

الفصل الخامس عشر

التداعيات الاجتماعية للفساد الإداري والمالي على الدولة
والمجتمع

الفصل الخامس عشر

التداعيات الاجتماعية للفساد الاداري والمالي على الدولة والمجتمع

مفهوم الفساد

لم يعد الفساد ظاهرة محلية وانما اضحى ظاهره عالميه، لكنه يختلف من مجتمع الى اخر، واشد انواع الفساد ضررا تلك التي تقع في المجتمعات النامي ولاسيما المجتمعات التي تفتقر الى وجود المنظمات غير الحكومية، وتلك التي لم تتضج بعد فيها مؤسسات المجتمع المدني، تلك المؤسسات التي تساعد على كشف الاثار السلبية للفساد كما هو الحال في المجتمعات المتقدمة، والفساد مصطلح له معان عده والتعامل مع هذه المساله هو تقسيمها وتحليلها الى عنصرها الكثيره، وفي اوسع صورته يمكن القول بان الفساد هو سوء استخدام المنصب العام لغايات شخصيه وتتضمن قائمه الفساد على سبيل المثال لا الحصر الرشوه والابتزاز واستغلال النفوذ والمحابيه والاحتيايل والاختلاس واستغلال مال التعجيل وهو المال الذي يدفع لموظفي الحكومه التعجيل للنظر في امر خاص يقع ضمن نطاق اختصاصهم بقضاء امر معين وعلى الرغم من كثير من الناس ينزعون الى اعتبار الفساد خطيئه حكوميه الا ان الفساد موجود في القطاع الخاص ايضا، بل ان القطاع الخاص متورط الى حد كبير في معظم اشكال الفساد الحكومي، واحد التعاريف المهمه الاخرى للفساد هو استخدام المنصب العام لتحقيق مكاسب خاصة مثل الرشوة والابتزاز وهما ينطويان بالضرورة على مشاركة طرفين على الاقل، ويشمل انواعا اخرى من ارتكاب الاعمال المحظورة التي يستطيع المسؤول العمومي القيام بها منفردة ومن بينها الاحتيايل والاختلاس، وذلك عندما يقوم السياسيون وكبار المسؤولين بخصيص الاصول العامة لاستخدام خاص واختلاس الاموال العامة ويكون لذلك اثار معاكسة ومباشرة على التنمية الاقتصادية، وعلى فان الفساد وحسب تعريف الامم المتحدة يشير الى سوء استعمال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاص، كما يعرفه البنك الدولي على انه استعمال المنصب العام لغرض تحقيق مكاسب شخصية، ويعني المنصب العام كما يراه قانون البنك الدولي هو منصب ثقة ليتطلب العمل بما يقتضيه الصالح العام⁽⁴⁾

ثانيا: التداعيات الاجتماعية للفساد الاداري والمالي على الدولة والمجتمع:

1- تراجع التقاليد الادارية:

لعل اهم نقطة اساسية يمكن الوقوف عليها في هذا المجال هو انهيار وتراجع التقاليد الادارية في المجتمع العراقي ولاسيما بعد عام 1990 حتى اصبحت تلك التقاليد تنقر الى عنصر الاحساس بالمسؤولية الوظيفية من قبل الموظف والقائم على الادارة وسط تزايد وتفاقم المشكلات الاقتصادية في المجتمع فلم تعد الادارة العراقية تقوم بادورها ووظائفها بالشكل الذي ينسجم والخط الذي عرفتة الادارة خلال ثمانين عاما من عمر الدولة العراقية الحديثة حتى بدا الفساد يتوغل الى المؤسسات الحكومية بطريقة او باخرى وتراجعت سمعة الدولة العراقية في النزاهة والتي كانت خلال عقد السبعينات تحتل المرتبة السابعة في النزاهة بين دول العالم حتى اصبحت اليوم في مرتبة مخجلة بين الدول الفاسدة ، ان انهيار التقاليد الادارية لم يكن قد بدا مع انهيار النظام السابق انما بدا مظهرة تظهر للعيان قبل ذلك بكثير حينما تفاقمت المشكلات الاقتصادية والاجتماعية بشكل مخيف لاسيما وان العراق خرج من حروب طويلة وعاش ظروف اقتصادية تركت تداعياتها على منظومة القيم الاجتماعية وبالتالي على منظومة القيم الادارية ، فوجدت كثير من المسؤولين الاداريين فرصتهم باستقلال مناصبهم وتحقيق مكاسب شخصية لدرجة صارت الظاهرة تشكل خطر محدقا على المجتمع بكامله بعد ان تلاشت امال المجتمع تجاة قضايا الاعداء والبناء حتى صارت اي محاولة الاصلاح الدولة في الوقت الحاضر لايمكن النظر اليها الا على انها ترقيع ما تم خرابه في الوقت الحاضر ولعل اساس هذا الخراب او جوهره هو خراب الانسان ذاته التي اختلت موازينه تحت وطئة الظروف الصعبة وعدم توفر القدرة اللازمة لتنفس الصعداء وهو مادي الى انهيار منظومة القيم الادارية وما نتج عنه بفتح الباب على مصراعية امام الفساد في ظل غياب المساءلة القانونية⁽⁵⁾.

- حرية واسعة للمسؤولين وقليل من المساءلة

لعل ابرز عوامل الفساد في المجتمعات النامية ومنها مجتمعنا هو تمتع المسؤولين بحرية واسعة في التصرف مقابل قليل من المساءلة، وهذا الامر يجعل أولئك المسؤولين يستغلون مواقعهم الادارية لتحقيق مكاسب شخصية وتلقي الرشوة والعمولات من القطاع الخاص مقابل تسهيل اعطائه مزيدا من المشروعات على حساب المجتمع، كما ان الكثير من المسؤولين جاءوا باقربائهم ومعارفهم وعهدوا اليهم كثير من المشاريع التي كان اغلبها مشاريع شكلية او وهمية ليقبضوا مقابلها مبالغ هائلة دون ان يتخذ بحقهم اجراء قانوني صارم، ولعل هذا ما دفع كثير من المسؤولين الى التماادي في استغلال مناصبهم لتحقيق اغراض شخصية دون الالتفات الى الاضرار التي يلحقونها في المجتمع كما ان غياب المساءلة القانونية ادت الى تفاقم الظاهرة ومن ثم تاخر المجتمع وتوقف خطط التنمية الفعالة في الوقت الحاضر في

الوقت الذي يكون فيه المجتمع بامس الحاجة الى نهضة حقيقية انقاذية بعد ان عاش حقبة عصبية من الازمات والحروب.

3- اضطراب الحالة العامة في المجتمع:

لعل اهم عوامل الفساد في المجتمع العراقي هو استمرار حالة الاضطراب وتبوء عشرات الافراد مسؤوليات كبيرة في الدولة وخلال تعاقب الحكومات بعد عام 2003، مما جعل الكثير منهم يعد المنصب العام فرصة تاريخية لتحقيق مكاسب شخصية وهذا الامر ساعد فيما بعد على تفشي الفساد في مفاصل الدولة المختلفة يقابل ذلك ازدياد معدلات الفقر والبطالة والاذحراف السلوكي وتخلف البلاد، كما اصبح لذلك تداعيات نفسية واجتماعية خطيرة على المجتمع، فازدادت الامراض النفسية وتفاقت الازمات الاجتماعية والتوترات الاسرية لاسيما وان اليأس بدأ يدب في صفوف افراد المجتمع نتيجة غياب مؤشرات ايجابية للقضاء على الفساد وما تقوم به هيئة النزاهة في هذا المجال من عمل وطني ما زال يصطدم كل يوم بعقبات عدة، الا ان جهدها هذا يبقى ناقصا اذا لم يساندته المجتمع بكل اطيافه والا اصبحت تلك الجهود لا اهمية لها في ظل غياب المساءلة الشعبية.

4- ضعف الشعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع حاضرا ومستقبلا

من ابرز عوامل انتشار الفساد الاداري والمالي في المجتمع العراقي هو ضعف الشعور بالمسؤولية الوظيفية اتجاه تنمية وتقدم المجتمع وتسارع المسؤولين الى تحقيق مكاسب آنية شخصية على حساب قيم وتقاليد المجتمع حتى اصبح هناك تهديد مباشر للقيم الاخلاقية فيما يتصل بالآليات التندسة الاجتماعية للأجيال القادمة وهذا يظهر واضحا في تصرفات المسؤولين واصحاب النفوذ في المؤسسات المختلفة بعدم المبالاة باهمية الجانب السلوكي وهم يستغلون مناصبهم لتحقيق مكاسب شخصية وبالتالي فان ذلك سيكون له نتائج سلبية على سلوك الاجيال القادمة حينما يتعلمونه خلال المشاهدة او خلال استماعهم له من المجتمع او من وسائل الاعلام اذا لم توضع العلاجات اللازمة لتصحيح الاوضاع.

