DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

التأصيل الإسلامي لمبادئ الحوكمة في ضوء اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية

أ. عواطف بنت حامد البشري
باحثة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: awatif.albishry@gmail.com

أ. سلمى بنت مطلق المالكي
باحثة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: salma4323@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وتحديد مبادئها في الفكر الإداري الحديث، والكشف عن التأصيل الإسلامي لمبادئ الحوكمة، وبخاصة مبدئي الشفافية والمساءلة، في ضوء اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وبيان مدى اتساق هذه المبادئ مع الضوابط الشرعية والتنظيمية.

منهج البحث: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المحتوى، من خلال تحليل الأدبيات الإدارية الحديثة، واستقراء الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة ذات الصلة، وربطها بمواد اللائحة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.

مجتمع البحث: تمثل مجتمع الدراسة في النصوص الشرعية (القرآن الكريم والسنة النبوية الصحيحة)، والأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة، إضافة إلى مواد اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

أداة البحث: اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى بوصفه أداة رئيسة، من خلال استنباط الدلالات التأصيلية لمبدئي الشفافية والمساءلة، وربطها بالممارسات والمواد التنظيمية الواردة في اللائحة التنفيذية.

أهم نتائج البحث: أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ الحوكمة في الفكر الإداري الحديث، ولا سيما الشفافية والمساءلة، لها جذور راسخة في الشريعة الإسلامية، وأن الإسلام سبق النظم الإدارية المعاصرة في إرساء قواعد الحوكمة الرشيدة من خلال قيم العدل، والأمانة، والرقابة الذاتية، وتحمل المسؤولية. كما بينت النتائج أن اللائحة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية تضمنت مضامين واضحة لمبدئي الشفافية والمساءلة، سواء بصورة صريحة أو ضمنية، بما يسهم في الضبط الإداري، والحد من الفساد المالي والإداري، وتعزيز النزاهة والانضباط الوظيفي. وأكدت الدراسة أن التوافق بين مبادئ الحوكمة الحديثة والتأصيل الإسلامي يعزز فاعلية الأنظمة الإدارية ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي.

أهم توصيات البحث: أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التأصيل الإسلامي لمبادئ الحوكمة في الأنظمة واللوائح الإدارية، وتضمين ذلك في البرامج التدريبية والمناهج التعليمية، مع تعزيز الوعي بمفاهيم الشفافية والمساءلة والمسؤولية الأخلاقية لدى العاملين في القطاعين التعليمي والحكومي، ودعم تطبيق الحوكمة من المنظور الإسلامي بوصفه إطارًا متكاملًا للإصلاح الإداري.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، التأصيل الإسلامي، الشفافية، المساءلة، اللائحة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

Islamic Grounding of Governance Principles in Light of the Executive Regulations for Human Resource in the Civil Service

Awatif bint Hamed Al-Bishri
PhD Researcher, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: awatif.albishry@gmail.com

Salma bint Mutlaq Al-Maliki
PhD Researcher, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: salma4323@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to identify the concept of governance and define its principles within modern administrative thought, as well as to examine the Islamic foundations of governance principles—particularly transparency and accountability—in light of the Executive Regulations for Human Resources in the Civil Service of the Kingdom of Saudi Arabia, and to clarify the extent to which these principles align with Islamic and regulatory frameworks.

The study employed the descriptive–analytical approach based on content analysis by examining modern administrative literature, relevant Qur'anic verses and authentic Prophetic traditions, and linking them to the provisions of the Executive Regulations for Human Resources.

Study Population: The study population consisted of Islamic legal texts (the Holy Qur'an and authentic Sunnah), academic literature related to governance, and the articles of the Executive Regulations for Human Resources issued by the Ministry of Human Resources and Social Development.

Research Instrument: Content analysis was used as the primary research tool to derive the Islamic foundations of the principles of transparency and accountability and to connect them with the administrative practices and regulatory provisions stipulated in the executive regulations.

The findings revealed that governance principles in modern administrative thought—particularly transparency and accountability—have deep and well-established roots in Islamic law. Islam preceded contemporary administrative systems in establishing the foundations of good governance through values such as justice, trustworthiness, self-accountability, and responsibility. The results also indicated that the Executive Regulations for Human Resources explicitly and implicitly incorporate the principles of transparency and accountability, contributing to administrative discipline, reducing financial and administrative corruption, and promoting integrity and job commitment.

Keywords: Governance, Islamic Grounding, transparency, accountability, Executive Regulations for Human Resources.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

مقدمة الدراسة:

قدمت الإدارة في الإسلام إطاراً فكرياً مستنيراً أساسه طاعة الله عز وجل واتباع سنه النبي محمد صلى الله عليه وسلم وفق أسس ومحددات الشريعة الإسلامية فجاءت شاملة لأبرز معالم واتجاهات الإدارة الحديثة التي نادت بها المدارس الإدارية (الدوسري وآخرون، 2023).

ومع تطور الإدارة الحديثة برزت العديد من المداخل والاتجاهات الإدارية التي تسعى إلى تطوير الأداء ورفع مستوى الكفاءة الانتاجية، ومن تلك الاتجاهات الحوكمة التي حظيت باهتمام كبير من قِبل المؤسسات باختلاف تخصصاتها وتعدد مستوياتها؛ باعتبارها من المتطلبات الإدارية الهامة في مكافحة الفساد الإداري وتحسين الأداء العام للمؤسسات، وضمان الجودة والتميز في الأداء من خلال مبادئها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة (محمد، 2024).

وقد أدت الأزمات المتلاحقة في السنوات الأخيرة إلى الاهتمام العالمي بمفهوم "الحوكمة" كأداة لمحاربة الفساد المالي والإداري فبدأت المنظمات العالمية بإصدار وتحديد مجموعة من المبادئ الخاصة بالحوكمة، والتي حددتها الأمم المتحدة من خلال برنامجها الإنمائي بتسعة مبادئ أساسية هي: المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، الإجماع العام، المساواة، الفاعلية والكفاءة، المساءلة والرؤية الاستراتيجية (الناهض وصوالحي، 2018).

كما جاءت توصيات المؤتمر الدولي "الحوكمة والتنمية المستدامة 2023 "مؤكدة على أهمية تفعيل دور الحوكمة على المستوى المؤسسي من خلال الاستغلال الرشيد للموارد، وتطوير التنافسية، وتطبيق معايير صارمة للشفافية، والمساءلة، وتقييم الأداء، والأثر. كما سلطت عدد من الدراسات الضوء على أهمية الحوكمة وتبني مبادئها في الأنظمة الإدارية، كدراسة قرني (2021) التي أشارت إلى أن الحوكمة هي أحد أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتضمن الأساليب الإدارية والتنظيمية التي تُساعد المنظمات في تحقيق أهدافها المجتمعية والتنموية من خلال تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة وتحمل المسؤولية. ودراسة خضر (2018) التي أشارت إلى أن الحوكمة تُعد نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي؛ كونها تُحدد المسؤوليات وتوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة ذات الصلة بعمل المنظمة، وهي في الوقت نفسه تعد نظاماً داعماً للعدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية مما يُعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

وفي ذات السياق أكد إبراهيم (2022) على أهمية حوكمة الموارد البشرية للتأكد من إخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والتي تتضمن اختيار الموظفين، والمكافآت والتدريب وإدارة الأداء وغيرها من أنشطة الموارد البشرية. كما توصلت دراسة البقمي (2021) إلى أن الحوكمة تسعى من خلال مبادئها إلى التأكد من أن المنظمات تدار بطريقة تخضع للمساءلة والمتابعة والرقابة وأن جوهر الحوكمة هو عملية إشراك كافة الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات بكل شفافية ووضوح.

