



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون . تيارت .
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



انعكاسات الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات
الإدارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأساتذة

إعداد الطالبة:

د: بن يحي عتيقة

بوقاعة نور الهدى

د: كعيبوش عمر

أعضاء لجنة المناقشة	الرتبة العلمية	الهيئة المستخدمة	الصفة
وضاحي الميلود	أستاذ محاضراً	جامعة تيارت	رئيساً
بن يحي عتيقة	أستاذ محاضراً	جامعة تيارت	مشرفاً ومقرراً
كعيبوش عمر	أستاذ محاضراً	جامعة تيارت	مشرفاً مساعداً
طيفور بلخضر	أستاذ محاضراً	جامعة تيارت	عضواً مناقشاً
محوز عمر	أستاذ محاضراً	جامعة وهران-02	عضواً مناقشاً
هشام صاغور	أستاذ محاضراً	جامعة غليزان	عضواً مناقشاً

السنة الدراسية: 2024/2025م 1446هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ سَوَّلُوا كُنْتَ فظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

آل عمران الآية 159

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

لله الحمد كله والشكر الذي وفقني وألهمني الصبر على المشاق التي واجهتني لإتمام هذا العمل.

الشكر موصول إلى كل معلم أفادني بعلمه من أولى المراحل الدراسية حتى

هذه اللحظة، كما أرفع الشكر إلى كل من المشرفين الدكتوراه "بن يحي

عتيقة" والدكتور "عمر كعيوش" الذي سانداني ورافقاني في إنجاز هذا العمل.

الشكر موصول إلى لجنة المناقشة الموقرة

كما أشكر كل أساتذتي في قسم العلوم السياسية لجامعة ابن خلدون - تيارت-

الذي لم يخلوا عني بنصائحهم وإرشاداتهم، وأخص بالذكر الأستاذ الذي بمثابة أب روعي

لنا "شيخاوي سنوسي"

كما أشكر كل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد.

الباحثة بوقاعة نور الهدى

إهداء

بسم الله الذي بفضلته تتم الصالحات والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى أما بعد :

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية برسالتى هذه التى أهديها الى:

الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما سندا وذخرا لي.

الى كل إخوتي وأخواتي وأبنائهم والى رفيقتي روجي وأختي فاطمة.

الى عائلة زوجي وعائلي الثانية وخاصة الى زوجي الذى كان لي نعم السند طوال المشوار.

الى رفيقات دربي رعاهم الله والى تلك الأخت التى أهدها لي الأيام "رانيا".

الى صديقتي البعيدة جسدا والحضرة روحا "رهف".

الى كل قسم العلوم السياسية بجامعة ابن خلدون -تيارت-.

وعلى رأسهم أساتذتي المشرفين "كعيبوش عمر" "بن يحي عتيقة" اللذان كانا لي نعم الأستاذ والناصح

كما لا أنسى كل من كان له الأثر في مشواري الدراسي.

الباحثة بوقاعة نور الهدى

مقدمة

يحظى موضوع اتخاذ القرار باهتمام واسع حيث أصبح الشغل الشاغل لدى جميع المنظمات الإدارية والدول على حد السواء. ويرجع هذا الاهتمام لكون هذه العملية بمثابة حلقة محورية في تنظيم وتسيير المنظمة الإدارية، والتي على أساسها تحقق الأهداف من خلال اتخاذ القرارات الصائبة وتعزيز كفاءتها وفعاليتها، كما أن القرارات الإدارية الجيدة هي تلك التي تشمل مختلف مستويات التنظيم سواء بالنسبة للقيادة الإدارية التي تقوم بهذه العملية أو المرؤوسين الذين هم جزء منها وهدفها في ذات الوقت.

يتطلب الوصول الى القرارات الإدارية الأكثر رشادة وفعالية وجود نموذج أو مقارنة تساعد على تحقيق ذلك، ومن أهم المقاربات المعرفية التي تعتمد في المنظمات الإدارية الحديثة مقارنة الحكم الراشد التي أصبحت من أهم نماذج التسيير المعتمدة في المجال الإداري.

يعتبر مفهوم الحكم الراشد من أكثر المفاهيم تداولاً وتسويقاً من الناحية الفكرية وإن اختلفت التفسيرات التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم، ذلك نتيجة للتحويلات التي شهدتها العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين (سياسية، اقتصادية واجتماعية)، ولقد صاحب هذا التنامي الإدراك بدور القيادات الإدارية باعتبارها أساس العملية الإدارية بعدما أظهرت عدة دراسات أن النجاح أو الإخفاق في تحقيق الفعالية الإدارية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رشادة الأسلوب الإداري والقرارات المتخذة.

رغبة المنظمات بإحداث تغييرات جوهرية في هياكلها الإدارية لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة بها. سواء كانت هذه التغيرات متعلقة ببيئة المنظمة الداخلية كالثقافة التنظيمية أو العلاقة بين الموظفين والبيئة الداخلية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة، فمثلاً وجود ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي والابتكار يشجع الموظفين على المشاركة الفعالة بما يؤدي الى اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية، فحتى البيئة الخارجية تؤثر على استراتيجية المنظمة من خلال الفهم الجيد للقوى التي خارج المنظمة وتؤثر عليها، فمن خلال فهم البيئة الخارجية يمكن للمنظمة أن تكيف نفسها وتطور استراتيجيتها، باعتبارها أهم عنصر في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والفعالية.

أضحى تطبيق مبادئ الحكم الراشد في المنظمات الإدارية ضروري لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، كونه يساهم في تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين فواعل المنظمة وتعزيز العمل الجماعي بما يؤدي الى خلق بيئة عمل صحية ومناسبة للإبداع، بالإضافة الى انه يشجع على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على المعرفة والتحليل الدقيق، ويساعد في تجنب العشوائية في اتخاذ القرارات أو القرارات المبنية على المصالح الشخصية التي قد تؤثر سلباً على المنظمة الإدارية، واستخدام الحكم الراشد في ترشيد عملية اتخاذ القرار هو تحقيق أهداف أكثر بتكلفة ووقت أقل، بالإضافة الى ضمان جودة القرار وفعاليته.

لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة وتحليل واقع تطبيق الحكم الرشيد في عملية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، والكشف عن الصعوبات والعراقيل التي قد تواجهها.

كما تم في هذه الدراسة تسليط الضوء على التجربة الماليزية من خلال التطرق لمختلف السياسات التي اتبعتها قياداتها ونخبها السياسية من أجل تطبيق مبادئ الحكم الرشيد على مستوى نظام الحكم في الدولة بصفة عامة وفي المنظمات الإدارية بصفة خاصة، وما ترتب عن ذلك من انعكاسات على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيار موضوع انعكاسات الحكم الرشيد على عملية اتخاذ القرار الى مجموعة من الاعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية ندرجها على النحو التالي:

أ: المبررات الذاتية: تتمحور هذه المبررات في النقاط التالية:

- ✓ -الاهتمام الكبير من قبل الباحثين المنظرين في العلوم الإدارية بهذا النموذج أكثر من غيره.
- ✓ -التعرف على آليات العمل بهذا النموذج وكيف يتم التعامل الجيد معه لأجل تحقيق الأهداف التي صمم لأجلها.
- ✓ -إيجاد إجابة للتساؤل حول كيفية نجاح الحكم الرشيد في تحقيق الرشادة في القرارات المتخذة في منظمات ودول دون الأخرى؟
- ✓ -رغم كثرت المواضيع التي تناولت موضوع الحكم الرشيد والقرارات الإدارية إلا انه لم تكن هناك دراسات قد ربطت بين هذين المتغيرين.

ب: المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية في النقاط التالية:

- تنامي النقاش في موضوع الحكم الرشيد وخاصة في المجال الإداري وبالتحديد في القرارات الإدارية وانتهاج الحكم الرشيد كمقاربة في ترشيد عملية اتخاذ القرار في الملتقيات والمؤتمرات وبرامج الأمم المتحدة، حيث تم في الكثير من الأحيان ربط مساعدات التنمية التي تمنحها المؤسسات المالية الدولية بتطبيق إصلاحات تقوم على أساس الحكم الرشيد.

✓ -ظهور تصورات جديدة على الصعيد المعرفي والتنموي خاصة أن مفهوم الحكم الراشد يرتبط بجوانب عديدة تمثل الإدارة والتسيير العمومي بالإضافة الى اهتمام الأبحاث بتناول الآليات والعمليات المرتبطة بتطبيق الحكم الراشد في عملية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية.

✓ -النتائج التي حققتها ماليزيا في مجال التنمية والتطورات الحاصلة على مستوى منظماتها الإدارية ورشادة قراراتها باعتبارها نموذجا رائد في تجربة الحكم الراشد وحاجة الدول العربية للاستفادة من النماذج التي تلتقي معها في العديد من النقاط.

ثانيا: أهمية الدراسة:

للموضوع أهميتان، أهمية علمية أكاديمية وأخرى عملية، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

أ: أهمية علمية:

تنطوي هذه الدراسة على أهمية علمية بالنظر للموضوع الذي تعالجه إذ تعاني العديد من المنظمات الإدارية من المشاكل والصراعات الداخلية، وصعوبة تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الدقيقة والفعالة بما يزيد من تعرضها للمشاكل الإدارية، وإمكانية عدم استمرارها لذا تأتي هذه الدراسة لتحديد كيفية تفعيل هذه المنظمات من خلال ترسيخ مبادئ الحكم الراشد وتحديد الآليات والاستراتيجيات المناسبة لتحسين جودة القرارات الإدارية المتخذة. كما تسعى هذه الدراسة لتفسير العلاقة بين الحكم الراشد وفعالية القرارات الإدارية في المنظمة. ومن هذا المنظور تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة كونها محاولة لزيادة المعرفة في الدراسات الأكاديمية وإثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع.

. - تتضمن الدراسة إطار نظري ومعرفي للحكم الراشد ولعملية ترشيد القرارات الإدارية. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري الذي يلعبه الحكم الراشد في عملية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، وضرورة وجود آليات تنظم كيفية العمل به للوصول للفعالية في الأداء والجودة في تقديم الخدمات.

ب: أهمية عملية:

- يتم من خلال هذه الدراسة تبيان الدور الذي تلعبه مبادئ الحكم الراشد في تفعيل مخرجات القرارات الإدارية في المنظمات الإدارية بعد الوقوف على أهم السياسات والاستراتيجيات التي يجب إتباعها في هذا المجال. بالإضافة الى الاستفادة من التجارب الناجحة كماليزيا، ونقل الدروس المستفادة من هذه التجارب ومحاولة محاكاتها في الدول والمنظمات التي هي بحاجة لترشيد القرارات بها. والوقوف على مواطن الخلل في عملية ترشيد القرارات والبحث في العوامل الحقيقية وراء نجاح منظمات دون الأخرى برغم من اعتمادهم على نفس النموذج.

ثالثا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة مسعودي هشام تحت عنوان «الطبيعة التنفيذية في القرار الإداري» أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018/2019. انطلقت هذه الدراسة من مشكلة بحثية مفادها البحث في أساس الطبيعة التنفيذية للقرار الإداري والآثار المترتبة عن تمتع القرار الإداري بهذه الخاصية باعتباره عمل من أعمال السلطة العامة. وسعت هذه الدراسة للوصول لمعرفة أهمية طبيعة القرار الإداري في تكوين النظرية العامة للقرار الإداري، ولخصت هذه الدراسة الى أن الطبيعة التنفيذية هي أساس القرار الإداري لأنه لا يمكن وضع قرارات إدارية دون تنفيذها فجوهر السلطة التنفيذية في يتمثل في تنفيذ القوانين والقرارات ومراقبة تنفيذها.

الدراسة الثانية: دراسة دباغي سارة تحت عنوان " آليات وسياسات إرساء مبادئ الحكم الراشد وترقيته بالجزائر " أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 2018، 03/2017. انطلقت هذه الدراسة من مشكلة بحثية مفادها البحث في الآليات والسياسات التي يجب اعتمادها لإرساء الحكم الراشد وترقيته. وسعت الى التوصل لكيفية تجسيد الحكم الراشد من خلال تحويله الى مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، وإيجاد الآليات والسياسات المناسبة والتي من الضروري إتباعها في سبيل إرساء وتدعيم الحكم الراشد، ولخصت هذه الدراسة الى اعتبار الجهاز الإداري المسؤول المباشر عن تنفيذ السياسات العامة ومن هنا فهو المسؤول عن

نجاحها أو فشلها، ولهذا يؤكد الحكم الراشد على النوعية التنظيمية وفعالية الحكومة، وهذا لما يتيح كل منهما للوصول الى ترشيد الإدارة التي تدفع بعجلة التنمية.

الدراسة الثالثة: دراسة طيفور فاروق تحت عنوان "التجارب التنموية في الدول الصاعدة دراسة الحاليتين الماليزية و الاندونيسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03. 2017/2016 ، وانطلقت هذه الدراسة من مشكلة بحثية مفادها كيف نجحت ماليزيا واندونيسية في تحقيق التنمية والارتقاء وكيف يمكن الاستفادة منهما للارتقاء الوطني في طريق الدول الصاعدة. حيث سعت للبحث في دراسة كيفية الخروج من التبعية للمورد الواحد وإدارة التنوع و الاختلاف في مجتمع متعدد الأعراق، وتوفير مادة علمية تساهم في تخطيط السياسات التنموية تفيد صانعي القرار للخروج من التبعية للمحروقات. كما لخصت الى أن ماليزيا واندونيسيا هما بمثابة نموذجين أكثر صلاحية للاستفادة من تجربتهما في الدول العربية والإسلامية، والتعرف على ما تنطوي عليه من آليات ومحركات للنهضة، وقد أثبتت التجربتين تميزهما بين النمرور الأسويوية وهو الأمر الذي تم الاعتراف به على المستوى الإقليمي والعالمي.

الدراسة الرابعة: دراسة فريد ابرادشة تحت عنوان "الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 03. 2014/2013، انطلقت هذه الدراسة من المشكلة البحثية الآتية : لماذا لم تتمكن الجزائر من تجسيد مبادئ الحكم الرشيد منذ الأحادية ومرورا بالتعددية رغم توفر كل الإمكانيات والكفاءات والمؤهلات ؟. حيث سعت هذه الدراسة الى التركيز على الحكم الراشد ودوره وأهميته في تقدم الدول باعتباره وسيلة أساسية لتحقيق التنمية، بحيث خلصت هذه الدراسة الى انه لابد من اعتماد مبدأ التدرجية عند تجسيد برامج الحكم الراشد ، فالأمر لا يتعلق بتحضير الشروط القانونية والهيكلية لمؤسسات الدولة والمجتمع فقط، ولكنه يهتم أكثر بإصلاح ذهنيات المسيرين والقادة أي متخذي القرار من جهة و توجهات المجتمع المدني من جهة أخرى لتحقيق الانسجام بين القمة والقاعدة، مما يتطلب المرور بالعديد من الأجيال لإدراك هذه الغاية . لكن بقي العنصر الغائب في هذه الدراسة هو كيف تتم عملية اتخاذ القرار سواء في ظل الحزب الواحد أو التعددية لمعرفة أسباب فشل هذا النموذج في الجزائر.

رابعاً: الإشكالية البحثية

يعتبر موضوع الحكم الراشد من بين المواضيع التي عرفت ارتباطاً بشتى المجالات سواء كانت سياسية، اقتصادية، اجتماعية وحتى المجال الإداري الذي شهد استحداث آليات جديدة في العملية التنظيمية من خلال تبنى مقاربة الحكم الراشد التي تسعى من خلالها المنظمة للوصول الى قرارات أكثر رشادة وفعالية، ونجد ماليزيا من بين الدول والتجارب التي أكدت على نجاح أسلوب الحكم الراشد في العديد من المجالات وخير دليل على ذلك القفزة النوعية في ماليزيا خلال مدة قصيرة من الزمن ، إلا أن الدراسات في هذا الصدد أي التي ربطت بين الحكم الراشد وعملية اتخاذ القرار تعد قليلة جدا خاصة باللغة العربية وهذا يفتح مجال واسع الى طرح إشكالية تتعلق بكيفية الاستفادة من مبادئ الحكم الراشد في عملية اتخاذ القرار وما هي الآثار التي تنتج عن هذه العملية.

انطلاقاً مما سبق نطرح الإشكالية البحثية التالية: كيف يساهم تطبيق مرتكزات ومبادئ الحكم الراشد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية ؟.

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية ندرجها على النحو التالي:

- ما المقصود بالحكم الراشد؟ وما هي أهم مبادئه ومتطلبات تطبيقه؟
- ما هي القرارات الإدارية وما هي أهم أركانها؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرار؟ ومن يقوم بها؟
- كيف تؤثر مبادئ الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرارات الإدارية؟
- ما هي العوامل المساعدة في نجاح مقاربة الحكم الراشد في ماليزيا؟ وكيف يمكن الاستفادة من التجربة الماليزية بالنسبة الدول العربية؟

خامساً: فرضيات الدراسة

في إطار معالجة إشكالية الدراسة يمكن الانطلاق من إجابات أولية عن المشكلة البحثية وتساؤلاتها الفرعية من خلال الفرضيات التالية:

- 01-يعتبر الحكم الراشد آلية إدارية فعالة لإدارة وتسيير المنظمات الإدارية.
- 02-يساهم الحكم الراشد في تعزيز الشفافية والتفاعل الايجابي داخل المنظمات الإدارية.

03-تحقيق الرشادة والفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية يتوقف على مدى التكريس الفعلي لمبادئ الحكم الرشيد.

04-يلعب الحكم الرشيد دورا في فعالية المنظمات الإدارية المالية وضمان استمراريتهما.

سادسا: حدود الدراسة

01-الحد الزمني: تركز هذه الدراسة على فترة زمنية من التاريخ المالي والتي تعد طويلة نسبيا، من بداية اعتماد متخذ القرار في ماليزيا على الحكم الرشيد في التنظيم الى حين ظهور انعكاسات الحكم الرشيد على النظام المالي.

02-الحد المكاني: يتطرق الموضوع للحكم الرشيد وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الإدارية بصفة عامة مع التركيز على المنظمات الإدارية المالية.

03-الحد الموضوعي: تنصب هذه الدراسة على تناول النقاط التالية:

- دراسة وتحليل مؤشرات الحكم الرشيد وانعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات الإدارية والإصلاحات الكفيلة بتجسيد وتكريس مبادئ الحكم الرشيد.
- دراسة دور الشراكة المجتمعية في تفعيل منظومة الحكم الرشيد.
- دراسة واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات المالية على ضوء تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.
- جهود الدولة المالية من أجل تعزيز الحكم الرشيد لمواجهة التحديات المستقبلية التي تواجه عمل المنظمات الإدارية.
- رصد وتحديد عناصر القوة في التجربة المالية والدروس المستفادة منها عربيا.

سابعا: مناهج وإقترابات الدراسة

تستخدم هذه الدراسة تكاملا منهجيا من خلال إيجاد مركب تحليلي متعدد المتغيرات والمستويات، كون تناول الموضوع جاء على أساس المستويات التحليلية التالية: المستوى التاريخي، النظام والسياق الداخلي لعمل المنظمة بما يفرض توظيف مجموعة من المداخل والمناهج العلمية التي تندرج كما يلي:

01-مناهج الدراسة:

-**منهج دراسة حالة:** يقوم منهج دراسة حالة على التعمق في دراسة وحدة ما ومعرفة أهم العوامل المؤثرة فيها و إبراز العلاقات الوظيفية بين أجزاء الظاهرة، كما يركز على الموقف الكلي وينظر الى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل، وتم الاعتماد على منهج دراسة حالة باعتباره طريقة علمية في العلوم السياسية معتمدين على جمع البيانات والمعطيات الخاصة بالحالة قيد الدراسة لأجل الإلمام بها وتحليلها عبر مختلف المراحل التي مرت بها بهدف الوصول لنتائج علمية دقيقة ومحاولة التعميم على الحالات التي تتشابه معها.

02-اقتربات الدراسة:

نظرا بطبيعة الموضوع وامتداداتها المتشعبة كان لزاما توظيف بعض المقاربات التفسيرية لأجل إعطاء بعض التفسيرات الجزئية لأجل استكمال التحليل من كل جوانبه ومن أهم هذه المقاربات¹:

أ-المقاربة الوظيفية:

جاء هذا الاقتراب لدراسة الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات الإدارية ولمعرفة كيفية تعاملها مع باقي فواعل المجتمع التي تسمى بمكونات الدولة، فلا يمكن الحكم على رشادة النظام إلا من خلال معرفة كيفية عمل فواعله مع بعضها البعض. وهذا انطلاقا من أن أي نظام مهما كانت صبغته سياسية أو إدارية لا بد أن يمر بعدة مراحل، بداية بالمدخلات والمطالب التي هي المشكلة التي تدفع الى اتخاذ القرار، وتحولها لمخرجات وهي القرارات الصادرة عن المنظمة ثم رد فعل متلقها ليتم إعادة التغذية ودراسة ردود الفعل من جديد وهكذا...، وأي خلل في هذه العملية يؤدي الى تعطل تحقيق الحكم الراشد، وهنا يظهر جليا أهمية هذا الاقتراب في تحليل موضوع الحكم الراشد وأثره على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ب-الاقتراب الاتصالي:

¹ محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الإقتربات، والأدوات، (الجزائر: جامعة الجزائر، 1997)، ص ص 130-

العملية الاتصالية في جوهرها هي نقل المعلومات وتبادلها بين العديد من الأطراف، وتعتمد عملية اتخاذ القرار الرشيد على الاتصال وتبادل المعلومات بين صناع القرار والمجتمع المخاطب بالقرار المراد اتخاذه، أي القرار يبني على أساس المشاركة فان ذلك يعني إيجاد القنوات التي تنقل مصالح المواطنين ومطالبهم لمتخذي القرار لأجل الوصول لقرار عقلاني ورشيد يخدم مصالح المنظمة والمجتمع على حد سواء.

ج-مقاربة صناعة القرار

ترتبط دراسة صناعة القرار بالحركة السلوكية ونظرية النظم، فهذه العملية تعبر عن حركة مستمرة من الفعل وردود الفعل. وهذا الاقتراب يساعد على التعرف على العوامل والمتغيرات التي تشكل الموقف الذي يتخذ القرار بشأنه، وعملية صناعة القرار لا تتوقف على صنعته وإعلانه، بل تشمل كل العمليات التي تسبقه وعملية اختياره وتنفيذه وتقويمه، كما يتناول هذا الاقتراب الأوضاع الاقتصادية والأبنية الاجتماعية والسياسية وأثرها في سلوك متخذ القرار.¹

د-اقتراب علاقة الدولة بالمجتمع

يعمل هذا الاقتراب على استيعاب علاقة الدولة بالمجتمع والاهتمام بعملية التفاعل بينهما، للوصول الى معرفة خصائص العلاقة بينها والعوامل المؤثرة فيها، فالنظام القوي هو الذي يملك القدرة على استيعاب كل المجتمع والقدرة على اتخاذ القرارات التي تكون فيها مشاركة فعلية لكل الأطراف. وبالتالي الحصول على الشرعية والاسترشاد بآراء مؤسسات المجتمع المدني لاتخاذ قرارات عقلانية ورشيدة كما أن الحكم الراشد يقوم على المشاركة واعتبار المجتمع المدني شريك في عملية الحكم.²

هـ-الاقتراب المؤسسي:

يشرح هذا الاقتراب التأثير المتبادل المفتوح بين الدول والمجتمع، كما أن المؤسسات تلعب دورا وسيطا بين مصالح فواعل الدولة و المجتمع، فهذا الاقتراب يرى أن القرارات الإدارية هي نتاج

¹ محمد شليبي، مرجع سابق، ص ص156-161.

² المرجع نفسه، ص ص217-219.

للمؤسسات التي تؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذها كما انه يأخذ بدور الأفراد و قيمهم وكذلك السياق الثقافي والاجتماعي للمنظمة في عين الاعتبار .

ثامنا: تقسيمات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على مقدمة و أربعة فصول وخاتمه، والتي يمكن استعراضها كالآتي :

بعد المقدمة تم تخصيص الفصل الأول: للإحاطة بالإطار المفاهيمي للحكم الراشد، كمقاربة مفاهيمية ومعرفية من خلال تعريفه و تحديد مكوناته، وركائزه ومؤشراته وشروط اعتماده واليات قياسه، بالإضافة للمعوقات التي تعترض عملية تبنيه.

أما بالنسبة للفصل الثاني: تم تخصيصه للقرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار من خلال مقارنة نظرية والتعريف بمفهوم القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار وأركانها، وتصنيفاتها وفق العديد من الاعتبارات، بالإضافة الى التطرق للمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، النماذج المعتمدة في هذه العملية والعوامل المؤثرة بها. والمشاكل التي تؤثر على جودة القرارات الإدارية المتخذة.

في الفصل الثالث تم تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الحكم الراشد وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار في ظل دراسة دور فواعل الحكم الراشد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية وانعكاسات مبادئه على القرارات المتخذة بالإضافة الى كيفية الاستفادة منها في هذه العملية، كما تم التطرق لمختلف المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرار وما هي الحلول التي يمكن أن تخفف من حدتها.

أما الفصل الرابع و الأخير تم التطرق فيه للتجربة الماليزية في تبني الحكم الراشد والعوامل التي ساعدتها في ذلك من خلال دراسة للمؤشرات والنتائج التي عرفتتها المنظمات الماليزية باعتماده أسلوب الحكم الراشد وأيضا محاولة تقديم توصيات للدول العربية للاستفادة من هذه التجربة الناجحة.

الفصل الأول : الحكم الراشد "مقاربة مفاهيمية"

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

توطئة:

يعد الحكم الراشد من بين أهم المواضيع التي أخذت اهتمام واسع على المستوى العالمي وأصبحت الشغل الشاغل لدى جميع المنظمات الدولية والإقليمية والدول على حد سواء، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد للأهمية الكبرى التي يكتسبها الحكم الراشد ، كما يعتبر مفهومه من أكثر المفاهيم تداولاً وتسويقاً من الناحية الفكرية وإن اختلفت المقاربات التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم نتيجة للتحويلات التي شهدتها العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين في شتى المجالات، ولقد صاحب هذا التنامي الإدراك بدور القيادات الإدارية باعتبارها أساس العملية الإدارية بعدما أظهرت عدة دراسات أن النجاح والإخفاق في تحقيق الفعالية الإدارية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رشادة الأسلوب الإداري (الحكم المحلي الجيد)، خاصة في ظل رغبة المنظمات بإحداث تغييرات جوهرية في هياكلها الإدارية، والاهتمام بعملية صنع القرار باعتبارها أهم عنصر في تحقيق الحكم الراشد.

كما طرح هذا المفهوم جدلاً واسعاً في الساحة الأكاديمية من حيث جوهره والأفكار التي جاء بها ، حيث تم اعتماده كمدخل لتحقيق التنمية على كل المستويات، وإعادة بناء اقتصاديات الكثير من الدول وخاصة النامية منها. نظراً للعلاقة الموجودة بين إشراك كل فواعل الحكم الراشد والأخذ بالمقاربات والنماذج العلمية في عملية صنع واتخاذ القرارات التي من خلالها يظهر مدى رشادة نمط التسيير، هذا ما دفع جل الحكومات لتبنى هذا الطرح كأجندة سياسية لها سواء بإرادتها أو كمشروطة من المنظمات المالية المانحة.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

لذلك تم من خلال هذا الفصل التطرق لمفهوم الحكم الراشد كمقاربة معرفية في حقل الدراسات التنموية ،أي الإحاطة بكل ما يتعلق بهذه المقاربة للوصول الى إدراك حقيقة الحكم الراشد كأساس استراتيجي في عملية اتخاذ القرار والمساهمة الفعالة في رسم السياسات العامة.

المبحث الأول :ماهية الحكم الراشد

ظهر مفهوم الحكم الراشد عام 1989 في تقرير البنك الدولي في إطار التغييرات التي طرأت على طبيعة دور الدولة من جهة وتطور علم الإدارة من جهة أخرى، فنجد على المستوى العالمي إن دور الدولة تراجع في صنع وتنفيذ السياسات. حيث لم تعد هي الفاعل الوحيد إنما أصبح هناك فواعل جديدة كالمنظمات الدولية والقطاع الخاص وحتى المجتمع المدني الذي صار شريك أساسي للدولة يتم من خلاله الحكم على مدى احترامها للديمقراطية. كما يعتبر مفهوم الحكم الراشد من أكثر المفاهيم تداولاً من الناحية الفكرية وان اختلفت المقاربات التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم فالتحولات التي شهدتها النظام الدولي في أواخر القرن العشرين جعلت الحكم الراشد يأخذ منحى جدي في الطرح الأكاديمي نظرا للفلسفة التي يتبناها و مقوماته الأساسية التي شملت مختلف مناحي الحياة السياسية، الاجتماعية، الإدارية وحتى البيئية.

المطلب الأول:عوامل ظهور مفهوم الحكم الراشد

أدى فشل وتعثر بعض الدول في تحقيق أهدافها وتآكل شرعيتها واتساع دائرة التآزم فيها إلى التفكير في إيجاد حل للخروج من هذه الحالة ،فوجدت المنظمات الدولية نفسها ملزمة لصياغة آلية جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها واسترجاع فعاليتها كمحاولة لحل الأزمة وإنعاش اقتصادياتها فظهر مفهوم الحكم الراشد كان نتيجة لمجموعة من العوامل والمتغيرات الدولية التي ساعدت على بروزه.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

فهناك العديد من الأسباب التي أدت الى هذا المفهوم سواء من الناحية الفكرية أو العملية، فظهور الحكم الراشد ما هو إلا انعكاس للتطورات والتغيرات التي طرأت على دور الدولة الذي تأثر بمعطيات داخلية وأخرى دولية. وهذا ما تطرق إليه في هذا المطلب من خلال تحديد الأسباب السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والأكاديمية لظهور الحكم الراشد.

أولاً:العوامل الاقتصادية

أدى إخفاق السياسات التنموية في الدول النامية التي كانت تتبنى المنهج الاشتراكي الذي يعتمد على الدولة بالدرجة الأولى، كفاعل أساسي في كل العمليات واستفحال ظاهرة الفساد في هذه الدول. جعلها تفكر في تبني سياسة جديدة تمكنها من تحسين الوضع وبناء اقتصاد جديد يعتمد على إشراك كل الفواعل وتحقيق التنمية.

ومن بين أهم العوامل الاقتصادية التي أدت لظهور مفهوم الحكم الراشد ما يلي¹:

01-الانتقال من التركيز على الدولة والتنمية الى الاهتمام بالآليات الكفيلة بفرض نظام التعددية الحزبية والديمقراطية الغربية، واعتبارها شرط أساسي للإصلاح الاقتصادي في الدول النامية، وفرض نموذج الحكم الراشد الذي يجمع بين المضمون السياسي والاقتصادي.

02 -فشل الدولة وعجزها على أن تكون الفاعل الأساسي للتنمية ، خاصة مع انتشار الفساد داخل المؤسسات التي تعنى بمحاربتها كقطاع القضاء والمجالس النيابية.

03-بروز الفكر النيو ليبرالي الذي جعل الدولة حارسة اي عليها مهمة توزيع الثروات وتحقيق الأمن والاستقرار، وترك عملية التنمية لآليات السوق والمنافسة، والتركيز على الربحية والخصخصة. لكن

¹عبد القادر حسين ،الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2011/2012، ص ص 20-22.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

هذه الفكرة لم تؤد الى نتائج مرضية في الكثير من الدول النامية وكان لها نتائج سلبية عطلت النمو الاقتصادي ، فكان من الضروري إشراك القطاع الخاص في عملية إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، كما ساعد التغير في القواعد والأسس التي تحكم النظام العالمي، حيث زاد الاعتماد المتبادل بين الدول وكذا زيادة اندماج السوق وتعميق حدة المنافسة نتيجة تحرير التجارة الدولية ولجوء معظم الدول إلى المؤسسات المالية الدولية التي مثلت النظام الاقتصادي الدولي.

04-سيادة نمط الدولة الربيعية التي تعتمد على المواد الأولية والقروض والاستثمارات الأجنبية.هذا ما أدى الى تراجع دور الدولة الاقتصادي واقتصره على التوزيع وإعادة التوزيع وإهمال الجانب الإنتاجي.

05-الاضطرابات التي شهدتها حركة البورصات وعجز الدول على تلبية حاجاتها الأساسية، جعلها تقبل مشروطة المنظمات الدولية للخروج من الأزمة ما أدى الى إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية كضرورة للقضاء على الأزمة.

06 -ارتفاع حجم المديونية الخارجية للدول النامية هدد استقرارها الاقتصادي وأدى لظهور العديد من المشاكل:كانخفاض الدخل الفردي،وتراجع القدرة الشرائية لدى المواطنين وزيادة مستويات الفقر حيث تتأثر كل هذه المؤشرات بأسعار النفط الذي يعتبر الدخل الأساسي للدول النامية.¹

07 -تنامي دور المنظمات العالمية والشركات المتعددة الجنسيات في صنع السياسات العامة وإعادة النظر في شكل العلاقة بين المجتمع والدولة. حيث أصبح المجتمع فاعل أساسي في عملية التنمية وبناء الاقتصاد الوطني.

¹ اسيا بلخير "إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي-بين النظرية والتطبيق-الجزائر نموذجاً(2000-2007)" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2009، ص30.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

فكل هذه العوامل كانت السبب الأساسي الذي جعل العديد من الدول تتجه نحو اعتماد منظومة الحكم الراشد كآلية للخروج من الأزمات الاقتصادية التي تعاني منها، وإضافة فواعل جديدة تعمل بجانب الدولة للدفع بعجلة التنمية والحق بركب الدول المتطورة في إطار ما يسمى بالحكم الراشد.

ثانيا:العوامل السياسية

هناك العديد من العوامل السياسية التي ساهمت في ظهور الحكم الراشد نذكر منها ما يلي¹:

01 -غياب مفهوم المواطنة فشرعية الدولة لا تقوم إلا بوجود عقد بين الحكام والمحكومين يحترم الحقوق والواجبات،فالدولة التي تقوم على النظام القبلي أو الجهوي وغيرها من التصنيفات اللاموضوعية تسبب أزمة شرعية لديها. فتصبح الدولة تقدم الخدمات وتلبي الحاجات كأنها هبة وليس حق مكفول للمواطن.

02-عدم قدرة الأجهزة البيروقراطية على التسيير وعجز ميزانيتها وانخفاض مستوى الإنتاجية، بسبب أطماع قمة الهرم حيث يتم تقديم المصالح الشخصية على حساب السياسات العامة وعدم تكيفها مع المتغيرات الموجودة على مستوى البيئة الخارجية.

03-إدراك الدول النامية أن الصعوبات التنموية التي تواجهها ترجع لازمة الحكم فيها مهد لتقديم مجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس الذي يقوم عليه الحكم الراشد: كالشفافية،المسألة والمشاركة.....وغيرها بالإضافة الى ضرورة إقحام القطاع الخاص في عملية التسيير.

04-عدم تمكين المرأة في المنظمة العربية وضعف مشاركتها في الحياة السياسية بصفة خاصة، ما جعل هذه الدول تكون في ذيل تصنيفات قوائم تقارير التنمية الصادرة عن البنك الدولي.

¹عبد القادر حسين ،مرجع سابق، صص19-20.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

05-عدم الاستقرار السياسي الذي تعاني منه الدول في العالم الثالث نتيجة للاستعمار الذي عرفتة المنطقة. كما أنها عانت من صراعات داخلية نتج عنها تدهور في الحياة الاجتماعية والأزمات الاقتصادية، لأن هذه الأنظمة كانت ترى أن المشاركة في الحكم مجرد تحصيل حاصل.

06-إتباع دول العالم الثالث سياسات الاحتواء القومي من خلال ضبط حركة المجتمع المدني، ومصادرة استقلالية النقابات والأحزاب من خلال تمويلها والتدخل في كل مناحي الحياة السياسية، حيث أصبحت دولة أشخاص وليس مؤسسات.¹

07-الانتكاسات التي شهدتها الدول التي قامت بالتحول الديمقراطي حيث لم تصل للأهداف المنشودة بل زادت من تأزم الوضع.

08-ضعف إدارة الحكم في المنطقة العربية مقارنة بالدول الأخرى وفق ما جاء في تقرير التنمية الانسانية العربية².

ثالثا:العوامل الاجتماعية

من بين ابرز العوامل الاجتماعية التي ساهمت في ظهور الحكم الراشد نجد³:

¹حسين النقيب خلدون، *التنمية السياسية*، دار المعرفة الجامعية، ج 02، مصر، د س ط، ص ص 158-159

²برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، *تقرير التنمية الانسانية العربية*، 2002، ص ص 103-106.

³العلوم فريد ابرادشة، *الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في. السياسية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014، ص ص 41-42.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

01-استفحال ظاهرة الفساد عالميا نتيجة لغياب المحاسبة والمسألة وحتى إن وجدت فهي شكلية،بالإضافة لغياب منظومة القيم الأخلاقية التي من شأنها أن تردع الأفراد ويصبح لديهم ما يسمى بالرقابة الذاتية.والبحث عن آليات جديدة لتحسين المستوى المعيشي.

02 -الإضرابات والمظاهرات ضد الممارسات الفاسدة التي انعكست على الأوضاع المعيشية. وشعور المواطنين بانتهاك حقوقهم الأساسية،وظفو قيم جديدة غير أخلاقية كالرشوة والمحسوبية وغيرها، اثر على علاقة المواطنين بالحكومات وفقدانهم الثقة بها.¹

03-ارتفاع معدلات الأمية والجهل في العديد من الدول خاصة الإفريقية، إذ يعتبر الحكم الراشد أحد أهم متطلبات تحقيق التنمية في جميع المجتمعات والدول النامية التي أصبحت بحاجة ماسة لإحداث إصلاحات عديدة بغية التقليل من مستويات الأمية والجهل وتحقيق حاجات المواطنين الأساسية.²

رابعا:العوامل الأكاديمية:

شهدت فترة ما بعد 1990 انتشار النموذج الليبرالي وبدأ العالم يشهد تحولات شملت كل الميادين لاسيما الاقتصادية والسياسية عبر عمليات تحول جذرية للأنظمة سواء كانت هذه التغيرات بطريقة سلمية أو عسكرية،فوجد الأكاديميون أنفسهم أمام تحدي ضرورة صياغة مفاهيم جديدة تتماشى والتغيرات الطارئة على النظام الدولي في مجال التنظير في العلوم السياسية و الإدارية.³ فنجد مثلا الحكم الراشد من المفاهيم التي أخذت اهتمام واسع كونه اقترح الرؤى السياسية

¹وليد خلاف ،دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية،جامعة منوري قسنطينة،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية،2010/2009،ص18.

²عمر كعيبوش ،ترسيخ الحكم الراشد كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة "مقاربة تحليلية:دراسة في واقع التجربة الماليزية"، جامعة محمد بوضياف المسيلة،كلية الحقوق والعلوم السياسية،قسم العلوم السياسية ،2015/2014،ص18.

رياض بوريش،الحكم الراشد والدول النامية مقارنة نظرية،دراسات إستراتيجية،ع15،ص21.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

الأكاديمية، حيث أصبحت المنظمات الدولية كالبنك الدولي ومنظمة التنمية تناشد الدول وتطلب منها تبني فلسفة هذا المفهوم لمعالجة مشاكلها التنموية. الأمر الذي دفع المختصين للتعامل الجدي مع هذا المصطلح ومحاولة إيجاد ترجمة دقيقة تعبر فعليا عن فحواه لأنه ليومنا هذا لا زال يعبر عنه بعشرات المصطلحات "الحكم المحلي، الحكم الصالح، الحوكمة.....".

كل هذه العوامل وغيرها ساعدت على بروز مفهوم الحكم الراشد كمنهج ومنظومة يمكن من خلالها معالجة جوانب القصور في الأنظمة، لتكون أكثر فعالية وتجسيد معادلة الحكم الراشد تجنباً لحدوث أي أزمات تؤدي لإضعاف الدولة وسياساتها.

المطلب الثاني:تعريف الحكم الراشد

تعد مسألة ضبط المفاهيم من أهم المشاكل التي تواجه الباحثين في مجال العلوم السياسية والقانونية. كما أن معظمها لا زال يثير الجدل بين المفكرين لأن أصل هذه المفاهيم أجنبي وعند الترجمة للغة العربية يحدث خلط فقد تجد عشرات المصطلحات ولها نفس المعنى .

المفاهيم خطوة أساسية يتضح من خلالها معالم البحث لا بد من الاتفاق حول المصطلح قبل الخوض في الموضوع .

كما هو الحال بالنسبة لموضوع الحكم الراشد الذي لم يعرف ترجمة حرفية تعطي المعنى الحقيقي للدلالات التي جاء بها. حيث تم ترجمة «gouvernance» للعديد من المصطلحات منها:الحكم الصالح، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الحوكمة.

قبل الانطلاق في التعريف لا بد من التفريق بين مصطلحي الحكم الرشيد وأسلوب الحكم، حيث أن الأخير يعني مجموعة من القواعد والمؤسسات والعمليات التي تمارس من خلالها السلطة في

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

الدولة.وهي بهذا تتصل بالسياسة والأبعاد السياسية بالمعنى الشامل، أما الحكم الراشد فإنه يتعلق بدراسة العناصر التي تجعل تلك الآليات والقواعد المؤسسية والعمليات تتسم بالفعالية ، كسيادة القانون رشادة عملية اتخاذ القرار ، الشفافية ، المشاركة، التمكينالخ.

بالإضافة الى أن هناك فرق كبير بين المصطلحين لان مصطلح الحكم لا يتضمن الجوانب المعيارية والخصائص التي على أساسها نحكم على طبيعة هذا الحكم، كما انه لا يفصح عن التوجهات والاستراتيجيات ولا حتى المؤشرات والأهداف، فمصطلح حكم يتغاضى عن كل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية في حين أن مصطلح الحكم الراشد الحديث فإنه يهتم بالبعد الديمقراطي والشرعية وإشراك العديد من الفواعل في عملية الحكم والتسيير وصنع القرار ورسم السياسات.

أما فيما يتعلق بمفهوم الحكم الراشد و الحوكمة فيمكن القول انه في بداية ظهور هذا المفهوم كان يستعمل كمرادف للحكومة، والذي لم يكن تجسيده على أرض الواقع إلا من خلالها.

ولقد تم ترجيح مصطلح الحكم الراشد كون أغلب الدراسات الجزائرية والتي تم الاطلاع عليها بهذا المصطلح.

ظهر مفهوم الحكم الراشد عام 1989 خاصة في تقارير البنك الدولي في إطار التغيرات التي طرأت في طبيعة دور الدولة من جهة، وتطور علم الإدارة من جهة أخرى. فنجد على المستوى العالمي أن دور الدولة تراجع في صنع السياسات العامة وتنفيذها ودخول فواعل جديدة كالمنظمات الدولية، القطاع الخاص وحتى المجتمع المدني.

أولا-التعريف اللغوي

الفصل الأول :الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

قبل الحديث عن التعريفات الاصطلاحية التي قدمت للحكم الراشد لابد من التعريف اللغوي للمصطلح الحكم لغة: حيث تم تعريفه في العجم الوسيط أنه مشتق من الفعل الثلاثي "حكم" أي بمعنى قضى، ويقال حكم له وحكم عليه وحكم بينهما، فالحكم إذن هو القضاء بين الناس¹.

الراشد: نقيض الغي. رشد الإنسان فهو راشد ورشيد وهو نقيض الضلال، إذا أصاب وجه الأمر والطريق².

وعند دمج الكلمتين يصبح الحكم الرشيد بمعنى التسيير العقلاني والحكيم للموارد الموجودة في الدولة .

ثانيا-التعريفات الاصطلاحية:

تعددت التعاريف الاصطلاحية التي قدمت لمصطلح الحكم الراشد بتعدد الجهات والمجالات التي ورد فيها ووجهات النظر للمفكرين والمختصين في هذا المجال . بغض النظر عن الخلفية الفكرية لأي مفهوم للحكم الراشد إلا أنها تتقاطع في ضرورة الدراسة الواقعية لتطورات المجتمع ونظام الحكم في العالم.

تم تصنيف التعريفات من قبل « R.A Rohdes » إلى مجموعة اتجاهات³:

01-الاتجاه الأول: يدرس المفهوم من خلال درجة تدخل الدولة في آليات سوق والاتجاه نحو الخصخصة كدلالة على الدولة التي لا تتدخل إلا عند الضرورة فقط.

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، 2004، ص190.

² مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزابادي، القاموس المحيط، ط6، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1998، ص926.

³ برهان زريق، السلطة السياسية ومسألة الحكم الصالح "الرشيد"، دمشق، 2016، ص303.

الفصل الأول :الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

02-الاتجاه الثاني :يعبر عن اتجاه الإدارات العمومية والقائم على إدخال أساليب الإدارة الخاصة في

المنظمات العامة وإدخال قيم جديدة كالمنافسة وتقييم الأداء التمكين الإداري، حيث يتبنى فكرة الكفاءة والفعالية في المنظمات العامة.

03-الاتجاه الثالث:يحاول هذا الاتجاه ربط الأبعاد السياسية والقيم الديمقراطية بمؤشرات

شرعية النظام. ويمثل هذا الاتجاه البنك الدولي.

04-الاتجاه الرابع:يرى أن الدولة لم تعد هي الفاعل الوحيد في صنع السياسات العامة إنما هناك

فواعل أخرى تعمل الى جانبها كالقطاع الخاص والمجتمع المدني.

05-الاتجاه الخامس:يجمع بين كل الاتجاهات السابقة ويرى ان الحكم الراشد هو مجموعة من

المعايير يمكن من خلالها الوصول للتنمية المطلوبة.

ويمكن ذكر بعض التعريفات التي جاءت في هذا الصدد على النحو التالي:

6-تعريف البنك الدولي:عرفه بأنه "التقاليد والمؤسسات التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في

الدول من أجل الصالح العام، وهذا يشمل عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم

،وقدرة الحكومات على تنفيذ السياسات بفعالية واحترام كل المواطنين والمؤسسات التي تحكم

التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية"¹.

¹ John D. Sullivan, « *Democratic Governance: The Key to Political and Economic Reform* », Translated from CIPE Feature Service, Center for international Private Enterprise, January 2004,p.05. available from. <http://www.cipe.org>.retrieved

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

من خلال هذا الطرح يتضح أن البنك الدولي يرى أن الحكم الراشد هو آلية للتسيير الفعال والعقلاني للموارد الموجودة، بالإضافة الى وجود فواعل رسمية وغير رسمية في العملية السياسية والاقتصادية، وان الهدف الأساسي من وجوده هو التحقيق الصالح العام.

وقد وضع البنك الدولي إستراتيجية ذات اتجاهين لتحديد كفاءة وفعالية الدولة وتمثلت في ¹:

أ- الإستراتيجية الأولى: عملية التوفيق بين دور الدولة وقدرتها، أي أن علمها تحديد مجالات تدخلها المختلفة طبقا لقدرتها الفعلية.

ب- الإستراتيجية الثانية: تنشيط عمل المؤسسات العامة وبث الحيوية فيها ومكافحة الفساد وتعزيز مقومات الديمقراطية وتوسيع اتجاهات اللامركزية في تلك المؤسسات.

وما يمكن ملاحظته على هذا التعريف أنه شمل على ثلاثة أبعاد للحكم الراشد وهي: البعد السياسي المتمثل في عملية اختيار القائمين على السلطة، وبعد اقتصادي متعلق بإدارة الموارد، وبعد مؤسساتي مرتبط باحترام المؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية.

07-تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP

يعرف الحكم الراشد حسب هذا البرنامج بأنه: "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تتيح للأفراد والجماعات تحقيق مصالحهم ويمارسون حقوقهم، القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم." ²

¹ أمين عواد المشاقبة والمعتصم بالله داود علوي، الإصلاح السياسي والحكم الراشد (إطار نظري)، دار الحامد للنشر

والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 43-44.

² برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2002، أيقونة للخدمات المطبعية، الأردن، 2002، ص 100-102.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف وفق الوسائل القانونية والمؤسسية الموجودة دون المساس بحقوق الأفراد ووضع الأولويات وفق توجه الأغلبية أو بصورة أخرى وفق مبادئ الديمقراطية. كما يمكن القول أن هذا التعريف يتميز بقدرته على التجاوب مع متطلبات المواطنين من خلال الشفافية ، المشاركة، وتعزيز روح القانون.

08-تعريف لجنة الحكم العالمي:

"مجموع الطرق والأساليب المشتركة بين الدولة والمواطنين والخواص من أجل تسيير شؤونهم المشتركة بطريقة مستمرة على أساس من التعاون والتوفيق بين المصالح المتفق أو المختلف عليها من أجل الخير العام"¹.

يرتكز هذا التعريف على فكرة الشراكة بين القطاع العام والخاص والذي يعتبر أهم شرط من شروط تطبيق الحكم الراشد، بما يقضي على الصراعات بين الحكام والمحكومين ويحقق استقرار سياسي واقتصادي وجعل كل الجهود تصب في المصلحة العامة.

09-تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE

عرفته هذه المنظمة " انه استخدام السلطة السياسية و ممارسة السيطرة على المجتمع في إدارة الموارد بهدف تحقيق التنمية"².

ربط هذا التعريف الحكم الراشد بالسلطة السياسية أي الحكومة باعتبارها الفاعل الأول والأساسي في تسيير المجتمع و توزيع موارده وفق فلسفة الحكم الراشد.

¹وليد خلاف، مرجع سابق، ص 24.

²رياض بوريش، مرجع سابق، ص ص 17-18.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

10-تعريف الوكالة الكندية للتنمية الدولية

عرفته بأنه " أسلوب ممارسة التخصيص السلطوي للقيم من قبل الحكومات في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية .وانه ممارسة القوة بواسطة المستويات المختلفة للحكومة بأسلوب يتسم بالفعالية الأمانة، الإنصاف " ¹.

كما يشمل مفهوم الحكم الراشد وفق هذا الطرح العلاقة بين الحكومة وبقية الفواعل سواء افراد أو مؤسسات. فالحكم الراشد هو أيضا منظومة قيمية يجب أن تحتويها هذه المؤسسات كالرقابة والنزاهة والمساءلة، بحيث يمكن لهذه القيم أن تضبط المسار التنموي للسلطة السياسية.

11-تعريف المعهد الدولي للعلوم الإدارية

العملية التي بواسطتها يمارس أعضاء المجتمع السلطة والحكم، وقدرة التأثير على السياسات والقرارات التي تهم الحياة العامة الاقتصادية والتنمية الاجتماعية.

ركز هذا التعريف على ضرورة المشاركة في الحكم بين الفواعل الموجودة في المجتمع. فالحكم الراشد من هذا المنظور هو عملية إدارية فنية يتم من خلالها رسم السياسات وصناعة القرارات. ²

12-تعريف الأمانة العامة للأمم المتحدة "كوفي عنان"

أكد الأمين العام السابق لهيئة الأمم المتحدة أن الحكم الراشد لا يمكن فرضه سواء من قبل السلطات الوطنية أو المنظمات الدولية، بل هو خيار لا يتحقق في ليلة وضحاها إنما بوجود دولة القانون والإرادة الفعلية والواضحة للسلطة السياسية، كما يتطلب التفعيل الفعلي لكل مقومات

¹ Johnson, Isabelle, *Redefining the concept of governance* (Canada:canadien international development agency,1997)p01.

² عمر كعبوش، مرجع سابق، ص24.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

الحكم الراشد وعدم إغفال أي جانب حتى يكون هناك نتائج، وهذا ما لم يتحقق في الدول النامية كون تبني منظومة الحكم الراشد كان مشروطة وليس خيار.¹

ثالثاً: إسهامات بعض الباحثين في تعريف الحكم الراشد

مثل ما تعدد التعريفات بالنسبة للمؤسسات والمنظمات الدولية نجد هناك تعدد في وجهات نظر الأكاديميين كل حسب خلفيته وأفكاره وسنحاول في ما يلي تقديم البعض منها:

01-تعريف هرميت السن هالس Hermut Elsen Hans: الذي عرفه بأنه "هو فن إدارة التفاعلات بين الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني"². ركز هذا التعريف على ضرورة التعامل مع الفواعل الغير الرسمية في الدولة. والتركيز على إشراك هذه الفواعل في العمليات السياسية والاقتصادية.

02-تعريف مورتن بوس Morten boos: هو أسلوب للحكم يهتم بالأنظمة التي تشكل مجموعة من المبادئ الأساسية لتنظيم الحياة العامة ويتضمن بذلك المؤسسات الحكومية والغير حكومية التي تعمل في المجال العام.³

عرف الحكم الراشد باعتباره مجموعة من المبادئ التي تنظم الإطار العام للدولة، ويضمن وجود شراكة بين المنظمات الرسمية وغير الرسمية التي تعمل في ذات المجال.

03-تعريف جان كورمان Jan Korman: "عقد اجتماعي جديد يقوم على شراكة ثلاثية لأجل تعبئة أفضل قدرات المجتمع وإدارة أكثر رشادة لشؤون الحكم"¹

¹ زهير الكايد عبد الكريم ، *الحكمانية: قضايا وتطبيقات* (القاهرة : منشورات المنظمة العربية الإدارية ، 2003) ، ص . 17 .

² فريد ابرادشة، مرجع سابق، ص 37.

³ عمر كعيبوش مرجع سابق، ص 25.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

تناول جان كورمان الحكم الراشد من خلال طبيعة الشراكة الثلاثية الموجودة بين الفواعل الأساسية للمجتمع وتقسيم الأدوار. الدولة ممثلة في الإدارة التي تنفذ السياسات وتعمل على تقديم الخدمات، والقطاع الخاص الذي يمول المشاريع ومنظمات المجتمع المدني الذي هو بدوره يمثل قناة اتصال بين السلطة السياسية والجمهور، كما يعمل على التنشئة السياسية وإضفاء الشرعية للنظام السياسي.

04-تعريف فرانسوا كاستين Francois Caasting: يرى بأن مبدأ الحكم تغير وانتقل من التركيز على الاقتصاد السياسي للدولة إلى فكرة التركيز على فواعل الحكم وهذا ما أضاف كلمة الرشيد لكلمة الحكم.

فأصبح الآن الأكاديميون لا يفكرون في مصطلح الحكم دون إضافة الرشيد أو الجيد معه، كما يقترح ان يتم تعريف الحكم بأنه مبدأ يتضمن كيفية اتخاذ القرار في إطار المجتمع. فتصبح الحكومة شكلا من أشكال الحكم.²

وفي الأخير ومن خلال التعريفات السالفة الذكر يمكن القول أنه ليس هناك تعريف موحد وشامل للحكم الراشد، فكل منها ركز على جانب معين وعليه حتى يكون هناك إلمام للمفهوم لابد من وجود العناصر التالية:

-الحكم الراشد يقوم بالأساس على عملية إشراك كل فواعل المجتمع، سواء قطاع خاص أو مجتمع مدني. حتى يكون هناك تكامل في الأدوار التي يقوم كل منهم بها وتخفيف العبء على الحكومة وتقاسم للمسؤولية.

¹ فوزي سامح الحوكمة، سلسلة مفاهيم، ع 15، 2005، ص 37.

² François casting , *La gouvernance* ;défi d'une approche non normative, revue idra n30,2005,pp 112-113.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

- ضرورة تمتع الفواعل غير رسمية بالاستقلالية المالية حتى لا تبقى المشاركة أمرا شكليا فقط فإذا كانت تمويل هذه المنظمات من طرف الدولة لا يمكنها معارضة قراراتها، فوجود الاستقلالية المالية ضروري لوجود استقلالية موضوعية في القرارات المتخذة.

-وجود رؤية إستراتيجية منظمة يتم من خلالها توزيع المهام وتحديد الأولويات. فمن أهم مؤشرات الحكم الراشد وجود رؤية لدى المنظمة حتى تكون هناك غاية تسعى لتحقيقها. ويمكن أن تقيس مدى كفاءتها وفعاليتها من خلالها.

-وجود مجموعة من القيم تكون راسخة لدى كل الأطراف المعنية بالعملية السياسية والاقتصادية كالمساءلة، الشفافية، النزاهة وغيرها فبدون هذه القيم لا يمكن القول بأن المنظمة تعمل وفق فلسفة الحكم الراشد.

-وجود جهاز إداري يتمتع بالكفاءة والفعالية وضرورة تحسين مستوى الخدمة العمومية. من خلال العمل على تطوير الموارد البشرية. من خلال البرامج التدريبية و الدورات التكوينية التي تمكن الموظفين من اكتساب مهارات جديدة تزيد من فعالية الأداء وكفاءة الأفراد.

المطلب الثالث: شروط قيام الحكم الراشد

يعد الوصول الحقيقي الى الحكم الراشد من أهم الغايات التي تسعى لها الكثير من الدول. والتي تتطلب وجود مجموعة من الشروط الأساسية التي غيابها يعثر الدول عند الانتقال للتطبيق على أرض الواقع. فلا يكفي إصدار القوانين والمراسيم التي تحت على تبني الحكم الراشد مثل ما هو الحال في الكثير من الدول النامية، التي بادرت بإصدار لوائح متعلقة بمكافحة الفساد ومحاولة محاكاة بعض

الفصل الأول :الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

الدول الرائدة في هذا المجال. إلا أنها لم تأتي بأي نتيجة نظرا لغياب مجموعة الأسس التي يبني عليها هذا النموذج. وهذا ما سيتم التطرق إليه فيما يلي¹:

أولاً: وجود إرادة فعلية لدى النخب الحاكمة وكل فواعل المجتمع على إرساء قواعد الحكم الراشد: لأنه دون وجود الإرادة والرغبة الحقيقية لن تكون هناك جدية في التعامل مع هذا النموذج، ولن تكون هناك نتائج مرضية لأن أصل أي فكرة هو الاقتناع. ومن أصعب الأمور التي قد تواجهها الدول في أي إستراتيجية تتبناها هي مقاومة التغيير التي قد تحدث على أي مستوى والتي تشكل هدر للوقت والطاقات.

ثانياً: وجود ثقافة تغليب المصلحة العامة فوق كل اعتبار: سواء كانت اعتبارات سياسية اجتماعية أو شخصية، خاصة في المجالس النيابية كونها هي همزة الوصل بين الشعب والحكومة وإن كانت هذه الأخيرة صعبة نوعاً ما وهذا ما يتطلب وجود مستوى عالي من الوعي والتعليم، فمثلاً الدول التي فرضت عليها الديمقراطية ولم تكن خيارها عانت الكثير من الأزمات السياسية مثل ما حدث في الجزائر سنة 1988. وحتى هناك التي لازالت تعاني لحد الآن لذلك من المهم جداً وجود الإرادة لدى المجتمع الذي اختار تبني نموذج الحكم الراشد في التسيير لأجل الدفع بعجلة التنمية فيه.

ثالثاً: تأسيس وحماية حرية الإعلام: تتأثر المؤسسة الإعلامية في الكثير من الدول بالسلطة السياسية، ولذلك تعتبر مسألة استقلالية هذه المؤسسة أمر في غاية الأهمية لتعزيز الشفافية ووصول الخبر كما هو دون أي زيف. كون الإعلام يساهم في كشف الفساد والانتهاكات القانونية، بالإضافة إلى إبراز أوجه النقص في الأداء الحكومي. فهناك الكثير من التضيق والمضايقات التي يتعرض لها الإعلام في الدول التي لا يتمتع فيها الإعلام بالاستقلالية المالية. والتي تجعل منه مؤسسة

¹ فريد ابرادشة، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

تابعة لها ولكن أيضا يجب أن يتحلى الإعلام بالنزاهة واحترام أخلاقيات المهنة وتشجيع التغطية المحايدة للأخبار في وسائل الإعلام المملوكة للدولة بتكوين لجان مراقبة مستقلة.¹

رابعا: الحد من هيمنة المسؤول الحكومي: تركيز السلطة في يد أشخاص أو مؤسسات معينة يبرئ أرضية خصبة للفساد، وهذا ما يتنافى وما جاء به الحكم الراشد. في ظل هذه الظروف يمكن للموظفين الحكوميين استخدام سلطتهم للحصول على الرشوة وإبرام الصفقات الخفية. وقد وضع دانييل كوفمان خبير بالبنك الدولي قائمة توضح أهم المجالات التي يجب أن تركز عليها جهود الإصلاح وهي²:

- الجمارك وإصدار التراخيص والتصاريح وحصص الواردات.

- الهيئات المختصة بمنح الاستثمارات مما قد يعطي قوة للاحتكار.

- أماكن تخزين الحبوب والاتصالات السلكية واللاسلكية والبنية التحتية.

لذلك يستوجب إصدار قوانين واضحة وتطبق على الجميع بالإفصاح ، ووضع معايير يمكن أن تستخدمها الهيئات الحكومية لمنح الدعم وتحديد الحصص والإعفاءات والغرامات.

خامسا: تقوية الجهاز الإداري: قد يصبح تقوية وإصلاح الأجهزة الإدارية ومواكبة التكنولوجيا من التحديات التي تواجهها الدول عند افتقارها لموظفين تم تكوينهم مهنيا بشكل كافٍ. وعندما يبقون على العلاقات الشخصية داخل العمل هنا تصبح الإدارة عاجزة على تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة، ما يجبر المواطن على المشاركة في الفساد لتسهيل الإجراءات. لذلك يجب تبسيط وتسهيل الإجراءات وتعزيز آليات الرقابة داخل المؤسسات العمومية.

¹ John D.sullivan,op cit pp16-22.

²Ibid.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

مما سبق يمكن القول أن الحكم الراشد من أهم الأمور التي تؤثر بشكل كبير على مستقبل التنمية في الدول، وحتى يتحقق لابد من توفر الشروط سالفه الذكر وغياب أي منها قد يؤول دون تحقيق الأهداف المنشودة من تبني نموذج الحكم الراشد.

المبحث الثاني: فواعل الحكم الراشد

من بين أهم الأفكار التي جاءت بها فلسفة الحكم الراشد هو خلق التوازن بين مجموعة من الأطراف أو الفواعل التي من شأنها أن تؤثر في إدارة مؤسسات الدولة وتوجيه اهتماماتها. والمشاركة في صنع سياساتها، على عكس النظريات السابقة التي منها من أعطت للدولة الدور الأكبر في صنع وتنفيذ السياسات في حين ذهبت أخرى لإعطاء الحصة الأكبر لاقتصاد السوق والقطاع الخاص، وفي كل من الحالتين كان هناك تغييب للمجتمع المدني وفعاليته، فجاء الحكم الراشد ليخلق توازن بين هذه الفواعل الثلاث.

حيث تعددت الفواعل المعنية بتكريس فلسفة الحكم الراشد حيث هذا الأخير هو مشروع مجتمع بأكمله. والعلاقة بين هذه الفواعل هي علاقة تكامل فلا يمكن إقصاء أي منها.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

كما اتفق علماء السياسة والاقتصاد على أن الفواعل الأساسية للحكم الراشد ثلاثة وهي: الدولة متمثلة في المؤسسات الرسمية، القطاع الخاص والمجتمع المدني. وفي ما يلي سوف نحاول التطرق الى هذه الفواعل موضحين طريقة عملها لأجل إرساء مبادئ الحكم الراشد.

المطلب الأول: مؤسسات الدولة (القطاع العام)

تعتبر الدولة فاعل أساسي في تجسيد الحكم الراشد نظراً لأنها توفر الإطار القانوني والتشريعي الملائم الذي يحدد السياسات العامة وطريقة العمل بها. بمعنى هي التي تسن القوانين التي تسمح بتشكيل المنظمات الغير حكومية والمجتمع المدني، بالإضافة لتحديد المهام والتمويل للهيئات المحلية بما يسمح للسير الحسن لشؤون المجتمع. فالعلاقة بين الدولة والمواطن ما هي إلا تعبير عن مدى تفعيل المشاركة في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، والتي ركزت عليها كل الدراسات السابقة للحكم الراشد.

وبما أن قوة كل نظام سياسي تتمحور حول مدى تجسيد مبدأ الفصل بين السلطات، فحسب مونتيسكيو لا يمكن احترام الحقوق الفردية والجماعية إلا إذا كانت هناك سلطة تحد من قوة السلطة الأخرى. فلا يمكن تكريس الرشادة في ممارسة الحكم بوجود احتكار للسلطة في يد مؤسسة واحدة.¹

تشكل الحكومة من ثلاث سلطات وهي:

أولاً: السلطة التشريعية

¹ ناجي شنوف، البرلمان كأداة ديمقراطية في التسيير الحسن في ظل نظام الحكم الرشيد، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء 01، المنعقد يومي 08/09/2007، جامعة سطيف مطبعة إقرأ قسنطينة، ص 114-116.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

السلطة التشريعية هي إحدى السلطات الثلاث في الدولة وتتمثل في المجالس النيابية، فهي الأداة الأساسية للتعبير عن الإرادة الشعبية في جميع نظم الحكم الديمقراطية. وتتكون من مجلسين غالبا تبعا لنظام السياسي المتبع في الدولة، تتمثل وظيفتها الأساسية في وضع التشريعات والتصويت على القوانين . كما أنها تقوم أيضا بالرقابة على الأجهزة.¹

وقد اعتبر الكثير من المهتمين بالدراسات السياسية أن السلطة التشريعية تلعب دورا هاما في إقرار السياسات الاجتماعية والاقتصادية التي تهدف لتحقيق العدالة وتوفير الفرص للجميع. كما أنها تمثل إرادة الشعب وصوته من خلال النواب الذين يمثلونهم داخل البرلمان بهدف تحقيق توازن المصالح المختلفة في المجتمع وتعزيز الديمقراطية.

في ظل التحول السياسي للدول الذي يسعى لتكريس الرشادة وأهميتها في رسم السياسات العامة، تعد السلطة التشريعية واحدة من أهم الأدوات التي تحقق ذلك. لا سيما وان فعاليتها يمكن أن تعكس مدى التطور في دراسة التحول القائم بصفاتها السلطة المعبرة عن الشعب والقادرة على الحفاظ على حقوق المواطنين وحرياتهم.²

ثانيا: السلطة التنفيذية

السلطة التنفيذية هي المؤسسة الحكومية المسؤولة عن تنفيذ السياسات واتخاذ القرارات اللازمة لضمان العمل الحكومي ، حيث تتكون من رئيس الدولة أو رئيس الحكومة وفي بعض الأنظمة الاثنين معا بالإضافة الى الحقيبة الوزارية.

¹ عادل عمران حمد، أهمية السلطة التشريعية في إدارة الدولة والدور الرقابي الذي تمارسه، *عجلة الجامعة، دراسات قانونية*، م05، ع2022، 1، صص 78-96.
² المكان نفسه.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

إذا كان التشريع من مهام السلطة التشريعية بإصدار اللوائح التنظيمية لتفعيل تلك القوانين هو من مهام السلطة التنفيذية ، التي يحق لها من خلال الدستور أن تشريع هي أيضا من خلال المراسيم أو حتى أوامر رئاسية¹.

وفيما يتعلق باختصاصات السلطة التنفيذية فإنها تختلف حسب النظام السياسي القائم، فهي في الغالب تقوم بإدارة وزاراتها بالإضافة الى توجيه العاملين في الإدارات الحكومية، وحسب جيمس أندرسون فإن دورها في رسم السياسات العامة يعد حاسما بالنظر لهيمنة السلطة التنفيذية والاعتماد الكبير على قياداتها في رسم السياسات وتنفيذها. ويرجع هذا لكثرة القضايا التي تستوجب خبرات فنية متخصصة يتوفر عليها الإداريون التنفيذيون بالأساس².

ولقد وضعت مختلف الدراسات تصورا جديدا لدور الحكومة هذا ما سمي بالرشادة التي تتضمن الأدوار الجديدة التي يجب أن تلعبها الحكومة لبلوغ الحكم الراشد، فالحكومة كصانع قرار لا بد أن يعمل على توفير سياسات منسجمة وفعالة، من خلال تحسين اتخاذ القرارات وعمليات وضع القواعد وتبسيط الإجراءات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالمعلومات التي لها علاقة بالسياسات وتقييمها وميزانية المشاريع³.

ثالثا: السلطة القضائية

تلعب السلطة القضائية دورا محوريا في التنظيم العام للمجتمعات الحديثة وعلى قدر فعالية هذا الدور تستقر الحياة في المجتمع فلا يكفي سن القوانين وتنفيذها ، بل يجب أن يكون تطبيقها

¹ فريد ابرادشة، مرجع سابق، ص 57.

² الطيب بته، مكانة السلطة التنفيذية في النظام السياسي الجزائري على ضوء الدساتير المتعاقبة، الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، م 06، ع 01، جوان 2021، ص ص 535-559.

³ فريد ابرادشة، مرجع سابق، ص 58.

الفصل الأول :الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

مكفولا من خلال قنوات تسهر على ضمان قيام العدالة وحماية الحقوق من أي انتهاك. تتمثل عموما في القضاة والادعاء العام ونوابه بالإضافة للمحاكم والمجالس القضائية.

يعتبر الحفاظ على استقلال القضاء أمر بالغ الأهمية للحفاظ على سيادة القانون، ولضمان سلامة عمل وحيادية نظام المحاكم، وبما أن الوظيفة الرئيسية للقضاء هي تطبيق القانون والتجرد في حل النزاعات المرفوعة أمامها، فإنها هذه الوظيفة ترتبط ارتباط وثيق بشرعية السلطة القضائية التي يجب ان تكون حيادية ونزيهة.¹

لهذا يعد استقلال هذه الهيئة من ابرز العوامل الجوهرية لقيام الحكم الراشد، فتدخل السلطتين التشريعية والتنفيذية في اختيار من يتولون المناصب الرئيسية في سلك القضاء يؤدي لإعاقة دور السلطة القضائية في تكريس الحكم الراشد. ولذلك السلطة القضائية هي مطالبة اليوم بإجراء إصلاح شامل لنظامها القانوني، والعمل على تكييف نفسها بما يتماشى وفلسفة الحكم الراشد. من خلال ما سبق يبرز دور مؤسسات الدولة كفاعل أساسي ومحوري في تجسيد الحكم الراشد من خلال توفير الأطر القانونية والتشريعية التي تحدد صياغة وتنفيذ السياسات العامة. وتوفير الحريات العامة وتنظيم المشاركة الشعبية، فالدولة بمؤسساتها هي القادرة على تحقيق التوازنات الكبرى في المجال الاقتصادي والاجتماعي داخل المجتمع.²

كما انه يقع على عاتق هذه السلطة مهمة التأكد من مدى توافق النصوص التشريعية مع الدستور. بالإضافة الى معرفة مدى التطبيق الصحيح والفعلي للسلطة التنفيذية للنصوص التشريعية. وفي حالة وجود الخلل في التنفيذ فإنه بإمكانها تعديل هذه القرارات أو حتى إلغائها.

¹ دليل عملي لبناء الدساتير، المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، 2011، ص ص 2-7. للاطلاع أكثر متاح على الرابط

<http://www.idea.int> تاريخ التصفح 2023/09/27.

² محمد شلي، الاستقرار السياسي الماوردي والموند : دراسة مقارنة، " . الجزائرية للعلوم السياسية والإعلام ، ع . 01 ، (الجزائر . 2001-2002) ، ص ص 156-157.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

المطلب الثاني:القطاع الخاص

قد اتفق أغلب الباحثين في حقل الدراسات السياسية والاقتصادية على أن القطاع الخاص أصبح ميكانيزم أو أداة فعالة في تجسيد مفهوم الحكم الراشد، وهذا حسب فلسفة النظام الليبرالي الذي أكد على أن دور الدولة الاقتصادي تراجع بشكل كبير بعد سقوط النظام الاشتراكي.

يلعب القطاع الخاص دورا كبيرا كشريك للدولة في الاقتصاد، فبإمكانه أن يوفر اليد العاملة والمال لأجل تمويل المشاريع والمعرفة اللازمة في عمليات تنمية بالشراكة مع أجهزة الدولة والمجتمع المدني في العديد من المجالات ،كما أنه يوفر الشفافية لقدرته على نشر المعلومات و إصدار الإحصائيات الدورية.ونظرا للدور الذي يلعبه القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية نجد أن الحكم الراشد يكرسه من خلال رفع المستوى المعيشي للمواطنين وتحسين مستوى تقديم الخدمات لهم و إدخال أسلوب العمل فيه للإدارات الحكومية بغرض تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹.

ترجع أهمية القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والاجتماعي وفق فلسفة الحكم الراشد لمجموعة الافتراضات التالية²:

-تميز القطاع الخاص بكفاءة عالية مما يؤدي لتحسين الخدمات التي يوفرها لأن القطاع الخاص له أهداف ربحية فهو يعمل على تحقيق الجودة في تقديم الخدمات سواء من حيث تنمية مهارات الموظفين من خلال التدريب والتكوين أو من حيث الوسائل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب التنظيمية.

¹عمر كعيوش ،مرجع سابق،ص36.

²فوزية بقرش ،دور القطاع الخاص في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي،/بحاث/اقتصادية وإدارية،م14،ع2020،01،ص ص 553-580.

الفصل الأول :الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

-يتبع أساليب حديثة والاعتماد على التكنولوجيا المتطورة مما يؤثر على نوعية القوى البشرية بما يؤدي لزيادة الإنتاجية، فعمليات التوظيف كالاستقطاب والاختيار تكون وفق أسس علمية تسمح له باختيار أفضل القوى العاملة الموجودة في السوق والتي تقدم القيمة المضافة للمنظمة.

-الاستثمار في هذا القطاع يساعد على النمو الاقتصادي والحد من الفقر من خلال توفير فرص العمل وتحسين نوعيتها. فالقطاع العام وحده لا يمكنه استيعاب كل الطالبين للشغل. فالقطاع الخاص من خلال توفيره لمناصب العمل يمكن أن يقلل من نسبة البطالة وتخفيف الضغط على القطاع الحكومي الذي في غالب الأحيان يعاني من التشبع الوظيفي.

-تمويل مؤسسات المجتمع المدني من خلال دعم المشروعات والتدريب وتزويدها بالخبرة والمعلومات.

وعليه لقد أصبح من الضروري على الدولة الحديثة تشجيع تطوير القطاع الخاص ودعم المشاريع الخاصة لخلق التنافسية، وإعطاء المساحة للقطاع الخاص لا يعني إزاحة دور الدولة إنما هو تطوير لأسلوب تدخل الدولة، فقد أثبتت التجارب انه لا وجود لاقتصاد السوق إلا في كنف دولة قوية ولا نقصد بالقوة هنا حجم تدخلها بل فعاليتها. فالسوق يتطلب وضع الشروط والقوانين التي يجب إتباعها والتعامل بها لتجنب الفوضى.¹

المطلب الثالث: المجتمع المدني

شهد مصطلح المجتمع المدني تحولات كبرى في توظيفه منذ مرحلة العقد الاجتماعي التي أسسها هيجل وجون لوك وكارل ماركس وغيرهم من المفكرين الاجتماعيين فكانت هذه التحولات نتيجة للبيئة والظروف السائدة لدى النخب الفكرية والسياسية فيها ويقوم المجتمع المدني على شكل

¹المرجع نفسه.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

منظمات، وبذلك يمكن اعتبار الجمعيات والنوادي واتحادات العمال والنقابات وغيرها أمثلة على المجتمع المدني.¹

بما أن الحكم الراشد مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمشاركة الشعبية، فإنه لا أساس للحكم الراشد في ظل حكم الفرد مهما كان، فالمجتمع المدني يقوم جنباً إلى جنب مؤسسات الدولة فهو مطالب بالقيام بدوره الرقابي والمساءلة العامة وتقويم السياسات الخاطئة عن طريق المعارضة البناءة والإيجابية.²

ومن بين أهم التعريفات التي قدمت للمجتمع المدني أنه "الإطار العام الذي يمتد ويربط بين الأفراد والدولة، والذي يشكل قنوات اتصال ويسمح بمشاركة الأفراد سواء فردياً أو جماعياً في مختلف الأنشطة. وتنظيمها في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، وتسيير الموارد بكل شفافية لتحقيق التنمية".³

أضاف منظرو القرن العشرين أمثال غابرييل الموند وسيدني فيريا أن العنصر السياسي للعديد من منظمات المجتمع المدني له دور في زيادة الوعي المجتمعي، مما يؤدي إلى تكوين مجتمع قادر على اتخاذ القرارات السياسية بشكل أفضل ودفع الحكومات على أن تصبح أكثر مسؤولية. كما أكد روبرت بوتنام على أن المنظمات غير السياسية في المجتمع المدني تعتبر أساسية لتحقيق الديمقراطية لأنها تقوم ببناء رأس مال اجتماعي والتي بدورها يتم توجيهها إلى المجال السياسي تدريجياً.⁴

¹ حسن شحادة، سلسلة التربية المدنية 06 المجتمع المدني، بيت المواطن للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2015، ص ص 22-28.

² فريد ابرادشة، مرجع سابق، ص 64.

³ زهير عبد الكريم كايد، مرجع سابق، ص ص 47-48.

⁴ أميرة احمد عادل، أماني أحمد إسماعيل خضير وريمان احمد عبد العال، مداخل مفهوم المجتمع المدني وخصائصه وتطور وظائفه، العلمية للدراسات التجارية والبيئية، م 12، ع 02، 2021، ص ص 157-178.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

قيام الحكم الراشد مرتبط بوجود تنظيمات مجتمع مدني فاعلة ومؤثرة وقادرة على ممارسة دورها في توعية المجتمع بتكويناته المختلفة، كما أن المواطن فيه يمثل النقطة المحورية والجوهرية التي تجعله شريكا لا مشارك فحسب.

يمكن إيجاز أهم وظائف المجتمع المدني في ما يلي¹:

-تحقيق النظام والانضباط داخل المجتمع باعتباره أداة لضبط سلوك الأفراد والجماعات والتعامل فيما بينها.

-تحقيق الديمقراطية من خلال الالتزام بالمسائلة العامة والشفافية وإدارة الخلاف بالطرق السلمية بالإضافة للعمل على بناء الثقة بين المواطن والإدارة العامة.

-التنشئة الاجتماعية والسياسية من خلال غرس مجموعة من القيم والمبادئ في الأفراد، كقيم الانتماء التعاون التضامن والمشاركة.

-ترسيخ الحكم الراشد من خلال الرقابة على المنظمات الإدارية والتأكد من قيامها بمهامها بطريقة سليمة وكذلك دعم نظام العدالة والشفافية وتعزيز الثقة في بيئة العمل.

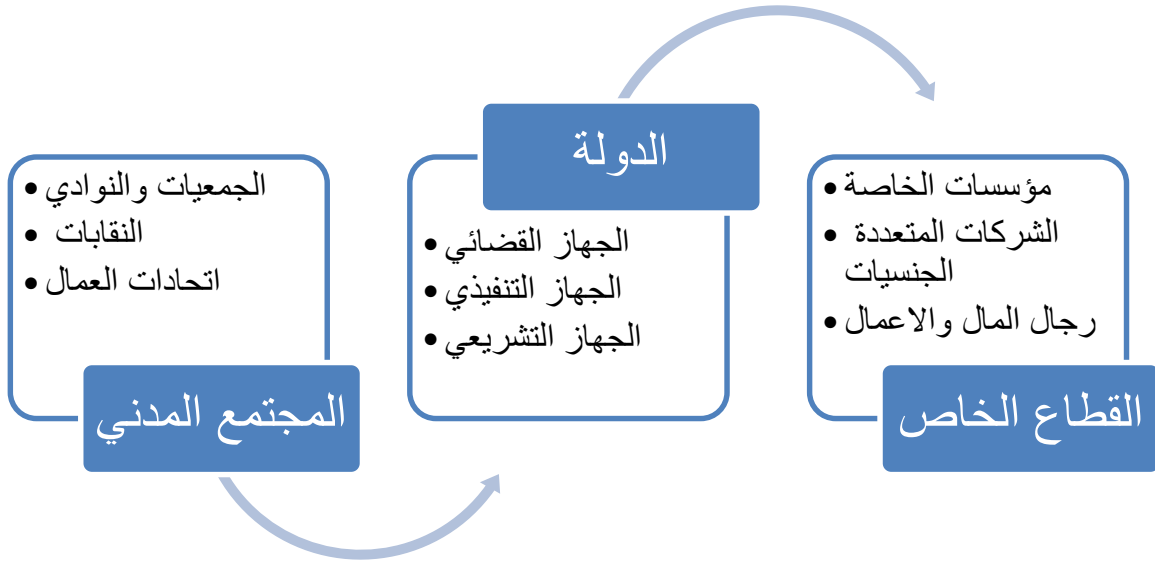
نتيجة لكل ما سبق يمكن القول أن الحكم الراشد يقوم على العلاقة التكاملية بين مختلف الفواعل الثلاث:المؤسسات الحكومية،القطاع الخاص والمجتمع المدني.لأن الحكم الراشد عملية لا يمكن أن تنفرد بها الدولة لوحدها،وبالنظر الى الدور الموكل لكل فاعل من الفواعل الثلاث فإن إرساء مبادئ الحكم الراشد يتطلب وجود المشاركة الفعلية بينها وتكامل أدوارها على مختلف الأصعدة

¹ حسن شحادة، مرجع سابق ص 22-27.

*التنشئة السياسية:مجمل العمليات التي يمكن من خلالها إكساب الفرد معايير وقيم واتجاهات سياسية تتناسب مع الأدوار المجتمعية وتكون هذه العملية مستمرة،تمكن الفرد من خلالها التعبير عن ذاته ومطالبه.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

السياسية والاقتصادية وحتى المجتمعية، بشرط إيجاد إطار قانوني ينظم هذه العلاقة ويحدد مهام كل منها تجنباً للتصادم واختلاط الأدوار.



الشكل رقم 01: الفواعل الأساسية في الحكم الراشد.

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول بأن كل فواعل الحكم الراشد وما تتضمنه من مؤسسات تلعب دوراً هاماً في مجاله وغياب أي منها يشكل خللاً في البنية الوظيفية لهذه الفواعل.

ويمكن للقطاع الخاص تدعيم المجتمع المدني لتفعيل دوره في إطار الحكم الراشد من خلال ما يلي:

01- تمويل مؤسسات المجتمع المدني من خلال دعم المشروعات، وبناء المنشآت، المنح...

02 - العمل على تسهيل عملية نقل المعلومات، والتدريب وتزويد مؤسسات المجتمع المدني بالخبرة.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

03- تشجيع وتحفيز الاستثمارات المحلية من جهة وجلب الاستثمارات الأجنبية.¹ واحترام معايير

المنافسة ومحاربة الفساد*.

04 - الاستغلال العقلاني للموارد والمحافظة عليها، والعمل على خلق بيئة اقتصادية مستقرة.

المبحث الثالث:آليات قياس الحكم الراشد

الحكم الراشد يعبر على قوة النظام السياسي في أي بلد بمدى قدرته على الإلمام بكل جوانب الحياة السياسية، الاقتصادية والاجتماعية. فإنه بالإمكان أيضا قياس قدرة الدولة من منظور تفعيلها لآليات الحكم الراشد، خاصة وان هذه الآليات تتضمن أبعاد ومعايير مرتبطة فيما بينها، وفي هذا الإطار قدم البنك الدولي التقرير الذي صدر عن الهيئة الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة مجموعة من المقومات المطلوبة في استدامة تنمية الدولة، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال إبراز أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس مدى رشادة الحكم في أي نظام و الأبعاد التي يرمي إليها.

المطلب الأول:مؤشرات الحكم الراشد

¹-زهير عبد الكريم الكايد. مرجع سابق، ص . 67.

*- الفساد حسب البرنامج الإنمائي المتحدة هو: "إساءة استعمال السلطة العمومية أو الوظيفة للمنفعة الخاصة ، سواء عن طرق الرشوة أو استغلال النفوذ أو المحسوبية أو الغش، أو الإكراه للتعجيل بالخدمات أو عن طريق الاختلاس . إذا فالفساد ظاهرة أخلاقية واجتماعية وسياسية واقتصادية غير سوية توجد في كافة بلدان العالم ، وان اختلفت خطورتها على دولة إلى أخرى لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :المرسي السيد حجازي ، التكاليف الاجتماعية للفساد، "المستقبل العربي، ع . 23 ، (23 افريل 2003).

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

تختلف مؤشرات الحكم الراشد باختلاف الهيئات التي وردت عنها، وهي مرتبطة بالأهداف التي ترجوها من الحكم الراشد فنجد أن بعض التعاريف ركزت على الكفاءة في حين ذهبت أخرى للمشاركة، وهناك من أكدت على سيادة القانون. لكن البنك الدولي حاول الإلمام بكل ما سبق وقدم مجموعة من المؤشرات التي سنوردها على النحو التالي:

01-المشاركة Participation: بمعنى تهيئة السبل والآليات التي تسمح لكل فواعل المجتمع من مواطنين و مؤسسات أن تساهم في عملية صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة المعبرة عنهم في مختلف مستويات الحكم، ويمكن إن تعني المشاركة أيضا اهتمام المواطنين بالشؤون السياسية وصنع القرار بما يزيد من شرعية النظام.¹

وهناك ثلاثة شروط تشكل المتطلبات الأساسية لفاعلية عملية المشاركة والتي بدونها تصبح هذه العملية شكلية دون أي فائدة وهي²:

الشرط الأول: يرتبط بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها عملية الحوار والمشاركة، والتي تتمثل في مبدأ قبول تعدد الأطراف وأهدافها ومصالحها، والاقتران بأهمية الحوار في ترشيد اتخاذ القرار من خلال اتفاق يجمع بين تلك الأطراف.

الشرط الثاني: يرتبط بالقضية التنموية التي تعد المشاركة من أهم مقوماتها من حيث وضوحها وتوفر المعلومات الأساسية عنها، وإتاحتها لكل الأطراف.

الشرط الثالث: متعلق بكفاءة تمثيل الأطراف المختلفة كي تعبر بصدق عن رؤاها وتوجهاتها بما يمكن من المشاركة الفعالة .

¹ بومدين طاشمة، *الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر*، التواصل، ع26، جوان 2016، ص ص26-52.

² ولاء البحيري، *المشاركة المجتمعية، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية*، الاسكندرية، 2013، ص08.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

02-الشفافية Transparency: من أهم خصائص الحكم الراشد وتعني حرية تدفق المعلومات وسهولة تبادلها ،أي أن تكون متاحة لكافة المؤسسات وجميع الأطراف المعنية.

كما يجب أن تتوفر معلومات كافية على عمل المؤسسات وأدائها لكي يسهل مراقبتها ومتابعتها.وبالتالي فالشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبالطريقة التي يمكن الاعتماد عليها¹.و تنص المعايير الدولية على ضرورة توفر مجموعة من العناصر لتحقيق الشفافية وهي²:

- تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية بما يتفق مع قواعد قانونية مكتوبة ومنشورة.
- وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح تحدد فيها: المعلومات التي يجب توفرها، والمواعيد التي يجب نشرها فيها والمسؤولية القانونية عن عدم نشرها.
- أن توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أدائها.
- أن توفر المؤسسات الحكومية البيانات التي يحتاجها المواطن والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لوضع الخطط المستقبلية، وتقدير معدلات المخاطر.
- أن تكون نصوص القوانين واللوائح والتعليمات، والإجراءات في متناول المواطن وأصحاب الأعمال.
- يتم توفير البيانات الأساسية عن الأداء الاقتصادي، والإداري والسياسي في الوقت الملائم.
- يتم توفير البيانات المتعلقة بالمالية العامة بشكل مفصل ودقيق وسريع.

¹عمراني كربوسة، *الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر*، في عمراني كربوسة (محرر)، *التحولات السياسية وإشكالية التنمية*، دار ابن النديم للنشر والتوزيع، بيروت، 2014، ص ص 129-152.

²عمر كعبوش، *مرجع سابق*، ص ص 26-27.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

- يتم توفير نصوص البحوث والدراسات التي تقوم الدوائر الحكومية بإعدادها، والتي تمس حياة المواطن بشكل مباشر.

- تقوم الدوائر الحكومية بشكل دوري، وكلما دعت الحاجة بوضع نصوص السياسات والإجراءات والخطط التي تتبناها في تناول المواطنين.

03-سيادة القانون Roul of Law: أي مرجعية القانون وسيادته على الجميع دون أي استثناءات بدأ من حقوق الإنسان بشكل أساسي وهو الإطار الذي ينظم بين المواطنين وبين و الدولة .و حتى بين مؤسسات الدولة فيما بينها كما يحترم مبدأ الفصل بين السلطات واستقلالية القضاء وتؤمن هذه القواعد العدل والمساواة بين المواطنين وهذا ما يتطلب وضوح الأطر القانونية وانسجامها في التطبيق.¹ فحكم القانون في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يشير الى حماية حقوق الأفراد والجماعات وفرض العقوبات وان يكون الخضوع للقانون لا للأفراد.²

04-المساءلة والمحاسبة Accountability: أولت المنظمات الدولية أهمية كبيرة لهذا المؤشر، فهو يقتضي إخضاع جميع المسؤولين في الدولة أو القطاع الخاص وحتى المجتمع المدني لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته وتعد المساءلة أهم سبل تحقيق التنمية.³ وتعرف هيئة الأمم المتحدة المساءلة بأنها الالتزام من قبل المسؤولين في القطاع العام والخاص بالقواعد التالية ⁴ :

-تبرير القرارات المتخذة وتوضيح كيفية تنفيذها.

¹الياسين بوجردة ،واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، *الجزائرية للدراسات السوسولوجية* ،ع02، جون2007، ص ص 249-274.

²غانم القاضي غالب وآخرون، *حكم القانون لقاءات ومحاضرات*، المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة (2005-2006)، ص. 12.

³عمراني كربوسة، *مرجع سابق*، ص135.

⁴عمر كعبوش، *مرجع سابق*، ص29.

الفصل الأول :الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

-التجاوب مع الانتقادات والمطالب التي تقدم من طرف المواطنين.

-تحمل مسؤولية الأخطاء التي تنجم عن القرارات المتخذة.

وتتخذ المسئلة ثلاثة أشكال¹:

أ-المساءلة التشريعية:من أهم سمات النظام الديمقراطي،لأن البرلمان يلعب دورا بارز في الرقابة على أعمال الحكومة.

ب-المساءلة التنفيذية:خضوع الجهاز الإداري نفسه للمحاسبة عن طريق الجهاز الإداري.

ج-المساءلة القضائية:تعد ركنا أساسيا في ضبط عمل الجهاز الحكومي وغير حكومي كونها تلعب دورا بارز في الحكم الراشد حيث أنها تراقب سير عمليات التنفيذ ومعاينة الممارسات الغير سليمة.

05-الفاعلية والفعاليةEffectivness and Efficiency:ويعبر ذلك على البعد الفني أي قدرة

الأجهزة الإدارية على تحويل الموارد الى برامج وخطط ومشاريع تلي حاجات المواطنين المحليين. والتعبير عن أولوياتهم،مع تحقيق نتائج أفضل والاستخدام العقلاني والرشيد للموارد المتاحة.²فالفعالية في فعل الأشياء الصحيحة بطريقة عقلانية وبالتالي تنخفض التكاليف،فيتم استخدام اقل الموارد واقصر وقت للحصول على المنفعة، في حين ان الفاعلية هي فعل ما يجب لتحقيق أهداف المنظمة³

06-العدل والمساواةEquity: أي إعطاء الحق للجميع دون أي اعتبارات جندرية أو عرقية أو

قومية في الحصول على الفرص المتساوية في الارتقاء الاجتماعي. من أجل تحسين أوضاعهم و تحقيق

¹ عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود، الفساد والإصلاح، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق سوريا، 2003، ص198.

² بومدين طاشمة، مرجع سابق، ص31.

³ للاطلاع أكثر متاح على الرابط <https://business4lions.com/> تاريخ النصف 2023/10/02.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

الرفاه لهم.¹ و المقصود به هنا العدل الاجتماعي أي توفير معاملة عادلة وفرص متكافئة وحصص متساوية من الموارد والخيرات لكل افراد المجتمع، وصولاً لتحقيق الاحتياجات الأساسية التي هي منظومة مترابطة من المتطلبات الحياتية الشاملة التي لا تقف عند توفير الحاجات الفيزيولوجية.²

07-الرؤية الاستراتيجية Statagic vision:حسب مفهوم الحكم الراشد فإن الرؤية الاستراتيجية تحدد بالشراكة بين القطاع العام والخاص والمجتمع المدني من خلال خطط طويلة الأمد لتطوير العمل المجتمعي وتحقيق متطلبات أفراداه فعند وضع الاستراتيجيات لابد من مراعاة كل المتغيرات الداخلية والخارجية ودراسة المخاطر المحتملة.³ فالإستراتيجية تحدد طريقة التعامل مع المتغيرات المتوقعة مستقبلاً، كما تحدد طبيعة القرارات التي تحتاجها المنظمة لمواجهة المستقبل أو يمكن القول بأنها إجابة للسؤال كيف سنصل؟.⁴

08-الاستجابة Responsiveness : أن تسعى الأجهزة المحلية الى خدمة جميع الأطراف المعنية والاستجابة لمطالبها خاصة الفئة الضعيفة والمهمشة وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي بدورها تستند للشفافية وتوافر الثقة بين المواطن والإدارة.⁵

09-الإجماع Consensus Orientation:هو أن جميع المصالح المتعلقة بالمجتمع قد تواجه خلافات تحتاج الى اتخاذ قرارات حازمة في مسألة معينة فيجب تغليب رأي المجموعة تحقيقاً للنفع العام للوطن والأفراد.⁶

¹ الياسين بوجردة ،مرجع سابق، ص260.

² محمد زكي ابو النصر، العدالة الاجتماعية حلم اليقظة في مجتمع الإقصاء، دار الفيروز، مصر، ط2016، 1، ص19.

³ فريد ابرادشة، مرجع سابق، ص71.

⁴ جاسم سلطان، التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة ، ط2010، 2، ص20.

⁵ يومدين طاشمة ،مرجع سابق، ص32.

⁶ عمراني كربوسة، مرجع سابق، ص136

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

كما قام معهد البنك الدولي التابع للبنك الدولي، بإشراف " دانيال كوفمان " وآخرين بوضع ست معايير للحكم الراشد تأخذ بعين الاعتبار الجانب السياسي والاقتصادي والمؤسساتي ، من خلال محاولة خلق "مقياس دولي مقارن "an internationally comparative measure"، والذي تمخض عنه ما يعرف بمشروع مؤشرات الحكم الراشد حول العالم "the world governance indicator project" وهي¹:

01- المشاركة والمساءلة : يمكن من خلال هذا المعيار قياس مدى قدرة المواطنين في دولة ما على المشاركة في العملية السياسية ، وانتخاب الممثلين في البرلمان، وحرية التعبير وتكوين الجمعيات والأحزاب السياسية والانضمام إليها، وحرية الإعلام والصحافة.

02- فعالية الحكومة : يساعد هذا المعيار قياس نوعية الخدمات العامة، وقدرة جهاز الخدمة العمومية والمدنية واستقلاله عن الضغوط السياسية، كما يمكن من خلال هذا المعيار التعرف على نوعية إعداد السياسات العامة.

03- نوعية التنظيم : قدرة الحكومة على توفير سياسات وتنظيمات سليمة تتيح تنمية القطاع الخاص ،وتساعد على ذلك ويكون ذلك بتوفير بيئة مناسبة للأعمال، والقضاء على أهم القيود الرئيسة التي تواجه الشركات.

04- سيادة القانون: يقيس هذا المكون مدى ثقة المتعاملين في أحكام القانون في المجتمع والتقيد بها، بما في ذلك نوعية إنفاذ العقود وحقوق الملكية ، وكذلك احتمال وقوع جرائم وأعمال عنف.

¹-عبد القادر مختار و عبد القادر عبد الرحمان ، " دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية " حالة الدول العربية ، " ورقة مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي. الدوحة، قطر ، 19- 21 ديسمبر 2011 ، ص ص 4-6.

