

الحكومة الرشيدة كمدخل استراتيجي لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة: رؤية تحليلية ومعايير دولية

رحيمة يونس¹، خديجة زيان²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر
² جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر

Corresponding Author E-mail: Politic.younes@gmail.com

المخلص: شهد الخطاب المتعلق بالإدارة العامة تحولا تدريجيا نحو نموذج "الحكومة الرشيدة" كشرط أساسي للتنمية المستدامة، وثقة الجمهور، وشرعية المؤسسات. يستكشف هذا المقال المفهوم متعدد الجوانب للحكومة الرشيدة، مع التركيز بشكل خاص على دورها كإطار لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة، يُجادل هذا البحث بأن مبادئ الحكومة الرشيدة ليست مجرد مُثُل طموحة، بل هي آليات عملية تُكافح الفساد بشكل مباشر، وتحسّن تقديم الخدمات، وتُعزز العقد الاجتماعي بين الدولة ومواطنيها، يكشف التحليل عن وجود علاقة إيجابية قوية بين مؤشرات الحكومة المتعلقة بالتعبير عن الرأي والمساءلة وسيادة القانون، وانخفاض مستويات الفساد المُدرَك. تتناول هذه المقالة منهجيات مقاييس الحكومة العالمية الرئيسية، وتعرض نتائج مستندة إلى البيانات حول الوضع العالمي للحكومة، وتناقش التطبيق العملي للشفافية والمساءلة من خلال آليات مثل مبادرات البيانات المفتوحة والحكومة الرقمية، كما تتناول التحديات والعوائق الكبيرة التي تعترض تنفيذ إصلاحات الحكومة الرشيدة، بما في ذلك المقاومة السياسية، والثقافة التنظيمية، والفساد المنهجي. وتختتم الورقة بتوصيات سياسية تهدف إلى تعزيز ثقافة النزاهة والأداء في القطاع العام، مؤكدة على أن الالتزام المستدام بالشفافية والمساءلة أمرٌ لا غنى عنه للإدارة العامة الفعالة في القرن الحادي والعشرين.

الكلمات المفتاحية: الحكومة الرشيدة، الشفافية، المساءلة، الإدارة العامة، مكافحة الفساد، الكفاءة المؤسسية.

GOOD GOVERNANCE AS A STRATEGIC APPROACH TO ENHANCING TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY IN PUBLIC ADMINISTRATION: AN ANALYTICAL PERSPECTIVE AND INTERNATIONAL STANDARDS

RAHIMA YOUNES^{1*} AND KHEDIDJA ZIANI²

^{*1} University of Mohamed Khider Biskra, Algeria

² University of Hadj Lakhdar Batna 1, Algeria

*Corresponding Author E-mail: Politic.younes@gmail.com

Received 26/04/2026 - Accepted 15/05/2026 - Available online 30/06/2025

Abstract: The discourse related to public administration has witnessed a gradual shift towards the model of "good governance" as a fundamental condition for sustainable development, public trust, and institutional legitimacy. This article explores the multifaceted concept of good governance, with a particular focus on its role as a framework for enhancing transparency and accountability in public administration. This research argues that the principles of good governance are not merely aspirational ideals but practical mechanisms that directly combat corruption, improve service delivery, and strengthen the social contract between the state and its citizens. The analysis reveals a strong positive relationship between governance indicators related to freedom of expression, accountability, and the rule of law, and lower levels of perceived corruption. This paper addresses the methodologies of major global governance metrics, presents data-based findings on the global state of governance,

and discusses the practical application of transparency and accountability through mechanisms such as open data initiatives and digital governance. It also tackles the significant challenges and obstacles facing the implementation of good governance reforms, including political resistance, organizational culture, and systemic corruption. The paper concludes with policy recommendations aimed at fostering a culture of integrity and performance in the public sector, emphasizing that a sustained commitment to transparency and accountability is indispensable for effective public administration in the twenty-first century.

Keywords: Good governance, Transparency, Accountability, Public administration, Anti-corruption, Institutional efficiency.

1. المقدمة

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً من مفهوم "الإدارة التقليدية" التي تعتمد على المركزية والبيروقراطية الجامدة، إلى مفهوم "الإدارة العامة الجديدة New Public Management" التي تتخذ من الحوكمة الرشيدة Good Governance أساساً لها، حيث لم يعد تقييم أداء الحكومات مقتصرًا على القدرة على تنفيذ القوانين فحسب، بل امتد ليشمل كيفية اتخاذ القرارات ومدى إشراك الأطراف الفاعلة وضمان تدفق المعلومات.

تعتبر الحوكمة الرشيدة المظلة التي تضمن أن تمارس السلطة السياسية والإدارية بطريقة تنسم بالعدل والمساواة. وفي قلب هذا المفهوم، تبرز "الشفافية" كشرط مسبق لكشف الانحرافات، و"المساءلة" كأداة لتقويم المسار ومحاسبة المقصرين. وعليه فإن التحدي الذي يواجه الإدارات العامة اليوم ليس في تبني هذه المصطلحات نظرياً، بل في ممارستها مؤسسياً بما يضمن ثقة المواطن في الدولة. وتتميز الحوكمة الرشيدة أساساً بمبادئ مثل المشاركة، وسيادة القانون، والشفافية، والاستجابة، والمساءلة، وتعد هذه العناصر ضرورية لتعزيز الإدارة العامة الفعالة، إذ تضع إطاراً يمكن من خلاله فحص وتقييم أعمال الحكومة. وتبرز أهمية هذه المبادئ بشكل خاص في سياق الحوكمة الديمقراطية، حيث يكون إشراك المواطنين والثقة بهم أمرين أساسيين. فالمشاركة تتيح للمواطنين التأثير في عمليات صنع القرار، مما يعزز شرعية السياسات العامة وفعاليتها، فقد تأثر تطور الحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة بشكل كبير بالاتجاهات العالمية مثل التحول نحو الديمقراطية وتزايد المطالب بمشاركة المواطنين في الشؤون الحكومية، ومع تطور المجتمعات، تزداد التوقعات بأن تعمل الحكومات بكفاءة، وأن تتواصل مع مواطنيها بشفافية أيضاً. ويعكس هذا التحول توجهاً عاماً نحو نماذج حوكمة أكثر شمولاً تعطي الأولوية لمساهمة أصحاب المصلحة وآليات المساءلة. فعلى سبيل المثال، أدى انتشار وسائل التواصل الاجتماعي إلى تضخيم أصوات كانت مهمشة في الخطاب السياسي التقليدي، مما دفع الحكومات إلى تبني ممارسات أكثر شفافية للحفاظ على الشرعية (Erkkila, 2020).

تلعب التقدمات التكنولوجية دوراً حاسماً في تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال تحسين الوصول إلى المعلومات وتسهيل المراقبة الفورية لأنشطة الحكومة. إذ يسمح انتشار الأدوات الرقمية للمواطنين بمتابعة الإنفاق الحكومي وتقييم أداء الخدمات العامة بشكل أكثر فعالية (Bauhr & Carlitz, 2020) ومع ذلك، وفي حين تعزز التكنولوجيا الشفافية، فإنها تطرح أيضاً تحديات تتعلق بخصوصية البيانات التي يجب معالجتها للحفاظ على ثقة الجمهور، علاوة على ذلك، فإن التفاعل بين مبادئ الحوكمة الرشيدة والأطر المؤسسية أمر بالغ الأهمية لتهيئة بيئة مواتية للشفافية والمساءلة في الإدارة العامة. حيث توفر المؤسسات الفعالة الهياكل اللازمة لتنفيذ إصلاحات الحوكمة مع ضمان الالتزام بالمعايير المعتمدة (Loozekoot & Dijkstra, 2015). ومع ذلك، لا تزال هناك قيود؛ إذ ليست جميع الأطر المؤسسية قادرة بنفس القدر على دعم هذه المبادئ بسبب تباين مستويات الإرادة السياسية أو توفر الموارد. وبالتالي، وفي حين تُعد الحوكمة الرشيدة نموذجاً إرشادياً لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة، فإن نجاح تنفيذها يظل مرهوناً بعوامل سياقية خاصة بكل مجتمع. على الرغم من تبني العديد من الدول لبرامج الإصلاح الإداري، إلا أن هناك فجوة تطبيقية واسعة بين النصوص القانونية والواقع الممارس، تبرز المشكلة في ضعف آليات الرقابة وتفشي البيروقراطية الظللية التي تعيق الوصول إلى المعلومات. ومن هنا تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف تساهم مبادئ الحوكمة الرشيدة في بناء منظومة إدارية تقوم على الشفافية والمساءلة، وما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق ذلك في الواقع العملي؟

