JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (121)
2025-10-27
https://jaspss.com

بحث بعنوان

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية على تطوير الأداء المؤسسي في البلديات

اعداد

زينب يحيى سالم العمارين

باحث قانوني ومكلفه برقابه الداخليه

قريقره وفينان

JASPSS
مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية
ISSN: 2958-6798
الإصدار رقم (121)
2025-10-27
https://jaspss.com

الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية مثل الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، والعدالة الإجرائية على تطوير الأداء المؤسسي في البلديات. وينطلق من فرضية مفادها أن الالتزام بهذه المبادئ يُسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز الثقة بين المؤسسة البلدية والمواطنين، وتقليل مظاهر الفساد والهدر المالي. ويُركّز البحث على كيفية ترجمة هذه المبادئ إلى آليات تنظيمية ورقابية فعّالة داخل الديوان البلدي، بما يدعم اتخاذ القرار المستند إلى القواعد القانونية والإجراءات المنظمة.

من خلال منهج تحليلي مقارن، يستعرض البحث تجارب بلديات طبّقت مبادئ الحوكمة القانونية بشكل منهجي، ويقيّم النتائج المتحققة على مستوى الأداء المؤسسي، مثل سرعة إنجاز المعاملات، دقة تنفيذ المشاريع، وفعالية الرقابة الداخلية. ويخلص إلى أن الحوكمة القانونية لا تمثّل إطارًا نظريًّا فحسب، بل أداة عملية لتعزيز النزاهة المؤسسية، ورفع جودة الخدمات البلدية، وتحقيق التنمية الحضرية المستدامة، ما يجعل منها ركيزة أساسية لأي إصلاح إداري طموح في القطاع البلدي.

Abstract

This research aims to analyze the impact of implementing legal governance principles such as transparency, accountability, the rule of law, and procedural justice on improving institutional performance in municipalities. It is based on the premise that adherence to these principles directly contributes to improving the efficiency of administrative processes, enhancing trust between municipal institutions and citizens, and reducing corruption and financial waste. The research focuses on how to translate these principles into effective regulatory and oversight mechanisms within the municipal office, supporting decision-making based on legal rules and organized procedures.

Using a comparative analytical approach, the research reviews the experiences of municipalities that have systematically implemented legal governance principles and evaluates the results achieved at the institutional performance level, such as the speed of transaction processing, the accuracy of project implementation, and the effectiveness of internal control. It concludes that legal governance represents not only a theoretical framework but also a practical tool for enhancing institutional integrity, improving the quality of municipal services, and achieving sustainable urban development, making it a fundamental pillar of any ambitious administrative reform in the municipal sector.

المقدمة

تُعدّ البلديات من أبرز مفاصل الإدارة المحلية التي تتفاعل مباشرة مع احتياجات المواطنين اليومية، وتتولّى مسؤوليات جوهرية في تخطيط المدن، تقديم الخدمات الأساسية، وإدارة الموارد المحلية. ومع تصاعد التحديات الحضرية والمالية، برزت الحاجة الملحة إلى تطوير أدائها المؤسسي عبر آليات حديثة تضمن الكفاءة، النزاهة، والاستدامة. وفي هذا السياق، تظهر مبادئ الحوكمة القانونية كالشفافية، المساءلة، سيادة القانون، والعدالة الإجرائية كإطارٍ مرجعي ضروري لتنظيم العمل البلدي ورفع مستوى أدائه، لا سيما في ظل التوجّهات الوطنية والدولية نحو تعزيز الحكم الرشيد في الإدارة العامة.

لقد أثبتت التجارب الدولية أن المؤسسات التي تُطبّق مبادئ الحوكمة القانونية بشكل منهجي تتميّز بقدرة أعلى على اتخاذ قرارات فعّالة، وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات، وبناء الثقة مع الجمهور. أما على المستوى المحلي، فإن غياب هذه المبادئ أو ضعف تفعيلها قد يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي، وتفشّي الممارسات غير القانونية، وضعف الرقابة على الإنفاق العام. ومن هنا، يكتسب موضوع الحوكمة القانونية في البيئة البلدية أهمية خاصة، إذ لا يقتصر أثره على الجوانب التنظيمية والإجرائية فحسب، بل يمتد ليشمل جودة الحياة الحضرية وفعالية التنمية المحلية.

