الحوكمة الإدارية في أجهزة الدولة: دراسة مقارنة بين العراق ودول الخليج

م.د. عماد فوزي يوسف

كلية الإدارة الصناعية / جامعة البصرة للنفط والغاز

Email : Imad.fawzi@buog.edu.iq

الملخص

توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في الإدارة العامة العراقية لا يزال يواجه العديد من التحديات القانونية والمؤسسية، على الرغم من وجود إطار تشريعي مُعدَّل يُمكِّن من تحسين أداء الجهاز الإداري، ويُرسِّخ أسس الشفافية والمساءلة. وتُظهر المقارنة مع التجارب الخليجية المماثلة أن نجاح الحوكمة لا يرتبط فقط بوجود التشريعات، بل أيضًا بتفعيل الممارسة الفعلية على مستوى الهياكل التي تشمل الإدارة والرقابة. ويتضح أن تمكين المؤسسات باستقلالية أكبر، وتوضيح تقسيم السلطات، وتعزيز الرقابة الإدارية والقضائية على حدٍّ سواء، شروطٌ أساسيةٌ ضروريةٌ للتعامل مع الإدارة العراقية وفقًا لمعايير الحوكمة الحديثة. وفي ضوء نتائج هذا البحث، هناك حاجةٌ مُلحَّةٌ لإصلاحٍ مُتوازٍ في كلٍّ من التشريعات والإدارة؛ لضمان ترجمة مبادئ الحوكمة عمليًا وفعّالًا إلى واقعٍ داخل مؤسسات الدولة.

الكلمات المفتاحية : الحوكمة، الإدارة العامة، الشفافية،المساءلة.

Administrative Governance in State Institutions: A Comparative Study between Iraq and the GCC Countries

Lect.Dr. Emad Fawzi Yousif
University of Basra for Oil and Gas / College of Industrial Management
Email : Imad.fawzi@buog.edu.iq

Abstract

The current study found out that the application of governance in Iraqi public administration continues to face numerous legal and institutional challenges, despite the existence of a revised legislative framework that enables improved performance of the administrative apparatus and establishes the foundations of transparency and accountability. A comparison with similar Gulf experiences demonstrates that the success of governance depends not only on the existence of legislation but also on its effective implementation at the organizational level, encompassing both management and oversight. It is evident that empowering institutions with greater autonomy, clarifying the division of powers, and strengthening both administrative and judicial oversight are essential prerequisites for addressing Iraqi administration according to modern governance standards. In light of these findings, there is an urgent need for parallel reform in both legislation and administration to ensure the practical and effective translation of governance principles into reality within state institutions.

Keyword: Governance, Public administration, Transparency, Accountability.

المقدمة

تُعَدّ الحوكمة الإدارية من أهمّ المفاهيم الحديثة في الإدارة العامة، وقد تجلّت أهميتها مع التغيّرات السياسية والمؤسسية المتسارعة التي تشهدها دول اليوم. يُركّز هذا المفهوم على بناء نظام قانوني وإداري يُنظّم استخدام السلطة، ويضمن التزامها بمبادئ الشفافية والمساءلة وسيادة القانون. وتكتسب الحوكمة أهميةً خاصةً في الدول التي تواجه مشكلاتٍ مثل ضعف الأداء المؤسسي، وتداخل الاختصاصات، وتفشّي الفساد الإداري والمالي. ويُعَدّ الإصلاح الإداري امتدادًا طبيعيًا للحوكمة، إذ يُوفّر الأدوات العملية والقانونية اللازمة لتطبيق هذه المبادئ وتحويلها إلى إجراءاتٍ فعّالةٍ تُحسّن الخدمات العامة، وتُعزّز الهياكل الحكومية.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في أنّه يُمثّل موضوعًا محوريًا في الإدارة العامة، ألا وهو العلاقة بين الحوكمة والإصلاح الإداري. وتنبع أهميته من ثلاثة أسباب رئيسة:

١. دور الحوكمة في ترسيخ سيادة القانون، وضمان تطبيقٍ عادلٍ ومتوازنٍ للقواعد الإدارية.

٢. الحاجة إلى إصلاح إداري فعّال لمواجهة التحديات المتزايدة التي تُؤثّر سلبًا في أداء الحكومة، كالفساد والبيروقراطية وضعف الرقابة.

٣. إنّ غياب تشريعات حوكمة موحّدة في العراق، على الرغم من وجود مبادئها في قوانين مختلفة، يجعل هذا البحث ضروريًا لفهم الحوكمة ضمن الإطار القانوني الوطني.

أهداف البحث

لهذا البحث عدة أهداف قانونية وإدارية، منها:

١. توضيح مفهوم الحوكمة الإدارية وأسسها القانونية.

٢. تحديد المبادئ الرئيسة للحوكمة ودورها في تنظيم العمل الإداري.

٣. دراسة الصلة المباشرة بين الحوكمة والإصلاح الإداري، وتوضيح كيفية تكاملهما.

٤. مناقشة التحديات الرئيسة لتطبيق الحوكمة في العراق.

٥. الاستفادة من التجارب الخليجية، وتطبيقها في العراق.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في الفجوة الكبيرة بين الإطارين القانوني والتنفيذي للحوكمة في العراق؛ فبينما يُقرّ التشريع بمبادئ مهمّة، كالنزاهة والشفافية والمساءلة، إلّا أنّ تطبيقها عمليًا محدودٌ بسبب التحديات السياسية والإدارية والهيكلية. إضافةً إلى ذلك، فإنّ غياب قانونٍ شاملٍ للحوكمة، وتداخل الاختصاصات، وضعف الرقابة، يُصعّب تحقيق إصلاحٍ إداريٍّ هادفٍ يُحسّن الأداء المؤسسي للدولة.

منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على منهجٍ وصفيٍّ تحليليٍّ، يشمل:

١. وصف الإطار القانوني للحوكمة استنادًا إلى الدستور العراقي والقوانين ذات الصلة، مثل قانون النزاهة، وقانون ديوان الرقابة المالية، وقانون الإدارة المالية.

٢. تحليل النصوص القانونية التي تحكم الإدارة العامة والرقابة، وتطبيق مبادئ الحوكمة.

٣. إجراء دراسةٍ مقارنةٍ مع تجارب دول مجلس التعاون الخليجي؛ للاستفادة من نماذج الإصلاح والحوكمة الناجحة.

٤. تقديم رؤيةٍ تحليليةٍ للعلاقة بين النصوص القانونية وتطبيقاتها العملية في العراق.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني للحوكمة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة الإدارية

ارتبط مصطلح "الحوكمة" تاريخيًا بتوجيه السلطة وإدارة الشؤون العامة. وهو مشتق من الكلمة اليونانية "gubernare"، التي تعني القيادة والسيطرة. انتشر هذا المفهوم في اللغات الأوروبية لوصف كيفية تنظيم السلطة السياسية والاقتصادية. بدأ معناه القانوني الحديث يتبلور في أواخر سبعينيات القرن الماضي عندما ارتبط بإصلاح الحكومة، ومكافحة الفساد، وترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة. تتطلب هذه المبادئ إطارًا قانونيًا واضحًا لكيفية عمل الإدارة العامة.

