مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية
CEFRS
Center For Economic & Financial Research & Studies

جامعة القاهرة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

سلسلة أوراق غير دورية

المنظمات غير الحكومية وأسلوب الحكم الموسع "Governance"

مراجعة للأدبيات من منظور إقتصادى ـ سياسي وإدارى.

د.عطية حسين أفندي
أستاذ الإدارة العامة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة

العدد: 26

يوليو 2008

أنشئ مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بناء على قرار مجلس جامعة القاهرة فى ٢٧ يونية ١٩٨٤، والحق بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية كوحدة ذات طابع خاص تقدم الخبرة والاستشارات والحلول للمشكلات الاقتصادية والمالية للمشروعات والمؤسسات وأجهزة الدولة، وتعمل على تنمية المهارات الأكاديمية والتطبيقية للباحثين. وذلك من خلال القيام بالدراسات الاقتصادية، وعقد الدورات التدريبية، وعقد المؤتمرات والندوات والمنتديات، والإصدارات.

* مركز البحوث والدراسات الاقتصادية،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، الجيزة، مصر.
تليفون: ٣٥٧٢٨١١٦ - ٣٥٧٢٨٠٥٥ - مباشر وفاكس: ٣٥٦٨٩٩١٠.

E-mail: cefrs٣@yahoo.com

Web site: www.cefrs.org

سلسلة أوراق غير دورية

المنظمات غير الحكومية وأسلوب الحكم الموسع "Governance"
مراجعة للأدبيات من منظور إقتصادى ـ سياسي وإدارى.

د.عطية حسين أفندي

أستاذ الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة

العدد: 26 يوليو 2008

المنظمات غير الحكومية وأسلوب الحكم الموسع "Governance"

مراجعة للأدبيات من منظور إداري.

إطار المراجعة

يشهد العالم خلال الحقبة الحالية عديداً من التغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية والثقافية المهمة والمؤثرة، ولعل من أ برز آثار هذه التغيرات والتحولات ما يتعلق بدور الدولة حيث تبين أن هناك أدوار عديدة يمكن أن تقوم بها التنظيمات المجتمعية لاسيما بعد تراجع — إن لم يكن عجز — دور هيئات ومؤسسات الحكم في مواجهة وإدارة المشكلات المعقدة والمتداخلة، ومن ثم اتضحت الحاجة إلى أسلوب جديد للحكم والإدارة يجمع بين أدوار المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، ولم يعد مفهوم الحكومة "Government" كافياً للتعبير عن أسلوب الحكم حيث يتم توسيع نطاقه من المستوى الرسمي إلى المستوى غير الرسمي من خلال إدخال الأطراف المجتمعية الأخرى ذات المصلحة وذات العلاقة مثل القطاع الخاص — الأحزاب السياسية — الجمعيات الأهلية — النقابات والاتحادات — المحليات وماشاكل ذلك، في عملية صنع القرار وفي تنفيذه.

من هنا طرحت الدوائر السياسية والبحثية الغربية والمنظمات الدولية العالمية في الآونة الأخيرة مفهوماً جديداً يهدف إلى صياغة عقد اجتماعي جديد بين الدولة والمجتمع وهو مفهوم الـ "Governance"، وقد أطلق عليه البعض مسمى "الحكومة الجيدة" وعبر عنه آخرون بـ "أسلوب الحكم الموسع" ووصفه فريق ثالث بـ"أسلوب الحكم الجديد"، بل وذهب البعض إلى تبني تعبيرات: "الحكم المتحد"، "الحكم الشامل" "الحكم العام"، "الحكم الرشيد"، "الحكم الشراكي" "الحكم الصالح"، "إدارة شئون الدولة والمجتمع" "الإدارة المجتمعية"، "السلطة الرشيدة"، "إدارة الحكم" "النظام السليم للحكم والإدارة"، "التطبيق السليم لممارسة السلطة" "الحكمانية"[1] "الحاكمية"، "المحكومية" و"الحوكمة"[2].

وبناء على مسح "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD" الحديث فإن لفظ "Governance" يشير إلى القيام بالحكم بمعنى واسع وهذا التعبير هو ما نفضله ولدينا مبررات ذلك التفضيل ولكن لا يتسع المقام هنا للتفصيل فيها، ونراه أكثر ملاءمة للتعبير في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

لقد مضى الوقت الذي كانت التنمية فيه تستند فقط في كل أصولها ونتائجها على مساهمة القادة والمسئولين من حكومات وقيادات سياسية، وأصبح الأمل الوحيد لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة، الآن معقوداً على توفير فرص المشاركة لكل المجتمع بكافة فاعليه وجميع تنظيماته، كما تأكد أن تحقيق التنمية وتعزيزها وخاصة في بعدها الاجتماعي — لا يمكن أن يتقرر فقط من خلال خطط الدولة للتنمية، بل لابد من التوافق والمشاركة المجتمعية الكاملة.

وقد ظهر مفهوم "الحكم الموسع" كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المتعددة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، للتعبير عن التفاعل أو الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص ويبحث في التفاعل بين أطراف هذه المعادلة، كما أنه يعبر عن الانتقال من نموذج أحادي المركز (من الحاكم للمحكوم / من الرئيس للمرؤوس / من مقدم الخدمة إلى متلقيها ... الخ) إلى نموذج ذي اتجاهين (الدولة — المجتمع العام — الخاص).

وباعتباره مفهوماً اجتماعياً، يثير أسلوب "الحكم الموسع" العديد من المعاني والدلالات والإدراكات نشير إلى أكثرها شيوعاً في حدود علم الباحث وسعيه[3]:

- يعد أسلوب "الحكم الموسع" بمثابة "عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية بهدف تعبئة أفضل لإمكانات المجتمع وإدارة أكثر رشادة لشئون الحكم".
- يرى البعض أن أسلوب "الحكم الموسع" هو تجسيد للتعددية والمساءلة العامة واحترام القانون وحقوق الإنسان ومبادئ السوق، كما أنه يتضمن المناقشة والمساءلة واحترام الأفراد، ويراه البعض مرتبطاً باحترام حقوق الإنسان والمشاركة الشعبية والتعددية داخل المجتمع المدني.
- يعرف "البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة" UNDP أسلوب "الحكم الموسع" بأنه "ممارسة السياسة والاقتصاد والسلطة الإدارية لإدارة شئون الدولة من خلال الآليات والعمليات والعلاقات والمؤسسات المعقدة، التي من خلالها يجمع المواطنون / الجماعات / التنظيمات، مصالحهم ويمارسون حقوقهم والتزاماتهم ويحلون خلافاتهم، وأن أهدافه تتركز في العدالة والإنصاف وكفاءة استخدام الموارد الطبيعية والمالية والبشرية وكفاءة تقديم الخدمات".

وقد استخدم تعبير الـ Governance بدون إضافة "سيئ" bad أو "فقير" poor أو "جيد" good" لأول مرة من قبل البنك الدولي في عام 1989م في دراسة عن الظروف الاقتصادية في أفريقيا جنوب الصحراء وقصد به "ممارسة السلطة السياسية (النفوذ السياسي) لإدارة شئون الأمة" The exercise of political power to manage a nation's affairs.

- وفي تعريف الوكالة الأمريكية للتنمية يعني المصطلح "قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي وضمان القانون والنظام وخلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي".

- وفي مصر أطلق مركز خدمات المنظمات غير الحكومية على هذا المفهوم "عملية الحكم الداخلي الديمقراطي" وعرفه على أنه "عملية ممارسة القيادة داخل الجمعية أو المنظمة بشكل يعمل على تعظيم فرص الأعضاء في المشاركة في عملية وضع واتخاذ القرارات داخل الجمعية أو المنظمة" وقد اعتمد هذا التعريف على أن الحكم الداخلي الديمقراطي هو ما يعبر عن تطبيق وممارسة الديمقراطية على شتى المستويات، المستوى القومي العام والمستوى المحلي وأيضاً المستوى المؤسسي الداخلي، وبناء على العلاقة الوثيقة والتأثيرات المتبادلة بين هذه المستويات الثلاثة.

ورغم تعدد استخدامات هذا المصطلح فإن ثمة عناصر مشتركة ودلالات متقاربة بين مختلف الاستخدامات، وهي[4]:

- أن "الحكم الموسع" يشمل ما هو أكثر من نشاط الحكومة، وخاصة تحديد الأهداف المشتركة والتنسيق والاعتماد المتبادل بين التنظيمات الحكومية وتنظيمات القطاع الخاص والعام والمنظمات غير الحكومية.

- أن الحدود بين أنشطة مختلف أنواع المنظمات ليست ثابتة ولا هي واضحة تماماً، بل أنها قابلة للتغير والتحول كنتيجة للتفاعل المستمر بين مختلف هذه التنظيمات التي تنتمي إلى شبكة واحدة يتبادل أعضاؤها الموارد والأدوار، في إطار أهداف مشتركة يتم تحديدها خلال التفاوض بين أعضاء هذه الشبكة.

- تستند قواعد التعامل والتفاعل بين أعضاء الشبكة إلى التفاوض والثقة المتبادلة فيما بينهم.

- يتمتع أعضاء الشبكة بدرجة عالية من الاستقلال الذاتي عن الدولة فالأعضاء ليسوا مسئولين أمام الدولة بالمعنى الواسع.
- أن أسلوب "الحكم الموسع" قائم على ثلاثة مستويات، أولها المستوى المؤسسي والذي يعمل على خلق دولة حيادية، وثانيها الاجتماعي ومقتضاه خلق مناخ عام ليبرالي أو مجتمع مدني قوي وثالثها المستوى الفردي وجوهره خلق الذات المتحررة والنماذج الحديثة للسلوك.
- ينطوي هذا المفهوم على إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط لكل من أطراف هذا العقد الاجتماعي الجديد.

وهذه العلاقة الثلاثية لا يمكن أن تنتج آثارها إلا في سياق مجتمعي قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان.

- التأكيد على أن المفهوم يتعرض لما هو أبعد من الإدارة العامة والأدوات والعلاقات والأساليب المتعلقة بالحكم، حيث يشمل مجموعة علاقات بين الحكومة والمواطنين سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية. كما يركز المفهوم على فعالية المؤسسات وعلى القيم التي تحتويها مثل المساءلة والشفافية والنزاهة... الخ.

وهذه الملاحظة الأخيرة حول مفهوم ودلالات وإدراكات أسلوب "الحكم الموسع" تنقلنا إلى مستوى متقدم من التحليل وهو الخاص بـ "الحكم الموسع الجيد" Good Governance. حيث لا نكتفي بتضافر مؤسسات "الحكم الموسع" في القطاعات الثلاثة — الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني — من أجل تنمية مستدامة، بل نتحدث عن الشروط والسمات والخصائص اللازمة ليكون هذا الحكم الموسع "جيداً".

وقد لخص الباحثون ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذه السمات فيما يلي[5]:

1- احترام القانون وسيادته وتحقيق العدالة والإنصاف.
2- الشفافية.
3- المسئولية تجاه كل الأطراف.
4- التوافق بشأن خدمة الصالح العام.
5- التكافؤ بين النساء والرجال.
6- الكفاءة والفعالية والاستخدام الأمثل للموارد والقدرات.

7- "المساءلة" لكل الأطراف: الحكومة – القطاع الخاص – المجتمع المدني، وفي كل منها.

8- القدرة على التعامل مع القضايا المؤقتة.

9- التوجه نحو الكفاءة في تقديم الخدمات.

10- الشرعية والقبول لدى الناس.

11- التمكين والتيسير.

12- التسامح وقبول وجهات النظر المعارضة.

13- تقوية الميكانزمات القاعدية.

14- التشاركية.

15- القدرة على تعبئة الموارد للأغراض الاجتماعية.

وتذهب بعض الأدبيات إلى تحديد مشابه لمؤشرات "الحكم الموسع" والتساؤل عن توافرها لكي نستطيع أن نحكم عليه بأنه "جيد"، وهي بصفة عامة (دون الدخول في تفريعاتها)[6]:

1- حكم القانون: هل يخضع الحاكمون لقواعد مستقرة تبدو للمواطنين كقواعد منصفة وموضوعية؟

2- رشادة عملية اتخاذ القرار: إلى أي حد يخضع اتخاذ القرار لقواعد وإجراءات عقلانية؟

3- عدم تركيز السلطة: إلى أي حد يتم توزيع السلطة وظيفياً ونشرها جغرافيا؟

4- مشاركة المعنيين بالقرار: هل هناك أي دور للمعنيين بقرار ما في اتخاذه أو في تنفيذه؟

5- الشفافية: مدى وضوح أسس وقواعد اتخاذ القرارات من جانب من يملكون سلطة صنع قرارات تخصيص الموارد.

6- المساءلة: هل تسود قاعدة ارتباط السلطة – أياً كانت – بالمساءلة؟

7- الاستجابة لرغبات المحكومين: ما مدى حساسية الحكومة للرأي العام؟

8- التكافؤ: هل هناك تقاسم عادل لأعباء وقائع الحكم؟

9- الرؤية الاستراتيجية: ما مدى المعرفة بالأهداف التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها في المدى البعيد؟ وما هي وسائلها في بلوغ هذه الأهداف؟

10- الفعالية: لا قيمة لكل هذه المؤشرات إذا كانت الحكومة (أو جهاز الحكم المعني) لا تتمكن من بلوغ أهدافها.

