



# **The Sixth Global Conference on Public Policy and Administration in the Middle East**

**December 17 and 18, 2017**

**Public Administration in the Middle East  
*Challenges and Opportunities***

**Conference Chair**

**Dr. Meshari Al-Hajri**

Dean, College of Business Administration



**Kuwait University**



## A Message from Conference Chair

The College of Business Administration at Kuwait University is excited for the opportunity of hosting the AMEPPA 6<sup>th</sup> Annual conference on Public administration in the Middle East: Challenges and Opportunities.

Our conference program is rich with two keynote speakers and eight panels that are organized to represent some of the contemporary issues that need to be addressed by public administration researchers and practitioners in the Middle East. The conference sessions focus on the challenges and opportunities associated with globalization, governance, research, corruption, and accountability in public administration.

I hope that you will take the advantage of this conference by contributing, discussing, interacting, and building networks with our colleagues to reach new directions in improving public administration in our region.

As a conference chair of AMEPPA2017, I know that the success of this conference depends ultimately on many great people who have worked hard to make it happens. Many thanks go out to the keynote speakers, AMEPPA President, proposal reviewers, the administrative staff at the College of Business Administration at Kuwait University, and all the participants who have made this year conference a great success.

I hope that you find the conference valuable, educational, and interesting. I also hope that you find your stay in Kuwait enjoyable and I look forward to welcoming you in Kuwait.

**Dr. Meshari Al-Hajri**

**Dean, College of Business Administration**



## Thank You

The Association for Middle Eastern Public Policy and Administration (AMEPPA) would like to express its profound gratitude and appreciation to Kuwait University for hosting its Sixth Global Conference. In particular, the organization thanks Dr. Hussein Al-Ansari, President of Kuwait University, Dr. Meshari Al-Hajri, Conference Chair and Dean of the College of Business Administration- Kuwait University, and Dr. Hani Al-Sarraf, Conference Co-Chair & Coordinator and Director of Scholarship at the College of Business Administration- Kuwait University. The Association also thanks all scholars, practitioners, and students who participated in the conference as well as guests from various public institutions. We value your contributions and appreciate your tireless efforts for peace and prosperity in the Middle East through sound governance.

We look forward to seeing you next year at our Seventh Global Conference at the American University-Cairo, Egypt.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alexander Dawoody', is written over a light gray rectangular background.

Dr. Alexander Dawoody  
President  
Association for Middle Eastern Public Policy and Administration (AMEPPA)

# Sunday, December 17, 2016

**8:00** Pick up at Ibis Sharq Hotel-Kuwait City

**08:30 – 09:00** Conference Registration: Conference Hall, Abdullah Aljaber Building, Shuwaikh Campus, Kuwait University.

**09:00 – 10:00** Welcome and Opening Session

**MC** Dr. Gedeon Mudacumura, Professor of Public Administration, Cheney University, USA

Dr. Meshari Al-Hajri, Conference Chair and Dean of the College of Business Administration, Kuwait University

Dr. Alexander Dawoody, President and Founder of AMEPPA, Director of the Master of Public Administration, Marywood University, USA

**Keynote Speaker:** Mr. Mohammed Hamad Al-Roomi, Undersecretary of Civil Service Commission, The State of Kuwait

**“Reforming the Kuwaiti Civil Service System: Challenges and Opportunities”**

**11:30- 13:00** **Panel 1: Public Administration in the Middle East: What is Working and What is Not?**

Moderator/ Discussant: Dr. Mohammad Awad, Al-Quds University, Palestine

### **Economic Policy Challenge in Kuwait**

Dr. M. Arif Al-Mahmood, Kuwait Public Policy Centre (KPPC), GSSCPD and UNDP, Kuwait

### **Economic Reform and Structural Adjustment Program (ERSAP), & Privatization**

Dr. Mohammad Sharif, American University-Cairo, Egypt

Presented by Dr. Ahmed Alaa Fayed, Doha Institute for Graduate Studies, Qatar

**10:00- 11:30**

**Panel 2: Evidence-Based Research and Public Administration in the Middle East**

Moderator/ Discussant: Dr. Nasreen Naser, University of Drexel

**Military Expenditure and National Resource Rent in the Middle East and North Africa: A Long Run Perspective**

Dr. Hamid Ali, American University-Cairo, Egypt

**Knowledge-Based Economy Transformation: A GCC Converging Strategy Need**

Dr. Haytham Abduljawad, Creighton University, USA

**Evidence-based research on Critical Thinking in Political Science Higher Education in Egypt**

Video presentation by Dr. Yasmin Khodary, The British University in Egypt

**13:00- 14:00**

**Lunch Break**

**14:00- 16:00**

**Panel 3: Transforming Public Administration in the Middle East to the 21st Century: A Learning Curve**

Panel Moderator/ Discussant: Dr. Gedeon Mudacumura, Cheney University, USA

**Public Administration in Education Reforms in Middle East**

Dr. Qasem Newashi, General Secretariat of the Supreme Council for Planning and Development  
Kuwait City, Kuwait

**The Role of Internet of Things (IoT) for Developing Smart Governance in the MENA Countries**

Dr. Shahjahan Bhuiyan, American University-Cairo, Egypt

**Impacts of Globalization on Health and Inevitability to Reform Health System and Policy: A Kuwait Case Study**

Dr. Sungsoo Chun, Kuwait Public Policy Center, Kuwait and Sahmyook University, South Korea

**Exploring Strategic Approaches to Fighting International Corruption**

Dr. Gedeon Mudacumura, Cheney University, USA

**17:30**

**Return to Ibis-Sharq Hotel-Kuwait City**

**20:00**

**Dinner at Borj al- Kuwait**

# Monday, December 18, 2017

08:00 Pick up at Ibis-Sharq Hotel-Kuwait City

08:30-09:00 Registration: Conference Hall, Abdullah Aljaber Building, Shuwaikh Campus, Kuwait University.

09:00-10:00 Opening Session

**MC** Dr. Gedeon Mudacumura, Cheney University, USA

Dr. Hamid Ali, President-Elect, AMEPPA and Chair of the Department of Public Administration, American University-Cairo, Egypt

**Keynote Speaker:** Dr. Khaled Mahdi, Secretary-General of the Supreme Council for Planning and Development, The State of Kuwait

**“Planning the Process of Transition to a Knowledge-Based Economy”**

10:00- 11:30

**الجلسة 4**

المناهج الدراسية و تحديات تعليم الادارة العامة في الشرق الاوسط

مدير و مناقش اللجنة الدكتور محمد القريوتي -جامعة الكويت

واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين  
رامي خليل جامعة القدس المفتوحة و الدكتور محمد عوض -جامعة القدس

دور مناهج وطرق تدريس الادارة العامة في بناء قدرات الادارة الحكومية في الشرق الاوسط  
الدكتور صلاح الدين محمد امين الامام -الجامعة التقنية الوسطى -العراق

فاعلية الخطاب الجماهيري في السياسات العامة  
الدكتور غسان نجم العثمان -جامعة البصرة -العراق

دور المجتمع المدني المحوكم في دورة السياسات العامة  
الدكتور عماد الجبوري -جامعة النهريين -العراق

11:30- 13:00

**Panel 5: Coordination, Access and Transparency versus Efficiency and Effectiveness**

Panel Moderator/ Discussant: Dr. Shahjahan Bhuiyan, American University-Cairo, Egypt

