



مجلة أبحاث ودراسات التنمية المستدامة في العلوم الإنسانية  
Journal of Sustainable Development Research and Studies in  
the Humanities (JSDRHS),  
Vol. 1, No. 2  
المركز الليبي لأبحاث التنمية المستدامة  
Libyan Center for Sustainable Development Research  
<https://jsdrh.ly/index.php/jsdrh/about/contact>

المجلد 1، العدد 2 (2026)،  
ص 146 – 178  
تاريخ المقال:  
تاريخ الاستلام: 26 أغسطس 2026  
تاريخ القبول: 14 سبتمبر 2026  
تاريخ النشر: 23 سبتمبر 2026

## دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة

د. عماد الدين حسين بحر الدين عبدالله

عضو هيئة التدريس بالجامعة الإسلامية بمينيسوتا – الولايات المتحدة الأمريكية

بريد المؤلف المراسل: [emadstrategy@gmail.com](mailto:emadstrategy@gmail.com)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، من خلال تحليل المفاهيم النظرية للحوكمة الرشيدة ومبادئها وأبعادها، واستعراض مفهوم التخطيط للتنمية المستدامة وأهميته وأساسه، إضافة إلى بيان طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وفعالية عمليات التخطيط التنموي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالحوكمة الرشيدة والتخطيط للتنمية المستدامة، بهدف استخلاص العلاقة بين المتغيرين وتفسير أبعادها المختلفة، وتحديد أبرز المتطلبات والمعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في دعم التخطيط التنموي، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الرشيدة تعد إطاراً فاعلاً لتحسين كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، من خلال ما توفره من مبادئ تقوم على الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون، كما بينت النتائج أن ضعف الكفاءات البشرية، والفساد الإداري، والمركزية الإدارية، تشكل أبرز المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق الحوكمة في المؤسسات التنموية، كما أكدت الدراسة أن التخطيط للتنمية المستدامة يعتمد على التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأن نجاحه يرتبط بمدى توفر بيئة مؤسسية قائمة على الحوكمة الرشيدة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الرشيدة، كفاءة التخطيط، التنمية المستدامة.

### Abstract:

The study aimed to clarify the role of good governance in enhancing the efficiency of planning for sustainable development through analyzing the theoretical concepts of good governance its principles and dimensions and reviewing the concept of planning for sustainable development its importance and foundations in addition to explaining the nature of the relationship between good governance and the effectiveness of development planning processes. The study adopted the descriptive-analytical approach relying on the analysis of literature and previous studies related to good governance and planning for sustainable development with the aim of identifying the relationship between the two variables interpreting its different dimensions and determining the most significant requirements and obstacles facing the implementation of governance in supporting development planning. The study concluded that good governance constitutes an effective framework for improving the efficiency of planning for sustainable development through the principles it provides based on transparency accountability participation and the rule of law. The findings also revealed that weak human capacities administrative corruption and administrative centralization represent the most prominent obstacles limiting the effective implementation of governance in development institutions. The study further confirmed that planning for sustainable development depends on the integration of economic social and environmental dimensions and that its success is associated with the availability of an institutional environment founded on good governance.

**Keywords:** Good Governance, Planning Efficiency, Sustainable Development.

## مقدمة

تواجه الدول والمؤسسات في العصر الحديث العديد من التحديات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية التي تتطلب تبني أساليب حديثة في الإدارة والتخطيط لضمان تحقيق التنمية والاستقرار. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم برز مفهوم الحوكمة الرشيدة باعتباره أحد المفاهيم المعاصرة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على إدارة الموارد واتخاذ القرارات بصورة أكثر كفاءة وشفافية. وقد أصبح هذا المفهوم مرتبطاً بشكل وثيق بمختلف مجالات العمل الإداري والتنظيمي، لما له من دور في تطوير السياسات العامة وتحسين جودة الخدمات وتحقيق التوازن بين متطلبات التنمية واحتياجات المجتمع.

وفي المقابل، تمثل التنمية المستدامة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها الدول من أجل تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي مع المحافظة على الموارد والإمكانات المتاحة للأجيال القادمة، ويعتمد تحقيق التنمية المستدامة بصورة كبيرة على وجود تخطيط فعال يقوم على أسس علمية وإدارية واضحة، بحيث يتم توجيه الجهود والإمكانات نحو تحقيق أهداف تنموية طويلة المدى تراعي مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

ويعد التخطيط للتنمية المستدامة عملية مترابطة تتطلب التنسيق بين مختلف المؤسسات والجهات المعنية، إضافة إلى ضرورة وجود أنظمة إدارية قادرة على المتابعة والتقييم واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، ومن هنا برزت العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط التنموي، حيث تسهم الحوكمة في تنظيم العمل المؤسسي وتحسين الأداء الإداري وتعزيز فاعلية تنفيذ الخطط والسياسات التنموية. كما أن التطورات العالمية المعاصرة وما صاحبها من تحولات اقتصادية وإدارية فرضت على العديد من الدول إعادة النظر في أساليب التخطيط والإدارة التقليدية، والتوجه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة الحديثة باعتبارها إطاراً يساعد على رفع مستوى الكفاءة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، لذلك أصبح موضوع الحوكمة الرشيدة وعلاقته بالتخطيط للتنمية المستدامة من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية والتنموية، لما يمثله من ارتباط مباشر بتحقيق التنمية وتحسين الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

## إشكالية الدراسة:

يشهد العالم المعاصر اهتماماً متزايداً بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة باعتبارها من الآليات الحديثة المرتبطة بتحسين الأداء الإداري، ودعم عمليات التنمية المستدامة، إلا أن العديد من المؤسسات ما تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف التخطيط التنموي، وقصور آليات المتابعة والتنسيق، وعدم كفاءة إدارة الموارد المتاحة. كما أن محدودية تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة قد تنعكس سلباً على كفاءة التخطيط وتحقيق الأهداف

التنمية المرجوة، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة إلى بحث العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، والكشف عن طبيعة تأثير مبادئ الحوكمة في تعزيز العمليات التخطيطية داخل المؤسسات. ومن هنا يبرز السؤال الرئيسي للدراسة: ما دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين الحوكمة الرشيدة والتخطيط للتنمية المستدامة باعتبارهما من المفاهيم الحديثة ذات الارتباط الوثيق بالإدارة والتنمية، كما تسهم الدراسة في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بمبادئ الحوكمة وعلاقتها بفاعلية التخطيط التنموي، وتقديم إطار علمي يساعد على فهم أبعاد هذه العلاقة. كذلك قد تفيد نتائج الدراسة الباحثين والمهتمين بمجالات الإدارة والتخطيط والتنمية في توضيح التحديات المرتبطة بتطبيق الحوكمة داخل المؤسسات التنموية.

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم الحوكمة الرشيدة وأبرز مبادئها وأبعادها.
2. بيان مفهوم التخطيط للتنمية المستدامة ومركزاته الأساسية.
3. تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط للتنمية المستدامة.
4. الكشف عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على كفاءة التخطيط التنموي.
5. تحديد أبرز المعوقات التي تحد من إسهام الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة.

#### فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة بين تطبيق الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط للتنمية المستدامة.
2. لا يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة.
3. لا تؤثر الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحسين عمليات التخطيط للتنمية المستدامة.
4. لا توجد معوقات مرتبطة بتطبيق الحوكمة الرشيدة تؤثر في كفاءة التخطيط التنموي.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لموضوع الدراسة، حيث يقوم على وصف ظاهرة الحوكمة الرشيدة والتخطيط للتنمية المستدامة وصفاً دقيقاً، من خلال تناول المفاهيم المرتبطة بها وبيان خصائصها وأبعادها المختلفة، ثم تحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، كما يساعد هذا المنهج في تفسير البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليل أثر مبادئ

الحوكمة الرشيدة في تحسين كفاءة التخطيط التنموي، وصولاً إلى استخلاص النتائج المرتبطة بموضوع الدراسة والتحقق من فرضياتها بصورة علمية ومنهجية.

#### تقسيمات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة المباحث والمطالب التالية: المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة، ويتضمن على: المطلب الأول: المفهوم والنشأة، والمطلب الثاني: مبادئ الحوكمة الرشيدة وأبعادها، والمطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة. والمبحث الثاني: التخطيط للتنمية المستدامة – المفاهيم والأسس، ويتضمن على: المطلب الأول: المفهوم والأبعاد للتنمية المستدامة، والمطلب الثاني: مفهوم التخطيط للتنمية المستدامة وأهميته، والمطلب الثالث: أسس ومراحل التخطيط للتنمية المستدامة. والمبحث الثالث: دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، ويتضمن على: المطلب الأول: العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط التنموي، والمطلب الثاني: أثر مبادئ الحوكمة الرشيدة على كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة. والمطلب الثالث: تحديات وآفاق تعزيز دور الحوكمة الرشيدة في التخطيط للتنمية المستدامة

#### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوكمة الرشيدة

##### المطلب الأول: المفهوم والنشأة

يعد مفهوم الحوكمة الرشيدة من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية كبيرة في الفكر الإداري والاقتصادي والسياسي المعاصر، خاصة مع تزايد الاهتمام بتحسين أداء المؤسسات وتعزيز كفاءتها في إدارة الموارد وتحقيق التنمية. وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة التحولات العالمية التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة، وما رافقها من توجه نحو الإصلاح الإداري والاقتصادي، ومكافحة الفساد، وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة في إدارة المؤسسات العامة والخاصة (أبو النصر، 2015).

ويعود أصل مصطلح الحوكمة إلى الكلمة الإنجليزية (Governance)، والتي تشير إلى أسلوب إدارة الدولة أو المؤسسة وتنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف ذات الصلة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وقد تطور المفهوم ليصبح مرتبطاً بجودة الإدارة وحسن استخدام السلطة والموارد، ولم يعد مقتصرًا على الحكومات فحسب، بل امتد ليشمل الشركات والمؤسسات التعليمية والمنظمات المختلفة (دربال، 2019).

وقد ارتبط ظهور الحوكمة الرشيدة بصورة واضحة مع نهاية ثمانينيات، وبداية تسعينيات القرن الماضي، حين بدأت المؤسسات الدولية تهتم بقضايا الإصلاح الإداري وتحسين الأداء المؤسسي، بعد أن كشفت العديد من الأزمات الاقتصادية والإدارية عن ضعف أنظمة الرقابة وانتشار الفساد وسوء استغلال الموارد، وفي هذا السياق،

أكدت العديد من الدراسات أن الحوكمة الرشيدة أصبحت أداة أساسية لتحقيق التنمية وتعزيز الاستقرار المؤسسي والاقتصادي (بن عزوز، 2023).

