



Journal of

# STEPS

for Humanities and Social Sciences

Volume 1 | Issue 3

Article 65

## Good governance as a basis for sustainable development in the face of sustainable development in light of the Corona pandemic (COVID 19)

Alaa Aljalely

University of Mosul, Iraq, alaa\_haseb@uomosul.edu.iq

Manal Abdul Gabar

Mosul University, Iraq, manal\_abdulgabar@uomosul.edu.iq

Amal Sarhan

Mosul University, Amal\_sarhan@uomosul.edu.iq

Follow this and additional works at: <https://www.steps-journal.com/jshss>



Part of the Arts and Humanities Commons, Business Commons, Education Commons, Law Commons, and the Political Science Commons



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-No Derivative Works 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

### Recommended Citation

Aljalely, Alaa; Abdul Gabar, Manal; and Sarhan, Amal (2022) "Good governance as a basis for sustainable development in the face of sustainable development in light of the Corona pandemic (COVID 19)," *Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences*: Vol. 1 : Iss. 3 , Article 65.

Available at: <https://doi.org/10.55384/2790-4237.1128>

This Original Study is brought to you for free and open access by Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences (STEPS). It has been accepted for inclusion in Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences by an authorized editor of Journal of STEPS for Humanities and Social Sciences (STEPS).

## الحكومة الرشيدة مرتكزا للتنمية المستدامة في مواجهة تنمية التخلّف في ظل جائحة كورونا (COVID 19)

\* ا.د. الأء حسيب عبد الهادي الجليلي \*\* ا.م.د. منال عبد الجبار السماك \*\*\* م.أمال سرحان سليمان الطائي

تاريخ القبول: 2022/5/10

تاريخ الاستلام: 2022/4/28

### المستخلص

في ظل الظرف الاستثنائي الذي تعيشه البلدان، من الضروري أن تتحلّى الحكومات بالجرأة واتخاذ إجراءات مبتكرة لتخفيف الأثر على مؤسسات الأعمال المملوكة للدولة والهيئات التابعة لها وعلى (أسواق المال والشركات) المتمثلة بالأسر والقطاع الخاص، إذ سيعاد حتما تشكيل المؤسسات بما يحقق التوازن بين ضمان المساءلة على تدفق وإعادة توجيه التمويل والموارد الإضافية، وإنجاز أعمالها اليومية، كل هذا بدون التفريط في مبادئ وأعراف نظم الحكومة الرشيدة. وفيما تجسدت الحكومة مصطلحا بمضامينها الأساسية في ممارسات (الشفافية والنزاهة والمساءلة) كنتاج للدفاع الذاتي للمجتمعات عن ثرواتها من تهديدات فعلية أو محتملة، فقد شهد عقد الثمانينات ولغاية يومنا اهتمام المنظمات والمؤسسات العالمية والدولية المتمثلة (منظمة الأمم المتحدة والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التنمية والتعاون الدولي) بالحكومة بوصفها احد اهم العوامل الأساسية المؤثرة على فرص تحقيق أهداف التنمية المستدامة. من خلال تأطير يوفر تطبيقاتها لتشمل أنشطة الدولة بسلطاتها الثلاث (التنفيذية، التشريعية، القضائية). والشركات والمؤسسات بشكل عام، وتحت عنوان الحكومة الرشيدة التي تعد بممارساتها قاعدة ارتكاز أهداف التنمية المستدامة. وتتضح مشكلة البحث من خلال وجود ممارسات تنبئ بتعرض الحكومة إلى تجريف مارسته نظم التفاهة وتمخض ذلك عن نجاح التافهون في حقن نظمها في جسد ممارسات الحكومة والسيطرة عليها وإدارتها بل توظيفها في تحقيق مآربهم ومصالحهم، وهم يتظاهرون بأنهم حماة ورعاة لها فتحولت الحكومة من منطقة الرشد إلى منطقة التفاهة فأصبحت أداة لتنمية التخلّف (تشويه الحكومة وتحويلها من حوكمة لتعزيز التنمية المستدامة إلى حوكمة لتنمية التخلّف). وعليه ووفقا لفلسفة البحث الحالي يمكن إن تتجه الحكومة باتجاهين متناقضين تماما، احدهما (إيجابي بالمطلق) والذي تنعكس نتائجه على تحقيق التنمية المستدامة من خلال الحكومة الرشيدة بمستوياتها التنظيمية، والآخر (سلبي بالمطلق) والذي تنعكس نتائجه على سيطرة ممارسات نظم التفاهة لتبدو الحكومة عناوين تختلف كليا عن أصولها الحقيقية وفقا لنتائجها وكيفية تطبيقها.

**كلمات مفتاحية:** الحكومة الرشيدة، تنمية التخلّف، كوفيد-19

\*\*\* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق [alaa\\_haseb@uomosul.edu.iq](mailto:alaa_haseb@uomosul.edu.iq)

\*\* أستاذ مساعد، قسم الفنادق، كلية السياحة، جامعة الموصل، العراق [manal\\_abdulgabar@uomosul.edu.iq](mailto:manal_abdulgabar@uomosul.edu.iq)

\*\*\* مدرس، قسم الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

[Amal\\_sarhan@uomosul.edu.iq](mailto:Amal_sarhan@uomosul.edu.iq)

## **Good governance as a basis for sustainable development in the face of sustainable development in light of the Corona pandemic (COVID 19)**

### **Abstract**

In light of the exceptional circumstance that countries are going through, it is necessary for governments to be bold and take innovative measures to mitigate the impact on state-owned enterprises and their affiliated bodies.

And on (financial and corporate markets) represented by families and the private sector, as institutions will inevitably be reshaped in a manner that achieves a balance between ensuring accountability for the flow and redirection of financing and additional resources, and carrying out their daily work, all this without compromising the principles and norms of good governance systems.

While governance was embodied as a term with its basic contents in the practices of (transparency, integrity and accountability) as a product of self-defense for societies from actual or potential threats, the decade of the eighties and until today has witnessed the interest of global and international organizations and institutions represented (the United Nations, the World Bank, the International Monetary Fund and the Organization for International Development and Cooperation Governance as one of the most important basic factors affecting the chances of achieving the sustainable development goals. Through framing, it provides its applications to include the activities of the state with its three powers (executive, legislative, and judicial) and companies and institutions in general, and under the title of good governance, whose practices are the basis of the sustainable development goals.

