الحوكمة: مبادئ ونماذج

الحوكمة هو مفهوم حديث نسبيا وقد عرف استخداماً واسعا من طرف الدول والمنظمات الدولية والإقليمية، وأصبح ركيزة جوهرية من ركائز التنمية ومواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع في مختلف مجالات الحياة، كما تعد أداة فعالة لتحسين أداء القطاع العام والخاص والمجتمع المدني على حد سواء. من هنا يكتسب مفهموم الحوكمة أهمية كبيرة تتطلب دراسته من عدة جوانب، وهو ما سنحاول فهمه في هذه الدراسة من خلال تطرقنا لعدة محاور منها، المحور الأول: ماهية الحوكمة(نشأة –مفهوم-أسباب-أنواع)، المحور الثاني: الحوكمة(أهمية-الاطراف-ابعاد)، المحور الثالث: مبادئ الحوكمة ومؤشرات قياسها، المحور الرابع: المفاهيم التي لها علاقة بالحوكمة، والمحور الخامس: مستويات الحوكمة ونماذجها، المحور السادس: تقييم الحوكمة، والمحور السابع: تجارب الدول في الحوكمة حيث نتعمق أكثر في اسقاط الحوكمة على بعض النماذج المختارة من الدول.

المحور الأول: مفهوم الحوكمة

اولاً: نشأة الحوكمة

يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي نالت اهتماما واسعا في السنوات القليلة الماضية، كونها وليدة العقد الأخير من القرن الماضي على الرغم من جذورها التي تعود إلى آلاف السنين، حيث وجد مفهوم الحوكمة منذ القدم كما ورد في الحضارات القديمة مثل حضارة الهند القديمة حيث أن المخطوطات أثبتت وجود نصوص مكتوبة توضح العلاقة بين الحاكم والمحكوم وتحديد المسؤوليات والمهام للمشاركين في إدارة شؤون الدولة، علاوة على ذلك، تشير المتابعة الدقيقة لتطور هذا المفهوم بوضوح، إلى جذور حقبة إسلامية تاريخية محددة بدولة المدينة الأولى؛ بولاية الرسول محمد "صلى الله عليه وسلم" الدينية ابتداء والمدنية مروراً بزمن الخلفاء الراشدين؛ حيث استطاع تحقيق الأهداف الثابتة مثل إقامة العدل والمساواة وإقرار حق مساءلة الحاكم

وفرض الشفافية ورعاية الأقليات وأصحاب المصالح الأخرى، وترك آلية تنصيب الحاكم إلى الاجتهاد الوضعي المستند إلى الشرع على أساس التشاور وحق الاختيار.

تعود جذور الحوكمة بوصفه أحد المصطلحات الحديثة نسبيا إلى المؤلفين الإمريكيين جاردينر مينز وأدولف بيرل(Gardiner Means& Adolf Berle) في عام 1932، حيث كانا أول من تناول فصل الملكية عن الإدارة وأهمية آليات حوكمة الشركات في سد الفجوة التي تحدث بين المدراء ومالكي الشركة، نتيجة الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة وباقتصاد الدولة ككل.

أعيد استعمال مفهوم الحوكمة في تقرير البنك الدولي بشأن التنمية الصادر في الدول الأفريقية جنوب الصحراء عام 1989[1]، حيث تم استخدامها للتركيز على المساءلة المالية للحكومات، فوفقا لحوكمة الشركات فإن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليس من المفروض أن تكون اقتصادية وفعالة فقط، ولكن لابد أيضا أن تكفل العدالة والمساواة، لذا ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام 1997. فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العمالقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، مما

1 منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، عرفت إفريقيا أزمة اقتصادية لاسابق لها، تميزت بما يلي: انخفاض نسبة النمو السنوي، الانخفاض الرهيب للدخل الوطني، التدهور المستمر لحجم الصادرات، زيادة حجم الديون الخارجية، انتقال بعض الدول المصنفة ضمن الدول ذات الدخل المتوسط إلى فئة الدول ذات الدخل الضعيف، زيادة عدد الدول الأقل تقدماً أو الدول الفقيرة الكثيرة الديون. وقد صدر عن البنك الدولي سنة 1989 تقريراً مفصلا عن الأزمة الاقتصادية في إفريقيا بعنوان: "إفريقيا جنوب الصحراء: من الأزمة إلى النمو المستدام"، وتم تشخيص الأزمة حينها بأنها "أزمة الحكم" وتم تحديد ذلك ببعض المؤشرات العانة، كعدم شخصنة السلطة، وسيادة النظام العسكري، وغياب الشفافية، وتفشي الفساد، وانعدام الأليات الكفيلة بضمأن التداول على السلطة، ومن هنا ظهر مفهوم الحوكمة كطريق لعلاج تلك الأزمة، وقد ازداد الجدل أكثر حول هذا المفهوم في إفريقيا بعد إعلان مبادرة الشراكة الجديدة لتنمية إفريقيا، والتي جعلت من هذا المفهوم أحد أهم مبادئها الرئيسية.

استدعى استخدام بعض الاقتصاديين المصطلح كتعبير عن مجموعة من التدابير التي توضع من قبل الدول والشركات، للقيام باصلاحات مؤسساتية ضامنة لنجاح مختلف البرامج الاقتصادية.

ومع بداية التسعينات من القرن العشرين تم التركيز على الأبعاد السياسية لمفهوم لحوكمة من حيث تدعيم الديمقراطية المشاركة، وتفعيل الدور الذي يجب أن يلعبه المجتمع المدني، وإزاحة الغبار عن كل مايجعل من الدولة ممثلا شرعية لمواطنيها. حيث ربطت منظمة التنمية الاقتصادية بين جودة وفعالية الحوكمة، وبين درجة رخاء المجتمع، وأكدت أن المصطلح يذهب إلى ما هو أبعد من الإدارة الحكومية، من خلال التركيز على كيفية تطبيق الديمقراطية؛ لمساعدة الدول في حل المشاكل التي تواجهها لتبني سياسات اقتصادية وإدارية معينة لمحاربة الفساد لتحسين الأداء السياسي والإقتصادي لها من جهة، وتحسين فاعلية المساعدات الدولية المقدمة لها من جهة أخرى، ومن هذا المنطلق تم تبني المفهوم من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي(World Bank) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي(United Nations Development Program) وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.

مما سبق يمكننا استنتاج أن مفهوم الحوكمة مر بعدة مراحل على النحو التالي:

المرحلة الأولى: عام 1932 وكان ذلك من أجل تقليل الفجوة بين مديري الشركات ومالكيها وحفاظا على كيان تلك الشركات وبقائها .

المرحلة الثانية: في الثمانينات من القرن الماضي وركزت على تفعيل مساءلة الحكومات وتحقيق العدالة .**المرحلة الثالثة:** في التسعينات من القرن الماضي وركزت على الديمقراطية وتعزيز المشاركة، إضافة إلى تنظيم العمال والعلاقات بين الحكومات والشركات .

المرحلة الرابعة: بداية القرن الحادي والعشرين وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام كثيرا بالحوكمة وأصبحت الية لدرء الفساد وتحقيق النزاهة اضافة الى رفع كفاءة الشركات والمؤسسات.

ثانياً: مفهوم الحوكمة

يعتبر مفهوم الحوكمة كغيره من المفاهيم في العلوم الإنسانية بشكل عام والعلوم السياسية بشكل خاص، حيث عرف مفهوم الحوكمة تعريفات متباينة، كنتيجة لتعدد المعرفي لهذا المفهوم، الذي تم نقله من مجال إلى آخر بداية من علم الاقتصاد ثم مجال الإدارة العامة و أخيرا الدولة والحكم، إلى جانب الاختلاف الناجم عن عملية الترجمة، لذا يعد (Governance) من المفاهيم التي أثارت جدلاً واضحاً في العقود الاخيرة، وذلك لعدم وجود ترجمة حرفية باللغة العربية تعكس المعنى والدلالات، حيث نجد العديد من الترجمات له في المصادر العربية من أبرزها: الحكم الرشيد، والحكم الصالح، والحاكمية، والحكم السليم، والحكمانية، والحكامة، والإدارة الرشيدة، والإدارة الجيدة، والإدارة المجتمعية، وإدارة شؤون المجتمع. علاوة على ذلك، اولاً وقبل كل شيء لابد من التفرقة بين مصطلحي أسلوب الحكم والحوكمة؛ بحيث أنّ أسلوب الحكم يعني مجموعة من القواعد والمؤسسات والعمليات التي تمارس من خلالها السلطة في الدولة، وهي بهذا تتصل بالسياسة والأبعاد السياسية بالمعنى الشامل، اي ان مصطلح حكم يتغاضى عن كافة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية...الخ، أما الحوكمة فإنه يتعلق بدراسة العناصر التي تجعل تلك الآليات والقواعد المؤسسية والعمليات تتسم بالفعالية، كحكم القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، التمكين، حقوق الإنسان...الخ، وإشراك العديد من الفواعل في عملية الحكم والتسيير وصنع القرار ورسم السياسات. أما فيما يخص الفرق بين مفهوم الحوكمة ومفهوم الحكومة، فيمكن القول أنه في بداية ظهور هذا المفهوم كان يستعمل كمرادف للحكومة، والذي لم يكن تجسيده على أرض الواقع إلاّ من خلالها، غير أنه أخذ في التميز والتباين عنها، حينما أصبحت هذه الأخيرة أكثر انعزالية وعدائية للمواطنين، وانحصرت مهامها أساسا في تسيير الوظائف التنظيمية الإدارية التقليدية، لاسيما في ظل اتساع الوعاء السكاني للدولة، مما أدى إلى ضرورة وجود ممثلي لهؤلاء المواطنين يتولون مهمة تمثيلهم ونقل وجهات نظرهم، كالمجتمع المدني والإعلام وجماعات الضغط والمصالح.

تاسيساً على ماسبق، نجد أن هناك جملة من المصطلحات التي تصب في سىاق هذا المفهوم، وهذا ىعني أنه كمصطلح لم ىظهر من عدم بل جاء نتىجة سىاق تارىخي طوىل لىأخذ بعدها شكلا جدىدا من أجل التماشي مع التطورات الحالىة.

التعريف اللغوي: الحوكمة في المفهوم اللغوي مشتقة من الفعل حكم، يحكم، حكماً، وحكمه، ويقال إن الشخص حكيم أي أنه صار حكيماً، وأن أفعاله وأقواله تصدر عن رؤية ورأى سديد، وحكم الشيء يعني منعه من الفساد، وفي هذا السياق تشير بعض الدراسات إلى أن لفظ الحوكمة يعود إلى كلمة يونانية قديمة تعبر عن قيم وأخلاق ونزاهة وسلوك ربان السفينة، ومهاراته في القيادة وسط الأمواج والأعاصير، وقدرته في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل القبطان وحمولته بسلام، أطلق عليه التجار وأمراء البحار لقب (القبطان المتحوكم جيداً). واستخدم مصطلح (Gouvernance) في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة، ثم كمصطلح قانوني سنة (1478) ليستعمل بعدها في نطاق واسع و معبر عن تكاليف تسيير النظام الإجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية. أما في اللغة الإنجليزية ، فيرجع أول استخدام لمصطلح (Governance) إلى عام 1937 عندما استعمله الإقتصادي الامريكي (Ronald Coase) في مقال له بعنوان (The Nature of the Firm) في إطار مفهوم تسيير المؤسسة الإقتصادية.

التعريف الاصطلاحي: هناك تعريفات عدة لمفهوم الحوكمة وضعت من قبل منظمات دولية مختصة وباحثين فلا يوجد إجماع في الأدبيات على تعريف محدد، إبرزها:

- تعريف (البنك الدولي) للحوكمة بأنها "الموسسات التي من خلالها تمارس السلطة السياسية في الدولة من أجل الصالح العام".

- اما (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) فيعرف الحوكمة بأنها "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على المستويات كافة، وتحقيق التنمية".

- أما (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية) فقد عرفت الحوكمة بأنها "قدرة السلطة السياسية على توفير الإجراءات القانونية والبيئية المناسبة لتمكين الفاعلين الاقتصاديين من تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية".

- تعريف (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) فقد عرفت الحوكمة على أنها "قدرة الحكومة في الحفاظ على السلام الاجتماعي وضمان القانون، وخلق النمو الاقتصادي، وضمان الحد الأدنى من النمو الاجتماعي".

- في حين فإنّ (منظمة الشفافية الدولية) ترى الحوكمة هو "الغاية الحاصلة من تكاتف جهود كل من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني ومختلف المواطنين في مكافحة ظاهرة الفساد، بداية من جمع المعلومات وتحليلها ونشرها لزيادة الوعي العام حول الظاهرة، وخلق آليات تمكن هذه الأطراف من القضاء على الظاهرة أو على الأقل التقليص منها ".

