

مبادئ الحوكمة

ملتقى لفائدة إطارات
وزارة الثقافة والمحافظة على التراث
2016

المحتوى التفصيلي لبرنامج التكوين

- نشأة الحوكمة
- تعريف الحوكمة
- أهداف و مقومات الحوكمة
- أركان الحوكمة
- قياس الحوكمة
- أمثلة تطبيقية

The Universal Declaration of Human Rights.

Article 19.

Everyone has the right to freedom of opinion and expression; this right includes freedom to hold opinions without interference and to seek, receive and impart information and ideas through any media and regardless of frontiers.

الإعلان العالمي لحقوق الإنسان

المادة 19.

لكل شخص الحق في حرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حرية اعتناق الآراء دون أي تدخل، واستقاء الأنباء والأفكار وتلقيها وإذاعتها بأية وسيلة كانت دون تقييد بالحدود الجغرافية.



لماذا قامت ثورات الربيع
العربي؟



غياب العدالة
الاجتماعية



كثرة
الفساد

لماذا قامت ثورات الربيع
العربي ؟



غياب العدالة
الاجتماعية



كثرة
الفساد

لماذا قامت ثورات الربيع
العربي ؟



عدم احترام
كرامة الإنسان

غياب العدالة
الاجتماعية

كثرة
الفساد

لماذا قامت ثورات الربيع
العربي ؟

الشعور بالظلم
والإقصاء

عدم احترام
كرامة الإنسان

لماذا أصبحت حوكمة الشركات حديث العالم ؟

- إخفاقات الشركات
- جشع المسؤولين
- الركود الاقتصادي
- فشل المخططات والبرامج
- العولمة
- الخصوصية
- الوعي الداخلي بحالة العمل
- أظهرت الدراسات أن حوكمة الشركات تساهم في النمو الاقتصادي والازدهار



- **Tunisie : "Record en matière de propagation de la corruption" (Banque Mondiale), 17 sept 2014**



• أصدر البنك العالمي مؤخرا تقريره حول الاقتصاد التونسي تحت عنوان **ثورة لم تكتمل** رجع فيها على أهم المؤشرات الاقتصادية وعلى تفاقم نسبة الفساد بعد الثورة وانتشار الأعباء البيروقراطية في تونس.

- وحسب التقرير فإنه يتوفر في تونس الشروط الأساسية لتكون قوة اقتصادية في المنطقة، لكن لم يتحقق ذلك لأنه تم مواصلة العمل بنفس الأساليب التنموية والاقتصادية التي كانت متبعة في عهد بن علي قبل الثورة والتي تُشجع على الفساد وتعيق المنافسة.

إحصائيات مفرعة ... و محرجة

- تمثل الرشوة و الفساد نقطتين في نسبة النمو الإقتصادي .

إحصائيات مفرعة ... و محرجة

■ تمثل الحوكمة نقطتين في نسبة النمو الإقتصادي . (حسب البنك الدولي)

إحصائيات مفزعة ... و محرجة

- **86 %** من التونسيين يعتبرون الرشوة و الفساد ظاهرة إقتصادية إجتماعية خطيرة جدا.

إحصائيات مفرعة ... و محرّجة

■ 35 % من التونسيين يتفاعلون مع الرشوة .

إحصائيات مفرعة ... و محرجة

- **37%** من التونسيين يعتبرون أن مستوى الفساد لم يتغير خلال السنتين الماضيتين.

إحصائيات مفرعة ... و محرجة

■ **34 %** من التونسيين يعتبرون أن مستوى الفساد قد إنخفض.

إحصائيات مفرعة ... و محرجة

■ **11%** من التونسيين يعتبرون أن مستوى الفساد قد إرتفع.

- وفي برنامج ستوديو شمس قال الخبير الاقتصادي في البنك العالمي جون لوك برناسكوني إن غياب المنافسة يُكلف تونس 2 مليار دولار في السنة

• وكشف البنك الدولي أن الشركات التونسية تنفق حوالي **18 بالمائة** من مبيعاتها السنوية على الأعباء البيروقراطية وما يتصل بها من فساد.