**Can Accounting Regimes Really Protect the Public Interest?**

Dr. Saeed Askary, Gulf University for Science and Technology (GUST), Kuwait

**How do Egyptians See Private Tutoring: Corruption or Norm?**

Dr. Ahmed Alaa Fayed, Doha Institute for Graduate Studies, Qatar

**One Path or Different Paths? Transparency, Participation and Accountability versus Efficiency and Effectiveness**

Video presentation by Dr. Yasmin Khodary, British University in Egypt

13:00-14:00

**Lunch Break**

14:00- 16:00

**الجلسة 6 - استراتيجيات و تطبيق ادارة فعالة في المؤسسات العامة**

مدير و مناقش اللجنة الدكتور صلاح الدين محمد امين الامام -الجامعة التقنية الوسطى -العراق

واقع المؤسسات العامة في الدول العربية وفقاً لمؤشرات البيئة المؤسسية الدولية  
الدكتور فيصل المناور - المعهد العربي للتخطيط بالكويت

تطبيق استراتيجيات ادارية في المؤسسات الكويتية العامة من وجهة نظر الموظفين  
الدكتور محمد القريوتي -جامعة الكويت

ادارة الازمة وفق نظرية الوكالة و مبادئ الادارة الرشيدة (الحكومة)  
قحطان خير الله عذاب -وزارة التخطيط - العراق

الادارة الرشيدة لتلافي الازمات الوشيكه  
غصون الطائي -وزارة الصناعة و المعادن - العراق  
قحطان خير الله عذاب -وزارة التخطيط - العراق

16:00- 17:00

**Closing Session: A Forward Vision**

**MC** Dr. Gedeon Mudacumura, Cheney University, USA

Dr. Hamid Ali, President-Elect of AMEPPA

Dr. Hamid Ali, President-Elect of AMEPPA

Dr. Mohammad Awad, Vice President-Elect of AMEPPA

17:00

**Return to Ibis-Sharq Hotel, Kuwait City**

## **List of Participants**

Abdulaziz Al-Ouwais, Supreme Council for Planning and Development, Kuwait  
Abdullah Albugami: University of Baltimore, USA/ Saudi Arabia  
Adam Ghazi Alotaibi, Kuwait University, Kuwait  
Ahmed Alaa Fayed, Doha Institute for Graduate Studies, Qatar  
Ahmed Issam Khalil, Al-Quds University, Palestine  
Alexander Dawoody, Marywood University, USA  
Ali Al-Kazemi, Kuwait University, Kuwait  
Arif Mahmood, United Nations Development Program, Kuwait  
Ateif Mutwali, Civil Service Commission, Kuwait  
Awadh Al-Enezi, Kuwait University, Kuwait  
Bader Al-Daihani, Kuwait University, Kuwait  
Duraid Al-Haddad, Ministry of Planning, Iraq  
Emad Al-Gburi, Al Nahrayn University-Baghdad, Iraq  
Essam Al-Rubaian, Kuwait University, Kuwait  
Fadel Al-Fadli, Kuwait University, Kuwait  
Faisal Al-Monawer, Arab Planning Institute, Kuwait  
Falah Al-Muteri, Training and Administrative Development, Kuwait Council of Ministers  
Gedeon Mudacumura, Cheney University, USA  
Ghassan Al-Othman, Basra University, Iraq  
Ghusoon Mahmood, Ministry of Minerals and Industry, Iraq  
Hamed Al-Fraih, Kuwait University, Kuwait  
Hamid Ali, American University-Cairo, Egypt  
Hanan Arnous, American University-Kuwait  
Hani Al-Sarraf, Kuwait University, Kuwait  
Haytham Abduljawad: Creighton University, USA  
Helaiel Al-Mutairi, Kuwait University, Kuwait  
Jasem Khalaf, Kuwait University, Kuwait  
Khaled Mahdi, Secretary-General of Supreme Council for Planning and Development, Kuwait  
M. Arif Al-Mahmood, Kuwait Public Policy Centre (KPPC), GSSCPD and UNDP, Kuwait  
Mariam Buhamad, Supreme Council for Planning and Development, Kuwait  
Mariam Jarah, Training and Administrative Development, Council of Ministers, Kuwait  
Meshari Al-Hajri, Kuwait University, Kuwait  
Mohammad Alfahad, Kuwait University, Kuwait  
Mohammad Awad, Al-Quds University, Palestine  
Mohammed Al-Qarioti, Kuwait University, Kuwait  
Mohammed Al-Roomi, Undersecretary of Civil Service Commission, Kuwait  
Nabeel Al-Mojel, Assistant Undersecretary, Civil Service Commission, Kuwait  
Nasir Abdul-Khidur, Training and Administrative Development, Council of Ministers, Kuwait  
Nasreen Naser, University of Drexel, USA  
Omar Shareqi, University of Sana, Yemen  
Qahtan Athab, Ministry of Planning, Iraq  
Qasem Newashi, ICDI/KNDP Project, UNDP Kuwait  
Rami Khalil, Al-Quds Open University, Palestine



Saeed Askary, Gulf University for Science and Technology (GUST), Kuwait  
Salahaldin Al-Imam, Mid Technical University, Iraq  
Salim Al-Saedi, Baghdad Business Board, Iraq  
Shahed Al-Tammar, Kuwait University, Kuwait  
Shahjahan Bhuiyan, American University-Cairo, Egypt  
Sungsoo Chun, Kuwait Public Policy Center, Kuwait / Sahmyook University, South Korea  
Tariq Al-Khalid, Assistant Undersecretary, Civil Service Commission, Kuwait  
Wafa Saad, Human Capital and Public Administration, UNDP, Kuwait Public Policy Center  
Yasmin Khodary, The British University in Egypt, Egypt

## **Abstracts**

*(Arranged by presentation schedule)*

### **Economic Policy Challenges in Kuwait**

Dr. M. Arif Al-Mahmood, Kuwait Public Policy Centre (KPPC), GSSCPD and UNDP, Kuwait

The government of Kuwait has been working on enhancing economic growth, in order to develop a diversified, private non-oil sector and develop a vibrant community in Kuwait. The medium-term development plans emanate from the New Kuwait 2035 vision. The current plan contains seven pillars for delivering the vision, and the economic pillar is one of these. The Kuwait National Development Plan's (KNDP) policies those are most challenging for the economic growth pillar is the context of this paper. In national plans, the economic pillar aims to support policies that move away from oil revenue while maintaining Kuwait's prosperity, supporting jobs and income for all residents, and positioning Kuwait as a strong economy within the international arena. This paper is to analyze policies that support and deliver the national plan's economic pillar to achieve the 2035 vision for Kuwait.

Policy challenges for economic growth in this paper are discussed from two perspectives. Firstly, the longer-term economic growth is discussed within a general economic growth framework, looking from a supply side perspective. The second is from a demand-side perspective, and is based on short and medium-term growth prospects. The analysis here is based on a review of the ongoing national plans and the current evidence base, as well as a literature review and discussions with selected focus groups and stakeholders.

