الحوكمة المؤسسية في السياق الدستوري

Doi: 10.23918/ilic9.20

أ. د. سامر مؤيد عبد اللطيف
كلية القانون / جامعة كربلاء
Samir_muayd@yahoo.com

Corporate Governance in the Constitutional Context

Prof. Dr. Samer Muayad Abdul Latif
College of Law / University of Kerbala

الملخص

حضي مفهومُ الحوكمةُ المؤسسيةُ وما يتعلق به من مضامين وابعاد باهتمام رسمي واكاديمي بلغ مستويات متقدمة ما حدى بعدد من المشرعين الى الى اعتماده في نصوص دساتير دولهم او الافادة الضمنية من بعض معطياته، اما لإضفاء الطابع الحداثي على هذه الدساتير او لانجاز اهداف التنمية بطرق ونظريات معاصرة . ومع صعوبة تثبيت الحدود العلمية النهائية والفاصلة للمفهوم محل البحث وتباين صور التعاطي الدستوري معها بالنظر لاختلاف الاغراض من تبنيها، فقد سعى هذا البحث الى تحقيق جملة اهداف اولها ضبط الحدود المفاهيمية للحوكمةِ المؤسسيةِ، ومن ثم استجلاء نوايا المشرع من اعتمادها، وابراز الصور والصياغات التي وردت بها هذه الاخيرة في الوثائق الدستورية الحديثة.

على ذلك ، تم تقسيم هذه البحث على مبحثين اضافة الى مقدمة وخاتمة ، انصرف المبحث الاول منهما الى تبيان ماهيةِ الحوكمةِ المؤسسيةِ ومستلزماتها ، اما المبحث الثاني فكان مخصصا لبحث الحدود الدستورية لقواعد الحوكمة المؤسسية في الدساتير المعاصرة المقارنة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، الدستور، العراق.

Abstract

The concept of Corporate Governance and its contents and dimensions has been subject to official and academic attention, which has reached advanced levels with many modern constitutions, that adopted it among its texts, either to establish the modernity or to achieve its development underlying these constitutions.

The aim of this research is to achieve the following objectives: First, to control the conceptual boundaries of Corporate Governance, and then to clarify the legislator's intentions to adopt it, and to highlight the images and formulations that have been adopted by the principles in the modern constitutional contexts, and in light of that we will look for the image and the formula that brought the principles of good governance in the provisions of the Constitution .The second topic was devoted to discussing the constitutional boundaries of the rules of good governance in the constitution of Iraq in comparison to other constitutions.

Keywords: Corporate Governance, Constitution, Iraq.

المقدمة

اسهمت المتغيرات التي شهدتها الساحة الدولية في الاونة الاخيرة بفعل التطوراتِ التقنيةِ المتسارعة ونتائجها ، في بروز جملة من المفاهيم الجديدة على صعيد الفقه القانوني و غيره من المجالات ، يتقدمها مفهوم الحوكمة المؤسسية الذي احتل بدوره حيزا واسعا من الاهتمام على المستويين الرسمي والاكاديمي ؛ وبخاصة في اعقاب الأزمات المالية التي شهدتها بعضُ الدولِ نهاية عام ٢٠٠٨ وما نتج عن تلك الأزمات من كشف للخلل الذي تعاني منه معظم الشركات على كل المستويات في غياب أنظمة الحوكمة الرشيدة، التي من شأنها الارتقاء بمستوى ادارتها ومن ثم أدائهاوقدرتها على تجاوز الأزمات ذلك ان التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة يمثل خطاً دفاعياً صلباً لمواجهة الأزمات التي قد تهدد الاقتصاديات العالمية.

اولا: اهمية البحث

تشكل الحوكمةُ المؤسسيةُ ، حلقة الوصل بين نمط الحكم واساليب الادارة الفاعلة ،الذي تتحقق بفضله الموائمة بين متطلبات ضمان الحق بالتنميةِ ضمن مداها الواسع، لأن إقامة بيئة سليمة للتنمية المستدامة ، امر لاينفصل عن نوعية الحكم وخياراته طالما ان الادوات والادوار المتاحة للدولة في الوقت الحاضر لانجاز اهدافها وتحقيق غاياتها- انفة الذكر - تتعدى الحدود التقليدية في اقامة دولة القانون وضمان الحريات لتصل الى مستوى ضمان اليات الكفاءة والشفافية والمساءلة والمشاركة ، بما يرفع ويحفظ درجة الثقة والمصداقية بنظام الحكم وبيئته الاقتصادية على حدٍ سواء. ومع انعكاس هذه التطورات في انظمة الحكم والادارة بدرجات متنوعة على الوثائق الدستورية المعاصرة لها بوصفها الترجمة القانونية لارهاصات الواقع واتجاهاته ، تبرز اهمية البحث في متون الدساتير للتعرف على حدود وانماط التفاعل بين تلك المتغيرات ، ومدى فاعلية النصوص الدستورية في ضمان جدوى ذلك التفاعل وضمان تكريسه على صعيد الواقع .

ثانيا : مشكلة البحث

تتمحور المشكلة الرئيسة التي تواجه البحث في كون الاهتمام الاكاديمي بمفهوم الحوكمةِ المؤسسيةِ قد تركز في الجوانب الاقتصاديةِ والتنموية ، بينما انحسرت الدرسات السياسية حول الموضوع وغابت الدراسات القانونية والدستورية تحديدا عن هذا المضمار ، الامر الذي يدعونا لاستكمال هذه الحلقة المفقودة من حلقات البحثِ العلميِ عبر التساؤل ابتداءً حول ما اذا كانت الحوكمة المؤسسية تعد خيارا افضل لادارة المؤسسات على اختلاف مستوياتها واهدافها ، فهل تصل ان تكون خيارا للحكم ؟ واذا كانت كذلك فما مدى ارتباطها بالديمقراطية وقيمها المختلفة ؟ وماهي فرص نجاح هذا الخيار ومعوقاته ؟ لماذا وكيف استجابت الدساتير لمثل هذا الخيار وتعاملت معه؟ وماهي الحدود الدستورية المتاحة لقواعد الحوكمة المؤسسية؟

ثالثا : هدف البحث

يسعى البحث الى ادراك ابعاد الحوكمة المؤسسية وتبيان مميزاتها التي استدعت اهتمام مشرعي الدساتير الى تبنيها ومن ثم تحري الحدود الدستورية لاحتضان قواعد الحوكمة وتطبيقها على ارض الواقع ومدى فاعلية النص الدستوري في تكريس ملامح وخصائص هذا المفهوم الجديد.

منهج البحث ونطاقه

ان الخوض في اتون موضوعة الحوكمة المؤسسية ورصد مسارها الدستوري يستدعي الاعتماد في المقام الاول على منهج التحليل الوصفي لاستكشاف ماهية وابعاد ومواصفات الحوكمة المؤسسية . ومن ثم اللجوء الى منهجي تحليل المضمون والمنهج المقارن لاستنباط القواعد التي اعتمدها الدستور لاقامة الحوكمة المؤسسية ومقارنتها بنظيرتها في الدساتير الاخرى في كل من (كينيا لعام ٢٠١٠– المغرب لعام ٢٠١١ بالاضافة الى دستور العراق لسنة ٢٠٠٥).

رابعا: خطة البحث

على اساس ما تقدم جرى تقسيم هذه الدراسة على مبحثين رئيسين بالاضافة الى المقدمة والخاتمة ، انصرف الاول منهما لاستجلاء الاطار النظري للحوكمة المؤسسية الذي انقسم بدوره على مطلبين اولهما يعرف بالحوكمة المؤسسية ويستحضر اهميتها ويوضح ثانيهما خصائص الحوكمة وعناصرها. بينما تصدى المبحث الثاني منهما لبحث الاطار الدستوري لقواعد الحوكمة المؤسسية بعد تحري مسببات التقنين الدستوري لهذه المبادئ وبيان صور التعاطي الدستوري معها المباشرة وغير المباشرة . والله ولي التوفيق

المبحثُ الاولُ

التأصيلُ النظريُ للحوكمة المؤسسية

نتيجة للثورة الصناعية اتسع نشاط العديد من المؤسسات وبلغ عدد المستثمرين فيها بالآلاف؛ فأصبح من الصعب عليهم تسييرها واتخاذ القرارات اليومية اللازمة لتشغيلها بأنفسهم مما أدى إلى حدوث انفصال بين ملكية المؤسسة وإدارتها فيعتبر أصحاب الأسهم مالكين للمؤسسة بينما يقومون بتوظيف مدراء تنفيذيين ليقوموا بإدارة المؤسسة هي ما سميت بنظرية الوكالة؛ التي ظهرت لأول مرة سنة ١٩٣٢ في كتاب للمؤلفين الأمريكيين Adolf Berle و Gardiner Means والذي تناول الشكل المؤسسي لمنشآت الأعمال . و في عام ١٩٧٦ اهتم الباحث "جينس ميتشلنغ" بمفهومِ حوكمةِ الشركات، وإظهار أهميتها في معالجة المشاكلِ الناشئة عن تنظيم العلاقة بين الملكية والإدارة ، هذا الى جانب تنامي اهتمام الدول على المستوى الرسمي بالمفهوم عبر وسائل قانونية متنوعة اكدت أهمية التزام الشركاتِ بتطبيق تلك المبادئ" [١] .

