جامعة الجزائر 3

كلية علوم الاعــلام والاتصـــــال

قسم علــوم الميـــديا الرقمية

مطبوعة بيداغوجية لمقياس: الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص علوم الاعلام

إعداد :

الدكتورة مروة معمري

أستاذة محاضرة قسم أ

السنة الجامعية : 2025 / 2026

فهرس المحتويات

i.التعريف بمقياس الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة : 7

ii. أهداف مقياس الحكم الراشد و أخلاقيات المهنة :..... 8

iii.المكتسبات القبلية..... 9

برنامج مادة الحكم الراشد و أخلاقيات المهنة :..... 10

الدرس 1 : مفهوم الحكم الراشد (النشأة ، التعريفات و الأهمية) 13

1. أصل ونشأة مصطلح الحكم الراشد .....:..... 13

2. مفهوم الحكم الراشد :..... 16

أ.مكونات مصطلح "الحكم الراشد" : 17

الدرس الثاني : مبادئ الحكم الراشد..... 18

1.أبعاد الحكم الراشد :..... 18

2.مبادئ الحكم الراشد :..... 19

الدرس الثالث : أخلاقيات المهنة 24

.1مفهوم الأخلاق :..... 24

.2مفهوم اخلاقيات المهنة :..... 25

الدرس الرابع : العلاقة بين الحكم الراشد و أخلاقيات المهنة. 30

1.العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد و اخلاقيات المهنة..... 30

2.الحكم الراشد / اخلاقيات مهنة الاعلام و وسائل الاعلام : أي دور ؟..... 31

أ.حرية الاعلام شرط أساسي لقيام وسائل الاعلام بوظائفها : 31

ب.دور وسائل الاعلام في تحقيق معايير الحكم الراشد : 32

ت.حرية الاعلام و تجسيد مفهوم الحكم الراشد : 32

ث.مساهمة وسائل الإعلام في مكافحة ظاهرة الفساد : 33

الدرس الخامس: دور مؤسسات المجتمع المدني في تجسيد مبادئ الحكم الراشد..... 38

.امفهوم المجتمع المدني..... 38

1.التأصيل النظري لمفهوم المجتمع المدني : 38

.2شروط تكوين المجتمع المدني :..... 39

.3أدوار المجتمع المدني السياسية و الاجتماعية : 40

الدرس السادس : الحكم الراشد في القطاع العام 44

I.التأصيل المفاهيمي للقطاع العام 44

.IIمبادئ الحكم الراشد في القطاع العام..... 45

III.أنواع الحوكمة الرشيدة في القطاع العام..... 47

i. دور التحول الرقمي في تعزيز الحكم الراشد بالقطاع العام..... 48

I.مدخل مفاهيمي لحوكمة الشركات.....51

.IIأهداف حوكمة الشركات.....51

.I المبادئ الأساسية للحكم الراشد في القطاع الخاص.....53

.IIIأهمية الحكم الراشد في القطاع الخاص..... 54

V.عناصر الحوكمة الرشيدة للشركات الخاصة..... 56

I.مفهوم مؤشرات الحوكمة العالمية و ابعادها.....59

II.استخدام و تطبيقات مؤشرات الحوكمة العالمية.....61

.III مؤشر مدركات الفساد.....62

.IVالفرق بين مؤشرات الحوكمة العالمية و مؤشر مدركات الفساد.....63

معضلات وأدوات أخلاقيات المهنة.....67

الدرس التاسع : المعضلات الاخلاقية الشائعة في المهن 68

I.مفهوم المعضلة الأخلاقية.....68

.IIأسباب ظهور المعضلات الأخلاقية في بيئة العمل.....70

III.منهجية تحليل ومعالجة المعضلات الأخلاقية.....70

.IV أنواع المعضلات الاخلاقية الشائعة في المهن.....71

V.التكامل بين الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة في معالجة المعضلات الأخلاقية.....72

الدرس العاشر : آليات اتخاذ القرار الأخلاقي 74

I.التأصيل المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار الأخلاقي.....74

مفهوم عملية صنع القرار 75

.iآليات اتخاذ القرار الأخلاقي.....76

II.علاقة اخلاقيات المهنة بعملية اتخاذ القرارات.....77

الدرس الحادي عشر : التجربة الجزائرية في مكافحة الفساد 80

.1مفهوم ظاهرة الفساد :.....80

***.2*خصائص ظاهرة الفساد.....81**

***.3*مظاهر ظاهرة الفساد.....82**

.4أسباب ظاهرة الفساد :.....82

.5أثار الفساد على المجتمعات :.....83

.6آليات مكافحة الفساد : 84

.7تعريف المشرع الجزائري للفساد في القانون رقم 06-01 :.....86

.8جرائم الفساد حسب القانون المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته :.....87

.9الآليات التقنية للوقاية من الفساد و مكافحته في الجزائر :.....90

***.1*السلطة العليا لمكافحة الفساد و الوقاية 90**

.2الديوان المركزي لقمع الفساد 92

أ.الطبيعة القانونية: 92

ب.تشكيل الديوان: يتشكل الديوان من: 92

ت.كيفيات سير الديوان: **93**

ث.مهام الديوان: **93**

الدرس الثاني عشر : الحكم الراشد في الجزائر 95

1.تطور الحكم الراشد في الجزائر: **95**

2.آليات تفعيل الحكم الراشد في الجزائر : **97**

3.فواعل الحكم الراشد في الجزائر : **98**

4.آفاق تجسيد الحكم الراشد في الجزائر : **98**

5.تجسيد مبادئ الحكم الراشد في الجزائر : **99**

قائمة المراجع :..... 104

i. التعريف بمقياس الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة :

يعد مقياس الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة من المقاييس الحديثة التي تهدف إلى تمكين الطلبة من فهم الإطار المؤسسي والقيمي الذي تُدار من خلاله المنظمات العامة والخاصة. يركز هذا المقياس على مبادئ الحكم الراشد مثل الشفافية، المساءلة، الكفاءة، الفعالية، سيادة القانون، والمشاركة، ويستكشف كيفية ترجمة هذه المبادئ إلى ممارسات عملية داخل المؤسسات.

كما يتناول المقياس أخلاقيات المهنة بوصفها مجموعة من القواعد والمعايير الأخلاقية التي توجه السلوك المهني، وتحدد الواجبات والمسؤوليات، وتضبط العلاقة بين المهنيين والجمهور. ويركز المقياس على كيفية ارتباط الأخلاقيات بممارسة السلطة، وصنع القرار، ومكافحة الفساد، والحفاظ على المصلحة العامة.

ويهدف المقياس في مجمله إلى تكوين طالب قادر على فهم التداخل بين الحكم الراشد والسلوك الأخلاقي المهني، وإدراك دورهما في ترقية الأداء المؤسسي، تعزيز الثقة العامة، وتحقيق تنمية مستدامة قائمة على مبادئ النزاهة والشفافية والمسؤولية.

هذه المطبوعة الخاصة بمادة الحكم الراشد و اخلاقيات المهنة و التي تعد مادة سداسية تدرس عبر الخط بمنصة مودل التعليمية ، تندرج ضمن وحدات التعليم الاستكشافية بمعامل 1 و رصيد 1 ، موجهة لطلبة سنة ثالثة ليسانس تخصص علوم الاعلام، تهدف إلى تزويد الطالب بالمعرفة حول المبادئ والمعايير اللازمة لإدارة الشأن العام والمؤسسات بكفاءة ونزاهة، مع التركيز على مكافحة الفساد ، و بشكل عام تهدف هذه المادة إلى توعية الطالب بأهمية النزاهة والمساءلة كعوامل أساسية لنجاح وتقدم الدول والمؤسسات ومحاربة أي سلوك فاسد.

ii. أهداف مقياس الحكم الراشد و أخلاقيات المهنة :

في نهاية دراسة هذا المقياس، سيكون الطالب قادرا على :

- أن يتذكّر (يستعيد) الطالب أهم المعارف المكتسبة في مجال وظائف وسائل الإعلام
- ان يفهم الطالب و يستوعب مفهوم الحكم الراشد ومبادئه الأساسية .
- أن يقف الطالب على اهم عوامل والظروف المهيأة لظهور الحكم الراشد.
- أن يميّز الطالب بوضوح بين الدور الجديد للدولة في ظل الحكم الراشد وما كانت عليه قبل تبنيه .
- ان يدرك الطالب دور الحكم الراشد في تحسين الأداء في القطاع العام والخاص وجودة الخدمات المختلفة .
- ان يتعرف الطالب على أساسيات أخلاقيات المهنة ومعايير السلوك المهني (الإعلامي خاصة)
- ان يكتسب الطالب مهارات التعامل مع المعضلات الأخلاقية واتخاذ القرار الأخلاقي.
- ان يحلل الطالب العلاقة بين الحكم الراشد والأخلاقيات المهنية.
- أن ينمي الطالب مهارات التفكير النقدي في تقييم السياسات العامة والممارسات الحكومية.
- ان يحاول تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مواقف ومؤسسات واقعية .
- تعزيز الطالب بدور الأخلاق في النزاهة، مكافحة الفساد، وتحقيق التنمية .
- أن يحلل الطالب علاقة الانهيار الأخلاقي لدى الفرد و الجماعة ، بالفساد المتفشي في مختلف القطاعات.

iii. المكتسبات القبلية :

يستند تدريس مقياس *الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة* إلى جملة من المعارف الأولية التي ينبغي أن يكون الطالب قد اكتسبها مسبقًا، حتى يتمكن من متابعة محتوى المقياس بصورة فعّالة :

- الإلمام بنوعية النظام السياسي والاقتصادي للبلاد، وكيفية عمل الدولة ومؤسساتها العامة والخاصة (بما في ذلك المؤسسات الإعلامية).
- الاطلاع على القضايا الراهنة في المجتمع المتعلقة بالفساد وسوء الإدارة وأخلاقيات المهنة.
- ان يكون الطالب على دراية بالمفاهيم العامة حول الشفافية، والمساءلة، وسيادة القانون، والتي هي أساس الحكم الراشد.
- فهم الوظيفة الأساسية لنظام إعلامي مستقل، ودوره كوسيط بين المواطنين والسلطة.
- معرفة أولية بمبادئ حرية التعبير والرأي، وحرية الاطلاع والاستقصاء، والتي تعتبر أساسية لدور الإعلام في مراقبة تطبيق الحكم الراشد ومكافحة الفساد .

برنامج مادة الحكم الراشد و أخلاقيات المهنة :

يرتكز مقياس *الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة* على أربعة محاور أساسية تهدف إلى تمكين الطالب من فهم الإطار المفاهيمي للحوكمة، واستيعاب دور الأخلاق المهنية في تنظيم العمل المؤسسي، ثم الانتقال إلى التطبيقات العملية للحكم الراشد في مختلف القطاعات، وصولًا إلى دراسة التجربة الجزائرية. يقدم البرنامج رؤية شاملة تجمع بين الجانب النظري والتحليل الميداني، مما يتيح للطالب بناء فهم نقدي متكامل لموضوع المقياس ، هي كالآتي :

المحور الأول : الاطار المفاهيمي

الدرس 1 : مفهوم الحكم الراشد (النشأة ، التعريفات و الأهمية)

الدرس 2 : مبادئ الحكم الراشد

الدرس 3 : مفهوم أخلاقيات المهنة

الدرس 4 : العلاقة بين الحكم الراشد و أخلاقيات المهنة .

المحور الثاني : تطبيقات الحكم الراشد

الدرس 5 : دور مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق مبادئ الحكم الراشد

الدرس 6 : الحكم الراشد في القطاع العام

الدرس 7 : حوكمة الشركات في القطاع الخاص

الدرس 8 : مؤشرات الحوكمة العالمية .

المحور الثالث : معضلات و أدوات أخلاقيات المهنة .

الدرس 9 : المعضلات الأخلاقية الشائعة في المهن

الدرس 10 : آليات اتخاذ القرار الأخلاقي

المحور الرابع : الحكم الراشد في الجزائر

الدرس 11 : التجربة الجزائرية في مكافحة الفساد

الدرس 12 : تطبيق مبادئ الحكم الراشد في الجزائر

يركز هذا المحور على تأسيس المعارف النظرية الأساسية التي يحتاجها الطالب لفهم ممارسات الحكم الراشد ودور الأخلاقيات المهنية.

المحور الأول

الدرس 1: مفهوم الحكم الراشد (النشأة، التعريفات والأهمية)

يتناول الدرس الظروف التاريخية التي أدت إلى ظهور مفهوم الحكم الراشد، خاصة في سياق الأزمات السياسية والاقتصادية التي دفعت المنظمات الدولية إلى الدعوة لإصلاح أنظمة الحكم. كما يُعرَض تعدد التعريفات بحسب الهيئات الدولية مثل البنك الدولي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والاتحاد الأوروبي. ويناقش الدرس أهميته في تحسين أداء المؤسسات، مكافحة الفساد، وضمان التنمية المستدامة.

الدرس 2: مبادئ الحكم الراشد

يركز على عرض وشرح المبادئ الأساسية التي يقوم عليها الحكم الراشد، مثل الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، المشاركة، الكفاءة، الفعالية، المساواة، والاستجابة. يهدف الدرس إلى توضيح كيفية تفاعل هذه المبادئ في إرساء بيئة مؤسسية سليمة.

الدرس 3: مفهوم أخلاقيات المهنة

يعرض الدرس معنى الأخلاق المهنية، ومجالات تطبيقها، والفارق بين الأخلاق العامة والأخلاق المهنية. كما يقدم نماذج من مواثيق السلوك المهني، ودور الأخلاقيات في ضبط الأداء، وحماية المصلحة العامة.

الدرس 4: العلاقة بين الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة

يحلل هذا الدرس كيف يساهم الحكم الراشد في خلق بيئة تشجع على السلوك الأخلاقي، وكيف تُسهم الأخلاقيات المهنية في تحقيق الشفافية والمساءلة. كما يبرز التفاعل المتكامل بين الحوكمة والقيم المهنية في تحسين جودة الخدمة العامة والحد من الفساد.

الدرس 1 : مفهوم الحكم الراشد (النشأة ، التعريفات و الأهمية)

أهداف الدرس :

- **التعرف على نشأة الحكم الراشد .**
- **التعرف على مفهوم الحكم الراشد**
- **التعرف على مكونات مفهوم الحكم الراشد .**

1. أصل ونشأة مصطلح الحكم الراشد :[1]:

وظف مصطلح الحكم (Governance) في لغات مختلفة منذ بضعة قرون، وهذا المصطلح ذو أصل يوناني(kubemân)، وعرف باللاتينية بـ(gubernere) ، وهو في اللغة الفرنسية القديمة (القرن 13) مرادف لمصطلح الحكومة (gouvernement) (طريقة وفن الإدارة)، وفي القرن 14 انتقل إلى الانجليزية (governance)، و استعمل هذا المصطلح أيضا في ايطاليا في نفس القرن (القرن 14) بحيث عكست الجدارية التي رسمها "امبريجيو لورنزيتي" في دار بلدية مدينة "سيينا" الإيطالية، تصور مفهوم الحكم الراشد والحكم الفاسد في ذلك الوقت من خلال رسمه لشخصيات رمزية خيالية، فرسم شخصية "جوستيتيا" وهي التي تمثل العدالة، وقد رسمها مرتين تأكيدا على أهميتها بينما رسم شخصية " تيوانيا" للدلالة على الحكم الفاسد والطغيان.

ثم استخدم هذا المصطلح مرة أخرى كمصطلح قانوني في الفرنسية سنة 1478م، ليستعمل في نطاق واسع للتعبير عن عبء الحكومة سنة 1679م. كما برز هذا المفهوم في أدبيات التحليل المقارن للنظم السياسية واستخدم في الوثائق الدولية للأمم المتحدة ومؤسسات التمويل الدولية حيث أضيف له صفة "الجيد" أي

[1] جرود منال : مفهوم الحكم الراشد ، موقع الموسوعة السياسية : https://political-encyclopedia.org/dictionary/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A7%D8%B4%D8%AF تاريخ الاطلاع : 2025/10/8 على الساعة : 19.28

(Bonne gouvernance)، و ترجم هذا المصطلح إلى اللغة العربية من خلال عدة مصطلحات منها: الحكم الراشد أو الرشيد، الصالح، الحكمانية أو الحوكمة، إلا أن أكثر التعابير شيوعا هي "الحكم الراشد" والذي تبنته المبادرة العربية سنة 2005.

و قد طرح هذا المصطلح لأول مرة في نهاية الثمانينات في تقرير البنك الدولي سنة 1989م، والذي تضمن التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في إفريقيا، حيث تم فيه وصف الأزمة في المنطقة والتي أرجع الخبراء السبب فيها إلى عدم نجاح الإصلاحات الاقتصادية والفشل في تنفيذ السياسات. واستخدم المصطلح فعليا في تلك الفترة من قبل المؤسسات الدولية "البنك الدولي وصندوق النقد الدولي" للتعريف بمعايير السياسة العامة الجيدة في البلدان المطبقة لبرامج التعديل الهيكلي، وأدركت المؤسسات الدولية أن الإصلاحات الاقتصادية لوحدها غير كافية بدون معالجة القضايا السياسية والاجتماعية وأنَّ سبب الفشل يكمن في طبيعة النظم السياسية لدول العالم الثالث التي تتميز بقصور وعجز في الأداء بسبب تفشي الفساد وغياب الإطار المؤسساتي الضامن لحكم القانون، فكان البديل حسب رؤية المؤسسات الدولية يكمن في ترشيد الحكم من خلال وصفة "الحكم الراشد"، وفي بداية تسعينات القرن الماضي أصبح مفهوم الحكم الراشد متداولا في أدبيات السياسة العالمية وفي النقاشات الفكرية.

إذن من خلال هذا الرصد للتطور التاريخي لنشأة الحكم الراشد يتضح لنا أن ظهور هذا المفهوم يعود إلى عدة اعتبارات تتمثل في:

أ- في البداية اقتصر على تحسين مردودية المعونات في البلدان المتلقية من خلال الشروط التي وضعتها المؤسسات المانحة.

ب- أصبح شرطا أساسيا لتحقيق التنمية المستدامة والحد من الفقر من خلال تفعيل قيم الشفافية والمساءلة وإشراك المجتمع المدني ومحاربة كل أشكال الفساد وإهدار المال العام.

كما كمنت أهم دوافع ظهور مفهوم الحكم الراشد إلى دوافع سياسية وإدارية وحتى اقتصادية ومالية، **فالدوافع السياسية** هي بروز روح النضال السياسي والاجتماعي النشط، الذي ظهر لدى منظمات المجتمع المدني في كل انحاء العالم ودعوة هذه المنظمات إلى إرساء الديمقراطية والمشاركة في صنع القرار العام والحياة السياسية. أما **الدوافع الادارية** فترجع إلى التغير الحاصل في دور الدولة من فاعل رئيسي في صنع السياسات العامة إلى شريك من بين شركاء متعددين في إدارة شؤون الدولة والمجتمع متمثلين في القطاع الخاص والشركات والمجتمع المدني، الذين فرضوا المزيد من الرقابة والشفافية ووضع السياسة الإنمائية للدولة.

وإذا ما تحدثنا عن **الدوافع الاقتصادية والمالية** فنجد أنها تمثلت في كل من:

أ- عدم الاستقرار الاقتصادي ما أدى إلى ارتفاع معدلات التضخم والمديونية لدى الكثير من الدول النامية خاصة.

ب- العولمة وما أنجر عنها من تحرير تجار السلع والخدمات، ما أدى إلى انتشار الأزمات إلى خارج حدود الدولة.

ت- فشل المساعدات التي تقدمها الدول المانحة إلى الدول النامية في الحد من الفقر وتعزيز التنمية الاقتصادية وهذا راجع إلى ضعف الإدارة وانتشار الفساد.

ث- تعثر العديد من برامج التكييف والإصلاح الهيكلي التي قدمها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في العديد من الدول النامية بسب الفساد الداخلي وضعف مؤسسات تلك الدول.

أما **الدوافع الاجتماعية** فنذكر منها:

أ- ضعف مستوى التنمية البشرية.

ب- زيادة الفقر والأمية والأمراض وسوء التغذية.

ت- انتشار البطالة خاصة في دول العالم الثالث [1]

2. مفهوم الحكم الراشد :

يُعرّف الحكم الراشد من عدة زوايا ورؤى تختلف باختلاف الباحثين أو المؤسسات .ومن أهم تعريفاته:

- **البنك الدولي :(1997)** الطريقة الخاصة بإدارة وممارسة **السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية؛** بهدف **تسيير أحسن للشؤون العمومية.**
- **خبراء صندوق النقد الدولي :الإطار الجديد لدور الدولة،** الذي مرّ بأزمة مفاهيم، حيث بدأ بدور الدولة الحارسة ثم تحول إلى دور الدولة المتدخلة في القطاع الاقتصادي.
- **الأمم المتحدة :ممارسة السلطة لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري وتنموي وتقدمي** .إنه الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة وإطارات إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتقدم المواطنين وتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم ومن خلال دعمهم ومشاركتهم .كما يضمن **حاجات المجتمع الحالية وحاجات الأجيال القادمة** (بمعنى استدامة الموارد والحفاظ عليها) عن طريق الأخذ بضروريات التنمية الاقتصادية المتوازنة.

[1] المرجع نفسه .

- **الملتقى الوطني حول التنمية المحلية والحكم الراشد :(2005)** يقصد بالحاكمية أو الحوكمة **أسلوب وطريقة الحكم الجيدة**، ويعني أيضاً **التسيير الجيد لشؤون منظمة ما** (قد تكون دولة أو هيئة وطنية أو عالمية)، ويكون الهدف من وراء ذلك تحقيق **الفعالية والنجاعة**. [1]

أ. مكونات مصطلح "الحكم الراشد" :

تتكون كلمة **الحكم الراشد** من شطرين:

1. **الحكم** : يعني ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع، بما فيها الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وإدارة الموارد الطبيعية والبشرية .وهو مفهوم أوسع من **الحكومة**، لأنه يتضمن عمل أجهزة الدولة الرسمية والمؤسسات غير الرسمية كمنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
2. **الراشد:** يشير إلى التسيير الجيد للموارد في المجتمع (المالية أو البشرية أو المادية) وحركة تشاركية تسمح بالتسيير الدقيق للأملاك العامة وخلق الثروة .

[1] أمال طايبي : الحكم الراشد في الجزائر ، **مجلة حقائق للدراسات النفسية و الاجتماعية** ، المجلد الثالث ، العدد 10 ، 2018 .

الدرس الثاني : مبادئ الحكم الراشد

أهداف الدرس :

- **أن يكون الطالب قادراً على تذكر وتعريف الحكم الراشد كحكم قيمي.**
- **أن يتمكن الطالب من تمييز وتفصيل الأبعاد المتكاملة للحكم الراشد**
- **أن يشرح الطالب كيف يؤدي تكامل ابعاد الحكم الراشد إلى إنتاج الحكم الراشد.**
- **أن يستوعب الطالب ويشرح المبادئ الأساسية التسعة التي يقوم عليها الحكم الراشد.**

تمهيد :

يستخدم مفهوم الحكم الراشد او الحكم الصالح منذ عقدين من الزمن لإعطاء حكم قيمي على ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون المجتمع باتجاه تطويري وتنموي وتقدمي، أي أن الحكم الراشد هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة وكوادر إدارية ملتزمة بتطوير موارد المجتمع وبتقدم المواطنين وبتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم، وذلك برضاهم وعبر مشاركتهم ودعمهم.

يعد الدافع الرئيسي لظهور الحكم الراشد هو فشل برامج التنمية بسبب **غياب الحكم الرشيد وانتشار الفساد الإداري والسياسي** في دول العالم الثالث، الحكم مفهوم **أوسع من الحكومة**، ويشمل أجهزة الدولة الرسمية، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني.

1. أبعاد الحكم الراشد :

تتضمن إدارة شؤون المجتمع من خلال الحكم الراشد ثلاث ابعاد مترابطة:

البعد السياسي / البعد التقني / البعد الاقتصادي والاجتماعي.

أ. **البعد السياسي** : يتعلق بطبيعة السلطة السياسية و شرعية تمثيلها .