The problem of the research is clear through the presence of practices that predict the exposure of governance to the erosion practiced by the systems of insignificance, and this resulted in the success of the trivial people in injecting their systems into the body of governance practices, controlling and managing them, but even employing them to achieve their goals and interests, while they pretend to be protectors and sponsors of it, so governance turned from the area of maturity to an area Insignificance has become a tool for the development of underdevelopment (distortion of governance and its transformation from governance to promote sustainable development to governance for the development of underdevelopment).

Accordingly, according to the philosophy of the current research, governance can go in two completely contradictory directions, one of which is (absolutely positive), whose results are reflected on achieving sustainable development through good governance at its organizational levels, and the other (absolutely negative), whose results are reflected in the control of the practices of insignificance systems, so that governance looks like completely different addresses. About its true origins according to its results and how to apply it.

**Keywords:** good governance, development of underdevelopment, COVID-19

## المقدمة:

يبدو أن مفهوم الحوكمة بات ففصافا قدر الاجتهادات التي حاولت الإحاطة بمعانيه ، ليظهر مرونة في مضمونه وفي ممارساته، ليكون مسارا حقيقيا تستقر عنده التنمية المستدامة، وللولوج اكثر في هذا المفهوم يمكن أن نطرح التساؤل الآتي :

"هل الحوكمة كيان حيوي موجود أم إنها مجرد بدعة سوف تضمحل وتتلاشى عبر الزمن ؟ " ، والواقع إن هذا المصطلح أوجد ذاته وفرض نفسه قسرا أو طواعية ، حيث أوجدته ظروف غير مستقرة ، واضطرابات قلقة وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال ، وألقت عليها بظلال من الشكوك ، وألوان من القلق والهواجس ، ونشرت معها الكثير من التساؤلات الحائرة حول مصداقية كل ما يحيط بالدولة وسلطاتها الثلاث ( التشريعية، التنفيذية ، القضائية ) وكذا الشركات باختلافها، ومدى إمكانية الاعتماد على الحوكمة بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار ، أو التعويل عليها بصفة عامة ، ومدى صدقها في التعبير عن حقيقة الأوضاع البيئية المحيطة.

عليه تتضح أهمية تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة باعتبارها محركا يرفع من قدرات الدولة وجعلها أكثر فعالية، وعلى ذلك اعتبر التحدي الذي تواجهه المجتمعات هو خلق نظام يحفز ويدعم ويدعم التنمية المستدامة ليركز بالنتيجة على تحقيق (الحوكمة الرشيدة وتثبيط ممارسات التقاهة التي تفسد آليات الحوكمة وتجعلها وسيلة لتنمية التخلف).

## أولا: ماهية الحوكمة ومبرراتها في مكافحة الفساد

تعددت مفاهيم الحوكمة في مجريات الأحداث ، فالمصطلح وفق هذا السياق تمكنا من حصر خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي( حوكمة الشركة، وحاكمية الشركة ، و حكمانية الشركة ، و التحكم المشترك ، و التحكم المؤسسي ، و الإدارة المجتمعية، و ضبط الشركة ، و السيطرة على الشركة ، و المشاركة الحكومية ، و إدارة شؤون الشركة ، و الشركة الرشيدة ، و توجيه الشركة، و الإدارة الحقبة للشركة، والحكم الصالح للشركة، و أسلوب ممارسة سلطة الإدارة). [1]

وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف ، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين والمحللين الماليين لمفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance [2] . و تقع التعاريف الموجودة للحوكمة في إطار طيف واسع من المضامين ، إذ تتباين التعاريف التي تعبر عن وجهة نظر ضيقة في طرف من أطرافه إلى التعاريف التي تنطلق لتعبر عن وجهات نظر أوسع نطاقا وأكثر شمولاً في الطرف الآخر منه . ومع تباين وجهات النظر حول مفهوم الحوكمة فأنا سنتجاوز ذلك للتركيز على الهدف الأساسي في بحثنا ، مع ميل للإشارة إلى مفهوم أكثر اتساعا للحوكمة ، إذ اشار كل من [3] على إن الحوكمة هي منظومة متكاملة من مجموعة من العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة لتولد الانسجام والتوازن بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة الذي يسبب فقدانها خلا كبيرا في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها ..

وقد اتضحت المبررات التي استدعت وجود الحوكمة بعد الأزمة المالية الآسيوية 1997 – 1998 ، والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات ، مثل شركة (انرون Enron للطاقة) وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها ، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة ، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية \*1 OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة 2004 و لحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة 2005 .

فعلى الصعيد الاقتصادي : أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات ، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة ، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية ، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة ، بما

يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها ، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.[4]

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فتري إن الحوكمة احد عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي ، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين . وان وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام ، يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد ،وتحدد منظمة التعاون للاقتصاد والتنمية OECD ملامح أساسية للحوكمة مرتبطة بأداء السلطات في الدولة لمسئولياتها ،فتعرفها على أنها : ممارسة السلطات السياسية ،الاقتصادية ،الإدارية اللازمة لإدارة شؤون الدولة .وتحدد الحوكمة الجيدة من خلال: (المشاركة ،الشفافية، المسائلة ،دور القانون ،الكفاءة ،المساواة) وبذلك تعزز النمو الاقتصادي[5] .

وفي الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي[6]

- 1 . محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى .
- 2 . تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة
- بدء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها .
- 3 . تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .
- 4 . تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية ،وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج .
- 5 . تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية .
- 6 . ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين

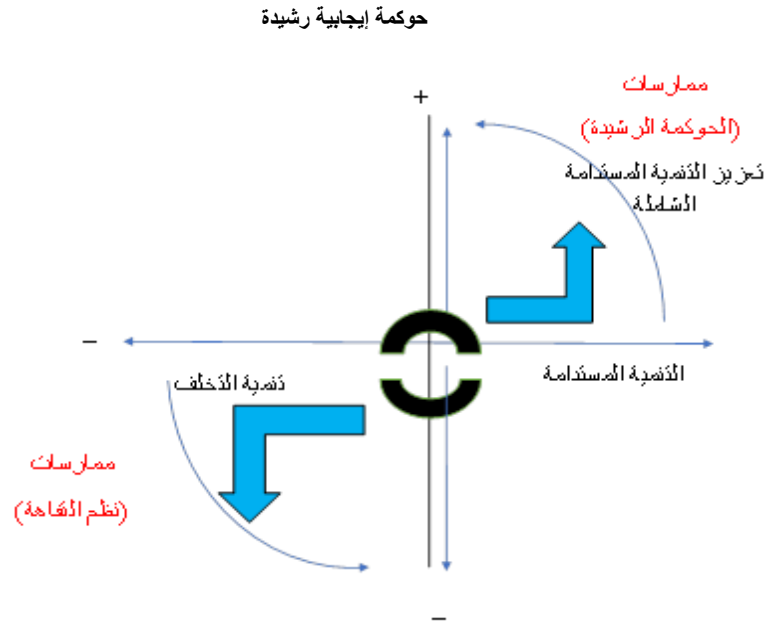
أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني ((<sup>1</sup> \* UTS إنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية . ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع (University of Technology,1,2003) . وفي ذات الاتجاه يؤكد Hitt et al . إن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب ، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية ، والإشباع للحاجات الأخرى ، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي[7]

واليوم تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ، وذات جذور تأخذ أبعادا واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر ، وهو داء خطير يهلك الحرث والنسل لم تسلم منه أي دولة في العالم متقدمة كانت أم نامية ، ولكن بدرجات ونسب متفاوتة ، وهذا ما تؤكدته العديد من الدراسات إذ ان الفساد المالي والإداري ينعكس سلبا على اقتصاد الدول ، والمستوى المعيشي فيها ، بينما يرتفع بمعدلات و وتائر كبيرة في الدول النامية بصفة عامة ، وذات المستوى المعيشي المنخفض على وجه الخصوص . ويتجلى ذلك من خلال الأوجه العديدة للفساد المالي والإداري ، كانتشار الرشوة ، والتسبب بين الموظفين وضعف الإنتاجية وتفشي المحسوبية والوساطة وزيادة الروتين وتعقيد الإجراءات في تنفيذ المعاملات.

عليه فقد وضعت عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة ، والاستقرار في مكان الحوكمة الرشيدة من خلال اعتماد جملة من الممارسات الفاعلة ، ولعل من أهمها هي[8]:

- **المساءلة:** وتعبر عن خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفين الحكوميين مسؤولين أمام رؤسائهم.
- **الشفافية:** وتشير إلى وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنفيعين من الخدمة أو مموليهها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.
- **النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية .

كما إن آليات مكافحة أنفة الذكر تشكل عناصر أساسية في استراتيجية مكافحة الفساد الإداري وتمثل هذه الاستراتيجية كافة الإجراءات التي يتم اعتمادها بهدف إحراز أداء أعلى، لذلك فإن اغلب مؤسسات مكافحة الفساد الإداري تضع استراتيجية معينة لمكافحة حالات الفساد. وتبنى هذه الاستراتيجية على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة. وينبغي الإشارة إلى أن القضاء على الفساد الإداري والمالي يتطلب صحة عميقة تبين مخاطر السياسة والاقتصادية والاجتماعية [9] ويمكن تصور مفهوم الحوكمة لفلسفة البحث الحالي من خلال الشكل (1)



الشكل من إعداد الباحثان

#### حوكمة تخلف سلبية

شكل (1) الحوكمة الرشيدة خيار التنمية المستدامة في مواجهة تنمية التخلف

كما ينبغي توفر الإرادة الجادة والحقيقية من قبل القيادة السياسية لمحاربة الفساد الإداري حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع أو على الأقل بأن لا تصطدم توجهات مكافحة الفساد الإداري مع السلطة السياسية وان أي استراتيجية لمحاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة تدعمها الإرادة السابقة وعلى النحو التالي [10]

تبنى نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون، من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة.

بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.

تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات.

تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة وإجراءات التحقيق والاستجواب وطرح الثقة بالحكومة.

تعزيز دور هيئات الرقابة العامة التي تتابع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف في استخدام السلطة، وعدم الالتزام المالي والإداري، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.

التركيز على البعد الأخلاقي وبناء الإنسان في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص.

تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتها الباهظة على الوطن والمواطن.

● ولما كان مؤشر مكافحة الفساد هو مؤشر إدراكي يعتمد الحوكمة الرشيدة في رصد مدى استغلال السلطة لتحقيق مكاسب خاصة تشمل جميع أشكال الفساد، فضلا عن السيطرة على الدولة من قبل النخب وذلك من خلال حصر بيانات من أربعة فئات مختلفة من مصادر المعلومات تعرض وجهة نظر وتجارب المواطنين ورجال الأعمال والخبراء في القطاعين العام والخاص والمنظمات غير الحكومية، عليه فقد ترسخ هذا المفهوم ومن خلال تجارب بعض الدول العربية وكالاتي:

● **في مصر:** اعتمدت خطة بناء الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والوقاية منه (2019-2022) على التعرف على أسبابه الحقيقية ودراسة التحديات الناتجة عن تنفيذ المرحلة الأولى من الاستراتيجية 2014-2018) ووضع الأهداف والإجراءات التنفيذية والبرامج والآليات التي تعزز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة دون مجاملة أو تمييز، وتساهم في الوقاية منه ومحاربتة من خلال تكاتف جهود كافة أطراف المنظومة الوطنية لمكافحة الفساد وتحديد أدوار لكل منها (الحصري، 2019، 28)

● **في العراق:** واحدة من أهم مهام الحكومة الجديدة في العراق لمكافحة الفساد المضي على طريق إصلاح المنظومة السياسية والأمنية والاقتصادية كي تنعكس إيجابا على المنظومة المجتمعية، ومع اعتبار حاجة الواقع العراقي إلى خطوات إصلاحية حقيقية تلامس حاجة المواطن كان لا بد من السلطات الثلاث في العراق أن تضطلع جميعها في الإسهام الفاعل لتغيير المنظومة الفاسدة الكاسدة، ولا بد لها من السعي لإدامة الزخم الإصلاحية لمؤسساتها كافة لكون الحاجة إلى الإصلاح لا تنتهي، بل هي عملية ديناميكية مستمرة تتطور مع تقادم الزمن، ولا تعني الحاجة إلى الإصلاح أن هناك حالات قاصرة يعترتها الفساد والكساد تستوجب الإصلاح فحسب بل هي حاجة متجددة ملحة باقية مع بقاء المؤسسات وديمومتها وبمستويات السلطات الثلاث وإدارتها كافة. [11]

