



حوكمة المؤسسات وانتقاء القادة وأثره في معالجة  
الأزمات والكوارث  
Corporate governance, leadership  
selection, and its impact on dealing with  
crises and disasters

Brigadier General Master  
Raed Hamid Hassan Al-obidi  
Ministry Interior  
Raad Hameed@gmail.com

العميد ماجستير  
رائد حميد حسن العبيدي  
وزاره الداخلية  
Raad Hameed@gmail.com

٢٠٢٥م

١٤٤٧هـ



## المستخلص

تناولت هذه الدراسة التعريف بأهمية وفاعلية حوكمة مؤسسات الدولة وطرق اختيار قادة ومديرين كفوئين لتطبيقها ، ووضع التخطيط المناسب للعمل بها من خلال اجراءات إدارية وميدانية سليمة تعمق مبدأ نظام مؤسسات الدولة الوطنية، وتغليب المصلحة العامة فوق كل اعتبارات شخصية أو فئوية وتأسيس قاعدة رصينة لمواجهة الأزمات والكوارث ، يتناول الباحث هذا الموضوع من خلال تحليل أهم المحاور التي تشكل التكاملية المطلوبة للحوكمة المؤسسية، والمتمثلة بالشفافية في العمل، والمشاركة في الإدارة وصنع القرار، والمسائلة والحساب وعدم الانتقائية في تطبيقها، والتركيز على إجراءات مكافحة الفساد، وتحقيق العدالة ، وتطوير اساليب الاستجابة السريعة لتقديم الخدمات للمواطنين وتحقيق الرضا لهم ،كما تطرق الباحث إلى أهم الضوابط التي تجعل من عملية تأسيس نظام الحوكمة المؤسسية أداة فاعلة في خطط وتوجهات وزارات الدولة ،من خلال بيان أهم تلك الضوابط الحاكمة له ،والتي تشمل: عوامل خارجية تشمل البيئة الاقتصادية، والمناخ العام للدولة ، وعوامل داخلية تتمثل بالإجراءات المتخذة في داخل المؤسسة والتي تكون محصلتها نظام مؤسساتي سليم ومتكامل منتج بشكل عالي ويتميز برضا من المواطن وارتياح كبير ، ملخص البحث والذي سيتوصل إليه الباحث إن تكريس وتفعيل مبدأ الحوكمة في مؤسسات الدولة وخاصة وزارات الدولة وبالتحديد ما يطلق عليه بالمؤسساتية والتشاركية، وإدخال القطاع الخاص في أعمال وخدمات الوزارة، مع توفير المستلزمات الضرورية لذلك من وسائل تكنولوجية وموارد بشرية تخصصية سيعزز من كفاءة وتكامل خدمات هذه الوزارة ، ويجعلها على استعداد وتهيؤ وقابلية عالية على مواجهة الأزمات والكوارث المستقبلية ومعالجتها بكل مهنية واحترافية.

**الكلمات المفتاحية:** (مقومات الحوكمة، الأدوات، المحددات، الأنواع، انتقال القادة).



## Abstract

This study aims to highlight the importance and effectiveness of state institutional governance and the selection of competent leaders and managers to implement it. It emphasizes the need for appropriate planning through sound administrative and field procedures that reinforce the principles of national institutional systems and prioritize the public interest above any personal or factional considerations. The researcher addresses the topic by analyzing the key elements required for achieving institutional governance. These include transparency in operations, participatory management and decision-making, accountability without selectivity, anti-corruption measures, ensuring justice, and developing rapid response mechanisms to improve citizen services and satisfaction. Additionally, the study discusses the main regulations that make institutional governance an effective tool in the strategic plans of state ministries. These regulations include both external factors—such as the economic environment and the general climate of the state—and internal factors, represented by the institutional procedures that together create a solid institutional system characterized by high productivity and citizen satisfaction. The researcher concludes that reinforcing and activating the principle of governance within state institutions, especially the Ministry of Interior through institutionalization, participation, and involving the private sector in ministry services, along with providing the necessary technological tools and specialized human resources—will enhance the ministry's efficiency and service integration. This will also enable the ministry to be well-prepared and highly capable of professionally and effectively responding to future crises and disasters .

**Keywords:**(Governance/Tools/Datarminants/Types/Leaders Transfer)



## المقدمة

أصبح مفهوم الحوكمة اليوم من المواضيع ذات الاهتمام بمستوى عالي في كافة الإدارات والمؤسسات والمجالات العامة والخاصة، اقليمياً ودولياً، وخصوصاً مع المتغيرات التي طرأت على منطقتنا العربية بشكل عام والشرق الأوسط بشكل خاص، بما فيه بلدنا العزيز، وقد أدى سقوط العديد من الأنظمة وظهور تيارات فكرية جديدة واتجاهات عقائدية وأنماط حياة عالمية إلى فرض واقع جديد يجب التعامل على أساسه وإيجاد معالجات لهذه المشاكل وتبعتها نتيجة المتغيرات الدولية.

