

ISSN 2411-7757



گۆڤاری زانکۆی گەشەپێدانی مرۆیی

گۆڤاری زانکۆی گەشەپێدانی مرۆیی دەریدەگات

بەرگی (٦) ژماره (٢) حوزەيران (٢٠٢٠)

٢٧٢٠ ی کوردی

٢٠٢٠ ی زایینی



هه‌ریمی کوردستانی عێراق
زانکۆی گهشه پیدانی مروی

گۆفاری زانکۆی گهشه پیدانی مروی

گۆفاریکی زانستی وه‌رزیه، زانکۆی گهشه پیدانی مروی ده‌ریده‌کات

خواه‌نی ئیمتیاز

پ.د.علی محی‌الدین قه‌ره‌داغی

سه‌رۆکی ده‌سته‌ی نووسه‌ران

پ.د.م‌ریوان أحمد رشید

به‌ریوه‌به‌ری نووسین

پ.ی.د.زانا رۆوف حمه‌ کریم

ده‌سته‌ی نووسه‌ران

پ.د.أنور محمد فرج ئەندام
پ.ی.د.ه‌یوا ابوبکر علی ئەندام
پ.ی.د.صه‌یب مصطفی طه ئەندام
پ.ی.د.ئاسۆ محمد ده‌رویش ئەندام
پ.ی.د.محسن ابراهیم أحمد ئەندام
پ.ی.د.کنعان حمه‌ غریب عبدالله ئەندام

سه‌رپه‌رشته‌یاری هونه‌ری

هاوکار عمر مجید

دەستەى راویژکاری

- پ.د.سمیر فخر و بحرین
- پ.د.عبدالمجید النجار تونس
- پ.د.علي المحمدي قطر
- پ.د.انمار امین البرواری عیراق
- پ.د.صالح قادر..... قطر
- پ.د.جاسم عودة مصر
- پ.د.قاسم الحبیطي..... عیراق
- پ.د.خالد العجمي سعودیة
- پ.د.خالد المذكور..... کویت
- پ.د.فائق مشعل قدوري عیراق

• ئاماژە بە کۆنوسی دەستەى نوسەرانی گۆفاری زانکۆی گەشەپێدانی مرویی ژمارە (15) لە بەرواری (2017/6/1)دا، وە لەبەرئەوەی لە ئیستادا زانکۆکەمان گۆفاریکی زانستی نوێ دەرەکات بەناوی (UHD Journal Of Science and Technology) کە تایبەتە بە بلاوکردنەوهی توێژینەوهکانی بواری زانستی پوخت. بریار درا کە بواری بلاوکردنەوهی توێژینەوهکان لە گۆفارهکەماندا کورت بکریتهوه تەنها بۆ بواری زانسته مروفايه تیهکان.

• بۆ زانینی مەرجهکان و تۆمارکردنی توێژینەوه بۆ بلاوکردنەوهی لەم گۆفارهدا، سەردانی سایتی تایبەت بە گۆفار بکە : journals.uhd.edu.iq

پیشگی:

گۆفاری زانکۆی گهشهپیدانی مرۆیی، گۆفاریکی زانستی - وهرزییه، زانکۆی گهشهپیدانی مرۆیی دهریده کات، پشتبەست بە فەرمانی وەزاریی - وەزارەتی خۆپەندنی بالاو توێژینهوهی زانستی/ حکومەتی هەریمی کوردستان، ژماره (15332/9) له (2015/8/5) دا. ئاماژە بە کۆنوسی لیژنە هەمیشەیی تایبەت بە دەرکردنی گۆفاری زانستی له وەزارەتی خۆپەندنی بالا، که له بهرواری (2015 / 8 / 4) دا پەسەند کراوه و بریار دراوه بە پیدانی مۆلەت بە دەرکردنی (گۆفاری زانکۆی گهشهپیدانی مرۆیی) له لایەن زانکۆی گهشهپیدانی مرۆییەوه، ئەمەش لەبەر ئەوهی گشت مەرجەکانی دەرکردنی گۆفاری زانستی تیدا جیبه جی کراوه. توێژینهوهکانی ئەم گۆفاره بۆ بەرز کردنهوهی پلهی زانستی به کار دێت.

بەم هۆیهوه دەستەیی نوسەرانی گۆفاری زانکۆی گهشهپیدانی مرۆیی، خۆشحال دەبێت بە بالاو کردنهوهی توێژینهوهو بەرههەمه زانستیەکانی توێژەرانی بواری (زانستە مرۆفایەتیه کان) بە پێی ئەومەرجانەیی که بۆ بالاو کردنهوه دانراون له گۆفاره که دا.

○ ناوی گۆفار: گۆفاری زانکۆی گهشهپیدانی مرۆیی

○ جۆری دەرکردنی گۆفار: وهرزییه

○ پسپۆری گۆفار: بواری (زانستە مرۆفایەتیه کان)

○ ژمارەیی نیۆدەولەتی گۆفار بەشیۆهیی چاپکراو: p-ISSN 2411-7757

○ ژمارەیی نیۆدەولەتی گۆفار بەشیۆهیی ئۆنلاین: e-ISSN 2411-7765

○ ژمارەیی (DOI) گۆفار : 10.21928/2411-7765

پ.ی.د. زانا ره ئوف همه کریم

بەرپۆه بهری نوسین

Address:

University of Human Development
Sulaimani -Kurdistan Region/Iraq
+9647711529060 - +9647480120630
PO Box: Sulaimani 6/0778

ناونیشان:

زانکۆی گهشهپیدانی مرۆیی
سلیمانی - هەریمی کوردستان/عیراق
009647711529060 - 009647480120630
سندوقی پۆست: سلیمانی 6/0778

فهرست المجلة

رقم الصفحة	عنوان البحث	اسماء الباحثين	ت
10 - 1	الترابط القانوني بين دور الرقابة القضائية الوطنية على التحكم و المنازعات المتعلقة بالعقود الإدارية ذات الطابع البولي	زانا رؤوف حمه كريم رقوشت محمد امين محمد	.١
25 - 11	تحليل العلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي وتأثيرهما في تحقيق الأداء المتميز	مهابات نوري عبدالله	.٢
40 - 26	حوكمة تشريعات الموازنة العامة	دانا عبدالكريم سعيد كاردو ابوبكر عبدالله	.٣

الترابط القانوني بين دور الرقابة القضائية الوطنية على التحكيم و المنازعات المتعلقة بالعقود الإدارية ذات الطابع الدولي دراسة تحليلية- مقارنة

زانا رؤوف حمه كرم¹، رقوش محمد امين محمد²

¹ كلية القانون والسياسة، جامعة التنمية البشرية، السليمانية، اقليم كردستان، العراق

² طالبة ماجستير

السير في إجراءات مصيرها البطلان من ناحية أخرى، وحيال عدم تمتع المحكم بسلطة الإكراه التي يتمتع بها القاضي، فإنه لا سبيل له قبل الخصوم لإلزامهم بالقيام بإجراء معين أو بتنفيذ أحد قراراته سوى اللجوء إلى القضاء لتقديم المساعدة إلى التحكيم لإجبار الخصوم على إكمال الإجراءات المطلوب والإنصاف لقرارات هيئة التحكيم. وهو ما يجعلنا نؤكد إقرار مبدأ التعاون بين المحكم والقاضي للوصول إلى إصدار الحكم السليم. من هنا يبدو أن قضاء الدولة يمارس دوراً هاماً في نطاق التحكيم، وهذا الدور لا يقتصر فقط على رقابة القضاء على التحكيم، بل يمتد ليشمل المساعدة من أجل سد العجز الناتج عن كون المحكم لا يتمتع بسلطة الأمر في كل جوانب عمله في التحكيم، وأن الهدف الذي تتطلبه التشريعات الحديثة للدور المزوج لقضاء الدولة على التحكيم هو توسيع نطاق المؤازرة والمساعدة التي تمكن لقضاء الدولة أن يقدمها للتحكيم.

أهمية البحث: إن مسألة الترابط القانوني بين دور الرقابة القضائية الوطنية على التحكيم والمنازعات المتعلقة بالعقود الإدارية ذات الطابع الدولي، من أهم المسائل في ميدان التعاقدات الدولية، كون التحكيم هو عملية بديلة عن القضاء لحل عن تلك المنازعات وخاصةً في ظل التطورات الاقتصادية الحديثة التي تؤدي إلى إزدياد التعاقد بين الدول والشركات الأجنبية، وذلك إرضاءً للمستثمرين وتماشياً مع التطور الاقتصادي ولإستمرار الخدمات والمرافق العامة بانتظام وأطراد. لذا تحتل التحكيم المجال الطبيعي والودي لانهاء هذه الخلافات. ولكن يجب أن يستلم بالواقع وهي أن المحكمين ليسوا قضاة، وإنما مجرد أشخاص عاديين، قد تتعرض أعماله للغش أو الغلط أو الجهل مما يفضي لعدم عدالة حكمه أو عدم صحته، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن المحكم يفتقد لسلطة الأمر التي يتمتع بها قضاء الدولة مما يجعله في حاجة ماسة إلى مساندة القضاء له لمواجهة ما يعترضه من مشكلات أثناء سير خصومة التحكيم، وعلى هذا الأساس فقد تطرقت تشريعات معظم دول العالم إلى مسألة تنظيم التحكيم وبالتالي إبرام الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتحكيم، دون التقليل من شأن القضاء الوطني الذي يضمن هيئة الدولة من خلال الرقابة القضائية عليها، لكي يسعى المحكم والقضاء إلى إصدار حكم توافرت له عناصر الصحة بما يكفل تنفيذه.

المستخلص- في ظل التفتح على العالم وبروز المعاملات عبر الحدود، جعل أطراف الخصومة يختارون طريقاً بديلاً لحل النزاع نظراً لطول أمد الإجراءات القضائية فكان نظام التحكيم، الذي أصبح يعتبر ضمانة حقيقية لما تتميز به من سرية وسرعة وإستقلالية في الإجراءات تقتضيها العقود الإدارية الدولية، وقد تعاطم دور تلك النوعية من العقود في جذب الإستثمارات الخارجية في مجال البنية الأساسية والمشروعات القومية الكبرى في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. وبالرغم من كل المزايا التي يتميز بها نظام التحكيم إلا أنه لا يخلو من المخاطر التي يمكن أن تحيط به، والتي منها التخلي عن بعض الضمانات الشكلية المحددة التي وفرها المشرع للخصوم، ولا يضمن أطراف المنازعة عن تلك المخاطر إلا من طريق رقابة مرنة من قبل القضاء، تحفظ لهيئة التحكيم إستقلاليتها وللدولة هيبتها وسلطانها القضائية.

الكلمات الدالة- الرقابة القضائية، التحكيم، العقود الإدارية ذات الطابع الدولي.

المقدمة

تقر غالبية الدول باستقلالية التحكيم، غير أنه باسم هذه الاستقلالية لا يستطيع التحكيم في مجال التعاقدات الدولية أن ينفصل عن النظام القانوني للدولة ولا أن ينفلت عن الرقابة القضائية الرسمية، لأنه من خلال هذه الرقابة يمكن تقدير مدى مخالفة حكم التحكيم للمبادئ الأساسية للدولة، كما أن الأصل في الخصومة أن ترفع أمام القضاء، وما التحكيم إلا آلية شبيهة قضائية لجأ إليها الخصوم (المتعاقدان)، حيث يعتبر التحكيم إستثناءً عن الأصل. لذلك يتوقع بدهاء أن تخويل الفصل في النزاع للمحكم بصفة إفرادية لا يرقيه أن يكون قاضياً ولو اتصف بالحياد والعدل، وأن الحكم التحكيمي وإن استمد من إرادة الأفراد من خلال تشكيلة الهيئة واختيار لغة ومكان التحكيم وكذا القانون الواجب التطبيق على النزاع، إلا أن تدخل القضاء في العملية التحكيمية أمر لا مفر منه، وذلك لضمان حسن سير وصحة إجراءات التحكيم من ناحية، ولكفالة تنفيذ أحكام التحكيم وتلافي

إلى سرعة الفصل في النزاع، ويتمتع باستقلالية عن باقي النظم المشابه له، ويستبعد الخضوع لرقابة نظام آخر وهيئته، أما الثاني فيتمثل بالحفاظ على الأسس والمفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظام العام في الدولة وإقامة العدل وتطبيق القانون، وحيث أن المحافظة على تلك المفاهيم هو أمر من واجب القضاء، فإنه من غير المقبول تطويع القضاء كأداة تنفيذية لقرارات صادرة من جهة أخرى، دون التثبت من أن تلك القرارات غير مشوبة بخطأ أو مخالفة للنظام العام (عليان، 2003، ص 16)، ولما كانت العقود الإدارية تتكون من عدة عمليات مركبة يصدر بالإرادة المنفردة للإدارة ويأخذ شكل قرارات إدارية منفصلة عن العقد والبعض الآخر يصدر بالمشاركة مع إرادة المتعاقد معها، فإنه من المتصور أن تثار مسألة مشروعية هذه القرارات أمام هيئة التحكيم، لذا قد يحدث أثناء سير إجراءات التحكيم وقبل الفصل في موضوع النزاع، أن يطعن أحد الأطراف في مشروعية القرارات الإدارية المتعلقة بالعقود الإدارية الدولية، أو ينازع في صحة اتفاق التحكيم وولاية الحكم مما يثير التساؤل حول مدى اشتراك القاضي الإداري والحكم في الفصل في هذه الدفوع، وفقاً لما تقدم سنتناول الاختصاصات المشتركة بين القاضي الإداري والحكم في فريين، سنتناول الإختصاصات المشتركة بين القاضي الإداري والحكم حول مشروعية اتفاق التحكيم والقرارات الإدارية المتعلقة بها في الفرع الأول، أما في الفرع الثاني فسنبحث في بيان الترابط بين القاضي الوطني والحكم فيما يتعلق بالفصل في الدفوع المتعلقة بالاختصاص، على نحو الآتي:

الفرع الأول

الإختصاصات المشتركة بين القاضي الإداري والحكم حول مشروعية اتفاق التحكيم والقرارات الإدارية المتعلقة بها

وفقاً لمبدأ الاختصاص بالاختصاص فإن محكمة التحكيم تكسب دون غيرها سلطة الفصل في كافة الدفوع المبنية على عدم اختصاصها بنظر النزاع، أهمها الدفوع المتعلقة بطلان اتفاق التحكيم، بحيث لا يجوز لأحد الأطراف اللجوء إلى القضاء طالباً بإبطال اتفاق التحكيم قبل تفصل محكمة التحكيم في ذلك، ففي بعض الأحوال قد ينازع أحد الأطراف في صحة اتفاق التحكيم قبل فصل هيئة التحكيم في النزاع وذلك استناداً للقواعد العامة في الحالات التي يكون فيها التحكيم باطلاً لإنعدام أهلية الشخص المعنوي العام لإبرام عقد الإتفاق، أو إذا كانت إرادة أحد الطرفين مشوبة بعيب من عيوب الرضا، أو إذا كان محل إتفاق التحكيم مخالفاً للنظام العام أو مما لا يجوز اللجوء بشأنه إلى التحكيم بنص القانون، وفي هذه الحالات يثار التساؤل حول إمكانية اللجوء إلى القضاء لتمسك بطلان إتفاق التحكيم، قبل الفصل في موضوع النزاع من قبل هيئة التحكيم، ويبرز إتجاهان في هذا الصدد، الأول ينطلق من فكرة أن يمنع قضاء الدولة من الفصل في تلك الدفوع قبل صدور حكم التحكيم في موضوع النزاع. والثاني ينطلق من فكرة أنه يجوز لصاحب المصلحة في التحكيم أن يرفع دعوى بطلان إتفاق التحكيم أمام قضاء الدولة حتى قبل صدور حكم التحكيم إذا قدر أن هذا الإتفاق ورد على مسألة غير قابلة للتحكيم لتعلقها بالنظام العام (جبالي، 2016، ص 131-132).

وقد حسم المشرع في دولة قطر والإمارات العربية المتحدة المسألة حينما أورد استثناءً هاماً مؤداه جواز تعرض القضاء الوطني لفحص مشروعية اتفاق التحكيم قبل أن تفصل محكمة التحكيم فيه، وذلك في الحالات التي يكون فيها اتفاق التحكيم ظاهر البطلان كما جاءت المادة (1/8) من قانون التحكيم القطري في المواد المدنية والتجارية رقم (2) لسنة (2017)، حيث نصت على أنه "تقضي المحكمة، التي يرفع إليها نزاع، بوجود بشأنه إتفاق

سبب إختيار موضوع البحث: ان رقابة القضاء الإداري على التحكيم في منازعات العقود الإدارية ذات الطابع الدولي من المسلمات، لأن التداخل بين التحكيم والرقابة القضائية عليه أمر حتمي وضروري، وعليه نقول أن الحكم التحكيمي وإن كان وليد إرادة الأطراف المتنازعة إلا أن القانون هو الذي يرسم المعالم الإجرائية لتجسيد ذلك الحكم من خلال التدخل في إجراءاته حتى تنفيذ حكم العادل غير مشوب بأخطاء. وبالتالي فإن الحكم يفقد لسلطة الأمر التي يتمتع بها قضاء الدولة مما يجعله في حاجة ماسة إلى مساندة القضاء له لمواجهة ما يعترضه من مشكلات أثناء سير خصومة التحكيم.

اشكالية البحث: تنطلق اشكالية الدراسة من خلال وجود عدة الثغرات المتعلقة بالتحكيم في التشريع والصلاحيات القضاء الإداري في العراق والإقليم كردستان، وهي تتمثل عدم وجود قانون خاص مستقل يعمل على تنظيم التحكيم في مجال قانون العام، ومن ثم مشكلة تثار بخصوص تحديد أية المحكمة القضائية المختصة بالرقابة على الأحكام الصادرة من الهيئات التحكيم في المنازعات العقود الإدارية (الداخلية والدولية) في ظل يقتصر صلاحية القضاء الإداري في العراق والإقليم كردستان في نظر الطعن بالقرارات الإدارية المنفصلة عن العقود الإدارية، إضافة إلى ذلك ففي الدول المقارنة، التي تأخذ بفكرة إزدواجية القضاء حتى وإن تبنت التحكيم في تشريعاتها، كيف يحتفظ بالمبدأ التكاملي والإنسجام بين التحكيم كعملية إتفاقية يفرضها عنصر الاعتراف والرقابة القضائية الوطنية عليها، لكي لن تؤثر سلباً على هيبة الدولة وسيادتها من جانب ومن جانب الآخر كيف ينسجم بين التحكيم كعملية يحكمها الإتفاق والعقود الإدارية نظراً لما تخضع له تلك العقود من قواعد مغايرة لتلك المتعارف عليها في مجال القانون الخاص التي يضمن شروط غير مألوفة يضمن سيادة الدولة.

منهجية البحث: في سبيل دراسة هذا الموضوع وللوصول إلى الأهداف والإجابة على الإشكالية المطروحة سنعتمد على المنهج التحليلي وبالأخص منهج التحليل النوعي، وكذلك المنهج المقارن.

خطة البحث: لغرض دراسة موضوع الترابط القانوني بين دور الرقابة القضائية الوطنية على التحكيم و المنازعات المتعلقة بالعقود الإدارية ذات الطابع الدولي، يمكن تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة مطالب، تتناول في المطلب الأول منه بيان الإختصاصات المشتركة بين القاضي الإداري والحكم في منازعات العقود الإدارية ذات الطابع الدولي، وتنصدي في المطلب الثاني، لبيان موقف التشريعات الوطنية من الدور المساعد للقضاء الوطني في إجراءات التحكيم في منازعات العقود الإدارية الدولية، أما في المطلب الثالث فسنتناول مشروعية الرقابة القضائية على التحكيم في العقود الإدارية الدولية في ظل الإتفاقيات الدولية، وذلك على النحو الآتي:-

المطلب الأول

الإختصاصات المشتركة بين القاضي الإداري والحكم في منازعات العقود الإدارية ذات الطابع الدولي

من المؤكد أن موضوع الرقابة القضائية على هيئة التحكيم يثير إشكالية التوفيق بين اعتبارين متعارضين، الأول يتعلق بطبيعة التحكيم كنظام خاص لفض النزاعات، يسعى

باطل، واستمرت بنظر تلك الدعوى، لذلك لا بد من منح القضاء الإداري المختص الرقابة على اتفاق التحكيم أثناء سير الإجراءات التحكيمية للحد من حالات البطلان لحكم التحكيم (حجاد، 2017، ص 94-95). ويوفر ذلك على الأطراف الرجوع إلى هذا القضاء من جديد بعد إجراءات طويلة ومكلفة أمام هيئة التحكيم. بالإضافة إلى أن إتفاقية نيويورك لسنة (1958) أثبتت على الحق الأولي للمحكم في الفصل في الدفوع المتعلقة ببطلان اتفاق التحكيم باستثناء الحالات التي يكون فيها اتفاق التحكيم ظاهر البطلان، تنص المادة (3/2) منها على أن " على المحكمة الدولية المتعاقدة التي يطرح أمامها نزاع حول موضوع كان محل إتفاق من الأطراف بالمعنى الوارد في هذه المادة أن تحيل الخصوم بناء على طلب أحدهم إلى التحكيم وذلك ما لم يتبين للمحكمة أن هذا الإتفاق باطل أو لا أثر له أو غير قابل للتطبيق". وتعالج هذه الإتفاقية مشكلة الإعتراض بأحكام التحكيم الأجنبية وتنفيذها في إقليم الدولة المنظمة إليها، لقد لاقت هذه الإتفاقية إقبالاً واسعاً للانضمام إليها من مختلف البلدان، حيث صادقت عليها (142) دولة، منها (15) دولة عربية من ضمنها (مصر والجزائر والإمارات وقطر والمملكة العربية السعودية) (الأكاديمية الدولية للوساطة والتحكيم، 2016).

وعلى الرغم من أن هدف الإتفاقية هو تنشيط التحكيم في مجال التجارة، ذات الصلة بالمصالح الدولية، إلا أن ذلك لا يمنع من سريانها على منازعات العقود الإدارية الدولية، وذلك لسببين أولهما عدم إشتراط الإتفاقية لأن يكون محل التحكيم نزاعاً تجارياً، وثانيهما أن الإتفاقية في الفقرة الثانية من مادتها الأولى أعطت للدول المتعاقدة الحق في إشتراط أن يكون النزاع الذي صدر بشأنه قرار التحكيم نزاعاً تجارياً وفقاً للتشريع الوطني، وبموجب ذلك أن التحكيم يمكن أن يتصل بنزاع تجاري أو غير تجاري، كأن يتعلق بعقد إداري دولي (خليفة، 2011، ص 147-148).

أما بالنسبة لفحص مشروعية القرارات الإدارية المتعلقة بالعقود الإدارية، يجب أن يفصل بين نوعين من القرارات، أولاً القرارات الإدارية المنفصلة عن العقود الإدارية، وهي القرارات التي تتخذها الإدارة أثناء مرحلة تكوين العقد الإداري بالإضافة إلى القرارات التي تتخذها أثناء تنفيذها أو إنهائها بوصفها سلطة العامة، والتي تكون محلاً للطعن فيها عن طريق دعوى الإلغاء أمام القاضي المشروعية (عباس، 2010، ص 487)، وأن المحكم لا يستطيع أن يعلن عدم مشروعية هذه القرارات، كما أنها لا يمكن أن تكون محلاً للمنازعة أمام هيئة التحكيم، ومرد ذلك عدم توافر معيار المنازعة الإدارية القابلة للتحكيم في هذا النوع من المنازعات، وهو تعلق المنازعة بحق مالي يقبل الصلح والتصرف فيه والذي يكون محله قضاء حقوق، ذلك أن الطبيعة القانونية للمنازعات المتعلقة بهذه القرارات والتي تنتمي إلى قضاء المشروعية لا يمكن أن تخضع للتحكيم، وتعتبر دعوى الإلغاء هي الوسيلة الوحيدة لفحص مشروعية هذه القرارات، وأن اختصاص قضاء الإلغاء بنظر منازعات مشروعية القرارات الإدارية يتعلق بالنظام العام (جبايلي، 2016، ص 128). حيث نصت مواد نصوص قانون التحكيم في الدول محل الدراسة على أنها لا يجوز التحكيم في المسائل التي لا يجوز الصلح فيها لتعلقه بالنظام العام، كما جاءت في المادة (11) من قانون التحكيم المصري في المواد المدنية والتجارية رقم (27) لسنة (1994) التي نصت على أنه " لا يجوز الإتفاق على التحكيم إلا للشخص الطبيعي والإعتباري الذي يملك التصرف في حقوقه، ولا يجوز التحكيم في المسائل التي لا يجوز فيها الصلح " و المادة (1006) من قانون التحكيم الجزائري رقم (08-09) لسنة (2008) المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية التي نصت على أنه " يمكن لكل الشخص اللجوء إلى التحكيم في الحقوق التي له مطلق التصرف فيها. ولا يجوز التحكيم في المسائل المتعلقة بالنظام العام أو حالة الأشخاص وأهليتهم... " و المادة (2) من نظام التحكيم السعودي ولائحته رقم (م-34) لسنة (2012) والتي نصت على أنه " ...، ولا

التحكيم، بعدم قبول الدعوى، إذا دفع المدعى عليه بذلك قبل إيدائه أي طلب أو دفاع في موضوع الدعوى، ما لم تقرر المحكمة أن الإتفاق باطل أو لاغ أو عديم الأثر أو لا يمكن تنفيذه " وحيث نصت المادة (1/8) من قانون التحكيم الإماراتي رقم (6) لسنة (2018) على أنه " يجب على المحكمة التي يرفع إليها نزاع بوجود بشأنه إتفاق التحكيم، أن تحكم بعدم قبول الدعوى إذا دفع المدعى عليه بذلك قبل إيدائه أي طلب أو دفع في موضوع الدعوى، وذلك ما لم يتبين للمحكمة أن الإتفاق على التحكيم باطل أو يستحيل تنفيذه " .، وبذلك يكون المشرعين القطري والإماراتي قد وضع مبدأ الإختصاص المشترك بين المحكم والقاضي الإداري بنظر الدفوع المبينة على عدم مشروعية اتفاق التحكيم.

أما في دول مصر والجزائر والمملكة العربية السعودية والعراق لم نجد أي نص يمنح القضاء الإداري سلطة النظر في الدفوع المتعلقة بعدم الإختصاص هيئة التحكيم قبل فصل موضوع النزاع أو أثناء إجراءات التحكيم، ولكن يخضع في النهاية لرقابة القضائية عند بطلانه، كما نصت المادة (1/53) (أ) من قانون التحكيم المصري رقم (27) لسنة (1994) التي نصت على أنه "1- لا تقبل دعوى بطلان حكم التحكيم إلا في الأحوال الآتية: أ- إذا لم يوجد اتفاق تحكيم أو كان هذا الإتفاق باطلاً أو قابلاً للإبطال أو سقط بانتهاء مدته.."، وكذلك نصت المادة (1058) من قانون التحكيم الجزائري رقم (08-09) لسنة (2012) التي نصت على أنه " يمكن أن يكون حكم التحكيم البولي الصادر في الجزائر موضوع طعن بالبطلان في الحالات 1- إذا فصلت محكمة التحكيم بدون إتفاقية تحكيم أو بناء على إتفاقية باطلة أو انقضاء مدة الإتفاقية.."، وكما نصت المادة (50) نظام التحكيم في المملكة العربية السعودية رقم (م-34) لسنة (2012) التي نصت على أنه " 1- لا تقبل دعوى بطلان حكم التحكيم إلا في الأحوال الآتية: 1- إذا لم يوجد اتفاق التحكيم أو كان هذا الإتفاق باطلاً..ز" وكما نصت المادة (273) من قانون المرافعات المدنية العراقية رقم (83) لسنة (1969) التي نصت على أنه " يجوز للخصوم عندما يطرح قرار المحكمين على المحكمة المختصة أن يتمسكوا ببطلانه وللمحكمة من تلقاء نفسها أن تبطله في الاحوال الآتية: 1- إذا كان قد صدر بغية بيئة تحريرية أو بناء على اتفاق باطل....". والسؤال الذي يطرح نفسه بالنسبة للعراق وإقليم كردستان في هذا الشأن في أي محكمة ينظر دعوى البطلان أحكام التحكيم في منازعات العقود الإدارية الدولية في العراق وإقليم كردستان ؟ / لأن المحكمة الإدارية في العراق تفرّد الإختصاص في مجال العقود الإدارية في نظر الطعن بالقرارات الإدارية المنفصلة عن العقود الإدارية، وهو نقص في توزيع الاختصاصات بين المحاكم العراقية وهكذا هو الحال بالنسبة لإقليم كردستان، على الرغم أنها يعمل بنظام القضاء المزدوج.

من هنا يبدو أن الرقابة القضائية على صحة إتفاق التحكيم ولو قبل الفصل في موضوع النزاع من قبل الهيئة التحكيمية جائزة ومشروعة في دولة القطر والإمارات العربية المتحدة، في الحالات التي يكون فيها اتفاق التحكيم بين البطلان، فإذا كان الأصل هو تفويض هيئة التحكيم سلطة الفصل في هذه الدفوع، فإن ذلك لا ينتزع اختصاص القاضي الإداري بالفصل في هذه الدفوع لتعلقه بالنظام العام للبوتلة، بشرط أن يكون قد أثارها أحد أطراف النزاع.

هذا يعني أن إعطاء هيئة التحكيم سلطة النظر في الدفوع المتعلقة بعدم إختصاصها المبينة على عدم وجود اتفاق التحكيم أو بطلانه، لا يجوز دون مراقبة القرار الصادر عنها من قبل القضاء الإداري المختص، وإمكانية إلغائه إذا ما تبين صحته، إذ أن تحويل الهيئة هذه السلطة لا يعد تنازلاً من قبل أطرافه عن الحق في الطعن على القرار الصادر بالبطلان، وأن الحق في الطعن بالبطلان يتعلق بالنظام العام، ولا يمكن إنكاره على أطراف النزاع، بمعنى أن تفصل هيئة التحكيم في المسألة المذكورة بقرار، يخضع في النهاية لرقابة القضاء عند بطلانه في حالة إذا رفع إلى هيئة التحكيم دعوى مبنية على اتفاق

أو حتى أثناء منح القوة أو الصيغة التنفيذية على حكم التحكيم من قبل السلطة القضائية الوطنية المختصة أي أن الإتفاقيات الدولية لم تأخذ مبدأ الإختصاص بالإختصاص بشكل نهائي، وإنما أخذت بتلك القاعدة بصفة مؤقتة، وذلك لأن حكم التحكيم الصادر في مسألة الإختصاص ليس إلا حكماً مؤقتاً قد يقضى بطلان أو برفض الإعتراف به وتنفيذه إذا لم تحز صحة توليه واختصاص هيئة التحكيم على قبول القاضي الوطني الذي يفضل في دعوى بطلان حكم التحكيم، أو المطلوب منه الإعتراف بحكم التحكيم وتنفيذه (الرواحي، 2019، ص 357 - 358).

من هنا يبدو أن معظم التشريعات الوطنية المتعلقة بالتحكيم و الإتفاقيات الدولية جاءت توثق وتقرر مبدأ الإختصاص بالإختصاص لهية التحكيم، ولكن أخذت به بصفة مؤقتة، فمثلاً أن المادة (3/5) من الإتفاقية الأوروبية للتحكيم التجاري لسنة (1961) نصت على أنه " مع مراعاة الرقابة القضائية اللاحقة المنصوص عليها في القانون القاضي، لا يجب على المحكم المتنازع في اختصاصه أن يتخل عن القضية، فالمحكم له السلطة بالفصل في اختصاصه وفي مسألة وجود أو صحة إتفاق التحكيم أو العقد الذي يعتبر هذا الإتفاق جزءاً منه "، وهذا يعني أن قراره الصادر في هذا الشأن لا يكتسب حصانة مطلقة، وإنما يخضع لرقابة لاحقة من جانب القضاء، وقد يتعرض حكم التحكيم برمته لبطلان إذا تجاوز المحكم حدود اختصاصه، حيث يخضع الحكم التحكيمي للرقابة القضائية اللاحقة (عباس، 2010، ص 476). من هنا يظهر الدور البارز للقضاء الوطني في الدولة المستضيفة للإستثمار في العملية التحكيمية في العقود الإدارية الدولية.

المطلب الثاني

حالات إنعقاد المحاكم الوطنية في إجراءات التحكيم في منازعات العقود الإدارية ذات الطابع الدولي

إذا تمنا في نصوص التشريعات المرتبطة بالتحكيم في الدول المقارنة، نجد بشكل جلي موقف المشرع من جواز الرقابة القضائية على التحكيم في منازعات العقود الإدارية الدولية، بالرغم منه الطابع الإتفاقي للتحكيم، إلا أن هذه العملية تحتاج لمساعدة القضاء، والسبب الرئيسي في إعطاء الإختصاص للقضاء الوطني لحل بعض المسائل المتصلة باتفاق التحكيم في أن التحكيم بشكل عام أساسه إرادة الأطراف للجوء إليه من خلال شرط أو مشاركة التحكيم، وإن المحكم هو فرد عادي يستمد ولايته واختصاصه وسلطانه من اتفاق الأطراف، فهو يفتقر إلى سلطة الأمر التي يمتلكها القضاء الوطني تملك ولاية الإلزام في إلزام شخص ما على القيام بعمل بالقوة، بخلاف سلطة القضاء التي لها القيام بذلك، فمثلاً كدعوة شاهد للشهادة، أو الطلب من المدعي عليه أو الشخص الثالث تقديم مستندات تحت يده لهيئة التحكيم، لأهميتها في الفصل بموضوع النزاع، الذي يعد أحد أعمدة الدولة ويمارس سلطة قضائية لها سلطة الأمر، نظراً لكون القضاء الوطني يستمد ولايته واختصاصه من القانون حيث أن المحكم يكون في أمس الحاجة إلى مساعدة القاضي الوطني في أداء مهمته (أبو زيد، 2010، ص 399). كندخل القضاء بالمساعدة في إجراءات التحكيم، كإستثناء على الأصل بعدم اختصاص المحاكم الوطنية بنظر المنازعات المتفق بشأنها على التحكيم، سواء عند بدء الخصومة أو أثناء إجراءات التحكيم وسوف نعرض لذلك في الفرعين الآتيين، وللإحاطة بموضوع موقف التشريعات الوطنية حول الرقابة القضائية على التحكيم في حل منازعات العقود الإدارية الدولية، سنقسم هذا المطلب إلى فرعين، سنوضح في الفرع الأول، تدخل المحكمة القضائية الوطنية في إصدار

تسري أحكام هذا النظام على المنازعات المتعلقة بالأحوال الشخصية، والمسائل التي لا يجوز فيها الصلح " و المادة (7) من قانون التحكيم القطري رقم (2) لسنة (2017) التي نصت على أنه " ...، لا يجوز التحكيم في المسائل التي لا يجوز فيها الصلح... " و المادة (4) من قانون التحكيم الإماراتي رقم (2/6) لسنة (2018) والتي نصت على أنه " لا يجوز الإتفاق على التحكيم في المسائل التي لا يجوز فيها الصلح " وأخيراً انظر المادة (254) من قانون التحكيم العراقي المتضمن قانون المرافعات المدنية العراقية رقم (83) لسنة (1969) والتي نصت على أنه " لا يصح التحكيم إلا في المسائل التي يجوز فيها الصلح ... ".

أما ثانياً القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة بوصفها متعاقدة، ففي هذا النوع من القرارات يجوز للمحكم النظر في مشروعية القرارات التي تتخذها الإدارة تنفيذاً لبنود العقد المبرم واستناداً لنصوصه، طالما أن المنازعة لا تتعلق بالنظام العام. وبناءً على ما تقدم، فالتحكيم وإن احتل اليوم مكانة مرموقة في القانون الإداري إلا أنه يظل رغم ذلك مقصوراً على المسائل التي تدخل في نطاق قضاء الحقوق دون تلك التي تدخل في نطاق قضاء المشروعية، لا يجوز للمحكم النظر في مشروعية القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة بوصفها سلطة عامة، بحيث لا يبقى له سوى القرارات التي تتخذها الإدارة بوصفها المتعاقدة، ففي هذا النوع من القرارات يجوز للمحكم نظر مشروعية القرارات التي تتخذها الإدارة تنفيذاً لبنود العقد المبرم واستناداً لنصوصه طالما أن المنازعة لا تتعلق بالنظام العام لأن هذه المنازعات تدخل في منطفة العقد ومن ثم فهي لا تندرج تحت ولاية قضاء الإلغاء الإدارية التي تتخذها (جبابلي، 2016، ص 128 - 129).

