

إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام

بسام بن عبدالله حمد البسام

قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود

الرياض، المملكة العربية السعودية

Balbassam1@ksu.edu.sa

(قدم للنشر في 14/6/2019م، وقبل للنشر في 25/9/2019م)

الكلمات المفتاحية: الحوكمة في القطاع العام، كفاءة وفاعلية الأداء الحكومي، المملكة العربية السعودية، رؤية المملكة 2030م.

مستخلص الدراسة: تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية يتطلب مستوى معيناً من الحوكمة الرشيدة، كما أن تحقيق مستهدفات الخطط الاستراتيجية يقتضي تعزيز جودة الأداء الحكومي، ومحاربة الفساد؛ كعناصر أساسية من عناصر الحوكمة. وبالنظر في نتائج المؤشرات والتجارب والممارسات الدولية؛ نجد أن الدول تتباين في تحديد معايير الحوكمة المهمة لتعزيز مستويات التنمية الاقتصادية والبشرية؛ بحيث تتناسب هذه المعايير مع التركيبة الاقتصادية والتنظيمية للدولة. بالمقابل، تمر المملكة العربية السعودية بمرحلة تحول اقتصادي وإداري في ظل رؤية 2030؛ مما يتطلب تعزيز حوكمة القطاع العام كقطاع مهم في تحقيق أهداف الرؤية. ويقدم هذا المقال إطاراً مقترحاً لتبني مفهوم وعناصر الحوكمة في القطاع العام السعودي؛ حيث تمت الاستفادة من نتائج المؤشرات والتجارب الدولية والإقليمية المتميزة في بناء الإطار المقترح؛ مع مراعاة أن يكون هذا الإطار قابلاً للتطبيق، ويتلاءم مع البيئة السعودية.

المقدمة

تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية، وبمستوى جودة متميز؛ يتطلب تبني عناصر مهمة من عناصر الحوكمة؛ من أبرزها: تعزيز جودة الأداء الحكومي، ومحاربة الفساد. كما أن الحكومات - في سعيها لتحقيق مستهدفات الخطط الاستراتيجية - تسعى إلى تعزيز مستويات الرقابة، بالإضافة إلى

تبني مؤشرات لقياس أداء مخرجات الأجهزة الحكومية. وعلى الرغم من تلك الأهمية، إلا أن العديد من الدول تواجه تحدياً في تحديد العناصر والإجراءات اللازمة لتطبيق الحوكمة في القطاع العام. وبالنظر في المؤشرات والتجارب الدولية نجد أن الدول تتباين في تحديد عناصر الحوكمة ومستوى تطبيق هذه العناصر تبعاً للتركيبة الاقتصادية والتشريعية والاجتماعية للدولة.

يكون هذا الإطار قابلاً للتطبيق في الأجهزة الحكومية السعودية. وللوصول إلى هذا الإطار، تم استعراض أهم الأدبيات، وأبرز نتائج المؤشرات والتجارب الإقليمية والدولية المتميزة؛ لاستخلاص أبرز المعايير التي يمكن تبنيها لتعزيز مستويات الحوكمة وفق معايير محددة. أيضاً، يقدم هذا المقال بعض التوصيات لمواجهة التحديات التي قد تواجه تطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام السعودي.

الحوكمة في القطاع العام

يعتبر الأخذ بمبادئ الحوكمة من قبل الحكومات مطلباً شعبياً ودولياً قبل أن يكون مطلباً تنظيمياً أو تشريعياً؛ حيث إن تقديم الخدمات العامة بجودة عالية يُعدّ أحد الأهداف الرئيسية للحكومات. كما أن غياب مشاركة المنظمات غير الحكومية (قطاع خاص وقطاع غير هادف للربح وأفراد) في عملية صنع السياسات العامة، يعدّ أحد أهم الأسباب لتدني مستوى الخدمات وعدم تحقيق الخطط الحكومية لأهدافها. وفي نفس السياق، نجد أن الناخبين الذين يختارون حكوماتهم، يعتمدون على نتائج أداء الحكومات في اختيار وانتخاب مرشح دون آخر. لذا فإن تحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات الحكم الرشيد يساهم في تعزيز جودة الأداء الحكومي، وتلبية احتياجات الأفراد والمنظمات غير الحكومية بكفاءة وفاعلية.

ومن جهة أخرى، تدعم المنظمات الدولية تبني الحكومات لمبادئ الحوكمة في القطاع العام كأداة مهمة في تحقيق التنمية ومحاربة الفقر والسيطرة على الفساد. أيضاً، المؤسسات الدولية المانحة كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، بالإضافة إلى الدول المانحة مثل الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي، كل هذه الجهات تشترط مستوى معيناً من جودة الحكم لدى الدول المستفيدة لكي تحصل تلك الدول على المساعدات المالية وغير المالية (IMF, 2010; World Bank,)

وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين تحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات الحوكمة وبين تعزيز مستويات التنمية البشرية والاقتصادية. كما أن التنمية المستدامة تتطلب تعزيز مخرجات القطاعات المختلفة المكونة للدولة؛ (القطاع العام، والقطاع الخاص، والقطاع غير الهادف للربح). وعليه، فإن تبني عناصر مثل تعزيز جودة التشريعات، وسيادة القانون، والمساءلة والمحاسبة، تُعدّ محاور مهمة لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة، بالإضافة إلى مساعدة الاقتصاد المحلي لمواجهة الأزمات الاقتصادية؛ وذلك كنتيجة لتعزيز الجودة المؤسسية، وتعزيز الاستقرار الإداري والاقتصادي.

وتتم المملكة العربية السعودية بمرحلة تحول اقتصادي وإداري في ظل رؤية 2030؛ مما يتطلب تعزيز حوكمة القطاع العام كقطاع مهم في تحقيق أهداف ومستهدفات الرؤية؛ حيث تركز الرؤية على ثلاثة عناصر أساسية: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، وطن طموح. لذا، اشتملت الرؤية على عدد من البرامج والمبادرات بحيث تركز في مجملها على تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي، وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد المحلي، ورفع مستوى التنوع في الاقتصاد السعودي. هذا المقال يستعرض واقع الحوكمة في المملكة، والتحديات التي تواجه تبني عناصر ومعايير الحوكمة الرشيدة في القطاع العام. كما يقدم هذا المقال إطاراً مقترحاً لتبني مفهوم وعناصر الحوكمة في القطاع العام السعودي، وذلك بالاستفادة من التجارب الدولية والإقليمية المتميزة في هذا المجال، مع مراعاة أن يكون هذا الإطار قابلاً للتطبيق ويتلاءم مع البيئة السعودية.

فبعد استعراض الأدبيات والدراسات الخاصة بالحكومة، يتناول هذا المقال العلاقة بين موضوعات مهمة، مثل الديمقراطية، والإدارة المحلية، والحكومة الإلكترونية، وعلاقتها بتعزيز مستويات الحكم الرشيد في القطاع العام. أيضاً، هذا المقال يسعى إلى الخروج بإطار عام للحوكمة؛ بحيث

المستفيدين من الخدمات العامة في إدارة شؤون الدولة؛ بحيث يكون الهدف من المشاركة تحسين مستوى الخدمات العامة والرقابة على أداء الحكومة (البسام، 1438هـ؛ Birkland, 2006).

ووفقاً، لـ Kaufmann et. al. (2009)، فإن الحوكمة "تشمل الممارسات المؤسسية التي تطبقها السلطات في بلد ما" (p. 10). لذا يعتبر (de Ferranti, et al. (2009 أن الحوكمة تمثل "الطريقة التي يساهم بها المسؤولون الحكوميون والمؤسسات (الحكومية وغير الحكومية) في رسم السياسات العامة وتوفير المنتجات والخدمات العامة"، وهي بذلك "تشير إلى جودة العلاقة بين الأفراد والحكومة لضمان التمثيل والفاعلية والعدل والمساواة" (p. 8). وفي نفس السياق، تقدم الأمم المتحدة ثمانية عناصر للحكومة الرشيدة؛ وهي: أن تكون إدارة شؤون الدولة تشاركية، يتم إقرار التشريعات بالأغلبية، تطبيق قواعد المساءلة، والشفافية، فعّالة وذات كفاءة، تتصف بالعدالة والمساواة بين أفراد المجتمع، وأخيراً أن يتم تطبيق القوانين المقررة والمعتمدة من السلطة التشريعية أو التنفيذية عند تنفيذ الحكومة لبرنامجها الإداري، أي الالتزام بتطبيق القانون (UNESCAP, 2009). وفي المملكة العربية السعودية، ورغم التوجهات الحكومية والأنظمة والتشريعات ذات العلاقة، والتي تدعم تبني وتطبيق مفهوم وعناصر الحوكمة، إلا أن تطبيق الحوكمة في المملكة مازال أقل من المأمول؛ وذلك وفق المؤشرات المحلية الإقليمية والدولية (البسام، 1438هـ).

الحوكمة والتنمية الاقتصادية

في الثمانينيات الميلادية من القرن الماضي، تمت عملية تخصيص الكثير من المشاريع والبرامج الحكومية في كثير من الدول، كل ذلك أدى إلى أن الغالبية العظمى من الخدمات، وخاصة في الدولة المتقدمة صناعياً وتنظيمياً، تُقدّم من قِبَل قطاعات غير حكومية؛ سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. هذا

1991. كما أن منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية المهتمة بحقوق الإنسان تدعم تبني مبادئ الحوكمة؛ مثل تعزيز الشفافية، والمشاركة والمساءلة كأداة في سبيل تفعيل مبادئ العدل والمساواة بين أفراد المجتمع. وأخيراً، يتم تقديم الحوكمة في القطاع العام باعتبارها طريقة فعّالة لإدارة شؤون الدولة تتصف بالديناميكية، وتهتم بالنتائج والمخرجات مقارنة بالأسلوب التقليدي في الإدارة الذي يعاب عليه الجمود والتركيز على الإجراءات أكثر من التركيز على النتائج (Kettl, 1997; Rhodes, 2000). لذلك يعتقد كثير من الخبراء أن الحوكمة هي الأسلوب الأكثر كفاءة وفاعلية لتقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين، وضمان حقوق الإنسان، وتطبيق مبادئ العدالة بين أفراد المجتمع لضمان تحقيق مستويات متقدمة من التنمية الاقتصادية والبشرية على المدى الطويل.

لماذا الحوكمة؟

الحوكمة كمفهوم يقدم رؤية تقوم على تحديد العناصر الأساسية التي تنظم إدارة شؤون الدولة من قِبَل الحكومة والمنظمات غير الحكومية (منظمات المجتمع المدني، المنظمات غير الهادفة للربح، الأفراد)؛ فهي بذلك تتلافى القصور في النظريات الإدارية الأخرى التي تحاول رسم العلاقة بين الحاكم والمحكوم، وبين المنظمات الحكومية وغير الحكومية. وعلى الرغم من تعدد التعاريف للحكومة في القطاع العام؛ إلا أنها في مجملها تركز على تعزيز مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في عملية صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات والرقابة على الأداء الحكومي، نحو تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية، وتلبي تطلعات وحاجات المستفيدين. لذا، فإن مفهوم الحوكمة يتبني تغيير دور الحكومة من المؤثر الوحيد في صنع وتنفيذ السياسات العامة، واتخاذ القرارات إلى واحد من اللاعبين. فبالإضافة إلى دور الحكومة كمنفّذ للسياسات العامة، يشارك

القطاع العام يكمن في مواجهة الأزمات الاقتصادية المتكررة، والتي كان آخرها الأزمة الاقتصادية العالمية في عام 2008م، وذلك سعيًا للتقليل من آثار تلك الأزمات (Kim, 2000; Stiglitz, 2010). وفي دراسة البسام (2014م) عن العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والنمو الاقتصادي في المملكة، خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني المملكة لعناصر الحوكمة الرشيدة إذا ما أرادت الوصول إلى تنمية مستدامة وشاملة، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي. كما أن العديد من نتائج الدراسات أشارت إلى أن الدول التي تُسجّل مستويات منخفضة في مؤشرات الحوكمة كانت أكثر تأثرًا بالأزمات من الدول ذات المستويات الإيجابية في الحكم الرشيد (Albassam, 2013; Alkire, 2010). أيضًا، في 2015م أقرت الأمم المتحدة هدفًا عامًا للخمسة عشر عامًا القادمة، هذا الهدف العام يتمحور حول التنمية المستدامة، ولتحقيق هذا الهدف تمّ تبني العديد من الأهداف الفرعية؛ مثل: التنمية البشرية والاقتصادية، وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي، كل هذه الأهداف لا يمكن الوصول إليها بكفاءة وفعالية إلا بعمل مشترك بين مقدم الخدمة والمستفيدين منها (United Nations, 2015).

