

عيوب تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة

Drawbacks of Implementing Governance in Public Institutions

ط. د. عارف يوسف حسين صالح*

جامعة قرطاج (تونس)، arefsaleh52@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/07/09 تاريخ القبول: 2025/08/03 تاريخ النشر: 2025/08/14

ملخص: يتناول هذا البحث إشكالية ضعف فعالية الحوكمة في المؤسسات العامة، رغم ما يُروّج للحوكمة من مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة، إلا أن تطبيقها غالبًا ما يُفضي إلى نتائج عكسية تعيق تحقيق الأهداف المرجوة، كما هو الحال في العديد من الدول العربية. يعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي ونقدي، ويستند إلى تحليل أدبيات ونماذج الحوكمة، واستعراض تجارب تطبيقها، بالإضافة إلى أمثلة واقعية من واقع الدول النامية. يخلص البحث إلى أن فعالية الحوكمة مرهونة بقدرتها على التكيف مع السياقات المحلية، يقترح ضرورة تعزيز الابتكار الإداري، وتقوية العلاقة مع المجتمع المدني، وتبني منهج تدريجي وواقعي في إصلاح الحوكمة، بما يحقق توازنًا بين المبادئ الكلاسيكية والقدرة على التحديث. **كلمات مفتاحية:** الحوكمة. غياب المرونة. مقاومة التغيير. البيروقراطية. صنع القرار.

Abstract: This research addresses the problem of weak governance effectiveness in public institutions. Despite the principles of transparency, accountability, and efficiency promoted by governance, their implementation often leads to counterproductive results that hinder the achievement of desired goals, as is the case in many Arab countries. The research adopts a descriptive, analytical, and critical approach, and is based on an analysis of governance literature and models, a review of implementation experiences, and real-life examples from developing countries. The research concludes that the effectiveness of governance depends on its ability to adapt to local contexts. It proposes the need to promote administrative innovation, strengthen the relationship with civil society, and adopt a gradual and realistic approach to governance reform, achieving a balance between classical principles and the ability to modernize.

Keywords: governance, lack of flexibility, resistance to change, bureaucracy, decision-making.

1. مقدمة:

في العقود الماضية، تم الاعتراف بشكل متزايد بأهمية أطر الحوكمة لتعزيز فعالية المنظمات. على الرغم من وفرة الأدبيات في هذا المجال، إلا أن الاستجابات المبتكرة للحوكمة مستمرة في المؤسسات العامة ولها تحدياتها ونقائدها، حيث أدى الإيمان بتطبيق أفضل الممارسات إلى بعض مستويات الانتقادات (Pyone, 2021, p1102). والهدف من ذلك هو توضيح هذه التحديات من خلال النظر في وجهات نظر المجتمع المدني بوصفه أصحاب مصلحة وسياسة عامة لصانعي السياسات، حيث أن الأداء الجيد للمؤسسات على المحك وهناك حاجة إلى إطار تحليلي أكثر اكتمالا واتساقا. وبالتالي، لا يقصد من قائمة العيوب التالية أن تكون شاملة، بل أن تشكل أداة مفيدة لمناقشة أكثر ثاقبة. وتوضح كل نقطة من النقاط الخمس كيف يمكن للحوكمة، من خلال تبني منظور السياسة العامة وسيادة القانون، أن تتناقض مع فضيلتها (Kirby, 2021, p1620-1635). في حين يفترض أن تتبنى المؤسسات العامة القيم والتطلعات الديمقراطية، إلا أنها لا تستوعب قدرا كبيرا من المبادئ الديمقراطية في منظماتها. أولئك الذين يروجون للقيم الديمقراطية خارج المؤسسات لا يمكن العثور عليهم في الداخل بنفس القدر، لأنهم عادة ما يستندون إلى مبادئ هرمية. تهتم الحوكمة بالنواتج بدلا من المدخلات - على سبيل المثال القرارات الجيدة بدلا من المشاركة الجيدة - والتي لا تنطوي بالضرورة على أدوات المساءلة. وهناك تقارب كبير بين الآراء الديمقراطية بشأن العلاقة بين السياسة العامة والمجتمع المدني والمطالب المعيارية للحكم الرشيد، مما يؤكد الميل إلى النظم السياسية الديمقراطية. إذا كانت الحوكمة نتيجة فائض في التنظيم وخلل في البيروقراطية، فكلما زاد عدد القواعد والمزيد من القرارات يمكن أن تصيف فقط إلى الآليات التي تنتج الجمود. تعرض حالة الاستثناء الدائمة هذه المؤسسات لتوجيهها من قبل وكلاء آخرين، مما يزيد من تقييد تطوير السلطة الهيكلية. في ضوء ذلك، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على أبرز مساوئ حوكمة القطاع العام، مستعرضًا مظاهر القصور في النظرية والتطبيق، ومحاولًا استجلاء أسباب تعثر الحوكمة في تحقيق غاياتها، خاصة في السياقات الإدارية والسياسية غير المستقرة.

أهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث من خلال:

الجانب العلمي: إسهامه في تطوير فهم نقدي لمفهوم الحوكمة في القطاع العام، بعيداً عن التصورات المثالية، من خلال تحليل أوجه القصور البنيوي والمؤسسي.

