تفعيل استراتيجية التنمية المحلية في اطار الحوكمة
(رؤية استراتيجية)

ا.م كفاح عباس محيميد
جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الاعمال
kefah.ailjanabi@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلقاء الضوء على بعض المفاهيم التي تعرض دور الحوكمة في التوجهات التنموية للإدارة المحلية ومعطيات الإصلاح المطلوبة . إذ أن عملية الإصلاح بأبعادها المختلفة تستند على قاعدة الرشادة في أسلوب الإدارة، وبالتالي البحث عن الآليات الكفيلة لحشد جهود المجتمع المحلي لرفع مستوى أداء وقدرات الإدارة المحلية، وان الغرض من البحث هو تسليط الضوء على دور الحوكمة في منظمات القطاع العام، وعدت استراتيجية التنمية المحلية ومنظمات الحوكمة بأبعادهن الرئيسية والفرعية هي متغيرات البحث وفقا للرؤيا الاستراتيجية وانسجاما مع أدبيات التوجه الإصلاحي الذي بات مطلوبا في البيئة المحلية للعراق، اذ ان البناء برؤيا متجددة لدولة عصرية يتطلب الاتساق مع سمات التطورات العالمية والمحلية وامتلاك قدرات متطورة للمساهمة في البناء وتحقيق التنمية.

واختيرت الادارة المحلية لمحافظة صلاح الدين وتوابعها الادارية ميدانا لتشخيص تلك المنطلقات، ووظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي ليكون نموذجا ونقطة انطلاقه نحو استطلاع أراء (المجالس والادارات المحلية)، وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث، وبلغ حجم العينة (30) فردا . وتم تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية وباستخدام البرنامج الاحصائي(SPSS)، وتوصل البحث إلى مجموعة من التوجهات المطلوبة للإصلاح وانه من اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث انه لم تشهد البيئة العراقية أي من البرامج التنموية الطموحة، وان وجد البعض منها في حدود محافظات مستقرة امنيا، فضلا عن تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من أمكانية تفعيل استراتيجية التنمية المحلية في اطار الحوكمة وكانت اهم توصية ولكي تتمكن الحكامة المحلية من أن تكون في مستوى تطلعات المواطنين والسلطات العمومية وفي مستوى التحديات التي تنتظر المجتمع فإنه يتعين القيام بإعادة تأهيل حقيقي سواء من طرف الدولة أو من طرف الجماعات المحلية نفسها .

الكلمات المفتاحية : استراتيجية التنمية المحلية، منظمات الحوكمة، رؤية استراتيجية .

Activating the local development strategy within the framework of governance
(a strategic vision)

Kefah Abbas Mahameed Al-Janabi
University of Tikrit –Collage of Administration and Economics

Abstract

The current research aims to shed light on some concepts that present the role of governance in the development directions of local administration and the

required reform data. As the reform process in its various dimensions is based on the rule of wisdom in the management style, and thus the search for mechanisms to mobilize the efforts of the local community to raise the level of performance and capabilities of local administration, and that the purpose of the research is to shed light on the role of governance in public sector organizations, and promised the local development strategy and organizations Governance in their main and subsidiary dimensions are the research variables according to the strategic vision and in line with the literature of the reform trend that has become required in the local environment of Iraq, as building with a renewed vision of a modern state requires consistency with the features of global and local developments and possessing advanced capabilities to contribute to building and achieving development. The local administration of Salah al-Din Governorate and its administrative subordinates were chosen as a field to diagnose these starting points, and they employed these parts in a logical and practical context to be a model and a starting point for opinion polls (local councils and administrations). The sample is (30) individuals. The data were analyzed for the answers of the research sample, and hypotheses were tested using a number of statistical tools and tools and using the statistical program (SPSS), and the research reached a set of directions required for reform, and one of the most important conclusions reached by the research is that the Iraqi environment did not witness any of the ambitious development programs. And if some of them are found within the borders of stable security governorates, as well as presenting a set of recommendations that enhance the possibility of activating the local development strategy within the framework of governance, and it was the most important recommendation and for local governance to be able to meet the aspirations of citizens and public authorities and at the level of the challenges that await society. Real rehabilitation needs to be undertaken either by the state or by the local communities themselves.
Keywords:Local development strategy ,Governance organizations, a strategic vision.

(تفعيل استراتيجية التنمية المحلية في اطار الحوكمة(رؤية استراتيجية)

المقدمة :

أن تطوير وتنمية المجتمع المحلي يتوقف على مدى الإدراك بالتوجهات التنموية، واصلاح وتطوير الإدارة المحلية الذي أصبح حتمية أولى على جدول أولويات المجتمعات، إذ أن وجود نظم الإدارة المحلية الرشيدة المؤهلة خطوة أساسية على هذا الطريق. وبالطبع فإن بناء نظام متطور للإدارة المحلية لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو قرارات خاصة بذلك. وإنما لابد من الانسجام بين ما تقدمه القوانين وبين ظروف ومقتضيات التطور والاصلاح. ضمن إطار عام من الشفافية والإفصاح والمساواة في الفرص، وهو ما تؤكده تقارير الأمم المتحدة الإنمائية التي تصدر سنوياً والتي تشير الى أن الحوكمة تُركز على ثلاث صفات اساسية وهي: المشاركة، الشفافية، المساءلة، بالإضافة إلى بعض الصفات الأخرى، ومن هذا المنطلق تبدو أهمية دراسة الحوكمة الجيدة في علاقتها بالتنمية المحلية، ولعل ذلك ما يفسر تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم الحكامة كنموذج جديد للتنمية وآلية لتحسين الإدارة اللامركزية على جميع المستويات والميادين، وبما أن الهدف من الحكامة تحسين ووضع آليات للتدبير الرشيد والجيد للجماعات المحلية بغية تحقيق تنمية محلية شاملة، خاصة وأن حجم الاختلالات التي

تعيشها هذه الأخيرة تستدعي سرعة التدخل، وذلك انسجاما مع أدبيات التوجه الإصلاحي الذي بات مطلوبا في البيئة المحلية .

وفق هذا المنظور، تتأكد حقيقة أن الحوكمة المحلية شرط جوهري لا يمكن التجاهل عنه لتحقيق التنمية الشاملة للجماعة، وسبيل لتعزيز الديمقراطية "التشاركية" التي تفضي بدورها إلى تحديد الأهداف وتحسم في مدى فاعلية تحقيقها، كما تستدعي بالضرورة انخراط الفاعلين المحليين في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ برامج التنمية. وهكذا يمكن لنا أن نتساءل عن ما هية العلاقة بين مفهوم الحوكمة المحلية والتنمية؟ وكيف يمكن تحقيق تنمية تؤسس لحوكمة محلية جيدة وفي مستوى التطلعات؟

المحور الاول : منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بمفهوم الحاكمية عموما والحاكمية المحلية خصوصا وذلك بعد ظهور التوجهات العالمية التي تدعو إلى مشاركة أفراد المجتمع في القرارات التي تهمهم وتعمق الأفكار الديمقراطية والحرية وغيرهما، حيث ظهرت رؤى فلسفية جديدة تؤكد على أهمية إدارة السكان المحليين لشؤونهم المختلفة ومن خلال مجالس محلية منتجة ومنظمات مجتمع مدني فعالة حيث تشكل هذه الأبعاد الثلاثة الحلقة المتكاملة للنشاطات المحلية الناجحة وعلى الصعيد النظري فما زال هذا الموضوع بحاجة إلى بناء اطر مفاهيمية وفلسفية تأخذ بنظر الاعتبار الاختلافات بين السكان المحليين أما على صعيد التطبيق في البيئة المحلية العراقية اليوم، فهي لازالت تعاني من العديد من التحديات وما حصل فيها من اختلالات هيكلية حكومية ومجتمعية واقتصادية خلال المرحلة الحالية، والذي انعكس على انماط ادارة الحكم،الامر الذي يؤكد الحاجة لتبني منهج الحوكمة (الادارة الرشيدة) كآلية تستند على تشكيلة من القوانين والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة واتخاذ القرار بمشاركة جميع الاطراف ذات المصلحة في صنع القرار، والعمل على تعزيز مبدأ الحق في الديمقراطية وأهمية مشاركة المواطنين في القضايا العامة لمجتمعاتهم ولأوطانهم، مما يمكنهم من المساهمة في تحديد حاجاتهم وأولوياتهم التنموية والمشاركة في صنع القرار الاقتصادي والاجتماعي الخاص بهم وبأسرهم وبالمجتمع الذي يعيشون فيه .

وهكذا يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤل الاتي :

- هل تعتبر البيئة المحلية في العراق بيئة مناسبة وجاهزة لتطبيق معايير وقواعد الحوكمة ؟
- ما هو مستوى وجود آليات الحوكمة المحلية (المشاركة، الشفافية، المساءلة) في البيئة المحلية.
- هل تطبق الوحدات المحلية العراقية مبادى الحوكمة في ممارسة نشاطاتها التنموية ؟
- كيف يمكن دعم وتعزيز مبادئ الحوكمة في هذه البيئة المحلية العراقية ؟
- هل لأليات الحوكمة المحلية دور في التوجه الاستراتيجي للتطوير والإصلاح في الإدارة المحلية.

