قضايا سياسية

اسم المقال: بناء الثقة: دور ركائز الحوكمة السبع في ترسيخ نظام النزاهة الوطني (NIS)
اسم الكاتب: عماد صلاح الشيخ داود
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9564
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 14:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة قضايا سياسية الصادرة عن كلية العلوم السياسية في جامعة النهرين ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

بناء الثقة:

دور ركائز الحوكمة السبع في ترسيخ نظام النزاهة الوطني (NIS).

BUILDING TRUST:

THE ROLE OF THE SEVEN PILLARS OF GOVERNANCE IN ESTABLISHING A NATIONAL INTEGRITY SYSTEM (NIS)

عماد صلاح الشيخ داود*

تعد العلاقة بين نظام النزاهة الوطني وركائز الحوكمة السبع من اوثق الروابط التي لايمكن فصل اركانها اذ من غير الممكن القول بتحقيق حوكمة رشيدة حقيقية ومستدامة في بيئة خالية من الشفافية والمساءلة. بالمقابل ، فإن نظام النزاهة الوطني لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا تم تبنيه كجزء لا يتجزأ من رؤية أوسع للحوكمة. ذلك لإن بناء نظام نزاهة وطني قوي ومتكامل بركائزه المعروفة (*اصلاح السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، وهيئات إنفاذ القانون ومكافحة الفساد والرقابة والانتخابات، بالإضافة إلى الإعلام والمجتمع المدني والأحزاب السياسية وقطاع الأعمال والأومبودسمان والقطاع العام*)[1] (**الشيخ داود، 2023**) (***انظر الشكل 1***) ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو الوسيلة الأساسية والأكثر فعالية لترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة وتحويلها من مجرد شعارات نظرية إلى واقع ملموس يعيشه المواطن في حياته اليومية، ويجني ثماره في شكل خدمات أفضل، وعدالة أوسع، وتنمية حقيقية.

من اجل ذلك جاءت اهمية الركائز السبع للحوكمة (***انظر الشكل 2***) للعمل بالتضامن مع ركائز نظام النزاهة الوطني الذي يحظى بعناية واهتمام الكثير من الدارسين والمهتمين في ابحاثهم ومحاضراتهم ،التي تبقى بعيدة عن الاحاطة التامة بعمل النظام المذكور لتغاضيها عن دراسة ركائز الحوكمة التالية :

1. **<u>الركيزة الاولى / التحسين المستمر</u>**: وهي الية للتطوير المستمر داخل عمل المؤسسات عبر مراجعة دورية للأهداف والنتائج والبحث عن طرق جديدة لزيادة الكفاءة والفعالية ، بعد ان أصبح تحسين العمليات وزيادة الكفاءة من العوامل الحاسمة التي تحدد نجاح المؤسسات. ومن اشهر تلك

*أستاذ السياسات العامة والتنمية المستدامة والحوكمة في قسم النظم السياسة والسياسات العامة بجامعة النهرين
dr.emad@nahrainuniv.edu.iq

الطرق هي **طريقة كايزن اليابانية** التي تعد نهجًا يركز على التغيير التدريجي والصغير، الذي يحقق نتائج كبيرة على المدى البعيد من خلال اعتمادها على اربعة مبادىء هي : **(التغيير التدريجي ، مشاركة الجميع ، التفكير النقدي وتحليل البيانات ، التفاعل والتحسين المستمر)** اذ يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات تدريجية تساهم في زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى البعيد[ii] **(spskills.com)**.

2. **الركيزة الثانية /المساءلة والمشاركة:** تعني المساءلة أن كل فرد في المؤسسة مسؤول عن قراراته وأفعاله ، وتتضمن المساءلة أربع مهام يجب أن تتحقق وهي**(توفير الرقابة العامة، الحفاظ على الشرعية وتعزيزها، تعزيز حوكمة الجهات، وتحسين أداء تلك الجهات)** فالمساءلة جزء مهم في تحقيق الحوكمة في القطاع العام، ويجب أن تسهم في تعزيز دور الحوكمة وتفعيله. لذلك ترتبط بجهات مختلفة تسمى "**وكالات التحقيق**" تتكامل في أدوارها من أجل تحقيق العدالة.، وترتبط بنظام قضائي مستقل يضمن عدالة التطبيق والحماية لجميع الأطراف **(الاقتصادية، 2019)** [iii].

