دور مبادئ الحكم الراشد في ترشيد عملية صنع القرارات الإدارية

The role of good governance principles in rationalizing the administrative decision-making process

نور الهدى بوقاعة◆
جامعة تيارت /الجزائر
مخبر البحث والاستشراف في الدراسات السياسية المقارنة
bougaanourelhouda1998@gmail.com

عتيقة بن يحي
جامعة تيارت /الجزائر
ATIKA.BENYAHIA@univ-tiaret.dz

كعيبوش عمر
جامعة تيارت /الجزائر
OMAR.KAIBOUCHE@univ-tiaret.dz

تاريخ الإرسال: 2024/02/06 **تاريخ القبول: 2024/05/28** **تاريخ النشر: 2024/06/30**

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى إبراز كيف يمكن لمبادئ الحكم الراشد ان تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية الحديثة، حيث يلقى هذا الموضوع اهتماما واسعا في الفكر الإداري الحديث، كونه ينقل هذه المبادئ من الجانب النظري الى الجانب العملي بغية تطوير هذه العملية، 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 وتحقق مبدأ التشاركية فيصنع القرارات الإدارية بالإضافة للشفافية والمسائلة 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.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار، القرارات الإدارية، اتخاذ القرار، الحكم الراشد، المنظمات

Abstract:

This research paper aims to highlight how the principles of good governance contribute to rationalizing the decision-making process in modern organizations. This topic receives increasing attention in modern

◆ المؤلف المرسل

administrative thought, as it transfers these principles from the theoretical side to the applied side in order to develop this process. Therefore, the good governance model is considered among the most important management models in view of its principles on which it is based and which distinguish it from other models, because it makes administrative decisions rational, which in turn requires an 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 in making Administrative decisions, in addition to transparency, accountability, etc., which are considered a prerequisite for the soundness and effectiveness of decisions. Therefore, good decision-making is the basis of the administrative process, and the path that leads to strengthening and achieving the principles of governance.

Keywords: decision-making, administrative decisions, decision-making, good governance, organizations.

مقدمة:

يحظى موضوع صنع القرار باهتمام كبير حيث أصبح الشغل الشاغل لدى جميع المنظمات الدولية والإقليمية والدول على حد السواء. ويرجع هذا 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. فنجد أن الحكم الراشد من بين أهم المقاربات التي أثبتت نجاعتها في المجال الإداري، كما يعتبر مفهوم الحكم الراشد من أكثرها تداولا وتسويقا من الناحية الفكرية وإن اختلفت المقاربات التي ينظر من خلالها لهذا المفهوم نتيجة للتحولات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين في شتى المجالات ولقد تزامن هذا التنامي مع الوعي بدور القيادات الإدارية كونها أساس العملية الإدارية بعدما أثبتت العديد من الدراسات أن النجاح في تحقيق الفعالية الإدارية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رشادة الأسلوب الإداري والقرارات المتخذة ،خاصة في ظل رغبة المنظمات بإحداث تغييرات جوهرية في هياكلها الإدارية لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة بها، والاهتمام بعملية صنع القرار باعتبارها أهم عنصر في تحقيق الكفاءة والفعالية .وانطلاقا من هدا الطرح تأتي المشكلة البحثية لهذه الدراسة كالآتي: كيف تساهم مبادئ الحكم الراشد في ترشيد عملية صنع القرارات الإدارية؟

ويندرج ضمن هذه المشكلة البحثية لهذه الدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

-ما المقصود بالحكم الراشد؟ وما هي مرتكزاته؟ وما هي أبعاده؟

-ما مفهوم القرار الإداري؟ وكيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمات؟

-ما هي أهم متطلبات ترشيد القرار الإداري وفق مقاربة الحكم الراشد؟

وفي إطار معالجة المشكلة البحثية يمكن الانطلاق من إجابات أولية كإجابة حول التساؤلات المطروحة من خلال الفرضية التالية:

- تتوقف نجاعة عملية صنع القرار ب بمدى التطبيق الفعال مبادئ الحكم الراشد.

بالنظر لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على اقتراب صناعة القرار عند دراسة عملية صنع القرار في المنظمة الإدارية والعوامل والمتغيرات التي تشكل الموقف الذي يتخذ فيه القرار بالإضافة الى مقاربة الحكم الراشد عند تناول آليات ترشيد القرار وجعله قرار عقلاني ورشيد. ومن اجل الإجابة عن المشكلة البحثية السابقة تم تقسيم هذه الدراسة الى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للحكم الراشد.

المحور الثاني: مدخل للقرار الإداري وعملية اتخاذ القرار.

المحور الثالث:انعكاسات فلسفة الحكم الراشد على عملية صنع واتخاذ القرارات في المنظمات.

1-الإطار المفاهيمي للحكم الراشد

نتيجة للتحولات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن، حيث تم طرح مفهوم الحكم الراشد good gouvernance، والذي أثار جدلا واسعا حول مفهومه والأسباب والعوامل التي ساعدت على نشأته، و فواعله نظرا لتعدد أبعاده التي شملت مختلف مجالات الحياة المختلفة: السياسية، الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والإدارية.

1.1-مفهوم الحكم الراشد

تعددت التعاريف التي قدمت للحكم الراشد بتعدد الجهات والهيئات أو المؤسسات التي أوردتها تماشيا مع المجال الذي صدر بشأنه التعريف. فقد اختلفت المقاربات التي تم تناول هذا المفهوم من خلالها.