وتأتي الغاية من تطبيق نظام الحوكمة المؤسساتية إلى عدة أسباب من أبرزها انتشار ظاهرة الفساد بكافة أشكاله الإداري والاجتماعي والاقتصادي، وبروز ثقافة الفساد والتجاوز على القوانين في مؤسسات الدولة بالشكل الذي أصبح نظام عمل وأسلوب حياة يسلك طريقه الناس بشكل طبيعي وعفوي من دون مراعاة للقيم والأخلاق والقانون والدين ، أضف إلى ذلك فإن من أهم أسباب هذا الإنهيار هو افتقار الإدارات إلى أنظمة الرقابة الصحيحة ، وهيكلية تنظيمية تطبيقية علمية لإجراءات النزاهة بحق أفرادها ، ونقص الخبرات والمهارات المطلوبة سواء عن طريق إبعادها عن المشهد أو فقدان أدوات تأهيل تلك الكفاءات في البلد ، وعدم وجود تخطيط يوضح مسار الدولة ونهجها وخططها التنموية والية السيطرة وإدارة الأزمات والكوارث التي قد يتعرض لها البلد لأسباب طبيعية أو مفروضة ومعالجة تلك المشاكل بأدوات تقليدية وقرارات انية تكون نتائجها كارثية على حياة المواطن ومستقبل البلد (غادر ، ٢٠٢٠ ، ٤).



### مشكلة البحث:

غياب ادوات التكامل الحكومي في تكوين مؤسسات الدولة فيما يتضمن التنظيم الاداري والخبرة الاقتصادية واختيار القادة والمدراء الكفؤين وتحقيق العدالة القانونية في المسائلة والحساب وبالتالي تنامي ظاهرة الفساد بكافة اشكاله في مؤسسات الدولة.

### اهمية البحث:

تأتي اهمية البحث من رغبة وسعي الدول والشعوب القضاء على ظاهرة الفساد وبناء دولة المؤسسات الرصينة من خلال ايجاد مفاهيم وتنظيمات حديثة في تشكيل الدولة ومؤسساتها ومن اهمها مفهوم الحوكمة المؤسساتية.

### منهجية البحث:

ان طبيعة دراسة مجال الحوكمة تحتاج بطبيعة الحال إلى منهجية علمية منسجمة مع حداثة وأهمية هذا الموضوع وطبيعته، والتي تمتزج بين الاستقراء للمواضيع والوصف والتحليل نظريا والدراسة الاستبائية الميدانية عمليا، لذا سنتبع المنهج الاستقرائي من خلال التطرق الى العموميات اولاً ونزولاً عند المفردات المتفرعة عنها مع الاخذ بالمنهج الوصفي.

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث التطرق إلى الأمور الآتية:

- (١) ضرورة الحفاظ على العمليات التي تقوم بها الدولة، والتي تهدف إلى حماية مصالحها وموجوداتها الوطنية، خصوصاً فترة الأزمات والكوارث، وضمان حسن أدائها لواجباتها والحفاظ على الرسالة الوطنية لمفهوم الدولة.



- (٢) الإصلاح الإداري والمالي لمؤسسات الدولة والشركات العاملة فيها، بما يضمن مكافحة الفساد والقضاء على الفوضى الإدارية والتنظيمية لتلك المؤسسات.
- (٣) تهيئة أجهزة الدولة ومراقفها العامة والخاصة بشكل عالي الاستعداد، والتهيؤ لمواجهة الأزمات والكوارث التي ستواجهه البلد في المستقبل، بالشكل الذي يضمن تحقيقي الاستقرار والأمان والحفاظ على الأرواح والممتلكات.

#### خطة البحث:

تقوم خطة البحث على مبحثين ومطالب لكل مبحث ، وقد اعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف المحاور وتحليل بنودها وتفصيلها للتعريف بها ، إذ يتناول المبحث الأول ثلاثة مطالب: تتضمن مفهوم الحوكمة وأنواعها الشاملة والإدارية والسياسية فيما يتناول المطلب الثاني المحددات المؤثرة في تحقيق التكاملية الحوكمية سواء الداخلية والخارجية منها، أما المطلب الثالث فيشمل الأدوات التي تعمل على تحقيق التكاملية لمفهوم الحوكمة في مؤسسات الدولة وقطاعاتها وهي: الشفافية والمشاركة والعدالة والمساواة .

فيما جاء المبحث الثاني ليتناول مقومات الإعداد الصحيح والسليم لحوكمة المؤسسات من خلال ستة مطالب تتضمن تنمية العقيدة المهنية والتطوير التعليمي والتنمية الأخلاقية وتحقيق الرضا الوظيفي ومعيار جانب المساءلة والحساب في التعامل مع الأفراد وماهية أسلوب الإدارة وعملية اختيار القادة لتلك المؤسسات.



## المبحث الأول

### تعريف الحوكمة وأنواعها

الحوكمة باختصار تعني الضبط والسيطرة والحكم في عمل المؤسسات والشركات والتشكيلات العامة والخاصة في الدولة ، والهدف من استخدام هذا النظام في الحكم هو الحفاظ على العمليات التي تقوم بها الدولة والتي تروم من خلالها ضمان تأدية رسالتها وحماية مصالحها وموجوداتها الوطنية، وتحقيق أهداف الحوكمة وتطبيقها يعتبر عامل أساسي في مواجهة العديد من الظروف والحالات الطارئة التي قد يواجهها البلد ومنها ظروف الأزمات بأنواعها واطار الكوارث الطبيعية أو الصناعية ، والتي تحتاج إلى وضع اقتصادي وإداري وأمني وتنظيمي عالي المستوى من أجل دعم جهود الحكومة في السيطرة والمقاومة للأخطار المحدقة بها وباختصار هو الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون (نكاء صناعي، ٢٠٢٥).

