الإدارة العامة المعاصرة من منظور الحاكمية العامة الجيدة : دراسة معرفية ومقاربة تأصيلية

The Contemporary Public Administration From The Perspective Of The Good Public Governance : Cognitive Study And Deep – Rooted Approximation .

د . فهمي خليفة صالح الفهداوي
أستاذ الإدارة العامة المساعد
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الأنبار

د . أثير أنور شريف
مدرس الإدارة العامة
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الأنبار

Fahmi K . Al – Fahdawi

Atheer A . Shareef

الملخص :

تواجه الإدارة العامة المعاصرة كثيراً من حالات الخلل الوظيفي والمشكلات القائمة ، وكثيراً من التحديات المؤثرة ، التي تقتضي منها التكيف والتلاؤم والاستجابة الفعلية المدروسة ، في سبيل تبنّي منهجية شمولية وذات فاعلية متميزة للتطوير التنظيمي والتفاعل السلوكي مع المتطلبات المجتمعية الحيوية المتزايدة ، ومع المؤثرات البيئية المتعددة المحيطة .

ويشكل موضوع الحاكمية العامة الجيدة منهجاً شمولياً في تطوير الإدارة العامة المعاصرة ، وجعلها ذات قابلية مهمة في جودة عملياتها ومستويات أدائها الفاعل .

وهدفت هذه الدراسة من هذا المنطلق ، إلى استيضاح موضوع الحاكمية العامة الجيدة وتحليل مفاهيمه معرفياً ، وخلق مقاربة تأصيلية لمبادئه ، بما يؤسس قيمة عملية قابلة للتجريب والتفعيل ، ضمن ميدان الإدارة العامة المعاصرة وواقعها العملي .

وقد انطلقت هذه الدراسة للإجابة المعرفية عن أربعة أسئلة افتراضية ، تدلل على مضامين محورية للحاكمية العامة الجيدة ، فضلاً عن بلورة مبادئها المهمة ، وكيفية تفاعلها فيما بينها ، من أجل دعم المنهجية الإيجابية لإدارة العامة المعاصرة .

وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد الإدارة العامة المعاصرة ، لمنهج الحاكمية العامة الجيدة ، التي تستند إلى قيم تأصيلية ، ومبادئ راسخة ، تسهم في تحقيق مزيد من فاعلية الأداء ، والسلوك الإداري المتميز حاضراً ومستقبلاً .

Abstract :

Contemporary public administration faces many dysfunctional cases , situated problem and effective challenges which must be subject to the adapting and adjustment and the calculated and practiced response to adopt the comprehensive approach that owns the distinctive activeness of the systematic development and the behavioral interaction with increasing , vital and social demands and numerous environmental influences .

The subject of good public governance constitutes comprehensive approach in developing the contemporary public administration , the important faculties of the quality of its processes and the active levels of its performance.

From this perspective , the study aims at analytic clarify of the good public governance and its concepts cognitively to create a deep – rooted approximation of its principles and to establish a practical value activation within the field of contemporary public administration and its practical reality .

This study presents the suitable answers concerning four hypothetical questions which involve axial contents of the good public governance in addition to the formulization of its important principles and the interaction of these principles with each other to support the contemporary public administration .

Finally . the study is concluded with the recommendation which concentrates on the necessity of adopting the contemporary public administration and the good public governance approach which depends on deep – rooted values and firmly established principles in achieving more effectiveness of performance and the distinctive administrative behavior in the present and the future .

المقدمة :

إنَّ موضوع (**الحاكمية العامة الجيدة – Good Public Governance**) يُعدُّ اليوم من أهم الموضوعات المعاصرة ، التي تهمُّ حقل الإدارة العامة وعمل الحكومة ، ومنظماتها المعنية بشؤون المواطنة والمصلحة العامة ، وقد شكَّل هذا الموضوع ، اتجاهاً مستقبلياً جديداً ، لغرض اعتماده منهجية إيجابية سليمة داعمة للمنظمات الإدارية العامة المعاصرة .

وتزايد هذا الاهتمام حالياً ، خاصة عقب الأزمة الاقتصادية ، التي بدأت تضرب المستقبل المؤسسي لمختلف المنظمات التجارية والصناعية والإدارية القائمة في غالبية دول العالم ، ودعا كثير من القادة والمُفكّرين والباحثين المتخصصين بشؤون الدولة والمجتمع ، بضرورة اتساع نطاق الدولة للسيطرة على الأزمات ، وفسح المجال للحكومة لكي تدخل في إعادة تنظيم وهيكلة المنظمات ، وإشراكها لتكون طرفاً فاعلاً في الإصلاح وتحسين الأداء ، ضمن مختلف المجالات الفكرية والشؤون العامة ، السياسية ، والاقتصادية ، والإدارية ، والثقافية ، والاجتماعية .

وقبل ذلك كان التراكم المعرفي لنظري والتطبيقي ، يدعو بشكل متزايد ، إلى تفعيل متطلبات الحاكمية العامة الجيدة ، وجعلها من أولويات العمل الحكومي ونشاطات الأجهزة الإدارية العامة والمؤسسات القائمة في المجتمع ، بمختلف أنماطها وأشكالها وأهدافها ، لكي تأخذ طريقها نحو مراجعة فلسفتها ، ورسالتها ، والغاية من قيام كياناتها ، وهياكلها التنظيمية ، وطريقة ممارستها لأدائها ، وأساليب قياداتها وعملية رسم سياساتها ، واتخاذ قراراتها ، والعمل على إيجاد آليات جديدة ، تُمكّنها من حل مشكلاتها المستعصية ، وتوفير الفرص في خلق الميزة الإيجابية لتفعيل أدوارها ، وبلوغ أهدافها ، بكفاءة عالية وفاعلية قصوى ، تبعد عن أدائها ومؤشرات نشاطاتها ، كلَّ حالات الضعف والسوء في إدارة شؤونها .وتمثل هذه الدراسة خطوة في هذا الاتجاه المهم ، من خلال التركيز على بحث موضوع الحاكمية العامة الجيدة ، وإيجاد المنهجية المناسبة ، التي يمكن أن تُشكّل اتجاهاً تأصيلياً – للمعرفة العلمية والتطبيق العملي ، كنموذج واضح في قواعده الضابطة لتأكيد حيوية الإدارة العامة المعاصرة ، خاصة وأنَّ هذا الموضوع له ارتباطات متعددة ومتشعبة ، وله أيضاً ثقله وإشكالاته الممتدة إلى مجالات معرفية متنوعة ، ذات دلالة على المستوى السياسي والاقتصادي العالميين ، وهما يضغطان اليوم ، بشكل أو بآخر من التفاعل والتأثير على أداء الحكومة الوطنية ونشاطاتها العامة والمحلية ، ضمن الحدود الجغرافية والسكانية للدولة الواحدة وما يحيط بها إقليمياً ، كنتيجة معلومة من نتائج العولمة السياسية والاقتصادية ، السائدة على أجواء العالم في هذه المرحلة الزمنية .

مشكلة الدراسة :

تتبلور مشكلة الدراسة ، من خلال وجود فجوة معاناة حاصلة في حقل الإدارة العامة ، بين ما ينشده هذا الحقل من تطوير إيجابي وفاعلية وأهداف متميزة ، وما يسفر عنه واقع الأداء المتحقق من مخاطر تنظيمية كثيرة ، تتسبب في نتائج قاصرة عن بلوغ تلك الأهداف ، كما يحصل اليوم في الأجهزة الإدارية العامة للبيئة العراقية ، بفعل سياسات الاحتلال وشيوع دوامة الفساد الإداري متعدد الوجوه والأشكال ، وبصورة عامة وشاملة .

كما وأنَّ غياب المعرفة الدقيقة إزاء مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، وحصول التباين الملحوظ ، وحتى غياب الاتفاق الكلي العام على بيان الجدوى العلمية والمعرفية والعلاقات التفاعلية ، المرتبطة بذلك المفهوم ، فضلاً عن غياب التحديد السليم للقواعد الضابطة التي يرتكز عليها المفهوم ذاته ، وجميعها قد فوتت على حقل الإدارة العامة ، فرصة الوثوق وحسن استخدام المبادئ الجديدة المتنوعة للحاكمية العامة الجيدة ، والتيقن من تطبيقها ودرجة قدرتها الحقيقية والكامنة على الإصلاح والتطوير وبلوغ فاعلية النتائج .

وهذه الأمور تمثل عقدة القضايا الصعبة ، التي ينبغي على الإدارة العامة في بيئتنا ، التي تواجه اليوم تحديات كثيرة وأزمات معقدة ، أن تتبنّى منهجية جديدة محكمة للإصلاح ، نابعة من دراسة تحليلية ، ومن حاجة فعلية ، منعكسة عن الواقع وعن خصوصية السمات الثقافية السائدة في المجتمع ، وكذلك عن رؤية حكومية عارفة برسالتها القيادية ودور أجهزتها ومؤسساتها العامة على صعيد الواجبات والحقوق .

والدراسة هذه من جهتها ، سوف تطرح تصوراتها المنتظمة ، عبر تقديمها للمنهجية ، التي يقوم عليها نموذج الحاكمية العامة الجيدة ، كمتطلب فاعل في مواجهة تلك المشكلة ، وتحقيق رؤية سليمة عبر ذلك النموذج ضمن حقل الإدارة العامة .

أهداف الدراسة :

تسعى لدراسة عبر مشكلتها المحددة والإجابة عن أسئلتها ، إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1- تقديم معالجة نظرية معرفية للمفاهيم المتداولة المتناولة ، بخصوص مفهوم الحاكمية والمسميات الأخرى المقاربة ، وصولا إلى مفهوم الحاكمية العامة الجيدة .

2- بناء مفهوم معرفي مقارب للمضامين الفعلية المعبّرة عن فلسفة الحاكمية العامة الجيدة ، بشكل قابل للدراسة والتحليل والقياس والمعالجة في حقل اختصاص الإدارة العامة .

3- توضيح مكونات النموذج التأصيلي للحاكمية العامة الجيدة ، وكيفية تفاعل تلك المكونات فيما بينها ، لضمان تساوق التوجه العلمي والمعرفي مع التوجه العملي والتطبيقي في دعم حقل الإدارة العامة على الصعيد الحالي والمستقبلي .

4- تقديم توصيات مفيدة للمعنيين وتخدم المسؤولين في حقل الإدارة العامة ، لتمكينهم من العمل على رسم سياسات فاعلة للإصلاح والتطوير الإداري المطلوب ، من منظور الحاكمية العامة الجيدة .

أسئلة الدراسة :

تتبنّى هذه الدراسة أربعة أسئلة ، لغرض الإجابة عنها ، وتحديد إطار نموذجي للحاكمية العامة الجيدة ، الذي يمكن الأخذ به ، ضمن حقل الإدارة العامة على صعيد النظرة الفلسفية والمعرفية ، وعلى صعيد المحاولات التطبيقية والإجراءات العملية والسلوكية ، وهي :

السؤال (1) : ما المفاهيم المعرفية المطروحة حول الحاكمية ، والمسميات الأخرى المقاربة .؟

السؤال (2) : هل يمكن بناء مفهوم معرفي – إجرائي للحاكمية العامة الجيدة ، يكون قابلاً للتوظيف والقياس في حقل الإدارة العامة المعاصرة .؟

السؤال (3) : ما النموذج التأصيلي للحاكمية العامة الجيدة ، الذي يمكن التعامل معه على صعيد النظرية والتطبيق ، في دعم الإدارة العامة المعاصرة .؟

السؤال (4) : ما طبيعة العلاقة التفاعلية الممكنة ، التي تحكم نموذج الحاكمية العامة الجيدة .؟

منهجية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي النظري التحليلي ، الذي يأخذ بالأبعاد العلمية والتأكيدات المعرفية والفكرية ، في تثبيت المبررات والدلالات والقيم ، لكل محور من الدراسة ، وما يختص في شؤون الإدارة العامة ومفاهيمها المقصودة ، وقد شمل ذلك ، إجراء المسوحات المكتبية ، والوقوف عند مصادرها الأساسية والمتعلقة بها ، ثم رصد الدراسات العلمية والبحوث المنشورة المعنية بموضوع الحاكمية العامة الجديدة ، ومحاورها العربية والأجنبية ، سواء ما كان منها متداولاً ضمن الكتب والمجلات والدوريات المعروفة والمتوفرة ، أو ما كان منها متاحاً ضمن شبكة الحاسوب والانترنت ومواقع مراكز الدراسات والبحوث العلمية .

الخطة البحثية للدراسة :

تشتمل الحطة البحثية لهذه الدراسة ، على المحاور الرئيسية الخمسة الآتية :

المحور الأول : المدخل المفاهيمي للحاكمية والمسميات المقاربة .

