

الحوكمة العامة: مقاربة نظرية متعددة الأبعاد لترقية الوعي بالمفهوم في السياق العربي

د. عبد الملك طاهر الحاج

أستاذ الإدارة العامة المشارك

قسم الإدارة العامة

كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

الملخص

أصبح مفهوم الحوكمة من أكثر المفاهيم انتشاراً في العقود الأخيرة، وقد نال اهتماماً كبيراً من لدن الأكاديميين، والمديرين، ورجال السياسة والاقتصاد على مستوى العالم. ولأهمية هذا المفهوم على مستوى البحث العلمي والممارسة الواقعية، هدفت هذه الدراسة إلى استكناه فكرة الحوكمة العامة (حوكمة القطاع العام)، بوصفها موضوعاً إدارياً حديثاً لا يزال محاطاً بحالة نسبية من الغموض في العالم العربي، وكذلك استقصاء وتأسيس جذورها الفكرية والفلسفية، وأهم النظريات العلمية المفسرة لها، وإبراز المبادئ والأسس التي ترتكز عليها، وتبيان ما يميزها عن الحوكمة في القطاع الخاص، بالإضافة إلى رصد وتحليل المآخذ والانتقادات التي وُجّهت إليها من الناحية المفاهيمية والتطبيقية. وبالاستناد على المنهج الوصفي التحليلي، تمّ إجراء مراجعة معمقة وواسعة للأدبيات المتخصصة في مجال الحوكمة؛ أسفرت عن جملة من الاستنتاجات، وهي كالتالي: أنّ الحوكمة العامة ليست فكرةً جديدةً؛ ولكنها قديمةٌ متجددةٌ، رافقت الحكومات والدول منذ نشوئها كوسيلة لتوجيه وضبط النشاط الحكومي والسلوك الإنساني؛ ولها أصول وجذور متعددة، تبدو بصورة مباشرة وغير مباشرة في الأعمال الفكرية والفلسفية القديمة، مسنودةً بعدة أطر ونظريات فكرية حديثة. كما اتضح وجود عدة نماذج ومبادئ استرشادية متباينة و(متقاطعة) أحياناً، اقترحها الباحثون والمؤسسات الدولية للتطبيق العملي لفكرة الحوكمة. كذلك تبين أنّ الحوكمة العامة تختلف عن حوكمة القطاع الخاص من عدة جوانب، منها: المسعى، والنطاق، والأهداف، وطرق المساءلة والمحاسبة، ومفهوم أصحاب المصلحة، والمرجعية القانونية. علاوةً على ذلك، تبين أنّ الحوكمة تعرضت لحالة من التقييم الصارم، والنقد الحاد في أبعادها النظرية والعملية من قبل العلماء والباحثين والممارسين. وفي الأخير طرحت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها المساعدة في حوكمة منظمات القطاع العام في السياق العربي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحكم الرشيد، القطاع العام، الإدارة العامة، الحكومة.

المقدمة

تمثل الدولة أكبر منظمة في المجتمع، وتعمل تحت مظلتها ورقابتها بقية الكيانات التنظيمية المختلفة. وبصرف النظر عن الجدل الفلسفي حول ظهور الدولة، والفرضيات والنظريات الفكرية المتباينة بشأن تفسير نشأتها ووجودها؛ تظل الدولة حقيقة واقعية يتفرد بها الإنسان عن بقية الكائنات الحية. وبوجود الحكومة كذراع إداري يمثل الدولة ويدير كافة أمورها، انتظمت حياة الإنسان مع مرور الوقت، وتهيأت له السبل والمناخات المناسبة لتطوير ذاته، والمساهمة في بناء مجتمعه والحضارة الإنسانية بوجه عام. لقد كانت كافة الدول في العصور القديمة دولاً حارسة تقريباً، تضطلع بوظائف وأدوار محدودة، كتأمين الحدود والثغور ضد الاعتداءات والاختراقات الخارجية من خلال القوة العسكرية؛ وحماية الجهة الداخلية والسكينة العامة بواسطة أجهزة الشرطة؛ وإقامة المساواة والعدالة بين المواطنين عن طريق مؤسسة القضاء؛ بالإضافة إلى تحصيل بعض الضرائب والرسوم بالحد الذي يوفر لها المال اللازم للنهوض بتلك المهام، وهكذا

ظلت تمارس دور دولة الحراسة لفترة طويلة في الحياة الاجتماعية، دون أن يكون لديها أي خطط أو برامج تنموية حقيقية تقدم من خلالها للمواطن خدمات تعليمية وصحية واجتماعية ولوجستية وترفيهية وغيرها، وذلك كتجسيد واقعي لفلسفة اقتصادية مفادها ضرورة نأي الدولة بنفسها كلما أمكن عن الشأن الاجتماعي والاقتصادي، وإطلاق العنان للملكية الخاصة، واعتماد ثقافة وحرية السوق.

لقد استمرت الدول مضطربة بدور الحراسة حتى مطلع القرن العشرين، حين استيقظ العالم، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، على أزمة الكساد الكبير (Great Depression) عام (1929)، التي امتدت آثارها السلبية إلى بقية دول العالم (القريوتي، 2015)؛ وذلك نتيجة ابتعاد رقابة الدولة عن حركة الأسواق، وترك أمرها بيد النخب التجارية وقادة القطاع الخاص يقررون مصيرها من منطلق مصالحهم الذاتية، دون الاكتراث بمصلحة المجتمع. ولما للدولة من واجب والالتزام أخلاقي وسياسي وإنساني نحو مواطنيها؛ لم تقف موقف المتفرج حيال الأزمة الناشئة؛ بل أصدر الرئيس الأمريكي، حينها، حزمة من السياسات والقرارات والبرامج المهمة وفق فلسفة اقتصادية جديدة ومغايرة إلى حد كبير؛ في محاولة لإنقاذ وتنشيط الاقتصاد، واستيعاب وتشغيل القوى العاملة، وحماية المجتمع وتحصينه من الهزات الاقتصادية، وحالات الاحتكار والفساد والتلاعب والغش بمختلف أنواعه. بعد أزمة الكساد الكبير، يمكن القول إنَّ عصر الدولة المتدخلة (دولة التنمية والرفاه الاجتماعي) قد بدأ في الولايات المتحدة، ثم حذت حذوها معظم الدول باعتبارها القوة العظمى الصاعدة بعد الحربين العالميتين؛ حيث شرعت بممارسة الدور الجديد للدولة عبر التدخل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتجارية من خلال تبني جملة من السياسات والبرامج والمشروعات والهياكل والمؤسسات والشركات الحكومية، التي استدعت بالضرورة استقطاب وتوظيف أعداد غير قليلة من الموارد البشرية المؤهلة؛ لإدارتها وتسيير أمورها بكفاءة وفعالية.

وانطلاقاً من الفرضية المعروفة أنَّ العنصر البشري كائن اقتصادي، يسعى دائماً بطريقة عقلانية للبحث عن المنافع الذاتية وتعظيمها بشتى الطرق حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة المجتمع؛ فقد قاد ذلك إلى تورط الكثير من العاملين في القطاع العام بانتهاك القواعد والمعايير الأخلاقية، وممارسة حالات الفساد بصوره المختلفة، وهو ما أثر على نتائج التنمية الوطنية الشاملة؛ مما استوجب التفكير والبحث عن أدوات وآليات رقابية (إدارية ومالية وقانونية) أكثر فاعلية ونجاعة لإيقاف ظاهرة الفساد والانحراف الإداري. لذلك اهتدى قادة القطاع العام إلى منهج الحوكمة الذي كان القطاع الخاص قد طوره وجربه كمحاولة منه لكبح فساد كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الخاصة. لذلك، تمَّ جلب منهج الحوكمة، ودمجه وتكييفه ليتناسب مع طبيعة القطاع العام، بما له من تركيبة معقدة، وثقافية بيروقراطية متأصلة، ونشاطات وأهداف وغايات ذات أبعاد وطنية وسياسية حساسة، تجعله يبدو مختلفاً عن مجال القطاع الخاص من جوانب كثيرة.

وعليه تأتي هذه الدراسة النظرية لمقاربة وتأصيل مفهوم الحوكمة العامة؛ بهدف تجليته، وإيضاح الأبعاد والملاح والخصائص والمبادئ والقيم الجوهرية التي ترسم حدوده الأساسية، وتحدد هويته الخاصة. لقد تمَّ توزيع هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، وهي: القسم الأول كمدخل عام للدراسة، ويشتمل على المقدمة، ودوافع الدراسة ومبرراتها، وإشكالياتها، وتساؤلاتها، وأهدافها، وأهميتها، والمنهج العلمي المتبع في إنجازها؛ وتضمن القسم الثاني الخلفية النظرية لموضوع الدراسة؛ وتفرد القسم الثالث والأخير بخاتمة عامة للدراسة، تضمنت جملةً من التوصيات العملية للقطاع العام في العالم العربي.

دوافع الدراسة ومبرراتها

توافرت وتضافرت جملة من العوامل المختلفة دفعت الباحث إلى المبادرة بهذه الدراسة العلمية حول مفهوم الحوكمة العامة، لعل أبرزها ما يلي:

- أولاً - بالاطلاع على الأدبيات والأبحاث المنشورة في مجال الحوكمة بشكل عام، يتضح بجلاء أنَّ ثمة ندرة شديدة في المكتبة العربية من ناحية المؤلفات والدراسات العلمية الرصينة في مجال الحوكمة العامة (حوكمة القطاع العام)؛ إذ لوحظ أنَّ الكثير من الكتابات والبحوث المتوافرة باللغة العربية، يندرج ضمن حوكمة الشركات (Corporate Governance)، وهي جهودٌ علمية جيدة ومقدرة، أنجزها الباحثون والممارسون في مجال إدارة الأعمال والمحاسبة والإدارة المالية، وفق خلفياتهم الفكرية ومنظوراتهم العلمية الخاصة، وهي في معظمها تدور حول موضوعات وقضايا جزئية، مثل: قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة في المنظمات، ومدى توفر متطلباتها، والمعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيقها بكفاءة في المنظمات، مع اختبار بعض العلاقات الإحصائية فيما بينها، أو بينها وبين متغيرات أخرى كالأداء، والإنتاجية، والجودة، والتنافسية، ونحو ذلك. هذا، ولا يتوافر سوى النزر اليسير من المؤلفات والدراسات التي تناقش الحوكمة العامة (Public Governance)

في السياق الحكومي، وهي تختلف بمفهومها وفلسفتها ومقاصدها وآلياتها ونطاقها عن حوكمة الشركة. يفترض أن ينبري لمهمة البحث في مجال الحوكمة على المستوى الحكومي الكلي (Macro Level)، زمرة العلماء والباحثين المختصين بحقول: السياسة، والإدارة العامة، والسياسات العامة، والمالية العامة، والإدارة المحلية، والتنمية المستدامة؛ لأن «الحكومة مختلفة... الحكومة هي السياسة» بحسب «بول أبلبي» (Appleby) أحد أقطاب علم الإدارة العامة (Shafritz & Hyde, 1997: 93).

- ثانيًا - ساد انطباع في العالم العربي مفاده أنَّ الحوكمة ليست أكثر من عملية لتوزيع الأدوار والمسؤوليات وAntahاج مبدأ الإفصاح والشفافية وإعداد القوائم المالية، وما شابه ذلك، وهذا بطبيعة الحال أمر مهم؛ ولكن ينطبق بدرجة كبيرة على الشركات ومشاريع الأعمال التجارية ذات الأغراض المحددة، والمجالات الضيقة المحدودة، بينما الحوكمة العامة تذهب أبعد من ذلك بكثير؛ لأنها تمثل إطارًا واسعًا بحجم الدولة واتساعها وأهميتها، ويفترض أن ينخرط ويتفاعل فيه القطاع الحكومي بكافة أجهزته، والقطاع الخاص بمختلف منظماته، والمجتمع المدني بكل مؤسساته، من أجل تحقيق الغاية الكبرى للمجتمع، وهي التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتكاملة.
- ثالثًا - ثمة ضعف واضح في وعي الموظفين العاملين في منظمات القطاع العام العربي بمفهوم وأهمية الحوكمة العامة، وأهدافها، وكيفية تطبيقها وتقويمها وقياس نتائجها؛ وقد يعود ذلك للطبيعة المعقدة لهذا القطاع ذاته، ومحدداته، وحساسيته الموروثة، وطبيعة برامج التدريب والتطوير، ونوعية القيادات الإدارية المنوط بها توجيه وحداته. وما يعزز هذا الطرح نتائج وتوصيات بعض الدراسات الحديثة التي أجريت على المنظمات الحكومية في البيئة العربية (مالكي، 2007؛ الجعيد، 2018؛ المروان وآخرون، 2021؛ إبراهيم، 2022؛ Alharbi، 2021؛ Awad، 2023).

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

لقد أصبح مفهوم الحوكمة قضيةً مركزيةً على مستوى النقاش في العلوم الاجتماعية والإدارة العامة في العقود الأخيرة (Katsamunskaya, 2016). مما جذب إليه أنظار القيادات الإدارية والسياسية في جميع مناطق العالم. لقد كان للشركات العائلية ومنظمات القطاع الخاص قصب السبق في تبني هذا المفهوم وتجسيده بصورة واقعية، قبل غيرها من المنظمات الأخرى، رغبةً منها في ضبط سلوك الإدارة التنفيذية، وكبح جماح الفساد المالي والإداري، وحماية أموال الملاك والمستثمرين من تحايل وتلاعب المديرين كوكلاء عن أصحاب رأس المال، وتحقيق المزيد من الامتثال، واستدامة الشركات، وتحسين أدائها (أبو النصر، 2015).

وقد أسفر ذلك عن أوضاع ونتائج إيجابية ملموسة للشركات والمنظمات الخاصة، ولعل ذلك النجاح يُعزى إلى طبيعة القطاع الخاص ذاته، وعدم تشعبه، ومرونته القانونية والهيكلية والمالية، ووضوح مقاييس الأداء التي يُعتمد عليها؛ وهذا ما جعل الحوكمة الشركاتية (Corporate Governance) تحتل حيزًا واسعًا من الاهتمام على مستوى النقاش والبحث العلمي، والتدريب الإداري، والفعاليات والمؤتمرات العلمية، والوسائل الإعلامية، حتى ساد الاعتقاد لدى الكثيرين أنَّ الحوكمة عملٌ ذو طابع مالي ومحاسبي بحت، ولا تجدي إلَّا مع الكيانات ذات الأنشطة والأهداف التجارية فقط التي يتطلب منها الإفصاح عن الأرباح والقوائم والتقارير المالية، ولا تصلح لبقية المنظمات والقطاعات في المجتمع.