الفصل الأول :.....الحكم الرشيد " مقارنة مفاهيمية "

05- مكافحة الفساد: يقيس هذا المكون مدى ضبط أو الحد من ظاهرة الفساد في كل المجالات، ومدى استحواذ واستغلال النخب وأصحاب المصالح الشخصية لموارد الدولة.

06- الاستقرار السياسي وغياب مظاهر العنف والإرهاب: يقيس هذا المعيار احتمال زعزعة استقرار الحكومة بأساليب غير قانونية، أي غير الآليات الدستورية بل عن طريق أعمال العنف الرسمي بما في ذلك الأعمال الإرهابية.¹

وعليه الحكم الرشيد يمكن أن يقاس من خلال مجموعة من المعايير كالمشاركة وتطبيق النظام الديمقراطي وكذا مكافحة الفساد بالإضافة الى بناء إعلام حر ونزيه يعمل على ترسيخ سبل تعزيز الحكم الرشيد بصورة شفافة وواضحة تخضع لمفهوم المساءلة والمسؤولية لأي تقصير اتجاه الدولة والمجتمع.

المطلب الثاني: أبعاد الحكم الرشيد

باعتبار الحكم الرشيد ممارسة سياسية ،اقتصادية واجتماعية ،فإنه يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في البعد السياسي الذي يمثل السلطة السياسية ومدى شرعيتها، وبعد اقتصادي واجتماعي تتمثل في مدى مساهمة المجتمع المدني والقطاع الخاص في حياة المواطنين من حيث جودتها ونوعية هذه الحياة، أما البعد الإداري والتقني فهو المتعلق بالجانب التنفيذي ومدى كفاءة الإدارات العامة في تنظيم الشؤون الاقتصادية والسياسات التنموية، وعليه فإن للحكم الرشيد ثلاثة أبعاد أساسية مترابطة لا تقبل التجزئة وهي: البعد السياسي، البعد الاقتصادي والاجتماعي، البعد الإداري والفني.

¹ المكان نفسه.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

أولاً: البعد السياسي

يتعلق هذا البعد بطبيعة السلطة ومدى شرعيتها، وقد تم إدراج هذا البعد في معادلة الحكم الراشد لأنه لا يمكن أن تكون هناك رشادة دون منظومة سياسية تعزز مبدأ المشاركة السياسية الشاملة، لتمكين المواطنين من ممارسة حق المواطنة من جهة وزيادة شرعية السلطة من جهة أخرى. بالإضافة الى مدى توفر معايير الشفافية والمساءلة في الانتخابات فهذه القيم تجسد قوة العلاقة بين الحاكم والمحكومين، وطريقة اختيار الحكومات وكيفية استغلال وسائل الإعلام، كما تعمل على مساعدة القيادات السياسية على إجراء التحولات المرنة وانتقال السلطة سلمياً، وهذا لا يتحقق إلا في ظل نظام ديمقراطي بما يحتويه من آليات لتحقيق الأمن والاستقرار الذي يساعد على الإصلاح وتأطير مختلف العلاقات وفق إطار قانوني يكرس حماية حقوق الإنسان دون أي تمييز ديني أو عرقي أو *جنسدي.¹

إذا فالبعد السياسي للحكم الراشد يتطلب وجود مجموعة من السلوكيات التي تعكس مبادئ الديمقراطية التي تفرض دولة الحق والقانون وتكرس المشاركة الشعبية وتحقيق التفاعل الإيجابي بين الفواعل الأساسي في المجتمع لأجل خدمة للمصالح العام .

ويتضح كل ما سبق من خلال ²:

¹ خيرة بن عبد العزيز ، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيح الإداري، *مجلة الفكر*، ع2012، ص337-315.

*الجنندر: التفريق بين الرجل والمرأة على أساس الدور الاجتماعي الذي يقومون به وليس الفروق الفيزيولوجية بين الرجل والمرأة التي تقف حاجز أمام المساواة. للاطلاع: <https://aljazeera.net>

² يوسف صدام، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الانسانية في الوطن العربي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2006-2007، ص ص 16-20.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

-الانتخابات الحرة والنزهة التي تعتبر البعد الإجرائي للديمقراطية الذي يعبر عن المشاركة الفعلية في صياغة السياسات واتخاذ القرارات، كما أنها وسيلة فعالة في الرقابة على أعمال السلطة.

-دولة الحق والقانون التي تحترم الحريات العامة لإنشاء الجمعيات التعبير عن الرأي حرية التنقل السكن وغيرها من الحقوق حيث تكون هذه الحقوق مضمون للجميع دون استثناء. كما تتضمن وجود نظام قانوني كامل وسليم وفعال يخضع له الجميع سواء أفراد أو مؤسسات.

-وجود صحافة حرة ومستقلة وهذا مرتبط بالوصول للمعلومات القابلة للتداول بما يسمح بالتصفح الدقيق لأعمال الحكومة ، لإجراء مناقشات مناسبة للمعلومات. وخلق الوعي المجتمعي، رد فعل يشكل مدخلات النظام السياسي فهي تعتبر أداة اتصال بين الحكام والمحكومين.

-وجود هيئات منتخبة فعالة تتميز بسلطتها وقدرتها على مراقبة السلطة التنفيذية. فالمعايير التي يتضمنها الحكم الراشد سواء على مستوى الإجراءات من حيث إعطاء المجالس المنتخبة سواء كانت محلية على مستوى البلدية والولاية أو مركزية على مستوى السلطة التشريعية متمثلة في البرلمان القدرة الرقابية على السلطة التنفيذية ، بما يحقق الشفافية وتكريس مبدأ المسائلة أمام الرأي العام. كما أن البرلمانات تملك سلطة تشكيل لجان للتحقيق في القضايا التي يطرحها الرأي العام.

ثانيا:البعد الاقتصادي والاجتماعي

يعد هذا البعد من أهم محاور الحكم الراشد الذي يركز على تقليص دور الدولة وتدخلها في المجال الاقتصادي وإعطاء حرية للمجالات الاقتصادية إذ يكمن هذا البعد في السعي نحو تحقيق رشادة اقتصادية.وقد انتقل الاهتمام من تحديد مستويات النمو الاقتصادي إلى مستويات الأداء الاقتصادي وأثره على حياة الأفراد واستقرار الدولة لتحقيق التنمية، فالرشادة الاقتصادية تتعلق

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

بالتنمية وضرورة إشراك القطاع الخاص في تحقيق التنمية باعتبارهم شركاء اقتصاديون في عملية التسيير وتوزيع الثروة.¹

إن البعد الاقتصادي يحمل في طياته بعدا اجتماعيا يهدف الى تحقيق الفعالية في الحكم فهو يرتبط ببنية المجتمع المدني ومدى استقلاليته عن الدولة، ومن حيث السياسات العامة في هذا المجال وتأثيرها على نوعية الحياة.

وقد أعيد النظر في دور الدولة في المجال الاقتصادي من خلال التركيز في عملها على²:

-تحقيق الاستقرار السياسي وإصلاح المنظومة القانونية في المجال الاقتصادي.

-فتح المجال أمام القطاع الخاص والتقليص من تدخل الدولة في الاقتصاد.

-اتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق الأهداف التنموية.

ثالثا: البعد الإداري

يرتبط هذا البعد بعمل الإدارة العامة ومدى كفاءتها وفعاليتها موظفها، فترشيد الإدارة العامة وتأمين استمراريتهما بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، يعتمد على الاهتمام بالجهاز الإداري و الأنظمة والقوانين المعمول بها التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق أهدافها.³

¹- UNDP , *Le rôle de la gouvernance M rapport sur le développement humain durable*,(Ouagadougou ,bourkinafaso , 2000),p,11.

²حسين كريم، مفهوم الحكم الصالح، المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ع2000، ص 96-97.

³نور الدين بن شوفي، الطاهر جلطيط، واقع الحكم الراشد في الجزائر، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، م2021، 04، ص، ص11-32.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

إن فلسفة الحكم الراشد تقضي العمل على تنمية وتطوير الجهاز الإداري والانتقال من تقريب المواطن للإدارة الى فكرة تقريب الإدارة من المواطن. وجعله عنصر فعال في المجتمع وشريك في التنمية. ويتطلب مبدأ الرشادة الإدارية ضرورة استقلال عن السلطة السياسية والاقتصادية من خلال الخضوع في أداء المهام للقوانين فقط حتى يتحقق الفصل بين تملك الوظائف الإدارية و الوسائل التي يستخدمها الموظف في أداء مهامه مما يجعله يخضع لنظام منضبط ومتجانس بعيدا عن أي توجهات سياسية وحزبية.¹

ازدادت أهمية هذا البعد في تفعيل الحكم الراشد من خلال الاعتماد على الإداريين في معرفة قوانين وإجراءات العمل وتحليل المعلومات ونقاط القوة والضعف في الإدارات التنفيذية، وتقديم التصويبات اللازمة من أجل تصحيح الاعتلالات، ويمكن تفعيل البعد الإداري من خلال²:

-التوزيع العقلاني للموارد البشرية المتاحة.

-تشجيع المعايير الموضوعية في التوظيف والترقية وضمان مبدأ تكافؤ الفرص.

-وضع تشريعات للقضاء على الفساد بكل مظاهره.

-تطبيق اللامركزية لأجل تسهيل الإجراءات وتقريب الخدمة من المواطنين.

وفي الأخير يمكن القول أن إصلاح وترشيد الإدارة العامة متوقف على تنمية مواردها المادية والبشرية .من خلال إتباع إستراتيجية متكاملة تمكنها من تحقيق أهدافها، وتكييف هياكلها مع فلسفة الحكم الراشد من خلال المشاركة والشفافية في صنع القرارات وتمكين كل الأطراف الفاعلة من ذلك.

¹عمر كعبوش ،مرجع سابق،ص40.

²يوسف زدام،مرجع سابق،ص23.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

مما سبق فإن أبعاد الحكم الراشد الثلاث متكاملة ومترابطة، فلا يمكن تصور وجود رشادة سياسية من دون إدارة فاعلة ومستقلة، كما لا يمكن أن تنجح السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب مؤشرات الشفافية والمساءلة والمحاسبة، وبالتالي فالحكم الراشد لا يتحقق إلا بوجود هذه الأبعاد مجتمعة وغياب أي منها يحول دون قيام فعلي للحكم الراشد.

المطلب الثالث: معوقات الحكم الراشد

رغم كل ما يقدمه الحكم الراشد من إضافات للدولة والمجتمع إلا أنه يواجه مجموعة من الصعوبات التي تقف أمام القيام الفعلي لفلسفة الحكم الراشد. سواء كانت هذه المعوقات سياسية، اقتصادية أو حتى مجتمعية وثقافية .

01-معوقات سياسية: وتشمل هذه المعوقات في ما يتعلق بالسلطة والحياة السياسية ويمكن إجمالها فيما يلي¹:

أ-ضعف مؤسسات الدولة والتركيز على الأشخاص: الولاء للأفراد وتغيب المؤسسات ما يجعل السلطة غاية لتحقيق مصالح فئة معينة وهذا ما يتنافى ومبادئ الحكم الراشد. فالاختيار الذي يكون قائم على أسس ذاتية يؤدي حتما للانحراف عن المصلحة العامة ،وتصبح السلطة السياسية خادمة لمصلحة فئة دون الأخرى، فالأنظمة التي تبني على الولاءات والأشخاص لا تصمد طويلا فهي تزول بزوال الأشخاص.

¹فريد ابرادشة، مرجع سابق، ص ص 81-85.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

ب-عدم الاقتناع بالديمقراطية والانفتاح السياسي:يوجد بعض الدول التي ترفض الديمقراطية نتيجة خوف النخب الحاكم فيها على مناصبها، ونظرتها للديمقراطية على أنها مصدر خوف وقلق وتهديد للوحدة المجتمعية فيها. في حين أن الحقيقة هي خوفهم على مراكزهم ونفوذهم، ففتح المجال أمام المواطنين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في رسم السياسات التي تحقق وتلبي احتياجاتهم واختيار ممثلهم يقف عائق أمام أطماع النخب الفاسدة.

ج-هيمنة العلاقات الاجتماعية والقبلية على دواليب الحكم وبالتالي تغييب الشهادات والكفاءة و انتشار المحسوبية وتغليب المصلحة الشخصية . ويصبح الشخص الغير مناسب في المكان المناسب.وهذا يجعل مشروعية النظام تتآكل وبالتالي غياب الثقة بين الحاكم والمحكومين.

-غياب المعارضة الحقيقية والبناءة فإذا كانت المعارضة شكلية أي في مضمونها هي امتداد للسلطة وإعادة إنتاج الحكم في شكل جديد. فلا فائدة من وجودها فالمعارضة الحقيقية هي التي تعمل على رفض الممارسات غير الشرعية وتعمل على محاربة مأرب الفساد.

-عدم وجود إرادة حقيقية لدى الدولة في إرساء مبادئ احكم الراشد إنما هو حتمية مفروضة من أي جهة يعني عدم الجدية في التعامل.وبالتالي عدم الوصول للأهداف المرجوة من تبني الحكم الراشد.

02-المعوقات الإدارية:تتمثل في مجموعة التصرفات والمعاملات التي تكون في الجهاز التنفيذي

والتي تنافي ما يجب أن يكون عليه هذا الجهاز ويمكن إيجازها فيما يلي:

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

-غياب المخطط الهيكلي وعدم وضوح السياسات العامة مما يؤدي لتضارب المسؤوليات وبالتالي عرقلة عمل الجهاز الإداري.بالإضافة إلى تسييس الموظفين الإداريين مما يؤدي لضعف اهتمامهم بتنمية قدراتهم.¹ ويصبح كل اهتماماتهم كيف يكسبون ولاء النخب الحاكمة.

-وجود قوى تقاوم التغيير لأن الوضع الجديد لا يناسبهم سواء كان خوفا من المسؤولية ،أو يهدد مصالحهم الشخصية مما يؤدي لشيوع الفساد بكل أنواعه وضعف الرقابة.

-نشر المعلومات المغلوطة وتزييف الحقائق والتشويه في المعلومة ما ينتج عنه قرارات تزيد من المشاكل بدل حلها، فأولى خطوات حل المشكلات الإدارية هو جمع المعلومات الحقيقية والدقيقة عنها، فالفشل في التشخيص يؤدي حتما في الفشل في حل المشكلة المطروحة.

02-المعوقات الاقتصادية والاجتماعية: هناك ارتباط وثيق بين ما هو اقتصادي و اجتماعي

فهما وجهان لعملة واحدة ومن أهم التحديات التي تواجه الحكم الراشد في هذا الصدد ما يلي:²

أ-الاعتماد على الربيع:فالدولة التي لا يبني اقتصادها على خلق الثروة وتنويع الاقتصاد تكون معرضة للزمات الاقتصادية والاجتماعية للارتباط الوثيق بالسوق العالمية والبترو، فأسعار هذا الأخير تعاني من اضطرابات، كما أنها طاقة غير متجددة. فالاقتصاديات الناجحة هي التي استطاعت أن تجد مصادر أخرى لتمويل نفسها وإشباع حاجات مواطنيها بعيدا عن البترول.

ب-ضعف العلاقة بين الحكومة والمواطن والتي تعد أهم ركائز الحكم الراشد فالمواطن الذي

لا يضع ثقة في حكومته لا يمكن أن يكون عنصر فعال ومشارك في المجتمع لاعتقاده أن مشاركتها وعدمها لا تؤثر بشيء.¹

¹بومدين طاشمة، مرجع سابق، ص ص 40-41.

²مصطفى بلعدي، تحديات الحكم الراشد على مستوى الجماعات الإقليمية، *المجلة الشاملة للحقوق*، م01، ع03، ديسمبر 2021، ص 116-123.

الفصل الأول :الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

اختيار المواطن لممثليه على مستوى المجالس المنتخبة على أساس الانتماء لا الكفاءة.

ج-عدم اهتمام المواطن بمتابعة عمل المجالس المحلية كالاطلاع على محاضر المداولات والصفقات التي تخص الشأن العام والتنمية المحلية. سواء لغياب هذه الثقافة لدى افراد المجتمع أو اقتناع منهم بأن أصواتهم لا تسمع. وفي كلا الحالتين هذا الغياب يتيح للفساد المالي أن يتغلغل في الهيئات المحلية.

د-غياب الرؤية الإستراتيجية في رسم السياسات والتي تعد من أبرز مؤشرات قياس مدى رشادة الحكم، ضعف تواصل الحكومة مع المجتمع المدني الذي يعتبر الشريك الأول لها في تحقيق الوعي بالتنمية.

هـ-عدم الشفافية في إعلام المواطن بالمشاكل والصعوبات التي تواجهها الحكومة خوفا من الفوضى والعنف الذي قد يحدث في قاعدة الهرم.

و-عدم وجود إعلام مستقل ونزيهه يعمل كقناة تواصل بين الحاكم والمحكومين.فغالبا ما يكون الإعلام مظلل أو يخدم أطراف معينة.

ومما سبق يمكن القول أن كل الصعوبات والعوائق السابقة تؤول دون قيام مقارنة الحكم الراشد والدولة التي تكون فيها هذه التحديات تعد بيئة غير صالحة لتكريس الحكم الراشد، وإذا لم يتم تداركها ومعالجتها لن تصل للتنمية والأهداف التي وضع الحكم الراشد لأجلها.

خلاصة واستنتاجات

من خلال ما تم تقديمه في هذا الفصل تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات :

¹حسين عبد القادر، مرجع سابق، ص181.

الفصل الأول :.....الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

-مفهوم الحكم الراشد تطور بالموازاة مع مفهوم التنمية، وغالبا ما يتم ربطه بها كما انه لا يوجد اتفاق حول هذا المصطلح لأنه مترجم فهناك من يطلق عليه الحكم الراشد، الحوكمة، علاقة الدولة بالمجتمع، الحكم المحلي، الحكمانية وغيرها من المصطلحات.

-ارتبط ظهور الحكم الراشد بوجود مجموعة من الأسباب و المتغيرات سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية. إلا أن كل هذه الأسباب كانت هي من ساهمت في إيجاد نموذج الحكم الراشد .

-ترسيخ الحكم الراشد يتطلب وجود مجموعة من المتطلبات والتي هي بمثابة الدليل التقني لإرساء مبادئ الحكم الراشد في المنظمات والدول على حد سواء

-ضرورة وجود إرادة سياسية تعمل على إرساء مبادئ الحكم الراشد. فالنظام السياسي لابد أن يؤمن بالحكم الراشد، ويعمل على خلق البيئة المناسبة للعمل به ووضع الإطار القانوني الذي ينظم كيفية التسيير وفق هذه المقاربة.

-ضمان إيجاد المساءلة والشفافية في المعلومات والإجراءات حتى يتم الكشف عن مواطن الخلل ومعالجتها وربط المسؤولية بالجزاء منعا لأي تجاوزات قد تهدد المصلحة العامة .

-التداول السلمي للسلطة يعمل على خلق الاستقرار السياسي الذي يعد من أهم مقومات الحكم الراشد فلا يمكن العمل في بيئة لا تعرف الاستقرار .

-ضرورة وجود رؤية إستراتيجية تتضمن مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. فلا يمكن للمنظمات أن تستمر في ظل عدم وضوح أهدافها وغاياتها. فمن خلال هذه الرؤية يمكن للمنظمات أن تقيس مستوى أدائها.

الفصل الأول :الحكم الراشد " مقارنة مفاهيمية "

وجود تشريعات وقوانين تقرر وتحمي مبادئ الحكم الراشد والحد من الانتهاكات التي قد تحدث على مستوى المنظمات والأفراد. وتحديد العقوبات المترتبة عن أي تجاوز.

- ضرورة وجود مؤسسة قضائية مستقلة، للرقابة على أعمال السلطة التشريعية والتنفيذية والفصل بينها والسهر على تطبيق القوانين ومعرفة مدى تطابقها مع دستور الدولة.

-النظر للحكم الراشد على أنه مشروع تجتمع فيه كل الفواعل المكونة له الرسمية وغير الرسمية على حد سواء. فلا بد من احتواء كل فواعل المجتمع. فهو عملية تشاركية تتطلب وجود تفاعل بين كل الأطراف والفواعل الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني.

وبالتالي فالحكم الراشد يقوم على منهجية متكاملة ولتجسيد هذا التكامل لابد من أن تتميز المؤسسات الرسمية للدولة بالفعالية و الرشادة لأجل تحقيق المشاركة والانسجام مع المجتمع في مواجهة الصعوبات التي تقف أمام إرساء مبادئ الحكم الراشد.

الفصل الثاني:

القرارات الإدارية

وعملية اتخاذ القرار

"مقاربة نظرية"

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

توطئة:

يحظى موضوع القرارات الإدارية وعملية صنعها واتخاذها باهتمام واسع على الصعيد الدولي والمحلي. حيث أصبح الشغل الشاغل لدى جميع المنظمات الدولية والإقليمية والدول على حد سواء، ويرجع هذا الاهتمام لكونه يشمل مختلف مستويات التنظيم سواء بالنسبة للقيادة الإدارية التي تقوم بهذه العملية أو المرؤوسين الذين هم جزء منها وهدفها في ذات الوقت. ولجعل القرارات أكثر رشادة وفعالية لابد من وجود نموذج أو مقاربة تمكن من ذلك. مما يقتضى تطوير وتحسين أساليب اتخاذ القرارات لمواجهة المشاكل و إيجاد الحلول السليمة والفعالة.

لذلك في هذا الفصل يتم تقديم تصور فكري حول القرارات الإدارية وأنواعها والأركان التي تقوم عليها. بالإضافة الى معرفة كيف يتم اتخاذ القرار. وما هي أبرز النماذج المساعدة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة في ذلك.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقرارات الإدارية

تمثل الإدارة نوعاً من أنواع التعاون البشري الذي ينظم الجهود لتحقيق الغايات باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة، لذلك ينظر للقرارات الإدارية أنها جوهر العمل الإداري.

إذ تعد القرارات الإدارية من أهم ما تتميز به السلطة الإدارية، إذ تمارس عن طريقها جل وظائفها وأنشطتها لما تحققه من فعالية في الأداء الإداري. عن طريق هذه القرارات تحدد الحقوق والالتزامات التي تكفل تحقيق الصالح العام. كما أن القرارات بكل أنواعها تقوم على مجموعة الأسس التي تعطيها الشرعية والطابع القانوني لأجل تحقيق مختلف الأهداف التنموية.

المطلب الأول: مفهوم القرار الإداري واتخاذ القرار

نظراً للاهتمام الواسع بالقرارات الإدارية من قبل الأفراد والمنظمات على حد سواء حيث تعددت الجهات التي حاولت إعطاء تعريف للقرار الإداري وذلك نظراً لاختلاف نظرة كل باحث والمدرسة الفكرية التي ينتمي لها. وهذا ما سيتم التطرق له من خلال:

أولاً: مفهوم القرار الإداري

قبل التطرق لمفهوم القرار الإداري ومعرفة ما يميزه عن غيره من القرارات لا بد من معرفة معنى وأصل كلمة قرار.

01-تعريف القرار لغة: "قر بمعنى سكن واطمئن، قرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر"¹.

02-تعريف القرار الإداري اصطلاحاً: اختلفت التعاريف في شكلها لكن في مضمونها اتفقت حول أهمية القرار الإداري لأجل ضمان واستمرارية المنظمة، ومن أبرز التعاريف ما يلي:

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار الصادر، بيروت، ص3605.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

أ-تعريف نيجرو(nigro): فان القرار الإداري هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين" ¹ فالإدراك هنا يقصد به انه عملية اتخاذ القرار الإداري هي عملية محكمة وتخضع لمجموعة من المعايير وليست ارتجالية.

ب-تعريف موريس هوريو:"هو كل إعلان للإدارة يستهدف إحداث أثر قانوني ويصدر عن سلطة إدارية في صيغة تنفيذية أي في صورة تمكن من التنفيذ المباشر".²

اقتصر هذا التعريف على الإرادة الصريحة للهيئة الإدارية في حين أنه هناك قرارات ضمنية ليست أقل أهمية من القرارات الصريحة.

ج-تعريف فالين:"عمل قانوني يصدر عن هيئة إدارية أو هيئة خاصة لها امتيازات السلطة العامة ويكون موضوعه إداري ويصدر تنفيذا للقوانين أو لسلطات ممنوحة في الدستور".³

تناول هذا التعريف القرار الإداري من جانب موضوعه والسلطة التي لها الحق بإصداره.

د-عرفه جورج فيدل:كل عمل إداري يصدر بقصد تعديل الأوضاع القانونية كما هي قائمة وقت صدوره أو مستقبلا بما يفرضه من التزامات ويمنحه من حقوق".⁴

تم تعريف القرار الإداري هنا من الغاية التي يوضع لها والوقت الذي تسعى لإحداث الأثر فيه.

ومن بين المفكرين العرب الذين ساهموا في وضع تعريف للقرار الإداري نجد:

ه-تعريف راجح سرير عبد الله بأنه:"موقف يتم بموجبه اختيار بديل من مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة أو إدارة أزمة أو تسيير عمل معين" أو "البت النهائي في قضية من القضايا المطروحة على الرئيس الإداري"¹

¹نواف كنعان، *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1992، ص، 83.

²برهان رزق، *القرار الإداري وتميزه من قرار الإدارة*، 2016، ص، 18.

³محمد جمال مطلق الذنيبات، *الوجيز في القانون الإداري*، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 197-198.

⁴هشام مسعودي، *الطبيعة التنفيذية في القرار الإداري*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق، قسم القانون العام، 2019، ص ص 13-14.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

و يلاحظ هنا أن القرار هو حل لمشكلة ما يرى متخذه أنه الأنسب بين ما هو متاح من بدائل.

و-عبد الفتاح حسن:القرار الإداري هو تصرف قانوني من جانب واحد عن شخص عام في نشاط

إداري"²

من خلال هذا التعريف يتضح أن القرار الإداري يشترط فيه أن يكون متعلق بنشاط إداري كما

انه يتميز بالصبغة القانونية.

ي-القرار الإداري:"إفصاح الإدارة بالشكل الذي يتطلبه القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة

عامة بمقتضى القانون واللوائح وذلك بقصد إحداث مركز قانوني متى كان جائزا وممكن لتحقيق

مصلحة عامة".³

وهنا تم تعريف القرار الإداري من خلال السلطة التقديرية للإدارة العامة لأجل تحقيق أهم أهدافها

آلا وهي المصلحة العامة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تعريف القرار الإداري لابد أن يشمل عنصرين هما:الإرادة والغاية

التي هي إنشاء أثر قانوني.

إذا يمكن القول أن القرار الإداري هو كل تصرف يصدر عن هيئة عامة بإرادتها المنفردة والملزمة

بغرض إحداث أثر قانوني.

كما يمكن استنتاج مجموعة الخصائص التي تميز القرار الإداري عن غيره من القرارات من بين

هذه الخصائص ما يلي :

-القرار الإداري هو عمل قانوني وليس مادي لان الأعمال المادية لا تنشأ ولا تعدل ولا تغير مركزا

قانونيا.

¹ راجع سيرير عبد الله، القرار الإداري، دار حامد للنشر، عمان، 2012، ص22

² برهان رزق، مرجع سابق، ص 25.

³ عاطف عبد الله المكاوي، القرار الإداري، دار طيبة للنشر، القاهرة، 2012، ص09.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

-يصدر بإرادة منفردة من قبل الجهة صاحبة الاختصاص "الإدارة".

-يحدث أثرا قانونيا فهو عمل نهائي و ينفذ مباشرة بعد صدوره.

-القرار الإداري يصدر عن سلطة مختصة فالقرار الإداري يخص في ممارسته للقانون العام ويدخل في

اختصاص القضاء الإداري.

ثانيا: اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار أهم حلقة في موضوع القرارات الإدارية فالقرار يكون مجرد بديل الى

حين اختياره والإفصاح عنه.

01-يعرفه تاننباوم و زميله وشالر بأنه: «الاختيار الدقيق والحذر لأحد البدائل المتاحة»

من خلال هذا التعريف يتضح أن عملية اتخاذ القرار تتطلب الدقة في اختيار البديل المناسبة

والحذر لأن القرار المتخذ تترتب عنه مسؤوليات وجزاء في حالة فشله.

كما يعرفه آخرون: مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف

أو الأهداف التي يبتغيها.¹

هنا تم تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها الوسيلة الأنسب وفق نظرة متخذة وأنه الوسيلة المناسبة

لتحقيق الأهداف المرجوة.

02-يعرفها برنارد تشسر: بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب

استجابة أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.

يشير هذا التعريف الى أن عملية اتخاذ القرار تتطلب وجود ادراك للهدف من اختيار احد البدائل

وليس رد فعل عشوائي على مشكلة إدارية ما.

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص83.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

من خلال التعريفات السابقة لعملية اتخاذ القرار يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

أي عملية الاختيار تتطلب عنصر مهم وهو الرشادة والعقلانية في اختيار أفضل ما هو موجود بأقل تكلفة.

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار يمكن استنتاج مجموعة من السمات التي تميزهم:

-عملية اتخاذ القرار قابلة للترشيد فهي عملية تعتمد على جمع المعلومات والدراسة الشاملة لكل الجوانب المحيطة بالقرار.

-يتأثر اتخاذ القرار بالعوامل الانسانية والاجتماعية أي تتأثر بشخصية متخذها و المخاطبون به فحسب سايمون ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية منظمة بعيد على تأثير العديد من الأفراد.

-يتأثر القرار بالعوامل البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية أي بيئة المجتمع الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها.

- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة فهي نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحله المتعددة والتي تتطلب إعداد وتحضير المعلومات وحتى التنفيذ.

-عملية معقدة وصعبة تتضمن العديد من النشاطات والجهد الفكري فهي تتطلب وجود مهارات وكفاءات لإنجازها.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

المطلب الثاني: أركان القرار الإداري

حتى يكون القرار الإداري سليماً ومشروعاً لا بد من أن يتوفر على مجموعة من الأركان التي تعتبر أساس أي قرار إداري و غيابها يعتبر معيباً للقرار، وهي خمسة أركان: ركن الاختصاص، ركن السبب، ركن الشكل، ركن المحل، ركن الغاية.

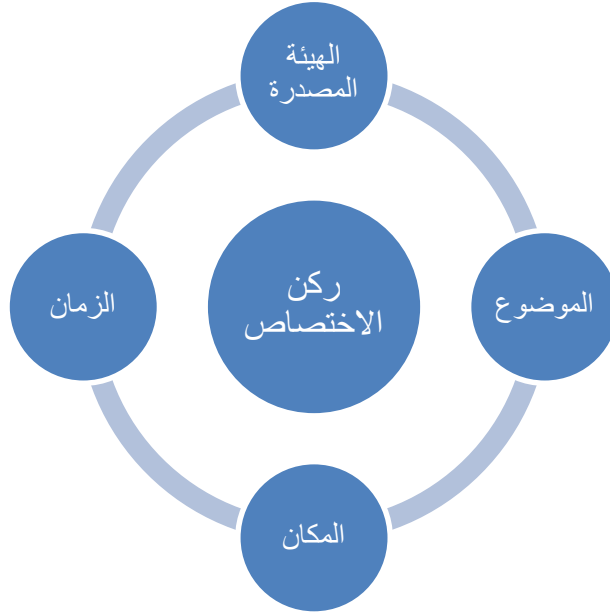
أولاً: الاختصاص "من يتخذ القرار": توزيع المهام والمسؤوليات من أهم صور مبدأ الفصل بين السلطات. فتوزيع المهام وتقسيم المسؤوليات أمر في غاية الأهمية حيث من خلاله يمكن للموظفين أداء وظائفهم على أتم وجه، فيشترط في القرار الإداري من جانب الاختصاص أن يصدر عن السلطة أو الهيئة المنوط بها إصداره، كما أن لهذه السلطة موضوعات معينة تتخذ فيها القرارات فمثلاً المقتصد له حق الخصم من الراتب لكنه لا يملك حق الفصل. كما أن حق الاختصاص مرتبط بعنصر الزمان والمكان. بالنسبة للزمان فيتمثل في الفترة الزمنية التي يجوز من خلالها لمتخذ القرار أن يبت في أي قضية أي من تاريخ تعيينه إلى تاريخ انتهاء اختصاصه، والمكان هو الحدود المكانية التي يسري عليها القرار فمثلاً رئيس بلدية معينة قراراته لا تنفذ في البلدية المجاورة.¹ ومنه نستنتج أن ركن الاختصاص يشمل الهيئة المصدرة له، والموضوع والزمان والمكان.

¹عاطف عبد الله المكاوي، مرجع سابق، ص 50-52.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

وأي خلل في هذه العناصر يجعل القرار مهدد بالبطلان لوجود عيب الاختصاص. وهذا ما يوضحه

هذا الشكل:



الشكل رقم 02: العناصر الأساسية لركن الاختصاص

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا:السبب"لماذا يتخذ القرار":هو الفكرة أو الواقعة التي تحدث فتتحرك صانع القرار وتدفعه لاتخاذ القرار لمجابهتها.وعرف ركن السبب في القرار الإداري بأنه تلك الحالة الواقعية أو القانونية التي تسبق العمل الإداري وتبرر احتمال اتخاذ القرار.فالفكرة الأساسية هنا أن هذه السبب يكون خارج عن إرادة متخذ القرار.فمثلا سبب القرار الصادر بتوقيع عقوبة تأديبية على موظف ما هو المخالفة التي قام بها.و لكي يوجد وينعقد ركن السبب في القرارات الإدارية بصورة سليمة وصحيحة لابد أن يكون السبب صحيحا وقائما وقت صدور القرار الإداري.¹

ثالثا:الشكل و الإجراءات"كيف يتخذ القرار": إذا كان القرار الإداري تصرف قانوني يصدر عن الإدارة فلا بد أن يكون لها صيغة يصدر بها سواء كانت كتابة،شفهية، صريحة أو ضمنية.فالقرار يجب

¹عمار عوابدي،نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 75، 2003-76.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

أن يتخذ شكلا معيناً مثلاً إذا كان القرار مكتوب لابد أن يراعي المعايير الشكلية كذكر الجهة المصدر له التوقيع التاريخ وغيرها من الأمور المتعلقة بالشكل.

أما بالنسبة للإجراءات فهي مجموعة المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار كتجاوز المدة القانونية المقررة. فهي تؤثر في مدى شرعية القرار فإذا ما تخلفت هذه الإجراءات المنصوص عليها في قانون الدولة فإن القرار باطلا يجوز الطعن فيه.¹

رابعاً: ركن المحل "من يتأثر بالقرار": يعني محل القرار الأثر القانوني المترتب عنه فالقرار الذي يصدر بفصل موظف محله هو قطع العلاقة بين الإدارة والموظف. فلكل قرار إداري محل و الأثر المترتب عنه والذي تريده الجهة التي أصدرته. ويجب أن يكون محل القرار ممكناً وجائزاً من الناحية القانونية فإذا كان القرار معيباً في مضمونه فالأثر المترتب القانوني عنه غير جائز وغير مشروعاً وبالتالي القرار باطلاً.

لا يكون القرار الإداري سليماً إلا إذا كان جائزاً من الناحية القانونية أي مطابق للقواعد القانونية ففصل الموظف في غير الحالات المنصوص عليها يعتبر معيباً في محله لأن النظام لا يجيز ذلك الفصل. ومن الناحية العملية لا يكون محل القرار جائزاً إذا كان تحقيقه غير ممكناً كخصم الراتب لموظف أخذ عطلة مرضية.

خامساً: الغاية " لماذا يتخذ القرار": وهي الهدف الذي يسعى متخذ القرار تحقيقه من القرار الذي أصدره. فهدف القرار الإداري تحقيق المصلحة العامة وضمان السير الحسن للمنظمات الإدارية. فالغاية من توقيع عقوبة تأديبية على أحد الموظفين هو ردع للبقية. الهدف من تحديد الغاية من اتخاذ القرار هو حماية الأفراد من أي احتمال إساءة رجال الإدارة لاستعمال سلطتهم، وتحقيق

¹ المرجع نفسه ، ص 77.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

مصالحهم الشخصية. فالقرارات التي ليس لها غاية يسميها فقهاء القانون بالقرارات المشوبة بعيب الانحراف وهو عيب داخلي يتصل ببنية متخذ القرار وغرضه¹.

مما سبق يمكن القول أن القرارات الإدارية حتى تكون سليمة وخالية من أي عيب سواء عيب الاختصاص، عيب عدم الشرعية، عيب انعدام السبب، عيب مخالفة الشكل وعيب الانحراف لابد لها من أن تتوفر على جميع الأركان السالف ذكرها.

المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية

بالنظر لأهمية موضوع القرار الإداري في علم الإدارة نجد هناك العديد من التقسيمات للقرارات الإدارية. وفق مجموعة من المعايير تم من خلالها تحديد أنواع القرارات الإدارية وهي وفق المعايير التالية :

أولاً: تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها: من أكثر التصنيفات شيوعاً نجد تلك التي قسمتها حسب أهميتها وتنقسم إلى:

1-القرارات الإستراتيجية: هي تلك القرارات التي تصدر عن الإدارة العليا وتتعلق بمستقبل المنظمة فهي تتميز ب أنها طويلة الأجل أي نتائجها تحصد على الأقل بعد عشر سنوات، كما أنها تتطلب حشد الجهود والإمكانات وتخطيط على مستوى عال بالإضافة إلى أنها تشرك جميع الأطراف المعنية في عملية التنفيذ وعلى سبيل المثال تحديد رؤية جديدة للمنظمة أو انتهاج سياسة عامة جديدة.²

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 81-82.

²ناديا أيوب، نظرية القرارات الادارية، جامعة دمشق، سوريا، 1989، ص.ص 34-64.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

2-القرارات التكتيكية:غالبا تكون هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى كما أنها تكون

متوسطة المدى أي في حدود المهام المكلف بها القسم أو المصلحة التي أصدرتها ،كثيرا ما تكون

تتعلق بمستويات الأداء استغلال الموارد، تفويض الصلاحيات وغيرها من القرارات.¹

3-القرارات التنفيذية: هناك من يسميها بالقرارات التشغيلية تصدر عن الإدارة المباشرة تتميز

بأنها قصيرة المدى، تتعلق بالأعمال الروتينية كما أنها لا تتطلب جهد كبير في حين يتم اتخاذها على

ضوء الخبرات كما أنها تكون فورية كالإذن بالخروج و العطل المرضيةالخ.²

ثانيا:تصنيف القرارات الإدارية وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة

ويمكن تصنيف القرارات وفق لهذا المعيار إلى الأنواع التالية ³:

01-قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: ويتخذ الإداري في هذا المجال قرارات عديدة تتعلق

بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات المتبعة في تنفيذها،وكذلك القرارات المتعلقة بإسناد الوظائف

والتدريب وأساليب التحفيز والترقية بالإضافة لتحديد النمط القيادي وتحديد المعايير الرقابية.

02-قرارات متعلقة بالإنتاج:تتضمن القرارات العديدة الخاصة باختيار موقع المصنع وحجم

الإنتاج، وأنواع الآلات المستعملة والكيفية الحصول عليها.كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر

الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته.

¹ Ansoff(I.H) *corporate strategy*,Mcgraw hill book co.new york,1965,p 30.

²Ibid.

³ناديا أيوب،مرجع سابق، صص 46-47.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

03-قرارات متعلقة بالتسويق:وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بتحديد نوعية

السلعة ومواصفاتها.وتحديد الأسواق التي سيتم التوزيع فيها.كما تتضمن وسائل الدعاية والإعلان ووسائل نقل وتخزين وتقديم خدمات البيع.

04-قرارات متعلقة بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطريق

التمويل و تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها والإجراءات المحاسبية المتعلقة بذلك.

05-قرارات متعلقة بالموظفين: وتتناول القرارات الإدارية التي تتناول مصادر الحصول على

الموظفين وطرق التوظيف والتدريب، وأسس تحليل وتوصيف الوظائف، وأسس دفع الرواتب والحوافز وكيفية معالجة الشكاوى ودوران العمل، والعلاقات مع النقابات العمالية.¹

ثالثا:تصنيف القرارات وفق لإمكانية جدولتها

يمكن تقسيم القرارات إسنادا الى مبدأ تكرارها وتبرز أهمية هذا التقسيم في معرفة الجهود المبذولة في حلها وهذا التقسيم هو الأساسي في نظر ساميون.

ويمكن تقسيمها الى قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة²:

01-القرارات المجدولة:وهي تلك التي تعالج المشاكل الروتينية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها الكثير

من التفكير، ويوجد إجراء روتيني بالنسبة لها ويمكن تطبيق في وقت تطلب ذلك ومن أمثلتها: مشكلة التأخر عن العمل، تأخر انطلاق الموسم الجامعي وما يقابلها من إجراءات روتينية أي ان هذه القرارات ليست فريدة من نوعها.

¹المكان نفسه.

²رابع سرير عبد الله، مرجع سابق، ص ص 41-42.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

02-القرارات الغير مجدولة: وهي القرارات التي لا يمكن جدولتها وفق روتين معين فهي تحتاج لتفكير طويل، ووصفها "Gore" بأنها قرارات إبداعية فهي تعبر عن الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتتطلب عملية صنع جديدة لاتخاذ القرار بشأنها وفق الموقف. ومن أمثلتها القرار الصادر بإنشاء قسم جديد في منظمة ما.

رابعاً: تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها

وتصنف وفق لهذا المعيار لأسلوب اتخاذها وهي ¹:

01-القرارات الكيفية: وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على خبرة المدير وسلطته التقديرية. أي هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية وخلفية متخذها. و تؤدي هذه القرارات لإيجاد الحل الإرضائي وليس المثالي.

02-القرارات الكمية: وهنا يتم اتخاذ القرارات بالاعتماد على الأساليب العلمية التي تساعد على اتخاذ القرار العقلاني والرشيد. ويتطلب فيها وجود المعلومات الكافية ، وكفاءات مختصة في المجال الذي سيتم اتخاذ القرار فيه. أي أنها تقوم على اعتبارات علمية وموضوعية لا شخصية.

خامساً: تصنيف القرارات وفق النمط القيادي المتبع في المنظمة

ويمكن تصنيف القرارات هنا الى ²:

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 255-256.

²عمار عوايدي، مرجع سابق، ص 89.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

01-قرارات ديمقراطية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق إشراك المستويات المختلفة من المنظمة وكل من يعنهم الأمر وتتميز هذه القرارات بفعاليتها ورشدها لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم.

02-قرارات أوتوقراطية: وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل القادة والرؤساء الإداريين فقط دون إعطاء فرصة لمشاركة باقي الطاقم الإداري. أي يتم اتخاذ القرارات بأسلوب بيروقراطي بحت.

سادسا: تصنيف القرارات وفقا لبيئتها

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار مجموعة من العوامل والمتغيرات التي من شأنها أن تؤثر على نوعية القرار وتنقسم القرارات وفق هذا التصنيف الى ¹:

01-قرارات تبعا لدرجة التأكد: وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها وتوفر المعلومات اللازمة والدقيقة حول المشكلة وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها والتأكد من نتائجها.

02-قرارات تبعا لدرجة عدم التأكد: وتمثل غالبا القرارات التي تتخذها الإدارة العليا عند رسم أهداف السياسات العامة وتكون في ظروف لا يتوفر فيها لمتخذ القرار أي معلومات مؤكدة بالظروف الممكن حدوثها وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

ومما سبق يمكن القول أن القرارات الإدارية تقسم وفق للمعيار الذي يتخذه الباحث والهدف من دراسته والحقل المعرفي الذي انطلقت منه الدراسة.

¹ غنية ايطاطين، أهمية القرار الإداري و دوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، م02، ع04، جوان2014، ص ص 28-43.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

المبحث الثاني:مراحل عملية اتخاذ القرار

تتم عملية اتخاذ القرار لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف معين أو لمواقف محتملة الوقوع وحتى لصياغة سياسات وأهداف المنظمة.لذلك يقوم متخذ القرار بتحليل الموقف وتجميع المعلومات اللازمة وتحليل كل ما يحيط بجوانب القرار للوصول الى قرارات رشيدة بعد أن يتم تحديد البدائل وتقييمها لابد ان يكون القرار مناسباً للهدف الذي اتخذ لأجله

المطلب الأول:تحديد المشكلة وجمع المعلومات

أولاً:تحديد المشكلة:يمثل تحديد *المشكلة الخطوة الأساسية في عملية اتخاذ القرار، فإذا لم تكن هناك مشكلة لا يكون هناك قرار. فتحديد المشكلة هو تشخيصها كما يشخص الطبيب المرض يشخص متخذ القرار المشكل المطروح أمامه من حيث معرفة سبب المشكلة، أبعادها، أثارها..

ومن المهم جداً أن يحاول متخذ القرار في هذه المرحلة التركيز على المشكلة بدل من الاتجاه مباشرة لمحاولة إيجاد الحل. فالخطأ في تحديد المشكلة يؤدي الى التشخيص الخاطئ وبالتالي الوصول الى حلول لا فائدة منها، بل يمكن أن تأزم الوضع ومن هنا تبرز أهمية التشخيص وصحته لأنه يؤدي الى إيجاد حلول مناسبة ورشيدة.¹

يحدد بيتر داركر ثلاثة إجراءات أساسية لكيفية التعامل مع المشكلة في سبيل التشخيص

الجيد لها وهي ²:

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص126.

²فهي خليفة الفهداوي، السياسة العامة المنظور الكلي في البنية والتحليل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001، ص100.

*المشكلة:حالة من عدم التوازن بين ما هو موجود وما يجب أن يكون.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

01-تصنيف المشكلة: وهنا يتم معرفة طبيعة المشكلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة لأجل

التحديد الدقيق لطبيعة المشكلة التي متخذ القرار بصدد اتخاذ قرار بشأنها ومن بيه هذه الأسئلة:

هل هي عامة؟ متكررة أم فريدة من نوعها؟ هل يمكن معالجتها بالطرق المعتادة أم تطلب حلول جديدة؟.

02-التعرف على المشكلة:أي تحديدها ومنحها التفسيرات المناسبة والمعبرة عن جميع حقائقها

لأجل معرفة مجالها ومن يجب استشارته بخصوصها.فهي يتم تسليط الضوء على المشكلة ويتيح لمتخذ القرار وضعها في شكلها النهائي ومعرفة نوع القرار اللازم لحلها.

03-تحديد الجواب على المشكلة:أي تحديد المعايير الواضحة والخاصة بالإجراء المتخذ وما هو

الهدف الذي يصل القرار إليه.

إلا أنه على متخذ القرار وهو بصدد تحديد المشكلة أن ينتبه لأنه كثيرا ما تبرز مواقف توجدها الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية قد تغير طبيعة المشكلة وحجمها وبالتالي تغيير القرارات المتخذة لحلها.¹

ثانيا:جمع المعلومات:إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لها يتطلب توفر

معلومات وبيانات ذات صلة بالمشكلة محل القرار ويعتمد القرار الفعال على قدرة متخذه في الحصول على اكبر قدر من المعلومات المحايدة والملائمة ومن مختلف مصادرها ثم تحليلها تحليلًا دقيقًا.²

وتصنف مصادر المعلومات الى³:

¹نواف كنعان ،مرجع سابق ص132.

²رابع سرير ، مرجع سابق، ص65.

³المكان نفسه.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

01-مصادر أولية وثانوية: كالاتصال المباشر مع الأشخاص الذين لهم علاقة بالمشكلة، الزيارات الميدانية، التقارير والسجلات الإحصائية. تتميز هذه المصادر بأنها مباشرة مما يوفر الوقت والجهد كما أنها موثوقة.

02-البيانات الكمية والنوعية: تتمثل في البيانات الرياضية الإحصائية و الأحكام والتقييمات فالبيانات الكمية تعطي معلومات دقيقة وتتكمم بلغة الأرقام في حين البيانات النوعي تكون معرضة للخطأ وقد يشوبها التحيز.

03-الآراء والحقائق: تتمثل في الآراء التي يقدمها خبراء ومستشارين وتتوقف أهميتها على مدى كفاءة هؤلاء المستشارين.¹

بما أن المشكلة هي المحرك الأساسي للقرار فيجب أن تكون معروفة وواضحة ومحددة بكافة جوانبها وللتعرف عليها لابد من وجود معلومات وبيانات كافية تتميز بالدقة والموضوعية فأى زيادة أو نقصان ستؤثر على جودة القرار.