المحور الثاني : المفهوم المعرفي – الإجرائي للحاكمية العامة الجيدة .

المحور الثالث : الضوابط والممارسات المكونة لنموذج الحاكمية العامة الجيدة .

المحور الرابع : طبيعة العلاقة التفاعلية بين مكونات نموذج الحاكمية العامة الجيدة .

المحور الخامس : الاستنتاجات والتوصيات المفيدة .

المحور الأول : المدخل المفاهيمي للحاكمية والمسميات المقاربة :

لقد ظهر استخدام مصطلح (**الحاكمية – Governance**) في اللغة الفرنسية ، كمرادف لمصطلح (الحكومة – Government) في القرن الثالث عشر ، وأستخدم لاحقاً بشكل واسع ،

ليعبّر عن تكاليف التسيير للأمور العامة في فرنسا سنة 1679 ، ثم كمصطلح قانوني للتعبير عن الحكم الفرنسي ، سنة 1978، وتناول الاقتصادي الأمريكي (رولاند كوز – Roland Coase) عام 1937 هذا المصطلح عبر مقالته المشهورة (طبيعة الشركة – The Nature Of Firm) داعياً للأخذ بالحاكمية في سبيل تقليل التكاليف الإنتاجية . (عزي & جلطي ، 2005 : 7)

وتزايد استخدام مفهوم الحاكمية فردياً من قبل بعض المفكرين والعلماء ، بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ، من خلال الطروحات الاقتصادية والسياسية الداعية إلى تقليص التكاليف في المشاريع الحكومية والخاصة ، وإلى زيادة معدلات الأداء ، طبقاً لمتغيرات السوق والبيئة المحيطة ، حتى ظهرت حركة (الإدارة العامة الجديدة –The New Public Administration) كدعوة للإصلاح الحكومي ، التي تبنَّتها رئيسة وزراء بريطانيا السابقة (مرغريت تاتشر) عام 1979 ، وتضامن معها على نفس تلك التوجهات ، الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) خلال بداية الثمانينيات ، وأسس (هيئة الفضيلة –The Grace Commission) كجهد إصلاحي للحد من البيروقراطية الحكومية ، وجعل قضية الإدارة الحكومية العامة على طاولة المسرح السياسي وتطلعات قادة الدول الغربية آنذاك . (ناي ، و دوناهيو ، 2002 : 318 – 319 ، 327)

ونتيجة لذلك قدَّم البنك الدولي في العام 1989 صيحته بخصوص أزمة الأوضاع العامة قي أفريقيا ، بأنَّها : (أزمة في الحاكمية – A Crisis of Governance) ومطالباً بإحلال مفهوم الحاكمية وتوظيف معطياته ضمن مختلف أساليب استخدام السلطة ، سواء من الحكومات أو من إدارات الحكم المحلي ، لإدارة المشروعات والميادين الأخرى . (البيلاوي ، 2000 : 195) و (بلقاسم ، 2005 : 92)

وتكاثفت الدعوات نحو مفهوم الحاكمية ، خاصة أثناء مجيء الرئيس الأمريكي (بل كلينتون) الذي دعا إلى تغيير جذري في الإدارات الحكومية العامة ، يوصلها نحو مزيد من الإنتاج وتقديم الخدمات ، بمنهجية أقل كلفة في الجهد والإنفاق ، فظهرت حركة ملفتة للنظر وبشكل متزامن ، عُرفت باسم (إعادة ابتكار الحكومة – Reinventing Government) من خلال تأكيدات أصحابها أمثال (ديفيد أوسبرن D.Osborne و تيد جبلر T.Gaebler) اللذان قدما كتاب : إعادة ابتكار الحكومة : فلسفة التعاقد لتحويل القطاع العام – عام 1992 ، وأيضا (ديفيد أوسبرن D.Osborne و بيتر بلاستراك P. Plastrik) اللذان قدما كتاب : الخلاص من البيروقراطية – عام 1997 . (شحادة ، 2004 : 3 – 4)

كما تطور الاهتمام إلى عقد مؤتمر عالمي في واشنطن عام 1999 ، حول إعادة اختراع الحكومة ، الذي ركز بشكل كبير على الإصلاح الإداري لجوهر وظائف الدولة والاتجاه نحو تقليص حجم البيروقراطية الحكومية ، وبذات الوقت محاولة جعلها أكثر كفاءة وحداثة واستجابة للمواطن ، تجاوباً مع متطلبات المنافسة الاقتصادية العالمية ، والتحول إلى الديمقراطية ، وثورة المعلومات ، والتخلص من عجز الأداء . (ناي ، و دوناهيو ، 2002 : 319 – 320) و (Slaughter , 1997 : 197 -182)

وتُعدُّ قضية الحاكمية ، في قمة اهتمامات المجتمع الدولي والإقليمي والمحلي ، لغرض إجراء التغييرات الفاعلة في عمل الإدارات العامة ، وإعادة تنظيم العمل المؤسسي ، والارتقاء بالأداء

الإداري ، عقب تصاعد العديد من الأحداث والتحولات ، التي وقعت خلال العقدين الماضيين ، خاصة الانهيارات المالية ، التي حدثت بأسواق العالم والشركات العالمية الكبرى في عدد من الدول ، بالإضافة إلى ضغوطات الحروب والتحول إلى نظام السوق المفتوح ومتطلبات العولمة وانتهاج سياسة الخصخصة والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية ، فضلاً عن الدعوة بالقضاء على الفساد المؤسسي ، وغيره من العوامل المؤثرة الأخرى . (Gomaa , 2002 : 156) و (بنك الإسكندرية : 2003 : 45)

وقد تنوعت التسميات المقاربة لمفهوم الحاكمية ، خاصة تلك المفاهيم والمصطلحات ، التي انطلقت في تعاملها وتبنّيها لمضامين مفهوم (Governance) ودلالته وغاياته ، وإشكالياته ، من حيث تعريبه كمصطلح ، أو من حيث تشغيله كآلية عمل ، حتى أُطلقت عليه مسميات كثيرة ، مثل : أسلوب الحكم الموسع ، أسلوب الحكم الجديد ، الحكم المتحد ، الحكم الشامل . (أفندي ، 2001 : 21) ومثل : إدارة الحكم ، الإدارة المجتمعية ، الحكم ، الحِكمانية . (الكايد ، 2003 : 8) ومثل : الحِكامة (العوفي ، 2004 : 78) وغير ذلك من المسميات المقاربة ، التي يرجع السبب في عدم توحيدها ضمن مُسمّى واحد ، إلى مشكلة ترجمة المفهوم نفسه (Governance) وإلى تنوع وجهات النظر حوله ، بحسب المنطلقات والتوظيفات المراد استخدام المفهوم عبرها . (جمعة ، 2001 : 7 – 9)

وفيما يأتي توضيح لأهم تلك المسميات ، التي شكّلت قيمة معرفية ومسعىً علمياً مشتركاً في البحث والتحليل لمفهوم (Governance) ، خاصة وأنَّ هذا المفهوم ، يحظى بدلالة مجردة – وقيمة عامة تشمل قضايا السياسة ولإدارة والتنمية والاقتصاد والمجتمع ، مهما تنوَّعت التسميات أو تعدَّدت طرق الاستخدام الإجرائي

والموقفي ، لتسمية دون غيرها ، نظراً لوجود المبررات العلمية والمنهجية المُتبعة ، ضمن تحديد الغاية لتسمية معينة دون أخرى ، وحسبما يأتي :

1- الحاكمية : وتُمثل التسمية التي أقرَّها المجمع العلمي العراقي ، وهي طريقة تسيير سياسة وأعمال شؤون الدولة ، وهي منهجية موضوعية تضم الآليات والسياقات والعلاقات المؤسسية الحيوية ، التي بواسطتها يقوم الأفراد والجماعات بمعرفة مصالحهم وحقوقهم وممارسة واجباتهم ، كما يتوجهون إليها دون الانشغال بخلافاتهم . (Wyman , 2001 : 13) ويركز هذا المفهوم هنا ، على الآليات والمؤسسات التي تشترك في صنع القرارات أو التأثير فيها أينما ومهما ومتى ما كانت .؟ . (كريم ، 2004 : 95 – 96)

ويبدو واضحاً بأنَّ الحاكمية تشتمل على التداخلات بين الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيف يتم ممارسة السلطة ، وكيف يتم اتخاذ القرار ، وكيف أنَّ أصحاب المصالح تكون لهم الكلمة في ذلك .؟ . (Johnson , 1997 : 3)

2- الحِكمانية : وتُمثل التسمية التي أقرَّتها المنظمة العربية للتنمية الإدارية في الجامعة العربية ، وتعني : ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات . (UNDP , 1997 : 12)

وهي أيضا : التقاليد والمؤسسات والعمليات الموضحة لكيفية ممارسة السلطة ، وكيفية سماع صوت المواطنين ، وكيفية صنع القرارات المتعلقة بالشأن العام . (الكايد ، 2003 :10)

وقد وُصفت الحِكمانية بأنَّها : الهياكل والوظائف والعمليات والتقاليد المؤسسية ، التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة ، للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة . (Plumptre & Graham , 1999 : 7)

وتجسد الحِكمانية رؤية واضحة لكل ما يتعلق بالسلطة ، والعلاقات ، والمساءلة ، بمعنى مَن له التأثير .؟ ومَنْ يتخذ القرار .؟ وكيف تتم مساءلة متخذي القرارات .؟ وبالتالي فالحِكمانية تشمل على جهد العناصر المتعلق بالتنسيق بين جميع منظمات المجتمع ، في إطار التفاوض وعمل الفريق والتمتع بالاستقلالية ضمن شبكة معتمدة ، تتبنّى توجيهات الدولة بما لديها من موارد . (الكايد ، 2003 : 11–12) و (الكبيسي ، 2006 : 9 – 10)

3- الحوكمة : وتمثل التسمية التي أقرَّتها جامعة الأزهر في القاهرة ، وتطلق هذه التسمية في استخداماتها على الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية والمعنية بالتدقيق والحسابات ، بالرغم من توافر فرصة استخدامها في المجالات الأخرى أيضا ، وطبقاً لما يُعرف (بالحوكمة المؤسسية) تأكيداً على أهمية وضرورة الانتقال بفكرة الإدارة الحكومية من حالتها التقليدية ، إلى الحالة الأكثر تفاعلاً وتكاملاً بين الأركان والعناصر الرئيسية المجسدة لمناط الحكم السليم ، ضمن كيان إداري ومؤسسي شامل . (الفهداوي ، 2007 : 10)

وتعني الحوكمة ضمن مجال استخداماتها في الشركة (Corporate Governance) أو المنظمة المالية والمحاسبية حصراً : بتلك الإجراءات والهياكل التي تدار من خلالها أعمال الشركة وشؤونها ، من أجل تعظيم فائدة المستفيدين ، على المدى البعيد ، من خلال تعزيز الأداء والمساءلة ومراعاة مصالح مختلف الأطراف (حسن ، 2008 : 177)

لذلك فإنَّ الحوكمة ، تمثل الآلية التي يعمل من خلالها المعنيون معاً ، وضمن علاقات محددة ، لغرض التمكين من صنع القرار الناجح ، وفي ذلك تتأطر الحوكمة بالغرض الذي أنشأت المنظمة المعنية من أجله ، ولهذا السبب فهي معنية بالنشاطات عالية المستوى جداً ومن ضمن ذلك : التخطيط الإستراتيجي ، مرونة الأهداف ، تطوير السياسات ، ومراقبة التقدم صوب الأهداف الإستراتيجية .