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أن الحوكمة الرشيدة ليست مجرد مفهوم نظري، بل أداة عملية أثبتت قدرتها على تحويل الإدارة العامة؛ كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج قضايا تمس جوهر استقرار الدولة (الشرعية والكفاءة). كما أنها تقدم إطاراً نظرياً وعملياً لصناع القرار حول كيفية تحويل المؤسسات العامة من كيانات مغلقة إلى كيانات تشاركية. وعليه فإن هدف هذه الدراسة الأساسي هو تحليل دور الحوكمة الرشيدة كمدخل رئيسي لتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العامة.

2. المنهج العلمي للدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف الظواهر الإدارية المتعلقة بالحوكمة، وتحليل التقارير الدولية الصادرة عن "منظمة الشفافية الدولية" (Transparency International) و"البنك الدولي" (World Bank). كما تم استخدام المنهج المقارن لاستعراض بعض التجارب الناجحة في تطبيق الحوكمة.

1.2 من الإدارة العامة الكلاسيكية إلى نظريات الحوكمة

غالبًا ما يُنسب أصل الإدارة العامة الحديثة كحقل دراسي متميز إلى مقال وودرو ويلسون الرائد الذي نُشر عام 1887 بعنوان "دراسة الإدارة". دافع عمل ويلسون، ونظرية الإدارة العامة الكلاسيكية التي تلت ذلك، عن ثنائية السياسة والإدارة، ودعا إلى خدمة عامة تتميز بالاحترافية، والاستحقاق، وقبل كل شيء، الكفاءة في تنفيذ وظائف الدولة (University). اعتبر هذا النموذج الإدارة العامة ممارسة فنية وإدارية تركز على التنفيذ العقلاني والهرمي للسياسات. على الرغم من كونها أساسية، فقد تعرضت هذه النظرة الكلاسيكية للنقد بسبب صلابتها وفشلها في مراعاة التفاعل المعقد بين القوى السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تشكل السياسة العامة وتنفيذها. بحلول أواخر القرن العشرين، أصبحت حدود هذا النموذج الهرمي واضحة بشكل متزايد. أدت العولمة و صعود مجتمع المعلومات والطلب المتزايد على مشاركة المواطنين إلى تحول مفاهيمي من "الحكومة" إلى "الحكم". تعترف نظريات الحوكمة بأن توجيه السياسات لم يعد مجالاً حصرياً للدولة، بل ينطوي على شبكة معقدة من التفاعلات بين مختلف الجهات الفاعلة والمؤسسات. ترى هذه النظريات أن أنماط السياسات لا تستمر فقط في الهياكل الهرمية التقليدية، بل أيضاً من خلال الأسواق (مثل الخصخصة والتعاقد الخارجي) والشبكات (مثل التعاون بين الحكومة والمنظمات غير الربحية وكيانات القطاع الخاص (Filgueiras et al., 2023) ضمن هذا الإطار، غالبًا ما يعمل المسؤولون الإداريون كوسطاء أو "وسطاء"، لا سيما في الشراكات بين القطاعين العام والخاص، حيث يتم تكليفهم بالاستفادة من موارد القطاع الخاص مع ضمان مسؤولية القطاع العام والإشراف عليه، يعترف هذا التحول بأن الحوكمة الفعالة هي عملية تعاونية تضم جهات فاعلة متنوعة ذات أدوار ومسؤوليات مختلفة (Lee & Ospina, 2022).

2.2 الخلفية والسياق للحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة

يُعد الأداء الفعال للإدارة العامة حجر الزاوية في مجتمع مستقر ومزدهر، فهو الآلية التي تُنفذ من خلالها السياسات الحكومية، وتُقدم الخدمات العامة، وتُعزز سيادة القانون، ومع ذلك، تعتمد فعالية هذه الآلية بشكل كبير على جودة هياكل الحوكمة التي تقوم عليها، في العقود الأخيرة، برز مفهوم "الحوكمة الرشيدة" كنموذج ساند في دراسات التنمية ونظريات الإدارة العامة، متجاوزاً التركيز التقليدي على الكفاءة البيروقراطية ليشمل مجموعة أوسع من المبادئ التي تهدف إلى جعل المؤسسات العامة أكثر استجابة ومسؤولية وشفافية (Fourie, 2016). ويُعتبر الحوكمة الرشيدة الآن على نطاق واسع أمرًا أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز النمو الاقتصادي، وبناء رأس المال البشري، وتعزيز التماسك الاجتماعي. يركز نموذج الحوكمة الرشيدة على ركيزتين مترابطتين: الشفافية والمساءلة. تشير الشفافية، في جوهرها، إلى إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بإجراءات الحكومة وقراراتها وأدائها. هذا يعني أن أعمال الحكومة مفتوحة للرقابة العامة، وهي أداة حيوية لمساءلة المسؤولين، والمساءلة، بدورها، هي الآلية التي يُحاسب من خلالها الموظفون العموميون على أفعالهم وقراراتهم. فهي تضمن وجود عواقب لسوء السلوك ومكافآت للسلوك الفاضل، مما يعزز الاستجابة للاحتياجات العامة ويوضح معايير السلوك المقبولة (Yan, 2025). وكما يشير أحد الباحثين، تعزز الشفافية المساءلة من خلال تمكين الآخرين من فهم الأساس المنطقي للخيارات وتقييم مدى توافق الإجراءات مع المعايير الأخلاقية (Manifold, 2025). إن غياب هذه المبادئ يخلق فراغًا غالبًا ما يملأه الفساد وانعدام الكفاءة وانعدام ثقة الجمهور. يكشف مؤشر مدركات الفساد لعام 2024 (CPI) عن حقيقة صادمة: الفساد يزداد في جميع أنحاء العالم، حيث سجل أكثر من ثلثي البلدان أقل من 50 على مقياس من 100 نقطة، مما يشير إلى مشاكل فساد خطيرة (Valerian, 2025). لا يؤدي هذا الفساد المنهجي إلى تحويل الأموال العامة وتوقيض تقديم الخدمات فحسب، بل يؤدي أيضًا إلى تآكل نسيج الديمقراطية وسيادة القانون. وقد أبرز البنك الدولي أنه خلال الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، يؤدي التحايل على إجراءات المساءلة القياسية إلى زيادة خطر الفساد، مما يجعل الأدوات الأساسية للشفافية المالية وإشراك المواطنين أكثر أهمية من أي وقت مضى (World Bank, 2024).

3.2 تعريف الحوكمة الرشيدة ومبادئها الأساسية

بينما تصف "الحوكمة" عملية توجيه المجتمع، تُقدم "الحوكمة الرشيدة" بُعدًا معياريًا، يحدد الخصائص التي ينبغي أن تتمتع بها هذه العملية لتكون فعالة وشرعية ومفضية إلى التنمية. يُقدم البنك الدولي تعريفًا شائعًا للحوكمة بأنه "التقاليد والمؤسسات التي تُمارس من خلالها السلطة في بلد ما" لذا، تُعد الحوكمة الرشيدة أساسية للتنمية، إذ تُساعد البلدان على زيادة النمو الاقتصادي، وبناء رأس المال البشري، وتعزيز التماسك الاجتماعي (Kaufmann et al., 1999).