الفرع الأول: الحوكمة في القانون الإداري

تشير الحوكمة الإدارية إلى القواعد التي تُوجّه كيفية ممارسة السلطة العامة استنادًا إلى مبادئ دستورية وإدارية رئيسة. أهم هذه المبادئ هي الشفافية، وسيادة القانون، والنزاهة، والمساءلة. يوجه هذا النظام من القواعد والسلوكيات القانونية المؤسسات الحكومية لضمان خدمة المصلحة العامة، وتحسين الخدمات، ومنع إساءة استخدام السلطة أو الانحراف عن واجباتها القانونية. تُعد هذه المبادئ أساسية للرقابة القانونية والقضائية الفعالة على الإجراءات الإدارية. تُشدد المؤسسات الدولية، كالبنك الدولي

وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على الصلة بين الحوكمة واختيار الحكومات، ومساءلتها، وقدرتها على تنفيذ السياسات ضمن إطار قانوني يحمي حقوق المواطنين.

الفرع الثاني: الأساس الدستوري والقانوني

لا يوجد تعريف تشريعي مباشر أو شامل لـ"الحوكمة" في القوانين السارية. ومع ذلك، فإن مبادئها الأساسية راسخة في نصوص دستورية وتشريعية متنوعة تُشكل إطارًا قانونيًا متكاملًا للعمل الإداري. على سبيل المثال، يتضمن الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥ المادة ٥ التي تُؤكد على سيادة القانون[١] والمادة ٦ التي تُشدد على التداول السلمي للسلطة [٢]؛ قانون تعديل قانون إدارة الدولة العراقية للمرحلة الانتقالية رقم (٦) لسنة ٢٠٠٥ الذي يتضمن تعديلات على مواد متعلقة بالانتخابات. والمادة ٢٠ التي تضمن مشاركة المواطنين في الحياة العامة [٣]. تُمثل هذه المبادئ ركائز دستورية أساسية لضمان إدارة شرعية ونزيهة. تضمن هذه المادة حرية ممارسة هذه الحقوق دون ترهيب أو ضغط وتظهر التطبيقات العملية لهذه المبادئ في القوانين العادية، مثل قانون الإدارة المالية رقم ٦ لعام ٢٠١٩. قانون الإدارة المالية الاتحادي رقم (٦) لسنة ٢٠١٩ هو "التشريع الرئيس الذي ينظم القواعد والإجراءات التي تحكم الإدارة المالية والمحاسبية في العراق"

تُكرس المادة ٣ مبدأ الشفافية والإفصاح المالي،[٤] بينما تُلزم المادة ٥٢ الدولة بنشر الحسابات الختامية لتعزيز الرقابة العامة والقضائية.[٥] علاوةً على ذلك، يُوفر قانون هيئة النزاهة المُعدّل رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١ إطارًا تشريعيًا للنزاهة والمساءلة ومنع الفساد، وهي عناصر أساسية لنظام حوكمة إدارية فعّال. ومن خلال تطبيق هذه القواعد القانونية، تهدف الحوكمة الإدارية إلى تحقيق أهداف جوهرية محورية في القانون الإداري الحديث. ومن أهم هذه الأهداف تعزيز سيادة القانون وضمان عدالة الإجراءات الإدارية [٦]، وتقوية الهياكل المؤسسية للدولة لضمان استقلاليتها وكفاءتها، وضمان الشفافية والمساءلة بين الموظفين العموميين أمام هيئات الرقابة والقضاء، ودعم حقوق الإنسان وتكافؤ الفرص في الحصول على الخدمات العامة والوظائف، وبناء الثقة بين المواطنين والإدارة العامة، وترشيد استخدام الموارد مع منع الهدر والفساد من خلال الرقابة الصارمة التي يحددها القانون الإداري.

١. قانون الإدارة المالية الاتحادية العراقي (رقم ٦ لسنة ٢٠١٩ المادة ٢٠)

المطلب الثاني: العلاقة بين الحوكمة والإصلاح الإداري وتطوير الأداء المؤسسي

الحوكمة الإدارية هي إطار يُنظّم العلاقة بين الإدارة والمصلحة العامة، ويعكس المبادئ القانونية التي تُوجّه الإدارة العامة [٧].

الفرع الأول: علاقة الحوكمة بالإصلاح الإداري

ويشمل الإصلاح الإداري أساليبَ تطبيق هذه المبادئ في قواعد وإجراءات عملية. وتعتمد الحوكمة على مبادئ رئيسة حددها القانون الإداري، منها مبدأ الشرعية الذي يُلزم الإدارة بالامتثال للقانون؛ ومبدأ الشفافية الذي يُلزم بالإفصاح العلني عن الإجراءات الإدارية والوصول إلى المعلومات؛ ومبدأ المساءلة الذي يُحمّل الموظفين العموميين مسؤولية أفعالهم؛ ومبدأ الكفاءة الذي يُلزم الإدارة بتحقيق أهدافها بفعالية وبأقل تكلفة [٨].

الإصلاح الإداري عملية قانونية مستمرة تهدف إلى تطوير الهيكل التنظيمي والإجرائي للهيئات الإدارية لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة. وفي العراق، يرتكز الإصلاح الإداري على أسس دستورية وتشريعية، لا سيما أحكام دستور عام ٢٠٠٥ المتعلقة بصلاحيات مجلس الوزراء والهيئات المستقلة ومبدأ فصل السلطات. ويُقدّم قانون مجلس الوزراء والوزارات رقم ٦ لسنة ٢٠١٩ إطارًا لتحديث الهياكل التنظيمية وتبسيط الإجراءات. يدعم قانون وزارة الداخلية رقم ٢٠ لعام ٢٠١٦ التحول الرقمي. وتحدد استراتيجية الإصلاح الإداري لعام ٢٠١٥ أهدافًا لتطوير الخدمة المدنية وتحسين القدرات المؤسسية.

تتسم العلاقة بين الحوكمة والإصلاح الإداري بالتكامل. إذ تُحدد الحوكمة المعايير القانونية التي تُوجه الخيارات الإدارية وتوفر الحماية للمواطنين. وتستخدم هيئات الرقابة والقضاء الإداري هذه المعايير لتقييم الشرعية. ويُطبّق الإصلاح الإداري هذه المعايير من خلال تغييرات تشريعية تُعدّل القوانين وفقًا لمبادئ الحوكمة، وإصلاحات هيكلية تُنظّم النظام الإداري لتجنب التكرار، وإصلاحات إجرائية تُبسّط العمليات، وإصلاحات رقمية تُدخل أنظمة معلومات، وإصلاح الموارد البشرية الذي يُركّز على المهارات والجدارة.

الفرع الثاني: علاقة الحوكمة بالإصلاح المؤسسي

يؤدي تكامل الحوكمة والإصلاح الإداري إلى تحسين الأداء المؤسسي. ويشمل ذلك زيادة الشرعية والانضباط الإداري، وزيادة فعالية الإنفاق العام، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل البيروقراطية، وزيادة ثقة الجمهور بالمؤسسات. كما يُهيئ بيئة مستقرة تجذب الاستثمار وتُعزّز النمو الاقتصادية [٩] ومع ذلك، ورغم وجود إطار تشريعي مناسب، يواجه الإصلاح الإداري والحوكمة في العراق العديد من العقبات. تشمل هذه التحديات ضعف إنفاذ القانون، وغياب آليات التنفيذ، وتداخل التشريعات، والفساد، والتدخل السياسي، وضعف الهيكل التنظيمي، ونقص الموارد البشرية، وتعقيد العمليات الإدارية.