المطلب الثاني: إيجاد البدائل واختيار أفضلها

من النادر أن توجد مشكل ليس لها سوى حل واحد، بل في الغالب هو وجود العديد من البدائل ولكل منها مميزات وعيوب وتتم المقارنة بينها وحصرها وتتطلب هذه المرحلة وجود فكر إبداعي لأنه ليس من السهل خلق بدائل والمفاضلة بينها. وهنا سنتكلم عن مرحلتين من مراحل اتخاذ القرار: مرحلة إيجاد البدائل وتقييمها ومرحلة اختيار أفضل بديل.

أولاً: مرحلة إيجاد البدائل وتقييمها

¹نواف كنعان، مرجع سابق، 135.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

01-إيجاد البدائل:بعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها و الإحاطة بكل جوانبه. تأتي مرحلة تحديد البدائل وهذه المرحلة يتم فيها وضع المشكلة في الاختبار.ومن هذا المنطلق يجب أن يتوفر في *البديل أن يساهم في تحقيق النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار، بالإضافة الى توفر الإمكانيات لتنفيذه في حال تم اختياره من بين باقي البدائل،وفي حال العكس سيتم استبعاده من قائمة البدائل.¹

وهناك مجموعة من العوامل التي تحكم عملية اقتراح البدائل وهي :

- يجب أن يعتمد متخذ القرار على التفكير الإبداعي creative thinking أي التركيز على خلق أفكار جديدة وفتح المجال لكل الأفراد المعنيين باقتراح الحلول.
- الأخذ بالحسبان إمكانية حدوث مشاكل أو تغير في البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت هذه الظروف عادية:مشاكل بين الموظفين، مع المنافسين، و أخرى غير عادية كالكوارث الطبيعية.
- عدد الحلول البديلة يتوقف على فلسفة المنظمة و الإمكانيات المتاحة لها والوقت المتاح لها فهذه العوامل تؤثر في خلق الحلول.

02-تقييم البدائل:في حال الوصول لمجموعة من الحلول لابد من اختيار أكثرها ملائمة وحتى يتم الاختيار لا بد من وجود عملية تقييميه، أي يتم عرضها وتحديد نقاط القوة والضعف، وهذه المرحلة صعبة لأنه لا تظهر النتائج الفعلية إلا بعد التنفيذ.

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص145-147.

*البديل alternative: قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار بجانب قرارات أخرى بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار أفضلها.(نواف كنعان، ص143).

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

يوصي Joseph Reitz بثلاث خطوات في عملية التقييم¹:

-لأبد لمتخذ القرار فهم جمع النتائج الممكنة للحل الواحد سواء ايجابيا أو سلبيا.

-تقدير تكاليف تنفيذ البديل أي ما سيتم كسبه وما سيتم خسارته.

-أثار تنفيذ كل بديل على المنظمة والموظفين والمجتمع ككل سواء في حالة التأكد أو عدم التأكد من

البيئة.

ثانيا: مرحلة اختيار البديل الأفضل:وهذه أهم مرحلة فالقرار الذي يتخذ يكون فيه نسبة من

المخاطرة ،فبعد الدراسة الشاملة للبدايل المقترحة و الإحاطة بكل جوانبها يتم اختيار البديل العقلاني

والرشيد من بينها أي وفق حسابات الكلفة والمنفعة والوقت.

حددت الدراسات مجموعة من الاعتبارات التي يسترشد بها متخذ القرار عند اختيار البديل

المناسب وهي²:

-تحقيق البديل للأهداف المحددة،فيختار البديل الذي يحقق الأهداف أو أكثر بديل يساهم في

تحقيقها.

-اتفاق البديل مع سياسات المنظمة،وأهدافها.

-قبول أفراد المنظمة للبديل واستعدادهم للتنفيذ.

-درجة تأثير البديل على العلاقات الانسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم

-درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل،والموعد الذي يراد فيه تحقيق الأهداف.

¹ بلقيس عبد الله النعيمي، صناعة القرار التربوي، دراسات تربوية، ع10، 2010، ص ص205-224.

² رايح سرير، مرجع سابق، ص75.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

-مدى تجاوب البديل مع العوامل البيئية، وكفاءته والعوائد التي سيحققها.

إذا هذه المعايير تساهم في ترجيح البديل الأفضل بناء على كفاءته وموضوعيته وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث:تنفيذ القرار ومتابعته

بعد استفاء المراحل السابقة واختيار الحل المناسب واتخاذ القرار بشأنه تأتي مرحلة التنفيذ والمتابعة لتعزيز من استمراريته التطبيقية والعملية، والكشف عن مواطن الخلل ومعالجتها.

أولاً: تنفيذ القرار: هناك اعتقاد خاطئ لدى صناع القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل، على العكس تماماً ففي هذه المرحلة يتم وضع البديل موضع التنفيذ وهذا بتحديد الوقت اللازم، والأفراد المعنيون بالتنفيذ، وتحديد الإجراءات والوسائل لتفادي أي انحرافات في التنفيذ.¹

ويتطلب التنفيذ الفعلي للبديل مجموعة من الإجراءات اللازمة تتمثل في:²

01-صياغة وإعلان القرار:صياغة القرار بوصفه قراراً دالاً على مضمونه بشكل جيد وواضح فلا يقبل اللبس أو تعدد التفسيرات، وانسجامه مع القرارات السابقة وعدم تعارضه مع القوانين والصلاحيات المنوطة به، أما إعلان القرار فالمقصود به إبلاغ كل من يهمه موضوعه أو الجهات المتعلقة بذلك قد يكون بالنشر في وسائل الإعلام عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني أو التعليق في لوحة المؤسسة.

*حاسة الوقت **Sence of timing**: وهي القدرة على استقراء الحوادث والتنبؤ بالمستقبل والتي تمكن متخذ القرار من انتهاز الفرصة المناسبة التي يكون فيها للقرار نتائج أكبر. (نواف كنعان، ص 167).

¹نذير حاجي، عملية ترشيد القرارات الإدارية في ظل الإدارة الالكترونية ببلدية البليدة، مجلة *أفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، م 04، ع 2020، ص 109-127.

²فهي خليفة الفهداوي، مرجع سابق، ص 106.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

كما يجب اختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار وفق ما يسمى *بحاسة الوقت، ويلزم ذلك الأخذ بعين الاعتبار كافة الظروف الموجودة، أيضا يجب اختيار الأسلوب المناسب للإعلان فإذا كان القرار يخص موظف بعينه يفضل إبلاغه بصورة غير علنية أي على انفراد على عكس القرارات التي تمس قسم أو مصلحة معينة تكون علنية.

02-اتخاذ الخطوات اللازمة للتنفيذ: تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه قيد التنفيذ وهذا يتطلب تهيئة البيئة الداخلية المعنية بتنفيذ القرار والاستعداد لعمل ذلك وتهيئة جو العمل داخل المنظمة والموارد والإمكانات اللازمة لذلك، أما بالنسبة للبيئة الخارجية وهذا يتطلب تهيئة الرأي العام لتقبل القرار وضمان الالتزام وحسن التجاوب والتفاعل مع القرار وتنفيذه على أحسن وجه.¹

ثانيا:متابعة تنفيذ القرار: تنفيذ القرار ليس هو الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار بل لابد من أن يتم التحقق من تنفيذه بقصد الكشف عن الأخطاء ومعالجتها فهذه المرحلة تستهدف الإصلاح في المقام الأول.

ومن أهم الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها ما يسمى *بالتغذية العكسية **Feedback**، التي تسمح ببلوغ القرار إلى كل المستويات وعودة المعلومات حول التنفيذ للاستفادة منها في التأكد من سلامة التنفيذ.² تكمن أهمية هذه المرحلة في أنها تنمي روح المسؤولية لدى متخذي القرار والقدرة على تحري الدقة و الواقعية أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف معرفة

¹المكان نفسه.

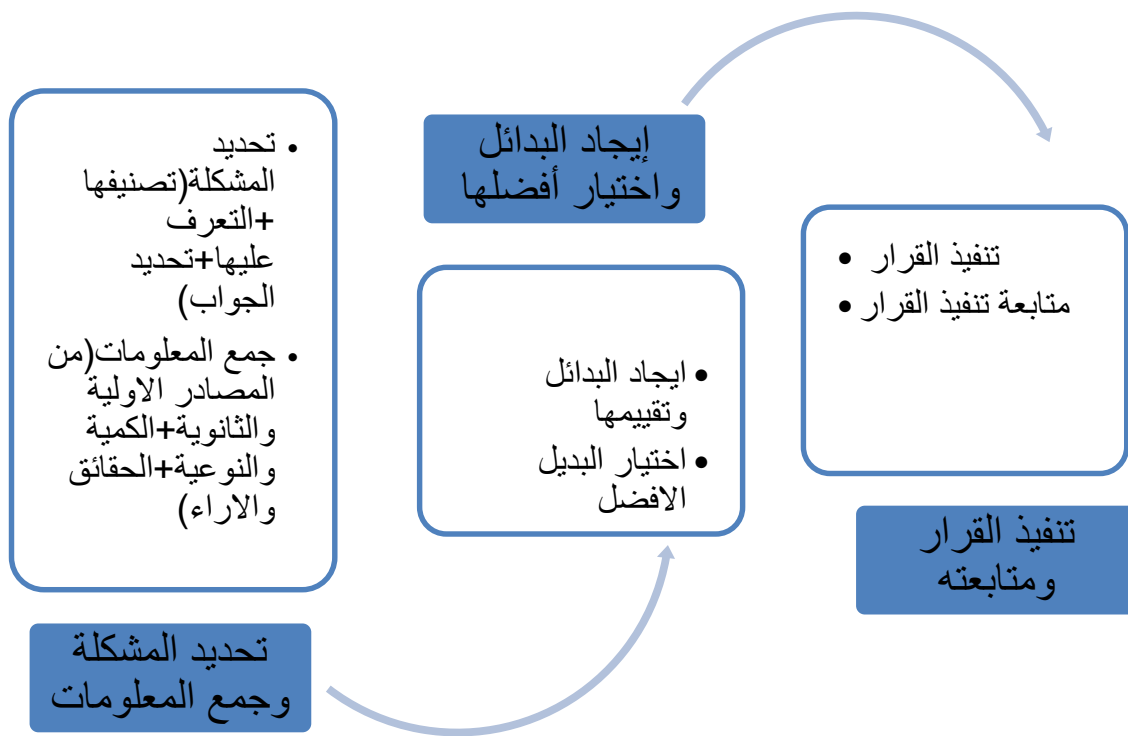
²نواف كنعان، مرجع سابق، ص 171.

*التغذية العكسية:هي رد الفعل و المعلومات المفيدة أو النقد أو المراجعة حول سلوك أو أداء معين ويمكن من خلالها تعديل أو تحسين الاداء.(ينظر الى [https://: business4lion.com](https://business4lion.com)).

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

مواطن الخلل في وقتها واقتراح سبل علاجها تجنباً لتفاقم الوضع وخروج القرار عن الغاية التي وضع لأجلها.¹

مما سبق يتضح أن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة، وتتداخل فيها العديد من العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية. وعملية اتخاذ القرار ليست بطول المراحل إنما بجودة وأداء كل مرحلة بالطريقة الصحيحة مع مراعاة المبادئ والأسس التي تحتوي عليها كل مرحلة.



الشكل رقم 03: مراحل عملية اتخاذ القرار.

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الشكل يتضح أن كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار تتضمن في طياتها مراحل تمر بها، وهذا إن دل على شيء يدل على دقة وأهمية هذه العملية في المنظمات الإدارية.

¹ المرجع نفسه ، ص 172.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

المبحث الثالث: نماذج عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها

تباينت الاتجاهات النظرية لاتخاذ القرار حسب درجة الرشد لدى متخذها و مدى الإحاطة بكل جوانبها. كما يظهر التباين في النماذج والأساليب التي يتبعها متخذ القرار في عملية اتخاذ القرار لمنحها الطابع العلمي والوصول للغايات المنشودة، كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على جودة القرار سواء كانت متعلقة بالشخص متخذ القرار أو الظروف المحيطة ببيئة القرار.

المطلب الأول: نماذج اتخاذ القرار

يلجئ متخذو القرار في عملية اتخاذ القرار الى مجموعة من النماذج والمداخل التي من خلالها يختارون البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة أمامهم. والهدف من ذلك ترشيد القرار وتحقيق منافع أكبر، وتنقسم هذه النماذج إلى نماذج تقليدية و نماذج علمية.

أولاً: النماذج التقليدية: يقصد بها تلك الأساليب التي تفتقر للمنهج العلمي وتعود جذورها للإدارات القديمة المعتمدة على الخبرة الشخصية والسلطة التقديرية وغيرها. ومن أهم الأساليب التقليدية التي كشفت عنها الكتابات الإدارية نجد¹:

01-الخبرة: وهي مجموعة التجارب السابقة التي مارسها متخذ القرار وشارك فيها، ومن خلال البرامج الإدارية التي أشرف عليها. وكذلك التحليل والتقويم للمواقف السابقة والتي كونت له صورة ذهنية التي بدورها تكون الخبرة والمعرفة لديه. ويستعمل هذا النموذج في القرارات الروتينية والقرارات البسيطة التي لا تتطلب جهد فكري.

¹عبد الله حسين مقبل، أساليب اتخاذ القرار الإداري، دراسة مقدمة لأكاديمية الشرطة باليمن، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الأمنية، 2022، ص ص 3-4.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

02-البديهية والحكم الشخصي:يعتمد هذا النموذج على الأسس الشخصية النابعة من قدرات متخذ القرار العقلية والفكرية ومعارفه.حيث تختلف هذه القدرات من شخص لآخر ومن بيئة لأخرى.ويمكن اعتماد هذا الأسلوب في القرارات التي يكون لها تأثير محدود والمواقف الطارئة التي تتطلب الحل السريع.

03-دراسة الآراء وتحليلها:يعني هذا النموذج الاعتماد على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم لمتخذ القرار من قبل المستشارين والمتخصصون ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وهي تعبير عن وجود مشاركة في عملية اتخاذ القرار.¹

ثانيا:النماذج العلمية: أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات الرشيدة لحل المشاكل التي أوجدها هذا العصر.ولأجل مواكبة هذه التغيرات أوجدت مجموعة من الأساليب التي تعتمد على المنهج العلمي في اتخاذ القرار ومن هذه الأساليب ما يلي:

01-بحوث العمليات Operations research

تعالج نظرية بحوث العمليات المشاكل التنظيمية المعقدة بالطرق الرياضية،كما تشكل إطار لدعم الثقة والاطمئنان للقرار المتخذ، فهي تمثل مدخل إداري يستخدم أكثر من أسلوب للتعامل مع المشكلات.فإذا تم استخدام أسلوب واحد كالبرمجة الخطية مثلا لا يكون متخذ القرار بصدد نظرية بحوث العمليات.

¹المكان نفسه.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

حيث يعرفها ميلر وستار بأنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشاكل التي تواجه المدراء بشكل يضمن تحقيق النتائج المطلوبة. ويمثل هذا النموذج الإطار المنهجي للتعامل مع المشاكل المعقدة والبحث في أسباب القرار بموضوعية للوصول الى ترشيد القرار.¹

يتميز هذا النموذج بجملة من الخصائص:²

-تعطي وصفا دقيقا للمشكلة والعوامل المتداخلة فيها.

-تحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول .

-تحدد بدقة البدائل المقترحة وتناقشها من حيث التكلفة والعائد ودرجة المخاطرة فيها.

02-نظرية الاحتمالات Probability theory

تعتمد هذه النظرية في حل المشكلات على المعلومات والمعطيات المحيطة بالموقف لمعرفة هل المعطيات المتوفرة حقيقية؟ و هل هذه الظروف مناسبة لاتخاذ القرار؟ . وتستخدم عن طريق تسجيل عدد المرات التي حصلت فيها المشكلة للاستفادة من هذا التسجيل في الوصول الى توقعات سليمة للمستقبل.

فهذه النظرية تساعد متخذ القرار في حال عدم التأكد والمخاطرة في تحديد درجة احتمال وقوع

حادثة معينة تؤثر على تنفيذ القرار أو تحقيق النتائج.³

¹ راجع سرير، مرجع سابق، ص 102.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 192.

³ عبد الله حسين مقبل، مرجع سابق، ص 05.

الفصل الثاني:القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

إذا نظرية الاحتمالات تقدم الكثير لمتخذ القرار وترشده الى جدوى القرار وبالتالي رشد التسيير، وصولاً لمفهوم الحكم الراشد على مستوى المنظمات الإدارية نقصد تحقيق التنمية بفعل صواب ورشد القرار.¹

03- نموذج شجرة القرار Decision trees

يتميز هذا النموذج بقدرته على تمكين متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة، والأخطار المتوقعة ونتائجها بوضوح. ولتطبيق هذا النموذج بفعالية يجب استخدام الحاسب الآلي للوصول لنتائج دقيقة ونسب صحيحة

كما يستعمل هذا الأسلوب في حالات عدم التأكد والمشاكل ذات البدائل المتعددة وكذا الحالات المتعددة المحتمل مواجهتها.²

يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار بمعنى اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج عنه تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته. ومن هنا على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان سلسلة التأثيرات هذه بقدر الإمكان. وحدد محسن أحمد الخضيرى ثلاثة مراحل في استعمال هذا النموذج³:

- تحديد الهدف النهائي من القرار وعلى ضوءه يتم تحديد نقطة البداية لرسم شجرة القرار
- يتفرع عن نقطة البداية عدد من الاحتمالات، أو البدائل المتاحة تشكل تلك البدائل مختلف المسارات في تحقيق الهدف النهائي.

¹ راجع سرير، مرجع سابق، ص 105.

² عطاء الله بن طيرش وآخرون، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ع 2018، 03، ص ص 74-85.

³ المرجع نفسه، ص ص 107-108.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

-يتفرع كل احتمال إلى مسارات أكثر تجزئة بشرط أنها تسهم في الحل الكلي للاحتمال الفرعي.

04-نظرية المباريات الإداريةGame theory

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل أن للمشكلة طرفين يعملان وفق قواعد اللعبة وكل طرف منهما يحاول تحقيق منفعته على حساب الآخر حيث يقوم كل طرف برسم خطته ومعالم قراراته، والعوامل المؤثرة فيها الوقت المستغرق النتائج المتوقعة.... فهو هنا يضع مجموعة من الاحتمالات ويرجح أحدها وفي حال فشل البديل المختار يكون هناك بديل آخر جاهز كسيناريو للتعامل مع الموقف.¹

تعنى هذه النظرية بالإجراءات التي يتخذها متخذو القرار الذين يعرفون أن أفعالهم تؤثر على بعضهم البعض. فمتخذ القرار يسعى لتحقيق أكبر ربح وأنه يتصرف بحكمة وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه.²

وفقا لباشاراش Bacharach تتميز هذه النظرية ب³:

- مجموعة محددة جيدا من طرق العمل الممكنة لكل لاعب.
- كل لاعب يتمتع بالمعرفة الجيدة لتفصيلات اللاعب الآخر ضمن النتائج الممكنة للمباراة.
- اختيار اللاعبين لطرق عمل معينة يترتب عليه علاقات ونتائج معينة.
- كل لاعب لديه معرفة كاملة والمعلومات السابقة.

¹ رايح سرير، مرجع سابق، ص105.

² أشرف ناجح، نظرية المباريات كأداة للتحليل الاستراتيجي في التسويق، الاقتصاد والتنمية، ع2016، ص ص 152-169.
³ المكان نفسه.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

غالبا ما تصلح هذه النظرية في المجال الاقتصادي عندما يتميز السوق بالمنافسة، إذا يساهم هذا النموذج في اتخاذ القرارات التي تكون بين شركتين أو محتكر وآخر، أو حكومة مع حكومة أخرى.

النموذج الكلي الرشيد Rational comprehensive Model

يقوم هذا النموذج على افتراض يرى أن القرار الرشيد هو الذي يحقق أكبر عائد اجتماعي بأقل تكلفة، فالقرار يكون عقلاني ورشيد عندما يكون هناك فرق ايجابي بين الأهداف التي تم تحقيقها و القيم التي تم التضحية بها. وتتناول هذه النظرية العناصر الآتية¹:

-متخذ القرار يواجه مشكلة محددة وهي قابلة للحصر والدراسة، و أنها أهم من المشاكل الأخرى.

-البدائل المقترحة لحل المشكلة تم فحصها وتحديدتها.

-البدائل المقترحة والنتائج المتوقعة منها قد طرحت في إطار حسابات الكلفة والمنفعة

-كل بديل والنتائج المتوقعة منه قابلة للمقارنة مع باقي البدائل.

-متخذ القرار سيختار البديل الذي يضاعف إمكانية الوصول للهدف .

ومما سلف ذكره يتضح أن ترشيد عملية اتخاذ القرارات تتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء.لأن الأساليب التقليدية تساعد على البحث والتحليل وحسن التصرف ولكن لابد من وجود الأساليب العلمية الى جانبها لأنها تمنح معلومات أدق وتساعد في التنبؤ بدرجة المخاطرة.إذا القرارات الرشيدة هي نتيجة التكامل بين الأسلوبين.

¹جيمس اندرسون، صنع السياسات العامة، ترجمة عامر الكبيسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص24.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المتغيرات والعوامل سواء كانت متعلقة بشخصية متخذ القرار، أو بالمنظمة في حد ذاتها أو البيئة المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية. وهذه العوامل من شأنها التأثير على طبيعة القرار وجودته ومدى رشده.

أولاً:العوامل شخصية:وهي العوامل التي تكون نابعة من شخص متخذ القرار أو من مساعديه أو الرؤوسين.فشخصية متخذ القرار وعواطفه وقيمه وحتى حالته النفسية تلعب دور في فاعلية القرار.قد تعرض نفس المشكلة ونفس البدائل على شخصين أو أكثر تجد أن كل منهما يختار قرار وفق لمجموعة من العوامل.¹

ومن بين هذه العوامل ما يلي²:

01-الفهم العميق والشامل لمتخذ القرار حول معطيات القرار فهذه الصفة تمكنه من الإلمام بخطوات اتخاذ القرار.فيرى داركر أن الفعالية الإدارية مكتسبة بمعنى انه يمكن لمتخذ القرار اكتسابها وتنميتها.

02- التنبؤ:فأفضل القرارات هي التي تتجاوز ظروف الحاضر للمستقبل وهذا يمكن متخذ القرار من فحص احتمالاته للوصول الى تقدير سليم للأمر.

03-الكفاءة العلمية لمتخذ القرار أي وفق المبدأ الأساسي للمفكرين الإداريين التخصص مثل ماكس فيبر: الشخص المناسب في المكان المناسب ما يجعله ذو معرفة واسعة بالتنظيم وأهدافه.

¹راشدة عزيزو ،المشاركة في عملية صنع القراروسبل تفعيلها، ص 08،للتطلاع متاح على الرابط: <https://iefpedia.com>.تاريخ التصفح 2023/10/12.

²ناديا أيوب،مرجع سابق، ص ص66-67.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

04-القدرة على الابتكار:وهذا يساعد على خلق أفكار جديدة التي تساعد على إيجاد الحلول

المناسبة للمشاكل الصعبة ومن أمثلتها أسلوب العصف الذهني أو ما يسمى بتوليد الأفكار.

05-القدرة على تحمل المسؤولية:أي تحمل مسؤولية قراراته والقدرة على اخذ القرارات التي قد لا

تكون مرضية لكنها فعالة ومقاومة الضغوط والاعتماد على النفس وعدم التهرب و الإتكالية.

06-أهداف متخذ القرار وأغراضه الشخصية:فهي تلعب دور في توجيه عملية اتخاذ القرار فقد

تتفق أهدافه مع أهداف التنظيم أو تختلف وإذا اختلفت يصعب تحقيق الرشادة في اتخاذ القرار.

07-قيم متخذ القرار وأخلاقياته:وهذه القيم نابعة من البيئة التي نشأ فيها وتأثرهم بقيمها،

وتلعب أخلاقيات المدير دور هام في اتخاذ القرار في عملية الاختيار إذا ما كان الاختيار قائم على معيار

أخلاقي.وقد دعي بعض المنظرين أمثال بيلى الى ضرورة إيجاد ميثاق أخلاقي يحكم سلوك متخذي

القرار ومن أمثلة القيم الأخلاقي:الثقة، الأمانة العدالة الضمير.... وغيرها.¹

ثانيا العوامل التنظيمية:هناك من الجوانب التنظيمية التي من شأنها أن تؤثر على عملية اتخاذ

القرار كونه ينشأ في المنظمة وينفذ فيها.

ومن بين هذه العوامل ما يلي²:

01-الأسلوب التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية فالتنظيم تحكمه مبادئ وقيم تعكس تأثيرها

على سلوك العاملين به كحجم وحدات العمل، درجة رضا الموظفين والضغوط التي يتعرضون لها.

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص 274.

²عزيرو راشدة، مرجع سابق، ص 08.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

02-الاتصالات الإدارية التي تعد من أهم المصادر التي يحصل متخذ القرار على المعلومات منها سواء كانت رسمية أو غير رسمية. فالطريقة التي يعتمد عليها متخذ القرار في التواصل مع باقي الموظفين تؤثر على فعالية الأداء ومدى الاستجابة بين المستويات الإدارية. فمعرفة المشكلة في وقت حدوثها يمكن من حلها في وقت أقل.

03-تفويض واللامركزية الإدارية من خلال تفويض متخذ القرار بعض من صلاحياته لمؤوسيه لأجل تخفيف الأعباء على الإدارة المركزية، وتحقيق السرعة في الانجاز. وتدريب الموظفين في المستويات الوسطى على المشاكل التي تحدث على مستوى مصالحهم دون الرجوع للقيادة العليا وإشراكهم في العمليات الإدارية، والتقليل من مظاهر المعارضة للقرارات.

04- أسلوب القيادة فهذا العامل يؤثر على درجة المشاركة في اتخاذ القرار فإذا كان نمط التسيير أوتوقراطي يركز على المستوى الأعلى من الإدارة لا يمكن أن تتمتع قراراته بالرشادة والشرعية.

ثالثا:بيئة القرار:تمثل المنظمة خلية من خلايا المجتمع فهذا يعني تأثيرها وتأثرها ببيئتها المحيطة سواء كانت داخلية (متمثلة في العوامل التنظيمية التي سبق الحديث عنها في العنصر السابق) أو خارجية.

وتمثل عناصر البيئة التي تؤثر على عملية القرار فيما يلي ¹:

01-طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة:تمثل الإدارة أحد عناصر نسق النظام السياسي لأي دولة .

¹ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 65.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

بالتالي فإن عملية اتخاذ القرار تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية اتخاذ القرار أو توجهه التي ينعكس على سياسات المنظمة. وبالتالي يجب أن تكون القرارات منسجمة وسيق النسق الموجودة فيه.

02-انسجام القرار مع الصالح العام:على متخذ القرار عند صياغته معرفة أن هذا القرار له جمهور مخاطب به إذا يجب أن يكون هذا القرار موضوعي وعادل و يسعى لتحقيق هدف عام.

03-القيم الاجتماعية:فالتقاليد والقيم الدينية عامل مهم في اتخاذ القرار ومن بين أهم الأمور التي يراعيها متخذ القرار أثناء صياغة القرار. حتى لا تقابل القرارات بالرفض نظرا لعدم تناسبها مع قيم المجتمع المخاطب بها، فلا يمكن اتخاذ قرار يسمح بالإجهاض في الحالات التي لا تشكل خطر على صحة الأم في المجتمع إسلامي لأن هذا يتنافى و العقيدة الإسلامية.¹

04-النصوص التشريعية:يعتبر القرار الإداري جزء من السياسة العامة للدولة وعند اتخاذه لا بد من مراعاة القوانين فشرعية القرارات الإدارية مرتبطة بمدى تطابقها والقوانين القائمة.²

05-التقدم التكنولوجي:يسمى العصر الحالي بعصر تكنولوجيا فأصبحت هذه الأخيرة موجودة في كل الميادين والمجالات.أما بالنسبة لتأثيرها على القرار الإداري فأغلب الأساليب العلمية الحديثة في اتخاذ القرار تعتمد على الحاسوب والبرمجيات في تحديد نسبة المخاطرة وجمع وتخزين المعلومات المتعلقة بالقرار وسرعة إعلانه و إيصاله للجهات المعنية به.³

¹المكان نفسه.

²علي نجيب حمزة،إسراء سعدون لفته، اثر تغير الظروف القانونية على مشروعية القرارات الإدارية التنظيمية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الافتراضي الأول لطلبة الدراسات العليا لطلبة القانون جامعة القادسية، العراق بالتعاون مع جامعة بتسبريغ الأمريكية، 14-15/02/2020، ص ص 695-746.

³نذير حاجي، مرجع سابق، ص 109.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

ومن خلال ما تم طرحه يتضح أن القرار الإداري يتأثر بمجموعة من العوامل قد تكون متعلقة بالشخص متخذ القرار فهو الفاعل الأساسي في هذه العملية كما يمكن للعوامل التنظيمية أن تؤثر لأن القرار يصنع بداخلها ولا بد أن يتأثر بهذه العوامل في إحدى مراحل صنع واتخاذها كما لا نغفل عن دور العوامل البيئية فهناك علاقة تأثير وتأثر متبادلة بين القرار وبيئته الموجود فيها .

المطلب الثالث: المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من المشاكل والعقبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية ومن بين أهم المشاكل والصعوبات نجد¹:

01-الخوف من اتخاذ القرار:عادة ما يبتعد القادة عن اتخاذ القرارات التي يترتب عليها تغييرات عديدة والتي تكون مصيرية لخوفهم من النتائج و تحمل المسؤولية في حال إخفاق القرار.

02-الفشل في تحديد ظروف القرار المستخدم للحكم على ملائمة القرار:على متخذ القرار أن يتعرف على الظروف المحيطة بالقرار ،والتي تؤثر على فعالية الحل الذي قدمه للمشكلة.بالإضافة إلى وجود العديد من المعايير للحكم على القرار يؤدي إلى وجود تعارض بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار.

03-عدم وضوح الاختصاصات والسلطات:تداخل المصالح والسلطات قد يعرضها للتصادم و قيام صراعات تنظيمية مما يزيد من حجم المشكل وإحداث فجوة تنظيمية.

04-الفشل في التمييز بين المشكلة وأعراضها:تعد الأعراض انعكاسا للمشكلة فاتخاذ القرار بشأن الأعراض لن يؤدي لحل المشكلة من أساسها.

¹سليمة بوزيد، المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية لتحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الانسانية، ع20، صص 319-333.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

05-وجود ضغوط داخلية خارجية:الأمر الذي يجعل متخذ القرار يسعى لإرضاء أطراف معنية أو

شراء السلم المجتمعي يصدر قرارات غير عقلانية وغير موضوعية.

06-ضعف كفاءة متخذ القرار أي عدم امتلاكه القدرة الكافية على تحديد الأهداف التي يمكن أن

يحققها القرار ويترتب عنه عدم القدرة على وضع وتقييم البدائل.¹

07-ضعف وقلة البيانات اللازمة في اتخاذ القرارات أو عدم تحليلها قبل تحديد البدائل واتخاذ

القرار.وجود تشوّه في المعلومة نظرا للوقت الطويل الذي تأخذه المعلومة في مسارها الصاعد أو

النازل.²

09-ضعف التغذية الراجعة بسبب ضخامة وتعقد الأجهزة الإدارية وضعف قنوات الاتصال

بالإضافة الى غياب الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.

10-عدم الاستغلال الجيد للتكنولوجيا الحديثة في استعمال البرمجيات و الأساليب العلمية

في اتخاذ القرار .سواء لعدم وجود الكوادر البشرية القادرة والمدرّبة على هذه الوسائل أو عدم وجود

الوسائل في حد ذاتها.

خلاصة واستنتاجات

¹ رابع سرير، مرجع سابق، ص212.

² فهدى خليفة الفهداوي، مرجع سابق، ص264.

الفصل الثاني:.....القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"

مما تم تقديمه في هذا الفصل تم التوصل الى مجموعة من النتائج والاستنتاجات يمكن إيجازها في ما يلي :

-القرار الإداري يعرف من خلال ثلاثة خصائص تميزه وتتمثل في الصبغة القانونية له،يصدر عن شخص عام أي انه يصدر عن شخص لكن ذلك الشخص هو ممثل عن منظمة عامة،يهدف لإحداث أثر.

- القرار الإداري هو أساس العمل الإداري، فرغم اختلاف وتنوع القرارات الإدارية إلا أنها تشترك في نفس الأركان التي تقوم عليها.

-نقص أي ركن من أركان القرار الإداري يجعله قرار معيب.

-هناك العديد من الأنواع في القرارات الإدارية كل حسب التصنيف والمعايير التي يعتمد عليها في تقسيم هذه القرارات .

-عملية اتخاذ القرار مرتبطة جدا بعملية المفاضلة العقلانية بين البدائل لمطروحة.

-عملية اتخاذه هي عملية مدروسة تتم عبر مجموعة من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها للوصول الى قرارات تحقق الأهداف المسطرة.

تتباين أساليب اتخاذ القرار بين ما هو تقليدي وما هو علمي، لأجل ترشيد هذه العملية وإكسابها الطابع العلمي.وأفضل القرارات هي التي تجمع بين الأسلوبين.

-هناك العديد من العوامل تؤثر في جودة و مدى رشادة القرارات المتخذة وعقلانيتها سواء كانت هذه العوامل سلبية أو ايجابية.

-هناك مجموعة من العراقيل والتحديات التي تؤثر في جودة القرارات ومدى سلامتها.

الفصل الثالث:

أثر الحكم الراشد

على عملية اتخاذ القرار

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

توطئة

يلقى موضوع ترشيد القرارات الإدارية اهتماما متزايدا في الفكر الإداري الحديث كونه ينقل مبادئ الحكم الراشد من جانبها النظري الى الجانب التطبيقي بغية تطوير هذه العملية، فزيادة التعقيدات الإدارية في المنظمات الحديثة اقتضت تطوير وترشيد أساليب اتخاذ القرار، للمفاضلة بين البدائل الموجودة لاختيار الأكثر عقلانية وفعالية.

من خلال هذا الفصل يتم إبراز دور مبادئ الحكم الراشد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية، والتي بدورها تتطلب وجود قيادة إدارية فعالة تؤمن وتساهم في تعزيز مبادئ الحكم الراشد وتحقق مبدأ التشاركية في اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة للشفافية والمسائلة وغيرها ... والتي تعتبر شرط أساسي لسلامة وفعالية القرارات، لذا فالرشادة في اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية والمسار الذي يؤدي إلى تعزيز مبادئ الحكم الراشد وتحقيقها.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: دور فواعل الحكم الراشد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تخلى الفكر الإداري الحديث عن فكرة السلطة المسيرة والمهيمنة للدولة على كل العمليات الإدارية. تبني الحكم الراشد في المنظمات جعلها تعترف بأهمية الشراكة المجتمعية في تحقيق الرشادة الإدارية. وتقاسم المهام والمسؤوليات، وهذه الشراكة تعني تفاعل كل من الحكومة (القطاع العام)، القطاع الخاص والمجتمع المدني فالمشاركة الفعلية لهذه الأطراف تقضي بالضرورة إلى رشادة القرارات المتخذة.

المطلب الأول: دور الحكومة في ترشيد عملية اتخاذ القرار

تعد الحكومة بكل مؤسساتها طرف فعال ورئيسي في تجسيد الحكم الراشد باعتبارها المشرف على أوضاع البلاد بالإضافة الى كونها من يضع القوانين ويسهر على تطبيقها ووضع الإجراءات الردعية في حال مخالفة تلك القوانين. من هنا يبرز دور الحكومة في تكريس الحكم الراشد عبر مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن توازن بين مختلف المجالات السياسية والاقتصادية وحتى الاجتماعية.

إن دور الدولة وفق منظور الحكم الراشد أصبحا تنظيميا تشريعيا، من خلال سن القوانين والحفاظ على النظام العام، وتنظيم عمل السوق كقوانين الملكية، حماية المستهلك، الاحتكار وغيرها من القوانين التي تهدف الى خدمة الصالح العام و حمايته من الشخصية التي قد يتعرض لها أثناء اتخاذ القرارات ولهذا نجد مجموعة من المبادئ التي يجب على الدولة تبنيها في دستورها وهي بمثابة شروط لضمان فاعلية مؤسسات الدولة وترشيد قراراتها وهي¹:

¹ دباغي سارة، آليات وسياسات إرساء مبادئ الحكم الراشد وترقيته بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلاقات الدولية، 2017-2018، ص 98-11.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

01-جماعية القرار: وهذا يتم بإشراك كل أفراد المجتمع المحلي في التفكير والعمل على وضع البدائل واختيار أفضلها بما يعكس المعنى الحقيقي للمشاركة في اتخاذ القرار وإعطاء القرار المتخذ صفة الشرعية.

فكلما كان هناك مشاركة في صنع واتخاذ القرار تمكنت الدولة من تجاوز شخصنة القرارات ومن العوامل المساعدة تعدد الأطراف وتنوع أوضاعهم الاجتماعية يسمح بتمثيل مختلف فئات المجتمع.

02-تعدد الهيئات: أي تعدد الهيئات والسلطات التي تصدر القرار، كصورة من صور اللامركزية وعدم التركيز الإداري فوجود هيئة واحدة تسيطر على عملية صنع واتخاذ القرارات مع مرور الوقت سيصبح بين أعضائها تشارك في الرؤى وهنا تصبح القرارات تخدم مصالح هذه الفئة. وهذا التعدد في الهيئة يكون متنوع في طريقة تشكيلها (تعيين بعض الأعضاء وانتخاب البعض الآخر)، تنوع الكفاءات والمؤهلات العلمية بما يساهم في تعدد وجهات النظر وفتح النقاش والإلمام بكل جوانب القرار ووجود تخصصية في اتخاذ القرارات.¹ فكل هذا من شأنه أن يجعل القارات أكثر عقلانية من جهة ويربح الوقت من جهة أخرى أي يصبح بإمكان الهيئات من خلال التفويض الممنوح لها وضع الحلول المناسبة لمشاكلها في الوقت المناسب لأنها أدري بمصالحها وبيئتها.

03-مبدأ التوازن: أي التساوي في الصلاحيات المخولة لكل هيئة. فكل سلطة تستقل بوظيفتها لتجنب تعدي هيئة على أخرى إلا انه يعطي الحق لكل هيئة من مراقبة الأخرى. وهذا يسمح بتوزيع المهام والمسؤوليات وفق تخصص كل هيئة وإمكانياتها. فهذا المبدأ يمنع سيطرة سلطة على أخرى وانفرادها بالقرار وإخضاعها للرقابة لأجل تحمل مسؤولية قراراتها.²

¹ المكان نفسه.

² عبد القادر نابي ، عبد العزيز خنفوسي ، دور مبدأ التوازن بين السلطات في ضمان بناء دولة القانون، الإفريقية للدراسات القانونية والسياسية، م06، ع2022، 01.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

04- التمثيل والنيابة: ويقصد به أن صاحب القرار هو لا يمثل نفسه بالقرارات المتخذة بل هو يمثل إرادة فوضته لذلك، سواء بالانتخاب او بالتعيين. فلا بد أن يراعي أهداف هذه الإرادة وتطلعاتها فتكون القرارات الصادرة عنه وفق لذلك. ولكن هذا لا يعني أن القرارات المتخذة تخدم الفئة التي يعبر عنها تكون منافية للمصلحة العامة.

05- مبدأ التداول: وهو التغيير في تولي المناصب العامة ومتخذي القرار، لأن هذا يساعد في حماية الصالح العام. ومنع تركيز السلطة في يد شخص واحد، فحتى المجالس متعددة الأفراد يجب أن تضمن هذا المبدأ أي يكون التمثيل فيها لفترات محددة قانونا. ويعتبر هذا المبدأ ضروري في ضمان الموضوعية والمصادقية في صناعة القرار.

كما نجد أنه من أهم العمليات التي يجب اعتمادها في إرساء الحكم الراشد وتحقيق الرشادة في اتخاذ القرار هي عملية المؤسسة والتي تعد ارتكاز أساسي لزيادة فعالية النظام من خلال مجموعة من الإجراءات التي حددها صامويل هينتينغتون¹ :

- إخضاع عمل المؤسسات للتخطيط تجنباً لانعدام التوازن المؤسسي سواء كان هذا التوازن وظيفي من حيث الصلاحيات أو مكاني من حيث تمثيل الأقاليم.

- القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية أي القدر على مواجهة التحول والتجديد لأجل البقاء.

- وجود تعقيد مؤسسي بمعناه الإيجابي أي عدم الخضوع الوظائف السياسية لمؤسسة واحدة.

- الاستقلالية والحياد وان يشمل الجهاز الإداري عناصر ذات كفاءة خدمة للصالح العام.

¹سارة دباغي، مرجع سابق، ص 111.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

إذا الحكومة في فلسفة الحكم الراشد فاعل أساسي وليس وحيد في عملية ترشيد القرارات فهي تحمي الحقوق و تنظم العمليات عن طريق توفير المناخ الملائم و سن القوانين وإعطاء فرص متوازنة لباقي الفواعل للمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الصالح العام.

المطلب الثاني: دور القطاع الخاص في ترشيد عملية اتخاذ القرار

من أهم أبعاد الحكم الراشد نجد البعد الاقتصادي الذي يسعى لتحقيق التنمية الاقتصادية. لكن دور القطاع الخاص في تكريس مبادئ الحكم الراشد لا يقتصر على زيادة النمو الاقتصادي. بل أصبح يمتد ليشمل المشاركة في إدارة شؤون الدولة والمجتمع للحد من هيمنة النظام البيروقراطي وتفرد باتخاذ القرارات الاقتصادية التي تمكنه من استغلال السلطة والانحراف على المصلحة العامة¹.

ففي إطار إشراك القطاع الخاص في عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر عقلانية وإكسابه الشرعية، لابد من وجود توازن في الشراكة بين القطاع العام والخاص. ويمكن أن يساهم القطاع الخاص في ترشيد القرارات مبادئ الحكم الراشد عبر مجموعة من الإجراءات يمكن تناولها على النحو التالي²:

01-تشجيع تقديم القطاع الخاص للسلع والخدمات الاجتماعية، حيث يترتب عنه تشجيع

المنافسة وخلق آلية للرقابة والمحاسبة الحكومية، ويعزز من النظام اللامركزي في تقديم تلك الخدمات والمشاركة المجتمعية.

¹ جردير ليلي، مرجع سابق، ص 66.

² حكومة الشارقة دائرة الخدمات الاجتماعية، تكامل العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في التنمية "دراسة تحليلية"، للاطلاع متاح على الرابط <https://sssd.shj.ae>. تاريخ التصفح 2023/10/25.

يمكن الاطلاع على: Manuel Alfonso Garzon Castrillon, the concept of corporate Governance, Revistacientifica «vision de futuro», vol25, num02, 2021, pp178-190

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

02-الحد من القرارات الحكومية المقيدة للمنافسة لتضييق على بعض الجهات التي ترفض

المنافسة لتحقيق مصالحها من الأوضاع الاحتكارية المختلفة.فعندما يكون القطاع الخاص شريك في عملية اتخاذ القرار يكون له القدرة على المساهمة في اختيار البديل الأنسب.

03-تطبيق مبدأ الشفافية والانفتاح لدى الحكومة فقد جرى العرف أن تلجأ الحكومات

لحجب المعلومات لتحجيم المشاركة الخارجية في اتخاذ القرار.فهنا يصبح بإمكان وسائل الإعلام الخاصة ومراكز البحث مثلاً أن تنشر المعلومات التي تهتم المواطن ومن شأنها أن تعزز من دوره في اتخاذ القرار بناء على معلومات صحيحة وموثوقة.

04-تحقيق التوازن بين دور أصحاب الخبرة وأصحاب القرار فقد لا تعكس القرارات

والتوجهات الحكومية في الكثير من الأحيان آراء الخبراء.

05-إضفاء الشرعية اللازمة لعملية اتخاذ القرار وتنقيتها من الاعتبارات السياسية لضمان

فعاليتها على المدى البعيد .

06-تحسين جودة القرارات المتخذة فالقطاع الخاص يراعي جانب الجودة كما يسعى لتقليل

التكاليف لأجل تعظيم الفائدة.

07-مؤسسات القطاع الخاص توفر العوائد الاقتصادية الواسعة للاقتصاد ككل والاستقلالية في

الاستثمار واتخاذ القرارات العملية.

08-كذلك يقلل من درجة المخاطرة في اتخاذ القرارات فالحكم الراشد يسعى لنقل مبادئ

التسيير والتنظيم في القطاع الخاص الى القطاع العام حتى يتمكن من ضمان رشادة وعقلانية القرارات المتخذة.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

إلا أن المساهمة الكبيرة للقطاع الخاص في اتخاذ القرارات تكون في المجال الاقتصادي والتنمية الاقتصادية وذلك من خلال¹:

-المشاركة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتنمية المحلية وزيادة كفاءة وفعالية هذه العملية.

-تأمين المزيد من الموارد المادية والمالية، والخبرة التي غالبا لا تتوفر في القطاع الخاص.

-كفاءة التعامل مع ظروف الاقتصادية فأصحاب المشاريع يكونون أكثر دراية بالفرص الموجودة وأكثر قدرة على توقع درجة المخاطرة.

-توفير فرص العمل وتحسين المستوى المعيشي للمجتمع.

تميز القطاع الخاص في مجال التسيير و قدرته على تمويل المشاريع وتوفير اليد العاملة جعلته شريك استراتيجي وفعال في عملية اتخاذ القرار كونه يقيم البدائل وفق ما يسمى بالخيار العقلاني والرشيد أي البديل الذي يحقق أكبر الأهداف بأقل كلفة ووقت وجهد وهذا هو جوهر ومعنى الرشادة التي يقتضيها مضمون الحكم الراشد.

المطلب الثالث: دور المجتمع المدني في ترشيد عملية اتخاذ القرار

يستند منهج التسيير واتخاذ القرارات وفق مقاربة الحكم الراشد الى ضرورة معرفة ما يريده المواطن والاستجابة له، هذا ما يجله محور أساسي في عملية اتخاذ القرار، فالمجتمع المدني هو الذي لديه القدرة على تحديد ما يريده المواطن وإيصاله للجهات المعنية. الأمر الذي استدعى مشاركة المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرار لأجل الخروج بقرارات تعبر عن إرادة المجتمع ككل. وتفعيل قنوات المراقبة والمحاسبة المجتمعية.

¹عابد شريط، بن الحاج جلول ياسين، دور القطاع الخاص في دعم التنمية الاقتصادية المحلية دراسة حالة الجزائر، الاستراتيجية والتنمية، م06، ع2016، 10، ص ص229-256.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

يحدد سوشي راكاجان ثلاثة عناصر تجعل من المجتمع المدني عنصر فعال في اتخاذ القرارات

وهي¹:

01-عملية السياسة ومن ضمنها اتخاذ القرارات الإدارية والإجراءات، تعتبر المحصلة لتفاعل العديد من الجماعات حيث كافة الاهتمامات يجب أخذها بالحسبان. وان تكون ممثلة للحصول على نتائج كافية وعادلة فالجماعات التي لا يعبر عنه يتم تغاضيها.

02-عندما يكون التمثيل بسيط وقليل لن يؤثر بصفة فاعلة عكس التمثيل الذي يكون منظم ولديه إمكانية كافية ومستوى من الخبرة والمعلومات يكون أكثر فعالية وتأثير. أي المواطنين إذا كانوا يحاولون إيصال أفكارهم ومعلوماتهم بمفردهم لن تكون بصورة فعالة مثل ما يتم تمثيلهم عبر مجموعة أو هيئة قانونية ذات كفاءة تعبر عنهم. لا يمكن أن تتخيل اجتماع لأجل اتخاذ قرار ما يحضره ألف شخص بل وجود من يتكلم باسمهم.