هناك اتفاق على ضرورة ترشيد الحكم في العديد من دول العالم بغية تحقيق التنمية المستدامة، من خلال نمذجة أنظمة الحكم ووضع مجموعة من المعايير والمبادئ التي يمكن من خلالها الحكم على مدى رشادة قرار معين من عدم رشادته، لذلك نتطرق إلى بعض التعاريف المقدمة في هدا الشأن بغرض محاولة تقريب الفهم أكثر من المعنى، والإحاطة بكل الجوانب المتعلقة به إضافة إلى أهم المؤشرات والخصائص.[1]

ظهر مفهوم الحكم الراشد Good Governance في الأدبيات الغربية مع انقضاء القرن العشرين من قبل المنظمات الدولية المانحة للقروض والمساعدات المالية، كصيغة موازية للمشروطية ، فحتى دلك الحين كانت هده

[1]- عمر كعيبوش، ترسيخ الحكم الراشد كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة مقاربة تحليلية «دراسة في واقع التجربة الماليزية، مدكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2015/2014، ص ص 20، 21.

الأخيرة شرط لإقراض الدول النامية من قبل هده المنظمات، وكانت المشروطية تتضمن فرض عددا من الشروط لقيام هده الدول النامية بمجموعة من الإصلاحات، والتغييرات الاقتصادية والسياسية في هياكلها وأبنيتها، لتصبح أكثر رأسمالية من الناحية الاقتصادية وديمقراطية سياسيا، أو ما عرف في دلك الوقت ببرامج التكيف الهيكلي :Structural Adjustment Programs .[1]

لقد أكد الأمين العام السابق لهيئة الأمم المتحدة "كوفي عنان" من خلال تقرير المؤتمر العالمي لسنة 1997 أن الحكم الراشد لا يمكن فرضه سواء من قبل السلطات الوطنية أو المحلية، ولا من طرف المنظمات والمؤسسات الدولية، ولا يكمن تحقيقه بين عشية وضحاها، وبدون دولة القانون والإدارة الفعالة والواضحة والسلطة التشريعية، كما يتطلب تحقيق الحكم الراشد وجود ثقافة سياسية مؤيدة، ووجود قناعة لدى المواطنين ومشاركتهم في تفعيل مؤشرات الحكم الراشد.[2] وحسب الأمين العام "كوفي عنان" أن تحقيق الحكم الراشد سواء في الدول الديمقراطية، أو غير الديمقراطية يتطلب توفر جملة من الشروط مثل دولة الحق والقانون، لكن هدا ما لم يتحقق في الدول النامية، وأن سلامة الحكم هي أساس حقوق الإنسان.[3]

كما يعرف البرنامج الانمائي للأمم المتحدة الحكم الراشد بأنه" أسلوب جديد في إدارة شؤون الدولة والمجتمع "، وقد حدد هدا البرنامج مجموعة من الخصائص ممثلة في: المشاركة ، سيادة القانون ، الشفافية ، الاستجابة ، بناء التوافق ، المساواة وتكافؤ الفرص ، الفعالية والكفاءة ، الرؤية الاستراتيجية. إدا البرنامج بدوره يعد رائدا في تعريف خصائص المجتمع الذي يعيش أفراده في ظل الحكم الراشد، وهو ما يعني تحويل بؤرة التركيز إلى حياة الأفراد العاديين، لاسيما أولئك الدين يعيشون في أدني المستويات في المجتمع.[4]

وفي ذات السياق تعرف **منضمة التنمية والتعاون الاقتصادي" OCDE "** الحكم الراشد حسب هذه المنظمة هو: "استعمال السلطة السياسية وممارسة السيطرة في إدارة الموارد بغرض تحقيق التنمية. كما يشمل مفهوم الحكم الراشد حسب هذا الطرح علاقة الحكومة والمواطنين كأفراد، أو كجزء من المؤسسات السياسية و هذا التعريف يؤكد على أن الحكم الراشد لا يركز فقط على فعالية المؤسسات، بل حتى القيم التي تحتويها هذه المؤسسات ، والحكم الراشد حسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي قيم تضبط ممارسة السلطة السياسية باتجاه تنموي.[5]

---

[1]- عبد القادر يختار وعبد القادر عبد الرحمان، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية الاقتصادية "حالة الدول العربية، ورقة مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الثامن للاقتصاد والتمويل الإسلامي. قطر، الدوحة ،19-21ديسمبر 2011، ص ص 4-5.

[2]- زهير الكايد عبد الكريم، الحكمانية: قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة ،2003، ص 17.

[3]- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات حقوق الإنسان، ص. 280.

retrieved. 14 -07-2023 .Availablefrom http ://www.ao-academy.org/docs/moajam.pdf

[4]- كعيبوش عمر، مرجع سابق، ص 23.

- بوريش رياض، الحكم الراشد والدول النامية مقاربة نظرية، دراسات استراتيجية، ع. 15، ص 17.[5]

2.1-مؤشرات الحكم الراشد

يعتبر الوصول إلى تحقيق الحكم الراشد من التحديات المستمرة التي تتطلب الكثير من المبادرات من طرف القطاعين العام والخاص، يرتكز الحكم الراشد على مجموعة من المبادئ والمؤشرات تشكل في مضمونها الأساس الذي يجسده. وقد حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تسعة معايير أساسية للحكم الراشد وهي:

-**المشاركة: Participation**: تعتبر المشاركة أحد المبادئ الأساسية في بناء الحكم الراشد بهدف التأثير على محتوى القرارات والسياسات العامة، من طرف الناخب، أو ممثليه أو المجتمع المدني، فالمشاركة السياسية ، تعبر عن درجة تفاعل المواطنين في العملية السياسية وصنع القرار، لذلك كلما زادت المشاركة الفعالة كلما زادت كفاءة القرار وفعاليته.[1]