الجانب العملي: مساعدة صناع القرار والممارسين في المؤسسات الحكومية على تفادي الأخطاء المتكررة في تطبيق الحوكمة، وتقديم مؤشرات للتقييم الواقعي لأدائها.

الجانب المحلي/الإقليمي: إبراز خصوصية التحديات التي تواجه حوكمة القطاع العام في السياقات العربية أو الفلسطينية، حيث تزداد تعقيدات البنية الإدارية والتشريعية.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

تحليل أبرز المساوئ التي تعتري تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام.

الكشف عن الأسباب المؤسسية والسياسية التي تؤدي إلى فشل نماذج الحوكمة في تحقيق فعاليتها.

مناقشة التناقض بين النظرية والتطبيق في تجارب حوكمة القطاع العام.

تقديم توصيات عملية لتقليص المساوئ وتحسين بيئة الحوكمة العامة.

إشكالية البحث: تتمثل الإشكالية المركزية لهذا البحث في السؤال الآتي:

إلى أي مدى تؤدي الممارسات السائدة في حوكمة القطاع العام إلى نتائج سلبية، وما هي أبرز أوجه القصور أو المساوئ التي تحول دون تحقيق أهداف الحوكمة الجيدة؟

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استعراض أدبيات الحوكمة ونماذجها النظرية، وتحليل التجارب الواقعية لتطبيقها في القطاع العام. كما سيتم توظيف المنهج النقدي لتفكيك الخطاب السائد حول الحوكمة وكشف التناقضات بين المبادئ والتطبيق. وقد تم الاعتماد على مصادر متنوعة، تشمل التقارير الدولية، والدراسات الأكاديمية، والتشريعات الوطنية ذات الصلة، بالإضافة إلى أمثلة تطبيقية مستخلصة من واقع بعض الدول العربية.

تبرز الحوكمة كواحدة من القضايا المعاصرة البارزة، خاصة منذ عام 1999، عندما كانت هناك زيادة ملحوظة في التركيز على أهمية كونها أكثر شمولاً وشمولية على جميع مستويات

الحياة العامة والتركيز عليها (Dutta, 2021, p1679-1698). وكثيرا ما يستخدم هذا المفهوم داخل المؤسسات العامة، ويهدف جزئيا إلى تحسين الأداء العام، ويتأثر جزئيا بالرغبة في تحقيق التداعيات الإيجابية المتوقعة لمختلف الأنشطة الحكومية. وتعمل الحوكمة على تعزيز قدرة المؤسسات الحكومية على تعبئة الموارد وتخصيصها بفعالية، مما يساهم في تقديم الخدمات العامة بشكل أكثر كفاءة.

2. البيروقراطية وغياب المرونة

الهدف من الحوكمة هو تعزيز ممارسة السلطة بشكل أكثر خضوعا للمساءلة والصدق والشفافية والاستجابة، مع دعمها أيضا من قبل المجتمع المدني والمنظمات التطوعية التي تدعم مثل هذه الجهود. يعتقد على نطاق واسع أن الحوكمة تلعب دورا حاسما في تفكيك العادات التي عفا عليها الزمن وتعزيز الأساليب المبتكرة التي تسمح للمؤسسات بالتكيف مع متطلبات عالم اليوم المتغيرة بسرعة. ومع ذلك، فإن الحوكمة تجلب أيضا عدم الراحة والصعوبة والمقاومة، حيث غالبا ما تواجه المؤسسات العامة تحديات في التكيف مع المواقف والمتطلبات الجديدة. تستند الحجة المضادة إلى الاعتقاد بأن التدخلات الجديدة داخل هذه المؤسسات قد تؤدي إلى عواقب غير مقصودة لم تكن متوقعة. علاوة على ذلك، لا يزال هناك احتمال للخطأ، مما يثير النقطة القائلة بأنه قد يكون من الأفضل ترك جوانب معينة دون أن تمس بدلا من تغييرها دون داع. يمكن للأنشطة التنسيقية أن تلقي بظلالها في بعض الأحيان على الوظائف الأساسية. على سبيل المثال، يمكن للأنشطة الحوكمة تقويض الطبيعة التنافسية لإدارة القانونية (DesJardine, 2025, p221-256).

علاوة على ذلك، يمكن للحوكمة أن تعيق سرعة عمليات صنع القرار، لأنها غالبا ما تبطئ عملية صنع القرار الإداري من خلال إضفاء البيروقراطية عليها وجعلها تستغرق وقتا طويلا. قد يتم التغاضي عن خصوصيات حالات معينة، حيث تميل الحوكمة إلى وصف معالجات موحدة عبر سيناريوهات مختلفة، مما يؤدي إلى استجابات متجانسة من المؤسسات العامة. في بعض الأحيان، يثبت أنه من الصعب الالتزام بالشروط المحددة مسبقا، ويمكن أن تصبح التجربة رتيبة، مما يتسبب في فقدان الحافز للانخراط في العملية بعد فترة معينة. وعلى الرغم من أهمية هذه المناقشة، لا يوجد سوى عدد قليل جدا من الدراسات الشاملة التي تعالج هذه المسائل بعمق (Shishkin, 2025, p1484225). وغالبا ما تظل هذه المفارقة مخفية عن