- وبيّن التقرير أن تونس بإمكانها أن تتحول من اقتصاد لا تستفيد منه إلا شريحة محدودة إلى اقتصاد يوفر وظائف أفضل

• وأكد البنك العالمي على أن الثورة التونسية لا تكتمل إلا بتركيز جملة من الإصلاحات تتمثل أهمها في إزالة العوائق القائمة أمام دخول الأسواق واعتماد المنافسة النزيهة.

- وكذلك إصلاح القطاع المالي والبنكي الذي يمكن أن يوفر 10 مليارات دولار .

الفقرة الأولى - نشأة الحوكمة (تمرين جماعي)

- يرجى تناول هذا الموضوع في إطار أفواج صغيرة تضم من أربعة إلى خمسة مشاركين على أقصى تقدير وذلك لمدة لا تتجاوز عشر دقائق

الفقرة الأولى - نشأة الحوكمة

- نشأ مفهوم الحوكمة الرّشيدة وتبلور انطلاقاً من تصوّرات إصلاحية وضوابط للتصرّف والتسيير خاصّة في مجالي الاقتصاد و الإدارة.
- ظهر مصطلح الحوكمة في دول أنجلو- سكسونية ويفيد جملة من المعاني المترادفة وهي متعدّدة بقدر ما يحمله هذا المفهوم من ثراء وامتداد.

- نجد في عبارة الحوكمة معاني الحكم و التّحكّم و التّسيير و التّصرّف و التّدبير و الإدارة و القيادة.
- بالإضافة إلى ذلك، فإنّ كلّ معنى من هذه المعاني يفترض عمليّة مرّكبة تنطوي على مجموعة من المهام والأنشطة كالخطيط و التّنظيم و التّنفيذ و الرّقابة و هي عمليّات مترابطة لبلوغ هدف أو أهداف محدّدة.

- أفضت التجارب الإنسانية المتراكمة سواء الناجحة منها أو الفاشلة إلى استنتاجات تمّ اعتمادها لوضع مبادئ و قواعد لضمان التصرف السليم في الشؤون العامّة و الخاصّة و هو ما يسمّى وفق تسمية متداولة بالحوكمة الرشيدة.

- فإن الفكرة تطورت عبر العصور، وعكست روح الحوكمة حيث يكون وراء هذا الأسلوب من الحكم، أخلاقيات يتوجب على الحاكم احترامها و كذلك فرض احترامها و لهذا تم اقتران مصطلح الحوكمة بكلمة "الرشيدة" أو الحوكمة "الديمقراطية".

ما هو المقصود بالحوكمة الرشيدة ؟ (تمرين جماعي)

- يرجى تناول هذا الموضوع في إطار أفواج صغيرة تضم من أربعة إلى خمسة مشاركين على أقصى تقدير وذلك لمدة لا تتجاوز عشر دقائق

ما هو المقصود بالحوكمة الرشيدة ؟

إنّ مفهوم الحوكمة الرشيدة يشير إلى :

“ إدارة الشؤون العامة بطريقة محددة تتصف بالترشيد. “

أصل الكلمة إغريقية (kubernân) وتعني "قيادة السفينة"،

أفرزت هذه الكلمة لاحقا : **gouvernance** بالفرنسية

و **governance** بالإنجليزية،

الحوكّمة مصطلح جديد في العربية وُضِعَ في مقابل اللفظ

الإنجليزي (governance) و يقصد به " أسلوب ممارسة

سلطات الإدارة الرشيدة "

الفقرة الثانية - تعاريف الحوكمة (3/1) (تمرين جماعي)

- يرجى تناول هذا الموضوع في إطار أفواج صغيرة تضم من أربعة إلى خمسة مشاركين على أقصى تقدير وذلك لمدة لا تتجاوز عشر دقائق

الفقرة الثانية - تعاريف الحوكمة (3/1)

عرف البنك العالمي BM الحوكمة الرشيدة بأنها : " الطريقة التي يمارس بها الحكم للتصرف في الموارد الوطنية الاقتصادية والاجتماعية الموجهة للتنمية".

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها : " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

تعريف الحوكمة (3/2)

يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD الحوكمة الرشيدة على أنها : " نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيرا سليما، وتربط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس".

