جامعة الدكتور مولاي الطاهر _سعيدة_

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفطال NAFTAL سعيدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص: تسيير وإدارة الجماعات المحلية

إعداد الطالبة:

بسايح منصورة

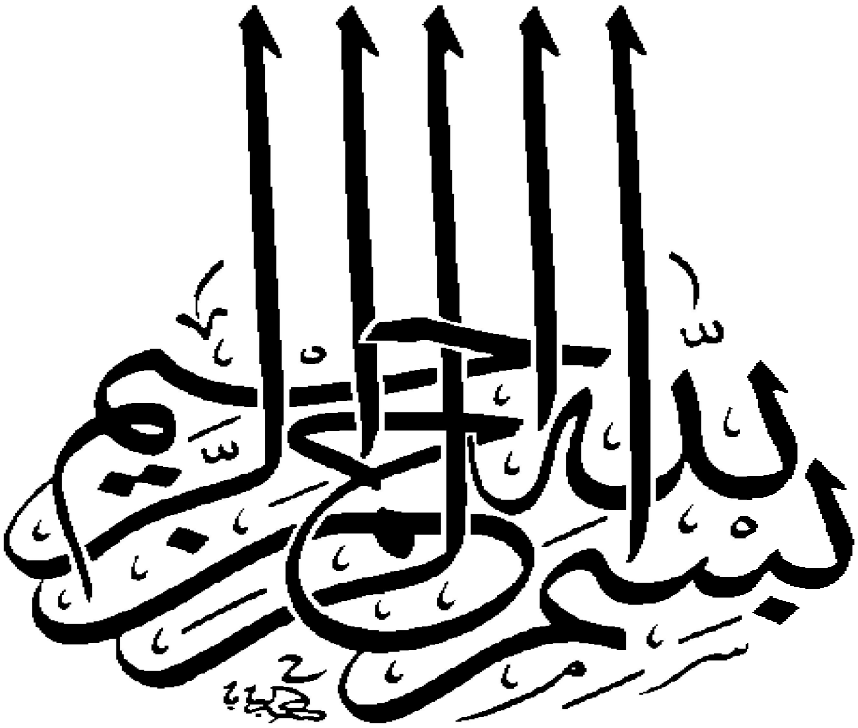
إشراف الأستاذ:

موكيل عبد السلام

أعضاء لجنة المناقشة

- الأستاذ بن زايد أمحمد ..... رئيساً
- الأستاذ موكيل عبد السلام.....مشرفا ومقررا
- الأستاذ مخلوف أحمد.....عضواً مناقشاً

الموسم الجامعي: 2018/2017



-كلمة شكر وامتنان-

الحمد لله الذي لا تستفتح الكتب إلا بذكره ولا تستكمل الأمور إلا بحمده ولا تستمنح النعم إلا بكرمه والصلاة والسلام على المصطفى وعلى اله وصحبه الطاهرين.

أتقدم بأسمى آيات وعبارات الشكر بعد الله سبحانه وتعالى إلى الأستاذ المشرف "موكيل عبد السلام"الذي زودني بالكثير الكثير من النصح والتوجيه للاستكمال عملي هذا.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذ "رحموني عبد الرحيم "

وإلى كل الأساتذة وطلبة العلوم السياسية تخصص تسيير و إدارة الجماعات المحلية

واشكر كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

وأخيرا اشكر كل من رفع عينيه إلى السماء ورفع يديه لي بالدعاء واسأل الله إن يجزيهم عني خير جزاء

والله الموفق

-اهـــداء-

إلى من بلغ الرسالة .....إلى من أدى الأمانة

إلى من نصح الأمة .....إلى نبي الرحمة

إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من كلله الله بالهيبة والوقار

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

أبي "أحمد"

إلى بحر ملؤه الحنان.....وعمقه الجنان

إلى من دعاؤها كان دوما سر نجاحي

أمي" فضيلة"

إلى من كانوا لي نجوم في السماء .....سراجا في ظلماء

إلى زهور بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء إخوتي

إلى من كانوا لي نعمة الرفيقات كانوا صديقات وأكثر "زهرة،حسيبة، نعيمة، خضرة، إكرام، أحلام"

إلى كل من طبع في قلوبنا الحروف حتى كتبنا بها جملا ،والقينا بها كلمات أمام الصفوف

إلى الأستاذ "موكيل عبد السلام"

منصورة

شبكة المفاهيم:

المؤسسة Institutionnalisation: تعني التركيز ودراسة الوقع والهياكل المرتبطة بالحدث التاريخ بدل من الاكتفاء بالأشخاص الذين صنعوا هذا الحدث.

المنظمة Lorgaraisation: يستخدم مصطلح المنظمة على أي تنظيم مهما كانت طبيعته، نشاطه، حجمه، ونوعه سواء كانت تجارية أو خدماتية وفي بحثنا هذا استعملنا مصطلح المنظمة كمرادف للمؤسسة.

الأداء La performa al: يعرف الأداء على انه قيام الفرد بالأنشطة التي يتكون منها عمله فالأداء هو الانجاز أو القدرة على تحقيق الأهداف.

الفاعلية والكفاءة L'efficience et la Competence: نعني بها تحقيق الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد حيث تمس الفاعلية جميع الموارد المتاحة داخل المنظمة في حين نعني بالكفاءة المورد البشري فقط.

تقسيم العمل Labour devison: ينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي نادى به الاقتصاد كضرورة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة ويرى فايول انطباق هذا المبدأ على جميع أنواع النشاطات الإدارية والفنية.

وحدة الأمر Unity of commane: وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.

الصرامة La rigueur: هي الإجراءات المطبقة بصورة نظامية وصحيحة.

السرية La confidemtialité: لا يستعمل المعلومات خارج نطاق المرسل إليه.

عالية La fiabilité: تتمثل في الوثائق المعدة وهي أمثلة خالية من الأخطاء وعدم الدقة.

حسن التصرف Les savoir_étre: يتلاءم حسن التصرف على مجموعة الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج.

روح التعاون Un savoir cooprer: يتعلق الأمر بقدرة أعضاء الفرقة على العمل جماعيا.

العدالة Justise: يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وان يلتزم كل واحد منهم بأداء واجباته وان يحصل كل منهم على حقوقه كافة.

اقتصاد السوق Market Economy: هو المفهوم الاقتصادي لنظام السياسي الليبرالي أي الحرية الفردية في كل شيء سياسيا واقتصاديا واجتماعيا أي حرية العرض والطلب في آليات السوق دون تدخل الدولة.

خطة البحث

شكر و تقدير

الإهداء

شبكة المفاهيم

مقدمة عامة

الفصل الأول : الإطار النظري للحكم الراشد

مقدمة الفصل

الفصل المبحث الأول:مفاهيم عامة عن الحكم الراشد.

المطلب الأول:تطور الحكم الراشد وأسباب ظهوره

المطلب الثاني:مفهوم الحكم الراشد

المطلب الثالث:خصائص وقيم الحكم الراشد

المبحث الثاني :مفاهيم خاصة للحكم الراشد

المطلب الأول:المقاربات النظرية للحكم الراشد

المطلب الثاني:فواعل الحكم الراشد

المطلب الثالث:أبعاد الحكم الراشد .

المبحث الثالث:الحكم الراشد بين الأهداف والتحديات والآليات

المطلب الأول:أهداف الحكم الراشد

المطلب الثاني:تحديات الحكم الراشد

المطلب الثالث آليات الحكم الراشد

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني:تسيير المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول:مفهوم ونشأة المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني:خصائص المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث:أهداف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: مدخل حول التسيير.

المطلب الأول:مفهوم التسيير

المطلب الثاني:مراحل تطور التسيير.

المطلب الثالث:علاقة وظائف التسيير بوظائف المؤسسة

المبحث الثالث:علاقة الحكم الراشد بالمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول :مفهوم الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني:مبادئ الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث:أهمية الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل.الثاني:

الفصل الثالث: دراسة حالة :مؤسسة نفطال_سعيدة_

مقدمة الفصل

المبحث الأول: تقديم الوحدة محل الدراسة

المطلب الأول:نشأة المؤسسة (نفطال)

المطلب الثاني:الوظائف والمهام.

المطلب الثالث:تقسيمات المؤسسة

المبحث الثاني:مركز تعمير قارورات الغازِ CE 201

المطلب الأول:بطاقة تعريف لمركز تعمير قارورات الغاز CE 201

المطلب الثاني:وظائف و مهام مركز تعمير قارورات الغازِ CE 201

المطلب الثالث:أهداف شركة نفطال

المبحث الثالث:إعداد وتحليل الاستبيان

المطلب الأول :حدود الدراسة

المطلب الثاني:دراسة تحليلية

المطلب الثالث:نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الثالث

الخاتمة العامة

الفهرسة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

الملخص

قائمة الأشكال:

الرقم	الأشكال	الصفحة
1	المتغيرات التي أدت إلى ظهور الحكم الصالح	15
2	القيم الأساسية للحكم الراشد	27
3	الفواعل الأساسية للحكم الراشد	39
4	دورة حياة المؤسسة	59
5	الدوائر التي تدخل ضمن وظيفة الإنتاج	69
6	الدوائر التي تدخل ضمن وظيفة التسويق	69
7	مكونات الوظيفة البشرية داخل المؤسسة	70
8	مكونات وظيفة التمويل والمحاسبة	71
9	النظام المقترح لتسيير	72
10	المخطط الكلي(الهيكل) لمؤسسة نفطال	86
11	الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL سعيدة	87
12	الهيكل التنظيمي لمركز تعمير قارورات الغاز CE 201	88
13	أعمدة بيانية لنتائج إجابة المبحوثين على سؤال الجنس	102
14	أعمدة بيانية لنتائج إجابة المبحوثين على سؤال السن	103
15	أعمدة بيانية لنتائج إجابة المبحوثين على سؤال الخبرة	105
16	أعمدة بيانية لنتائج إجابة المبحوثين على سؤال التوظيف	106

قائمة الجداول:

الرقم	الجداول	الصفحة
1	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسؤال الجنس	102
2	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسؤال السن	103
3	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسؤال المستوى	104
4	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسؤال الخبرة	104
5	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسؤال التوظيف	105
6	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة المحور الأول	107
7	نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة المحور الثاني	108

مقدمة

مقدمة عامـــــــة

تمهيـــــد:

يعد القرن العشرين قرن المعلوماتية وعصر الحداثة والتطور، عصر لا يتسع إلا لعمالقة المؤسسات والمنظمات والشركات الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بأعلى المستويات وذلك بإدارتها الفعالة وتحقيقها لمزايا تتماشى والسوق التنافسية تتميز بالإبداع والتطور والانفراد، فلقد تطورت بعض المفاهيم في الدراسات الاقتصادية الحديثة، لاسيما تلك المتعلقة بدراسة مستويات المعيشة وتصحيح كافة السلوكيات لردع المصطلحات التي باتت الساحة الاقتصادية لا تعرف إلا بها وذلك كله بغية تحقيق أهداف معينة، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية البارزة مثل صندوق النقد الدولي وكل من البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

حيث تطرق العديد من الاقتصاديين المحللين والخبراء إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم الحكم الراشد في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل بما يعمل على السلامة الاقتصادية وتحقيق تنمية شاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء.

فمصطلح الحكم الراشد من بين أهم المصطلحات التي سطعت وباءت على الساحة الاقتصادية عامة، والسياسية خاصة، إذ أنه كما يعرفه البعض باسم الحكم الصالح أو الحوكمة أو الحاكمية وإن اختلف العلماء في إعطاء مفهوم موحد له إلا انه عرف تهافت كبير من قبل الباحثين في شتى الميادين والمفكرين، وما دال ذلك إلا على أهميته الكبيرة أين يعتبره البعض حقا مكرسا كغيره من الحقوق.

وعليه تسعى الكثير من دول العالم الثالث إلى السير نحو التقدم والابتعاد عن التخلف والسعي وراء التطور، وذلك من خلال تطبيق الحكم الراشد وجعل كل من المحاسبة والرقابة والمشاركة وغيرها من الخصائص أمور يجب أن يتحلى بها كل موظف كان أو مسئول.

أولا: أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث في موضوع الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة نفطال سعيدة)، تتجلى في العديد من النقاط كانت في نظرنا ذات أهمية والتي نذكر من بينها:

- يعتبر الحكم الراشد من ابرز المصطلحات التي سطعت على الساحة الاقتصادية وهو محل النقاش في هذا العصر.
- إن تطبيق الحكم الراشد اتجاه عالمي جديد قائم على العقلانية والرشادة في التسيير باعتباره المورد البديل عن كافة الموارد الأخرى.
- التعرف على واقع التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ثانيا: أهداف الدراسة:

- إبراز ضرورة تأثير الحكم الراشد على وظيفة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية وذالك ما يتأتى لنا من خلال الدراسة الميدانية.
- معالجة سوء التسيير من اجل الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية،ومن اجل معرفة الأخطاء لتفادي عدم تكرارها.
- وضع هذه المؤسسات الاقتصادية تحت حتمية التفكير في الأجيال القادمة عن طريق استخدام سياسة عقلانية بتطبيق أسلوب الحكم الراشد.
- إثراء المكتبة الجزائرية بالمزيد من المراجع المتخصصة لاسيما الاقتصادية منها،بهدف إعطاء الطالب أو الباحث لمحة عن واقع التسيير في المؤسسات الاقتصادية .
- العمل على إدراج قضية الحكم الراشد في الثقافة التسييرية والتنظيمية للمؤسسات الجزائرية.ولما لا كذالك في الساحة العلمية أينا يتلقى أبنائنا هذه الثقافة بممارستنا نحن لهذه المبادئ عمليا .

ثالثا: مبررات اختيار للموضوع:

- أولا الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع.
- كون أن الحكم الراشد يعد مفهوم حديث إضافة انه يعتبر شرط أساسي لتحقق المؤسسات الاقتصادية أهدفها وباعتبارها الرائدة في تسيير وتوجيه ورسم مكانة الدول.

– التقليد الأعمى الذي بات ينخر مجتمعنا فما أحوجنا لنشر مثل هذه المبادئ والخصائص التي بها يصلح الفرد وان صلح الفرد صلح المجتمع ،وان صلح المجتمع صلح الحكم وأخيرا صلحت المؤسسات الاقتصادية منها والسياسية وحتى التعليمية منها.

رابعا: أدبيات الدراسة:

لقد استعنا في دراستنا هاته إلى مجموعة من الدراسات السابقة في الموضوع والتي تم الاستفادة منها كثيرا في فهم المفاهيم ومن أبرز هذه الدراسات نجد:

– شعبان فرح، "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الأنفاق العام ولحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر2002-2010"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2012-2011.

– وليد خلاف، "دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي"، **رسالة ماجستير**، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة: كلية الحقوق، 2009-2010.

– بوزيد السايح، "سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية"، مجلة الباحث، العدد11، 2012.

خامسا: إشكالية الدراسة:

فبعد أن كانت معظم هذه الدول تتحدث عن قضايا الفساد والبيروقراطية، أصبحت اليوم تتكلم عن انتهاجها لأسلوب الحكم الراشد وما حققته خلال فترة قصيرة وان الحكم الصالح هو مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات الاقتصادية وأنه الأداة المساعدة على مسك وقياس وترصد كل قضايا الخاصة بحركية تسيير المؤسسة التي تعتبر في ابسط معانيها ككل نظاما متكاملا منتجا ليس فقط للسلع والخدمات وحسب،إنما ومنتج للخبرة والكفاءة التسييرية الاقتصادية.

وعليه كان البحث في موضوع الحكم الراشد احد أهم المواضيع التي طفت على لوائح البحوث الأكثر تتبعا من طرفا الباحثين لاسيما الاقتصاديين منهم ،ولذالك ونحن في هذا العصر كان موضوع هذا البحث الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسات الاقتصادية، والذي سنحاول دراسته من خلال الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير الحكم الراشد في تسيير المؤسسة الاقتصادية؟** وتندرج ضمن هذا التساؤل أسئلة فرعية هي:

ما المقصود بالحكم الراشد؟ وما هي أسباب ظهوره ؟

ماذا نعني بالمؤسسة الاقتصادية؟ وما هي أهدافها؟

ما هو واقع الحكم الراشد بالمؤسسة الاقتصادية نفطال؟

سادسا: فرضيات الدراسة:

في ضوء محاولة الإجابة عن الإشكالية، وما تلاها من تساؤلات فرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- **يعتبر الحكم الراشد المبدأ الأساسي في تسيير المؤسسات الاقتصادية.**
- يعود الاهتمام بمفهوم الحكم الراشد لأسباب اقتصادية فقط.
- المؤسسة الاقتصادية هي نظام متكامل متناسق تتم على مستواها تحويل المدخلات إلى مخرجات، غايتها الأساسية تحقيق الأرباح.
- إن الواقع مؤسسة نفطا ل واقع يتنافى مع قيم ومبادئ التي ينص عليها الحكم الراشد.

سابعا: مناهج واقترابات وأدوات الدراسة:

من اجل تحليل أبعاد البحث ونتائجه والإجابة على الإشكالية واثبات صحة الفرضيات وتماشيا مع الموضوع ولتحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تمت الدراسة هذه بناءا واعتمادا على المناهج و الإقترابات التالية:

1. المناهج:

أين في الجانب النظري المتمثل في الفصلين الأول والثاني تم استخدام المنهج التحليلي الذي يتخلله نوعا من الوصف ويبرز هذا المنهج من خلال تحليل الدراسات السابقة في مفهوم الحكم الراشد والمقاربات النظرية لها وأما فيما يخص المنهج الوصفي فتم استخدامه في وصف خصائص الحكم الراشد و فواعله، ذلك للإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها ومنها السيطرة على الموضوع بغية المرور إلى لجانب التطبيقي والذي كان بالمؤسسة نفطال، أين تم الاعتمادعلى منهج دراسة حالة والجمع بين المنهجين السابقين في محاولة للإسقاط ما جاء به الجانب النظري على هذه المؤسسة الاقتصادية وتبيان مدى استعمال المفاهيم الواردة سابقا .

2. الاقترابات

إن من بين ابرز الاقتراب التي قمنا بالاستعانة بها في دراستنا هذه نجد:

الاقتـراب الـوظيفي حيـث تم اسـتعماله مـن خـلال رصـد كـل مـن وظـائف عمليـة التسـيير، ووظـائف المؤسسة،كما تم الاستعانة كذلك ب**الاقتراب المؤسسي** من خلال الفصل الثاني أين تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية.

3. الأدوات

أما بالنسبة للأدوات التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي وتتمثل أساسا في عملية المسح من خلال الاطلاع على المراجع والدراسات المتوفرة حول الموضوع أما في الجانب التطبيقي فقد تم الآخذ بكل من أسلوب المقابلة والملاحظة والاستبيان أين كانت قراءة سطحية عن عينة الدراسة حتى نستطيع استنتاج نتائج نستطيع تعميمها.

ثامنا: تقسيم الدراسة:

من اجل دراسة وتحليل ومعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جزأين الأول نظري والثاني تطبيقي فالجزء النظري كان متمثل في عرض الجانب النظري من موضوع "**الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الاقتصادية** "الذي تضمن هو الآخر ثلاثة فصول ترتبت كالتالي :

الفصل الأول عنون بالإطار النظري للحكم الراشد ولهذا الفصل ثلاث مباحث ولكل مبحث ثلاث مطالب فالمبحث الأول حمل مفاهيم عامة حول الحكم الراشد بينما المبحث الثاني حمل عنوان مفاهيم خاصة ولم أجد إلا أن يكون المبحث الثالث تحت عنوان الحكم الراشد بين الأهداف والتحديات والآليات أما الفصل الثاني فتفحص عنوان تسسير المؤسسة الاقتصادية وتبوب هو الأخر تحت ثلاث مباحث فكان المبحث الأول بعنوان الإطار لمفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية.أما المبحث الثاني مدخل حول التسيير ،المبحث الثالث علاقة الحكم الراشد بتسيير المؤسسة الاقتصادية .

وفيما يخص الفصل الثالث فكان موضوعه الحكم الراشد في تسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة نفطال –سعيدة – وهو أيضا احتوى على ثلاث مباحث فكان المبحث الأول:

التعريف بالمؤسسة والمبحث الثاني مركز تعمير قارورات الغاز **CE201** أما المبحث الثالث إعداد وتحليل الاستبيان .وأخيرا نستكمل دراستنا بخاتمة عامة حول بحثنا كا كل،وذالك طبقا لما تم استنباطه من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوعنا هذا والمتمثل في الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة نفطال ،وكان نقطة وقف لهذا البحث الذي ارتأينا أن يكون عبارة عن ملخص يتبلور فيه المغزى العام من الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

لابد وأنه لكل عمل أكاديمي أن يواجه العديد من الصعوبات والعوائق التي قد تقلل من شانه ومن بين أهم الصعوبات التي اعترضت دراسة موضوعنا هذا و واجهته نذكر:

- صعوبة الحصول على عدد كبير من الكتب والمراجع من المكتبة نظرا إلى العدد المسموح باستخراجه .
- قلة الدراسات المتخصصة في الجزائر التي تناولت موضوع الحكم الراشد.
- وجود أكثر من تعريف لمفهوم الحكم الراشد واختلاف وصعوبة ترجمته أين لاحظنا أكثر من تعريف وأكثر من ترجمة مما لا يعكس بدقة دلالة المفهوم والمقصود منه.
- التفاوت الذي عرفناه من خلال ردود الفعل بين مختلف المبحوثين الذين شملهم الاستبيان من جهة ومن جهة أخرى صعوبة استرجاع الاستبيان نظرا إما لتأخر الحضور و إما للغياب والخروج في عطل العمل.
- صعوبة تحليل نتائج برنامج Spss.

الفصل الأول:
الإطار النظري للحكم الراشد.

مقدمة الفصل :

لقد عرف الحكم الراشد استخداما واسعا من طرف كافة الدول وأصبح من ضمن أولوياتها ،وبل شرط أساسي تنادي به كافة الحكومات والمجتمعات لمواجهة هذا العصر في ظل عجز أنظمة الحكم التي بات الفساد ينخر هياكلها ويستفحل على ساحاتها ،وذالك لما يحمله هذا المفهوم من خصائص قيمية من مشاركة وشفافية ورؤية إستراتجية وأبعاد سياسية واقتصادية وحتى إدارية وقانونية ولما لا مجتمعية وإنسانية، فاليوم الجميع وعلى اختلاف مستوياتهم وتباين معارفهم فمنهم العالم والباحث والمفسد والمصلح والحاكم والمحكوم كل يشكو من الوضع القائم وكل مسئول عنه.

فالحكم الراشد بما يحمله من مقومات ومرتكزات يشكل احد أهم المطالب الكفيلة بتجاوز العقبات وأوضاع التي فرضتها العولمة، غير أن ترجمته بصورة حقيقية واقعية يصطدم بجملة من التحديات والعراقيل التي تجعل من نقل مفاهيمه النظرية إلى الممارسات إلى بلورة واقعية أمرا يصب في دائرة العدم، وذالك لكونه غاية في الصعوبة والتعقيد.وفي ظل هذا ولمعرفة مفهوم الحكم الراشد وما الذي يجعل منه ضرورة لحاضر وما هي خصائصه وأبعاده ومكوناته ؟ وغيرها من الأمور المتعلقة بهذا المفهوم ارتأينا تخصيص وعنونة هذا الفصل بالإطار النظري للحكم الراشد والذي قسم إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحكم الراشد

المبحث الثاني: مفاهيم خاصة للحكم الراشد

المبحث الثالث:الحكم الراشد بين الأهداف والتحديات والآليات

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحكم الراشد

الحكم الراشد أو كما يسميه البعض الحكم الصالح يعد من أكثر المفاهيم التباسا في أدبيات التنمية ،فحتى منتصف عهد التسعينات من القرن العشرون لم يكن هذا المفهوم منتشرا إذا كانت أدبيات الأمم المتحدة ترتكز على مفهوم التمكين باعتباره وحدة الركائز البشرية المستدامة، والذي يعني توفير الوسائل والقدرات التي تمكن الأفراد من ممارسة خيارات التي صيغت بالإرادة الحرة، والمشاركة في القرارات التي تخص حياتهم على مختلف المستويات وان تحقيق التمكين يتطلب وجود الديمقراطية والحرية الاقتصادية، والسلطة اللامركزية ومشاركة جميع الأفراد والمؤسسات غير الحكومية في صنع القرار و تنفيذ خطط التنمية،وقد شاع استخدام مجموعة من المصطلحات وهي الحوكمة والحاكمية، الحكم الجيد، الحكم الصالح،.....الخ، و التي تصب في المعنى نفسه "الحكم الراشد " وهو ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: لمحة حول تطور الحكم الراشد وأسباب ظهوره

يعتبر مفهوم الحكم من أكثر المفاهيم الاجتماعية والسياسية تداولا ،وان اختلفت الزوايا التي يجري الدخول منها عند مقاربة هذا المفهوم ،أو عند التحدث عن الدولة وهو في أصله مفهوم محايد إذ انه يعبر عن ممارسة السلطة السياسية ،وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده وتطوره الاقتصادي والاجتماعي،فمصطلح الحكم ذو أصل يوناني (**kubeman**) وعرف باللاتينية (**gubermare**) أين استخدم في فرنسا في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة (**gouvernemt**)، وانتقل للغة الانجليزية في القرن الرابع عشر (**governance**) ثم استخدم كمصطلح قانوني سنة 1478 ليستعمل في نطاق واسع ومعبر عن الحكومة سنة 1679، ومع تنامي العولمة كان الهدف منه ضمان نمط جيد في تسيير النظام الاجتماعي من اجل تحقيق المطالب الديمقراطية.[1]

أما مفهوم الحكم الراشد أو الصالح (**good gouvernance or rational gouvernance**) وربطه بالحكم فإنها استخدمت أي ليس إلا بعد من قرنين من الزمن ، وذالك في عملية تقويم ممارسة السلطات في الدول من حيث إدارة المجتمعات باتجاه تطويرها وتنميتها وتقدمها ، وهكذا عرف الحكم الصالح أو الحكم الرشيد بأنه

[1] – شعبان فرح، "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الأنفاق العام ولحد من الفقر؛ دراسة حالة الجزائر2002-2010"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ ، 2011-2012، ص 03.

"ذالك الحكم الذي تنتهجه قيادات سياسية شرعية، أي منتخبة بصورة نزيهة، وحرة، تشكل في سياق عملها كوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحرص على تحسين نوعية حياة المواطنين ورفاهيتها، وذالك بتبادل الثقة و الرضا بينهما وبين الرغبة على أساس قيام الشراكة فيما بينهما[1] .

وتعود الجذور الفلسفية لظهور مفهوم الحكم الراشد إلى مختلف التصورات الفكرية في العهد القديم والتي عرفتها مختلف الأنظمة البشرية، فمصطلح الحكم (**gouvernance**) وظف منذ قرون في لغات متعددة فقد استعمل في القرن الثاني عشر في فرنسا للإشارة إلى إدارة شؤون مقاطعة تحت سلطة إقطاعية يدير شؤونها المالية، والعسكرية والقضائية نيابة عن الملك في حين برز مفهوم الحكم في العصور الوسطى لدى المؤرخين الانجليز لتمييز مؤسسة السلطة الإقطاعية، وفي سنة 1840 استخدم ملك مملكة بيد مونت وسردينيا تشارلز ألبرت مصطلح (**Buon governo**) كإطار لحل مشكلة الكساد الاقتصادي،وسوء التسيير الذي حل في المملكة آنذاك[2].

غير أن هذا المفهوم ظهر مرة أخرى في الربع الأخير من القرن العشرين في اللغة الانجليزية ليعبر عن عمل الشركات والمنظمات في خضم التطورات العالمية المتسارعة، وفي نفس الفترة أي في نهاية عقد الثمانينات أعيد استخدام التعبير من قبل المؤسسات الدولية (البنك الدولي؛صندوق النقد الدولي)، وذالك لتعريف بالمعايير السياسة العامة الجيدة للبلدان المطبقة لبرامج وسياسات التعديل،والإصلاح إلا أن هذه السياسات لم تحقق الأهداف وقد تعرضت لنقد من قبل لكثير من الدول.

ويمكن بهذا الصدد الإشارة إلى أسباب عدة أدت إلى بروز وظهور هذا المفهوم سواء من الناحية الفكرية أو العملية، فما هو إلا انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة تجلت في التغير الذي حصل في طبيعة دور الحكومة من جانب والتطورات المنهجية،والأكاديمية من جانب أخر ومن أهم تلك الأسباب نجد:

الأسباب السياسية: لعل من أبرز هذه الأسباب نجد:

[1] – أمين عواد المشاقبة، **الإصلاح السياسي والحكم الرشيد– إطار نظري**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 54.

[2] – وليد خلاف، "دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي"، **مذكرة لنيل شهادة الماجيستر**، تخصص الديمقراطية والرشادة، قسنطينة: جامعة منتوري، كلية الحقوق، 2009-2010، ص 20.

– العولمة كمفهوم اقتصادي يعبر عن عالمية التجارة والإنتاج وسهولة حركة رأس المال وانتقالها بين المجتمعات، فالعولمة كمسار وما تضمنته من عمليات تتعلق أساسا بعولمة القيم الديمقراطية، وحقوق الإنسان مع التأكيد على المساواة بين الجنسين.[1]

– تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستوين الدولي والوطني.

– عولمة آليات وأفكار اقتصاد السوق هذا ما أدى إلى تزايد دور قطاع الخاص.

– انتشار المعلومات على المستوى العالمي لتصل إلى جميع الناس.

– زيادة معدل التشابه بين الجماعات والمؤسسات والمجتمعات.

– التطور التقني الحاصل خاصة مع ظهور شبكات الانترنت والفضائيات،وهذا ما أدى إلى تسهيل التفاعل ضمن الشبكات على المستوى العالمي أو الوطني بين مختلف الفاعلين.

– تضخم الجهاز البيروقراطي وترهل الإدارة الحكومية نتيجة استمرارية الإدارة التقليدية في تمسكها في مبادئ قد ولى عصرها، وعدم محاولة هذه الأجهزة الحكومية التكيف مع المتطلبات المتغيرة والمتسارعة للمجتمعات ، وذالك باستخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيات المعلومات والاتصال.

– ضعف مشاركة المرأة في الحياة السياسية والحياة العامة وانعدام مبدأ التكافؤ في الفرص أمام القانون في ممارسة شؤون الدولة.

– ضعف البنية المؤسسية السياسية والإدارية وغياب المحاسبة والشفافية [2].

– استمرار ظاهرة الدولة الأمنية والتي تعتمد على استخدام الأساليب القمعية وتضييق مجال الحريات السياسية والإعلامية، فضلا عن احتواء مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية.

– فشل الدولة،ويتضح ذالك من خلال عجز الدولة عن تلبية احتياجات مواطنيها ،وفشلها في الوفاء بوعودها خاصة قارة إفريقيا والعديد من البلدان النامية الأخرى أين نجدها عاجزة على الحفاظ على النظام العام وحماية الممتلكات العمومية.عدم الاستقرار السياسي حيث أن معظم دول العالم الثالث تعاني من شدة وطأة

[1] – طلعت مصطفى السروجي، **السياسة لاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة**، الطبعة الأولى، القاهرة،دار الفكر العربي، 2004، ص248.

[2] – يوسف ازروال، **الحكم الراشد في الجزائر–الأسس النظرية وأدوات التجسيد**، الطبعة الأولى، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016، ص 20.

الصراعات الداخلية حيث تنتج هذه الصراعات الداخلية من أزمات اقتصادية ،وتدهور الأوضاع الاجتماعية والفتن الطائفية .

– تعثر أغلبية عمليات التحول الديمقراطي في الدول النامية وبخاصة في الوطن العربي، حيث لم تشهد هذه الأخيرة نقلات نوعية اتجاه تعزيز الديمقراطية بل على العكس تعرف العديد من الانتكاسات.[1]

– خصوصية المنطقة بالمقارنة مع بقية المناطق في العالم حيث أن إدارة الحكم اضعف في هذه المنطقة بالنسبة للمناطق العالم الأخرى.

الأسباب الاقتصادية وتتمثل في:

– الأزمة المالية التي واجهت الدولة وعجزها عن تلبية احتياجات المواطنين ،وهذا ما أدى إلى ضرورة إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية للقضاء على الفقر والأمراض ونقص التعليم خاصة في الدول النامية.

– الانتقال الأيدلوجي نحو السوق:إن الانتقال الأيدلوجي نحو الليبرالية الاقتصادية؛السوق والفردية أعلن كتحدي بالنسبة للدولة.

– ارتفاع المديونية الخارجية التي من شانها أن تنعكس على الأزمة المالية لدول النامية،زيادة على ارتفاع مستويات الفقر ؛وضعف القدرة الشرائية وتدهور موازين المدفوعات وانخفاض كفاءة البنية الأساسية.[2]

– شيوع ظاهرة الفساد عالميا بصفة غير منطقية واحتلالها رأس قائمة المشاكل التي تعانيها الدول النامية؛نتيجة غياب المحاسبة والمسائلة وعدم توفر عنصر الشفافية في تسيير أمور الدولة وشؤون الحكومة.

الأسباب الاجتماعية: ونحصرها في:

– ضعف مستوى التنمية البشرية نتيجة زيادة مظاهر الفقر وتسارع وتيرة التفقير، ويتضح ذالك من خلال معاناة مجتمعات دول نامية من سوء التغذية وانتشار الواسع للأمراض المختلفة مثل نقص المناعة .

[1] – قوي بوحنية، "دور حركات المجتمع المدني في تقرير الحكم الراشد"، **ورقة مقدمة** للملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر– واقع وتوجهات ،جامعة حسيبة بن بوعلي، 16-17 ديسمبر2008، ص 02.

[2] – يوسف ازروال، **مرجع سابق**، ص 24، 26.