03-عملية التمثيل تحسن من المشاركة العامة في اتخاذ القرارات وتعزز من الديمقراطية وتحقيق مبدأ المساواة وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية.

يرتكز المجتمع المدني باعتباره شريك شرعي للدولة في نظام الحكم الراشد على تركيبة أساسية تمكنه من لعب دور مهم في مختلف نواحي الحياة والمساهمة في اتخاذ قرارات رشيدة والدفاع عن المجتمع وتتكون هذه التركيبة من²:

¹عبد الكريم زهير الكايد، مرجع سابق، ص 87.

²سارة دباغي، مرجع سابق، ص ص 118-123.

Beate Kohler –koch, Civil society participation More democracy or

pluralization of the European lobby ?, de-Mystification of participatory democracy: Eu-gouvernance and civil

society, pp178-190.

<https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=nWoDAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA173&dq=civil+society+and+decision-making>.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

أ-المشاركة المدنية:من خلال هذه المشاركة يلعب المواطنون دورا محوريا في بناء ومد المجتمع بالخدمات.والتأكيد على العمل الجماعي وترشيد سلوك الأفراد ضمن الهياكل الإدارية .

ب-بناء التحالفات:بناء شبكة تعاون بين مختلف منظمات المجتمع المدني حول الأهداف المشتركة وتمثيل اهتمامات الجميع بما يؤدي لشرعية القرارات والأعمال الإدارية.

ج-المساهمة في بلورة السياسات المطلوب تنفيذها وبناء الإجماع حول مختلف القضايا لممارسة التأثير على العملية السياسية في صنع القرارات المتعلقة بالسياسات العامة.

د-لمؤسسات المجتمع المدني دور مهم في اتخاذ القرارات من خال تزويد العملية بالمعلومات التي يتحصل عليها من الندوات والمؤتمرات والنقاشات لعرض مختلف وجهات النظر لأنه يملك اتصالات مع صناع القرار وشخصيات ذات وزن في النظام.

هـ-للمجتمع المدني دور هام وفعال في مكافحة الفساد والوقاية منه،وهذا بمشاركته للحكومة في صنع واتخاذ القرار.إضافة الى مساهمة المواطنين في تسيير شؤونهم العامة وتحمل مسؤوليتهم باحترام القوانين وتطبيقها.

و-تمكين المواطنين من الاطلاع على المعلومات المتعلقة بتسيير شؤون العامة والميزانية ومعرفة كيف يتم صرف الأموال العامة.

ومن هنا يتضح لنا دور المجتمع المدني في ترشيد القرارات من خلال مؤسساته والخصائص التي تميزها كالاستقلالية،القدرة على التكيف و التجانس باعتباره مؤسسة حتى وان كانت غير رسمية فلها وزنها وتأثيرها.كما يساهم في توعية وتوجيه الرأي العام وإشراكه في اتخاذ القرار خاصة فئة الشباب كما يتجسد دوره في ترشيد القرارات من خلال رقابته لأداء المؤسسات الحكومية ومساءلتها.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

من خلال ما تم طرحه في هذا المبحث يمكن القول بأن الرشادة في اتخاذ القرارات تتطلب وجود شراكة بين كل مكونات المجتمع. فإذا كانت الحكومة هي التي توفر الإطار القانوني وتنظم العمليات، فالقطاع الخاص هو الذي يوفر الفرص والتمويل اللازم للمشاريع كما يوفر الأسلوب العلمي والعقلاني في اختيار البدائل. ولا يمكن التغافل عن دور المجتمع المدني الذي يسهل التفاعلات ضمن شبكة العلاقات الاجتماعية وتعبئة الطاقات للمشاركة في تسيير شؤونهم. فهذه الحلقة المتكاملة من الأدوار والمهام هي التي تجعل القرارات تتصف بالرشادة.

المبحث الثاني: انعكاسات مبادئ الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

غالبا ما تكون القرارات التي تخلو من مبادئ الحكم الراشد مهددة بالإلغاء، لأنها لا تحقق الفعالية ولا تصل للأهداف المسطرة. فالقرار الذي يفتقر للمشاركة، الشفافية، المساءلة لا يكون معبر عن الإرادة الفعلية للأطراف المعنية به. كما أن القرارات التي لا تخلق في بيئة تحترم القوانين لا يمكن القول عنها أنها قرارات رشيدة يمكن أن تحسن من جودة الحياة وتقدم الخدمات بالكفاءة والجودة المطلوبة. ومن هذا المنطلق فإن مجموعة المبادئ والمقومات التي نجدها في نموذج الحكم الراشد بإمكانها أن تقوم بترشيد عملية اتخاذ القرار وجعلها أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول:المشاركة في اتخاذ القرار

أدى التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة الى تعقد العمليات، الأمر الذي جعل المشاركة محور أساسي في العمليات الإدارية ما يتبعه بالضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات. عملية اتخاذ القرار بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار التي تطرح على طاولة النقاش حتى يتم تحليلها وصياغتها في شكل قرارات قابلة للتنفيذ والتقييم.

يرى دافيد امريDavid Emery في هذا الصدد أن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق اعلي مستوى من الأداء .كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين و التنظيم في ذات الوقت وذلك من خلال توسيع الدور الذي يقومون به وهو ما سماه ب دور غير المديرين¹.

إمكانية تحقيق ذلك لا تتم إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في اخذ متخذ القرار بالآراء والتوصيات الفردية والجماعية التي يبديها المرؤوسين، والتي تيسر له اتخاذ القرار الصائب وتضمن له حسن تنفيذه في ذات الوقت.وتختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط القيادة المنتهج في المنظمة.

إن المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الرشيدة تقتضي استخدام الأساليب الجماعية في اتخاذها.وهذا بدوره يتطلب إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم وكل من يعنهم القرار

¹نواف كنعان، مرجع سابق، ص208.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

من خارج التنظيم وكل من لديه معرفة تفيد في اتخاذه.ومن بين أهم الأساليب الجماعية في اتخاذ القرار نجد¹:

01-اللجان:من أكثر الأساليب شيوعا تتكون هذه اللجان من مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة أو اتخاذ قرار لحلها.قد تكون هذه اللجان دائمة أو مؤقتة.حيث من خلال هذه اللجان يتم التقليل من الاعتبارات الشخصية والعمل على الموازنة بين وجهات النظر للأعضاء.

لكن حتى تتمكن هذه اللجان من القيام بدورها بشكل فعال وتتمكن من اتخاذ قرارات رشيدة لا بد من حسن اختيار أعضائها بناء على الموضوعية والكفاءة وليس الولاءات،كما يجب أن يتم إعداد جداول بالأعمال واقتراحات هذه اللجان،الاستعانة بهيئة فنية لجمع الإحصاءات والبيانات حتى يتسنى للجنة مناقشة البدائل واختيار أفضلها.

02-مجالس الإدارة:المجلس يشكل مستوى عال ويكون بالقرب من قمة التنظيم بناء على قرار من السلطة العليا وحتى يتمكن من اخذ قرارات فعالية يجب أن يراعي التوازن في تكوينه حيث يتوفر على ممثلين من الهيئات الخارجية،الخبراء،ممثلين عن المجتمع المدني.فهذا الأسلوب يسمح بالإلمام بكل وجهات نظر من يمسه القرار.

03-المؤتمرات واللقاءات:تتيح لمتخذ القرار فهم تصورات وآراء المحيطين به وتبادل الاقتراحات ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى تشجيع القيادة الإدارية لها و الاهتمام بالاقتراحات المطروحة والأخذ بها حتى لا تصبح مجرد شكليات وهذا ينعكس سلبا على عملية التنفيذ.إذا أحس المشاركون أن

¹راشدة عزيزو، مرجع سابق، ص ص 6-9.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

انعقاد هذه المؤتمرات مجرد بروتوكول إداري لن يكون هناك تفاعل مع القرارات المتخذة ولن تكون هناك الجدية في التنفيذ ولا حتى التقييم.

04-أسلوب دلفي: ويعني معالجة المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة بواسطة مجموعة من الخبراء المختصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات كقوائم الاستفتاء. ويهدف هذا الأسلوب لتحسين أسلوب اللجان والعمل على علاج نقاط الضعف من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة محل القرار وبعد توزيع الاستبيانات وجمعها يمكنهم التركيز على جوهر الموضوع ومعرفة ترجيحات باقي التنظيم. فإخفاء هوية الخبراء يمكن من الاختيار الموضوعي والابتعاد عن المجاملات وتجنب الحساسية والتصادم الذي قد يقع بين الخبير وباقي الطاقم.¹ حيث يتم اختيار الأفكار والحلول المناسبة بعيدا عن من قام باقتراحها.

إذا يجب التشاور مع كل من سيتأثر بالقرار لأن المشاركة الكلية تساهم في تقوية القرار والذي يعكس تجانس كل فواعل القرار. فالرشادة الحقيقية هي الإجماع الفعلي في اتخاذ القرار بكل موضوعية وقناعة بعيدا عن التزييف والمجالس الشكلية.²

ولن تتحقق الرشادة في اتخاذ القرار إلا في ظل احترام الرأي والاختلاف وتثمين الآراء قصد الخروج بالقرار الذي يكون حقا نتيجة لقناعات مشتركة وهذا يعزز من روح المسؤولية فبقدر المشاركة في اختيار البديل الأفضل تكون الرشادة والعقلانية بما يساهم في تحقيق الغايات.

المطلب الثاني: المسائلة والشفافية

¹ المكان نفسه.

² سليمة بوزيد، مرجع سابق، ص 330.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

أولاً:-الشفافية:تعد الشفافية من أهم ركائز الحكم الراشد كونها تلزم الإدارة بإشراك المواطن في تسيير شؤونه، مع الالتزام باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تضمن تزويد كل من تعينهم القرارات بالمعلومات والبيانات الحقيقية عن كافة موازنتها، مداولاتها، وتوضيح طرق و إجراءات المساءلة في حالة وجود قصور.

من الضروري العمل على تكريس هذا المبدأ من خلال العمل بطريقة منفتحة تسمح للأطراف المعنية الحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة والتي تعبر عن مطالبهم وجعل إجراءات اتخاذ القرار واضحة وقنوات الاتصال تكون مفتوحة بين المسؤولين والمواطنين.¹

كما أن مبدأ الشفافية يحارب الفساد بكل أنواعه لأنه يوصل لقوانين وقرارات واضحة تنمي الثقة بين كافة افراد المجتمع، لأن المواطن الذي لديه المعلومات هو الذي يستطيع الدفاع عن حقوقه وتمكنه من مساءلة المسؤولين وبالتالي توفر بيئة عمل نزيهة تمكن من الانجاز وتحقيق الرشادة الإدارية.

قد نصت المعايير الدولية على ضرورة توفر مجموعة من العناصر الأساسية لتحقيق الشفافية لأجل ترشيد القرارات نذكر منها:²

01 -تصميم الإجراءات والتعليمات الحكومية بتوافق مع القواعد القانونية المكتوبة والمنشورة.

02-وضع قواعد واضحة للنشر والإفصاح يحدد فيها:المعلومات التي يجب نشرها،مواعيد نشرها،الجزاء المترتب عن عدم نشرها.

¹سارة دباغي، مرجع سابق، ص303.

²بوزيد السايح، سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية، مجلة الباحث، ع2012، 10، ص55-66.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

03-أن توفر المؤسسات الحكومية معلومات كافية لفهم عملها وتسهيل مراقبة أداؤها.

04-أن توفر هذه المؤسسات البيانات التي يحتاجها المواطن والقطاع الخاص لوضع الخطط

المستقبلية وتقدير معدلات المخاطر التي قد تترتب عن القرار المتخذ.

05-أن تكون القوانين في متناول المواطنين وأصحاب الأعمال وان تتوفر المعلومات في وقت قصير

وبشكل دقيق.

بمعنى انه يجب أن تتوفر الشفافية على أمرين أساسيين وهما: العلنية: أي النشر في كل

الوسائل الممكنة الندوات، الملتقيات، الصحافة، وسائل الإعلام والاتصال.

الإطار القانوني: أي النصوص القانونية الثابتة التي تضمن العلنية والشفافية فكلما توفرت

القوانين وكان تطبيقها فعلي كانت هناك مصداقية وثقة بين المجتمع والحكومة.

ومن الأسس التي تقوم عليها الشفافية الإدارية نجد¹:

-الوضوح الإداري: أي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بمعنى أن يصبح نشاط

الإدارة واضحاً من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية. وهو ما يتحقق عن طريق التزام الإدارة

بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات.

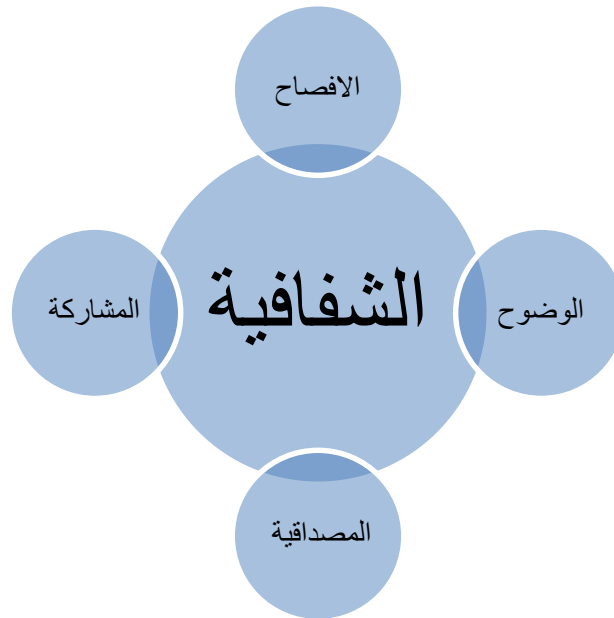
-المعلومات لجميع الموظفين: من المهم أن يعرف كل الطاقم الإداري الموجود في المنظمة بأهدافها

والمهام الموكلة لكل فرد ومنها المعلومات المرتبطة بوظيفته ليؤديها بكفاءة وفعالية.

¹حنان قسوم، أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري، مجلة أبحاث، ع2017، 04، ص ص 03-19.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

- تمكين الموظفين من اتخاذ القرار:وهو بمشاركةهم الفعلية في تسيير منظماتهم من خلال المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات لحلها،ويسمح هذا بخلق التفكير الإبداعي وتحمل مسؤولية النتائج.
- الشفافية المالية للموظف:من خلال إقرار الذمة المالية وتوضيح المركز المالي للموظف لأجل التأكد من نشاطه وخلوه من المعاملات المشبوهة كالرشوة التي تعتبر من أكثر مظاهر الفساد شيوعا.
- الرقابة من الجميع وعلى الجميع:وجود نظام رقابي متبادل بين الرئيس والمرؤوسين لمنع التجاوزات.
- مسؤولية الجميع:تقرير المسؤولية الجماعية ما يجعل الجميع حريص على تحقيق أهداف المنظمة واحترام الإطار القانوني.
- حق المواطنين من معرفة ما يدور في الهيئات العامة:أي اقتراب عامة الناس من معلومات المنظمة وسياساتها ومراكز اتخاذ القرار.



الشكل رقم 04: جوهر الشفافية.

المصدر، حنان قسوم مرجع سابق، 07.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

يمكن وجود الشفافية من الوصول للمساءلة إذ تعد عنصر أساسي من عناصرها فلا يمكن أن تكون هناك مساءلة دون توفر معلومات كافية وهذه الأخيرة لا يمكن أن تتوفر في ظل غياب الشفافية.

ثانياً:المساءلة: تأتي أهمية المساءلة في ترشيد عملية اتخاذ القرار من كونها ضرورية في دعم الموضوعية فمتخذ عندما يكون على يقين انه هناك مساءلة عن القرارات التي يتخذها يجعله يتحلى بالموضوعية ويحترم القوانين والإجراءات. فإذا كانت المساءلة من الجهات الوصية مرتبطة باللوائح والتشريعات فالمساءلة الشعبية مرتبطة بالمعلومات المتوفرة والتي تضمنها وجود الشفافية. ويوجد للمساءلة مجموعة من المبادئ نوجزها فيما يلي¹:

01- يجب أن تكون اختصاصات ومسؤوليات كل فرد واضحة ومحددة بدقة حتى لا يكون هناك تهرب من المسؤولية.

02- أن تكون السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح له بالقيام بمسؤولياته أي وجود توازن بين السلطة والمسؤولية وبذلك يمكن محاسبة الشخص عن فشله في القيام بمهامه.

03 -وجود ثقة بين من يطالب بالمساءلة وبين المعلومات المقدمة ممن يخضعون للمساءلة.

تكتسب المساءلة أهميتها لكونها تمثل إحدى الآليات والأساليب المتطورة في علاج العديد من مشاكل الجهاز الحكومي وفي مقدمتها الفساد الإداري كالوساطة الرشوة المحسوبية إساءة استعمال السلطة.....التي أدت لعرقلة ترشيد القرارات، وهي عامل محوري في تحديد قدرة المنظمات على تنفيذ القرارات بكفاءة وفعالية ومدى استجابتها لتطلعات المواطنين².

¹ مسعودة علي محمد خليفة، المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي:دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، م، 08، ع2017، 4، ص ص 217-242.

² رشا نايل حمد، الطراونة وعلي محمد عمر العضايبة، أثر تطبيق الشفافية على المسائلة الإدارية في الوزارات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، م، 6، ع2010، 1، ص ص 63-96.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

ومما سبق يمكن القول أن الشفافية والمساءلة يدعمان شرعية القرارات المتخذة أمام الأطراف المعنية، كما أنها تدعم إحساس جميع الفواعل المشاركة في عملية اتخاذ القرار بأنها عنصر فعال وله دور في تسيير شؤونه، والخروج بقرارات تكتسب الشرعية والفعالية. لأنها تعبير حقيقي عن تطلعات المجتمع، فالشفافية والمساءلة مفهومان يعزز كل منهما الآخر فمبدأ الشفافية لا يمكن تطبيقه بدون المساءلة ولن يكون للمساءلة أي قيمة في غياب الشفافية فهذين المبدأين الخطوة الأولى نحو بناء قرارات رشيدة وعقلانية.

المطلب الثالث: التمكين الإداري وسيادة القانون

يعد التمكين الإداري أحد أهم الركائز المميزة للمنظمات الحديثة التي تسعى لتنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل التي تواجههم واتخاذ القرارات بشأنها ولوجود هذه الركيزة لا بد من وجود إطار قانوني ينظم ويحمي ترسيخ هذا المبدأ في عملية اتخاذ القرار.

أولاً: التمكين الإداري: إن التمكين الإداري يعطي للموظف صلاحية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي من خلال اكتساب المعارف وتنمية قدراتهم¹. فمن خلاله يتم زيادة التعاون بين العاملين لحل المشاكل وتحقيق معدلات جيدة في مستوى الرضا الوظيفي.

وحتى يتسنى للمنظمة ترشيد عملية اتخاذ قراراتها لا بد من وجود هذه العناصر²:

¹ سارة الأدلبي، أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، مجلة اتحاد الجماعات

العربية، م39، ع2019، ص ص 51-71.

² المكان نفسه.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

01-**القيادة الممكنة:**وهي تلك القيادة التي تعطي الفرصة لموظفيها لتمكينهم من خلال توفير الموارد والمعلومات لكل المستويات وتفويض الصلاحيات، وتشرك بكل من يهمل القرار في عملية اتخاذه وتحمل مسؤوليته، وتدعم الثقة بينها وبين المرؤوسين.

02-**العمليات الممكنة:** لا بد من تحقيق التمكين في العمليات الأساسية لاتخاذ القرار من الحصول على المعلومات الى تقييم القرار للوصول الى قرارات سليمة.

03-**الثقافة الممكنة:**وتعتبر الثقافة كأحد متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك وتساعد الأفراد على الإحساس بضرورة هذه العملية.

04-**فرق العمل:**لكي يتحقق التمكين الفعال للمنظمة لا بد أن تعمل على تجميع العمل الجماعي للوصول الى المرونة التي تتطلبها القرارات وخفض التكلفة وحل المشاكل في وقت قصير.

أشارت دراسة Schermerhoren Johan أن المنظمات الإدارية الممكنة لموظفيها تتمتع ب¹: - تشجيع التعلم المؤسسي ودمج الخبرات بالإضافة الى تحقيق مبدأ الجودة الشاملة.

-زيادة مشاركة موظفيها في عملية اتخاذ القرار

-استخدام فرق عمل ذات إدارة ذاتية.

لتمكين العاملين أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات فهناك علاقة ترابط بين عناصر عملية التمكين الإداري وزيادة فعالية القرارات ورشادتها.ويمكن إبراز ذلك من خلال²:

¹أشواق بنت سعود بن عبد الله الماضي، التمكين الوظيفي و أثره على الارتباط الوظيفي، *المجلة العربية للإدارة*، م41، ع4، 2021، ص 313-338.

²عبد الحكيم شاهد، أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية(كهريف) تقرت، *مجلة العلوم الإدارية والمالية*، م6، ع2022، 3، ص 49-70.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

أ- العمل بروح الفرق: من أهم عناصر قوة التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في ترشيد عملية اتخاذ القرار واستغلال الموارد بكفاءة وفعالية. وتبرز أهمية هذا العنصر في تحسين العلاقة مع متلقي الخدمة والحفاظ على سياسة التركيز على اهتمامات المجتمع.

ب- الاتصال ومشاركة المعلومات: وهي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار فبدونها لا يمكن الوصول لقرارات صحيحة التي تمنح الموظف الثقة بالتصرف. كما أن الاتصال الفعال يختصر الكثير من الجهد و السرعة في الانجاز.

ج- يحفز متخذي القرار: من خلال زيادة دافعيتهم وانتمائهم الوظيفي وربط مصالحهم بأهداف المنظمة.

د- تفويض السلطة: أن القرارات الناجحة هي التي يسعى متخذها لجعلها تتمتع بمزايا التفويض. فاللامركزية تقاس بعدد القرارات التي تصدر من المستويات الدنيا المتمثلة باتخاذ القرارات والسرعة في تنفيذها.

ثانياً:- سيادة القانون: تحتاج منظومة الحكم الراشد إلى كفالة مبدأ سيادة القانون وإلزام السلطة بتوفير الوسائل الفعالة لتمكين الأفراد من المساهمة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وطلب الحماية القانونية في حال انتهاك حقوقهم ويقصد بسيادة القانون سمو القواعد القانونية على كل الاعتبارات والأفراد سواء كانوا حكام أو محكومين، وطبقاً لفلسفة القانون العام يتكون مبدأ سيادة القانون من شقين هما : شق موضوعي متعلق بأن كل ما يصدر من قرارات في الدولة يجب أن يكون متفق مع القوانين والتشريعات الموجودة بها، وشق شكلي متعلق بضرورة احترام تدرج القواعد القانونية.¹

¹ فايز محمد حسين محمد، فلسفة القانون ودولة القانون في الدولة الحديثة، ص 169، متاح على الرابط: <https://tafahom.mara.gov.om> ، تاريخ الاطلاع 2023/11/06. pdf

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

وإذا رجعنا لأهم شروط وجود وسلامة القرار نجد أنها تخضع لمبدأ سيادة القانون، وأي خلل فيها يجعل القانون مشوباً بأحد العيوب (عيب الاختصاص، عيب الانحراف، عيب المحل...). أي أن القرارات حتى تكون سليمة و رشيدة لابد أن تحترم مبدأ سيادة القانون. بالإضافة الى انه أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

لقد طور البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مجموعة من المؤشرات للحكم الراشد والتي تعبر كيف يمكن لمبدأ سيادة القانون أن تساهم في ترشيد القرارات ومن بينها¹:

حكم القانون:هل تتبع عملية صنع واتخاذ القرارات قواعد مستقرة يراها المواطنون منصفة وموضوعية من حيث توافرها، ووجود قناعة بعدالتها.

01-رشادة عملية اتخاذ القرارات:مدى خضوع اتخاذ القرار لإجراءات وقواعد عقلانية من حيث انعكاس الموضوع على حاجة ورغبة العامة، طرحها للنقاش العام وتوفير المعلومات عبر وسائل الإعلام، مدى كفاءة القرار المتخذ مقارنة مع بدائله .

02-اللامركزية: عدم تركيز السلطة وتوزيعها هيكلياً من حيث الفصل بين السلطات، منح السلطات المحلية سلطة اتخاذ القرار. ففي ذلك الأسلوب الإداري الذي يقوم بتوزيع المهام بين الجهاز المركزي والوحدات الإقليمية، كما أنها تخفف من الروتين والبطء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية. نظراً لقربها من بيئة المشكلة فهذا يعني امتلاك تلك الهيئات المعلومات الكافية.²

¹برنامج الديمقراطية وحقوق الإنسان، دراسة أجريت بالتعاون بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، 2007 موجودة على الرابط: <https://manshurat.org> > file > download.

² رفيق لوعيل، اللامركزية المحلية و دورها في إرساء الحكم الراشد بالجزائر، المعيار، م13، ع1، جوان2022، ص ص 911-929.

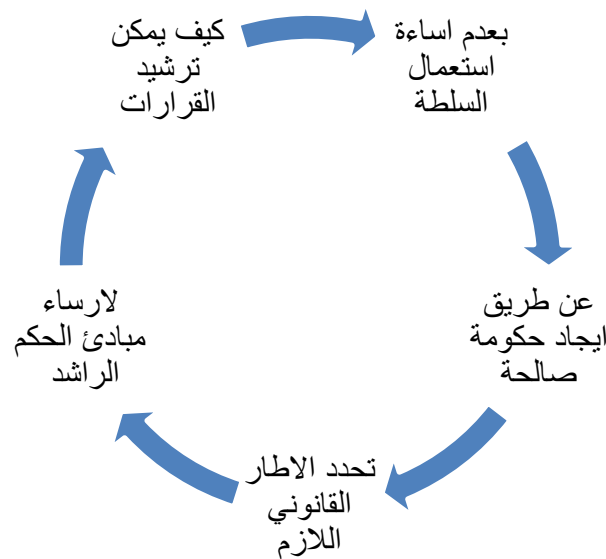
الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

02-الشفافية:من حيث وضوح قواعد اتخاذ القرار ومدى توافر قواعد حاکمة لمجال اتخاذ القرار وسهولة فهمها وخضوعها للرقابة.

03-المساءلة: مساءلة متخذي القرار من حيث تطبيقها ومدى استقلال القضاء والسلطة التشريعية في الرقابة على السلطة التنفيذية. فهي تمثل وسيلة ردع للمسؤولين وتعزيز الرقابة على الأعمال.

04-التكافؤ: من حيث مدى تشارك الأفراد في مخرجات عملية التنمية وتحملهم المسؤولية ومدى عدالة توزيع الموارد في المجتمع. والعدالة في توزيع الثروات ومنح الفرصة في المساهمة في اتخاذ القرار.

الرؤية الإستراتيجية والفعالية: من حيث امتلاك المنظمة لرؤية وتصور حول ما هي عليه المنظمة و ما يجب تحقيقه وكيفية تحقيقه وتمكنها من ذلك. ومعرفة ما إذا تم الوصول للهدف وتحديد الفجوة في هذه العملية. ومن خلال هذا يمكن القول أن ترشيد عملية اتخاذ القرار في ظل فلسفة الحكم الراشد لا تتم إلا بوجود إطار قانوني ينظم العملية ويضمن ترسيخ أهم المبادئ والإجراءات المساعدة على ذلك من خلال رسم الحدود الفاصلة بين صلاحيات كل الفواعل وتحديد شكل التفاعل بينها في ترشيد القرارات لأجل الوصول للأهداف المسطرة.



الشكل رقم 05:علاقة وجود إطار قانوني بعملية ترشيد القرارات.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الباحثة.

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه ترشيد عملية اتخاذ القرار والحلول المقترحة

لمواجهتها

هناك العديد من الصعوبات والتحديات التي تعترض الترشيح الفعلي لعملية اتخاذ القرار، وتباينت هذه التحديات بين ما هو تنظيمي أي متعلق بالنظم الإدارية، وبين ما هو اجتماعي متعلق بالعادات والتقاليد، ثقافة المجتمع...وبعضها متعلق بالجانب النفسي لمتخذي القرار والمشاركين فيه، وكل هذه التحديات تحول دون الوصول لقرارات عقلانية ورشيده وفق الحكم الراشد.

وسيتم في هذا المبحث عرض أهم العقبات التي تواجه عملية ترشيح القرارات الإدارية والتي تمنع تحقيق التطلعات التي اتخذت القرارات لأجلها.

المطلب الأول: التحديات التنظيمية

تتعدد وتنوع التحديات الإدارية التي تعترض عملية ترشيح القرار ومن أهمها نجد:

01-المركزية الشديدة وعدم التفويض: من أهم المشاكل التنظيمية التي تواجهها عملية اتخاذ

القرارات خاصة في الدول النامية، وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والشروحات التي تشترط لنظامية العمليات مما يهدر الوقت وسيطرة البيروقراطية.¹أيضا النظر للمركز الذي يتولاه متخذ القرار لصيق به وهذا ما يجعله لا يرغب في تفويض الصلاحيات وعدم الشعور بالاطمئنان في تفويض الصلاحيات خوفا على مناصبهم.

¹ إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس، فلسطين، 2006، ص ص 29-33.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

02-الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية: ويتضح ذلك من خلال وجود خلل تنظيمي ويمكن تحديده

من خلال ما يلي¹:

أ-تعدد مستويات التنظيم وضعف التمكين الإداري لان تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي الى كثرة التفاوت بينها وبين قمة الهرم ما يترتب عليه صعوبة أحكام عمليات التوجيه و إيصال المعلومات الى مراكز اتخاذ القرار بالشكل المطلوب والوقت المناسب خاصة إذا لم يكن هناك قنوات اتصال فعالة.

ب-تداخل المهام وعدم وضوحها:ويظهر هذا جليا في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما يكون السياسي هو موجه القرارات وهذا ما يحيد الإدارة عن أهدافها،ومن شأن هذا التدخل أن يؤثر على رشادة القرارات وحتى الأهداف المرجوة منها،كما يضيف الضبابية على هامش المساءلة فلا يمكن تحديد المسؤول الفعلي عن فشل القرارات فتعدد الأجهزة وعدم التنسيق بينها يجعل هناك ازدواجية في الصلاحيات يشتت المسؤوليات ويضيع الوقت ويزيد في التكاليف وهذه كلها عكس مقومات الرشادة.

03-تعارض اللوائح التنظيمية: فغموض اللوائح التنظيمية واختلاف تفسيرها أو عدم معرفة متخذي القرارات للقرارات السابقة حتى تنسجم مع القرارات الجديدة ما يترتب عنها تناقض للمضامين وفقدان الثقة في متخذ القرار باتخاذ قرارات صائبة والتردد في تطبيقها.

04-عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:سبق وان قلنا أن سلامة القرار تتوقف على دقة المعلومات وكفايتها،يعد عدم توفر المعلومات من أهم التحديات التي تواجه متخذ القرار إذ تعد

¹ صبرينة حديدان و أسماء خالد، مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها، مجلة القانون والعلوم السياسية، م7، ع2021، ص1، ص28-17.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

المعلومات من أهم موارد المنظمة التي يجب أن تعطي صورة متجددة عن البيئة العمل والقيود التي قد تفرضها بما يساعد على التنبؤ ومن بين أسباب عدم دقة المعلومات أنها لا تمحص و لا تأخذ من المصادر الأصلية بالإضافة الى تشويه المعلومة في طريق وصلها لمتخذي القرار.¹

05-عدم القدرة على تحديد الأهداف:ضبابية الرؤية أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرار يترتب عنها اتخاذ قرارات غير منطقية ولا تتناسب مع الإمكانيات الموجودة، كذلك الصعوبة في تحديد المعايير التي يستخدمها متخذ القرار في الموازنة بين البدائل.²

المطلب الثاني:التحديات البيئية

بما أن القرارات تنشأ داخل بيئة و تتلقى ردود الفعل عليها كذلك من خلال البيئة فلا يمكن إغفال هذا الجانب في تحديد التحديات التي تواجه عملية ترشيد القرارات، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

01-عدم استقرار النظام السياسي: يترتب عن عدم الاستقرار تفشي شعور بعدم اليقين بشأن مدى استقرار الإطار المؤسسي ومدى بقاء متخذي القرار في مناصبهم، كما يؤثر في متخذ القرار في دفعه لاتخاذ قرارات قصيرة المدى نظرا لعدم وجود أهداف واضحة وعدم وجود وقت كافي لاستكمال خطوات اتخاذ القرار.³ فعدم الاستقرار ينقص من شرعية النظام وبالتالي الإنقاص من شرعية القرارات المتخذة.

¹ناديا أيوب، مرجع سابق، ص ص 73-76.

²المكان نفسه.

³نواف كنعان، مرجع سابق، ص 331.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

02-المتغيرات الاجتماعية والحضارية: هناك العديد من الظواهر الإدارية السلبية النابعة من البيئة الاجتماعية التقاليد السائدة من أبرز أشكالها الوساطة والمحابة التي تتم بدوافع حزبية أو عشائرية الذي يؤدي إقحامها الى انحراف القرارات عن الصالح العام وتصبح خادمة لجهة على حساب آخر.¹

فغياب الإطار المرجعي لبلورة الفعل الاجتماعي داخل المنظمة وخارجها نتج عنه تدهور في قيم السلوك والأداء، ناهيك عن فشل مؤسسات المجتمع المدني في أداء دوره بكفاءة. بالإضافة الى انفصال مضمون القرارات عن الحاجات الفعلية للمجتمع نظرا لعدم الجدوية في تتبع خطوات اتخاذ القرار، وعدم الإلمام بجوانب المشكلة محل القرار ما يؤدي لوجود فجوة بين القرارات والواقع.²

03-غموض وجمود الأنظمة واللوائح: تحدد الأنظمة واللوائح صلاحيات الأفراد والقوانين التي يجب الالتزام بها فجمود وتعقد القواعد القانونية واللوائح يشكل عقبة أمام متخذ القرار في استخدام صلاحياته في مواجهة المواقف واتخاذ القرارات بشأنها.³ فالتمسك بحرفية القواعد القانونية وعدم المرونة في العمل تجعل القوانين غاية في حد ذاتها بدد لان تكون وسيلة لحماية المبادئ التي تحكم عملية ترشيد القرارات.

¹ أميرة عمارة، عدم الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي في الدول النامية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

القاهرة، م23، ع2022، 4، ص ص 7-30.

² صبرينة حديدان و أسماء خالد، مرجع سابق، ص26.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص334.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

04-عدم الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال اتخاذ لقرارات:عدم التمكن من

استعمال التقنيات الحديثة في جمع المعلومات بالإضافة الى الاعتماد على التعاملات الورقية التي تهدر الوقت والموارد تعد من أهم تحديات ترشيد القرارات.¹

05-المتغيرات الاقتصادية:تمثل الرشادة الاقتصادية أهم منطلقات اتخاذ القرار بما يضمن

فعاليتها من منطلق تقليص التكاليف وتعظيم النتائج الناجمة عن القرار فعدم تمكين القطاع الخاص من المشاركة في عملية صنع القرارات واتخاذها ووضع القيود له.وعدم وجود استقلالية في المجال الاقتصادي،تردي الأداء الاقتصادي والاعتماد على سياسة الريع كلها أسباب مانعة لترشيد القرارات الإدارية.²

المطلب الثالث: التحديات المتعلقة بالقيادة الإدارية والمواطن

أولاً: التحديات المتعلقة بالقيادة الإدارية: من أهم المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرار عجز القيادات الإدارية عن القيام بدورها القيادي وتمثل أهم هذه التحديات في³:

01-عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة: غالباً نجد هذا الإشكال في الدول النامية فالحصول على

الصفوة في القطاعات العمومية نادر جداً. لان القيادات الإدارية الكفؤة يتم استقطابها للخارج وهذا يسبب نكسة في عملية ترشيد القرارات و الدفع بعجلة التنمية، لأنها خسارة في الموارد البشرية التي تشكل مركز صنع القرار. بالإضافة الى أن الترقية لا تتم وفق معايير موضوعية فنجد صعود فئة الى السلطة رغم افتقارها للمؤهلات وهذه الفئة تقوم بسد الطريق أمام القيادات الإدارية التي تليها في

¹ عصام محمد البحيصي، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال-دراسة استطلاعية للواقع

الفلسطيني،مجلة الجامعة الإسلامية،م14،ع2006،1،ص ص 155-177.

² الياسين بوجردة،مرجع سابق،ص267.

³نواف كنعان،مرجع سابق، ص ص339-346.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

السلم الإداري، والتي تكون ذات مستوى ومدرية ما يجعل القيادة الكفؤة تحبط وتبحث عن أماكن أفضل.

02-عدم سلامة أساليب اختيار القادة ومتخذي القرار: إن معايير اختيار القيادة الإدارية التي تتحكم فيها المحسوبية السياسية والاجتماعية والتركيب الطبقي، ينتج عنها قيادة فاشلة وخاضعة لأوامر من قام إيصالها للمنصب و الولاء للطبقة التي ينتمي إليها. مما يكون له أثار سلبية على القرارات التي يصدرها حيث تكون تعبيراً عن مصالح فئة معينة وليس الصالح العام.

03-عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان للقيادات الإدارية: عدم توفر بيئة عمل خلاقة للإبداع. وتبدو مظاهر ذلك في خوفهم من المسؤولية وإحجام بعض القيادات عن المبادرة.بالإضافة لعدم استقرار الأنظمة الإدارية وكثرة التعديلات تجعل القائد يشعر بعد الاطمئنان، ما يجعله يرجع دائماً لمن هم أعلى منه رتبة وهذا يهدر الوقت ويجعل المشاكل تتفاقم.

04-الاعتماد على الاستشارات الأجنبية: نقص الكوادر القيادية يؤدي الى الاستعانة بخبرات أجنبية، وقد يترتب عنها بعض السلبيات كون هؤلاء الخبراء لا يدركون أبعاد المشكلة محل القرار، لعدم تفهمهم للعوامل البيئية والحضارية ذات الأثر في سلامة وفعالية القرارات.¹

ثانياً:التحديات المتعلقة بالمواطن

يؤثر المواطن بالسلب في بعض الأحيان في عملية ترشيد القرارات باعتباره شريك أساسي في عملية اتخاذها و انه هو المخاطب بها ويمكن ذكر التحديات التي يشكلها المواطن من خلال غياب ثقافة المشاركة حيث يصبح هناك عزوف عن المشاركة، واختيار ممثلهم على أسس غير موضوعية

¹المكان نفسه.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

مما يسمح للانتهازين الوصول لمراكز اتخاذ القرار.¹بالإضافة مقاومة التغيير وتخلي المواطن عن أدواره الرقابية في المجالس المحلية. غياب الوعي السياسي للمواطن وعدم الإلمام بالأمور الاقتصادية والقانونية.

هناك مجموعة من الحلول المقترحة لترشيد عملية اتخاذ القرار.

نظرا لوجود العديد من المشاكل والعراقيل التي تمنع القرار من الوصول الى القرار العقلاني والرشيد، حاول المنظرين المهتمين بعملية اتخاذ القرار وضع مجموعة من الحلول لأجل مواجهة هذه التحديات ويمكن تقسيم هذه الحلول إلى:

أولاً:الحلول المتعلقة بالجوانب التنظيمية

من بين الحلول المقترحة في الحد من العراقيل والمشاكل التنظيمية نجد²:

-ضرورة بناء نظام معلومات متطور يدعم عمليات اتخاذ القرار ووضع استراتيجيات تدعم التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

-الاعتماد على التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية بما يحقق الكفاءة والفعالية الإدارية.

-سن قوانين تساعد على تفعيل المشاركة الإدارية وتنظيمها.

-الاعتماد على النماذج الكمية في اتخاذ القرار كونها أكثر موضوعية ودقة.

¹مصطفى بلعابدي، مرجع سابق، 121.

²رشيد بلفكرت، مرجع سابق، ص186.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

-إتباع النمط القيادي الذي يلاءم طبيعة المنظمة والأفراد الموجودين بها. فليس بالضرورة نجاح نموذج في منظمة ما يعني انه صالح لكل المنظمات.

-ضرورة تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وتعرف كل المنظمة بها لأجل توحيد الجهود للوصول الى الهدف.

ثانيا:الحلول المتعلقة بالموارد البشرية

باعتبار المورد البشري عنصر مهم في العملية الإدارية بصفة عامة وعملية اتخاذ القرار بصفة خاصة.فإنه لا بد من الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تطويره ،ومن بين الحلول المقترحة لتجنب العراقيل التي قد يسببها سواء كان كقائد إداري أو مواطن نجد:

-الاستثمار في العنصر البشري عن طريق فتح المجال أمامه وتمكينه في العمل، بالإضافة الى تصميم البرامج التدريبية وفق احتياجاته التنظيمية.

-توعية الأفراد بمزايا المشاركة وتحفيزهم عن طريق إشعارهم بأهميتهم و أهمية الدور الذي يلعبونه في عملية اتخاذ القرار .

-رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم من جهة، و برؤسائهم من جهة أخرى.

-تكوين الموظفين في مجال استخدام التكنولوجيات الحديثة لتفادي الأخطاء وهدر الوقت.

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

خلاصة واستنتاجات

تم من خلال هذا الفصل تبين كيف تنعكس فلسفة الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرارات الإدارية و ترشيدها. وذلك من خلال مجموعة من العناصر لتوضيح العلاقة بين الحكم الراشد واتخاذ القرار. وتم التوصل لما يلي:

-هناك علاقة تكاملية بين فلسفة الحكم الراشد وعملية اتخاذ القرار، فمبادئ الحكم الراشد بمثابة ضمانات لسلامة وشرعية القرارات التي من شأنها أن تجسد الديمقراطية وتحقق الأهداف لأجل تحسين المستوى المعيشي للمواطنين وتحقيق النمو الاقتصادي الذي يطمح إليه الحكم الراشد.

- يتضح أن الحكم الراشد يتعلق باتخاذ القرارات نحو التوجهات المجتمعية ضمن المنظمات الإدارية المختلفة. فالهدف الأساسي من أي قرار هو تلبية حاجات الشريحة المستفادة منه وكسب الشرعية.

-الحكم الراشد يضمن التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات التي تحدد كيف يتخذ القرار، كما يضمن إشراك كل الفواعل ومن له مصلحة، فالقرار الناجح هو الذي تستفيد منه كل فئات المجتمع

-إن الحكم الراشد يتعلق بالسلطة والعلاقات والمساءلة أي من له التأثير ومن ينفذ القرار وكيف تتم مسالة متخذي القرار كآلية للوصول الى قرارات عقلانية ورشيدة. وفق مجموعة من الإجراءات المحددة قانونيا لمنع حدوث أي انتهاكات.

-عملية اتخاذ القرار كغيرها من العمليات تواجه مجموعة من التحديات والصعوبات التي تقف عائقا أمام ترشيدها. سواء كانت صعوبات تنظيمية متعلقة بالعمليات الإدارية والإجراءات، أو بيئية

الفصل الثالث:.....أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار

داخلية كانت أو خارجية أو حتى تلك المتعلقة بالأفراد سواء كانوا قيادات إدارية أو المواطنين المخاطبين بها.

-من بين الحلول المقترحة لترشيد عملية اتخاذ القرار التركيز على صحة المعلومة لأجل التشخيص السليم للمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها. فالمعلومة هي من تتحكم في رشادة القرار.

الفصل الرابع:
آليات ترشيد القرارات
الإدارية
من خلال التجربة
المالية

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

توطئة:

تعد ماليزيا من الدول التي حققت المعجزة الآسيوية، فقد شهدت قفزة نوعية هائلة في مجال التنمية و الرشادة على جميع الأصعدة. حيث بدأت بوادر هذه المعجزة في السبعينيات القرن الماضي، فنجاح هذه الدولة ووصولها لما هي عليه في هذه الفترة الوجيزة جعلها محط أنظار العالم. ونموذج يقتدى به في الدول التي تحاول ترشيد قراراتها وتحقيق الرشادة في تسيير منظماتها

وقد تم اختيار هذا النموذج باعتباره من أهم نماذج الحكم الرشيد في التسيير واتخاذ القرارات الإدارية. كما أن هذا النموذج يلتقي في الكثير من النقاط مع الدول العربية التي هي بحاجة ماسة لترشيد قراراتها بصفة عامة و على مستوى منظماتها الإدارية بصفة خاصة. كون هذه الأخيرة هي الحلقة الأساسية في العملية التنموية.

من خلال ما سبق في هذا الفصل يتم التطرق الى عملية ترشيد اتخاذ القرار في النموذج الماليزي، من خلال معرفة العوامل التي ساهمت في تحقيق الرشادة في اتخاذ القرارات الإدارية. بالإضافة للحديث عن دور فواعل الحكم الرشيد الماليزية في المشاركة في عملية اتخاذ القرار. كما سيتم الإحاطة بخصائص هذه العملية في المنظمات الإدارية الماليزية وأهم الأنظمة المتحدثة في هذا الصدد.

ومحاولة تحديد نقاط التشابه والاختلاف بين الدول العربية والنموذج الماليزي للاستفادة منه والوقوف على النقائص لأجل تداركها والوصول الى اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة تساهم في تنمية الدول العربية.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

المبحث الأول: واقع دولة ماليزيا والعوامل الداعمة لإرساء فلسفة الحكم الراشد

استطاعت ماليزيا في فترة وجيزة أن تصنع من نفسها نموذجا تنمويا يقتدي به في مجال الحكم الراشد وما يمكن أن يحققه من رشادة وعقلانية في عملية اتخاذ القرار في حال التطبيق السليم لمبادئه. ويعود نجاح ماليزيا الى مجموعة من المقومات والعوامل التي ساهمت في ذلك سواء كانت هذه المقومات طبيعية، بشرية أو حتى ثقافية.

المطلب الأول: لمحة عن ماليزيا

استقلت ماليزيا عن بريطانيا عام 1957 في وضع كانت تعاني فيه من التخلف وترك الاستعمار البريطاني خلفه مشكلة كبيرة في ماليزيا المتمثلة في جلب قوى عاملة من الصين والهند التي كانت سبب في التخلف، فضلا عن سيطرة الصينيين على الاقتصاد.

في عام 1963 عرفت باتحاد ماليزيا بسبب انضمام مناطق الملايو وسرواك وصباح وسنغافورة التي انسحبت عام 1965 وكونت دولة مستقلة، وفي 1969 انفجرت مشكلة العرقيات التي كانت اخطر مشكلة في التاريخ الماليزي ما استوجب مسارات الإصلاح والتغيير من قبل الحكومة من خلال إعادة هيكلة المجتمع الماليزي و إتباعها لعدة سياسات تشكل ركيزة أساسية لخطط التنمية في البلاد جاءت في مقدمتها السياسة الاقتصادية الجديدة كسياسة أساسية في إعادة الهيكلة المجتمعية ومن ثم تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي.¹

¹ احمد معي الدين التالباي، التجربة الاقتصادية الماليزية، العلمية للدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية، م4، ع2019، ص

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

01-جغرافيتها:يعد الوسط الجغرافي والبيئة المحيطة بالمجتمع من أهم العوامل التي تساهم في تطور المجتمع وأفراده، غالبا ما ترتبط سياسة الدول بجغرافيتها فهذه الأخيرة تحدد نوع وشكل وحجم علاقاتها بدول الجوار والعالم.

تقع ماليزيا في الجنوب الشرقي لقارة آسيا، تبلغ مساحتها 329758 كلم مربع.

يحدها شمالا " بحر الصين الجنوبي ،ومن الجنوب اندونيسيا و تايلاند.

يتألف اتحاد ماليزيا من¹:

-ماليزيا الغربية:تتألف من دولة "الملايو" التي تشغل معظم أراضيها شبه جزيرة الملايو التي تسمى "شبه جزيرة كسرا" وتتكون من 11 ولاية اتحادية من بينها العاصمة"كوالالمبور

ماليزيا الشرقية:تضم ولايتي "صباح" و"سراوك"،وهناك تضم ماليزيا أراض تجاور دولة "اندونيسيا" ويفصل بينها خط حدودي طوله 1300 كلم مربع .