و تعرفها الأوساط العلمية على أنها : "الحكم الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون".

تعريف الحوكمة (3/3)

كما تم تعريفها في مدونة الأخلاقيات والسلوك في القطاع العمومي على أنها : نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية و يوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الهيكل. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

فهي بالتالي : “ نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات” .

و تشير مختلف هذه التعاريف إلى مجموعة من المبادئ أو الأركان التي تركز عليها الحوكمة .

على الصعيد الدولي يتم الإعلان سنوياً عن صدور :

(1 مؤشّر الحوكمة العالمي (Worldwide Governance Indicators) - البنك الدولي

(2 تقرير الحوكمة الديمقراطية العالمي - (UNDP)

(3 مؤشّر الحرية السياسية - فريدوم هاوس

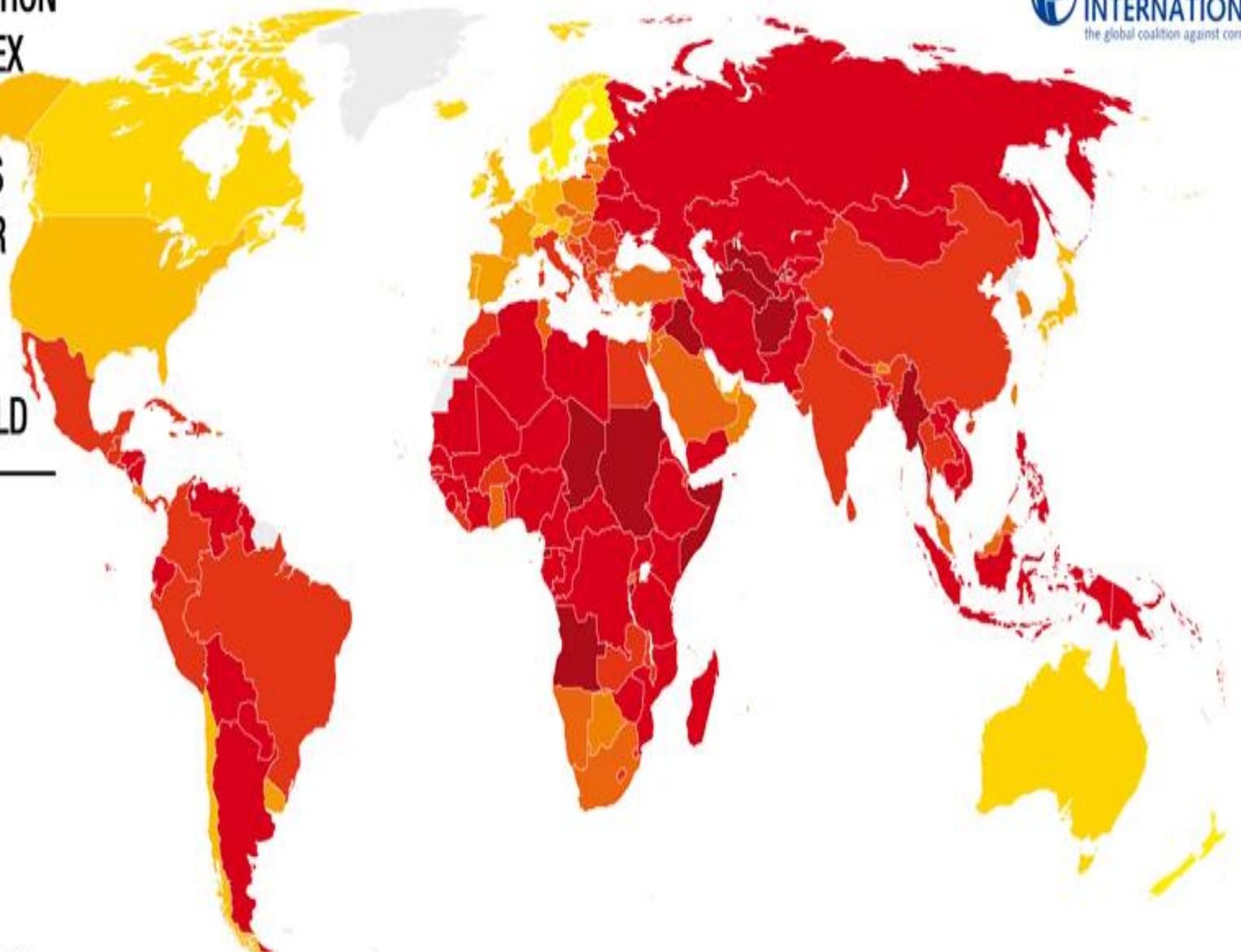
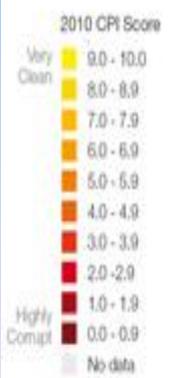
(4 مؤشّر النزاهة العالمي (Global Integrity Index) مؤسسة
النزاهة العالمية