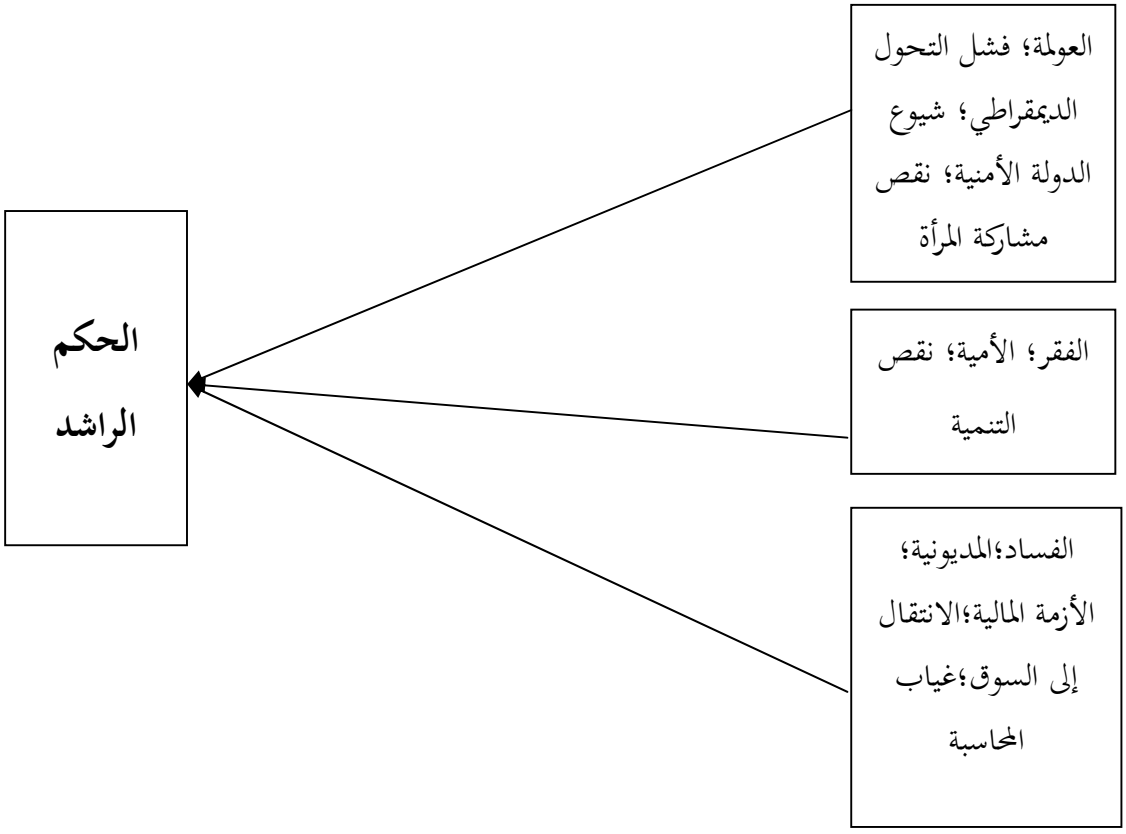
– أزمة البطالة التي تخيم على كامل المجتمعات النامية حال دون إيجاد سبل لتخفيف من حدتها في ظل عمليات الخوصصة، والتي شملت كافة الشركات والمؤسسات.

– استمرار تفشي ظاهرة الأمية التي ضربت أطنابها في الوسط النسوي وهذا مقارنة بالرجال.

– تدهور عدالة توزيع الدخل والثروة مما يقلل من الكفاءاة المجتمعية ويعطل من فرص التنمية ويوطد العلاقة بين السلطة السياسية والثروة بحيث تصبح غاية الحكم ضمان مصالح القلة المهيمنة على مقاليد السلطة والثروة وليس مصالح العامة ،الأمر الذي على الغالبية وإقصائها.

– الانفجار السكاني وبروز الزيادة الضخمة في عدد السكان وما تفرضه هذه الزيادات زيادة موازنة في الحاجات والمتطلبات المختلفة والأخذ بأنماط جديدة من التخطيط[1].

الشكل(01) يمثل رسم يوضح المتغيرات التي أدت إلى ظهور الحكم الصالح :



المصدر: إعداد الطالبة

[1] – عائشة تقية، "أهمية الحكم الراشد في تفعيل الأداء داخل الجماعات المحلية في الجزائر 2004–2014 دراسة حالة بلدية زدين"، **مذكرة ماستر**، جوان 2015، ص 12.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن: من ابرز العوامل التي أدت إلى ظهور ما يعرف بالحكم الراشد أو الصالح هي كلها عوامل يغلب عليها الطابع الاقتصادي، كما هو واضح في الشكل (01) فكل من ظاهرة الفساد التي باتت تؤرق الدول باختلافها الجغرافي والاقتصادي و.... والأزمة المالية في سنة 1929، وغياب المحاسبة والانتقال إلى السوق كلها عوامل اقتصادية أدت إلى ظهور مصطلح الحكم الراشد، يضاف إليها كل من ظاهرة الفقر ونقص التنمية وظاهرة العولمة وانعكاساتها المختلفة.[1]

[1] – العابدي دلال، "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة أليناس لتأمينات الجزائرية"، **أطروحة دكتوراه** في العلوم التجارية،تخصص محاسبة، بسكرة:جامعة محمد خيضر، 2015- 2016، ص 14.

المطلب الثاني: مفهوم الحكم الراشد

إن تحديد المعنى اللغوي الحقيقي لمصطلح الحكم الرشيد يتطلب من الباحثين ضرورة الرجوع إلى مختلف المعاجم والقواميس سواء العربية منها أو الأجنبية بتعدد مؤلفيها وتنوع معانيها، إذ تمثل هذه العملية اللبنة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في مختلف دراساته الأكاديمية، وذلك لما لها من أهمية بالغة في التوصل إلى نتائج علمية تمتاز بالفاعلية والواقعية وتكون أكثر موضوعية، وهذا لا يتأتى إلا باستخدامها استخداما أمثل واستغلالها استغلالا أفضل على الوجه الذي حدده لها اللغويون وبينه لها المختصون، وهي عملية صعبة تتسم بالتشابك والتعقيد والتداخل والتقليد خاصة إذا تعلق الأمر بالمصطلحات المركبة كمصطلح الحكم الرشيد، وهو مصطلح يتألف من كلمتين اثنتين هما الحكم والرشد، ولذلك كان لزاما علينا العمل على تحديد معنى كل كلمة على حدا.

أولا: تعريف الحكم

لغة: هو القضاء فيقال حكم بينهم يحكم حكما وحكم له وحكم عليه؛والحكم أيضا من الحكمة التي هي من العلم والحكيم العالم وصاحب الحكمة ،والحكيم أيضا المتقن للأمور وقد حكم من باب أي صار حكيما.[1] ومنه المحاكمة أي المخاصمة إلى الحاكم، والحكم يعني أيضا العلم والتفقه لقوله تعالى: **"ولقد أتينا لقمان الحكمة"**[2]، ويحمل معنى العدل والعلة فيقال حكمة التشريع والحكم لفظ مشتق من أسماء الله تعالى، ويقال الذكر الحكيم بمعنى القران، لأنه لحاكم لناس لامحكم غيره ولا اختلاف فيه لقوله تعالى:**"منه آيات محكمات هن أم الكتاب وأخر متشابهات"**[3] والحكم هو سياسة الناس بما يصلحهم ومن ذلك قوله تعالى:**"ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون"**[4].

[1] – مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، الطبعة الرابعة، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية ، 2004، ص 190.

[2] – سورة لقمان، الآية 12.

[3] – سورة آل عمران، الآية 07.

[4] – سورة المائدة، الآية 45.

اصطلاحا: ويعرف الحكم على انه إدارة وممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على مختلف المستويات المركزية واللامركزية أي الإقليمية والمحلية [1].وهو مشتق من كلمة (**kubernan**) ذات الأصل اليوناني التي تعني قيادة السفن،ويعني العلم العميق بالقواعد القانونية وبتفسيرها مما يبين أن المعيار في الحكم هو إعمال القواعد القانونية،وهو أيضا مشتق من مصطلح الحكومة التي هي الهيئة الحاكمة،والأصل في الحكومة هو الرد على الظلم وإقامة العدل،ومن المدرك أيضا أن مفهوم"الحكم"أوسع من مفهوم "الحكومة "، أما الدكتور محمد عابد الجابري يرى أن ترجمة الحكم لا يعبر عن المعنى الحقيقي للمفهوم فمصطلح (**governance**) بالانجليزية يعني الحكم وحسب فلسفة المذهب النيو وليبرالي الذي انتشر بعد نهاية الحرب الباردة 1989، يعني الجمع بين الرقابة الفوقية، أي الدولة بمختلف مؤسساتها والرقابة التحتية من الأسفل عبر تفعيل مختلف منظمات المجتمع المدني.

وهذا ما يعتبر شبه منعدم في المفهوم العربي ومعظم دول العالم الثالث التي مازال فيها مصطلح الحكم يتضمن العديد من المعاني كالعلم والعدل والحكمة وقدرات الرئيس،وبالتالي محورية النظام الحكم مؤسسة حول شخصية الحاكم أو الخليفة أو الإمام،وأما في ما يخص إصلاح نظام الحكم فهو مشروط في رأي خير الدين بإلغاء الحكم المطلق القائم على الاستبداد والتسلط، لان الانفراد في السلطة لابد من أن يؤدي إلى الظلم والخراب العمران وشيوع العنف والجريمة داخل المجتمعات[2].

ثانيا: تعريف الرشد:

هو الأخر تميز بكثير من المعاني وكثرة الاشتقاقات فهو مشتق من الفعل رشد بمعنى اهتدى،والرشد تعني الاستقامة والمر اشد تعني مقاصد الطرق والرشادة هي الصخرة والحجر الذي يملئ الكف،والرشاد طريق وسبيل القصد لقوله تعالى **"يا قوم اتبعون أهدكم سبيل الرشاد"**[3] .وقوله أيضا :**"وما أمر فرعون برشيد"**[4] والراشد هو المستقيم على طريق الحق ويقال الخلفاء الراشدون،والرشد عند الفقهاء أن يبلغ الصبي حد التكليف صالحا في دينه مصلحا لماله؛وفي القانون :هو السن التي إذ بلغها المرء استقل بتصرفاته.

[1] – حسن كريم، **مفهوم الحكم الصالح**، الطبعة الأولى، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2013، ص 07.

[2] – محمد مخزوم، **أزمة الفكر ومشكلات السلطة السياسية في المشرق العربي في عصر النهضة**، الطبعة الأولى، بيروت: معهد الإنماء العربي، 1986، ص 100.

[3] – سورة غافر، الآية 38.

[4] – سورة هود، الآية 97.

وبتركيبنا لمفهومي الحكم والرشد نحصل على مصطلح عجز العديد من الباحثين والمفكرين رغم اختلاف توجهاتهم وتباين تخصصاتهم، وتفرق مللهم في قولبة مفهوم الحكم الراشد في قالب واحد،وهو ما جعل منه في النهاية من أكثر المصطلحات التي أثير ولا يزال يثار حولها الجدل،والتي لا تزال محط النقاش وفيما يلي بعض المفاهيم التي صيغت حول الحكم الراشد:

يقصد بالحكم الراشد ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية للإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات،وذالك لتحقيق أقصى قدر من التنمية البشرية بغرض القضاء على الفقر وخلق فرص عمل ومقومات معيشية كافية،وحماية البيئة وتجديدها وتشجيع تقدم في جميع المجالات وذالك من خلال تطوير قدرات في مجال الحكم الصالح.[1] وهذا الأخير والذي يعرف باللغة الانجليزية (**good governance**) انه الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية،ولاسيما بالنسبة للأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا[2].كما عرفته المبادرة الجديدة من اجل إفريقيا (**نباد**) **new partnership for (nepad) development in africa**2000 على أنه: الإدارة القائمة على المحاسبة والشفافية للموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية والمالية،المستخدمة لأغراض التنمية المستدامة وهذا يتطلب إجراءات واضحة للاتخاذ القرار على المستوى السلطات المحلية ووجود مؤسسات تتميز بالشفافية وتخضع للمحاسبة وسيادة القانون في إدارة الموارد وتوزيعها والقدرة على بلورة وتنفيذ سياسات تهدف إلى محاربة الفساد ومنعه[3].

كما عرفته الوكالة الأمريكية لتنمية الدولية على انه: "قدرة الحكومة على الحفظ على السلام الاجتماعي وضمان المن والنظام ودعم خلق الظروف الأزمة لتنمية الاقتصادية ،وتوفير حد أدنى من الأمن الاجتماعي "وعرفته

[1] – محمد فهيم دروي، **مرتكزات الحكم الديمقراطي وقواعد الحكم الرشيد**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار النهضة العربية، 2010، ص 175.

[2] – رعد سامي عبد الرزاق التميمي، **العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي**، الطبعة الأولى، بغداد: دار دجلة، 2008، ص 147، 148.

[3] – حنان عبد القادر خليفة، **التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية دراسة مقارنة**، القاهرة: دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016، ص147

في موضع أخر على انه"قدرة الحكومة على تنمية إدارة عامة فعالة" ولكنها تؤكد في الوقت نفسه أنها لا تهتم بالمعنى الإداري الفني للمفهوم ،ولكن ترتكز على الحكم الديمقراطي أي الأبعاد السياسية للإدارة العامة.[1]

وقد عرف بعض المفكرين الحكم الراشد على أنه:

يعرفه الأستاذ **فوزي أوصديق** انه: "قوة مادية أو معنوية في خدمة فكرة إلى قوة بلورها الوعي الاجتماعي، ونتيجة تلك القوة نحو قيادة مجموع لبحث صالح العام وان تلك القوة يجب أن يرافقها قدر كبير من الحرية"[2]، ويعرفه الأستاذ **مصطفى كامل السيد**: "انه لا يقتصر مضمونه على المعنى الإداري الفني الذي طرحه البنك الدولي بل هو بالأساس عملية سياسية تتعلق بأسلوب صنع القرار مستندا في ذالك على انه إذا كانت القرارات لا تتخذ على النحو رشيد أعلى المستويات فلن تجد أية تنظيمات إدارية في تجنب أثارها السلبية." ويعرفه **دانيال** و **ارت كراي** وهما من خبراء البنك الدولي إذ أنه وفي سنة 1997 بدا محاولة جادة لوضع مؤشرات محددة لمفهوم الحكم الراشد ثم تطويرها عامي 2000 و2002 ، وقد وضع تعريف له على انه: "مجموعة القواعد التي تمارس على أساسه السلطة في الدولة"، وتعرفه **غادة موسى** "تعني الحكمانية مجموع الآليات والسيرورات والعلاقات والمؤسسات المعقدة التي بواسطتها يكتسب المواطنون والمجموعات مصالحهم ويمارسون حقوقهم ويقومون بواجباتهم"[3]، ويعرفه **فكونس هاربين (Fxons Harrien)** على انه "الحكم الذي يتمون بشكل جديد من التسيير الفعال بحيث أن الأعوان من كل طبقة كانت بما فيها المؤسسات العمومية ،تشارك بعضها بعضا وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خبراتها وقدراتها ،وكذالك مشاريعها تخلق تحالفا جديد للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات"وقد خلص **رودز (Rohdes)** إلى أن تعريف الحكمانية أو الحكم الراشد يمكن أن يشتمل على العناصر التالية:

- التنسيق: وذلك بين المنظمات الحكومية وتنظيمات القطاع الأعمال الخاص والمنظمات غير الحكومية.

---

[1] – توفيق راوية، **الحكم الراشد والتنمية في إفريقيا–دراسة تحليلية بمبادرة النيباد**، الطبعة الأولى، القاهرة: معهد البحوث والدراسات الإفريقية، 2005، ص 68.

[2] – فوزي أوصديق، **النظم السياسية المقارنة والقانون الدستوري**،د، ط، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2005، ص 110.

[3] – غادة موسى، "الشفافية والمساءلة في ألمانيا بعدة الوحدة"، في: مصطفى كامل السيد وآخرون، **الفساد والتنمية والشروط الأساسية لتنمية الاقتصادية**، القاهرة: مركز الدراسات والبحوث دول النامية، 2006، ص 84.

- عدم ثبات ووضوح الحدود بين الأنشطة لمختلف التنظيمات.
- استناد قواعد التعامل بين مختلف التنظيمات إلى التفاوض.
- تمتع مختلف الأعضاء في هذه الشبكة بدرجة عالية من الاستقلال.
- قدرة الدولة على توجيه لائق للأعضاء الشبكة لما لها من موارد.

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن الحكم الراشد هو ممارسة السلطة داخل الدولة للإدارة الموارد المجتمعية على جميع المستويات اقتصاديا، سياسيا واجتماعيا، ويشمل الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والتي تعني بتطوير المجتمع وبتحقيق بتنمية طويلة المدى وذالك في ظل مبادئ الشفافية ، المساءلة وسيادة القانون[1]. كما يعرفه الحكم الراشد يسعى إلى تنسيق الأعوان والجماعات الاجتماعية للوصول إلى أهداف الخاصة المناقشة والمعرفة بصفة جماعية في محيط وفضاءات غير مؤكدة ومجزاة. ويعرفه **بكوس** و **جالي** هو الأشكال الجديدة والفعالة بين القطاعات الحكومية، والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص، وكذا المنظمات العمومية والجماعات أو التجمعات بالمواطنين أو أشكال أخرى من الأعوان،يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيا السياسة، وكذالك **فرانكو كسافي مرين** (**Francois Xavier merrien**) يعرفه:بأنه يتعلق بشكل جديد من التسيير الفعال ،بحيث أن الأعوان من كل طبيعة كانت وكذالك المؤسسات العمومية ؛ تشارك بعضها البعض، وتجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خبراتها وقدراتها وكذالك مشاريعها تخلق تحالفا جديدا قائم على تقسيم المسؤوليات.[2] أما الحكم الراشد من منظور الحكم الديمقراطي الذي لم يع بارزا كما كان عليه في الديمقراطيات القديمة باشتراك الشعب مباشرة في ممارسة حكم الديمقراطية المباشرة بالحكم النيابي الذي يتولاه نواب الشعب.

[1] – بن عبد العزيز خيرة، "دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات لترشيد الإداري"، **مجلة المفكر**، العدد 08، الجزائر،د.ت.ن، ص 319، 320.

[2] – زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية– قضايا وتطبيقات**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 41.

المطلب الثالث:خصائص وقيم الحكم الراشد

يقوم الحكم الراشد في الدول على مجموعة من المبادئ والخصائص التي تشكل مضمون الأساس، وقد استقر في الذهن السياسي الإنساني كما ذكر إن الحكم الراشد يعتمد على تكامل عمل الدولة ومؤسساتها والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني التي تتكون من مجموعات منظمة آو غير منظمة،ومن أفراد يتفاعلون اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا وينظمون بقواعد وقوانين رسمية وغير رسمية،وحتى يمكن مقاربة مفهوم الحكم الراشد لابد من ذكر المضامين والخصائص التي يقوم عليها وهي:[1]

المشاركة: وهي احد المبادئ الأساسية في بناء الحكم الراشد وهي من العلاقات الدالة على رشادة ،ومن المؤثرات على مدى كفاءته ولا تقوم المشاركة إلا بوجود المجتمع المدني وبدورية الانتخابات وحسن الإدارة المحلية.

الشرعية: تعد الشرعية السياسية محصلة لصورة التفاعل بين السلطة وبين المواطنين،اذ أنها تقوم على القبول الطوعي للسلطة من قبل المواطن،على أساس نجاعتها فقط ولكن من حيث أنها أصلا مستلهمة من تطلعات الجماهير،ويرى ماكس فيبر أن النظام الحاكم يكون شرعيا أي صالحا آو راشدا عند الحد الذي يشعر فيه المواطنون بالرضا عن هذا النطام وينشا عن هذه الشرعية استقرار الحالة التصالحية بين الحاكم وبين المحكومين.

دورية الانتخابات: وذالك من احل تجديد القيادات ؛وهي ركن أساسي من الديمقراطي ودلالة على مدى رشدية الحكم السياسي، أين يلعب نوع النظام السياسي وكيفية تنظيم الانتخابات مجال واسع لتلاعب بخيارات الناس ؛وتحد من مشاركتهم وبالتالي تنتقص من درجة الرشاد في الحكم.وهذه الخاصية تمكن الناخب من تحديد خياراته الانتخابية في ضوء البرامج السياسية والانتخابية للأحزاب وليس استنادا إلى مزايا المرشح أو موقعه الاعتباري.

المساءلة: هي ضرورة واجب على المسئولين ؛مهما كانت مناصبهم وبغض النظر عن الطريقة التي وصلوا بواسطتها إلى الحكم ؛وبوضع تقارير دورية عن عملهم وانجازاتهم والصعوبات التي أعاقت عملهم ونجاحاتهم

[1] – خيرة بن عبد العزيز،"الحكم الراشد بين الفكر الغربي والإسلامي :دراسة مقارنة"، **أطروحة دكتوراه** تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2013-2014، ص 32.

وتقديمها إلى المواطنين أصحاب الولاية والحق في الاطلاع على ما يجري على الساحة الحكومية، والمساءلة ثلاث (03) أنواع:

1. **المساءلة التنفيذية:** وهي كل ما يجري على الساحة السلطة التنفيذية التي تعمد في كثير من الدول الراشدة؛إلى إقامة أجهزة حكومية توكل إليها مهمة المحاسبة الذاتية عبر سبل إدارية وذالك من خلال استخدام التدبير الوقائية وبرامج التوعية وفتح القنوات الاتصال مع الجمهور ؛وتخويل بعض اللجان والهيئات والدوائر بالمراقبة والتحقيق وذالك تعزيزا لمفهوم المساءلة داخل الأجهزة الحكومية[1].
2. **المساءلة التشريعية:**وهي من اعرق آليات المساءلة في النظم الديمقراطية ؛وتمثل جزءا كبيرا ومهما في عمل البرلمان؛ويتم خلالها مراقبة عمل الحكومة؛وتحتها تتم المساءلة والمعارضة لضمان استقامة سير العمل الرسمي؛ذالك إن البرلمان السلطة الأهم للإقرار القوانين.
3. **المساءلة القضائية:**تقوم هذه المساءلة على تطبيق القوانين النافذة من قبل القضاة حصرا ؛وباستقلالية تامة، وهو الأمر الذي يضمن تنفيذ القوانين ؛وهذه الاستقلالية هي ما تميز هذه السلطة عن التنفيذية والتشريعية ؛بوصفها تتحمل الدور المركزي في أسلوب إقامة الحكم الراشد.

إستراتجية نشر الثقة: تقوم على أساس بناء علاقة سليمة وواضحة بين المواطن وبين المال العام ؛عن طريق ثقة هذا المواطن أن ما يؤديه من واجبات اتجاه الدولة طبعا يقابله ما تفعله الدولة من واجبات لهذا المواطن ويمكن بناء هذه الإستراتجية عن طريق:

- تحقيق العدالة في توزيع التكاليف العامة.
- تمكين كل المواطنين بالحصول على حقوقهم دون تمييز.
- جودة الخدمات والإسراع في تأديتها.
- الحرص على الملكية العامة وحمايتها.
- بيان طرق الإنفاق والكشف عن مصادر الأموال.

[1] – أمين عواد المشاقبة، **مرجع سابق**، ص 66– 68.

تمكين المرأة: هذا الموضوع أصبح محل نقاش كل دول المتقدمة وحتى النامية منها ؛ وذالك من منظور أنها عنصر أساسي من عناصر التنمية وحاجاتها ومتطلباتها ؛مع أن طريقة الاهتمام تختلف من بلد لأخر ومن بيئة إلى بيئة بحكم تغير الظروف وبالتالي تغير ثقافة المجتمع من منطقة إلى أخرى.

الاختيار: هو القيمة البديلة لمفهوم العهد أو الوصية والتي تعطي المجتمع حرية اختيار قيادته السياسية؛ وتتأتى أهمية الاختيار كمبدأ أساسي من ربط المرجعية السياسية في الأمة على اعتبارها أنها المصدر النهائي للشرعية السياسية وإعطاء المجتمع الحق في تحديد القيادة السياسية.

العدل: هو القيمة السياسية العليا في التصور الإسلامي التاريخي اعتبار الأساس الذي قام عليه الخلق.

المساواة :هي قيمة أساسية في المنظومة التاريخية والتي ارتبطت بالمساواة أمام المرجعية القانونية ؛فالناس جميعا متساوون أمام القضاء.

التكافل:التكافل بين أبناء المجتمع مفهوم سابق على قيام الدولة في المدينة هذا النوع من التكافل ظهر حين حملت القبيلة مسؤولية فداء الأسير ومساعدة المدين.

المصلحة العامة: تطور مفهوم المصلحة العامة في القرن الرابع الهجري في كتابات الأصوليين مثل **عز الدين بن عبد السلام** و**الشاطبي**، واستخدمت المصلحة العامة في مقابل المصلحة الخاصة للإشارة غالى مصالح المشتركة بين الناس التي ارتبطت أيضا بمفهوم فروض الكفاية والمسؤولية الاجتماعية.

الحقوق والذمم: وتتعلق بجملة من المصالح الفردية والجمعية المتولدة من جهات الشريعة مثل حق الحياة وحقوق الملكية.[1]

ونجد قيم الحكم الراشد الوسيطة: فقيم الحكم الأساسية لا يمكن تطبيقها عمليا من دون الاعتماد على ثلاث قيم وسطية ضرورية وفي مقدمتها القيم الثلاث الآتية:

[1] – لؤي صافي، **الرشد السياسي وأسس المعيارية– من الحكم الراشد إلى الحوكمة الرشيدة– بحث في جدلية القيم والمؤسسات والسياسات**، الطبعة الأولى، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ص 143، 144.

الحسبة: وهي القيمة الإجرائية المرتبطة بحفظ حقوق،وارتبطت تاريخيا بممارسة الرقابة على المعاملات التجارية وتنظيم حياة السوق لمنع الغصب والغبن والغرر،وكان الخليفة الراشدي الثاني عمر بن الخطاب أول من استعمل المحتسب لمراقبة معاملات السوق والحيلولة دون تفشي ظاهرة الغش والغبن في تلك المعاملات وحيث استعمل امرأة هي الشفاء بنت عبد الله للقيام بمهمة المحتسب في المدينة.

الأمانة: تتعلق الأمانة بقواعد العمل التي تحكم السلوك موظفي الدولة التي ترمي إلى استخدام الوظيفة العامة والأموال العامة لتحقيق المصلحة العامة،لا مصالح الموظفين الشخصية.

الكفاية: الكفاية تتعلق باستخدام الأكفأ والأصلح في الوظائف العامة ،وناقش فقهاء السياسة هذه المسالة باستفاضة.

المشاركة: تعتبر مشاركة كل من الرجال والنساء ركيزة أساسية للحكم الجيد ،وقد تكون المشاركة أما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسطية.

حكم القانون : يتطلب الحكم الجيد أطرا قانونية عادلة والتي يجري تنفيذها بحيادية ؛ويتطلب أيضا الحماية الكاملة لحقوق الإنسان والتنفيذ العادل للقانون يتطلب فضاء مستقلا وشرطة محايدة وغير فاسدة.

الشفافية: تعني أن صناعة القرارات وتنفيذها يجري وفق قواعد وتعني أيضا المعلومات المتاحة ويمكن أن تصل إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها[1].

الإجماع والموافقة: ثقة فاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع مما يتطلب الحكم الجيد تتوسط مختلف المصالح في المجتمع من اجل الوصول إلى توافق واسع بشان ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها.

المساواة والاشتمال: إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بان لهم حض من المشاركة فيه ولا يشعرون بإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع ،ويتطلب هذا أن تحض كل المجموعات وخاصة المجموعات الأكثر استضعافا ،من اجل تحسين أو الحفاظ على ما هو في مصالحها.

[1] - **المرجع نفسه**، ص 146.

الفاعلية والكفاءة : وتعني أن نتائج العمليات الأمثل للموارد التي في متناولها ؛ويغطي مفهوم الكفاءة أيضا الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

المحاسبة: تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد؛ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية ،ولكن أيضا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات وبشكل عام فان منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها ،والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

المسؤولية: أي المسئولية الشركة

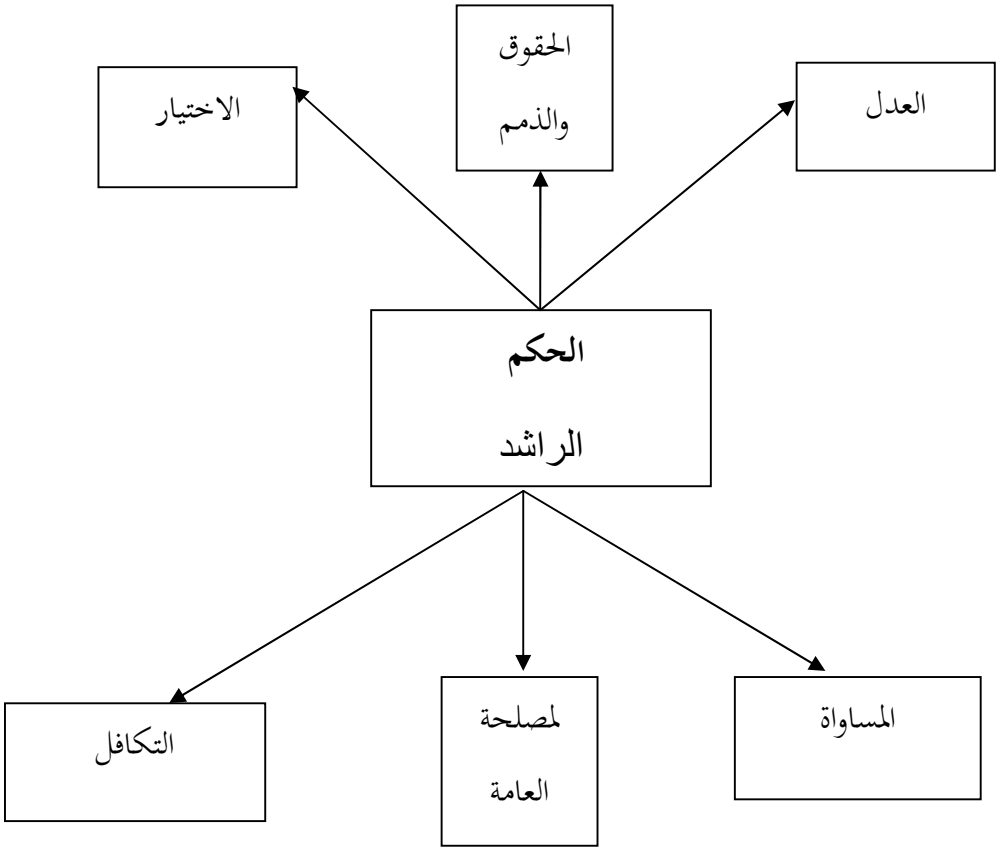
العدالة: إحلال حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة

المسئولية الاجتماعية: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

الرؤية الإستراتجية: ينبغي أن يمتلك القادة والعامة وكذالك القائمين على المؤسسات رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية[1].

[1] – إبراهيم شريف عبد العزيز شريف، **القيادات المنتخبة والإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية**، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2013، ص 130، 131.

الشكل (02) يبين القيم الأساسية للحكم الراشد



المصدر:من إعداد الطالبة

من خلال الشكل (2) أعلاه الذي يبين القيم الأساسية للحكم الراشد نلاحظ أن كل من المساواة والمصلحة العامة والتكافل والحقوق والذمم إضافة إلى الاختيار والعدل تعتبر أهم القيم الأساسية للحكم الراشد والتي تجعل منه متميز عن باقي الأساليب الأخرى المستعملة في التسيير.[1]

[1] – العابدي دلال، **مرجع سابق**،ص 17.

المبحث الثاني: مفاهيم خاصة للحكم الراشد

إن الحكم الراشد ليس مجرد شعارات تطلق أو خطابات تلقى ولا مبادئ وخصائص تملى إنما منظومة متكاملة وهادفة ،تسعى الدول جاهدة في تطبيقها وإرسائها على حيز الواقع وذالك أن الحكم الراشد مصطلح حديث إلا إن لعديد من لباحثين وبعدة مقاربات تراوحت مابين الإسلامية والغربية من جهة والاقتصادية والسياسية من جهة أخرى ،وبتسميات مختلفة للحكم الراشد تناولوا مقاربته كل حسب منظوره وظروفه وبيئته هؤلاء، وان اختلفوا في مقارباتهم إلا أنهم اتفقوا واشتركوا في مكوناته وأبعاده والتي سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: المقاربات النظرية للحكم الراشد

لقد تعددت المفاهيم المعطاة للحكم الراشد حسب كل باحث ومفهومه له وحسب كل مقاربة اعتمد في بناء تعريفه عليها ومن المقاربات التي سعت في تحديد هذا المصطلح نذكر منها:

أولا: المقاربة الإسلامية :إن العديد من الباحثين يعتبرون أن الحكم الرشيد وليد المدرسة الغربية ولكن بنظرة ثاقبة فقط على التجربة الإسلامية سواء في زمن الدعوة المحمدية أو ما تلاها في الأزمنة التي كانت تحتكم فيها الرعية إلى كتاب الله والسنة النبوية، نجد ما يثبت وجود نموذج للحكم الرشيد يمكن أن تستفيد منه البشرية في الفترات الحالية، وذالك لما يحتويه من مبادئ سامية قوامها الشورى وغايتها الأساسية العدالة الاجتماعية فنموذج الدولة الإسلامية الرشيدة لا يقوم لا على نظرية فردية ولا على قوانين وضعية ،وإنما له ركيزتان أساسيتان هما كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم ،فا بهما وعليهما تقوم حياة المنظمات والمؤسسات والدول والمجتمعات ،وذلك لما فيهما من آيات ببنات ووصايا نبوية شاملة وعلى جميع المجالات ومشتملة على علاج كافة المشاكل والآفات، فقال جلا في علاه: "**وأنزلنا إليك الكتاب بالحق مصدقا لما بين يديه من الكتاب ومهيمنا عليه فاحكم بينهم بما انزل الله ولا تتبع أهوءاهم عما جاءاك من الحق لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا**"[1] فحق التشريع والحكم لله وحده مصداقا لقوله:"**لا يشرك في حكمه أحدا**"[2].