أهمية الحوكمة والديمقراطية

يُعدّ موضوع الديمقراطية والمشاركة السياسية، وأثرها على التنمية؛ من أكثر المواضيع التي تمّ مناقشتها في العديد من الدراسات والبحوث والنقاشات العامة، وخاصة في الدول النامية. بالمقابل، فإنّ تحديد مفهوم وعناصر المشاركة السياسية وشكل وحجم مشاركة المنظمات غير الحكومية والأفراد في إدارة شؤون الدولة على المستوى الوطني والمحلي تختلف باختلاف التركيبة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لكل دولة. وتتعدد أشكال المشاركة فقد تكون عن طريق الانتخاب المباشر أو التمثيل الجزئي للمواطنين بوجود ممثلين لأفراد

التحول في تقديم الخدمات أثار الكثير من التساؤلات عن الدور الحقيقي للحكومات، ومدى مقدرتها على محاسبة مقدمي الخدمة، وتحديد المسؤولية تجاه المستفيدين من تلك الخدمات في ظلّ الأسلوب التقليدي للإدارة، ومن هنا أُعيد التركيز على أهمية تبني مفهوم ومبادئ الحكم الرشيد (Hammack, 2002; Kettl, 2000). وطبقًا للبنك الدولي (2003م) فإن تأثير غياب الحكم الرشيد لا يقتصر فقط على التأثير السلبي على أداء القطاع الحكومي، وإنما يصل هذا التأثير إلى القطاع الخاص؛ لأنّ "إدارة الحكم تساهم في رسم السياسات وتطبيقها، وهذه السياسات تُحدّد بدورها وجود مناخ أعمال سليم وجذاب للاستثمار من عدمه" (البنك الدولي، 2003م، ص. 10).

ومن جهة أخرى، فإن زيادة التأثير الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات غير الهادفة للربح والقطاع الخاص في الاقتصاد المحلي والدولي أدّى إلى ضرورة إشراك القطاعات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة. فمثلًا توفرّ المنظمات غير الحكومية وظائف لشريحة كبيرة من القوى العاملة في الدول، بالإضافة إلى الدور السياسي المتزايد لهذه المنظمات. فمثلًا، عدد المنظمات غير الهادفة للربح في العالم 1.4 مليار منظمة في 2014م، ويتوقع أن تصل إلى 2.5 مليار منظمة في 2030م؛ ففي الهند وحدها يبلغ عدد المنظمات غير الهادفة للربح 3.3 مليون منظمة. كما أن المنظمات غير الهادفة للربح تستوعب 8٪ من القوى العاملة في أستراليا، و3٪ في أمريكا، وتساهم هذه المنظمات بما نسبته 5.3٪ من الناتج المحلي الإجمالي الأمريكي (nonprofitation, 2018). هذا الدور المتصاعد للمنظمات غير الحكومية نتج عنه تكوين مجموعات ضغط على الحكومات والمؤسسات التشريعية (lobbies) لإقرار نظام أو تبني سياسة عامة محددة. كلّ ذلك أدّى إلى أهمية إشراك المنظمات غير الحكومية كشريك فعّال في إدارة شؤون الدولة (Hammack, 2002).

أيضًا، أحد الأسباب التي تدعم تبني مبادئ الحوكمة في

الإشرافي؛ مما يضعف من الدور الرقابي والتشريعي لهذه المجالس (البسام، 1438هـ؛ Alkadry, 2015). وفي تحليله لتجربة المجالس المحلية والبلدية في المملكة ودورها في التنمية المحلية، أشار الشيحة (1434هـ) إلى أن تعزيز دور هذه المجالس يتطلب منحها سلطات تنفيذية، بالإضافة إلى تعزيز اللامركزية الإدارية في أعمال تلك المجالس. لذا، يعتقد (Kettl, 2000) أن إشراك المنظمات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة أضحى أمراً لا بد منه إذا ما أرادت الحكومات تقديم خدمات تلبي حاجات ومتطلبات المستفيدين من تلك الخدمات، وذلك نتيجة للدور المتزايد -اقتصادياً- (مثل توفير الوظائف) وسياسياً (التأثير في عملية صنع القرار) - للمنظمات غير الحكومية؛ وهو ما يؤكد على أن تفعيل مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة هو الطريق الأمثل نحو تعزيز مخرجات العمل الحكومي.

الحوكمة والإدارة المحلية

تعتبر الإدارة المحلية واللامركزية الإدارية مفاهيم مهمة ومتلازمة لمفهوم الحوكمة في القطاع العام والحكم الرشيد؛ حيث تساهم الاقتصادات المحلية ومؤسسات الأعمال المتوسطة والصغيرة، تساهم بشكل كبير في التنمية الاقتصادية المحلية. فمثلاً، في تقرير لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعام 2017م، فإن المنشأة الصغيرة والمتوسطة تستوعب 70 من القوى العاملة في الدول الأعضاء في المنظمة؛ أما في الدول الناشئة، فتساهم المنشأة الصغيرة والمتوسطة بما نسبته 33% من إجمالي الناتج المحلي، و45% من القوى العاملة في هذه الدول (OECD, 2017). لذا فإن أغلب الخطط التنموية للعديد من الدول النامية تهتم بتطوير أداء الإدارات المحلية للمدن والمناطق إدارياً واقتصادياً واجتماعياً؛ وذلك اعترافاً من تلك الدول بأهمية الاقتصاد المحلي على مستوى المناطق كعامل مهم في تحقيق

الشعب في دائرة صنع القرار (مثل البرلمانات، والمجالس التشريعية). أيضاً، المشاركة قد تتمثل في تعيين الحكومة لممثلين للشعب في المجالس التشريعية؛ كطريقة لتفعيل مشاركة الأفراد في إدارة شؤون الدولة (مثل مجالس الشعب والشورى).

وفي ظل نموذج الحوكمة في القطاع العام فإن الأفراد والمنظمات غير الحكومية تشارك بشكل فعال في الرقابة على أداء الحكومة عن طريق المساهمة في تكوين النقابات والمجالس المحلية وتقييم الأداء الحكومي والرقابة على مدى تحقيق الحكومة لأهدافها وخططها، وهو ما يُعدّ تفعيلاً لشكل من أشكال الديمقراطية (de Ferranti et al., 2009; Grindle, 2007). ويعرف (Neumayer, 2003) الحوكمة على أنها "الطريقة التي يتم بها تمكين صنّاع السياسات من اتخاذ القرارات، والطريقة التي يتم بها صنع وتطبيق السياسات، ودعم الحكومة لحق المواطنين بالمشاركة" (p. 8). وتوصلت دراسة حول العلاقة بين طبيعة النظام السياسي (ديمقراطي أم غير ديمقراطي) من جهة وبين جودة الحكم والشفافية والنمو الاقتصادي من جهة أخرى، شملت 141 دولة خلال الفترة من 1950م-1990م، إلى وجود علاقة إيجابية بين درجة المشاركة السياسية من قبل المواطنين وبين تحقيق مستويات متقدمة في التنمية البشرية والاقتصادية. ووفقاً لنتائج الدراسة، كلما كانت المشاركة تضم أغلب أفراد المجتمع والمنظمات غير الحكومية، وتشمل المستويين الوطني والمحلي، كلما أثر ذلك إيجاباً على مستوى تطور جودة الحكم، وتحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات التنمية المستدامة (Przeworski, et al., 2000).

وفي المملكة تم تبني العديد من أشكال المشاركة في إدارة شؤون الدولة على المستوى الوطني مثل مجلس الشورى، وعلى المستوى المحلي؛ مثل إقرار أنظمة المجالس البلدية والمحلية، إلا أن الدور الذي تؤديه هذه المجالس يطغى عليه الجانب

الترجمة على مستوى الدولة بشكل عام، بالإضافة إلى المساهمة في التنمية المحلية. كما سعت بعض الدول إلى تحويل الكثير من الصلاحيات من الإدارة المركزية إلى إدارات محلية، حتى إن بعض الدول النامية أنشأت وزارات متخصصة في التنمية المحلية؛ مثل دول مصر والمغرب، بل إنها أصبحت سمةً وشرطاً للنمو الاقتصادي المتوازن والشامل؛ كما في الصين والهند (البسام، 1438هـ). ويعتقد (de Ferranti et al. 2009) أن تبني مفاهيم ومبادئ الحوكمة بدلاً من الأسلوب التقليدي في الإدارة من قبل الدول والمنظمات الدولية جاء كنتيجة لعدم قدرة الحكومات على أداء الأعمال نيابةً عن مواطنيها، وبالتالي لم تعد قادرة على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم بالشكل المناسب خاصة في المناطق والمدن البعيدة عن المدن الكبرى. كما أن الأفراد بشكل عام والمنظمات المحلية لديها الدراية الكافية بمتطلبات المجتمع المحلي.

الحوكمة والحكومة الإلكترونية

إن تزايد الدور الذي يساهم فيه الاقتصاد على المستوى المحلي في الناتج المحلي الإجمالي والدورة الاقتصادية بشكل عام؛ من توفير وظائف وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ كل ذلك أدى إلى ضرورة تفعيل دور الإدارة المحلية، وتعزيز مشاركتها في صنع السياسات العامة على المستوى الوطني؛ كعنصر أساسي في تعزيز مستويات الحكم الرشيد في المملكة. وعلى الرغم من إقرار العديد من الأنظمة والاستراتيجيات في المملكة، مثل نظام المناطق في 1412هـ، والاستراتيجية العمرانية الوطنية في 1421هـ، وإصدار العديد من القرارات؛ مثل إنشاء الجامعات والمدن الاقتصادية في أكثر من منطقة؛ حيث كان الهدف الأساسي من هذا التوجه الحكومي يكمن في: (1) تعزيز التنمية المتوازنة والشاملة في مختلف مناطق المملكة؛ (2) تعزيز مساهمة الاقتصاد المحلي (المناطق) في النمو الاقتصادي الوطني؛ (3) الاستفادة من الميزة النسبية لكل منطقة في خلق الوظائف، وتعزيز التنمية الاقتصادية (MEP, 2019)، وعلى

الرغم من كل ذلك؛ إلا أن مشاركة الإدارات المحلية في صنع السياسات العامة في المملكة ما يزال أقل من المأمول (الشيحة، 1434م؛ منتدى الرياض الاقتصادي، 2018م). وفي دراسة لمنتدى الرياض الاقتصادي في 2011م، أشارت نتائج الدراسة إلى أن غياب المساهمة الفاعلة (المشاركة) للإدارات المحلية في إدارة شؤونها نتيجة لضعف مستويات اللامركزية، وعدم وضوح العلاقة بين الإدارة المحلية والإدارة المركزية (الوزارة مثلاً)، وغياب التمكين للمنظمات على المستوى المحلي في المملكة، كل ذلك ساهم في ضعف مخرجات خطط التنمية المتوازنة في المملكة (منتدى الرياض الاقتصادي، 2018م).

