

\* Anthony Michael Bertelli | أنتوني مايكل بيرتلي

\*\* Mai Hassan | ميّ حسن

\*\*\* Dan Honig | دان هونيغ

\*\*\*\* Daniel Rogger | دانييل روجر

\*\*\*\*\* Martin Jefferson Williams | مارتين جيفرسون ويليامز

## أجندة لدراسة الإدارة العامة في البلدان النامية

### An Agenda for the Study of Public Administration in Developing Countries

تحتاج الدول النامية نهجًا أكاديميًا مختلفًا في مجال الإدارة العامة. يقدم هذا البحث<sup>(1)</sup> أجندة بحثية تستند إلى أربع ركائز. أولاً، في ظلّ تعدّد الوصول إلى البيانات بسهولة، يجب على الباحثين في مجال الإدارة العامة في العالم النامي جمعها بأنفسهم. ثانياً، تؤدي عملية بلورة النظرية واختبارها دورًا جوهريًا نظرًا إلى تعامل الباحثين مع كمّ محدودٍ من المعلومات. ثالثًا، غالبًا ما تكون المنظمات متعدّدة الجنسيات والمنظمات غير الحكومية في البلدان النامية ضرورية، ويجب أخذها في الحسبان عند دراسة الإدارة العامة. رابعًا، بسبب المستجدات وأوجه الالتباس التي يواجهها الباحثون، يجب إدراج المعلومات الكيفية طوال عملية البحث. يشكل مقالنا – والمقالات المنشورة في هذا المجلّد – دعوة للدول النامية إلى المساهمة في دراسة الإدارة العامة على نحو واضح، بغية توفير المعلومات اللازمة التي تُفيد في فهمنا للدول النامية والمتقدمة على حد سواء.

**كلمات مفتاحية:** دراسة الإدارة العامة، الدول النامية، أهمية النظرية، البيروقراطية، المنظمات غير الحكومية، أهمية البيانات الجديدة.

Developing nations demand a different scholarly approach in the field of public administration. We advance an agenda for research that stands on four pillars. First, in the absence of easily accessible data scholars of developing world public administration must assemble it for themselves. Second, building and testing theory plays a paramount role because researchers face limited information. Third, in developing countries, multi-national and non-governmental organizations are often crucial and must be considered in studying public administration. Fourth, given the novelties and ambiguities researchers face, qualitative information must be integrated throughout the research process. Our article—and the articles in this volume—constitute a call for developing country research to contribute to the study of public administration writ large, informing our understanding of both developing and developed states.

**Keywords:** The Study of Public Administration, Developing Countries, Emphasizing Theory, Bureaucracy, Non-state Actors, Emphasizing New Data.

\* جامعة بوكوني، إيطاليا، وجامعة ولاية بنسلفانيا، الولايات المتحدة الأمريكية.

Bocconi University and Pennsylvania State University. <https://orcid.org/0000-0002-0756-5691>

\*\* جامعة ميشيغان، الولايات المتحدة الأمريكية. <https://orcid.org/0000-0002-0476-8792>

\*\*\* كلية الدراسات الدولية المتقدمة، جامعة جونز هوبكنز الأمريكية. <https://orcid.org/0000-0003-3030-6820>

\*\*\*\* البنك الدولي. <https://orcid.org/0000-0003-1016-0801>

\*\*\*\*\* جامعة أكسفورد. <https://orcid.org/0000-0002-0299-7153>

<sup>1</sup> نُشرت في الأصل بالإنكليزية في:

Anthony M. Bertelli et al., "An Agenda for the Study of Public Administration in Developing Countries," *Governance*, vol. 33, no. 4 (2020), pp. 735-748.

## 1. مقدمة

وُجدت الإدارة العامة لتنفيذ التزامات الحكومة تجاه المواطنين. وترتبط هذه الالتزامات بأهداف السياسات، مثل التعليم الأساسي للأطفال أو تأمين المياه النظيفة للجميع، ولكنها تشمل قيمًا شاملةً، إذ تتضمن أيضًا حقوق الإنسان الأساسية التي تحدّد كيفية تنظيم المجتمع. وبما أن الزعماء السياسيين يتغيرون بمرور الوقت، يستخدم العاملون في مجال الإدارة العامة سلطتهم التقديرية Discretionary Authority<sup>(1)</sup> لتنفيذ سياسات عامة معتمدين سلوكًا براغماتيًا سليمًا. ويكمن الهدف من أي برنامج عام، بدءًا من تشييد البنى التحتية وصولًا إلى حماية البيئة وتوفير الرعاية الصحية، في الوفاء بالواجبات التي تراها الحكومة مهمة، كما هو الحال عندما يتم تحديث نُظم النقل؛ أو الوفاء بالواجبات التي تقع ضمن المتطلبات الأساسية لأي دولة مثل الدفاع الوطني. من هذا المنظور، تُعدّ ممارسة الإدارة العامة ممارسةً صحيحةً أمرًا أساسيًا لتطبيق الحكامة الرشيدة Good Governance<sup>(2)</sup>.

ولا يختلف الحال في البلدان النامية عنه في العالم المتقدم من ناحية تشابك ممارسة الإدارة العامة على نحو لا ينفصم وتنفيذ الإصلاحات<sup>(3)</sup>. إلا أن المؤسسات السياسية والإدارية القائمة تعيق تحقيق أهداف السياسات والبرامج العامة<sup>(4)</sup>. ويسعى الإصلاحيون إلى تغيير هذه الأنظمة. ومن ثم، فإن دراسة الإدارة العامة هي استقراء متواصل للإصلاحات المؤسسية ونتائجها السلوكية. قد يكون من السهل على السياسيين تغيير سلوك الإدارة العامة ونتائجها، كما حدث في حالة نظام المحسوبية في القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة، وما رافقها من "فساد وجهل وخمول وانعدام أهلية ومحاباة وقمع"<sup>(5)</sup>. وقد يتسم الأمر بصعوبة بالغة مثلما يحدث عندما تكون العمليات راسخة في الثقافة الإدارية القانونية لبلد ما، مثل إيطاليا<sup>(6)</sup>. وقد نجم عن عمليات إصلاح المؤسسات في البلدان المتقدمة والنضج الذي اكتسبته من جراء ذلك، تحوُّل التركيز من الإدارة التقنية إلى الإدارة المسؤولة؛ أي تنامي الأهمية المعيارية لمفهوم العام في الإدارة العامة<sup>(7)</sup>.

تبين الدراسات الواردة في هذا المجلد<sup>(8)</sup> أن البلدان النامية تواجه بعضًا من هذه التحديات المركزية. وتستعرض مدى أهمية البحث المقارن وضرورته على نطاق عالمي لفهم الإدارة العامة، وذلك على مستويي المؤسسة والممارسة. ففي

1 السلطة التقديرية هي سلطة اتخاذ القرارات بحرية مطلقة. (المترجم)

2 بعض الحالات في الدراسة لم تكن كاملة أو دقيقة ما تطلب ضبطها وتحريها. (هيئة التحرير)

3 Derick W. Brinkerhoff & Jennifer M. Brinkerhoff, "Public Sector Management Reform in Developing Countries: Perspectives Beyond NPM Orthodoxy," *Public Administration and Development*, vol. 35, no. 4 (2015), pp. 222-237; Christopher Pollitt & Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis into the Age of Austerity* (New York: Oxford University Press, 2017).

4 ينظر:

Robert H. Bates, *Markets and States in Tropical Africa: The Political Bases of Agricultural Policies* (Berkeley, CA: University of California Press, 1981); Francis Fukuyama, "What is governance?" *Governance*, vol. 26, no. 3 (2013), pp. 347-368; Jacob S. Hacker & Paul Pierson, *Winner-Take-All Politics: How Washington Made the Rich Richer, and Turned its Back in the Middle Class* (New York: Simon and Schuster, 2011); Stephen Skowronek, *Building a New American State: The Expansion of National Administrative Capacities, 1877-1920* (New York: Cambridge University Press, 1982); John W. Thomas & Merilee S. Grindle, "After the Decision: Implementing Policy Reforms in Developing Countries," *World Development*, vol. 18, no. 8 (1990), pp. 1163-1181.

5 Charles E. Merriam, "Public Administration and Political Theory," *Journal of Social Philosophy*, vol. 5, no. 1 (1940), p. 305.

6 Giliberto Capano, "Administrative Traditions and Policy Change: When policy Paradigms Matter: The Case of Italian Administrative Reform during the 1990s," *Public Administration*, vol. 81, no. 4 (2003), pp. 781-801; Valentina Mele, "Innovation policy in Italy (1993-2002): Understanding the Invention and Persistence of a Public Management Reform," *Governance*, vol. 23, no. 2 (2010), pp. 251-276

7 Anthony M. Bertelli & Laurence E. Lynn, Jr., *Madison's Managers: Public Administration and the Constitution* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2006).

8 المقصود هنا الدراسات المنشورة في الدورية التي نُشر بها المقال الأصلي بالإنكليزية، في: <https://bit.ly/3jPhEXe>. (هيئة التحرير)

بعض الحالات، تواجه البلدان النامية هذه التحديات بطرقٍ تتماشى وكيفية مواجهتها مخاوف مماثلة على مرّ التاريخ. وفي الحالات التي تنطبق عليها هذه المواجهة، تُتيح المقدرة على تتبّع مثل هذه التطوّرات بصورةٍ متزامنة، فرصةً جديدة لإجراء توثيقٍ تفصيليٍ لعمليات الانتقال التي استغرقت مدةً طويلة، والتي جرى وضع النظريات المتعلقة بها. ولكن في حالاتٍ أخرى، تلجأ البلدان النامية إلى استراتيجياتٍ مغايرة، تؤوّل إلى النجاح في بعض الأحيان. وقد كتبت يوين يوين أنغ: "يتبنّى العديد من المراقبين وجهة نظرٍ ثنائية في الإدارة العامة: إذا لم تتطابق منظمة ما والمعايير التقليدية - النموذج الفييري - فلا بُدّ من أنها ناقصة، أكثر منها مختلفة"<sup>(9)</sup>. ولكن دراسة الإدارة العامة في البلدان النامية تدحض حكماً هذه الفرضية.

