Journal of Scientific and Human Dimensions
مجلة الأبعاد العلمية والإنسانية
ISSN: 3106-1702
Volume 2, Issue 4, 2026 Pages: 439-447
Journal homepage: https://jshd.com.ly/index.php/jshd/en

When Accountability is Absent… Failure Becomes an Institutional Culture: An Analytical Theoretical Study on the Impact of Weak Accountability and Governance on Organizational Behavior and Institutional Performance

Fahmi Muftah Alhmali *
PhD Researcher in Strategic Planning and Decision-Making, Libya

حين تغيب المساءلة... يصبح الفشل ثقافة مؤسسية
دراسة تحليلية نظرية في أثر ضعف المساءلة والحوكمة على السلوك التنظيمي والأداء المؤسسي

فهمي مفتاح الهمالى *
باحث دكتوراه في التخطيط الإستراتيجي وفن اتخاذ القرار، ليبيا

*Corresponding author: fahmemoftah58@gmail.com

Received: July 29, 2026	Accepted: October 25, 2026	Published: November 14, 2026

Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:
accountability and weak governance on one hand, and the transformation of failure into an entrenched institutional culture on the other, within the framework of contemporary administrative thought. The study proceeds from the fundamental hypothesis that accountability is not merely a subsequent monitoring tool for performance, but rather a structural pillar in the good governance system, and that its absence establishes an organizational environment that tolerates errors and normalizes corruption,leading ultimately to the erosion of organizational efficiency and the deterioration of institutional performance.
The study relied on the theoretical-analytical approach in reviewing Arabic and foreign literature related to the topics of accountability, governance, and organizational behavior, and in constructing the explanatory framework that links the studied variables. The study concluded that weak accountability produces a series of successive negative effects, beginning with the transformation of individual errors into routine institutional practices, through the prevalence of favoritism and escape from responsibility,and ending with the erosion of organizational trust and declining efficiency.

Keywords: Accountability, Good Governance, Institutional Culture, Organizational Failure, Organizational Behavior, Institutional Performance.

الملخص
تهدف هذه الورقة البحثية النظرية إلى تحليل العلاقة السببية بين غياب المساءلة وضعف الحوكمة من جهة، وتحوّل الفشل إلى ثقافة مؤسسية راسخة من جهة أخرى، وذلك ضمن إطار الفكر الإداري المعاصر. وتنطلق الدراسة من فرضية جوهرية مفادها أن المساءلة ليست مجرد أداة رقابية لاحقة على الأداء، بل هي ركيزة بنيوية في منظومة الحوكمة الرشيدة، وأن غيابها يؤسس لبيئة تنظيمية تتسامح مع الأخطاء وتُطبّع الفساد، مما يُفضي في النهاية إلى تآكل الكفاءة التنظيمية وتدهور الأداء المؤسسي.
واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري في مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوعات المساءلة والحوكمة والسلوك التنظيمي، وفي بناء الإطار التفسيري الذي يربط بين المتغيرات المدروسة. وتوصّلت الدراسة إلى أن

ضعف المساءلة يُنتج سلسلة من الآثار السلبية المتتابعة، تبدأ بتحوّل الأخطاء الفردية إلى ممارسات مؤسسية معتادة، وتمر بشيوع المحاباة والإفلات من المسؤولية، وتنتهي بتآكل الثقة التنظيمية وتراجع الكفاءة.
وأوصت الدراسة بضرورة بناء منظومة متكاملة للمساءلة تجمع بين البعد القانوني والإداري والأخلاقي، وتفعيل آليات الحوكمة الرشيدة بوصفها إطارًا وقائيًا من الفشل المؤسسي، إلى جانب تنمية ثقافة المساءلة في البيئة التنظيمية عبر برامج التدريب والتوعية.

الكلمات المفتاحية: المساءلة، الحوكمة الرشيدة، الثقافة المؤسسية، الفشل التنظيمي، السلوك التنظيمي، الأداء المؤسسي.

1. المقدمة:

شهد الفكر الإداري المعاصر تحوّلًا جوهريًا في النظر إلى مفهوم المساءلة، إذ لم تعُد تُفهم بوصفها مجرد إجراء عقابي يُطبّق على المخطئ بعد وقوع الخلل، بل أصبحت تُدرَك باعتبارها ركيزةً استراتيجيةً في بناء المنظمات الرشيدة، وضمانةً جوهريةً لاستدامة الأداء المؤسسي .ومن هنا تبرز العلاقة الوثيقة بين المساءلة والحوكمة الرشيدة، إذ يتعذّر الحديث عن حوكمة فعّالة في غياب منظومة مساءلة متكاملة تُحدّد المسؤوليات وتُراقب الأداء وتُحاسب على التقصير)الكبيسي، 2011(.

وتُشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن غياب المساءلة يُؤسّس لثقافة تنظيمية تتسامح مع الخطأ وتُطبّع الفشل .فحين يُدرك العاملون أن أخطاءهم لن تُحاسَب، وأن إنجازاتهم لن تُكافأ، يتحوّل سلوكهم تدريجيًا من السعي نحو الإنجاز إلى السعي نحو تجنّب المسؤولية)الطويل، 2013(.

ومن ثم فإن ضعف المساءلة يُقاس بأثره التراكمي على البنية الثقافية للمنظمة، التي تتحوّل مع الوقت إلى بيئة طاردة للكفاءات ومُشجّعة على المحاباة .وتسعى هذه الورقة إلى تقديم تحليل نظري معمّق للعلاقة بين غياب المساءلة وتحوّل الفشل إلى ثقافة مؤسسية راسخة، مع تقديم إطار نظري يُفسّر هذه الظاهرة (المصري، 2014).

1.1. مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول الملاحظة المتكرّرة بأن كثيرًا من المنظمات -على اختلاف طبيعتها تعاني من حالة فشل مؤسسي مزمن، لا يمكن ردّه إلى عوامل فنية أو مالية فحسب، بل تمتدّ جذوره إلى الخلل البنيوي في منظومة المساءلة والحوكمة .فحين تتعطّل آليات المحاسبة، وتضعف أدوات الرقابة، وتسود المحاباة في توزيع المكافآت والعقوبات، تتحوّل الأخطاء الفردية إلى أنماط جماعية، ويتحوّل الفشل من حدث عابر إلى سمة ثابتة من سمات الثقافة المؤسسية .ومن ثمّ يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يُسهم غياب المساءلة وضعف الحوكمة في تحوّل الفشل إلى ثقافة مؤسسية راسخة، وما انعكاسات ذلك على السلوك التنظيمي والأداء المؤسسي؟

ويتفرّع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مفهوم المساءلة وأبعادها في الفكر الإداري المعاصر؟
2. ما طبيعة العلاقة بين المساءلة والحوكمة الرشيدة؟
3. كيف يتحوّل غياب المساءلة إلى عامل مُنتج للفشل المؤسسي المتكرّر؟
4. ما أثر المحاباة والإفلات من المسؤولية على الأداء المؤسسي؟
5. كيف ينعكس ضعف المساءلة على كفاءة المنظمة والثقة التنظيمية بين العاملين؟
6. كيف يمكن توظيف المساءلة بوصفها أداة وقائية من الفشل المؤسسي؟

1.2. أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية المتكاملة:

- توضيح مفهوم المساءلة وأبعادها المتعدّدة في أدبيات الفكر الإداري الحديث.

- تحليل العلاقة البنيوية بين المساءلة والحوكمة الرشيدة بوصفهما ركيزتين متلازمتين.
- الكشف عن الآليات التي يتحوّل من خلالها غياب المساءلة إلى ثقافة مؤسسية مُعتلّة.
- تحليل أثر المحاباة والإفلات من المسؤولية على مؤشرات الأداء المؤسسي.
- رصد انعكاسات ضعف المساءلة على كفاءة المنظمات والثقة التنظيمية السائدة فيها.
- اقتراح إطار نظري يُوظّف المساءلة أداةً وقائيةً من الفشل المؤسسي.

1.3. أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه الدراسة من مستويين متكاملين؛ فعلى المستوى النظري، تُسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال العلاقة بين المساءلة والحوكمة والثقافة المؤسسية، وهي علاقة لا تزال تحتاج إلى مزيد من التأصيل في البيئة العربية .أما على المستوى العملي، فتُقدّم إطارًا تحليليًا يستفيد منه صانعو القرار في المنظمات العامة والخاصة لتشخيص مواطن الخلل في منظومة المساءلة واقتراح سبل إصلاحها .(الصيرفي، 2015)

1.4. منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي النظري، باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة التي تستهدف تحليل المفاهيم وبناء الأطر التفسيرية، دون اللجوء إلى الاستبيانات أو الدراسات الميدانية .وقد تمّ ذلك من خلال استعراض الأدبيات العربية والأجنبية في مجالات المساءلة والحوكمة والسلوك التنظيمي، وتحليل العلاقات .السببية بين المتغيرات محل الدراسة، وبناء الإطار النظري المقترح