### **Economic Reform and Structural Adjustment Program (ERSAP), & Privatization**

Dr. Mohammad Sharif, American University-Cairo, Egypt

Presented by Dr. Ahmed Fayd, Doha Institute for Graduate Studies

The Privatization Program in Egypt has been described by many governmental officials as the corner-stone of development and Economic Reform. But, one must question to what extent was this program successful? And to what extent is the criticism directed to the Egyptian experience valid? It is very apparent that the privatization was successful in attracting Foreign Direct Investment to the country (Coca-Cola investment in Egypt is around \$ 250 million) and also providing the company with needed technology and training. However, closer examination shows that a number of majority privatization have turned out to be mere reallocations of Public Sector assets among different Public Sectors players. Many economists, diplomats, and consultants have suspected that in order to meet donor nations' requirements for continued debt relief, while avoiding the pain of the real transfer of assets, Public Sector managers of just-for-show privatization to give the impression of successful reform. One useful means for avoiding actual privatization is the sale of a certain percentage of shares to ESA, which are generally considered under "de facto" management control. Another method is to sell enough shares to public sector banks or Mutual Funds to hamper Private Sectors takeover. A study done in August 1996 showed that 6 of 11 local Mutual Funds were organized by the biggest four Public Sector Banks. Finally, if a company is destined to be bought out, the Public Sector can always sell to itself, the chairman and the board members are afraid of losing their job as privatization is speeding up. A consultant working in the privatization management adds, "Sometimes so-called private investors that try to present themselves as anchors are joint ventures founded by Publicly Owned Enterprises or at least with a strong position held by a Public Sector Unit". A number of examples prove the point. In May 1997, the Holding Company for Egyptian Electricity Distribution offered part of all its shares in El-Naser Transformers and Electrical Industries (EIMACO) through a Public Bidding. In June, a deal was signed completing of 89% of EIMACO to a private investor. The buyer was a joint venture between a Private Sector Company and EGYMAC a Publicly Owned Enterprise. On the remaining shares 10% went to ESA.

Another concern relating to the Privatization Program in Egypt is the valuation process. EI-Wafed, an opposition magazine issued by the Wafed Party, believes that there is major corruption behind the privatization of some companies. The latest was the sale of the Darfalh Factory by the Holding Company for LE. 650,000, while the estimates given by experts was LE. 3,000,000. Another Company was on the verge of being sold for 8 million, but the PEO stopped the operation after they discovered that the estimated price for the company was 32 million. On the

other hand, the Private Sector feels that the government fools them. In the first privatized company, Pepsi-Cola, the company paid LE 10 million for the spare parts of the Production-Line, shortly after the purchase they discovered that these spare parts does not function and is completely junk. The corruption behind all these operation cannot stop a valuable project that has economic benefits such as privatization. However, the corruption that leveled to high and dangerous positions in the hierarchy of the government should be excluded and placed in a place of discontent, not honor.

## **Military Expenditures and Natural Resource Rents in the Middle East and North Africa: A Long Run Perspective.**

Dr. Hamid E. Ali, the American University in Cairo, Egypt

The long-run relationship between military spending and natural resources rent in the Middle East and North Africa (MENA) is not yet investigated due to data limitations. In addition, there is a meager research on the role of natural resource rent in determining the military expenditures except for two studies by Perlo-Freeman and Brauner, (2012) and Ali and Abdellatif (2013). Both studies established that natural resources rent in particular oil has positive impact on military spending. This paper aims to investigate the long-run relationship between military expenditure and natural resources rents for 17 countries in the region during the period 1960-2016. Using panel cointegration analysis, the results of the Dynamic Ordinary Least Squares (DOLS) and Fully Modified Least Squares (FMOLS) suggest the existence of a positive and statistically significant long-run co-integrating relationship between military expenditure and natural resources rents, particularly the oil and the forest rents for the considered group of countries. A one percent positive change in oil rents leads to around 0.4 percent increase of the of military expenditure per capita. The analysis reveals quite alarming results as sometimes acquiring weapons in the name of national security not only distort efficiency in allocating resources but it deprives the society form vital resources for economic development

## **Knowledge-Based Economy Transformation: A GCC Converging Strategy In-Need**

Dr. Haytham Abduljawad, Creighton University, USA

Due to recent global economic shifts resulting from changes in oil prices and the associated repercussions for oil-producing countries in the Gulf Cooperation Council (GCC) region as developing economies, this paper will explore the urgent need for a change in policy to converge siloed strategies to create the much-needed critical mass for regional innovation strategy. Besides their similarities in terms of language, religion, environment, and cultural values, GCC countries also share, for the most part, a similar foundation element in their economies. They all rely on hydrocarbon products, to various degrees, and many derivatives such as petrochemicals and natural gas. In 2015, the price of oil sharply began decreasing, due mainly to geopolitical reasons. Although GCC countries play a role in geopolitical dynamics, they, however, have no control over the direction and slope of such changes in terms of how they manifest in oil prices. Therefore, it is crucial for these countries to expedite their existing efforts to transform their energy resource-driven economies into knowledge-based economies that benefit from accumulated wealth.

As economies of the developed world demonstrate increasingly greater growth based on knowledge-based goods and services, the GCC region can play a vital role as a collaborator as well as a leader in its own right, especially in the energy sector. Key challenges in terms of education, innovation, and supporting government policies will affect the future growth of their development and economic progress. It is recommended that the GCC region focus more on collaborating with other developing economies, specifically in Asia, which is home to a large percentage of highly educated and industrious knowledge workers and professionals, who are recognized for their innovation. More importantly, these countries have been and still are progressing in their endeavors to transform their economies, which is a different learning experience from collaborating with developed economies that are endeavoring to sustain their economies. Each scenario requires different planning and execution strategies to achieve the objective, and taking examples from developing nations, such as those in Asia, may be more appropriate for GCC states to learn how to adapt and adopt diversification policies.

This study will provide some useful lessons and insights, and will be helpful to policy-makers concerned with evaluating the effectiveness of university-industry- government (UIG) partnerships in their respective countries and identifying ways to improve them. However, it should be noted that in the GCC region, effective UIG partnerships require strategies that focus on fundamental issues, some of which are prerequisites, while others are needed to

sustain the outcomes of such partnerships. GCC nations are continuing to carry out significant education reforms, which is key to the success of any strategic initiatives that aim to achieve their ambitious visions. While these reforms have improved the education systems in these countries, their impact on education output remains to be evaluated. However, such reforms should, first, include primary and secondary education and not be limited to higher education. Second, the ultimate goal of reform is to align education practices in primary and secondary schools with successful higher education systems to better serve the local, national, and regional economies. If the current gap between primary and secondary school systems and higher education is not urgently addressed, higher education will always be disadvantaged by ill-prepared entrants.

Therefore, it is crucial that the ongoing reform efforts address the needs of higher education and mitigate the perception of industry regarding the education system and the perception that school systems lack the key specialization that industry requires, especially among the national universities and their national students. The second challenge is that the majority of higher education specialties lack advanced practical hands-on experiences, either as a result of inadequate laboratories or R&D facilities. This generally has an impact on how industry trusts the credibility of student assessments, and subsequently the quality of the education and knowledge base of graduates. In order for UIG to be effective, education reform and associated outputs must be based on and aligned with the socioeconomic objectives set out in GCC national visions. The probability of success increases if this alignment is practiced at the fundamental stages of education in grade/ primary and secondary schools. These schools are the supply chain to universities, and if students are prepped and equipped with the skills needed to transition to higher education, all stakeholders may perceive UIG partnerships in the region more favorably.

- The paper will introduce a conceptual framework based on partnerships model that manages knowledge creation and conversion to fuel a regional innovation system.
- The paper will conclude with challenges and opportunities from a case study conducted in 2013 on UIG partnerships in the state of Qatar.