ثمّة اختلافات بارزة تظهر لدى دراسة الدول النامية قد تساعد على فهم مؤسسات الإدارة العامة وسلوكها خارج سياقها. وتتطلب دراسة الدول النامية نهجاً علمياً مختلفاً، وتحتاج إلى سبر [أبعاد] هذا النهج واستقراء دروسه لمجتمع البحوث الأوسع في هذه المقالة Wider Research Community. وتجدد الإشارة إلى أنّ العديد من الباحثين العاملين في البلدان النامية أو الذين اكتسبوا خبرة واسعة في دراسات البلدان النامية أجروا أبحاثاً ومدّةً طويلة، في موضوع الإدارة العامة ضمن هذه السياقات. إنّما لسوء الحظ، لا يظهر سوى القليل من تلك الأبحاث في أبرز المجلات المتخصصة في الإدارة العامة. قد يكون مرّد ذلك إلى كون أولئك الباحثين يعملون ضمن تقاليد لغوية أو منهجية مختلفة، ويواجهون شحاً في الموارد وضيقاً في الوقت؛ أو لأنّ الحالات التي يدرسونها، وهي جدلاً الأكثر إشكالية، شديدة الاختلاف عن حالات حفنة من البلدان المتقدّمة التي تهيمن سياقاتها على المجلات المرموقة دولياً. أيّاً تكن الأسباب، فإننا نرى حاجةً ماسّةً إلى تجاوز هذه المعادلة. ونعتقد أنّ برنامجنا البحثي سيثير اهتمام أولئك الباحثين، ويراكم على مساهماتهم.

تقوم أجندتنا البحثية على أربع ركائز - دراسة البيانات الجديدة، والتأكيد على أهميّة النظرية، وإدراج الجهات الفاعلة غير الحكومية ضمن البحث، واستقراء البيانات الكيفية - وتستعرض المساهمات الواردة في هذا العدد الخاص هذه الركائز بصورة فردية وجمّعية. أولاً، ثمّة حاجة إلى بيانات حديثة وطرقٍ جديدة للنظر في تلك البيانات. ولدراسة البلدان النامية، ينبغي للباحثين جمع بيانات حديثة من مصادرٍ قد تكون متاحةً بسهولة في بعض البلدان المتقدّمة، ولكنها بالتأكيد غير متاحة في كلها. فضلاً عن ذلك، ستميط هذه العملية اللثام عن موادٍ إمبريقية مفيدة لا تتوافر غالباً ضمن سياقات البلدان المتقدّمة. وهكذا تُلزم عمليةً تحديد مدى أهميّة الدراسة على أساس النظرية، الباحث بالبحث عن البيانات المناسبة، بدلاً من أن يقتصر اهتمامه على تحليل البيانات التي تتيحها الحكومات فحسب. ففي هذا المجلد، يواجه كلّ من مي حسن وتوماس أوميليا<sup>(10)</sup> المشكلة هذه، لدى تناولهما البيانات البيولوجرافية المطلوبة لدراسة البيروقراطية التمثيلية في كينيا. وفي السياق نفسه، أجرى الباحثون الثلاثة؛ كيرينسا كاي ودانيل روغر وإيمان سن<sup>(11)</sup> مسحاً أولياً لرصد المواقف بشأن موضع التحكم المؤسسي في البيروقراطية الإثيوبية. ويتجاوز كلّ من مارتن

9 Yuen Yuen Ang, "Beyond Weber: Conceptualizing an Alternative Ideal type of Bureaucracy in Developing Con texts," *Regulation and Governance*, vol. 11, no. 3 (2017), pp. 282-298.

10 Mai Hassan & Thomas O'Mealia, "Representative Bureaucracy, Role Congruence, and Kenya's Gender Quota," *Governance*, vol. 33, no. 4 (2020), pp. 809-827.

11 Kerensa Kay, Daniel Rogger & Iman Sen, "Bureaucratic Locus of Control," *Governance*, vol. 33, no. 4 (2020), pp. 871-896.

ويليامز وليا يكالو-تيكلي<sup>(12)</sup> التحليل الكمي لمئات الخطط المتعلقة بالابتكار، عبر دراسة نوعية لطرق تسيير الأعمال ضمن جهاز الخدمة المدنية في غانا. وقد يجري استخدام البيانات الجديدة للإجابة عن أسئلة تختلف عما طرحته المساهمات الأكاديمية المتوافرة.

في حال توافرت البيانات الإدارية ضمن أوضاع البلدان النامية، فغالبًا ما تكون مُبهمةً، وناقصة، أو غير دقيقة. وتؤدي عدم القدرة على الوثوق ببساطة بالمعلومات التي تُتيحها القنوات الرسمية، إلى إعادة النظر في دور الدولة ومراجعة الفرضيات المتعلقة بالبيروقراطية. تتميز العديد من البلدان النامية بتاريخها المؤسسي المغاير لأنماط الإدارة العامة الغربية. ويُفسح هذا المجال لبروز تفاوت أكبر في المتغيرات المستقلة المهمة، أكثر مما قد يوجد في البلدان المتقدمة وحدها. ومن ثم، يمكن للبيانات الجديدة المتعلقة بالعالم النامي أن تعارض النظريات [المتاحة] وترفدها بحجج جديدة من شأنها إثراء دراسات الإدارة العامة في العالم المتقدم.

وبناء عليه، فإن الركيزة الثانية لأجندة البحث التي نطرحها تكمن في كون النظرية تؤدي دورًا بارزًا نظرًا إلى اضطرار الباحثين إلى العمل انطلاقًا من كمٍّ محدود من المعلومات. ومفادُ هذا أننا نختبر النظريات الموجودة ونصوغ معالمها في آنٍ معًا. وبهذه الطريقة، توضح الدراسة التي أجراها الباحثون الثلاثة؛ كامبلا أنغولو أمايا، وأنتوني بيرتلي، وإليانور ددهاوس<sup>(13)</sup>، دينامية معتمدة في كولومبيا، يتعدّل بموجبها السلوك الانتخابي، فيتغير التصويت المبني على المصالح المالية الفردية Pocketbook Voting إلى تصويت مبني على الوضع الاقتصادي والاجتماعي العام Sociotropic Voting، وذلك عندما لا تكون أخبار مشاريع البنى التحتية الممولة من القطاع الخاص إيجابية تمامًا في جميع أنحاء البلاد. ويستعرض كن وأبالو<sup>(14)</sup> أدلة من كينيا تثبت أن الفوارق بين الجنسين في الاستخدام الشخصي لخدمات الصحة العامة لها دورٌ في تقديم معلومات مفيدة للنظريات المتعلقة بالاختلافات في المعرفة السياسية.

تتسم السياقات المؤسسية في البلدان النامية بالتعقيد نظرًا إلى تأثرها بمجموعة مختلفة من الجهات الفاعلة التي تدعم الإدارة العامة المحلية وتؤثر فيها. ولهذا السبب، فإن الركيزة الثالثة لأجندة أبحاثنا تتمثل في الأهمية القصوى للمنظمات متعدّدة الجنسية والمنظمات غير الحكومية Non-Governmental Organizations. تتناول دراسة أنغولو أمايا وآخرين<sup>(15)</sup> اتحادات الشركات الخاصة التي تشيّد مشاريع البنى التحتية؛ كما يتقصى دان هونينغ<sup>(16)</sup> السلطة التقديرية لموظفي البنك الدولي لدى تفاعلهم مع حكومات البلدان النامية، وتشكّل كلتا المقاربتين مثالين توضيحيين. فالبلدان النامية لا "تعمل بمفردها" في مسألة إصلاح في الإدارة العامة أو حتى عند تنفيذ بعض مهماتها الأساسية<sup>(17)</sup>.

12 Martin J. Williams & Liah Yecalo-Teale, "Civil Service Reform and Performance Management in Ghana and Zambia Since 1990," *Working Paper*, International Growth Center (August 2019), accessed on 14/8/2021, at: <https://bit.ly/3A9MPCF>

13 Maria Camila Angulo Amaya, Anthony Michael Bertelli & Eleanor Florence Woodhouse, "The Political Cost of Public-Private Partnerships: Theory and Evidence from Colombian Infrastructure Development," *Governance*, vol. 33, no. 4 (2020), pp. 771-788.

14 Ken Ochieng' Opalo, "Citizen Political Knowledge and Accountability: Panel Survey Evidence on Devolved Government in Kenya," *Governance*, vol. 33, no. 4 (2020), pp. 849-869.

15 Amaya, Bertelli & Woodhouse.

16 Daniel Honig, "Information, Power, and Location: World Bank Staff Decentralization and Aid Project Success," *Governance*, vol. 33, no. 4 (2020), pp. 749-769.

17 Ashraf Ghani & Clare Lockhart, *Fixing Failed States: A Framework for Rebuilding a Fractured World* (New York: Oxford University Press, 2009); Brian Levy, *Working with the Grain: Integrating Governance and Growth in Development Strategies* (New York: Oxford University Press, 2014).

إن مقولة إن الأبحاث عالية الجودة ومتعددة المناهج مهمة في مجال الإدارة العامة<sup>(18)</sup>، ومكمّلة للاستراتيجيات الكمية<sup>(19)</sup>، لا تحمل أي جديد في ثناياها. وما يشكّل عاملاً حاسماً لعملية البحث في الإدارة العامة في البلدان النامية هو مدى تقديم التقارير الكيفية فهماً أولياً للسياق المؤسسي بالنسبة إلى المجتمع الأكاديمي. وتكمن الركيزة الرابعة والأخيرة من أجندتنا البحثية في إدراج البيانات الكيفية في كلٍّ من عمليتي بلورة النظرية والاختبار الإمبريقي. صحيح أن ويليامز ويكالو-تيكلي<sup>(20)</sup> يعتمدان هذا النهج في تقاريرهما الكيفية المبتكرة، إلا أن جميع الأوراق في هذا المجلد تلجأ على نحو أساسي إلى استخدام البيانات الكيفية والكمية. تُعدّ عملية جمع البيانات الكيفية الخطوة الأولى الأساسية التي تتيح فهم السياق المؤسسي بدقة نظراً إلى العدد المحدود للأبحاث السابقة التي أجريت في هذا الخصوص، إضافة إلى أن هناك مزيداً من عدم اليقين بشأن التغيّرات التي تطرأ على عملية تشغيل المؤسسات. ويُعدّ الاعتماد على نماذج الدول المتقدّمة لبلورة النظرية غير ملائم في كثير من الأحيان.

في الجزء المتبقّي من هذه المقالة، يجري استعراض هذه الركائز خارج نطاق المساهمات البحثية في هذا المجلد. نبدأ بملاحظة أنه في السنوات الأخيرة، شكّلت الأبحاث الأكاديمية المتخصصة في البلدان النامية أقل من 10 في المئة من المقالات المنشورة في العديد من مجلات الإدارة العامة الرئيسية. وهذا عرّض وسبّب في الآن ذاته، للهوة التي نلاحظها في البرامج البحثية التي تدرس العالم المتقدّم مقابل تلك المتخصصة بالعالم النامي.