والخلاصة هنا أنه إذا اتفقنا على تعريف أسلوب "الحكم الموسع" بأنه "عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية بهدف تعبئة أفضل لإمكانات المجتمع وإدارة أكثر رشادة لشئون الحكم"، فإن هذا المفهوم ينطوي على إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط لكل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني فتصبح الريادة في الحياة الاقتصادية في يد القطاع الخاص في ظل اقتصاد تنافسي قائم على مبدأ الحرية الاقتصادية، وتعمل الحكومة على ضمان الحرية السياسية والاقتصادية من خلال إيجاد أطر قانونية تعزز ذلك وترفع كفاءة الجهاز الإداري، كما تعمل أيضاً على تنمية الموارد البشرية عبر الاهتمام بالمجالات التعليمية والصحية، وأخيراً تحافظ الحكومة على مساواة الأفراد أمام القانون. أما المجتمع المدني — الطرف الثالث في الشراكة — فإن عليه تعبئة جهود الأفراد في منظمات قوية تشارك بفعالية في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتلعب دوراً في التأثير في السياسات العامة.

المراجعة

بداية ينبغي الإشارة إلى قلة — إن لم يكن ندرة — المراجع المتخصصة في مجال دراسة "أسلوب الحكم الموسع" في المكتبة العربية، مع وفرة كبيرة في هذا الشأن فيما يتعلق بالأدبيات المكتوبة باللغة الإنجليزية على وجه الخصوص من كتب ودراسات وبحوث ومقالات، متاح الكثير منها على شبكة الانترنت فضلاً عن المؤتمرات والندوات العديدة التي نظمت لدراسة وتحليل ومناقشة هذا الموضوع.

ويمكن تقسيم الأدبيات التي تعاملت مع موضوع المنظمات غير الحكومية وأسلوب الحكم الموسع إلى أربعة اتجاهات، بصفة عامة، اقتربت من الموضوع بمداخل متنوعة: السياسي، الاقتصادي، والإداري وذلك على النحو التالي:

الاتجاه الأول: الإطار النظري لمفهوم "أسلوب الحكم الموسع".

الاتجاه الثاني: المفهوم على المستوى العالمي.

الاتجاه الثالث: المفهوم على المستوى الوطني.

الاتجاه الرابع: المفهوم على المستوى المؤسسي.

[1] الإطار النظري لمفهوم أسلوب الحكم الموسع:

اهتمت مجموعة ملحوظة من الدراسات بالإطار النظري لموضوع إدارة الحكم الموسع بوصفه مفهوماً حديثاً وتحليل كافة أبعادة نظرياً سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع غير الحكومي. وتحتوي هذه المجموعة على دراسات رائدة في التفسيرات المختلفة لهذا المفهوم ومراحل تطوره بشكل عام، وخصائصه المتعددة، ومستويات تطبيقه تأكيداً لمرونته العالية.

نعرض منها ما يلي:

1- دراسة د.عطية حسين أفندي، دور المنظمات غير الحكومية في إدارة شئون الدولة والمجتمع في د.سلوى شعراوي جمعه (محرر) **إدارة شئون الدولة والمجتمع**، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2001، ص ص 19-89.

في هذه الدراسة يعرض المؤلف لتفاعلات المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية في مص) موضحاً التفاعل بين هذه المنظمات الحكومية والحكومة، وبين بعضها البعض ثم علاقتها مع المستفيدين، ثم ينتقل إلى تحليل دور الجمعيات الأهلية في تحقيق إدارة أكثر رشادة يمكن من خلالها توسطها العلاقة بين الفرد والدولة وعبر قدرتها كأبنية مجتمعية على تعبئة أفضل لجهود الأفراد خاصة دورها في التأثير على السياسات العامة وتعميق المساءلة والشفافية ومساعدة الحكومة وتربية المواطنين على ثقافة الديمقراطية، والنضال من أجل تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون وحماية المواطنين من عسف السلطة، وفي هذا الشأن يعرض المؤلف لموارد الجمعية الأهلية والمؤشرات والمعايير التي توضح كفاءة الجمعية في مجال التمويل والإدارة المالية، المشاركة والديمقراطية الدخلية والمساءلة والشفافية التمكين وتنمية الموارد البشرية.

وفي الجزء الأخير من الدراسة يقدم المؤلف دراسة حالة للجمعية الشرعية الإسلامية، ودراسة حالة لجمعية الصعيد للتربية والتنمية.

وربما تكون هذه الدراسة من أوائل الدراسات العلمية بهذا المستوى في المكتبة العربية بصفة عامة.

2- كتاب "رودس" عن فهم هذا الأسلوب في مجال السياسات العامة.

R.A.W Rhodes, **Understanding Governance Policy network, governance, Reflexivity & Accountability,** (Buckingham: Open University, 1999).

حيث يتعرض في هذا الكتاب لمفهوم إدارة الحكم الموسع من خلال تصنيفه للتعريفات التي تتناول المفهوم في الأدبيات المختلفة إلى ستة محاور أو استخدامات.

المحور الأول: ذو طابع اقتصادي، حيث يدرس العلاقة بين آليات السوق من جانب والتدخل الحكومي من جانب آخر، وهو في الوقت ذاته يتعلق بتقديم الخدمات العامة، أما **المحور الثاني** فهو ذو طابع إداري يركز على المستوى المؤسسي للمنظمات الخاصة ومنظمات إدارة الأعمال وكيفية إرضاء العميل، فيما يركز **المحور الثالث** على المستوى الدولي للسياسات العامة واتجاه الإدارة الحكومية الجديدة لإدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة، وإدخال قيم جديدة على المنظمات الحكومية؛ **أما المحور الرابع** فقد عبر عن الإدارة الجديدة للدولة والمجتمع محاولاً الربط بين الأبعاد السياسية والإدارية، ويتصف **المحور الخامس** بالصبغة السياسية على مستوى الدولة وأشار إلى اللامركزية بالنظام السياسي وتعدد المراكز، ويكاد يكون دور الدولة فيه مساوياً لدور المركز أما **المحور السادس** والأخير فيركز على مستوى الدولة ويتمثل في إدارة مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة والمنظمات وعلى الرغم من أن هذه الأجهزة لا تخضع لسيطرة الحكومة إلا أنها منظمة ذاتياً وتستطيع الحكومة توجيهها بطريقة غير مباشرة.

وأشار المؤلف في كتابه إلى أن مفهوم أسلوب الحكم الموسع يعد مرحلة جديدة للحكم والإدارة لتغيير وتطوير نظم الحكومة في المملكة المتحدة، كما أنه يتساءل عن المتغيرات في الحكومة البريطانية في آخر عقدين وأسباب فشل سياسات عديد من الدول، كذلك يتساءل عن التحول من حكم الحكومة إلى أسلوب الحكم الموسع From Government to Governance.

3- دراسة د.زهير عبد الكريم الكايد عن الحكانية.

د.زهير عبد الكريم الكايد، **الحكمانية** Governance **قضايا وتطبيقات**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

وقد تناولت مفهوم الحكم الموسع وأبعاده بالوصف والتحليل موضحة مزاياه وقضاياه، والدروس المستفادة منه ومتطلبات تطبيقه في الوطن العربي، فعرضت في الفصل الأول إلى فكرة الحكم الموسع ومصطلحاته وتعريفاته، وتطور هذا المفهوم خلال العقود الثلاثة الأخيرة وكيفية

استخدامه لعملية التغير والإصلاح في الإدارة الحكومية التي يجب أن تكون هي المبادرة لعملية الإصلاح والتحول، وقد استخدم في هذه الدراسة مصطلح الحكمانية. أما الفصل الثاني فأشار إلى قضايا الحكمانية ومستويات تطبيقها سواء على المستوى الدولي أو المجتمعي (الخاص أو العام أو المجتمع العربي) أو الإقليمي أو القطري وتكامل الأدوار بينهما وفقاً لميزات الحكمانية من مشاركة وشفافية ومساءلة. أما الفصل الثالث فقد بحث دور منظمة الحكمانية في المشاركة انطلاقاً من حتمية المشاركة الفعالة أو المؤثرة في رسم السياسات والاستراتيجيات والتوجيهات المستقبلية على المسئوليات السابق ذكرها، وتم التركيز على أن الموضوعية والمسئولية والحرية والديمقراطية في المشاركة تعد أمراً جوهرياً لنجاح الحكمانية الجيدة Good governance في تحقيق التنمية المجتمعية وإدارتها. فيما تناول الفصل الرابع للدراسة دور الحكومة الاستراتيجية في تفعيل المشاركة وذلك استكمالاً لدور القطاع الخاص ودور المجتمع المدني بمؤسساته، كما تعرض لنموذج الإدارة العامة الجديدة New public management الذي طبق في المملكة المتحدة ونموذج إعادة اختراع الحكومة في الولايات المتحدة، وأوضح الأهمية البالغة للامركزية في نجاح الحكمانية الجيدة وفي الفصل الخامس تم طرح العديد من التجارب و الممارسات العالمية والإقليمية والقطرية، مثل تطبيق نموذج الالتزام بإدارة الجودة الذي يطبق في السوق على أربع حكومات محلية وعدد من الدوائر الحكومية المركزية بها، أما الفصل السادس في الدراسة فقد ركز على عدد متنوع من الممارسات والتجارب والحالات التي تناولت موضوعات متعددة ذات علاقة بمميزات الحكمانية وقضاياها وفق مشاركات منظمات دولية، مثل البنك الدولي والأمم المتحدة أو منظمات عالمية وقطرية ذات قدرات مميزة مثل الولايات المتحدة وكندا واليابان وبريطانيا وألمانيا هذه تجارب تعزز الشفافية وتبسط التشريعات للحد من الفساد وتوفير منهاجية تحمل المسئوليات وتوفير اللامركزية، وتعزيز سلطات الإدارات المحلية ومشاركة المواطنين لإيجاد العدالة والمساواة وتحقيق الرفاهية. أما في الفصل السابع فقد تمت دراسة الحكمانية وتحليلها في الدول العربية من خلال مستوى المشاركة في المجتمع العربي مثل المشاركة السياسية ومشاركة مؤسسات المجتمع المدني في تعبئة الرأي العام ومشاركة المرأة، وطرحت الدراسة الدروس المستفادة للمفهوم ومضامينها على التنمية الشمولية المتقدمة، وتحقيق الرفاهية للمواطنين، ومتطلبات التطبيق للوصول إلى الحكمانية الجيدة في المجتمع العربي من خلال توفير المشاركة والتشارك في تحمل المسئولية، وتوفير إدارة حكومية حديثة عامة تستجيب لاحتياجات المواطنين وتوفر الشفافية والمساءلة ودولة القانون.

4- Jan Kooiman (ed), **Modern Governance: New Government, Society Interactions** (London: Sage Publication, 1993.(

كتاب من تحرير "جان كويمان" يقدم نظرة شاملة لعناصر التطور الرئيسية لمفهوم إدارة الحكم الموسع في المجتمعات المعاصرة والتغيرات التي طرأت على نظم الحكم والتحول إلى التوازن بين الحكومة والمجتمع للمشاركة في المهام والمؤسسات والاعتماد على العمل المشترك بدلاً من العمل المنفرد.

والهدف من هذا الكتاب فحص الظروف المختلفة لوضع إطار مفاهيمي conceptual Framework للتحليل والتطبيق للتداخل بين الحكومة والمجتمع من خلال الإشارة لنماذج مختلفة للحكم الموسع حيث أشار Kooiman إلى أن تفاعل الحكم الموسع الاجتماعي والسياسي Social Political Governance يعني وضع الأسلوب وإيجاد الظروف السياسية والاجتماعية لتكوين نموذج جديد للتفاعل في حدود المشاركة في الإدارة co-management. والمشاركة في التوجيه co-steering، والمشاركة في القيادة والإرشاد co-guidance.

وهنا أشارت الدراسة إلى أن الإطار النظري في وضع هذا الهيكل تضمن نظريات النظم التشبيك الإدارة العامة، الاتصالات، ونظرية الحكم.

وقد ركزت هذه الدراسة على المستوى الدولي في ثلاثة محاور، المحور الأول هو التفاعل بين الحكومة والمجتمع والمحور الثاني تنوع المجتمعات وتعقدها وديناميكيتها والمشاكل والفرص النابعة من هذه الخصائص أما المحور الثالث فقد أشارت الدراسة فيه إلى الحكم الموسع بشكل عام، والقدرة على الحكم والسيطرة.

ووفق هذه الدراسة يعني مفهوم الحكم الموسع التحول من الحكومة إلى المجتمع، أي من القطاع العام إلى القطاع الخاص، والتوازن بين القطاع الحكومي والسوق، وتضيف مدخل الجودة الشاملة الذي يسمح للنظام السياسي والاجتماعي أن يحكم نفسه بنفسه.

وقدمت خاتمة الدراسة أمثلة مختلفة لتطبيق منظور الحكم الموسع في العديد من الدول مثل فرنسا والمملكة المتحدة وويلز، وخلصت إلى فشل النظم التقليدية القائمة في التغلب على المشكلات، وأن مواجهة التغير المستمر تتطلب تطبيق نظام الحكم الموسع السياسي الاجتماعي وهذا بدوره يحتاج إلى توافر قدر من الثقة المتبادلة، والفهم المتبادل والتأهب لتحمل المسئولية، ودرجة من التدخل السياسي والدعم الاجتماعي للوصول إلى حالة win-win situation.