كما أن الاهتمام المتزايد بالحوكمة جاء نتيجة الحاجة إلى بناء مؤسسات أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة والشفافية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والعولمة التي فرضت على المؤسسات تبني أنظمة إدارية حديثة قائمة على وضوح المسؤوليات والمساءلة والرقابة الفعالة، وقد أسهم هذا التوجه في جعل الحوكمة من المفاهيم المركزية في الفكر الإداري الحديث، لما لها من دور في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة بين المؤسسات والمجتمع، وتعددت تعريفات الحوكمة الرشيدة تبعاً لاختلاف المجالات التي تناولت المفهوم، إلا أنها تشترك جميعها في التركيز على الإدارة الرشيدة والفعالة للمؤسسات والموارد وفق مجموعة من المبادئ والمعايير التنظيمية. فقد عرفها أبو النصر بأنها: نظام إداري يقوم على الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة، بهدف تحقيق الكفاءة في الأداء، وضمان حسن إدارة المؤسسات والموارد (أبو النصر، 2015).

كما ينظر إلى الحوكمة الرشيدة باعتبارها مجموعة من القواعد والآليات التي تنظم العلاقة بين الإدارة والأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحقيق الرقابة الفعالة وحسن اتخاذ القرار، ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية (دربال، 2019). ويشير هذا التصور إلى أن الحوكمة ليست مجرد إجراءات إدارية، بل هي منظومة متكاملة تهدف إلى ترسيخ مبادئ النزاهة والشفافية والعدالة داخل المؤسسات.

وفي مجال التعليم العالي، تعرف الحوكمة كذلك بأنها: كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم بتحديد وتنفيذ أهدافها وإدارة هياكلها في الجوانب المادية والمالية والبشرية، وإدارة البرامج الأكاديمية، وتكريس الشفافية والمساءلة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة (أبو بكر بوسالم وآخرون، 2020، ص 138). ويبرز هذا التعريف أهمية الحوكمة في تطوير المؤسسات التعليمية وتحسين أدائها الأكاديمي والإداري، بما يحقق الجودة والكفاءة في العملية التعليمية. كما تؤكد العديد من الدراسات أن الحوكمة الرشيدة تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والكفاءة، والعدالة، وتعد هذه المبادئ ضرورية لضمان حسن سير العمل داخل المؤسسات، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق أهدافها التنموية والإدارية (العريبي، 2020).

وتشير الشفافية إلى وضوح الإجراءات والقرارات وإتاحة المعلومات للأطراف المعنية، بما يسهم في الحد من الفساد وتعزيز الثقة داخل المؤسسات. أما المساءلة فتعني خضوع المسؤولين للمحاسبة عن القرارات والإجراءات

التي يتخذونها، في حين تعكس المشاركة أهمية إشراك مختلف الأطراف في عملية صنع القرار، بما يحقق التوازن بين المصالح المختلفة (العانس، 2021).

وقد أدى انتشار الفساد الإداري والمالي في العديد من المؤسسات إلى تزايد الاهتمام بتطبيق الحوكمة الرشيدة باعتبارها وسيلة لتعزيز النزاهة والرقابة وتحسين الأداء المؤسسي. وفي هذا الإطار، تشير الدراسات إلى أن الحوكمة الرشيدة تسهم في الحد من مظاهر الفساد من خلال تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية، وتعزيز مبدأ المحاسبة، وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية (بن عزوز، 2023). كما ارتبط مفهوم الحوكمة الرشيدة بالتنمية المستدامة، إذ أصبحت المؤسسات الحديثة مطالبة بتحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وهو ما جعل الحوكمة تمثل إطاراً مهماً لضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف التنموية بصورة مستدامة (مصطفى، 2021). ولذلك اتجهت العديد من الدول إلى تبني برامج إصلاح إداري قائمة على مبادئ الحوكمة بهدف تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العامة.

وفي السياق ذاته، تعد الحوكمة الرشيدة من المرتكزات الأساسية لتطوير المؤسسات الجامعية، حيث تساعد على تحسين جودة التعليم وتعزيز كفاءة الإدارة الجامعية وتحقيق الاستقلالية والشفافية في اتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية، كما تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة بين الجامعة والمجتمع (بوسالم وآخرون، 2020). مما سبق يتضح أن الحوكمة الرشيدة تمثل منظومة إدارية حديثة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة في إدارة المؤسسات، كما أنها ترتبط بصورة وثيقة بتحقيق التنمية وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وقد أدى تزايد الاهتمام بالإصلاح الإداري ومكافحة الفساد وتعزيز التنمية المستدامة إلى جعل الحوكمة الرشيدة من أهم المفاهيم التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تطوير أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة الرشيدة وأبعادها

تقوم الحوكمة الرشيدة على مجموعة من المبادئ والأبعاد التي تشكل الإطار المنظم لعمل المؤسسات والإدارات الحديثة، حيث تهدف إلى تحقيق الكفاءة والشفافية وتعزيز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة. وقد أصبح الالتزام بمبادئ الحوكمة من المؤشرات الأساسية التي تقاس بها جودة الأداء المؤسسي ومدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بصورة فعالة ومستدامة، كما تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الحوكمة الرشيدة لا تقتصر على وجود القوانين واللوائح التنظيمية فقط، وإنما تعتمد بصورة أساسية على حسن تطبيق المبادئ التي تضمن العدالة والمساءلة والرقابة الفعالة داخل المؤسسات، إضافة إلى ارتباطها المباشر بتحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء الإداري والتنظيمي (دربال، 2019).

## أولاً: مبادئ الحوكمة الرشيدة

### 1. مبدأ الشفافية

يعد مبدأ الشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة، حيث يشير إلى وضوح الإجراءات والقرارات وإتاحة المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة لجميع الأطراف المعنية بصورة دقيقة وسهلة، وتسهم الشفافية في الحد من الفساد الإداري والمالي، كما تعزز من الثقة بين الإدارة والعاملين والمستفيدين من خدمات المؤسسة (العريبي، 2020). وتؤكد العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على الشفافية تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق الكفاءة في الأداء، لأنها تقوم على وضوح المسؤوليات والإجراءات الإدارية (العانس، 2021). ويرى أبو النصر أن الشفافية تساعد على تعزيز الرقابة وتحقيق النزاهة داخل المؤسسات المختلفة (أبو النصر، 2015، ص 92).

### 2. مبدأ المساءلة

تمثل المساءلة أحد الركائز الأساسية للحوكمة الرشيدة، ويقصد بها خضوع المسؤولين والإدارات للمحاسبة عن القرارات والتصرفات التي يقومون بها أثناء أداء مهامهم، وتساعد المساءلة على تعزيز الانضباط الإداري وضمان الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية، كما تسهم في الحد من استغلال السلطة وتحقيق العدالة داخل المؤسسات (بن عزوز، 2023). وترتبط المساءلة بوجود نظم رقابية فعالة تضمن متابعة الأداء وتقييم النتائج بصورة مستمرة، الأمر الذي يسهم في الكشف عن أوجه القصور وتصحيح الانحرافات الإدارية والمالية (دربال، 2019).

### 3. مبدأ المشاركة

تعد المشاركة من المبادئ الجوهرية للحوكمة الرشيدة، حيث تقوم على إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية صنع القرار، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات أو منظمات مجتمع مدني، ويسهم هذا المبدأ في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء، كما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر توازناً وواقعية لأنها تستند إلى تعدد الآراء والخبرات (بوسالم وآخرون، 2020)، وتؤكد الدراسات ذات الصلة أن المشاركة الفعالة تسهم في تحسين جودة التخطيط ورفع مستوى الأداء المؤسسي، كما تساعد في تعزيز التوافق المجتمعي حول السياسات والبرامج التنموية (العانس، 2021، ص 57).

### 4. مبدأ سيادة القانون

يبرز مبدأ سيادة القانون باعتباره أحد الأسس المهمة التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة، حيث يشير إلى ضرورة خضوع الجميع للقوانين واللوائح دون تمييز، وضمان تطبيق الأنظمة بصورة عادلة وشفافة، ويساعد هذا المبدأ

على تعزيز الاستقرار المؤسسي وتحقيق العدالة التنظيمية، كما يحد من التجاوزات الإدارية والفساد داخل المؤسسات (دربال، 2019)، كما أن احترام القانون يسهم في تعزيز الثقة بين المؤسسات والمجتمع، ويعمل على توفير بيئة تنظيمية مستقرة تساعد على تحقيق التنمية بصورة أكثر فاعلية.

### 5. مبدأ الكفاءة والفاعلية

يعد مبدأ الكفاءة والفاعلية من المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة، ويعني قدرة المؤسسة على استخدام مواردها البشرية والمالية والمادية بصورة مثلى لتحقيق أهدافها بأقل التكاليف وأعلى مستوى من الجودة. ويعكس هذا المبدأ مدى نجاح الإدارة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم، بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة عالية (أبو النصر، 2015). كما ترتبط الكفاءة بقدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات والتحديات المختلفة وتحقيق الاستدامة في الأداء، وهو ما يجعلها من المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة (مصطفى، 2021، ص 103).

### 6. مبدأ العدالة والمساواة

تعد العدالة والمساواة من المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة، حيث تقوم على ضمان تكافؤ الفرص والتعامل مع جميع الأفراد بصورة عادلة بعيداً عن التمييز أو المحاباة، ويساعد هذا المبدأ في تعزيز الاستقرار داخل المؤسسات، وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الثقة بين العاملين والإدارة (العريبي، 2020)، كما أن العدالة تسهم في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والتنظيمي، وتساعد على بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والالتزام المؤسسي.

### ثانياً: أبعاد الحوكمة الرشيدة

#### 1. البعد الإداري

يعد البعد الإداري من أبرز أبعاد الحوكمة الرشيدة، حيث يركز على تطوير الأنظمة الإدارية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتعزيز الرقابة والمتابعة داخل المؤسسات، ويرتبط هذا البعد بمدى قدرة الإدارة على تحقيق الكفاءة التنظيمية والالتزام بالمبادئ الإدارية الحديثة (العانس، 2021). كما يسهم البعد الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي وتطوير العمليات الإدارية بصورة تساعد على تحقيق الأهداف التنموية بكفاءة وفاعلية.

#### 2. البعد الاقتصادي

يأتي البعد الاقتصادي كأحد الأبعاد المهمة للحوكمة الرشيدة، إذ يهتم بتحقيق الكفاءة في إدارة الموارد المالية وضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة، كما يسعى إلى تعزيز الاستقرار الاقتصادي وتحقيق التنمية من خلال ترشيد الإنفاق والحد من الفساد المالي والإداري (مصطفى، 2021). وقد أصبح هذا البعد يحظى باهتمام

كبير في ظل التحديات الاقتصادية التي تواجه العديد من الدول والمؤسسات، خاصة مع تزايد الحاجة إلى تحسين إدارة الموارد وتحقيق الاستدامة المالية.