## **Evidence-Based Research on Critical Thinking in Political Science Higher Education in Egypt**

Dr. Yasmin Khodary, The British University in Egypt

Increasing students' ability to think, analyze and investigate critically is expected to reduce extremism, boost original ideas and unleash creativity. Hence, one value for assessing higher education in general, and fields such as humanities and the social sciences should be to evaluate students' critical thinking and find ways, eventually, to assist them to think more critically. In an attempt to assess the effectiveness of political science higher education in Egypt, critical thinking in political science was investigated in four Egyptian universities. Using mixed methods, this research highlights and analyzes the main findings related to critical thinking in the four assessed universities, with a special focus on the university which scored the highest results. Unlike the rest of the assessed universities, in one of the assessed four universities, the increase in the levels of students' critical thinking from year two to year four was obvious. The levels of students with strong critical thinking increased from 0% in year two to 18% in year four. The increase in the levels of critical thinking in that particular university can be traced back to the high number of written assignments and research papers which students have to submit, the associated assessment criteria for written assignments and research papers which explicitly emphasized critical thinking and originality as the sole criterion for moving from a grade of 'B' to "A", and the multi-cultural foreign staff engaged in teaching. Variables such as students' participation in activities outside university and number of studying hours outside class were found significant to students' reading comprehension. However, interestingly, variables such as the school GPA, non-Egyptian high school degree and not meeting professors during office hours were found significant to students' levels of critical thinking.

### Methodology and Data Collection

This research is based on a combined methodology (mixed methods). Quantitative data were designed to be collected from the teaching faculty in the political science department followed by a lengthier questionnaire for a smaller sample of teaching faculty for the second and fourth year students. In addition, another set of questionnaires were designed for students in the second and fourth years of political science to assess for example their understanding of core facts and theories in political science. In addition, students had to read a passage based on a

blog post (originally in English) and answer few questions about the reading. On the other hand, qualitative data was collected about students' critical thinking. In that particular regards, students had to answer an online critical thinking (CT) assessment, which is the California Critical Thinking Skills Test. In this particular research, the results of assessing the extent to which the critical thinking abilities of political science students improved. The fieldwork took place during the 2015/2016 academic only after formal approvals were secured from the Deans of the designated faculties. Formal consents of interviewees were also ensured all through the data collection process. The table below provides an overview of the sample. An overview of the Sample

University	University A		University B		University C		University D		Total
<b>Student Interviews</b>	Second	Fourth	Second	Fourth	Second	Fourth	Second	Fourth	
Student Questionnaire	49	50	14	20	42	28	39	36	278
Student Critical Reading	49	50	14	19	34	21	37	28	252
Student – Online Critical Thinking	45	46	14	20	36	23	27	17	228
<b>Instructor Interview Interviews</b>	17		9		24		12		62

## **Public Administration in Education Reforms in Middle East**

Dr. Qasem Newashi, General Secretariat of the Supreme Council for Planning and Development Kuwait City, Kuwait

Educational systems vary among countries in the Middle East, while all are public systems and centralized. During the last two decades, most of these systems adapted several educational reforms but in most cases do not get at the heart of the problem. These initiatives often introduce new forms of textbook titles, teacher training models, and testing, while the public administrative of educational institutions and initiatives remain in theories but not in practices.

The paper analyses the diverse public policies and administrative practices as a basis for developing a generalized conceptual framework for educational administration in relation to human development approach through education; decentralization; privatization; and education reform for knowledge economy. The guiding assumption for such administrative system is that a collective participation as a political strategy should replace the existing institutionalized authoritarianism of the bureaucratic structures. Specifically, the paper examines the following key questions:

1. What is the Human Development approach adapted in education by public administrators?
2. What is the current discussions in Middle East around decentralization of its educational system as part of ongoing reform efforts in public administration?
3. What are the most common directions around privatization that countries in the Middle East are seeking for?
4. Has the trends of reforming education towards knowledge economy well understood and received proper support from public administrators?

The analysis of these key questions will be based on selected cases of education reforms in Middle East. Consequently, the researcher will attempt to conceptualize a multidimensional paradigm of educational administration which takes into account interrelatedness of administrative functions, multicultural and cross-cultural dimensions of the educational process.

## **The Role of Internet of Things (IoT) for Developing Smart Governance in the MENA Countries**

Dr. Shahjahan Bhuiyan, American University-Cairo, Egypt

There has been a growing interest among the scholars of Public Policy and Administration about the roles the Internet of Things (IoT) play in shaping smart governance. IoT is an arrangement of various devices such as home appliances, surveillance cameras, smart phones and vehicles which not only connects among themselves for the exchange of data/information but also communicate with users and serves as a driving force for the development of new services for businesses, communities and governments (Kankanhalli et al., 2017). IoT plays a reformative role in improving the quality of governance, making them more open, transparent and accountable to citizens. In this context, the objective of this paper is to understand the role IoT plays to ensure smart governance in the Middle East and North African (MENA) countries. To achieve the objective, the paper proposes the following research questions:

- (1) What roles IoT play for developing smart governance in the MENA countries?
- (2) What are the problems and challenges of ensuring smart governance through IoT in the MENA countries?

The findings of the study show that IoT plays, in spite of great potential, limited role in the MENA countries. The study identified many problems and challenges such as political instability, weak economy, shift in governmental priority, bureaucratic barriers dealing with IoT, and lack of awareness of citizens. Drawing upon the learning from global experience where IoT has played a significant role in shaping smart governance, the MENA countries may develop appropriate policy guidelines to implement the IoT for ensuring smart governance.

## **Impacts of Globalization on Health and Inevitability to Reform Health System and Policy: A Kuwait Case Study**

Dr. Sungsoo Chun, Kuwait Policy Center and Sahmyook University, South Korea

**Purpose:** This investigation aims to find impacts of rapid globalization on health status; health challenges and policy gaps; and recommend a new health policy paradigm for further studies for ensuring evidence-based policy making.

**Method:** A series of desk research and systematic literature review; face-to-face interview of key stakeholders and specialists; focus group discussions; and policy panel survey were conducted. The scope of investigation covers the holistic view of national health system, including health service, health protection, health promotion, and environmental safety.

**Results:** Rapid globalization last two decades have changed lifestyle and dietary patterns, increased risky behaviors, including smoking, sedentary living and risky road environment, and many types of pollutions. Those changes without proper interventions caused big burden of non-communicable diseases, including diabetes, cancers, and cardiovascular disease, causing a huge financial burdens. Therefore financial uncertainty for remaining the National Healthcare Service system has been issuing. In detail, nine health challenges and twenty two policy gaps were found, and seven recommendations were raised.

**Conclusion:** It is needed to shift a paradigm, from treatment policy to preventive policy, from health service to health promotion, and from typical view of health system to holistic view of health system, considering every dimensions of health determinants for achieving healthy people goals.

## **Can Accounting Regimes Really Protect the Public Interests?**

Dr. Saeed Askary, Gulf University for Science and Technology (GUST), Kuwait

Protecting the public interests, as per IFAC mission and vision, in the current pluralistic societies and organization spawn damages to accounting profession reputation as a consequence of contribution of the profession in many accounting scandals. This paper confers about accounting regimes and profession in its real ability to protect the public interests by considering pluralism doctrine and accounting ethical values. We mobilized the concept of pluralism into accounting regimes to theorize protecting the public interests by looking at accounting scandals. The paper advanced prior works by unveiling the relationship between principle-based and ruled based accounting

standard setting methods with protecting the public interests. IFAC, the current global accounting regime, should adopt conservative rule-based accounting method to protect the public interests. This method will help managers and auditors reduce crucially risk of irrelevant and not reliable financial information.

## **How Do Egyptians See Private Tutoring: Corruption or Norm**

Dr. Ahmed Alaa Fayed, Doha Institute for Graduate Studies

This research is an empirical investigation that tackles the phenomenon of private tutoring in the Egyptian public general secondary education sector. Tutoring has been cited to be a form of corruption. Private tutoring impedes educational reform and decreases education equality and quality. This study aims to understand the main factors that influence and affect the phenomenon of private tutoring. The focal question is: how do socioeconomic and demographic contexts affect levels of bribery – private tutoring is regarded as such – in Egyptian public general secondary schools? Along with the main research question, there are three minor questions, each acting as a guide to an empirical analysis chapter: First, how have the intensity, frequency and dynamics of bribery (private tutoring) varied over time? Second, how does bribery (private tutoring) vary across local contexts? Third, how do agent–client dynamics condition variation in the amount spent on bribery (private tutoring)?