5- Tim Plumptre and John Graham, Governance in the New Challenges for Canada, **Institute on Governance,** (Ottawa, Canada: January 2000..(

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بأسباب نجاح انتشار مفهوم الحكم الموسع من عام 1990 إلى 1999 والفرق بين مفهوم الحكومة ومفهوم الحكم الموسع وأهمية التفرقة بينهما، كما تناقش الدراسة الفروق بين هياكل الحكم الموسع في دول مختلفة.

وتشير الدراسة إلى الدور الأساسي الذي يؤديه الحكم الموسع في تشكيل قدرات الحكومات وبنائها ومستويات تطبيق المفهوم. كما توضح الدراسة صعوبة تعريف الحكم الموسع دون الرجوع إلى المخرجات الاجتماعية والاقتصادية المرجوة مثل الخضوع للمساءلة الخاصة بالمصالح، والشؤون العامة، والشفافية، وغياب الفساد الإداري، وحرية المعلومات، والمشاركة العامة، واحترام حقوق الإنسان، ومؤشرات أخرى. وقد أكدت الدراسة أن مفهوم الحكم الموسع يمكن أن يمتد عبر حدود القطاعات بالمجتمع، ويفرض التزامات وتحديات على كل مكون.

وخلصت الدراسة إلى أن مفهوم الحكم الموسع يفتح آفاقاً جديدة تسمح بمناقشة دور الحكومة في التعامل مع الشؤون العامة، ومشاركة الأطراف الأخرى وجدواها. كما أضافت أن عدم ضمان نجاح نموذج في دولة دون أخرى أو من فترة إلى أخرى، قد يرجع إلى الاختلاف الاجتماعي والتكنولوجي والديموغرافي ومؤشرات أخرى يجب على الدولة وضعها في حسبانها عند تطبيق هذا المفهوم.

[2] مفهوم الحكم الموسع على المستوى العالمي:

توفرت هذه المجموعة من الدراسات التي اهتمت بتأصيل المفهوم، على دراسة أثر تطبيق الديمقراطية كوسيلة للوصول إلى الحكم الموسع، وتحليل السياسات المتبعة من قبل بعض الجهات المانحة العالمية، وعرض سلبياتها على الرغم من اختلاف مداخل الدراسة. وأسهمت هذه المجموعة في تأكيد الشفافية والمساءلة كخصائص أساسية لإدارة الحكم الموسع، والربط بين السمة الأكاديمية والسمة العلمية للمفهوم، كما أفادت هذه المجموعة في صياغة التعريفات المختلفة للمفهوم على المستوى العالمي باختلاف مداخل الدراسة.

ومن هذه الدراسات:

1. Weiss Thomas and leon Gordenker (eds), **JGOS,the UN, and Global Governance,** (London: Lynne Reinner Publisher, 1996.)

أشارت هذه الدراسة إلى عدة أنماط للمنظمات غير الحكومية فهناك الـ Government — and non — governmental org. GONGOS التي اشتهرت في أثناء الحرب الباردة وتدين بنشأتها للحكومات الشيوعية والنوع الثاني وهو Quasi – non governmental org. QUANGOS مثل الصليب الأحمر واللجنة الدولية، وتحصل هذه المنظمات على معظم تمويلها من الصناديق العامة الحكومية، والنوع الثالث من المنظمات هو Organizations NGOs. DONOGOs Donor فمع زيادة اهتمام المانحين بالمنظمات غير الحكومية ظهرت منظمات تهتم وتدرك احتياجات المانحين وتتناسب معها.

وأوضحت هذه الدراسة العلاقات المتداخلة في مجال المنظمات غير الحكومية، وأن التحالف بين هذه المنظمات مهم لتصبح جماعة ضغط على متخذي وصناع القرار، كما أشارت إلى منظمات الجسور التي تربط بين القطاعات الاقتصادية والاجتماعية بشكل أفقي وبين الحكومة والمنظمات الأساسية Grassroots org بشكل رأسي. واهتمت الدراسة بتوضيح العلاقة بين فعالية المنظمات على المستوى المحلي من خلال سهولة التعامل مع جهات دولية تهتم بالتنمية وجعلها نقطة جذب لتلك المنظمات، حيث من الصعب على المانحين الدخول في مشروعات قد فشلت من قبل، كما تعرضت الدراسة إلى نظريات التعاون الدولي والإدارة الشاملة للمنظمات غير الحكومية مثل كسب الدعوة والمحددات لتحليل المنظمات غير الحكومية مستخدمة البعد التنظيمي والبعد الإداري والبعد الاستراتيجي، وأخيراً بعد المخرجات. وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية كلية الوجود بمعني Omnipresent ودائماً موجودة في العمليات السياسية والإدارية لمنظمات هيئة الأمم المتحدة UN ومشاركتها في هذا القطاع تزداد عمقاً وتأثيراً.

وقد أوضحت الدراسة أن المنظمات غير الحكومية جزء من كل، وضرورة للتطور، وأصبحت تؤثر بشكل متزايد على سياسات الدول، وأن الفهم النظري والعملي لنشاطات هذه المنظمات أصبح أمراً ضرورياً ولمحاً، وأن الجهود التي تبذل للوصول إلى ردود أفعال منظمة يعتمد عليها سوءا في المجال السياسي أو الاجتماعي تتخطى قدرات الدول، وأن الوصول إلى الحكم الموسع العالمي يتطلب التعاون بين هيئة الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية الدولية، وهنا يظهر جدوى الربط بين المنظمات غير الحكومية والحكم الموسع العالمي.

2- E. Harris and James A. Yunker (eds), Toward Genuine Governance Critical Reaction to Our Global Neighborhood, (London: Praeger, 1999..(

تعرضت هذه الدراسة لتقرير وكالة الحكم الموسع العالمي الصادر عام 1995 في لندن، حيث يشير إلى أن الحكم الموسع الجيد يتطلب حكومة جيدة Good Governance require's Good Government والتحول من العالمية Internationalism إلى العولمة Globalism على الرغم من وضوح الفروق، فالأولى تعني وجود حدود بين الدول، بينما الأخرى تعني عدم وجودها، إلا أنه داخل التقرير استخدمت كمرادفات وهو أحد عيوب هذا التقرير.

وقد بينت الدراسة التناقضات في التقرير، وأسباب قلة فعالية هيئة الأمم المتحدة، منها ضرورة إعادة هيكلة المنظمة بالإضافة إلى مشكلة اللغة الواحدة، وتداعياتها في الاتصال، كما أشارات الدراسة إلى جزء مهم في التقرير وهو الحكم الموسع العالمي والحكومة العالمية، وأن الحكم الموسع العالمي كان ينظر إليه على أنه العلاقات الحكومية المتداخلة وأنه علينا الآن عدة تداخل أطراف أخرى، مثل المنظمات غري الحكومية والمواطنين والمنظمات متعددة الجنسيات... الخ. فالتفاعل بين تلك الأطراف له الأثر العظيم على المستوى العالمي. وقد أشار التقرير إلى أنه كلما اتفقت سياسات المجتمع العالمي واهتماماته مع سياسات واهتمامات المجتمع والدول توصلنا إلى الحكم الموسع العالمي. وأما على المستوى الدولي فإننا، قد لا نجد الحكومات الجيدة، حيث قد توجد جماعات ذات اهتمامات خاصة تستطيع أن تهيمن على موارد الدولة وثرواتها، وبالتالي تحتاج إلى ديمقراطية داخلية وحكم موسع دولي لتصبح حكومات جيدة. والجدير بالذكر أنه كلما استطاعت الحكومات أن تكون فعالة في حل مشكلاتها توصلنا إلى عالم أفضل كذلك كلما ضعف الحكم الموسع على المستوى الدولي والتنظيمي في المنظمات غير الحكومية صعب التغلب على كثير من المشكلات بسبب عدم وجود تشريعات عالمية مسئولة عن متابعة حل المشكلات على المستوى العالمي، وبالتالي نحن في حاجة إلى حكومة عالمية.

3- Joseph, "Democratizing the International Monetary Fund and the world Bank: Governance and Accountability **Governance,** Vo. 16, No. 1, Jan. 2003, pp. 111-139..

ناقشت هذه الدراسة السياسات الفاشلة الخاصة بصندوق النقد الدولي، وأوضحت أن الفشل يرجع إلى نظام الحكم الموسع المتبع على اعتبار أن هذه المفهوم هو النظام الإداري المتبع وهو مرادف له، فالمساءلة تتطلب أهدافاً محددة، وطرق قياس يعتد بها، وقياس قبل وبعد للتأكد من أن الحدث مرتبط بالسبب.

إن صندوق النقد الدولي يحتاج إلى إعادة هيكلة، والعودة إلى أصل نشأته حيث التركيز على الأزمات وتغير نظام إدارة العمل وتغيير هيكل الحكم الموسع به، ولذلك اقترحت الدراسة تغيير نظام التصويت في الصندوق، وتعديل نظام تمثيل أعضاء مجلس الإدارة، فوجود أعضاء وممثلين ذوي خبرة في مجال التمويل ليس بكافٍ، وإنما يجب وجود أعضاء من الدول التي تتأثر بسياسات الصندوق من الدول النامية. كذلك تعين هيئة تعمل على رقابة أداء صندوق النقد الدولي ومتابعته، وتقييم دقة الاختبارات، وآثار البرامج المنفذة وتفسير أسباب الفشل بوضوح؛ ففي غياب المساءلة الديمقراطية يتم اللجوء إلى تقنيات أخرى مثل الوضوح والشفافية.

كما أشارت الدراسة إلى السياسات الحديثة التي يتبعها البنك الدولي، حيث يهتم بالحكم الموسع من حيث القوانين التي تحكم الهيئات الخاصة والعامة، فلم يعد دور البنك هو التمويل، وإنما تعدت سياساته هذا الحد بل وصلت إلى التغيير المؤسسي، كذلك لم يقتصر الحديث عن دور الحكومات، وإنما عن كيفية الوصول إلى حكومات فعالة، والنظر إلى التنمية نظرة شاملة ليست سياسية أو اقتصادية، وإنما بشكل متكامل لتحويل المجتمع بشكل عام إلى مجتمع تنموي. وتوصي الدراسة بأهمية التعديل الهيكلي لصندوق النقد الدولي، وشفافية القرارات، ووجوب التعديل على أيدي أطراف جديدة، فكيف أسمح بالتعديل على يد الأطراف نفسها التي أوجدت نظام نتج عنه أخطاء وأزمات وأن التحدي الحقيقي هو أن نسمع بوضوح أصوات من تأثروا بسياسات الصندوق وآراءهم.

تعد هذه الدراسة دراسة قيمة بشكل عام لما تحتويه من نتائج تتسم بالشفافية في عرض سلبيات صندوق النقد الدولي، وتأكيدها على كثرة السلبيات الإدارية على كافة المستويات حتى على المستوى الدولي رغم توافر العلم والإمكانات المختلفة.

4- James Boyce, "democratizing Global Economic Governance", **Development and Change** Vol. 35, No. 3, 2004, pp. 593-599..

أكدت هذه الدراسة على وجود ابتكار تقنيات تسمح للمؤسسات العالمية بالمساءلة، وتقيم مستوى أدائها لتزايد الاهتمام بديمقراطية الحكم الموسع في الاقتصاد العالمي مصاحباً لزيادة عدد السكان العالمي. وتلقي هذه الدراسة الضوء على مقالات سابقة لتقييم أداء المؤسسات العالمية التمويلية، وتقترح عدم استخدام سياسة التجارة كوسيلة لحماية البيئة على المستويات المختلفة، سواء المحلية أو الدولية أو العالمية بالإضافة إلى التأكيد على سياسات السلام ودعمه، فإن الحرب والسلام مرتبطان بالنمو الاقتصادي وتوزيع الثروات والدخل والتجارة الخارجية والبيئية وينسجا

معاً السياسات العامة (وتناقش الدراسة مدى جدوى تكوين جيش أو قوة من الأمم المتحدة لتدعيم السلام لكونه مطلباً عاماً للشعوب، وهذا يحتاج إلى نظام ضريبي عالمي لتمويل تلك القوة). إن السياسات الاقتصادية عليها إدراك المساواة الأفقية، وإلا كانت وقوداً للانفعال للتخلص مما يؤدي بدوره إلى ظهور الصراعات والإرهاب. وعلى الرغم من تأكيد الدراسة على التخلص من البنك الدولي، حيث لم يعد مؤسسة ذات فائدة، أشارت إلى أنه من الأفضل تطبيق الحكم الموسع الديمقراطي به بدلاً من التخلص منه فمثلاً تخفيف الصلة بين المشاركة في التمويل وسلطة التصويت.

وأفادت الدراسة أن الديمقراطية شكل وجوهر، وأن الحكم الموسع العالمي من الصعب تحديد أبعاده وأشكاله، ولكنه يعتمد على تشبيك أطراف متنوعة تؤدي مهام متعددة ومتداخلة، وخلصت الدراسة إلى أن الحكم الموسع الديمقراطي وسيلة للوصول إلى التنمية الاقتصادية، كما أنه هدف في حد ذاته، فالمدخل هنا يركز على التعادل في توزيع السلطة، والتعادل في توزيع الثروات، فبدون الديمقراطية يصعب معرفة ما يدور داخل المنظمات والمؤسسات في المستويات الدنيا وتزداد غموضاً وسيتم الاعتماد على مصادر قليلة للحصول على المعلومات وبالتالي تقل جودة القرارات المأخوذة وانتهت الدراسة بجملة (أن التاريخ علمنا أن تكوين مؤسسات ديمقراطية يتطلب ديمقراطية التكوين لتلك المؤسسات).