[1] – سورة المائدة، الآية 48

[2] – سورة الكهف، الآية 26

وسن الشعائر وشرع الشرائع التي تقود إلى الخير وتنهي عن طريق الشرف هو الحكم والحاكم وله الحكم "**إن الحكم إلا لله أمر إلا تعبدوا إلا إياه ذالك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون**"[1]. وذلك أن حكم الله ورسوله أحسن الأحكام ،فهو سبحانه وتعالى اعلم بما يصلح لعباده في كل مكان وفي كل زمان وما سوى ذالك فهو دعوة لحكم الجاهلية التي ذمها الله سبحانه وتعالى وحذر من التحاكم إليها لما فيها من إتباع للهوى والنفس والشيطان ،ودليل ذالك ما قاله الرحيم الرحمان "**أفحكم الجاهلية يبغون؛ومن أحسن من الله حكما لقوم يوقنون**"[2].وقال أيضا "**أفغير الله ابتغي حكما؛وهو الذي انزل إليكم الكتاب مفصلا والذين أتيناهم الكتاب يعلمون انه منزل من ربك بالحق فلا تكونن من الممترين**" [3].

فالحكم لغير شريعة الله ظلم وفسق ولن يرفع ظلم وتسترد مظلمة إلا بإقامة شريعة الله لما فيها من عدل وإنصاف إذ لا فرق بين قوي وضعيف ،وضيع وشريف،غني وفقير،صغير وكبير إلا بتقوى الله.ولا شك أن ما نشاهده ليوم في لعديد من المجتمعات الإسلامية من فتن وافتنان ما هو إلا نتيجة عن الابتعاد عن نهج الشريعة امن سنة وقران وهذا ما اخبروا به رسول الله صلى الله عليه وسلم،فقد اخرج بن ماجة والحاكم عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما قال:اقبل علينا رسول الله صلى الله عليه وسلم بوجهه فقال:يا معشر المهاجرين !خمس إذا ابتليت بهن ،وأعوذ بالله أن تدركوهن: ما لم تظهر الفاحشة في قوم قط حتى يعلنوا بها،إلا فشا فيهم الطاعون والأوجاع التي لم تكن مضت في أسلافكم الذين مضوا،ولم ينقصوا المكيال والميزان إلا اخذوا بالسنين وشدة المئونة وجور السلطان عليهم؛ولم يمنعوا زكاة أموالهم إلا منعوا القطر من السماء،ولولا البهائم لم يمطروا ،ولم ينقضوا عهد الله وعهد رسوله إلا سلط الله عليهم عدوا من غيرهم فآخذو بعض مافيا يديهم وما لم تحكم أئمتهم بكتاب الله،ويتخيروا مما انزل الله إلا جعل الله باسهم بينهم.[4]

ولا تقتصر عقوبة الجور في الحكم والقضاء بغير الحق على الجانب الدنيوي فقط بل وتتعداه إلى الجانب الأخراوي، وما فيه من زجر ووعيد وعقاب اليم شديد؛إذ ورد عن أبي بريدة أن الرسول صلى الله عليه وسلم قال: "القضاة ثلاثة اثنان في النار وواحد في الجنة ؛رجل علم الحق فقضى به فهو في الجنة، ورجل قضى لناس على

[1] – سورة يوسف، الآية 40.

[2] – سورة المائدة، الآية 50.

[3] – سورة الأنعام، الآية 114.

[4] – عبد المالك رمضاني، "الحكم بما انزل الله"، **مجلة الإصلاح**، العدد 25، الجزائر: دار الفضيلة للنشر والتوزيع، مارس– افريل 2011، ص 28.

جهل فهو في النار ؛ورجل جار في الحكم فهو في النار" وهذا ما دل إلا على شيئا لا عظمة مسالة الحكم في الإسلام وتعاظم مسؤولية الحاكم في إحقاق الحق بتطبيق شريعة الرحمان ولذالك فقد قال صلى الله عليه وسلم "من جعل قاضيا بين الناس فقد ذبح بسكين [1].

والنجاة من هذه العقوبات لا تكون إلا بتباع سبل الحق وسلوك مسلك الرشد الذي ارشد إليه القران الكريم ودلت عليه سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم وهي الوصية التي استمر بها الحكم في عهد الخلفاء الراشدون،وسار عليها الصالحون من أمته ،فها هو ذا أبى بكر الصديق رضي الله عنه يقول في أول خطبة له على المنبر بين المسلمين"أيها الناس قد وليت أمركم ولست بخيركم ،ولكن نزل القران وسن النبي صلى الله عليه وسلم السنن فعلمنا .....أيها الناس إنما أنا متبع ولست بمبتدع ؛فان أحسنت فأعينوني وان أسأت فقومني،أطعوني ما أطعت الله ورسوله ،فان عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم"[2].

لذلك كان رضي الله عنه إذا ورد عليه أمر نظر في كتاب الله فان وجد ما يقضي به بينهم وان علم من سنة قضى به، وان لم يعلم خرج فسال المسلمين عن السنة؛وان أعياه ذالك دعا رؤوس المسلمين وعلمائهم واستشاراهم،ولم يجد عمر بن الخطاب رضي الله عنه عن هذا النهج حيث كان إذا نزلت نازلة ليس عنده فيها نص عن الله ولا عن رسول الله جمع لها أصحاب رسول الله ثم جعلها شورى بينهم .والشورى هي احد الأركان الأساسية في الإسلام سياسي ،والحاكم ملزم بممارستها في جميع شؤون الأمة وملزم أيضا بتنفيذ نتيجتها ولا يستثنى في ذالك احد من حق تقديم المشورة بما في ذالك المساء ومهل الذمة.[3] وعدل الساسة في وضع سياسة عادلة يتطلب منهم التشريع بما انزل الله فلا حلال إلا ما حلل،ولا حرم إلا ما حرم ،ولا دين إلا ما شرع ولذالك فقد اعتبر الإمام الشافعي أن:"لا سياسة إلا وفق الشرع" فالملك والدين أخوان لا غنى بأحدهما عن الأخر،ذالك أن الدين أس والملك حارس ،فالملك ما لم يكن أسس فمهدوم، والدين ما لم يكن له حارس فضائع.[4]

ثانيا: المقاربة الغربية:بعد أن تطرقنا إلى المقاربة الإسلامية في تحديد مفهوم الحكم الراشد والتي حملت الكثير من الأدلة وأحكام،كان لابد لنا وان نتطرق إلى تحديد مضمون هذه الكلمة في المقاربة الغربية إذ أن لمفهوم

[1] – عبد العظيم بدوي، **الوجيز في فقه السنة والكتاب العزيز**، بيروت: دار بن حزم، 2003، ص 469، 470.

[2] – أبو المعاضي أبو الفتوح، **حتمية الحل الإسلامي– تأملات في النظام السياسي**، الجزائر: شركة شهاب، د.س.ن، ص 63.

[3] – محمد عبد الفتاح فتوح، **الديمقراطية والشورى في الفكر الإسلامي المعاصر**، مصر: مكتبة الشروق الدولية، 2006، ص 43.

[4] – عبد القادر عودة ، **الإسلام وأوضاعنا السياسية**، الجزائر: الزيتونة للإعلام والنشر، د.س.ن، ص 68-74.

ومصطلح الحكم الراشد وما لقيه من تسويق إعلامي ومن ترويج علمي هو ما جعله مركز اهتمام ابن غدي يتصدر المواضيع التي كثر الحديث عنها في الآونة الأخيرة باعتباره أساس وعمود التنمية وفجوة لدحض الفساد بشتى أشكاله وأنواعه.

فالحكم الراشد هو مفهوم غربي حديث المبنى قديم المعنى يرجع البعض ظهوره إلى القرن الثالث عشر في اللغة الفرنسية حيث كان مرادفا لمصطلح الحكومة ،لينتشر فيما بعد كمفهوم قانوني في 1978،وليستعمل على نطاق واسع معبرا عن تكاليف التسيير.[1] فيما يرجع البعض الأخر ميلاده إلى القرن الرابع عشر في ايطاليا حيث عكست "الجدارية"التي رسمها أنمير يحولوريتي بلدية مدينة سيينا الايطالية تصورا لمفهوم الحكم الراشد والحكم الفاسد في ذالك الوقت من خلال تجسيده لشخصيتين رمزيتين خياليتين إحداهما تعبر عن العدالة وهي شخصية **جوستيتيا** حيث رسمها وهي جالسة توازن الميزان الذي تحمله المحكمة ؛والأخرى تعبر عن الطغيان ،وهي شخصية **تيوانيا** التي رسمها وهي مزهرة بانتصارها جالسة فوق جسد جوستيتيا وبجانبها جظايا الميزان المحطم [2].

وهذا الرسم في الحقيقة يعبر عن الحكم الصالح بمعنى الراشد والحكم الفاسد.ويمثل هذا لرسم والوصف عينة مناسبة لتجسيد الحكم الرشيد الذي أصبح مصطلحا عالميا بعد الترويج الذي عرفه على يد اكبر الهيئات الدولية التي حاولت تطبيقه في المجتمعات المتخلفة والسائرة في طريق النمو.فافي بداية التسعينات عمل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة الأمم المتحدة جهودك بر لترويج له وتقديمه على انه الحل الأمثل لتلك المجتمعات وتقدمها .

فقد تعددت تعاريف المؤسسات الدولية لمصطلح الحكم الراشد الذي اكتسب مدى واسع وعرف جدلا موسع فمن أهم تعاريف المقدمة والتي صاغها البنك الدولي انه:"ممارسة السلطة السياسية في ادراة شؤون الدولة "؛ولا يعد هذا التعريف الوحيد للحكم الراشدين عمل كل من خبراء البنك الدولي على تطويره بابتكار تعريفات أخرى أكثر دقة فقد عرف انه التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدولة لخدمة الصالح العام وفي سنة 1992م أقدم البنك الدولي على إجراء أول دراسة من ما نتج عنها انه عرفه بأنه:"أسلوب ممارسة

[1] – بوجردة ياسين، "واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي"، في: **بحوث وأوراق عمل الملتقى الدولي** حول الحكم الراشد واستراتجيات التغير في العالم النامي"المنعقد في:08-09افريل 2007،ص 353.

[2] – كمال بلخيري و عادل غزالي،"متطلبات الإدارة الرشيدة والتنمية في الوطن العربي"، في: **بحوث وأوراق عمل الملتقى الوطني** حول الحكم الراشد واستراتجيات التغير في العالم النامي، المنعقد في:08 -09 أ فريل 2007، ص 409.

القوة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لدولة من اجل التنمية "،وفي تعريف أخر لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (**OCDE**) في عام 1995م :"هو استخدام السلطة السياسية وممارسة السيطرة على المجتمع في إدارة الموارد لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"[1].أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (**UNDP**)

فقد عرف الحكم الراشد على انه:"ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لتسيير شؤون الدولة على كافة المستويات ويشمل ذالك آليات والعمليات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات والتي يتم من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم.وعرفته لجنة الحكم العالمية (**La Commission sur La Gouvernance Mondial**) انه :"مجموع مختلف الطرق والأساليب التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات العمومية،والخواص بتسيير أعمالهم المشتركة بطريقة مستمرة يطبعها التعاون،والتنسيق والتوفيق بين مصالح المختلفة والمتضاربة والمؤسسات الرسمية، والأنظمة المزودة بالصلاحيات التنفيذية والترتيبات والتعديلات الرسمية التي على أساسها تكون الشعوب والمؤسسات قد وفقت بصفة وفاقية لخدمة مصالحها العامة خدمة للمجتمع[2].

في حين ركز صندوق النقد الدولي (**IMF**): يقتصر في تعريفه على البعد التقني الخاص بالناحية الاقتصادية إذ اعتبره طريقة تعمل على تحديد شفافية الحكومة وتحسين إدارة الموارد العامة من خلال إصلاح قطاع المؤسسات العامة وتدعيم التنمية وتوفير الشفافية،وتحقيق الاستقرار الاقتصادي نسبة معينة على فعالية نشطات القطاع الخاص.أما منظمة الأمن والتعاون في أوربا فقد عرفت الحكم الرشيد على انه :"بناء وتعزيز المؤسسات الديمقراطية وتشجيعها على العمل على دمقراطة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية والإدارية والسماح للمواطنين بالتعبير عن مصالحهم والحصول على حقوقهم مقابل أداء واجباتهم.

ثالثا: المقاربة التنموية الاقتصادية: تربط هذه المقاربة الحكم الراشد بالتنمية الاقتصادية ،وتسييرها وتتزعمها المؤسسات الدولية و الوكالات التعاونية الثنائية والمتعددة الأطراف وعلى رأسها البنك العالمي وصندوق

[1] - Simon lee,Stephen McBride Neo-liberalism, **State Power and global Governance**, Netherlands : Springer, 2007 .P 112

[2] - Ahmed Mohamed ghadi, "la langue Marche de l¨Afrique vers l'intégration", **le développement et la Modernité Politique**, Paris :l'harmattan,2009,p 407, 408

النقد الدولي ،وتعبر هذه المقاربة"الحكم الراشد"مجرد تقنية إدارية لتسيير عملية التنمية[1]. والملاحظ أن تركيز هذه المؤسسات على الحكم الراشد خلال هذه الفترة بذات يدخل ضمن بحثنا ،وعن سبيل الخروج من المأزق الفكري الذي عرفت فيه منذ سنوات نتيجة اعتمادها للمبادئ الفكرية الليبرالية ومحاولة فرضها على مجتمعات غير التي نشا فيها هذا الفكر،حيث كانت هذه المؤسسات تعتمد على سياسية تحرير الاقتصاديات الوطنية والتجارة ،وعدم تدخل الدولة في تسيير الاقتصادي والشؤون الاجتماعية ،مما ابرز حقيقة أخرى مفادها أن المشاكل الاقتصادية التي عرفها الدول النامية ترجع لأسباب متباينة أهمها طابع سياسي ،وهو الشيء لذي أدى إلى نفس المسلمة الأساسية التي كانت تقوم على سياسات وبرامج التنمية لتلك المؤسسات التي مفادها أولوية الشأن الاقتصادي على سياسي وأصبح أمر مؤكد انه لا يمكن لأي مشروع اقتصادي وأي سياسة تنموية لن تنجح في هذه الدول إذ لم توازيها شروط ضرورية تضمن المشروعية السياسية لتلك السياسات وكذالك لابد من تفعيل المؤسسات التي يقع على عاتقها تطبيق تلك المؤسسات.

لقد سمح مفهوم الحكم الراشد لهذه المؤسسات بتغيير نظرتها حول سياسات برامج التنمية؛بالأخذ بعين الاعتبارات المشاكل الاجتماعية وسياسية كذريعة لتدخل في الشؤون الداخلية لدول النامية وتهيئة لاحتواء لتحول اقتصاديات تلك الدول نحو اقتصاد السوق ويعتبر إدماج مفهوم الحكم الراشد في أدبيات لمؤسسات المالية الدولية نقلة نوعية في سياسات ونظريات التنمية لتلك المؤسسات ،فا في السابق كانت هذه المؤسسات تركز فقط على الجوانب التقنية لتنمية(الأسعار،الأجور،وقيمة المبادلات) ومنذ إصدار البنك العالمي تقريره السنوي حول التنمية في سنة 1992م تحت عنوان **Good gouvernance Development** أعطي للمفهوم مكانه هامة في أوساط هذه المؤسسات،أين عرفه هذا الأخير على انه"الطريقة التي تمارس بها الحكم في تسيير وإدارة اقتصاد بلد ما والموارد الاقتصادية" ويحدد البنك العالمي ثلاث مظاهر للحكم الراشد هي: [2]

- نوعية وشكل الحكم.
- العملية التي عن طريقها يتم استعمال السلطة في إدارة اقتصاد البلد وموارده الاجتماعية والاقتصادية لغرض تحقيق التنمية.
- قدرة الحكام على رسم وتشكيل وتنفيذ السياسات .

[1] – أمنصوران سهيلة، "الفساد الاقتصادي وإشكالية الحكم الراشدة وعلاقتها بالنمو الاقتصادي–دراسة اقتصادية تحليلية حالة الجزائر"، **مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير**، 2005–2006، ص 98.

[2] – **المرجع نفسه**، ص 99.

وتأدية الوظائف داخل ما سماه دافيد أستون"العلبة السوداء".يعتبر البنك العالمي :الحكم الراشد نمطا لممارسة السلطة وتسيير الشؤون العامة ،إذ شكل اهتمام البنك العالمي بإشكالية ترشيد الحكم تحولا نوعيا في نظره لسياسات والبرامج التنموية فهو تحول من التركيز على الجوانب التقنية لتنمية إلى تركيز على الجوانب المؤسساتية وإدراجها في السياسة والبرامج التنموية والإصلاحات الاقتصادية،ويأتي اختيار الحكم الراشد نظرا لشمولية مفهومه مما يسمح للبنك العالمي تناول القضايا المؤسساتية ،والسياسية ذات العلاقة بالسيادة في إطارها و طبيعتها الاقتصادية والمالية ،إلا أن تعريف الحكم الراشد من طرف البنك العالمي يؤخذ عليه انه تعريف يغفل عليه الجوانب الثقافية والسياسية لإشكالية الحكم الراشد.

فإذا حللنا هذا التعريف نجد البنك العالمي ونظرا لطبيعته كمؤسسة اقتصادية بحتة،ينظر إلى الحكم الراشد من نظرة اقتصادية وتنموية. فتطبيقه يبدوا اختياريا حسب هذه المؤسسة بنسبة لدول الجنوب من خلال إبرام اتفاقية الدخول في التفاوض بين الدولة والمؤسسات المالية الدولية، ينتهي بتوقيع تحصل الدولة من خلاله على مساعدات مالية وتقنية،الا أن تجسيد الحكم الراشد من الناحية العملية نلاحظ أن من يمول هو من يملك القرار والسلطة،وبالتالي يستطيع فرض الشروط التي يراها ملائمة ومساعدة على تحقيق أهدافه؛خاصة تلك الأهداف غير المعلنة.

وفي تعريف لجنة الحكم العالمي (**Committée on Global Governance**) وحسب تقرير نشر عام 1995 من طرف لجنة العالمية حول الحكم العالمي الكوني ،تعرف هذه اللجنة الحكم الراشد انه"محصلة مجموع الطرق التي يسيرها الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة لشؤونهم المشتركة أنها عملية متواصلة يمكن من خلالها تنسيق المصالح المتضاربة والمختلفة واتخاذ العمل الاشتراكي،ويتضمن المؤسسات الرسمية والنظم المدعمة لتقوية الالتزام وكذا الشركات غير الرسمية التي اتفقت عليها الشعوب والمؤسسات في صالحها. وترى هذه اللجنة إلى الحكم الراشد باعتباره العمل المشترك الذي يجمع أطرافا متعددة {المؤسسات الرسمية،وغير الرسمية،المجتمع المدني} والذي يؤدي بالضرورة التي تعدد التقنيات في مجال اتخاذ القرارات والى التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص ،فهو وسيلة لتخفيض من حدة التضارب داخل المجتمع بإعطاء دور الفعال للمجتمع المدني من خلال مساهمة في رسم وإعداد السياسات والبرامج التنموية.

وبالتالي فالحكم الراشد حسبما تراه اللجنة ليس إلا وسيلة لتمرير عولمة القيم والمبادئ التي تقوم عليها المقاربة الليبرالية الجديدة التي تحول اقتصاديات الدول النامية نحو اقتصاد السوق.

وفي تعريف المعهد الدولي للعلوم الإدارية (**Internationale Institute of Administrative sciences**) يشير مفهوم الحكم الراشد إلى العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء السلطة والحكم وقدرة التأثير السياسي (**Influence**) ،ومن السياسات والقرارات التي تهم الحياة العامة الاقتصادية والتنمية الاجتماعية. ويركز هذا التعريف على جانب التقني للحكم الراشد وذالك بحصره في كونه مجرد عملية إدارية لممارسة السلطة واتخاذ القرارات التي تلبي رغبات ومطالب المجتمع ،فهو ينظر إلى الحكم الراشد من جانب التسيير الاقتصادي والسياسات الاقتصادية والتنموية ،وبالتالي يكون الحكم الذي يجسد حكما راشدا، أي يؤكد العلاقة بين التنمية والحكم الراشد فكلما حققنا التنمية جسدنا حكما راشدا،ونلاحظ من خلال التعاريف سالفة الذكر نلاحظ أن هذه المقاربة تنظر إلى الحكم الراشد من حيث التسيير الاقتصادي والسياسات الاقتصادية والتنموية.[1]

رابعا: المقاربة السياسية: ويتزعمها كل من الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوربي وكندا؛ وذلك من خلال الوكالات الثنائية التي تربط مفهوم الحكم الراشد بالديمقراطية ،حيث ترى هذه المقاربة إن الحكم الراشد قائم على الديمقراطية الليبرالية وبالتالي لابد من إقامة نظام ديمقراطي من اجل الاستفادة من المساعدات التنموية (**Assitanse au developpement**) فحسب هذا الاتجاه لا يعتبر الحكم الراشد وسيلة لتحقيق الفعالية والتسيير النزيه للشؤون العامة وإنما وسيلة للإقامة الدولة الحقوقية التي تحترم فيها حقوق الإنسان والمبادئ الديمقراطية ؛إذا نجد الرئيس الفرنسي **جاك شيراك** (**Jacouues clirace**)يصرح في قمة فرنسا–إفريقيا المنعقدة **بـواغادوغو** (**Ouagadougou**) البوركينابية سنة 1996، إن المبادئ الأساسية للحكم الراشد هي قبل كل شيء:التسيير الجيد والرشيد لشؤون العامة، التي يحترم من خلالها حقوق المواطنين ويؤخذ بعين الاعتبار العدالة الاجتماعية ويضمن بصورة جيدة الوظائف الرئيسية للدولة،كما يعطي لكل خطة ليساهم في تقدم الوطن بأسره ،وعلى غرار فرنسا فان مفهوم الحكم الراشد في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوربي يتجاوز اعتباره مجرد أداة وتقنية لتسيير التنمية.

[1] - **المرجع نفسه**، ص 102.

كما ترى مؤسسة **بروتون ودز** أن الحكم الراشد الذي لا يحترم مبادئ الديمقراطية واحترام الحريات العامة الجماعية والفردية وحرية التعبير والتجمع .....الخ. لا يكون له معنى بالأحرى قد يؤدي إلى التسلط ،وحسب هذه المقاربة فيما يلي بعض التعاريف للحكم الراشد:

تعريف **الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان**: "الحكم الراشد هو ضمان احترام حقوق الإنسان وسيادة القانون وتمكين الديمقراطية، ترقية الشفافية والمقدرة في الإدارة العمومية "و يعتبر كوفي عنان أن تجسيد الحكم الراشد يتوقف على عملية التحول الديمقراطي وإقامة دولة الحق والقانون،التي يعلو فيها القانون وتحترم فيها الحقوق ،ومن جهة أخرى يعتبر كوفي عنان:"الحكم الراشد وسيلة ناجعة لتحقيق الشفافية في تسيير الشؤون العامة، وذلك بمحاربة الرشوة التي تعاني منها الدول الجنوب على الخصوص،وتعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(**OCDE**) يعرف الحكم الراشد على انه استعمال السلطة السياسية وإجراء الرقابة في المجتمع مع العلاقة بتسيير الموارد اللازمة لتحقيق التنمية و الاقتصادية والاجتماعية."،هذا التعريف يحدد دور السلطات العمومية في تهيئة البيئة الأزمة لعمل المتعاملين الاقتصاديين وتحديد توزيع الفوائد والأرباح حسب طبيعة العلاقة بين الحاكم والمحكوم.

تعريف **برنامج الأمم المتحدة لتنمية** (**PNUD**) تعرف الحكم الراشد على انه:"الطريقة التي تستعملها السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في تسيير إدارة شؤون البلد على كافة المستويات، وتتضمن كذالك الميكانزمات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يقوم المواطنون ومختلف الجماعات بتحديد مصالحها وممارسة حقوقهم الشرعية وتأدية واجباتهم وحل خلافاتهم.وعليه وبالاعتماد وحسب هذه المقاربة فان الحكم الراشد يحتوي على ثلاث عناصر هي: [1].

- احترام حقوق الإنسان والديمقراطية.
- تقوية وتنمية المجتمع المدني.
- التسيير الفعال والرشيد لشؤون العامة.

[1] - **المرجع نفسه**، ص 104.

المطلب الثاني:فواعل الحكم الراشد

يتضمن الحكم الراشد ثلاث قطاعات أو مكونات هي:

1. **الدولة (STATE)**: أن الدولة تضطلع بممارسة وظائف متعددة ؛فكونها تركز على البعد الاجتماعي فهي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع وكونها صاحبة السلطة ،إذ تحكم وتراقب ممارسة القوة وكونها مسئولة عن تقديم الخدمات العامة للمواطنين ،وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة على تنمية البشرية في المجتمع،ومن أهم وظائف الدولة لإيجاد الحكم الراشد نجد[1]:

- سعيها في بناء دولة قانون ودولة المؤسسات.
- العمل على إيجاد خطط تنمية إستراتجية واضحة ومرنة.
- توفير عنصر المشاركة والأخذ بسيادة وحكم القانون.
- العمل وفق مبدأ الشفافية والمساءلة.
- العمل من اجل خدمة المجتمع.
- المساواة وتكافؤ الفرص وتحقيق الحاجات للمواطنين.
- المحاسبة وتفعيل وظيفة الرقابة.

2. **القطاع الخاص(PRIVATE SECTOR)**: يشمل القطاع الخاص مجموع المشاريع الخاصة بالتجارة والمصارف والقطاع غير المؤطر في السوق،فرغم أن الدولة تشكل اكبر قوة لتحقيق التنمية إلا أنها ليست الوحيدة في هذا المجال ،فهناك تحول واضح في معظم دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص واقتصاديات السوق،وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي من قبل العديد من الدول النامية الذي يعمل على تحرير الأنظمة المالية والنقدية والتجارية....الخ،التي تعتمد على أهمية القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية ومن ثمة التنمية الاجتماعية وان معظم الدول أضحت تدرك أن القطاع الخاص يمثل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل الأيادي العاملة على كافة مستوياتها.

3. **المجتمع المدني(Civic Socity)**: وارتبط ظهور المجتمع المدني بصيغته العصرية المعروفة حاليا بنشوء البرجوازية في أوربا في القرن السابع عشر ،وذالك عندما بدأت تكتسب الثروة والاستقلال فراحت تطالب

[1] – يوسف أزروال، **مرجع سابق**، ص 74.

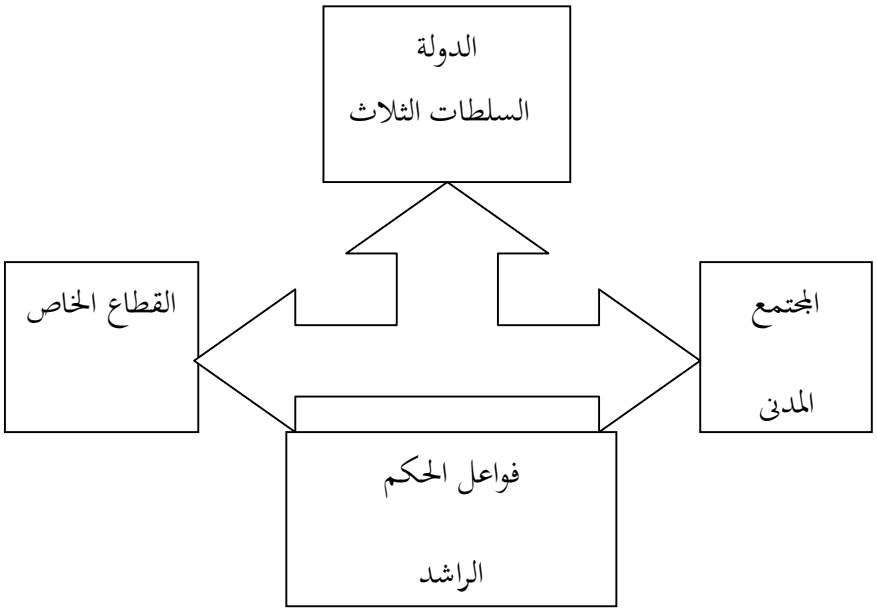
بالحرية والحقوق ،ومع ذالك فقد أعادت العولمة افرزاه و إيحاءاه وفرضه على أدوات التعامل اليومي للدول والمجتمعات والأفراد والمؤسسات،وهذه الأخيرة وكما يسميها البعض بالعمل المدني في مختلف المجتمعات ،أن تؤدي دورا حاسما في الكثير من القضايا المحورية والمفصلية في المجتمع الذي نعيش فيه وهي بذالك أما تكون أداة تدعم وتؤدي دور السلطة في تلك الدولة من اجل تعزيز مفاهيم الديمقراطية والحقوق المدنية والحكم الراشد أو أنها تلعب دورا أساسيا،إن هذه المؤسسات يمكن أن تدعم السلطة في تعزيز الحكم الراشد من خلال النقاط التالية :[1]

- القيام بحملات توعية مستمرة لتعزيز اطر التعارف التفاعل مابين مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع وأفراده.
- توفير المعلومات لدولة والمواطن؛وبخاصة في القضايا المحورية والحاسمة وذات المساس المباشر بحقوق الإنسان وحرياته.
- مشاركة السلطات التنفيذية والتشريعية في مناقشة القضايا الهامة وبخاصة صياغة القوانين وتعدياها ؛وكذالك اتخاذ القرارات الإستراتجية.
- الإسهام في إعداد الدراسات والأبحاث حول القضايا والمشاكل المجتمعية كالفقر والبطالة، وقضايا المرأة والطفل واقتراح الحلول ومناقشتها مع السلطات التنفيذية والتشريعية
- القيام بالاستثمار في المشاريع ذات العلاقات التي تهدف وتعمل على تخفيف المشاكل المجتمعية أو الحد منها ما أمكن ذالك
- المساهمة في إعداد التقارير المتعلقة بالرقابة على أداء السلطات المختلفة بهدف سد الثغرات والفجوات في الأداء وتعزيز الأداء الايجابي
- مشاركة السلطات في تعزيز دور الفرد والجماعات من خلال ضمان الحقوق.
- والمجتمع المدني هو مجتمع مستقل إلى حد كبير عن إشراف الحكومة المباشر؛ يتصف بالاستقلالية والتنظيم التلقائي وروح المبادرة؛والعمل التطوعي ،والحماسة لخدمة المصلحة العامة والخيرية في مجال تقديم المساعدة والدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة،ورغم انه يرفع من شان الفرد ويؤكد على المذهب الفردي،إلا انه ليس مجتمع الفردية؛بل يقوم على التضامن عبر شبكة واسعة من المنظمات ومع انه لا يسعى للوصول إلى السلطة؛وبالذات ما يتعلق بالمنظمات المهنية،فهي تقوم بدور سياسي فعلا وواقعا لأنها تمارس مهمة تنمية ثقافة

[1] – مجيد كرني، **مؤثرات الحكم الراشد**،عمان، دار المناهج لنشر والتوزيع،2017، ص 34.

الحقوق و ثقافة المشاركة بما يدعم قيم التحول الديمقراطي،وهي قيم المسؤولية والمحاسبة،فضلا عن قيامها بدور أساسي في تطوير قاعدة راسخة للثقافة الشعبية وبناء المواطنة الحية المشبعة بالوعي السياسي[1]. ،وهو مجتمع لا يطرح أي دور محدد أو يرسم علاقة معينة مع الحكومة انه مستقل عن الحكومة يمكن إن يتداخل معها أو يعتمد عليه ،وفيما يرى الكثيرون أن المجتمع المدني و الحركات والمؤسسات السياسية تشكل جزءا من المجتمع المدني لأنها تلعب دورا فعالا في دعم الديمقراطية حيث يعمل المجتمع المدني بنفس الخط.

الشكل(03) يمثل الفواعل الأساسية للحكم الراشد.



المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الحكم الراشد يتكون من ثلاث فواعل أساسية تمثل أهم المكونات الأساسية للحكم الراشد وهي كما هو موضح في الشكل (4) تتمثل في الدولة بسلطاتها الثلاث(التنفيذية،التشريعية، القضائية،)وهي التي توفر بيئة سياسية وإطار تشريعي ملائم يسمح بالمشاركة،والفاعل الثاني يتمثل في القطاع الخاص هو الأخر يوفر مناصب الشغل ويعتبر كشريك في الإدارة.والفاعل الثالث يتمثل في المجتمع المدني متمثل في الأحزاب والجمعيات وهو الذي يلعب دور في عملية التفاعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات، حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة داخل الدولة وخارجها.[2]

[1] – عبد الوهاب حميد الرشيد، **التحول الديمقراطي والمجتمع المدني**، الطبعة الأولى، بيروت: دار المدى للثقافة والنشر، 2003، ص 71.

[2] – Mohamed Bousoltane, **Good Gouvernce Controle et Responsabilité**, laboratoire: Droit Société Pouvoir Université d Oran 2013 P32.

المطلب الثالث:أبعاد الحكم الراشد

لا يمكننا أن نتحدث عن الحكم الراشد دون أن نتحدث عن أبعاده التي إذا وجدت وجدا الحكم الراشد وإذا غابت غاب الحكم الراشد فبدون هذه الأبعاد لا يمكن أن نرسم منهجية ومسلك يؤدي بنا إلى ما يعرف بالحكم الصالح و هذه الأبعاد تتمثل في:

البعد السياسي: وهو أساس وعمود قيام الحكم الراشد،وهو يعتمد على تواجد شرعية حقيقية للحكم بحيث يكون الشعب صاحب السلطة وبحيث تكون العملية التشريعية همزة وصل بين الحكم والناس ويجب أن تعكس مؤسسة التمثيل مصالح الناس بشفافية ،وان يحكم وضع القوانين معيار تحقيق مصالح الناس،كما يستلزم ذالك وجود تمثيل معارض لتيار السياسي الذي يتولى مسؤولية الحكومة في المؤسسة التمثيل ضمانة لرشاد الحكومة ،وبتوفير هذا البعد يعطى لدولة استقرار أكثر هذا الاستقرار يعطي اللبنة الأساسية لشروع في تطوير المشاريع الأخرى[1].وان توفير هذا البعد من شانه أن يمنع الاستقرار السياسي لدولة الذي يعد البنية الأساسية لشروع في تطوير المشاريع الأخرى التي يتوقف عليها كيان المجتمع،ومن ثم يكون بوسع الدولة التي تسعى لتبني الحكم الراشد للانتقال من معالجة المشاكل التقليدية كضمان السلم وتحقيق الاستقرار الداخلي، إلى البحث عن تكريس رهانات جديدة تتوافق مع متطلبات أكثر عصرنه يقوم بها الحكم الراشد كضمان الصحة العمومية،الحفاظ على البيئة وتطوير المنظومة التربوية.