أما المشاركة فهي صنو المساءلة ، وتعني إشراك أصحاب المصلحة (الموظفين، العملاء، المجتمع) في عملية اتخاذ القرار لضمان أن القرارات تعكس احتياجاتهم وتوقعاتهم. ذلك لان محور صنع السياسات العامة وتنفيذها يقوم على أساس المشاركة الفعالة للمواطنين والمجتمعات ،ومنحهم القدرة على الاعتراف باحتياجاتهم وحقوقهم وتعزيزها **(.ActionAid)** [iv].

3. **الركيزة الثالثة / محرك الأداء الرئيسيKPIs*** : ويعني أن تكون هناك آليات واضحة ومحددة لتقييم أداء المؤسسات والهيئات الحكومية، مع التركيز على تحقيق النتائج المرجوة وتقديم الخدمات بكفاءة من خلال فعالية معايير قابلة للقياس الكمي مثل **(سرعة العمل ، فترة إنجاز المشاريع ، معدل التغيب ، الرضا الوظيفي ،المشكلات التي جرى حلها والوقت الذي استغرقته)** ، تستخدمها المؤسسات لقياس أداء العاملين بها، وتحديد مدى فاعليتهم في تحقيق الأهداف التي وضعتها سابقًا **(bakkah.com)** [v].

4. **الركيزة الرابعة / الإشراف على المخاطر:** اي الاستجابة الجادة لكل المخاوف ، من ضمان سلامة الموظفين وتأمين البيانات الحساسة للالتزام باللوائح القانونية ووقف الاحتيال المالي.وقد تكون المخاطرداخلية، مثل أعطال المعدات، أو خارجية، مثل الكوارث الطبيعية، ما يُعتبر خطرًا يختلف

من كيان إلى آخر (Oracle.)[vi]. لذلك يأتي الاشراف لحماية أصول المؤسسة وضمان استمراريتها.

5. **الركيزة الخامسة / الحوكمة الشاملة:** تشير الحوكمة الشاملة إلى نهج متكامل للحكم يشمل جوانب مختلفة من المجتمع ، بما في ذلك الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ظهر هذا النهج خلال عصر التصنيع حيث سعت الحكومات إلى معالجة التحديات المعقدة الناشئة عن التوسع الحضري السريع والنمو الصناعي والتغيرات الاجتماعية.

لذلك تهدف الحوكمة الشاملة إلى إنشاء إطار متماسك لإدارة الاحتياجات المجتمعية وضمان الاستقرار في عالم سريع التغيير ، من خلال دور أكثر استباقية للدولة في معالجة القضايا الاجتماعية، والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الشركات والمؤسسات غير الربحية والمنظمات المجتمعية. ولم يكن هذا النهج التعاوني يهدف إلى حل المشاكل المباشرة فحسب، بل سعى أيضا إلى إيجاد مجتمع أكثر تماسكا يمكن فيه موازنة المصالح المتنوعة. ونتيجة لذلك، بدأ المواطنون يتوقعون المزيد من حكوماتهم من حيث الرفاهية والخدمات العامة (Fiveable)[vii].

6. **الركيزة السادسة / الإشراف على الاستراتيجية:** اي ان تشرف القيادة العليا بشكل فعال على وضع وتطبيق استراتيجية المؤسسة، والتأكد من أنها تتماشى مع رؤيتها وأهدافها طويلة الأمد. من دون اغفال اهمية كون الأشخاص الذين يعملون عليها لديهم فهم عام للسياق الاستراتيجي لمسؤولياتهم ، وان يتغير دور الموظفين من مراقبين بحتين إلى مساهمين في الرؤى، و تقارير البيانات. فضلا عن مشاركتهم في أنشطة التخطيط الاستراتيجي النموذجية (BSC Designer مثل :[viii]:

أ تحليل احتياجات أصحاب المصلحة وتحويلها إلى أهداف عالية المستوى.