وفي السياق ذاته الأمم المتحدة على أهمية تعزيز مبدئي المساءلة والشفافية في منظومة التنمية الدولية على الصعيدين القطري والعالمي من أجل دعم تحقيق خطة عام 2030 ولمنح المنظومة الموارد والمرونة التي تحتاجها من أجل تنفيذ خطتها، مقابل المزيد من الشفافية والمساءلة (الأمم المتحدة، 2024)

وعلى الرغم من تعدد مبادئ الحوكمة إلا أن اثنين من مبادئها وهما الشفافية والمساءلة قد حظيت باهتمام الباحثين؛ حيث أكدت دراسة خليفة (2017) على أهمية المساءلة بوصفها مبدأً أساسياً من مبادئ الحوكمة فهي بحد ذاتها تعتبر مدخلاً إدارياً يتضمن الوضوح والشرح والتبرير لطبيعة الأداء والكيفية التي لابد أن يكون عليها لتحقيق الضبط الإداري وضمان حُسن التوجيه وتحقيق الكفاءة والفاعلية. كما وضح العزاوي (2017) إلى أن المساءلة أداة تُساعد على القضاء على إهدار الوقت في العمل والمحسوبية وإضاعة المال العام؛ مما يُعزز الالتزام الأخلاقي وشفافية العمل وعدالته والثقة بالجهازي الإداري وبناء هيكل قادر على الاستجابة لحاجات المواطنين.

وبالمثل سعت دراسة الشلفان (2021) والشرطان (2023) للتأكيد على أهمية دور شفافية العمل الإداري في تعزيز جانب الوعي لدى العاملين، وإسهامها في بناء قيم الوضوح والنزاهة في العمليات والتعاملات داخل المؤسسات لتعميق المشاركة الفعالة في تطوير وتحسين الأداء، بالإضافة لأهمية تفعيل آليات الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري والحد منه.

وعلى الرغم من حداثة هذا الاتجاه، إلا أن الإسلام كان سباقا في وضع النظم والقوانين التي تضمن تحقيق مبادئ الحوكمة المختلفة والتي لطالما نادت بها المنظمات والدول التي تسعى لتطبيقها في السنوات الأخيرة. فالحوكمة في نظر الإسلام هي نظام من نظم تكوين المجتمع الإسلامي الراشد الذي يسعى لتحقيق مبادئ الرشد في

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

التصرفات والصلاح في القرارات والتي تتمثل أساسا في قواعد الحوكمة لتتكامل معه بقية النظم الاجتماعية والإدارية لتسانده وتحقق فعاليته (السلمي، 2022).

فالمتأمل في مبادئ الحوكمة يجد أن لها أسس وأصول جاءت بها الشريعة الإسلامية، وقد سبقت بها جميع المنظمات الحديثة، فهذه المبادئ لا تعتبر أمراً جديداً بالنسبة للشريعة الإسلامية (الناهض وصوالحي، 2018). فقد جاءت الشريعة الإسلامية مشتملة على القواعد والأسس والمبادئ والنماذج الجامعة لكل ما يُصلح حياة الناس، فالمصلحة أمر مقصود للشارع في شرعه للأحكام، سواء كانت ظاهرة أم لم تظهر لقوله تعالى: ﴿مَا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِنْ شَيْءٍ﴾[الأنعام: 38] (علوان، د. ت). الأمر الذي يتطلب إعادة الاعتبار لهذا الكنز العقائدي والسعي لتأصيل الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة كالحوكمة بإرجاعها لأصولها الإسلامية وفق المنهج الرباني والمبادئ الإسلامية الراسخة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

قدم الفكر الإداري الإسلامي منهجاً إدارياً يتميز عن النظريات الإدارية الحديثة فكانت الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة ومواقف الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام مع أصحابه نوراً للكثير من المداخل الإدارية الحديثة، وهذا يظهر في نتائج الدراسات التي تناولت الإدارة في الإسلام كدراسة السحيمي (2015) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالتأصيل الإسلامي للاتجاهات الإدارية الحديثة لكونه مهماً في إبراز منهجية الإسلام واستخراج الأسس التي تقوم عليها المناهج الإدارية.

وعلى الرغم من تناول عدد من الدراسات للحوكمة والتي جاءت توصياتها بأهمية تبني الحوكمة لتحقيق مستويات عالية من التنافسية والرقابة الفعالة في المنظمات في إطار من المسؤولية والشفافية والمساءلة ومنها (بن زغدة، 2018؛ محمد، 2024؛ الطائي، 2023) وغيرها من الدراسات التي تناولت الحوكمة وأثرها على عمليات الإصلاح الإداري في الفكر الإداري الحديث، إلا أن هناك عدد قليل من الدراسات التي هدفت لتأصيل الحوكمة ومبادئها من منظور إسلامي عام كدراسة عواجي (2022) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطابق مبادئ حوكمة الجامعات في عصر الحداثة مع مبادئها في الفكر الإسلامي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المكتبة العربية بدراسات تتعلق بالتأصيل الإسلامي للحوكمة، ودراسة البقمي (2021) التي تناولت التأصيل الإسلامي لمفهوم الحوكمة ومبادئها، ودراسة الناهض وصوالحي (2018) والتي تناولت دراسة مبادئ ونظريات الحوكمة الحديثة من منظور الشريعة الإسلامية.

ولعل هذا القصور يُفسر نتائج الدراسة الاستطلاعية التي تم إجراؤها على عينة قوامها (37) من شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية بهدف التعرف على تأصيل مبدئي الحوكمة (الشفافية والمساءلة) ومدى ظهورهما في مواد اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن درجة معرفة عينة الدراسة بالجانب التأصيلي للحكومة وأيضاً بالمبادئ التي استندت عليها اللائحة التنفيذية للموارد البشرية جاء بدرجة ضعيفة.

وبناءً على نتيجة الدراسة الاستطلاعية واستجابة لمطالب عدد من الباحثين الذين دعوا إلى إجراء المزيد من الدراسات التأصيلية للاتجاهات الإدارية الحديثة؛ فقد جاءت الدراسة الحالية- والتي تعد الوحيدة على حد علم الباحثات- لتأصيل مبادئ الحوكمة في ضوء اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية، وقد تم اختيار اللائحة نظراً لأهميتها كونها المرجع الرسمي والأساسي لتنظيم وإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي. وقد سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مفهوم الحوكمة؟
2. ما مبادئ الحوكمة في الفكر الإداري الحديث؟
3. ما التأصيل الإسلامي لمبادئ الحوكمة في ضوء اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وتحديد مبادئها في الفكر الإداري الحديث بالإضافة للكشف عن التأصيل الإسلامي لمبادئ الحوكمة في ضوء اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها النظرية في مواكبة التوجهات الحديثة والعالمية في تناولها للحوكمة كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة مع التأصيل الإسلامي لمبادئها في ضوء اللائحة التنفيذية للموارد البشرية، كما أن من المأمول

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

أن تضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات في مجال التأصيل الإسلامي لمبادئ الحوكمة في ضوء اللوائح الإدارية وتفتح آفاقا جديدة للبحث في هذه المجالات في ظل ندرة الدراسات التأصيلية للعلوم الإدارية التربوية. ومن الناحية التطبيقية قد تساعد هذه الدراسة المسؤولين في إعداد البرامج والسياسات الخاصة بالحوكمة في ضوء الضوابط الشرعية الشاملة لمبادئ الحوكمة الإسلامية.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل المحتوى، ويقصد بتحليل المحتوى: "المنهج الذي يقوم على جمع البيانات بدون تقديم معالجة أو تدخل بتعيين عشوائي أو غير عشوائي لمجموعة أو أكثر من المواد المسموعة أو المرئية (القحطاني وآخرون، ٢٠٢١). وتم تحليل المحتوى في هذه الدراسة وفق الخطوات التالية: استخلاص مفهوم الحوكمة ومبادئها في الفكر الإداري الحديث من الأدبيات السابقة، ثم استنباط دلالات مبدئي الشفافية والمساءلة بدايةً من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الصحيحة التي تتناسب مع هدف الدراسة والتي وردت في الموسوعة الحديثية في قاعدة بيانات "الدرر السنية" لتفسيرها، واستخلاص معانيها المتفقة مع هدف الدراسة، يلي ذلك استنباط دلالات مبدئي الشفافية والمساءلة في مواد اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية وربطها مع ما يتوافق معها من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية المستنبطة بعد تفسيرها، واستخلاص معانيها المتفقة مع هدف الدراسة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال الإجابة على أسئلتها وفق منهجية الدراسة وذلك على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما مفهوم الحوكمة؟