ومع تواتر الازمات التي المت باقتصاديات صاعدة في دول من آسيا وأمريكا في العقد الاخير من القرن السابق ، انصرفت المنظمات الاقتصادية الدولية الى دراسة اسباب تلك الازمات وتداعياتها ، فكان غياب تدابير السيطرة وراء هذا الانهيار الاقتصادي ، الامر الذي دفع الكثير من المعنيين الى دراسة هذا المفهوم وبيان اهميته وعناصره وابعاده ، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث عبر مطلبين ، نبين في اولهما تعريف الحوكمةِ المؤسسيةِ وبيان اهميتها وفي الثاني نتصدى لمبادئ الحوكمة وعناصرها .

المطلب الاول

تعريف الحوكمة المؤسسية وبيان اهميتها

تجاذبت النظرة الى مفهوم الحوكمةِ المؤسسيةِ [٢] مجالات معرفية متنوعة ، اغنت هذا الاخير ونوعت مدياته لكنها اكسبته بخلاف ذلك فرصة للتداخل مع مفاهيم مستوردة من حقول معرفية اخرى .

وبالنظر لما اعترى المفهوم من غموض وهلامية في ابعاده ، بسبب حداثة ظهوره والاختلاف حول مرجعيته والغايات التي يوظف لتحقيقها ، فقد تنوعت التعريفات المقدمة للمفهوم اعلاه باختلاف زوايا النظر اليه ومرجعيات من تناوله بالبحث والتحليل ، ومعه تعددت المقاصد المتوخاة من تبنيه ؛ وهذا ما سنتناوله تباعا في الفرعين الاتيين من هذا المطلب .

الفرعُ الأولُ

تعريف الحوكمة المؤسسية

أثار هذا المفهوم الكثير من الجدل في العقدين الأخيرين، ومثّل تحدياً فعلياً أمام الباحثين في الميادين الانسانية والقانونية .على الرغم مما يبدو عليه المصطلح من وضوح وتحديد في اللفظ والدلالة الا أنه يتخذ بالتطبيق صورا وصياغات تعيد الغموض الى هذا المصطلح وتوقع الباحثين في مغبة الاختلاف والتفاوت حول تحديد دلالاته .[٣]

وقد ورد أول تعريف للحوكمة المؤسسية عام ١٩٩٢ ضمن مباني علم الادارة في سياق ما يعرف بتقرير كادبوري حيث قام بتعريف هذا النوع من الحوكمة "***النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها***."[٤]

---

[١] لعلا رمضاني و ام الخير البرود ، إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات " دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية"ورد في مجلة: Global Journal of Economic and Business – Vol. 3, No. 3 , 2017, pp. 267 - 282

[٢] تعددت المصطلحات التي استخدم بدلالتها مفهوم الحوكمة ومن هذه المصطلحات (الحكم الرشيد ، والحكم الصالح ، ،الحكامة الخ) .

[٣] المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية ، دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد ، الخليل ، ٢٠١١ ، ص ٩.

[٤] التعريف ورد في مقال بعنوان تعريف الحوكمة المؤسسية على الرابط https://alhudabank.iq/

وعلى نحو من التجريد المفاهيمي المقارب للنسق الاداري اعلاه ، عرف الأستاذ مقيدش الحوكمة المؤسسية على انه : "***طريقة العمل والاسلوب الصحيح لحكم المؤسسة وادارتها بكافة المستويات في القطاعات المختلفة*** " (١)

ومن منظور قيادي يُنظر إلى الحوكمة على أنها :"*الاستراتيجيات التي تدير وتوجه المؤسسة، وقدرة القادة على بناء مستقبل لمؤسسة، وهو المنظور الذي تبناه مارفن كينغ في تعريفه "الحوكمة" بأنها: "ممارسة القيادة بأخلاق وفاعلية الحكام في المؤسسة بهدف تحقيق النتائج الأربعة التالية: (١) ثقافة أخلاقية، (٢) أداء جيد، (٣) رقابة فاعلة، و(٤) الشرعية* "(٢)

وفي الاتجاه ذاته ذهبت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الى تعريف الحاكمية المؤسسية بأنها" النظام الذي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في أعمالها " كما عرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بأنها: "نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المسئوليات والحقوق والعلاقات مع جميع فئات المعنية ويوضح القواعد والاجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل".

وفي زاوية المال والاستثمار حشر بعض الباحثين مفهوم الحوكمة المؤسسية لارتباطها باعتقادهم بثقة المستثمرين وقدرتهم على ضمان وجود فائدة لمصلحتهم، فعرفها على انها "مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها الشركات لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد".

وعلى امتداد ما ينسجه مفهوم الحوكمة من علاقات صاغ بعض الباحثين منظورهم لها بوصفها " هيكل يقوم بتحديد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الجهات المعنية بالمؤسسة، مثل مجلس المديرين والمساهمين وأصحاب المصلحة، ويقوم بتحديد القواعد والإجراءات لتحديد القرار. وعلى الطريق ذاته سار باحث اخر في تعريف الحوكمة المؤسسية بكونها " مجموعة العلاقات بين الشركة ، ومجلس الإدارة ، والملاك ، وكل الأطراف التي لها علاقة مع الشركة ، وهي الأسلوب الذي يوفر الهيكل ، أو الإطار العام الذي يتم من خلاله تحديد وتحقيق أهداف الشركة. (٣)

وقد نظر بعض الباحثين الى الحوكمة المؤسسية من منظور اجتماعي خدمي مرتبط بالترتيبات المتعلقة بالبيئة الثقافية والقانونية والمؤسسية، والتي بدورها تحدد الخدمات التي يمكن للمؤسسات العامة أن تقدمه للمجتمع، وماهي الرقابة المطلوبة وكيف يتم عملها. وهذا ما اتجه اليه الكايد في تعرّيف الحوكمة بأنها" ***تعكس كيف تتفاعل الحكومة مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى. وكيف ترتبط تلك الأطراف بالمواطنين والمقيمين، وكيف يتم اتخاذ القرارات*** "(٤)

وعلى اساس قانوني اخلاقي أقام بعض الباحثين بنيانهم المفاهيمي للحوكمة المؤسسية كونها "عبارة عن حزمة من القوانين والأنظمة والتعليمات والاجراءات والأطر الأخلاقية الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الشركة، وذلك باتباع الأساليب والوسائل الملائمة و الفعالة لتنفيذ الخطط و البرامج وتحقيق الأهداف المرغوب بها بأعلى جودة وأقل تكلفة " (٥) .

اما معهد المدققين الداخليين العالمي فقد قام بتعريف الحوكمة على أنها "مجموعة من العمليات والنظم التي يعتمدها مجلس الإدارة من أجل تبليغ وتوجيه وإدارة ومراقبة أداء أنشطة المؤسسة بغية تحقيق أهدافها." (٦)

في ضوء ما تقدم يمكن تطوير تعريف خاص للحكم الرشيد بكونه : (نمط من القيادة المستندة الى استراتيجية تحكمها معايير المشاركة والعدالة والكفاءة والشفافية ضمن سياق من الشرعية وحكم القانون واحترام حقوق الانسان وحرياته في سبيل انجاز الاهداف المستقبلية للمؤسسة).

الفرع الثاني
اهمية الحوكمة المؤسسية

حظي موضوع تسيير الشركات باهتمام متزايد لدى الباحثين والجهات الرسمية. وقد اتخذ هذا الامر ثلاثة مدارات يمكن تأشيرها بالاتي:"

١- طريقة إدارة الشؤون الاقتصادية والمالية على على الصعيد العالمي
٢- الحكم الرشيد على الصعيد الداخلي .
٣- طريقة ادارة المؤسسات داخل الدولة.

وفيما يلي نجمل اهمية الحوكمة المؤسسية على شكل نقاط :-

١- تعتبر الحوكمة المؤسسية عنصر قوة للدولة، فهي توفر "عددا من المزايا الملائمة لضمان المشروعية والحرية لتكوين مؤسسات ترتقي بالنظام وتفعيل المشاركة الايجابية في الحياة العامة ، وتضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، بما يضمن يعزز سيادة القانون في عمل المؤسسات" . (٧)

٢- تسهم الحوكمة المؤسسية في إقامة نظام ديمقراطي متين، فمن أجل أن تؤدي المؤسسات دورها بفاعلية، لابد من فهم أفضل للأدوار والتوقعات المشتركة للقادة المنتخبين والموظفين المحترفين .

٣- ان تطبيق مبادئ الحوكمة يفضي إلى تحسين أداء إدارة المؤسسة والمساعدة على تطوير استراتيجية سليمة لها وضمان تحسين فرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات .

---

(١) سمير عبد الرزاق مطير ، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالاداء الاداري في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، مقدمة الى اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا – جامعة الاقصى ، غزة ، ٢٠١٣ ، ص ١٣.

(٢) علاء عبدالعزيز أبونبعه ، الحوكمة المؤسسية وأخلاقيات العمل ، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين-23كانون الأول-٢٠٢٠ .