● منظمة الشفافية العالمية عن عام 2018، إذ تبنت استراتيجية لمكافحة الفساد من عام 2008 مما يدل على جهودها في مكافحة الفساد. [12]

● **في الجزائر:** فقد احتلت المرتبة 105 بين دول العالم طبقا لتقرير منظمة الشفافية العالمية عام 2018، إذ انضمت إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد منذ عام 2004. [12]

وهنا نستنتج أن الهدف الأساسي للحكومة الرشيدة هو إنجاز عمل الدولة بسلطاتها الثلاث على مستوى الأداء الكفوء، تتقدمها السلطة التشريعية، والسلطة التنفيذية للحكومة، والسلطة القضائية بمفاصلها كافة، في تحقيق أهدافها بفعالية عالية وأداء متميز، وبالمحصلة النهائية تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للفرد والمجتمع في حكم رشيد يكمل بعضه البعض. ولعل أهم هدف ممكن أن يحققه تطبيق مفهوم الحوكمة في مختلف أجهزة الدولة هو الحفاظ على المال العام وتنميته. وعليه يمكن تصور اطار عمل الحوكمة في ظل الأفق التنفيذية والأفق الأخلاقية للدولة بالمصروفة وفق الاتي:

الأفق التنفيذية		الاطار العام للحكومة	
قوية	ضعيفة	ضعيفة	قوية
التركيز على بناء مؤسسة لالتزم بالمبادئ والقيم الاخلاقية	ضعف التركيز في عمليات التغلب على الفساد	ضعيفة	قوية
إلزام كافة أجهزة الدولة بتحقيق متطلبات الحوكمة	التركيز على تحسين اطر الحوكمة الاخلاقية	قوية	ضعيفة

### الشكل (2) المخطط من إعداد الباحثات

- **الاطار العام لممارسات الحوكمة الرشيدة:** في ضوء المفاهيم الأنفة الذكر ينبغي التطرق إلى أهمية وأهداف مفهوم التنمية المستدامة باعتبارها نتيجة حتمية للحوكمة الرشيدة، إذ ذكر [13] أن أهمية التنمية المستدامة تظهر من خلال:

1. تحسين المستوى الاجتماعي والثقافي والاقتصادي والصحي لأفراد المجتمع.
2. حل المشكلات الناجمة عن التخلف وتهيئة فرص عمل جديدة للأفراد والمجتمع.
3. تهيئة طاقات أفراد المجتمع لاستخدام موارد بيئتهم وتنظيم حياتهم بشكل كفوء.
4. تنمية قدرات أفراد المجتمع للعمل والتفكير والابتكار والتجديد والابداع.
5. تطوير استخدام مواد الطاقة المتجددة.

6. تقليل التلوث وتأمين حياة افضل للأجيال .
  7. تحسين سمعة الشركة.
  8. تحسين القدرة التنافسية داخلياً وخارجياً.
- كما تتضح أهداف التنمية المستدامة وفق [14] بالاتي:
1. إرضاء حاجات الناس .
  2. تحقيق مستوى معقول من الرفاهية الاقتصادية وتكون موزعة توزيعاً عادلاً لضمان استمرار الأجيال في المستقبل.
  3. تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة من أجل تحسين جودة الحياة.
  4. الحد من الفقر المطلق للفقر في العالم من خلال توفير سبل العيش الدائم والامن
  5. التقليل من النفايات والتلوث .
  6. تطوير العمليات الصناعية بحيث لا تشكل خطراً على النظم الطبيعية التي تدعم الحياة على الأرض والغلاف الجوي والمياه والتربة والكائنات الحية .
  7. الحفاظ على عناصر الطبيعة (نباتات، وحيوانات ، والموارد الطبيعية) وعلى النظام البيئي بصورة عامة .
  8. الوصول إلى المستوى الأمثل للتفاعل بين نظام الموارد البيولوجية والطبيعية والنظام الاقتصادي والاجتماعي.
- وحددت [15] من ضمن الركائز لأهداف التنمية المستدامة هي الحوكمة الرشيدة. فالحوكمة في الواقع هي الركيزة التي يبنى عليها كل شيء. فإذا كانت المؤسسات ضعيفة، تصبح احتمالات نجاح أهداف التنمية المستدامة أقل بكثير؛ ولذلك تدعو هذه الأهداف إلى "منظمات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات". وينطبق هذا على الجميع؛ القطاعين العام والخاص، محلياً وعالمياً، وعلى كل من المانحين والمتلقين للمساعدات الرسمية؛ للتأكد من أن تقديم المساعدات يتم بكفاءة وشفافية؛ حيث تصل إلى من يحتاجون إليها بالفعل، من دون أن تهدر أو تتحول وجهتها أو تتسم بالازدواجية. وينطبق على الشركات الخاصة والمؤسسات المملوكة للدولة؛ للتأكد من أن استثماراتها تتم بشفافية على أساس من المنافسة الحرة، حتى تعود بالنفع على المواطنين.
- وفي كلمته الافتتاحية لمؤتمر الحوكمة من أجل التنمية المستدامة والمساواة (28-30/9/1997) أكد كوفي عنان سكرتير الأمم المتحدة السابق قوله:
- "أن الحوكمة الرشيدة والتنمية المستدامة عنصران لا يمكن فصل احدهما عن الآخر ، وأنه بدون حكم رشيد ،سيادة قانون ، وإدارة قوية ،قوة شرعية ،وتشريعات موائمة للتغيرات ، لا يجدي معها أي تمويل أو مساعدات خيرية لتحقيق الرخاء والتنمية"
- عليه فإن الحوكمة الرشيدة تعبر عن ممارسة الحكومة عبر مؤسساتها العامة على اختلاف أنواعها لشؤون المجتمع ، لتشمل مؤسسات الدولة (التنفيذية ، التشريعية ، القضائية ) فضلاً عن منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.
- وتعد الحوكمة الرشيدة حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعني " قيمة ضبط ممارسة السلطة السياسية ممثلة بالحكومة ومؤسساتها العامة باتجاه تنموي يلتزم بتطوير موارد الدولة ونموها ، طويلة الأمد وعلى أجيال متعددة " ، إذ إن مسائل الحوكمة تترابط مع التنمية مثلما تترابط العلاقة بين السبب والنتيجة ، خاصة في أوقات التحولات الجذرية والأزمات ، إذ تبرز الحاجة إلى أشكال جديدة ومتجددة في قدرات الحوكمة لإقامة تنمية مجتمعية مستدامة محورها الأفراد وخدمة الصالح [16].
- وفي سبتمبر 2015 تبنت الأمم المتحدة أجندة (التنمية المستدامة 2030) التي جاءت مركزة على عناصر وأسس رئيسة لازمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وهي (تطوير مقدرات الأفراد ، حماية الكوكب من مخاطر التلوث الصناعي والطبيعي ، تحقيق الازدهار للمجتمعات ، والتأكيد على عقد الشراكات بين الأطراف ذات العلاقة ، تأسيس القانون وتكوين مؤسسات عامة فاعلة ، قيام منظمات الحكومة في إنجاز رسالتها وجديتها في وضع نفسها أمام مجتمعاتها للمحاسبة عن أفعالها). هذه العناصر تحتاج إلى إدارة فاعلة قادرة على توجيه وتسيير الموارد والإمكانات اللازمة بما يوفر حاجات الأفراد الحالية دون الإضرار بحاجات الأجيال المستقبلية.