5- الفساد الاداري والمالي وتداعياته على مؤسسات الدولة

لاشك ان الادارة هي العمود الفقري للدولة، وهكذا ذهب المنظرون الاجتماعيون وابرزهم ماكس فيبر الى اعتبار التنظيم الرسمي يمثل حالة في غاية الاهمية لبناء المجتمع الحديث، وقد وضع اسس ذلك من خلال وضع اصول ذلك التنظيم من الهرم الى القاعدة متضمنا قواعد ولوائح تحترم كل مفصل من مفاصله وبطريقة عقلانية وعلمية، وعندما كانت الادارة في المجتمعات النامية وهي مجتمعات تعاني من اخفاقات حقيقية على مستوى الفكر والاداء والممارسة فان امكانية تغلغل

الفساد اليها يكون واردا على طول الزمن، وهكذا كان انهيار مؤسسات الدولة العراقية بعد عام 2003 قد فتح الباب على مصراعيه امام الفساد، وهي مسألة اوضحت تهديد الاقتصاد الوطني وتضع الدولة امام امتحان صعب لاسيما في المرحلة المقبلة، اذا لم توضع اجراءات صارمة لمحاربة الفساد بكل اشكاله وبدون حصانة لاحد من خلال تفعيل القوانين الرادعة وتطبيقها بشكل عاجل وهذا لا يتم الا من خلال سيادة القانون واعادة هيبة الدولة والا بقيت تداعيات الفساد مستمرة وتزداد سوءا للتضائل معها طموحات المواطنين في تحقيق معدلات متوقعة من التقدم فضلا عما يسببه الفساد من اعاقا تنفيذ المشاريع التنموية وتنشيط المشاريع غير المفصلية في المجتمع مما يؤدي الى تبديد اموال الدولة واختلاسها وسرقتها بطريقة مضللة من قبل الموظفين الفاسدين مما يحرم المجتمع من فرص الاستفادة من تلك الاموال في موضعها المناسب، كما يعود ذلك الى الخطأ الذي يرتكبه الجهاز الاداري في تعيين مثل هؤلاء الموظفين في الاماكن غير المناسبة مع ضعف المحاسبة والمساءلة وعدم فرض العقوبات الرادعة اتجاه أولئك المسيئين لحقوق المجتمع وبجانب آخر فان بعض الموظفين الذين يفقدون الوعي الاجتماعي ويساعدون في انتشار بعض مظاهر الفساد حينما يقدمون الهدايا المالية والعينية للموظفين لقاء انجاز معاملاتهم التي قد تكون اصولية ولا تحتاج في انجازها لمثل هذا السلوك⁽⁶⁾

ثالثا: نحو بناء استراتيجية وطنية للحد من الفساد الاداري والمالي

1- تعزيز الانتماء الوطني.

ان الخطوة الاولى التي يمكن اتباعها في طريق بناء استراتيجية وطنية للحد من الفساد الاداري والمالي على الدولة والمجتمع هي تعزيز وترسيخ مفهوم المواطنة كاساس حقيقي للعلاقة بين الانسان والدولة، وهي مسألة تبدوا للوهلة الاولى محط تاييد للمجتمع وامر متفق عليه بين كل اطراف المجتمع العراقي من حيث الاطار العام او من حيث الشكل الا ان المسألة ذاتها ليست بالسهولة المرنة التي تبدو على لسان المجتمع عندما ياخذ بنظر الاعتبار تصارع المصالح والارادات بين القوى السياسية في الساحة العراقية اليوم التي لاتزال في حقبة التخندق للحصول على مكاسب خاصة وتكوين قاعدة تستند عليها في الحصول على المزيد من المكاسب الا ان هذه القضية ذاتها بدأت تفقد معناها امام تصاعد درجة الوعي الاجتماعي ازاء ترجيح الانتماء الوطني على الانتماءات الفرعية الاخرى.

2- بلورت رأي عام شعبي يرفض الفساد

عندما تتضح حقيقة الانتماء الوطني كمعيار اساسي في العلاقة بين افراد المجتمع والدولة وتحل اشكالية العلاقة المتنافرة المزمنة بين المواطن والحكومة، عندئذ يكون من المناسب تحشيد الرأي العام لفضح اساليب الفساد وانتهاكات حقوق الانسان ويكون للاعلام ومنظمات المجتمع المدني وعلماء الدين واجهزة الدولة المختلفة قدرة حقيقية في بلورة وعي شعبي حقيقي يحارب الفساد ويعتبره داءا ينبغي التخلص منه، واعتبار ذلك خطوة جوهرية للحد من الظاهرة وتداعياتها الاجتماعية على حاضر ومستقبل المجتمع ليفتح الطريق امام برامج التعمير والتنمية المزمع القيام بها في مجتمع بامس الحاجة اليها.

3- ارساء قواعد الديمقراطية وحقوق الانسان

لا يمكن القيام بتلك الخطوات بشكل فعال دون ارساء قواعد الديمقراطية، وجعل صوت المعارضة حاضرا يحتج على كل ممارسات التي لا تتفق وتطالع المجتمع العراقي، فالديمقراطية المطلوبة في هذا المجال هي الديمقراطية القائمة على اساس احترام اختيار الشعب لحكومته وشكل الحكم الذي يختاره واحترام الرأي الاخر والنظر الى اعضاء الحكومة على اساس انهم موظفين يقومون بادوارهم لخدمة المجتمع وليس اسيادا عليه، وان هناك معارضة واعية داخل البرلمان تعمل على اساس المصلحة الوطنية اولا واخيرا هدفها تقويم العمل الحكومي واصلاحه خدمة للصالح العام وينبغي ان نعزز هذا بقوانين تحمي ذلك الاجراء وتجعل الرأي المعارض نافذا ومحترما طالما يبيغ مصلحة الجميع.

4- محاربة الفقر والبطالة

اذا تمكن المجتمع من تحقيق تقدم حقيقي بالمجالات اعلاه سيكون قادرا على وضع خطة استراتيجية وطنية لمحاربة البطالة والتخفيف من وطأة الفقر على المجتمع وعلى الرغم من كون البطالة مشكلة عالمية كما هي مشكلة الفقر الا ان انهيار مؤسسات الدولة الانتاجية منها والادارية قد جعل عملية ضبط البطالة في غاية الصعوبة اذ تشير بعض الصلاحيات الى بعض الاحصائيات ارتفاع نسبتها في المجتمع الى اكثر من 40% في حين تشير احصائيات اخرى على ارتفاعها الى اكثر من 50% ومهما يكن من امر فان هذه النسب تبدو مخيفة وتحتاج الى وقفة وطنية صادقة من قبل كل المؤسسات الوطنية والشعبية على السواء وبهذا فان العلاقة بين الفساد والبطالة هي علاقة متداخلة، فالفساد الاداري والمالي قد عرقل وعطل اقامة مشاريع حقيقية تستوعب آلاف العاطلين عن العمل لاسيما وان مظاهر الفساد قد انتشرت بشكل اساسي حينما اخذ الترويج لمشاريع سطحية غير مفصلية، فلا تزال

المؤسسات الصناعية والانتاجية تعاني من ركود انتاجي، كما لاتزال المؤسسات الخدمية غير القادرة على تلبية حاجات الناس في ظل تصاعد وتيرة العنف والتخريب، كما ان الكثير من المؤسسات الحكومية قد فقدت آليات العمل الاداري الانسيابي، فهي تعمل على استبدال خططها وموظفيها لمجرد استبدال وزير مكان آخر الامر الذي الحق الضرر بهذه المؤسسات من حيث الاداء والخبرة وكذلك في عدم قدرتها على وضع آليات جدية لمعالجة البطالة والفقر كمشكلات قائمة⁽⁷⁾.

5- الاستفادة من الجهود الدولية

تؤكد العديد من قرارات الامم المتحدة سواء الصادرة عن الجمعية العامة او من المجلس الاقتصادي والاجتماعي الاهتمام بقضية محاربة الفساد، ويأتي هذا الاهتمام في اطار الاقتناع بعدد من الامور منها ان قضية الفساد تهدد امن المجتمعات وتحد من قيم الديمقراطية وتعرقل عمليات التنمية، كما يرتبط الفساد بباقي اشكال الجريمة وبالتحديد الجريمة المنظمة والجريمة الاقتصادية بما في ذلك قضية غسيل الاموال، كما اضحى الفساد ظاهرة عابرة للحدود القومية كما باتت هناك قناة بتطوير معايير لتقديم المساعدات التقنية للارتفاع بمستوى التنظيم الاداري وتعزيز قيم الشفافية والمساءلة وبناء على ذلك صدر عن الامم المتحدة العديد من القرارات لمواجهة هذه الظاهرة فهناك القرار 45/121 في 14/ك/1990 والقرار 46/152 في 1/ك/1991 وقرارات المجلس الاقتصادي والاجتماعي 1992/22 في 30/تموز/1992 و1993/32 في 27/تموز/1993 ثم القرار 1995/14 في 24/تموز/1995 بشأن اجراءات مقاومة الفساد والقرار 1998/16 في 16/تموز/1998 ايضا بشأن مقاومة الفساد. وقد كانت الامم المتحدة قد اعدت في 22/10/2003 اول اتفاقية دولية لمكافحة الفساد بعد عامين من المفاوضات وعرضت الاتفاقية على الامم المتحدة للتصديق عليها رسميا بعد ان وقع عليها 95 دولة من بينها الولايات المتحدة الامريكية يضاف الى ذلك جهود البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والاجتماعي والتنمية والاتحاد الاوربي ومنظمة الدول الامريكية ومنتدى دافوس ومنظمة الشفافية الدولية⁽⁸⁾. ووفق لتلك الجهود يقع على الدولة العراقية مسؤولية الاستفادة منها والتعامل مع القوانين الدولية والاستفادة ايضا من الابحاث والدراسات بهذا الشأن بالتقليل من تداعيات الفساد على المجتمع والدولة لاسيما وان العراق في مرحلته الانتقالية بحاجة ماسة لكل الخبرات والاستشارات الضرورية للحد من هذه الظاهرة ومعالجة آثارها الاجتماعية والاقتصادية على المجتمع

6- ضرورة دعم جهود هيئة النزاهة العراقية:

لا يمكن التخلص من آثار هذه الظاهرة وإنجاح أي خطه لأحد من تداعيات الفساد الاجتماعي إلا بتقديم الدعم الكبير لجهود النزاهة شعبياً ورسمياً، وبدون هذا التعاون تبقى الخطه ناقصة لا سيما وأن هيئة النزاهة تعد البوابة الوطنية لمحاربة الفساد ومحاسبة أصحابه وفق القوانين اللازمة، وهي خطوه بحاجة إلى اسناد حكومي وشعبي فعال وهذا ليس بالامر السهل مع تشابك المصالح مما يفرض انتفاضة عارمة على الذات وتقديم مصلحة المجتمع والبلد على كل اعتبار.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات:

اضحى الفساد الاداري والمالي ظاهره عالميه وازدادت تداعياتها الاجتماعيه والاقتصاديّه خلال السنوات الاخيره حتى اذبرت المنظمات الدوليه والانسانيه وضع دراسات علميه لفهم تداعياتها الاجتماعيه والاقتصاديّه والسياسيه على المجتمعات الانسانيه، وإذا كان البعض ينظر الى الفساد كعامل مشجع للشركات العالميه العابره للقارات للقيام بالمشاريع العملاقه فان ذلك يعد خساره ماديّه للمجتمع الذي يدفع من خزينته اموال طائله تفوق بكثير تكلفه تلك المشاريع، وفي مجتمعنا العراقي اصبح الفساد ظاهره مقلقه حتى استدعى الامر تأسيس هيئة النزاهة لأحد مناهجها ومن ثم القضاء عليها. وبنا على ما جاء في البحث يمكن صياغة بعض الاستنتاجات ابرزها مايلي:

- 1- ان ظاهرة الفساد ظاهره عالميه تعدت الحدود والبحار، واضحت تهدد حقوق الانسان في اجزاء عديده من المعموره ولاسيما المجتمعات الناميه.
- 2- يمثل غياب الديمقراطيه عنصر اساسي في تفشي ظاهره الفساد، لان غياب المعارضه يعني غياب المراقبه.
- 3- تزايد الطموحات غير المشروعه لدى كثير من المسؤولين الذين يرون المنصب العام فرصه تاريخيه بالنسبه لهم لتحقيق مكاسب شخصيه.
- 4- عدم تفعيل القوانين وتطبيقها من الاسباب الرئيسيه الدافعه للفساد.
- 5- ضعف المسانده الحقيقيه لهيئه النزاهه بحيث تتظاهر الجهود الشعبيه والرسميه بشكل حازم للحد من تداعيات الظاهره الاجتماعيه.
- 6- ضعف الاداره وعدم قدرتها على القيام بواجباتها بشكل سليم بسبب تسلل العناصر غير الكفؤه فضلاً عن مظاهر الفساد التي تنتابها.
- 7- تردي الاوضاع الامنيه وغياب المشاريع الحقيقيه مع وجود تلاعب واضح في التلاعبات الاقتصاديّه سواء على مستوى الاستيراد ام على مستوى تنفيذ المشاريع ام عقدها مع الشركات بحيث لا تصل مردوداتها الحقيقيه الى المواطنين.
- 8- نُضعف الشعور بالمسؤوليه الوظيفيه لدى مسؤولي الاجهزه الاداريه وهم يتعاملون

مع المشاريع الاساسيه التي تهم الناس ويكون اهتمامهم اكثر مع المشاريع السطحيه ذات الربح السريع.

9- ادى الفساد الاداري والمالي الى عدم استثمار امثل للثروات الطبيعيه مما اخل بحقوق الاجيال الحاضره والاجيال المقبله.

10- اثر الفساد على اداء القطاعات الاقتصاديه وعكس تداعيات اجتماعيه خطيره على بنية المجتمع العراقي فانخفض مستوى النمو الاقتصادي واطعف المناخ المناسب للاستثمار ويزيد من تكلفه المشاريع ويهدد نقل التقنيه الضروريه فضلا عما تفعله الرشاوي من اثار زياده تكلفه المشاريع واستبعاد المستثمرين عن المشاريع الانتاجيه بسبب الظروف الامنيه مما جعلهم يتسارعون في تنفيذ مشاريع سطحيه او بيعها الى مقاولين اخرين مما اضر كثيرا باقتصاد البلد ولم يقبض المواطن شيئا منها.

11- غياب المساءله القانونيه الازمه بحق كثير من المقصرين وغياب الرؤيه في اتخاذ القرار المناسب بحقهم بل بقي الكثير منهم يشغل المناصب العامه ويستغلونها لتحقيق مكاسب شخصيه حينما تسنح الفرصه بذلك.

كما توصل البحث الى العديد من التوصيات نذكر منها مايلي:

1- للحد من تداعيات ظاهره الفساد الاداري والمالي ينبغي اولا صدق النوايا وترسيخ ثقافه وطنيه قائمه على اساس صيانه كرامه الانسان والبلد والتفكير جديا بحاضر ومستقبل الاجيال.

2- ضرورة تفعيل القوانين الرادعه فورا بحق المفسدين مهما كانت مواقعهم احتراماً لارادة الشعب العراقي الذي دفع ثمنا غاليا من عمره حروبا وازمات.

3- ضرورة دعم جهود هيئه النزاهه بكل الوسائل الممكنه شعبيا ورسميا باعتبارها الباب الوطني للقضاء على الفساد.

4- ضرورة اجراء دراسات وابحاث لفهم تداعيات الفساد اجتماعيا واقتصاديا وسياسيا على بنية المجتمع العراقي حاضرا ومستقبلا.

5- ان العراق كله في مركب واحد واي خلل في اي جزء منه سوف تصل اضراره الى الاجزاء الاخرى، لذا ينبغي تظافر الجهود الشعبيه والرسميه لتخليص المجتمع من هذا الداء الخطير.

أصبحت ظواهر التلاعب والاستغلال والرشوة والمحتسوبية والسلوك النفعي اداريا" وماليا" من أهم الظواهر التي تواجه الشركات الدولية الكبيرة مثلما تواجه الشركات والمؤسسات الأخرى في القطاعين الخاص والعام، وترتبت عليها مخاطر منها(1):

- ضعف الاستثمار وهروب الأموال خارج البلد.
- ضياع أموال الدولة وفقدان القدرة على انجاز المشاريع الإنتاجية والخدمية.

- أحجام المستثمرين عن الإسهام في الاستثمار محليا" ودوليا".
 - تعرض الشركات والكبيرة منها خاصة إلى الخسارة وربما الإفلاس
- وهذا يؤكد أهمية التصدي لهذه الظواهر وتطوير النظم والإجراءات التي تسهم في معالجتها، وتعد حوكمة الشركات (Corporate Governance) واحدة من أهم الوسائل التي تؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، وتؤدي بالمقابل إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع الديمقراطي⁽²⁾.
- ويأخذ البحث أهمية أخرى مضافة من خلال تطويع مبادئ نظام الحوكمة واليآته بما يتناسب والمؤسسة الحكومية، ويضع نظاما" واضح المعالم يساعد على تجاوز الكثير من حالات الاستغلال والفساد التي قد تتعرض لها مثل هذه المؤسسات.

1- المشكلة..

تتركز المشكلة في حاجة المؤسسات الحكومية العراقية إلى نظام يتصف بالشفافية والنزاهة والسيطرة الدقيقة التي تمكن من كشف حالات الفساد بمختلف أنواعه وخاصة (الإداري والمالي)، وتأسيس الآليات المناسبة لسيطرة عليها ومعالجتها. ولخصت المشكلة بالتساؤل الآتي:

هل يمكن تطويع نظام الحوكمة بما يتلاءم وحاجة المؤسسة الحكومية العراقية (المؤسسة الجامعية) في السيطرة على ومعالجة ظواهر الفساد المختلفة التي قد تتعرض لها؟

2- الأهداف..

- تطويع مبادئ واليات نظام الحوكمة بما يتلاءم وحاجات المؤسسة الحكومية العراقية (المؤسسة الجامعية).
- تشكيل منظور استراتيجي للحوكمة في مستوى المؤسسة الحكومية العراقية (المؤسسة الجامعية)، يوفر مبادئ واليات تسهم في السيطرة على ظواهر الفساد في هذه المؤسسة ومعالجتها.

3- طريقة الدراسة..

صممت طريقة الدراسة على أساس خطوتين متكاملتين، كانت الخطوة الأولى محاولة لبلورة المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة، وتحديد العناصر التي يستند إليها، إما الخطوة الثابتة فقد كرس لاختبار نموذج المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة الحكومية العراقية، ممثلة في (جامعة البصرة)، واعتمد اختيار النموذج فرضية رئيسة مفادها يعتمد مستوى أداء المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة على مدى العمل بالمنظور ذاته)، واشتقت منها ثلاث فرضيات:

الأولى: يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين البعد المستقل (الهيكلي) والبعد المعتمد أداء

المنظور

الثانية: يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين البعد المستقل (القيمي) والبعد المعتمد أداء المنظور.

الثالثة: يوجد أثر ذي دلالة معنوية بين البعد المستقل (الرقابي) والبعد المعتمد أداء المنظور.

وطور لأغراض جمع البيانات استمارة استبانة تضمنت ثلاثة متغيرات مستقلة، ومتغيراً واحداً معتمداً فسررتها (35) فقرة، ثم قياسها على مدرج مكون من (11) رتبة، مقدرة بالنسب المئوية من (صفر % حتى 100%). من أجل إن تكون نتائج القياس أكثر دقة..

اختيرت جامعة البصرة مجالا للدراسة، لأنها تحمل مواصفات المؤسسة الحكومية العراقية من جانب، ولأن مجتمعها أكثر نضوجاً ومعرفة، وبالتالي أكثر قدرة على دقة الإجابة. وكانت عينة الدراسة عمدية، شملت (40) مفردة، من الأكاديميين والإداريين أصحاب الخبرة والاختصاص والمعرفة الكافية بظواهر الاستغلال والفساد الإداري والمالي (أسباباً ومعالجات) ..