ثانيا: أهداف البحث :يهدف البحث إلى

- اغناء الجانب المعرفي لموضوع الحوكمة من خلال التعرف على ماهية الحوكمة المحلية .
- التعريف بأهمية الحوكمة الرشيدة بالنسبة لنظام الحكم المحلي، وإلقاء الضوء على واقع ومفهوم الحوكمة المحلية في العراق.

- دعم مبادئ الحوكمة في الوحدات المحلية، وبيان دور الحوكمة في استراتيجية التنمية المحلية.

ثالثا: أهمية البحث: وعلى هذا الأساس فان أهمية البحث تنبع من أهمية الحاكمية المحلية في الوقت الحاضر وزيادة الاهتمام بها على المستوى العالمي والإقليمي وزيادة إعطاء الحريات للوحدات المحلية مما يجعلها في حاجة متزايدة إلى الحاكمية المحلية .

رابعا: الفرضيات : تتمحور فرضيات البحث حول ما يلي:

- تستخدم الادارة المحلية عينة البحث آليات الحكم الراشد في التعامل مع توجهات التنمية المحلية.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة مع توجهات استراتيجية التنمية المحلية .
- تشكل آليات الحوكمة المحلية نقطة للنهوض في استراتيجية التنمية المحلية وإصلاح نظام الإدارة المحلية في العراق.

خامسا: منهج البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستناد إلى واقع المعلومات المتوفرة في الكتب والدراسات والمؤتمرات ومصادر المعلومات الالكترونية المتوفرة، فضلا عن اجراء دراسة ميدانية محدودة بمحافظة صلاح الدين للوقوف على واقع تبني اليات الحوكمة .

المحور الثاني : الاطار النظري

أولا : الحوكمة المحلية: المفهوم والاليات

أ- **المفهوم** : يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، قدم من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وهو ما تم ترجمته للعربية واتفق على تعريفه بالإدارة الرشيدة سواء للشركات تحديدا أو الاقتصاد بصورة عامة (لطفي،2005، 693)، وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

- فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (Alamgir ,2007 ,7).
- وعرفته الأوساط العلمية على انه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون (سندس، 2006، 5).
- كما ينظر للحوكمة على إنها وسيلة لتعزيز الشفافية والمساءلة (ابو غزاله، 2006 :4).

في ضوء ما تقدم نرى ان الحوكمة هي نظام للإدارة الرشيدة وأكثر شمولية يتعدى الطابع الاقتصادي والتجاري سواء كانت إدارة عامة أو خاصة . يشمل مجموعة من القواعد والمبادئ والإجراءات الهادفة إلى تحقيق التوفيق والتوازن بين أصحاب المصالح المتعارضة، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات فيما بينها ضمن إطار عام من الشفافية والإفصاح والمساواة في الفرص. وهي بهذا المعنى تعني وضع الضوابط ووسائل الرقابة التي تضمن حسن الإدارة المحلية وتعكس مدى الاهتمام بالمصالح الأساسية للمجتمع في كافة المجالات .

إن محاولة الانتقال بمفهوم الحوكمة من المستوى المركزي إلى المستوى المحلي يسمح بالمقارنة بين مفهومين أي بين مفهوم (الحكومة والحوكمة)، فالحكومة كمفهوم هي سلطة عمومية ما يشير إلى

المؤسسات الرسمية للدولة، والتي في ظلها تتخذ القرارات في إطار إداري وقانوني محدد وتستخدم الموارد بطريقة تخضع للمساءلة المالية، بينما مفهوم الحوكمة يجعل من مفهوم الحكومة مجرد فاعل في صنع القرار إلى جانب فاعلين آخرين يكتسبون بدورهم أهمية بالغة كالشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين ومكونات المجتمع المدني، أي أن الحوكمة تشمل الحكومة بالإضافة إلى هيئات أخرى عامة وخاصة لتحقيق نتائج مرغوبة(الفهداوي وشريف، 11،2008) .

ان التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدها العالم في اواخر القرن العشرين انعكست بشكل او بأخر على دور الدولة , حدث الانتقال في نظام حكم محلي تسيطر فيه المجالس المحلية المنتخبة الى نظام حكم محلي يشارك في تحمل المسؤوليات والسلطات والموارد الى جانب هذه مجالس القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية وهذا يدعى ب (الحوكمة المحلية) :

- وهي تعني استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحسين نوعية حياة المواطنين وتحقيق رفاهيتهم، وذلك برضاهم عبر مشاركتهم ودعمهم (نصر الدين، 2012، 23) .
- ويرى اخرون بانها الادارة الفعالة للشؤون العامة المحلية من خلال مجموعة من القواعد المقبولة والمشروعة من اجل دفع وتحسين القيم التي ينشدها الافراد والجماعات في المجتمع المحلي (المنوفي واخرون، 2001، 9).
- ان الحوكمة المحلية لا تقتصر على توفير الخدمات المحلية وانما تستلزم الحفاظ على الحريات والحقوق للسكان المحليين عبر توفير بيئة مناسبة للمشاركة الديمقراطية والحوار المدني وتحقيق التنمية (العلواني، 2006، 79) .

ب- **اليات الحوكمة** : يشير الحكم الراشد إلى ضرورة الإنتقال من الحالة التقليدية للحكم إلى الحالة أكثر تفاعلا وتكاملا بين الأركان والعناصر الرئيسية المكونة له، والتي تشكل أساسا من الإدارة الحكومية للقطاع العام، وإدارة القطاع الخاص بفعاليته المختلفة(اوزال، 2009، 22)،وتختلف آليات الحوكمة المحلية الرشيدة ومعاييرها وفقا لاختلاف وجهات نظر الدارسين حولها، وتتنوع الاليات بين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والادارية، ولا تشمل اداء الدولة ومؤسساتها فحسب بل تتجاوز الى المؤسسات غير الرسمية من المجتمع والاحزاب، فعلى سبيل المثال اعتمد البنك الدولي مجموعة من الاليات يمكن الاشارة الى ابرزها(المشاركة، والمنافسة، والشفافية، والمساءلة والمحاسبة)، واعتمد برنامج الامم المتحدة الانمائي على مجموعة من الاليات والمعايير مثل (المشاركة، وحكم القانون، والشفافية، والاستجابة، والمساواة، والتوافق والفعالية والمحاسبة والرؤيا)، ونحاول التركيز على ثلاثة من الاليات في هذا البحث التي نعتقد اليوم ذات اهمية كبيرة للإدارة والتنمية المحلية وهي (المشاركة، والشفافية، والمساءلة) ونعرض لها وفق ما حددها البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وذلك عبر تحديد ماهية الآليات الأساسية للحوكمة المحلية الرشيدة والتي نبينها بالجدول رقم (1) وهي كالآتي :

جدول (1) الاليات الاساسية للحوكمة المحلية الرشيدة

المشاركة	بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة تعبر عن مصالحهم وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات. وفي إطار التنافس على الوظائف العامة، يتمكن المواطنون من المشاركة في الإنتخابات واختيار الممثلين في مختلف مستويات الحكم. ويمكن أن تعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية .
المساءلة	يخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة. وهي مطلب رئيسي لتعيل الحكم الراشد من خلال وضع معايير لقياس أداء المواطنين والمسؤولين الحكوميين، فضلا عن آليات الرقابة وتقييم أداء القطاع العام الإقتصادي والمالي، وفعالية صياغة السياسات وتنفيذها، والكفاءة في استخدام الموارد والسيطرة على النفقات ومراجعة الحسابات الداخلية والخارجية، فانعدام المساءلة يؤدي إلى الحد من كفاءة الحكومة والدعم الإداري والتشغيلي،
الشرعية	قبول المواطن المحلي لسلطة هؤلاء الذين يحوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونها في إطار قواعد وعمليات واجراءات مقبولة وأن تستند إلى حكم القانون والعدالة، وذلك بتوفير فرص متساوية للجميع.
الكفـــــاءة والفعالية	ويعبر ذلك عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشاريع تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الإستفادة من الموارد المتاحة.
الشفافية	إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي. ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية الأجهزة المحلية. وكذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة. كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والاجراءات ونتائج الأعمال.
الإستجابة	أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية، والاستجابة لمطالبها، خاصة الفقراء والمهمشين، وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي

المصدر : أمين، عواد المشاقبة والمعتصم بالله، داوود علوي، (2012)، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد (إطار نظري)، الطبعة الأولى، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 66 – 58 .

ثانياً : التوجهات الاستراتيجية للتنمية المحلية : المفهوم والتوجهات :

1- **المفهوم** : أدى التزايد في المسؤوليات الحكومية إلى تركز سلطة صنع القرار التنموي في أيدي الحكومات المركزية، ونجم عن هذا الوضع ثغرات ومشكلات تنموية عديدة كان من أهمها ازدياد حدة الفوارق الاقتصادية والاجتماعية المكانية، سواء على مستوى الأقاليم أو المناطق أو التجمعات السكانية، الأمر الذي جعل الهيئات الأهلية والشرائح السكانية في كثير من الأحيان غير راضية عن القرارات التنموية للحكومات المركزية، وللتنمية كمفهوم عام ثلاث مستويات:

- الأول عالمي أي المشاريع المشتركة بين أغلب دول العالم في إطار اتفاقيات للتعاون مثلا.
- الثاني على المستوى الوطني ويهم المخططات والبرامج التي تضعها الدولة قصد النهوض بكافة القطاعات.