الفرع الثاني

الترباط بين القاضي الوطني والمحكم فيما يتعلق بالفصل في الدفوع المتعلقة بالاختصاص

من سيات التقارب بين المحكم والقاضي أن كل منهما يختص بالفصل في الدفوع المبينة على عدم اختصاصه ولايته، ويبين هذا المبدأ نتيجة طبيعية لسلطة القضائية الممنوحة للمحكم، فالمحكم ككل قاض هو قاض اختصاصه، ومصطلح الإختصاص بالإختصاص يعني منح السلطة اللازمة للمحكم كي يفضل في كل الدفوع التي تثور حول حدود ونطاق اختصاصه دون حاجة إلى وقف إجراءات التحكيم وطرحها على القضاء الوطني، فهذا المبدأ يتعلق بطبيعة النزاع أي الفصل في شرعية إتفاق التحكيم ومدى امتداد نطاق تطبيقه، وقد ثار خلاف فقهي حول مشكلة اختصاص هيئة التحكيم بنظر إختصاصها عند المنازعة فيه، فذهب رأي إلى عدم اختصاص هيئة التحكيم بنظر مسألة إختصاصها وذلك حتى لا يؤول الأمر بهيئة التحكيم إلى خلق اختصاص قضائي لنفسها لم يمنح لها الخصوم، فيما ذهب رأي ثان والراجح إلى القول بسلطة هيئة التحكيم في نظر كافة المنازعات المتعلقة باختصاصها سواء كانت متعلقة بحدود هذا الإختصاص ونطاقه ووجوده (جبابلي، 2016، ص 129-130).

ولقد أقرت معظم التشريعات الوطنية المتعلقة بالتحكيم والإتفاقيات الدولية ولوائح هيئات مراكز التحكيم الدائمة مبدأ اختصاص هيئة التحكيم في مسألة اختصاصها، أياً كان سبب المنازعة في الإختصاص كعدم وجود اتفاق التحكيم (شرط أو مشاركة التحكيم) بين أطراف النزاع أو عدم صحته أو بطلانه أو تجاوز المسألة محل النزاع لنطاق اتفاق التحكيم، وعلى الرغم من ذلك أن تقرير أولوية اختصاص هيئة التحكيم في مسألة اختصاصها لا يخجل بالرقابة القضائية اللاحقة وذلك من خلال دعوى بطلان حكم التحكيم

الإجراءات الوقتية والتحفظية، ومن ثم نبحت في الفرع الثاني بيان دور المحكمة القضائية الوطنية في جمع وتقديم الأدلة، على النحو الآتي:

الفرع الأول

تدخل المحكمة الوطنية في إصدار الإجراءات الوقتية والتحفظية

تعد التدابير الوقتية والتحفظية نوع من القضاء المستعجل، والقضاء المستعجل مؤقت لا يمس أصل الحق وإنما يصبغ إلى تدارك خطر محقق به بإحكام عاجلة تصدرها المحكمة بعد إجراءات مختصرة وفي مواعيد قصيرة، ويتصف القضاء المستعجل بأنه عمل قضائي وله وظيفة مساعدة لأنه يرمي إلى ضمان تحقيق الدعوى الموضوعية سواء كانت مرفوعة أو يحتمل رفعها (البطاينة، 2008، ص 115). وقد اختلف الفقهاء حول المقصود بالإجراءات التحفظية والوقتية، فبعضهم، قسمها على أساس الغرض منها إلى إجراءات التحقيق، وهي إجراءات تهدف إلى حفظ الأدلة اللازمة للفصل في النزاع، وإجراءات تهدف إلى حفظ العلاقات القانونية أو توازنها بين الخصوم أثناء الخصومة، وإجراءات التحفظية، وهي إجراءات تهدف إلى صنع أو أحداث حالة واقعية أو قانونية لضمان تنفيذ الحكم الذي سيصدره، وقسمها بعضهم الآخر، بحسب مفهومها إلى إتجاه الموع، حيث يعد إجراء وقتياً لكل إجراء يهدف إلى تأمين السير الطبيعي لأجراءات الخصومة، أو إلى إتجاه الضيق، وهي الإجراءات التي تسبق تنفيذ الحكم ويكون الغرض منها ضمان تنفيذ الحكم. (أحمد، العدد الثالث، ص 79-83). أعتنت التشريعات الوطنية المتعلقة بالتحكيم، باختصاص السلطة القضائية في إتباع الإجراءات أو التدابير الوقتية والتحفظية، إلا أنها انقسمت إلى فريقين، حيث أخذ الفريق الأول باختصاص قاضي الأمور المستعجلة بالحق في إتخاذ الإجراءات الوقتية والتحفظية بالرغم من وجود اتفاق التحكيم، وجعلت تلك التشريعات ذلك الحق مقصوراً على المحكمة القضائية الوطنية فقط، دون أن يكون للمحكيم الحق في إتخاذ مثل تلك الإجراءات، أو أن يكون من حق الطرفين الاتفاق على منح المحكمن سلطة إتخاذها (لرواحي، 2019، ص 324).

أما القسم الثاني من التشريعات فقد عني بتحقيق نوع من التوازن بين سلطة القاضي وسلطة المحكم بخصوص إتخاذ الإجراءات والتدابير الوقتية والتحفظية، فعلى سبيل المثال نجد أن قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية بجمهورية مصر العربية رقم (27) لسنة (1994)، قد نصت بالمادة (14) التي نصت على أنه " يجوز للمحكمة المشار إليها في المادة (9) من هذا القانون، أن تأمر بناء على طلب أحد طرفي التحكيم بإتخاذ تدابير مؤقتة أو تحفظية سواء قبل البدء في إجراءات التحكيم أو أثناء سيرها"، كما نصت المادة (24) من القانون نفسه على أنه " يجوز لطرفي التحكيم الإتفاق على أن يكون لهيئة التحكيم، بناء على طلب أحدهما، أن تأمر أياً منها بإتخاذ ما تراه من تدابير مؤقتة أو تحفظية تقتضيها طبيعة النزاع،". كما نص المشرع الجزائري في المادة (1046) من قانون التحكيم الجزائري رقم (08-09) لسنة (2008) المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية، على أنه " 1- يمكن لمحكمة التحكيم أن تأمر بتدابير مؤقتة أو تحفظية بناء على طلب أحد الأطراف، ما لم ينص اتفاق التحكيم على خلاف ذلك. 2- إذا لم يتم الطرف المعني بتنفيذ هذا التدبير إرادياً، جاز لمحكمة التحكيم أن تطلب تدخل القاضي المختص، ويطبق في هذا الشأن قانون بلد قاضي " فالمرشعان المصري والجزائري قد تبينا الإتجاه الذي يرى ان العلاقة بين القضاء الوطني وقضاء التحكيم فيما يخص الإجراءات الوقتية والتحفظية يحكمها مبدأ الاختصاص المشترك.

ونص المشرع في المملكة العربية السعودية في نظام التحكيم السعودي رقم (م-34) لسنة (2012) بالمادة (1/22) على أنه " للمحكمة المختصة أن تأمر بإتخاذ تدابير مؤقتة أو تحفظية بناء على طلب أحد طرفي التحكيم قبل البدء في إجراءات التحكيم، أو بناء على طلب هيئة التحكيم، أثناء سير إجراءات التحكيم، ويجوز الرجوع عن تلك الإجراءات بالطريقة نفسها، ما لم يتفق طرفا التحكيم على خلاف ذلك"، وكما نصت المادة (1/23) من ذات النظام على أنه " يجوز لطرفي التحكيم الإتفاق على أن يكون لهيئة التحكيم، بناء على طلب أحدهما ان تأمر أياً منها بإتخاذ ما تراه من تدابير مؤقتة أو تحفظية تقتضيها طبيعة النزاع...".

كما نص المشرع بدولة قطر في قانون التحكيم القطري في المواد المدنية والتجارية رقم (2) لسنة (2017) بالمادة (9) على أنه " في الحالة التي تكون فيها هيئة التحكيم، أو أي شخص آخر يمنحه الأطراف صلاحية معينة، غير مختص أو غير قادر على التصرف بفاعلية في حينه، يجوز للقاضي المختص أن يأمر، بناء على طلب أحد الأطراف، بإتخاذ تدابير مؤقتة أو تحفظية، بما في ذلك التدابير المنصوص عليها في المادة (1/17) من هذا القانون" ونصت المادة (1/17) من قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية بدولة قطر على أنه " ما لم يتفق الأطراف على خلاف ذلك، يجوز لهيئة التحكيم بناء على طلب أي من الأطراف، أن تأمر بتدابير مؤقتة أو تصدر أحكاماً وقتية تقتضيها طبيعة النزاع أو بغرض توقي ضرر قد لا يمكن جبره، بما في ذلك أي مما يلي: أ) إبقاء الحال على ما هو عليه أو إعادته إلى ما كان عليه حين الفصل في النزاع. ب) إتخاذ أي إجراء يمنع حدوث ضرر حال أو وشيك أو المساس بعملية التحكيم ذاتها، أو منع إتخاذ إجراء يحتمل أن يسبب أياً من ذلك. ج) توفير وسيلة للحفاظ على الموجودات التي يمكن بواسطتها تنفيذ أي قرارات لاحقة. د) المحافظة على الأدلة التي قد تكون هامة أو جوهرية للفصل في النزاع. ويجوز لهيئة التحكيم أن تطلب من الطرف الذي يطلب إتخاذ هذه الإجراءات، تقديم ضمان كاف لتغطية نفقات التدبير المؤقت الذي أمرت به أو الحكم الوقي الذي أصدرته، سواء قبل البدء في إجراءات التحكيم أو أثناء سيرها، ولا يعتبر ذلك الطلب تنازلاً من الطالب عن التمسك بإتفاق التحكيم".

أما المشرع الإماراتي فقد نص في المادة (2/18) من قانون التحكيم رقم (6) لسنة (2018) على أنه " لرئيس المحكمة أن يأمر بناء على طلب أحد الأطراف أو بناء على طلب هيئة التحكيم، بإتخاذ تدابير مؤقتة أو تحفظية وفقاً لما يراه ضرورياً لإجراءات التحكيم القائمة أو المحتملة، سواء قبل البدء في إجراءات التحكيم أو أثناء سير تلك الإجراءات". كما نصت المادة (1/21) من ذات القانون، على أنه " مع مراعاة أحكام المادة (18) من هذا القانون، ما لم يتفق الأطراف على خلاف ذلك، يجوز لهيئة التحكيم بناء على طلب أي من الأطراف أو من تلقاء نفسها أن تأمر أياً منهم بإتخاذ ما تراه من تدابير مؤقتة أو تحفظية تقتضيها طبيعة النزاع، بوجه خاص...".

أما في العراق وإقليم كردستان ونظراً لعدم وجود قانون متخصص في هذا السياق، فلا يمكننا سوى العودة إلى نصوص قانون المرافعات المدنية العراقية في تلك المسألة، ولكن مع ذلك لا يوجد نص خاص يتعلق بالتدابير الوقتية والتحفظية في العملية التحكيمية ماعدا المادة (268) من ذلك القانون التي نصت على أنه " إذا عرضت خلال التحكيم مسألة أولية تخرج عن ولاية المحكمن أو طعن بالتزوير في ورقة أو إتخذت إجراءات جزائية عن تزويرها أو عن حادث جزائي آخر يوقف المحكمن عملهم ويصدرون قراراً للخصوم بتقديم طلباتهم إلى المحكمة المختصة وفي هذه الحالة يقف سريان المدة محددة إلى أن يصدر حكم بات في هذه المسألة". ويتبين من خلال هذه المادة انها جعلت هذه المسألة من الإختصاص المطلق للقضاء.

بما يمكنه من حسم النزاع المعروض عليه بإصدار حكم التحكيم، حيث نصت المادة (1048) من هذا القانون على أنه " إذا أقتضت الضرورة مساعدة السلطة القضائية في تقديم الأدلة أو تمديد المحكمين أو تثبيت الإجراءات، وفي حالات أخرى جاز لمحكمة التحكيم أو للأطراف بالاتفاق مع هذه الأخيرة أو للطرف الذي يمه التعميل بعد الترخيص له من طرف محكمة التحكيم، أن يطالبوا بموجب عريضة تدخل القاضي المختص، ويطبق في هذا الشأن قانون بلد القاضي".

أما نظام التحكيم بالمملكة العربية السعودية رقم (م-34) لسنة (2012)، فقد نص بالمادة (3/22) على أنه " يجوز لهيئة التحكيم أن تطلب من الجهة المعنية مساعدتها على إجراءات التحكيم وفق ما تراه هذه الهيئة مناسباً لحسن سير التحكيم كدعوة شاهد أو خبير أو الأمر بإحضار مستند أو صورة منه أو الإطلاع عليه أو غير ذلك، مع عدم الإخلال بحق هيئة التحكيم بإجراء ذلك إستقلالاً".

ونصت المادة (27) من قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية بدولة قطر رقم (2) لسنة (2017) على أنه: " 1- يجوز لهيئة التحكيم أو لأي من الأطراف، بعد موافقة هيئة التحكيم، طلب المساعدة من المحكمة المختصة للحصول على الأدلة ذات الصلة بموضوع النزاع، بما في ذلك أعمال الخبرة الفنية وفحص الأدلة، وإذا رأت هيئة التحكيم أن المساعدة المطلوبة ضرورية للفصل في موضوع النزاع، يجوز لها وقف إجراءات التحكيم لحين الحصول على هذه المساعدة، ويترتب على ذلك وقف سريان الميعاد المحدد لإصدار حكم التحكيم. 2- يجوز للمحكمة المختصة أن تنفذ طلب المساعدة، في حدود سلطاتها، ووفقاً للقواعد المطبقة للحصول على الأدلة، بما في ذلك الأمر بالإبادة القضائية، أو الحكم على من يتخلف من الشهود عن الحضور أو يمتنع عن الإجابة بالجزاء المنصوص عليها في المادتين رقمي (278 و 279) من قانون المرافعات المدنية والتجارية المشار إليه.

كما نصت المادة (35) من قانون التحكيم بدولة الإمارات العربية المتحدة رقم (6) لسنة (2018) على أنه " لهيئة التحكيم الإستماع للشهود بمن فيهم شهود الخبرة، من خلال وسائل الإتصال الحديثة التي لا تتطلب حضورهم بشكل شخصي للجلسة، كما نصت المادة (36) من ذات القانون على أنه " لهيئة التحكيم من تلقاء نفسها أو بناءً على طلب أحد الأطراف أن تطلب المساعدة من المحكمة للحصول على أية أدلة، وللمحكمة في حدود سلطاتها أن تأمر بتنفيذ الطلب، وبحضور الشهود أمام هيئة التحكيم، وذلك تقديم والإدلاء بشهادتهم الشفوية، أو لإبراز المستندات، أو أي من مواد الإثبات".

بالنسبة لموقف المشرع العراقي فقد نصت المادة (269) من قانون المرافعات المدنية العراقية على أنه " يجب على المحكمين الرجوع إلى المحكمة المختصة أصلاً بنظر النزاع لإصدار قرارها في الإبانات القضائية التي قد يقضيها الفصل في النزاع أو إذا أقتضى الأمر إتخاذ إجراء مترتب على تخلف الشهود أو الإمتناع عن الإجابة".

يلاحظ من خلال ما تقدم في هذه التشريعات المتعلقة بالتحكيم في الدول محل الدراسة، أنها أجازت للمحكمة القضائية الوطنية المختصة بنظر النزاع التدخل في جميع وتقديم الإدلة، وذلك من خلال الحكم على من يتخلف من الشهود عن الحضور أو الإمتناع عن الإجابة، أو الأمر بالإبادة القضائية، والبعض منها قد توسع في ذلك كطلب هيئة التحكيم من المحكمة المختصة دعوة شاهد أو خبير أو الأمر بإحضار مستند أو فحص الأدلة الفنية، ولكن تلك التشريعات لن تمنح المحكم أو المحكمين سلطة فرض الغرامة التهديدية على كل من يتخلف من الشهود أو يمتنع عن الإجابة أو في حالة امتناع أحد الأطراف أو الغير عن تقديم المستندات التي يجوزته، بل منحت تلك السلطة لرئيس المحكمة المختصة بنظر النزاع بناءً على طلب من هيئة التحكيم وليس الخصوم (الرواحي، مصدر سابق، ص 321). من هنا يبرز دور القضاء الوطني بوضوح لأن المحكم حتى وإن كان يتمتع بسلطة واسعة في العملية التحكيمية إلا أنه مع ذلك يستمد شرعيته من

فمن خلال تحليل تلك النصوص القانونية المتعلقة بسلطة القضاء في إتخاذ الإجراءات المؤقتة والتحفظية في الدول محل الدراسة، يتضح لنا أن تلك التشريعات قد اعترفت من حيث الأصل أن الاختصاص ينعقد للقضاء الوطني. ولكن إذا كانت الهيئة التحكيمية تملك إصدار مثل هذه الأوامر، لا تملك سلطة الإيجار كما هي في القرارات الصادرة عن السلطات القضائية، إذ من المنصور أن يأتي من صدر عليه القرار بأن يتخذ هذا الإجراء أو ذلك، وبالتالي ليس هناك حل في هذه الحالة سوى طلب المساعدة من القضاء بإعتباره السلطة المختصة التي تملك عصر الإيجا (عمران، 2016، ص 189)، وبناءً على ما تقدم، فإن اختصاص القاضي الإداري بإتخاذ إجراءات وقتية وتحفظية ينعقد في حالتين، أولها لجوء أحد أطراف النزاع إليه لإتخاذ هذا الإجراء، وأما الإختصاص الثاني ويمارس في حالة إمتناع من صدر الأمر إليه من هيئة التحكيم بعمل إجراء أو تدبير معين مؤقت أو تحفظي وامتنع عن تنفيذه إرادياً، إذ يجوز لمن صدر الأمر لمصلحته اللجوء للقضاء المختص (السنوسي، 2001، ص 65-68). من هنا ظهر الدور البارز للقضاء الوطني كمساعد لتكملة العملية التحكيمية.

الفرع الثاني

تدخل المحكمة الوطنية في جمع وتقديم الأدلة

يستمد المحكم سلطته من إتفاق الأطراف، بينما يأخذ القاضي الوطني سلطته بموجب القانون، بحكم أن السلطة القضائية هي إحدى السلطات الرئيسية في الدولة، فالحكم لا يستطيع ممارسة سلطة الأمر أو إلزام الطرفين أو حتى إلزام الغير لتقديم المستندات أو إجبار الشهود للحضور والإدلاء بالشهادة أو أداء اليمين، وبالتالي ليس على المحكم في هذه الحالة إلا اللجوء إلى المحكمة القضائية المختصة وفقاً لقانون التحكيم الوطني. إلا أن الكثير من التشريعات الوطنية المنظمة للتحكيم أجازت للمحكمة القضائية الوطنية المختصة التدخل في جمع وتقديم الأدلة، وذلك بناءً على طلب من المحكم أو بناءً على طلب أحد طرفي النزاع بموافقة هيئة التحكيم التي تنظر النزاع، كحالة ما إذا تخلف أحد الشهود عن الحضور أو إمتناعه عن الإدلاء بشهادته، وكذلك الحال في حالة ما إذا إمتنع أحد الأطراف أو الغير عن تقديم المستندات التي يجوزته (الرواحي، 2019، ص 317-318).

ومن بين تلك التشريعات، نجد على سبيل المثال أن قانون التحكيم رقم (27) لسنة (1994) في المواد المدنية والتجارية بجمهورية مصر العربية قد نصت بالمادة (37) على أنه " يختص رئيس المحكمة المشار إليها في المادة (9) من هذا القانون، بناءً على طلب هيئة التحكيم بما يأتي: 1- الحكم على من يتخلف من الشهود عن الحضور أو يمتنع عن الإجابة، بالجزاء المنصوص عليها في المادتين (78،80) من قانون الإثبات في المواد المدنية والتجارية. 2- الأمر بالإبادة القضائية. ويقصد بالمحكمة إستناداً لنص المادة (9) من قانون التحكيم في المواد المدنية والتجارية بجمهورية مصر العربية التي نصت على أنه " يكون الإختصاص بنظر مسائل التحكيم التي يجيلها هذا القانون إلى القضاء المصري للمحكمة المختصة أصلاً بنظر النزاع أما إذا كان التحكيم تجارياً دولياً سواء جرى في مصر أو في الخارج، فيكون الإختصاص لمحكمة إستئناف القاهرة ما لم يتفق الطرفان على إختصاص محكمة إستئناف أخرى في مصر. 2- وتظل المحكمة التي ينعقد لها الإختصاص وفقاً للفقرة السابقة دون غيرها صاحبة الإختصاص حتى إنتهاء جميع إجراءات التحكيم. وكما قن المشرع الجزائري في قانون التحكيم الجزائري رقم (08-09) لسنة (2008) المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية الدور المساعد للقضاء في تكملة سلطة المحكم

لأساس القضية إلى المحكمة القضائية". ويتضح من هذا النص أن وجود اتفاق التحكيم لا يجوز دون التقدم إلى الجهات القضائية المختصة بطلب إجراء قتي أو تحفظي، وهذا يعني أن طلب الإجراءات الوقائية والتحفطية الموجهة إلى السلطة القضائية لا يجب اعتباره مخالفاً لاتفاق التحكيم.

ووفقاً لقانون الأونسيترال النموذجي للتحكيم التجاري الدولي لعام (1985) ومع التعديلات التي أعمدت في عام (2006) يجوز كل من الطرفين اللجوء إلى القضاء الوطني بطلب إصدار أمر باتخاذ الإجراءات الوقائية والتحفطية سواء قبل بدء الخصومة أو أثناء سير إجراءات التحكيم ويجوز لمحكمة التحكيم أن تأمر أياً من الطرفين، بناءً على طلب أحدهما باتخاذ إجراء قتي أو تحفظي تقدر أنه ضروري بالنسبة لموضوع النزاع. (أبو أحمد، 2012، ص 320)، والتي نصت في المادة (17/ح) منه على أن " يتعين الاعتراف بالتدبير المؤقت الصادر عن هيئة التحكيم كتدبير ملزم ويتعين إنفاذه بناءً على طلب يقدم إلى المحكمة المختصة، بصف النظر عن البلد الذي أصدر فيه، رهناً بأحكام المادة (17/ط)، ما لم تنص هيئة التحكيم على خلاف ذلك. وكما نصت المادة (17/ي) من على أن " تتمتع المحكمة بصلاحيات إصدار تدابير مؤقتة لأغراض إجراءات التحكيم، بصف النظر عن عما إذا كانت تجرى في إقليم هذه الدولة، تماثل تلك التي تتمتع بها لأغراض الإجراءات القضائية".

أما بالنسبة لاتفاقية واشنطن لسنة (1965) المتعلقة بتسوية منازعات الاستثمار بين الدول ورعايا الدول الأخرى، أنشأ المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار، ووضعت نظاماً تحكيمياً منفصلاً عن كل قانون وطني فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بالتحكيم ومراجعة وتفسير وإبطال وتنفيذ أحكام التحكيم الصادرة عن المركز من هذه الاتفاقية، ومن هنا فإن تدخل القضاء الوطني يكون نادراً إذا ما تعلق الأمر باختصاص المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار ICSID، كما جاءت المادة (26) منها على أن " تعتبر موافقة الأطراف على التحكيم في ظل هذه الاتفاقية موافقة على إستبعاد أي وسيلة أخرى من وسائل الرجوع، ما لم ينص على خلاف ذلك ويجوز لأي طرف متعاقد المطالبة بإستبعاد كافة سبل التسوية القانونية المحلية والدولية كشرط لازم لقبول التحكيم في ظل الاتفاقية". وكما جاءت المادة (47) على أن " ما لم يتفق على غير ذلك، يجوز للمحكمة متى قدرت أن الظروف تتطلب ذلك، أن توصي بكافة التدابير التحفظية التي تستهدف فقط المحافظة على حقوق الأطراف".

ولكن في الواقع وفي ظل هذه الاتفاقية، نجد بعض القضايا التحكيمية بالرجوع إلى المحاكم الوطنية لإتخاذ الإجراءات الوقائية والتحفطية، وعلى سبيل المثال، النزاع الذي ثار بين (غينيا وشركة أتلاتيك تريبتون) قضت محكمة النقض الفرنسية بأن المحاكم الوطنية من حقها أن تصدر أمراً باتخاذ الإجراءات الوقائية والتحفطية، وذكرت أن نص المادة (26)، (47) من معاهدة واشنطن ليس المقصود منها حرمان أطراف النزاع من الاستعانة بالمحاكم الوطنية لاتخاذ إجراءات الحجز التحفظي من أجل ضمان تنفيذ حكم التحكيم، الذي ينتظر صدوره عن هيئة التحكيم وأن محكمة الاستئناف قد أساءت تطبيق هذه المادة (أبو أحمد، 2012، ص 323 - 324).

وتركت غالبية الاتفاقيات الدولية مهمة تحديد الجهة المختصة للقوانين الداخلية للدول المعنية في بعض المسائل، إذ أن ذلك يتعلق بمسألة تنظيم قضائي يمس سيادة الدولة، ومثال على ذلك تنص المادة (1/3) من اتفاقية نيويورك على أن " تعترف كل من الدول المتعاقدة بحجية حكم التحكيم وتأمر بتنفيذه طبقاً لقواعد المرافعات المتبعة في الإقليم المطلوب إليه التنفيذ للشروط المنصوص عليها في المواد التالية". ومن خلال هذا النص نجد من أهم مزايا اتفاقية نيويورك أنها لم تحدد الإجراءات الواجبة الاتباع للاعتراف بحكم التحكيم الأجنبي أو تنفيذه حيث تركت مهمة تحديدها لقانون الدولة التي سيجري التنفيذ

الاتفاق، لذا فهو يحتاج إلى المساعدة من القضاء الوطني لتكملة عملية بشكل كامل، لأن من خلال عملية التحكيم في حل المنازعات العقود الإدارية الدولية، يمكن أن تواجه الحالات يخرج من نطاق سلطة المحكم.

يتبين من خلال نصوص القوانين الوطنية المنظمة للتحكيم والمتمثلة في قاعدة إمتناع قضاء الدولة عن نظر النزاع الذي يوجد به اتفاق التحكيم، أنها قد أقرت تلك القاعدة، ولكنها مع ذلك لم تقرها على إطلاقها، ولكن نظراً لوجود العديد من الاستثناءات الواردة عليها والتي أغلبها تتمثل في تدخل المحكمة القضائية الوطنية في إجراءات التحكيم في منازعات العقود الإدارية الدولية.

المطلب الثالث

موقف الاتفاقيات الدولية بخصوص الرقابة القضائية على التحكيم في منازعات العقود الإدارية ذات الطابع الدولي

بالرغم من أن معظم بلدان العالم عمدت إلى إبرام اتفاقيات دولية، سواء جماعية كانت أو ثنائية، لتشجيع وحماية الاستثمارات، وذلك لاجتذاب الاستثمار الأجنبي، بهدف وضع نظام شامل لتنظيم الموضوعات المتعلقة بالاستثمارات، والإبتعاد عن اللجوء إلى القضاء الوطني في تسوية المنازعات في مجال التعاقدات الدولية، كالشرط الذي يفرضه الطرف الأجنبي في صلب العقد لضمان عدم المتول أمام القضاء الوطني للدولة المستضيفة للاستثمار، ولكن مع ذلك توجد في الواقع العملي، بعض الحالات التي تخرج عن ولاية وسلطة الهيئات التحكيمية، لذا فقد أقرت الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتحكيم في مجال التعاقدات الدولية، بعض الصلاحيات للقضاء الوطني، سواء أكانت هذه الصلاحيات تتمثل في الدور المساعد أو التكميلي أو الرقابي على التحكيم في منازعات العقود الإدارية الدولية، وإن اختلفت هذه الصلاحيات من إتفاقية إلى أخرى، وعلى هذا الأساس سنقوم بدراسة هذا المطلب من خلال فرعين، نخصص الفرع الأول منه لبيان مشروعية الدور المساعد والتكميلي للقضاء الوطني في التحكيم في منازعات العقود الإدارية الدولية في ظل الاتفاقيات الدولية، أما الفرع الثاني فسيخصص لبيان موقف الاتفاقيات الدولية في الأساس القانوني لرقابة القضاء الوطني لبطلان القرار التحكيمي في العقود الإدارية الدولية.

الفرع الأول

مشروعية الدور المساعد والتكميلي للقضاء الوطني في التحكيم في منازعات العقود الإدارية الدولية في ظل الاتفاقيات الدولية

إذا تمعنا النظر في نصوص الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتحكيم في مجال التعاقدات الدولية، نجد بشكل جلي في بعض نصوصه، أنه يجوز للطرفين المتنازعين أن يلجأ إلى القضاء الوطني في بعض المسائل الضرورية بالنسبة لموضوع النزاع، أو أنها قد تركت بعض الصلاحيات للمحاكم الوطنية للدول المعنية، لأن ذلك يرتبط بمسألة تنظيم قضائي يمس سيادة الدولة ويخرج عن نطاق القانون الدولي، فعلى سبيل المثال نصت المادة (4/6) من الاتفاقية الأوروبية للتحكيم التجاري الدولي المعقودة في جنيف بتاريخ (1961/4/21) على أن " يقتضي ألا يعتبر طلب اتخاذ إجراءات إحتياطية وتحفظية والموجهة إلى سلطة قضائية غير متناس مع إتفاقية التحكيم وكذلك يقتضي ألا يعتبر إخضاعاً

العليا في الدول العربية الإمتناع عن اعطاء الحكم التحكيمي الصادر عن المركز صيغة التنفيذ إلا إذا كان مخالفاً للنظام العام.

ويبدو من خلال نصوص الإنفاقيات الدولية المتعلقة بالتحكيم أنها تقر بشكل الواضح اللجوء إلى المحاكم الوطنية المختصة بالنزاع في بعض الإجراءات المتعلقة بسير العملية التحكيمية من البداية حتى نهاية تنفيذ الحكم ، لذا يمكن القول بأن هذه الإنفاقيات لها دور ظاهر في تعزيز مكانة القضاء الوطني من جانب التشريعات الوطنية في العملية التحكيمية، سواء كدور المساعد أو التكميلي أو الرقابي على تلك العملية.

الفصل الثاني

موقف الإنفاقيات الدولية في الأساس القانوني لرقابة القضاء الوطني لبطلان القرار التحكيمي في العقود الإدارية الدولية

ينبثق الطعن بالبطلان أساسه القانوني في قانون التحكيم وكذا الإنفاقيات الدولية في الدول محل الدراسة، حيث تضمنت هذه النصوص أساساً دقيقاً لرقابة القضائية. وهذا الدور الرقابي تتحدد معالمه في ضوء النصوص القانونية التي تمنح القضاء الأساس القانوني الذي يبرر له فرض هذه الرقابة، اقتصر الإنفاقيات الدولية والقانون الطعن في الحكم التحكيمي على دعوى البطلان، من هنا يعرض موقف الإنفاقيات الدولية في هذه المسألة، أكد القانون النموذجي للتحكيم التجاري الدولي لعام (1985) على الفعالية الدولية لأحكام التحكيم كأصل عام، واستثناء الأصل نظم طريق الطعن عليه، حيث بينت المادة (34) منه كيفية الطعن وأسبابه، فأجازت إمكانية الطعن بالبطلان (العزري، 2006، ص 290)، بنصها على أنه " لا يجوز الطعن في قرار التحكيم أمام إحدى المحاكم، إلا بطلب إلغاء. ونصت الفقرة (ب) من نفس المادة على " 1- أن موضوع النزاع لا يقبل التسوية بالتحكيم وفقاً لقانون هذه الدولة، أو. 2- أن قرار التحكيم يتعارض مع السياسة العامة لهذه الدولة ". ويتضح من خلال هذا النص أن القانون النموذجي للتحكيم التجاري الدولي أجاز إمكانية الطعن بالبطلان أمام القضاء الوطني كطريق لمراجعة الحكم التحكيمي.

لم تتضمن اتفاقية نيويورك نصاً خاصاً بخصوص الطعن بالبطلان، غير أنه يستفاد من المادة (1/5) خامساً، أنها تجيز ذلك، حيث تنص " أن الحكم لم يصبح ملزماً للخصوم أو ألقته أو أوقفته السلطة المختصة في البلد التي فيها أو بموجب قانونها صدر الحكم ما يعني أن اتفاقية نيويورك تعرضت بشكل غير مباشر للطعن بالبطلان على أحكام التحكيم من ناحية الآثار المترتبة على بطلان الحكم التحكيمي، أو وقفه الصادر من دولة مقر التحكيم في النظام القانوني للدولة الأخرى المطلوب منها الاعتراف به وتنفيذه على اعتبار أن ذلك يعد سبباً من أسباب رفض الاعتراف والتنفيذ لأحكام التحكيم (فيروز، 2019، ص 190). والعزري، 2006، ص 313).

أما اتفاقية واشنطن الخاصة بتسوية المنازعات الناشئة عن الاستثمارات بين الدول ورعايا الدول الأخرى، استبعدت قضاء الدولة من نظر دعوى البطلان، فقد أنشأ المركز الدولي لفض النزاعات الناشئة عن الاستثمار بين الدولة المضيفه والطرف الأجنبي المستمر، فسمت هذه الاتفاقية أنه لا يمكن الطعن بالأحكام الصادرة عن مركزها في واشنطن بأي طريقة من طرق الطعن أمام أية هيئة قضائية وطنية، وتختص لجنة خاصة يشكّلها رئيس المجلس الإداري للمركز الدولي، وهو رئيس البنك الدولي، بنظر طريق الطعن الوحيد المسموح به، وفقاً لنصوص المعاهدة، وهو طريق الطعن بالبطلان، وإن كانت هذه الاتفاقية قد أجازت في المادة (51) منها إمكانية إعادة النظر في حكم التحكيم،

على إقليمها، إعمالاً لمبدأ خضوع الإجراءات لقانون القاضي. فإذا كانت الاتفاقية تحيل بشأن إجراء طلب الاعتراف والتنفيذ إلى القوانين الداخلية لدول الموقعة عليها، فإنها تلقى على عاتق هذه الدول إلزاماً بعدم التفرقة في المعاملة بين أحكام التحكيم الداخلية وأحكام التحكيم الدولية (فيروز، 2019، ص 65-66)،

وكما هو الحال تنص المادة (35) من القانون النموذجي للتحكيم التجاري الدولي الذي وضعته لجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي لسنة (1985)، على أن " يكون قرار التحكيم ملزماً، بصرف النظر عن البلد الذي صدر فيه، وينفذ بناء على طلب كتابي يقدم إلى محكمة مختصة " و تنص المادة (2/6) من نفس القانون على أن " تحدد كل دولة تصدر هذا القانون النموذجي المحكمة أو السلطة الأخرى، عندما يشار إلى تلك السلطة في ذلك القانون المختص بأداء هذه الوظائف"، ويستفاد من هذا النص أن القانون النموذجي للتحكيم التجاري الدولي، لم يحدد الإجراءات الواجبة الاتباع للاعتراف بحكم التحكيم الأجنبي أو تنفيذه حيث ترك مهمة تحديدها لقانون الدولة التي سيجري التنفيذ على إقليمها، وعليه فإن نص المادة (36) بين أن طلب التنفيذ يقدم إلى محكمة مختصة، أي المحكمة التي تكون مختصة حسب بلد التنفيذ (فيروز، 2019، ص 67).

