مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية والسياسية

**اسم المقال:** الحوكمة الادارية ودورها في حماية حقوق الافراد
**اسم الكاتب:** أ.د. ماهر فيصل صالح الدليمي، بلال مرعي حسن محسن
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/library/9597
**تاريخ الاسترداد:** 2026/05/25 15:13 +03

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

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

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Journal of Anbar University for Law and Political Sciences
مجلة جامعة الانبار للعلوم القانونية والسياسية
P. ISSN: 2706-5804 E.ISSN: 2075-2024
Volume 14 - Issue 2- December 2024 | كانون الاول ٢٠٢٤ ـ العدد ٢ـ المجلد ١٤

# Administrative governance and its role in protecting the rights of individuals

[1] Dr. Maher Faisal Saleh Al-Dulaimi [2] Bilal Marai Hassan Mohsen
[1] Anbar University / College of Law and Political Science

**Abstract:**

The concept of Administrative governance is new in the world of public Administration ,which led thinkers and scholars to disagree on the definition of a comprehensive obstacle to it, and this is what we will address in this research ,as we will study the definition of Administrative governance , its origin, goals, importance , requirements, principles, and obstacles to its application , and then its role in protecting the rights of Individuals .because of its important role in overcoming the financial crises that affected the world more than once , as well as because of its reliance on the latest and best technologies available in the world .

**1: Email:**
dr.maher.aldulaimy@uoanbar.edu.iq
**2: Email**:
bil2211003@uoanbar.edu.iq

DOI
https://doi.org/10.37651/aujlps.2024.147878.1210

Submitted: 8/2/2024
Accepted: 16/2/2024
Published: 25/3/2024

**Keywords**:
Governance
Management
individual rights.

©Authors, 2024, College of Law University of Anbar. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

# الحوكمة الادارية ودورها في حماية حقوق الافراد

[١] أ.د. ماهر فيصل صالح الدليمي [٢] بلال مرعي حسن محسن
جامعة الانبار / كلية القانون والعلوم السياسية

**المستخلص**

ان مفهوم الحوكمة الادارية مستجد في عالم الادارة العامة، مما ادى بالمفكرين والعلماء الى عدم اتفاقهم على تعريف مانع جامع لها، وهذا ما سوف نتناوله في هذا البحث اذ سوف ندرس، تعريف الحوكمة الادارية ونشأتها واهدافها واهميتها ومتطلباتها ومبادئها ومعوقات تطبيقها، ومن ثم دورها في حماية حقوق الافراد. لما لها من دور مهم في اجتياز الازمات المالية التي طالت العالم ولأكثر من مرة وكذلك بسبب اعتمادها على أحدث وأفضل التقنيات المتوفرة في العالم.

**الكلمات المفتاحية: الحوكمة ، الادارة ، حقوق الافراد.**

## المقدمة

لقد جاءت الحوكمة كمفهوم معاصر تولت صياغته الادارات العامة على المستوى الدولي، في أواخر القرن العشرين. وتعتبر الحوكمة هي الدليل المعتمد من قبل حكومات العالم الثالث لتجاوز الازمات التي مرت بها في عالم السياسة. فقد سمحت اص لحات الحوكمة بإقناع عامة الناس بان أصلاح النظام السياسي ممكن ولا داعي لإيجاد بديل عنه. وفي عالم الادارة العامة الحوكمة نعني بها هي الحكم الذي يصون ويدعم ويعزز رفاه الانسان، ويقوم على توسيع فرص البشر وقدارتهم وخياراتهم وحرياتهم وحاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ويسعى الى تمثيل اطياف الشعب اجمع تمثيل كامل، لا سيما الفقيرة منها، وتكون مسؤولة امامه من اجل ضمان مصالح افراد الشعب كافة.

**اولا: اهمية البحث:** تكمن اهمية البحث في التوصل الى ماهية الحوكمة الادارية والتعرف على أهدافها ومقومات ومعوقات تطبيق هذه الحوكمة، ودورها في حماية حقوق الافراد باعتبارها آلية مستحدثة من آليات الادارة العامة المعتمدة في ضمان حقوق الافراد.

**ثانيا: مشكلة البحث:** تتمحور مشكلة البحث، بمدى مقدرة الحوكمة الادارية على حماية حقوق الافراد، اذ وجدت الادارة العامة من اجل تقديم الخدمات العامة التي هي حقوق للأفراد.

**ثالثا: منهجية البحث:** سنعتمد على المنهج الوصفي والتحليلي الاستنتاجي، والمنهج التاريخي في بعض مفاصل البحث، من اجل وصف هذه الآلية التي بدأت الادارة العامة بتطبيقها في بعض الدول، وبيان نشأتها.

**رابعا: هيكلية البحث:** سوف نقسم هذا ا لبحث الى مطلبين الاول منهما لبيان مفهوم الحوكمة الادارية، بينما يكون الثاني لإيضاح احكام الحوكمة الادارية ودورها في حماية حقوق الافراد، ونختم البحث ببعض النتائج والتوصيات.

## I. المطلب الأول

## مفهوم الحوكمة الادارية

الحوكمة الادارية هذا المصطلح الذي اصبح شائعا في الوقت الحالي بسبب عجز الوسائل التقليدية عن ادائها لما هو مطلوب منها ، وليس من المعقول ان تتوقف الادارة وكأنها جماد لا يواكب التطور الذي طال العالم ، بل اصبح هناك تسابق بين دول العالم في مدى رضى مواطنيها عن ادائها لما هو مطلوب منها من خدمات، لأنهم هم المقياس في مدى نجاح الادارة ، فما هي هذه الحوكمة ومتى نشأت، وما هي الاهداف التي تسعى الى تطبيقها ، وكذلك ايضاح اهمية هذا المصطلح العصري ، لذا سوف نوضح مفهوم الحوكمة الادارية في هذا المطلب ومن خلال الفرعين التالي بيانهما:

## I.أ. الفرع الأول

## تعريف الحوكمة الادارية

في هذا الفرع سوف نقوم بتعريف الحوكمة الادارية ومن ثم نشأتها من خلال الفقرتين الاتي ايضاحهما:

**اولا: تعريف الحوكمة الادارية:** لقد تم تعريف للحوكمة الادارية بأكثر من تعريف، ففي علم الادارة فان مفهوم الحوكمة الرشيدة يماثل الادارة الرشيدة او الحكم الرشيد او الصالح. وقد عرفت بانها هي" فن ادارة الحكومة وتسيير امورها بسلسة وفعالية وتحقيقها لأهدافها الاجتماعية على نحو يحقق رضا المواطنين" [١].