ومع أنَّ القطاع العام، قد استحسن فكرة الحوكمة، وجلبها في وقت لاحق من القطاع الخاص إلى وحداته وأنظمتها الإدارية المختلفة؛ ولكن مع ذلك، لا يزال المفهوم محاطًا بحالة من الغموض على المستوى المفاهيمي والتطبيقي، ولم يحقق القطاع العام النتائج المرجوة من وراء ذلك، ولا سيما التصدي لظاهرة الفساد بصورة وأشكاله المتعددة، وخاصة في الدول النامية، ومنها الدول العربية، وربما يعود ذلك إلى طبيعة القطاع العام ذاته، وضخامة حجمه وتعقيده، وصعوبة قياس أداء وحداته بصورة دقيقة، وهيمنة الأبعاد السياسية على مجمل نشاطاته وعملياته وعلاقاته ومبادراته، علاوة على غياب الوعي لدى الموظف العام بمفهوم وأهمية وفوائد الحوكمة نتيجة قلة برامج التدريب والتثقيف في هذا المجال، وكذلك تضخم الأجهزة البيروقراطية، وترهل الإدارة وتقادمها، وضعف نظم المساءلة والمحاسبة (الجعيد، 2018)، والأهم من كل ذلك عدم وجود إرادة حقيقية لدى القيادات المنوط بها عملية التطوير الاجتماعي والاقتصادي والمؤسسي، وعدم مراعاة السياق الاجتماعي والثقافي عند الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة (البسام، 2014). لذلك تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء، بشكلٍ واسع ومعيق، على مفهوم الحوكمة العامة، من عدة زوايا وأبعاد، تقود دفعتها جملة من التساؤلات البحثية، وهي على النحو التالي:

- 1- ماذا يُقصد بالحوكمة العامة، وما أبرز جذورها الفكرية والفلسفية، وما النظريات التي تفسر ماهيتها وأبعادها ومبررات توظيفها في السياقات التنظيمية بشكل عام، وفي السياق الحكومي بوجه خاص؟

- 2- ما أبرز النماذج والمبادئ الأساسية التي تركز عليها الحوكمة العامة في تطبيقاتها بالواقع العملي؟
- 3- بماذا تختلف الحوكمة العامة عن الحوكمة في الشركات ومؤسسات القطاع الخاص؟
- 4- ما أبرز المآخذ والانتقادات التي وجهت للحوكمة العامة على المستوى المفاهيمي والتطبيقي من جانب الكتاب والباحثين والممارسين في هذا المجال؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة العامة، والتعريف بماهيتها بشكل أوسع، وتتبع واستقصاء جذورها وأصولها الفكرية والفلسفية، واستعراض وتحليل أبرز النظريات العلمية المفسرة لها، فضلاً عن مناقشة المبادئ والأسس التطبيقية التي تتكى عليها، علاوة على رصد وتحليل أوجه الفرق بين الحوكمة العامة (حوكمة القطاع العام) والحوكمة في القطاع الخاص (حوكمة الشركات)، وأخيراً استعراض ومناقشة الانتقادات التي طالت مدخل الحوكمة فكراً وممارسةً من جانب الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

أهمية الدراسة

من يلقي نظرةً فاحصةً على المكتبة العربية وما تحتويه من المؤلفات والبحوث والدراسات العلمية، ومن يتابع الخطاب الإعلامي يخرج بنتيجة مفادها أن معظم تلك الأعمال تميل بدرجة كبيرة لصالح حوكمة الشركات (Corporate Governance)، ويندر الحديث عن الحوكمة في القطاع العام؛ وكأن الحوكمة منهج عمل خاص بالشركات ومؤسسات القطاع الخاص فقط، ولا يصلح للتطبيق في منظمات القطاع العام وغيرها؛ لذلك نلاحظ ندرة المؤلفات العربية الأصلية في مجال الحوكمة العامة، وما هو موجود منها عبارة عن ترجمة حرفية لأعمال أجنبية (البسام، 2014). لذلك من المأمول أن تقديّم هذه الدراسة للمكتبة العربية، وللباحثين، والمهتمين، وطلبة الدراسات العليا.. مادةً علميةً رصينةً مؤهلةً ومعقدةً عن مفهوم الحوكمة العامة أو الحكم الرشيد (Good Governance) من زوايا وجوانب عديدة، وبما يبرز ماهيتها، وأهميتها بصورة أوضح، ويميزها بشكل جلي عن الحوكمة الشركاتية من عدة نواحي، وبالتالي قد تشكل هذه الدراسة أساساً ومنطلقاً لبحوث ودراسات نظرية مماثلة، وأخرى تطبيقية محكمة ومهمة في السياقات العربية مستقبلاً. كما نتوقع أن تلفت هذه الدراسة أنظار واهتمام القيادات الإدارية والحكومية في وحدات القطاع العام العربي عمومًا، وأن تساعد على فهم الغاية والرسالة من وراء الحوكمة الرشيدة، والتعرف بصورة دقيقة على ما يلزم لتطبيقها بكفاءة من المناخات والمتطلبات والمقومات والموارد، وكيفية ممارستها في السياقات التنظيمية ذات الأبعاد السياسية المعقدة على المستوى الوطني الواسع، وبالتعاون مع بقية مكونات المجتمع، ومع المجتمع الدولي أيضًا، وكذلك التعرّف على القوى الكابحة والمعيقة المحتملة لهذه العملية، وكيفية إدارة الحوارات والمفاوضات معها للوصول إلى حالة من التوافق في الآراء والتوازن في مختلف المصالح، وبما يفضي تعبئة كل الجهود والطاقات المتاحة نحو التوجهات والأهداف والقضايا العامة للمجتمع.

منهجية الدراسة

يمكن تصنيف هذه الدراسة كواحدة من الدراسات الوصفية التحليلية، التي تعتمد بدرجة أساسية على المنهج (الكيفي) القائم على مراجعة الأدبيات المتخصصة ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة. ثم القيام بتحليلها تحليلًا شاملاً يستطيع الباحث بموجبه استنتاج ما يتصل بمشكلة الدراسة من أدلة وبراهين تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة (العساف، 2010). وفي سياق الإعداد لهذه الدراسة، تمّ عمل مسح شامل في المصادر العلمية التقليدية والإلكترونية المتوافرة ضمن قواعد البيانات، حتى جُمع عددٌ كبيرٌ من المصادر والمراجع العلمية، مثل: المصنفات والكتب والرسائل العلمية، والأبحاث والدراسات النظرية والميدانية، والسياسات العامة، والتقارير والوثائق والأدلة الحكومية، وغيرها، ثم في مرحلة لاحقة، تمّ قراءة المادة العلمية قراءة تحليلية ونقدية فاحصة، والشروع في إعداد الدراسة بصورة متماسكة في سبيل الإجابة عن تساؤلاتها البحثية المحددة.

أدبيات للدراسة

تمّ في هذا المبحث عرض الخلفية النظرية للحوكمة العامة، وذلك من حيث مفهومها، وخصائصها، وجذورها الفكرية، ونظرياتها ونماذجها العلمية، ومبادئها وأبعادها، وأبرز ما يميزها في القطاع العام عن غيرها من أنماط الحوكمة في القطاعات الأخرى، انتهاءً بجهود نقدها وتقييمها من زوايا عديدة.

أولاً - مفهوم الحوكمة العامة وخصائصها

الحوكمة مفهومٌ قديم قدم التاريخ البشري، مارسه الملوك والأباطرة في الحكم وإدارة شؤون دولهم عبر العصور المختلفة؛ ولكنه أضحي، في الآونة الأخيرة، من أكثر المصطلحات شيوعاً، برغم أنه لا يزال يعاني بدرجة عالية من الغموض وعدم الضبط والدقة الكافية (Weiss, 2000; Tricker, 2000; Hufty, 2011; Horan & Mulreany, 2021; Mahanti, 2021). فعلى مستوى اللغة، أحدثت الكلمة الإنجليزية (Governance) إشكالات عديدة عند ترجمتها إلى اللغات الأخرى ومنها اللغة العربية، ونذكر هنا بعض المفردات المقابلة ذات الصلة بالقطاع العام،: الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الحكامة، الحاكمية، المحكومية، الإدارة الرشيدة، الحكم المتحد، الحكم الصالح، الحكم الشامل، الإدارة المجتمعية، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الحكم الموسع، الحكم التشاركي، أسلوب الحكم الجديد، الإدارة السياسية، وغيرها؛ حتى تدخل في نهاية المطاف، مجمع اللغة العربية بالقاهرة ليقرر حسم ذلك الجدل باعتماد كلمة (الحوكمة) لتقابل المفردة الإنجليزية (Governance)، ومن ثم غدت كلمة (الحوكمة) هي المفردة الشائعة في معظم الدول العربية (شعراوي، 1999؛ الكايد، 2003؛ فرج، 2012؛ البسام، 2016؛ لامة، 2016). ومن ناحية أخرى، يرى (Rhodes, 1996) أنَّ الحوكمة تعني أشياء كثيرة، منها: الوصول إلى الدولة محدودة الحجم (Minimal State)، والإدارة العامة الجديدة (New Public Management)، والشبكات ذاتية التنظيم (Self-organizing Networks)، والحكم بدون حكومة (Governing Without Government)، وغيرها. لقد أضحت الحوكمة اليوم محل اهتمام المديرين والمنظمين والمستثمرين والأكاديميين ورجال السياسة والاقتصاد، وهي نظامٌ واسع وشامل من القيم والسياسات والمؤسسات التي تدير الشؤون الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال التفاعلات داخل وبين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص (Matias-Pereira, 2022)؛ لتمثل الحوكمة في حدِّ ذاتها الغراء (Glue) الذي يربط مكونات هذه التركيبة المتباينة مع بعضها بشدة (Örselli & Küçüktağılı, 2022).

تُعرف الحوكمة بشكلٍ عام على أنها: مجموعة الهياكل والسياسات والعمليات التي تضمن اتخاذ القرارات، وممارسة السلطة في المنظمة بوضوح وشفافية وفق المعايير القانونية والأخلاقية، والوقوف بمسؤولية أمام أصحاب المصلحة (Tiihonen, 2004). ولكن الحوكمة العامة، لها مفهومات وأبعاد وخصائص وشروط ومعايير وأهداف واهتمامات وقضايا أخرى، تختلف بدرجة كبيرة عن الحوكمة الشركاتية السائدة في القطاع الخاص (Weiss, 2000)، وستتضح الصورة حولها كلما تقدمنا في النقاش. لقد حاول العديد من المتخصصين والمنظمات الدولية تقديم تعريفات وشروحات لفكرة الحوكمة العامة (الحكم الرشيد)، من أبرزها: الأمم المتحدة (UN)، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)، والبنك الدولي (World Bank)، والبنك الأفريقي للتنمية، والبنك الآسيوي للتنمية (ADB)، والبنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية (EBRD)، والمفوضية الأوروبية (Commission European)، وصندوق النقد الدولي (IMF)، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، وغيرها. ولا نرى حاجة لاستعراضها هنا جميعاً، ولكنها لا تخرج عن هذه الأفكار، وتؤكد وتشدد على تطبيقها، وهي: سيادة القانون، وحقوق الإنسان، والإدارة العامة الفعالة والكفؤة، ومكافحة الفساد، والشفافية والمساءلة، ودقة الأهداف التنموية، والتمثيل البيروقراطي والسياسي العادل، وجودة السياسات والقرارات والبرامج والمؤسسات العامة (الهيئة التشريعية، والإعلام الحر، والقضاء المستقل، وحماية حقوق الملكية.. وغيرها)؛ وذلك بهدف إدارة وتنمية وصيانة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من تحقيق أجل التنمية المتوازنة والشاملة والعادلة.

لقد بدأ التبشير بمفهوم الحوكمة منذ نهاية ثمانينيات القرن العشرين من قبل البنك الدولي في سياق جهوده لتقديم المساعدة للدول النامية وخاصة الدول الأفريقية (Almquist et al., 2012). ولم يكن ظهور مفهوم الحوكمة بقوة في العصر الحديث ترفاً فكرياً؛ بل توافرت وتعاضدت عدة عوامل: سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية وأيدلوجية عديدة لبلورته وإنضاجه والدفع به إلى حيز الوجود؛ من أبرزها: الأزمات المالية، وحالات التزوير والتلاعب والاحتيال التي طالت بعض الشركات العملاقة في مناطق مختلفة من العالم مما أدى إلى إفلاسها، بالإضافة إلى توسع دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية ولاسيما بعد أزمة الكساد الكبير في الولايات المتحدة (1929)، وذلك من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والمشروعات والمنظمات التنموية. وبدخول عقد الثمانينات من القرن المنصرم، بدأت الدول في العالم المتقدم والنامي تشعر بضخامة الأعباء وعدم قدرتها بمفردها على الاستمرار في إدارة الشأن العام دون مشاركة الآخرين كالقطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية (Nag, 2018)؛ كذلك ثارت في التسعينيات موجة من النقد للسياسات الليبرالية الجديدة، وظهر في سياق ذلك ما يعرف بمفهوم الدور المتغير للدولة كدعوة للتعبير عن ضرورة التفاعل والتعاون المتناغم بين الدولة

والسوق والمجتمع المدني (Örselli & Küçüktığı, 2022). بالإضافة إلى بروز ظاهرة العولمة بأبعادها السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والإدارية (Jung et al., 2009)، وتحول معظم دول العالم نحو الليبرالية وحرية السوق؛ وكذلك إخفاق الحكومات في تحقيق أهداف السياسات العامة وتلبية توقعات المواطنين، فضلاً عن إعلان البنك الدولي في عام (1989) أنَّ مشكلة الفقر وتردي التنمية ولاسيما في القارة الأفريقية يعود إلى هشاشة وضعف وفساد المؤسسات الحكومية، ومن ثم اشترط تطبيق الحوكمة الرشيدة لتقديم المساعدات للدول النامية (فرج، 2012)؛ زاد من ذلك اتخاذها - أي الحوكمة - كشعار للمؤسسات الدولية والدول المانحة المعنية بدعم قضايا التنمية وتعزيزها في دول أفريقيا والعالم النامي بشكل عام (Gisselquist, 2012). كما زاد من الحاجة للحوكمة في القطاع العام، توسع وتنوع حالات الفساد والاختلاس والتلاعب والفضائح المالية والممارسات السلبية على مستوى المؤسسات الحكومية (Mahanti, 2021).

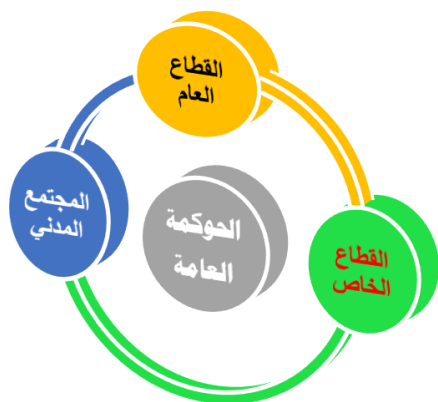
لقد مرت الإدارة العامة بمراحل وتحولات عديدة، واستخدمت نماذج ومداخل متعددة في مسار تطورها الفكري، كان من أهمها نموذج الحوكمة الرشيدة، والذي مثل منذ مطلع التسعينيات حتى اليوم منهجاً جديداً في العمل الإداري وتقديم الخدمات العامة (O'Boyle et al., 2012; Ikeanyibe et al., 2017)، حتى غدت الحوكمة بمثابة النظرية الرئيسة في الاستجابة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، وتعزيز التعاون بين الحكومة والمجتمع المدني لتحقيق المصلحة العامة (Keping, 2018)، مما يقود إلى معالجة الانتقادات الموجهة إلى أداء القطاع العام، وتطوير مفهوم مختلف للمساءلة والشفافية في الشؤون والقرارات والإجراءات والإيرادات الحكومية (Almquist et al., 2012). تعكس الحوكمة الجيدة مناخاً ديمقراطياً يتفاعل فيه الجميع لتوفير مستوى معيشي أفضل لكافة أفراد المجتمع على تنوع فئاتهم ومستوياتهم... وتحقيق الغايات النهائية للبرامج والمشروعات الاقتصادية والاجتماعية الإنمائية (الكايد، 2003). ونموذج الحوكمة العامة طريقة جديدة في الحكم، حيث يدعو للاعتراف بأنَّ الدولة والمؤسسات الحكومية لم تعد محتكرة للسلطة في المجتمع، بل تشمل طيفاً واسعاً من المؤسسات والقوى الاجتماعية الفاعلة والمستقلة (Treib et al., 2007)؛ مما يعني بناء شبكات تلمس الخطوط التقليدية الفاصلة بين القطاعين العام والخاص، وبالتالي يُتخذ القرار بشكل تعاوني ولا مركزي (Stoker, 1998). وبموجب هذا المفهوم تتحول بعض المسؤوليات الحصرية التي كانت تتولاها الدولة إلى المجتمع المدني؛ مما يؤدي إلى نهج تعاوني أكثر لمعالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وتحقيق الأهداف العامة دون الاعتماد بشكل تام على الحكومة (Keping, 2018). ونموذج الحوكمة بهذه الصيغة، يدعو الحكومة ألا تعمل كمؤسسة معزولة عن القطاعات والقوى الاجتماعية الأخرى، وأن تشرك القطاعين الخاص والتطوعي في تقديم الخدمات واتخاذ القرارات الوطنية الإستراتيجية (Ansell & Gash, 2008)، وبحيث يكون المواطن مشاركاً نشطاً في الشأن العام، وله رأي نحو جودة الخدمات العامة، وليس مجرد متلقياً سلبياً لها (Quinn, 2022).