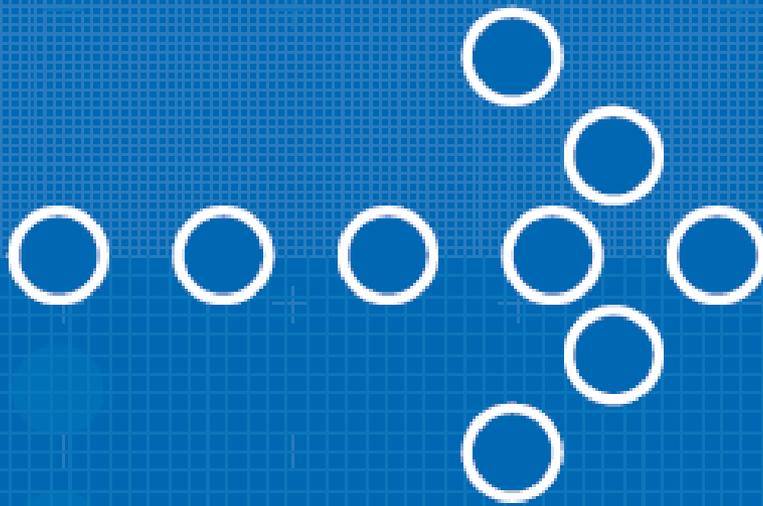
(5 مؤشّر حرية الصحافة (Press Freedom Index) - مؤسسة
مراسلون بلا حدود

(6 مؤشّر مدركات الفساد (Corruption Perception Index) -
مؤسسة الشفافية الدولية

حوالي 50 مؤشّر سنوياً.

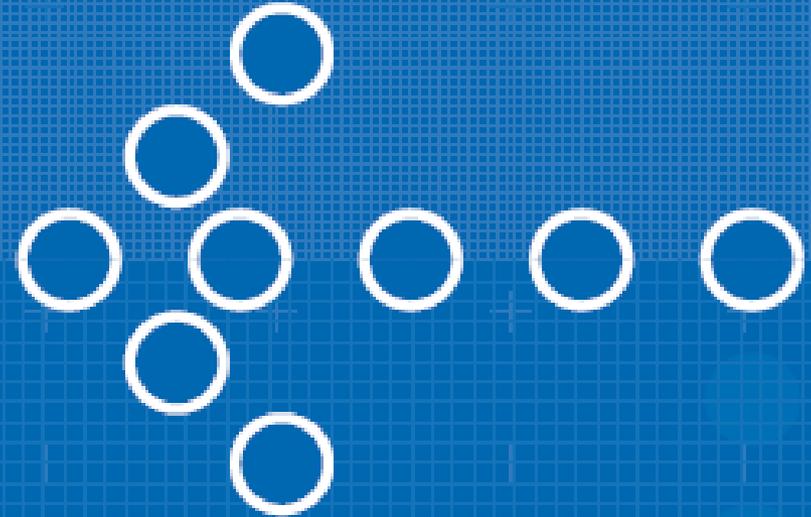
THE 2010 CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX MEASURES THE PERCEIVED LEVELS OF PUBLIC-SECTOR CORRUPTION IN 178 COUNTRIES AROUND THE WORLD