-مجموعة من الجزر الصغيرة التي تقع بالقرب من شبه جزيرة "الملايو" ومن جزيرة "بورينو" وتبلغ مساحة هذه الجزر حوالي 3300 كلم مربع.

02-السكان واللغة الرسمية:تعتبر ماليزيا دولة متعددة الأعراق ويعود ذلك للاستعمار البريطاني الذي استعان بالهنود والصينيين لما يمتلكون من يد عاملة للعمل في المناجم و الأراضي وبعد استقلال ماليزيا بقيت هذه الفئة كما أنها كانت تتمتع بكل امتيازات المواطن الماليزي.¹

¹ناديا فاضل عباس فضلي، التجربة التنموية في ماليزيا من العام2000-2010، الدراسات الدولية، ع155، 2010، 54-188.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

وتتكون من:²

-الملايو(مسلمين)57%،وهي أكبر المجموعات ويعتبر ثالث عرق مسلم في العالم ويتمتع بمكانة مميزة عن باقي الأعراق لان الدين في الدولة هو الإسلام واللغة المالاوية هي الرسمية في البلاد.

-العرق الصيني27%-العرق الهندي 07%،أعراق مختلطة 09%.

أما بالنسبة للغة فماليزيا متعددة اللغات والثقافات واللغة الرسمية هي باهاسا ماليزيا واللغة الانجليزية هي اللغة الثانية،بالإضافة لبعض اللغات كالكتونيس والهوكين و المندرين (العرق الصيني)،والتأميل (للعرق الهندي).³

03-الموارد والإمكانيات

أ-الزراعة: تبلغ المساحة الزراعية في الملايو ثلاثة ملايين هكتار،وتشكل الزراعة الميزة الأساسية للسكان ،حيث يعمل بها نحو 55% من القوة العاملة،ومن أهم محاصيلها:(المطاط،الأرز،الجوز،فول الصويا،قصب السكر والتوابل).⁴

ب-الثروة الحيوانية: لا تزال الثروة الحيوانية محدودة في ماليزيا وتحتاج للعناية بها،تمتلك الآلاف من الأبقار والأغنام و الجواميس.

¹علي قوق،إدارة الأقاليم والتجارب المستفادة عربيا-حالة ماليزية-،رسالة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2010-2011،ص70.

² محمد نوري الأمين بن إندوت، الحركة الإسلامية في ماليزيا نشأتها، منهجها، تطورها، عمان، دار البيارق للطباعة والنشر والتوزيع، ط2000، ص18.

³Benjamin Reially, **Dmocracy and Divversity Political Engineering in The Asia-Pacific**(New York:Oxford University Press,2006);p12-13.

⁴ناديا فاضل عباس فضلي، مرجع سابق، ص ص 162-163.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

ج-الثروة الغابية: تغطي الغابات مساحة واسعة من أرض ماليزيا وتقدر بحوالي 6.7 مليون هكتار وتساهم في الدخل فهي تنتج من الخشب ما يقارب 25 مليون متر مكعب كل عام. كما تصدر الخيزران وهو المادة الأولية في صناعة الكراسي.¹

د-الثروة المعدنية: تنتج ماليزيا عدد من المعادن

من أهمها: (القصدير، الحديد، البوكسايت، الذهب، النحاس، النيكل، الفوسفات). كما تنتج كميات من النفط والفحم، إلا أنها تصدر دول العالم في إنتاج القصدير أي حوالي 65 ألف طن (36%) من جملة الإنتاج العالمي .

هـ-المجال الصناعي: شهدت تطور ملحوظ فبعد أن كانت ماليزية دولة تعتمد على الزراعة فقط أصبحت دولة مصنعة بنسبة 82%، فكان تنمية هذا القطاع من الأهداف التنموية من سنة 1965 حيث استفادت من كل مواردها في تطوير هذا المجال مواردها، ومن أهم الصناعات: صناعة المطاط، الأثاث، المنسوجات، معامل للكيمياويات، الصناعات الالكترونية وتصدير الأخشاب.²

03-نظام الحكم في ماليزيا: يقاس نجاح الدول في إدارة مجتمعاتها بمدى تمكنها من تحقيق قدر مقبول من السلام الداخلي بين مختلف فئات المجتمع، في الوقت الذي يبدو فيه السلام أمر سهل في الدول والمجتمعات البسيطة في تكوينها على عكس الدول المركبة وذات التعددية العرقية ، لكن مع وجود قيادة ناجحة يمكن تحقيق السلام حتى في المجتمعات متعددة العرقيات وهذا ما ينطبق على ماليزيا.

¹ جابر سعيد عوض ، "الأوضاع الجغرافية والتطورات التاريخية في ماليزيا"، في كمال المنوفي، جابر سعيد عوض، هدى ميتيكس (محرر)، الأطلس الماليزي، القاهرة، برنامج الدراسات الماليزية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص 19-20.

²نادية فضل عباس، مرجع سابق، ص 163-164

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة ماليزية

ماليزيا دولة فريدة في نظامها السياسي فهي الدولة الوحيدة في العالم الذي ينتخب فيها الملك كل خمس سنوات من قبل مجلس السلاطين التسعة، فالملك في ماليزيا هو زعيم السلطة الدينية الإسلامية كما يتألف مجلس الحكام المكون من الحكام الأربعة والسلاطين التسعة.¹

أما السلطة التنفيذية فيرأسها رئيس الوزراء المنتخب، ويكون هذا الأخير عضو في مجلس النواب وغالبا ما يكون زعيم الأغلبية البرلمانية؛ ويتمتع بصلاحيات وسلطات حقيقية تجعله أكبر سلطة تنفيذية في البلاد. ويتكون البرلمان من مجلسين: مجلس الشيوخ (ديوان نيكارا) ومجلس النواب (ديوان الرعية) ويتم اختيار أعضاء مجلس الوزراء أيضا من بين أعضاء البرلمان.²

استلهم هذا النظام مجموعة من المميزات الإيجابية التي ساهمت في تحقيق الاستقرار السياسي، توحيد المصالح المتضاربة للجماعات والأعراق المتعددة، فهذه المميزات تزيد من فرص الاستقرار الحكومي والسياسي الذي يعتبر مطلبا أساسيا لتطور المجتمعات النامية.

يبدو أن هذه الممارسة الفريدة للديمقراطية نابعة بدرجة كبيرة من محاولة الحكومة ضمان الاستقرار الاجتماعي في مجتمع متعدد العرقيات والأديان ليس من السهل إدارته وحكمه.

حيث هدفت نشاطات وسياسات الحكومة دائما إلى تخفيف التوتر وتجنب النزاعات العرقية حتى أن شرعية الحكومة أصبحت مستمدة ليس فقط من الانتخابات الديمقراطية وإنما أيضا من قدرتها على تحقيق هذا الهدف. ولا عجب في ذلك فالتباين الاقتصادي والطبقي بين الجماعات المختلفة عادة

¹ أحمد محي الدين التالباني، مرجع سابق ص ص 7-80.

² المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

ما يفضي الى حالة من عدم الاستقرار والتوتر الكامن الذي ينذر بصراعات عرقية أو حروب أهلية ،إن تطلب الأمر و نصت المادة 153 من الدستور الفيدرالي على الوضع الخاص للسكان الأصليين.

لعب النظام السياسي والانتخابي في ماليزيا دورا مهما في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي والحكومي، كما أنه ساعد في تحقيق أهداف السياسات الاقتصادية الجديدة وعملية التحديث التي بدأت مطلع السبعينيات.

ما يجعل النظام الماليزي نموذج فريد من نوعه هو ترويجه للإسلام والقيم في حين أنه يمارس أنماط اقتصادية رأسمالية، على سبيل المثال انه يجمع في السياسة الاقتصادية بين الليبرالية من جهة والتدخل الحكومي من جهة أخرى وهو نظام يحمي الخصوصية والطبقية والثقافية للأعراق المختلفة، في الوقت الذي يعمل على غرس الوطنية في أذهان المواطنين على اختلاف ثقافتهم ، لقد ترتب على هذه الممارسة نتائج طيبة ساهمت في انتقال هذه الدولة الى مصاف الدول المتقدمة .

04-ماليزيا بعد الاستقلال : بعد أن كانت ماليزيا دولة غارقة في الجهل والمرض والفقر، لم يعرف أهلها سوى الزراعة، لم تكن تملك كهرباء ولا بنية تحتية ،لكن في غضون أربعة عقود من الزمن ارتفعت مستويات المعيشة من 350 دولار كدخل سنوي للمواطن الى نحو 12600 دولار في عام 2016 محتلة بذلك المرتبة 48 عالميا والثانية في جنوب شرق آسيا.

وتحولت من دولة زراعية الى دولة صناعية تصنع وتصدر الأجهزة الالكترونية ، والسيارات، كما شكلت بنية تحتية قوية، بعد تولي تنكو عبد الرحمان الرئاسة فيها 1957 حرص على إقامة أساس الدولة الماليزية والالتزام بالتعليم في القضاء على الجهل والفقر، ثم تبعه تون عبد الرزاق عام 1970

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

الذي كان أكثر وضوحا في تبنيه شعارات إسلامية تواكبت مع الصحوة الإسلامية التي عمت العالم الإسلامي.¹

حيث قام في سنة 1971 بوضع خطة لمدة عشرون سنة سميت "السياسة الاقتصادية الجديدة" من أجل تحقيق توزيع أكثر عدل للثروة بين الأعراق المختلفة وإنعاش الاقتصاد الوطني وفعلا استطاعت أن تمكن الملايو من تكوين الثروة، كما زاد الاتصال بين الأعراق بشكل لم يسبق له مثيل، توسعت الطبقة الوسطى بشكل كبير .

مع بداية الثمانينيات و تولي مهاتير محمد رئاسة الحكومة زاد التركيز على النمو من خلال تطبيق عدد من الحزم المعيارية لتنشيط نمو الناتج المحلي الإجمالي، وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية، وحققت ماليزيا خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين ازدهارا فاق كل التوقعات، فبعد أزمة الثمانينات تمتعت ماليزيا بنمو اقتصادي بلغ 8% سنويا بالإضافة الى انه قام على أساس صناعي وإنتاجي .

مع نهاية التسعينيات جاءت سياسة التطوير التي بدأت سنة 1991 التي أنهت التوترات العرقية وأصبح بإمكان الدولة اتخاذ إجراءات أكثر حرية في المجال الاقتصادي فبدأت بالتخفيف تدريجيا من الخطط الموجهة حكوميا ، وكأنها سياسة لمواجهة متطلبا وتحديات العولمة.

جاءت بعد هذه الجهود رؤية 2020 التي هدفت الى أن تصبح ماليزيا دولة متقدمة تتمتع بالرشادة في التسيير ومستوى معيشي مرتفع، فهي خطة حددت الأهداف والاستراتيجيات التي اتبعت في بناء النموذج الماليزي الحالي.

¹ نفس المرجع، ص ص21-22.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

المطلب الثاني:العوامل الداعمة لتحقيق الرشادة في اتخاذ القرارات الإدارية في ماليزيا.

استطاعت ماليزيا منذ سبعينيات القرن الماضي أن تحقق جانب كبير من أهدافها التنموية وتكييف قراراتها وفق الحكم الراشد.في بداية الأمر لم تكن سوى دولة زراعية متخلفة إلا أن استغلالها لإمكانيتها بشكل عقلاني ورشيد جعلها في مصاف الدول المتطورة وصنع منها نموذج يقتدى به. ومن بين أهم العوامل الداعمة لترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية في ماليزيا ما يلي:

01-القيادة السياسية:تميزت القيادات السياسية في ماليزيا بأنها مثقفة ومتعلمة وتسعى لتحقيق الصالح العام في ضوء الاستيعاب لحساسية الوضع الداخلي للدولة.ونلاحظ أنه منذ سنة 1957 مهاتير محمد وشخصيته القيادية هي من قادت ماليزيا لهذه التنمية فرؤيته الإصلاحية كان لها تأثير كبير في النهضة الماليزية.¹

ساهم مهاتير محمد بقدر كبير ضمن حكومته في تنمية ماليزيا و جعلها في مصاف الدول المتطورة في الفترة التي شغل فيها منصب رئيس وزراء، ما جعله قائد سياسي له بصمته فحتى بعد استقالته وعودته لمنصبه سنة 2018 حيث انه اهتم بالحكم الراشد عن طريق استحداث أجهزة تتبع تطبيق معايير ومحااسبة العديد من المسؤولين الحكوميين المتورطين في قضايا الفساد.

وهذا لا ينقص من القادة الآخرين الذين كانوا على رأس الحكومة. وما ميز القيادة الماليزية أنها كانت كلها متعلمة ومثقفة، وقادرة على العمل لتحقيق المصالح الوطنية، في ضوء استيعاب عميق

¹عبد الرحمان بن سانية ،قراءة في بعض تجارب الانطلاق الاقتصادي بالدول النامية، *الوحدات للبحوث والدراسات*، ع11، 2011، ص 92-59.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

لحساسية الوضع الداخلي، فعلى مدار خمسة وخمسين سنة (1957-2012) كان كل قائد هو الأنسب لمرحلته، عبد الرحمان تنكو كان بطل الاستقلال ونجح في بناء علاقات وثيقة وتفاهمات مع قيادات الصينيين والهنود واعترف فيها هؤلاء بعدد من المزايا للملايو مقابل اعتراف الأخيرين بحقوق المواطنة الكاملة للصينيين والهنود.

في فترة حكم تون عبد الرزاق تم إعادة تشكيل التركيبة السياسية الماليزية ووسع التحالف الحاكم وشكل الجبهة الوطنية لتكون قاعدة الحكم الائتلافي أكثر قوة واستقراراً بعد ما شهدت البلاد اضطرابات عنيفة ودموية بين الملايو والصينيين.¹

وقد شكلت الديمقراطية أحد مميزات الدولة الماليزية حيث كان هناك مشاركة واسعة للمثلي المجتمع المدني وكانت القرارات تتخذ دائماً من خلال النقاش مع الأحزاب السياسية القائمة على أسس عرقية الأمر الذي جعل القرارات في ماليزية تتصف بالرشادة في كل الأحوال.

02-التعايش والمشاركة: تتيح المشاركة لمختلف القوى الاجتماعية إمكانية التعبير عن موقفها والمنافسة الشرعية على كسب الرأي العام وتمثيله في المنظمات. كما أن العقد الاجتماعي الذي استطاع الماليزيون تطويره ساهم كثيراً في نجاح التجربة الماليزية واستمراريتها، فالاعتراف بالتنوع الديني والعنقي وكذا بوجود عدم توازن في مستويات الدخل والتعليم في المجتمع والتوافق على ضرورة الإصلاح ومعالجة المشاكل بشكل عقلاني وواقعي وتدرجي كان مدخلاً لتوفير الاستقرار والأمان الاجتماعي والسياسي. وتجلى هذا من خلال تبني الحكومة الماليزية مبدأ الوحدة الوطنية، حفظ حقوق

¹ محسن صالح، النموذج السياسي في ماليزيا وإدارة الاختلاف، مركز الجزيرة للدراسات 2012/07/19، على الموقع

<http://studies.aljazeera.net> 2024، 17:55/02/22

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

الجميع والمشاركة في اتخاذ القرارات بالإضافة الى تحمل المسؤولية.¹ وإعطاء الضمانات الكاملة للصينيين والهنود من خلال الائتلافات الحزبية للتقليل من التوترات العرقية، كما أن مختلف الإثنيات تحظى بفرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار ورسم السياسات العامة.

03-تفعيل القطاع الخاص: استفادت التجربة الماليزية في الخصخصة من أخطاء تجربة المملكة المتحدة وشملت الخصخصة في ماليزيا المرافق العامة وتحويلها الى شركات كالكهرباء و الاتصالات خطوط الطيران وغيرها. وشكلت هذه الخطوة عاملا مهما في جذب الاستثمارات الأجنبية، وخفض الإنفاق الحكومي.² اعتمد النموذج الماليزي في ترشيد عملية اتخاذ القرار على إشراك أهم فواعل الحكم الراشد ألا وهو القطاع الخاص، حيث تم تحويل ملكية العديد من المشروعات الى القطاع الخاص مع الاحتفاظ بأسهم خاصة في إدارة المؤسسة ذات الأهمية الاجتماعية والإستراتيجية.

ابتداء من سنة 1994 بسبب إشراك هذا القطاع تجاوزت المدخرات الحكومية المحققة 3.8 مليون ربحيت، وزادت كفاءة الصناعات التي تمت خوصصتها مثل حاويات كيلانج تضاعف إنتاجها من 200000 الى 500000 من الوحدات المساوية 20 قدما في السنة، كما زاد معدل مناولة البضائع من 17.5 صندوق الى 28 صندوق في الساعة. بالإضافة الى جلب استثمارات أجنبية للمنطقة وتوسيع السوق المحلية.³

¹ محمد نجيب السعد، من تجارب الشعوب... قصة النجاح الماليزية، جريدة الوطن، 2014، متاح على

الرابط: <https://alwatan.com/details/4456> تاريخ التصفح 2023/12/23.

² أيوب مدحت، "السياسة الاقتصادية الماليزية في بداية الألفية الثالثة"، في جابر سعيد عوض (محرر)، السياسات العامة في

ماليزيا، القاهرة، برنامج الدراسات الماليزية، 2008، ص ص 71-74.

³ عبد الرحمان بن سانية، مرجع سابق، ص 66.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

04-التخطيط طويل المدى:استطاعت ماليزيا في ظل قيادة مهاتير محمد النهوض بالدولة ومواجهة كل الأزمات وذلك من خلال الرؤية الاستراتيجية الشاملة التي سعت لتطوير كافة القطاعات وتحقيق التنمية.¹

من ميزات النموذج الماليزي بعد النظر في اتخاذ القرارات فمنذ الاستقلال سعت الدولة لوضع رؤية مستقبلية للتنمية وترشيد القرارات وقبل دخول القرن الواحد والعشرين كانت ماليزية تخطط لرؤية 2020 التي تتصور أوضاع الاقتصاد ورهاناته الى أجل عام 2020.² كما وضعت سياسات تناسب الرؤية وتكيفها مع المتغيرات العالمية كالعولمة وتحرير التجارة التقدم التكنولوجي في مجال المعلومات و الاتصالات وتقليص دور الدولة لحساب اقتصاد السوق والعمل على جعل ماليزيا وجهة للمستثمرين الأجانب.³

05-منظومة مبادئ وقيم المجتمع الماليزي: تعد ماليزيا من الدول التي تعتبر فيها القيم أساس فهم النسق الثقافي الماليزي الذي يشكل منطلقات التعامل في الداخل والخارج في جميع المجالات والتي تساعد في تشكل أفعال المواطن الماليزي والتي لها ارتباط تام بثقافة الدولة والمنظومة الفكرية لها.⁴ إن الدافع الكامن وراء نجاح التجربة الماليزية هو منظومة المبادئ والقيم التي يؤمن بها المجتمع فبالرغم من التعدد العرقي والديني الموجود إلا أنها تحظى بقيم معنوية تتجاوز كل الاعتبارات "مجتمع

¹ جابر سعيد عوض، رؤية القيادة لقضايا الإصلاح في ماليزيا، في هدى ميتيكس، حسن بصري (محرر)، قضايا الإصلاح في ماليزيا، القاهرة، برنامج الدراسات الماليزية، 2010، ص ص 24-25.
² المكان نفسه .

³ Ali Abu Hassan Sulaiman, **Privatisation :Malaysia's Success Story, In Malaysia Today Towards The New Millennium**, Asia Academic press, London ,1997,p61.

⁴Kohei Hashimoto, **Mahathir Mohamed : Achieving True Globalisation** (Malyasia ;Pelanduk Publications .com2004)p p 93-94.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

قيمي كامل المواطنين فيه على درجة من التدين والقيم المعنوية والمعايير الأخلاقية الرفيعة.¹ ومن بين أبرز القيم المعنوية والتقاليد التي لعبت دورا فاعلا لنجاح ترشيد القرارات: الاعتماد على الذات، عدم الإسراف، سيادة القانون، التسامح والتعايش.²

06-الاستقرار السياسي والأمني: يعد الاستقرار السياسي من أهم متطلبات تحقيق التنمية لأي تجربة في العالم، وقد تمتعت ماليزيا باستقرار سياسي كان عاملا أساسيا في نجاح نموذجها التنموي، وذلك بفضل استقرار المؤسسات وكفاءة وفعالية الأداء الذي كانت تتمتع به. مما ساهم في تحقيق مستويات عالية من العدالة الاجتماعية والمساواة اللذان يعتبران من أهم متطلبات تحقيق الرشادة الإدارية

لقد أدركت النخب الحاكمة في ماليزيا أن الاستقرار هو الشرط الأساسي الذي لا غنى عنه في التنفيذ السلس للإصلاح. ففي ظل غياب بيئة مستقرة لا يمكن تحقيق أي تقدم ومن هذا المنطلق الفكري فقد عملت الجماعات السياسية ذات الأغلبية إلى إشراك كافة القوى الأخرى وخاصة الصينيين الذين يشكلون ثقلا سياسيا واقتصاديا لا يمكن إغفاله، وهذا بدوره أسهم في تعزيز الاستقرار السياسي للبلاد في الوقت نفسه جنب البلاد احتكام النخب إلى الشارع وما يعنيه ذلك من زعزعة الاستقرار وانحيار التوافق السياسي .

من أسرار نجاح النموذج الماليزي أنها جعلت الإنسان محور عملية اتخاذ القرار والاحتكام الى الشورى والديمقراطية عبر القنوات الحزبية التي تتيح للمواطن البسيط إبداء رأيه في كل ماله صلة

¹نادية فاضل، مرجع سابق، ص172.

²ماجدة علي صالح، المتغير الثقافي في ماليزيا بين الخصوصية والعالمية، في هدى ميتيكس (محرر)، ماليزيا والعولمة، القاهرة، برنامج الدراسات الماليزية، 2010، ص ص 206-207.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة المالية

بشؤون السياسة والاقتصاد. وكان من ثمار هذه السياسة تنامي مسؤولية الأفراد حيث انخرطوا في تحقيق أهداف السياسة العامة للدولة تحت إشراف مباشر من السلطات.¹

شكل مهاتير محمد ديمقراطية تتناسب مع خصوصية المجتمع الماليزي دون أي تدخل من الغرب فالرؤية الماليزية للقيم الأسوية تقوم على الثقافة الإسلامية التي رأى انه يجب حمايتها من المنظومة الغربية أي انه ظلت النخبة الماليزية تنظر للعولمة بعين الشك واعتبرتها مصدرا يهدد الثقافة الماليزية واستقرار مجتمعها.

07-إدارة التعايش السلمي: ركزت القيادة الماليزية على مستويين، الأول تحويل العوامل الديمغرافية والتنوع الديني والعرقى واللغوي الى عامل قوة ووحدة بدلا من أن يكون عامل تهديد للأمن القومي الماليزي، لذلك لم يكن التنوع مصدرا للصراع بل كان عامل استقرار وسلام ، بفضل ثقافة التعايش ومبدأ احترام وتسامح كل جماعة سياسة تجاه ثقافة الجماعات الأخرى، أما المستوى الثاني فهو تحقيق النهضة الاقتصادية ضمن الإطار الحضاري لماليزيا والقائم على المساواة وتحقيق الرفاهية لكافة شرائح المجتمع.²

العامل الأهم والأبرز الذي ساهم في ذلك أن النخب السياسية الماليزية الحاكمة كانت على قدر كبير من الوعي السياسي، بحيث لم يغفلوا على الواقع الاجتماعي لبلادهم ممثلا في التنوع والاختلافات العرقية والثقافية والدينية واللغوية التي خلفها الاستعمار، وانطلقوا من حقائق ذلك الواقع للتعامل معه بعقلانية وبعد نظر.

¹ محمد عبد الحفيظ الشيخ، التجربة التنموية في ماليزيا قراءة في واقع وأسباب النجاح وإمكانية الاستفادة منها، في أبعاد التجربة التنموية في ماليزيا دراسة تحليلية في الخلفيات الأسس والأفاق، عائشة عباس ونهى الدسوقي محرر (المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019) ص 314-336.

² بولعراس فتحي المواطنة في ماليزيا بين الخصوصية المحلية وتحديات العولمة، دراسات قانونية وسياسية، ع 01، ماي 2016، ص 275-287.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

وكانت البداية في سنة 1957 مع إنشاء تحالف سياسي مع الأحزاب الثلاثة الكبرى عابر للقوميات والأديان وهو "منظمة الملايو القومية المتحدة". وكإجراء استباقي بهدف تلافي أية قلاقل من شأنها أن تهدد السلم الاجتماعي في ماليزيا ، فقد اتجه الماليزيون الى صياغة عقد اجتماعي جديد ومعادلة الكل يكسب وهو ما يعد احد أهم عوامل نجاح التجربة الماليزية واهم ضمانات استمرارها، حيث يقوم على الاعتراف بالتنوع العرقي والديني وبوجود اختلالات حقيقة في مستوى الدخل والتعليم بين شرائح المجتمع فالاعتراف بالمشكل في حد ذاته حل حيث يجعل الخطط توضع على أسس سليمة ، والتوافق على ضرورة تحقيق العدالة الاجتماعية كونها صمام أمان الوحدة الوطنية الماليزية.¹

كما أنشأت الحكومة الماليزية العديد من المؤسسات الإسلامية المالية لتكمل نظيراتها الغير إسلامية بما يخدم كل المهتمين بالادخار والاستثمار على الطريقة الإسلامية من غير المسلمين ، وهو ما ساعد على تعزيز مفهوم المصلحة القومية وتعميق شعور المواطنة بين كافة أطراف المجتمع الماليزي. في الوقت الذي منحت فيه الحكومة الملايو مزايا في الاقتصاد والتعليم والعمل الحكومي، أعطت ضمانات المواطنة الكاملة لصينيين والهنود، وأكدت على أن تحسين أوضاع الملايو لن يكون على حساب الفئات الأخرى.²

كل ذلك مكن ماليزيا من تفادي العديد من الأزمات السياسية والاجتماعية التي كادت أن تؤدي بها للهلاك، مثل ما حدث في البلاد خلال السنوات (1959/1969/1987/1988). و بذلك استطاعت تحاشي الانقلابات العسكرية التي كانت انتشرت في العالم الثالث حيث كان الجيش تحت سلطة المدنيين مباشرة وفقا للنموذج الغربي في الحكم.

¹ محمد عبد الحفيظ الشيخ، مرجع سابق ص228.

² المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

لقد فرضت طبيعة المجتمع الماليزي التعددي على القيادة السياسية الماليزية ضرورة وضع شروط معادلة الكل يكسب التي تمنح فيها لكل جزء وليس كل ما يريد، يقوم على رضى الجميع، فقد اتجه الماليزيون إلى صياغة عقد اجتماعي الذي يعد احد عوامل نجاح هذه التجربة الفريدة من نوعها ، واهم ضمانتها حيث يقوم على الاعتراف بالتنوع العرقي والديني.¹

08-الاستثمار في الفرد الماليزي: كان جل تركيز الحكومات الماليزية المتعاقبة على تنمية الموارد البشرية باعتبارها أساس كل العمليات وذلك من خلال العمل على تنمية عقل الإنسان وتطويره وتنويع مصادر ثقافته من خلال التعليم والتدريب والاحتكاك بالتجارب الناجحة ن وتوفير البيئة التي تسمح له بتفجير طاقاته وجعله ضمن فريق التغيير وإشعاره بأهميته وانه الأساس في التنمية الشاملة وان مستقبله و حاجاته مرتبطة بنهضة بلاده ، فضلا عن توفر إرادة سياسية حقيقية تعمل على تحقيق رؤية متكاملة تخدم كل الفواعل والانتقال من فكرة صناعة القرار الى فعاليته.²

كان هناك اهتمام كبير بالتعليم والتدريب في النموذج الماليزي وجعل الإنسان محور العمل والاستثمار فيه، هو ما دفعها نحو تطوير كفاءته من خلال تحسين الأحوال المعيشية والتعليمية والصحية للسكان الأصليين سواء كان من السكان الأصليين أو المهاجرين إليها.

09-التمسك بالهوية الماليزية الإسلامية: اشتهرت النخب الحاكمة في ماليزيا برفضها القاطع للنموذج الغربي انطلاقا من اعتزازها بهويتها الوطنية و بانتمائها للإسلام من جهة و وإدراكا منها بأن الديمقراطية الغربية تؤدي إلى طمس الهوية الثقافية لبلادهم وتقضي على تميزها الحضاري من جهة أخرى. ويتميز المجتمع الماليزي عموما بتمسكه بتعاليم الدين الإسلامي و الهوية الماليزية ورفض كل ما هو غربي.

¹ المكان نفسه.

² دوداد غزلاني، حنان حكار، التجربة الماليزية في التنمية المستدامة: استثمار في الفرد وتوفير القدرات، العلوم السياسية والقانون ع، 2017، 03، ص ص 19-06.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

قد برز ذلك بشكل واضح في سياسة ماليزيا الخارجية في عهد مهاتير محمد الذي يعد من أشد المعارضين للنظام الاقتصادي العالمي الحالي تحت المظلة الأمريكية، التي تسعى لفرض نموذجها وقيمها على العالم، وهذه النزعة الاستقلالية عن النموذج الغربي جعلت ماليزيا تعتمد على نفسها وتبنى سياسة وطنية للخروج من الأزمة لاقتصادية ورفض اللجوء للمؤسسات المالية الدولية و الابتعاد عن مشروطة بنك النقد الدولي.¹

تم تبني توجه جديد " الاتجاه نحو الشرق " أي نحو القيم الآسيوية وساهم هذا في دعم البرنامج الحكومي الذي وضع هدف تحقيق الاستقرار السياسي والمجتمعي ضمن أولوياته لا سيما أن المجتمع الماليزي متعدد العرقيات. اشتمل نموذج مهاتير محمد على عدة عناصر من أهمها:² وجود حكومة قوية، العمل وفق الجماعة، ويعد هذا نموذج شرقي ضد الليبرالية الغربية غايته حماية المجتمع الماليزي.

10-علاقات ماليزية الإقليمية والدولية: ظلت السياسة الخارجية الماليزية ما بعد الاستقلال تابعه للسياسة البريطانية لعدة سنوات، لا سيما بعد توقيع الحكومة الماليزية اتفاقية الدفاع الانجلو- ملاوي الذي تتعهد بموجبه بريطانيا بالدفاع عن ماليزيا ضد أي تهديد أو عدوان خارجي، مقابل إنشاء قواعد عسكرية على الأراضي الماليزية.

إلا أن تلك السياسات شهدت تحولا جوهري خلال فترة السبعينات من القرن الماضي حين تبنت ماليزيا سياسة عدم الانحياز والتوجه شرقا فقد نجحت في بداية تلك الفترة من إقامة علاقات دبلوماسية وتجارية وطيدة مع الصين والاتحاد السوفياتي سابقا، ثم أخذت اتجاه آخر حيث أقامت

¹ محمد عبد الحفيظ الشيخ، مرجع سابق ص 330.

² المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة ماليزية

علاقات مع كوريا الجنوبية، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، كما نجحت في إنشاء رابطة الآسيان أو ما تعرف برابطة دول جنوب شرق آسيا سنة 1976. في بانكوك وتكونت حينها خمسة دول وهي : اندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة و تايلاند . وانضمت بروناي دار السلام عام ،1984، ولاوس ومينمار 1997، وفي سنة 1999 التحقت كمبوديا وكان الهدف من وراء تأسيسها هو إنشاء منطقة آسيان مستقرة ذات قدرة اقتصادية تنافسية عالية.¹

تبنت ماليزيا سياسة خارجية اتسمت بالمرونة في سبيل حماية سيادتها الوطنية على الساحة الدولية وتعزيز كل من العلاقات الثنائية مع دول جنوب شرق آسيا بصفة خاصة، دول آسيا، الشرق الأوسط، الأمريكيتين، أوروبا ،إفريقيا وغيرها. والعلاقات المتعددة الأطراف مثل الأمم المتحدة، المؤتمر الإسلامي ، الآسيان، حركة عدم الانحياز وغيرها من المنظمات. كما لعبت دورا فعالا في التنديد بأسلحة الدمار الشامل وقضايا الإرهاب والقضايا المحورية في الأجندة الدولية.²

وكل هذه العوامل كانت تتطابق في جوهرها مع مبادئ الحكم الرشيد. وعن طريقها استطاعت ماليزيا تحقيق الرأشدة في القرارات بالاعتماد على كاريزما قيادتها السياسية، ومميزاتها المجتمعية. فقد تميزت التجربة الماليزية بالمزاوجة بين الالتزام بقيم المجتمع مع الانفتاح على كامل الثقافات والأفكار التي تؤدي الى ارتقاء المجتمع والحفاظ على الهوية الماليزية.

المطلب الثالث: محاور ترشيد عملية اتخاذ القرار في ماليزيا

¹فتحي بولعراس، مرجع سابق، ص 280.

²المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

ركزت ماليزيا في عملية التنمية على مجموعة من المحاور الأساسية الهادفة لتحقيق الرشادة الإدارية حيث انتهجت الحم الراشد كأسلوب تستطيع من خلاله الوصول لقرارات رشيدة. ومن أهم المحاور التي استطاعت ماليزيا ترشيد عملية اتخاذ القرار بها نجد¹:

01-التعليم: يحتل الاهتمام بالتعليم الصدارة في السياسة الماليزية التي ترى انه الاستثمار الحقيقي لها و أكدت على ضرورة تماشي البحث العلمي مع احتياجات المجتمع،اهتمت ماليزيا ببناء الفرد باعتباره الحلقة الأساسية في اتخاذ القرار فهو مشارك في هذه العملية وفي ذات الوقت المخاطب بتلك القرارات. لهذا ركزت على الجانب العلمي وبدأت برسم السياسات التعليمية التي تخدم هذا الغرض، في عام 1986 تم وضع أول سياسة قومية خاصة بالعلم والتكنولوجيا ثم تم مراجعتها وتكييفها مع متطلبات القرن الحادي والعشرون.²

كما عملت على ربط البحث العلمي بالمنظمات الإدارية للاستفادة منه في جمع المعلومات لأجل اتخاذ قرارات سليمة مبنية على أسس علمية لإيجاد مجتمع قادر على التكيف مع التكنولوجيا وتوظيف جميع القدرات والخبرات والمعارف العلمية في الأداء. وما يميز نظام التعليم في ماليزيا أنها لم تأخذ نموذج جاهر في التسيير بل تم تكييف نموذج يتوافق و المجتمع الماليزي من خلال الخلط بين التطورات العصرية والقيم الإسلامية للمجتمع ورفض المفاهيم الغربية التي لا تتماشى وخصوصية البيئة الداخلية للدولة

وفي هذا الإطار اتجه متخذ القرار الماليزي شرقا (*سياسة الاتجاه شرقا) نحو اليابان لان النموذج الياباني لا يفرض أي أجندات سياسية أو اقتصادية على شركائه. حيث صرحت الحكومة

¹ محمد زيتوني، التجربة التنموية الماليزية، *الرائد في الدراسات السياسية*، م1، ع2020، ص ص 54-70.

² ماجدة علي صالح، سياسة التعليم وتنمية الكوادر البشرية في ماليزيا، في جابر سعيد عوض (محرر)، *السياسات العامة في ماليزيا*، القاهرة، برنامج الدراسات الماليزية، 2008، ص ص 100-104.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة المالية

المالية أنها لا تسعى لاستيراد التكنولوجيا فقط بل لترسيخها عن طريق تدريب الموظفين الماليين. وحتى لا تكون ماليزيا خاضعة للتبعية و للعولمة التي هي شكل جديد من الاستعمار، وذلك لضمان استقلاليتها في اتخاذ القرارات والانتقال من الاقتصاد الذي يقوم على إنتاج السلع والخدمات الى اقتصاد ينتج المعرفة.¹

من أبرز القرارات التي مست قطاع التعليم ما يلي²:

-تحسين جودة الإدارة وتطبيق البرامج الحديثة في التدريب والتعلم.

-زيادة استخدام التكنولوجيات الحديثة في التعليم.

- تسهيل الإجراءات التعليمية في المناطق الريفية.

-تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في التعليم.

الجدول في الأسفل يوضح نسبة الإنفاق الحكومي المالي على قطاع التعليم من الناتج القومي (

القيمة بمليار دولار).

جدول رقم (01) نسبة نفقات الحكومات المالية على قطاع التعليم من الناتج القومي

العام	القيمة	التغير %
1996	2.9	21.7

¹المكان نفسه.

* سياسة الاتجاه شرقا: سياسة اتبعتها رئيس الوزراء الماليزي مهاتير محمد وهي الاقتداء بالنموذج الصيني والياباني وحتى نموذج كوريا الجنوبية للاستفادة من القيم و أخلاق العمل وأساليب الإدارة في هذه الدول.

²حسام الدين ابراهيم محمد و دوغان دليل تيكين، التجربة المالية في التنمية المستدامة: المجال التعليمي أنموذجا، الدراسات الإسلامية والانسانية، م1، ع2021، ص ص184-202.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

27.6	3.7	2000
50	6	2009
5	5.2	2014
4	4.8	2016

المصدر: حسام الدين ابراهيم محمد و دوغان ليلي جولتكين، مرجع سابق ص 195.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الحكومة الماليزية سعت جاهدة لتطوير هذا القطاع في سبيل بناء افراد ملمين بالمعارف وقادرين على اتخاذ القرارات التي تناسبهم من جهة وتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء للمنظمة التربوية من جهة . فالتعليم يؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية الماليزية عن طريق توفير فرص تعليمية عالية الجودة، كما يتم تمكين الأفراد من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة، بالإضافة الى تطوير القدرات القيادية والإدارية للأفراد مما يؤدي لتحسين الأداء الإداري وتعزيز التنمية الشاملة للمجتمع.

02-الصحة: تمثل السياسة الصحية بعدا هاما في تحقيق التنمية لأي مجتمع يتميز أفراداه بمستوى صحي مرتفع، كما أن السياسات الصحية تحتل مرتبة متقدمة في إطار السياسات العامة الماليزية ويتضح ذلك من خلال المؤشرات الخاصة بالصحة وأهم ما يميز قطاع الصحة الماليزي عن غيره من القطاعات هو الدعم الحكومي الزائد والمرسوم وفق احتياجات المجتمع واتخاذ القرارات التي تراعي حاجات الحاضر دون الإخلال بمتطلبات المستقبل.¹ حيث تتمتع المستشفيات بشهادة الإيزو 9002 ما جعلها قبلة عالمية. وتتكفل الحكومة ب 98% من التكاليف الصحية بغض النظر إذا كان المستفيد

¹ شادية فتحي، السياسة الصحية في ماليزيا، فيجابر سعيد عوض محرر السياسة العامة في ماليزيا، برنامج الدراسات الماليزية، القاهرة، 2008، ص ص 232-233.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

مواطن أو سائح.وفي هذا الصدد نشرت مجلة "International Living" تقريراً أفادت فيه أن الرعاية الصحية في ماليزيا هي الأفضل عالمياً وحصلت على المرتبة الأولى بالإضافة الى تواجدها في مقدمة الترتيب على صعيد الصحة العلاجية.كما صنف الأطباء على أنهم الأفضل تدريباً في قارة آسيا.¹

ويعتبر كل من القطاع العام والخاص فاعلين مهمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظومة الصحية لان الدولة الماليزية عملت على حشد كل الجهود لأجل التنمية الاجتماعية سواء عن طريق التعاون مع المؤسسات العاملة في هذا أو القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني .

الجدول رقم (02) نسبة الإنفاق الحكومي على الصحة من الإنفاق القومي

العام	القيمة	التغير %
2005	5.6	9.10
2006	6.6	17.32
2007	6.3	4.53
2008	6.0	4.37
2009	5.9	2.19
2010	6.3	7.5
2011	6.5	3.35
2012	6.6	1.20

¹ خير الدين بوزرب و ابو بكر خوالد ، تجربة التنمية المستدامة في ماليزيا:الجهود المبذولة والنتائج المحققة، في أبعاد التجربة التنموية في ماليزيا دراسة تحليلية في الخلفيات الأسس والأفاق، عائشة عباس ونهى الدسوقي محرر (المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019) ص ص 117-143.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

3.29	6.8	2013
15.02	7.9	2014
4.90	8.2	2015
0.14	8.2	2016

المصدر: أحمد محي الدين التلباني: مرجع سابق ص 37.

من خلال الجدول والتزايد المستمر لنسبة الإنفاق يتضح مدى اهتمام متخذ القرار بهذا المجال كما يتضح أن القرارات المتخذة كلها في صالح المنظومة الصحية والمواطنين على حد سواء. كما أن الاهتمام بقطاع الصحة والاستثمار فيه بماليزيا يلعب دور مهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فعندما تخصص الحكومة موارد كافية للصحة هذا يعني تطوير البنية التحتية الصحية وتوفير خدمات صحية عالية الجودة للمواطنين. هذا يساهم في تعزيز اتخاذ القرارات الرشيدة في إطار التنمية و التطوير الدائم لهذا القطاع.

03-القضاء على الفقر واختلال العدالة الاجتماعية: بعد استقلال ماليزيا كان أكثر من نصف الشعب يعاني من الفقر وكان من أهم معوقات التنمية فيها، ومعدل الفقر من المؤشرات التي تدل على مدى نجاح السياسات الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة، ظل هدف القضاء على الفقر لجميع الماليزيين بغض النظر عن أعراقهم هدفا مستمر لسياسات الاقتصادية لماليزيا وإعادة هيكلة للمجتمع ونجحت ماليزيا في ذلك عن طريق اتخاذها القرارات الرشيدة اللازمة و استطاعت أن تحقق قفزة نوعية في القضاء على هذه الظاهرة في الفترة الممتدة من 2002-2015.¹

¹أيوب مدحت، تطورات الاقتصاد الماليزي في مواجهة الأزمة المالية العالمية، فيحسن بصري و هدى ميتيكس محرر، ماليزيا من منظور عالمي (برنامج الدراسات الماليزية، القاهرة 2009) ص ص 105-111.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

الجدول رقم (03) معدل الفقر في دولة ماليزيا خلال الفترة 2002-2015 .

الفترة	2002	2004	2006	2008	2011	2013	2015
معدل الفقر	5.1	5.7	3.6	3.8	1.7	0.6	0.4

المصدر: أحمد محي الدين التالباني، مرجع سابق، ص40.

الانخفاض في معدلات الفقر في هذه الفترة وبهذه النسب في دولة مستقلة حديثا وانطلقت من
العدم إن دل على شيء يدل على كفاءة متخذ القرار وفعالية القرارات المتخذة، وان هذه القرارات
بنيت على معلومات دقيقة ودراسة مفصلة و تظافر جهود كل الفاعلين.

وقد اتخذت الدولة الماليزية مجموعة من القرارات ونفذتها عبر مجموعة من الاستراتيجيات
طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، قادت المجتمع الماليزي لتحقيق العدالة في التوزيع وتصحيح
الإختلالات ومن بين هذه القرارات¹:

-اعتماد مبدأ التصاعدية في ضريبة الدخل.

-التعليم المجاني للأسر الفقيرة مع توفير السلع والخدمات مجانا(برنامج التنمية للأسر الأشد فقرا).

-إعادة هيكلة العمالة وزيادة تنمية العمال التجارية والصناعية للأغلبية الفقيرة.

-تشجيع المسلمين في البلاد على توجيه أموال الزكاة نحو صندوق تجميع الزكاة القومي في مقابل
تخفيض الضرائب عليهم.

-قرارات تدعم الأدوية المنقذة لحياة الأطفال الفقراء ومجانية العلاج.

¹المكان نفسه.كما يمكن الاطلاع على بوزرب خير الدين و خوالد أبو بكر، مرجع سابق.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

- إعطاء إعانات شهرية للعائلات التي من يعيلها لديه إعاقة أو في سن الشيخوخة تتراوح بين 130 الى 260 دولار.

- تقديم القروض بدون فوائد للعائلات الفقيرة أو المشروعات التي تدعم العائلات الفقيرة وغيرها من البرامج والقرارات.

واستطاعت الحكومة الماليزية من خلال هذه القرارات أن ترفع متوسط مستوى دخل الفرد كما هو موضح في الجدول أسفله.

الجدول رقم (04) تطور متوسط الدخل للفرد الماليزي

العام	1972	1974	1980	1990	2010	2016
متوسط الدخل	\$450	\$680	\$1234	\$2099	\$9273	\$12586

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات احمد محي الدين التالباني.

تطور مستوى الدخل في ماليزيا له علاقة بقدرتها على القضاء والحد من الفقر ،عندما يزيد دخل الفرد يمكن تلبية احتياجاته الأساسية بشكل أفضل وتحسين مستوى معيشتهم ،وبالتالي هذا ساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في ماليزيا وتشير هذه النسب أن المجتمع شهد طفرة قوية في مجال التنمية المجتمعية المعتمدة على القرارات العقلانية والرشيدة والتنفيذ الدقيق لها.

04-القضاء على البطالة: حاربت ماليزيا البطالة بدراسة أسبابها حيث توصلت إلى انه لابد أن تنتقل من بلد مصدر للمواد الخام الى بلد يهتم بالمجالات الصناعية و الخدماتية المتعددة حتى توفر مناصب شغل من جهة وتنوع اقتصادي من جهة أخرى.وفعلا استطاعت أن تحقق تراجع في نسبة

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

البطالة الى 3%، وأصبحت تعتمد على العمالة من الخارج، والتركيز على الصناعات الحديثة كثيفة

العمل ورأس المال في ذات الوقت كالصناعات الالكترونية التي استوعبت أعداد هائلة من العمال.¹

كما قامت بتوفير دورات تدريبية للعاطلين لتعزيز قدراتهم ودفع رواتب لهم، وبمجرد الانتهاء من

التدريب توفر لهم فرص عمل وفي حال عدم الالتحاق فهم ملزمون بإعادة دفع المصاريف والرواتب

التي استفادوا منها، كوسيلة ضغط على هؤلاء العاطلين.²

وبهذا استطاعت أن تحصد المرتبة الثانية بعد سنغافورة في نسبة البطالة في رابطة الآسيان

وضمن 20 دولة الأقل بطالة في العالم.

الجدول رقم (05) يوضح نسبة البطالة في ماليزيا (2004-2016)

2016	2014	2012	2010	2008	2006	2004	العام
3.5	2.9	3	3.3	3.3	3.3	3.5	نسبة البطالة

المصدر: بوزرب خير الدين و خالد أبو بكر، مرجع سابق ص 135.

استطاعت ماليزيا أن تحقق تقدم كبير في مكافحة البطالة على مر السنوات، حيث قامت

بتنفيذ سياسات تعزز من النمو الاقتصادي وتعزيز فرص العمل بالإضافة الى تطوير التعليم

والتدريب المهني لتأهيل الشباب لسوق العمل، كل هذه الجهود وغيرها ساهمت في التقليل من نسبة

البطالة.

¹ بلال محمد المصري و سمير مصطفى أبو عبدا لله، الهندسة الاقتصادية الماليزية في القضاء على الفقر
والبطالة "دروس مستفادة للاقتصاد الفلسطيني، البشائر الاقتصادية، م03، ع2017، ص3، صص 110-133.

² المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

رغم ارتفاع نسبة البطالة في سنة 2016 إلا أنه كان ارتفاع طفيف أي إجمالاً استطاعت القرارات الماليزية أن تحقق الأهداف المرجوة منها.

وفي هذا الصدد يجدر الإشارة مجموعة الخطط والبرامج التي تبنتها ماليزيا في مكافحة الفقر والقضاء على البطالة ومن أبرزها¹:

أ-برنامج التنمية للأسر الأشد فقرا: يقدم هذا البرنامج فرصا جديدة للأسر الفقيرة ذات الدخل المنخفض جدا، وزيادة الخدمات الموجهة للمناطق ذات الأولوية بغاية تحسين أوضاعها نوعية الحياة فيها، وقد قام البرنامج بإنشاء العديد من المساكن للفقراء بتكلفة قليلة وترميم وتأهيل المساكن القائمة وتحسين بناءها وظروف السكن فيها بتوفير خدمات المياه النقية والكهرباء والصرف الصحي وفي بعض الأحيان تقديم مساعدات مباشرة للفقراء.