في السنوات الأخيرة أصبح هناك تزايد في الطلب على الخدمات العامة؛ نتيجة لزيادة عدد السكان، وارتفاع مستوى الوعي لدى الأفراد صاحبَه تطوُّرٌ تكنولوجي؛ مما أدى إلى السعي الحثيث من قبل الجهات العامة والخاصة إلى محاولة الاستفادة من هذا التطور بتسخير الإمكانيات لتطوير الأداء الحكومي والخدمات المقدَّمة، والتي من أبرزها تبني العديد من الدول لمفهوم ومبادئ الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية. إن مفهوم التعاملات الإلكترونية ينتج عنه تعزيز مبادئ مثل الشفافية في إدارة شؤون الجهاز الحكومي مثل الإعلان عن الوظائف، وطرح المشاريع العامة؛ كما يساهم تبني الحكومة الإلكترونية في رفع مستوى أداء الخدمة المقدَّمة من قبل الإدارة (الجهاز الحكومي)، وسرعة إنجازها، وتبسيط الإجراءات والقضاء على البيروقراطية، وسهولة الرقابة وزيادة الإلتقان في العمل، وتوفير الجهد والوقت وترشيد النفقات والتكاليف الإدارية. ومما سبق يتضح التوافق الكبير بين مبادئ الحوكمة في القطاع العام والنتائج المستهدفة من تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية؛ حيث إن تطبيقات الحكومة الإلكترونية، وما تبعها

سبق يتضح التطابق بين متطلبات وأهداف الحوكمة الرشيدة والحوكمة الإلكترونية.

وفي المملكة العربية السعودية يُعدّ برنامج (يسر) أبرز الخطوات التي اتخذتها المملكة في سبيل تفعيل الحوكمة الإلكترونية وتبني التعاملات الإلكترونية بين الأجهزة والمنظمات الحكومية وغير الحكومية والأفراد. حيث صدرت الموافقة على برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر) في 1424هـ، ومن ثمّ تمّ إنشاء البوابة الوطنية (سعودي) في 1427هـ كأحد مخرجات هذا البرنامج (يسر، 2018م). وعلى الرغم من الجهد الواضح للبرنامج في تفعيل التعاملات الإلكترونية، بالإضافة إلى دور بعض الأجهزة الحكومية مثل وزارة الداخلية ووزارة المالية في تفعيل الحوكمة الإلكترونية، إلا أن مستوى وحجم التعاملات الإلكترونية ما يزال بحاجة إلى تطوير، وخاصة فيما يتعلق بتعزيز ودعم الشفافية، ومدى توفر وضوح وسلاسة الإجراءات إلكترونياً؛ سعياً لتفعيل دور الحوكمة الإلكترونية كأداة للوصول إلى حوكمة العمل الحكومي.

واقع تطبيق الحوكمة في القطاع العام في المملكة

منذ إطلاق أول خطة خمسية في عام 1970م، والمملكة تسعى إلى تعزيز مستويات التنمية البشرية والاقتصادية في الدولة؛ حيث تضمنت كل الخطط الخمسية أهدافاً مثل زيادة معدل التنوع الاقتصادي، وتبني برامج لتطوير الموارد البشرية، كلّ ذلك بهدف الوصول إلى تنمية مستدامة وشاملة في المملكة. وخلال العقود الماضية، تبنت المملكة العديد من البرامج الحكومية؛ مثل برنامج (يسر) في 1424هـ، وذلك لتفعيل الحوكمة الإلكترونية والتعاملات الإلكترونية بين الأجهزة والمنظمات الحكومية وغير الحكومية والأفراد، نحو تعزيز الشفافية والمساءلة والمحاسبة. كما يعد إقرار أنظمة؛ مثل نظام

من حوكمة ذكية؛ هي أدوات مهمة ومساعدة نحو تحقيق مستويات متقدمة من الحكم الرشيد (جودة الحكم).

وبدراسة العديد من الحالات لتعاملات حكومية لدول ومدن تسجل مستويات متقدمة في الحوكمة الرشيدة (مثل دراسة Kettani et. al. (2008) على مدينة فاس المغربية، ودراسة Mooji (2003) التي تم تطبيقها على مدينة Andhra Pradesh في الهند، ودراسة Pathak et. al. (2007) التي أجريت على دولة إثيوبيا) نتائج هذه الدراسات وغيرها تؤكد على أن الحوكمة هي "الدعم والتحفيز الإلكتروني للحكومة الرشيدة" (Basu, 2004, p. 109)، وخاصة في الدول النامية والدول الأقل تطوراً. وعلى الرغم من السعي الحثيث لعدد من الدول للاستفادة من التقدم التكنولوجي وتطبيقات الحوكمة الإلكترونية، إلا أنه يمكن ذكر عدد من الأسباب التي قد تؤدي إلى عدم تحقيق الحوكمة الإلكترونية والتعاملات الإلكترونية في الدول النامية لأهدافها، ومنها: (1) غياب القوانين التي تضمن التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة الإلكترونية، أو أن القوانين معتمدة، لكن لا يتم تطبيقها بشكل كامل؛ (2) عدم وجود رغبة حقيقية من قبل متخذ القرار في بعض الدول النامية للاستفادة من تطبيقات الحوكمة الإلكترونية؛ وذلك إما لغياب فهم دقيق للنتائج الإيجابية لتبني مبادئ الحوكمة، أو رغبة في تحقيق مصالح شخصية؛ (3) ضعف البنية التحتية في كثير من الدول، وخاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى التكلفة العالية، كل ذلك تسبب في عدم إتاحة خدمة الإنترنت للجميع، وبجودة عالية؛ (4) كما أن نسبة الجهل الإلكتروني (عدم معرفة استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والأجهزة الذكية) للأفراد في بعض الدول النامية. كل ذلك يُفقد الحوكمة الإلكترونية فاعليتها، ويقلل من عدد المستفيدين من تلك الخدمات، وبالتالي يؤثر سلباً على تحقيق تلك الدول لنتائج إيجابية في مؤشرات الحوكمة (Dada, 2006; Pathak, et. al., 2007; Riley, 2003)).

وعلى الرغم من تبني تلك البرامج والمشاريع وإقرار الأنظمة؛ فإن مستوى الأداء الحكومي في المؤشرات الدولية مازال أقل من المأمول؛ مثل نتائج المملكة في مؤشر الحوكمة الدولي، ومؤشر الشفافية الدولي. أيضاً، مستوى الشفافية الخاص بإجراءات العمل الداخلي في العديد من الأجهزة الحكومية غير واضحة وغير معلنة، بل إن بعض الأجهزة ليس لديها إجراءات عمل داخلية معتمدة ومطبقة. أيضاً، مخرجات العمل الحكومي متفاوتة بين الأجهزة الحكومية مما أثر على الأداء العام. فمثلاً، هناك تطور ملحوظ في أداء قطاعات خدمية؛ مثل الإدارة العامة للجوازات، ووزارة العدل، في حين أن جهات خدمية أخرى، مثل البريد السعودي ما زالت تتلمس الطريق نحو تقديم خدمة متميزة. ومن أبرز الأسباب لهذا التفاوت بين الجهات الحكومية: ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام (البسام، 1438هـ).

رؤية 2030 والحوكمة

تمر المملكة بمرحلة تحوّل اقتصادي وإداري يهدف إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وخلق اقتصاد متنوع قائم على المعرفة، وذلك وفق رؤية المملكة 2030. وفي سبيل ذلك، تهدف الرؤية إلى تعزيز تطبيق مبادئ المحاسبة والمساءلة، وذلك سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق مستويات متقدمة من التنوع الاقتصادي. كما أن تعزيز أداء ومخرجات العمل الحكومي يعدّ عنصراً مهماً في تنفيذ مبادرات الرؤية؛ وذلك باعتبار القطاع العام هو المشرّع والمراقب لتنفيذ مستهدفات وخطط الرؤية 2030، ومتابعة نتائجها. وعليه، تعدّ الحوكمة أحد مرتكزات هذا التحول، وأهم الأدوات التي تساهم في الوصول إلى أهداف ومستهدفات الخطط الاستراتيجية للدولة (البسام، 2019م؛ Aldukheil, 2017).

مكافحة الفساد وإنشاء هيئة مكافحة الفساد في عام 1428هـ أحد الوسائل التي تبنتها المملكة لتعزيز مكافحة الفساد في القطاع العام؛ وذلك بإنشاء جهاز رقابي متخصص. كما أن إقرار مدونة أخلاقيات الوظيفة العامة في 1437هـ يعدّ بمثابة ميثاق عمل للموظف الحكومي، ويساهم في تعزيز مخرجات الأجهزة الحكومية. أما على مستوى تعزيز مشاركة الأفراد في إدارة شؤون الدولة، فإن تفعيل مجلس الشورى، وإقرار أنظمة مثل الانتخابات البلدية، وإنشاء المجالس المحلية، كلها خطوات مهمة في تعزيز تطبيق مبادئ الحكم الرشيد. وفي الجانب التنظيمي، فإن إقرار نظام الحكم في 1412هـ ونظام المناطق في 1414هـ، تعدّ أدوات مهمة في تعزيز الاستقرار الإداري والتنظيمي في المملكة؛ حيث يُلاحظ أنه على الرغم من عدم وجوه مركزية أو خطة موحدة لتفعيل الحوكمة في القطاع العام؛ إلا أن القرارات الحكومية والأنظمة الصادرة تشير إلى السعي نحو تفعيل مبادئ الحكم الرشيد.

أيضاً، فإن تبني الحوكمة وأدواتها أضحى الشغل الشاغل للعديد من الجهات الحكومية في المملكة على كافة المستويات، وخاصة الأنظمة المالية العامة. فمثلاً، تُعدّ الميزانية العامة القلب النابض للعمل الحكومي؛ لذا، فإن العديد من الأنظمة الحكومية المالية؛ مثل نظام إيرادات الدولة، ونظام المراجعة الداخلية، ونظام المشتريات والمنافسات الحكومية، تم تحديثها سعياً إلى تعزيز مفاهيم الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والمحاسبة. كما أن تبني بعض الأجهزة الحكومية لممارسات مثل طلب رأي المختصين في نظام جديد أو لائحة معينة، يعتبر تطبيقاً لمبادئ المشاركة من قِبَل المستفيدين في إعداد وإقرار الأنظمة. بالمقابل، فإن أنظمة أخرى مثل أنظمة الاستثمار، ونظام الميزانية العامة لم يشملها التحديث والتطوير الذي يعزّز المحاسبة والمساءلة، ويضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة المال العام (البسام، 2019م؛ Aldukheil, 2017).

مستوى متقدم في مؤشرات الحوكمة الرشيدة في القطاع العام، وضعف مخرجات أداء الأجهزة الحكومية، وعدم تحقيق الخطط الاستراتيجية للدولة لأهدافها (البسام، 2019م؛ Aldukheil, 2017). لذا، يسعى هذا المقال إلى تقديم إطار عام للحوكمة يساعد الأجهزة الحكومية وشبه الحكومية في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة. كما يقدم هذا الإطار آلية لتقييم الأداء للمنظمات وتحديد مدى تحقيق هذه المنظمات لمتطلبات الحوكمة.