Governance Indicators: A Users' Guide

Second Edition



مؤشرات الحكم: دليل المستخدم

الطبعة الثانية

ملاحظات حول المؤشرات الدولية

- ❖ يمتد تأثيرها في دوائر سياسية و اقتصادية و دوائر الأعمال الدولية على نحو يوَدِّي دوراً هاماً في صياغة قرارات مصيرية في جوانب كثيرة بداية من تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى التدخل الصريح في الشأن الداخلي.
- ❖ المؤسسات التي تصدر هذه المؤشرات تتفاوت فيما بينها من حيث المصداقية، كما تتفاوت أيضاً من حيث التوجه الأيديولوجي.
- ❖ هناك حاجة ماسة لجهود إقليمية ووطنية لبناء منظومة موازية / مكملة لمنظومة المؤشرات الدولية.

الفقرة الثالثة – أهداف و مقومات الحوكمة (تمرين جماعي)

- يرجى تناول هذا الموضوع في إطار أفواج صغيرة تضم من أربعة إلى خمسة مشاركين على أقصى تقدير وذلك لمدة لا تتجاوز عشر دقائق

الفقرة الثالثة – أهداف و مقومات الحوكمة

- تسعى الحوكمة إلى تحقيق عدد من الأهداف منها رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتقليص الفساد وتضارب المصالح و التصرفات غير المقبولة و وضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات و وضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات و تحديد القواعد و الإجراءات و المخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسات العمومية.

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة كما يلي :

1. تحقيق الشفافية و العدالة و منح الحق في مسائلة إدارة المؤسسة من قبل الجهات المعنية.
2. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة و الحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.

3. تحقيق إمكانية مراجعة الأداء بواسطة أساليب وهياكل لها مهام واختصاصات و صلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

4. زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد الوطني بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار و تحقيق معدلات نمو مرتفعة .

و للحوكمة العديد من المقومات منها :

- تمكين الأعوان العموميين من التكوين و التوعية و تنمية المهارات المطلوبة ،
- تبني أساليب جديدة في الإدارة و تطوير البناء المؤسسي،
- انتهاج الشفافية و المساءلة ،
- توفير بنية أساسية و تنمية و تطوير إمكانيات المؤسسات العمومية ،
- توفير الآليات المناسبة للعمل لضمان المشاركة الفعالة من قبل المواطنين.