ب. **البعد التقني** : المتعلق بعمل الإدارة العامة و كفاءتها و فاعليتها .

ج. **البعد الاقتصادي و الاجتماعي**: المتعلق بطبيعة بنية المجتمع المدني و مدى حيويته و استقلاله عن الدولة من جهة ، و طبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي و الاجتماعي وتأثيرها في المواطنين من حيث الفقر و نوعية الحياة ، كما علاقتهما طبعا بالاقتصادات الخارجية والمجتمعات الأخرى من جهة أخرى .

تترابط هذه الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر مع بعضها البعض في انتاج الحكم الصالح، فلا يمكن تصور إدارة عامة فعالة دون استقلالها عن نفوذ السياسيين، ولا يمكن للإدارة السياسية وحدها من دون وجود إدارة عامة فعالة تحقيق إنجازات في السياسات العامة.

كما أن هيمنة الدولة على المجتمع المدني وتغييبه ستؤدي إلى غياب مكون رئيسي في التأثير في السياسات العامة ومراقبة ومحاسبة السلطة السياسية والإدارية من جهة ثانية لا تستقيم السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب المشاركة والمحاسبة وبغياب الشفافية ولا تؤدي إلى تحسين أوضاع المواطنين.

لذلك فإن الحكم الراشد هو الذي يتضمن حكما ديمقراطيا فعالا، ويستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية.

وعليه يعتمد الحكم الراشد على تكامل عمل الدولة ومؤسساتها والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني ويشمل القطاع الخاص كل المشاريع الخاصة الغير مملوكة من الدولة في قطاعات الصناعة والزراعة والتجارة والخدمات مثل المصارف الخاصة ووسائل الإعلام الخاصة وغيرها[1].

2. مبادئ الحكم الراشد :

- **المشـــــــــــاركة** : فتعني حق المرأة و الرجل بالتصويت و إبداء الرأي مباشرو او عبر المجالس التمثيلية المنتخبة ديمقراطيا بالبرامج والسياسات والقرارات. وتتطلب المشاركة توافر القوانين التي

[1] حسن كريم : **مفهوم الحكم الصالح** ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، لبنان، 2013 ، ص ص 8 9

تضمن حرية تأسيس الجمعيات والأحزاب وحرية التعبير والانتخاب والحريات العامة بصفة إجمالية ضمانا لمشاركة المواطنين الفعالة ولترسيخ الشرعية السياسية.

- **حكم القانون** : تعني مرجعية القانون و سيادته على الجميع دون استثناء، بمعنى ان الحكم الراشد هو الذي يطبق مفهوم حكم القانون، بما يضمن :

⇐ **تطبيق القوانين بعدالة على الجميع دون استنسابية**

⇐ **عدم إعفاء المسؤولين من تطبيق القوانين، بعكس الحكم الفاسد الذي يطبّق القوانين "تصفية" ويعفي المسؤولين**

⇐ **تحقيق العدل الذي هو "أساس الملك" في التراث الإسلامي**[1].

- **الشفافية** : توافر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب والحرص على حق المواطنين في الإعلام.

الشفافية هي أحد المبادئ الجوهرية للحكم الراشد، وتعني وضوح أعمال وإجراءات مؤسسات الدولة وإتاحة المعلومات للمواطنين بشكل صادق وسهل الوصول.

فالشفافية تقوم على إظهار كيفية اتخاذ القرارات، وكيف تُدار الموارد العامة، مما يتيح للمجتمع مراقبة أداء السلطات والتأكد من خدمتها للمصلحة العامة.

بعبارة أخرى، الشفافية تُسهم في مكافحة الفساد، وتعزيز الثقة بين المواطن والحكومة، وضمان العدالة في توزيع الخدمات والفرص، لأنها تجعل الإدارة العامة تعمل في ضوء مكشوف يخضع للمساءلة والرقابة المجتمعية.

[1] ميلود سفاري : **الحكم الرشيد : المفهوم المبادئ الانتقادات** ، مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية ، المجلد الرابع العدد الأول ، 2007 ص ص 24 25 .

- **حسن الاستجابة** : فتعني قدرة المؤسسات و الآليات على خدمة الجميع و تلبية الجميع دون استثناء.

- **التوافق** : يرمز إلى القدرة على التوسط و التحكيم بين المصالح المتضاربة من اجل الوصول إلى أجماع واسع حول مصلحة الجميع و عن امكن حول المصلحة العامة و السياسات العامة .

- المساواة : **المساواة** هي أحد المبادئ الأساسية للحكم الراشد، وتعني **تمتع جميع الأفراد بنفس الحقوق والفرص دون أي تمييز** على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو الوضع الاجتماعي أو غيرها من الفوارق.يقوم مبدأ المساواة على أن **القانون يُطبَّق على الجميع بنفس المعايير**، وأن كل المواطنين يملكون نفس الحق في المشاركة في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وتُعد المساواة ضمانة لتحقيق **العدالة الاجتماعية** و**الاستقرار السياسي**، لأنها تكرّس الإحساس بالانتماء والمواطنة وتحدّ من الإقصاء والتهميش داخل المجتمع.

- **الفعالية** : تهدف على توافر القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب لحاجات ولتطلعات المواطنين، و على أساس إدارة عقلانية و راشدة للموارد .

وتعني قدرة المؤسسات الحكومية والإدارية على تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة بأفضل الطرق الممكنة.

يُقصد بها أن تكون السياسات والبرامج العامة موجهة نحو تلبية احتياجات المواطنين **وتحقيق التنمية المستدامة، مع ضمان جودة الخدمات وسرعة إنجازها.**

وتتجلى الفاعلية عندما تُدار الموارد البشرية والمادية بطريقة رشيدة، تُقلِّل الهدر وتُعزّز الكفاءة، بحيث تُسهم مؤسسات الدولة في تحقيق نتائج ملموسة تخدم المصلحة العامة وترفع من مستوى الثقة بين المواطن والحكومة

- **المسائلة** : او المحاسبة تتضمن وجود نظام متكامل للمحاسبة السياسية والإدارية للمسؤولين وتطبيق مبدا الفصل بين العام و الخاص [1].

المساءلة هي مبدأ أساسي من مبادئ الحكم الراشد، وتعني تحمّل الأفراد والمؤسسات، وخاصة من يتولون مناصب المسؤولية العامة، نتائج أفعالهم وقراراتهم أمام الجهات المختصة والجمهور. وتقوم المساءلة على مبدأ أن كل من يتخذ قرارًا أو ينفذ سياسة أو يدير موارد عامة يجب أن يبرر أعماله، ويخضع للمراقبة والتقييم، ويُحاسب في حال التقصير أو سوء التصرف.

بمعنى آخر، المساءلة تضمن عدم الإفلات من العقاب وتعزيز الثقة بين الحاكم والمحكوم من خلال وجود نظام رقابي فعّال يربط بين السلطة والمسؤولية.

- **الرؤية** : وتعني امتلاك القيادة والإدارة العامة تصورًا استراتيجيًا واضحًا لمستقبل المجتمع والدولة، يستند إلى فهم دقيق لاحتياجات الحاضر وتحديات المستقبل.تعكس الرؤية الطموحات المشتركة للمجتمع، وتوجّه السياسات والقرارات نحو تحقيق التنمية المستدامة والرفاه العام، مع مراعاة العدالة الاجتماعية وحماية الأجيال القادمة.

[1] حسن كريم : **مرجع سبق ذكره** ص ص 16 17 18

وبوجود رؤية واضحة ومعلنة، تصبح مؤسسات الدولة أكثر تنسيقًا وفعالية في تحقيق الأهداف طويلة المدى، كما تساهم في تعزيز الثقة والاستقرار من خلال وضوح الاتجاه العام الذي تسير فيه الدولة.

خاتمة :

يُعدّ الحكم الراشد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الثقة بين الدولة والمجتمع، إذ يقوم على مجموعة من المبادئ التي تضمن إدارة فعّالة وعادلة للشأن العام. من أبرز هذه المبادئ :**المشاركة** التي تمكّن المواطنين من الإسهام في صنع القرار ، و**سيادة القانون** التي تضمن المساواة أمام العدالة وحماية الحقوق، و**الشفافية** التي تتيح الاطلاع على المعلومات والإجراءات الحكومية، و**المساءلة** التي تُحمِّل المسؤولين تبعات قراراتهم وأعمالهم. كما يقوم الحكم الراشد على **الفعالية والكفاءة** في استخدام الموارد، و**العدالة والإنصاف** في توزيع الفرص والخدمات، و**الاستجابة** لمتطلبات المواطنين، إلى جانب **الرؤية الاستراتيجية** التي توجه السياسات نحو تحقيق مستقبل أفضل. وبتكامل هذه المبادئ يتحقق نظام حكم يقوم على الثقة، العدالة، والمسؤولية الجماعية.

الدرس الثالث : أخلاقيات المهنة

اهداف الدرس :

- ⇐ **ان يتعرف الطالب على مفهوم الاخلاق ، الاخلاقيات و الفرق بينهما .**
- ⇐ **ان يتعرف الطالب على المبادئ العامة لأخلاقيات العمل الإعلامي**
- ⇐ **ان يرصد الطالب أهمية الالتزام بأخلاقيات العمل الإعلامي .**

تمهيد :

يعتبر الإعلام من أبرز الوسائل التي تؤثر بعمق في تشكيل الوعي الجماعي وتوجيه الرأي العام، فهو لا يقتصر على نقل الأخبار فحسب، بل يساهم أيضًا في تحليلها وصياغة المواقف تجاهها، ومع القوة الكبيرة التي يتمتع بها الإعلام، تظهر الحاجة الملحّة إلى وجود ضوابط أخلاقية ومهنية تنظم عمل العاملين في هذا المجال، بما يضمن بقاء الرسالة الإعلامية متماشية مع أهدافها الإنسانية والاجتماعية .أخلاقيات الإعلام ليست قيودًا تحد من حرية التعبير، بل هي أساس يضمن سلامة الممارسات الإعلامية .فهي تعمل على تحقيق توازن دقيق بين الحق في إيصال المعلومات وواجب احترام الحقيقة، وبين حرية النشر وما يترتب عليها من ضرورة الحفاظ على الكرامة الإنسانية. فعندما تغيب القيم الأخلاقية عن هذه المهنة، تتحول من أداة تخدم المجتمع إلى وسيلة للتلاعب به .لهذا السبب، تُعد دراسة أخلاقيات الإعلام مسألة أساسية لتأهيل طلبة علوم الإعلام والاتصال . فهي تمثل الركيزة الأخلاقية التي تضمن ممارسة مهنية سليمة تحافظ على مصداقية العمل الإعلامي وتعزز ثقة الجمهور بالإعلاميين والمؤسسات المرتبطة بهذه المهنة .

1. مفهوم الأخلاق :

تعرف الأخلاق قاموسيا على انها كل ما تعلق بالخلق و السلوك من ناحية الصواب و الخطأ .

أما اصطلاحا فتعرف معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه صحيحا ام خطأ .و تشير الأخلاق أيضا إل مجموعة القواعد و القيم السلوكية والمبادئ

و المقاييس الأخلاقية التي تكون أسس الاستقامة التي تعمل ضمن إطار القيم و القواعد الأخلاقية .كما تشير ايضا إلى ما يتم الحكم عليه بأنه سلوك قويم و عادل أو جيد .

يرى تايلور في تعريفه للأخلاق بأنها منظومة القواعد و المعايير التي تصبح جزءً من ثقافة المجتمع ، متجسدة في عاداته و تقاليده و قوانينه و ذلك بعد أن تحكم هذه المنظومة سلوك أفراد المجتمع و بالتالي فإن هذه المنظومة يستخدمها الفرد كدليل يحكم بموجبه على أخلاقه و سلوكه و يحدد بناء عليها ما إذا كان عمله صحيحا ام خاطئً [1].

2. مفهوم اخلاقيات المهنة :

تعرف الاخلاقيات على انها مجموعة المبادئ التي تقدم إطارا للعمل و هي ايضا جملة المبادئ النظرية و القواعد العلمية التي تؤلف كلا متكاملا و عليه فهي فلسفة دراسة السلوك البشري مع التركيز على ما هو الخطأ و الصواب و هي احد العلوم المعيارية .

و الاخلاقيات أو علم الاخلاق يتخلف تماما عن الخلق العام الذي يتألف من معايير شديدة العمومية في المجتمع هذه المعايير تنطبق على كافة الناس بغض النظر عن دورهم و مهنتهم [2].

أما آداب المهنة أو اخلاقيات المهنة هي لفظ يطلق على الضوابط الاساسية لمهنة ما و تتكون من منظومة متكاملة من القواعد والآداب ،المعايير السلوكية و الأخلاقية ،يتعهد صاحب المهنة بالقيام بها تجاه العمل وزملائه و مرؤوسيه كما تعد أساسا لتعاملهم ، تنظيم أمورهم و سلوكهم في إطار المهنة. و هي مجموعة القيم و المعايير التي يعتمدها افراد مهنة ما للتمييز بين جيد و ما هو خاطئ، بين المقبول وما هو غير مقبول فهي تمثل مفهوم الصواب والخطأ في السلوك المهني، ولتحقيق ذلك يتم وضع ميثاق يحدد طبيعة الممارسة المهنية ويشكل صورة واضحة عن ممارسي هذه المهنة ويساعد

[1] ماهر الشمايلة و آخرون : **أخلاقيات المهنة الإعلامية** ، دار الإعصار للنشر و التوزيع ،ط1 ، الأردن ، 2015 ص 9 .
[2] المرجع نفسه ص 10 .

على تحسين الأداء المهني وتعزيز الإحساس الداخلي للمهنة وكذا الحرص على كرامتها وصورتها في المجتمع (أي المهنة) .[1]

وهي ايضا مجموعة القيم والنظم المحققة للمعايير الإيجابية العليا المطلوبة في أداء الأعمال الوظيفية وفي اساليب التعامل داخل بيئة العمل .

عموما هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي يجب أن يتبعها المهنيون في ممارسة مهنتهم. تهدف إلى توجيه سلوك المهنيين وضمان أن يكونوا ملتزمين بالمعايير الأخلاقية المقبولة في مجالهم.

تختلف أخلاقيات المهنة من مهنة إلى أخرى، ولكن هناك بعض المبادئ العامة التي تشملها معظم المهن:

- النزاهة والأمانة : يجب على المهنيين أن يكونوا صادقين وأمناء في تعاملاتهم وأن يتجنبوا أي أعمال غير أخلاقية مثل الرشوة أو الاحتيال.
- الاحترام والتعامل اللائق : يجب على المهنيين أن يحترموا حقوق الآخرين وأن يتعاملوا معهم بلطف واحترام ، بغض النظر عن خلفيتهم الثقافية أو الدينية أو الجنسية.
- السرية وحماية المعلومات السرية : يجب على المهنيين أن يحترموا سرية المعلومات التي يتم الكشف عنها لهم في سياق ممارسة مهنتهم ، وأن يتجنبوا الكشف عنها أو استغلالها بطرق غير مشروعة.

[1] افتان الزبيري : مبادئ اخلاقيات المهنة : الإعلام نموذجا ، المجلة العالمية للدراسات العمرانية ، المجلد الرابع ، العدد الثاني ، 2021 ص ص 5 6 متوفر على الرابط التالي : https://unissa.edu.bn/journal/index.php/ijus/article/view/421/429 تاريخ الإطلاع 2023/10/07 على الساعة 18.57

- التطوير المهني والتعلم المستمر: يجب على المهنيين أن يسعوا لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم المهنية من خلال التعلم المستمر والتطوير المهني، وأن يكونوا على اطلاع دائم بأحدث الممارسات والتطورات في مجالهم.
- المسؤولية الاجتماعية : يجب على المهنيين أن يكونوا ملتزمين بالمسؤولية الاجتماعية وأن يساهموا في تحسين المجتمع وحل المشكلات الاجتماعية بما يتوافق مع مهنتهم.

3. مبادئ اخلاقيات الاعلام :

تضم القواميس العامة والمهنية تعريفات كثيرة لأخلاقيات الاعلام تشير في أغلبها الى وثيقة تضم مجموعة من المبادئ والقيم والسلوكيات والتوجهات التي اتفق على الالتزام بها مجموعة من الصحفيين لتحكم سلوكهم اثناء ممارستهم مهنة الصحافة بكافة تخصصاتها المكتوبة والمرئية والمسموعة إضافة الى الوسائل الإعلامية الحديثة.

المقصود بقيم و مبادئ انها ليست نصوص قانونية تتم معاقبة من يخالفها انما سلوكيات إيجابية تؤدي الى ممارسة مهنة الاعلام و حماية الصحفي من أخطاء الممارسة ، أخلاقيات الإعلام هي مجموعة من المبادئ والقيم والمعايير السلوكية التي تنظّم ممارسة العمل الإعلامي وتوجّه سلوك الصحفيين والعاملين في مجال الاتصال، بما يضمن احترام الحقيقة، والكرامة الإنسانية، والمسؤولية الاجتماعية أثناء نقل الأخبار والمعلومات إلى الجمهور.

وهي تمثل البعد الإنساني والمهني في الأداء الإعلامي، إذ لا تقتصر على تطبيق القوانين، بل تعبّر عن ضمير المهنة الذي يوازن بين حرية التعبير واحترام القيم المجتمع .

و تعرف بانها "نظام من القواعد المستندة إلى قيم أخلاقية، يهدف إلى ضبط سلوك الممارسين للإعلام بما يحقق المصداقية، والموضوعية، وحماية المصلحة العامة"[1].

لا تُعتبر الأخلاقيات الإعلامية تقييدًا للحرية، وإنما تُعَد ضمانة لحمايتها واستمراريتها، مستندة إلى الثقة والمصداقية . كل مبدأ من هذه المبادئ يُجسد التزامًا نحو الجمهور والمجتمع وأيضًا .

4. أهمية أخلاقيات العمل الإعلامي :

تلعب أخلاقيات العمل الإعلامي دورًا أساسيًا في ضمان نزاهة المهنة ومصداقيتها، وتأثيرها يمتد ليشمل الجمهور والمجتمع ككل. فيما يلي أبرز النقاط التي توضح أهمية الالتزام بأخلاقيات العمل الإعلامي:

- بناء الثقة: الالتزام بالقيم الأخلاقية يعزز ثقة الجمهور بالإعلام كمصدر موثوق للمعلومات الدقيقة. هذه الثقة تُشكِّل أساس العلاقة بين الوسائل الإعلامية وجمهورها
- ضمان النزاهة: تتطلب الأخلاقيات تقديم المعلومات بمصداقية ودون تحيز، مما يعزز الشفافية ويمكن الجمهور من الحصول على رؤية متوازنة وشاملة للأحداث
- حماية الحقوق : يساعد احترام أخلاقيات المهنة في الحفاظ على حقوق الأفراد والجماعات، من خلال تجنب انتهاك الخصوصية أو توجيه إساءة أثناء التغطية الصحفية.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية: يساهم الإعلام الملتزم بالأخلاقيات في تشكيل رأي عام إيجابي ومسؤول، من خلال تسليط الضوء على القضايا المجتمعية والسياسية بطريقة بناءة .
- تحقيق العدالة : تكفل الأخلاقيات الإعلامية طرح وجهات النظر المختلفة بموضوعية وعدالة، بما يتيح سماع كافة الأصوات ومعالجة القضايا المتنوعة بتوازن

[1] بسام عبد الرحمن مشاقبة : أخلاقيات العمل الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012 ، ص ص 61 70

دعم الديمقراطية : يعمل الإعلام الأخلاقي كدعامة أساسية للديمقراطية عبر توفير منابر حرة للنقاش وإتاحة الفرص للتعبير عن وجهات النظر المتباينة، مما يساعد في توجيه الناخبين لاتخاذ قرارات واعية

- تجنب الضرر: توجه الأخلاقيات الإعلاميين لعدم الإضرار بالأفراد أو المجتمع، سواء عن طريق نشر معلومات مغلوطة أو استخدام لغة تثير الكراهية والتحريض .

التزام الإعلاميين بهذه المبادئ الأخلاقية يعكس احترافية المهنة ويساهم في تحقيق إعلام هادف وبناء يخدم المصلحة العامة بكفاءة ومسؤولية[1].

[1] **العمل الإعلامي والصحفي: الأخلاقيات والأهمية منشور بتاريخ : 14 ديسمبر 2023 ، متوفر على الرابط التالي : https://masarat-sy.org/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A/ تاريخ الاطلاع : 22 .10 .2025 على الساعة : 16:01 .**

الدرس الرابع : العلاقة بين الحكم الراشد و أخلاقيات المهنة.

أهداف الدرس :

- **ان يفهم الطالب العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة من حيث التكامل والتفاعل المتبادل.**
- **توضيح دور الإعلام وأخلاقياته المهنية في دعم مبادئ الحكم الراشد مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة.**
- **تحليل العلاقة بين الفساد، ضعف الأخلاق المهنية، وتراجع مؤشرات الحوكمة الرشيدة.**

تمهيد :

تواجه المجتمعات الحديثة تحديات متزايدة في مجالات التسيير والإدارة والاتصال، ما يجعل الحاجة إلى ترسيخ القيم الأخلاقية والممارسات الرشيدة أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى. فالتطور التكنولوجي وتنوع الأدوار المهنية كشفا أهمية الالتزام بالمبادئ التي تضمن الثقة والمصداقية في أداء المهام. وفي هذا السياق، يبرز موضوع الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة كإطارين متكاملين لفهم أسس السلوك المهني المسؤول وضمان الشفافية في إدارة الشأن العام.

1. العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد و اخلاقيات المهنة[1] :

إن العلاقة بين **أخلاقيات المهنة** و**الحكم الراشد** علاقة جدلية قائمة على التكامل والتفاعل المستمر؛ إذ تمثل أخلاقيات المهنة الأساس القيمي الذي يُوجّه سلوك الأفراد داخل المؤسسات، بينما يجسّد الحكم الراشد الإطار المؤسسي الذي يضمن تطبيق هذه القيم على أرض الواقع من خلال مبادئ الشفافية، المساءلة، والمشاركة.

[1] مايتو جيلالي ، عروس كوثر : **أخلاقيات المهنة كأداة للوقاية من الفساد و مكافحته** ، مجلة القانون و التنمية ، العدد 3 ، 2020 .

فكل انحراف عن أخلاقيات المهنة يؤدي إلى إضعاف أسس الحكم الراشد، لأنه يفتح المجال للمحاباة والفساد وتغييب العدالة، في حين أنّ ترسيخ مبادئ الحكم الراشد يُسهم في خلق بيئة تنظيمية تضمن احترام القواعد الأخلاقية وتعزيز ثقافة المسؤولية والنزاهة داخل المهن والمؤسسات بشتى أنواعها و على اختلاف وظائفها. ومن هنا، يمكن القول إنّ أخلاقيات المهنة هي **روح الحكم الراشد**، والحكم الراشد هو **الإطار الحامي لتلك الروح**؛ فلا يمكن تحقيق التنمية المؤسسية والعدالة الاجتماعية إلا من خلال هذا التفاعل الجدلي الذي يجمع بين القيم الأخلاقية والنظم الرشيدة في ممارسة السلطة والمسؤولية.

2. الحكم الراشد / اخلاقيات مهنة الاعلام و وسائل الاعلام : أي دور ؟

أ. حرية الاعلام شرط أساسي لقيام وسائل الاعلام بوظائفها :

يأتي اهتمام الصحافة عموما بالكشف عن مثل هذه الموضوعات المتعلقة بظواهر الفساد انطلاقا من دور الصحافة كمدافع عن مصالح و إن ضمان هذا الدور يستدعي ضمان حرية الاعلام و ممارسة المهنة الإعلامية و حق الوصول الى مصادر المعلومات و نشرها و غياب هذا الشرط يجعل من وسائل الإعلام وسائل تستر عن جرائم الفساد و ابواق للنظام السياسي [1].

كما ان تحلي الصحفيين بأخلاقيات العمل الصحفي ومعرفة حقوقه وواجباته ومراعاة الضمير المهني تساعد على ممارسة نزيهة وموضوعية للمهنة الإعلامية وضمان حقوق الجمهور في تلقي اعلام موضوعي وواقعي يمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة وهذا ما يسمى بالمشاركة وهي احد اهم مبادئ و معايير الحكم الراشد.

