

## المحتويات

١٥	ديباجة
١٩	شكر
٢١	مسرد المصطلحات
٢٥	خلاصة
٢٥	تحسين إدارة الحكم في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
	إدارة الحكم في الشرق الأوسط أضعف مما هي عليه
٢٨	في باقي العالم... نوعياً
٣١	... و في مقاييس الحكم الجيد
٣٥	ضعف إدارة الحكم ساهم في ضعف النمو في منطقة الـ «مينا»
٣٧	... لأن إدارة الحكم السيئة قيّدت مناخ الأعمال
٤٠	الحكم السيئ يحدّ من نوعية الخدمات والسلع العامة
٤٣	ردم هوة المنطقة في إدارة الحكم تحدّ وفرصة في آن
	برامج إصلاح الحكم بحاجة إلى الأخذ بعين الاعتبار القيمتين
٤٦	التوأمين: التضمينية والمساءلة
٤٧	... بدءاً بالالتزام الكامل من قبل الدول
٤٧	... من أجل تصميم وتنفيذ برنامج لتحسين إدارة الحكم
٤٨	... مع خمسة مسارات مؤدّية إلى الحكم الجيد

٥٠	..... تعزيز التضمينية
٥٠	..... تحسين المساءلة الخارجية عبر إجراءات على المستوى الوطني
٥١	..... تحسين المساءلة الخارجية عبر إجراءات على المستوى المحلي
٥٢	..... تحسين المساءلة الداخلية عبر التوازن والفصل بين السلطات
٥٢	..... تحسين المساءلة الداخلية عبر الإصلاحات الإدارية
٥٣	..... الخلاصة: إتباع الالتزام بالافعال
٥٣	..... حواشٍ
٥٥	..... الإطار التحليلي للحكم الجيد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
٥٧	..... علاقة الحكم الجيد
٥٨	..... التضمينية
٥٩	..... المساءلة
٦٤	..... جعل إدارة الحكم «جيدة»
	..... الفصل الأول: هوة إدارة الحكم بين منطقة الشرق الأوسط
٦٩	..... وشمال أفريقيا والعالم
	..... إدخال إدارة الحكم إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
٦٩	..... (ال «ميناء»)
	..... وصف إدارة الحكم في ال «ميناء»
٧٥	..... التضمينية في ال «ميناء»
٧٥	..... المساءلة في ال «ميناء»
٨٠	..... قياس إدارة الحكم: كيف تُقارَن ال «ميناء» بسواها؟
١٠١	..... النوعية الإجمالية لإدارة الحكم
١٠٤	..... نوعية الإدارة
١٠٦	..... المساءلة العامة
١١٢	..... لماذا لم تتحسن إدارة الحكم في ال «ميناء»
١١٥	.....

١١٥	الجغرافيا السياسية .....
١١٧	النزاعات، أو خطرها .....
١٢٠	الثروة النفطية .....
١٢٤	حواشٍ .....
١٢٥	الفصل الثاني: الحكم الأفضل لأجل التنمية الاقتصادية .....
١٢٧	هوة إدارة الحكم والتنمية .....
١٣٠	العجز في إدارة الحكم أصل النمو البطيء في الـ «ميناء» .....
١٣١	الصلة بين الحكم الجيد والنمو .....
	النمو في الـ «ميناء»: بطيء مع مستوى متدنٍ للاستثمار الخاص
١٣٣	والإنتاجية .....
١٣٦	هوة إدارة الحكم أبطأت النمو في الـ «ميناء» .....
١٤١	إدارة الحكم الأفضل تحسّن بيئة الاستثمار المنتج .....
	إدارة الحكم الأفضل تقلص المجال أمام سياسات الحكومة
١٤٢	الاعتباطية .....
١٤٨	الحكم الأفضل يخفض الشكوك وتكاليف ممارسة الأعمال .....
١٥٩	الحكم الأفضل يضمن خدمات عامّة فعالة للشركات .....
١٦١	حواشٍ .....
١٦٥	الفصل الثالث: الحكم الأفضل لأجل التنمية الاجتماعية .....
١٧٠	تقديم الخدمات في الـ «ميناء»: التزام وإنجازات .....
١٧٠	النتائج الإجمالية تظهر تحسّناً مع الوقت .....
١٧٥	... بسبب الالتزام القوي من الحكومات .....
١٧٩	نتائج مختلطة في تقديم الخدمات العامّة .....
١٨٦	إدارة الحكم مهمّة بالنسبة إلى تقديم الخدمات العامّة .....
١٨٦	إطار مساءلة لإدارة الحكم وتقديم الخدمات العامّة .....

١٩١	..... الصلة بين السياسيين أو صانعي السياسة وبين هيئات الخدمات
٢٠٦	..... العلاقة بين هيئات الخدمات والمواطنين - الزبائن
٢٠٦	..... تفسير العلاقة
٢٠٧	..... تفحص العلاقة في الـ «مينا»
٢١٩	..... الصلة بين المواطنين والسياسيين
٢٢٨	..... تحديات المستقبل
٢٢٩	..... حواشٍ
٢٣١	..... الفصل الرابع: المسارات المؤدية إلى حكم أفضل
٢٣١	..... إلحاحية التحرك: الهوة في التنمية وإدارة الحكم
٢٣٣	..... تجاوز الهوة في إدارة الحكم
٢٣٨	..... تعزيز التضمينية
٢٣٩	..... اكتساب مساءلة أقوى
٢٤١	..... تحسين المساءلة الخارجية: المبادرات الوطنية
٢٤٧	..... تحسين المساءلة الخارجية: المبادرات المحلية
٢٥٣	..... تحسين المساءلة الداخلية: هيئات الرقابة والضوابط الوطنية
٢٥٥	..... تحسين المساءلة الداخلية: الإجراءات الإدارية
٢٦٠	..... دفع برنامج إدارة الحكم قُدماً
٢٦٥	..... التزام بالعمل . . .
٢٦٧	..... وصياغة برنامج لتعزيز إدارة الحكم
٢٧١	..... الملاحق
٢٧٣	..... الملحق أ: تركيبة مؤشرات إدارة الحكم
٢٨٣	..... الملحق ب: الارتباطات بين إدارة الحكم والدخل
٢٩١	..... الملحق ج: تقدير أثر إدارة الحكم في النمو

	الملحق د: مراجعة المؤلفات: دراسة العوامل التي تساعد على
٢٩٩	شرح هوة إدارة الحكم في الـ «ميناء» .....
٣٠٩	الملحق هـ: إدارة الحكم والنمو: دراسة المؤشرات .....
٣١٥	الملحق و: جداول الدول .....
٣٧٩	المصادر والمراجع .....
٤٠٣	الفهرس .....
	الإطارات
٧٠	١.١ لا وثائق، لا هوية .....
٧٣	١.٢ إطار تحليلي للحكم الجيد .....
٨٤	١.٣ السلطة التنفيذية القوية في جمهورية مصر العربية .....
٨٥	١.٤ الاستقلال البرلماني في الـ «ميناء» .....
٨٨	١.٥ الاستقلال القضائي في الـ «ميناء» .....
٨٩	١.٦ ضعف الاستقلالية القضائية في تونس .....
	١.٧ المحسوبيات Clientelism في البيروقراطية تُضعف إدارة الحكم
٩١	في الجمهورية العربية السورية .....
٩٣	١.٨ تحسين العلاقة بين المنظمات العامة والمواطنين في تونس .....
١٠١	١.٩ آليات المشاركة غير الرسمية في الـ «ميناء» .....
١٠٢	١.١٠ قياس نوعية إدارة الحكم في الـ «ميناء»: مهمة غير سهلة .....
١٠٥	١.١١ بناء مؤشرات إدارة الحكم في الـ «ميناء» .....
	١.١٢ الأثر المُضعف للتنظيمات الإدارية والسلوك: أمثلة من جمهورية
١١٠	مصر العربية ولبنان .....
١١٨	١.١٣ النفقات العسكرية في الـ «ميناء» مرتفعة .....
١٢٢	١.١٤ الحكم الجيد في بوتسوانا يساعدها على تخطي «لعنة» الموارد .....
١٤٣	٢.١ إدارة الحكم والسياسات والنمو: صلة معقدة .....

١٤٥	تحسين عمليات المناقصات العامة يتصدى لارتهان الدولة	٢.٢
١٥١	تخفيف المعاملات الرسمية في لبنان	٢.٣
١٥٢	الإطار التنظيمي المحسن للاستثمارات في المغرب	٢.٤
١٥٧	الفساد ليس مرادفاً للحكم السيئ بل أحد أعراضه	٢.٥
١٦٧	تقرير الوقت المناسب لتدخل الحكومة	٣.١
١٧٧	المدارس المحلية في الصعيد: تقديم التعليم إلى الفتيات	٣.٢
١٨٧	تنظيم الاتصالات السلكية واللاسلكية في الـ «ميناء»	٣.٣
١٩٤	قياس فعالية الإجراءات المؤسسية في عملية الموازنة	٣.٤
١٩٩	التقدم نحو الموازنة الموجهة للأداء	٣.٥
٢٠٣	مزيد من المساءلة في المناقصات	٣.٦
٢٠٤	إصلاح الإدارة العامة	٣.٧
٢١٠	استقصاءات رأي المواطنين في بنغالور	٣.٨
٢١٢	استقصاءات تعقب النفقات العامة	٣.٩
٢١٣	تعزيز VOICE في الهند: تسليم الخدمات البلدية عبر الإنترنت	٣.١٠
٢١٥	برنامج القسائم الكولومبي المخصص للتعليم الثانوي	٣.١١
	الصين والسارس: الحاجة إلى المساءلة الخارجية لأجل الخدمات العامة المعقدة	٣.١٢
٢١٨		
٢٢٠	إدارة المجتمع المحلي للمدارس: برنامج EDUCO في السلفادور	٣.١٣
٢٢١	إعداد الموازنة التشاركي في بورتو أليغري، البرازيل	٣.١٤
٢٢٦	إدارة الحكم القبلية في الأردن: الماضي والحاضر	٣.١٥
٢٤١	التوجه إلى الحكومة الإلكترونية في دول الـ «ميناء»	٤.١
	توسيع الهيئات الاستشارية: المجلس الوطني الاجتماعي الاقتصادي في الجزائر	٤.٢
٢٤٥		
٢٤٨	استقصاءات تقديم الخدمات في الضفة الغربية وغزة	٤.٣

- ٤.٤ لامركزية القوة السياسية: التنمية الاقتصادية المحلية في عدن ..... ٢٥٠
- ٤.٥ التعاون مع المجتمع المدني ..... ٢٥٢
- ٤.٦ باتجاه المساءلة الخارجية في الجزائر: المدقق الوطني  
في الشكاوى ..... ٢٥٦
- ٤.٧ يمكن الحكم الجيد تحسين السياسات الاقتصادية: دروس من  
العملية الانتقالية في أوروبا وآسيا الوسطى ..... ٢٦٢
- ٤.٨ التعددية السياسية والنهوض الاقتصادي في المكسيك ..... ٢٦٣
- ٤.٩ نحو إصلاحات إدارة الحكم في المغرب ..... ٢٦٦

### الرسوم

- ٠.١ التضمينية والمساءلة ركيزتا الحكم الجيد ..... ٢٧
- ٠.٢ منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تعاني هوة واضحة في  
مستوى إدارة الحكم بينها وبين بقية العالم ..... ٣٢
- ٠.٣ حين يتعلق الأمر بنوعية الإدارة، تضيق هوة إدارة الحكم في  
الشرق الأوسط وشمال أفريقيا مقارنة بدول بقية العالم، ومستويات  
الدخل لها تأثيرها ..... ٣٣
- ٠.٤ تتسع هوة إدارة الحكم في منطقة الـ«مينا» في مجالات المساءلة  
الخارجية وتأمين الحقوق السياسية والمدنية، بغض النظر عن  
المدخول ..... ٣٤
- ٠.٥ هوة المساءلة العامة أسوأ لدول الـ«مينا» المعتمدة على النفط ..... ٣٦
- ٠.٦ برنامج لتعزيز إدارة الحكم ..... ٤٩
- إ. ت. ١ إدارة الحكم العامة هي علاقة السلطة بين الحكومة والشعب .... ٥٦
- إ. ت. ٢ تفرض التضمينية مساواة بالحقوق بما فيها الفرص المتساوية  
بالمشاركة ..... ٥٩
- إ. ت. ٣ المساءلة يمكن أن تكون داخلية (عبر الرقابة داخل الحكومة)  
أو خارجية (عبر الشعب) ..... ٦١

- ٦٢ ..... إ. ت. ٤ الألفية المتعددة للمساءلة
- ٦٨ ..... إ. ت. ٥ التضمينية والمساءلة قيمتان يقوم عليهما الحكم الجيد
- ١.١ ..... تشتمل التضمينية على المساواة في الحقوق بما فيها تساوي
- ٧٦ ..... الفرص في المشاركة
- ٧٨ ..... ١.٢ التمثيل النسائي في برلمانات الـ «ميناء» متدنّ
- ١.٣ ..... المساءلة يمكن أن تكون داخلية (عبر الرقابة داخل الحكومة)
- ٨١ ..... أو خارجية (عبر الشعب)
- ١٠٦ ..... ١.٤ الهوة في إدارة الحكم في الـ «ميناء» مقارنة ببقية العالم
- ١.٥ ..... على صعيد نوعية الإدارة، تعتبر هوة إدارة الحكم في الـ «ميناء»
- ١٠٧ ..... صغيرة ودور المداخل مهمّاً
- ١٠٨ ..... ١.٦ داخل الـ «ميناء» تفاوت كبير في نوعية الإدارة
- ١٠٩ ..... ١.٧ نوعية التنظيمات تتفاوت بين دول الـ «ميناء»
- ١.٨ ..... على صعيد المساءلة العامة، الهوة في إدارة الحكم في الـ «ميناء»
- ١١٣ ..... أوسع، بدون أخذ المداخل بعين الاعتبار
- ١.٩ ..... كافة دول الـ «ميناء» تعاني هوة في مساءلتها الداخلية مقارنة
- ١١٤ ..... ببقية العالم
- ١.١٠ ..... بروز هوة كبيرة في إدارة الحكم في الـ «ميناء»، مقارنة بمناطق
- ١١٦ ..... أخرى في العالم
- ١.١١ ..... في دول الـ «ميناء» المتكئة على النفط، تكبر الهوة في
- المساءلة العامة
- ١٢١ ..... ٢.١ إدارة الحكم تحسّن النموّ عبر تحسين بيئة الأعمال
- ١٢٨ ..... ٢.٢ مقارنة الـ «ميناء» بشرق آسيا تظهر التباعد بين معدّلات النمو للفرد ...
- ١٣١ ..... ٢.٣ تباطؤ في النمو طيلة ٢٠ عاماً. . . ورقم قياسي من التقلّبات
- ١٣٢ ..... ٢.٤ معدّلات استثمار مرتفعة ولكن متراجعة
- ١٣٤ .....



- ٢.٥ حصة الاستثمار الخاص متدنية ..... ١٣٥
- ٢.٦ المداخل مرتبطة بعلاقة إيجابية مع نوعية إدارة الحكم في العالم  
وفي الـ «مينا» ..... ١٣٧
- ٢.٧ إدارة حكم أفضل تؤدي إلى المزيد من النمو ..... ١٣٩
- ٢.٨ الإدارة الأفضل تسرع النهوض الاقتصادي في شرق آسيا والـ «مينا» ..... ١٤٠
- ٢.٩ بعض المحاكم في الـ «مينا» بطيء للغاية ..... ١٥٠
- ٢.١٠ تمثل التحديات التي تواجه الشركات في الـ «مينا» بالتسجيل  
الطويل والمكلف وتطبيق العقود ..... ١٥٤
- ٢.١١ تفاوت نسب الفساد بشكل كبير بين دول الـ «مينا» ..... ١٥٦
- ٢.١٢ ضعف البنية التحتية العامة يدفع الشركات إلى الإنفاق على  
البدائل الخاصة ..... ١٦٠
- ٣.١ ارتفاع عدد سنوات التعليم المدرسي بصورة لافتة ..... ١٧١
- ٣.٢ انخفاض معدل أمية الشبيبة بنسبة ٢٠ نقطة مئوية ..... ١٧٢
- ٣.٣ تدنى معدل وفيات الأطفال بنسبة تقارب الثلثين ..... ١٧٣
- ٣.٤ حملات التلقيح تتوسع بسرعة ..... ١٧٤
- ٣.٥ مستوى النفقات الصحية شبيه بمستواها في الدول الأخرى  
ذات الدخل المتوسط ..... ١٨٠
- ٣.٦ نفقات التعليم أعلى مما هي عليه في بعض الدول ذات الدخل  
المتوسط الرائدة ..... ١٨١
- ٣.٧ معظم دول الـ «مينا» فعالة على صعيد الإنفاق الصحي ..... ١٨٢
- ٣.٨ ... لكن على صعيد التعليم، تُعتبر دول الـ «مينا» إما غير فعالة  
وإما قليلة الإنجازات ..... ١٨٤
- ٣.٩ الأقنية المتعددة للمساءلة ..... ١٨٨
- ٣.١٠ إدارة الحكم مهمة بالنسبة إلى الصحة ..... ١٩٦

- ١٩٧ ..... وكذلك بالنسبة إلى التعليم وخدمات البنية التحتية ٣.١١
- ١٩٨ ..... توجه الأداء والمساءلة الداخلية متديان ٣.١٢
- ٢٣٧ ..... الألفية المتعددة للمساءلة ٤.١
- ٢٦٨ ..... برنامج لتحسين إدارة الحكم ٤.٢
- ٢٨٦ ..... ١ إدارة الحكم ومتوسط دخل الفرد: تقدير مفعول الـ «ميناء» المتوسط . ٢٨٦
- ٢٨٨ ..... ٢ هوة إدارة الحكم في الـ «ميناء» مقارنة ببقية العالم ٢٨٨

## اللوحات

- ١٧٦ ..... الأحكام الدستورية والقانونية للتعليم في الـ «ميناء» ٣.١
- ١٧٨ ..... الإعانات الغذائية: ١٩٩٥ ..... ٣.٢
- ٢٦٠ ..... ٤.١ مؤسسات إدارة الحكم العصرية احتاجت إلى وقت طويل لتطور ... ٢٦٠
- ب. ١ إدارة الحكم ومتوسط مداخيل الفرد: المعاملات والقيم التائية
- ٢٨٥ ..... (T- values) المقدرة ٢٨٥
- ب. ٢ هوة إدارة الحكم في الـ «ميناء»: المعاملات المقدرة والقيم التائية ..... ٢٨٧
- ج. ١ تقدير النمو ..... ٢٩٧