البعد القانوني: ويتجسد من خلاله الحكم الراشد بتحقيق شرط مشروعية جميع تصرفات الهيئات الحاكم،ومطابقتها للقانون الذي وضعته الهيئات المنتخبة للشعب من جهة ومن جهة أخرى يفتح القنوات أمام المواطنين لمناقشة تصرفات الحكام،وهذا البعد من شانه أن يعطي صفة المشروعية لجميع الأعمال التي تقوم بها الحكومة ومن ثمة توقع قبولها في غالب الأحيان من طرف المواطنين مما ينجم عليه وجود توافق بين مختلف هذه القوى السياسية والمجتمعية،وهذا ما يؤدي إلى فكرة التجسيد الميداني لفكرة الحكم الراشد والاستقرار السياسي.

البعد الإداري: ونقصد به وجود جهاز إداري قوي وفعال يقوم بأداء الوظائف الإدارية المستندة إليه بصورة فعالة وبطريقة شفافة ،ويأتي ذالك من خلال محاربة الفساد الإداري بكل صوره ومحاولة القضاء على العيوب

[1] – محمد غربي وسفيان فوكة، **مرجع سابق**، ص 160، 161.

البيروقراطية ووضع قيود وضوابط تحدد حقوق وواجبات الموظفين العموميين، إضافة إلى توفير فرص التدريب والتكوين من اجل زيادة الخبرة والجودة لدا المنفذين.كما يقوم هذا البعد على ضرورة مشاركة الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني،وتكون الإدارة لاعبا أساسيا في وضع السياسة العامة وتهدف إلى التغلب على حالات عدم الإنصاف وتكون قادرة على تحفيز التكامل بين المجالين الاقتصادي والاجتماعي وعلى تعزيز المجتمع المدني ودفع القطاع نحو المشاريع الأكثر ربحية.

البعد الاقتصادي والاجتماعي:كونه اقتصادي لأنه يشترط الفعالية في نشاط الحكم وذالك من خلال الاستعمال العقلاني للموارد العمومية،واجتماعي لأنه يعمل على التوزيع العادل لثروات وفق المعيار الإنتاجية وهذا يضع المواطنين في صلب الإصلاحات الإدارية؛ونجد انه أعيد تحديد دور الدولة في الاقتصاد وذالك من خلال تركيز عملها على ثلاث مجالات وهي:[1]

- تحقيق الاستقرار في وضع الاقتصاد الكلي.
- تخفيض حجم القطاع العام.
- إصلاح الإطار التنظيمي.

البعد الإنساني: هذا البعد لا يقل أهمية عن أبعاد سابقة ذكر بل وأكثر تأثيرا في تحقيق الرشادة السياسية والاقتصادية والإدارية ،وهو يتمثل في تحقيق رشادة إنسانية من خلال القدرة على البناء إنسان حضاري واع بمسؤولياته عارف بمشاكل وطنه ملتزم بالعمل على تطويره وتحقيق مصالحه،ومحافظ على حقوق غيره ربما إن كل سياسة سواء سياسة اقتصادية أو غيرها ثقافية أو اجتماعية هي صناعة إنسانية ،فلا يمكن تحقيق الرشد فيها وصناعتها وتنفيذها دون توفر الرشد في صانعها،فالمجتمع والحضارة والتنمية لا تبنى إلا ببناء إنسان رشيد ولا تهدم إلا بهدمه.

وهذه الأبعاد تكون مترابطة فيما بينها كما يكون لها اثر متبادل،فلا يمكن تصور إدارة عامة فاعلة من دون استقلال الإدارة عن نفوذ السياسيون ،ولا يمكن للإدارة السياسية وحدها من دون وجود إدارة عامة قائمة بذاتها من تحقيق انجازات في السياسات العامة،كما نجد أن أهمية الدولة على قوى المجتمع المدني سيؤدي إلى غياب

[1] - **المرجع نفسه**، ص 162.

مراقب مهم لسلطة السياسية والإدارية وهذا يعني غياب المساءلة والمحاسبة،ومن جهة أخرى نلتمس عدم استقامة السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب هذه المشاركة وهذا ما يؤدي إلى عدم تحسين أوضاع المواطنين.

المبحث الثالث:الحكم الراشد بين الأهداف والتحديات والآليات.

إن الحكم الراشد احد العناصر التحفيزية واحد الأطر المرجعية التي تم الشروع فيها كما انه يعتبر الوسيلة والأداة الفعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدول والمجتمع في ظل عجز مختلف أساليب الحكم التي أثبتت فشلها بامتياز، فالحكم الراشد يحمل في طياته أهداف وغايات وسبل نبيلة وسليمة تجعله رائد في الاقتصاد وذالك لما يحمله من مقومات وخصائص تجعل منه الحكم الصحيح، إضافة إلى أبعاده التي اقل ما نصفه بها هو أنها شاملة لجميع مناحي الحياة ولكن لا تتحقق أهدافه إلا بتجاوز كافة العراقيل التي قد تواجهه في الواقع التطبيقي فما هي أهدافه وتحديات التي تواجهه والآليات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول:أهداف الحكم الراشد

تتلخص أحكام أهداف الحكم الراشد بما يأتي:

- إعمال الانسجام والعدالة الاجتماعية بتوفر الحد الأدنى من المتطلبات والحاجات الضرورية للإنسان والتي توفر له مستوى من المعيشة الكريمة تتيح له المجال للإبداع والتميز.
- توفر مستوى من الشرعية في المجتمع.تحقيق مستوى من الكفاءة والتعاون لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة.
- تمكين القوى البشرية من إداريين وفنيين بالتدريب والنوعية وتنمية المهارات المطلوبة عن طريق دعم المؤسسات كافة؛وحث المواطنين بالانضمام والمشاركة بها[1].
- التخفيف من حدة الأزمات.
- زيادة الاستقطاب المستثمرين بحيث يحتاج المستثمر إلى التأكد من أن نظام الحكم راشد؛يعني رشادة النظام القانوني والقضائي سوف يحمي حقوقه.
- تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق وتحقيق تكاليف المشروعات لزيادة كفاءة الاقتصاد.
- التفاعل مع الانتقادات والمطالب التي تقدم إليها.

[1] – مجيد الكرخي، **مرجع سابق**، ص 33.

- وجود آلية واضحة لتعامل مع الأخطاء أو حالات الفشل.
- تشجيع التنافس ومحاربة الفساد.
- يجعل المؤسسة قادرة على مواجهة كافة المخاطر الفجائية والمتوقعة منها.

المطلب الثاني:تحديات الحكم الراشد

لا يكاد يخلو أي برنامج أو مشروع من تحديات ومعيقات ومجموعة من الصعوبات التي تقف أمامه كحجر عثرة لعدم إتمامه ونؤدي إلى تغييبه ،وهذا طبعا لوجود فئة لها مصالحها الخاصة التي تضطرها إلى الدفع نحوا البقاء آو استمرار الوضع كما هو ،وقد قام المفكر العربي "برهان غليون"بحصر تلك المعوقات للإرساء الحكم الراشد في تحديات ذات طبيعة اقتصادية وأخرى سياسية ولبعض ثقافية وحتى البعض منه مجتمعية ،وهي ملخصة كالأتي:[1]

- **خصوصية الحكم المتسمة بالغموض** :خاصة في الدول العربية وذالك لانعدام الشرعية الكاملة فلا يوجد إلى حد الساعة من وصل إلى الحكم بطريقة شرعية ودون الاستناد إلى مجموعة من المميزات لاسيما التي تميز الدول العربية كالقبيلة والعصبية

- **ضعف وغياب مؤسسات الدولة وطغيان الشخصانية:** فا في كثير من الأحيان ترفض الأنظمة الحاكمة أي شكل من أشكال التعددية سواء السياسية أو الثقافية أو الإعلامية وبالتالي حتمية الولاء للفرد الحاكم من طرف كل العصب والنخب المسيرة لدولة ومنه التغييب شبه الكلي لدولة المؤسسات التي تصبح السلطة من خلالها غاية لا وسيلة.

- **رفض الديمقراطية والانفتاح السياسي**:على كل الأطياف التي تشكل المجتمع واعتقادا من الأنظمة الحاكمة بوحدة الشعب وان الديمقراطية تؤدي إلى اختلاف الرأي ثم النزاع وبالتالي تجزا الكيان الاجتماعي وتفككه وانحلاله.

- **الاعتماد على الريع لضمان شرعية السلطة** :عن طريق إعادة توزيع الريع لربح السلم الاجتماعي وهذه معادلة خاطئة ومرتبطة مرحليا باستقرار أسعار النفط ؛والدولة التي لا يبنى اقتصادها على خلق الثروة بواسطة المجهود البشري تكون معرضة للهزات الاقتصادية والاجتماعية للارتباط الوثيق لسوق العالمية وسعر البترول وبالتالي فالنخب الحاكمة فيها ليست بحاجة إلى الشعب كمصدر لشرعية السلطة والبقاء فيها مادام الريع متدفقا.

[1] – إبرادشة فريد، "الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية"، **أطروحة دكتوراه** في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جوان 2014، ص 82.

- **غياب معارضة قوية وبناءة يكون هدفها المصلحة العامة**:وهي معارضة ناتجة عن مدى ثقافة المجتمع في اختيار ممثليه الذي يعملون على تلبية كافة احتياجاته ورفع تطلعاته إلى الجهات المسؤولة ومدى قدرة هؤلاء الممثلين في المعارضة الصحيحة اتجاه أي برنامج يكون هدفه المصلحة الخاصة وكذالك قدرة المجتمع في الاقتراع والاختيار السليم بناءا على المصلحة العامة دون أي ترغيب أو ترهيب.

- **غياب ثقافة المشاركة و التشاركية لدى النخبة السلطوية**:وعدم تقبلها لفكرة إشراك المواطن في إدارة وتسيير أموره السياسية والاقتصادية والاجتماعية على الأقل على المستوى المحلي ،وبالتالي نكون هنا أمام جدلية مستعصية ومفارقة تناقضيه أساسها عدم أهلية المواطن للانتخاب والاختيار الواعي للمسئولين الذين سوف يحكمونه ويسيرون أموره ،هذا وعدم أهليته الشراكة في اختيار البرامج التي تقوم الهيئات العامة على تجسيدها على ارض الواقع[1].

- **انتشار الجهل والأمية في الأوساط الشعبية**:والمقصود بالأمية ليس جهل القراءة والكتابة ولكن غياب الوعي بالأمور السياسية والاقتصادية والأبعاد الخفية للقضايا والأهداف الإستراتجية بعيدة المدى لدولة ،وبالتالي فان هذه الجماهير ومن منظور واقعي تحتاج إلى مزيد من النضج السياسي الاقتصادي وحتى المجتمعي حتى تدرك المعاني المفهوماتية المتشعبة للحكم الراشد.

- **عدم وجود إرادة حقيقية عند الدولة في معالجة مشاكلها وتناقضاتها**:هذا من جهة ومعالجة مشاكل صعوبة تشكيل مجتمع مدني واعي يساهم في بناء الدولة من جهة أخرى.

- **الانغلاق الذي يمثله النظام السياسي في الدول المتخلفة**:وكما هو معلوم عند أنصار النظم المغلقة (**Closed Systems**) تستمد بقائها من الموارد الداخلية التي تمتلكها ،وهذا هو سر بقاء السيطرة التي تمارسه الأنظمة السياسية في الدول العالم الثالث.

- **هيمنة العلاقات الاجتماعية العشائرية والعائلية على مؤسسات ودواليب الحكم**:وبالتالي تقسيم المصالح والمنافع بين العائلات ومنه كل أفات الحكم من رشوة ومحسوبية وتغييب للشهادات والكفاءات وبمرور الزمن تنتفي كل مساواة بين المواطنين أمام القانون ،رغم أن القانون بنص قي كل دولة بان الأفراد والمواطنين متساوون أمام القانون في الحقوق والواجبات.

[1] - **المرجع نفسه**، ص 84، 85.

- الاستثمار في الرأي مال البشري والاجتماعي والمؤسساتي[1].
- تحديد إطار للحكم الاقتصادي الصالح والمتكيف مع المجتمع ويكون ركيزة للتنمية الاقتصادية على المدى المتوسط البعيد.
- إعادة تحديد دور الدولة وتأكيده
- ضمان تسيير أحسن للقطاع العمومي.
- خلق محط ملائم للتنمية المبادرات الخاصة .
- تحسين نوعية الخدمات.
- إذ لم تتمكن الهيئات الحاكمة من الفصل بشكل واضح من الذمم المالية والمصالح وبين ما هو عام وما هو خاص.
- إذا لم تستند أجهزة الدولة في حكمها إلى القانون كقاعدة أساسية في إدارة شؤونها وتعمل في المقابل على تطبيقه تعسفا على شعبها وإعفائها المسئولين الكبار وذوي النفوذ من التقيد به.
- إذا لم تتمكن الدولة من تقليص من العدد الكبير للقواعد القانونية والإجرائية المعيقة للاستثمار والإنتاج سواء الداخلي آو الخارجي ،الأمر الذي يدفع إلى تنمية الأنشطة الربحية السريعة غير الإنتاجية ،ويقوي المضاربات على حساب خلق الثروات المادي.
- إذا كان لنظام الحاكم أولويات تتعارض مع التنمية وتدفع إلى التبذير الموارد الاقتصادية المتواجدة باستغلالها سوء استغلال[2].
- وجود حكم قاعدة ضيقة أو مغلقة وغير شفافة للمعلومات المساعدة على عملية وضع القرار ورسم السياسات العامة.
- الحكم الذي يتميز باهتزاز شرعية السلطة وضعف الثقة للمواطنين بها،الأمر الذي يولد انتشار القمع ومصادرة الحقوق وانتهاك حقوق الإنسان.
- الدولة المتميزة بنقص الحريات وغياب الديمقراطية.

[1] – بوزيد السايح، "سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية"، **مجلة الباحث**، العدد11، 2012، ص63.

[2] – سفيان فوكة ، مليكة بوضياف، "الحكم الراشد والاستقرار السياسي ودوره في التنمية"، في: محمد غربي وآخرون، **التحولات السياسية وإشكالية التنمية**، الطبعة الأولى، لبنان،دار الروافد وابن النديم لنشر والتوزيع، 2014، ص ص 166 ، 167.

المطلب الثالث:آليات الحكم الراشد

لا يمكن الحديث عن الحكم الراشد-الصالح- إلا بتوفر آليات تحقيقه على ارض الواقع وأخرى لاستدامته وتطوره وهي:

- الانتخابات الحقيقية : فالانتخابات هي عملية التعبير العملي الصريح لسيادة القيم من حرية وعدالة ومساواة ،وهي تعني أنها الآلية لتي تمثل عن مبدأ الشعب والانتخابات هي العملية الوحيدة التي تضمن التداول السلمي على السلطة ،وبالتالي تعمل على تمثيل كافة التيارات في المجتمع.
- فعالية المجتمع المدني : الانفتاح الفضاء الإعلامي والإعلام الحر.
- النظام الوطني المندمج:ويعني أنا العمل الأحزاب السياسية مع مؤسسات الدولة بالتكامل من اجل تحقيق التنمية المستدامة.
- الشفافية في إدارة الموارد المالية
- الآليات ذات الطابع الاسمي :القطاع الخاص والإعلام الخاص والمجالس المحلية المنتخبة والرؤية التجديدية.
- ديمقراطية حقيقية توفر المشاركة وتمثل الشعب ومحاسبة الحكومة.
- تشجيع حقوق الإنسان وحمايته.
- احترام حكم القانون وإدارة العدالة حق التقاضي واستقلالية المجتمع المدني وفعالية دوره في الحياة العامة إدارة حكومية سليمة ،بما في ذالك إدارة الأموال العامة ووجود إدارة حكومية تتسم بالاحتراف والحيادية "سلطات غير مركزية لحكومة محلية فعالة وبمشاركة تامة من قبل المواطنين".
- مكافحة الفساد وتعزيز الخضوع للمساءلة من خلال تأمينه بقواعد وتشريعات ومؤسسات دستورية وتعزيز دور القضاء والأجهزة التشريعية والرقابية.[1]
- وضع المناهج التربوية والثقافية عبر وسائل الإعلام المختلفة لإنشاء ثقافة النزاهة وحفظ المال العام عن طريق إستراتجية طويلة المدى لغرض تحقيق الولاء والانتماء بين الفرد والدولة،حيث أن القانون هو الرادع الوحيد للقانون إنما يجب أن تكون هناك ثقافة حفظ المال العام.

[1] – خيرة بن عبد العزيز، "الحكم الراشد بين الفكر الغربي والإسلامي:دراسة مقارنة "،**أطروحة دكتوراه** تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة باتنة، السنة الجامعية، 2013-2014، ص 32.

- اعتماد وتبني الإدارة الالكترونية.
- اعتماد سياسة مالية واقتصادية مواتية تكفل المحافظة على الاستقرار الاقتصادي وتحقيق معدلات نمو قابلة للاستمرار، وتصميم برامج مكافحة أسباب الفقر وتامين شروط لتمكين وتشجيع نمو القطاع الخاص.
- تدعيم مؤسسات المجتمع المدني.
- توافر الإرادة السياسية الداعمة لتحديث الدولة على مبادئ ومعايير الحكم الراشد ،بما يمكن الحكومة من الإسهام بقوة في تطوير مؤسساتها وفي التنمية المستدامة.

خلاصة واستنتاجات:

لقد تعددت المفاهيم والمصطلحات التي جاب بها هذا العصر ومن بين أهم هذه المفاهيم مفهوم الحكم الراشد أو كما يعرفه البعض باسم الحكم الصالح والحكم العقلاني والحكم الرشيد ،والذي يمثل مجموعة من القواعد والإجراءات التي إذ ما طبقت في أي مؤسسة سواء اقتصادية أو غيرها ،فإنها تجعل منها طات ميزة فريدة عن باقي المؤسسات الأخرى ،التي تحظى بأبعاد تجعل منها الرائدة في إنتاجها ،فالحكم الراشد يتميز بجملة من الخصائص تجعل منه حكما عقلانيا صالحا في أي زمان وأي مكان.

وفي الحقيقة فان الحكم الراشد ليس بالشيء الذي نحتاج من يلفت نظرنا إليه فنحن ندرك تمام الإدراك أن الحكم العقلاني هو الحكم الرشيد وان اختلفت الأسماء التي يعرف بها إلا أن المعنى نفسه فكل من المساءلة والشفافية والمشاركة والحسبة كلها خصائص للحكم الراشد وأين ما طبقت أثمرت.

الفصل الثاني:
تسيير المؤسسة الاقتصادية.

مقدمة الفصل:

لقد أدرك الإنسان ومنذ القدم انه لابد له من ممارسة نشاط يلبي من خلاله احتياجاته المختلفة والمتعددة والتي كانت تتزايد يوما بعد يوم وبالضرورة يتزايد معها نشاطه ،الذي استوجب منه إنشاء ما اصطلح عليه اسم المؤسسة خدمة لمصالحه المختلفة وتحقيقا لأهدافه التي لا تعرف سوى الطموح نحو المزيد ومعالجة لمشاكله،فالمؤسسات وباختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها وقطاعاتها تبقى أدوات تنظميه وأساليب حيوية ووسائل فعالة للانجاز مشاريع تنصهر فيها الجهود الفردية والجماعية بغية أداء وظائف المؤسسة المختلفة عن طريق وظيفة التسيير التي تشتمل على عدد من الوظائف هي التخطيط، التنظيم ، التنسيق، الرقابة.

والتي بها تتم عملية التسيير داخل هرم المؤسسة الاقتصادية التي يبقى هدفها الأساسي هو تحقيق الربح والميزة التنافسية ،والتي لا ولن تتحقق إلا إذا كانت المؤسسة تعتمد في إدارتها على أسلوب الحكم الراشد الذي بإمكانه إعطاء المؤسسة الاقتصادية مكانة عالية في ساحة السوق الوطنية،وذالك من خلال خصائصه ومبادئه التي أينما وجدت بالشكل الصحيح وجد التسيير الرشيد ،التسيير الشفاف الخالي من الفساد،فتطبيق أسلوب الحكم الراشد في تسيير المؤسسات الاقتصادية أسلوب جديد على الحياة الاقتصادية، تعتمده سائر الدول المتقدمة منها وحتى بعض دول العالم الثالث عن طريق ما يعرف بحوكمة الشركات أو حوكمة المؤسسات الاقتصادية،والتي سنحاول في هذا الفصل التركيز على تسيير المؤسسة الاقتصادية وذالك عن طريق تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: مدخل حول التسيير

المبحث الثالث: الحكم الراشد وعلاقته بالمؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول:الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة الاقتصادية وان اختلفت أحجامها وتعددت أهدافها تبقى شرط أساسي بل وعمود لقيام بنشاطات اقتصادية تستطيع من خلالها الدولة تلبية حاجات المواطن الذي يعتبر هو الأخر المحرك الأساسي لهاته المؤسسات،التي طالما شغلت اهتمام العلماء والباحثين في مجال الاقتصاد وذالك على اعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي غير أن التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية عبر العصور قد غير الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية،وأصبح إعطاء تعريف موحد للمؤسسة ضربا من الخيال، وهذا للاختلاف ايدولوجيات وتوجهات العلماء والمنظرين الاقتصاديين من جهة،واتساع نشاط المؤسسات من جهة أخرى؛فبعض التعاريف التي كانت معتمدة سابقا أصبحت تقليدية جدا ولا تتماشى مع العصر الذي نعيشه،وفي هذا المبحث سنحاول إعطاء الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول:مفهوم ونشأة المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة عبارة عن تجمع وتنظيم مستقل يقوم بالتنسيق بين مجموعة من الموارد الطبيعية والرأسمالية والعمل بغرض الإنتاج لبعض السلع أو الخدمات لتغطية السوق،وتعرفها الأستاذة ابتسام القرام على أنها "مجموعة من الميكانزميات والأنظمة القانونية التي تؤطر السلوك داخل جماعة معينة مثلا ،وهي كذالك منظمة قانونية اجتماعية خاصة بمجموعة من الأفراد ذات السلطة المعترف بها لكونها وضعت تماشيا مع النظام العام للأشياء مع تميزها بطابع دائم مؤسس على توازن القوى أو على فصل السلطات ،وللمؤسسة صفة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما مستقلا ولها ميزانيتها المستقلة ونظامها الخاص بها ولها حسابها المصرفي ولها خطتها الخاصة بها أيضا[1].

أما بالنسبة للأصل و اشتقاق الكلمة فما هي إلا ترجمة للكلمة الفرنسية (**entreprise**) وللكلمتين الانجليزيتين (**firm**) و (**underkating**) وهي عبارة عن أنظمة سياسية هادفة وكيانات قانونية محددة المعالم ومشروعة الغايات والوسائل ضمن إطار مرسوم ،وبالتالي فان المؤسسات بهذا المعنى تضم القطاعات الإنتاجية والخدماتية الخاصة، والعامة والمؤسسة هو من الاتساع بمكان بحيث لا يمكن اقتصار حدوده على معنى المنظمات

[1] – بن غانم علي، **الوجيز في القانون التجاري وقانون الأعمال**، الجزائر: موفم للنشر، 2005، ص 108.

الاجتماعية فالمعنى الواسع للمؤسسات يتضمن أية أنماط مقننة ومقبولة ومستقرة لسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والإنساني عموما.[1]

والمؤسسة الاقتصادية ما هي إلى عبارة عن منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من اجل إنتاج سلع ما؛والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته.[2]

وحتى تغلق وتتقدم تحتاج المؤسسات إلى موارد مالية تحتاج للمال أولا من اجل الحصول على تجهيزات (أراضي،مباني،معدات،آلات)وثانيا من اجل مواكبة التطور الصناعي والتجاري.[3]وقد تم تعريف المؤسسة من قبل العديد من الخبراء وهنا نذكر بعض تعاريف البارزة:

أين يعرفها **شمبتر** (**shumpeter**): المؤسسة تكون مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج وعند **بيرو** (**perroux**) تقوم المؤسسة بتركيب السلطات،أما عند **قلبرات** (**galbait**) فالمؤسسة تتميز بتقسيم السلطات[4]، ويعرفها بيارلوا (**byarllo**) أنها "مجموعة متدرجة من المواد البشرية ؛تستخدم وسائل معنوية ومادية للاستخراج وتوزيع الثروات وإنتاج خدمات وفقا لأهداف محددة"أما **ترانشي** (**transit**) يعتبر أنها "الوحدة التي تجمع وتنسق بين العناصر البشرية والمادية لنشاط الاقتصادي"، ويعرفها **الكسندر بيكو** (**Aliksandarbiko**) بأنها "مشروع اقتصادي تملكه الدولة وتمنح له استقلال ليقوم بتنفيذ برامج الخطة ويعمل على أساس مبدأ الحساب الجاري والتكاليف بغرض الحصول على فائض"[5]

وكما هو معلوم فان تعريف المؤسسة بدا أول شيء بنقد شديد حول الفرضيات النظرية الاقتصادية الكلاسيكية من بين هذه الفرضيات نجد:

- دالة الإنتاج لا تأخذ بعين الاعتبار القيود الخارجية
- تعظيم الأرباح

[1] – نائل عبد الحافظ، **العواملة–إدارة التنمية–الأسس والنظريات التطبيقات العملية**، الطبعة الأولى، عمان: دار زهران للنشر، 2010، ص 100.

[2] – العدلوني محمد أكرم، **العمل المؤسسي**، الطبعة الثالثة، مصر: دار قرطبة للإنتاج الفني،2006، ص 14.

[3] – بخزار يعدل فريدة، **تقنيات وسياسات التسيير المصرفي**، الطبعة الثالثة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص 20.

[4] – عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، 2002، ص 24.

[5] – ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الأولى، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص 09.

وتعتبر المؤسسة احد الركائز الهامة للاقتصاد إذ تلعب دورا هاما في تنمية الاقتصاد الوطني مما توفره من احتياجات ،غير أنها هي الأخرى تواجه اتجاهات معاكسة متمثلة في ازدياد المنافسة ،والتطور الهائل للتكنولوجيا الكبير وعليه بات من الواضح بقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها المالي حيث أن الهدف الأساسي للإدارة المالية هو تعظيم قوة المؤسسة ،وذلك عن طريق إدارة رأس مالها بغية الوصول إلى أقصى ربحية ممكنة فالمؤسسات الفتية تعتمد بدرجة اكبر على المصادر الداخلية باعتبارها مؤثر جيد للاستقرار المشروع،وبغية تمكين المؤسسة من القيام بدورها وضمان بقائها لابد من حصولها على الموارد الضرورية اللازمة لدفع عجلة سيرها ،فالمشكلة هي موارد المؤسسة الاقتصادية ولا يمكن اعتبار موارد الإدارة والتنظيم هو المورد الوحيد للمؤسسة الاقتصادية نظرا لما له من دور في المؤسسة[1].

فالمؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي تختلف نسبيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة،وحجم النشاط الذي تقوم به ويتم اندماج عوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية من سلع وخدمات وأخرى عينية من وسائل وموارد مستعملة في التسيير والمراقبة،وهي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من اجل إنتاج سلعة ما[2].

ومن أهم تعاريف المؤسسة الاقتصادية أنها"تجمع إنساني متدرج يستعمل وسائل فكرية مادية ومالية لاستخراجه ولتحويل ونقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا للأهداف المحددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"،وكذالك تعرف أنها وحدة اقتصادية تتجمع فيه الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادية ، وهي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم يتولى بيعها في السوق لتحقيق ربح محصل من الفرق بين الإيراد وتكاليف الإنتاج.

والمؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي هي مكان مزاولة النشاط الاقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة، وهي القوالب التي ينظم فيها شؤونهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض وهي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج موارد الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين

[1] – رواء زكي الطويل، **محاضرات في الاقتصاد السياسي**، الطبعة الأولى، الأردن: دار زهران للنشر، 2010، ص 107.

[2] – محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، الطبعة الأولى، لبنان: دار بن حزم، 2002/1423، ص 14.

بغرض تحقيق نتيجة ملائمة،وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي توجد فيه وتبعا لحجمه ونوع نشاطه.[1]

ونجد أن من أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية متمثلة في:

أولا: قبل الثورة الصناعية

أ **مرحلة الإنتاج السري البسيط**:إن أكثر ما ميز حياة الإنسان منذ القدم حتى ظهور الثورة الصناعية من القرن الثامن عشر هو البساطة ،والاعتماد على الفلاحة كمصدر أساسي ونشاط ومورد للحياة حيث كانت الأدوات بسيطة ،وكانت تتم مبادلات المنتجات بالمقايضة وما ميز هذه الفترة أيضا هو سيطرت الإقطاعية.[2]

ب **مرحلة الوحدات الحرفية**:بعد إن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين التجمعات الحضرية وارتفاع الطلب على مختلف المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات الإنتاج وظهور عمال بدون عمل وبأعمال مستقلة أدى كل هذا إلى تكوين ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من اجل الإنتاج تحت إشراف قدمائهم وهكذا نشأت عدة ورشات حرفية لنجارة والحدادة والنسيج،فكان أصحاب هذه الحرف طوائف هدفها الأول هو المحافظة على المساومة بين معلمي الحرفة كما انه كانت تسعى لتوفير العمل وتخفيض البطالة رغم أنها كانت تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار وذالك من اجل حماية المستهلك إلا أن هيمنتها بدأت تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الصناعية،ومن أهم الأسباب التي أدت إلى التدهور نجد:

- وجود حرفيين مستقبلين كانوا ينافسون التجمعات الحرفية.
- خروج الصناع عن الانضباط الجماعي للمعلمين.
- ارتفاع الطلب واتساع الأسواق مما أدى إلى ظهور طبقة كانت مهد النظام الرأسمالي.

ج **مرحلة النظام المنزلي للحرف**:لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين كحلقة وسط بين المنتخبين والمستهلكين إلى تحول هام في كيفية الإنتاج والتمويل حيث وفروا للأسر المواد الأولية وأدوات العمل ورؤوس الأموال،وبالتالي أصبحت الوحدات الحرفية الصغيرة مرغمة على التعامل مع هؤلاء التجار حيث قاموا بجمع الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة من اجل تغطية حاجاتها

[1] – عدون دادي ناصر، **مرجع سابق**؛ص 10، 17.

[2] – حسن الساعاتي، **علم الاجتماع الصناعي**، الطبعة الثالثة، القاهرة: دار النهضة العربية، 1980، ص 168، 196.

المتزايدة مع تطور التجمعات الحضرية ،وتحسن ظروف المعيشة،ولقد كانت بداية النظام الحرفي المنزلي في مجال صناعة الصوف منذ القرن الثالث عشر لينتشر بقوة ،وليشمل عدة مجالات أخرى بين منتصف القرن 15 والقرن18.

ثانيا: بعد الحرب العالمية

مرحلة ظهور المانيفاكتورة: ويعود ظهور المانيفاكتورة إلى تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج السابقة أي الإنتاج الحرفي المنزلي،وكذالك الآثار التي كانت لتجارة وارتفاع الطلب من جهة وتطور المستوى الحضاري وارتفاع عدد السكان من جهة أخرى إضافة إلى الاستكشافات الجغرافية،وأثارها على تراكم الثروة واستيراد المواد الأولية مما أدى إلى ثراء طبقة التجار الذين امتلكوا أدوات الإنتاج وقاموا على جمع عدد من الحرفيين تحت نسق واحد حتى يتمكنوا من مراقبتهم ويضمنوا الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأولي أي المانيفاكتورة،وتتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيدهم وتخضع إلى تنظيم يختلف عن الوحدات الحرفية السابقة حيث أصبح صاحب المصنع هو صاحب السلطة فهو يتحكم في عملية الإنتاج والتمويل والتوزيع وكان للمانيفاكتورة شكلان:[1]

الشكل الأول: يضم عدد من العمال لهم نفس الحرفة يقومون بتنظيم مرحلة الإنتاج.

الشكل الثاني: يجمع بين العمال لهم حرف مختلفة مكملة لبعضها البعض يشاركون جميعا في مراحل مختلفة للإنتاج كل واحد وتخصصه.

ومن بعض أمثلة المانيفاكتورة في أوربا نجد الملكية لصناعة الزرابي التي أسسها مللك فرنسا **هنري الرابع (henrivi)** وذلك مع بداية القرن السابع عشر،ومانيفاكتورة ميسون **(meissen)** لصناعة السيراميك بألمانيا ويعتبر هذا النوع من المؤسسات منعرجا حاسما في حياة المجتمع الرأسمالي وتاريخ المؤسسة الاقتصادية.

مرحلة ظهور المؤسسات الصناعية(الحديثة):[2]

ويعود ظهور هذه المؤسسات الآلية منذ بداية القرن الثامن عشر إلى:

1- ظهور الثورة الصناعية في أوربا وما صاحبها من استكشافات علمية وتطور في وسائل الإنتاج، وظهرت أول هذه المؤسسات على شكل ورشات ومطاحن مائية أما المصانع الأكثر تطورا فقد ظهرت انجلترا على يد **ريشارد اركوريغ (arkwright richard)** في مجال الصناعة.وامتاز هذا النوع باعتماده على وسائل عمل آلية ميكانيكية.

2- ظهور الشركات التجارية الملاحية ابتداء من القرن 16.

[1] – فتح الله ولعلو، **الاقتصاد السياسي مدخل لدراسات الاقتصادية**، لبنان: دار الحداثة لطباعة والنشر،1981،ص 220.

[2] – رشيد واضح، **المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق**، الجزائر: دار هومة، 2002، ص 11.

3- نشوء المؤسسات المالية الحديثة مثل بنك امستردام سنة 1608،وبنك انجلترا سنة1694،حيث لعبا دورا هاما في تنظيم الحياة الاقتصادية.

4- الثورة الفكرية وانفصال الكنيسة عن الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

5- ظهور الاختراعات التقنية بشكل واسع مع بداية القرن 19واستعماله في مجال الصناعة حيث ساهمت في دفع عجلة النشاط الاقتصادي.

6- النمو الديمغرافي الذي شهدته أوربا مع بداية القرن 18.

7- الأزمة الاقتصادية سنة 1929.