[1] محمد علي مجاشع : **التلفزيون و الفساد : دور التلفزيون في مكافحة الفساد** ، العربي للنشر و التوزيع ، ط1، مصر ، 2021 ص 86 .

ب. دور وسائل الاعلام في تحقيق معايير الحكم الراشد :

زيادة عن ما سبق ذكره فإن لوسائل الإعلام دورا بالغا في المساءلة العامة من خلال رصد و التحقيق في تصرفات الأشخاص الذين تم منحهم الثقة العامة و يميلون إلى إساءة استخدام مناصبهم لتحقيق مكاسب خاصة .

الديمقراطية : ان الإعلام الدقيق والموضوعي الشامل هو قلب التنمية العادلة، بمثابة الأكسيجين للأسواق الاقتصادية والنشاط الاقتصادي .

فضلا على أن الإعلام الحر النزيه الناقل للمعلومة بصدق و دقة له دور أساسي في الحياة الديمقراطية باعتبار هذه الأخيرة حكم الشعب مبينة على فرضية ان للشعب الحق بالاطلاع على المعلومات التي هي أساس قراراته و اختياره و حق المواطنين بالتعبير عن الرأي المنوط بواجب السلطة يمكنه من الاطلاع على الوقائع الضرورية ، الاعلام هو الواسطة و الضمانة لإلزام السلطة القيام بواجبها في تمكين المواطنين من الحصول على المعلومات من جهة و ممارسة الحق في الاطلاع عليها من جهة أخرى[1] .

ت. حرية الاعلام و تجسيد مفهوم الحكم الراشد :

يتعلق إرساء آليات الحكم الراشد في أي دولة بمدى حرية الإعلام و مدى توفير ضمانات حرية التعبير و الصحافة .

فيما أثبتت الدراسات الإعلامية في مجال الاتصال السياسي ان لوسائل الاعلام قوة مستقلة في المجتمع انها تلعب أدوارا سياسية من خال ما تقدمه ، كما انها تلعب دورا مؤثرا في عملية صنع القرارات السياسية كونها مقياسا لردود أفعال الافراد تجاه مختلف السياسيات و القرارات السياسية فوسائل الإعلام تمد صانعي القرارات بالمعلومات و توفر لهم قنوات لنقل رسائلهم الى الجمهور عامة و النخبة السياسية خاصة من

[1] المرجع نفسه ص 86 .

جهة، و تشكل مصدرا هاما للثقافة السياسية عند الافراد فهي تعد كمؤسسات ثقافية فاعلة تسهم في صياغة موقف الرأي العام المتوافق مع الطبيعة الثقافية للمجتمع [1] .

ث. مساهمة وسائل الإعلام في مكافحة ظاهرة الفساد :

تعمل وسائل الإعلام الحرة النزيهة دورا حاسما في الكشف عن السلوك الفاسد واعلام الجمهور و هذا يسهم بشكل فعال في تغيير الثقافة نحو مزيد من الشفافية والمسائلة عن طريق تغيير تصورات ما هو صواب وما هو خطأ كما يمكن لوسائل الإعلام ان تؤثر على القواعد التي بنيت عليها المجتمع مع مرور الوقت (إحداث تغيير تدريجي)، و بالتي احداث تغيير في سلوكات الأشخاص الامر الذي يؤدي إلى أقل من التسامح مع الفساد و مشاركة أقوى في جهود مكافحته ، كما يمكن لوسائل الإعلام باعتبارها حارسا امينا انشاء تحالفات واسعة النطاق ضد الفساد و تكون حافزا للإصلاح عن طريق الكشف عنه و اجبار السياسيين ‘على إجراء تغييرات بالإضافة إلى دعم المؤسسات الإعلامية لحركات المناهضة للفساد [2].

يمكن القول إن العلاقة بين الحكم الراشد وأخلاقيات مهنة الإعلام علاقة **تبادلية وجدلية** أساسها القيم المشتركة بينهما وهي الشفافية الصدق والمسؤولية، فالإعلام بلا اخلاق يتحول لأداة تضليل والحكم بلا اعلام حر ومسؤول يفقد شرعيته أمام الرأي العام.

خلاصة :

يشجع الحكم الراشد على التحلي بالأخلاقيات من خلال إرساء بيئة مؤسساتية قائمة على سيادة القانون، الشفافية، والمساءلة، وهي عناصر تجعل السلوك الأخلاقي ضرورة مهنية ومجتمعية في آن واحد. فبفضل العدالة وتكافؤ الفرص، يشعر الأفراد بالأمان والانتماء، مما يقلل من الممارسات غير الأخلاقية كالمحاباة أو الفساد. كما تعزز المشاركة في صنع القرار الإحساس بالمسؤولية تجاه المصلحة العامة، فتتحول الأخلاق

[1] صونية قوراري: **حرية الإعلام و تجسيد مفهوم الحكم الراشد في الجزائر** : مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 46 ، الجزائر ، ص ص 248 250
[2] محمد علي مجاشع : مرجع سبق ذكره ص 85

إلى ثقافة جماعية تتجاوز الوازع الفردي. وبذلك، يسهم الحكم الراشد في تحويل القيم الأخلاقية إلى ممارسات واقعية ومؤسسية، تجعل من الالتزام الأخلاقي قاعدة للتسيير الرشيد والشفافية في مختلف المهن، وخاصة في المجال الإعلامي حيث تشكل النزاهة والمصداقية أساس الثقة العامة.

تعد أخلاقيات المهنة ركيزة أساسية لترسيخ الحكم الراشد، إذ تسهم في بناء الثقة بين المواطن والمؤسسات من خلال الالتزام بقيم الصدق، الشفافية، والنزاهة في أداء المهام. فالمهني الذي يتحلى بالمسؤولية الأخلاقية يضمن جودة الخدمة العامة ويحدّ من مظاهر الفساد وسوء التسيير، مما يعزز المساءلة ويقوّي شرعية المؤسسات. كما أن احترام المعايير الأخلاقية في الممارسة المهنية يرسخ مبدأ العدالة والمساواة في الفرص، ويعكس صورة إيجابية عن الإدارة أو المؤسسة أمام المجتمع. ومن ثمّ، فإن أخلاقيات المهنة لا تقتصر على السلوك الفردي، بل تمثل قوة تنظيمية تضمن توازن السلطة وتحول دون الانحرافات، وبذلك تُعدّ أحد المحركات الجوهرية لتحقيق الحكم الراشد بمقوماته القيمية والمؤسساتية.

واجب المحور الأول :

الدرس الأول :

السؤال الأول : ناقش التغير الحاصل في **دور الدولة** الذي أشار إليه خبراء صندوق النقد الدولي والدوافع الإدارية لظهور الحكم الراشد .كيف ينتقل دور الدولة من "فاعل رئيسي" أو "دولة متدخلة" إلى "شريك من بين شركاء متعددين "، وما هو الأثر الذي يُحدثه هذا التحول على مفهوم "الحكم" بحد ذاته ليصبح أوسع من "الحكومة "؟

السؤال الثاني :

حلل دلالة الصفة "الراشد" في المصطلح ، وكيف تُغني هذه الصفة مفهوم "الحكم" المجرد ، خاصةً عند ربطها بالرمزية التاريخية التي عكستها جدارية "سيينا" الإيطالية التي ميزت بين "الحكم الراشد" و "الحكم الفاسد (الطغيان) "؟

الدرس الثاني :

السؤال الأول : ما هي العلاقة الجوهرية التي تربط بين مبادئ **الشفافية** و**المساءلة** و**حكم القانون؟** وضح كيف أن الإخلال بأي من هذه المبادئ التسعة يؤدي بالضرورة إلى إضعاف دور المبدأين الآخرين في مكافحة الفساد وتعزيز الثقة بين المواطن والحكومة؟

السؤال الثاني : جاء في الدرس الثاني ، أن الحكم الراشد لا يمكن أن يتحقق إلا بتكامل أبعاده الثلاثة (السياسي، التقني، الاقتصادي والاجتماعي) .**حلل** كيف يؤدي **غياب البعد التقني**)كفاءة وفعالية الإدارة

العامة (إلى إفشال جهود الحكم الراشد، حتى لو توفرت الشرعية السياسية (البعد السياسي) والمشاركة المجتمعية (البعد الاقتصادي والاجتماعي) ؟

الدرس الثالث :

السؤال الأول : كيف تخدم أخلاقيات العمل الإعلامي **حرية التعبير** بدلاً من أن تُقيدها؟ حلل العبارة الواردة في التمهيد: "أخلاقيات الإعلام ليست قيودًا تحد من حرية التعبير، بل هي أساس يضمن سلامة الممارسات الإعلامية "، وربطها بأهمية الأخلاقيات في **دعم الديمقراطية وتجنب الضرر**؟

السؤال الثاني : بالنظر إلى المبادئ العامة لأخلاقيات المهن المختلفة (مثل النزاهة، الاحترام، السرية، والمسؤولية الاجتماعية)، **حلل** كيف يتجسد مبدأ **المسؤولية الاجتماعية** في أخلاقيات الإعلام بشكل خاص ليساهم في "تشكيل رأي عام إيجابي ومسؤول" و"تسليط الضوء على القضايا المجتمعية والسياسية بطريقة بناءة"؟

الدرس الرابع :

السؤال الأول : كيف يمكن تحليل المقولة الواردة في الدرس بأن "أخلاقيات المهنة هي **روح** الحكم الراشد، والحكم الراشد هو **الإطار الحامي** لتلك الروح"؟ ناقش الآلية التي يصبح بها الإطار الحامي (مبادئ الحكم الراشد) عاجزاً عن حماية الروح (الأخلاق المهنية)، مما يؤدي إلى الفساد رغم وجود القواعد؟

السؤال الثاني : فرّق الدرس بين الكشف الفوري عن الفساد ودور الإعلام في إحداث **تغيير تدريجي في الثقافة** نحو مزيد من الشفافية والمساءلة. حلل كيف يمكن لوسائل الإعلام، بصفته "مؤسسات ثقافية فاعلة"، أن تضمن **استدامة** الحكم الراشد عبر تغيير تصورات ما هو صواب وما هو خطأ، بدلاً من الاكتفاء بالتحقيق الصحفي ؟

يتناول هذا المحور تفعيل مبادئ الحكم الراشد في الواقع المؤسسي، مع التركيز على مختلف الفاعلين والقطاعات.

المحور الثاني

الدرس 5: دور مؤسسات المجتمع المدني في تحقيق مبادئ الحكم الراشد

يركز الدرس على مكانة المجتمع المدني باعتباره شريكًا في الرقابة، صناعة القرار، نشر الوعي، مكافحة الفساد، وتعزيز الشفافية. كما يُدرس دوره في بناء الثقة بين المواطن والمؤسسات.

الدرس 6: الحكم الراشد في القطاع العام

يشرح هذا الدرس كيفية إدماج مبادئ الحوكمة في الإدارة العمومية، وآليات تحسين جودة الخدمات، وترقية الأداء، وضمان المساءلة والرقابة. كما يناقش التحديات التي تواجه القطاع العام في تنفيذ الحوكمة.

الدرس 7: حوكمة الشركات في القطاع الخاص

يعالج الدرس آليات الحوكمة في الشركات مثل توزيع المسؤوليات داخل مجلس الإدارة، الرقابة، إدارة المخاطر، وحماية حقوق المساهمين. ويركز على دور الشفافية والمساءلة في تعزيز الثقة في بيئة الأعمال.

الدرس 8: مؤشرات الحوكمة العالمية

يتناول الدرس أهم المؤشرات الدولية التي تقيس مستوى الحكم الراشد مثل مؤشر مدركات الفساد، مؤشر الحوكمة العالمي، مؤشر الشفافية، ومؤشر الديمقراطية. يهدف الدرس إلى تدريب الطالب على قراءة المؤشرات وفهم دلالاتها.

الدرس الخامس: دور مؤسسات المجتمع المدني في تجسيد مبادئ الحكم الراشد

أهداف الدرس :

- **استيعاب التأصيل النظري لمفهوم المجتمع المدني .**
- **تمييز الأدوار السياسية والاجتماعية للمجتمع المدني في مجالات التنشئة، الحماية، الرقابة، التعبير عن الرأي، وتقديم الخدمات.**
- **استخلاص دور مؤسسات المجتمع المدني في تجسيد مبادئ الحكم الراشد .**

I. مفهوم المجتمع المدني :

1. التأصيل النظري لمفهوم المجتمع المدني :

حظي مصطلح المجتمع المدني باهتمام العديد من الباحثين والدارسين لهذا المجال وسنحاول فيما يلي تقديم مفهومه باختصار مع التركيز الاختلاف البارز في كل تعريف:

- **في الفكر الليبرالي (العقد الاجتماعي)** :كان المجتمع المدني مرادفاً للمجتمع المنظم سياسياً الذي خرج من "حالة الطبيعة" إلى " **الحالة المدنية المنظمة** " تحت سلطة القانون، أي كان مرادفاً للدولة .
- **في فكر هيجل** :هو **مجتمع الحاجة والأنانية** (التي تشمل الحياة الاقتصادية)، ويقع بين الأسرة والدولة، وهو بحاجة إلى الدولة لتضفي عليه الطابع الأخلاقي.
- **في فكر غرامشي** :هو حيز **الهيمنة الثقافية والأيديولوجية** والإقناع (المدارس، الإعلام، النقابات)، وهو يعمل كحاجز أمام السلطة القمعية للدولة

المجتمع المدني هو جملة التنظيمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية غير الرسمية التطوعية، التي تعمل في ميادينها المختلفة باستقلال عن سلطة الدولة، وتنشأ بمقتضى الإرادة الحرة لأعضائها لتحقيق

أغراض متعددة، وتعمل على نشر وتعزيز مجموعة من القيم والمبادئ في المجتمع، كما تضطلع بأدوار الرقابة والتقييم لمحاسبة ومساءلة السلطة وتوجيهها لخدمة الأهداف العامة، والمساهمة الفعالة في تطوير وتنمية المجتمع من خلال نشر مفاهيم الحياة المدنية".

أن مؤسسات المجتمع المدني تتخذ أشكالًا متعددة مثل الجمعيات، النقابات، المنظمات غير الحكومية، الهيئات المهنية، وجماعات المصالح وتتميز بالاستقلال النسبي عن الدولة وبالطابع التطوعي واللاعائد الربحي كما تعد قاعدة أساسية لشرعية الدولة ووسيلة لمحاسبتها عبر المشاركة والمراقبة والتوجيه نحو الحكم الراشد [1] .

2. شروط تكوين المجتمع المدني :

لبروزه في المجتمعات الرأسمالية، لا بد من توفر شرطين على الأقل من الشروط التالية:

- **الفصل بين مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع.**
- **قيام فكرة المواطنة والحقوق المدنية والسياسية، وظهور الفرد ككائن حقوقي مستقل.**
- **تكوين نظام انتخابي تمثيلي شفاف ونزيه، حيث ترتبط الديمقراطية بالمجتمع المدني بعلاقة وطيدة.**
- **تنوع الممارسة المجتمعية وانقسامها إلى حقول تتمتع بالاستقلالية.** [2]

[1] كريمة بقدي : **دور المجتمع المدني في ترسيخ آليات الحكم الراشد** بالجزائر ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2021 ، ص 1955 .

[2] حمامة بوطويل ، عبد القادر نشادي : **المجتمع المدني و المقاربات السوسيولوجية المفسرة له** ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية ، المجلد 18 ، العدد 1 ، 2024

وعليه فان **المجتمع المدني هو نمط من التنظيم الاجتماعي يعبّر عن التنظيمات غير الحكومية التي يؤسسها الأفراد طواعية. ويسعى لتحقيق مصالح أعضائه أو مصالح عامة، ملتزماً بقيم التسامح والاحترام والتنوع .**

- **يتميز بالعمل التطوعي، التنظيم، الاستقلالية عن الدولة، والإذعان لمعايير وقواعد متفق عليها.**
- **يتكون من أشكال عديدة من الجمعيات أو المؤسسات الثانوية الطوعية مثل: الأسر، المنظمات الدينية، اتحادات العمال، الجمعيات الخيرية، ونقابات المحامين .**
- **يعمل كوسيط بين الدولة والأفراد لإشراكهم في اتخاذ القرارات وصنع السياسات، خاصة بعد عجز الحكومات عن تلبية حاجاتهم .**

3. أدوار المجتمع المدني السياسية و الاجتماعية :

تشير الأدبيات السوسيولوجية والسياسية إلى أن **دور المجتمع المدني** يتشكل في ثلاثة محاور رئيسية تكاملية تهدف إلى تعزيز البناء الاجتماعي والديمقراطي، وهي: صيانة الطابع التعاقدي للدولة، وتنظيم التعبير عن الإرادة العامة، وتوفير الخدمات الاجتماعية. ففي سياق **صيانة الطابع التعاقدي للدولة وضبط العلاقة مع المجتمع**، ينهض المجتمع المدني بدور أساسي في **التنشئة الاجتماعية** عن طريق رفع وعي المجتمع وتكريس مبادئ **المواطنة والانتماء والمسؤولية**، مما يحد من ظواهر الاتكالية. كما يمارس وظيفة **الحماية والرقابة** كحيز مستقل يُشكل سدًا منيعاً ضد طغيان الحكومة المركزية، ويوفر حماية مزدوجة للفرد ضد الدولة وللدولة ضد الاضطرابات العنيفة، وقد يتطور دوره ليصبح **بديلاً** للحكومة في أوقات الأزمات الكبرى واختفاء الدولة. أما فيما يخص **تنظيم التعبير عن الرأي العام والمشاركة**، فيعمل المجتمع المدني **كقناة طوعية** للمشاركة في المجالين العام والسياسي، ويُعتبر أداة للمبادرة الحرة والإرادة الواعية النابعة من **التطوع** وليس التعبئة الإجبارية، مما يسمح للأفراد **بتمثيل مصالحهم** والتعبير عن آرائهم بشكل جماعي ومنظم من خلال التنظيمات المختلفة كالأحزاب والنقابات والجمعيات. وأخيراً، يضطلع المجتمع المدني

بمسؤولية **توفير الخدمات ومساعدة المحتاجين**، حيث تقدم منظماته خدمات **اجتماعية وخيرية** للفئات الضعيفة (كالمساعدات المالية والتعليم والصحة)، ويلعب دور **الشريك للدور الحكومي** في تنفيذ خطط التنمية الشاملة، مع تركيز خاص على **الاستثمار الحقيقي في الثروة البشرية** من خلال تنمية وبلورة المهارات والقدرات الفردية للأعضاء. هذه الأدوار تظهر مكانته في البناء الاجتماعي كمدافع عن الحقوق والحريات وداعم لثقافة السلم والتسامح [1] .

في الجانب الاجتماعي :

- تنمية قدرة الفرد على المشاركة التمثيلية محلياً ووطنياً.
- تحقيق مستويات متفرقة من التربية والتعليم ودعم المشاريع الخيرية والإنسانية.
- تحقيق الرأي العام الواعي المستعد لتحمل المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية . [2]

II. دور مؤسسات المجتمع المدني في تجسيد مبادئ الحكم الراشد :

تلعب مؤسسات المجتمع المدني دوراً حيوياً ومحورياً في تحقيق مبادئ **الحكم الراشد**، حيث تعمل كجسر بين الحكومة والشعب. يكمن دورها في ضمان التزام الحكومات بالشفافية والمساءلة، وتلبية السياسات لاحتياجات المواطنين الفعلية .

يُعد المجتمع المدني، بصفته أحد الفواعل الرئيسية إلى جانب الدولة والقطاع الخاص، حجر الزاوية في بناء وتجسيد **الحكم الراشد**، يتجسد دوره المحوري في تعزيز وتفعيل المؤشرات الأساسية للحكم الراشد عبر مجموعة من الآليات الرقابية والمجتمعية. فمن جهة، يمارس المجتمع المدني وظيفة **الرقابة والمساءلة**، حيث يعمل كحاجز مستقل ضد احتمالية طغيان السلطة المركزية، ويدفع باتجاه توليد سلوكيات إدارية

[1] شاوش اخوان جهيدة : **واقع المجتمع المدني في الجزائر دراسة ميدانية لجمعيات ولاية بسكرة** ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 -2015 ، ص ص 75 85 .
[2] بوطويل حمامة ، نشادي عبد القادر ، مرجع سبق ذكره ص 5 .

إيجابية مثل **الشفافية والنزاهة** في الإدارة العامة، مما يضمن ممارسات إجرائية سليمة تدعم التنمية الشاملة. ومن جهة أخرى، يضطلع بدور **التنشئة المدنية**، إذ يعزز **المشاركة المجتمعية الطوعية** والواعية في عملية صنع القرار والسياسات، ويرسخ قيم **المواطنة الفعالة** والمسؤولية الجماعية. كما يمثل المجتمع المدني قناة منظمة **لتمثيل المصالح وحماية الحقوق والحريات**، ويلعب دور **الشريك الاستراتيجي** للحكومة في تنفيذ برامج التنمية المستدامة، مما يضمن أن تكون هذه التنمية مستجيبة لاحتياجات المجتمع ومحققة لأهدافها بفعالية وكفاءة [1] .

و يمكن تلخيص دوره في تجسيد مبادئ الحكم الراشد فيما يلي :

⇐ **مبدأ الرقابة والمساءلة:** تمارس هذه المؤسسات وظيفة رقابية مهمة على أداء الحكومة والمؤسسات العامة، مما يضمن عدم إساءة استخدام السلطة ويعزز مبدأ المساءلة عن أي تقصير.

⇐ **تعزيز مبدأ الشفافية:** من خلال المساهمة في نشر ثقافة الشفافية وتدفق المعلومات، مما يجعل القرارات والإجراءات الحكومية أكثر وضوحاً للجمهور الامر الذي يساعد على مكافحة الفساد.

- **المشاركة في صنع القرار:** تعمل مؤسسات المجتمع المدني على تمكين الأفراد وتشجيع المشاركة المدنية في الحياة السياسية والاجتماعية، وتجميع مصالح المواطنين وبلورة مواقف جماعية للتأثير في صنع السياسات العامة، لا سيما على المستوى المحلي.

- **الدفاع عن الحقوق :** تدافع عن حقوق الإنسان والحريات الأساسية، وتمثل الفئات المهمشة أو التي تعاني من التمييز، مما يضمن شمولية وعدالة تطبيق القانون.

[1] كريمة بقدي مرجع سبق ذكره .

- **تقديم الخدمات ودعم التنمية :** تساهم في تقديم خدمات وبرامج تلبي احتياجات المجتمع وتسرّع من وتيرة التنمية الشاملة، مما يعزز فعالية الإدارة العامة ونجاح المشاريع التي يشارك المواطنون في تخطيطها وتنفيذها.

- **بناء الثقة :** من خلال عملها المستقل والشفاف، تساعد مؤسسات المجتمع المدني في بناء الثقة بين المواطنين والحكومة، مما يعزز الاستقرار السياسي والاجتماعي .

ختاما ، تعد مؤسسات المجتمع المدني شريكاً أساسياً في إرساء دعائم الحكم الراشد من خلال تعزيز الديمقراطية التشاركية، وضمان الكفاءة والفعالية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع .

الدرس السادس : الحكم الراشد في القطاع العام

اهداف الدرس :

بعد الانتهاء من هذا الدرس، سيتمكن الطالب من:

1. **تعريف إطار حوكمة القطاع العام ومفهوم القطاع العام.**
2. **شرح آليات تطبيق مبدأي الشفافية والمساءلة في الممارسة الحكومية.**
3. **تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة والمشاركة في الحوكمة.**
4. **تصنيف الأنواع المختلفة للحوكمة الرشيدة (الإدارية، المالية، الرقمية، البيئية).**
5. **تقدير أهمية الحكم الراشد في تحديث التسيير العمومي وبناء الثقة العامة.**

تمهيد : يُمثل مفهوم الحكم الراشد (الحوكمة) تحولًا جوهريًا في أنماط التسيير العمومي الحديثة، إذ لم يعد كافيًا أن تقدم المؤسسات الحكومية الخدمات فحسب، بل يجب أن يتم ذلك ضمن إطار يضمن الكفاءة، والنزاهة، والمسؤولية تجاه المواطن.