معرفة الجمهور، حيث تركز غالبية الدراسات التي أجريت في كل من المناطق المتقدمة والنامية عموما على المنفعة والفوائد الملموسة المستمدة من إصلاحات الحوكمة. بالإضافة إلى ذلك، يصبح من الصعب بشكل متزايد إجراء تحقیقات موضوعية في تأثيرات الحوكمة لأنها عملية معقدة ومتعددة الأوجه، وتتألف من العديد من المؤشرات المتقاطعة. في السنوات الثلاث الماضية، كشفت الحوكمة عن عدد لا يحصى من التقارير، التي صنفت بطرق مختلفة كفاءة القطاع العام، والقضاء، والهيئات التنظيمية، والمؤسسات الإعلامية، والممارسات التجارية (Kaufmann, 2003)، إلى جانب مقاومتها للشفافية. وتتبع هذه التصنيفات بعض التبصر حول كيفية قيام البلدان المختلفة بتسهيل الحوكمة أو تعقيدها بدلا من توفير حل واحد يناسب الجميع. وبالتالي، فإن الطبيعة متعددة الأوجه للحوكمة لا تزال تشكل تحديا للباحثين والممارسين على حد سواء وهم يتنقلون في تعقيداتها سعيا وراء الإدارة العامة الفعالة (Sofe, 2017).

1.2 البيروقراطية :

لا يمكن إنكار أن الروتين البيروقراطي هو أحد العيوب الكبيرة التي تواجهها في مجال الحكم داخل المؤسسات العامة. يصفها القاموس بوضوح بأنها "قواعد وإجراءات بيروقراطية معقدة يجب اتباعها لإنجاز شيء ما". في المجتمع المعاصر، ينظر إلى هذه الظاهرة على نطاق واسع على أنها قضية سلبية ترتبط ارتباطا جوهريا بالتقيد الصارم بالشكليات الرسمية، إلى الحد الذي يتم فيه التقيد الصارم باللوائح دون مراعاة حالات الحياة الواقعية الفعلية قيد النظر.

من هذا التعريف الشامل، يصبح من الواضح تماما أن النمو والتوسع المستمر في اللوائح والقواعد والتشريعات يولد حتما زيادة مقابلة في الروتين البيروقراطي. يمثل هذا النمو المستمر واقعا صعبا حيث غالبا ما يتعارض تفضيل المجتمع العام والطلب على المزيد من الخدمات الحكومية بشكل مباشر مع قدرة الجهات الحكومية على الاستجابة بفعالية وفي الوقت المناسب. وكثيرا ما يضطر الموظفون العموميون المكلفون بتنفيذ هذه الخدمات إلى التتقل عبر متاهة مفرطة من القواعد والأنظمة التي يمكن أن تؤدي للأسف إلى تأخيرات

ضارة في تقديم الخدمات الحيوية بفعالية. ويمكن لعواقب هذه البيروقراطية أن تقوض بشكل خطير كفاءة وفعالية الإدارة العامة ككل (Abasilim, 2017).

تتطوي البيروقراطية الكبيرة بطبيعتها على مركزية كبيرة للقرارات النهائية. كلما زاد عدد مستويات التسلسل الهرمي البيروقراطي والطبقات الإدارية المشاركة في المنظمة، كلما أصبحت المشاريع أكثر بعدا عن الفكرة والمفهوم الأصليين، مما يستلزم مزيدا من الإعداد الملموس والجهد لإعادة مواءمتها مع الأهداف الأولية. أظهرت البيروقراطية باستمرار قدرة محدودة على التكيف مع الوتيرة السريعة للتكنولوجيا المتغيرة والبيئات المتنوعة والاحتياجات المتطورة للناس في المجتمع. عند الرد على طلب أو استفسار، غالبا ما تميل الردود إلى تحدي الفطرة السليمة، مما يؤدي إلى الارتباك والإحباط بين أولئك الذين يسعون إلى الوضوح. ويمكن أن يؤدي التقيد الصارم بالروتين إلى اتخاذ قرارات غير معقولة، مما يؤدي إلى إنفاق غير فعال للأموال العامة، ويسبب تأخيرات كبيرة في منح حقوق الأفراد ومعالجة مصالح الكيانات القانونية. ويمكن أن يؤثر هذا الروتين البيروقراطي تأثيرا كبيرا على معنويات الموظفين، لأنهم يشعرون بشكل متزايد بأنهم ليسوا موثوقين ولا مؤهلين تأهيلا كافيا لأداء أدوارهم (Rukayat, 2021).

وسيشعر الموظفون بطبيعة الحال أنه ينبغي تقليل الوقت اللازم للاضطلاع بأي نشاط صغير إلى أدنى حد ممكن، وسيشعرون في نهاية المطاف بأنهم مضطرون إلى قصر جهودهم على الحد الأدنى المطلق المطلوب، مدفوعين بالخوف من أن أي محاولة للابتكار أو الخروج عن المعايير المعمول بها ستوجه انتباهها سلبيا من كبار المسؤولين. لقد أصبح من الشائع أن يضطر المرء عادة إلى اتخاذ قرار بين مجرد الامتنال للبيروقراطية والابتكار الحقيقي. وللأسف، تعني هذه المعضلة أن الإدارة العامة هي التي ستعاني في نهاية المطاف، حيث أن إمكانية التحسين وتقديم الخدمات بفعالية لا تزال خانقة تحت وطأة البيروقراطية المفرطة.