كما تم تعريفها من قبل برنامج الامم المتحدة الانمائي بانها " ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والادارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياتهم ويشمل آليات واجراءات ومؤسسات يعبر من خلالها المواطنون والفئات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم المشروعة ، ويفون بالتزاماتهم ويسوون خلافاتهم ويسهر على تنمية المستوى الاجتماعي والاقتصادي ، وكما يندرج تحت الحكم الراشد الشفافية والمساءلة والمشاركة"[٢].

(١) د. مدحت محمد ابو النصر، *الحوكمة الرشيدة – فن ادارة المؤسسات عالية الجودة*، ط1، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015)، ص44.

(٢) برنامج الامم المتحدة الانمائي، مكافحة الفساد لتحسين ادارة الحكم، مكتب السياسات الانمائية: شعبة التطوير الاداري وادارة الحكم، نوفمبر1998، ص15.

وكذلك عرفت الحوكمة الادارية بانها هي مجموعة من القواعد والاجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة العمليات داخل المؤسسة ورصدها[١].

كما تم تعريفها بانها مجموعة من القواعد والحوافز التي يتم من خللها توجيه قيادة المؤسسة والسيطرة عليها للحد من الانتهاكات الاخلاقية التي يمكن ان يقع بها مديروها ، من اجل الحفاظ على كفاءة عالية تساعد في الاستثمار على المدى الطويل وتحسين الربحية[٢].

وقد عرفتها منظمة الاقتصادي والتنمية بانها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على ادارة الشركة ومجلس الادارة وحملة الاسهم وغيرهم من المساهمين". كما عرفت بانه " مجموعة قواعد ادارية تستخدم لإدارة الشركة منة الداخل ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين"[٣].

وقد عرفتها مؤسسة التمويل الدولية بانها " النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات او المؤسسات والتحكم في اعمالها"[٤] .

من التعاريف سالفة الذكر يمكننا ان نعرف الحوكمة الادارية بانها (مجموعة من القواعد والاجراءات التي يقوم بها اصحاب المصالح لضمان حماية حقوق الافراد ومصالحهم وكسب رضى الافراد عما تقدمه لهم الادارة من خدمات).

**ثانيا: نشأة الحوكمة الادارية:** تعاظم الاهتمام بالحوكمة الادارية في اقتصاديات العالم ومؤسساته الادارية خلال السنوات الماضية ، وبالأخص بعد الازمات المالية التي حدثت في دول شرق اسيا وروسيا وامريكيا اللاتينية في تسعينات القرن الماضي ، والتي سببها الفساد المالي وسوء الادارة وقلة الرقابة والخبرة الادارية، وكذلك نقص الشفافية الادارية مما ادى الى ظهور الحوكمة الادارية التي تتضمن وضع الضوابط والوسائل الرقابية الضامنة لحسن ادارة مؤسسات الدولة وتحد من التصرفات غير السليمة[٥].

كذلك للتطور السريع الذي غزى العالم بسبب الثورة المعلوماتية والاتصالات دور في تطور الحوكمة الادارية بسبب اهمية العلم والمعرفة والتكنولوجيا كعناصر مؤثرة في التنمية، وكذلك انتقال النماذج الادارية في اغلب المؤسسات الادارية على المستوى الدولي من النماذج البيروقراطية الى نماذج متطورة ملائمة للواقع الاداري[٦].

---

(١) سردوك صلاح الدين، "دور الحوكمة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي- دراسة ميدانية في النادي الرياضي الشوي osc ام البواقي"، (رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاجتماعية والانسانية –قسم العلوم الاجتماعية – جامعة العربي بن مهيدي –ام البواقي-، 2021)، ص21.

(٢) يوسف اسماعيل فلاح خريس، "اثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الاردنية الخاصة في اقليم الشمال"، (رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاعمال – قسم ادارة الاعمال – جامعة الشرق الاوسط ،2020)، ص16.

(٣) د. محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، *بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي – عولمة الادارة في عصر المعرفة*، *جامعة لبنان* ، ( 2012): ص12.

(٤) الموقع الالكتروني : www.adccg.ae/publications/Doc تمت زيارته يوم السبت المصادف2024/1/17 الساعة السادسة مساء .

(٥) كريم سمير، *حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين*، (واشنطن: مجموعة مركز بحوث، نشر المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الامريكية، 2000)، ص15.

(٦) يوسف اسماعيل فلاح خريس، مصدر سابق، ص19.

والحوكمة علم ينمو في العلوم الانسانية وجذوره الاولى كانت في اخلاقيات الحضارات الانسانية وتعظيم الاداء الاداري وتحسينه وتنظيم العمل الاداري وتحديد المهام الادارية تحت ضوابط التدقيق الاداري والرقابة الادارية على انجاز القرارات الادارية واتخاذها بناء على التشاركية وتبادل الآراء. وتشير المتابعة الدقيقة الى ان جذورها اسلامية تعود دينيا الى ولاية الرسول محمد (عليه الصلاة والسلم)، ومدنيا الى ولاية الخلفاء الراشدين (رضي الله عنهم)، حيث تم تحقيق الاهداف الثابتة المتمثلة بإقامة العدل والمساواة وفرض الشفافية وحق مساءلة الحاكم ورعاية المصالح الاخرى ورعاية الأقليات[١].

مما سبق يتضح لنا ان من اهم اسباب نشأة الحوكمة الادارية هي الأزمات المالية التي اجتاح العالم بسبب الفساد المالي آنذاك وانعدام او قلة الشفافية الادارية وكذلك قلة الخبرة الادارية فلجأ العالم الى ما يسمى الحوكمة الادارية كمنقذ له من تلك الازمات التي مر بها. وكذلك كان للثورة المعلوماتية دور كبيرقي ظهور الحوكمة الادارية فهذه التكنولوجيا لابد من استغلالها الاستغلال الامثل خدمة للصالح العام ولا ننسى بدء الادارة بهجر البيروقراطية المقيتة واللجوء الى الاجهزة المتطورة. وكما أسلفنا ان جذورها تعود الى عهد نبينا محمد (عليه الصلة والسلم) والخلفاء الراشدين (رضي الله عنهم) فقد كان الحرص واضح على اقامة المساواة والعدل وكذلك حق المحكومين بمساءلة الحكام ورعاية الاقليات.