وتنص المادة (2/54) من اتفاقية واشنطن لعام (1965) على أنه " من أجل الحصول على الاعتراف بالحكم وتنفيذه على أراضي دولة متعاقدة يتعين على الخصم صاحب الشأن أن يقدم صورة من الحكم معتمدة من السكرتير العام إلى المحكمة الوطنية المختصة أو إلى أية سلطة أخرى تعينها الدولة المتعاقدة لهذا الغرض، ويجب على كل دولة متعاقدة أن تخطر السكرتير العام بالمحكمة المختصة أو إلى أية سلطة أخرى تعينها الدولة المتعاقدة لهذا الغرض وبأية تغييرات لاحقة في هذا الأمر ". تحدد الدولة المتعاقدة الجهة المختصة بتسهيل تنفيذ القرار التحكيمي الصادر عن هيئة تحكيمية مشكّلة تحت مظلة المركز الدولي لتسوية خلافات الاستثمار بين الدول ورعايا الدول الأخرى، وتلزم الاتفاقية كل دولة متعاقدة بضرورة اعتبار الحكم التحكيمي ملزماً وتنفيذ الالتزامات المالية التي يقضي بها كما لو كان نهائياً صادراً عن إحدى محاكمها، وتكون بهذا اتفاقية واشنطن قد استبعدت قضاء الدولة من نظر النزاع (فيروز، 2019، ص 67-68).

وكذلك نصت اتفاقية تسوية منازعات الاستثمار في الدول العربية لعام (2000)، وكان الباعث وراء هذه الاتفاقية هو تشجيع وحماية الاستثمارات وانتقال رؤوس الأموال ما بين الدول العربية، التي تنص في المادة (21) منه على أن " أ- ينفذ حكم التحكيم في الدولة التي تكون طرفاً في النزاع أو التي يكون أحد مواطنيها طرفاً في ذلك النزاع كما لو كان حكماً نهائياً واجب النفاذ صادراً من أحد محاكم تلك الدولة وتتبع جميع الضمانات المقررة محلياً بموجب نفاذ الأحكام الوطنية وعلى الدول ذات النظام الاتحادي أن تنفذ حكم التحكيم بواسطة محاكمها الاتحادية إن وجدت لديها هذه الصلاحيات. ب- يجب على كل دولة عضو أن تخطر الأمين العام بتعيين محكمة مختصة أو هيئة رسمية مهمتها تنفيذ أحكام محاكم التحكيم ويجب على الطرف صاحب المصلحة في التنفيذ أن يقدم لهذه الجهة صورة من الحكم موقفاً عليها من الأمين العام. ج- تخضع إجراءات تنفيذ الحكم لقوانين التنفيذ في الدولة المطلوب تنفيذه فيها ". ويبدو من خلال هذه النصوص أن تختص المحكمة في الدولة المتعاقدة بإضفاء الصيغة التنفيذية على قرارات هيئة التحكيم.

وكما تنص المادة (35) من إتفاقية عمان العربية للتحكيم التجاري لعام (1992) على أنه " تختص المحكمة العليا لكل دولة متعاقدة بإضفاء الصيغة التنفيذية على قرارات هيئة التحكيم ولا يجوز رفض الأمر بالتنفيذ إلا إذا كان القرار مخالفاً للنظام العام " ويبدو من خلال هذا النص أن تختص المحكمة العليا لدى كل دولة متعاقدة بإضفاء الصيغة التنفيذية على قرارات هيئة التحكيم فالحكم التحكيمي الصادر عن المركز العربي للتحكيم نافذ وتطيه إلزاماً المحكمة العليا في الدول العربية المنضمة صيغة التنفيذ، وعليه لا يجوز للمحكمة

من الرقابة اللاحقة على التحكيم، وبالتالي لا يجوز حرمان الدولة، أو الأشخاص الاعتباريين لديها من اللجوء إلى التحكيم في حالة إبرام عقود إدارية ذات طابع دولي. من هنا يظهر بوضوح الترابط القانوني بين دور الرقابة القضائية الوطنية على التحكيم و المنازعات المتعلقة بالعقود الإدارية ذات الطابع الدولي.

3- يبدو من خلال النصوص التشريعية المتعلقة بالتحكيم والإنفاقيات المبرمة في المجال التعاقدات الدولية، بأن التحكيم نظاماً مستقلاً عن السلطة القضائية في الدولة، فهذا لا يعني الانفصال التام بينهما، إذ أن هناك علاقة وطيدة ووثيقة بينهما، سواء كدور الرقابي أو التكميلي أو المساعد يمارسه القضاء على التحكيم، وأن الهدف الذي وراء هذه العلاقة هو توسيع نطاق المؤازرة والمساعدة التي تمكن لقضاء الدولة أن يقدمها التحكيم

4- فالحكم بخلاف القاضي لا يملك سلطة توجيه أوامره إلى السلطات العامة المختصة كل في مجال اختصاصه لإجبار الخصوم أو غيرهم ممن لهم صلة بالنزاع على تنفيذ قراراته أو أحكامه ويظل من ثم تنفيذ تلك القرارات والأحكام رهنا بإرادة الخصوم، لذلك فإن التدخل من جانب القضاء في الدعوى التحكيمية ليس فقط من أجل تحقيق الفاعلية المطلوبة للتحكيم، ولكنه أيضاً ضرورة لكي يستكمل نظام التحكيم أركانه الأساسية.

5- أن معظم التشريعات الوطنية المتعلقة بالتحكيم والإنفاقيات الدولية جاءت توثق وتقرر مبدأ الإختصاص بالإختصاص لهية التحكيم، ولكن أخذت به بصفة مؤقتة . وهذا يعني أن قراره الصادر في هذا الشأن لا يكتسب حصانة مطلقة، وإنما يخضع لرقابة لاحقة من جانب القضاء، وقد يتعرض حكم التحكيم برمته للبطلان إذا تجاوز الحكم حدود اختصاصه، حيث يخضع الحكم التحكيمي للرقابة القضائية اللاحقة.

6- تتجلى بوضوح من خلال الترابط القانوني بين دور الرقابة القضائية الوطنية على التحكيم و المنازعات المتعلقة بالعقود الإدارية ذات الطابع الدولي، بأن سلطة القاضي الأمر بالاعتراف أو التنفيذ أو بطلان الحكم التحكيمي في الشكل دون الخوض في الموضوع، مما يجعل الهيئة التحكيمية تستأثر بنظر موضوع النزاع.

7- وفي الحقيقة فإن هذه الإنفاقيات الدولية قد حققت فائدة كبيرة للمستثمر الأجنبي في الدول النامية ذات التشريعات الكثيرة التغير، فمثلاً في العراق، إذ لم يشرع المشرع العراقي حتى الان قانوناً خاصاً يتعلق بالتحكيم في حل منازعات العقود بمختلف أنواعها، ومنها العقود الإدارية الدولية، و لكن من خلال الإلتزام إلى إتفاقية واشنطن لسنة (1965) المتعلقة بتسوية منازعات الاستثمار بين الدول ورعايا الدول الأخرى، فانه يخفف الشكوك حول الإلتجاء إلى التحكيم لحل المنازعات في مجال التعقيدات الدولية بشكل العام من ضمنها منازعات العقود الإدارية الدولية وبالتالي تعد هذه الإتفاقية إحدى الطرق التي تبعث الثقة والطمأنينة في نفوس المستثمرين الأجانب وتحمي أموالهم، نظراً للقناعة بهذا النظام وما يتسم به من مرونة وسرعة وحيادية، والحد من القيود والتعقيدات المفروضة بمقتضى القوانين الداخلية.

ثانياً /التوصيات:

1- على الدول محل الدراسة بشكل خاص، والدول المستضيفة للاستثمار بشكل عام، بإصدار قانون تحكيم خاص بالمنازعات الإدارية يراعي خصوصية تلك المنازعات، وطبيعة روابط القانون العام بما يضمن الموازنة بين مزايا التحكيم

لكن ليس عن طريق القضاء الوطني، وإنما عن طريق محكمة التحكيم (إتفاقية واشنطن لتسوية النزاعات بين الدول ومواطني الدول الأخرى، 1965، المادة 51).

ووضعت إتفاقية عمان نظاماً خاصاً للطعن بالبطلان ضد الأحكام التحكيمية الصادرة عن المركز العربي للتحكيم التجاري، فاستبعدت رقابة القضاء على الحكم التحكيمي وأحالت نظر الطعن إلى لجنة خاصة . حيث نصت المادة (3/34) من الإتفاقية على " يقوم للمكتب بتعيين لجنة من رئيس وعضوين من القائمة، تتولى دراسة الطلب وتفصل فيه على وجه السرعة، على أنه لا يجوز لها أن تبحث في غير الأسباب التي وردت في طلب الإبطال " .

يتبين أن إتفاقيتي واشنطن وعمان، أخضعتا الطعن لهيئات خاصة وليس لقضاء الدولة، حيث تفردت الإتفاقيتان بالنص على أن إبطال القرار التحكيمي يتم أمام مركز التحكيم الذي تم إنشاؤه بموجب أحكام كل من الإتفاقيتين وذلك أن الطعن يتم أمام لجنة خاصة تنظر في الطعن المقدم إليها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الدور التي تلعبه الإتفاقيات الدولية في تعزيز دور القضاء الوطني في التحكيم في منازعات العقود الإدارية الدولية، أمر معقد إذا قورن مع دور القضاء الوطني في العقود الدولية في المجالات الأخرى، لأن العقود الإدارية الدولية، تظهر جديدة، وبالتالي حتى الآن لم تعترف بعض الدول بهذا النوع من العقود ويصنف تحت عنوان العقود الأخرى كالعقود التجارية الدولية، ولكن على الرغم من ذلك فإن تدخل القضاء الوطني في الرقابة على التحكيم في العقود الإدارية الدولية، أمر حتمي وضروري ليس فقط من أجل تحقيق الفاعلية المطلوبة للتحكيم، ولكنه أيضاً ضروري لكي يستكمل نظام التحكيم أركانه الأساسية.

الخاتمة

وقد توصلنا في ختام بحثنا إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات والتي يمكن إيجازها بالاتي:

أولاً / الاستنتاجات:

1- لقد اكتسب التحكيم في العقود الإدارية ذات الطابع الدولي أهمية بالغة في تحفيز وجلب الاستثمارات الأجنبية والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، خاصة في الدول ذات الاقتصاديات المتدنية، إضافة إلى مجموعة مزايا أخرى تتمثل بسرعة الفصل في النزاع هذا قد يكون الدافع الأساسي الثاني للجوء إليه، نظراً لكثرة القضايا المعروضة أمام القاضي الوطني، وسرية شئون الدعوى. ففي موضوعات التحكيم بعض الأمور السرية التي ليس من مصلحة الأطراف إفشاؤها، خاصة في مجالات التقنيات المتطورة، وهذه السرية مفتقدة أمام القضاء الوطني وبالتالي عندما يختار الفرقاء المحكمين، فإنهم يحرصون على وضع المنازعة في ايدي من يتقنون في كفاءتهم وخبرتهم، مما يحقق الإطمئنان لأطراف النزاع، وإضافة إلى قلة التكاليف إذا استمرت الدعوى القضائية لسنوات طويلة فترداد نفقتها.

2- أن لجوء الدولة للتحكيم في عقودها الإدارية ذات الطابع الدولي، لا يؤدي إلى اهدار قوانينها الداخلية في حالة نشوب النزاع، فهي تلزم المحكم بتطبيقاتها وهو يلتزم بإحترامها، بالإضافة إلى أن حكم التحكيم لا يمكن تنفيذه إلا بعد الحصول على الصيغة التنفيذية من القاضي الرسمي في الدولة المضيفة، ويعد ذلك نوعاً

عليان، حسام محمد علي. (2003). الرقابة القضائية التحكيم وفقاً للقانون الأردني. رسالة ماجستير، عيادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت. الأردن.

ثالثاً/ البحوث والمقالات:

أحمد ، سيد محمود. (2001). سلطة المحكم في إصدار الأحكام الوقوتية والأوامر في القانون المقارن والكويتي والمصري. مجلة الحقوق، تصدر عن مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت. العدد الثالث.

السنوسي ، صبري محمد. (2001). أثر التحكيم في العقود الإدارية على اختصاص القضاء الإداري، دراسة مقارنة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للدراسات والبحوث القانونية، تصدرها الجمعية العلمية لكليات الحقوق العربية. القاهرة. العدد 13.

رابعاً / المصادر الإلكترونية:

الأكاديمية الدولية للوساطة والتحكيم. (2016). تم استرجاعه في 2019/10/13 على الرابط <https://www.facebook.com/iamaegacademy/posts/1051403678235747/>

قائمة المصادر

أولاً/ الكتب القانونية:

- أبو أحمد، علاء محي الدين مصطفى. (2012). التحكيم في منازعات العقود الإدارية الدولية، في ضوء القوانين الوضعية والمعاهدات الدولية وأحكام محاكم التحكيم، دراسة مقارنة. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- أبو زيد، سراج حسين. (2010). التحكيم في العقود البترول. دار النهضة العربية، القاهرة. البريطانية، عامر فنجي. (2008). دور القاضي في التحكيم التجاري الدولي. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- جبايلي، صبرينة. (2016). إجراءات التحكيم في منازعات العقود الإدارية. ط/1. مركز الدراسات العربية، مصر.
- حماد، أشرف محمد خليل. (2010). التحكيم في المنازعات الإدارية وآثاره القانونية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- رمضان، شعبان أحمد. (2016). نطاق الرقابة القضائية على التحكيم في منازعات العقود الإدارية. ط/2، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الرواحي، سالم بن سعيد بن سلمان. (2019). التحكيم في المنازعات المتعلقة بعقود صناعة النفط وإنتاجه، ودول مجلس التعاون لدول الخليج العربية نموذجاً. ط/1، بيروت.
- عباس، وليد محمد. (2010). التحكيم في المنازعات الإدارية ذات الطبيعة التعاقدية. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- عبدالله، حيدر مدلول بدر. (2017). الرقابة القضائية على التحكيم في المنازعات المتعلقة بالعقود الإدارية. ط/1. المركز العربي، القاهرة.
- عمران، سهيلة. (2016). الرقابة القضائية على التحكيم في منازعات العقود الإدارية. ط/1. مركز الدراسات العربية، مصر.
- العززي، ممدوح عبدالعزيز. (2006). بطلان القرار التحكيمي الدولي. ط/1. منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت- لبنان.
- فيروز، حوت. (2019). الرقابة القضائية على حكم التحكيم التجاري الدولي. المركز الأكاديمي للنشر، بدون مكان للنشر.

ثانياً/ الأطاريح والرسائل:

- بشير ، سلم . (2012). الحكم التحكيمي والرقابة القضائية. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في العلوم القانونية، إلى كلية الحقوق بجامعة الحاج لخضر. الجزائر.

تحليل العلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي وتأثيرهما في تحقيق الأداء المتميز

دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل

مهابات نوري عبدالله

كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة صلاح الدين، اربيل، اقليم كردستان، العراق

والتمكن من مواجهة المنافسة الشديدة والحادة وتؤدي الى تحقيق اداء متميز يتجاوز حدود المعايير الموضوعية فضلا عن تفوقه على ما يقدمه المنافسون من الاداء كماً و نوعاً، ومن هنا فإن هذا البحث يأتي لمعالجة مشكلة يعاني منها القطاع المصرفي في اربيل بشكل العام وهي قلت استخدام العلاقات العامة والتشارك المعرفي بشكل كفوء لتحقيق الاداء المتميز، وتتجلى أهداف البحث من خلال معرفة الدور الذي تلعبه العلاقات العامة كمتغير مستقل والتشارك المعرفي كمتغير وسيط في سبيل تحقيق الأداء المتميز كمتغير تابع. تأسيساً على ما تقدم جاء البحث الحالي لتحليل العلاقة بين ابعاد العلاقات العامة والتشارك المعرفي ومعرفة تأثير تلك العلاقة على الاداء المتميز في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل و ذلك في ثلاثة محاور تناول المحور الاول الاطار العام للبحث و منهجيته فيما خصص المحور الثاني للاطار النظري والفكري للبحث و غطى المحور الثالث الاطار الميداني و اختتم البحث بالاستنتاجات و اهم المقترحات.

المحور الأول

الأطار العام للبحث و منهجيته

أولاً / مشكلة البحث: Research Problem

تتمثل مشكلة البحث من تساؤل اساسي مفاده ما طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي واثرها على الاداء المتميز للمصارف الاهلية في مدينة اربيل ، وتم اشارة الى مجموعة من التساؤلات البحثية لتوضيح مشكلة البحث وكما مبين ادناه :

1. هل يمكن ان تتفق آراء المستجيبين تجاه متغير العلاقات العامة والتشارك المعرفي والاداء المتميز؟
2. اى من ابعاد العلاقات العامة والتشارك المعرفي يتم التركيز عليها من قبل المستجيبين في الواقع الميداني؟
3. هل تعتمد المنظمات المبحوثة على العلاقات العامة والتشارك المعرفي في تحقيق ادائها المتميز والذي اعتمدها البحث في نموذجها؟

المستخلص- سعى البحث إلى اختبار العلاقة بين ابعاد العلاقات العامة والمتمثلة (بالثقة والإلتزام والرضا) بوصفها متغيراً مستقلاً والتشارك المعرفي بوصفه متغيراً وسيطاً عبر ابعاده (البعد الفردي و البعد المنظمي و البعد التكنولوجي) ومعرفة تأثير تلك العلاقة على تحقيق الاداء المتميز بوصفه متغيراً معتمداً، وفي اطار ذلك لا بد من الاجابة على تساؤل اساسي مفاده هل هناك علاقة وتأثير بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي و الاداء المتميز؟ ومن اجل ذلك اختيرت مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل ، شملت عينة الدراسة مجموعة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل وبلغ عددهم (92) مديراً.

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، و عدت الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات المطلوبة، والتي حللت باعتماد البرمجية الاحصائية (SPSS v.25 pct)
توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها وجود علاقة و تأثير للعلاقات العامة في التشارك المعرفي والتي ثبتت تاثيرها المباشر في الاداء المتميز واوصى البحث بضرورة المحافظة على مستويات الثقة والالتزام والرضا المتاح في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل والخاصة بالعلاقات العامة وتوظيفها لزيادة مستويات وتحقيق الاداء المتميز.

الكلمات الدالة- العلاقات العامة، التشارك المعرفي، الاداء المتميز.

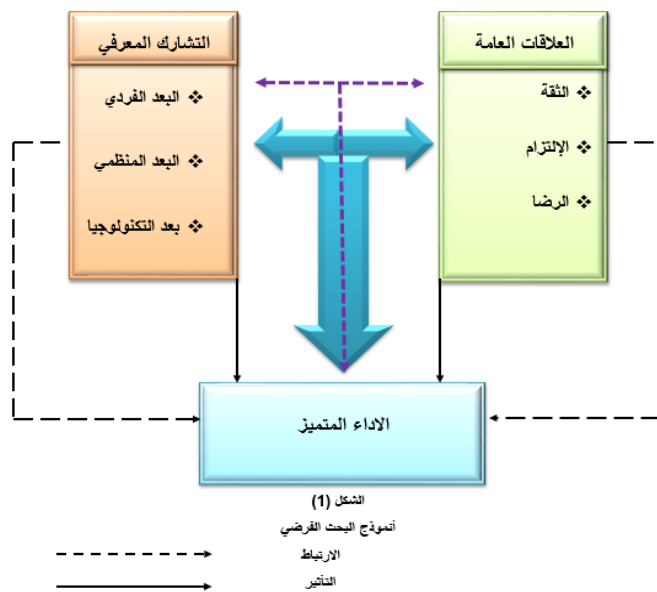
المقدمة

شهد العالم الآن تطوراً هائلاً في أساليب الاتصال حيث يمكن القول بأننا نعيش في عصر المعلومات وقد اثر ذلك في نشاط العلاقات العامة وواجباتها حيث اصبحت تتولى الاتصال الفعال بين الادارة العليا والزائن المتعاملين معها وكذلك اصبحت المنظمات بأمس الحاجة الى الارتكاز على التشارك المعرفي بوصفه أداة ملائمة في توقع التغيير والتحسب له ومساييرته ومن اجل بقاءها وديمومتها ومواكبة التطورات الهائلة في البيئة الخارجية

رابعاً: أتمودج البحث و فرضياته : Research Model & Hypotheses

يظهر الشكل (1) متغيرات البحث بأبعادها المختلفة ، و طبيعة العلاقة بينها ، واتجاهاتها و

على النحو الآتي:



الشكل (1)

اتمودج البحث الفرضي

الارتباط

التأثير

المصدر: من اعداد الباحثة

وينبثق من الأتمودج الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسة الاولى: تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث و ابعادها بأختلاف طبيعة الاعتماد عليها في المصارف المبحوثة.
2. الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين كل من العلاقات العامة وابعاد التشارك المعرفي منفردة ومجمعة وبين الاداء المتميز.
3. الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي في الاداء المتميز .

خامساً: منهج البحث : Research Methodology

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه يركز على استطلاع الآراء و يتميز هذا الاسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتتان وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج و المؤشرات المستخدمة في جمع البيانات و المعلومات و يتم استخدام التحليل لأغراض تحديد النتائج و الوقوف على ابرز المؤشرات لأختبار صحة الفرضيات او نقيها.

سادساً: اساليب جمع البيانات: Data collection methods

1. الجانب النظري: بهدف تغطية الجانب النظري تم الاعتماد على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع من الكتب العربية والاجنبية فضلاً عن الدراسات و البحوث و الدوريات و الرسائل و الاطاريح الجامعية.
2. الجانب الميداني: تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الاداة الرئيسية لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس ابعاد البحث و

4. هل تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث بأختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المصارف المبحوثة؟
5. هل توجد علاقات ارتباط و تأثير بين متغيرات البحث؟
6. هل توجد فروق معنوية تجاه متغيرات البحث على وفق الخصائص الشخصية للمستجيبين؟

ثانياً: أهمية البحث: Significance Research

يكتسب البحث أهميته بوصفه يسعى للتعريف بمتغيرات استحوذت على اهتمام الباحثون في السنين الأخيرة، ولا سيما العلاقات العامة التي تحتاج الى المزيد من التوضيح و التفسير، لعدم وجود الاتفاق على مفهومها و ابعادها مقارنة بالمواضيع الاخرى في مجال إدارة الاعمال .

بالاضافة الى أهمية موضوعي التشارك المعرفي و الاداء المتميز حيث باتت من المواضيع الحيوية التي تحدد مؤشرات قدرة المنظمة على النجاح من خلال تحقيق انسجام العاملين و انصهارهم في منظماتهم للوصول الى مستويات اداء عالية و منفردة مقارنة بالآخرين في نفس المجال .

في ضوء ذلك يمكن تجسيد أهمية البحث من خلال الآتي :

- أ. الأهمية النظرية : وتكمن في السعي لتوفير إطار مرجعي يوضح متغيرات البحث بكافة ابعادها، بما يساعد على توفير ملخص معرفي يفيد الباحثين في مجال ادارة الأعمال و يعزز رصيد مكتبة اقليم كردستان المعرفي في هذا الميدان .
- ب. الأهمية الميدانية : تكمن بما ستفصح عنه نتائج اختبار علاقات الارتباط و التأثير بين المتغيرات المبحوثة ، و بما يفيد المصارف المبحوثة و يعزز الاهمية النظرية.

ثالثاً: أهداف البحث: Objectives Research

إن الهدف الرئيسي للبحث هو دراسة طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل ، ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي بناء إطار مفاهيمي لكل من العلاقات العامة والتشارك المعرفي وتحقيق الأداء المتميز و صياغتها في إطار نظري فلسفي يفسر طبيعة العلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل و بناء أتمودج افتراضي للبحث قابل لاختبار العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث والتعرف على تأثير العلاقات العامة والتشارك المعرفي في تحقيق الأداء المتميز في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل وإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد المديرين في مصارف القطاع العام والخاص من تحقيق و تطوير وتحسين اهدافهم الإستراتيجية .

الجدول (3)
مؤشرات جودة الملاءمة لأنموذج البحث

ت	المؤشر	القيمة المحسوبة للمؤشر	القيمة المعيارية للمؤشر
A.	Normed Fit index	0.909	أكثر من 0.90
B.	Tucker-Lewis index	0.917	أكثر من 0.90
C.	Good of Fit	0.921	أكثر من 0.90
D.	Adjusted Goodness of Fit	0.887	أكثر من 0.80
E.	χ^2/DF	1.933	أقل من 3

المصدر: من إعداد الباحثة

ثامناً : اختبار ملاءمة البيانات:

بعد التعرف على جودة ملاءمة أنموذج البحث لأختبار الفرضيات تم إجراء عدد من الاختبارات للتعرف على ملاءمة البيانات للبحث الحالي و الجدول (4) يوضح ذلك:

الجدول (4)
اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Z المحسوبة	Z الجدولية	قيمة P-Value
1.	العلاقات العامة	3.86	0.890	1.177	1.895	0.125
2.		3.49	1.016	0.785	1.895	0.568
3.		3.74	0.981	0.985	1.895	0.748
	المؤشر الكلي	3.60	0.996	1.167	1.703	0.131
4.	التشارك المعرفي	3.56	1.040	1.229	2.015	0.097
5.		3.64	0.684	0.957	2.015	0.319
6.		4.02	1.053	1.315	2.015	0.063
	المؤشر الكلي	3.59	0.973	0.773	1.711	0.589
7.	المؤشر الكلي للأداء المتميز	3.49	1.052	0.502	1.714	0.963

المصدر : من إعداد الباحثة

المحور الثاني الاطار النظري

أولاً: العلاقات العامة Public Relations

1- المفهوم: The Concept

إن البحث عن تعريف للعلاقات العامة لا يعتبر من قبيل الاستمتاع بالجدل النظري أو الترف الأكاديمي، بل إن له دواعيه ومبرراته من وجهة النظر العلمية، حيث يوجد في كتب العلاقات العامة عدد وافر من تعريفات العلاقات العامة، وتؤكد جميعها أن العلاقات العامة وظيفة تهتم بعلاقة المؤسسات بالجمهور، كما تبرز أهمية الاهتمام بهذه العلاقة.

نمت العلاقات العامة ك مفهوم إداري وكوظيفة نمواً سريعاً في خلال الخمسين عام الماضية، وقد حدث هذا التطور نتيجة للتنعيق المتزايد للمجتمع الحديث، وزيادة علاقات الاعتماد المتبادل بين منظماته والقوة النامية للرأي العام وكذلك تطور فهم دوافع الأفراد والجماعات ومطالبهم، وأصبح كسب تأييد الآخرين وتعاونهم وثقتهم عن طريق الإقناع جزءاً من العمل اليومي للمدير في أي نوع من أنواع المنظمات ولقد اختلف العلماء في تحديد تعريف دقيق وشامل للعلاقات العامة، نظراً لاختلاف إختصاصاتهم ورؤيتهم لتعريف هذا المصطلح ومعناه.

متغيراتها الفرعية ، وقد اعتمدت الباحثة في تحديد المتغيرات على العديد من الأبحاث والدراسات ، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص (الملحق 1) و بالاستفادة من بعض المقاييس الجاهزة. والجدول (1) يوضح تركيبة استمارة الاستبانة.

الجدول (1)
تركيبية استمارة الاستبانة

المحور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات النوعية	عدد العبارات	المقاييس المستخدمة
الأول	معلومات عامة	بيانات تتعلق بالمستجيبين	5	من إعداد الباحثة
الثاني	العلاقات العامة	الثقة الالتزام الرضا	5 5 5	(Yang,2005) (Welch,2006) (Hakkarainen,2010) (Feizi,etal,2014) (Griffin&Moorhead,2014)
الثالث	التشارك المعرفي	البعد الفردي البعد المنطقي بعد التكنولوجيا	5 5 5	(Sarkheyl, et al., 2014) (Cheng, et al., 2009) (Lin, 2007) (الشهري, 2017)
الرابع	الإداء المتميز		10	(الجبوري,2012) (الدصي و كونه,2016) (Orsingher,2006) (Pakvihak,2010) (Kueng,2000)(Lia,2003)

المصدر: من إعداد الباحثة

خضعت الاستبانة لمجموعة من الاختبارات و على النحو الآتي:

- الصدق الظاهري: عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء و المختصين في العلوم الادارية (الملحق 1) لأخذ آرائهم حول فقراتها ، و تم تعديل الاستبانة و تغييرها على وفق آراء المختصون للوصول الى الصيغة النهائية للاستبانة.
- الثبات : لغرض التأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام أسلوب تحليل الثبات و عن طريق مقياس كرومباخ الفا حيث تم توزيع الاستبانة على مجموعة تجريبية من المستجيبين بلغ عددهم (15) فرداً" و تم حساب معامل الثبات لعبارات الاستبانة اذ افصح نتاج التحليل بأن أعلى قيمة لمعامل الثبات كانت للعلاقات العامة و التي بلغت (0.858) بينما كانت قيمة معامل الثبات للتشارك المعرفي (0.825) وللأداء المتميز (0.850) و أن الثبات على المستوى الكلي وكافة العبارات بلغت (0.906) و كما موضح في الجدول (2).

الجدول (2)
قيم معامل الثبات

ت	المتغيرات	قيمة معامل الثبات	عدد العبارات
1	العلاقات العامة	0.939 0.646 0.964 0.858	5 5 5 15
2	التشارك المعرفي	0.854 0.843 0.853 0.825	5 5 5 15
3	الإداء المتميز	0.850	10
4	المؤشر الكلي لعبارات الاستبانة	0.906	40

المصدر: من إعداد الباحثة .

سابعاً: اختبارات ملاءمة الأنموذج:

للتعرف على مدى صحة الأنموذج الأفتراضي للبحث و صلاحيته تم إجراء مجموعة من الأختبارات و بأستخدام عدد من المؤشرات الاحصائية و الجدول (3) يوضح ذلك:

3- ابعاد العلاقات العامة *The dimensions of Public Relations*:

لقد اظهرت الدراسات الإدارية للعلاقات العامة عدم اتفاق على ابعاد العلاقات العامة وان الامر يتطلب المزيد من الدراسات والتي تستخدم مقاييس موحدة لابعاد ممارسة العلاقات العامة (Leges&Simikin,2003;289)

واعتمدت الباحثة على الابعاد ادناه بالإعتماد على الامتداد الذي قدمه Hakkarainen,2010 بوصفه الأحداث والأنسب للمصارف المبحوثة وعينة البحث والأكثر تأثيراً .

- ❖ **الثقة** : يقصد بأنه بناء متعدد الأبعاد تتضمن القناعة ، حسن النية ، الاعتقاد ، النزاهة، العدالة، الصدق، الكفاءة ، الموثوقية ، الإعتدائية ، الإحسان ، المخاطرة ، والتعرض للخطر .(Welch,2006;40)
- ❖ **الإلتزام** : يعرف على انه من المطابقة بين أهداف المنظمة وأهداف وحاجات الفرد وأن المجهود الفرد في العمل موجهة نحو تحقيق رفاهية وإستمرارية المنظمة (Ofelia&Trevizen,2008;3).
- ❖ **الرضا** : يعرف بأنه المدى الذي يجد الناس فيه الوفاء او المتعة بمتطلبات عملهم (Griffin&Moorhead;2014;74).

ثانياً: التشارك المعرفي *Knowledge Sharing*

1- المفهوم *The Concept*

هناك العديد من التعريفات التي توضح طبيعة مفهوم التشارك المعرفي، ويعود سبب هذا التعدد الى اختلاف الباحثين في مسألة التنظير تبعاً لتباين خلفياتهم الفكرية والفلسفية. لقد ورد مصطلح التشارك المعرفي في معاجم كثيرة، التشارك في لسان العرب تعني شارك شخص بالآخر في إنجاز شيء ما (ابن منظور، 2005، 265). أما في اللغة الانكليزية ان كلمة *sharing* في قاموس Oxford تعني شخص ما يشترك مع شخص آخر لعمل أو الإيعطاء شيء ما (Oxford 2005, 1396).

وبرى (الجنابي، 2012، 81) و (Reychav & Weisberg, 2009, 187) أن التشارك المعرفي من أهم عناصر إدارة المعرفة لكونها تغطي الفوارق التي لا يمكن تحقيقها من خلال بقية العمليات الخاصة بإدارة المعرفة، و اعتبره كمدخل الاستراتيجي للنجاح في إدارة المعرفة.

ويعرف (Ozbebek & Toplu, 2011, 71) التشارك المعرفي على أنه مجموعة من سلوكيات الأفراد في المنظمة، و ترتبط بتبادلهم لخبراتهم و معارفهم في مجال العمل مع الافراد الاخرين في المنظمة، وفي نفس السياق عرف (Aliakbar, et al., 2012, 209) التشارك المعرفي على انه يعتبر سلوكاً يتم من خلاله الافراد بنشر معارفهم المكتسبة للآخرين في المنظمة.

وأكد (Pinho, 2016, 430) على ان التشارك المعرفي يتضمن ذلك الجزء من المفهوم الذي يتعلق الأمر بمشاركة الموارد التي لا يمكن استبدالها ، وفريدة من نوعها ، والنادرة والقيمة و يفتح فرص جديدة للأفراد والمؤسسات على حد سواء، اما (المسعودي و الدوعان، 2018، 4) فعرفاً التشارك المعرفي على انه تبادل و مشاركة المعرفة و المعلومات بين الأفراد سواء في شكلها المكتوب و الرسمي كالمستندات و التقارير أو في شكلها اللاملموس والتي يمتلكها الأفراد في عقولهم كالخبرات و المهارات

لقد عرفت مجلة العلاقات العامة الامريكية العلاقات العامة على أنها تحديد ميول الجمهور ووضع خطط واستراتيجيات لتنفيذ الأعمال المنوطة بالمؤسسة بما يتماشى مع ميول الجمهور ومصالحهم. (Cutlip & Center, 1985, p.3).

أما الجمعية الدولية للعلاقات العامة فعرفت العلاقات العامة بأنها: وظيفة إدارية مستمرة لكسب تعاطف وتأييد الجماهير الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة، والعمل على خلق تفاهم وتعاون مستمر بينهم، بما يحقق مصالح الجماهير وأهداف المؤسسة معاً.(الجوهر، 1986:28)

ويقول إيفي لي (Ivy Lee) رائد حركة العلاقات العامة بأمريكا أن العلاقات العامة مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بذلك، وإن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام، وتنصح الشركات بتغيير خططها وتعديل سياساتها لخدمة المصلحة العامة، ثم إعلام الناس بما تقوم الشركات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم (خضر، 1998:11).

أما معهد العلاقات العامة البريطاني، فقد ركز في تعريفه في العلاقات العامة على الجانب الإداري حيث عرفها بأنها " الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين هيئة وجمهورها (عجوة، 2000: 52).

2- الأهمية: *The Significance*

ظهرت الحاجة الى العلاقات العامة نتيجة التطورات الحاصلة في البيئة المصرفية ونتيجة للتطور التكنولوجي والعولمة مما يتطلب وبشكل ملح وجود قنوات اتصال تربط المصارف بزيائتها وتبقي على اتصال معهم ويرى (الجمال ومعوذ ، 2005: 60) ان العلاقات العامة تعد حلقة وصل بين المنظمة وبيئتها المحيطة وتبرز اهميتها فيما يأتي :-

❖ **المراقبة** :- تعمل العلاقات العامة على رصد ما يحدث في البيئة من تطورات وأحداث وجمع المعلومات عن التحديات التي تواجه المنظمة والفرص التي يمكنها الاستفادة منها .

❖ **التفسير**:-يبين القدرة على استيعاب المعلومات وفهمها وتفسيرها التي تم جمعها ووضع اولويات للقضايا المطروحة ومتطلبات الزبائن وتوقع التغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة .

❖ **تقديم المشورة** :- تعمل العلاقات العامة على التحذير من المشكلات الموجودة في البيئة ومساعدة المنظمة على الإستجابة لتلك المشكلات عن طريق تقديم مقترحات موضوعية لإدارة المنظمة .

حيث تقوم العلاقات العامة في المنظمات المصرفية بشرح وتفسير أنشطة المصارف كافة من سياسات وخطط وتشريعات صادرة منها تجاه العملاء ، عن طريق وسائل الاتصال المختلفة ، وكذلك تقوم بنقل ردود افعال العملاء عن هذه السياسات والخطط الى المصارف ، والتعرف على مواطن الضعف لديهم قبل ان تزداد صعوباتها (Joseph,1990:335-336).