4.2 الحوكمة والرعاية في الإدارة العامة

في سياق الإدارة العامة، تشير الرعاية إلى مسؤولية الموظفين العموميين في استخدام وتطوير جميع الموارد، بما في ذلك شعب الدولة وممتلكاتها وأصولها المالية، بأكثر الطرق اقتصادية وكفاءة وفعالية، وتشير الرعاية أيضاً إلى حفظ وحماية الشؤون المالية للآخرين، وبالتالي استخدام الممارسات الإدارية "الحكيمة" لتحقيق ممارسات الحوكمة الجيدة، ومن منظور أخلاقي، يمكن اعتبار الرعاية أيضاً وظيفة حكومية مسؤولة عن رفاهية السكان، وتهتم بالثقة والشرعية التي يُنظر بها إلى أنشطتها من قبل المواطنين. وتتطلب الرؤية والذكاء والتأثير في ممارسة إدارة أو رعاية رفاهية بيئة الإدارة العامة (Swilling, 1999). نظرية الرعاية لها جذورها في علم النفس وعلم الاجتماع حيث يوضح ديفيس وآخرون (Davis et al., 1997) أن "الراعي يحمي ويعظم ثروة المساهمين من خلال أداء الشركة، لأنه من خلال ذلك يتم تعظيم وظائف المنفعة للراعي"، ومن منظور الإدارة العامة، فإن الرعاية هم موظفو الخدمة العامة الذين يخدمون احتياجات المواطنين بأكثر الطرق اقتصادية وكفاءة وفعالية. تعترف نظرية الرعاية بأهمية الهياكل التي تمكن الرعاية وتوفر لهم أقصى درجات الاستقلالية، المبنية على الثقة.

3. الأهمية النظرية الشفافية والمساءلة

1.3 الشفافية

هناك إجماع واسع في الأدبيات حول المبادئ الأساسية التي تُشكل الحوكمة الرشيدة، على الرغم من أن العدد الدقيق والمصطلحات قد تختلف قليلاً بين الأطر، إلا أن تجميع المصادر يُشير إلى مجموعة متماسكة من المثل العليا، يُفصل إطار عمل شامل سبعة مبادئ أساسية: الأداء، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والقيادة، والتوجه التوافقي، والإنصاف هذه المبادئ مترابطة ويعزز بعضها بعضاً. على سبيل المثال، تُتيح المشاركة للمواطنين إبداء رأيهم في صنع القرار، وتضمن الشفافية حصولهم على المعلومات اللازمة للقيام بذلك بفعالية، وتُتيح المساءلة آليةً لتحميل صانعي القرار مسؤولية النتائج. الهدف النهائي هو تحسين الأداء العام للمؤسسات العامة "بطريقة منظمة ومنهجية (Khanna, 2016)، مما يؤدي إلى تحسين عملية صنع القرار وتحسين جودة الإدارة العامة. الشفافية شرط أساسي للحكم الرشيد، وهي تستند إلى مبدأ أن للمواطنين الحق في معرفة ما تفعله حكومتهم. ويؤكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) أن البيانات المفتوحة — وهي المعلومات الحكومية المتاحة مجاناً للجميع للوصول إليها ومشاركتها أداة حيوية لتعزيز الشفافية، فكما زادت معرفة المواطنين بالإفناق الحكومي والإحصاءات الرسمية والتفاصيل التشريعية، زادت قدرتهم على محاسبة حكومتهم. ويُعتقد أن هذه الشفافية تحافظ على "يقظة الحكومات واستجابتها وصدقها. غالباً ما تتوسط الثقة العامة في العلاقة النظرية بين الشفافية وتحسين نتائج الحوكمة. تشير الأبحاث إلى أن زيادة شفافية الحكومة يمكن أن تساعد في تحسين الثقة في الحكومة، لا سيما عندما ترتبط بتحسين الأداء (Martin et al., 2021). يستفيد التحول نحو "الحكومة المفتوحة"، الذي تدعمه مبادرات مثل شراكة الحكومة المفتوح (OGP)، من التقنيات الرقمية لتجاوز خدمات الحكومة الإلكترونية البسيطة. والهدف هو تعزيز الشفافية والمساءلة والمشاركة بشكل جذري من خلال جعل العمليات والبيانات الحكومية أكثر سهولة في الوصول إليها (OGP, 2021)، ويشمل ذلك خطوات عملية مثل إنشاء بوابات بيانات مفتوحة للميزانيات والإفناق، ولوحات معلومات سهلة الاستخدام للأداء، واستضافة اجتماعات عامة لمناقشة المسائل المالية (Brady, 2025).

2.3 الشفافية وتقديم الخدمة العامة

غالباً ما يُنظر إلى الشفافية على أنها شرط ضروري لتحسين جودة الحكومة، وتعزيز المساءلة، والحد من نطاق الفساد والإفلات من العقاب، ومع ذلك، فإن الأدلة على فوائد الشفافية متباينة فمن ناحية، هناك دعم تجريبي كبير لتأثير زيادة الشفافية على الطلب العام على المساءلة وتحسين أداء الحكومة ومن ناحية أخرى، تشير الأدلة إلى أن تأثير الشفافية يختلف باختلاف السياقات، وأن زيادة الشفافية قد تؤدي حتى إلى آثار سلبية في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال، يُظهر باوهر وغرايمز (Bauhr & Grimes, 2014) أن شفافية الحكومة قد تؤدي إلى اللامبالاة والاستقالة في البلدان التي ينتشر فيها الفساد بشكل كبير، وبالمثل، وجد باك أن الشفافية في القواعد وهويات صانعي القرار تزيد من الفساد من خلال تسهيل تحديد من يجب رشوته من أجل الحصول على الخدمات أو الوظائف (Bac, 2001). علاوة على ذلك، في العديد من السياقات، يسعى المواطنون إلى الحصول على خدمات عامة نادرة من خلال محاولة رشوة مقدمي الخدمات أو استخدام شبكاتهم للحصول على معاملة تفضيلية. ومن جانب مقدمي الخدمات، يمكن استخدام السلطة التقديرية للاستجابة لمثل هذه المطالب، وكذلك استهداف الخدمات بناءً على الروابط القرابية أو الزبانية، على سبيل المثال، يُظهر غاتوا (Gatua, 2018) أن الروابط الاجتماعية تؤثر بشكل قوي على تقديم الرعاية الصحية في المناطق الريفية في كينيا، ويستخدم ماركوسن وتارب (Markussen & Tarp, 2014) بيانات لوحة الأسر من المناطق الريفية في فيتنام لِيُظهر أن وجود قريب في منصب سياسي أو بيروقراطي يؤثر على الأسر لزيادة استثماراتها في تحسينات الأراضي بسبب هذه الروابط، كما وجد أن الروابط مع السياسيين المحليين تؤثر على توزيع برامج التحويلات المستهدفة في إثيوبيا (Caeyers & Dercon, 2012) وجنوب الهند (Timothy et al., 2012)، في حين يُنظر إلى تقييد السلطة التقديرية على أنه أمر أساسي للتنفيذ الفعال لبرامج التحويلات النقدية المشروطة في المكسيك والبرازيل (Diaz-Caysero et al., 2016) وأخيراً، يقدم دو وآخرون أدلة على المحاباة لمسقط الرأس في الأشغال العامة عبر مجموعة من حاملي المناصب في فيتنام (Do et al., 2017).

3.3 ركائز الشفافية في الإدارة العامة

الشفافية هي أساس الحكم الرشيد، وتُعرّف بأنها الوضوح والانفتاح وإمكانية وصول الجمهور إلى إجراءات الحكومة وقراراتها ومعلوماتها وهي تعمل كإجراء وقائي ضد سوء التصرف وكمحفز للمشاركة العامة تقوم الشفافية الفعالة على ثلاث ركائز رئيسية: الأطر القانونية والبنية التحتية الرقمية والانفتاح المالي يوضح الجدول رقم (1) المقتبس من بيانات مؤشرات الحوكمة العالمية ومؤشر مدركات الفساد لعام 2024، متوسط أداء المناطق العالمية المختلفة، مسلطاً الضوء على الترابط بين الجودة العامة للحكومة والفساد المتصور.