2.2 عدم وجود مرونة :

يكن أحد أهم عيوب تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة في الافتقار المتأصل إلى المرونة التي تخلقها. إن تطبيق أطر الحوكمة داخل هذه المؤسسات العامة يؤسس هيكلًا صارمًا يقلل في نهاية المطاف من قدرتها على التكيف مع البيئات والظروف المتغيرة

باستمرار. ونتيجة لذلك، يمكن للأسف إهمال المسائل السياقية أو الاحتياجات المحلية المباشرة من المواطنين بسبب هذه القيود المؤسسية المفروضة. يمكن أن يحد هذا الصلابة بشدة من قدرة المؤسسات العامة على الاستجابة للاحتياجات المحلية بالمرونة أو الفورية اللازمة، مما قد يؤدي إلى خسارة كبيرة لفرص النمو أو التنمية أو تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع (Bautista-Puig, 2021, p126320).

وفي حالة بنينبالوي، تقيد المؤسسات العامة المرونة في التنفيذ الفعال للقواعد والأنظمة المناسبة التي تلي الاحتياجات المحلية على وجه التحديد، وتفرض الأطر القانونية الصارمة قيودا إضافية تعوق القدرة على إجراء الإصلاحات الضرورية في الوقت المناسب. ويجب على الموظفين في هذه المؤسسات الالتزام الصارم بالإجراءات البيروقراطية المعمول بها، وقد يحد ذلك بشدة من قدرتهم على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل الخدمة العامة الملحة التي تنشأ وتنفيذها. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تكون أماكن تطبيق هيكل الحوكمة متعددة، ومن المهم ملاحظة أنه لا يمكن أن يحكم كل جزء من المؤسسات العامة وفقا لنفس المبادئ. وقد يساهم هذا التفاوت في تدني جودة تقديم الخدمات بشكل عام، مما قد يؤدي بمرور الوقت إلى انهيار الثقة بين المؤسسات العامة والمجتمع الذي تخدمه. ومع أخذ كل ذلك في الاعتبار، من الأهمية بمكان التركيز على تطوير وتنفيذ نماذج حكم قابلة للتكيف يمكنها الاستجابة بشكل أفضل للاحتياجات الدينامية للمجتمعات (Craig, 2017, p1).

3. ببطء عمليات صنع القرار وصعوبة المسائلة

1.3 ببطء عمليات صنع القرار:

يتم التدقيق في عمليات صنع القرار البطيئة باعتبارها عيبا كبيرا للحوكمة في المؤسسات العامة. إنها مزحة بالية في البلدان ذات البيروقراطية متعددة الطبقات أن أدنى مستوى من الإجراءات الخيالية يمكن أن تعطل المشروع بشكل كبير من خلال أشكال مختلفة من التأخير والتقاوس عن العمل، مع الإغاثة الحقيقية الوحيدة التي غالبا ما تنشأ عن ممارسة الرشوة الفاسدة وغير الأخلاقية. وللأسف، أثبتت محاولات تنفيذ الإصلاحات الرامية إلى الحد من هذه الممارسات عدم فعاليتها إلى حد كبير، وغالبا ما يتجاهلها الأفراد الذين يشغلون مناصب السلطة (Lele, 2023, p307-332).

إن تأثير القرارات التي تستغرق فترة طويلة، تمتد لأشهر أو حتى سنوات، على عكس تلك التي يمكن اتخاذها في دقائق أو أيام قليلة، يمكن أن يمثل في نهاية المطاف الفرق الحاسم بين تجنب أزمة تلوح في الأفق بنجاح ومواجهة أضرار مجتمعية واسعة النطاق، أو في الحالات الشديدة، خسائر مأساوية في الأرواح. حتى لو لم يكن من الممكن تحديد وجود بيروقراطية متعددة الطبقات وعمليات معقدة وقانونيات معقدة كسبب جذري لأوجه القصور هذه، فإن الإحباط العميق الذي تعاني منه كيانات القطاع الخاص عند التفاعل مع الدولة - الناجم عن تأخر الاستجابة وتباطؤ عملية صنع القرار - يمكن أن يؤدي حتما إلى التركيز على أوجه القصور المنهجية وتعزيز بيئة تولد السخرية. ولنتأمل كيف يمكن لآثار بطء عمليات صنع القرار أن تؤدي تدريجيا إلى تآكل معنويات وحماس الموظفين العموميين الذين يتوقون حقا إلى تنفيذ تغييرات وتحسينات إيجابية.