وترى الباحثة بأن العلاقات العامة تمثل جانباً مهماً من جوانب الإدارة سواء في المنظمات الخاصة او العامة فهي كلها تصب في النهاية في تكوين جو من الثقة والإلتزام والرضا والتفاهم المتبادل ما بين المصارف وبين زبائنها الداخليين والخارجيين .

- 2- استمراريتها و بقائها المعرفة:- دوران المعرفة بين جميع الأفراد استمراريتهما و بقائها في المنظمة، و بالتالي عدم فقدانها بعض الكفاءات.
- 3- تحسين أداء المنظمة:- التشارك المعرفي يساهم من رفع الفعالية الإنتاجية، الجودة، الابتكار، و بالتالي تحسين أداء المنظمة، تحسين عملية اتخاذ القرار، و تحسين العمليات (Mehrabani & Mohamad, 2011, 174) وان تطبيق التشارك المعرفي يؤدي الى تفعيل الابتكار، عمليات الانتاج، التصميم التنظيمي، و جودة المنتجات (Jain, et al, 2007, 24)
- 4- زيادة فاعلية توزيع المعرفة:- أن دور التشارك المعرفي يبرز في حاجة المنظمات لنقل المعرفة ونشرها و التشارك بها في مختلف أرجاء المنظمة، وايضا التفاعل بين الإلكترونيات والتقنيات و الافراد له تأثير ايجابي مباشر في زيادة فاعلية توزيع المعرفة على المنظمات في هذا المجال ايجاد بيئة تنظيمية افقية تتبع سياسة الباب المفتوح و الذي يسمح بتدفق المعرفة من المخازن الى كافة انحاء المنظمات (نجاحات، 2012، 82)
- 5- ان التشارك المعرفي يخفف من تكاليف التدريب (Yeh, et al., 2011, 2466).
- 6- أن التشارك المعرفي يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، و زيادة مبيعات المنظمة من منتجات/ خدمات (Aliakbar, et al., 2012, 208).
- 7- فرصة المناقشة:- عملية التشارك المعرفي تساهم بتزويد المنظمات بفرصة لمناقشة ماذا تعرف Know- What ، كيف تعرف Know- How، للتوجه نحو نمو و التوسع المستقبلي بأضافة قيمة للنشاطات التنظيمية .
- 8- المورد الاستراتيجي:- أصبح للتشارك المعرفي أهمية على مستوى الإدارة الاستراتيجية، حيث إن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة و مصادر لايجاد القيمة .
- 9- التنبؤ و التخطيط الاستراتيجي:- التشارك المعرفي تسهل عملية التنبؤ و التخطيط الاستراتيجي من خلال توليد القدرة على إستشراف المستقبل وتوجهات الواقع الحالي .
- 10- توفر الابداع :- كونه عاملاً حاسماً في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة و توفر الابداع في العمليات المختلفة من خلال دورها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة .
- 11- دعم اداء المنظمات:- دعم اداء المنظمات و تطوير معرفة الافراد الضمنية و الصريحة من خلال التبادل بالمعرفة الذي يساعد على نقل و مشاركة المعرفة، او من خلال التفاعل الاجتماعي (الظاهر، 2009، 189).

3- ابعاد التشارك المعرفي **The dimensions of Knowledge Sharing**:

- يتبنى البحث الحالي بعد البعد الفردي **Individual Dimension** والبعد التنظيمي **Organizational Dimension** و البعد التكنولوجي **Technological Dimension** كأبعاد للتشارك المعرفي حيث تبين للباحثة وبعد متابعة ومراجعة معظم الأدبيات الخاصة بالموضوع بأنها الأبعاد التي اتفق عليها أغلبية الباحثين في دراستهم وبحوثهم ومنهم (Lin, 2007, 315) , (Sarkheyli, et al., 2014,18) , (الشهري، 2017، 125-142) ، وهي نفس الأبعاد التي حددها (جاسم و الياسري، 2017، 69-71) ويمكن توضيح الأبعاد على النحو الآتي:
- أ- **البعد الفردي Individual Dimension** : ان قدرة المنظمة على النمو المعرفي تعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها في التشارك المعرفي و تعاونهم فيما بينهم.

ويعرفه كل من (صفاء، 2019، 59) و (طاهر، 2019، 23) بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة و الضمنية الى الافراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للتشارك المعرفي على انه عبارة عن عملية طوعية تتم من خلالها (نقل و تحويل و تبادل الأفكار و المهارات و الخبرات و المعارف الضمنية و الظاهرية) بين الأفراد داخل المنظمة و بين منظمة والمنظمة أخرى، و بذلك يخلق المعرفة الجديدة وتستخدم في تطوير القدرات التنظيمية و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

2- الأهمية:- **The Significance**

يعد التشارك المعرفي نشاط استراتيجي قيم يصعب تقليده، حيث يصعب على المنظمة خلق معارف ذات قيمة إذا لم تحدد ماذا يعني بالتشارك المعرفي و ما الهدف منها، و كيف يتم تقييم عملية التشارك المعرفي و تحسينها اعتماداً على (Jain, et al., 2007,) و (Purwanti, et al., 2010, 499) و (حسب الله وآخرون، 2012، 88) و (العسكري، 2013، 37) و (ججق و عبيدات، 2014، 129) و (الشهري، 2017، 115-116) و (عنزة، 2018، 9) قامت الباحثة بتبريز أهمية التشارك المعرفي على المستويين (الفردي و التنظيمي) كما يلي:-

أ- على المستوى الفردي **At the individual level**

- 1- تحسين قدرة اتخاذ القرارات :-يساعد التشارك المعرفي الموظفين في الخط الأممي من تحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات (Manaf & Marzuki, 2009, 11).
- 2- وسيلة تعليمية:- المنظمة تستخدم نتائج التشارك المعرفي كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها الى تحسين كفاءة الموظفين (Purwanti, et al., 2010, 499).
- 3- مهارات الفرد التنظيمية:- يساهم التشارك المعرفي في تحسين مهارات الفرد التنظيمية (Mehrabani & Mohamad, 2011, 174).
- 4- خلق معارف جديدة:- يعد التشارك المعرفي على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأن الفرد يعد مصدراً للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، و هو المسؤول عن خلق معارف جديدة (Assefa, 2010,5).
- 5- تحسين أداء فرق العمل:- التشارك المعرفي يساهم في تحسين أداء فرق العمل، من خلال خلق جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، و تطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق (Mehrabani & Mohamad, 2011, 174).
- 6- ، تقليص الأخطاء و حل المشكلات:- عملية التشارك المعرفي تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم، تقليص الأخطاء و الاستثمار في الوقت من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر، و بالتالي في وقت أقل.
- 7- تخفيف ضغط العمل:- يساهم التشارك المعرفي في تخفيف ضغط العمل، التوتر ، وانخفاض حدة المشكلة من خلال مشاركتها وتقديم الاغاثة العاطفية من ذوي الخبرة اي تخفيف حدة ضغط العمل عليهم (Roll, 2013, 3) .

ب- على المستوى المنظمة:- **At the Organizational level**

- 1- الميزة التنافسية:- أنشاء و توليد معارف جديدة يؤدي إلى الميزة التنافسية للمنظمة و المحافظة عليها (Ozbebek & Toplu, 2011, 70)

لديه مسؤولية وضع أفضل الطرق لتنفيذ العمل في ضوء الموارد المتاحة (Aalst, et al. 2004, 1129)

- ت- البعد التكنولوجي Technological Dimension:** وهو البعد الثالث من ابعاد التشارك المعرفي و يعبر عن درجة استخدام المنظمة للتكنولوجيات الجديدة بفعالية لتسهيل الترميز والدمج، ونشر المعرفة، و يتكون البعد التكنولوجي من:-
- ❖ تكنولوجيا المعلومات Information technology:- ان ميزة هذه العصر هو تكنولوجيا المعلومات و ضرورة لا غنى عنها للمنظمات، و انها الموارد المنظمة المستخدمة لإدارة المعلومات الضرورية للقيام بمهامهم الرئيسية، فهي تتألف من أجهزة الحاسوب و الفاكس و أنظمة الاتصال بالهاتف، و تساعد على تصميم أنظمة الحاسوب و تشغيل البرمجيات في اتخاذ القرارات و تهيئ المعلومات بأسلوب مفيد للمدير (الخفاجي، وآخرون 2008، 100).
 - ❖ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات IT Infrastructure :- عبارة عن أساليب معالجة المعلومات المادية و البرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد و قواعد البيانات المحفوظة في أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في منظمات الأعمال (القواسمي، 2015، 18).

ثالثاً: الاداء المتميز Excellence performance

❖ المفهوم The Concept

تسعى الباحثة إلى تغطية جوانب الاداء المتميز بما هو متيسر ومتاح من مصادر، وقد وقع الاختيار على مصطلح الأداء المتميز ليعني بذلك الأداء المتفوق أو الأداء العالي بوصفها مرادفات لهذا المصطلح واتفقت عليه الدراسات والبحوث المتخصصة ويعد مفهوم الاداء المتميز من المفاهيم التي حظيت بمستوى واسع من الاهتمام من قبل الباحثين والمختصين لكونه يعبر عن نجاح المنظمة في ظل بيئة تنافسية معقدة (يوسف، 2005: 48)، وعرف (Armstrong, 2009: 113) الاداء المتميز على انه الاجراءات المتمثلة بعمليات التحسين وتحضير احتواء العاملين فيما اشار اليه (فرج، 2009: 60) على أنه مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفية يعبر عنها العاملون في المنظمات ويوظفوها في مجال عملهم، فيما أكد (Pakwihok, 2010: 32) على انه قدرة المنظمة على استدامة ادائها المتفوق خلال مدة زمنية معينة في حين اوضح (الدعيمي وكوينة، 2014: 187) بأن الاداء المتميز يتمثل بأعلى مستويات الاداء والذي تنفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة.

تأسيساً على ما سبق نورد تعريفاً إجرائياً للاداء المتميز على انه الاداء الذي يتفوق على اداء المنافسين ويتجاوز حدود المعايير المنظمة وينفرد على الآخرين كما ونوعاً من خلال تقديم منتجات تنسم بالحدائة والاصالة والابداع بما يعزز تحقيق اهداف عالية المستوى.

❖ الأهمية: The Significance

احتل موضوع الاداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية كبيرة لكونها ترتبط ببقاء المنظمة وديمومتها ويشير (الجبوري، 2012: 77) الى ان أهمية الاداء المتميز تتجسد بالاتي:

- ❖ أصبحت الأولوية لتلبية احتياجات الأفراد في المنظمة، و يرتبط نجاح المنظمة في مجال إدرة المعرفة على جذب الأفراد لها و دفعهم لتشارك المعرفة (Swart & Kinnie, 2003, 71). وان البعد الفردي يعد اول بعد من ابعاد التشارك المعرفي و يعتمد على مجموعة من الخصائص الفردية أي التي تتعلق بالأفراد العاملة و منها:
- ❖ الوعي Awareness :- ان الوعي هي قدرة الفرد على التفكير بما هو محيط به مع إمكانية استخلاص افكار جديدة في ظل سلسلة من الاستشعارات الداعمة لإيقاظه من حالة السبات التي يعيشها (جاسم و الياسري، 2017، 69).
- ❖ الثقة Trust :- عبارة عن التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو الجماعة بالمؤسسة يمكن الاعتماد عليه، كما أنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً الى أن يعزو النوايا الحسنة الى كلمات و أفعال و أقوال للأفراد الآخرين في المنظمة (دراوشة، 2017، 377).
- ❖ الدافع (الشخصية) Motivation (personal) :- عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين و التي تحدد انماط سلوكه، و تحدد مدى استعداد الفرد للتفاعل (الزبيدي و آخرون، 2015، 31).
- ❖ الرضا الوظيفي Job satisfaction :- هو شعور الفرد بالسعادة و الارتياح اثناء ادائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوفيق ما يتوقعة الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل و ان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل و الانتاج (سلمان، 2011، 59-78).

ب- البعد المنظمي Organizational Dimension: هو البعد الثاني من ابعاد

التشارك المعرفي و يشمل عوامل تنظيمية خاصة بالمنظمة. ان هذا البعد ينقسم الى الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، و الحوافر المكافاة، و سير العمل.

❖ الهيكل التنظيمي Organizational Structure :- هي الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة و الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، و تعتبر نظام السلطة و المساواة و العلاقات بين الوحدات التنظيمية هي التي تحدد شكل و طبيعة العمل اللازم للمنظمة (دودين، 2017، 259).

❖ الثقافة التنظيمية Organizational culture :- هي عبارة عن مجموعة خاصة من القيم والأعراف و القواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات في المنظمة و التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، و التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة (الزهراني و غيث، 2019، 6).

❖ الحوافر و المكافاة Incentives and Rewards :- هي العوامل الخارجية المتمثلة بالمكافآت و العلاوات و غيرها الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، و تتوقف فاعلية الحوافر على توافرها مع هدف الفرد و حاجته و رغبته (الهلال، 2016، 290).

❖ سير العمل Workflow :- عبارة عن سلسلة من العمليات (أو تكرار لنشاط) الذي يقوم به شخص واحد او مجموعة من الاشخاص داخل المنظمة مثل تنظيم الموارد و توفير الخدمات و غيرها، و تستخدم في نطاق واسع من التطبيقات والتي تتطلب استخدام موارد حاسوبية منسقة للعمل وعادة يتم تنفيذها باستخدام برامج حاسوبية ذات لغات متعددة، و ان نظام سير العمل

2. **القيادة** :- تشير القيادة إلى القدرة والسعي لترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى حقيقة قابلة للتطبيق لتعكس تطلعات القادة الاستراتيجيين والتي لها أثر مباشر في سير العمل في المنظمة ، فالمنظمات التي تنفتقر إلى القيادات الفاعلة لا تستطيع مواصلة أعمالها (1: 2006: Weiskittle) وتعد القيادة الكفوءة في المنظمة أحد أهم عناصر النجاح والحرك الأساس لعمالها وممارستها ضمن استراتيجية عمل واضحة وهادفة (Robbins and Judge, 2009: 30).
3. **الثقافة** :- تعد الثقافة التنظيمية من إحدى العوامل الحاسمة في تحديد درجة التناغم بين المنظمة والعمالين فيها من خلال تركيزها على مجموعة من القيم والاتجاهات التي تعكس طريقة انجاز الاشياء وطبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها المحيطة بها (2: 2004: Berry) ، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه الأتية (الجبوري، 2008: 9):

- الثقافة التنظيمية دليل للإدارة والعمالين التي ينبغي اتباعها والاسترشاد بها.
 - اطار فكري يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتهم.
 - تعد من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ، وهي مصدر فخر واعتزاز للعمالين فيها وخاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار، التميز، والريادة والتغلب على المنافسين
 - الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والعمالين ، فلا يحتاجون إلى الاجراءات الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
4. **السوق** :- تماشياً مع معالم التطور التكنولوجي الهائل في عالم الاتصالات والمعلومات وتعددية الصفقات المتداوله اتسع تأثير الاسواق في اقتصاديات الأعمال ، مما جعل الاسواق المالية تحتل مكانه واسعة في النشاط الاقتصادي ؛ لذا ينظر للسوق بصوره عامة على أنه آلية التقاء قوى العرض (البائع) مع قوى الطلب (المشتري) لتوفير السيولة للمتعاملين إما بصورة نقدية أو على شكل أوراق مالية من جهة وتبادل منفعة معينة بالوقت المناسب (الشمي واسامة، 2004: 110) .

المحور الثالث الاطار الميداني

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

أختبر البحث فرضياته في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل حيث أنها تمثل مجتمعاً للدراسة وبلغ عددها (41) مصرفاً كما في ملحق (2) وتم إستبعاد أربع مصارف وهي:-

1. مصرف الوركاء نتيجة لرفع الوصاية عنه من قبل البنك المركزي .
 2. مصرف عبر العراق لكونه تحت الوصاية من قبل البنك المركزي وتم بيعه .
 3. مصرف البصرة لأنه تم إشهار إفلاسه .
 4. مصرف فرانسو بنك عدم ممارسة أعماله حين القيام بالمقابلات الشخصية من قبل الباحث .
- أما عينة البحث تتضمن مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل ونائبهم ومديري الاقسام والوحدات الإدارية حيث بلغ مجموعهم (92) مديراً، وتم توزيع استمارات الاستبانة عليهم وتم استحصالها بالكامل جميعها صالحة للتحليل، وفيما يخص الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

- مساعدة المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها.
- الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف اقسام المنظمة.
- تشخيص الاخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها.
- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.
- تكوين بيئة دعم والمحافظة على التحسين المستمر.
- تحسين المشاركة والمسؤولية الاجتماعية.

❖ أساليب تحقيق الأداء المتميز

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير المستلزمات الهامة واتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول إلى الأداء المتميز. ويمكن الإشارة إلى ما اقترحه (Person) أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق الأداء المتميز هي (يوسف، 2005: 51):

- وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.
- تطوير المدراء، وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القدرات الجامعية من الموظفين في مراكزهم نفسها فترة أطول من الحد المقرر.
- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بمؤهلات جديدة، وتوظيف مدراء مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

❖ مؤشرات الاداء المتميز: تعد مؤشرات الاداء المتميز الاداة الرئيسة لمساعدة

المديرين في السيطرة على نتائج ومخرجات المنظمة، وحدد كل من ومردان، (2012) والمعهد الاتحادية الامريكي (4: 2009: CP) و (70: 2003: Lai) و (67: 2000: Kueng) و (8: 2006: Orsingher) و (Bigalke and Russell and Taylor, 1998: 131) و (217: 2009: Neubauere) و (75: 1992: Kaplan and Norton).

اهم مؤشرات الاداء المتميز وتمثلت بما يلي :-

1. **الاستراتيجية** :- تعد الاستراتيجية نقطة البداية لعملية التحليل والتقييم البيئي فهي تشير إلى تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات التي تضعها الإدارة العليا (الدوري، 2005: 25). كما أنها الطريقة التي تختارها المنظمة لإدارة خطوط منتجاتها المختلفة وإدارة وحدات أعمالها بدافع تعظيم القيمة، لذا فان إستراتيجية المنظمة تسهم بشكل رئيسي في تحديد نوع الأعمال التي ترغب المنظمة في ممارستها ومن ثم الكيفية التي يتم فيها تخصيص الموارد لأنجاز تلك الأعمال (رشيد، 2008: 278).

الجدول (5)
الخصائص الشخصية لأفراد العينة

النسبة %	العدد	الفئة	الخاصية
76.1	70	ذكر	الجنس
23.9	22	انثى	
100	92	المجموع	
14.1	13	30 - 21	العمر
20.7	19	40 - 31	
53.3	49	50 - 41	
12.0	11	51 سنة فأكثر	
100	92	المجموع	
4.3	4	ماجستير	التحصيل الدراسي
7.6	7	مكتوب	
8.7	8	دبلوم عالي	
79.4	73	بكالوريوس	
100	92	المجموع	
13.0	12	10 - 2	عدد سنوات الخدمة الاجمالية
12.0	11	20 - 11	
40.2	37	30 - 21	
27.2	25	40 - 31	
6.7	7	41 سنة فأكثر	
100	92	المجموع	
50.0	46	5 سنة فما دون	عدد سنوات الخدمة كمدبر في المنصب الحالي
23.9	22	6-10 سنة	
6.5	6	11-15 سنة	
5.4	5	16-20 سنة	
14.2	13	20 سنة فأكثر	
100	92	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثة

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1- وصف وتشخيص أبعاد العلاقات العامة

أ- وصف الثقة : تشير اجابات عينة البحث في الجدول (6) تجاه الفقرات (X_1 - X_5) بانها تميل الى الاتفاق وبمستويات متوسطة، إذ تشير النسب وحسب المؤشر الكلي الى ان (65.4%) من افراد العينة متفقون على مضمون هذه العبارات مقابل نسبة (33.1%) لا تتفق مع ذلك، وجاء بوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.051) مما يعطي دلالة اولية على وجود الثقة في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل . وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت اعلى نسبة اتفاق على الفقرة (X_2) والتي بلغت (97.8%) وبوسط حسابي (4.45) ، وهذه دلالة على المستوى العالي لسعي مصارف القطاع الخاص للمحافظة على ثقفتها وصورتها الذهنية وتمييزها لدى العملاء.

الجدول (6)
وصف الثقة

p value	قيمة t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً		محايد		تتفق		تتفق تماماً		المتغير		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.00	20.504	1.475	3.15	17.4	16	27.2	25	-	-	33.7	31	21.7	20	X1
0.00	78.680	0.542	4.45	-	-	-	-	2.2	2	51.1	47	46.7	43	X2
0.00	19.385	1.269	2.57	20.7	19	42.2	39	3.3	3	27.2	25	6.5	6	X3
0.00	86.356	0.485	4.37	-	-	-	-	-	-	63.0	58	37.0	37	X4
0.00	17.377	1.488	2.70	28.3	26	29.3	27	2.2	2	25.0	23	15.2	14	X5
-	-	1.051	3.45	13.3	-	19.8	-	1.5	-	40.0	-	25.4	-	المؤشر الكلي

T(df91) = 1.662

المصدر : من اعداد الباحثة

ولتأكيد اهمية هذه الفقرة نستعين بقيمة (t) المحسوبة (78.680) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.662) وبدرجة حرية (91).

فأن الجدول (6) يوضحها وعلى النحو الاتي:

أ- **الجنس:** بينت نتائج الجدول (6) بان نسبة الذكور بلغت (76.1%)، فيما بلغت نسبة الأناث (23.9%) وهذه النتائج تشير الى ان المعدل الأكبر من الذين في مصارف القطاع الخاص.

ب- **العمر:** يوضح الجدول (6) ويلاحظ بان اعلى نسبة من افراد العينة كانت من بينة الفئة العمرية (41-50) سنة والتي بلغت (53.3%) من حجم العينة الكلية، وتلتها نسبة (20.7%) للفئة العمرية (31-40) ثم جاءت الفئة العمرية (21-30) سنة بالمرتبة الثالثة وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) ، وهذا يدل على ان غالبية افراد العينة هم من الفئة العمرية الناضجة والتي تمتلك القدرات الذهنية المؤهلة للعمل بمستويات عالية.

ت- **التحصيل الدراسي:** تبين من معطيات الجدول (6) بأن معدل أفراد عينة الدراسة من الذين يحملون شهادة الدكتوراه ، الماجستير ، دبلوم عالي ، البكالوريوس بلغت كالآتي وعلى التوالي (4.3 %) (7.6 %) (8.7 %) (79.4 %) وهذه إشارة الى أن أغلبية افراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية وهم مؤهلات علمية جيدة لاتخاذ القرارات الفعالة وتحقيق الاداء المتميز.

ث- **عدد سنوات الخدمة الاجمالية:** تبين نتائج الجدول (6) ان نسبة الأكبر من افراد العينة لديهم خدمة اجمالية تقع ما بين (21 - 30) سنة والتي شكلت نسبة (40.3%)، ثم تلتها فئة (31 - 40) سنة والتي بلغت (27.2%) في حين ان الفئات الثلاثة المتبقية (10 - 2) (20 - 11) (41 سنة فأكثر) جاءت بنسب تنازلية وبلغت (13%) و (12%) و (6.7%) على التوالي، وتؤكد هذه النتائج بأن أكثر من (67.4%) من العينة لديهم خدمة اجمالية تقع بين (21 - 40) سنة.

ج- **عدد سنوات الخدمة كمدبر في المنصب الحالي:** توضح نتائج الجدول (5) بأن أن نسبة معدل أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في المنصب الحالي (كمدير) من الفئتين (5 سنة فما دون) و(10-6 سنة) قد بلغتا (50%) و (23.9%) وهما يمثلان أعلى المعدلات وهذا يدل أيضاً على حداثة مصارف القطاع الخاص العاملة في مدينة اربيل وهذا ما أيده الفترات السابقة. في حين أن الفئات (15-11 سنة) (20-16 سنة) (20 سنة فأكثر) قد بلغت على التوالي المعدلات (6.5%) (5.4%) (14.2%).

الجدول (8)
وصف تقنية الرضا

p قيمة value	t قيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		متحايد		أتفق		أتفق تماماً		النسبة الكلي		
				تماماً										
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.00	25.426	1.345	3.57	13.0	12	13.0	12	3.3	3	45.7	42	25.0	23	X11
0.00	83.178	0.501	4.35	-	-	-	-	1.1	1	63.0	58	35.9	33	X12
0.00	20.470	1.472	3.14	12.0	11	35.9	33	7.6	7	15.2	14	29.3	27	X13
0.00	105.070	0.381	4.17	-	-	-	-	-	-	82.6	76	17.4	16	X14
0.00	20.504	1.475	3.15	17.4	16	27.2	25	-	-	33.7	31	21.7	20	X15
-	-	1.034	3.67	8.5	-	15.2	-	4.8	-	48.1	-	25.9	-	المؤشر الكلي

T(df91) = 1.662

المصدر : من إعداد الباحثة

2- وصف وتشخيص ابعاد التشارك المعرفي

أ- وصف البعد الفردي : تشير اجابات عينة البحث في الجدول (9) تجاه العبارات $(Y_1 - Y_5)$ والمتعلقة بوصف آرائها تجاه البعد الفردي والتي تميل الى الاتفاق وبمستويات متوسطة، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى أن (67.7%) من افراد العينة متفقون على مضمون عبارات هذا البعد، وجاء بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.092).

وساهمت الفقرة (Y_2) في اغناء هذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (96.7%) وبوسط حسابي بلغ (4.43) وهذه النتائج تدعم المستوى العالي لسعي المصارف المبحوثة على زيادة وتطوير مهارات المديرين من خلال الدورات التدريبية والندوات التي تقيّمها داخل او خارج المصرف.

فما حققت الفقرة (Y_5) والتي تنص على شعور المديرين في المصارف المبحوثة بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال التبادل العلمي اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى وكان منخفضاً يدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (2.98) والانحراف المعياري (1.471).

الجدول (9)
وصف البعد الفردي

p قيمة value	t قيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		متحايد		أتفق		أتفق تماماً		النسبة الكلي		
				تماماً										
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.00	21.261	1.437	3.18	16.3	15	25.0	23	3.3	3	34.8	32	20.7	19	Y1
0.00	75.864	0.561	4.43	-	-	-	-	3.3	3	50.0	46	46.7	43	Y2
0.00	55.412	0.736	4.25	-	-	4.3	4	4.3	4	53.3	49	38.0	35	Y3
0.00	22.872	1.254	2.99	9.8	9	39.1	36	3.3	3	38.0	35	9.8	9	Y4
0.00	19.487	1.471	2.98	18.5	17	31.5	29	3.3	3	26.1	24	20.7	19	Y5
-	-	1.092	3.57	8.9	-	19.9	-	3.5	-	40.5	-	27.2	-	المؤشر الكلي

T(df91) = 1.662

المصدر : من إعداد الباحثة

ب- وصف البعد المنظمي : تشير اجابات عينة البحث في الجدول (10) تجاه العبارات $(Y_6 - Y_{10})$ المتعلقة بالبعد المنظمي بانها تميل نحو الاتفاق وبمستويات عالية، اذ تشير نسبة الاتفاق وفق المؤشر الكلي الى ان (81.9%) من المستجيبين متفقون على عبارات هذا البعد وبوسط حسابي وانحراف معياري (3.88) و (0.952) على التوالي.

وعلى صعيد الفقرات فإن الفقرة (Y_8) حققت اعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى اذ بلغت نسبة الاتفاق (100%) وبوسط حسابي بلغ (4.22) وهذه دلالة على المستوى العالي لتوفير ادارة المصارف المبحوثة مناخ مناسب دائم لثقافة التشارك المعرفي.

اما الفقرة (Y_{10}) حققت اقل مستوى وكان متوسطا والتي تنص على عدم استخدام ادارة المصارف المبحوثة فرق عمل بحثية لتجديد الأفكار وترصين الابحاث العلمية، اذ بلغت نسبة الاتفاق (52.2%) وبوسط حسابي بلغ (3.14).

في حين حققت الفقرة (X_3) اقل مستوى والتي تنص على رغبة مصارف القطاع الخاص بذل جهود كبيرة من اجل الاستفادة من تجارب المصارف الدولية الناجحة في نفس مجالنا عند تحديد رؤيتها المستقبلية. يدعم ذلك الوسط الحسابي (2.57) والانحراف المعياري (1.269) وبلغت نسبة الاتفاق هذه العبارة (33.7%).

ب- وصف الإلتزام : تشير معطيات الجدول (7) الى ان اجابات عينة البحث تتجه نحو الاتفاق وبمستوى متوسط حول فقرات هذه التقنية $(X_6 - X_{10})$ ، اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (66.9%) من المستجيبين متفقون على مضمون هذه الفقرات وجاء بوسط حسابي وانحراف معياري (3.52) و (0.959) على التوالي هذه النتائج تعطي دلالة اولية على توفر الإلتزام بمستوى متوسط في مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل. وعلى صعيد الفقرات فان الفقرة (X_6) حققت اعلى مستوى يؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.45) والانحراف المعياري (0.521) وبدرجة انسجام عالية الاهمية في الاجابات يدعم ذلك الاتفاق البالغ (99.0%) وهذه النتيجة تؤكد المستوى العالي لاهتمام المصارف المبحوثة بالجهود المبذولة من قبل العاملين فيها. اما الفقرة (X_8) حققت اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على مراعاة المصارف المبحوثة المستوى الاجتماعي والمادي والنفسي للعاملين فيها وكذلك الزبائن، اذ بلغ الوسط الحسابي (2.18) والانحراف المعياري (1.167) وكان الانسجام منخفضاً في الاجابات اذ بلغ الاتفاق (20.6%).

الجدول (7)
وصف الثقة

p قيمة value	t قيمة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق		متحايد		أتفق		أتفق تماماً		النسبة الكلي		
				تماماً										
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
0.00	20.504	1.475	3.15	17.4	16	27.2	25	-	-	33.7	31	21.7	20	X1
0.00	78.680	0.542	4.45	-	-	-	-	2.2	2	51.1	47	46.7	43	X2
0.00	19.385	1.269	2.57	20.7	19	42.2	39	3.3	3	27.2	25	6.5	6	X3
0.00	86.356	0.485	4.37	-	-	-	-	-	-	63.0	58	37.0	37	X4
0.00	17.377	1.488	2.70	28.3	26	29.3	27	2.2	2	25.0	23	15.2	14	X5
-	-	1.051	3.45	13.3	-	19.8	-	1.5	-	40.0	-	25.4	-	المؤشر الكلي

T(df91) = 1.662

المصدر : من إعداد الباحثة

ج- وصف الرضا: تشير اجابات عينة البحث في الجدول (8) تجاه العبارات $(X_{11} - X_{15})$ والمتعلقة بوصف آرائها حول الرضا بأنها تميل الى الاتفاق وبمستويات جيدة اذ تشير النسب وبحسب المؤشر الكلي الى ان (74.0%) من افراد عينة البحث متفقون على عبارات هذا البعد، وجاء بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.034) مما يعطي دلالة اولية على توافر هذه البعد في المصارف المبحوثة. وبحسب المؤشر الجزئي فقد كانت اعلى نسبة اتفاق على الفقرة (X_{12}) والتي بلغت (99%) و بوسط حسابي (4.35) والتي تنص على ان المصارف المبحوثة تشعر العاملين فيها بالمتعة في عملهم وتقدرهم، في حين أن أقل نسبة اتفاق كانت على الفقرة (X_{13}) والتي بلغت (44.5%) وبوسط حسابي بلغ (3.14) والتي تنص على امتلاك ادارة المصارف المبحوثة القدرة على جذب الزبائن والحفاظة عليهم.

اما الفقرة (Z9) فحققت اقل مستوى مقارنة مع الفقرات الاخرى والتي تنص على انجاز المصارف المبحوثة اعمالا مميزة ترتقي الى مستوى الاداء المتفوق اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري 2.09 و(1.034) على التوالي وبلغت نسبة الاتفاق (18.5%).

الجدول (12)
وصف الاداء المتميز

المراتب	تتق تماما		لا تتق		متعادلة		تتق		لا تتق تماما		قيمة t	قيمة p
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Z1	41	44.6	48	52.2	3	3.3	3	52.2	48	44.6	75.897	0.00
Z2	30	32.6	55	59.8	5	5.4	5	27.2	25	21.7	62.59	0.00
Z3	20	21.7	20	21.7	3	3.3	3	27.2	25	21.7	19.925	0.00
Z4	-	-	18	19.6	2	2.2	2	19.6	18	-	19.207	0.00
Z5	20	21.7	20	21.7	3	3.3	3	27.2	25	21.7	19.925	0.00
Z6	40	43.5	47	51.1	3	3.3	3	27.2	25	21.7	63.728	0.00
Z7	30	32.6	56	60.9	4	4.3	4	26.1	24	20.7	63.992	0.00
Z8	19	20.7	19	20.7	3	3.3	3	26.1	24	20.7	19.487	0.00
Z9	-	-	17	18.5	2	2.2	2	18.5	17	-	19.358	0.00
Z10	20	21.7	25	27.2	3	3.3	3	27.2	25	21.7	19.925	0.00
المؤشر الكلي	-	-	23.9	37	-	-	-	37	-	-	-	-

T(df91)=1.662

المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

أ: الفرضية الرئيسية الاولى: تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وابعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها في المصارف المبحوثة. تم الاعتماد على قيم الوسط الحسابي وقيم معامل الاختلاف لكل من ابعاد البحث وذلك بهدف تحديد الاهمية الترتيبية لمتغيرات البحث وفق وصف اراء افراد العينة في المصارف المبحوثة وكما موضح في الجدول (13) و(14) و(15) وعلى النحو الاتي:

1- متغير العلاقات العامة

الجدول (13)

الاهمية الترتيبية لابعاد متغير العلاقات العامة

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب حسب الاهمية
1-	الثقة	3.45	1.051	30.2	الثالث
2-	الإلتزام	3.52	0.959	29.1	الثاني
3-	الرضا	3.67	1.034	26.2	الاول
	المؤشر الكلي	3.54	1.014	28.5	

المصدر: من اعداد الباحثة

2- متغير التشارك المعرفي

الجدول (14)

الاهمية الترتيبية لابعاد التشارك المعرفي

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب حسب الاهمية
1-	البعد الفردي	3.57	1.092	28.7	الثاني
2-	البعد المنطقي	3.88	0.952	17.9	الاول
3-	البعد التكنولوجي	3.43	0.978	31.4	الثالث
	المؤشر الكلي	3.62	1.007	26.0	

المصدر: من اعداد الباحثة

ولتأكيد اهمية هذه العبارة من وجهة نظر افراد عينة البحث نعمل على قيمة (t) البالغة (22.502) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.662) وبدرجة حرية (91) وبدعم من قيمة مستوى المعنوية (p.value) والتي بلغت (0.00) مما يؤكد معنوية اجابات افراد عينة البحث تجاه فقرة (Y10).

الجدول (10)

وصف البعد المنطقي

المراتب	تتق تماما		لا تتق		متعادلة		تتق		لا تتق تماما		قيمة t	قيمة p
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Y6	31	33.7	55	59.8	2	2.2	2	22.2	2	2.2	51.863	0.00
Y7	25	27.2	51	55.4	6	6.5	6	22.2	2	2.2	32.075	0.00
Y8	21	22.8	71	77.2	-	-	-	-	-	-	96.102	0.00
Y9	32	34.8	43	46.7	10	10.9	10	43.4	4	4.3	35.966	0.00
Y10	15	16.3	33	35.9	5	5.4	5	28.5	5	5.4	22.502	0.00
المؤشر الكلي	-	-	26.9	55.0	-	-	-	2.8	-	-	-	-

T(df91) = 1.662

المصدر: من اعداد الباحثة

ج وصف البعد التكنولوجي: تشير نتائج الجدول (11) الى المستوى المتوسط لفقرات هذا البعد (Y11 - Y15) اذ بلغت نسبة الاتفاق على وفق المؤشر الكلي (64.0%) و بوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.978).