### 3. البعد الاجتماعي

يرتبط البعد الاجتماعي بتحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز مشاركة المجتمع في عملية التنمية وصنع القرار، ويهدف هذا البعد إلى تحسين جودة الحياة وضمان حصول الأفراد على حقوقهم وخدماتهم بصورة عادلة ومتوازنة، إضافة إلى تعزيز الثقة بين المؤسسات والمجتمع (بن عزوز، 2023)، كما يساهم البعد الاجتماعي في دعم الاستقرار المجتمعي، وتحقيق التنمية البشرية بصورة مستدامة.

### 4. البعد القانوني

تشمل الحوكمة الرشيدة بعداً قانونياً يقوم على احترام القوانين والأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل المؤسسي، وضمان استقلالية الجهات الرقابية والقضائية، ويساعد هذا البعد في تحقيق الاستقرار وحماية الحقوق، وتعزيز مبدأ سيادة القانون داخل المؤسسات والمجتمع (دربال، 2019، ص 74)، كما أن وجود إطار قانوني واضح أمر يساعد على تنظيم العلاقات الإدارية وتعزيز النزاهة والشفافية داخل المؤسسات.

### 5. البعد الرقابي

يعد البعد الرقابي من الأبعاد المهمة للحوكمة الرشيدة، حيث يركز على تفعيل آليات المتابعة والتقييم والرقابة الداخلية والخارجية لضمان سلامة الإجراءات، وتحقيق النزاهة والشفافية في العمل المؤسسي، وتؤكد الدراسات أن وجود نظم رقابية فعالة يعد من أهم متطلبات نجاح الحوكمة الرشيدة وتحقيق أهدافها المختلفة (العربي، 2020)، كما أن الرقابة تساعد على اكتشاف الانحرافات والأخطاء وتصحيحها بصورة مستمرة، الأمر الذي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الكفاءة الإدارية.

### 6. البعد التعليمي والمؤسسي

في المؤسسات التعليمية، ترتبط أبعاد الحوكمة بتحقيق جودة التعليم وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة في إدارة الجامعات والمؤسسات التعليمية، كما تساعد الحوكمة في تطوير البرامج الأكاديمية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية داخل المؤسسات التعليمية (بوسالم وآخرون، 2020، ص 138).

ومن خلال ما سبق يتضح أن مبادئ الحوكمة الرشيدة وأبعادها تشكل منظومة متكاملة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة، كما تساهم هذه المبادئ في تعزيز الاستقرار الإداري

والاقتصادي والاجتماعي، وتساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق أهدافها التنموية بصورة أكثر فاعلية واستدامة.

### المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة

إن تطبيق الحوكمة الرشيدة يعد من الضرورات الأساسية التي تسعى إليها المؤسسات والدول الحديثة، لما لها من دور في تحسين الأداء الإداري وتعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق التنمية المستدامة، غير أن نجاح تطبيق الحوكمة الرشيدة يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإدارية والقانونية، في مقابل وجود العديد من المعوقات التي قد تحد من فاعلية تطبيقها وتحقيق أهدافها المرجوة، ولذلك فإن دراسة متطلبات ومعوقات الحوكمة تعد من الجوانب المهمة لفهم مدى قدرة المؤسسات على تبني هذا النظام الإداري الحديث (أبو النصر، 2015).

#### أولاً: متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة

##### 1. وجود إطار قانوني وتشريعي واضح

يعد وجود إطار قانوني وتشريعي واضح من أهم متطلبات تطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث يساهم في تنظيم عمل المؤسسات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بصورة دقيقة، كما تساعد القوانين واللوائح التنظيمية على تحقيق الانضباط الإداري وتعزيز مبدأ سيادة القانون، إضافة إلى الحد من التجاوزات الإدارية والمالية داخل المؤسسات (دربال، 2019)، ونشير هنا إلى أن ضعف البيئة القانونية وعدم وضوح التشريعات يعد من أبرز العوامل التي تعيق نجاح الحوكمة الرشيدة، لأن غياب القوانين الفعالة يؤدي إلى ضعف الرقابة وصعوبة محاسبة المسؤولين عن المخالفات الإدارية والمالية.

##### 2. توافر الإرادة الإدارية والسياسية

تعد الإرادة الإدارية والسياسية من المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة، إذ يرتبط نجاح الحوكمة بمدى التزام القيادات الإدارية بتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة الفعالة. فالإدارة الواعية بأهمية الحوكمة تكون أكثر قدرة على تطوير الأنظمة المؤسسية وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنموية (العانس، 2021)، وأكد (أبو النصر، 2015، ص 74) أن دعم الإدارة العليا يعد من الركائز الأساسية لإنجاح برامج الحوكمة داخل المؤسسات، لأنه يساعد على توفير المناخ المناسب للتطوير والإصلاح الإداري.

##### 3. وجود نظم رقابية فعالة

تمثل الرقابة أحد المقومات الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث تساهم نظم الرقابة الداخلية والخارجية في متابعة الأداء وتقييمه بصورة مستمرة، كما يؤدي تطبيق الرقابة الفعالة إلى ضمان سلامة الإجراءات الإدارية

والمالية، والكشف عن أوجه القصور والانحرافات داخل المؤسسات (بن عزوز، 2023)، وتعد الأجهزة الرقابية المستقلة من أهم الآليات التي تدعم تطبيق الحوكمة، لأنها تعزز من النزاهة والشفافية وتحد من الفساد الإداري والمالي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.

#### 4. توافر الشفافية وتداول المعلومات

تعد الشفافية من المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث ينبغي أن تكون المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المؤسسة متاحة لجميع الأطراف المعنية بصورة واضحة ودقيقة، فالشفافية تساعد على بناء الثقة بين الإدارة والعاملين والمجتمع، كما تعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى معلومات صحيحة (العريبي، 2020)، ويرى بعض الباحثين أن غياب الشفافية يؤدي إلى ضعف الثقة المؤسسية، وانتشار الفساد الإداري بصورة أكبر، وهو ما يؤثر سلباً على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

#### 5. الكفاءة البشرية والتأهيل الإداري

يمثل العنصر البشري أحد أهم متطلبات نجاح الحوكمة الرشيدة، إذ تحتاج المؤسسات إلى كوادر تمتلك الخبرة والمعرفة الكافية بمبادئ الحوكمة وآليات تطبيقها، ولذلك فإن التدريب المستمر وتطوير القدرات الإدارية يعدان من الوسائل المهمة التي تساعد على تعزيز كفاءة العاملين، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي (العانس، 2021)، وفي هذا السياق يمكننا القول أن ضعف التأهيل الإداري وقلة الخبرات الفنية يؤديان إلى صعوبة تطبيق الحوكمة بالصورة المطلوبة، خاصة في المؤسسات التي تفتقر إلى البرامج التدريبية والتطويرية.

#### 6. تفعيل مبدأ المشاركة

يسهم تفعيل مبدأ المشاركة في دعم نجاح الحوكمة الرشيدة، حيث تساعد مشاركة العاملين وأصحاب المصلحة في صنع القرار على تعزيز فاعلية القرارات، وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، كما تسهم المشاركة في زيادة الشعور بالمسؤولية والانتماء داخل المؤسسات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية (بوسالم وآخرون، 2020، ص 138)، وتشير غالبية الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد على المشاركة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات، وعلى تحقيق الاستقرار الإداري والتنظيمي.

#### ثانياً: معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة

##### 1. الفساد الإداري والمالي

يعد الفساد الإداري والمالي من أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث يؤدي إلى إضعاف الرقابة والشفافية وتقويض الثقة بين الإدارة والمجتمع، كما يسهم الفساد في سوء استخدام الموارد وإعاقة تحقيق

الأهداف التنموية (بن عزوز، 2023)، وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات والمجتمعات التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد تواجه صعوبات كبيرة في تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة فعالة ومستدامة.

## 2. ضعف الوعي بثقافة الحوكمة

يمثل ضعف الوعي بثقافة الحوكمة أحد المعوقات المهمة التي تواجه المؤسسات، إذ إن بعض الإدارات والعاملين لا يدركون أهمية الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، ويؤدي هذا الضعف إلى مقاومة التغيير والتمسك بالأساليب التقليدية في الإدارة، الأمر الذي يحد من فرص نجاح برامج الإصلاح الإداري (دربال، 2019)، كما أن غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للحوكمة يؤدي إلى ضعف الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

## 3. ضعف البنية المؤسسية والإدارية

تعاني بعض المؤسسات من ضعف التنظيم الإداري، وعدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات، إضافة إلى ضعف نظم المعلومات والرقابة والمتابعة، ويؤدي ذلك إلى انخفاض كفاءة الأداء وصعوبة تطبيق مبادئ الحوكمة بالشكل المطلوب (العربي، 2020)، كما أن ضعف البنية المؤسسية يحد من قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات الحديثة في الإدارة والتنظيم.

## 4. نقص الموارد المالية والتقنية

يعد نقص الموارد المالية والتقنية من أبرز العوامل التي تعيق تطبيق الحوكمة الرشيدة، خاصة في المؤسسات التي تعاني من محدودية الإمكانيات، وضعف البنية التكنولوجية، فالتحول نحو الإدارة الحديثة وتطبيق نظم الرقابة والشفافية يتطلب توفير موارد مالية وتقنية تساعد على تطوير الأنظمة الإدارية وتحسين بيئة العمل (العانس، 2021)، وبذلك يتضح أن ضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى صعوبة إدارة المعلومات ومتابعة الأداء بصورة دقيقة وفعالة.

## 5. المركزية الإدارية المفرطة

تشكل المركزية الإدارية أحد أبرز معوقات الحوكمة الرشيدة، إذ تؤدي إلى بطء اتخاذ القرار، كما تسهم في ضعف المشاركة والمرونة في إدارة المؤسسات، وتؤكد الدراسات أن تطبيق الحوكمة يحتاج إلى قدر من اللامركزية التي تسمح بتفويض الصلاحيات وتعزيز المشاركة في صنع القرار (أبو النصر، 2015، ص 81)، إذ أن المركزية المفرطة تقلل من قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات المختلفة.

## 6. ضعف استقلالية الأجهزة الرقابية

يعد ضعف استقلالية الأجهزة الرقابية من المعوقات التي تحد من فعالية الحوكمة، حيث إن غياب الاستقلالية قد يؤدي إلى التأثير على نزاهة عمليات المتابعة والمحاسبة، وبالتالي تقليل فعالية الرقابة داخل المؤسسات (بن عزوز، 2023). ويعتبر ضعف تطبيق القوانين وعدم الالتزام بها أمر يحد من قدرة الحوكمة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالشفافية والمساءلة.