إنَّ الحوكمة الرشيدة، تضمن القدرة على تحديد أهداف واضحة للمجتمع بشكل عام، وإيجاد برامج ومشاريع فاعلة لتحقيقها، وضمان تنسيق محكم بين أطرافها (القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، وكذلك تطوير آليات واضحة وصارمة للمساءلة والمحاسبة، وتمكين الشفافية داخل وحدات القطاع العام (Matias-Pereira, 2022) والحوكمة بهذا المفهوم، تمثل عملية اتخاذ قرارات معقدة، وفق القانون والدستور، تتجاوز الأطر والهياكل الحكومية التقليدية، وتقسيم السلطة بين من يحكمون والذين يتم حكمهم، وإدارة التفاعلات والتفاوض بين القوى الاجتماعية، وإنشاء آليات للتنسيق في حل المشكلات العامة بشكل شبكي وأفق (Jung et al., 2009; Grossi & Argento, 2022). إنَّ الحوكمة العامة بهذا المفهوم، تعني اتباع نهج أكثر تكامل وشمولية للإدارة الحكومية، والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة، والاهتمام بالنتائج ونوعية الخدمات العامة بدلاً من التركيز على العمليات والمخرجات، وحث القادة الإداريين على التكيف والمرونة في مناهجهم، مما يمكنهم من الاستجابة للظروف المتبدلة والمتطلبات العامة المتجددة، والتحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى أشكال أقل تعقيداً، والابتعاد عن الاهتمام المفرط بالجانب الاقتصادي إلى منظور يشمل الأبعاد الاجتماعية والثقافية والبيئية (Osborne, 2006).

وبتبني الحوكمة الرشيدة، يعني ذلك الانتقال من الحكومة إلى نظام الحوكمة، وهو ما يعني التحول في فلسفة وطريقة ونهج الحكم، وإذابة الحدود الفاصلة بين الدولة والمجتمع المدني (Xu et al., 2015). أي تحول دور الحكومة من طابعه الحصري ليمنح مساحة واسعة من التفاعل ومشاركة أطراف أخرى في إدارة الشأن العام، وتحقيق التنمية المستدامة (Bryson et al., 2014). إنَّ فكرة الحوكمة تؤسس لنظرية عقد اجتماعي جديد (New Social Contract)، وتركز على العلاقات الأفقية بين الفاعلين، وصولاً إلى نموذج حكم أكثر إنسانية ومرونة وشمولية واستدامة في إدارة الشؤون العامة

(Elion-Valter, 2022). ودلالات ذلك أنَّ الحوكمة تركز على تشكيل واعتماد وتطبيق السياسات العامة، متجاوزة بذلك المؤسسات الحكومية إلى القطاع الخاص، والمجتمع المدني، أخذًا بالاعتبار المجتمع الدولي، وعلى قاعدة المشاركة والتعاون بين الأطراف ذات المصلحة. وصنع القرار وحل المشكلات المجتمعية بشكلٍ شبكي بدلاً من الهيكل الهرمي المعتمد على الإملاء والتحكم والسيطرة المركزية. وبشكلٍ أكثر تفصيلاً، تستهدف الحوكمة الالتزام بمصلحة الجمهور، وتحديد النتائج بما يخدم استدامة المصالح الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتطوير الجهاز الحكومي، وحسن اختيار القيادات الرشيدة والنزهة وتنميتها، وإدارة الأداء والمخاطر من خلال ضوابط داخلية محكمة، وبناء إدارة مالية قوية، وإتاحة المشاركة العامة، واتباع الشفافية والإبلاغ لتحقيق المساءلة الفعالة، وترسيخ أخلاقيات مهنية داخل البيروقراطية العامة، ومساءلة السلطة التنفيذية، وسيادة القانون، وإصلاح النظام القضائي، واتخاذ القرارات بشكلٍ مفتوح، ومكافحة الفساد بشتى صوره (Gisselquist, 2012; Almquist et al., 2012; Ikeanyibe et al., 2017; Nag, 2018).

بقي أن نشير إلى أنَّ ثمة تداخل وتشابك كبير بين مفهومي الحوكمة والحكومة، ويكمن الاختلاف بينهما في أنَّ الحكومة هي ذلك الكيان الواسع والضخم الذي يشتمل على عدد كبير من المؤسسات المختلفة، وهي تمثل بيئة لاحتضان وتطبيق نظام الحوكمة الرشيدة، بينما مفهوم الحوكمة يشير إلى التفاعلات والعلاقات التي تنشأ بين مكونات الحكومة، مع بقية الأطراف المؤثرة وأصحاب المصلحة في المجتمع (Stakeholders) في سبيل ممارسة السلطات واتخاذ القرارات، ومساءلة متخذ القرار. (Bovaird & Loeffler, 2015) ويضيف (Tiihonen, 2004) في بحثه الموسوم بعنوان (From Governing to Governance) أنَّ مصطلح الحكومة يشير بالعادة إلى الطرق الهرمية للتحكم والسيطرة والقوة القهرية التي تمارسها الحكومات بطريقة رسمية، من خلال الأدوات البيروقراطية التي تحد من الإبداع والابتكار، بينما تتضمن الحوكمة مجموعة واسعة من العمليات، كالتفاعل والتعاون والتشاور والتشارك مع أصحاب المصلحة المختلفين، بصورة رسمية وغير رسمية تتجاوز نطاق الحكومة، كذلك ترتبط العمليات غالباً في الحكومة بهيكل القيادة والسيطرة من أعلى إلى أسفل، وهي من يُملي السياسات والقرارات والأوامر أحادية الجانب، في حين تعتمد الحوكمة على ترتيبات شبكية بين مختلف الجهات الفاعلة، وخلق الظروف المواتية للعمل الجمعي، والوصول إلى حالة التوافق والإبداع والمرونة والاستدامة. ومن ناحية أخرى، تعدُّ الحوكمة الجيدة، مؤشراً للحكم على فعالية الحكومة على إدارة الشؤون العامة بشكلٍ فعال وشفاف، وخلق الثقة المتبادلة مع المواطنين وتحفيز الاستثمار والنمو الاقتصادي.



المصدر: إعداد الباحث بناء على المراجع المتخصصة بالموضوع

شكل رقم (1): أطراف الحوكمة العامة

ثانياً - الجذور والمنطلقات الفلسفية للحكومة العامة

إذا كانت الحوكمة بمفهومها المعاصر تمثل منظومة واسعة من الممارسات والقيم والمبادئ والمعايير الهادفة إلى ضبط مسارات العمل التنظيمي والسياسي.. تحقيقاً للمصلحة العامة؛ لكنها تعود في أصولها وجذورها الفكرية ومنطلقاتها الفلسفية إلى أعمال وكتابات الفلاسفة والمفكرين الأوائل عبر الحضارات المختلفة (لامه، 2016). ويمكن البدء بهذه الرحلة العلمية المدهشة في ثنایا الفكر الإنساني، من شرائع حمورابي في بلاد الرافدين؛ لكونها من أقدم القوانين والشرائع في التاريخ (القرن الثامن عشر قبل الميلاد)، وقد تألفت من (282) مادة لإحلال العدالة وضبط أمور الدولة والمجتمع، مثل: تنظيم وضع العمال، والجيش، والقضاء، والملكية، والتجارة، والزواج، والمعاملات وغيرها (نجم، 2013؛ البكر، 2019). وفي الحضارة الصينية، ساهم كونفوشيوس (551 قبل الميلاد بقائمة من (16) معياراً أخلاقياً لضبط نظام الحكم والإدارة، منها: الإخلاص، والاستقامة، والملاحم الأخلاقية، والتودد إلى الناس، والعمل النزيه، والأدب وحسن السلوك... وغيرها (نجم، 2013). كذلك جادل البعض بأنَّ الحوكمة تعود في بعض جذورها إلى الفكر السياسي اليوناني القديم المتمثل في أعمال بعض الفلاسفة مثل: أفلاطون (Plato) حين طرح وناقش في كتابه (الجمهورية) عدة قضايا، منها: أنَّ الحكم الرشيد يتطلب خلفية تعليمية قوية، ومن ثم لا بد أن يكون الحكام من الفلاسفة؛ لما لديهم من المعرفة، والخبرة، والقدرة على الحكم بفعالية وعدالة... مع أهمية أن يعمل الحكام والمحكومون على قاعدة التفاهم والتعاون والتعاقد من أجل بقاء واستقرار الدولة، مع ضرورة الانسجام بين الطبقات الثلاث في المجتمع بحسب تصنيفه لها: الحكام الفلاسفة، والحراس/ الجيش،

التجار والعمال. ومع ذلك، لا يفوتنا التنويه هنا إلى موقفه المضاد للديمقراطية، بتعلة أنها في الغالب تؤدي إلى انتخاب حكام تعوزهم المعرفة والخبرة الكافية، مما يؤدي إلى بناء نظام حكم غير صالح، وبالتالي يفضل أفلاطون نظام الجدارة القائم على حكم الفلاسفة عوضاً عن الديمقراطية (Peprah, 2022). بالإضافة إلى ذلك ناقش أرسطو (Aristotle) في واحد من أهم مؤلفاته، وهو كتاب (السياسات) نظم الحكم وتصنيفها: ملكي- أرستقراطي- ديموقراطي، داعياً إلى تشجيع الملكية الخاصة وتنمية الممتلكات والموارد الخاصة لما لها من فائدة عامة، وتشجيع التعاون والمشاركة في الحياة السياسية كضرورة حيوية للدولة، وتحقيق التوازن بين المصالح والطبقات الاجتماعية، والعدالة التوزيعية، مشترطاً أن يكون الحكام من أصحاب الجدارة والفضيلة والأخلاق والمرونة والقدرة على التكيف مع احتياجات وتحديات المجتمع (Virdi, 2022; Grigoriadis, 2023). كذلك قدم المفكر الإيطالي نيقولا ميكافيلي (Machiavelli) (1469-1527) في كتابه (الأمير) جملةً من الأفكار والنصائح لحاكم بلاده آنذاك، والتي اعتبرها الكثيرون نصائح خبيثة؛ لكونها ترمي إلى تجريد السياسة من القيم الأخلاقية.. كان ميكافيلي على العكس من ذلك يعتبرها أفكاراً ذات هدف نبيل وهو استعادة وحدة الأمة حينها، والمحافظة على قوة الدولة التي بدونها تتلاشى قيم المساواة والعدالة والمصلحة العامة (القريوتي، 2015). فضلاً عن ذلك، أفادت نظرية الحكومة من أعمال وطروحات فلاسفة العقد الاجتماعي (Social Contract)، خلال القرنين السابع والثامن عشر، وهم: المفكران الإنجليزيان توماس هوبز (1588-1679)، وجون لوك (1632-1704)، والمفكر الفرنسي جان جاك روسو (1712-1778)؛ حيث قدموا واحدة من أهم النظريات في تفسير نشأة التنظيم السياسي (الدولة)، ورسوموا من خلالها تصوراً يضببط ويحكم العلاقة بين الحاكم (الوكيل) والشعب المحكوم (الموكل)، وبذلك وفرت هذه النظرية.. الأسس والمنطلقات الفلسفية لنظرية الحكومة العامة بما انطوت عليه من مضامين وقيم مثل: الإرادة العامة، والشرعية، والديموقراطية، والمشاركة، والالتزام، والمساواة، والشفافية، وسيادة القانون، والمساءلة، وحماية حقوق الأفراد والصالح العام (Elion-Valter, 2022). كذلك ساهم المفكر الفرنسي مونتسكيو (Montesquieu)، الذي عاش خلال الفترة (1689-1755) في كتابه الشهير (روح القوانين) الصادر عام (1748) بدعوته إلى الفصل بين السلطات الثلاث (التشريعية - التنفيذية - القضائية)؛ لأن جمعها كافة في قبضة السلطان يسبب فساداً واستبداداً فظيماً، داعياً إلى وجود حكومة معتدلة تنظم السلطات وترتبها وتمنح كل سلطة الوزن والقوة الذي تقاوم بها بقية السلطات (مونتسكيو، 2013).

وفي كتابه الموسوم بعنوان ثروة الأمم (The Wealth of Nations) الصادر سنة (1776) ناقش آدم سميث (Smith) مسألة تقسيم العمل والتخصص في المنظمات والدول، وكيف أن المشكلات المحتملة للمؤسسات تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والوصاية (الإدارة)، وأنه لا يمكن توقع أن يولي المديرون اهتماماً كبيراً بمصلحة وأموال الآخرين، مما يحتم إيجاد آليات فعالة لحل تضارب المصالح بين الملاك والمديرين. أما المفكر الألماني ماكس فيبر (1864-1920)، فقد ناقش في طروحاته وأعماله الفكرية وخاصة كتابه القيم (الدولة والبيروقراطية) أشكال السلطة والشرعية والهيكل الهرمية للتنظيم والعقلانية والرسمية كأدوات لتشكيل الأنظمة الإدارية والسياسية، وضبط وعقلنة عملياتها وتفاعلاتها المختلفة، ورغم المآخذ على النموذج البيروقراطي لاتسامه بالجمود وإغفال القيم الفردية والمشاركة الديمقراطية كبعد من أبعاد الحكومة في العصر الحديث (Raadschelders, 2002; Woods, 2003; Netelenbos, 2020). ويرى (Wilson) الذي يعدّه الكثيرون الأب الحقيقي للإدارة العامة، وأبرز مؤسسي التاريخ الإداري الأمريكي، قد استمدت الحكومة بعض مضامينها وأسسها الفلسفية من رؤاه وأفكاره التي تمثلت بدعوته إلى تخليص الإدارة العامة من تدخلات وتشويش السياسة، وبناء نظام إداري محايد يرتكز على مبدأ الجدارة (Merit Principle)، مع دعوته إلى التفاعل الإيجابي بين الحكومة والمجتمع (Shafritz & Hyde, 1997). وفي الحضارة العربية الإسلامية توجد بعض الإشارات لمفهوم الحكومة في ممارسات الخلفاء الراشدين (لامه، 2016) وكذلك في أفكار بعض الفلاسفة؛ إذ يمكن أن نستشف الحكومة في جهود الفارابي (874-950) الملقب بالمعلم الثاني بعد أرسطو، حيث وضع عدة معايير للإمامة (الحاكم) في كتابه (آراء أهل المدينة الفاضلة)، ومن أبرزها: السلامة البدنية، والذكاء، والصدق، والحكمة، والكرامة وعزة النفس، والعدل، وعدم الانغماس في الملذات، والزهد في المال (المحمداوي، 2015).