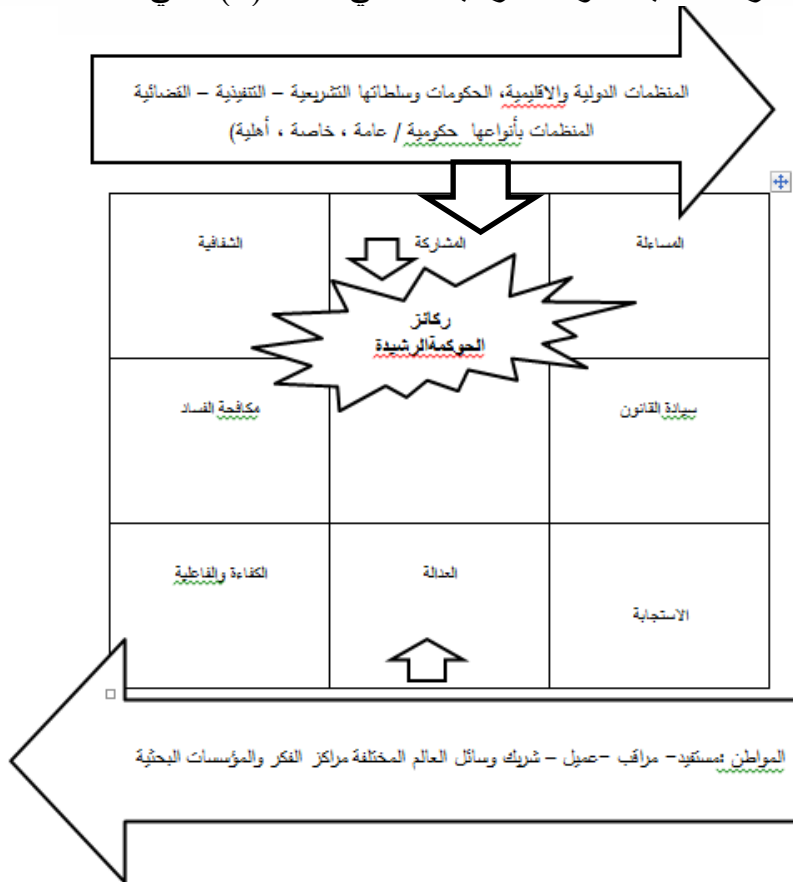


ويؤكد [17] على إن التوسع في ممارسات الحوكمة الرشيدة يساعد على خلق المناخ الملائم للاستثمارات الأجنبية والمحلية بما يزيد من فرص النمو الاقتصادي والاجتماعي التي تعد الأساس في تحقيق التنمية المجتمعية والبشرية المستدامة . ويتفق مع هذا الرأي تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2005) الذي يؤكد إن التطبيق الناجح لخصائص الحوكمة يؤدي إلى تهيئة البيئة المساعدة على تحقيق التنمية الشاملة المستدامة [18]

وفي سياق أهمية الموضوع ، نعرض للمسرحية الاستعراضية (هاميلتون)، التي تعرض بنجاح كبير في لندن، نجد البطل الأول، ألكساندر هاميلتون، يلقي بتفكيره على سؤال أساسي قبل أن يلقي حنقه في مبارزة. يتساءل هاميلتون: "ما التركية؟"، ويجيب: "هي أن تغرس البذور في حديقة لن تتمكن من رؤيتها أبدا". حيث تركت هيلين ألكساندر وراءها تركة رائعة، وقد تركتنا في وقت مبكر للغاية، ولن تتمكن أبدا من رؤية الثمار اليانعة لما زرعته من بذور جميلة، لكن الجيل القادم سيراه، أبناؤها وطلابها وكل من أضاءت حياتهم بابتسامتها الأسرة اللامحة .

فمن الواضح أن عائلة هيلين تزدهر بأجيال كثيرة من النساء القويات. لأن تركة هذا الجيل ستتمثل في نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ويكمن تصور الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة كما في الشكل (3) الاتي



الشكل من اعداد الباحثات

الشكل (3) الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة

### ثالثا: الحوكمة التافهة (نظام التفاهة) وتنمية التخلف.

لما كان الفساد، هو آفة اقتصادية واجتماعية وانسانية حقيقية. فمن خلاله سوف تتولد حوكمة من نوع آخر يطلق عليها (حوكمة لتنمية التخلف) وليس حوكمة لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال امتطاء الحوكمة لتحويلها إلى حوكمة مرتبطة بنظام التفاهة الذي لن تتمكن الحكومات في ظلّه من اتخاذ القرارات اللازمة لتعزيز المصلحة العامة مطلقا، فإذا كان الفساد مستشرياً، فقد يسول ذلك للحكومات أن تنفق أموالاً على مشروعات تولّد عمولات دون أن تكون لها قيمة اجتماعية أو اقتصادية تذكر، وبذلك أيضاً يتم تفويض جدول أعمال أهداف التنمية المستدامة. إذ يقوم نظام التفاهة بالعمل على افراغ الحوكمة

من مضامينها وصولاً إلى حوكمة لتنمية التخلف، وفي خضم الحاجة أيضاً إلى استثمارات يقوم بها القطاع الخاص في مشروعات مستدامة طويلة الأجل، تدعم أهداف التنمية المستدامة، لكن من المستبعد أن يقدم القطاع الخاص على هذه الاستثمارات إذا كان مجبراً على سداد "ضريبة الفساد". فمن المؤكد أن ما يصاحب أي قرار استثماري من عدم يقين ومخاطر حقيقية تزداد ضخامة في وجود الفساد. وبالطبع، لا يكون القطاع الخاص ضحية بريئة في كل الأحوال. فالشركات والمستثمرون يكونون على استعداد تام لتقديم الرشا في بعض الأحيان، والقطاعات المالية الكبيرة تكون على استعداد تام للترحيب بالأموال القذرة في بعض الأحيان أيضاً. ولا غرابة في أن أبحاث الصندوق خلصت إلى ارتباط الفساد وضعف الحوكمة بانخفاض النمو والاستثمار وتحصيل الإيرادات الضريبية، وارتفاع عدم المساواة والإقصاء الاجتماعي.