## 7. معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية

تواجه المؤسسات التعليمية العديد من الصعوبات المتعلقة بتطبيق الحوكمة الرشيدة، من أبرزها ضعف التمويل، وقلة الكفاءات الإدارية، وضعف نظم الجودة والتقييم، إضافة إلى مقاومة بعض الإدارات للتغيير والتطوير، كما أن غياب المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة داخل الجامعات قد يؤثر سلباً على جودة الأداء الأكاديمي والإداري (بوسالم وآخرون، 2020). ومن خلال ما سبق يتضح أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يتطلب توافر بيئة قانونية وإدارية وتنظيمية مناسبة تقوم على الشفافية والمساءلة والكفاءة والمشاركة، في مقابل وجود العديد من المعوقات التي قد تحد من نجاحها، مثل الفساد الإداري وضعف الوعي المؤسسي والمركزية الإدارية ونقص الموارد، ولذلك فإن نجاح الحوكمة يعتمد بصورة كبيرة على قدرة المؤسسات على توفير المتطلبات اللازمة، ومعالجة المعوقات التي تعترض عملية التطبيق، بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق التنمية المستدامة.

## المبحث الثاني: التخطيط للتنمية المستدامة – المفاهيم والأسس

### المطلب الأول: المفهوم والأبعاد للتنمية المستدامة

تعد التنمية المستدامة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع على المستوى الدولي، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجهها الدول والمجتمعات المعاصرة. وقد ظهر هذا المفهوم نتيجة تزايد المخاوف من الاستنزاف المستمر للموارد الطبيعية، وما يترتب عليه من آثار سلبية تهدد حقوق الأجيال القادمة في الاستفادة من تلك الموارد. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني نماذج تنموية تحقق التوازن بين متطلبات التنمية الاقتصادية، والمحافظة على البيئة، وتحقيق العدالة الاجتماعية (السريتي، 2018).

وقد ارتبط مفهوم التنمية المستدامة بالجهود الدولية الرامية إلى معالجة المشكلات البيئية وتحقيق التنمية بصورة أكثر توازناً واستمرارية. ويعد تقرير لجنة "برونتلاند" الصادر سنة 1987 من أبرز المحطات التي أسهمت في ترسيخ مفهوم التنمية المستدامة، حيث عرفها التقرير بأنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس

بقدره الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة” (اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، 1987، ص 43). ويعد هذا التعريف من أكثر التعريفات انتشاراً واستخداماً في الأدبيات المتعلقة بالتنمية المستدامة.

كما تعرف التنمية المستدامة بأنها: عملية تطوير شاملة تهدف إلى تحسين نوعية الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة متوازنة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يضمن استمرارية التنمية وتحقيق العدالة بين الأجيال (أبو النصر، 2017). ويشير هذا المفهوم إلى أن التنمية لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل تشمل مختلف الجوانب المرتبطة بحياة الإنسان والمجتمع.

ويرى العديد من الباحثين أن التنمية المستدامة تمثل نموذجاً تنموياً قائماً على تحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بحيث لا يتم التركيز على جانب معين على حساب الجوانب الأخرى. فالتنمية الاقتصادية وحدها لا يمكن أن تحقق الاستقرار والاستدامة ما لم ترتبط بتحسين الظروف الاجتماعية وحماية البيئة من التدهور والاستنزاف (طه، 2020).

وقد ازداد الاهتمام بالتنمية المستدامة بصورة أكبر بعد انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية في مدينة ريو دي جانيرو عام 1992، والذي أكد أهمية تبني استراتيجيات تنموية تراعي حقوق الإنسان والبيئة في آن واحد، كما أسهمت أهداف التنمية المستدامة التي أقرتها الأمم المتحدة عام 2015 في تعزيز الاهتمام العالمي بتحقيق التنمية بصورة شاملة ومستدامة (أحمد، 2021). وتقوم التنمية المستدامة على مجموعة من الخصائص، من أهمها الاستمرارية، والتكامل، والتوازن، والمشاركة، حيث تهدف إلى تحقيق التنمية بصورة طويلة الأجل دون الإضرار بالموارد الطبيعية، أو إهمال الجوانب الاجتماعية والإنسانية. كما تعتمد على حسن التخطيط والإدارة الرشيدة للموارد بما يضمن تحقيق التنمية للأجيال الحالية والمستقبلية (أبو النصر، 2017).

أما فيما يتعلق بأبعاد التنمية المستدامة، فإنها تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة ومتكاملة؛ تتمثل في البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي، إضافة إلى بعض الأبعاد الأخرى التي أضافتها الدراسات الحديثة مثل البعد المؤسسي والتكنولوجي.

ويعد البعد الاقتصادي من أهم أبعاد التنمية المستدامة، حيث يركز على تحقيق النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاج وتحسين مستوى المعيشة، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والمالية. ويهدف هذا البعد إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتقليل معدلات الفقر والبطالة، إضافة إلى تعزيز الاستثمارات، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي (السريتي، 2018). كما يشير بعض الباحثين إلى أن التنمية الاقتصادية المستدامة تعتمد على التوازن بين الإنتاج والاستهلاك، وعدم استنزاف الموارد بصورة تؤثر على حقوق الأجيال القادمة (طه، 2020).

أما البعد الاجتماعي فيرتبط بتحقيق العدالة الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة للأفراد، من خلال توفير الخدمات الأساسية كالتعليم والصحة والسكن والعمل، إضافة إلى تعزيز المساواة وتكافؤ الفرص بين أفراد المجتمع. ويؤكد هذا البعد على أهمية مشاركة المجتمع في عملية التنمية، وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والحد من الفقر والتهميش (أحمد، 2021). وقد أشار تقرير التنمية البشرية إلى أن التنمية الحقيقية تتمثل في توسيع خيارات الإنسان، وتحسين قدراته وظروفه المعيشية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2019، ص 27). ويأتي البعد البيئي كأحد الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة، حيث يهتم بالحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية من التلوث والاستنزاف، وضمان استمرارية النظم البيئية للأجيال القادمة، ويهدف هذا البعد إلى تحقيق التوازن بين النشاط الاقتصادي ومتطلبات حماية البيئة، من خلال ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والاعتماد على أساليب إنتاج واستهلاك صديقة للبيئة (السريتي، 2018). كما تؤكد الدراسات أن إهمال البعد البيئي يؤدي إلى تزايد المشكلات البيئية؛ مثل التصحر والتلوث وتغير المناخ، وهو ما ينعكس سلباً على عملية التنمية بصورة عامة.

كما أضافت بعض الدراسات الحديثة إلى الأبعاد السابقة البعد المؤسسي باعتباره من الأبعاد المهمة للتنمية المستدامة، حيث يرتبط بوجود مؤسسات فعالة تعتمد على الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد وتنفيذ السياسات التنموية، ويشير هذا البعد إلى أهمية الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تعزيز كفاءة المؤسسات، وتحسين جودة التخطيط، واتخاذ القرار (أبو النصر، 2017).

ومن الأبعاد الحديثة كذلك البعد التكنولوجي، الذي يركز على أهمية استخدام التكنولوجيا والابتكار في دعم التنمية وتحسين كفاءة استغلال الموارد، فالنقد التكنولوجي يساهم في تطوير القطاعات الاقتصادية، وتحسين الخدمات، وتقليل الآثار البيئية السلبية، كما يساعد على تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التنمية بصورة أكثر استدامة (طه، 2020). وترتبط أبعاد التنمية المستدامة بعلاقة تكاملية، إذ إن تحقيق التنمية الاقتصادية دون مراعاة الأبعاد الاجتماعية والبيئية قد يؤدي إلى اختلالات تنموية ومشكلات طويلة المدى، ولذلك فإن نجاح التنمية المستدامة يتطلب وجود سياسات متوازنة تراعي جميع الأبعاد بصورة شاملة ومتكاملة (أحمد، 2021).

كما أن التخطيط للتنمية المستدامة يعتمد بصورة أساسية على فهم هذه الأبعاد وتحديد العلاقة بينها، بما يساعد على وضع استراتيجيات تنموية قادرة على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي والحفاظ على البيئة، ومن هنا أصبحت التنمية المستدامة تمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى إليها الدول والمؤسسات في العصر الحديث لتحقيق التنمية والاستقرار بصورة طويلة الأمد.

ومن خلال ما سبق يتضح أن التنمية المستدامة تمثل مفهوماً تنموياً شاملاً يقوم على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن تحسين جودة الحياة والمحافظة على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة، كما أن نجاح التنمية المستدامة يرتبط بوجود تخطيط فعال وإدارة رشيدة قادرة على تحقيق التكامل بين مختلف الأبعاد التنموية بصورة متوازنة ومستدامة.

### المطلب الثاني: مفهوم التخطيط للتنمية المستدامة وأهميته

يعد التخطيط للتنمية المستدامة من المفاهيم الحديثة التي ارتبطت بجهود الدول والمؤسسات لتحقيق التنمية بصورة متوازنة ومستدامة، في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتزايدة، وقد أصبح التخطيط يمثل أداة أساسية لضمان حسن استغلال الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التنموية طويلة المدى، بما يحقق احتياجات الحاضر ويحافظ في الوقت ذاته على حقوق الأجيال القادمة (أبو النصر، 2017).

### أولاً: مفهوم التخطيط للتنمية المستدامة

يشير مفهوم التخطيط بصورة عامة إلى عملية علمية ومنظمة تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية، ووضع السياسات والبرامج والوسائل المناسبة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة. أما التخطيط للتنمية المستدامة فيرتبط بوضع استراتيجيات وخطط تنموية تراعي مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة متكاملة، بما يضمن تحقيق التنمية بصورة مستمرة ومتوازنة (السريتي، 2018).

وقد عرف التخطيط للتنمية المستدامة بأنه: عملية إعداد وتنفيذ السياسات والبرامج التنموية بطريقة تضمن الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية والبشرية، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والحفاظ على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية (طه، 2020). ويعكس هذا المفهوم أهمية التخطيط في إدارة التنمية بصورة علمية تقوم على الاستشراف المستقبلي وحسن توظيف الإمكانيات المتاحة.