5- Michael Edwards, **Ngo Rights and Responsibilities: A New Deal for Global Governance** (London; The Foreign Policy Center in association with The National organizations, 2005..(

تقترح هذه الدراسة عرض صفقة جديدة بين الحكومات والمنظمات غير الحكومية من أجل الوصول إلى الحكم الموسع العالمي، وتكوين مؤسسات للمجتمع المدني شأنها شأن البنك الدولي، ومنظمة التجارة الدولية ومجلس الأمم المتحدة، فطالما لم تستطع تلك المنظمات الإحلال مكان الحكومات فعلى الأقل يكون لها صوت مسموع في الشؤون العالمية، وتلك المؤسسات ستمثل صوتها.

ولقد لاحظ (Edwards) أن المنظمات غير الحكومية كثيراً ما تهاجم، ولكنها لا تخضع للمساءلة وهذا يفتح باب جدال حول شرعيتها، وعلى الرغم من ذلك فإن الحكومات والمؤسسات الدولية تشرك المنظمات غير الحكومية في برامجها لما لها من قدرة على التواصل مع الجمهور، وتزيد من ثقة التعامل مع الحكومات حينما تكون طرفاً في المعاملات. واقترحت الدراسة عد

الصوت أساس الشرعية وعمادها وليس التصويت voice not vote مع وجوب توافر مقياس الحد الأدنى لنزاهة أداء المنظمات غير الحكومية إلى جانب توافر مستوى أعمال يسمح بتدخل المنظمات غير الحكومية واشتراكها.

وقد أشارت الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية لا تستطيع أن تمثل المجتمع المدني بأكمله، وإنما تمنح صوت شريحة عريضة من آراء هذا المجتمع.

6- Derick Bringerhoff and Jennifer M. Brinkerhoff, "Governance reforms and failed states: Challenges and implications, **International Review of Administrative Science** Vol. 68, No. 4, 2000, pp. 511-531..

تناولت هذه الدراسة التعرف على التحديات القائمة لإعادة بناء نظام للحكم يكون قابلاً للتطبيق بالإضافة إلى تطبيقات المعونات الدولية في الإدارة العامة والحكم الموسع. وطرحت الدراسة ثلاثة أسئلة الأول: كيف يمكن الاستفادة من نظريات المعونات الدولية في الإدارة العامة وتطبيقها في إعادة بناء نظام الحكم الموسع؟، والثاني: ما هي تحديات تطبيق نماذج الدول المتقدمة والدروس المستفادة منها؟ والثالث: ما التطبيقات المتناظرة لتعزيز استراتيجيات قوية وتأسيسها للحكم الموسع؟

وعرضت الدراسة نموذجاً لإعادة بناء الحكم الموسع من خلال محددات سياسية واقتصادية وإدارية، فوفقاً للمحددات الاقتصادية، السوق هو المنظم الأساسي للمجتمع، ويكون دور الحكومة وضع السياسات الاقتصادية وحماية حقوق الملكية، ومتابعة حكم القانون، وتنمية هيكل ينظم تدعيم السوق ويعزز القطاع الخاص؛ أما المحددات الإدارية التي حددها النموذج فهي تصغير حجم الحكومة downsizing، حيث تقدم الخدمات الأساسية والبنية الأساسية بكفاءة وفعالية من خلال التعاقد الخارجي. وتتميز الإدارة العامة في هذا النموذج باللامركزية، والمرونة، والمشاركة، وسرعة الاستجابة والتقريب بين الحكومة والمواطنين، والاهتمام بتقديم الخدمات، وبناء وتعزيز المؤسسات أما في مجال المحددات السياسية فقد ركز النموذج على ديمقراطية الحكم الموسع، واختيار القيادة السياسية منن خلال الانتخاب، وتوافر نظم تتسم بالنزاهة والمساءلة، وبناء اتفاق جماعي للآراء يجعل الحكم الموسع الديمقراطي يخاطب المساواة الاجتماعية والشمول والشرعية وحماية الجماعات الضعيفة الصغيرة. وأوضحت الدراسة أن اللجان والهيئات المانحة اهتمت ببناء قدرات المجتمع وركزت بشكل عام على الحكم الموسع من خلال المحددات السابق ذكرها فالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي

ركزا على المحددات الاقتصادية، بينما منظمات تابعة لهيئة الأمم المتحدة متعاونة مع البنك الدولي اهتمت بالمحددات الإدارية، وهكذا.

وطرحت الدراسة أهم الدروس المستفادة، وهي أن إنشاء نظام الحكم الموسع وحكومة قادرة لها هدف طويل المدى يتطلب الالتزام وتوافر المهارات الفنية، وتوافر قدرة القطاع العام على القيام بمهام جوهرية وأساسية فتظهر بوضوح وتكون أكثر استدامة خاصة مع توافر دعم من المواطنين، الدرس الأخير هو أن الحكم الموسع الناجح يعتمد بقوة على كفاءات في المستويات الحكومية المختلفة، فإذا كانت الحكومة ضعيفة بها فساد إداري وغير موثوق بها، فلن يتوفر الحكم الموسع.

وخلصت الدراسة إلى أن الجهود الشاملة التي تقوم بها الجهات المانحة للدول الممنوحة لتلحق بالركب، عادة ما تشوه بسبب بعض العمليات الفلسفية والإجراءات الروتينية للهيئات في تقديم المعونات لهذه الدول، بالإضافة لوجوب تحويل جدول الأعمال الخاص بالهيئات المانحة وفقاً لاحتياجات الدول الممنوحة مع ديمقراطية العمليات لزيادة الفعالية للعبور إلى الحكم الموسع في هذه الدول.

7- Elke Krahmnann, "National, Regional,and Global Governance: One phenomena: or Many?", **Global Governance,** Vol. 9, No. 3, Jul. – Sept. 2003, pp 323-347..

أوضحت هذه الدراسة التعريفات المختلفة لمفهوم الحكم الموسع، حيث تزايد استخدام هذا المفهوم في وصف عملية صنع القرار على المستوى الدولي والعالمي والإقليمي، وأشارت إلى أن مرونة هذا المفهوم هي سبب انتشاره، بينما تنوع استخداماته تحد من منافعه؛ وركزت الدراسة على اختيار ما إذا كان هذا المفهوم ظاهرة أم لا وقدمت التفسيرات والتعريفات المختلفة على المستويات السابق ذكرها، وخلصت إلى أن التعريف العام للحكم الموسع هو تقسيم السلطة السياسية وفقاً لسبعة أبعاد هي: البعد الجغرافي، والبعد الوظيفي، وبعد الموارد، وبعد الاهتمامات، وبعد قواعد السلوك Norms، وبعد صنع القرار، والبعد الأخير هو بعد تنفيذ السياسات. هذه الأبعاد مجتمعة تساعد على التعرف إلى الحكم الموسع وتمييزه من الحكومة لمفاهيم مثلى لتقسيم ومركزية السلطة السياسية حيث يمكن الاستفادة من النموذج التحليلي ا لناتج عن الدراسة في عدة مجالات، أولاً: في مقارنة الحكم الموسع عبر المستويات الثلاثة، ومدى تشابه المشكلات والمصاعب في المستويات الثلاثة، ومدى إمكانية الاستفادة من تطبيق حلول في مستوى على مستوى آخر، ثانياً: أن النموذج المقترح يساعد في تحديد العناصر المؤثرة في نشأة الحكم الموسع، وكيف تحولت قواعد السلوك وصيغة صنع القرار من مستوى إلى آخر.

وقد تناول ا لجزء الأول من الدراسة توضيح أوجه التشابه لمفهوم الحكم الموسع على المستويات الثلاثة المشار إليها آنفاً، أما الجزء الثاني من الدراسة فيقترح استخدام هذا التشابهات في وضع مثال أو نموذج أمثل موضحاً الفرق بين الحكومة والحكم الموسع مروراً بالأبعاد السبعة السابق ذكرها.

وخلصت الدراسة إلى تشابه سمات المفهوم على المستويات الثلاثة، ويمكن التفرقة بين الحكومة والحكم الموسع إذا اعتبرنا الحكومة هي السلطة السياسية المركزية المثلى ممثلة في الدولة كما افترضت اعتبار الحكومة والحكم الموسع قطبين متطابقين على مقياس واحد ideal – typical poles وفقاً لتقسيم صنع السياسات ومركزيتها. وأشارت لصعوبة حصر الأبعاد، وتحديدها، وتقسيمها، وتأهيلها في تعبئة تنظيم الحكم الموسع أو تنظيم الحكم. وتفتح هذه الدراسة مجالات بحث جديدة منها هل فشل الحكم الموسع في مستوى معين يؤثر في مستويات أخرى؟ وهل استخدام مفهوم مشترك للحكم الموسع سيساعد في وضع حلول لهذه المشكلات وإمكانية تطبيق الأساليب المتشابهة عبر المستويات الأخرى؟

[3] مفهوم الحكم الموسع على المستوى الوطني:

تحتوي هذه المجموعة على تقارير دولية ومقالات ومراجع وتناولت دراسة مفهوم الحكم الموسع على المستوى الدولي مروراً بالمداخل المختلفة سواء السياسية أو الاقتصادية أو الإدارية. وأكدت هذه المجموعة أهمية تطبيق الحكم الموسع كأداة للوصول إلى التنمية المرجوة على كافة المستويات. وأسهمت هذه المجموعة في التعرف على تطور مفهوم الحكم الموسع بالإشارة إلى زيادة الاهتمام به كذلك إضافة عنصر التمكين بوصفه أحد خصائص الحكم الموسع والتعرف على المؤثرات في فعالية المنظمات غير الحكومية الدولية.

من دراسات هذه المجموعة:

1- الأمم المتحدة، **البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة**، تقرير التنمية البشرية العربية، (الفصل السابع) عام 2002.

خصص هذا التقرير الفصل السابع منه لمناقشة ماهية مفهوم الحكم الموسع بدءاً من الترجمات المختلفة للمفهوم والمصطلحات، ومعنى الحكم الصالح، والمشاركة السياسية مروراً بالعمل الأهلي ومشكلاته الناتجة عن قلة الديمقراطية الداخلية، وقياس الحكم الصالح وكيفية إصلاح الحكم في البلدان العربية، منتهياً بتعزيز منظومة القيم للبلدان العربية، وتتضمن الحرية

بدلاً من السلطوية، والمعرفة بدلاً من الامتلاك المادي، والعمل الجماعي عوضاً عن الانفرادية، وحرية المرأة بدلاً من تسلط الرجل والمؤسسات بديلاً للفردية، والكفاءة بديلاً للمحسوبية.

2- بنك التنمية الآسيوي، Governance Sound Development Management. مانيلا، الفليبين 1999.

أشار هذا التقرير إلى الاهتمام الزائد بمفهوم الحكم الموسع في الآونة الأخيرة، وأن إدارة مشروعات التنمية من صميم عمل البنك، كما أن الحكم الموسع يرتبط بالبيئة المؤسسية التي يعيشها المواطنون ويعاملون بعضهم بعضاً فيها، ويتفاعلون مع الهيئات الحكومية والمسئولين الحكوميين، ويوضح التقرير أن قدرات هذه المؤسسات البيئية عنصراً مهماً للتنمية، حيث يوضح الأثر المحقق بتطبيق سياسات اقتصادية من قبل الحكومة، وما تعكسه من جودة في الحكم الموسع.

وقد تناولت هذه الدراسة مفهوم الحكم الموسع من منظور إداري مع التركيز على مكونات الإدارة الفعالة، حيث أن الدراسات أثبتت أن تجارب التنمية الناجحة لم ترتبط بتطبيق نظم سياسية معينة بقدر توافر سمات مشتركة لتلك التجارب، مثل الثبات النسبي في اتجاهات السياسة، والمرونة في الاستجابة للسوق والالتزام بالمعايير الضرورية للوصول إلى الأهداف طويلة المدى بغض النظر عن مصاعب قصيرة المدى، حيث أن كل السمات المميزة لتنمية الإدارة ترتبط بالحكم الموسع الجيد.

وقد توفر التقرير بأكمله على دراسة مفهوم الحكم الموسع وعناصره، مثل المساءلة والمشاركة والشفافية والقدرة على التنبؤ، كما تناول جودة الحكم الموسع، وركز على تنمية جودة الأداء ورفعها مروراً بتجارب بعض الدول، مثل هونج كونج، والصين، وإندونيسيا، وتايلاند، وتوافر مساءلة المسئولين ووجود قطاع خاص وقطاع عام فعالين، والمشاركة في معلومات عن السوق بين الحكومة والقطاع الخاص، كما يعرض التقرير عناصر الحكم الموسع الجيد، وهي التي سوف تطبق في سياسات البنك في أثناء التعامل مع الدول، كما أشار التقرير إلى بناء قدرات الحكم الموسع في الإدارة العامة وإدارة المنشآت العامة، والإدارة المالية العامة، وإعادة تشكيل المجتمع المدني.

ويخلص التقرير إلى أن تحسين مستوى الحكم الموسع سيغطي نقاطاً مختلفة سيركز البنك عليها مثل: تكامل مبادرات بناء القدرات مع خطط الدولة التدريبية، وتعظيم التعامل مع المنظمات غير الحكومية وأن التوجهات العامة للبنك ستعمل وتتوافق مع احتياجات الدول التي تتعاون معها.