## I.ب. الفرع الثاني

## أهمية الحوكمة الإدارية وأهدافها

سوف نقوم ببيان اهداف الحوكمة الادارية واهدافها في هذا الفرع من خلال الفقرات الاتي بيانها:

**اولا: اهمية الحوكمة الادارية**: تكمن اهمية الحوكمة الادارية في النقاط الاتي ذكرها:

١- رفع مستوى اداء المؤسسات الادارية.

٢- رفع مستوى الضمان لحقوق العاملين في تلك المؤسسات ومصالحهم بلا تمييز.

٣- مساعدة ادارات المؤسسات الادارية في وضع استراتيجياتها والتأكد من صحة قراراتها وانعكاسها على الاداء الاداري[٢] .

٤- تنبع اهميتها من كونها تسهم في محاربة الفساد الداخلي في مؤسسات الدولة وضمان النزاهة وكذلك تحقيق مبدأ فاعلية المحاسبة الداخلية والرقابة الخارجية.

٥- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الافراد مما يؤدي الى زيادة ثقتهم بالمؤسسات الادارية[٣] .

---

(١) رولا وائل الكبيجي، "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"، (رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الدراسات العليا- جامعة القدس ،2019)، ص30.

(٢) مروان الدهدار وماجد الفرا وكريم الكحلة، "واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية - دراسة تطبيقية"، بحث *منشور في مجلة الجامعة الاسلامية، غزة* ، (2016): ص71.

(٣) عماد سليم الاغا، "دور الحوكمة الرشيدة في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الابداعية على موثوقية البيانات المالية: دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية"، بحث *منشور في مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، العدد 56، (2011 ): ص94.

٦- التوصل الى عدم وجود اخطاء متعمدة او انحراف متعمد في عمل الادارة ومنع الوقوع في الاخطاء.
٧- تفعيل النظام الوقائي الذي يحول دون الوقوع في الاخطاء.
٨- نشر شفافية ذات مستوى عالي ومصداقية عند اصدار القرارات الادارية.
٩- تحقيق الاستقلال والحياد للعاملين في المؤسسة الادارية[١].
١٠- تقليل الاخطاء الى اقل قدر ممكن واعتماد الضوابط الوقائية التي تحول دون حدوث الأخطاء وبالتالي التخلص من تكاليف حدوثها.
١١- ضمان الاستفادة من انظمة الرقابة الداخلية وبالأخص الضبط الداخلي وخفض الانفاق.
١٢- التأكد من ان مراجعة الحسابات تتم بصورة مثالية، وضمان عدم تأثر العاملين في المؤسسة الادارية بأية ضغوط خارجية[٢] .

**ثانيا: اهداف الحوكمة الادارية:** هناك اهداف للحوكمة الادارية تسعى الى تحقيقها يمكن اجمالها بما يلي:

١- تعزيز ثقة الافراد والقطاع الخاص كذلك بمؤسسات الدولة، بشكل يؤدي الى زيادة معدلات الاستثمار ومعدلات نمو وفقا للمأمول.
٢- تحقيق تكافؤ الفرص بين الموظفين والافراد والمتأثرين من سياسات واجراءات الادارة.
٣- السعي نحو زيادة رضا الافراد عن خدمات الادارة العامة.
٤- رفع مستوى القدرة التنافسية لمؤسسات الدولة وما ينتج عنه من زيادة مصادر التمويل تساهم في التمويل وكذلك توفر فرص عمل[٣] .
٥- تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات الادارية من خلال ايضاح صلاحيات جميع أطراف العلاقة.
٦- تحسين درجة الوضوح والشفافية مما يدعم ثقة مستخدمي القوائم المالية في مؤسسات الدولة ومحاربة اشكال الفساد جميعا.
٧- السعي لرفع مستوى المصداقية في المؤسسات الادارية ويأتي ذلك من خلال دعم عملية المساءلة وتقويم عمل الادارة العليا ورفع مستوى الثقة بها.
٨- تجنب حدوث اية مشاكل سواء كانت مالية او ادارية واستقرار الانشطة في المؤسسة الادارية[٤].
٩- تحقيق مستوى من الكفاءة والمشاركة والفاعلية لدى المواطنين ومؤسسات الدولة من اجل خلق بيئة اجتماعية محفزة وداعمة للإبداع والتطور في مؤسسات الدولة[٥] .

---

(١) منى النيل مصطفى مرسال، "دور حوكمة الموارد البشرية في ادارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب"، *بحث منشور في المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية*، المجلد 1، العدد 11، (2020): ص195-219.

(2) Grant, K.(2004).Improving corporate governance standard: The work of the OECD and the principles Organization for Economic Cooperation and Development. January.

(٣) رولا وائل الكبيجي، مصدر سابق، ص 34.

(٤) الموقع الالكتروني: atasu.journals.ekb.eg تمت زيارته يوم الجمعة المصادف 2024/1/19الساعة الرابعة مساء .

(٥) وزارة تطوير القطاع العام في المملكة الاردنية الهاشمية- مديرية دعم الابداع والتميز الحكومي، دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، الاصدار الثاني ،2017، ص4.

١٠-تطبيق تكنولوجيا الاتصالات من خلال تقديم الخدمات للأفراد وتبادل المعلومات.
١١-تقلل الحوكمة من التبذير واسراف الاموال.
١٢-تشجيع سياسات وبرامج حديثة لمؤسسات الدولة وذلك في سياق يقوم على الديمقراطية واحترام حقوق الافراد (١).