ب-برنامج لتقليل اختلالات التوازن بين الفئات الاجتماعية والعرقية و الاثنية: من خلال محاربة كل أشكال التمييز وتقليص الفوارق الاجتماعية حيث قامت إنشاء برنامج أمانة أسهم البومبيترا، وهو برنامج تمويلي يقدم قروضا بدون فوائد للفقراء من السكان الأصليين وبفترات تصل الى أربع سنوات ويمكن للفقراء أن يستثمرون بعض من هذه القروض في شراء أسهم بواسطة المؤسسة نفسها.

ج-منح الحكومة إعانات للفقراء أفرادا وأسرا: من خلال تقديم إعانات شهرية تتراوح بين 130-260دولا أمريكي لمن يعول أسرة وهو غير قادر على العمل بسبب إعاقة أو شيخوخة.

د-تقديم قروض بدون فوائد لشراء مساكن قليلة التكلفة للفقراء : من خلال مساعي الحكومة الماليزية للتخفيف والمساعدة للفقراء فقد تم تأسيس صندوق لدعم الفقراء المتأثرين بالآزمات

¹ المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

الأسوية 1997. وتحدد اعتمادها في الموازنة السنوية العامة للدولة، بالإضافة إلى إعمادات مالية أخرى رغم تخفيض الإنفاق الحكومي عقب الأزمة المالية وتباطؤ الاقتصاد العالمي، وذلك لصالح المشروعات الاجتماعية الموجهة لتطوير الريف والأنشطة الزراعية الخاصة بالفقراء.

ه- توفير مرافق البنية الأساسية الاجتماعية والاقتصادية في المناطق النائية الفقيرة: من خلال توفير مرافق النقل والاتصالات السلكية واللاسلكية والمدارس والخدمات الصحية والكهرباء وقد نجحت الحكومة في توسيع قاعدة الخدمات الأساسية في المناطق السكنية الفقيرة بالحضر في إطار إستراتيجية 2020.

و- دعم الحكومة للأدوية التي يستهلكها الفقراء والأدوية المنقذة للحياة: وهذا الدعم يشكل جزء من مساعي حكومية لتقديم الخدمات الخاصة للفقراء، فقد قامت الحكومة بدعم الأدوية التي يستهلكها الفقراء بأسعار زهيدة وتكاد تكون مجانية، وأيضاً تم افتتاح مراكز صحية وعيادات تركز في المناطق الريفية والمناطق النائية وتقديم خدمات أفضل ومجانية.¹

ي- برنامج أمانة اختيار ماليزيا: هو برنامج غير حكومي تنفذه مجموعة من المنظمات الأهلية الوطنية من مختلف الولايات ويهدف إلى تقليل الفقر المدقع عن طريق زيادة دخل الأسر الأشد فقراً، وتقديم قروض بدون فوائد لهم. وتقدم الحكومة بدورها قروضا بدون فوائد للبرنامج من أجل تمويل مشروعاته للفقراء في مجال الزراعة والمشروعات لصغيرة.

كما تضمنت السياسة الضريبية في ماليزيا بعدا اجتماعيا يستفيد منه الفقراء وذلك بتأكيد مبدأ التصاعدية في ضريبة الدخل، حيث يبلغ الحد الأدنى من الدخل الخاضع للضريبة حوالي 670 دولار

¹ المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

أمريكي في الشهر وتؤخذ الضريبة بعد خصم أقساط التأمين الصحي ونسبة تكلفة معيشة الأطفال ونفقات تعليمهم ومن يعول من الوالدين ومساهمة صندوق التأمين الإجباري.¹

كما شجعت الدولة الماليزية الأفراد المسلمين على دفع الزكاة لصالح صندوق جمع الزكاة القومي الذي يدار بواسطة إدارة الشؤون الإسلامية في مقابل تخفيض نسبة ما يؤخذ من ضريبة الدخل.

05-الاستثمارات: تبنت الحكومة الماليزية في فترة الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي بقيادة مهاتير محمد سلسلة من القرارات والمزايا المتعلقة بالاستثمار بهدف جذب المستثمرين وكان يتم معالجة هذه القرارات دوريا ويتم تعديلها وتكييفها وفق حاجات المستثمر وسن قانون تنسيق الاستثمار 1985، قانون حفز الاستثمار 1986، قانون دخل الضرائب 1987 بالإضافة الى قرارات أخرى داعمة لجذب الاستثمار. ومن بين هذه القرارات ما يلي ²:

-حرية التملك الكامل للمشروعات إذا المستثمر يصدر 50% أو أكثر.

-حرية التملك للمشروعات إذا كانت تشغل أكثر من 350 عاملا ماليزيا ساعات كاملة من العمل.

-يتمتع المستثمر الأجنبي بحرية كاملة في مجال حركة الأموال و الأرباح.

من خلال هذه القرارات والقوانين التي وفرت بيئة خصبة للاستثمارات الأجنبية استطاعت الحكومة الماليزية جذب ما يزيد عن 5000 شركة أجنبية من أكثر من 40 دولة لمباشرة عملياتها في الأراضي الماليزية مما يعكس ثقة هذه الدول في ماليزيا كموقع مهم لاستثماراتها، ومن أهم هذه

¹المكان نفسه.

²زهيرة كاملي، التجربة لاقصادية والتنمية المستدامة في ماليزيا:محددات ومؤهل،"، أبعاد التجربة التنموية في ماليزيا دراسة تحليلية في الخلفيات الأسس والأفاق، محرر عائشة عباس ونهى الدسوقي،(المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019) صص 95-116.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

الدول:اليابان،سنغافورة،بريطانيا،أمريكا ألمانيا وأسهمت هذه الاستثمارات بنسبة 75.5% من إجمالي الاستثمارات في قطاع ماليزيا.

وتشير البيانات أنه في سنة 1985 أنفقت 13 شركة أمريكية أكثر من 100 مليون دولار على تدريب القوى العاملة الماليزية ومعظمها من المهندسين والتقنيين.

اعتمدت ماليزيا على جذب الاستثمارات الأجنبية من خلل دعوة رجال الأعمال الأجانب العاملين على أراضيها أكثر من اعتمادها على الهيئات الحكومية المتخصصة في جذب الاستثمارات ، كذلك الاعتماد على توفير بنية أساسية أكثر من الإعفاءات الضريبية المقدمة والتركيز على عنصر توافر المصادر البشرية أكثر من اعتمادها على المصادر الطبيعية.

ويمكن إجمال ذلك في العلاقة بين الاستثمار الأجنبي المباشر من جهة ومستوى التعليم والبنية الأساسية و والتطوير القدرات العلمية والبشرية من جهة أخرى،هي علاقة طردية كلما توفر رأس المال البشري المدرب والمؤهل والبنية التحتية لبلد ما كلما ارتفعت قدرات البلد على جذب الاستثمار.

لم يكن نجاح ماليزيا في تطوير اقتصادها وزيادة قدرتها على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر صدفة بل نتيجة مجموعة من العوامل أبرزها اهتمامها بالعنصر البشري وتطويره والذي ساعدها على توفير قدرات علمية مؤهلة استطاعت جذب الشركات الاستثمارية العالمية إلى ماليزيا ،وبالتالي ساهم بشكل كبير في حدوث تحولات هيكلية جذرية في الاقتصاد الماليزي وأصبح القطاع الصناعي هو العصب الرئيسي لهذا الاقتصاد بدلا من القطاع الزراعي الذي احتل هذه المكانة لفترة طويلة ، فضلا

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

عن احتلال ماليزيا لمراتب متقدمة عالميا في مجال تصنيع الرقائق الالكترونية وتوظيف القدرات العلمية والتعليمية كأداة مهمة لبلوغ مرحلة الاقتصاد المعرفي القائم على التكنولوجيا والمعلومات.¹

أدى توفر القدرات العلمية في تطوير النظام التعليمي الى احتلال ماليزيا المركز 28 عالميا في مؤشر الجاهزية الشبكية من بين 134 دولة شملها تقرير التنافسية العالمي لقطاع تقنية المعلومات ويوضح مؤشر « NRI » (Netwreked Radines Index) مدى جاهزية الدولة للمشاركة في التطورات الحديثة في مجال تقنية المعلومات و الاستفادة منها.

ويتكون مؤشر الجاهزية الشبكية من ثلاثة مؤشرات فرعية هي²:

أ-مؤشر البيئة التقنية: ويقيس هذا المؤشر مدى درجة تميز البيئة التي توفرها الدولة لتحسين وتطوير استخدام تقنية المعلومات بشكل كفء وفعال.

ب-مؤشر الجاهزية التقنية:ويقيس هذا المؤشر مدى قدرة الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومة على تحسين وتطوير الإمكانيات المستقبلية لتقنيات المعلومات والاتصالات.

ج:مؤشر الاستخدام: ويوضح هذا المؤشر درجة استخدام وتطبيق تقنية المعلومات والاتصالات من قبل الأفراد ومؤسسات الأعمال والحكومة.

الجدول رقم (06) يوضح تدفقات الاستثمار الأجنبي في ماليزيا (1991-2009).

السنة	الاستثمار الأجنبي المباشر	معدل النمو السنوي %
1991	3998	71.44

¹ محمد معي الدين، مرجع سابق، ص 48.

² المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة المالية

37.16	5484	1992
8.71	5006	1993
13.26	4342	1994
7.73	4678	1995
8.55	5078	1996
24.51	6323	1997
57.07	2714	1998
43.51	3895	1999
2.74	3788	2000
85.45	554	2001
47.15	3203	2002
22.79	2473	2003
86.97	4624	2004
14.20	3967	2005
53.36	6084	2006
40.33	8538	2007
14.28	7318	2008
81.12	1381	2009

المصدر: احمد محي الدين التالبي، مرجع سابق، ص ص 47-48.

نلاحظ وجود تذبذب في نسبة تدفق الاستثمارات ويعود ذلك للزمة المالية العالمية (كساد

2009) حيث نلاحظ تراجع مستوى الاستثمار الى 1381 دولار الذي لم تشهده ماليزيا من سنة 2001.

ويظهر جليا مما سبق أن عملية اتخاذ القرارات في مجال الاستثمار خضعت لمبدأ الرشادة لأنه

في بداية الأمر كان التشجيع عام للاستثمار الأجنبي لجذبه وتوطينه، ثم انتقلت الى التركيز على توجيهه

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

الاستثمار للقطاعات عالية التقنية أي أنها كانت تخضع قراراتها للتكييف وفق متطلبات البيئة العالمية والحاجات الداخلية حتى لا تقع في التبعية التكنولوجية للدول المتقدمة. فمتخذ القرار الماليزي استطاع من خلال قراراته وسياساته أن يستثمر في المورد البشري حيث أن الشركات كانت تتحمل مصاريف التدريب وبناء المهارات، ومن جهة أخرى الاستثمار في الموارد المحلية وتحقيق الأرباح وهذا كله يصب في صالح المصلحة العامة التي تتخذ القرارات لخدمتها.

06-التصنيع: شجعت الحكومة الماليزية مجال الصناعة خاصة الصناعات ذات التقنية العالية ،من خلال إنشاءها للمعاهد والإنفاق على تطويرها جزء كبير من الميزانية العامة للدولة استطاعت بناء جيل قادر على التماشي مع الرؤية الجديدة التي تعتمد على التصنيع و أصبحت ماليزيا دولة مصدرة للصناعات بحلول سنة 2020 بعد أن كانت تصدر المواد الخام. حيث أنشئت أكثر من 15000 مشروع صناعي، بإجمالي رأس مال بلغ 220 مليار دولار وشكلت المشاريع الأجنبية 54% منها ما يوضح مدى ثقة المستثمر في الحكومة الماليزية ومثلت المشاريع المحلية 46% وبهذا أصبحت الصناعات تشكل الجزء الأهم من مداخل الدولة.¹

قامت ماليزيا بإتباع سياسة ممنهجة في التصنيع بمستوى يتميز بالتطور والإبداع وتدل خطة ماليزيا 2020 والتي تقوم على فكرة جعل ماليزيا مكتملة البنيان الصناعي حيث تم إنشاء أكثر من 15 ألف مشروع صناعي بإجمالي رأس مال 220 مليار دولار وكان لها اثر عظيم في فقد تم توفير 2 مليون فرصة عمل للمواطن الماليزي الى جانب نقل التقنية الحديثة وتطوير مهارات العمالة الماليزية.

¹عبد الكريم جدها و نورة سداوي، دور الحكم الراشد في تعزيز النمو الاقتصادي –تجربة دولة ماليزيا-، الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، م20، ع1، 2023، ص ص 8-23.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة المالية

وفي سبيل نجاح سياستها التصنيعية فقد اتبعت مجموعة من الخطوات¹:

-تشجيع الماليزيين على الاقتداء والتعلم من اليابانيين في أخلاقيات العمل والمنهجية الصناعية والتطور التقني والأداء الممتاز.

-شملت عملية الاستفادة من التجربة اليابانية جوانب نظرية وعلمية تمثلت في الاستثمار الياباني المباشر ، حيث تم اخذ أفكار عملية ووضعها موضع التنفيذ كسياسات تعبئة المدخرات المحلية والتكوين الرأسمالي لتمويل مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

-التصنيع العنقودي: انتهجت ماليزيا في نموذجها التصنيعي ما يسمى ب التصنيع العنقودي الذي يقوم على أساس وجود علاقة ترابط وتشابك في شكل عنقود تتناظم حباته بين الوحدات الإنتاجية والنشاطات المتصلة بها، والتي تمثلها ثلاثة عناصر هي: الصناعات، الموردون، خدمات الأعمال.

الجدول رقم (07) يوضح قيمة الصناعات التحويلية في ماليزيا (2010-2019)²

السنة	إجمالي التصنيع (مليار رينجيت)	عدد المشروعات المضافة سنويا	القيمة المضافة (مليار رينجيت)
2010	195.533	910	192.493
2011	215.125	846	212.618
2012	228.221	804	224.730
2013	235.988	787	232.659
2014	256.280	811	253.087

¹ احمد معي الدين، مرجع سابق، ص55.

محمد السعيد علي جويلي، إمكانية استفادة مصر من تجربة القطاع الصناعي الماليزي في دعم التنمية الاقتصادية "دراسة مقارنة،²بحوث الشرق الأوسط، ع83، 2023، ص ص 261-338.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

262.379	680	262.379	2015
272.396	733	272.396	2016
299.792	687	299.792	2017
312.012	721	312.012	2018
324.269	N/A	324.269	2019
%6.8		%6.6	متوسط معدل النمو السنوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (محمد السعيد علي جويلي ص 272).

يتضح من خلال الجدول أن قطاع الصناعة شهد نموا كبيرا حيث كان بمثابة قاطرة التنمية الماليزية التي أسهمت بـ 22.5% في الناتج المحلي خلال هذه الفترة، وهي قفزة نوعية لمجال الصناعة بالنسبة لدولة كانت تعتمد بالدرجة الأولى على الزراعة وتصدير المواد الخام. مما يعني أن القرارات المتخذة في مجال التصنيع أثبتت نجاعتها من جهة وكفاءة متخذي القرار من جهة أخرى.

من خلال ما تم طرحه في المحاور السابقة يتضح أن اعتماد فلسفة الحكم الراشد في التسيير واتخاذ القرارات بماليزيا كان قرار صائب الى حد كبير، فمن خلاله استطاعت ماليزيا أن تحقق أشواط كبيرة في مجال التنمية والتطوير الإداري في كل المجالات، كما استطاعت أن تنتقل من دولة ريعية فقيرة الى مصاف الدول المتطورة والمصنعة، أي أن القرارات العقلانية والرشيدة التي اتخذها صانع القرار الماليزي والمبنية على الأسس العلمية والمعلومات الحقيقية لواقع المنظمات مكنته من أن يكون نموذج رائد وناجح يمكن لباقي الدول أن تقتدي به.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

المبحث الثاني: التجربة الماليزية في إصلاح المنظمات الإدارية وترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية

رافقت الإصلاحات الإدارية المسار التنموي الماليزي لأجل القضاء على مظاهر الفساد الإداري والبيروقراطية، فالإدارة الجيدة كانت أحد أهم العوامل التي ساهمت في اتخاذ و تنفيذ القرارات التي رسمت المعالم الكبرى لتبني فلسفة الحكم الراشد والإصلاحات الجذرية التي قادتها الحكومة الماليزية وفق قانون 207/1079/97 الذي ركز على تحديث الإدارة، تطوير الموارد البشرية، حيث تم تطوير أساليب اتخاذ القرار وإدخال مفهوم التغذية الراجعة.

المطلب الأول: إصلاح المنظمات الإدارية بماليزيا كآلية لترشيد القرارات

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

يقتضي ترشيد القرارات الإدارية تحديث النظم والأجهزة الإدارية من خلال عمليات هادفة لإحداث تغييرات نوعية وكمية، شاملة وأخرى جزئية في هياكل ونظم وأساليب الأجهزة الإدارية. لأجل زيادة قدرتها وكفاءتها وفعاليتها في اتخاذ القرارات والتنفيذ السليم لها لأجل تحقيق الأهداف العامة، لذا يتطلب الأمر تكييف المنظمات الإدارية مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

مسيرة الإصلاح في ماليزيا على عكس غيرها من الدول لم تكن نتيجة لتعرض الإدارة للمشاكل بل كان نابع من إيمان القيادة بضرورة التغيير والتطوير والتي بدأت منذ عام 1957 حيث وضعت الحكومة أجندة واضحة للإصلاح الإداري .

قامت الحكومة الماليزية بالاتفاق مع أحد المؤسسات الاستشارية الأمريكية المتخصصة لإعداد دراسة حول احتياجات الجهاز الإداري في الدولة و آليات تطويره. خلصت هذه الدراسات بمجموعة من التوصيات من بينها إنشاء جهاز متخصص لهذا الغرض (وحدة التطوير الإداري) وجعلت تبعيتها لمكتب رئيس الوزراء بهدف إعادة هيكلة أسلوب التوجيه والتفكير في القطاع العام.¹

وبالتدقيق في عمليات الإصلاح الإداري الماليزي نجد أنها مرت بالمراحل التالية:

01-مرحلة التطوير الإداري وبناء المؤسسات 1975-1990: تم خلالها التركيز على تغيير الهيكل وتكنولوجيا الإدارة، إنشاء وحدة المتابعة DUA التي تركز على أهم نظم أجهزة المنظمات الدائرة الحكومية ثم تحولت سنة 176 الى وحدة التنفيذ والتنسيق والتطوير الإداري ICDUA. وصارت مسؤولة على تنسيق السياسات الحكومية ومتابعة انجازها على مستوى الوحدات والأجهزة الإدارية

¹ عمر كعبوش و اسمهان رماش، دور القيادة السياسية في عملية الإصلاح السياسي والإداري في ماليزيا، السياسة العالمية، 2020، 01، ص ص 57-81.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

وكان هدفها تطوير القدرات التسييرية وتوفير الاستشارة الإدارية والعمل على تقريب الإدارة من المواطن.¹

ويجب هنا الإشارة الى أن السياسة الاقتصادية أدت الى العديد من النتائج التنموية خلال فترة السبعينات من القرن الماضي، تمثلت في نمو القطاع العام وتوسع المؤسسات الحكومية وبطبيعة الحال فان نمو البيروقراطية الماليزية جاء كنتيجة لتوسع أنشطة الأجهزة الحكومية.

02-مرحلة نحو إدارة أكثر كفاءة وفعالية 1981-1990: تتوافق هذه المرحلة مع تولي مهاتير محمد رئاسة الوزراء فكانت هذه المرحلة نقطة فارقة في تاريخ الإصلاح الإداري في ماليزيا ²، اتسمت هذه المرحلة بتبني نماذج وأساليب من دول أخرى كاليابان والصين، لأجل تحسين جودة الخدمات العامة. حيث أصبحت الحكومة تتعاون مع القطاع الخاص تحت شعار "إدارة ماليزيا بفكر تشاركي". حيث يكون القطاع العام والخاص كلاهما يمثلان وجه واحد للمنظمات الإدارية.³ وكنتيجة لهذه السياسة تم تبني حملة قوية من أجل إدارة عامة نظيفة وتتمتع بالمصداقية والكفاءة.

03-مرحلة التميز في الخدمات وجودة الإدارة العامة 1990 الى الآن: تم التركيز في هذه المرحلة على غرس القيم الأساسية بين الموظفين كالإبداع والجودة الانضباط الشفافية....، فالإصلاح الإداري يعد بعدا محوريا لأجل تحسين وترقية جودة القرارات المتخذة لأجل تحقيق الرشادة وعصرنة المنظمات الإدارية.

¹ غلي قوق، مرجع سابق، ص ص 97-98.

² صالح الشيخ، التطوير الإداري، في هدى ميتيكس و حسن بصري (محرر)، قضايا الإصلاح في ماليزيا، برنامج الدراسات الماليزية، القاهرة، 2010، ص ص 191-192.

³ المكان نفسه..

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

وقد قامت الحكومة الماليزية بجعل رؤية 2020 كتطلع وطني شامل لأجل الانتقال الى مرحلة جديدة تكون فيها ماليزيا من مصاف الدول المتقدمة.حيث عملت على:

- ترقية الحوار مع القطاع الخاص باعتباره شريك استراتيجي في عملية اتخاذ القرار.
 - مراجعة أنماط اتخاذ القرار وذلك بهدف بناء معايير شفافة للحصول على قرارات رشيدة.
 - ضرورة ضمان تدفق المعلومات عبر قنوات الاتصال المخصصة لذلك دون أي تشويه.
 - تبادل المعلومات والبيانات الكترونيا كآلية أولية لخلق فضاء معرفي وريح الوقت والجهد.
 - تطوير القدرة على التحكم و الاستجابة بسرعة لحل المشاكل.
- يرى مهاتير محمد انه كي تنفذ المنظمات برامجها وخططها لابد من وجود آلة إدارية فعالة، يجب بناؤها بحرص كبير حتى تتمكن من تنفيذ قرارات وبرامج الحكومة، وحتى يكون التنفيذ فعالا لابد من وجود اتصال فعال بين مجلس الوزراء وكبار المسؤولين في الإدارة. لأنه كثيرا ما يحدث خطأ في تفسير القرارات وبطبيعة الحال تكون النتيجة منظمات إدارية فاشلة غير قادرة على تسيير هياكلها.لذلك تسمح اجتماعات ما بعد مجلس الوزراء في ماليزيا برئاسة الوزير المعني بشرح القرارات المجلس شرحا كاملا للإداريين وفتح المجال أمامهم للاستفسار عن أي لبس، ما يعني تنفيذ القرارات يكون على درجة عالية من الدقة والفعالية¹.

¹عمر كعبيوش و اسمهان رماش، مرجع سابق، صص 74-76.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

نظرا لوجود ارتباط وثيق بين أهداف الإصلاح الإداري وإستراتيجية الدولة الماليزية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، والبرامج الحكومية المرتبطة بها لإدارة المجتمع المتعدد الطوائف لأجل المحافظة على الوحدة الوطنية ركزت ماليزيا في هذا الصياغ على¹:

-محاربة الفساد الإداري واعتماد أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في إطار الشراكة المجتمعية لتحقيق الرشادة.

-إدخال التقنيات الحديثة في التسيير الإداري لأجل تفعيل الأساليب العلمية في المنظمات الإدارية الحكومية.

-التركيز على تنمية الموارد البشرية والقيادات الإدارية لتفعيل آليات الرقابة والمساءلة وتطويرهما.

مما سبق يمكن القول أن برامج الإصلاح الإداري في ماليزيا كانت بمثابة دعامة أساسية في بناء منظمات إدارية قادرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات بعقلانية ووفق فلسفة الحكم الراشد.

المطلب الثاني:خصائص اتخاذ القرار في ماليزيا

تتباين القرارات من منظمة لأخرى تبعا لاختلاف العوامل المؤثرة في اتخاذها ونمط التسيير الذي يحكم تلك المنظمات مثل ما هو الحال بالنسبة لعملية اتخاذ القرار في ماليزيا التي تتميز بجملة من الخصائص التي تميزها ويمكن إيجازها فيما يلي²:

¹المكان نفسه.

²سعد علي حسين التميمي السياسات العامة في ماليزيا قراءة في آليات صنعها وخصائصها، الدولية والسياسية، ع2012، ص21، ص167-187.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

أولاً: رجحان كفة السلطة التنفيذية: من الملاحظ أن هناك تركيز على السلطة التنفيذية أكثر من باقي السلطات ويرجع ذلك للصلاحيات التي تتمتع بها، فرغم أن القرارات إلى حد ما تكون من مقترحات الرأي العام والقطاع الخاص أي تكون عملية تشاركية إلا أن المخرجات تأتي في إطار توجهات السلطة التنفيذية.

ثانياً: الدور المحوري لرئيس الوزراء: لعب رؤساء الوزراء الماليزيين منذ الاستقلال دوراً محورياً في رسم السياسات واتخاذ القرارات. فالكثير من القرارات اتخذت وفق آرائهم وتوجهاتهم باعتبارهم رأس السلطة التنفيذية ويشغلون مركز قوي في البرلمان. مهاتير محمد من أهم الأمثلة على ذلك خاصة خلال أزمة 1997 ووصفت سياساته بالمهاتيرية.

هناك الكثير من القرارات المهمة تم اتخاذها خارج البرلمان ودون العودة له كالسياسية الخارجية المتعلقة بالاتجاه شرقاً. بالإضافة إلى اقتراح إنشاء تجمع اقتصادي يعرف بـ الآسيان. حيث تم اقتراحه دون علم وزير خارجيته، فنجد أنه نوعاً ما أصبح المجلس أداة لإضفاء الشرعية في غالب الأحيان للقرارات التي صدرت عن رئيس الوزراء.

ثالثاً: مركزية صنع القرار: رغم تأكيد الدستور الماليزي على مبدأ الفيدرالية ما يعني توزيع السلطات لكن الواقع يبين أنه هناك مركزية، حيث تحدد الحكومة جل مدخلات ومخرجات القرارات. ويصف الباحثون ماليزيا بأنها شبه ديمقراطية أي دولة مركزة تتميز بسلطة تنفيذية قوية.

رابعاً: تعدد مستويات صنع القرار: تصاغ القرارات في ماليزيا على شكل خطط طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. كما تتخذ صوراً عديدة من أمثلتها الخطة العامة المعروفة بـ Out Line Perspective Plan «OPP»، رؤية 2020 وغيرها.. ورغم تعدد المستويات إلا أنه هناك تناسق وتواصل بين الأهداف

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

والقرارات المتضمنة في الخطط و السياسات العامة المتعاقبة. وهناك حرص لدى القيادة الماليزية على مراجعة الخطط السابقة للوقوف على ما انتهت إليه من أهداف بحيث تستكمل القرارات الموالية ما بدأتها الخطط السابقة دون الحاجة للبدء من جديد.¹

خامسا: الرقابة والمتابعة: تعتبر من أهم مميزات عملية اتخاذ القرار في ماليزيا حيث تهتم الحكومة بمراجعة القرارات للتأكد من تحقيقها للأهداف المبتغاة، من اللحظة التي يتم فيها البدء في تنفيذ القرار تبدأ لجنة تخطيط التنمية القومية التابعة لمكتب رئيس الوزراء بإجراء عملية التقييم لتطبيق لقرارات وتقوم بإعادة هيكلة الخطط بحيث تنسجم مع الرؤى.

سادسا: الواقعية: باعتبار ماليزيا دولة متعددة الأعراق فقد أصبح تحقيق الاستقرار والتوزيع العادل للثروات مصدر مهم من مصادر شرعية و رشادة القرارات المتخذة، وحرصت القيادة الماليزية على أن تأخذ الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

سابعا: الاستمرارية: رغم تعدد مستويات اتخاذ القرار بين الخطط طويلة المدى والأخرى قصيرة المدى إلا أن هناك تنسيق وتواصل بين الأهداف القرارات المتعاقبة فضلا عن التنسيق بين الأهداف داخل الخطة الواحدة بما تشتمل عليه من خطط سنوية.

كما أن هناك حرص من القيادة على مراجعة الخطط للوقوف على ما انتهت إليه من أهداف ويستكمل القرار الموالي ما بدأه السابق دون الحاجة للبدء من جديد²

¹المكان نفسه.

²AzmaMohd,Yousef,Policy Formulation Based on The Malaysian Experience (Malaysia: Policy planning and Development Division)2004,p13.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

ما يلاحظ على هذه العناصر المميزة لعملية اتخاذ القرار في ماليزيا أنها مكيفة حسب بيئة وطبيعة النظام الماليزي. فهناك من يراها أنها لا تتوافق مع مبدأ الديمقراطية لكنها تتوافق وفلسفة النظام الماليزي، كما أنها حققت الرشادة المطلوبة ووصلت للأهداف المسطرة. وهذا هو جوهر القرارات أنها تلي حاجات وتطلعات المجتمع من جهة و أهداف المنظمة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: دور البعد الإسلامي في ترشيد عملية اتخاذ القرار في ماليزيا

لا يمكن الحديث عن أي عملية سياسية أو إدارية في ماليزيا دون الحديث عن دور الإسلام فيها، لأنه العنصر الأساسي في تشكيل هوية الدولة والمجتمع. فسارت عمليات التطوير والترشيد جنباً إلى جنب مع الحركة الإسلامية التي بدأت منذ سبعينيات القرن العشرين التي توجت بتوجه الحكومة لتبني برامج إسلامية. فالتوجه الإسلامي في الدولة كان منهجاً للتكيف مع عملية ترشيد القرارات من جهة، والاستغلال الفعال لأهم عنصر من عناصر قوة المجتمع من جهة.¹

وبالنظر لتاريخ المسلمين نلاحظ أن العدل وحده ليس كافياً لترشيد القرارات، بل يتطلب وجود نظام وضوابط تحاسب صانع القرار إذا أخطأ أو خرج عن مصلحة الجماعة أو أساء استخدام مصالحها. وهذا ما أطلق عليه الغرب مصطلح الحكم الراشد ولأن صانع القرار الماليزي أدرك أساس نموذج الحكم الراشد وأنه لا يتنافى والشريعة الإسلامية بل هو مستوحى منها عمل على الاستفادة من منهج الشريعة الإسلامية في كل المجالات.

مما ساعد في انتقال الماليزيين لممارستهم الإسلام ليس فقط كممارسة روحية رمزية إلى ممارسة مادية و واقعية. فبداية كان الاستفادة من النهج الإسلامي في المجال الاقتصادي عبر إنشاء مؤسسات

¹ أحمد محي الدين محمد التلياني، مرجع سابق، ص 29-30.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

إسلامية (البنك الإسلامي 1983، مؤسسة التطوير الإسلامية 1984،.....) و نظرا لنجاح هذه المؤسسات الإسلامية بدأت مرحلة إرساء الأساس لدور شامل للإسلام في ترشيد القرارات على كل المستويات الاجتماعية الاقتصادية السياسية.¹

في هذا الصدد يرى نائب رئيس الوزراء السابق السيد أنور إبراهيم بأن التطور التنموي للدول الإسلامية في جنوب شرق آسيا في ضوء المتغيرات والمؤثرات المحلية النابعة عن فهم صحيح للإسلام وتطبيقه بشكل يتفق مع طبيعة المجتمعات الإسلامية.

ومن بين المبادئ الإسلامية التي تركز عليها الحكومة الماليزية في ترشيد القرارات ما يلي²:

أولاً: التحلي بمبادئ الإسلام: وهما الركيزة الأساسية للإسلام، والقران الكريم والسنة المصدر الأساسي لهما فمتخذ القرار إذا كان يملك هذه التقوى والخوف من الله لن تكون قراراته خارجة عن نطاق المصلحة العامة.

ثانياً: رشادة الحكم: فالإسلام يحرص على أن يسير متخذي القرار في مسار العدل والأمانة وأداء واجهم اتجاه الرعية من مختلف الطبقات. حيث أن القرارات الرشيدة التي تخدم المصلحة العامة و الاعتدال في الإنفاق قادرة على بناء منظمة قوية ومتقدمة. كما تعمل الحكومة الماليزية في جو من الشفافية من خلال برنامجها المسمى "برنامج التشاركية الجماهيرية PUBLIC PARTICIPATION PROGAMME". و الذي يعمل على إشراك الجماهير من منظمات وجمعيات ومختلف مؤسسات

¹ المكان نفسه.

² بن حته الياس، "مشروع الإسلام الحضاري والتجربة التنموية في ماليزيا دراسة في دور القيم الإسلامية في التنمية"، أبعاد التجربة التنموية في ماليزيا دراسة تحليلية في الخلفيات الأسس والأفاق، محرر عائشة عباس ونهى الدسوقي (المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019) ص ص 10-34.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرار والذي يسمح برفع مستوى التعاون للوصول للأهداف، وهذا بدوره ينعكس بالفائدة على كل أطراف المجتمع.

ويرمي هذا البرنامج الذي تم تطبيقه في محافظة كوالالمبور لتجسيد القيم في عملية اتخاذ القرار وفق مبدئين: التواصلية والتفاعلية من اجل ضمان الجودة في اتخاذ القرارات التي ستكون مسنودة من طرف الجماهير.

ثالثا: الحرية الفكرية للشعوب: تكوين مجتمع يتمتع باستقلالية النفس والتفكير . و من ابرز مميزات هذه الاستقلالية و الحرية في الإبداع والتفكير والابتكار، فالمجتمع الحر قادر على خلق الأفكار المبتكرة التي تساهم في رقي المجتمع. فينبغي أن يتجنب الجمود في التفكير وتقبل الآراء. لكن هذا التحرر لا يعني عدم الخضوع للقوانين بل يستغل هذه الاستقلالية كمسار لبناء مجتمع راسخ الأركان قادر على اختيار ما يناسبه.

رابعا: التمكن والإلمام بالمعارف والعلوم: وهذا يسمح بتوسع الأفكار وتظهر الشخصية القيادية.و تكريسا لهذا المبدأ ركزت الدولة الماليزية على بناء الإنسان والاستثمار فيه لأنه المحرك الأساسي للحكم الراشد وكان التعليم والبحث العلمي هما أولوية الأجندة التنموية للحكومة وتطوير البحوث العلمية وإرسال بعث للدراسة في الخارج.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

خامسا: توازن والشمولية: إن الرشادة في اتخاذ القرارات تجمع بين الأسس العلمية لاتخاذ القرار والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المجال المحلي والعالمي من جهة أخرى. ولأجل تحقيق ذلك على كل الجهات المعنية من القطاع العام والخاص أن تقوم بدورها بشكل فعال ومتكامل.¹

إن القيادة الرشيدة التي عملت على تبني الفكر الإسلامي وإعطائه بعدا وظيفيا انعكس على جودة القرارات المتخذة كما انه استطاع تحقيق الفعالية التنظيمية. وجعل ماليزيا نموذجا قابلا للتصدير من خلال ما حققته من نتائج ايجابية.

المبحث الثالث: أنظمة عملية ترشيد القرارات في المنظمات الإدارية الماليزية والدروس المستفادة عربيا

أدى ضعف الأداء على مستوى المنظمات وتعرضها للضغوطات لأجل مواكبة التطورات السريعة التي تعرفها ماليزيا في مختلف القطاعات، وبعد نجاح الحكومة الائتلافية في الانتخابات سنة 1964 والتي أعطت وعود بتحسين المستوى المعيشي وزيادة الرفاه الاجتماعي. عملت الحكومة على مراجعة عمل الجهاز الإداري وخاصة فيما يتعلق بالخدمة العمومية وهذه كانت تركز على ابتكار نظام جديد يمكن من خلق الفعالية وتحقيق الرشادة في القرارات. وتغيير دور المنظمات الإدارية من مجرد تنظيم هيكلي متفرع عن السلطة التنفيذية الى جهاز يلبي حاجات المواطنين في جميع المجالات.

المطلب الأول: أنظمة ترشيد عملية اتخاذ القرار في ماليزيا

رغم التنوع العرقي الكبير في ماليزيا الذي تضمن في طياته العديد من عوامل الانقسام. وشكل عقبة في بناء الدولة (المشاكل العرقية 1969)، إلا أن الحكومة الماليزية استطاعت تحقيق الوحدة

¹ المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

الوطنية بشكل جعل من ماليزيا نموذج يقتدى به. ويعود الفضل في ذلك الى القرارات الناجحة والرشيدة التي هدفت الى خدمة الصالح العام الماليزي.

جاءت قرارات الحكومة في صورة سياسات اقتصادية جديدة طويلة المدى (20 عام) لأجل تغيير الوضع القائم الذي كانت تسيطر فيه أقلية على ثروة البلاد وحرمان باقي الأطياف وخاصة السكان الأصليين، ومحاولة تحقيق نوع من التوازن في المجتمع الماليزي وهو ما شكل منهج ثابت في اتخاذ القرارات في ماليزيا.¹

أولا: الأجهزة المستحدثة في الحكومة الماليزية

وفي هذا الصدد تم استحداث نظامين يعملان بجانب السلطات الرسمية الثلاثة في اتخاذ القرار ويساهمان في ترشيدهما وهما²:

01-وحدة التخطيط الاقتصادي: تم إنشائها سنة 1973 هي هيئة مستقلة تعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس الوزراء، وتعد من أهم وحدات الحكومة المتصلة باتخاذ وتنفيذ القرارات. وكان لها دور محوري في متابعة السياسات الاقتصادية وتعمل على تحقيق الأهداف التالية:

-وضع الخطوط العريضة لسياسات الحكومة و إستراتيجيتها وبرامجها التنموية.

-تنفيذ وتقييم المشروعات والبرامج التنموية للدولة.

-إدارة المساعدات والمنح من الدول الأجنبية والمؤسسات الدولية.

¹فاروق طيفور، التجارب التنموية في الدول الصاعدة دراسة الحاليتين الماليزية والاندونيسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلاقات الدولية، 2016-2017، ص264.

²سعد علي حسين التميمي، مرجع سابق، ص182.

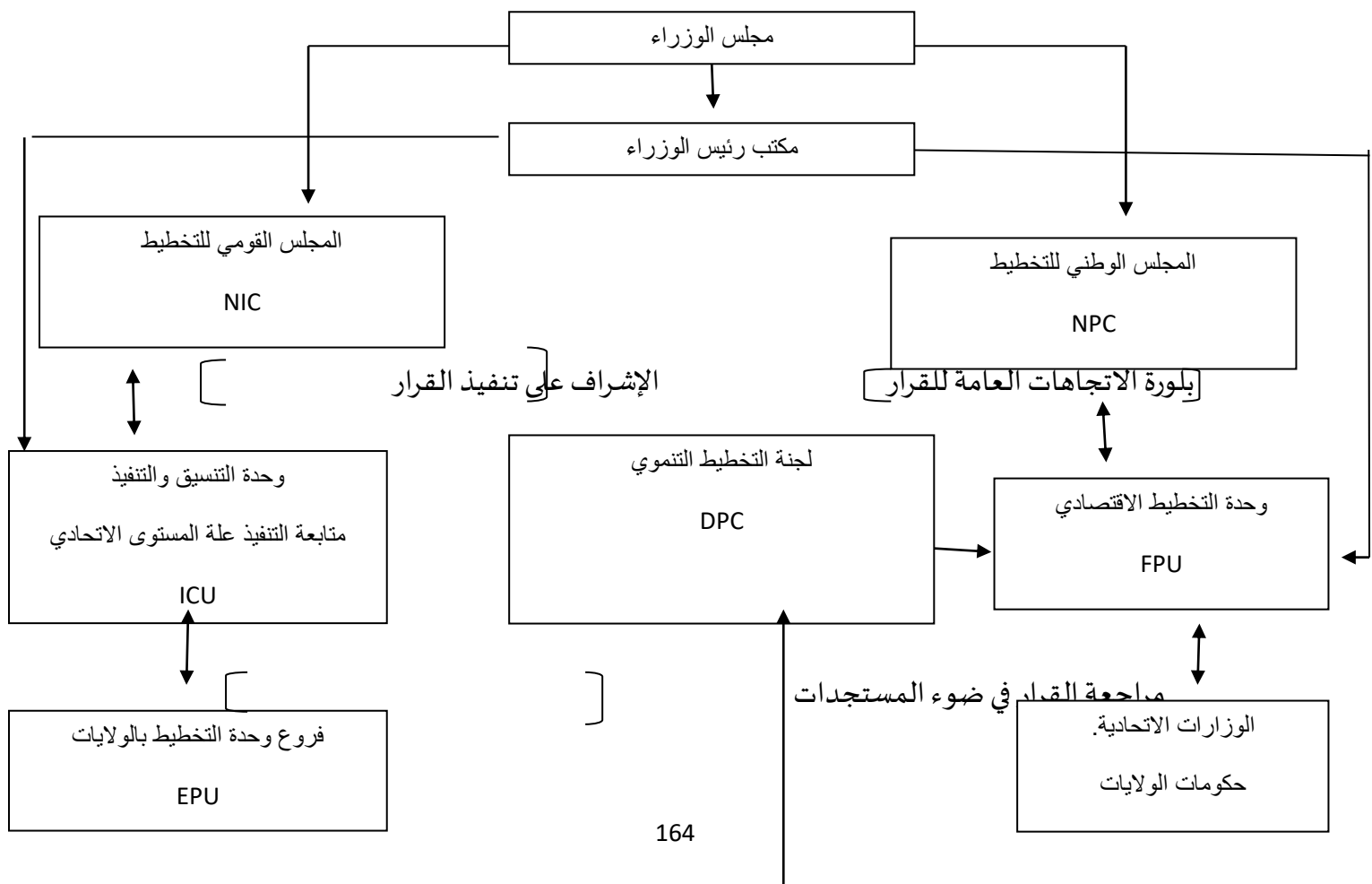
الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

-إدارة البرنامج المالي للتعاون الفني.

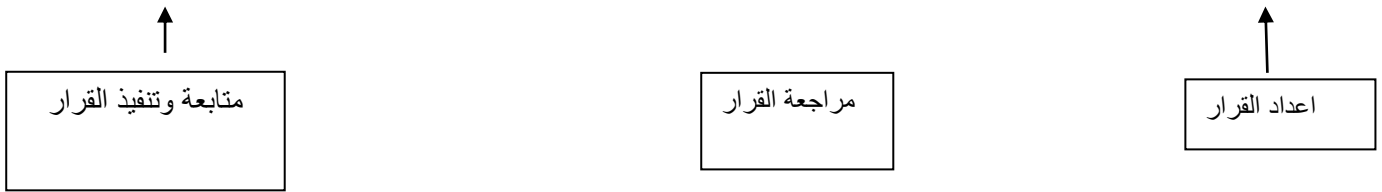
-الاعتماد على الأبحاث الاقتصادية في اختيار البدائل.

02-المجلس الاقتصادي الاستشاري القومي: تم إنشائه سنة 1989 بناء على قرار رئيس الوزراء

مهاتير محمد، يعتبر هذا المجلس بمثابة منتدى لحل المشكلات المتعلقة بالتنمية والسياسات الاقتصادية. وأهمية هذا المجلس في النظام السياسي الماليزي لا تعود لدوره في اتخاذ القرارات بقدر ما تعود الى دوره الفعال في بلورة العديد من الأفكار التي يستعان بها في صياغة القرارات، لا سيما عند الأخذ بعين الاعتبار قيامه بتعبئة عدد كبير من الخبراء وممثلي العرقيات الماليزية المختلفة. الأمر الذي يجعل القرارات المتخذة أكثر تعبيرا عن مطالب الجماهير.



الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة المالية



الشكل رقم 06: هيكل عمل الجهازين المستحدثين في الحكومة المالية في اتخاذ القرارات

المصدر: فاروق طيفور، مرجع سابق، ص 268.

يوضح الشكل الهيكل الحكومي المالي وما يلاحظ من خلاله أن يعطي أهمية كبيرة لعملية صنع واتخاذ القرار ، من خلال إيجاد مجموعة من الهياكل وتقسيم المهام بينها لتفادي تدخل هيئة في عمل الأخرى والخروج بقرارات رشيدة تخدم المصلحة العامة.

ثانيا: إسهامات المجلس الاستشاري الاقتصادي القومي ووحدة التخطيط في اتخاذ

القرار بماليزيا

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل التي تشكل منها إطار عام لا يمكن صنع القرارات بعيدا عنه. ولا تختلف عملية اتخاذ القرار في ماليزيا عن المراحل المذكورة سابقا، وتتمر عملية اتخاذ القرار بماليزيا بالمراحل التالية¹:

-تتخذ القرارات بشكل عام من مصدرين أساسيين أحدهما الحكومة والآخر هو ممثلي الشعب أو المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص، ويبدأ الاقتراح للبدائل عبر مجموعة من اللجان في الوزراء كل في مجاله.

¹فاروق طيفور، مرجع سابق، ص 268-270.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

-مرحلة الخطابة (الرأي العام):تقوم جماعات المصالح والأحزاب السياسية في هذه المرحلة بإصدار ونشر بيانات وإعلانات علنية حول عوامل ضعف أو قوة القرارات السابقة وتأثيراتها.حيث تعمل هذه الجماعات على إعداد الرأي العام بشأن ما هو مطلوب تحقيقه في السياسات العامة الحكومية.

-مرحلة المناقشات:وتتم هذه المرحلة في كل من المجلس الاستشاري الاقتصادي القومي،بتقييم القرارات السابقة لمعرفة الى أي مدى استطاعت تحقيق الأهداف التي وضعت لأجلها. من خلال مجموعة من الخبراء ورجال الأعمال و ناشطي الأحزاب السياسية و ممثلي العرقيات،ومن ثم يقدم المجلس مشروع القرار الى وحدة التخطيط الاقتصادي التابعة لمجلس الوزراء.

مرحلة اتخاذ القرار:يقوم المجلس في هذه المرحلة بتقديم مشروع القرار الى وحدة التخطيط الاقتصادي، وتعد هذه المرحلة هي أهم مرحلة حيث تتضمن وضع الصورة النهائية لخطة عمل هذا القرار.¹

ويمكن القول بأن وحدة التخطيط لا تعمل فقط مستقلة عن المجال الاقتصادي الاستشاري القومي،بل لها صلاحيات اكبر في صياغة البدائل.

المطلب الثاني: نقاط التشابه بين ماليزيا والدول العربية

يحتوي النموذج الماليزي على العديد من النقاط التي تتشابه و الدول العربية والتي تجعله النموذج الأنسب لها في عملية ترشيد القرار .وهذا لا يعني انه لا ينطوي على نقاط اختلاف فلا يوجد نموذج يتطابق حرفيا مع نموذج آخر، بل يكون أكثر تشابه من غيره وهذا ما سيتم التطرق له فيما يلي:

¹المكان نفسه.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

أولاً: نقاط التشابه

تلتقي الدول العربية مع النموذج الماليزي في العديد من النقاط ويمكن إيجازها فيما يلي¹:

01-التنوع الإثني والديني واللغوي: يتميز النموذج الماليزي بتعدد العرقيات والديانات فيه بين

الإسلام والهندوسية والبوذية بالموازاة مع وجود الملايو والهنديين والصينيين. كما هو الحال في الدول العربية التي تتنوع فيها القوميات كالعرب، الأكراد، الامازيغيين، الكلدانيين... كما توجد الى جانب الإسلام المسيحية الصائبة الدروز وغيرها من الطوائف. بالإضافة الى تنوع اللهجات حتى في البلد الواحد.

02-الموقع الاستراتيجي: تملك ماليزيا موقع استراتيجي، فهي معبر نشط للتجارة الدولية، وممر

بحري يربط بين العديد من القارات. حتى الدول العربية لها نفس الخصائص كما أنها تمتاز بشريط ساحلي طويل وعني بالموارد البحرية، الى جانب أنها معبر استراتيجي وتحتوي على أهم المنافذ التجارية الدولية كقناة السويس.

03-تعرضها للاستعمار: تعرضت ماليزيا للاستعمار الأوروبي والحملات العسكرية للسيطرة على

مواردها والتحكم في معابرها البحرية، مثل ما هو الحال بالنسبة للدول العربية التي شهدت الاستعمار لفترات طويلة خاصة مع بداية القرن العشرين ونهب خيارتها.

04-الثروات الطبيعية: لدى ماليزيا ثروات طبيعية كزيت نخيل، المطاط، منتجات زراعية...وهذه

الموارد موجودة في الدول العربية وأكثر من ذلك هي من أوائل الدول المصدرة للنفط والغاز الطبيعي بالعالم، والفوسفات والحديد والعديد من المعادن.

