

## أثر اعتماد موازنة البرامج والأداء

### على حوكمة قرارات المصرف الزراعي في تحقيق الشفافية والمساءلة

د. حيدر جاسم حمزة

الباحث: نبيل قيس محمود

مدير عام صندوق التقاعد / وزارة المالية

مدير عام المصرف الزراعي التعاوني / وزارة المالية

هذا البحث إذا ما اعتمد المصرف الزراعي لموازنة البرامج والأداء بدلاً من موازنة البنود في بيان اعتماد (مخصصات الإنفاق): فإن ذلك سيؤدي إلى حوكمة قرارات المصرف، وتحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة لنشاط المصرف، كما إن إنجاز دليل الحوكمة الخاص بالمصرف وفقاً لدليل الحوكمة المؤسسية الصادر عن البنك المركزي العراقي هو حجر الأساس في ذلك، إذ إن اعتماد موازنة البرامج والأداء، ووجود دليل حوكمة موضوعي ومدروس يؤدي إلى النهوض بواقع المصرف، ومواكبة التطورات البيئية السريعة المحيطة به، سواء أكانت محلية، أم إقليمية، أم دولية، وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى إثبات فرضية البحث، بأن قرارات المصرف الزراعي ستكون رتيبة ومبنية على أسس موضوعية، وسليمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، المصرف الزراعي، البنك المركزي العراقي، الشفافية.

**This** Research focused on if the Agricultural Bank relied on balancing programs and performance instead of balancing the items in its statement of approval (spending allocations), this would lead to the governance of the bank's decisions and the achievement of the principles of transparency and accountability for the bank's activity, and the completion of the bank's governance guide in accordance with the institutional governance manual issued by The Central Bank of Iraq is the cornerstone of this, as the adoption of program and performance budgets and the presence of an objective and thoughtful governance guide lead to the advancement of the bank's reality and keeping pace with the rapid environmental developments surrounding it, whether local, regional or international. In light of this, it was achieved to prove the research hypothesis that the decisions of The Agricultural Bank will be rational and built on objective and sound foundations.

Keywords: governance, Agricultural bank, Central Bank of Iraq, transparency.

القبول

2024/8/25

الرجاء

2024/8/8

الاستلام

2024/7/25

## المقدمة

لا يخفى عن أحد بأنَّ المصرف الزراعيَّ مصرف عريق، وله باع طويل في دعم وإسناد الاقتصاد الوطنيِّ بصورة عامّة، والقطاع الزراعيِّ بصورة خاصّة، وقد كان المصرف وما زال ركيزة رئيسة في الاقتصاد الوطنيِّ، بوصفه الجهة المسؤولة عن تمويل القطاع الزراعيِّ؛ لذا فإنَّ أيَّ نجاح في عمل المصرف سوف يؤدي إلى دعم وإسناد الاقتصاد الوطنيِّ، ولا يتمُّ هذا النجاح إلَّا بعد مواكبة المصرف للمتغيرات البيئيَّة المحيطة به، والعمل على إيجاد الحلول الموضوعيَّة للمشكلات التي تواجهه، ومن بين الإجراءات التي ينبغي على المصرف مواكبتها هي اعتماد موازنة البرامج والأداء، وإنجاز دليل الحوكمة المؤسسيَّة الخاص به، وفقًا لدليل الحوكمة المؤسسيَّة للمصارف الصّادر عن البنك المركزيِّ العراقيِّ، وعليه سيتمُّ في هذا البحث التّطرّق إلى منهجيَّة البحث، من حيث الإشكاليَّة، والأهميَّة، والهدف والفرضيَّة، كما سيتمُّ تقسيم البحث على ثلاثة مباحث، الأوّل خاص بموازنة البرامج والأداء، والثّاني خاص بالحوكمة واتّخاذ القرار، والثّالث خاص بالجانب التّطبيقيِّ، وفي ضوء ذلك سيتمُّ التّوصّل إلى استنتاجات تعزّز بتوصيات من شأنها أن ترفع من فاعليَّة وكفاءة المصرف.

## إشكالية البحث

هل أنّ اعتماد المصرف الزراعيِّ لموازنة البرامج والأداء بدلاً من موازنة البنود يؤدي إلى حوكمة قرارات المصرف، وتحقيق مبدأي الشّفافية والمساءلة لنشاط المصرف.

## أهميَّة البحث

تبرز أهميَّة البحث من خلال النّقاط الآتية:

1. إنّ اعتماد موازنة البرامج والأداء سوف يؤدي إلى رقابة أكبر على الإنفاق، وفاعليَّة في تحقيق الأهداف المخطّطة.
2. إنّ وجود دليل حوكمة خاصّ بالمصرف الزراعيِّ يؤدي إلى ترشيد القرارات المتّخذة من قبل إدارة المصرف.
3. حاجة المصرف الزراعيِّ إلى مواكبة التّطوّرات المحيطة في بيئة عمله المحليَّة، والإقليميَّة، والدوليَّة، والتّكيّف معها.

## أهداف البحث

يمكن بيان أهداف البحث بالنقاط الآتية:

1. إبراز الإيجابيات المصاحبة عن انتقال المصرف الزراعي من اعتماد موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء في تحقيق الشفافية والمساءلة.
2. إبراز الإيجابيات المصاحبة عن اعتماد المصرف دليل حوكمة خاصاً به وفقاً لركائز علمية، وموضوعية.
3. توجيه الأنظار إلى ضرورة تطوير العمل المصرفي في البلد لا سيما تطوير عمل المصارف الحكومية.

## فرضية البحث

إنّ اعتماد المصرف الزراعي موازنة البرامج والأداء، وإنجاز دليل الحوكمة الخاص به يؤدي إلى ترشيد قرارات المصرف، بما يحقق مبادئ الشفافية والمساءلة.