الإطار العام المقترح للحوكمة في القطاع العام

هذا المقال يسعى إلى تقديم إطار مقترح للحوكمة في القطاع العام؛ بحيث يتضمن مجموعة من الأسس والمعايير التي يركز عليها تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية (وحدات القطاع العام) بالملكة، وبما يتفق مع طبيعة العمل داخل هذه الوحدات، ويتسق مع خطط المملكة ورؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية. وبناء على نتائج المؤشرات الدولية والإقليمية، وبالنظر في الأدبيات، وبالاطلاع على تجارب الدول ونتائج تطبيق الدول المتقدمة في الحوكمة (البسام، 1438هـ؛ 2014م؛ الشيحة، 1434م؛ Aldukheil, 2017; Alkadry, 2015; Basu, 2004; Dada, 2006; Riley, 2003; World Bank, 2019)، يمكن تحديد المعطيات الأساسية التي تدعم تقديم إطار عام مقترح للحوكمة في القطاع العام السعودي، ومنها:

- أهمية الحوكمة كأحد المحاور الرئيسية التي يركز عليها نجاح تطبيق الخطط الاستراتيجية والرؤية، وتحقيق الحكومة لأهدافها بكفاءة وفاعلية.
- عدم وجود أسس ومعايير محددة يمكن الاعتماد عليها في تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية في المملكة.
- حاجة إلى تطوير أداء القطاع العام السعودي كأحد أهداف رؤية المملكة 2030؛ لما لهذا القطاع من أهمية في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية.
- حاجة القطاع العام بالملكة إلى تعزيز العمل الحكومي؛ من

حيث انطلقت رؤية المملكة 2030، وبرنامج التحول 2020 في شهر أبريل من عام 2016م. وركزت الرؤية على تعزيز آلية عمل ومخرجات الأداء الحكومي بما يضمن تقديم الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية. وعلى الرغم من تعدد برامج الرؤية عند إطلاقها، إلا أن التركيز في النسخ المعدلة من الرؤية كان على برامج تدعم إدارة المالية العامة بكفاءة وفاعلية؛ مثل برنامج "تحقيق التوازن المالي"، و"تطوير أداء المالية العامة"، وذلك بتبني مخرجات محددة ومستهدفات يمكن قياسها وفق مؤشرات تقيس الأداء، وتحدد أماكن الخلل. وللوصول إلى ذلك، تم تبني حوكمة الرؤية كأهم عنصر نحو تحقيق أهداف الرؤية. وتركز حوكمة الرؤية على تفعيل مبادئ المحاسبة والمساءلة عن طريق تحديد المسؤولية عن تنفيذ برامج الرؤية في الأجهزة الحكومية. أيضًا، يُعد اعتماد مؤشرات قياس لمخرجات البرامج أحد الطرق التي تؤدي إلى تعزيز فاعلية البرامج. وتشمل حوكمة الرؤية الأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى حوكمة عمل مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية باعتباره الجهاز المشرف على تنفيذ الرؤية. كما أن إنشاء أجهزة مثل مركز قياس أداء الأجهزة العامة "أداء" يُعد مؤشرًا على توجه المملكة نحو تعزيز كفاءة وفاعلية الأجهزة العامة في المملكة (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 1437هـ).

إن مستهدفات برامج رؤية المملكة 2030، وبرنامج التحول 2020؛ تعد خطوة مهمة نحو التحول إلى الاقتصاد المعرفي، وتحويل القطاع العام إلى عمل مؤسساتي يتسم بالكفاءة والفاعلية. ورغم الجهود المبذولة، يظل مستوى تطبيق مبادئ ومفاهيم وعناصر الحوكمة في المملكة أقل من المأمول؛ حيث إن غياب إطار عام يشمل نُظْمًا وآليات محددة ومعايير وإجراءات قابلة للقياس، ويمكن تطبيقها لعناصر الحوكمة، وعدم وجود جهة مركزية تشرف على تبني الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة لعناصر الحوكمة، كل ذلك ساهم في عدم الوصول إلى

- توفير آلية واضحة ومحددة وعادلة وموضوعية للمساءلة والمحاسبة عن مدى تنفيذ الخطط والأهداف العامة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتعزيز مبدأ الشفافية في العمل الحكومي.
- تعزيز كفاءة وفاعلية الأجهزة الحكومية في القطاع العام.
- توفير بيئة تنظيمية مستقرة، قابلة للتطور بالشكل الذي يدعم خطط وأهداف وتوجهات القطاع العام الاستراتيجية.

- تعزيز جودة الأنظمة واللوائح، وبما يتلاءم مع احتياجات وتطلعات المتعاملين مع القطاع العام.
- تعزيز مبدأ الكفاءة في الإنفاق العام. وذلك بتوفير الآلية الملائمة التي يمكن من خلالها تحسين استخدام الموارد المالية والاقتصادية، وتحقيق عوائد تتناسب مع حجم الإنفاق الحكومي.

- ضمان التزام وحدات القطاع الحكومي بتحقيق الأهداف الموكلة لها وفق البرنامج الزمني المخطط له، مع مراعاة اشتراطات الجودة، واستغلال الموارد البشرية والاقتصادية نحو تحقيق هذه الأهداف.
- تعزيز وتمكين وتطوير آليات الرقابة المالية والإدارية بما يضمن اكتشاف أوجه القصور ونقاط الضعف في أداء وحدات القطاع العام، ومعالجتها أولاً بأول.
- المساعدة في تحقيق العدالة والموضوعية في تطبيق الأنظمة واللوائح على كافة المتعاملين مع القطاع العام.

نطاق ومحددات ومتطلبات تنفيذ وتبني المعايير

- كافة الأجهزة الحكومية من وزارات وأجهزة حكومية ومؤسسات عامة معنية بتطبيق هذه المعايير. ونظراً لتركيبية وطبيعة النظام التشريعي والإداري في المملكة، وعلى الرغم من الدور الإشرافي الذي تقوم به بعض الجهات الرقابية مثل ديوان

- خلال معايير محددة تحكم وتوجه سير العمل داخل وحداته بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز مبدأ الكفاءة في الإنفاق العام، وزيادة درجة الفاعلية والكفاءة في الأداء، وتحسين جودة الخدمات العامة، وتحقيق الرقابة الفاعلة ذات الكفاءة التي تساعد في رفع مستويات الشفافية والمساءلة، والسيطرة على الفساد، وتحقيق العدل والمساواة في تقديم الخدمات العامة لكل فئات المجتمع دون تمييز.

السعي إلى الاستفادة من تجارب الدول المتميزة في تبني وتطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام، والتي حققت تطوراً ملموساً في مستوى الأداء والخدمات التي يقدمها هذا القطاع في توجيه الاقتصاد بشكل عام.

نتائج متوقعة لتطبيق الإطار المقترح

يركز الإطار المقترح على تقديم معايير محددة لتطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية، مع تحديد للنتائج والأهداف المتوقع تحقيقها إذا ما تم تطبيق هذه المعايير. لذا، من المهم استعراض المتطلبات الواجب توفرها لنجاح التطبيق. وبناء على نتائج المؤشرات الدولية والإقليمية، وبالنظر في الأدبيات، وبالاطلاع على تجارب الدول ونتائج تطبيق الدول المتقدمة في مجال الحوكمة (البسام، 1438هـ؛ 2014م؛ الشبيحة، 1434هـ؛ Aldukheil, 2017; Alkadry, 2915; Basu, 2004; Dada, 2006; Riley, 2003; World Bank, 2019) يمكن استعراض أبرز النتائج المتوقعة من تبني وتطبيق معايير الحوكمة في القطاع العام السعودي كما يلي:

- إيجاد وتعزيز ثقافة المشاركة والولاء المؤسسي والتمكين للعاملين الداخليين والخارجيين؛ بحيث يصبح كل فرد أو منظمة شريكاً أساسياً في تحقيق التوجهات الحالية والمستقبلية للدولة.

	والعملاء بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة.	
4.	عدم وجود نظام فعال لتحفيز المسؤولين على المشاركة في تطبيق مبادئ الحوكمة.	المملكة، ويتسق مع توجهات المملكة المستقبلية. كما أن إنشاء وتفعيل هيئة أو مركز للحوكمة يضم متخصصين في هذا المجال، ويتولى القيام بأعمال الإشراف والمتابعة اللازمة لتطبيق وتقويم الممارسات الحوكمة في وحدات القطاع العام، ونشر الفكر الحوكمي في المستويات الإدارية المختلفة بهذه الوحدات؛ من خلال تبني أدلة إجرائية واضحة ومفهومة للجميع؛ كل ذلك يساهم في تعزيز تطبيق الحوكمة في القطاع العام. بالإضافة إلى أهمية مشاركة المسؤولين والعملاء الداخليين والخارجيين في اقتراح التصورات اللازمة لإنجاح تطبيق فكر الحوكمة في القطاع العام.
5.	في الوضع الحالي؛ فإن تطبيق بعض أو كل مبادئ الحوكمة في القطاع العام وعلى الأجهزة الحكومية له صفة اختيارية وليست إلزامية بما يُضعف من نتائج التطبيق.	
6.	عدم وجود جهة مركزية لتطبيق ومتابعة تطبيق الحوكمة في القطاع العام.	
7.	ندرة المتخصصين في مجال الحوكمة في القطاع العام.	

المصدر: من إعداد المؤلف.

المراقبة العامة (ينحصر دور الجهات الرقابية الإشرافية برفع التقارير لصاحب الصلاحية فقط)، إلا أن مجلس الوزراء هو من يمارس الدور التشريعي (السلطة التشريعية) والدور الرقابي التنفيذي (صلاحية إقرار الأنظمة واتخاذ القرارات)، وعليه فقد يكون من المناسب أن يتولى مجلس الوزراء متابعة مدى تبني الجهات الحكومية لعناصر الحوكمة، وأن يشرف المجلس بشكل مباشر على أعمال الجهة المقترح إنشاؤها (هيئة أو مركز الحوكمة).

وبناء على نتائج المؤشرات الدولية والإقليمية، وبالنظر في الأدبيات، وبالاطلاع على تجارب الدول ونتائج تطبيق الدول المتقدمة في مجال الحوكمة، وبعد تحليل واقع تطبيق الحوكمة في السعودية (البسام، 1438هـ؛ 2014م؛ الشبيحة، 1434هـ؛ Aldukheil, 2017; Alkadry, 2915; Basu, 2004; Dada, 2006; Riley, 2003; World Bank, 2019) يمكن القول: إن تبني وتطبيق معايير الحوكمة في المملكة يواجه عدداً من التحديات؛ ويستعرض الجدول (1) أبرز هذه التحديات ووسائل معالجتها.

جدول رقم (1): التحديات المحتملة لتبني المعايير والحلول المقترحة

م	التحديات	الحل المقترح
1.	تقادم بعض الأنظمة واللوائح المنظمة لسير العمل داخل الأجهزة الحكومية (وحدات القطاع العام) بالمملكة، والتي تتناول معياراً أو أكثر من معايير الحوكمة.	وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل تهدف بشكل أساسي إلى نشر وتطبيق فكر الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالمملكة؛ بحيث تكون نقطة البداية
2.	ضعف التنسيق بين الأجهزة الحكومية في تطبيق معايير الحوكمة.	فيها اعتماد الأسس والمعايير التي تقوم عليها تطبيق آليات الحوكمة بما يتناسب مع واقع أداء القطاع العام والأجهزة الحكومية في
3.	ضعف الوعي لدى بعض المسؤولين في الأجهزة الحكومية	

وبناء عليه، وحتى يمكن أن تأتي الفكرة المقترحة بالنتائج المرجوة منها؛ فإنه من الضروري توفير مجموعة من المتطلبات، ومنها:

- اعتماد المعايير الواردة في هذا الإطار كأداة لقياس مدى تطبيق الحوكمة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة.
- إنشاء مركز للحوكمة في القطاع العام يتبع مجلس الوزراء؛ بحيث يضم مجموعة من الخبراء والمختصين، ويُعنى بنشر وتطبيق فكر الحوكمة، ويقدم الدعم الاستشاري اللازم لوحدات القطاع العام المطبقة لآليات الحوكمة، ويُعدّ محوراً أساسياً داعماً لنجاح وتفعيل تطبيق المعايير المقترحة للحوكمة في القطاع العام.
- العمل على وضع أدلة إجرائية كخطوة تالية لإقرار معايير

والجهات التي تطبق عليها تلك المعايير. كما تم تحديد الجهات المعنية بالتطبيق والمرجعية في التطبيق والجهات المشرفة على التطبيق في تلك الدول. وبالإضافة إلى تحقيق هذه الدول لنتائج إيجابية في مؤشرات الحوكمة، فإنها تتبنى إجراءات عمل وآليات محددة تساهم في حوكمة القطاع العام في تلك الدول، وهو ما تم التطرق إليه في الجدول رقم (2). كما تم استعراض الجهات المسؤولة عن تطبيق عناصر الحوكمة في هذه الدول، والجهات المستهدفة في تطبيق عناصر الحوكمة؛ وذلك للخروج بتصوير مقترح عن الجهة التي من الممكن أن يوكل إليها تطبيق مبادئ الحوكمة في المملكة.