ب تحليل الأهداف عالية المستوى إلى مكونات فرعية أصغر (أهداف فرعية، مبادرات، مقاييس).

ت إقامة قياس الأداء للأهداف (طريقة القياس، الانتظام، نوع التجميع، الملاك).

ث إجراء تحليل المخاطر وتحديد مقاييس المخاطر في سياق الأهداف.

ج تحديد خطط العمل والمبادرات.

ح تحقق الفرضيات عملياً.

خ تكييف الاستراتيجية مع العوامل الجديدة.

7. **الركيزة السابعة / الأشخاص المناسبون، الأدوار المناسبة:** التي تكمن في القدرة على اختيار وتعيين الأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة لشغل المناصب المختلفة، وخاصة في المناصب القيادية والرقابية ، عن طريق اتباع الاساليب العلمية بأستخدام مايعرف بمصفوفة الصلاحيات RACI [ix]، التي توفر وضوحًا لتوزيع المهام وتحديد الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق ، مما يساعد في تحقيق الأهداف بفعالية. لاسيما عندما تتم الاستعانة بأدوات التحليل مثل SWOT لتحديد الأدوار بشكل فعال (**usemotion**).

ومصفوفة RACI تجمع بين الحروف الأولى من الكلمات التي تدل على الادوار المحددة في هذا المجال، وهي كما يلي:

أ منفّذ R :(Responsible) هو الشخص أو الأشخاص الذين يقومون بالعمل لإنجاز المهمة. تحتاج كل مهمة إلى طرف "منفّذ" واحد على الأقل، ولكن يمكن أن يكون هناك أكثر من واحد. هؤلاء هم "فريق العمل."

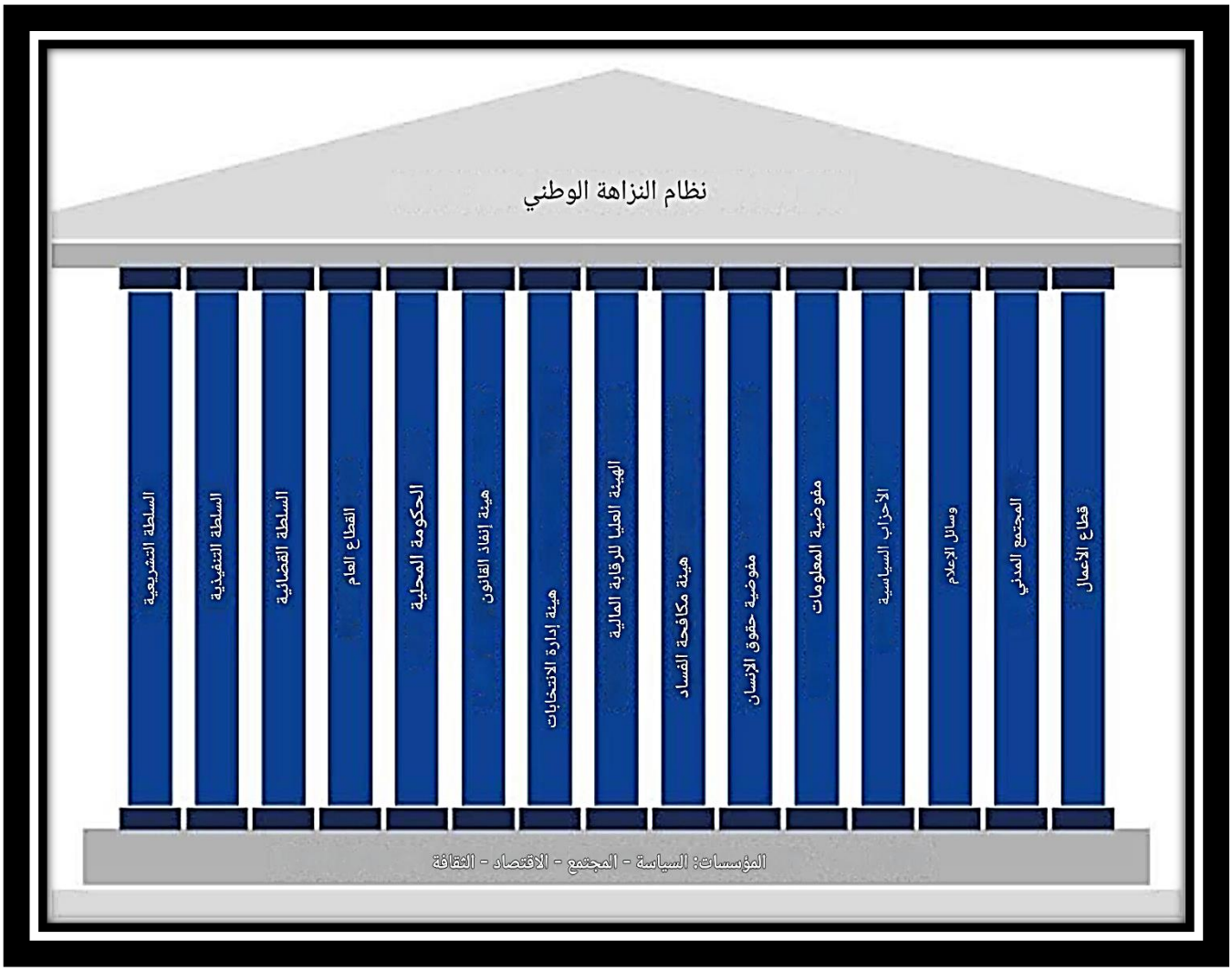
ب مسؤول A:(Accountable) هو الشخص الوحيد المسؤول في النهاية عن الإنجاز الصحيح والكامل للمهمة. يجب أن يكون هناك شخص "مسؤول" واحد فقط لكل مهمة لتجنب الالتباس. هذا الفرد هو "مالك" العمل وهو الذي يعتمده عند اكتماله.