كما يعرف التخطيط للتنمية المستدامة بأنه: نشاط منظم يهدف إلى تحديد الاحتياجات التنموية للمجتمع، ووضع الخطط المناسبة لمعالجتها وفق رؤية مستقبلية تراعي متطلبات التنمية والاستدامة في مختلف المجالات (أحمد، 2021). ويؤكد هذا التعريف على أهمية التخطيط في توجيه الجهود التنموية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة أو المؤسسة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

وقد ارتبط ظهور مفهوم التخطيط للتنمية المستدامة بالتطورات التي شهدتها العالم في العقود الأخيرة، خاصة بعد تزايد الاهتمام بالقضايا البيئية، وضرورة الحد من الاستنزاف العشوائي للموارد الطبيعية، كما ساهمت المؤتمرات

الدولية المتعلقة بالتنمية والبيئة في تعزيز أهمية التخطيط المستدام، باعتباره أداة لتحقيق التوازن بين متطلبات التنمية الاقتصادية، والحفاظ على البيئة (اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، 1987، ص 51).

### ثانياً: خصائص التخطيط للتنمية المستدامة

يقوم التخطيط للتنمية المستدامة على مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنماط التخطيط التقليدي، حيث يعتمد على الشمولية والتكامل والاستمرارية والمرونة والمشاركة المجتمعية، كما يسعى إلى تحقيق التنمية بصورة متوازنة تشمل مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (أبو النصر، 2017).

ويتميز التخطيط المستدام بكونه تخطيطاً طويلاً الأجل يركز على تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة دون الإضرار بحقوق الأجيال القادمة، كما يعتمد على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية، ووضع الحلول المناسبة لها بما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية المستمرة (السريتي، 2018)، كذلك يعتمد التخطيط للتنمية المستدامة على جمع البيانات وتحليلها بصورة علمية، وتحديد الأولويات التنموية ووضع السياسات المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة القرارات التنموية (طه، 2020).

### ثالثاً: أهمية التخطيط للتنمية المستدامة

تكمن أهمية التخطيط للتنمية المستدامة في كونه يساعد على توجيه الموارد والإمكانات المتاحة بصورة منظمة نحو تحقيق الأهداف التنموية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات العامة، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي (أحمد، 2021). كما يساهم التخطيط للتنمية المستدامة في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال وضع سياسات تنموية تراعي احتياجات المجتمع، ومتطلبات حماية البيئة في الوقت نفسه. فالتنمية الاقتصادية غير المخططة قد تؤدي إلى استنزاف الموارد الطبيعية وزيادة معدلات التلوث، الأمر الذي يؤدي إلى عرقلة جهود التنمية المستدامة الرامية إلى تحقيق النمو الاقتصادي بصورة تحافظ على البيئة وضمان استدامة الموارد (أبو النصر، 2017). ومن الجوانب المهمة أيضاً أن التخطيط المستدام يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار، لأنه يعتمد على المعلومات الدقيقة والدراسات العلمية في تحديد الأولويات التنموية واختيار البدائل المناسبة. كما يساهم في تعزيز التنسيق بين المؤسسات والقطاعات المختلفة بما يضمن تكامل الجهود وتحقيق الأهداف التنموية بصورة أكثر فاعلية (طه، 2020).

كذلك يعد التخطيط للتنمية المستدامة وسيلة مهمة لتحقيق العدالة الاجتماعية، من خلال توجيه السياسات والبرامج التنموية نحو تحسين مستوى المعيشة وتوفير الخدمات الأساسية والحد من الفقر والبطالة، إضافة إلى تحقيق التوازن بين المناطق والفئات المختلفة داخل المجتمع (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2019، ص 33).

كما يساعد التخطيط المستدام على مواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية، حيث يمكن من خلاله وضع سيناريوهات وخطط بديلة للتعامل مع المشكلات الاقتصادية أو البيئية أو الاجتماعية المحتملة، بما يعزز من قدرة الدول والمؤسسات على التكيف مع المتغيرات المختلفة وتحقيق الاستقرار طويل المدى (السريتي، 2018). وقد أدى التطور التكنولوجي والتحول الاقتصادي العالمية إلى زيادة أهمية التخطيط للتنمية المستدامة، إذ أصبحت الدول بحاجة إلى استراتيجيات واضحة تساعد على تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق التنمية في ظل بيئة عالمية متغيرة. ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجيات على وجود تخطيط علمي يقوم على الاستفادة من التكنولوجيا والابتكار وتحسين إدارة الموارد (طه، 2020). وفي المؤسسات الحكومية والخاصة، يساهم التخطيط للتنمية المستدامة في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يساعد على ترشيد الإنفاق وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية، وهو ما ينعكس إيجاباً على التنمية والاستقرار المؤسسي (أحمد، 2021).

#### رابعاً: أهمية التخطيط للتنمية المستدامة

يرى الباحث أن أهمية التخطيط للتنمية المستدامة تتمثل في النقاط الآتية:

1. يساهم التخطيط للتنمية المستدامة في تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة والعدالة الاجتماعية.
2. يساعد التخطيط للتنمية المستدامة على توجيه الموارد والإمكانات بصورة علمية ومنظمة نحو تحقيق الأهداف التنموية.
3. يعزز التخطيط للتنمية المستدامة من قدرة المؤسسات والدول على مواجهة الأزمات والتحديات المستقبلية.
4. يساهم التخطيط للتنمية المستدامة في الحد من العشوائية في اتخاذ القرارات وتحسين جودة السياسات التنموية.
5. يدعم التخطيط للتنمية المستدامة مشاريع الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي من خلال التخطيط طويل المدى.
6. يساعد التخطيط للتنمية المستدامة على ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والبشرية، وضمان استدامتها للأجيال القادمة.
7. يعزز التخطيط للتنمية المستدامة من كفاءة المؤسسات في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية.
8. يساهم التخطيط للتنمية المستدامة في تحسين مستوى الخدمات العامة، ورفع جودة الحياة داخل المجتمع.
9. يمكن توظيف التخطيط للتنمية المستدامة في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة من خلال التكامل بين مختلف القطاعات التنموية والمشاركة فيما بينها لتحقيق الأهداف التنموية المشتركة.

إذاً يمكن القول أن التخطيط للتنمية المستدامة يمثل عملية منظمة تهدف إلى تحقيق التنمية بصورة متوازنة ومستدامة من خلال الاستخدام الرشيد للموارد، وتكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما تتجلى أهميته في كونه أداة أساسية لتوجيه التنمية وتحقيق الاستقرار وتحسين جودة الحياة للأفراد والمجتمعات، بما يساهم في بناء مستقبل أكثر استدامة للأجيال القادمة.

### المطلب الثالث: أسس ومراحل التخطيط للتنمية المستدامة

يعد التخطيط للتنمية المستدامة من العمليات الأساسية التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات لتحقيق التنمية بصورة متوازنة ومستدامة، إذ يقوم على أسس علمية وتنظيمية تهدف إلى حسن استغلال الموارد، وتحقيق الأهداف التنموية على المدى الطويل. كما أن نجاح التخطيط المستدام يرتبط بمدى الالتزام بالمبادئ والأسس التي تضمن التكامل بين مختلف الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، إضافة إلى اتباع مراحل منظمة تساعد على إعداد الخطط وتنفيذها وتقويمها بصورة فعالة (أبو النصر، 2017).

#### أولاً: أسس التخطيط للتنمية المستدامة

##### 1. مبدأ الشمولية

يقوم التخطيط للتنمية المستدامة على مبدأ الشمولية، والذي يعني أن التنمية يجب أن تشمل مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة متكاملة. فالتنمية لا يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على الجانب الاقتصادي فقط، بل يجب أن تمتد لتشمل تحسين الأوضاع الاجتماعية وحماية البيئة وتحقيق الاستقرار المجتمعي (السريتي، 2018). ولذلك فإن التخطيط المستدام يسعى إلى تحقيق تنمية متوازنة تراعي مختلف احتياجات المجتمع.

##### 2. مبدأ التكامل

يعد التكامل من الأسس المهمة للتخطيط المستدام، حيث يشير إلى ضرورة التنسيق بين القطاعات والمؤسسات المختلفة أثناء إعداد وتنفيذ الخطط التنموية. ويساعد التكامل في توحيد الجهود والموارد بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ البرامج التنموية، كما يحيد من التداخل والتعارض بين السياسات المختلفة (طه، 2020).

##### 3. مبدأ الاستمرارية

يرتكز التخطيط للتنمية المستدامة على مبدأ الاستمرارية، والذي يعني أن التنمية يجب أن تكون طويلة الأجل وقادرة على تلبية احتياجات الحاضر دون التأثير على حقوق الأجيال القادمة. ويهدف هذا المبدأ إلى الحفاظ على

الموارد الطبيعية وضمان استدامتها، إضافة إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي بصورة مستمرة (اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، 1987، ص 65).

#### 4. مبدأ المشاركة

تعتمد التنمية المستدامة بصورة كبيرة على إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية التخطيط واتخاذ القرار، بما يشمل المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأفراد. وتساعد المشاركة على تعزيز الشعور بالمسؤولية وتحقيق التوافق المجتمعي حول الأهداف التنموية، كما تسهم في تحسين جودة الخطط والسياسات التنموية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2019).

#### 5. مبدأ الواقعية

من الأسس المهمة للتخطيط المستدام أن تكون الخطط التنموية واقعية وقابلة للتطبيق، بحيث ترتبط بالإمكانات والموارد المتاحة للمجتمع أو المؤسسة. فالخطط غير الواقعية غالباً ما تواجه صعوبات في التنفيذ، لذلك يجب أن تستند عملية التخطيط إلى معلومات دقيقة، ودراسات علمية تساعد على تحديد الأولويات بصورة صحيحة (أحمد، 2021).

#### 6. مبدأ المرونة

يقوم التخطيط للتنمية المستدامة أيضاً على مبدأ المرونة، والذي يعني قدرة الخطط التنموية على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة. فالتغيرات السريعة التي يشهدها العالم تتطلب وجود خطط قابلة للتعديل والتطوير بما يتناسب مع المستجدات والتحديات المعاصرة (السريتي، 2018).

#### 7. الاعتماد على المعلومات والبيانات

يعد توفر المعلومات والبيانات الدقيقة من الأسس الجوهرية للتخطيط المستدام، حيث تساعد البيانات في تحليل الواقع وتشخيص المشكلات وتحديد الإمكانيات المتاحة. كما تسهم المعلومات الدقيقة في اتخاذ القرارات المناسبة، ووضع السياسات التنموية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية (أبو النصر، 2017).

#### ثانياً: مراحل التخطيط للتنمية المستدامة

##### 1. مرحلة تحديد الأهداف

تعد مرحلة تحديد الأهداف من أهم مراحل التخطيط للتنمية المستدامة، حيث يتم خلالها تحديد الغايات التي تسعى الدولة أو المؤسسة إلى تحقيقها. ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وأن ترتبط باحتياجات المجتمع وإمكاناته المتاحة (طه، 2020).