الحوكمة، يمكن من خلالها تبسيط مفهوم الحوكمة، وتيسير مشاركة كافة المنظمات والأفراد على اختلاف مواقعهم التنظيمية ومستوياتهم الإدارية في تحقيق الهدف من تبني معايير للحوكمة في القطاع العام، مع ضرورة اعتماد خطة زمنية للتنفيذ.

- أيضًا، قد يكون من المناسب ربط الدعم الحكومي (مخصصات الميزانية) للأجهزة الحكومية بمدى التزام الأجهزة بتطبيق معايير الحوكمة؛ مما يساهم في تعزيز تبني الأجهزة الحكومية لتلك المبادئ.
- تكثيف الحملات التوعوية الداعمة لتعزيز مفهوم ومبادئ الحوكمة، على أن يشرف عليها مختصون في هذا المجال.

منهجية إعداد المعايير

إن الاطلاع على الأدبيات واستعراض أبرز المؤشرات والتجارب الإقليمية والدولية يُعتبر عنصرًا مهمًا في تحديد عناصر ومعايير الإطار العام المقترح للحوكمة في القطاع العام السعودي. لذا، فلقد تم الاطلاع على أبرز التجارب الإقليمية والدولية في مجال تطبيق الحوكمة في القطاع العام من دول تحقق مستويات متقدمة في مؤشرات الحوكمة؛ مثل أستراليا وسنغافورة. أيضًا، تم استعراض تجارب دول تتشابه اقتصاديًا واجتماعيًا وسياسيًا مع المملكة؛ مثل الأردن والمغرب؛ وذلك للخروج بإطار عام قابل للتطبيق ويتلاءم مع البيئة المحلية. وكما هو مبين في الجدول (2)، تم استعراض أبرز سمات تلك التجارب من حيث عناصر الحوكمة ومعاييرها وآلية التطبيق

جدول رقم (2): أبرز التجارب في تطبيق الحوكمة في القطاع العام

رقم	اسم الدولة	عناصر / معايير الحوكمة المعتمدة	تاريخ التبني	آلية جمع البيانات (استبانة، مقابلة، ...)	المعايير استرشادية / إلزامية	الجهة المسؤولة عن التأكد من تطبيق المعايير	الجهات المستهدفة والتي تطبق عليها المعايير	النتائج
1	أستراليا	<p>سبعة عناصر هي:</p> <p>1- التوجه بالعمل (التأكيد على أن هدف المنظمات الحكومية الأساسية هو تقديم خدمات يرضى عنها الجمهور).</p> <p>2- العمل بفاعلية في إطار وظائف وأدوار تنظيمية محددة.</p> <p>3- إرساء ونشر قيم الثقافة التنظيمية المرتبطة بالحوكمة.</p> <p>4- اتباع منهج الشفافية في اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر.</p> <p>5- توفير القدرات المادية والبشرية والبنية التحتية اللازمة لتطبيق الحوكمة.</p> <p>6- المشاركة.</p> <p>7- المساءلة والمحاسبة.</p> <p>وتم وضع متطلبات لا بد من توافرها لنجاح تطبيق المعايير هي:</p> <p>1- قيادة فعّالة + ثقافة عامة + نظم اتصال فعالة.</p> <p>2- إنشاء لجان تنظيمية تشرف على التطبيق.</p> <p>3- آليات واضحة لتطبيق المساءلة دون تمييز.</p> <p>4- نظم شاملة لإدارة المخاطر.</p> <p>5- نظم فاعلة للتخطيط الاستراتيجي وتقييم وتوجيه الأداء.</p> <p>6- نظم وسياسات ولوائح محدثة ومرة.</p> <p>7- أدوار تنظيمية محددة.</p>	1980	مكتب المراجعة القومي ANAO ويستخدم في ذلك نماذج للمتابعة checklists	إلزامية، وتم فرضها من خلال مجموعة قوانين أهمها: the CAC Act, Financial Management and Accounta-bility Act 1997 (FMA Act) and Public Service Act 1999 (PS Act)	تقارير تُرفع من كل جهاز حكومي إلى مجلس الوزراء؛ تقارير ترفع إلى المجلس التشريعي (مجلس النواب).	الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة.	قامت أستراليا بتطبيق المعايير بشكل مرحلي؛ بدايةً من إصدار معايير الحوكمة، وانتهاء بإصدار الأدلة الإجرائية لها.
2	سنغافورة	<p>سبعة عناصر أساسية:</p> <p>1- الجدارة.</p> <p>2- التجانس الديني والعرقي. التحكم في الفساد (الحكومة المنظمة).</p> <p>3- سيادة القانون.</p> <p>4- الشمولية (تقديم كافة الخدمات للجميع بلا استثناء).</p> <p>5- الاهتمام بالبيئة.</p>	1996	تم اعتماد مؤشرات لقياس مدى التزام الأجهزة الحكومية بتطبيق مبادئ	إلزامية.	تقارير تُرفع من كل جهاز حكومي إلى مجلس الوزراء؛ تقارير	القطاع الحكومي والمؤسسات العامة.	اعتمدت سنغافورة بشكل أساسي على ثقافة الاستثمار في رأس المال

				الحكومة مع وجود نماذج للمتابعة.		ومنها تم صياغة متطلبات كالاستثمار في رأس المال البشري، والعدالة، والكفاءة والفاعلية، والتطوير التنظيمي، والتحول إلى الحكومة الذكية.		
البشري لإنجاح تطبيق معايير الحكومة؛ حيث تقوم الدولة بالإشراف على تنظيم دورات تدريبية في مجال الحكومة والإدارة العامة.	ترفع إلى المجلس التشريعي (مجلس النواب).							
تقوم لجنة الحكومة بتقديم الدعم اللازم لوحدة القطاع العام لتطبيق معايير الحكومة، وذلك بناء على تقارير دورية يتم من خلالها تقييم مستوى أداء وحدات القطاع العام والتزامها	الجهات الحكومية.	مركز (لجنة للحكومة) تابعة لمكتب رئيس مجلس الوزراء.	إلزامية.	تقارير دورية تُرفع إلى مركز الحكومة التابع لرئاسة مجلس الوزراء من الجهات، مع المراجعة الدورية من قبل الجهاز الرقابي الوطني.	1996	سنة معايير أساسية: 1- القيادة. 2- العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة. 3- إدارة المخاطر. 4- المحاسبة والمساءلة. 5- التخطيط الاستراتيجي. 6- الرقابة والتوجيه.	ماليزيا	3

بتطبيق معايير وآليات الحوكمة.								
وفقاً للتقارير الحكومية المعلن عنها؛ فإن إعطاء صفة الإلزام لتطبيق معايير الحوكمة كان أحد أسباب نجاح هذا التطبيق على أرض الواقع.	كافة الأجهزة الحكومية.	وزارة الخدمة العامة.	إلزامية، وصدر بشأنها عدد من القوانين منها: Public Service Act of 1994 as amended by Act 30 of 2007 Public Service Amendment Act, 2007 (Act 30 of 2007)	تقارير دورية من الأجهزة الحكومية إلى رئاسة مجلس الوزراء. أيضاً، الأجهزة الرقابية على المستوى الوطني تجمع البيانات وترفع تقارير إلى الجهات التشريعية.	1994	خمسة عناصر أساسية: 1- الكفاءة والفاعلية. 2- سيادة القانون. المحاسبة والمساءلة، وتشمل: الرقابة. الشفافية. تقييم الأطراف أصحاب المصلحة للأداء والخدمة. 4- المشاركة. 5- العدالة والمساواة.	جنوب إفريقيا	4
	الجهات الحكومية/ القطاع العام	الحكومة (السلطة التنفيذية)	إلزامية	تقارير دورية من الأجهزة الحكومية إلى رئاسة مجلس الوزراء. أيضاً، الأجهزة الرقابية على المستوى الوطني تجمع البيانات وترفع تقارير إلى الجهات التشريعية.	2013	أبرز المعايير: 1- فاعلية أداء الحكومة. 2- السيطرة على الفساد. 3- المساءلة. 4- سيادة القانون. 5- جودة التشريعات.	دول مختارة من أمريكا اللاتينية (شيلي، كولومبيا المكسيك، البرو)	5

التركيز أكبر على العملية السياسية والديمقراطية من التركيز على العمليات الإدارية الحكومية.	الأحزاب الانتخابية، القطاع العام.	الحكومة (السلطة التنفيذية)	إلزامية	تقارير دورية من الأجهزة الرقابية وتناقش من قبل الجهات التشريعية (البرلمان).	2013	أبرز العناصر: 1- الشفافية في التعاملات على المستوى الحكومي. 2- حرية التعبير. 3- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. 4- محاربة الفساد.	البرازيل	6
يطبق على المؤسسات العامة التي تُدار من قبل مجلس الإدارة.	المؤسسات العامة.	وزارة المالية.	إلزامية	تقارير دورية من الأجهزة الحكومية إلى رئاسة مجلس الوزراء، أيضًا، الأجهزة الرقابية على المستوى الوطني تجمع البيانات وترفع تقارير إلى الجهات التشريعية.	2014	أبرز العناصر: 1- تشكيل مجلس الإدارة. 2- تقييم أداء المجلس. 3- استقلالية المراقب (المراجع) الخارجي. 4- تفعيل إدارة المخاطر. 5- العلاقة مع الأجهزة الحكومية الأخرى. 6- اعتماد أخلاقيات العمل. 7- تفعيل المسؤولية الاجتماعية.	جاميكا	7
تركز الحكومة على ثلاث عناصر أساسية في تعزيز الأداء في القطاع الحكومي والعام وهي:	المؤسسات العامة (القطاع العام).	لجان متخصصّة (القطاع العام).	إلزامي في بعض البنود/ ودليل إرشادي في بنود أخرى.	تقارير دورية من الأجهزة الحكومية وتقرير عام موحد من وزارة الاقتصاد والمالية،	2008	أبرز المعايير: 1- المحاسبة والمساءلة 2- الشفافية ونشر المعلومة. 3- العلاقة مع المؤسسات العامة الأخرى (التنسيق). 4- جودة الأداء. 5- حقوق المستفيدين ومعاملتهم العادلة 6- المساهمة في الاقتصاد الوطني.	المغرب	8

تعزير اللامركزية، تعزير جودة الأنظمة والهياكل، وتبني مبادئ الحوكمة الرشيدة.		ووزارة إصلاح الوظيفة العمومية.		وتناقش من قبل الجهات التشريعية (البرلمان).				
	الجهات الحكومية / القطاع العام.	- عن طريق الوزير المكلف بالحكومة (حاليًا من مهام رئاسة مجلس الوزراء). - ويتم ذلك عن طريق مختلف لجان وهيئات الرقابة والتفقد والتدقيق الداخلي (مثل هيئة مكافحة الفساد).	إلزامية.	تقارير دورية من الأجهزة الحكومية، وتناقش من قبل الجهات التشريعية (البرلمان).	2011	من أبرز العناصر: 1- النزاهة على المستوى السلوكي، المجتمعي، وكذلك المؤسسي. 2- مكافحة الفساد. 3- المشاركة في إعداد الهياكل التنظيمية والخطط الاستراتيجية. 4- جودة التشريعات.	9	تونس