4.3 مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI)

مشروع مؤشرات الحوكمة العالمية، الذي طوره دانيال كوفمان وأرت كراي من البنك الدولي هو مجموعة بيانات بحثية شاملة تلخص جودة الحوكمة لأكثر من 200 اقتصاد، مع بيانات تمتد من 1996 إلى 2023 (Kaufmann & Kraay, 2024) لا تجمع WGI البيانات الأولية، بل تجمع المعلومات من أكثر من 30 مصدرًا للبيانات الحالية التي تنتجها مراكز الفكر والمنظمات الدولية والمنظمات غير الحكومية والشركات الخاصة، يتم تنظيم إطار عمل WGI حول ستة أبعاد إجمالية للحكومة، استناداً إلى تعريف الحوكمة على أنها "التقاليد والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما" هذه الأبعاد الستة هي (Kaufmann & Kraay, 2024) :

1. الصوت والمساءلة (VA): تصورات مدى قدرة مواطني البلد على المشاركة في اختيار حكومتهم، فضلاً عن حرية التعبير وحرية تكوين الجمعيات ووسائل الإعلام الحرة .

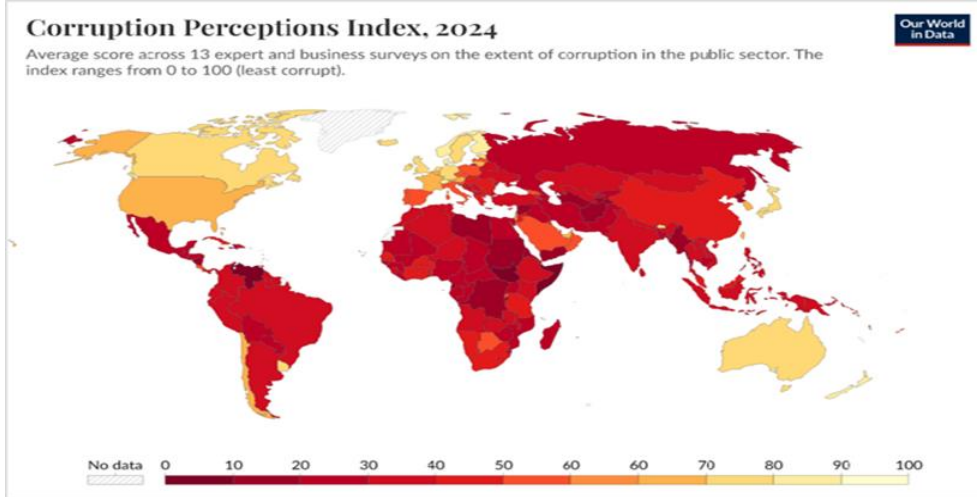
2. الاستقرار السياسي وغياب العنف/الإرهاب (PV): تصورات احتمالية زعزعة استقرار الحكومة أو الإطاحة بها بوسائل غير دستورية أو عنيفة.
3. فعالية الحكومة (GE): تصورات جودة الخدمات العامة وجودة المدنية واستقلاليتها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها.
4. جودة التنظيم (RQ): تصورات قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات ولوائح سليمة تسمح بتنمية القطاع الخاص وتعزيزها.
5. سيادة القانون (RL): تصورات مدى ثقة الوكلاء في قواعد المجتمع وامتثالهم لها، بما في ذلك جودة إنفاذ العقود وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم.
6. مكافحة الفساد (CC): تصورات مدى ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أشكال الفساد الصغيرة والكبيرة، فضلاً عن "استيلاء" النخب والمصالح الخاصة على الدولة.

5.3 المساءلة في الإدارة العامة

عادة ما تُفهم المساءلة في الإدارة العامة على أنها التزام موظفي الحكومة بالرد على أداؤهم أمام سلطة شرعية ما، وهي تشير إلى مطلب أن يكون الموظفون العموميون مسؤولين عن أفعالهم وقراراتهم، فهي حجر الزاوية في الحكم الديمقراطي الذي يضمن التزام المسؤولين بالمعايير الأخلاقية ومسؤوليتهم أمام الجمهور (Bovens, 2010)، علاوة على ذلك، غالباً ما يُستخدم مصطلح "المساءلة" كبديل لمجموعة متنوعة من الطموحات السياسية ذات التعريف الواسع، والتي تشمل مفاهيم مثل الحوكمة الرشيدة، والشفافية، والديمقراطية، والاستجابة، والكفاءة، والمسؤولية والمراجعة (Schillemans & Bovens, 2019) توجد آليات مساءلة مختلفة، مثل هيئات الرقابة والتدقيق القضائية لمراقبة تصرفات الموظفين العامين، ومع ذلك غالباً ما تختلف فعالية هذه الآليات اعتماداً على قوة المؤسسات والإرادة السياسية (Rothstein & Varrach, 2017). تنطوي المساءلة على علاقة بين طرفين، أحدهما هو المسؤول عن تقديم الحسابات (المسؤول المجيب) والآخر هو صاحب الحساب أو المنتدى (السلطة)، وعادة ما تنطوي على ثلاثة عناصر أو مراحل: تقديم المعلومات (الشفافية)؛ المناقشة أو الحوار؛ والعواقب، بما في ذلك التصحيح، تشمل المؤسسات القياسية للمساءلة الانتخابات الديمقراطية، والرقابة التشريعية، والمراجعة القضائية، والتدقيق، وأمناء المظالم، والتنظيم، والتحقيق الإعلامي، وما إلى ذلك، حيث تخضع الحكومات للمساءلة من قبل الشعب أو نيابة عنه، مَيَز بوفينز (Bovens, 2010) بين تيارين رئيسيين لمفاهيم المساءلة: المساءلة كآلية والمسائلة كفضيلة، كفضيلة في الخطاب السياسي، غالباً ما تُستخدم المساءلة كهيكل معياري، يوفر إطاراً لتقييم سلوك الفاعلين العموميين (Schillemans & Smulders, 2015) أما كآلية، فالمساءلة تشير إلى ديناميكية أو تكوين مؤسسي يخضع وكبلاً ما للتدقيق والإشراف من قبل وكيل أو مؤسسة أخرى (Bardach & Lesser, 1996) أول ورقة بحثية نُشرت في مجال الإدارة العامة والمسجلة في قاعدة بيانات (Web of Science) كانت بعنوان "المساءلة في القطاع العام: دروس من مأساة تشالنجر". ركزت هذه الورقة على الآلية في سياق الإدارة العامة، تتجاوز المساءلة المسؤولية السياسية لتشمل الأبعاد الإدارية والمالية والمهنية. وكفضيلة، تُصوّر المساءلة كمفهوم معياري يتكون من مجموعة من المعايير التي توجه سلوك الفاعلين أو كحالة منشودة للأمر. وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بـ"الاستجابة" و"الشعور بالمسؤولية"، مما يدل على الاستعداد للعمل بشفافية. وعندما تُستخدم في هذا السياق الأكثر فعالية وفضيلة، تتعلق المساءلة بالمعايير الجوهرية التي تحكم سلوك الأفراد أو الكيانات (Bovens, 2010). أما بالنسبة لتصنيف المساءلة في القطاع العام، فقد افترض رومزيك ودوبنيك (Romzek & Dubnick, 2001) أن الوكالات العامة غالباً ما تستخدم أربعة أنواع من المساءلة (القانونية، البيروقراطية، السياسية، والمهنية) لإدارة التوقعات منها (كإداة) بشكل فعال، وتم تصنيف نظام المساءلة حسب مصدر السيطرة على الوكالة (داخلي أو خارجي) ودرجة السيطرة على تصرفات الوكالة (مرتفعة أو منخفضة). تركز مضامين المساءلة على ما يجب أن يكون خاضعاً للمساءلة، ويشمل ذلك الالتزام الإداري بالقوانين والسياسات، بالإضافة إلى تخصيص الحكيم للموارد في العمليات الإدارية (Wang, 2002).