نستخلص من النقاط التي سبق ذكرها ان هناك عدة اهداف للحوكمة الادارية وهي تتمحور حول السعي للرقي بالمؤسسات الادارية واللحاق بالتطور العلمي والمؤسساتي الذي اجتاح العالم وكذلك السعي نحو خدمة الافراد وحصولهم على حقوقهم وفقا لما يسعون اليه ودعم عمليات الاستثمار والتطور المعلوماتي، كل هذه متطلبات للأفراد ولموظفي الدولة ينبغي تحقيقها وفقا للمأمول بل ومسابقة الزمن وتحقيق أفضل ما يسعى اليه الافراد خدمة للصالح العام الذي وجدت الادارة من اجله.

## II. المطلب الثاني

## احكام الحوكمة الإدارية ودورها في حماية حقوق الافراد

هناك متطلبات لابد منها من اجل تطبيق الحوكمة الادارية وهي ضرورية بل يتوقف تطبيق الحوكمة الإدارية على وجودها، وعلى العكس هناك معوقات تحول دون تطبيقها وتجعل من السير في الحوكمة الادارية صعبا نوعا ما، وهذه الحوكمة تسعى الى حماية حقوق الافراد من المساس بها لان الإدارة العامة وجدت من اجل الحفاظ على حقوق الافراد وتلبية متطلباتهم، مما سوف نقسم هذا المطلب الى فرعين وكما يأتي:

## II.أ. الفرع الأول

## تقييم الحوكمة الإدارية

في هذا الفرع سوف نتناول متطلبات ومبادئ ومعوقات الحوكمة الادارية من خلال الفقرات الاتية:

اولا: المتطلبات: هناك متطلبات لا بد منها لقيام الحوكمة الادارية نبينها في ادناه:

**1- متطلبات تشريعية:**

أ- وجود قواعد واسس تشريعية تكفي لتنظيم نشاط مؤسسات الدولة من اجل تنظيم العلاقة بين المؤسسات الادارية والافراد والمجتمع المدني.
ب- ضرورة توفير إطار فعال من القوانين والتشريعات.
ت- إطار قانوني يتولى تحديد حقوق جميع أطراف العلاقة من افراد وموظفين ومؤسسة ادارية.
ث- ايجاد اطار قانوني يتضمن الهيئات المناط بها الرقابة والتأكد من تطبيق الحوكمة الادارية وما ينتج عنها من قضاء على الفساد الاداري (٢).

**2- متطلبات ادارية:**

أ- توفير الشفافية الادارية في عمل المؤسسات الادارية وامكانية مساءلة تلك المؤسسات الامر الذي يجعل آلية الحصول على المعلومات سهلة جدا وهذا يؤدي الى تسهيل

(١) سليمة بن حسين، مصدر سابق، ص 191.
(٢) عبدالله عبدالكريم عبدالله، *الحوكمة والادارة الرشيدة- اداة الاصلاح وادارة التطوير في المنطقة العربية*، (بيروت: بلا دار نشر ،2009)، ص14.

عملية المراقبة على أداء المؤسسات الحكومية، وهناك علاقة وطيدة بين الشفافية والمساءلة حيث لا يمكن ان تكون هناك مساءلة بلا تدفق حر وسهل للمعلومات.

ب- لابد ان يكون الجهاز الاداري يستطيع تلبية متطلبات مواطنيه في ضوء موارده المتاحة.

التخطيط ومراقبة الاداء يؤدي الى فاعلية اداء المؤسسات الادارية.

ت- الوضوح في سياسات العمل والقواعد والنظم الحاكمة.

ث- وجود لجنة تنسيق محايدة ومستقلة ذات مؤهلات بمستوى متقدم تسهم في ابراز الشفافية الإدارية ودورها في مكافحة افساد في المؤسسة الادارية[١].

**3- متطلبات تنظيمية:**

أ- وجود البنية الاساسية وتنمية ثروات وامكانيات مؤسسات الدولة ويأتي ذلك من خلال توفير آليات للعمل مناسبة للإدارة والافراد، ودعم ما هو قائم منها لضمان المشاركة الفعالة من الافراد.

ب- دعم المعلومات واتخاذ القرارات يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة الادارية.

ت- الثقة المتبادلة بين ادارة المؤسسة وموظفيها والافراد.

ث- تدريب القوى البشرية وتنمية المهارات التي يمتلكونها[٢].

**ثانيا: مبادئ الحوكمة الادارية**: من اهم المبادئ التي تعتمد عليها الحوكمة الادارية هي المبادئ الاتية:

١- العدالة في التعامل التي تكون متكافئة ومتوازنة لجميع افراد المجتمع[٣].

٢- ان تكون سياسات الادارة واضحة من اجل تجنب تعارض المصالح في الادارات التقليدية العليا.

٣- الافصاح والشفافية في المعلومات والبيانات التي تصدر عن المسؤولين والموظفين العاديين في المؤسسات الادارية.

٤- مكافحة الفساد من اهم اولويات الحوكمة الادارية الرشيدة سواء كانت رشوة او اساءة استخدام سلطة او تغليب المصالح الشخصية على المصلحة العامة.

٥- الانضباط وهو مفهوم له علاقة وطيدة بالحوكمة الادارية وان يكون السلوك الوظيفي منضبط وسليما[٤].

**ثالثا: معوقات الحوكمة الادارية :**

هناك معوقات لتطبيق هذه الحوكمة الادارية نبينها في النقاط الاتي ذكرها:

---

(١) رولا وائل الكبيجي، مصدر سابق، ص35.

(٢) نسيمة شراطي، "مدى تطبيق الحوكمة الرشيدة في الدول العربية واثرها على التنمية المستدامة"، *مقال منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية*، العدد 5، المجلد3، (2017): ص71.

(٣) الموقع الالكتروني: book.com-www.noor، تمت الزيارة يوم الاثنين 2024/1/29 الساعة الخامسة مساء .

(٤) محمد مصطفى سليمان، *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري* ،ط2، (دار الجامعية: 2009)،ص23.