تم إصدار دليل ممارسة الحوكمة في القطاع العام-وهو دليل إرشادي.	كافة الأجهزة الحكومية.	وزارة تطوير القطاع العام (حاليًا من مهام رئاسة مجلس الوزراء).	استرشادية	تقارير تُرفع من مجلس الإدارة/ الوزير المختص.	2014	<p>سبعة عناصر هي:</p> <p>1- الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية وسيادة القانون.</p> <p>2- الانفتاح وإشراك الأطراف ذات العلاقة.</p> <p>3- تحديد النتائج المرجوة لتحقيق التنمية المستدامة.</p> <p>4- وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي تم تحديدها.</p> <p>5- بناء القدرات المؤسسية والقيادية وقدرات موظفي الدوائر الحكومية.</p> <p>6- إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فاعلة وإدارة محكمة للمالية العامة.</p> <p>7- تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير وصولاً إلى تطبيق فعال للمساءلة.</p>	الأردن	10
تم اعتماد إطار عام ودليل إجراءات للحوكمة في القطاع العام.	كافة الأجهزة الحكومية.	لجنة تنفيذية عليا.	إلزامية	تقارير دورية من الأجهزة الحكومية إلى رئاسة مجلس الوزراء.	2013	<p>سبعة عناصر:</p> <p>1- التشريعات والأنظمة.</p> <p>2- الهيكل التنظيمي.</p> <p>3- المسؤولية.</p> <p>4- الرقابة الداخلية والخارجية.</p> <p>5- الإفصاح والشفافية.</p> <p>6- المساءلة.</p> <p>7- المبادئ الأخلاقية والقيم.</p>	البحرين	11
نظام حوكمة مجالس الإدارة في الهيئات والمؤسسات والشركات الربحية وغير الربحية التي تتبع تنظيمياً للحكومة الاتحادية.	جميع المؤسسات الاتحادية والشركات التابعة لها.	مجلس الوزراء.	إلزامية	تقارير ترفع من مجلس الإدارة/ الوزير المختص.	2011	<p>أحد عشر عنصراً:</p> <p>1- تشكيل المجلس وآلية اختيار أعضائه.</p> <p>2- عضوية المجلس.</p> <p>3- تحديد مشاركة عضو المجلس في المجالس الاتحادية.</p> <p>4- اجتماعات المجلس.</p> <p>5- آلية عمل المجلس.</p> <p>6- مسؤوليات واختصاص المجلس.</p> <p>7- استقلالية عضو المجلس.</p> <p>8- لجان المجلس.</p> <p>9- لجنة التدقيق والمخاطر.</p> <p>10- نظام الإفصاح والشفافية.</p> <p>11- تقييم أداء المجلس.</p>	الإمارات (الحوكمة الاتحادية)	12
- يشتمل إطار	المجالس واللجان	المجلس التنفيذي	إرشادية/ إلزامية	تقارير تُرفع من مجلس	2011	<p>سنة عناصر:</p>	إمارة دبي	13

<p>الحكومة على لوائح تنظيمية لحكومة المجالس والمجالس، دليل إرشادي لتنظيم عمل المجالس والمجالس.</p> <p>- وفقاً للتقارير الصادرة من المجلس التنفيذي لإمارة دبي؛ فإن تطبيق معايير الحكومة أحدث نقلة نوعية حقيقية في الأداء والمفاهيم والممارسات والأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الحكومي، وتم ذلك</p>	<p>التابعة لحكومة دبي</p>	<p>لإمارة دبي</p>	<p>الإدارة وفق إطار عام تم تحديده بالمرسوم الصادر من حاكم دبي</p>	<p>1- عملية صنع القرار في المجالس واللجان التابعة لحكومة دبي. 2- آلية المشاركة في عملية صنع القرار. 3- تحقيق الاتساق في تشكيل وأداء المجالس واللجان، من خلال توحيد القواعد والإجراءات والأنظمة المتعلقة بسير عملها. 4- تعزيز مبدأ المساءلة في المجالس واللجان من خلال شفافية مخرجات الأداء، وضمان النزاهة والحيادية لكافة أعضاء المجالس واللجان. 5- تقييم أداء المجلس. 6- تحقيق أهداف خطة دبي 2021م في "أن تكون دبي مدينة عالمية رائدة".</p> <p>بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق الحكومة على مستوى الأجهزة الحكومية في دبي تم تحقيقه من خلال برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز؛ والذي تضمن 5 معايير أساسية هي:</p> <p>1- القيادة. 2- الاستراتيجية. 3- الموارد البشرية. 4- الشراكة والالتزام المجتمعي والموارد. 5- العمليات والخدمات.</p> <p>ولا يمكن تطبيق هذه المعايير إلا من خلال حوكمة العمل الحكومي الذي وضعت له إمارة دبي 10 متطلبات (محددات) أساسية:</p> <p>1- إعداد نظام فعال ومتكامل مدعوم بقوانين وسياسات لتطبيق عناصر الحوكمة المؤسسية على كافة المستويات، وفي كافة أعمال الجهة الحكومية. 2- شفافية الأنظمة والتعليمات وتخفيض مستوى الغموض والقابلية للتأويل فيها. 3- تجنب وجود تعارض مصالح أو إساءة استخدام السلطة. 4- الالتزام بالقوانين والتعليمات الرسمية النافذة. 5- تطبيق معايير أخلاقيات العمل المهني والمساءلة.</p>		
--	-------------------------------	-----------------------	---	---	--	--

بفضل تعاون الجهات الحكومية (هيئات، دوائر، مؤسسات،.. مع إدارة البرنامج في تطبيق معايير الحكومة ونماذج التميز المؤسسي والوظيفي، والاستفادة منها في عمليات التحسين المستمر لأدائها وخدماتها.						6- إعداد أنظمة قانونية وتشريعات تضمن إمكانية إبلاغ المعنيين (داخلياً وخارجياً) عن أية ممارسات غير قانونية للجهات ذات الاختصاص وحماية المبلغ. 7- آلية ومعايير لتحديد صلاحيات اتخاذ القرار، وضمان مشاركة الجهات المعنية بالقرار في اتخاذه، ووضوح المسؤوليات والصلاحيات، وآلية تفويضها. 8- رسم وتطبيق إطار وحدود العلاقة بين الهيئة والمؤسسة، خاص بالهيئات والمؤسسات التابعة لها. 9- النشر الإعلامي المتعلق بمستوى الالتزام بالحكومة المؤسسية، والالتزام المجتمعي والبيئي والصحة والسلامة المهنية. 10- تطبيق آلية متكاملة لمراجعة وتدقيق مدى الالتزام بآليات الحكومة.	
--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: المجلس التنفيذي - حكومة دبي، 2018م؛ مجلس الوزراء - الإمارات العربية المتحدة، 2018م؛ هيئة التشريع والرأي القانوني - البحرين، 2018م؛ الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد - تونس، 2018م؛ وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية - المغرب، 2018م؛ وزارة تطوير القطاع العام - الأردن، 2019م؛ APSC، 2018؛ MFPS، 2018؛ PRB، 2018؛ PMOS، 2018؛ PSA، 2018؛ OECD، 2018؛ UNDP، 2018؛ World Bank، 2018

معايير الحكومة في القطاع العام

إن أبرز ما يميز مفهوم ومبادئ الحكومة أنها تقدم إطاراً عاماً قابلاً للتعديل والتطوير وفقاً للبيئة الاقتصادية والاجتماعية للمملكة. وعليه، سعت المملكة إلى تعزيز مفهوم الحكومة في القطاع العام وذلك بالتركيز على تحقيق مبادئ الشفافية والمحاسبة والمساءلة، مثل إنشاء هيئة مكافحة الفساد (نزاهة).

كما أن برامج الرؤية 2030 مثل برنامج تنمية القدرات البشرية، يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الأداء الحكومي، كأحد ركائز الحكومة في القطاع العام. أيضاً، الاستقرار التنظيمي، وسيادة القانون، وجودة الأنظمة واللوائح؛ كلها عناصر أساسية في تعزيز حوكمة القطاع العام في المملكة، وجزء من برامج الرؤية 2030، مثل برنامج تنمية القدرات البشرية، وبرنامج تطوير

والهدف من اختياره. ويشمل الإطار المقترح على تسعة عناصر أساسية وستة وخمسين معيارًا مدى تطبيق الأجهزة الحكومية للحكومة في القطاع العام السعودي.

وبعد اعتماد هذه المعايير لا بد من وضع آلية للتطبيق، ووضع خطة تنفيذية، وإقرار نموذج مفصل ومحدد لكل معيار لتحديد مدى التزام الجهاز الحكومي بتلك المعايير. وللتطبيق المناسب، والذي يحقق الأهداف المرجوة؛ لا بد من اعتماد تقييم لكل معيار من معايير الحكومة بشكل يضمن القياس الدقيق لكل جهاز حكومي. بحيث يتم تبني مقياس خماسي مثلاً، يظهر مستوى ودرجة تحقيق كل عنصر من العناصر وكل معيار من المعايير في كل جهاز حكومي، وعلى مستوى الدولة بشكل عام (نموذج متابعة). أيضاً، لا بد من مراعاة طبيعة عمل الجهاز والقطاع الذي ينتمي إليه عند تطبيق هذه المعايير، فمثلاً القطاعات الخدمية تختلف عن القطاعات غير الخدمية. لذا، يمكن تبني الإطار المقترح (جدول (3)) كإطار عام، ومن ثم يتم وضع معايير خاصة بكل قطاع حكومي (مثل القطاع الصحي أو التعليمي)، وليس لكل جهاز، وذلك بناء على الخطط الاستراتيجية لكل قطاع. بالمقابل، يقترح أن يتم جمع البيانات ومتابعة التنفيذ من قبل جهة مركزية (مركز أو هيئة للحكومة) تكون مسؤولة عن تطبيق الحكومة في القطاع العام السعودي.

القطاع المالي. هذه البرامج وغيرها من برامج الرؤية 2030 تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تطبيق عناصر الحكومة في القطاع العام السعودي للوصول إلى تطبيق حقيقي لعناصر الحكومة.

وبناء على ما تم استعراضه من متطلبات تبني الحكومة في كل تجربة من التجارب السابقة (جدول (2))، وبناء على نتائج المؤشرات الدولية والإقليمية، وبالنظر في الأدبيات، وبالاطلاع على تجارب الدول ونتائج تطبيق الدول المتقدمة في مجال الحكومة، وبعد تحليل واقع تطبيق الحكومة في المملكة (البسام، 1438هـ؛ 2014م؛ الشيحة، 1434هـ؛ Aldukheil, 2017; Alkadry, 2915; Basu, 2004; Dada, 2006; Riley, 2003; World Bank, 2019)، تم استخلاص عناصر رئيسية ومعايير للحكومة قابلة للتطبيق في القطاع العام السعودي، وتتواءم مع التركيبة التشريعية والاقتصادية في المملكة، وتتوافق مع أهداف ومحددات الرؤية 2030؛ حيث تم الاعتماد على أربعة عناصر رئيسية عند بناء الإطار المقترح، وفي اختيار عناصر ومعايير الحكومة في القطاع العام في المملكة، هذه العناصر تتمثل في أن تكون تلك المعايير: (1) قابلة للقياس، (2) قابلة للتطبيق، (3) تتواءم مع البيئة النظامية والتنظيمية للقطاع العام ولأجهزة الحكومة في المملكة، (4) تتوافق مع متطلبات ومستهدفات رؤية المملكة 2030. ويوضح الجدول (3) عناصر ومعايير الحكومة في القطاع العام، مع شرح مبسط لسبب اختيار كل عنصر،

جدول رقم (3). معايير الحكومة في القطاع العام

م	عناصر الحكومة	المعايير (طريقة التنفيذ)	الهدف من العنصر
1.	المشاركة	1- وجود معايير معتمدة لمشاركة العملاء في آلية اتخاذ القرارات (مثل: تحديد المسؤوليات والمهام، ترتيب الأولويات،....). 2- وجود آلية موحدة وواضحة لمشاركة العملاء في عملية اتخاذ القرارات (مثل: تحديد أسلوب اتخاذ	- التحقق من وجود آليات فعّالة لمشاركة العملاء في اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة من خلال: - تحديد مدى وجود آليات واضحة ومعتمدة للمشاركة. - تحديد مدى تطبيق آليات المشاركة.