## المبحث الأول: موازنة البرامج والأداء

### أولاً: موازنة البرامج والأداء المفهوم والتعريف

تعدّ موازنة البرامج والأداء الأكثر انتشاراً واستمرارية، والنموذج الأكثر تطبيقاً على الصعيد الحكومي في الوقت الراهن، فهي تحدّد أولويات الإنفاق والأداء الحكومي، من خلال تحديد الكيفية، التي تدعم بها السياسات والأنشطة الحكومية أهداف تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية<sup>(1)</sup>.

وقد تمّ تعريف موازنة البرامج والأداء بتعريفات عديدة، منها:

فقد عرّفت بأنها أداة إدارية ورقابية، يمكن من خلالها متابعة تحقيق الأهداف، التي تطمح الإدارات الحكومية في تحقيقها، من خلال ما تمّ تنفيذه من البرامج، والأنشطة الموضوعية حسب الخطة المسبقة، وتقديم تقارير نهائية للمسؤولين عن المستوى المتحقق، وتقييم الأداء الفعلي للوحدات الحكومية<sup>(2)</sup>.

كما عرّفت بأنها الجيل الثاني من أشكال الموازنات العامة، الذي ينتقل من هدف الرقابة على الإنفاق العام إلى الرقابة والرفع من كفاءة الإدارة الحكومية، والقياس الدقيق للأعمال المنجزة<sup>(3)</sup>.

كما عرّفت بأنها الموازنة، التي تبيّن الأغراض، والأهداف، التي تطلب الأموال من أجلها، وتكلفة البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف، والبيانات والأرقام لقياس الأعمال، التي أنجزت في كل برنامج على حدة<sup>(4)</sup>.

وعرّفت أيضًا بأنها نظام يهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية الإنفاق العام، من خلال ربط الاعتمادات المخصّصة، والنتائج المراد تحقيقها<sup>(5)</sup>.

ويمكن للباحث تعريف موازنة البرامج والأداء، بأنها، (مجموعة من السياسات والإجراءات التي تساعد الإدارة في تحقيق أهدافها، من خلال التخطيط الدقيق لبرامج وأنشطة الوحدة الاقتصادية، وإجراء المقارنات الدورية، بما يساعد على تقييم الأداء، واتخاذ قرارات رشيدة).

### ثانياً: أهداف موازنة البرامج والأداء

يمكن بيان أهداف تطبيق نظام موازنة البرامج والأداء في الوحدات الحكومية، كالآتي<sup>(6)</sup>:

1. تعظيم حجم وجودة الخدمات العامة المنفّذة في الحكومة والهيئات العامة، (ويقابل ذلك تعظيم حجم الإنتاج في الشركات)، وتبعاً لرفع فاعلية وجدوى الإنفاق، أو المدخلات، أو الموارد المستخدمة.
2. تعميق دور الرقابة على فاعلية برامج النشاط المصاحبة لتنفيذ الموازنة في تحقيق الأهداف المنوطة بالجهة، وفقاً للقوانين، والقرارات المنشئة، أو المنظمة لها، ووفق خطة التنمية.
3. ترشيد تكاليف إنجاز البرامج للنشاط الجاري، وتكاليف المشروعات الاستثمارية، واختيار أفضل بدائل التنفيذ الأقل كلفة، والأعلى فاعلية.
4. الكشف عن مراكز المسؤولية، التي تتضاءل جدوها لدمجها، أو إلغائها، وفقاً لمنهج موازنة البرامج والأداء.
5. الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالوحدات الحكومية، والكشف عن الطاقات العاطلة فيها.
6. استقصاء وتحليل أسباب الانحرافات في تحقيق الأهداف، وتنفيذ برامج النشاط، وفي مؤشرات الأداء المصاحبة للموازنة، فيما يبيّن انحرافات مرتبطة بحجم المخرجات المحقّقة، وبمستوى جودتها، أو ارتباطها بتشكيلة هذه المخرجات، أو ارتباطها بالمدخلات، أو التكلفة المرتبطة بكفاءة مراكز المسؤولية.

### ثالثاً: عناصر موازنة البرامج والأداء

صمّمت موازنة البرامج والأداء لتحسين عمليّة صنع القرار؛ من خلال توفير المعلومات بشأن مدى تلبية الخدمات الحكوميّة لاحتياجات المجتمع، فهي تركز على ثلاثة عناصر (7) (8):

1. **الفاعليّة:** وهي مدى تحقيق البرنامج للأهداف والمردودات المتوقّعة منه، وبما ينسجم مع السياسات والوسائل اللازمة لتحقيقها.
2. **الكفاءة:** هي العلاقة بين المخرجات والموارد المستخدمة لإنتاجها، وهي تقاس بتكلفة الوحدة للمخرج، بمعنى هي درجة أو مستوى بين المخرجات، والمدخلات المستعملة للحصول على هذه المخرجات، بما يؤمّن الحصول على مخرجات تتسم بالتنوعيّة الجيدة، والكمية المطلوبة، وبأقل الإمكانيّات الماليّة وبأسرع الأوقات.
3. **الاقتصاد:** يرتبط بتكلفة المدخلات، أي الموارد البشريّة والماليّة والماديّة جميعاً ذات الجودة والكمية الملائمة في الوقت المناسب، وبأقل التكاليف التي يمكن قياس ومقارنة المدخلات بالمستويات والمعايير الأخرى.

### رابعاً: مزايا موازنة البرامج والأداء

يمكن تلخيص المزايا التي تتمتع بها هذه الموازنة، بالآتي (9):

#### 1. التخطيط

التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل، أي أنّه وظيفة رئيسية من وظائف الحكومة، وأجهزتها التنفيذية، تهتم موازنة البرامج والأداء بالتخطيط؛ إذ تقوم بتحديد برامج ومشاريع الوزارات والإدارات الحكوميّة لعدد من السّنوات المقبلة، والنّفقات المتوقّعة لها، وليس لسنة واحدة، كما تفعل موازنة البنود، التي تبين نفقات سنة ماليّة واحدة، ولا ترتبط في أغلب الأحيان بتخطيط طويل الأجل.