وخلال مناقشة البيانات الجديدة، نقدّم للقراء مصادرَ معلومات متنوّعة قد تُفيد في تحفيز البحث في سياق الدول النامية. أما من الناحية النظرية، فتتناول المقالات الواردة في هذا المجلد الحجج الكلاسيكية في مجال الإدارة العامة، بدءاً من البيروقراطية التمثيلية وصولاً إلى مركز التحكم، ثم تُعيد صوغها. ويشمل النظر في دور الجهات الفاعلة بما يتجاوز نطاق الإدارة العامة المحلية مجموعة متنوّعة من منظمات التنمية الدولية. ولتوضيح أهمية دراسة الأدلة الكيفية والكمية معاً، فإننا نستعيد بعض الأمثلة الكلاسيكية، إضافة إلى اقتراح اتجاهات جديدة. ونختتم بالتعبير عن رؤيتنا بشأن أهمية هذه الأجندة لفهم الإدارة العامة بوجه عام.

## 2. الأبحاث عن البلدان النامية ممثلة تمثيلاً ناقصاً في مجال الإدارة العامة

بغية إثبات صحة ما نفترضه بأن أبحاث الإدارة العامة قد أغفلت، بلا مبرر، البلدان النامية، أجرينا تحليلاً إحصائياً بيبليوغرافياً Bibliometric Analysis موجزاً وانتقائياً - إلا أنه يتّسم بأنه توضيحي - ضمّ عددًا من دوريات الإدارة العامة غير المتخصصة والتي تتسم بتصنيف عالٍ. وبالنسبة إلى المقالات المنشورة بين عامي 2015 و2019، طرحنا السؤال التالي: كم تبلغ نسبة المحتوى في مجلات الإدارة العامة المرموقة التي تركز على البلدان النامية بصورة حصرية أو إلى حدّ بعيد؟ واستندنا إلى تصنيفات الدول ومجموعة الإقراض المعتمدة لدى البنك الدولي<sup>(21)</sup>، ونحن نرى أن

18 Valentina Mele & Paolo Belardinelli, "Mixed Methods in Public Administration Research: Selecting, Sequencing, and Connecting," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 29, no. 2 (2018), pp. 749-769.

19 Daniel Honig, "Case Study Design and Analysis as a Complementary Empirical Strategy to Econometric Analysis in the Study of Public Agencies: Deploying Mutually Supportive Mixed Methods," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 29, no. 2 (2019), pp. 299-317.

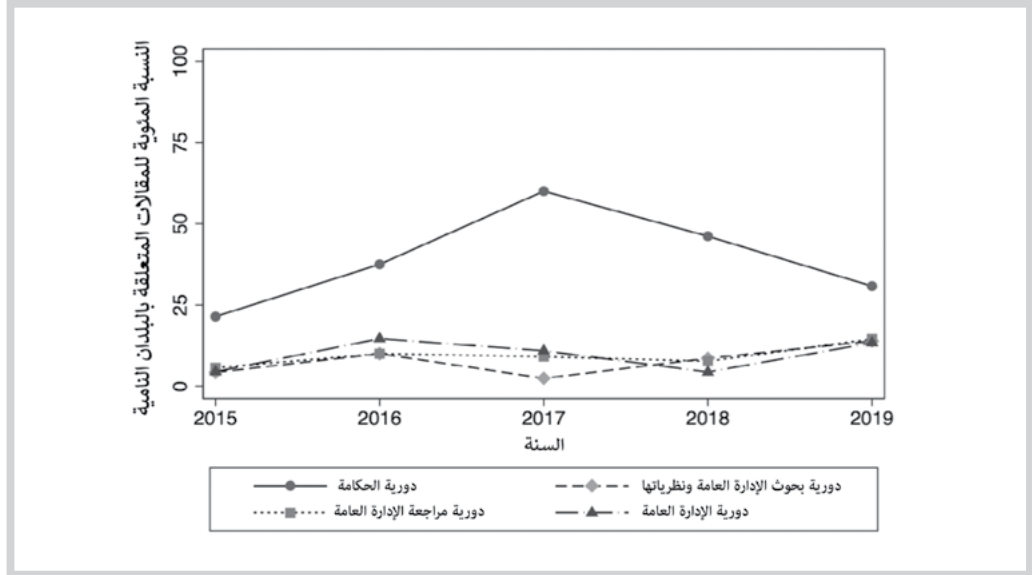
20 Williams & Yecalo-Tecla.

21 The World Bank, "World Bank country and lending groups World Bank," (2020), accessed on 14/9/2021, at: <https://bit.ly/3A2TVZT>

جميع البلدان غير مرتفعة الدخل دول نامية. تضم هذه الفئة دولاً مثل الصين والمكسيك والبرازيل وجنوب أفريقيا، ولكنها تستثني بلداناً مثل سنغافورة وتشيلي وكوريا الجنوبية. ونحتسب، لكل عددٍ صادرٍ من الدورية في الفترة الزمنية المحددة، عدد المقالات البحثية الكاملة، ثم نرّمز عدد المقالات التي ركزت تركيزاً كلياً أو كبيراً على البلدان النامية. وشمّلنا التحليلات المقارنة بين البلدان والتي شكّلت فيها البلدان النامية نسبةً مهمة من البيانات.

يوضّح الشكل (1) أن ثلاث دوريات رئيسة متخصصة في الإدارة العامة وهي دورية بحوث الإدارة العامة ونظرياتها *Journal of Public Administration Research and Theory, JPART* ودورية *Public Administration Review, PAR* ودورية *Public Administration Research and Theory, JPART* قد خصّصت أقل من 10 في المئة من إجمالي ميزانيتها السنوية للدراسات التي تركز على البلدان النامية (7.8 في المئة، و9.4 في المئة، و9.5 في المئة، على التوالي). ومع ذلك، فإن هذه البلدان هي موطن الغالبية العظمى من سكان العالم. وشكّلت دورية *Governance* استثناء في هذا الصدد، إذ تضمّنت 39.2 في المئة من إجمالي المقالات في هذه الفترة، بما في ذلك تركيز شديد على البلدان النامية، وإن كانت تبين تفاوتاً كبيراً في النسب من سنة إلى أخرى. صحيح أنه يوجد العديد من الباحثين في مختلف التخصصات الذين يدرسون مسائل البيروقراطية وعمل الحكومة - وينشر الكثير منهم مقالات في دورية *الحكامة* - إلا أن أغلبية أعمالهم لا تزال على الهامش بالنسبة إلى مجلات نخوية أخرى في مجال الإدارة العامة.

الشكل (1)  
سياقات البلدان النامية في دوريات الإدارة العامة



ونعتقد أيضاً أن من المفيد تسليط الضوء على إغفال العديد من المقالات المتكّز تحديد السياق الجغرافي الذي أُجري فيه البحث في العنوان أو الملخص، وفي بعض الحالات خلت المقدمة نفسها من إشارة إليه. وفي حين يقع تركيزنا في هذه المقالة، وفي العدد الخاص إجمالاً، على تمثيل البلدان النامية في أبحاث الإدارة العامة، فإنّ هذا قد يشير إلى حاجة أكثر عمومية ضمن الحقل ذاته تتطلّب اعتماد منظور مقارن لفهم كيف تُشكّل العوامل السياقية المؤسسات البيروقراطية وسلوكها.

### 3. البيانات: ما الذي يمكن الوثوق به؟

صحيح أنه تتملك المديرين العامين رغبةً شديدةً في ترك سجلات مكتوبة بالمعاملات، غير أن عملية تحويل تلك السجلات إلى بيانات يمكن تحليلها بصورة فعالة مسألة شاقة في كثير من الأحيان. ولهذا تتسم بيانات الإدارة العامة المتوافرة حاليًا بكونها مُبهمّة وناقصة وغير دقيقة. وينطبق ذلك خاصة على سجلات العالم النامي، إذ تظل العديد من السجلات مكتوبة على الورق فحسب، بدلاً من أن تكون متاحةً على الإنترنت. إضافة إلى ذلك، يشوب القصور آليات المساءلة والموارد المتعلقة بها للحفاظ على سجلات كفؤة، كما أن مركزية البيانات القابلة للمقارنة محدودة. نبدأ بالتطرق إلى بعض المشكلات الشائعة المتعلقة بالبيانات، ثم نُسلط الضوء على الطرق التي يجمع بها الباحثون البيانات الأولية وتأثير جهودهم في الدقة النظرية والمنهجية.

في البلدان النامية، يصعب افتراض دقة البيانات الحكومية المتاحة بسبب تدني مستوى قدرة الدولة فيها. فعلى سبيل المثال، اكتشف كلٌّ من عمران رسول ودانييل روغر ومارتن ويليامز<sup>(22)</sup>، خلال جمعهم البيانات عن الموظفين الحكوميين في غانا، التفاوت الشديد بين التسميات الاصطلاحية لتسجيل وحدات الموظفين الحكوميين ضمن البيانات الإدارية، حتى ضمن الوحدة التنظيمية نفسها؛ إذ إن مجرد وضع مخطط دقيق للجهاز الإداري Organogram وإعداد قوائم الموظفين لمنظمات الخدمة المدنية، من شأنه أن يشكل تحديات جمة. وعلى نحو مماثل، وجد الباحثان مي حسن وتوماس أوميليا<sup>(23)</sup> حالاتٍ إغفالٍ في الملف المُصدّر لتعداد السكان الذي يستخدمه مكتب الإحصاء الوطني الكيني، خلال جمعهما البيانات عن الكيانات دون الوطنية في كينيا للبحث الميداني الأساسي في مساهمتهما في هذا المجلد. وفي بعض الحالات، جرى إمّا إتلاف البيانات الحكومية عمدًا<sup>(24)</sup> وإما التلاعب بها<sup>(25)</sup>، وفي غيرها من الحالات الكثيرة، لم يكن فقدان البيانات سوى دليل واضح على ضعف البيئة المؤسسية، أو ربما أحد مكوناتها.

بدلاً من ذلك، غالبًا ما يعتمد الباحثون في هذه السياقات على جمع البيانات الأولية بأنفسهم أو بالاشتراك مع منظمات دولية. بالفعل، فقد كافأت جائزة نوبل في الاقتصاد لعام 2019 ابتكارات القياس والتحليل في البلدان النامية المنبثقة من جمع البيانات الأولية في تلك البلدان. وذكرت اللجنة المانحة لجائزة نوبل أن جهود البحث الأساسية قد أثرت اقتصاديات التنمية، إذ ساهمت دراسات إستير دوفلو عن القيادات السياسية النسائية في إعادة تشكيل الأبحاث المتعلقة بالنوع الاجتماعي والسياسات بما تجاوز كثيرًا سياق البلدان النامية (يُذكر منها مثلاً الدراسة التي أجرتها ديانا أوبراين وجوانا ريكني)<sup>(26)</sup>. وفي بعض الحالات الأخرى، غالبًا ما يتطلّب جمع البيانات الأساسية للإدارة العامة تعاونًا وثيقًا مع الجهات الفاعلة في القطاع العام. على سبيل المثال، حاز ديريك بيترسون، وهو مؤرخ متخصص في الشؤون الأوغندية، على جائزة ماك آرثر "للعبقية" لعمله المستمر في تصنيف السجلات الحكومية وتنظيفها،

22 Imran Rasul, Daniel Rogger & Martin J. Williams, "Management, Organizational Performance, and Task clarity: Evidence from Ghana's Civil Service," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 31, no. 2 (2019).