<p>- تحديد مدى وجود وتفعيل لقاءات واجتماعات دورية مع العملاء أو المستفيدين من الخدمات؛ للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.</p> <p>- تحديد مدى الاستفادة من التغذية العكسية الواردة من العملاء (مثل التعامل مع المقترحات).</p>	<p>القرارات، تحديد آلية اعتماد القرارات، تحديد آلية تنفيذ القرارات،...).</p> <p>3- اعتماد آلية واضحة لمشاركة العملاء في صياغة الأنظمة واللوائح.</p> <p>4- وجود آلية لمشاركة العملاء في الرقابة على تنفيذ القرارات والخطط.</p> <p>5- مدى تطبيق معايير المشاركة.</p>		
<p>التأكد من وجود آليات فعّالة تضمن مساءلة الجهة الحكومية عن مدى كفاءتها وفعاليتها والتزامها الإداري والتنظيمي من خلال:</p> <p>- تحديد مدى وجود وصف محدد لمهام كل موظف.</p> <p>- تحديد مدى ملائمة المهام الوظيفية لتخصص الموظف ومستواه الإداري (دليل تصنيف الوظائف).</p> <p>- تحديد مدى وضوح وشمول أدلة إجراءات العمل (يتم قياسها باستخدام الاستبيان).</p> <p>- تقييم أداء إدارة المراجعة الداخلية وفقاً لمؤشرات التقييم المتعارف عليها لتلك الإدارات.</p>	<p>6- اعتماد آلية واضحة لتحديد المسؤوليات والمهام.</p> <p>7- اعتماد دليل إجراءات للخدمات المقدمة للعملاء الداخليين.</p> <p>8- اعتماد دليل إجراءات للخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين.</p> <p>9- وجود إدارة فاعلة للمراجعة في المنظمة.</p>	المساءلة والمحاسبة	2.
<p>التأكد من مدى استقرار الجهة تنظيمياً من خلال:</p> <p>- قياس معدلات التغيير في الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي.</p> <p>- تحديد مدى وجود أسباب منطقية لتغيير الهيكل والوصف الوظيفي.</p> <p>- تحديد مدى وجود نظام لقياس نتائج تطبيق أو تعديل الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي بشكل دوري.</p>	<p>10- الهيكل التنظيمي معتمد لأكثر من سنتين.</p> <p>11- مدى التطبيق الفعلي للهيكل التنظيمي المعتمد.</p> <p>12- وجود دليل وصف للوظائف.</p> <p>13- وجود دليل إجراءات عمل معتمدة.</p>	الاستقرار التنظيمي	3.
<p>التحقق من تطبيق النظم واللوائح بعدالة وموضوعية على الجميع دون تمييز من خلال:</p> <p>- التعرف على آراء العاملين في نُظم التكليف ومعايير المفاضلة والترقية.</p> <p>- تحديد مدى وجود نظام لقياس مدى فاعلية إجراءات الرقابة الإدارية من حيث (على سبيل المثال):</p> <p>* انخفاض شكاوى العاملين المتعلقة بالنواحي الإدارية.</p>	<p>14- معايير محددة للتكليف بمهام الإدارات والعضوية في اللجان والفرق.</p> <p>15- معايير معتمدة للتكليف بمهام الإدارات والعضوية في اللجان والفرق.</p> <p>16- وجود نظام رقابة إداري معتمد.</p> <p>17- الهيكل التنظيمي يحتوي على إدارات متخصصة في الرقابة الإدارية (إدارة المتابعة أو المراجعة).</p>	سيادة النظام	4.

<p>* ارتفاع نسب الإنجاز الوظيفي للعاملين (يمكن تحديدها من خلال الاطلاع على تقارير تقييم الأداء الوظيفي).</p>	<p>18- لدى الجهة إجراءات (دليل) رقابة إدارية معتمد. 19- إجراءات الرقابة الإدارية مفعلة. 20- معايير محددة للتكليف بمهام الإدارات والعضوية في اللجان والفرق. 21- معايير معتمدة للتكليف بمهام الإدارات والعضوية في اللجان والفرق. 22- معايير محددة للترقية والمفاضلة في الوظائف. 23- معايير معتمدة للترقية والمفاضلة في الوظائف.</p>		
<p>تقييم مستوى جودة الأنظمة واللوائح المنظم لسير العمل بالجهة الحكومية من خلال: - تحديد معدلات تحديث الأنظمة واللوائح. - التأكد من فاعلية الإجراءات الإدارية المطبقة. - تقييم نتائج وآثار تطبيق الأنظمة واللوائح.</p>	<p>24- الأنظمة واللوائح محدثة، وتتطابق مع التوجهات العامة للدولة. 25- مراجعة دورية لمدى تلبية الأنظمة واللوائح لحاجات العملاء، والمستجدات في البيئة الخارجية. 26- الأنظمة واللوائح تحقق الهدف المراد من إقرارها. 27- يتم قياس أثر تطبيق الأنظمة واللوائح بشكل دوري من قبل الجهة.</p>	جودة الأنظمة واللوائح	5.
<p>تقييم مستوى التزام الجهة الحكومية بمتطلبات الشفافية من خلال: - التعرف على آراء العملاء فيما يتعلق بممارسات الشفافية. - متابعة الإصدارات والنشرات الإعلامية للجهة. وقياس مدى شمولها على كافة المعلومات التي تهم العملاء. - متابعة معدلات شكاوى العملاء من الخدمات المقدمة لهم.</p>	<p>28- القرارات الإدارية معلنة، ومتاحة للعملاء. 29- الأنظمة واللوائح معلنة، ومتاحة للعملاء. 30- آلية اتخاذ القرارات معلنة، ومتاحة للعملاء. 31- آلية التعيين والترقية معلنة، ومتاحة للعملاء. 32- معايير التكليف بمهام الإدارات والعضوية في اللجان والفرق معلنة، ومتاحة للعملاء. 33- معايير الترقية والمفاضلة في الوظائف معلنة، ومتاحة للعملاء. 34- لدى الجهة آلية لقياس أثر تطبيق عناصر الشفافية. 35- تقارير الأداء معلنة، ومتاحة للعملاء.</p>	الشفافية	6.
<p>تحديد مدى فاعلية الأداء داخل الوحدات الحكومية من خلال: - متابعة نسب تحقيق الأهداف بشكل دوري. - استبيان آراء العملاء ومنسوبي الجهة حول جودة الخدمات المقدمة.</p>	<p>36- يوجد خطة استراتيجية معتمدة لدى الجهة. 37- مؤشرات أداء الخطة الاستراتيجية معتمدة. 38- توجد آلية لمتابعة الخطط الاستراتيجية لمتابعة تنفيذ الخطط بشكل دوري.</p>	فاعلية الأداء	7.

<p>- قياس مدى اتساق الأهداف المحققة مع الخطط التشغيلية والاستراتيجية المعتمدة.</p>	<p>39- توجد إدارة متخصصة لمتابعة تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية والمؤشرات.</p> <p>40- الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين ذات جودة.</p> <p>41- الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين ذات جودة.</p> <p>42- لدى الجهة خطط تشغيلية (سنوية).</p> <p>43- تحقق الجهة الأهداف الاستراتيجية المعتمدة (المخرجات).</p> <p>44- أهداف الخطة الاستراتيجية تتماشى مع توجهات الدولة ورؤية ٢٠٣٠.</p>		
<p>قياس وتقييم مستوى كفاءة الأداء بالجهات الحكومية من خلال:</p> <p>- عقد مقارنات التكلفة والعائد بين برامج ومشاريع الجهة.</p> <p>- عقد مقارنات المقدّر والفعل، ورصد الانحرافات وتحديد مسبباتها.</p> <p>- متابعة القرارات الاستثنائية للجهة، وقياس آثارها.</p>	<p>45- يتم تطبيق سياسة الكفاءة في الإنفاق العام في أعمال الجهة.</p> <p>46- لدى الجهة خطة مالية معتمدة للإيرادات والمصروفات المخصصة لميزانية الجهة.</p> <p>47- مدى تفعيل أنظمة وإجراءات الرقابة المالية.</p> <p>48- يوجد مجلس (لجنة) لإدارة واستثمار موارد الجهة من خارج الميزانية (إن وجدت).</p> <p>49- التوازن في تخصيص الميزانية بين القطاعات.</p> <p>50- يتم تطبيق مبدأ التكلفة والعائد بين المشاريع داخل الجهاز.</p>	كفاءة الأداء	8.
<p>- التحقق من وجود آلية فعّالة للحد من حالات الهدر والفساد المالي والإداري.</p> <p>- الاطلاع على التقارير الرقابية، وتحديد:</p> <p>* مدى ارتفاع أو انخفاض حالات الفساد، أو إهدار الموارد.</p> <p>* مدى اتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه هذه الحالات.</p> <p>* مدى وجود أنشطة توعوية وإعلامية مستمرة لمكافحة الفساد.</p>	<p>51- تطبيق آلية عمل واضحة ومعلنة للحد من الهدر والفساد.</p> <p>52- اعتماد آلية لمحاسبة المقصرين، مثل إنشاء لجنة للتحقيق في المخالفات.</p> <p>53- الإعلان عن العقوبات المقررة من لجان التحقيق في المخالفات.</p>	محرابة الفساد	9.

<p>التأكد من توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق الحوكمة من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد مدى وجود آلية فعّالة للتغيير تدعم تحقيق الأهداف طويلة الأجل. - التأكد من توفر القدرات المادية والبشرية والكفايات المهنية اللازمة لتنفيذ الخطط والأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. - التأكد من فاعلية البيئة التنظيمية ومقوماتها، ومدى ملاءمتها لتطبيق آليات الحوكمة. 	<p>54- وجود آلية لإدارة التغيير (مثل خطط للتغيير أو إدارة للتغيير).</p> <p>55- وجود آلية تهتم ببناء القدرات المؤسسية والقيادية وقدرات موظفي الجهاز الحكومي.</p> <p>56- وجود بيئة تنظيمية فاعلة.</p>	<p>10. العمليات والخدمات</p>	
---	---	------------------------------	--

المصدر: إعداد المؤلف.

ملخص

للتطبيق ويتصف بالشمولية، بحيث اشتمل الإطار على تسعة عناصر أساسية وستة وخمسين معيارًا لقياس مدى تطبيق الأجهزة الحكومية لمفهوم ومبادئ الحوكمة في القطاع العام السعودي.

إن تطبيق الإطار المقترح سوف يساهم في تحديد آلية لقياس أداء الأجهزة الحكومية، ويساعد في تبني أسس لتقييم أداء القطاع العام. أيضًا، تبني هذا الإطار سوف يعزز المنافسة بين الأجهزة الحكومية، ويضمن التنسيق بين هذه الأجهزة في تحقيق أهداف تلك الأجهزة، ومستهدفات الرؤية 2030. كما أن تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتعزيز كفاءة الأداء المالي الحكومي يُعدّ أحد نتائج تطبيق الإطار المقترح. وأخيرًا، إنّ تعزيز مستويات الحوكمة في القطاع العام ليس غاية بحد ذاته، وإنما وسيلة للوصول إلى تقديم خدمات عامة ذات جودة تعزّز من مخرجات القطاع الحكومي والعام، وبالتالي تحقيق مستويات متقدمة من التنمية المستدامة والشاملة.