- يعرف المفكر السياسي الجزائري(الدكتور عبد الرزاق مقري) بأنه هو " الحكم الذي يقدر على ضمان الناس الأن، وحاجات الأجيال القادمة، ولايكون ذلك إلأ بإدراك الحاكم لضروريات التنمية الإقتصادية وآثارها على حياة الناس وفي استقرار البلد وانسجامه وسيادته".

- يرى (الدكتور حسن كريم) الحوكمة بأنها " الحكم الذي تقوم بها قيادات سياسية منتخبة و كوادر ملتزمة بتطوير موارد المجتمع وبتقدم المواطنين وبتحسين حياتيم ورفاهيتهم وذلك برضاهم وعبر مشاركتيم ودعمهم".

انطلاقا من هذه التعاريف وغيرها، نرى ان هناك العديد الاختلافات حول تعريف الحوكمة لإعتبارات ورؤى تختلف من باحث أو مفكر إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى، مما جعل التعاريف تتراوح بين بعدين:

أولهما: التركيز على الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم.

ثانيهما: يؤكد على الجانب السياسي للمفهوم من خلال تسليط الضوء على الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية وكذلك التركيز على منظومة القيم الديمقراطية.

في الختام، وانطلاقا من التعريفات المذكورة آنفاً للحوكمة، نتفق مع تعريف(الاستاذ الدكتور أمين فرج شريف) الذي يرى في كونها "ممارسة السلطات السياسية والقانونية والاقتصادية والادارية والإجتماعية والثقافية لتسيير شؤون دولة ما والخصائص والمؤشرات التي عن طريقها يتمكن المواطنون (أفرادا وجماعات) من تحقيق مصالحها وتوسيع خياراتها". نرى في هذا التعريف قد تم التركيز على جميع الابعاد للحوكمة من خلال التركيز على الترابط المتين بين حقل العلوم الاجتماعية والانسانية.

ثالثاً: أسباب ظهور الحوكمة

قد شاع مفهوم الحوكمة في السنوات الأخيرة واهتمت به الدراسات السياسية والاقتصادية والإدارية، لتشكل نظرة جديدة لواقع العيش، أي أنها عبارة عن انعكاس لتطورات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية حدثت في العالم، أدت الى بروز هذا المفهوم وتطوره وأهميته سواء على مستوى الدول المتقدمة أو الدول النامية، وفيما يلي نعرض الأسباب التي ساعدت في ظهور الحوكمة:

1. **إدت الأزمات المالية العالمية في ظهور الحوكمة، والتي يمكن وصفها بأنها كانت بمثابة أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي كانت تنظم الأعمال والعلاقات القائمة بين مؤسسات الأعمال والحكومات. مما أدى لتصاعد قضايا**

الفساد الشهيرة في كبري الشركات الأمريكية، وعلى رأسها شركة إنرون Enron وغيرها[1]، بالإضافة إلى تنامي دور الشركات المتعددة الجنسيات في في التاثير على صنع السياسات المختلفة.

2. الثورة المعلوماتية والتكنولوجية لقد شهدت سنوات التسعينيات من القرن الماضي انفجارا علميا هائلا في تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي اعتبرت من أهم إفرازات العولمة، بحيث تميزت بكونها ظاهرة عابرة لحدود الدولة الواحدة، إذ تحول العالم فيها إلى قرية كونية صغيرة، فأصبحت هذه التكنولوجيات شيئا فشيئا أكثر رواجا واستعمالا، نظرا لما توفره من سهولة وسرعة في تدفق المعلومات سهلت على الإنسان التعرف على خبرات وتجارب الدول الأخرى في مجالات التنمية، حقوق الإنسان، الديمقراطية، ومحاربة الفقر والفساد مما يتيح لهم فرصة المقارنة بينها وبين ما يجري في بلدانهم.

3. رغبة الهيئات الدولية المانحة في تحسين فاعلية برامج المساعدات التنموية التي ظلت متدنية في كثير من الدول النامية؛ نتيجة لعدم الالتزام ببرامج الإصلاح من ناحية، وانتشار الفساد والفقر من ناحية أخرى.

4. الانفجار السكاني وبروز الزيادة الضخمة في السكان، وماتفرضه هذه الزيادة من في المتطلبات، مما استدعى تطوير في نظم الإدارة والتحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.

1عبارة عن فضيحة محاسبية لشركة إنرون، وهي شركة طاقة أمريكية مقرها هيوستن في ولاية تكساس، أعلن عنها في أكتوبر 2001، التي نجمت عن تساهل المدققين الخارجيين مع مجلس الإدارة، وعدم دقة التقارير المالية الصادرة عن شركة آرثر آندرسن التي كانت واحدة من أكبر خمس شركات تدقيق ومحاسبة في العالم. الأمر الذي أدى إلى انهيار شركة إنرون إفلاسها.

رابعاً: انـــــواع الحوكمـــة

1.الحوكمة السياسية: تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات السياسية وتنفيذها من قبل السلطات، وشرعية تلك السلطات، وتطبيق الديمقراطية من خلال الفصل بين السلطات وتوفير حرية للمواطنين في اختيار قادتهم وممثليهم من خلال انتخابات حرة تتسم بالنزاهة والشفافية، واحترام حقوق الإنسان، وتوفر الأمن.

2.الحوكمة الاقتصادية، تؤثر الحوكمة الاقتصادية بشكل كبير على إنتاج الثروات وتوزيعها وعلى مستوى المعيشة بشكل عام، حيث تهتم بكيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية الداخلية والخارجية للدولة، والهيكلية الاقتصادية ومدى انسجام السياسات النقدية والمالية والتجارية، ضرورة وجود سلطات تنظيمية رقابية، وأهمية تنسيق الأنشطة الاقتصادية، وذلك كله بما يحقق نمو شامل والتنمية المستدامة. عليه تسعى الى :

أ. تحسين الجانب الاقتصادي ليس على مستوى الدولة فقط بل على المستوى الاقليمي والعالمي.

ب. انها مهمة للبلدان الريعيه لزيادة التنمية الاقتصادية.

ج. تتمثل الحوكمة الاقتصادية بالانفتاح الاقتصادي العالمي وتحرير التجارة وزيادة الاستثمارات الاجنبية والخصخصة وضخامة التدفقات النقدية الخاصة بين الدول.

د. خلق نظام اقتصادي مستقر ينظم العلاقات بين الدول من خلال منظمات دولية تضع مجموعة من القواعد والقوانين تنظم عملية الاستثمارات والتبادل التجاري وحمل الاسهم والسندات وهي اسس تلتزم بها الدول.

3. الحوكمة الإدارية: أي وجود نظام إداري في القطاع العام يتسم بالاستقلال والكفاءة يضع سياسات ومتابعة تنفيذها، وتطبيق المساءلة والالتزام بالقانون، ويتضمن نظام الحوكمة الإدارية ثلاث مهام أساسية: كيف تقوم الحكومة بأداء المهام، كيف تتم الرقابة والمتابعة من قبل المؤسسات المعنية لضمان مساءلة الحكومة، كيف يتم إدماج المواطنين بفعالية في عمليات الحوكمة.

4. حوكمة الشركات: تطبيق نظام لتوجيه ومراقبة مؤسسات الأعمال، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسات المتمثلين في مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين وغيرهم من المعنيين، وأهمية وجود شفافية، وتطبيق القوانين التي تجذب الاستثمارات الخارجية أو المحلية.

5. الحوكمة الإنسانية: تعتمد على إعادة تصميم العلاقة بين الحكومة والمواطنين وإعطاء الدور المركزي للمواطن، وإيجاد ثقافة جديدة وإنسانية للإدارة العامة

6. الحوكمة الإلكترونية: مع تطور وسائل الاتصال والتكنولوجيا والتوجه نحو التحول الرقمي ظهر مفهوم الحوكمة الالكترونية، وهدفها استخدام التكنولوجيا من أجل تحقيق المصلحة العامة وزيادة توافر المعلومات وسرعة الوصول لها، مما يؤثر في وجود شفافية أكثر، وذلك كله بأقل تكلفة وأقل جهد.

7. الحوكمة التشاركية أو الديمقراطية: يضمن هذا النوع مشاركة المواطنين في عملية صنع السياسات وتنفيذها. يمكن أن تكون المشاركة من خلال الانتخابات، أو الاستفتاء والاحتجاج، وما إلى ذلك . الحوكمة الديمقراطية ليست مجرد مجموعة من القواعد، إنها تشير إلى العمليات التي تعمل فيها المؤسسات الديمقراطية وفقًا لعمليات ديمقراطية وتشاركية. إن أساس هذا النوع من الحوكمة هو ضمان تقديم الخدمات لجميع قطاعات المجتمعات. وهذا ممكن فقط من خلال ضمان مشاركة الشعب في عملية صنع القرار في جميع المؤسسات الديمقراطية .

8. الحوكمة التنظيمية: تشمل كل المساهمات الموجهة لتحسين حياة المواطنين من خلال أنواع الحوكمة السابقة.

المحور الثاني: الحوكمة (أهمية -الاطراف-ابعاد)

اولاً: أهمية الحوكمة

أن أهمية الحوكمة تتجسد في ضمأن تحقيق أداء أفضل، نوضحها فيما يلي:

1. الحوكمة هي عنصر قوة للدولة، فهي توفر بيئة من المميزات الحسنة، تحقق الشرعية وتوفر الحرية لإنشاء منظمات المجتمع المدني، ترتقي بالمجتمع وتفعل المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وتدعم حرية التعبير، تضمن وجود هياكل ونظم قانونية وتشريعية ثابتة وعادلة، وتعتمد الشفافية والنزاهة والمساءلة وحكم القانون في عمل كل الإدارات، وتحقق التعاون المثمر بين الحكومة ومنظمات المجتمع الدولي.
2. تقاوم الحوكمة جميع أشكال الفساد عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة.
3. تساعد الحوكمة في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء، وضمان الاستمرارية بأسلوب علمي يعتمد على دراسة احتياجات وأولويات المجتمعات المستهدفة.
4. تساهم الحوكمة في تعزيز رفاه الإنسان، وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وخاصة الأكثر فقرا وتهميشا.
5. تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج بأقل الخسائر، وتضمن استمرار الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد .

خلاصة القول، أن أهمية الحوكمة تمكن في تحقيق هذه الأهداف وغيرها الموضوعة لها، بكفاءة، وفاعلية، في إطار القوانين والأنظمة، وذلك عبر إدارة مفوضة ومتطوعة لخدمة المجتمع.

ثانياً: الاطراف الفاعلة في الحوكمة

1. القطاع العام: أدت التغييرات الكثيرة في العالم الشك في النظرة التقليدية للدولة كفاعل أساسي في صنع السياسات العامة، ومن تلك المتغييرات انهيار النظام الاشتراكي في تسعينيات القرن العشرين والتطورات التي تلتها، فالدولة في ظل تلك المتغييرات، أصبحت لها ثلاثة وظائف أساسية تتمثل في:

- وظائف الدنيا، مثل تقديم الخدمات العامة للمواطنين والدفاع عنهم وحمايتهم من الأخطار والتهديدات الخارجية، والعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع. وهي الغايات التي يتفاوت أمر تحقيقها من حكومة إلى أخرى، في ظل التحديات التي أصبحت تواجهة العمل الحكومي.

- الوظائف الوسيطة، من خلال البعد السياسي والقانوني لكونها صاحبة السلطة، فهي تتحكم وتراقب ممارسة القوة، وأنها معنية بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي .

- الوظائف الفعالة، وتتمثل في دعم الأنشطة الخاصة عبر تشجيع الأسواق الحرة، إضافة الى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة والسوق من خلال العمل على خلق الاستقرار والعدالة في السوق.

ان استجابة الحكومات في الدول المختلفة بالنسبة لهذه الوظائف تتفاوت من دولة لأخرى، فالعديد من الدول بادرت لاتخاذ خطوات إعادة هيكلية اقتصادياتها وأنظمتها للإدارة الحكومية من خلال سياساتها التجارية بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال إعادة هيكلية والتركيز على الاصلاح الإداري والاقتصادي لزيادة الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات ومن خلال إيجاد البيئة المناسبة، هذه التحولات في السياسات ضرورة سواء في الدول المتقدمة أو النامية إذا ما كانت تلك الحكومات حريصة على خدمة مواطنيها وتخفيف الفقر على بعض فئات المجتمع وتحقيق العدالة والديمقراطية ورفع مستوى المعيشة.

2. القطاع الخاص: للقطاع العام دور اقتصادي كبير في تحقيق التنمية، وفي الوقت نفسه لها دور كبير في القطاع الخاص من خلال خلق البيئة الاقتصادية اللازمة لدعم القطاع الخاص، ومنع الاحتكار وعدم تكافؤ الفرص، وتعزيز المشاريع التي تتيح فرص العمل وتخلقها، واستقطاب الاستثمارات.