وقد ساهمت الفقرة (Y11) والتي تنص على حرص ادارة المصارف المبحوثة على توفير التكنولوجيا للسيطرة على المعرفة وتوليد معرفة جديدة في اغناء هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (4.34) وبانحراف معياري (0.668) فيما بلغت نسبة الاتفاق (95.6%). اما الفقرة (Y12) فكانت الاقل اسهاما مقارنة مع الفقرات الاخرى في اغناء هذا البعد اذ بلغت نسبة الاتفاق (21.7%) و بوسط حسابي وانحراف معياري (2.15) و (1.068) على التوالي وهذه النتائج تدعم المستوى المنخفض لتسخير ادارة المصارف المبحوثة التكنولوجيا المتاحة لتسهيل وتبسيط التنسيق المعرفي بين العاملين في المصرف.

الجدول (11)

وصف البعد التكنولوجي

المراتب	تتق تماما		لا تتق		متعادلة		تتق		لا تتق تماما		قيمة t	قيمة p
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
Y11	38	41.3	50	54.3	1	1.1	1	11.1	3	3.3	62.313	0.00
Y12	-	-	20	21.7	-	-	-	-	26	28.3	19.322	0.00
Y13	27	29.3	57	62.0	8	8.7	8	33.3	5	5.4	69.044	0.00
Y14	12	13.0	50	54.3	7	7.6	7	28.5	5	5.4	30.126	0.00
Y15	18	19.6	23	25.0	6	6.5	6	25.0	23	24.9	19.431	0.00
المؤشر الكلي	-	-	20.6	43.4	-	-	-	4.8	-	-	-	-

T(df91) = 1.662

المصدر: من اعداد الباحثة

3- وصف وتشخيص الاداء المتميز

توضح الجدول (12) المستوى المتوسط لفقرات الاداء المتميز (Z1-Z10) في الجامعة المبحوثة يؤكد ذلك الوسط الحسابي على وفق المؤشر الكلي والبالغ (3.36) وبانحراف معياري (1.046) وكانت نسبة الاتفاق متوسطة بلغت (60.9%) وعلى صعيد الفقرات فان الفقرة (Z1) كانت الاكثر اسهاما في اغناء هذا المتغير والتي تنص على توفير المصارف المبحوثة البيئة الملائمة لوصول عاملها الى مستويات الاداء العالي اذ بلغ الوسط الحسابي (4.41) وبانحراف معياري (0.558) وبلغت نسبة الاتفاق (96.8%) لتأكيد اهمية هذه الفقرة من وجهة نظر افراد العينة نستعين بقيمة (t) المحسوبة والبالغة (75.897) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.662) وبدرجة حرية (91) وبدعم من هذا قيمة مستوى المعنوية (p.value) والتي بلغت (0.00) مما يؤكد معنوية اجابات افراد العينة تجاه هذه الفقرة (Z1)

3- الأهمية الترتيبية لكافة متغيرات البحث

النتائج اللاحقة تدعم صحة الفرضية الثانية التي تنص على وجود ارتباط معنوي بين كل من العلاقات العامة والتشارك المعرفي منفردة ومجمعة وبين الاداء المتميز.

ت: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي في الاداء المتميز .
لأختبار فرضية التأثير تم استخدام معامل الانحدار البسيط بطريقة (Enter) والمتعدد بطريقة (Stepwise) وعلى النحو الآتي:

1. تحليل الانحدار البسيط : بينت نتائج الجدول (18) وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل العلاقات العامة في المتغير المعتمد الاداء المتميز وعلى مستوى المؤشر الكلي اذ بلغت قيمة مستوى المعنوية (P.value) المحسوبة (0.000) وهي اقل بكثير من مستوى المعنوية (0.005) وبدعم ذلك ان قيمة (F) المحسوبة بلغت (169.125) وكانت أكبر من قيمتها الجدولية (3.947) ودرجات حرية (1-90) وان قيمة الثابت (B0) البالغة (0.452) يدل على وجود الاداء المتميز بمقدار (0.452) وهذه دلالة على ان تغيرا بمقدار واحد في العلاقات العامة يؤدي الى تغيرا في الاداء المتميز بمقدار (0.916) اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.653) والتي تشير الى ان مانسبة (65.3%) من التغير الذي يحدث في الاداء المتميز يعود الى العلاقات العامة وان نسبة (34.7%) تعود لعوامل اخرى خارج نطاق البحث. واطهرت نتائج الجدول (17) وجود تأثير للتشارك المعرفي في الاداء المتميز يؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة (159.846) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.947) ودرجات حرية (1-90) وبلغت قيمة (B0) (0.607) والتي تدل على وجود الاداء المتميز بمقدار (0.607) حتى لو كانت قيمة التشارك المعرفي صفرا فيما بلغت قيمة (B1) (0.937) وهي دلالة الاداء المتميز بمقدار (0.937) اما قيمة (R2) فقد بلغت (0.640) والتي تشير الى نسبة (64%) من التغير الذي يحدث في الاداء المتميز يعود الى التشارك المعرفي وان نسبة المتبقية والبالغة (36%) تعود لمتغيرات اخرى غير مضمنة في النموذج الافتراضي للبحث. وان معطيات الجدول (17) أكدت وجود تأثير معنوي لكل من العلاقات العامة والتشارك المعرفي معا في الاداء المتميز يؤكد ذلك قيمة (F) البالغة (260.099) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وان قيمة (B0) بلغت (0.616) وتدل على وجود الاداء المتميز في المصارف المبحوثة بمقدار (0.616) حتى لو كانت قيمة المتغيرين صفرا. وان قيمة (B1) البالغة (1.065) دلالة على ان تغيرا بمقدار (1) في المتغيرين المستقلين يؤدي الى تغير في الاداء المتميز بمقدار (1.065).
اما قيمة (R2) فبلغت (0.743) والتي تشير الى ان مانسبة (74.3%) من التغير في الاداء المتميز يعود الى المتغيرين المستقلين وان النسبة المتبقية (25.7%) تعود الى متغيرات اخرى تقع خارج نطاق الدراسة.

الجدول (17) تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد

المتغيرات	قيمة B0	قيمة B1	قيمة R2	قيمة F المحسوبة	قيمة P.value
العلاقات العامة	0.452	0.916	0.653	169.125	0.000
التشارك المعرفي	0.607	0.937	0.640	159.846	0.000
العلاقات العامة والتشارك المعرفي	0.616	1.065	0.743	260.099	0.000

N=92

قيمة (F) الجدولية (90,1)=3.947

المصدر: من اعداد الباحثة

الجدول (15)

الأهمية الترتيبية لكافة متغيرات البحث

ت	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	التقريب حسب للأهمية
1-	العلاقات العامة	3.54	1.014	28.5	ثالث
2-	التشارك المعرفي	3.62	1.007	26.0	الثاني
3-	الاداء المتميز	3.36	1.046	25.8	الاول

المصدر: من اعداد الباحثة

ب: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين كل من العلاقات العامة وابعاد التشارك المعرفي منفردة ومجمعة وبين الاداء المتميز .

يبين نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية وحسب المؤشر الكلي الموضح في الجدول (16) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين العلاقات العامة والاداء المتميز اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.782) وعند مستوى معنوية (0.01) وتؤكد هذه النتيجة وجود تزامن بين المتغيرين مما يمكن معه الاستنتاج بان زيادة الاعتماد المصارف المبحوثة على العلاقات العامة يؤدي الى تحقيق الاداء المتميز كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين التشارك المعرفي والاداء المتميز (0.550) مما يؤكد بان حالة الترابط بينها عالية وان زيادة مستويات التشارك المعرفي في المصارف المبحوثة يؤدي الى زيادة مستويات الاداء المتميز. وكما يبين نتائج الارتباط وعلى مستوى المؤشر العام وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيري العلاقات العامة والتشارك المعرفي مجتمعين في الاداء المتميز اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.825) وعند مستوى معنوية (0.01)

❖ الارتباط حسب المؤشر الجزئي: تشير نتائج الجدول (16) الى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين ابعاد متغير العلاقات العامة والاداء المتميز وكانت اقوى علاقة ارتباط بين الرضا والاداء المتميز والتي بلغت قيمة معامل الارتباط (0.946) وتبين كذلك وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ابعاد التشارك المعرفي والاداء المتميز وكانت اقوى علاقة بين البعد المنظمي والاداء المتميز اذ بلغ معامل الارتباط (0.667).

واظهرت نتائج الجدول (16) وجود ارتباط معنوي موجب لكل من العلاقات العامة والتشارك المعرفي مجتمعين في الاداء المتميز يؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (0.825) وعند مستوى معنوية (0.01)

الجدول (16) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	
	الاداء المتميز	العلاقات العامة
الالتزام	0.558**	0.812**
الثقة	0.946**	0.782**
الرضا	0.782**	0.241*
المؤشر الكلي	0.667**	0.196
البعد الفردي	0.550**	0.550**
البعد المنظمي	0.825**	0.825**
البعد التكنولوجي	0.825**	0.825**
المؤشر الكلي	0.825**	0.825**
العلاقات العامة والتشارك المعرفي	0.825**	0.825**

المصدر: من اعداد الباحثة

- 3) اتضح بان الغالبية العظمى من المستجيبين هم من حملة الشهادات الجامعية (البكالوريوس) مما يسهم في تحقيق التشارك المعرفي في القطاع المصرفي .
- 4) اظهرت اراء المستجيبين في وصف الاداء المتميز حاجة المصارف المبحوثة إلى زيادة توفير البيئة الملائمة لوصول مديريها الى مستويات الاداء المتميز .
- 5) بينت اراء المستجيبين وجود اختلاف تجاه كل بعد من ابعاد العلاقات العامة ، اذ كانت اعلى نسبة اتفاق على بعد الرضا ثم بعد الثقة واخيرا الإلتزام مما يدل على توظيف ابعاد العلاقات العامة في المصارف المبحوثة بمستويات متباينة.
- 6) اتفقت اراء المستجيبين حول المتغير المعتمد الاداء المتميز حيث جاء باهمية ترتيبية اعلى من الاهمية الترتيبية للتشارك المعرفي والعلاقات العامة مما يؤكد اولوية الاداء المتميز لدى المصارف المبحوثة .
- 7) استنتج البحث بان هناك تأثيرا للمتغيرين (العلاقات العامة والتشارك المعرفي) في الاداء المتميز وبحسب ما افرضته مؤشرات التحليل على المستوى الكلي ، وهذا يدل على ان الاداء المتميز يعتمد على العلاقة بين المتغيرات.
- 8) اوضحت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي في الاداء المتميز وهذا يدل على انه كلما زاد توجه المصارف المبحوثة نحو استخدام ابعاد العلاقات العامة وابعاد التشارك المعرفي ادى ذلك الى تحسين الاداء المتميز.

ب- المقترحات

1. ضرورة سعي المصارف المبحوثة لاكتشاف وفهم الاحتياجات الكامنة لكافة عامليها وزبائنها الداخليين والخارجيين على حد سواء من خلال اعتماد ابعاد العلاقات العامة المتطورة .
2. تحسين ابعاد التشارك في المصارف المبحوثة من خلال تفعيل اليات المشاركة داخل المصارف .
3. يقترح البحث التركيز الاكثر لإدراكات المديرين في المصارف المبحوثة لعملية التشارك المعرفي و ما يؤدي به الى نتائج معنوية في تحقيق الانسجام العالي لأعمال المنظمة.
4. ضرورة تركيز المصارف المبحوثة على ابعاد العلاقات العامة بدرجة أكبر من خلال مراعاة المصارف مبدأ الرضا الوظيفي وزرع الثقة في الزبائن .
5. تشجيع تعزيز مستويات الاداء المتميز من خلال التركيز على اختيار المديرين الكفؤين وفق سيرتهم النائية ونتائج تقييم الاداء.
6. ضرورة استحداث قسم في المصارف المبحوثة او استحداث وحدة ادارية او فريق عمل يهتم بالعلاقات العامة بين المصارف والزبائن .
7. يقترح البحث توفير متطلبات التشارك المعرفي و خاصة تلك المتعلقة بتدريب العاملين و فرق العمل لما لذلك من أثار إيجابية على التشارك المعرفي و انعكاسات ذلك على كفاءة الاداء فيها..
8. توطيد علاقة العلاقات العامة والتشارك المعرفي لغرض تعزيز الاداء المتميز من خلال خلال تعزيز العمل داخل المصارف وبشكل جماعي من خلال مشاركة الجميع في المعلومات واستخدامها.

2. تحليل الانحدار المتعدد: يهدف التعرف على مستويات التأثير لكافة ابعاد المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد نعرض الجدول (18) والذي يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد حيث تبين بان اعلی تأثير كان لبعد الثقة اذ بلغت قيمة (R2) (0.554) اي ان الثقة يفسر مانسبة (55.4%) من التغير في الاداء المتميز ويؤكد هذا قيمة معامل الاختبار (t) التي بلغت (10.577) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.291) وبدرجة حرية (90).

وبحسب تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) تم دخول البعد المنظمي مع الثقة لترتفع قوة التأثير (R2) الى (0.694) حيث ان هذين البعدين معا يفسران مانسبته (69.4%) من التغير في الاداء المتميز ويؤكد هذا قيمة معامل (t) (6.878) و (6.366) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.291) وبدرجة حرية (89). ثم تم ادخال بعد الإلتزام مع البعدين السابقين لترتفع قوة التأثير (R2) الى (0.737) اي ان الابعاد الثلاثة تفسر مانسبته (73.7%) من التغير في الاداء المتميز ثم تم ادخال بعد الرضا لترتفع قوة التأثير (R2) الى (0.762) ثم تم ادخال البعد الفردي لترتفع قوة التأثير (R2) الى (0.777) اي ان الابعاد الخمسة معا تفسر نسبة (77.7%) من التغير الذي يحصل في الاداء المتميز ويؤكد ذلك قيمة معامل (t) والتي بلغت (2.579) و (3.847) و (2.503) و (2.953) و (2.396) وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.291) وبدرجة حرية (86).

تأسيسا على نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد يمكن قبول الفرضية الثالثة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للعلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي في الاداء المتميز.

الجدول (18) الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise)

الخطوات	المتغيرات	B0	B1	R2	t المحسوبة	t الجدولية	درجات الحرية	P.value
-1	الثقة	1.593	0.618	0.554	10.577	1.291	90	0.00
-2	الثقة البعد المنظمي	0.950	0.372	0.694	6.366	1.291	89	0.000
-3	الثقة البعد المنظمي الإلتزام	0.950	0.296	0.737	5.088	1.291	88	0.000
-4	الثقة البعد المنظمي الإلتزام الرضا	0.675	0.240	0.777	4.099	1.291	87	0.000
-5	الثقة البعد المنظمي الإلتزام الرضا البعد الفردي	0.648	0.194	1.291	2.503	1.291	86	0.00

(a 0.05>) N=92

المصدر: من اعداد الباحثة

سادسا:- الاستنتاجات والمقترحات

1- الاستنتاجات

- 1) غالبية اعمار المستجيبين في المصارف المبحوثة تقع ضمن الفئة العمرية الكبيرة، وهذا ما يعزز قدرة المصارف على استخدام العلاقات العامة وذلك لامتلاك المديرين في المصارف المبحوثة الخبرة الكافية والدراية لتسخير هذه العلاقات .
- 2) أكدت نتائج التحليل الوصفي على ان المصارف المبحوثة تحقق التشارك المعرفي من خلال البعد المنظمي والذي يحقق بدوره الأداء المتميز

المصادر

أولاً// المصادر العربية:

- الجبوري، هدير خيون عسور (2012) تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الاداء المتميز - دراسة تحليلية مقارنة لاراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، العراق.
- الدعيمي، علاء فرحان طالب و كونه، علي عبدالامير عبدالحسين (2014) دور اللاملموسات في تحقيق الاداء المتميز - بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الادارة والاقتصاد المجلد الثاني، جامعة كربلاء، العدد 8.
- الزيدي، غني دحام تنائي، حافظ عبد الناصر علك ، و حسين وليد حسين عباس، (2015)، إدارة السلوك التنظيمي، ط 2. عمان -الأردن :دار غيداء للنشر.
- الدوري، زكريا مطلق، (2005)، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
- الزهراني، ابتهام أحمد ، و نرفانا عبدالرحمن غيث، (2019)، دور الهندرة في تبسيط الاجراءات الادارية- دراسة ميدانية على الموظفين الاداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية، المجلد 3، العدد 1، صفحة (1-28)
- رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش، (2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- فرج ، و وليد علاء (2009) علاقة ثقافة المعلومات باعادة هندسة الاعمال و أثرها في الاداء المتميز - دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية/المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- سلمان، منى رسول، (2011)، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي و علاقته بادائهم الوظيفي، مجلة الدراسات التربوية العدد 15، ص (59-78).
- دودين، أحمد يوسف، (2017)، إدارة الإنتاج و العمليات كمي و نظري. عمان -الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- الهلالات، صالح علي عودة، (2016)، الإدارة الفعالة للموارد البشرية. عمان -الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- الخفاجي، نعمة عباس، طاهر محسن الغالي، عبدالرحمن الجبوري، و جمال غانم الدباغ، (2008)، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة. عمان -الأردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
- الشهري، فوزية بنت ظافر علي، (2017)، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد ، الرياض :السعودية .
- القواسمي، سوزان عوني عبدالله، (2015)، أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين-دراسة حالة البنك التجاري الأردني. الرسالة الماجستير، عمان -الأردن :جامعة الشرق الاوسط،.
- الجوهري، محمد ناجي، (1986)، دور العلاقات العامة في التنمية ، وزارة الثقافة والإعلام ، بغداد. خضر، جميل، (1998)، العلاقات العامة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- جال ، معوض ، راسم محمد وخيري ، (2005) ، ادارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، الدار المصرية للطباعة .القاهرة
- دراوشة، نجوى، (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية و علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الاردنية في العلوم التربوية مجلد 13، عدد 3، صفحة (373-388).
- حسب الله، عبدالحفيظ علي، عيسى سالم علي، و محمد علي عبدالله، (2012)، أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين- دراسة في قطاع الخدمات العامة. مجلة العلوم انسانية و الاقتصادية العدد 1، صفحة (1-13).
- عنترة، حمتاني، (2018)، اثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي-دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقاعة الرسالة الماجستير، ورقلة -الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،.

ججيق، عبدالمالك، و عبيدات ، سارة ، (2014)، تأثير التشارك المعرفي في تطوير كفاءات الجماعة- دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 6، صفحة (127-138).

العسكري، هناء جاسم محمد، (2013)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية في كلية الادارة و الاقتصاد، مجلة المنى للعلوم الادارية و الاقتصادية المجلد 3، العدد 6، صفحة (1-27).

نجادات، عبدالسلام، (2012)، واقع نقل المعرفة و التشارك بها في ظل العولمة. المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الاداة في عصر المعرفة. طرابلس، لبنان :جامعة الجبلان.

الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009)، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع و جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع: عمان-الأردن.

جاسم، احمد كرم، والياسري ونام وهاب ، (2017)، تأثير ابعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي - بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الادارة و الاقتصاد المجلد 40، العدد 113، صفحة (64-84)

النجي، أرشد فؤاد وسلام، أسامة، (2004). الاستغاث بالأوراق المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

يوسف، بسام عبدالرحمن (2005)، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه، جامعة الموصل، العراق.

ثانياً// المصادر الاجنبية

- Aalst, W.M.P., Weijters, A.J.M.M., and Laura, M., (2004), Workflow Mining: Discovering Process Models from Event Logs." IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering 16(9), 1128 - 1142 .
- Akanyako Joseph, (2009) , THE IMPACT OF EMPLOYEE EMPOWERMENT ON SERVICE QUALITY ,A Thesis submitted to the Department of Marketing and Corporate Strategy, School of Business ,Kwame Nkrumah University of Science and Technology .
- Aliakbar, E., Yusoff, R. B., and Mahmood, N.H. N., (2012), Determinants of knowledge sharing behavio. International Conference on Economics, Business and Marketing Management. Singapore.: University Technology Malaysia, 208-215.
- Armstrong, 2009, Knowledge Sharing – Types of Knowledge shared and Rewards, Midwest Research Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Michigan State University, USA.
- Assefa, T., (2010), Enabling knowledge sharing to promote innovative organizations in Africa. A paper to be presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs, Addis Ababa, Ethiopia.
- Berry, B. (2004). Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. Journal of Employee Responsibilities and Rights, Vol. 16, No. 1. P.1-11.
- Cheng, M. Y., Ho J. S. Y., and Lau, P. M., (2009), Knowledge sharing in academic institutions: a study of Multimedia University Malaysia. Electronic Journal of Knowledge Management, 7(3), 313-324.
- Feizi , Mohammad, et al, (2014) , Investigating The Relationship between transformational leadership and organizational commitment of the high school teachers in Germi, international journal of organizational leadership , 2014, VOL. 3; NO. 1.

- Library Management. Thesis of Master, Dhaka: University of Dhaka.
- Sarkheyli, A., Alias, R.A., Ithni, N.B., and Esfahani, M.D., (2014), A conceptual formative farmework of knowledge risk governance to enhance knowledge sharing. Proceeding of the 19th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2014). Chengdu, China: AIS Electronic Library (AISeL), 1-18.
- Swart, J., and N. Kinnie., (2003), Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. Human resource management journal, 13(20), 60-75.
- Weiskittle, P. (2006). Some Leaders Definitions. Journal of business leadership Review, Vol. 3, No.1, p.1-10.
- Welch, Mary, (2006), Rethinking relationship management: Exploring the dimension of trust, Journal of Communication Management, Vol. 10, No. 2.
- Yang, Sungun, (2005), THE EFFECTS OF ORGANIZATION-PUBLIC RELATIONSHIPS ON ORGANIZATIONAL REPUTATION FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLICS, degree of Doctor of Philosophy, University of Maryland, College Park.
- Yeh, C.H., Hu, H.N, and Tsai, S.H., (2011), A Conceptual Model of Knowledge Sharing and Market Orientation in the Tourism Sector. American Journal of Applied Sciences, Vol. 8, No. 4.

الملحق (1) قائمة باسماء السادة الخبراء والمحكمين

الاسماء	اللقب العلمي	الاختصاص	الجامعة
1. د.كاوه محمد فرج	استاذ	ادارة التسويق	جامعة السليمانية
2. د.درمان سليمان صادق	استاذ	ادارة التسويق	جامعة دهوك
3. د.احلام ابراهيم ولي	استاذ	الإدارة الاستراتيجية	جامعة صلاح الدين
4. د.حكمت رشيد سلطان	استاذ مساعد	ادارة الإنتاج والعمليات	جامعة دهوك
5. د.هادي خليل اسماعيل	استاذ مساعد	نظم المعلومات الادارية	جامعة دهوك
6. د.بهرشنگ صالح العسكري	استاذ مساعد	ادارة التسويق	جامعة السليمانية

الملحق (2) (استشارة استبيان)

تحية طيبة

تعد هذه الاستشارة جزءاً من متطلبات البحث الموسوم (تحليل العلاقة بين العلاقات العامة والتشارك المعرفي وتأثيرها في تحقيق الأداء المتميز) دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل نرجو تفضلكم مشكورين بأختيار الأجابة المناسبة للأسئلة المطروحة من خلال وضع علامة (صح) أمام الفقرة التي تزونها بملاءمة. ونوعد اعلامكم بأن نتائج الاجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرينكم على تعاونكم واستجاباتكم معنا

الباحثة

- Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory, (2014), Organizational Behavior: Managing People and Organizations, Eleventh Edition, South-Western, Cengage Learning.
- Hakkarain, Salla, (2010), Evaluating non-profit organization donor relationship; Case study of Perhehoitioliitto, Arcada University of Applied Sciences International Business Helsinki.
- Hogland, Linda, 2013, Discourses and the use of Repertoires in Two Firms, Order Student in Business, Vol.5.
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., and Sidhu, G. K., (2007), Knowledge sharing among academic staff: A case study of business schools in Klang Valley. Doctoral dissertation, Malaysia: University Tun Abdul Razak.
- Kueng P., 2000, Process Performance Measurement System: A tool to Support Process – Based Organizations, Total Quality Management, Vol.11, No.1.
- Lin, H. F., (2007), Knowledge sharing & firm ; innovation capability an empirical study. International Journal of Manpower Vol. 28 No. 3/4, 315-332.
- Manaf, H.A., and Marzuki , N.A., (2009), The success of malaysian local authorities: The roles of personality and sharing tacit knowledge., In International conference on administrative development: Towardsexcellence in public sector performance. Riyadh- Kingdom of Saudi Arabia.: King Faisal Hall, 1-18.
- Mehrabani, S.E., and Mohamad, N.A., (2011), The Role of 'Training Activities' and 'Knowledge Sharing' in the Relationship between Leadership Development and Organizational Effectiveness. International Conference of Sociality and Economics Development. 10., International Proceedings of Economics Development and Research.
- Ofelia, E. Liana & Trevizan, Maria., (2008) , Conceptual veflections about Organizational and professional commitment in the health Sector, Revista Latine – Americana de Enfermegem , Vol. 16, No.3.
- Ozbebek, A., and Toplu, K.E., (2011), Empowered employees' knowledge sharing behavior. International Journal of Business and Management Studies, 3(2), 69-75.
- Pakwihok, Somanta, 2010, Achieving Superior Corporate Performance and the Characteristics of Managerial Dimensions: the Stock Exchange of Thailand, Doctoral Thesis in Philosophy (Development Administration) School of Public Administration National Institute of Development Administration, Thailand.
- Purwanti, Y., Pasaribu, N.R., Lumbantobing, P., and Indonesia, P.T., (2010), Leveraging the Quality of Knowledge Sharing by Implementing Reward Program and Performance Management System. In Proceedings of the European Conference on Intellectual Capita. 499-503.
- Purwanti, Y., Pasaribu, N.R., Lumbantobing, P., and Indonesia, P.T., (2010), Leveraging the Quality of Knowledge Sharing by Implementing Reward Program and Performance Management System. In Proceedings of the European Conference on Intellectual Capita. 499-503.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2009). Organizational Behavior, Pearson Education International, Prentice-Hall, the U.S.A.
- Roll, S. K., (2013), Knowledge Sharing Practices Among The Gradute Thesis submitted to the Department of Information Science and

ت	أسم المصرف
1	مصرف الاهلي التجاري (أميرالد السابق)
2	مصرف كردستان الدولي الفرع الرئيسي
3	مصرف كردستان الدولي الفرع نيشةوا
4	مصرف جيهان فرع باجطر
5	مصرف جيهان الادارة العامة
6	مصرف أربيل للاستثمار والتمويل
7	مصرف الشرق الاوسط فرع سامان
8	مصرف الشمال فرع أربيل
9	مصرف الخليج التجاري
10	مصرف اشور للاستثمار.
11	مصرف اشوع للاستثمار فرع عينكاوة
12	مصرف الاتحاد العراقي
13	مصرف الاقتصاد فرع اربيل
14	مصرف الائتمان
15	مصرف الاستثمار العراقي
16	مصرف منصور
17	مصرف الاهلي العراقي
18	مصرف التعاون الاسلامي
19	مصرف المتحد للاستثمار
20	مصرف سومر
21	مصرف الموصل
22	مصرف بغداد فرع شورش
23	مصرف بغداد فرع نيشتان
24	مصرف بغداد فرع ماجد مول
25	مصرف غير العراق
26	مصرف تيمية الاسلامي
27	مصرف العراق الاسلامي
28	مصرف انتوكوشنال اللبناني
29	مصرف بيبيلوس اللبناني
30	مصرف بيروت وبلاد العرب
31	مصرف الاعتاد اللبناني
32	مصرف البحر المتوسط اللبناني
33	مصرف وقفلر التركي
34	مصرف البركة التركي
35	مصرف ايش التركي
36	مصرف زراعة التركي
37	مصرف أبو ظبي
38	مصرف العودة
39	مصرف الثقة الاسلامي
40	Standard Chartered Bank
41	بنك لبنان والمهجر Blom Bank

أولاً :- معلومات عامة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
 2- العمر : سنة سنة
 3- التحصيل الدراسي : ماجستير دكتوراه
 دبلوم عالي بكالوريوس
 4- عدد سنوات الخدمة الإجمالية :
 5- عدد سنوات الخدمة كمدير في المنصب الحالي : سنة

ثانياً:- العلاقات العامة:- عبارة عن تحديد ميول الجمهور ووضع خطط واستراتيجيات لتنفيذ الأعمال المنوطة بالمنظمة بما يتماشى مع ميول الجمهور ومصلحتهم.

المنهجيات القومية	ت	البرامج	الوقت	الوقت	محلها	الوقت	الوقت
ثقافة	1-	أدى مصرفنا للقائمة وثيقة بأنها متوافق ما تلتزم به مساهلاً					
	2-	تتميز أداء مصرفنا المحافظة على الصورة العامة لها وتبنيها أمر العملاء.					
	3-	يراعى مصرفنا بآراء جمهور من إدار المؤسسة من إدار المصرف الدولية القائمة في نفس مجالات عدة تخدم رؤيتها الاستراتيجية.					
	4-	يراعى مصرفنا التزامه في عمله والتعاون مع الزبائن بجدية.					
	5-	يعاني مصرفنا من نقص في التعامل مع المصارف الأخرى في إقليم.					
الإقليم	6-	تقوم أداء مصرفنا بالموافاة على من العمل فيها.					
	7-	يعد مصرفنا لفر كذا لتلبية لمتطلبات العميل بين المصارف الأخرى.					
	8-	يراعى مصرفنا المتكاتف الاجتماعي والمادي والمالي المتكامل فيها وكذلك الزبائن.					
	9-	يعتاد مصرفنا بالموافاة على العمل فيها وكذلك يحرص المصنوعون فيها.					
	10-	تتمتع أداء مصرفنا الرقمية الحديثة في التعامل مع المصارف الأخرى والمتكامل فيها.					
الرضا	11-	تتوقع أداء المؤسسة المتجدد العالي والمستهدي المستعملين.					
	12-	تلتزم أداء مصرفنا بالخدمة في كافة وكالاتها.					
	13-	تتمتع أداء مصرفنا القوي على طاب الزبائن والمحافظة عليهم.					
	14-	تتلقى أداء مصرفنا لخدماتها في كافة المناطق فيها.					
	15-	للمنظمة القدرة على تلبية احتياجات وعملائها المتاح وقابل وكلاء العميل والعميل العلاقات مع الزبائن.					

ثالثاً:- المشاركة المعرفي :- هو عملية تبادل المعرفة من فرد إلى فرد آخر، من خلال التفاعلات المباشرة أو عن طريق الإنترنت.

المنهجيات القومية	ت	البرامج	الوقت	الوقت	محلها	الوقت	الوقت
البحر العربي	1-	يحرص المصرفون في مصرفنا على أعمال المحفلة و التميز و كالتصديق مع الزبائن.					
	2-	تتميز أداء مصرفنا على أداء وتكنولوجيا المصرفون من خلال الخدمات المصرفية والمنتجات التي تلبية دائل أو خارج المصرف.					
	3-	تقوم أداء مصرفنا بتزويد المصرفون بالمنتجات المصرفية.					
	4-	وتتمتع مصرفنا بالموافاة على تقديم الخدمات المصرفية مع الزبائن.					
	5-	يحرص المصرفون في مصرفنا بالالتزام بالمتطلبات المصرفية في مجال التعامل المصرفي.					
البحر المتوسط	6-	تقوم أداء مصرفنا بتزويد خدمة مشاركة العميلون من خلال فرق العمل.					
	7-	تقوم أداء مصرفنا بالخدمات المصرفية في مختلف الميادين داخل وخارج حدود المصرف.					
	8-	تقوم أداء مصرفنا بتزويد خدماتها المصرفية بالخدمات المصرفية.					
	9-	تتمتع أداء مصرفنا بخدماتها المصرفية المتميزة في الخدمات المصرفية والشعبية منها.					
	10-	تتمتع أداء مصرفنا على مدار الساعة لتلبية كافة احتياجات العملاء المصرفية.					
البحر المتوسط	11-	تحرص أداء مصرفنا على توفير التكنولوجيا الحديثة على العميلون و العمل بجدية.					
	12-	تتمتع أداء مصرفنا بالتكنولوجيا المتقدمة لتتبع وإدارة العميلون من خلال العمل في المصرف.					
	13-	يحرص المصرفون في مصرفنا بالتكنولوجيا المتقدمة من إدار الخدمات المصرفية.					
	14-	تقوم أداء مصرفنا بخدماتها المتميزة على الإلتزام بالعميلون.					
	15-	يحرص أداء مصرفنا بآلية تلبية لمتطلباتها على تلبية الخدمات المصرفية.					

ملحق (2) قائمة بأسماء مصارف القطاع الخاص في مدينة اربيل

رابعاً :- الأداء المتميز :- عبارة عن عملية تكيف المنظمات ونشاطها والمرونة في التنظيم الذي يؤدي إلى ارتفاع أداء العمل.

المنهجيات القومية	ت	البرامج	الوقت	الوقت	محلها	الوقت	الوقت
1	توفر المصارف الموجهة البيئة المناسبة لوصول العميلون إلى مستوى الأداء المتميز .						
2	تلتزم المصارف الموجهة على دعم وتأمين التجميع على طرر تقديمها والتميز بها.						
3	تحرص مع العميلون الذين في المصرف بأن تكون راحة .						
4	تحرص المصارف الموجهة للعميلون على شهادات تقديرية تقديراً في الأداء والجدية .						
5	تلتزم بحالات العمل في المصارف الموجهة بالتفاني المتميز .						
6	تتمتع المصارف الموجهة في تقديم الخدمات من خلال فرق إدارتها بجدية .						
7	تحرص المصارف الموجهة للخدمات المصرفية بأشهر لتتبع أداء المصارف المتميزة .						
8	تتمتع المصارف الموجهة بفرص متميزة للتطوير داخل مؤسساتها المالية .						
9	تحرص المصارف الموجهة أولاً بأول على إلتزام الأداء المتميز في العمل المصرفي .						
10	تحرص أداء المصارف الموجهة على السوية المالية وتقديم لخدماتها في العمل المصرفي في دولها .						

حوكمة تشريعات الموازنة العامة

دراسة تحليلية

دانا عبدالكريم سعيد¹، كارو ابوبكر عبدالله²

¹كلية القانون، جامعة السلمانية، السلمانية، اقليم كردستان، العراق
²طالب ماجستير، كلية القانون، جامعة السلمانية، السلمانية، اقليم كردستان، العراق

و تساعد على إدراك قطاعاتها بالمخاطر المحتملة لآفاق المالية العالمية، مما يؤدي الى الاستجابة الاسرع و بسلاسة أكبر للاوضاع الاقتصادية المتغيرة، و بالتالي تقليص إحتال حدوث الأزمات و الحد من شدتها.

و بما إن الموازنة العامة هي الوثيقة القانونية التي ترسم أهداف و سياسات الدولة، فان من حق المواطن و المؤسسات في المجتمع أن تتابع إعدادها و إقرارها و تنفيذها عبر صيغ التمثيل البرلماني أو صيغ ديمقراطية أخرى تتمثل بالشفافية و المشاركة و المساءلة بوصفها ثلاثية مباديء الحوكمة الرشيدة.