وهنا يقول هادفيلد: (قواعد مجردة في عالم مسطح)، فبالرغم من أن العالم أصبح متصلاً بشكل متزايد وسرعة أكبر بسبب قفزات في الابتكار التكنولوجي، فإن النظم القانونية السائدة - التي أنشأتها الحكومات لم تواكب ذلك.

ويصف [19] كيفية مواكبة العصر إذ يصف كيف يعيش نصف الكوكب خارج أي إطار قانوني رسمي. بينما يعمل النصف الآخر داخل الأطر التي ظلت راکدة في القرن العشرين. فقد أصبح العالم أكثر ارتباطاً وتعقيداً، ونحن نعيش مع نظام قانوني مخطط من أعلى إلى أسفل ومخطط مركزياً وبطيء في التكيف وغير مجهز التعامل مع العالم الحديث، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى المصالح الراسخة مع عدم وجود حافز فعلي لتحسينه. وكانت النتيجة ظهور نظام التقاهة، الذي ظهرت مسبباته بشكل ملحوظ من خلال تغير مفهوم العمل في المجتمعات. إذ إن «المهنة» صارت «وظيفة». وصار شاغلها يتعامل معها كوسيلة للبقاء لا غير. فيمكن أن تعمل عشر ساعات يومياً على وضع قطعة في سيارة، وأنت لا تجيد إصلاح عطل بسيط في سيارتك. ويمكن أن تنتج غذاء لا تقدر على شرائه. أو تبني كتباً ومجلات وأنت لا تقرأ منها سطرًا. انحدر مفهوم العمل إلى «الادنى». وصار أشخاصه «متوسطين»، بالمعنى السلبي للكلمة. صار العمل مجرد أنماط. كما يجد (دونو) إن هناك عوامل أخرى مرتبطة بعالم السياسة ومجال الدولة والشأن العام. هنا بدأت سيطرة التافهين يقول دونو [20]، أو ولدت جذور حكم التقاهة مع عهد مارغريت تاتشر. يقول إنه يوماً جاء التكنوقراط إلى الحكم. استبدلوا السياسة بمفهوم «الحوكمة»، واستبدلوا الإرادة الشعبية بمفهوم «المقبولية المجتمعية»، والمواطن بمقولة «الشريك». في النهاية صار الشأن العام تقنية «إدارة»، لا منظومة قيم ومثل ومبادئ ومفاهيم عليا. وصارت الدولة مجرد شركة خاصة. صارت المصلحة العامة مفهوماً مغلوطاً لمجموع المصالح الخاصة للأفراد. وصار السياسي تلك الصورة السخيفة لمجرد الناشط اللوبي لمصلحة زمرة.

من هذين المنطلقين، تم تنميط العمل وتسليعه وتشبيئه، وتفرغ السياسة والشأن العام، صارت التقاهة نظاماً كاملاً على مستوى العالم. وصارت قاعدة النجاح فيها أن «تلعب اللعبة». وتبدو المفردة معبرة جداً وذات دلالة. لم يعد الأمر شأنًا إنسانياً ولا مسألة بشرية. هي مجرد «لعبة». حتى أن العبارة نفسها راجت في كل لغات عالم التقاهة، «أن تلعب اللعبة». وهي قاعدة غير مكتوبة ولا نص لها. لكن يعرفها الجميع: انتماء أعمى إلى جسم ما، بعدها يصير الجسم فاسداً بشكل بنيوي قاطع. حتى أنه ينسى علة وجوده ومبادئ تأسيسه ولماذا كان أصلاً ولأية أهداف. وأفضل تجسيد لنظام التقاهة، يقول دونو، صورة «الخبير». هو ممثل «السلطة»، المستعد لبيع عقله لها. في مقابل «المثقف»، الذي يحمل الالتزام تجاه قيم ومثل. جامعات اليوم، التي تمولها الشركات، صارت مصنعاً للخبراء، لا للمثقفين! حتى أن رئيس جامعة كبرى قال مرة إن «على العقول أن تتناسب مع حاجات الشركات». لا مكان للعقل النقدي ولا لحسه. أو كما قال رئيس إحدى الشبكات الإعلامية الغربية الضخمة، من أن وظيفته هي أن يبيع للمعلن، الجزء المتوفر من عقول مشاهديه المستهلكين.

عليه ووفقاً لما تبينناه من مفهوم للحوكمة التي تعمل على تنمية التخلف، كيف يمكن مواجهة حكم التافهين هذا؟ يجيب دونو: ليس هناك حلول سحرية. المطلوب أن نقاوم التجربة والإغراء وكل ما لا يشدنا إلى فوق. ألا نترك لغة الإدارة الفارغة تقودنا. بل المفاهيم الكبرى. أن نعيد معاني الكلمات إلى مفاهيم مثل المواطنة، الشعب، النزاع، الجدال، الحقوق الجمعية، الخدمة العامة والقطاع العام والخير العام... وأن نعيد التلازم بين أن نفكر وأن نعمل. فلا فصل بينهما.

ولتحقيق كل تلك الأهداف كان لا بد من ضرب التعليم والمدرسة وتخريج "التافهين" ، من خلال نشر ثقافة صل بخط ، اختر الجواب الصحيح، ضع علامة في المكان المناسب، وهي ثقافة تركز الثقافة ، تقتل التحليل والنقد وتنبذ الموسوعية وتنتج طبيا في العيون لا يعرف شيئا عن أمراض الأذن، وطبيا متخصصا في القلب لا يعرف أمراض الرئة، وأستاذ في الرياضيات أو الفيزياء لا يضبط اللغة ولا يفقه شيئا عن إستراتيجية المواد التي يدرسها ... نظام الثقافة وحده يجعل التافهين Les élèves médiocres " في النهاية هم الفائزون، فيما يكون مصير المتفوقين الذين وصلوا تعليمهم العطالة والوقوف أمام ابواب التافهين يستجدون عملا...