4- إدارة شؤون الدولة والمجتمع : وتمثل التسمية التي أقرَّها مركز استشارات الإدارة العامة في جامعة القاهرة ، ويعرف من خلال منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنَّه استخدام السلطة السياسية ، وممارسة الرقابة في المجتمع بهدف إدارة الموارد من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بمشاركة الأطراف المجتمعة الأخرى . (الدسوقي ، 2001 : 105)

كما تُعرَّف إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، بأنَّها ممارسة السياسة والاقتصاد والإدارة ، لإدارة شؤون الدولة ، بما يتضمنه ذلك من ميكانيزمات وعمليات وعلاقات ومؤسسات ، والتي من خلالها يجمع المواطنون أو الجماعات مصالحهم ويمارسون حقوقهم والتزاماتهم ويحلّون خلافاتهم . (أفندي ، 2001 : 21)

وينطلق مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، لما هو أبعد من الإدارة العامة والأدوات والعلاقات والأساليب المتعلقة بالحكم ، ليشمل مجموعة العلاقات بين الحكومة والمواطنين ، أو كجزء من مؤسسات سياسية واجتماعية واقتصادية ، وينصبُّ على الاهتمام بفعالية المؤسسات المتعلقة بإدارة شؤون الدولة والمجتمع ، وأيضا بالقيم التي تحتويها مثل : المساءلة والرقابة والنزاهة ، كما وقد ظهرت التسمية في منشورات وتقارير البنك الدولي ، ضمن توجيهاته حول كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية والكفاءة الإدارية ، ومحاربة الفساد ، والتركيز على منظومة القيم الديموقراطية المنتشرة في المجتمع الغربي ، بما يكفل العدالة المتحققة والمساواة وقدرة الدولة على سيادة القانون . (جمعة ، 2001 ، 4)

ونتيجة لمواصلة الأفكار وتزايد الدراسات حول مفهوم (Governance) بوصفه ذا دلالة عملية ومتطلبات تغييرية ، عندما يتمُّ تحديد الغاية والهدف من تنوع تسمياته بشكل دقيق ، فإنَّ تنوع التسميات ظل قابلاً للتنامي والتطوير والتصاعد ، حتى بلغ قيمته على مستوى الدلالة والمضامين من خلال بروز مفهوم (الحاكمية العامة الجيدة) . (Plumpter & Graham , 1999 : 11)

المحور الثاني : المفهوم المعرفي – الإجرائي للحاكمية العامة الجيدة :

لقد حاز مفهوم (**الحاكمية العامة الجيدة** – **Good Public Governance**) على أهميته المتناولة في البحث والدراسة والتحليل ، فضلاً عن تنوع المبررات وتعدد المجالات والاستخدامات الوظيفية ، من خلال التطور المعرفي لهذا المفهوم الواسع ، الذي تبلور ليصبح تحت مسمى الحاكمية العامة الجيدة ، للعناية بالقضايا المهمة للغاية على صعيد الفرد والمجتمع والمؤسسات والسلطات الحكومية والدولة والمحيط الدولي .

وينطلق السياق المعرفي لهذا المفهوم ، من خلال تحولاته التطويرية ، التي شكلت مضامينه ومدلولاته ، بطريقة تدريجية تصاعدية ، بدأت أولاً مع مفهوم (الحاكمية – Governance) ثم انتقلت إلى مفهوم (الحاكمية الجيدة – Good Governance) أو ما يطلق عليه أيضا من باب الشمولية واحتواء المتغيرات (الحاكمية العامة الجيدة – Good Public Governance) وترتب على ذلك أنَّ هذا المفهوم قد عكس حالة الاهتمام بالتفاعل المؤسسي ، ودلل على جهات التأثير في عملية صنع السياسات العامة ، وكيفية اتخاذ القرارات .؟ ومن هو الذي يقرر . ؟ وكيف يكون وضع صانعي القرارات أمام المساءلة . ؟ حتى بات مدلول هذا المفهوم الجديد ، ينصرف إلى أسلوب وآليات الحكم ، وبما قد ينطوي عليه ذلك الحكم عبر أطرافه المشاركة أو الفاعلة ، والاهتمام بمجالات وآليات وطبيعة المشاركة بين تلك الأطراف ، عند وضع وتصميم السياسات وصياغة الأطر القانونية والمؤسسية ، التي تحكم حركة جميع الأطراف ، سواء بطريقة منفردة أو من خلال طريق المشاركة الجماعية . (عبد الحي ، 2002 : 182)

كما صار مفهوم الحاكمية العامة الجيدة معنياً بتركيزه أيضا على أشكال التنسيق والتشاور والمشاركة ، وعلى الشفافية والحوار في القرارات والتوجهات ، والتقارب في المناقشات بين

المصالح والأهداف ، حتى تمَّ ترسيخ الجدوى من قيام هذا المفهوم ، طبقاً إلى أسس ثلاثة مهمة وهي : (عزي ، و جلطي ، 2005 : 8)

1- ما يتعلق بوجود أزمة في طريقة الحكم ، كفقدان مركزية هيبة الدولة وضعف الفاعلية في أداء المنظمات العامة .

2- عندما تعكس تلك الأزمة فشلاً أو يظهر الضعف الواضح في الأشكال التنظيمية التقليدية في أداء المنظمات العامة .

3- عندما يظهر شكل جديد للحكم أكثر ملائمة للمعطيات الحالية .

وقد بات مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، يعبّر اليوم عن منهج السلطة في ممارسة الحكم ، والسلطة هنا هي السياسية وأي كيان فعلي أو معنوي يحمله أفراد ينتمون إليه بمسؤوليات عامة تهمهم كمجموعة ، والحكم يمثل آلية الاضطلاع بهذه المسؤوليات في المجال المتفق عليه ، سواء أكان سياسياً أو اقتصادياً أو متعلقا بالعمل المدني ، في إطار القوانين المتفق عليها ، والإشراف المؤسسي المنفتح على تنفيذها ، طبقاً لمعايير الشفافية والمساءلة ، ويحقق المصداقية والشرعية أمام الجمهور المعني . (العبد ، 2004 : 213 – 214)

فالأدبيات الموجودة والدراسات السابقة المعنية بتناولها التحليلي لهذا المفهوم من مختلف الجوانب والمجالات ، تشير إلى وجود تحولات معنوية في التفكير والتأكيد والحث باتجاه مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، لأجل إعطاء تمييز معنوي بين طرفي الحاكمية إيجاباً أم سلباً ، من خلال تضمين مفهوم الحاكمية ، وماهية المبادئ القيمية ، التي يتم الحكم على أساسها باتجاه جميع الأطراف المعنية .؟ من خلال السعي للتوصل إلى مبادئ أو معايير تسهيل عملية الحكم . (كريم ، 2004 : 102 – 103)

إنَّ قضايا معاصرة كثيرة ، مثل تحقيق التنمية البشرية الشاملة المستدامة ، وضرورات إعادة بناء الديموقراطية ، وزيادة حجم المشاركة الجماهيرية في العملية السياسية ، وتبنّي الإصلاحات الاقتصادية ، وإعطاء الدور الحقيقي الفاعل لمنظمات المجتمع المدني ، وتنظيم أطر مؤسسية للعمل تتسم بالشفافية والمساءلة والتعاون ، وإقامة العدل ، وتحقيق المصالح المجتمعة ، كلها قضايا ارتبطت بالحديث عن الجدوى الملحة من وجود وقيام الحاكمية العامة الجيدة . (داود ، 2004 : 165)

وعليه فإنَّ مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، ليس جديداً بالمعنى الوقتي أو الزمني ، بل هو قديم قدم الحضارات البشرية نفسها ، وقديم منذ وجود التنظيمات المؤسسية في المجتمعات ، والمنحى التأصيلي الذي تتوخاه هذه الدراسة ، يشير عبر تتبع التطور التاريخي والنشوء الفعلي لظهور مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، وهذا ما غفلت عنه الأدبيات الأخرى ، إلى أنَّ مصطلح (الحكومة أو الخلافة الراشدة) قد تم استخدامه أول مرة من قبل وثائق الدولة الإسلامية ، خلال زمن الخلفاء الراشدين ، بدءاً من سنة 11 هجرية – 632 ميلادية ، بصورة رسمية وعملية ، كما مدون في كتب السيّر والرجال والتاريخ والفقه والعلوم الشرعية الإسلامية ، وبالتالي فإنَّ المقاربة التأصيلية للمفهوم ، تتأتى من كون المنهج الإسلامي في الإدارة وعملية تدبير المصالح الشرعية

، له الأحقية المتفردة السبَّاقة ، في امتلاك أدوات الحاكمية العامة الجيدة ، التي تجسدت في الحكم النبوي للرسول ﷺ وبالحكم الصالح للخلافة الراشدة . (الفهداوي ، 2007 : 27 – **30**)

وفي الحقيقة لا يمكن إغفال العديد من العوامل والمتغيرات البيئية ، التي أسهمت في انطلاق هذا المفهوم الواسع ، وجعلت منه ميداناً أو محوراً للمؤتمرات الدولية والإصدارات العالمية المعاصرة ، بل وحتى بنداً من شروط التعاملات مع بعض المنظمات الإنسانية والمالية والاقتصادية والاجتماعية .

والمسميات المقاربة لمفهوم الحاكمية العامة الجيدة في غالبيتها ، لا تتقاطع مع مدلولات هذا المفهوم الواسع ، وقد يتم الأخذ أو التعويل على بعض المفاهيم أو المسميات من الناحية الإجرائية والعملية فقط ، نظراً لكونها مقتصرة على جانب معين أو مستوعبة لمجال محدد ، مما تتطلبه مشاريع التنمية والإصلاحات التخصصية المتعددة في مختلف القضايا التنظيمية والمجالات المؤسسية للأداء ، من منطلق كون الحاكمية العامة الجيدة ، تُعبّر عن الإجراءات وفعل المؤسسات الرسمية ، وعن ارتباط هيئات الحكومة بتلك المؤسسات ، وعن تفاعل المؤسسات الخاصة والمنظمات غير الحكومية مع المؤسسات الرسمية الحكومية ، عبر صيغ التعاون

والشراكة ، ومما يتحقق به الحكم القانوني والعمل المؤسسي ، الذي يصبُّ في مصلحة المجتمع والتنمية العامة . (الفهداوي ، 2007 : 23 – 24)

ويستوعب مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، حالة التداخل والمقاربة المستخدمة مع عدد من المفاهيم الأخرى ، التي ترجمت له ، ويبدو أنَّ هذا التداخل شائع جداً حتى في التقارير الدولية ، وعند بعض الباحثين في هذا المجال ، لأنَّ تعاريف الحاكمية العامة الجيدة ، تأخذ في اعتباراتها النظرة الشمولية للمواقف المجتمعية ، التي تنتظم من خلال المؤسسات والعمليات والقواعد والآليات والأنظمة والتوجيهات والنظم والإجراءات والبيئات . (Hjerthalm , 2006 : 14)

فالمنطلق المهم في تطوير مفهوم (Governance) وإضافة كلمة جيد له (Good) ، فضلاً عن إعطائه صفة العمومية (Public) يعود إلى عملية تقييم سياسات التنمية المتبعة في بعض دول العالم الثالث ، التي أثارت بفشلها قضايا متعلقة بسلامة الحكم ونزاهته ، ونظراً لدواعي الالتزام بمبادئ السيادة الوطنية وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول ، فقد سعت العديد من مؤسسات التمويل الدولية ، إلى تسليط النظر نحو أهمية سلامة أساليب الحكم ، من خلال إيجاد لفظ جديد مناسب ، يجنّبها عن تُهمة التدخل في الشؤون الداخلية للدول ، فجاء أولاً مفهوم (الحاكمية الجيدة – Good Governance) ليؤكد على أهمية التخلص من السلبية المصاحبة لقضايا الحكم والإدارة والقضايا المجتمعية العامة ، ويُمثل بذات الوقت ، حلاً عملياً للتخلص من عقدة التدخل في شؤون أنظمة الحكم القائمة ، كما أنَّ المفهوم لا يشير صراحة إلى الحكومات (Governments) وإنما يشير من خلال استخدامه في اللغة الإنكليزية – المستعار أصلاً من الفرنسية ، وما يعنيه أصل المفهوم اللاتيني إلى : أسلوب إدارة وتوجيه السفينة. (البلاوي ، 2000 : 229)

ويرجع تعدد التسميات الشكلية حول مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، إلى محاولة استيعاب الطبيعة المعقدة لطبيعة فلسفة ومهام الإدارة العامة ، التي لا تعمل كلها ضمن نفس الإطار التشريعي أو القانوني ، إذْ لكل منها حجمه وشكله التنظيمي المختلف حسب الدولة وطبيعة الحكم والمجتمع والموارد(IFAC , 2001 : 2)

وهذا يتماشى مع تعريف الحكم الجيد في عام 1992 : بأنَّه الوسيلة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والإجمالية من أجل التنمية . (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 2002 : 101)

كما يعمل حقل الإدارة العامة في بيئات متنوعة ، تتسم كل بيئة بأنها بالغة الديناميكية والخصوصية ، سياسياً واجتماعياً واقتصادياً وثقافياً ، بحيث يصبح لهذا المصطلح معانٍ شكلية مختلفة في ظل السياقات المختلفة وتعدد التوظيفات المستخدمة . (المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، 2006 : 3)

لكن يبقى التداخل في تعريف المفهوم الحاكمية الجيدة ، وترجمته ، هو أنَّه لا يعكس تبايناً معقداً عصياً على الإحاطة به ، بقدر ما يتساوق مع دلالة المعنى الواحد المتقارب في الفهم والمضمون ، مثل ترجمته إلى مفهوم : الحكم السليم . (كريم ، 2004 : 104) أو إلى مفهوم : الحكم الصالح . (الفهداوي ، 2001 : 212) و (رزيق ، 2005 ، 41) أو إلى مفهوم : الحكم الرشيد أو الراشد . (حسن ، 2005 : 22) و (عزي ، و جلطي ، 2005: 8) و (الكبيسي ، 2006 : 9) أو إلى مفهوم الحِكمانية الجيدة . (الكايد ، 2003 : 12) أو إلى مفهوم الإدارة الجيدة للدولة والمجتمع . (جمعة ، 2001 : 11) أو (الحاكمية السليمة Sound Governance –) . (Johnson , 1997 : 2) أو حاكمية الشركة ، والحاكمية العامة ، والحاكمية العامة الجيدة . (شريف ، 2008 : 27– 39)

وعند ذلك يستفاد من مصطلح الحاكمية في السياق الحكومي عموماً ، من خلال التعامل مع الشأن العام والقضايا العامة ، ليتضمن مع ذلك ، آليات اختيار ومراقبة واستبدال الموظفين ، الذين يؤدون الواجبات الحكومية ، وكذلك المؤسسات التي تخلق وتنقل البضائع والسلع العامة والخدمات المشتركة إلى جميع المواطنين . (Litan & et al , 2002 : 2) .