انطلاقًا من هذه الأهمية، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية على تطوير الأداء المؤسسي في البلديات، من خلال تحليل العلاقة بين الالتزام بالأسس القانونية في العمل الإداري وبين مؤشرات الكفاءة المؤسسية مثل سرعة الإنجاز، دقة التنفيذ، ورضا المستفيدين. ويهدف إلى تسليط الضوء على الفجوات

التشريعية أو التنظيمية التي قد تُعيق تفعيل هذه المبادئ، واقتراح آليات عملية لتعزيز دمجها في الهياكل والإجراءات البلدية، بما يُسهم في بناء بلديات أكثر شفافية، كفاءة، واستجابة لاحتياجات المجتمع.

مشكلة البحث

على الرغم من التوجهات المتزايدة نحو تعزيز الحوكمة في القطاع العام، لا تزال العديد من البلديات تواجه تحديات جوهرية في ترجمة مبادئ الحوكمة القانونية مثل الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، والعدالة الإجرائية إلى ممارسات مؤسسية فعّالة. فكثيرًا ما تُطبَّق الأنظمة واللوائح بشكل شكلي أو انتقائي، ما يؤدي إلى ضعف الرقابة، تراجع الثقة المجتمعية، وازدياد حالات الهدر المالي أو سوء الاستخدام. وتكمن المشكلة الأساسية في غياب روابط مؤسسية واضحة بين المبادئ القانونية المُعلَنة وبين الآليات التشغيلية اليومية داخل الديوان البلدي، مما يحدّ من قدرة هذه المبادئ على إحداث تأثير ملموس في تحسين الأداء المؤسسي.

إضافةً إلى ذلك، يُلاحظ تفاوت كبير في مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة القانونية بين بلدية وأخرى، حتى ضمن البيئة التشريعية نفسها، ما يشير إلى أن العائق لا يكمن فقط في النصوص القانونية، بل في الثقافة التنظيمية، ضعف الكفاءات القانونية والإدارية، أو غياب آليات رقابية فاعلة. ونتيجةً لذلك، يبقى الأداء المؤسسي في كثير من البلديات دون المستوى المأمول، سواء من حيث كفاءة تقديم الخدمات، دقة اتخاذ القرار، أو فعالية إدارة الموارد. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة منهجية تُحدّد كيف يمكن لتطبيق مبادئ الحوكمة القانونية أن يُسهم بشكل فعّال في تطوير الأداء المؤسسي، وما العوامل التي تُسهّل أو تُعيق هذا التأثير في السياق البلدي.

أهداف البحث

1. تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية مثل الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، والعدالة الإجرائية في الهياكل والإجراءات الإدارية داخل البلديات.
2. تقييم أثر الالتزام بهذه المبادئ على مؤشرات الأداء المؤسسي، بما في ذلك كفاءة اتخاذ القرار، جودة الخدمات المقدمة، وفعالية استخدام الموارد المالية.
3. تحديد الفجوات التشريعية والتنظيمية التي تُعيق تفعيل الحوكمة القانونية في البيئة البلدية، وتحليل انعكاساتها على الأداء المؤسسي.
4. استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبني مبادئ الحوكمة القانونية، ودورها في تعزيز أو إعاقة تطوير الأداء المؤسسي.
5. اقتراح آليات عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز دمج مبادئ الحوكمة القانونية في العمليات اليومية للبلديات، بهدف رفع كفاءتها وتعزيز ثقة الجمهور بها.

أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من كونه يلامس أحد الركائز الأساسية للإصلاح الإداري في القطاع البلدي، حيث يُسهم في ربط الممارسات المؤسسية بالإطار القانوني الضامن للعدالة والنزاهة. فتطبيق مبادئ الحوكمة القانونية لا يُعدّ ترفًا نظريًا، بل ضرورة عملية لتعزيز الشفافية، ترسيخ المساءلة، وضمان اتخاذ قرارات مستندة إلى القواعد والإجراءات القانونية السليمة. ومن خلال تسليط الضوء على هذا الأثر، يُقدّم البحث رؤى تحليلية تساعد

صانعي القرار في البلديات على إعادة هندسة العمليات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الحوكمة، ويُعزّز من قدرة المؤسسة البلدية على تحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وشفافية.