(٣) د. أمجد حسن عبد الرحمن ، دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية ،" دراسة ميدانية " ، ص ص ٩-١١

(٤) زهير عبد الكريم الكايد ، الحكمانية : قضايا وتطبيقات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٣ ، ص ٨ .

(٥) لعلا رمضاني وام الخير البرود ، مصدر سابق ، ص ٢٦٩.

(٦) المصدر نفسه ، ص ٢٧٤ .

(٧) فادي احمد رمضان ، البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وامكانية الاستفادة الفلسطينية (١٩٨١ م- ٢٠٠٣) ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى بغزة ، ٢٠١٥، ص٧ .

٤- يساعد التطبيق الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات (العامة والخاصة) والاقتصاد بشكل عام.
٥- تطوير عملية اتخاذ القرار في الشركات عبر تحديد مسؤوليات كل الأطراف المعنية بخدمات الشركة.
٦- اعتماد المعايير الأخلاقية وتاكيد الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المعتمدة عالميا. [١]
٧- تامين الاستفادة من نظم المحاسبة والرقابة ، وتحقيق فاعلية الإنفاق مع ربطه بالإنتاج.
٨- ضمان العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية وتطوير المصداقية في بيئة العمل بما يحقق النزاهة والحيادية لكافة العاملين في المؤسسة الامر الذي يسهم في تحجيم الاخطاء العمديه أو اي انحراف متعمد كان أو غير مقصود أو العمل على تقليله إلى أدنى حدٍ ممكنٍ، وذلك باستخدام أنظمة الرقابة المتقدمة.
٩- توفر الحوكمة التمويل للمؤسسة، اذ تسعى باتجاه رفع الثقة بين المستثمرين، خلال تمتعها بالشفافية في معاملاتها وفي اجراءات المحاسبة؛ والذي بدوره يخفض تكلفة رأس المال، وينشئ الاستقرار في مصادر التمويل، يساعد على منع حدوث اي ازمات مالية مستقبلية. [٢]

المطلب الثاني
عناصر الحوكمة

اذا جاز لنا الاقرار بان الحوكمة المؤسسية تتألف من عدة عناصر او مرتكزات تشكل منطلقات رئيسة لتشكيل بنيتها الحركية ، فأن ذلك يقطع السبيل الى محاولة تعميم عناصرها على المجتمعات والمؤسسات كافة الامر الذي يتضمن عدم احترام الخصوصيات الثقافية والفوارق في مستويات التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي بين المجتمعات ، لذلك اختلف الباحثون بشدة حول تصنيف عناصر ومعايير الحوكمة المؤسسية بحسب الواقع الاقتصادي للبلدان وفلسفتها الاقتصادية المعتمدة والغايات المنشودة من اعتمادها . يحددها تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٢ بستة مؤشرات هي: ***" التمثيل والمساءلة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، عبء الضبط ، حكم القانون، انتشار الفساد"*** [٣]ويذكر إيفان نيكوليتش في دليل ممارسات الحوكمة المؤسسية الصادر في سيراليون، كانون الثاني ٢٠٠٨ ،***"أن مبادئ الحوكمة المؤسسيةعبارة عن ثمانية مبادئ رئيسية هي المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، الإجماع، العدل، الفاعلية والكفاءة"*** [٤] ومن معين ما تقدم يمكن تأشير بعض العناصر او المعايير التي حازت المساحة الاوسع من الاتفاق بين المختصين في هذا الشأن وفق ما يأتي

اولا : سيادة القانون

هذا المبدا من اهم ما يميز النظام الديمقراطي عن غيره من الانظمة الاستبدادية او ذات النظام البوليسي . وسيادة القانون لاتقتصر على حماية الحقوق الفردية كما يشاع في الفهم التقليدي [٥] ، بل تتعداها الى الاستيثاق من ان نشاط الدولة لايتعدى الحدود الدستورية[٦]. ومقتضى هذا المبدا التزام جميع اعضاء المجتمع وسلطات الدولة على السواء باحترام القانون كاساس لمشروعية الاعمال . [٧] .
إن وجود القانون العادل وسيادته مقدمة ضرورية لخلق بيئة أمنة ومعروفة مسبقا لحياة وعمل جميع المواطنين. يفترض بالقانون أن يعلو على الحكم ذاته، وان يكون معلنا ومعروفا وأن يطبق على الجميع بدون تمييز. وإذا كان الحكم يعني ممارسة السلطة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية وعلى جميع المستويات، فهو بهذا المعنى يتخطى حدود الدولة ليشمل مقومات المجتمع وهيئاته . وبقدر ما تكون هذه المؤسسات جيدة التنظيم، يعمل بها أناس أكفاء، ومؤمنة جيدا ماديا ومعنويا، بقدر ما يطبق القانون بصورة عادلة [٨].

ثانيا: المشاركة

يقوم مبدأ المشاركة [٩] على "الإعتراف بالحقوق المتساوية للجماعات والأفراد على السواء، في إدارة شؤونهم والتحكم بمصائرهم" . وهي بتعبير اخر "المشاركة في صنع القرار السياسي والإداري والتحكم في الموارد على كافة المستويات "[١٠].
ويظهر من المفهوم اعلاه ان للمشاركة مستويات وصور عدة تتراوح في حدتها بين السلبية والايجابية المطلقة ، وتتنوع بحسب صور النشاط الانساني السياسية والاقتصادية وغيرها. ومن بين الصور المتعددة للمشاركة تبرز المشاركة بصورتها السياسية كونها الصورة الاكثر اهمية وتاثيرا في المجتمع كونها من اهم اليات البناء الديمقراطي للمجتمع ، وترصين استقراره ، عبر اكسابه المرونة اللازمة

---

[١] د.أمجد حسن عبد الرحمن ، مصدر سابق ، ص ص ٩-١١
[٢] راندا عبد الحميد ، ماهي الحوكمة المؤسسية ، على الرابط : https://www.elmanhag.
[٣] د. حيدر نعمة بخيت ، الحكم الصالح في العراق ودوره في بناء الدولة ، بحث مقدم الى مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، السنة التاسعة ، العدد الثامن والعشرون، ص١١٠.
[٤] فادي احمد رمضان ، مصدر سابق ، ص ٢٦
[٥] ان المفهوم الليبرالي لسيادة القانون يعنى وقوف القانون موقفا سلبيا من الحريات الفردية ، اتكالا على ان ثمة قانون طبيعي بنظم تلك الحريات ،ويحملها على وجه يجعلها تؤدى وظيفتها الاجتماعية تلقائيا ، ينظر : د.عصمت سيف الدولة، الطريق الى الديمقراطية الى وحدة القوى التقدمية ، ج ٢، دار المسيرة ، بيروت ، ١٩٧٩، ص٣٩ .
[٦] جوندولين كارتر وجون هيرز ، نظم الحكم والسياسة في القرن العشرين ، ترجمة ماهر نسيم ، دار الكرنك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٦١، ص ٨١.
[٧] د. سام دلة ، من دولة القانون الى الحكم الرشيد : تكامل الاسس والاليات والاهداف ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٣٠ ، العدد الثاني، السنة ٢٠١٤ ، ص ٦٥ .
[٨] منذر خدام ، الحكم الرشيد - سيادة القانون ، الحوار المتمدن-العدد: ٢٠٦٦ - ٢٠٠٧ / ١٠ / ١٢ -، الرابط : https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp
[٩] جاء في معجم المعاني الجامع ان مفردة (مُشارَكة)اسم مشتق من مصدر الفعل(شَارَكَ) .وفلانٌ يُشارِك في علم كذا : له نصيب منه ومُشَارِكٌ فِي العَمَلِ : مُسَاهِمٌ فِيهِ . وفي اللغة الانكليزية فان كلمة (المشاركة) مشتقة من أسم المفعول للكلمة اللاتينية Participate ويتكون هذا المصطلح من جزأين pars بمعنى جزء Part والثاني Compare وتعني "القيام بـ" وبالتالي المشاركة تعني To take part أي القيام بدور معين .
[١٠] مفاهيم المشاركة السياسية ، مقال منشور على موقع التجمع النسائي الديمقراطي اللبناني على الرابط : https://www.rdflwomen.org/

لاستيعاب التنوع والسيطرة على الاختلافات بعد توفر الفرص للافراد للمشاركة بطرائق سلمية في اتخاذ القرارات او التاثير فيها لتسهم في تعزيز دور المواطنين في توجيه بوصلة السلطة او التاثير بها بصورة مختلفة بوصفها بديلا وحيدا عن القهر والاستغلال(١).

ما تقدم يضع الاساس النظري لما تنجزه المشاركة من مهام وغايات في سياق الحوكمةِ ؛ اذ تؤدي المشاركة في المقام الاول والاساس وظيفةً تربوية وتدريبية و تعبوية حينما تمكن وتدرب الافراد على النهوض بواجبهم حيال وطنهم والقضايا المطروحة وتحمل مسؤولياته بكل الصور والاليات المشرعنة دستوريا سواء بالقول او بالفعل . وهي بذلك ترسي اولى قواعد انشاء الحوكمة المؤسسيةعبر فتح حدود السلطة لاستيعاب مشاركة الافراد فيتحول مسار السلطة من سلطة فوقية وصائية الى سلطة شعبية تشاركية .