In an attempt to answer these questions, the researcher used a two-pronged approach – referred to as a mixed-methods approach with an emphasis on qualitative techniques – in which a number of semi-structured interviews, along with focus groups and observations were conducted. In addition to this, the researcher surveyed 550 individuals representing agents (teachers) and clients (students and parents) in 20 different schools within two Egyptian governorates, namely Cairo and Assiut, during the 2015/2016 academic year. The researcher demonstrates different historical, socioeconomic, demographical and individual-level variables that affect the dynamics, intensity and frequency of private tutoring. Private tutoring is measured according to the number of Egyptian Pounds that are being spent on it. The research argues that although private tutoring is a phenomenon that is deeply embedded in the educational system and in the Egyptian society as a whole – socioeconomic, demographical, individual and historical factors create, and control the variation of this nationwide phenomenon. Through the usage of original primary data, the researcher managed to show that there is a strong temporal aspect of private tutoring in which the path was originally created under Nasser’s regime and kept on expanding under the governments of Sadat and Mubarak. Socioeconomic status generates strong influences on the amount spent on private tutoring across the two studied governorates. Finally, the relationship between the agents and the clients is a very dynamic one, in which the amount spent on tutoring depends on the interplay between the agents and clients, ultimately affecting the amount paid, i.e. the degree of corruption.

## **One Path or Different Paths? Transparency, Participation and Accountability versus Efficiency and Effectiveness**

Dr. Yasmin Khodary, The British University in Egypt

In *Fostering Social Accountability: From Principle to Practice*, the UNDP Oslo Governance Center (OGC) asserted in 2009 that “Clear and effective lines of accountability (legal, financial, administrative and political) are necessary to ensure honest and efficient performance by civil servants in the delivery of public services to women and low-income group”. Similarly, the 2030 Agenda for Sustainable Development, which like its predecessor MDGs aims to eradicate poverty and promote social development in addition to economic and environmental sustainability, emphasized the value of well-designed accountability mechanisms on the national, regional and global levels in effectively implementing the SDGs and eventually ensuring sustainable development. Both the UNDP-OGC and 2030 Agenda for Sustainable Development assumed the correlation between transparency, participation and accountability on the one hand and efficiency and effectiveness on the other hand is an automatic or logical one. However, there is very little scientific evidence on the correlation between both. This paper provides some initial attempts to investigate the relationship between transparency, participation and accountability on the one hand and efficiency and effectiveness on the other hand. In doing that, it explores the results of assessing transparency, participation, accountability, efficiency and effectiveness in education and water services in Egypt and attempts to explore the relation between these various dimensions. In addition, it attempts to shed light over two initiatives in Upper Egypt which succeeded to boost transparency and accountability in order to understand how the two initiatives contributed in raising or reducing efficiency and effectiveness in the aligned services. The first initiative invested in youth to spearhead community evaluations and to lobby for the implementation of their community's

demands and recommendations resulting from community score cards, on the local, regional then national levels. The other initiative increased the agricultural cooperatives' capacities for accountability and further transparency without effective lobbying on the national levels. Both initiatives had different impact on service recipient's satisfaction about the levels of efficiency and effectiveness. In gathering data, analyzing the initiatives and reaching conclusions, the study utilizes 'Mixed methods'. In exploring the results of assessing transparency, participation, accountability, efficiency and effectiveness in education and water services in Egypt, the research uses quantitative data resulting of a household questionnaire which measured these dimensions. For the two initiatives in Upper Egypt which attempted to boost transparency and accountability, a qualitative methodology is used including participant's observation and interviews with the participants in the two initiatives.

## واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين

القدس جامعة - عوض محمد الدكتور و المفتوحة القدس جامعة خليل رامي

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة واقع الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة كإحدى الجامعات العامة الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين الإداريين وذلك من خلال التعرف على: مفهوم الحوكمة في الجامعات، أهداف الحوكمة في الجامعات، معوقات الحوكمة في الجامعات، ومعايير الحوكمة في الجامعات. وسوف يستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وسوف يتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة. مجتمع الدراسة هو الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية والبالغ عددهم (732) موظف، وسيتم استخدام العينة العشوائية الطبقية من أجل الحصول على عينة الدراسة. ومن المتوقع أن تصل الدراسة إلى النتائج التالية: معرفة مدى تطبيق جامعة القدس المفتوحة لمعايير الحوكمة، مدى رؤية ورسالة وإستراتيجية الجامعة، معرفة مدى تطبيق الجامعة لمعايير الشفافية، والمساءلة والمحاسبة، ومدى مشاركة المستفيدين وذوي العلاقة بصناعة القرار في جامعة القدس المفتوحة. كما أنه من المتوقع أن تصل الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق معايير الحوكمة في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

## دور مناهج وطرق تدريس الإدارة العامة في بناء قدرات الإدارة الحكومية في الشرق الدكتور صلاح الدين محمد امين الامام -الجامعة التقنية الوسطى، العراق

تعد الجامعات مصدر الموارد البشرية العاملة في القطاع الحكومي والإدارة الحكومية ولاتتوقف العملية التعليمية بمجرد تخرج الطالب والتحاقه بالإدارة الحكومية ، إذ لابد ان يستمر تفعيل الشراكة مع الجامعات بما يساهم في تطوير الإدارة الحكومية واثراء البرامج والمناهج التعليمية الأكاديمية وضمان مواكبتها للتطورات والتغيرات والقوى البينية بما يساهم بشكل فاعل وكفوء في ايجاد حلول عملية وتطبيقية للمسائل والتحديات التي تواجه الإدارة العامة في دول الشرق الاوسط . وهذا يتطلب تحقيق الموازنة والانسجام بين متطلبات الإدارات الحكومية ومخرجات النظام التعليمي من خلال العمل على تطوير مناهج وطرق تدريس الإدارة العامة في الجامعات بما يؤدي الى تحقيق التوافق بين مؤهلات ومواصفات حملة الشهادات ومتطلبات الإدارات الحكومية من خلال العمل على بناء قدرات عالية تعمل في الإدارات الحكومية من خلال تزويدها بالقابليات والمهارات اللازمة لاداء عملها ضمن بيئة العمل الديناميكية الحالية . وعليه فمن الضروري دراسة هذا الموضوع بالتفصيل لغرض ايجاد حلول مبتكرة لاهم التحديات التي تواجه الإدارة العامة في الالفية الثالثة بما يساهم في احداث تغيير حقيقي في نمط الحياة والانتقال من مرحلة رضا المستفيدين الى مرحلة الرفاهية والسعادة ، كذلك العمل على تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحديث المعلومات وتحقيق رشادة صنع القرار الحكومي . وهذا يتطلب العمل على تضمين مناهج الإدارة العامة العديد من المواضيع التي تزيد من بناء قدرات الإدارات الحكومية في الشرق الاوسط مثل مواضيع الإدارة والمنظمة والبيئة وادارة التغيير والموازنات والإدارة المحلية والاتصالات والسياسة العامة والتمويل والعلاقات الدولية والمحاسبة العامة والاقتصاد وعلم الاجتماع وتقانة المعلومات .