تُعتبر الحوكمة من المتطلبات الإدارية والتي حظيت باهتمام كبير من قِبل المؤسسات على اختلاف أنواعها؛ يرجع ذلك إلى المزايا التي تُحققها المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة بالإضافة إلى أن الحوكمة تحقق الجودة والتميز في الأداء المؤسسي (محمد ومرزوق، 2024). وبالنظر إلى مفهوم الحوكمة نجد أنه من المفاهيم التي أثارت جدلاً في تفسيره؛ حيث يُعد من المفاهيم التي أُختلف في ترجمتها أو تعريفها أو وصفها وصفاً دقيقاً فقد تُرجم مفهوم الحوكمة إلى اللغة العربية على أنه (الحكم، الحاكمية، الحاكمة، الإدارة الرشيدة)، ويرجع تعدد المسميات إلى حداثة المفهوم وتعدد المداخل التي تناولها الباحثون في تفسير مفهوم الحوكمة (الزائدي، 2019).

فالحوكمة في اللغة مفهوم مركب مشتق من الجذر الثلاثي "حكم" وعند البحث في معاني الجذر الثلاثي "حكم" يتضح أنها تدور حول المعاني التالية " المنع من الفساد والظلم، القضاء والعدل، والإتقان والوثوق والسيطرة وتولية الشأن، والمحاكمة والتفويض (القزوريني، 2002). فالحوكمة في اللغة مفهوم يدور حول إحكام السيطرة والمنع" أو إحكام السيطرة على الأمر مع إتقانه ومنعه من الوقوع في الفساد أو الظلم (الزبيدي، 2002).

أما الحوكمة في الاصطلاح فقد عرفها البنك الدولي بأنها الطريقة التي تُمارس بها السلطة في إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية لأجل التنمية (البنك الدولي، 2024). في حين أن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يرى أن الحوكمة مفهوم يُشير إلى ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية في تسيير شؤون المجتمع على كافة المستويات من خلال الآليات والعمليات التي يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بالتعبير عن آرائهم ومعالجة خلافاتهم (الأمم المتحدة، 2024).

ولمفهوم الحوكمة جذور في الفكر الإداري في الإسلام، على الرغم من أنه لم يرد لفظ حوكمة صريحاً بالقرآن الكريم أو الأحاديث النبوية، إنما ورد لفظ حُكم في القرآن بمعنى القضاء والفصل في المظالم والخصومات، وهو ما يقتضيه ويتضمنه معنى الحوكمة، حيث أن الله تعالى وصف نفسه بالحاكم بالقضاء والفصل بين العباد في نزاعهم واختلافهم الذي كان في الدنيا قال تعالى: ﴿ الٓرۚ كِتَٰبٌ أُحۡكِمَتۡ ءَايَٰتُهُۥ ثُمَّ فُصِّلَتۡ مِن لَّدُنۡ حَكِيمٍ خَبِيرٍ﴾ [هود،1]. فمن خلال الآية الكريمة نجد أن مفهوم الحكومة جاء بمعنى إحكام آيات الله تعالى من الخلل والباطل ثم فصلها بالأمر والنهي؛ وذلك أن إحكام الشيء وإتقانه وإحكام آيات القرآن إحكاماً من أي خلل يكون فيها، ومن السنة النبوية المطهرة قول النبي ﷺ "إن الله يُحب إذا عمل أحدكم عملاً ان يتقنه" (البخاري:2000)، فالإتقان في العمل مفهوم يُعبر عن الحوكمة وهي الضمان لإتقان العمل، وقوله عليه الصلاة والسلام "أد الأمانة لمن أأتمنك ولا تخن من خانك" (البخاري:2000) ففي الحديث دلالة على أن الالتزام بضوابط الحوكمة يؤدي إلى عدم شيوع الفساد الإداري في المؤسسات (النوباني وصديقي، 2016).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

كما تناولت عدد من الدراسات مفهوم الحوكمة من عدة جوانب في العملية الإدارية ، فدراسة بن زغدة (2018) أشارت لمفهوم الحوكمة بأنه النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المؤسسات ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق الأهداف والالتزام بالمعايير اللازمة للنزاهة والمسؤولية والشفافية، في المقابل فسرت دراسة بوعتروس (2019) الحوكمة على أنها مجموعة من القرارات والقوانين التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري بالمؤسسات المختلفة من خلال اختيار الأساليب الفعالة لتحقيق أهداف خطط عمل المؤسسات، في حين يرى بن حسين (2015) أن الحوكمة مفهوم يُشير إلى العلاقات بين كافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة من خلال وضع مجموعة من الأهداف الاستراتيجية وأساليب متابعة الأداء.

ومن الجانب القانوني فإن دراسة عبد الرازق (2019) حددت مفهوم الحوكمة بالعمليات والإجراءات القائمة على إطار قانوني والتي تسعى إلى تنظيم الأعمال والسجلات الرسمية وغير الرسمية بين المؤسسة والعاملين فيها على مختلف المستويات الإدارية، وتأمين الوسائل التي تُساعد في حفظ وأرشفة البيانات ورقمنتها وتوفير آليات استرجاعها من خلال توظيف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. وقد عرفت عدد من الدراسات الحوكمة من خلال توافر مبادئها كدراسة خاطب (Khaatib, 2022) ودراسة الدقن (2020) حيث عُرفت بأنها الآليات والإجراءات والقوانين والنُظم والقرارات التي تضمن الانضباط والشفافية والعدالة والمساواة والمشاركة الفعالة والنزاهة والمساءلة بهدف تحقيق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل.

ومما سبق يتضح أن الدراسات والأبحاث أكدت على أن مفهوم الحوكمة يقوم بالأساس على الإجراءات والقوانين والقواعد والأنظمة التي تُحقق الانضباط في العمل والتميز في الأداء وتُحدد الأهداف الاستراتيجية في إطار من الشفافية والوضوح والمشاركة وتحقيق العدالة والمساءلة دون تمييز.

إجابة السؤال الثاني: ما مبادئ الحوكمة في الفكر الإداري الحديث؟

تقوم الحوكمة بوصفها أحد المداخل الإدارية الحديثة على مجموعة من المبادئ والتي ذكرتها عدد من الدراسات كدراسة (المقدم والعزمي،2024؛ الحداد،2023؛ العبيلي والغامدي، 2019) وقد تم تلخيصها كما يلي:

الشفافية ويُقصد بها قدرة المؤسسات على توفير المعلومات والبيانات ذات الصلة بنشاطها وأهدافها وأساليب العمل فيها وسهولة الحصول عليها من قِبل العاملين بها والمختصين بالتطوير، مع تقديم صورة حقيقة لكل ما يحصل في المؤسسات من خلال الإفصاح عن نتائج تقييم الأداء والوضع العام في المؤسسات ونشر التقارير المالية والمحاسبية في الوقت المناسب، وتطبيق المعايير التي تضمن الوضوح والصدق في الأداء للوصول إلى قرارات إدارية على أعلى مستوى من الدقة والوضوح.

المساءلة والتي يُقصد بها خضوع صاحب السلطة والقرار لمساءلة القانون والمواطنين وتفعيل الأنظمة الرقابية بالإضافة لتقديم التوضيحات اللازمة من قبل المسؤولين لأصحاب المصلحة عن كيفية استخدام صلاحياتهم وواجباتهم فيما يخص إدارة المؤسسات، كما أنها الوسيلة التي من خلالها يتم متابعة العاملين في كيفية استخدامهم للصلاحيات والسلطات الممنوحة لهم.