إن نظام الرداءة والثقافة يسمح لتافه أي بأن يتاجر في المخدرات وأن يبيض أمواله فيبني مستشفى ليشغل الأطباء ، ويبني مدرسة ليشغل الأساتذة وينشئ مقولة ليوطف المهندسين ليغدو هو الرمز والقوة في المجتمع ، مستثمرا مواطنا له الأمر والنهي ... فلا ضير إذا أصبحت القدوة عدنا من التافهين ما دامت ثقافة الاستهلاك تجعل الإنسان كأننا مستهلكا مثل الحيوان، خاضع لمنطق السوق كالمسلع، قابل للتعليب كالمسردين ، ومن لا يعجبه هذا النظام فللتافهين زبانيتهم التي لا تستخدم العقل. ومن أجل المال لا حدود لتهورهم ورعونتهم ...

يستحيل اليوم مواجهة الثقافة ، وجهد ما يستطيع المثقف أن يصبن المفاهيم عسى يعيد إليها شيئا من معانيها الحقيقية ، خاصة تلك المفاهيم التي تداس يوميا أمام أعيننا كالمواطنة ، الكرامة ، المصلحة العامة، التضحية ، الالتزام...

### الخلاصة

#### الحوكمة الرشيدة طريقا للتنمية المستدامة في مواجهة تنمية التخلف

تتوقف أهمية إجراءات التكيف التي تتخذها المؤسسات ونظم الحوكمة وجدواها بدرجة كبيرة على توقيت الجائحة. وسيكون التغيير أقل جدوى إذا لم تكن أبعاد الأزمة قد كشفت بعد، لكنها ستكون أكثر جدوى إذا كانت الفرصة مازالت سانحة لكي تتكيف المؤسسات والأنظمة قبل أن تتبلور آثار الأزمة. فسرعان ما تبنت العديد من البلدان إجراءات التباعد الاجتماعي، التي تشمل الإغلاق العام. وفي بعض البلدان، جعل ارتفاع مستويات الإلمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقدرة على الاتصال بشبكة الإنترنت، وغيرها من البنى الأساسية الضرورية من الممكن أن يعمل بعض موظفي الحكومة من المنزل وتقديم الخدمات الإدارية إلكترونيا.

وفي بلدان أخرى، فإن الخيارات ليست متاحة: فتدابير الاستجابة لديها ينبغي أن تنطوي على استخدام أقل عدد ممكن من الموظفين فضلا عن الأدوات التي لا تعتمد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وحتى إذا لم تكن البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات متاحة، فثمة حاجة إلى إرشادات وبروتوكولات واضحة من أجل فعالية تقديم الخدمات الحكومية واتخاذ القرار بشكل مستمر، علاوة على الحاجة لتدريب موظفي القطاع العام للاستجابة فهي تعاني من الهشاشة والصراع والعنف، وتلقى تحديات إضافية. وفي ظل القدرات المحدودة لها كبلدان هشة، وينبغي أن تولى الأولوية لمعالجة الأزمة الصحية وضمان استمرارية الدولة. كما يمكن إعطاء الأولوية لتنفيذ وتنسيق الإجراءات مع وكالات الأمم المتحدة أو المنظمات المتخصصة الأخرى

ولما كان مفهوم الحوكمة الرشيدة مرتبطا بمفاهيم التنمية المستدامة في مواجهة توهين الحوكمة لتكون مدعاة لتنمية التخلف ، فعوامل الفساد تطلق تأثيراتها المثبطة للنمو الاقتصادي ومعدلات التنمية كما ان لها تأثير لا يقل عن ذلك في البنى الاجتماعية ونسق القيم وبالتالي سلوكيات وممارسات المنظمات والعاملين فيها وبشكل يؤثر على مستويات الأداء العام .

من جهة ثانية تنعكس تلك العوامل على مصداقية الحكومة أمام المجتمع وهذا يقود إلى أضعاف شرعية مؤسسات الدولة ونزاهتها وكذا فعالية السياسات العامة ويقود إلى تدني مستوى أداء البنية التحتية العامة وعدم كفاءة الاستثمار فنترجع مؤشرات التنمية البشرية والمجتمعية فنجاح البرامج التنموية يساعد على تحقيق كل من الاستقرار السياسي والاجتماعي على صعيد المجتمع ، وبما يساهم في تنشيط أداء أجهزة الإدارة العامة وضمان الوصول إلى الأهداف والغايات الاستراتيجية المعلنة في البرامج الحكومية، وأخيرا فان الحوكمة الرشيدة تعزز من دور التنمية المستدامة كمنشط لآليات حقن الممارسات التي تأتي بها نظم الثقافة لتنمية التخلف .

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تؤكد الحقائق الميدانية أن الأزمات والحروب وعدم الاستقرار التي تمر بها الدول، على نتيجة متفق عليها وهي ضعف فرص ممارسات الحوكمة الرشيدة وغياب اليات تطبيقها وبالتزامن مع وهن قدرتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
2. اختلاف تطبيقات الحوكمة واساليبها بين الدول والمؤسسات ، وذلك لاختلاف هياكل الملكية وتأثير البيئة الخارجية فضلا عن الاختلاف في القوانين والأنظمة والقيم الضابطة للمنظومة الاجتماعية والسياسية.
3. يقترن النجاح في تطبيق ممارسات الحوكمة وتفعيل مبادئها ، بكفاءة الاجهزة الرقابية وقدرتها على متابعة عمل الجهاز الإداري ، وادراك السبل الكفيلة بتقويم أدائه على وفق المعايير المتعارف عليها
4. تتعارض بل تتقاطع كليا منهجية الحوكمة الرشيدة مع سيطرة نظم التقاهاة على مقاليد السلطة وبالتالي اضطرار صراع قوي بين منظومتين ، يكون التفوق فيه بالإمعان في تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة الاساسية والمتمثلة بالنزاهة والشفافية والمساءلة ومنع التافهين من افراغ ممارساتها من مضامينها عن طريق حقن الفساد في جسدها.
5. يعد الفساد بالادلة الميدانية القاطعة العقبة الأكبر التي تحد من تحقيق اهداف التنمية المستدامة وضياع فرص الإصلاحات على كل المستويات في الدولة.
6. عندما تتمكن نظم التقاهاة من خلال قدرة التافهين على حقن الفساد في ممارسات الحوكمة ، فالنتيجة الوحيدة ستكون تنمية التخلف ، والهدف التمكن من تحقيق مصالحهم الشخصية .
7. تتحقق الحوكمة الرشيدة باعتماد الممارسات الرشيدة كطريق للتنمية المستدامة ، بأعتماد ادواتها الفعالة المتمثلة ب( النزاهة ، الشفافية ، المساءلة).