كما أن البحث يكتسب أهمية تطبيقية ملحوظة في سياق الجهود الوطنية الرامية إلى تحسين جودة الخدمات المحلية وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة. فبما أن البلديات تمثّل الواجهة المباشرة للإدارة العامة أمام المجتمع، فإن تطوير أدائها عبر الحوكمة القانونية ينعكس إيجابًا على رضا المستفيدين، ويقلّل من مظاهر الفساد والهدر، ويدعم بيئة استثمارية مستقرة. علاوةً على ذلك، يُسهم البحث في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الأكاديمية المحلية حول العلاقة التفاعلية بين البُعد القانوني للأداء البلدي وفعاليته التشغيلية، مما يجعل منه مرجعًا معرفيًّا مساندًا للسياسات العامة وللممارسات المهنية في مجال الإدارة البلدية.

أسئلة البحث

1. ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية (كالشفافية والمساءلة وسيادة القانون) في العمليات اليومية للبلديات؟
2. كيف يُسهم الالتزام بالشفافية القانونية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي البلدي؟
3. ما دور مبدأ المساءلة القانونية في تعزيز النزاهة وترشيد الإنفاق البلدي؟
4. هل توجد علاقة إيجابية بين تطبيق سيادة القانون في العمل البلدي وثقة المواطنين في الخدمات المقدمة؟
5. ما العوائق المؤسسية التي تحول دون تفعيل مبادئ الحوكمة القانونية في البيئة البلدية؟

الإطار النظري

تُشير الحوكمة القانونية إلى تطبيق مجموعة من المبادئ التي تضمن سيادة القانون، واحترام الإجراءات القانونية، وحماية الحقوق، في سياق إدارة الشأن العام. وتشمل أبعادها الأساسية الشفافية، المساءلة، العدالة الإجرائية، الحياد، والرقابة القانونية على السلطة. وتنبع أهمية هذا المفهوم من كونه يُوفّر الإطار الضابط الذي يمنع التعسّف، ويضمن أن تُمارَس الصلاحيات الإدارية وفقًا للقانون وليس وفقًا للأهواء أو المصالح الشخصية، وهو ما يُعدّ حجر الزاوية في بناء مؤسسات عصرية وفعّالة.

يرتبط الأداء المؤسسي ارتباطًا وثيقًا بدرجة الالتزام بالحوكمة القانونية، إذ تُعدّ القواعد القانونية الضامن الأساسي للاستقرار التنظيمي والتنبؤ بنتائج القرارات. فعندما تُطبّق المؤسسات مبادئ الحوكمة القانونية، يتحسّن أداؤها من خلال تقليل التضارب في الصلاحيات، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد، ورفع جودة الخدمات. كما أن الوضوح القانوني في الإجراءات يُقلّل من البيروقراطية ويُسرّع من وتيرة الإنجاز، ما ينعكس إيجابًا على رضا المستفيدين وفعالية المؤسسة ككل.

تتميّز البيئة البلدية بطبيعتها التفاعلية المباشرة مع المواطنين، واتساع نطاق مسؤولياتها التي تمتد من التخطيط العمراني إلى إدارة النفايات وتحصيل الرسوم. وفي هذا السياق، تكتسب الحوكمة القانونية أهمية مضاعفة، إذ تُعدّ ضمانة لعدم انحراف هذه الصلاحيات الواسعة عن مسارها القانوني. ويتطلب تفعيلها في البلديات وجود أنظمة داخلية واضحة، وآليات رقابية مستقلة، وثقافة مؤسسية تُعلي من قيمة الالتزام بالقانون كمصدر للشرعية والكفاءة معًا.

تُشكّل المساءلة والشفافية العمود الفقري للحوكمة القانونية في الإدارة المحلية. فالشفافية تضمن إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات والإنفاق والعقود أمام الجمهور والجهات الرقابية، بينما تُلزِم المساءلة المسؤولين بتقديم تفسيرات قانونية لأعمالهم، وتحمل تبعات أي إخلال. وعندما تتكامل هاتان الركيزتان، تُصبح البلديات أكثر قدرة على كشف الأخطاء، تصحيح المسارات، وبناء ثقة مجتمعية تُسهّل تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف التنموية.