أصبحت معظم الدول تدرك أن القطاع الخاص يمثل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الاقتصادية لتشغيل الأيدي العاملة على كافة مستوياتها ورفع مستوى المعيشة للمواطنين والحد من الفقر وتخفيف البطالة وتحسين مستوى الخدمات لهم، ونقل المعرفة والتكنولوجيا، كما يركز القطاع الخاص على المنافسة الحرة وهذا يجعله يبحث عن موارد بشرية متميزة خاصة في مجال سياسات التعيين وأمور التوضيف والحوافز إلى التركيز على ضرورة توفر بنية تنظيمية متطورة تعود على الدولة من حيث الهياكل، وطرق واساليب العمل، والإجراءات وتطوير الفرص من خلال خلق مشاريع تنموية حيوية تعود على الدولة بفوائد اقتصادية واجتماعية.

3. المجتمع المدني: دور مؤسسات المجتمع المدني لايقل شأناً عن دور القطاع الحكومي أو دور القطاع الخاص، حيث تعمل مؤسسات المجتمع المدني على إشراك الأفراد في الانشطة الاقتصادية والاجتماعية وتعمل على تنظيمهم في مجموعات ذات تاثير في السياسات العامة على سبيل المثال الدفاع عن حقوق الناس، تساهم منظمات المجتمع المدني الناس في الدفاع عن حقوقهم كالحقوق الصحية والبيئية والاقتصادية(حقوق الطفل –حقوق المراة..وغيرها). تجدر الإشارة هنا أن المجتمع المدني يتميز بمجموعة من الخصائص جعلته شريك أساسي إلى جانب االقطاع العام والخاص، ويتكون على الأقل من أربعة خصائص:

أ. الاستقلالية: هي الأساس في تكوين مؤسسات المجتمع المدني سواء كان استقلالًا ماليًا أم إداريًا وتنظيميًا، هو من أجل ضمان ديموميتها ونجاحها في عملها، إذ ينبغي أن تكون مستقلة مَادّيًا فلا تكون تابعة لأية جهة حكومية أو غير

حكومية، داخلية أو خارجية، كما ويجب أن تكون مستقلة معنويًا عن أية روابط أسرية أو عشائرية.

ب. الطوعية: أي أن الانتساب إليها يكون وفق الإرادة الحرة النوعية .

ج. غير ربحية: اي لاتسعى لتحقيق الربح وهو مايميزها عن القطاع الخاص.

د. ذاتية الحكم: أن انها ليست وراثية أي العضوية فيها غير قابلة للتوارث وأن تكون منظمات ديمقراطية تعددية، أي تمارس الديمقراطية في جميع أعمالها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وأن تقبل بالاختلاف والتنوع.

تبرز اهمية المجتمع المدني بكونها كإحدى الركائز الأساسية لترسيخ الحوكمة واستمراها وذلك لكثرة الإدوار التي تلعبها، أبرزها:

أ. تنشئة المواطن على ثقافة المواطنة من خلال إكساب اعضائها قيم الحوار وقبول الآخر، والاختلاف، ومساءلة القيادات، والمشاركة في الانتخابات.

ب. التعامل مع الفئات المهمشة وادماجها في المجتمع.

ج. تعميق المساءلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع.

د. مراقبة سلطة الدولة والضغط باتجاه التغيير، من خلال تبني توجهات وسياسات بديلة.

ن. العمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطنين من تعسف السلطة.

ه. تزويد المجتمع بالخدمات مثل ترويج المؤسسات للقيم الدينية أو معلومات حول العناية بالبيئة.

و. خدمة الصالح العام، كتقديم المعونات للفئات المحتاجة، أو تقديم الرعاية للأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، أو تقديم الحماية للمرأة والطفل وكبار السن، وغيرها من الخدمات الأخرى.

ى. إرساء قواعد الديمقراطية ونشر مفاهيمها وذلك من خلال الإقرار بالتعددية، والاختلاف، والاعتراف بحقّ الآخرين في المشاركة في بناء المؤسسات التي تحقق مصالحهم، والالتزام بحل الخلافات بشكل سلمي، وعدم اللجوء إلى العنف.

يتضح من كل ماتقدم، أن الاطراف الفاعلة في الحوكمة تضم مجموعة من التفاعلات بين المكونات الثلاثة مرتبطة بالدولة في تسير موارد المجتمع، علاوة على أطراف أخرى داخل الدولة كالقطاع الخاص والمجتمع المدني، أي أن الحوكمة تضبط سلوك من لهم الحق في ممارسة السلطة السياسية خدمة لأهداف وتطلعات المجتمع.

ثالثا: ابعاد الحوكمة

يمكن تقسيمها الى عدة ابعاد وهي (البعد السياسي و البعد الاداري و الاقتصادي والاجتماعي):

1. البعد السياسي: حيث لا يمكن تصور حوكمة في حكم بدون منظومة سياسية تقوم على اساس الشرعية والتمثيل لانهما في الواقع يعبران عن المصلحة الصحيحة بين الحكام والمحكومين ويؤديان الى التعامل الايجابي بين الطرفين وبناء عليه يمكن ان تتحقق الحوكمة من خلال التداول السلمي للسلطة من دون اللجوء الى العنف والسماح للأطراف المشاركة في العملية السياسية وشرعية تمثيلها وتفعيل الديمقراطية وتنظيم انتخابات حرة ونزيهة، ويتضح كذلك أهمية البعد السياسي من خال اعتماده من قبل المنظمات الدولية ووضعه كشرط للتعامل والتعاون معها، ولأهمية البعد السياسي في الحوكمة، فقد شكل البعد السياسي أحد المؤشرات العالمية للحوكمة.

2. البعد الاداري: وهو يتعلق بمجمل الادارة العامة وكفاءة وفاعلية الموظفين وكذلك الاهتمام بالجهاز الاداري والانظمة والقوانين المعمول بها كما ان الجودة الشاملة والمرونة في الحوكمة واتخاذ القرار الصائب لا يتحقق بشكل كامل الا بالأبداع والسعي المتواصل والاهتمام بالموظفين واعدادهم مهنيا ومن اجل ايجاد خدمة مدنية قائمة على اساس الجدارة والكفاءة يجب اعتماد نظم للإدارة قائمة على الاداء وتشجيع المعايير الموضوعية في تكافؤ الفرص للجميع واجراء التعديلات الوظيفية و وضع تشريعات ومدونات سلوك لمكافحة الفساد كما ان الشفافية مطلوبة في البعد الاداري اذ ان ادارة الشؤون العامة من قبل الحكومة لا بد ان يكون بشكل مكشوف وواضح للعيان.

3. البعد الاقتصادي: ان للتنمية الاقتصادية لها اهمية واثر على حياة الناس واستقرار البلد وانسجامه ويعد البعد الاقتصادي خطوة اساسية في النظام الديمقراطي بعبارة اخرى فأنه كل ما كان نظام الحكم يدعم الجانب الاقتصادي استطاع ان يحقق اهدافه في سد حاجات المواطنين ورفع مستوى معيشتهم وتحقيق الرفاهية للمواطنين وتحسين الدخل القومي ويتوقف على جملة من المحددات منها توفر المناخ الاستثماري للدولة والذي يشمل القوانين المنظمة للتنمية الاقتصادية مثل قانون سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية واختلاس الاموال ومكافحة الفساد وكفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية الاسواق فيما يتعلق بالسلع وعناصر الانتاج وكفاءة الاجهزة والهيئات الرقابية. كذلك يرتبط البعد الاقتصادي للحوكمة بالمنظمات المالية الدولية- كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي- ويختص هذا البعد بالتنمية الاقتصادية التي كانت مثار الاهتمام بالموضوع، وذلك للعلاقة بين ممارسات الحوكمة وحجم الاستثمار من جهة، والقضاء على الفساد من جهة ثانية، وتحقيق التنمية الاقتصادية من جهة ثالثة.

4. البعد الاجتماعي: يتعلق البعد الاجتماعي بنشر ثقافة حقوق الإنسان وممارسة الحريات وبناء نظام اجتماعي عادل وتحقيق مؤشرات نوعية لتحسين حياة المواطنين. كما تقوم بتقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية وفق العدالة الاجتماعية وإتاحة الفرص المتساوية للمواطنين.

تاسيسا على ماسبق، نجد إن إدارة المجتمع من خلال الحوكمة تتضمن ابعاد مترابطة ومتصلة فيما بينها، حيث لايمكن أن تستغني عن أي منها وإذا مانعدم أو غاب أحد هذه الأبعاد لا يمكننا الحديث عن وجود حوكمة.

المحور الثالث: مبادئ الحوكمة ومؤشرات قياسها

سنحاول في هذا المحور بيان مجموعة من المبادئ التي تستند عليها مضمون الحوكمة، وكذلك على مجموعة من المؤشرات التي يتم إعتمادها لقياسها.

اولاً: مبادئ الحوكمة

1. سيادة القانون: إن هذا المبدأ يعني سيادة القانون على الجميع بدون استثناء لتحقيق العدالة والمساواة بين المواطنين، وهذا يتطلب عدة أمور من أهمها:

أ. وضوح القوانين وشفافيتها وانسجامها في التطبيق.

ب. فسيادة القانون تستلزم حماية متساوية لحقوق الأفراد والجماعات.

ج. تطبيق عقوبات متساوية وفقا للقانون، فهي فوق سلطة الحكومة وهي تحمي المواطنين.

عليه، على الحكومة أن تنشى المؤسسات وتضع الأطر اللازمة للحفاظ على القانون والنظام وأن تنشئ البنية التحتية الأساسية وتوفر الخدمات الأساسية كالصحة والتعليم للجميع، فالأطر القانونية ضرورية أيضا لتوفير بيئة حياة وعمل مستقر للمواطنين ولرواد الأعمال والمستثمرين. ويتطلب الإطار القانوني أن تكون مجموعة القوانين معلنة، وأن يجري حل كل منازعة بإصدار قرارات ملزمة من جانب سلطة قضائية مستقلة وموثوقة، وأن تتوفر إجراءات لتغيير القوانين عندما تتوقف عن خدمة الغرض الذي وضعت لأجله. عليه، تعد سيادة القانون احدى المبادئ الأساسية للحوكمة لأن سيادة القانون لاتقتصر على تطبيق القانون بل يمتد الى العدالة الإجتماعية وتكافؤ الفرص.

2. المشاركة: تعني حق جميع أفراد المجتمع في ابداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرار في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية، بشكل مباشر أو غير مباشر. وتتطلب المشاركة مطلبين:

المطلب الأول: توفر القوانين التي تضمن حرية تشكيل الجمعيات والأحزاب وحرية التعبير والانتخاب.

المطلب الثاني: توفر المؤسسات السياسية القادرة على استيعاب نشاطات المواطنين.

وعلى هذا الأساس تعد المشاركة احدى مبادئ الحوكمة وذلك لأنها تمكن المواطنين من المساهمة في السياسات العامة، وتحرر المشاركة قدرات الانسان (الرجل والمرأة) وتفسح المجال أمام تنميتها.

3. المساءلة: تعني أن يكون جميع المسؤولين والحكام ومتخذي القرار في جميع القطاعات خاضعين لمبدأ المحاسبة أمام الشعب أو ممثليه دون استثناء من حيث كيفية استعمالهم لسلطاتهم ولموارد الشعب، حيث تفرض المساءلة على المسؤولين في الوظائف الرسمية سواء أكانوا منتخبين أم معينين، وزراء أم موظفين وغيرها عن تقديم تقارير دورية حول سير العمل في المؤسسة أو الوزارة وبشكل يوضح الإيجابيات والسلبيات من حيث نجاح أو الاخفاق في تنفيذ سياساتهم في العمل. وتأحذ المساءلة أشكالاً متعددة، ومن أبرزها:

أ. المساءلة السياسية: وتعني قيام السلطة التشريعية بمراجعة أعمال السلطة التنفيذية (الحكومة للكشف عن مدى التنفيذ السليم لما عهد عليها من مهام، ومساءلتها عند ثبوت التقصير أو المخالفة.

ب. المساءلة الادارية: وهي المساءلة التي تقوم بها الهيئات التابعة للسلطة التنفيذية على أعمال الدوائر الرسمية، حيث تقوم بمراجعة اعمالها والتحقق من مدى مطابقتها للقانون وتصحيح الخطأ أو الخلل، دون أن يتطلب الامر تدخل جهة خارجة عن مكونات الجهاز الاداري.

ج. المساءلة عن طريق الهيئات القضائية: وهذا يعني أن السلطة القضائية الى جانب وظيفتها في الفصل في النزاعات بين الأفراد والأشخاص، فإنها تمارس رقابتها على السلطتين التنفيذية والتشريعية، وعادة تختلف من مجتمع الى آخر، ولكنها ينطوي في كل الأحوال على ثلاثة أمور أساسية: الأول يقضي بأن يجري مراجعة التشريعات قضائيا حتى يمكن التأكد من مطابقتها للدستور(الرقابة القضائية على دستورية القوانين). ثانيا ينطوي على خضوع القرارات الإدارية

لمراجعة السلطة القضائية(الرقابة على أعمال الإدارة). ثالثا يتمثل في الدور الذي يقوم به جهاز الادعاء العام الذي ينصرف على كافة مؤسسات الدولة والافراد والجماعات.