I. التأصيل المفاهيمي للقطاع العام :

يمكن تعريف إطار حوكمة القطاع العام بأنه النظام الذي يُنظم العلاقات بين الجهات الحكومية ومختلف الأطراف المعنية، سواء كانوا مواطنين، شركاء، أو جهات رقابية. ويشمل هذا الإطار مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى توجيه السلوك المؤسسي، وضمان اتخاذ قرارات تتسم بالكفاءة والنزاهة والمسؤولية[1].

[1] مصطفى قطب : **اطار الحوكمة في القطاع العام : المفهوم المبادئ و التطبيقات** ، منشور بتاريخ : 06 06 2025 متوفر على الرابط التالي : https://spskills.com/articles/%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85/#:~:text=%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D9%8A%D8%A9%D9%8B%D

القطاع العام هو المجال الذي يضم المصالح والمؤسسات الحكومية وكافة الشركات التي تسيطر عليها أجهزة الدولة وفي الغالب يرتبط هذا القطاع بالتخطيط المركزي. كما تنتج المصالح والمؤسسات العامة مختلف الخدمات والسلع، وتقدمها إلى المواطنين وفق أسعار إدارية مناسبة [1].

II. مبادئ الحكم الراشد في القطاع العام :

مبادئ الحوكمة في القطاع العام تُعتبر الأساس الذي يُبنى عليه تحسين الأداء الإداري والمالي للمؤسسات الحكومية. لضمان الشفافية والمساءلة وتحقيق الأهداف التنموية. إليك شرحًا لأبرز هذه المبادئ:

1- الشفافية: تُشكل الشفافية ركيزة محورية ضمن منظومة الحوكمة الرشيدة، لا سيما في القطاع العام، حيث تُعرّف بوضوحها التام للإجراءات الإدارية والمالية والمعلومات المتعلقة بالأداء الحكومي. يهدف هذا الوضوح إلى تمكين كل من المواطنين والجهات الرقابية من الاطلاع المباشر على سير عمل القطاع العام ومحاسبته. ويتم تعزيز هذه الشفافية بشكل فعّال من خلال آليات عملية تشمل نشر التقارير السنوية الشاملة والإفصاح المنتظم عن البيانات الحكومية الأساسية عبر منصات إلكترونية مخصصة، مما يدعم مبدأ المساءلة ويعزز الثقة العامة في المؤسسات الحكومية.

2- المساءلة: إذ تفرض على المسؤولين الحكوميين التزامًا جوهريًا بتقديم تبريرات وشروحات وافية لقراراتهم وأفعالهم، سواء أمام الجهات الرقابية المختصة أو أمام الجمهور الذي يمثل مصدر الشرعية. لضمان فاعلية هذا المبدأ، يتوجب على المؤسسات الحكومية استحداث آليات وهياكل تنظيمية متخصصة تُعنى بمتابعة

8%8C%20%D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1%20%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9,%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%AA%D8%AA%D8%B3%D9%85%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B2%D8%A7%D9%87%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9. تاريخ الاطلاع : 13 12 2025 على الساعة : 10.16

[1] رياض مهدي كريم : مدخل لدراسة القطاع العام ، متوفر على الرابط التالي : https://www.riadhkraiem.com/ تاريخ الاطلاع : 13 11 2025 على الساعة 7.15 ,

الالتزام بهذا الواجب، مما يضمن محاسبة المسؤولين بشكل منهجي وعادل في حال ثبوت أي تقصير أو تجاوز، وبالتالي تعزيز النزاهة والحد من احتمالات الفساد الإداري والمالي .

3- سيادة القانون: يعتمد القطاع العام على الالتزام بالقوانين والأنظمة دون استثناءات.

4- الكفاءة والفعالية : تُمثّل الكفاءة التشغيلية هدفًا استراتيجيًا محوريًا للحوكمة في القطاع العام، حيث تتركز جهودها على ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريقة تحقق الأهداف المرسومة بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة. ويتم تعزيز هذه الكفاءة بشكل كبير من خلال آليات التحول الرقمي، الذي يُمكّن من أتمتة الإجراءات وتقليل الهدر الإداري والمالي. على سبيل المثال، يساهم دمج التقنيات المتقدمة، مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي(AI) ، في تسريع عمليات تحليل البيانات المعقدة واتخاذ القرارات الروتينية، مما يرفع من مستوى الإنتاجية ويُقلل من الأخطاء البشرية .

5- النزاهة : تشجع الحوكمة على التزام الموظفين الحكوميين بالأخلاقيات والقيم المهنية، وتجنب تضارب المصالح.

6- المشاركة : تُعطي الحوكمة أهمية لمشاركة المواطنين والجهات المعنية في اتخاذ القرارات وصياغة السياسات كما يتم تمكين المواطنين من خلال منصات رقمية واستطلاعات الرأي العام .

7- الرؤية الاستراتيجية : تسعى الحوكمة إلى تحقيق أهداف طويلة الأجل بدلاً من التركيز على المكاسب السريعة ، تتضمن الاستدامة مراعاة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في السياسات الحكومية.

8- العدالة والمساواة : يُعامل جميع المواطنين بمساواة في الوصول إلى الخدمات العامة والفرص لذلك تعمل الحوكمة على تقليل الفجوات بين المناطق والفئات المختلفة.

9- إدارة المخاطر: تسعى الحوكمة إلى تحديد المخاطر المحتملة والتعامل معها بفعالية، مما يقلل من الأزمات المفاجئة .

10- الابتكار والتطوير المستمر: تُشجع الحوكمة على تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر من خلال الابتكار الحكومي والمبادرات مثل التحول الرقمي الفي التعليم العالي مما يساهم في تطوير الأداء العام للجامعات الجزائرية [1].

⇐ هذه المبادئ لا تعمل بشكل مستقل، بل تتكامل معًا لتشكيل نظام حوكمة قوي ، التي تهدف إلى بناء قطاع عام مرن، مبتكر، وشامل يخدم المواطن والمجتمع بأعلى المعايير.

III. أنواع الحوكمة الرشيدة في القطاع العام :

تتعدد أنواع الحوكمة في القطاع العام وتتنوع لتغطي الأبعاد الأساسية للإدارة الحكومية الفعالة، سعيًا لتحقيق الكفاءة والاستجابة للاحتياجات المجتمعية. يمكن تصنيف هذه الأنواع إلى محاور رئيسية تشمل :الحوكمة الإدارية التي تركز على الهيكلية الداخلية وتنسيق العمليات لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي وتطوير الموارد البشرية. يواكبها الحوكمة المالية التي تُعنى بتحقيق الشفافية والمسؤولية في إدارة الموارد العامة، وتقليل الهدر المالي، وضمان الاستدامة المالية، ويُعد مركز تحقيق كفاءة الإنفاق مثالاً على آلياتها التنفيذية. في العصر الحديث، تبرز الحوكمة الرقمية كركيزة أساسية، إذ تستخدم التكنولوجيا لرقمنة الخدمات الحكومية وتسريع الإجراءات وتقليل البيروقراطية، مع التركيز الشديد على حماية البيانات وتعزيز الأمن السيبراني. وإلى جانب ذلك، تُعد حوكمة الشفافية والمساءلة ضرورية لبناء الثقة من خلال توضيح القرارات والإجراءات للجمهور ومحاربة الفساد، وهو ما تدعمه جهود هيئات الرقابة ومكافحة الفساد. كما تتسع الحوكمة لتشمل بعدي الاستدامة والخدمات؛ حيث تهدف الحوكمة البيئية إلى تعزيز الاستدامة وحماية

[1] الحوكمة في القطاع العام : **دورها في تعزيز الشفافية و الكفاءة** ،متوفر على الرابط التالي : https://sukook.com.sa/ تاريخ الاطلاع : 13 11 2025 على الساعة 06.12 .

الموارد الطبيعية والالتزام بالمعايير العالمية، مثل مبادرات "الجزائر الخضراء"، بينما تُعنى حوكمة الخدمات الاجتماعية بضمان العدالة ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في قطاعات الصحة والتعليم (باستخدام منصات مثل "مودل") والتنمية الاجتماعية. وتستكمل هذه المنظومة بـ حوكمة المخاطر التي تُعنى بإدارة الأزمات وضمان استمرارية العمل في الحالات الطارئة، وأخيرًا، الحوكمة القانونية التي تضمن سيادة القانون وتطبيقه بعدالة وشفافية في جميع المؤسسات، عبر تطوير الأنظمة القضائية وتفعيل اللوائح التنظيمية الجديدة[1].

i. دور التحول الرقمي في تعزيز الحكم الراشد بالقطاع العام :

تلعب التكنولوجيا دورًا محوريًا وأساسيًا في تعزيز الحوكمة الرقمية في القطاع العام، حيث تُعد محركًا رئيسيًا لتحقيق إصلاحات إدارية شاملة. يرتكز هذا الدور على مبدأ تحسين الأداء العام ورفع مستوى الشفافية والكفاءة في تقديم الخدمات الحكومية. إن تبني التقنيات الحديثة يُمكّن الحكومات من تطوير رؤية أكثر فعالية لإدارة الموارد العامة وتحقيق أعلى مستويات رضا المواطنين .وتتجلى الأدوار الرئيسية للتكنولوجيا في هذا المجال في عدة أبعاد متكاملة: أولاً، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة عبر إطلاق منصات إلكترونية مفتوحة لنشر بيانات الإنفاق العام والمشتريات، مما يتيح للمواطنين تتبع المشاريع الحكومية. ثانيًا، يتمثل دورها في التحول الرقمي للخدمات الحكومية، حيث تُرقمن العمليات الإدارية لتقليل البيروقراطية (على غرار منصة "بريدي موب" أو "منصة الهناء" في سياقات محددة)، مما يضمن وصولاً مرنًا للخدمات في أي وقت ومكان. ثالثًا، تُسهم التكنولوجيا في تحسين اتخاذ القرارات من خلال تسخير تقنيات تحليل البيانات الضخمة لتوفير رؤى دقيقة وموضوعية تدعم صانعي القرار في وضع سياسات مبنية على الأدلة. رابعًا، يضمن استخدام التكنولوجيا تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات الحساسة، مما يبني ثقة الجمهور في

[1] المرجع نفسه .

استخدام الأنظمة الإلكترونية الحكومية. علاوة على ذلك، تُسهل الأدوات الرقمية التواصل والمشاركة المجتمعية، إذ تُمكّن المواطنين من تقديم الشكاوى والمقترحات والمشاركة في استطلاع الآراء حول السياسات العامة (كما يحدث عبر الصفحات الرسمية للوزارات في الجزائر). وأخيرًا، تدعم التكنولوجيا الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الإدارية وتقليل الأخطاء البشرية، وفي الوقت ذاته، تُستخدم في دعم التعليم والتدريب للموظفين الحكوميين لتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم المؤسسي[1].

[1] المرجع نفسه .

الدرس 7 : الحكم الراشد في القطاع الخاص (حوكمة الشركات)

أهداف الدرس :

بعد الانتهاء من هذا الدرس، سيكون الطالب قادرًا على:

1. **تعريف حوكمة الشركات وإطارها المفاهيمي.**
2. **تحديد الأهداف الرئيسية للحوكمة (المسؤولية الاجتماعية، الحد من الهدر، الشفافية).**
3. **توضيح أهمية الحوكمة في جذب الاستثمار وتحسين الأداء المالي والحد من المخاطر.**
4. **تحديد المحاور الثلاثة لحقوق حملة الأسهم (مالية، تصويت، رقابة).**
5. **شرح آليات تطبيق الحوكمة في الشركات .**

تمهيد :

إذا كانت حوكمة القطاع العام تُعنى بإدارة شؤون الدولة، فإن حوكمة الشركات تُعنى بكيفية إدارة الشركات والمؤسسات الخاصة. السؤال هنا :كيف يمكن لشركة ما أن تُدار بطريقة تحقق مصالح جميع الأطراف المعنية؟

الحوكمة هي الإطار الذي يضمن تحقيق التوازن بين حقوق المساهمين، وقرارات مجلس الإدارة، وأداء الإدارة التنفيذية . إنها ليست مجرد قواعد شكلية، بل هي الأساس الذي يحقق الشفافية، ويجذب الاستثمارات، ويُقلل من المخاطر والفساد، لضمان استدامة ونجاح الشركة على المدى الطويل. سنتعرف اليوم على هذا الإطار وأهميته القصوى لنمو القطاع الخاص.

I. مدخل مفاهيمي لحوكمة الشركات :

حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية في الشركات، مثل المساهمين، مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وغيرهم من أصحاب المصالح. تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف المختلفة، وضمان أن الشركة تُدار بطريقة شفافة وعادلة تحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة مع الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح .

تشمل **حوكمة الشركات** عدة عناصر رئيسية، مثل الشفافية، المساءلة، والمسؤولية، حيث تضع إطارًا لضمان أن يتم اتخاذ القرارات الإدارية بما يخدم مصلحة الشركة والمجتمع ككل. كما تُعتبر **حوكمة الشركات** أداة هامة للحد من الفساد وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يعزز من ثقة المستثمرين ويزيد من القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المحلية والدولية [1].

II. أهداف حوكمة الشركات :

تركز حوكمة الشركات على تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تعزز كفاءة الشركة وسمعتها، وتضمن تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية. هذه الأهداف تشكل الأساس الذي تقوم عليه الحوكمة الفعالة، وتساهم في بناء شركات قوية ومستدامة .

أ. **تحقيق المسئولية الاجتماعية** :

تسعى حوكمة الشركات إلى ضمان أن تكون الشركات مسؤولة اجتماعيًا، حيث تأخذ في الاعتبار تأثير أنشطتها على المجتمع والبيئة. هذا يشمل تشجيع الشركات على المشاركة في المبادرات المجتمعية، ودعم

[1] حوكمات الشركات : https://alhadian.com/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA/ ، تاريخ الاطلاع : 13-11-2025 على الساعة : 20:12

القضايا الاجتماعية، وتحسين جودة الحياة للمجتمعات المحيطة. من خلال تبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية، يمكن للشركات بناء سمعة إيجابية وتعزيز علاقاتها مع المجتمع.

ب. الحد من الهدر في التكاليف :

أحد الأهداف الرئيسية لحوكمة الشركات هو تحسين كفاءة إدارة الموارد، مما يؤدي إلى الحد من الهدر في التكاليف التشغيلية. من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، يتم تعزيز الشفافية في الإنفاق واتخاذ القرارات المالية، مما يمنع الإسراف والفساد. هذا يساعد الشركات على تحقيق أقصى استفادة من مواردها المالية، مما يعزز الربحية والقدرة التنافسية.

ت. المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية :

حوكمة الشركات لا تقتصر على تحقيق الأرباح فحسب، بل تساهم أيضًا في تحقيق أهداف أوسع مثل خلق فرص عمل، ودعم الاقتصاد المحلي، وتعزيز التنمية المستدامة. من خلال تحقيق التوازن بين الربحية والأهداف الاجتماعية، يمكن للشركات أن تكون جزءًا فعالًا في بناء مجتمعات أكثر استقرارًا وازدهارًا.

ث. تأسيس نظام عمل يتمتع بالشفافية :

الشفافية هي أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات. تهدف الحوكمة إلى إنشاء نظام عمل شفاف، حيث يتم الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح ودوري. هذا يعزز الثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين والعملاء، ويساهم في بناء سمعة قوية للشركة.

ج. تطوير ثقافة تنظيمية فعّالة :

تعمل حوكمة الشركات على تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والمساءلة والالتزام بأخلاقيات العمل. من خلال تطوير هذه الثقافة، يتم تشجيع التعاون بين الإدارات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة. هذا يساعد في بناء بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالانتماء والالتزام تجاه الشركة.

ح. تأسيس إدارة مسئولة عن عمل الشركات ووظائفها :

تضمن حوكمة الشركات أن تكون الإدارة العليا مسئولة عن أداء الشركة ووظائفها، مع وجود آليات واضحة للمساءلة. هذا يشمل تعزيز دور مجلس الإدارة في الإشراف على الإدارة وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. من خلال تأسيس إدارة مسئولة، يمكن للشركات تحقيق النمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.

I. المبادئ الأساسية للحكم الراشد في القطاع الخاص :

تستند الحوكمة الرشيدة في الشركات الخاصة إلى عدة مبادئ رئيسية :

- **الشفافية والإفصاح** : توفير معلومات دقيقة وكاملة وذات صلة حول أداء الشركة ووضعها المالي وحوكمتها، وإتاحتها لأصحاب المصلحة في الوقت المناسب.
- **المساءلة** :تحديد المسؤوليات بوضوح لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وضمان مساءلتهم عن قراراتهم وأفعالهم أمام المساهمين والأطراف الأخرى.
- **العدالة والمساواة** :معاملة جميع المساهمين وأصحاب المصلحة بإنصاف وعدالة، وحماية حقوق الأقليات منهم.
- **الفعالية والكفاءة** :ضمان أن تكون عمليات صنع القرار وإدارة الموارد فعالة وكفؤة لتحقيق أهداف الشركة.

- **حكم القانون** :الالتزام بكافة القوانين واللوائح والمعايير السارية، وضمان أن جميع أنشطة الشركة تتم في إطار قانوني سليم.

- **المسؤولية الاجتماعية** :الأخذ بالاعتبار مصالح المجتمع والبيئة كجزء من استراتيجية الشركة، وليس فقط التركيز على الربح المادي .[1]

III. أهمية الحكم الراشد في القطاع الخاص :

يعد **الحكم الراشد (أو حوكمة الشركات)** ذا أهمية بالغة في القطاع الخاص، حيث يوفر إطاراً تنظيمياً يضمن التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة، ويساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء العام للشركة واستدامتها على المدى الطويل.

تتجلى أهمية الحكم الراشد في القطاع الخاص من خلال الجوانب التالية:

- **تعزيز ثقة المستثمرين وجذب رأس المال**: تساهم ممارسات الحوكمة القوية في بناء الثقة والمصداقية لدى المستثمرين المحليين والدوليين، مما يجعل الشركة أكثر جاذبية للاستثمار ويسهل عليها الحصول على التمويل اللازم للنمو والتوسع.

- **تحسين الأداء المالي والتشغيلي**: تساعد مبادئ الحوكمة، مثل الكفاءة والفعالية، في اتخاذ قرارات سليمة وإدارة الموارد بالشكل الأمثل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي، وزيادة الأرباح، ورفع القدرة التنافسية للشركة.

- **الحد من المخاطر والفساد**: توفر الحوكمة آليات رقابة داخلية فعالة تساعد في كشف ومنع الفساد، وتقليل المخاطر المالية والإدارية والقانونية التي قد تواجه الشركة.

[1] برهان سليمان : مبادئ الحوكمة الرشيدة : https://borhansoliman.com/ تاريخ الاطلاع : 13 -11-2025 على الساعة : 20:44 .

- **ضمان الشفافية والمساءلة:** تتطلب الحوكمة الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بشكل دوري وواضح، مما يعزز الشفافية والمساءلة أمام جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمون والموظفون والعملاء والمجتمع.

- **دعم الاستدامة طويلة الأجل:** بدلاً من التركيز على الأرباح السريعة، تضمن الحوكمة الرشيدة مراعاة المصالح طويلة الأجل للشركة والمجتمع والبيئة، مما يعزز استمرارية الأعمال ونموها المستدام.

- **حماية حقوق المساهمين:** تضمن الحوكمة وجود آليات لحماية مصالح المساهمين، وخاصة الأقلية، من سوء الإدارة أو القرارات غير المدروسة التي قد يتخذها مجلس الإدارة أو الإدارة العليا.

- **تحسين سمعة الشركة:** الشركات التي تلتزم بمبادئ الحوكمة تحظى بسمعة أفضل في السوق، مما يعزز علاقاتها مع العملاء والشركاء والمؤسسات التنظيمية [1].

IV. تطبيق عناصر نظام الحوكمة في الشركات :

يرتكز التطبيق الفعّال لنظام حوكمة الشركات على مجموعة من العناصر المترابطة التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية والحد من المخاطر.

يُعد التنوع في تكوين مجالس الإدارة والإدارة العليا عنصراً أساسياً، حيث أثبتت الأبحاث أن المجالس الأكثر تنوعاً (من حيث الجنس، السن، وتمثيل الأقليات) تتمتع بمخاطر أقل وتقلب أدنى في عائدات الأسهم. ويتطلب هذا النظام التزاماً صارماً بمبدأ الشفافية، والذي يُترجم عبر الكشف الدوري والمناسب لحملة الأسهم عن جميع البنود الهامة، كقرارات المجلس ومؤشرات الأداء المالي الحاسم. ولضمان حقوق المالكين، يجب

[1] يوسف الشويحاني : **الحوكمة في القطاع الخاص** ، متوفر على الرابط التالي : https://ae.linkedin.com/pulse تاريخ الاطلاع : 13-11-2025 على الساعة : 20:05 .

تحديد حقوق حملة الأسهم بوضوح ضمن ثلاثة محاور رئيسية: الحقوق المالية، وحقوق المشاركة والتصويت، وحقوق الإفصاح والرقابة. ولا يمكن لهذه المنظومة أن تعمل دون جودة عالية في المعلومات؛ لذا، تتطلب الحوكمة تقارير مجلس إدارة وافية تدعم اتخاذ خيارات مستنيرة ورسم خطط الاستدامة. وأخيراً، يُعتبر تدريب المديرين وتقييمات المجلس أمراً حيوياً لرفع مستوى أداء المجلس وضمان قدرته على تطبيق القواعد والتشريعات المعقدة ومواكبة المطالب التنظيمية المتزايدة.[1].

٧. عناصر الحوكمة الرشيدة للشركات الخاصة :

لتحقيق فعالية حقيقية، تتضمن هيكلية الحوكمة عدة مكونات رئيسية تعمل معاً في تناغم. وفيما يلي أبرز هذه المكونات:

⇐ **مجلس الإدارة** : يُعتبر مجلس الإدارة حجر الأساس في هيكلية الحوكمة. فهو المسؤول عن وضع السياسات العامة، ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية، وضمان أن المؤسسة تسير وفقاً لأهدافها الاستراتيجية. على سبيل المثال، يقوم مجلس إدارة إحدى المؤسسات المالية بمراجعة الخطط الاستثمارية طويلة الأجل بشكل دوري لضمان سلامتها.

⇐ **اللجان المنبثقة عن المجلس** : عادةً ما يتم تشكيل لجان فرعية متخصصة لدعم مجلس الإدارة، مثل لجنة التدقيق، لجنة المخاطر، ولجنة الحوكمة. هذه اللجان تساعد في دراسة القضايا المتخصصة بشكل أكثر عمقاً. فعلى سبيل المثال، تتابع لجنة التدقيق الامتثال المالي وتراجع نتائج المراجعة الداخلية بشكل مفصل.

[1] حوكمة الشركات: **الأهداف والعناصر والنماذج والمبادئ** : متوفر على الرابط التالي : https://bakkah.com/ar/knowledge-center تاريخ الاطلاع : 13-11-2025 على الساعة : 20:34 .

⇐ **الإدارة التنفيذية :** تمثل الإدارة التنفيذية الطرف المسؤول عن تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي يعتمدها مجلس الإدارة. وهي تدير العمليات اليومية، وتتابع الأداء المالي والتشغيلي، مع الحرص على تحقيق الأهداف المحددة. كمثال، يتولى المدير التنفيذي لشركة صناعية مسؤولية مراقبة خطوط الإنتاج لضمان جودة المنتجات.

⇐ **أصحاب المصلحة :** تشمل هيكلية الحوكمة الاعتراف بدور أصحاب المصلحة مثل الموظفين، العملاء، الموردين، والمجتمع. فالتواصل المستمر معهم يساهم في تعزيز صورة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية في آن واحد.

⇐ **السياسات والضوابط :** تشمل السياسات الإدارية، ضوابط المخاطر، آليات الامتثال، ومدونات السلوك التي ترسم الإطار الأخلاقي والقانوني لسير العمل. على سبيل المثال، قد تعتمد مؤسسة طبية سياسة تمنع تضارب المصالح لضمان قرارات موضوعية في التعاقدات[1].