ولتحسين تكامل الحوكمة والإصلاح الإداري، يحتاج النظام القانوني إلى اعتماد عدة إجراءات. تشمل هذه الإجراءات وضع قانون حوكمة موحد، وتحديث قانون الخدمة المدنية، وإقرار قانون الحكومة

الإلكترونية، وتعزيز استقلالية هيئات الرقابة. كما ينبغي أن يشمل التطوير المؤسسي إنشاء هيئة عليا للإصلاح الإداري، وتفعيل مجلس الخدمة المدنية، وإنشاء محاكم إدارية متخصصة. إضافةً إلى ذلك، يُعدّ وضع أدلة إجرائية موحدة، وتحديد مواعيد نهائية لإنجاز المعاملات، وتطبيق برامج تدريبية إلزامية قائمة على معايير الكفاءة، أمرًا أساسيًا.

باختصار، تُحدد الحوكمة الإطار الذي يُحدد المبادئ القانونية، بينما يُوفر الإصلاح الإداري آليات تطبيق هذه المبادئ. وينتج تطوير الأداء المؤسسي عن هذا التكامل[١٠]. ورغم التحديات، فإن نجاح العلاقة بين الحوكمة والإصلاح الإداري يعتمد على تعزيز الحماية القانونية، وضمان الرقابة الفعالة، وبناء إدارة عامة حديثة قادرة على تحقيق التنمية في ظل سيادة القانون.

المبحث الثاني: تطبيقات الحوكمة الإدارية – دراسة مقارنة بين العراق ودول الخليج

المطلب الأول: الحوكمة في العراق

بعد التطوّر التكنولوجي الذي اجتاح العالم، واتجاه الدول كافّة نحو الحوكمة، أصبح العراق أمام واقعٍ مُلحٍّ يفرض عليه مواكبة التطوّرات الحاصلة. وعليه، فإنّ تطبيق الحوكمة الإلكترونية أصبح ضرورةً، من ناحية الخدمات والأعمال وطلب المعلومات، عبر وسائل اتصال حديثة تُوفّر الجهد والوقت، وتتماشى مع التحوّل الرقمي العالمي.

الفرع الأول: الإطار القانوني والمؤسسي للحوكمة في العراق

يُبيّن دستور جمهورية العراق لعام ٢٠٠٥ الأساسَ القانونيَّ لمكافحة الفساد من خلال مبادئ دستورية مهمّة. إذ تنصّ المادة (٥) منه على أنّ «سيادة القانون هي الأساس»، أي إنّ جميع السلطات والأفراد مُلزمون باحترام القانون دون استثناء. كما تنصّ المادة (١٣) منه على أنّ الدستور هو القانون الأعلى والأكثر إلزامًا في العراق، وأنّ أيّ انتهاكٍ لأحكامه يُعرّض صاحبه للمسؤولية الإدارية والجنائية. يكفل الدستور استقلال القضاء في المادتين (١٩) و(٨٨)، حيث ينصّ على أنّ "القضاة مستقلّون ولا يخضعون إلّا للقانون"[١١]، ويحظر أيّ تدخّلٍ في الشؤون القضائية. ويُعَدّ هذا الاستقلال ضمانًا أساسيًا لمحاسبة المخالفين وحماية المال العام. كما يضمن الدستور للمواطنين إمكانية المشاركة في الشؤون العامة، والتمتّع بحرية الصحافة والإعلام، بما يُعزّز الرقابة العامة على أعمال الحكومة. ويُلزم الدستور شاغلي الوظائف العامة بتلبية معايير الكفاءة والنزاهة وحسن السيرة والسلوك. وقد يؤدّي عدم الكفاءة إلى الفصل، ممّا يعكس التزام السلطة التشريعية بحسن إدارة المال العام.

وفقًا للإطار الدستوري، وفيما يخص هيئة النزاهة الاتحادية صدر القانون رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١، المعروف بقانون هيئة النزاهة[١٢].

يُنشئ هذا القانون الهيئة كهيئة تحقيق مستقلة مرتبطة بمجلس النواب. تتمتع الهيئة بشخصية اعتبارية مستقلة، وتتمتع باستقلال مالي وإداري. هذا الارتباط يمنحها استقلالية عن السلطة التنفيذية، مما يسمح لها بأداء مهامها بنزاهة. تُحقق الهيئة في جرائم الفساد الخطيرة، مثل الرشوة والاختلاس وغسل الأموال وإساءة استخدام المال العام. ويُلزم القانون المسؤولين والموظفين بتقديم إقرارات دورية عن ذمتهم المالية كإجراء وقائي للكشف عن حالات الإثراء غير المشروع. وتُجري الهيئة تحقيقاتها وفقًا للمعايير القانونية، مع مراعاة حقوق المتهمين قبل إحالة القضايا إلى القضاء المختص.

في عام ٢٠١٩، عُدِّل القانون ليُصبح اسمها "هيئة النزاهة الاتحادية". عزّز هذا التغيير استقلالية ديوان الرقابة المالية الاتحادي من خلال منح أعضائه الحماية القانونية وتحديث تعريفات الفساد لتشمل أنواعًا جديدة من الجرائم المالية والإدارية.

يُمثل "قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم ٣١ لسنة ٢٠١١ الركيزة الثانية لنظام الرقابة[١٣]. ويُعد الديوان جهة مستقلة ذات شخصية اعتبارية مستقلة، ويُركز على الرقابة المالية والمحاسبية السابقة واللاحقة على جميع الوزارات والهيئات الحكومية والشركات العامة. يُراجع الديوان حسابات هذه الجهات لضمان دقة المعاملات المالية والتزامها بالقوانين واللوائح المالية وقانون الموازنة العامة. ويرصد الديوان، من خلال عمليات التدقيق التي يقوم بها، حالات الهدر وعدم الالتزام بالمعايير المحاسبية، ويُوثقها في تقارير تُرفع إلى مجلس النواب. وفي حال ثبوت أي مخالفات، يُوصي الديوان باتخاذ إجراءات تأديبية أو إحالة قضايا الفساد الجنائي المشتبه بها إلى هيئة النزاهة والجهات القضائية المختصة.

في موضوع التكامل المؤسسي والحوكمة الإلكترونية يعمل النظام ضمن إطار متكامل يوزع المسؤوليات: إذ يتولى ديوان الرقابة المالية الاتحادي الرقابة الفنية المتخصصة على قانونية المعاملات المالية، بينما تُجري هيئة النزاهة التحقيقات الجنائية. ويتحقق هذا التكامل عندما يُحيل ديوان المحاسبة الحالات المشتبه بها إلى هيئة النزاهة، مشفوعةً بالتقارير والأدلة، تحت إشراف قضائي كضمانة نهائية. وقد تبنت هيئة النزاهة الحوكمة الإلكترونية لتعزيز النزاهة من خلال التحول الرقمي في التعاملات الحكومية، وتطبيق أنظمة الدفع الإلكتروني، وأتمتة المعابر الحدودية. تُساعد هذه المبادرات على توثيق المعاملات إلكترونيًا، وتقليل سلطة الموظفين، مما يُقلل الفساد.

من الواضح أن الإطار القانوني لمكافحة الفساد في العراق يعتمد على نظام دستوري وقانوني مترابط. يجمع هذا النظام بين الأحكام الدستورية الراسخة والآليات المؤسسية المتخصصة. كل هذا يعمل تحت إشراف سلطة قضائية مستقلة، مع تطبيق ممارسات إدارية حديثة لحماية المال العام وترسيخ سيادة القانون

الفرع الثاني: واقع تطبيق الحوكمة ومعوقاتها .

يواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية العراقية تحدياتٍ جسيمة تُعيق الشفافية والمساءلة وسيادة القانون، على الرغم من وجود إطار قانوني واضح. تشمل القضايا الاقتصادية التدخل الحكومي الواسع وغير المُقيّد في الاقتصاد. كما تُهيئ السياسات الحمائية، والدعم الحكومي غير المُنظّم، وضوابط الأسعار فرصًا للفساد والمحسوبية. يُعالج قانون العقوبات العراقي رقم ١١١ لسنة ١٩٦٩ هذه القضايا في المواد من ٣٠٧ إلى ٣٤٠ [١٤]. تتناول المادة ٣٠٧ جرائم الرشوة، وتُعاقب المادة ٣٤٠ "الموظفين العموميين الذين يحدثون ضررًا بأموال أو مصالح جهة" تُجرّم المادة ٣٠٧ طلب الموظف أو قبوله رشوةً مقابل أداء واجباته أو عدم أدائها. وتُشدّد المادة ٣٠٨ عقوبة الإهمال الجسيم في أداء الواجب. وتُجرّم المادة ٣١٥ سرقة الموظف للأموال العامة، بينما تحظر المادة ٣٣١ إساءة استخدام السلطة لتحقيق منفعة شخصية أو ضرر على الصعيد السياسي، يُشكّل غياب الالتزام الحقيقي من القادة وتورط بعض الأفراد في الفساد عوائق كبيرة تؤثر سلبًا على جميع مستويات الإدارة [١٥]. وضع القانون رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١، المعروف بقانون هيئة النزاهة، قواعد للرقابة والمساءلة. تُلزم المادة ١٣ بعض الأشخاص بتقديم نموذج إقرار ذمة مالية، بينما تُخول المادة ١٠ الهيئة سلطة التحقيق في القضايا وإحالتها إلى المحاكم. تصف المادة ١ الإثراء غير المشروع وتُحدد المسؤوليات المترتبة عليه. يحول تعقيد البيروقراطية والمركزية المفرطة وضعف الأداء في فروع الحكومة الثلاثة دون تحقيق التوازن اللازم. تناول القانون رقم ٦٥ لسنة ١٩٧٩، قانون مجلس الدولة، هذه المسألة بمنح القضاء الإداري، في المادة ٧، سلطة مراجعة الطعون على القرارات الإدارية، وفي المادة ١٢، سلطة إلغاء أو تغيير تلك القرارات. كما تُشكل العوامل الاجتماعية عقبة كبيرة أمام الحوكمة الرشيدة. فالولاءات القبلية والطائفية تدعم المحسوبية في التعيينات والعقود، وهو ما يتعارض مع مبادئ العدالة[١٦].

يُحدد قانون تأديب موظفي الدولة رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ "واجبات الموظف في المادة "٤. ويُعرّف المخالفات التأديبية في المادة ٧، ويُحدد العقوبات في المادة ٨ (١) . يُعطي تعقيد قوانين الضرائب الموظفين سلطات تقديرية واسعة دون رقابة كافية. يكشف الفساد المستشري في القضاء وانخفاض معدلات الإدانة عن فجوة بين النصوص القانونية وتطبيقها الفعلي،

على الرغم من عدد القضايا. في حين أن المادة ١٧ من قانون النزاهة تشترط التعاون الكامل مع هيئة النزاهة، وتوفر المادة ١٩ الحماية للمبلغين عن المخالفات، فإن ضعف المساءلة القانونية يُعزز ممارسات الفساد ويُصعّب إرساء حوكمة رشيدة قائمة على سيادة القانون والمساءلة الفعالة.

الفرع الثالث: جهود الإصلاح الإداري وبرامج الحكومة الإلكترونية

يُشكّل الإصلاح الإداري، والتحول إلى الحكومة الإلكترونية، وتحسين مؤشرات الحوكمة، إطارًا قانونيًا ضمن القانون العراقي مُصمّمًا لتطوير الجهاز الإداري للدولة. وقد استند المشرّع في هذا الإطار إلى قانون الخدمة المدنية رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٠. يهدف هذا القانون إلى تنظيم شؤون الخدمة المدنية بما يعزز الكفاءة وحسن الأداء. وقد أرسى القانون التعيين والترقية على أساس الكفاءة والجدارة. كما ألزم الوزارات باتخاذ خطوات لتحسين مهارات الموظفين من خلال دورات تدريبية وتطويرية. [١٧] وأضاف قانون وزارة التخطيط رقم ١٩ لسنة ٢٠٠٩ بُعدًا مؤسسيًا للإصلاح. فقد أوكل مهمة وضع السياسات العامة للتطوير الإداري، وتحديد المشكلات داخل الجهاز الإداري، واقتراح الإصلاحات على الوزارة. كما ألزم القانون الوزارة بوضع هياكل تنظيمية للوزارات والحكومات المحلية لتعزيز كفاءة الإدارة العامة. وأكمل قانون انضباط موظفي الدولة رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ هذا الإطار. وحدد واجبات الموظفين، بما في ذلك الحفاظ على النزاهة، وتجنب إساءة استخدام المنصب، وحماية المال العام. أي سلوك يُخل بأداء الواجب يُعدّ مخالفة، ويتعيّن على كل وزارة تشكيل لجان تحقيقية لتطبيق المساءلة. يُعد قانون الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات رقم ٦٥ لسنة ٢٠١٩ أساسيًا للتحول نحو الحكومة الإلكترونية. الأمر التشريعي رقم ٦٥ لسنة ٢٠٠٤، وهو قانون عراقي أنشأ هيئة الإعلام والاتصالات، وليس قانونًا بالمعنى التقليدي. ويُعرف هذا الأمر التشريعي بتنظيم قطاع الاتصالات والإعلام في العراق .[١٨]

وله تأثير كبير على تنظيم الخدمات المختلفة مثل البث التلفزيوني وخدمات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (VSAT يُنظّم قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يتوافق مع احتياجات الحكومة الإلكترونية وتطوير الخدمات العامة. ويُلزم الجهات الحكومية باستخدام الأنظمة الإلكترونية لتقديم الخدمات وبناء البنية التحتية الرقمية. كما يُشدد القانون على حماية بيانات الحكومة والمواطنين، ووضع سياسات الأمن السيبراني، ويشترط شبكة معلومات حكومية موحدة تربط المؤسسات. وقد دعم قرار مجلس الوزراء رقم ٣١٥ لسنة ٢٠١٩ هذا التوجه باعتماد نظام أتمتة إلكتروني في الدوائر الحكومية التي تتفاعل مع المواطنين. ويهدف هذا إلى الحد من البيروقراطية والفساد، ويُلزم الوزارات بوضع خطط للتحول الرقمي بالتعاون مع وزارة الاتصالات.