#### 2. البرامج

تهتم موازنة البرامج والأداء ببيان البرامج والمشاريع، التي ستتفّذها الأجهزة الحكوميّة المختلفة، بمعنى أنّها تقوم بتحديد البرامج الرئيسيّة لكل إدارة حكوميّة، ومن ثمّ تقسيم البرامج الرئيسيّة إلى برامج فرعيّة، والبرامج الفرعيّة إلى نشاطات وترصيد الاعتمادات اللازمة لتنفيذ البرامج الرئيسيّة والبرامج الفرعيّة، والنشاطات في وثيقة الموازنة العامّة، ومن ثمّ توزيع الاعتمادات على أبواب وبنود الإنفاق المعرفة في الموازنة.

### 3. تحليل البدائل

من القواعد الأساس التي تركّز عليها موازنة البرامج والأداء تحديد الطرائق البديلة لتحقيق الأهداف العامة للإدارات الحكومية، فبعد تحليل البدائل تجرى الدراسات التحليلية المتعمّقة لها؛ بهدف تحديد التكاليف والعوائد لكلّ منها، والمزايا والعيوب المرتبطة بكلّ منها، وعلى ضوء نتائج المفاضلة بين الطرائق البديلة تُتخذ القرارات.

### 4. التقييم

يساعد تقييم البرامج الحكومية على تحسين عملية تنفيذها، كما إنّ الحصول على تقارير عن كميّة سير الأعمال في البرامج والمشاريع تحت التنفيذ، أو التي نُفّذت من حين إلى آخر، من شأنه أن يكشف عن المشكلات، التي تواجه التنفيذ، وعن نقاط الضعف في الخطط والبرامج والمشاريع، وعن التغيّرات، التي يلزم إدخالها على تلك البرامج والمشاريع لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها.

### 5. الرقابة

الرقابة ميزة أساس في هذه الموازنة، فثمة تطور ملحوظ في هذا المفهوم، وهو التدرّج من الرقابة على مشروعية الإنفاق إلى الرقابة على أساس الأداء، حيث يوصّل ذلك إلى تحسن وتطوير عملية رسم السياسات الحكومية، ووضعها، وتنفيذها على أساس برامج عمل، وتفعيل عملية الرقابة والتقييم على أساس المؤشرات الإحصائية المالية المثبتة على نتائج الأداء.

## خامساً: أسباب التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء

فيما يلي أهم الأسباب للتحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء<sup>(10)(11)</sup>:

### 1. تقدّم أساليب الإدارة العلمية الحديثة

إنّ وجود القاعدة الفكرية المتطورة يمثّل عاملاً مساعداً في تقرير الدعوة إلى الإصلاح، فقد كان ظهور الطرائق، والوسائل العلمية، والتكنولوجيا الحديثة، التي يمكن استخدامها في جمع وحفظ المعلومات، والبيانات، وتحليلها، واستخدامها في رسم البرامج والمشروعات بصورة دقيقة، كلّ ذلك عوامل مشجعة لإصلاح هذا النظام؛ ليتلاءم والتطور الحاصل في بقيّة الأنظمة الإدارية، والاقتصادية، والمالية، بعد أن كان من المتعذّر الوصول إلى تقديرات دقيقة للإنفاق، ومن ثمّ اعتماد هذه التقديرات في عمليات اتّخاذ القرارات، وفي متابعة تنفيذها.

## 2. قصور الموازنة التقليدية

تعجز الموازنة التقليدية عن إعطاء قياسات محدّدة لكفاءة الأداء الحكومي، التي يمكن من خلالها الارتقاء بمستوى أداء هذه الإدارات الحكومية، وتحديد المسؤوليات.

## 3. انفتاح الدولة في تقديم الخدمات والسلع

إنّ توسّع نشاط الدولة في تقديم الخدمات والسلع أدى إلى زيادة في تركيب وتعقيد ما تؤدّيه من واجبات.

## 4. تطوّر أنظمة الرقابة الداخلية

إنّ عدم وضوح الأهداف، ونقص التخطيط، وعدم وجود البدائل والدراسات التحليلية، وقلة المرونة عند التنفيذ، وضعف المتابعة، الذي يرافق الموازنة على أساس البنود أدى إلى ضرورة تطوير أنظمة الرقابة الداخلية؛ إذ إنّ ظهور الرقابة الداخلية على التصرفات المالية للإدارات الحكومية، وصدور قوانين ساعد على التحقّق من سلامة العمليات، وهو ما قلّل الاهتمام بالدور الرقابي لموازنة البنود، ولفت الأنظار إلى المهمات الأخرى لنظام الموازنة، ومنها الجانب الأدائي.

## 5. تزايد الحاجة لحساب ناتج النفقات العامة

يكون ذلك من خلال قياس ما استنفدت من تكاليف؛ ممّا أدى إلى الاهتمام بحجم ونوعية الأعمال المنجزة، وليس بحجم الأموال المستخدمة، كما كان عليه الحال في موازنة البنود التقليدية، كلّ هذا دفع إلى الاهتمام بالأداء، التي تدعو إلى نظام موازنة يُعنى بتحقيق هذه المهمة.

## 6. الدراسات والأبحاث

اتّجهت الدراسات والبحوث إلى ضرورة الاستفادة من النتائج، التي أفرزتها التطوّرات العلمية الداعية إلى الرّبط بين مبدأ الكفاءة والموازنة، بوصفها أهم الوسائل، التي تساعد في تحقيق هذا المبدأ.

## سادساً: تبويب موازنة البرامج والأداء

يتمّ التّبويب في موازنة البرامج والأداء على أسس، وذلك كما يلي<sup>(12)</sup>:

### 1. الأهداف المراد تحقيقها

تتمّ وفقاً للأهداف المنشودة، وليس للغرض من النّفقة، بحيث يمكن قياس الأداء مستقبلاً.