[1] مصطفى قطب : **هيكلية الحوكمة: المفهوم، المكونات، والأهمية ، تاريخ النشر :** 25 -06-2025 متوفر على الرابط التالي : https://spskills.com/articles تاريخ الاطلاع : 13-11-2025 على الساعة : 21:06 .

الدرس الثامن : مؤشرات الحوكمة العالمية

أهداف الدرس :

- تحديد الإطار المفاهيمي لكل من مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن البنك الدولي ومؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية.
- تمييز النطاق التحليلي والهدف الأساسي لكل مؤشر.
- توضيح الاختلاف الجوهري بين المقياس الأحادي لمؤشر CPI والمقياس متعدد الأبعاد لمؤشر WGI .
- تحليل كيفية استخدام مؤشر CPI كأحد مصادر البيانات التي يعتمد عليها البنك الدولي في تجميع البعد الخاص بـ مكافحة الفساد (Control of Corruption) ضمن منظومةWGI .
- استخلاص أهمية كل مؤشر في اتخاذ القرارات السياساتية، والمالية، وتقييم المخاطر على المستوى الدولي.

تمهيد : في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة العامة والتنمية المؤسسية على المستوى العالمي، أصبحت الحاجة ملحة إلى أدوات قياس موحدة وموضوعية لتقييم جودة الحكم ومستويات النزاهة والشفافية في الدول. ومن أبرز هذه الأدوات التي تشكل الرؤية العالمية لجودة الحوكمة نجد **مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI)** الصادرة عن البنك الدولي، و **مؤشر مدركات الفساد (CPI)** الصادر عن منظمة الشفافية الدولية.

وعلى الرغم من شيوع استخدام كلا المؤشرين واعتمادهما في الأوساط الأكاديمية والسياسة، فإنهما يختلفان اختلافاً جوهرياً في نطاقهما التحليلي وهدفهما. يهدف هذا الدرس إلى تحليل هذا التباين

وتوضيح كيفية تداخل هذين المؤشرين، وكيف يُستخدم مؤشر CPI كأحد مصادر البيانات الفرعية لتركيب مؤشر WGI ، مما يمكننا من فهم الحدود الفاصلة بين الأداة الشاملة لتقييم الحوكمة والأداة المتخصصة لتقييم النزاهة المؤسسية.

I. مفهوم مؤشرات الحوكمة العالمية و ابعادها :

تعرف حوكمة الشركات بأنها النظام المتكامل الذي يُستخدم لـ توجيه وإدارة الشركات والتحكم في أعمالها، حيث يحدد هيكلها الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف الرئيسية التي تشمل المساهمين، مجلس الإدارة، المديرون التنفيذيون، وأصحاب المصالح الآخرين .

وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم، خاصة بعد الانهيارات المالية الكبرى، نظراً لدوره الجوهرية في خلق سوق مالي نشط وآمن يعمل على جذب رؤوس الأموال. وتهدف الحوكمة إلى تحقيق مزايا متعددة للمؤسسات، في مقدمتها تعظيم الأرباح، وتحسين القدرة التنافسية، وفرض الرقابة الفعالة والمساءلة، وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين وتيسير الحصول على التمويل بأقل التكاليف. ومع ذلك، إن الحوكمة الرشيدة لا تُترجم دائماً إلى علاقة سبب وتأثير مباشرة مع النتائج المالية الفورية، بل تكمن قيمتها الأساسية في إرساء فلسفة عمل إيجابية ومفتوحة وبناء ثقافة مؤسسية مستدامة[1].

مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) هي مشروع بحثي شامل يقدم بيانات مجمعة وفردية حول جودة الحوكمة في أكثر من 200 دولة وإقليم حول العالم .تم تطوير هذه المؤشرات بواسطة باحثي البنك الدولي دانيال كوفمان وآرت كراي في عام 1999، وتُحدّث سنويًا منذ عام 2002 .

[1] بوشيخي محمد رضا، صدوقي غريسي، **"حوكمة الشركات بين البعد النظري والواقع قراءة في المبادئ ومؤشرات القياس"**، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 16، العدد 01 (2021)، ص ص 80-93.

تغطي المؤشرات ستة أبعاد رئيسية للحوكمة، بناءً على مجموعة متنوعة من المصادر البيانية التي تشمل استطلاعات الرأي للخبراء والمواطنين والشركات :

- **الصوت والمساءلة :(Voice and Accountability)** تقيس مدى قدرة المواطنين في بلد ما على المشاركة في اختيار حكومتهم، بالإضافة إلى حريات التعبير وتكوين الجمعيات وحرية الإعلام.

- **الاستقرار السياسي وغياب العنف/الإرهاب (Political Stability and Absence of Violence/Terrorism):** تقيس احتمالية زعزعة استقرار الحكومة أو الإطاحة بها بوسائل غير دستورية أو عنيفة، بما في ذلك العنف والإرهاب ذي الدوافع السياسية.

- **فعالية الحكومة :(Government Effectiveness)** تتعلق بنوعية الخدمات العامة، ونوعية الخدمة المدنية ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة وتنفيذ السياسات، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات.

- **جودة التنظيم :(Regulatory Quality)** تقيس قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات وأنظمة سليمة تسمح وتدعم تنمية القطاع الخاص.

- **سيادة القانون :(Rule of Law)** تقيس مدى ثقة الأفراد والتزامهم بقواعد المجتمع، وخاصة نوعية تنفيذ العقود، وحقوق الملكية، ونوعية أجهزة الشرطة والمحاكم، واحتمالية الجريمة والعنف.

- **مكافحة الفساد :(Control of Corruption)** تقيس مدى ممارسة السلطة العامة للمنفعة الخاصة، بما في ذلك الفساد الصغير والكبير، واستيلاء النخب والشركات الخاصة على الدولة .

تُعد هذه المؤشرات أداة مهمة لواضعي السياسات والباحثين والمستثمرين لتقييم بيئة الحوكمة في مختلف البلدان وفهم تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية [1].

II. استخدام و تطبيقات مؤشرات الحوكمة العالمية :

تُعد مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) إطارًا تحليليًا محوريًا ذا تطبيقات واسعة النطاق تتجاوز حدود الأوساط الأكاديمية إلى صياغة السياسات الدولية وتقييم المخاطر، بالاستناد إلى ستة أبعاد للحوكمة. ففي المجال الأكاديمي والسياسي ، تُستخدم هذه المؤشرات المجمعة بشكل مكثف **كمعيار أساسي لجودة الحوكمة في البحوث المتعلقة بالتنمية والسياسات العامة**. وعلى المستوى المؤسسي، تعتمد عليها هيئات التمويل والمساعدات الدولية، مثل هيئة تحدي الألفية الأمريكية، لتحديد أهلية الدول لبرامج المعونة، وتدخل كعنصر رئيسي لوكالات تصنيف المخاطر التجارية في تقدير المخاطر السيادية للبلدان. علاوة على ذلك، يمتد دور المؤشرات إلى القطاع الخاص حيث يتم دمجها بشكل متزايد في استراتيجيات الاستثمار البيئي والاجتماعي والحوكمة (ESG) وفي سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يعكس مكانتها كأداة دولية حاسمة لتقييم السلوك المؤسسي للدول وتوجيه قرارات التمويل والمخاطر. تُعد مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) إطارًا تحليليًا محوريًا ذا تطبيقات واسعة النطاق تتجاوز حدود الأوساط الأكاديمية إلى صياغة السياسات الدولية وتقييم المخاطر، بالاستناد إلى ستة أبعاد للحوكمة. ففي المجال الأكاديمي والسياسي، تُستخدم هذه المؤشرات المجمعة بشكل مكثف كمعيار أساسي لجودة الحوكمة في البحوث المتعلقة بالتنمية والسياسات العامة. وعلى المستوى المؤسسي، تعتمد عليها هيئات التمويل والمساعدات الدولية، مثل هيئة تحدي الألفية الأمريكية، لتحديد أهلية الدول لبرامج المعونة، وتدخل كعنصر رئيسي لوكالات تصنيف المخاطر التجارية في تقدير المخاطر السيادية للبلدان. علاوة على ذلك، يمتد دور المؤشرات إلى القطاع الخاص حيث يتم

[1] مؤشرات الحوكمة العالمية : متوفر على الرابط التالي : https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators#:~:text=Overview,Control%20of%20Corruption تاريخ الاطلاع : 17-11-2025 على الساعة : 9:15.

دمجها بشكل متزايد في استراتيجيات الاستثمار البيئي والاجتماعي والحوكمة (ESG) وفي سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، مما يعكس مكانتها كأداة دولية حاسمة لتقييم السلوك المؤسسي للدول وتوجيه قرارات التمويل والمخاطر [1].

III. مؤشر مدركات الفساد :

هو مؤشر سنوي يُنْشَرْ من قبل منظمة الشفافية الدولية منذ عام 1995. ويصنف المؤشر الدول حسب مستوياتها المتصورة من الفساد في القطاع العام، على النحو الذي تحدده تقييمات الخبراء واستطلاعات الرأي[2].

كما يعد مؤشر مدركات الفساد التصنيف الأكثر استعمالاً للفساد على مستوى العالم. فهو يقيس النسب المدركة لفساد ساد القطاع العام في كل دولة، طبقاً للخبراء وأوساط الأعمال.

فهو بمثابة المقياس الرائد لقياس فساد القطاع العام على مستوى العالم. ولأنه يجمع الكثير من الأشكال المختلفة للفساد في مؤشر واحد قابل للمقارنة عالمياً، فإنه يقدم صورة أكثر شمولية للوضع في دولة معينة من الصورة التي يقدمها كل مصدر على نحو منفصل. تتم مراجعة عملية حساب مؤشر مدركات الفساد بشكل منتظم لضمان أن يظل قوياً ومتماسكاً إلى أكبر حد ممكن. وقد أجريت أحدث هذه المراجعات من قبل مركز الأبحاث المشتركة التابع للمفوضية الأوروبية في عام 2017.[3]

حسب المنظمة العالمية للشفافية فان مؤشر مدركات الفساد يغطي الجوانب التالية :

[1] Daniel Kaufmann and Aart Kraay, ***The Worldwide Governance Indicators: Methodology and 2024 Update***, World Bank Policy Research Working Paper Series, The World Bank, September 2024, p3

[2] مؤشرات مكافحة الفساد ، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في لبنان متوفر على الرابط التالي :
https://www.undp.org/ar/lebanon/projects/mwshrat-mkafht-alfsad تاريخ الدخول : 2024/10/20 على الساعة : 11.32

[3] ابجدية مؤشر مدركات الفساد : كيفية حساب المؤشر، المنظمة العالمية للشفافية ، متوفر على الرابط التالي :
https://www.transparency.org/ar/news/how-cpi-scores-are-calculated تاريخ الدخول : 2024/10/20

- الرشوة /تحويل الأموال العامة إلى غير مقاصدها الأصلية /استعمال المسؤولين للمنصب العام لتحقيق المكاسب الخاصة دون مواجهة العواقب /قدرة الحكومات على احتواء الفساد في القطاع العام /البيروقراطية المفرطة في القطاع العام التي قد تزيد من فرص حدوث الفساد /استعمال الواسطة في التعيينات في الخدمة المدنية /وجود القوانين التي تضمن قيام المسؤولين العامين بالإفصاح عن أموالهم واحتمال وجود تنازع في المصالح /الحماية القانونية للأشخاص الذين يُبلغون عن حالات الرشوة والفساد /استيلاء أصحاب المصالح الضيقة على الدولة /الوصول إلى المعلومات المتصلة بالشؤون العامة/الأنشطة الحكومية.

تجدر بنا الإشارة الى ان مؤشر مدركات الفساد لا يغطي الجوانب الآتية:

- تصورات المواطنين أو تجربتهم المباشرة مع الفساد/ الاحتيال الضريبي/التدفقات المالية غير القانونية/ممكّنو الفساد (المحامون، المحاسبون، المستشارون الماليون، إلخ.)/ تبييض الأموال/ فساد القطاع الخاص/ الاقتصادات والأسواق غير المنظمة.

⇐ **بالرغم من ذلك يعد مؤشر مدركات الفساد التصنيف الأكثر استعمالاً للفساد على مستوى العالم. فهو يقيس النسب المدركة لفساد ساد القطاع العام في كل دولة، طبقاً للخبراء وأوساط الأعمال.**

IV. الفرق بين مؤشرات الحوكمة العالمية و مؤشر مدركات الفساد :

يُشير التمييز بين مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) ومؤشر مدركات الفساد (CPI) إلى تباين أساسي في النطاق التحليلي والهدف من القياس. فبينما يُمثل مشروع مؤشرات الحوكمة العالمية، الصادر عن البنك الدولي، إطار عمل شاملاً ومتعدد الأبعاد يقيس جودة الحكم في ستة محاور متميزة (تشمل الفعالية الحكومية وسيادة القانون والجودة التنظيمية)، يُركّز مؤشر مدركات الفساد، الصادر عن منظمة الشفافية الدولية، على

بعد أحادي ضيق يقتصر على قياس تصورات الخبراء والقطاع الخاص لمدى تفشي الفساد في القطاع العام للدولة. بالتالي، يندرج مكافحة الفساد (Control of Corruption)كبعد فرعي واحد ضمن منظومة WGI الأوسع، بل ويُستخدم مؤشر CPI نفسه كأحد مصادر البيانات الأساسية التي يعتمد عليها البنك الدولي في تجميع هذا البعد المحدد. هذا التباين يجعل WGI أداة لتقييم الحوكمة الشاملة، في حين يظل CPI معياراً متخصصاً لتقييم النزاهة والشفافية.

واجب المحور الثاني :

الدرس الخامس :

س 1 : تطور مفهوم المجتمع المدني من كونه مرادفاً للدولة في الفكر الليبرالي إلى كونه "حاجزاً أمام السلطة القمعية للدولة" في فكر غرامشي .وفي السياق الحالي، يُعد شريكاً استراتيجياً للحكومة في تنفيذ برامج التنمية ، بينما يظل في الوقت نفسه "حاجزاً مستقلاً ضد احتمالية طغيان السلطة المركزية."

حلل :كيف يمكن للمجتمع المدني أن يوازن بين دوره كـ **شريك استراتيجي** في التنمية، ودوره كـ **فاعل رقابي مستقل**، وما هو الشرط الأساسي الذي يضمن عدم تحول الشراكة إلى تبعية تفقد المجتمع المدني قدرته على المساءلة؟

س2 : يضطلع المجتمع المدني بأدوار تكاملية تشمل توفير الخدمات الاجتماعية والخيرية (الخدمي) ، وممارسة الرقابة والمساءلة على الحكومة (السياسي).

ناقش :كيف يُسهم نجاح المجتمع المدني في أداء **الدور الخدمي والاجتماعي** في تعزيز **شرعيته وقوته التأثيرية**، مما يدعم بشكل مباشر فعاليته في تجسيد مبادئ الحكم الراشد، خاصة في جوانب **المشاركة في صنع القرار وبناء الثقة؟**

س3 : يُعتبر **الفصل بين مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع** أحد الشروط الأساسية لبروز المجتمع المدني .كما أن دوره المحوري في الحكم الراشد هو ممارسة **الرقابة والمساءلة.**

حلل :لماذا يُعد هذا الفصل (الاستقلالية) شرطاً ضرورياً لضمان **شمولية وعدالة تطبيق القانون** والدفاع عن حقوق الفئات المهمشة ؟ وكيف يمكن لغياب هذا الفصل أن يُقوض مبدأ **حكم القانون** الأساسي في الحكم الراشد؟

الدرس السادس :

س 1 : يُعد مبدأ **الشفافية** ركيزة أساسية لتمكين **المساءلة** .حلل كيف يعمل **التحول الرقمي** تحديداً على تحويل مبدأ الشفافية من مجرد إعلان إلى آلية إجبارية للمساءلة، وذلك من خلال آلية إطلاق المنصات الإلكترونية المفتوحة لنشر بيانات الإنفاق العام والمشتريات الحكومية؟

س 2 : تُركز الحوكمة في القطاع العام على تحقيق **الكفاءة والفعالية** (عبر استخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتقليل الأخطاء)، كما تركز على **النزاهة** (الالتزام بالأخلاقيات وتجنب تضارب المصالح).

ناقش كيف يمكن أن يؤدي الإفراط في التركيز على **الكفاءة التشغيلية** وتسريع اتخاذ القرارات إلى **تقويض مبدأ النزاهة والعدالة** في الممارسة الحكومية، وما هو الضمان المؤسسي المطلوب للحفاظ على هذا التوازن؟

الدرس السابع :

س 1 : كيف يعمل مبدأ **الشفافية والإفصاح** (كأحد المبادئ الأساسية للحكم الراشد) كقوة دافعة ومحفزة لـ **دعم الاستدامة طويلة الأجل** للشركة (كأحد جوانب أهمية الحكم الراشد)؟ وما هي الآلية التي تربط بين وضوح المعلومات وتحقيق التوازن بين الربحية والأهداف الاجتماعية؟

س 2 :

على الرغم من أن تطبيق نظام الحوكمة يتطلب تكاليف تأسيس ومتابعة (مثل إنشاء اللجان المنبثقة وتدريب المديرين)، إلا أن النص يحدد **الحد من الهدر في التكاليف** كأحد أهداف الحوكمة .**ناقش** كيف يمكن اعتبار التكاليف الأولية والتشغيلية لتطبيق الحوكمة استثماراً يساهم على المدى الطويل في تحقيق الوفر المالي الصافي للشركة بدلاً من أن يكون عبئاً عليها؟

الدرس الثامن :

س 1 : تغطي مؤشرات الحوكمة العالمية أبعاداً لا يقيسها مؤشر CPI مباشرة، مثل **الفعالية الحكومية** و**الجودة التنظيمية** و**سيادة القانون** .**ناقش** كيف تجعل هذه الأبعاد الإضافية مؤشرات WGI أداة أكثر ملاءمة وشمولية للهيئات الدولية (كالبنك الدولي) في اتخاذ قرارات مصيرية مثل تحديد **أهلية الدول للحصول على التمويل** أو **تصنيف المخاطر السيادية**، مقارنةً بالاعتماد فقط على تقييم الفساد؟

س 2 : على الرغم من أن مؤشر **مدركات الفساد (CPI)** ومؤشرات **الحوكمة العالمية (WGI)** يختلفان اختلافاً جوهرياً في نطاق القياس (أحادي مقابل متعدد الأبعاد)، فإن مؤشر CPI يُستخدم كأحد مصادر البيانات لتركيب بعد **مكافحة الفساد** ضمن منظومة .WGI **حلل** هذا التداخل المنهجي؛ وكيف يُفسر استخدام مصدر بيانات متخصص (CPI) في إطار شامل (WGI) ضرورة اللجوء إلى المؤشرات المركبة لتقييم جودة الحوكمة بشكل متكامل بدلاً من الاكتفاء بمؤشر واحد؟

معضلات وأدوات أخلاقيات المهنة

يركز هذا المحور على الجانب العملي للأخلاقيات المهنية وكيفية التعامل مع التحديات الأخلاقية في

المحور الثالث

الدرس 9: المعضلات الأخلاقية الشائعة في المهن

يستعرض هذا الدرس أمثلة من المعاضلات الأخلاقية التي قد تواجه المهنيين في القطاعات المختلفة، مثل تضارب المصالح، استغلال النفوذ، الخصوصية، العدالة في تقديم الخدمة، والسرية المهنية. ويدرب الطالب على تحليلها.

الدرس 10: آليات اتخاذ القرار الأخلاقي

يعرض نماذج وآليات علمية لاتخاذ القرار الأخلاقي، مثل نموذج الخطوات الست، نموذج المنفعة، نموذج الواجب الأخلاقي، والمنهج المتوازن. يهدف الدرس إلى تمكين الطالب من التعامل مع المواقف الأخلاقية المعقدة بطريقة منهجية.

الدرس التاسع : المعضلات الاخلاقية الشائعة في المهن

أهداف الدرس :

- **أن يحدد الطالب ويشرح مفهوم المعضلة الأخلاقية وأسباب نشوئها الأساسية .**
- **ان يتعرف الطالب أنواع المعضلات الأخلاقية الشائعة في المهن .**
- **ان يفهم الطالب العلاقة بين المعضلات الأخلاقية ، الحكم الراشد و اخلاقيات المهنة .**

تمهيد : تعد المعضلات الأخلاقية إحدى القضايا المحورية في الممارسة المهنية الحديثة، نظراً لارتباطها المباشر بجودة الأداء، وشرعية القرارات، وثقة المجتمع في المهن المختلفة. ويظهر هذا النوع من الإشكاليات عادة عندما يجد المهني نفسه أمام خيارات متعارضة، يَصعُب فيها تحديد المسار الأكثر اتساقاً مع القيم والمعايير المهنية. ومن ثَمّ، تصبح دراسة هذه المعضلات ضرورية لتعزيز الوعي الأخلاقي وبناء قدرات التفكير النقدي واتخاذ القرار المسؤول.

I. مفهوم المعضلة الأخلاقية :

تُعرّف المعضلة الأخلاقية بأنها وضعية مهنية تتداخل فيها مجموعة من القيم أو الواجبات أو المصالح المتعارضة، بحيث يؤدي تبنّي أحد البدائل إلى التضحية بقيمة أخرى. وتتطلب هذه الوضعيات قدرة على التحليل المتوازن، وتقدير النتائج المتوقعة، والاستناد إلى الأطر القانونية والتنظيمية والمعايير المهنية.

المعضلة الأخلاقية (المفارقة الأخلاقية أو المأزق الأخلاقي) هي مشكلة في عملية **صنع القرار** بين خيارين محتملين، يمكن ان يكون **أي منهما مقبولًا على الإطلاق من منظور أخلاقي**. على الرغم من أننا نواجه العديد من المشكلات الأخلاقية والمعنوية في حياتنا، إلا أن معظمها يأتي بحلول واضحة نسبيًا.

من ناحية أخرى، تُعد المعضلات الأخلاقية تحديات معقدة للغاية ولا يمكن حلها بسهولة. لذلك، تُعد القدرة على إيجاد الحل الأمثل في مثل هذه المواقف أمرًا بالغ الأهمية للجميع.

قد يواجه كل شخص معضلة أخلاقية في كل جانب من جوانب حياته تقريبًا، بما في ذلك الحياة **الشخصية والاجتماعية و المهنية** [1] .

كما تنشأ *المعضلة الأخلاقية* عندما يُجبر البشر على الاختيار **بين خيارين يمكن ان يكونا سليمين أخلاقيًا، ولكن قد تتعارض معاييرهم الأخلاقية مع الحدود المعمول بها في الشركات أو الهيئات الحكومية أو القانون**. قد تتضمن بعض المعضلات الأخلاقية الواقعية **اتباع الحقيقة مقابل الولاء لأفضل صديق**، أو اتباع القوانين أو القواعد مقابل التعاطف مع محنة الفرد، أو مخالفة سياسة الشركة، أو الاهتمام بشخص ما مقابل التأثير الأكبر على المجتمع.[2].