- **الشفافية :Transparancy** : بالتركيز على تطوير النظام السياسي في كل مستوياته بآليات اتصال سياسي فعالة قادرة على إيصال المعلومة لكل الفواعل عندما يكون الموضوع مرتبط بمفهوم الخدمة العمومية، وكذلك السماح ببروز صحافة تعددية حرة ونزيهة قادرة على الكشف عن مآرب الفساد، والمساهمة في فرض مبدأ المسؤولية بالجزاء، أي يصبح صاحب المسؤولية يعرف ان تصرفاته يحاسب عليها وانه يمثل سلطة ما ويقصد بالشفافة حرية تدفق المعلومات، أي توفيرها والعمل بأساليب تسمح لمتخذي القرار الحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة والسليمة، واكتشاف الأخطاء، وجعل قنوات الاتصال مفتوحة بين الحاكمين والمحكومين، ويعتبر الحصول على المعلومات من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها لتحسن نوعية الحكم، لأن المعلومات هي التي تغذي الشفافية والمحاسبة، ومنه تؤدي إلى وجود حكومة جيدة فعالة. وبالتالي فالشفافية تعبر عن تدفق المعلومات الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها. إدا تعتبر الشفافية كإحدى المصطلحات التي تستخدمها الجهات المهتمة بمكافحة الفساد في العالم، وجاءت في سياق ضرورة اطلاع الموطنين على منهج السياسات العامة، وتعريفهم بكيفية ممارسة السلطة من قبل القائمين عليها ().[2]

- **حكم وسيادة القانون:Roul of Law**: أي سيادة القانون كأداة لتوجيه سلوك الأفراد في المجتمع نحو ،ومنع التعسف من خلال فرض مبدأ ربط المسؤولية بالجزاء المنصوص عليها دستوريا أو قانونيا أو إجرائيا. ولا شك أن وجود القانون العادل وسيادته يضمن العدالة والمساواة بين المواطنين، بمعنى أن وجود القانون العادل وتطبيقه على الجميع دون تمييز هو أحد المبادئ الرئيسة للحكم الراشد. ويعتبر من وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شرطا ضروريا لتحقيق التنمية المستدامة، كما أن سيادة القانون تستلزم حماية وتكريس حقوق الإنسان المواطن. إضافة إلى تنظيم العلاقات بين السلطات، واحترام مبدأ الفصل بين السلطات واستقلالية القضاء،

[1]-كعيبوش عمر، مرجع سابق، ص 27.

[2]-قندوزعبد الكريم، الشفافية والمساءلة كمدخلين للحكم الراشد للحد من ظاهرة الفساد، مداخلة في ملتقى سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 04-05 ديسمبر 2007.

فحكم القانون في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يشير إلى: حماية متساوية لحقوق الإنسان العائدة إلى الأفراد والجماعات، كما يستلزم فرض عقوبات متساوية وفق القانون وهو يسود على الحكومات، ويؤمن معاملة جميع المواطنين بالتساوي وأن يكونوا خاضعين للقانون وعلى القانون أن يحمي الجماعات الضعيفة من الاستغلال والتعسف.[1]

- **المساءلة والمحاسبة :** : أي يجب أن يكون جميع متخذي القرار في الدولة أو القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون استثناء، ولقد أعطت المنظمات الدولية أهمية كبيرة لهدا المؤشر وعلى رأسها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الذي وضع دراسات بشأن إقامة الحكم الراشد، وقد أكدت هذه الدراسات على كون المساءلة ضرورة ملحة للإصلاح توجب خضوع صناع القرار وأصحاب المناصب الإدارية والسياسية أمام مساءلة كل الشعب، والمؤسسات المعنية ودلك ضمن اليات متعددة. أي وجود آليات لضبط أداء السلطة والعمل على تقويم المؤسسات. وأيضا تعرفها هيئة الأمم المتحدة بأنها الالتزام من قبل المسؤولين في القطاعين العام والخاص بالقواعد التالي:[2]

- توضيح كيف يتم تنفيذ المهام ومبررات القرارات المتخذة فالقرارات لا بد أن تتخذ لسبب موضوعي يخص المصلحة العامة .

- التفاعل المباشر مع الانتقادات والمطالب التي تقدم من طرف المواطنين ووجوب والرد عليها .

- تحمل جزء من المسؤولية عن الأخطاء التي قد تقع، أو الفشل في بعض القرارات المتخذة.

- وجود آليات واضحة ومكفولة قانونا تتيح للمواطنين التحقق من مدى التزام السلطات ومتخذي القرار بمهامهم.

- وجود آليات واضحة للتعامل في حالة وقوع الأخطاء أو الفشل.

- **الفاعلية والفعالية: Effectivness and Efficiency** : بمعنى القدرة في إدارة المؤسسات العامة وتوظيف الموارد البشرية بالطرق الصحيحة والواضحة لكل أفراد المجتمع أي الوصول للأهداف التي وضع لأجلها.

- **العدل أو المساواة:Equity** : العدل وعدم التميز في الحقوق والحريات الإنسانية، أي تساوي الفرص بين كل افراد المجتمع الواحد لتحسين الأوضاع وتحقيق العدالة المجتمعية، بحيث تتوفر الفرص للجميع دون تميز من اجل تحقيق الحياة الكريمة لهم.

- **الرؤية الاستراتيجية: StrategicVision** : وتقوم على الشراكة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص من خلال اعتماد خطط طويلة المدى لأجل تطوير العمل والمجتمع، والعمل على تحقيق التنمية البشرية مع ضرورة

[1] -ينظر :غانم القاضي غالب وآخرون، حكم القانون لقاءات ومحاضرات، المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة (2005-2006)، ص 12.
[2] -كعيبوش عمر، مرجع سابق، ص29.

الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة، ودراسة المخاطر والعمل على إيجاد الحلول الاستراتيجية.