النزاهة وهي تفعيل منظومة القيم في المؤسسات بهدف المحافظة على الممتلكات العامة وعدم العبث بها ومكافحة الفساد الإداري مع الالتزام بالتحقيق في دعاوى الانتهاكات بحيادية ومهنية، وتوفير قواعد ومدونات السلوك الوظيفي الذي لابد أن يلتزم بها العاملون والإدارة العليا في المؤسسات.

المشاركة الفعالة كمبدأ من مبادئ الحوكمة فتعني تهيئة كافة السُبل والوسائل لكافة الأطراف ذات العلاقة في المؤسسات، وتوفير الآليات التي تتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة في عمليات صنع القرارات واقتراح البدائل المناسبة.

العدالة والمساواة ويُقصد بها الاستناد إلى أحكام الدستور والقوانين التي تحقق العدالة وخاصةً فيما يتعلق بالتعامل داخل المؤسسات مع احترام حقوق أصحاب المصلحة بما يضمن حصولهم على المكافآت والحوافز وحقوقهم في المشاركة في القرارات ذات الصلة بالعمل.

بالإضافة لمبدأ الاستدامة والرؤية الاستراتيجية وهي قدرة الإدارة العليا في المؤسسات على امتلاك رؤية استراتيجية واضحة ونظره بعيده المدى فيما يتعلق بتطبيق مفهوم الحوكمة. وأخيراً مبدأ المحاسبية والذي ارتبط بمبدئي الشفافية والمساءلة ويعني إصدار أحكام في ضوء معايير معينة محددة تُركز على متابعة العاملين والإحاطة بأفعالهم وكيفية استخدامهم للصلاحيات المفوضة؛ بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة جوانب الضعف وتحسين الأداء.

وفي ذات السياق أكدت تقارير الأمم المتحدة الإنمائية على أهمية الحوكمة وركزت على ثلاثة مبادئ من أهم مبادئها وهي الشفافية والمساءلة والمشاركة، وقد اقتصرت الدراسة الحالية على مبدئي الشفافية والمساءلة، حيث تناولت مفهومهما بشيء من التفصيل لأهميتهما؛ حيث أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على عدم

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

التهاون مع الفساد بكل مستوياته، مالياً كان أو إدارياً لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة، وتفعيل معايير عالية من المساءلة والمحاسبية (رؤية المملكة،2024).

كما تناولت عدد من الدراسات مبدأ الشفافية باعتباره مبدأ هام لصنع القرارات وتنفيذها، حيث أشارت دراسة الشمري (2018) بأن الشفافية تتضمن حرية تبادل المعلومات لتكون متاحة في متناول العاملين لصنع القرارات باتباع الأسس والضوابط القانونية والمعلن عنها في المؤسسات؛ حيث تُعد مطلب أساسي في عملية المساءلة نتيجة توفر المعلومات المطلوب معرفتها حول العمليات والقرارات التي تقوم بها المؤسسات. في حين يرى غوانمة (2018) الشفافية بأنها مجموعة السلوكيات التي تقوم بها الإدارة العليا والمتضمنة وضوح التشريعات والاتصالات والعلاقات، ووضوح عدالة وتقييم الأداء والفاعلية التشاركية في صنع القرارات؛ مما يُسهم في القضاء على الفساد وبناء أنظمة العدالة والنزاهة.

وبالمثل توصلت دراسة الطائي (2023) إلى أن الشفافية تُعتبر الأداة الهامة التي تُساعد المؤسسات في الكشف عن الانحرافات الإدارية والحد من صور ومظاهر الفساد الإداري، كما توصلت دراسة الشهري والصائغ (2023) إلى أن تطبيق الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي أسهم بصورة كبيرة في تطويرها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتضح أهمية الشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في الفكر الإداري الحديث كما أوردتها الشرطان (2023) بأنها قناة مفتوحة للاتصال بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، فهي أداة لمكافحة الفساد الإداري تعين على تمكين المعنيين بالقرارات الصادرة من خارج وداخل المؤسسة من خلال مشاركتهم في المعلومات، بالإضافة لاستخدامها كأسلوب ضبط إداري لتحقيق النزاهة والابتعاد عن الاجتهاد الشخصي في تفسير القوانين والأنظمة والتوسع في اللامركزية، كما تُسهم في نجاح خطط التطوير والتغيير وضمان مشاركة العاملين.

أما المساءلة فقد أشار لها عساف (2018) بأنها قاعدة يتم من خلالها مساءلة ومحاسبة المسؤولين من متخذي القرارات في المؤسسات عن أداء أعمالهم ونتائج قراراتهم، وهي وسيلة يتم من خلالها متابعة استخدام العاملين للمسؤوليات والصلاحيات المسندة لهم. كما أكدت دراسة العويدي (2023) على أن المساءلة الإدارية أحد أهم المقومات لنجاح المؤسسات عامةً والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص.

وتتضح أهمية المساءلة بأنها وسيلة للرقابة حيث تُعتبر إحدى آليات ضبط الأداء ومنع استغلال السلطة فيما يتنافى مع الأهداف والقيم العامة، كما أنها وسيلة يُضمن بها أداء وسلوك المواطن والمُشرع والقائد من خلال الالتزام بالقانون، بالإضافة لذلك فهي أداة للتحسين المستمر بهدف خفض السلبية في الأداء ولإيجاد الاستعداد المسبق لدى العاملين لتشخيص مواطن الضعف والقوة في الأداء وبالتالي التحسين المستمر(الشهري والصائغ ،2023).

إجابة السؤال الثالث: ما التأصيل الإسلامي لمبادئ الحوكمة في ضوء اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية؟

إن المتتبع لجذور الحوكمة يجد أنها منبثقة من التعاليم والمبادئ والقيم الإسلامية، وقد أشار عيسى (2020) أن التأصيل الإسلامي للحوكمة وحقيقتها الفعلية يتفق مع مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، كما يتفق مع المبادئ التي نادت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كمبدأ حفظ أموال الناس وعدم ضياعها لقوله تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾[المائدة:1] وأيضاً مبدأ العدل لقوله تعالى: ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا ﴾[النساء:58]. وقد جاء الإسلام لحفظ حقوق ومصالح المسلمين وهو ما تسعى له الحوكمة في عصر الحداثة، دل على ذلك ما جاء في خطبة الوداع حيث قال النبي ﷺ "إنَّ دِماءَكُم، وأمْوالَكم وأعْراضَكُم حرامٌ عَلَيْكُم كَحُرْمة يومِكُم هَذَا، في شهرِكُمْ هَذَا، في بلَدِكُم هَذَا، ألا هَلْ بلَّغْت" (البخاري:2000)

وقد سعت الدراسة الحالية لتأصيل مبادئ الحوكمة باستقراء الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة وتتبع الألفاظ الدالة على مضامين مبادئ الحوكمة المتمثلة في مبدئي الشفافية والمساءلة والتي سيتم اقتصار الدراسة عليهما، ومن ثم محاولة ربطهما بالجانب الإداري في العصر الحديث في ضوء اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية التي أقرتها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية عام 1441هـ بهدف وضع المعايير والأسس لإدارة الموارد البشرية في القطاعات في المملكة العربية السعودية حيث احتوت هذه اللائحة على 11 باباً، شرحت بالتفصيل التعريفات والأحكام العامة، وبيئة العمل وأوقاته، والوظائف وتضمنت: التعيين والترقية والنقل والتكليف والإعارة والاستعارة والتعاقد، كما اشتملت على تمديد الخدمة، واللياقة الصحية، والإجازات، والتطوير والتدريب والابتعاث والإيفاد، وتأهيل المتميزين، والواجبات الوظيفية، واختتمت بإنهاء الخدمة والإجراءات المرتبطة بها (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية،2024).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

التأصيل الإسلامي للشفافية:

تعد الشفافية أمر شرعي موافق لكل مبادئ العدالة والإنصاف وتظهر أهميتها في محاربة الفساد وتحقيق وضمان النزاهة والاستقامة ومحاربة الانحرافات التي تشكل تهديداً لمصالح مختلف الأطراف (بني سلامة ومحمد،2014). ومن دلالات قوله الله ﷻ ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا﴾ [النساء: 58] أن الوظائف العامة تعد من الأمانات الواردة في الآية والتي تتطلب مراعاة الله تعالى في أدائها بإخلاص وتفاني والبُعد عن الظلم وسوء الاستغلال بالمحسوبية أو الرشوة، وهذا يرتبط بما ورد في المادة (208) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية والتي نصت على واجبات الموظف، جاء منها أن يترفع الموظف عن كل ما يُخل بشرف وظيفته وكرامتها سواءً كان ذلك في مكان العمل أو خارجه، والمادة (209) والتي نصت على أنه يُحظر على الموظف إساءة استعمال السلطة الوظيفية واستغلال النفوذ وقبول الرشوة أو طلبها أو ارتكاب أي صورة منها وفقاً لما ورد في نظام مكافحة الرشوة. كما دل قول الله ﷻ ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ﴾ [الأنفال: 27] على أنه يتوجب الإفصاح عن المعلومات والبيانات ذات الصلة بالعمل بكل شفافية ووضوح لأن إخفاء أي من هذه المعلومات والبيانات وعدم الإفصاح عنها بكل شفافية يُعيق الهيئة الإدارية في المنظمات عن القيام بدورها، وهذا يرتبط بالمادة (4) من اللائحة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية والتي نصت على أنه يتعين على الجهة الحكومية توفير البيانات التي تطلبها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وتسهيل الاطلاع على البيانات التي تقتضيها اختصاصات الوزارة والرد على الوزارة في أي من شؤون الخدمة المدنية. كما ترتبط من جهة أخرى بالمادة (9) فقرة (ب) والتي نصت على أن من واجبات الجهة الحكومية لضمان العمل عن بعد الحفاظ على أمن وسرية المعلومات، وكذلك ترتبط بالمادة (208) فقرة (ز) التي نصت على أن من واجبات الموظف اتخاذ الإجراءات المناسبة لحماية المعلومات والوثائق والمستندات التي تحمل طابع الأهمية أو السرية أو الخصوصية التي يحصل أو يطلع عليها بسبب وظيفته حتى بعد انتهاء مدة خدمته ما لم يكن الكشف عنها مسموحاً به صراحة بموجب النظام.

وقد اهتم الإسلام بالشفافية من خلال إقرار النبي ﷺ مبدأ الشفافية كأحد أهم أركان الحكم الرشيد أو الحوكمة كما هو متعارف عليها حالياً في عدد من المواطن في سيرته الشريفة وسنته الطاهرة، ومن الأحاديث التي تدل على هذا المعنى "عن أبي هريرة ﷺ قال بَيْنَما النبيُّ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ في مَجْلِسٍ يُحَدِّثُ القَوْمَ، جَاءَهُ أعْرَابِيٌّ فَقالَ: مَتَى السَّاعَةُ؟ فَمَضَى رَسولُ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ يُحَدِّثُ، فَقالَ بَعْضُ القَوْمِ: سَمِعَ ما قالَ فَكَرِهَ ما قالَ. وقالَ بَعْضُهُمْ: بَلْ لَمْ يَسْمَعْ، حتَّى إذَا قَضَى حَدِيثَهُ قالَ: أيْنَ - أُرَاهُ - السَّائِلُ عَنِ السَّاعَةِ قالَ: هَا أنَا يا رَسولَ اللَّهِ، قالَ: فَإِذَا ضُيِّعَتِ الأمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ، قالَ: كيفَ إضَاعَتُهَا؟ قالَ: إذَا وُسِّدَ الأمْرُ إلى غيرِ أهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ" (البخاري، 2000)، فالحديث فيه دلاله واضحة على أن وضع الرجل في غير مكانه المناسب هو من ضياع الأمانة وهو بعيد كل البُعد عن الشفافية، إذ لابد من التحري في اختيار العامل أو الموظف وفق ما يُناسب كفاءته وميولة ومؤهلاته، وهنا يُمكن الربط بين دلالة الحديث الشريف وبين ما ورد في المادة (14) من اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية والتي تنص على اعتماد تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية وهذا التصنيف من شأنه تحديد المؤهلات والكفاءات الواجب توافرها في العاملين في المؤسسات والهيات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وكذلك الفقرة (أ) من المادة (15) التي نصت على أنه يجوز للجهات الحكومية اختيار متطلبات الوظائف الفعلية بما تتلاءم مع طبيعة عملها من بين المتطلبات المحددة للوظيفة، وهذه المادة تؤكد هذا المبدأ وهو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لمؤهلاته وكفاءته الإدارية والأكاديمية.

وفي قوله تعالى ﴿ وَلَا تَلۡبِسُواْ ٱلۡحَقَّ بِٱلۡبَٰطِلِ وَتَكۡتُمُواْ ٱلۡحَقَّ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ﴾ [البقرة: 24]، وقوله تعالى: ﴿وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ وَمَن يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ﴾ [البقرة: 283] دلالة على ضرورة الإفصاح ومشاركة المعلومات لمن يستفيد منها، لا أن يكتمها أو يلبسها بلباس الباطل. وهكذا كان شأن النبي عليه الصلاة والسلام في سائر أموره ، كما في حديث "جاءَتْ صَفِيَّةَ زَوْجَ النبيِّ صلى الله عَلَيْهِ وَسلم تَزُورُهُ فِي اعْتِكَافِهِ فِي المَسْجِدِ فِي الْعَشْرِ الأَوَاخِرِ مِنْ رَمضانَ فتَحَدَّثَتْ عِنْدَهُ ساعَةً ثُمَّ قامَتْ تَنْقَلِبُ فقامَ النبيُّ صلى الله عَلَيْهِ وَسلم معَهَا يَقْلِبُهَا حتَّى إذَا بلَغَتْ بابُ الْمَسْجِدِ مَرَّ رَجُلانِ مِنَ الأنصارِ فسلَّمَا عَلى رسولِ الله صلى الله عَلَيْهِ وَسلم فَقَالَ لَهُمَا النبيُّ صلى الله عَلَيْهِ وَسلم عَلَى رِسْلِكُمَا إنَّمَا هِيَ صَفِيَّةُ بِنْتُ حُيَيٍّ فقَالاَ سُبْحَانَ الله يَا رسولَ الله وكَبُرَ عَلَيْهِمَا فَقَالَ النبيُّ صلى الله عَلَيْهِ وَسلم إنَّ الشَّيْطَانَ يَبْلُغُ منَ الإنْسَانِ مَبْلَغَ الدَّمِ وإنِّي خَشِيتُ أنْ يَقْذِفَ فِي قُلُوبِكُما شَيْئا" (البخاري:2000). وكذلك ما رواه أبو هريرة رضي الله عنه "أنَّ رَسولَ اللهِ صَلَّى اللَّهُ عليه وسلَّمَ مَرَّ علَى صُبْرَةِ طَعامٍ فأدْخَلَ يَدَهُ فيها، فَنالَتْ أصابِعُهُ بَلَلًا فقالَ: ما هذا يا صاحِبَ الطَّعامِ؟ قالَ أصابَتْهُ السَّماءُ يا رَسولَ اللهِ، قالَ: أفَلا جَعَلْتَهُ فَوْقَ الطَّعامِ كَيْ يَراهُ النَّاسُ، مَن غَشَّ فليسَ مِنِّي" (البخاري:2000). الأمر الذي يؤكد أهمية قيام أعضاء الهيئة الإدارية في المنظمات بالإفصاح عن المعلومات والقرارات اللازمة بصدق وشفافية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

ويمكن ربط ما سبق بالمادة (206) فقرة (أ) من اللائحة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية والتي نصت على أنه يتعين على الجهة الحكومية أن تقوم بإعلان اللائحة ومدونه السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة لموظفيها ونشر الوعي بها بالسُبل التي تراها مناسبةً، والمادة (208) فقرة (ط) التي نصت على أنه يتعين على الموظف التعاون مع زملائه ومشاركتهم آراؤه بمهنية وموضوعية وتقديم المساعدة لهم قدر الإمكان لحل المشكلات التي تواجههم.