١- عدم تطوير المؤسسات الادارية وخاصة في ظل الثورة المعلوماتية التي اجتاحت العالم ، وعدم بناء قاعدة معلومات قادرة على مساندة الادارة في اتخاذ قرارات سليمة[١].
٢- عدم ايصال الخدمات العامة الى كافة المناطق.
٣- عدم تفعيل نظام الشفافية الادارية، لان الادارة ينبغي ان تثق بالفرد وبالعكس الفرد يثق بالإدارة [٢].
٤- عدم تطوير القيادات الادارية لأنها يجب ان تكون ذات دور كبير في تفعيل التعاون بين الإدارة والافراد[٣].
٥- ثقافة المجتمع والتوجهات السياسية العامة.
٦- ضعف التشريعات المختصة بهذا الجانب.
٧- قلة وجود عناصر بشرية ودعم مالي يسهم في تطوير الحوكمة الادارية [٤].
٨- الفساد الاداري بكافة اصنافه.
٩- عدم دقة الرقابة الادارية[٥].
١٠- العجز في ميزانية العراق، فهو ينعكس على العمل الاداري وما يحتاج اليه من دعم مادي.
١١- التضخم الكمي والنقص النوعي في موظفي الدولة، وذلك لعدم مراعاة الكفاءة عند اختيار الموظفين في المؤسسة الادارية [٦].

جميع ما سبق ذكره معيقات للحوكمة الادارية يمكن تلافي اغلبها ان لم نقل اجمعها والانتقال الى الحوكمة الادارية سواء المعيقات المالية او التشريعية او الادارية فجميعها من وجهة نظري بالإمكان التغلب عليها واللحاق بالتطور الذي طال اغلب دول العالم.

## II.ب. الفرع الثاني

## دور الحوكمة في حماية حقوق الانسان

في هذا الفرع سوف نحاول ايضاح دور الحوكمة في تطوير المؤسسات الادارية من خلال ثلاثة فقرات:

**اولا: دور الحوكمة في تطوير الاداء الاداري:**

يمكن تطوير والهيئات الادارية من خلال تنمية قدرات الموظفين ورفع مستوى خبراتهم وان تكون عملية التوظيف والترقية الوظيفية مبنية على اسس ومعايير مهنية، بل واستخدام التقنيات المتطورة في تدريب الموظفين في المؤسسة الادارية، وان تكون الرواتب

(١) محمد مصطفى سليمان، مصدر سابق، ص24.
(٢) د. محمد ناصر باصم، "دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية"، *بحث منشور في مجلة جامعة ام القرى لعلوم الشريعة والدراسات الاسلامية* ، العدد77، المجلد1، (2019): ص563.
(٣) د. محمد ناصر باصم، المصدر نفسه، ص563.
(٤) رولا وائل الكبيجي، مصدر سابق، ص48.
(٥) الموقع الالكتروني: mawdoo3.com، تمت الزيارة يوم الثلاثاء المصادف 2024/1/30 الساعة العاشرة صباحا.
(٦) محمد سعدي، "متطلبات الحوكمة المحلية الجيدة في الجزائر"، (رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الحقوق والعلوم السياسية –قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية – جامعة محمد بوضياف –المسيلة ،2017)، ص57-65.

والمخصصات المالية لموظفي الدولة كفيلة بتحقيق مستوى معاشي جيد وابعادهم عن الرشاوي ، وتكون ترقيتهم الوظيفية حسب كفاءتهم(١).

وان عملية تطوير الانظمة وتحسينها تسهم في اتخاذ قرارات مناسبة تؤدي الى الرقي بالأجهزة الادارية فالهدف من تطوير الجهاز الاداري وتحسين الانظمة الادارية المتبعة هو الرقي بهذه الأجهزة الادارية ، وذلك من خلال ايجاد موظفين مدربين على اسس علمية بحيث يكون العمل الاداري على مستوى سريع ووفقا لما يحتاجه الافراد ورفع كفاءة المنظمة ، كما يتطلب ايجاد عمليات جادة ضمن قواعد العمل الجيد(٢).

اذا نخلص الى نتيجة الى ان التطور الاداري سواء على مستوى الجهاز الاداري او موظفي الإدارة العامة يؤدي الى تسهيل حصول الافراد على حقوقهم اسرع وافضل مما كان عليه في ظل الإدارة التقليدية والبيروقراطية المقيتة ، وان الاعتماد على الاجهزة المتطورة يجعل حصول الفرد على الخدمة التي يرغب بها في وقت قياسي جدا وهذا ما موجود في الدول المتقدمة علميا، كما ان تطوير الأنظمة الادارية يقضي على المحسوبية والرشوة ، وان وجود موظفين على مستوى عالي في العمل الإداري يؤدي الى سرعة استجابتهم للتطور الاداري وتعاملهم مع الاجهزة المتطورة وعدم محاربة التطور الاداري ، وينبغي تطوير الانظمة الموجودة اذا كان ذلك ممكن وعدم التخلي عنها فهذا به منفعة مادية للدولة وعدم تكليفها بشراء اجهزة جديدة كما ان موظفي الدولة على علم بها ويحتاجون فقط الى تطوير مهاراتهم وفقا لما استحدث فيها وهذا كله ينعكس على الخدمة التي يرغب بها الافراد فتكون جاهزة بمستوى جيد بل وربما افضل مما كان يطلبه الفرد وهذا يؤدي الى رضا الافراد عن الجهاز الاداري وتعاونه مع الادارة العامة وفي حال حدوث خلل طارئ يحول دون حصولهم على حقوقهم او يأخر الحصول عليها لن يكون هناك تذمر على غالب الظن، لان الادارة حريصة على حقوقهم وهي دائمة التطور من اجل ضمان حقوق الافراد الذي يعتبر الهدف من وجود الادارة.

**ثانيا: الحوكمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة**: التنمية المستدامة هي "التي تلبي احتياجات الحاضر دون ان تعرض للخطر قدرة الاجيال المستقبلية على تلبية حاجاتهم الخاصة ."ان احترام حقوق الانسان وسيادة القانون، مهمان فيما يتعلق بممارسة السلطة السياسية وشكلها وطبيعتها داخل الدولة، وقد ظهر مفهوم الحوكمة كضمانة لاحترام حقوق الافراد وتلبية متطلباتهم وطموحاتهم وعدم التمييز بينهم ، فهي اذا تهدف الى التجسيد الفعلي لدولة القانون، وذلك من اجل ضمان المساواة بين الأفراد وتوفير حياة لائقة لهم بحيث يكون المواطنين هم محور اهتمام متخذي القرار ويهدف الى تحقيق التنمية المستدامة(٣) .