- **الاستجابة:Responsiveness** : أن تسعى كل جهود المؤسسات والعمليات المجتمعية إلى خدمة كافة المجتمع، والاستجابة لمطالبه بحيث لا تقتصر الخدمة على فئة دون الأخرى.

1.2-أبعاد الحكم الراشد

الحكم الراشد يقوم على منهجية متكاملة الأدوار بين فواعله الاجتماعية الثلاثة، كما أن الحكم الراشد ليس مرتبطا بالجانب السياسي فقط إنما يشمل جوانب أخرى متعددة الأبعاد التي تتفاعل مع بعضها البعض كالاقتصاد والإدارة. الهدف منها هو إدارة شؤون الدولة والمجتمع التي تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية المتمثلة في البعد السياسي المرتبط بطبيعة عمل السلطة السياسية، ومدى شرعيتها، والبعد التقني أو الإداري المتعلق بالجوانب التنفيذية، وعمل الإدارة العامة والحكومة ومدى كفاءتها وفعاليتها في إدارة الشؤون الاقتصادية والسياسية والتنموية، أما البعد الاجتماعي والاقتصادي المتعلق بطبيعة و بنية المجتمع المدني و استقلاليته ونشاطه، وطبيعة السياسات العامة في المجال الاقتصادي والاجتماعي ومدى تأثيرها في المواطنين من حيث الفقر الحياة إضافة إلى علاقتها بالاقتصاديات الخارجية. ومن هذا المنطلق فإن أبعاد الحكم الراشد مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض و غير قابلة للتجزئة وفق البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وهي:

- **البعد السياسي :** يعتبر الكثير من الدارسين أن البعد السياسي الركيزة الأساسية لتكريس الحكم الراشد، انطلاقا من طبيعة السلطة السياسية ومدى شرعيتها من حيث التمثيل و كيفية ممارسة الحكم وطريقة الوصول إليه، هل كانت وفق الآليات القانونية الديمقراطية القائمة على التداول السلمي على السلطة، والمشاركة السياسية وأن تكون قد تمت بطريقة تتوافق مع الإرادة الشعبية الحرة أم كانت على النقيض.

يقضي- البعد السياسي للحكم الراشد وجود مجموعة من السلوكيات التي تعكس في جوهرها الممارسات الديمقراطية مثل: حرية ونزاهة انتخاب الهيئات المركزية والمحلية. ويمكن قياس مدى مشاركة المواطنين في العملية السياسية من خلال الانضمام إلى الجمعيات والأحزاب السياسية ومؤسسات المجتمع المدني، أي درجة المشاركة في الحكم بين الرجال والنساء، بالإضافة إلى آليات المشاركة والإطار القانوني الذي تتميز به ،أيضا مدى توفر معايير الشفافية والنزاهة في الانتخابات. فهذا يجسد الرشادة السياسية كما لابد من تفعيل المشاركة السياسية بطريقة تضمن التعقيد المؤسساتي، أي لا مركزية من خلال منح بعض السلطات التقريرية للهيئات المحلية المنتخبة من اجل تفعيل الحكم الراشد المحلي، كما تشكل المشاركة أحد الحقوق الضامنة لاستقلالية القضاء، ومنع هيمنة السلطة التنفيذية أو تعسفها على باقي السلطات الأخرى.

لا يمكن الحديث عن وجود رشادة سياسية دون وجود منظومة سياسية تقوم على التمثيل والشرعية، هاتان القيمتان يجسدان العلاقة بين الحاكم والمحكومين الأمر الذي يفعل هذه العلاقة في اتجاه خدمة الصالح العام. وهذه

العلاقة لا تتحقق إلا في ظل النموذج الديمقراطي الذي يتيح ذلك وفق مجموعة من الآليات التي تحقق الاستقرار والأمن والسلم، الأمر الذي يساعد على تنظيم مختلف العلاقات داخل المجتمع تنظيما عقلانيا و تأطير الصراعات الداخلية بآليات مؤسسة ديمقراطية من أجل خدمة المجتمع ككل. كما تميز دولة الحق والقانون بوجود منظومة قانونية تكرس حماية حقوق الإنسان، فالديمقراطية تقتضي- مجموعة من الحريات كحرية التعبير، الصحافة، التنقل، حرية إنشاء الجمعيات والأحزاب السياسية وحرية الانضمام إليها، وهذا الاحترام يكون دون تمييز بين الأفراد تحت أي اعتبار. إذا فالبعد السياسي يكرس مدى شرعية السلطة الحاكمة، هده الأخيرة التي يجب أن تمثل جميع مكونات المجتمع مع تكريس مبادئ الديمقراطية التي تفرض دولة الحق والقانون من خلال ما يلي: [1]

- التفاعل الايجابي بين الأطراف الفاعلة وتعاونهم من اجل خدمة الصالح العام وتحقيق التنمية.

- تكريس آليات ديمقراطية من اجل تحقيق النزاهة في الانتخابات، وتوسيع دائرة المشاركة السياسية من اجل تحقيق الرشادة السياسية.

- تكريس وحماية الحقوق، والحريات العامة لكل أفراد المجتمع دون أي تمييز.