واستخدم لأغراض التحليل واختيار الفرضيات الأساليب الإحصائية التي تتلاءم وطريقة الدراسة مثل (الوسط الحسابي والانحراف المعياري، العلاقات الارتباطية، تحليل التباين).

ثانياً: مدخل إلى نظام حوكمة الشركات

أ- مفهوم حوكمة الشركات..

غالباً ما يفسر مستوى أداء المنظمة، وانتظام سلوكها على أساس (إن مشكلات المنظمة، ومشكلات الحوكمة، وضمان توفير متطلبات البقاء والازدهار، تعتمد جميعاً على الكيفية التي يتم من خلالها الإمساك بقضايا التنسيق والدافعية من داخل المنظمة)⁽³⁾، وهذه تحتاج إلى نظام شفاف وعادل يعتمد المعاملة النزيهة مع جميع أصحاب المصالح، ويوفر فرصة النجاح لمالكي المشروع ممن يلتزموا بجودة الإنتاج⁽⁴⁾، ويظهر هذا بحالة أكثر وضوحاً في نظام (حوكمة الشركات Corporate Governance)، إذ يهدف النظام إلى تعزيز (أمكانية المساهمين من استرجاع العائد على الاستثمار الخاص بهم)⁽⁵⁾، يعرف نظام حوكمة الشركات بأنه (مجموعة من القواعد التي تستخدم لإدارة الشركة من داخلها، يشرف عليها مجلس الإدارة بما يضمن حماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين، البعيدين عن المركز الرئيس لإدارة الشركة، والمعزولين عنه تماماً).

ويتصف النظام بالشفافية التي تمكن الشعب (الجمهور) من الحكم بدقة عن مستوى تحقيق مصلحته⁽⁶⁾، وعرفت حوكمة الشركات أيضا "بأنها (كيفية بناء هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون، بالاعتماد على المعايير الدولية للشفافية، والوضوح، والدقة في البيانات المالية بما يسمح للدائنين والمقرضين من معرفة احتمالات نتائج الاستثمار بسهولة)، وتعني حوكمة الشركات أيضا (مجموعة من العمليات والأعراف، والسياسات والقوانين، والهيئات التي تؤثر في طريقة توجيه الشركة وأدائها والسيطرة عليها)⁽⁷⁾.

اتضح من العرض سابق الذكر لتعاريف حوكمة الشركات ما يأتي:

1- إن المصطلح المستخدم في هذا المجال هو مصطلح (حوكمة الشركات)، وإن المجال الذي يغطيه ويتعامل معه هو (الشركات الكبرى والدولية منها بشكل خاص).

2- وتوصف (حوكمة الشركات) بالدقل الاقتصادي الذي يدرس الكثير من القضايا الناتجة عن الفصل بين الملكية والرقابة.

3- ويهتم نظام (حوكمة الشركات) بعمليات توجيه ومراقبة الشركات.

4- ويعمل على تنظيم علاقة الشركة مع أصحاب المصالح من (المالكين، المديرين، مجلس الإدارة، هيئة الإدارة العامة، وأصحاب المصالح الداخليين الآخرين).

5- وينظم السلطات التشريعية التي تحدد مدى السلطات الرقابية الممنوحة للقاء عدة الواسعة من العاملين في الشركة والمجتمع المحلي.

6- ويهدف إلى ضمان حقوق أصحاب المصالح (المساهمين)، والاحتفاظ بها،

7- من خلال مراعاة (خصائص السوق وآلياته، التشريعات والقوانين، ثقافة الإدارة، وأخلاقيات نظام الحوكمة).

يتأسس نظام حوكمة الشركات على مسألتين رئيسيتين:

1- ظهور أكثرية من المساهمين يتمتع كل واحد منهم (بحصص قليلة وغير مهمة)، يقابلها (حصص كبيرة لأعداد قليلة من المساهمين).

2- ضرورة حماية حقوق العدد الأكبر من المساهمين الذين لديهم (حصصا قليلة)، من محاولة الاستيلاء والاستغلال لهذه الحصص من قبل المساهمين الكبار (المسيطرين)، وكما مبين في الشكل (1) أدناه:

شكل (1) مخطط نظام حوكمة الشركات

المساهمون غير المسيطرون (حصص صغيرة مقابل أعداد كبيرة) لا يملكون حق الرقابة والسيطرة على إدارة الشركة وقدراتها تقع حقوقهم تحت رحمة المساهمون الكبار. الحاجة إلى حماية حقوقهم.	-المساهمون المسيطرون (الحصص الكبيرة) . السيطرة على إدارة الشركة وقراراتها . التحكم في حقوق الأكثرية تحت أي مبرر وأي ظرف: (التلاعب بالقرارات الإستراتيجية، التلاعب بالحسابات، الإخفاء)
---	--

تمنع التلاعب والقرارات غير القانونية تحفظ الحقوق، وتسمح بالرقابة

الحوكمة: من خلال مبادئها وطرائق تعاملها
تحافظ على حقوق الأقلية التي تمتلك عدد قليل من الأسهم لكل مساهم، وتكشف وتمنع التصرفات والقرارات غير القانونية التي تتخذها الأقلية المسيطرة، وتسبب الضرر لحقوق الأقلية

تعزز الثقة، وتضمن بقاء وتطور الشركة.

تأسيساً على ما سبق ذكره آنفاً، لا بد من مناقشة حقيقتين مهمتين:
الأولى: تتعلق بهيكل الملكية وأنواعه

والثانية: تتعلق بالعوامل والقوى ذات الصلة بنظام حوكمة الشركة.

فيما يتعلق بأنواع هيكل الملكية، فإنها تصنف إلى ثلاثة أنواع⁽⁸⁾

النوع الأول: تتركز فيه الملكية في يد مالك واحد أو عايلة، عندها يكون المالك هو المسيطر على حصص الشركة، وتندمج الملكية مع الإدارة، ويتم في هذه الحالة التخلص من كلفة (الوكالة)، إلا أن الخطورة المترتبة على هذا النوع من الملكية هي (استيلاء الإدارة على جميع حقوق الشركة، وتعرف إجرائياً "بالأقلية المالكة").

النوع الثاني: انتشار أو (توزيع) الملكية على عدد كبير من المساهمين، حصص قليلة لكل مساهم، مقابل أعداد كبيرة من المساهمين، إذ لا قيمة مؤثرة لحصة كل مساهم، مقابل قيمة الملكية الإجمالية للشركة، وتتفصل الملكية عن الإدارة، وتتصف الإدارة بالمهنية العالية، ويترتب عليها كلفة الوكالة، بمعنى آخر (الأجور التي تدفع للإدارة).

النوع الثالث: هيكل رقابة الأقلية، أو حملة الأسهم التي تشكل أسهم أي واحد منهم أقلية مقارنة بالملكية الإجمالية للشركة، على أن يضمن الهيكل حقوق الأقلية في الرقابة على قرارات الشركة ونشاطاتها، ويحفظ حقوقها من خلال:

- ممارسة جميع المساهمين الرقابة على الشركة.
- الاحتفاظ بنسبة قليلة من حقوق الملكية تضاف إلى التدفقات النقدية للشركة.

أما فيما يتعلق بالعوامل والقوى المتعلقة بنظام الحوكمة، فإن النظام يركز على الطريقة التي يقاد على أساسها الأشخاص في الشركة، وهذه تتأثر بكل من (السوق، المنافسة والبيئة التنظيمية، التشريعات والقوانين، وثقافة الإدارة)، ويشارك في نظام الحوكمة (تصميماً وتنفيذاً) كل من (الإدارة القانونية في المنظمة، الرئيس التنفيذي، مجلس الإدارة والمساهمين)، فضلاً عن مجموعة أخرى من أصحاب المصالح، (المجهزون، الزبائن، الممولون والمقرضون، العاملون والمجتمع الواسع).

يستخلص مما سبق ذكره ما يأتي:

- 1- إن هيكل الملكية الذي يحقق الفصل بين الملكية والإدارة هو الهيكل الذي يضعف من فاعلية سيطرة العدد الأكبر من المساهمين على القرارات الإدارية الرئيسية، مقابل منح سلطة أكبر للأقلية المالكة لنسبة أكبر من الأسهم في السيطرة والتحكم في موجودات الشركة وحساباتها.
- 2- إن السلطة المشار إليها في أعلاه تسمح للأقلية المالكة بالاستيلاء على والتلاعب بحقوق المالكين الآخرين، مما يترتب عليه مشكلات اقتصادية واستثمارية وغيرها تتعلق بظواهر الفساد الإداري والمالي بكل أنواعه.
- 3- إن الخلل والمشكلات المترتبة على الهيكل السابق الذكر توفر فرصاً أكبر للعمل على وفق نظام الحوكمة، لأن هذا النظام (يوفر الرقابة التي تجعل من نشاطات المديرين المالكين موازية لمتطلبات المساهمين الآخرين ومتوازنة معها)
- 4- يوفر نظام الحوكمة فرصاً متكافئة لكل الأطراف ذات المصلحة بالشركة من داخلها وخارجها، وتختلف الأدوار طبقاً لحجم المسؤولية والتأثير في القرار، وتنظم المشاركة من خلال التشريعات العادلة، وأنظمة الشفافية والمسائلة، وأخلاقيات الحوكمة التي تشكل مع بعضها ضوابط تنظم تنفيذ الأدوار والرقابة عليها.