(١) الموقع الالكتروني: www.enssea.net تمت الزيارة يوم الاربعاء المصادف 2024/1/31 الساعة التاسعة صباحا.

(٢) امال زرفاوي واخرون، *دور ادارة التطوير الاداري في التقليل من الفساد الاداري* ، (مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع: بلا دار نشر ،2018)، ص301.

(٣) كريم لحرش، *مغرب الحكامة: التطورات- المقاربات والمراهنات*، ط2، (الرباط: مطبعة توب برس، 2011)، ص39.

إذا الحوكمة الادارية والتنمية المستدامة تسعى الى تلبية احتياجات الافراد في الحاضر وبلا اضرار بأجيال المستقبل، وان احترام حقوق الافراد وتلبية احتياجاتهم وعدم التفرقة بين فرد واخر وان تكون الادارة على مسافة واحدة من الجميع ويكون الفرد محور اهتمامها.

والتنمية المستدامة تهدف الى بناء النظام الاجتماعي العادل الذي يؤدي الى رفع القدرات البشرية ويأتي ذلك من خلال اشراك الافراد في العملية التنموية، وتوسيع خياراتهم وامكانياتهم من اجل الوصول الى اعلى مستوى من الاداء وهذه لا يمكن تحقيقها الا عند وجود الحكم الرشيد الضامن لحقوق الافراد [١].

وفقا لما سبق لا بد من اشراك الافراد في العملية التنموية من اجل الوصول الى أفضل مستوى من الاداء الاداري وهذا متوقف على وجود الحكم الراشد وتطبيقه التطبيق الامثل.

هناك مرتكزات اساسية تستند عليها العلاقة بين الحوكمة الادارية والتنمية المستدامة منها:

١- ضرورة تطبيق دولة القانون.
٢- وان تكون هناك سلطة تشريعية منتخبة وهذا ما هو مطبق في اغلب دول العالم تتولى هذه السلطة تشريع القوانين.
٣- وان يكون مبدأ الفصل بين السلطات مفعل بالواقع.
٤- وان يكون هناك احترام للمعايير الدولية لحقوق الانسان التي جاءت بها المواثيق الدولية لحقوق الانسان.
٥- وان تكون ادارة اموال الدولة بطريقة سليمة وشفافة خاضعة للرقابة.
٦- وان يتم تحديد اهداف طويلة الاجل والسعي الى تحقيقها من اجل ضمان وديمومة حقوق الافراد. هذه الحقوق التي حرصت المواثيق الدولية ودساتير الدول على النص عليها وضمان تحقيقها وعدم المساس بها [٢].

توجد مرتكزات اساسية يتوقف عليها نجاح العلاقة بين الحوكمة الادارية والتنمية المستدامة ،وتتمثل بضرورة سيادة القانون على الجميع حكاما ومحكومين، وان تكون سلطة تشريع القوانين مسندة الى سلطة منتخبة من قبل الشعب فهي الاقرب الى الافراد وهي على علم باحتياجاتهم ويقع على عاتقها تلبية متطلباتهم ،وان تكون هناك رقابة متبادلة بين السلطات الثلاث في الدولة (التشريعية والتنفيذية والقضائية) من خلال تطبيق مبدأ الفصل بين السلطات، كما ان المواثيق الدولية والدساتير اولت اهتمام كبيرا بحقوق الافراد فلابد ان تحترم تلك المواثيق والدساتير، وينبغي وضع اهداف طويلة الاجل وان تتولى الدولة تحقيق تلك الاهداف من اجل ضمان وحماية حقوق الافراد والحرص على عدم التعدي على تلك الحقوق.

**ثالثا: دور الحوكمة الادارية في محاربة الفساد الاداري**: هناك علاقة عكسية بين الحوكمة والفساد، فغياب نظام رقابي ينظم العلاقة بين الفرد والمؤسسة الادارية يؤدي الى وجود ممارسات

---

(١) ليلى غضبان، "دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة"، *مقال منشور في مجلة الاقتصاد الصناعي*، العدد 11، (2021 ): ص352.

(٢) سالي نسيمه، *الحكم الراشد والتنمية المستدامة في المغرب العربي*، (الرباط : دار الرباط للنشر ، 2018)، ص45.

منحرفة في الجانب الوظيفي ، فظهرت الحاجة الى الحوكمة الادارية لمحاربة الفساد الاداري، والحوكمة الادارية سواء كانت في القطاع العام او القطاع الخاص تعتمد على نفس العناصر المتمثلة بالنزاهة والشفافية، وبعد الازمة الاقتصادية التي اجتاحت قارة اسيا عام ١٩٩٧ ازدادت أهمية الحوكمة الادارية [١].

اذا هناك علاقة عكسية بين الحوكمة الادارية والفساد، لان عدم وجود نظام رقابي يتولى متابعة ورقابة العلاقة بين الافراد والادارة، ينجم عنه صدور ممارسات منحرفة في العمل المؤسساتي، من هنا جاءت الحاجة الى الحوكمة الادارية من اجل ان تتم مكافحة الفساد الاداري ،كما ان النزاهة والشفافية عناصر للحوكمة الادارية سواء كانت في القطاع العام او الخاص ،وتعاظمت اهمية الحوكمة الادارية بعد الازمة المالية التي طالت القارة الاسيوية عام ١٩٩٧ واصبحت هناك مخاوف من ان تصبح عالمية.

وقد ظهر مصطلح الحوكمة بوصفه نقلة نوعية في عالم الادارة العامة ، اذ تعتبر حوكمة المؤسسات الادارية من المفاهيم الحديثة سواء في الجانب الاداري او الاقتصادي سواء في القطاع العام او الخاص، الا ان آليات الحوكمة في القطاع الخاص تبرز اكثر من القطاع العام ، لان مؤسسات القطا ع العام تعاني من عدم الالتزام المؤسساتي بالأنظمة والضوابط التي ينتج عنها ضمان كفاءة العمل في مؤسسات الدولة بشكل يعزز الاداء الحكومي ويحافظ على المال العام [٢].