وعلى الرغم من أفضل نواياهم، فإن الثقل الثقيل للنظام الذي يعمل بوتيرة بطيئة مؤلمة أو ببساطة لا يعمل على الإطلاق في بعض الحالات، يمكن أن يقوض بشدة مثل هذه المبادرات. في أسوأ السيناريوهات، قد تصبح اللامبالاة أو السخرية العميقة الجذور راسخة بين أولئك الذين يرغبون في رؤية الإصلاح.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا لا يقصد به توجيه لائحة اتهام إلى جميع الهياكل الحكومية أو الجهات الفاعلة فيها، لأن الإجراءات مقيدة حتما بالبيئة المعقدة التي يجب أن تعمل فيها؛ وبالتالي، يهدف هذا الفحص إلى تعزيز فهم أفضل للتحديات العملية الهائلة التي غالبا ما يتم مواجهتها. بدلا من ذلك، من المأمول أنه من خلال إنشاء عملية أكثر تبسيطا وكفاءة، يمكن توليد نظرة استباقية وبناءة، مما يسمح للحكومة بأن يكون لها أكبر تأثير ملموس وأكثر جدوى لجهود معين من خلال نهج أكثر مباشرة ووضوحا ودون عوائق (Marshall, 2016, p1843-1866).

وننوه هنا الى مقاومة التغيير حيث تمثل مقاومة التغيير أحد أهم التحديات التي تواجه الحكومة الفعالة في المؤسسات العامة. قضية المقاومة هذه ليست مجرد إزعاج بسيط، فهي تمثل عقبة رئيسية تغشل أطر الحكومة العامة في كثير من الأحيان في معالجتها أو تخفيفها بشكل كاف. يمكن أن يعزى أحد الأسباب الرئيسية وراء الإخفاقات الشائعة التي شوهدت في

إنفاذ أطر الحوكمة هذه داخل المؤسسات العامة إلى المقاومة المتأصلة التي أظهرها مختلف مكوناتها وأصحاب المصلحة والمؤسسات نفسها (Samsor, 2021, p51-70).

غالبا ما تطلب الحكومات من موظفيها تعديل أفعالهم ومواءمة سلوكهم مع القواعد واللوائح المنصوص عليها في أطر الإدارة. ومع ذلك، يجد العديد من الموظفين أنفسهم متجذرين بعمق في الأساليب التقليدية التي حددت ممارسات عملهم منذ فترة طويلة. إنهم مرتاحين بطرقهم الراسخة في الاضطلاع بالمسؤوليات، مما يخلق عائقا كبيرا أمام تبني التوجيهات الجديدة. ونتيجة لذلك، يصبح من الصعب بشكل متزايد على هؤلاء الأفراد التكيف مع أطر الحوكمة المطورة حديثا والسياسات والإجراءات التي تقع خارج قاعدة معارفهم الراسخة. في مثل هذه السيناريوهات، ما يظهر هو ظاهرة تعرف باسم الامتثال الرمزي (DeVito, 2021, p1-38).

يمكن القول إن الافتقار الأساسي للثقة في المؤسسات الحكومية هو المحرك الرئيسي وراء الانتشار القوي للامتثال الرمزي في إطار قبول الجمهور للإطار. بالإضافة إلى ذلك، هناك عامل آخر يساهم في هذا السلوك المقاوم وهو أن الامتثال الرمزي يسلط الضوء بشكل فعال على العلاقة بين سلوك الموظف ومؤشرات الأداء الرئيسية التي لها الأسبقية في هيكل الحوكمة (Schweiger, 2018, p658-674). وبالتالي، قد يقوم الموظفون فقط بتعديل سلوكياتهم لتحقيق نتائج إيجابية فيما يتعلق بمؤشرات الأداء المختارة هذه، بدلا من مواءمة أنفسهم حقا مع الأهداف والغايات العامة لإطار الحوكمة. ويقوض هذا الامتثال الانتقائي في نهاية المطاف النية الحقيقية لجهود الإصلاح الرامية إلى تعزيز التقدم الحقيقي داخل المؤسسات العامة (Nograšek, 2011, p13-24).

مقاومة التغيير تتجاوز الإعداد السياقي لتطبيق إطار الحوكمة. من الناحية النفسية، سلوك الناس هو مقاومة الأشياء الجديدة لفترة من الوقت. أحد الأسباب الرئيسية وراء النفور من الأشياء الجديدة هو الخوف من المجهول. هذا الخوف موجود بسبب القلق مما سيحدث عند تنفيذ التغيير. وجمودة التشريعات هي سبب آخر لمقاومة الطلب. نظرا لأن التشريع يخضع لتنفيذ السياسة لمثل هذه الصياغة والإنفاذ الصارم، بالنسبة للناس وخاصة القضاء، فإن إنفاذ

التشريعات على أي سلوك يريد الطريقة التي يتم تطبيقها بها. فعلى سبيل المثال، أعدت تشريعات الأراضي انطلاقاً من متطلبات ومبادئ حقوق الملكية، والقصد من الهيئة التشريعية هو منع التهرب من قوانين معينة عن طريق حرمان حقوق الملكية للأشخاص المحظورة صراحة. كنتيجة مباشرة لفهم القانون، فإن المحكمة الملزمة بإنفاذ الحرف الأسود للدستور، تطبق القانون مباشرة في الحالات الناشئة عن تعهد غير قانوني يتعلق بالأرض (Laidoune, 2022, p1-16).