## 2. مرحلة جمع البيانات وتحليل الواقع

في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المتعلقة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحليل المشكلات والتحديات التي تواجه التنمية. وتهدف هذه المرحلة إلى توفير قاعدة معلومات دقيقة تساعد على بناء الخطط التنموية بصورة علمية ومنهجية (أحمد، 2021).

## 3. مرحلة إعداد البدائل واختيار السياسات

تتمثل هذه المرحلة في وضع مجموعة من البدائل والحلول التنموية الممكنة، ثم المفاضلة بينها واختيار البديل الأنسب لتحقيق الأهداف المحددة. وتعتمد هذه المرحلة على دراسة الإمكانيات المتاحة وتقدير التكاليف والعوائد المتوقعة من كل بديل (السريتي، 2018).

## 4. مرحلة إعداد الخطة

تتضمن هذه المرحلة صياغة البرامج والمشروعات والإجراءات التنفيذية بصورة منظمة، مع تحديد المسؤوليات والموارد والجدول الزمني اللازم للتنفيذ. وتعد هذه المرحلة بمثابة الإطار العملي الذي يتم من خلاله تحويل الأهداف والسياسات إلى برامج قابلة للتطبيق (أبو النصر، 2017، ص 112).

## 5. مرحلة تنفيذ الخطة

في هذه المرحلة يتم تطبيق البرامج والمشروعات التنموية وفقاً لما تم تحديده في الخطة، ويتطلب التنفيذ توفير الإمكانيات البشرية والمالية والفنية اللازمة لضمان نجاح العملية التنموية وتحقيق الأهداف المرجوة (طه، 2020).

## 6. مرحلة المتابعة والتقييم

تعد المتابعة والتقييم من أهم مراحل التخطيط للتنمية المستدامة، حيث يتم من خلالها مراقبة سير تنفيذ الخطط وقياس مدى تحقيق الأهداف المحددة. كما تساعد عملية التقييم على الكشف عن جوانب القصور والانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين الأداء وتحقيق الكفاءة في تنفيذ البرامج التنموية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2019، ص 41).

## 7. مرحلة المراجعة والتطوير

لا تنتهي عملية التخطيط عند تنفيذ الخطة أو تقييمها، بل تستمر من خلال مراجعة الخطط وتطويرها بصورة دورية وفقاً للمتغيرات الجديدة. فالتخطيط المستدام عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء والتكيف مع التحديات المختلفة لتحقيق التنمية بصورة طويلة الأجل (أحمد، 2021).

ومن خلال ما سبق يتضح أن التخطيط للتنمية المستدامة يقوم على مجموعة من الأسس المهمة، مثل الشمولية والتكامل والاستمرارية والمشاركة والمرونة، كما يمر بعدة مراحل مترابطة تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بالمراجعة والتطوير. وتسهم هذه الأسس والمراحل في تحقيق التنمية بصورة علمية ومنظمة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد التنموية.

### المبحث الثالث: دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة

#### المطلب الأول: العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط التنموي

تعد الحوكمة الرشيدة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ارتبطت بتحسين أداء المؤسسات، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية بكفاءة وفاعلية، كما أصبح التخطيط التنموي من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، ومن هنا برزت العلاقة الوثيقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط التنموي، باعتبار أن نجاح التخطيط يعتمد بصورة كبيرة على وجود إدارة رشيدة تقوم على الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة في إدارة الموارد واتخاذ القرارات.

#### أولاً: المقصود بالعلاقة بين الحوكمة الرشيدة والتخطيط التنموي

تشير العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط التنموي إلى مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخطط التنموية، وتعزيز قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة. فالحوكمة الرشيدة تسهم في توفير بيئة تنظيمية وإدارية تساعد على إعداد الخطط بصورة علمية ومنهجية، كما تعزز من كفاءة تنفيذها ومتابعتها وتقييمها (دربال، 2019)، وقد أكدت العديد من الدراسات أن غياب الحوكمة الرشيدة يؤدي إلى ضعف كفاءة التخطيط التنموي، بسبب انتشار الفساد الإداري وضعف الشفافية وغياب المشاركة في صنع القرار، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الخطط والسياسات التنموية (بن عزوز، 2023). ولذلك فإن الحوكمة تعد من الركائز الأساسية التي يقوم عليها التخطيط الفعال للتنمية المستدامة.

#### ثانياً: دور الشفافية في تعزيز كفاءة التخطيط التنموي

تعد الشفافية من أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة التخطيط التنموي، حيث تسهم في توفير المعلومات والبيانات الدقيقة المتعلقة بالموارد والاحتياجات التنموية، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات سليمة ووضع خطط أكثر واقعية وفاعلية (العريبي، 2020)، كما تساعد الشفافية في تعزيز الثقة بين المؤسسات والمجتمع، من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالمشروعات والخطط التنموية، بما يضمن وضوح الأهداف والسياسات والإجراءات المتبعة. ويؤدي ذلك إلى تقليل فرص الفساد وسوء استخدام الموارد، وتحسين كفاءة تنفيذ

البرامج التنموية (العانس، 2021)، وقد أشار (أبو النصر، 2015، ص 96) إلى أن الشفافية تعد من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، لأنها تساعد على وضوح المسؤوليات وتحقيق الرقابة الفعالة داخل المؤسسات.

### ثالثاً: دور المساءلة في رفع كفاءة التخطيط التنموي

تمثل المساءلة أحد المبادئ الجوهرية للحوكمة الرشيدة، حيث تقوم على خضوع المسؤولين للمحاسبة عن القرارات والإجراءات المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ. وتسهم المساءلة في تعزيز الانضباط الإداري وضمان الالتزام بالأهداف والسياسات المحددة مسبقاً (دريال، 2019)، كما تساعد المساءلة في الكشف عن جوانب القصور والانحرافات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الخطط التنموية، الأمر الذي يسهم في تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة، ولذلك فإن وجود نظم فعالة للمحاسبة والرقابة يعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق كفاءة التخطيط التنموي (بن عزوز، 2023)، ويشير العديد من الباحثين إلى أن ضعف المساءلة يؤدي إلى انتشار الفساد الإداري والمالي، وإهدار الموارد، وعدم تحقيق الخطط التنموية لأهدافها بصورة فعالة (العريبي، 2020).

### رابعاً: أثر المشاركة في تحسين التخطيط التنموي

تسهم المشاركة في تعزيز كفاءة التخطيط التنموي من خلال إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية إعداد الخطط واتخاذ القرارات، بما يشمل المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأفراد. وتساعد المشاركة على تحديد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع بصورة أكثر دقة، كما تعزز من فرص نجاح الخطط التنموية بسبب وجود توافق مجتمعي حولها (بوسالم وآخرون، 2020)، كما أن المشاركة تسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء، وتساعد على تبادل الخبرات والآراء المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة السياسات والخطط التنموية (العانس، 2021)، ولذلك فإن التخطيط الذي يقوم على المشاركة يعد أكثر قدرة على تحقيق التنمية بصورة شاملة ومستدامة.

### خامساً: دور الكفاءة الإدارية في نجاح التخطيط التنموي

ترتبط الحوكمة الرشيدة بوجود إدارة كفؤة قادرة على حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية لتحقيق الأهداف التنموية بأعلى مستوى من الفاعلية. فالإدارة الكفؤة تسهم في إعداد الخطط بصورة دقيقة، وتحديد الأولويات التنموية، ومتابعة تنفيذ البرامج والمشروعات بصورة مستمرة (أبو النصر، 2015)، كما أن الكفاءة الإدارية تساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر والازدواجية في تنفيذ المشروعات التنموية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق التنمية المستدامة (طه، 2020)، وقد أكدت العديد من الدراسات أن ضعف الكفاءة الإدارية يعد من أبرز أسباب فشل الخطط التنموية في العديد من المؤسسات والدول.

**سادساً: الحوكمة الرشيدة وتحقيق التنمية المستدامة**

تؤدي الحوكمة الرشيدة دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة، لأنها تساعد على تعزيز كفاءة التخطيط وإدارة الموارد وتحسين جودة الخدمات العامة. كما تسهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية، من خلال اعتماد سياسات تنموية تقوم على العدالة والشفافية والاستدامة (أحمد، 2021)، وقد أشارت تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن الدول التي تعتمد على مبادئ الحوكمة الرشيدة تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بسبب امتلاكها مؤسسات أكثر كفاءة وشفافية وقدرة على إدارة الموارد بصورة فعالة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2019، ص 52).

**سابعاً: التحديات التي تؤثر في العلاقة بين الحوكمة والتخطيط التنموي**

على الرغم من أهمية الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التخطيط التنموي، إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تؤثر في هذه العلاقة، من أبرزها انتشار الفساد الإداري والمالي، وضعف الشفافية، وقلة المشاركة المجتمعية، وضعف الكفاءات الإدارية، إضافة إلى المركزية الإدارية وضعف نظم الرقابة والمتابعة (بن عزوز، 2023)، كما أن ضعف البنية المؤسسية وقلة الموارد المالية والتقنية قد يحد من قدرة المؤسسات على تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة فعالة، الأمر الذي يؤثر سلباً على جودة التخطيط التنموي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (العريبي، 2020).

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين الحوكمة الرشيدة وكفاءة التخطيط التنموي، حيث تسهم مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة، في تحسين جودة الخطط التنموية، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما أن نجاح التخطيط التنموي يعتمد بصورة كبيرة على وجود إدارة رشيدة قادرة على حسن استغلال الموارد، وتحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد التنموية بصورة فعالة ومستدامة.

**المطلب الثاني: أثر مبادئ الحوكمة الرشيدة على كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة**

تعد الحوكمة الرشيدة من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات والدول الحديثة لتحقيق التنمية المستدامة، لما تتضمنه من مبادئ تسهم في تحسين الأداء الإداري، وتعزيز كفاءة التخطيط واتخاذ القرار. وقد أصبح نجاح التخطيط للتنمية المستدامة مرتبطاً بصورة مباشرة بمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة، باعتبارها إطاراً تنظيمياً يساعد على تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة في إدارة الموارد وتنفيذ السياسات التنموية (أبو النصر، 2015).