23 Hassan & O'Mealia.

24 Laia Balcells & Christopher M. Sullivan, "New Findings from Conflict Archives: An Introduction and Methodological Framework," *Journal of Peace Research*, vol. 55, no. 2 (2018).

25 Jeremy L. Wallace, "Juking the Stats? Authoritarian Information Problems in China," *British Journal of Political Science*, vol. 46, no. 1 (2016).

26 Dianna Z. O'Brien & Johanna Rickne, "Gender Quotas and Women's Political Leadership," *American Political Science Review*, vol. 110, no. 1 (2016).

وفهرستها انطلاقاً من محفوظات مقاطعات District Archives أوغندية عدّة. وبعد إتمام العمل في كلّ موقع، كان يتمّ تزويد الحكومات المحلية بنسخ رقمية من سجلاتها لتحسين أنظمة الاسترجاع ورفع الكفاءة البيروقراطية<sup>(27)</sup>.

أفضت عملية التغلّب على التحديات التي تواجه جمع البيانات هذه إلى عدد من الفوائد للباحثين الأكاديميين. بداية، يتمتع الباحث نفسه بحريّة تحديد مقدار الاهتمام النظري أو العملي، بدلاً من أن يقتصر عمله على تحليل البيانات التي جمعتها الحكومات لأغراض أخرى. فعلى سبيل المثال، وعلى الرغم من أهمية البيانات المقارنة المتعلقة ببنية الإدارة العامة في جميع أنحاء العالم، في اختبار نظريات فاعلية القطاع العام، فإنها لا تزال شبه غائبة عن المسوحات الرسمية، بما في ذلك استطلاع آراء الموظفين الفدراليين الأمريكيين<sup>(28)</sup>. ويُعدّ البحثان اللذان أجرى أحدهما عمران رسول مع دانييل روغر<sup>(29)</sup> والثاني رسول وآخرون<sup>(30)</sup>، مثالين عن البرامج البحثية التي أُجرت دراساتٍ استقصائيةٍ مستقلةٍ عن المديرين والموظفين لتفحص جودة الإدارة عبر المؤسسات في العالم النامي. والأهم من ذلك، أنهم نفذوا تلك البرامج بطريقة تتماشى مع تدابيرٍ مستقاةٍ من القطاع الخاص والعالم المتقدم؛ إذ لم يكتفِ الباحثون المتخصّصون في مجال التنمية بمجرد تكييف التدابير المعيارية المستخدمة في سياقات العالم المتقدم، بل شرعوا في قياس جوانب جديدة ضمن الإدارة العامة<sup>(31)</sup>.

#### 4. المؤسسات تكشف عن نفسها كما وكيفا

تستحق حجّتنا القائلة إن العمل الكيفي هو جزء لا يتجزأ من عملية البحث في سياقات البلدان النامية، المزيد الشرح. ليس ثمة التزام بشكل موحد بالإجراءات القانونية *de jure* التي تعتمدها الأجهزة الإدارية Bureaucracies في البلدان النامية. وتختلف أسباب هذا التفاوت في المؤسسات الرسمية وفقاً للدولة والمؤسسة، ولكن تبقى النتيجة أن الباحثين الأكاديميين العاملين في البلدان النامية لا يمكنهم ادّعاء فهم "كيف تسير الأمور" بمجرد قراءة نصوص القوانين والقواعد الإدارية<sup>(32)</sup>. ومن غير المرجح أن تقدّم مجرد قراءة سريعة للهيكلية التنظيمية توضيحاً عن سير العمل والتسلسل الهرمي الفعليين في أي مؤسسة إدارية في أغلبية البلدان النامية. وفضلاً عن ذلك، فإن التباين الشديد الحاصل في الإجراءات التنظيمية الفعلية بين المؤسسات وأحياناً داخلها يزيد من تعقيد المشهد<sup>(33)</sup>. لهذا السبب، يُعدّ

27 Derek Peterson, "Archive Catalogues," (2020), accessed on 14/8/2021, at: <https://bit.ly/3BM5MM8>

28 Anthony M. Bertelli et al., "Measuring Agency Attributes with Attitudes Across Time: A Method and Examples Using Large-Scale Federal Surveys," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 25, no. 2 (2015), pp. 513-544; Sergio Fernandez et al., "Assessing the Past and Promise of the Federal Employee Viewpoint Survey for Public Management Research: A research Synthesis," *Public Administration Review*, vol. 75, no. 3 (2015), pp. 382-394.

29 Imran Rasul & Daniel Rogger, "Management of Bureaucrats and Public Service Delivery: Evidence from the Nigerian Civil Service," *The Economic Journal*, vol. 128, no. 608 (2018), pp. 413-446.

30 Rasul, Rogger & Williams.

31 Marianne Bertrand et al., "The Glittering Prizes: Career Incentives and Bureaucrat Performance," *Review of Economic Studies*, vol. 87, no. 2 (2020), pp. 626-655; Frederico Finan, Benjamin A. Olken & Rohini Pande, "The Personnel Economics of the State," in: Abhijit Vinayak Banerjee & Esther Duflo (eds.), *Handbook of Field Experiments* (Amsterdam: Elsevier, 2017).

32 Gretchen Helmke & Steven Levitsky, "Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda," *Perspectives on politics*, vol. 2, no. 4 (December 2004), pp. 725-740.

33 Erin Metz McDonnell, "Conciliatory States: Elite Ethno-demographics and the Puzzle of Public Goods Within Diverse African States," *Comparative Political Studies*, vol. 49, no. 11 (2016).



التوصيف الدقيق للأعراف غير الرسمية والقوانين غير المكتوبة، من خلال التقارير الكيفية والملخصات الكمية، خطوةً أولى ضرورية لإجراء بحوث الإدارة العامة في البلدان النامية.

يبشّر هذا الشكل من العمل الكيفي بتحسين نوعية البحث من جوانب عدّة. أولاً، يجب أن يستند التحليل الأوّلي للسياق الذي يسبق التدخّل أو عملية جمع البيانات على نحو منهجي، إلى الأداء الفعلي للمؤسسة. ويساعد ذلك الباحثين في تحديد الأسئلة البحثية الأكثر صلةً وإلحاحاً التي تواجه المؤسسات؛ ويكشف كيفية تفاعل المعايير المحلية مع القواعد الرسمية. وعلى نحوٍ مماثل، يبشّر العمل الوصفي بمساعدة الباحثين في تحديد مصادر البيانات المبتكرة التي تخوّلهم معالجة مجموعة متنوعة من المسائل الأساسية المتعلقة ببرامجهم البحثية. صحيحٌ أن المؤسسات تجمع البيانات التي تقيّم الإجراءات القانونية، إلا أنه ينبغي للباحثين عدم التسليم بأن هذه البيانات تصلحُ دوماً في تقييم الأسئلة النظرية المهمة.

ثانياً، إنّ العملية Process مهمة بقدر أهمية النتائج؛ إذ لا تعني الأفضلية الممنوحة إلى المؤسسات غير الرسمية عدم الامتثال للقواعد الرسمية. فقد تجدُ المؤسسات نفسها، بدلاً من ذلك، مُلزَمة بإجراءاتٍ مكتوبة، ولكن وفقاً لآلياتٍ مغايرة لما كان مقصوداً في الأساس. يُذكر، على سبيل المثال، أنه في أعقاب تخصيص نسبة للنساء رسمياً في كينيا، وجدّت دراسة حسن وأوميليا<sup>(34)</sup> أن المؤسسات الكينية تعمل على الامتثال للقانون الجديد القاضي بتخصيص نسبة للنساء. وعلى الرغم من ذلك، فإن المؤسسات لم ترفع من نسبة تمثيل المرأة على نحوٍ موحدٍ في جميع أنحاء البلاد، إنما راحت تقوِّض روح القانون. وعلى سبيل المثال، وجد دانييل برلينز<sup>(35)</sup> دلائل تُشير إلى التزام المجالس البلدية في جنوب أفريقيا بتطبيق قوانين الشفافية بسبب المنافسة السياسية المحلية فحسب، وليس بفضل جهود المؤسسات الرقابية.

ثالثاً، نظراً إلى المساعدات الدولية الهائلة المخصّصة لتحسين القطاع العام في البلدان النامية، تساعد البحوث الوصفية الباحثين على تحديد سبب فشل جهود التدخّل السابقة، وابتكار حلولٍ سياسيةٍ أنجع. وتنعو تصميمات الأبحاث الحديثة هذا المنحى على نحو واضح، عبر ربط التقويمات الكمية لتجربة عشوائية مقارنة Randomized Control Trial بدراساتٍ حالةٍ كيفية تستخدم منهجية تعقّب العمليات Process Tracing للكشف عن كيفية الوصول إلى النتيجة. على سبيل المثال، يُقوّم كلٌّ من تانو كومار وأليسون بوست وعائشة راي<sup>(36)</sup> التدخّل الهادف إلى تقليص أوقات الانتظار للحصول على المياه. ويوضّح البحث الإثنوغرافي الذي أجراه كريستوفر هيون وبوست وراي<sup>(37)</sup> نتائج التدخّل الحكومي الباهت، ومردّد ذلك جزئياً إلى مقاومة الموظفين البيروقراطيين إدخال التغييرات على الواجبات الأساسية في وظائفهم. ويقدم رسول وآخرون<sup>(38)</sup> نتائج تجربة عشوائية مقارنة شاملة أجروها على جميع موظفي الخدمة المدنية في غانا، مسلّطين الضوء على أهمية الممارسات الإدارية التي تمنح الاستقلالية للموظفين البيروقراطيين. في هذا المجلد،

34 Hassan & O'Mealia.

35 Daniel Berliner, "Sunlight or Window Dressing? Local Government Compliance with South Africa's Promotion of Access to Information Act," *Governance*, vol. 30, no. 4 (2017).

36 Tanu Kumar, Alison E. Post & Isha Ray, "Flows, Leaks and Blockages in Informational Interventions: A Field Experimental Study of Bangalore's Water Sector," *World Development*, vol. 106 (June 2018), pp. 149-160.

37 Christopher Hyun, Alison E. Post & Isha Ray, "Frontline Worker Compliance with Transparency Reforms: Barriers Posed by Family and Financial Responsibilities," *Governance*, vol. 31, no. 1 (2018), pp. 65-83.

38 Rasul, Rogger & Williams.

يقدم ويليامز ويكالو-تيكلي<sup>(39)</sup> أدلة كيفية منهجية عن حدود الاستقلالية عندما لا يرحب المدبرون بالابتكارات التي يقوم بها موظفونهم. إلى جانب ذلك، وكما يُشير كريستيان شوستر ويان هنريك ماير-ساليغ وكيم ساس ميكلين<sup>(40)</sup>، فإنه لا يجوز تطبيق الحلول التي تناسب سياقاً واحداً على بلدانٍ أخرى من دون فهم كيفية تفاعل القوانين الجديدة مع القواعد والإجراءات غير المكتوبة.