د. المساءلة من خلال الهيئات المستقلة: يقصد بها المساءلة التي تمارسها هيئات رقابية مستقلة (أي لاتخضع للسلطة التنفيذية) مثل هيئة النزاهة أو ديوان الرقابة المالية وغيرها من الجهات الرقابية المستقلة التي تمثل احدى الأدوات الرئيسية لمكافحة الفساد وتحسين الأداء وتعزيز الشفافية وتعزيز ثقة المجهور من خلال تطوير الإجراءات المالية والمحاسبية والرقابية.

ن. المساءلة من خلال وسائل الإعلام والإتصال: يقصد بها تلك المساءلة التي يباشرها وسائل الإعلام والإتصال عبر وسائله المتاحة عن طريق توعية الجماهير وتوضيح اتجاهات الرأي العام للسلطات في الدولة وإرشادها الى الآراء المتعددة بشأن الامور العامة، ومراقبة ردود الفعل حول السلطة العامة في الدولة وبيان اوجه نقدها، فضلا عن إيصال شكاوي المواطنين ومقترحاتهم عن أي قطاع في الدولة إلى أسماع المسؤولين للنظر فيها. وتظهر أهمية الإعلام من خلال دوره في تكوين الرأي العام وتحفيزهم على المشاركة في صنع القرار من جهة، ومن خلال دوره في مراقبة السلطة والمجتمع.

وبهذا نستخلص أن المساءلة تعد الأساس الذي يجب الاهتمام به، باعتبارها الركيزة الأساسية لأعمال القطاعات الثلاثة في الدولة، فمن خلالها يمكن تحقيق الإصلاح السياسي والاقتصادي.

4. الشفافية: تعني إفساح المجال أمام الجميع للإطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة بيسر وبدون تكلفة كبيرة. أن اعتماد الشفافية مبدأ ضرورية لتحقيق الحوكمة لأنه يسهل على أفراد المجتمع ومنظماته مساءلة السلطات في كيفية استخدام الموارد، يحسن علاقة السلطات بالمجتمع، يحد من الفساد وسوء الإدارة، يساعد على الإستثمارات الأجنبية ويحافظ على الإستثمارات الوطنية.

5. السيطرة على الفساد: هناك علاقة مباشرة بين الفساد والحوكمة، حيث إن الحوكمة تشكل البنية الأساسية التي لاتسمح للفساد، حيث ربط نجاح الحوكمة في الدول بالنجاح في مكافحة الفساد، لأن الفساد يضعف الثقة بمؤسسات الدولة ويحد من قدرتها.

6. الإدارة العامة: يقصد بها البعد الفني لإدارة الحكم، والمتمثل بمجموعة من المؤسسات والأنشطة اللازمة لتخطيط برنامج العمل لتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرضا للأفراد والمجتمع. عليه، لتحقيق ادارة عامة كفوءة يجب استخدام الطرق والوسائل الحديثة، ومن تلك الوسائل نشير الى مسألتين هما:

أولهما، اللامركزية الإدارية: وتعني نقل السلطات والوظائف من المركز للأقاليم والتي لها مزايا عديدة، فمن الناحية السياسية تحقق المشاركة وتساعد على خلق قيادات سياسية جديدة في الدولة وتدريبها وتؤدي إلى تحسين تجاوب الحكومات للمواطنين. ومن الناحية الإجتماعية والثقافية تعزز مبدأ المواطنة وتطويرها. ومن الناحية الاقتصادية، فهي وسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تحسين الدخل وتقليص الفقر والبطالة. وكذلك من الناحية الإدارية، تخفف من عبء السلطات المركزية، وتؤدي إلى تعدد مراكز إصدار القرارات الإدارية وتنوعها، فضلاً عن تحقيق الفعالية الإدارية لأن ممثلي الوحدة المحلية أقدر وأعلم من مسؤولي السلطات المركزية بمعرفة وتحديد حاجات المحليين والدفاع عن حقوقهم ومصالحهم.

ثانيهما، الحكومة الالكترونية: حيث إن تطبيقها يخلق علاقة جديدة بين المواطن والدولة فيما يتعلق بتسيير أمور الدولة وتسهيلها، وذلك من خلال المزايا الكثيرة التي تتمتع بها تطبيق الحكومة الإلكتروني، أبرزها:

ا.سهولة الوقوف على شكاوي المواطنين وسرعة معالجتها مع مراقبة أداء المعاملات الحكومية بصورة فورية دون اتصال مباشر بين صاحب الشأن والموظف المختص، وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق الشفافية والتخلص من الروتين والوساطات أو المحسوبية وتقليص البيروقراطية.

ب.تبسيط الإجارءات الحكومية من أجل تقديم الخدمات في أقل وقت ممكن وبكفاءة عالية.

ج. تنمية علاقة المواطن بالنظام السياسي وتحسينها، باعتباره أي المواطن له دور أساسي في إضفاء الشرعية على النظام، فالحكومة الإلكترونية تعمل على استعادة الثقة للمواطن من خلال انتهاج سياسات جديدة تشعره بالولاء والمشاركة والتفاعل.

د. توفر الحكومة الإلكترونية على الصعيد الخارجي قاعدة من البيانات حول أهم التطورات التي تطرأ على المستوى الحكومي الخاص بها، وتعمل على تهيئة البيئة المناسبة لتقديم الخدمات للمستثمر الأجنبي من أجل تفعيل قطاع الأعمال، ويمكنها ابرام عقود تجارية عن طريق الحكومة الإلكترونية.

7. الاستقرار السياسي، يعد الاستقرار السياسي من المبادئ الهامة للحوكمة، فكلما كانت الدولة مستقرة سياسياً فإن ذلك يدعم فعالية وكفاءة السلطة التشريعية والتنفيذية، وللاستقرار السياسي مجموعة من المؤشرات التي يمكن إجمالها بـ: نمط انتقال السلطة في الدولة، شرعية النظام السياسي، الديمقراطية والمشاركة السياسية، غياب العنف... وغيرها.

من خلال ماتقدم نجد، أن تحقيق الحوكمة تتضمن العديد من المبادئ تراوحت مابين سيادة القانون والمساءلة والشفافية والمشاركة والحد من الفساد والإدارة العامة الكفؤءة، هذه المبادئ كل منها يكمل الآخر لتشكل بمجموعها كلاً متكاملاً.

ثانيا: مؤشرات قياس الحوكمة

تصدر عدد من المنظمات والهيئات الدولية تقارير دورية لدراسة أنظمة الحكم المختلفة في العالم من خلال رصد وتحليل أبعاد متعددة والتي تعتمد على مجموعة من المؤشرات تقيس مدى صلاح تلك الأنظمة أو فسادها، حيث يتم تصنيف الدول بحسب موقعها من هذه المؤشرات، وذلك وفق نظام احصائي خاص بكل من تلك الهيئات أو المنظمات.

والغاية من اصدار هذه المؤشرات هي مساعدة الدول ولاسيما الدول النامية منها، على تحديد مواطن الضعف والقوة فيها. سنحاول هنا التطرق إلى إبرز المؤشرات الصادرة من ثلاث هيئات دولية مختصة بهذا الجانب، وهي:

الهيئة الاولى: مؤشرات البنك الدولي، يقوم البنك الدولي منذ عام 1999 بدراسات عن الحوكمة في دول العالم، من خلال اصدار تقارير سنوية بعنوان قضايا الحكم والتي تعد احدى اهم المؤشرات المستخدمة لقياس أداء البلدان. ويعتمد البنك الدولي في جمع بياناته على عدد كبير من المتغيرات التي تقيس المؤشرات المرتبطة بالحكم، وتشمل مؤشرات البنك الدولي ثلاثة أبعاد رئيسية للحوكمة:

البعد الأول: عملية اختيار القائمين على السلطة ومراقبتهم واستبدالهم، وتضم مؤشرات تتعلق أولهما بـ إبداء الرأي والمساءلة المرتبطة بالحقوق والحريات المدنية والسياسية التي تقيس جوانب عدة من الحياة منها التعددية الحزبية وحرية التعبير عن الرأي واستقلال الاعلام والعمل بمبدأ التداول السلمي للسلطة عبر انتخابات حرة ونزيهة ومشاركة فئات المجتمع في العملية السياسية وغيرها. وثانيهما بـ الاستقرار السياسي، ويشمل الوسائل والآليات التي تقيس الاستقرار السياسي، منها: وجود توترات سياسية ونزاع مسلح وصراعات داخلية وانقلابات عسكرية وغيرها.

البعد الثاني: قدرة الحكومة على صياغة سياسات سليمة وتنفيذها، وتضم مؤشرات عديدة ترتبط بفاعلية الحكومة ونوعية الأطر التنظيمية.

البعد الثالث: مدى احترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فيما بينها، ويحتوي على مؤشرات تخص سيادة القانون والسيطرة على الفساد.

الهيئة الثانية: مؤشرات برنامج الحوكمة في الدول العربية، بهدف تعزيز جهود التنمية البشرية في الدول العربية، وتضم مجموعة من مؤشرات الحوكمة كما يلي:

المؤشر الأول: مؤشرات سياسية عامة، وتتمثل في الاستقرار السياسي وفاعلية الحكومة ومدى التمتع بالديمقراطية.

المؤشر الثاني: إدارة الحكم المشترك، وتتمثل في اخلاقيات القطاع العام، والاخلاقيات المؤسسية، والإدارة المؤسسية، والفساد السياسي المؤسسي القانوني، ومؤشر الفساد المؤسسي غير القانوني.

المؤشر الثالث: المشاركة السياسية، وتتمثل في الحقوق السياسية والحريات المدنية، وحق التعبير والمساءلة.

المؤشر الرابع: سيادة القانون، وتتمثل في: حرية الصحافة، والفعالية القضائية وغيرها.

المؤشر الخامس: الشفافية والمساءلة، وتشمل مؤشر السيطرة على الفساد، ومؤشر مدركات الفساد.

الهيئة الثالث: مؤشر النزاهة العالمية(Global Integrity)، تقوم منظمة النزاهة العالمية بإصدار تقرير يشمل مجموعة من المؤشرات عن النزاهة، تغطي عوامل الحكم الصالح والفساد من خلال تقييم مقدرة المواطنين الاطلاع على مايجري في الحكومة ومتابعة أعمالها ومواجهة انحرافاتها، وتشمل عدة مؤشرات مثل:

- المجتمع المدني وإتاحة المعلومات، والإعلام.

- الانتخابات العامة(المشاركة والنزاهة والتمويل).

- مساءلة السلطات العامة(الجهاز التنفيذي، الجهاز التشريعي، الجهاز القضاء).

-الإدارة العامة والخدمة المدنية.

-مكافحة الفساد وسيادة القانون

نستنتج مما سبق ان مؤشرات الحوكمة، تقوم بها هيئات دولية مختصة تستند على مجموعة من المبادئ لابد من توفرها لكي نستطيع القول على حكم معين صالح أم فاسد والتي تلعب دوراً مهما في تقييم واقع الدول في جميع القطاعات: الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، كما تمثلا مدخلاً رئيسيا لعملية رسم السياسات وصنع القرارات في الدولة.

المحور الرابع: المفاهيم المرتبطة بالحوكمة

اولاً: الإصـــلاح السياســـي

إن مفهوم الإصلاح السياسي من المفاهيم القديمة والتي شاع استعمالها في أدبيات القرن التاسع عشر والجزء الاكبر من القرن العشرين اذ استخدم مفهوم الاصلاح السياسي في الوقت الحاضر بشكل ملحوظ، والذي نال اهتماماً واسعاً وكبيراً من قبل المعنيين في مجال السياسة، على الرغم من اختلاف اتجاهاتهم ومعتقداتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ويرتبط مفهوم الإصلاح السياسي في واقع الأمر بالمشكلات والتحديات التي تواجه النظام السياسي، فضلاًعن ارتباط الاصلاح السياسي بمفاهيم مقاربة.

إذ أن موضوع الإصلاح السياسي أصبح جزءاً أساسياً من السياسات والتوجهات للدول والمنظمات إذ أصبحت ترتبط بالمسائل المهمة كـ(الديمقراطية والسلم والحرب وحقوق الإنسان) إضافةً إلى الإصلاح السياسي ساهم بظهور مفاهيم أخرى مقارِبة للإصلاح السياسي كـ(التنمية والتغيير السياسي)، التي لها القدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات التي تشهدها الأنظمة السياسية. وعلى الرغم من أن الإصلاح السياسي ضرورة ملحة من أجل إعادة ترتيب البنية الداخلية للدولة، لمواجهة كافة المتغيرات والمستجدات المستقبلية التي تواجه الأنظمة السياسية، إلاّ أن الموضوع لايزال يثير الجدل بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بعملية الاصلاح سواء أكانوا قادة أم مفكرين أم جماهير، إذ لا تزال أهدافها ودوافعها يكتنفها الغموض، الأمر الذي أدّى أن أغلب الدول وخصوصاً الدول الريعية الفشل في تحقيق الإصلاح السياسي على الرغم من كونه حاجة ملحة ومهمة خصوصاً في الأنظمة السياسية التي تعاني من مشاكل وعدم استقرار داخلي ، لذا سعت اغلب الانظمة السياسية الى الاهتمام بهيكل النظم السياسي والبنى الاجتماعيه والسياسيه والثقافيه كخطوه اولى للاصلاح السياسي، من اجل تحديد شكل الحكومه ووظائفها القانونية وصلاحياتها الدستوريه ومن ثم تعزز دور الديمقراطية.