## فاعلية الخطاب الجماهيري في انتاج السياسات العامة

د. غسان نجم عبد الله العثمان / جامعة البصرة

إن الحديث عن الخطاب الإشهاري ومدى علاقته في انتاج السياسات العامة يقودنا بالضرورة الى فحص هذه العلاقة في ضوء نظريات الاتصال الحديثة وفلسفتها الخاصة، إذ لا معنى أن نحاول قراءة الواقع السياسي من دون الوقوف على البنيات الإشهارية التي أنتجته ، تلك البنيات التي تحدد أطرها المعرفة في ضوء استراتيجية موجة ( الحداثة وما بعد الحداثة ) في الانطلاق من رؤية محاربة المركزية واحلال مقترحات أخرى بديلة عنها رسخت مقترحات اللامركزية لا على صعيد الجغرافية السياسية فحسب بل على صعيد الخطاب بكل مستوياته، والتي يعد الخطاب السياسي من اهمها، إذ مع بدء التحديث والثورة التكنولوجية بدأت الحاجة إلى سقف فلسفي يستوعب القدرة التسويقية لمنتجات الحضارة على صعيد الفكر السياسي، وبالرصد والتعقب الحثيث يحضر سؤال السياسة في سياق محاولة الكشف عن سؤال يتحدد مركزه باهمية ( كيف قالت السياسة لا ماذا قالت السياسة)، لان ما ستقول هو سؤال قد اسوعبته في مطلع القرن العشرين في التمهيد لما قبل الحرب العالمية الاولى وما بعدها بقليل، وبدى



التركيز بعد انتهاء الحرب الثانية على ( كيف ستقول السياسة قولتها)، بوصفها قد حددت رؤاها وتوجهاتها المركزية بعد حسم الحرب العالمية الثانية ولأن السؤال هو تقني. لصالح المنتصرين، ليغدو الخطاب السياسي والأيدولوجي خطاباً تسويقياً لا يختلف في آليات إنتاجه عن أي منتج تجاري محض حاولت هذه الورقة البحث في تقنيات إنتاج الخطاب الإشهاري ومدى علاقتها بالسياسات العامة، سيما أن وسائل الاتصال الحديثة قد غمرت الواقع الإنساني بشكل فاعل، وغيرت طبيعة الراهن اليومي على صعيد الفرد والجماعات أن كل هذا التنوع والرخم المعرفي يجرنا وبقوة نحو قراءة الخطاب الإشهاري ومدى علاقه في إنتاج السياسات العامة، بدءاً من تعريفات الاتصال، ومروراً بالتعريف على نظرياته المتعلقة بالإشهار، والتركيز على ما طرحه الكندي (مارشال ماكلوها) في نظريته الشهيرة ( الحتم التكنولوجي ) التي أسس من خلالها لرؤية ( القرية العالمية ) بما تكهن به: ثم تحاول هذه الورقة الوقوف على تعريف الإشهار وفحص علاقاته بدقة، ثم الوقوف على عينات سياسية يظن الباحث أنها (العالم سيصبح قرية مهمة في العالم وقراءة تجاربه في ضوء النظريات اعلاه، من خلال المقاربة النقدية السياسية القائمة على التفكيك البنوي لطبيعة عناصر الاتصال ) لقد تغير العالم في حلول الالفية الثانية تغيراً كبيراً يستدعي النظر في تجاربه الإشهارية على ( الرسالة ، المرسل ، المرسل إليه، وسيلة الإرسال وفق النظر الى اركان الاتصال وفاقا لما يقتضيه العصر وهذا ما تحاول هذه الورقة تحقيقه

## واقع المؤسسات العامة في الدول العربية – وفقاً لمؤشرات البيئة المؤسسية الدولية الدكتور فيصل المناور - المعهد العربي للتخطيط بالكويت

يُشير "أمارتيا سن" إلى "التنمية" بمفهوم الحرية الشخصية من خلال "توسيع مدى الخيارات المتاحة للفرد ليختار فيما بينها". وفي سبتمبر من عام 2000 اجتمعت الجماعة الدولية على تبني المفهوم الأوسع للتنمية متجاوزاً "النمو الاقتصادي" باعتبارها "توسيع الحريات الأساسية التي يتمتع بها البشر"، لينطوي على خمس حريات رئيسية تتكامل فيما بينها، وهي الحريات السياسية، والاقتصادية؛ والاجتماعية؛ وضمانات الشفافية التي تعزز الثقة في المجتمع؛ والأمن الوفاقي لتوفير شبكة حماية ورعاية اجتماعية.

وفي ظل التوافق الدولي حول أهمية ممارسات الحكم الرشيد، ودوره في تعزيز التنمية وتحقيق العدالة الاجتماعية، وقدرتها على تدعيم الممارسات الديمقراطية، وتحسين فعالية المؤسسات وإعلاء القانون والعدالة، بدأت الجماعة الدولية في تبني مبادرات ومشروعات لتعزيز الحكم الرشيد وإصلاح الإدارة العامة بالبلدان النامية والمتقدمة على حد سواء، وعلى مستوى البلدان العربية انطلق "برنامج إدارة الحكم في البلدان العربية" عام 2000، بهدف تعزيز جهود التنمية في المنطقة العربية عبر دعم الجهود المؤيدة لترسيخ الحكم الرشيد فيها، وهي المبادرة التي أطلقها المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وتبني مفهوم "إدارة الحكم" على أنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير شؤون الدولة على كافة المستويات، شاملة جميع الآليات والعمليات والمؤسسات التي يقوم المواطنون والفئات المجتمعية من خلالها بالتعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم، والقيام بواجباتهم، وتسوية خلافاتهم.

بالرغم من الجهود التي تبنتها تلك المبادرة، ومبادرات الإصلاح القطرية التي انتهجتها دول عربية عدة، يلقي تقرير "تحديات التنمية في الدول العربية: نهج التنمية البشرية 2009" الضوء على خمسة تحديات تنموية رئيسية تواجه دول المنطقة حتى عام 2015، تتمثل في "إصلاح المؤسسات؛ وتوفير فرص العمل؛ والحفاظ على عملية النمو لصالح الفقراء وتمويلها؛ وإصلاح النظم التعليمية؛ وتنويع مصادر النمو الاقتصادي". كذلك جاء تقرير "التنمية الإنسانية العربية للعام 2009" ليؤكد على تنامي العقبات التي تعترض سبل التنمية في المنطقة العربية، مشيراً إلى أن ذلك يعود في الأساس إلى هشاشة البنى السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المنطقة، وافتقارها إلى سياسات تنموية تتمحور حول الإنسان.

وتتجلى أهمية البعد المؤسسي للتنمية في الوقت الراهن كنتاج لعاملين أساسيين: الأول داخلي؛ ويتمثل في اندلاع ثورات الربيع العربي التي علت هتافاتها للمناداة بـ "العيش - الحرية - العدالة الاجتماعية"، والتي ارتأت أن نقطة الانطلاق لمستقبل أفضل تتمثل في "إسقاط النظم القائمة". الأمر الذي يؤكد على الرابط القوي - وفقاً لرؤية المجتمع - بين واقع المؤسسات والتنمية من جهة، والقصور الذي تعانيه أنظمة الحكم، وطبيعة العقود الاجتماعية القائمة وضعف الأداء من جانب حكومات تلك الدول - سواء التنفيذية أو التشريعية- من جهة أخرى. ويتخذ العامل الثاني؛ صيغة العالمية حيث أعلن تقرير صندوق النقد الدولي "أفاق الاقتصاد العالمي" أن "النشاط الاقتصادي العالمي أصبح أكثر وهناً واختلالاً، وأن الثقة في إمكانية استعادته لحيويته صارت أكثر ضعفاً. كما أضحت المخاطر الاقتصادية أكبر عن ذي قبل". الأمر الذي قد ينعكس سلباً على معدلات النمو الاقتصادي في المنطقة العربية، ومن ثم مستويات التنمية بها.