يوضح قانون ديوان المحاسبة الاتحادي رقم ٣١ لسنة ٢٠١١ أسس مؤشرات الحوكمة، ويمنح الديوان الصفة القانونية والاستقلال المالي والإداري. يتضمن دور الديوان تدقيق جميع مؤسسات الدولة لضمان حسن استخدام المال العام، وإصدار تقارير دورية حول المسائل الإدارية والمالية. وقد أرسى قانون الإدارة المالية والدين العام رقم ٦ لسنة ٢٠١٩ مفهوم الشفافية المالية، حيث ألزم الحكومة بنشر البيانات المالية والتقارير الدورية. كما كلّف كل وزارة بإنشاء وحدات تدقيق داخلي فعّالة، واعتماد

المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية والميزانية. ويضيف قانون مجلس الدولة رقم ٦٥ لسنة ١٩٧٩ البعد القضائي للحوكمة، حيث يمنح القضاء الإداري سلطة مراجعة الطعون المقدمة ضد القرارات الإدارية النهائية. ويجوز للمحكمة الإدارية إلغاء أو تعديل القرارات الإدارية إذا كانت مخالفة للقانون أو تنطوي على إساءة استخدام للسلطة. كما توسّع نطاق الحوكمة ليشمل الكيانات الاقتصادية من خلال قانون الشركات المعدل رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧، حيث ألزم هذا القانون الشركات بإدارة عملياتها على أساس الشفافية ومبادئ الحوكمة والإفصاح المالي، كُلِّف قانون الإحصاء والتعداد رقم ٤٠ لسنة ٢٠٠٨ وزارة التخطيط بجمع البيانات والمؤشرات المتعلقة بالحوكمة الحكومية والمؤسسية [١٩]. وأكدت تعليمات مؤشرات الأداء الحكومي على أهمية مؤشرات النزاهة والشفافية وجودة الخدمات في تقييمات الأداء الحكومي السنوية. وتُظهر هذه النصوص أن المشرع قد أنشأ منظومة قانونية متكاملة تربط الإصلاح الإداري، الذي يُوفر الأساس التنظيمي والشخصي، بالحكومة الإلكترونية، التي تُمثل الأداة العملية لتحقيق أهداف الإصلاح، ومؤشرات الحوكمة، التي تُوفر مقاييس النجاح والمساءلة.

المطلب الثاني: الحوكمة في دول الخليج: التجارب الرائدة وملامح النجاح

تمثل دول مجلس التعاون الخليجي إحدى النماذج الإقليمية الأكثر نشاطًا في تطوير أطر الحوكمة وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء الحكومي. وقد جاء هذا التوجه نتيجة عوامل اقتصادية وإدارية وتشريعية، إضافة إلى التحولات الاستراتيجية التي تبنتها الدول الخليجية في إطار إصلاح القطاع العام، والتحول الرقمي، ومكافحة الفساد، وتنويع الاقتصاد.

وتتميز التجارب الخليجية بصدور حزمة واسعة من القوانين والأنظمة، إضافة إلى لوائح تنظيمية رقابية شاملة استهدفت رفع جودة الأداء في القطاع الحكومي و الخاص.[٢٠]

الفرع الأول: التجارب الخليجية الرائدة في مجال الحوكمة

أولاً: النموذج السعودي للحوكمة الإدارية

يستند الإطار القانوني للحوكمة في المملكة إلى فلسفة إصلاحية انطلقت مع رؤية ٢٠٣٠، وتتجلى في منظومة تشريعية مترابطة. وقد أدخل نظام مكافحة الفساد (أ/٢٧٧ لعام ٢٠١٩) قواعد لحماية الشهود والمبلغين عن المخالفات. ويُظهر هذا تحولاً من مراجعة الإجراءات بعد وقوعها إلى منع المشكلات المتعلقة بمشاركة المجتمع [٢١].

أحدث نظام المنافسات والمشتريات الحكومية (م/١٢٨ لعام ٢٠١٩) تحسناً ملحوظاً في كيفية إدارة العقود الحكومية. فهو يعزز المنافسة العادلة، ويشترط الإفصاح الإلزامي، ويحد من السلطة المطلقة. ركز نظام الحوكمة في الجهات العامة (٢٠١٨) على وضع معايير للجودة والالتزام. وقد عزز هذا العمل ثقافة الإدارة الذاتية والمساءلة [٢٢].

ثانياً: تجربة الإمارات العربية المتحدة في الحوكمة الرقمية

تتميز الإمارات العربية المتحدة بربطها بين التحول الرقمي وجهود مكافحة الفساد. أقرّت الكويت القانون الاتحادي رقم ٣١ لسنة ٢٠٢١ بشأن الجرائم المالية. ووسّع هذا القانون نطاق الجرائم، ليشمل أشكالاً جديدة من إساءة استخدام السلطة والاختلاس الإلكتروني. وأنشأ قانون الحكومة الرقمية (القانون رقم ٢١ لسنة ٢٠٢٢) "إطاراً قانونياً يُلزم الجهات الحكومية بنشر البيانات على الإنترنت واستخدام الأنظمة الإلكترونية". كما وضع قانون حماية البيانات (٢٠٢١) قواعد صارمة لتحقيق التوازن بين الشفافية والخصوصية. وقد وضعت هذه الجهود دولة الإمارات العربية المتحدة في طليعة الدول العربية في مجال مكافحة الفساد [٢٣].

ثالثاً: الإطار الرقابي الكويتي

ترتكز تجربة الكويت على رقابة مالية قوية، بدءاً من قانون ديوان المحاسبة (١٩٦٤)، أحد أقدم هيئات الرقابة وأكثرها استقلالية في العالم العربي. وقد عزز هذا الأساس قانون هيئة مكافحة الفساد (القانون رقم ٢ لسنة ٢٠١٦). وقد وفر هذا القانون حماية للمبلغين عن المخالفات، وألزم الموظفين بالإفصاح عن أصولهم المالية. كما كرّس قانون الحق في الحصول على المعلومات (القانون رقم ٦٣ لسنة ٢٠٢٠) الشفافية كحق من حقوق المواطن في الشؤون الحكومية، مع استثناءات محددة. ولا يزال نظام الرقابة في الكويت من بين أكثر الأنظمة استقلالية وقوة في المنطقة [٢٤].

رابعاً: منظومة النزاهة في قطر

تبنّت قطر نهجًا تشريعيًا حديثًا من خلال قانون النزاهة ومكافحة الفساد (القانون رقم ١٩ لسنة ٢٠١٦). منح هذا القانون الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد استقلالية كاملة وصلاحيات واسعة. كما وسّع قانون ديوان المحاسبة (القانون رقم ٨ لسنة ٢٠١٨) نطاق الرقابة ليشمل جميع الجهات التي تتلقى أموالًا عامة، وعزّز تدقيق الأداء. وأدخل قانون تنظيم المناقصات (القانون رقم ٢٤ لسنة ٢٠١٥) قواعد صارمة لإدارة تضارب المصالح [٢٥].

خامساً: تميز عُمان في حوكمة الشركات

تُطبّق عُمان حوالي ٧٠% من معايير حوكمة الشركات الدولية. يعود ذلك إلى اعتمادها المبكر لقوانين الحوكمة منذ عام ٢٠٠٣، وقوة لوائحها التنظيمية لسوق رأس المال، والالتزام الراسخ بتحديث هذه القواعد. [٢٦]

سادساً: الإصلاحات البحرينية

أحرزت البحرين تقدمًا ملحوظًا في إطار الحوكمة، حيث أدّى مصرف البحرين المركزي دورًا رئيسًا في تعزيز الرقابة المالية من خلال تطبيق معايير بازل الدولية. واكتسبت الإصلاحات زخمًا بعد الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨، مما أدى إلى سياسات تعزز الشفافية وترسيخ الأطر القانونية. في الختام، تُظهر هذه المقارنة مجموعة متنوعة من المناهج القانونية: قوانين المملكة العربية السعودية واسعة النطاق، وتركيز الإمارات العربية المتحدة على الحوكمة الرقمية، وهيئات الرقابة القوية في الكويت، ومؤسسات النزاهة المستقلة في قطر، وحوكمة الشركات القوية في عُمان، والتقدم المحرز في الرقابة المالية في البحرين. وتهدف جميعها إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة والشفافية والمساءلة لحماية الأموال العامة.