رابعاً، إن تعزيز مجموعة الأبحاث الوصفية في البلدان النامية من شأنه أن يساهم في تجاوز الفرضيات المعيارية التي تتناول ماهية البيروقراطية الجيدة. وتساعدنا الأبحاث الوصفية عن المؤسسات العامة التي لا تتبع النموذج الفيبري على فهم منطقتها، ومن ثم تحفّزنا على إعادة تقويم الافتراضات والإجراءات الكامنة في تفاصيل العمل البحثي الذي يدرس البلدان المتقدمة.

## 5. النظرية: مفاهيم قديمة، وجهود بحثية لا يكفي تقديمها في قوالب جديدة

تواجه دراسات الإدارة العامة في البلدان النامية تحدياً كبيراً، ألا وهو أن عملية تطوير النظرية في الحقول المعرفية جرت في أغلبيتها في البلدان المرتفعة الدخل، مع أخذ سياقاتها في الحسبان. صحيح أن الأجهزة الإدارية الحكومية تشبه بعضها البعض أينما وجدت وفي بعض الأوجه الشكلية، إلا أن الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تعمل فيها تؤثر تأثيراً كبيراً في سير عملها. وهناك بالطبع احتمالُ المجازفة بالتعميم المفرط للاختلافات النمطية بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة بوصفها قضية تصنيف. وعلى الرغم من ذلك، لا يمكن إنكار أن الديمقراطيات الراسخة المرتفعة الدخل إلى حد بعيد والتي ارتبطت بها الإدارة العامة تاريخياً، تمثل جزءاً صغيراً من تنوع السياقات التي تعمل فيها الأجهزة الإدارية [البيروقراطية] الحكومية في سائر أرجاء العالم. وبناء عليه، يواجه البحث في البلدان النامية صعوباتٍ في تطبيق النظريات المعيارية، إضافة إلى تحديات ترتبط بفرص تطوير هذه النظريات وإثرائها لصالح الميدان البحثي بصفة عامة.

لا شك في أن الأجهزة الإدارية [البيروقراطية] في البلدان النامية قد تعمل في ظروفٍ تتسم بالشح في الموارد المالية والبشرية، وليس ذلك بسبب انخفاض الميزانيات أو أجور القطاع العام فحسب، ولكن في بعض الحالات بسبب الضعف الشديد في القوة العاملة الماهرة وانخفاض الدخل في المجتمع اللذين قلّصا من قدرة هذه الأجهزة الإدارية. في حين قد يكون النقص في الموارد في البلدان المرتفعة الدخل - على سبيل المثال النقص في الموارد المخصصة لمديريات النقل - خياراً سياسياً قد يؤدي إلى عمليات صيانة دون المستوى الأمثل. ومع ذلك، ففي العديد من البلدان المنخفضة الدخل والبلدان ذات الدخل المتوسط الأدنى، لا توجد ببساطة ثروة كافية لتسديد تكاليف شبكات الطرق الأساسية، حتى لو وضعنا جانباً المشاكل المتعلقة بجباية الضرائب. وفي الوقت ذاته، فإن الحاجة المجتمعية إلى البنى التحتية والخدمات الأساسية أعلى من ذلك، ما يؤدي إلى زيادة المطالب السياسية، ضمن أفق زمني قصير للسياسيين والموظفين الحكوميين لتحقيق النتائج. وعلى الرغم من أن سياسة التوزيع سمةً من سمات الإنفاق الحكومي العام

39 Williams & Yecalo-Tecla.

40 Christian Schuster, Jan-Hinrik Meyer-Sahling & Kim Sass Mikkelsen, "(Un)Principled Principals, (un)Principled Agents: The Differential Effects of Managerial Civil Service Reforms on Corruption in Developing and OECD Countries," *Governance*, vol. 33, no. 4 (2020), pp. 829-848.

في جميع أنحاء العالم، فالطبيعة الخاصة للبنى التحتية الأساسية وتنامي الطلب عليها يبرزان مسائل سياسة التوزيع والمحسوبية، وخاصة في البلدان الفقيرة<sup>(41)</sup>، وهذه ملاحظة ارتكزت عليها مقالة أنغولو أمايا وآخرين<sup>(42)</sup> في هذا المجلد، إذ بلورت النظرية التي قدمتها المقالة. وقد ساهمت شدة هذه الاحتياجات في توفير الخدمات بصورة فعّالة، وعزّزت دورها في أدبيات العلوم السياسية المتعلقة بالتنمية البيروقراطية<sup>(43)</sup>، على نحو أوسع مما هي عليه في البحث المعاصر في الإدارة العامة.

قد تكون الفروق في المؤسسات السياسية والقانونية والإدارية على درجةٍ عاليةٍ من الأهمية بالنسبة إلى النظرية، أكثر منها بالنسبة إلى التفاوت في توزيع الثروات. وفي أغلب الأحيان، ترى دراسات السلوك البيروقراطي في الإدارة العامة بديهيًا أن تعمل المؤسسات في سياقات المنافسة الديمقراطية الراسخة، ضمن الضوابط والتوازنات السياسية، والمراقبة الحثيثة لوسائل إعلام حرة ومطلّعة ومصالح منظمّة. وعلى الرغم من وجود هذه السمات في العديد من البلدان النامية، بل في أغلبيتها، فإن قلةً تنعم بها كلها، ومن السهل أن نرى كيف يؤثر غيابها في نظريات السيطرة السياسية للبيروقراطية<sup>(44)</sup>، والمشاركة الشعبية<sup>(45)</sup>، والاستقلالية البيروقراطية<sup>(46)</sup>.

وفي السياق نفسه، يمكن أن تُفضي أنظمة القضاء الإداري الضعيفة أو المتقلّبة إلى ضعف الامتثال للقوانين والإجراءات الرسمية، وإلى اعتمادٍ واسعٍ النطاق على الممارسات غير الرسمية. ويؤد هذا الوضع فرصًا للسعي وراء الربح ويزيد من صعوبة تغيير العمليات التنظيمية أو تحسينها. وفي واقع الحال، فإن الفجوة بين الممارسات القانونية والممارسات الواقعية هي إحدى أكثر سمات حكومات البلدان النامية التي كثيرًا ما تثير النقاش<sup>(47)</sup>. لكن لا يمكن اعتبار هذه الفجوة فريدةً من نوعها في البلدان النامية - كما تُوضّح الأدبيات التي تتناول التحديات المتعلقة بالتنفيذ<sup>(48)</sup> على

41 Miriam Golden & Brian Min, "Distributive politics Around the World," *Annual Review of Political Science*, vol. 16 (2013), pp. 73-99.

42 Amaya, Bertelli & Woodhouse.

43 Thomas B. Pepinsky, Jan H. Pierskalla & Audrey Sacks, "Bureaucracy and Service Delivery," *Annual Review of Political Science*, vol. 20 (May 2017).

44 John D. Hubert & Nolan McCarty, "Bureaucratic Capacity, Delegation, and Political Reform," *American Political Science Review*, vol. 98, no. 3 (2004), pp. 481-494; Matthew D. McCubbins, Roger G. Noll & Barry R. Weingast, "Structure and Process, Politics and Policy: Administrative Arrangements and the Political Control of Agencies," *Virginia Law Review*, vol. 75, no. 2 (1989).

45 Christopher Ansell, *Pragmatist Democracy: Evolutionary Learning as Public Philosophy* (New York: Oxford University Press, 2011); Anthony M. Bertelli, Giulia Leila Travaglini & Pamela J. Clouser McCann, "Delegation, Collaborative Governance, and Nondistributive Policy: The Curious Case of Joint Partnerships in American Federalism," *Journal of Politics*, vol. 8, no. 1 (2019), pp. 377-384; Tina Nabatchi, "Putting the 'Public' Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values," *Public Administration Review*, vol. 72, no. 5 (2012), pp. 699-708; Beryl A. Radin, Terry L. Cooper & Daniel McCool, "From Public Action to Public Administration: Where Does it Lead?" *Public Administration Review*, vol. 49, no. 2 (1989).

46 Daniel P. Carpenter, *The Forging of Bureaucratic Autonomy: Reputations, Networks, and Policy Innovation in Executive Agencies, 1862-1928* (Princeton: Princeton University Press, 2001); Daniel P. Carpenter & George A. Krause, "Reputation and Public Administration," *Public Administration Review*, vol. 72, no. 1 (2012), pp. 26-32; Gary J. Miller & Andrew B. Whitford, *Above Politics: Bureaucratic Discretion and Credible Commitment* (New York: Cambridge University Press, 2016); Kutsal Yesilkagit & Sandra Van Thiel, "Political Influence and Bureaucratic Autonomy," *Public Organization Review*, vol. 8, no. 2 (2008), pp. 137-153.

47 Matt Andrews, *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions* (Cambridge: Cambridge University Press, 2013).

48 Hellen Ingram & Anne Schneider, "Improving Implementation Through Framing Smarter Statutes," *Journal of Public Policy*, vol. 10, no. 1 (1990), pp. 67-88; Jeffrey L. Pressman & Aaron Wildavsky, *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland* (Berkeley: University of California Press, 1974); Robbie Waters Robichau & Laurence E. Lynn, Jr., "The Implementation of Public Policy: Still The Missing Link," *Policy Studies Journal*, vol. 37, no. 1 (2009), pp. 21-36; Eva Thomann, Nadine van Engen & Lars Tummors, "The Necessity of Discretion: A Behavioral Evaluation of Bottom-Up Implementation Theory," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 28, no. 4 (2018).

سبيل المثال - ما يوفر فرصةً لتطوير نظريات أعمق وأكثر تماسكاً عن التفاعل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية لأداء الأجهزة الإدارية [البيروقراطية].

قد تتيح أجزاءً من هذه النظرية الجديدة للباحثين الأكاديميين والممارسين على حدٍ سواء، فهماً أفضل للبلدان المتقدمة التي يدرسونها في أغلب الأحيان<sup>(49)</sup>. وتوفّر دراسة البلدان النامية تبايناً أكبر في المتغيرات المستقلة التي تُدرّس عادةً. على سبيل المثال، يقدّم العالم النامي تنوعاً أكبر في ترتيبات الرقابة التشريعية، وهو ما يتيح إجراء دراسات مثل الدراسة التي سبّر فيها جدعون أونانغو<sup>(50)</sup> الرقابة التشريعية في كينيا. وقد يساعد هذا الاختلاف حقل الإدارة العامة على فهم ما إذا كانت العلاقات بين أبرز المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة المهمة، مشروطةً بالسياق، وبأي طرق قد تكون كذلك.