- البعد الإداري: يجسد هذا البعد بعمل الإدارة العمومية ومدى كفاءتها وفعاليتها، أي وجود جهاز إداري قوي وفعال يقوم بتأدية الوظائف الإدارية المسندة إليه بطريقة شفافة وسريعة. فالخدمة العمومية هي المؤشر الذي من خلاله تقاس الرشادة الإدارية لأي نظام سياسي من عدمها ، لذلك فإن فلسفة الحكم الراشد تقتضي- العمل على وتطوير الجهاز الإداري وتميته والانتقال من فكرة تقريب المواطن من الإدارة إلى تقريب الإدارة من المواطن. وجعله عنصرا فعالا في المجتمع و وعضوا مشاركا في التنمية[2]، وهذا لا يتحقق إلا الحرص على الجودة في الخدمات المقدمة له بعيدا عن الابتزاز والمحسوبية والرشوة وكل المظاهر البيروقراطية بمفهومها السلبي، والعمل على ايجاد مكاتب محلية لكل المصالح الوزارية من أجل السماح ببروز قرارات متوازنة تخدم التنمية الوطنية وتكون قائمة على فكرة التساوي في الحقوق والواجبات دون التمييز بين الريف والمدينة، وتقريب آليات اتخاذ القرار (الإدارة) من المواطن من أجل تفعيل الحكم الراشد المحلي. وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

- البعد الاقتصادي والاجتماعي: من بين المبادئ التي يقوم عليها الحكم الراشد هو تقليص دور الدولة في المجال الاقتصادي وفتح المجال للحريات الاقتصادية، لدلك نجد ضمن أبعاد الحكم الراشد البعد الاقتصادي الذي يتمحور حول تحقيق الرشادة الاقتصادية، حيث تلعب الدولة دورا كبيرا في تحقيق الرشادة الاقتصادية من خلال المرونة في القوانين والإصلاحات الاقتصادية، واحترام قواعد المنافسة الاقتصادية، إضافة إلى التزام الحكومات بالمعايير الدولية في المجال الاقتصادي ومحاربة الفساد الاقتصادي والدقة والشفافية في تقديم المعلومات والإحصائيات الدقيقة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي للدولة من أجل تحقيق الاستقرار الاقتصادي

[1] -المرجع نفسه، ص ص39-40.
[2] - المكان نفسه.

والاجتماعي. كما أن البعد الاقتصادي يتضمن بعدا اجتماعيا يتمحور حول تقديم الخدمات الاجتماعية، وتقويمها والعدالة في توزيع المنافع والمكاسب والتوظيف على أساس الجدارة والكفاءة، وليس العلاقات الشخصية للمسؤولين والتوزيع العادل للثروة، الأمر الذي يحقق الرضا لدى افرد المجتمع ويحقق الاستقرار الاجتماعي وانخفاض مستويات الفقر والأمية.[1]

إن البعد الاقتصادي والاجتماعي للحكم الراشد يرتبط بطبيعة المجتمع المدني ومدى استقلاليته عن الدولة من جهة، وطبيعة السياسات العامة في المجالين الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرهما في المواطنين من حيث ونوعية الحياة من جهة ثانية. ولقد أعيد النظر في وظائف الدولة في المجال الاقتصادي من خلال تركيز عملها فيما يلي:[2]

- العمل على تحقيق الاستقرار السياسي، وإعادة النظر في الإطار التنظيمي في المجال الاقتصادي.

- فتح المجال أمام القطاع الخاص والحد من دور الدولة في المجالات الاقتصادية حيث تصبح دولة حارسة.

- تحقيق الاستقرار في وضع الاقتصاد الكلي، وتخفيض حجم هيمنة القطاع العام.

ربط البنك الدولي بين الإدارة الرشيدة لموارد الدولة وديمقراطيتها، كما حدد ثلاثة أبعاد للحكم الراشد هي:

- شكل وطبيعة النظام السياسي (الهياكل والمؤسسات).

- اتخاذ القرارات من اجل استغلال موارد الدولة لتحقيق أهداف التنمية فيها وادارة العملية السياسية.

- القدرة على تخطيط وتنفيذ السياسات المناسبة من قبل الحكومات.

2-مدخل للقرار الإداري وعملية اتخاذ القرار

1.2-مفهوم القرار الاداري واتخاذ القرار

يحظى موضوع اتخاذ القرارات الإدارية باهتمام واسع من قبل الأفراد والمنظمات على حد سواء حيث تعددت الجهات التي حاولت إعطاء تعريف للقرار الإداري وذلك نظرا لاختلاف نظرة كل باحث والمدرسة الفكرية التي ينتمي لها. وهذا ما سيتم التطرق له من خلال:

-تعريف القرار لغة: قر بمعنى سكن واطمئن، قرر الأمر وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر[3].

-تعريف القرار اصطلاحا: تباينت التعاريف في شكلها لكن في مضمونها اتفقت حول أهمية القرار الإداري لأجل ضمان واستمرارية المنظمة. ومن أبرز التعاريف ما يلي:

[1] - مقري عبد الرزاق، الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 11.

[2] - كعيبوش عمر، مرجع سابق، ص 40.

[3] -ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ص3605

يعرف **نيجرو**(nigro) القرار الإداري بأنه: "الاختيار المدرك بين مجموع البدائل المتاحة في موقف معين يتطلب اتخاذ قرار بشأنه"[1] فالإدراك هنا يقصد به انه عملية صنع القرار الإداري هي عملية محكمة وتخضع لمجموعة من المعايير وليست ارتجالية وعشوائية.

كما عرفه **رابح سرير عبد الله** بأنه: «موقف يتطلب اختيار بديل من مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة أو إدارة أزمة معينة" أو "البت النهائي في قضية من القضايا المطروحة على الرئيس الإداري"[2]. ونلاحظ هنا أن القرار هو حل لمشكلة ما يرجحه متخذه انه الأنسب بين ما هو متاح من بدائل.