وقد فرضت غرامة على امرأة تباع الطعام الإثيوبي التقليدي الأساسي محلي الصنع على أطراف الشارع من منزل إلى آخر بسبب الادعاء بأنها قامت بعمل غير قانوني ؛ باعتباره بيع الطعام دون استبعاد الشعر منه. يقال هذا كدليل على الفوضى من قبل المحاكم. وعلاوة على ذلك، يشير المتهمون إلى أن هذا ليس أكثر من جانب قمعي ينفذ القانون. بدلا من ذلك، كانت الإدارة المقترحة لهذه القضية هي أنه سيكون عليها فقط التحذير في المقام الأول وسيتم تصحيحها من خلال التعليم أو المساعدة في إنشاء مطاعم الجدة، وما إلى ذلك. مبادرات الحوكمة ولكن مقاومة الموظفين هناك لن تحدث تغييرا في الحد من المراوغات وسيعاني الناس لأنهم سيأخذون القضايا أمام المحاكم. في مثل هذه الحالة، فإن القصد من التشريع المفقود بدلا من العكس هو النتائج (Zainab, 2022, p1-13).

2.3 تحديات المساءلة:

هناك العديد من التحديات والتعقيدات المهمة التي ينطوي عليها فهم وتحديد ما يعنيه أن تكون مسؤولاً في أي إطار حوكمة معين. مع تعدد العلاقات المتنوعة والأنشطة المتنوعة التي تلعب دورا في سياق الحكم متعدد المستويات، الذي يشمل المصالح الوطنية والدولية على حد سواء، إلى جانب مختلف المشاكل الإنسانية والمتعلقة بالنظام الإيكولوجي، تنشأ مجموعة من الأسئلة الحاسمة فيما يتعلق بطبيعة ومتطلبات المساءلة. وتواجه المؤسسات العامة بشكل متزايد حالات طوارئ والعديد من أوجه عدم اليقين مع العديد من عمليات الإدارة العالمية المترابطة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على الاقتصادات الجزرية؛ وبالتالي، فإن أوضاعهم معقدة بشكل ملحوظ (Ansell, 2023, p3-22).

بالعودة إلى أواخر الثمانينيات، تم رفع ممارسات الحكم الرشيد المنتشرة والمُعترف بها جيدا إلى مبادئ التخطيط المركزية التي توجه وتؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي العام في

مختلف القطاعات. وبناء على ذلك، فإن الإدارة نفسها تتعلق بالعمليات الحكومية التي تنطوي عليها البرمجة الدقيقة لمبادرات واستراتيجيات السياسة العامة وتنفيذها بفعالية. يتم تعريف هذا عادة ويتم تقييمه بناء على عدة جوانب رئيسية بما في ذلك الاستقرار السياسي والمساءلة والالتزام بسيادة القانون؛ في المقابل، يتعمق الحكم الرشيد على وجه التحديد في أبعاد مهمة مثل المشاركة والشفافية والاستجابة لاحتياجات الجمهور واستفساراته. يكمن أحد الجوانب الرئيسية للمساءلة في قدرة الأفراد المعنيين على اتخاذ القرار. ومع ذلك، يكشف الفحص الشامل أن عددا صغيرا فقط من الأفراد الذين يشاركون في برامج المناخ والسياحة والنوع الاجتماعي وإدارة النفايات على استعداد للإعلان عن قدرتهم على التأثير بشكل كبير على مخصصات الميزانية والتحكم فيها أو توضيح أولويات الإنفاق المختلفة. يشكل هذا الافتقار إلى الرغبة والقدرة عنصرا أساسيا في المساءلة العامة، مما يجعلها قضية أساسية عبر البرامج الأخرى ذات الصلة أيضا.

وتنشأ مخاوف أخرى في مجال الاستشارة العامة، حيث يجد الأفراد المشاركون في البرامج المتعلقة بإدارة الموارد والتنمية الريفية، وتخطيط الطاقة وتغير المناخ، والتجزئة والتنوع في الزراعة، إلى جانب مبادرات وحدة تنمية المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، أنفسهم في كثير من الأحيان يطلبون تفسيرات ثانية أو حتى ثالثة فيما يتعلق بالمقترحات والخطط. هذه الصعوبة، في كثير من الحالات، لا تعزى فقط إلى حواجز اللغة. على الرغم من أنه عامل، إلا أنه ليس السبب السائد حيث من الواضح أن هناك العديد من الأسباب الأخرى، لأن الأفراد يعبرون باستمرار عن رغبتهم في التشكيك في عملية التشاور العام في كل سيناريو يواجهونه (Willis, 2022, p759).