3- Dele Olowu, Introduction – governance and public administration in the 21st century: a research and training prospectus, **International Review of Administrative Sciences,** Vol, 68 No. 3, 2002, pp. 345-354..

تناولت هذه الدراسة مداخل دراسة الحكم الموسع، وكيف أن المفهوم والتطبيق يتصلان بالإدارة العامة كما تعرضت للنزاع القائم حول حدوث تحول في نماذج العلاقات بين الحكومة والمجتمع والاقتصاد الأمر الذي أدى إلى التحول من الإدارة العامة التقليدية إلى الإدارة العامة الجديدة.

بدأت الدراسة بعرض المفهوم من خلال تعريفات البنك الدولي والهيئات التابعة للأمم المتحدة، وفقاً للمدخل السياسي والاقتصادي، كما أوضحت مدى مرونة هذا المفهوم حيث يمكن تطبيقه على كل أشكال المنظمات الإنسانية سواء الاقتصادية، أو الثقافية، أو الدينية، أو حتى العسكرية.

وأشارت الدراسة إلى اقتران ظهور هذا المفهوم بالحركة الثالثة للديمقراطية العالمية، كما فرقت بين الحكم الموسع الديمقراطي والحكم الموسع الأوتقراطي، حيث الأول يفترض المساواة بين الحاكم والمحكوم بينما يفترض الآخر عكس ذلك الموسع بمعنى أن الأبحاث والتعليم يجب أن يندمجا ويتحدا مع السياسات الديناميكية مثل وضع السياسات وتنفيذها وتقييمها، هذا بالإضافة إلى وجوب تأكيد العلاقة بين العمليات والمخرجات كاهتمام أساسي للإدارة العامة. وترى هذه الدراسة أن إعادة اكتشاف الحكم الموسع في مجال الإدارة العامة قد أضاف وأثرى هذا المجال.

4- Geert Bouckaert and Steven Van de Wall, "Comparing Measures of Citizen Trust and User Satisfaction As Indicators of Good Governance: difficulties in Linking Trust and Satisfaction Indicatiors", **International Review of Administrative Science,** Vol. 69, No. 3, September 2003, pp. 329-343..

ناقشت هذه الدراسة استخدام الإدارة العامة لمؤشرات قوية Hard Indicators مثل الموارد والنتائج لمتابعة الكفاءة، كما بينت أن زيادة الاهتمام بالمساءلة والأثر والمخرجات أوحت بظهور مؤشرات صعبة القياس Soft Indicators مثل رضاء المستخدمين والمواطنين، كما أن هناك طلباً يزداد على معرفة ارتباط الحكم الموسع بالأداء بشكل عام وبالمؤشرات الخاصة بدرجة رفاهية المجتمع Quality of life. وأشارت الدراسة إلى أنه مع انخفاض معدل الثقة في الحكومة، وما يترتب على ذلك من سلوكيات المجتمع ظهر افتراض مفاده كلما زادت الثقة زادت درجة الرضا وأصبح هناك حكم موسع أفضل، وأن زيادة جودة الحكم الموسع ستؤدي إلى زيادة رضاء المواطنين وزيادة ثقتهم. هذه الدراسة أوضحت أن الاعتماد على الثقة ورضاء المواطنين كمؤشرات ستكون مؤشرات مضللة عند قياس الحكم الموسع الجيد لسببين أولهما: صعوبة قياس رضاء المواطنين وأنه مرتبط جداً بالخدمة المقدمة Service – Specific وثانيهما: أنه رغم سهولة قياس الثقة في الحكومة إلا أنه غير مرتبط بالحكم الموسع بشكل واضح وصريح، وحتى في حالة قياس الثقة فإن أي تغير يطرأ في مستوى الثقة لا يشترط ارتباطه بعناصر تتصل بالحكومة، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى أن مؤشر الثقة قد لا يكون كافياً لقياس الحكم الموسع الجيد، ولكنه جزء مهم من مجموعة مؤشرات قد لا تكون مهمة ولكنها كافية، إن الثقة تؤدي إلى الحكم الموسع الجيد في حالة توافر عنصران، العنصر الأول الأداء الجيد للهياكل والشبكات والسوق والعنصر الثاني خاص بالعناصر الخارجية، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الموائمة وهذه العناصر نقاط قابلة للجدال والنزاع.

5- Merilees Grindle, "Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries", **Governance,** Vol. 17, No. 4, October 2004, pp. 525-548..

بدأت الدراسة بتوضيح مدى طول أجندة الحكم الموسع، وأيضاً أنها تزداد يوماً بعد يوم بشكل غير عملي، وأن التعديل المطلوب تحقيقه للوصول إلى التنمية المرغوبة وتقليل الفقر يحتاج إلى إعادة ترتيب المهام وتحديد أولوياتها وجدواها. وأن العمل نحو الحكم الموسع المنشود يعني إدراك وفهم أن تحول المؤسسات وقدرات الحكومات لا يحدث كله في آن واحد، كذلك يجب تقدير ما هو متاح التركيز فقط على فجوة الحكم الموسع واضعين في الحسبان دور الحكومة في تخفيف وطأة الفقر بشكل جاد، وترسيخ طرق العمل في نظام ولوائح كل دولة.

وعرضت الدراسة لقضية الفقر وأبعادها، وكيف يمكن علاجه من خلال تطبيق الحكم الموسع فمثلاً حتى نستطيع رفع مستوى الفقر علينا التأكد من تطبيق قوانين تحاسب المسئولين،

مثل توافر انتخابات برلمانية عادلة وشفافة. وأكدت أن الحكم الموسع الجيد وسيلة أساسية لتخفيف وطأة الفقر عن طريق تقليل الفساد بشكل عام واللامركزية الحكومية، وإدارة الموارد البشرية العامة بشكل أفضل، وتدعيم المساءلة، وإعادة هيكلة الخدمات المدنية.

كما أوضحت الدراسة أنه قبل تنفيذ أي تعديل للوصول إلى الحكم الموسع علينا إدارك فوائد وعائد كل تعديل قبل القيام به حتى نصل إلى أعلى فائدة ممكنة، وكذلك اختيار التعديل الأكثر تأثيراً في تخفيف حدة الفقر آخذين في الحسبان حقوق المواطنين وتشجيع المشاركة السياسية.

وتؤكد الدراسة وجود فجوة الحكم الموسع وأنها حقيقية، ولكن معرفة الكثير عن تعديل الحكم الموسع مازال محدوداً، وأخيراً توصى الدراسة بتقليل المهام المطروحة في أجندة الحكم الموسع من قبل المانحين حتى يتسنى للدول النامية تحقيقها في المدى البعيد، وأن الدول المتقدمة مرت بعقود وقرون لتصبح متقدمة فمهلاً بالدول النامية.

6- Herbert Werlin, "Poor Nations, Rich Nations: A theory of Governance", **Public Administration Review,** Vol. 63, No.3, May – June: 2003, pp. 329-342..

تناول هذا البحث الجدال القائم حول الفرق بين الدول الغنية والدول الفقيرة الذي يكمن في مدى تطبيق الحكم الموسع بدلاً من الفرق في موارد الدول. وركزت على أهمية الإدارة العامة لتفسير النجاح أو الفشل الاقتصادي، واستخدام الباحث ثلاث نظريات عامة للحكم الموسع (الحكم الموسع التنظيمي والحكم الموسع الثقافي، والحكم الموسع الهيكلي/ الوظيفي)، وقد سبق أن قدمهم (Ferrel Heady) في كتابه الخاص بدراسة الإدارة العامة المقارنة.

كما قدم الباحث نظرية المرونة السياسية كوسيلة للتغلب على نقاط ضعف النظريات السابق ذكرها مثل اللامركزية، الديمقراطية، الفساد الإداري، العولمة، مستخدماً الدراسات المقارنة لحالات كل من اليابان، سنغافورة، غانا، نيجيريا، الدول الإسكندنافية.

وخلص البحث إلى أن أكثر الطرق نجاحاً لعلاج الفقر يأتي من داخل الدول نفسها، ولا يوجد تمكين أقوى من التمكين الذاتي حيث يكون أكثر فعالية وأقوى تأثيراً، كما حدث في أسبانيا وسنغافورة.

7- Harry Blair, "Participation and accountability at the periphery: Democratic Governance in **World Development,** Vol. 28, No.1, 2000, pp. 21-39..

عرضت هذه الدراسة لمفهوم الحكم الموسع المحلي الديمقراطي، وأنه أحد الجذور الفرعية المهمة في بنية التنمية الديمقراطية، حيث يتعهد للحكومة بسرعة الاستجابة لرغبات المواطنين، وهو أكثر فعالية في تقديم الخدمات. تقدم الدراسة تحليلاً للمشاركة والمساءلة على أساس دراسة مولتها هيئة المعونة الأمريكية لستة دول هي: بوليفيا، هندوراس، الهند، مالي، الفليبين، وأوكرانيا، موضحة علاقة المشاركة والمساءلة بتعزيز الحكم الموسع المحلي الديمقراطي.

في هذه الدراسة استخدم مفهوم المحكم الموسع المحلي الديمقراطي مرادفاً للامركزية الديمقراطية والهدف من اتباع هذا الأسلوب هو أن تتقرب الحكومة من الشعب، وبالتالي بأكبر عدد من المواطنين الذين يشاركون في السياسة Politics، ويهتمون بالتمثيل السياسي ومن يمثلهم، ويصبح لهم وزن في وضع السياسات العامة للبلاد التي تؤثر على مستقبلهم، وبالتالي يزداد تمكين أفراد الشعب، وهذا بدوره يعزز النمو الاقتصادي، وبالتالي سيقل الفقر ويعم الرخاء والمساواة بين أفراد المجتمع. وتشير الدراسة إلى أن نجاح الحكم الموسع الديمقراطي يعتمد على تطبيق المساءلة العامة للممثلين المنتخبين كما قدمت بعض الأساليب مثل عملية الانتخاب ذاتها، والاجتماعات العامة، واستطلاع الآراء، ويمكن الجمع بين هذه الأساليب معاً. وخلصت الدراسة إلى جدوى اللامركزية، في الحكومة المركزية، فمع مرور الوقت ستصل الدول إلى الحكم الموسع الديمقراطي المحلي الفعال.

8-Carlos Milani, "Governance Structures, Civil Society and Local Development: a case Study on the Arab Countries", **The Global Dialogue in Hanover,** August 2000, pp.1-17.

تناولت دراسة الحالة هذه مناقشة مفهوم الحكم الموسع في البلدان العربية، وكيفية التعرف على الأبعاد السياسية له وجذوره في التجربة العربية عند بناء الحكومات بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية، وكذلك توضيح مهمة المنظمات غير الحكومية ووظائفها الحقيقية في المجتمعات العربية وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليها كعنصر أساسي في تشكيل سياسات الدول. وركزت الدراسة على موضوعات تتصل بأساليب الديمقراطية المحلية لزيادة مشاركة المجتمع المدني في عملية صنع القرارات في الأقطار العربية، وأوضحت الدراسة أن برامج الحكم الموسع الخاصة بالبنك الدولي وهيئة التنمية الدولية التي تهتم بتقدم الدول العربية، تركز على تعديل جانب واحد هو جانب العرض، مثل التغيير في الهياكل الحكومية (المجالس المحلية، المشرعين، بعض الهيئات في الحكومة الديمقراطية). كما تعرضت الدراسة لتجربة مصر في التعديلات التي قامت بها، ومدى زيادة تأثير الدولة على المؤسسات والنظم السياسية. وأكدت

مدى أهمية الحكم الموسع ليس فقط لسياسة الدول ولكن لاقتصادها ولتنمية المجتمع بكل جوانبه.

وخلصت الدراسة إلى أن مناقشة الحكم الموسع والمنظمات غير الحكومية في البلدان العربية تعتمد على أربعة أبعاد هي أولاً علاقة الدولة بالمنظمات غير الحكومية في تدعيم السلع العامة وحمايتها، ثانياً الصلات العالمية المحلية والصراع بين القيم الخاصة والقيم العالمية، ثالثاً العلاقة بين الخدمات وتأييد المنظمات غير الحكومية والمانحين، وأخيراً الأبعاد المختلفة للحكم الموسع مثل التجديد والابتكار.

9- J.Corkery and others, **Governance and Policy Formulation: Implications for Public Service Reform,** Maastricht: ECDPM Seminal, 1997..

هذه ورقة بحثية قدمت في مؤتمر بمسترخت في ألمانيا عام 1997 بعنوان "الحكم الموسع وتكوين السياسات". تناقش هذه الورقة التقرير الذي قدمه البنك الدولي المعنون " Sub-Saharan Africa".

وقد أوضحت هذه الورقة أن التجارب أثبتت عدم كفاية جودة السياسات، وأن علينا الاهتمام ببناء القدرات في مجال صياغة وتنفيذ السياسات بفعالية للوصول إلى التنمية المنشودة. كما يجب على الحكومة أن توازن بين السرية والحرية، التنوع والاتفاق، المنافسة والتعاون، حرية الحصول على معلومات وحقوق الخصوصية، الثبات والمرونة، والتعزيز لخطط طويلة الأجل والمكاسب قصيرة الأجل. كما أشارت الورقة إلى أن الشعوب تواجه تحديات شديدة وسريعة التغير، وعلى المجتمعات أن تعبر الحدود وتتشابك وتشارك في المهارات وتتمسك بالقيم الأخلاقية، وعلى الساسة أن يتعاونوا مع الإداريين للوصول لحالة التوازن المطلوبة حتى نصل إلى الحكم الموسع الجيد.