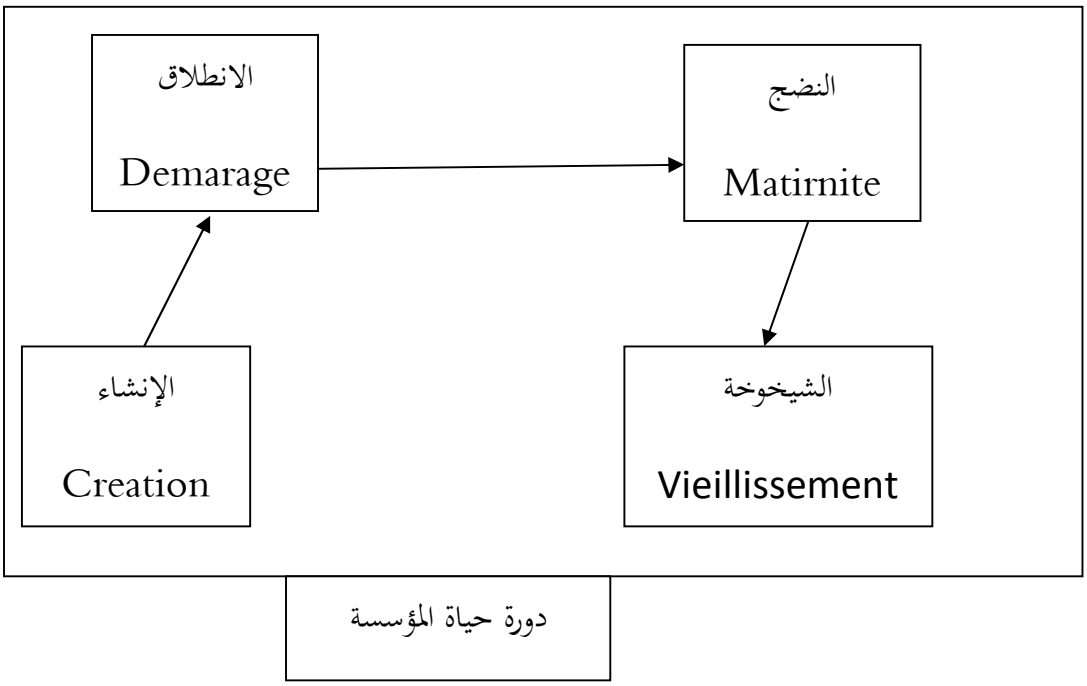
التكتلات وشركات متعددة الجنسيات:بنشوء العديد من المؤسسات الكبرى أو الاحتكارات اتجهت إلى التوسع خارج بلدانها الأصلية وانتشرت في العديد من بلدان العالم ،ويعرفه الأستاذ ناصر دادي عدون أنها:عبارة عن مجموعة من المؤسسات ذات الانتماءات القومية المختلفة ولكنها موحدة من خلال إستراتجية عامة للإدارة ومن بين أهم تكتلات نذكر:

الكارتل: هو تركز لعدة المؤسسات في نفس القطاع في شكل اتفاق فيما بينها على تحديد الأسعار للمواد التي تنتجها أو توزعها الأسواق فيما بينها، أو قد تقيم عمليات نقل وإشهار منتوجاتها بشكل مشترك فيما بينها.

التروست: هو تكتل ينتج عن اندماج عدد من المؤسسات تفقد فيه المؤسسات الاستقلالية المالية وشخصيتها القانونية المعنوية وينشا تروست بعدة طرف مثل اندماج أكثر من مؤسسة أو شراء مؤسسة أخرى أو أكثر.[1]

[1] - **المرجع نفسه**، ص 220.

الشكل(04) يمثل دورة حياة المؤسسة



المصدر: إعداد الطالبة

من خلال الشكل(04) نلاحظ أن دورة حياة المؤسسة تبدأ من يوم إنشائها بموجب القانون وبتوفر جميع شروطها؛لتليه بعد ذالك مرحلة لانطلاق وذالك بتوفر جميع الموارد البشرية والمادية والموارد المالية لتبدأ بعد ذالك في نشاطها مهما كان قطاعها ومهما كانت أهدافها تسعى دوما نحو التطور وتحقيق تنافسية عالية لريادة السوق الوطنية؛وهذه المرحلة هي مرحلة النضج وهي أعلى درجة تبلغها المؤسسة من التطور؛ثم بعد ذالك تأتي مرحلة هرم وشيخوخة المؤسسة وهي أخر مرحلة في حياة المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسة الاقتصادية و كسائر المؤسسات الأخرى تتصف بجملة من الخصائص التي من شانها أن تطفي على المؤسسة بصبغة خاصة تجعل منها تنفرد بمفهوم خاص نستطيع على إثرها أن نميز المؤسسة الاقتصادية عن باقي المؤسسات في المجال نفسه ،وفي مختلف المجالات الأخرى ومن بين أهم الخصائص نجد:: [1]

الشكل الاقتصادي: ويكون على شكل سلع أو على شكل وسائل الإنتاج أو خدمات يستعملها المواطن، ولكي تستمر عملية الإنتاج لابد من ضمان الموارد المالية ويكون ذالك عن طريق الاعتماد أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر، والتحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى لتحقيقها.

الشكل التقني:المفهوم التكنولوجي والتقنيات الحديثة التي تتطور باستمرار حيث كل دورة إنتاجية فيها إدخالات جديدة وبالتالي تأتي بمعلومات تقنية جديدة.

الشكل القانوني:تعتبر المؤسسة شخصية قانونية ومعنوية مستقلة تحمل اسما خاصا،لها ميزانيتها ولها خطتها الخاصة بها ،وملكيتها الخاصة ولها حقوق وصلاحيات وهي مسؤولة أمام العدالة.

الشكل الاجتماعي:إن المؤسسة لها طابع اجتماعي وذالك بالنسبة للعنصر البشري المتواجد بها أي العمال،إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى إذ أن سلعها تفيد مجموعة كبيرة من المواطنين وهناك خصائص أخرى نذكر منها:

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يدخل من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية ويد عاملة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف.
- زوال المؤسسة إذا ضعفت أو إذا انقضى مبرر وجودها أو تضاءا لت كفاءتها التسييرية.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونموا الدخل الوطني،وهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها.
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من اجلها.[2]

[1] – بالضياف العيد، "المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة،دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك"، **مذكرة ماستر** تخصص تسيير واقتصاد بترولي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، 2012-2013، ص 12.

[2] – ناظم خالد الشمري، **الإعلام الاقتصادي**، الأردن: دار أسامة لنشر والتوزيع، 2011، ص 48، 49.

المطلب الثالث:أهداف المؤسسة الاقتصادية

تختلف أهداف المؤسسة حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به وحسب طبيعة النشاط الذي تقوم به وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى لتحقيق الأهداف التالية:[1]

أهداف اقتصادية واجتماعية: تتمثل في:

- ضمان أجور المقبولة
- تحسن مستوى معيشة العمال.
- توفير تأمينات ومرافق عامة.
- تحقيق تماسك الداخلي للجمهور للمؤسسة.
- تحقيق الرضى الوظيفي.

أهداف ثقافية ورياضية: تتمثل في:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية
- تدريب العمال المبتدئين
- زيادة الوعي لدى هاته الفئة العمالية

أهداف تكنولوجية: تتمثل في:

- إنشاء هيئات للبحث والتطوير واستعمال وسائل إعلامية.
- مسايرة التطورات التكنولوجية لضمان وجودها في السوق.
- الحفاظ على قدرتها التنافسية.
- الحفاظ على البيئة الاقتصادية:فمثلما للبيئة سياسية أثرها البالغ في بناء الإدارة العامة؛وأدائها في المجتمع؛كذالك نجد أن البيئة الاقتصادية لا تقل عنها أثرا وتحكما فبناء وأداء الإدارة العامة ذالك أن ما يسود المجتمع من نظام ونظريات وأفكار اقتصادية تؤثر بشكل أو بأخر في ذالك البناء وذالك الأداء للإدارة العامة ؛وما ذاك إلا لكون الإدارة العامة هي وسيلة الدولة وحكومتها لتنفيذ سياستها الاقتصادية والاجتماعية وما تضعه من مخططات تنموية في هذا المجال وذاك.ولكي نستطيع إبراز مدى دور البيئة الاقتصادية وأثرها في بناء وأداء الإدارة العامة لابد أن نتحدث عن أبعاد العامل الاقتصادي أو البيئة الاقتصادية ومنها كذالك نوعية النظام الاقتصادي والبناء الاقتصادي للمجتمع.[2]

[1] – ناجي بن حسين، **نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية**، قسنطينة:ديوان المطبوعات الجامعية، 1997،ص 102.

[2] – محمد مهنا العلي، **الإدارة في الإسلام**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 51.

المبحث الثاني: مدخل حول التسيير

يعتبر التسيير من أهم الوظائف التي يقوم بها الإنسان والتي تتطلب منه أن يتعلم كيف يلاحظ؛ويحلل ومتى يقرر وكيف يفكر ويتصرف في المواقف المختلفة وبهذا المفهوم يتضح أن العمل الإداري يعتمد أساسا على ذكاء وأسلوب تفكير من يمارسه فهو يحتاج إلى مقدرة ذهنية كبيرة فهل هو عمل ألي يعتمد على قواعد والمبادئ معينة أم انه شيء يكتسب بالخبرة والتجربة أم أنها مجرد مهنة وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول:مفهوم التسيير

هو علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني.ويعرفه **فايول** (**Fayol**) "انه الوظيفة الإدارية التي تشمل النسق،التنظيم،القيادة،نسق الرقابة،والفرق بين الوظيفة الإدارية ووظيفة التسيير.أما تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية فهو الحصول على النتائج باستخدام المجهود المشترك للأفراد" وانه " أن تتنبأ وتخطط وتنظيم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"والتعريف الخاص بمدرسة النظم"على انه نظام مكون من مجموعة من العناصر والأفراد المترابطة بعلاقات متداخلة والمرنة بدلالة هدف معين.

ويعرفه كل من **زوني** (**Zony**) التسيير نشاط مكون من مجموعة أنشطة فرعية أساسية والتي تشمل معا عملية التسيير.ويعرفه **بارجيرون** (**Bergeron**) أنه هو العملية التي من خلالها تخطط،التنظيم؛وتسير وتراقب موارد المؤسسة للأجل بلوغ الأهداف المحددة،في حين نجد كونتي (**Koonty**) عبارة عن ذالك النظام الذي يسعى من خلاله المسير بتوظيف قدراته العلمية والتقنية إلى تهيئة المحيط الذي يستطيع فيه الأفراد إلى تحقيق مهام وأهداف المجموعة باستعمال أدنى حد من المنحلات(الزمن،النقود،الموارد)أو تفدي ما أمكن من عدم الرضا الوظيفي. وأما الأستاذ محمد رفيق فيرى بان التسيير هو تلك العمليات المنسق،المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.[1]

ونجد أن مفهوم التسيير حسب تعريف روبرت الباني "انه إيجاد والمحافظة على ظروف بيئية يمكن للإفراد من خلالها تحقيق أهداف معينة بكفاءة وفعالية"[2] حسب منهج النظم هو عبارة عن عملية معالجة المدخلات الوارد من المحيط لتحويلها إلى مخرجات ثانية إلى المحيط؛وللإشارة فان كلمة (**Gestion**) لا يكون هذا المصطلح شامل حيث انه

[1] – الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير:أساسيات–وظائف–تقنيات:التسيير والتنظيم والمنشأة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 03 – 05.

[2] – عصام بدوي، **استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية**، الطبعة الأولى، القاهرة: مطبعة النهضة العربية، 2002، ص 35

ضيق المضمون وبهمل مجموعة من التقسيمات في العملية البشرية فمصطلح (**Management**) باللغة الانجليزية واسع النطاق بالإضافة إلى أنها تدخل القدرات والكفاءات القيادية التي تتوفر لدى المسير.

ومن مميزاته أنه:

- علم وفن وهو وسيلة وليس غاية في يد المسيرين لتحقيق الأهداف.
- إن وظائف التسيير تتفاعل وتؤثر على بعضها البعض.
- الفعالية والكفاءة
- إن التسيير هو نشاط عام يوجد في جميع المؤسسات

والتسيير هو الوظيفة الأساسية من اجل التكامل الاقتصادي وهو سيرورة (**processus**) تقارب تدريجي غايتها تسهيل، ودفع عجلة التنمية في البلدان ذات الأنظمة السياسية والاقتصادية،ويعتبر الوسيلة المثلى للتغلب على التناقص بين النمو القوى المنتجة في عصر التقدم التكنولوجي ومحدودية الموارد الطبيعية اللازمة لزيادة الإنتاج" ،فهو عمل إرادي مخطط يتم بقصد تبادل المنافع الاقتصادية هادفا وراء ذالك إلى الفائدة الاقتصادية والاجتماعية وسياسية وعسكرية وهو من الناحية الاقتصادية يسعى إلى التغلب على عقبات معينة.[1]

إن التسيير منه ما هو إداري وما هو استراتجي ينحصر في مهمتين أساسيتين هما إعداد الاستراتجيات وتنفيذها،غير أن استقصاء الدراسات الميدانية والقراءة المسحية للأدبيات إستراتجية المؤسسة خصوصا بعد إضفاء طابع السيرورة عليها (**Processus**) تبين أن معالجة المفهومية لتسيير الاستراتجي وردت بمختلفة[2] ،ويرى **فدريك تايلور** "هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص وسيلة ممكنة "،ويعتبر التسيير الطريقة العقلانية والعملية الوحيدة التي يستطيع القائد في الإدارة من خلالها التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد وبغية تحقيق الأهداف المسطرة،حيث تتم هذه الطريقة حسب سيرورة التخطيط،التنظيم،الإدارة وأخيرا الرقابة للعمليات التي تكون داخل الهرم الإداري.

كما نجد أن الموسوعة الاجتماعية (**Encyclopedie of the Social Science**) "أنه العملية التي يمكننا بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه" ،كما أن التسيير يعرف على انه العلم المبني على قوانين وقواعد وأصول

[1] – محمد عيسى عبد الله و موسى إبراهيم، **العلاقات الاقتصادية الدولية**، الطبعة الأولى، لبنان: دار المنهل اللبناني، 1998، ص 155.

[2] – عبد المليك مزهودة، "التسيير الاستراتجي للمؤسسات–مقاربة مفهومية وتحديات التنافسية"، **مجلة الباحث**، جامعة بسكرة، ابريل 2006، ص87.

علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية،فيما نجد أن المفكر **جون مي(John Mee)** يقول ويعتبر أن التسيير هو"فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين .[1]

[1] – جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**، مصر: دار الجامعات المصرية، 1970، ص 09، 10.

المطلب الثاني:مراحل تطور التسيير

إن مفهوم وظيفة التسيير لم يكن ليصاغ في مفاهيم مختلفة الشكل، موحدة المعنى،إلا بعد مروره بالعديد من المدارس والمراحل التي صنعت منه الوظيفة الأساسية لدى المؤسسات والشركات والمنظمات التي تسعى إلى تفعيل كافة مواردها من اجل تحقيق أهدافها ومن بين أهم المدارس التي ساهمت في تطور التسيير نجد:

المدرسة التقليدية:تعتبر هذه المدرسة هي فجوة ما وصل إليه مفكري علم التسيير من مساهمات مختلفة؛وباعتبار هذه المدرسة أول مدرسة أزخت بالطابع العلمي أين كانت تعرف باسم المدرسة العلمية ومن ابرز مفكريها نجد فدريك **تايلور** (**Taylor**) (1856؛1915) حيث في عام 1911 أصدر كتاب بعنوان **مبادئ أو مناهج الإدارة العلمية** وقد احتوى على خلاصة تجارب لحل مشكلة تباطؤ العمال المتعمد أي جعل وقت العامل وقتا إنتاجيا كما استحدث نظام الأجر بالقطعة يهدف من خلاله إلى كيفية تحفيز العمال من حيث الحد للعمال أنهم "إذا عملوا بسرعة فإنهم يحصلون على أجور أعلى لأنهم يساهمون في زيادة إنتاجية المؤسسة.وعرف تايلور التسيير هو عبارة عن علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف حالات النشاط الإنساني يعتمد عليه المسيرين في تنظيم للمهام والأعمال داخل المؤسسة وفقا للمبادئ التالية:

- إيجاد أحسن طريقة للداء العمل.
- اختيار وتدريب القوى العاملة على أسس علمية
- التقريب والتوحيد بين الطرق المثلى للأداء لدى العمال المدربين

مدرسة حركة العلاقات الإنسانية[1]: اقترنت حركة العلاقات الإنسانية (**Human Relations**) بالكاتبين **التون مايو** (**Elton Mayo**) و **رووتلز برجر** (**Roethles Berger**) ودراسات **هوثورن** (**Hawthorn**) ففي الفترة مابين 1927-1932 قام التون مايو وزملاؤه من جامعة هارفارد بدراسات وتجارب مكثفة لإعادة تصميم الأعمال، نصب الاهتمام في هذه المرحلة إلى محاولة إيجاد علاج ناجح لمشكلة الإنسانية التي تجاهلتها الحركة العلمية التي أدت إلى زوبعة من الانتقادات أهمها ما جاء به أو ذكره وليفيد شيلدون من الواجب أن تحقق توازنا عادلا في دراساتنا بين آليات الإنتاج وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية.

[1] – حسن حريم، **إدارة المنظمات:منظور كلي**، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 25

ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيما عاديا معقدا فحسب لكنها تنظيما إنسانيا بالضرورة ولطالما اعتمدت على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها ومن هذا كله يبين عدم كفاية التنظيم الرسمي مما استدعى النظر في ضرورة توسعية وتطويرية ليلبي الحاجات الإنسانية والاجتماعية للأفراد ولهذا حاولت هذه الحركة إيجاد أسس جديدة تقوم عليها فلسفة التسيير والتي اتضحت معالمها نتائج دراسة هوتون التي استغرقت حوالي خمس سنوات بالتحديد من سنة 1927 إلى غاية 1932والتي اقترنت باسم التون مايو حيث بينت هذه الدراسات والبحوث العلمية أن الأجر هو المحفز الوحيد في العمل وانه يوجد هناك عوامل ذات بعد سيكولوجي نفسي واجتماعي تلعب دور هام وتفوق الحوافز المادية وعلى هذا الأساس طالب أصحاب هذا الاتجاه بضرورة خلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين الأفراد وعلاقات جديدة وحميمة بين الرؤساء والمرؤوسين وفتح المجال أمام الأفراد للإبداء الرأي العام .

المطلب الثالث:علاقة وظائف التسيير بوظائف المؤسسة

إن المؤسسات باختلاف أنواعها وتعدد قطاعاتها إلا أنها تشترك في كونها لها أربع وظائف أساسية تقليدية هي الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، والتمويل وهو نفس حال عملية التسيير التي تحتفظ هي الأخرى بأربع وظائف أساسية هي:التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، وهي على حدا:

التخطيط: إن فكرة التخطيط قديمة قدم الإنسان نفسه، والتخطيط بمفهومه العلمي حديث النشأة ويعود الفضل في استخدام اصطلاح التخطيط إلى الاقتصادي النمساوي **كريستال شويندر** في مقاله عن النشاط الاقتصادي نشر في سنة 1910ولم يكسب اللفظ شهرته إلا بعد سنة 1928عندما بدا الاتحاد السوفياتي في استخدام التخطيط كأسلوب لتنظيم اقتصاده القومي،ولقد ظهرت عدة تعاريف المفهوم التخطيط حيث يعرفه **هنري فايول Henri Fayol**" التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له"كما يعرفه الدكتور سليمان الطماوي أن التخطيط " هو التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة وهو:

- عملية عقلية رشيدة،وهي جوهر العملية الإدارية.
- عملية مدروسة تعتمد على الأسلوب العلمي والمنطقي.
- عملية إرادية وليست عشوائية بل بناءا على تنبؤات ودراسات قبلية.

التنظيم: مرتبط هو الأخر بوظائف التسيير حيث يحدد مسؤوليات وعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض؛بشكل يعطي التعاون والمودة بينهم بقصد تحقيق الأهداف،يرى **جوزيف ماسي (Josephe Massie)** أن التنظيم هو الهيكل والعمليات التي من شانها أن تؤدي إلى توزيع السلطات وتنسيق العلاقات بين مجموعة متعاونة من الأفراد تسعى إلى تحقيق هدف مشترك،و هو عبارة عن عملية تحديد وتجميع الأعمال التي ينبغي أداؤها، بالإضافة لتحديد والتفويض وإقامة العلاقات بهدف تمكين العاملين من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق أهداف المنظمة.[1]

[1] – أمين ساعاتي، **مرجع سابق**، ص 116.

التنسيق : هو الجانب المشرف للتنظيم الجيد وهو ما جعل بعض الإداريين يصعب عليهم التفريق بين التنظيم و التنسيق، لما لهما من أهمية موحدة، لذلك فالتنسيق هو عبارة عن العملية التي من خلالها يستطيع المدير، أو المسؤول وضع ترتيب ينظّم الجهود الجماعيّة لمرؤسيه وضمان وحدة العمل في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة[1] .

القيادة: تعتمد فعالية القيادة على مدى كفاءة الأجهزة الإداريّة؛ حيث إنّ دور القيادة لا يقتصر على إصدار الأوامر، و التأكّد من قيام المنظمة بواجبها في حدود القانون فقط ، بل يمتدّ دورها إلى الأشخاص العاملين في المنظمة، فيجب أن تكون لديهم قناعة بحبّ العمل وروح التعاون بالعمل الجماعيّ من خلال غرسها بنفوسهم.

الرقابة: هي الفعل أو العمل الموجه نحو جعل العمليات متطابقة مع المقاييس والغايات التي يسبق وان عنيت،وكذالك يعرفها الكثير على أنها عملية قياس النتائج الفعلية والحقيقية الملموسة،ومكانتها بالمعايير أو الخطط الموضوعة ومعرفة أسباب الانحرافات بين النتائج المتحققة والنتائج المطلوبة واتخاذ فعل تصحيحي إن اقتضت الضرورة لذالك.[2]

أما فيما يخص **وظائف المؤسسة** فهي كالأتي:

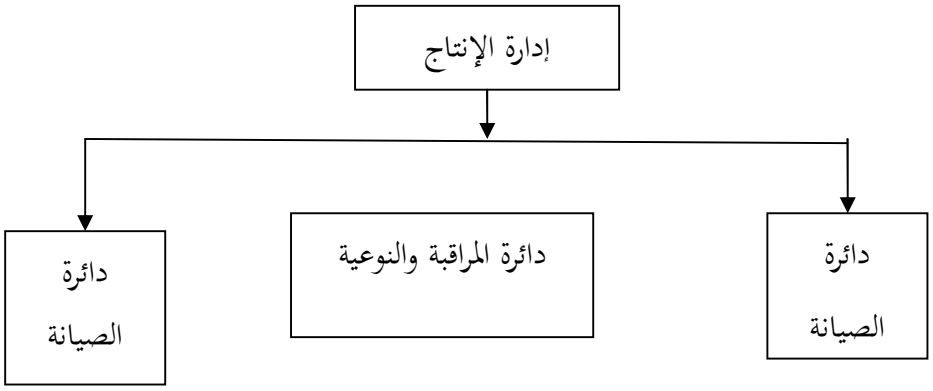
وظيفة الإنتاج: إن الإنتاج بمفهومه الواسع يشمل تنفيذ لعديد من الأنشطة الهادفة إلى جلب مختلف عوامل الإنتاج أو المدخلات العلمية الإنتاجية التي تؤثر بالإيجاب عن طريق زيادة العملية الإنتاجية؛وتحويلها إلى مخرجات في محيط معقد يجمع بين أنشطة متناسقة وموجهة إلى نفس الهدف.[3]

[1] – عاطف محمد عبيد،علي شريف، **مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة** ، د.ب.ن: المكتبة الإدارية الدار الجامعية، 1988، ص 126.

[2] – طلق عوض الله السواط وآخرون، **الإدارة العامة، المفاهيم–الوظائف–الأنظمة**، الأردن: دار الحافظ لنشر والتوزيع، ص 174.

[3] – جميل احمد توفي، **الإدارة المالية**، بيروت: دار النهضة الغربية، 1982، ص 290.

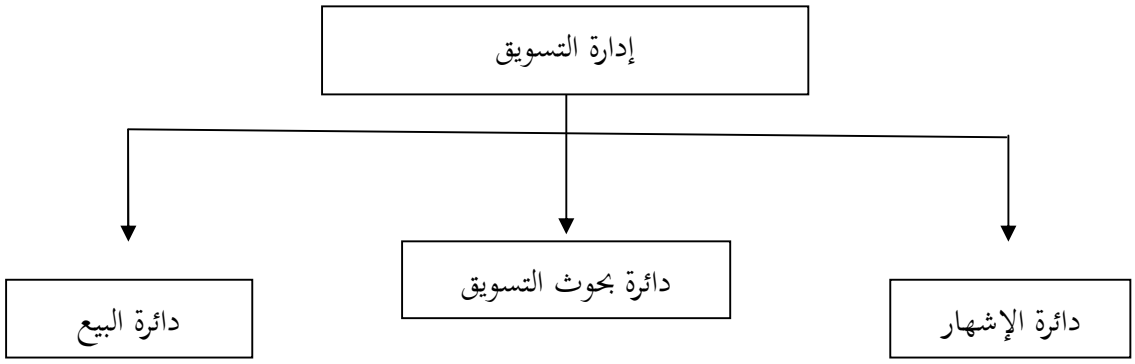
الشكل (05) يمثل الدوائر التي تدخل ضمن وظيفة الإنتاج



المصدر:محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير**، الجزء الأول، الجزائر، بن عكنون، 1995، ص 119

وظيفة التسويق: وهي مجموعة من المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال أفراد أو مسؤولين تعينهم المؤسسة لضمان حركة المواد أو السلع أو مختلف احتياجاتها سواء كانت مدخلات أو مخرجات،والتسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة للإتمام عمليات التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق المؤسسة لأهدافها؛هو ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم[1].

الشكل (06) يمثل دوائر إدارة التسويق



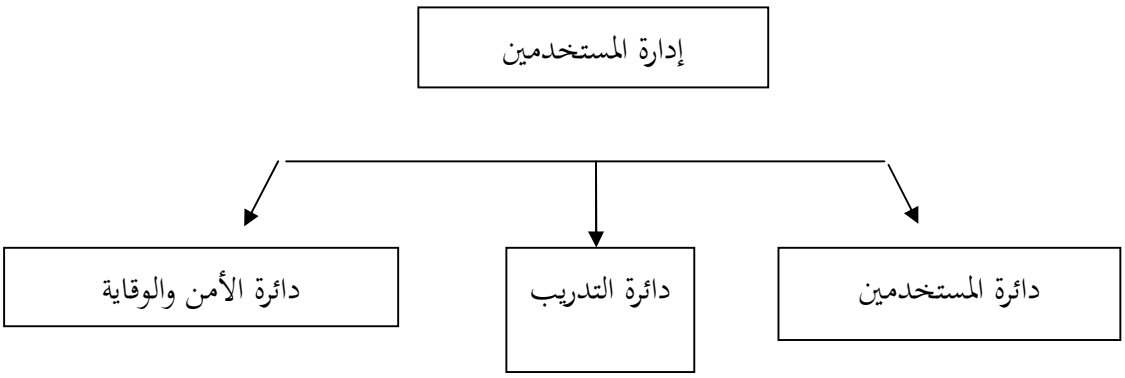
المصدر:محمد رفيق الطيب، **المرجع نفسه**، ص 120

[1] – عبد السلام أبو قحف، **التسويق وجهة نظر معاصرة**، الطبعة الأولى،مصر: مطبعة الإشعاع الفنية، 2001، ص 47-49.

وظيفة الموارد البشرية:

تعتبر من الوظائف السائدة والمعروفة في المؤسسات بحكم تواجد المورد البشري بها فلا يعقل قيام مؤسسة بدون موارد بشرية؛ أين نجد هذه الوظيفة تخصص للموارد البشرية فقط؛فهي التي تهتم بإعداد الخطط وكل ما هو متعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة دون تطبيق ذالك؛ فعملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة على مستوى القرارات المناسبة لكل مستوى.[1]

الشكل الموالي (07) يوضح مكونات الوظيفة البشرية داخل أي مؤسسة



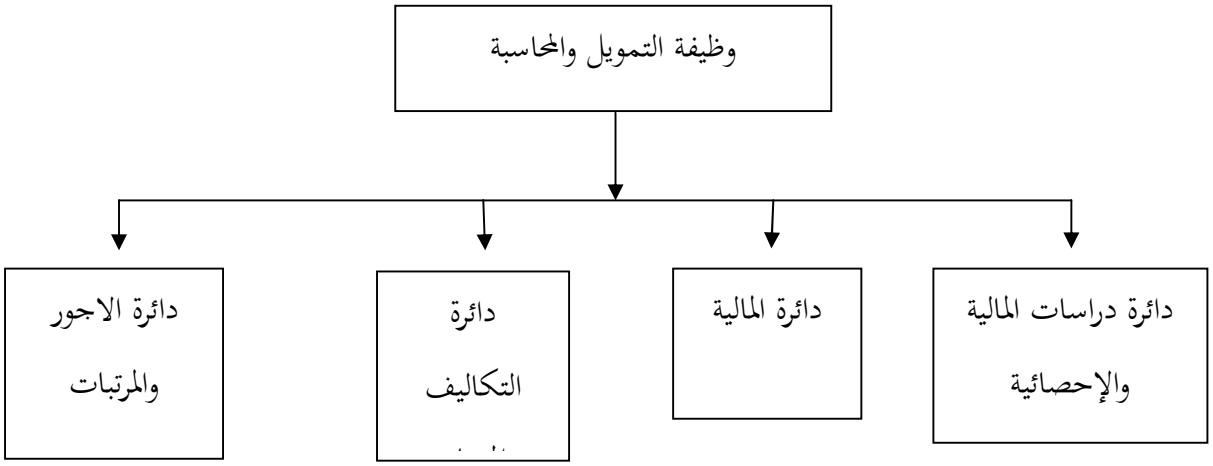
المصدر:محمد رفيق الطيب، **مرجع السابق**، ص125 .

وظيفة التمويل والمحاسبة: هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطرة.[2]

[1] – غول فرحا، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة**، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008، ص 128.

[2] – العربي دحموش، **اقتصاد المؤسسة**، الجزائر: المنشورات الجامعية، 2001، ص 27.

الشكل (08) يمثل الدوائر التي تخل ضمن وظيفة التمويل والمحاسبة



المصدر:محمد رفيق الطيب، **مرجع سابق**، ص 123.

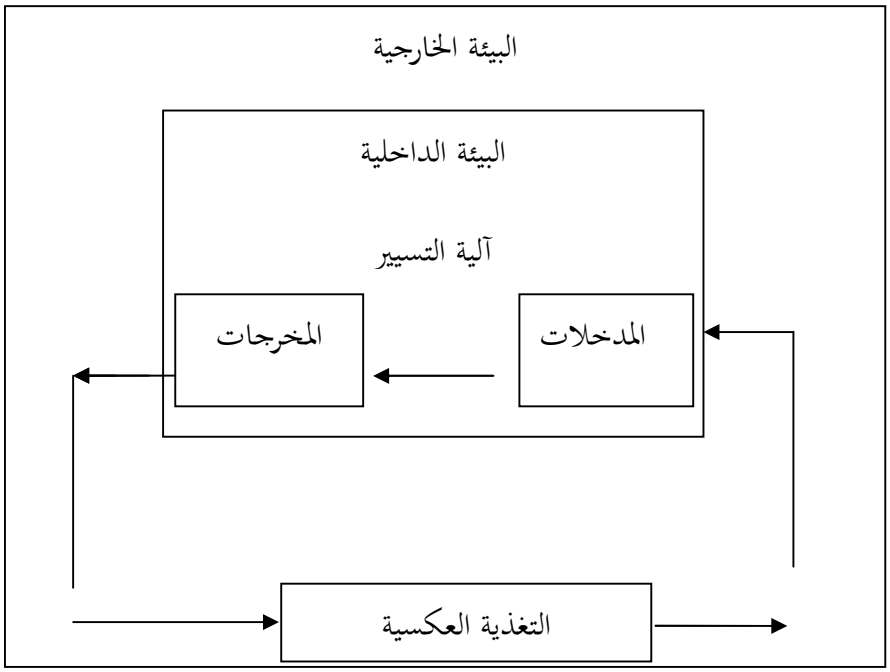
وعليه وبعد معرفة كل من وظائف التسيير ووظائف المؤسسة نستطيع استخلاص العلاقة بينهما في:

- اعتبار المؤسسة كالنظام لأنها تتأثر وتؤثر على المحيط من خلال المدخلات، المخرجات، التغذية العكسية.
- اعتبار التسيير كالنظام وذالك أن القرارات التي يتخذونها المسيرون والممارسة اليومية في تسيير لشؤون المؤسسة والتي تتأثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة بالمحيط المعني أو الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية.

وعليه فإن الأسلوب الرشيد في التسيير إنما هو العقلانية في اتخاذ القرارات التي تعتمد على تحديد الحلول البديلة التي يمكن أن تستخدم في حل المشكلة موضع الدارس؛وتقسم هذه البدائل واختيار البديل الذي يتوقع أن يؤدي إلى تعظيم قيمة معينة تعبر عن الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه ولذالك فان مقارنة البدائل المختلفة يجب أن تقوم على أساس إمكانية قياس القيم آو العوامل التي تعكس نجاح المشروع في المستقبل؛وبالتالي نجاح المؤسسة ومن أمثلة هذه العوامل قياس التكاليف؛الإيرادات ومعدلات القائد على الاستثمار.[1]

[1] – عاطف محمد عبيد،علي الشريف،مرجع سابق،ص33.

الشكل (09)يمثل النظام المقترح للتسيير



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل(09) نلاحظ أن النظام المقترح للتسيير وجب إن يشمل كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تشمل كل من المدخلات التي يعالجها المسير من خلال تواجد كافة الموارد المالية والمادية إضافة إلى تضافر الجهود البشرية التي تعمل على التنسيق والتنظيم لهاته الإمكانات عن طريق آلية التسيير لتصبح مخرجات تعود بالتغذية العكسية في البيئة الخارجية،وعليه تفاعل كل هذه الوظائف والإمكانات يدخل ضمن وظيفة التسيير في البيئة الداخلية.