على الرغم من حقيقة أن الأفراد غالبا ما يتوقعون أن تقدم لهم أفكارا محددة ومقترحات شاملة من ممثلي الجمهور، إلا أنهم لا يبدو أنهم يتوقعون ضرورة الاضطرار إلى الكفاح من أجل الاعتراف بأفكارهم ومناقشتها. في العديد من الحالات، الأفراد المشاركون في البرامج المختلفة المتعلقة بالهواء، يتم دفع تلوث المياه والنفايات، بالإضافة إلى أولئك الذين يشاركون في مبادرات مثل اللجنة الوطنية لمكافحة التلوث، وبرنامج مراقبة المناطق الساحلية، وخطة طوارئ الانسكاب النفطي لبرنامج إدارة المناطق الساحلية، إلى التساؤل عن سبب إجراء

دراسات أو تحقيقات محددة قبل الأوان عندما يبدو أن القرارات قد تم تحديدها مسبقاً. أخيراً، يعرب بعض الأفراد عن مخاوفهم بشأن الإجراءات التي تبدو غير منطقية، لا سيما في برامج مثل وحدة تنمية المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر، حيث تثار شكوك قوية حول أهمية "القبعات الأولمبية" بالنسبة لدولة كاريبية، إلى جانب التشكيك في ضرورة اتخاذ قرار بشأن هذه المسألة (Rijal, 2023, p84-92). ونتيجة لذلك، تظهر العديد من الأنشطة غير النظامية، مما يعزز الشكوك المحيطة بالمساءلة العامة كما تمارسها وتحافظ عليها وحدة تنسيق البرنامج. ومع ذلك، يصبح من الواضح بشكل متزايد أن صعوبة تأكيد الحكم الرشيد للفرد، أو عدم وجوده، يمكن ربطها بالفعل بجميع البرامج قيد الدراسة. تسلط هذه الشكوك والقضايا المتزايدة الضوء على التحديات الهائلة القائمة في ضمان المساءلة الحقيقية في أطر الحكم، لا سيما في البيئات المعقدة والمتعددة الأوجه مثل تلك التي تواجهها الدول الجزرية اليوم (Scobie, 2018, p769-787). وعلى هذا النحو، يظل الحوار المحيط بالمساءلة في الحوكمة أمراً حيوياً ويحتاج إلى صياغة بعناية وشاملة من أجل تعزيز فهم أفضل لدور ومسؤوليات كل صاحب مصلحة وسط هذه التحديات المستمرة (Van Belle, 2016, p1-14).

4. خاتمة:

لا يمكن أن تكون الحوكمة فعالة حقاً إلا إذا كانت تتماشى بشكل جيد مع الإطار المجتمعي المحدد الذي تعمل فيه، مما يشير إلى أنه لا يوجد أفضل ملائمة فريدة من نوعها، بل سيناريو يكون فيه الملائمة المرضية قابلة للتحقيق والمرغوب فيها. يتم التأكيد على هذه النقطة المهمة بشكل أكبر كحجة مضادة للدعوات المتزايدة والساحقة في كثير من الأحيان لما يوصف في كثير من الأحيان بالحكم الرشيد، والذي يتم تصويره على أنه حل واحد يناسب الجميع لمشاكل متنوعة عبر سياقات مختلفة. ومع ذلك، من الأهمية بمكان الاعتراف بأنه لا ينبغي الاعتراف بالمرونة الداخلية والابتكار داخل هياكل الحوكمة بمعزل عما يسمى بالأبعاد "الكلاسيكية" التي تميزت بالحوكمة الفعالة منذ فترة طويلة. الإخلاص للمبادئ الأساسية، مثل القدرة على التنبؤ، واحترام العقود المعمول بها، وحماية مساهمي الأقلية، هو في نهاية المطاف في صميم ما يشكل ممارسات حوكمة الشركات الجيدة. وفي الختام، يؤكد التحليل المقدم على الطبيعة متعددة الأبعاد للحوكمة الرشيدة، والتي لا تتعلق فقط بتطوير

القدرة على التكيف والاستجابة للظروف المتغيرة بمرور الوقت - ولكن أيضا حول ضمان الاستمرارية والموثوقية في أطر الحوكمة، بحيث تخدم مصالح جميع أصحاب المصلحة المعنيين (Qiang, 2024, p1975-1994).

يمكن اعتبار الحكم "جيذا" عندما يثبت فعاليته في تعزيز العلاقات التي تولد نتائج اجتماعية مرغوبة أو في إدارة النزاعات والتوترات بفعالية، مع معالجة جميع الخيارات والمعضلات التي تنشأ، والقيام بذلك دون الحاجة إلى اللجوء إلى العنف أو الإكراه. تشير أشكال الحوكمة المتعددة على المسرح العالمي إلى أن مختلف كيانات الدولة والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الحكومية الدولية والهيئات الحكومية تتفاعل وتتنافس أحيانا على العديد من قضايا السياسات. هناك حجة متزايدة مفادها أن نهج الاتحاد الأوروبي في التعامل مع التنظيم الاجتماعي يجسد مستوى عال من التنظيم الذي يتحدى بشكل كبير عملية التحرير العالمية الأوسع التي تطورت على مر السنين. وكثيرا ما يشار إلى عمليات إعادة التوزيع، بما في ذلك الإجراءات البارزة مثل حظر لحوم الأبقار المعالجة بالهرمونات، كأمثلة رئيسية على الطرق التي يمكن بها نشر العمليات التنظيمية بفعالية من قبل المؤسسات المتعددة الجنسيات الأصغر حجما والأضعف نسبيا لتحقيق نتائج ملموسة وحماية المصالح العامة. باختصار، ينطوي جوهر الحكم الرشيد على ممارسة مستمرة للتقييم الذاتي والقدرة على التكيف والاستجابة، الأمر الذي يستلزم امتلاك جميع هياكل الحكم القدرة على الانخراط في تقدير واضح لمسؤولياتها وإمكاناتها. ويشمل ذلك أيضا تبني جهد تعليمي يهدف إلى إعلام وتنوير المحكومين، وتسهيل مواطنين أكثر اطلاعا وأكثر قدرة على المشاركة في عملية الحكم (Khan, 2021, p101400).