6.3 مؤشر مدركات الفساد (CPI):

مؤشر مدركات الفساد (CPI)، الذي تنشره منظمة الشفافية الدولية سنوياً، هو التصنيف العالمي الأكثر استخداماً للفساد. ويصنف 180 دولة وإقليمًا حسب مستويات الفساد المتصورة في القطاع العام، وفقاً للخبراء ورجال الأعمال مؤشر CPI هو مؤشر مركب،" استطلاع استطلاعات"، يجمع بيانات من ما يصل إلى 13 استطلاعاً وتقييماً مختلفاً للفساد جمعتها مجموعة متنوعة من المؤسسات المرموقة، بما في ذلك البنك الدولي والمنتدى الاقتصادي العالمي. من النتائج المهمة التي توصلت إليها منهجية مجموعة العمل العالمية أن هذه الأبعاد الستة، رغم اختلافها من الناحية النظرية، ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بين البلدان (Kaufmann & Kraay, 2024). وهذا يشير إلى أن التحسينات في أحد مجالات الحوكمة، مثل التعبير والمساءلة، غالباً ما ترتبط بتحسينات في مجالات أخرى، مثل مكافحة الفساد وفعالية الحكومة على سبيل المثال، من المرجح أن يكون مستوى الفساد أقل والخدمة العامة أكثر فعالية في البلد الذي يتمتع بآليات قوية لمشاركة المواطنين وحرية الصحافة. ويدعم هذا الارتباط التجريبي الحجة النظرية القائلة بأن الشفافية والمساءلة ليستا فضيلتين منفصلتين، بل هما جزء لا يتجزأ من نظام الحوكمة الرشيدة الفعال. يقدم الشكل (1) تمثيلاً مرئياً لنتائج مؤشر مدركات الفساد لعام 2024، ويوضح التوزيع الجغرافي للفساد المدرك. تظهر الخريطة بوضوح أن مناطق مثل أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى ومعظم أمريكا اللاتينية يُنظر إليها على أنها ذات مستويات عالية من الفساد. في المقابل، يُنظر إلى أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية وأجزاء من أوقيانوسيا على أنها "الأكثر نظافة".



شكل 1. مؤشر مدركات الفساد 2024

المصدر: منظمة الشفافية الدولية (2024)

ولتوضيح التباين بشكل أكبر، يعرض الشكل (1) الدول العشر الأعلى والأدنى أداءً في مؤشر مدركات الفساد لعام 2024. تتميز البلدان الأعلى تصنيفاً، ومعظمها من دول الشمال الأوروبي وأوروبا الغربية، بمؤسسات ديمقراطية قوية وسيادة القانون ومستويات عالية من الشفافية. على العكس من ذلك، تعاني البلدان التي تحتل المراتب الدنيا في المؤشر بشكل شبه عام من صراعات طويلة الأمد وضعف مؤسسات الدولة وانهايار تام لسيادة القانون.

4. التحديات والعوائق التي تواجه إصلاح الحوكمة الرشيدة 1.4 التحديات والعوائق

على الرغم من الفوائد الواضحة وتوافر الأدوات العملية، فإن تنفيذ إصلاحات الحوكمة الرشيدة محفوف بالتحديات. ويشهد استمرار انخفاض درجات غالبية البلدان في مؤشر مدركات الفساد على صعوبة إحداث تغيير ذي مغزى.

1. **الفساد والمصالح الخاصة:** غالباً ما يكون الفساد نفسه هو العقبة الرئيسية أمام إصلاح مكافحة الفساد، فالنخبة التي تستفيد من الوضع الراهن لديها دافع قوي لمقاومة التغييرات التي من شأنها زيادة الشفافية وإخضاعها للمساءلة. ويمكن أن يتجلى ذلك في شكل عرقلة سياسية وترهيب النشطاء والصحفيين و"الاستيلاء" على مؤسسات الدولة المخصصة لمكافحة الفساد (International Transparency, 2025)

2. **عدم وجود إرادة سياسية وقيادة:** يتطلب الإصلاح الهادف إرادة سياسية مستمرة من أعلى مستويات الحكومة. بدون قيادة واضحة والتزام بدعم الشفافية، غالباً ما تتعثر جهود الإصلاح أو تظل سطحية. غالباً ما تشمل تحديات الحوكمة عدم وضوح القيادة والشفافية، غالباً ما تتعثر جهود الإصلاح أو تظل سطحية. غالباً ما تشمل تحديات الحوكمة عدم وضوح القيادة والفشل في التكيف بسرعة مع الاحتياجات المجتمعية المتغيرة (Raffaella et al., 2024).

3. **المقاومة التنظيمية والثقافية:** يمكن أن تقاوم البيروقراطيات العامة التغيير. فالثقافة التي تعطي الأولوية للسرية على الانفتاح، أو اللولاء على الأداء، يمكن أن تقوض حتى أفضل الإصلاحات تصميماً. عندما يُنظر إلى الحوكمة على أنها مجرد "عبء" بيروقراطي وليس وظيفة أساسية، غالباً ما يتم إهمالها، خاصة في ظل ضغوط الوقت أو التكلفة (Ingham, 2024).

4. **ضعف القدرات المؤسسية:** في العديد من البلدان النامية، غالباً ما تعاني المؤسسات المسؤولة عن إنفاذ المساءلة مثل مكاتب التدقيق، ولجان مكافحة الفساد، والسلطة القضائية من نقص الموارد والموظفين، وتفتقر إلى الاستقلال السياسي اللازم لتكون فعالة. بناء هذه القدرات هو عملية طويلة الأمد تتطلب استثماراً ودعمًا مستمرين.

5. **إزالة الطابع السياسي عن الحوكمة:** يرى بعض الباحثين أن نظريات الحوكمة السائدة، من خلال تركيزها على الحلول التقنية مثل الأسواق والشبكات، يمكن أن "تزيل الطابع السياسي" عن القضايا العامة في بعض الأحيان، مما يحجب الصراعات على السلطة والخيارات السياسية الكامنة التي تشكل نتائج السياسات (Filgueiras et al., 2023). قد يفشل النهج التكنوقراطي البحث للحوكمة الرشيدة إذا لم يعالج هذه الحقائق السياسية الأساسية. الجدول (1) متوسط أداء المناطق العالمية المختلفة.

جدول 1. متوسط أداء المناطق العالمية المختلفة

المنطقة	متوسط درجة الحوكمة في مؤشرات الحوكمة العالمية (مقياس 0-100)	متوسط درجة مؤشر مدركات الفساد لعام 2024 (مقياس 0-100)
أوروبا الغربية والاتحاد الأوروبي	64.3	64.3
الأمريكتين	42.2	42.2
آسيا والمحيط الهادئ	44.5	44.5
أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى	32.5	32.5
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	39.0	39.0
أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى	34.8	34.8
المتوسط العالمي	42.7	42.7

قراءة أولية للجدول رقم (1) يمثل هذا الجدول بوضوح وجود توازن قوي بين متوسط جودة الحوكمة في المناطق، كما قيست بمؤشرات الحوكمة العالمية، ومتوسط مستويات الفساد المتصورة فيها، كما يشير إليها مؤشر مدركات الفساد لعام 2024. فالمناطق ذات الدرجات الأعلى في مؤشرات الحوكمة العالمية، مثل أوروبا الغربية والاتحاد الأوروبي، تُظهر باستمرار درجات أعلى في مؤشر مدركات الفساد، مما يعني انخفاض مستويات الفساد المتصور وزيادة الشفافية، وعلى العكس من ذلك، تُظهر مناطق مثل أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى درجات متوسطة أقل عبر كلا المؤشرين، مما يعكس تحديات نظامية في الحوكمة وارتفاعاً في مدركات الفساد. ويؤكد المتوسط العالمي البالغ 42.7 لكلا المقياسين على الترابط بين الحوكمة الرشيدة وجهود مكافحة الفساد على نطاق عالمي. وتُسلط هذه الأرقام الضوء على أن الاستثمار في إصلاحات الحوكمة الشاملة—بما في ذلك تعزيز سيادة القانون، وفعالية الحكومة، والصوت والمساءلة—يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحسينات في الشفافية ومكافحة الفساد في الإدارة العامة.