لذا فيمكن تحديد مفهوم الإصلاح السياسي بوصفه مفهوم مرن له تحرك ايجابي نحو تطوير العملية السياسية باتجاه تعزيز المشاركة السياسية وتحديث آليات الحكم وضبطها بما يحقق العدالة ويعزز الحقوق المدنية للمواطنين، إذ أن عملية الإصلاح مواكبة لكافة التغيرات التي يشهدها المجتمع الدولي مما جعله مفهوماً مرناً له دور كبير في العملية السياسية.

وهناك عدة انواع للإصلاح فقد يكون سياسي او ديني وغيره ويشترط في الاصلاح السياسي (بانه ليس بالضرورة ان يكون على دفعة واحدة ، يقتضي توفر مرجعية دستورية وقانونية، ليس مجرد افكار و رغبات وانما هو استيعاب لواقع اجتماعي) وهناك عدة خطوات يجب اتباعها للإصلاح السياسي على سبيل المثال، اصلاح دستوري وتشريع، الغاء القوانين الاستثنائية ، اطلاق حريات تشكيل الاحزاب، تحرير الصحافة و وسائل الاعلام من الهيمنة، اطلاق حرية، تشكيل منظمات المجتمع المدني. عليه، إن الإصلاح السياسي هو في الواقع نتيجة للتراكمات داخل النظام السياسي بسبب ما يعانيه النظام من قصور في مؤسسات الدولة، لذا تسعى معظم بلدان العالم لإحداث إصلاحات سياسية داخل النظام السياسي، وذلك من أجل تجنب الانقلابات العسكرية والثورات التي باتت تهدد النظام السياسي.

من كل ذلك نستنتج، ان ارتباط مفهوم الحوكمة بمفهوم إصلاح النظام، من منطلق إن هذا الاخير يتضمن مجموعة من القواعد تنظم المجال السياسي، ومن هنا وجدت الحوكمة كأسلوب راق في إدارة وصياغة القواعد الأساسية التي تعمل الدولة في اطارها بالتنسيق مع فواعل أخرى جوهرية داخل المجتمع كالمجتمع المدني لاحتواء حاجيات المجتمع والقطاع الخاص لتأطير الاقتصاد وتدويره بإتجاه التنمية، ولايمكن بلوغه إلا من خلال ترسيبها عبر إصلاح الدساتير والقوانين والتنظيمات الادارية، وقد وضعت المجتمعات الإنسانية العديد من الخطط والاستراتيجيات للحد من فساد الحكم، على اختلاف توجهاتها. عليه، تشترك الحوكمة مع الاصلاح السياسي في مظاهر محاربة الفساد في الحكم لإصلاح مواضع الخلل في الحكم تتمثل في : عدم تطبيق القانون، عدم شفافية المعلومات، الفشل في المصلحة العامة

والمصلحة الخاصة، وخاصة بين المال العام والمال الخاص. عليه، اصلاح الحكم يتطلب تدعيمه بالحوكمة وينبغي ان يتوزع عبر مستويات النظام السياسي.

ثانيا: التنمية السياسية

لقد ترافق ظهور مفهوم الحوكمة مع تطور مفاهيم التنمية التي تطورت من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية البشرية المستدامة، واقترن هذا التطور في مفاهيم التنمية بإدخال مفهوم الحوكمة في أدبيات منظمات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية، ويعود ذلك إلى أن النمو الاقتصادي لبعض البلدان لم يتوافق مع تحسين مستوى عيش أغلبية السكان، حيث أن تحسن الدخل القومي لايعني بالضرورة تحسين نوعية الحياة لمواطنين، فتطور مفهوم التنمية إلى تنمية مستدامة يشمل عملية مترابطة لكل المستويات، كمايلي:

1. المستوى الاجتماعي: من خلال توفر القوانين التشريعات التي تحقق الأمان والضمأن الاجتماعي لكل أفراد المجتمع، بالاضافة الى تمكين وتقوية الفئات المهمشة وزيادة دورها في المجتمع، كذلك السعي لتحقيق أعلى درجات الرفاه الاجتماعي والقضاء على البطالة والمرض والجهل وتفعيل دور الشباب من خلال مؤسسات المجتمع المدني عبر زيادة المشاركة الفاعلة في كافة النشاطات المجتمعية.

2. المستوى الإداري: يتضمن وجود جهاز إدراي فاعل بعيد عن الترهل والبيروقراطية والروتين لديه القدرة على اتخاذ القرار لكل مايتعلق بالحياة الاقتصادية والسياسية والتنموية وحقوق الإنسان وكرامته.

3. المستوى السياسي: من خلال إشراك الأفراد في عملية صنع القرار وتحميلهم مسؤولية النهوض بمجتمعاتهم، وضع تشريعات تضمن احترام حقوق الإنسان وكرامته، تفعيل الرقابة على عمل الإدارات المختلفة، كذلك تفعيل قوة القانون على الجميع.

4. المستوى الاقتصادي: من خلال وضع الخطط الاقتصادية المبنية على أسس علمية تضع الحلول والبدائل، اتخاذ القرارات في القضايا التي من شانها تطوير وتنويع النشاط ىالاقتصادي للدولة بما يحقق الرفاهية للإنسان.

وبهذا ارتبط مفهوم الحوكمة بالتنمية باعتبار الحوكمة هي الرابط الضروري لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة فهي المسؤولة على مراقبة مدى تحقيق المؤشرات النوعية لتحسين نوعية الحياة للمواطنين.

ثالثا: الديمقراطية

لا ريب أن ارتباط الحوكمة أو الحكم الجيد بالحكم الديمقراطي قد أعاد تعريف كل منهما، فالحكم الجيد يتسع في نطاقه إلى ما وراء العمليات ذات الكفاءة، ليتضمن كذلك المؤسسات التي تؤمن الحريات المدنية والحقوق لكل أفراد المجتمع، بما في ذلك الفقراء المعدمين و المهمشين.

إن امتزاج الحكم الديمقر اطي بالحكم الجيد لتحقيق التنمية الإنسانية يعني حكم الناس لأنفسهم من خلال حكومة يتم اختيارها بنزاهة وشفافية وحرية، تكون مهمتها بالتالي الحفاظ على

مستويات التنمية المتحققة. فتكون المشاركة السياسية هي ما يميز الحكم الديمقراطي عن الحكم الجيد،

وهما يتداخلان من حيث المضمون المؤسسي والفني اللازم لتحقق التنمية. وبذلك يتركز مفهوم الحوكمة الديمقراطية حول:

1. احترام الحقوق و الحريات الأساسية للأفراد، بما يمكنهم من العيش بكرامة.

2. الإنصات لرغبات الأفراد عند وضع السياسات، واتخاذ القرارات.

3. مسؤولية صناع ومتخذي القرارات أمام المواطنين.

4. وجود قواعد وممارسات ومؤسسات عامة و محايدة تحكم التفاعلات الاجتماعية.

5. غياب التمييز النوعي، أو القائم على أي أسس أخرى وخلق حالة من التعددية في المجتمعات النامية من خلال توزيع السلطة، بما يحقق المزيد من الاستجابة والسرعة في التعامل مع القضايا المختلفة.

عليه، الحوكمة والديمقراطية مفهومان مترابطان وكلاهما يعتبران ضروريان ومكملان لتأمين كفاءة وشرعية السلطة، والتوزيع العادل لعائدات النمو الاقتصادي، فالمساءلة، الشفافية والمشاركة هي عناصر أساسية في الديمقراطية وفي نفس الوقت تعتبر من المظاهر الأساسية للحوكمة، فالديمقراطية هي الإطار المؤسسي الذي يوفر قدراً من المساءلة والشفافية، حيث تؤمن صانعي القرار سواء على مستوى الدولة، المؤسسات، القطاع الخاص والمجتمع المدني لرقابة الجهات الحكومية.

انطلاقا مما سبق، تتضح لنا مدى قوة العلاقة بين الحوكمة والديمقراطية، فهما وجهان لعملة واحدة ولايمكن الفصل بينهما، فلا يمكن الحديث عن ديمقراطية لاتحترم فيها مقومات الحوكمة، كما لايمكن الحديث عن الأخير في ظل نظام غير ديمقراطي.

رابعاً: حقوق الانسان

إن مبادئ الحوكمة (المشاركة السياسية، سيادة القانون، المساواة) تتطلب وجود مؤسسات سياسية تتمثل في بناء سلطة سياسية تضمن المساواة بين المواطنين، وإقامة نظام مبني على احترام الحقوق العامة وتوزيع المهام على أساس الكفاءة والقدرة على الانجاز، فهي كلها لاتخرج عن تأمين الحقوق الأساسية للإنسان. عليه، ترتبط علاقة الحوكمة بحقوق الانسان من خلال مبادئها تسعى إلى حماية حقوق الإنسان من خلال وضع حد للمارسات التعسفية والقضاء على اللامساواة وعلى التمييز بين الجماعات الاثنية والفوارق في المجتمع، وتكريس المشاركة الديمقراطية للجميع والتي تعد مطلباً اساسياً من مطالب حقوق الإنسان والتي هي في نفس الوقت ركيزة أساسية تقوم عليها الحوكمة.

خامساً: الفساد

يرتبط الفساد والحوكمة الرشيدة مع بعضها البعض بعلاقة سببية ثنائية الاتجاه وتغذي بعضها البعض في حلقة مفرغة. وإذا لم تكن مبادئ وهياكل الحوكمة الرشيدة موجودة فسوف يوفر ذلك فرصة أكبر للفساد. ومن الممكن أن يمنع الفساد بدوره من تنفيذ مبادئ وهياكل الحوكمة الرشيدة أو وضعها موضع التنفيذ. ويبدو أن انتهاكات مبادئ الشفافية والمساءلة وسيادة القانون ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالفساد. وفي النهاية، يمثل الفساد تحديات أمنية تقيض الديمقراطية وسيادة القانون والتنمية الاقتصادية بالتالي الحوكمة.

سادساً: التمكين[1]

تحتاج عملية إنجاز التنمية الإنسانية إلى تمكين وتقوية أفراد المجتمع من أجل تحقيقها، فالتمكين مفهوم جديد متعدد المجالات (اقتصادي، سياسي، قانوني.. وغيره)، ومهما كان نوعه فهو لايعني فقط إمكانية الوصول إلى الموارد بل يؤكد على ضرورة إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات والمشاركة التي توثر على مختلف المجالات.

إن عملية تطبيق الحوكمة بطريقة سليمة تعزز من مبادئ المساءلة والمشاركة والشفافية والمواطنة والمساواة، ويرتبط بهذه المبادئ عدة مفاهيم أخرى هامة لابد من أخذها بعين الاعتبار مثل التمكين، العلاقة بين مفهوم الحوكمة وتطبيقه وبين مفهوم التمكين سواء تمكين المرأة وتمكين الشباب على مستوى التمكين السياسي والاقتصادي والاجتماعي، لكي يتم تحقيق الحوكمة لابد من تمكين الفئات المهمشة في المجتمع للمشاركة في الحياة السياسية لاتخاذ القرارات والحفاظ على وجود نسب معينة ثابتة لتولي المناصب القيادية في الدولة والتأكيد على تحقيق المساواة بين الفئات المهمشة مثل المرأة والشباب وباقي فئات المجتمع وصنع السياسات وصياغة واصدار القوانين التي تضمن لهذه

1 **التمكين: عملية اجتماعية متعددة الجوانب التي تساعد الفرد في التحكم بحياته، وضبطها وهي عملية تعزز القوة (أي القدرة على التنفيذ) لدى الفرد لاستخدامها في حياته ومجتمعه.**

الفئات حقوقهم، فعلى سبيل المثال لتمكين للمرأة نحتاج لتحقيق ذات المرأة وقدرتها على المشاركة السياسية والحصول على مناصب قيادية في الدولة والمشاركة في صنع سياسات الدولة والتمثيل في البرلمان ومشاركة المرأة في الأحزاب والنقابات والمنظمات غير الحكومية، وزيادة نسب النساء العاملات في مشروعات القطاع الخاص واجهزة الدولة المختلفة، قدرة النساء على الحصول على كافة الخدمات مثل التعليم و الصحة وفرص العمل، اعتراف المجتمع بحقوقها وقدراتها ومدى تأثيرها ومكانتها في عمليات التنمية لذلك يعد تمكين المرأة في المجتمع جزء لا يتجزأ من عمليات الحوكمة.