- الثالث وهو المستوى المحلي وهو المجال الذي تكون فيه التنمية أقرب إلى المواطنين وتتكلف بالبرامج التنموية الادارات المحلية .

ويقوم مفهوم التنمية المحلية على عنصرين رئيسيين هما :

1. المشاركة الشعبية في جهود التنمية المحلية، والتي تقود إلى مشاركة السكان في جميع الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ونوعية الحياة التي يعيشونها معتمدين على مبادراتهم الذاتية.
2. توفير مختلف الخدمات ومشروعات التنمية المحلية بأسلوب يشجع الاعتماد على النفس والمشاركة.

أما من حيث الأهداف المرجوة منها فإن التنمية المحلية تهدف إلى الآتي :

1. تطوير عناصر البنية الأساسية كالنقل والمياه والكهرباء حيث يعتبر النهوض بهذه القطاعات أساسا لعملية التنمية ولتطوير المجتمع المحلي.
2. زيادة التعاون والمشاركة بين السكان مما يساعد في نقل المواطنين من حالة اللامبالاة إلى حالة المشاركة الفاعلة.
3. زيادة حرص المواطنين على المحافظة على المشروعات التي يساهمون في تخطيطها وتنفيذها.

ورغم الاختلاف وتباين وجهات النظر حول مفهوم التنمية المحلية إلا أنه يمكن تعريفها:

- بأنها السياسات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة لإحداث تغيير مرغوب فيه في المجتمعات المحلية بهدف رفع مستوى المعيشة وتحسين نظام توزيع الدخول.
- أوهي عبارة عن تلك العملية التي يعمل من خلالها قطاعي العام والخاص جماعيا على خلق الظروف الأفضل لتحقيق نمو اقتصادي ومستوى حياة أفضل للجميع
- إن استراتيجية التنمية المحلية.. تمثل خطة عمل لتحقيق نموا عادلا في المجتمعات المحلية، يتم تطويرها واستدامتها من خلال المشاركة، وذلك بغية تحسين مستوى نوعية الحياة لجميع المواطنين.

وتهدف استراتيجية التنمية المحلية إلى (عيويده، 11،2003) :

1) توفير بيئة محلية تنافسية لنشاطات الأعمال، وتنشيط نمو شركات المنشئات المحلية.
2) وجود قوى عاملة في تطور متزايد، وجعل بيئات نشاطات الأعمال برمتها بيئات مواتية.
3) تسهيل الترابط الاقتصادي لنشاطات الأعمال على نحو عنقودي، وتشجيع ميلان استثمارات القطاع الخاص نحو ما يفيد المصلحة العامة.
4) تعزيز العمل بالشراكة بين القطاعين العام/الخاص والاستثمارات في المجالات غير المادية أو المرنة (مثلاً، تطوير الموارد البشرية، ترشيد الإجراءات التنظيمية).

2. توجهات الحوكمة : ينبغي أن تخرج استراتيجية التنمية المحلية بمخرجات هامة، وينبغي أن تترجم الاستراتيجية إلى خطة (خطط) عمل محددة بوضوح، مع جدول زمني وتعيين من المسئولين عن التنفيذ لها وما هي الطرق المتبعة للقيام بمساءلة جميع ذوي الشأن. أما القضايا الأساسية في عملية متابعة استراتيجية التنمية المحلية بغية تحقيق نجاحها فتكون من خلال:

- تحويل استراتيجية التنمية للمدينة الى عمل مؤسسي.
- تحديد مدى التأثير على عملية تخفيف الفقر.

من هنا تتجسد أهداف التنمية المحلية عبر توجهات تستخدم التخطيط الإستراتيجي كوسيلة لتحقيقها, فمن خلال التوجهات التنموية نصل إلى الأفكار التخطيطية التنموية لتحقيق التمازج الطبيعي والوظيفي بين الإنسان والبيئة، وتأخذ التوجهات المحاور التالية والتي نبينها في الجدول رقم (2):

جدول (2) محاور توجهات الحوكمة

ت	المحاور	التوجه
1	**توجهات لتنمية الموارد الطبيعية والبيئية**	تشمل دراسة الطبيعة ومحيطها ومكان مواقع الأشياء وارتباطاتها مثل تخطيط المدن والقرى وأماكن العمل والترفيه والسياحة والخدمات وسبل المواصلات واستصلاح الأراضي....الخ
2	**توجهات التنمية السكانية**	وتشمل دراسة جميع النواحي السكانية والبشرية وتشمل (الحجم المطلق – التركيب الهرمي – التوزيع – الكثافات – التركيب الجنسي – التركيب الاجتماعي – الوضع الثقافي – الوضع الصحي....) أي كل ما يتعلق بالناس والمجتمع وكذلك القيم والسلوك والعلاقات الاجتماعية لتنمية المجتمع من خلال السيطرة على النمو السكاني وملائمة التوزيع الحجمي للسكان في المدينة .
3	**توجهات التنمية الاقتصادية**	ويشمل دراسة جميع نواحي الاقتصاد (صناعية – سياحية – زراعية – تجارية – أو في مجال الثروات الباطنية – الحيوانية ...) ووفق متطلبات كل نوع من النشاطات ويتم تحديد الركائز الأساسية لإستراتيجية التنمية الاقتصادية من خلال تطوير استراتيجية إنتاجية تضمن دمج مبادئ التنمية المستدامة في برامج التنمية الاقتصادية عبر : – تنظيم طرق استغلال الموارد الطبيعية : – التنمية الزراعية: – الصناعة والحرف: – دراسات التشييد والبناء: – تطوير الأنظمة التجارية والمالية نحو الانفتاح
4	**توجهات التنمية العمرانية**	يتم تقييم مساحة الأرض المطلوبة من خلال تحديد حجم مختلف التجمعات العمرانية ومساحة المناطق العمرانية الاحتياطية والمرافق والشبكات والبنى التحتية والخدمات الاجتماعية، وتوفير علاقات منطقية بين العناصر الحضرية وتوفير عناصر وصول وخدمات عامة مناسبة حتى نتمكن من وضع المؤشرات والبرامج اللازمة عبر توجهات التنمية بما يعكس ويلبي احتياجات الحيز العمراني للمدن والقرى : – بمعالجة مشاكل ارتفاع الأسعار وتقسيم وبيع الأراضي والعقارات في المدن أو الريف – بإدارة العمران الذي يعمل على تحريك المصادر المختلفة لتعمل بطريقة متحدة في حقول التخطيط والبرامج التي تسعى للوصول إلى كافة الاحتياجات اللازمة للنشاطات السكنية باعتماد الطرق العلمية والتحليلات الموضوعية التي ينبغي أن تمر فيها عملية التخطيط المدن وتقسيمها إلى قطاعات وخلايا مكتفية بخدماتها وتخديمها بالمرافق العامة – بتحسين البيئة العمرانية للمناطق المتدهورة وتوفير المساحات الكافية لتغطية متطلبات التنمية .

المصدر : الوتار، وفاء وفاتنة الوتار، (2008): الملامح التخطيطية لتحقيق أفاق التنمية المستدامة، عمان – الأردن .

مما تقدم يمكن القول ان المستجدات في مواقف الحكومات وفلسفاتها تجاه التنمية قد طورت ابعاد جديدة في وظائف ومسؤوليات إدارة الحكم المحلي، وابرزت مداخل للتحليل استندت في طروحاتها الى فكرة اسس التنمية النابعة من القاعدة لا من القمة، لتؤشر حالة الربط الموضوعي بين امكانيات وموارد المجتمعات المحلية ومطالبيها التنموية وبين قدرات ومهارات إدارة الحكم المحلي للنهوض بادوارها.

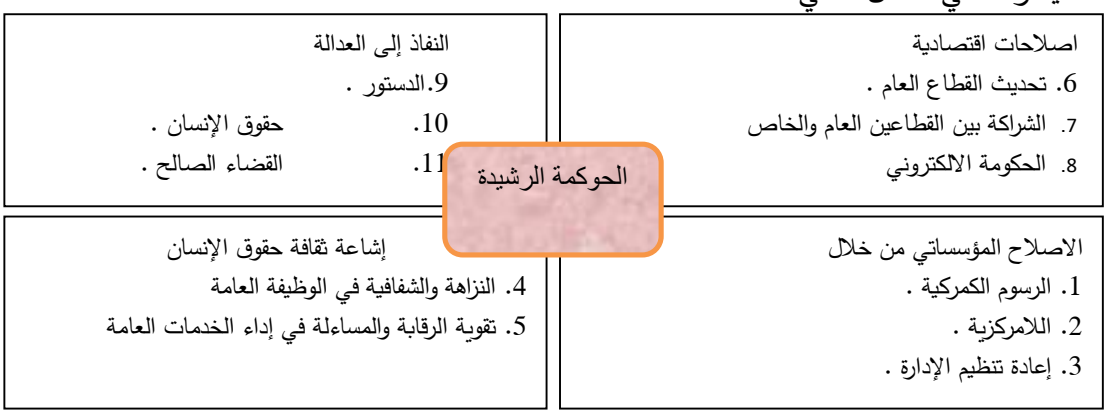
ثالثا: علاقة تفعيل آليات الحوكمة المحلية واستراتيجيات التنمية المحلية

من أجل كسب رهان التنمية المحلية وتحقيق شروطها، لابد من تعبئة تضافر جهود مختلف الفاعلين المحليين الرسميين وغير الرسميين، وذلك باعتبار التنمية المحلية، هي عملية متكاملة لا تتم بواسطة تدخل فاعل محلي دون آخر، فالهدف من التنمية المحلية هو العمل على تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للجماعات المحلية، عن طريق العمليات التي توحد بين جهود سكان تلك الجماعات وجهود السلطات الإدارية في إطار التعاون والتكامل، لذلك باتت التنمية المحلية تعتمد على نهج متكامل، يعتمد على مبدأ المشاركة والتخطيط الطويل الأمد .