يعرف القرار الإداري بأنه: «إفصاح الإدارة بالشكل الذي يتطلبه القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من صلاحيات بمقتضى القانون واللوائح التنظيمية وذلك بقصد إحداث مركز قانوني متى كان جائزا وممكن لتحقيق مصلحة عامة". وهنا تم تعريف القرار الإداري من خلال السلطة التقديرية للإدارة العامة لأجل تحقيق أهم أهدافها آلا وهي المصلحة العامة. [3]

كما عرفه **موريس هوريو:**"كل إعلان للإدارة يستهدف احداث أثر قانوني من قبل الأفراد ويصدر عن سلطة إدارية في صيغة تنفيذية للتنفيذ المباشر." [4]

لقد عرف موريس هوريو القرار الإداري من خلال الهيئة المصدرة له كما أضاف له صفة الإلزامية والتي ليست موجودة دائما فهناك بعض القرارات ليست ملزمة للأفراد. ومن خلال هذه التعريفات لابد من الإشارة هنا أن هذه التعريفات تنبع من حقلين أولهما الإدارة العامة التي ترتكز على فكرة المفاضلة بين البدائل أما الحقل الثاني المتعلق بالعلوم القانونية التي ترى انه عمل يصدر عن سلطة إدارية أي رغم انه يتخذ من شخص لكنه يعبر عن سلطة عامة تهدف لإحداث أثر قانوني.

يتم تعريف عملية **اتخاذ القرار** بأنها «نظام متكامل من العناصر يبدأ من اثارة المشكلة مرورا بجمع المعلومات، اتخاذ القرار وتنفيذه." فاتخاذ القرار هو تحليل لكافة المتغيرات المشتركة والتي تخضع للتدقيق والتمحيص بحيث يتم إدخالها وإخضاعها للقياس العلمي ومعادلات البحث العلمي والأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة دقيقة ومناسبة، وفي الأخير الوصول إلى استنتاجات وتوصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ . فهو نشاط إنساني مركب يبدأ بشعور متخذ القرار بالشك حول ما يجب عمله

[1] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان،1992، ص83.

[2] -رابح سرير عبدالله، القرار الإداري، دار حامد للنشر،عمان،2012،ص22

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

[4] -برهان رزيق، القرار الإداري وتميزه من قرار الادارة،دمشق،2016،ص18

حيال المشكلة ، وتنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة[1] .

وتعرف عملية صنع القرار من خلال مراحلها التي تمر بها، لكن ما يهمنا في هذا الصدد هو عملية اتخاذ القرار والتي تعد أهم حلقة في موضوع القرارات الإدارية فالقرار يكون مجرد بديل الى حين اختياره والإقرار به.

ويمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه" عملية أو أسلوب المفاضلة العقلانية بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. "أي عملية الاختيار تتطلب عنصر مهم وهو الرشادة والعقلانية في اختيار أفضل ما هو موجود بأقل تكلفة واقل وقت.

2.2-خصائص عملية اتخاذ القرار الإداري

يتضمن القرار الإداري مجموعة من العناصر الجوهرية التي تميزه عن غيره من المواضيع الإدارية ويعتبر وجودها شرط أساسي أي لا وجود للقرار بدونها، فهي بمثابة الركائز الأساسية التي يقوم عليها فنقص إحدى هذه العناصر يعد عيب في القرار وهي على النحو الآتي:[2]

-**الاختصاص**: أي تحديد الجهة المخول لها صلاحيات اتخاذ القرار وهذا يتطلب توفر ثلاثة عناصر:

•عنصر موضوعي: مرتبط بتحديد الموضوعات التي يمكن لجهة معينة ان تتخذ قرار فيها وتكون ضمن دائرة اختصاصها.

•عنصر شخصي: يتمثل في الأشخاص الذين يلتزمون بتنفيذه، أي من هم مخاطبون بالقرار.

•عنصر زماني ومكاني: أي الحدود الزمانية والمكانية التي يكون فيها القرار ساري المفعول.

-**الشكل**: ويقصد به الصورة التي يتخذ فيها القرار سواء كتابة، شفهية، صريحة أو ضمنية.

-**السبب:** أي لماذا يتخذ القرار وما هي الأسباب والواقعة القانونية التي دفعت متخذ القرار لاتخاذه.

-**الإجراءات**: أي المراحل التي يمر بها القرار قبل ان يصبح رسميا فهو ليس أمر عشوائيا وتختلف هذه الإجراءات حسب كل موضوع وطريقة التعامل معه.

-**المحل:** أي الأثر القانوني الذي يترتب عليه والذي تريده الجهة المصدرة له.

-**الغاية:** أي الهدف المراد تحقيقه من هذا القرار فغياب هذا العنصر يجل القرار يتسم بعيب الانحراف.

---

[1]- عملية اتخاذ القرار ، مفهومها ، أنواعها ، مراحلها ، خصائصها، متاح عللا الرابط: -https://www.starshams.com/2021/06/decision-making.html، تاريخ التصفح: 2023/06/05.

[2] نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص77- 82.

وتوفر هذه العناصر يعتبر شرط أساسي لاكتساب القرار عنصر الشرعية وأي نقص في هذه العناصر كما سبق وأن ذكرنا يعتبر عيب قانونيا يهدد القرارات بالإلغاء.

2.3-أنواع القرارات الإدارية

تعددت تصنيفات القرارات الإدارية وفق المعايير المتخذة كمرجع في هذا الصدد، فهناك من صنفها حسب أهميتها في حين ذهب آخرون لتصنيفها وفقا لأساليب اتخاذها بالإضافة لاتجاه أخر صنفها وفق برمجتها وجدولتها إلا أن من أكثر التصنيفات شيوعا نجد تلك التي قسمتها حسب المستوى الإداري الذي أصدرها: قرارات استراتيجية، قرارات تكتيكية، قرارات تنفيذية.

-**القرارات الاستراتيجية:** 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 والإمكانيات وتخطيط على مستوى عال، بالإضافة الى أنها تشرك جميع الأطراف المعنية في عملية التنفيذ وعلى سبيل المثال تحديد رؤية جديدة للمنظمة أو انتهاج سياسة عامة جديدة.[1]

-**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.[2]

-**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 العطل المرضية وغيرها.