أهمية البحث: عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية بأقتصاديات عدد كبير من دول العالم (المتقدمة منها والناشئة) في عقد التسعينات من القرن العشرين، برزت أهمية إصطلاح الحوكمة المؤسسية وتوظيف عناصرها و مبادئها في باطن هيئات و مؤسسات القطاع العام من أجل إستعادة عافيتها و إعادة بناء هيكلها من جديد على أسس قانونية حصينة تعمل وفق قواعد و تشريعات تنظيمية محكمة لتحسين فعالية و كفاءة إدارة المؤسسات و تغريس بذور الثقة في العمل بين الادارة و المواطن في ضوء الانفتاح و الشفافية و الإفصاح عن معلومات و بيانات العمليات المنجزة في الوقت المناسب و جعل كل شيء قابلاً للرؤية السليمة بعيداً عن الغموض و السرية، و نشر ثقافة المشاركة في رسم السياسات و إتخاذ القرارات و تحديد المسؤوليات، و تفعيل نظم المتابعة و الرقابة فيما يتعلق بالالتزام بالقوانين و الشعور بالمسؤولية و ضمان الحقوق و الاستخدام الامثل للموارد و محاربة الفساد بكل أشكاله و ممارساته و محاسبة المسؤولين في إطار منهجية عمل واضحة تحقق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات، و من هذا المنطلق جاءت فكرة أهمية توظيف مباديء الحوكمة المؤسسية ضمن بنود الموازنة العامة للدولة.

مشكلة البحث: إن إزدیاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة (على المستوى الكلي) باعتبارها أحد أهم مقومات الحكم الرشيد في الدولة المعاصرة، و ارتباط مفهومها بالموازنة العامة باعتبارها شرطاً من شروط إعدادها و كونها دعامة أساسية في المحافظة على المال العام، جاءت لتعزيز حوكمة الموازنة العامة و الوصول بالأخير الى نظام الحكم الرشيد في الدولة. لكن الاشكالية الكبيرة تظهر عند غياب مباديء الشفافية و المشاركة و المساءلة

المستخلص- يأتي توظيف المباديء الأساسية للحوكمة المؤسسية من شفافية و مشاركة و مساءلة، عبر منظومة من القوانين و الأنظمة و القرارات الأضباطية، لتغيير مفهوم و محتوى الموازنة العامة للدولة، من مجرد تشريع لاضفاء الشرعية على الإيرادات العامة و النفقات العامة في بنودها الرقمية التقليدية المرتبطة بالدور التقليدي للحكومات، الى تشريعات محكمة رصينة تعكس الخطط و البرامج و الاستراتيجيات المتوسطة و البعيدة الأمد، تستهدف تحقيق الأهداف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التنموية، و مدى إمكانية هذه البرامج من رصد التقدم المطلوب و النمو المستدام في البنى الأرتكازية و قطاعات الخدمات العامة للدولة المعاصرة الرشيدة.

و توأكب هذا التطور في محتوى و أهداف الموازنة العامة، تطور الأنظمة الإدارية و المالية و مفاهيم التخطيط الاستراتيجي و الكفاءة في الأداء و قياس الجودة و التميز و توسع دور المواطن في الحياة السياسية بسبب إطلاعه المتواصل على المعلومات و البيانات المتاحة، و بالتالي إزدیاد دوره في المساءلة حول الاستخدام الأمثل للأموال و الموارد و تحقيق العدالة الاجتماعية و القضاء على الفساد المالي و الإداري و محاسبة المسؤولين عنه.

الكلمات الدالة- الحوكمة، الموازنة العامة، الرقابة البرلمانية.

المقدمة

موضوع البحث: أكدت الاجراءات التطبيقية داخل مؤسسات القطاع العام، أن الحوكمة المؤسسية نظام وقاية متقدم يحقق للإدارة رؤية منهجية في التعامل مع الموارد المتاحة لاقتناص الفرص المتيسرة و تحقيق الأهداف وفقاً للمنهجية الاستراتيجية التي تنتهجها الدولة و مؤسساتها، خصوصاً بعد أن أصبح الفساد و الافراد بالقرارات و غياب المتابعة و التقييم و المساءلة من أبرز ما يميز عالمنا التفاعلي في ظل تراكم الازمات السياسية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية.

إن جودة حوكمة المالية العامة في الدولة، تسهم في تعزيز شفافية موازنتها للرأي العام

وتعد ميزانية الدولة الوسيلة القانونية الاساسية التي تعتمدها الحكومة في تجسيد سياساتها العامة وبرامجها الاستراتيجية لتحقيق المصلحة العامة على ارض الواقع. و على هذا الاساس، فقد بات التحول في الموازنة العامة للدولة (مفهوماً ونظاماً) من موازنات بنود و أرقام الى موازنات برامج و أداء ضمن منظومات تشريعية و قانونية محكمة تتمثل بالشفافية و المشاركة و المساواة، أمراً ملحاً و خياراً إستراتيجياً لا بد منه، كون الموازنة النظام القانوني الذي يتم به تحويل الخطط الى نتائج فعلية ينطلق منها النمو و التطور و الاستقرار. عليه ولغرض توضيح هذه المسائل، سوف نتناول هذا المبحث في مطلبين، نبث في الاول مفهوم الحوكمة المؤسسية و بيان مبادئها المعاصرة، و نتكلم في الثاني عن مفهوم الموازنة العامة للدولة.

المطلب الاول

مفهوم الحوكمة المؤسسية و مبادئها

رغم حداثة الاهتمام بمفهوم الحوكمة، الا ان ظهورها ونشأتها تعود لفترة طويلة، ولقد كان وراء هذا الاهتمام مجموعة من الدوافع و الاسباب تجلت في تغيير طبيعة و دور الحكومة من جهة، وكذا التطورات الأكاديمية و المنهجية من جهة اخرى، مما جعل رواجها واسعاً لتشمل مجالات الادارة و السياسة و الاقتصاد. عليه سوف نقسم هذا المطلب الى فرعين، نتناول في الاول تعريف الحوكمة و أهميتها، و نبث في الثاني عن مبادئ الحوكمة المؤسسية.

الفرع الاول

تعريف الحوكمة وأهميتها

لقد اصبحت الحوكمة من اهم متطلبات الادارة الرشيدة في الدول المعاصرة، إلا انه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لهذا المصطلح الهام في العصر الحديث، نظراً لاختلاف الرؤى و التفسيرات، و تباین وجهات نظر فقهاء القانون و الاقتصاد و الباحثين و الأكاديميين و المؤسسات الدولية المتخصصة.

اولاً/ تعريف الحوكمة : مصطلح (الحوكمة) استعمل على المستوى الكلي (الدولة) و عرف بـ (الحوكمة الدولية)، و استخدم على المستوى الجزئي، و سمي بـ (حوكمة الشركات) (مناس ليندة، 2012-2013، ص2).

فقد عرف برنامج الامم المتحدة الإنمائي (UNDP) الحوكمة بانها (ممارسة السلطة السياسية، الاقتصادية، الادارية في ادارة شؤون البلاد على جميع المستويات، و يتضمن الحكم، الآليات و العمليات و المؤسسات المتطورة التي يعبر المواطنون و الجماعات من خلالها عن مصالحهم و حاجاتهم، و يمارسون حقوقهم و التزاماتهم القانونية، و يعتمد المفهوم على المشاركة، الشفافية، المساءلة، و يؤمن افضل استخدام للموارد و يضمن العدالة و تطبيق القانون) (د.صفاء فتوح جمعة، 2018، ص).

اما البنك الدولي (World Bank) فقد عرفها بانها (الحكم المعتمد على تقاليد و مؤسسات يتم من خلالها ممارسة السلطة في الدولة بهدف خدمة الصالح العام، و يشمل هذا التعريف عملية اختيار القائمين على السلطة و رصده و استبدالهم، و قدرة الحكومة

التي هي جوهر متطلبات الحوكمة المؤسسية و عناصر الحكم الرشيد للحصول على موازنة عامة محوكة في الدولة.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث الى عرض و تحليل الاهداف التالية:

- 1- بيان التأصيل الفكري و الاطار المفاهيمي العام للحوكمة المؤسسية باعتبارها من أهم مقومات الحكم الرشيد في الدولة المعاصرة.
- 2- التعرف على الموازنة العامة للدولة و بيان خصائصها الأساسية.
- 3- الخروج بمجموعة من الاستنتاجات و التوصيات، يمكن الأخذ بها من قبل الجهات المعنية للحصول على موازنة عامة تتضمن جميع مقومات الحوكمة الداعمة لبيان الرشادة في الحكم.

منهجية البحث : إعمدنا في دراسة موضوع البحث، المنهج التحليلي، بصدد القراءة الدستورية و القانونية المعمقة، بغرض إستظهار المعالجات القانونية التي تخدم موضوع الدراسة، مع بيان آراء الفقهاء بهذا الشأن، للوصول الى تحليل منطقي و قانوني حول مشكلة القضية محل البحث و الخروج باستنتاجات علمية رصينة.

هيكلية البحث: فرضت الخطة تقسيم البحث الى مبحثين أساسيين. نتناول في المبحث الاول بيان الاطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية و الموازنة العامة للدولة، من خلال مطلبين مستقلين، يبحث الاول مفهوم الحوكمة المؤسسية و بيان مبادئها، و يبين الثاني مفهوم الموازنة العامة للدولة.

أما المبحث الثاني، نخصه لدراسة آليات تحقيق حوكمة الموازنة العامة، من خلال تقسيمه الى مطلبين، نكرس المطلب الاول لبحث حكمانية الصياغة التشريعية، و نتطرق في المطلب الثاني لدراسة الإدارة الأمثل للمال العام و الحد من الفساد. و سنهي الدراسة بخاتمة تحتوي جملة من الاستنتاجات التي سنوصل إليها، مع عدد من التوصيات التي تتكون على أساسها.

المبحث الاول

الاطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية و الموازنة العامة للدولة

تؤكد التطبيقات العملية ان الحوكمة نظام عمل مؤسسي متقدم، لا تقتصر مفهومها على الجانب الاقتصادي الضيق فحسب، بل هي منهجية استراتيجية محكمة تنتهجها الدولة لمحاربة الفساد و الانفراد بالقرارات و غياب المتابعة و التقييم، و ذلك لضمان سياسة البقاء و الديمومة و تحسين توظيف ثلاثية رأس المال البشري و المادي و المالي و تحقيق الجودة في الاداء و إدامة العلاقات التفاعلية مع الجمهور و عدم انزلاق المؤسسات الى خط الازمات.

اذ ان الحوكمة توفر مساحة حرة أكبر لخلق مناخ تنظيمي حديث و قانون شفاف و اطار قضائي ملائم، كما تحدد الاستراتيجية الوطنية لاصلاح و تحسين اداء ادارة المؤسسات في الدولة و تعزيز رؤية الحكومة في توزيع الادوار و المسؤوليات و تصميم البرامج بما يتلائم و احتياجات المواطن و وضع اطار قانوني لقطاع الاعمال و توفير الخدمات.

- التشريعات و القوانين الادارية و الاقتصادية و المالية التي تقتضي إستحداث احكامها و قواعدها بشكل يواكب المتغيرات و التطورات الحاصلة.
3. تراجع اداء الاجهزة الرقابية داخل معظم المؤسسات و المؤدية الى كركبة تنظيم اعمال تلك المنشآت.
4. ازدياد الممارسات الادارية و المالية الخاطئة السارية نحو التلاعب بالمعاملات الادارية و تضليل التقارير المالية، و تحلي الكثير من قضايا النهب و الاختلاس داخل المؤسسات الرسمية و غير الرسمية.
5. تضاعف الخسائر و اهتزاز الثقة في الاسواق، نتيجة الازمة المالية و الركود الاقتصادي الناجم عنها.
6. تبلور حالات الافلاس و ظهور انواع عديدة من الاحتياطات القانونية و المالية في كثير من الشركات المساهمة ذي الانشطة المختلفة.
7. تكاثر المشاكل الناتجة عن انفصال الملكية عن الادارة في المؤسسات الخاصة و الذي يعرف بـ(نظرية الوكالة)(د. سرمد كوكب الجميل، 2018، ص 136)، و هي تضارب المصالح بين الجهات الادارية و المساهمين من جهة، و بين اصحاب المصالح المتعارضة من جهة اخرى.
8. سياسات لا تستجيب لمطالب الشعب، و عدم قدرة الادارة على الانصاف في خلق فرص متساوية، و انخفاض معدلات النمو و رداءة السلع و الخدمات(احمد كمال شعبان، 2013، ص 288).

الفرع الثاني

مبادئ الحوكمة المؤسسية

تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الاساسية التي تحدد محتواها و التي تنقسم الى قسمين اساسيين. اولها هي المبادئ المتعلقة بسيادة القانون، و الثاني هي المبادئ المتعلقة بالمساواة و الديمقراطية.

أولاً/ المبادئ المتعلقة بسيادة القانون :

و تتمثل باهم المبادئ المتعلقة بالمشروعية و الشفافية و المساءلة، على النحو التالي:

1- مبدأ المشروعية:

ان مبدأ المشروعية يعني خضوع الادارة للقانون دون استثناء، إذ هو الذي ينظم العلاقات بين ابناء المجتمع من جهة، و بينهم و بين الدولة من جهة اخرى، و ينظم العلاقة بين مؤسسات الدولة و يوفر الاستقلالية لكل منهم على اساس مبدأ الفصل بين السلطات. إذ يعتبر المشروعية من اهم مبادئ الحكم الرشيد، فبدون وجود هذا المبدأ المهم، لا يمكن تصور وجود حكم صالح في أي دولة، فكلما خالفت المؤسسات العامة احكام القوانين النافذة فيها، كلما ساد الفساد و انتشر الفوضى داخلها و عد ذلك سبباً رئيسياً لخلق الازمة، حيث ان استقرار المجتمع يأتي عبر الالتزام بتطبيق القوانين، و بالعكس فان غياب المشروعية و سلطانها يكون مقياساً لغياب الحكم الرشيد فيه و ابتعاده عن العقلانية في التوافق في إدارة المرافق العامة(د.احمد خلف حسين الدخيل، 2018، ص 135. وكذلك، د.امين فرج شريف، 2019، ص 37).

على ادارة الموارد و تنفيذ السياسات السلمية بفاعلية، و احترام كل من المواطنين و الدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية و الاجتماعية فيما بينها(د.صفاء فتوح جمعة، 2018، ص 19).

وقد عرفها معهد العلوم الادارية الدولي للحوكمة، بأنها (العملية التي بواسطتها يمارس اعضاء المجتمع السلطة، الحكم، قدرة التأثير السياسي، من السياسات و القرارات التي تهم الحياة العامة الاقتصادية و التنموية و الاجتماعية)(ويس بن يطو صغير، 2014-2015، ص 7).

في حين بينت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) مفهوم الحوكمة بأنها (مجموعة العلاقات بين ادارة المؤسسة و الاطراف الاخرى ذات العلاقة بالمؤسسة، و هي تبين الآلية التي توضح من خلالها اهداف المنشأة و الوسائل التي تحقق تلك الاهداف و مراقبة تحقيقها، و بالتالي فان الحوكمة الجيدة هي التي توفر الادوات المناسبة للوصول الى الاهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة على استغلال مواردها استغلالاً رشيداً يمكنها من تحقيق غاياتها، فيما يعرف بكفاءة الاداء)(علا رضاني و ام الخير البرود و شارف عبدالقادر، ص ص 269، 270).

و اخيراً فان معهد المدققين الداخليين الامريكاني (Internal Auditors IIA Institute of) عرف حوكمة القطاع العام بأنها (السياسات و الاجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المنظمة الحكومية و التأكد من تحقيق اهدافها و انجاز العمليات بأسلوب اخلاقي و مسؤول، و تقييم الحوكمة في القطاع العام عن مدى انجاز و تحقيق الاهداف المرجوة من خلال القيام بالأنشطة التي تضمن مصداقية الحكومة، و العدالة في توفير الخدمات، و ضمان السلوك المناسب و الاخلاقي للمسؤولين الحكوميين للحد من مخاطر الفساد المالي و الاداري)(خلف عبدالله الوردات، ص 4).

و يبين الاساس القانوني لنظام الحوكمة المؤسسية، من خلال القواعد و اللوائح و التعليمات التي تنظم العلاقات داخل المؤسسات، و تنظيمها بين المؤسسة و الاطراف الخارجية التي تنشأ عنها حقوق و التزامات و ترقب اداء المؤسسة، و هذا هو صميم العمل القانوني في ادارة شؤون أي قطاع(د. عار حبيب جملوك، 2011، ص 31).

و يمكن اعتبار القواعد القانونية لنظام الحوكمة، قواعد تكميلية لقواعد القوانين العادية ايضاً في تنظيم المؤسسات العامة، كونها تتصف بالطبيعة الاسترشادية التي تساعد في تعزيز تثبيت مبادئ الشفافية و العدالة و المشاركة و المساءلة(د. رضوان هاشم حمدون عثمان، 2017، ص 2).

و من حصيلتها ما سبق، نرى بان الحوكمة هي : حزمة من القواعد و الاظمة و اللوائح التي تعمل على ترشيد سلطة الادارة للتمكن من فرض القانون و اداء رقابة فعالة و تكريس الشفافية في رسم سياسات المؤسسة و نشر التوعية بين ابناء المجتمع للامام بالحقوق و الواجبات و تفعيل الرأي العام و تحقيق العدالة في توفير الفرص لكافة القاطعات السياسية و الادارية و الاقتصادية و الاجتماعية و تأمين مبدأ المشاركة في صناعة القرارات و وضع الخطط الاستراتيجية للمدى البعيد.

ثانياً/ أهمية الحوكمة : و تتجلى أهمية الحاجة الى الحوكمة المؤسسية، من خلال تراجع دور المؤسسات العامة و الخاصة، على النحو التالي(صلاح الدين حسن السبسي، 2014، ص 103):

1. انتشار الفساد داخل المؤسسات العامة و المنظمات و الشركات و البنوك، و تشويه الحقائق و الاضرار بحقوق المتعاملين و إهدار المال العام.
2. ضعف النظام القضائي و عدم استقلاليته المتمثل في عدم إجراء التعديلات على

2- مبدأ الشفافية:

خلال اعطاء احكام خاصة مختلفة لاصحاب المراكز القانونية المختلفة، واحكام عامة متشابهة لأصحاب المراكز القانونية المتشابهة وصولاً للعدالة و رضا المواطنين و عدم شعورهم بتفضيل البعض على البعض الاخر، وبالعكس فإن أي تمييز على اساس العرق او الدين او الجنس او الاصل او المبدأ او الامكانيات الاقتصادية والاجتماعية، يكون له مردود سلبي و نتائج وخيمة قد تصل الى حدوث التظاهرات و الثورات و الانقلابات. إذ إن هذا المبدأ يضمن توافق تأمين الفرص بين الافراد الذين يعتبرون الوحدة الاساسية لبنيان هيكل المجتمع على حد سواء، والذي يؤدي بدوره الى ضمان الحقوق و انتاج افضل و توازن في توزيع الموارد(د. محمد العزاوي،(2019/7/21)).

3- مبدأ الكفاءة والنزاهة:

نظراً لضمان ترشيد بنيان المؤسسات الحكومية داخل الدول الديمقراطية المعاصرة، لا بد من تمتع قياداتها بالقدرة الفاتحة في الادارة، لانها عامل اساس و حاسم لنجاح المؤسسة، إلا ان قوة الادارة داخل المؤسسة، لا تمتنع من اعطاء الفرصة للكوادر والموظفين العاملين فيها من الاداء بأرائهم، كونهم مشاركين نشطين في ادارة المؤسسة على أساس القدرات والكفاءات العالية في الاداء عند التعامل مع الامور و مواجهة المشاكل والصعوبات بجدارة ومهارة، وامتثالهم بالثقة التامة عند ادارة المخاطر، وعدم تغليب مصلحتهم الشخصية على الصالح العام. وتشكل العلاقة التفاعلية بين قيادات المؤسسات و منتسبيها، صمام امان محكم تحقق الجودة في الاداء المؤسسي والتميز في اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط و الاهداف المرسومة في اطار السياسات العامة للدولة(ثابت حسان ثابت و ليث خليل ابراهيم،(2019/7/21)).

4- الرؤية الاستراتيجية:

إن ترسيم الاستراتيجية اوسع مدى من ترسيم السياسات المالية و الاقتصادية و الاجتماعية، إذ تقتصر السياسات عادة على اجل معين، بينما الاستراتيجية يهدف الى تحقيق اهداف متعددة بعيدة المنال و يستوجب تخصيص موارد خاصة للوصول اليه. ومن شأن التخطيط الاستراتيجي، توسيع رؤية الفرد او المؤسسة او المنظمة او الحركة او الحزب او الجمعية، وتعليمهم السرعة و استخدام الذكاء لادراك أكثر بالفرض المحيطة بهم، وتمييز اوجه الضعف والقوة من خلال الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات للحصول على اوضح صورة عبر قراءة الماضي والحاضر، للتنبؤ الدقيق بالمستقبل البعيد للاجيال الحاضرة و القادمة وتأمين غد مشرق لهم عبر دراسة علمية وعملية منطقية وتحديد النتائج المتوخاة منها والخروج بقرارات جريئة وبنائة المواجهة التطورات السريعة وتجاوز العجز و الركود في المسيرة نحو ادارة رشيدة(د. صباح صابر خوشناو، 2010، ص ص 188، 189).

المطلب الثاني

مفهوم الموازنة العامة للدولة

تقوم السلطة التنفيذية سنوياً برسم خطة تدير مالية لتلبية الحاجات الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمع و تقديم الخدمات العامة بناءً على تحقيق التوازن بين إيراداتها و نفقاتها. وتشعرن السلطة التشريعية الخطة وتسأل في دستورية و قانونية تنفيذها.

فالخطة المالية عبارة عن الموازنة العامة للدولة، و التي تصبح قانوناً نافذ المفعول بعد إقرارها من قبل السلطة التشريعية بهدف تحقيق الصالح العام و منع إهدار الاموال العامة.

الشفافية في العموم تعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث(د. كارم فاروق الشويخ، 2013، ص 126)، اي أن تكون القرارات وآليات إتخاذها وكيفية تنفيذها متاحة للجميع وفي الوقت المناسب وبالوسائل التي تراها السلطة كفيلاً بالوصول الى كافة المواطنين دون غموض أو ضبابية، حتى تكون هذه القرارات في متناول الجميع ومحلّاً للنقاش لدى الرأي العام للتمكن من مراقبتها والعمل بها للصالح العام. إذ إن الشفافية في صنع القرار، تؤدي الى ازدياد الثقة بين السلطة الحاكمة و الطبقة المحكومة، وتعزز فرص التعاون المشترك فيما بينهم، وتحد من عملية البيروقراطية (الروتين). لنا يجب على الدولة ان تصدر قوانين خاصة بحرية الحصول على المعلومات والبيانات من كافة المؤسسات الحكومية و الخاصة المتعلقة منها بالمال العام على وجه الخصوص، لمعرفة كيفية استخدامها والمسائلة عنها عند الانحراف والتجاوز(د. احمد حسين الدخيل، 2018، ص ص 132، 133). و مثال ذلك، قانون حق الحصول على المعلومات في إقليم كردستان – العراق رقم (11) لسنة (2013).

3- مبدأ الرقابة والمساءلة:

عرف الفقيه الفرنسي (هنري فايول) (Henri Fayol) المساءلة بأنها (التحقق فيما إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة و التعليمات الصادرة و القاعدة المقررة) (د. امين فرج شريف، 2019، ص 42).

فاستكمالاً لمبدأ الشفافية، لا بد لكل نظام ديمقراطي أن يتمتع بمبدأ المساءلة الذي يعني خضوع أعمال حكماها افراداً و مؤسسات لرقابة الجهات المختصة سواء كانت قضائية أو تشريعية او ادارية او مستقلة، بالإضافة الى رقابة الرأي العام من اجل ان يرقى بمستوى الاداء المؤسسي و الحكومي للحفاظ على الصالح العام، بشرط ان تكون هذه المساءلة أو الرقابة حقيقية غير خاضعة لأي نوع من انواع الضغوطات من قبل انظمتها، والا كانت رقابات شكلية وضعت فقط لتغطية اعمال اصحاب القرار في الدولة(د. احمد خلف حسين الدخيل، 2018، ص ص 133، 134).

ثانياً/ المبادئ المتعلقة بالمساواة والديمقراطية:

وهي مبادئ المشاركة و العدالة و الكفاءة و الرؤية الاستراتيجية التي تتحقق في ظلها الحوكمة المؤسسية، كالتالي:

1- مبدأ المشاركة:

إن اساس الديمقراطية لأي نظام، قائم على المشاركة، ويقصد بها مشاركة المواطنين و منظمات المجتمع المدني في الدولة في عملية الحكم وصناعة القرار، وتمت المشاركة بالقيام بعدة أنشطة من قبل هذه الاطراف للتأثير على اعمال الحكومة. والمشاركة أما أن تكون مباشرة بتدخل الشعب في صنع القرارات بشكل مباشر، وحينها يكون هو (أي الشعب) المسؤول عن نجاح او فشل ذلك القرار بسبب الانخراط المباشر في العملية، وإما أن تكون المشاركة غير مباشرة، أي اشتراك الشعب او افراد المجتمع في صنع القرارات من خلال ممثلين ينوبون عنهم قانوناً، ويصنع القرار عبر التصويت لصياغة السياسات العامة للبلاد(د. سرمد كوكب الجميل، 2018، ص ص 146، 147).

2- مبدأ العدالة والمساواة:

إن أي تدخل من جانب المؤسسات الحكومية تجاه الاشخاص الطبيعية او المعنوية العامة في الدولة، يجب ان يراعى فيه تحقيق المساواة الحقيقية بين ابناء المجتمع الواحد من

(1967) وذلك في المادة (2) منه، الموازنة العامة للدولة بأنها (الخطة المالية الأساسية السنوية لتنفيذ الخطط الاقتصادية، وذلك بما يحقق أهداف هذه الخطة ويتفق مع بيانها العام والتفصيلي) (د. خالد خضر الخير، 2014، ص 51).

وقام المشرع الكويتي بتعريف الموازنة العامة في القانون رقم (31) لسنة (1978) بأنها (الوثيقة التي تشمل جميع الإيرادات المقدر تحصيلها و جميع المصروفات المقدر انفاقها في السنة المالية) (قانون الموازنة الكويتي رقم (31) لسنة (1978)).

وفي العراق، تم تعريف الموازنة العامة ضمن قانون أصول المحاسبات العامة رقم (28) لسنة (1940) الملغي، حيث نص على انها (الجدول المتضمنة تخمين الوردات و المصروفات لسنة مالية واحدة تعين في قانون الميزانية) (قانون أصول المحاسبات العامة الملغي رقم (28) لسنة (1940)).

وفي قانون الادارة المالية والدين العام العراقي الصادر بموجب امر سلطة الائتلاف المؤقتة (المنحلة) رقم (95) لسنة (2004) الملغي، جاء تعريف الموازنة العامة بانها (برنامج مالي يقوم على التخمينات السنوية لايرادات و نفقات وتحويلات و الصفقات العينية للحكومة) (قانون الادارة المالية و الدين العام العراقي الملغي، رقم (95) لسنة (2004)). كما عرف قانون الادارة المالية الاتحادية العراقي رقم (6) لسنة (2019) (قانون أصول المحاسبات العامة رقم (28) لسنة (1940) المعدل، و الملحق (أ) الخاص بالادارة المالية الصادر بموجب امر سلطة الائتلاف المؤقتة (المنحلة) رقم (95) لسنة (2004)). الموازنة العامة الاتحادية بأنها (خطة مالية تعبر عما تعتمده الدولة القيام به من برامج و مشروعات، تتضمن جداول تخطيطية لتخمين اليرادات و تقدير النفقات بشقيها الجارية و الاستثمارية لسنة مالية واحدة تعين في قانون الموازنة العامة الاتحادية) (قانون الادارة المالية الاتحادية العراقي رقم (6) لسنة (2019)).

ومن مجمل التعاريف السابقة، نرى بان الموازنة العامة للدولة، عبارة عن وثيقة قانونية تتضمن تقدير اجلي ايرادات و نفقات الدولة لسنة مالية واحدة، ترسمها الحكومة كمشروع قانون بناءً على مختلف انشطتها التنموية، ويقرها البرلمان كقانون ويراقب تنفيذها، تحقيقاً للمصلحة العليا.

وبشكل عام فان ميزانية الدولة هي، برنامج مالي لسنة مالية قادمة، تستطيع الدولة من خلاله القيام بوظائفها وتحقيق نشاطاتها في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (د.أعاد حمود القيسي، 2000، ص 89).

وبما أن قانون الموازنة يستند الى تخمين اليرادات العامة و تقدير النفقات العامة في الدولة، فلا يكون له قيمة حسابية كبيرة، لان العمليات الحسابية لاتبنى على اساس التقديرات (د. سمير سهيل دنون، 2016، ص 45).

ويبغى التفريق بين الموازنة نفسها وبين قانون الموازنة، لان (الموازنة) التي تحضرها السلطة التنفيذية، تعد مجرد ذاتها عملاً ادارياً شكلاً، كونه خطة تنظيم اليراد و الاتفاق، و مضموناً، كونه لايتضمن قواعد عامة و ملزمة، إلا بعد اقرارها من قبل السلطة التشريعية، حينئذ يكون عملاً تشريعياً و يسمى (قانون الموازنة العامة) و يصبح نافذاً بعد نشرها رسمياً (د. طاهر الجنابي، 2010، ص 105).

عليه فأن للموازنة العامة اهمية كبيرة في حياة الدول و الشعوب، كونها المرآة العاكسة لفلسفة النظام السياسي الحاكم، بها تتحقق الاهداف المخططة، و من خلالها تم المحافظة على المال العام عبر وجود جهاز رقابي محكم، حيث ان دورة الموازنة العامة لا تنتهي بمجرد تحضيرها وتنفيذها، بل لا بد من مراقبتها للتأكد على ما تحقق منها فعلاً حسب اعتمادها تشريعياً.

عليه فسوف نتحدث عن مفهوم الموازنة العامة للدولة في هذا المطلب، من خلال فرعين اساسيين، نخصص الاول لدراسة تعريف الموازنة العامة، و نبث في الثاني عن خصائصها الأساسية.

الفرع الاول

تعريف الموازنة العامة

ان مصطلح (الموازنة) في اللغة العربية، يقابلها في الاصل الكلمة الفرنسية القديمة (Bougette) والتي تعني الكيس الصغير الذي كان يوضع فيه النقود في العصور القديمة، ثم انتقلت الى اللغة الانجليزية عبر استخدام كلمة (Budget) الذي كان تعبيراً عن الوثائق الخاصة بايرادات و نفقات الدولة لدى وزارة الخزانة البريطانية في القرون الوسطى، وان كلمة (الموازنة) في العربية تحمل معان كثيرة، منها (الوزن - التوازن - المعادلة - المساواة - المقابلة - المحاذاة)، وكان التعبير الشائع من قبل الفقه القانوني في البداية لهذا المصطلح هو (الميزانية)، ولكن تم استبداله بعد ذلك بكلمة (الموازنة) في قوانين معظم الدول وفي اجاب ودراسات الباحثين و الاكاديميين القانونيين والاقتصاديين كونها اقرب الى الصواب للدلالة على المفاهيم الاقتصادية و القانونية (د. عبدالباسط علي جاسم الزبيدي، 2015، ص 143، 144)، خصوصاً بعدما نادى بها المنظمة العربية للعلوم الادارية في مشروع النظام المالي الموحد للدول العربية بأنها تحمل صفة رئيسية من صفاتها وهي (التوازن) (د. صباح صابر خوشناو، 2010، ص 185).

وعرفت الموازنة العامة للدولة بتعريفات متعددة تشمل النواحي القانونية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية.

حيث عرفها دليل المحاسبة الحكومية للامم المتحدة للموازنة، بانها (عملية سنوية ترتكز على التخطيط والتنسيق ورقابة استعمال الموارد لتحقيق الاغراض المطلوبة بكفاءة).

وعرف قانون الموازنة العامة المصري رقم (53) لسنة (1973) في المادة (1) منه الموازنة العامة للدولة بانها (البرنامج المالي للخطة عن سنة مالية مقبلة، لتحقيق اهداف محددة، وذلك في اطار الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وطبقاً للسياسة العامة للدولة).

كما عرف قانون تنظيم الموازنة رقم (39) لسنة (1962) الاردني الموازنة العامة بانها (المنهاج المفصل لحكومة المملكة الاردنية الهاشمية من الناحية المالية، و تعني اليرادات و النفقات المقدرة لسنة مالية معينة) (فهمي محمود شكري، 1990، ص 28، 29). ونصت المادة (3) من المرسوم رقم (14969) بتاريخ (30/اكتوبر/1963) في قانون المحاسبة العمومية اللبناني حول تعريف الموازنة العامة على انها (صك تشريعي تقدر فيه نفقات الدولة و وارداتها عن سنة مقبلة، وتجاز بموجبه الجباية و الاتفاق) (د. عباس محمد نصرالله، 2015، ص 31).

وعرف القانون المالي الاساسي للدولة في سوريا بالمرسوم التشريعي رقم (92) لعام

و بالتالي تنعكس هذا التباين في حياة الشعوب الاقتصادية و الادارية و الخدمية و الانتاجية (د. يوسف شباط، 1996-1997، ص ص 41، 42).

الفرع الثاني

خصائص الموازنة العامة

تتسم الموازنة العامة بمجموعة من الخصائص الاساسية التي يمكن استنباط البعض منها من النصوص القانونية، و البعض الاخر من المبادئ العامة لعلم المالية العامة، والتي نشأت وتطورت مع نشأة وتطور مفهوم الموازنة، وسوف نتناولها تباعاً وفق النقاط التالية:

اولاً / الموازنة قانون (تشريع):

عند تعريف الموازنة، ذكر بانها (صك تشريعي)، فكلمة (صك) تعني ورقة أو وثيقة أو مستند، والعبرة هنا لكلمة (تشريعي) أي انها صادرة من قبل السلطة التشريعية، وهذا يؤكد الطبيعة القانونية للموازنة.

حيث ان السلطة التنفيذية لاتستطيع القيام بتنفيذ ماورد في وثيقة الموازنة (المشروع)، إلا بعد المصادقة عليها من قبل البرلمان من خلال التصويت على بنودها في جلسات المجالس النيابية وقرارها مثل القوانين العادية الاخرى، بخلاف محدودية مدتها و التي هي سنة مالية واحدة في العادة مع ورود بعض الاستثناءات الخاصة، أي ان صلاحية القانون (قانون الموازنة) تنتهي بانتهاء السنة المالية و تفرض على الحكومة اخذ الاجازة من السلطة التشريعية من جديد لدورة مالية قادمة، بينما القوانين العادية الاخرى تكون نافذة لحين اجراء التعديل عليها أو الغائها و إصدار قانون جديد بدلاً عنها (د. عباس محمد نصرالله، 2015، ص 32).

والمؤشر القوي لقانونية الموازنة العامة، هو ان الطعن بها يكون امام القضاء الدستوري، وهو الجهاز المختص بالنظر في دستورية القوانين من عددها، بصرف النظر عن الجهة التي اصدرتها (د. احمد خلف حسين الدخيل، 2019، ص ص 199، 200). إذن فان الموازنة العامة للدولة تعد عملاً تشريعياً (قانوناً) يقرها البرلمان بعد تقديمه اليها كمشروع قانون من قبل الحكومة (د. قيس حسن عواد البدراني، 2018، ص 104)، و هذا ما اورده دستور جمهورية العراق لعام (2005)، وذلك عند ذكر الموازنة العامة في الفقرة (اولاً) من المادة (62) منه (4).

ثانياً / الموازنة خطة مالية:

ان التركيز الرئيس في ترسيم خطة الموازنة من قبل الحكومة لتحقيق اهدافها وبرامجها السياسية و الاقتصادية و الادارية و الاجتماعية قبل اخذ ترخيص السلطة التشريعية بها، يكون على تمويل المشاريع الواردة في ورقة عملها، وهذا دليل على ان جوهر العمل في اعداد مستند الموازنة و دوافعها، هي بالاساس دوافع اقتصادية وخطط مالية لتمكين السلطة التنفيذية من ضمان اتمام ماتحرص عليه خلال الدورة المالية المرخصة (د.عبدالباسط علي جاسم الزبيدي، 2015، ص 149).

إن المحتوى المالي للموازنة و المتمثلة بالايادات العامة و النفقات العامة التي يتم التصرف بها من قبل اشخاص القانون العام، تختلف من دولة الى اخرى حسب نظام الحكم فيها و طابعها الايديولوجي و الاقتصادي، فالايادات في الدول الرأسالية تعتمد بالدرجة الاساس على الضرائب ورسوم، بينما ايادات الدول الاشتراكية تكون من عائدات املاكها واستثماراتها بشكل اساسي، و تأتي واردات الدول النامية لتقف في الوسط بين الوجيهتين.