1-**من حيث العلاقة** : نشأت العلاقة بين مفهوم الحوكمة والتنمية المحلية، لأن الحوكمة هي الضامن لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية حقيقية، خصوصا بعد ان تغيرت مفاهيم التنمية من التركيز على النمو الاقتصادي الى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية المستدامة (شعبان، 2007، 3)، وعلى اعتبار أن مسألة التنمية وأهداف الحوكمة يعتبران المدخل الهام، بل الأرضية الوحيدة المنتظر منها تحقيق الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، الأمر الذي جعل من مطلب الحوكمة في بعده التنموي دعامة أساسية لتقوية مسلسل اللامركزية، وآلية أساسية في النهوض بالدور التنموي للجماعات المحلية. (زين الدين، 2008، 31)، ومن أجل أن تقوم هناك حكامة محلية جيدة تساهم في تحقيق التنمية المحلية ينبغي أن تقترن بصياغة مشاريع تنموية، وتعتمد على مرتكزات ومبادئ أساسية، بالرغم من عدم وجود مبادئ موحدة وتصور واحد للمعايير المعتمدة .

في ضوء ما تقدم لا يمكن أن نتحدث عن الحوكمة المحلية دون تكريس المشاركة والمحاسبة والشفافية. ولا وجود للحكامة المحلية إلا في ظل الديمقراطية.، كما أن الأبعاد الجديدة للتنمية والتي تندرج ضمن الأبعاد الحقوقية والمتمثلة في حق التنمية وكذا تعزيز الديمقراطية والحوكمة المحلية الجيدة. لذلك فإن غياب الحوكمة المحلية الرشيدة من حيث الديمقراطية المحلية والشفافية والمسؤولية واحترام القانون، يكرس وضعا صعب وهو الذي تعرفه الجماعات المحلية والدلائل عليه كثيرة، فكان من اللازم أن تأتي إجراءات وتدابير تعالج هذه الإشكالية، ومن ثم تحقيق التنمية المحلية.

وبناءا على ما تقدم يمكن وضع مخطط يشخص حالة الحوكمة الرشيدة ومسارات التحول نحو ألية التنمية وكما في الشكل التالي :



شكل (1)0مسارات الحوكمة الرشيدة

المصدر : الزركوش، علياء وسناء حسين خلف، والاء أحمد عبد، (2017) : دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية، مجلة الفتح . العدد التاسع والستون. جامعة ديالى، العراق.

من حيث التفعيل: بات تفعيل الحوكمة يتطلب نظاما من الضوابط والتوازنات في المجتمع للحد من الإجراءات التعسفية الإدارية للسياسيين والموظفين، يقوم على تشجيع حرية التعبير ومشاركة المواطنين، والعمل على تقوية ضمان أولوية العدالة والحق، في حين يشير (بركات وزايدي،2012، 11) ان تفعيل التنمية من خلال تطبيق مفهوم الحوكمة يتم دون شك من خلال تبني الادارة المحلية الاتي:

أ- **استراتيجية مواجهة الفساد الإداري والمالي،** وذلك من خلال وضع استراتيجية عن طريق الآليات التالية:

- اصلاح الهيآت الحكومية، ومحاربة الأداء البيروقراطي .
- وتقييم أساليب العمال بصفة مستمرة، وزيادة كفاءة قدرات العاملين ورفع مستوى خبراتهم ومؤهلاتهم من خلال برامج التدريب، بالتالي تقوية قدرات الهيآت الحكومية والإدارية والتنفيذية.
- تحسين النظام القضائي وتوفير جميع الإمكانيات من أجل تنفيذ القوانين، وممارسة حكومة الشركات في الشركات العامة والخاصة

ب- مكافحة الرشوة كجزء من إصلاحات الحوكمة:

وفقا لمؤشرات البنك الدولي العالمية للحوكمة، تحقق دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا نتائج أقل من المتوقع بشكل ملحوظ بالنسبة لمعدلات مداخيلها، حيث تشترك جميعها في نقاط الضعف ذاتها والتي تتعلق بالحوكمة، وتعد نقاط الضعف هذه متأصلة في طبيعة المنطقة السياسية والاقتصادية. مما تقدم، يشكل رفع مستوى ادارة الحكم عنصراً رئيسياً في التنمية الاقتصادية والسياسة للبلد غير ان هذين الجانبين من التنمية يتعرضان للخطر بفعل الفساد الذي يشوه الاقتصاد ويحول الموارد الشحيحة أصلا من الخدمات الحيوية الى اشياء من قبيل تسديد الديون التي راكمها المسؤولون الحكوميون الفاسدون وتضرر خزائن الحكومة بتدهور إيرادتها الناجمة عن فقدان الضرائب والرسوم الجمركية .

المحور الثالث : الحوكمة والتوجهات الاستراتيجية للتنمية في الإدارة المحلية العراقية

اولا : نظرة تقويمية لنظام الإدارة المحلية:

ان استقراء مسيرة التجربة المحلية في العراق، يظهر انها قد حققت بالفعل مزايا ونجاحات نسبية في الادوار التنموية، غير ان فعالياتها بصورة عامة لاتزال بحاجة الى اعادة نظرا لتحقيق ماعقد عليها من امال وطموحات. ومن يستعرض اسباب النجاح او الاخفاق في بعض اتجاهات التنمية المحلية يجد اوجه قصور متعددة ومتنوعة ومتشابكة، منها ما يتصل بمشاكل تنظيميه وقانونيه وفنيه او ما يتصل بالإدارة المحلية نفسها او البيئة المحلية وسبل تنميتها، والتي شكلت بمجمعها معوقات ومشاكل في الاطر التخطيطية والتنفيذية والرقابية لاتجاهات التنمية المحلية، اذ نعتقد ان معظمها قد تكرر ظهوره ليس في تجربة العراق فحسب وانما في اكثر الدول النامية . وتنطوي تحت مظلة تلك المشكلات عدد من المشكلات الفرعية التي تظهر في الصور الاتية :

1. عدم وجود تصور متكامل بعيد المدى تتكامل فيه احتياجات التنمية القومية مع متطلبات التنمية المحلية، اذ عادة ما تنشأ خطط عشوائية محلية، او مبادرات واهتمامات محلية تمليها الظروف والمتغيرات، مما لا تدع المجال الكافي لأجراء الدراسات المتأنية للوصول الى تصور متكامل للبرنامج التنموي، وفي كلتا الحالتين تكون الخطط مقتصرة الى الاستراتيجية الواضحة البعيدة المدى.

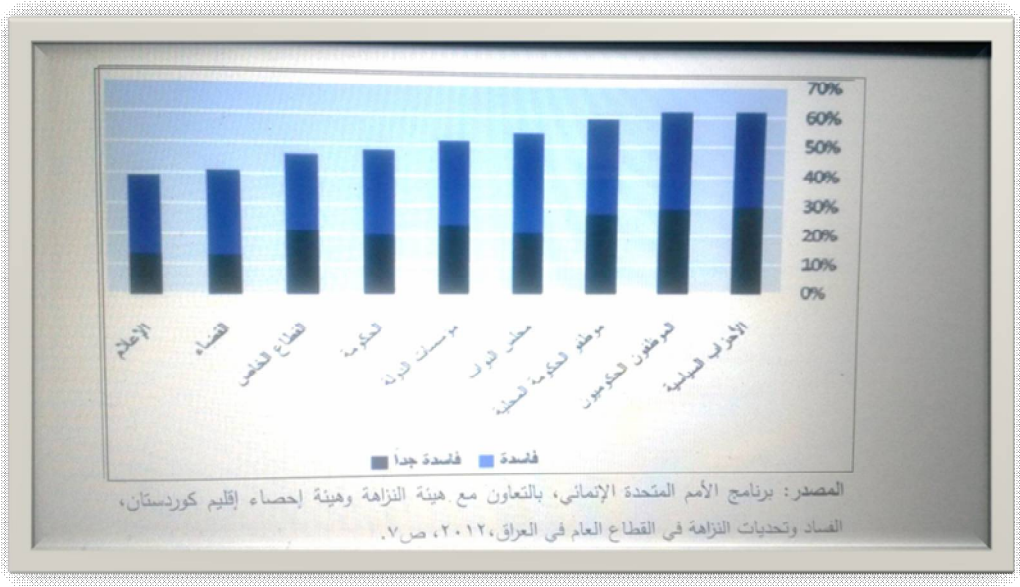
2. مع أهمية واسبقية عمليات المسح والمعلومات لمكونات بيئة النمو المحلي، التي تشكل مرتكزات في عملية التخطيط التنموي الحالية والمستقبلية، فان ما أتجه من بحوث ودراسات لتحديدها يكاد ينعدم او لا يتعدى محاولات محدودة الامر الذي انعكس على ابراز احتياجات عشوائية او انطباعات غير كافية ادت الى حدوث حالة من الانفصال بين ما يجري في البرامج التنموية وبين ما يدور في مواقع البيئة المحلية .