إن تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام يحكمه التركيبة التشريعية والتنظيمية والاقتصادية والاجتماعية لكل دولة. هذا الاختلاف بين الدول لا يؤثر فقط على اختيار الأسلوب الأمثل لتطبيق الحوكمة في القطاع العام، بل يؤثر على نتائج التطبيق ومخرجات البرامج والمشاريع العامة. بالمقابل، فإن بناء إطار عام للحوكمة يساهم في تحقيق الأهداف الحكومية، وتعزيز المخرجات للخطط الاستراتيجية، ودعم مخرجات الأداء الحكومي، ومحاربة الفساد، والاستخدام الأمثل للموارد. في هذا المقال، تم اقتراح إطار للحوكمة في القطاع العام السعودي؛ بحيث تمت الاستفادة من نتائج المؤشرات والمقاييس الدولية والإقليمية التي تهتم بقياس مدى تطبيق الحوكمة في القطاع العام للدول. أيضًا، نتائج التجارب الدولية والإقليمية للدول في تبني عناصر الحوكمة كانت أحد المدخلات التي ساهمت في بناء الإطار المقترح. وللوصول إلى إطار يعزز من مستويات الحوكمة في القطاع العام السعودي؛ تم مراعاة أن يكون الإطار المقترح قابلاً للتطبيق، ويمكن قياسه، ويتلاءم مع البيئة الاقتصادية والتنظيمية السعودية، ويتفق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وعليه، تم الخروج بإطار مقترح قابل

المراجع

المراجع العربية:

- العمل الحكومي. تم الاسترجاع 24-5-2018م من
<https://cutt.us/nA7uP>
 مجلس الوزراء- الإمارات العربية المتحدة. (2018م). قرارات
 مجلس الوزراء. تم الاسترجاع 20-5-2018م من
<https://xn--lgbbbaaaiddg3b3ac5ad7cxtggaet1b2b2bjn.xn--mgbaam7a8h/Portal/content/documents/bb0653b2.pdf>
 منتدى الرياض الاقتصادي. (2018م). دراسة رؤية لتحقيق
 التنمية المتوازنة في المملكة. تم الاسترجاع في
 10/10/2018م،
http://www.riyadhef.com/files/d5/2011_02_01.pdf
 هيئة التشريع والرأي القانوني- البحرين. (2018م). بشأن
 اللجنة التنفيذية لبرنامج العمل لتعزيز الحوكمة في
 المؤسسات العامة. تم الاسترجاع بتاريخ 12-7-2018م
 من <https://cutt.us/8K5ln>
 الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد- تونس. (2018م). الاستراتيجية
 الوطنية للحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد. تم
 الاسترجاع في 11-6-2018م من <https://cutt.us/djupy>
 وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية-المغرب. (2018م).
 الحكامة والتنظيم. تم الاسترجاع في 10-6-2018م من
<https://www.mmsp.gov.ma/>
 وزارة تطوير القطاع العام-الأردن. (2019م). دليل ممارسات
 الحوكمة في القطاع العام. تم الاسترجاع 3-6-2019م من
<https://cutt.us/2Qzka>

المراجع الأجنبية:

- Albassam, B. (2013). Governance and economic growth during times of crisis: The influence of the global economic crisis on the relationship between governance and economic growth. LAP Lambert Publishing.
 Aldukheil, A. (2017). The Saudi Economy: before and after Vision 2030. Beirut, Lebanon. Dar Alsaqi.
 Alkadry, M. (2015). Saudi Arabia and the Mirage of Decentralization. In Dawoody, A (Eds.). Public

- البسام، بسام عبدالله. (1438هـ). الحوكمة في القطاع العام. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.
 البسام، بسام عبدالله. (2014م). الحوكمة الرشيدة والنمو الاقتصادي، المملكة العربية السعودية حالة دراسية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 11 (1)، 3-23.
 البسام، بسام عبدالله. (2019م). إدارة المالية العامة: حوكمة وتخطيط مالي. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر.
 البنك الدولي (2003م). تقرير عن التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا- تحسين التضمينية والمساءلة. واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية
<https://cutt.us/RNEt9>
 الشيخة، عدنان. (1434هـ). الإصلاح الإداري في المملكة العربية السعودية: من البيروقراطية المركزية إلى المجالس النيابية. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، تحت عنوان " التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل". خلال الفترة 26-28 محرم 1434هـ، الموافق 10-12 ديسمبر 2012م معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر). (2018م). عن يسر. تم الاسترجاع في 10/4/2018م من <https://www.yesser.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>
 المجلس التنفيذي-حكومة دبي. (2018م) تطبيق حوكمة المجالس واللجان التابعة لحكومة دبي يعزز فاعلية وكفاءة

- University of Notre Dame. Retrieved 09-11-2011 from <http://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/272.pdf>.
- Mimicopoulos, M., Kyj, L., & Sormani, N. (2007). *Public Governance Indicators: A Literature Review*. New York, NY: United Nations publications.
- Ministry of Finance & Public Service (MFPS). (2018). *Public Sector Governance*. Retrieved 9-6-2018 from <http://www.mof.gov.jm/documents/documents-publications/document-centre/category/76-public-sector-governance.html>
- Mooij, J. E. (2003). *Smart Governance? Politics in the Policy Process in Andhra Pradesh, India*. Overseas development institute (ODI) (working paper No.228). Retrieved 11/9/2015 from <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/2464.pdf>
- Neumayer, E. (2003). *The Pattern of Aid Giving: The Impact of Good Governance on Development Assistance*. New York, NY: Rutledge.
- Nonprofitaction. (2018). *Facts and Stats about NGOs Worldwide*. Retrieved 10/2/2018 from <http://nonprofitaction.org/2015/09/facts-and-stats-about-ngos-worldwide/>
- Pathak, R., Singh, G., Belwal, R., & Smith, R. (2007). *E-governance and Corruption-developments and Issues in Ethiopia*. *Public Organization Review*, 7(3), 195-208.
- Presidency of the Republic of Brazil (PRB). (2018). *How the Government Works*. Retrieved 8-6-2018 from <http://www.brazil.gov.br/government/how-the-government-works>
- Prime Minister's Office Singapore (PMOS). (2018). *About Us*. Retrieved 4-6-2018 from <https://www.pmo.gov.sg/>
- Przeworski, A., Alvarez, M., Cheibub, J. & Limongi, F. (2000). *Democracy and Development: Political Institutions and Well-Being in the World, 1950-1990*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Public Service and Administration (PSA). (2018). *Public Service Legislation*. Retrieved 5-6-2018 from <http://www.dpsa.gov.za/legislation.php>
- Rhodes, R. (1997). *Understanding governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability (Public Policy & Management)*. Berkshire, UK: Open University Press.
- Riley, C. G. (2003). *The Changing Role of the Citizen in the E-governance & E-democracy Equation*. London: Commonwealth Centre for e-Governance. Retrieved 11/9/2015 from http://www.tanzaniagateway.org/docs/Changing_role_of_the_citizen_in_the_E-governance_E-democracy_equation_2003.pdf
- Stiglitz, J. (2010). *The Stiglitz Report: Reforming the International Monetary and Financial Systems in Administration and Policy in the Middle East*, (pp. 173-188). Springer: New York, USA.
- Australian Public Service Commission (APSC). (2018). *Building Better Governance*. Retrieved 3-6-2018 from <https://www.apsc.gov.au/building-better-governance>
- Basu, S. (2004). *E-government and Developing Countries: An Overview*. *International Review of Law, Computers & Technology*, 18(1), 109-132.
- Birkland, T. A. (2006). *Lessons of Disaster: Policy Change After Catastrophic Events*. Washington, D.C.: Georgetown.
- Dada, D. (2006). *The Failure of E-government in Developing Countries: A Literature Review*. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 26 (7), 1-10.
- de Ferranti, D., Jacinto, J., Ody, A., & Ramshaw, G. (2009). *How to Improve Governance: A New Framework for Analysis and Action*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Grindle, M. (2007). *Good Enough Governance Revisited*. *Development Policy Review*, 25 (5), p. 553-574.
- Hafel, Y., & Thompson, A. (2006). *The Independence of International Organizations: Concept and Applications*. *Journal of Conflict Resolution*, 50 (2), 253-275.
- Hammack, D. (2002). *Nonprofit Organizations in American History: Research Opportunities and Sources*. *American Behavioral Scientist*, 45 (11), P. 1638- 1674.
- International Monetary Fund (IMF). (2010, October 13). *World Economic Outlook (WEO): Recovery, Risk, and Rebalancing*. Retrieved 03-11-2012 from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/index.htm>.
- Kaufmann, D., Kraay, A. and Mastruzzi, M. (2009). *Governance matters 2009: Learning From Over a Decade of the Worldwide Governance Indicators*. Retrieved 2/10/10 from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp>.
- Kettani, D., Moulin, B., Gurstein, M., & El Mahdi, A. (2008). *E-government and local good governance: a pilot project in Fez, Morocco*. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 35 (1), 1-18.
- Kettl, D. F. (2000). *The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government*. *Public Administration Review*, 60 (6), 488-497.
- Kim, K. S. (2000). *The 1997 Financial Crisis and Governance: The Case of South Korea*. The Helen Kellogg Institute for International Studies (Working Paper No. 272), Norte Dame, IN:

- United Nations. (2015). Sustainable Development Goals. Retrieved 30/9/2015 from <http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- World Bank (1991). Managing Development: The Governance Dimension. (Discussion Paper 34899). Washington, DC.: The World Bank. Retrieved 06/26/2011 from http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/03/07/000090341_20060307104630/Rendered/PDF/34899.pdf.
- World Bank. (2018). Better Governance for Development in the Middle East and North Africa Enhancing Inclusiveness and Accountability. Retrieved 24-6-2018 from <http://web.worldbank.org/archive/website01418/WEB/IMAGES/271460PA.PDF>
- World Bank. (2108). Worldwide Governance Indicators. Retrieved 5/15/2108 from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>.
- the Wake of the Global Crisis. New York, NY, The New Press
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Integrity for Good Governance in Latin America and the Caribbean From Commitments to Action: From Commitments to Action. OECD Publishing, Paris: France.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy. Retrieved 2/10/2018 from <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- United Nations Development Program (UNDP). (2018). Arab Hyman Development Report 2016. Retrieved 23-6-2018 from <https://www.undp.org/content/dam/rbas/report/AHDR%20Reports/AHDR%202016/AHDR%20Final%202016/AHDR2016En.pdf>
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). (2009). What is Governance? Retrieved 02/10/2011 from <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.pdf>.

Framework for Governance in the Public Sector

Bassam A. Albassam

Department of Public Administration, College of Business Administration
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia
Balbassam1@ksu.edu.sa

(Received 14/6/2019, Accepted for Publication 25/9/2019)

Keywords:

Vision 2030, public sector, good governance, Saudi Arabia

Abstract:

Governance effectiveness, control of corruption, and rule of law among other governance factors, are important tools to have efficient and effective public services, and to achieve goals of nations' strategic plans. Furthermore, it is essential for governments to decide the dimensions of governance that need to be in place to reach sustainable development, which are compatible with the economic and social structure of the country. The Kingdom of Saudi Arabia is undergoing an economic and administrative transition in light of Vision of 2030, wherein public sector plays an important role in achieving the objectives of the vision. Thus, this article provides a framework for enhancing the performance of the Saudi public sector. This proposal is based on the outcome of the global and regional indicators, and the analysis of distinguished countries' experiences in adopting good governance practices; where the proposal is in line with the needs of the Saudi economy and to fulfill the objectives of the Kingdom Vision 2030.