### ثانياً: التوصيات:

1. ايجاد اليات ناجعة تستهدف إصلاح السلطات الثلاث (التشريعية، القضائية، التنفيذية) والحرص على الفصل التام بينها.
2. التزام كافة الوحدات التنظيمية في الدولة باعتماد أنظمة الجودة الشاملة وتأهيل تشكيلاتها لتبني الاهداف الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، وجعل ممارسات الحوكمة الرشيدة خيارها.
3. العمل على اسناد المهام الرقابية للسلطة المعنية بمهامها دستوريا، فضلا عن المؤسسة الرقابية المرتبطة بالسلطة التنفيذية ومنحها السلطات والصلاحيات التي تمكنها من السيطرة على محاولات اختراق التافهين وتمرير الفساد إلى جسد الدولة وممارسات الحوكمة الرشيدة.
4. العمل على توفير الأطر التشريعية والقانونية لتأمين إقامة متطلبات الحوكمة الرشيدة بصفتها ضامن لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
5. العمل من أجل بناء القدرات لتطبيقات وممارسات الحوكمة من خلال توفير الفرص التدريبية المناسبة لجميع المستويات والأطر الإدارية .
6. الزام كافة العاملين بأجهزة الدولة بالكشف عن ذممهم المالية قبل تسنمهم أعمال مناصبهم. واعتبار الشفافية في موضوعات تضارب المصالح من الالتزامات الأساسية التي عليهم الإفصاح عنه دون تأخير أو تدليس مهما كانت المسوغات .
7. تبني الدولة لأليات قوية تستهدف إجراء تقييم دوري لتطبيقات مبادئ الحوكمة الرشيدة.
8. تحديد مواطن الضعف ونقاط الخلل في آليات عمل مؤسسات الدولة ووضع وتحديد الخطط التي تركز على معالجة هذا الخلل وتطوير الأداء فيها.
9. الاهتمام بالتنوع الشاملة وبمختلف الوسائل لمعاني تطبيق الحوكمة الرشيدة وفضح أي محاولات اختراق لمنظوماتها .

## المصادر

1. صالح احمد علي , بناء محافظ راس المال الفكري من الانماط المعرفية ومدى ملاءمتها لحاكمية الشركات : دراسة اختبارية لاراء عينة من مسؤولي بعض الشركات في القطاع الصناعي المختلط في بغداد, في قسم ادارة الاعمال اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد كجزء من متطلبات شهادة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، 2006، ص117
2. T.E.o.C., *What is Corporate Governance*, in *Encyclopedia of Corporate Governance*. 2002. p. 2.
3. Aldabbagh, L.M.A. and Z.M.H. Altaee, *The role of university governance in enhancing control process on the budget in universities/A proposed model for application at the University of Mosul*. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 2019.,p332
4. Winkler, A., *Financial development, economic growth and corporate governance*. 1998, Working Paper Series: Finance & Accounting.,p341
5. OECD, *Organization for Economic Cooperation and Development :Principles of Corporate Governance ( Introduction )* 2000. p54
6. ميخائيل ، اشرف حنا ، " تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات " ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، 2005 ، ص83
7. Hitt, M.A., R.D. Ireland, and R.E. Hoskisson, *Concepts & Cases. Strategic Management, Competitiveness&Globalization*, South-Western Cengage Learning, Mason, 2009.,p31
8. عزمي, الشعيبي , الفساد والمحسوبية والفقر ورقة سياسات لمحاربة الفقر والفساد. منشورات مركز ماس للدراسات الاقتصادية، رام الله، فلسطين. 2011، ص 79
9. عبد الله احمد . اتجاهات الصحفيين الأردنيين نحو قضايا الفساد الاداري. 2011 - 2010 رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012 ، ص 90
10. الغنام فهد. مدى فاعلية الأساليب الحديثة في مكافحة الفساد الإداري من وجهة نظر أعضاء مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية. 2011. ص 431
11. نشرة هيئة مكافحة الفساد ، اصلاح السلطات الثلاث الخطوة الاولى للإصلاح في العراق مركز العراق الجديد.. 2019, ص 81
12. المهاني، محمد خالد ، الترتيبات المؤسسية لهيئات مكفي اطار اتفاقية الامم المتحدة لمكافحة الفساد ، الملتي العربي الرابع ، القاهرة. 2019. ص 39
13. Harris, J.M., *Basic principles of sustainable development*. Dimensions of Sustainable Developmnet, 2000: p. 21-41.
14. Ahmed, A. and J. Anne Stein, *Science, technology and sustainable development: a world review*. World Review of Science, Technology and Sustainable Development, 2004. 1(1): p. 5-24.
15. كرسين, ك. الحوكمة الرشيدة وأهداف التنمية المستدامة. 2018; Available from: [http://www.aleqt.com/2018/10/02/article\\_1463886.html](http://www.aleqt.com/2018/10/02/article_1463886.html)
16. المجلس الاقتصادي والاجتماعي ،لجنة الادارة العامة ، تعزيز قدرات الحوكمة والادارة العامة من اجل التنمية. تعزيز قدرات الحوكمة والادارة العامة من اجل التنمية" ، الدورة السابعة ، الامم المتحدة ، نيويورك ، 2008 ، ص 59

- .17 Alamgir, M. *Corporate Governance: A Risk Perspective*. in *Governance and Reform, a conference organized by the Egyptian Banking institute, Gairo*. 2007 . p 43
- .18 Nations, U., *United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Division for Public Administration and Development Management* P.G.a.A.f.S.D.C.o.I.P.i.P.G.a.A.f.S. Development, Editor. 2016. ,21
- .19 Hadfield, G., *Rules for a Flat World*. 2016, New York: Oxford University Press.,p33
- .20 Deneault, A., *Governance*. 2018: Neri Pozza Editore.,65