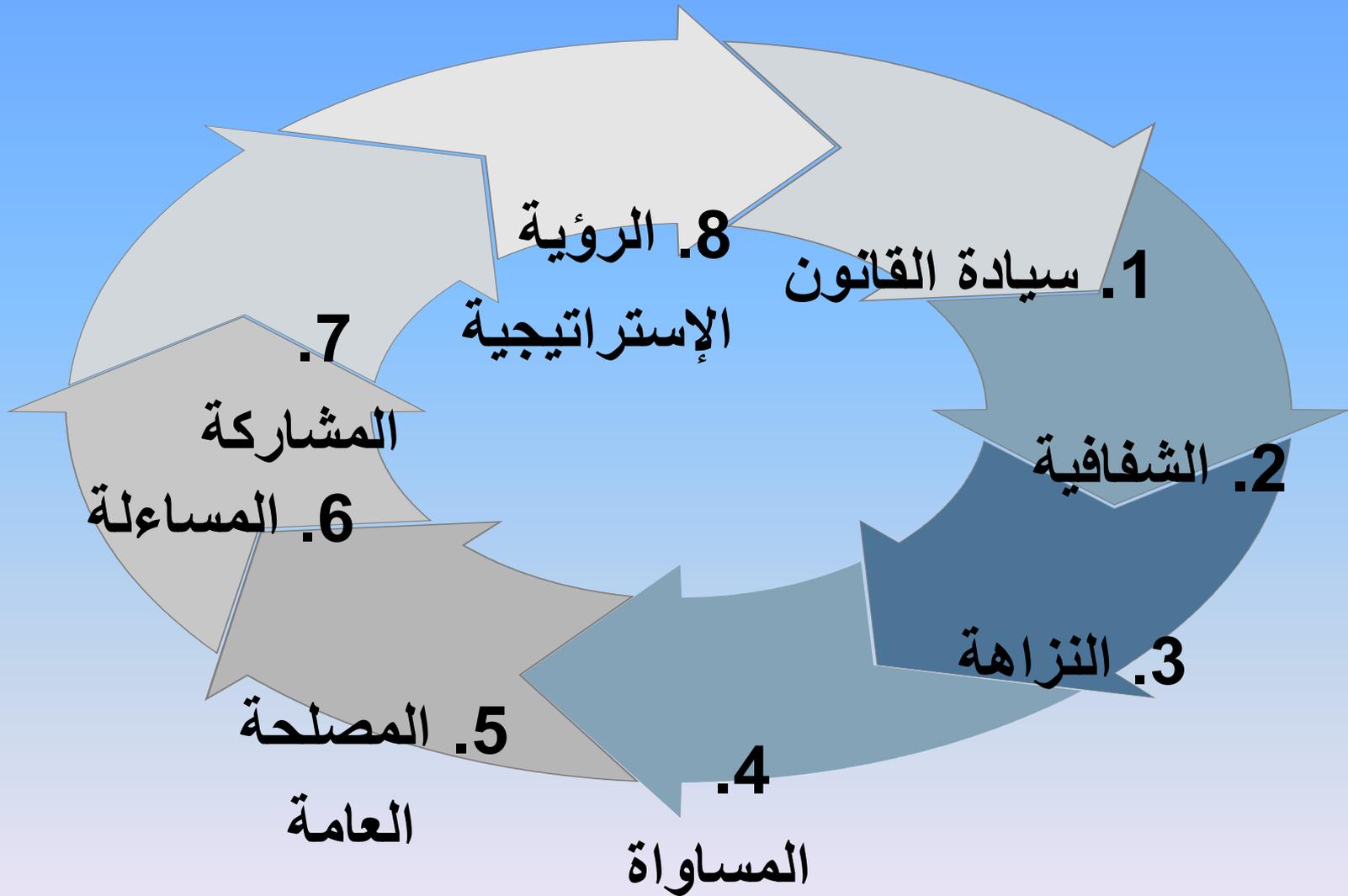
- و يستند مفهوم الحوكمة على عناصر الشراكة بين القطاعات الثلاث الرئيسية في المجتمع، وهي : القطاع العام،
- القطاع الخاص،
- ومؤسسات المجتمع المدني.

الفقرة الرابعة - أركان الحوكمة (تمرين جماعي)

- يرجى تناول هذا الموضوع في إطار أفواج صغيرة تضم من أربعة إلى خمسة مشاركين على أقصى تقدير وذلك لمدة لا تتجاوز عشر دقائق (تمرين جماعي)

الفقرة الرابعة - أركان الحوكمة

1. سيادة القانون
2. الشفافية
3. النزاهة
4. المساواة
5. المصلحة العامة
6. المساءلة
7. المشاركة
8. الرؤية الإستراتيجية



الركن الأول : سيادة القانون

أي أن يكون القانون مرجعية الجميع، سائد ومطبق على جميع المواطنين دون إستثناء. وتتحقق سيادة القانون أساسا عبر :

- احترام القانون والإطار الدستوري ،

- وجود مؤسسات ديمقراطية ،

- إنتخابات ديمقراطية نزيهة ،

- تداول سلمي للسلطة ،

- تنظيم الحياة السياسية ، ...

الركن الثاني : الشفافية

نظام يقوم بصورة خاصة على التدفق الحر للمعلومات والعمل بطريقة منفتحة بما من شأنه أن يتيح توفير معطيات صحيحة وكاملة في الوقت المناسب وبأيسر السبل تساعد المعنيين بالأمر (?) على التعرف على كيفية إنجاز خدمة معينة أو صنع القرار وفهمه وتقييمه لاتخاذ المواقف والإجراءات المناسبة قصد الحفاظ على مصالحهم وفسح المجال أمامهم لمساءلة الأشخاص المعنيين عند الاقتضاء دون حواجز أو عراقيل

الشفافية (يتبع)

- تكتسب الشفافية أهميتها في تحقيق الحوكمة الفعالة حيث أنها تساهم في تنمية روابط الثقة بين مختلف المتدخلين (السلطة التشريعية و السلطة التنفيذية و السلطة القضائية).