فقد تمَّ تُعريف الحاكمية العامة الجيدة ، بأنَّها عملية ممارسة السلطة من خلال المنظمات الرسمية وغير الرسمية ، شاملة بذلك عملية مراقبة واستبدال الحكومة وقابلية تلك المنظمات على صياغة وتنفيذ السياسات السليمة . (Kaufmann , 2003 : 83) و (Matheson , 2002 : 37)

وينظر إلى مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، بوصفها تلك العمليات والمؤسسات ، التي تجري بها ممارسة السلطة في كل بلد . (حمارنه ، و الصياغ ، 2004 : 676)

وتُعرف (جمعة) الحاكمية العامة الجيدة تعريفاً تفصيلياً شاملاً بأنها : مجموعة القواعد والآليات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم في توزيع السلطة وإدارة الموارد العامة في المجتمع ولهذا المفهوم شقين : (جمعة ، 2002 : 157)

الأول : قيمي يمثل في منظومة القيم التي يطرحها المفهوم مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة .

الثاني : مؤسسي يتمثل في مفهوم الشبكات والذي يتعرض لطبيعة العلاقات والقواعد السائدة بين الأفراد والجماعات المشاركة في عملية صنع السياسة العامة .

إنَّ قيمة الحاكمية العامة الجيدة ، وهذا ما أفصحت عنه بعض الدراسات الحديثة ، تقود إلى مناقشات حول القيم والمعايير الثقافية ، وتسليط الضوء على النتائج الاقتصادية والاجتماعية المطلوبة . (Plumptre & Graham , 1999 : 8)

لذلك فإنَّ هذا المفهوم ينطوي على إعطاء مضمون قيمي على مستوى وطبيعة إدارة السلطة السياسية والإدارية لشؤون الحكومة والمجتمع ، باتجاه تطويري وتنموي متقدم . (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، 2003 : 11) و (باروت ، 2004 : 21) و (كريم ، 2004 : 96)

ذلك أنَّ الحاكمية العامة الجيدة ، تقوم على المبادئ والقيم والممارسات ، التي توجّه مؤسسات الحكم ، والتي تؤدي إلى الشفافية في وضع السياسات ، وآليات اتخاذ القرار ، ومساءلة الحكومة ، والانفتاح من قبل المؤسسات السياسية ، وبالتالي المشاركة في صياغة ورسم تلك السياسات والقرارات . (سروع ، 2002 : 220)

وبالإضافة إلى ذلك ، فإنَّ الحاكمية العامة الجيدة ، لاسيما في مجالات القطاع العام تحديداً ، يمكن أن تُشجع على الاستخدام الكفء للمصادر والموارد ، وتعزز من قيام المساءلة ، والإشراف على حسن توزيع الموارد ، وتحسين عملية إدارة وتوزيع الخدمات ، مما يجعلها ذلك تسهم في تحسين حياة الناس والمواطنين ، كما يجعل منها أساساً حيويا في بناء الثقة ضمن كيانات القطاع العام ، والتي تُعدُّ بحدِّ ذاتها ضرورية ، إذا ما أرادت تلك الكيانات ، تحقيق أهدافها وإنجاز غاياتها بفاعلية . (IFAC , 2001 : 1) و (ECSAFA , 2001 : 1)

فمن هذا المنطلق تكون الحاكمية العامة الجيدة : اتجاه سلوكي وقيم لقادة المنظمة ولرأس المال البشري ، بالإضافة إلى الثقافة الشاملة لها ، إذْ في ظروف العمل الإداري والمؤسسي ، من المهم أن يُبرهن القادة على الالتزام الفاعل بمبادئ الحاكمية ، مثل الشفافية والمشاركة والمساءلة ، ومن المهم أيضاً أن يعكس كل عضو ، ممارسات الحاكمية الجيدة من خلال سلوكه وأدائه . (ANAO , 2003 : 16) لهذا قيل : أنَّ الموظف الحكومي هو رمز الحكم الصالح . (هننغسون ، 2004 : 72)

وقد حرص بعض المُهتمين من الكتاب والعلماء على منح مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، ميزته العملية والإجرائية ، ليصبح مفهوماً طيّع التفعيل والتشغيل ، ضمن الواقع المؤسسي للمنظمات الإدارية ككل ، بوصف المفهوم ، يمثل هيكل عمل الإدارة العامة المعتمد على حكم القانون ، وعلى نظام العدالة الفاعلة ، ونظام المشاركة الجماهيرية العامة الواسعة في عملية الحكم (Johnson , 1997 : 2)

وقد آثرت هذه الدراسة أن تأخذ بتسمية (الحاكمية العامة الجيدة) للدلالة على المفهوم وعلى مضامينه الاصطلاحية ، من باب تحصين التسمية بجملة روافد قيمية ودلالات تأصيلية ، نابعة من خصوصية البيئة المجتمعية للعراق والوطن العربي ، ومن منهج الإسلام الذي يمثل الركيزة الشمولية الحاكمة والأصيلة ، لكل ما يختص بحراسة الدين وسياسة الأمور الدنيوية للمجتمع ، بشكل يتلازم مع فلسفة ونشاط حقل الإدارة العامة المعاصرة .

وفي ضوء ذلك يُعرّف الباحثان الحاكمية العامة الجيدة ، بأنَّها عملية حيوية قائمة على الصلاح ضد الفساد ، وعلى التطوير والتعمير ضد التبذير والتدمير ، وتوظف الثقة والتمكين والاستقامة في حسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة ، وبلوغ الأهداف العامة وتحقيق المصالح المجتمعية ، من خلال الأداء المتقن لمنظمات الدولة والمجتمع والقطاع الخاص ، طبقاً لمرتكزات القوة والأمانة الموجِهة والضابطة لأبعاد

الشفافية والمشاركة والمساءلة ، وبما يؤدي إلى النتائج والآثار المتسمة بالجودة المتميزة والفاعلية الأكيدة ، المنظمة للحياة الاجتماعية والإنسانية في المجتمع ، من منطلق ترسيخ العدالة والرفاهية ودعم أخلاقيات الأداء النافع والحكم المؤسسي الصالح .

المحور الثالث : الضوابط والممارسات المكونة لنموذج الحاكمية العامة الجيدة :

لقد انعكس التعامل المرن مع مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، على تجريب المحاولات البحثية ، من حيث تحديد مبادئ المفهوم ومكوناته وتقييم مستوى تطبيقاته ، وأسهمت المرونة في تعدّد النظرة إلى المبادئ وتنوعها ، ومع ذلك فهناك عدد من الأنماط والقيم العالية ، التي تنطبق على كافة الإدارات أو المؤسسات أو الحكومات ، بعد أن أشار إليها العديد من الباحثين المختصين وبعض المنظمات المهتمة ، حول إيجاد نقاط مشتركة للمقارنة والتوصيف والتطوير وتجسيد القيم الإيجابية ، على اعتبار أنَّ مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، هو مقارب حقيقي لأجندة التطوير الحديث – New Development Agenda . (Sarrouh , 2002 : 215)

وعليه فإنَّ تقييم الحاكمية العامة الجيدة ، أصبح أمراً مشجعاً ، يأخذ طابعه الإيجابي من تعددية أنماط وطرائق تطبيق مكوناته من جهة ، فضلاً عن إمكانية تعامله مع اختلاف البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية من جهة ثانية ، كما يتعلق بمجالات أخرى مثل : إدراك شرعية السلطة العامة ، وكون المواطن هو محور اهتمام متخذي القرارات ، وأنَّ البرامج المجتمعية مبنية على تعريف المواطنين بها ، وضرورة سرعة تكيّف الإدارة العامة مع احتياجات المواطنين في توزيع الثروة والدخل العام . (الكايد ، 2003 : 3) و (Corkery , 1999 : 173)

ويمكن التعامل مع مفهوم الحاكمية العامة الجيدة : بوصفه النموذج الذي يعبّر عن مضامين المشاركة المتزايدة للجهات الأخرى غير الحكومية لمساندة الحكومة ، كعوامل فاعلة في صنع واتخاذ السياسات الحكومية العامة ، من منطلق كونها سياسات تتعامل مع شبكة من المعنيين والفاعلين المؤثرين المرتبطين بها وبآثارها . (Bache , 2000 : 577)

وقد اهتمت العديد من الدراسات والمحاولات الحديثة ، وخاصة من قبل البنك الدولي لتطوير إطار عملي فعال لفهم الحاكمية العامة الجيدة ، بحيث لا يقوم فقط بالتركيز على الشؤون المؤسساتية أو الإجرائية أو التنظيمية ، وإنَّما يعتمد بالأساس على الجوهر القيمي أو المبادئ ، التي يجب أن تتصف بها الحاكمية العامة الجيدة ، من خلال التأكيد على القيم المرتبطة جوهرياً بهذا المفهوم . (Hjertholm , 2006 : 16)

وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّه لا يوجد اتفاق تامُ بين الباحثين المُهتمين ، وحتى بين المنظمات ذات العلاقة ، حول الخصائص أو المبادئ الثابتة ، التي تتكون منها الحاكمية العامة الجيدة ، ولكن هذا لا يعني أنَّ تلك المبادئ أو العناصر لا يمكن حصرها أو على الأقل توحيد منطلقات البعض منه لتُشكل ترابطاً يفضي إلى دلالة قياس أو إعطاء مؤشرات فعلية تدلل على الحاكمية العامة الجيدة . (التعمري ، 2004 : 11)

فلقد تمَّ استعراض الدراسات السابقة وآراء الباحثين والكتاب ، الذين تناولوا مكونات أو مبادئ الحاكمية العامة الجيدة ، لاختيار الأكثر اتفاقاً بخصوصها ، وصياغة نموذج إجرائي من خلالها

يتناسب مع غايات هذه الدراسة والواقع الفعلي للإدارة الحكومية ، والجدول الآتي يعرض مبـــادئ الحاكمية العامة الجيدة ، كما تناولتها الدراسات العلمية السابقة :

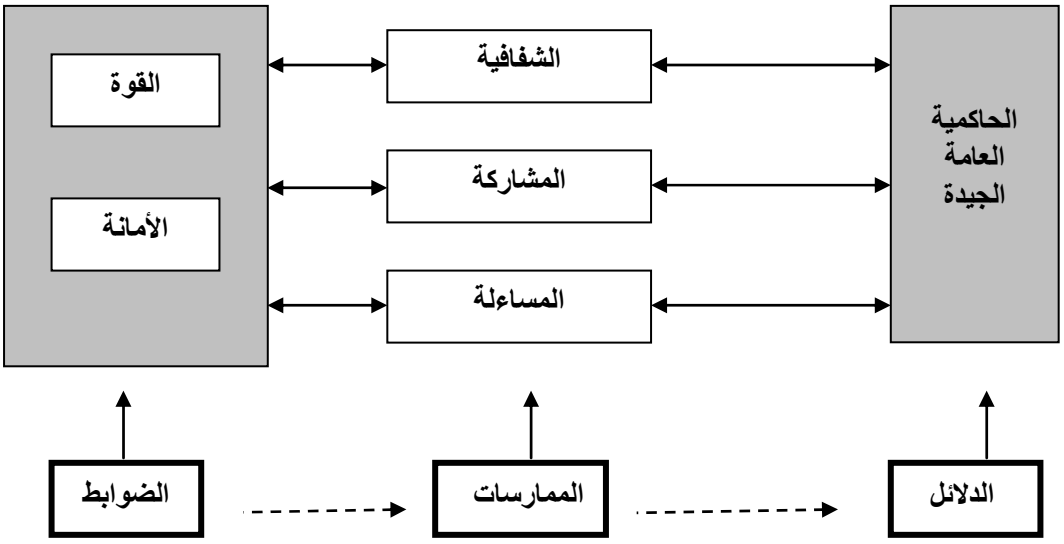
جدول يوضح مبادئ الحاكمية العامة الجيدة في ضوء الدراسات السابقة