كما يتضح من قول الله ﷻ ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَكُونُواْ مَعَ ٱلصَّٰدِقِينَ﴾ [التوبة : 119] أهمية الوضوح والصدق والشفافية في التعاملات وابداء الرأي بوجه عام وفي مجال العمل على وجه الخصوص ؛لأثره البالغ على التطوير وسد الخلل ومعالجة أوجه القصور. ويمكن ربط ذلك بالمادة (8) فقرة (و) والتي تنص على أنه يتعين على المؤسسة أو الشركة تمكين الموظف من إبداء رأيه وملاحظاته في الأمور التي تؤثر على بيئة العمل.

وعن أبي داوود ﷺ عن أبي سعيد الخدري ﷺ أن الرسول ﷺ قال " إذا خرجَ ثلاثةٌ في سفَرٍ فليؤمِّروا أحدَهُم" (البخاري، 2000). في الحديث دلالة على أهمية السلطة لتحديد المسؤوليات والتي تُعد الشفافية من أهم متطلباتها حيث أن من واجبات المسؤول الإشراف والمحاسبة وتحري العدالة والمساواة بين العاملين فإن وجد بينهم من يستحق الترقية رقاه بحيث تكون تلك الترقية ضمن معايير شفافة واضحة للعاملين، وهذا يرتبط بما ورد في المادة (47) من اللائحة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية والتي نصت على أن الترقية تُعد وسيلة للتطور والتقدم الوظيفي للموظف وترتبط بمستوى أدائه، والمادة (48) التي نصت على أنه يجوز ترقية الموظف إلى المرتبة العاشرة فما دون بشرط أن تتوفر في المرشح للترقية المؤهلات والخبرات المطلوبة التي يراد أن يُرقى إليها وفقاً لما هو محدد في تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية.

وقد اتفقت عدد من الدراسات مع النتائج السابقة كدراسة الشهري (2020) التي أكدت أن مبادئ الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية تتمثل في الوضوح الإداري وتوافر المعلومات لجميع العاملين وكذلك المحاسبية لجميع العاملين والتي تؤدي إلي تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام. ودراسة العيسائي وآخرون (2021) التي كشفت عن تأثير الشفافية كأحد معايير الحوكمة على عملية توظيف الموارد البشرية من خلال وضوح المعلومات والقوانين والتشريعات التي تعتمدها المنظمة في عملها، بالإضافة إلى مستوى التوازن في الإفصاح عن المعلومات التي ترتبط بالمنظمة بين المستوى المقبول لدى المنظمة وبين المستوى الذي ترغب به الأطراف المتعددة الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة.

التأصيل الإسلامي للمساءلة:

المساءلة أحد أهم مبادئ الحوكمة وتعني خضوع الجهات والأشخاص والمنظمات للمساءلة والمراجعة وتحمل الأطراف لالتزاماتهم ومسؤولياتهم عن الأفعال والسلوكيات التي بدرت منهم، فجميع متخذي القرار معرضين للمساءلة والمحاسبة من قبل أفراد المجتمع وأصحاب المصلحة وهو مبدأ أساسي في الشريعة الإسلامية، فجميع الخلق مساءلون أمام الله عز وجل (الناهض وصوالحي،2018). حيث يقول الله تعالى: ﴿وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [النحل: 93]، ويقول ﷻ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: 105].

كما تتجلى المساءلة في السنة النبوية المطهرة "فعن عبد الله بن عمر ﷺ قال: أنه سمع رسول الله ﷺ يقول: " كُلُّكُمْ رَاعٍ ومَسْؤُولٌ عن رَعِيَّتِهِ؛ فَالإِمَامُ رَاعٍ وهو مَسْؤُولٌ عن رَعِيَّتِهِ، والرَّجُلُ في أهْلِهِ رَاعٍ وهو مَسْؤُولٌ عن رَعِيَّتِهِ، والمَرْأَةُ في بَيْتِ زَوْجِهَا رَاعِيَةٌ وهي مَسْؤُولَةٌ عن رَعِيَّتِهَا، والخَادِمُ في مَالِ سَيِّدِهِ رَاعٍ وهو مَسْؤُولٌ عن رَعِيَّتِهِ. قالَ: فَسَمِعْتُ هَؤُلَاءِ مِن رَسولِ اللَّهِ صلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ، وأَحْسِبُ النَّبِيَّ صلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ قالَ: والرَّجُلُ في مَالِ أبِيهِ رَاعٍ وهو مَسْؤُولٌ عن رَعِيَّتِهِ، فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وكُلُّكُمْ مَسْؤُولٌ عن رَعِيَّتِهِ" (البخاري، 2000). في دلالة الحديث تأصيل للمساءلة والمحاسبة كونها تُشكل دوراً محورياً في توجيه العمليات والأنشطة للمؤسسات بالإضافة إلى أنها ترتبط بقيم تحمل المسؤولية والشفافية، وهذا يرتبط بما ورد في المادة (228) والتي نصت على أنه يُفصل الموظف بقوة النظام إذا صدر بحقة حكم من جهة قضائية مختصة مصرح فيه بثبوت ارتكابه موجب لحد من الحدود الشرعية ومعاقبته بالجزاء حداً وإذا حكم عليه بالسجن لمدة سنه، وإذا صدر بحقة حكم من جهة قضائية مختصه مكتسب للصفة القطعية مصرح فيها بالإدانة والحكم بالعقوبة في الجرائم التالية (الرشوة، التزوير، الاختلاس)، وكذلك المادة (233) والتي نصت على أنه في حال حصول الموظف على تقويم أداء (غير مرض) ثلاث مرات متتالية ولم يُقدم تظلم فإنه تُنهى خدماته.

كما تتضح المساءلة في قوله ﷻ ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ ٱتَّقُواْ رَبَّكُمُ ٱلَّذِي خَلَقَكُم مِّن نَّفْس وَٰحِدَة وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رجالا كثيرا ونساء وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ٱلَّذِي تَسَآءَلُونَ بِهِۦ وَٱلْأَرْحَامَۚ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبا﴾[النساء:1]. حيث

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

يتضح التأكيد على أن المساءلة نابعة من الرقابة الذاتية وهي القوة الضابطة لسلوك الافراد والتي تمكنه من محاسبة نفسه على أعماله، وهذا يرتبط بما ورد في المادة (206) من اللائحة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية والتي نصت على أنه يجب على الموظف الاطلاع على مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة والواجبات الوظيفية والالتزام بها والعمل بمقتضاها، وتُعد مخالفة أحكام هذه اللائحة والأحكام الواردة في المدونة مخالفة لمقتضى الواجب الوظيفي وتتطلب اتخاذ الإجراء النظامي المناسب بحق الموظف المخالف. كما يرتبط أيضاً بالمادة (207) التي نصت على أن كل موظف مسؤول عما يصدر منه، وعن حسن سير العمل في حدود اختصاصه.

وأما المساءلة التي هي بمعنى الجزاء والمحاسبة فقد ورد بشأنها الكثير من النصوص الشرعية، ومن ذلك قوله ﷻ: ﴿ وَقِفُوهُمْ إِنَّهُم مَّسْئُولُونَ﴾ [الصافات:24] وكذلك قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ حَسِيبًا﴾ [النساء:86] وفي الآيات دلالة على أن المحاسبة تكون على القول والعمل، وهذا يرتبط بما نصت عليه اللائحة التنفيذية لإدارة الموارد البشرية في المادة (37) فقرة (ج) والتي تنص على أنه إذا ثبت أن تعيين الموظف قبل إكماله السن النظامية للتعيين تم بتحايل منه يوقف عن العمل في جميع الأحوال، ويحال إلى الجهة المختصة لاتخاذ الإجراءات النظامية بحقه.