المبحث الثالث:علاقة الحكم الراشد بالمؤسسة الاقتصادية

لقد حضي مفهوم الحكم الراشد داخل المؤسسات باهتمام كبير فا في سنوات الأخيرة من القرن العشرين اتجهت منظمات التجارة العالمية إلى وضع مجموعة من المعايير التي تساعد المؤسسات والشركات على تحقيق النمو والاستقرار وتدعم قدرتها على التنافس غير المحدود وما كان لهاته المنظمة ،وغيرها من المنظمات الاهتمام بالحكم الراشد إلى لضرورته الملحة في عصرنا هذا.

المطلب الأول:مفهوم الحكم الراشد في المؤسسة

إن العديد من المفكرين الذين اهتموا بدراسة مفهوم الحكم الراشد داخل المؤسسات وان اختلفت تسميتهم لهذا المفهوم كل حسب منظوره، إلا انه وعلى رغم من ذالك نجد الجميع يؤكد ضرورة وجود الحكم الراشد داخل المؤسسة فنجد من بين أهم التعاريف التي وردت نجد:

أنه مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتي في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المنظمة، كما انه تلك العمليات التي تتم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر،مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط قيمة للشركة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحكم الراشد تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة لتحقيق فعالية الوكالة.

وهو "ذالك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات،أو الإجراءات التي توجه الشركات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالة والأهداف المرسومة لها"[1] ،و يعبر مفهوم الحكم عن إدارة وممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على مختلف المستويات المركزية واللامركزية أي الإقليمية والمحلية وبخصوص تعريف الحكم الراشد في المؤسسة اخترنا هذه العينة من التعاريف والتي تنص على ما يلي:[2]

وقد وردت تعاريف عديدة عن الحوكمة، إذ تم تعريفها على أنها "ذلك النظام الذي يتم من خلال إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها" أي ما معناه تضمن مصالح جميع الأطراف المدراء (**Managers**) ، والمستخدمون (**Employees**)، والمجهزون (**Suppliers**)، والزبائن (**Customers**)، والمراقبون (**Controllers**)، والمجتمع

[1] – الشمري صادق راشد، "الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 17، 2008.

[2] – حسن كريم، **مفهوم الحكم الصالح**، الطبعة الأولى، لبنان: مركز الدراسات الوحدة العربية، 2004، ص 96.

(**Society**) ، والمساهمون (**Shareholders**)، كما تعرف على أنها "مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة ،والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المنظمة "

أما مجمع المدققين الداخلين الأمريكي فقد عرفها على أنها "عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط قيمة للشركة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة تحقيق فعالية الوكالة.وقد عرفه أل خليفة بأنها "مجموعة من القوانين واللوائح و الأجرءات التي تمكن إدارة الشركة من تعظيم ربحيتها وقيمتها في المدى الطويل لصالح المساهمين".

وكثيرا ما نجد أن الكثير من المفكرين يعتبرون أن مفهوم الحكم الراشد داخل المؤسسات هو نفسه حوكمة الشركات، أين نجد منظمة الدولية (**OCDE**) سنة 1999 على انه "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال،ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل: مجلس الإدارة،المساهمين،أصحاب المصالح،كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة،كذالك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل الرقابة عليها،وتعرفه مؤسسة التمويل الدولية (**IFC**)"بأنه ذالك النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[1]

وان من بين أهم الأسباب التي أدت بالمؤسسات والشركات إلى انتهاج أسلوب الحكم الراشد نجد:

1) ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه جراء تنفيذ العقود وحل المناعات بطريقة فعالة.
2) نوعية المعلومات التي طالما كان ينخرها الضعف.
3) تنامي اهتمام المؤسسات الدولية بالبعد الأخلاقي،وهذا كان ناتج عن شعورها بان العديد من المشاريع والبرامج التي تمولها هذه المؤسسات التي لم يكتب لها النجاح المتوقع، بوجود أسباب هيكلية واجتماعية،كانتشار الفساد الأخلاقي والرشوة وغيرها من الأمور،وقد اثر ،انتشار هذه ومواصفاتها وتضليلها وتقليل الفوائد المتوقعة منها.[2]

[1] – بن ثاب علال و عبدي نعيمة، "الحوكمة في المصارف الإسلامية"، **يوم دراسي حول التمويل الإسلامي** ديسمبر2010، جامعة الاغواط ،ص 04.

[2] – مخلفي أمينة، "**معايير ومؤشرات قياس الحوكمة في المؤسسة**– دراسة حالة مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته"،**مذكرة الماستر** في العلوم اقتصادية،تخصص حكامة المنظمات، 2012-2013، ص4-5.

المطلب الثاني: مبادئ الحكم الراشد في المؤسسة

إن الاهتمام الذي عرفه الحكم الراشد من قبل جميع المؤسسات أدى إلى توافر وزيادة الحرص من اجل الدراسات التحليلية والتجارب الميدانية لردود وتأثيرات تطبيق الحكم الراشد داخل المؤسسات الاقتصادية ،ومنها الصندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي وعموما فان الحكم الراشد تنعكس أثاره في زيادة الثقة بالاقتصاد القومي وتعميق دور الأقلية ودعم ونمو القطاع الخاصة وخلق فرص عمل.وترجع أهمية حوكمة الشركات عن طريق تطبيق الحكم الراشد والجيد لمبادئها سيساعد في تحقيق أهدافها ،وتتضح أهمية هذه المبادئ في مجال حوكمة المؤسسات والشركات،وذالك عن طريق تعزيز ودعم الإدارة وكفاءة الأسواق المالية فضلا عن استقرار الاقتصاد ومن بين أهم المبادئ العامة للحكم الراشد في المؤسسة نجد:

- التأكيد على وجود إطار فعال لحوكمة الشركة.
- توفير حماية المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم والوظائف الرئيسية للأصحاب حقوق الملكية.
- تطبيق المساواة أمام كافة المساهمين بما في ذالك المساهمين الأقلية والأجانب .
- إتاحة الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على كافة حقوقهم التي ينشئها القانون والحصول على تعويض في حالات الانتهاك.
- التوجيه والإرشاد الاستراتجي للشركة والرقابة الفعالة على إدارة الشركة.
- الإفصاح الصحيح والسليم عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة.
- أما فيما يخص خصائص حوكمة الشركات نجد:
- تعزيز وتفعيل أداء الشركات وتعظيم القيمة السوقية.
- المساءلة المحاسبية للإدارات الشركات المختلفة.
- التأكيد التام على التفاعل مابين الأنظمة الداخلية والخارجية للأعمال الشركات.
- تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية مابين إدارات الشركات والإطراف الأخرى.
- العمل على الوصول للأفضل ممارسة للسلطة للأي شركة.
- العمل على الحد من الفساد الإداري والمالي بتطبيق مبادئ الحكم الراشد الرادعة لكل أنواع الفساد بشتى أنواعه.

ومن بين الأهداف التي تسعى هذه المبادئ إلى تحقيقها نجد:

- تعتبر تلك المبادئ الأداة المفيدة لتحسين أساليب الحوكمة لشركات.
- توفير المقترحات في وضع أساليب سليمة لحوكمة الأسواق.[1]
- تعتبر هذه المبادئ الحدود التي من شانها أن تعطي المسير داخل المؤسسة بترشيد موارد المؤسسة بشكل يتناسب والقدرة الانتاجية.

[1] – ديالا جميل الرزي، "مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"، **أطروحة دكتوراه** في المحاسبة، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد، 2012-2013، ص 61.

المطلب الثالث:أهمية الحكم الراشد في المؤسسة

يؤخذ الحكم الراشد بأهمية كبيرة داخل المؤسسات لأنه يرسم للمؤسسات المكانة التي طال البحث عنها والسعي إليها؛كونه يعتمد على مبادئ المحاسبة والشفافية والحسبة والعدالة التي قلما نعثر عليها في وقتنا هذا. ولأنه يعطي نظرة عن ممارسة القطاع الاقتصادي الذي لا يزال أساس لأجل الاستقرار ودعم السوق برؤوس أموال عبر الحفاظ على مصالح للمستثمرين.

وذالك من خلال قدرة المؤسسات شيئا فشيئا؛ وتبرز أهمية حساب الحكم الراشد في المؤسسة من خلال السماح للشركات متعددة الجنسيات بملء أهدافها الاقتصادية عبر الحفاظ على مصالح المساهمين؛وعبر احترام التشريع ساري المفعول وكذا إبراز للجمهور كيف أن لشركة يمكن أن تقوم بأداء أعمالها.

ويمكن أن يعبر عن الحكم الرشيد في المؤسسة بأنها العلاقة بين الإطارات العليا المدراء المستثمرين الأشخاص والمؤسسات التي تستثمر رؤوس أموالها للحصول على عائد على الاستثمارات؛وللحكم الرشيد هدف ضمان أن مجلس الإدارة يقبل مسؤولية الأهداف المتبعة من طرف المؤسسة وان الشركة في حد ذاتها يجب أن تتطابق أهدافها مع التشريع والقوانين سارية المفعول.[1]

ولعل تطبيق الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية له أهمية كبيرة وأهداف كثيرة نذكر منها:

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق المساءلة.
- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق الثقة للمستثمرين في أسواق المال.
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة وأمام المساهمين.
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
- محاربة الفساد الداخلي عن طريق البحث في أسبابه والحد منها وعدم السماح باستمراره.[2]

[1] – فاتح أبو عامرية، **الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية**، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة لنشر والتوزيع، ص 68.

[2] – فريدة عية، "**دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري– حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**"، المنعقد في 06-07 ماي 2012، بسكرة: جامعة محمد خيضر، ص 03، 04.

- إن الحديث عن الحكم الراشد في المؤسسة هو كل فعل جماعي في المؤسسة ومجال تدخلها
- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة والمحاسبة
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعي المساءلة ورفع درجة الثقة فيها .
- المساهمة في تعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية.
- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده مرة أخرى، وتحقيق العدالة والشفافية.
- تحقيق النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة
- تحقيق الاستقامة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية،وتحقيق فاعلية الإنفاق وربطه بالإنتاج.
- تحقيق قدر كافي من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبة الحسابات الخارجين،و التأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم للآية ضغوط من مجلس الإدارة. [1]
- تشجيع الاستثمار والتنمية المستدامة .
- تقلل من تكلفة رأس المال وتحسن أداء الشركات.
- تبني علاقات قوية بين أصحاب المصلحة وتحمي حقوق المستثمرين.
- تزيد من فرص التمويل الخارجي.
- تقلل من احتمال تعرض المؤسسة للمخاطر المختلفة.
- تشجع على العمل بكفاءة وتجعل الأسواق المالية مستقرة.
- تجعل من المؤسسة قادرة على المنافسة.
- إن المؤسسات التي تدار بشكل جيد يكون أدائها أفضل في المؤسسات التي تطبق الحوكمة فيتوقع انخفاض تكلفتها.[2]

[1] – رامي حسن الغزالي، "دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في بورصة فلسطين–دراسة تحليلية"، **مذكرة لنيل شهادة ماجستير** في المحاسبة التحليلية، غزة: الجامعة الإسلامية، 2015، ص 29.

[2] – افروخ رانية، **مرجع سابق**، ص 21.

خلاصة الفصل:

لقد كان للمؤسسات الاقتصادية نصيب من اهتمام العلماء والباحثين وذالك على اعتبار المؤسسة الساحة المركزية التي تشيع داخلها كافة التفاعلات من المدخلات إلى المخرجات.

فمصطلح المؤسسة هو الأخر وعلى غرار ما شهدته باقي المصطلحات عرف الكثير من التطورات اثر المجال من الاقتصادي حيث أصبح إعطاء تعريف للمؤسسة ضربا من الخيال،فا واقع المؤسسات اليوم هو أشبه بالقلم الذي جف حبره،فالتخلف عن الركب قد شمل كل قطاعاتها بدءا من المفهوم مرورا بالتوظيف وصولا إلى عدم نجاعاتها في التسيير،ولازلنا نحن نتحدث عن التسيير الإداري وافي حين لغرب هم يتكلمون عن المستهلك لا نزال نحن نقتصي من المسؤول ومن الرئيس،وحين يتحدثون هم عن الحكم الراشد نتحدث نحن عن الرشوة والفساد، فالمؤسسات باختلاف أهدافها واختصاصاتها تبقى من الوحدات الأساسي التي توفر للمواطن حاجاته واحتياجاته.

فالمؤسسة الاقتصادية باعتبارها المكان الذي يلبي احتياجات المواطن ،خدمة للمصالح العامة وفي نفس الوقت خدمة للمصالحه الخاصة المتمثلة في تحقيق الربح،وإنتاج اكبر بأقل التكاليف،وعليه كان الحكم الراشد هو سبيل لدالك عن طريق التسيير الرشيد في المؤسسة.

الفصل الثالث:
دراسة حالة نفطال.

مقدمة الفصل:

بعد دراستنا للأطر النظرية لموضوعنا هذا والمتمثل في الفصلين السابقين أين حاولنا الإحاطة بموضوع الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الاقتصادية.وحتى نلتمس نظرة المؤسسة الجزائرية ومدى تطبيقها للحكم الراشد في تسييرها ارتأينا أن ندعم مكتسباتنا النظرية في هذا الفصل بدراسة ميدانية أين اختارنا أن يكون الجانب التطبيقي لهذا الفصل في إحدى أهم المؤسسات الرائدة في الوطن ألا وهي عينتنا المختارة مؤسسة نفطال بسعيدة المختصة بنقل وتوزيع لمواد البترولية ومشتقاتها.وهو ما أدركناه من خلال التقرب من طاقم المؤسسة بغية تحصيل المعلومة الصحيحة والأكيدة حول مدى تطبيق المؤسسة للحكم الراشد ومدى تأثيره في تسيير هذه الأخيرة؛ أين استعملنا المقابلة والملاحظة ولاستمارة كأدوات كاشفة ومساعدة في دراستنا الميدانية؛ويعود اختيارنا للمؤسسة نفطا ل كميدان لإجراء الفصل التطبيقي إلى عدة أسباب أهمها ما يلي :

- مكانة الشركة في السوق الوطنية.
- القرب الجغرافي للمؤسسة مما يعني ربح الوقت في التنقل.
- سهولة التواجد بالمؤسسة بصفة مفاجئة ودورية من اجل أن نلاحظ فالملاحظة أداة من أدوات البحث.

المبحث الأول:تقديم الوحدة محل الدراسة

إن التغيرات التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليا أدت إلى بروز منافسة شديدة في هذا الميدان مما حتم على الدول ضرورة إنشاء مؤسسات تكون مهمتها الخاصة العمل في المجال الاقتصادي من اجل الرقي والتطور الذي قد تخلقه مثل هذه المؤسسات وذالك باتخاذها للإجراءات تجعل منها قادرة على التقويم والتطهير والتحكم في التكلفة وتحسين المرد ودية والجودة في التسيير لضمان تعزيز مكانتها في السوق الوطنية وعلى الصعيد العالمي.

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة النفطية.

باعتبار الجزائر إحدى الدول المنتجة للغاز فقد أصبحت تحتل مكانة بارزة في السوق النفطية ويرجع ذالك إلى شركة سوناطراك التي تساهم مساهمة فعالة في هذا الميدان من اجل التأقلم والتطورات الجديدة التي يعرفها المحيط الاقتصادي بصفة عامة والاقتصاد الجزائري بصفة خاصة، فسوناطراك أكبر مؤسسة وطنية في مجال المواد البترولية والغازية توظف أكثر من 30000 عامل أنشئت سنة 1963 ومع أنها تعرف اليوم العديد من التحديات إلا أنها مازالت في مستواها المعهود وهذا بفضل: [1]

- أهمية احتياطاتها الطاقوية منها 70% من الغاز الطبيعي.
- إنتاج الحر وقات السائلة والغازية.
- طاقتها التكنولوجية والتسييرية مصنفة باستمرار ضمن الشركات الإثنى عشر الكبرى البترولية العالمية لسوناطراك وتوجه نشاطاتها ضمن مهام إستراتجية مثل:
  - البحث والتنقيب
  - تنمية الحقول واستغلالها.نقل المحروقات
  - تمييع الغاز الطبيعي وتحويل المحروقات
  - التسويق
  - الشراكة التجمع والمساهمة الفوقية والتحتية لحرفها.
  - التنوع في النشطة

[1] – شركة نفطال، **وثائق من المؤسسة**، سعيدة.

أ) لمحة تاريخية عن شركة نفطال بصفة عامة:

لقد أنشأت مؤسسة نفطال بموجب المرسوم 80-101 الصادر بتاريخ 06 أفريل 1980، وهي تقسيم من ضمن وتغيير فيها والتي كانت مؤسسة نفطال إحدى فروعها، هذه الأخيرة نجدها اهتمت بتكرير وتوزيع المواد البترولية، وفي 01جانفي 1982كانت بداية شروع المؤسسة عملها، وقد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين وذلك بموجب المرسوم 87-198الصادر بتاريخ 28 أوت 1987تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية. فنفطال هي شركة وطنية تقوم بتسويق وتوزيع المواد البترولية وهي فرع من شركة سوناطراك، حيث تقوم نفطال بتسويق وتوزيع لكثر من 07 ملايين طن من الوقود100طن من الزيوت و 500 ألف وحدة من الإطارات في السنة وتتركب مؤسسة نفطال من 05 فروع رئيسية هي:

- فرع التسويق والمتاجرة
- فرع الوقود
- الغاز المميع
- GPL غاز البترول المميع
- الزفت

ب) تسمية شركة نفطال:

كلمة نفطال مشتقة من كلمة نفط الجزائر وهي تسمية مختارة في إطار مسابقة داخلية، فهي تتكون من مقطعين هما **NEFT** وهي كلمة جامعة ومشهورة تعني البترول و **AL** هي تعني الإشارة إلى الجزائر .

ج) نشأة مؤسسة نفطال بسعيدة:

لقد تم إنشاء نفطال في إطار سياسة لا مركزية من طرف **GPL** وهي تغطي احتياجات الولاية التي تضم 06دوائر و123بلدية ؛وتضم منطقة سعيدة 16 نقاط عبور ومراكز بيع منها:[1]

- 12GD تسيير مباشر
- 01GL تسيير حر
- 06 بيع حر

ومؤخرا وفي سنة 1984 لما أعيدت هيكلة الآلة الاقتصادية خصص ربع الحر وقات عند إدارة هيكلة الأنشطة؛ أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى **UND** في إطار مخطط توزيع المواد الطاقوية الذي انشأ مارس1985،

[1] - **المرجع نفسه.**

و **L´UND**سعيدة هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات محملة لتمويل ولاية **سعيدة؛البيض؛النعامة** بمواد **GPL** والوقود؛أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاءا قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (**Carburant**) والزيوت (**Pneumatique**) ومراكز التمييع بقدرة إنتاجية 16000قارورة يوميا؛ومركز **CDS** لتخزين والتوزيع ومركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشرية له القدرة على التخزين كذالك بالإضافة إلى عين الصفراء، وشركة نفطال بسعيدة حاليا تغطي ثلاث مناطق هي سعيدة البيض والنعامة وهذا بعد ضم كل من شركة نفطال بالبيض والنعامة في ابريل 1992.

الموقع الجغرافي للمؤسسة نفطال بسعيدة:

يقع مركز مديرية المؤسسة بالمنطقة الصناعية رقم 01 ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات سعيدة النعامة البيض مهمة المؤسسة تتمثل في التمويل وتوزيع المواد البترولية يحدها شمالا الطريق الوطني رقم 06 (طريق الربا حية) وجنوبا سكك الحديدية الرابطة بين المحمدية وبشار غربا المؤسسة الوطنية للمواد وشرقا شركة المياه تتربع على مساحة قدرها أربع هكتارات. فيما يخص مركز تعمير القارورات فأصبح تابعا حسب الهيكل التنظيمي المبين أدناه لشركة نفطا ل حيث ينقسم إلى 05فروع.

تعريف المؤسسة GPL سعيدة (غاز البروبان المميع): هي عبارة عن مؤسسة يرتكز نشاطها على بيع الغاز و التعمير المميع (غاز البيتان، غاز البر وبان المميع) لزبائن وحدات التابعة لها و هي كالتالي:

- مركز تعمير القارورات سعيدة CE-201 SAIDA.
- المركز المصغر لولاية معسكر MCE/293.
- مستودع المشرية DR321.
- مستودع التخزين لولاية النعامة إقليميا DR/322.
- المركز المصغر لولاية البيض MCE/202.
- مستودع للتخزين الأبيض سيد الشيخ /DR

الموقع الجغرافي لـ GPL سعيدة:

تقع في شمال ولاية سعيدة طريق الرابط بين سعيدة معسكر (المنطقة الصناعية PB 123) مساحتها 4.4 هكتار.[1]

[1] - **المرجع نفسه.**

المطلب الثاني: مهام وتنظيم المؤسسة نفطال

أولا: مهام مؤسسة نفطال:

ابتداءا من تاريخ 27 أوت 1987 أصبحت مؤسسة نفطال مكلفة بمهمة التسويق والتوزيع الخاص بالمواد البترولية عبر كامل التراب الوطني والتي تتمثل في:

- غازي البترول المميع البوتان والبروبان .
- جميع أنواع الوقود وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية.
- الزفت بجميع أنواعه والمواد الخاصة
- الإطارات المطاطية
- الغاز الطبيعي والوقود

وهناك نشاطات ومهام جديدة شرعت فيها المؤسسة نفطال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود السير،فالغاز هو الأخر يعتبر الأهداف التي تصبو إليها المؤسسة نفطال وتسعى جاهدة بغية تحقيقها،أضف إلى ذالك العمل الجاد من اجل تحديد نموذج استهلاك طاقوي، وطني ،فافعلا قد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع وذالك بانجاز [1]:

- 44 مركز للتحويل .
- 03 محطات للاستغلال هذا الموقد.
- 22 محطة في طريق الانجاز.
- 20 محطة مبرمجة.
- 22000 سيارة حولت إلى استعمال "سير غاز".

فاستهلاك غاز البترول المميع "سير غاز"هو مهم جدا لأنه اقتصادي للغاية وغي ملوث للطبيعة.

ومما سبق نستنتج بان الهدف من كل هذا السعي الجاد والعمل المتواصل بغية استغلال الغز الطبيعي أفضل استغلال ومحاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات والسيارات ديزال.

[1] - المرجع نفسه.

ثانيا: تنظيمها

من خلال التقسيم الإداري الأخير للمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت وحداتها 56 وحدة منها 04 وحدات لصيانة، و04 وحدات مينائية، في حين إن باقي الوحدات المختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على انه توجد في كل ولاية وحدة لتوزيع، والمتبع لنشاطات مؤسسة نفطال متعددة نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة وكما أسلفنا من قبل هذه الوحدات لها جميع الإصلاحات في اخذ القرارات .

تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو ولايتين أو ثلاث، وتحصل هذه الوحدات على المساعدة الخاصة بالعتاد بمختلف أنواعها وأشكالها بفضل كل من :

- 04 مديريات مركزية .
- 08 مديريات عملية .
- 01 وحدة الأعلام الآلي .

ثالثا:وسائلها

تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي االبترول منها 51% استهلاك وطني للطاقة النهائية، وتحتوي بصفة عامة على:

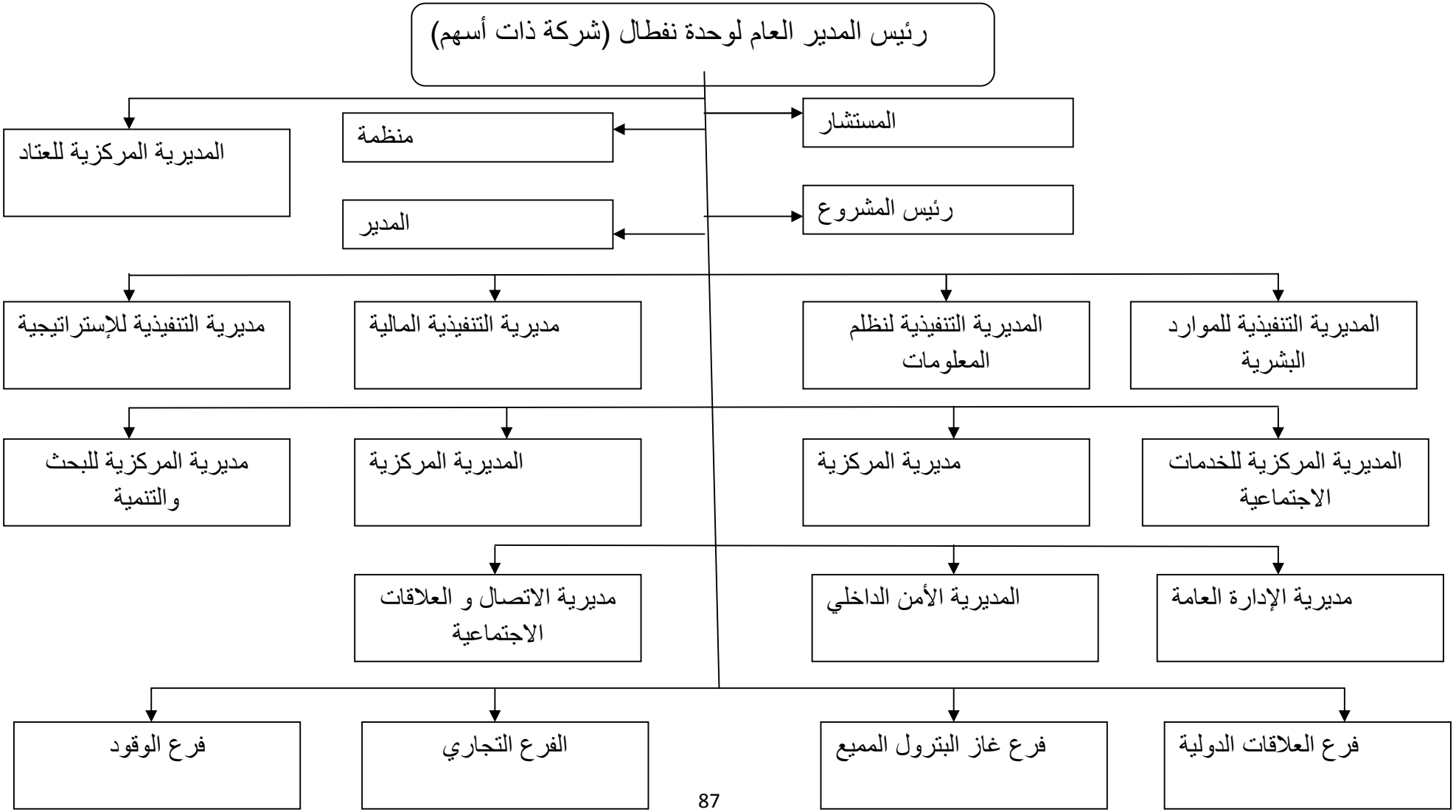
- 67 مركز ومخزن لتوزيع وتخزين الوقود (**Carburant**)، الزيوت (**Lubrifiant**)، المطاط (**Pneumatique**).
- 44 مصنع GPL(غاز البترول المميع).
- 16 وحدة للاستخراج الزفت.

قدرات الإنتاج للغاز البترولي المميع (GPL):

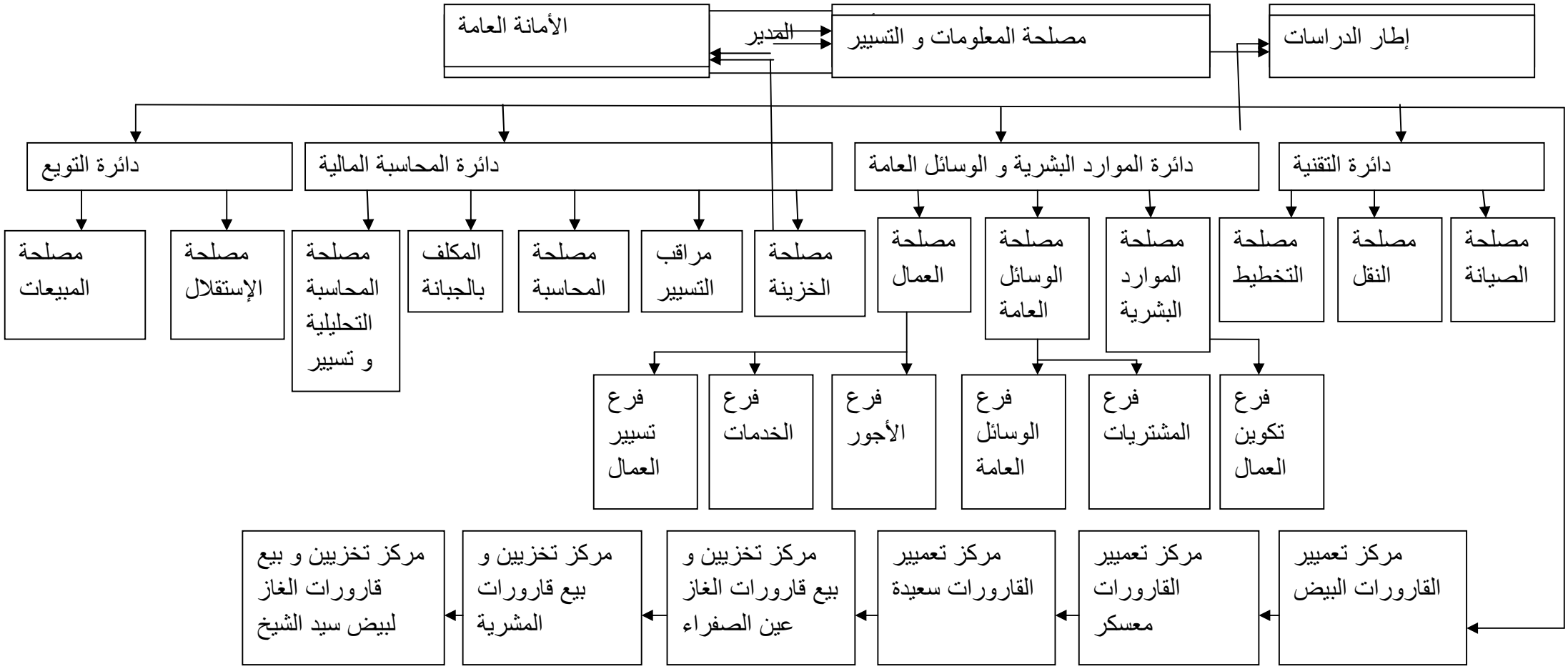
- قدرات التعبئة GPL:1.195.000طن سنويا.
- مقسمة إلى: بوتان 1.112.000 طن métrique سنويا(وحدة قياس) مقسمة على : 06 وحدات تابعة لنفطال مينائية 135.000 طن 10 وحدات داخلية :267.000 طن.[1]

[1] - **المرجع نفسه.**

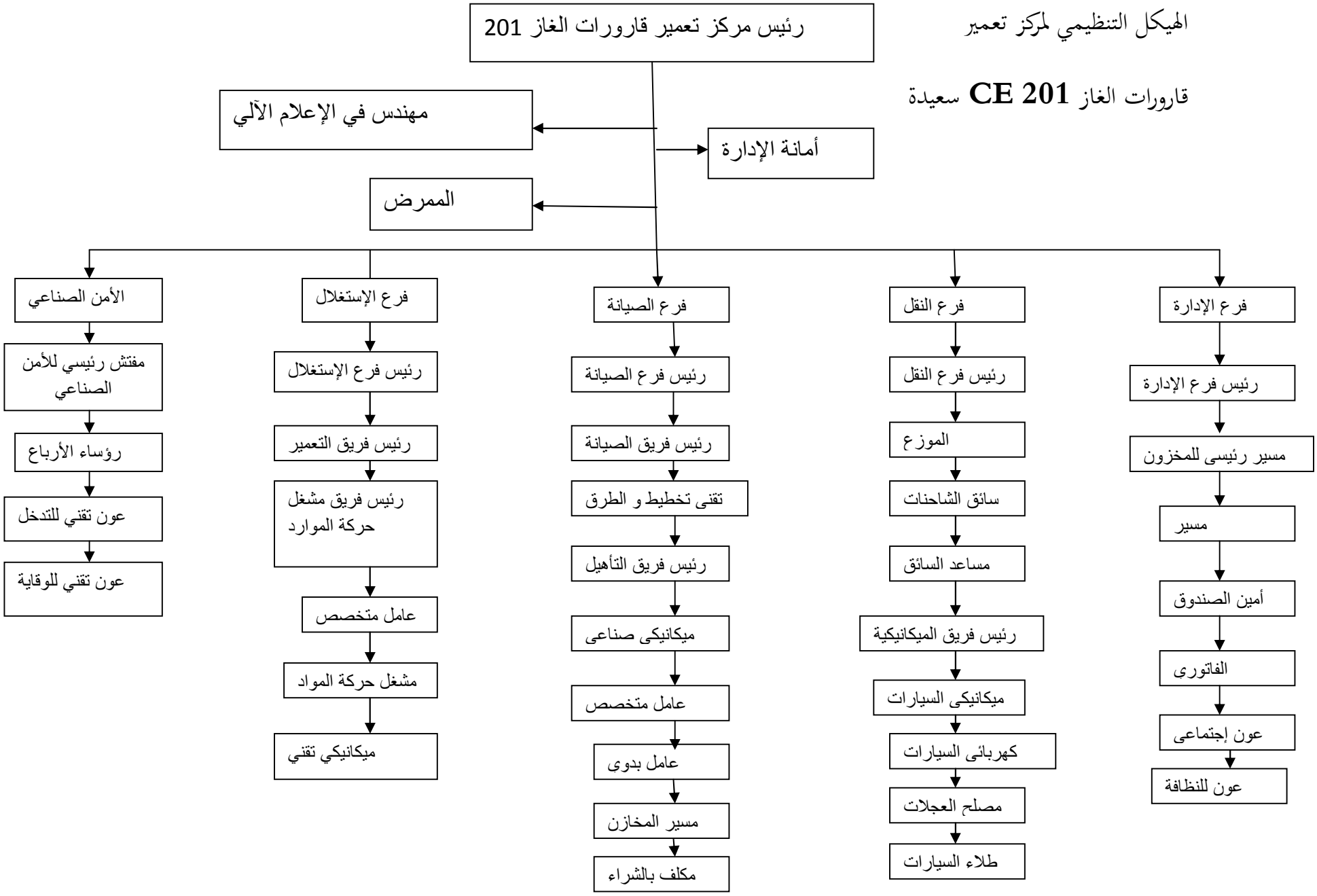
المخطط الكلي لهيكل نفطال



الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL سعيدة



الهيكل التنظيمي لمركز تعمير قارورات الغاز **CE 201** سعيدة



المطلب الثالث:تصنيفات المؤسسة (نفطال)

تصنف مؤسسة نفطال **NAFTAL** حسب وظائفها إلى [1]:

أولا: دائرة الموارد البشرية و الوسائل المشتركة و المستخدمين: تضم:

- **رئيس دائرة الموارد البشرية و المستخدمين و الوسائل المشتركة:** يقوم بتسيير المستخدمين مثال: عند دخول أحد العمال إلى المؤسسة و بعد امتحانه و نجاحه في المنصب و انتهاء من الفترة التدريبية و هي أغلب الأحيان 6 أشهر تقوم المؤسسة بتنصيبه نهائيا في منصب كل هذه العملية يسهل عليها رئيس الدائرة إلى غاية فترة العمل (التقاعد).
- **الوسائل المشتركة:** بحيث الدخل الشهري بما فيه أتوات و لمنح و الخدمات و كذا الحوافز المقدمة.
- **رئيس مصلحة المستخدمين المصلحة المشتركة:** يقوم بتنفيذ جميع قرارات رئيس دائرة البشرية و المستخدمون و الوسائل المشتركة.
- **رئيس فرع المستخدمين و المصلحة المشتركة:** ينفذ قرارات رئيس المصلحة.
- **مسير الموارد البشرية:** يقوم بتسيير خدمات العاملين في المركز من حيث تعداد عدد الأمراض، الغيابات، العطل الغير مبررة....
- **أمانة رئيس دائرة الموارد البشرية و المستخدمين و الوسائل المشتركة:** تقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة و كاتمة أسرار.
- **الخلية الاجتماعية:** ضمان حقوق الاجتماعية للعامل إلى حين حصوله على التقاعد.
- **رئيس مصلحة التكوين:** يقوم بتنفيذ قرارات رئيس دائرة الموارد البشرية و الوسائل المشتركة و المستخدمين (متابعة العامل لترجمة في العمل)
- **رئيس فرع الدخل الشهري:** يقوم بتنفيذ قرار رئيس المصلحة المستخدمين و المصلحة المشتركة يساعده في ذلك
- **مسير الدخل الشهري:** يقوم بتسيير حقوق الدخل الشهري للعامل.