¹علي فوق، مرجع سابق، ص ص 116-117.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

05-الثروة البشرية: أهم عوامل نجاح وقيام النموذج الماليزي ، حيث ركزت الحكومة الماليزية على تدريبه وتطويره بما يخدم الصالح العام وتنمية الدولة، في الدول العربية يعتبر الشباب احد مميزات المجتمع. بالإضافة الى القدرات الهائلة التي يتمتع بها إلا انه يفتقر للاهتمام به ومن أهم المشاكل التي تعاني منها الدول العربية في هذا الصدد هجرة الأدمغة.

وما يجدر الإشارة له هنا أنه هناك بعد الدول العربية التي تمتلك مميزات أكثر من النموذج الماليزي، لكنها لم تحقق ما وصلت إليه ماليزية لأنها تفتقر للرشادة في اتخاذ القرارات في تسيير منظماتها.

ثانيا:نقاط الاختلاف

مثل ما هناك نقاط التقاء بين النموذج الماليزي و الدول العربية هناك نقاط اختلاف وهي التي ميزت هذا النموذج و يمكن إيجازها فيما يلي¹:

01-النظام الفيدرالي: يعتبر النظام الفيدرالي مميزا لدولة ماليزيا في دول العالم الإسلامي حيث استطاعت الحفاظ عليه وتطويره لصالح النهضة. وتكييفه مع المستجدات البيئية أي خلقت نموذج يتلاءم مع خصائصها، عكس الدول العربية التي يعتمد أغلبها على شكل الدولة البسيطة ويعود ذلك لظروف تاريخية وسياسية.

02-التجربة الديمقراطية: تتميز هذه التجربة بالعراق والديناميكية كما أنها تعكس الحياة السياسية. عكس ما هو عليه في الدول العربية حيث تعتبر الديمقراطية فيها ناشئة ومفروضة من بعض المؤسسات الدولية. كما أنها منقولة من بيئة غير بيئتها ما جعلها لا تؤتي ثمارها في هذه الدول.

¹-المرجع نفسه، ص ص 117-118.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

03-المغامرة الاقتصادية: تعرضت ماليزيا للعديد من الأزمات الاقتصادية المتتالية، نتيجة دخولها اقتصاد السوق ومباشرتها سياسات اقتصادية ضخمة. لكن الدول العربية روح المغامرة الاقتصادية لديها ضعيفة نتيجة الاعتماد المفرط على مصدرها الأساسي وهو البترول، وضعف سياسات التنمية فيها. كما أنها غالبا ما تلجئ للمنظمات الدولية للخروج من الأزمات عكس ماليزيا التي أخرجت نفسها بنفسها من الأزمات التي تعرضت لها.

04-اللامركزية في التسيير: تعتمد ماليزيا لا مركزية سياسة و إدارية مالية الى حد كبير، بينما نجد الدول العربية لازالت تعتمد على المركزية وتسير على معظم القرارات و الاختصاصات، خاصة في الجانب المالي إلا أنها تتمتع باللامركزية الإدارية. فهي لا تعتمد اللامركزية السياسية خوفا على تهديد الوحدة الوطنية.

05-الاعتماد على نموذج خاص بها: عملت ماليزيا على تحقيق الرشادة في اتخاذ القرارات وتحقيق التنمية بمواردها الخاصة سواء كانت بشرية أو مادية، في حين أن الدول العربية تلجأ الى خطط ونماذج غربية ،تحاول مباشرة تطبيقها دون مراعاة مدى ملاءمتها لخصوصية البيئة الداخلية للمجتمع

المطلب الثالث: الدروس المستفادة عربيا

كون ماليزية نموذج قيم ويستحق الاقتداء به بالنسبة للكثير من الدول العربية، التي تعاني من مشاكل في اتخاذ القرارات السليمة و الرشيدة والتي تحقق الفعالية. ومن خلال هذه التجربة يمكن أن يستخلص مجموعة من الدروس لمتخذي القرار في الدول العربية لأجل النهضة في جميع المجالات، والتي قد تساعده على اتخاذ القرارات بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

و من بين أهم الدروس التي يمكن أن يستفاد منها نجد¹:

01-معادلة الكل يكسب: وهي قائمة على ضمان حقوق وحريات كل أطراف المجتمع وتحقيق العدالة الاجتماعية، والتركيز على المصالح المشتركة حيث يتنازل الجميع عن بعض حقوقهم في سبيل بناء الدولة وتحقيق الاستقرار.

02-وجود إرادة سياسية فعلية: تعمل على تحقيق رؤية متكاملة والانتقال من فكرة صناعة الرشادة الى هندستها. كما يستوجب بناء التجارب التي تعتمد على الذات وليس النقل والإسقاط.

03-الاستثمار في العنصر البشري: من خلال رفع كفاءة هذا المورد فالإنسان هو حجر الأساس في أي عملية إدارية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال العمل على تنميته وتطوير قدراته من خلال التدريب والتطوير ، بالإضافة لتوفير البيئة المناسبة لتفجير طاقاته وجعله ضمن عملية اتخاذ القرار وإشعاره انه جزء منها وان مستقبل المنظمة مرتبط به.والحفاظ عليه وتوفير كل ما يحتاجه لمنع هجرته.

04-تحديث وتحرير النظام الاقتصادي:والحد من تدخل الدولة في الاقتصاد، وتسهيل الإجراءات وتعزيز دور القطاع الخاص في المشاركة في اتخاذ القرار .

05-اتخاذ القرارات على أساس فهم كامل: أي فهم التحديات التي تقابلها ووضع البدائل المناسبة، لذا فالأمر يتطلب إعادة تنظيم الإطار المؤسسي للعمل الحكومي والمنظمات الإدارية حتى يكون قادر على تنفيذ القرارات ومتابعة ومراقبة التنفيذ.

¹ محمد عبد الحفيظ الشيخ، التجربة التنموية في ماليزيا قراءة في واقع وأسباب النجاح وإمكانية الاستفادة منها، أبعاد التجربة التنموية في ماليزيا دراسة تحليلية في الخلفيات الأسس والأفاق، محرر عائشة عباس ونهى الدسوقي (المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، 2019) ص ص 314-336.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة المالية

06-المرونة: عملية اتخاذ القرار وتحديد الأهداف يجب أن تتسم بالمرونة لدرجة كافية وقابلة

للتعديل حتى تكون مستجيبة بسرعة للظروف البيئية المتغيرة.

07-التشخيص الأمثل لكل مشكلة: التشخيص الأمثل لكل مشكلة يكون من أصحاب المشكلة

ذاتهم وإيجاد الحل أيضا من مسؤولياتهم لأنهم يعرفون أكثر من غيرهم بيئتهم وإمكانياتهم. وما يصلح لمنظمتهم.¹

08-ضرورة إدراك العلاقة المتداخلة بين فواعل المجتمع في اتخاذ القرار: فلا بد من

مناقشة القرارات وإخضاع البدائل للأساليب العلمية، بما يوفر بدائل جاهزة في حال فشل البديل المختار. فعملية اتخاذ القرار وتنفيذها تتطلب تظافر الجهود بالإشراف على الإجراءات والخطوات التنفيذية على الأقل. واتخاذ القرارات التي من شأنها معالجة الخلل وإزالة العقبات التي يمكن أن تعترض المنظمات.

09-ضمان تدفق المعلومات: توفر المعلومات وضمان تدفقها باستمرار أمر مهم، أي الأرقام من

أفضل الوسائل لتوصيل المعلومة. كما ينبغي لمعدي التقارير شرح و توضيح مضمونها لمتخذي القرار. كما يجب على هؤلاء أن يكونوا على معرفة كافية بموضوع التقارير حتى يتمكنوا من التقييم السليم للوضع واتخاذ القرار الأفضل بشأنه.

10-الانضباط النظامي لمصالح المجتمع: مهمة السلطة السياسية هي التأكد من احترام القانون

ومن عدم تجاوز الأفراد لمصالح المجتمع.

¹عبد الرزاق بو عيطة، التجربة المالية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر والدروس المستفادة منها، الباحث الاقتصادي، ع 2016، 03، ص ص 40-56.

يمكن الاطلاع أيضا على: فاروق طيفور، مرجع سابق، ص ص 470-484.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

11- العمل على إحلال التوازن بين القيم المادية والمعنوية على اعتبار أن نظام القيم عامل أساسي في

تحقيق الرشادة في المنظمات.

12- إقامة صلات وثيقة بين مراكز التعليم العالي ومؤسسات البحث لأجل التحليل العلمي للمشاكل

وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لزيادة فعالية القرارات المتخذة.

13- الاهتمام بجوهر الإسلام: وتفعيل منظومة القيم التي جاء بها الدين الإسلامي وإعمال مبدأ

الشورى واحترام حقوق الأفراد.

خلاصة واستنتاجات

تم من خلال هذا الفصل التطرق الى النموذج الماليزي في ترشيد عملية اتخاذ القرار باعتباره

نموذج ناجح ورشيد والأقرب للدول العربية وتم التوصل الى مجموعة من النتائج نوجزها في ما يلي:

- ضعف الدول الماليزية و فقرها واعتمادها على الاقتصاد الريعي، و الصراعات العرقية الذي

سبب لها العديد من المشاكل والصراعات المجتمعية.

- استطاعت ماليزيا الخروج من الأزمات التي كانت تعيشها من خلال سياسة الانغلاق التي تبنتها،

كما أنها استطاعت مساعدة نفسها بنفسها.

- هناك العديد من العوامل التي ساهمت في نجاح ماليزيا والتي كانت سبب أساسي في الوصول لما

هي عليه الآن.

- وجود قيادة سياسية مثقفة وذات كفاءة في ماليزيا كان له دور فعال في ترشيد القرارات، وبرز مثال

مهاتير محمد وانجازاته.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة الماليزية

-الرؤية الإستراتيجية وبعد النظر في اتخاذ القرارات جعل ماليزية تضع السياسات المناسبة التي جعلتها تحقق القفزة النوعية التي شهدتها.

-منظومة القيم والمبادئ التي يتمتع بها المجتمع الماليزي التي تتجاوز كل الاعتبارات، جعلته يحقق الوحدة في الغاية والهدف.

-هناك العديد من العوامل التي ميزت هذا النموذج والتي تتطابق مع فلسفة الحكم الراشد و من خلالها استطاعت ماليزيا تحقيق الرشادة في القرارات المتخذة.

-هناك العديد من المحاور التي عملت ماليزيا على ترشيد القرارات المتخذة في منظماتها كالتعليم، الصحة، الصناعة.

-عرفت ماليزيا جملة من الإصلاحات خاصة في المنظمات الإدارية والذي تم عبر مراحل.

-تتميز عملية اتخاذ القرار في ماليزيا بمجموعة من الخصائص كالواقعية، تعدد مستويات اتخاذ القرار وغيرها.

-كان للبعد الإسلامي دورا أساسيا في تشكيل هوية المجتمع الماليزي، فعمليات التطوير والترشيد سارت بجانب الحركة الإسلامية في الدولة.

-استحدثت ماليزيا مجموعة من الأنظمة التي ساعدتها في عملية ترشيد قراراتها والتي أصبحت جزء مهم من جهازها التنفيذي.

-يتشارك النموذج الماليزي والدول العربية في العديد من النقاط، كما أنه يختلف في نقاط أخرى وهذه الأخيرة هي التي تميزه عن غيره من النماذج.

الفصل الرابع:..... آليات ترشيد القرارات الإدارية من خلال التجربة المالية

-هناك العديد من الدروس التي يمكن أن تستفيد منها الدول العربية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية بها.

الخاتمة

يعد الحكم الرشيد من أهم النماذج التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في التسيير سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ويرجع هذا للنتائج التي تحققها في تنمية وتطوير المنظمات. إضافة إلى أن عملية اتخاذ القرار ليست بالأمر السهل لكونها من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق متخذي القرار. وحتى تكون أكثر فعالية وكفاءة لا بد أن تخضع للمبادئ الأساسية التي يقوم عليها الحكم الرشيد كاحترام الحريات والتحلي بالشفافية واعتبار المواطن شريك فعلي وليس مجرد متلقي للقرارات، ونجاحها مرتبط بالنتائج التي تحققها وأي انحراف سيخضع صاحبه للمساءلة فالحكم الرشيد هو نظام متكامل يضمن مجموعة من العمليات المتداخلة التي تحقق الفعالية والكفاءة للقرارات من جهة والتكيف مع المتغيرات البيئية من جهة أخرى.

من خلال هذه الدراسة تم تناول موضوع الحكم الرشيد ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، وتم اعتماد النموذج الماليزي باعتباره من أكثر النماذج نجاحا وأقربه للدول العربية.

حيث تم في هذه الدراسة تفسير العلاقات بين فلسفة ومبادئ الحكم الرشيد وانعكاسها على عملية اتخاذ القرار وإلى أي مدى يمكن اعتماد هذه المقاربة في اتخاذ القرارات الإدارية. والملاحظ أن نجاح النموذج الماليزي راجع لإيمان القيادة المالية بمبادئ الحكم الرشيد وأنه كان اختيار وليس إجبار، بالإضافة إلى وجود شراكة فعلية وتنسيق بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني الذين عملوا على توفير البيئة المناسبة والعمل وفق إستراتيجية تقوم على منطق المصلحة العامة.

إذا نجاح فلسفة الحكم الرشيد في العديد من النماذج العالمية كان سببه أنها لم تقلد الفكر الغربي بل كيفت النماذج وفق بيئتها وإمكانياتها بالإضافة إلى توفر عنصر الرغبة في الانجاز وهذا ما هو مفقود في الدول العربية.

انطلقت الدراسة من إشكالية مفادها مدى تأثير فلسفة الحكم الرشيد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ومن خلال التطرق للجانب المفاهيمي والنظري للموضوع وتفسير العلاقة بين المتغيرين تم التوصل إلى :

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يعتبر الحكم الراشد آلية إدارية فعالة لإدارة وتسيير المنظمات الإدارية.

تم التأكد من صحة هذه الفرضية بحيث أن كفاءة وفعالية المنظمة الإدارية تتوقف على مدى نجاعة الأسلوب المعتمد في تسييرها والحكم الراشد من بين الأساليب والمقاربات التي أثبتت فعاليتها في التسيير الإداري.

الفرضية الثانية: يساهم الحكم الراشد في تعزيز الشفافية والمسائلة والتفاعل الإيجابي داخل المنظمات الإدارية.

-تم التأكد من صحة الفرضية بحيث أنه من أهم مبادئ الحكم الراشد الشفافية و وجود شراكة بين فواعل المجتمع الثلاثة وقيام كل فاعل بالمهام المنوطة به لذلك على الدولة التي تتبنى نموذج الحكم الراشد عليها أن تأخذ بكل مؤشرات وبالتالي عليها أن تتخلى عن بعض أدوارها لشركائها لأجل الوصول للأهداف المسطرة ولا يمكن تجسيد أي برنامج للحكم الراشد في ظل غياب سبل التنسيق والشراكة.

الفرضية الثالثة: تحقيق الرشادة والفعالية في اتخاذ القرارات الإدارية يتوقف على مدى التكريس الفعلي لمبادئ الحكم الراشد.

-تم التأكد من صحة الفرضية فعملية اتخاذ القرارات العقلانية يقوم على مجموعة من الشروط الأساسية كالشفافية، المشاركة، سيادة القانون ... وغيرها وهذه كلها تمثل الأسس التي يقوم عليها الحكم الراشد.

الفرضية الرابعة: لعب الحكم الراشد دورا في فعالية المنظمات الإدارية الماليزية وضمان استمراريته.

-تم التأكد من صحة الفرضية فأحد أهم أسباب نجاح النموذج الماليزي الاعتماد على نموذج الحكم الراشد والعمل وفق مبادئه، كما أنه ساعد في خلق البيئة الملائمة وهذا ما أوصل ماليزيا لما هي عليه اليوم من فعالية و رشادة في القرارات.

ثانيا نتائج الدراسة

وعلى ضوء ما تم تقديمه تم التوصل الى النتائج التالية:

-يهدف الحكم الرشيد الى إعادة توزيع الأدوار بين الشركاء الثلاثة حتى تمنع انفراد الحكومة وجهازها الإداري بإدارة الشأن العام، تكمن الرشادة في قيام كل شريك بدوره وفق الصلاحيات المحددة قانونيا.

-يقوم مبدأ دولة الحق والقانون على المساواة بين الأفراد بما يضمن تمتعهم بجميع الحقوق السياسية والمدنية وهذا ما يساهم في مشاركتهم في اتخاذ القرارات عبر مؤسسات المجتمع المدني، ومبدأ سيادة القانون يضمن لهم هذه المشاركة ويحميهم من أي تجاوزات.

-تساهم مقارنة الحكم الرشيد في تحسين جودة القرارات وتمكينها من اكتساب المشروعية من خلال إشراك جميع الفواعل التنظيمية.

-يتم اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة بناء على مجموعة من العوامل التي تتعلق بالمنظمة وأهدافها وبيئتها وتختلف هذه العوامل من منظمة لأخرى.

-ترشيد القرارات هو مفهوم يشير للعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات وجعلها أكثر رشادة وعقلانية، عن طريق القيام بمجموعة من الإجراءات تجنبنا لاتخاذ القرارات المتسربة والعشوائية.

-ترشيد القرارات في المنظمات يساعد على تحسين الأداء وتحقيق أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المرجوة.

- كل افراد المنظمة هم شركاء وأطراف فاعلة في عملية صنع القرار وفق مبدأ التشاركية والشفافية الذين هم من أهم المبادئ التي تقوم عليها فلسفة الحكم الرشيد.

-ترشيد عملية صنع القرار ما هي إلا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين جودت القرارات المتخذة فيها ورفع فعالية الأداء من خلال تمكين العاملين وفتح المجال أمامهم لتقديم ما هو أفضل للمنظمة.

-ضرورة وجود إرادة سياسية تعمل على إرساء مبادئ الحكم الرشيد. فالنظام السياسي لابد أن يؤمن بفكرة الحكم الرشيد، ويعمل على خلق البيئة المناسبة للعمل به ووضع الإطار القانوني الذي ينظم كيفية التسيير وفق هذه المبادئ.

-ضمان إيجاد المساءلة والشفافية في المعلومات والإجراءات حتى يتم الكشف عن مواطن الخلل ومعالجتها وربط المسؤولية بالجزاء منعا لأي تجاوزات قد تهدد المصلحة العامة و يتضح أن الحكم الراشد يتعلق باتخاذ القرارات نحو تلبية حاجات الشريحة المستفادة منه وكسب الشرعية.

-إن الحكم الراشد يتعلق بالسلطة والعلاقات والمساءلة أي من له التأثير ومن ينفذ القرار وكيف تتم مسائلته متخذي القرار كآلية للوصول الى قرارات عقلانية ورشيدة.

-لابد من محاربة الفساد بكل أشكاله وأنواعه و وجود إصلاحات تمس كل الميادين والفواعل لأجل تغليب المصلحة العامة.

-اعتماد مدخل الحكم الراشد في اتخاذ القرارات يعزز من معايير الشفافية والمصداقية وهذا ما يتيح للجمهور الثقة في حكومته وبالتالي يصبح له مشاركة فعالة في عملية اتخاذ القرار .

-عندما تكون الحكومة تتمتع بالحكم الراشد فإن ذلك يؤدي الى توفير بيئة مناسبة لاتخاذ القرارات السليمة حيث تكون هذه القرارات تتميز بالعدالة والشفافية والمساواة وهذا ما يلاحظ في النموذج الماليزي.

ثالثا:توصيات الدراسة

واعتمادا على النتائج السابقة يمكن تقديم هذه التوصيات التالية:

-ضرورة بناء ثقافة مجتمعة تؤمن بفلسفة الحكم الراشد وانه مدخل مهم لاتخاذ القرارات التي تخدم المصلحة العامة وتحقق التنمية.

-لابد من توفير كل الآليات التي تسمح بالتطبيق الفعلي لفلسفة الحكم الراشد ككل وليس جزئيا. لان كل مبادئه تخدم بعضها البعض وغياب أي منها يشكل خلل.

-فتح قنوات الاتصال وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يسمح فيه بإشراك كل الفواعل الرسمية وحتى الغير رسمية في صنع واتخاذ القرار.

-العمل على إيجاد بيئة تسمح من تعزيز دور الشراكة المجتمعية في اتخاذ القرارات من خلال تكامل الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

- احترام اللوائح التنظيمية التي تفسر خطة العمل وفق نموذج الحكم الراشد حتى يكون هناك تصور شامل لكل افراد المنظمة لما ستقوم به المنظمة ومعرفة أدوارهم.

- العمل على تعميق إيمان متخذي القرار بأهمية مبادئ الحكم الرشيد وتجلياتها على جودة القرارات المتخذة.

- الاستفادة من التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي لدعم عملية اتخاذ القرارات وتحليل المعلومات والبيانات بشكل أفضل ويسمح باختيار البديل الأمثل.

- تعزيز مبدأ الشفافية وتدفق المعلومات في الوقت المناسب حتى تستطيع المنظمة تحقيق السرعة في الانجاز.

- تكريس الحكم الرشيد على أرض الواقع وتفعيله وتطبيقه على نطاق واسع ليمل كل المجالات لأجل بناء منظومة رشيدة.

- إيجاد هيئة استشارية تقييمية لمعرفة مواطن الخلل في بناء المنظومة الرشيدة وتصحيحها، من خلال تقريرها من المواطن حتى يكسبه الثقة بالإدارة لأن ثقة المواطنين أمر مهم لضمان فعالية الإدارة.

- من المهم جدا بناء إدارة جيدة تركز على قيم احترام القانون، المسائلة، الشفافية والمشاركة مما يسمح بنشر مناخ الثقة والتفاعل داخل الجهاز الإداري للوصول لإدارة رشيدة ومنه قرارات تتسم بالرشادة العقلانية.

- الاعتماد على الرقمنة في المنظمات الإدارية لما لها من أهمية في تحسين الأداء وتخفيض التكاليف و توفير الوقت والجهد، كما توفر قنوات اتصال مع المواطنين لحصولهم على المعلومات التي تخصهم بشفافية مما يرسى لمنظومة رشيدة.

قائمة الأشكال والجداول

أولا: قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفواعل الأساسية في الحكم الراشد.	29
02	العناصر الأساسية لركن الاختصاص	55
03	مراحل عملية اتخاذ القرار	69
04	جوهر الشفافية	100
05	علاقة وجود إطار قانوني بعملية ترشيد القرارات.	106
06	هيكل عمل الجهازين المستحدثين في الحكومة الماليزية في اتخاذ القرارات	162

ثانيا: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نسبة نفقات الحكومات الماليزية على قطاع التعليم من الناتج القومي	137
02	نسبة الإنفاق الحكومي على الصحة من الإنفاق القومي	138
03	معدل الفقر في دولة ماليزيا 2015/2002	140
04	تطور مستوى الدخل للفرد في الماليزي	141
05	نسبة البطالة في ماليزيا 2010/2004	142
06	تدفقات الاستثمار الأجنبي بماليزيا 2009/1991	148
07	قيمة الصناعات التحويلية بماليزيا 2019/2010	151

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: باللغة العربية

أ- المعاجم والموسوعات:

- 1- ابن منظور، *لسان العرب*، بيروت، دار الصادر، 2005.
- 2- مجمع اللغة العربية، *المعجم الوسيط*، ط4، مكتبة الشروق الدولية، 2004.
- 3- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروزبادي، *القاموس المحيط*، ط6، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1998.

ب- الكتب:

- 1- المشاقبة أمين عواد والمعتصم بالله داود علوي، *الإصلاح السياسي والحكم الرشيد (إطار نظري)*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 2- النقيب خلدون حسين، *التنمية السياسية*، دار المعرفة الجامعية، ج2، مصر، ب س ط.
- 3- الكايد عبد الكريم زهير، *الحكمانية: قضايا وتطبيقات* (القاهرة : منشورات المنظمة العربية الإدارية، 2003.
- 4- ابو النصر محمد زكي، *العدالة الاجتماعية حلم اليقظة في مجتمع الإقصاء*، دار الفيروز، مصر، ط2016، 1.
- 5- جابر سعيد عوض، *السياسات العامة في ماليزيا*، القاهرة، برنامج الدراسات الماليزية، 2008.
- 6- جاسم سلطان، *التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن*، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، ط1، 2010.
- 7- جيمس أندرسون، *صنع السياسات العامة*، ترجمة عامر الكبيسي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 8- حسن بصري، *هدى ميتيكس، قضايا الإصلاح في ماليزيا*، برنامج الدراسات الماليزية، القاهرة، 2010.
- 9- رايح سرير عبد لله، *القرار الإداري*، دار حامد للنشر، عمان، 2012.
- 10- رزيق برهان، *السلطة السياسية ومسألة الحكم الصالح "الرشيد"*، دمشق، 2016.

- 11- رزيق برهان، *القرار الإداري وتميزه من قرار الإدارة*، 2016.
- 12- شحادة حسن، *سلسلة التربية المدنية 06 المجتمع المدني*، بيت المواطن للنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2015.
- 13- عاطف عبد الله المكاوي، *القرار الإداري*، دار طيبة للنشر، القاهرة، 2012،
- 14- عباش عائشة و نهى الدسوقي، *أبعاد التجربة التنموية في ماليزيا دراسة تحليلية في الخلفيات .. الأسس .. الأفاق*، المركز العربي الديمقراطي، ط1، 2019.
- 15- عماد صلاح عبد الرزاق الشيخ داود، *الفساد والإصلاح*، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق سوريا، 2003.
- 16- عمار عوابدي، *نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري*، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
- 17- غانم القاضي غالب وآخرون، *حكم القانون لقاءات ومحاضرات*، المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة (2005-2006).
- 18- فهمي خليفة الفهداوي، *السياسة العامة المنظور الكلي في البنية والتحليل*، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001.
- 19- فوزي سامح، *الحوكمة، سلسلة مفاهيم*، 2005.
- 20- كربوسة عمراني، *الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر*، في عمراني كربوسة (محرر)، *التحولات السياسية وإشكالية التنمية*، دار ابن النديم للنشر. بيروت، 2014.
- 21- كمال المنوفي، جابر سعيد عوض، هدى ميتيكس، *الأطلس الماليزي*، برنامج الدراسات الماليزية، القاهرة، 2006.
- 22- محمد نوري الأمين بن إندوت، *الحركة الإسلامية في ماليزيا نشأتها، منهجها، تطورها*، عمان، دار البيارق للطباعة والنشر والتوزيع، ط2000.
- 23- مطلق الذنبيات محمد جمال، *الوجيز في القانون الإداري*، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

- 24-ناديا أيوب، *نظرية القرارات الإدارية*، جامعة دمشق، سوريا، 1989
- 25- نواف كنعان، *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1992.
- 26-ولاء البحيري، *المشاركة المجتمعية، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية*، الإسكندرية، 2013.
- 27- هدى ميتيكس، *ماليزيا والعولمة*، القاهرة، برنامج الدراسات الماليزية، 2010.

ج-الدوريات والمجلات:

- 1- ابراهيم محمد حسام الدين و دوغان دليل تيكين، *التجربة الماليزية في التنمية المستدامة:المجال التعليمي أنموذجا، الدراسات الإسلامية والانسانية*، م1، ع2، 2021.
- 2-احمد عادل أميرة، أماني أحمد إسماعيل خضير و ريمان احمد عبد العال، *مداخل مفهوم المجتمع المدني وخصائصه وتطور وظائفه، العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، م12، ع2، 2021.
- 3-احمد محي الدين التالباني، *التجربة الاقتصادية الماليزية ، العلمية للدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية*، م4، ع7، 2019.
- 4-الأدلي سارة أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، *مجلة اتحاد الجماعات العربية*، م39، ع2، 2019.
- 5- السعيد محمد علي جويلي، *إمكانية استفادة مصر من تجربة القطاع الصناعي الماليزي في دعم التنمية الاقتصادية"دراسة مقارنة، بحوث الشرق الأوسط*، ع83، 2023.
- 6-النعيمي بلقيس عبد الله ، *صناعة القرار التربوي، دراسات تربوية*، ع2010، 10
- 7- الياسين بوجردة ، *واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، الجزائرية للدراسات السوسيولوجية*، ع02، جون2007.
- 8-ايطاطحين غنية ، *أهمية القرار الإداري و دوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*، م02، ع04، جوان2014
- 9-بته الطيب، *مكانة السلطة التنفيذية في النظام السياسي الجزائري على ضوء الدساتير المتعاقبة*، م6، ع1، 2021.

- 10- بن شوفي نور الدين ، الطاهر جلطيط ، واقع الحكم الراشد في الجزائر، *المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية*، م04، 02، 2021.
- 11- بن طيرش عطاء الله و آخرون، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، ع03، 2018.
- 12- بن عبد العزيز خيرة ، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيح الإداري، *مجلة الفكر* ع08، 2012
- 13- بقريش فوزية، دور القطاع الخاص في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي، *أبحاث اقتصادية وإدارية*، م14، ع01، 2021.
- 14- بوزيد السايح، سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية، *مجلة الباحث*، ع10، 2012.
- 15- بوزيد سليمة ، المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية لتحقيق التنمية الإدارية، *مجلة العلوم الانسانية*، ع20، 2010.
- 16- بنت سعود أشواق بن عبد الله الماضي، التمكين الوظيفي و أثره على الارتباط الوظيفي، *المجلة العربية للإدارة*، م41، ع4، 2021.
- 17- بلعبيدي مصطفى ، تحديات الحكم الراشد على مستوى الجماعات الإقليمية، *المجلة الشاملة للحقوق*، م01، ع03، ديسمبر 2021،
- 18- بوعيطه عبد الرزاق ، *التجربة الماليزية في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر والدروس المستفادة منها*، *الباحث الاقتصادي*، ع03، 2016.
- 19- بولعراس فتحي المواطنة في ماليزيا بين الخصوصية المحلية وتحديات العولمة، دراسات قانونية وسياسية، ع01، ماي 2016
- 20- جداه عبد الكريم و نورة سداوي، دور الحكم الراشد في تعزيز النمو الاقتصادي – تجربة دولة ماليزيا-، *الاقتصاد والإحصاء التطبيقي*، م20، ع1، 2023
- 21- حسين كريم، *مفهوم الحكم الصالح، المستقبل العربي* ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ع2، 2000.
- 22- حاجي نذير ، عملية ترشيح القرارات الإدارية في ظل الإدارة الالكترونية ببلدية البليدة، *مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، م04، ع02، 2020.

- 23-حجازي المرسي السيد ، التكاليف الاجتماعية للفساد، "المستقبل العربي، ع . 23 ، (23 افريل 2003).
- 24-حديدان صبرينة وأسماء خالد، مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها، *مجلة القانون والعلوم السياسية*، م7، ع1، 2021.
- 25-رياض بوريش، الحكم الراشد والدول النامية مقارنة نظرية، *دراسات إستراتيجية*، ع15، 2011.
- 26-زيتوني محمد ، التجربة التنموية الماليزية، *الرائد في الدراسات السياسية*، م1، ع02، 2022.
- 27-سعد علي حسين التميمي السياسات العامة في ماليزيا قراءة في آليات صنعها وخصائصها، *الدولية والسياسية*، ع21، 2012.
- 28-شليبي محمد ، الاستقرار السياسي الماوردي والموند : دراسة مقارنة، " *الجزائرية للعلوم السياسية والإعلام*، ع . 01، (الجزائر. 2001-2002).
- 29-شاهد عبد الحكيم ، أثر تمكين العاملين على فعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية (كهريف) تقرت، *مجلة العلوم الإدارية والمالية* ، م6، ع2022، 3.
- 30-شريط عابد ، بن الحاج جلول ياسين، دور القطاع الخاص في دعم التنمية الاقتصادية المحلية دراسة حالة الجزائر، *الاستراتيجية والتنمية*، م06، ع10، 2016.
- 31-عبد الرحمان بن سانية ، قراءة في بعض تجارب الانطلاق الاقتصادي بالدول النامية، *الوحدات للبحوث والدراسات*، ع11، 2011.
- 32-طاشمة بومدين، الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، *التواصل*، ع26، جوان 2016.
- 33-عمارة أميرة ، عدم الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي في الدول النامية، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية القاهرة*، م23، ع4، 2022.
- 34--عادل عمران حمد، أهمية السلطة التشريعية في إدارة الدولة والدور الرقابي الذي تمارسه، *كلية دجلة الجامعة، دراسات قانونية*، م05، ع1، 2022.
- 35-فاضل عباس فضلي ناديا ، التجربة التنموية في ماليزيا من العام 2000-2010، *الدراسات الدولية*، ع2010، 54.

- 36- قسوم حنان، أثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري، *مجلة أبحاث*، ع04، 2017.
- 37- علي مسعودة محمد خليفة، المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، م08، ع2017، 4.
- 38- كعيبوش عمر و اسمهان رماش، دور القيادة السياسية في عملية الإصلاح السياسي والإداري في ماليزيا، *السياسة العالمية*، ع2020، 01.
- 39- لوعيل رفيق، اللامركزية المحلية و دورها في إرساء الحكم الرشيد بالجزائر، *المعيار*، م13، ع1، جوان 2022.
- 40- لبحيصي عصام محمد، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال-دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، *مجلة الجامعة الإسلامية*، م14، ع2006، 1.
- 41- محمد المصري بلال و سمير مصطفى أبو عبدا لله، الهندسة الاقتصادية الماليزية في القضاء على الفقر والبطالة "دروس مستفادة للاقتصاد الفلسطيني"، *البشائر الاقتصادية*، م03، ع2017، 3.
- 40- نابي عبد القادر، عبد العزيز خنفوسي، دور مبدأ التوازن بين السلطات في ضمان بناء دولة القانون، *الإفريقي*
- ة للدراسات القانونية والسياسية، م06، ع2022، 01.
- 41- نايل رشا حمد، الطراونة وعلي محمد عمر العضيلة، أثر تطبيق الشفافية على المسائلة الإدارية في الوزارات الأردنية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، م6، ع2010، 1.
- 42— ناجح أشرف، نظرية المباريات كأداة للتحليل الاستراتيجي في التسويق، *الاقتصاد والتنمية*، ع2016، 02.

د- الرسائل الجامعية:

- 1- إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، *العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس، فلسطين، 2006.

- 2- بلخير اسيا "إدارة الحكمانية ودورها في تحسين الأداء التنموي-بين النظرية والتطبيق-الجزائر نموذجاً (2000-2007)" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2010/2009.
- 3- دباغي سارة، آليات وسياسات إرساء مبادئ الحكم الراشد وترقيته بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلاقات الدولية، 2018-2017.
- 4- عبد القادر حسين ،الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2012/2011.
- 5- فريد ابرادشة، الحكم الرشيد في الجزائر في ظل الحزب الواحد والتعددية الحزبية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014/2013.
- 6- قوق علي ، إدارة الأقاليم والتجارب المستفادة عربياً-حالة ماليزية-، رسالة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2011-2010.
- 7- طيفور فاروق ،التجارب التنموية في الدول الصاعدة دراسة الحالتين الماليزية والاندونيسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلاقات الدولية، 2017-2016.
- 8- كعيبوش عمر، ترسيخ الحكم الراشد كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة "مقاربة تحليلية:دراسة في واقع التجربة الماليزية"، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2014/2013.
- 9- هشام مسعودي، الطبيعة التنفيذية في القرار الإداري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم القانونية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق، قسم القانون العام، 2019/2018.
- 10- وليد خلاف ، دور المؤسسات الدولية في ترشيح الحكم المحلي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة منوري قسنطينة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2010/2009.

11-يوسف صدام، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الانسانية في الوطن العربي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة يوسف بن خده الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، 2006-2007.

ه-تقارير ومتفرقات:

1-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الانسانية العربية، 2002.

2-برنامج الأمم المتحدة، تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2002، أيقونة للخدمات المطبعية، الأردن، 2002.

3ناجي شنوف ،البرلمان كأداة ديمقراطية في التسيير الحسن في ظل نظام الحكم الرشيد، الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، اجزاء 01، المنعقد يومي 08/09/2007، جامعة سطيف مطبعة اقرأ قسنطينة.

4-عبد القادر مختار و عبد القادر عبد الرحمان ، " دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية " حالة الدول العربية ، " ورقة مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي. الدوحة، قطر، 19- 21 ديسمبر 2011

5عبد الله حسين مقبل، أساليب اتخاذ القرار الإداري، دراسة مقدمة لأكاديمية الشرطة باليمن، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الامنية، 2022.

6-علي نجيب حمزة، إسراء سعدون لفته، اثر تغير الظروف القانونية على مشروعية القرارات الإدارية التنظيمية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الافتراضي الأول لطلبة الدراسات العليا لطلبة القانون جامعة القادسية، العراق بالتعاون مع جامعة بتسبريغ الأمريكية، 14-15/02/2020.

و-المواقع الالكترونية:

1 حكومة الشارقة دائرة الخدمات الاجتماعية، تكامل العلاقة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في التنمية "دراسة تحليلية"، للاطلاع <https://sssd.shj.ae>.

2- دليل عملي لبناء الدساتير، المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، 2011. للاطلاع أنظر <http://www.idea.int>

3-راشدة عزيزو، *المشاركة في عملية صنع القرار*،
تفصيلها،، للطلاع: <https://iefpedia.com>

4-فايز محمد حسين محمد، *فلسفة القانون ودولة القانون في الدولة الحديثة*، متوفر على:
pdf > al-tafahom > <https://tafahom.mara.gov.om> (https://).

5- جزية للدراسات 2012/07/19، على الموقع <http://studies.aljazeera.net> 2024، 17:55/02/22.

6-محمد نجيب السعد، من تجارب الشعوب... قصة النجاح الماليزية، *جريدة الوطن*، 2014 على
الموقع: <https://alwatan.com/details/4456>

7-Beate Kohler –koch, Civil society participation More democracy or pluralization of the European lobby ?, de-Mystification of participatory democracy: Eu-governance and civil society, pp178-190.
<https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=nWoDAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA173&dq=civil+society+and+decision-making>.

8-http //aljazeera.net:-Manuel Alfonso GarzonCastrillon, the concept of corppoate Governance, Revistacientifica «visionde futuro, vol25, num02, 2021 anshurat.org > file > download

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

1-Ade RisnaSari, *The Impact OF Good Governance On The Quality of public Manegment Decision Making*, journal of contemporary Administration and management vol1, issue2, August2023

2-Ali Abu Hassan Sulaiman, **Privatisation :Malaysia's Success Story, In Malaysia Today Towards The New Millennium**, Asia Academic press, London ,1997, p61.
KoheiHashimoto, **Mahathir Mohamed : Achieving True Globalisation** (Malyasia ;Pelanduk Publications .com2004

3-Ansoff(I.H) *corporatestrategy*, **Mcgraw hill book co**.new york, 1965.

-4AzmaMohd, Yousef, *Policy Formulation Based on The Malaysian Experience* (Malaysia: Policy planning and Development Division)2004.

5- Benjamin Reially, **Dmocracy and Divversity Political Engineering in The Asia-Pacific**(New York:Oxford University Press, 2006.

6-François casting ,**La gouvernance** ;défi dune approche non normative, revue idra n30,2005.

7-Johnson,Isbelle, **Redefining the concept of governance**(Canada:canadin international development agency,1997)

8-John D. Sullivan, « **Democratic Governance: The Key to Political and Economic Reform** , »Translated from CIPE Feature Service, Center for international Private Enterprise, January 2004,p.05. available from. <http://www.cipe.org>.retrieved :11-11-2013

9- UNDP , **Le rôle de la gouvernance M rapport sur le développement humain durable**,(Ouagadougou ,bourkinafaso , 2000).

فہرست المحتویات

العنوان	الصفحة
مقدمة	أ - ز
الفصل الأول: الحكم الراشد "مقاربة مفاهيمية"	01
المبحث الأول: ماهية الحكم الراشد	03
المطلب الأول: عوامل ظهور مفهوم الحكم الراشد	03
المطلب الثاني: تعريف الحكم الراشد	09
المطلب الثالث: شروط قيام الحكم الراشد	18
المبحث الثاني: فواعل الحكم الراشد	21
المطلب الأول: مؤسسات الدولة (القطاع العام)	21
المطلب الثاني: القطاع الخاص	25
المطلب الثالث: المجتمع المدني	27
المبحث الثالث: آليات قياس الحكم الراشد	32
المطلب الأول: مؤشرات الحكم الراشد	32
المطلب الثاني: أبعاد الحكم الراشد	39
المطلب الثالث: معوقات الحكم الراشد	43
الفصل الثاني : القرارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار "مقاربة نظرية"	48
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقرارات الإدارية	49
المطلب الأول: مفهوم القرار الإداري واتخاذ القرار	49
المطلب الثاني: أركان القرار الإداري	54
المطلب الثالث: أنواع القرارات الإدارية	57
المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار	62
المطلب الأول: تحديد المشكلة وجمع المعلومات	63
المطلب الثاني: إيجاد البدائل واختيار أفضلها	64
المطلب الثالث: تنفيذ القرار ومتابعته	67
المبحث الثالث: نماذج عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيها	70
المطلب الأول: نماذج اتخاذ القرار	70
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	76
المطلب الثالث: المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار	80
الفصل الثالث أثر الحكم الراشد على عملية اتخاذ القرار	84
المبحث الأول: دور فواعل الحكم الراشد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية	85
المطلب الأول: دور الحكومة في ترشيد عملية اتخاذ القرار	85
المطلب الثاني: دور القطاع الخاص في ترشيد عملية اتخاذ القرار	88
المطلب الثالث: دور المجتمع المدني في ترشيد عملية اتخاذ القرار	91

94	المبحث الثاني: انعكاسات مبادئ الحكم الرشيد على عملية اتخاذ القرار
94	المطلب الأول: المشاركة في اتخاذ القرار
97	المطلب الثاني: المسائلة والشفافية
102	المطلب الثالث: التمكين الإداري وسيادة القانون
107	المبحث الثالث: التحديات التي تواجه ترشيد عملية اتخاذ القرار والحلول المقترحة لمواجهتها
107	المطلب الأول: التحديات التنظيمية
109	المطلب الثاني: التحديات البيئية
111	المطلب الثالث: التحديات المتعلقة بالقيادة الإدارية و المواطن
117	الفصل الرابع: ترشيد القرارات الإدارية "دراسة في النموذج المالي"
118	المبحث الأول: واقع دولة ماليزيا والعوامل الداعمة لإرساء فلسفة الحكم الرشيد
118	المطلب الأول: لمحة عن ماليزيا
125	المطلب الثاني: العوامل الداعمة لتحقيق الرشادة في اتخاذ القرارات الإدارية في ماليزيا.
135	المطلب الثالث: محاور ترشيد عملية اتخاذ القرار في ماليزيا
151	المبحث الثاني: التجربة الماليزية في إصلاح المنظمات الإدارية وترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية
151	المطلب الأول: إصلاح المنظمات الإدارية بماليزيا كآلية لترشيد القرارات
154	المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار في ماليزيا
157	المطلب الثالث: دور البعد الإسلامي في ترشيد عملية اتخاذ القرار في ماليزيا
160	المبحث الثالث: أنظمة عملية ترشيد القرارات في المنظمات الإدارية الماليزية والدروس المستفادة عربيا
160	المطلب الأول: أنظمة ترشيد عملية اتخاذ القرار في ماليزيا
164	المطلب الثاني: نقاط التشابه بين ماليزيا والدول العربية
167	المطلب الثالث: الدروس المستفادة عربيا
173	الخاتمة
179	قائمة الأشكال والجداول
181	قائمة المصادر والمراجع
192	فهرس المحتويات
194	الملخص

الملخص

يلقى موضوع الحكم الراشد اهتماما واسعا في الفكر الإداري الحديث، كونه ينقل هذه المبادئ من الجانب النظري الى الجانب العملي بغية تطوير هذه العملية، ويساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية الحديثة. فزيادة التعقيدات الإدارية في المنظمات الحديثة اقتضت تطوير وترشيد أساليب اتخاذ القرار للمفاضلة بين البدائل الموجودة لاختيار الأكثر عقلانية وفعالية. لذلك يعد نموذج الحكم الراشد من بين أهم نماذج التسيير بالنظر لمبادئه التي يقوم عليها والتي تميزه عن غيره من النماذج لأنه يجعل القرارات الإدارية أكثر رشادة، والتي بدورها تتطلب وجود قيادة إدارية فعالة تؤمن وتساهم في تعزيز مبادئ الحكم الراشد ومحاربة الفساد بكل أشكاله وتحقيق مبدأ التشاركية فيصنع القرارات الإدارية بالإضافة للشفافية والمساءلة وغيرها، والتي تعتبر شرط أساسي لسلامة وفعالية القرارات الإدارية، لذا فالرشادة في صنع القرارات هي أساس العملية الإدارية والمسار الذي يؤدي إلى تعزيز مبادئ الحكم الراشد وتحقيقه، ويعد النموذج الماليزي من بين أفضل النماذج التي استفادة من الحكم الراشد في عملية ترشيد قرارات منظماتها و استطاعت من خلالها تحقيق قفزة نوعية جعلت منها معجزة تنموية، كما أن النموذج الماليزي الأقرب للدول العربية و يلتقي معها في الكثير من النقاط.

الكلمات المفتاحية:

صنع القرار، القرارات الإدارية، اتخاذ القرار، الحكم الراشد، المنظمات

Abstract:

Good governance is widely discussed topic in modern administrative thought, as it translates these principles from the theory into practice to develop and streamline the decision-making process in modern administrative organizations. The increasing complexity in modern organizations have necessitated the development and rationalization of decision-making methods to compare existing alternatives and choose the most rational and effective option.

Consequently, the good governance model is considered one of the most important management models due to the principles upon which it is based, distinguishing it from other models because it makes administrative decisions more rational, this, in turn requires effective administrative leadership that believes in and contributes to strengthening the principles of good governance and fighting corruption in all its forms and achieving the principle of participatory action in administrative decision-making in addition to transparency, accountability, etc., which are considered basic conditions for the safety and effectiveness of administrative decisions, therefore, rationalization in decision-making is the foundation of the administrative process and the path that leads to strengthening and achieving the principles of good governance, the Malaysian model is among the best examples that benefit from good governance in rationalizing organizational decisions, through which it has achieved a qualitative leap making it a development miracle. The Malaysian model is closest to the Arab countries and shares many similarities with them.

Keywords:

decision-making, administrative decisions, , good governance, organizations, rationalization

Résumé :

La bonne gouvernance est un sujet largement discuté dans la pensée administrative moderne, car elle traduit ces principes de la théorie à la pratique pour développer et rationaliser le processus de prise de décision dans les organisations administratives modernes. Les complexités croissantes des organisations modernes ont rendu nécessaire le développement et la rationalisation des méthodes de prise de décision afin de comparer les alternatives existantes et de choisir l'option la plus rationnelle et efficace.

En conséquence, le modèle de bonne gouvernance est considéré comme l'un des modèles de gestion les plus importants en raison des principes sur lesquels il repose, le distinguant des autres modèles car il rend les décisions administratives plus rationnelles, cela nécessite à son tour la présence d'un leadership administratif efficace, qui croit et contribue au renforcement des principes de bonne gouvernance, à la lutte contre la corruption sous toutes ses formes et à la réalisation du principe d'action participative. Dans les décisions administratives, en plus de la transparence et de la responsabilité, etc., qui sont considérées comme une condition de base pour la sécurité et l'efficacité des décisions administratives. Par conséquent, la rationalisation dans la prise de décision est le fondement du processus administratif et la voie qui mène au renforcement et à la réalisation des principes de bonne gouvernance. Le modèle malaisien est parmi l'un des meilleurs exemples bénéficiant de la bonne gouvernance dans la rationalisation. Les décisions organisationnelles, à travers lesquelles il a réalisé un bond qualitatif, en faisant de lui un miracle du développement. Le modèle malaisien est le plus proche des pays arabes et partage de nombreuses similitudes avec eux.

Mots clés :

prise de décision, décisions administratives, rationalisation, bonne gouvernance, organisations.