### المطلب الأول

#### أنواع الحوكمة

للحوكمة أنواع متعددة اتفق أصحاب الاختصاص عليها باعتبارها مكونات تكامل للحوكمة عند تطبيقها، وعلى ضوء ذلك تم تقسيمها إلى الأنواع التالية: الحوكمة الشاملة والسياسية والإدارية وسنقدم باختصار شرح لكل منها كما يأتي:

#### أولا : الحوكمة الشاملة :

طريق ومبدأ يهدف إلى ضمان المشاركة الفعالة لجميع الأفراد والجهات ذات العلاقة في عملية صنع وصياغة القرار الحكومي بحيث تكون مؤثرة في اعمالهم وحياتهم الشخصية والوظيفية



والمجتمع بشكل عام ، والهدف الاساسي لهذا النوع من الحوكمة هو تحقيق العدل والأنصاف والمسائلة الحقوقية ، وخلق بيئة عمل يشعر الجميع فيها بالاحترام والتمكين والمساهمة الفاعلة ، وتعزيز قيم المفاهيم الديمقراطية في الحكم ، والتخلص من البيروقراطية الإدارية للمكاتب وتفردها بالقرارات (ذكاء صناعي ، ٢٠٢٥).

#### ثانيا : الحوكمة السياسية :

وتعني مجموعة العمليات والتفاعلات التي تؤثر في صنع واتخاذ القرار ، وصياغة السياسة العامة للدولة بما يضمن ممارستها لأعمالها وواجباتها بالشكل الذي يضمن الاحترام والسيادة للقوانين والتعليمات ، وتحقيقي التوازن والاستقرار والمساواة في توزيع السلطات، والالتزام بجوانب حقوق الانسان وتطبيقاتها للمسؤول والموظف والمواطن على حد سواء

#### ثالثا : الحوكمة الإدارية :

وتعد احد الركائز المهمة لنجاح وإدامة وزارات الدولة في عملها حيث يعمل هذا النمط الإداري على تعزيز الشفافية والحد من الفساد والقوة في اتخاذ القرار وذلك بالاعتماد على مجموعة من الاسس تكون مكتملة لمبادئه وتشمل : نظام مكافئات متناسب وطبيعة العمل ، تحديد المسؤوليات والوظائف حسب الاختصاص والمهارة والكفاءة ، ادامة التواصل بين المديرين والعاملين واطلاعهم على الخطط وزيادة الثقة فيما بينهم ،التزام الإدارات بما يتعلق بالجانب النفسي والعقائدي للعاملين لديها.



## المطلب الثاني

### المحددات التي تتحكم في تكامل الحوكمة المؤسساتية

#### أولاً: المحددات الداخلية:

وتشمل الاساليب والاسس التي يتم تطبيقها داخل المؤسسة والتي تضمن تكوين هياكل إدارية منظمة تعمل على التوزيع المناسب للموارد البشرية واختيار المديرين الكفاء والانماط الصحيحة والفعالة في إدارة الخدمات والتطوير المستمر والتحديث وفق المتغيرات الحاصلة محلياً ودولياً.

#### ثانياً: المحددات الخارجية :

وتشير إلى المناخ العام لمؤسسات ونظام الدولة والذي يشمل العناصر التالية:

- ١- القوانين والتعليمات المنظمة لأعمال تلك المؤسسة .
- ٢- المناخ العام للدولة من حيث الجانب الاقتصادي والمالي وحرمة القطاع الخاص والاستثماري.
- ٣- كفاءة الاجهزة الرقابية وقدرتها على ضبط وتنظيم سلامة البيانات والمعلومات واصدار العقوبات المناسبة وتطبيقها على الجميع بدون استثناء
- ٤- سلطة المؤسسة الحكومية على ضبط اعضاءها وفرض السلوكيات المهنية الصحيحة عليهم بما يضمن حسن ادائهم للأعمال المكلفون بها.



### المطلب الثالث

#### ادوات تكامل نظام الحوكمة المؤسساتية

##### أولا - الشفافية:

ويقصد بمفهوم الشفافية تبسيط الإجراءات المتخذة ووضوح القوانين والأنظمة ذات العلاقة ، إذ يعد هذا المبدأ من المحاور الأساسية في بناء الأنظمة الحكومية الفاعلة وتحقيق التنمية والاستدامة ، كما إن مبدأ الشفافية يقوم على فكرة ضرورة إفصاح المؤسسات الحكومية عن جميع المعلومات، باستثناء ما يخص الأمن القومي وذات السرية العالية والخاصة للبلد، وعرضها بشكل واضح أمام المواطنين ، وتساعد أيضا على توفير فرص عوامل النجاح وفي نفس الوقت تقطع الطريق أمام عمليات الفساد الإداري وتساهم في إيجاد بيئة إدارية صحية يقل فيها مرض الفساد وجراثيمه.