وكذلك الحال بالنسبة للنفقات، حيث تتباين إفاق الدول بتباين وظائفها و نشاطاتها،

ثالثاً / الموازنة محدودة المدة:

غالباً ما تكون مصادقة السلطة التشريعية على مشروع قانون الموازنة العامة المقدمة من قبل السلطة التنفيذية، لمدة سنة واحدة كاملة (مع ورود بعض الاستثناءات على زيادة المدة في بعض الحالات الخاصة المتعلقة بالبيانات الاضافية في بعض الدول)، وهذا ما يعرف بـ (قاعدة سنوية الموازنة). و يعود السبب في ذلك الى ان اقرار الموازنة العامة سنوياً، يساعد في تفعيل الدور الرقابي للبرلمان على السياسة المالية للدولة خلال مدة السنة، و ان غالبية التعاملات الحسابية العامة و الخاصة تحدد بالسنة، كما ان تحضير الموازنة و مناقشتها و اعتمادها ليس بالامر الهين و يتطلب مجهوداً و وقتاً كبيرين لايمكن العمل فيها لفترة تقل عن السنة، بالاضافة الى ان الظروف و العوامل المحيطة تتغير من سنة لآخرى، وهذا يؤدي الى تغيير التوقعات المرسومة و حاجتها الى التجديد سنوياً، لتكون ادق و اقرب الى الصواب (د.عادل فليح العلي و طلال محمود كداوي، ص 280، ص 281).

رابعاً / الموازنة تقدير احتمالي (تخمين):

وهذا يعني ان جميع الايرادات العامة و النفقات العامة الواردة في ورقة الموازنة قبل عرضها على البرلمان للمصادقة عليها، ايادات و نفقات تقديرية تخمنت إحتيالياً، أي ان مجمل الارقام الموجودة فيها قابلة للزيادة و النقصان ولايمكن الجزم بصحتها، كونها تتحرك تصاعداً و نزولاً بحسب تغيير الظروف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية خلال مدة السنة المالية (د. عبدالباسط علي جاسم الزبيدي، 2015، ص 149). فتقديرات الايرادات و النفقات يختلف تبعاً لنوعيتها و تبادل الحالة الاقتصادية، إذ من السهل معرفة قسم من النفقات على وجه الضبط كرواتب الموظفين والديون العامة، ولكن من الصعب معرفة القسم الاكبر منها كالتنفقات التشغيلية و النفقات السيادية، هذا بغض النظر عما قد يحدث من ظروف و احداث طارئة و مفاجئة ليست في الحسبان كالكوارث الطبيعية و انتشار الاوبئة و حالات الحرب و الثورات وما الى ذلك.

وكذلك الحال بالنسبة للايرادات، إذ يعسر على وزارة المالية تخمينها بدقة، فالضرائب على سبيل المثال تزداد و تنتقص بمقدار الريح و الخسارة على اساس ما ينتاب الحالة السياسية و الاقتصادية في البلد من ازدهار و ركود (د. يوسف شباط، 1996-1997، ص 47). وأياً كانت الفجوة، المهم ان لا تصل الى الحد الذي يستحيل فيه اقتران التقدير بالواقع.

خامساً / عمومية (شمولية) الموازنة:

يقصد بعمومية الموازنة العامة، تقابل جميع الايرادات المقررة جبايتها مع تمويل كافة النفقات المراد تخصيصها في الموازنة، اي ظهور صافي الايرادات و صافي النفقات بصورة كاملة وبشكل تفصيلي دون اجراء المقاصة بينها.

و وفقاً لهذا المبدأ، فانه لايجوز تنفيذ اي عمليات خاصة بالايادات العامة و لا النفقات العامة خارج مستند الموازنة، وعدم تخصيص ايادات معينة لتغطية نفقات معينة بذاتها. وهذه الخصيصة تساعد على تحقيق الشفافية والوضوح في بنود الموازنة العامة بغية استطاعة البرلمان من ممارسة عملية الرقابة بفاعلية أكثر والحد من الاسراف في الاتفاق

المبحث الثاني

آليات تحقيق حوكمة الموازنة العامة

إن تخطيط الموازنات، هي بمثابة وضع الحجر الأساس للإدارة المالية في الدولة، و إن تطويرها عبر استخدام الأدوات و الأساليب المحكّمة المعاصرة التي تساعد على عقلنة برامجها و إستراتيجياتها، هو الطريق المؤدي الى الإدارة المالية السليمة و التطبيق الفاعل لقواعدها، مما يزيد من قدرتها على البقاء و الإستمرارية وفق المنهج الموضوع.

ان بناء الاولويات التي ترمي الى إنجاز المشاريع العامة و تحقيق التنمية المستدامة، يمر بالكثير من المخاطر المتعلقة بالتغيرات المتكررة لمستويات الوفرة المالية في البنية الاقتصادية. لذلك لا بد للدولة من وضع اجراءات أكثر فاعلية لتحسين قطاع المالية العامة بالاعتماد على القواعد و الانظمة القانونية الرشيدة و الدراسات الجادة و التقييم النوعي و الكمي لحاجة القطاعات المختلفة، و عصنة البرامج الحكومية المترجمة الى وثيقة الموازنة العامة، من أجل تثبيت السياسة الاقتصادية و تفادي الوقوع في صرف الاغلفة المالية الاضافية و إمكانية مواجهة الازمات.

وعلى هذا الاساس، سوف نبث آليات تحقيق حوكمة الموازنة العامة في هذا المبحث، من خلال مطلبين أساسيين، نخصص الأول لدراسة موضوع حكمانية الصياغة التشريعية، و نتناول في الثاني مسألة الإدارة الأمثل للمال العام و الحد من الفساد.

المطلب الاول

حكمانية الصياغة التشريعية

قلما نجد البحوث و الدراسات القانونية و المالية التي تناولت موضوع الموازنة العامة للدولة، مهتماً بالجانب الشكلي المتمثل بالصياغة التشريعية لقوانين الموازنة، حيث كرس أكثرية الكتاب و الباحثين جهودهم العلمية لدراسة الجوانب الموضوعية للقواعد القانونية التي تنظم الموازنة.

لذلك و من أجل الأخطاة بهذا الموضوع، سنتقسم هذا المطلب الى فرعين، نبث في الاول عن الفكرة القانونية لضوابط الصياغة التشريعية، و نتناول في الثاني الصياغة التشريعية لقوانين الموازنة العامة.

الفرع الاول

الفكرة القانونية لضوابط الصياغة التشريعية

إن الوقوف على هذا المحور الرئيس لعملية الموازنة العامة، هو من صميم العمل القانوني الذي ينبر درب المشرع في كيفية الوصول الى صياغة قانونية متقنة و سليمة للموازنة، بما يضمن النجاح في تطبيقها و السلامة من آفات الفساد الاداري و المالي الذي من الممكن ان يشوب قواعدها(د. حيدر وهاب عبود، سنة 2012، ص73).

وقبل الحديث عن موضوع الصياغة التشريعية، لا بد إبتداءً من توضيح الفكرة القانونية التي تكمن خلف التشريعات، لأنه لا يمكن تصور تشخيص ملامح نظام قانون معين بدون وجود فكرة توجه قواعده القانونية و تحدد له غاياته و اهدافه. إذن فان لكل عملية قانونية، فكرة تنفخ خلفها و ترشدها الى كيفية تحقيق مبتغاه في الزمان و المكان المحددين.

العام، وعدم التحيز للاغلبية السياسية و تأمين التكافؤ الاجتماعي في الاتفاق على اساس تحول حصيلة الإيرادات الى خزينة الدولة بصرف النظر عن كمية و كيفية جبايتها ادارياً(محمد شاكر عصفور، 2008، ص 49).

سادساً / توازن الموازنة:

يقصد بتوازن الموازنة العامة للدولة، تعادل مجموع نفقاتها الكلية مع مجموع إيراداتها الكلية المتقابلة، اي ان تكون النفقات في حدود الإيرادات، وبعبارة اخرى عدم زيادة النفقات على الإيرادات و حدوث العجز، الامر الذي يجبر الحكومة على الاقتراض او زيادة الضرائب او الاصدارات النقدية الجديدة، إذ ان فرض ضرائب جديدة و سداد الديون و دفع فوائد القروض، يزيد من اعباء الموازنات اللاحقة في الدولة و يهلك كاهل الاجيال القادمة الذين هم في غنى عنها وليس لهم فيها يد، وقد يصل بعض حالات العجز الى حدوث التضخم الاقتصادي في بعض الاحيان و يعود بالانكماش على كل من الاستثمار و الادخار و بالتالي على الناتج القومي(د. لعارة جمال، 2004، ص ص 97، 98).

ومن جانب اخر، فان التوازن في الموازنة يؤدي الى عدم ازدياد الإيرادات على النفقات و حدوث الفائض، مما يحث السلطة التنفيذية على الزيادة في الاتفاق و الاستهلاك في امور قد لا تكون ضرورية بالكاد و تتعود عليه، الامر الذي يصعب التخلص منه مستقبلاً.

والذي يميز التوازن المالي و الاقتصادي في الفكر المالي الحديث، عن التوازن الكمي للموازنة في الفكر المالي التقليدي، ان الاول يسعى الى نقل مفهوم التوازن من توازن الموازنة كما في التوازن الكمي، الى توازن الاقتصاد الوطني، بهدف المحافظة على صحة الادارة المالية العامة و ترشيدها مدة طويلة من الزمن(د. لعارة جمال، 2004، ص 100، ص 102).

سابعاً / وحدة الموازنة :

وهي من اهم الخصائص التي تتسم بها الموازنة العامة للدولة، و المقصود بها ادراج جميع الإيرادات العامة و النفقات العامة في وثيقة واحدة دون استثناء، و تقديمها الى السلطة التشريعية كوحدة واحدة لاعتمادها. وهذه الوحدة تسير مناقشة بنود الموازنة في جلسات المجالس النيابية و تفعل الاداء الرقابي للبرلمان عند تنفيذها، كما تساعد على احترام قاعدة توازن الموازنة و تمكين النواب من اختيار ما هو افضل للشعب(ومعمر ابوبكر نسيم، 2014-2015، ص 20، ص 21).

وان مراعاة قاعدة وحدة الموازنة عند تحضيرها كمشروع قانون مقترح من قبل الحكومة، يؤدي الى معرفة المركز المالي للدولة، من خلال مقارنة مجموع الإيرادات بمجموع النفقات و الكشف عن وجود فائض او عجز فيه (فارس عبدالكريم الغرة، 2016، ص 64). وما ذكر في وحدة الموازنة، هو القاعدة العامة، الا ان هذا لا يمنع من وجود حسابات اخرى خاصة بالمرافق او الهيئات العامة، او موازنات مستقلة لمؤسسات عامة مستقلة ادارياً و مالياً(د. محمد جمال ذنيبات، 2003، ص 276).

كل هذه مؤشرات قوية على ان القانون في أسوأ حالاته، و حيث أن القوانين السيئة، هي أسوأ أنواع الطغيان).

وقد أثبتت التجارب أن مرحلة الاعداد والصياغة، من أكثر مراحل التشريع أهمية وأكثرها تأثيراً في حسن نفاذها وتطبيقها بشكل صحيح و ميسور، حيث أنه كلما كانت الصيغة متقنة و دقيقة، كلما أصبح تفسير التشريع بعد نفاذه سهلاً و لا يثير من المشاكل إلا القليل، و ذلك نظراً لاحتوائه و شموليته للموضوعات التي تناوله بالتنظيم و التحديد، و لدقة الصياغة في إستخدام الألفاظ و الكلمات و التعابير، و صياغة العبارات و الجمل بشكل متقن و مدروس(د. جعفر عبدالسادة بهير، 2018، ص 17، ص 18).

عليه، فإن المشرع الواعي الملم، يلعب دوراً كبيراً في وضع صياغة جيدة و محكمة للتشريعات وفق أسس الصياغة الصحيحة من أجل ضمان وحدة التشريع و توحيد المصطلحات و التعابير القانونية التي تضمن جودة التشريع و تحقق الأهداف المرجوة منه، و إنسجام هذا التشريع مع النظام القانوني السائد و عدم مخالفته للنصوص الدستورية و الاتفاقيات الدولية، و مراعاة التدرج القانوني لترسيخ مبدأ المشروعية و صون الحقوق و الحريات العامة و مواكبة السياسات العامة للدولة، تحقيقاً للصالح العام و تأمين الاستقرار(د. جعفر عبدالسادة بهير، 2018، ص 19).

ومن صفات الصياغة القانونية الجيدة على وجه العموم، الالتزام بالمراحل المقررة لاصدار التشريع و وجود سند الاصدار، و إستخدام الأدوات التشريعية المناسبة و إحترام قواعد العدالة و المساواة و تدرج قوة الالزام بين التشريعات. الاحاطة الكاملة بالمعلومات المتعلقة بالموضوع المطلوب إستصدار تشريع أو قواعد منظمة له، و أن يكون حجم القانون معقولاً لتتمكن مخاطب من الامام به. إعتاد الادلة و التوصيات التشريعية و تحديد ماهية الأغراض من التشريع، و إحتواء القاعدة القانونية على صفاتها الأساسية من كونها عامة و مجردة و ملزمة. ضرورة إعتاد اسلوب الترقيم الهيكلي و تحديد تاريخ سريان القانون(حيدر سعدون المؤمن، ص 4، تاريخ الزيارة (2019/8/22)). و يستلزم أن تكون المصطلحات و التعابير المستخدمة في الصياغة، جلية و موجزة و مترابطة و متكاملة و خالية من الأخطاء و التكرار و الغموض و النقص و التعارض في الكلمات و العبارات(د. حيدر وهاب عبود، 2012، ص 83)، ليصل الى ذهن المواطن بأيسر طريقة ممكنة تحقيقاً لمبدأ الأمن القانوني في المجتمع(د. جعفر عبد السادة بهير، 2018، ص 8).

يتعامل التشريع عند صياغة قواعده و أهدافه، مع الواقع الاجتماعي متمثلاً في عنصرين أساسيين، هما العنصر البشري و عنصر الحقائق المادية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية. لذلك أصبح من المسلم به، إعطاء أهمية بالغة للربط بين التشريع و الظواهر الإنسانية و الاجتماعية المختلفة(د. ماجد محمد فاروق، تاريخ الزيارة (2019/8/22)). و في السياق نفسه، يثار التساؤل فيما إذا كانت الصياغة الجيدة، هي تلك التي تبدو محكمة و متأسكة فنياً ؟ أم هي التي تم وضعها بطريقة ديمقراطية و صيغت على أسس علمية ؟

إن صناعة التشريع، تعني تحديد مبرراته و ملامحه، و هي عمل برملي نياي، بينما الصياغة هي فنون و مهارات بناء النصوص و تحرير القوانين(علي الصاوي، 2003، ص 11).

إن التشريع يكتب بصورة تسمح فيها للقانون بالتطور و مسايرة حاجات الجماعة، لأن المشرع يستطيع تعديل التشريع المكتوب أو إلغاءه و إصدار تشريع جديد بعبارات أخرى تتفق و المستجدات و المتطلبات الاجتماعية.

و الفكرة اساساً تعني الصورة الذهنية لأمر ما، فهي حصول صورة الشيء في ذهن يراد منها المعنى، لأن المعنى هو الصورة الذهنية من حيث أنه وضع بارائها اللفظ، و من هنا يبدو أن الفرق بين الفكرة كشيء نظري و الصورة المستمدة من العالم الخارجي، هو أن الفكرة تكون عامة و مجردة، أما الصورة فتكون جزئية و مشخصة، و بذلك تكون الفكرة الصورة الذهنية المطابقة لموضوعها، و على هذا الأساس فإن الفكرة القانونية تكون التصوير الذهني لعملية قانونية ما موجودة أو محتملة الوجود في الواقع(د. زانا رؤوف حمة كريم، 2012، ص 11، ص 12).

إن هذه الفكرة، ستصبح في الأخير المحدد الرئيس لجوهر القانون، لأنها لا تتوقف عند حد إعطاء الصورة الذهنية و تشخيص الرؤية الحقيقية من خلال التنظير القانوني لقواعد السلوك محسب، بل تتعداه لتشمل مجمل رؤى و أفكار و طموحات و رغبات كافة أفراد المجتمع، و التي على هديتها يتحدد الاطار الفكري و المباديء التي يتركز عليها بنين النظام القانوني الأساسي في الدولة، و تصبح الفكرة تلك التي تكون لها الغلبة فيما يتعلق بكيان الدولة و طبيعة نظام الحكم فيها و تنظيم إختصاصات السلطات و حقوق المواطنين و حرياتهم.

و على الرغم من كون الفكرة القانونية تمثل المادة الاولى للقاعدة القانونية، إلا أنها لا تضع القانون في ذاته، بل المشرع هو الذي يضع القانون، لكنه عند سن القواعد القانونية و تحديد الغايات التشريعية، فإن هذه الفكرة القانونية تفرض نفسها عليه و توجي بأختيار أهداف قانونية محددة مع أخذ حقائق النظم السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية بنظر الاعتبار، و إلا فإن عمله (أي عمل المشرع) سيكون مجرد عبث و ردة فعل إعتباطية لا أساس لها قانونياً.

عليه، يعد ضرورياً و لازماً معرفة المشرع لكل مقتضيات الفكرة القانونية و الظروف المتباينة المحيطة به، معرفة دقيقة و عميقة، إذ من خلال هذه المعرفة المستنيرة تكتمل الصورة الذهنية لدى المشرع، و ما عليه بعد ذلك سوى العمل على تحقيقها عبر صياغة حكمية و عقلانية لتشريعات قانونية ذي ملامح و إتجاهات واضحة و محددة و أهداف سامية تخدم المصالح العليا للدولة و المجتمع(د. زانا رؤوف حمة كريم، 2012، ص 13، ص 15).

و بما أن الصياغة التشريعية(علي الصاوي، 2003، ص 5) تعد عنصراً هاماً من عناصر تكوين القاعدة القانونية التي تنفخ فيها الروح العملية للتطبيق كما أسلفنا، فإن نجاعتها على المدى البعيد، تعتمد على حسن صياغتها و سلامة تكوينها من العيوب التي قد تشوبها، فالصياغة عموماً هي ترجمة الأفكار و الرؤى القانونية الى نصوص تشريعية قابلة للفهم و التطبيق، و صياغة الموازنة العامة على وجه الخصوص، يراد بها تحويل السياسة المالية السنوية للدولة الى قواعد قانونية قابلة للتطبيق الفعلي(د. حيدر وهاب عبود، 2012، ص 80). فاذا كان جوهر القاعدة القانونية هو الغاية منها، فإن الشكل يكون بمثابة الوسيلة لادراك تلك الغاية عن طريق ضبط و تحديد مضمونها عبر صياغة قانونية دقيقة و ملائمة. لذلك وجب لدى المشرع، وجود مايكفي من الخبرة و الحكمة لاستخدام عبارات واضحة و محددة لا تثير أي لبس لدى الفرد عند صياغة القواعد القانونية بحيث يكون القانون متاحاً في سهولة و يسر لمن يستخدمه.

وفي هذا السياق، يقول الفيلسوف البريطاني (أدموند بيرك): (عندما تصدر المحكمة الدستورية العليا أحكاماً بعدم دستورية العديد من القوانين، و عندما يشكو القضاة من غموض مصطلح قانوني ورد في تشريع ما، أو يصدرن أحكاماً تفسر نصاً تشريعياً يثار حوله جدل كبير، و عندما يشكو معظم الناس من أنهم لا يستطيعون فهم القانون، فإن

مطبق القانون سلطة تقديرية تمكنه من وضع الحل المناسب لكل حالة حسب ظروفها(د. حيدر وهاب عبود، 2012، ص 81، 82).

أما بخصوص الصياغة التفصيلية لقواعد الموازنة العامة، فإن المشرع يعتمد الى صياغة النصوص القانونية التي موضوعها تخمين الإيرادات العامة و تقدير النفقات العامة للدولة، صياغة مفصلة، و يعزز صياغته بمداول يبوب فيها ما يتوقع جبايته من إيرادات، وما يخمن صرفه من نفقات، و إدراج الإيرادات مستقلة أو منفصلة عن النفقات، و إظهار مبالغها كاملة دون إقطاع أو نقص. و يطلق على هذه الطريقة في عملية الصياغة القانونية إسم (مبدأ شمول الموازنة العامة)، الذي يمكن السلطة المختصة بأقرار الموازنة العامة من أن تكون على بينة من أمرها عند التصويت على المشروع المقدم إليها. و أن هذه التقديرات التفصيلية من شأنها أن تخدم قوانين الموازنة من حيث منع جباية أو صرف أي مبلغ، دون علم و إجازة مجلس النواب، و صون أموال الدولة من الاجتهادات الشخصية للقائمين بالصرف و من المخاطر الناجمة عن إساءة إستعمال صلاحياتهم (د.حيدر وهاب عبود، 2012، ص 83).

و على هذا الأساس، فإن عدم وضوح النص، يجعل منه عرضة لتفسيرات و تأويلات عديدة، الأمر الذي من شأنه تعطيل تنفيذ النص، أو إساءة تطبيقه، بما ينجم عنه نشوب نزاعات بين مختلف الأطراف التي تتكون لديها فهماً مغايراً للمعنى الذي تحمله المواد. لذا يتوجب على المشرع أن يأخذ كل هذه المعطيات بعين الاعتبار عند الصياغة التشريعية بلغة قانونية صرفة(د. مصدق عادل طالب، 2017، ص 28)، لأن التشريع هو أحد الأعمدة التي تبنى عليها الدولة القانونية عبر سياستها لخلق مقومات النظام الديمقراطي وتأسيس المؤسسات و تنظيم الادارة في خدمة التوجيه السليم للخطة والاستراتيجيات العامة للدولة في ظل الدستور(د. رافد خلف هاشم البهادلي و د. عثمان سلمان غيلان العبودي، 2012، ص 26).

و بما أن سن القوانين يثبت في وثائق رسمية لضبط الحياة داخل الدول و خارجها لعدة عقود أو ربما لقرون، لذا فمن واجب واضعيه الاتجاه عند تقنيه الى الأساليب الأكثر توافقاً مع الزعة الأفتاحية و الجانحة نحو إرساء مبادئ حقوق الإنسان و الحريات العامة و ترسيخ القيم التي تساعد في النهوض الأجتاعي و النمو المستدام في الدولة المعاصرة المحوكة(د. محمد أحمد شحاتة حسين، 2017، ص 250).

إن أحد أهم القرارات التي تتخذها السلطات التشريعية في دول العالم، هي القرارات المتعلقة بكيفية التعامل مع قضايا الموازنة العامة، و تحميل مسؤولية صياغتها على عاتق لجان مختصة ذي خبرة و معلومات واسعة في شتى المجالات المرتبطة بمسائل الموازنة، و المتمتعة بالقدرة الفائقة على صياغة التعديلات، و من ثم التوصية بها لجلسات البرلمان المتخصصة لأقرار مشاريع هذه القوانين (قوانين الموازنة العامة)(د. محمد أحمد شحاتة حسين، 2017، ص 250).

و المشرع عند تنظيم قانون الموازنة العامة للدولة، يلجأ الى نوعين من القوانين، وهما:

القوانين الدائمة و القوانين المؤقتة.

ف (القوانين الدائمة) المنظمة للموازنة العامة، هي تلك القوانين التي تبقى نافذة لأمد غير معلوم و تسري آثار أحكامها الى أن تلغى صراحة أو ضمناً. و هي أيضاً على ضربين:

القوانين الدستورية و القوانين الأساسية.

فحينما ينص بنود الدستور في أي دولة على تنظيم موازنتها العامة صراحة سواء تفصيلاً أو إيجازاً، فإن القوانين التي تنظم الموازنة العامة في هذه الحالة، تسمى (قوانين دستورية لتنظيم الموازنة العامة)، إطلاقاً من كون الموازنة العامة للدولة تعبيراً عن السياسة المالية

فكتابة التشريع، تضع للقانون الوضعي تصوراً لما يجب أن تكون عليها علاقات الواقع الأجتاعية في إطار القيم و المثل العليا و يسعى المجتمع لتحقيقها، وهي بذلك تختلف عن العلوم التجريبية كالطبيعة و الكيمياء، التي تتضمن قواعدها وصفاً لحقيقة العلاقات بين الظواهر المختلفة.

و يلزم أن يشتمل التشريع على كل العناصر اللازمة لتنفيذه بما يحقق اهدافه، و مثال ذلك إشتماله على الأحكام التي تخاطب كل المعنيين بموضوعه و الجهاز المنوط بتنفيذه و الجزاءات المقررة في حالة مخالفة أحكامه. و إلخافاً بذلك، يرتبط بمعيار الشمولية في التشريع، معيار وحدة الموضوع، وهو أن يتناول كل جزء مستقل بذاته موضوعاً واحداً رئيسياً و موضوعات فرعية تتبعه(د. ماجد محمد قاروب، 2019).

و على المشرع المتقدر، عدم الاطناب و الاكثار من الحشو في الكلام، و إعتاد الاختصار المفيد الموجز، فالأسلوب المختصر إذا كان محكماً، يجعل المحتوى أكثر وضوحاً، و كلما قل عدد الكلمات المستعملة في صياغة النص، كان النص أكثر جودة و أكثر تعبيراً. أيضاً وجوب العناية بتدوين كل ما يثار من إقتراحات و مناقشات للنص القانوني المراد صياغته و الاستعانة بها عند الحاجة لاستيعاب النص، بالإضافة الى العناية بموقع الملتزم في النص و المستفيد و المخاطب بالقاعدة، لتحديد شخص الالتزام لتجنب التنازع في أمور أولية، و تصميم النص منطقياً بحيث يكون مرتباً و منظمً مع إتباع نظام او خطة لتسلسل الأفكار.

و عند الصياغة التشريعية، لابد للمشرع من الادراك بالركائز الأساسية للصياغة و المتمثلة في نوع النص القانوني المراد كتابته، و الوقائع المتعلقة بموضوع النص القانوني و حقيقتها و بدلائها في القانون، و التكييف القانوني للمسألة موضوع النص في الحال و الاستقبال، و الحقوق و المصالح التي تهدف الى حمايتها و تحقيقها(د. ماجد محمد قاروب، 2019).

وفي الحقيقة، أن المحك العلمي لقياس الحكم الجيد من خلال مؤشرات عملية و إجرائية محددة، ينطلق من البناء التشريعي للدولة، أي عملية صنع السياسة التشريعية. فكما كانت صناعة التشريع تشاركية و تتحلل بالشفافية و تتيح للقانون مقومات التطبيق السليم، كلما كانت أكثر دعامة لمنظومة الحكم الجيد(علي الصاوي، 2003، ص 6).

الفرع الثاني

الصياغة التشريعية لقوانين الموازنة العامة

إن الصياغة القانونية لقوانين الموازنة العامة للدول، تتصف بكونها صياغة مادية ومرنة و تفصيلية. حيث يفصح المشرع الأسلوب المادي في صياغة القوانين السنوية للموازنة العامة، بتعابير الكم والأرقام، و تقف خلف تلك الصياغة، إنسجام هذا الأسلوب مع المنهج الجدولي الذي يتضمنه البرنامج المالي للموازنة. أيضاً أن هذا الأسلوب يضمن للجهات المعنية بجباية الإيرادات و صرف الاعتمادات المخصصة على أوجه الانفاق، سهولة تطبيق قواعد الموازنة المقررة لها، إذ إن القواعد التي تصاغ صياغة مادية، تكتسب درجة عالية من الضبط و الدقة، تقلل الميل و الانحراف عن إتخاذ القرارات و الاختلاف في الآراء و التضارب في وجهات النظر. و كل هذا يصب في مصلحة الخزينة العامة و مصلحة المواطنين الذين يتأثر حقوقهم بأحكام الموازنة العامة.

ومن ناحية المرونة، فإن الصياغة المرنة، تتيح للمعني بتطبيق القاعدة القانونية، الاستجابة لظروف الواقع و ملاسباته، حيث أن القاعدة المرنة، تقدم معياراً عاماً يحول

الحياة و اعتبار السياسة المالية المرآة العاكسة لدور الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، و ذلك بالنظر لتباين طبيعة الأنظمة في كل دولة (نجم الدين حسن صوفي عبدالقادر، 2015، ص ص 167، 169).

عرف الفكر القانوني المعاصر (المال) بأنه : (الحق ذو القيمة المالية أياً كان، سواء كان عينياً أم شخصياً أم حقاً من حقوق الملكية الأدبية و الفنية و الصناعية) (نجم الدين حسن صوفي عبدالقادر، 2015، ص 166).

و أعتبرت نظرية الفقيه الفرنسي (دييجي)، (الأموال العامة) بأنها : (تلك الأموال التي تكون مخصصة لتسيير و إدارة المرافق العامة في الدولة) على أساس معيار التخصيص للمرفق العام.

و ظهر في القانون المدني الفرنسي الحديث، التفرقة بين المال العام و المال الخاص المملوك للدولة، و في ذلك ذهب الأستاذ (هوريو) الى أن معيار المال العام الذي يميزه عن المال الخاص المملوك للدولة، يكمن في تخصيصه للمنفعة العامة، ذلك التخصيص الذي يكون إما لأستعمال الجمهور المباشر، أو لمرفق عام من مرافق الدولة. و أشرت في ذلك أن يكون تخصيص المال للمنفعة العامة بقرار صريح من الإدارة، أي أن يكون للقرار الإداري الخاص بالتخصيص، أثر إلحاق الصفة العامة بالمال، وأن لقرار زوال التخصيص، أثر إنهاء هذه الصفة و إخراج المال من نطاق الأموال العامة.

و للفقيه (هوريو) أيضاً، الفضل في توكيد الاتجاه المؤكد حق مملوكة الأموال العامة للدولة في فرنسا في اوائل القرن العشرين، عوضاً عن حقها المجردة في الرقابة و الاشراف، و ذلك في إطار النظام القانوني لطبيعة المال العام (د. ابراهيم عبدالعزيز شبيحا، 2006، ص 35).

و بناءً على ما سبق ذكره ، فإن العلاقة الوثيقة بين القانون و المالية العامة، تكمن فيما يأتي (نجم الدين حسن صوفي عبدالقادر، 2015، ص ص 185، 188):

1. إن الجوانب النظرية في المالية العامة، تحكمها قواعد قانونية قابلة للتطبيق يطلق عليها (قواعد التشريع المالي)، وهي مجموعة القوانين و الأحكام التي تسنها السلطة التشريعية في الدولة، و تقوم الجهات التنفيذية باتباعها في إدارة شؤونها المالية من جباية و اتفاق.

2. يتضمن دساتير غالبية الدول، نصوصاً مالية أساسية تحدد صلاحيات السلطة التشريعية و التنفيذية في مجال إعداد الموازنة العامة و إقرارها وتنفيذها، و كذلك في كل ما يتعلق بأقرار فرض الضرائب و عمليات الاقتراض و توزيع الموارد في الدولة.

و نظراً لآتساع دور الدولة و زيادة درجة تدخلها في النشاطات الاقتصادية المختلفة، و اندماج سياستها المالية مع السياسات الأخرى نحو تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع و الاقتصاد الوطني ككل الى تحقيقها، دعت الحاجة الى إتباع تلك الدول لأدارة مثلى من أجل المحافظة على أموالها العامة و توجيهها أحسن توجيه، خدمة للنفع العام و تأمين الأمن و الأستقرار في سير التعاملات المالية و الاقتصادية و منع الممارسات الاحتكارية و القضاء على ظاهرة الفساد المالي و الاداري.

و في هذا السياق، فقد نص دستور جمهورية العراق لسنة (2005) على تأسيس هيئة عامة لمراقبة الواردات الأتحدائية، للتأكد من عدالة توزيع المنح و المساعدات و القروض الدولية، بموجب إستحقاق الأقاليم و المحافظات غير المنتظمة في إقليم. و التحقق من الأستخدام الأمثل للموارد المالية الأتحدائية و إقتسامها. و ضمان الشفافية و العدالة عند تخصيص الأموال لحكومات الأقاليم و المحافظات غير المنتظمة في إقليم، وفقاً للنسب

الحقيقية و الصادقة للدولة متضمناً الأهداف السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية للمجتمع ضمن نظام الحكم. فالباب السابع الذي ضم تسع عشرة مادة في القانون الأساسي العراقي الملغى لسنة (1925)، تناولت جلها موضوع الموازنة العامة، بينما تناول دستور جمهورية العراق النافذ لعام (2005) مسائل الموازنة في مواد متفرقة منه دون جمعها تحت عنوان واحد (دستور جمهورية العراق لسنة (2005)).

بينما تسمى القوانين الأخرى التي تنظم الموازنة العامة و التي تقرها السلطة التشريعية (دون ورودها في الدستور)، (القوانين الاساسية لتنظيم الموازنة العامة)، كونها قوانين مرتبطة بنظام الحكم، و هذا هو جوهر إختلاف تسميتها مع القوانين العادية التي تصدر من نفس السلطة و تنظم مسائل أخرى لا تتصل بالنظام.

فالمشرع الدستوري الفرنسي على سبيل المثال، أوجب على البرلمان إصدار القانون الأساسي المنظم لأحكام الموازنة العامة. فأصبحت بذلك القوانين المنظمة للموازنة في فرنسا، قوانين أساسية، كونها لم تذكر في الدستور و نظمت بقانون أساسي متصل بنظام الحكم في الجمهورية الفرنسية (د. حيدر وهاب عبود، 2012، ص 78).

أما (القوانين المؤقتة) المنظمة للموازنة العامة، فهي قوانين عادية توضع لمدة زمنية محددة، إرتباطاً بطبيعة البرامج المؤقتة التي تنظمها تلك القوانين. فالموازنة على سبيل المثال، من الامور المالية التي تصدر سنوياً، مما يجلي على المشرع تحديد نفاذ القوانين المنظمة لها بسنة واحدة، وهي السنة المالية التي تستغرق تنفيذها (د. حيدر وهاب عبود، 2012، ص 79).

و مما سبق الحديث عنه، نرى بأن الصياغة التشريعية المحكمة، تأتي من خلال طرح مشاريع القوانين للرأي العام و مؤسسات المجتمع المدني و الأطراف المعنية، من أجل تطويرها و تنقيح نصوصها و توسيع قاعدتها الشعبية و مظهرها الشرعية، لتخرج أقرب الى التطبيق و أسهل للفهم و أيسر في التعامل، عما إذا كانت تصدر دون معرفة عامة بها و عدم طرحها على بساط النقاش.

المطلب الثاني

الإدارة الامثل للمال العام والحد من الفساد

من أجل توضيح مفاهيم المال العام و كيفية إدارته إدارة سليمة و حمايته من النهب و التبذير في ظل قواعد قانون الموازنة العامة في الدولة، و الوقوف على ظاهرة الفساد الإداري و المالي المتفشى و طرق معالجته وفق مبادئ الحوكمة المؤسساتية. سنقسم هذا المطلب الى فرعين، نبحث في الأول عن الإدارة الأمثل للمال العام كآلية لتحقيق حوكمة الموازنة العامة ، و نخصص الثاني لدراسة الحد من الفساد كآلية لتحقيق حوكمة الموازنة العامة.

الفرع الاول

الإدارة الأمثل للمال العام كآلية حوكمة الموازنة العامة

لقد شهد علم المالية تطوراً كبيراً في فكرته و أهدافه و وسائله، تبعاً للتطورات التي تعاقبت في المجتمعات و انعكست على مفهوم النظام المالي و نقله من السياسة المالية المحايدة الى السياسة المالية المتداخلة إثر ظهور دور الدولة كسلطة منظمة لكافة مجالات

المقررة) دستور جمهورية العراق لسنة (2005)).