## 2. الوظائف والمهام

تضمّ هذه الوظائف مجموعة من العمليّات، التي تستخدم لتحقيق أهداف عامّة، يتطلبها نشاط الحكومة.

## 3. البرامج

يعدّ البرنامج أعلى مستوى في موازنة البرامج والأداء، ويرتبط بالمنتج النهائي، ويمكن تقسيم البرنامج الرئيس إلى برامج فرعيّة عديدة.

## 4. الأنشطة

وهي مكوّنات البرنامج، وتتمثّل في تجميع الأعمال المتجانسة للمساهمة في تنفيذ البرنامج، وتنقسم على أنشطة رئيسية، وأخرى فرعيّة.

## 5. وحدات الأداء

تعدّ وسيلة لقياس النشاط الفرعيّ عن طريق تحليل الأعمال والمهام، ويمكن ربط التكلفة بالأداء.

## سابعاً: خطوات إعداد موازنة البرامج والأداء

يستوجب على الوحدات الاقتصادية -لتطبيق موازنة البرامج والأداء- القيام بالخطوات العمليّة الآتية<sup>(13)</sup>:

1. تحديد اسم البرنامج.
2. تحديد الهدف من البرنامج.
3. تقدير النتائج المرغوبة (المخرجات المتوقّعة).
4. تحديد الأنشطة اللازمة لتنفيذ البرنامج (متطلّبات التنفيذ).
5. تحديد المدة الزمانيّة اللازمة لتنفيذ البرنامج، من خلال تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كلّ نشاط من أنشطة البرنامج.
6. تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة.
7. تحديد الموارد الماليّة، والماديّة، والبشريّة اللازمة لتنفيذ البرنامج.
8. توزيع التكلفة وفقاً لتوقيت الأنشطة.
9. إعداد قائمة التّدفّقات التّقديّة للبرنامج.
10. تحديد معايير قياس الأداء (معايير الأداء الماليّ، والفنيّ، والزّمانيّ).

11. متابعة التنفيذ وتقييم حجم ونوعية الإنجاز .

12. رفع التقارير الدورية وتقديم التوصيات .

## المبحث الثاني: الحوكمة واتخاذ القرار

### أولاً: الحوكمة المفهوم والتعريف

يعود أصل مصطلح الحوكمة إلى الحضارة الإغريقية القديمة، التي تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة، وسط الأمواج، والأعاصير، والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة، وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب؛ لأجل وصولهم إلى بر الأمان<sup>(14)</sup>.

وعرّفت الحوكمة بتعريفات عديدة، منها:

عرّفتها منظمة الأغذية والزراعة بأنها العمليات، التي تعبر بها الجهات العامة والخاصة عن مصالحها، من خلال تأطير القضايا، وتحديد أولوياتها، واتخاذ القرارات، ووضعها موضع التطبيق، والمتابعة، والتنفيذ.

كما عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها ممارسة السلطة الاقتصادية، والسياسية، والإدارية لإدارة شؤون الدولة على المستويات جميعاً.

وعرّفتها البنك الدولي بأنها الحكم المعتمد على تقاليد، ومؤسّسات، تتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة بهدف خدمة الصالح العام.

كذلك عرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكي بأنها السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة الإدارات الحكومية، والتأكد من تحقيق أهدافها، وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول؛ لأجل تحقيق الأهداف، والحدّ من الفساد المالي والإداري.

وقد عرّفت ببساطة بأنها الوفاء بالوعود، ويقصد بالوعود هي الوعود التي قطعتها الإدارة على نفسها تجاه المستثمرين<sup>(15)</sup>.

أمّا من الناحية المصرفية فقد عرفها دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف الصادر عن البنك المركزي العراقي بأنها مجموعة من الأنظمة الشاملة، التي تحدّد العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية للمصرف، وحملة الأسهم، وأصحاب المصالح الأخرى<sup>(16)</sup>.

ويمكن للباحث تعريف الحوكمة بأنها (نظام متكامل من السياسات، والإجراءات، والتعليمات، يهدف إلى تحقيق أفضل النتائج، واتخاذ قرارات رشيدة تخدم المصلحة الخاصة والعامة على حدّ سواء، وإجراء التقييم ضمن المدى القصير والطويل).

## ثانياً: أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة بصورة عامة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية<sup>(17)</sup>:

1. تعزيز ثقة المواطنين، وأصحاب العلاقة بمؤسسات الدولة، وبما يسهم في رفع معدلات الاستثمار، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
2. تحقيق مبدأ النزاهة، والعدالة، والشفافية في استخدام السلطة، والتصرف بالمال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة لأغراض شخصية.
3. تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر والمؤسسات الحكومية وموظفيها، وتقييم مدى التزامهم بالقوانين، والأنظمة، والتعليمات.
4. تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين والموظفين وغيرهم من أصحاب العلاقة المتأثرين من السياسات والإجراءات الحكومية.
5. تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة لدى الأفراد والمؤسسات لخلق بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة على التطور والإبداع.
6. زيادة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
7. رفع مستوى القدرات التنافسية للدولة، والحصول على مصادر تمويل تساهم في جهود التوسع، والنمو، وتوفير فرص العمل، وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
8. المساعدة على تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية.
9. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة.
10. إنشاء أنظمة فعّالة للرقابة الداخلية تعمل على التقليل من المخاطر.
11. رفع مستوى الإدارة العامة، من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم.

### ثالثاً: خصائص الحوكمة

سيتم النظر إلى هذه الخصائص من ناحية حوكمة المصارف، التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة، وكالاتي (18):

#### 1. الانضباط

وهو اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

#### 2. الشفافية

وهي تقديم صورة حقيقية عن كل ما يحدث.

#### 3. الاستقلالية

وهي غياب تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.

#### 4. المساءلة

وهي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.

#### 5. العدالة

وهي المسؤولية أمام الأطراف جميعاً ذات العلاقة.