ثالثا: الكفاءة (٢)

يمكن تعريف الكفاءة (٣) بكونها " ***القدرة على انجاز مجموعة من المهام المعينة والقابلة للقياس في إطار النشاط***(٤)". يفهم مما تقدم ان الكفاءة تتخذ معنى ""***القدرة" على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات ؛ فالنظام الكفوء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة***" (٥) .

يعد موضوع الكفاءة من الأمور الهامة التي استرعت اهتمام دول العالم والمختصين في كافة الحقول العامةً ، اذ يمثل مفهوم كفاءة المؤسسة (قد تقصد بها الدولة) مقياس الرشد في استخدام الطاقات الانسانية والمادية والمعلومات المتاحة ؛ لان مقدار كفاءة المنظمة يعتمد على مقدار ما تقدمه من منفعة على اعتبار أنها مؤشر للربحية ، لان المعيار الأساس في تقييم المنظمات ومديريها اليوم يتم بواسطة الإنتاجية التي تعبر بدورها عن الربحية(٦).

وهذا يقود بدوره الى تثبيت ركائز مبدأ الكفاءة واهميته في بناء الحوكمة المؤسسيةعلى ارضية اكساب مؤسسات الدولة ميزة تنافسية تتحدد في ضوء قدرتها على تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة ، وذلك باعتماد ادوات ووسائل ومهارات وخبرات (معرفية، وعملية، وحتى تنظيمية) تفوق قدرة وامكانية اية مؤسسة اخرى في المجتمع بحيث يصعب تقليدها أو تعويضها (٧).

رابعاً: الشفافية والمساءلة.

جرى تعريف الشفافية (٨) من الناحية الاصطلاحية ضمن نطاقين ، فاما النطاق الواسع منهما فجرى تعريف الشفافية فيه بكونها "حرية تدفق ***المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، وإتخاذ القرارات المناسبة، وإكتشاف الأخطاء"*** (٩). ويفهم من هذا التعريف السعي الى تسهيل وتحسين ظروف انتقال المعلومات وحيازتها لدى المعنيين والمستفيدين بصورة تزيل الغموض المحيط ببيئة العمل وصولا الى اهدافه. ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة يتحقق بالنشر في الوقت المناسب والانفتاح على كل الأطراف ذوي العلاقة ، وأما الفهم الضيق للشفافية فهي بان تكون ***"آلية الكشف والإعلان من جانب الدولة والمؤسسات عن أنشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ"***(١٠). ومن هذا التعريف يمكن فهم الشفافية بكونها اسلوب يراد منه استخدام طرق العلانية في العمل من جانب المؤسسة للافصاح عن عملها ؛ واعلان ذلك لعموم المستفيدين .

أما المساءلة فتعني ***"تحمل مسؤولية اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليه، وإتاحة الفرصة لاستجواب المسؤولين عن تصرفاتهم. وتأخذ المساءلة أشكالا مختلفة، فقد تكون مجرد نقاش واستفسار عن حيثيات اتخاذ قرار ما، أو حصول نتيجة معينة لسلوك معين، لكنها قد تأخذ أشكالا جزائية وقانونية. وفي الأنظمة الديمقراطية تشكل دورية الانتخابات نوعا من المسائلة عن السياسات المطبقة بنجاحاتها أو إخفاقاتها"***.(١١)

إن تطبيق الشفافية والمساءلة ينبغي أن يطال جميع مناحي الدولة والمجتمع بلا استثناء، بحسب طبيعة المجال الذي تطبق فيه. الشفافية مهمة أيضا لمحاربة ظاهرة الفساد والحؤول دون انتشارها وتفشيها في كيان الدولة والمجتمع.وإذا كان الفساد بدرجات معينة يكاد يكون

---

(١) د. حسين علوان البيح ، الديمقراطية واشكالية التعاقب على السلطة ، في كتاب (المسالة الديمقراطية في الوطن العربي) ، تأليف مجموعة باحثين ، ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ١٩٩٤ ، ص١٥٥.

(٢) الكَفِيءُ في اللغة هو : النظير والاسم منه : الكفاءة وتعني المماثَلَةُ في القوة والشرف . و كفى الرجل كفاية ، فهو كاف ، إذا قام بالأمر. ينظر : ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور ، لسان العرب ، ج ١٣ ، دار صارم ، بيروت ، ٢٠٠٣ ، ص ٨٢.

(٣) إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة لل(الفاعلية ،و الاستعداد، والقدرة) ؛ اذ تتميز الفاعلية(Effectiveness) من الكفاءة بكونها " مدى تحقيق أهداف المنظمة في البقاء والنمو، ، هي تلك التي تحقق أكبر عائد ممكن مقابل أقل جهد ممكن وكلفة. والمنظمة الفاعلة هي التي تحقق أهدافها وأهداف البيئة التي تعيش فيها. اما القدرة: فهي إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب فتتمثل في بعض الإنجازات التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة.

الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية.و الاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل.و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

(٤) د.عبد الفتاح بوخمخم- جامعة قسنطينة ، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، بحث القي في الملتقى الدولي لاقتصادد المعرفة ، لشبونة ، بلا سنة نشر ، ص ١١٤.

(٥) الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجز ائر، العدد ٧، ٢٠٠٩ ، ص ١٨٦ .

(٦) سامر صلاح،اهمية الكفاءة الانتاجية، مقالة على موقع المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية،تاريخ النشر٢٠١١/٥/١٧،على الرابط: https://hrdiscussion.com

(٧) د. عدنان زيدان عبد العزيز،استخدام الطرق الاحصائية في تقييم كفاءة الخدمة المصرفية في المصارف الاهلية، دراسة تحليلة لوظائف النقود الدينامكية والمشتقة في الاقتصاد الاسلامي ، ص ١٦٥، على الرابط: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId

(٨) الشفافية لغة من الفعل" شف " فنقول"شف عليه ثوبه، يشف، شفيفاً ، اي" رق " حتى يرى ماتحته وثوب شف" بالكسر والفتح " اي" ثوب رقيق "واستشف ما وراءه إذا أبصرته ، وقد يأتي الشف بمعنى الربح أي الزيادة والفضل ، كما اورده كتاب العين . ينظر تباعا : إبن منظور ، لسان العرب ، الجزء السابع ، مراجعة امين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي ، دار احياء التراث العربي ، بيروت ، ص ١٥٢. وكذلك د. داود سلمان العنبكي ود.داود سلوم ، كتاب العين (معجم لغوي تراثي)،ط١ مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ٢٠٠٤، ص٤١٦

(٩) د.خولة فريز النوباني وعبد الله صديقي ، حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، الرياض، ٢٠١٦ ، ص٦.

(١٠) سعاد عمير ، الشفافية و المشاركة على ضوء احكام القانون ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي، العدد ٧ ، العام ٢٠١٣، ص ٢٩.

(١١) منذر خدام ، مبادئ الحكم الرشيد، الحوار المتمدن-العدد: ٢٠٥٩ - ٢٠٠٧ / ١٠ / ٥

ظاهرة عالمية ترافق عادة مجهودات التنمية، غير أنه في بعض الأنظمة الاستبدادية يكاد يتحول إلى أسلوب في الإدارة، والسياسة العامة. " افسد الناس تسيطر عليهم" هذه هي مقولة الأنظمة الاستبدادية، خصوصا في منطقتنا العربية. [١]

المبحث الثاني

الإطار الدستوري للحوكمة المؤسسية

لايكتف الدستور – في العادة- بوصف نظام الحكم واليات عمله ، وانما يعين المسارالذي تتجه اليه وبموجبه السلطات العامة والفكرة القانونية التي تسعى هذه السلطات لتحقيقها ، فضلا عن تبنيه قواعد لتنظيم حقوق الافراد وحرياتهم ، وهي في مجملها من صنف القواعد التوجيهية التي يلحقها المشرع بالدستور لتأكيد اهميتها ومكانتها السامية من جهة ولضمان حمايتها وانفاذها بعد الزام السلطات العامة باحترامها وتقنينها بصيغة قوانين واجراءات بغية تطبيقها على ارض الواقع وتحمل المسؤولية القانونية عن مخالفتها [٢] .

على هذا الاساس متفاعلا مع الرغبة بتحديث قواعد الدستور عبر استعارة بعض المفاهيم والمبادئ التي روجت لها في الاونة الاخيرة بعض القوى والتيارات العالمية ، اتجهت بعض الدول في نهاية العقد الاول من القرن الحادي والعشرين الى تبني مفهوم الحوكمة المؤسسية وتجسيد مبادئها في اطار دساتيرها بصورة صريحة او ضمنية . غير ان الاشارة الدستورية لهذا المفهوم وما يرتبط به من مبادئ ، لم تأت بصيغة ووظيفة موحدة ، بل تنوعت واختلفت باختلاف غايات السلطة المؤسسة من تبنيها والصيغة التي وردت بها في سياق الدستور ؛ فعكست - على اختلاف هذه الصيغ والمقامات - درجة النضج التشريعي الذي بلغته تلك الدساتير : فتنوعت صور الاحتضان الدستوري لمفهوم الحوكمة المؤسسية بين التصريح والتلميح ، وبين التعميم والتحديد .