ب- مبادئ الحوكمة ومحدداته

يتصف نظام الحوكمة بخصائص مهمة، تنعكس إيجابياً على أهداف النظام وآليات تنفيذه، وتشكل مدخلاً في معرفة مبادئ نظام الحوكمة وأخلاقياته، وتم إيجازها بما يأتي: (9)

- 1- احترام حقوق المساهمين
- 2- تشجيع المساهمين على ممارسة حقوقهم.
- 3- توصيل المعلومات التي تساعد المساهمين على المشاركة الفاعلة في اجتماعات الشركة.
- 4- التصرف بأخلاقية وشرف إزاء الاختلاف الظاهر والكامن في المصالح.
- 5- المصارحة في كشف الحسابات والتقارير المالية.

- 6- التدقيق والتأكد من الأخطاء الناتجة عن القوائم المالية.
 - 7- نظام واضح للرقابة المالية يتضمن استقلالية المراقبين (المدققين).
 - 8- التأكد من المكافآت الممنوحة للإدارة العليا، ومدى مطابقتها للقوانين والتشريعات.
 - 9- تدقيق طريقة تعيين الأشخاص في مجلس الإدارة، ومدى مطابقتها للقوانين والتشريعات.
 - 10- التأكد من مدى كفاية الموارد المتوفرة للمديرين لتنفيذ واجباتهم.
 - 11- تدقيق مواضع الخطأ والسهو الإداري وتشخيص أسبابها.
- في ضوء ما تقدم ذكره، لخصت مبادئ الحوكمة بما يأتي: (10)
- 1- الاعتراف بحقوق المساهمين والتعامل العادل معهم من خلال:
 - احترام حقوق المساهمين
 - مساعدة المساهمين بالمعلومات التي تمكنهم من معرفة حقوقهم والعمل على أساسها
 - تزويد المساهمين بالمعلومات الواضحة والمفهومة التي تساعد على المشاركة بفاعلية في اللقاءات العامة.
 - 2- إسهامات أصحاب المصالح الآخرين من خلال الالتزام القانوني والالتزامات الأخرى للشركة إزاء أصحاب المصالح الشرعيين، والآخرين الذين تربطهم مصلحة قانونية بالشركة أو المؤسسة
 - 3- دور ومسؤوليات مجلس الإدارة من خلال:
 - امتلاك مجلس الإدارة المعارف والخبرات والمهارات التي تمكنه من التعامل مع القضايا المتعلقة بالاعمال المختلفة.
 - إمكانيةه من مراجعة وتحسين أداء الإدارة.
 - امتلاكه الحجم الكافي من حيث العدد، والمستوى الملائم من الالتزام الذي يساعده على الاستجابة التامة لمسؤولياته وواجباته.
 - أن يشارك المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين في إنجاز الأعمال الإدارية المتعلقة بالمؤسسة.
 - يجب أن لا تنسب الأدوار الرئيسة (الرئيس والمدير التنفيذي) لنفس الشخص، بمعنى آخر فصل (رئاسة مجلس الإدارة عن المدير التنفيذي).
 - 4- السلوك الأخلاقي النزيه من خلال:
 - تطوير مجموعة من المعايير والضوابط السلوكية التي تعزز الأخلاقية والمسؤولية عند اتخاذ القرار.
 - تجنب الفشل من خلال الاعتماد على السلوك المستقيم والنزيه.
 - تأسيس برامج مبنية على أساس الطاعة والأخلاقية تقلل من الوقوع في المخاطرة الناتجة عن التصرف خارج الحدود الأخلاقية والقانونية.

5- الشفافية وكشف الحقائق أو (الإفصاح عن الحقائق)، من خلال:

- الوضوح والكشف عن أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارات العليا الأخرى في المؤسسة.

- توفير المعلومات والحقائق التي تعزز من قدرة المساهمين على المسائلة.
- تنفيذ الإجراءات التي تضمن تحقيق الاستقلالية والحماية للتقارير المالية النزيهة.
- كشف الجوانب المادية التي تسترعي اهتمام المؤسسة، وإطلاع المستثمرين أو (الآخرين) بجميع الحقائق المتعلقة بأعمال المنظمة.

6- اللجان الرئيسية التي يحتفظ بها مجلس الإدارة من أجل المساعدة في تنفيذ مسؤولياته، وتتضمن كل من (اللجنة التدقيقية، لجنة المكافآت، لجنة الترشيح الحوكمة واللجنة المالية).

يستخلص مما سبق ذكره أن مبادئ الحوكمة تتأسس على ثلاثة عناصر رئيسة (خصائص مجلس الإدارة وطبيعة الدور الذي يضطلع به، الالتزامات القانونية إزاء أصحاب المصالح بما في ذلك مصالحهم ومشاركاتهم، السلوك الأخلاقي والالتزام بأخلاقيات الحوكمة).

أما محددات نظام الحوكمة فتظهر من خلال مايلي:

1- مستوى التزود بالمعلومات المحاسبية، من خلال:

- مدى توفر نماذج الحسابات المالية التي تمكن من مراقبة تصرف المديرين العاميين (الإدارة العليا)
- مستوى النقص في البيانات المالية وما يترتب عليها من ضعف في مستوى كفاءة نظام الحوكمة.
- مدى إمكانية الاستعانة بالمدقق الخارجي وضمان حمايته.

2- طلب المعلومات أو (مدى إمكانية الحصول عليها):

- فقد تكون كلفة الحصول على المعلومات مرتفعة، وهذا قد يمنع المساهمين من الحصول على المعلومات الجيدة.
- مستوى كفاية المعلومات المتوفرة عن الأسواق المالية، لأن مستواها يحدد مستوى كفاية هذه الأسواق.

3- تكاليف الرصد والمراقبة:

- مستوى التكاليف التي يتحملها المساهمون من أجل تشكيل جماعات ضغط تساعد في التأثير على القرارات التي يمكن أن يتخذها مجلس الإدارة والإدارات العليا في الاجتماعات العامة.

ج- آليات نظام الحوكمة ووسائله

تصمم آليات نظام الحوكمة ووسائل الرقابة من أجل خفض من الخلل الذي ينشأ عن المخاطرة في السمعة، أو الاختيار الخاطئ، لذا ينبغي توفر الدقة في المعلومات عند مراقبة المديرين، واستخدام طرف محايد لتنفيذ هذه المهمة، يجب أن ينعكس نظام الرقابة إيجابياً" على كل من الدافعية والإمكانية، وتتخذ آليات تنفيذ نظام الحوكمة نوعين من الرقابة:

1- الرقابة الداخلية:

تبدأ الرقابة الداخلية بمراقبة النشاطات، وعلى أساسها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة، وتتضمن آليات تنفيذ الرقابة كل مما يأتي:

أولاً: مجلس الإدارة:

- يمتلك مجلس الإدارة الصلاحيات القانونية التي تخوله حق (التعيين والإعفاء، مكافأة الإدارة العليا وحماية رأس المال المستثمر).
- تشخيص المشكلات التي قد تظهر من خلال الاجتماع المنظم لمجلس الإدارة ومناقشتها، ومحاولة تجنب الوقوع فيها.
- الاختلاف في هياكل مجلس الإدارة تبعاً للاختلاف في الشركات، وانعكاسه على دور المجلس.
- يتحدد مستوى إمكانية مجلس الإدارة من مراقبة الإدارات التنفيذية على إمكانية المجلس في الحصول على المعلومات المطلوبة.
- يستخدم مجلس الإدارة في تقويم الإدارة العليا معيار جودة القرارات التي تتخذها هذه الإدارة وتنعكس إيجاباً بشكل كبير على نواتج الأداء المالي.

ثانياً: الرقابة من خلال نظام المكافآت المعتمدة على الأداء.

يعمم هذا النظام على أساس المكافآت التي تدفع مقابل مستوى أداء الشخص، وقد تكون المكافآت الممنوحة (نقدية أو غير نقدية)، أو تكون على أساس الحصص، إذ يكون اختيار نظام المكافأة طبقاً للمنفعة التي يرغبها الشخص، من أجل تجنب التعمد في الوقوع في الأخطاء، أو السلوك الملتوي، ومن جانب آخر تعزز من السلوك المتميز أو (المتوافق مع أخلاقيات الإدارة).

ثالثاً: هيئات التدقيق الداخلي.

2- الرقابة الخارجية:

- تمارس الرقابة الخارجية على تعاملات وتصرفات أصحاب المصالح الداخليين، وتتضمن الآليات الآتية:
- التعهدات التي تقدمها الشركة من أجل ضمان حقوق الممولين والمقرضين.
- التشريعات الحكومية
- الضغط الإعلامي والإعلاني
- الاستيلاء والتملك.
- المنافسة.
- أواق العمل الإداري.
- هيئات التدقيق الخارجي.

ثانياً: المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة:

أ- مفهوم المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة

استعرض كل من (McMillan & Tampoe)⁽¹¹⁾ وجهات نظر البعض من المدارس الفكرية للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وكان البعض يصفها بالتوجه الإستراتيجي للمستقبل (النهايات، الأغراض والمقاصد)، ويصفها البعض الآخر (بمركز المنظمة للمستقبل)، وتوصف أيضاً " (بناء القدرات)، (المشاركة العميقة في الأعمال).