10- Rajesh Tandon, "What is Good Governance", **Foreign Policy,** http://www.Findarticales.com

تناولت هذه المقالة صعوبة تفسير الحكم الموسع، شأنه شأن مختلف المفاهيم الإدارية، فهناك من عده مرادفاً للدولة في حين عده آخرون مرادفاً للديمقراطية. وخلصت المقالة إلى أن مفهوم الحكم الموسع يتسم بالتعقيد، وهو أكثر من مجرد تعدد المنتخبين في البرلمان، وإنما يتضمن الحماية العامة لحقوق الإنسان، الشفافية والمشاركة في صياغة السياسات العامة، المساءلة عن

القرارات، توافر نظام قانوني وتشريعي ذي كفاءة ونزاهة وغير متحيز وسريع الاستجابة، كذلك الاهتمام بالمستويات المحلية في اتخاذ القرارات وتوزيع الموارد والثروات. كما أكدت المقالة إمكانية إضافة عناصر أخرى لتحقيق حلم العدالة والحكم الموسع الديمقراطي للألفية القادمة.

[4] مفهوم الحكم الموسع من منظور مؤسسي:

تحتوي هذه المجموعة من الأدبيات على تقارير دولية ومقالات ومراجع تناولت مفهوم الحكم الموسع من منظور مؤسسي مستخدمة المداخل المختلفة، الاقتصادي والسياسي والإداري، وأكدت هذه المجموعة مرونة المفهوم وإمكانية تطبيقه على كافة المستويات وأثبتت الدراسات نجاحه كما أبرزت دور مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في تفعيل دور المنظمات خاصة المنظمات غير الحكومية مع عدم تدخل المجلس في تفاصيل العمل اليومي بالمنظمة.

1- نبيل عبد الفتاح وآخرون، المنظمات الأهلية العربية والمحكومية: قضايا وإشكاليات وحالات القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، 2004.

يشتمل هذا الكتاب على مقدمة وثلاثة أبواب، تضمنت ثمانية عشر فصلاً؛ ويدور الباب الأول: المحكومية والعولمة عن موقع المنظمات غير الحكومية العربية. ويتناول بعضاً من أبرز الباحثين في هذا المجال قضايا عديدة كالمنظمات غير الحكومية والمحكومية والرهان الديمقراطي في العالم العربي، والمنظمات غير الحكومية في مفهوم الحكم العالمي، والمنظمات غير الحكومية في العلاقات الدولية، الأبعاد الداخلية والخارجية معاً، وتدعيم الديمقراطية والمحكومية في البلدان العربية من مظاهر الاختيارات الاستراتيجية للمانحين. ويتناول الباب الثاني المنظمات الأهلية والمحكومية في مصر، من خلال عدد من الموضوعات: "المجتمع المدني المصري" في عالم مضطرب، والمنظمات الأهلية والدولة في مصر من السكون إلى الحركة، والهيمنة المضادة: المنظمات الدفاعية والمجتمع المدني والدولة، وثقافة العلاقة بين المجتمع المدني والسياسي في المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية الإسلامية والتطور الديمقراطي في مصر، ومكانة المنظمات غير الحكومية في إصلاح نظام الصحة في مصر: المحكومية واقع أم خيال؟ ويدرس الباب الثالث: الجمعيات الأهلية والمحكومية في إطار بعض الحالات العربية، ويشتمل على: الجمعيات الأهلية والمجتمع المدني في فلسطين: دراسة مقارنة لأربع منظمات. والمنظمات الأهلية الجديدة والإدارة الديمقراطية في فلسطين، والجمعيات الأهلية والحركات الاجتماعية والمشاركة السياسية في لبنان في عقد التسعينات من القرن الماضي، والوكالة والأيديولوجية في خدمة المجتمع المحلي: المنظمات الإسلامية، غير الحكومية في ضاحية بيروت الجنوبية، ونظام التخفيف من حدة الفقر

ودور الجمعيات في اليمن، وتحليل ظاهرة العمل الأهلي في الجزائر، ودور المنظمات غير الحكومية، في إدارة الأحياء الشعبية بالمغرب، ومنظمات غير حكومية بلا حكومات والدورة في الصومال وقت الحرب.

2- Mark Story, "Regulation Overdose: Will Presciptive Regulations kill Good Corporate Governance?,
Board Reform", New Zealand Management.
http://ww.highbeam.com

تناولت هذه الدراسة مفهوم المحكم الموسع من المدخل الإداري، وأشارت إلى أن تطبيق هذا المفهوم في حد ذاته لن يحسن أداء المنظمة بمعنى أنه لن يجعل المديرين أكثر أمانة أو يمنع وجود فساد بالمنظمة. كما أن الإكثار من القواعد وتعدد اللوائح ليس هو الحل، وإنما الحل في تعيين مديرين ذوي كفاءة ونزاهة وخلق مهني، ويتمتعون بقيادة ماهرة، فمع زيادة القواعد واللوائح سيكون الهدف الأسمى هو تطبيق تلك القواعد بدلاً من الاهتمام بتحسين مستوى الأداء. كما أن وضحت هذه الدراسة أن السمة الأساسية للحكم الموسع هي نشر السلطة، وأن افتراض حسن أداء الأعضاء المستقلين افتراض ليس له دليل من الصحة، ويعد افتراضاً ساذجاً وأن الأعضاء الأكفاء يتعاونون بعضهم بعضاً، ويعلمون جيداً ما هو مطلوب منهم وكيف يحصلون على مصادر المعلومات والنصائح التي تفيدهم في إنجاز أعمالهم.

3- William Ocasio "Institutionalized action and Corporate Governance: the reliance on rules of CEO succession", Administrative Science Quarterly,
http://www.findarticales.com

تناولت هذه الدراسة قواعد السلوك المنضبط، حيث تؤثر على جميع أنشطة المنظمة: كما أنها تؤدي إلى الانضباط واستواء الهيكل التنظيمي، كما أكدت دور المدير التنفيذي في تفعيل دور المنظمات.

تعرضت الدراسة لنظريات مختلفة منها نظرية الهيئة/ المنظمة Agent Theory، ونظرية الموارد ومدى اهتمام تلك النظريات بدور مجالس الإدارة في الرقابة والمتابعة للنشاطات المختلفة للمنظمات لتحقيق أهداف المنظمة، وتلبية احتياجات المستفيدين، وضمان استقرار المنظمة.

وقامت الدراسة بوضع عدة افتراضات منها أن التعيين الرسمي للتنفيذيين كأعضاء أو رؤساء يزيد من فرصة تعيين المدير التنفيذي من داخل المنظمة، في حين أن المؤسسين لهم فرصة

ضعيفة في تعيين مدير تنفيذي من داخل أو خارج المنظمة، والاعتماد السابق في تعيين مدير تنفيذي من داخل أو خارج المنظمة يؤثر على التعيين اللاحق، وأن أعمار المديرين التنفيذيين تؤثر على الأداء، فضلاً عن أن معدل دوران المديرين التنفيذيين له أثر على أداء المنظمات أيضاً، وقد تمت الدراسة على عينة من 120 شركة صناعية أمريكية ما بين عامي 1960-1990 وخلصت إلى أن وجود قواعد محددة رسمية في تعيين المدير التنفيذي تزيد من احتمال الولاية الداخلية والسبب هو اتباع القواعد سابقاً.

4- Charlotte Guglielmi, "Why Governance, why now?/ A report from the Task Force. (Governance Task Force). Aron Journal,
http://www.findarticales.com

هذه المقالة قدمتها جمعية ممرضات غرف العمليات Association of operating Room Nurse Aron" حيث أصبحت إحدى النماذج الناجحة في مجالها، فقد كونت الجمعية فرقة عمل باسم مجموعة الحكم الموسع Governance Task Force.

بدأت المقالة بعرض مفهوم الحكم الموسع كما هو موجود بمعجم وبستر، وتجربة الجمعية تطبيق هذا المفهوم على نشاطاتها. فبدأت بتقييم هيكل الجمعية ونظمها القائمة، وتوصلت إلى نتائج منها تكوين هيكل مرن مستخدمة لجان نشيطة للجمعية، سريعة التكيف مع المتغيرات وتحسين صورة الجمعية، وتقديم المعلومات الكافية عنها، مع تنوع الأعضاء لتوفير فرص أحسن في الاختيار، إتاحة فرص أكثر للمتطوعين في شتى المستويات الإدارية، والسماح بمشاركة الممرضات الطالبات اللاتي لم يتخرجن بعد، ونجحت هذه المجموعة في أن تجعل المنظمة تحتوي على خمسة أجيال متعاونة للممرضات يشعرن بقيمة عضويتهن للجمعية.

5- Mel Gill, "Governance Dos & Don'ts: Lessons From Case Studies on Twenty Canadian Non – profits" Final report, **Institute on Governance,** April 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دروس مستفادة من المنظمات التي تطبق الحكم الموسع الجيد والتعلم من تلك التي تعاني من مشكلات مختلفة، كذلك التوصل إلى مفهوم أكثر وضوحاً للحكم الموسع وتطبيقاته في المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى تحديد نماذج مختلفة للحكم الموسع لمجالس الإدارات، ووضع هيكل منطقي لفهم هذه النماذج، ومنح أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين المساعدة لفهم سياسات الحكم الموسع وتطبيقاته التي تلائم منظمتهم، وأخيراً

اكتشاف أساس من المعرفة يسمح باستخدام وسائل تساعد المنظمات غير الحكومية على تكوين ممارسات فعالة للحكم الموسع. وقد حددت الدراسة المؤشرات التي تعد من خلالها مجالس الإدارة متعثرة، وهي: ارتفاع معدل دوران المدير التنفيذي، عدم وضوح أدوار المدير التنفيذي وأعضاء مجالس الإدارة متعثرة، وهي: ارتفاع معدل دوران المدير التنفيذي، عدم وضوح أدوار المدير التنفيذي وأعضاء مجالس الإدارة، صعوبة الإمداد بأعضاء أكفاء للمجلس، انخفاض عدد الحاضرين في اجتماعات المجلس، سوء إدارة الاجتماعات صعوبة فض النزاعات، عدم احترام قواعد وسياسات المنظمة....الخ.

كما أشارت الدراسة إلى مواطن النجاح ومؤشراتها، ومنها: وضوح الأدوار، توافر مجلس إدارة قوى فعال وقيادة حكيمة، علاقة إيجابية بين المجلس والمدير التنفيذي، احترام قواعد المنظمة وسياسات وقرارات المجلس، ارتفاع مستوى الثقة وقلة الصراعات، الحلو البناءة للنزاعات، التوازن بين ثبات المنظمة ومرونتها وبين التجديد، حسن إدارة الاجتماعات... الخ.

من الجدير بالذكر أن الدراسة بدأت بمقدمة عن المنظمات غير الحكومية (غير الهادفة للربح) في كندا وأهمية الحكم الموسع وتطبيقه وتعريفه، ثم وضعت مجموعة من الافتراضات حول عناصر تؤثر في اختيار النموذج المثالي للحكم الموسع الجيد وفعالية المنظمات، من هذه الافتراضات: كيفية اختيار أعضاء المجلس، تاريخ المنظمة، مراحل نمو المنظمة، الأحوال المالية للمنظمة الموارد والمعرفة، مهمة المنظمة، معدل دوران المدير التنفيذي، كما قدمت الدراسة نماذج للحكم الموسع المختلفة وخصائص كل نموذج مثل الحكم الموسع السياسي الحكم الموسع التعاوني، الحكم الموسع التقليدي، الحكم الموسع التجميعي، والحكم الموسع العلمي.

وقد اعتمدت الدراسة في منهجيتها على مراجعة الدراسات السابقة بالإضافة إلى مقابلات مع عينة من أعضاء مجالس الإدارات، وجمع بيانات عن طريق استمارات خاصة بالتقييم الذاتي للمنظمات غير الحكومية. العينة أجريت على 4 منظمات دولية، و13 منظمة غير حكومية ومنظمة إقليمية.

وخلصت الدراسة إلى نتائج عديدة منها أن ثلاثة أرباع المنظمات تطبق نموذج الحكم الموسع السياسي وأنه كلما كبر حجم المنظمة وازدادت نشاطاتها تعقيداً كان من الأفضل تطبيق الحكم الموسع التقليدي أو السياسي أو التعاوني، ومع صغر حجم المنظمة كان الأنسب تطبيق الحكم الموسع التجميعي أو الإداري، أو العملي. كما أشارت الدراسة إلى أن مواطن النجاح ممكن تحديدها، ولكن طرق الوصول إليها صعبة في ظل ممارسة الحياة الطبيعية والتفاعلات الإنسانية

وسياسات المنظمات، فالأمر يتطلب الالتزام والولاء والإصرار على فتح قنوات للاتصال والعمل الدءوب.