وتبرز أهمية الشفافية في أنها تعزز من الثقة والرضا بين الحكومة والمواطن ، وتساهم في جودة الخدمات المقدمة من قبلها للشعب ، كما وأنها تجعل من العاملين يشعرون بأهميتهم باعتبارهم لاعب أساسي في عملية البناء والتنمية في الدولة، وتزيد من ثقة المواطن بنظام الحكم من خلال فتح المجال امامه للمشاركة في عملية صنع القرارات والتأثير في تطبيقه على أرض الواقع (محمد ، ٢٠٢٤ ، ٢٤٧) .

ونظراً لكون الشفافية من أساسيات تحقيق المساءلة والعدالة في مؤسسات الدولة فان تطبيقها يعمل على تجنب الاجتهادات الشخصية في تفسير القوانين والأنظمة بحسب المزاج السياسي والوضع الاجتماعي أو الظروف الطارئة، كذلك تساهم الشفافية في حسن اختيار القادة وفق اسس النزاهة والكفاءة والقدرة على إدارة تلك المؤسسات والذين تقع على عاتقهم المسؤوليات



الإدارية والفنية وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق الصالح العام والجودة المطلوبة للخدمات المقدمة منها .

### ثانياً - المشاركة :

ويقصد بهذا المفهوم اشراك الشعب أو ممثلين عنهم في المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وهي أحد صور الديمقراطية الحديثة في الحكم ، وبهذا يكون للفرد الفرصة في المشاركة لوضع الأهداف العامة بأفضل الوسائل ، ومن صور المشاركة : المشاركة في الخطط التنموية سواء بالقطاع العام أو الخاص ، والمشاركة في مجالات التنمية الحضرية المستدامة مع القطاعات الخدمية والبلدية والبيئية المسؤولة عنها ، والمشاركة المجتمعية للنهوض بالمجتمع والارتقاء به وتحسين معيشة المواطن (محمد ، ٢٠٢٤ ، ٢٤٧).

وتبرز التحديات والظروف الصعبة التي تمر بها دول العالم لتحديد المسار ، إذ إنها فرضت نظام جديد في تسيير أمور الدولة من خلال مشاركة أصحاب المصلحة مع الحكومات لتوفير مؤسسات حوكمة قادرة على مواجهة الظروف الطارئة والأزمات اما أهمية المشاركة فهي من حيث اعتبارها تصور واضح يحدد طبيعة المشاكل التي يواجهها المواطن مما يساعد على تحديد الأولويات والأهداف بدقة ، كما أنه يعزز من ثقة المواطن بنفسه واحترامه للجهد والمال العام ، وتخلق استعداد نفسي لديه لتقبل ما سيحدث في المستقبل من متغيرات وأحداث طارئة، وهذا مما يساعد على مواجهة الأزمات المستقبلية ووضع الحلول والاستجابات المناسبة لها (مقال على شبكة الانترنت Syrian legal platform) .



### ثالثا - العدالة والمساواة:

من أهم أسباب عدم تطبيق العدالة والمساواة في نظام مؤسسات الدولة والقطاعين العام والخاص هو ضعف انفاذ القانون، ووجود سلطات أعلى منه لا تلتزم بالتشريعات ، فيتحول بذلك القانون إلى مرحلة العجز والفشل عن تنفيذ المهام الموكلة اليه، وبذلك تضيق حقوق الأفراد وينجو المخالف من العقاب ويصبح القانون اداة بيد أصحاب القوة والمال يطبقونه كيفما شاءوا ويعفون عن شاءوا .

وأبرز تطبيقات انعدام المساواة والعدالة في تعامل المؤسسة مع الأفراد هو ظاهرة الوساطة ، والتي من أهم اثارها السلبية على الدولة هو ضعف ثقة الأفراد بالدولة وموظفيها ، مما يؤدي إلى انهيار سياسة الدولة وسمعتها داخل المجتمع، وحدث فوارق اجتماعية كبيرة بين طبقات المجتمع، وانعدام المساواة عند المعاملة بين أبناء البلد الواحد.

والمقصود بالمساواة هنا هي المساواة القانونية والمعاملاتية، وبالنتيجة انتشار روح الياس والاحباط بين أفراد المجتمع ، وهجرة أصحاب الخبرات والكفاءات إلى خارج الوطن ، والمحصلة فراغ في مؤسسات الدولة من الكفوئين والمخلصين وعدم قدرة الدولة على مواجهة الأزمات والسيطرة على الكوارث والظروف الطارئة عند حدوثها (العوادي ٢٠١٩، ٤١) .

### المبحث الثاني

#### مقومات الاعداد الصحيح لحوكمة المؤسسات

##### المطلب الأول: تنمية العقيدة المهنية

تأتي أهمية العقيدة في كونها الجذور التي تمد الأنسان بالأفكار وتعتبر منبعاً لها، وأساس بناء الأمم هو العقيدة والاعتقاد ، وفيها تتحقق الوحدة والتلاحم في التفكير والسلوك والأهداف، وبذلك



تحمي المجتمع وأفراده من التشويه والانحراف والشذوذ الفكري (فارس ، ٢٠١٢ ، ٤٤) ، ومعيار العقيدة الصحيحة في الاسلام هو الاخذ بمبدأ الوسطية في كل مجال وعمل ، فهي سبيل الاستقامة وصواب الفكر ونور لظلامية الجهل والتعصب ، يقول تعالى {وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا} (البقرة ، الآية ١٤٣) ويعد الاستعداد للتعامل مع الحدث من خلال التدريب وادامة الموارد البشرية والتقنية والالية وتحديث البرامج والخطط من أهم أدوات هذا الجانب في مواجهة الأزمات والكوارث .