يستخلص من وجهات نظر المدارس الفكرية حول الإستراتيجية، إن الإستراتيجية تركز على ثلاث خصائص رئيسية هي (الشمولية، التكاملية، والمنظور المستقبلي بعيد المدى)، وعليه فإن المنظور الاستراتيجي يمكن أن يوصف (بالتصور الشامل والبعيد المدى للإستراتيجية، والذي يغطي ويوجه عناصر الإستراتيجية ومكوناتها)، وإن تصور أي منظور إستراتيجي يتطلب ابتداء " معرفة طبيعة الحوكمة ومحتواها العام، إذ تعني الحوكمة (مجموعة من العمليات، والأعراف، والسياسات، والقوانين، والهيئات التي تؤثر في طريقة توجيه المنظمة وإدارتها والسيطرة عليها)، وتم وصف الحوكمة (بالعلاقات المتشابكة بين الكثير من اللاعبين، والأهداف التي ترغبها الشركة أو المؤسسة)، ويقصد باللاعبين كل من، المساهمين، زبائن، الإدارة، مجلس الإدارة، وأصحاب المصالح الآخرين مثل العاملين، المجهزين، المصارف، المشرعين، البيئة، المجتمع المحلي)، وأشير للحوكمة أيضاً " بأنها (نظام داخلي يتضمن شبكة من السياسات، والعمليات، والأشخاص، تعمل جميعاً على توجيه ورقابة نشاطات الإدارة في ظل معايير النزاهة والموضوعية)

أتضح من كل ما سبق ذكره ما يأتي:

- يغطي نظام الحوكمة مجموعة من النشاطات والعمليات والإجراءات في المستوى الشامل للمنظمة.

- ترتبط هذه المجموعة مع بعضها من خلال شبكة من القوانين والسياسات والأشخاص التي تشكل من خلال الاعتمادية المتبادلة فيما بينها النسيج الذي يميز الحوكمة في المستوى الشامل للمنظمة.
- وهذه تنظم وتوجه العلاقات المتشابكة بين العديد من أصحاب المصالح الذين يتبادلون المصلحة والتأثير مع إدارة المنظمة.
- من خلال نظام رقابة شامل ومعقد ويؤثر في طريقة توجيه المنظمة وإدارتها والسيطرة عليها.
- معتمداً " هذا النظام من الرقابة على معايير شاملة للشفافية والنزاهة في مستوى المنظمة وعليه يمكن وصف المنظور الاستراتيجي للحوكمة بأنه (إطار مفاهيمي يتضمن علاقات المشاركة والتعاون بين إدارة المنظمة وأصحاب المصالح الآخرين من خلال عمليات وإجراءات رقابية شاملة توجه أهداف الإدارة ونشاطاتها نحو الاحتفاظ بحقوق أصحاب المصالح في ظل معايير النزاهة، والموضوعية، والشفافية.
- يستخلص مما سبق ذكره أنفاً:
- إن المنظور الاستراتيجي للحوكمة يتأسس على التصور الشامل لهيكل الحوكمة وعلاقاتها وإجراءاتها في مستوى المنظمة.
- ويتضمن هذا التصور القوى والعوامل من داخل المنظمة وخارجها، مشكلة بذلك شبكة من العلاقات المتبادلة بين أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة من جانب والإدارة العليا للمنظمة من جانب آخر.
- تستند شبكة العلاقات بين أصحاب المصالح إلى منظومة من الأساليب والإجراءات الرقابية الشاملة، تساندها مجموعة من التشريعات والقوانين من جانب والثقافة الأخلاقية المبنية على أساس قيم النزاهة والشفافية من جانب آخر.
- وتهدف إلى ضمان حقوق أصحاب المصالح (أفراد، جماعات، صالح عام) وللمد بين القريب والبعيد.

ب- أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة:

تماشياً مع مفهوم نظام الحوكمة وخصائصه، ومضامين منظوره الاستراتيجي، تم تحديد الإطار المفاهيمي للمنظور بثلاثة أبعاد رئيسة هي: (البعد الهيكلي أو التنظيمي، البعد القيمي أو الإنساني، والبعد الرقابي أو آليات الرقابة الشاملة)، وفيما يأتي توضيحاً لكل بعد من هذه الأبعاد:

أولاً: البعد الهيكلي (التنظيمي)

يصف البعد نوع هيكل الملكية وانعكاساته على حقوق أصحاب المصالح، والشفافية التي يتصف بها هذا الهيكل، فضلاً عن نوع الاهتمامات المترشحة عنه

(اهتمام بالمصالح الاقتصادية العامة والخاصة، الإفصاح والمكاشفة، حماية حقوق أعضاء المنظمة)، وقد ينعكس الهيكل ذاته على الأهداف من خلال (إجراءات حماية حقوق أصحاب المصالح وأعضاء المنظمة، هيكل الإدارة العليا ومكافئها، هيكل الرقابة الشاملة، الشفافية والإفصاح عن المعلومات).

ثانياً: البعد القيمي (الإنساني)

ويعني توجيه ورقابة نشاطات الإدارة من خلال السلوك الذي يتصف بالموضوعية والنزاهة، والمبني على أساس ثقافة الإدارة العليا الهادفة إلى حماية سياسات المنظمة وعملياتها، إذ تشكل الثقافة قيم وضوابط مشتركة تحكم السلوك الأخلاقي للمنظمة أفراد وجماعات، ويتصف السلوك الأخلاقي للحكومة (بالثقة، النزاهة، الشرف، العدالة، الاحترام، ومعايير عالية للمسؤولية) ويعزز ثقافة الحوكمة ويدعم سلوكها الأخلاقي مجموعة من المبادئ تتضمن (الأخلاقيات والقيم، الاعتراف بحقوق المساهمين والتعامل العادل معهم، وإسهامات أصحاب المصالح لتحقيق متطلبات الحوكمة، ودور ومسؤوليات مجلس الإدارة، والشفافية والإفصاح عن الحقائق)⁽¹²⁾.

ثالثاً: البعد الرقابي (آليات الرقابة الشاملة)

وتعني نظم الرقابة الشاملة التي تقوم بها الإدارة العليا، ومجلس الإدارة، من أجل التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وخاصة فقدان السمعة، وضمان حقوق العدد الأكبر من المساهمين، ويقدم نظام الرقابة نوعين من الآليات الرقابية، **الأولى**: تختص بآلية الرقابة الداخلية من خلال (مجلس الإدارة، المكافآت، وهيات التدقيق الداخلي).

والثانية: تختص بآلية الرقابة الخارجية من خلال (الأنظمة الحكومية والتشريعات، الأعلام، المنافسة، التدقيق الخارجي)

وتم تلخيص أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة بالجدول (1) أدناه:

جدول (1) أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة

ت	البعد الهيكلي	البعد القيمي	البعد الرقابي
1	هيكل الملكية	الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات	التشريعات والقوانين
2	هيكل مجلس الإدارة	جودة الإفصاح	لجان المراقبة الدائمة
3	دور ومستويات مجلس الإدارة	محتوى الإفصاح	مراجعة العقود
4	حقوق أصحاب المصالح وعلاقاتهم	المسؤولية	ضوابط التدقيق الداخلي
5	التعاون والمشاركة	المساءلة	ضمان استقلالية المدقق

ت	البعد الهيكلي	البعد القيمي	البعد الرقابي
			الخارجي
6	هيكل مكافآت الإدارة العليا	سهولة الاطلاع على الوثائق والسجلات	ضوابط تعيين المدققين
7	السياسات والتعليمات	النزاهة	الشكاوى المالية
8	الحوافز والمكافآت	الالتزام القانوني	الرقابة من خلال المكافآت والتعويض
9	نظم تقييم الأداء	ضوابط السلوك الأخلاقي	لجان التدقيق الدائمة

ج- المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة الجامعية..

تركز هذه الفقرة على طريقة تطوير المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة سابق الذكر على وفق ما يتلاءم ومتطلبات العمل في المؤسسة الحكومية، ممثلة (بالمؤسسة الجامعية)، من خلال تشخيص الجوانب التي ينبغي معرفتها عند العمل طبقاً لنظام الحوكمة، ومقارنتها مع متطلبات حوكمة الشركات التي تشغل أساس نظام الحوكمة.

• مفهوم المؤسسة الحكومية والوظيفية الحكومية: تعرف المؤسسة الحكومية بأنها (المنظمة التي تملكها الدولة وتدار من قبلها) أما الوظيفة العامة (الحكومية) فهي (مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين موظف للقيام بها وترتبط هذه الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين موظف للقيام بها مع بعضها البعض لأداء عمل معين في الدوائر والمنشآت الحكومية)، ينعكس مفهوم المؤسسة الحكومية والوظيفة الحكومية على هيكل الملكية وهيكل الإدارة، وتعد (المؤسسة الجامعية) واحدة من المؤسسات الحكومية وتحمل جميع خصائصها..

• هيكل الملكية.. أدولة هي المالك العام للمؤسسة الحكومية، ويشارك في هذه الملكية جميع الموظفين والعاملين من داخل المؤسسة الحكومية، والمجتمع من خارجها، وهو يشبه إلى حد كبير (هيكل ملكية العائلة).

• الإدارة العليا.. تختار الإدارة العليا وتعين من قبل السلطة الحكومية، وتخول مسؤولياتها فيما يتعلق بمتطلبات أدارة المؤسسة الحكومية (الجامعة)، وهناك فصل بين الإدارة والملكية، تراقب الإدارة من خلال تشريعات الدولة وقوانينها والتعليمات التي تعمل على أساسها (المؤسسة)..

• المسؤولية وهيكل الإدارة العليا.. المدير العام أو الرئيس كما في المؤسسة الجامعية، أو شركة النفط الوطنية مثلاً هو المسؤول عن كل أعمال المؤسسة وبالإمكان أن يخول بعض من صلاحياته إلى الإدارات الأخرى وحسب الحاجة والاختصاص، ونادراً ما يكون إلى جانب المدير العام أو الرئيس مجلس أدارة، لأن هذا المجلس في الجامعة يقره القانون، ويعرف بأسم (مجلس الجامعة)، يرأسه رئيس الجامعة ويضم أعضاء جميعهم من داخل الجامعة..