علاوة على ما تقدم، وبمراجعة دقيقة للأدبيات المتخصصة في مجال الحكومة، اتضح وجود عدد من المقاربات والنظريات الفكرية الحديثة التي طورها العلماء منذ مطلع القرن العشرين تقريباً، في محاولة منهم لمناقشة وتحليل حيثيات فكرة الحكومة، ودواعي توظيفها في الأوضاع التنظيمية والسياسية والاقتصادية المختلفة، والنتائج المختلفة المترتبة على ذلك. وفيما يلي عرض موجز لكلٍ نظرية منها على حدة:

1- نظرية الوكالة (Agency Theory)

بدأ بتطوير هذه النظرية العالمان (Berle & Means) عام (1932)، ثم توالى الجهود العلمية لإثرائها من عدة جوانب (Rani & Mishra, 2009). وتقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها أن ملاك الشركة وحملة الأسهم.. نظراً لقلة خبرتهم وظروفهم الخاصة، قاموا باستجلاب شخص ذي خبرة إدارية (مدير) ليتولى إدارتها بموجب عقد بين الطرفين، وتم تفويضه بالصلاحيات الواسعة لتسيير شؤون الشركة واتخاذ القرارات المناسبة نيابة عنهم (Hill & Jones, 1992). وبموجب ذلك، تم الفصل بين ملاك الشركة الذين يُعدون بمثابة الأصيل أو الموكل (Principal) والمدير (Manger)، كوكيل (Agent) عنهم، يجب عليه إدارة الشركة بكفاءة ونزاهة وتحقيق أهدافها وبما يؤدي إلى تعظيم الفوائد والعوائد للملاك والمساهمين (O'Boyle, 2012). وتعرف الوكالة هنا بأنها «عقد يقوم بموجبه شخص أو أكثر (الموكل) بالتعاقد مع شخص آخر (الوكيل) لأداء بعض الخدمات نيابة عنهم، مما يستدعي تفويضه بسلطة اتخاذ القرار (Alomair, 2018)». ولكن مع مرور الوقت، ونتيجة الفصل بين الملكية والإدارة، نشأت خلافات ومشكلات وتعارض مصالح بين الطرفين لعدة أسباب منها: اتسام الطرفين بالرشد الاقتصادي، وسعي كليهما للبحث عن المنفعة القصوى (الكوري، 2023)، وكذلك حرص المديرين لتحقيق مصالحهم الذاتية من خلال القيام بتصرفات وقرارات انتهازية، لا تخدم مصلحة المنظمة وملاكها (Donaldson & Davis, 1991)، علاوة على امتلاك المديرين للمعلومات أكثر من الموكلين، وإلزامهم بالعمل، والصعوبة في مراقبتهم مراقبة دقيقة، مع أنه يتعين على الوكلاء (مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين) أن يكونوا على درجة عالية من الصدق والشفافية والمسؤولية أمام ملاك الشركة فيما يتعلق بقراراتهم وكيفية ممارسة سلطاتهم (Al-habshan, 2015). ووفق هذه النظرية يترتب عدة تكاليف منها: تكلفة مراقبة الوكيل من قبل الموكل، وتكلفة السلوك الانتهازي الصادر عن الوكيل (عبر، 2023). من هنا انبثقت فكرة الحوكمة باعتبارها حزمة من الممارسات والضوابط والآليات المتنوعة التي تضمن لملاك الشركة وحملة الأسهم، ممارسة الرقابة والتوجيه، وضمان الشفافية، والمشاركة والمساءلة، والاطمئنان إلى أن سلوكيات وقرارات المديرين سليمة وتخدم الأهداف العامة للشركة. وفيما يتعلق بالحوكمة في القطاع العام، فيمكن اعتبار هذه النظرية انعكاساً لنظرية الوكالة التي انبثقت بالأساس من نظرية العقد الاجتماعي (الدستور كعقد ضمني) التي فسرت نشأة الدولة وقيام الحكومة، والتي نتج عنها مجموعة من القيم والحقوق والواجبات للحاكم والمحكوم، مثل: الإرادة الشعبية، والمشاركة العامة، والشفافية والمساءلة، والالتزام السياسي، والامتثال للنظام واحترام القانون... واعتبار الشعب صاحب السيادة ومصدر السلطة (الموكل) الذي ينتخب البرلمان (السلطة التشريعية) الذي بدوره يعين الحاكم أو الحكومة (الوكيل) ويمنحها الثقة والصلاحيات الكاملة لتتصرف بالنيابة عنه، وتكون مسؤولة أمامه. ومن هذا المنطلق، يفترض أن يمارس المسؤولون السياسيون والبيروقراطيون أعمالهم بإخلاص وأمانة ونزاهة وبما يخدم مصالح الشعب كموكل (Horan & Mulreany, 2021)، ولكن تفيد الوقائع -في كثير من الأحيان- أن القيادات السياسية والبيروقراطية والتشريعية يستغلون مناصبهم بما يخدم أجنداتهم ومصالحهم الخاصة، ومن ثم كان لابد من تصميم نظام فاعل وصارم للحوكمة يخضع له هؤلاء الوكلاء، وذلك لضمان عدم استغلال النفوذ والموارد والمؤسسات العامة لخدمة مصالحهم الخاصة بصورة مباشرة وغير مباشرة.

2- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

كان عالم الاقتصاد فريدمان (Friedman) أول من وضع أسس هذه النظرية عام (1970) من خلال مقولته المعروفة: أن الشركة لها مهمة واحدة، وهي الخوض في منافسات حرة ومفتوحة لمضاعفة أرباحها فقط (Al-habshan, 2015). ومن ثم تفترض هذه النظرية أن الشركة هي بمثابة مجال واسع يضم مجموعة من الأطراف ذات المصالح المختلفة، ووجودها مسألة حيوية وضرورية لبقاء الشركة واستدامتها، ونجاحها، ويجب الموازنة بين تلك المصالح واحترامها، وعدم المساس بها من قبل الإدارة أو غيرها (Donaldson & Preston, 1995). ويتمثل أصحاب المصلحة في الشركات: الأفراد المؤسسون، والمساهمون، وحملة الأسهم، والمستثمرون، والموظفون، والمديرون، والموردون، والمقرضون، والمستهلكون، والنقابات، والجماعات السياسية، والمؤسسات غير الربحية، وبعض المؤسسات الحكومية ذات العلاقة (Alomair, 2018). وعلى مستوى الدولة، يُعد أصحاب المصلحة: المواطنون، والحكومة بسلطاتها الثلاث والموظفون فيها، والقطاع الخاص بكافة مكوناته، ومنظمات المجتمع المدني، والمجتمع المحلي، وجماعات المصالح والضغط، وغيرها (Rani & Mishra, 2009; Horan & Mulreany, 2021). وعلى أي حال، وإزاء هذا المشهد المتعدد الأطراف والأهداف المتباينة والمتعارضة على مستوى الدولة، كان لابد من وجود حكومة قوية وواعية تعمل على تصميم نظام فاعل للحوكمة من أجل إدارة هذه التركيبة المتباينة من الأهداف والمصالح المتعددة، والموازنة فيما بينها حتى لا يؤدي تحقيق مصالح طرف ما إلى الإضرار بمصلحة بقية الأطراف (Smallman, 2004).

3- نظرية الإشراف والرعاية (Stewardship Theory)

هي نظرية تستمد جذورها من علم النفس والاجتماع، وقد طورها العالمان (Donaldson & Davis) عام (1989) كبديل معياري لنظرية الوكالة التي تتصور أنَّ العلاقة بين الوكيل والموكل علاقة صراع وتنافس من أجل تحقيق المصلحة الذاتية. تفترض هذه النظرية أنَّ المديرين في أي شركة لا تنبع تصرفاتهم وقراراتهم من دوافعهم ومصالحهم الذاتية؛ بل من أهداف ملاك الشركة ذاتها، وأنَّ العلاقة بين الطرفين تقوم على الاحترام والثقة؛ وأنهم جديرون بأن يكونوا مشرفين أو رعاة جيدين لمصالح الملاك، ومن ثم يقدم المديرين أقصى ما لديهم من جهد لحماية حقوق الملاك وتنمية موارد المنظمة، وصيانتها، وتحقيق أقصى مستوى من الأرباح، والموازنة بين كافة المصالح المختلفة داخل المنظمة (Subramanian, 2018). كما يفترض أصحاب هذه النظرية أنَّ الفرد (المدير) يتحلّى بالسلوك الجماعي (Collectivist Behavior)، وينحاز بتصرفاته وقراراته بشكلٍ مستمرٍ لمصالح المنظمة، بل ويعتبر مصلحته ملتزمة (Aligned) بمصلحة الشركة وملاكها، مما يبعث لديه الدافع للأداء العالي، وتحقيق أهدافها المركزية، وهو ما يبعث في نفس الوقت الرضا لدى الملاك (Alomair, 2018; Davis et al., 1997). كما تؤكد هذه النظرية أنه في حال تمَّ تلبية احتياجات المديرين ومتطلباتهم تصبح الحكومة ممكنة (Smallman, 2004). ووفق هذه النظرية، ومن أجل حوكمة جيدة للقطاع العام، يجب أن تعمل الحكومة على ربط أهداف الموظف العام بأهداف المؤسسة العامة من كافة النواحي، وذلك بتلبية كافة متطلبات واحتياجات الموظف، بدءًا بالبيئة الصحية والإنسانية الملائمة، والموارد والمستلزمات والتسهيلات اللازمة لأداء المهام، والتطوير والتدريب المناسب للعمل، وتخطيط المسار الوظيفي، وتبني سياسة عادلة للأجور ونظام فاعل للحوافز المادية والمعنوية، علاوة على تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية لهم ولذويهم، وإشراكهم بنسبة من الأرباح، واعتبارهم (شركاء) وليس مجرد أجراء. في هذه الحالة يشعر المديرين والموظفون بحالة التملك والرضا والانتماء للمنظمة، ويعتبرون أنفسهم مواطنين تنظييمين يساهمون على رعاية مصالحها، وحماية أصولها ومواردها ومكتسباتها، ويبدلون أقصى ما لديهم من الطاقة والأداء والامتنال لأهدافها وقيمها وسياساتها وقياداتها؛ مما يهيئ المناخات لأن يعمل نظام الحكومة بشكلٍ فاعل، وبالتالي تصبح النزاهة هي السمة الأساسية في المنظمات العامة.

4- نظرية الشبكات (Network Theory)

تقوم هذه النظرية على فرضية مفادها أنَّ المجتمع عبارة عن إطار واسع تنخرط فيه شبكات معقدة من اللاعبين والفواعل المؤثرين على الأوضاع والقرارات والسياسات العامة التي تشكل الحياة الاجتماعية، وهم: الحكومة بكافة مؤسساتها، ومنظمات القطاع الخاص، ومكونات المجتمع المدني (Falkner, 1999; Fowler, 2020). ولا شك أنَّ وجود هذه الأطراف الفاعلة في المجتمع ضمن شبكات مترابطة تجني بعض المصالح الخاصة من خلال التفاعلات المتبادلة، مثل: تسهيل الاتصالات، وتزويد المعلومات، وتبادل الخدمات والمنافع والمعايير والتجارب والممارسات المثلى، وذلك يصب في نهاية المطاف في خانة المصلحة العامة. ولكن من أجل تحقيق مصلحة الجميع يتعين العمل بشكلٍ تعاوني داخل الشبكات والتنسيق بين اللاعبين الأساسيين، فيما يتعلق برسم التوجهات المستقبلية واتخاذ القرارات وصنع السياسات العامة وتطبيقها، وذلك لن يكون إلَّا من خلال وجود نظام جيد للحكومة يضبط إيقاع العلاقات بين القوى الفاعلة داخل تلك الشبكات، وإدارة العلاقات، وتوزيع الأدوار، وتخصيص الموارد، وممارسة الرقابة، في سبيل تحقيق أهداف التنمية الوطنية (Rhodes, 2007)؛ لأن الحكومة لم تعد قادرة بمفردها على قيادة عملية التنمية الوطنية الشاملة والمستدامة؛ فكان لابدَّ من توسيع دائرة صنع القرار العام، والانتقال من الحكومة إلى الحكومة (Tiihonen, 2004).

5- نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependence Theory)

طور هذه النظرية العالمان (Pfeffer & Salancik) عام (1978)، وهي تفترض أنَّ المنظمة حتى تكون فعالة وقادرة على المنافسة والبقاء والعمل لفترات طويلة، يجب عليها السعي نحو الاستحواذ على الموارد الأساسية بدرجة كافية، والاحتفاظ بها وتنميتها، مع ضرورة فهم السياق العام (Hillman et al., 2009). وهنا يكون دور القيادة العليا للمنظمة، بحكم انفتاحها على البيئة الخارجية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة (Stakeholders)، هو تدبير الموارد المالية والبشرية اللازمة، وتقليل المخاوف الخارجية، وتقديم صورة إيجابية عامة عن المنظمة (O'Boyle, 2012). وينصح أصحاب هذه النظرية.. المنظمات على ضرورة تأسيس شراكات وتحالفات لتأمين تدفق الموارد الحيوية للمنظمة، وتعيين ممثلين في مجلس إدارتها من المنظمات المقدمة للموارد، والعمل على توسيع وتنويع مصادر مواردها وإيراداتها، وتقليل الاعتماد على فئة محدودة من الموردين

تفادياً لأزمة الاحتكار أو المخاطر. ولحوكمة المنظمات من منظور هذه النظرية، يتعين تكوين مجلس الإدارة من الكفاءات الإدارية، مع الاستفادة من الأفراد الخارجيين الذين يمكنهم المساعدة في تأمين الموارد الضرورية، وتفعيل دور مجلس الإدارة في العملية الرقابية، وتكييف هيكل الإدارة، والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية. وعليه، يمكن القول إنَّ حوكمة القطاع العام وفق هذه النظرية، يقتضي أن تعمل الحكومة بطريقةً مختلفة وب عقلية غير بيروقراطية، تكون أقرب إلى منهج رجال الأعمال والمستثمرين ورواد الأعمال، وذلك في سبيل توفير الموارد المطلوبة، وجلب إيرادات وأموال تفوق نفقاتها، من خلال تأسيس أذرع استثمارية داخلية وخارجية، وجذب وتوطين الاستثمارات الأجنبية والتكنولوجيا وزيادة الأعمال؛ وتحديث نظام الضرائب والرسوم، وابتهاج تقنية التكلفة والعائد عند صنع القرارات والسياسات العامة، ودراسة جدوى البرامج والمشروعات الحكومية، وتقييم أثرها الاجتماعي والاقتصادي؛ وضبط عملية المناقصات والمزايدات العامة، وتجفيف منابع الهدر والفساد المالي، والبحث عن مساعدات دولية وتوظيفها في مكانها الصحيح؛ وترشيد الميزانية وعمليات الصرف؛ وبذلك تصل الدولة إلى وضع اقتصادي ومالي مريح، يمكنها من توفير متطلبات نظام الحوكمة، وتفعيله ودعمه بشكلٍ واسع في المجتمع.

6- نظرية المؤسساتية (Institutionalism Theory)

تركز نظرية المؤسساتية على دور المنظمات في تشكيل السلوكيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، وذلك من حيث إن المؤسسة هي مجموعة من القواعد واللوائح القانونية والمعايير الاجتماعية، والقيم والقيود والهياكل الرسمية وغير الرسمية التي تعمل على تحديد المعاني، وتشكيل وتوجيه وتحفيز وضبط الممارسات والسلوكيات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع، ومن ثم يمكن القول إنَّ المؤسسات تؤثر على نتائج الحوكمة، وتعزيز أوضاعها، وتحقيق عمليات التكيف والإصلاح والاستجابة للضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والتنبؤ بمآلات الحوكمة نفسها في السياقات المؤسسية (Ansell & Torfing, 2016). وبما أنَّ الحوكمة كما أسلفنا هي مجموعة من الهياكل والأنظمة والأدوار والسياسات والقواعد التي تضمن اتخاذ القرارات بعقلانية، وممارسة السلطة بوضوح وشفافية... ومسؤولية أمام أصحاب المصلحة (Tiihonen, 2004)؛ ولأنَّ من المقومات والمتطلبات الضرورية للحوكمة الرشيدة والجيدة: وجود مؤسسة تشريعية ممثلة وقادرة على سن تشريعات حديثة وجيدة، ومؤسسات عامة فاعلة ومستجيبة، ونظام مصرفي متين، وإجراءات ميسرة لبدء المشاريع الاستثمارية والريادية، ووجود آليات للتخارج وتصفية الاستثمارات، وسوق مالية مستقرة وشفافة، ونظام ضريبي عادل، ومؤسسة قضائية مستقلة، وجهاز شرطي فاعل ومنضبط، ووسائل إعلامية استقصائية ومحيدة، ونحو ذلك. لكل هذه الحثثيات يمكن القول إنَّ الحوكمة على مستوى القطاع العام تستفيد من هذه النظرية؛ لكونها توفر الإطار المؤسسي العام الذي يمثل البيئة الملائمة لنظام الحوكمة العامة بآلياته ودينامياته المختلفة.