3. العبء الواسع الذي تحمله إدارة المدينة في المجالات التخطيطية وهامشية دور المجالس والأجهزة الإدارية السائدة في مجال التنمية المحلية الذي يكشف عن جعل صفة الشخصية المعنوية التي يحددها القانون غير موجودة في الواقع العملي .

4. توجيه الفعاليات والانشطة الخاصة بالتنمية المحلية، يفرض وجود متابعة دقيقة لقياس كفاءة تحقق الأهداف المطلوبة، وعليه فان مركزية المتابعة تصبح حالة ضرورية للارتقاء بالمتطلبات الأساسية لأهداف التنمية والتطور المحلي .

5. وجود الفساد على مستوى الإدارة العامة بشكل عام والمحلية بشكل خاص، إذ كانت في حد ذاتها هدفا لعمليات الإصلاح الإداري منذ الاستقلال إلى اليوم، وخضعت لكم كبير من القوانين لإصلاح الإدارة المحلية، من دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير جذري في فعالية هذا الجهاز، بل كانت كلها أسباب ساهمت في إنتشار الفساد الموجود في إدارة الدولة، والتي هيأت الوضع لإنتشار الفساد الكبير لدى الإدارات المحلية. وعلى سبيل المثال، يوضح الشكل (2) راي البالغين حول توقعاتهم للفساد الموجود في المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في العراق .

شكل (2) نسب البالغين الذين يتوقعون بان المؤسسات العراقية عرضة للفساد لعام (2011)



المصدر: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بالتعاون مع هيئة النزاهة وهيئة إحصاء إقليم كوردستان، الفساد وتحديات النزاهة في القطاع العام في العراق، ٢٠١٢، ص٧.

وحسب نتائج الدراسة فان القطاعات الاكثر عرضة للرشوة هي الصحة، والمرافق العامة، والشرطة، والمرور، والتعليم والايرادات، والكمارك، ومناصب المدراء وكبار الموظفين ...الخ، م هنا فان الفساد في العراق اصبح ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية بسبب ضعف الرقابة والشفافية والمحاسبة

6. مشاكل اخرى عامة ومتكررة تعاني منها اغلب البلدان النامية يمكن ان نؤشرها بالاتي:

- قلة توافر الامكانيات المادية .
- محدودية البيانات والمعلومات المطلوبة.
- السعي للاقتباس من تجارب لاتمت بصلة لخصائص الواقع المحلي وظروفه مما جعل الإدارة المحلية اسيرة لاطر جامدة وافقدها روح الابداع والمبادرة .
- مشاكل ذات صلة بالقوانين والانظمة والتعليمات التي بات البعض منها عائقا" امام عملية التنمية والتطور المجتمعي .

ثانيا: واقع مبادئ الحوكمة المحلية بالعراق

إن الحوكمة المحلية مكون أساسي في مسلسل هذه التنمية، وتطبيق لخيار اللامركزية، وبالتالي تحسين لإدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والمشاركة والشفافية، ولذلك فإن الحكامة المحلية الرشيدة تتعزز بجملة من السياسات والمقومات السياسية والتمويلية والإدارية.

إن إقامة حوكمة رشيدة في البيئة المحلية العراقية يتطلب مجموعة من الإجراءات المتعلقة بتأسيس دولة قانون ومؤسسات والاعتماد على المشاركة والشفافية والمساءلة على الأعمال، كما يستلزم ذلك مشاركة كل من القطاع الخاص والمجتمع المدني في البيئة السياسية، ومن أجل أن تقوم هناك حوكمة محلية جيدة تساهم في تحقيق التنمية المحلية ينبغي أن تقترن بصياغة مشاريع تنموية، وتعتمد على مرتكزات ومبادئ أساسية، بالرغم من أن ليس هناك مبادئ موحدة وتصور واحد وحيث تختلف المعايير المعتمدة سواء من طرف البنك الدولي أو منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية أو برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبقدر تعلق الامر بخصوصية البيئة المحلية في العراق نرى إن ترسيخ الحوكمة المحلية من أجل تحقيق تنمية محلية لابد إنها ترتبط إلى حد كبير بالبعد التخطيطي وذلك عبر آلية التخطيط الاستراتيجي التشاركي الذي يغدو منهجية ديمقراطية تشجع التفكير المحلي الموجه نحو المستقبل وتسهل وتوجه مختلف الفرقاء المحليين، كما يمثل عملية لترسيخ سياسة جديدة تؤطر السلوك السياسي والاجتماعي للهيئات المنتخبة والإدارة والمواطن والفاعلين المحليين الآخرين. (زهير، 2008، 27)، وبشكل عام يمكن أن نتطرق إلى أهم الجهود التي تخدم متطلبات ترسيخ آليات الحوكمة الرشيدة في البيئة المحلية العراقية ما يلي والتي نبينها في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) الجهود التي تخدم متطلبات ترسيخ آليات الحوكمة الرشيدة في البيئة المحلية العراقية :

ترقية المصالحة الوطنية وتعزيز دولة القانون	تنفيذ سياسة استعادة الامن عقب ما عرفته من تدهور أمني كبير في فترة، وقد تجسد ذلك في فترة الاحتلال والهجمات الارهابية والعمل من أجل استعادة الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، ثم العمل على بتنفيذ سياسة المصالحة الوطنية كبديل لسياسة الوئام المدني
مكافحة الفساد	تحتل قضية الفساد اولوية مجتمعية بعد المجال الامني، مما يتطلب جهود ا في محاربة الفساد من خلال ما يلي: 1. إصدار قانون وطني لمكافحة الفساد 2. إنشاء هيئة لمكافحة الفساد على المستوى الوطني
تفعيل المشاركة السياسية	تبني طريق الانتخابات التي تعتبر من المظاهر الرئيسية لمشاركة المواطن في الشؤون السياسية، وسعي الدولة إلى تعديل قوانين الانتخابات خاصة المحلية منها
دعم الشفافية والنزاهة في إدارة وتسيير الأموال العامة للدولة:	إذ يتطلب ترشيد الإنفاق الحكومي ضرورة أن تتسم إدارة الأموال العامة للدولة بالشفافية والنزاهة، وتبدأ هذه العملية انطلاقا من الموازنة العامة للدولة التي تشكل أداة حيوية وحاسمة في ضمان شفافية تسيير الأموال العامة، كما تؤثر مباشرة في حجم استخدام الموارد المالية للدولة، الأمر الذي يتطلب

	ضرورة أن تتحلى هذه السياسة بالشفافية والنزاهة لأجل الحفاظ على موارد الدولة ووقايتها من الهدر والتبذير واستخدامها بأكثر كفاءة.
الرؤية الإستراتيجية	أي الرؤية المنطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية المجتمع والقدرات البشرية.
المحاسبة والمسؤولية	المسؤولية مرتبطة بدرجة القدرة والاستطاعة والمعرفة، فالسلطة والمعرفة يشكلان امتيازين تتولد عنهما في المقابل واجبات.فهي تنطوي على بعد أخلاقي وبعد قانوني، فالمشروع التنموي المحلي في المحصلة عبارة عن توافق وتبادل للالتزامات من أجل تحقيق نتائج وأهداف مشتركة وأي إخلال بأي من هذه الالتزامات سيضر بمجمل المشروع .

المصدر : زين الدين، محمد(2008) : الحكامة مقاربة ابستمولوجية في المفهوم والسياق "، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، العدد 8– 2008، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء ص 31

ثالثا: العراق في مؤشرات منظمة الشفافية الدولية

دخل العراق لأول مرة على تصنيف مؤشر مدركات الفساد في العام (2003) وذلك بسبب صعوبة الوصول الى البيانات والمعلومات قبل هذا العام ورتب العراق في مراتب مختلفة من عام لآخر والجدول (4) يبين ملخصاً عن ترتيب العراق والدرجات التي حصل عليها وحسب مؤشرات الفساد (منظمة الشفافية الدولية)، حيث صنف العراق على ثلاثة مؤشرات من مؤشرات منظمة الشفافية الدولية والذي تتراوح قيمته ما بين الصفر والعشرة حيث كلما اقترب المؤشر من العشرة كلما دل ذلك على ارتفاع درجة الشفافية لتلك الدولة، حيث صنف العراق على كل من (مؤشر مدركات الفساد وتقرير الفساد العالمي ومقياس الفساد العالمي.(*)

لقد احتل العراق منذ ذلك التاريخ ولحد التقرير الأخير لعام 2014نسب عالية جدا في مدركات الفساد فيه. ففي العام 2004حصل على التسلسل (129)من بين (145) دولة ضمها التقرير بوصفه الأكثر فساداً بموجب المدركات. وفي العام 2005جاء تسلسله (137) على مستوى العالم في تفاقم مدركات الفساد فيه. وهو الاسوء عربياً. وفي العام 2006جاء تسلسله (160) من مجمل الدول التي ضمها التقرير والبالغة (163) دولة. وفي العام 2010جاء تسلسله (175) ضمن جدول الدول البالغ عددها (178) دولة. وفي العام 2011تحسن وضع العراق تحسنا طفيفا من حيث درجة المؤشر من دون المرتبة .