#### ثانيا :التطوير التعليمي:

يعد الجانب التعليمي من أبرز المجالات التي تعمل على إعداد موظف أو مكلف بخدمة عامة بمستوى عال من التفكير والإدراك مؤمن عليه فكراً في مجال عمله ، ويظهر ذلك من خلال مثلث المنظومة التعليمية (التدريب والتكنولوجيا والتقدم العلمي) التي تعد بمثابة القاعدة الأساسية والدعامة التي تُهيئ الفرد وتساعده على الأبداع والتفوق في عمله يقول تعالى في كتابه العزيز { وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ} وفي هذه الآية الأصل الشرعي في طلب العلم ووجوب العمل به إذ يجب على ولي الأمر إخراج نفر من كل طائفة للتعق في الدين والعلم، ولينذروا قومهم اذا رجعوا اليهم، وهذا ما يسمى حالياً بالإيفادات والبعثات التي ترسلها الحكومات إلى الخارج لغرض اكتساب الخبرات ومواكبة التطور والتقدم العالمي، لذا يبرز الجانب التعليمي في دوره في مواجهة الأزمات والكوارث من خلال الاهتمام بالبحوث ذات الصلة ، وإعداد الخطط ورسم السيناريوهات المختصة لدرة المخاطر المحتملة.



### ثالثا: التنمية الأخلاقية:

إن أهم فترة في مراحل الانسان هي مرحلة التكليف وبلوغ سن الرشد ، وذلك حيث تتضح لديه منظومة الأخلاق، وتبدأ ملامح القوة والاندفاع والطاقات الكامنة بالظهور ومحاولة الخروج والتخلص من قيد الروح والتعرف على المحيط الخارجي والتعامل معه ، وهنا يحتاج الفرد إلى المرشد والناصح من يوجهه نحو الطريق الصحيح ، وهذه في الحقيقة مهمة الأهل أولاً والأصدقاء ثانياً ومحيط العمل والمجتمع أخيراً .

وبالنتيجة فان الخلل في المنظومة الأخلاقية يؤدي إلى الانحراف الفكري والذي بدوره يعمل على التأثير سلبيا على مقومات الاستقامة، التي تعد المرتكز الاساسي لثبات الأفكار السليمة لدى الأنسان (فارس، ١١٧، ٢٠١٢) ، كونها الغاية التي تقوم عليها الحياة والمتمثلة برضا الله عز وجل، يقول تعالى في كتابه العزيز: (فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ) (سورة هود ، ١١٢).

وفي القرن التاسع عشر كانت التربية الأخلاقية تشكل قاعدة للبرامج التعليمية في جميع دول أوروبا وأمريكا الشمالية ، وكان الطابع القروي لايزال قائماً ومؤثراً في المجتمع، ولكن مع ظهور الحركة العمرانية الحديثة وخاصة في العقد الرابع من القرن العشرين أي سنة ١٩٣٠ وحدثت الأزمات الاقتصادية العالمية، إذ تم اعتبار التربية الأخلاقية أمراً بائداً ينطوي على الكثير من المغالطات التاريخية ، وعلى أثر ذلك أهملت دراسته ومُحيت آثاره من التعليم واختفت البرامج الرسمية الواجبة تجاه الإله وتعاليمه (الهماش ١٤٣٠ هـ ، ٢١) ، وبطبيعة الحال فالمعاصي لها الاثر السيء في أخلاق الأنسان، كونها السبب الرئيس لهوان العبد على ربه ، يقول تعالى: ( وَمَنْ يُهِنِ اللَّهُ فَمَا لَهُ مِنْ مُكْرِمٍ إِنَّ اللَّهَ يَفْعَلُ مَا يَشَاءُ ) (سورة الحج ١٨) .



ويعد تمسك رجل الدولة بأخلاقيات المهنة من الأمور التي تعود بالنفع والفائدة عليه، ويؤدي إلى حصول الرضا الاجتماعي والوظيفي تجاهه من مسؤولين ومواطنين ، والعكس صحيح ، فعدم التمسك بهذه الأخلاقيات يؤدي إلى الفشل في الإدارة وتوسع الفجوة بين الناس والحكومة بشكل كبير، ومن أهم هذه الأخلاقيات هي :

- ١-الامتناع عن استغلال الوظيفة للحصول على مكاسب شخصية.
- ٢-الترفع عن استغلال امكانيات وموارد الدولة بشكل شخصي .
- ٣-ترك المجاملة والتهاون مع الخارجين عن القانون من مختلف الاصناف والمراكز.
- ٤-عدم التحول في الولاء من الولاء للوطن إلى الولاء للشخص أو المنفعة.
- ٥-التصدي ومواجهة الفساد المالي والإداري.
- ٦-عدم الغرور والتكبر واعتبار الوظيفة تكليف وليس تشريف وأن يكون الموظف رجل سلطة لا رجل سليلط على المجتمع (الشاكر ، ٢٠١٩ ، ٩٨) .