وعلى الرغم من وجود مخاطر كبيرة تنجم عن نقل السياسات التي تعتمد عليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وتطبيقها في البلدان النامية عموماً، فإنها نادراً ما خضعت تلك السياسات للاستقصاء الإمبريقي المنهجي. ويُجري كريستيان شوستر وآخرون<sup>(51)</sup> تجربةً استطلاعية تشمل موظفين حكوميين في أربع دول، ليصلوا إلى أدلة على أن السياسات الإدارية الرامية إلى رفع مستوى الاستقلالية البيروقراطية معرّضة لسوء الاستخدام في البلدان النامية الثلاثة أكثر من الدولة الرابعة والعضو في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ضمن عيّنهم قيد الدراسة. ويقودهم هذا إلى الاستنتاج أن "أفضل ممارسة" في سياق معيّن قد تكون "أسوأ ممارسة" في سياق آخر. وفي حين أنّ هذه النتائج تسلط الضوء على الاختلافات المهمة المحتملة في النظرية والممارسة التي يجب أن تراعي دراسات الإدارة العامة في سياق البلدان النامية، فقد وجد باحثون آخرون روابط إيجابية بين الاستقلالية البيروقراطية والأداء في البلدان النامية<sup>(52)</sup>. وفي واقع الأمر، لاحظ شوستر وآخرون<sup>(53)</sup> أن العوامل على مستوى الدولة تتمتع بأهمية كبيرة حتى ضمن الدول من مختلف الفئات. ونظراً إلى التباين الشديد في سياقات الدول ضمن تصنيفي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية و"البلدان النامية"، تبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من البحث لفهم الأسباب النظرية والسياقية والمنهجية لهذه النتائج المتباينة.

وثمة فرصة أخرى لنظرية الإدارة العامة، وهي وجود عدد كبير ومتنامٍ من الأدبيات المتعلقة بالأجهزة الإدارية [البيروقراطية] في سياق البلدان النامية، والتي تتناول التخصصات المرتبطة بالعلوم الاجتماعية مثل العلوم السياسية<sup>(54)</sup>، وعلم الاقتصاد<sup>(55)</sup>، وعلم الاجتماع<sup>(56)</sup>، ما يُتيح إمكانية الإثراء المتبادل للأفكار. فعلى سبيل المثال، جرت

49 Carl Dahlström & Victor Lapuente, *Organizing Leviathan: Politicians, Bureaucrats, and the Making of Good Government* (New York: Cambridge University Press, 2017); Pollitt & Bouckaert.

50 Gedion Onyango, "Legislative Oversight and Policy-Reforms in 'Unsettled' Political Contexts of Public Administration," *International Journal of Public Administration*, vol. 43, no. 3 (2020), pp. 213-228.

51 Schuster, Meyer-Sahling & Mikkelsen.

52 Rasul & Rogger; Rasul, Rogger & Williams

53 Schuster, Meyer-Sahling & Mikkelsen.

54 Pepinsky, Pierskalla & Sacks.

55 Finan, Olken & Pande.

56 Erin Metz McDonnell, "Patchwork Leviathan: How Pockets of Bureaucratic Governance Flourish within Institutionally Diverse Developing States," *American Sociological Review*, vol. 82, no. 3 (2017).

دراسة ممارسات الإدارة العامة الراسخة بخصوص دوافع الخدمة العامة<sup>(57)</sup> من خلال تجارب ميدانية عشوائية طمّوحة أجراها اختصاصيون في مجال اقتصاديات التنمية بالتعاون مع حكومات دول نامية<sup>(58)</sup>. وعلى نحو مشابه، فإن دراسة الباحثين مي حسن وتوماس أوميليا<sup>(59)</sup> عن البيروقراطية التمثيلية في هذا المجلد تستند بالتوازي إلى كلّ من حجج الإدارة العامة المتعلقة بالبيروقراطية التمثيلية<sup>(60)</sup>، وإلى الدراسات الاقتصادية المنوطة بالتجارب العشوائية في مجال السياسات العامة في ما يتعلّق بنسبة النساء في الهند<sup>(61)</sup>.

ويتطلّب اقتناص هذه الفرص من الباحثين الأكاديميين العاملين ضمن سياقات البلدان النامية أن يجدوا أساليب لتطوير النماذج النظرية القائمة وتكييفها. وسيطلب من الباحثين في سياقات الدول المرتفعة الدخل أن يروا في دراسات البلدان النامية جزءاً من التحليل السائد، لا مجرد أفكار جديدة مثيرة للاهتمام. وانطلاقاً من أن الأغلبية العظمى من البلدان والمواطنين في العالم تعيش خارج البلدان المرتفعة الدخل، يمكن القول إنّ أبحاث الإدارة العامة في هذا السياق هي الأجندة الأكثر ملاءمة.

## 6. لفهم الإدارة العامة في السياق المحلي، ينبغي النظر إلى ما وراءها وإلى جميع الأطراف الفاعلة

قد تقدّم البلدان النامية نظرة نافذة بالنسبة إلى عمليات تشكّل الدولة، والتي تزوّد بدورها المعلومات للدراسات البحثية المتعلقة بالبلدان المتقدّمة اليوم. وقد يوفر بحث أوبالو<sup>(62)</sup> المنشور في المجلد الحالي، والذي يتطرّق إلى كيفية تأثير المعلومات المتعلقة بمسؤوليات الدولة في المساواة التشريعية، الحقائق اللازمة في السياقات التي يتمّ فيها فهم هذه المسؤوليات<sup>(63)</sup>. ففي كتابها *عصر الصين المذهّب* *China's Gilded Age*، تستخدم يوين يوين أنغ<sup>(64)</sup> العصر المذهّب الأمريكي *Gilded Age* بوصفه عرضاً توضيحياً يساعد في فهم التطوّرات الحالية في الصين. غير أنّ الباحثين قد يستخدمونه أيضاً بهدف فهم العملية التاريخية لعملية تشكّل الدولة في الولايات المتحدة على نحو أفضل.

57 James L. Perry, "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6, no. 1 (1996), pp. 5-22; James L. Perry & Wouter Vandenabeele, "Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions," *Public Administration Review*, vol. 75, no. 5 (2015), pp. 692-699.

58 Nava Ashraf, Orian Bandiera & Scott S. Lee, "Do-Goorders and Go-Getters: Selection and Performance in Public Service Delivery," *Working Paper*, International Growth Center (March 2016), accessed on 14/8/2021, at: <https://bit.ly/3z8aXUL>; Ernesto Dal Bó, Federico Finan & Martín A. Rossi, "Strengthening State Capabilities: The Role of Financial Incentives in the Call to Public Service," *Quarterly Journal of Economics*, vol. 128, no. 3 (2013).

59 Hassan & O'Mealia.

60 Martin Baekgaard & Bert George, "Equal Access to the Top? Representative Bureaucracy and Politicians' Recruitment Preferences for Top Administrative Staff," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 28, no. 4 (October 2018), pp. 535-550; Norma M. Riccucci & Gregg G. Van Ryzin, "Representative Bureaucracy: A Lever to Enhance Social Equity, Coproduction, and Democracy," *Public Administration Review*, vol. 77, no. 1 (January-February 2017), pp. 21-30.

61 Raghavendra Chattopadhyay & Esther Duflo, "Women as Policy Makers: Evidence from a Randomized Policy Experiment in India," *Econometrica*, vol. 72, no. 5 (September 2004), pp. 1409-1443.

62 Opalo.

63 Rachel Augustine Potter & Charles R. Shipan, "Agency Rulemaking in a Separation of Powers System," *Journal of Public Policy*, vol. 39, no. 1 (2019).

64 Ang.

وتقدّم البلدان النامية أيضًا أدلةً تتيح فهم الاختلافات بين الدول والمتعلّقة بالأبعاد التي لم تكن عادةً محطّ اهتمام البحث الإمبريقي؛ إذ توفر هذه السياقات تباينًا أكبر، فتُساهم في التطرّق إلى مسائل لم يسبق تناولها بصورة كافية سابقًا. ويمكن أن يساعدنا هذا الإجراء في مساءلة القناعات الراسخة بخصوص ماهية الممارسات المقبولة في مجال الإدارة العامة. وعلى سبيل المثال، يبحث جيفري ويفر<sup>(65)</sup> في ظاهرة المدفوعات غير النظامية للحصول على الوظائف والترقيات في القطاع الصحي في دولة نامية كبرى؛ وهي ممارسة قد يعدّها الكثير من الباحثين فسادًا، وبيرونها مناقضة لمعايير كفاءة الاختيار وتأسيس القيمة العامة. وعلى الرغم من ذلك، يشير تحليل ويفر إلى أنه في هذه الحالة قد ينجم عن المدفوعات قيمة عامة. وفي هذه الحالة، فإن أولئك الذين يُبدون استعدادًا أعلى للدفع، هم على الأرجح من سيقومون بعملهم ببراعة إذا مُنحوا فرصة الوصول إلى المركز الوظيفي. وقد تحمل هذه الخلاصة في ثناياها تداعيات تؤثر في فهم الممارسات المختلفة، كالتعيينات بالمحسوبية مثلًا، وينطبق ذلك على البلدان المتقدّمة أيضًا.

في لحظة كتابة هذا المقال، تشهد السياسات والإدارة العامة في العديد من البلدان المتقدّمة - مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة وفرنسا وإيطاليا وغيرها - تحولات بطرق قد تكون غير مسبوقة. وبناء عليه، يطلق الباحثون في هذا المجال، إلى جانب [العاملين في] صناعة الخدمات المالية، إنذارًا مهمًا: "لا يمكن للأداء السابق أن يُفني إلى نتائج مستقبلية مضمونة". ومع سعينا لفهم ما قد يحدث مع التغيير الذي يطراً على سمات الأنظمة السياسية، فأى مصدر أفضل من مصدر المعلومات المستقاة من البلدان التي تنعم بالخبرة الطويلة في العمل في ظل أنظمة حكم متنوّعة؟ علاوة على ذلك، فإن حكومات الدول النامية، أكثر من نظيراتها في العالم المتقدم، تتفاعل على نحو متكرّر ومنتظم مع جهات فاعلة غير حكومية نافذة، والتي لها أهداف مُعلنة تسعى للتأثير في سلوك تلك الحكومات [من خلال العمل على تحقيقها]. وتشمل هذه الجهات الفاعلة المنظمات الدولية، كصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، والوكالات المتخصصة المنضوية ضمن منظومة الأمم المتحدة، إضافةً إلى عدد كبير من المنظمات غير الحكومية الدولية International Non-Governmental Organizations. تناولت دراسة أنغولو أمايا وآخرين<sup>(66)</sup> جهات فاعلة خاصة من هذا النوع، وتبيّن أنه قد يكون لها تأثير أكبر في البلدان النامية، حيث يكون الوصول إلى الاستثمار الأجنبي محدودًا. ولا يمكن التوصل إلى فهم كامل للإدارة العامة في العالم النامي من دون مراعاة تلك التأثيرات الخارجية. ويُشير هونيج<sup>(67)</sup> في هذا المجلد في ما يتعلق بالبنك الدولي، إلى أن هذه الجهات الفاعلة غير الحكومية قد تمارس تأثيرها في أداء الدولة إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، بحسب السياق.