الجدول (4) مؤشر مدركات الفساد للعراق للفترة 2003– 2014

السنة	مؤشر مدركات الفساد	اعلى– ادنى قيمة	حدود الثقة (المصداقية)	الترتيب عربيا	الترتيب دوليا
2003	2،2	3،4 –1،2	2،9 –2،1	17 من 18	113
2004	2،1	3،5–2،1	8،2– 1،3	17 من 18	129
2005	2،2	6،3 –4،1	2،9 –1،5	17 من 18	137
2006	1،9	2،3 –1،6	2،1 –1،6	17 من 18	160
2007	1،5	2 –1،3	1،7 –1،3	19 من 20	178
2008	1،3	1،8 –1،1	1،6 –1،1	19 من 20	178
2009	1،5	.....	1،8 –1،2	18 من 20	176
2010	1،5	1،9 –1،2	1،9 –1،2	19 من 20	175
2011	1،8	2 –1،5	1،9 –1،7	18 من 20	175

2012	1،8	2،1 -1،1	2،2 -1،4	18 من 20	169
2013	1،6	2،1 -1،1	2 -1،2	15 من 17	171
2014	1،6	2،1 -1،1	2 -1،2	16 من 17	170

عويد، غزوان رفيق، (2016) : دراسة تحليلية لمؤشرات منظمة الشفافية الدولية)مع الإشارة إلى حالة العراق، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات – العدد التاسع – 2016 ص 187-188

(*)اعتمدت منظمة الشفافية الدولية عليها في تقييمها للعراق للسنوات الخمس الأخيرة هي :
1-مؤشر تحول بيرتلسمان الصادر عن مؤسسة بيرتلسمان.
2-مؤشر خدمة مخاطر الدول والتوقعات الصادر عن وحدة الاستخبارات الاقتصادية.
3-دليل مخاطر الدولة الصادر عن خدمات المخاطر السياسية والدولية.
4-تقييم مخاطر الدولة الصادر عن مؤسسة البصيرة العالمية

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان أعلى درجة حصل العراق عليها في مؤشر مدركات الفساد بلغت (2,2) درجة للأعوام (2005,2003) واقل درجة حصل العراق عليها في العام (2008) بلغت (3,1) درجة وتعني بأنها السنة الأكثر فساداً لسنوات الدراسة, أما ترتيب العراق على مستوى الدول الأخرى فكان في المستويات الدنيا حيث كان أفضل تصنيف له في عام (2003) محتلاً المرتبة (113) من مجموع (133) دولة بـ (2,2) درجة وأسوأ تصنيف للعراق كان في الأعوام (2008,2007) حيث احتل المرتبة (178) من مجموع (180) دولة بدرجات (1,3,1,5) للسنوات على التوالي , وعلى المستوى العربي فقد تراوح عدد الدول العربية المصنفة ما بين (17-20) كان العراق محتلاً المراتب المتأخرة في ترتيبها حيث أفضل ترتيب بلغه على المستوى العربي هو ان يبتعد بمرتبتين عن اخر دولة ويشار هنا إلى أن اغلب البلدان العربية كان لها مصادر أكثر من مصادر العراق بثلاثة مصادر وأربعة وعلى الرغم من ان الفساد موجود بشكل كبير في الدول العربية .

ان التقارير الدولية وبغض النظر عن مدى دقتها ومطابقتها للواقع فإنها تظهر بشكل لا يقبل الشك مدى الضعف الإداري للمؤسسات العراقية. وإذا ما أضفنا تقارير النزاهة عن حالات الفساد الموجودة في مختلف الوزارات والمؤسسات فلا نستغرب أبدا من الدور الذي تلعبه في الابتعاد عن مفهوم الحكم الصالح اذ ينتاب المواطن الشعور بالغبن وعدم الرضا على نظام الحكم الذي يقود البلد ناهيك عن فقدان الأمل في تحقيق العدالة الاجتماعية .

المحور الرابع : نتائج الميدان وتوجهات الإصلاح

تنساق متضمنات موضوعة البحث باتجاه استطلاع وتشخيص مواقف بعض المعنيين في المجتمع المحلي واختبار الفرضيات عن ما تم عرضه من افتراضات وسياقات لآليات الحوكمة والحكم الراشد والتوجهات الإستراتيجية المطلوبة للتنمية المحلية , واختيرت الادارة المحلية لمحافظة صلاح الدين وتوابعها ميدانا لتشخيص تلك المنطلقات , ووظفت تلك الجزئيات في سياق منطقي وعملي ليكون نموذجا ونقطة انطلاقه نحو استطلاع أراء (المجالس والادارات المحلية) ، **وتم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث، واعتمد على مقياس (Likert) الرباعي في إجابات العينة للأستبانة , فسيكون مستوى كل متغير ما بين (4-1) بأربعة مستويات، مع اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (2،5) على مساحة المقياس، وبلغ حجم العينة**

(30) فردا . وتحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية وباستخدام البرنامج الجاهز (SPSS).

اولا : وصف وتشخيص ابعاد البحث في الميدان

1- وصف آليات الحوكمة :تضمن الوصف الاول من استمارة الاستبانة (12) سؤالاً أعدت لقياس آليات الحكم الراشد المعتمدة في البحث بأبعادها الثلاثة (الشفافية والمشاركة والمساءلة)، وكان الهدف من وراء ذلك هو الاستيضاح عن مدى استخدام الميدان لآليات الحكم الراشد في رسم المسارات المستقبلية لتوجهات التنمية بمحاورها، مع اعتبار أن الوسط الفرضي يساوي (2،5) على مساحة المقياس، إذ تشير النتائج:

- بعد المشاركة : حقق بعد المشاركة وسط حسابي (1.98) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.520) وهذا يشير الى ان البعد موجود لدى ميدان البحث ولكن ليس بالمستوى الذي تطمح اليه الادارة المحلية
- بعد الشفافية : قد حقق بعد الشفافية وسط حسابي (1.92) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.462) وهذا يشير الى ان البعد موجود لدى ميدان البحث ولكن بمستوى ضعيف.
- بعد المساءلة: حقق بعد المساءلة وسط حسابي (2.27) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.661). ولا يرقى الى المستوى المطلوب.

2- وصف محاور التوجهات الاستراتيجية للتنمية المحلية: تضمن الوصف الثاني من استمارة الاستبانة (16) سؤالاً أعدت لقياس محاور التوجهات الاستراتيجية للتنمية المحلية بأبعادها الاربعة (توجهات تنمية الموارد الطبيعية والبيئية، توجهات التنمية السكانية، توجهات التنمية الاقتصادية، توجهات التنمية العمرانية) ، وكان الهدف من وراء ذلك هو الاستيضاح عن مدى المعرفة والوعي والإدراك في تبني منظمات الادارة المحلية لتلك التوجهات التنموية، وكانت النتائج:

- بعد توجهات تنمية الموارد الطبيعية والبيئية : حقق البعد وسط حسابي (2.31) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.738) وهذا يشير الى ان البعد موجود لدى ميدان البحث ولكن ليس بالمستوى الذي تطمح اليه الادارة المحلية
- بعد توجهات التنمية السكانية : قد حقق البعد وسط حسابي (2.27) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.617) وهذا يشير الى ان البعد موجود لدى ميدان البحث ولكن بمستوى ضعيف.
- بعد توجهات التنمية الاقتصادية: حقق البعد وسط حسابي (2.12) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.620). ولا يرقى الى المستوى المطلوب.
- بعد توجهات التنمية العمرانية: قد حقق البعد وسط حسابي (2.06) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.621) وهذا يشير الى ان البعد موجود لدى ميدان البحث ولكن بمستوى ضعيف.

جدول (5) ترتيب الاهمية بالاعتماد على معامل الاختلاف لابعاد متغيرات الدراسة					
ت	ابعاد المتغير التفكير الاستراتيجي	وسط حسابي	انحراف معياري	C.V معامل الاختلاف	ترتيب حسب المتغيرات الفرعية
المتغير المستقل ..... آليات الحكم الراشد (الحوكمة)					
1	المشاركة	1.98	0.520	26.26	2
2	الشفافية	1.92	0.462	24.06	1
3	المساءلة	2.27	0.661	29.19	3
المتغير التابع .....توجهات تفعيل استراتيجية التنمية المحلية					
1	توجهات تنمية الموارد الطبيعية والبيئية	2.31	0.738	31.95	4
2	توجهات التنمية السكانية	2.27	0.617	27.18	1
3	توجهات التنمية الاقتصادية	2.12	0.620	29/25	2
4	توجهات التنمية العمرانية	2.06	0.621	30.15	3

المصدر : الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

ولترتيب الأهمية لأليات الحكم الراشد وتوجهات استراتيجية التنمية المحلية , تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ويستخدم المعامل لحالات المقارنة بين عينتين فكلما قلت قيمته كلما كانت العينة أفضل ويمكن حسابه للبيانات العادية والمبوبة، وكما هو مبين في الجدول (2) اذ يتضح ان (بعد الشفافية والمشاركة) ضمن آليات الحكم الراشد جاء بالترتيب الاول والثاني، في حين جاء ترتيب الاهمية بالنسبة لأبعاد وتوجهات استراتيجية التنمية المحلية) اذ يتضح ان كل من (توجهات التنمية السكانية وتوجهات التنمية الاقتصادية) ضمن استراتيجيات التنمية المحلية وكانت اغلب اجابات العينة متفقة حول هذين البعدين لحد ما .