#### 6. المسؤولية

وهي احترام حقوق أصحاب المصالح، والنظر إلى الشركة كمواطن صالح.

### رابعاً: ركائز الحوكمة في المصارف

سيتم التركيز على ركائز الحوكمة في القطاع المصرفي بشكل خاص، وكالاتي (19):

#### 1. السلوك الأخلاقي

وتشير إلى الهيكل الأخلاقي، الذي يتم تعميمه على المصرف، ويحدّد قيم الحوار الصريح لحلّ المشكلات، فضلاً عن أنها تمنع الفساد والرّشوة، وتحدّ من النّشاطات، التي تحجم الحوكمة، مثل التّعاملات، التي تفضّل الأطراف المقربة من المسؤولين، والإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في المصرف، ويمكن القول إنّ ترسيخ القيم الأخلاقية لدى العاملين في المصرف -ابتداءً من المديرين ووصولاً للعاملين- سيؤدّي إلى رفع مستوى الحوكمة، ويعزّز تأثيرها، ولا يمكن الوصول إلى السلوك الأخلاقي السليم دون توفّر المهارات والكفاءات القادرة على إدارة موارد المصرف بعقلانية ورشد؛ لتلبّي طموحات أصحاب المصالح.

## 2. الرقابة والمساءلة

يتوجب توفير نظام يتميّز بالإفصاح والشفافية للتقارير الماليّة لتكتمل فعاليّة الرقابة وكفاءتها على أداء المصارف؛ لأنّ تطبيق المعايير الدوليّة، ومعايير المحاسبة الدوليّة، ومعايير لجنة بازل للرقابة على المصارف، يعدّ دعماً لسلامة الجهاز المصرفي، من خلال نظام رقابة داخليّ فعّال يعمل بموجب القانون واللوائح الداخليّة، ويتم تقييمه بشكل دوريّ وتحديثه، فضلاً عن الرقابة الخارجيّة المتمثّلة في المدقّقين الخارجيين، الذين يعتمد عملهم على مبادئ وأصول مهنة المحاسبة والتدقيق المعتمدة، أمّا المساءلة فتتمثّل في محاسبة المسؤولين، ومتّخذي القرار في المصرف، ومراقبة أعمالهم ونتائج قراراتهم.

## 3. إدارة المخاطر

نتيجة للتطوّرات السريعة الحاصلة في الأسواق الماليّة والمصرفيّة، وزيادة حدّة المنافسة؛ أصبحت الممارسات المصرفيّة التقليديّة، من قبول الودائع، ومنح القروض، جزءاً من أعمال المصرف الرئيسيّة، والأقلّ ربحيّة له؛ ممّا أدّى إلى ضرورة تكوين إدارة للمخاطر المصرفيّة، وتعدّد من أهمّ الرّكائز؛ بوصفها أحد أهداف المهمة للحكومة، والغرض منها التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وحماية مصالح المساهمين، وأصحاب المصالح، والسيطرة على الأنشطة، التي ترتبط بوجوداتها بالمخاطر، مثل القروض، وإعداد الدراسات بالخسائر لمنعها أو تقليل تأثيرها، والحفاظ على سمعة المصرف.

## خامساً: دليل الحوكمة المؤسسية الخاص بالمصارف العراقية

نظراً لأهميّة الحوكمة المؤسسيّة، وتطبيقاً للمعايير الدوليّة، وأفضل الممارسات يجب على المصارف العراقيّة القيام بالآتي<sup>(20)</sup>:

1. يقوم المصرف بتشكيل لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة تسمّى (لجنة الحوكمة المؤسسيّة).
2. تقوم اللّجنة بإعداد دليل حوكمة خاص بالمصرف يعتمد من مجلس الإدارة، وبما يتفق مع متطلّبات الحدّ الأدنى لدليل الحوكمة الصّادر عن البنك المركزيّ العراقيّ.
3. يقوم المصرف بنشر دليل الحوكمة الخاص به على الموقع الإلكترونيّ، والتأكّد على الاطلاع عليه من قبل الموظّفين، وأعضاء مجلس الإدارة كافّة.
4. بإمكان المصرف التعاون مع الجهات الاستشاريّة للحصول على المشورة، والمساعدة في استحداث المتطلّبات الجديدة في هذا الدليل طبقاً لأفضل الممارسات في مجال الحوكمة.

## سادساً: اتخاذ القرار المفهوم والتعريف

كلنا لدينا قرارات مشتركة، وهي أن نكون سعداء في حياتنا، وناجحين في عملنا، لكننا نجد أنفسنا لم نفعّل أيّاً مما قرّرناه، وهذه القرارات تعرف باسم القرارات الضعيفة، أمّا القرارات القويّة، فهي القرارات التي يستطيع صاحبها أن ينفّذها، وعلينا أن ندرك أنّ القرار هو ما يحدّد المصير<sup>(21)</sup>.  
فيمكن تعريف اتّخاذ القرار بأنّه تحديد الإجراء المطلوب اتّخاذه، وعادةً ما يشتمل على المفاضلة بين أحد الخيارات المطروحة، وأن المشكلات قد تمت معالجتها بالطريقة المثلى<sup>(22)</sup>.

ويعرّف أيضاً بأنّه الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف ما، بعد دراسة النتائج المترتبة على كلّ بديل، وأثرها على الأهداف المراد تحقيقها<sup>(23)</sup>.

ويمكن للباحث تعريف اتّخاذ القرار بأنّه (اختيار البديل المناسب من بين بدائل عديدة وفقاً لأسس موضوعيّة لأجل حلّ المشكلات، التي تواجه الشركات، والقدرة على تحقيق أهدافها).

## سابعاً: مراحل اتّخاذ القرار

إنّ القرار الجيّد هو القرار الذي تمت دراسته جيّداً قبل صدوره، من خلال دراسة البدائل والخيارات المتاحة جميعاً، وعليه فإنّ اتّخاذ قرار مدروس يتطلّب استخدام قدر يسير من التّفكير الحقيقي، ويمكن إبراز مراحل اتّخاذ القرار كالاتي<sup>(24)</sup>.