7- نظرية الخيار العام (Public Choice Theory)

طور هذه النظرية في الستينيات من القرن المنصرم، بعض علماء الاقتصاد السياسي، وكان أبرزهم جيمس بوكنان (1919-2013)، الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد (1986)، تقدم هذه النظرية مقارنةً تحليليةً لفهم سلوك ودوافع الشخصيات البيروقراطية والسياسية والحزبية الفاعلة على مستوى النظام السياسي والدولة بشكل عام. حيث تفترض هذه النظرية أنَّ الناخبين والسياسيين والبيروقراطيين بمختلف مشاربهم وفئاتهم يتحركون داخل نطاق الحكومة والوظيفة العامة مدفوعين بالرغبة في البحث عن مصالحهم الذاتية، وتحقيق أجنداتهم الخاصة داخل الحكومة (السوق السياسي)، بطريقة تشبه سلوك الأفراد العاديين حينما يبحثون عن مصالحهم الخاصة ضمن مساحة السوق الاقتصادي، برغم أنهم- أي البيروقراطيين والسياسيين- يتظاهرون في خطاباتهم وبرامجهم الانتخابية بالاهتمام بالمصلحة العامة، ولكنهم، في حقيقة الأمر، يسعون لتحقيق مآربهم ومصالحهم الخاصة ولو بالتركيز على قضايا قد تكون غير مهمة للمجتمع، ولكنها تمثل مجال مناسب للكسب السياسي بالنسبة لهم (Örselli & Küçüktüglü, 2022). ليس ذلك فحسب؛ بل يعتمدون التركيز على قضايا معينة، واتخاذ قرارات، ووضع سياسات غامضة، يمكنهم وحدهم فقط تفسيرها بالطريقة التي تتفق ومصالحهم الخاصة (القريوتي، 2015). ولا شك أنَّ ذلك التفكير والسلوك، يعدُّ في حدِّ ذاته، حالة من حالات الفساد وعدم الكفاءة الإدارية، والانحراف عن مسار المصلحة العامة لتحقيق مكاسب ذاتية، وهو ما يستوجب بناء هياكل فاعلة ومتوازنة للحوكمة بهدف الرقابة على تصرفات الأفراد في المستويات السياسية والبيروقراطية، وتعرية الخطط والأهداف والمصالح العامة التي يتدثرون بها، وإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح الذي يخدم الصالح العام.

ثالثاً - مبادئ الحوكمة ومتطلبات تطبيقها

ظلت الحوكمة، في بداية الأمر، مفهوماً نظرياً واسعاً، واجه المنفذون والممارسون صعوبة شديدة في تطبيقه واقعياً، حتى بادر بعض الكتاب والباحثون والمؤسسات الدولية بتقديم نماذج وأطر تنطوي على جملة من المبادئ لمساعدة المنظمات على التطبيق العملي للمفهوم، نستعرض أبرزها فيما يلي:

1- نموذج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عام (1997)، ويتكون من (8) مبادئ، وهي: الشمولية (Inclusiveness)، سيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والتوافق بالآراء (Consensus Oriented)، والعدالة والمساواة، والفعالية والكفاءة، والمساءلة.

2- نموذج منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) عام (1999)، وقد اشتمل على جملة من المبادئ والإرشادات بهدف حوكمة الشركات، من أبرزها ما يلي: الإفصاح (Disclosure) عن أهداف الشركة، وعن المعلومات وعوامل المخاطرة، وعن مزايَا المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة؛ والتنوع في مجلس الإدارة، ودور الجمعيات العمومية في محاسبة مجلس الإدارة، وتوفير متطلبات الإفصاح المالي، والاعتماد على مراجعين مستقلين، وعدم السماح للمديرين والمراجعين بالاكتمال في شركات يراجعون قوائمها، والعمل على تحقيق مصالح الشركة وكافة الأطراف ذات العلاقة. وعدم الاستفادة من الوضع المميز بالنسبة للعاملين أو المديرين، والمعاملة العادلة للمساهمين، وحق التصويت لكل مساهم، وتقديم المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرار، والتقييم الموضوعي لوضع الشركة دون أي تدخل من الإدارة التنفيذية، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

3- نموذج المفوضية الأوروبية (European Commission) لعام (2001)، المتضمن خمسة مبادئ للحكم الرشيد، وهي: الفاعلية، والمساءلة، والانفتاح (Openness)، والتماسك (Coherence) بشأن السياسات العامة، والمشاركة (Participation).

4- نموذج المجلس الأوروبي (The Council Of Europe) عام (2008)، وقد اشتمل على (12) مبدأ، وهي: المشاركة والتمثيل والسلوك العادل في الانتخابات، والاستجابة، والكفاءة والفعالية، والانفتاح والشفافية، وسيادة القانون، والسلوك الأخلاقي، والجدارة والقدرات، والابتكار والانفتاح على التغيير، والاستدامة، والتوجه على المدى الطويل، والإدارة المالية السليمة، وحقوق الإنسان والتنوع الثقافي، والتماسك الاجتماعي، والمساءلة.

5- نموذج الأمم المتحدة لحوكمة التنمية المستدامة: صدر عام (2018) وقد تكون من (11) مبدأ، وهي: الجدارة (Competence)، وصنع السياسات السليمة، والتعاون (Collaboration)، والنزاهة (Integrity)، والشفافية، والرقابة المستقلة (Independent Oversight)، وعدم ترك أحد خلف الركب/ عدم إهمال أي فئة في سياق التنمية (Leaving No One Behind)، وعدم التمييز (Discrimination)، والمشاركة، والتبعية (Subsidiarity) بمعنى استجابة الحكومة لاحتياجات المواطن، والعدالة (Equity) بين مختلف الأجيال.

6- نموذج كيبنج (Keping, 2018)، ويشتمل على عدة أسس منها: الشرعية (Legitimacy): أي الاعتراف والامتثال للنظام الحاكم؛ والشفافية (Transparency): أي نشر المعلومات، وضمان وصول المواطنين إلى مصادرها للمشاركة في صنع السياسات العامة والرقابة على الإدارة؛ والمساءلة (Accountability): جعل الموظف والمؤسسات العامة مسؤولين عن سلوكهم وواجباتهم وقراراتهم والاستعداد للمحاسبة بشأنها؛ وسيادة القانون (Rule of law): أي أن يكون القانون هو المبدأ الأعلى والمهيمن مما يكفل ضبط سلوك المسؤولين والمواطنين، ويحيي الحقوق الأساسية؛ والاستجابة (Responsiveness): أي أن يقوم المسؤولون والهيئات الإدارية بتلبية مطالب المواطنين بطريقة فورية ومسؤولة، ومدهم بالنصائح وشرح السياسات والتشريعات؛ والكفاءة والفعالية (Effectiveness & Efficiency): أي كفاءة جهاز الإدارة العامة في استخدام الموارد المتاحة بشكلٍ أمثل لتحقيق النتائج المنشودة.

يتضح من الأطر والنماذج الإرشادية التي تمّ استعراضها آنفاً، أنها جهود جيدة ومقدرة بذلها بعض العلماء والمؤسسات الدولية المعنية؛ وذلك بغية إزالة الغموض الذي يلف مفهوم الحوكمة، وإنزاله من المستوى التجريدي العام إلى المستوى الإجرائي والتطبيقي، مما يمكن الحكومات والمنظمات بمختلف أشكالها من تحويل تلك الأفكار إلى ممارسات واقعية وتطبيقات عملية ونتائج ملموسة. كما يلاحظ أن تلك النماذج تتسم بحالة من التكرار والتداخل (Overlap) في بعض النقاط، وهو ما

يوحي بأن كل نموذج قد أفاد بصورة أو بأخرى من نماذج سابقة. ولكن بعد عملية تأمل وتمحيص ومقارنة دقيقة، اتضح أن ثمة عدة مبادئ شكلت بدورها مشتركات جوهرية بين معظم تلك النماذج، وهي: سيادة القانون، والإفصاح والشفافية، والمشاركة، والكفاءة والفعالية، والمساءلة والمحاسبة، والالتزام والامتنال، والمساواة والعدالة، والشرعية، والنزاهة، وحسن الاستجابة للمواطن.. وبالتالي لا يمكن لأي منظمة ساعية لحوكمة نشاطاتها وأعمالها إلا أن تطبق (كل) أو (بعض) تلك المبادئ بالضرورة؛ لأن هذه النماذج ليست وصفات عامة ملزمة لكل المنظمات والدول (Setyadiharja et al., 2017)؛ بل إن تطبيقها يختلف من منظمة أو دولة إلى أخرى تبعاً للإرادة السياسية، وظروف كل دولة؛ فالدول المتقدمة والديمقراطية تطبق ما تحتاجه، والدول النامية تأخذ ما يناسبها؛ فمثلاً مبدأ المشاركة السياسية لا تُطبقه إلا بعض الدول (البسام، 2016).

ومن الأهمية بمكان الإقرار بأن تطبيق الحوكمة في الواقع العملي، ليس أمراً يمكن أن يتم تحقيقه بيسر وسهولة (O'Boyle, 2012)، ولا سيما في منظمات القطاع العام؛ لأن ذلك يستدعي توافر جملة من الشروط والمتطلبات الضرورية، التي أشار إليها بعض الكتاب والباحثين في أعمالهم، وهي: الديمقراطية والتمثيل السياسي، وصيانة حقوق الإنسان، وسيادة القانون، ووجود إدارة عامة فعالة، وبلورة مجموعة من الأهداف التنموية، وتصميم سياسات وبرامج واضحة، وبناء مؤسسات اقتصادية وسياسية جيدة. (Andelković, 2023) وكذلك ضرورة وجود حالة من التوافق العام بين أصحاب المصلحة حول الأهداف والسياسات والقرارات الإستراتيجية، وامتلاك رؤية واسعة وعريضة للتنمية المستدامة، وفهم الخلفية التاريخية والتنوع الثقافي للبلد (Zahran et al., 2023). ويضيف (Stowe, 1992)، ضرورة توفر ستة مقومات أساسية، وهي: الحرية السياسية، والحماية القضائية والدستورية للحقوق الفردية، واستقلال القضاء، واستقرار العملة، وتنمية المجتمع من خلال التعليم والصحة، والمساءلة الحرة للسلطة التنفيذية من قبل برلمان منتخب. وهناك من أضاف الكفاءة والمشاركة الفعالة من قبل المواطنين في الحكم وعملية اتخاذ القرارات، والمساءلة عن الأفعال والقرارات الصادرة، والاستجابة لاحتياجات ومشكلات المجتمع، والعدالة والالتزام بالقانون، والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية بشكل فعال (Sari, 2023).

رابعاً - أوجه الفرق بين الحوكمة في القطاعين الخاص والعام

يمكن إيضاح أوجه الفرق بين الحوكمة في القطاعين الخاص والعام بناء على جملة من المعايير كما يلي:

- 1- المسمى: يطلق على الحوكمة في القطاع الخاص مسمى حوكمة الشركة (Corporate Governance)، بينما في القطاع العام لها عدة مسميات، منها: الحكم الرشيد، الحكم الصالح، الحوكمة المؤسسية، الحوكمة العامة، الحوكمة التعاونية، وإدارة الشبكات، والإدارة العامة الجديدة، ونحو ذلك (الكايد، 2003؛ البسام، 2016).
- 2- الأهداف (Goals): ترمي الحوكمة في القطاع الخاص إلى تحقيق أهداف مالية قابلة للقياس لحماية حقوق الملاك والمساهمين ومضاعفتها، وتحقيق أعلى هامش ربح، ناهيك عن السعي للنمو والاستدامة والكفاءة والتنافسية والبقاء في السوق؛ بينما تهدف الحوكمة في منظمات القطاع العام إلى تحقيق أهداف سياسية واجتماعية واقتصادية، وهي قد تكون بطبيعتها أهداف متباينة، ومتضاربة، وغير قابلة لقياس نتائجها في بعض الأحيان نتيجة غياب معايير السعر مقارنة بما هو موجود في القطاع الخاص (Horan & Mulreany, 2021). كذلك يمكن القول إنَّ الحوكمة في القطاع الخاص تركز على تحقيق الأداء المالي، بينما في القطاع العام ينصب الاهتمام على تحقيق الأهداف العامة، وتأثير السياسات على المجتمع، وحماية البيئة العامة، والتنمية المستدامة (Almquist et al., 2012)، وصيانة الثقة والديمقراطية والمشاركة، وجودة الخدمات العامة، وتحسين المساواة والعدالة في المجتمع (Grossi & Argento, 2022)؛ وكل ذلك بغية الحصول على الشرعية والدعم والتأييد الشعبي للنظام الحاكم، وبالتالي توطيد الأمن والاستقرار الاجتماعي.
- 3- النطاق: يعدُّ مجال الحوكمة في الشركات الخاصة ضيقاً نسبياً، بينما يتسم نطاقها في القطاع العام بالاتساع والشمولية؛ حيث يغطي كافة السياسات والأنشطة والعمليات والإجراءات والخدمات العامة التي تقدمها الحكومة للمجتمع. وتؤكد نماذج الحكم الرشيد على تكوين شبكة واسعة من الفاعلين للتعاون في إعداد القرارات والسياسات العامة وتنفيذها، بما في ذلك المؤسسات البيروقراطية العامة، والمواطنون، والمنظمات غير الربحية، والقطاع الخاص (Karunia et al., 2023). وهي بهذه الصورة تعكس ما يُعرف بالحوكمة التعاونية (Collaborative Governance)؛ حيث تقوم الوكالات الحكومية بإشراك الجهات غير الحكومية في حل المشكلات، وصنع وتنفيذ القرارات والسياسات العامة، وعقلنة الإدارة العامة (Ansell & Gash, 2008).

4- أصحاب المصلحة (Stakeholders): يعدُّ مفهوم أصحاب المصلحة في القطاع الخاص بدرجة أساسية: الملاك والمساهمون، والعملاء، والموظفون، والموردون، والدائنون؛ بينما أصحاب المصلحة في الحكومة من منظور الحكومة العامة، واسع النطاق حيث يضم: المواطنين، والمؤسسات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والقطاع الخاص (المروان وآخرون، 2021). هذا مع ملاحظة أنَّ أصحاب المصلحة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام لديهم مصالح وأهداف مختلفة ومتعارضة في بعض الأحيان.

5- طرق وآليات المساءلة (Accountability): تكون مساءلة منظمات القطاع الخاص داخلية في الغالب، وذلك بالامتثال للقوانين ذات الصلة، ويكون نطاقها ضيق، وليس مطلوب منها أن تكون شفافة بشكلٍ واسع إلا بما يلبي مطالب أصحاب المصلحة، ومن آلياتها: الهياكل التي توضح مسؤوليات أصحاب المصلحة المختلفين، وأنظمة الرقابة الداخلية، والتقارير المالية، ونحو ذلك. بينما تتمُّ المساءلة بالنسبة للقطاع العام بشكلٍ واسع ومن قبل جهات داخلية وخارجية متعددة، وأمام الجمهور العام، وتنخرط في ذلك المؤسسات السياسية والحزبية والبرلمانية والقضائية، والإعلام والمواطنون، كما تخضع منظمات القطاع العام للقوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم حق الحصول على المعلومات، وهو ما يجعل نطاق الشفافية والمساءلة أبعد مما هو عليه الحال في القطاع الخاص (Almquist et al., 2012; Anđelković, 2023).