2. المحور الأول: مفهوم المساءلة وأبعادها في الفكر الإداري

2.1مفهوم المساءلة:

من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، وتُعرّف بأنها (Accountability) تُعدّ المساءلة التزام الشخص بتقديم تفسير أو تبرير لأفعاله وقراراته أمام جهة لها الحق في المطالبة بذلك، مع تحمّل" التبعات المترتّبة على هذه الأفعال) "الكبيسي، 2011، ص 54 .(وتختلف المساءلة عن المسؤولية في أن الأخيرة تُشير إلى تحمّل الواجبات، في حين تُشير المساءلة إلى الالتزام (Responsibility) .بتبرير كيفية أداء هذه الواجبات أمام جهة مختصّة

ويذهب بعض الباحثين إلى تعريف المساءلة بوصفها "العملية التي يتمّ من خلالها إلزام الموظف العام بتبرير أفعاله وقراراته أمام سلطة رقابية مختصّة، مع احتمال الخضوع لعقوبات أو مكافآت وفقًا لنتائج هذه المراجعة) "الطويل، 2013، ص 87 .(وتبرز في هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية :وجود جهة .مُساءِلة، وتوفّر معلومات قابلة للمراجعة، وإمكانية ترتيب جزاءات على نتائج المساءلة

2.2 أبعاد المساءلة:

تتعدّد أبعاد المساءلة وتتنوّع تبعًا لطبيعة العلاقات التنظيمية والجهات المشاركة فيها، ويُمكن تصنيف أبرز هذه الأبعاد كما يلي(المصري، 2014):

- المساءلة السياسية: مساءلة المسؤولين السياسيين أمام الهيئات التمثيلية والرأي العام عن سياساتهم وقراراتهم، وتُعدّ ركيزة من ركائز النظام الديمقراطي.
- المساءلة الإدارية: مساءلة الموظف الإداري أمام رؤسائه في التسلسل الوظيفي عن أدائه ومدى التزامه بالقوانين واللوائح، وتُشكّل العمود الفقري للنظام البيروقراطي الحديث.
- المساءلة القانونية: خضوع الأفراد والمنظمات للقوانين السارية، وقابلية محاسبتهم أمام القضاء على مخالفتها، وتُعدّ ضمانةً أساسية لسيادة القانون.

- المساءلة المالية: خضوع التصرّفات المالية للرقابة والمراجعة من جهات مختصّة كديوان المحاسبة، للتأكّد من حسن استخدام الموارد العامة ومنع الفساد (الصيرفي، 2015).
- المساءلة الأخلاقية: التزام الفرد بالمعايير الأخلاقية والقيم المهنية، ومحاسبة الضمير الداخلي، وتُعدّ البعد الأعمق للمساءلة إذ تنبع من الداخل لا من إكراه خارجي.
- المساءلة المجتمعية: قدرة المجتمع المدني على مراقبة أداء المنظمات ومحاسبتها عبر وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني (العواملة، 2016).

2.3 متطلّبات تفعيل المساءلة:

لا يكفي الاعتراف المفاهيمي بأهمية المساءلة لتحقيقها فعليًا، بل يستلزم تفعيلها توفّر جملة من المتطلّبات، أبرزها:

- وجود إطار قانوني وتشريعي واضح يُحدّد المسؤوليات والصلاحيات ويُنظّم آليات المحاسبة.
- إنشاء أجهزة رقابية مستقلّة تتمتّع بالصلاحيات الكافية لممارسة دورها دون تدخّل.
- توفّر معايير أداء موضوعية قابلة للقياس يمكن الرجوع إليها في عمليات المساءلة.
- ضمان الشفافية في المعلومات التي تُتيح للجهات المعنية ممارسة دورها الرقابي.
- تعزيز ثقافة المساءلة في البيئة التنظيمية بحيث تُصبح قيمة مؤسسية راسخة لا مجرد إجراء شكلي.