1. الإحساس بالمشكلة وتحديدّها.
2. تحليل المشكلة.
3. اقتراح الحلول الممكنة.
4. تقييم الحلول المقترحة.
5. اختيار الحلّ المناسب.
6. تنفيذ الحلّ وتقييمه ومتابعته.

## ثامناً: الشفافية والمسائلة وأهميتهما

يقصد بالشفافية ضرورة وضوح الإدارة فيما يخصّ إجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن شروط ومعايير وآليات الحصول على هذه الخدمات بشكل علني ومنتساو للأفراد جميعاً، فالشفافية عكس السريّة، فالسريّة تعني إخفاء الأفعال عمدًا، بينما تعني الشفافية الإفصاح عن هذه الأفعال.

أما المقصود بالمساءلة فهي وجوب الإدارة تقديم تقارير دورية بشأن سير العمل بشكل يوضح قراراتها، ويفسر سياساتها، والاستعداد لتحمل المسؤولية المترتبة على هذه القرارات<sup>(25)</sup>.  
أما أهمية الشفافية والمساءلة فيمكن بيانها على النحو الآتي<sup>(26)</sup>:

### 1. أهمية الشفافية

- أ. تكوين قناة مفتوحة للاتصال بين المسؤولين وأصحاب المصالح.
- ب. تبسيط الإجراءات ووضوح خطط الإدارة.
- ج. تنمية الثقافة العامة (المصادقية)، من خلال وجود قوانين وتعليمات واضحة وشفافة.

### 2. أهمية المساءلة

- أ. معالجة العديد من المشكلات، وفي مقدمتها الفساد الإداري والمالي.
- ب. تصحيح ممارسات الإدارة، ومسار عملها.
- ج. تقييم أداء الإدارات من خلال مدى التزامها بالقوانين والتعليمات.

## المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أسس المصرف الزراعي التعاوني (ش.ع) بموجب قانون رقم (52) لسنة 1935 برأس مال قدره (150) ألف دينار عراقي، وبأعماله بتاريخ 1 / 4 / 1936، لغرض تمويل الزراعة بصورة عامة، من خلال توفير القروض والسلف لمساعدة الفلاحين باستثمار أراضيهم، وتنمية القطاع الزراعي، ودعم الاقتصاد الوطني.

في عام 1998 تم تأسيس شركة عامة باسم المصرف الزراعي التعاوني استناداً إلى قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997، وتمت زيادة رأسماله، وصولاً إلى 130,076,500,000 دينار.

تقع الإدارة العامة للمصرف في محافظة بغداد - السنك - شارع الرشيد، ولديه حالياً (32) فرعاً وفضلاً عن مكاتبين، منتشرة في محافظات العراق جميعاً، عدا محافظات إقليم كردستان العراق.

أدناه جداول بالمبالغ المخصصة للإنفاق للمصرف الزراعي لثلاث سنوات 2021 و 2022 و 2023، وفي ضوئها سيتم تحديد أسس الإنفاق والتخطيط له.

### جدول بالمبالغ المخصصة لحساب المصروفات كما في 31 / 12 / 2021

رقم الحساب	اسم الحساب	المبلغ المخصص	نسبة المخصص إلى الإجمالي
31	الزواتب والأجور	(لأقرب مليون دينار)	%
32	المستلزمات السلعية	242,20	54
33	المستلزمات الخدمية	515	1
34	مصروفات العمليات المصرفية	050,2	6
37	الاندثارات	000,4	11
38	المصروفات التحويلية	025,2	5
39	المصروفات الأخرى	150,8	22
***	الإجمالي	275	1

### جدول بالمبالغ المخصصة لحساب المصروفات كما في 31 / 12 / 2022

رقم الحساب	اسم الحساب	المبلغ المخصص	نسبة المخصص إلى الإجمالي
31	الزواتب والأجور	(لأقرب مليون دينار)	%
32	المستلزمات السلعية	182,20	65
33	المستلزمات الخدمية	560	2
34	مصروفات العمليات المصرفية	105,2	7
37	الاندثارات	400,6	20
38	المصروفات التحويلية	370,1	4
39	المصروفات الأخرى	250	1
***	الإجمالي	420	1

### جدول بالمبالغ المخصصة لحساب المصروفات كما في 31 / 12 / 2023

رقم الحساب	اسم الحساب	المبلغ المخصص	نسبة المخصص إلى الإجمالي
31	الزواتب والأجور	(لأقرب مليون دينار)	%
32	المستلزمات السلعية	625,26	62
33	المستلزمات الخدمية	824	2
34	مصروفات العمليات المصرفية	415,3	8
37	الاندثارات	355,5	12
38	المصروفات التحويلية	925,4	11
39	المصروفات الأخرى	570,1	4
***	الإجمالي	550	1

إنّ المبالغ المخصصة من قبل المصرف تتمّ عن طريق الموازنة على أساس البنود، حيث تشكّل لجنة برئاسة مدير عام المصرف، وعضوية عدد من مديري الأقسام، والموظفين المختصين، وتقوم اللجنة بتحديد الاحتياجات المالية للإنفاق للسنة المقبلة، من خلال الاطلاع على المبالغ المصروفة في السنة الحالية، وبيان إمكانية تقليل وزيادة الصرف للسنة المقبلة، حسب متطلبات

العمل، ويتم ذلك من خلال جداول خاصة مستندة إلى التعليمات والضوابط المحددة في النظام المحاسبي الموحد، وعند إكمال اللجنة لأعمالها ترفع الموازنة التخطيطية للسنة المقبلة إلى مجلس إدارة المصرف؛ لغرض دراستها، وإقرارها، وإرسالها بعد ذلك إلى وزارة المالية، لمناقشتها، والمصادقة عليها، ليتم بعد ذلك اعتمادها من قبل المصرف، وقد يحتاج المصرف في بعض الأحيان إلى إجراء مناقشات ضمن بنود الموازنة التخطيطية، وهي نقل التخصيص من بعض البنود، التي يفيض فيها المخصص إلى البنود، التي يحدث فيها تجاوز أو نقصان؛ إذ إن التقدير الشخصي عنصر أساس في اعتماد التخصيصات السنوية.