6- المرجعية القانونية: تتمُّ عملية تنظيم وضبط وحوكمة المنظمات والكيانات الخاصة بموجب مجموعة القوانين واللوائح ذات الصلة بمجال أعمالها، وذلك بهدف امتثال الشركات وحماية مصالح الملاك والمساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة. بينما تخضع المنظمات العامة لمظلة واسعة من القوانين والتنظيمات واللوائح والتشريعات والسياسات الصادرة عن الحكومة، بما فيها دستور الدولة نفسه (Katsamunski, 2016).

نستنتج من المقارنة السابقة أنَّ تطبيق الحوكمة على مستوى القطاع العام تختلف عن غيرها من حيث الشمولية، والغائية، والأبعاد السياسية والوطنية؛ لكونها تشغل على قضايا اجتماعية وسياسية كبيرة، لا يعبأ بها القطاع الخاص، ولا تندرج ضمن رؤيته وأولوياته وحساباته المادية الضيقة، مثل: الوصول إلى حكومة نزيهة ومستجيبة وممثلة لكافة فئات المجتمع، والمساواة والعدالة الاجتماعية، ومكافحة ظاهرة الجريمة والفساد بكلِّ صورها وأشكالها، ومعالجة حالة الفقر والفاقة في المجتمع، وإحداث التوازن الممكن بين الطبقات الاجتماعية، ورعاية الفئات والمناطق الضعيفة والمهمشة في المجتمع، ودعم التنمية البشرية والتنمية المحلية والوطنية المستدامة، وتعزيز الديمقراطية وحقوق الإنسان، والشراسة والتكامل بين قطاعات الدولة لمواجهة المشكلات المختلفة، وتحقيق التوازن بين الجنسين، وحماية البيئة من الهدر والتخريب والتجريف المستمر، وتنمية الموارد العامة وصيانتها لتستفيد منها الأجيال الحالية وبما لا يضر بحق الأجيال المستقبلية.

خامساً - تقييم وتقدير الحوكمة:

لقد خلع الكثير من العلماء والباحثين والمؤسسات الدولية المعنية على الحوكمة العديد من الأوصاف والنعوت الإيجابية، وأشادوا بأدوارها، ونتائجها ومخرجاتها الإيجابية للمنظمات والحكومات والدول والمجتمعات، وبرغم كل ذلك هناك فريق من العلماء والباحثين يقف في الجهة المقابلة ليطلق جملة من المآخذ وسهام النقد نحو الحوكمة على مستوى المفهوم والتطبيق الواقعي، ومن أبرزها ما يلي:

1- أنَّ الحوكمة (Governance) لا تزال مصطلح غامض ومربك، ويحمل في طياته دلالات ومعاني متعددة ومتباينة (Rhodes, 1996; Katsamunski, 2016)؛ مما يعني أنها مفهوم مشكل، ويتصف بالاتساع والتعدد، ويفتقر للتحديد والتعريف الواضح والدقيق لعناصره، ناهيك عما أثاره من صعوبات وإشكاليات عند ترجمته إلى اللغات والثقافات الأخرى، ومنها اللغة العربية؛ (شعراوي، 1999؛ الكايد، 2003؛ فرج، 2012؛ البسام، 2016؛ لاهم، 2016؛ الباجوري ومحمود، 2022)، كذلك على مستوى التطبيق تتسم أنظمة الحوكمة بالتعقيد الشديد، وتنصب في طريقها العديد من التحديات الداخلية والخارجية؛ مما يجعل المواطنين لا يتمكنون من فهمها، والمساهمة في تطبيقها بصورة جيدة (Stoker, 1998).

2- أنَّ الحوكمة كلمة براقة وساحرة، وتمثل في الوقت الراهن موضة رائجة (Fashionable)، وذات انتشار في مختلف مناطق العالم (Weiss, 2000)؛ مما حدا بالكثير من المؤسسات لاتخاذها وسيلة لتعزيز صورتها أمام الجمهور دون تحقيق تحسينات معتبرة فيما يتعلق بالأداء، والخدمات، وإدارة المخاطر، والابتكار، والبحث، والتطوير.

- 3- أنَّ الحوكمة.. كلمة طنانة (Buzz Word)، ومن كثرة الترويج لها في الآونة الأخيرة كادت أن تفقد معناها الجوهرى؛ لأنها تستخدم دون فهم واضح لما تنطوي عليه (Gisselquist, 2012)، وذلك ما قد يقتل الحماس للنقاش الهادف حولها، ويصعب من تحقيق الإجماع حولها بين مختلف أصحاب المصلحة. ويقود إلى صراع بين الأهداف والأولويات المختلفة، وبروز حركات شعبية تستغل الديمقراطية لتحقيق مكاسب سياسية (Setyadiharja et al., 2017). ليس ذلك فحسب؛ بل إنَّ شعبية الحوكمة أدت إلى ارتباك حول هويتها ودورها، وتلاشت الخطوط الفاصلة بين مفهومات الحكم والحوكمة العامة والإدارة العامة والتنمية الوطنية، مما صعب من فهم المقصود بالحوكمة على وجه الدقة.. وأدى التركيز على الجانب المثالي للحوكمة إلى صرف الأنظار عن فهم الآليات والديناميات الأساسية لها، وتحليل ودعم عملياتها ومعالجة تحدياتها في سياقاتها المحلية (Grindle, 2017)، ولاسيما في البلدان النامية التي تلعب فيها الهياكل غير الرسمية دورًا مؤثرًا في برمجة القرارات العامة (Hufty, 2011).
- 4- إنَّ الحوكمة فكرة وافدة من خارج حدود الدول النامية، كمبادرة من جانب الدول الصناعية، والمؤسسات الدولية المهيمنة مثل: البنك الدولي (World Bank)، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)، وغيرها من المؤسسات التي تدير أجندة الليبرالية الجديدة (Neoliberal Agenda)، وقد تمَّ فرضها كشرط أساسي للحصول على المساعدات والمنح المالية، تحت شعار الإصلاح الهيكلي للاقتصاد، والحصول على مؤشرات ونتائج سريعة على مستوى التنمية الاقتصادية، ولكن برغم ذلك لم تصل الدول النامية، وخاصة الأفريقية، إلى تنمية وطنية شاملة ومستدامة؛ حيث لا تزال معدلات الفقر والجريمة والبطالة والتمهيش والتفاوت الطبقي موجود بدرجة مرتفعة فيها (Guhan, 1998).
- 5- إنَّ الحوكمة، كنموذج مفروض من قبل الدول الغربية على الدول النامية، يعطي الأولوية للنهج القائم على تحرير السوق، وحثها على الابتعاد عن الشأن الاقتصادي والاكتفاء بأدوار محدودة كالتشريع والأمن والقضاء؛ وفي ذلك تقليص لدور الدولة، وانسحابها من ميدان الرعاية الاجتماعية لصالح دعاة الخصخصة وقادة القطاع الخاص الذي لا يكثر كثيرًا لقضايا التنمية والعدالة والبيئة بقدر الاهتمام بمصالحه الخاصة (Guhan, 1998)؛ مما قد يقوض دور الحكومة كمركز رسمي للسلطة، والعمليات الديمقراطية، والمشاركة العامة، ويعطي الأولوية للأهداف المالية على حساب العدالة الاجتماعية (Ram, 2006).
- 6- إنَّ الحوكمة عنوان عريض ومشحون بحمولة ضخمة من القيم والمبادئ والأفكار والأنماط والخصائص والتوقعات المفرطة (McGrath & Whitty, 2015)، مثل: العدالة والمساواة، والشفافية، والنزاهة، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، واللامركزية، ومكافحة الفساد، والحوكمة الفاعلة، والكفاءة والفعالية، والامتثال التنظيمي، والتمثيل السياسي والبيروقراطي، وغيرها، وهي مفاهيم سياسية وقانونية وإدارية على قدر كبير من الأهمية والعمق والاتساع والتعدي، وبالتالي من الصعوبة بمكان مطالبة القطاع العام بإمكانياته المحدودة ومشكلاته المزمنة، تحقيق متطلباتها وتطبيقها على أرض الواقع، والوصول إلى إنجازات ونتائج دقيقة، وقابلة للقياس.
- 7- إنَّ الحوكمة عملية معقدة ودائبة، ولا تعتمد في تطبيقها على نموذج عام، أو وصفة عالمية جاهزة، أو حلول تقنية بسيطة، وفي ظل تجاهل تعقيد وتفرد كل سياق اجتماعي، يؤدي ذلك إلى تطبيقات فاشلة؛ نظرًا لعدم الأخذ في الاعتبار بالحقائق والظروف والتحديات والسياقات البنيوية والسياسية والاجتماعية والثقافية والقيم والإرث التاريخي لتلك الدول، وقضايا البيئة وحقوق الإنسان، والتنوع، والهجرة، والمناخ وغيرها من العوامل الكامنة في كلِّ سياق وطني على حدة (Setyadiharja et al., 2017)، ناهيك عن أنَّ نماذج الحوكمة الحالية تعاني من عدم القدرة على التكيف بشكل جيد مع التحولات وظروف سوق العمل المتغيرة، والقضايا الاجتماعية الناشئة؛ مما قد يعيق قدرة المنظمات على الاستجابة بفعالية للتحديات والفرص الجديدة، ويجعلها أقل مرونة في مواجهة التغيير (Engelen, 2002)، ومن ثم، لا بد من الأخذ بنماذج ومنظورات أكثر شمولية ومرونة وحساسية للخصوصية المحلية، والمعايير الاجتماعية، والأبعاد المتداخلة والمتشابكة لتلك الدول بدلاً من فرض صيغة واحدة على الجميع (Walters, 2004).
- 8- تمثل الحوكمة ميدانًا واسعًا يعج بمجموعة متنوعة من المؤسسات والقوى المتفاعلة والمتنافسة، العامة والخاصة، مما يفضي إلى بناء شبكات واسعة تُذيب الخطوط التقليدية الفاصلة بين القطاعين العام والخاص، والتحول من السلطة المركزية إلى مشهد أكثر رحابة وتعقيد يتسم بوجود شبكات الحكم الذاتي والتعاون والتشارك في صنع القرارات الوطنية، وفي ظل هذا المشهد ذي العناصر المتعددة والمؤثرة في المجتمع، تنشأ المخاوف بشأن حالة الغموض التي تلف قضية المساءلة، ومن يصنع القرارات العامة ويكون مسؤولاً عن نتائجها؛ مما قد يؤدي

إلى تراجع رغبة المواطن في المشاركة السياسية ومحاسبة السلطات (Woods, 2003; Walters, 2004)، أضف إلى ذلك ما يولده الواقع الشبكي الواسع والمعقد بين الجهات الفاعلة في المجتمع، من إشكالات في التواصل والاتصال والتعاون والتنافس، علاوة على عامل التداخل مع الحكومة العالمية (Global Governance) التي تعمل تحت مظلتها العديد من المعايير والمنظمات والشركات متعددة الجنسية، مما يجعل الدولة في هذه الحالة تبدو كطرف مثل بقية الأطراف، وبالتالي قد يضعف مركزها السيادي، ودورها الاجتماعي لصالح حرية السوق والنخب الاقتصادية وتحالفاتها الداخلية والخارجية على حساب الأهداف الجماعية (Zawicki, 2015).

9- في إطار الحكومة العامة يكون التنسيق والتعاون والموازنة وبناء الثقة والشراكات الناجحة بين أصحاب المصلحة في غاية الصعوبة؛ نظراً لتعدددهم وتنوعهم والاختلافات في الرؤى والمصالح والأولويات والقيم المتضاربة والسلوكيات المسييسة مما قد يعرقل التوافق، وتحقيق الأهداف المشتركة، وتأخير الاستجابة للقضايا العاجلة، والمساءلة وخاصة في البيئات التي يسودها الارتياح وعدم اليقين في نوايا الحكومة وفشل الإدارة العامة.. فضلاً عن ذلك، قد لا تتناسب الأطر القانونية والتنظيمية الراهنة مع برنامج الحكومة؛ مما يستدعي تغييرها أو تكييفها للوضع الجديد، وهي عملية شاقة وقد تستغرق وقت أطول.. كما قد تنشأ مقاومة للتغيير من طرف أنصار الإدارة العامة التقليدية والهيكل الهرمية (Xu et al., 2015; Christensen & Fan, 2016; Liu et al., 2022).

10- إنَّ بعض البلدان حققت تحسناً ملحوظاً في مستويات ومؤشرات التنمية والرفاه الاجتماعي كالصين مثلاً برغم وجود مؤسسات حكم غير ديمقراطية وغياب المشاركة والشفافية والمساءلة، بينما دول أخرى في آسيا وأفريقيا وأمريكا الجنوبية، برغم أنها تبنت نموذج الحكومة، ولكن لم تشهد تحسناً كبيرة في مجال التنمية الوطنية، مما يثبت خطأ الفرضية القائلة بأنَّ الحكومة الرشيدة تؤدي مباشرة إلى نتائج إيجابية بالضرورة على مستوى التنمية.. ولعل بعض الدول حرصت على اللحاق بركب الحكومة، ولكن بالاستناد على النموذج الرديء (Poor Governance)، وبالتالي لم يتمخض عنه أي حقائق ونتائج إيجابية على مستوى التنمية المحلية والوطنية (الباجوري ومحمود، 2022).

11- إنَّ تقييم حالة الحكومة يعتمد على مقاييس غربية طورها الدول المانحة ووكالات التنمية الدولية، وهي تقوم في كثير من الأحيان على مؤشرات سطحية ومتحيزة تعكس تفضيلات المانحين، وتعجز عن الغوص في واقع الدول النامية، وإدراك جوهر الحكومة وروحها في السياقات المحلية، مما يقود إلى نتائج مشوشة ومضللة لا تساعد على عملية التطوير؛ لأنَّ الحكومة لا يمكن أن تقاس فقط من خلال آليات الديمقراطية والانتخابات الشكلية، بل من خلال منظمات فعالة ومسؤولة ونزيهة ومستجيبة لاحتياجات المواطنين (Adetula, 2011).

12- ثمة اعتقاد سائد أنَّ الحكومة تمثل تريباً ناجعاً لكلِّ أمراض الإدارة العامة والتنمية الوطنية، ولكنها برغم أهميتها، ليست المحدد الوحيد لعمليات ونتائج التنمية، مما قد يصرف الأنظار عن العوامل الأخرى المؤثرة بقوة على مسار العملية الإدارية والتنموية.. علاوة على أنَّ الخطاب المثالي حول الحكومة والمبالغة في دورها وعوائدها، قد يصيب الناس بخيبة أمل في حال عدم تحقق هذه التوقعات وفشل التجربة، مما يجعلهم يعزفون عن المشاركة العامة، وفي ذلك تهديد لروح الإدارة العامة وقيمها الأساسية (Koppell & Auer, 2012).

13- كذلك لوحظ أنَّ تبني وتطبيق مدخل الحكومة من قبل المنظمات، ولاسيما المنظمات التجارية، يكون التركيز فيه بالمقام الأول على الجوانب المالية كانعكاس للعقلانية والكفاءة الاقتصادية، وهو مفهوم مفرط في التبسيط والتسطيح، وبخاصة في مجال الشركات، التي تعدُّ الحكومة مجرد عملية فنية ومالية تجلب وتضاعف الأرباح، فيما يفترض أن تكون الحكومة عملية اجتماعية وسياسية وأخلاقية واسعة النطاق، تتوخى النفع العام (Letza et al., 2008).