3.3-مراحل عملية صنع القرارات الإدارية

تعد عملية صنع القرار من أكثر العمليات تعقيدا فهي تمر بعدة خطوات يتم من خلالها اتخاذ القرار الذي يتناسب مع الظروف والإمكانيات الموجودة. لخصها "**هيربرت ار سيمون**" في كتابه اتخاذ القرارات الإدارية كالتالي:

-**تحديد المشكلة:** أولى خطوات اتخاذ القرار وأصعبها فهي تتطلب التحديد الدقيق للمشكل الموجود والأسباب التي أوجدته وكل الظروف المحيطة به. فإذا تم تحديد المشكلة بشكل خاطئ هذا يعني الوصول لحلول وقرارات خاطئة لذلك تعد هي الحلقة الأساسية في عملية اتخاذ القرار كما أنها تتطلب وقت وجهد.

---

[1] ناديا أيوب،نظرية القرارات الادارية، جامعة دمشق،سوريا،1989، ص ص 34-64.

[2] -Ansoff،op.cit،p30.

-مرحلة جمع المعلومات: في هذه المرحلة يتم الاستناد على نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة، حيث يتم جمع المعلومات من مصادرها الأولية عبر الاتصال المباشر بالجهات ذات العلاقة أو عبر الزيارات الميدانية، التقارير والسجلات الخاصة بالمنظمة كما يجب التأكد من صحتها تفاديا لوجود أي تشوه في المعلومة. ويتم تبويبها وتصنيفها لأجل الوصول لقرارات فعالة. كما يجدر الإشارة هنا الى انه يوجد نوعان من المعلومات: معلومات يمكن التحكم فيها لأنها تخضع لسيطرة المنظمة كالبيانات المتعلقة بالجوانب التنظيمية، ومعلومات يصعب التحكم فيها والتي تكون متعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة كالأوضاع الاقتصادية والسياسية على سبيل المثال.

-مرحل اقتراح البدائل: غالبا لا توجد مشكل ليس لها سوى حل واحد، بل 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 وتحمل مسؤولية نتائجها.

- مرحلة اختيار البديل الأفضل: وهذه أهم مرحلة فالقرار الذي يتخذ يكون فيه نسبة من المخاطرة، فبعد الدراسة الشاملة للبدائل المقترحة والإحاطة بكل جوانبها يتم اختيار البديل العقلاني والرشيد من بينها أي وفق حسابات الكلفة والمنفعة والوقت.

-مرحلة تنفيذ القرار: هناك اعتقاد خاطئ لدى صناع القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل على العكس تماما ففي هذه المرحلة يتم وضع البديل موضع التنفيذ وهذا بتحديد الوقت اللازم و الأفراد المعنيون بتنفيذ وتحديد الإجراءات والوسائل لتفادي وجود أي انحرافات على مستوى التنفيذ.

-مرحلة متابعة التنفيذ: للتأكد من سلامة القرار وقدرته على تحقيق الأهداف لابد أن تكون هناك رقابة ولكن ليس في المرحلة الأخيرة فقط، بل هي موجودة في كل المراحل لأجل التعديل والتصحيح فالاكتشاف المبكر للمشاكل يقلص من حجمها كما أنها تنمي هذه العملية روح المسؤولية لدى المرؤوسين.

ويرى «سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:[1]

- اكتشاف مسببات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل وطرق العمل الممكنة.
- الاختيار بين سبل العمل لاختيار انسبها.

3-انعكاسات فلسفة الحكم الراشد على عملية صنع واتخاذ القرارات في المنظمات

تعددت الاتجاهات والنظريات التي حاولت دراسة عملية صنع واتخاذ القرار ففعالية هذا الأخير مرتبطة بمدى رشادة الأسلوب الإداري الذي تتبناه المنظمة. فنجد أن نموذج الحكم الراشد دفع الى إعادة النظر في فلسفة القرار الإداري وجعله أكثر فعالية بالنظر للأسس التي يقوم عليها كالمشاركة والشفافية والمسائلة

[1]- صنع القرار، متاح على الرابط: http://biala.50webs.com/page_mana/manag_05.htm، تاريخ التصفح: 2023/07/15.

فعملية صنع واتخاذ القرار تعد من أكبر المسؤوليات لأنها تقوم بإخراج السياسات من جانبها النظري وتضعها حيز التطبيق بل وهي اللبنة الأساسية فكل السياسات والبرامج ما هي إلا قرارات فحتى تبني فلسفة الحكم الرشد تكون بموجب قرار.

وهذا يدل على الأهمية التي تكتسيها عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية. وكيف يمكن ان تنعكس مبادئ الحكم الراشد على جودة القرارات الإدارية لأجل خلق إدارة محلية منسجمة لابد ان تتوافق ومقتضيات التطورات التنظيمية.

ومن بين الآليات الكفيلة برفع مستوى أداء قدرات المنظمات الإدارية وترشيد قراراتها يمكن ذكرها على النحو التالي:

-ترشيد القرارات يقتضي توافر المعلومات والتشاور حول البدائل المختلفة والإجماع حول البديل الذي يرجح انه يؤدي لتحقيق الأهداف ويقلل النفقات.[1]

-جودة القرار الإداري تقوم على الشفافية في المعلومات والمشاركة الواسعة لكل فواعل المنظمة والمسائلة التي تتبع هده العملية في حال وجود تجاوزات.

-كلما كانت عملية صنع القرار أكثر شمولا لكل الأطراف كانت القوانين واللوائح الصادرة عنها أكثر تعبيرا واستجابة لاحتياجات المواطنين.

-حماية حرية الإعلام كآلية لمعرفة أراء المواطنين وإيصال المعلومة كما هي دون أي تشويه لضمان جودة القرار الذي سيتخذ.