وقوله ﷻ : ﴿وَكُلَّ إِنسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ، وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورا﴾ [الإسراء:13] . فالمقصود بالآية الكريمة أن عمل ابن آدم محفوظ عليه قليله وكثيره، ويكتب عليه ليلاً ونهاراً، صباحاً ومساءً، ووجه الدلالة من الآية أن الإنسان مساءل عن عمله، ومجازى عليه من خير أو شر. ويدخل في عموم هذه الآيات الأعمال والمهام الوظيفية حيث تأتي المساءلة في صورة تقويم الأداء وفق العمل المنجز والذي جاء بالمادة (119) التي تنص على أنه يتم تقويم الأداء وفقاً لمقاييس مناسبة يتم من خلالها تحديد عدد مستوياته وأوصافه ضمن إطار العمل التنظيمي.

وفي السنة المطهرة روي عن أبي حميد الساعدي قال" اسْتَعْمَلَ رَسولُ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ رَجُلًا علَى صَدَقَاتِ بَنِي سُلَيْمٍ، يُدْعَى ابْنَ اللُّتْبِيَّةِ، فَلَمَّا جَاءَ حَاسَبَهُ، قالَ: هذا مَالُكُمْ وهذا هَدِيَّةٌ. فَقالَ رَسولُ اللَّهِ صَلَّى اللهُ عليه وسلَّمَ: فَهَلَّا جَلَسْتَ في بَيْتِ أبِيكَ وأُمِّكَ، حتَّى تَأْتِيَكَ هَدِيَّتُكَ إنْ كُنْتَ صَادِقًا ثُمَّ خَطَبَنَا، فَحَمِدَ اللَّهَ وأَثْنَى عليه، ثُمَّ قالَ: أمَّا بَعْدُ، فإنِّي أسْتَعْمِلُ الرَّجُلَ مِنكُم علَى العَمَلِ ممَّا ولَّانِي اللَّهُ، فَيَأْتِي فيَقولُ: هذا مَالُكُمْ وهذا هَدِيَّةٌ أُهْدِيَتْ لِي، أفلا جَلَسَ في بَيْتِ أبِيهِ وأُمِّهِ حتَّى تَأْتِيَهُ هَدِيَّتُهُ، واللَّهِ لا يَأْخُذُ أحَدٌ مِنكُم شيئًا بغيرِ حَقِّهِ إلَّا لَقِيَ اللَّهَ يَحْمِلُهُ يومَ القِيَامَةِ، فَلَأَعْرِفَنَّ أحَدًا مِنكُم لَقِيَ اللَّهَ يَحْمِلُ بَعِيرًا له رُغَاءٌ، أوْ بَقَرَةً لَهَا خُوَارٌ، أوْ شَاةً تَيْعَرُ ثُمَّ رَفَعَ يَدَهُ حتَّى رُئِيَ بَيَاضُ إبْطِهِ، يقولُ: اللَّهُمَّ هلْ بَلَّغْتُ بَصُرَ عَيْنِي وسَمْعَ أُذُنِي" (البخاري،2000). في الحديث دلالة ظاهرة في تأصيل مبدأ المساءلة والمحاسبة التي مارسها النبي ﷺ في سائر معاملاته.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة البقمي (2021) في أن الحوكمة الرشيدة التي مارسها الرسول عليه الصلاة والسلام تم استقاؤها من منبعها الأصيل وهو الشريعة الإسلامية متمثلة في القرآن الكريم والسنة المطهرة، وأن العصر النبوي استطاع تحقيق مظاهر الحوكمة المعاصرة كالمساءلة، الشفافية، الرقابة والمشاركة. كما أن المساءلة منهج إداري ترافق مع بروز الحوكمة كاتجاه إداري حديث في المنظمات الحديثة وهذا يتضح من خلال دراسة العبري وآخرون (2022) التي تناولت تأثير المساءلة من منظور إسلامي في أداء المعلمين في المدارس الحكومية، حيث تعمل المساءلة بحسب الدراسة على معالجة القصور في أداء المعلمين وانضباطهم في العمل والتزامهم بأخلاقيات المهنة، وتوصلت الدراسة إلى أن المساءلة من منظور إسلامي كان لها أثر إيجابي في تحسين وتطوير أداء المعلمين

خلاص نتائج الدراسة:

بمحاولة تأصيل مبادئ الحوكمة في ضوء اللائحة التنفيذية للموارد البشرية فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1) ارتباط الحوكمة الوثيق كمدخل إداري حديث بالمبادئ الإسلامية التي أُصلت في الإسلام كالرقابة الذاتية والعدل والشفافية والمساءلة، فهي ربانية المصدر قادرة على مواكبة التطورات والتوجهات الحديثة في المدارس الإدارية.

2) أن الحوكمة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم هي نتاج لكافة معاملات وتوجيهات النهج النبوي القويم المستمد من التعاليم الإسلامية.

3) تتفق مبادئ الحوكمة في العصر الحديث مع مبادئ الحوكمة في الشريعة الإسلامية بشرط مشروعية الهدف والوسيلة ومناسبتها للطبيعة البشرية المستندة إلى المنهج الإلهي والتوجيهات الربانية.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

4) الشفافية في الإسلام قيمة خُلقية ومنهج عملي يشير إلى الوضوح والعدل والنزاهة في مجالات العمل المختلفة لا سيما منها الإدارية، بما لا يتعارض مع مصالح الدولة والأمة الإسلامية.
5) المساءلة في الإسلام من ركائز الحكم الرشيد ومحدد أساسي للعلاقة بين الأشخاص، تبدأ من الالتزام المباشر بين العبد وخالقه ثم بين الأفراد فيما بينهم مع مساءلتهم عما يقترفونه من أفعال وسلوكيات.
6) تجلت أهمية المساءلة والشفافية في تقويض الفساد وكبحه ومحاربة مختلف أنواعه، كسوء إدارة الموارد واستغلال السلطة مع تعزيز ثقافة أخلاقيات العمل والسلوك على مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.
7) وضوح مبدئي الشفافية والمساءلة ضمنياً في عدد من بنود اللائحة التنفيذية للموارد البشرية تأكيداً على أهميتها في الضبط الإداري، بالإضافة لدورها في عملية الإصلاح ومعالجة الفساد المالي والإداري.

اتفقت الدراسة الحالية في نتائجها مع نتائج دراسة عواجي (2022) في أن جميع مبادئ الحوكمة في عصر الحداثة قد سبق الإسلام إليها، وكانت نهجاً واضحاً في تعليماته وتوجهاته وتطبيقاته، بل تميز المنهج الإسلامي بربانية هذه المبادئ واتساعها وشمولها، ودراسة (الدوسري وآخرون، 2023) التي أكدت على أن الإدارة الإسلامية شاملة لأبرز معالم واتجاهات الإدارة الحديثة فهي صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان لأن مصدرها منهج إلهي وتوجيه رباني. كما اتفقت مع دراسة السحيمي (2015) التي أكدت على ضرورة الاهتمام بالتأصيل الإسلامي للاتجاهات الإدارية الحديثة في إبراز منهجية الإسلام واستخراج الأسس التي تقوم عليها المناهج الإدارية، بالإضافة لدراسة العيسائي وآخرون (2021) حيث أشارت نتائجها لأهمية تطبيق معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في عملية توظيف الموارد البشرية. كما اتفقت مع دراسة البقمي (2021) في سعي الحوكمة من خلال مبادئها للحد من الفساد الإداري وأن المنظمات تدار بشفافية وبطريقة تخضع للمساءلة والمتابعة والرقابة.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1. الاهتمام بدراسة التأصيل الإسلامي لمختلف الاتجاهات والمداخل الإدارية الحديثة وإبراز جذورها في الإسلام وإظهار أسبقية الإدارة الإسلامية في ذلك.
2. تبني المؤسسات التعليمية بشكل خاص تطبيق مبادئ الحوكمة من المنظور الإسلامي وإبراز ذلك في مناهجها وبرامجها التعليمية بما يتوائم مع أهداف الشريعة الإسلامية.
3. تعزيز مفهوم الحوكمة في الأنظمة الإدارية وتوضيح آليات بناء الأنظمة واللوائح الإدارية والمعايير الحاكمة لها.
4. تعزيز الشفافية والمساءلة والوعي بالمسؤوليات الأخلاقية والقانونية المتعلقة بالحوكمة في القطاعات المختلفة من خلال الدورات التدريبية وتبني الأنظمة الإدارية الداعمة.