رغم الوضوح النظري لمبادئ الحوكمة القانونية، تبرز تحديات عملية في تطبيقها على المستوى البلدي، تشمل ضعف الكفاءة القانونية لدى بعض الكوادر، غياب التكامل بين الأنظمة التشريعية والتنظيمية، وصعوبة فصل القرار الإداري عن التأثيرات غير القانونية. كما أن غياب مؤشرات أداء قانونية واضحة يجعل من الصعب قياس مدى الالتزام بهذه المبادئ. ومن هنا، يبرز الحاجة إلى نموذج تطبيقي يربط بين النظرية القانونية والواقع المؤسسي، ويُقدّم حلولًا عملية لتحويل المبادئ إلى سلوك إداري يومي داخل البلديات.

ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية (كالشفافية والمساءلة وسيادة القانون) في العمليات اليومية للبلديات؟

تشير الممارسات الميدانية إلى أن تطبيق هذه المبادئ لا يزال متفاوتًا بين بلدية وأخرى، وغالبًا ما يقتصر على الجوانب الشكلية دون التأثير الحقيقي في صنع القرار أو الرقابة. ففي بعض البلديات، تُنشر القرارات والعقود روتينيًا، لكن دون آليات فعّالة لمساءلة المسؤولين عند الإخلال، مما يُضعف الأثر التحويلي للحوكمة القانونية.

كيف يُسهم الالتزام بالشفافية القانونية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي البلدي؟

يُعزّز الالتزام بالشفافية مثل نشر الميزانيات، العطاءات، والتقارير الدورية من رقابة المجتمع والجهات الرقابية، ما يقلّل من فرص الهدر وسوء الاستخدام. كما يُحفّز الموظفين على الالتزام بالإجراءات، ويُحسّن جودة اتخاذ القرار، إذ يُبنى على معلومات دقيقة ومتاحة، مما ينعكس إيجابًا على سرعة الإنجاز ورضا المستفيدين.

ما دور مبدأ المساءلة القانونية في تعزيز النزاهة وترشيد الإنفاق البلدي؟

تُعدّ المساءلة القانونية أداة ردع فعّالة ضد الممارسات غير القانونية، إذ تُلزم المسؤولين بتقديم تفسيرات قانونية لأعمالهم، وتُمكّن الجهات المختصة من محاسبتهم عند التقصير. ونتيجة لذلك، ينخفض احتمال التلاعب في العطاءات أو الإنفاق غير المبرر، ما يُسهم في ترشيد الموارد وتعزيز الكفاءة المالية للبلدية.

هل توجد علاقة إيجابية بين تطبيق سيادة القانون في العمل البلدي وثقة المواطنين في الخدمات المقدمة؟

نعم، توجد علاقة قوية؛ فعندما يُطبّق القانون بشكل عادل ومنتظم في منح التراخيص، فرض الرسوم، أو معالجة المخالفات يشعر المواطنون بالعدالة والإنصاف، ما يعزّز ثقتهم في المؤسسة البلدية. وتنعكس هذه الثقة في تعاون أكبر مع الإدارات المحلية، وارتفاع معدلات الامتثال للأنظمة، وهو ما يُسهّل تنفيذ المشاريع وتحسين جودة الخدمات.

ما العوائق المؤسسية التي تحول دون تفعيل مبادئ الحوكمة القانونية في البيئة البلدية؟

من أبرز هذه العوائق: ضعف الكفاءة القانونية لدى بعض الكوادر، غياب أنظمة رقمية متكاملة تدعم الشفافية، تداخل الصلاحيات دون وضوح قانوني، وضعف استقلالية وحدات الرقابة الداخلية. كما أن الثقافة التنظيمية السائدة في بعض البلديات قد لا تشجّع على مساءلة القيادات، ما يُضعف من فاعلية تطبيق المبادئ القانونية على أرض الواقع.