[1] **Ethical Dilemma :** https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/ethical-dilemma/#:~:text=Some%20examples%20of%20ethical%20dilemma,knowledge%20for%20your%20own%20profit **10:04 ، 2025 11- 18 ،**

[2] ريبيكا راي كريستي : **تدريس المعضلات الأخلاقية** :
https://www.storyboardthat.com/ar/articles/e/%D9%85%D8%B9%D8%B6%D9%84%D8%A9#:~:text=%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A6%D9%84%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D8%A6%D8%B9%D8%A9%20%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B6%D9%84%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9,-%D9%85%D8%A7%20%D9%87%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82&text=%D8%AA%D8%AA%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B6%D9%84%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9%20%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9,%D8%B4%D8%B9%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A1%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%AD%D9%85%D8%A9%20%D8%A3%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%B5%D8%A7%D9%81. **تاريخ الاطلاع : 13 -10-2025 على الساعة : 8:45 .**

II. أسباب ظهور المعضلات الأخلاقية في بيئة العمل :

تتولد المعضلات الأخلاقية في بيئات العمل نتيجة تفاعل معقّد بين مجموعة من العوامل التنظيمية والسلوكية والسياقية، إذ يُواجه المهني وضعيات تتعارض فيها المصالح والقيم المهنية، مما يجعل الاختيار الأخلاقي أكثر صعوبة. ويُعدّ تضارب المصالح أحد أبرز هذه الأسباب، حيث يجد الفرد نفسه موزعًا بين مصلحته الشخصية وواجبه المهني. كما تسهم ضغوطات العمل ومتطلبات الإدارة في دفع الأفراد إلى اتخاذ قرارات قد لا تنسجم مع المعايير الأخلاقية، خصوصًا عندما تكون الأهداف الإنتاجية أو الزمنية مشدّدة. ويزداد تعقيد المعضلات في المؤسسات التي تعاني من غياب أو غموض مدونات السلوك الأخلاقي، ما يؤدي إلى تباين في تفسير القواعد والمعايير. كذلك يبرز اختلاف القيم الشخصية والمهنية بين الأفراد كعامل مهم، إذ تتباين قناعات العاملين حول ما يُعدّ سلوكًا مقبولًا أو مرفوضًا، مما يُنتج تصورات متغايرة للحلول الأخلاقية. وفي بعض الحالات، يُفضي نقص المعلومات أو عدم اكتمالها إلى اتخاذ قرارات غير واضحة أخلاقيًا، بينما يعزز ضعف الحوكمة وانتشار الفساد المؤسسي من احتمالية ظهور ممارسات تتعارض مع الواجب المهني. كما تسهم تضارب الأدوار المهنية، والتحديات المرتبطة بالتطور التكنولوجي السريع، والضغوط الاقتصادية التي تواجه المؤسسات، في خلق بيئة خصبة لظهور معضلات أخلاقية معقدة. ومن ثَمّ، فإن فهم هذه الأسباب يساعد على صياغة سياسات تنظيمية أكثر فعالية، وتعزيز قدرة المهنيين على اتخاذ قرارات مسؤولة ومتوازنة.

III. منهجية تحليل ومعالجة المعضلات الأخلاقية :

تمثّل المعضلات الأخلاقية أحد أكثر التحديات تعقيدًا في الممارسة المهنية، إذ إنها لا تقدّم غالبًا حلاً واحدًا واضحًا يتوافق مع جميع المعايير الأخلاقية المعتمدة. وقد رافقت هذه الإشكالات مسار البشرية عبر التاريخ، مما دفع الفلاسفة والمفكرين إلى دراسة طبيعتها ومحاولة وضع مناهج منهجية لمعالجتها. ومن بين أبرز

هذه المناهج: منهج **دحض المفارقة** الذي يقوم على تحليل الحالة بدقة للكشف عمّا إذا كانت المعضلة حقيقية أم أنها ناتجة عن سوء فهم أو تقدير غير دقيق للظروف؛ ثم **منهج نظرية القيمة** الذي يركز على اختيار البديل الذي يحقّق أكبر قدر من المنفعة أو يقلّل من حجم الضرر؛ إضافة إلى منهج **البحث عن حلول بديلة** الذي يفترض إمكانية إعادة صياغة المشكلة أو النظر إليها من زاوية مختلفة بما يسمح باكتشاف خيارات جديدة لم تكن مطروحة سابقًا. وتُظهر هذه المناهج مجتمعة أن التعامل مع المعضلات الأخلاقية يتطلب تفكيرًا نقديًا ومرونة في التقييم، بعيدًا عن الحلول الجاهزة أو الأحكام المتسرعة.

IV. أنواع المعضلات الاخلاقية الشائعة في المهن :

تنطوي المهن المختلفة على مجموعة متنوعة من المعضلات الأخلاقية التي تتطلب اتخاذ قرارات صعبة، وغالباً ما تنشأ هذه المعضلات بسبب تضارب بين القيم الشخصية، أو بين متطلبات العمل ومبادئ المهنة، أو بين مصالح الأفراد ومصلحة المجتمع .

أبرز صور المعضلات الأخلاقية في المهن : تتجلى المعضلات الأخلاقية في المهن من خلال مجموعة من المواقف التي تضع المهني أمام خيارات متعارضة يصعب الحسم فيها دون المساس بقيم النزاهة أو الواجب المهني.

ويبرز **تضارب المصالح** كأحد أهم هذه الإشكالات، حيث قد تؤثر المصلحة الشخصية، المالية أو غيرها، على حياد القرار المهني، كما يحدث عند قبول هدايا من موردين محتملين أو اتخاذ قرارات توظيف مبنية على اعتبارات قرابة عوض الكفاءة. كما تشكّل قضايا السرية والخصوصية مجالاً حساساً، خصوصاً في المهن الطبية والقانونية والإدارية، حيث تُطرح معضلات بين واجب الحفاظ على المعلومات السرية وضرورة الإفصاح عنها لدرء ضرر محتمل.

وإلى جانب ذلك، تُعدّ معضلات **الصدق والنزاهة** من أكثر الإشكالات شيوعاً، إذ يجد المهني نفسه أحياناً بين الالتزام بالشفافية أو مجاراة اعتبارات الولاء التنظيمي، كما في حالات إخفاء معلومات مهمّة أو التستر على أخطاء تقنية حفاظاً على سمعة المؤسسة.

وتبرز أيضاً قضايا **التمييز والإنصاف**، حيث قد تتأثر القرارات المهنية بعوامل غير موضوعية مثل الجنس أو العمر أو الخلفية الاجتماعية، على حساب مبدأ تكافؤ الفرص.

كما يواجه المهنيون معضلات متعلقة بـ **المسؤولية الاجتماعية وسلامة الجمهور**، خاصة عندما تتعارض مصالح المنظمة مع متطلبات حماية المجتمع، كما في حالات التغاضي عن مخاطر تقنية أو مالية تمسّ المصلحة العامة.

أما **استغلال النفوذ أو ممتلكات المؤسسة**، فيظهر عندما تُستخدم الموارد أو السلطة المهنية لتحقيق مكاسب شخصية، وهو ما يقوّض قيم الأمانة والالتزام الوظيفي.

وعلى الرغم من اختلاف تجليات هذه المعضلات بين مهنة وأخرى، فإنّ المبادئ الأساسية لأخلاقيات العمل–كالنزاهة، الشفافية، والعدالة – تبقى إطاراً مرجعياً حاكماً لمعالجة هذه الإشكالات وضمان ممارسات مهنية مسؤولة.[1].

V. التكامل بين الحكم الراشد وأخلاقيات المهنة في معالجة المعضلات الأخلاقية :

تشكّل المعضلات الأخلاقية في المهن انعكاسًا مباشراً لمستوى تبنّي مبادئ الحكم الراشد داخل المؤسسات، إذ إنّ غياب الشفافية وضعف آليات المساءلة وتراجع قيم النزاهة يفتح المجال أمام تضارب المصالح، وسوء

[1] **Moral Dilemma | Definition, Meaning & Examples** : https://study.com/academy/lesson/moral-dilemma-definition-examples-quiz.html#:~:text=A%20moral%20dilemma%20is%20also,may%20be%20wrong%20or%20incorrect.

استغلال السلطة، وتذبذب المعايير المهنية. فالحكم الراشد، بما يقوم عليه من **سيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية**، يوفر الإطار التنظيمي الذي يحدّ من ظهور هذه المعضلات عبر تعزيز وضوح الأدوار، وضبط العلاقات المهنية، وتوفير آليات واضحة لاتخاذ القرار الأخلاقي. وفي المقابل، تُعدّ **أخلاقيات المهنة** الجانب العملي والقيمي الذي يترجم مبادئ الحكم الراشد إلى سلوكيات ملموسة داخل بيئات العمل، من خلال الالتزام بمدونات السلوك، واحترام سرية المعلومات، وإقرار الحياد والعدالة والإنصاف في الممارسات اليومية. وبالتالي، فإن معالجة المعضلات الأخلاقية لا يمكن تحقيقها بمعزل عن ترسيخ ثقافة حكم راشد داخل المؤسسة، لأن هذه الثقافة هي التي تمنح المهني القدرة على اتخاذ قرار أخلاقي مستند إلى معايير واضحة ومحمية مؤسسيًا. كما أن دمج أخلاقيات المهنة بالحكم الراشد يخلق بيئة عمل تضمن الثقة، وتحد من الانحرافات، وتدعم جودة الخدمات المقدمة، مما يجعل المؤسسات أكثر فعالية وشرعية في نظر المجتمع.

الدرس العاشر : آليات اتخاذ القرار الأخلاقي

أهداف الدرس :

- **تحديد مفهوم القرار وتعريفه كنتيجة لعملية التفكير والتحليل.**
- **التمييز الواضح بين مفهومي صنع القرار كعملية شاملة وتشاركية، واتخاذ القرار كلحظة اختيار حاسمة.**
- **شرح العلاقة والتأثير المتبادل بين أخلاقيات المهنة وعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية.**

تمهيد : يشكّل اتخاذ القرار الأخلاقي إحدى الركائز الأساسية في منظومات العمل الحديثة، خصوصاً في السياقات التي تتقاطع فيها المصالح الاقتصادية والضغوط المهنية مع القيم الإنسانية والمعايير القانونية. ويُنظر إلى القرار الأخلاقي باعتباره عملية عقلانية ومعيارية تهدف إلى اختيار السلوك الأكثر انسجاماً مع المبادئ الأخلاقية والمعايير المهنية. في هذا الإطار، تبرز أهمية فهم نماذج اتخاذ القرار الأخلاقي ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه، بهدف تعزيز الحكم الراشد وممارسات الحوكمة داخل المؤسسات.

I. التأصيل المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار الأخلاقي :

القرار هو نتاج عملية طويلة من التفكير والتحليل والمفاضلة وهو بذلك أفضل بديل متاح بعد القيام بدراسة معمقة للنتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الأهداف المرجوة و تفادي المخاطر المهددة للمؤسسة ويترجم هذا القرار عادة في شكل سلوك.

بالرجوع الى مختلف الادبيات في هذا الموضوع نجد بان هناك اتجاهين ، الأول يعتبر ان عملية اتخاذ القرار او عملية صنع القرار يحملان نفس المفهوم في حين يرى الاتجاه الثاني بأن الفصل بين عملية اتخاذ القرار و عملية صنع القرار أمر واجب لانهما مختلفان في المعنى و الوظيفة، سنحاول فيما يلي توضيح ذلك :

مفهوم عملية صنع القرار: "هي عملية إنتاج المعلومات تلبية لإشارات أو بيانات قادمة من الخارج نتيجة لرد فعل معين فالقرار وسيلة إلى تحقيق الأهداف و المنافع التي تسعى إليها المؤسسة. أو تجنب الأضرار و المشاكل التي يتوقع حدوثها و تتم عملية اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل مقترحة ، كما انها "ذلك الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات، وتعميم السياسات، ورسم ، الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة و الأفراد بمختلف أسلاكهم المتواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة المشكلة، مرورا بجمع المعلومات اتخاذ القرار ثم تنفيذ القرار .

نسجل بأن عملية صنع القرار عملية ذات طابع اجتماعي تشاركي "... هي نشاط إنساني يتعدى الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية و البشرية ، الزمنية و المكانية مضاف إليها الخبرة و الحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون المشروعية بالشكل الذي يسمح لهم بقبول قراراتهم[1]

عملية اتخاذ القرار : تُعدّ **عملية اتخاذ القرار** بمثابة **المرحلة الحاسمة** ضمن السيرورة الإدارية الأوسع المعروفة باسم **صنع القرار**، حيث يقع الكثير من الأدبيات في الخلط بين المصطلحين، في حين أن الأخيرة (الصنع) هي عملية شاملة وأعم وأدق وتأخذ مدى زمنياً طويلاً. وعليه، يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه **نقطة البت والاختيار المدرك**، أي اللحظة التي يتم فيها اختيار **أنسب بديل** من بين البدائل المطروحة، استناداً إلى **المفاضلة** والتحليل الدقيق بعد تبيان نقاط القوة والضعف لكل خيار. وبذلك، فإن عملية اتخاذ القرار تمثل التعبير الصريح عن التزام الإدارة ومسؤوليتها، وتترجم في شكل **حكم يتم التوصل إليه بعد عملية تفكير ودراسة وتحليل دقيق**، بما يخدم الأهداف المنشودة للمؤسسة.

[1] سرير عبد الله رابح : **القرار الإداري** ، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011 ص 24 .

⇐ **وعليه يُنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها مرحلة محددة ومفصلية ضمن العملية الأشمل والأطول المعروفة بـ صنع القرار .**

i. آليات اتخاذ القرار الأخلاقي

❖ **المنهج القائم على الحقائق**: تبدأ العملية بجمع أكبر قدر ممكن من الحقائق الموضوعية ذات الصلة بالموقف، مع التركيز على فهم جميع جوانبه وتجنب المعلومات المشوهة ثم نقوم بتحديد المعضلة الأخلاقية يتم توضيح المشكلة الأخلاقية بشكل دقيق، مع تحديد الأطراف المتأثرة ودوافعهم وتأثير القرار عليهم.

❖ **المنهج القائم على المبادئ والقيم**: يتم تحديد القيم أو المبادئ الأخلاقية التي تتنافس في الموقف، مثل الصدق والعدالة والمسؤولية. وتشمل هذه المبادئ الاستقلالية، والإحسان، وعدم الإيذاء، والعدالة، والإخلاص ، ثم تُقارن الحلول البديلة بالمبادئ الأخلاقية لتحديد مدى توافق كل خيار مع هذه المبادئ.

❖ **المنهج القائم على العواقب**: يُنظر إلى نتائج كل بديل من البدائل المقترحة **تقييم النتائج** ، ويتم اختيار القرار الذي يؤدي إلى نتائج مقبولة أو إيجابية و بهذا الصدد يتم أخذ الفئات الأكثر ضعفًا بعين الاعتبار عند تقييم عواقب كل قرار لضمان حماية مصالحهم [1] .

[1] BEST PRACTICE MODELS OF ETHICAL DECISION MAKING : HTTPS://WWW.YOURCEUS.COM/PAGES/ETH3338-SECTION-II-BEST-PRACTICE-MODELS-OF-ETHICAL-DECISION-MAKING#:~:TEXT=IN%20ADDITION%20TO%20HER%20REVIEW,IDENTIFYING%20THE%20MOST%20VULNERABLE%2C%20AND تاريخ الاطلاع : 2025/12/01 على الساعة 09.18

يتضمن اتخاذ القرار الأخلاقي اتباع مجموعة من الآليات المنهجية التي تساعد الفرد أو المؤسسة على تحديد الخيار الصائب من بين البدائل المتاحة، خاصةً عند مواجهة معضلة أخلاقية. وتعتمد هذه العملية على مجموعة من النماذج التي تهدف إلى توفير إطار عمل منظم لتقييم الخيارات بناءً على مبادئ وقيم أخلاقية[1].

II. علاقة اخلاقيات المهنة بعملية اتخاذ القرارات :

إن قيم وأخلاقيات المهنة تعمل كـ "المحرك والمرشد للسلوك الإنساني" وأنها تؤثر في "كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وصولاً إلى القرار الصائب والفعال."

تُعد **أخلاقيات المهنة** بمثابة **الإطار القيمي والمعيار** الذي يحكم سيرورة **صنع القرار الإداري** في المؤسسات. تتجاوز العلاقة بينهما مجرد الالتزام الشكلي، لتصبح دافعاً أساسياً **لرشادة القرار وفاعليته** .فعندما يُنظر إلى القرار كـ "**سيرورة شاملة وطويلة** "تبدأ بإثارة المشكلة وتنتهي بالمتابعة، تتجلى أهمية الأخلاقيات في جميع مراحلها الحاسمة. هي تُملي على الإدارة ضرورة **الشفافية** في جمع وتحليل المعلومات، وتضمن **العدالة والموضوعية** في تقييم البدائل المطروحة وتحديد مصالح الأطراف المعنية. إن التزام المدير بأخلاقيات مثل **المسؤولية، النزاهة، والمصلحة العامة**، يؤدي إلى اختيار البديل الذي لا يكتفي بتحقيق الأهداف التنظيمية فحسب، بل يضمن كذلك شرعية القرار ويُعزز ثقة العاملين وأصحاب المصلحة في قيادة المؤسسة. وبذلك، تُصبح الأخلاق بمثابة **البوصلة** التي توجه العملية الإدارية برمتها نحو اتخاذ قرارات حكيمة، مستدامة، ومقبولة اجتماعياً[23].

---

[1] : متوفر على الرابط التالي : moral decision making متوفر على الرابط التالي
https://ethicsunwrapped.utexas.edu/video/best-self-part-2-moral-decision-making#:~:text=Moral%20decision%20making%20is%20having,no%20options%20seem%20morally%20acceptable تاريخ الاطلاع : 2025/12/01 على الساعة 09.10).

[2] بعجي سعاد : **"أثر قيم وأخلاقيات العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية - من منظور إسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، المجلد 12، العدد 03 (2020)، ص. ص 552-565.

[3]

واجب المحور الثالث :

السؤال 1 : اشرح الفرق الجوهري بين اتخاذ القرار و صنع القرار ، موضحاً لماذا يُعد **صنع القرار** عملية **تشاركية** و **شاملة** بينما **اتخاذ القرار** هو لحظة **حاسمة؟**

السؤال الثاني : بناءً على المنهج القائم على المبادئ والقيم، إذا واجه المدير معضلة أخلاقية تتطلب المفاضلة بين مبدأين أخلاقيين متنافسين (مثل: الإحسان للعميل مقابل العدالة في توزيع الموارد على جميع العملاء). كيف يساعد هذا المنهج المدير في "**مرحلة اتخاذ القرار** "(لحظة الاختيار الحاسمة)، وما هي أبرز **خطوات** هذا المنهج للمساعدة في هذه المفاضلة؟

السؤال الثالث : **اشرح وحلل** كيف يؤدي غياب أو ضعف بعض مبادئ **الحكم الراشد** الأساسية (مثل **الشفافية** و**المساءلة** (إلى **ظهور وتفاقم** أنواع محددة من المعضلات الأخلاقية الشائعة في بيئة العمل، مع ذكر مثالين يوضحان ذلك .

السؤال الرابع : **ناقش** طبيعة **التكامل** بين **الحكم الراشد** و**أخلاقيات المهنة** في معالجة هذه المعضلات، موضحاً كيف يوفر الحكم الراشد "**الإطار التنظيمي** "الذي يحد من ظهورها، وكيف تُمثّل أخلاقيات المهنة "**الجانب العملي والقيمي** "الذي يترجم هذا الإطار إلى سلوكيات ملموسة.

المحور الرابع: الحكم الراشد في الجزائر

يركز هذا المحور على دراسة الحالة الجزائرية من حيث السياسات والممارسات فى مجال الحوكمة.

المحور الرابع

الدرس 11: التجربة الجزائرية في مكافحة الفساد

يناقش الدرس تطور المنظومة التشريعية والمؤسسية لمكافحة الفساد في الجزائر، مثل القوانين، الهيئات الرقابية، وآليات الإبلاغ. كما يستعرض التحديات والنتائج المسجلة في هذا المجال.

الدرس 12: تطبيق مبادئ الحكم الراشد في الجزائر

يحلل مدى إدماج مبادئ الشفافية، المساءلة، الكفاءة، والمشاركة في العمل الإداري الجزائري. كما يقيّم الإصلاحات الحديثة وبرامج التحول الرقمي ودورها في دعم الحوكمة.

الدرس الحادي عشر : التجربة الجزائرية في مكافحة الفساد

اهداف الدرس :

تمهيد : يتعبر الفساد من اكثر الظواهر التي تعرف اختلافا في تحديد و ضبط مفهومها بدقة و يرجع ذلك أساسا إلى تعدد المجالات التي تنشر فيها الفساد في المجتمعات فهو ينتشر بقوة في المجال الاقتصادي والمعاملات المالية مما يجعل المختصين في هذا المجال يربطونه بالمعيار المادي و يحصرونه في الفساد الاقتصادي و المالي ، و ينتشر في الإدارات العمومية مما جعله مرتبط بالفساد الإداري ، و ينتشر في المجتمع و يعتبره المختصين في علم الاجتماع انتهاكا للمعايير الاجتماعية و مساسا بالقيم الأخلاقية، كما يرى رجال القانون بأنه خروج عن القوانين و الأنظمة الرسمية ، فيما يذهب رجال السياسة إلى أنه انحراف للنخبة السياسية عن القواعد و الممارسة السياسية النزيهة وغيرها من المجالات الأخرى[1].

1. مفهوم ظاهرة الفساد :

يمكننا تقديم التعريفات التالية للفساد :

- **كل نشاط يمارسه شخص مادي أو معنوي يسيء من خلاله استخدام المنصب السلطة أو يشغل النفوذ أو يوظف العلاقات في استخدامات غير قانونية تكون عادة مصدرا للرشوة و الثراء السريع و عليه فهو إساءة استعمال السلطة او الوظيفة العامة للكسب الخاص يحدث عندما يقوم موظف بقبول طلب ابتزاز او رشوة لتسهيل عقد و اجراء طرح لمناقصة عامة [2].**
- **الخروج عن القانون و النظام بهدف تحقيق مصالح شخصية تتعلق بسلطة سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية فهو خيانة الثقة العامة وانتهاك القوانين والقواعد المؤسسية لتحقيق مكاسب شخصية .**

[1] فاتح النور رحماني ، ليلى مداني : **ظاهرة الفساد بحث في المفهوم الأسباب و المظاهر** ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ، المجلد 8 العدد1 ، الجزائر ، 2021 ص ص 581 582

[2] شايب يمينة : **محاضرات في الفساد و أخلاقيات العمل** ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، 2021 2022 ص 8 .

- **نية استعمال الوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هيبة و نفوذ و سلطة لتحقيق منافع شخصية مالية او غير مالية بشكل مناف للقوانين و التعليمات الرسمية [1].**

عموما فان الفساد هو : كل فعل أو نشاط يمس بالقيم والقوانين والنظم المعمول بها في كل المجالات الأخلاقية والاجتماعية و السياسية والقانونية والاقتصادية والإدارية اين يتسبب في ضرر الأخرين أو للمصلحة العامة مقبل تحقيق مصالح شخصية يمكن ان نطلق عليه فساد سواء من خلال فعل منحرف أو من خلال عدم الكفاءة في تأدية الوظيفة أو التقصير[2].

2. خصائص ظاهرة الفساد :

- ✓ **السرية : تعد من اهم خصائصه لما تتضمنه من ممارسات غير مشروعة اجتماعيا و قانونيا لتحقيق كسب غير شرعي و بطريقة سرية .**
- ✓ **تعدد الأشخاص في المعاملات : أي وجود علاقة تبادلية بين أطراف عملية لفساد، فهو يشمل على اكثر من شخص لتحقيق فائدة متبادلة ترتكز على الخداع و الخيانة .**
- ✓ **التغلغل السريع: أي سرعة انتشار و قابلية الانتقال باستعمال الفاسدين لنفوذهم و سلطتهم للضغط على سائر الجهاز الإداري.**
- ✓ **ارتباطه بالتخلف : إذ يعد السبب الرئيسي لتفشي ظاهرة الفساد الإداري كسوء استغلال الوقت والتأخر في المعاملات مما يؤدي الى ظهور مشاكل عدة من شأنها تمكين أصحاب القرار والنفوذ من حماية الفاسدين و عدم كشف انحرافاتهم التي لها آثار سلبية على المجتمع ككل [3]**
- ✓ **الالتزام المتبادل : لتحقيق مصالح مشتركة .**
- ✓ **التمويه: و كذلك الإخفاء او التعتيم على الأنشطة و استغلال الثغرات القانونية و الإدارية واستغلال الظروف الاستثنائية.**
- ✓ **خيانة الثقة الممنوحة للأصحاب المناصب.**
- ✓ **الإخلال بالواجبات و المسؤوليات : المعلقة بأداء الأعمال و خرق القوانين و اللوائح و التعليمات و عدم الإلتزام بأحكامها بدقة .**
- ✓ **تحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة .**

---

[1] صبيحة محمدي: **دروس في مقياس قانون محاربة الفساد** ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2021_2022 ص 8.