2.4 وجهات نظر دولية : مقارنة بين ممارسات الأخلاق والمساءلة في مختلف البلدان

يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل كبير عبر العالم، مما يوفر رؤى مقارنة قيمة حول عوامل النجاح والتحديات المستمرة. أ. سنغافورة: غالباً ما يُستشهد بسنغافورة كنموذج للحكم الأخلاقي والمساءلة، من خلال قوانين صارمة لمكافحة الفساد وثقافة الجدارة، أنشأت سنغافورة نظاماً إدارياً عاماً عالي الأخلاق. يشتهر مكتب التحقيق في الممارسات الفاسدة (CPIB) في المدينة-الدولة باستقلاليتها ورقابته الصارمة على الموظفين العموميين (Quah, 2017).

ب. نيجيريا: على النقيض من ذلك، واجهت نيجيريا تحديات كبيرة في فرض المساءلة في الإدارة العامة. على الرغم من إنشاء وكالات مثل لجنة الجرائم الاقتصادية والمالية (EFCC)، لا يزال الفساد منتشراً، وذلك إلى حد كبير بسبب ضعف الأطر المؤسسية والتدخل السياسي (Ogundiya, 2010). وهذا يقوض ثقة الجمهور ويؤدي إلى تآكل جودة الحوكمة.

ج. السويد: تتميز الإدارة العامة في السويد بالشفافية والمساءلة. يركز النموذج السويدي على دور المجتمع المدني ووسائل الإعلام في مساءلة المسؤولين الحكوميين، مما يساهم في رفع مستويات ثقة الجمهور (Lundquist, 2012) يضمن هذا النهج التشاركي الحفاظ على المعايير الأخلاقية على جميع المستويات.

يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل كبير عبر العالم، مما يوفر رؤى مقارنة قيمة حول عوامل النجاح والتحديات المستمرة. د. الدول الإسكندنافية وسنغافورة: تحتل الدول الإسكندنافية (مثل الدنمارك، فنلندا، النرويج) باستمرار المراتب الأولى في مؤشرات الحوكمة العالمية، ويعود ذلك إلى ثقافة الثقة العامة المتجذرة، وارتفاع مستويات رأس المال الاجتماعي، والشفافية المؤسسية. وتتميز نجاحاتهم بما يلي:

- الشفافية الاستباقية: الاستخدام الواسع للسجلات العامة والبيانات المفتوحة، وغالباً ما يتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات القانونية.

- المساءلة الأفقية القوية: مؤسسات الرقابة العليا ومكاتب أمين المظالم المستقلة للغاية والممولة جيداً.

- مشاركة المواطنين: مستويات عالية من المشاركة السياسية وإعلام قوي ومستقل يعمل كآلية مساءلة قطرية فعالة.

تقدم سنغافورة نموذجاً مختلفاً، لكنه ناجح بنفس القدر، يركز نهجها على فعالية الحكومة والسيطرة على الفساد من خلال رواتب مرتفعة للقطاع العام، وتوظيف قائم على الجدارة، وسياسة عدم التسامح مطلقاً التي تفرضها هيئة قوية لمكافحة الفساد. وبينما يعد نموذجها للمساءلة الرأسيّة أقل مشاركة من النموذج الإسكندنافي، فإن مستويات الشفافية الإدارية والمالية العالية لديها، إلى جانب التنفيذ السريع والحاسم، قد أوجدت إدارة عامة شديدة المساءلة والكفاءة.

3.4 الآليات التي تعزز الشفافية والمساءلة

تعزز الحوكمة الرشيدة بشكل أساسي الشفافية والمساءلة من خلال مجموعة من الآليات المترابطة، حيث يساهم كل منها في إدارة عامة أكثر انفتاحاً واستجابة ومسؤولية. تشمل هذه الآليات مبادرات البيانات المفتوحة، وهيئات مكافحة الفساد، وعمليات إعداد الميزانية التشاركية.

أ. مبادرات البيانات المفتوحة

تتضمن مبادرات البيانات المفتوحة جعل بيانات الحكومة متاحة مجاناً وفي الوقت المناسب وقابلة للاستخدام من قبل الجمهور وأصحاب المصلحة المختلفين، وتعد هذه الآلية أداة قوية لتعزيز الشفافية من خلال تمكين المواطنين والباحثين ومنظمات المجتمع

المدني من مراقبة أنشطة الحكومة، وفحص الإنفاق العام، وتقييم فعالية السياسات، يروج البنك الدولي وغيره من الكيانات العالمية بنشاط لأطر البيانات المفتوحة، إدراكاً لإمكاناتها في تعزيز الشفافية وتحسين الحوكمة. تشجع أنظمة البيانات المفتوحة المراقبة المستقلة لأداء الحكومة وتخصيص الموارد العامة، مما يمكن أن يقلل بشكل كبير من فرص الفساد. تتطلب استراتيجيات البيانات المفتوحة الفعالة ليس فقط البنية التحتية التقنية، بل أيضاً وجود تراخيص واضحة، وضمان جودة البيانات، والتفاعل النشط مع مجتمعات المستخدمين لتعظيم أثرها، وتظهر دراسات الحالة أن إتاحة البيانات المالية مثل الميزانيات وسجلات المشتريات للجمهور من خلال بوابات البيانات المفتوحة يمكن المواطنين من اكتشاف المخالفات ومساءلة المسؤولين.

ب. هيئات مكافحة الفساد وآلياتها المسؤولة

الشفافية بوحدها لا تُنتج مساءلة ما لم تكن هناك آليات تنفيذية تترجم المعرفة إلى ممارسات؛ وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى أهمية هيئات مستقلة لمكافحة الفساد، ومؤسسات رقابية (مثل المفتشيات العامة، ديوان المحاسبة، ووحدات التدقيق الداخلي). هذه الهيئات تعمل على:

1. كشف الفساد وردعه من خلال التحقيقات العقابية والرقابية؛
2. فرض العقوبات على المخالفين من خلال نظم قانونية متكاملة؛
3. ضمان تنفيذ القرارات، ما يؤدي إلى رفع مستوى المساءلة الداخلية والخارجية.
4. الميزانية التشاركية كألية دمج المواطن في المساءلة.

الميزانية التشاركية تمكن المواطنين من المشاركة في تحديد أولويات الإنفاق العام قبل إعداد الميزانية نهائياً، ما يجعل الحكومة أكثر عرضة للمساءلة أمام الجمهور، إن مشاركة المواطنين في عملية تخصيص الموارد ليست مجرد آلية شفافية، بل تُنقل إلى مساءلة فعلية للمسؤولين الماليين والسياسيين، حيث يُمكن للمواطنين متابعة تنفيذ الميزانية، تقييم الأداء، وتقديم ملاحظاتهم حول الانحرافات عن الأهداف المتفق عليها .