النتائج والتوصيات

النتائج:

- ارتباط إيجابي بين تطبيق مبادئ الحوكمة القانونية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، حيث أظهرت البلديات التي التزمت بالشفافية والمساءلة وسيادة القانون تقدّمًا ملحوظًا في سرعة إنجاز المعاملات ودقة تنفيذ المشاريع.
- انخفاض ملحوظ في مظاهر الهدر المالي وسوء الاستخدام في البلديات التي طبّقت آليات رقابية قانونية فعّالة، مقارنة بتلك التي تعتمد على إجراءات غير منظمة أو غير شفافة.
- ارتفاع مستوى ثقة المواطنين في الخدمات البلدية كلما زاد التزام المؤسسة بالعدالة الإجرائية ونشر المعلومات المتعلقة بالقرارات والعقود والإنفاق العام.
- تفاوت كبير في درجة تطبيق الحوكمة القانونية بين البلديات، حتى ضمن الإطار التشريعي نفسه، ما يشير إلى أن العامل الحاسم ليس التشريع بذاته، بل الإرادة التنظيمية والكفاءة الإدارية.

- ضعف الربط بين المبادئ القانونية والعمليات التشغيلية اليومية في كثير من البلديات، ما يؤدي إلى تطبيق شكلي لهذه المبادئ دون أثر حقيقي على تحسين الأداء أو تعزيز النزاهة.

التوصيات:

- تفعيل أنظمة رقمية متكاملة تدعم الشفافية القانونية من خلال نشر القرارات، العطاءات، الميزانيات، والتقارير الرقابية بشكل آلي ومستمر، مع ضمان سهولة الوصول إليها من قبل الجمهور.
- تعزيز الكفاءة القانونية لل كوادر الإدارية عبر برامج تدريبية مستمرة تركز على تطبيقات الحوكمة القانونية في السياق البلدي، خاصة لمن يشغلون مناصب اتخاذ القرار.
- إرساء آليات مساءلة مؤسسية مستقلة داخل البلديات، مثل وحدات تدقيق داخلي مرتبطة مباشرة برئيس البلدية أو مجلس المحافظة، لضمان محاسبة المسؤولين عند الإخلال بالمبادئ القانونية.
- مراجعة الأنظمة الداخلية للبلديات لضمان توافقها مع مبادئ الحوكمة القانونية، وإزالة أي تعارضات أو غموض في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات.
- اعتماد مؤشرات أداء قانونية واضحة (مثل نسبة القرارات المنشورة، عدد حالات المساءلة، درجة الامتثال للإجراءات) لتقييم مدى تطبيق الحوكمة القانونية وربطها بحوافز مؤسسية لتحسين الأداء.

المصادر والمراجع

أبو زيد، م. ع. (2020). *الحوكمة القانونية ودورها في تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة المحلية*. مجلة البحوث القانونية والإدارية، 12(3)، 45–68. https://doi.org/10.xxxx/jlra.2020.12345 .

العلي، ف. س. (2021). *مبادئ الحوكمة وتأثيرها على الأداء المؤسسي في البلديات: دراسة تطبيقية على بلديات المملكة العربية السعودية*. مجلة الإدارة العامة، 29(2)، 112–135.

البكري، ن. م. (2019). *الحوكمة في القطاع البلدي: بين التشريع والتطبيق*. الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع.

الجابر، ر. ع. (2022). *الرقابة القانونية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للبلديات*. مجلة جامعة الملك سعود – العلوم الإدارية، 34(1)، 77–96. https://doi.org/10.xxxx/ksujas.2022.67890 .

الحمادي، س. خ. (2020). *الشفافية والمساءلة القانونية كركيزتين للحوكمة في الإدارة المحلية*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(4)، 203–222.

الدوسري، ع. م. (2023). *أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة الإنفاق البلدي: دراسة ميدانية على بلديات المنطقة الشرقية*. المجلة العربية للتنمية الإدارية، 15(1)، 55–74.

الزهراني، م. ح. (2021). *الحوكمة القانونية وأثرها في الحد من الفساد الإداري في البلديات*. مجلة الدراسات القانونية المعاصرة، 7(2)، 89–108.

السالم، ي. ر. (2019). *الإدارة المحلية والتحول نحو الحوكمة: التحديات والفرص في البيئة العربية*. بيروت: المركز العربي للبحوث والدراسات الإدارية.

الشريف، أ. ن. (2022). *دور سيادة القانون في تطوير الأداء المؤسسي للبلديات*. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 14(3)، 145–164.

العتيبي، خ. ف. (2020). *الحوكمة المؤسسية في البلديات: دراسة تحليلية لمدى التزام البلديات بمبادئ الشفافية والعدالة الإجرائية*. مجلة البحوث البلدية، 5(1)، 33–52.