وهذا ما يدعونا لتقسيم هذا المبحث ما بين التقنين الصريح للحوكمة في المطلب الاول والتقنين الضمني لعناصر الحوكمة في المطلب الثاني

المطلب الاول

التقنين الدستوري الصريح للحوكمة المؤسسية

كان حضور الاشارة الدستورية الاولى الى الحوكمة في دستور كينيا لعام ٢٠١٠ بوصفها مبدأ رئيساً وقيمة وطنية تحتكم اليها الجمهورية الكينية وفقا لمنطوق (الفقرة الثانية من المادة الرابعة منه [٣] . غير ان هذا الدستور كان اكثر جدية في التعامل مع مبادئ الحوكمة المؤسسية واكثر التزاما بتطبيقها بعد ان الزم بها كافة اجهزة الدولة ومسؤوليها عملا بالمادة العاشرة منه . ويفهم من السياق الذي وردت به عبارة الحوكمة المؤسسية في وثيقة الدستور الكيني اقترابها من الناحيتين الدلالية والوظيفية الى الجانب الاداري بسبب اقترانها بمبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة في نص الفقرة الثانية من المادة العاشرة [٤] . وقد ذهب المشرع الدستوري في كينيا الى ابعد من ذلك في تأصيل هذا المبدأ دستوريا حينما جعل التفسير الدستوري يسعى باتجاه تكريس اقامة الحوكمة المؤسسية بحكم (الفقرة ١/ من المادة ٢٥٩)[٥] ، مما يعني ان المشرع الدستوري قد وظف نصوص الدستور وضبط ايقاعه ضمن حدود الحوكمة المؤسسية، قبل ان يعمد الى استنزاله او تحويله الى اسلوب او برنامج في الادارة والحكم .

ما تقدم يدفع الى الاستنتاج بان الدستور الكيني قد جعل من الحكومة المبدأ الرئيس والدعامة الاساس في ادارة مؤسسات الدولة مثلما جسدت فيها الديمقراطية الدعامة السياسية لهذه الدولة.

ويمكن تلمس التطور التشريعي الذي بلغته النصوص الدستورية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية في سياق دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ ، الذي جند العديد من نصوصه لخدمة اغراض اقامة الحوكمة المؤسسية بضمنها مقدمته التي جعلت من هذا المبدأ الدستوري مرتكزا للدولة ومؤسساتها وفق نسق عام ؛ ثم اكدته المبادئ الاساسية العامة للحكم في الفصل الاول منه على ان "***النظام الدستوري للمملكة يقوم على أساس فصل السلط، وتوازنها وتعاونها، والديمقراطية المواطنة والتشاركية، وعلى مبادئ الحكامة الجيدة، وربط المسؤولية بالمحاسبة***"[٦] .

وفي ذلك التاكيد على جدية والتزام المشرع الدستوري بتكريس هذا المبدأ كواقع عمل يستوي ويرقى في اهميته الى مستوى واهمية القيم المتعلقة بقيم السلطة ويتكامل مع البناء القيمي لمنظومة الحكم الديمقراطي ، وان كان الغرض الراجح من تحليل سياق النص والموضع الذي وردت به عبارة الحوكمة المؤسسية، ينحو باتجاه توصيفه بكونه اسلوبا للادارة اكثر من كونه مبدأ للحكم والقيادة السياسية التي اعتمدت الديمقراطية منهاجا لها بموجب النص الدستوري ، مقتربا في ذلك من الاغراض التي وجدت لها نصوص الحوكمة المؤسسية في الدستور الكيني . بيد ان ما يميز الدستور المغربي عن سائر الدساتير في هذا المجال ، اسناد هذا المبدأ الى شبكة محكمة من القواعد والنصوص الدستورية الي تعمل كمساند وقنوات دستورية وبرامج عمل لمؤسسات تختص حصرا بتطبيق هذا المبدا وتحقيق اغراضه على ارض الواقع ، ومن ذلك المادة (١٨) من الدستور المذكور التي الزمت السلطات العمومية بضمان أوسع مشاركة ممكنة للمغاربة المقيمين في الخارج، في المؤسسات الاستشارية، وهيئات الحكامة الجيدة، في مسعى لادامة زخم المشاركة الشعبية في هيئاته وتوسيع نطاق التأييد والمؤازرة له على كل المستويات الرسمية والشعبية [٧] ؛ وهذا ما استكملت مهمته المادة (١٥٧) من هذا الدستور عبر

---

[١] المصدر نفسه .

[٢] عامر عبد زيد ، قراءات في مفهوم الدستور ، دراسة منشورة على موقع الحوار المتمدن بتاريخ ٢٠٠٨/٦/١٨ على الرابط : http://m.ahewar.org/s.asp?aid=137894

[٣] نصت (الفقرة ٢/ من المادة ٤) .من دستور كينيا لعام ٢٠١٠على ان " الجمهورية الكينية دولة ديمقراطية متعددة الأحزاب تأسست على قيم وطنية ومبادئ الحوكمة التي تشير اليها المادة ١٠ .

[٤] نصت الفقرة (٢) من المادة (١٠) من دستور كينيا لعام ٢٠١٠ على ما ياتي " تتضمن القيم الوطنية ومبادئ الحكم ما يلي:- ج. الحكم الرشيد والنزاهة والشفافية والمساءلة ".

[٥] جاء في نص الفقرة (١) المادة (٢٥٩) من دستور كينيا لعام ٢٠١٠ ما ياتي " يتم تفسير هذا الدستور بطريقة - د. تسهم في الحكم الرشيد".

[٦] الفصل لاول من دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ .

[٧] نصت المادة (١٨) من دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ على ان " تعمل السلطات العمومية على ضمان أوسع مشاركة ممكنة للمغاربة المقيمين في الخارج، في المؤسسات الاستشارية، وهيئات الحكامة الجيدة، التي يحدثها الدستور أو القانون".

شمول واطراف اخرى عبر الزام الحكومات المحلية والادارات العمومية بتطبيق قواعد الحكامة عند تسيير شؤونها المختلفة [١] . كما عمل المشرع في مادة اخرى على تجهيز ورفد الحكامة باجهزة تسهر على تدعيمه وحمايته من اهمها (المجلس الاعلى للحسابات) الذي صرفه الدستور الى النهوض بمهمة تدعيم وحماية مبادئ وقيم الحكامة الجيدة والشفافية والمحاسبة، بالنسبة للدولة والأجهزة العمومية طبقا لما جاء في المادة (١٤٧) من هذا الدستور ، وكفل لهذا الجهاز كل الادوات اللازمة لنجاح مسعاه عبر ضمان الاستقلالية لهذا الجهاز من جانب ودعم اجهزة ومؤسسات الدولة له من جانب اخر بحسب المادة (١٥٩) منه [٢] .

على هذا كان الدستور المغربي اكثر استفاضة واستغراقا في تعميم وتعميق اثر مبدأ الحوكمة المؤسسية كاسلوب فاعل في ادارة مؤسسات الدولة ، وكان الدستور الكيني اكثر تحديدا وحصرا لمسار الحوكمة المؤسسية في نطاق الادارة باعتماد مؤسسة مختصة تحمل عنوانه وتحقق اغراضه في نطاق مؤسسات الدولة .

المطلب الثاني

التقنين الدستوري لعناصر الحوكمة المؤسسية

بعد ان استخلصنا من بين عناصر الحوكمة ما ذكره (إيفان نيكوليتش) في دليل ممارسات الحوكمة المتمثلة بـــ ، **"المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، الإجماع، العدل، الفاعلية والكفاءة"** [٣] . نستقي منها اربعة مبادئ توافر الاجماع عليها بين جميع الباحثين هي (سيادة القانون ، والمشاركة ، والكفاءة والشفافية) توافرت في متون اغلب الدساتير ولاسيما دساتير الدول محل المقارنة وهذا ما سيتم دراسته تباعا في النقاط الاتية

اولا : التقنين الدستوري لمبدأ سيادة القانون

قبل التطرق لصيغ التقنين الدستوري لهذا المبدا في سياق بناء منظومة الحوكمة المؤسسية ، لابد من تثبيت حدود الدور الذي ينهض به هذا المبدا في اطار الاخيرة (الحوكمة) ، إذ ان رعاية مبدأ سيادة القانون يعد متطلبا ضروريا لتحقيق التنمية المستدامة من منظور المنظمة الدولية [٤]؛ فقد تبين بالتجربة أنه بقدر ما تصان حقوق الإنسان الأساسية وفي مقدمتها حقوقه الطبيعية والسياسية، بقدر ما تزداد مساهمة الناس في الشؤون العامة بفعالية، وبالتالي تتقدم التنمية المستدامة ويتحقق الازدهار، بتكاليف أقل [٥].

باختصار فإن مفهوم الحوكمة المؤسسية جاء ليضفي على الحكم الديموقراطي (منطلق دولة القانون وهدفها) بعداً عقلانياً إنسانياً يحقق الهدف من فكرة الحكم المتمثلة بتوفير المناخ للتنمية الإنسانية للبشر من خلالهم ولأجلهم [٦] .