14- تفرض الحكومة بدورها تكاليف تشغيلية، وأعباء تنظيمية مرهقة للمنظمات (Zawicki, 2015)، وذلك بغية تصميم الهياكل والعمليات والبنى الفنية والتدريب وتطوير القوانين واللوائح والنماذج والضغط للامتثال (Compliance)، مما يعقد ويبطئ عملية صنع القرار في المواقف المستعجلة.. وفي هذا السياق، أنبري كوين (Quinn, 2022) من خلال كتابه الموسوم بعنوان (Towards a New Civic Bureaucracy) ليصف الحكومة بأنها تمثل البيروقراطية الجديدة في عالم اليوم.

الخاتمة العامة للدراسة

بعد العرض السابق لمفهوم الحوكمة العامة، ومناقشة وتحليل العديد من الجوانب والأبعاد والقضايا المرتبطة به بطريقة منهجية ومنظمة، نختتم هذه الدراسة بالقول: إنَّ الإنسان منذ أن وجد على هذه البسيطة (الأرض)، قام بمحاولات تنظير عديدة، وتطوير فرضيات ونظريات ونماذج فكرية متعددة، تمَّ اختبارها في الواقع العملي؛ ولكن مع ذلك، لم تتمكن أي نظرية علمية حتى هذه اللحظة، من معالجة القضايا والمعضلات الكبرى للمجتمعات الإنسانية. وفي هذا السياق، أتت نظرية الحوكمة كواحدة من مخرجات آلة العقل البشري والمنهج العلمي، وهي على أهميتها وذيوها واحتراف دول ومنظمات العالم بها، ليست في حدِّ ذاتها فكرة جديدة خالصة؛ بل قديمة تجددت، أو يمكن القول أنها (عسل قديم في إناءٍ جديدٍ وأنيق)؛ لأن جذورها وأصولها موعلة في مادة الكتابات الفكرية والمذاهب الفلسفية القديمة التي تحمل في طياتها رؤى ومفاهيم وأفكار جيدة، رامت تجويد الممارسة الإدارية والسياسية، وتحسين نظام (الحكم) وآلياته المتعددة.

لقد اتضح من خلال هذه الدراسة أنَّ نظرية الحوكمة تبلورت وظهرت وتنامت بشكلٍ جليٍّ على صعيد الممارسة الأكاديمية والعملية في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وذلك بفضل جهود ثلة من العلماء والمفكرين والممارسين، واهتمام ودعم المؤسسات الدولية المتخصصة، مستفيدةً من الفرضيات والنظريات السابقة لها؛ لتصبح الحوكمة أشبه بمنظومة فكرية مبتكرة، يدور في فلكها جملة من المبادئ والقيم والأفكار والآليات والمؤسسات المترابطة والمتكاملة؛ بهدف ضبط إيقاع ديناميات النظام السياسي والإداري بمختلف مكوناته، وتوجيهها الوجهة التي تحقق الغايات والطموحات الكبيرة للدولة والمجتمع. كذلك تبين أنَّ مصطلح الحوكمة يحمل في طياته حمولة نظرية وأيديولوجية سابقة (Osborne, 2006)، تتمثل في استلزام المساهمات العلمية القيمة (المتناثرة) في متون أعمال المفكرين والفلاسفة، وفي الأبحاث والدراسات السابقة لعلماء الإدارة والسياسة والاقتصاد والاجتماع، مثل: الشرعية، والتوجه الإستراتيجي، والعقلانية، والرسمية، والمؤسساتية، والانفتاح والشفافية، والمشاركة، والكفاءة والفعالية، وسيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة، والالتزام، والمساواة والعدالة، والاستجابة.. الخ. وما يُحسب لنظرية الحوكمة وأنصارها، هو القدرة على استدعاء النظريات والأفكار السابقة (المتناثرة) هنا وهناك، ونظمها في عقدٍ واحدٍ، أو منظومة فكرية واحدة متماسكة، وتطويرها، وجعلها أكثر جاذبية وحيوية ومرونة وقابلية للتجسد الواقعي مع اقتراح حزمة من السياسات، والأدلة، والآليات، والإجراءات، والمعايير، والمحاكات، والمؤشرات، والمقاييس العملية و(الملزمة)؛ ليتسنى تطبيقها بسهولة ويسر على أرض الواقع، وبما يضمن الوصول إلى نتائج وأثار إيجابية ملموسة على مستوى المنظمات والحكومات والمجتمعات.

كما تجلّى من سياق هذه الدراسة أنَّ الحوكمة، في حقيقة الأمر، هي أشبه ما تكون بمشروع أو برنامج شامل للتطوير والتغيير على مستوى المنظمات والدول بشكلٍ عام، قد ترافقه في حال تطبيقه، بعض الإخفاقات وجوانب القصور، وقد تتضرر منه وتقاومه جماعات، وبالتالي قد تثور ضده عاصفة من المآخذ والانتقادات والتعليقات، وهي ظاهرة طبيعية وصحية متوقعة عند القيام بأي جهد بشري بكلِّ تأكيد، وهذا ما تعرضت له نظرية الحوكمة فكرًا وممارسةً.

وقبل إنهاء هذه الدراسة، نرى من الأهمية بمكان طرح جملة من المقترحات والتوصيات؛ بهدف نشر وتمكين الحوكمة العامة، ولو على الأقل في وحدات القطاع العام بالعالم العربي، وكما يلي:

1- على المستوى السياسي: إنَّ الحوكمة العامة.. مشروعٌ تعاوني واسع النطاق، ينخرط في سياقه قطاعات الدولة الثلاثة بكافة مكوناتها وإمكاناتها؛ ولكن طالما أنَّ القطاع العام هو الطرف المحوري في العملية؛ لكونه القابض على مفاصل القوة بمختلف صورها؛ كان لا بد أن تتوافر في المقام الأول إرادة سياسية قوية من القيادة العليا في الدولة لدعم وتعزيز التوجه نحو تطبيق الحوكمة العامة بوصفها برنامجًا للتغيير الشامل في المجتمع؛ لأنَّ أي جهد للتغيير لا تدعمه الإدارة العليا يكون مآله الفشل بالضرورة. (French & Bell, 1999) كذلك ضرورة دعم عملية الإفصاح والشفافية وحقوق الحصول على المعلومات بوضع سياسة عامة تتسق مع التشريعات الدولية، ونتيج الحصول على المعلومات بصورة رسمية من مصادرها لدى الجهات الحكومية، باستثناء ما يمس الأمن القومي، والخصوصية الشخصية ونحو ذلك، بالإضافة إلى تعزيز وحماية النزاهة في المجتمع من خلال صياغة وتطوير تشريعات وسياسات عامة تكفل حماية المبلغين عن وقائع الفساد ومكافئته المختلفة.

2- على المستوى الاجتماعي: لا شك أنَّ المجتمع طرف أساسي في عملية الحوكمة العامة؛ لذلك لكي يُكتب لها النجاح، لا بد أن يقوم المجتمع المدني بدورٍ فاعلٍ في هذا الاتجاه، وذلك من خلال حشد وتعبئة وتوظيف كل ما بحوزته

من الموارد والإمكانات والآليات المؤثرة كالمؤسسات الدينية، والمنابر الإعلامية، والمنتديات الفكرية والثقافية، والاتحادات والنقابات العمالية والمهنية، والمنظمات البيئية والحقوقية والنسوية، والجمعيات الخيرية متعددة الأغراض، إلخ؛ وذلك في سبيل نشر وتمكين فكر الحوكمة وترسيخه بقوة في أوساط المجتمع.

3- على المستوى المؤسسي: يتعين على المنظمات والكيانات الإدارية بمختلف نشاطاتها في قطاعات المجتمع الثلاثة، المساهمة النشطة في نشر وترسيخ قيم وثقافة الحوكمة والوعي بها في أوساط الموظفين والقيادات الإدارية التابعة لها، وذلك من خلال تنظيم البرامج التدريبية، وورش العمل المتخصصة؛ وابتعاث بعض الموظفين النابهيين والشغوفين بالحوكمة لاستكمال الدراسة العليا في ذات المجال سواء في الداخل أو الخارج؛ والاطلاع على تجارب المنظمات والدول التي حققت نجاحاً في مجال الحكم الرشيد والإفادة منها؛ واستضافة العلماء والخبراء والممارسين في هذا المجال لطرح رؤاهم ومعارفهم وخلاصة خبراتهم أمام منسوبي تلك المنظمات؛ وكذلك الاستفادة من التقنية كلما أمكن في هذا المضمار؛ علاوة على استحداث جائزة حكومية سنوية باسم الحوكمة العامة، تمنح للقيادات الإدارية والبحثية والأجهزة والمنظمات الإدارية التي قدمت مساهمات متميزة وملفتة في هذا الجانب.

4- على المستوى التعليمي والأكاديمي: يمكن أن يسهم قطاع التعليم بدعم ثقافة الحوكمة في المجتمع من خلال دمج مفاهيم وموضوعات الحوكمة في المناهج الدراسية الخاصة بمنظومة التعليم العام؛ وكذلك إدراج مقرر أو أكثر عن الحوكمة العامة في البرامج والمساقات الجامعية؛ واستحداث برامج متخصصة في مجال الحوكمة العامة على مستوى منظومة الدراسات العليا؛ مع ضرورة تدريب وتأهيل نخبة من المعلمين والأساتذة في الجامعات المحلية أو العالمية المرموقة وذات الخبرة العريقة في هذا التخصص.

5- على المستوى البحثي: يمكن القيام بالآتي: تشجيع الباحثين، مادياً ومعنوياً، على ممارسة البحث العلمي في مجال الحوكمة العامة بكل أبعادها وموضوعاتها الدقيقة، مثل: حوكمة البرامج والسياسات العمومية؛ والميزانيات العامة؛ وإدارة وخطط التنمية؛ وإجراءات تقديم الخدمات العامة؛ والإدارة المحلية؛ والمناقصات العامة؛ والمشاريع التنموية.. حيث لا يزال مجال الحوكمة العامة خصباً ومغنياً للبحث العلمي بأنواعه الكمية والكيفية والمختلطة. وكذلك ضرورة استحداث كراسي ومراكز بحثية بالجامعات العربية في مجال الحوكمة العامة، ودعمها بكافة الإمكانات والموارد اللازمة، وحث قطاعات المجتمع الثلاثة على الانخراط في دعمها وتمويلها، والاستفادة من مخرجاتها ومنتجاتها البحثية في تطوير وحوكمة مؤسساتها ونشاطاتها المتعددة. بالإضافة إلى تأسيس مجلات علمية محكمة متخصصة في مجال الحوكمة العامة تتولى استكتاب المتخصصين والمبدعين في هذا المجال، ونشر مشاريع البحوث والدراسات الخاصة بحوكمة القطاع العام، وما يتداخل معها ويرتبط بها من فروع معرفية أخرى كالإدارة العامة والسياسة والقانون والاقتصاد وعلم الاجتماع والمالية العامة وإدارة التنمية، ترتبط هذه المجالات بكليات إدارة الأعمال العربية، وبخاصة أقسام الإدارة العامة (الحكومية).

في نهاية هذه المقاربة البحثية لمفهوم الحوكمة العامة، نخلص إلى القول: إنَّ الحوكمة، اليوم، هي النظرية السائدة والمهيمنة على الفضاء العام لتنظيم العلاقة بين الحكومة وبقية قطاعات المجتمع (Keping, 2018)؛ وهي بشساعة ميدانها، وطموح أهدافها، وتعدد آلياتها، وتدخلاتها.. أشبه ما تكون بثورة إدارية شاملة في مواجهة تعقيدات وتحديات غير عادية في حياة المجتمعات بشكل عام، والمجتمع العربي على وجه الخصوص، مثل: الفاقة والفقر، والفساد، والاستبداد، والبيروقراطية الجامدة، والتخلف التنموي؛ وهي مع ذلك لن تكون نقطة النهاية في مسار الجهد الفكري الإنساني، ولن يتوقف عندها التنظير والبحث العلمي ويكتفي بها؛ بل قد نرى في المستقبل جهوداً علمية ونظرياتٍ جديدةً تسعى لنفس الغاية، وهي الوصول إلى نموذج الإدارة العامة الرشيدة والحكم الصالح (Good Governance) القادر على قيادة قاطرة التنمية الشاملة والمستدامة بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يجني ثمارها ومكاسبها الأجيال الحالية والقادمة في العالم العربي، وأي مجتمع من العالم بشكل عام.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، أحمد حسن. (2022). نموذج مقترح لحوكمة الموارد البشرية العربية. *المجلة العربية للإدارة*، مج (42)، ع (4)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- أبو النصر، مدحت. (2015). *الحوكمة الرشيدة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الباجوري، أيمن؛ محمود، نهلة. (2022). الحوكمة المحلية كمدخل لإدارة العمل التنموي المحلي: دراسة الحالة المصرية، *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة*. مج (23)، (2)، (264-228). https://jpsa.journals.ekb.eg/article_233878.html
- البسام، بسام عبد الله. (2014). الحوكمة الرشيدة في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة. *مجلة الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، ع (2)، (23-3)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف بالجزائر.
- البسام، بسام عبد الله. (2016). *الحوكمة في القطاع العام*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- البكر، منى علي. (2019). تشريعات حمورابي وحوار محب: دراسة مقارنة. *مجلة المنيا لبحوث السياحة والضيافة*، (2)، 8-23، Doi: 10.21608/mjthr.2019.165449.36
- الجعيد، مسفر حامد. (2018). الحوكمة في القطاع العام: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية. *رسالة دكتوراه غير منشورة*. الرياض: جامعة الملك سعود.
- سميث، آدم. (2007). *ثروة الأمم*. (ترجمة حسني زينة). بغداد: معهد الدراسات الاستراتيجية. (صدر الكتاب قبل الترجمة عام 1776).
- شعراوي، سلوى. (1999). مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع: إشكاليات نظرية: بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، *مجلة المستقبل العربي*. ع (249)، (13-164).
- العساف، صالح حمد. (2010م). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: دار الزهراء.
- عبير، شيخي. (2023). أثر نظريات الحوكمة على ربحية المؤسسة: دراسة على عينة من المؤسسات الجزائرية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. الجزائر: جامعة محمد بو ضياف.
- فرج، شعبان. (2012). الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق والحد من الفقر بالتطبيق على الجزائر. *رسالة دكتوراه غير منشورة*. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر.
- القريوتي، محمد. (2015). *السياسة العامة*. عمان: دار وائل.
- الكايد، زهير. (2003). *الحكمانية: قضايا وتطبيقات*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكويري، خليل. (2023). استكشاف تطور نظرية الوكالة في إدارة الشركات: مراجعة للنظرية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*. مج (3)، ع (10)، (365-380).
- لامي، محمد فرح. (2016). الإدارة العامة من منظور الحكم الرشيد. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، ع (1). جامعة طرابلس الليبية.
- المحمداوي، علي عبود. (2015). *الفلسفة السياسية*. الرباط: دار ضفاف.
- مالكي، محمد. (2007). آثار غياب المساءلة السياسية على تطور النظم السياسية في أقطار الوطن العربي. في أحمد أبو ديه، وآخرون (محررون)، المساءلة والمحاسبة: تشريعاتها وآلياتها في الأقطار العربية، *ندوة المنظمة العربية لمكافحة الفساد*، (51-78)، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.
- المروان، مصعب؛ أبو خشبه، عبد العال؛ السعد، صالح. (2021). دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري في وحدات القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*. مج (5)، ع 19، (125-189). (Doi: 10.33850/ajahs.2021.182275).
- مونتسكيو، شارل. (2013). *روح القوانين*. (ترجمة عادل زعيتر). القاهرة: مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة. (صدر الكتاب قبل الترجمة عام 1748).
- نجم، عبود نجم. (2013). *أخلاقيات الإدارة في عالم متغير*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Adetula, V. (2011). Measuring Democracy and Good Governance in Africa: A Critique of Assumptions and Methods. In Kondlo, K. & Ejiogu, C. (eds). **Governance in the 21st Century**. Cape Town: HSRC Press.
- Al-Habshan, K. S. (2015). **Corporate governance disclosure practices and protection of shareholders in Saudi Arabia**, (Doctoral dissertation, Brunel University London). Available at: <https://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/11065/1/FulltextThesis.pdf>
- Alharbi, R. F. (2021). A Four-year Experience in the Public Sector: An Analytical Study of a Governance Model for the Achievement of Saudi Arabia's Vision 2030. **Journal of Law Sciences**, 19 (3), 1. <https://doi.org/10.36394/jls.V19.3>.
- Almquist, R., Grossi, G., Van Helden, G. & Reichard, C. (2012). Public Sector Governance and Accountability. **Critical Perspectives on Accounting**, 24 (7-8), 479-487. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2012.11.005>
- Alomair, M. (2018). **Governance and Accountability in Corporate Waqf Institutions in Saudi Arabia**, (Doctoral dissertation, Royal Holloway, University of London). Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/195282012.pdf>
- Anđelković, J. (2023). Good Governance in Public Administration. **Journal of Economics, Management and Informatics**, 14 (2), 121-126. <https://doi.org/10.5937/Bizinfo2302121a>
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18 (4), 543-571. Doi: 10.1093/jopart/Mum032
- Ansell, C. & Torfing, J. (2016). Introduction: Theories of Governance. In: **Handbook on Theories of Governance**, (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing. Doi: <https://doi.org/10.4337/9781782548508.00008>
- Awad, S., Zubair, A., Shomo, M., Abdelhameed, M. & Al-Qathami, A. (2023). The Role of Governance in Achieving Sustainable Development at Saudi Universities in the Shadow of Vision 2030, **Kurdish Studies**, 11 (2), 3865-3881. Doi: <https://doi.org/10.58262/ks.v11i2.279>
- Bovaird, T. & Loeffler, E. (2015). Public Management and Governance: The Future?. In: **Public Management and Governance**, (pp. 395-409). Routledge
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management, **Public Administration Review**, 74 (4), 445-456. Doi: 10.1111/Puar.12238
- Christensen, T. & Fan, Y. (2016). Post-new Public Management: A New Administrative Paradigm for China?, **International Review of Administrative Sciences**, 84 (2), 389-404. Doi: 10.1177/0020852316633513
- Davis, H., Schoorman, D. & Donaldson, L. (1997). Toward A Stewardship Theory of Management. **Academy of Management Review**, 22 (1), 20-47. Available at: https://www.uhu.es/alfonso_vargas/archivos/stewardship%20theory.pdf
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. **Australian Journal of Management**, 16 (1), 49-64.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. **Academy of Management Review**, 20 (1), 65-91.
- Elion-Valter, C. (2022). **Social Contract in Public and Corporate Governance**, Published Online by Cambridge University Press. Doi: <https://doi.org/10.1017/9781839702266.005>
- Engelen, E. (2002). Corporate Governance, Property and Democracy: A Conceptual Critique of Shareholder Ideology, **Economy and Society**, 31 (3), 391-413. Doi: 10.1080/03085140220151864