#### رابعاً : الرضا الوظيفي :

تأتي أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات من افتراض اساسي مفاده ان الموظف الراضي عن عمله اكثر نشاطاً ونتاجيةً وفاعليةً من زميله غير الراضي عن عمله ، والرضا الوظيفي هو من يحدد نجاح المنظمة، والفشل مصيرها في حال عدم تمتع العاملين فيها بالرضا الوظيفي . ويقصد بمجالات الرضا الوظيفي المجالات الاتية : الوظيفة الحالية أي مدى تتناسب العمل مع قدرة واختصاص العامل ، والهيكل التنظيمي أي ما يتعلق بالعلاقة بين الوحدات المشكلة للمؤسسة ومستوى التنسيق والتعاون فيما بينها ، والإجراءات والأهداف من حيث أساليب العمل والإجراءات الإدارية والتشريعية المطبقة فيه ، وفلسفة الإدارة وهذا الجانب يعتمد على قدرة وكفاءة



رئيس التشكيل وطريقة إدارته وقراراته التي تضمن علاقة جيدة مع العاملين تحت سلطته ، وآلية الحوافز سواء المادية أم المعنوية والتي تضمن رضا العاملين وراحتهم وحبهم للعمل أثناء الخدمة وبعدها (ابو شيخة ، ١٣، ١٩٩٧، ١٣-١٤).

وأهم منغصات تحقيق الرضا بين العاملين في مؤسسات الدولة هو موضوع اسناد المناصب والترقيات وحق تكافؤ الفرص بين أفراد المؤسسة أو الشركة وأساليب تحقيق العدالة وتوزيع الحقوق بمساواة، واختيار القادة والمديرين ومراعاة الخبرة والعمل التخصصي والقدرة النفسية والعقلية على تحمل المسؤولية .

ويعد استمرار القيادات بأسلوب الإدارة العليا والمحسوبية والوساطة في التعامل مع العاملين من أهم سلبيات المناخ العام للمؤسسة، والذي تظهر اثاره السلبية بشكل كبير وقت الأزمات والكوارث من خلال رداءة الاجراءات التي يتخذها العاملون في اداء واجباتهم وزيادة حجم الضرر على الأفراد ونتائج لاحقة للكارثة تتمثل في ضعف ثقة المواطن بأجهزة الدولة وحصول حالة من العداة والكراهية وعدم التفاهم بين المواطن والدولة والذي قد تتطور حالاته لتصل إلى مرحلة المواجهة والانتقام خاصة عند ضعفها وغياب القرار فيها (عوامله ، ١٩٩٤، ٢٣٩) .

#### خامسا: المسائلة والحساب:

يزخر تراثنا الاسلامي الكثير من الشواهد على تحريم مسألة الانتقائية في المسائلة والحساب، ولعل ما ذكر من قصة المرأة المخزومية خير برهان على ذلك ، وملخص هذه الواقعة إن امرأة من بني مخزوم سرقت وحاول قومها التشفع لها عند رسول الله حتى لا يقيم الحد عليها فأبى النبي ان يتشفع في حد من حدود الله، ثم خطب فقال قولته المشهورة ( انما هلك الذين من



قبلكم... كان اذا سرق فيهم الشريف تركوه... واذا سرق فيهم الضعيف اقاموا عليه الحد... و  
والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها) صدق رسول الله.

ومختصر مفهوم سيادة القانون هو أن يكون هناك أعلى سلطة للتشريعية على الجهاز التنفيذي  
من أجل تنظيم السلطات العامة في الدولة (ادريس ، ٢٠١٦ ، ٦٠ ) ، وتبرز أهمية سيادة  
القانون في ظل تكوين نظام الحوكمة المؤسساتية في قدرتها على مكافحة الفساد الإداري والمالي  
إذ من المعروف عنه أن النظام السياسي هو السبب في ضعف الجهاز الإداري للدولة بسبب  
العبيثية والرعونة في إدارة شؤون البلاد وتعدد مراكز القوة وانتشار ثقافة المحسوبية والمنسوبية في  
التعامل بين اجهزة الدولة والأفراد وبالنتيجة تسنم قادة ومديرون من ذوي الخبرة الضعيفة إدارة  
امور الدولة وتهميش العناصر الكفوءة عن إدارة الامور (داود ، ٢٠٠٨ ، ٨٧) .

#### سادسا: اسلوب الإدارة واختيار القادة:

من أهم الأخطاء التي تقع فيها قيادات المؤسسة في عملية تكوين القائد أو المدير هي اختيار  
الأفراد المتكويين وفق فكرة الوساطة والمحسوبية وليس الكفاءة والاستعداد ، ويراد بالتكوين  
المؤسسي، هو كيفية خلق سلوك وتصرف وطريقة تفكير سليمة لرئيس المؤسسة من خلال  
التأهيل الجسمي والنفسي والعلمي الصحيح، لذلك نجد أن استخدام أسلوب التلقين في التدريب  
بدلاً من التعليم، والاعتماد على الطرق التقليدية القديمة، وعدم مواكبة التطور العلمي  
والتكنولوجي، والتركيز على الارهاق الجسدي للمتدرب والقضاء على روح الأبداع، كلها كانت  
أسباب لنتائج الخلل في إدارة عملية بناء القادة والمديرون.