وتبرز أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة في كونها تسهم في رفع كفاءة التخطيط التنموي من خلال تحسين آليات إعداد الخطط، وتعزيز القدرة على تنفيذها ومتابعتها وتقويمها بصورة فعالة، كما تساعد هذه المبادئ على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والطبيعية، بما يضمن تحقيق التنمية بصورة مستدامة ومتوازنة، وفيما يلي يعرض الباحث لأهم جانب التأثير لمبادئ الحوكمة الرشيدة في كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة

#### أولاً: أثر مبدأ الشفافية على كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة

تعد الشفافية من أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، حيث تقوم على وضوح المعلومات والإجراءات والسياسات المتعلقة بالخطط التنموية. وتسهم الشفافية في توفير بيانات دقيقة تساعد على إعداد الخطط بصورة علمية، كما تعزز من قدرة صناع القرار على تحديد الأولويات التنموية بصورة أكثر دقة وواقعية (العريبي، 2020)، كما أن الشفافية تساعد على تعزيز الثقة بين المؤسسات والمجتمع، من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالمشروعات والخطط التنموية، بما يسهم في الحد من الفساد الإداري والمالي وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وقد أشار أبو النصر إلى أن الشفافية تمثل أحد الأسس الجوهرية للإدارة الحديثة، لأنها تساعد على وضوح المسؤوليات، وتعزيز الرقابة داخل المؤسسات (أبو النصر، 2015، ص 101).

#### ثانياً: أثر مبدأ المساءلة على كفاءة التخطيط التنموي

تمثل المساءلة أحد المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة، حيث تقوم على خضوع المسؤولين للمحاسبة عن القرارات والإجراءات المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ، وتساعد المساءلة على ضمان الالتزام بالأهداف والسياسات المحددة، كما تسهم في الكشف عن الانحرافات والأخطاء ومعالجتها بصورة مستمرة (بن عزوز، 2023)، كما أن وجود نظم فعالة للمساءلة يسهم في تعزيز الانضباط الإداري وتحسين كفاءة تنفيذ الخطط التنموية، من خلال متابعة الأداء وتقييم النتائج بصورة دورية، ويؤدي ضعف المساءلة إلى انتشار الفساد وسوء استخدام الموارد، الأمر الذي ينعكس سلباً على تحقيق أهداف التنمية المستدامة (دربال، 2019)، وقد أكدت بعض الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة رقابية ومحاسبية فعالة تكون أكثر قدرة على تنفيذ خططها التنموية بكفاءة وتحقيق أهدافها بصورة مستدامة (العريبي، 2020).

#### ثالثاً: أثر مبدأ المشاركة على كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة

تعد المشاركة من المبادئ المهمة التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة، حيث تسهم في إشراك مختلف الأطراف المعنية في عملية التخطيط وصنع القرار. ويساعد هذا المبدأ على تحديد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع بصورة

أكثر دقة، كما يعزز من توافق الخطط التنموية مع متطلبات الواقع واحتياجات المواطنين (بوسالم وآخرون، 2020). كما تؤدي المشاركة إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء تجاه الخطط والمشروعات التنموية، الأمر الذي يسهم في زيادة فرص نجاحها وتحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية، وتساعد المشاركة كذلك على تبادل الخبرات والآراء بين مختلف الجهات، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات والسياسات التنموية (العانس، 2021). وقد أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن المشاركة المجتمعية تعد من العوامل الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، لأنها تعزز من فعالية السياسات والخطط التنموية وتزيد من قدرة المجتمع على دعمها وتنفيذها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2019، ص 47).

#### رابعاً: أثر مبدأ الكفاءة والفاعلية على التخطيط التنموي

يرتبط مبدأ الكفاءة والفاعلية بقدرة المؤسسات على استخدام الموارد المتاحة بصورة مثلى لتحقيق الأهداف التنموية بأقل التكاليف وأعلى مستوى من الجودة، ويساعد هذا المبدأ على تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية، وتقليل الهدر والازدواجية في تنفيذ المشروعات التنموية (طه، 2020). كما تسهم الكفاءة الإدارية في تحسين جودة التخطيط من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية في إعداد الخطط، وتحديد الأولويات ومتابعة التنفيذ، فالإدارة الكفؤة تكون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات المختلفة وتحقيق الاستدامة في الأداء (أبو النصر، 2015)، ويؤكد العديد من الباحثين أن ضعف الكفاءة الإدارية يؤدي إلى تعثر الخطط التنموية وفشل البرامج والمشروعات في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يجعل من الكفاءة أحد المرتكزات الأساسية لنجاح التنمية المستدامة (أحمد، 2021).

#### خامساً: أثر سيادة القانون على كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة

يعد مبدأ سيادة القانون من المبادئ الجوهرية للحكومة الرشيدة، حيث يقوم على احترام القوانين واللوائح المنظمة للعمل المؤسسي، وضمان تطبيقها بصورة عادلة على جميع الأفراد والمؤسسات، ويساعد هذا المبدأ على تحقيق الاستقرار الإداري والتنظيمي، كما يسهم في الحد من التجاوزات والفساد الإداري (دربال، 2019). كما أن الالتزام بالقوانين يعزز من فاعلية الخطط التنموية، لأنه يضمن تنفيذ المشروعات والسياسات وفق ضوابط ومعايير واضحة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنموية (بن عزوز، 2023).

#### سادساً: أثر العدالة والمساواة في دعم التنمية المستدامة

تسهم العدالة والمساواة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال ضمان تكافؤ الفرص بين مختلف فئات المجتمع، وتوجيه الخدمات والموارد بصورة عادلة ومتوازنة، ويساعد هذا المبدأ على تقليل الفوارق الاجتماعية والاقتصادية،

وتعزيز الاستقرار الاجتماعي الذي يعد من المتطلبات الأساسية لتحقيق التنمية (العريبي، 2020)، كما أن العدالة في توزيع الموارد والمشروعات التنموية تسهم في تحسين جودة الحياة وتحقيق الرضا المجتمعي، وهو ما ينعكس إيجاباً على نجاح الخطط التنموية واستمراريتها (طه، 2020).

#### سابعاً: أثر الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة

تؤدي مبادئ الحوكمة الرشيدة دوراً محورياً في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، لأنها تساعد على تحسين جودة الإدارة وتطوير السياسات والبرامج التنموية بصورة أكثر فاعلية. كما تسهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة في إدارة الموارد (أحمد، 2021)، وقد أشارت تقارير البنك الدولي إلى أن الدول التي تعتمد على مبادئ الحوكمة الرشيدة تكون أكثر قدرة على تحقيق التنمية المستدامة، نظراً لامتلاكها مؤسسات أكثر كفاءة وشفافية وقدرة على إدارة الموارد بصورة فعالة (البنك الدولي، 2020).

يمكن القول أن مبادئ الحوكمة الرشيدة تؤدي دوراً أساسياً في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، من خلال تحسين جودة الخطط والسياسات التنموية، وتعزيز القدرة على تنفيذها ومتابعتها بصورة فعالة. كما أن الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة والكفاءة وسيادة القانون يسهم في تحقيق التنمية بصورة متوازنة ومستدامة، ويعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التنموية بكفاءة وفاعلية.

#### المطلب الثالث: تحديات وآفاق تعزيز دور الحوكمة الرشيدة في التخطيط للتنمية المستدامة

أصبحت الحوكمة الرشيدة من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، لما لها من دور في تعزيز كفاءة التخطيط وتحسين إدارة الموارد ورفع مستوى الأداء المؤسسي. إلا أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في مجال التخطيط للتنمية المستدامة يواجه العديد من التحديات التي تؤثر في فاعليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف التنموية، وفي المقابل، توجد العديد من الآفاق والإجراءات التي يمكن من خلالها تعزيز دور الحوكمة الرشيدة ودعم مساهمتها في تحقيق التنمية بصورة أكثر كفاءة واستدامة (أبو النصر، 2015)، وفيما يلي يعرض الباحث لأهم التحديات التي قد تؤدي إلى عرقلة دور الحوكمة الرشيدة في إنجاح جهود التخطيط للتنمية المستدامة، ثم يعرض آفاق تعزيز دور الحوكمة الرشيدة في التخطيط للتنمية المستدامة.

## أولاً: التحديات التي تواجه الحوكمة الرشيدة في التخطيط للتنمية المستدامة

### 1. انتشار الفساد الإداري والمالي

يعد الفساد الإداري والمالي من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث يؤدي إلى سوء استخدام الموارد وإضعاف كفاءة المؤسسات، كما ينعكس سلباً على جودة التخطيط والتنفيذ للمشروعات التنموية. فالفساد يسهم في تعطيل الخطط التنموية وإهدار الإمكانيات المتاحة، الأمر الذي يحد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة (بن عزوز، 2023)، كما أن انتشار الفساد يؤدي إلى ضعف الثقة بين المجتمع والمؤسسات الحكومية، ويؤثر على فعالية السياسات التنموية، خاصة في ظل غياب الشفافية والمساءلة الفعالة (العريبي، 2020).

### 2. ضعف الشفافية وتداول المعلومات

تواجه العديد من المؤسسات مشكلات تتعلق بضعف الشفافية وعدم إتاحة المعلومات المتعلقة بالخطط والمشروعات التنموية بصورة واضحة، ويؤدي ذلك إلى صعوبة تقييم الأداء ومتابعة تنفيذ البرامج التنموية، كما يحد من قدرة المجتمع على المشاركة في عملية التخطيط واتخاذ القرار (العانس، 2021). وقد أشار أبو النصر إلى أن غياب الشفافية يؤدي إلى ضعف الرقابة وانتشار الممارسات الإدارية غير السليمة، وهو ما يؤثر بصورة مباشرة على كفاءة التخطيط التنموي (أبو النصر، 2015، ص 118).

### 3. ضعف الكفاءات الإدارية والبشرية

يعد نقص الكفاءات والخبرات الإدارية من التحديات المهمة التي تعيق تطبيق الحوكمة الرشيدة، حيث تحتاج عملية التخطيط للتنمية المستدامة إلى كوادر مؤهلة تمتلك القدرة على إعداد الخطط وتحليل البيانات وإدارة الموارد بصورة فعالة (طه، 2020). كما أن ضعف التدريب وقلة التأهيل الإداري يؤديان إلى انخفاض كفاءة الأداء المؤسسي، وصعوبة مواكبة التطورات الحديثة في مجالات الإدارة والتخطيط والتنمية المستدامة (أحمد، 2021).

### 4. المركزية الإدارية وضعف المشاركة

تعد المركزية الإدارية من المعوقات التي تحد من فعالية الحوكمة الرشيدة، لأنها تؤدي إلى بطء اتخاذ القرار وضعف مشاركة الأطراف المعنية في عملية التخطيط. كما أن غياب المشاركة المجتمعية يقلل من قدرة الخطط التنموية على الاستجابة للاحتياجات الحقيقية للمجتمع، وتشير العديد من الدراسات أن التخطيط الفعال للتنمية المستدامة يتطلب وجود مشاركة حقيقية من مختلف الفئات والمؤسسات، بما يعزز من جودة القرارات والسياسات التنموية (بوسالم وآخرون، 2020).