-الحد من هيمنة المسؤول الحكومي وتقليل من المركزية إي إعطاء الجانب الغير الرسمي في التنظيم الحق في المشاركة وبناء الثقة بين كل أطراف التنظيم.

-ضرورة وجود الاستقرار السياسي فغيابه يجعل مستوى الشرعية يتدنى والتي هي من أهم الشروط التي يجب توفرها في القرار الإداري.[2]

-تفعيل وتقوية الأجهزة الرقابية لتقوم بمهامها وضبط الانحرافات وتداركها في حال ما تم حدوثها.

- يمكن تحقيق عملية ترشيد القرارات عبر تخصيص الموارد واختيار الحلول الأكثر فعالية من حيث الكلفة والوقت الى جانب استخدام التكنولوجيا الحديثة المساعدة لتحليل البيانات وتوفير التقارير الدقيقة للوصول للقرارات المناسبة.

[1]-John ,D sullivan,translated from CIPE feature service,January,2004,p12-21.

[2]-بن عبد العزيز خيرة، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الاداري وتحقيق متطلبات الترشيد الاداري، مجلة الفكر، ع08، ص ص 316-337.

-توفير الدعم والمساعدة للموظفين في مجال اتخاذ القرار من خلال تدريبهم وتكوينهم حتى يتمكنوا من تقديم الخدمات بشكل أكثر كفاءة ويتم عن طريق التدريب المستمر.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول إن عملية ترشيد القرارات الإدارية وفق مقاربة الحكم الراشد تتطلب الإلمام التام والشامل لكل مبادئ هذه المقاربة وأي خلل فيها يعني بالضرورة فشل هاته العمليات لان الحكم الراشد هو فلسفة متكاملة تتطلب الإحاطة بكل جوانبها.

خاتمة:

تأسيسا على ما سبق يمكن القول إن الحكم الراشد من أهم النماذج التي تعتمدها المنظمات الحديثة في التسيير سواء في الدول المتقدمة أو النامية، ويرجع هذا للنتائج التي تحققها في تنمية وتطوير المنظمات. إضافة إلى أن عملية صنع القرار ليست بالأمر السهل لكونها من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق المسؤولين. وحتى تكون أكثر فعالية لا بد ان تخضع للمبادئ الأساسية التي يقوم عليها الحكم الراشد كاحترام الحريات والتحلي بالشفافية واعتبار المواطن شريك فعلي وليس مجرد متلقي للقرارات، ونجاحها مرتبط بالنتائج التي تحققها واي انحراف سيخضع صاحبه للمساءلة فالحكم الراشد هو نظام متكامل يضمن مجموعة من العمليات المتداخلة التي تحقق الفعالية والكفاءة للقرارات من جهة والتكيف مع المتغيرات البيئية من جهة أخرى. وعلى ضوء ما تم تقديمه تم التوصل الى النتائج التالية:

-تساهم مقاربة الحكم الراشد في تحسين جودة القرارات وتمكينها من اكتساب المشروعية من خلال إشراك جميع الفواعل التنظيمية.

-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 الراشد.

-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.

واعتمادا على النتائج السابقة يمكن تقديم هذه التوصيات التالية:

-لابد من توفير كل الآليات التي تسمح بالتطبيق الفعلي لفلسفة الحكم الراشد ككل وليس جزئيا.

-فتح قنوات الاتصال وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يسمح فيه بإشراك كل الفواعل الرسمية وحتى الغير رسمية في صنع واتخاذ القرار.

- احترام اللوائح التنظيمية التي تفسر خطة العمل وفق نموذج الحكم الراشد حتى يكون هناك تصور شامل لكل افراد المنظمة لما ستقوم به المنظمة ومعرفة ادوارهم.

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

1.1-الكتب:

-ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة.

-برهان رزيق، القرار الإداري وتميزه من قرار الادارة،دمشق،2016.

--رابح سرير عبدالله، القرار الإداري، دار حامد للنشر،عمان،2012.

-- زهير الكايد عبد الكريم، الحكمانية : قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية الإدارية، القاهرة ،2003.

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

غانم القاضي غالب وآخرون، حكم القانون لقاءات ومحاضرات، المركز العربي لتطوير حكم القانون والنزاهة ،2005-2006

- مقري عبد الرزاق، الحكم الصالح وآليات مكافحة الفساد، الدار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.

نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1992.

2.1-الدوريات والمجلات:

-بن عبد العزيز خيرة، دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الاداري وتحقيق متطلبات الترشيد الاداري، مجلة الفكر، ع08.

- بوريش رياض، الحكم الراشد والدول النامية مقاربة نظرية، دراسات استراتيجية، ع. 15.

3.1-الدراسات غير المشورة والملتقيات:

- عمر كعيبوش، ترسيخ الحكم الراشد كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة مقاربة تحليلية «دراسة في واقع التجربة الماليزية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2015/2014

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

-قندوز عبد الكريم، الشفافية والمساءلة كمدخلين للحكم الراشد للحد من ظاهرة الفساد، مداخلة في ملتقى سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، 04-05 ديسمبر 2007.

4.1- المواقع الالكترونية:

- إسماعيل عبد الفتاح عبد الكافي، معجم مصطلحات حقوق الإنسان.

.Availablefrom http ://www.ao-academy.org/docs/moajam.pdf

- عملية اتخاذ القرار ، مفهومها ، أنواعها ، مراحلها ، خصائصها، متاح عللا الرابط:

https://www.starshams.com/2021/06/decision-making.html

[1]- صنع القرار، متاح على الرابط: http://biala.50webs.com/page_mana/manag_05.htm

2- المراجع باللغة الإنجليزية:

-Ansoff(I.H) corporate strategy,Mcgraw hill book co.new yorm,1965.

-John ,D sullivan,translated from CIPE feature service,January,2004