وينبغي عند اختيار القادة أن يكونوا من عليّة القوم ، ومن البيوت التي لها خبرة في الإدارة  
والسياسة ، ففي عهد الأمام علي رضي الله عنه ولما كثرت الفتن والثورات وأصبح الفاسدون



يتظاهرون بالمنكرات في وضح النهار قام بوضع نظام متكامل للشرطة بحيث لا يتولاها الا من كان من علية القوم ، واطلق لقب (صاحب الشرطة) على من يتراسها (العقل ، ٢٠٠٣ ، ٨٥) ، وقد أظهرت دراسة على برنامج تدريبي لاختيار من يحملون السمات القيادية ان عينة من مجموعة أظهرت نجاحاً كانوا يمتازون بأنهم أقل حديثاً وأكثر خُلقاً وإحساساً بالكأبة (الاغا ، ٢٠٠٨ ، ١١٨) ، ومن عناصر القيادة الناجحة مبدأ حُسن الاستماع ، فإن من يتولى زمام الأمور يجب عليه أن يكون مُستمعاً جيداً حتى يتم الأمر ولا يستهين بالصغير والضعيف حتى لا تضيع عليه معلومة قد تكون مُكلفة جداً ومؤثرة ، ولعل ابرز مثال على ذلك قصة سيدنا سليمان مع الهدهد" فقال تعالى: (فَمَكَتْ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطُ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ) ، فنبي الله سليمان أعطاه الله الكثير من القوى والقدرات والمخلوقات المسخرة بأمره والهدهد مخلوق صغير بالقياس مع العفاريث والمحاربين الاقوياء والجن والرياح ولكنه استمع اليه وهو كقائد وصاحب السلطة والقرار (الشاكر ٢٠١٩ ، ٢٠-٢١) فذكره الله تعالى في القران بقوله: (قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ) (سورة النمل، ٢٢) ، ويوجد هناك في بريطانيا نظام يدعى الأنتقاء البريطاني الذي يعمل على ملاحظة سلوك الأفراد في المجموعة وتحديد اهليتهم للقيادة من عدمه ، من خلال ملاحظة سلوك الفرد تحت ظروف ضاغطة ، وعندما يكون بدون قيادة توجهه ، وملاحظة روح المبادرة لديه في مثل هذه المواقف وعلى ضوء النتائج يتم تحديد صلاحيته للقيادة من عدمه (الاغا ، ٢٠٠٨ ، ١١٦) ، لذا يرى الباحث أنه من الممكن تشكيل لجان الأختبار والإختيار لمن يتقدم لأي منصب، يتم اختباره من خلال وضع شروط ونقاط تحدد الأفضلية للمتقدم ، ويجب أن تكون العلمية والنزاهة والاستقامة هي المعيار الأساسي في المفاضلة والمنافسة بين المرشحين ، أما ما يخص طريقة التعامل في الوظيفة والمهام



والأصلح منها بين التابع والمتبوع فهناك عدة نماذج لتعامل القيادات مع القواعد، وهي : المناخ التعسفي، والمناخ الإقناعي، والمناخ التحفيزي، ولكل منها ايجابيات وسلبيات تذكر، الا ان الافضل في الوقت الحاضر هو استخدام المناخ التحفيزي (الشاكر ، ٢١، ٢٠١٩).

### (الاستنتاجات)

اسفرت هذه الدراسة والتي تمحورت حول أهمية وضرورة حوكمة مؤسسات الدولة وطريقة اختيار القادة والمديرين في معالجة والسيطرة على الأزمات والكوارث التي تواجه البلد من خلال المحاور التي تناولها الباحث إلى الوصول إلى الاستنتاجات الآتية :

- ١- إن انتشار ثقافة الفساد في المؤسسات الحكومية والقطاعات الخاصة يفرض على الدولة التوجه للعمل بنظام الحوكمة وتطوير إدارتها على ضوء ذلك .
- ٢- ان الاخذ بنظام الحوكمة يعزز إجراءات الضبط والسيطرة والحكم في عمل مؤسسات الدولة وقطاعاتها ويحافظ على العمليات التي تقوم بها الدولة .
- ٣- الحوكمة السياسية تضمن صياغة السياسة العامة للدولة وتحقق التوازن والاستقرار والمساواة في توزيع السلطات والالتزام بجانب حقوق الانسان .
- ٤- الحوكمة الإدارية تعزز من الشفافية والحد من الفساد والقوة في اتخاذ القرارات .
- ٥- اختيار القادة والمديرين الكفاء احد المحددات الداخلية التي تؤدي إلى تحقيق التكامل في نظام الحوكمة المؤسساتية .
- ٦- القوانين والتعليمات والمناخ العام للدولة وكفاءة الاجهزة الرقابية أدوات للمحددات الخارجية التي تحقق التكامل لحوكمة المؤسسات.



٧- ان من أهم ادوات تكامل الحوكمة هي الشفافية في الاجراءات والمحاسبة والمشاركة للأفراد في وضع الأهداف العامة والأخذ بمبدأ العدالة والمساواة في عمل مؤسسات الدولة .