الركن الثالث : النزاهة

و هي مجموعة من المبادئ والسلوكيات التي تعكس التقيد بمقتضيات القانون ومقاصده و تجنب تضارب المصالح والامتناع عن أي عمل من شأنه المساس بثقة العموم في صحة وسلامة الأداء أو السلوك ومطابقتها للضوابط التي تحكمه.

النزاهة (يتبع)

• تركز الحوكمة الرشيدة على وجود النزاهة المالية والأخلاقية (السلوكية) كركيزة أساسية للحوكمة ، و تعتبر الآليات المتصلة بالرقابة الداخلية و الخارجية و الرقابة المالية من الأمور الهامة التي تسعى الهياكل العمومية من خلالها لضمان تطبيق النزاهة.

• **مثال** : أخلاقيات العون العمومي

الركن الرابع : المساواة

• تعني المساواة التكافؤ في الالتزامات والخدمات

أي توفر الفرص والخدمات للمواطنين دون استثناء، أو اعتبارات شخصية، وأن تكون الحكومة عادلة ومنصفة فيما يتعلق بالايفاء بالالتزاماتها.

هذا المعيار يعتمد أساس الإنصاف في توزيع الموارد.

الركن الخامس : المصلحة العامة

- أي تفضيل مصلحة المواطنين والمجتمع على المصلحة الشخصية لبعض الأفراد، من خلال إجراءات واضحة ومحددة يعتمدها كل شخص بغض النظر عن موقعه في جميع قراراته المهنية.

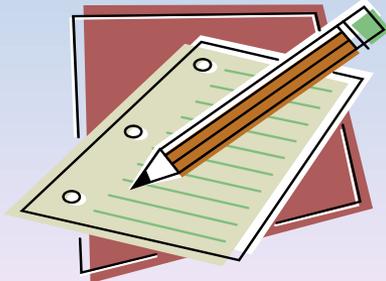
الركن السادس : المساءلة

إقرار مبدأ إخضاع كل شخص طبيعي أو معنوي يثبت ارتكابه لإحدى جرائم الفساد للمسؤولية الجزائية والمدنية والتأديبية وذلك بقطع النظر عن صفته أو وظيفته .



المساءلة (يتبع)

- في المؤسسات التي تتميز بتبني الحوكمة الرشيدة، يتم ضبط دور مختلف المتدخلين ومسؤولياتهم بوضوح و شفافية ،
- يتم تقييم العمل من خلال مجموعة من المقاييس و مؤشرات الأداء،
- تخضع مختلف العمليات إلى المسائلة و القياس بالإعتماد بالدرجة الأولى على الأداء ونتائج مؤشرات الأداء التي يتم تحقيقها.



الركن السابع : المشاركة

- أي ضمان حق جميع المواطنين في إبداء الرأي، والمشاركة في صنع القرار، سواء كان مباشرة أو عبر ممثلين منتخبين. وتتطلب المشاركة ضمان للحرية السياسية و الانتخابية و حرية التعبير.

الركن الثامن : الرؤية الإستراتيجية

هي اتفاق عام بين الحكومة والمواطنين حول التوجه العام للدولة بالعلاقة مع التنمية الإجتماعية والاقتصادية.

و تكون الرؤية قادرة على إيجاد البدائل المناسبة المتماشية مع الهدف العام لها، وأن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الوطنية و الدولية و الحالية و المستقبلية.

خلاصة القول

تعني الحوكمة الرشيدة :

- ترشيد صنع القرار ،

- بناء التوافق ،

- حسن استغلال الموارد والمال العام وعدم إهدارها ،

- التخطيط السليم والجيد في الإدارة.

وتعتبر هذه العناصر كلها من الوسائل المهمة لضمان الرقي التنموي

والاقتصادي للمجتمع و الحد من الفساد (الجزء الثاني من

المدخلية).

الفقرة الخامسة - قياس الحوكمة الرشيدة (تمرين جماعي)

- يرجى تناول هذا الموضوع في إطار أفواج صغيرة تضم من أربعة إلى خمسة مشاركين على أقصى تقدير وذلك لمدة لا تتجاوز عشر دقائق