المحور الخامس: مستويات الحوكمة ونماذجها

اولاً: مستويات الحوكمة

تحدث (بلمبتر وجرهام) (Plumptre & Graham) عن ثلاث مناطق مكانية يمكن أن ترتبط بها الحوكمة هي:

1. **الحوكمة على المستوى العالمي:** تعودُ الأفكار الأولى للحوكمة العالميّة إلى القرن الرابع عشر للميلاد، واعتبر القانون الدولي العالميّ النقطة الأولى نحو الانطلاق لتطبيق مفهوم الحوكمة العالميّة بين دول العالم، ولكن لم ينجح تطبيق هذه الفكرة في العديد من دول العالم، وتمّ استبدالها بمجموعةٍ من الاتفاقيات، والمعاهدات التي تضمنُ تحقيق مبادئ الحوكمة العالمية.

بعد انتهاء الحرب العالميّة الثانية أصبحت كافة الأفكار السياسيّة تدعو إلى تطبيقِ الحوكمة العالمية بالاعتمادِ على تأسيس مجموعةٍ من الهيئات العالمية التي تجمعُ دول العالم معاً. كانت الأمم المتحدة أول هيئةٍ حرصت على تطبيقِ فكرة الحوكمة العالمية من خلال ضمها لكافةِ دُول العالم تقريباً في عضويتها وجاء في تعريفها للحوكمة العالمية على أنه "الطريقة التي تدير بها الشؤون العالمية، والكيفية التي ترتبط فيها بعلاقاتنا فيما بيننا، والأسلوب الذي نتبعه في اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبلنا المشترك". مما يعني جعل البشر محور الشؤون العالمية، وبعد ذلك ظهرت العديد من المؤسسات، والهيئات، والجمعيات الدولية التي جمعت العديد من دول العالم معاً، ومن أهمها: الاتحاد الأوروبي، والاتحاد السوفيتي، والاتحاد الإفريقيّ، وغيرها الكثير من الهيئات الأخرى.

وفي إطار هذا المستوى نطرح التساؤل التالي: لماذا نحتاج الى إعادة التفكير في الحوكمة العالمية؟ في معرض الأجابة نجد لم تأتي الدفعة القوية في اتجاه الاهتمام بالحوكمة العالمية في السنوات الأخيرة من عدم، حيث أصبحت الدول بلا شك مترابطة أكثر على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي، بسبب العلاقات الدبلوماسية والتجارة والسفر والاتصالات السلكية واللاسلكية، ناهيك عن هياكل الشركات المتعددة الجنسيات والتدفقات المالية الدولية. وأصبح

الارتباط العالمي أوسع وأسرع في كل مكان أكثر من أي وقت مضى. مع ذلك، لا يمكن تحقيق الحوكمة العالمية دون تعاون جميع الجهات الفاعلة في النظام، بما في ذلك الدول والشخصيات السياسية والقادة والجهات الفاعلة شبه الحكومية والشركات والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية والشركات متعددة الجنسيات. عليه، هناك عدة اسباب تجعل الدول تعيد التفكير بالحوكمة العالمية، ابرزها:

أ. التطور الكمي والنوعي لمكونات العائلة الدولية.

ب. الاهتمامات والمصالح الدولية المشتركة للشعوب عبر حدودها الوطنية وحلول الاعتماد المتبادل محل الاكتفاء الذاتي نتيجة الزيادة الهائلة في حاجات العصر.

ج. التطور في وسائل النقل والاتصال.

وفي الحوكمة العالمية من المؤكد أن للسياسة الوطنية تأثير مباشر أكبر – جيد أو سيئ – على مواطني أي بلد. ولكن لايمكننا تجاهل الآثار العالمية للسياسات الوطنية السيئة، والأمثلة الأكثر وضوحاً على سبيل المثال، تتجلى في انبعاثات غازات الاحتباس الحراري والأمراض المعدية. صحيحٌ أنّ الناس في بلد المنشأ يدفعون ثمناً، إلا أن جميعنا سندفع الثمن أيضاً. عليه، يجب علينا الاعتراف أن هناك حاجة ملحة لحشد الثقة في الحوكمة العالمية، فالحوكمة على المستوى العالمي تهدف الى:

أ.المساهمة في فرضِ نظامٍ إداريٍّ موّحدٍ على المؤسسات التي تتبعُ ضمن نطاقِ تخصصها.

ب. تساعدُ في الحصولِ على الحلول المناسبة للمشكلات، أو النزاعات التي تندلعُ لأسبابٍ سياسيةٍ، أو اقتصادية.

ج. تضع مجموعةً من الاستراتيجيات التي تعزّز من التعاون المشترك بين أعضاء الحوكمة.

2. الحوكمة على مستوى الدولة: وهذا النوع من الحوكمة يوجد داخل المجتمع الواحد، وتفهم احيانا بأنها الحق الخاص للحكومة والتي يمكن أن تحتوي على عدة مستويات: العاصمة، المحافظات، الضواحي. ومع أن الحكومة لاتزال هي الجهة

الفاعلة الرئيسية، فإنها لاتتحمل وحدها عبء الحكم فقد تغيير دورها من دور السلطة الإدارية إلى دور قيادي في بيئة حكم متعددة المراكز، عليه الحوكمة على مستوى الدولة هي توجد داخل المجتمع الواحد حيث الحكومة هي الجهة الفاعلة الرئيسية الا انها لا تتحمل وحدها عبئ الحكم وهناك جملة اجراءات على الدولة ان تتخذها منها:

أ. الانتقال من الاسلوب البيروقراطي الى التشاركي مع كل هذه المؤسسات الفاعلة الاخرى.

ب. الانتقال من الاعتماد على القدرات الداخلية الى الاعتماد على القدرات التنافسية.

ج. لا تكون التعيينات مدى الحياة وانما وفق نظام التعاقد.

د. التاكيد على مبادئ الحوكمة واهمية تفعيلها في الدولة.

ن. الانتقال من عدم تحمل المخاطر الى حرية الفشل والنجاح.

ه. اشراك كافة مكونات الدولة من مؤسسات مجتمع مدني ونقابات وجماعات ضغط ومصالح واحزاب.

3. الحوكمة المؤسسية: وتطلق الكثير من الادبيات على هذا النوع من الحوكمة اسم حوكمة الشركات، وهي تعتبر أحد العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال قيام الهيئات العلمية، والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام بحوكمة الشركات لكونها تهدف الى:

أ. سد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة .

ب. الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب.

ج. تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتاثيرها على الاقتصاد الوطني.

د. تعزيز ثقة الجمهور بعملية الخصخصة مع ضمأن تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، مما يتيح فرص العمل وتحسين معدلات النمو الاقتصادي بالدولة.

ثانياً: نماذج الحوكمة

يعرف (Mill Gell) نموذج الحوكمة بأنه "مجموعة مميزة أو تجمع لهياكل ادارية، مسؤوليات وظائف وعمليات ممارسات منسجمة منطقيًا مع بعضها البعض. فالهياكل تعبر عن المعايير التي يتم بموجبها اختيار عمليات مجالس الإدارة وتحديدها ويتم إنشاؤها وفقا للتشريعات والأنظمة السياسية، بينما تعبر المسؤوليات، المهام والوظائف المحددة عن ماهية الحوكمة، أما العمليات والممارسات فتعبر عن كيفية ممارسات وظائف الحوكمة. أما Plumptre & Graham فقد حددا ثلاثة نماذج للحوكمة يمكن وصفها بما يلي:

1. النموذج العسكري: في هذا النموذج يكون الدور الأكبر في المجتمع للقطاع العسكري الذي يقرر طبيعة الإدارة للمجتمع، كما أن الصحافة تلعب دوراً ضعيفاً وتحركها المصالح والاهتمامات الخاصة. وسيطرة السلطة العسكرية على الموارد مع وجود القليل من المساءلة العامة وسيطرة العائلات القوية لا تتماشى مع فكرة الحوكمة الجيدة.

2. نموذج التحول الاقتصادي: في هذا النموذج يوجد قطاع خاص يتكون من منشآت صغيرة نسبيا ومشاريع مملوكة عائليا ومتواضعة من حيث الحجم والقوة. فإن الساحة مسيطر عليها من قبل مشاريع كبيرة تملكها الحكومات وتمر بمراحل من الخصخصة.

3. النموذج المستقبلي: بينما يوضح النموذجان السابقان للحكمانية حالاتٍ قائمةٍ بين الدول في العالم يذهب النموذج أو السيناريو الثالث نحو نموذج يمكن أن تتخذه بعض السلطات في المستقبل، في هذا النموذج فإن دور الحكومة قد يتراجع من خلال التقليص المدروس لما يعرف "التسريب المتنامي لسلطة الدولة" انسجاما مع ذوي الاعتقاد بأن الحكومة الأفضل هي الحكومة الأصغر فإن القطاع الخاص يلعب دوراً رئيسياً في الحوكمة يشاركه في ذلك الاهتمام قطاع إعلامي قوي. هنا تساؤل حول فيما إذا كنا قد حققنا نموذج الحِكمانية القوي إذا كانت المؤسسات والعمليات التي تقرر كيف يتم حل القضايا العامة والتي تكمن الآن بأيدي أو من اهتمامات القطاع الخاص بشكلٍ واسع.

تاسيسا على ماسبق، نجد إن تركيبة نموذج الحِكمانية قد يأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة اعتماداً على تركيبة المجتمع بشكل أساسي، وعلى القوى الرئيسية لمكونات هذا المجتمع ومدى تأثيرها على المجتمع، فإن المجتمعات التي يهيمن عليها النظام العسكري بشكل رئيسي يتسم النموذج بها بشكل يختلف عن المجتمع الذي يتسم بالتوازن بين القطاعات المختلفة أو بوجود الديمقراطية وحرية الرأي وفعالية القطاع الخاص أو المدني.

المحور السادس: مقومات ومعوقات الحوكمة

اولا: مقومات الحوكمة

هناك مجموعة من المقومات التي من دونها يستحيل التطرق إلى تفعيل الحوكمة، ناهيك عن التحدث في مسائل تطبيقه على أرض الواقع، ومن بين هذه المقومات ما يلي:

1. ضرورة اقتناع النخب الحاكمة في الدولة بحتمية إرساء الحوكمة، لأنها وبدون اقتناع تلك النخب والقيادات نكون كمن يبني بناءا دون أن يضع أساسات لبنائه، والمقصود بالقيادات العليا للبلاد؛ السياسية والإدارية وحتى العسكرية، لاسيما إذا كنا بصدد البحث في بلد تتمتع قياداته العسكرية بقوة ونفوذ لا متناهيان في شتى مناحي الحياة، وكما هو معلوم فإنّ أي برنامج تنموي لابد من أن يحض بالإجماع وإلاّ فإنّ قوى المحافظة على الوضع سوف تشكل عائقا أمام أي تقدم.

2. اقتناع ممثلي الشعب أي البرلمانيون أو النواب، بضرورة وحتمية إرساء خطة وطنية للحوكمة في البلاد، والنواب يعتبرون همزة الوصل بين السلطات العامة في الدولة ومواطنيها، هؤلاء المواطنين الذين في الحقيقة يعتبرون السبب في وجود هذا النائب في البرلمان، ولذلك فمن واجبه أن يمثلهم ويتحدث عن مشاغلهم وآمالهم وطموحاتهم وشكاويهم التي تحتاج إلى حل، ومن بين ما هو مطلوب من البرلماني لإرساء دعائم الحوكمة، تشبعه بثقافة تغليب المصلحة العليا للبلاد فوق كل اعتبار، سواء الاعتبارات الحزبية أو الشخصية الضيقة، أو المصالح الخاصة لهم ولعائلاتهم وأقاربهم ومختلف من يدور في فلكهم. فالبرلماني حتى وإن تم تخييره بين حزبه والمصلحة العامة للبلاد، فإنّ العقل والحكمة والمنطق والعاطفة تحتمان عليه اختيار مصلحة بلده، وهنا يكون مطلوبا المستوى العالي من التعليم والتكوين للبرلماني، عكس ما هو ممارس على أرض الواقع، وليس غريبا أن يختلف النائب مع توجهات حزبه في بعض المرات، وعلى سبيل المثال النائب في الكونغرس الأمريكي ليس مجبرا على أن يصوت دائما لصالح حزبه، ولهذا فقد يعارض النائب في أمريكا حزبه،

في حال إضراره بالمصالح العليا للبلاد أو للدائرة الانتخابية التي انتخبته وفوضته وأكسبته صفة النيابة، عكس ما نجده في برلمانات الدول النامية، إذ يلتزم النائب في غالب الأحيان بالتصويت لصالح برنامج الحزب، حتى ولو كان ضد مصلحة المواطنين، وهذا ايضا فيه الكثير من تجاهل المصلحة العامة.