- هيكل الرقابة وأنظمتها.. يتأسس نظام الرقابة على قناتين رئيسيتين، تتضمن الأولى إجراءات الرقابة من الجهات الاعلى في الدولة، وتتم من خلال الإشراف المباشر تقارير الأداء التعليمات وتتضمن الثانية إجراءات الرقابة من قبل المؤسسة نفسها، وتنمن إجراءات الرقابه الداخلية (إداريه وماليه) والرقابة الخارجية وخاصة (إجراءات التدقيق الخارجي)، وهي جميعا تخضع إلى تعليمات محددة..
- السلوك الإداري.. غالبا مايتصف السلوك الإداري بالبيروقراطية (الصفة الامريه) وهذا ماتقرضه طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحكومية، وبوجه السلوك ويضبط من خلال التعليمات، ويحدد مستوى جودته الالتزام بالتعليمات ومتابعه تنفيذها..
- هيكل العلاقات.. تطغى على هيكل العلاقات الرسمية والاستقلالية فكل موظف مسئول عن وظيفته بوجه ويحاسب من قبل الأعلى على وفق اللوائح والتعليمات، نظم العلاقات والاتصالات تتصف بالعمودية النازلة، و نادرا ما نجد دور واضح لنظم العلاقات الافقيه أو الصاعدة..
- الخصائص الاداريه والسلوكية.. يعطي هيكل الملكية والاداره في (المؤسسة الحكومية) دورا اكبر ومركزيه أكثر للإدارة العليا مما يمنحها حق اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تؤثر بشكل كبير على أهداف المؤسسة وطرائق عملها مثل (التعاقدات المالية، التعيين، شراء الموجودات وإدامتها، وفي ظل نظم الرقابة التقليدية، والمحدسوية، والعلاقات مع الأعلى فإن الخصائص أعلاه تشكل بيئة مناسبة للوقوع في ظواهر استقلال الوظيفة والتلاعب والفساد الإداري والمالي بكل أنواعه..

تأسيسا على ماسبق ذكره تم تطوير المنظور الاستراتيجي للحوكمة على وفق ما يتلاءم والمؤسسة الجامعية العراقية بصفتها أنموذجا (للمؤسسة الحكومية) العراقية، وكما مبين في الجدول (2) أدناه:

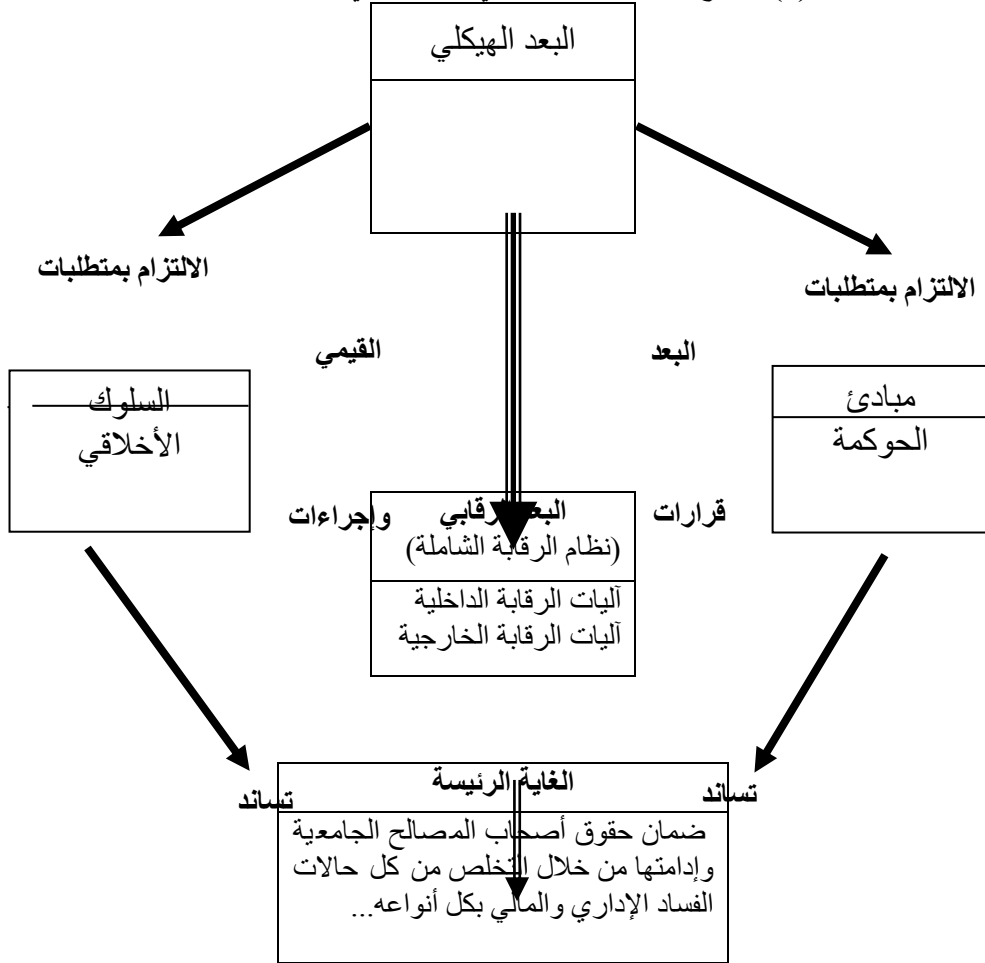
جدول (2) تطوير المنظور الاستراتيجي لحوكمة الشركات بما يتلاءم والمؤسسة الجامعية

ت	الخصائص	نظام حوكمه الشركات	نظام الحوكمة في المؤسسة الجامعية
1	الهدف	ضمان حقوق المساهمين والاحتفاظ بها..	ضمان الحق العام وحقوق القاعة الواسعة من (التدريسين، الموظفين)
2	المجال	الشركات المساهمة والدولية منها بشكل خاص..	المؤسسات الحكومية (الجامعة)

ت	الخصائص	نظام حوكمه الشركات	نظام الحوكمة في المؤسسة الجامعية
3	هيكل الملكية	هيكل المساهمة (مجموعه قليله من المساهمين الكبار المسيطرين) مقابل العدد الأكبر من المساهمين الصغار..	الملكية العامة للدولة، مسؤولية عنها الادارة العليا (مجلس الجامعة)
4	هيكل الادارة العليا	الرئيس التنفيذي ومجلس الادارة	الرئيس أو المدير العام ومجلس الجامعة
5	دور مجلس الادارة	واسع يتضمن التوجيه والقيادة والمنظور الشامل في أداره الشركة.	محدد، ويقع ضمن مسؤوليه رئيس الجامعة، والجهات الوزارية الأعلى
6	هيكل أصحاب المصالح	المساهمون والمؤسسات والمنظمات التي تتبادل التأثير مع الشركة..	الطلبة أولياء أمورهم التدريسيون، منظمات المجتمع المدني، الحكومة، المجتمع المحلي..
7	نظم حوافز ومكافآت الادارة العليا	تتم من خلال مجلس الاداره والاداره العليا..	قوانين الوزارة والجامعة وتعليماتها..
8	دور الادارة	تنظيم الاداره، أداره الخطر، التقارير المالية التخطيط الاستراتيجي والعملياتي	الأشراف على ومتابعات تنفيذ متطلبات العملية الجامعية..
9	اللجان الدائمة	يشكل مجلس الادارة اللجان الدائمة لمساعدته مثل (اجنه التدقيق المكافآت الحوكمة والتعين المالية)	يشكل رئيس الجامعة ومجلس الجامعة بعض اللجان وفي ضوء الحاجة..

تأسيسا على العرض سابق الذكر، تم صياغة نموذج المنظور الاستراتيجي للحوكمة في المؤسسة الجامعية طبقا للشكل (2) الاتي:

شكل (2) نموذج المنظور الاستراتيجي للحوكمة في المؤسسة الجامعية



ثالثاً: الجانب الميداني..

1- اختبارات الثقة والدقة..

تعد اختبارات الثقة والدقة من المتطلبات الأساسية في بناء المقاييس لأنها تساعد على تحديد مستوى الثقة بالمقياس (الصدق والثبات)، ودقة تعبيره عن مضمونه وأهدافه وأجري الاختيار للمقياس ببعديه المستقل (أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة)، والمعتمد (مستوى أداء المنظور) وفي ضوء خمسة خصائص رئيسة هي (التغطية الشاملة للمجال موضوع البحث، وضوح فقرات المقياس، الدقة في قدره المقياس على القياس، إفصاح فقرات المقياس عن مضامينها واستجابة المقياس وفقراته

للهدف او الأهداف المحددة)، وأختير لأغراض الاختيار وجمع البيانات عينة عمدية من عشرة مفردات شملت المهتمين بالجوانب الرقابية الإدارية والمالية من موظفي الجامعة المسؤولين عن الحسابات والتدقيق والتدريسين المهتمين في هذه الجوانب، ولخصت النتائج في الجدول (3) أدناه...

جدول (3) اختبارات الثقة والدقة

P	T	SE Mean	St Dev	Mean	Variable
0.0000	26.70	0.167	0.527	4.500	التغطية الشاملة
0.0000	26.64	0.163	0.516	4.400	الوضوح
0.0000	30.44	0.153	0.483	4.700	الدقة
0.0000	26.64	0.163	0.516	4.400	المضمون
0.0000	26.70	0.167	0.527	4.500	الهدف
الوسط الفرضي = 3					

أظهرت نتائج التحليل إن مستوى خصائص الاختبار الخمسة الرئيسة مقدره بالوسط الحسابي كانت جميعاً تتراوح بين (4.4-4.7) وبمستوى مهم جداً، كما أنها اكبر من الوسط الفرضي (3) من جانب، وتحظى بمستوى معنوية مقبول من جانب آخر، إذ إن قيمه (t) المدسوبة ولجميع الخصائص كانت اكبر من قيمه (t) المجدولة بمستوى معنوية (0.01) ودرجه حرية (9) والبالغة (3.25). مؤكداً بذلك إتصاف المقياس بدرجة عالية من الثقة والدقة..