ولا بدّ من أن يؤدي توسيع نطاق دراساتنا ليشمل البلدان النامية أيضًا، إلى ارتفاع كبير في عدد الوحدات التي يمكننا دراسة سلوكها، وذلك كما بيّنت الدراسات المنشورة مؤخرًا في مجلة الحكامة<sup>(68)</sup>. ومن خلال تعزيز القوة الإحصائية

65 Jeffrey Weaver, "Jobs for Sale: Bribery and Misallocation in Hiring," *American Economic Review* (Forthcoming), accessed on 6/9/2021, at: <https://bit.ly/2UMkO4i>

66 Amaya, Bertelli & Woodhouse.

67 Honig, "Information, Power, and Location."

68 Christoph Jindra & Ana Vaz, "Good Governance and Multidimensional Poverty: A Comparative Analysis of 71 Countries," *Governance*, vol. 32, no. 4 (October 2019), pp. 657-675; Bethany Shockley et al., "Exaggerating Good Governance: Regime Type and Score Inflation among Executive Survey Informants," *Governance*, vol. 31, no. 4 (October 2018), pp. 643-664; Daniel Stockemer & Aksel Sundström, "Corruption and Woman in Cabinets: Informal Barriers to Recruitment in The Executive," *Governance*, vol. 32, no. 1 (January 2019), pp. 83-102.

النابعة من توسيع نطاق البحث الذي يغطي الدول، يمكن تحقيق فهم أفضل للأدوار التي تؤديها المنظمات الدولية، أو تصنيفات أداء الدول على سبيل المثال<sup>(69)</sup>، ومن ثم، التوصل إلى تحديد أدق لتأثيراتها. وبالبناء على جملة كبلينغ (1891)<sup>(70)</sup> المعبرة، إذ كتب: "ما الذي ينبغي أن يعرفه عن إنكلترا مَنْ لا يعرف سواها؟"، فإنه من الأفضل أن ينظر المرء إلى ما وراء حدود بلده، وإلى ما وراء دول تتسم بأوجه تشابه عامة لفهم أي بلد؛ أكانت إنكلترا، أم الولايات المتحدة، أم أوغندا.

## 7. خاتمة

نعتمد أن أي برنامج بحثي يركز على بيانات حديثة، ونظريات متماسكة وغالبًا ما تكون جديدة، ويأخذ في الحسبان الجهات الفاعلة غير الحكومية، ويدرك ضرورة المعلومات الكيفية التي لا غنى عنها، من شأنه أن يثري دراسة الإدارة العامة في البلدان النامية، ويجعلها أيضًا مصدر معلومات أغنى لسياقات البلدان المتقدمة. وتظهر هذه الركائز الأربع في المقالات المنشورة في هذا المجلد، والتي تشارك أيضًا في النقاش العابر للسياقات، وهو ما نأمل أن يصبح سائدًا في مجالنا. وفي حال أثمرت نتائج ذلك النقاش، ستكون هناك الكثير من الفوائد الجمّة. ويُعتبر مقالنا بمنزلة دعوة إلى تبني هذا البرنامج البحثي المهم.

ووفقًا للتعريف ذاته، ليس "العالم النامي" سوى فئة إضافية *a residual category*، إذ تضمّ جميع البلدان غير "المتقدمة". ولكن تناول مجال الإدارة العامة في العالم النامي بهذه الطريقة خطأً يلحق الضرر بمواطني الدول النامية وبأبحاثها فحسب، والذين كان عليهم الاكتفاء بتوصيات ودراسات أكاديمية تستند إلى نماذج وسياقات غير ملائمة؛ ولكنه يلحق الأذى أيضًا بمواطني الدول المتقدمة وبأبحاثها. وفي حين أن البلدان النامية تتطلب نهجًا مختلفًا، فمن غير المستبعد أن تُفيد التصورات النظرية المنبثقة من دراسة البلدان النامية حاليًا، فهمنا للعالم المتقدم نفسه. وسيؤدي تضمين مجموعة واسعة من الدول في عملية التحليل الشامل لعدة بلدان إلى تعميق فهمنا لجميع البلدان عبر زيادة التنوع القيّمة.

سيجد باحثو البلدان المتقدمة قدرةً كبيرةً على حل المشكلات عبر حوار معمّق مع الباحثين الأكاديميين في البلدان النامية والتفاعل مع أبحاثهم. ويجب أن يلي هذا الحوار الجديد كل من الركائز الأربع في الأجندة التي طرحناها في مقالنا هذا. ويمكن أن يؤدي التعاون بين باحثي البلدان النامية وباحثي البلدان المتقدمة إلى تحلي باحثي البلدان المتقدمة بقدر أكبر من الواقعية بخصوص ما يمكن تعلمه من البيانات "الجيدة" والنظريات "المعيارية"؛ ويتّسم هذا التعاون بقدرة كامنة قد تحفّز طائفة متنوّعة من الدراسات. وستحتّ الدروس العابرة للسياقات الباحثين على العودة إلى المشكلات النظرية الجوهرية في مجال الإدارة العامة، مزوّدين بإمكانات بحثية إضافية للتعامل معها، ما قد يُساهم في إثراء عملية بلورة النظرية في هذا الحقل عمومًا. وأخيرًا، يمكن للأهمية التي يكتسبها الفهم الكيفي أن تحفّز باحثي البلدان المتقدمة على العودة إلى خوض ميدان البحث لإجراء بحوث متعددة

69 Judith Kelley & Beth Simmons (eds.), *The Power of Global Performance Indicators* (New York: Cambridge University Press, 2020).

70 Rudyard Kipling, "The English Flag," *Kipling Society*, accessed on 14/9/2021, at: <https://bit.ly/3hdhJSb>

المناهج Mixed Method Inquiries، والتي أصبحت نموذجيةً في أوساط نظرائهم الذين يدرسون ويعملون ضمن سياقات البلدان النامية.

لا تعني الحجج أعلاه أن دراسة الإدارة العامة في البلدان النامية ليست فعلياً مهمة في حدّ ذاتها، بل إنّ ما ندعو إليه يناقض هذا الزعم تماماً. فالمكاسب المهمة الناجمة عن "اكتساب الفهم الصحيح للإدارة العامة" في العالم النامي كبيرة جداً. فقد شهد حقل الدراسات الأكاديمية في مجال الإدارة العامة نداءات متكررة للتركيز على المسائل المتصلة بالسياسات التي تؤثر في رفاه المواطنين<sup>(71)</sup>. ومن المرجح أن يجد الباحث المتخصّص في الإدارة العامة، والذي يسعى إلى تحقيق مكاسب في السياسات والرفاه من العمل البحثي في دول العالم النامي البيئة الأكثر خصوبة لتحقيق ذلك.

ولهذا نختتم مقالنا بدعوة إلى العمل؛ إذ نحضُّ الباحثين على أخذ مجال دراسات الإدارة العامة في البلدان النامية على محمل الجدّ، لا بوصفه منتدى لتطبيق النظريات فحسب، بل لإنتاجها أيضاً؛ وليس بوصفه مجرد مصدر لجمع البيانات الإضافية، إنّما بوصفه منظومة من البيئات الفريدة، في إمكان كلّ منها أن يعلمنا الكثير. ومن الممكن أن تستفيد المسارات المهنية العلمية من تسليط الاهتمام على الدراسات في الإدارة العامة في البلدان النامية. بيد أن الأهمية القصوى هي في إمكانية مساهمة هذه الدراسات في تحقيق رفاه الإنسان.

71 Michael Barzelay, *Public Management as a Design-oriented Professional Discipline* (Northampton: Edward Elgar, 2019); Alasdair Roberts, *Strategies for Governing* (Ithaca: Cornell University Press, 2020); James Q. Wilson, "Reinventing Public Administration," *PS: Political Science and Politics*, vol. 27, no. 4 (December 1994), pp. 667-673.



## المراجع

- Amaya, Maria Camila Angulo, Anthony Michael Bertelli & Eleanor Florence Woodhouse. "The Political Cost of Public-Private Partnerships: Theory and Evidence from Colombian Infrastructure Development." *Governance*. vol. 33, no. 4 (2020).
- Andrews, Matt. *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- Ang, Yuen Yuen. "Beyond Weber: Conceptualizing an Alternative Ideal Type of Bureaucracy in Developing Contexts." *Regulation and Governance*. vol. 11, no. 3 (2017).
- Ansell, Christopher. *Pragmatist Democracy: Evolutionary Learning as Public Philosophy*. New York: Oxford University Press, 2011.
- Ashraf, Nava, Orián Bandiera & Scott S. Lee. "Do-Gooders and Go-Getters: Selection and Performance in Public Service Delivery." *Working Paper*. International Growth Center (March 2016). at: <https://bit.ly/3z8aXUL>
- Baekgaard, Martin & Bert George. "Equal Access to the Top? Representative Bureaucracy and Politicians' Recruitment Preferences for Top Administrative Staff." *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 28, no. 4 (October 2018).
- Balcells, Laia & Christopher M Sullivan. "New Findings from Conflict Archives: An Introduction and Methodological Framework." *Journal of Peace Research*. vol. 55, no. 2 (2018).
- Banerjee, Abhijit Vinayak & Esther Duflo (eds.). *Handbook of Field Experiments*. Amsterdam: Elsevier, 2017.
- Barzelay, Michael. *Public Management as a Design-oriented Professional Discipline*. Northampton: Edward Elgar, 2019.
- Bates, Robert H. *Markets and States in Tropical Africa: The Political Bases of Agricultural Policies*. Berkeley, CA: University of California Press, 1981.
- Berliner, Daniel. "Sunlight or Window Dressing? Local Government Compliance with South Africa's Promotion of Access to Information Act." *Governance*. vol. 30, no. 4 (2017).
- Bertelli, Anthony M. & Laurence E. Lynn, Jr. *Madison's Managers: Public Administration and the Constitution*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2006.
- Bertelli, Anthony et al. "Measuring Agency Attributes with Attitudes Across Time: A Method and Examples Using Large-Scale Federal Surveys." *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 25, no. 2 (2015).