اسم المصدر وتاريخه	المبادئ المعتمدة
ADB (Asian Development Bank) 1995	الشفافية ، المشاركة ، المساءلة ، القابلية على التنبؤ
IMF (International Monitory Fund 1997	الشفافية ، المساءلة ، العدالة ، الفاعلية
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 1997	المشاركة ، سيادة القانون ، الشفافية ، الاستجابة ،توافق الآراء ، الإنصاف ، الفاعلية والكفاءة ، المساءلة ، الرؤية الإستراتيجية
Johnson , 1997	الشفافية ، المساءلة ، المساواة ، النزاهة ، الفاعلية
Plunptre & Graham , 1997	الشفافية ، المشاركة ، القواعد ، القانونية ، المساواة ، الكفاءة ، الفاعلية
UNDP (United Nation Development Program) 1997	المشاركة ، القانون ، الشفافية ، التفاعل ، الإجماع ، الحق
NMOF (The Netherland Ministry Of Finance) 2000	المساءلة ، الإشراف ، الرقابة ، الإدارة
IFAC , 2001	الانفتاح ، النزاهة ، المساواة
Wyman , 2001	الشفافية ، التعاون ، الشمولية ، الاستجابة ، العدالة ، المساواة
COTEC (Commission Of The European Communities) 2001	الانفتاح ، المشاركة ، المساءلة ، الفاعلية ، التكامل
Miller , 2002	المساءلة ، الشفافية ، المشاركة
الكايد ، 2002	الشفافية ، المشاركة ، المساءلة
Das & Quinty , 2002	الشفافية ، المساءلة ، الاستقلالية ، النزاهة
سروع ، 2002	الشفافية ، المشاركة ، المساءلة
ECSAFA , 2002	الانفتاح ، النزاهة ، المساءلة
ميللر ، 2002	الشفافية ، المشاركة ، المساءلة
العوفي ، 2002	الشفافية ، المشاركة ، المساءلة
The Australian Audit Office , 2002	الشفافية ، المساءلة ، القيادة ، النزاهة ، الولاء ، الاستقامة
جمعة ، 2002	الشفافية ، المشاركة ، المساءلة
ANAO , 2003	الشفافية ، المساواة ، النزاهة ، القيادة ، الكفاءة ، الإدارة
Kaufmann &Kraay , 2000	الشفافية ، الاستقرار السياسي ، فاعلية الأداء الحكومي ، جودة الأداء التنظيمي ، سيادة القانون ، ضبط الفساد
نافعة ، 2004	المحاسبية ، الشفافية ، النزاهة
التعمري ، 2004	الشفافية ، المشاركة ، المساءلة ، حكم القانون ، الاستجابة ، بناء التوافق ، المساواة ، الرؤيا الإستراتيجية
حسن ، 2005	حكم القانون ، الشفافية ، الاستجابة ، التوافق ، المساواة ، الفاعلية ، الكفاءة ، المساءلة ، الرؤية الإستراتيجية
عزي ، و جلطي ، 2005	الالتزام بالمساءلة ، القابلية على الاستجابة ، الشفافية ، الفاعلية والمهارة ، الاستقبالية ، أولوية الحق
الهيتي ، 2006	المشاركة ، المساءلة ، الاستقرار السياسي ، فعالية الحكومة ، البيئة الإجرائية ، حكم القانون ، محاربة

	الفساد
عزي ، وجلطي ، 2006	المشاركة ، الديمومة ، الشرعية ، الشفافية ، الإنصاف ، تنمية الموارد ، التوازن الاجتماعي ، التسامح ، تعبئة الموارد ، الأصالة والمواطنة ، التطابق القانوني ، حسن استخدام الموارد ، الاحترام والثقة ، المسؤولية ، العقلانية ، التسهيلات ، الضبط ، مواجهة الظروف ، تأكيد الخدمة
عاكوم ، 2006	المسؤولية ، المساءلة ، العدل ، الشفافية
الفهداوي ، 2007	الحكمة ، التحكم ، القوة ، الأمانة ، العدالة الجامعة
شريف ، 2008	الشفافية ، المشاركة ، المساءلة

ومن خلال مراجعة للمبادئ الأكثر استخداماً عبر الجدول أعلاه ، يتبين بأنَّ : (**الشفافية والمشاركة والمساءلة**) هي الأبعاد الثلاثة الأكثر حيوية في التعبير عن مضامين الحاكمية العامة الجيدة .

ولضمان ما يتوافق مع حالة التكيّف القيمي المناسب لواقعنا العربي والإسلامي ، يكون لزاماً على هذه الدراسة ، أن تثبت إشارة تميُّزِها عن الدراسات السابقة ، وتمنحها فرادَة توجهها ، من خلال خصوصية دعم تلك الأبعاد بركيزتي (**القوة والأمانة**) كضوابط موجهة للممارسات (**الشفافية والمشاركة والمساءلة**) وجعلها أكثر ملائمة وتفعيلاً ، ضمن بيئتنا السائدة ، وبما يُمكّن حقل الإدارة العامة ، من تحقيق سمة الحاكمية العامة الجيدة ، والأخذ بمضامينها واستيعاب منطلقاتها ، كمحاولة للتأصيل العلمي الجاد ، نحو تطوير الحقل ودعمه بالمبادئ المحكمة ، والنموذج الآتي المقترح ، يعمل على توضيح ذلك :



نموذج الدراسة المقترح : الحاكمية العامة الجيدة . (صممه الباحثان)

وتتمحور المنهجية الفاعلة لنموذج الحاكمية العامة الجيدة ، طبقاً للعلاقات الترابطية التي تجمع بين مكونات النموذج بأبعاده ودعمه من خلال (القوة والأمانة) اللذين جرى استقاءهما من معين الإدارة العربية الإسلامية ، وضوابطها من الأحكام والقواعد الراجعة إلى القرآن الكريم والسُنّة النبوية الشريفة ، التي أعطت الرجحان والأسبقية لهذين المبدأين الأصيلين ، في كل متطلبات القول العمل والسلوك والاختيار وإسناد المناصب العامة ، التي اقتضتها عملية الاضطلاع بمهام الدولة والحكم وتدبير المصالح الشرعية لعامة الناس في المجتمع العربي الإسلامي ، على أكمل واجب ، وأشمل مسؤولية . (الفهداوي ، مجلد 1 ، 2004 : 131)

وفيما يأتي توضيح لمكونات النموذج المقترح :

الضوابط : وهما :

1- **القوة :** وتمثل القدرة الخلاقة على التمكين من أداء الأمور وتدبيرها على الوجه السليم ، فهي قوة حزم وعزم وإرادة ، وقد وجاء مطلب القوة في القرآن الكريم بقوله تعالي : { إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } . (القصص : 26) للدلالة على المؤهلات المطلوبة من المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لشغل المنصب القيادي والإداري . (نصير ، 2004 : 112)
وتعني القوة الكفاية والخبرة الفنية ، وهي في كل منصب أو ولاية بحسبها ، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى الشجاعة والتدبير والمعرفة بفنون الحروب وأنواعها ، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ، وإلى المقدرة على تنفيذ الأحكام .(حسنين ، 1990: 35)

ومبدأ القوة ينبغي أن يحقق للحكومة فرصة التعبير عن سلوكها التحكُّمي العادل في تدبير الأمور ، وعن قدرة سلطتها القوية العادلة في رسم السياسات واتخاذ القرارات ، لإحقاق الحقوق وإنفاذ الواجبات وحماية المصالح العامة ، بعيداً عن اتصاف قيادتها بالضعف والاستكانة وعدم المبادرة .

فقد جاء عن أبي ذر الغفاري رضي الله عنه ، قوله للرسول ﷺ : يا رسول الله ! ألاَ تستعملُني ؟ قال : فضرب بيده على منكبي ، ثم قال : " يا أبا ذرّ ! إنَّكَ ضعيفٌ ، وإنَّها أمانةٌ ، وإنَّها يومَ القيامة خزيٌ وندامةُ ، إلاّ مَنْ أخَذَها بحقِّها، وأدَّى الذي عليهِ فيها " (مسلم ،2002 ، حديث رقم : 1825)

2- **الأمانة** : وتمثل قمة النزاهة والحكمة في معالجة الأمور والمواقف ، التي يكون فيها صاحب المنصب القيادي والمسؤول الإداري معنياً بها وبسلامة نتائجها ، وهذا المطلب يقترن دوماً بمطلب القوة أعلاه ، ليُحدث معه تكاملاً عالياً في الأداء ، وكما جاء في قوله تعالى وعلى لسان ملك مصر ، والنبي يوسف عليه السلام : {إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ } . (يوسف : 54 – 55)

وترجع الأمانة إلى خشية الله تعالى ، وعدم التفريط بأداء الحقوق ، ولا باستغلال المنصب لمكاسب شخصية ، أو محاباة الأقارب والأصدقاء ، والأمانة بوصفها وظيفة إنسانية ، تتطلب أن يكون إسنادها مكفولا إلى القادرين على حملها ، وعلى أداء مستلزماتها ، عملاً بقوله تعالى : { إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً } . (النساء : 58)

وقد حذر الرسول ﷺ من التفريط بحمل الأمانة ، ومن ضياعها بسبب أولئك العاجزين عن أدائها بشكلها المطلوب ، أو غير القادرين على الوفاء بمتطلباتها بين الناس ، كما جاء في الحديث الشريف للرسول ﷺ لمن سأل عن الساعة : " إذا ضُيّعتِ الأمانةُ فانتظر السَّاعةَ " قال : كيف إضاعتُها يا رسول الله ؟ قال : " إذا أُسنِدَ الأمرُ إلى غيرِ أهله فانتظر السَّاعةَ " (البخاري ، 2003 ، حديث رقم 6496)

فكلُّ شخص مسؤول عن عمله وتصرفه والمنهج الإسلامي ينظر إلى رجل الإدارة العام ، على أنه حارس أمين ، وعليه أن ينصح لدائرته ويبذل قصارى جهده في أدائه لواجباته بدءاً من ضمير الذي يرعى الله في كل خطوة يخطوها ، من منطلق كون الوظيفة العامة المُناطة بالشخص ، هي أمانة ومسؤولية ، شخصية وعامة ، وهي تكليف وليست تشريفاً ، وهي التزام أخلاقي أيضا . (أبو سن ، 1991، 42 – 46)

وتمثل الأمانة اليوم المطلب الإستراتيجي المهم للعمل على مواجهة سلوكيات الفساد والأزمات الخطيرة ، التي ضربت كيان المؤسسات الحكومية والمجتمعية القائمة .

<u>الممارسات</u> : وهي :

1- **الشفافية** : وتعني الانفتاح ، وساعدت منظمة الشفافية الدولية على إبراز هذا المصطلح ، عبر إجراء دراسات ومسوحات دورية ، لعدد كبير من دول العالم وترتيبها وفق تسلسل متدرج من أعلى درجة للشفافية إلى أدناها ، كما وتعد الشفافية واحدة من المصطلحات الحديثة التي استخدمتها الجهات المهتمة بمكافحة الفساد والتنمية والحاكمية العامية الجيدة . وعُدَّ واحداً من

المعايير العالمية المهمة في تحديد تراتبية الدول . (نافعة ، 2004 : 548 –549) و (Litan & et al , 2002 : 12) و (UNDP, 1998 : 2) و (ANAO , 2003 : 8)

فالشفافية قيمة ضرورية لفهم السياسات العامة ، والمشاركة فيها، والحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لرسمها وصياغتها ، وكذلك اتخاذ القرارات المؤثرة في مجمل قطاعات المجتمع ، بما يتسنى لكل المواطنين متابعة الطرائق المعتمدة في تدبير أمور المجتمع ، بطريقة واضحة أمام الجميع . (منظمة الشفافية الدولية ، 2005 : 63) .

وثمة حاجة قوية لإلزام كيانات القطاع الحكومي بالشفافية في كل نشاطاتها ، لأجل الحفاظ على الثقة في الظروف المختلفة ، إذْ الشفافية ليست مجرد هيكل أو عملية بل هي بالأساس موقف ومعتقد بين الأطراف في الحاكمية الجيدة ، بهدف مشاركة الجميع بالمعلومات بوصفها مورداً عاماً وليست ملكاً لأحد . (ANAO , 2003 : 8) و (IFAC , 2001 : 29)

فمفهوم الشفافية يتطلب ذلك الإفصاح المنتظم عن المعلومات حول ما يقوم به المسؤولون والأجهزة الإدارية ، فضلاً عن إمكانية الوصول للمعلومات الخاصة بحقوق المواطنين والخدمات التي يحق لهم الحصول عليها وكيفية الحصول عليها ، بالإضافة إلى توفير معلومات عن اللوائح المتوقع أن يلتزم الأفراد بها . (WB , 2003 : X1X)

2- **المشاركة :** وتعني ضمناً مرونة الهياكل الحكومية الكافية لإعطاء المستفيدين والمتأثرين الآخرين فرصة تحسين وتصميم وتنفيذ البرامج والسياسات العامة والمساهمة فيها ، طبقا لمبدأ جعل الأفراد في جوهر العملية التنموية للحكم الجيد ، لأنهم ليسوا المستفيدين النهائيين من هذه العملية بل هم وكلاء ومساهمون فيها . (ADB , 1995 : 9) و (Miller , 2002 : 103)

والمشاركة اعتراف بحقوق المواطنين كي يسهموا في شؤون الحكم وخياراته ، وأن يلعبوا دوراً فاعلاً في الحياة العامة للمجتمع عبر زيادة مساهمتهم ، وبالتالي تأثيرهم في صياغة السياسات العامة واتخاذ القرارات ذات التأثير في حياتهم ، وهذا يعتمد بشكل حاسم على الحكومة التي تسمح للأطراف هذه بمساهمة أكبر في عملية التفاعل فيما بينها . (ميللر ، 2002 : 105) و (COTEC , 2001 : 10)

كما وأنَّ المشاركة وعلى مستوى حاكمية الحكومة هي التي يجب أنْ تحدث بشكل متوازن وعادل بين مكونات الحاكمية الثلاثة : الحكومة ، القطاع الخاص ، المجتمع المدني . (الكايد ، 2003 : 57)

والمشاركة بمعناها الأعم هي المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات ومجالات التنفيذ المتعلقة بكافة مناحي الحياة ، بأبعادها المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية والتنموية . (المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، 2005 : 13)

وللمشاركة كحق المواطنين فوائد واسعة ، فهي تتضمن تحسين الأداء ومؤازرة السياسات والبرامج والمشاريع ودعم المهارات والقابليات لأصحاب المصالح ، وبالنتيجة فإنَّها تخلق ثقة أكبر في المؤسسات والأفراد المسئولين عن اتخاذ القرارات وصياغة السياسات . (التعمري ، 2004: 13) و (ADB , 1995 : 9) و (COTEC , 2001 : 10)

وأخيراً فإنَّ المشاركة فيها حل لمشكلة الاعتراض أو رفض السياسات القائمة أو المقترحة ، وقد تنصبُّ على تخفيف حدة المعارضين أو المقاومين للتغيير ، ماداموا قد شاركوا وأسهموا وحددوا

مع الآخرين ما يريدون أو ما يجب أن تكون عليه السياسة .؟ أي أنَّ المشاركة تتعلق وترتبط بالتفاوض والقدرة على الإقناع للوصول إلى الحلول الوسطى ، التي يُمكن أن يجتمع عندها كلُّ الأطراف المعنية والمتأثرة بتلك السياسات المتخذة .

3- **المساءلة :** وهي التزام يجعل أو يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تم منحهم إيَّاها أو إسنادهم لها . (ADB , 1995 : 8) و (ANAO , 2001 : 10) و (IFAC , 2001 : 10)

وهي أيضا وسيلة لتقليل خطر التطرف في استخدام السلطة ، والضمانة الأساسية لجعل متخذ القرار قابلا للمحاسبة من قبل أولئك الذين خولوه ومكنوه وتأثروا بقراراته ، وتتطلب المساءلة من الموظفين العامين ، سواء كانوا مُنتخبين أم مُعيَّنين تقديم تقارير دورية عن طبيعة أعمالهم ومدى نجاحاتهم في تحقيق أهدافها حتى يتم التأكد أنَّ هذه الأعمال تتفق مع معايير السلوك والأحكام التنظيمية المعتمدة . (Hjertholm , 2006 : 16) و (WB , 2003 : 38) و (منظمة الشفافية الدولية ، 2005 : 36)

أي أنْ يكون الأفراد المسؤولون خاضعين للمحاسبة ، وأن يمتلكوا حساً بالمسؤولية ، ويستند مبدأ المساءلة على حق الأفراد في الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل المسؤولين كي يتأكدوا بأنَّ عملهم يتفق مع القيم ومع تعريف وظائفهم بموجب القانون . (داوود ، 2004 : 101) و (Miller , 2002 : 103) و (المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، 2005 : 13)

وللمساءلة مستويات يمكن أن تتحقق من خلالها وهي : (عاشور ، 2005 : 28) و (Hjertholm , 2006 : 31)

1- **المساءلة الداخلية - Internal Accountability :** التي تنشأ داخل هرم السلطة ضمن المنظمات الإدارية التنفيذية القائمة .

2- **المساءلة الخارجية - External Accountability :** التي تنشأ خارج التنظيم التنفيذي ، مثل الأجهزة القضائية و التشريعية أو الرقابية ، منظمات المجتمع المدني وغيرها ، كما يمكن التمييز بين عدة **أنواع** من المساءلة هي :

1- **المساءلة السياسية - Political Accountability :** التي تتمثل بالمساءلة التشريعية أو البرلمانية على الحكومة ومراقبة أعمالها . (IFAC , 2001 : 27) و (UNDP , 1998 : 2) و(ECSAFA , 2002 : 21) و(داوود ، 2004 : 151)

2- المساءلة الإدارية - Managerial Accountability : والتي تتمثل بمسائلة الروؤساء لمرؤوسيهم داخل الهيكل الهرمي للمنظمات الإدارية ، وهي المساءلة التنفيذية لضبط العمل الإداري . (ECSAFA , 2002 : 21) و (IFAC , 2001 : 27) و (داوود ، 2004 : 151) و (UNDP , 1998 : 2)

3- المساءلة القضائية – Judicial Accountability : والتي تتمثل بمساءلة السلطات القضائية المستقلة للجهات الأخرى ، بعد طلب رسمي يرفع إليها ، ودائما ما تكون المساءلة هنا لاحقة يترتب عليها أمراً قانونياً.

4- **المساءلة المالية - Financial Accountability** : والتي تتمثل بمساءلة السلطات الحكومية بجميع أشكالها ، لغرض السيطرة على سلامة التعامل مع الأموال العامة ، استناداً إلى القواعد والممارسات المقرة مهنياً ، وطبقاً لأنظمة المحاسبة وطرق ضبط الواردات والنفقات والتدقيقات الداخلية والخارجية . (عبد الملاك ، 1997 : 75 – 76) و (UNDP, 1998 : 2) و (ADB , 1995 : 9) .

5- **مساءلة الرأي العام - Accountability Of Public Opinion** : والتي تتمثل بمسائلة الصحافة ومنظومة الإعلام بوسائلها المتنوعة ، التي تنوه بمواطن الخلل والقصور أو الفساد عند الأشخاص أو المؤسسات ، وتُمثل الرأي العام الداعي إلى المحاسبة والمساءلة تجاه الغير . (عبد الملاك ، 1997 : 75 – 76)

المحور الرابع : طبيعة العلاقة التفاعلية بين مكونات نموذج الحاكمية العامة الجيدة :

إنَّ العلاقة التفاعلية بين مكونات نموذج الحاكمية العامة الجيدة ، ذات معطيات إيجابية في التأثير والقياس ، من منطلق أنَّ كلاً من تلك الضوابط أو الممارسات تتوقف حيويتها على الأخرى والتفاعل معها ، وجميعها تعمل وفق منظومة واحدة متوحدة ومُكمّلة لبعضها البعض . (المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، 2005 : 13) و (التعمري ، 2004 : 17)

وبالنتيجة فإنَّ جوهر التفاعل والترابط سوف يجسد مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، طبقاً لمقتضى كون النظام أكبر من مجموع أجزائه الفرعية ، وأخذاً بمنطق تكاملية البناءات في صياغة المتغير التفسيري لمعرفة التأثيرات المحتملة المراد بحثها ودراستها . (IFAC , 2001 : 63)

فقد شكل ضابط القوة ، الأساس الحيوي لتلك المكونات ، بوصف القوة مؤشراً دالاً على صفة القيادة وسماتها وفاعليتها في التوجيه والتأثير ، ودفع المرؤوسين نحو العمل على تحقيق الأهداف والاستجابة للقرارات القيادية ، انطلاقاً من أسس الثقة أو متطلب الأمانة ، التي تسهم في دعم القوة بقدرة التأثير القيادية على سلوك المرؤوسين . (الفهداوي ، 2005 : 65 ، 70 – 71)

والأمانة كثيراً ما تمَّ التركيز على تفعيلها ضمن مجالات العمل الإداري والسلوك الحكومي ، من خلال موضوعات الإخلاص والنزاهة والولاء أو الالتزام التنظيمي ، بوصفها داعماً أساسياً في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية ، والتواصل الهادف لما تصبوا إليه المنظمات العامة في تحقيق أهدافها الشاملة . (Eby & Freeman , 1999 : 463 – 465)

ومن خلال تفاعل القوة مع الشفافية ، يتحقق ذلك الوضوح والانفتاح ، ويتم الوصول إلى المعلومات بالكمية والكيفية والوقت المناسب ، وتفعيل المشاركة العلنية في الرأي والقرارات والسلطة ، على اعتبار أنَّ المعلومات أو المعرفة بكل جوانب عمليات اتخاذ القرارات والسياسات ، تُشكّل اليوم إحدى أهم مصادر فاعلية ممارسة السلطة ، وبشكل يشير إلى أنَّ المشاركة مطلبُ ملحٌ لتحقيق شرعية النظام ، وهذا بدوره يستلزم إجراءات تتسم بالشفافية من

خلال توفر المعلومات للمشاركين والمهتمين ليتسنى تفعيل ممارسة المساءلة . (الكايد ، 2003 : 51) و (Sarrouh , 2002 : 218) .

ويتفق هذا مع الأمانة ، التي تقتضي صحة التعامل والنزاهة مع المعلومات لتبدو الشفافية واضحة المعالم ، فضلاً عن المسعى السليم في تحقيق أمانة المشاركة الإيجابية بدافع المسؤولية الأخلاقية وأمانة الضمير ، والاستجابة المنطقية في تحقيق ممارسة المساءلة عند اللزوم .

وترتبط القوة والأمانة بعلاقة تبادلية مؤثرة مع الممارسات ، ومع قابلية الحصول على المعلومات بشكل سريع ، بخصوص القرارات ونوعية الأداء ، وسيكون من الصعب بمكان وضع كيانات القطاع العام وبقية المنظمات الأخرى ، موضع الممارسات الواضحة أو في موضع المساءلة المَجدية ، والشفافية لن تكتسب قيمتها أيضاً ، إلاّ بوجود ممارسة فعلية أمينة للمشاركة ، وعبر وجود آليات موضوعية للإبلاغ وتيسُّر استخدام الموارد العامة ، وإتاحة الطرق المفتوحة للتحذير من عواقب الفشل في بلوغ الأهداف المحددة على صعيد الأداء . (Carmichael & Kaufmann , 2001 : 27) و (المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، 2006 : 12) و (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 2004 : 3)

وإذا كانت المساءلة تفصح عن إقامة المؤسسات الديموقراطية وتشجيع ممارستها في المجتمع ، فإنَّ ذلك سيرتبط بمنح الحاكمية العامة الجيدة بُعداً متميزاً من أبعاد السياسة ، إذْ رأت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بأنَّ ذلك سيعبّر عن شرعية الحكومة وعن محاسبة العناصر السياسية في الحكومة ، فضلاً عن احترام حقوق الإنسان وحكم القانون . (رزيق ، 2005 : 40)

وهذا كله مرهون بقوة الثقة ونية الأمانة التي تنضبط بهما المنظمات والمسؤولون فيها ، من خلال التأكيد على إتاحة المعلومات اللازمة المحققة لتقييم محاور الممارسات ، المؤدية إلى تحسين مستوى إدارة المعلومات ونشرها ، وتفعيل سبل المشاركة ، التي تتيح إمكانية التعامل الحقيقي مع عملية اتخاذ القرارات ، كما تتيح المشاركة بالسلطة ، التي ستسمح لاحقاً بإخضاع تلك السلطة ذاتها للمساءلة . (المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، 2005 : 13) و (ADB , 1995 : 9)

فبدون المساءلة العادلة ، لا يمكن إصلاح أي خلل أو تقصير يُمكن أن يحدث في مستوى الشفافية والانفتاح الذي تقدمه أو مستوى المشاركة الذي تسمح به السلطة ، وبذلك فإنَّ المساءلة تساعد على تقليل خطر الهيمنة . (ADB, 1995: 9) و (Miller , 2002 : 103)

كما وأنَّ المساءلة هي الدافع والضامن للشفافية والمشاركة ، وهي الخاصية الحيوية المتحركة بين جميع مبادئ الحاكمية العامة الجيدة ، فالشفافية بدون المساءلة تفقد معناها . (المجلس الاقتصادي والاجتماعي ، 2005: 13) وكذلك الأمر مع المشاركة ، إذْ بدون المساءلة فإنَّ هذه المبادئ لا يمكن ضمانها ، لذلك قيل أنَّ المساءلة هي القلب النابض للحاكمية ، وإذا فُقدت هذه ، فَقَدت بقية الممارسات حياتها. (ADB , 1995 : 12) و (التعمري ، 2004: 17) .

وأخيراً فإنَّه لا يمكن تحقيق المساءلة عملياً ، إلاّ إذا أمكن للمواطنين الحصول على المعلومات الضرورية ، التي تُمكّنهم من القدرة على إبداء الرأي ، وتبيح لهم قدراً مقبولاً من المشاركة في

اتخاذ القرارات ، لأن العمل الصالح يقتضي العزيمة والأمانة ، ولن يصبح ديمقراطياً ، ولا يمكن تحقيق الحاكمية الجيدة بدون القدرة على مساءلة أصحاب القرار، طبقاً لمقتضيات الشفافية والوضوح في المعلومات اللازمة ، وطبقا للمشاركة في اتخاذ تلك القرارات . (ميللر، 2002: 106) و (الصانع ، 2002: 179) و (Hjertholm , 2006 : 17)

وعليه فإنَّ المساءلة تتعلق بالأداء في نطاق القانون ، وتتطلب تأسيس معايير لقياس أداء المسؤولين الحكوميين ، ومراقبة آليات الالتزام بتلك المعايير ، طبقاً لضوابط السلوك المعلنة ، ذلك أنَّ المساءلة قامت على أساس فلسفي وأخلاقي مهم وهو : أنَّ الإدارة النزيهة هي الهدف ، بحيث أنَّه من المتعذر تركها تحت التصرف الفردي للمسؤول فقط . (UNDP , 1998 : 2) و (Shafritz & Russell , 2000 : 342)

وبذلك فإنَّ كل موظف في أجهزة الإدارة الحكومية ، ينبغي أن يكون قابلاً للمساءلة حول إسهاماته ، عندما يستلزم الأمر ذلك ، لضمان سلامة الأداء وجودة المخرجات ، لأنَّ الفساد ينتعش في غياب الأمانة وعدم المساءلة . (IFAC , 2001 : 61) و (سعيد ، ومرعي ، 2004 : 796) .

المحور الخامس : الاستنتاجات والتوصيات المفيدة :

الاستنتاجات :

توصلت الدراسة إلى جملة استنتاجات معرفية ، تعزز من قيمة حقل الإدارة العامة المعاصرة ، ومن تناوله عبر منظور الحاكمية العامة الجيدة ، وهي على نحو آتٍ :

1- هناك أهمية مؤكدة لمفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، في دعم فلسفة الإدارة العامة ، ويمكن من خلاله ، دراسة آليات تطوير حقل التخصص ، والإسهام في معالجة المشكلات القائمة ، فكراً وممارسة ، وفي ضوء المستجدات وحتميات التغيير والتحديث المستقبلي .

2- تتفاعل المفاهيم والمصطلحات المتعددة للحاكمية بمسمياتها المقاربة ، لتُشكّل منظومة معرفية شاملة ، ضمن وعاء اصطلاحي مُهم ومؤثر يُعرفُ بالحاكمية العامة الجيدة ، الذي يعكس التفاعل المؤسسي بين جميع القطاعات الرسمية وغير الرسمية ، القائمة في البيئة والمجتمع ، كنموذج فاعل لحقل الإدارة العامة .

3- يُشكّل مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، طريقاً حيوياً في تجاوز أزمة الحكم وضعف الأداء العام للمنظمات ا لحكومية ، وذلك من خلال منحها القابلية على التكيف والملائمة مع المعطيات العصرية المؤثرة ، وطبقا لمعايير مهمة لا ينبغي إغفالها في العمل المؤسسي أو استبعادها من إستراتيجية الأداء الحكومي .

4- يعكس مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، القابلية الإجرائية للتوظيف والقياس والتطبيق ضمن مجريات الواقع العملي لمختلف المنظمات القائمة في المجتمع الرسمية وغير الرسمية ، كمعطى فاعل للصلاح والتطوير ، وللحدّ من مخاطر المشكلات السلوكية والفنية والأخلاقية التي تعتري تلك المنظمات من واقع تجاربها اليومية وتفاعلاتها في الحياة المجتمعية .

5- لمفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، قدرة استيعابية واضحة ومرونة عملية ممكنة ، في احتواء القيم التأصيلية الراجعة إلى ثوابت مرجعية راسخة ، والعمل على الاستفادة من آثارها ومعطياتها في السلوك الإداري الفعلي ، وتقوية أواصر العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين مختلف عناصر التنظيم المؤسسي ، تحقيقاً للغاية التي تنشدها الحكومة .

6- إنَّ مفهوم الحاكمية العامة الجيدة ، له جذور تأصيلية مع السمة العربية والإسلامية في الحكم والإدارة العامة ، ويُشكّل في ترابط الضوابط التأصيلية المنتقاة بإحكام من واقع تجربة الحكم والإدارة في الإسلام ، مثل : (**القوة** ، **والأمانة**) مع الممارسات المعاصرة الأخرى : (**الشفافية** ، **والمشاركة** ، **والمساءلة**) تمازجاً موضوعياً ، يتمثل في نموذج عملي تأصلي قابل للقياس والتعبير عن مدلول الحاكمية العامة الجيدة ، بوصفه متغيراً شمولياً للتفسير والتحليل والمعالجة ، كما قدمته هذه الدراسة وتفرَّدت به .

التوصيات المفيدة :

تقدم الدراسة عدداً من التوصيات العملية المفيدة ، التي من المتوقع أن تُسهم في تمكين حقل الإدارة العامة المعاصرة من تنضيح سلوكياته والارتقاء بإستراتيجياته في الأداء والنشاط والإنجاز ، خاصة عندما يتفهم المسؤولون والقادة المعنيون والباحثون جدواها وآليات الأخذ بها ضمن منظماتهم ومؤسساتهم الحكومية العامة ، وهي :

1- **أنْ** يكون الحرص على ضرورة إناطة المناصب القيادية في المنظمات الإدارية مستنداً إلى أهل الخبرة والكفاءة ممن تتوفر فيهم القدرة الخلاقة على الأمانة والنزاهة وتحمُّل المسؤولية العامة ، والتفاني في الأداء المتميز ، والمعرفة بحجم المنجزات المطلوب تحقيقها ، وتقويم آثارها بطرق موضوعية متواصلة ، تأكيداً على النجاح وتحقيق مؤشرات الرضا العام ، والتخلص بالمقابل من العناصر السلبية والفاسدة ، التي تتسبب في إصابة المنظمات بالأمراض القاتلة ، التي تجعل منها فاشلة وغير ذات جدوى في تحقيق أهدافها المطلوبة ضمن البيئة والمجتمع .

2- **إنَّ** حقل الإدارة العامة ليس حقلاً مغلقاً ، ومؤسسات الحكومة مدعوة اليوم لغرض تلافي الأزمات والمشكلات العملية التي تعيق تقدُّمها ، والسعي لإحداث الإصلاحات الهيكلية والبشرية والمادية ، ونموذج الحاكمية العامة الجيدة ، يوفر لها فرصة تحقيق هذا المطلب الجوهري ، من خلال استقطاب الخبراء وعمل المستشارين والمحللين الإداريين ، ليقدموا لتلك المؤسسات الحكومية الأطر الفنية في تطبيق ذلك النموذج وتفعيل أبعاده بشكل مدروس نابع من معايير الجدوى ومتطلبات إحلال الكفاءة والفاعلية .

3- **إقامة** الندوات العلمية المستمرة أو المشتركة ، بين جميع مؤسسات المجتمع (العامة والخاصة والمدنية) من جهة ، والمؤسسات الأكاديمية والعلمية (الجامعات والمراكز البحثية) من جهة ، لضمان ربط الواقع العملي للأداء التنظيمي بالطروحات النظرية الجديدة ، التي يرتكز عليها تطبيق نموذج الحاكمية العامة الجيدة ، وخلق منهجية عمل مشتركة لتجريب التطبيق ومتابعة التغييرات الناجمة عنه بطريقة عملية رشيدة .

4- تكثيف اللقاءات المباشرة بين القادة والمرؤوسين ضمن المنظمات الإدارية ، للتمرن على فهم القيم الإيجابية لأبعاد نموذج الحاكمية العامة الجيدة ، والأخذ بمسلمات القدرة والنزاهة والحوار الشفاف والتفاعل والمشاركة والمساءلة ، لغرض إشعار الجميع بأنَّ لهم أدواراً فاعلة في حاضر منظماتهم ومستقبلها ، وهذا يتحقق من خلال حرص المسؤولين على الالتزام بإحلال أخلاقيات العمل الإداري والحكومي ، وإيجاد مدونة سلوكية للأداء الفاعل الأمين ، طبقاً لمتطلبات الدعم والتحفيز والتميز العادل والموضوعي .

5- اهتمام الجانب الأكاديمي ومراكز البحث العلمي ، بإيجاد رؤية علمية متماسكة بين المختصين بأمور الشريعة الإسلامية والتاريخ الإسلامي والقضايا المستقبلية والمجالات السياسية والإدارية والجوانب الاجتماعية وقضايا المجتمع المدني ، والعمل على تأسيس أكثر من نموذج فاعل للحاكمية العامة الجيدة ، يكون مهيئاً كرصيد للخبرة والبحث العلمي ، يمكن تفعيله ضمن الواقع الإداري ، بحسب الموقف المطلوب ، كضمان لعملية الإصلاح والتطوير الفاعل الداعم لأداء الحكومة ومنظماتها العامة ، عندما يتطلب الأمر لذلك .

قائمة المصادر

أولاً : باللغة العربية :

القرآن الكريم

1. **أفندي ، عطية حسين** ، " دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع " ، بحث ضمن كتاب : إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، تحرير: د . سلوى شعراوي جمعة ، القاهرة ، منشورات مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة ، 2001 .
2. **باروت ، محمد جمال** ، " خلاصة تنفيذية " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .
3. **البخاري ، أبو عبد الله ، الصحيح** ، بيروت ، دار ابن حزم ، 2003 .
4. **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** ، تقرير: التنمية الإنسانية العربية ، 2002 .
5. **برنامج الأمم المتحدة الإنمائي** ، " إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة : وثيقة للسياسات العامة " ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، 1997 .
6. **بلقاسم ، زايري** ، " مداخلة " ، ضمن : " الحكم الاقتصادي الرشيد والكفاءة الاقتصادية " ، المؤتمر العالمي : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الجزائر ، جامعة ورقلة ، 8 – 9 / مارس – 2005 .
7. **بنك الإسكندرية** ، " النشرة الاقتصادية " ، إدارة البحوث والترجمة ، مجلد 35 ، 2003 .
8. **البيلاوي** ، حازم ، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر ، الكويت ، عالم المعرفة ، 2000 .
9. **جمعة ، سلوى شعراوي** ، " الحكم والتشغيل ومكافحة الفقر : الحلقة المفقودة " ، ضمن : " اجتماع الخبراء حول الحكم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر " ، الأمم المتحدة ، سلسلة دراسات مكافحة الفقر14 ، نيويورك ، 2004 .
10. **جمعة ، سلوى شعراوي** ، " مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع : إشكالية نظرية " ، ضمن كتاب : إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، تحرير: د. سلوى شعراوي جمعة ، القاهرة ، منشورات مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، 2001 .
11. **شريف ، أثير أنور** ، " دور الحاكمية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة في العراق دراسة حالة " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2008 .
12. **حسن ، إيمان محمد** ، " المنظمات غير الحكومية والتحول الديموقراطي في التحليل السياسي المعاصر " ، جامعة القاهرة ، مجلة النهضة ، مجلد 6 ، عدد 4 ، 2005 .
13. **حسن ، حكمت محمد** ، " آليات الحوكمة والإفصاح المحاسبي وأثرها في تحسين أداء الشركات مع الاستفادة من تجارب الدول الأخرى " ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 1 ، عدد 1 ، 2008 .
14. **حسنين ، محمد حامد** ، " العمل في الإسلام " ، مسقط ، مجلة الإداري ، عدد 42 ، 1990 .

