



نظرة على واقع الحوكمة المجتمعية في مصر المعوقات ومحاور الإصلاح

أ.د. وائل عمران عليّ

أستاذ الإدارة العامة

عميد المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية – أكاديمية القاهرة الجديدة

 <https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v1i2.01>

تاريخ الاستلام: 2023/04/16 ؛ تاريخ القبول: 2023/06/01 ؛ تاريخ النشر: 2023/09/01

المستخلص

تعتمد هذه الورقة إلى محاولة إلقاء الضوء على تطور حقل الإدارة العامة بالمجتمعات المعاصرة، والتي مهدت الطريق لظهور تيار الإدارة العامة الجديدة new public administration، والذي ساهم في بزوغ تيارات الإدارة العامة الحديثة كالإدارة العامة الجديدة new public management والخدمة العامة الجديدة new public service وصولاً للحوكمة المجتمعية societal governance. وهذا التحول بالطبع لم يقتصر على الإدارة العامة ومنظمتها المجتمعية، ولكنه جزء من تيار عالمي أمتد ليشمل كافة أنواع مؤسسات الأعمال تطبيقاً لمبادئ الحوكمة الجيدة good governance ودعمًا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وفقاً لأجندة 21 التي أقرتها الأمم المتحدة وتبنتها معظم دول العالم - بما فيهم مصر - منذ تسعينيات القرن العشرين والتي تقوم على إقرار قيم الشراكة والتمكين المجتمعي. ولذا فقد اتجهت معظم الدول النامية - بما فيهم بطبيعة الحال مصر - مع بداية الألفية الثالثة إلى الترويج للحوكمة المجتمعية والعمل على إعتناق مبادئها الحاكمة. ولكن مازالت المحاولات لم تأتي بثمارها بعد رغم مرور عقدين كاملين وذلك للعديد من الأسباب، ولكن يبقى الأمل في المستقبل القريب بإمكانية النجاح في إقرار الحوكمة المجتمعية لو صدقت النوايا وخُصّ العمل. ومن هنا سيعمد الباحث عبر تلك الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على تطور اتجاهات الإدارة العامة وصولاً للحوكمة المجتمعية. ومن ثم سيتناول الباحث مفهوم وقيم ومبادئ الحوكمة المجتمعية ومقومات فعاليتها. وأخيراً سيحاول الباحث استشراف أهم التحديات والفرص التي يمكن أن تؤثر على نجاح تطبيق الحوكمة المجتمعية في مصر.

مصطلحات الدراسة: الحوكمة المجتمعية، الإدارة العامة الجديدة، الإدارة العامة في مصر



Abstract

Along with the development of the contemporary society, the western public sector began to set off an upsurge of “new public administration”, which changed the paradigm of the field of public administration from “the new public management” to “the societal governance”. “The societal governance” as a new paradigm of public administration, provided not only a new research framework for theory research, but also a new mode of practice for the modern government of public affairs management. This article reviewed the content and characteristics contribution and problems, as well as the reference and revelation of “the societal governance” paradigm, and it had important reference value and significance especially for developing countries’ current reform of administrative system as Egypt, and building the theory system of public management and public administration.

Key words: Societal governance; New public management; Public administration at Egypt.

المقدمة:

شهد العالم منذ تسعينيات القرن الماضي تغيرات جذرية بدأت بإنهيار المعسكر الشرقي والتقدم المذهل في وسائل الإتصال حتى أصبح العالم قرية واحدة وانتشار قيم الليبرالية و الديمقراطية وحقوق الإنسان، كل هذا أدى إلى تغير دور الحكومة من فاعل رئيسي وحيد على الساحة السياسية والإقتصادية للمجتمع، إلى مجرد شريك عليه أن يسعى لتكوين شراكات قوية وفعالة مع أطراف فاعلة أخرى في المجتمع. فالحكومات الحديثة المعاصرة عليها أن تقسح المجال للقطاعات المجتمعية المختلفة من أصحاب المصالح المحلية والقومية stakeholders - كالقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني المختلفة من أحزاب ونقابات وجمعيات أهلية - للمشاركة في صنع القرار وفي تنفيذه أيضاً. ومن هنا لم يعد مفهوم الحكومة government كافياً للتعبير عن أسلوب حكم و إدارة شئون الدولة و المجتمع، ولذا طرحت المنظمات الدولية و الدوائر البحثية ذات الصلة مفهوماً جديداً يهدف إلى صياغة عقد إجتماعي جيد بين الحكومة و شركائها في المجتمع و هو مفهوم الحوكمة governance. وتجدر الإشارة هاهنا إلى أن الحوكمة المجتمعية أصبحت من المفاهيم الجوهرية المستخدمة بكثرة بأدبيات ومؤتمرات الإدارة العامة منذ مطلع القرن الواحد والعشرين (Terry, 2003; p.34). ولعل مؤتمر الجمعية الأمريكية للإدارة العامة والذي عُقد عام 2007 تحت عنوان "فرص عظيمة: الإستثمار في التشاركية والحوكمة المجتمعية Monumental Possibilities:



Capitalizing on Collaboration" لخير مثال على الإهتمام الدولي المتزايد بهذا الموضوع المحورى. وهكذا فالنموذج التقليدى للإدارة العامة ونمط القيادة الحكومية التقليدى قد تغير (Morse, 2010; p. 2).

فقد بدأ النموذج الفيبرى الهرمى التقليدى Weberian hierarchy في التواري عن الأنظار منذ أواخر الثمانينيات لصالح تيارات الإدارة العامة الحديثة كالإدارة العامة الجديدة new public management والخدمة العامة الجديدة new public service وصولاً للحوكمة المجتمعية societal governance التي تدعم نظم التشبيك التنظيمي interorganizational network بين الأطراف المجتمعية الفاعلة، حيث تم تحويل بؤرة الإهتمام التنظيمي إلى القيادة التشاركية والتواصل المستمر الفعال -collaborate-and-connect كبديل للمنظومة التقليدية للأمر والتوجيه والرقابة (Friedman,) command-and-control (2005; p.12). وهذا التحول بالطبع لم يقتصر على الإدارة العامة ومنظوماتها المجتمعية، ولكنه جزء من تيار عالمى أمتد ليشمل كافة أنواع مؤسسات الأعمال تطبيقاً لمبادئ الحوكمة الجيدة good governance ودعماً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وفقاً لأجندة 21 التى أقرتها الأمم المتحدة وتبنتها معظم دول العالم - بما فيهم مصر - منذ تسعينيات القرن العشرين والتى تقوم على إقرار قيم الشراكة والتمكين المجتمعي. ولذا فقد اتجهت معظم الدول النامية- بما فيهم بطبيعة الحال مصر - مع بداية الألفية الثالثة إلى الترويج للحوكمة المجتمعية والعمل على إعتناق مبادئها الحاكمة. ولكن مازالت المحاولات لم تأتى بثمارها بعد رغم مرور عقدين كاملين وذلك للعديد من الأسباب، ولكن يبقى الأمل فى المستقبل القريب بإمكانية النجاح فى إقرار الحوكمة المجتمعية لو صدقت النوايا وخُصص العمل.

ومن هنا سيعمد الباحث عبر تلك الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على تطور إتجاهات الإدارة العامة وصولاً للحوكمة المجتمعية. ومن ثم سيتناول الباحث مفهوم وقيم ومبادئ الحوكمة المجتمعية ومقومات فعاليتها. وأخيراً سيحاول الباحث استشراف أهم التحديات والفرص التى يمكن أن تؤثر على نجاح تطبيق الحوكمة المجتمعية فى مصر.

أولاً: تطور إتجاهات الإدارة العامة وصولاً للحوكمة المجتمعية

مر علم الإدارة العامة منذ ثمانينيات القرن العشرين بمرحلة انتقالية أو ما يمكن أن نطلق عليه Paradigm Shift ، حيث تم إحلال منظومة قيم جديدة محل منظومة الإدارة التقليدية (البيروقراطية



الجامعة التي كانت سائدة منذ نهايات القرن التاسع عشر) - والتي كانت تتسم بالبطء والروتين ومركزية الأمر والتوجيه والرقابة والفصل بين التخطيط والتنفيذ وإضطلاع الدولة منفردة بمعظم الأدوار الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع- تسمح بالانتقال من مفهوم الإدارة العامة التقليدية Traditional Public Administration - والتي فشلت في مواكبة التطورات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على عمل الحكومات المعاصرة- إلى مصطلح الإدارة الحكومية الجديدة New Public Management، حيث أصبح الشغل الشاغل لأدبيات علم الإدارة العامة هو محاولة توصيف وتحديد ملامح الرؤية الفكرية الجديدة. حيث ساد اتجاه الإدارة الحكومية القائم على إعادة تحديد دور الدولة، والنظر إليها كموجه أو محفز وليس مُنفذ وهو ما يسمى Rolling Back The State، وقد تبني المحافظون في المملكة المتحدة سواء تحت قيادة تاتشر أو ميغور هذا التوجه، كما تبنته الحكومة الأمريكية إبان فترة رئاسة الرئيس ريجان، حيث زاد الاقتراب من السياسات الاقتصادية الكلية كوسيلة للتحكم في المصاريف العامة والحد من الإسراف الحكومي. وانتشرت دراسات الإدارة التي تأخذ في أساليبها أو محتواها من نظريات تحليل السياسات أو التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأعمال.

وقد وصف كل من Osborne & Gaebler خلال تسعينيات القرن الماضي ذلك التحول النظري والفلسفي بأنه انتقال من حكومة بيروقراط إلى حكومة رواد Entrepreneurial، تعتمد إلى إعادة اختراع وظائف الحكومة Government Reinventing وافساح المجال لمزيد من الشراكات مع باقي القطاعات المجتمعية (القطاع الخاص وقطاع المنظمات غير الحكومية) حيث الحكومة يجب أن تمسك الدفة وباقي القطاعات عليها أن تجدف، مما يساعد الحكومة على أداء وظائفها بكفاءة أعلى وتكلفة أقل وصولاً لتقديم الخدمة العامة بمستوى جودة يرضى المواطن بإعتباره زبون وفقاً لإعتبارات السوق وآليات المنافسة، وصولاً لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، وذلك من خلال تمكين الموظف العام Empowerment، بما يساعد على تحفيزه سعيًا لتحقيق كفاءة الأنجاز، وسوف يتم ذلك من خلال خلق نوع من الرسالة الواضحة Mission وتفويض السلطات والمهام وتبني قيم اللامركزية وتمكين الموظف وربط الحوافز بالأداء وقياس النجاح بمدى رضا العملاء/المواطنين (David Osborne & Tad Gaebler, 1993; pp.57). وقد تبني أيضاً الرئيس الأمريكي كلينتون ذلك الاتجاه الإصلاحي تحت مسمى National Performance Review لتجديد أفكار الحزب الديمقراطي وتقديمه بصورة عصرية. فبعد أن



كان هناك فصل بين القطاعين العام والخاص في أسلوب ومجالات العمل طالب أنصار الإدارة الحكومية بالإستعانة بالقطاع الخاص، بل ونقل أسلوب إدارته إلى منظمات الحكومة تحقيقاً للإصلاح والكفاءة والرشادة الربحية. وهكذا منذ ذلك الحين سادت مفاهيم إستعادة التكلفة ورسوم الإنقاع والتعاقد الخارجي، وعقود الإدارة (الخصخصة) وآليات السوق. ولعل التحدي الحقيقي الذي ظل يواجه حكومات تلك الدول المتقدمة هو في قدرتها على توصيل الخدمات العامة المختلفة بمستوى جودة مرتفع وبسعر يتناسب مع ما يستطيع المواطن تحمله وهو ما يعرف في المملكة المتحدة Citizen Charter.

ولعل نتيجة لتنامي الإنتقادات التي وجهت للإدارة العامة الجديدة في توجهها الشديد نحو إعمال آليات السوق وتركيزها في التعامل مع المواطن كزبون يسعى للحصول على خدمة أو سلعة جيدة فقط بسعر تنافسي وإغفالها للمصلحة العامة للمجتمع والحاجات الإجتماعية للمواطنين والتي يجب أن تمثل جوهر إهتمامات الإدارة العامة، قد مهد الطريق لظهور إتجاه الخدمة العامة الجديدة New Public Service مع بدايات القرن الواحد والعشرين، حيث أشار Denhardt إلى أهمية التركيز في المقام الأول على حقوق المواطنة والعمل على إشباع الحاجات الإجتماعية للمواطنين بطريقة ديمقراطية وليس فقط التركيز على الكفاءة والإنتاجية وريادة الأعمال. كما يجب أن تتمحور مسؤولية الحكومة -وفقاً لهذا الإتجاه- حول خدمة المواطن بالتنسيق مع منظمات القطاع الثالث بالشكل الذي يستجيب لحاجاته المتنوعة ويحقق الرضاء العام، وليس فقط إدارة الخدمات العامة بطريقة إقتصادية وفقاً لآليات السوق (Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B., 2002, p. 32). ولكن سرعان ما تعرض هذا الإتجاه هو الآخر للعديد من الإنتقادات، حيث أشار العديد من الباحثين إلى عدم تقديم هذا الإتجاه لأي آليات تنفيذية أو ممارسات ديمقراطية فعلية لدعم حقوق المواطنة الإجتماعية وتحقيق الرضاء العام، تصلح للتطبيق على أرض الواقع. الأمر الذي مهد لظهور إتجاه الحوكمة المجتمعية societal governance مع إنتصاف العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، والذي سعى إلى الدمج بين كلا من توجهات إتجاه الإدارة العامة الجديدة الخاصة بكفاءة الأداء وتوجهات إتجاه الخدمة العامة الجديدة الخاصة بأهمية إقرار قيم الديمقراطية والمشاركة الشعبية (انظر الشكل رقم 1).



ثانياً: الحوكمة المجتمعية: المفهوم والمبادئ ومقومات الفعالية

هناك العديد من الباحثين يخلطون بين كلا من مفهومى الحكومة Government والحوكمة Governance. وهذا بالطبع خطأ جسيم، حيث أن الحكومة أحد الفاعلين -ضمن فاعلين آخرين كالقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدنى والمنظمات الشعبية المختلفة- فى حوكمة الدولة.

أ- مفهوم الحوكمة المجتمعية

الحوكمة مفهوم حديث ظهر للمرة الأولى فى دراسة للبنك الدولى World Bank عام 1989 حيث عرف الحوكمة بأنها "الأسلوب الذى من خلاله تُمارس القوة فى إدارة موارد الدولة الإقتصادية و الإجتماعية من أجل تحقيق التنمية" (Daniel Kaufmann, 2006, p. 4).

ثم قام البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة UNDP فى مطلع التسعينيات من القرن الماضى بتعريف الحوكمة بأنها " ممارسة السياسة و الإقتصاد و السلطة الإدارية لإدارة شئون الدولة من خلال الآليات والعمليات والعلاقات والمؤسسات المعقدة، التى من خلالها يجمع المواطنون/ الجماعات/ التنظيمات، مصالحهم و يمارسون حقوقهم والتزاماتهم و يحلون خلافاتهم، وأن أهدافه تركز على العدالة والإنصاف وكفاءة إستخدام الموارد الطبيعية والمالية والبشرية وكفاءة تقديم الخدمة (الإستجابة لحاجات المواطن). كما عرفت الوكالة الأمريكية للتنمية USAID بأنها " قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الإجتماعى وضمان القانون والنظام وخلق اظروف الضرورية للنمو الإقتصادى وضمان الحد الأدنى من التأمين الإجتماعى (UNDP, 1997;) PP. 2-3

وفى مصر أطلق مركز خدمات المنظمات غير الحكومية على هذا المفهوم "عملية الحكم الداخلى الديمقراطى حيث أن عملية ممارسة القيادة داخل الجمعية أو المنظمة بشكل يعمل على تعظيم فرص الأعضاء للمشاركة فى عملية وضع و إتخاذ القرارات داخل الجمعية أو المنظمة". وقد إعتد هذا التعريف على أن الحكم الداخلى الديمقراطى هو ما يعبر عن تطبيق وممارسة الديمقراطية على شتى المستويات، المستوى القومى العام والمستوى المحلى وأيضاً المستوى المؤسسى الداخلى، وبناءً على العلاقة الوثيقة والتأثيرات المتبادلة بين المستويات الثلاث (عمران، 2018).



ويلاحظ من السرد السابق مجموعة من السمات المشتركة التي قام عليها مفهوم الحوكمة المجتمعية. أولها أن الحوكمة نظام يشمل أكثر من نشاط الحكومة، من حيث الحاجة لتحديد الأهداف المشتركة والتنسيق والإعتماد المتبادلة بين الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية. ثانيهما ضرورة أن تستند قواعد التعامل والتفاعل بين تلك الأطراف على التفاوض والثقة المتبادلة فيما بينهم في شبكة واحدة يتمتع أعضائها بالاستقلال الذاتي لتحقيق التكيف والموائمة حول القضايا المجتمعية المختلفة. ثالثهما حتمية قيام أسلوب الحوكمة قائم على ثلاث مستويات، المستوى المؤسسي و الذي يعمل على خلق دولة حيادية، والمستوى الاجتماعي و يهدف لخلق مناخ ليبرالي يفرز مجتمع مدني قوي، وأخيراً المستوى الفردي و يهدف إلى خلق الذات الإنسانية المتحررة التي تتمتع بمزايا الديمقراطية الحديثة. وهكذا نجد أن هذا المفهوم يركز على العلاقات بين الحكومة والمواطنين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات سياسية أو إجتماعية أو إقتصادية، كما يركز على فعالية المؤسسات المطبقة للحوكمة ومدى تضمينه لقيم كالمساءلة والشفافية والنزاهة والمساواة والعدالة (Stephen P. Osborne, 2009, p. 34).

ومن هنا إجمالاً يمكن تعريف الحوكمة المجتمعية بأنها بمثابة عقد إجتماعي جديد بين الحكومة، القطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية قائمة على التفاوض والثقة المتبادلة وقبول الآخر في شبكة واحدة يتمتع أعضائها بالاستقلال الذاتي لتحقيق التكيف والموائمة حول القضايا المجتمعية المختلفة بهدف تعبئة أفضل لإمكانات المجتمع، وإدارة أكثر رشادة لشئون الحكم. فالحوكمة المجتمعية إذاً تجسيداً للتعددية، المساءلة العامة، إحترام القانون وحقوق الإنسان، كما يرتبط بالشفافية، النزاهة والمشاركة الشعبية في صنع القرار.

وهكذا سعت الحوكمة المجتمعية إلى تلافى الإنتقادات التي وجهت إلى كلا من إتجاهي الإدارة العامة الجديدة والخدمة العامة الجديدة، من خلال العمل على تحقيق التوازن بين اعتبارات كفاءة الأداء وديمقراطية المشاركة المجتمعية، وذلك عبر الإهتمام برفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة. وكذا بناء شبكات تنظيمية متنوعة لصناعة القرار التشاركي بين كافة الأطراف المجتمعية من أصحاب المصلحة على كافة المستويات سواء المركزية أو المحلية، وذلك لتحقيق التوافق حول أجندة



أولوياتهم وقضاياهم المجتمعية الملحة، في إطار من المشاركة في صنع القرار والشفافية والمساواة وسيادة القانون والاستجابة والمساءلة الضرورية لتحقيق الأهداف العامة التوافقية للمجتمع بكفاءة وفعالية (XU Runya et al., 2015, pp. 11-12).



الشكل رقم 1: تطور إتجاهات الإدارة العامة



ب- مبادئ وقيم الحوكمة المجتمعية الجيدة:

إن الحوكمة السليمة والإدارة الرشيدة لمؤسسات الدولة تؤدي إلى تحقيق أهدافها، والخطوة الأولى في عملية إنشاء نظام الحوكمة المجتمعية تتمثل في النظر إلى المبادئ و المعايير التي أعتمدتها منظمة التعاون والتنمية OECD والتي وافقت عليها حكومات الدول أعضاء المنظمة، وتكييفها بما يخدم تحقق الأهداف المجتمعية المختلفة بكفاءة وفعالية، و تلك المعايير كانت كما يلي (Economic and Social Commission of United Nations, 2010) -:

المشاركة Participation: مشاركة المواطنين بكافة طوائفهم و إنتمائتهم في صنع القرار يمثل حجر الزاوية لتحقيق الحوكمة المجتمعية الجيدة good governance، و تتعدد صور المشاركة فيمكن أن تكون مباشرة أو من خلال مؤسسات تشريعية وسيطة أو ممثلين منتخبين عن الشعب. و تجدر الإشارة إلى أن وجود ممثلين عن الشعب منتخبين بطريقة ديمقراطية لا يضمن أنهم سيأخذون جميع الأمور المُلحة للمواطنين بعين الاعتبار. فلا غنى عن مشاركة المواطن بشخصه، ولو بالتعبير عن رأيه من خلال منابر إعلامية حرة ومنظمات مجتمع مدني تتمتع بالحرية والإستقلالية.

حكم القانون Rule of law: إن الحوكمة الجيدة تتطلب وجود إطار قانوني مُنصف و مُعلن، يُجبر الجميع على العمل في إطاره وإحترام قواعده ونواهيه. كما يجب أن يكرس القانون لإحترام حقوق الإنسان والدفاع عنها، خاصة حقوق الأقليات minorities. فالتطبيق العادل للقانون يتطلب التعامل مع الجميع بطريقة متجردة، فالكل سواء أمام القانون. مما يستلزم ضرورة إستقلال السلطة القضائية، مع أهمية توافر جهاز للشرطة خالي من عناصر الفساد، يتمتع بدرجة عالية من النزاهة و الشفافية.

الشفافية Transparency : الشفافية تعني أن القرارات المتخذة وسبل تنفيذها يجب أن تتسق مع مقتضيات القانون والقواعد المنظمة للعمل، كما تعني إمكانية خضوعها للرقابة من قبل جهات خارجية (أصحاب المصلحة) كالمواطنين ومنظمات المجتمع المدني المختلفة وغيرهم، مما يتطلب أن تكون المعلومات متاحة freely available ويمكن الوصول إليها بحرية directly accessible من قبل الذين سيتأثرون بتلك القرارات، وهذه المعلومات المتوفرة يجب أن تتسم بالوضوح والشمول وبساطة وسهولة الصياغة بحيث يسهل فهمها من قبل الجميع.



الإستجابة responsiveness: تتطلب الحوكمة الجيدة قيام مؤسسات الدولة المختلفة بخدمة جميع أصحاب المصلحة stakeholders خلال إطار زمني معقول يستجيب لحاجاتهم ويشبع رغباتهم بفاعلية تحقق لهم الرضاء المنشود.

القبول العام Public consensus: تتطلب الحوكمة الجيدة التوفيق والمواءمة بين مصالح الأطراف الفاعلة المختلفة في المجتمع وصولاً لبلورة قبول عام مجتمعي حول ما فيه مصلحة للجميع. و يستلزم ذلك من الحكومة تبني توجه إستراتيجي في إدارة شؤون الدولة، يقوم على تحديد الأهداف والأولويات التي يجب أن يسعى المجتمع ككل لتحقيقها من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة sustainable development وصيانة حقوق الأجيال القادمة من الثروات الطبيعية و البيئية، وذلك يتطلب في المقام الأول تحليل البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للمجتمع تحليلاً شاملاً، يساعد على تحديد أهداف المجتمع الإستراتيجية.

الإنصاف و الإستيعاب Equity & inclusiveness: إن المجتمع القوي يعتمد في قوته على مدى تماسك أفرادهِ و إرتباطهم بالمجتمع، وهذا الإرتباط و التماسك لن يتأتى إلا عندما يشعر كل مواطن بأن له حق في وطنهِ، فلا يشعر بالغرابة فيه أو إنه مُستبعد من الإنخراط والمشاركة في أى من أنشطته. وهذا يتطلب من الحكومة أن تستوعب مواطنيها و تُمكن لهم خاصةً الجماعات المهمشة منهم كالأقليات و غير القادرين.

كفاءة وفعالية مؤسسات الحكومة Efficiency & effectiveness of the Government:

الحوكمة الجيدة لن تتحقق إلا عندما يشعر المواطن بالرضاء عن أداء الحكومة، و كل المعايير السابق ذكرها ستظل حبراً على ورق إذا لم يوجد من يحولها إلى واقع. فالجهاز البيروقراطي التنفيذي للدولة (الإدارة العامة) هو حجر الزاوية لإنجاح أى جهد إصلاحى، فهو المنوط به تنفيذ خطط الإصلاح المختلفة وهو حلقة الوصل بين المواطن و الحكومة، فهو المسئول عن إيصال الخدمات للمواطن بطريقة تستجيب لحاجاته و تشبعها. فإن لم يفعل سيسخط المواطن على الدولة بكل أجهزتها. من هنا كان أهمية ضمان قيام مؤسسات الحكومة المختلفة بواجبها في إشباع حاجات المواطن والإستجابة لمشاكله (الفعالية)، عن طريق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطريق تصونها وتحافظ على البيئة المحيطة (الكفاءة).

المساءلة Accountability: هي مطلب أساسي من متطلبات جودة الحوكمة، فالمساءلة ليست هامة فقط للحكومة، بل أيضاً للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني. فمن حق المواطن أن يُساءل حكومته على



أى خطأ أو إنحراف إقترفته، كما من حق أصحاب المصالح المختلفين سواء من العامة أو حملة الأسهم مساءلة القطاع الخاص وشركاته وأيضاً منظمات المجتمع المدني. وقد جرت العادة أن الأطراف الذين يتأثروا بقرارات جهة ما هم أصحاب الحق الأصيل في مساءلتها عن أى أثر سلبي أو ضرر أصابهم من جراء أعمالها، كما تجدر الإشارة إنه لا يمكن إقرار المساءلة بدون توافر الشفافية وإعمال دولة القانون.

ج- مقومات فعالية الحوكمة المجتمعية

هناك مجموعة من المقومات/المتطلبات التي يجب توافرها لبناء شبكات للمشاركة الاجتماعية الفعالة تضم جميع الأطراف المجتمعية الفاعلة من أصحاب أجندات الأعمال المشتركة؛ الأمر الذي يعود بالإيجاب على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي للمؤسسات الحكومية، وكذلك لضمان ديمقراطية المشاركة لباقي الأطراف المجتمعية الفاعلة بتلك الشبكات؛ بما يدعم من فعالية الحوكمة المجتمعية المنشودة.

- **التخصيص الفعال للموارد اللازمة:** تتطلب عملية بناء شبكة فعالة بين جميع الأطراف الفاعلة؛ توافر نوع من الإستقلالية والتوزيع المتوازن للموارد الضرورية لإتمام ذلك (McGuire, 2002; pp. 427-428). ويعتمد التخصيص الفعال للموارد المتاحة على التحديد الدقيق للأشخاص والموارد المطلوبة؛ ودمجهم معاً لإنجاز أهداف تنظيمية ومجتمعية معينة. وتحتاج القيادات الحكومية للتواصل والتفاعل المستمر مع المنظمات المجتمعية المتنوعة - سواء الحكومية أو غير الحكومية- في إطار من التشاركية (Agranoff & McGuire, 2001. P. 301)، وذلك سعياً لتعبئة الموارد الهامة كالأموال والعمالة المدربة والمعلومات والمعرفة والخبرة الفنية، سعياً لتحقيق أداء تنظيمي أفضل بما يدعم الحوكمة المجتمعية (Alter & Hage, 1993; p.62).

- **بناء هياكل تنظيمية داعمة للمشاركة المجتمعية:** تحتاج القيادات الحكومية إلى فرض الإلتزام التنظيمي organizational commitment على الموظفين فيما يخص تبني وقبول قيم وسلوكيات التشاركية بالمنظمات الحكومية (Agranoff & McGuire, 2001; p. 303). الأمر الذي يتطلب معه العمل على تهيئة بيئة أعمال داخلية داعمة للتشاركية التنظيمية عبر تبني قيم الإدارة العامة الجديدة new public management؛ وذلك من خلال التوسع في بناء الهياكل العضوية الشبكية المرنة - كالهيكلي الشبكي العنكبوتي- بدلاً عن الهياكل الميكانيكية الجامدة. وتتسم تلك الهياكل



الشبكة بالمرونة واللامركزية وبساطة الإجراءات وسرعة الإستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، مما يسهل من عملية إقرار الإتفاق بين جميع الأطراف الفاعلة بالعملية التشاركية - من أصحاب المصلحة بالمجتمع سواء من داخل المنظمة أو من خارجها- حول أدوارهم التشغيلية المختلفة (Klijn,1996; p. 93;Mandell,1990; p. 37)، وكذا قواعد ومعايير وثقافة وقيم وسلوكيات العمل التشاركي (O'Toole, 1997; p. 120)، بما يساهم في بلورة رؤية مجتمعية شاملة collective societal vision داعمة لتحقيق الحوكمة التشاركية (McGuire & Silvia, 2009; p. 49). وتجدر الإشارة هاهنا إلى أهمية تدريب العاملين بالمنظمات الحكومية - بالأخص المديرين- على مهارات القيادة التشاركية، الأمر الذي يكسبهم الخبرة والمقدرة الفنية والسلوكية اللازمة لتسهيل بناء وإدارة العلاقات التشاركية المختلفة بالكفاءة المطلوبة (Vangen & Huxham, 2003; p. 65).

- **الحصول على دعم مختلف أصحاب المصلحة:** تشجيع أصحاب المصلحة الداخليين internal stakeholders من الموظفين- عن طريق هيكل مكافآت وعلاوات وحوافز مميز- من أجل زيادة إلتزامهم بالعمل التشاركي مع باقى الأطراف الفاعلة من أصحاب المصلحة الخارجيين external stakeholders، وذلك في سبيل تقديم خدمات عامة جيدة ومُرضية للمواطنين (Hsieh & Liou, 2016; p. 6). كما تُستخدم عملية تعبئة السلوكيات المجتمعية societal behaviors - عبرالقنوات السياسية المختلفة وجماعات الضغط بمنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام المتنوعة - لإكتساب القبول والدعم اللازم للعملية التشاركية من مختلف أصحاب المصلحة؛ بما يدعم في الأخير من الحوكمة المجتمعية (Walker & Hills, 2012; p. 485). حيث أجمعت معظم الدراسات على أهمية إنغماس الأطراف الفاعلة من مختلف أصحاب المصلحة- في إطار تشاركي- في عملية إدارة وتنفيذ البرامج والمشروعات الحكومية؛ وذلك لضمان نجاح تلك البرامج الحكومية في تحقيق أهدافها المجتمعية بالفعالية المطلوبة (Agranoff & McGuire, 1999; p. 29). وتجدر الإشارة هاهنا إلى إختلاف الأهمية النسبية للأطراف الفاعلة من أصحاب المصلحة؛ حيث نجد أن بعضهم أكثر أهمية وتأثيراً في إنجاح عملية المشاركة من البعض الآخر. ولذا يجب إيجاد الصيغة التوازنية الملائمة



أخذين في الاعتبار أولويات أصحاب المصلحة الأكثر تأثيراً دون إهمال رغبات باقي أصحاب المصلحة الأقل تأثيراً (Vangen & Huxham, 2003; p. 68) .

- إقامة شبكات للمشاركة فعالة: أهمية إقامة شبكات مستقرة - بتفعيل استخدام منصات الحكومة الإلكترونية e-government عبر شبكة الإنترنت - لتسهيل عمليات المشاركة عبر مختلف الشبكات التنظيمية لأصحاب المصلحة؛ وذلك سعياً لكفاءة وفعالية الأداء التنظيمي الحكومي في إطار من المشاركة بما يدعم من الحوكمة المجتمعية. الأمر الذي يفرض تحديد أهداف عملية المشاركة بكل دقة - والتي توضح مستوى الشراكة المأمول - ووضع المعايير التي تعكس مدى الوصول إليه (Jing & Chen, 2012; p. 415). وكذلك تحديد هياكل ومستويات ومراحل ومحددات صنع القرار التشاركي وتنفيذه بمنتهى الوضوح والشفافية؛ مما يبين بكل دقة دور ومسؤولية كل طرف من أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار وكذا في مراحل تنفيذه، وذلك تجنباً لأي صراع محتمل قد ينشأ بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصلحة (McGuire & Silvia, 2009; p. 56). وتساهم عملية بناء شبكات مستدامة للمشاركة فعالة في تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق تفاعل مُثمر وفعال بين مختلف أصحاب المصلحة سواء داخل المنظمة أو خارجها. مما يعزز من عملية تحقيق التكامل الفعال بين كلٍ من عملية تعبئة الموارد المطلوبة وخلق الثقافة التنظيمية الملائمة والحصول على دعم ومساندة أصحاب المصلحة؛ مما يساهم في تفعيل الحوكمة المجتمعية (Lee & Liu, 2012; p. 463).

وهكذا فقد تغير واقع الإدارة العامة المعاصرة، حيث أصبحت الحدود التنظيمية organizational borders للمنظمات العامة أكثر مرونة permeable وقدرة على التفاعل مع باقي المنظمات المجتمعية أكثر من ذي قبل. فقد أضحت الشبكات التنظيمية القائمة على المشاركة وتعدد مراكز صنع القرار هو الشكل الغالب على بيئة الأعمال الحكومية المعاصرة وفي المستقبل القريب أيضاً - والحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها المتعددة خير مثال على ذلك - كبديل للشكل الهرملي التقليدي. وصارت المجتمعات الحديثة تضع على قمة أجندة أولوياتها الإستراتيجية حتمية إقرار الحوكمة المجتمعية، كضرورة لتحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة.



ثالثاً: الحوكمة المجتمعية في مصر: المعوقات ومحاور الإصلاح

شهد مفهوم الدولة تحولاً عالمياً جديداً في إعادة تعريف دورها ووظائفها - مع بدايات الألفية الثالثة - كنتيجة مباشرة لسياسات العولمة والليبرالية الجديدة. ففي بعض الدول العربية قد كان لإندلاع سلسلة الانتفاضات الشعبية وثورات "الربيع العربي" التي شهدتها المنطقة العربية، وهي الثورات التي رفعت شعارات المطالبة بالحرية والعدالة الاجتماعية ومحاربة الفساد والديمقراطية والمشاركة المجتمعية - كما هو الحال في الدولة المصرية - أكبر الأثر في تنامي الاهتمام بإعادة تعريف دور الدولة (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2012، ص 21). حيث عكست تلك الثورات العربية الأثر السلبي للدور السلطوي للدولة والذي ساهم في إستثناء الفساد السياسي والمالي والإداري وأدى إلى ظهور الطبقات الرأسمالية المُستَغلة الجديدة التي أضرت بالإقتصاد المصري واحتكرت عوائده لنفسها على حساب باقى الشعب (حسين محمود حسن، 2011؛ ص 11). وقد عبر عن مقدمة هذا التحول العالمى الجديد ظهور مفهوم الحوكمة - منذ تسعينيات القرن العشرين - والذي يعد من المفاهيم الأساسية التي ولجت مؤخراً فلسفة الديمقراطية وتطبيقاتها في شتى ميادين العمل المؤسسي في بلدان العالم السائر نحو الديمقراطية. ويبدو هذا متسقاً مع التوجه العالمي نحو الالتزام باحترام وتطبيق حقوق الإنسان، لذا فقد سارعت الدول ذات التوجه الديمقراطي لاستنباط معايير مشتركة للحوكمة بهدف إتاحة الفرصة بشفافية لتقييم أداء حكوماتها. مما أتاح الفرصة لظهور الحوكمة المجتمعية التي تركز على تعميق المشاركة الديمقراطية من خلال مشاركة المواطنين عبر المنظمات المجتمعية المختلفة في عمليات الحوكمة مع الدولة. وتستند فكرة الحوكمة المجتمعية إلى أن المواطنين يجب أن يلعبوا أدواراً مباشرة في عملية صنع القرارات العامة، أو على الأقل الدخول بعمق أكبر في القضايا السياسية، وأن على المسؤولين الحكوميين أن يستجيبوا لهذا النوع من التشبيك التشاركي في الممارسة العملية. الأمر الذي يساهم في ضمان عدالة إيصال عوائد التنمية الإقتصادية لمختلف طبقات الشعب بكل نزاهة وحيادية (Scott, C. 2011; pp. 445-447).

وفي إطار هذا الاهتمام بإعادة تعريف دور الدولة ووظائفها - بالأخص منذ ثورتى يناير 2011 و يونيو 2013 - باتت الدعوة إلى التمكين المتبادل والشراكة الفعالة بين الدولة ومنظمات المجتمع في مصر، من أجل صياغة وتحقيق رؤية وإستراتيجية وأهداف برامج التنمية المستدامة المختلفة، والعمل على تنفيذ خططها وسياساتها التنموية المرجوة بالمجتمع، تستوجب تفعيل التحول نحو الحوكمة المجتمعية والأخذ بتطبيقاتها، وتأسيس علاقة تعاون مستقرة بين مؤسسات الدولة والمنظمات المجتمعية المختلفة، تركز على إن ثمة علاقة



تفاعل وتأثير متبادل بين مؤسسات الدولة وجميع الأطراف الفاعلة بالمجتمع (هبة حندوسة، 2010؛ ص ص 7-8). وذلك هو المحدد الرئيسى فى تلك العملية، بحيث أن قدرة الدولة على انجاز التحول تزداد ما دام المجتمع ومنظّماته المختلفة فى عونها، ولذا تعتمد الدولة لإنجاز ذلك على إقامة علاقات شراكة مستمرة وفعالة مع مختلف تلك التنظيمات والمؤسسات الفاعلة. حيث مؤسسات الدولة عليها أن تمسك الدفة وباقي القطاعات المجتمعية جميعاً كالقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدنى-بما يتفق وفكرة إعادة إختراع وظائف الحكومة -reinventing- عليها أن تجدف (Osborne, 2006; p. 380). ولكن يعترض سبيل إقرار وتطبيق قيم وممارسات الحوكمة المجتمعية فى مصر العديد من التحديات؛ الأمر الذى يستلزم معه إقتراح مجموعة من محاور الإصلاح - والتي تعتبر بمثابة فرص إذا أحسن إستغلالها- للتغلب على تلك التحديات وتمهيد الطريق فى المستقبل القريب لإقرار تطبيق الحوكمة المجتمعية فى مصر؛ بما يساهم فى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

أ- معوقات تطبيق الحوكمة المجتمعية بمصر:

تواجه الحكومة المصرية مجموعة من المعوقات - والتي تزايدت منذ ثورتى يناير 2011 ويونيو 2013 وما صاحبهما من عدم إستقرار سياسى وإقتصادى وإدارى- التى تحد من جهودها الإصلاحية المختلفة، الأمر الذى يقوض من فرص إقرار الحوكمة المجتمعية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة المنشودة بالمجتمع. ويمكن إجمال تلك المعوقات فيما يلى:

- معوقات تشريعية

لا تتبع الدولة المصرية إستراتيجية واضحة للتشبيك التنظيمى والتمكين المجتمعى والحوكمة المجتمعية، حيث لا يوجد قانون صريح يساند بوضوح إتجاهات الدولة والمجتمع المدنى فى تبنى وتطبيق قيم ومبادئ وممارسات الحوكمة المجتمعية. وكذا لا يوجد قانون نافذ لإتاحة المعلومات وتداولها وسهولة الحصول عليها بشفافية، مما يحرم مختلف الأطراف المجتمعية الفاعلة من المشاركة الفعالة فى عملية صنع وإتخاذ وتنفيذ القرار مع مختلف الأجهزة الحكومية فى إطار من الحوكمة المجتمعية المنشودة. وأيضاً التأثير السلبي لتأخر صدور قانون جديد للإدارة المحلية (سمير عبد الوهاب، 2008، ص ص 15-16)، وكذا تجميد عمل المجالس المحلية المنتخبة منذ ثورة يناير 2011. الأمر الذى يقوض من فرص بناء تشبيكات تنظيمية فاعلة



بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض من جهة، ومع باقى الأطراف المجتمعية الفاعلة على مختلف المستويات من جهة أخرى، مما يؤثر بالسلب على فرص تحقق الحوكمة التشاركية الفعالة بالمجتمع.

- معوقات إدارية وتنظيمية ومؤسسية

تعانى البيروقراطية الحكومية بمصر من الترهل وكبر الحجم والمركزية الشديدة، وكذا من قيادات إدارية سلطوية مقاومة للتغيير، تفتقر للرؤية الاستراتيجية الشاملة، مما يسبب الجمود الإدارى ويحد من سرعة إستجابة الأجهزة الحكومية للتغيير والتطوير. كما يحد من قدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية المختلفة؛ وبناء شراكات وعلاقات تشاركية فعالة مع مختلف الأطراف المجتمعية الفاعلة. كما يظهر جلياً التداخل الكبير في الاختصاصات بين الجهات الحكومية بعضها البعض، مما يسبب بينها منازعات في الاختصاص يعطل دولا العمل الحكومي ويحد من فرص العمل التشاركي بينهما؛ مما يعطل مصالح المواطنين ويؤثر بالسلب على كفاءة الأداء الحكومي وجودة الخدمات العامة المقدمة (Omran, W., 2013; pp. 46-47). حيث الهياكل التنظيمية الحكومية الجامدة لاتحدد الاختصاصات داخل الجهة الواحدة بشكل دقيق وتصبح المسئولية موزعة بين أكثر من شخص وأكثر من إدارة داخل المؤسسة، وذلك لعدم وجود توصيف واضح وشامل للوظائف العامة حتى الآن - رغم صدور قانون الخدمة المدنية رقم 81 ولائحته التنفيذية منذ العام تقريباً- بكل جهة حكومية. كما أن هناك غابة من القوانين والقرارات بقوانين واللوائح والكتب الدورية تؤدي إلى نوع من التشتت في العمل الحكومي وتعقد الإجراءات الحكومية مما قد يفتح الباب للفساد المالى والإدارى الممنهج (عبد الرحمن توفيق، 2002، ص 150). كما يعاني الموظفون بصفة عامة والقيادات الإدارية بصفة خاصة بالأجهزة الحكومية من تدنى مهاراتهم الإدارية بصفة عامة والتشاركية بصفة خاصة، وكذا قلة توافر المهارات والمعرفة في داخل الحكومة ذاتها، خاصة فيما يتعلق بمجالي الإدارة التشاركية وتكنولوجيا شبكات المعلومات. وذلك نظراً لقلة البرامج التدريبية المتخصصة وعدم فعاليتها، وكذا ضعف المرتبات والحوافز الدافعة لرفع كفاءة الأداء والجاذبة لأفضل العناصر البشرية المؤهلة (وزارة الدولة للتنمية الإدارية، 2004).

وتجدر الإشارة إلى أن كثرة التغييرات والتعديلات الوزارية فى الفترة الأخيرة- منذ ثورة يناير عام 2011 وحتى الآن- وما صاحبها من تغييرات مؤسسية/إعادة مؤسسة، كإستحداث وزارات ودمج وزارات وإلغاء وزارات وتغيير مسميات البعض الآخر، يؤدي إلى عدم إستقرار الجهاز الإدارى للدولة، ويؤثر بالسلب على كفاءة أدائه وقدرته على إنجاز برامج الإصلاح والتطوير الإدارى بالفعالية المطلوبة.



- معوقات إجتماعية وثقافية

يمثل غياب الثقة وشيوع ثقافة مقاومة التغيير والفردية individualism بالمجتمع أحد العقبات التي تحد من جهود إقرار مبادئ وممارسات الحوكمة به. حيث تهدف العلاقات التشاركية المأمول إقامتها بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض وباقي الأطراف المجتمعية الفاعلة؛ إلى تحقيق نوع من الإنفتاح التنظيمي والمعلوماتي بينهم؛ الأمر الذي يجعل من السهل تتبع البيانات والمعلومات بشفافية من إدارة حكومية لأخرى علي نحو يمكن كافة الأطراف المجتمعية من مراقبة أعمالها (Ansell & Gash, 2008; p. 556)، ولا شك أن هذا التغيير المصاحب لأسلوب العمل يولد مقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - خاصة القيادات الحكومية التقليدية- نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمنتهم واستحواذهم علي المعلومات لما تعطيه المعلومات لمالكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين (محمد الراوى، 2008؛ ص ص 11-12). وكذلك خوف الأطراف المجتمعية الفاعلة التي تتعامل مع الحكومة من مواطنين ورجال أعمال ومؤسسات المجتمع المدني من إنتهاك قواعد الخصوصية والأمان المرتبطة بالبيانات والمعلومات الخاصة بكافة تعاملاتهم الإدارية والمالية.

- معوقات إقتصادية ومالية

تعانى الدولة المصرية منذ ثورة يناير 2011 - كنتيجة لعدم الإستقرار السياسى الذى صاحب فترة الحكم الإنتقالية - من تراجع فى معدلات النمو الإقتصادى وفى حجم الإستثمارات الأجنبية المباشرة وزيادة فى حجم التضخم، مما أدى إلى تآكل الإحتياطى من النقد الأجنبى، مع توقف العديد من المصانع عن الإنتاج، مما أدى زيادة الخلل فى الميزان التجارى وميزان المدفوعات مما أدى إلى إرتفاع فاتورة الدين المحلى والخارجى (وائل عمران، 2014؛ ص 89). كل تلك الظروف الإقتصادية السيئة أدت إلى تباطؤ وتيرة برامج الإصلاح والتطوير الإدارى- خاصة فيما يخص التحول نحو تطبيق الحوكمة التشاركية- لعدم قدرة الحكومة على تحمل التكلفة المالية لإنشاء مؤسسات تدريب وتنمية بشرية متخصصة ومتطورة؛ تستطيع أن تتبنى وتنفذ إستراتيجية شاملة لتطبيق قيم وممارسات الحوكمة المجتمعية.



ب- محاور إصلاحية للتغلب على معوقات تطبيق الحوكمة المجتمعية بمصر

يعترض سبيل إقرار وتطبيق قيم ومبادئ وممارسات الحوكمة المجتمعية في مصر العديد من المعوقات، والتي سبق الإشارة إليها فيما سبق، الأمر الذي يستلزم معه إقتراح مجموعة من المحاور الإصلاحية- والتي تعتبر بمثابة فرص إذا أحسن إستغلالها للتغلب على تلك المعوقات- بالإتساق مع مبادئ الإدارة العامة الجديدة new public management وقواعد الحوكمة المجتمعية الجيدة good governance- وتمكين الحكومة من إستيفاء مقومات فعالية تطبيق الحوكمة المجتمعية - والتي سبق تناولها خلال المبحث السابق- لأداء دورها المنشود في دعم تطبيق الحوكمة المجتمعية؛ بما يساهم في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. ويمكن تقسيم تلك المحاور الإصلاحية إلى نوعين؛ محاور إصلاحية دافعة motivator factors وأخرى مانعة hygiene factors وذلك كما يلي:

أ- محاور إصلاحية دافعة:

تمثل هذه المحاور دعامة أساسية - لا غنى عنها- لدعم تحقيق الحوكمة المجتمعية. وتركز هذه المحاور الإصلاحية الدافعة على تهيئة البيئة الداخلية للمنظمات العامة - من الناحية الإدارية والتنظيمية والبشرية والثقافية- حتى تكون قادرة على الإضطلاع بمهمة إقرار وتطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة بين مختلف الأطراف المجتمعية بفعالية. ويمكن إجمال تلك المحاور الإصلاحية الدافعة فيما يلي:

- محور الإصلاح الإداري

يعتبر تعدد جهات المراجعة والمراقبة فضلاً عن وجود مقاومة لفكرة التعاون والتنسيق وتبادل البيانات والمعلومات بين الهيئات الحكومية بعضها البعض، وبينها وبين باقي المنظمات المجتمعية من أهم معوقات تطبيق برنامج فعال لإعداد وتنمية قيادات حكومية تشاركية، مما يتطلب إعادة هيكلة Restructuring الأجهزة الحكومية وفقاً لفلسفة الإدارة العامة الجديدة New Public Management في سبيل تحويل الهياكل الحكومية الهرمية الميكانيكية الضخمة والمترهلة؛ التي تتسم بالجمود الإداري والمركزية الشديدة وبطء الإجراءات وعدم المرونة؛ إلى هياكل تنظيمية عضوية مثالية الحجم موجهة بالنتائج Results oriented - كالهياكل العنكبوتية الشبكية - تتسم باللامركزية والمرونة والشفافية وسهولة الإتصال والتشبيك الإداري والتنظيمي (Osborne, 2010; p. 78). وكذا القدرة على الإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية ولرغبات وحاجات الأطراف المجتمعية المختلفة. الأمر الذي يدعم من عملية إقرار العمل التشاركي بين الأجهزة



الحكومية بعضها البعض من جهة، وباقي الأطراف المجتمعية من جهة أخرى بفعالية، مما يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع (Morse, 2010; p. 238). كما لابد من إعتداد منهجية تقويم فاعلة ضمن برامج تنمية القيادات الحكومية التشاركية التي تتبناها المنظمات الحكومية خاصة وباقي المنظمات المجتمعية عامة. وذلك لتقويم أداء تلك البرامج وترشيد مواردها البشرية والمالية والمادية بما يضمن فعالية تلك البرامج في تحقيق الحوكمة المجتمعية المنشودة.

- محور تطوير الأداء الحكومي

يتطلب تغيير الأداء الحكومي الحاجة إلى إعادة الهندسة Reengineering لإجراءات العمل الحكومي سعياً لتبسيطها ولضمان كفاءة وسرعة الإنجاز، وذلك من خلال حذف العمليات والإجراءات الإدارية التي لا تقدم أية قيمة مضافة للخدمة الحكومية (Hartley, 2005; p.29). وكذا السعي للقضاء على تداخل السلطات وإزدواجية الأعمال بين الجهات الحكومية، وتعدد جهات المراجعة والمراقبة الحكومية، وذلك من خلال وضع أدلة إدارية تعمل على تحديد إختصاصات ووظائف وأنشطة مختلف الأجهزة الحكومية، وكذا العمل على ميكنة تلك الأدلة - من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية- لتسهيل ودعم العمل التشاركي بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض من جهة، وباقي الأطراف المجتمعية من جهة أخرى بفعالية (Khan, M., 2013; P. 20)، مما يساهم في تحقيق الحوكمة المجتمعية.

- محور إختيار وتدريب وتنمية الموارد البشرية

إختيار قيادات إدارية تعتنق فلسفة الإدارة التشاركية ومؤهلة لتطبيق مدخل الإدارة بالنتائج، وكذا مدخل إدارة الموارد البشرية، تكون ذات رؤية إستراتيجية ورسالة واضحة المعالم وأوليات محددة ودقيقة لتحقيق الحوكمة المجتمعية؛ ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة، وتتسق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لدعم التعاون والتشبيك والتشاركية مع مختلف الأطراف المجتمعية الفاعلة، وبما يساهم في تحقيق الالتزام Commitment تجاه مبادئ وممارسات الحوكمة المجتمعية (Terry, 2003; p. 38). كما ان عملية التحول نحو الحوكمة المجتمعية تستلزم بالضرورة وجود مسئولين وإداريين علي مختلف المستويات الحكومية، لديهم إدراك لكل من دور العمل التشاركي وطبيعة الأهداف الإدارية المطلوب تحقيقها من خلاله، والنتائج والغايات المراد الوصول إليها. الأمر الذي يفرض على الحكومة ضرورة التوسع في إنشاء مراكز تدريبية متخصصة بكل الوحدات الحكومية؛ لتدريب وتنمية مهارات وسلوكيات الموظفين الحكوميين



بصفة عامة والقيادات منهم بصفة خاصة؛ على تطوير وإدارة بيئة الأعمال التشاركية (صالح عبد الرحمن، 2011، ص 5). وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية توفر المهارات والمعرفة التشاركية لذلك في داخل الأجهزة الحكومية ذاتها، خاصة فيما يتعلق بتطوير المهارات الإدارية المختلفة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتنوعة الضرورية لتحقيق ذلك. فبدون هذه الكفاءات المؤهلة للتعامل مع متطلبات الإدارة التشاركية، يصعب بل ويستحيل تحقيق الحوكمة المجتمعية حتى لو توافرت الإمكانيات والموارد المادية والمالية (Sorensen & Torfing, 2011; p. 848).

– محور تنمية ثقافة تنظيمية داعمة للتشاركية التنظيمية

أهمية تبني الأجهزة الحكومية لثقافة تنظيمية داعمة للتحويل نحو التشاركية التنظيمية، وذلك من خلال العمل على زرع قيم كالمشاركة والتعاون والعمل الجماعي وروح الفريق داخل المنظمات العامة المختلفة. حيث أن هذا التغيير المصاحب لأسلوب العمل التشاركي يولد - بطبيعة الحال - نوعاً من المقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - سواء من القيادات أو الموظفين - نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمنتهم واستحواذهم على المعلومات لما تعطيه المعلومات لمالكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين. وتزداد عملية الصعوبة إذا ما كان الجهاز الإداري الحكومي مثقل بإجراءات روتينية وبيروقراطية يلعب فيها موظف الخدمة العامة دوراً سيادياً علي من حوله (Straus David, 2002; p. 88). مما يستلزم - في سبيل تحقيق الحوكمة المجتمعية المنشودة - العمل على ربط نظم الحوافز والمكافآت والترقيات بمدى قدرة الموظف وكفاءة أدائه المهني والسلوكي وتكيفه مع أنشطة الإدارة التشاركية ومتطلبات أعمالها. وكذا على القيادات الحكومية المختلفة أن تلعب دوراً محفزاً للعاملين على قبول هذا التغيير في آليات العمل والاندماج الإيجابي فيه وليس مقاومته (Crosby & Bryson, 2010; p. 215).

ب- محاور إصلاحية مانعة:

تعكس هذه المحاور مجموعة من العوامل البيئية الداعمة لتحقيق الحوكمة المجتمعية. وتركز هذه المحاور الإصلاحية المانعة على تهيئة البيئة الخارجية للمنظمات العامة - من الناحية التشريعية والاجتماعية والثقافية والسياسية والمالية - حتى تكون داعمة لإقرار وتطبيق قيم ومبادئ وممارسات الحوكمة المجتمعية. وتجدر الإشارة إلى أن توافر هذه المحاور وحدها دون الإهتمام بالمحاور الدافعة - السابق الإشارة إليها - غير كافى؛ وإن كان وجودها يزيد من احتمالية حدوث ذلك. ويمكن إجمال تلك المحاور الإصلاحية المانعة فيما يلي:



- المحور التشريعي

يُعد إكمال أطر التشريعات القانونية - في سبيل تفعيل قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 ولائحته التنفيذية- من العوامل الجوهرية لتطبيق إستراتيجية فاعلة لتحقيق الحوكمة المجتمعية. حيث يجب إقرار قانون لدعم محاور وأنشطة بناء قدرات القيادة التشاركية للقيادات الحكومية المختلفة حتى تكون قادرة على قيادة عملية التحول نحو الحوكمة المجتمعية، وكذا بناء المؤسسات والهياكل والتنظيمات الداعمة لذلك سواء الفنية المتخصصة (التدريبية) أو الإدارية (Newman et al., 2001; p. 64).

كما يجب على الحكومة الإسراع في تهيئة البيئة التشريعية الداعمة لتفعيل منظومة العمل التشاركي بمختلف المجتمعات المحلية بالدولة المصرية. حيث يجب العمل على سرعة إصدار قانون جديد أو حتى إعادة النظر في تعديل قانون الإدارة المحلية الحالي - قانون رقم 43 لسنة 1979 والقوانين ذات الصلة كالقانون رقم 59 لسنة 1979 بشأن المجتمعات العمرانية الجديدة- من خلال تطوير منظومة القوانين التي تنظم الشأن المحلي وإضافة نصوص صريحة وآليات لإقرار القيادة التشاركية في صنع القرار المحلي، وذلك لتمكين مختلف الأطراف المجتمعية من المشاركة في صياغة وتنفيذ خطط وبرامج التنمية المحلية (Agranoff & McGuire, 2003; p. 29)، كما يجب أيضاً الإسراع بإصدار قانون حرية تداول المعلومات والوثائق الإلكترونية، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية بمنتهى الشفافية (علا الخواجة، 2007، ص 21)، الأمر الذي يساهم في دعم أنشطة الإدارة التشاركية سعياً لتحقيق الحوكمة المجتمعية المنشودة.

- المحور الإجتماعي والثقافي

أهمية ان تتعاون المؤسسات المجتمعية المختلفة من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني - من نقابات وأحزاب ومنظمات غير حكومية - مع الحكومة لدعم تطبيق برامج إقرار مبادئ وممارسات الحوكمة المجتمعية بمختلف المؤسسات المجتمعية العامة والخاصة، وذلك من خلال تقديم الدعم الفني - من تبادل الرؤى والأفكار والمعارف والخبرات- والمادى الضروري لذلك . الأمر الذي يؤدي إلى تكامل جهود المنظمات المجتمعية والأجهزة الحكومية المختلفة - في إطار من التشاركية الفاعلة- في سبيل حل المشكلات المجتمعية الملحة؛ بما يدعم من الحوكمة بالمجتمعية (Page, S., 2010; P. 251). كما يقع على عاتق المؤسسات التعليمية مسؤولية تطوير مناهج وتقنيات التعليم بما يعزز من قيم المشاركة والتعاون والتنسيق والعمل الجماعي بين الطلاب؛ حتى ينشأ جيل جديد يتمتع بمهارات وسلوكيات القيادة التشاركية؛ وعلى دراية



ومعرفة بطرق وأساليب الإدارة التشاركية. كما يجب على مختلف المؤسسات الدينية ووسائل الإعلام العمل على تعميق ثقافة المشاركة والتعاون والعمل الجماعي بين أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة (Torfin et al., 2011; p. 62)، مما يزيد من فرص تحقيق الارتباط والتشبيك التشاركي الفعال بين المنظمات المجتمعية المختلفة؛ بما يدعم من تحقيق الحوكمة المجتمعية المنشودة.

- محور البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات

تمثل البنية التحتية للاتصالات والمعلومات عنصراً حاكماً في تفعيل منظومة التشبيك التشاركي بين الأجهزة الحكومية من جهة؛ وباقي الأطراف المجتمعية من جهة أخرى. حيث يجب العمل على سرعة الإنهاء من إستكمال شبكة الاتصالات القومية بين الجهات والإدارات الحكومية المختلفة - الحكومة الإلكترونية - وباقي المنظمات المجتمعية الفاعلة بالمجتمع. الأمر الذي يساعد في تكوين قواعد بيانات حكومية موحدة، تسمح بتدفق المعلومات والوثائق بينها وباقي المنظمات المجتمعية علي نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان والشفافية، بما يساهم في دعم العمل التشاركي بينها وتحقيق الحوكمة المجتمعية (Abu Shanab & Shehabat, 2016; p. 251).

- المحور المالي

ضرورة توافر مصادر متنوعة لتمويل البنية التحتية التكنولوجية والتنظيمية والبرامج التدريبية اللازمة لدعم إقرار وتطبيق مبادئ وقيم وممارسات الحوكمة المجتمعية. وتتنوع مصادر التمويل بين الرسمي وغير الرسمي. فالتمويل الرسمي هو حجم الإعتمادات المالية المدرجة بالموازنة الحكومية، والتي توفرها الحكومة من إيراداتها السيادية - من ضرائب ورسوم وخلافه - لبرامج ومشروعات دعم تطبيق الحوكمة المجتمعية وفقاً لإمكاناتها المتاحة. كما يعتبر التمويل الشعبي (غير الرسمي) والمتمثل في مساهمات الأفراد ومؤسسات الأعمال والجمعيات المدنية، مصدراً هاماً لا غنى عنه (Linden, 2002; p. 171). وأخيراً يمثل التمويل الدولي أحد صور التمويل الهامة، حيث إن إنشاء شبكات فاعلة للانفتاح على مؤسسات التمويل الدولي، سعياً للحصول على منح ومساعدات مالية وفنية غير مشروطة، تسهم في تنفيذ خطط وبرامج التحول نحو إقرار وتطبيق الحوكمة المجتمعية، أحد مصادر التمويل التي لا يجب إغفالها.



- المحور السياسي

ضرورة توافر الإرادة السياسية لدى القيادات السياسية والحكومية، وإقتناعهم بأهمية تبني إستراتيجية شاملة قادرة على إقرار وإدارة العمل التشاركي بالأجهزة الحكومية من جهة، ومع باقى الأطراف والمنظمات المجتمعية الفاعلة عبر شبكات للمشاركة الفعالة من جهة أخرى. وذلك كضرورة حتمية لدعم الحوكمة المجتمعية؛ وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمجتمع.

الخاتمة

عرضت الدراسة لتطور إتجاهات الإدارة العامة وصولاً للحوكمة المجتمعية - والتي سعت إلى الدمج بين كلا من توجهات إتجاه الإدارة العامة الجديدة الخاصة بكفاءة الأداء وتوجهات إتجاه الخدمة العامة الجديدة الخاصة بأهمية إقرار قيم الديمقراطية والمشاركة الشعبية وتلافى الإنتقادات التي وجهت إليهم- ومن ثم تناول الباحث مفهوم الحوكمة المجتمعية ومبادئها ومقومات فعاليتها. حيث أكدت على حقيقة مؤداها أن إقرار وتطبيق قيم ومبادئ وممارسات الحوكمة المجتمعية لا يعد هدفاً فى حد ذاته، بل هو وسيلة ناجعة لتحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة وفقاً لأجندة 21 التي أقرتها الأمم المتحدة وتبنتها معظم دول العالم - بما فيهم مصر- منذ تسعينيات القرن العشرين والتي تقوم على إقرار قيم الشراكة والتمكين المجتمعي. ولذا فقد اتجهت معظم الدول النامية- بما فيهم بطبيعة الحال مصر- مع بداية الألفية الثالثة إلى الترويج للحوكمة المجتمعية والعمل على إعتناق مبادئها الحاكمة. ولكن مازالت المحاولات لم تأتى بثمارها بعد رغم مرور عقدين كاملين وذلك للعديد من الأسباب، ولكن يبقى الأمل فى المستقبل القريب بإمكانية النجاح فى إقرار الحوكمة المجتمعية لو صدقت النوايا وخُصص العمل.

ولعله من الأهمية - من خلال التحليل السابق- التأكيد على ضرورة توافر من المقومات/المتطلبات الأساسية لبناء شبكات للمشاركة الإجتماعية الفعالة تضم جميع الأطراف المجتمعية الفاعلة من أصحاب أجندات الأعمال المشتركة؛ الأمر الذى يعود بالإيجاب على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمى للمؤسسات الحكومية، وكذلك لضمان ديمقراطية المشاركة لباقي الأطراف المجتمعية الفاعلة بتلك الشبكات؛ بما يدعم من فعالية الحوكمة المجتمعية المنشودة. ويمكن إجمال تلك المقومات فى العمل على تعبئة الموارد المطلوبة وبناء هياكل تنظيمية داعمة للمشاركة المجتمعية والحصول على دعم ومساندة اصحاب المصلحة وإقامة شبكات للمشاركة فعالة؛ بما يساهم بالأخيراً تحقيق الحوكمة المجتمعية المنشودة.



كما تناولت الدراسة بالتحليل الواقع المصرى فيما يخص إقرار وتحقيق مبادئ وممارسات الحوكمة المجتمعية، والذي يعترضه العديد من المعوقات التشريعية والإدارية والتنظيمية والمؤسسية والإقتصادية والمالية والاجتماعية والثقافية، على نحو يتطلب معه إتخاذ حزمة من الإصلاحات والتغييرات التشريعية والمؤسسية والتنظيمية والإدارية والاجتماعية والثقافية والمالية فى البنية الأساسية سواء الإدارية أوالبشرية أوالتكنولوجية، وذلك لتفعيل الشراكة المجتمعية عبر بناء تشبيكات تشاركية بين الأجهزة الحكومية وكافة الأطراف المجتمعية الفاعلة؛ بما يساهم فى إقرار وتطبيق قيم ومبادئ وممارسات الحوكمة المجتمعية، ويقود فى النهاية إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة.

والخلاصة أنه قد أصبح من الضرورى إلترزام القيادة السياسية والحكومة بإقامة شراكة مع مختلف الأطراف المجتمعية قائمة على التفاوض والثقة المتبادلة وقبول الآخر فى شبكة واحدة يتمتع أعضائها بالإستقلال الذاتى لتحقيق التكيف والموائمة حول القضايا المجتمعية المختلفة بهدف تعبئة أفضل لإمكانات المجتمع، وكذا إدارة أكثر رشادة لشئون الحكم. وذلك لن يتأتى إلا من خلال قيام الحكومة بالتوسع فى بناء تشبيكات تنظيمية وإجتماعية ناجعة - الحكومة الإلكترونية وتطبيقها يمكن أن تساهم فى تسهيل هذا الأمر - لإدارة العمل التشاركى بفعالية بين مختلف الأطراف الفاعلة فى المجتمع، من أجهزة حكومية ومنظمات مجتمعية متنوعة، بما يساهم بشكل فعال فى توطين مبادئ وقيم وممارسات الحوكمة المجتمعية، الأمر الذى يؤدي فى النهاية إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة.

وهكذا فقد أصبح التشبيك التنظيمى القائم على المشاركة وتعدد مراكز صنع القرار وتمكين المواطن هو الشكل الغالب على بيئة الأعمال الحكومية المعاصرة وفى المستقبل القريب أيضاً - والحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها المتعددة خير مثال على ذلك - كبديل للشكل الهيراركى التقليدى. وصارت المجتمعات الحديثة تضع على قمة أجندة أولوياتها الإستراتيجية حتمية إقرار الحوكمة المجتمعية، كضرورة لتحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة.

الدراسات المستقبلية

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن للباحثين المهتمين بسبر أغوار الواقع والممارسات العملية لمبادئ وقيم الحوكمة المجتمعية؛ ان تتجه جهودهم إلى محاولة إيجاد صيغ ووسائل وآليات عملية وتنفيذية لتمكين الأطراف



المجتمعية من الإضطلاع بدورها المنوط بها مع الحكومة في إدارة شئون الدولة والمجتمع. وكذا العمل على رصد صور وأشكال المشاركة والتمكين المجتمعي والتي تعكس مدى الالتزام بالمبادئ الحاكمة للحكومة المجتمعية. وكذلك العمل على إكتشاف ودراسة وتحليل ما قد يحد من فعالية إقامة شبكات ناجعة للمشاركة المجتمعية سواء من معوقات تنظيمية أو بيئية؛ مع أهمية دراسة التجارب الدولية الناجحة في هذا الصدد والإستفادة منها في وضع أطر إصلاحية للتغلب على تلك المعوقات؛ صالحة للتطبيق وتناسب واقع البيئة المحلية للدولة.



المراجع

أولاً: باللغة العربية

- قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 ولائحته التنفيذية.
- قانون نظام الإدارة المحلية رقم 1979/43، وتعديلاته 1988/145، 1996/84، والقوانين ذات الصلة كالقانون رقم 59 لسنة 1979 بشأن المجتمعات العمرانية الجديدة، واللوائح التنفيذية وتعديلاتها.
- الإطار الإستراتيجي لخطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية حتى 2022 (مقترح لأغراض الحوار المجتمعي)، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، جمهورية مصر العربية، نوفمبر 2012.
- حسين محمود حسن، دراسة تحليلية لأسباب الفساد في مصر قبل ثورة 25 يناير: نحو رؤية مستقبلية لمنع ومكافحة الظاهرة، القاهرة: مركز العقد الإجتماعي، ديسمبر 2011 .
- سمير عبد الوهاب، المجالس الشعبية والمجالس التنفيذية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008.
- صالح عبد الرحمن أحمد، ورقة عمل بناء قدرات الكوادر المحلية كمدخل لتعزيز اللامركزية ، وحدة تطوير الإدارة المحلية، وزارة التنمية المحلية، 2011 .
- عبدالرحمن توفيق، أفكار لكسر الإطار- حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك)، 2002.
- علا محمد الخواجة، الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية في مصر، جامعة القاهرة: كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات الإقتصادية، سلسلة أوراق إقتصادية، العدد 35، ديسمبر 2007.
- محمد الراوى، تطوير الإدارة الحكومية في مصر: مدخل سياسى، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إصلاح الخدمة المدنية في مصر، القاهرة، 22- 23 يونيو 2008.
- هبة حندوسة وآخرون، التحديات التنموية الرئيسية: تحليل الموقف، وزارة التعاون الدولي، جمهورية مصر العربية، 2010.
- وائل عمران، دور الشراكة والتمكين المجتمعي في تفعيل التنمية المحلية المستدامة في مصر: إطار مقترح، المجلة العربية للإدارة، إصدار خاص مُحكم، يناير 2014.



وائل عمران على، بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الإستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الإجتماعية والحوكمة المجتمعية مع إشارة خاصة إلى الحالة المصرية، مجلة الإدارة العربية، عدد 38، سبتمبر 2018.

وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر: الإصلاح الإداري، فبراير 2004. متاح على الرابط التالي:

www.edara.gov.eg

ثانياً: باللغة الإنجليزية

Agranoff, R., & McGuire, M. (1999). Managing in network settings. *Policy Studies Review*, 16(1).

Agranoff, Robert, and McGuire, Michael. (2001). "Big Questions in Public Network Management Research." *Journal of Public Administration Research and Theory* 11(3).

Agranoff, Robert, and McGuire, Michael. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18.

Crosby, B. C. and J. Bryson. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaboration. *The Leadership Quarterly*, 21(2).

Denhardt, Janet V., and Robert B. Denhardt. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe.

Economic and Social Commission of United Nations. (2010). **What is good governance?** Retrieved 23/7/2019 from: <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>

Emad Abu Shanab, Issa Shehabat (2016), **A Framework for Implementing**



Knowledge Management in E-Government, The 15th Scientific Annual International Conference for Business Sustainability and Competitiveness in Business AL-Zaytoonah University of Jordan, 18 – 20 April.

Friedman, Thomas L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public service: past and present. *Public Money and Management*, 25(1).

Jing, Y., & Chen, B. (2012). Is competitive contracting really competitive? Exploring government– nonprofit collaboration in China. *International Public Management Journal*, 15.

Jun Yi Hsieh¹ and Kuotsai Tom Liou (2016), Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public Service Agency, *Review of Public Personnel Administration*.

Khan, M. (2013), E-government, GIS and good governance, *Public management*, 95(1).

Klijn, E. (1996). Analyzing and managing policy processes in complex networks. *Administration & Society*, 28.

Lee, E. W. Y., & Liu, H. K. (2012). Factors influencing network formation among Social Service Nonprofit Organizations in Hong Kong and implications for comparative and China studies. *International Public Management Journal*, 15.

Linden, Russell M. 2002. *Working across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mandell, M. P. (1990). Network management: Strategic behavior in the public sector. In R. W. Gage & M. P. Mandell (Eds.), *Strategies for managing intergovernmental policies*. New York, NY: Praeger.

McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public Administration Review*, 62.



- McGuire, M., & Silvia, C. (2009). Does leadership in networks matter? Examining the effect of leadership behaviors on managers' perceptions of network effectiveness. **Public Performance & Management Review**, 33.
- Morse, R. (2010). Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. **The Leadership Quarterly**, 21(2).
- Newman, J., J. Raine and C. Skelcher. (2001). Transforming local government: Innovation and modernization. **Public Money and Management**, 21(2).
- O'Toole, L. J. (1997). Implementing public innovations in network settings. **Administration & Society**, 29.
- Omran, W. (2013), Bad Governance and Failure of Development Progress in Egypt: Causes, Consequences and Remedies. **Journal of Public Administration and Governance**, 3(4).
- Osborne, S. P. (ed.). (2010). **The New Public Governance**. London: Routledge.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? **Public Management Review**, 8(3).
- Osborne, D. & Gaebler (1993), T., **Reinventing Government**, New York: Plume books.
- Page, S. (2010). Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in Seattle. **The Leadership Quarterly**, 21(2).
- Scott, C. (2011). A case study of collaborative governance: Health care law reform in Georgia. **Conflict Resolution Quarterly**, 28(4).
- Sorensen, E., and J. Torfing. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. **Administration and Society**, 43(8).
- Stephen P. O. (2009). **The new public governance**. Routledge Press.



Straus, D. (2002). *How to Make Collaboration Work*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.

Terry, L. D. (2003). *Leadership of public bureaucracies: The administrator as conservator*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Torring, J., B. G. Peters, J. Pierre, and E. Sørensen. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

UNDP Summary Profile (1997), **Community Development Program of UNCHS (Habitat)**.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14.

Walker, R. M., & Hills, P. (2012). Partnership characteristics, network behavior, and publicness: Evidence on the performance of sustainable development projects, *International Public Management Journal*, 15.

XU Runya; SUN Qigui; SI Wei (2015), the Third Wave of Public Administration: The New Public Governance, *Canadian Social Science*, Vol. 11, No. 7.