وعلى هذا جاءت الدساتير التي اعتمدت مبدا الحوكمة المؤسسية ، لتؤيده بمبدأ سيادة القانون كما فعل الدستور الكيني لعام ٢٠١٠ في ديباجته بالنص **" *اعترافًا بتطلعات كل الكينيين إلى حكومة قائمة على القيم الأساسية لحقوق الإنسان والمساواة والحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية وسيادة القانون*"** ثم باقرانه مع مبادئ اخرى كالديمقراطية والحوكمة المؤسسية في المادة العاشرة منه لتكون منطلقا ومنهلا شرعيا في بناء الدولة ومؤسساتها [٧] .

كذلك فعل دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ في مقدمته بالنص **" *إن المملكة المغربية، وفاء لاختيارها الذي لا رجعة فيه، في بناء دولة ديمقراطية يسودها الحق والقانون*** **"** وجعلت من الاخير اسمى تعبير عن ارادة الامة بحسب الفصل السادس منه . وجندت لتدعيم هذا المبدا الدستوري وتهيئة الارضية والظروف له عدد من النصوص التي الزمت بها مؤسسات الدولة الرسمية بدءا من مؤسسة التاج والاحزاب ومنظمات المجتمع المدني والنقابات وغيرها باحترام قواعد القانون .

على صعيد متصل اقام دستور جمهورية العراق لعام ٢٠٠٥ قواعدا عدة لحكم القانون ابتدئها بديباجته التي تطلعت الى اقامة نظام جمهوري اتحادي تعددي على اساس احترام قواعد القانون . [٨] واذا كانت القيمة القانونية لديباجة الدستور محل جدل في الفقه الدستوري، فان متن الدستور قد عزز من هذا التوجه الفلسفي للدستور صوب قواعد القانون باقراره في معرض المادة الخامسة منه على ان (السيادة للقانون) وهذا يعني ان السلطة العيا المطلقة بيد القانون وليست بيد الشعب الذي يعد مصدرا لهذه السلطة . وكمظهر على هذه السيادة للقانون ، فقد قررت المادة المادة (١٣/ اولا) من دستور العراق لسنة ٢٠٠٥ **" *ان هذا الدستور القانون الأسمى والأعلى في العراق، ويكون ملزماً في أنحائه كافة، وبدون استثناء*"**.

على مستوى اخر اظهرت المادة (١٩) من الدستور المذكور جانبا اخر من مظاهر سيادة القانون باقرار استقلال القضاء وهو الاتجاه الذي اكدته المادة (٨٨) من الدستور بالنص ان **" *القضاة مستقلون لا سلطان عليهم في قضائهم لغير القانون، ولايجوز لاية سلطة التدخل في القضاء أو في شؤون العدالة*"** .

ثانيا : التقنين الدستوري لمبدأ المشاركة

يمكن العثور على هذا المبدابصور وصياغات متنوعة في جميع الدساتير لكونه يعكس نزوعا انسانيا وحاجة فطرية في ضمير الشعوب التي تشكل اساس بنية الدولة والسلطة التاسيسية فيها ، تلك السلطة التي تحاول تمثيل تلك المطالب وتجسيدها في نصوص الدستور الذي

---

[١] جاء في نص المادة (١٥٧) من دستور المملكة المغربية لعلم ٢٠١١ ما ياتي " يحدد ميثاق للمرافق العمومية قواعد الحكامة الجيدة المتعلقة بتسيير الإدارات العمومية والجهات والجماعات الترابية الأخرى والأجهزة العمومية".

[٢] نص الفصل(١٥٩) من دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ على ان " تكون الهيئات المكلفة بالحكامة الجيدة مستقلة ؛ وتستفيد من دعم أجهزة الدولة ؛ ويمكن للقانون أن يحدث عند الضرورة، علاوة على المؤسسات والهيئات المذكورة بعده، هيئات أخرى للضبط والحكامة الجيدة،"

[٣] فادي احمد رمضان ، مصدر سابق ، ص ٢٦

[٤] منذر الخدام،الحوكمة المؤسسية وسيادة القانون، مقالة لمجلة الحوار المتمدن ، على الرابط: http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid .

[٥] سعيد الشريف،الربيع المغربي القادم: قراءة في النموذج المغربي للاصلاح السياسي والتغيير ، مجلة دنيا الوطن ، ص ٢١، تاريخ النشر٢٠١١/٤/٢٦،على الرابط: https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/226096.html

[٦] رابح الدسوقي، مقالة لمؤسسة الرابح القانونية لشؤون العرب والاجانب في مصر ، على الرابط: https://www.facebook.com/rabeheldesouky/posts

[٧] نصت (م١٠ / ٢) من دستور كينيا لعام ٢٠١٠ على ان " تتضمن القيم الوطنية ومبادئ الحكم ما يلي: أ. الوطنية والوحدة الوطنية والمشاركة في السلطة وتقاسمها وسيادة القانون والديمقراطية ومشاركة الشعب "

[٨] نصت ديباجة دستور جمهورية العراق لعام ٢٠٠٥ على ما ياتي " نحنُ شَعْب العراقِ الناهضِ تَوَّاً من كبْوَتهِ، والمتَطلعَ بثقةٍ إلى مستقبلهِ من خِلالِ نِظَامٍ جُمهوري إتحادي ديمقْراطي تَعْدُدِّي، عَقَدَنا العزمَ برجالنا ونِسائنا، وشُيوخنا وشبابنا، على احْتِرامِ قَوَاعِدِ القَانُون، وَتحقيقِ العَدْلِ وَالمساواة، وَنبْذِ سِياسَةِ العُدوان، والاهْتِمَامِ بالمَرْأةِ وحُقُوقِهَا، والشَيْخِ وهُمُومهِ، والطِفْلِ وشُؤُونه، وإشَاعَةِ ثَقَافةِ التَنَوعِ، ونَزْعِ فَتِيلِ الإرهاب".

يشكل وثيقة نشوء الدولة الحديثة . فعلى سبيل المثال جاء هذا المبدا في دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ ضمن فصله الاول ، حينما جعل من الديمقراطية والمواطنة اسس تقوم عليها المملكة الى جانب مبادئ الحكامة الجيدة لتكون شبكة مترابطة من المبادئ التي تحكم مؤسسات الدولة وتؤطر عملها . وقد عزز المشرع الدستور المغربي التوجه صوب المشاركة بوضع الاسس الشرعية لممارساتها المتنوع في مناسبات اخرى حينما اقر بالسيادة للامة تمارسها مباشرة بالاستفتاء، وبصفة غير مباشرة بواسطة ممثليها. كما جاء في الفصل الثاني منه ، ثم سار الدستور الى ابعد من ذلك بتوفير الارضية الرصينة لتحقيق مبدأ المشاركة حينما الزم السلطات العامة بتوفير الظروف لتفعيل مشاركة المواطنين ضمن اطارها الواسع في الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية في الفصل السادس منه ويفهم من هذا النص حرص المشرع على تعميم مبادئ الحوكمة المؤسسية واهمها المشاركة وغرس جذورها في القاعدة الشعبية عبر اشراك كل مكونات المجتمع وقواه بغية انضاج هذه الممارسة وتحقيق اغراضها . ويعضد من هذا التوجه حرص المشرع على ضمانة جميع مظاهر المشاركة المتمثلة بالتعبير والاجتماع بل والمشاركة الفعلية في اقتراح القوانين والرقابة على الحكومة كما جاء في نص الفصل العاشر من الدستور المذكور .

وبالمثل نعثر في دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ ما يضمن حق المواطنين في المشاركة كما جاء في نص المادة (٢٠) " ***للمواطنين رجالاً ونساءً، حق المشاركة في الشؤون العامة، والتمتع بالحقوق السياسية، بما فيها حق التصويت والانتخاب والترشيح*** " فاجاز الدستور بذلك لمن يحمل الجنسية العراقية من الجنسين حق المشاركة في الشؤون العامة مهما كانت صورة هذه المشاركة الخاصة بالانتخاب والترشيح ، لاسيما وان المادة (٣٨) من الدستور المذكور قد وفرت قنوات وصورا اخرى للمشاركة تمثلت بالاجتماع والتظاهر السلمي شريطة ان لايخل بالنظام العام والاداب .

ثالثا : التقنين الدستوري لمبدأ الكفاءة :

عند اعتماد الصياغات الدستورية لتأكيد مكانة واهمية عنصر الكفاءة في بنية الدولة العصرية بوجه عام وومنظومة الحوكمة المؤسسية بوجه خاص ، يمكن تثبيت ملاحظة عامة مفادها مبدأ الكفاءة يستقل في البناء الدستوري وبكل الاحوال والصور والصياغات التي ياتي بها عن منظومة الحوكمة المؤسسية رغم وحدة الوظيفة والهدف بينهما . وهذا نابع من طبيعة المهام الدستورية التي ينجزها هذا المبدأ في ضمان وجود الرجل المناسب في المكان المناسب وبخاصة في مجال المناصب السيادية .