الفرع الثاني: ملامح نجاح التجارب الخليجية

تُظهر تجارب دول الخليج نموذجًا متطورًا للحوكمة الإدارية، قائمًا على ثلاثة ركائز رئيسة تعمل معًا لجعل النظام الإداري والرقابي فعالًا.[٢٧]

أولا:- الإطار التشريعي المتكامل: ركزت دول الخليج على إنشاء إطار قانوني حديث يُشكّل أساسًا للحوكمة. يشمل هذا الإطار قوانين مكافحة الفساد، وأنظمة حوكمة الشركات، والتحول الرقمي، وقوانين الحكومة الإلكترونية، وقوانين حماية البيانات والخصوصية، بالإضافة إلى قواعد الإفصاح المالي، والمساءلة الإدارية، والمسؤولية الجنائية، ساهم وضوح هذا الإطار القانوني في إزالة الشكوك التي قد تُعيق تطبيق مبادئ الحوكمة. كما عزز الثقة في المؤسسات العامة والخاصة، ثانيا:- نظام رقابي فعال: تعتمد دول الخليج على هيئات رقابة متخصصة تتمتع بصلاحيات واسعة واستقلالية نسبية في أداء مهامها. ومن الأمثلة البارزة على ذلك ديوان المحاسبة في الكويت وقطر، وهيئات مكافحة الفساد مثل هيئة الرقابة ومكافحة الفساد (نزاهة) في المملكة العربية السعودية، والهيئات التنظيمية لأسواق رأس المال في الإمارات العربية المتحدة وسلطنة عمان والبحرين. تُشرف هذه الهيئات على الجهات

الحكومية، وتدعم عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، بما يضمن الالتزام بالقواعد المالية والإدارية، ويُقلل من الانحرافات الإدارية والمالية.

ثالثا: معايير ومؤشرات الأداء الكمي: اعتمدت دول مجلس التعاون الخليجي منهجيةً تعتمد على مؤشرات محددة لقياس أداء الحكومة، بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للدولة. وطبقت معايير لفعالية الحكومة ومكافحة الفساد، تتوافق مع مؤشرات الحوكمة الدولية. كما تبنت الحوكمة الإلكترونية، التي تُقلل من التواصل المباشر بين المواطنين والموظفين، مما يُقلل من فرص الرشوة والمحسوبية. تُشير التجارب إلى أن اتباع معايير الحوكمة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الشفافية في القرارات الإدارية، مما يُعزز ثقة الجمهور بالمؤسسات.

تُبرز تجارب دول مجلس التعاون الخليجي نموذجًا إقليميًا قويًا للحوكمة الإدارية، قائمًا على أسس قانونية واضحة، وهيئات رقابية فعّالة، وانضباط مالي وإداري، واستخدام واسع النطاق للتقنيات الرقمية، ومعايير تقييم أداء موضوعية قائمة على الشفافية والمساءلة. لقد أصبحت الحوكمة عنصراً أساسياً في استراتيجيات التنمية الخليجية، كما يتضح من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ومبادرات التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وجهود قطر وسلطنة عمان والكويت والبحرين لتعزيز الرقابة المالية والإدارية [٢٨].

ملحق رقم ١- مقارنة في الأطر القانونية والتنظيمية بين العراق ودول الخليج.

من ناحية قانونية	تتميز منظومة الحوكمة في العراق بأنها مبنية على مجموعة من القوانين المتفرقة التي تتناول النزاهة والرقابة والشفافية، دون وجود قانون موحد وشامل للحوكمة. ويستند العراق إلى الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥ الذي يتضمن مبادئ سيادة القانون، واستقلال القضاء، والمساءلة، إضافة إلى قوانين مهمة مثل قانون هيئة النزاهة رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١، وقانون ديوان الرقابة المالية رقم ٣١ لسنة ٢٠١١، وقانون الإدارة المالية رقم ٦ لسنة ٢٠١٩. إلا أن الإطار القانوني ما يزال يعاني التشتت، وعدم وحدة المرجعية، وغياب تشريع خاص بالحوكمة الإدارية.	دول الخليج، فقد اتجهت إلى بناء أطر قانونية أكثر تكاملًا وتنظيمًا، إذ اعتمدت السعودية والإمارات وقطر والكويت قوانين خاصة بمكافحة الفساد، والحكومة الإلكترونية، وحماية البيانات، والشفافية المالية، وحوكمة الشركات. كما أنشأت هذه الدول هيئات رقابية مستقلة ذات صلاحيات واسعة، مثل "نزاهة" في السعودية، وديوان المحاسبة في الكويت وقطر، والهيئات التنظيمية في الإمارات. ويتميز الإطار التشريعي الخليجي بأنه موحّد وواضح ومرتبط برؤى استراتيجية وطنية مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠.
من ناحية عملية	على المستوى العملي، يواجه العراق صعوبات كبيرة في تطبيق مبادئ الحوكمة، رغم وجود النصوص القانونية. وتشمل هذه الصعوبات ضعف إنفاذ القانون، وتداخل الصلاحيات، والبيروقراطية، والفساد، وتأثيرات الولاء السياسي والقبلي على التعيينات. كما تعاني الأجهزة الحكومية من محدودية الكفاءة، وغياب التحول الرقمي الشامل، وضعف الرقابة الداخلية، مما يؤدي إلى فجوة واضحة بين القوانين والتطبيق.	في دول الخليج، فقد حققت الأجهزة الحكومية مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية، بفضل التحول الرقمي، وتبسيط الإجراءات، وإنشاء منصات إلكترونية للخدمات الحكومية، واعتماد أنظمة رقابية صارمة. وفي الإمارات والسعودية تحديدًا، أصبحت الإجراءات الحكومية مؤتمتة بدرجة كبيرة، مما خفّض فرص الفساد ورفع كفاءة الأداء. كما أن الرقابة الداخلية والخارجية فعّالة، وتوجد مساءلة حقيقية للمسؤولين.
من ناحية المؤشرات	تشير مؤشرات الحوكمة العالمية، مثل مؤشرات البنك الدولي، إلى وجود فجوة واضحة بين العراق ودول الخليج. إذ يُسجّل العراق مستويات منخفضة في فعالية الحكومة، والسيطرة على الفساد، وجودة التنظيم، والشفافية، ويرجع ذلك إلى ضعف البنية الإدارية، وتأثير الاعتبارات السياسية، وغياب التحول الرقمي، وتراجع الثقة العامة بالمؤسسات.	في المقابل، تُظهر دول الخليج معدلات مرتفعة نسبيًا في هذه المؤشرات، ولا سيما الإمارات وقطر والسعودية، نتيجة وجود أنظمة رقابة فعّالة، وهيئات مكافحة فساد مستقلة، والتحول إلى الحكومة الإلكترونية، واعتماد آليات قياس أداء حكومي واضحة.

الخاتمة

تُظهر هذه الدراسة أن الحوكمة الإدارية نظامٌ قانوني وإداري مُركّب يهدف إلى إدارة استخدام السلطة وتحسين الأداء الحكومي. ويعتمد نجاح هذا النظام على قدرة الدولة على ترسيخ الشفافية والمساءلة وسيادة القانون. كما تُبيّن الدراسة أن الإصلاح الإداري لا ينفصل عن الحوكمة، بل هو وسيلةٌ لتحويل هذه المبادئ إلى ممارساتٍ فعلية داخل المؤسسات. وحتى مع وجود قوانين مهمة في العراق، لا تزال هناك فجوةٌ ملحوظة بين الإطار القانوني وتطبيقه الفعلي، مما يُشكّل تحديًا كبيرًا يتطلب حلولًا عمليةً وتشريعية.

الاستنتاجات

١–الحوكمة ليست مجرد إدارة؛ بل هي إطار قانوني ينظم السلطة ويحدد مسؤوليات الجهات العامة.