- European Commission. (2001). **European Governance: A White Paper**, 428. Available at: <https://shorturl.at/OKbLz>
- Falkner, G. (1999). Towards Multi-level and Multi-actor Governance. In: Eising, R., & Kohler-Koch, B. (Eds.), **The Transformation of Governance in the European Union**, (81-96).
- Fowler, L. (2020). Organizational Choice and Key Questions for Forming Partnerships. **Complexity, Governance & Networks**, 6 (1), 109-120. Doi: [Http://Dx.Doi.Org/10.20377/Cgn-91](http://Dx.Doi.Org/10.20377/Cgn-91)
- French, W.L. & Bell, C.H. (1999) **Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement**. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Gisselquist, R. M. (2012). **Good Governance as a Concept, and Why this Matters for Development Policy**, Wider Working Paper. Available at <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/81039/1/688432662.pdf>
- Grigoriadis, T. (2022). **Aristotle Vs. Plato: The Classical Origins of Capitalist & Socialist Political Economies**. Doi: 10.1111/Sjpe.12339
- Grindle, S. (2017). Good Governance, RIP: A Critique and an Alternative. **Governance**, 30 (1). Doi:10.1111/Gove.12223
- Grossi, G. & Argento, D. (2022). The Fate of Accounting for Public Governance Development. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 35 (9), 272-303. Doi 10.1108/Aaaj-11-2020-5001
- Guhan, S. (1998). World Bank on Governance: A Critique, **Economic and Political Weekly**, 185-190. <https://www.jstor.org/stable/4406324>
- Hill, C. W. & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory, **Journal of Management Studies**, 29 (2), 131-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Hillman, A. J., Withers, M. C. & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review, **Journal of Management**, 35 (6), 1404-1427. Doi: 10.1177/0149206309343469
- Horan, A. & Mulreany, M. (2021). Corporate Governance in the Public Sector: Reflections on Experience in Ireland, **Administration**, 68 (4), 121-144. Doi: 10.2478/Admin-2020-0027
- Hufty, M. (2011). Governance: Exploring Four Approaches and their Relevance to Research for Sustainable Development. In U. Wiesmann & H. Hurni (Eds.), **Research for Sustainable Development: Foundations, Experiences, and Innovations**, (pp. 165-183).
- Ikeanyibe, O. M., Eze Ori, O. & Okoye, A. E. (2017). Governance Paradigm in Public Administration and the Dilemma of National Question in Nigeria, **Cogent Social Sciences**, 3 (1), 1316916. <https://doi.org/10.1080/23311886.2017.1316916>
- Jung, Y. D., Mazmanian, D. & Tang, S. Y. (2009). Collaborative Governance in the United States and Korea: Cases in Negotiated Policymaking and Service Delivery. **International Review of Public Administration**, 13 (Sup1), 1-11. Doi:10.1080/12294659.2009.10805136
- Karunia, L., Darmawansyah, D., Dewi, S. & Prasetyo, H. (2023). The Importance of Good Governance in the Government Organization, **Hightech and Innovation Journal**, 4 (1), 75-89. <http://Dx.Doi.Org/10.28991/Hij-2023-04-01-06>
- Katsamunska, P. (2016). The Concept of Governance and Public Governance Theories. **Economic Alternatives**, 2 (2), 133-141. Available at <https://www.unwe.bg/eajournal/en/journalissues/article/9588>
- Kaufmann, D. (2005). **Myths and Realities of Governance and Corruption**. 81-98. <http://Dx.Doi.Org/10.2139/ssrn.829244>
- Keping, Y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. **Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences**, 11, 1-8. Doi:10.1007/S40647-017-0197-4

- Koppell, J. G. & Auer, J. C. (2012). Is there a Spirit of Governance?, *Public Administration Review*, 72 (S1), S24-S33. Doi: 10.1111/J.1540-6210.2012.02668.X.
- Letza, S., Kirkbride, J., Sun, X. & Smallman, C. (2008). Corporate Governance Theorizing: Limits, Critics and Alternatives. *International Journal of Law and Management*, 50 (1), 17-32. Doi 10.1108/03090550810852086
- Liu, W., James, S. & Man, C. (2022). Governance and Public Administration in China, *Policy Studies*, 43(3), 387-402. Doi.Org/10.1080/01442872.2022.2054091
- Mahanti, R. (2021). *Data Governance and Compliance: Evolving to our current High Stakes Environment*. Springer. https://Link.Springer.Com/Chapter/10.1007/978-981-33-6877-4_5
- Matias-Pereira, J. (2022). Governance in the Public Sector: Emphasis on Better Management, Transparency and Society Participation: *Brazilian Journal of Development*, 8 (9). Doi:10.34117/Bjdv8n9-183.
- Mcgrath, K. & Whitty, J. (2015). Redefining Governance: From Confusion to Certainty and Clarity, *International Journal of Managing Projects in Business*, 8 (4), 755-787. Doi 10.1108/ljmb-10-2014-0071
- Nag, N. S. (2018). Government, Governance and Good Governance, *Indian Journal of Public Administration*, 64 (1), 122- 130. <https://Doi.Org/10.1177/0019556117735448>
- Netelenbos, B. (2020). Bringing Back Max Weber into Network Governance Research. *Critical Policy Studies*, 14 (1), 67-85. Doi.Org/10.1080/19460171.2018.1523738
- O'Boyle, I. (2012). Corporate Governance Applicability and Theories Within Not-for-profit Sports Management, *Corporate Ownership & Control*, 9 (2), 335-342. Doi.org/10.22495/cocv9i2c3art3
- OECD. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Available at: <https://www.chatpdf.com/c/loZbdK5IbCYoFvSvca3eH>
- Örselli, E. & Küçüktığı, T. (2022). *Public Administration and Bureaucracy. The Handbook of Public Administration*. Available at: <https://bookchapter.org/kitaplar/Public%20Administration-Vol%201.pdf>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review*, 8 (3), 377-387. Doi: 10.1080/1471903060085302
- Peprah, S. O. (2022). *Justification of Political Authority and the Political Position of the Non-philosophic Citizen in Plato's Republic*, (Doctoral Dissertation, University of Hradec Králové). Available at <https://Theses.Cz/Id/L9nwjt/STAG98316.Pdf>
- Quinn, M. J. (2022). *Towards a New Civic Bureaucracy: Lessons from Sustainable Development for the Crisis of Governance*. Doi: 10.1332/policypress/9781447359647.001.0001
- Raadschelders, J. C. (2002). Woodrow Wilson on the History of Government: Passing Fad or Constitutive Framework for His Philosophy of Governance?, *Administration & Society*, 34 (5), 579-598. Doi.Org/10.1177/009539902237277
- Ram, R. (2006). A Critique of 'Governance' From the Grassroots Perspective. *Indian Journal of Public Administration*, 52 (4), 746-755. <https://Doi.Org/10.1177/001955612006>
- Rani, G. & Mishra, K. (2009). *Corporate Governance. Excel Books India*. Available at: <https://Shorturl.At/85qoe>
- Rhodes, R. A. (1996). The New Governance: Governing Without Government, *Political Studies*, 44 (4), 652-667. Doi/10.1111/J.1467-9248.1996.Tb01747.X
- Rhodes, R. A. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28 (8), 1243-1264. Doi.Org/10.1177/0170840607076586

- Sari, A. R. (2023). The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making. *Journal of Contemporary Administration and Management (Adman)*, 1 (2), 39-46. Doi: <https://doi.org/10.61100/Adman.V1i2.21>
- Setyadiharja, R., Kurniasih, D., Nursnaeny, S. & Nengsih, S. (2017). Good Governance Vs Sound Governance: A Comparative Theoretical Analysis, *International Conference on Governance*, (PP. 92-101). Doi:10.2991/Icodag-17.2017.19.
- Shafritz, J. M. & Hyde, A. C. (1997). *Classics of Public Administration*, Fort Worth: Harcourt Brace.
- Smallman, C. (2004). Exploring Theoretical Paradigms in Corporate Governance, *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1 (1), 78-94. doi.org/10.1504/IJBGE.2004.004898
- Stoker, G. (1998). Governance as Theory: Five Propositions, *International Social Science Journal*, 50 (155), 17-28. <https://doi.org/10.1111/Issj.12189>
- Stowe, K. (1992). Good Piano Won't Play Bad Music: Administrative Reform and Good Governance, *Public Administration*, 70 (3), 387-394. Doi.Org/ 10.1111/J.1467-9299.1992.Tb00945.X
- Subramanian, S. (2018). Stewardship Theory of Corporate Governance and Value System: The Case of a Family-owned Business Group in India, *Indian Journal of Corporate Governance*, 11 (1), 88-102. Doi/10.1177/0974686218776026
- The Council of Europe. (2008). *12 Principles of Good Governance*. Available at: <https://rm.coe.int/12-principles-brochure-final/1680741931>
- Tiihonen, S. (2004). *From Governing to Governance*. Tampere University Press. Available at: <https://shorturl.at/Wxyzy>
- Treib, O., Bähr, H. & Falkner, G. (2007). Modes of Governance: Towards A Conceptual Clarification. *Journal of European Public Policy*, 14(1), 1-20. Doi.Org/10.1080/135017606061071406
- Tricker, B. (2000). Corporate Governance: The Subject Whose Time Has Come. *Corporate Governance: An International Review*, 8 (4), 289-296. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00207>
- UN. (2018). *Principles of Effective Governance for Sustainable Development*. Available at: <https://shorturl.at/1PDIO>
- UNDP.(2010). *Governance Principles*. Available at: <https://shorturl.at/TPOJz>
- Viridi, K. (2022). Aristotle Philosophy On Governance. *Neuroquantology*, 20(11), 6364-6367. Doi: 10.14704/Nq.2022.20.11. Nq66635
- Walters, W. (2004). Some Critical Notes on "Governance", *Studies in Political Economy*, 73 (1), 27-46. <http://dx.doi.org/10.1080/19187033.2004.11675150>
- Weiss, T. G. (2000). Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges, *Third World Quarterly*, 21 (5), 795–814. Doi.Org/10.1080/713701075
- Woods, P. A. (2003). Building on Weber to Understand Governance: Exploring the Links between Identity, Democracy and Inner Distance, *Sociology*, 37 (1), 143-163. Doi.Org/10.1177/003803850303700139
- Xu, R., Sun, Q. & Si, W. (2015). The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance. *Canadian Social Science*, 11 (7), 11-21. Doi: 10.3968/7354
- Zahran, W. S., Terada, A. & Saengsroi, J. (2023). Implementation of Good Governance Principles in Improving Public Services: A Case Study of the Ministry of Education and Culture, *International Journal of Social Science*, 4 (1), 119-131. Doi.Org/10.52728/Ijss.V4i1.651
- Zawicki, M. (2015). *Conceptual Foundations of Governance: A Critical Review*. Zarządzanie Publiczne, (32), 15-24. Doi: 10.15678/ZP.2015.32.2.02

**Public Governance:
A Multidimensional Theoretical Approach
To Raising Awareness of the Concept in the Arab Context**

Dr. Abdulmalek Taher Al-Hajj

Associate Professor of Public Administration

Department of Public Administration

College of Business Administration

King Saud University

ABSTRACT

Governance has become one of the most widespread concepts in recent decades and has attracted the attention of academics, managers, politicians, and economists worldwide. Given the importance of this concept in research and practice, this study aimed to explore the nature of public governance (public sector governance) as a contemporary topic that is still ambiguous in the Arab world, as well as to investigate its intellectual and philosophical roots, the theories that attempt to explain it, also discussing its principles, and how it differs from private sector governance, besides analyzing the criticisms directed to public governance from a conceptual and applied perspective.

An extensive literature review in this field was conducted based on the descriptive analytical approach. It resulted in a set of conclusions: Public governance is not a new idea but an old and renewed one. It has multiple origins and roots that appear directly and indirectly in ancient intellectual and philosophical works, supported by a set of new theories. Researchers and international institutions have proposed several overlapping models and principles for the practical application of the concept of governance. Also, it differs from private sector governance in many aspects: name, scope, objectives, accountability methods, stakeholders, and legal reference. In addition, researchers and practitioners have subjected governance to strict evaluation and criticism in its theoretical and practical dimensions. Finally, the study presented recommendations to improve public sector organizations' governance in the Arab context.

Keywords: *Governance, Good Governance, Public Sector, Public Administration, Government.*