3. ضرورة اقتناع المجتمع المدني وعامة الناس من ورائه بضرورة الانخراط في البرنامج الرسمي الذي انتهجته الدولة لإرساء دعائم الحوكمة، خاصة إذا علمنا بأنّ المجتمع المدني يعتبر أحد أهم الدعامات الأساسية للحكوكمة، وكما هو معلوم فمسائل حساسة ومعقدة كالحوكمة والإصلاح ومكافحة الفساد، ليست فقط بحاجة إلى رغبة سياسية عليا من طرف النخبة الحاكمة وانما من قبل جميع الاطراف الاخرى، وهكذا طبعا يتجسد الحوكمة ويعود عليها بالنفع.

4. اقتناع مختلف الفاعلين في القطاع الخاص بحتمية وضرورة إرساء مبادئ الحوكمة في البلاد للخروج من دائرة التخلف التي نعاني منها، ومن بين الفاعلين الأساسيين في القطاع الخاص نجد أصحاب الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدماتية المختلفة، المقاولين، المستثمرين، رجال المال والأعمال، البنوك الخاصة...الخ وتعتبر هذه الفئة عالميا الأكثر خلقا وإنشاءً للثروة من غيرها من الفئات حتى من الدولة الحديثة نفسها، إذ أنّ هناك من الدول في العالم من يساهم قطاعها الخاص في المداخيل العامة بنسبة كبيرة .

5. اقتناع الإعلاميين ومختلف وسائلهم الإعلامية من مقروءة ومكتوبة وسمعية وسمعية بصرية وانترنت وغيرها بحتمية تطبيق مبادئ الحوكمة، وأنهم أطراف فاعلة في معادلة الحوكمة، صحيح أنّ العديد من التعريفات التي تطرقت إلى الحكم الرشيد لم تذكر صراحة السلطة الرابعة أي الإعلام، ولكنها في المضمون هي معترفة بها كمكون أساسي من مكونات الحوكمة، فالإعلام يلعب دور المراقب لكل كبيرة وصغيرة في البلاد، وكم لعب الإعلام من دور في دفع عجلة التنمية والتوعية في البلاد، وفي حالات أخرى كم لعب الإعلام من أدوار سلبية في عرقلة التنمية عن طريق نشر الأكاذيب والإشاعات والديماغوجية الإعلامية في النشرات وغيرها، كالتغطية على الحقائق والوقائع التي تهز القطاعات

المختلفة، ولهذا فالحوكمة تتطلب وجود إعلام حر ونزيه ومستقل وعملي وعلمي يراقب ويكشف ويحارب كل من تسول له نفسه الإضرار بالاقتصاد الوطني أو الأشخاص أو المصلحة العليا للبلاد.

6. وجود مؤسسة أو سلطة قضائية متمتعة بصلاحيات فوق كل السلطات، وذات كفاءة عالية ونزاهة غير معهودة، بحيث تكون قادرة على تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد والمواطنين والجماعات والمؤسسات المحلية والدولية، وهو ما يتطلب وجود أنظمة وتشريعات قادرة على تنفيذ حكم القانون.

7. تلعب التنشئة الاجتماعية دورا بارزا وكبيرا في التأسيس لأرضية الانطلاق لإرساء الحوكمة انطلاقا من كونها تؤدي في النهاية إلى إرساء التنمية المستدامة، فلو قام كل فرد بما عليه من واجبات فيؤثر هذا بالإيجاب على المجتمع، فيجب أن يعرف الفرد أنه لا يعيش بمفرده أو لذاته فقط، بل هناك أفراد يؤثرون عليه ويؤثر عليهم، فالتنشئة تجعل كل فرد يدرك ما عليه القيام به وتهيئته لذلك من خلال المؤسسات الاجتماعية كالأسرة والمدرسة ووسائل الاعلام وأماكن العبادة وغيرها، فيجب الاهتمام بكل ما يؤثر في تنشئة الفرد بشكل سليم وذلك بسبب أهمية التنشئة الاجتماعية للفرد والمجتمع وبالتالي الحوكمة.

ثانياً: معوقات الحوكمة

تقف أمام عملية الإنتقال للحوكمة عدة معيقات، تختلف هذه الأخيرة في نوعها ودرجة تأثيرها السلبي حسب الخصوصيات الثقافية والفوارق في مستويات التطور الإقتصادي والسياسي في الدولة التي يراد تطبيقه بها، وعموما هذه المعوقات يمكن أن نحصرها، فيما يلي:

1. إذا لم تتمكن الهيئات الحاكمة من الفصل في الحقوق بشكل واضح بين ما هو خاص وما هو عام، فإنه سيتم إستخدام الموارد العامة لتحقيق المصالح الخاصة للطبقة الحاكمة.

2. اذا لم تستند أجهزة الدولة في حكمها الى القانون كقاعدة أساسية في ادارة ً شؤونها على شعبها، وتعمل في المقابل على تطبيقه تعسفا على شعبها وإعفاء المسؤولين الكبار وذوي النفوذ من التقييد بها.

3. إذا لم تتمكن الدولة من تقليص العدد الكبير من القواعد القانونية والإجرائية المعيقة للإستثمار والإنتاج سواء الداخلي أو الخارجي، الأمر الذي يدفع على تنمية الانشطة الربحية السريعة غير المنتجة، ويقوي المضاربات على حساب خلق الثروات المادية.

4. إذا زاد الفساد وإنتشرت آلياته وثقافته في الدولة، وفي المقابل تكون آليات ردعه غير صارمة.

5. إذا واصلت الدولة في الإعتماد على تمويل إقتصادها على نمط ريعي واحد (كالبترول، أو بالإعتماد على القروض والإستثمار الأجنبي)، الأمر الذي يجعل منها مهتمة بالتوزيع دون أن تكون منتجة.

في ضوء هذه المقومات والمعوقات للحوكمة، نجد أنها تراوحت بين المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي ترتكز على وجود او عدم وجود القيمِ ومؤشراتِ الجودة السياسية الهادفة إلى الاستثمار الأمثل في الموارد المادية والبشرية والمعرفية للدولة، بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة والشفافية والفعالية، عن طريق إقرار سيادة القانون والنزاهة والتناوب على الحكم وتفعيل مبدأ الرقابة والمحاسبة والمساءلة. عليه، نؤكد على مايلي:

1. لابد من ضرورة وجود مؤسسات سياسية قوية تدعم بناء سلطة سياسية حقيقية تضمن المساواة بين المواطنين وليس دولة أشخاص، وكذلك إقامة نظام قانوني قائم على احترام وتقديس الحقوق العامة وتوزيع المهام والمسؤوليات بالاستناد إلى الكفاءة والجدارة والتفوق والقدرة على الانجاز، وذلك بغرض تطبيق الحوكمة لتحقيق بنية تنموية متخصصة، وهذا أقل ما يمكن أن يقدم لكرامة الإنسان.

2. ليس هناك نموذجاً واحداً لتحقيق عملية الارتقاء بأنظمة الحكم، كما أن الارتقاء بنظم الحكم إلى المستوى المرغوب من شأنه أن يستغرق زمناً طويلاً، لحين ترسيخ القيم والعادات الملائمة. كما أن الارتقاء بنظم الحكم يتطلب بناء

واستقرار المؤسسات، بما في ذلك مؤسسات الدولة من أجهزة تشريعية وتنفيذية وقضائية، بالإضافة إلى مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص ومؤسسات الإعلام الحرة كالصحافة والإذاعة والتلفزة.

المحور السابع: تجارب الدول في الحوكمة

اولاً: تجربة الحوكمة في العراق

1. نبذة مختصرة عن العراق من عدة نواحي، كمايلي:

- **الموقع الجغرافي:** رسمياً جمهورية العراق، يقع في القسم الغربي من قارة آسيا، وحدودها الجغرافية مع غيرها من الدول كالآتي: من الناحية الشمالية تركيا. من الجهة الجنوبية توجد دولة السعودية، والكويت والخليج العربي. من الناحية الغربية توجد دولتي سوريا والأردن. وشرقا توجد دولة إيران.

- **التركيبة السكانية:** عام 2020 جاوز التعداد السكاني للعراق الـ 40 مليون نسمة، وفق ما أفادت وزارة التخطيط العراقية، ويمتاز العراق بالتعدد على المستوى القومي (العرب والكورد والتركمان والاشوريين) والتعدد على مستوى المذهبي والديني(الاسلام والمسيحية والايزيدية والصائبة المندائيين). وبالنسبة للغة فإن العربية والكوردية هما اللغتان الرسميتان في البلاد.

- **بالنسبة للمؤسسات السياسية:** تتكون من السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية والسلطة القضائية، سياسة العراق تجري في إطار جمهورية برلمانية ديمقراطية فيدرالية حيث تمارس السلطة التنفيذية من قبل رئيس الوزراء لمجلس الوزراء بصفته رئيس الحكومة، فضلا عن رئيس العراق، وتناط السلطة التشريعية في مجلس النواب العراقي ومجلس الاتحاد العراقي.

2. معوقات الحوكمة في العراق:

بعد الاحتلال الأمريكي للعراق (2003) والتدهور الذي حصل في جميع مرافق الحياة وحل مؤسسات الدولة العسكرية والأمنية وغيرها التي أدت إلى إنهيار منظومة الدولة إضافة إلى تحطيم البنى التحتية وتفشي ثقافة الفساد

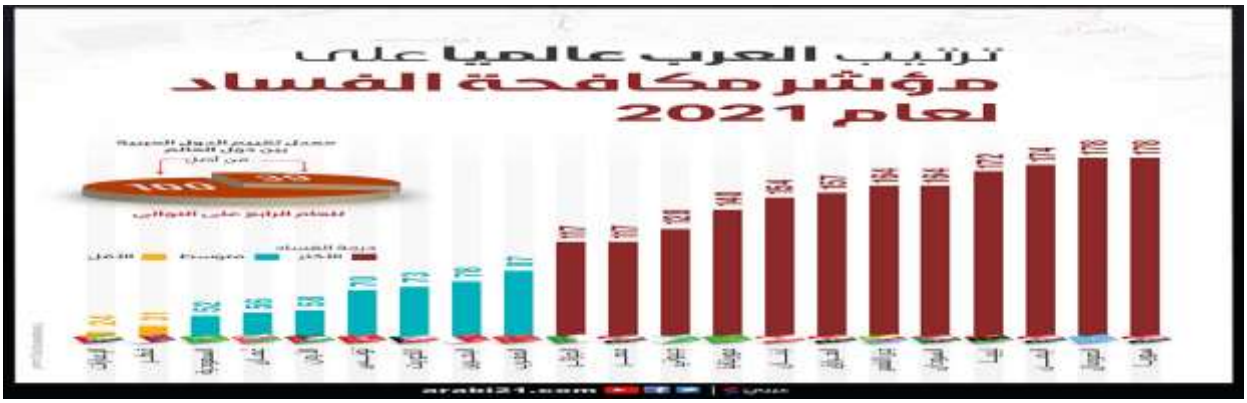
والرشوة وعدم المساءلة الأمر الذي يحتاج الى تشخيص الواقع العراقي بعد الاحتلال الى تفصيل كثير لأن جميع القطاعات الاقتصادية والخدمية والاجتماعية والاخلاقية أصابها الأنهيار، فضلا عن سياسة الحكومات المتعاقبة في العراق بعد 2003 ولذلك اصبح موقع العراق بين دول العالم متخلف، ونذكر هنا بعض الأسباب:

السبب الأول: الوضع الأمني، شهد الجانب الأمني تدهوراً كبيراً في جميع أنحاء العراق عدا اقليم كوردستان حيث بلغ معدل الجريمة في العراق من قتل واغتصاب وسرقة ومتاجرة بالمخدرات والتجاوز على القانون رقماً مخيفاً حيث صنف العراق من بين اسوأ دول العالم في الجانب الأمني.

السبب الثاني: عدم الاستقرار السياسي، شهدت العملية السياسية تحديات كبيرة تمثلت بتعارض البرامج الانتخابية للأحزاب المختلفة ولاسيما الكبرى منها إذ ان كل حزب سياسي تمثل مصالح قو ميته او طائفته أهمية كبيرة لدرجة وضعها في سلم أولوياته وان كان هذا الأمر غير معلن في أوقات كثيرة.