- Bertelli, Anthony, Giulia Leila Travaglini & Pamela J. Clouser McCann. "Delegation, Collaborative Governance, and Nondistributive Policy: The Curious Case of Joint Partnerships in American Federalism." *Journal of Politics*. vol. 8, no. 1 (2019).
- Bertrand, Marianne et al. "The Glittering Prizes: Career Incentives and Bureaucrat Performance." *Review of Economic Studies*. vol. 87, no. 2 (2020).
- Brinkerhoff, Derick W. & Jeniffer M. Brinkerhoff. "Public Sector Management Reform in Developing Countries: Perspectives Beyond NPM Orthodoxy." *Public Administration and Development*. vol. 35, no. 4 (2015).
- Capano, Gilberto. "Administrative Traditions and Policy Change: When Policy Paradigms Matter: The Case of Italian Administrative Reform during the 1990s." *Public Administration*. vol. 81, no. 4 (2003).
- Carpenter, Daniel P. & George A. Krause. "Reputation and Public Administration." *Public Administration Review*. vol. 72, no. 1 (2012).
- \_\_\_\_\_. *The Forging of Bureaucratic Autonomy: Reputations, Networks, and Policy Innovation in Executive Agencies, 1862-1928*. Princeton: Princeton University Press, 2001.
- Chattopadhyay, Raghendra & Esther Duflo. "Women as Policy Makers: Evidence from a Randomized Policy Experiment in India." *Econometrica*. vol. 72, no. 5 (September 2004).
- Dahlström, Carl & Victor Lapuente. *Organizing Leviathan: Politicians, Bureaucrats, and the Making of Good Government*. New York: Cambridge University Press, 2017.
- Dal Bó, Ernesto, Frederico Finan & Martín A. Rossi. "Strengthening State Capabilities: The Role of Financial Incentives in the Call to Public Service." *Quarterly Journal of Economics*. vol. 128, no. 3 (2013).
- Fernandez, Sergio et al., "Assessing the Past and Promise of the Federal Employee Viewpoint Survey for Public Management Research: A research Synthesis." *Public Administration Review*. vol. 75, no. 3 (2015).
- Fukuyama, Francis. "What is governance?" *Governance*. vol. 26, no. 3 (2013).
- Ghani, Ashraf & Clare Lockhart. *Fixing Failed States: A Framework for Rebuilding a Fractured World*. New York: Oxford University Press, 2009.
- Golden, Miriam & Brian Min. "Distributive politics Around the World." *Annual Review of Political Science*. vol. 16 (2013).
- Hacker, Jacob S. & Paul Pierson. *Winner-Take-All Politics: How Washington Made the Rich Richer, and Turned its Back in the Middle Class*. New York: Simon and Schuster, 2011.

- Hassan, Mai & Thomas O'Mealia. "Representative Bureaucracy, Role Congruence, and Kenya's Gender Quota." *Governance*. vol. 33, no. 4 (2020).
- Helmke, Gretchen & Steven Levitsky. "Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda." *Perspectives on politics*. vol. 2, no. 4 (December 2004).
- Honig, Daniel. "Case Study Design and Analysis as a Complementary Empirical Strategy to Econometric Analysis in the Study of Public Agencies: Deploying Mutually Supportive Mixed Methods." *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 29, no. 2 (2019).
- \_\_\_\_\_. "Information, Power, and Location: World Bank Staff Decentralization and Aid Project Success." *Governance*. vol. 33, no. 4 (2020).
- Hubert, John D. & Nolan McCarty. "Bureaucratic Capacity, Delegation, and Political Reform." *American Political Science Review*. vol. 98, no. 3 (2004).
- Hyun, Christopher, Alison E. Post & Isha Ray. "Frontline Worker Compliance with Transparency Reforms: Barriers Posed by Family and Financial Responsibilities." *Governance*. vol. 31, no. 1 (2018).
- Ingram, Hellen & Anne Schneider. "Improving Implementation Through Framing Smarter Statutes." *Journal of Public Policy*. vol. 10, no. 1 (1990).
- Jindra, Christoph & Ana Vaz. "Good Governance and Multidimensional Poverty: A Comparative Analysis of 71 Countries." *Governance*. vol. 32, no. 4 (October 2019).
- Kay, Kerenssa, Daniel Rogger & Iman Sen. "Bureaucratic Locus of Control." *Governance*. vol. 33, no. 4 (2020).
- Kelley, Judith & Beth Simmons (eds.). *The Power of Global Performance Indicators*. New York: Cambridge University Press, 2020.
- Kipling, Rudyard. "The English Flag." *Kipling Society*. at: <https://bit.ly/3hdhJSb>
- Kumar, Tanu, Alison E. Post & Isha Ray. "Flows, Leaks and Blockages in Informational Interventions: A Field Experimental Study of Bangalore's Water Sector." *World Development*. vol. 106 (June 2018).
- Levy, Brian. *Working with the Grain: Integrating Governance and Growth in Development Strategies*. New York: Oxford University Press, 2014.
- McCubbins, Matthew D., Roger G. Noll & Barry R. Weingast. "Structure and Process, Politics and Policy: Administrative Arrangements and the Political Control of Agencies." *Virginia Law Review*. vol. 75, no. 2 (1989).
- McDonnell, Erin Metz. "Conciliatory States: Elite Ethno-demographics and the Puzzle of Public Goods Within Diverse African States." *Comparative Political Studies*. vol. 49, no. 11 (2016).

- McDonnell, Erin Metz. "Patchwork Leviathan: How Pockets of Bureaucratic Governance Flourish within Institutionally Diverse Developing States." *American Sociological Review*. vol. 82, no. 3 (2017).
- Mele, Valentina & Paolo Belardinelli. "Mixed Methods in Public Administration Research: Selecting, Sequencing, and Connecting." *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 29, no. 2 (2018).
- \_\_\_\_\_. "Innovation policy in Italy (1993-2002): Understanding the Invention and Persistence of a Public Management Reform." *Governance*. vol. 23, no. 2 (2010).
- Merriam, Charles E. "Public Administration and Political Theory." *Journal of Social Philosophy*. vol. 5, no. 1 (1940).
- Miller, Gary J. & Andrew B. Whitford. *Above Politics: Bureaucratic Discretion and Credible Commitment*. New York: Cambridge University Press, 2016.
- Nabatchi, Tina. "Putting the 'Public' Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values." *Public Administration Review*. vol. 72, no. 5 (2012).
- O'Brien, Dianna Z. & Johanna Rickne. "Gender Quotas and Women's Political Leadership." *American Political Science Review*. vol. 110, no. 1 (2016).
- Onyango, Gedion. "Legislative Oversight and Policy-Reforms in 'Unsettled' Political Contexts of Public Administration." *International Journal of Public Administration*. vol. 43, no. 3 (2020).
- Opalo, Ken Ochieng. "Citizen Political Knowledge and Accountability: Panel Survey Evidence on Devolved Government in Kenya." *Governance*. vol. 33, no. 4 (2020).
- Pepinsky, Thomas B. Jan H. Pierskalla & Audrey Sacks. "Bureaucracy and Service Delivery." *Annual Review of Political Science*. vol. 20 (May 2017).
- Perry, James L. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 6, no. 1 (1996).
- Perry, James L. & Wouter Vandenabeele. "Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions." *Public Administration Review*. vol. 75, no. 5 (2015).
- Peterson, Derek. "Archive Catalogues." (2020). at: <https://bit.ly/3BM5MM8>
- Pollitt, Christopher & Geert Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis-into the Age of Austerity*. New York: Oxford University Press, 2017.
- Potter, Rachel Augustine & Charles R. Shipan. "Agency Rulemaking in a Separation of Powers System." *Journal of Public Policy*. vol. 39, no. 1 (2019).

- Pressman, Jeffrey L. & Aaron Wildavsky. *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. Berkeley: University of California Press, 1974.
- Radin, Beryl A., Terry L. Cooper & Daniel McCool. "From Public Action to Public Administration: Where Does It Lead?" *Public Administration Review*. vol. 49, no. 2 (1989).
- Rasul, Imran & Daniel Rogger. "Management of Bureaucrats and Public Service Delivery: Evidence from the Nigerian civil Service." *The Economic Journal*. vol. 128, no. 608 (2018).
- Rasul, Imran, Daniel Rogger & Martin J. Williams. "Management, Organizational Performance, and Task clarity: Evidence from Ghana's Civil Service." *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 31, no. 2 (2019).
- Riccucci, Norma M. & Gregg G. Van Ryzin. "Representative Bureaucracy: A Lever to Enhance Social Equity, Coproduction, and Democracy." *Public Administration Review*. vol. 77, no. 1 (January-February 2017).
- Roberts, Alasdair. *Strategies for Governing*. Ithaca: Cornell University Press, 2020.
- Robichau, Robbie Waters & Laurence E. Lynn, Jr. "The Implementation of Public Policy: Still the Missing Link." *Policy Studies Journal*. vol. 37, no. 1 (2009).
- Schuster, Christian, Jan-Hinrik Meyer-Sahling & Kim Sass Mikkelsen. "(Un)principled Principals, (un)Principled Agents: The Differential Effects of Managerial Civil Service Reforms on Corruption in Developing and OECD Countries." *Governance*. vol. 33, no. 4 (2020).
- Shockley, Bethany et al. "Exaggerating Good Governance: Regime Type and Score Inflation among Executive Survey Informants." *Governance*. vol. 31, no. 4 (October 2018).
- Skowronek, Stephen. *Building a New American State: The Expansion of National Administrative Capacities, 1877-1920*. New York: Cambridge University Press, 1982.
- Stockemer, Daniel & Aksel Sundström. "Corruption and Woman in Cabinets: Informal Barriers to Recruitment in The Executive." *Governance*. vol. 32, no. 1 (January 2019).
- The World Bank. "World Bank country and lending groups World Bank." (2020). at: <https://bit.ly/3A2TVZT>
- Thomann, Eva, Nadine van Engen & Lars Tummors, "The Necessity of Discretion: A Behavioral Evaluation of Bottom-Up Implementation Theory." *Journal of Public Administration Research and Theory*. vol. 28, no. 4 (2018).
- Thomas, John W. & Merilee S. Grindle. "After the Decision: Implementing Policy Reforms in Developing Countries." *World Development*. vol. 18, no. 8 (1990).
- Wallace, Jeremy L. "Juking the Stats? Authoritarian Information Problems in China." *British Journal of Political Science*. vol. 46, no. 1 (2016).

Weaver, Jeffrey. "Jobs for Sale: Bribery and Misallocation in Hiring." *American Economic Review* (Forthcoming). at: <https://bit.ly/2UMkO4i>

Williams, Martin J. & Liah Yecaló-Teclé. "Civil Service Reform and Performance Management in Ghana and Zambia Since 1990." *Working Paper*. International Growth Center (August 2019). at: <https://bit.ly/3A9MPCF>

Wilson, James Q. "Reinventing Public Administration." *PS: Political Science and Politics*. vol. 27, no. 4 (December 1994).

Yesilkagit, Kutsal & Sandra Van Thiel. "Political Influence and Bureaucratic Autonomy." *Public Organization Review*. vol. 8, no. 2 (2008).