2- تحليل نتائج (أهمية الفقرات) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري..

كانت هدف التحليل في مرحلته الأولى التعرف على مستوى اهتمام أفراد العينة في جامعه البصرة بأبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة، وتقديرهم لمستوى الأداء المتوقع أن يتحقق منه، واستخدم لقياس مستوى الاهمية (الوسط الحسابي معززا دقته بالانحراف المعياري)، ومعنوية فقراته بنتائج اختبار (t) لكل فقره..

* تراوحت قيمه الأوساط الحسابية لمتغيرات البعد الهيكلية الفقرة (C10c1) ما بين (53-66%)، عدا متغيري (C6-C7-C8) فكانت قيمتها (49-42-47%) على التوالي، وهذا يعني إن متغيرات (اختبار ممثلي أصحاب المصالح، الحوافز والمكافآت، تقويم) كان الاهتمام بها ضعيف نسبياً مقابل اهتمام قوي نسبياً بالمتغيرات الأخرى من البعد..

* وكانت قيمه الوسط الحسابي للبعد الرئيس الأول (البعد الهيكلي) قد بلغت (56%)، مشيره إلى اهتمام (قوي نسبياً) من قبل أفراد العينة بهذا البعد.

* كانت قيمه (T) المحسوب لجميع فقرات المقياس اكبر من (T) المجدولة بمستوى معنوية (0.01) والبالغة (2066) وهذا يعني معنوية جميع فقرات المقياس..

* وقد تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المقياس بين (8-20) وهي

صغيره مقارنة بمدى المقياس، بالتالي فإن الاجوبه تتركز حول أوساطها الحسابية..

* وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لمتغيرات البعد القيمي (C11-14) ما بين (39-49%) وهي جميعا اصغر من الوسط الفرضي، مشيره إلى اهتمام ضعيف نسبيا بهذه المتغيرات في حين تراوحت قيم المتغيرات (C15-C20) ما بين (53-70%) مشيره إلى اهتمام قوي نسبيا من أفراد العينة بهذه المتغيرات..

* وكانت قيمه الوسط الحسابي للبعد الرئيس الثاني (البعد القيمي) قد بلغت (54%) مؤكده اهتمام قوي نسبيا من قبل أفراد العينة بهذا البعد.

* وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لمتغيرات البعد الرقابي الفقرة (C21-C30) ما بين (53-78%)، عدا قيم المتغيرات (C27-C29-C30)، إذا كانت قيمها (36-37-41%)، وهذا يني اهتمام أفراد العينة ضعيف نسبيا بهذه المتغيرات الثلاث، مقابل اهتمام قوي نسبيا لمتغيرات البعد الآخر..

* وكانت قيمه الوسط الحسابي للبعد الرئيس الثالث (البعد الرقابي) قد بلغت (58%) مؤكده اهتمام قوي نسبيا من قبل أفراد العينة بهذا البعد..

* وتراوحت قيم الأوساط الحسابية لمتغيرات المعتمد (مستوى أداء المنظور) ما بين (58-74%) وهي جميعا اكبر من الوسط الفرضي للقياس مشيره إلى اهتمام قوي نسبيا من قبل أفراد العينة بمستوى الأداء المتوقع للمنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة..

* وكانت قيمه الوسط الحسابي للمتغير المعتمد الرئيس (مستوى أداء المنظور) قد بلغت (67%) مؤكده اهتمام قوي نسبيا من قبل أفراد العينة بهذا البعد، وهناك أداء بمستوى جيد نسبيا متوقع أن يحققه المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة.

يستخلص من التحليل السابق ما يأتي:

• إن الاتجاه العام لأبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة الثلاث وفقراتها المفسرة، كانت ايجابية وأعلى من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس، مؤكدة اهتمام قوي نسبيا من قبل أفراد العينة بالمنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة، وهذا يعني إمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في جامعة البصرة بصفتها نموذجا للمؤسسة الحكومية.

• تركز ضعف اهتمام أفراد العينة في متغيرات محددة من الأبعاد الثلاث، شملت (اختيار ممثلي أصحاب المصالح، الحوافز والمكافآت، تقويم الأداء، جودة الإفصاح، محتوى الإفصاح، الوصول للمعلومات، الاطلاع على الوثائق، الاستعانة بالمصدق الخارجي، الشكاوى المالية، المراقبة من خلال نظم الحوافز والمكافآت)، وهذه جميعا تمثل المؤشرات الأساسية لنظام الحوكمة، مؤكدا حاجة الجامعة إلى هذه المؤشرات كي يتكامل منظورها الاستراتيجي الحوكمة،

- إن الاتجاه العام للبعد المعتمد (مستوى أداء المنظور) كان ايجابيا وجيد نسبيا، مؤكداً أن الجامعة قد حققت استجابة جيدة نسبيا لأبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة.
- إن الاهتمام الايجابي والقوي نسبيا بأبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة في الجامعة، قابل له اهتماما ايجابيا وجيدا في مستوى الأداء المتوقع لهذا المنظور، مشيراً إلى صحة الفرضية الرئيسة (يعتمد مستوى أداء المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة على مدى العمل بأبعاد المنظور ذاته).

3- تحليل النتائج باستخدام العلاقات الارتباطية

إن الهدف من التحليل تقدير مستوى استجابة المتغير الرئيس المعتمد (مستوى أداء المنظور) إلى الأبعاد الثلاث الرئيسة التي تشكل المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة (البعد الهيكلي، البعد القيمي، البعد الرقابي)

جدول (6) مصفوفة العلاقات الارتباطية للأبعاد الرئيسة

	C36	C37	C38
C37	0.853		
C38	0.796	0.930	
C39	0.408	0.367	0.297

أتضح من الجدول (6) المتضمن مصفوفة الارتباط بين أبعاد المنظور الثلاثة المستقلة والبعد المعتمد (مستوى الأداء المتوقع للمنظور) ما يأتي:

- إن قيم معاملات الارتباط بين البعد المعتمد (c39) والأبعاد المستقلة (c36، c37، c38)، كانت (0.297، 0.367، 0.408) على التوالي، وهي تشير إلى علاقة ارتباط متقاربة لجميع الأبعاد المستقلة، وقوية إلى حد ما، مؤكدة استجابة البعد المعتمد الواضحة للأبعاد المستقلة.

4- اختبار الفرضيات

جدول (7) نتائج تحليل تباين البعد المعتمد (c39) على الأبعاد المستقلة

المتغيرات المستقلة	R2	B	F	P
C36	0.18	0.49	4.45	0.04
C37	0.16	0.50	3.45	0.08
C38	0.17	0.41	3.58	0.07

- أتضح من الجدول (7) المتضمن نتائج اختبار تباين الانحدار ما يأتي:
- إن المتغير (c36) البعد الهيكلي، يفسر ما قيمته (0.18) من المتغير المعتمد (c39)، مع استجابة من المتغير المعتمد نفسه بنسبة تغير قيمتها (0.49).
 - وإن المتغير (c37) البعد القيمي، يفسر ما قيمته (0.16) من المتغير المعتمد (c39)،

- مع استجابة من المتغير المعتمد نفسه بنسبة تغير قيمتها (0.50).
- وإن المتغير (c38) البعد الرقابي، يفسر ما قيمته (0.17) من المتغير المعتمد (c39)، مع استجابة من المتغير المعتمد نفسه بنسبة تغير قيمتها (0.41)
- وأشارت قيم (P, F) الموضحة في الجدول أعلاه معنوية نموذج الاختبار لكل بعد من أبعاد المنظور الثلاث بمستوى معنوية (0.08) وقبول الفرضيات الفرعية الثلاث التي تأسست عليها الفرضية الرئيسية.

6- التوصيات..

- بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في جامعة البصرة للأبعاد والمتغيرات المحددة في البحث..
- مقارنة أبعاد المنظور مع ما هو قائم في جامعة البصرة لتأشير جوانب الأبعاد المتوفرة فعلاً في الجامعة.
- تدقيق جوانب الأبعاد المتوفرة في جامعة البصرة مع الخصائص المؤثرة في المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة للتأكد من استيفاء هذه الخصائص.
- تأشير الجوانب الأخرى من أبعاد المنظور غير المعمول بها في الجامعة ومناقشتها على وفق مايتي:
- الأسباب أو الظروف التي دعت إلى عدم العمل على وفق هذه الجوانب..
- مستوى أهميه أي منها للجامعة وترتيبها حسب الأهمية والاسبقية.
- تضمينها للمنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة المتوقع العمل في الجامعة..
- ملاحظه مستوى إنعكاس ضعف أو محدودية العمل ببعض جوانب نظام الحوكمة على حالات الاستغلال والفساد بكل أنواعه (المالي والإداري).
- اعتماد أسس واضحة والإفصاح وعلى وفق الوصف الذي تضمنته أبعاد المنظور التي تناولها البحث.
- إلزام واضح وصريح من قبل الإدارة العليا للجامعة ومجلس الجامعة بضمان العمل على وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة موضوع الدراسة..
- تشكل أبعاد المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة الواردة في استئثاره الاستثنائي أساساً جيداً لبناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في جامعة البصرة وطريقه قياسه من أجل تحسين الأداء الجامعي وتجاوز حالات الفساد الإداري والمالي..