## 5. ضعف الإمكانيات المالية والتقنية

تواجه بعض الدول والمؤسسات تحديات تتعلق بمحدودية الموارد المالية وضعف البنية التكنولوجية، وهو ما ينعكس سلباً على قدرتها في تطبيق نظم الحوكمة الحديثة وتطوير عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم، كما أن غياب التقنيات الحديثة ونظم المعلومات المتطورة يؤدي إلى ضعف دقة البيانات وصعوبة متابعة تنفيذ الخطط التنموية بصورة فعالة (طه، 2020).

## 6. ضعف نظم الرقابة والمتابعة

تعد الرقابة من العناصر الأساسية لنجاح الحوكمة الرشيدة، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من ضعف نظم المتابعة والتقييم، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الانحرافات وتصحيح الأخطاء أثناء تنفيذ الخطط التنموية، كما أن غياب الأجهزة الرقابية المستقلة يقلل من فعالية المساءلة والمحاسبة، ويؤثر على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة (دربال، 2019).

## ثانياً: آفاق تعزيز دور الحوكمة الرشيدة في التخطيط للتنمية المستدامة

### 1. تعزيز الشفافية وتوفير المعلومات

يعد تعزيز الشفافية من أهم الآليات التي تسهم في دعم الحوكمة الرشيدة، وتحسين كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، وذلك من خلال إتاحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشروعات والخطط التنموية بصورة واضحة ودقيقة. ويساعد ذلك على تعزيز الثقة بين المؤسسات والمجتمع، وتحسين عملية اتخاذ القرار، كما أن تطوير نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيا الحديثة يسهم في تحسين إدارة البيانات وتسهيل الوصول إليها، الأمر الذي يعزز من جودة التخطيط والمتابعة والتقييم. (العانس، 2021).

### 2. تطوير الكفاءات البشرية والإدارية

تحتاج الحوكمة الرشيدة إلى كوادر بشرية مؤهلة تمتلك المهارات والخبرات اللازمة في مجالات الإدارة والتخطيط والتنمية المستدامة. ولذلك فإن التدريب المستمر وبناء القدرات الإدارية يعدان من المتطلبات الأساسية لتعزيز كفاءة المؤسسات وتحسين جودة الأداء المؤسسي، كما أن الاستثمار في الموارد البشرية يساعد على رفع كفاءة التخطيط، وتحسين القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة (أحمد، 2021).

### 3. تعزيز المشاركة المجتمعية

يسهم إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص والأفراد في عملية التخطيط، واتخاذ القرار في تحسين جودة الخطط التنموية وتعزيز فعاليتها. فالمشاركة المجتمعية تساعد على تحديد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، كما

تعزز من فرص نجاح المشروعات التنموية واستدامتها، وقد أكدت تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن المشاركة تعد من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز فعالية السياسات التنموية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2019).

#### 4. تفعيل نظم الرقابة والمساءلة

يساعد تفعيل أنظمة الرقابة والمساءلة في الحد من الفساد الإداري والمالي، وضمان حسن استخدام الموارد وتحقيق الانضباط المؤسسي. كما تسهم الرقابة الفعالة في متابعة تنفيذ الخطط والكشف عن أوجه القصور والانحرافات بصورة مبكرة، ويؤدي وجود أجهزة رقابية مستقلة إلى تعزيز النزاهة والشفافية وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات المختلفة.

#### 5. دعم التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة

أصبحت التكنولوجيا الحديثة من الأدوات المهمة التي تساعد على تعزيز الحوكمة الرشيدة، وتحسين كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة. فأنظمة المعلومات الرقمية تساعد على جمع البيانات وتحليلها بصورة دقيقة، كما تسهم في تسهيل عمليات المتابعة والتقييم واتخاذ القرار كما أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الخدمات العامة وتعزيز الشفافية وتقليل البيروقراطية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة التخطيط التنموي. (طه، 2020).

#### 6. تعزيز الإطار القانوني والمؤسسي

يتطلب نجاح الحوكمة الرشيدة وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح يحدد الصلاحيات والمسؤوليات وينظم العلاقة بين مختلف المؤسسات والأطراف المعنية. كما أن تطوير التشريعات المتعلقة بالشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد يعد من الوسائل المهمة لتعزيز دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة (دربال، 2019).

ومن خلال ما سبق يتضح أن الحوكمة الرشيدة تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على دورها في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، من أبرزها الفساد الإداري وضعف الشفافية والمركزية الإدارية وقلة الكفاءات البشرية وضعف الرقابة. وفي المقابل، فإن تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية وتطوير الكفاءات البشرية وتفعيل الرقابة واستخدام التكنولوجيا الحديثة تمثل من أهم الآفاق التي يمكن من خلالها دعم دور الحوكمة الرشيدة وتحقيق التنمية المستدامة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

**النتائج:**

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بدور الحوكمة الرشيدة في تعزيز كفاءة التخطيط للتنمية المستدامة، ويمكن إجمالها في الآتي:

1. أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تحسين آليات الإدارة والتنظيم ودعم عمليات التخطيط للتنمية المستدامة.
2. بينت النتائج أن الالتزام بمبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون يساهم في رفع جودة التخطيط التنموي، ويعزز كفاءة القرارات الإدارية والتنموية.
3. أكدت الدراسة أن تحقيق التنمية المستدامة يتطلب تبني تخطيط استراتيجي يقوم على التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن استدامة نتائج التنمية على المدى الطويل.
4. أوضحت النتائج أن وجود نظم رقابة ومتابعة فعالة يساهم في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي، ويعزز كفاءة تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق أهدافها.
5. كشفت الدراسة أن ضعف الوعي المؤسسي بمفاهيم الحوكمة الرشيدة، إلى جانب المركزية الإدارية وقصور التأهيل المهني للعاملين، يعد من أبرز التحديات التي تعوق التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة.
6. بينت النتائج أن اعتماد التخطيط المستدام يساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية والطبيعية، ويعزز كفاءة استغلالها بما يحقق أفضل عائد تنموي.
7. أظهرت الدراسة أن المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة والمجتمع في إعداد الخطط والسياسات التنموية تساهم في تحسين جودة التخطيط، وزيادة قبول البرامج التنموية، وتعزيز فرص نجاحها.
8. أكدت النتائج أن تطبيق الحوكمة الرشيدة يعزز الاستقرار الإداري والاقتصادي والاجتماعي، ويرفع قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات والمتغيرات الداخلية والخارجية.
9. أوضحت الدراسة أن توظيف التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الإدارية يدعم عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم، ويوفر معلومات دقيقة تساهم في اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية.
10. خلصت الدراسة إلى أن نجاح جهود التنمية المستدامة يرتبط بقدرة المؤسسات على توفير بيئة تنظيمية تقوم على الشفافية، والكفاءة، والمساءلة، والعدالة، بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنموية.

## التوصيات:

1. إعداد خطة تنفيذية لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، تتضمن أهدافاً واضحة، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، وجدولاً زمنياً لمتابعة مستوى التنفيذ.
2. مراجعة وتحديث التشريعات واللوائح المنظمة لعمل المؤسسات بشكل دوري، بما يعزز مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة، ويغلق الثغرات التي قد تؤدي إلى الفساد الإداري أو المالي.
3. إنشاء وحدات أو لجان متخصصة للرقابة الداخلية والمتابعة والتقييم في المؤسسات، تتولى إصدار تقارير دورية تتضمن نتائج الأداء، ونسب الإنجاز، والإجراءات التصحيحية المقترحة.
4. تنفيذ برامج تدريبية سنوية إلزامية للعاملين والقيادات الإدارية في مجالات الحوكمة الرشيدة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والتنمية المستدامة، مع قياس أثر التدريب على الأداء المؤسسي.
5. التوسع في التحول الرقمي من خلال تطبيق نظم معلومات إدارية متكاملة ولوحات متابعة إلكترونية (Dashboards) لدعم التخطيط، ومتابعة تنفيذ المشروعات، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
6. اعتماد آليات منتظمة لإشراك أصحاب المصلحة، مثل جلسات التشاور، والاستبيانات، وورش العمل، عند إعداد الخطط والسياسات والبرامج التنموية، بما يضمن مراعاة احتياجات المستفيدين وتحقيق التوافق المجتمعي.
7. إعداد برنامج توعوي مؤسسي لنشر ثقافة الحوكمة الرشيدة، يتضمن ندوات ودورات تدريبية وحملات إعلامية وأدلة إجرائية توضح مسؤوليات العاملين وآليات تطبيق مبادئ الحوكمة.
8. إلزام المؤسسات بإعداد خطط استراتيجية متوسطة وطويلة المدى ترتبط برؤية الدولة وأهداف التنمية المستدامة، مع إجراء مراجعة دورية لمستوى التنفيذ وتحديث الخطط وفق المتغيرات.
9. تشجيع مؤسسات التعليم العالي على إنشاء وحدات للحوكمة المؤسسية، وتطبيق معايير الجودة والشفافية في الجوانب الأكاديمية والإدارية، وربط تقييم الأداء بمؤشرات موضوعية ومعايير جودة معتمدة.
10. تعزيز استقلالية الأجهزة الرقابية من خلال توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة، ومنحها صلاحيات كافية لإجراء أعمال الرقابة والمتابعة، مع نشر تقارير دورية عن نتائج أعمالها والإجراءات المتخذة لمعالجة المخالفات.

## قائمة المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). *الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو النصر، مدحت محمد. (2017). *التنمية المستدامة: مفاهيمها وأبعادها ومؤشراتها*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، أحمد إبراهيم. (2021). *التخطيط الاستراتيجي والتنمية المستدامة*. دار التعليم الجامعي.
- برامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2019). *تقرير التنمية البشرية*. الأمم المتحدة.
- بن عزوز، محمد. (2023). *الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد الإداري*. مجلة الدراسات القانونية والسياسية، (9).
- بوسالم، أبو بكر. (2020). *الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي*. مجلة كلية التربية، (14).
- دريال، عبد القادر. (2019). *الحوكمة الرشيدة كمدخل لتطوير الإدارة العمومية*. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، (8).
- السريتي، السيد. (2018). *التخطيط للتنمية المستدامة*. دار المعرفة الجامعية.
- طه، محمد. (2020). *الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة*. دار الفكر الجامعي.
- العانس، عبد الله. (2021). *الحوكمة الرشيدة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي*. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (5).
- العريبي، سالم. (2020). *الشفافية والمساءلة في الإدارة الحديثة*. مجلة الدراسات الإدارية، (12).
- اللجنة العالمية للبيئة والتنمية. (1987). *مستقبلنا المشترك*. الأمم المتحدة.
- مصطفى، عبد الحميد. (2021). *الإدارة الحديثة والتنمية المستدامة*. دار الجامعة الجديدة.