في بعض البلدان، مثل الدول الأعضاء في مبادرة الحكومة المفتوحة (Open Government Partnership)، تُعد الميزانية التشاركية جزءاً من الالتزامات الوطنية لزيادة ثقة الجمهور، وتحسين إدارة الموارد بفعالية، وتقليل حالات الفساد المالي. الشفافية والمساءلة ليستا نقيضين مستقلين، بل عنصران مترابطان لا يمكن لأحدهما أن يُحقق فعالية بدون الآخر. مثلاً، الوثائق الرسمية المنبثقة عن الاتحاد الأوروبي ومنظمات الشفافية الدولية تشير إلى أن الشفافية يجب أن تكون مدعومة بآليات مساءلة حقيقية تشمل العقوبات، مراجعة الأداء، وسلطات مستقلة حتى تحقق أهدافها في مكافحة الفساد وتعزيز الثقة العامة. تعد الآليات الثلاث التي تعزز الشفافية والمساءلة -البيانات المفتوحة، هيئات مكافحة الفساد، وعمليات الميزانية التشاركية- عناصر أساسية في تعزيز الحوكمة الرشيدة في الإدارة العامة. إذ تتيح البيانات المفتوحة الوصول إلى المعلومات الحكومية، مما يعزز قدرة المواطنين والمجتمع المدني على متابعة الأداء الحكومي ورصد الانحرافات عن المعايير المتفق عليها، وتساهم هيئات مكافحة الفساد في ضمان تطبيق القوانين المتعلقة بالشفافية والمساءلة من خلال التحقيق في المخالفات وتطبيق العقوبات المناسبة، مما يعزز الثقة في المؤسسات الحكومية. أما الميزانية التشاركية، فتتيح للمواطنين المشاركة الفاعلة في تحديد أولويات الإنفاق العام، مما يعزز من المساءلة المالية ويقوي العلاقة بين الدولة والمجتمع، تمثل هذه الآليات مجتمعة منظومة متكاملة تساهم في بناء إدارة عامة أكثر استجابة وشفافية، مما يضمن تعزيز المساءلة والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

5. الخلاصة

إن مشهد الإدارة العامة الحديثة سيكون غير قابل للتعرف بالنسبة للمنظرين من الجيل الثاني ونظرياتهم المعيارية، حيث أصبحت فعالية القطاع العام الآن تعتمد على ممارسات الإدارة العامة التي يتم من خلالها تطبيق نظرية الحوكمة والرعائية، وعلى الشبكات كبديل للعمل الجماعي، وبناءً عليه، يجب أن تستند استراتيجيات الأداء التنظيمي إلى رؤية أوسع لتحسين إدارة الأداء وزيادة فعالية المنظمة، مما يؤدي إلى حوكمة جيدة. وتُعد الحوكمة الجيدة جزءاً أساسياً من العملية الإدارية وتشمل تعبئة الموارد. إن تطلعات الناس المتزايدة تضع المزيد من المطالب على التعبئة الفعالة للموارد، ويحتاج المواطنون إلى قيمة مقابل المال، تُقاس من حيث الاقتصاد والكفاءة والفعالية، مما يجعل العلاقة بين الإدارة العامة والحوكمة الجيدة أمراً حيوياً لأداء تقديم الخدمات. سيعتمد نجاح الخدمة العامة في المستقبل على قدرتها على تحقيق التوازن بين الاستمرارية والتغيير؛ وسيكون هناك حاجة لتكريس طاقة فكرية كبيرة لموضوع التغيير والاستجابة، والنتيجة المتوقعة ستكون منظمة قطاع عام عالية الأداء، منظمة قائمة على تحقيق النتائج بثقافة تحسن الأداء بشكل مستمر، وستكون هذه المنظمة سريعة الاستجابة للتغيير، وستشجع على الابتكار من خلال السعي لتحقيق التوازن بين المخاطرة والفرصة، وستركز بقوة على خدمة العملاء، وستكون شديدة الشفافية أمام أصحاب المصلحة بشأن أداؤها.

تُعد الحوكمة الرشيدة المدخل الذي لا غنى عنه لغرس شفافية ومساءلة متينة في الإدارة العامة على مستوى العالم، وقد أثبت هذا البحث بشكل منهجي أن الالتزام بمبادئ مثل سيادة القانون، والمشاركة، والاستجابة، ومكافحة الفساد هو أساس لتحقيق مؤسسات عامة منفتحة وجديرة بالثقة وفعالة، وتُسلط الأطر النظرية مثل نظرية الأصيل والوكيل الضوء على التحديات الكامنة في ضمان المساءلة، بينما تؤكد النظرية المؤسسية على ضرورة ترسيخ معايير الشفافية والمساءلة ضمن الهياكل الرسمية. وعليه، تُعد الإدارة الرشيدة، التي تركز على الشفافية والمساءلة، ضرورة عملية وليست مجرد ترف نظري، إنها الأساس الذي يمكن من خلاله للمؤسسات العامة أن تستعيد الثقة، وتخصص الموارد بكفاءة، وتخدم الصالح العام بإنصاف ونزاهة، إن تبني هذه المبادئ بشكل كامل هو المسار الأكثر استدامة نحو إصلاح القطاع العام وتحقيق التنمية الشاملة، يُعد تنفيذ الحوكمة الرشيدة هو مسعى عملي، تعززه التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير، توفر أدوات مثل بوابات البيانات المفتوحة ومنصات الحوكمة الرقمية فرصاً غير مسبوقة لزيادة الشفافية وإشراك

المواطنين بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ومع ذلك، فإن طريق الإصلاح يعوقه عوائق كبيرة، بما في ذلك الفساد المتجذر، والافتقار إلى الإرادة السياسية، وضعف القدرات المؤسسية، المقاومة السياسية لتفكيك مركزية السلطة، وانعدام الثقة الثقافي المتجذر، والقيود المؤسسية في الموارد والاستقلالية، وهو ما يفسر بطء التقدم في العديد من أنحاء العالم.

في نهاية المطاف، يمتد تأثير الحوكمة الرشيدة إلى ما هو أبعد من الكفاءة الإدارية؛ فهي تبني الثقة العامة، وتحسن جودة تقديم الخدمات العامة، وتعزز نتائج مكافحة الفساد، وكلها عناصر أساسية للتنمية المستدامة والشرعية الديمقراطية. وتتقاطع التوصيات السياسية الصادرة عن الهيئات الدولية حول أطر قانونية شاملة، واعتماد التكنولوجيا، والمشاركة الشاملة كخطوات قابلة للتنفيذ. وفي المستقبل، يتطلب تعزيز بيئة عالمية تكون فيها الحوكمة الرشيدة ليست مجرد طموح بل واقعاً معيشياً، التكيف المستمر، والقدرة على الصمود أمام الضغوط السياسية، والالتزام الثابت من جميع أصحاب المصلحة بالشفافية والمساءلة في الإدارة العامة، إن المسار نحو حوكمة شفافة وخاضعة للمساءلة بحق هو مسار مستمر، يتطلب اليقظة والابتكار وجهداً جماعياً لضمان أن تخدم السلطة العامة الصالح العام.

6. توصيات لتعزيز الحوكمة

1. لترجمة مبادئ الإدارة الرشيدة إلى تحسينات إدارية ملموسة، يجب على صانعي السياسات التركيز على المجالات التالية:
 1. تعزيز الأطر القانونية: فرض قوانين شاملة لحرية تداول المعلومات وقوانين لحماية المبلغين عن المخالفات، وضمان دعمها بهيئات إنفاذ مستقلة.
 2. التحول الرقمي من أجل الشفافية: الاستثمار في بوابات البيانات المفتوحة لجميع نقات القطاع العام، والمشتريات، ومقاييس تقديم الخدمات. وهذا يسهل المراقبة في الوقت الفعلي ويقلل من فرص البحث عن الربح (Rent-seeking).
 3. تمكين مؤسسات الرقابة: ضمان الاستقلال المالي والتشغيلي للمؤسسات العليا للرقابة المالية والمحاسبية ووكالات مكافحة الفساد، مع تزويدها بالموارد الكافية لتنفيذ ولايتها دون خوف من التدخل السياسي.
 4. تعزيز المساءلة الرأسيّة: دعم منظمات المجتمع المدني والإعلام المستقل في جهودها لمراقبة الحكومة، وتسهيل مشاركة المواطنين في عمليات صنع القرار والميزانية.
 5. مأسسة الشفافية بشكل افتراضي: يجب على الحكومات تجاوز الشفافية التفاعلية واعتماد موقف "الشفافية بشكل افتراضي". ويشمل ذلك النشر الاستباقي لجميع البيانات الحكومية غير الحساسة، بما في ذلك الميزانيات وعقود المشتريات ومقاييس الأداء، في صيغ مفتوحة ومتاحة للجميع. يعد الاستثمار في بوابات البيانات المفتوحة سهلة الاستخدام خطوة أولى حاسمة.
 6. تعزيز مؤسسات المساءلة المستقلة: يجب حماية وتعزيز استقلالية وقدرة هيئات الرقابة، مثل مؤسسات التدقيق العليا ولجان مكافحة الفساد ومكاتب أمين المظالم والسلطة القضائية. وهذا يتطلب ضمان استقلاليتها السياسية وتزويدها بالموارد الكافية ومنحها السلطة القانونية للتحقيق في المخالفات ومعاقبة مرتكبيها.
 7. تعزيز ثقافة المساءلة داخل الإدارة العامة: يجب أن تكون المساءلة جزءاً لا يتجزأ من ثقافة الخدمة العامة. ويبدأ ذلك بوضع توقعات واضحة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وإنشاء أنظمة لإدارة الأداء تكافئ النزاهة والفعالية، يجب على القيادة أن تدافع عن هذه القيم من أعلى إلى أسفل.
 8. الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز مشاركة المواطنين: يجب على المسؤولين الحكوميين استخدام الأدوات الرقمية ليس فقط لتقديم الخدمات، بل أيضاً لتعزيز المشاركة المدنية. ويشمل ذلك إنشاء منصات للتشاور العام، وتقديم الملاحظات على الخدمات، وعمليات صنع القرار التشاركية، وبالتالي تعزيز بُعد "الصوت والمساءلة" في الحوكمة.