وهناك مصطلح عصري هو ترشيد الموارد المالية ونقصد به عملية تسديد الموارد المالية وتوجيهها بشكل يتميز بالكفاءة عند استعمال المال العام واستغلال النفقات بشكل يؤدي الى تلبية احتياجات المواطنين، ولترشيد المال العام دور كبير في الحد من الفساد. وان انتشار ظاهرة الفساد يؤدي الى تكبد الادارة العامة تكاليف باهضه عند قيامها بإعداد مشاريع تنموية تؤدي الى التخلص من هذه الظاهرة. وهذا مشاهد في دول العالم الثالث ويلعب دور كبير في عدم استقرارها[٣] .

اذا هناك مصطلح عصري لا بد من تطبيقه خاصة ونحن في عصر (عصرنة المعلومات) الا وهو ترشيد الموارد المالية من اجل انفاق تلك الموارد بشكل يتميز بالكفاءة واستغلال عملية الانفاق لتلك الاموال ،مما يؤدي الى تلبية متطلبات واحتياجات الافراد بأفضل صورة وهذا ينجم عنه الحد من الفساد، وان انتشار الفساد يكلف الدولة تكاليف باهضه خاصة عند قيامها بتقديم برامج توعية من اجل التخلص من هذه الظاهرة المقيتة، وان الفساد في الغالب يلاحظ في الدول النامية وما ينتج عنه من عدم استقرار سياسي وآثاره على كافة مفاصل الدولة.

---

(١) محمد قدري حسن، "الحوكمة"، *بحث منشور في مجلة البحوث والدراسات الامنية، كلية الملك فهد للدراسات الامنية، السعودية* ،العدد2، المجلد1، (2010): ص103-125.

(٢) الموقع الالكتروني: jlaw.journals.ekb.eg تمت زيارته يوم الخميس المصادف 2024/2/1 الساعة السابعة مساء .

(٣) صلاح الدين حسن السيسي، *جرائم الفساد* ، ط1، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013)، ص228-230.

**رابعا: الحوكمة في التعليم**: يعتبر التعليم من اهم مقومات التنمية ، و بالتعليم تتطور الامم وترتقي، والتعليم حق من حقوق الانسان كفلته المواثيق الدولية ودساتير الدول، وتطوير التعليم يسهم في التنمية

الاقتصادية والبشرية، وتعتبر ادارة العملية التعليمية من أصعب المهام لأنها متشعبة ومتعددة الأطراف وهذا ينطبق على التعليم الاهلي والحكومي [١].

تقع حوكمة مؤسسات التعليم في صلب الحياة التعليمية وهي تسعى الى الاستجابة لما يحتاجه المجتمع من خدمات تعليمية بكفاءة عالية. وتعتبر محركا مهم في التغيير. وهي تمر بمراحل تتمثل ببناء البنية الاساسية للتعليم تكون هذه البنية قادرة على التفاعل مع المتغيرات الطارئة على الجانب التعليمي. ومرحلة بناء برنامج قياسي للحوكمة التعليمية، فهي تحتاج الى برنامج زمني ذو اعمال ومهام محددة حتى يمكن تقييم ومتابعة مستوى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة التعليمية ويتم تحديد الصعوبات التي تعرقل مرحلة التطبيق ومحاولة تقويم تلك الصعوبات، ومن ثم مرحلة التنفيذ وهي مرحلة تقوم بقياس مدى استعداد الافراد ورغبتهم في الاستفادة من الحوكمة حيث هناك عدة ممارسات مطلوبة لضمان التنفيذ مثل استقلالية السلطة القائمة على التعليم والشفافية والمساءلة و المسؤولية و المساواة ودراستها وتحليل مواطن الضعف من اجل معالجتها ، وبعدها مرحلة التطوير والمتابعة والتي تهدف الى التأكد من حسن التنفيذ ويأتي ذلك من خلال الرقابة والتدقيق على العمليات الادارية [٢].

وعليه فان فاعلية الحوكمة التعليمية جاءت لضمان الجمع بين الكفاءة والديمقراطية، والحوكمة تعتبر وسيلة وقائية تسعى الى تشخيص المشكلة قبل حدوثها [٣].

نخلص الى نتيجة مفادها ان الحوكمة الادارية تسهم في ضمان حقوق الافراد من خلال محاربة الفساد الاداري الذي يؤثر على عملية حصول الافراد على الخدمات التي يرغبون بها وهذه المحاربة لتلك الظاهرة لا يمكن ان تتحقق الا من خلال اللجوء الى آليات متطورة ومن ضمنها الحوكمة هذا المصطلح الحديث نسبيا.

اذا الحوكمة الادارية تعتبر من آليات الادارة المستحدثة التي تسهم في حصول الافراد على حقوقهم وكذلك تسهم في محاربة الفساد الذي يعتبر عائق دون حصول الافراد على حقوقهم.

من الفقرات سالفة الذكر اتضح لنا ان الحوكمة الادارية تحمي حقوق الافراد فهي تسعى الى تطوير الجهاز الاداري، ومن ثم دورها في تحقيق التنمية المستدامة وبعدها دورها في مكافحة الفساد الإداري وتطوير المؤسسات التعليمية، فهذه جميعها مرتبطة بحقوق الافراد ويتضح منها ان الحوكمة الإدارية تهدف الى تسهيل حصول الافراد على حقوقهم من خلال اعتماد أحدث الاجهزة المتطورة.

---

(١) د. بسام بن عبدالله البسام، *الحوكمة في القطاع العام، معهد الادارة العامة*، (السعودية: 2016)، ص146-147.

(٢) ياسر عبدالرحمن، "الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، *مقال منشور في مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات*، العدد 2، المجلد 8، (2018): ص197.

(٣) محمد حسن بشير، "الاسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام في السودان"، *بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية*، العدد6، المجلد3، (2019): ص35.

## الخاتمة

بعد الانتهاء من هذا البحث توصلنا الى عدة نتائج وتوصيات نبينها في الاتي:

**اولا: النتائج وتتمثل بالآتي:**

ان الحوكمة الادارية وجدت في العالم بعد الازمات المالية التي اجتاحت اغلب الدول، فتم اللجوء الى الحوكمة الادارية من اجل اجتياز تلك الازمات.