5. قائمة المراجع:

¹Pyone, T., & Mirzoev, T. (2021). Feasibility of good governance at health facilities: a proposed framework and its application using empirical insights from Kenya. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(7), 1102.

-
- ² Kirby, N. (2021). An ‘institution-first’ conception of public integrity. *British journal of political science*, 51(4), 1620-1635.
- ³ Dutta, G., Kumar, R., Sindhvani, R., & Singh, R. K. (2021). Digitalization priorities of quality control processes for SMEs: A conceptual study in perspective of Industry 4.0 adoption. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 32(6), 1679-1698.
- ⁴ DesJardine, M. R., Li, B., & Shi, W. (2025). Information-based competition: The case of rival owners in rating agencies. *Academy of Management Journal*, 68(1), 221-256.
- ⁵ Shishkin, S., Sheiman, I., Potapchik, E., Vlassov, V., & Sazhina, S. (2025). The impact of centralization on structural changes in healthcare: when it works. *Frontiers in Health Services*, 5, 1484225.
- ⁶ Kaufmann, D. (2003). Governance redux: the empirical challenge.
- ⁷ Sofo, A. A., & Miruts, G. (2017). The practice of public sector governance in Somalia: The case of Puntland. *Practice*, 7(11).
- ⁸ Abasilim, U. D., Gbervbie, D. E., & Ifaloye, O. R. (2017). Attaining a better public service delivery through e-governance adoption in Nigeria. In 4rd Covenant University Conference on E-Governance In Nigeria (CUCEN 2017).
- ⁹ Rukayat, A. A. (2023). Administrative Bureaucracy as a Bottle Neck to Service Delivery in Higher Institution s in Nigeria. *JOURNAL OF ARTS AND SOCIAL SCIENCES (JASS)*, 13(1).
- ¹⁰ Bautista-Puig, N., & Sanz-Casado, E. (2021). Sustainability practices in Spanish higher education institutions: An overview of status and implementation. *Journal of cleaner production*, 295, 126320.
- ¹¹ Craig, R. K., Garmestani, A. S., Allen, C. R., Arnold, C. A. T., Birgé, H., DeCaro, D. A., ... & Schlager, E. (2017). Balancing stability and flexibility in adaptive governance: an analysis of tools available in US environmental law. *Ecology and society: a journal of integrative science for resilience and sustainability*, 22(2), 1.
- ¹² Lele, G. (2023). Concurrency as crisis decision-making governance: Lessons from Indonesia's response to the COVID-19 pandemic. *Regional & Federal Studies*, 33(3), 307-332.
- ¹³ Marshall, T., & Cowell, R. (2016). Infrastructure, planning and the command of time. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(8), 1843-1866.

- ¹⁴ Samsor, A. M. (2021). Challenges and Prospects of e-Government implementation in Afghanistan. *International Trade, Politics and Development*, 5(1), 51-70.
- ¹⁵ DeVito, M. A. (2021). Adaptive folk theorization as a path to algorithmic literacy on changing platforms. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5(CSCW2), 1-38.
- ¹⁶ Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L. (2018). A system dynamics model of resistance to organizational change: The role of participatory strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 658-674.
- ¹⁷ Nograšek, J. (2011). Change management as a critical success factor in e-government implementation. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 2(2), 13-24.
- ¹⁸ Laidoune, A., Zid, C., & Sahraoui, N. (2022). Innovate and overcome resistance to change to improve the resilience of systems and organizations. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-16.
- ¹⁹ Zainab, B., Akbar, W., & Siddiqui, F. (2022). Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 1-13.
- ²⁰ Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, 101(1), 3-22.
- ²¹ Willis, R., Curato, N., & Smith, G. (2022). Deliberative democracy and the climate crisis. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 13(2), e759.
- ²² Rijal, S. (2023). The importance of community involvement in public management planning and decision-making processes. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 84-92.
- ²³ Scobie, M. (2018). Accountability in climate change governance and Caribbean SIDS. *Environment, Development and Sustainability*, 20(2), 769-787.

²⁴ Van Belle, S., & Mayhew, S. H. (2016). Public accountability needs to be enforced—a case study of the governance arrangements and accountability practices in a rural health district in Ghana. *BMC health services research*, 16, 1-14.

²⁵ Qiang, V., Rhim, J., & Moon, A. (2024). No such thing as one-size-fits-all in AI ethics frameworks: a comparative case study. *AI & SOCIETY*, 39(4), 1975-1994.

²⁶ Khan, S., Umer, R., Umer, S., & Naqvi, S. (2021). Antecedents of trust in using social media for E-government services: An empirical study in Pakistan. *Technology in Society*, 64, 101400.