[2] فاتح النور رحماني ، ليلى مداني ، مرجع سبق ذكره ، ص 582 .

[3] صبيحة محمدي مرجع سبق ذكره ص 10

3. مظاهر ظاهرة الفساد :

- الرشوة : أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل مخالف لأصول المهنة و هي الأكثر انتشارا على المستوى العالمي .
- المحسوبية : أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها .

- المحاباة : أي تفضيل جهة على جهة أخرى في تحقيق الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة .
- نهب المال العام : أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق بشكل سري تحت مسميات كثيرة .

- الواسطة : التدخل لصالح فرد ما أو جماعة دون الإلتزام بأصول العمل و الكفاءة اللازمة .
- غسيل الأموال : هي عملية إخفاء المصدر الغير قانوني لهذه الأموال و تحويلها أو دمجها في الاقتصاد الغير مشروع .
- الابتزاز : الحصول على الأموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد .

4. أسباب ظاهرة الفساد :

تتعدد الأسباب الكامنة وراء بروز ظاهرة الفساد و تفشيها في المجتمعات، و تشكل أسباب الفساد في مجملها بيئة الفساد و القوى المحركة له و التي تختلف من بلد لآخر، و لغرض منهجي سنقوم بتقسيم أسباب الفساد كما يلي:

الأسباب الاجتماعية	▪ ضعف الوازع الديني ▪ تراجع دور مؤسسات التنشئة الاجتماعية كالأسرة و المدرسة و وسائل الاعلام. ▪ ضعف الخطاب الديني. ▪ تدني الأجور و المرتبات . ▪ عدم الاستقرار المجتمعي . ▪ تدني القدرة الشرائية للمواطنين .
الأسباب الاقتصادية	❖ أسباب تتعلق بالمؤسسات الحكومية بسبب تعقيد الإجراءات و عدم وضوحها إضافة إلى ضعف آليات الرقابة . ❖ الفقر و البطالة و النزوح الريفي . ❖ ارتفاع تكاليف العيش . ❖ السياسة النقدية و المالية الغير متزنة مثل التوسع في الإصدار النقدي الذي يؤدي بدوره إلى التضخم .
الأسباب السياسية هناك بعض العوامل المساعدة و المدعمة للفساد و هي :	• السلطة ، توريث المناصب ،المال السياسي ،المنصب ،وسائل الإعلام

⇐ **و عليه يمكننا القول بأن الأسباب المؤدية للفساد متنوعة و متداخلة ، يحدث الفساد نتيجة امتلاك سلطة احتكارية تعطي للمحتكر حرية التصرف و التقدير و التي تكون مزاجية أو انتهازية لخدمة المصلحة الخاصة و قد يساعده في ذلك ضعف الشفافية و نقص القوانين و الأنظمة وقواعد العمل أو عدم ملائمة التشريعات و غيرها مع انعدام المسائلة .**

5. أثار الفساد على المجتمعات :

رأينا في العنصر السابق مدخلات الفساد أي أسبابه ، اما عن مخرجاته أي الآثار فسنتعرض لها في ما يلي :

- إضعاف البنية الاقتصادية و يعرقل عجلة النمو .

- تردي نظام التعليم في البلد .
- تشويه عناصر النفقات الحكومية و زيادة التكاليف الإدارية بسبب الخسارة و النقص في العوائد .
- إختلال النظام العام في البلد.
- هجرة الادمغة و الكفاءات العلمية كنتيجة لتولي غير المؤهلين للمناصب الحكومية بسبب آليات المحاباة و المحسوبية و القرابة ...الخ مما يدع المجال فسيحا لتهميش القدرات و الإمكانيات ذات التأهيل العلمي و تقني من المشاركة في البلاد .

- زيادة حجم المديونية الخارجية وعدم إمكانية سداد الدين وذلك لتوجيه الموارد إلى غير وظائفها الأساسية.
- كما يتسبب أيضا في تصاعد حالات العنف والانقسامات في المجتمع وفي إضعاف الاستقرار السياسي.
- التوزيع الغير عادل للثروات مما يساهم في شيوع حالات الفقر و تردي سائر الأحوال المعيشية.

6. آليات مكافحة الفساد : [1]

أ. **الشفافية** : تعد الشفافية من المصطلحات الحديثة التي استخدمتها الجهات المهتمة بمكافحة الفساد في العالم تعبيرا عن ضرورة الإفصاح للجمهور و اطلاعهم على منهج السياسات العامة و كيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها من رؤساء دول و حكومات و وزراء ... و غيرها بغية الحد من السياسيات الغير معلنة او ما يطلع عليها اصطلاحا " سياسات خلف الكواليس" التي تتسم بالغموض و عدم مساهمة المواطن فيها بشكل واضح ، **و عليه فإن الشفافية هي أسلوب علمي لمكافحة افساد .**

[1] إسماعيل الشطي و آخرون : **الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية** ، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان ، 2006 ص ص 45 56 .

ب. **المسائلة :** تعد إحدى الآليات الهامة في مجابهة الفساد بشتى انواعه زيادة على تحقيق التنمية في غالبية المجتمعات باعتبارها معيارا ضابطا للأداء الحكومي، و فعلا تقويميا للمؤسسات والقائمين عليها ، و هي " واجب المسؤولين عن الوظائف الرسمية سواء كانوا منتخبين او معينين، وزراء او موظفين و غيرهم، في أن يقدموا تقارير دورية عن عملهم وسياستهم و نجاحاتهم في تنفيذها كذلك يعني المبدأ حق المواطنين في الحصول على تقارير والمعلومات اللازمة عن عمل كل من يعمل في إدارة الحياة العامة كي يتأكد بأن عمل هؤلاء يتفق مع القيم و مع تعريف وظائفهم و مهامهم بموجب القانون , و تعني باختصار **المحاسبة عن اعمال معينة** او **المسؤولية عن أداء العمل** أو **تولي المنصب** .

ومن هنا عملت العديد من الدول التي أعلنت التزامها بتطبيق أليات لحكم الراشد سبلا مختلفة لتعزيز مشاركة المواطنين بشكل أوسع في آليات المساءلة لتعزيز مصداقياتها وشفافية أدائها في أكثر من نطاق، كما تطرقنا سابقا فإن المسائلة تعد احدى معايير الحكم الراشد.

تمنح المساءلة باعتبارها معيارا ضابطا إمكانية الرفع من كفاءة أداء مؤسسات الدولة والقطاع الخاص على حد سواء، تفضي إلى إيجاد ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية وقانونية تفيد في إطلاق وتمكين القدرات الإنسانية وتعزز من رفاهية العموم وتقلل إلى أبعد الحدود من ظواهر التخلف و الفقر و المديونية إضافة إلى رفع مستويات النمو الاقتصادي و تصاعد نسب الكفاءة التعليمية و المهينة و الصحية بما ينقل المجتمعات إلى حالة من الازدهار و التقدم.

ت. **الحكم الراشد:** و هو ممارسة القوة في مجموعة متنوعة من محيط و بيئة المؤسسات بهدف التوجيه و السيطرة و تحديد و تنظيم الأنشطة بما يخدم المواطنين._نستشف من خلال هذا التعريف بأن الحكم الصالح ما هو الا عنصر قوة في يد الدولة ما إذا تزامن مع الشفافية و المساءلة كونه يوفر بيئة حسنة و مناسبة لرقي المجتمعات و تحقيق العديد من المميزات من بينها: الشرعية وحرية إنشاء الروابط و الجمعيات و المشاركة في الحياة العامة و حرية التعبير ووجود هياكل قانونية وتشريعية ثابتة و عادلة و اعتماد المحاسبة والوضوح في عمل الإدارات وتوفير المعلومة الصحيحة و فاعلية إدارة القطاع العام بالإضافة إلى التعاون المثمر بين الحكومة و منظمات المجتمع المدني التي بوجودها تتمكن المؤسسات و الجمهور من مراقبة الانحراف .

⇐ **بعد التطرق لمفهوم ظاهرة الفساد و خصائصه أسبابه ، آثاره و آليات مكافحته سنعرج للحديث عن التجربة الجزائرية في مكافحة الفساد .**

7. تعريف المشرع الجزائري للفساد في القانون رقم 06-01 [1]:

قبل الشروع في تعريف الفساد وجرائمه من خلال القانون المذكور أعلاه ، سنذكر في ما يلي الأهداف العامة لهذا القانون و التي ذكرها المشرع الجزائري في الباب الاول الموسوم ب "أحكام عامة " المادة الأولى وهي:

[1] قانون رقم 06-01، مؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتم ، متوفر على الرابط التالي : https://www.ocrc.gov.dz/ar/%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%B1%D9%82%D9%85-06-01-%D9%85%D8%A4%D8%B1%D8%AE-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%82-20-%D9%81%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%8A%D8%B1-%D8%B3%D9%86%D8%A9-2006-%D9%8A%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%82-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF-%D9%88%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%81%D8%AD%D8%AA%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%AF%D9%84-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%85%D9%85/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5%D9%88%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9 تاريخ الإطلاع : 28_11_2023 على الساعة : 9:20 .

- دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد و مكافحته .
- تعزيز النزاهة و المسؤولية و الشفافية في تسيير القطاعين العام و الخاص ,
- تسهيل و دعم التعاون الدولي و المساعدة التقنية من أجل الوقاية من الفساد و مكافحته، بما في ذلك استرداد الموجودات .

إما عن تعريف الفساد فقد صرح المشرع الجزائري في المادة الثانية من نفس الباب بأنه كل لجرائم المنصوص عليها في الباب الرابع من هذا القانون .

كما تجرد الاشارة إلى التعريف القانوني للـ " الموظف العمومي "وفق هذا القانون : " كل شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا أو قضائيا أو في أحد المجالس الشعبية المحلية المنتخبة سواء أكان معينا أو منتخبا دائما أو مؤقتا مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر ، بصرف النظر عن أقدميته أو رتبته ،

كل شخص أخر يتولى و لو مؤقتا وظيفة أو وكالة بأجر أو بدون أجر و يساهم بهذه الصفة في خدمة هيئة عمومية أو مؤسسة عمومية أو أية مؤسسة أخرى تملك لدولة كل أو بعض رأس مالها أو أية مؤسسة أخرى تقدن خدمة عمومية .

كل شخص آخر معرف بأنه موظف عمومي أو من في حكمه طبقا للتشريع و التنظيم المعمول به.

8. جرائم الفساد حسب القانون المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته :

و لهذا الغرض تم تخصيص الباب الرابع الموسوم بـ : " التجريم و العقوبات و أساليب التحري " و قد تحدث عن جرائم الفساد في واحد و ثلاثون مادة ، جاءت كالتالي :

- رشوة الموظفين العموميين : و قد عرفها بأنها مزية غير مستحقة ،سواء بتقديمها أو عرضها أو الوعد بها بشكل مباشر أو غير مباشر ، لصالح الموظف نفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر

لكي يقوم بأداء عمل أو الامتناع عن اداء عمل من واجبه ، و من جهة كل موظف طلب أو قبل بها.

⇐ الامتيازات الغير مبررة في مجال الصفقات العمومية : كالزيادة في الأسعار التي يطبقونها عادة أو من أجل التعديل لصالح في نوعية المواد أو الخدمات أو أجال التسليم و التموين .

⇐ الرشوة في مجال الصفقات العمومية : ان يقبض الموظف العمومي أو يحاول بصفة مباشرة أو غير مباشرة أجرة أو منفعة مهما يكن نوعها بمناسبة تحضير أو إجراء مفاوضات قصد إبرام أو تنفيذ صفقة أو عقد أو ملحق باسم الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري أو المؤسسات العمومية الاقتصادية ,

⇐ رشوة الموظفين العموميين الأجانب و موظفي المنظمات الدولية العمومية .

⇐ اختلاس الممتلكات من قبل موظف عمومي أو استعمالها على نحو غير شرعي .

⇐ الغدر : ان يطالب الموظف العموم أو يتلقى أو يشترط أو يأمر بتحصيل مبالغ مالية يعلم انها غير مستحقة أ يجاوز ما هو مستحق سواء لنفسه أو لصالح الإدارة أو لصالح الاطراف اللذين يقوم بالتحصيل لحسابهم .

⇐ الإعفاء و التخفيض الغير القانوني في الضريبة و الرسم أو تسليم محاصيل مؤسسات الدولة مجانا.

⇐ استغلال النفوذ : للحصول على منافع غير مستحقة أو الحصول على مزية غير مستحقة لصالح نفسه أو لصالح اي شخص اخر .

⇐ إساءة استغلال الوظيفة : من أجل أداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل في إطار ممارسة وظائفه على نحو يخرق القوانين و التنظيمات و ذلك بغرض الحصول على منافع مستحقة لنفسه أو لشخص أو كيان آخر .

⇐ تعارض المصالح : بمعنى ان لا تسود الشفافية و المنافسة الشريفة في مجال الصفقات العمومية اي ان تتعارض مصالح الموظف العمومي مع هذه الصفقة .

⇐ أخذ فوائد بصفة غير قانونية : بأن يتحصل الموظف العمومي مباشرة أو بعقد صوري أو عن طريق شخص اخر فوائد من عقود أو مزايدات أو مناقصات أو مقاولات أو مؤسسات التي يكون وقت ارتكاب الفعل مديرا لها أو مشرفا عليها أو ان يكون المكلف بإصدار الإذن بالدفع .

⇐ عدم التصريح أو التصريح الكاذب بالممتلكات .

⇐ الإثراء الغير مشروع : هو الزيادة المعتبرة التي تطرأ في الذمة المالية للموظف العمومي مقارنة بمداخيله المشروعة ، و التستر على المصدر الغير مشروع من قبل الشخص نفسه أو أشخاص آخرين .

⇐ تلقي الهدايا : بهدف عرقلة السر الحسن للإجراءات و التعاملات .

⇐ التمويل الخفي للأحزاب السياسية .

⇐ الرشوة في القطاع الخاص ,

⇐ اختلاس الممتلكات في القطاع الخاص.

⇐ تبييض العائدات الاجرامية : اي تبييض عائدات الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون.

⇐ الإخفاء

⇐ إعاقة السير الحسن للعدالة : و ذلك باستخدام القوة البدنية أو التهديد أو الترهيب أو الوعد بمزية غير مستحقة أو عرضها أو منحها :

- للتحريض على الإدلاء بشهادة الزور أو منع الإدلاء بشهادة أو تقديم الأدلة في إجراء يتعلق بارتكاب افعال مجرمة وفقا لهذا القانون ,
- لعرقلة سير التحريات الجارية بشأن الأفعال المجرمة وفق هذا القانون .

بالإضافة ألى الرفض العمي و دون تبرير تزويد الهيئة بالوثائق و المعلومات المطلوبة .

⇐ حماية الشهود و الخبراء و المبلغين و الضحايا : أو محاولة الانتقام منهم و من اي شخص ذي قرابة معهم .

⇐ البلاغ الكيدي يتعلق بإحدى الجرائم المنصوص عليها في هذا القانون ضد اشخاص بريئين .

⇐ عدم الابلاغ عن الجرائم .

⇐ الظروف المشددة و المقصود بها هو اذا كان مرتكب هذه الجرائم هو قاضي أو موظف في وظيفة عليا أو ضابطا عموميا أو عضوا في هيئة أو ضابطا أو عون شرطة قضائية أو موظف أمانة ضبط .

9. الآليات التقنية للوقاية من الفساد و مكافحته في الجزائر :

1. السلطة العليا لمكافحة الفساد و الوقاية : [1]

أ. **تعريفها :** هي مؤسسة مستقلة ماليا و إداريا ، ذات شخصية معنوية تم استحداثها بموجب التعديل الدستوري 2020 ، بهدف تحقيق مؤشرات النزاهة و الشفافية في تسيير الشؤون العمومية فضلا عن تدعيم الآليات التقنية و تعزيزها في مواجهة جرائم الفساد بشتى أنواعها و على مستوى مختلف الميادين والقطاعات السياسية الإدارية الاقتصادية .... غيرها .

ب. **التشكيلة السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته :**

جاءت تشكيلتها في القانون رقم 22_08 الذي يحدد تنظيم السلطة العليا للشفافية و لوقاية من الفساد ومكافحته و تشكيلها و صلاحياتها، في المواد التالية : 16 17 18 19 20 :

[1] **الموقع الرسمي الالكتروني للسلطة العليا لوقاية من الفساد و مكافحته : https://hatplc.dz/**

تاريخ الاطلاع : 14 نوفمبر 2023 على الساعة : 10.33

- رئيس السلطة العليا " الممثل القانوني لها " يعين من قبل رئيس الجمهورية له عدة صلاحيات محددة في المادة رقم 22 من نفس القانون.
- مجلس السلطة العليا : " المادة 23" يتكون من :

- ثلاثة أعضاء يختارهم رئيس الجمهورية من بين الشخصيات الوطنية المستقلة.
- ثلاثة قضاة واحد من المحكمة العليا : واحد من مجلس الدولة واحد من مجلس المحاسبة يتم اختيارهم من قبل المجلس الأعلى للقضاء و مجلس قضاة مجلس المحاسبة .
- ثلاثة شخصيات مستقلة يتم اختيارها على أساس كفاءتها المالية و القانونية و نزاهتها وخبرتها في مجال الوقاية من الفساد و مكافحته من قبل رئيس مجلس الأمة و رئيس المجلس الشعبي و الوزير الأول أو رئيس الحكومة .
- ثلاثة شخصيات من المجتمع المدني يختارون حسب اهتمامهم بالقضايا المتعلقة بالوقاية من لفساد و مكافحته من قبل رئيس المرصد الوطني للمجتمع المدني.

أذن فإن السلطة العليا للشفافية للوقاية من الفساد و مكافحته تتكون من رئيس السلطة و مجلس السلطة.

ت. مهام السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته :

تجدر الإشارة إلى أن التعديل الدستوري الجزائري لسنة 2020 قد مجموعة من المهام لهذه السلطة في المادة 205 منه كما تم إدراج مهام و صلاحيات أخرى لها في القانون رقم 08_22 السالف الذكر.

و بعد الاطلاع على هذه النصوص القانونية نستشف ان السلطة هي آلية وقائية و رقابية تتمثل مهامها في :

⇐ وضع استراتيجية وطنية للشفافية و الوقاية من الفساد ومكافحته

⇐ السهر على تنفيذها و متابعتها

⇐ جمع المعلومات ووضعها في متناول الأجهزة المختصة

⇐ المساهمة في نشر الشفافية و مكافحة الفساد

⇐ تكوين أعوان مكلفين بإبداء الرأي حول النصوص القانونية .

⇐ أخلقة الحياة العامة و تعزيز مبادئ الحكم الراشد

⇐ التقييم الدوري للأدوات القانونية المتعلقة بالشفافية و الوقاية من الفساد

⇐ تلقي التصريحات بالممتلكات و ضمان معالجتها و مراقبتها وفقا للتشريع المعمول به ... وغيرها من المهام المنصوص عليها قانونا .

2. الديوان المركزي لقمع الفساد : [1]

أ. الطبيعة القانونية:

أنشئ الديوان المركزي لقمع الفساد، بموجب المادة 24 مكرر من القانون رقم 06-01، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتمم. و هو مصلحة مركزية عملياتية للشرطة القضائية، تكلف بالبحث والتحري عن الجرائم ومعاينتها في إطار مكافحة الفساد، يوضع الديوان لدى وزير العدل، حافظ الأختام. ويتمتع بالاستقلال في عمله وتسييره، ومقره بمدينة الجزائر.

ب. تشكيل الديوان: يتشكل الديوان من:

⇐ مستخدمي الديوان،

⇐ ضباط وأعوان الشرطة القضائية التابعة لوزارة الدفاع الوطني،

⇐ ضباط وأعوان الشرطة القضائية التابعة للوزارة المكلفة بالداخلية،

⇐ أعوان عموميين ذوي كفاءات أكيدة في مجال مكافحة الفساد،

[1] الموقع الرسمي للديوان المركزي لقمع الفساد : https://www.ocrc.gov.dz/ar تاريخ الاطلاع : 17 نوفمبر 2023 على الساعة 13.34

⇐ مستخدمي الدعم الموضوعين تحت تصرف الديوان من طرف الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية.

ت. كيفيات سير الديوان:

يمارس ضباط الشرطة القضائية التابعون للديوان مهامهم وفقا لقانون الإجراءات الجزائية وأحكام القانون رقم 06-01، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتمم.

يلجأ ضباط وأعوان الشرطة القضائية التابعون للديوان، إلى استعمال كل الوسائل المنصوص عليها في التشريع الساري المفعول، من أجل استجماع المعلومات المتصلة بمهامهم.

ويمتد اختصاصهم المحلي في جرائم الفساد والجرائم المرتبطة بها، إلى كامل الإقليم الوطني.

ث. مهام الديوان:

يكلف الديوان في إطار المهام المنوطة به بموجب التشريع الساري المفعول، على الخصوص بما يأتي:

⇐ جمع ومركزة واستغلال كل معلومة تسمح بالكشف عن أفعال الفساد ومكافحتها،

⇐ جمع الأدلة والقيام بالتحقيقات في وقائع الفساد وإحالة مرتكبيها أمام الجهة القضائية المختصة،

⇐ كشف وتحديد مكان تواجد عائدات الفساد بغرض حجزها وتجميدها،

⇐ التنسيق مع الهيئات الوطنية المكلفة بمكافحة الفساد وتبييض الأموال والغش،

⇐ ترقية التعاون وتبادل المعلومات والعمل المشترك مع الهيئات المماثلة على المستوى الدولي في إطار ثنائي أو متعدد الأطراف،

⇐ تعزيز القدرات المهنية والمعارف التقنية للموظفين العموميين الممارسين بالديوان،

⇐ اقتراح على السلطات المختصة كل إجراء من شأنه المحافظة على حسن سير التحريات التي يتولاها،

⇐ تقديم أي اقتراحات و/أو توصيات من أجل تحسين أداء المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد وتبييض الأموال.

الدرس الثاني عشر : الحكم الراشد في الجزائر

أهداف الدرس :

- **تحليل الإطار النظري وتطور مسار الحكم الراشد في الجزائر**
- **تقييم الفواعل الأساسية للحكم الراشد بالجزائر**
- **تحديد التحديات أمام تطبيق الحكم الراشد في الجزائر**

تمهيد : أضحى الحكم الراشد أحد المفاهيم المحورية في الدراسات السياسية والإدارية المعاصرة، بالنظر إلى دوره في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز الثقة بين الدولة والمجتمع. وقد تبنّت الجزائر هذا التوجه ضمن إستراتيجيات الإصلاح الإداري والمؤسسي، خصوصاً منذ مطلع الألفية الثالثة. تهدف هذه المحاضرة إلى تحليل الإطار النظري للحكم الراشد واستعراض تطوره في السياق الجزائري، مع تقييم أبرز الآليات والتحديات المرتبطة بتجسيده.

1. تطور الحكم الراشد في الجزائر :

شهد الحكم الراشد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1997 إلى 2017 مسارًا عرف مستويات متفاوتة من التحسن والتراجع، تبعًا للظروف السياسية والأمنية والإصلاحات التشريعية التي تبنتها الدولة. فحسب مؤشرات البنك الدولي، عرفت الجزائر في نهاية التسعينيات ضعفًا واضحًا في مؤشرات المشاركة والمساءلة، وسيادة القانون، والسيطرة على الفساد، وذلك نتيجة السياق الأمني والسياسي الذي اتسم بعدم الاستقرار. غير أن مرحلة ما بعد 2003 مثّلت بداية مسار إصلاحي نسبي، من خلال إصدار تشريعات خاصة بالصفقات العمومية ومكافحة الرشوة، وهو ما انعكس على بعض مؤشرات الحوكمة بصورة محدودة دون أن يحدث تحولًا بنيويًا في منظومة الحكم. ورغم التحسن النسبي في مؤشرات الفعالية الحكومية وجودة التنظيم، بقي مستوى الحكم الراشد دون المستوى المطلوب، نظرًا لاستمرار الفساد البنيوي وضعف آليات الرقابة

واستقلال القضاء، بما يؤكد أن تطور الحكم الراشد في الجزائر ظل مرتبطًا بإصلاحات ظرفية أكثر من ارتباطه بإرساء قواعد حوكمة مؤسسية مستدامة[1].