٨- ان من مقومات الاعداد الصحيح لحوكمة المؤسسات يعتمد على تنمية العقيدة المهنية والاهتمام بجانب التطوير التعليمي والتركيز على اسلوب التنمية الأخلاقية والاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسات الدولة، وتجنب الانتقائية في المسائلة والحساب لاعتبارات متعددة والتأكيد على أهمية أيجاد أسلوب دقيق لاختيار القادة وإدارتهم للمؤسسات المكلفين بإدارتها .

#### التوصيات

من أجل الوصول إلى اجهزة ومؤسسات دولة قادرة على مواجهة الأزمات والكوارث وتستطيع التعامل معها بطريقة مخططة ومؤثرة توصي الدراسة الالتزام والأخذ بالجوانب الآتية :

١- تفعيل الشفافية في التعامل والمعاملات كافة والقضاء على ثقافة الانتقائية في المسائلة والحساب والتمييز بين الأفراد على أسس غير قانونية أو أخلاقية .

٢- السعي إلى تحقيق حالة من الرضا الوظيفي تعمل على تعميق الروح الوطنية والعقيدة المهنية لدى العاملين في القطاعين الحكومي والخاص .

٣- وضع معايير وضوابط لاختيار القادة والمديرين تعتمد على الوضع الاجتماعي والعلمي والمؤهلات النفسية والقدرة على القيادة ونكران الذات والسيطرة النفسية على التصرفات .

٤- الحفاظ على أعلى القوانين وعدم التجاوز عليها أو تطبيقها بالمزاجيات والاهواء للمسؤول عن تلك المؤسسة أو الوزارة .



٥- تنفيذ خطط متطورة ورفد المؤسسات بتقنيات حديثة وكفاءات تعمل على السيطرة على الكوارث والأزمات حال حدوثها.

٦- توحيد مؤسسات الدولة مع القطاع الخاص في نظام حوكمة الكتروني مركزي بحيث تجري جميع العمليات من خلال ذلك النظام ويمكن السيطرة عليه واستعماله من دون اذونات خاصة والعمل على تأسيس صندوق خزين مالي مستقل يعتمد عليه في زمن الأزمات والكوارث ولا يتم التصرف به في الظروف الطبيعية مهما تأزمت الامور.



## المصادر والمراجع:

### القران الكريم

### الحديث الشريف

١. ادريس، بوكر، ٢٠١٦: المبادئ القانونية العامة للقانون الدستوري والنظم السياسية، ط١، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر .
  ٢. الاغا، فؤاد، ٢٠٠٨ : علم الاجتماع العسكري، ط ١ ، دار اسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن.
  ٣. العقل ، عبدالله فريح، ٢٠٠٣: اعداد الجندي المسلم واهدافه واسسه ، ط١، مكتبة الرشد ، المملكة العربية السعودية .
  ٤. أبو شيخة ، نادر، ١٩٩٧: الطبعة الاولى ، الرضا الوظيفي لرجل الامن في اجهزة الامن العربية ، اصدارات جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض .
- ثانيا: الرسائل والبحوث والمقالات:
١. عبد الجليل، سارة إبراهيم، ٢٠٢١: بحث منشور على الانترنت، عضو منظمة برامج الحوكمة ، [governance-programming-org](http://governance-programming-org).
  ٢. محمد، شهد قاسم، ٢٠٢٤ : الحوكمة السياسية والتنمية الديمقراطية في العراق في ضوء اهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، بحث منشور على مجلة كامبريدج للبحوث العلمية ، العدد ٢٩، كانون الثاني ٢٠٢٤ .
  ٣. داود، صباح سامي ، ٢٠٠٨ : الفساد الاداري وابعاده القانونية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ندوة علمية في دار الحكمة ، بغداد .



٤. غادر ، محمد ياسين ، ٢٠٢٠ : محددات الحوكمة ومعاييرها ، المؤتمر العلمي الدولي لعولمة الإدارة في عصر النهضة .
٥. الهماش ، متعب بن شديد بن محمد ، ١٤٣٠ هجرية : استراتيجية تعزيز الامن الفكري ، بحث مقدم للمؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري ، جامعة الملك سعود .
٦. الشاكر ، مظهر ، ٢٠١٩ : محاضرات في العلوم الأمنية ، شبكة المعلومات الدولية الانترنت ، بغداد .
٧. العوادي، نوار كاظم، ٢٠١٩ : نموذج من جرائم الفساد الإداري ، مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، كلية الامارات للعلوم التربوية .
٨. عواملة ، نائل ، ١٩٩٤ : ابعاد المناخ المؤسسي في الوزارات الحكومية في الأردن ، دراسة ميدانية ، إصدارات الجامعة الأردنية .
٩. المشاركة المجتمعية ، تعريفها واهميتها ، مقال على شبكة المعلومات الدولية الانترنت .Syrian legal platform
١٠. فارس، رامي تيسير ، ٢٠١٢ : الامن الفكري في الشريعة الاسلامية ، بحث تخرج ماجستير في الفقه المقارن من كلية الشريعة والقانون ، الجامعة الاسلامية ، غزة.
١١. معلومات الذكاء الاصطناعي من شبكة الانترنت .