٢–الشفافية والمساءلة وسيادة القانون ركائز أساسية، وبدونها لا يمكن للحوكمة أن تنجح.

٣–الإصلاح الإداري يُكمّل الحوكمة، وكلاهما متلازمان.

٤–تُوفر التشريعات العراقية أساسًا متينًا للحوكمة؛ إلا أن ضعف التنفيذ يُمثل العقبة الأكبر.

٥–أثبتت تجارب الخليج أن التحول الرقمي من أكثر الأدوات فعالية لدعم الحوكمة والحد من الفساد.

التوصيات

بناءً على ما سبق، يمكن تقديم عدة توصيات، أهمها:

١–وضع قانون واضح للحوكمة الإدارية، يُحدد مبادئه ويجمع أحكامه، والتي تنتشر حاليًا في قوانين متعددة.

٢–تعزيز استقلالية الهيئات الرقابية وتزويدها بالكوادر المتخصصة والدعم الفني.

٣–تحسين الإجراءات الإدارية من خلال الأتمتة والتحول الرقمي لتقليل التواصل المباشر بين الموظفين والمواطنين.

٤–تبسيط الهياكل التنظيمية والحد من تداخل الاختصاصات.

٥– إنشاء محاكم إدارية متخصصة لضمان الرقابة القانونية على القرارات الإدارية

٦–الاستفادة من تجارب دول مجلس التعاون الخليجي في التحول الرقمي ومكافحة الفساد، كونها تُقدم نماذج إقليمية ناجحة.

الهوامش

(١) الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥ المادة ٥ العراقي "السيادة للقانون، والشعب مصدر السلطات وشرعيتها، يمارسها بالاقتراع السري العام المباشر وعبر مؤسساته الدستورية".
(٢) الدستور العراقي لعام ٢٠٠٥ المادة ٦ الحق في المعاملة العادلة والجلسات العلنية وحقوق الدفاع،

(٣) الدستور العراقي لسنة ٢٠٠٥ المادة ٢٠ تمنح المواطنين، رجالاً ونساءً، الحق في المشاركة في الشؤون العامة والتمتع بالحقوق السياسية، بما في ذلك حق التصويت والانتخاب والترشيح.

(٤) قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم ٦ لسنة ٢٠١٩، المادة ٣ منه تُعنى بتحديد التعريفات والمصطلحات الأساسية المتعلقة بالقانون، مثل تعريف "السنة المالية" و"العجز" و"المال العام"، بغرض تنظيم قواعد وإجراءات الإدارة المالية والمحاسبية بشكل دقيق وشامل

(٥) تنص المادة ٥٢ من قانون الإدارة المالية الاتحادية رقم ٦ لسنة ٢٠١٩ على أنَّه "يُستثنى من أحكام هذا القانون القروض الخارجية والداخلية والسندات والحوالات الحكومية المعقودة لتمويل المشاريع الاستثمارية المدرجة في الموازنة العامة الاتحادية

(٦) شهد محمد قاسم. (٢٠٢٤) توظيف الحوكمة لتعزيز مكانة العراق السياسية والاقتصادية. المجلة الأوروبية للعلوم الإنسانية والتقدم التربوي ((EJHEA، ٥(٥) ، ٨٩-٩٠جامعة النهرين/كلية العلوم السياسية/قسم النظم السياسية والسياسات العامة، ص ٩٠.

(٧) إيمان بن عزوز، .الحوكمة الرشيدة كآلية لمكافحة الفساد .مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، ٢٠٢٣.ص٨

(٨) زهراء عبدالقادر طاهر ، عبد الإله توفيق حسين." الحوكمة: مدخل لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات والشركات المملوكة للدولة".. مجلة الإدارة والاقتصاد – إدارة الأعمال مجلد ٤٦ عدد ١٢٩ (٢٠٢١): ص٢٥

(٩)هبة رهيف. أبو الهيل، (٢٠٢٣). دور الحوكمة المالية في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري: دراسة حالة العراق (رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ذي قار). ص ص. ٣٢٤-٣٢٥.

(10)O'Driscoll, D. (2018). Governance and development in Iraq. University of Manchester.P2-3

(١١) سامر مؤيد. عبد اللطيف، (٢٠٢٥). الحوكمة المؤسسية في السياق الدستوري (Corporate Governance in the Constitutional Context). في وقائع المؤتمر الدولي التاسع للقضايا القانونية (وقائع المؤتمر الدولي التاسع للقضايا القانونية (ILIC9 -8-979 :ISBN

(١٢) القانون رقم ٣٠ لسنة ٢٠١١ قانون هيئة النزاهة والكسب غير المشروع. يعد هذا القانون الإطار التشريعي الرئيس لعمل هيئة النزاهة الاتحادية في العراق.

(١٣) قانون ديوان الرقابة المالية الاتحادي رقم (٣١) لسنة ٢٠١١ (المعدل) التشريع الرئيس المنظم لعمل أعلى هيئة رقابية مالية

(١٤) المواد٣٠٧ إلى ٣٤٠ من قانون العقوبات العراقي رقم ١١١ لسنة ١٩٦٩ الجرائم المتعلقة بالموظفين العامين وجرائم الفساد

(١٥) عمار عبد عطي، وجابر بشير عاشق. توظيف الحوكمة لمكافحة الفساد المالي والإداري وتقليل الفقر.

(١٦) مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال (EJFB) المجلد ٦، العدد الخاص (٢)، ٢٠٢٥، الصفحات ٢٦٩–٢٧٧. الناشر: جامعة القادسية – كلية الإدارة والاقتصاد. ص٢٧٢–٢٧٤

(١٧)المادة ٤ من قانون انضباط موظفي الدولة رقم ١٤ لسنة ١٩٩١ (المُعدل) تحدد واجبات الموظف الأساسية والمادة ٨ تحدد العقوبات

(١٨) فراس عبد الكريم محمد البياتي، الفساد وسياسات الإصلاح السياسي والإداري في العراق بعد عام ٢٠٠٣.المجلة العراقية للعلوم السياسية، العدد ٢٦، ص٦ و٩. ISSN المطبوعة: ٢٣١٢-٦٦٣٩، ISSN الإلكترونية: ٢٦٦٣-٩٢٠٣

(١٩) قانون الإحصاء والتعداد رقم ٤٠ لسنة ٢٠٠٨ هو القانون العراقي الذي شرع لتنظيم إجراء التعداد السكاني والمساكن في العراق، وتحديد الإطار العام لجمع البيانات.

(٢٠) سعد. درويش، "الفساد الإداري والمالي في العراق: منظور تحليلي". مجلة الأعمال والإدارة المفتوحة، الرقم المعياري الإلكتروني: ٢٣٢٩-٣٢٩٢. ص ٥,٦,١٠,١١,١٢ المجلد ١١، ٢٠٢٣، الصفحات ٢٧٧٥–٢٧٨٨.

(٢١) جدي العربي. حنصال ابتسام.، دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات الحوكمة العالمية في دول الخليج العربي مجلة التنمية الاقتصادية ,1 ,9 ص 83-72 .٢٠٢٤

(٢٢) أحمد فاروق علي. أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، السعودية، مجلد ٥/ ٢٠٢٣،

(٢٣) ماجد. أحمد الصوالح الشحي، م. (٢٠٢٣). الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري: دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجًا. ، ١٥(5)،.1358– ١٢٨٥

(٢٤) جدي العربي. حنصال ابتسام.، دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات الحوكمة العالمية في دول الخليج العربي مجلة التنمية الاقتصادية ٩، ١، ص ٧٢-٨٣,٢٠٢٤

(٢٥)هيئة الرقابة الإدارية والشفافية ، التقرير السنوي ، ٢٠٢٤ -https://www.acta.gov.qa/ar-qa/news/Pages/newsDetails.aspx?newsitem=135

(٢٦) د. جاسم حسين، حوكمة المؤسسات في دول الخليج ، ١ مايو ٢٠٠٩. مجلة الاقتصادية

(٢٧) الشلفان، عادل. (٢٠٢١). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. قسم الدراسات المدنية، كلية الملك خالد العسكرية، المملكة العربية السعودية.