فلذلك تأتي هذه الدراسة لتبحث في أوضاع المؤسسات العامة في مختلف الدول العربية، وذلك بهدف استكشاف مواطن الضعف فيها، والتي أدت بشكل أو بآخر إلى ضعف أطر التنمية في تلك الدولة.

### (1) المشكلة البحثية:

مما سبق، يمكن القول أن ثمة إشكالية رئيسية تواجه البلدان العربية، تكمن في ضعف المؤسسات في مختلف الدول العربية، مما أنتج عن ذلك مجموعة من المخاطر التي تهددت استقرار وتنمية تلك الدول، والتي أثرت بدورها بالسلب على تطلعات الشعوب العربية وطموحاتها. وفي سبيل طرح تلك الإشكالية على بساط النقاش تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما مستوى أداء مختلف المؤسسات العامة في الدول العربية في تحقيق التطلعات والطموحات التنموية للشعوب العربية؟

### (2) منهجية البحث:

فيما يخص المنهجية البحثية التي تبنتها هذه الدراسة، فقد تضمنت منهج التحليل الكيفي لمجموعة من المؤشرات الدولية بشأن قياس الأوضاع المؤسسية في مختلف الدول العربية، وذلك للوقوف على مستوى كفاءتها وفعاليتها وأثرها على الأوضاع التنموية بشكل عام، بالإضافة إلى بعض الكتابات الرائدة التي تناولت تحليلات عامة حول أوضاع المؤسسات العربية، وخصوصاً في العقدين الأخيرين.

### (3) تقسيم البحث:

جاء هذا البحث في خمسة أقسام رئيسية، حيث يقدم الباحث في القسم الأول مقدمة تتناول مشكلة البحث ومنهجيته، ويهتم القسم الثاني باستعراض تعريف المؤسسات وطبيعتها، بينما يتناول القسم الثالث أثر المؤسسات على الأداء التنموي، ويستعرض القسم الرابع وضع المؤسسات العربية وفقاً لأهم مؤشرات البيئة المؤسسية، ويقدم الباحث في القسم الخامس والأخير بعض الملاحظات الختامية التي توصل إليها.

## تطبيق استراتيجيات ادارية في مؤسسات الكويتية العامة من وجهة نظر الموظفين الدكتور محمد القريوتي، جامعة الكويت

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أجهزة الإدارة العامة في دولة الكويت لمفهوم الإدارة الاستراتيجية من منظور موظفيها، والمعوقات التي تعيق تطبيقها. تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (381) موظفاً في مختلف الجهات الحكومية من وزارات، وهيئات ومؤسسات وشركات عامة. بينت الدراسة أنّ غالبية الموظفين يعرفون بوجود استراتيجيات معتمدة فيها في حين أنّ أقلية منهم لا يعرفون بوجود مثل هذه الاستراتيجيات، وأنّ مرحلة صياغة الاستراتيجية تحظى بالمرتبة أولى من حيث اهتمام الجهات الحكومية بها، وأنّ تدني تأهيل الموظفين صانعي القرار العائق الأول لتطبيق الإدارة الاستراتيجية. كشفت الدراسة أنّ هناك تبايناً ذا دلالة معنوية في تقييم الموظفين لمدى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية، وعدم وجود أيّ تباين ذي دلالة معنوية حول معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية يعزى لأيّ من تلك المتغيرات. أوصت الدراسة بإيجاد نظام معلومات استراتيجي لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الحكومية، والتدريب المستمر للقيادات العليا على إعداد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة تلك الأجهزة من أجل زيادة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعّالة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### الإدارة الرشيدة لتلافي الازمات الوشيكه غصون الطائي -وزارة الصناعة و المعادن ,العراق قحطان خير الله عذاب -وزارة التخطيط,العراق

لا يعد مصطلح الإدارة مصطلحاً جديداً فهو قديم قدم الحضارة الإنسانية، ولكنه استخدم حديثاً على نحو متزايد في علوم التطوير. ويعزى العلماء كل الشرور في مجتمعنا إلى ما يعرف بالإدارة السيئة، ودليل على ذلك إن أغلب أصحاب الهيئات والمؤسسات المالية العالمية يقدمون مساعدتهم بشرط إن تتضمن الإصلاحات الحكم الرشيد.

يتميز مصطلح الإدارة الرشيدة بعدة خصائص وتم استخدامه في عدة دول مثل اندونيسيا، اليابان، استراليا، فرنسا وبمراقبة تطبيقه في هذه الدول نستطيع الاستفادة منه لتطبيقه داخل مجتمعنا العربي بنجاح.  
قبل أن نتطرق إلى تعريف مفهوم الإدارة الرشيدة يجب أولاً أن نتساءل عن معنى كلمة إدارة وأصلها ثم نتعرف بعد ذلك على ماهية الإدارة الرشيدة.  
أولاً:- ما هو أصل كلمة إدارة؟

استخدمت المصطلحات المتعلقة بمفاهيم الإدارة الحديثة في بدايات الحضارة البشرية، وهي كلمة إغريقية تعني مديراً للدقة أو موجهاً لها وقد تم استخدامها على مدار الحضارات المتعاقبة وتشير إلى ممارسة ( السلطة، التحكم، التوجيه) وقد ظهر المصطلح مرة أخرى في الأدب الإيطالي القديم و أدب القرن الثالث عشر وكذلك في العديد من كتابات القرن السادس عشر، وظهر هذا المصطلح مرة أخرى في عام 1992 في تقرير كاد بري.  
تعريف مصطلح الإدارة:-

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح الإدارة وذلك بسبب المستويات المختلفة والمضامين المتنوعة التي طبق فيها الحكم.  
عرف (لينين، هنري، هيل)، الإدارة بأنها النظم والقوانين والقواعد والقرارات القضائية والممارسات الإدارية التي تساعد على تقديم أهداف وخدمات تخدم العامة.

وكذلك عرف (يوفرايد، أوفليد) الإدارة بأنها عبارة عن وضع القواعد والقرارات الرسمية وغير الرسمية والتكوينات والعمليات التي نتعرف من خلالها على الطرق التي تمكن الأفراد والمؤسسات من ممارسة القوة على القرارات التي تؤدي بهم إلى رخاء حياتهم.  
وعرف (بوتسكاب) الإدارة بأنها ممارسة السلطة السياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة.

ثانياً:- تعريف الإدارة الرشيدة :- ( Good Governance)

الإدارة الرشيدة هي عملية إصدار القرارات وهي العملية التي يتم من خلالها تنفيذ أو عدم تنفيذ هذه القرارات بمعنى أن الإدارة تكمل عمل المؤسسات العامة بطريقة لا فساد ولا استغلال فيها، وتأخذ في الاعتبار قوة القانون حيث أن الإدارة تقدم لنا نموذج ليس صعباً في التنفيذ ككل لكنه يضمن تطور الإنسان المعقول ويتحقق هذا النموذج من خلال بعض الأفعال.