السبب الثالث: استشراء الفساد، فشل الحكومة في معالجة الفساد في جميع المؤسسات وعلى المستويات كافة، الذي وصل الى مراتب متدنية بحسب تقرير منظمة الشفافية الدولية، كما موضح في الشكل رقم (1):

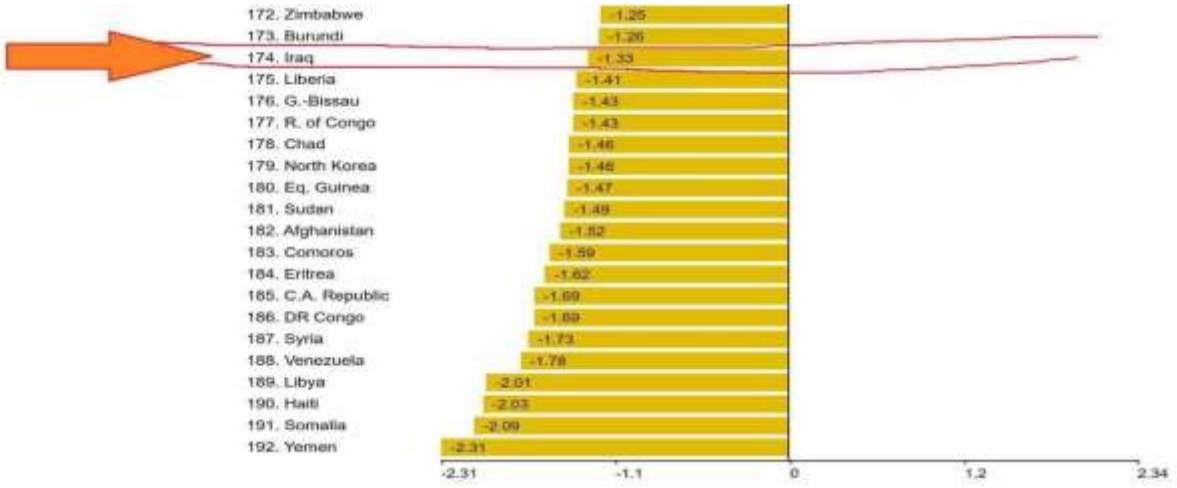
الشكل رقم (1) ترتيب العراق في مؤشر مدركات الفساد لعام 2021



السبب الرابع: ريعية الاقتصاد، وذلك من خلال الاعتماد على النفط لتمويل الموازنات ينطوي على العديد من المخاطر والتحديات في ظل تقلبات اسعار النفط دون تحقيق التنويع الاقتصادي المتمثل بتفعيل القطاعات الإنتاجية مثل القطاع الصناعي التحويلي والزراعي والسياحي وغيرها.

السبب الخامس: ضعف فعالية الحكومة، حل العراق، ضمن قائمة الحكومات الأسوأ في العالم وفق تصنيف وكالة غلوبل إيكونومي، مسجلًا المرتبة 174 من أصل 192 دولة،هذا المعيار يحدد الأداء والفاعلية للحكومات وفق المعايير التالية: السيطرة على الفساد، الجودة التنظيمية، المساءلة، استقرار سياسي، كما موضح في الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2) فاعلية الحكومة وفق تصنيف وكالة غلوبل إيكونومي للعام2021



عليه، نجد ان معوقات الحوكمة في العراق تتراوح بين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، علاوة على العامل الخارجي وغيرها من الاسباب اتي تعيق تطبيق الحوكمة في العراق بعد 2003.

3. سبل تعزيز الحوكمة في العراق:

ان سبل تعزيز الحوكمة في العراق عديدة ومتنوعة يمكن تسليط الضوء على أهمها من خلال النقاط التالية:

أ. تفعيل الجهاز القضائي والجهات المعنية بمكافحة ظاهرة الفساد كمكاتب المفتشين العموميين وهيئة النزاهة، فضلاً عن إصدار اقصى العقوبات الرادعة بحق من تثبت عليهم تورطهم قضايا الفساد.

ب. تعزيز الهوية الوطنية فعلى الدولة العمل من خلال الوسائل المختلفة كالوسائل التشريعية والقانونية وسائل الإعلام المختلفة على تشجيع الأفراد في الاندماج دون التخلي عن انتماءاتهم واعتقاداتهم المختلفة عبر تحقيق العدالة الاجتماعية ومساواة الأفراد بالحقوق والواجبات.

ج. التاكيد على دور منظمات المجتمع المدني في الحوكمة في التنمية البشرية والعمل على استدامتها.

د. تحقيق مسارات التنمية الإقتصادية من خلال القطاع الخاص تنويع مصادر الدخل، تطوير القطاع الصناعي والزراعي، الإستثمار المحلي والأجنبي وسيكون من نتائجه التقليل من نسبة البطالة والفقر.

ن. يجب تطبيق مبدأ سيادة القانون على الحاكم والمحكوم، فالحصانة تعطى لسياقات أداء الوظيفة العامة وليست الحماية من الخضوع للقانون.

يمكننا القول، ان الغرض الأساس من تطبيق الحوكمة في العراق هو السعي في تحقيق رفاهية واستقرار المواطنين وهو مايجب ان تسعى اليه الحكومة العراقية اذا ماارادت تحقيق استقرار حقيقي اذ يساعد على ضمأن الأمن والأمان في جميع مفاصل المجتمع من خلال تمكين المواطنين من توسيع خياراتهم وتقوية اشكال المشاركة وتفعيل دور الأحزاب السياسية وفق تعددية ديمقراطية فعلية خلال التنافس بين الاحزاب وكذلك العمل على تقوية وتعزيز منظمات المجتمع المدني بما يشمله ذلك من حرية العمل النقابي للمنظمات والجمعيات الخيرية بمختلف توجهاتهم.

ثانياً: التجربة الماليزية في الحوكمة

1. نبذة عن ماليزيا من عدة نواحي، كمايلي:-

- **الموقع الجغرافي:** هي دولة في جنوب شرقي آسيا ، تقع على المحيط الهندي وتجاور من شمال تايلندا والجنوب إندونيسيا عاصمتها كوالا لومبور ، إسمها الرسمي "إتحاد ماليزيا". تبلغ مساحتها 329،758 كم مربع. تتكون من منطقتين أساسيتين هما ماليزيا الشرقية وماليزيا الغربية، وتشمل 13 ولاية بالإضافة إلى المقاطعات الفيدرالية التي تضم العاصمة كوالالامبور.

- **التركيبة السكانية:** بلغ عدد سكانها 33 مليون نسمة عام 2020، تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي: عنصر الملايو، الذي يتواجد على سواحل ماليزيا الشرقية والغربية، ويشكلون الغالبية العظمى بنسبة 57٪ من إجمالي السكان الأصليون لماليزيا. العنصر الصيني، وهم الوافدون من الصين خلال فترة الاستعمار البريطاني ونسبتهم 27٪ من إجمالي السكان. العنصر الهندي، يرجع وجودهم لفترة الاستعمار ويمثلو 0.7٪ من إجمالي السكان. والأعراق الأخرى تمثل 0.9٪ من إجمالي السكان. وبالنسبة للأديان فإن الإسلام هو الديانة الرسمية للبلاد ونسبة المسلمين 56٪، ونسبة أهل الكتاب 13٪، والعقائد الأخرى 31.%. وبالنسبة للغة فإن الملايوية والإنجليزية هما اللغتان الرسميتان في البلاد، كما توجد اللغة العربية والصينية والتاميل.

- **بالنسبة للمؤسسات السياسية:** تتكون من السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية والسلطة القضائية والسلطة الفيدرالية، سياسة ماليزيا تجري في اطار دولة ملكية فيدرالية، تحتوي كما ذكرنا على 13 ولاية وتنقسيم لعدة أقاليم، وثلاث أقاليم اتحادية، وحكم البلاد مقسم إلى حكومة فيدرالية وحكومة ولايات.

2. مقومات الحوكمة في ماليزيا:

المقوم الأول: الإرادة السياسية والرؤية الإستراتيجية: فتلك التجربة ما لم تكن لتتحقق دون وجود رغبة وإرادة سياسية تحت قيادة لها رؤية واضحة وخطة طويلة الأمد حيث كانت القيادة على معرفة جيدة واطلاع بالواقع الحالي والمشكلات والتحديات، والواقع الخارجي، ورسم صورة مستقبلية مناسب، فلقد تميزت التجربة الماليزية بسياسة يطلق عليها سياسة ذات اتجاهين في الحوكمة:

- **الاتجاه الأول:** والذي أطلق عليه (مهاتير محمد)[1] "الاتجاه شرقاً" الذي تبناها عام 1981 وامتد العمل بها حتى 1991، وكان الهدف من تلك السياسة هو الاستفادة من التجربة اليابانية والاقتداء بها، وتشجيع الماليزيين على أخلاقيات العمل، والتطور التقني بهدف تحقيق أداء اقتصادي مميز.

- **الاتجاه الثاني:** هو الاتجاه الإسلامي وذلك بهدف الحد من احتجاجات الحركات الإسلامية في ماليزيا التي تنادي بالاسلام، مما اعطى عامل في اكتساب الرضا عن التجربة خاصة من الملايو الأغلبية وهم مسلمون. لذلك فالمواءمة بين الاتجاهين خدمت نجاح التجربة الماليزية.

المقوم الثاني: تحقيق إصلاح سياسي، حيث تمكنت ماليزيا من تحقيق الاستقرار السياسي تحت قيادة وطنية واعية للحفاظ على السلم والوحدة في ظل التعدد العرقي والديني، من خلال إنشاء مشروعات وطنية تهدف لتعزيز روح الانتماء والوطنية، وبالفعل قد حققت ماليزيا استقرار واختفت النزاعات العرقية وانتشر العدل، وبذلك توفرت بيئة

1سياسي ماليزي ولد في (10 يوليو 1925) وهو رئيس وزراء ماليزيا السابع، وأيضًا كان رابع رئيس وزراء لماليزيا في الفترة من 1981 إلى 2003، وتعد أطول فترة لرئيس وزراء في ماليزيا، وكذلك من أطول فترات الحكم في آسيا. امتد نشاط مهاتير السياسي لما يقرب من 40 عاما، منذ انتخابه عضواً في البرلمان الإتحادي الماليزي عام 1964، حتى استقالته من منصب رئيس الوزراء في عام 2003. كان لمهاتير محمد دور رئيسي في تقدم ماليزيا بشكل كبير، إذ تحولت من دولة زراعية تعتمد على إنتاج وتصدير المواد الأولية إلى دولة صناعية متقدمة يساهم قطاعا الصناعة والخدمات فيها بنحو 90٪ من الناتج المحلي الاجمالي، وتبلغ نسبة صادرات السلع المصنعة 85٪ من اجمالي الصادرات.

سياسية ملائمة تعتمد على الطرق الديمقراطية ويتم اتخاذ القرار من خلال المفاوضات بين الحكومة والأحزاب السياسية القائمة على أسس عرقية. كذلك تنمية القدرات البشرية حيث ركزت النهضة الماليزية على تطوير وتنمية القدرات البشرية والاستثمار فيها، حيث أن الإنسان هو المحرك الأول لأي نهضة.

المقوم الثالث: الاهتمام بالقطاع الخاص، لقد كانت الحكومة قلقة بشأن الوضع الاقتصادي للملايو فبدأت تبحث عن شراكة اقتصادية تسهم في تقليص التباين المادي بين المواطنين الأصليين وغير الأصليين، لذا قامت ماليزيا بقرار التوجه نحو الخصخصة عام 1982 **ثم تبعها تبني سياسة "ماليزيا المتحدة" متشابهة بذلك مع "اليابان المتحدة"، وقد تمثلت تلك السياسة في الشراكة مع القطاع الخاص بهدف تعزيز النمو الاقتصادي، وبذلك فقد حققت شراكة بين الملايو والأجناس الأخرى.**

المقوم الثالث: الاهتمام بالخطط التنموية في ماليزيا، فعلى سبيل المثال خطة ماليزيا الثانية عشر (2021-2025) **والتي ركزت الخطة ال**12 **على ثلاثة أبعاد وهي:**

-البعد الأول: التمكين الاقتصادي وإعادة ضبط الاقتصاد وتعزيز مكانة ماليزيا في سلسلة التوريد العالمية، والتحول إلى الأنشطة الاقتصادية عالية القيمة وذات المهارات العالية، وبذل الجهود اللازمة لإنعاش جيمع القطاعات الاقتصادية، وتعزيز حوكمة السياسات، والاهتمام بتحويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة من السوق المحلية إلى السوق العالمية.

- البعد الثاني: تعزيز الأمن والرفاهية والشمولية، أي ضمان الدفاع والأمن عن المواطنين، وتكثيف جهود منع الجريمة، والتأهب للطوارئ، وتحسين رفاهية القوات المسلحة وأفراد الإنقاذ، وحوكمة الأمن، والاهتمام بالرعاية الصحية وتحسين جودة الخدمات الصحية، والتركيز على معالجة الفقر، وتضييق الفجوة بين المناطق الحضرية والريفية.

- البعد الثالث: تعزيز الاستدامة، أي دفع عجلة النمو الأخضر وتعزيز استدامة الطاقة، والتحول إلى ممارسات وأنشطة اقتصادية واجتماعية أكثر استدامة، وذلك سيؤدي إلى مكاسب كبيرة، وكفاءة وفعالية وتقليل الضغط على البيئة، بالإضافة إلى اعتماد إدارة متكاملة للموارد المائية.

انطلاقا مما سبق نجد، أن التجربة الماليزية من التجارب الرائدة والناجحة وقد أثرت القيادة الفعالة في نجاحها حيث عملت على تنسيق مقومات البلاد لتخدم نجاح التجربة، وقد ساهمت الحوكمة الرشيدة في النظام السياسي وإعمال الديمقراطية بما يتناسب مع قيم التجربة الماليزية، لذلك نرى أنها منفردة في تفعيل الحوكمة.