لقد جرى اعتماد مبدأ الكفاءة في اغلب الدساتير الحديثة بصيغة الشرط لتولي الوظيفة العامة بوجه عام ،وهذا ما وجدناه ماثلا في الفصل (٤٠) من الدستور التونسي لعام ٢٠١٤ بالنص على وجوب ان يكون " ***العمل حق لكل مواطن ومواطنة، وتتخذ الدولة التدابير الضرورية لضمانه على أساس الكفاءة والإنصاف*** ". فتكون الكفاءة تبعا للوصف الدستوري ضمانة لاكتساب الحق وموجبا لالزام الدولة باتخاذ تدابيرها في تحقيق هذا المطلب الدستوري دون تحديد لماهية هذه التدابير او الجهة التي يقع على عاتقها التأكد من تواجد هذا الشرط في المرشحين لشغل الوظائف العامة ، وهو امر تلافاه دستور كينيا لعام ٢٠١٠ ، في مادته (٢٣٤)باسناد مهمة التثبت من توافر شرط الكفاءة في شاغلي الوظائف العامة لمفوضية مستقلة تسمى (مفوضية الخدمة العامة) تولى الدستور بيان تشكيلها واختصاصاتها على سبيل الحصر والتحديد لتكون المرجع في تعميم وضمان تحقق هذا المبدأ الدستوري على ارض الواقع [١] .

واذا كانت الكفاءة حاضرة في السياق الدستوري كشرط لتولي الوظائف العامة ، فان هذا الحضور يصبح اكثر لزوما وشيوعا في البناء الدستوري عند تعلقه بتولي المناصب السيادية والمهمة في الدولة بالنظر لاهمية وخطورة الدور الذي ينهض به شاغلو هذه المناصب وتاثيره المباشر وغير المباشر على امن الدولة ومصالحها العليا وحياة المواطنين وحقوقهم . فنلاحظ ان هذا الشرط ثابت الحضور على الصعيد الدستوري في مجال تولي مهام القضاء ومن ذلك على سبيل المثال ماورد في الفصل (١١٥) دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ من وجوب ان يتصف اعضاء المجلس الاعلى للقضاء بالكفاءة [٢] . وكذلك ما ورد في سياق الفصل(١٠٣)من دستور تونس لعام ٢٠١٤ حينما اشترط في القاضي الكفاءة. بوجه عام وخص اعضاء المحكمة الدستورية بهذا الشرط في الفصل (١١٨) منه [٣] .

على صعيد اخر ظهر شرط الكفاءة في البناء الدستوري كشرط موجب لتولي المناصب المهمة والادارات العامة في البلاد ؛ والمثل على ذلك ينهض من الدستور المغربي لعام (٢٠١١) الذي جعل من الكفاءة شرطا ومعيارا لشاغلي عدد كبير من المناصب المهمة التي تضمنها الفصل ٩٢ منه [٤] .

وبالامكان التقاط العديد من مؤشرات الكفاءة في ثنايا الدستور العراقي لسنة ٢٠٠٥ ، بدءا من الية وشروط اختيار رئيس الجمهورية في سياق الفقرة الثالثة من المادة (٦٨) التي اوجبت ان يكون ذا سمعة حسنة وخبرة سياسية واستقامة وجميعها مؤشرات تؤدي الى تحقق الكفاءة في الرئيس بدلالة معيار الخبرة ، وما السمعة في هذا المجال الا نتيجة متحصلة من كفاءة الرمرشح للرئاسة . وهي الشروط المطلوبة ايضا للمرشح لمنصب رئاسة مجلس الوزراء بدلالة المادة (٧٧) من الدستور العراقي . والاكثر من ذلك ان جعل هذا الاخير من غياب الكفاءة موجبا لاقالة اعضاء هيئة الرئاسة بموجب الفقرة ثانيا /ج من المادة (١٣٨) ؛ وفي ذلك دلالة على حرص المشرع على توافر معايير الكفاءة في اصحاب المناصب السيادية للدولة يكون السبيل الاوفى لادارة دفة الحكم باسلوب ناجح بما يحقق الاهداف ويتجاوز التحديات [٥] .

---

[١] ينظر الفقرة الاولى /ه / المادة ٢٣٤ من دستور كينيا لعام ٢٠١٠.

[٢] نص الفصل (١١٥) من دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ على الاتي " يرأس الملك المجلس الأعلى للسلطة القضائية، ويتألف هذا المجلس من: • خمس شخصيات يعينها الملك، مشهود لها بالكفاءة والتجرد والنزاهة، والعطاء المتميز في سبيل استقلال القضاء وسيادة القانون؛ من بينهم عضو يقترحه الأمين العام للمجلس العلمي الأعلى ".

[٣] جاء في نص الفصل (١١٨)من دستور تونس لعام ٢٠١٤ ما ياتي " المحكمة الدستورية هيئة قضائية مستقلة تتركّب من اثني عشر عضوا من ذوي الكفاءة "

[٤] جاء في نص الفصل اعلاه من دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ ما ياتي " يتداول مجلس الحكومة، تحت رئاسة رئيس الحكومة، في القضايا والنصوص التالية:• تعيين الكتاب العامين، ومديري الإدارات المركزية بالإدارات العمومية، ورؤساء الجامعات والعمداء، ومديري المدارس والمؤسسات العليا. وللقانون التنظيمي المشار إليه في الفصل ٤٩ من هذا الدستور، أن يتمم لائحة الوظائف التي يتم التعيين فيها في مجلس الحكومة. ويحدد هذا القانون التنظيمي، على وجه الخصوص، مبادئ ومعايير التعيين في هذه الوظائف، لاسيما منها مبادئ تكافؤ الفرص والاستحقاق والكفاءة والشفافية".

[٥] انظر المواد (٦٨ ، ٧٧، ١٣٨) من دستور جمهورية العراق لسنة ٢٠٠٥ .

رابعا: التقنين الدستوري لمبدأ الشفافية

بالنظر الى الوثائق الدستورية للعثور فيها على مبدأ **"الشفافية"** في سياق بناء الحوكمة المؤسسية او على نحو مستقل ، سنلاحظ أن حضور مبدأ **"الشفافية"** الصريح والمباشر في موضع المبادئ الاساسية للدستور يشكل حالة نادرة بالقياسات الدستورية المعارة تحديدا ، فلا نجد مثلا ما يمكن تقديمه في هذا المجال غير الفقرة الثانية من المادة العاشرة في دستور كينيا لعام ٢٠١٠ التي جاءت ضمن عنوان القيم الوطنية ومبادئ الحكم التي كانت فيها النزاهة والشفافية الى جانب قيم ومبادئ لها اهمية كبرى في بناء الدولة من امثال سيادة القانون والديمقراطية والكرامة الإنسانية والعدالة والمساواة وحقوق الإنسان ، مما يؤكد حرص واضع الدستور الكيني على ايلاء مبدا الشفافية اهمية موازية لأهمية تلك المبادئ الاساسية في حياة الامم والشعوب ، فلا تنفصل عن فلسفة الدستور والغاية التي يسعى لتحقيقها الحاكمون تلك الغاية التي لايمكن التنازل عنها او التفريط بها والتي يتوجب حضورها على كل المستويات والفعاليات الرسمية والشعبية اسوة بباقي المبادئ .

وبالرجوع الى دستور العراق لعام ٢٠٠٥ ، لا نعثر على ذكر للشفافية في مجال الحقوق الدستورية ، باستثناء اتجاهه الى تأمين مناخ تحقيق الشفافية عبر النص في الفقرة الثانية من المادة ٣٨ منه على ***"ضمان حرية الصحافة والطباعة والاعلام والنشر"*** [١] لتكون المعلومة التي تعد اهم ادوات الشفافية متاحة لعامة الافراد وفي ذلك اهمال لمزايا هذا المبدأ في مجالات وحقوق هي احوج له .

الخاتمة

أولاً: النتائج

في ضوء ما تم عرضه من معطيات بشأن التاسيس الدستوري للحكم الرشيد يمكن الخروج بالنتائج الاتية :

١- تمثل الحوكمةُ المؤسسية حلقة الوصل بين نمط الحكم واساليب الادارة الفاعلة ،الذي تتحقق بفضله الموائمة بين متطلبات الحرية والحق بالتنمية ضمن مفهومها الشامل ؛كون نظام الحوكمةِ المؤسسية يرتكز أكثر على متطلبات اتخاذ القرار وصناعة الاستراتيجية عبر الاهتمام ببناء وتطوير طاقات المؤسسة ضمن إطار من الشرعية، وعلى اسس تتميز بالشفافية، والمشاركة، والعدالة.

٢- تعبر الحوكمة المؤسسية عن معبر لتفاعل القوى الخارجية بالقوى الوطنية ، والفاعلين الرسميين بالفاعلين غير الرسميين داخل حدود الدولة الواحدة من اجل الارتقاء بادارة شؤون الحكم ومؤسساته- باختلاف مستوياتها - ومتطلبات التكيف مع العوامل الخارجية المتسارعة .

٣- حرصت الدول على تضمين دساتيرها مبادئ الحوكمة المؤسسيةحرصا منها على استثمار ادوات هذه المنظومة الحديثة في تطوير مؤسساتِ الحكم وممارسته بما يمكنها من من السير في طريق النهوض والتطور او على اقل تقدير تطوير وتنقيح دساتيرها تلك بما يجعلها مواكبة لحركة التطور في الواقع عبر استيراد قيم ومفاهيم من نظم ادارية واقتصادية اكثر تطورا وفاعلية .