صفات الحكم الرشيد(الإدارة الرشيدة):-

1. الشرعية:- طريقة تكوين المكونات الخاصة بها، واختيار القادة ومدى العم والثقة لهم.
  2. القسوة:- القدرة القضائية والسلطة لإصدار وتنفيذ القوانين وحل النزاعات.
  3. المصادر:- طبيعية، اجتماعية، اقتصادية وتكنولوجيا المعلومات التي نحتاجها للإنشاء والتنفيذ.
  4. المحاسبية:- المدى الذي لا بد عنده من محاسبة أصحاب السلطة ومعرفة قراراتهم وأفعالهم.
- خصائص الإدارة الرشيدة:-

- 1 - المشاركة للرجال والنساء معا على حد سواء ويكون مباشر او من خلال ممثلين من خلال شرعية المشاركة، وان تكون منظمة ومعروفة.
- 2 - سيادة القانون ويتطلب ذلك أشكال عمل شرعية تفرض على نحو غير متحيز حتى تحفظ حقوق الناس كليا.
- 3 - الشفافية وتعني أنه يتم اتخاذ القرارات ويحدث التنفيذ بطريقة تتواءم مع القوانين، وأن تكون المعلومات متوافرة وسهل الوصول إليها عن طريق من سيقع عليهم تأثير هذه القرارات وتأثير تطبيقاتها.
- 4 - الاستجابة وتطلب هذا من المؤسسات خدمة كل متسلمي الرهان في اطار وقت معقول.

- 5 - تمركز الموافقة (مركزية الموافقة) اي أن يكون هناك تعادل بين الاهتمامات المختلفة في المجتمع للوصول إلى اتفاق على ما هو أفضل للمجتمع ككل وكيف يمكن تحقيق ذلك، ويتطلب ذلك أيضا منظور طويل المدى للتطور البشرى وكيف يمكن تحقيق أهدافه.
- 6 - المساواة والشمول وهو أن يشعر كل أعضاء المجتمع أن لهم رهان فيها ولا يشعروا أنهم مستبعدون، وهذا يتطلب أن يحصل كل الناس على فرص للتحسين والتطوير والحفاظ على حياتهم.
- 7 - الفعالية والكفاءة وتعني أن تتوافق النتائج مع احتياجات المجتمع وهذا يعنى أن يكون استخدامهم للمصادر الطبيعية معقول وحماية البيئة.
- 8 - المحاسبية ويعنى هذا أن تقع كل المؤسسات الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني تحت المحاسبية أمام العامة وأمام من سيتأثرون بالقرارات والأفعال.

#### الإدارة الرشيدة بين النظرية والتطبيق

هي الاطر التي تنظم العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها والمساهمين، ويتم عبرها ارساء الاسس التي تحدد الأهداف المرجوة من النظام ومراقبة الأداء، كما تعمل على تكوين بواعث جيدة للنظام لتحفيزهم على متابعة مصالح المؤسسة ومساهمتها، الامر الذي يسهل توفير الثقة الضرورية للاستخدام والتوظيف الممكن ضمن اقتصاديات وفعاليات السوق.

كما تشمل الحوكمة على الطريقة التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة العليا بالسيطرة على العمل وشؤون النظام التي تؤثر بدورها على أداء المؤسسة بالميزات التالية:

- معرفة حلقات العمل الرشيد في كل إدارة وقسم.

- كيفية التعامل مع المستجدات الطارئة بأسلوب ينسجم والإدارة الرشيدة.

- آليات اعتماد المنتجات والخدمات المستحدثة بأسلوب رشيد.

- توظيف التقدم الفني والتقني لتحقيق الاستخدام الأمثل للإدارة الرشيدة.

- كشف الثغرات والمخالفات الطبيعية والتواطئية.

- شفافية الممارسة وانتظام التقارير.

- الإفصاح الأفضل عن العمل وطبيعته وانعكاس ذلك ثقة مع المتعاملين.

نظمت المؤسسات مسؤولياتها وصلحاياتها حيث جاءت على الشكل التالي:

- 1- وضع الأطر والأنظمة الداخلية المتعلقة بالمؤسسات وفقاً للقواعد والتوصيات المتعارف عليها دولياً.
- 2- الإشراف والتنسيق لتطوير الأنظمة الداخلية المتعلقة بالإدارة الرشيدة لمتابعة تنفيذها من قبل المؤسسات.
- 3- حماية مصالح عملاء المؤسسات عن طريق تقديم الإقتراحات للإدارة العليا التنفيذية لجهة إصدار التعليمات والإرشادات الداخلية المتعلقة بجوانب التعامل كافة بين المؤسسات وعمالها بما فيها الإفصاح والشفافية وتوزيع الأرباح.
- 4- تزويد مجلس الإدارة بشكل دوري وكلما دعت الحاجة، بالتقارير والتوصيات بناءً على النتائج المتوصل إليها.
- 5- التأكد من تقيد جميع الأقسام بالسياسات والإجراءات المكتملة لأنظمة الإدارة الرشيدة التي تضعها الإدارة.

#### السياسات الواجب اعتمادها للوصول إلى إستراتيجية الإصلاح الإداري

1. إعداد أدلة تنظيمية حديثة لاستخدامها كمراجع للمستويات الإدارية المختلفة تتضمن تحديد الواجبات والمسؤوليات وخطوط السلطة والصلاحيات والعلاقة بين الإدارات المختلفة من أجل خلق علاقات عمل واضحة تتفادى الازدواجية والتداخل في انجاز الأعمال.
  2. تطوير القيادات الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لديها من خلال إشاعة الأساليب الإدارية الحديثة في العمل وخاصة أساليب اتخاذ القرارات والتحفيز من خلال تطوير المهارات الإدارية والفنية عن طريق دورات تأهيلية وتطويرية تم التخطيط لها.
  3. إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز القناعة والولاء لدى العاملين في منظمات الجهاز الإداري وتقليل مقاومة التغيير التي تصاحب عمليات التطوير والعمل على رفع الروح المعنوية.
  4. التركيز على اعتماد أساليب المحافظة على الموارد البشرية وتعزيز دورها في العملية الإنتاجية بما يشمل ذلك السعي إلى ربط الأجر بالإنتاجية وتطبيق معايير لتقويم أداء العاملين ومراعاة ظروف العمل وتحسين البيئة وتعزيز دور السلامة المهنية.
  5. العمل على وضع برنامج وظيفي شامل يحقق الأستثمار الأفضل لقدرات ومجهودات الموارد البشرية ويستند إلى مجموعة من الدراسات الشاملة من دراسات تخطيط القوى العاملة وتحليل الأعمال ووصف الوظائف واحتساب أعباء العمال واختيار العاملين وإعادة توزيعها وغيرها وصولاً إلى الارتفاع بمستوى الأداء الفردي والجماعي.
  6. زيادة فعالية العملية التدريبية بمختلف أنواعها وربط التدريب بتقويم الأداء وتعزيز حالات الإبداع والتطوير والعمل على وضع خطط تدريب تتناسب مع الاحتياجات التي تحدها منظمات الجهاز الإداري والتعاون بين مراكز ومعاهد التدريب على تلبية تلك المتطلبات بمستوى علمي ومهني عال.
  7. الاهتمام ببرامج تقويم الشفافية والنزاهة والمساءلة الإدارية ومكافحة الفساد الإداري لتعزيز انتماء الموظف لوظيفته والتزامه بأخلاقيات وقيم العمل التي تعكس مستوى عالياً من الإخلاص والتفاني.
  8. استخدام التقنيات الحديثة في بناء قواعد المعلومات للإسهام في دعم عمليات وضع الأهداف وتحديد السياسة واتخاذ القرارات.
- خلاصة الموضوع ان الإدارة الرشيدة هي تكاتف جهود وطاقت وشفافية تطبيق وقدرات فكلمنا تظافرت النوايا الصادقة والمؤهلات الكفوة لعمل المؤسسات كلما حصلنا على النتيجة المرجوة والاداء الاكمل.