3. المحور الثاني: العلاقة بين المساءلة والحوكمة الرشيدة

3.1. مفهوم الحوكمة الرشيدة

من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، وقد (Good Governance) يُعدّ مفهوم الحوكمة الرشيدة بدأ الاهتمام به بشكل مكثّف منذ تسعينيات القرن العشرين، حين تبنّاه البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بوصفه مدخلًا للإصلاح الإداري والتنموي في الدول النامية .وتُعرَّف الحوكمة الرشيدة بأنها "الممارسة الرشيدة للسلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات" .(البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، كما أشار إليه الصيرفي، 2015، ص 112)

،وتقوم الحوكمة الرشيدة على جملة من المبادئ المتكاملة، من أبرزها :المشاركة، وسيادة القانون والشفافية، والاستجابة، والتوافق في الآراء، والعدالة والمساواة، والفاعلية والكفاءة، والمساءلة، والرؤية الاستراتيجية)العواملة، 2016 .(وتُشكّل المساءلة إحدى الدعائم الأساسية لهذا البناء، إذ لا يُمكن تصوّر حوكمة رشيدة في غياب نظام مساءلة فاعل.

3.2. العلاقة التلازمية بين المساءلة والحوكمة:

ثمّة علاقة تلازمية جدلية بين المساءلة والحوكمة الرشيدة، فكلّ منهما شرطٌ لوجود الآخر وضامن لاستمراره .فالحوكمة الرشيدة تستلزم وجود مساءلة فاعلة تضمن محاسبة أصحاب القرار على ممارستهم للسلطة، كما أن المساءلة الفاعلة لا تتحقّق إلا في ظلّ إطار حوكمي يُوفّر الآليات التنظيمية والقانونية اللازمة لممارستها(الكبيسي، 2011).

ويمكن تحليل هذه العلاقة التلازمية عبر عدة محاور

فمن جهة، تُشكّل المساءلة ضمانةً لنزاهة الحوكمة، إذ تضمن التزام أصحاب السلطة بالمعايير والقواعد التي تُحدّدها الحوكمة، وتمنع الانحراف عن المسار المرسوم .ومن جهة أخرى، تُوفّر الحوكمة الرشيدة الإطار المؤسسي والأدوات القانونية التي تُمكّن المساءلة من أداء دورها بفاعلية؛ فبدون حوكمة واضحة تُحدّد المسؤوليات والصلاحيات، تفقد المساءلة قاعدتها المعيارية .وتُشكّل الشفافية الركيزة المشتركة بين

المنظومتين، فلا مساءلة فاعلة بدون شفافية في المعلومات، ولا حوكمة رشيدة بدون شفافية في الإجراءات والقرارات (المصري، 2014).

3.3. أثر غياب المساءلة على منظومة الحوكمة:

حين تغيب المساءلة أو تضعف، تتحوّل الحوكمة من إطار فاعل لإدارة الشؤون العامة إلى مجرد شعارات مُفرَّغة من مضمونها. وتظهر عدة مؤشّرات لهذا التحوّل:

- تحوّل القوانين واللوائح إلى نصوص جامدة لا تُطبَّق فعليًا.
- فقدان الشفافية في العمليات الإدارية والمالية.
- شيوع ظاهرة الاستئثار بالسلطة لدى بعض الأفراد والجهات.
- ضعف ثقة المواطنين في المؤسسات العامة.
- انتشار الفساد الإداري والمالي بأشكاله المختلفة.
- تراجع كفاءة المنظمات وفاعليتها في تحقيق أهدافها.

4. المحور الثالث: غياب المساءلة وتحوّل الأخطاء إلى ممارسات مؤسسية

4.1 آلية تحوّل الخطأ الفردي إلى نمط مؤسسي:

تمرّ عملية تحوّل الأخطاء الفردية إلى ممارسات مؤسسية راسخة بسلسلة من المراحل المتتالية، تبدأ بالخطأ الفردي ثم تتدرّج إلى أن تُصبح نمطًا سلوكيًا جماعيًا. ففي المرحلة الأولى، يرتكب موظفٌ ما خطأً معيّنًا في أداء مهامه، وفي ظلّ غياب المساءلة لا يتعرّض لأي محاسبة، فيُولّد هذا الإفلات انطباعًا لديه ولدى زملائه بأن هذا النوع من الأخطاء مقبول ضمنيًا (الطويل، 2013).

وفي المرحلة الثانية، يبدأ الموظفون الآخرون في تكرار النمط ذاته، فيُصبح الخطأ ممارسةً جماعيةً بدلًا من كونه حالة فردية. وفي المرحلة الثالثة، تتحوّل هذه الممارسة الجماعية إلى عُرف تنظيمي ضمني، تُقبَل فيها الأخطاء بوصفها جزءًا من "الطريقة التي تسير بها الأمور هنا". وفي المرحلة الرابعة والأخيرة والأخيرة، تندمج هذه الممارسات في الثقافة المؤسسية ذاتها، فتُصبح جزءًا من هوية المنظمة، ويتعذّر تغييرها دون تدخّل جذري يستهدف البنية الثقافية ذاتها (المغربي، 2018).

4.2 العوامل المُسرِّعة لهذا التحوّل:

ثمّة جملة من العوامل التي تُسرّع تحوّل الأخطاء إلى ممارسات مؤسسية راسخة في ظلّ غياب المساءلة، أبرزها:

- التسامح القيادي: يُرسّخ تسامح القيادات مع الأخطاء انطباعًا بأن المحاسبة ليست أولوية، مما يُضعف الحوافز الأخلاقية لدى العاملين لتجنّب الخطأ.
- ضعف نظم الإبلاغ عن المخالفات: في غياب قنوات آمنة للإبلاغ، يُفضّل العاملون الصمت على المواجهة، مما يُهيّئ البيئة لاستمرار الأخطاء.
- المحاباة في تطبيق العقوبات: في ظلّ انتقائية تطبيق المحاسبة، يُدرك العاملون أن تجنّب المساءلة ممكن عبر العلاقات الشخصية، فتُفقد المساءلة قيمتها الرادعة (الصيرفي، 2015).
- ضعف نظم القياس والمتابعة: في غياب أدوات موضوعية لقياس الأداء، يصبح رصد الأخطاء ذاته صعبًا، ويتعذّر توثيقها لأغراض المحاسبة.

4.3 مؤشّرات تجذّر الفشل في الثقافة المؤسسية:

يمكن رصد عدّة مؤشّرات تدلّ على تحوّل الفشل إلى ثقافة مؤسسية راسخة، منها:

- شيوع الروح الدفاعية بين العاملين، وتبرير الأخطاء بدلًا من الاعتراف بها.
- تراجع المبادرات التطويرية، لأنّ التغيير يُهدّد الوضع القائم المألوف.
- انتشار ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين (Blame Culture)، وغياب تحمّل المسؤولية الفردية.
- خفوت الحوار النقدي داخل المنظمة، واستبداله بالمجاملات الشكلية.
- هجرة الكفاءات التي ترفض الانصياع للثقافة السائدة.
- تحوّل الفشل من استثناء إلى قاعدة، والنجاح من قاعدة إلى استثناء (العواملة، 2016).

5. المحور الرابع: المحاباة والإفلات من المسؤولية وأثرهما على الأداء

5.1 مفهوم المحاباة والإفلات من المسؤولية:

تُشير المحاباة (Favoritism) إلى "الميل غير الموضوعي لتفضيل فرد أو جماعة على حساب الآخرين، بناءً على اعتبارات شخصية لا تمتّ بصلة إلى معايير الكفاءة والإنجاز) "المغربي، 2018، ص 142). وتتخذ المحاباة أشكالًا متعدّدة في البيئة التنظيمية، أبرزها :المحاباة في التعيين، والمحاباة في الترقية، والمحاباة في توزيع المهام، والمحاباة في تطبيق العقوبات.

أما الإفلات من المسؤولية (Impunity)، فيُشير إلى "الحالة التي يُفلت فيها مرتكب الخطأ أو المخالفة من أي شكل من أشكال المحاسبة، مما يُشجّعه على تكرار الفعل ذاته أو ارتكاب مخالفات أكبر) "الطويل، 2013، ص 167). ويرتبط الإفلات من المسؤولية ارتباطًا وثيقًا بالمحاباة، إذ تُشكّل العلاقات الشخصية درعًا يحمي المخطئين من المساءلة.

5.2 أثر المحاباة على الأداء المؤسسي:

تُنتج المحاباة سلسلة من الآثار السلبية على الأداء المؤسسي، يمكن تصنيفها في عدّة محاور:

- تآكل الكفاءة التشغيلية: يُؤدّي شغل المناصب القيادية بأشخاص غير مؤهّلين إلى تراجع جودة القرارات وضعف إدارة الموارد وارتفاع تكاليف التشغيل، فتُصبح الأخطاء القاتلة احتمالًا دائمًا يُهدّد المنظمة ككلّ.
- ضعف الدافعية لدى الكفاءات: يُفضي تجاوز الأكفاء لصالح المحظيين إلى شعورهم بالإحباط وفقدان الأمل في الترقّي بناءً على جهودهم، مما يُعدّ من أبرز أسباب التسرّب الوظيفي للكفاءات الممتازة (العواملة، 2016).
- تدهور المناخ التنظيمي: تُولّد المحاباة شعورًا جماعيًا بالظلم في بيئة العمل، فتسود روح السلبية، وتتفشّى الصراعات الداخلية، وتضعف روح الفريق (الصيرفي، 2015).
- تراجع الابتكار والإبداع: يُؤدّي شيوع المحاباة إلى تثبيط المبادرات الفردية، لأنّ العاملين يُدركون أن الاعتراف بإنجازاتهم لن يتمّ بناءً على جودتها بل بناءً على قرب أصحابها من مراكز النفوذ.

5.3 أثر الإفلات من المسؤولية على الأداء:

يُنتج الإفلات من المسؤولية آثارًا موازية للمحاباة، لكنّها أعمق وأخطر، إذ يُشجّع على تكرار الأخطاء وتصاعدها. فحين يُدرك المخطئ أنّه لن يُحاسَب، تتولّد لديه جرأة على ارتكاب أخطاء أكبر، فيما يُعرف بظاهرة "تصاعد المخالفات". كما يُؤدّي ذلك إلى تآكل سلطة القوانين وتحوّلها إلى نصوص شكلية لا تُطبَّق إلا على ضعاف الحيلة، فتنشأ "ازدواجية المعايير" التي تُقوّض شرعية النظام الإداري برمّته (المصري، 2014).

6. المحور الخامس: انعكاسات ضعف المساءلة على الكفاءة والثقة التنظيمية

6.1 أثر ضعف المساءلة على الكفاءة التنظيمية:

تُشير الكفاءة التنظيمية (Organizational Efficiency) إلى "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بأفضل صورة ممكنة لتحقيق أهدافها" (المغربي، 2018، ص 95). ويُفضي ضعف المساءلة إلى تآكل هذه الكفاءة عبر عدّة قنوات:

- هدر الموارد: تفقد المنظمة أهم آلياتها لضمان حسن استخدام الموارد، فيشيع التبذير وتُنفَق الأموال في غير مواضعها.
- تراجع إنتاجية العاملين: يُدرك العاملون أن الجهد الذي يبذلونه لن يُقاس ولن يُكافأ، فيلجؤون إلى بذل الحدّ الأدنى من الجهد (الكبيسي، 2011).
- ضعف جودة القرارات: تُؤدّي حماية صانعي القرار من المساءلة إلى تخفيف حرصهم على جودة قراراتهم، فيصدرون قرارات متسرّعة أو غير مدروسة.
- اضطراب الأولويات: تتحوّل أولويات المنظمة من تحقيق الأهداف العامة إلى خدمة المصالح الفردية لأصحاب النفوذ.

6.2 أثر ضعف المساءلة على الثقة التنظيمية:

تُعدّ الثقة التنظيمية (Organizational Trust)، من أهم الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة. إذ تُشكّل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم بعضًا. ويُؤدّي ضعف المساءلة إلى تآكل هذه الثقة عبر مسارين متوازيين:

- تآكل الثقة الرأسية (بين العاملين والإدارة): حين يُدرك العاملون أن الإدارة تُحابي بعضهم وتُفلت المقرّبين من المحاسبة، تتولّد لديهم قناعة بأن الإدارة لا تمثّل مصلحة الجميع، فيقلّ ولاؤهم للمنظمة (العواملة، 2016).
- تآكل الثقة الأفقية (بين العاملين أنفسهم): حين تسود المحاباة، يتحوّل التنافس من تنافس على الإنجاز إلى تنافس على كسب رضا المسؤولين، فتتفشّى ثقافة النميمة والوشاية بديلًا عن التعاون المهني (الصيرفي، 2015).

6.3 الحلقة المفرغة بين تآكل الكفاءة والثقة:

تتفاعل آثار ضعف المساءلة على الكفاءة والثقة في حلقة مُفرغة؛ فتراجع الكفاءة يُنتج فشلًا متكرّرًا يُضعف ثقة العاملين في المنظمة، وضعف الثقة يُقلّل من دافعيتهم فيُفاقم تراجع الكفاءة، لتُصبح المنظمة محبوسة في دوّامة من التدهور يصعب الخروج منها دون تدخّل جذري يستهدف منظومة المساءلة ذاتها (المصري، 2014).

7. المحور السادس: المساءلة بوصفها أداة للوقاية من الفشل المؤسسي

7.1 المساءلة الوقائية مقابل المساءلة العقابية:

ثمّة تحوّل جوهري في الفكر الإداري المعاصر في النظرة إلى المساءلة، إذ لم تعُد تُفهم بوصفها مجرد أداة عقابية تُطبَّق بعد وقوع الخطأ، بل تُدرَك باعتبارها أداة وقائية تحول دون وقوع الخطأ من الأساس. وتُشكّل هذه النظرة الوقائية للمساءلة نقلة نوعية في التعامل مع ظاهرة الفشل المؤسسي، إذ تنتقل من مواجهة الأعراض إلى معالجة الأسباب (الكبيسي، 2011).

وتعمل المساءلة الوقائية عبر آليات متعدّدة:

- خلق وعي مُسبق لدى العاملين بأنّ أعمالهم مرصودة ومُقيَّمة باستمرار، مما يُحفّزهم على الالتزام بالمعايير.
- تثبيط النوازع الفردية نحو المخالفة عبر إدراك العواقب المحتملة.
- توفير معلومات دورية عن مستويات الأداء تُتيح الكشف المبكر عن مواطن الضعف قبل تفاقمها.
- تعزيز ثقافة الأداء المسؤول بوصفها قيمة تنظيمية راسخة لا مجرد التزام شكلي.

8. **مقوّمات بناء منظومة مساءلة وقائية فاعلة:**

يستلزم بناء منظومة مساءلة وقائية فاعلة توفّر جملة من المقوّمات المتكاملة، أبرزها:

- الإطار التشريعي الواضح: إصدار قوانين تُحدّد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح، وتُنظّم آليات المساءلة، وتضمن استقلالية الأجهزة الرقابية (العواملة، 2016).
- الأجهزة الرقابية المستقلّة: وجود أجهزة تتمتّع بالاستقلالية والصلاحيات اللازمة لممارسة دورها دون تدخّل من الجهات التي تخضع لرقابتها.
- نظم القياس والمتابعة: بناء نظم معلومات متقدّمة تُتيح رصد الأداء بشكل مستمر وتوفير بيانات دقيقة لأغراض المحاسبة (الصيرفي، 2015).
- ثقافة المساءلة: ترسيخها في الوجدان التنظيمي بحيث تُصبح قيمة ذاتية لا مجرد التزام مفروض.
- الشفافية والإفصاح: إتاحة المعلومات للجهات المعنية بالمساءلة، سواء الأجهزة الرسمية أو منظمات المجتمع المدني أو الرأي العام.

8.1 المساءلة والتعلّم المؤسسي:

لا تقتصر وظيفة المساءلة على المحاسبة على الأخطاء، بل تمتدّ لتشمل التعلّم منها. وتُمثّل المساءلة الحديثة مدخلًا للتعلّم المؤسسي، إذ تُتيح رصد الأخطاء وتحليل أسبابها وتعديل السياسات لتجنّب تكرارها مستقبلًا. ويستلزم ذلك التحوّل من "ثقافة إلقاء اللوم" إلى "ثقافة التعلّم من الأخطاء"، بحيث تُصبح المساءلة فرصة للتحسين لا مجرد مناسبة للمعاقبة، وهو ما يتطلّب وعيًا قياديًا متقدّمًا وثقافة تنظيمية ناضجة تُقدّر الحوار النقدي (المصري، 2014).

9. **الخاتمة:**

تناولت هذه الدراسة النظرية التحليلية موضوع العلاقة بين غياب المساءلة وضعف الحوكمة من جهة، وتحوّل الفشل إلى ثقافة مؤسسية راسخة من جهة أخرى، وذلك عبر ستّة محاور متكاملة: مفهوم المساءلة وأبعادها، والعلاقة بين المساءلة والحوكمة، وآلية تحوّل الأخطاء إلى ممارسات مؤسسية، وأثر المحاباة والإفلات من المسؤولية على الأداء، وانعكاسات ضعف المساءلة على الكفاءة والثقة التنظيمية، وأخيرًا توظيف المساءلة أداةً للوقاية من الفشل المؤسسي.