(٢٨) غنام هزاع المريخي، جامعة الإمام، تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، ١٠,٢١٦٠٨/jsre.2022.169302.1517

المصادر

١. شهد محمد قاسم. (٢٠٢٤) توظيف الحوكمة لتعزيز مكانة العراق السياسية والاقتصادية. المجلة الأوروبية للعلوم الإنسانية والتقدم التربوي (EJHEA)، ٥ (5)، ٨٩-٩٠جامعة النهرين/كلية العلوم السياسية/قسم النظم السياسية والسياسات العامة، ص ٩٠.

٢. ايمان بن عزوز،. الحوكمة الرشيدة كآلية لمكافحة الفساد. مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، ٢٠٢٣.ص٨

٣. زهراء عبدالقادر طاهر ، عبد الإله توفيق حسين." الحوكمة: مدخل لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات والشركات المملوكة للدولة.". مجلة الإدارة والاقتصاد – إدارة الأعمال مجلد ٤٦ عدد ١٢٩ (٢٠٢١): ص٢٥

٤. هبة رهيف. أبو الهيل، (٢٠٢٣). دور الحوكمة المالية في تعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري: دراسة حالة العراق (رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ذي قار). ص ص. ٣٢٤-٣٢٥.

٥. سامر مؤيد. عبد اللطيف، (٢٠٢٥). الحوكمة المؤسسية في السياق الدستوري (Corporate Governance in the Constitutional Context).في وقائع المؤتمر الدولي التاسع للقضايا القانونية (وقائع المؤتمر الدولي التاسع للقضايا القانونية (ISBN: 979-8- ILIC9

٦. عمار عبد عطي، وجابر بشير عاشق. توظيف الحوكمة لمكافحة الفساد المالي والإداري وتقليل الفقر. مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال ((EJFB،المجلد ٦، العدد الخاص (٢)،

٧. البياتي، فراس عبد الكريم محمد. الفساد وسياسات الإصلاح السياسي والإداري في العراق بعد عام ٢٠٠٣.المجلة العراقية للعلوم السياسية، العدد ٢٦، ص٦ و٩. ISSN المطبوعة: ٢٣١٢-٦٦٣٩، ISSN الإلكترونية: ٢٦٦٣-٩٢٠٣

٨. سعد. درويش، "الفساد الإداري والمالي في العراق: منظور تحليلي". مجلة الأعمال والإدارة المفتوحة، الرقم المعياري الإلكتروني: ٢٣٢٩-٣٢٩٢. ص ٥,٦,١٠,١١,١٢ المجلد ١١، ٢٠٢٣، الصفحات ٢٧٧٥-٢٧٨٨.

٩. جدي العربي. حنصال ابتسام.، دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات الحوكمة العالمية في دول الخليج العربي مجلة التنمية الاقتصادية ٩، ١، ص ٧٢-٨٣,٢٠٢٤

١٠. أحمد فاروق علي. أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، السعودية، مجلد ٥/ ٢٠٢٣،

١١. ماجد أحمد محمد الصوالح الشحي ، الحوكمة الإلكترونية وآليات مكافحة الفساد الإداري "دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجًا" 2023, Volume 15, Issue 5, February Pages 1285-1358

١٢. د. جاسم حسين، حوكمة المؤسسات في دول الخليج ، ١ مايو ٢٠٠٩. مجلة الاقتصادية

١٣. عادل الشلفان، دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري قسم الدراسات المدنية، كلية الملك خالد العسكرية، المملكة العربية السعودية. ١٠,٢١٦٠٨/aja.2021.176735

١٤. غنام هزاع المريخي، جامعة الإمام، تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية، ١٠,٢١٦٠٨/jsre.2022.169302.1517

15-O'Driscoll D. (2018). Governance and development in Iraq. University of Manchester.P2-3

Sources

1-Shahid, Mohammed Qasim. (2024). Employing governance to enhance Iraq's political and economic standing. European Journal of Humanities and Educational Advancement (EJHEA), 5(5), 89–90. Department of Political Systems and Public Policies, College of Political Science, Al-Nahrain University.

2-Ben Azzouz, Iman. (2023). Good governance as a mechanism for combating corruption. Faculty of Law and Political Science Library, Mohamed Bachir El Ibrahimi University.

3-Taher, Zahraa Abdulqader, & Hussein, Abdul-Ilah Tawfiq. (2021). Governance as an approach to combating financial and administrative corruption in state-owned institutions and companies. Journal of Administration and Economics – Business Administration, 46(129), 25.

4-Abu Al-Hil, Hiba Raheef. (2023). The role of financial governance in enhancing transparency and reducing administrative corruption: A case study of Iraq (Master's thesis). College of Administration and Economics, University of Dhi Qar, pp. 324–325.

5-Abdul Latif, Samer Mu'ayyad. (2025). Corporate governance in the constitutional context. In Proceedings of the Ninth International Conference on Legal Issues (ISBN: 979-8-ILIC9).

6-Abd Ati, Ammar, & Asheq, Jaber Bashir. (2025). Employing governance to combat financial and administrative corruption and reduce poverty. Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB), 6(Special Issue 2), 269–277. College of Administration and Economics, University of Al-Qadisiyah.

7-Al-Bayati, Firas Abdul Karim Mohammed. (n.d.). Corruption and political and administrative reform policies in Iraq after 2003. Iraqi Journal of Political Science, (26), 6–9.ISSN (Print): 2312-6639 | ISSN (Online): 2663-9203.

8-Darwish, Saad. (2023). Administrative and financial corruption in Iraq: An analytical perspective. Open Journal of Business and Management, 11, 2775–2788. e-ISSN: 2329-3292.

9-Hensal, Jdi Al-Arabi, & Hanṣal, Ibtisam. (2024). A descriptive and analytical study of global governance indicators in the Gulf Cooperation Council countries. Journal of Economic Development, 9(1), 72–83.

10-Ali, Ahmed Farouk. (2023). The impact of public sector corporate governance on effective risk management in light of Saudi Vision 2030. International Journal for Publishing Research and Studies, 5.

11-Al-Shahi, Majid Ahmed Mohammed Al-Sawaleh. (2023). E-governance and mechanisms for combating administrative corruption: The United Arab Emirates as a model. Volume 15(5), 1285–1358.

12-Hussein, Jassim. (2009, May 1). Institutional governance in Gulf countries. Al-Eqtisadiah Magazine.

13-Al-Shalfan, Adel. (2021). The role of governance and transparency in reducing administrative corruption. Department of Civil Studies, King Khalid Military College, Saudi Arabia. https://doi.org/10.21608/aja.2021.176735

14-Al-Muraikhi, Ghannam Hazzaa. (2022). A proposed framework to enhance the role of governance in improving organizational culture in Saudi universities. Imam University. https://doi.org/10.21608/jsre.2022.169302.1517

15-O'Driscoll, Denis. (2018). Governance and development in Iraq (pp. 2–3). University of Manchester.