المراجع

- Bac, M. (2001). Corruption, Connections and Transparency: Does a better screen imply a better scene? *Public Choice*, 107(1-2) : 87–96.
- Bardach, E., & Lesser, C. (1996). Accountability in Human Services collaboratives For what? and to whom? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(2): 197–224.
- Bauhr, M., & Carlitz, R. (2020). When does transparency improve public services? Street-level discretion, information, and targeting. *Public Administration*, 99(3): 500-516. <https://doi.org/10.1111/padm.12693>.
- Bauhr, M., & Grimes, M. (2014). Indignation or Resignation: The implications of transparency for societal accountability. *Gov-ernance*, 27(2): 291–320.
- Bovens, M. (2010). Two Concepts of Accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism. *West European Politics*, 33(5): 946-967, <https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486119>.
- Brady, M. (2025). Government Accountability and Transparency: How to Build Public Trust Through Reporting. Récupéré sur bradymartz.com: <https://bit.ly/4osRMyC>
- Caeyers, B., & Dercon, S. (2012). Political Connections and Social Networks in Targeted Transfer Programs: Evidence from Rural Ethiopia. *Economic Development and Cultural Change*, 60(4): 639–675.

- Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(2): 20–47.
- Diaz-Cayeros, A., Estévez, F., & Magaloni, B. (2016). *The political logic of poverty relief: Electoral strategies and social policy in Mexico*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Do, Q.-A., Nguyen, K.-T., & Tran, A. (2017). One mandarin benefits the whole clan: Hometown favoritism in an authoritarian regime. *American Economic Journal: Applied Economics*, 9(4): 1–29.
- Erkkila, T. (2020). Transparency in Public Administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, p. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1404>.
- Filgueiras, F., Palotti, P., & Testa, G. (2023). Complexing governance styles: connecting politics and policy in governance theories. *Sage Open*, 13(1): 215824402311585 <https://doi.org/10.1177/21582440231158521>
- Fourie, D. (2016). Good Governance in Relation to Public Administration future Implications for service Delivery Performance. *Administratio Publica*, 24(1): pp. <https://hdl.handle.net/10520/ejc-adminpub-v24-n1-a3>.
- Gatua, J. (2018). Primary healthcare interventions and social ties in Kenya. University of Gothenburg. Doctoral thesis.
- Ingham, K. (2024). What are the barriers to effective governance? Association for Project Management (APM), <https://www.apm.org.uk/blog/what-are-the-barriers-to-effective-governance/>
- International Transparency (2025). Corruption Perceptions Index 2024. Berlin: Transparency International, <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido-Lobaton, P. (1999). Aggregating governance indicators. Récupéré sur Policy Research working paper ; no. WPS 2195 Washington, D.C: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://www.theiafm.org/publications/222_agg_ind.pdf
- Kaufmann, D., & Kraay, A. (2024). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and 2024 Update (November 05, 2024). <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents/reports/documentdetail/099005210162424110>, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5154675> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5154675>
- Khanna, P. (2016). A conceptual framework for achieving good governance at open and distance learning institutions. *Open Learning. The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 32(1): 21–35. <https://doi.org/10.1080/02680513.2016.1246246>.
- Loozekoot, A., & Dijkstra, G. (2015). Public accountability and the Public Expenditure and Financial Accountability tool: an assessment. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4): 806-825. <https://doi.org/10.1177/0020852315597773>.
- Lundquist, L. (2012). Transparency, accountability, and trust. *Public Management Review*, 14(5): 625-635.
- Manifold (2025). Chapter 8: Ethics And Accountability. <https://manifold.open.umn.edu/read/chapter-8-ethics-and-accountability-in-public-administration/section/02dae323-045d-41b2-9923-52469b2e40a4>
- Markussen, T., & Tarp, F. (2014). Political connections and land-related investment in rural Vietnam. *Journal of Development Economics*, 110(C) : 291–302.
- Martin, A., Bruno Cardinale, L., Carlos, S., Jorge, S., & Jeronimo, T. (2021). Transparency and Trust in Government. Evidence from a Survey Experiment. *World Development*, 138, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105223>.
- Ogundiya, I. (2010). Corruption: The bane of democratic stability in Nigeria. *Current Research Journal of Social Sciences*, 2(4) : 233-241.
- Open Government Partnership. (2021). Actions for Transparent and Accountable Digital Governance. <https://www.opengovpartnership.org/actions-for-transparent-and-accountable-digital-governance/>
- Quah, J.S.J. (2017). Anti-corruption agencies in Asia Pacific countries: An evaluation of their performance and challenges. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://files.transparencycdn.org/images/2017_ACA_Background_Paper.pdf
- Raffaella, D., Kyungmin, P., Michael, R., & Emiliano, G. (2024). Mapping Governance Challenges and Recommendations. Chrome

- extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.gsgimpact.org/media/ufudvk0v/gsg-impact-gail-mapping-np-governance-challenges-and-recommendations.pdf
- Romzek, B.S., & Dubnick, M.J. (2001). *Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. Democracy, Bureaucracy, and the Study of Administration*, 1st Edition, Routledge.
- Rothstein, B., & Varraich, A. (2017). *Making Sense of Corruption*. Cambridge University Press.
- Schillemans, T., & Bovens, M. (2019). Governance, accountability and the role of public sector boards. *Policy and Politics*, 47(1): 187–206.
- Schillemans, T., & Smulders, R. (2015). Learning from accountability?! Whether, what, and when. *Public Performance & Management Review*, 39(1): 248–271.
- Lee, S. & Ospina, S. (2022). A Framework for Assessing Accountability in Collaborative Governance: A Process-Based Approach. *Perspectives on Public Management and Governance* 5(1):63-75, DOI:10.1093/ppmgov/gvab031
- Swilling, M. (1999). Changing concepts of governance. *Africanus*, 29(2) :20-40.
- Timothy, B., Rohini, P., & Vijayendra, R. (2012). Just Rewards? Local Politics and Public Resource Allocation in South India. *The World Bank Economic Review*, 26(02): 191–216, <https://doi.org/10.1093/wber/lhr039>.
- Valérian, F. (2025). *Corruption Perceptions Index 2024*. Berlin: Transparency International. Récupéré sur Transparency International: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- Wang, X. (2002). Assessing administrative accountability: results from a national survey. *The American Review of Public Administration*, 32(3): 350–370.
- World Bank. (2024). *Worldwide Governance Indicators*. Récupéré sur Worldwide Governance Indicators, 2024 Update, <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>, Accessed on 10/30/2024.
- Yan, Y. (2025). Rethinking accountability in public service delivery: the design mismatch problem and its policy mix solutions. *Policy Design and Practice*. *Policy Design and Practice*, 9(1) :53-69, DOI:10.1080/25741292.2025.2565871.