ت مستشار C:(Consulted) هم الأشخاص الذين يقدمون المدخلات والخبرة بشأن المهمة. إنه اتصال ثنائي الاتجاه؛ حيث يُطلب رأيهم وتؤخذ ملاحظاتهم في الاعتبار. يمكن اعتبارهم خبراء في المجال أو مستشارين.

ث مطلع I : (Informed) هم الأشخاص الذين يجب إبقاؤهم على اطلاع بتقدم المهمة ولكنهم لا يشاركون مباشرة في العمل. عادة ما يكون هذا اتصالاً أحادي الاتجاه حيث يتم إخطارهم بالقرارات أو النتائج.

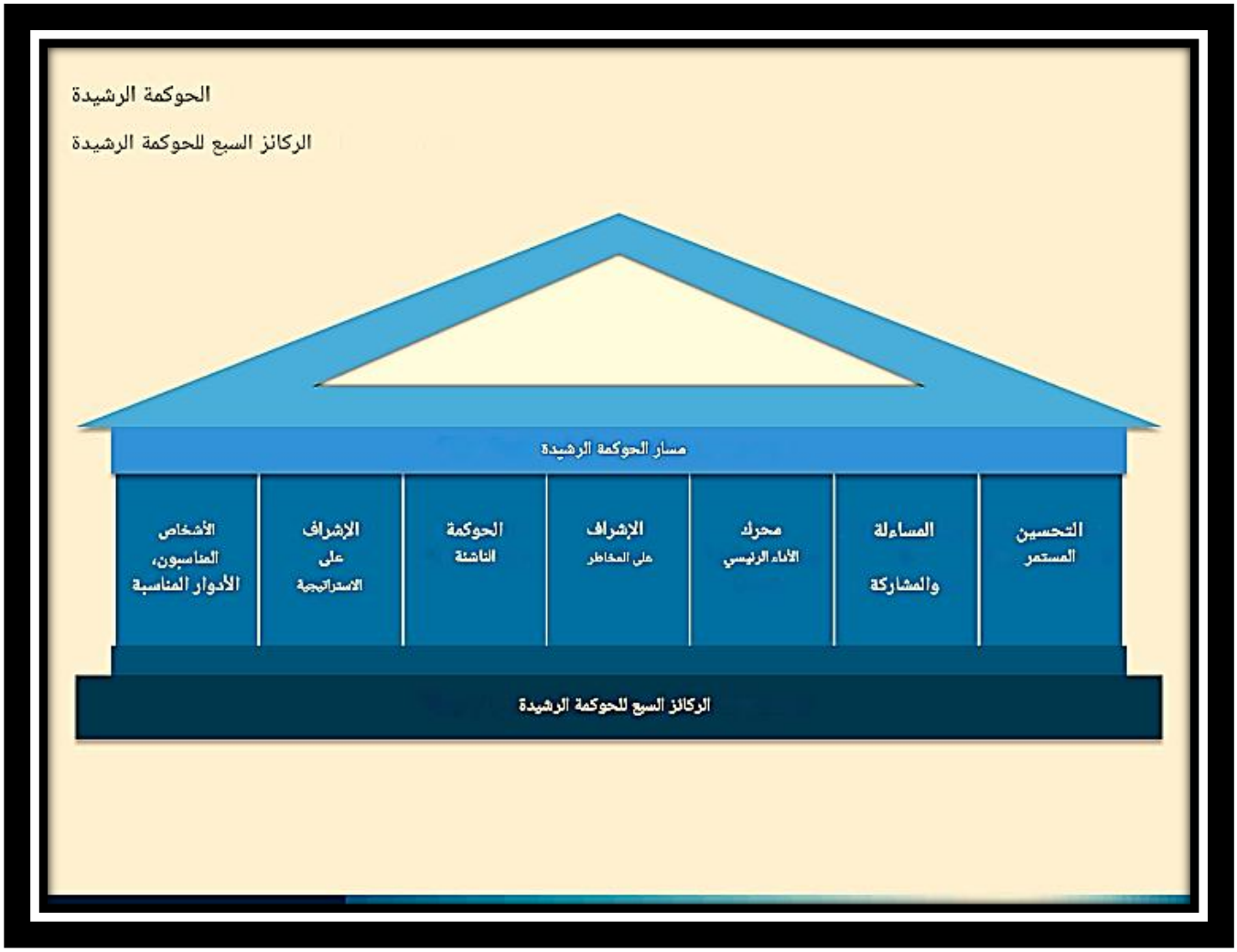
بتحديد هذه الأدوار بوضوح، تساعد مصفوفة RACI على تجنب الالتباس وتضارب المسؤوليات، وتعزز التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، مما يساهم في حوكمة افضل.

وبعد هذا الطواف والاستعراض المقتضب لركائز الحوكمة السبع التي لاغني عنها لترصين عمل الركائز الثلاث عشرة لنظام النزاهة الوطني الذي بدوره يضمن وجود مجتمعات خالية من الانحراف ، تتمتع مؤسساتها بالشفافية ، وتخضع للمساءلة والمحاسبة ، وتوفر في ادائها العدالة التامة واعمال اهداف التنمية المستدامة .



الشكل رقم 1

نظام النزاهة الوطني



الشكل رقم 2

ركائز الحوكمة السبع