١- كان للثورة المعلوماتية دور كبير في تطبيق نظام الحوكمة الادارية، بسبب اهمية العلم والتكنولوجيا في عالم التنمية.
٢- للحوكمة الادارية دور كبير في تطوير الاداء الاداري، وان عملية تطوير الانظمة وتحسينها تسهم في اتخاذ قرارات مناسبة تؤدي الى الرقي بالأجهزة الادارية.
٣- تسهم الحوكمة الادارية بمكافحة الفساد الاداري، وذلك من خلال فرض نظام رقابي متميز ومتطور بأحدث التقنيات العلمية.

**ثانيا: المقترحات وتتمثل بالآتي:**

اعتماد الحوكمة الادارية من اجل الرقي بالمؤسسات الادارية.

١- تطبيق التقنيات الحديثة في الادارة العامة لما لها من دور مهم في تقديم الخدمة العامة والعمل الرقابي على الاداء الوظيفي.
٢- تشريع قانون يلزم بتطبيق الحوكمة الادارية في كافة المؤسسات الادارية من اجل تطوير تلك المؤسسات في العراق.

## المصادر

**اولا: الكتب:**


١- امال زرقاوي واخرون، *دور ادارة التطوير الاداري في التقليل من الفساد الاداري*، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع: بلا مكان نشر ،2018.
٢- د. بسام بن عبد الله البسام، *الحوكمة في القطاع العام*، السعودية: معهد الادارة العامة،2016.
٣- سالي نسيمه، *الحكم الراشد والتنمية المستدامة في المغرب العربي*، الرباط: دار الرباط للنشر، ٢٠١٨.
٤- صلاح الدين حسن السيسي، *جرائم الفساد*، ط1، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2013.
٥- عبد الله عبد الكريم عبد الله، *الحوكمة والادارة الرشيدة - اداة الاصلاح وادارة التطوير في المنطقة العربية*، بيروت: بلا دار نشر ،2009.
٦- كريم لحرش، *مغرب الحكامة: التطورات-المقاربات والمراهنات*، ط2، الرباط: مطبعة توب برس، 2011.
٧- محمد مصطفى سليمان، *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري*، ط2، دار الجامعية: 2009.
٨- د. مدحت محمد ابو النصر، *الحوكمة الرشيدة – فن ادارة المؤسسات عالية الجودة*، ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر،2015.

**ثانيا رسائل الماجستير:**

١-رولا وائل الكبيجي، "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الدراسات العليا- جامعة القدس ،2019.
٢-سردوك صلاح الدين، "دور الحوكمة الادارية في تحسين الاداء الوظيفي- دراسة ميدانية في النادي الرياضي الشوي osc ام البواقي"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاجتماعية والانسانية –قسم العلوم الاجتماعية – جامعة العربي بن مهيدي –ام البواق ي-، 2021.
٣-محمد سعدي، "متطلبات الحوكمة المحلية الجيدة في الجزائر"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الحقوق والعلوم السياسية –قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية –جامعة محمد بوضياف –المسيلة،٢٠١٧.
٤-يوسف اسماعيل فلاح خريس، "إثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في اقليم الشمال"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الاعمال –قسم ادارة الاعمال –جامعة الشرق الاوسط ،2020.

**ثالثا: البحوث والمقالات والنشرات الدورية:**

١-برنامج الامم المتحدة الانمائي، "مكافحة الفساد لتحسين ادارة الحكم"، *مكتب السياسات الانمائية:شعبة التطوير الاداري وادارة الحكم*، (نوفمبر1998).
٢- عماد سليم الاغا، "دور الحوكمة الرشيدة في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الابداعية على موثوقية البيانات المالية: دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية"، *بحث منشور في مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، العدد 56، (2011).
٣- كريم سمير، "حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين"، *مجموعة مركز بحوث، نشر المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الامريكية، واشنطن* ، (2000).
٤- ليلى غضبان، "دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة"، *مقال منشور في مجلة الاقتصاد الصناعي*، العدد 11، (2021).
٥- محمد حسن بشير، "الاسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام في السودان"، *بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ال عدد٦، المجل د٣، (2019).
٦- محمد قدري حسن، "الحوكمة"، *بحث منشور في مجلة البحوث والدراسات الامنية، كلية الملك فهد للدراسات الامنية، السعودية* ،العدد2، المجلد1، (2010).
٧- د. محمد ناصر باصم، "دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد: دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية ومؤشر المساءلة والمحاسبة في المملكة العربية السعودية"، *بحث منشور في مجلة جامعة ام القرى لعلوم الشريعة والدراسات الاسلامية* ، العدد77، المجلد1، (2019).
٨- د. محمد ياسين غادر، "محددات الحوكمة ومعاييرها"، *بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي –عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة لبنان*، (2012).
٩- مروان الدهدار و ماجد الفرا وكريم الكحلة، "واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية - دراسة تطبيقية"، *بحث منشور في مجلة الجامعة الاسلامية ، غزة* ، (2016).
١٠-منى النيل مصطفى مرسال، "دور حوكمة الموارد البشرية في ادارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم"، *المؤسسة العربية*

*للتربية والعلوم و الآداب، بحث منشور في المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية* ، المجلد 1 ، العدد 11، (2020).
١١-نسيمة شراطي، "مدى تطبيق الحوكمة الرشيدة في الدول العربية واثرها على التنمية المستدامة"، *مقال منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية*، العدد 5، المجلد3، (2017).
١٢-وزارة تطوير القطاع العام في المملكة الاردنية الهاشمية- مديرية دعم الابداع والتميز الحكومي، دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، الاصدار الثاني ،2017.
١٣-د. يوسف عودة غانم و حيدر يوسف عزيز، "العلاقة التكاملية بين التنمية المستدامة والمواصفات القياسية"، *بحث منشور في مجلة دراسات البصرة*، العدد48، المجلد1، (2023).

**رابعا: المواقع الالكترونية:**
١- الموقع الالكتروني www.adccg.ae/publications/Doc : .
٢- الموقع الالكتروني : atasu.journals.ekb.eg .
٣- www.noor-book.com .
٤- الموقع الالكتروني: mawdoo3.com.
٥- www.enssea.net.
٦- jlaw.journals.ekb.eg.

**خامسا: المصادر الاجنبية:**

1-Grant, K.(2004).Improving corporate governance standard: The work of the OECD and the principles Organization for Economic Cooperation and Development. January.