فعند الرجوع إلى الجداول أعلاه، يتضح بأن غالبية التخصيص المالي للإنفاق يتركز في حساب الرواتب والأجور / 31، الذي كانت نسبته 54% و 65% و 62%، للأعوام 2021، و 2022، و 2023 على التوالي، ويمثل تكاليف الملاك الوظيفي، وهو ما يدفعه المصرف نقداً إلى العاملين لديه من رواتب وأجور وملحقاتها لقاء مساهمتهم في العملية الإنتاجية، وتنفيذ نشاط المصرف.

وعند الرجوع إلى البنود الأخرى نجد بأن مصروفات العمليات المصرفية / 34 تحتل نسبة ليست بالقليلة من المبالغ المخصصة، التي نسبتها 11% و 20% و 12% للأعوام 2021 و 2022 و 2023، الذي يمثل المصروفات الناجمة عن العمليات المصرفية، منها الفوائد المصرفية المدفوعة كفوائد حسابات التوفير، والودائع الثابتة، والاقتراض الداخلي.

وعند ملاحظة بقية البنود الأخرى، نجد أن هناك تبايناً ليس بالكبير، بين ما هو مخصص للسنوات، وقد يكون التباين الأكبر في حساب المصروفات التحويلية، حيث كانت نسبة المخصص لعام 2021 هي 22%، مقارنة بالأعوام 2022 و 2023، التي كانت 1% و 4% على التوالي. كذلك هناك مؤشر ينبغي توجيه النظر إليه، يتمثل بحساب الاندثارات / 37، حيث شكّل نسبة ليست بالقليلة في عام 2023، التي بلغت 11%، في حين بلغت نسبته 5% و 4% للسنوات 2021 و 2022 على التوالي.

وعند البحث والاستقصاء عن أسباب التباين في تحديد المخصص تبين لنا بأن توزيع المخصص يكون على أساس بنود الحسابات، وحسب ما أشير له سابقاً.

فعلى سبيل المثال فإن المبالغ المخصصة للنظام المصرفي الشامل يتم تخصيصها بصورة إجمالية، ضمن بنود حسابات السنة المقبلة؛ لذا فإن الصرف على النظام يتم من خلال تلك المبالغ

المخصّصة، أما في حالة عدم وجود الصّرف؛ فيبقى المخصّص كما هو؛ ذلك لأنّ المخصّص سنوي، وليس على مدار سنتين أو ثلاث، كما إنّ التّقدّيرات تكون بشكل سنة واحدة، أي خطّة قصيرة الأجل، هنا سيتمّ مواجهة عائق يتمثّل بتحديد المخصّص؛ إذ إنّ النّظام المصرفي الشّامل قد يحتاج إلى أكثر من سنة لإنجازه، ومن هنا فإنّ الموازنة السنويّة على أساس البنود من الممكن أن تؤدّي إلى تأخّر في إنجاز النّظام، طالما أنّ التّخصيص سنوي، ويحتاج إلى إجراءات وفترة زمنيّة ليست بالقصيرة لإقراره.

وعليه، فإنّ وضع خطّة على مدار سنوات، وتقسيم الخطّة إلى برامج وأنشطة لكلّ مشروع إنفاق، ودراسة التّكاليف بطرائق علميّة سيؤدّي إلى وضوح المبالغ المخصّصة، والقدرة على الدقّة في التّخصيص دون الحاجة لإجراء المناقلات.

إنّ ما أُشير إليه أعلاه يرتبط بشكل أساس في عمل المصرف لدليل الحوكمة، وحسب الضوابط والتّعليمات الصّادرة عن البنك المركزيّ العراقيّ.

وأخيراً يلحظ من خلال الجداول، بأنّ هناك نموّاً كبيراً في مخصّص الإنفاق عام 2023، الذي هو نتيجة وضع مخصّص كامل للنّظام المصرفي الشّامل خلال سنة واحدة ضمن بنود الموازنة التّخطيطيّة لذلك العام، الذي ينبغي تقسيمه على سنوات عديدة؛ لأجل توزيع الإنفاق على عمر سنوات إنجاز النّظام المصرفي الشّامل، ومن المحتمل ألاّ يتمّ إنفاق كامل المبلغ المخصّص، أو يتمّ إنفاق جزء منه خلال السنّة الماليّة.

## الاستنتاجات

لقد توصلّ الباحث من خلال البحث إلى الاستنتاجات الآتية، وهي:

1. إنّ موازنة البرامج والأداء تهدف إلى الرّقابة على الإنفاق، ورفع كفاءة الأداء، وقياس الأعمال المنجزة.
2. تعمل موازنة البرامج والأداء على ترشيد الإنفاق على البرامج والأنشطة، من خلال اختيار أفضل بدائل التّنفيد الأقلّ كلفة، والأعلى فاعليّة.
3. تعدّ موازنة البرامج والأداء أداة تخطيطيّة فاعلة لسنوات عديدة، وليس لسنة واحدة.
4. تساعد موازنة البرامج والأداء على صنع قرارات موضوعيّة، وتحليل الانحرافات، التي تواجه عمليّة التّنفيد.
5. إنّ الحوكمة أداة فاعلة لتقييم الأداء والتّحسين المستمر لنشاط الوحدة الحكوميّة.