مقترحات دراسات مستقبلية:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليه تم تقديم عدد من المقترحات لدراسات مستقبلية، يُؤمل أن تساهم في إثراء الميدان التربوي:

- إجراء دراسة تستهدف الكشف عن أثر تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في تطوير وتحسين أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.
- إجراء دراسات لتأصيل الحوكمة في مختلف العصور الإسلامية: الخلافة الراشدة، الدولة الأموية والعباسية.
- إجراء دراسات للتعرف على العلاقة بين الحوكمة في الاقتصاد الإسلامي وتميز الأداء المؤسسي.

المراجع

1. إبراهيم، أحمد. (2022). نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية في المنظمات العربية. المجلة العربية للإدارة، 42(4).
2. أبي داوود، سليمان بن الاشعث بن بشير الأزدي السجستاني. (2000). سنن ابي داوود. دار ابن كثير للنشر والتوزيع.
3. البخاري، محمد إسماعيل إبراهيم ابن المغيرة. (2000). المسند الصحيح المختصر من أمور الرسول صلى الله عليه وسلم وسننه وايامه -صحيح البخاري. دار ابن كثير للنشر والتوزيع.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

4. البقمي، مريم شارع. (2021). الحوكمة من منظور الإدارة في الإسلام. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (1).
5. بن حسين، سليمة. (2015). الحوكمة دراسة في المفهوم. مجلة العلوم القانونية والسياسية، (10).
6. بن زغدة، حبيبة. (2018). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل. رسالة ماجستير منشورة كلية العلوم الاقتصادية. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.
7. بو عتروس، دلال. (2019). دراسة تحليله ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ع (2).
8. الجمهور، مساعد راشد. (2022). مبدأ الشفافية والافصاح في حوكمة الرقابة الشرعية في المصارف الإسلامية الكويتية -دراسة تأصيلية نقدية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم والدراسات الإسلامية، (1)
9. الحداد، محمد علي أحمد. (2023). دور مبادئ الحوكمة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي -دراسة تطبيقية على وزارة الإعلام بدولة الكويت. المجلة العربية للنشر العلمي، (51).
10. خضر، أحمد علي. (2015). حوكمة الشركات. دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
11. خلف، سعيد. (2015). دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة. رسالة ماجستير منشورة. كلية الاقتصاد وعلوم التيسير. جامعة قاصدي مرباح الجزائر.
12. خليفة، مسعودة علي محمد. (2017). المساءلة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (14).
13. الدقن، أحمد السيد. (2020). الحوكمة الالكترونية كمدخل للتطوير الديمقراطي في ظل الثورة الصناعية الرابعة -نحو إطار شامل. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، (68).
14. الدوسري، مها فهد، الشمري، عفاف حاشم، السحيم، هيفاء عبد الله. (2023). التأصيل الإسلامي لعمليات إدارة المعرفة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم. مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع، (98).
15. الزائدي، أحمد محمد خلف. (2019). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة جامعة أم القرى للبحوث التربوية والنفسية، (1).
16. الزبيدي، محمد الحسيني. (2002). تاج العروس من جواهر القاموس. دار الهداية للنشر والتوزيع. القاهرة: جمهورية مصر العربية.
17. السحيمي، زينب عبد الرحمن. (2015). المعرفة الإدارية في القرآن الكريم: منهجية شمولية. مجلة جامعة
18. الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، (1).
19. الشرطان، افراح حمد. (2023). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مكاتب التعليم في مدينة حائل وسبل تطويرها. المجلة العلمية لبحوث التعليم، (1).
20. الشلفان، عادل أحمد. (2021). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. المجلة العربية للإدارة، (2).
21. الشمري، عادل عايد. (2018). واقع حوكمة الجامعات السعودية ودورها في تحقيق رؤية 2030. مجلة العلوم التربوية، (3).
22. الشهري، أسماء علي، الصائغ، نجاه محمد. (2022). واقع تطبيق الشفافية الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر رؤساء ومشرفات الأقسام. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (7).
23. الشهري، عبد الله. (2020). الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
24. الطائي، حوراء حيدر. (2023). الشفافية الإدارية ودورها في الحد من الانحراف بالسلطة. مجلة الشرق الأوسط للدراسات القانونية والفقهية، (2).
25. عبد العزيز، إبراهيم عبد الخالق، وفكري، أحمد محمد، وجلال، شاذلي علي. (2021). واقع الشفافية الإدارية ببعض كليات جامعة الازهر ومقترحات تطويره من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية بجامعة الازهر، (191).
26. العبري، عبد السلام، عدنان، محمد عزرين، جميل، أشرف إشراقي. (2022). أثر المساءلة التربوية في أداء المعلمين بمدارس ولاية بوشر في سلطنة عُمّان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (39).
27. العبيلي، عبير حسن، والغامدي، علي مرزوق. (2019). دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم العام في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة كلية التربية، (4).

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.127.2025.1595
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (127) December 2025
العدد (127) ديسمبر 2025

28. علوان، عبد الله ناصح. (د. ت). الشريعة الإسلامية وفقهها ومصادرها، دار السلام للنشر والتوزيع.
29. العزاوي، نجم جواد. (2017). الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
30. عساف، محمود عبد المجيد. (2018). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بمسؤوليتها الاجتماعية في مكافحة الفساد. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، (37).
31. عواجي، أماني ناصر. (2022). حوكمة الجامعات بين الحداثة والتأصيل الإسلامي -دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، (194).
32. العويدي، محمد بخيت. (2023). بعض معوقات تطبيق المساءلة التعليمية للحد من الفساد الإداري بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الأحمدي في الكويت وكيفية مواجهتها. مجلة تطوير الأداء الجامعي، (24).
33. غوانمة، فادي فؤاد. (2018). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية، (26).
34. قرني، حسام أحمد. (2021). مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين -دراسة ميدانية. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، (50).
35. القزويني، احمد بن فارس. (2002). معجم مقاييس اللغة. دار الفكر للنشر والتوزيع. عمّان: الأردن.
36. محمد، شيماء خالد شعبان، ومرزوق، خالد سيد. (2024). حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها. المجلة المصرية لعلم المعلومات، (1).
37. المقدم، مصطفى صلاح، العزمي، عبد الله أسامة منصور. (2024). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، (4).
38. الناهض، عبد العزيز، وصوالحي، يونس. (2018). مبادئ ونظريات الحوكمة من منظور الشريعة الإسلامية. مجلة الرسالة، (2).
39. النوباني، خولة فريز، صديقي، عبدالله. (2016). حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية. منشورات شركة أرفاق للاستشارات المالية والتدريب.
40. Khatib, S. F. A. , Abdullah, D. F. , Elamer, A. and Hazaea, S. A. (2022), "The development of corporate governance literature in Malaysia: systematic literature review and research agenda", Corporate Governance, The International Journal of Business in Society Vol. 22 (5), 1026-105
41. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). اللائحة التنفيذية للموارد البشرية. https://www. /hrsd. gov. sa
42. الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد (هيئة الرقابة ومكافحة الفساد). (2024). قواعد السلوك الوظيفي. /https://nazaha. gov. sa
43. موسوعة الدرر السنية. (2024). /https://dorar. net
44. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2024). /http://www. vision2030. gov. sa/ar
45. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2024). /https://mep. gov. sa
46. البنك الدولي. (2024). https://www. albankaldawli. org/ar/home
47. الأمم المتحدة. (2024). /https://www. un. org/ar