[i] عماد الشيخ داود : **NIS نظام النزاهة الوطني ويونوميا التغيير الجوهري** ، سلسلة محاضرات القيت على طلبة برنامج الدكتوراه في السياسات العامة للعام الدراسي 2022-2023 ، كلية العلوم السياسية ، جامعة النهرين .

[ii] https://spskills.com/articles/%D9%83%D8%A7%D9%8A%D8%B2%D9%86/

[iii] https://www.aleqt.com/2019/11/06/article_1707516.html

[iv] https://morethanprojects.actionaid.it/en/good-governance-and-citizen-participation/

[*] Key performance indicators

[v] https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-kpis

[vi] https://www.oracle.com/ae-ar/erp/risk-management/what-is-enterprise-risk-management/

[vii] https://library.fiveable.me/key-terms/ap-euro/comprehensive-governance

[viii] https://bscdesigner.com/ar/strategic-planning-involvement.htm

[ix] https://www.usemotion.com/blog/raci-chart?utm_source=google&utm_medium=20228218769&utm_campaign=&utm_term=&utm_content=&gad_source=1&gad_campaignid=20223451353&gclid=CjwKCAjwy7HEBhBJEiwA5hQNoraZ5KBv_IWC_3BBqUeMKGGyLU8G94yEFD6E5h8CShisonOiYf1xghoCoqAQAvD_BwE