6. تؤدّي الحوكمة إلى اتّخاذ قرارات رشيدة تخدم المجتمع بفئاته كافة.
7. تعزّز الحوكمة من ثقة المواطنين وأصحاب المصالح بمؤسّسات الدولة.
8. إنّ الحوكمة تحقّق الشّفاقيّة والمساءلة عن القرارات المتّخذة من قبل إدارات الوحدات الحكومية.
9. إنّ الحوكمة تعدّ ركيزة رئيسة لبناء نظام إدارة مخاطر وفقاً لأسس موضوعيّة تعزّز من قدرات وسمعة المصارف.
10. إنّ الترابط المنطقيّ بين موازنة البرامج والأداء وركائز الحوكمة يؤدّي إلى اتّخاذ قرارات رشيدة تحقّق مبدأي الشّفاقيّة والمساءلة في نشاط المصارف.

## التوصيات

- من خلال ما توصل إليه البحث من استنتاجات يمكن التّوصية بما يلي.
1. اعتماد موازنة البرامج والأداء بدلاً من موازنة البنود في رسم خطط الإنفاق للمصرف الزراعيّ.
  2. العمل على رسم خطط طويلة (لسنوات عديدة)، بدلاً من الخطط القصيرة (سنة واحدة)، مبنية على التعاون والتنسيق بين مختلف الأقسام في المصرف الزراعيّ.
  3. ينبغي على المصرف الزراعيّ القيام بعمل دليل الحوكمة الخاص به وفقاً لدليل الحوكمة المؤسّسيّة الصادر عن البنك المركزيّ العراقيّ.
  4. الرّبط التكنولوجيّ المتكامل بين مختلف أقسام وفروع المصرف الزراعيّ، بما يعزّز من شفاقيّة العمل، وتعزيز مبدأ المساءلة بشكل واضح وصريح.
  5. تثقيف الأفراد العاملين في المصرف الزراعيّ من خلال إشراكهم في الدورات والورش، التي تتضمّن الجهات التّدرّبيّة المختلفة، فيما يخصّ موازنة البرامج والأداء، وحوكمة الشّركات، فضلاً عن تشجيع البحث العلميّ لدى موظّفي المصرف.

## المصادر

- (1) دليل موازنة البرامج والأداء، جمهورية مصر العربية، 2020، ص9.
- (2) العامري، سعود جايد مشكور، العطار، حيدر عباس عيد، الخزعلي، حيدر لايد متعب، استخدام موازنة البرامج والأداء أداة للتخطيط والرقابة في الوحدات الحكومية - بحث تطبيقي في جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، العراق، المجلد 8، العدد 3، 2018 ص174.
- (3) هلال، هدى ابراهيم احمد، إعداد موازنة البرامج والأداء في ظل مصفوفة البرامج الجديدة وتأثيرها على كفاءة أداء وزارة التعليم العالي في ظل رؤية مصر الإستراتيجية 2023 - دراسة ميدانية، المجلة الدولية للبحث العلمي

- والتنمية المستدامة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مصر، المجلد 4، العدد 1، 2021، ص9.
- (4) د. رياض مهدي كريم. [www.riadhkraiem.com](http://www.riadhkraiem.com).
- (5) قانون المالية العامة الموحد لجمهورية مصر العربية رقم (6) لسنة 2022.
- (6) العامري وآخرون، مصدر سابق، ص174.
- (7) هلال، 2021 مصدر سابق، ص9.
- (8) العزاوي، ابراهيم طارق عبد الكريم، تقويم صناديق الإقراض التخصصية للمصرف الزراعي التعاوني بإطار المبادرة الزراعية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2012 ص75-76.
- (9) الفهد، عائلة محمد، نوفل، مدحت عبد الرشيد، العشموي، محمد عبد الفتاح، أهمية التحول من موازنة البنود إلى موازنة البرامج والأداء - تجربة بلدية دبي، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، مصر، المجلد 7، العدد 3، 2017، ص443.
- (10) خليل، حوراء إحسان، إمكانية تطوير موازنة البرامج والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية فقا لإطار مقترح، مجلة الكلية التقنية الإدارية، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، العدد 54، 2019، ص672.
- (11) غياضة، سائد نبيل سليم، عبدالله، حسن موسى عيسى، متطلبات التحول من موازنة البنود الى موازنة البرامج والأداء في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة تطبيقية في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، فلسطين، المجلد 17، العدد 61، 2022، ص266.
- (12) كاكولي، محمد عبد الرضا، تطوير موازنة البرامج والأداء بهدف إحكام الرقابة وتقييم الأداء المالي للقطاع الحكومي الكويتي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، 2018. ص43.
- (13) الفهد وآخرون، 2017. مصدر سابق، ص444.
- (14) خريس، يوسف اسماعيل فلاح، أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص15.
- (15) المناصير، عمر عيسى فلاح، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013 ص22.
- (16) دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف العراقية، 2018، ص3.
- (17) الكبيجي، رولا وائل، دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير، معهد إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2019، ص34.
- (18) فداوي، أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية - دراسة عينة من الشركات المساهم الفرنسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2014، ص39.
- (19) احمد، شهد ابراهيم، تأثير حوكمة الشركات في التدقيق التسويقي - بحث تحليلي لأراء عينة من المدراء العاملين في قطاع المصارف التجارية الخاصة في كربلاء المقدسة، بحث دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2018، ص22.
- (20) دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف العراقية، مصدر سابق، ص7.
- (21) الفقي، ابراهيم، فن وأسرار اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، بداية للإنتاج الإعلامي، جمهورية مصر العربية، 2008، ص17.
- (22) ادير، جون، اتخاذ القرار وحل المشكلات، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2014، ص17.
- (23) رابعة، ابراهيم علي، شبكة الألوكة، [www.alukah.net](http://www.alukah.net) ص2.
- (24) رابعة، مصدر سابق، ص8.
- (25) الانتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، الطبعة الرابعة، القدس، فلسطين، 2016، ص60 و ص64.
- (26) محمد، فلاق، أحلام، حدو سميرة، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري - تجارب دولية، مجلة الردة لاقتصادات الأعمال، العدد 1، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص13 و ص15.