٤- ان الاستجابة الدستورية لقواعد الحوكمة المؤسسية ليست متماثلة ولا متساوية في الدرجة والنوع ، فانصرفت دساتير الى الاشارة السريعة للمبدأ دون التفاصيل ، وانبرى بعضها الاخر الى التفصيل .

٥- كان الاتجاه الى تبني الحوكمة المؤسسية كخيار سياسي ، نابع في جوهره من الاقرار المبدأي بوجود أزمة في طريقة الحكم ، وتراجع في قدرة الدولة وفاعليتها ا في ادراة المؤسسات العامة وفرض مركزيتها عليها في مواجهة عصف المتغيرات الدولية المتسارعة التي اخترقت حواجز السيادة لهذه الدول واضعفت مركزيتها .

٦- وفي ضوء دراستنا المقارنة للدساتير موضوع البحث توصلنا الى الاستنتاج بان الدستور الكيني لعام ٢٠١٠ قد جعل من الحوكمة المؤسسيةالمبدأ الرئيس والدعامة الاساس في ادارة مؤسسات الدولة بوجه يظهر الميل المفرط لتكريس البعد السياسي والطابع الديمقراطي للحكم اكثر من حرصه على اظهار البعد الاداري ، وبالمقابل كان الدستور المغربي لعام ٢٠١١ اكثر استفاضة واستغراقا في تعميم وتعميق اثر مبدأ الحوكمة المؤسسيةكاسلوب فاعل في ادارة مؤسسات الدولة ، وكان الدستور التونسي اكثر تحديدا وحصرا لمسار الحوكمة المؤسسية في نطاق الادارة باعتماد مؤسسة مختصة تحمل عنوانه وتحقق اغراضه في نطاق مؤسسات الدولة .

ثانيا: التوصيات

١- ندعو السلطة التاسيسية المنشأة في العراق الى التبني الصريح للحوكمة مع الحرص على تثبيت حدودا دستورية واضحة ومحددة لها.

٢- ثمة ضرورة دستورية لاسناد مهمة اقامة دعائم الحوكمة المؤسسية في العراق الى هيئة مستقلة ونزيهة وكفوءة يتوافر لها كل الصلاحيات والامكانيات لانجاز هذا الهدف وفق منهج علمي دقيق .

٣- ان هناك حاجة ماسة لتعديل دستور جمهورية العراق لعام ٢٠٠٥ بطريقة تبرز وتصون الحدود الدستورية لمبادئ الحوكمة المؤسسية ولاسيما تلك المتعلقة بـ (الكفاءة والشفافية واللامركزية وغيرها)

٤- الدعوة الى تعميم وتعميق الوعي بماهية مبادئ الحوكمة المؤسسية بين ابناء الشعب وموظفي المؤسسات العامة وبيان اهمية اعتمادها في ادارة هذه المؤسسات بغية تعزيز قدراتها على انجاز الاهداف المرسومة لها .

٥- لايمكن تجاوز الحاجة الى الاستعانة بالخبرات والتجارب العالمية الناجحة في مضمار توطين منظومة الحوكمة المؤسسية وانجاح مقاصدها

المصادر

اولا: معاجم اللغة والمراجع

- إبن منظور ، لسان العرب ، الجزء السابع ، مراجعة امين محمد عبد الوهاب ومحمد الصادق العبيدي ، دار احياء التراث العربي ، بيروت ، بلا سنة .
- ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور ، لسان العرب ، ج ١٣ ، دار صارم ، بيروت ، ٢٠٠٣ .
- د. داود سلمان العنبكي ود.داود سلوم ، كتاب العين (معجم لغوي تراثي)،ط١ مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ٢٠٠٤

[١] جاء في نص المادة(٣٨)من دستور جمهورية العراق لعام ٢٠٠٥ على ان (تكفل الدولة وبما لا يخل بالنظام العام والآداب: أولاً. حرية التعبير عن الرأي بكل الوسائل .ثانياً. حرية الصحافة والطباعة والاعلان والاعلام والنشر).

ثانيا : الكتب

- المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية ، دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد ، الخليل ، ٢٠١١ .
- علاء عبدالعزيز أبونبعه ، الحوكمة المؤسسية وأخلاقيات العمل ، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين-23كانون الأول-٢٠٢٠ .
- جوندولين كارتر وجون هيرز ، نظم الحكم والسياسة في القرن العشرين ، ترجمة ماهر نسيم ، دار الكرنك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٦١.
- د. حسين علوان البيج ، الديمقراطية واشكالية التعاقب على السلطة ، في كتاب (المسالة الديمقراطية في الوطن العربي) ، تأليف مجموعة باحثين ، ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ١٩٩٤.
- د.خولة فريز النوباني وعبد الله صديقي ، حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية ، الرياض، ٢٠١٦.
- زهير عبد الكريم الكايد ، الحكمانية : قضايا وتطبيقات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٣
- عبد الفتاح بوخمخم- جامعة قسنطينة ، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، بحث القي في الملتقى الدولي لاقتصاد المعرفة ، لشبونة ، بلا سنة نشر.
- د.عصمت سيف الدولة، الطريق الى الديمقراطية الى وحدة القوى التقدمية ، ج ٢، دار المسيرة ، بيروت ، ١٩٧٩.

ثالثا : البحوث والدوريات

- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجز ائر، العدد ٧، ٢٠٠٩
- د. أمجد حسن عبد الرحمن ، دراسة تحليلية للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية ،" دراسة ميدانية "
- د. حيدر نعمة بخيت ، الحكم الصالح في العراق ودوره في بناء الدولة ، بحث مقدم الى مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، السنة التاسعة ، العدد الثامن والعشرون.
- د. سام دلة ، من دولة القانون الى الحكم الرشيد : تكامل الاسس والاليات والاهداف ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٣٠ ، العدد الثاني ، السنة ٢٠١٤.
- سعاد عمير ، الشفافية و المشاركة على ضوء احكام القانون ، مجلة العلوم القانونية والسياسية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي، العدد ٧ ، العام ٢٠١٣.
- .لعلا رمضاني و ام الخير البرود ، إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات " دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية"
- منذر خدام ، مبادئ الحكم الرشيد، الحوار المتمدن-العدد: ٢٠٥٩ - ٢٠٠٧ / ١٠ / ٥

رابعا : الرسائل الجامعية

- فادي احمد رمضان ، البعد السياسي للحكم الرشيد في ماليزيا وامكانية الاستفادة الفلسطينية (١٩٨١ م- ٢٠٠٣) ، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى بغزة ، ٢٠١٥.
- سمير عبد الرزاق مطير ، واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالاداء الاداري في الوزارات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، مقدمة الى اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا – جامعة الاقصى ، غزة ، ٢٠١٣ .

خامسا : الدساتير

- دستور جمهورية العراق لعام ٢٠٠٥
- دستور كينيا لعام ٢٠١٠ .
- دستور المملكة المغربية لعام ٢٠١١ .
- دستور تونس لعام ٢٠١٤

سادسا : مصادر الانترنت

- تعريف الحوكمة المؤسسية على الرابط https://alhudabank.iq/
- رابح الدسوقي، مقالة لمؤسسة الرابح القانونية لشؤون العرب والاجانب في مصر ، على الرابط: https://www.facebook.com/rabeheldesouky/posts
- راندا عبد الحميد ، ماهي الحوكمة المؤسسية ، على الرابط : https://www.elmanhag.
- مفاهيم المشاركة السياسية ، مقال منشور على موقع التجمع النسائي الديمقراطي اللبناني على الرابط : https://www.rdflwomen.org/
- سامر صلاح،اهمية الكفاءة الانتاجية، مقالة على موقع المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية،تاريخ النشر٢٠١١/٥/١٧،على الرابط: https://hrdiscussion.com
- سعيد الشريف،الربيع المغربي القادم: قراءة في النموذج المغربي للاصلاح السياسي والتغيير ، مجلة دنيا الوطن ، ص ٢١، تاريخ النشر٢٠١١/٤/٢٦،على الرابط: https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/226096.html
- عامر عبد زيد ، قراءات في مفهوم الدستور ، دراسة منشورة على موقع الحوار المتمدن بتاريخ ٢٠٠٨/٦/١٨ على الرابط : http://m.ahewar.org/s.asp?aid=137894
- د. عدنان زيدان عبد العزيز،استخدام الطرق الاحصائية في تقييم كفاءة الخدمة المصرفية في المصارف
- الاهلية، دراسة تحليلة لوظائف النقود الدينامكية والمشتقة في الاقتصاد الاسلامي ، ص ١٦٥، على الرابط: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId
- منذر خدام ، الحكم الرشيد - سيادة القانون ، الحوار المتمدن-العدد: ٢٠٦٦ - ٢٠٠٧ / ١٠ / ١٢ -، الرابط
- : https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp
- منذر الخدام،الحوكمة المؤسسية وسيادة القانون، مقالة لمجلة الحوار المتمدن ، على الرابط: http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid .