

Distr.  
LIMITEDE/ESCWA/ECRI/2012/WG.1/Report  
27 December 2012  
ARABIC  
ORIGINAL: ENGLISH

المجلس



الاقتصادي والاجتماعي

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)



THE WORLD BANK

## تقرير

اجتماع فريق الخبراء بشأن الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات  
القاهرة، 8-10 أيلول/سبتمبر 2012

## موجز

عقد اجتماع فريق الخبراء بشأن الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات في القاهرة، في الفترة من 8 إلى 10 أيلول/سبتمبر 2012. ونظم هذا الاجتماع كل من اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومنظمة الشفافية الدولية، والبنك الدولي.

ومن الثابت أن ترسيخ ممارسة مبادئ الإدارة الرشيدة (أو الحكم السليم) ليس بالمهمة السهلة في المنطقة العربية. فالحكم السليم ليس ظاهرة قائمة بذاتها، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمبادئ المشاركة والشفافية والدمج والاستجابة والمساءلة وتتوقف عليه عملية التنمية والإصلاح في القطاع العام.

ولضمان الشفافية والتماسك والكفاءة في القطاع، لا بد من تعزيز مجالات عديدة مختلفة، منها تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقديم الخدمات الأساسية في المرحلة الانتقالية وفترات عدم الاستقرار السياسي، وتعزيز مشاركة المجتمع المدني في القطاع العام.

وقدم المشاركون مجموعة من التوصيات إلى البلدان الأعضاء في الإسكوا، التي تشهد تحركات باتجاه الإصلاح والانتقال نحو نظام حكم ديمقراطي. وأكدوا على ضرورة تعميم ممارسات الحكم السليم داخل القطاعين العام والخاص ومنظمات المجتمع المدني. ويلخص هذا التقرير أبرز النقاط التي دارت حولها المناقشات في الاجتماع، وأبرز ما خلصت إليه من أفكار حول الحكم السليم وبناء دولة المؤسسات.

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	
3	8-1	..... مقدمة
		<u>الفصل</u>
4	9	..... أولاً- التوصيات
6	31-10	..... ثانياً- مواضيع البحث والمناقشة
9	32	..... ثالثاً- الأهداف
9	36-33	..... رابعاً- تنظيم الأعمال
9	33	..... ألف- المكان والزمان
10	34	..... باء- الحضور
10	35	..... جيم- الافتتاح
10	36	..... دال- جدول الأعمال
11		..... المرفق- قائمة المشتركين

## مقدمة

1- الحكم الرشيد، أو ما يُطلق عليه أيضاً "الحوكمة" هو مفهوم معقد ومتشعب، وله آثار عميقة على التنمية والاستقرار. ومن أسس الحكم السليم (أو الإدارة الرشيدة) إنشاء وإدارة مؤسسات تابعة للدولة تتمتع بالكفاءة والقدرة على الإنتاج. كما تشمل هذه الأسس ممارسة السلطة، واختيار الحكومة وإدارتها، وإحلال سيادة القانون، وضمان تحقيق الأهداف والخدمات العامة كسلامة المواطن، والمؤسسات العامة الخاضعة للمساءلة، وحقوق وواجبات المواطن، والمشاركة العامة.

2- وفي المنطقة العربية، ازدادت بشكل كبير توقعات المواطنين من أداء القطاع العام والخدمات التي يقدمها، بما في ذلك الخدمات على الصعيدين الوطني والمحلي. وقد أدى ذلك إلى نشوء تحديات جديدة، يستلزم أكثرها إلحاحاً تحديث وتبسيط الممارسات الإدارية القديمة ومكافحة الفساد والحد من الهدر.

3- وكانت هذه التحديات موضوع مناقشات تناولت الحوكمة في المنطقة، ولا سيما في القمة العربية السادسة عشرة التي عقدت في تونس في عام 2004، وفي مؤتمر الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية الذي عقد في البحر الميت في عام 2005. وقد وقعت دول عربية عديدة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد<sup>(\*)</sup>.

4- ويؤدي ضعف الحكم وما يترتب عنه من تفشي الفساد وعجز القطاع العام، إلى تداعيات سلبية على التنمية. وتشهد البلدان العربية تفاوتاً كبيراً من حيث نصيب الفرد من الدخل والرعاية الصحية والتعليم، ومن حيث بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية. وبالرغم من أن عدداً كبيراً من هذه البلدان قد حقق نمواً اقتصادياً خلال العقدين الماضيين، لم تستفد الفئات المجتمعية من هذا النمو بشكل متكافئ، الأمر الذي ما زال يشكل سبباً رئيسياً لعدم الاستقرار في المنطقة، كما بيّنت أحداث عام 2011.

5- ولكن هناك إجماع على أن التصدي لتحديات التنمية يتطلب تضافر الجهود لإنشاء ودعم أنظمة حكم تتمتع بالشفافية وتخضع للمساءلة. وقد دفع الحراك الشعبي في عام 2011 بالأكاديميين والعاملين في مجال التنمية إلى إعادة النظر في مفهوم الحوكمة في المنطقة. وبالفعل، بدأ المواطنون وممثلوهم في بعض البلدان العربية بالتفاوض بشأن إعادة النظر في عقدهم الاجتماعي. والعلاقة بين الدولة والمواطن تتطوي على المساواة في المسؤولية في إطار عملية المساءلة. فمن واجب الدولة القيام بمهامها والاستجابة لاحتياجات المواطن، وهذا ما يُعتبر باللغة الإنمائية جانب العرض للحكومة. ومن حق، بل من واجب المواطن والمجتمع المدني والقطاع الخاص الالتزام بالمراقبة والمطالبة بتحسين الخدمات التي تقدمها الدولة. وهذا ما يُعتبر جانب الطلب للحكومة. وبالتالي فإن الحكم السليم ليس ظاهرة قائمة بذاتها، بل هو ثمرة علاقة وثيقة بين الدولة والمواطن تتميز بالمشاركة والشفافية وشمول الجميع والاستجابة والمساءلة.

6- فعندما دُقق في مبادئ الحكم السليم على صعيد مشاركة القطاع الخاص في الحياة العامة، تبين أن نجاح الدولة في تصميم وتنفيذ سياسات التنمية وبرامجها وفي إرساء قطاع عام يتمتع بالكفاءة والفعالية من حيث

---

(\*) الدول العربية الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد هي: الأردن، والإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وتونس، والجزائر، وجيبوتي، والعراق، وقطر، والكويت، ولبنان، وليبيا، ومصر، والمغرب، وموريتانيا، واليمن. أما المملكة العربية السعودية والسودان والجمهورية العربية السورية فوقعن على هذه الاتفاقية لكنها لم تصبح من الدول الأطراف بعد.

الكلفة ويستجيب لمطالب الشعب، يؤدي إلى تهيئة بيئة مستدامة تساعد على نشوء قطاع خاص قوي وفعال وقادر مع المجتمع المدني على التصدي لتحديات التنمية في المنطقة.

7- وفي ضوء التحديات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تواجهها التنمية في المنطقة والنزاعات وحالات عدم الاستقرار السياسي في بعض البلدان، تبيّن أن إرساء ممارسات الحكم السليم مهمة شاقة. وتتعرض البلدان التي تعاني من عدم الاستقرار لاستنزاف مواردها المادية والبشرية، وركوداً أو حتى تراجعاً في ممارسات الإدارة العامة.

8- وقد أطلقت مبادرات الإصلاح في بلدان عدة، ولكن هذه المبادرات تعثرت من جراء تدخل مجموعات المصالح لاستغلال الموارد من أجل مصالح سياسية أو طائفية ضيقة لا تتوافق بالضرورة مع مصالح البلاد الوطنية المشتركة. وبالتالي، كان لا بدّ من اللجوء إلى مبادئ الحكم السليم كوسيلة للتنمية، من أجل إصلاح القطاع العام وإنمائه. وهكذا، يتطلب إنشاء قطاع عام يتمتع بالشفافية والتماسك والكفاءة تبسيط الإجراءات والعمليات الإدارية، وتقديم الخدمات الأساسية في فترات النزاع وعدم الاستقرار السياسي، وتعزيز مشاركة المجتمع المدني في القطاع العام.

### أولاً- التوصيات

9- اختتم الاجتماع بمجموعة من التوصيات الموجهة إلى القائمين على الحكم، وصانعي القرار في الحكومات، والمنظمات المتعددة الأطراف مثل البنك الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والأمم المتحدة ممثلة باللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقدمت التوصيات بحسب موضوعها على الشكل التالي:

#### (أ) الممارسات الجيدة والتحديات في تحقيق الإصلاحات الهادفة إلى إرساء الحكم السليم في المنطقة العربية

(1) إعادة النظر في هيكل الدولة المؤسسي لتحقيق التوازن في توزيع السلطات ولتعزيز آليات الرقابة؛

(2) التخفيف من التسييس في إصلاح القطاع العام والخدمة المدنية، وبخاصة في مشاريع إعادة الهيكلة وتلك المرتبطة بالعمالة والإقصاء لأسباب لا علاقة لها بالكفاءة أو النزاهة؛

(3) تعزيز دور الهيئات التشريعية مثل البرلمانات في بلوغ الحكم السليم، بالتعاون مع الأجهزة التنظيمية المتخصصة وتعزيز آليات المساءلة في هذه الأجهزة.

#### (ب) دور المجتمع المدني في تعزيز الحكم السليم

(1) دعم حرية الإعلام وأدوات المنافسة عن طريق تحسين الشفافية والمساءلة من أجل تعزيز دور منظمات المجتمع المدني؛

- (2) نشر المعلومات المتعلقة بالميزانية العامة وتحسين توافرها وسهولة الحصول عليها، لضمان تخصيص الموارد المتاحة على أسس سليمة بالرغم من الضغوط التي تمارسها المجموعات الساعية إلى تحقيق مصالحها الخاصة؛
- (3) تسهيل مشاركة المجتمع المدني في الإصلاحات التشريعية التي تساعد على إحلال سيادة القانون، إذا ما نُفذت بشكل فعال. ولذلك، على منظمات المجتمع المدني أن تتمتع بحماية قانونية؛
- (4) التشديد على دور "المبلغين" في الكشف عن الفساد وعدم الكفاءة، وتوفير آليات لحمايتهم من خلال التشريعات المحلية لمنع التمييز ضدهم أو محاولات الانتقام منهم؛
- (5) اعتماد "مدونة قواعد السلوك العربي" في إرساء الحكم السليم كمرجع لتحسين أداء المؤسسات وتطبيق مبادئ هذا الحكم.

#### (ج) الشفافية ومكافحة الفساد في الخدمات العامة

- (1) الاستناد على القيم الدينية والأخلاقية، واستخدام التعليم ووسائل الإعلام لترسيخ هذه القيم لدى موظفي الخدمة المدنية والمواطنين، مما يساعد على تهيئة البيئة الملائمة لمكافحة الفساد؛
- (2) العمل على مكافحة الفساد بشكل حاسم للحد من انتشاره ومنعه من تعزيز المحسوبيات والتسبب بعدم الاستقرار والعنف؛
- (3) إطلاق المزيد من المبادرات المشتركة بين جامعة الدول العربية والأمم المتحدة بشأن مكافحة الفساد، بالاستناد إلى المنهجيات المقترحة لتحقيق ذلك في القطاعات التي تقدم الخدمات العامة الأساسية؛
- (4) تنفيذ اتفاقية مكافحة الفساد لعام 2003 بشكل كامل في البلدان العربية الخمسة عشر التي صدّقت على الاتفاقية وحث بقية البلدان على التصديق عليها في أقرب وقت ممكن؛
- (5) توسيع أعمال "الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد" ودعم تعاون هذه الشبكة مع جامعة الدول العربية وبخاصة المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لها.

#### (د) الإدارة العامة وتحسين الأداء الاقتصادي

الإقرار بأن الإصلاحات الهادفة إلى إرساء الحكم السليم تؤدي حتماً إلى تعزيز القطاع الخاص، ولا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وبالتالي ينبغي تشجيع التعاون والتشاور بين القطاعين العام والخاص لتحسين الأداء الاقتصادي.

#### (هـ) الممارسات الجيدة والتحديات في إصلاح القطاع العام في المنطقة العربية

- (1) تعزيز الشفافية، وبخاصة شفافية الميزانية، وجعلها أكثر شمولية، وإشراك البرلمان في إعدادها؛ وتعزيز دور مؤسسات التدقيق وغيرها من آليات المساءلة والمحافظة على استقلاليتها؛
- (2) دعم قدرة الحكومات العربية على صياغة وتطبيق سيادة القانون وتشريعات مكافحة الفساد عن طريق قيام المنظمات الإقليمية والمتعددة الأطراف بتقديم المساعدة لهذه الحكومات، ولا سيما في البلدان التي تسعى لبناء نظام جديد للحكم.

#### (و) قياس التقدم في إرساء الحكم السليم

- (1) وضع مؤشرات للحكم السليم من خلال الحوارات الإقليمية والدولية، من أجل رصد التقدم المحرز في إصلاح الحكم؛
- (2) زيادة استخدام سجلات الأداء لإجراء عمليات التقييم استناداً إلى مبادئ الحكم السليم لأنشطة محددة في البلديات والهيئات المعنية بتقديم الخدمات الصحية وخدمات المياه والتعليم؛
- (3) وضع وتنفيذ مبادئ توجيهية لتقييم المؤسسات العامة والخاصة، من داخل هذه المؤسسات وخارجها؛
- (4) إصدار نشرة دورية تتناول تصورات الحكم السليم في جميع البلدان، على غرار التقارير التي تصدرها منظمة الشفافية الدولية، والتقارير التي تتناول التقدم المحرز في بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية، وغيرها من التقارير الدولية؛
- (5) إنشاء منتدى إقليمي لرصد التقدم المحرز على صعيد الإصلاحات في الحكم، على أن تبدأ المنظمات العاملة في المنطقة مناقشات منتظمة حول هذه الإصلاحات مع الحكومات العربية.

#### ثانياً- مواضيع البحث والمناقشة

- 10- أكد المشاركون في خلال المداولات أن الثورات تغير أنظمة الحكم، إلا أنه لا بد من تعزيز ممارسات الحكم السليم في إدارات الدولة لكي تتجنب البلدان خوض ثورات متكررة. فمبادئ الحكم السليم يجب أن ترد في الصياغة الجديدة لكل دستور.
- 11- ويجب أن تركز أنظمة الحكم في المنطقة العربية على الإنسان والقيم المشتركة لضمان أن تكون المشاركة في عملية صنع القرار مرتكزة على هذه القيم وعلى المعلومات والمبادئ السليمة.
- 12- وأعرب بعض المشاركين عن اعتقادهم بأن العالم العربي يفتقر إلى مشغلين أو منفذين يتمتعون بالمهارات اللازمة لتنفيذ الأفكار المطروحة.
- 13- وشدد المشاركون على أن المشاركة في عملية صنع القرار يجب أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمبادئ الحكم السليم التي يجب ترسيخها في كل منزل ومدرسة لتصبح جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة.

14- ولحظ المشاركون أن تحقيق الحكم السليم يتطلب التصدي للتحديات ومنها المخاطر التي تهدد الديمقراطية والتنمية المستدامة وسيادة القانون ورفاه المواطن والرعاية الصحية والبيئة. وأكدوا ضرورة القضاء على الجريمة المنظمة العابرة للحدود الوطنية وعلى جميع الممارسات غير القانونية التي تهدد الأمن وسلامة الدولة والعيش الكريم.

15- وأشار المشاركون إلى أن بلداناً عربية عدة تعاني من عدم الاستقرار واستنزاف الموارد المالية والبشرية وتدهور الإدارة العامة، وهي تحديات تفرض ضرورة إرساء الحكم السليم على المستوى الوطني. لكنهم أقرّوا بأن خطط مختلف المجموعات التي تسعى وراء مصالحها الخاصة، سواء القبلية منها أو العرقية أو الإثنية أو الطائفية أو السياسية، قد تتعارض مع المصالح الوطنية وتعرقل مبادرات الإصلاح والتنمية وتضعف الثقة بين المواطنين والدولة.

16- واتفق المشاركون على أن أهداف تحقيق العدالة الانتقالية وإحلال سيادة القانون، وتقديم الخدمات الأساسية في المراحل الانتقالية وحالات عدم الاستقرار، وإشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عملية التنمية، تتطلب أعلى مستويات الشفافية والمساءلة في القطاع العام وتعزيز قدرة هذا القطاع على الاستجابة بكفاءة لاحتياجات المواطن. كما يجب إخضاع المؤسسات العامة للمساءلة من أجل تحسين إدارتها المالية والاقتصادية وتعزيز قدرتها على التدقيق ووضع الإحصاءات، والنهوض بالموارد البشرية والخدمات العامة (مثل الصحة والتعليم والطاقة وغيرها).

#### الممارسات الجيدة والتحديات في تحقيق الإصلاحات الهادفة إلى إرساء الحكم السليم في المنطقة العربية

17- أشار المشاركون إلى أن آخر المستجدات في المنطقة بيّنت أن العقد الاجتماعي الذي كان سائداً فيها لم يكن سليماً، إذ في ظلّه كانت الحكومات بمنأى عن المساءلة وكانت شبكات المصالح الضيقة تحتكر السلطة مما أوقع الدولة في "فخ الحوكمة السيئة". وبالتالي، اتفقوا على أن عدم قدرة الدولة على تلبية احتياجات المواطنين الأساسية يزيد من تعرضهم للمخاطر الاقتصادية والاجتماعية والصحية.

18- ولتهيئة البيئة التمكينية للإصلاح، ينبغي تحقيق الاستقرار السياسي. لذلك على المجتمعات أن تحارب الطائفية وشبكات المصالح الضيقة وأن تمنع التهميش والإقصاء.

#### دور المجتمع المدني في تعزيز الحكم السليم

19- واتفق المشاركون على أن منظمات المجتمع المدني تؤدي دوراً فاعلاً في التشجيع على تطبيق ممارسات الحكم السليم، ولا سيما في مكافحة الفساد وفي التأثير على السياسات العامة وتعبئة وإدارة الموارد التي تعزز الشفافية داخل الحكومة وإداراتها المتعددة. كما لحظ المشاركون أن المبلغين عن المخالفات يساعدون على تعزيز المساءلة والشفافية في النظام السياسي وإحلال سيادة القانون، إضافة إلى ممارسة الضغوط على الهيئات التشريعية والحكومات من خلال زيادة الوعي العام، الذي بدوره يعزز دور منظمات المجتمع المدني في مكافحة الفساد.

20- ورأى المشاركون أن التجارب والممارسات الناجحة في البلدان التي خضعت لتحولات سياسية واقتصادية أظهرت الحاجة إلى موائيق اجتماعية تدعم إحلال سيادة القانون وإلى حكومات قائمة على مبادئ الشفافية والمساءلة. وتعكس هذه الموائيق توافقاً اجتماعياً بين المواطنين ينبغي أن يدعمه المجتمع المدني بقوة.

## الشفافية ومكافحة الفساد في الخدمات العامة

- 21- أجمع المشاركون على أن التصدي لتحديات التنمية، بما فيها بلوغ الأهداف الإنمائية للألفية، يتطلب إنشاء أنظمة حكم تتسم بالشفافية والمساءلة والمشاركة.
- 22- وشرحوا كيف يساهم اعتماد وتنفيذ تدابير الحكم السليم في مختلف القطاعات في الحد من مخاطر الفساد، وفي ضمان استخدام الموارد النادرة بشكل صحيح وتحسين الأداء، مما يعزز نوعية الحياة، وشرعية الدولة، وثقة المواطن فيها.
- 23- ورأى المشاركون أن الحد من الفساد في توفير الخدمات العامة يتطلب مشاركة الجهات المعنية بشكل فعال، وخاصة المسؤولين الحكوميين الذين يجب أن يتعاونوا مع الجهات المؤثرة غير الحكومية مثل مجتمع الأعمال والمجتمع المدني.

## الإدارة العامة وتحسين الأداء الاقتصادي

- 24- يرتبط تحسين التنمية الاقتصادية المستدامة ارتباطاً وثيقاً بالحكم السليم ويعتمد على بيئة تمكينية تعزز الأعمال وفقاً لممارسات تنظيمية فعالة وسليمة.
- 25- واتفق المشاركون على أن تحقيق الكفاءة في نظام الإدارة التنظيمية يأتي بفوائد اقتصادية كبيرة، من حيث المنافسة الحرة والنزاهة والابتكار وروح المبادرة. إلا أن النظم قد تصبح مفرطة ومضرة بالأعمال. وإذا ما فرضت هذه النظم بشكل تعسفي واستنسابي مقرونة بعدد من الحواجز التي تعيق أداء الأسواق وتحد من المنافسة، تتسبب في خلق بيئة غير متكافئة وتشجيع ظهور فرص تفضيلية للجماعات الساعية على تحقيق مصالحها الخاصة، مما يحبط الاستثمار ويضعف قدرة الاقتصاد الوطني.

## الممارسات الجيدة والتحديات في إصلاح القطاع العام في المنطقة العربية

- 26- يجدُّ سوء الحكم والمعاملة التفضيلية للأفراد الذين يحظون بصلات سياسية قوية من الفرص الاقتصادية التي كان يمكن أن تتاح للكثيرين، مما يولد شعوراً بالإقصاء وبوجود بيئة غير متكافئة. كما يعتبر المواطنون أن الفساد وتضارب المصالح هي من المشاكل الأساسية التي تعترى الحكم في المنطقة. وبالرغم من أن معظم البلدان العربية صدّقت على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، تظل الفجوة قائمة بين الإطار القانوني الذي وضعته هذه البلدان لمكافحة الفساد وتنفيذه الفعلي.
- 27- وتناولت المناقشات جهود إصلاح القطاع العام وسبل زيادة فعاليتها. فهذه الجهود لا تزال ضعيفة في البلدان العربية وبرامج الإصلاح ليست منتظمة ولا ثابتة وتفتقر إلى استراتيجية شاملة. وعبر المشاركون عن قلقهم إزاء عدم وجود منهجية ومفاهيم راسخة في العديد من البلدان العربية، مما يعكس العلاقة غير المتوازنة بين المواطنين والدولة.

- 28- واعتبر المشاركون أن الإصلاح القانوني عنصر هام في الحكم السليم، مع إيلاء الأولوية للشؤون المدنية، وحقوق الإنسان، وحقوق المرأة. وأكدوا في مداخلتهم ضرورة سنّ قوانين جديدة لتسهيل إدارة الاقتصاد على المستوى الوطني ولحماية الاستثمار الخاص وخصخصة المؤسسات العامة، وذلك مع احترام



الاتفاقات الدولية. وأشاروا إلى الفجوة القائمة بين النظم النظرية وتطبيقها، والتي يتطلب ردمها آليات مبتكرة تدعمها معارف ومهارات جديدة، مثل تعميم مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة.

29- وأشار المشاركون إلى ضرورة وضع أنظمة قوية لتعزيز الإجراءات القانونية بين مسؤولي القطاعين العام والخاص، بما في ذلك مدونات قواعد السلوك وقواعد الإقرار المالي، والتفتيش، وتوفير المعلومات.  
30- وأكد فريق الخبراء أن واقع المساءلة بين الدولة والمواطنين والبرلمانات في المنطقة العربية لا يرقى إلى المعايير الدولية، إذ يتمتع المديرون التنفيذيون بسلطة صنع وتوجيه السياسات، في ظل محدودية الضوابط والموازن.

### قياس التقدم في إرساء الحكم السليم

31- ركز عدد من المشاركين على العجز في مستويات أداء الحكم في البلدان العربية، وأوضحوا أن المؤشرات العالمية في مجال الحوكمة تدل على أن هذه البلدان ما زالت دون المستويات التي حققتها المناطق الأخرى في العالم فيما يتعلق بالأبعاد المختلفة للحوكمة، وخاصة تطبيق مبادئ الشفافية والمشاركة والمساءلة الاجتماعية. وبالتالي، فإن مساءلة الحكومة بحد ذاتها ضعيفة. كما أن الآليات الكفيلة برصد التقدم المحرز في إصلاح الحكم، ولا سيما في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، لا تزال تشوبها ثغرات كبيرة. وبالتالي يجب تفعيل المناقشات الجارية على الصعيد الإقليمي حول أفضل الوسائل الممكنة لرصد التقدم في إرساء الحكم السليم عبر طريقة علمية وموضوعية نابعة من خصائص المنطقة وغير مسيئة.

### **ثالثاً- الأهداف**

32- كانت أهداف الاجتماع هي التالية:

- (أ) تقديم مفاهيم وتجارب متعلقة بممارسات الحكم السليم في المنطقة العربية على صعيد التنمية والمراحل الانتقالية والتخفيف من حدة الصراعات وبناء السلام؛
- (ب) تقييم التجارب السابقة والاستفادة منها كوسيلة لإضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الحكم السليم؛
- (ج) تسليط الضوء على التحديات والحوجز التي تعيق إرساء الحكم السليم، على الصعيدين الوطني والإقليمي؛
- (د) تصميم خطط عملية لتعزيز ممارسات الحكم السليم في المنطقة؛
- (هـ) دراسة السياسات الوطنية والإقليمية التي تسهل التعاون بين الكيانات الدولية والعامّة والمدنية لدعم ممارسات الحكم السليم.

### **رابعاً- تنظيم الأعمال**

ألف- المكان والزمان

33- عقد اجتماع فريق الخبراء بشأن الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات في فندق "إنتركونتيننتال سيتي ستارز" في القاهرة في الفترة من 8 إلى 10 أيلول/سبتمبر 2012.

#### باء- الحضور

34- ضمّ الاجتماع عدداً كبيراً من المنظمات المتعددة الأطراف، بما فيها البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومنظمة الشفافية الدولية، بالإضافة إلى خبراء في مجالات الحكم السليم، والتنمية، وبناء السلام. وشارك في الاجتماع أيضاً موظفو الخدمة المدنية من مختلف البلدان العربية، ووزارات التخطيط والاقتصاد الوطني، واللجان البرلمانية، وكذلك ممثلون عن الجهات التالية: الغرف التجارية واتحادات أصحاب الأعمال؛ والصناديق الوطنية والإقليمية؛ والمؤسسات الأكاديمية؛ ومراكز البحوث؛ والقطاعات العامة والخاصة. وترد قائمة المشاركين في المرفق بهذا التقرير.

#### جيم- الافتتاح

35- افتتح الاجتماع الأمين العام لجامعة الدول العربية السيد نبيل العربي، فأكد على ضرورة إعادة النظر في ميثاق الجامعة بإضافة مفاهيم الديمقراطية وحقوق الإنسان.

#### دال- جدول الأعمال

36- تضمن الاجتماع سبع مجموعات نقاش تناولت المواضيع التالية:

(أ) الممارسات الجيدة والتحديات في تحقيق الإصلاحات الهادفة إلى إرساء الحكم السليم في المنطقة العربية؛

(ب) دور المجتمع المدني في تعزيز الحكم السليم؛

(ج) إدارة المرحلة الانتقالية: الشفافية ومكافحة الفساد في الخدمات العامة؛

(د) الإدارة العامة وتحسين الأداء الاقتصادي؛

(هـ) الممارسات الجيدة والتحديات في إصلاح القطاع العام في المنطقة العربية؛

(و) قياس التقدم في إرساء الحكم السليم.

المرفق(\*)

قائمة المشاركين

ألف- ضيوف الشرف

السيد عصام شرف  
رئيس وزراء مصر الأسبق  
جمهورية مصر العربية

معالي الوزير أحمد مكي  
وزير العدل  
جمهورية مصر العربية

السيد عبد العزيز حجازي  
رئيس وزراء مصر الأسبق  
جمهورية مصر العربية

السيد عمرو سلامة  
وزير التعليم العالي الأسبق  
جمهورية مصر العربية

السيد إبراهيم بدران  
رئيس المجمع العلمي المصري  
جمهورية مصر العربية

باء- البلدان الأعضاء

مملكة البحرين

السيد مال الله جعفر الحمادي  
مدير إدارة التشريع، هيئة التشريع والإفتاء القانوني

الشيخ راشد بن عبدالرحمن آل خليفة  
المندوبية الدائمة لمملكة البحرين

السيد عادل حدي إبراهيم مخمخ  
ديوان الخدمة المدنية

السيدة فاطمة احمد البوعيين  
سفارة البحرين  
جمهورية مصر العربية

السيد جاهر عادل عبدالرحمن  
مستشار  
هيئة التشريع والإفتاء القانوني

الجمهورية التونسية

السيد خضر الدين بن سلطان  
المستشار القانوني السابق لمجلس الوزراء

السيد نجاة باشا المكاوي  
وزارة أملاك الدولة والشئون العقارية

المملكة الأردنية الهاشمية

السيد شحاتة الشريدة  
رئاسة الوزراء

الإمارات العربية المتحدة

العقيد الدكتور عبدالله عبدالرحمن  
القيادة العامة لشرطة دبي

العقيد محمد بن دلموك  
وزارة الداخلية

السيد خالد يحيى  
كلية دبي الإدارة الحكومية

السيد مرسي محمد يونس  
دائرة التنمية الاقتصادية

اللواء الدكتور عبدالقدوس عبدالرزاق العبيدلي  
وزارة الداخلية

المقدم الدكتور سرحان حسن المعيني  
أكاديمية العلوم الشرطية للشارقة

السيد احمد ممدوح حسن  
بنك أبو ظبي الوطني فرع مصر

الجمهورية التونسية (تابع)

سعادة الأستاذ سليم بسباس  
كاتب الدولة لدى وزارة المالية

السيد ايهاب عبدالله عباس سعد  
جامعة شندي

السيد الحبيب العوني  
المندوبية الدائمة للجمهورية التونسية

السيدة عواطف عبدالله عبد الحميد  
جامعة الدلتج

السيدة نجوى خريف  
المديرة العامة للشؤون الاقتصادية والمالية والاجتماعية

السيد خالد عبدالعزيز حسن محمد  
جامعة شندي

السيد فارس باسرور  
رئاسة الوزراء

السيدة فاطمة عمر العاقب علي  
جامعة الزعيم الأزهرى

الجمهورية الجزائرية

السيد بريش عبدالقادر  
الدراسة الوطنية العليا للإدارة والتسيير

سعادة السفير حسين الأمين الفاضل  
نائب رئيس البعثة  
سفارة جمهورية السودان

السيد مبروك ساحلي  
جامعة أم البواقي

السيدة مريم الإمام يحيى الدين  
مستشار اقتصادي مساعد  
سفارة جمهورية السودان

السيد منصورى الزين  
جامعة بليدة

السيد اكرام محمد احمد  
جامعة السودان

السيدة هدى عزاز  
جامعة عنابة

السيد الطيب حسين محمود  
جامعة السودان

جمهورية العراق

السيد ثابتي الحبيب  
جامعة معسكر

السيد عباس فاضل محمد  
الممثلة الدائمة لجمهورية العراق

السيدة هدى قبايبي  
وزارة العدل

السيد عمار حبيب المدني  
جامعة القادسية

السيد بلال خروفي  
ولاية ام البواقي

السيد باسم بهاء الدين  
الممثلة الدائمة لجمهورية العراق

السيد بن عبو الجيلالي  
جامعة معسكر

السيد عبدالعظيم رهيف السلطان  
جامعة بابل

السيدة مناع العلجة  
جامعة خميس مليانة

السيد احمد علي حسين  
جامعة تكريت

السيد بن ناصر بوطيب  
جامعة ورقلة

السيد حمود محسن اليعقوبي  
وزارة السياحة والآثار العراقية

السيد احمد صبار نايف وزارة الموارد المائية	جمهورية العراق (تابع)
السيد هاشم فارس عبدون جامعة تكريت	السيد صدام محمد محمود جامعة تكريت
السيد اياد حنين عبد حمزة وزارة الموارد المائية	السيدة سهام حسين عبالرحمن جامعة تكريت
السيدة زينب يزل جبر وزارة الموارد المائية	السيد فليح عبدالحسن سوادى المفتش العام وزارة الخارجية
السيد محمد حسين منهل كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	السيد عدنان كريم فرهاد جامعة تكريت
السيد جعفر صادق جعفر مدير مكتب الوزير وزارة السياحة والآثار	السيد وارتان وريش اسادور وزارة الموارد المائية
السيد علي رزاق العابدي كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت	السيد مصطفى جليل ابراهمي جامعة بغداد
السيد درمان سليمان صادق كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك	السيد رائد عبدالخالق عبدالله جامعة دجلة
السيد خليفة عودة ابراهيم التميمي جامعة ديالى	السيد سعد عبدالصاحب عبدالهادي وزارة الموارد المائية
السيد حاتم عبدالكريم محمد وزارة الموارد المائية	السيد مسير رمضان حسن الممثلية الدائمة لجمهورية العراق
السيد معتز فيصل خزعل وزارة الدولة لشؤون مجلس النواب	السيدة هتوف عبدالرزاق احمد وزارة الموارد المائية
السيدة منى حيدر عبدالجبار الطائي كلية التربية جامعة بغداد	السيد قاسم حنظل جامعة تكريت
السيد طلال محمود هلال وزارة البيئة	السيد لوي طالب شاكر وزارة السياحة والآثار العراقية
السيد محمد ضاري جاسم مستشار وزارة الموارد المائية	السفير باسم خطاب الطعمة رئيس الدائرة الاقتصادية وزارة الخارجية
	السيد علي ابراهيم حسين جامعة تكريت

السيد سمير عبدالرزاق حسين وزارة النقل	جمهورية العراق (تابع)
السيد محمد سعد عبدالكريم مجلس النواب	السيد مقداد عبداللطيف حسين وزارة الدولة لشؤون المحافظات
السيد طاهر محمد مايح وزارة الدولة لشؤون المحافظات	السيد علاء مكي عبدالرزاق مجلس النواب
السيد منفذ عبدالجبار جاسم وزارة الصناعة والمعادن	السيد ناصر غانم مراد مدير عام دائرة الشؤون الإدارية والمالية وزارة السياحة والآثار
<u>سلطنة عُمان</u>	السيد ضياء مجيد حسين وزارة الصناعة والمعادن
السيد سالم بن سيف الحربي المندوبية الدائمة لجمهورية مصر العربية	السيد حاكم محسن محمد جامعة الكوفة
السيد كمال النقيب وزارة التعليم العالي	السيد ناجي عبدالستار أستاذ مساعد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت
السيد سالم بن خلفان بن سليمان النبهاني جهاز الرقابة المالية والإدارية	السيد ياسر صالح مجيد مستشار مجلس النواب العراقي
السيد سعيد بن عامر بن مسعود المجرفي جهاز الرقابة المالية والإدارية	السيد خالد ابادر العطية عضو مجلس النواب العراقي
السيد عيسى بن احمد بن سعيد شماس جهاز الرقابة المالية والإدارية	معالي السيدة صفاء الدين الصافية وزير الدولة لشؤون مجلس النواب
<u>فلسطين</u>	السيد حسين علي قاسم مصرف الرشيد
السيد وجدي زياد فايق عبدالحليم ديوان الموظفين العام	السيد محمد فرهود مكي وزارة الدولة لشؤون مجلس النواب
السيد فواز ابوزر مجلس الوزراء	السيد منعم احمد خضير جامعة تكريت
السيد لطفي خالد مصطفى سمحان ديوان الموظفين العام	السيد تحسين مكي حسين وزارة البيئة
معالي الدكتور موسى ابو زيد وزير رئيس ديوان الموظفين العام	السيد صباح صادق جعفر وزارة الدولة لشؤون مجلس النواب
السيد فواز خالد نامق العلمي مدير عام التنمية الإدارية والحكم الرشيد	

فلسطين (تابع)

السيد حمد محمد جاسم المهنا  
نائب رئيس مهندسي المنطقة الأولى  
المؤسسة العامة للرعاية السكنية

السيد وليد النحال  
مجلس الوزراء

السيد عبدالله سرور المطيري  
وزارة المالية

السيد محمود شاهين  
نائب رئيس ديوان الموظفين العام

السيد صالح عبدالكريم المكيمي  
مدير ادارة مكتب الوزير  
وزارة العدل

السيد عامر شاهين  
مدير عام الشؤون القانونية في مكتب الرئاسة الفلسطينية

دولة قطر

السيد محمد جاسم محمد البعنون  
نائب رئيسي مهندسي المنطقة الثانية  
المؤسسة العامة للرعاية السكنية

السيد صالح حمد الشرقي  
غرفة قطر

السيد صالح احمد الصرعاوي  
وزارة المالية

السيد ريمي روحاني  
مدير عام غرفة قطر

السيد عبدالعزيز ماجد الماجد  
وكيل وزارة العدل

السيد وليد موسى

الجمهورية اللبنانية

السيد ناصر قصراوي  
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية

السيد خالد بن سفر الهاجري  
أمين السر العام للاتحاد القطري للفروسية

دولة الكويت

السيد موفق اليافي  
تقيب خبراء المحاسبين القانونيين

السيد عبدالله عيسى النومس  
نائب المدير العام لشؤون الرقابة  
المؤسسة العامة للرعاية الكنية

ليبيا

السيد علي عبدالحفيظ ابراهيم ابجيري  
وكيل الوزارة  
وزارة الإسكان والمرافق

السيد خالد عبدالجيل ياسين الماجد  
وزارة الدفاع

السيد اسماعيل المختار محمد ابو شعالة  
الشركة العامة للكهرباء

السيد وليد فاضل حاسم العبيد  
مدير إدارة بالمكتب الفني  
المؤسسة العامة للرعاية السكنية

السيد سامي السائح الفزيوي  
وزارة المواصلات والنقل

السيد حسن محمد ميرزا  
الإدارة المركزية للإحصاء

السيد عمر عبدالنبي عمر  
جامعة عمر المختار

السيد فهد علي الشعلة  
وكيل وزارة  
إدارة نزع الملكية

السيد عزيزة عبدالله معقاف  
وزارة المواصلات والنقل

السيد زكريا عبدالله الانصاري  
مدير إدارة العلاقات الدولية  
وزارة العدل

ليبيا (تابع)

السيد محمد بدر  
وزارة السياحة

السيد عبدالخالق فاروق  
مدير مركز النيل للدراسات الاقتصادية والاستراتيجية

السيد مصطفى محمدم مصطفى ابوبكر  
جامعة المنوفية

السيد أمين السيد احمد لطفي  
رئيس جامعة بني سويف

السيدة نفيسة محمدم هاشم منصب  
وكيل أول وزارة  
رئيس قطاع الإسكان والمرافق

السيد فهمي هويدي  
كاتب ومفكر

السيد محمد يوسف محمد شاهين  
وزارة التربية

السيد أحمد كمال  
وزارة الدولة للتنمية الإدارية

السيد احمد سمير  
وزارة الدولة للتنمية الادارية

السيدة عزة خليل عبده اسماعيل  
ديوان وزارة التربية والتعليم

السيد أماني عيسوي  
وزارة الدولة للتنمية الإدارية

السيد عراقي عبدالحميد فاضل  
الشركة المصرية لنقل الكهرباء

السيد مصطفى السيد ابو سالم  
الشركة المصرية لنقل الكهرباء

السيد محمد محمد عثمان سليم  
الشركة المصرية لنقل الكهرباء

السيد بشير النصر الششناوي  
الشركة المصرية لنقل الكهرباء

السيد الدويني محمد احمد الشيخ  
جامعة الزيتونة

السيد علي عبدالحميد ابراهيم البحير  
وزارة الإسكان والمرافق

السيد ابراهيم عبدالعزيز سالم بن عاشور  
جامعة ناصر

السيد معتوق علي عون  
جامعة المرقب

السيد الطائر عامر عيسى  
وزارة النفط والغاز

السيد عبدالسلام بشير ابو مهارة  
الشركة العامة للكهرباء

السيد هاشم سعد التواتي الشناكية  
مستشار الوزارة  
وزارة الإسكان والمرافق

السيد مصطفى علي اجمالي  
جامعة طرابلس

السيد شاهر يوسف نعمان الاثوري  
المؤسسة المحلية للمياه والصرف الصحي

السيد عبدالنبي جماعة ابو عرارة  
جامعة الزيتونة

السيد محمد ابراهيم ككوف  
وزارة المواصلات والنقل

السيد احمد ابراهيم حسن  
وزارة النفط والغاز

السيد عبدالباسط ابراهيم بن ناصر الجحاوي  
وزارة الدفاع

جمهورية مصر العربية

السيدة أمل فكري عبدالباسط  
الهيئة العامة لتعاونيات البناء والإسكان



- السيدة مورهان البرت ظريف  
الشركة المصرية لنقل الكهرباء
- السيد صديق عفيفي  
رئيس جامعة النهضة
- السيد جمال عبدالسميح متولي  
الشركة المصرية لنقل الكهرباء
- السيدة عزة عبدالمنعم بكر  
الشركة المصرية لنقل الكهرباء
- السيد حسين عبدالمطلب الاسرج  
باحث اقتصادي أول مدير إدارة  
وزارة الصناعة والتجارة الخارجية
- السيد محمد فكري جرانة  
وزارة الطيران المدني
- السيد وائل دويدار  
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري
- السيد عبدالرحمن الصاوي  
رئيس لجنة الصناعة بالجهاز القومي لتنظيم الاتصالات
- السيد احمد مكي  
مستشار الوزير  
وزير العدل
- السيدة عديلة محمد عبدالعزيز  
مستشار  
المشرف على الإدارة العامة للجان الوزارية
- السيد ايثار احمد  
أخصائي علاقات دولية
- السيد فواز مصطفى  
مشروع محاسبة الحكومة
- السيد محسن هلال  
مستشار سابق لشؤون منظمة التجارة العالمية
- السيد سحر حجاب  
مركز العدالة الدولي
- السيد وسيم احمد  
مركز العدالة الدولي
- جمهورية مصر العربية (تابع)
- السيدة أمل فكري عبدالباسط  
رئيس الإدارة المركزية  
وزارة الإسكان
- السيد اسماعيل احمد عبدالرازق  
الشركة المصرية لنقل الكهرباء
- السيد محمد طارق شريف  
نائب رئيس جمعية الضارثب العربية
- السيدة منى رشوان  
شركة مصر للطيران
- السيد نفيسة عبدالنور عبدالكريم جندي  
وكيل إدارة تعليمية  
وزارة التربية والتعليم
- السيدة رويدا عبدالحميد احمد
- السيد احمد السنجفلي  
مركز العدالة الدولي
- السيدة منى غالي  
مستشار (ب) المشرف على الإدارة المركزية  
لشؤون مكتب الوزير  
وزارة الدولة للتنمية الإدارية
- السيد علاء قطب  
وزارة الدولة للتنمية الإدارية
- معالي السيد حازم الببلاوي  
وزير المالية الأسبق
- السيدة غادة موسى  
وزارة الدولة للتنمية الإدارية
- السيد فاروق جويدة  
شاعر ومفكر
- السيد اشرف عبدالوهاد  
المفوض باختصاصات وزير الدولة للتنمية الإدارية
- السيد علي صديق محمد  
جامعة اسيوط

السيد اسلموا ولد الحبوب  
مدير البرمجة والتعاون والإعلام

الجمهورية اليمنية

السيد محمد علي عز الدين  
جامعة ناصر

السيد ناصر احمد البحم  
وزارة التخطيط والتعاون الدولي

الشيخ ياسر احمد سالم العوضي  
مجلس النواب اليمني

السيد عبدالله يحي القبياري  
وزارة التربية والتعليم

السيد عبدالله حسن الشاطر  
وكيل قطاع خطط وبرامج التنمية

السيد منصور علي بجاش  
مدير مكتب السفير

المنذوبية اليمنية الدائمة  
جمهورية مصر العربية

السيد محمد سعيد السعدي  
وزارة التخطيط والتعاون الدولي

السيد محمد شاهر حسن القرشي  
وكيل وزارة الإعلام

السيد فؤاد الصلاحي  
جامعة صنعاء

السيد أكرام محمد علي الوشلي  
جامعة إب

العميد عبدالسلام احمد الظلعي  
وكيل الوزارة، الإدارة المحلية

السيد عبدالله الغباري  
وزارة التربية والتعليم

السيد الخضر علي الفقيش  
وزارة النقل

المملكة المغربية

السيد احمد يلاسين فوقراء  
الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة

السيد محمد شحيب  
وزارة الوظيفة العمومية وتحديث الإدارة

السيد ماجد لطلوح  
وزارة الفلاحة والصيد البحري

السيد عبدالقادر البوخار  
رئيس قسم التشريع

المملكة العربية السعودية

السيد فواز بن محمد الفواز  
وزارة الخدمة المدنية

السيدة منيرة عبدالله منصور عسيري  
إدارة التربية والتعليم بجدة

السيد عبدالعزيز بن عبدالهادي المنصور  
جامعة الدمام

السيد هشام حمدان العمر  
الشركة السعودية للكهرباء

السيد محمد بن صالح القرني  
المؤسسة العامة للخطوط الحديدية

السيد عبدالرحمن بن عبد المحسن عبدالقادر  
نائب وزير الخدمة المدنية

السيد مصطفى بن عبد الجلجل الحباب  
منتدى الشفافية

السيد يوسف بن عثمان الحزيم  
أمين عام مؤسسة الأميرة العنود

السيد عبدالعزيز بن عبدالرحمن الخنين  
مدير مكتب معالي وزير الخدمة المدنية

الجمهورية الإسلامية الموريتانية

السيد عثمان ولد سيدي  
وزارة الوظيفة العمومية وعصرنة الإدارة

جيم- منظمات الأمم المتحدة

السيدة نينا كوليباشكيننا	<u>اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)</u>
السيد مروان ابي سمرة	السيد طارق العلمي
<u>إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية (ديسا)</u>	السيد فيتو انتبني
السيدة ايليا ارسترونغ	<u>منظمة الشفافية الدولية</u>
<u>البنك الدولي</u>	السيد مانفريدو ماروكين
السيد ايلان الشايف	السيد جرمين بروكس
السيد كمال الصياد	السيد أمير عبيد
<u>كونسيب - ايطاليا</u>	السيدة أروى حسان
السيد دومنكو ساسالينو الرئيس التنفيذي	<u>مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي</u>
السيدة أنجيلا روسو	السيد فيصل نارو
	السيد مارتن فورست
	السيد فاليريو بوسكو
	السيدة سوزان لوتني
	<u>منظمة الشفافية - لبنان</u>
	السيد عماد مهنا
	<u>مكتب الأمم المتحدة الإنمائي</u>
	السيد صالح العبابنة
	السيد اركان السبلاني
	السيدة فريديريك اغرت
	السيد جيف برويت
	السيد الياس رموز
	السيد ميترا موتلغ
	السيدة دانة ملحس