6- Governance is Marilyn Wyatt, "Access, Accountability and Advocacy: The future of Nonprofit Now, "Global Policy Forum, August 2002, **http://www.globalpolicy.org**

تناول هذا التقرير أهمية تطبيق الحكم الموسع في القطاع العام والقطاع الخاص، حيث أنه نصير للمسئولية ومساءلة القادة المسئولين. تشير المقالة إلى وجود مسئولية مزدوجة للمنظمات غير الحكومية تدفعها لتطبيق الحكم الموسع فهي مدينة بالثقة للحكومات لما تمنحها من شرعية وتسمح بمشاركتها في المشروعات المختلفة، وتمدها بالدعم المادي، كما أنها مسئولة أمام المستفيدين، وأكدت المقالة عدم الاعتماد على المدير التنفيذي فقط في تشغيل المنظمات وإنما يتم التشغيل بمشاركة مجالس الإدارة وأخذ بشفافية في صنع القرار والخضوع للمساءلة في الحسبان فيما يخص توجيه موارد المنظمات وممارسة السلطة على أساس القيم المشتركة.

وقد أوضح التقرير أن مجالس الإدارة تخدم من خلال كونها حلقة اتصال بين المنظمة ومجتمعها، ولهذا فإن الحكم الموسع يتضمن العديد من العلاقات الصحية التي تساعد على أداء العمل، وإن الإدارة الجيدة لمجالس الإدارة ودورها الوسيط يعتمد على ثلاث مهام أساسية هي: المساءلة، وحرية الوصول سواء للمعلومات أو للأفراد، وكسب الدعوة Accountably, Access, Advocacy.

وخلص التقرير إلى أهمية إدراك الحكم الموسع، وأنه ضرورة وليس رفاهية؛ وحين ندرج ذلك تصبح المنظمات غير الحكومية كاملة النضج، وتستحق أن تشارك القطاع العام والخاص مائدة واحدة وتسهم في ميدان الأعمال. وأكدت هذه الورقة أهمية دور المدير التنفيذي ودور مجالس الإدارة في مسئوليات المنظمات غير الحكومية.

7- Tim Plumptre and Barbara Laskin, "From Jeans to Jackets: Navigating the transition to more systematic governance in the voluntary sector", **Institute on Governance,** (Ottawa: Canada, 2003..(

يشير هذا التقرير إلى المرحلة الانتقالية التي تمر بها المنظمات غير الحكومية لتطوير أدائها لتصل إلى الكفاءة المرجوة، وأن المنظمات في ذلك الحين عليها تحديد اتجاهها بوضوح، فهم ليسوا في حاجة إلى وصفات جاهزة، وإنما عليهم الاعتماد على خبراتهم وقدراتهم التحليلية

في إيجاد اتصال مباشر بين العاملين بالمنظمة والمجلس، وأن الدراسات أثبتت العلاقة المباشرة بين الاتصال وفعالية المنظمات كما أكدت على تغير دور المجلس من دور إضافي إلى دور تكميلي.

وأوضح التقرير أنه على الرغم من صعوبة تحديد دور المجلس في هذه المرحلة إلا أن هناك مهمات يجب على المجلس القيام بها، مثل التأكد من الصحة المالية للمنظمة، التأكد من صحة العلاقات بين الأطراف المعنية تأكيداً لمبدأ سهولة الوصول Accessibility، التأكد من الأداء الجيد للمنظمة وإلى أي مدى تعد مفيدة، وضع خطط طويلة الأجل وتحديثها باستمرار، العمل على كسب الدعوة بفعالية، التأكد من توافر هيكل للحكم الموسع للمنظمة، كما تعرضت المقالة إلى أن المشاركة بين أعضاء المجلس والعاملين إحدى مفاتيح الحكم الموسع الفعال.

وخلص التقرير إلى أن التحول إلى مدخل أو نظام للحكم الموسع رسمي يجب أن يتم بهدوء مع البعد عن الصلابة والتعسف ويجب على أعضاء المجلس إدراك ظهور بعض المشكلات في العمليات في أثناء التحويل وهذا أمر طبيعي، وكذلك أهمية عنصر الوقت الذي يؤهل كل شخص في عمله ودوره، وأن العمل الجماعي ينتج عنه نتائج إيجابية وسلبية، وعلى المجلس إدارتها بشكل بناء، كما أن العاملين بالمنظمة هم الوقود الدائم والمحفز للتقدم، وعلى العاملين إدارك هذا الدور حتى يمارسوه بفعالية، وأخيراً أن المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة يؤديان دوراً رئيسياً في تداخل العلاقات بين المجلس والعاملين، وعليهم التأكد من استمرار الاتصال بينهما ووضع نظام لمعالجة المشكلات بسهولة ويسر.

8- Mark Considine and Jenny M. Lewis, "Bureaucracy, Network, or Enterprise? Comaring Models of Governance in Australia, Britain, the Netherlands, and New Zealand", **Public Administration,** Vol. 63, No. 102, March – April 2003, pp.131-140..

تهدف هذه المقالة إلى الكشف عن معايير تستخدم لقياس مدى تواجد الحجم الموسع الإجرائي وقوته والحكم الموسع التعاوني، والحكم الموسع التسويقي، والحكم الموسع الشبكي في برامج مسئولي العموم.

تم اختيار أربع دول من مجموعة OECD (منظمة الاقتصاد والتعاون والتنمية)، كممثلين للدول التي تسعى لتطبيق أساليب حديثة لمنظمات القطاع العام، وتم اختيار إنجلترا ونيوزيلندا كمثال الرقابة الحكومة واستراليا والدول الاسكندنافية كمثال للدولة التي تطبق النظام الرقابي المشترك من القطاع الحكومي والتطوعي. وتم اختيار عينات عشوائية كان عددها 587 مفرده في

استراليا عام 1996. و1997، و 1999، 153 مفردة في بريطانيا عام 1997، و 271 مفردة في الدول الاسكندنافية عام 1999، و132 مفردة في نيوزيلندا عام 1997، هذا بالإضافة على اللقاءات التي تمت مع مسئولي العموم، تم وضع نموذج ثلاثي بهيكل بسيط لتحليل النتائج ودمج عناصر الحكم الموسع التسويقي التعاوني، وأصبح الحكم الموسع التنظيمي Enterprise Governance.

وخلصت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين الحكم الموسع التنظيمي والشبكي، وعدم ترابط الحكم الموسع الإجرائي مع البلدين الآخرين.

9- John Carver, **Boards that Make A difference,** (San Francisco: Jossey – Bass Publisher, 1990).

تناول هذا المرجع الجدال القائم حول أسباب فشل المنظمات غير الحكومية الراجع إلى سوء تطبيق الحكم الموسع من قبل العاملين، ورأي Carver أن الخطأ يكمن في العمليات وليس في الأفراد. وأشار إلى أسباب الفشل، وذلك منها عدم وضوح بطاقات وصف الوظيفة لأعضاء المجلس، وعدم وضوح دور المدير التنفيذي، كما ذكر أخطاء ترجع إلى العلاقة بين المجلس والعاملين، وإلى أخطاء في عملية تقييم الأداء.

يتضمن هذا المرجع عشرة فصول تركز على مجالس الإدارة وتكوينها وأعمالها، فالفصل الأول يتعرض لأنواع المجالس ومشكلاتها والحاجة إلى قواعد محددة في تطبيق الحكم الموسع، والفصل الثاني يناقش السياسة كوسيلة للقيادة، وأنها إحدى العلامات المميزة للحكم الموسع، أما الفصل الثالث فأشار المرجع فيه إلى السياسات التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية لتصبح مميزة، فوضح الأخطاء المعتادة في وضع السياسات، كما وصف الخصائص العامة لنجاحها، وتعرض الفصل الرابع لأهمية تحديد مهمة المنظمة والتركيز على النتائج، وعدم الخلط بين النتائج والوسائل Means and Ends. أما الفصل الخامس أشار إلى أهمية وجود مقاييس أخلاقية محددة إلى جانب الحكمة والتدبر وكيفية إيجاد التوازن بين التعقد والتفصيل فيما يخص العمليات بالمنظمة، في حين تعرض الفصل السادس إلى العلاقة بين المجلس والمدير التنفيذي، وجدوى فعالية تلك العلاقة، وأنه للوصول إلى هذه النتيجة يجب توضيح مهام المدير التنفيذي ومهام المجلس والربط بينهما. ويناقش الفصل السابع المساءلة أما الفصل الثامن فقد استعرض اللجان وأنواعها والعاملين بالمنظمة والمؤسسين والمستفيدين، أما الفصل التاسع فقد تناول كيفية إدارة الاجتماعات والوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف السابق صياغتها في جداول أعمالها وعرض

الفصل الأخير مجموعة من الاستراتيجيات لنموذج الحكم الموسع السياسي تساعد مجالس الإدارة مواجهة التحديات لتنتقل من المثال إلى الأداء. تتسم هذه الدراسة بسمة علمية وعملية قيمة.

10- John Pound, "The Promise of the Governed Corporation", **Harvard Business Review,** Vol. 72, No.2, March- April, 1995, pp. 89-98..

تتناول هذه المقالة الجدال القائم حول تعريف الحكم الموسع ومدى ارتباطه بتحويل السلطة من طرف إلى آخر حتى يتحقق الرخاء للمنظمة، ولكنها أثبتت عدم صحة هذه المقولة لأن فشل المنظمات لا يرجع لعدم توازن السلطة بقدر ما هو مرتبط بكفاءة وفعالية اتخاذ القرارات. وتؤكد المقالة أن التعديل المبني على توزيع السلطة مهم، ولكن الحكم الموسع ليس معنياً فقط بالسلطة، وإنما بالبحث عن طريق تخلق وتحافظ على فعالية عملية اتخاذ القرارات من خلال تقليل فرص حدوث الأخطاء وتصحيحها.

وعرضت المقالة للفروق بين المنظمات التي تتبع النظام التقليدي للإدارة، والأخرى التي تطبق الحكم الموسع من حيث دور أعضاء المجلس وصفات المجلس وخصائصه، والسياسات التي تتبع في كل من النوعين. كما أضافت المقالة لكيفية الوصول إلى المنظمات التي تطبق الحكم الموسع من خلال توفير أعضاء خبراء للمجلس، حسن إدارة اجتماعات المجلس والتركيز على السياسات والاستراتيجيات وترك الأداء السابق جانباً، توفير سهولة الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن آراء المستفيدين وعن الخدمات والمنتجات المطلوبة وعن أحوال السوق، أن يوفر الأعضاء جزءاً من أوقاتهم لعمل المنظمة تحفيز الأعضاء بالشكل المناسب الفعال.

وانتهت المقالة بتوضيح أن مركزية الإدارة وهيكلة العمليات في اتخذا القرارات يعرقل العمل وأن التفاعل مع المستفيدين له آثار إيجابية يمكن الاستفادة منها للوصول إلى منظمات مرنة متجددة.

11- Sarah Ben Nefissa, "NGOs Governance and Development in the Arab World", **Management of Social Transformation – Most,** Discussion Paper no 46, Vol. 4, No. 15, April 2004, pp. 1-35 .

هذه ورقة بحثية تمهيدية لحلقة نقاشية عقدت في القاهرة عام 2000 بعنوان "المنظمات غير الحكومية والحكم الموسع في البلدان العربية" نظمتها اليونسكو، تناولت الدراسة صعوبة تعريف مفهوم الحكم الموسع وتعريف المنظمات غير الحكومية وتاريخها، كما أشارت إلى النقد

الموجه للوظائف المعيارية والوصفية للحكم الموسع، كما تعرضت إلى الأبعاد التحليلية المختلفة للحكم الموسع وكيف تؤثر على إدراك سياسات الدول العربية. وتعرضت الدراسة إلى مقاييس للحكم الموسع منها اللامركزية الحكومية، جودة وشفافية الخدمات العامة، نظام تشريعي يعتد به، محاربة الفساد، احترام حقوق الإنسان، حرية الصحافة كما أكدت أن الحكم الموسع ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة.

وقد طرحت الورقة التطور الذي لحق بدور المنظمات غير الحكومية، فمن منظمات إغاثة إلى منظمات تنمية. وانتهت الدراسة بالإشارة إلى بعض الصعوبات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في البلدان العربية حيث ينظر إليهم على أنهم يعملون على سد عجز القطاع العام، بينما هم في الأصل أطراف أساسية وليست فرعية في عملية تنمية المجتمع وتاريخها.

12- Kenneth Dayton, "from the Boardroom Corporate Governance: the Other Side of the coin", **Harvard Business Review,** Vol. 62 No.1, Jan. – Feb., 1984, pp. 34-37.

أشارت هذه الدراسة إلى أن الحكم الموسع هو الوجه الآخر للإدارة التعاونية، والفرق بينهما أن الوجه الأول يهتم بالعمليات والهياكل والعلاقات، بينما الآخر يعتني بكل ما تقوم به من أعمال للوصول إلى أهداف المنظمة. وعرضت المقالة عدة مفاهيم أساسية للحكم الموسع طبقت بشركة هندسية أمريكية وهي: أن مجلس إدارة المنظمة له دور حيوي في حماية مستقبل المنظمة، يجب أن تتمتع المجالس بدرجة من الاستقلالية حتى يسهل عليها أن تمارس أعمالها وتقوم بدورها، تكوين لجنة تنفيذية مكونة من المدير التنفيذي وأعضاء غير إداريين، الفصل بين رئيسي مجلس الإدارة ودور المدير التنفيذي. كما تناولت المقالة معايير يجب توافرها في أعضاء المجلس، منها: النزاهة والحكمة والاستقلالية ومعرفة متخصصة بمجال نشاطات المنظمة وأن يكون له ذهن حاضر وله القدرة على مواجهة التحديات، وأيضاً لديه الرغبة في الالتزام بالعمل. وأكدت هذه الورقة الارتباط بين الإدارة التقليدية وإدارة الحكم الموسع، وأن مفهوم الحكم الموسع هو التطور الطبيعي لعلم الإدارة.