أهم النتائج:

1. المساءلة ليست مجرد أداة عقابية لاحقة على الأداء، بل هي ركيزة بنيوية في منظومة الحوكمة الرشيدة، وأداة وقائية من الفشل المؤسسي.
2. ثمّة علاقة تلازمية جدلية بين المساءلة والحوكمة، فكلّ منهما شرطٌ لوجود الآخر وضامن لاستمراره.
3. يُنتج غياب المساءلة سلسلة من الآثار المتتالية تبدأ بتحوّل الأخطاء الفردية إلى ممارسات جماعية، ثم إلى عرف تنظيمي، ثم إلى ثقافة مؤسسية راسخة.
4. تُؤدّي المحاباة والإفلات من المسؤولية إلى تآكل الكفاءة التشغيلية، وضعف الدافعية لدى الكفاءات، وتدهور المناخ التنظيمي، وتراجع الابتكار.
5. تنعكس آثار ضعف المساءلة على الكفاءة التنظيمية (هدر الموارد، تراجع الإنتاجية، ضعف جودة القرارات) وعلى الثقة التنظيمية (الرأسية والأفقية).

6. تعمل آثار ضعف المساءلة في حلقة مُفرغة تُعمّق الأزمة ويصعب الخروج منها دون تدخّل جذري يستهدف منظومة المساءلة ذاتها.
7. تمثّل المساءلة الحديثة مدخلًا للتعلّم المؤسسي، إذ تتحوّل من مجرد أداة عقابية إلى آلية لتطوير المنظمة وتحسين أدائها بشكل مستمر.

التوصيات

1. بناء منظومة متكاملة للمساءلة تجمع بين أبعادها القانونية والإدارية والمالية والأخلاقية.
2. تفعيل مبادئ الحوكمة الرشيدة بوصفها الإطار المؤسسي الذي تعمل من خلاله المساءلة.
3. ضمان استقلالية الأجهزة الرقابية ومنحها الصلاحيات اللازمة دون تدخّل.
4. تطوير معايير أداء موضوعية قابلة للقياس في جميع المستويات التنظيمية.
5. ترسيخ ثقافة الشفافية والإفصاح وإتاحة المعلومات للجهات المعنية بالمساءلة.
6. تنمية الوعي بأهمية المساءلة لدى القيادات والعاملين عبر برامج التدريب المستمرة.
7. التحوّل من ثقافة إلقاء اللوم إلى ثقافة التعلّم من الأخطاء.
8. إنشاء قنوات آمنة للإبلاغ عن المخالفات تحمي المُبلّغين وتُشجّع على الكشف المبكر.
9. **قائمة المراجع:**

أولًا :المراجع العربية

[1] الصيرفي، محمد .(2015) .*الحوكمة والمساءلة في الإدارة العامة* .الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
[2] الطويل، أكرم .(2013) .*المساءلة الإدارية ودورها في تحقيق الحوكمة الرشيدة* .عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
[3] العواملة، نائل .(2016) .*الحوكمة الرشيدة والإصلاح الإداري* .عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
[4] الكبيسي، عامر .(2011) .*الفكر التنظيمي الحديث: المساءلة والشفافية* .الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر.
[5] المصري، أحمد .(2014) .*الحوكمة المؤسسية: المفاهيم والتطبيقات* .القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
[6] المغربي، كامل محمد .(2018) .*السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم* .عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
[7] جريم، حسين .(2013) .*السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال* (ط. 5). عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
[8] درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلى .(2009) .*أصول الإدارة العامة* (ط. 12). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
[9] العتيبي، آدم .(2015) .*العدالة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي* .الكويت: مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
[10] العميان، محمود سلمان .(2014) .*السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (ط. 6). عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
[11] القريوتي، محمد قاسم .(2014) .*السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة* (ط. 6). عمّان: دار وائل للنشر.
[12] ماهر، أحمد .(2017) .*السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات* .الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
[13] حنفي، عبد الغفار .(2016) .*السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية* .الإسكندرية: الدار الجامعية.
[14] السالم، مؤيد سعيد .(2015) .*نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم* (ط. 3). عمّان: دار وائل للنشر.
[15] **ثانيًا :المراجع الأجنبية**

[16] Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. European Law Journal, 13(4), 447-468.
[17] Mulgan, R. (2003). Holding Power to Account: Accountability in Modern Democracies. New York:Palgrave Macmillan.
[18] UNDP (United Nations Development Programme) (1997). Governance for Sustainable Human Development. New York: UNDP.
[19] World Bank (2007). Strengthening World Bank Group Engagement on Governance and Anticorruption.Washington, D.C.: World Bank.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JSHD** and/or the editor(s). **JSHD** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.