15. **حمارنة ، مصطفى ، و الصياغ ، فايز** ، " دراسة حالة الأردن " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .
16. **التعمري ، ياسر عبد ربه** ، " اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في المملكة العربية الأردنية الهاشمية نحو خصائص الحكمانية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، عمان ، 2004 .
17. **الدسوقي ، الدسوقي ، إيهاب** ، " دور القطاع الخاص في إدارة شؤون الدولة و المجتمع " ضمن كتاب : إدارة شؤون الدولة و المجتمع ، تحرير : د . سلوى شعراوي جمعة ، القاهرة ، منشورات مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة ، 2001 .
18. **الرازي ، محمد بن أبي بكر** ، " مختار الصحاح " دار الرسالة، الكويت، 1983.
19. **سروع ، اليسار** ، " الحكم الرشيد والتخفيف من حدة الفقر والمجتمع المدني " ، ضمن : " اجتماع الخبراء حول الحكم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر " ، الأمم المتحدة ، سلسلة دراسات مكافحة الفقر 14 ، نيويورك ، 2002 .
20. **سعيد ، محمد السيد ، و مرعي ، إيمان** ، " دراسة حالة مصر، الفساد في مصر 1952 – 2004 " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .
21. **الصانع ، ناصر** ، " مناقشات " ، ضمن : " اجتماع الخبراء حول الحكم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر " ، الأمم المتحدة ، سلسلة دراسات مكافحة الفقر 14 ، نيويورك ، 2004 .
22. **عاشور ، احمد صقر** ، " مداخلة " ، ضمن : " مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية – منظور استراتيجي ومؤسسي " ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، 2001 .
23. **عاكوم ، إبراهيم فريد** ، إدارة الحكم والعولمة : وجهة نظر اقتصادية ، أبو ظبي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، 2006 .
24. **العبد ، جورج** ، " عوامل وآثار النمو الاقتصادي والتنمية " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .
25. **عبد الحي ، محمود** ، " مناقشات " ، ضمن : " اجتماع الخبراء حول الحكم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر " ، الأمم المتحدة ، سلسلة دراسات مكافحة الفقر 14 ، نيويورك ، 2004 .
26. **عبد الملاك ، سامح فوزي حنين** ، " المساءلة في الإدارة العامة مع إشارة خاصة لمصر " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 1997 .
27. **عزي ، الأخضر ، و جلطي ، غانم** ، " قياس قوة الدولة من خلال الحكم الراشد : إسقاط على التجربة الجزائرية " ، مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية ، عدد 21 ، 2005 .
28. **عزي ، الأخضر ، و جلطي ، غانم** ، " الحكم الرشيد وخوصصة المؤسسات : إشارة إلى واقع الاقتصاد الوطني والمؤسسة الجزائرية " ، مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية ،عدد 27 ، 2006 .
29. **العوفي ، نور الدين** ، " مؤشرات الحكامة وآليات الانتقال الديمقراطي : حالة المغرب " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .

30. **الفهداوي ، فهمي خليفة** ، السياسة العامة : منظور كلي في البنية والتحليل ، عمان ، دار المسيرة ، 2001.
31. **الفهداوي ، فهمي خليفة** ، نظام الحكم العربي الإسلامي ، مجلد1 ، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004 .
32. **الفهداوي ، فهمي خليفة** ، " العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوة القيادية للمنظمة " ، جامعة القاهرة ، مجلة النهضة ، مجلد 6 ، عدد 4 ، 2005 .
33. **الفهداوي ، فهمي خليفة** ، " الحكم الصالح : خيار إستراتيجي للإدارة نحو بناء مجتمع المؤسسية والمواطنة العامة ، جامعة القاهرة ، مجلة النهضة ، مجلد 8 ، عدد 3 ، 2007 .
34. **الكايد ، زهير عبد الكريم** ، الحكمانية : قضايا وتطبيقات ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2003.
35. **كريّم ، حسن** ، " مفهوم الحكم الصالح " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .
36. **رزيق ، كمال** ، " التنمية المستدامة في الوطن العربي من خلال الحكم الصالح والديموقراطية " ، مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية ، عدد 25 ، 2005 .
37. **داود ، عماد الشيخ** ، " الشفافية ومراقبة الفساد " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .
38. **الكبيسي ، عامر خضير حميد** ، " إستراتيجيات مكافحة الفساد : مالها وما عليها " ، ورقة غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006 .
39. **اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا** ، " الحكم السليم : تحسين الإدارة الكلية في منطقة الاسكوا ESCWA " ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، 2003 .
40. **المجلس الاقتصادي والاجتماعي** ، لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة - الدورة الرابعة ، البند 4 من جدول الأعمال المؤقت : تقرير الأمانة العامة : " نهج ومنهجيات تتبع من القاعدة لوضع أسس وقواعد للإدارة العامة : مثال لتقييم تنظيمي مستند إلى المعايير " ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، 4 - 8 نيسان / ابريل ، 2005 .
41. **المجلس الاقتصادي والاجتماعي** ، لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة - الدورة الرابعة ، البند 3 من جدول الأعمال المؤقت - تقرير الأمين العام : " إنعاش الإدارة العامة : توجيهات إستراتيجية للمستقبل " ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، 4 - 8 نيسان / ابريل ، 2005 .
42. **المجلس الاقتصادي والاجتماعي**، لجنة الخبراء المعنية بالإدارة العامة، الدورة الخامسة. البند 5 من جدول الأعمال ، مذكرة الأمانة العامة : " مجموعة مصطلحات أساسية في مجالي أسلوب الحكم والإدارة العامة: تعريف المفاهيم والمصطلحات الأساسية في مجالي أسلوب الحكم والإدارة العامة " ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، 27-31 آذار / مارس ، 2006.
43. **مسلم ، أبو الحسن** ، صحيح مسلم ، بيروت ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 .
44. **منظمة الشفافية الدولية** ، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد – كتاب المرجعية ، إصدار منظمة الشفافية الدولية ، تحرير المركز اللبناني للدراسات ، بيروت ، 2005.
45. **ميللر ، روبرت** ، " مجالس النواب الفعالة : الإطار النظري " ، ضمن : " اجتماع الخبراء حول الحكم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر " ، الأمم المتحدة ، سلسلة دراسات مكافحة الفقر14، نيويورك ، 2004 .

46. **نافعة ، حسن** ، " مناقشات " ، ضمن كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .
47. **ناي ، جوزيف س .** ، و دوناهيو ، جون د . ، الحكم في عالم يتجه نحو العولمة ، تعريب : محمد شريف الطرح ، السعودية ، مطبعة العبيكان ، 2002 .
48. **نصير ، نعيم** ، الإدارة العامة العربية الإسلامية ، مجلد 2 ، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004 .
49. **هننغستون ، يان** ، تقديم كتاب : الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ، بيروت ، مركز دراسات الوحدة العربية ، 2004 .
50. **الهيتي ، نوزاد عبد الرحمن** ، " الحكم الصالح في الوطن العربي : قراءة تحليلية " ، مجلة العلوم الإنسانية الإلكترونية ، عدد 29 ، 2006 .
51. **يوسف ، حلمي يوسف** ، " حركة إعادة ابتكار الحكومة : النظرية والممارسة ، بحث غير منشور ضمن : المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن ، جامعة مؤتة : الإدارة العمة الجديدة : الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، 20 – 22 / نيسان - 2004 .

ثانيا : باللغة الانكليزية :

1. **ADB (Asian Development Bank)** " Governance : Sound Development Management " , Published by : ADB Manila -Philippines , 1995 .
2. **ANAO (Australian National Audit Of Office)** " Public Sector Governance : Framework , Process & Practices " Commonwealth Of Australia Canberra , 2003 .
3. **Bache , Ian** , " Government within Governance : Network steering In Yorkshire And The Humber " , Public Administration , Vol . 78 , No. 3 , 2000 .
4. **Carmichael , Jeffery & Kaufmann , Daniel** , " Public Sector Governance And The Finance Sector " , WB - IMF - Federal Reserve Board Conference On : Policy Challenges For The Financial Sector In The Context of Globalization Washington , 2001 .
5. **Corkery, Joan** , " Introductory Report In Governance: Concepts & Applications " , International Institute Administration Studies – Working Group, Brussels , 1999 .
6. **COTEC (Commission Of The European Communities)** " European Governance " , Brussels , 2001 .
7. **Das , Udaibir S . & Quintyn , Marc** , " Crisis Prevention & Crisis Management : The Role Of Regulatory Governance " , IMF Working Paper , 2002 .
8. **Eby , Lillian T . & Freeman , Deena M .** , " Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment " , Journal

Of Occupational & Organizational Psychology , Vol . 22 , Issue . 4 , Dec - 1999 .

9. **ECSAFA (Eastern , Central & South Africa Federation Of Accountants)** " Governance In The Public Sector " , Nairobi , Kenya , June , 2002 .
10. **Gomaa , Salwa Shaarawi** , " Governance , Employment And Poverty Reduction : The Missing Link " , In : Presented To The Expert Group Meeting On Governance , Socio – Economic Development And Poverty Alleviation , Cairo , 11-13 November - 2001 , United Nations , New York , 2002 .
11. **GONLTB (Governance Of Newfoundland And Labrador Treasury Board)** " Excellence In Governance : Hand Book For Public Sector Bodies " , Newfoundland , 2002 .
12. **Hjertholm , Peter** , " Governance & Economic Development In The Middle East & North Africa " , CEBR (Center For Economic & Business Research) Report Copenhagen Business School – Denmark , 2006 .
13. **IFAC (International Federation Of Accountants)** " Governance In The Public Sector : Aconverning Body Perspective " , International Public Sector Study , No . 13 , 2001 .
14. **IMF (International Monitory Fund)** " God Governance Transparency , Accountability , Fairness – IMF Role " , Washington D . C , 1997 .
15. **Johnson , Isabella** , " Redefining The Concept Of Governance ", Canadian International Development Agency , Canada , 1997 .
16. **Kaufmann , Daniel** , " Public And Private Misgovernance In Finance : Perverse Links, Capture And Their Empiric " , In Book : Financial Sector Governance : The Role Of The Public and Private Sectors , Washington , Brookings Institution Press , 2002 .
17. **Litan , Robert E . & et al** , " Financial Sector Governance : The Role Of The Public And Private Sectors " , Washington , Brookings Institution Press , 2002 .
18. **Matheson , Alex** , " Models Public Of Budgeting And Accounting Reform " , (OECD) Journal On Budgeting , Vol . 2 , Supplement . 4 , 2002 .
19. **Miller , Robert** , " Parliaments That Work : A Conceptual Framework " , In : Presented To The Expert

Group Meeting On Governance, Socio –Economic Development And Poverty Alleviation , Cairo , 11-13 November 2001 , United Nations , New York , 2002 .

20. **NMOF (The Netherlands Ministry Of Finance)** " Government Governance : Corporate Governance In The Public Sector , Why & How ? " , Netherlands , 2000 .
21. **Plumptre , Tim & Graham , John** , " Governance and Good Governance : International And Aboriginal Perspectives " , Institute on Governance Ottawa – Canada , 1999 .
22. **Robbins , Stephen P .** , Organizational Behavior , 9Ed , New Jersey , Prentice Hall International Editions , 2001 .
23. **Slaughter , Ann Marie** , " The Real New World " , Forgein – Affairs , Vol . 76 , 1997 .
24. **Sarrouh , Elissar** , " Good Governance , Poverty Alleviation And Civil Society " , In : Presented To The Expert Group Meeting On Governance, Socio – Economic Development And Poverty Alleviation , Cairo , 11-13 November 2001 , United Nations , New York , 2002 .
25. **Shafritz , Jay M . & Russell E . M .** , " Introducing Public Administration " , New York , Addison Wesley Longman INC , 2000 .
26. **UNDP (United Nation Development Program)** " Accountability & Transparency In Africa " , Second Africa Governance Form , 1998 .
27. **UNDP (United Nation Development Program)** " Governance For Sustainable Human Development " , UNDP Policy Document , New York , 1997.
28. **Wyman , Mirian** , " Thinking About Governance : A drift Discussion Paper " , Prepared For : The Commonwealth Foundation Citizens & Governance Program , 2001 .
29. **WB (World Bank)** " Better Governance For Development In The Middle East : Enhancing Inclusiveness & Accountability " , Washington D . C . , 2003 .