ثانيا: اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الاولى :

في ضوء نتائج الوصف والتشخيص المتعلقة بكل من آليات الحكم الراشد واستراتيجية التنمية المحلية، وللتأكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (تستخدم الادارة المحلية عينة البحث آليات الحكم الراشد)، ومن أجل قبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اعتماد قيم الاوساط الحسابية في ضوء نتائج تحليل الوصف والتشخيص عن مدى العناصر والانماط في الميدان، فاذا كان قيمة الوسط الحسابي اكبر او يساوي (2،5) فمعنى ذلك تستخدم منظمات الادارة المحلية لآليات الحكم الراشد واستراتيجية التنمية المحلية، فمن خلال ما عرضتها نتائج الجدول (2) المتعلق بترتيب الاهمية، وفي ضوء قيم الوسط الحسابي ونسب الاجابة للمقياس على المستوى الكلي وابعاد قياسها كل على حده مقارنة بالوسط الفرضي (2،5)، تبين مضامين النتائج أن أغلب مواقف الميدان تجاه أليات الحكم الراشد تشير الى وجود توجه ضعيف لاستخدمها في مجالات وتوجهات استراتيجية التنمية المحلية ، وكانت قيم الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي (2،5) وبهذا ترفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على (تستخدم المنظمات المحلية عينة الدراسة لأليات الحكم الراشد في التعامل مع توجهات استراتيجية التنمية المحلية).

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية (علاقة الارتباط بين المتغيرات والابعاد) : يمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية ، إذ تشير معطيات الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين آليات الحكم الراشد وتوجهات استراتيجية التنمية المحلية في الميدان وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.736) عند مستوى معنوية (0.01) , وهذا يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين الرئيسين، وهذا يشير إلى أن توجهات استراتيجية التنمية المحلية تعتمد بشكل جيد على آليات الحكم الراشد .

وعلى المستوى الابعاد تشير نتائج الجدول (3) ان علاقات الإرتباط تشير جميعها الى وجود علاقات معنوية موجبة وطردية بين المتغيرات , اذ بلغت أقوى علاقة إرتباط بين آليات الحكم الراشد الاستراتيجي وبعد **توجهات تنمية الموارد الطبيعية والبيئية**، وبلغت قيمة الارتباط بينهما (0.703**) وهي علاقة طردية موجبة قوية , أما اضعف علاقة إرتباط كانت بين آليات الحكم الراشد وبعد **توجهات التنمية الاقتصادية** اذ بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.620**) وهي علاقة طردية موجبة قوية , وعليه نقبل الفرضية اي(توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آليات الحكم الراشد مع توجهات استراتيجية التنمية المحلية).

الجدول (6)نتائج علاقات الارتباط لأليات الحكم الراشد مع توجهات استراتيجية التنمية المحلية

آليات الحكم / استراتيجيات تنمية	المشاركة	الشفافية	المساءلة	المؤشر الكلي
توجهات تنمية الموارد الطبيعية والبيئية	.493**	.357**	.718**	0.703**
توجهات التنمية السكانية	.499**	.417**	.588**	0.660**
توجهات التنمية الاقتصادية	.520**	.347**	.536**	0.620**
توجهات التنمية العمرانية	.523**	.276*	.610**	0.639**
المؤشر الكلي	0.561**	0.386**	0.689**	0.736**

N=30 (**) عند مستوى معنوية 0.01 *P≤ 0.05

وتشير العلاقات اعلاه إلى أنه كلما زاد توجه الادارة المحلية نحو تبني آليات الحكم الراشد كلما ساهم ذلك في تنشيط التوجهات الاستراتيجية للتنمية المحلية ، وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط السابقة كليا وجزئيا، نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسة الثانية . توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آليات الحكم الراشد والتوجهات الاستراتيجية للتنمية المحلية .

المحور الخامس : توجهات الإصلاح في الإدارة المحلية العراقية – رؤية استراتيجية

نظرا لعلاقة الترابط بين الجانب الاقتصادي والسياسي والتي أرستها التحولات في الساحة العراقية، غدت الدولة اليوم مطالبة بإتباع معطيات ما نسميه الانفتاح الديمقراطي والإصلاح السياسي والاقتصادي، التي وردت في توصيات المؤسسات المالية الدولية التي تفرض تقديم مساعداتها، وما بدأ من تدخل لصندوق النقد الدولي من خلال فرض سياسات الإصلاح كشرط لتلقي المساعدات والقروض في إطار برامج التكييف الهيكلي والوصول إلى الحكم الجيد وتجسدت هذه السياسات في الحد من الإنفاق الحكومي وتحرير التجارة، ولعل ما يبرر ذلك افتقار العراق الى أطلاق برامج تنموية مطلوبة تبرر الإصلاحات وتحسين المستوى المعيشي،بل العكس فرغم تزايد حجم الإنفاق العام على مدار العشر

سنوات الأخيرة، فلم تشهد البيئة العراقية أي من البرامج التنموية الطموحة، وان وجد البعض منها في حدود محافظات مستقرة امنيا ولكن ما رافق ذلك كان اعظم من الظواهر السلبية كالتبذير والاختلاس، والرشوة والفساد، واختلاس المال العام، وهو ما جعل تصنيف العراق وفقا لمنظمة الشفافية الدولية ضمن الدول الأكثر فسادا في العديد من القطاعات، كما صنفت وفقا لتقرير التنافسية العالمية في مراتب متدنية ضمن مؤشر ترشيد الإنفاق والذي يقيم مدى رشادة الإنفاق الحكومي في الدولة، وامام تلك المواقف بات مطلوبا للعراق اتخاذ الإجراءات والتدابير التي تساعد على الاصلاح وترشيد الإنفاق وكبح الفساد، وبالتالي الاستغلال الأمثل لموارد الدولة والمحافظة على المال العام واستكمال برامج التنمية، وان ذلك دون شك مرهون بمدى تبني الدولة العراقية مجموعة مجالات اصلاحية كآليات للاصلاح تجسد الحكم الصالح الراشد سواء كان على مستوى الادارة العامة أو المحلية ومنها (الإصلاح السياسي، الإصلاح الإداري، الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، الإصلاح المالي).

وبقدر تعلق الامر بنظام الإدارة المحلية، فإن العراق بحاجة إلى استراتيجية اصلاح وبناء قدراتها حتى تكون مكملة ومتفاعلة مع نسقها الكلي المتمثل في التنمية الشاملة والمتوازنة والمستدامة، وهذا لا يكون إلا بإصلاحات مستمرة ومتجددة مواكبة للتغيرات والتحولات الإجتماعية الكبرى. لذا فأن إصلاح الجهاز المحلي يجب أن يمثل أحد الأهداف الاستراتيجية ضمن استراتيجية التنمية الشاملة.

ونظرا لتلك الأهمية، فإنه من الضروري أن تعمل استراتيجية الإصلاح بإستمرار على تجسيد الإصلاح كعملية شاملة تتناول في محاورها الأتي:

أ- جوانب العملية الإدارية وإجراءاتها والجوانب السلوكية المرتبطة بها، كالجوانب التنظيمية والإجرائية، والقانونية، وتحسين إجراءات التوظيف، وتطبيق قواعد الجدارة والإستحقاق، وتكافؤ الفرص من أجل الإبتعاد عن المحسوبية بكافة أشكالها، وتطوير خطة ووصف الوظائف وتحليلها. (بوحوش، 1984، 299) .

ومن أجل تبني الإصلاح الإداري تستدعي الضرورة أخذ الأمور التالية بنظر الأعتبار:

1. تبني أهداف ومحاور خطة الإصلاح ومتابعتها وتقييمها للإنجازات المتحقق.
2. التحكم في عملية قنوات الإتصال بين القيادة والقاعدة من أجل خلق الثقة والتعاون المتبادل بينهما.
3. الإلتزام بمبدأ وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، وإحترام شروط التعيين في الوظيفة، وتوفير الشروط المادية والمالية للقيام بالعمل الإداري الفعال.
4. العمل على التخفيف من المركزية الإدارية، ويتم ذلك بتوسيع نطاق التفويض في الإختصاص، مع تقرير مبدأ القيادة الجماعية لمنع فرض سلطة الرؤساء الإداريين. وتشجيع المجالس الشعبية المحلية المنتخبة على الإسهام بدورها في محاربة البيروقراطية الهجينة.
5. إعادة النظر في التنظيم الهيكلي للإدارة المحلية وطرق تسييرها، خاصة وأن المجتمع العراقي يعرف تحولات جوهرية. وبالتالي، فإن عملية إحداث إصلاح في الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري المحلي، عملية تفرضها طبيعة المرحلة التي تعيشها البلاد، لذلك يتوجب تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة حتى يواكب الأهداف والأدوار الجديدة.