الخط السفلي (القاعدة) للمؤسسات، عن طريق تقليل الكلف و زيادة الأنتاجية، كما تساعد في وضع تقديرات أكثر دقة لمشاريع مستقبلية عند إستخدام بيانات المشاريع السابقة (المعلومات الاسترجاعية)، و تحديد أفضل الممارسات لأتخاذ قرار توسيع استخدامها(د. ثريا الشارف و د. نجاه كريمة و م. لبنى الزاوي، 2014، ص 306، ص307).

و فيما يتعلق بتأثير الحكم الرشيد على أداء الهيئات و المؤسسات الكفيلة بأدارة و حماية المال العام في أي دولة، يتضح أن الاطار المؤسسي الذي يحكم عمل هذه المؤسسات، يتباين من بين الدول من حيث درجة تخصص تلك الهيئات و درجة مركزيتها وفقاً لسياق إدارة الحكم بداخلها.

و على العموم، فإن أية مؤسسة عامة أو خاصة، يجب أن تخضع للمساءلة عن كيفية إستخدامها للموارد و الأموال، و هو الأمر الذي يقتضي تقييم أدائها و التعرف على قدراتها لإثبات كفاءتها أمام الجماهير(د. غادة علي موسى، 2014، ص ص 328، 330).

الفرع الثاني

الحد من الفساد كآلية لحوكمة الموازنة العامة

لدراسة موضوع الفساد (Corruption) و آليات مكافحته أو الحد منه، لا بد أولاً من تحديد مفهومه قبل الخوض في غماره. إلا أن للفساد مفهوماً واسعاً لا يمكن أن يحويه تعريف مانع و جامع له، و التعريف الشائع الذي يستخدم من قبل الباحثين كثيراً، هو الذي تبناه البنك الدولي، حيث عرف الفساد بأنه: (إستغلال المنصب العمومي للحصول على مكسب شخصي). وهذا التعريف يربط الفساد بالدولة و بنشاطاتها، و يركز على وجود الفساد في القطاع العام حصراً و إستثناء إمكانية وجوده في القطاع الخاص، مما يجعله محلاً للأنقاد(مريوان صابر حمد، 2012، ص 11).

إن إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام (2003)، و التي تعد الآن أداة مكافحة الفساد الأكثر أهمية مع نطاقها الواسع في التطبيق، أتخذت منهجاً بحيث أن تعريفاً شاملاً للفساد لا هو مهم و لا هو عملي، بل إتجهت الى حصر أنشطة و أفعال محددة و تصنيفها كجريمة فساد، دون إعتماد تعريف قانوني محدد لها(مريوان صابر حمد، 2012، ص 17). يقول (كوفي عنان) في تصدير إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد: (أن الفساد وباء غادر يترتب عليه نطاق واسع من الآثار الضارة في المجتمعات، فهو يقوض الديمقراطية و سيادة القانون، و يؤدي الى إرتكاب إنتهاكات حقوق الانسان و تشويه الأسواق و تدهور نوعية الحياة، و يتيح إزدهار الجريمة المنظمة و الارهاب و غير ذلك من التهديدات لازدهار الامن البشري. وتوجد هذه الظاهرة الخبيثة في جميع البلدان، كبيرها و صغيرها، غنيا و فقيرها، إلا أن آثارها في العالم النامي أكثر ما تكون تدميراً. و الفساد عنصر رئيسي في تدهور الأداء الاقتصادي و عقبة كبرى في طريق التنمية و تخفيف حدة الفقر)(إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام (2003).

و تحت الإتفاقية الدول الأعضاء فيها، بأخذ التدابير الإدارية و المدنية المناسبة في أنظمتها القانونية الداخلية، لحماية أموالها العامة من الهدر و التبذير، بنصها: (تتخذ كل دولة طرف، وفقاً للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني، تدابير مناسبة لتعزيز الشفافية و المساءلة في إدارة الأموال العمومية. وتشمل هذه التدابير ما يلي: أ/ إجراءات لأعتاد الميزانية الوطنية.

إن الأدارة الأمثل للمال العام، تتحقق من خلال وضع عمليات تخطيط عالية الفعالية لبناء رؤية لما سيتم إتخاذ من قرارات و إجراءات سليمة على أسس تشخيص المشاكل و إيجاد الحلول و البدائل، مما يسهم في ترشيد النتائج. و العمل على تنمية و رفع قدرات الموارد البشرية بما يتناسب مع جميع التطورات و المتغيرات الحاصلة، و تفعيل قنوات و أجهزة الرقابة و التدقيق لأكتشاف الانحرافات و الضعف في الاداء، و تهيئة أرضية مناسبة لبنى تحتية متطورة قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الأدارية نفسها من جهة، و بين المؤسسات و المواطنين من جهة أخرى بأقصر وقت و أقل تكلفة ممكنة. و تتظاهر مع هذه الامور، توافر مستوى مناسب من التمويل لأدارة المشاريع و تحقيق الغايات المرجوة دون إسراف و تبذير، تحقيقاً للرشد في الاتفاق، و إضافة صفة المشروعية و المصدقية على كل ما يترتب من أعمال الأداة الرشيدة، بوجود تشريعات و نصوص قانونية تسهل عملية المنظومة الأدارية الرامية الى صون الأموال العامة و عدم اهدارها(د. صفاء فتوح جمعة، 2018، ص 73).

و في سياق دور الأدارة الرشيدة في توجيه المال العام، نشير الى أهمية الحوكمة الكلية (حوكمة القطاع العام) في تقديم الأعمال و تحسين الاداء، و الدخول بصورة مباشرة في تحقيق النفع العام و إتمام الوعي الاقتصادي و الاجتماعي و القضاء على الأساليب غير السليمة في التعاملات، تحقيقاً للرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع ككل و إستبعاد عاهة الفقر و المحافظة على الأخلاق و الآداب العامة في التعامل، و تأثير ذلك كله على نهوض الحركة التنافسية الشريفة بين الجهات الأدارية المختلفة داخل المنظومة الأدارية الواحدة(د. الياس ناصيف، 2017، ص 181).

و داخل نفس الاطار، و من أجل دعم الأدارة و تقويتها للحفاظ على الأموال العامة للدولة بأجدر الطرق الممكنة، لجوء الأدارات الى (بيوت الخبرة)(د.جلال بنداري، 2003، ص 45)، وهي مؤسسات بحثية تركز في أعمالها على المسائل المرتبطة بوضع السياسات (Policy Making) و تقديم التحليلات و البدائل للأفكار ذات الصلة بالهيئات الحكومية المتعلقة بالمجالات القانونية و السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و العسكرية و الفنية، حيث تقدم هذه البيوت لصانعي القرار في الدولة، خطط مستقبلية بعيدة المدى في مجالات متعددة، وفق منهجية علمية، و تعمل في مساحة كبيرة من الحرية في المشكلة التي تبحثها من أجل الخروج بأفضل النتائج للجهة التي تعمل لصالحها.

و بناء عليه، فإن بيوت الخبرة تمثل ضماناً لترشيد قرارات الأدارة في البولة من حيث تنظيم الاتفاق العام و حماية حقوق الأفراد، كونها نقطة إلتقاء أفراد المجتمع و أعضاء الحكومة لتوسيع مشاركة المواطنين في صنع السياسات العامة(د. جلال بنداري، 2003، ص 49).

من جانب آخر، على الحكومات الأستمرار في مواصلة التركيز على الجهود المبذولة للعثور على أفضل الممارسات للقضاء على الهدر في الموازنة، و بناء جداول الأداء و تحقيق الشفافية، تحت مراقبة المشرعين و وسائل الاعلام و عامة الجمهور. و يتم إستيفاء هذه التحديات بالممارسات الجيدة في إدارة الأداء لحماية المال العام، فالأدارة الجيدة للأداء الحكومي، تحتاج الى تفكير إستراتيجي و تخطيط و صياغة واضحة للأهداف و قياس التقدم و تحليل النتائج.

و يستند بناء حكومة عالية الأداء على محاور تهدف الى وضع أسس الأداء المتميز، و ضمان الاتفاق الراشد للاموال، و تنمية الموارد البشرية، و الأدارة عبر القطاعات و الديمقراطية في نظم الحكم، حيث أن نظم إدارة الأداء هذه، تساعد في تحسين مستويات

ب/ الإبلاغ عن الإيرادات والنفقات في حينها.

ج/ نظاماً يتضمن معاييراً للمحاسبة ومراجعة الحسابات وما يتصل بذلك من رقابة.

د/ نظماً فعالة وكفؤة لتدبير المخاطر والمراقبة الداخلية.

هـ/ إتخاذ تدابير تصحيحية عند الأفتضاء، في حال عدم الأمتثال للأشتراطات المقررة في هذه الفقرة (إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003)). ونصت أيضاً على: (تتخذ كل دولة طرف، ما قد يلزم من تدابير مدينة وإدارية وفقاً للمبادئ الأساسية لقانونها الداخلي، للمحافظة على سلامة دفاتر المحاسبة أو السجلات أو البيانات المالية أو المستندات الأخرى ذات الصلة بالنفقات والإيرادات العمومية، لمنع تزوير تلك المستندات) (إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2003)).

فالفساد ظاهرة عالمية سريعة الأنتشار عبر الحدود الدولية، وهي ذات آثار سلبية تتركز في جميع أجهزة الدولة، فبعد أن أدرك المجتمع الدولي خطورة هذه الظاهرة، بذل المزيد من الجهود المحلية والأقليمية والدولية للحد منها ومكافحتها في صيغ إتفاقيات ومواثيق دولية وقوانين وتشريعات داخلية، ووضعها في أعلى الدرج من سلم الأولويات التي تحرمه وتجرمه (د. محمد علي العزيري، 2016، ص 111).

وللفساد مظاهر مختلفة من حيث البيئة والمجال والحالة والجهة والحجم وطبيعة المجتمع ومصادره وآثاره، إلا أن أكثر مظاهر الفساد شيوعاً، هي تلك التي تتعلق بالموضوع والمحتوى، والمتمثلة في الفساد السياسي والفساد الإداري والفساد المالي والاقتصادي والفساد الاجتماعي والاخلاقي والفساد القانوني (بشار محيسن حسن الامارة، 2012، ص 25).

وفيما يتعلق بالأسباب الملازمة لظاهرة الفساد، فيمكن القول أن هناك عوامل مختلفة تنفق وراء شيوع هذه الظاهرة تتناغم في شدتها ودرجاتها، ومنها (أمير فرج يوسف، 2011، ص 108):

- 1- عدم وجود نظام سياسي فعال يستند الى مبدأ الفصل بين السلطات، أي غياب دولة المؤسسات السياسية والدستورية والقانونية والتشريعات.
- 2- ضعف الممارسة الديمقراطية وحرية المشاركة السياسية وشيوع حالة الاستبداد السياسي والديكتاتورية في العديد من البلدان، وإفتقاد الشرعية في السلطة والافتقار السلطوي بالقرارات بعيداً عن الشفافية، و تقييد حرية نشاطات مؤسسات المجتمع المدني.
- 3- عدم إستقلالية القضاء المتمثل في عدم وجود أحكام صالحة ورشيده، وعدم وجود سلطة رادعة تمارس على عموم المجتمع بشكل نزيه وعادل ودون تمييز، لاشاعة العدل والمساواة بين المواطنين كافة.
- 4- قلة الوعي الحضاري والأفتقار الى الأمكانيات الإدارية المتمثلة بعوامل الخبرة والكفاءة والحكمة، من أجل ممارسة حكيمة لأدارة شؤون الدولة.
- 5- غياب الثقة في تطبيق المثل الإنسانية، وسريان جذور العادات والتقاليد الاجتماعية بين أفراد المجتمع.

وفي سياق دور مؤسسات الدولة الرسمية في مكافحة الفساد، فإن إصلاح مؤسسات الحكم وإرساء قواعد الشفافية والمساءلة والرقابة، و ترشيد السياسات العامة (الأقتصادية والمالية على وجه الخصوص) بما يتلائم مع المصالح العليا، وتطوير الجهاز القضائي وتعزيز إستقلالته في إطار دولة قوية واثقة من شرعيتها وقابلة للتغيير الديمقراطي المنتظم، هي من أجمع السبل للحد من مساويء هذه الظاهرة الخطيرة (جورج

العبد، 2006، ص 234، ص 235).

و ضمن هذا الأطار، يعد التشريع المحكوم من أهم وسائل مكافحة الفساد على الأطلاق، إذ هو الأساس الذي تبنى عليه كل مفاصل و وسائل الحد من هذه الآفة، من خلال إحتوائه على مجمل الإستراتيجيات الواضحة في الألتزام بالأظمة القانونية وتجريم كل صور الفساد، والملاحقات الجزائية لمرتكبي هذه الجرائم مما كانت مناصبهم أو طبيعة أعمالهم، و سن القواعد الخاصة بنزاهة و مراقبة و محاسبة أعضاء الحكومة بشفافية و أمام الرأي العام و وسائل الأعلام (دلخواز إساعيل عزيز، 2015، ص 26).

و إذا ما أردنا أن نبحث في الوضع الأساسي لبناء الدولة التي ترعى مؤسساتها الصالح العام، حينئذ يمكن القول، أن الحكومة تمتلك أعظم قدر إجتماعي من المال و السلاح، الأمر الذي يقوم عليه الأستبداد لا محالة، الى أن توجد أجهزة في الحكم لا تحوز مآلاً و لا سلاحاً، و تكون هي المسيطرة على من يحوز المال و السلاح، وهي أجهزة التشريع و القضاء، أي الأجهزة الحارسة لشرعية إستخدام المال و السلاح في الدولة و ما يتفرع عنها من تشكيلات و مؤسسات تكون فعلاً قادرة على الأمسك بزمام الخائزين. فإذا لم يحدث ذلك، تحول الشأن العام الى الأستبداد، و أنتج الأستبداد سيادة الصالح الخاص للمستبدين، و هو ما يمكن تسميته ب(شخصنة الدولة) أو (شخصنة السلطة و العمل العام) (طارق البشري، 2006، ص 523).

و أعتبرت الكثير من دول العالم، صور لإحق الضرر الجسم بالمال العام المترتب عليه إضرار بأوضاع البلاد المالية والأقتصادية و التجارية، أو بأي مصلحة من المصالح القومية، جرائم فساد يعاقب عليها القانون و قنت ذلك في تشريعاتها و ألزمت القضاء بالملاحقة القضائية لتلك الجرائم ومرتكبيها (د. أحمد السيد عطا الله، 2015، ص 183)، و منها قانون الهيئة العامة للنزاهة في العراق و إقليم كردستان - العراق (قانون الهيئة العامة للنزاهة في العراق لسنة 2011). و قانون الهيئة العامة للنزاهة في إقليم كردستان - العراق لسنة 2011).

و من هذا المنطلق، يأتي التجاوز على المال العام من أهم القنوات التي تقود الى تبيد الثروة القومية، و يمثّل ذلك في منح التراخيص و الإعفاءات الضريبية و الجمركية لأشخاص أو شركات غير مؤهلة و بدون وجه حق و بشكل غير نزيه و غير عادل على حساب الخزينة العامة للدولة، هدفه إرضاء من هم في السلطة أو تحقيق مصالح متبادلة. إن جنوح كثير من الناس باتجاه مخالفة القواعد و الأحكام المالية المنصوص عليها في القانون، و إعتبار ذلك نوع من الوجاهة أو دليل على النفوذ و السلطة، هو أحد المظاهر البارزة للفساد الإداري و المالي الذي يتعايش معه السلوك الأنساني، الى درجة أن يتحول الفساد من مجرد سلوك يتقبله بعض الناس، الى سلوك متعمد ومبرر من قبل الأكثرية، و نتيجة لذلك، تسود الرغبة في كسر القانون و الأحتيال عليه و الخروج من أحكامه و قواعده، للحصول على المنافع الشخصية لمرتكبيه متمثلة في مبالغ نقدية أو إمتيازات معنوية (د. زياد إساعيل حمد الخوراني، 2019، ص ص 140، 143).

و في هذا الأطار، فإن البحث في موضوع إصلاح العقليات، تعتبر خطوة ضرورية و هامة لتمهيد الدرب أمام التصدي لآفة الفساد و منع إزدهاره الفعلي و المتوازن. و لاشك في أن تغيير العقيلة من أصعب المهام، و يحتاج الى نضال طويل الأمد يتطلب جهوداً جبارة ليؤتي بثماره. إلا أن ضرورة إطلاق هذه الديناميكية الفضيلة بقوة و فعالية، تزداد إلحاحاً يوماً بعد يوم. حيث أن العقيلة، يفترض تحركاً على مستويات عديدة لا تنحصر بالمجال التعليمي فقط، بل تطال المجال الثقافي و الأعلامي و عمل الجمعيات أيضاً، إلا أن دور التعليم يبقى الأكثر إستراتيجية، ذلك أن التعلم بطبيعته له أشد تأثير على

حيث عند تحليل محتوى هذا القانون، يتبين أنه يتضمن قواعد ذات طبيعة قانونية وأخرى فنية، لكن جلها نظمت في صيغ نصوص قانونية عامة ومجردة و ملزمة، مع بقائه قانوناً ذو طبيعة خاصة ومحتوى مختلف عن أي قانون آخر.

3- إن بناء الحكم الرشيد في أية دولة، يتطلب القضاء على الفساد المنظم كقوة ضاربة للأموال والأفكار، من خلال معالجات علمية تتمثل في سن تشريعات منظمة و ذكية، وإعادة بناء تربية العقول على النزاهة و الانضباط وفق أسس تثقيفية عميقة، و تحقيق المشاركة السياسية الفعالة على أساس العمل المؤسساتي، وإعتاد الشفافية في صنع القرارات، ومساءلة جريئة عبر قضاء مستقل، وزيادة الوعي الاجتماعي عن طريق إعلام مسؤول، و توفير المعلومات للرأي العام المحلي و الدولي.

التوصيات :

- 1- تطالب السلطة التشريعية في العراق و إقليم كردستان بإعتاد أفضل أنواع الموازنات المستحدثة في العصر الحديث، وهي (موازنات البرامج و الاداء والموارد)، أي تلك الموجهة بالنتائج المبنية على أسس الرؤى والرسالات و الافكار المترجمة و الاهداف الاستراتيجية للدولة بصورة واضحة و دقيقة و قابلة للقياس وفق إطار زمني متوسط و بعيد المدى، بدلاً من الموازنات الحسابية التي لا تتضمن غير البنود و الارقام معنى آخر .
- 2- ندعو المشرع العراقي ، الى إقرار قانون (حق الحصول على المعلومة)، بغية ترسيخ مبدأ الشفافية الإدارية و تنظيم تقديم المعلومات الصحيحة و حصول كافة أفراد الشعب عليها لمعرفة كيفية إستخدام الاموال العامة و مايتعلق بها من وثائق و مستندات رسمية، من أجل إتاحة فرص المشاركة السياسية الحقيقية للمواطنين في رسم السياسات العامة للدولة و صنع القرار.
- 3- نوصي الحكومة الاتحادية العراقية و حكومة إقليم كردستان، بأصدار (موازنة المواطن)، و هي عبارة عن منشور مبسط من مشروع وثيقة الموازنة العامة، تستخدم فيها لغة بسيطة غير فنية لسهولة إطلاع المواطن عليها و فهمها دون صعوبات. مما تكون خطوة جادة على صعيد تعزيز شفافية الموازنة العامة و إشراك أفراد المجتمع العراقي و الكوردستاني في خطط و أهداف الحكومة للأداء المالي و مؤشرات الأستقرار الاقتصادي.

المصادر

أولاً / الكتب:

- د. ابراهيم عبدالعزيز شيحا. (2006) الاموال العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية.
- د. أحمد السيد عطا الله. (2015). دور الجهات الرقابية في مجال الموازنة العامة للدولة و مكافحة الفساد- دراسة مقارنة بين القانون المصري و القانون الكويتي، ط 1، مكتبة الكويت الوطنية، الكويت.
- د. احمد خلف حسين الدخيل. (2019). المالية العامة من منظور قانوني، ط1، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان.
- د. احمد خلف حسين الدخيل. (2018). صناديق الثروة السيادية بين مثالية الطرح و متطلبات الحكم الرشيد، ط1، الذائرة للنشر و التوزيع، بغداد.

طريقة تفكير الفرد (الى جانب تأثير العائلة)، إذ غالباً ما نشهد تمجيداً للفساد في المجتمع بأطلاق صفة (الشاطر) عليه أو بأنه يعرف كيف يستفيد في الحياة، و تفسير هذا التعاطي هو ضعف حس المواطنة و نقص مزمّن في حس المصلحة العامة لدى الأفراد، و تغليب مصلحة الجماعة الضيقة (العائلة و الطائفة). حيث إن في ترسيخ ثقافة الدولة الحديثة أو المعاصرة بكل أبعادها السياسية و القانونية (دولة القانون)، و الأقتصادية و الاجتماعية (التنمية المستدامة و المتوازنة)، و تجذير الحس المؤسساتي في فكر المواطن و تنمية حس الألتزام بالمجتمع المدني، دور محوري في الحد من تنامي ظاهرة الفساد في مؤسسات الدولة بجانب الآليات الأخرى لمكافحتها (وليد قيصر، 2007، ص 180 و ما بعدها).

إن وجود هذه الآفة الفتاكة، أوجب على المجتمع الدولي، تطوير الأجهزة الإدارية و الحكومية، لتصبح محكمة و مواكبة للتغيير من أجل تحسين برامج هادفة و طموحة لبناء مجتمع متكامل، و تعزيز ما تم تحقيقه من إنجازات كأساس للحكم الرشيد و كمنقطة إنطلاق لدعم النزاهة و الشفافية و المساءلة لمنع انتشاره و القضاء عليه.

فالقانون ينظر الى العملية الأصلحية على أنها إعادة الإدارة الى إيجابياتها التي وضعت من أجلها، أو التغيير القانوني في مسارها الهادف الى إعادة الروحية الإيجابية إليها، بعد أن رافقتها الضعف أو الفساد (ميسم شاكر نجيل الموسوي، 2017، ص 119، ص 127).

و من كل ما تقدم نرى، بأن الفساد قوة طاردة للأموال و الأفكار، يتسم بالتنظيم و المراوغة و الذكاء، مما يستلزم لمواجهته الخروج من عشوائية المعالجات الى المعالجات العلمية المتمثلة في سن تشريعات منظمة و ذكية و ضاربة، و إعادة بناء تربية عقول الأجيال القادمة على النزاهة و الانضباط وفق أسس تثقيفية عميقة، و تحقيق مشاركة سياسية فعالة على أساس العمل المؤسساتي، و مساءلة جريئة عبر قضاء مستقل، و الفصل بين الاموال العامة و الاموال الخاصة، و إعتاد الشفافية في صنع القرارات، و زيادة الوعي الاجتماعي عن طريق إعلام مسؤول، و توفير المعلومات و البيانات للرأي العام.

الخاتمة

تم التوصل من خلال هذا البحث الى جملة من الاستنتاجات مع عدد من التوصيات التي تكونت على أساسها، أهمها ما يلي:

الاستنتاجات:

- 1- الحوكمة نظام عمل مؤسساتي متقدم، يؤدي ترسيخ مبادئها الأساسية المتمثلة في الشفافية و المشاركة و المساءلة، الى تشريع قانون موازنة عامة محكمة رصينة مشروعة متوازنة شمولية موحدة، قائمة على أهداف إستراتيجية و خطط مالية ذي تقديرات واقعية، قادرة على تحقيق الأستقرار السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي في الدولة المعاصرة.
- 2- على الرغم من وجود آراء في الفقه القانوني بتوصيف الموازنة العامة عملاً إدارياً بحتاً أو عملاً إدارياً مضموناً و قانونياً شكلاً، كونها خطة مالية ترسم من قبل السلطة التنفيذية. إلا أننا نرجح الرأي القائل باعتبارها عملاً قانونياً شكلاً و مضموناً، تتم إقرارها من جانب السلطة التشريعية و تمر بنفس الاجراءات التي تمر بها القوانين العادية الأخرى الى أن تصبح نافذة و تسمى (قانون الموازنة العامة) .

- د. طاهر الجناحي (2010). علم المالية العامة والتشريع المالي، ط3، العاتك لصناعة الكتاب، القاهرة.
- د. عادل فليح العلي و طلال محمود كداوي (2015). اقتصاديات المالية العامة- الإيرادات العامة والموازنة العامة للدولة، الكتاب الثاني، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، بدون سنة نشر.
- د. عباس محمد نصرالله، المالية العامة والموازنة العامة، ط1، منشورات زين الحقوقية، بيروت.
- د. عبدالباسط علي جاسم الزبيدي (2015). المالية العامة والموازنة العامة للدولة والرقابة على تنفيذها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- د. عمار حبيب مملوك (2011). النظام القانوني لحكومة الشركات، ط1، منشورات زين الحقوقية، بيروت.
- د. غادة علي موسى (2014). حوكمة هيئات ومؤسسات مكافحة الفساد، بحث منشور في كتاب (حالة الحوكمة والأدارة العامة في الدول العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية- أعمال المؤتمرات، عمان.
- فارس عبدالكريم الغرة، التنظيم القانوني للموازنة العامة في التشريع الفلسطيني - دراسة وصفية تحليلية، كلية الشريعة والقانون، الجامعة الإسلامية بغزة.
- فهني محمود شكري (1990). الموازنة العامة - ماضيها وحاضرها ومستقبلها- النظرية والتطبيق، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
- د. قيس حسن عواد البدراني (2018). الوجيز في قانون المالية العامة، ط1، منشورات زين الحقوقية، بيروت.
- د. لعارة جمال (2004). اساسيات الموازنة العامة للدولة- المفاهيم والقواعد والمراحل والاتجاهات الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- د. محمد أحمد شحاتة حسين (2017). الصياغة القانونية لغة وفناً، ط2، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
- د. محمد جمال ذنبيات (2003). المالية العامة والتشريع المالي، ط1، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد شاكر عصفور (2008). اصول الموازنة العامة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- د. محمد علي العزيزي (2016). الفساد المالي في منظور القانون الدولي- دراسة مقارنة، ط1، سلسلة سام للبحوث والدراسات القانونية والاقتصادية، العراق، اربيل.
- د. مصدق عادل طالب (2017). الصياغة الدستورية - دراسة قانونية تحليلية مقارنة، دار السنهوري، بيروت.
- نجم الدين حسن صوفي عبدالقادر (2015). السياسة المالية و ادواتها في الاقتصاد الاسلامي- دراسة مقارنة بالسياسة المالية في الاقتصاد الوضعي، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.
- وليد قيصر (2007). أهمية التعليم في مكافحة الفساد في العالم العربي - تجذير ثقافة المواطن و الصالح العام و الدولة الحديثة، بحث منشور في كتاب (المساءلة و المحاسبة- تشريعاتها وآلياتها في الاقطار العربية)، بحوث و مناقشات الندوة التي أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد، ط1، بيروت.
- د. يوسف شباط (1996-1997). المالية العامة - موازنة الدولة العامة، الكتاب الثاني، ط2، منشورات جامعة دمشق.

ثانياً / الرسائل الجامعية:

- اوعممر ابوبكر نسيم (2014-2015). الدور الرقابي للبرلمان على ميزانية الدولة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- دلخواز إسماعيل عزيز، الفساد في العراق بعد عام 2003 - هيئة النزاهة بوصفها آلية معالجة، رسالة ماجستير، كلية القانون و السياسة، جامعة صلاح الدين- اربيل.
- مريوان صابر حمد (2012). تدابير موازنة التشريع العراقي مع إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، اطروحة دكتوراه، كلية القانون و السياسة، جامعة صلاح الدين- اربيل.

- د.أعداء حمود القيسي (2000). المالية العامة والتشريع الضريبي، ط3، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- الهيئات التشريعية و عملية الموازنة (2005). دراسة دولية - سلسلة الابحاث التشريعية، ترجمة : نور الاسعد، منشورات المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية (NDI)، بيروت.
- د. الياس ناصيف (2017). حوكمة الشركات في القانون المقارن و تشريعات الدول العربية، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.
- أمير فرج يوسف (2011). الحوكمة و مكافحة الفساد الإداري و الوظيفي و علاقته بالجريمة على المستوى المحلي والأقليمي و العربي و الدولي في ظل إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ط1، مكتبة الفداء القانونية، الاسكندرية.
- د. امين فرج شريف (2019). الحكم الصالح في اقليم كردستان، دراسة في المقومات و المعوقات (1992-2013)، ط1، مطبعة هيفي، اربيل.
- بشار محيسن حسن الامارة (2012). دور السلطة التشريعية في مكافحة الفساد الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة النهرين، بغداد.
- د. ثريا الشارف و د. نجاه كريمة و م. لبنى الراوي (2014). قياس التقدم في أداء الحكم و الإدارة الرشيدة بعد الأزمات - قياس و معايير الأداء الحكومي، بحث منشور في كتاب (حالة الحوكمة و الإدارة العامة في الدول العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - أعمال المؤتمرات، عمان.
- د. جلال بنداري (2003). تفعيل دور البرلمان و حاجته الى بيوت الخبرة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جورج العبد (2006). العوامل و الآثار في النمو الاقتصادي و التنمية، ط2، بحث منشور في كتاب (الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية)، بحوث و مناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالاسكندرية، بيروت.
- د. خالد خضر الخير (2014). المبادئ العامة في علم المالية العامة و الموازنة، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان.
- د. رافد خلف هاشم البهادلي و د. عثمان سلمان غيلان العبودي (2012). التشريع بين الصناعة و الصياغة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت.
- د. رضوان هاشم حمدون عثمان (2017). التنظيم القانوني لحكومة الشركات في التشريعات العربية، ط1، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، الجزيرة.
- د. زانا رؤوف حمه كريم (2012). السياسة التشريعية في العراق- دراسة تحليلية في التشريعات الدستورية، ط1، دار سمر للطباعة و النشر، العراق، السلجانية.
- د. زياد إسماعيل حمد الخوراني (2019). حماية أمن المجتمع من جريمة الفساد الإداري و سبل معالجتها في الفكر الإسلامي- إقليم كردستان العراق امودجاً، ط1، منوسرات زين الحقوقية، بيروت.
- د. سرمد كوكب الجميل (2018). الموازنة العامة للدولة - مدخل معاصر، ط1، شركة دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان.
- د. سمير سهيل دنون (2016). الرقابة المالية، ط1، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان.
- د. صفاء فتوح جمعة (2018). مبادئ الحوكمة في قانون الخدمة المدنية رقم (81) لسنة (2016)، الكتاب الاول، ط1، المركز القومي للاصدارات القانونية، القاهرة .
- د. صفاء فتوح جمعة (2018). مبادئ الحوكمة في قانون الخدمة المدنية رقم (81) لسنة (2016)، الكتاب الثاني، ط1، المركز القومي للاصدارات القانونية، القاهرة.
- صلاح الدين حسن السبيسي (2014). آليات حوكمة البناء المؤسسي و المجتمعي للدولة و واجهة الفساد الاداري و المالي، ط1، بدون ناشر، بدون مكان النشر.
- طارق البشري (2006). دور مؤسسات الدولة في مكافحة الفساد، ط2، بحث منشور في كتاب (الفساد و الحكم الصالح في البلاد العربية)، بحوث و مناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالاسكندرية، بيروت.

حيدر سعدون المؤمن، مبادئ الصياغة القانونية، دراسة متاحة على الرابط الإلكتروني الآتي :
(https://www.nazaha.iq)، تاريخ الزيارة (2019/8/22).
د. خلف عبدالله الوردات، الحوكمة في القطاع العام، دراسة متاحة على الرابط الإلكتروني الآتي
(http://www.mqqal.com)، تاريخ الزيارة (2019/7/15).
لعلا رمضاني و ام الخير البرود و شارف عبدالقادر، ارساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة
الازمات، دراسة لاهم الازمات و الفضاء المالي لكبريات الشركات العالمية، دراسة
متاحة على الرابط الإلكتروني الآتي (http://www.refaad.com) ، تاريخ
الزيارة (2019/7/15).
د. ماجد محمد قاروب، أثر الصياغة في عدالة و وضوح التشريعات، بحث متاح على الرابط
الإلكتروني الآتي (https://www.repository.nauss.edu.sa)، تاريخ
الزيارة (2019/8/22).
د. محمد العزاوي، استراتيجية الحوكمة، ورقة بحثية متاحة على الرابط الإلكتروني الآتي :
(http://www.saqrcenter.net)، تاريخ الزيارة (2019/7/21).

مناس ليندة. (2012-2013). حوكمة الموازنة العامة للدولة و دورها في ترشيد قرارات الانفاق
العام، دراسة حالة وزارة المالية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
و علوم التسيير، جامعة ألكي محمد والحاج، البويرة.
ويس بن يطو صغير. (2014-2015). حوكمة الرقابة المالية على النفقات العمومية، دراسة حالة
المراقبة المالية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،
جامعة عبدالمجيد ابن باديس، مستغانم.

ثالثاً / البحوث العلمية:

احمد كمال شعبان. (2013). قياس التقدم في اداء الحكم والادارة الرشيدة، بحث منشور في مؤتمر
(حالة الحوكمة والادارة العامة في الدول العربية – خيارات أم تحديات ومتطلبات
جديدة)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان.
د. جعفر عبدالسادة بهير. (2018). دور مجلس البوالة في حماية مبدأ الامن القانوني، بحث منشور
في مجلة العلوم القانونية، كلية القانون، جامعة بغداد، العدد الخاص ببحوث مؤتمر
فرع القانون العام المنعقد تحت عنوان (الاصلاح الدستوري و المؤسساتي – الواقع
والمأمول).
د. حيدر وهاب عبود. (2012). صياغة الموازنة العامة، بحث منشور في مجلة الحقوق، الجامعة
المستنصرية، بغداد، المجلد (4)، العدد (18)، سنة 2012.
د. صباح صابر خوشناو. (2010). الموازنة العامة والتخطيط الاستراتيجي، بحث منشور في الملحق
العربي لمجلة الاقتصاد السياسي الصادرة من قبل نقابة الاقتصاديين في كردستان-
العراق باللغة الكوردية، العدد (27)، السنة الثامنة، اربيل.
علي الصاوي. (2003). الصياغة التشريعية للحكم الجيد، ورقة خلفية لورشة عمل حول تطوير
نموذج للصياغة التشريعية للبرلمانات العربية، نظمها برنامج الامم المتحدة الانمائي
(UNDP) بالتعاون مع مجلس النواب اللبناني، بيروت.
د. كارم فاروق الشويخ. (2013). الدمج بين الجودة والحوكمة - مدخل جديد لتحسين اداء
المؤسسات، بحث منشور في مؤتمر (حالة الحوكمة والادارة العامة في الدول العربية
– خيارات أم تحديات ومتطلبات جديدة)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان.
ميسم شاكر نجيب الموسوي. (2017). الاصلاح الأداري و دوره في مكافحة الفساد، بحث منشور
في مجلة دراسات البيان، العدد (2)، كانون الاول/2017.

رابعاً / القوانين:

1. دستور جمهورية العراق لعام (2005) .
2. قانون أصول المحاسبات العامة العراقي الملغي رقم (28) لسنة (1940) .
3. قانون الموازنة الكويتي رقم (31) لسنة (1978) .
4. قانون الادارة المالية و الدين العام العراقي الملغي رقم (95) لسنة (2004) .
5. قانون الهيئة العامة للنزاهة في العراق رقم (30) لسنة (2011) .
6. قانون الهيئة العامة للنزاهة في إقليم كردستان – العراق رقم (3) لسنة (2011) .
7. قانون الادارة المالية الاتحادية العراقي رقم (6) لسنة (2019) .
8. إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام (2003) .

خامساً / المواقع الإلكترونية:

ثابت حسان ثابت و ليث خليل ابراهيم، تقييم محددات الحوكمة الرشيدة في إقليم كردستان،
بحث منشور متاح على الرابط الإلكتروني الآتي :
(http://www.academia.edu)، تاريخ الزيارة (2019/7/21).

ISSN 2411-7757



مجلة جامعة التنمية البشرية

مجلة علمية فصلية محكمة تصدرها جامعة التنمية البشرية

المجلد (٦) العدد (٢) حزيران (٢٠٢٠)

Journal of University of Human Development

A Scientific periodical issued by University of Human Development

Vol.6 No.2 June 2020