[1] - **المرجع نفسه.**

- **فرع الخدمات:** يقوم هذا الفرع خدمات المستخدمين (العطل المرضية الأجر العائلي تعويضات الضمان الاجتماعي (التعاضدية لنفطال).

ثانيا: الدائرة المالية والمحاسبية: وتضم:

- **رئيس دائرة المالية و المحاسبة:** يسير و يوجه المصالح المختصة بالمالية و محاسبة و الخزينة المالية.
- **رئيس مصلحة المحاسبة:** يقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة في ما يخص المحاسبة.
- **رئيس المصلحة المالية:** يقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة فيما يخص المالية (الغلاف المالي).
- **رئيس مصلحة الخزينة:** يقوم بتنفيذ قرارات رئيس الدائرة فيما يخص الخزينة. (محاسب، أمانة رئيس الدائرة، مسير الصندوق الرئيس، مسير) تنفيذ قرارات رؤساء المصالح.

ثالثا: الدائرة التجارية: وتضم:

- **رئيس دائرة التجارية:** يقوم بتسيير المصلحة فيما يخص الزبائن و البيع اليومي و كذلك تسيطر الأهداف المراد تحقيقها.
- **رئيس مصلحة الاستغلال:** يقوم بتنفيذ قرار دراية كافية لتحقيق النتائج و ذلك بجمع المعلومات عن البيع الإنتاج.
- **رئيس مصلحة التجارية:** تنفيذ قرارات رئيس دائرة تجارية و كذلك يقوم بمراقبة اليومية بعملية البيع و معرفة القدرة المسطرة للبيع و الشراء.
- **مسير مكلف بدراسات:** دراسة عملية البيع و الشراء و دراسة أهداف المسطرة.
- **أمانة رئيس دائرة تجارية:** كاتمة أسرار.
- **رئيس القطاع:** تسيير عملية الشراء و بيع بالنسبة للزبون.

رابعا: مصلحة الوسائل العامة: وتضم:

- **رئيس مصلحة وسائل العامة:** يسير و يوجه المصلحة في ما يخص المواد العامة مثال: (مكاتب، كمبيوتر، كراسي، أقلام، و تجهيزات المكتب و غير ذلك من الوسائل).
- **رئيس فرع وسائل العامة:** يوقع ورقة الطلب من طرف الجهة الطالبة و له القبول و الرفض و يراقب المخزن بصفة دائمة.

- **رئيس فرع مراقبة:** يقوم بالمراقبة اليومية لطلبات المؤسسة من حيث تجهيزات المكتب (موجودة و غير موجودة).

- **المشتري:** شراء تجهيزات المكتب.

- **الأمانة رئيس مصلحة:** كاتمة الأسرار (أمين مخزن، مسير مخزن، واضع الفاتورة، سائق) تنفيذ قرارات رئيس المصلحة كل حسب وظيفته.

خامسا: الدائرة التقنية: وتضم:[1]

- **رئيس الدائرة التقنية:** يشرف على تسيير دائرة فيما يخص العتاد المتنقل و تنصيب البر وبان و يصلح العتاد المتنقل.

- **مفتش العتاد المتنقل:** يقوم بالمراقبة اليومية للشاحنات و السيارات التبعة لنفطال وكذلك عند عملية البيع (مزاد العلني) مراقبة العتاد المتنقل.

- **رئيس مصلحة العتاد المتنقل:** تنفيذ قرارات التقنية فيما يخص العتاد المتنقل (يقدم لرئيس الدائرة تقارير الشهرية و يومية حول الأعطاب والتصليح فيما يخص الشاحنات، اختفاء شاحنة قل الغاز لوحدات أخرى أثناء أداء عملها).

- **تقني في الطريقة:** يقوم بوضع مخططات الآلات كما يوضح بدقة عن طريق مخطط مكان عطب الآلة (منصب البر وبان، أمين مخزن، رئيس مستودع، ميكانيك السيارات، رئيس مخزن) تنفيذ قرارات كل حسب وظيفته.

- **دور ومهام المسيرين داخل المؤسسة:**

- **رئيس المخزن:** يقوم بالإشراف على عملية دخول وخروج السلعة وله صلاحية إعطاء الأوامر في الحدود المسوح بها وكذلك الإمضاء على الوثائق التي تحصل داخل المخزن.

- **أمين المخزن:** يقوم بالرقابة على المخزن وإدراج السلع التي تحتاجها أي جهة عند الطلب وكذا تسجيل المخرجات.

- **مسير المخزن:** يقوم بالتقييد في برامج خاصة (برامج) عند دخول وخروج السلعة .

[1] - **المرجع نفسه.**

- **أنواع المخازن داخل المؤسسة:**

– **مخـزن العتـاد الثابـت:** خـاص بالسـلع ذات الحجـم الـتي تتميـز بالثبـات مثـل الآلات تعمـير القارورات ومواد الطاقة الكهربائية.

– **مخـزن العتـاد المتنقـل:** خـاص بالسـلع ذات الحجـم الصـغير الـتي تتميـز بسـهولة التنقـل مثـل معدات النقل.

– **مخزن الخردوات العامة:** يستعمل للاستهلاك الداخلي مثل الطلاء, المسامير.....[1]

[1] – **المرجع نفسه.**

المبحث الثاني:مركز تعمير قارورات الغاز CE 201:

إن مركز تعمير قارورات الغاز **CE201** هو من بين أهم المراكز المتواجدة في المؤسسة الاقتصادية نفطال أي يعتبر جزء لا يتجزأ منها وهو مركز يتم على مستواه تخزين وتوزيع الغاز المميع وسنتطرق إلى أهم ما يعرف به هذا المركز في ثلاث مطالب وهي:

المطلب الأول: تعريف لمركز تعمير قارورات الغاز CE 201

نبذة عن منشأ المركز:[1]

الموقع الجغرافي:

- المنطقة الصناعية-سعيدة-
- **المساحة:** يتربع المركز على حوالي 4 هكتار.
- **بداية الإنجاز:** سنة 1973
- **بداية الإنتاج:** سنة 1975
- **اليد العاملة:** يبلغ العمال الذين سيشتغلون في المركز حوالي 152 عامل.
- **المهمة الأساسية للمركز و منطقة النشاط:** إن المهمة الأساسية للمركز تتمثل في تخزين و توزيع غاز البترول المميع (البيتان، البر وبان) حيث يتم توزيع غاز البترول المميع انطلاقا من المركز كما يلي:
  - **غاز البيتان:** يشمل توزيع كل من ولايتين سعيدة و النعامة.
  - **غاز البر وبان:** يشمل كل من الولايات: سعيدة، البيض، النعامة.

معنى كلمةCE-201 :

- C: CENTRE المركز
- E: ENFUTEUR تمييع
- 20: رمز الولاية (سعيدة)
- 1: تسلسل المركز.

[1] - **المرجع نفسه.**

المطلب الثاني :فروع مركز تعمير القارورات الغاز1 CE-20

إن مركز تعمير قارورات الغاز ينقسم ويتوزع هو الأخر على مجموعة من الفروع التي بدورها تحتوي على العديد من العناصر وكل عنصر وله مهمته التي يقوم بها.

1. فرع الإدارة:

- **رئيس فرع الإدارة ADM** (مكان تواجدي) يقوم بتسيير الإدارة لمراقبة اليومية لدخول العمال كذلك عماية التي ينجزها أمين الصندوق و منجز و المسير.
- **المسير**: يقوم بوضع لائحة حاجيات المركز من مواد و لوازم و أدوات المكتب و يقوم بإنجاز ورقة الحضور الشهرية لكل فرع.
- **واضع الفاتورة**: يقوم بإنجاز فاتورة للزبون (شراء قارورة الغاز) و دفع اليومية إلى دائرة التجارية.
- **أمين الصندوق**: يقوم بقبض الدراهم بعد إنجاز كل فاتورة و يقوم في نهاية اليوم بدفع حصيلة يومية إلى البنك المركزي الخارجي.
- **المسير الرئيسي للمخزون**: يقوم بمتابعة اليومية للمخزون من غاز البيتان و غاز البروبان، سير غاز، عجلات، زيوت....إلخ و تسجيلها على قائمة التخزين يوميا حسب التغيرات.
- **عاملة النظافة**: تنظيف المكان.
- **عون اجتماعي**: تابعة للخاية الاجتماعية عمليا بحيث تشرف على الرحلات التي تقوم بها الشركة و كذا يشرف على الإجراءات التي يقوم بها العامل في حالة مرضه بحيث يلعب دور الوسيط بين المريض و صندوق الضمان الاجتماعي.

2. فرع النقل:

- **رئيس فرع النقل**: يقوم بالمراقبة الكلية و تسيير الكلي لموقف السيارات على مختلف أشكالها و توزيع المهام على كل سائق و معاون و إعطاء الأوامر لجميع أعضاء فرع النقل لإنجاز ما هو مطالبين بهم حسب منصبه.
- **موزع الوثائق الطلب Dispatcher**: مثل زبون يريد أخذ 105 قارورة يجب عليه أن يمر على هذا الموزع لينجز له هذه الوثيقة (اسم، لقب، تاريخ أخذ الطلبية والكمية).

(سائق صهريج GPL، سائق شاحنات الحاملات القارورة 210، معاون ميكانيك السيارات، كهربائي السيارات، مصلح العجلات، مصلح هيكل السيارات، سائق السيارات الخفيفة ذلت أربع مقاعد) منفذي الأوامر رئيس فرع النقل كل حسب وظيفته.[1]

3. فرع الصيانة:

- **رئيس فرع الصيانة:** يقوم بصيانة العتاد الثابت و ذلك بمراقبة اليومية للعتاد و إنجاز التقارير شهرية حول عمل هذه الآلات من أعطاب.
- **رئيس فرع الصيانة:** تنفيذ قرار فرع الصيانة بحيث يأمر بالمراقبة اليومية للعتاد قبل حدث أي عطب.
- **رئيس فرقة إعادة التهيئة:** يقومون بإعادة تهيئة القارورات لاستعمال آخر.
- **ميكانيك العتاد الصناعي:** يقوم بإصلاح الأعطاب العتاد الصناعي.
- **العمال المساعدون:**يقومون بإغلاق القارورة. (كهربائي، عمال مساعدون، مسير مخزن، مشتري) تنفيذ قرارات رئيس فرع النقل.

4. فرع الاستغلال:

- **رئيس فرع الاستغلال:** يقوم بالمراقبة اليومية لعمال تصنيع و صحة العمل (مكان تحميل القارورة، مكان تعميرها) كل هذه المهام مسندة إلى رئيس فرع الاستقبال كذلك البيع في نهاية اليوم و عملية الإنجاز و تحويل على عدة مستويات (من مادة خام إلى مادة مصنعة) و إنجاز تقارير شهرية فيما يخص التخزين و الإنتاج و البيع.
- **رئيس فرقة التعمير**:يشرف على كل من:

رئيس فرقة تغيرات الإنتاج: يقوم بمراقبة القارورات فيكل مكان دوران تعمير قارورات و يقوم بفتح حنفية قارورة و يفرغ الهواء و يصنع الغاز.

- **عمال الإنتاج (مشغل حركة المواد):** يقوم بعملية ملأ قارورة الغاز.
- **عمال مساعدون:** غلق فتحة القارورة.
- **مساعد عمال:** يقومون بمساعدة كل من رئيس فرقة تغيرات إنتاج و عمال الإنتاج و عمال مساعدون في حالة نقص مرحلة من مراحل التعمير.

[1] - **المرجع نفسه.**

الإعلام الآلي في المؤسسة: [1]

البرامج: يشغل مؤسسة الإعلام الآلي بحيث يأخذ الحيز الأكبر في المؤسسة من حيث الآلات البرامج التطبيقية إذ أنه أصبح نقطة رئيسية من حيث الإنجاز تنفيذ و الدقة و السرعة في التطبيق.

هناك عدة برامج تطبيقية على أعلى مستوى مركز تعمير من بينها:

- **برنامج تسيير المخزون العتاد المتنقل:** يعمل هذا البرنامج تحت نظام التشغيل dos مهمته هي إنجاز ورقة دخول و خروج السلع و تنظيم المخزون حسب النوع و الكمية و الرقم التسلسلي و رمز السلع و كذلك عمليات الإحصاء اليومية و الشهرية، سنوية و عمليات الجرد الثلاثية زيادة على ذلك العمليات التي يقوم بها البرنامج و هي تخزين المعلومات.
- **برنامج تطبيقي تسيير مخزون بالنسبة للعتاد الثابت:** يعمل تحت نظام DOS و لديه نفس المهام السابقة.
- **برنامج نفط كوم:** هذا البرنامج تحت نظام التشغيل **WINDOWS** برنامج **DELPHIE** برنامج الفوترة و الحساب و جميع العمليات الحسابية اليومية و الشهرية من دخول و خروج الغاز بجميع أنواعه.
- **برنامج تطبيقي نظام تسيير الاستثمارات:** يعمل هذا البرنامج تحت نظام DOS برنامج **DELPHIE** يقوم هذا البرنامج إدخال وإخراج استثمارات بكل أنواعها ثابتة أو منقولة.

الثابت: أراضي مباني....

المنقول: شحنات، سيارات، المكاتب، الإعلام الآلي .....

- **برنامج تطبيقي تسيير موقف السيارات:** في حالة إعطاب، تصليح السيارات، تأمين السيارات، استهلاك قطع غيار السيارات يعمل هذا البرنامج تحت نظام **Windows** و **DOS**.
- **برنامج تطبيقي نظام التسيير و المديونية:** يعمل تحت نظام **DOS** يقوم هذا البرنامج بالمتابعة اليومية لعمليات (بنك، الصندوق، الزبائن ....الخ)
- **برنامج تطبيقي لمحاسبة العامة:** يعمل تحت نظام **DOS** يحتوي هذا البرنامج ميزانية الافتتاحية للمؤسسة إضافة العمليات اليومية لمحاسبة و عمليات الترحيل إلى دفتر أستاذ، عمليات الجرد عن طريق جدول يسمى

[1] - **المرجع نفسه.**

بالجرد الدائم ويعدها جدول حسابات النتائج الذي يبين نتيجة الاستغلال و النتيجة الصافية للمؤسسة بعد طرح الضريبة.

- **برنامج تسيير أجور**: يعمل تحت نظام **DOS** يقوم هذا البرنامج بتسيير أجور بصفة عامة بعد نهاية كل شهر يقوم بحساب الأجر لكل عامل على حدا حسب الرمز الشخصي و حسب الرقم المصرفي (البنكي).[1]
- **برنامج تطبيقي خاص بتسيير المستخدمين**: يعمل تحت نظام التشغيل **Windows** برنامج **DELPHIE** يحتوي على تاريخ دخول العامل إلى الشركة إلى حين خروجه بالتقاعد.

[1] - **المرجع نفسه.**

المطلب الثالث: أهداف شركة نفطال:

إن شركة نفطا ل مؤسسة كغيرها من المؤسسات تنشط في المجال الاقتصادي بل وهي الرائدة له على المستوى الوطني في إنتاج المنتوجات البترولية حيث أنها تعمل على تزويد المناطق المجاورة بمادة الغاز المميع ، وباعتبارها تمتلك العديد من المؤهلات من موارد وإمكانات الأمر الذي جعلها ترسم مجموعة الأهداف في أمل السعي لتحقيقها ومن بين أهم هذه الأهداف نجد:

1. الحصول على الميزة التنافسية الفريدة التي تجعل منها في المركز الأول على مستوى الوطني.
2. تسير مواردها باستخدام أسلوب الحكم الراشد.
3. تسعى مؤسسة نفطا ل إلى تحديث وتحقيق المخططات الجديدة.
4. الرفع من الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية.
5. تطوير الاتصالات الداخلية وذالك بأدوات الاتصال،المجلات مثل مجلة .**NAFTAL NEWS**
6. زيادة حجم الإنتاج المسوق والمنقول.
7. السعي إلى تطبيق مبدأ المشاركة والمراقبة الدورية من اجل الشفافية في الأعمال.
8. تقوية طاقاتها التكنولوجية و التسييرية.
9. التنوع في أنشطتها وتحقيق الشراكة.
10. التحكم المستمر في حرفها القاعدية،وتغيير وضعية المؤسسة إلى اقتصاد السوق .
11. تقديم أفضل الخدمات للزبائن.
12. تطوير نوعية الإنتاج ونوعية التغليف.
13. تحديد أنظمة التسيير مع كل حدث طارئ يستحق التغيير يضمن السير الحسن للمؤسسة
14. وضع أنظمة التسيير بالإعلام الآلي وهي:

- **NAFTCOM**.....نظام محاسبة المواد.
- **NAFTGD** .....نظام تسيير محطات الخدمة.
- **WINCANAL**.....نظام المحاسبة التحليلية.
- **SG**.....نظام التسيير في الاستثمارات.
- **SGC**.....نظام تسيير المداخل.
- **STM**.....نظام تسيير الخزينة.[1]

[1] - **المرجع نفسه.**

المبحث الثالث: عرض وتحليل الاستبيان

في هذا المبحث واعتمادا على منهجية الدراسة البحث العلمي قمنا بإعداد الاستمارة وتوزيعها على العينة المدروسة وذالك من اجل تفريغها في جداول محددة ومن ثم تحليلها بواسطة برنامج معين اخترناه نحن برنامج **spss** الذي حولنا من خلاله أن نرصد واقع الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: حدود الدراسة

ونقصد بها ومن خلالها لفواعل التي ساهمت في دراستنا وتتمثل في:

أولا: الحدود البشرية: تتمثل في العينة الكلية في شركة نفطا ل والتي اخترناها نحن بشركة عشوائية لضمان الحصول على نتائج اقرب ما تكون واقعية، فكانت عينتنا المختارة 50 شخص موجود داخل مؤسسة نفطال من مسؤولون وموظفين على اختلاف مستوياتهم؛ تمت إعطائهم الاستمارة لملئها،غير أننا استرجعنا 30 استمارة فقط .

ثانيا: الحدود المكانية: إن شركة نفطال ميدان الدراسة هذه هي بسعيدة بالغرب الجزائري تأخذ مساحة 4هكتارات تقع في طريق الربا حية الطريق الرابط بين معسكر وسعيدة.

ثالثا: الحدود الزمنية: ونقصد بها فترة التي قمنا فيها بالدراسة الميدانية أين تراوح وجودنا من ليوم لموافق لتاريخ28 من شهر فبراير2018 إلى 14 افريل من نفس سنة.

رابعا: كيفية تحليل الاستبيان :لكي يتمكن الباحث في شتى العلوم من الإحاطة الكاملة ببحثه من معلومات وبيانات يستطيع من خلالها أن يعرف ويلتمس حقيقة الدراسة التطبيقية عن قرب .وجب عليه استخدام منهج معين يستعين فيه بأدوات معينة تساعده في جمع المعلومات: وفي ما يلي تندرج الأدوات التي استعملتها في دراستي التطبيقية هذه:

- **الملاحظة** :وهي عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر احدهما الباحث والأخر المستجيب أو المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ن ويلاحظ أثنائها الباحث ما يثار من ردود فعل على المبحوث ومنها قد يستطيع الباحث استنتاج الكثير من المعلومات.[1]

[1] – أحمد حسين الرفاعي، **مناهج البحث العلمي ، تطبيقات إدارية واقتصادية**، الطبعة الثانية،دار وائل للنشر، د.س.ن، ص 221.

- **المقابلة:** يمكن اعتبارها هي لقاء و مواجهة أو معاينة أو استجواب يتم بي الشخص المقابل والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجبين وجها لوجه،ويقو الباحث او المقابل بتسجيل الإجابات وتدوينها على الاستمارات وتقوم على الاتصال الشخصي أو الاجتماع المباشر بين الباحث و معاينة المشرفين والمبحوثين كل على حد ى أو فئة جماعة و يوجد نوعين من المقابلة :

المقابلة المقننة: وهي عبارة عن أسئلة ثابتة يوجهها الباحث للمبحوث.

المقابلة غير المقننة:[1] تعتبر أسئلة غير ثابتة أي حسب ما يراه الباحث مناسبا.و ملائما لظروف المقابلة وملائمة للموضوع.

أما فيما يتعلق بتحليل الاستبيانات ذات الإجابات والتي عددها 30 استمارة فقد اعتمدت في تحليلها ومعالجتها على برنامج **SPSS** على استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها .وعليه لكي تكون الاستبيان فعالة ومصيدة للهدف وجب أن يكون الاستبيان جيد ومنه فعليه التميز ب:

- أن تكون الأسئلة موجزة لكنها واضحة .
- أن لا يكون مكلفا بالنسبة لمردوده من المعلومات.أن يتطلب من المستجيب الحد الأدنى من الجهد والوقت
- أن تهدف الأسئلة فيه على الحصول على إجابات واقعية وليس تخمينات وأراء وتوقعات.
- أن لا بوثير إحراج للمستجيب بحيث تكون الأسئلة عادية لا تثير ارتباك.

[1] – عمار بحوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الطبعة الثانية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 207.

المطلب الثاني:دراسة تحليلية.

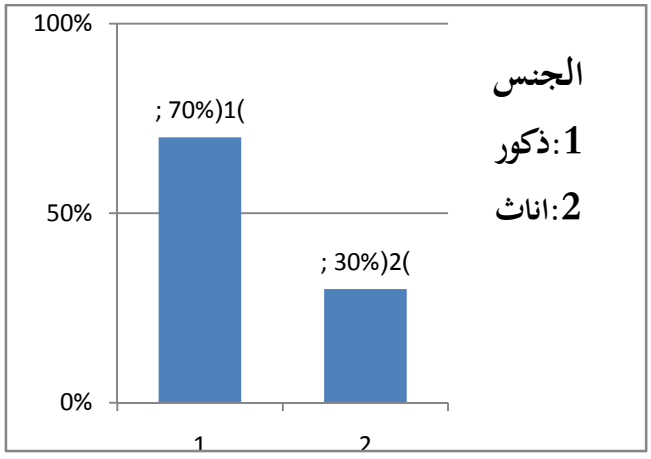
بعد توزيعي للاستمارات على 50 شخص قمت باسترجاع 30 استمارة فاستعنت في تحليلي للبيانات وللإجابات كان باستعمال برنامج **SPSS** والنتائج هي كالآتي :

البيانات الوظيفية والشخصية:

أ) **الجنس:**

✓ **إجابة المبحوثين على السؤال الأول:الجدول الأول 01**

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ذكر1	21	70,0	70,0	70,0
	أنثى2	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



الأعمدة البيانية للإجابات المقترحة:الشكل 01

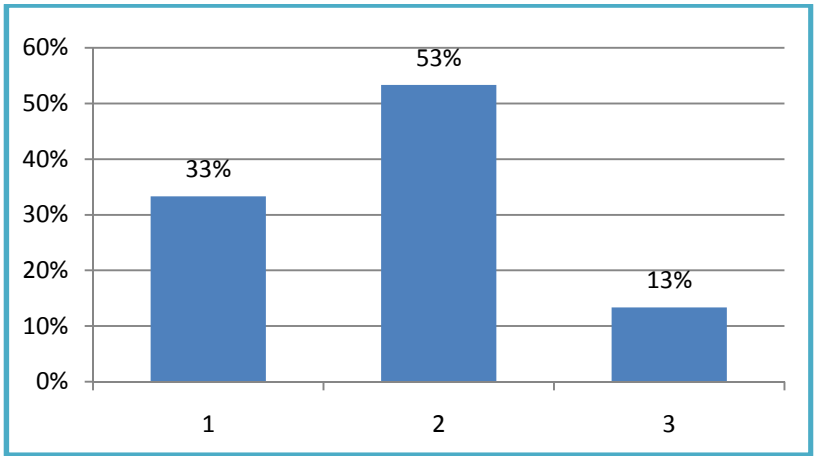
فيما يتعلق بالسؤال الأول فإنني توصلت إلى النتيجة التالية:

عن طريق إجابة المبحوثين عن البيانات الشخصية للسؤال (01) فإنني لاحظت أن نسبة فئة الذكور كبر من نسبة فئة الإناث بنسبة اكبر،و إن دل هذا على شي ء إنما يدل على إن مؤسسة نفطال تعتمد على الفئة الذكورية.

ب) **السن**: إجابة المبحوثين على السؤال الثاني :الجدول 02

السن						
			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1	من20الى 35سنة	10	33.33	33.33	33.33
	2	من35 الى 45سنة	16	53,33	53.33	86.66
	3	من45 الى 55سنة	4	13.33	13.33	100,0
	أكثر من 55		0	0	0	0
	Total		30	100,0	100,0	

الأعمدة البيانية للإجابات المقترحة:الشكل 02



من الأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ أن نسبة 33% من العينة يتراوح سنها اقل من 35 سنة، أما نسبة 53%من العينة يتراوح سنها مابين 35-45سنة وكذالك نسبة13%من العينة تمثل أكثر من 45سنة. وهو ما يعني أن عمر وسن موظفي المؤسسة نفطال ينحصر تقريبا بين 20 إلى 45 سنة مما يدل على الفئة الشبانية هي الفئة الغالبة من الموظفين المتواجدين بالمؤسسة.

ج) المستوى التعليمي: إجابة المبحوثين على السؤال الثالث:[1]

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
	جامعي	17	56,0	56,0	86,0
	دارسات عليا	4	14,0	14,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية الموظفين العاملين بالمؤسسة نفطال لهم مستوى تعليمي جامعي وذالك بنسبة 56% ،لي يليها المستوى التعليمي بنسبة 30%.ومن ثم يأتي مستوى الدراسات العليا بنسبة 14%،ولنستنتج أن مؤسسة نفطال تعتمد في توظيفها على ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

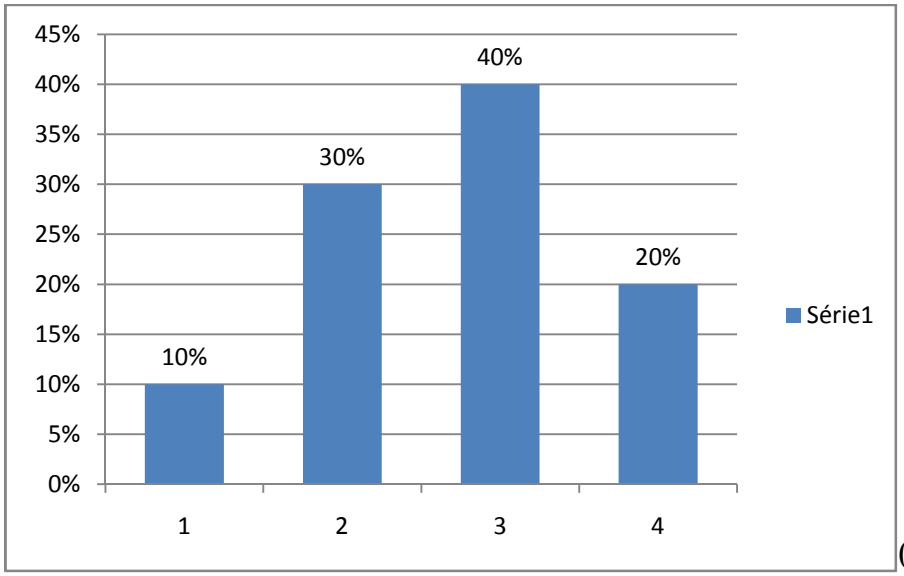
د) الخبرة:

✓ **إجابة المبحوثين على السؤال الرابع:**

			Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1	من1 الى 05سنوات	3	10	10	10
	2	من06الى 10سنوات	09	30.0	30	30.0
	3	من11الى15سنة	12	40.0	40.0	40.0
	4	اكثر من15سنة	6	20.0	20.0	20.0
		Total	30	100,0	100,0	100.0

[1] – بالاعتماد على نتائج Spss

الأعمدة البيانية للإجابات الشكل (04)



0

نلاحظ من خلال الشكل في الأعلى انه خلال المدة التي تتراوح مابين 11سنة إلى ما يفوق 15 والتي كانت بنسبة40% وهي أعلى نسبة،تأتي بعدها المدة مابين 6الى بنسبة 30%.كما نلاحظ وهذا يعني أن مؤسسة نفطا ل تعتمد فيما يتعلق بالخبرة على ذوي خبرة طويلة.

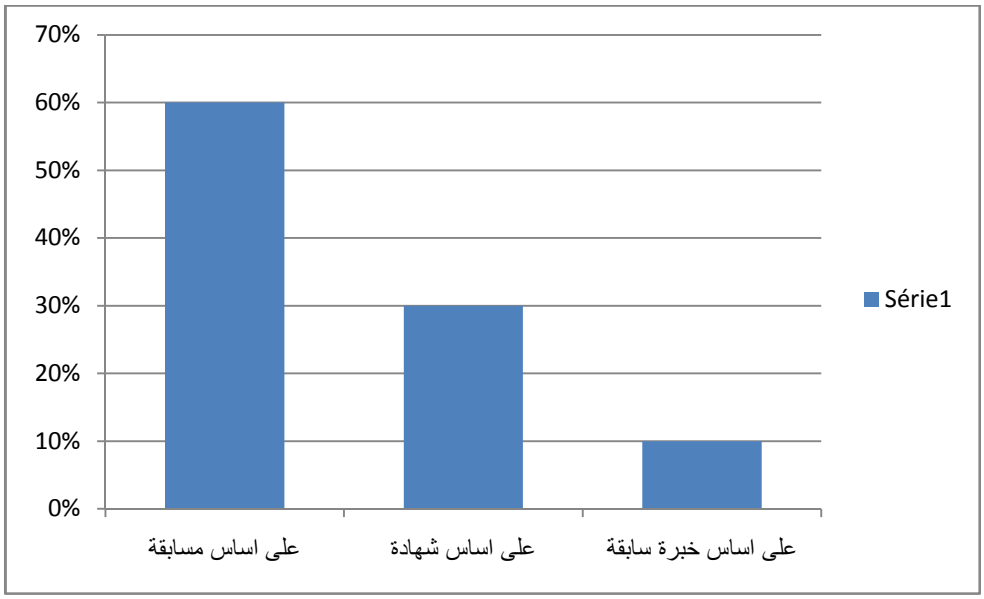
هـ) التوظيف:[1]

✓ **إجابة المبحوثين على السؤال الخامس:**الجدول05

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	على أساس مسابقة	18	60,0	60,0	60
	على أساس شهادة		30,0	30,0	,090
	على أساس خبرة سابقة	3	,010	,010	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

[1] – بالاعتماد على نتائج Spss

الأعمدة البيانية للإجابات الشكل 05



نلاحظ أن مؤسسة نفطا ل تعتمد في التوظيف على أسلوب المسابقة،وذالك كون أن إجابات كافة الموظفين كانت أنهم وظفوا عن طريق المسابقات سواء كانت الكتابية أو الشفافية وذالك بنسبة 60 %، ويأتي بعدها مباشرة التوظيف على أساس شهادة بنسبة 30% مما يعني أن نفطال تعتمد على التوظيف الذي أساسه الكفاءة والشهادة وذالك في حالة وجود منصب واحد فقط حسب ما أفادنا به مدير الموارد البشرية.

النتيجـــــة:

من خلال تحليلنا للإجابات العينة المدروسة وبتعميم عليها نجد أولا فيما يتعلق بالبيانات الوظيفية والشخصية نلاحظ أن مؤسسة نفطا ل تمتلك الفئة الذكورية بنسبة اكبر من الإناث، الذين يتروح السن لديهم مابين 20 إلى 45 وأصحاب خبرة للأكثر من 10سنوات وتعتمد في سياسة توظيفها لموظفيها على ضرورة ومصداقية المسابقة للحصول على موظف ذو كفاءة عالية.

المحور الأول :الحكم الراشد.

نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة هذا المحور مبينة بالجدول (**01**)أدناه:

Statistiques descriptive				
	N	Minimum	Moyenne	Ecart type
س1	30	1	2,52	1,632
س2	30	1	2,24	0,9950
س3	30	1	3,76	1,375
س4	30	1	3,62	1,244
س5	30	1	3,71	1,309
المحور1	30	1	2,33	1,461
N valide (listwise)	30			

تحليل نتائج الجدول (01):

1-1 فيما يتعلق بالسؤال :"الحكم الراشد هو الأداة التي من خلاها نحقق مبدأي المحاسبة والشفافية"نلاحظ انه احتل متوسط الإجابة المركز الأول بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 1.375وهو ما يعني أن الإجابة تؤول إلى الموافقة على السؤال الأول من هذا المحور

1 -2 فيما يتعلق بالسؤال :"يتحقق الحكم الراشد بالمؤسسة عن طريق تفعيل كل من المساءلة والمشاركة" ،نلاحظ انه احتل متوسط الإجابة المركز الثاني وذالك بمتوسط حسابي 3.71وانحراف معياري 1.309 .وهو ما يعني أن الإجابة كانت موافقة على أن بتفعيل كل من المساءلة والمشاركة في المؤسسة يتحقق الحكم الراشد وهذا بناءا على إجابات العينة المبحوثة.

1 -3 فيما يتعلق بالسؤال :"مؤسسة نفطال تعتمد على مبدأ الرشادة الاقتصادية "،احتل متوسط الإجابة المركز الثالث وذالك بمتوسط حسابي 3.62 و انحراف معياري 1.244.مما يعني أن الفئة المدروسة لهم اجابة بالموافقة فيما يخص هذا السؤال.

1-4 فيما يتعلق بالسؤال :"هناك تحيز من قبل المسؤولين في التعامل مع المرؤسين "،نلاحظ ان هذا السؤال احتل متوسط الإجابة المركز الرابع وذالك بمتوسط حسابي 2.52وانحراف معياري 1,632.و هو ما يعني حياد المبحوثين فيما يخص هذا السؤال إما لعدم صحية هذا السؤال ،أو صحيته وتغاضى المبحوثين في تأكيده،أو أن لا أساس منه.

1-5 فيما يتعلق بالسؤال :"تعتمد مؤسسة نفطا ل على أسلوب الحكم الراشد عن طريق الاستعمال العقلاني للموارد والرقابة الدورية الفعالة" نلاحظ أن هذا السؤال احتل متوسط الإجابة المركز الخامس وذالك بمتوسط حسابي 2.24وانحراف معياري 0.995 وهو ما يدل أن الإجابات المقترحة هي غير موافق.

أما فيما يخص المحور كا كل كان المتوسط الحسابي 2.33و انحراف معياري 1.461.ومنه يتضح أن الإجابات عن هذا المحور تؤول إلى موافق وذالك حسب نموذج برسون.

النتيجـــــة:

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا المحور بان إجابة المبحوثين في العينة المأخوذة هي أي أننا يمكننا القول بتأكيد على صحية وموافقة على ما تطرقنا إليه من خلال هذا المحور.

المحور الثاني:تسيير المؤسسة الاقتصادية

نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأسئلة هذا المحور مباينة بالجدول(02)أدناه:

Statistiques descriptive

	N	Minimum	Moyenne	Ecart type
س6	30	1	3,19	1,537
س7	30	1	3,62	1,564
س8	30	1	3,14	1,389
س9	30	1	3,48	1,470
س10	30	1	3,67	1,592
المحور2	30	1	3,42	1,459
N valide (listwise)	30			

تحليل الجدول:

بدراسة وتحليل محتويات الجدول رقم (02) الذي يوضح أراء المبحوثين حول موضوع تسيير المؤسسة الاقتصادية نجد:

2-1 فيما يتعلق بالسؤال :" تعتمد مؤسسة نفطال في تسييرها على أسلوب الحكم الرشيد" نلاحظ انه احتل متوسط الإجابة المركز الأول بالنسبة لهذا المحور وذالك بمتوسط حسابي 3,67وانحراف معياري 1,592.وهذا يدل على أن الإجابة تقترب من موافق أي أن نفطال تعتمد أسلوب الحكم الراشد حسب إجابات التي حصلنا عليها.

2-2 فيما يتعلق بالسؤال: "التسيير في مؤسسة نفطال يقوم على مبدأ زيادة الانتاج مقابل الحفاظ وترشيد في الموارد"احتل متوسط الإجابة المركز الثاني بمتوسط حسابي 3,62 .وانحراف معياري1,564،أي موافق

2-3 فيما يتعلق بالسؤال :"إن تسيير المؤسسة الاقتصادية نفطال بأسلوب الحكم الراشد يعطي الميزة التنافسية للمؤسسة والمكانة والارتقاء في السوق "احتل متوسط الإجابة المركز الثالث بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 1,470 وهو ما يأخذ شكل محايد غير اننا يمكننا القول بانها بنفس النسبة لكل من موافق وغير موافق.

2-4 فيما يتعلق بالسؤال:"مؤسسة نفطا ل تعتمد على التسيير الاستراتيجي في القيام بوظائفها "احتل متوسط الإجابة المركز الرابع بمتوسط حسابي 3,19 وانحراف معياري 1,537 أي أن ك الإجابة تتناسب ومحايد في نموذج برسون ،إلى أننا يمكننا القول بموافق فيما يخصص هذه الاجابة عن هذا السؤال.

2-5 فيما يتعلق بالسؤال :"تسعى مؤسسة نفطا ل في تسييرها إلى تطبيق أسلوب الحكم الراشد وذالك لما يحققه من أهداف وميزات تجعل منها الرائدة على المستوى الوطني"نلاحظ انه احتل متوسط الإجابة المركز الرابع بمتوسط حسابي 3,14وانحراف معياري 1,389، وهو ما يعني أن الإجابة تأخذ صفة الحياد.

النتيجـــــة :

أنه نستنتج من خلال إجابات المبحوثين عن أسئلة هذا المحور كانت تأخذ صفة الموافق بشدة

اختبار صحة الفرضيات

H_0:لا يوجد علاقة بين الحكم وتسيير المؤسسة الاقتصادية.

H_1:يوجد علاقة بين الحكم الراشد وتسيير المؤسسة الاقتصادية.

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	19,367	4	4,842	3,325	75,00
Intra-groupes	23,300	16	1,456		
Total	42,667	20			

من الجدول :لدينا Sig =0.037 يعني اكبر من 0.05 وعليه فإننا نستطيع القول أن الفرضية (H_1) صحيحة، وأن الحكم الراشد له تأثير في تسيير المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث:نتائج الدراسة

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية والتي اعتمدنا فيها على كل من أسلوب المسح وأدوات الدراسة المتمثلة في كل من الملاحظة والمقابلة بنوعيها (المقننة وغير المقننة)وبالإضافة إلى مختلف الأداوت التي استعملنها استطعنا من خلالها معرفة مفاهيم ومعلومات نظرية وكذالك تتبعنا مدى تطبيقها على أرضية الواقع واستنتجنا العديد من النتائج التي تصب في موضوعنا هذا والمتمثل في الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الاقتصادية أين كانت مؤسسة نفطا ل بسعيدة ميدان دراستنا ومن بين نتائج دراساتنا الميدانية ما يلي:

- تسعى مؤسسة نفطال ضمن سياستها على تطبيق أسلوب الحكم الراشد في تسييرها.
- يتطلب الإدارة العليا لمؤسسة نفطا ل التعريف والشرح الكافي لمبادئ حوكمة الشركات وأهميتها في رفع أداء المؤسسة ،وحماية حقوق أصحاب المصالح.
- التسيير في مؤسسة نفطا ل يقوم على مبدأ زيادة الإنتاج مقابل الحفاظ وترشيد في استعمال الموارد.
- تعتمد مؤسسة نفطا ل في تسييرها على إستراتجية السير في الخطط طويلة المدى .
- تعتمد مؤسسة نفطا ل على مبدأ التخصيص بخط إنتاجي في كل جناح.
- التفرقة بين النشاطات والوظائف.
- تعتمد نفطا ل على استقطاب ذوي الكفاءات العالية.
- يوجد علاقة طردية ما بين الحكم الراشد وتسيير المؤسسة الاقتصادية.
- تسعى نفطا ل إلى خلق روح المبادرة والإبداع لدى موظفيها مما يعود عليها بالنفع بشكل عام.
- على المؤسسة نفطا ل التركيز وتشديد الصرامة الإدارية لاسيما يخص مواقيت الدخول والخروج من العمل.
- يجب على نفطا ل تزويد موظفيها ببرامج تدريبية خاصة وأنها تعمل على إدخال برامج محاسبية جديدة مما يستوجب تمكن الموظف منها.
- تطوير النشاطات في الشكل العام ككل.
- يجب على نطا ل وضع مدونة تحمل أهم مبادئ حوكمة المؤسسات حتى يكون جميع الموظفين على علم بها.

- استخدام القدرات بمقياس التعلم المسؤوليات.
- يتطلب من مؤسسة نفطا ل وضع لجنة من المدققين تتكون من موظفين لهم الخبرة والكفاءة.
- إن المؤسسة لا تتبع الطرق الحديثة في تسيير المخزون.
- نقص في تكوين عمال مصلحة تسيير المخزون،ونقص عدد العمال بالمخازن.
- عدم قدرة المؤسسة على تمويل نفسها مما جعل تكلفة النفاذ كبيرة.
- الترابط بين وظيفتي التموين و التخزين.
- تحصل شركة نفطا ل على شهادة النظام التسيير للجودة.
- على المؤسسة نفطا ل العمل على مشاركة كافة موظفيها في قراراتها مما يغرس الولاء في نفس الموظف.
- زرع أنظمة مراقبة التسيير التي ساعدت على التحكم أكثر.
- يجب على المؤسسة وضع لوائح وأوامر تتطابق والميثاق الأخلاقي والمعايير والبنود الدولية لأخلاقية المهنة مع فرض عقوبات على مخالفة ذالك لأنها تعتبر من أولويات ومبادئ الحوكمة.
- اعتماد المساءلة والمحاسبة والشفافية في العمل داخل المؤسسة.
- نشر مطويات تعمل على نشر مدى مخاطر الغاز على البيئة،وعلى الصحة الإنسانية.
- تطوير وتحسين جودة الخدمات لا يكون إلا من خلال إدارة رشيدة.
- توعية الموظفين المسؤولين تعمير قارورات الغاز بالتعقل،وكذالك الموظفين المسؤولين عن نقل قارورات الغاز بسرعة المطلوبة أثناء التنقل للمناطق المجاورة وغيرها من الأمور التي يجب على العامل بالمؤسسة الاطلاع والإحاطة بها.
- يجب أن ترسم المؤسسة نفطا ل من ضمن خططها التحديات التي قد تعترضها وتواجهها في تطبيقها للأسلوب الحكم الراشد،وتضطلع بالحلول المناسبة في المكان والزمان المناسب لكبح هذه التحديات التي قد تعيق العمل.
- على المؤسسة نفطا ل أن تعتمد على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- إن هدفي من هذه الدراسة هو إبراز أهمية الحكم الراشد ومدى مساهمته في بلوغ أهداف المؤسسة وتأثيرها في تسييرها لمواردها.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل المؤسسة الميداني والتطبيقي تعرضنا لمؤسسة نفطا ل أين قمنا بدراسة حالة لموضوع الحكم الراشد على واقع تسيير هذه ،إذ وجدنا أن المؤسسة نفطا ل تعتمد في تسييرها للمواد والإمكانات المتواجدة على مستواها على التسيير الاستراتجي ،وتسعى جاهدة إلى تطبيق الحكم الراشد رسميا في تسييرها لمواردها، أين تعتبر نفطال إحدى المؤسسات الرائدة في الجزائر، حيث تغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و23 بلدية أين تقوم بتزويدها بمادة الغاز الطبيعي بالإضافة إلى بعض الولايات المجاورة البيض، النعامة .

أما فيما يخص مدى اعتماد المؤسسة في تسييرها على أسلوب الحكم الراشد فكما أوضحت نتائج تحليل الاستبيان باستعمال برنامج **Spss** فان هذه المؤسسة نفطال بسعيدة لا تزال رغم كل الإمكانات والمحولات المتكررة تسعى إلى تجسيد المبادئ التي يحملها أسلوب الحديث في حوكمة المؤسسات أو الحكم الراشد كما يعرفه البعض بهذا الاسم،فكما لاحظنا إدراك غالبية الموظفين إلى النتائج والأهمية التي يحملها التسيير بالحكم الراشد،أين قمنا من خلال مقابلتنا لبعض الموظفين بإدراكنا بالإلحاح هؤلاء الموظفين وأملهم في تطبيق هذا الأسلوب يوما ما،مع رأي البعض بعدم التأمل كون أن بيئة المجتمع الجزائري أبدا لا ترقى لبيئة نستطيع خلالها تطبيق الحكم الراشد.

وفي الأخير فان مؤسسة نفطال تسعى إلى تطبيق أسلوب الحكم الراشد في تسيير ها للموارد المتواجدة على مستواها ،وذالك إدراكا منها بأهمية هذا الأسلوب ونتائجه الفعالة.

خاتمة

يعتبر العديد من المسيرين داخل هياكل المؤسسات بأن وجود الموارد المادية والمالية وحتى البشرية منها لم يعد أمرا بالضرورة يؤدي بالمؤسسات إلى العلو والارتقاء والمكانة العالية، لكن في الحقيقة هذا لا يعطي أبدا نتيجة حتمية بتطور المؤسسة وإمكانية تحقيق أهدافها،كونه وللأسف أهمل العنصر الأهم وهو العلاقات بشتى أنواعها داخل المؤسسة.

كما أن تجاهل العلاقات الإنسانية في الوسط المهني والتي لا تكون علاقة ايجابية إلا إذا كان هناك **حكما راشدا** عقلانيا لا يعرف التمييز ولا يعرف شتى أنواع الفساد كالمحسوبية وكل ما يدخل في دائرة الفساد، وكونه مهم في توجيه وتنظيم وتنسيق ومراقبة العلاقات بين أجزائها مما يجعلها منسجمة من حيث الأدوار والأهداف، حيث يمثل الحكم الراشد في المؤسسة الاقتصادية بأساليبه وأبعاده وخصائصه أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد وتسييرها بأحسن تسيير عن طريق الشفافية والمشاركة والمبادئ التي يجعل منها الحكم الراشد شيئا لابد منه.

وقد أصبح الحديث عن مفهوم الحكم الراشد وعن المؤسسة الاقتصادية والعلاقة التي تربط الأول بالثاني من بين المواضيع المهمة المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم كما تشكل عنصرا هاما لتعزيز الإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض. حيث أن ما يتحقق من التطبيق الفعلي والفعال لحوكمة الشركات هو إنتاج معلومات محاسبية ذات جودة تتميز بالمصداقية والشفافية، وهذا كله ناجم عن ايجابيات التي يتمتع بها هذا الأسلوب.

أين ارتأينا من خلال بحثنا هذا دراسة ومعالجة أحد أهم مواضيع العصر حداثة والمتمثل في الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الاقتصادية أين قسمنا دراستنا إلى جانبين، أحدهما الجانب النظري يشمل فصلين فيما الجانب التطبيقي يشمل فصل ميداني اخترناه أن يكون في إحدى أهم المؤسسات الرائدة في المجال الاقتصادي والتي هي مؤسسة نفطال التي يظهر على مستواها مدى فعالية التسيير وكفاءة المسير.

وذلك للإجابة عن الإشكالية المطروحة وللإجابة عن مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تدخل في ضمن البحث والتي ساعدتنا في اقتناص المعلومة من خلال البحث في ثنايا مختلف تلك التساؤلات وبالتالي التعرف على كافة المفاهيم وكذالك الإدراك التام لمدى صحة الفرضيات وأخيرا الخروج بمجموعة من النتائج.

أولا: نتائج البحث :

- يساهم تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات إلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل من الموظف والمسؤول.
- تحقيق العديد من المزايا التي يمكن إن تجعل من المشاكل التي قد تعترض وتواجه المؤسسات امرأ يسهل تعديه.
- تعتبر كل من المحاسبة والشفافية أهم خصائص الحكم الراشد واهم خاشية تحتاجها المؤسسات في تسييرها.
- وجود أساس محكم وفعال في تسيير المؤسسات عن طريق أسلوب وانتهاج الحكم الراشد يعمل على رفع منن مستوى المشاركة والكفاءة ويعمل على إعداد المعلومات والإفصاح عنها ويساهم في تعزيز الرقابة.
- الحكم الراشد يجعل المؤسسة تمتلك الميزة التنافسية الملموسة.
- انتهاج الحكم الراشد بالمؤسسة يعمل على رفع من الأداء.
- لتفعيل الحكم الراشد بالمؤسسات يتطلب تفاعل ثلاث مكونات هي الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.
- تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الجزائرية وذالك ما أكدناه من خلال مؤسسة نفطال

ثانيا:التوصيات والاقتراحات

- على المؤسسة أن تعمل على استخدام أسلوب الحكم الراشد في تسييرها لمواردها.
- من الأفضل أن تكون هناك مدونات خاصة بكل شركة، أين يستفيد كل من القطاع الخاص وشركات المساهمة .
- توفير مجال الحرية والمحاولة و الخطأ ذالك أن بداية النجاح هي الفشل.
- العمل على تحقيق المصلحة العامة، ثم مصلحة الشركة.ثم المصلحة الشخصية.
- تفعيل آليات الحكم الراشد لتدعيم ممارساتها الجديدة من قبل إدارة الشركات، حسب المعايير العالمية .
- يجب الالتزام بقواعد ومبادئ الحكم الراشد والسلوك المهني الرشيد.

- يجب اعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة تساوي المعايير المادية والالتزام بتلك المعايير في جميع التعاملات.
- عدم تطبيق العمليات التي تتعارض والقانون وخارجة عنه.
- وجوب وضرورة تركيز الجهات الاقتصادية المعنية على إيجاد الآليات تسمح بتعزيز آليات الحكم الراشد الذي يناط به الالتزام بالقوانين المعمول بها.
- إمكانية وجود جهات رقابية من قبل السوق المالي على الشركات المدرجة بشكل أكثر فاعلية مما هو معمول به حاليا.
- الحفاظ والاهتمام بذوي الكفاءات العالية كون أن المؤسسة بحاجة إلى خدماتهم، مع تلقين هذه الكفاءات،عن طريق التدريب والتكوين وغيرها من الأساليب التي تنمي العقل المبدع والمفكر، والذي هو بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.
- يجب الاهتمام بالجانب الذي يزرع حب العمل والولاء للمؤسسة لدى الموظفين وذالك من خلال نشر العدل، المساواة والمشاركة بين الموظفين.
- كونها ثلاثية الأبعاد فهي مادة يجب الحفاظ عليها.
- يجب توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكامنة وتشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين وتدفق المعلومات وتسيير المؤسسة.
- يجب تفعيل الإمكانات التي يتمتع بها الفرد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- الأخذ في الاعتبار الإبداعات والابتكارات وتشجيعها والحث عليها وضرورة ثقافة السعي إلى الإبداع والتطور.
- الاعتراف بالإبداعات والمهارات الفكرية والخبرات المتراكمة لدى الأفراد.
- السعي إلى الحصول على مؤسسة شعارها الحكم الراشد، وخاصيتها الرشادة والعقلانية، ومن ابرز خصائصها أنها تكتسب ولا تورث، ومؤسسة مسعاها هو المدى الطويل، وفعاليتها الاستمرارية والتفوق، وصفتها السرية والغموض.

ثالثا :آفاق الدراسة.

بعد نهاية دراستنا هذه والمتمثلة في الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال معايشتنا للإشكالية المطروحة وسعينا للإجابة عنها وعن ما تلاها من إشكالات فرعية، ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية، والتي نذكر من بينها :

- الحكم الراشد وأثره في الحد من الفساد.
- النمط القيادي في تسيير المؤسسات الاقتصادية.
- دور التدقيق المحاسبي في تفعيل حوكمة الشركات.
- الحكم الراشد والتنمية المحلية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم

الكتب:

1. اللغة العربية:

1. أبو المعاضي أبو الفتوح، **حتمية الحل الإسلامي– تأملات في النظام السياسي**، الجزائر: شركة شهاب، د.س.ن.

2. أمين عواد المشاقبة، **الإصلاح السياسي والحكم الرشيد– إطار نظري**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.

3. إبراهيم شريف عبد العزيز شريف، **القيادات المنتخبة والإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية**، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2013.

4. العدلوني محمد أكرم، **العمل المؤسسي**، الطبعة الأولى، لبنان: دار بن عزم، 2002.

5. العربي دحموش، **اقتصاد المؤسسة**، الجزائر: المنشورات الجامعية، 2001.

6. بن غانم علي، **الوجيز في القانون التجاري وقانون الأعمال**، الجزائر: دار موفم للنشر، 2005.

7. الطيب محمد رفيق، **مدخل للتسيير: أساسيات؛ وظائف؛ تقنيات: التسيير والتنظيم والمنشأة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن.

8. بخراز يعدل فريدة، **تقنيات وسياسات التسيير المصرفي**، الطبعة الثالثة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.

9. جميل احمد توفي، **الإدارة المالية**، بيروت: دار النهضة الغربية، 1982.

10. جميل احمد توفيق، **إدارة الأعمال**، مصر: دار الجامعات المصرية، 1970.

11. زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية– قضايا وتطبيقات**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

12. حنان عبد القادر خليفة، **التخطيط الإقليمي ودوره في التنمية المحلية دراسة مقارنة**، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016، ص147

13. حسن الساعاتي، **علم الاجتماع الصناعي**، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، 1980.

14. حسن حريم، **إدارة المنظمات: منظور كلي**، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد لنشر والتوزيع، 2003

15. حسن كريم، **مفهوم الحكم الصالح**، الطبعة الأولى، لبنان: مركز الدراسات الوحدة العربية، 2004.

16. طلعت مصطفى السروجي، **السياسة لاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة**، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، 2004.

17. طلق عوض الله السواط وآخرون، **الإدارة العامة، المفاهيم–الوظائف–الأنظمة**، دار الحافظ لنشر والتوزيع، د.س.ن.

18. يوسف ازروال، **الحكم الراشد في الجزائر–الأسس النظرية وأدوات التجسيد**، الطبعة الأولى، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2016،

19. لؤي صافي، **الرشد السياسي وأسس المعيارية – من الحكم الراشد إلى الحوكمة الرشيدة– بحث في جدلية القيم والمؤسسات والسياسات**، الطبعة الأولى، بيروت: الشبكة العربية للأبحاث والنشر، د.س.ن.

20. مجيد كرفي، **مؤثرات الحكم الراشد**، دار المناهج لنشر والتوزيع،2017.

21. محمد مخزوم، **أزمة الفكر ومشكلات السلطة السياسية في المشرق العربي في عصر النهضة**، الطبعة الأولى، بيروت، 1986.

22. محمد مهنا العلي، **الإدارة في الإسلام**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، د.س.ن.

23. محمد عبد الفتاح فتوح، **الديمقراطية والشورى في الفكر الإسلامي المعاصر**، مصر: مكتبة الشروق الدولية، 2006.

24. محمد عيسى عبد الله و موسى إبراهيم، **العلاقات الاقتصادية الدولية**، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، 1998.

25. محمد فهيم دروي، **مرتكزات الحكم الديمقراطي وقواعد الحكم الرشيد**، الطبعة الأولى،القاهرة: دار النهضة العربية، 2010.

26. نائل عبد الحافظ، **العواملة؛إدارة التنمية؛الأسس والنظريات التطبيقات العملية**، الطبعة الأولى، عمان: دار زهران للنشر، 2010.

27. ناجي بن حسين، **نظام الإعلام واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1997.

28. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الأولى، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.

29. ناظم خالد الشمري، **الإعلام الاقتصادي**، عمان: دار أسامة لنشر والتوزيع،2011.

30. محمد غربي وآخرون، **التحولات السياسية وإشكالية التنمية**، الطبعة الأولى، دار الروافد، 2014

31. عبد الوهاب حميد الرشيد، **التحول الديمقراطي والمجتمع المدني**، الطبعة الأولى، بيروت: دار المدى للثقافة والنشر، 2003.

32. عبد السلام أبو قحف، **التسويق وجهة نظر معاصرة**، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، 2001.

33. عبد العظيم بدوي، **الوجيز في فقه السنة والكتاب العزيز**، بيروت: دار بن حزم، 2003.

34. عبد القادر عودة ، **الإسلام وأوضاعنا السياسية**، الجزائر: الزيتونة للإعلام والنشر، د.س.ن.

35. عصام بدوي، **استثمار الوقت في إدارة الهيئات الرياضية**، الطبعة الأولى، القاهرة: مطبعة النهضة العربية، 2002.

36. عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، 2002.

37. فاتح أبو عامرية، **الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية**، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة، د.س.ن.

38. فتح الله ولعلو، **الاقتصاد السياسي مدخل لدراسات الاقتصادية**، لبنان: دار الحداثة للطباعة والنشر،1981.

39. فوزي أوصديق، **النظم السياسية المقارنة والقانون الدستوري**، الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2005.

40. رواء زكي الطويل، **محاضرات في الاقتصاد السياسي**، الطبعة الأولى، الأردن: دار زهران للنشر، 2010.

41. رعد سامي عبد الرزاق التميمي، **العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي**، الطبعة الأولى، بغداد: دار دجلة، 2008.

42. توفيق راوية، **الحكم الراشد والتنمية في إفريقيا–دراسة تحليلية بمبادرة النيباد**، الطبعة الأولى، القاهرة: معهد البحوث والدراسات الإفريقية، 2005.

43. مصطفى كامل السيد وآخرون، **الفساد والتنمية والشروط الأساسية لتنمية الاقتصادية**، القاهرة: مركز الدراسات والبحوث دول النامية، 2006.

44. مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية ، 2004،ص 190.

45. غول فرحا، **الوجيز في اقتصاد المؤسسة**، الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008.

2. اللغة الأجنبية:

46. Simon lee,Stephen McBride, **Neo-liberalism** , Springer, 2007.

47. Ahmed Mohamed ghadi, "la langue Marche de l'Afrique vers l'intégration", **le développement et la Modernité Politique**, Paris :l'harmattan,2009.

48. Mohamed Bousoltane , **Good Gouvernce Controle et Responsabilité** , laboratoire :Droit Société Pouvoir Université d Oran 2013.

الدوريات:

49. الشمري صادق راشد، "الحوكمة دليل عمل للاصلاح المالي والمؤسسي"، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 17، 2008.

50. بن عبد العزيز خيرة، "دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات لترشيد الإداري"، **مجلة المفكر**، العدد 08، الجزائر، د.ت.ن.

51. بوزيد السايح، "سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية"، **مجلة الباحث**، العدد11، 2012، ص63

52. عبد المليك مزهودة، "التسيير الاستراتجي للمؤسسات-مقاربة مفهومية وتحديات التنافسية"، **مجلة الباحث**، جامعة بسكرة، ابريل 2006.

53. عبد المالك رمضاني، "الحكم بما انزل الله"، **مجلة الإصلاح**، العدد 25، الجزائر: دار الفضيلة للنشر والتوزيع، مارس-أ فريل 2011

الندوات والملتقيات:

54. **الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر- واقع وتوجهات**، جامعة حسيبة بن بوعلي، 16-17 ديسمبر2008.

55. **ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، المنعقد في 06-07 ماي 2012، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

56. **الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتجيات التغير في العالم النامي**، المنعقد في:08-09افريل 2007.

57. **يوم دراسي حول التمويل الإسلامي**، المنعقد في ديسمبر2010، جامعة الأغواط.

الرسائل والأطروحات:

58. إبرادشة فريد، "الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية"، **أطروحة دكتوراه** علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جوان2014.

59. شعبان فرح، "الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الأنفاق العام ولحد من الفقر؛ دراسة حالة الجزائر2002-2010"، **أطروحة دكتوراه**، جامعة الجزائر3: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛ ، 2011-2012.

60. خيرة بن عبد العزيز،"الحكم الراشد بين الفكر الغربي والإسلامي :دراسة مقارنة"، **أطروحة دكتوراه** تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2013-2014.

61. أمنصوران سهيلة، "الفساد الاقتصادي وإشكالية الحكم الراشدة وعلاقتها بالنمو الاقتصادي-دراسة اقتصادية تحليلية حالة الجزائر"، **رسالة ماجستير**، 2005-2006.

62. وليد خلاف، "دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي"، **رسالة ماجستير**، تخصص الديمقراطية والرشادة، ، جامعة منتوري قسنطينة: كلية الحقوق، 2009-2010.

63. رامي حسن الغزالي، "دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في بورصة فلسطين-دراسة تحليلية"، **رسالة ماجستير** في المحاسبة التحليلية، غزة: الجامعة الإسلامية، 2015.

64. افروخ رانية، "دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات،دراسة حالة شركة ألينات لتأمينات"، **مذكرة ماستر** في العلوم الاقتصادية،تخصص مالية وحاكمية مؤسسات،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014-2015.

65. بالضياف العيد، "المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة،دراسة حالة المؤسسة الوطنية سوناطراك"، **مذكرة ماستر** تخصص تسيير واقتصاد بترولي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة: كلية العلوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، 2012-2013.

66. مخلفي أمينة، "معايير ومؤشرات قياس الحوكمة في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة المنبع للحليب ومشتقاته"، **مذكرة ماستر** في العلوم اقتصادية، تخصص حكامة المنظمات، 2012-2013.

67. عائشة تقية، "أهمية الحكم الراشد في تفعيل الأداء داخل الجماعات المحلية في الجزائر 2004-2014دراسة حالة بلدية زدين"، **مذكرة الماستر**، جوان 2015.

قائمة

الملاحق

جامعة الدكتور مولاي الطاهر–سعيدة–

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية

الطالبة : بسايح منصورة **الأستاذ:موكيل عبد السلام**

الاستبيان

سيدي ،سيدتي:

في وتحت إطار التحضير للانجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم سياسية تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية على مستوى كلية الحقوق والعلوم سياسية بجامعة سعيدة والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع الحكم الراشد وأثره في تسيير المؤسسة الاقتصادية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين آملين منكم إثرائنا بإجابة جدية على الأسئلة المطروحة ونحيطكم بالعلم أن الإجابة المقدمة منكم لا ولن تستخدم إلا في نطاق بحثنا هذا.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير على مساهمتكم القيمة في انجاز هذا البحث.

يرجى منكم ملئ هذا الاستبيان بوضع العلامة X أمام الإجابة المختارة :

1) البيانات الوظيفية و الشخصية :

الجنس: ذكر ☐ **أنثى:** ☐

السن : **من 20الى35** ☐

من 35الى 45 ☐

من 45الى 55 ☐

55 فما فوق ☐

المستوى التعليمي:

ثانوي: ☐

جامعي : ☐

دراسات عليا: ☐

الخبرة :

من 01الى5سنوات ☐

من 06الى10سنوات ☐

من 11الى 15سنة ☐

التوظيف:

على أساس مسابقة: ☐ **على أساس خبرة سابقة :** ☐

على أساس شهادة : ☐

01- الحكم الراشد

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
❖ الحكم الراشد هو الأداة التي من خلالها نحقق مبدأ المحاسبة والشفافية. ❖ مؤسسة نفطال تعتمد على مبدأ الرشادة الاقتصادية. ❖ يتحقق الحكم الراشد بالمؤسسة عن طريق تفعيل كل من المساءلة والمشاركة. ❖ هناك تحيز من قبل المسؤولين في التعامل مع المرؤسين. ❖ تعتمد مؤسسة نفطا ل على أسلوب الحكم الراشد عن طريق الاستعمال العقلاني للموارد والرقابة الدورية الفعالة					

02_تسيير المؤسسة الاقتصادية:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
❖ التسيير في مؤسسة نفطال يقوم على مبدأ زيادة الإنتاج مقابل الحفاظ وترشيد في الموارد. ❖ تعتمد مؤسسة نفطال في تسييرها على أسلوب الحكم الرشيد. ❖ إن تسيير المؤسسة الاقتصادية نفطال بأسلوب الحكم الراشد يعطي الميزة التنافسية للمؤسسة والمكانة والارتقاء في السوق . ❖ مؤسسة نفطا ل تعتمد على التسيير الاستراتيجي في القيام بوظائفها . ❖ تسعى مؤسسة نفطا ل في تسييرها إلى تطبيق أسلوب الحكم الراشد وذالك لما يحققه من أهداف وميزات تجعل منها الرائدة على المستوى الوطني.					

ملخص:

أثر ما شهدته المؤسسات من فضائح للاختلاس وشيوع للفساد على شتى مجالاتها لاسيما المجال الاقتصادي منها، وهو الأمر الذي جعلها تناشد بوضع أساليب وأنظمة رقابية ومعايير عمل دولية وقواعد هامة ، والتي من خلال تطبيقها والالتزام بها تهدف إلى منع هذه الدول وهذه الشركات والمؤسسات الرائدة في المجال الاقتصادي من الوقوع في منحدر التعثر والفشل، وأهم هذه الأساليب نجد أسلوب الحكم الراشد لتسيير المؤسسات الاقتصادية.

وهذا الأخير يعمل على التسيير الرشيد والعقلاني للموارد المادية والمالية ولما لا كذلك حتى الموارد البشرية منها، وذلك من خلال المبادئ والقواعد التي يتميز بها هذا الأسلوب في الحكم أين نجد هذه الأخيرة تعمل على خلق روح التعاون والإبداع من خلال المشاركة والتكافل، والاحترام وتبادل الكفاءات بالمساواة والمساءلة والإستراتجية التي تتلاءم وظروف العمل والتي تسمح بضبط العمل المالي والإداري. و إذا كان أسلوب ومفهوم الحكم الراشد لا يزال يعرف الكثير من الجدل والنقاش في إطاره النظري، فانه يعرف الكثير من التأييد والتأكيد على نتائجه وفاعليته في إطاره الواقعي الملموس في تسيير المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الحكم الراشد، المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة نفطال

Summary:

The impact of the institutions witnessed by the scandals of embezzlement and the prevalence of corruption in various fields, especially the economic field, which led to the call for the development of methods and regulatory systems and international labor standards and important rules, which through the implementation and commitment to prevent these countries and these companies and leading institutions in the economic field From falling into the slack of failure and failure, and the most important of these methods is the method of good governance for the conduct of economic institutions.

The latter works on the rational and rational management of material and financial resources, and not even human resources, through the principles and rules that characterize this method of governance, where we find the latter to create a spirit of cooperation and creativity through participation and solidarity, And a strategy that is suitable for working conditions and which allows to adjust financial and administrative work. If the style and concept of good governance still knows a lot of debate and debate within its theoretical framework, it knows a lot of support and emphasis on its results and effectiveness in its real and concrete framework in the management of institutions.

Keywords: good governance, Economic Corporation, NAFTAL Foundation