ب- **زيادة كفاءات العنصر القيادي وترشيد سلوكياتها** ،وبناء عامل ثقة المواطنين فيها.إذ تقوم الإستراتيجية المستهدفة على أساس توفر قيادات إدارية محلية كفؤة تتناسب والوظائف القيادية العليا، والتي تتميز بالخصائص التالية(الصرن، 2002، 68) :

1ـ القدرة على إستيعاب التنمية وتحدياتها، وحل التناقضات التي تنشأ بين الأطراف المختلفة خلال عملية التغيير لبعض الأطراف، وهذه مهام تعتبر القيادة مؤهلة للقيام بها مما لا يتاح لغيرها من الأطراف.

2. القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانيات المتوفرة.

3ـ القدرة على الحركة والمبادأة والإبتكار ومواجهة المواقف والتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية، وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

4. القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية، وذلك من خلال إنتهاج المعرفة العلمية في إتخاذ القرارات، والإبتعاد عن العشوائية، والعمل على حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية .

5ـ القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية، والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، والقدرة على ترجمة السياسات إلى الواقع العملي، والقدرة على حشد الطاقات للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ج- تجديد الهياكل الإدارية المحلية وتطعيمها بعناصر إدارية جديدة تواكب التطورات الحاصلة في المجتمع، فضلا عن النصوص القانونية والتنظيمية التي تضبط هياكل الإدارة المحلية، وتصرفات العاملين فيها. لدعم التنمية المحلية .

د- علمية تصحيح مسار العمل التنموي، وتنقية الجهاز البيروقراطي من الإنحراف والفساد. إذ أن قناعة المواطن وإدراكه المتزايد بأن الفساد مستشر في الأجهزة الإدارية المحلية. وما يرافقها من التغييب المستمر للشفافية، والمساءلة، والرقابة، وحكم القانون. كل هذا يدفعنا للتساؤل عن :

- ماذا قدمت السلطات المحلية للمواطن ؟
- وكم ضيعت الإدارة المحلية في مثلا من فرص منذ الإستقلال سنة 1958 إلى اليوم للتنمية وفي مجالات مختلفة إنعكست آثارها على الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية وعلى العلاقة بين المواطن وأجهزة الإدارة العامة ؟
- و هل تحولت السلطة والمسؤولية من إعتبار أنها تكليف فأصبحت ترقية وتشريف ؟
- ومن مسؤولية وواجبات إلى حقوق وإمتيازات ؟

المحور السادس : الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات :

1. إن قضايا التنمية أصبحت الهاجس الأكبر لكل الدول والجماعات المحلية ومع ذلك لازال البون شاسعا بين واقع متردي والانخراط في تطبيق برامج شاملة اصلاحية وهيكلية وتنظيمية. لذلك فإن الحوكمة المحلية مكون أساسي في مسلسل هذه التنمية، وتطبيق خيار اللامركزية، وتحسين إدارة

الحكم عبر تعزيز المساءلة والمشاركة والشفافية، ولذلك فإن الحكامة المحلية الرشيدة تتعزز بجملة من السياسات والمقومات السياسية والتمويلية والإدارية.

2. إن ضعف مؤشرات التنمية المحلية يمكن ردها إلى مجموعة من العوامل المتعددة والمتداخلة التأثير وهي إما سياسية اقتصادية اجتماعية أو إدارية وهذه العوامل تجد ترجمتها في ضعف وغياب الحكامة المحلية.

3. لم تشهد البيئة العراقية أي من البرامج التنموية الطموحة، وان وجد البعض منها في حدود محافظات مستقرة امنيا ولكن ما رافق ذلك كان اعظم من الظواهر السلبية كالتبذير والاختلاس، والرشوة والفساد، وسوء التسيير واختلاس المال العام، وهو ما جعل تصنيف العراق وفقا لمنظمة الشفافية الدولية ضمن الدول الأكثر فسادا في العديد من القطاعات.

ثانيا : التوصيات

1. إن إقامة حكم راشد في البيئة المحلية العراقية يتطلب مجموعة من الإجراءات المتعلقة بتأسيس دولة الحق والقانون والاعتماد على المشاركة والشفافية والمساءلة على الأعمال، كما يستلزم ذلك مشاركة كل من القطاع الخاص والمجتمع المدني في البيئة السياسية .
2. إن الحكامة المحلية مكون أساسي في مسلسل هذه التنمية، فلا يمكن أن نتحدث عن الحكامة المحلية دون تكريس المشاركة والمحاسبة والشفافية. ولا وجود للحكامة المحلية إلا في ظل الديمقراطية.
3. لكي تتمكن الحكامة المحلية من أن تكون في مستوى تطلعات المواطنين والسلطات العمومية وفي مستوى التحديات التي تنتظر المجتمع فإنه يتعين القيام بإعادة تأهيل حقيقي سواء من طرف الدولة أو من طرف الجماعات المحلية نفسها، وكذا من طرف كافة الشركاء، ذلك أن الجماعات المحلية تمثل اليوم فاعلا وشريكا حقيقيا لتحقيق التنمية إلى جانب الفاعلين الآخرين، وذلك بفضل الإصلاحات العميقة التي شملت جميع المجالات والتي من شأنها إنعاش اللامركزية ومنحها قوة نوعية.

المصادر

1. أمين عواد المشاقبة، (2012): المعتصم بالله داوود علوي، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد (إطار نظري)، الطبعة الأولى، عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع، ص . 66 – 58
2. أوزال، يوسف، (2009): الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق دراسة في واقع التجربة الجزائرية"، مذكرة ماجيستر، التنظيم السياسي والإداري، جامعة باتنة، السنة الجامعية،ص.22
3. بركات سارة، زايدي حسيبة،(2012): الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة كشروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، الجزائر ص .(19-1) 11.
4. برنامج الامم المتحدة الانمائي(UNDP)الفساد والتنمية (مكافحة الفساد من أجل الحد من الفقر، ديسمبر . 2008ص19.
5. بوحوش، عمار، (1984): الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ص 299.
6. الدليل الإرشادي السريع،وحدة التنمية الاقتصادية المحلية،البنك الدولي، 2001
7. رشيد، أحمد،(1989) : نظام الحكم والإدارة، الإسكندرية: دار المعارف، مصر، ص 32.

8. الزركوش، علياء وسناء حسين خلف، والاء أحمد عبد، (2017) : دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية، مجلة الفتح . العدد التاسع والستون. جامعة ديالى، العراق.ص(23)
9. زهير اكبر لخيار: " (2008) :المجتمع المدني والحكامة: نحو تقوية القدرة التفاوضية للعمل الجمعي"، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، العدد الثامن، مطبعة النجاح الجديدة الدار البيضاء ص 27
10.زين الدين، محمد(2008) : الحكامة مقاربة ابستمولوجية في المفهوم ...والسياق "، مجلة مسالك في الفكر والسياسة والاقتصاد، العدد 8- 2008، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء ص 31 .
11.سندس سعدي حسين(2006): أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي (بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية)، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، ص5.
12.شعبان، عبد الحسين،(2007): الحكم الصالح (الرشيد)والتنمية المستدامة،ص 3.
13.الصرن، رعد حسن،(2002): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دمشق: دار الرضا للنشر، ص 68.
14.طاشمة بومدين،(2010): "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، جامعة أبو بكر بلقايد /تلمسان، عدد 26، جوان ، ص 30
15.العلواني، حسن، 2006، اللامركزية في الدول النامية من منظور الحكم المحلي الرشيد، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة ، ص 79
16.عويد، غزوان رفيق، (2016) : دراسة تحليلية لمؤشرات منظمة الشفافية الدولية)مع الإشارة إلى حالة العراق، مجلة النزاهة والشفافية للبحوث والدراسات – العدد التاسع – 2016 ص 187-188
17.عيويده، أحمد،(2003) : استراتيجية التنمية للمدن، مبادرة عمان .
18.فهمي خليفة الفهداوي، أثير أنور شريف،(2008) : الإدارة العامة المعاصرة من منظور الحاكمية : دراسة معرفية ومقاربة تأصيلية"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ص 16
19. كمال المنوفي وآخرون،(2001): الإصلاح المؤسسي بين المركزية واللامركزية، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة المحلية، ص 71.
20.لطفي، أمين السيد احمد،(2005)،المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، جمهورية مصر العربية .
21. نصر الدين لبال،(2012) : دور الحوكمة المحلية في إرساء المدن المستدامة." مذكرة ماجستير غير منشورة . تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،
22.الوتار، وفاء وفاتنة الوتار، (2008): الملامح التخطيطية لتحقيق أفاق التنمية المستدامة، عمان – الأردن .
Alamgir, M. (2007). *Corporate Governance: A Risk Perspective,* paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.