❖ مرحلة الإصلاح الإداري والمؤسسي(1999–2010) : شهدت هذه المرحلة بداية تبني خطاب الحوكمة عبر:

- تحديث الوظيفة العمومية وإصلاح المرفق العام.
- إنشاء الديوان المركزي لقمع الفساد .(2006)
- تبني برامج لتبسيط الإجراءات الإدارية.
- دعم آليات الرقابة المالية (مجلس المحاسبة، المفتشيات العامة).

❖ **مرحلة تعزيز الشفافية والمشاركة(2011–2020)** : تميزت هذه المرحلة بإصلاحات ذات طابع تشاركي:

- إدراج مبادئ الشفافية والمساءلة في دستور 2016.
- تعديل قانون الصفقات العمومية.
- توسيع دور المجتمع المدني.
- إطلاق برامج الرقمنة في قطاعات الجمارك، الصحة، المالية، والحالة المدنية.

❖ **مرحلة التحول الرقمي (2020–الآن)** : تمثل هذه المرحلة انتقالاً نحو حوكمة رقمية:

- دسترة *الحكم الراشد* في دستور 2020.

[1] أمينة بن جدو، **الحكم الراشد كآلية للحد من الفساد – دراسة حالة الجزائر للفترة (1997–2017)** ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 10، جوان 2020، ص. 486–499.

- إنشاء **السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد** [1]

- إطلاق بوابات رقمية على غرار : *المنصة الرقمية للصفقات العمومية*

2. آليات تفعيل الحكم الراشد في الجزائر :

تقتضي آليات تفعيل الحكم الراشد في الجزائر تبنّي مقاربة شاملة تُعيد هيكلة أنماط التسيير العمومي، بما يضمن الانتقال من منطق الإدارة المركزية التقليدية إلى منطق الحوكمة المبنية على المشاركة والشفافية والفعالية. إنّ أولى هذه الآليات تتمثل في **تعزيز اللامركزية**، إذ لا يمكن تحقيق الحكم الراشد على المستوى المحلي دون نقل صلاحيات فعلية للجماعات الإقليمية وإشراكها في اتخاذ القرار التنموي. كما أن أهمية **إشراك المواطنين** في تسيير الشؤون المحلية عبر آليات الديمقراطية التشاركية، لما لذلك من دور في تحسين جودة السياسات العمومية وتقوية الرقابة الاجتماعية. وتُعدّ **رقمنة الإدارة** واعتماد تكنولوجيات الإعلام والاتصال من الوسائل الأساسية لترسيخ الشفافية وترشيد الإنفاق العمومي، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وفتح قنوات جديدة للمساءلة. فضلا عن ضرورة **تطوير الموارد البشرية** عبر تكوين الإطارات الإدارية في مبادئ الحكم الراشد وأساليب التسيير الحديثة، إلى جانب ضرورة **تحسين الإطار القانوني** وتبسيط الإجراءات الإدارية للحد من البيروقراطية. وبذلك، فإن تفعيل الحكم الراشد في الجزائر يستوجب تضافر هذه الآليات في إطار رؤية إصلاحية متكاملة تُحقق شروط الإدارة الرشيدة وتمكّن من إحداث تنمية محلية فعّالة ومستدامة [2] .

---

[1] تحدثنا عنها في الدرس السابق

[2] حربي، سميرة؛ وحجام، العربي "**الحكم الراشد والتنمية المحلية بالجزائر** ."*المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية*، **المجلد الخامس (العدد الثاني)**، 2021 ص. 114–598.

3. فواعل الحكم الراشد في الجزائر :

يقتضي تحليل منظومة الحكم الراشد في الجزائر الوقوف عند الفواعل الرئيسة التي يفترض أن تضطلع بأدوار متكاملة في ترسيخ مبادئ الحكم الجيد. وفي هذا السياق، يبرز كل من الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص باعتبارهم الأطراف الفعلية المؤطرة للعملية الحوكمية. فالدولة تظل الفاعل المركزي بالنظر إلى مسؤوليتها في إعداد الأطر التشريعية والتنظيمية الكفيلة بتكريس سيادة القانون ومكافحة الفساد وتعزيز الشفافية في تسيير الشأن العام، بينما يمثل المجتمع المدني آلية ضرورية للمراقبة والمساءلة وتوسيع فضاء المشاركة العمومية بما يدعم قيم الديمقراطية والتفاعل المواطني. أمّا القطاع الخاص فيُعد شريكاً أساسياً في دعم مسارات التنمية من خلال الاستثمار وخلق بيئة مؤسساتية واقتصادية محفزة، بما يسهم في تحقيق حكامة اقتصادية مستدامة. غير أنّ فعالية هذه الفواعل ما تزال رهينة تجاوز معيقات مؤسساتية وبنيوية تحدّ من قدرتها على القيام بدورها كاملاً، الأمر الذي يجعل جهود ترسيخ الحكم الراشد في الجزائر قائمة لكنها غير مكتملة بالنظر إلى تحديات التطبيق العملي[1].

4. آفاق تجسيد الحكم الراشد في الجزائر :

تتمثل آفاق تجسيد الحكم الراشد في الجزائر في الانتقال التدريجي من الإصلاحات الشكلية إلى بناء منظومة مؤسساتية متكاملة قوامها الشفافية والفعالية والمساءلة. ويبرز في هذا الصدد الدور المركزي للتحول الرقمي بوصفه آلية استراتيجية لتحديث الإدارة العمومية، من خلال تبسيط الإجراءات، وإتاحة المعلومات، وتعزيز الرقابة المجتمعية عبر البيانات المفتوحة. كما يتطلب تجسيد الحكم الراشد ترسيخ ثقافة قانونية وأخلاقية داخل الوظيفة العمومية تقوم على ربط المسؤولية بالمحاسبة، وتقوية آليات مكافحة الفساد في بعدها الوقائي والردعي. ومن جهة أخرى، يعدّ تفعيل اللامركزية وتمكين الجماعات المحلية من

[1] سارة دباغي: **.آليات وسياسات إرساء مبادئ الحكم الراشد وترقيته بالجزائر**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، 2018 ، ص ص 215 225 .

الصلاحيات والموارد شرطاً جوهرياً لإرساء حوكمة محلية فعّالة تستجيب لحاجيات المواطن. وتبرز أيضاً أهمية إشراك المجتمع المدني ووسائل الإعلام في مراقبة الأداء العمومي، وتوسيع فضاءات المشاركة المواطنة في صنع السياسات. وبذلك، فإن آفاق الحكم الراشد في الجزائر ترتبط بمدى قدرة الدولة على تحقيق توازن بين الإصلاح الإداري، والتحول الرقمي، وتحديث المنظومة القانونية، بما يضمن بناء إدارة حديثة قادرة على دعم مسار التنمية المستدامة.

5. تجسيد مبادئ الحكم الراشد في الجزائر :

بالعودة للواقع الجزائر يمكننا الوصول الى ان مبادئ الحكم الراشد تتجسد في عدة آليات قانونية ، مؤسسية و رقابية ، ففي الآليات القانونية نجد ان المشرع الجزائري وضع ترسانة قانونية تؤكد على الحوكمة الرشيدة إضافة الى نصوص تشريعية متعلقة بمكافحة جرائم الفساد التي كنا قد تحدثنا عنها بإسهاب في الدرس السابق ، سنحاول في هذا العنصر الحديث عن اهم مواطن تجسيد الحكم الراشد في الجزائر :

أ. الإطار الدستوري والقانوني :

يستند ترسيخ الحكم الراشد في الجزائر إلى منظومة دستورية وقانونية واسعة جاءت نتيجة إصلاحات متعاقبة تهدف إلى تعزيز شفافية وفعالية الأداء العمومي. وقد شهد دستور 2016 ثم دستور 2020 إدراجاً صريحاً لمبادئ الحوكمة الجيدة، لاسيما من خلال التأكيد على سيادة القانون، الفصل بين السلطات، الشفافية، ترقية النزاهة، وربط المسؤولية بالمحاسبة .كما نصّ دستور 2020 على إنشاء السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، وإعادة تنظيم أدوار المؤسسات الرقابية، وعلى رأسها مجلس المحاسبة باعتباره جهازاً دستورياً للرقابة اللاحقة على تسيير المال العام. ويتكامل هذا الإطار الدستوري مع مجموعة من التشريعات، أهمها :قانون مكافحة الفساد (2006 والمعدل 2022)، وقانون الصفقات العمومية الذي يهدف إلى ضمان المنافسة والشفافية، إضافة إلى النصوص المتعلقة بالوظيفة العمومية، اللامركزية، ورقمنة المرفق العام .

كما تعمل الجزائر على تحديث التشريعات المتعلقة بالحوكمة الإدارية من خلال تبني آليات التخطيط الاستراتيجي، وتبسيط الإجراءات، وترقية حق الوصول إلى المعلومات. وبهذا، يشكل الإطار الدستوري والقانوني أرضية أساسية لإرساء الحكم الراشد، رغم الحاجة إلى تعزيز فعالية التطبيق ومرافقة هذه الإصلاحات بثقافة مؤسساتية داعمة للشفافية والرقابة والمشاركة المواطنة[1].

ب. الآليات الرقابية :

تتمثل الآليات الرقابية للحكم الراشد في الجزائر، في مجموعة من المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار العام، بالإضافة إلى المؤسسات الدستورية التي تمارس الرقابة الفعلية و من بين اهم هذه الاليات نجد : مجلس المحاسبة ، **المفتشية العامة للمالية ،السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد** ،آليات الرقابة البرلمانية (الأسئلة الشفوية، لجان التحقيق) فضلا عن دور القضاء في ضمان سيادة القانون.

سنقوم في ما لي بالحديث عن مجلس المحاسبة كونه احد اهم المؤسسات الرقابية في الجزائر إضافة الى انه يجسد عدة مبادئ كالرقابة الشفافية سيادة القانون و الفاعلية .

- **مجلس المحاسبة :**

إن دور مجلس المحاسبة في الجزائر محوري وأساسي لتجسيد مبادئ الحكم الراشد ، حيث يُعدّ مؤسسة عليا مستقلة للرقابة البعدية على الأموال والممتلكات العمومية، وتهدف مهامه بشكل أساسي إلى تطوير الحكم الراشد وترقية الشفافية في تسيير المال العام. يتجلى هذا الدور عبر عدة مستويات تتكامل فيها الصلاحيات الإدارية والقضائية: أولاً، من خلال توسيع نطاق الاختصاص ليشمل ليس فقط أموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية، بل ويمتد إلى الشركات التي تساهم فيها الدولة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وهيئات التأمين والحماية الاجتماعية، وحتى الهيئات التي تدير التبرعات العمومية، مما

[1] آمال بوحفصي عامرضبع : **تأثير الحكم الراشد على المؤسسات الدستورية بالجزائر** ، *مجلة الفكر القانوني والسياسي*، **المجلد السادس (العدد الثاني) 2022** ، ص ص. 624–640 .

يعزز الرقابة على كافة مصـــادر ومســـارات المال العام. ثانياً، يمارس المجلس رقابة نوعية التســـيير عبر مراجعة كيفية اســـتخدام الموارد المالية لتقييم مدى تحقيق الفاعلية والنجاعة والاقتصـــاد ، كما يتولى إعداد التقرير التقييمي المتعلق بقانون ضبط الميزانية. ثالثاً، يعمل المجلس على تعزيز الشفافية من خلال انفراده بإعداد ونشـر التقرير السـنوي المتعلق بالتسـيير المالي العمومي، وهو إجراء دسـتوري يهدف إلى مكافحة الفسـاد ويغني عن الاكتفاء بالإرسـال الداخلي للتقرير. وأخيراً، يتجسـد دوره القضـائي في معاينة حسـابات الإدارة والتسـيير وضـبط التجاوزات المالية ، وفي حالة ثبوت وقائع ذات وصـف جزائي، يقوم بإعداد تقرير مفصـــل وإرســـاله إلى النائب العام المختص إقليمياً لإجراء المتابعات القضـــائية، مما يضـــمن المســـاءلة القانونية ويحقق الردع. هذه الآليات المتعددة تجعل من المجلس ركيزة لضـمان سـلامة الحسـابات وتطوير جودة الأداء المالي العمومي في إطار الحوكمة [1] .

خاتمة :

لقد قطعَت الجزائر أشواطاً مهمة في مسار ترسيخ الحكم الراشد من خلال إصلاحات دستورية، قانونية، ورقمية، إلا أنّ نجاح هذا المسار يبقى رهيناً بتكامل الجهود بين الدولة والمجتمع، وبالانتقال من منطق القوانين إلى منطق الممارسة الفعلية. إن بناء إدارة حديثة وفعّالة يتطلّب ثقافة مؤسسية جديدة قوامها الشفافية، النزاهة، والفعالية بما يضمن تنمية مستدامة ومواطنة مسؤولة.

[1] سماعيلي حسام الدين :**صلاحيات مجلس المحاسبة في حوكمة التسيير المالي للدولة** .*مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 9 العدد 1 ، 2024 ص ص 550 561 .*

واجب المحور الرابع : الحكم الراشد في الجزائر

❖ الدرس الحادي عشر :

1) السؤال الأول : ورد تعريف الفساد في القانون الجزائري في صفة مجموعة من الجرائم ، اذكر ثلاثة منها مع امثلة .

2) السؤال الثاني : في اطار الجهود الجزائرية لمكافحة الفساد تم استحداث آلية تقنية بموجب الدستور الجزائري 2020 ، ما هي ؟ عرفها ، مقدما مهامها الأساسية .

❖ الدرس الثاني عشر :

3) السؤال الثالث : لخص اهم المراحل التي تطور من خلالها الحكم الراشد في الجزائر ؟

4) السؤال الرابع : حسب رأيك ، كيف يمكن تفسير التناقض بين تبنّي الجزائر لإصلاحات تشريعية ومؤسسية (كإنشاء الديوان المركزي لقمع الفساد والسلطة العليا للشفافية، وتحديث الوظيفة العمومية) و بين استمرار الإشارة الى وجود فساد في مختلف القطاعات حسب مؤشر البنك الدولي ؟

خاتمة المقياس :

في ختام هذا المقياس يتضح أنّ الحكم الراشد لم يعد مجرد مفهوم نظري أو شعار إداري، بل يمثل إطارًا مؤسساتيًا متكاملاً يهدف إلى تعزيز فعالية الدولة وشفافية عملها وترسيخ مبادئ المساءلة والمشاركة واحترام القانون. وقد أظهرت دروس المقياس أن ممارسة السلطة في العصر الحديث لا يمكن أن تنفصل عن الأخلاق المهنية، وأن جودة الحوكمة ترتبط بشكل وثيق بمدى التزام الفاعلين—في القطاع العام والخاص والمجتمع المدني—بقيم النزاهة والمسؤولية واحترام المصلحة العامة.

كما أبرز المقياس أنّ التحديات المعاصرة التي تواجه الدول، خاصة في السياق الجزائري، تتطلب تبني رؤية إصلاحية شاملة تتكامل فيها مبادئ الحكم الراشد مع أخلاقيات المهنة لمعالجة مشكلات الفساد، وضعف الأداء المؤسسي، وهشاشة الثقة بين المواطن والمؤسسات. وقد بيّنت التطبيقات الدولية والوطنية أن الانتقال نحو حكم راشد فعلي يستلزم تفعيل آليات الرقابة، وإشراك المواطنين، وتحسين جودة الخدمات العامة، إلى جانب ترسيخ ثقافة مهنية ترتكز على القيم السامية.

وعليه، فإن استيعاب الطلبة لمحتوى هذا المقياس يمنحهم القدرة على فهم إشكاليات الإدارة الحديثة، وتحليل المعضلات الأخلاقية، وتقييم أداء المؤسسات، والمساهمة في ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة في حياتهم المهنية مستقبلًا، بما ينعكس إيجابًا على المجتمع والدولة.

قائمة المراجع :

❖ **الكتب :**

1. سرير عبد الله رابح : **القرار الإداري** ، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2011.
2. الشطي سماعيل و آخرون : **الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية** ، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان ، 2006 .
3. الشمايلة ماهر و آخرون : **أخلاقيات المهنة الإعلامية** ، دار الإعصار للنشر و التوزيع ،ط1 ، الأردن ، 2015 .
4. كريم حسن : **مفهوم الحكم الصالح** ، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، لبنان، 2013 .
5. مجاشع محمد علي: **التلفزيون و الفساد : دور التلفزيون في مكافحة الفساد** ، العربي للنشر والتوزيع ، ط1، مصر ، 2021 .
6. مشاقبة بسام عبد الرحمن : **أخلاقيات العمل الإعلامي** ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2012.

❖ **المجلات العلمية :**

7. بعجي سعاد : "**أثر قيم وأخلاقيات العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية – من منظور إسلامي**"، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، المجلد 12، العدد 03 (2020)
8. بقدي كريمة : **دور المجتمع المدني في ترسيخ آليات الحكم الراشد** بالجزائر ، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية ، المجلد 06 ، العدد 02 ، 2021 .

9. بن جدو أمينة ، **الحكم الراشد كآلية للحد من الفساد – دراسة حالة الجزائر للفترة (1997–2017)** ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 10، 2020 .

10. بوحفصي آمال ضبع عامر : **تأثير الحكم الراشد على المؤسسات الدستورية بالجزائر** ، *مجلة الفكر القانوني والسياسي*، **المجلد السادس (العدد الثاني) 2022**

11. بوشيخي محمد رضا، صدوقي غريسي، "**حوكمة الشركات بين البعد النظري والواقع قراءة في المبادئ ومؤشرات القياس**"، *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد 16، العدد 01 (2021)،

12. بوطويل حمامة ، نشادي عبد القادر : **المجتمع المدني و المقاربات السوسيولوجية المفسرة له** ، مجلة البحوث و الدراسات العلمية ، المجلد 18 ، العدد 1 ، 2024 .

13. حربي سميرةو وحجام العربي : "**الحكم الراشد والتنمية المحلية بالجزائر** ."*المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية*، **المجلد الخامس (العدد الثاني)**، 2021

14. رحماني فاتح النور ، مداني ليلى : **ظاهرة الفساد بحث في المفهوم الأسباب و المظاهر** ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ، المجلد 8 العدد1 ، الجزائر ، 2021 .

15. الزبيري افتان : **مبادئ اخلاقيات المهنة : الإعلام نموذجا** ، المجلة العالمية للدراسات العمرانية ، المجلد الرابع ، العدد الثاني ، 2021

16. سفاري ميلود : **الحكم الرشيد : المفهوم المبادئ الانتقادات** ، مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية ، المجلد الرابع العدد الأول ، 2007.

17. سماعيلي حسام الدين :**صلاحيات مجلس المحاسبة في حوكمة التسيير المالي للدولة** . *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 9 العدد 1 ، 2024*

18. ماينو جيلالي ، عروس كوثر : **أخلاقيات المهنة كأداة للوقاية من الفساد و مكافحته** ، مجلة القانون و التنمية ، العدد 3 ، 2020 .

1. **المواقع الالكترونية :**

2. **العمل الإعلامي والصحفي: الأخلاقيات والأهمية منشور بتاريخ : 14 ديسمبر 2023 ، متوفر على الرابط التالي :** https://masarat-sy.org/%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%D9%8A/ **تاريخ الاطلاع : 22 .10 2025. على الساعة : 16:01 .**

3. مصطفى قطب : **اطار الحوكمة في القطاع العام : المفهوم المبادئ و التطبيقات** ، منشور بتاريخ : 06 06 2025 متوفر على الرابط التالي : https://spskills.com/articles/%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85/#:~:text=%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D9%8A%D8%A9%D9%8B%D8%8C%20%D9%8A%D9%85%D9%83%D9%86%20%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81%20%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1%20%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9,%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%AA%D8%AA%D8%B3%D9%85%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B2%D8%A7%D9%87%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9

4. رياض مهدي كريم : مدخل لدراسة القطاع العام ، متوفر على الرابط التالي : https://www.riadhkraiem.com/ تاريخ الاطلاع : 13 11 2025 على الساعة 7.15 ,

5. **حوكمات الشركات** : https://alhadian.com/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA/ ، تاريخ الاطلاع : 13-11-2025 على الساعة : 20:12

6. يوسف الشويحاني : **الحوكمة في القطاع الخاص** ، متوفر على الرابط التالي : https://ae.linkedin.com/pulse تاريخ الاطلاع : 13-11-2025 على الساعة : 20:05 .

7. حوكمة الشركات: **الأهداف والعناصر والنماذج والمبادئ** : متوفر على الرابط التالي : https://bakkah.com/ar/knowledge-center تاريخ الاطلاع : 13-11-2025 على الساعة : 20:34 .

8. مصطفى قطب : **هيكلية الحوكمة: المفهوم، المكونات، والأهمية** ، **تاريخ النشر** : 25 -06- 2025 متوفر على الرابط التالي : https://spskills.com/articles تاريخ الاطلاع : 13-11-2025 على الساعة : 21:06 .

9. مؤشرات الحوكمة العالمية : متوفر على الرابط التالي : https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators#:~:text=Overview,Control%20of%20Corruption تاريخ الاطلاع : 17-11-2025 على الساعة : 9:15.

10. **Ethical Dilemma : https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/ethical-dilemma/#:~:text=Some%20examples%20of%20ethical%20dilemma,knowledge%20for%20your%20own%20profit 10:04 ، 2025 11- 18 ،**

11. ريبيكا راي كريستي : **تدريس المعضلات الأخلاقية** :
https://www.storyboardthat.com/ar/articles/e/%D9%85%D8%B9%D8%B6%D9%84%D8%A9#:~:text=%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A6%D9%84%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A7%D8%A6%D8%B9%D8%A9%20%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B6%D9%84%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9,-%D9%85%D8%A7%20%D9%87%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82&text=%D8%AA%D8%AA%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B6%D9%84%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A9%20%D8%AD%D9%88%D9%84%20%D8%B5%D8%B1%D8%A7%D8%B9,%D8%B4%D8%B9%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D8%A1%20%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%AD%D9%85%D8%A9%20%D8%A3%D9%88%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%B5%D8%A7%D9%81. **تاريخ الاطلاع : 13 -10-2025 على الساعة : 8:45 .**

12. **BEST PRACTICE MODELS OF ETHICAL DECISION MAKING : HTTPS://WWW.YOURCEUS.COM/PAGES/ETH3338-SECTION-II-BEST-PRACTICE-MODELS-OF-ETHICAL-DECISION-MAKING#:~:TEXT=IN%20ADDITION%20TO%20HER%20REVIEW,IDENTIFYING%20THE%20MOST%20VULNERABLE%2C%20AND تاريخ الاطلاع : 2025/12/01 على الساعة 09.18**

13. قانون رقم 06-01، مؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتم ، متوفر على الرابط التالي : .
https://www.ocrc.gov.dz/ar/%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%B1%D9%82%D9%85-06-01-%D9%85%D8%A4%D8%B1%D8%AE-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D9%81%D9%82-20-

%D9%81%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%8A%D8%B1-%D8%B3%D9%86%D8%A9-2006-%D9%8A%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%82-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D9%88%D9%82%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B3%D8%A7%D8%AF-%D9%88%D9%85%D9%83%D8%A7%D9%81%D8%AD%D8%AA%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%AF%D9%84-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AA%D9%85%D9%85/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5%D9%88%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9

تاريخ الإطلاع : 28_11_2023 على الساعة : 9:20 .

الاطروحات العلمية :

1. شاوش اخوان جهيدة : **واقع المجتمع المدني في الجزائر دراسة ميدانية لجمعيات ولاية بسكرة** ، أطروحة شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014 -2015 .
2. دباغي سارة: **.آليات وسياسات إرساء مبادئ الحكم الراشد وترقيته بالجزائر**، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر 3 ، 2018 .

❖ **المطبوعات البيداغوجية :**

1. محمدي صبيحة: **دروس في مقياس قانون محاربة الفساد** ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2022_2021
2. شايب يمينة : **محاضرات في الفساد و أخلاقيات العمل** ، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر3 ، 2021 2022 .