13- مركز المشروعات الدولية الخاصة، **دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة**، القاهرة، عام 2002.

قدم المركز هذا الدليل لتأسيس أساليب حوكمة الشركات لتمكين المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات الكبرى بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمانحين. وطرح التقرير أسباب

الاهتمام بأسلوب ممارسة سلطة الإدارة وكيف يمكن لأسلوب الإدارة الجيد أن يساعد الشركات والاقتصاد القومي، كما قدم مبادئ حوكمة الشركات المتمثلة في النزاهة والقابلية للمحاسبة والمسئولية والشفافية كما عرض تحديات ممارسة سلطة الإدارة في مختلف الأقاليم، وأن تطبيق النموذج الواحد لا يناسب الجميع.

14- John Carver and Miriam Carver "Carver's Policy Governance: Model in Nonprofit Organizations" **Canadian Journal Governance: Revue International,** Vol. 2, No. 1, 2001 pp. 1-16..

يقدم (Carver) هنا نموذجاً منظورياً بحتاً، تتبناه كثير من المنظمات سواء الحكومية أو غير الحكومية في الغرب، فهو كنموذج فكري متجانس المبادئ والأفكار وليس الهياكل، ويمكن تطبيقه على كافة المنظمات في مراحلها المختلفة سواء في المراحل الانتقالية بغرض تطوير أدائها لتصل إلى الكفاءة المرجوة، أو المراحل الجديدة لتستطيع أن تثبت أقدامها في المجتمع، وتحقق الرسالة المنشأة من أجلها تلك المنظمات.

في هذا النموذج نجد أسباب وجود مجالس الإدارة في المنظمات غير الحكومية متمثلة في مساعدة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة في صور مختلفة، وتطور الدور الإداري للمجلس من دور تقليدي يستعين بالأساليب التقليدية بدءاً من نظام "برت Pert" حتى نظام الجودة الشاملة TQM إلى دور يعمل في ظل نموذج الحكم الموسع.

وقد ركز هذا النموذج على مجالس الإدارة وأعضائها – بوصفهم ممثلين ومخولين من المساهمين في قيادة المنظمات – وكيفية تمكينهم وتوضيح أدوار أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وأعضاء المنظمة والعاملين داخل المنظمة وتقييم أدائهم. كما أنه يشترط أن تكون المجالس أكثر اندماجاً، ولها اليد العليا في رسم السياسات وتخطيط الرسالة Mission، وتحديد الأهداف حيث فرق بين أهداف نهائية Ends توضع من قبل مجالس الإدارة وترتبط بسبب وجود المنظمة وتأثيرها على البيئة الخارجية، وبين العمليات كوسائل لتنفيذ تلك الأهداف Means لتحقيق الغاية النهائية من تلك المنظمات.

كما أشار النموذج إلى أهمية تفويض السلطة بشكل منظمة ومرتب، فقد أوصى باستخدام طرف واحد مسئول، ويكون في موقع المدير التنفيذي – علماً بأنه لم يعبأ بلقب هذا المنصب بقدر اهتمامه بتعريف الدور والمهام المسندة إليه – ويكون خاضعاً للمساءلة من حيث مدى تحقيق

توقعات المجلس لأداء المنظمة. كذلك نبه إلى تناسب السلطة الممنوحة مع شمول المساءلة حتى يتسنى للمجلس مساءلة هذا المنصب. وقد أضاف ضرورة الحفاظ على العلاقة السببية بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة حيث إن المجلس هو الذي يعين المدير التنفيذي أي أن المجلس هو السبب والمدير التنفيذي هو النتيجة، أما إذا كان مؤسس المنظمة هو المدير التنفيذي فستكون العلاقة عكسية، أي المدير التنفيذي هو السبب والمجلس هو النتيجة الأمر الذي سيكون له أثر سلبي على المساءلة.

وفي النموذج أيضاً نجد أن توقعات مجلس الإدارة عادة ما تكون — توجيهات — غير واضحة، غير كاملة، أو خليط من توقعات فردية للأعضاء ومن توقعات مجمعة، هذا بالإضافة أن في كثير من الأحيان يتم تقييم النتائج وفقاً لمعايير لم يتم تحديدها أو تعريفها من قبل وهذا ما دعاه لوضع مطالب أساسية من مجالس الإدارة فيما يخص المساءلة، وهي:

1- تحديد الأداء المتوقع بوضوح.

2- إسناد هذه التوقعات لمنصب مسئول.

3- تقييم مدى تحقيق هذه التوقعات مع تحديد مسبق معايير القياس.

كما أشار لمزايا هذا الأسلوب المنظمة في تفويض السلطة والمساءلة، ومنها عدم تدخل المجلس في تحديد أساليب التنفيذ، وبالتالي يسهل عليها عملية المساءلة. أيضاً هذا الأسلوب يتيح وقتاً أكثر للمجلس لمناقشة الأهداف طويلة المدى، حيث يتم تحديد الوسائل المرفوضة والمقبولة لتنفيذ العمل مسبقاً، وأصبح لا داعي لإهدار وقت المجلس في الحصول على الموافقات الدورية المليئة بالتفاصيل شديدة الدقة في خطة العمل طالما تم الموافقة عليها قد تمت من قبل، وتم تفويض سلطة التنفيذ للمدير التنفيذي.

أما التوصيات التي قدمها النموذج لمجالس الإدارة فإنها تقدم سياسات توضح وتشرح القيم المرجوة الوصول إليها Ends، والمحددات التنفيذية، وعملية الحكم والإدارة، والعلاقة بين العاملين والمجلس وطلب من المجلس أن تقدم توقعات أداء المنظمات في شكل مجموعات متداخلة Nested sets. وأن تضع بيان المنظمة في شكل تفصيلي دقيق Nested bowls. وهو من المبادئ الأساسية للنموذج الذي يهدف لتسهيل عملية المساءلة على مجالس الإدارة. ومن الجدي بالذكر أن الأهداف النهائية Ends والمحددات هي مسئولية المدير التنفيذي وعليه أن يقدم التفسيرات المناسبة التي يقبلها المجلس وفقاً للغة متفق على معنى مفرداتها، أما عملية الحكم والإدارة

والعلاقة بين مجالس الإدارة والعاملين فهي مخولة إلى رئيس مجلس الإدارة حيث إن له من السلطة ما يخوله التأكد من مواكبة حكم وإدارة المجلس مع توقعات المجلس ذاته مستخدماً أية تفسيرات منطقية للأسلوب الإداري المتبع.

وتعرض هذا النموذج لقواعد آداب المهنة (أخلاقي) للمجلس وآلياته وهيكله، فوضح أنه ليست كل الموضوعات قابلة للمناقشة في اجتماعات المجلس بسبب أنها مثيرة أو مفضلة للأعضاء وإنما يجب الالتزام بجدول أعمال محدد الموضوعات مسبقاً، هذا بالإضافة إلى أنه لا تجب مناقشة الموضوعات التي فوض فيها المدير التنفيذي لأن الفصل فيها من قبل المجلس إنما يؤدي لوجود لبس وتداخل الأمر الذي يعقد عملية تحمل مسئولية القرار وبالتالي المساءلة عنه.

استخدم هذا النموذج لفظاً جديداً على مخرجات مجالس الإدارة، وهو Deliverables. وأوضح أنهم ثلاثة هم:

1- صلة المنظمة بالمالكين أو المستهدفين.

2- سياسات الإدارة أو الحكم Governance Policy مكتوبة وفقاً للقيم الأربع السابق ذكرها .

3- تأكيد كفاءة وفاعلية المنظمات من خلال أدائها، وتقديم التفسيرات المقبولة للمجلس عن أية تساؤلات خاصة بالأهداف النهائية وسياسات المحددات التنفيذية، تماشياً مع مبدأ "الصوت الواحد" إذ أن المجلس لا يسمح لأي منصب في الهيكل بممارسة السلطة على العاملين أو الإدارة سواء من خلال أعضاء المجلس أو أعضاء اللجان، وإنما هي سلطة المجلس فقط. إلا أنه وفقاً للواقع ينتهك هذا المبدأ بوضع رئيس مجلس الإدارة بين المدير التنفيذي والمجلس ذاته، وهذا له آثاره السلبية على مساءلة المدير التنفيذي. وقد أضاف النموذج لعدم منطقية تكوين لجان مختلفة، أن المجالس التقليدية عادة ما تكون لجاناً لمساعدة المدير التنفيذي والعاملين في تنفيذ أعمالهم، ويعدون في نطاق سلطة مساءلة المدير التنفيذي، وبالتالي فهي تحد من قدرة المجلس على مساءلة المدير التنفيذي.

يطلب النموذج من أعضاء المجلس خبرة في إدارة الحكم الموسع وليس في الإدارة التقليدية، وأن من صفات أعضاء المجلس القدرة على التفكير المنطقي بمنظور بعيد المدى، كما أنهم يكونون قادرين على استيعاب تعددية، الآراء ويخضعون بلا اعتراض للقرارات الجماعية.

كذلك أن يتمتعوا بقدرة الحديث بالنيابة عن المالكين أو المستهدفين بدلاً عن منظورهم الخاص أو الجماعي، وتقديم مبدأ مساءلة المنظمة على مبدأ إرضاءاتهم الشخصية بمعنى أن يسأل أهم من أن يمدح. إن استخدام المدرجات التنازلية descending bowls في تحديد توقعات مجلس الإدارة، وتفويض السلطة بدقة، ومتابعة الأداء يساعد على تحقيق الأهداف النهائية والعمليات والوسائل بكفاءة.

لم يغفل النموذج عنصر التقييم، حيث أشار إلى أن عملية التقييم عملية مستمرة، وأنه ليست كل المعلومات مفيدة في تقييم الأداء، فهناك نوعان من المعلومات لهما فوائد أخرى عند تقييم الأداء وعند اتخاذ قرارات المجلس كما أنهما يشبعان من رغبات أعضائه مثل المعلومات التي تستخدم في وضع السياسات المتخلفة وتتسم هذه المعلومات بالواقعية والشمول لأنها من مصادر متعددة، فهي مفيدة في مهام المجلس، وليس لقياس أداء العاملين. أما النوع الآخر فهو متعلق بيئة المنظمة السياسية والاجتماعية، ولا يحتوي على بيانات مباشرة لقياس درجة وكفاءة أداء العاملين، والمقصود بتقييم الأداء وفرة تقارير مباشرة وتتسم بالشفافية، فإن أعضاء المجلس لهم من القدرة على الربط بين المقاييس الموضوعة من قبل المجلس للبيانات الإدارية وما يجب أن تشمله والمتوفرة فعلاً في التقارير. ليست هناك مشكلات في حصول المجلس على كافة المعلومات ولكن يجب الفصل بين المعلومات المفيدة التي لها صلة بعملية التقييم، والحفاظ على وقت المجلس الثمين في تعليم وتثقيف المجلس ومنحه الوقت للتروي في اتخاذ مختلف القرارات، والتركيز على الرؤي المستقبلية بدلاً من تقييم الماضي، حيث أصبح متوفرا الآن العديد من نظم المتابعة والرقابة الآمنة والروتينية.

وقد حدد هذا النموذج مبادئ أساسية لابد من الالتزام بها حتى تنجح المنظمات، منها ما يخص مجالس الإدارة، حيث إنها هي التي تقود المنظمات من خلال وضع السياسات والقرارات الاستراتيجية اللازمة وتقدم التوجيهات للعاملين بالمنظمة، وما يخص المدير التنفيذي ودوره الذي يعده خادماً للمجلس، وأن عمليات التنفيذ هي مسئولية العاملين فقط، وأن دور المجالس تكميلي وليس تنفيذياً بالإضافة إلى التأكد من صحة العلاقات بين الأطراف المعنية، ومنهم المانحون والمتطوعون والمستفيدون والأعضاء وغيرهم تأكيداً لمبدأ المساءلة والتأكد من الصحة المالية لما لها من تأثير حيوي على فعالية المنظمات.

خاتمة إجرائية[7]

إذا كانت الآراء فيما عرضنا من أدبيات اهتمت بأسلوب الحكم الموسع باعتماد المنظور الاقتصادى والسياسي والإداري، قد توافقت حول ضرورة تطبيق هذا الأسلوب على كافة المستويات وفي مختلف المنظمات فإنه يصبح منطقياً التأكيد على هذه الضرورة فيما يتعلق بالمنظمات غير الحكومية ذلك أنها تطالب الحكومة دوماً بالديمقراطية بمختلف عناصرها من سيادة القانون، العدالة، تداول السلطة.. وما شاكل ذلك من مؤشرات "الحكم الموسع" السابق عرضها، وهي تدعو إلى حالة شراكة مع الحكومة والقطاع الخاص فضلاً عن مؤسسات التمويل ومراكز البحث العملي والمؤسسات الأكاديمية، يكون لها فيها صوت مسموع ودور واضح، فضلاً عن سعيها — أي هذه المنظمات — باستمرار إلى تنمية مواردها وإدارة برامجها وأنشطتها بكفاءة وفعالية.

كل هذه الأمور تجعل تلك المنظمات مطالبة بشدة — قبل غيرها في نظرنا — بتطبيق أسلوب "الحكم الموسع" داخلها لإسباغ مزيد من المصداقية على ما تقول وتفعل.

ومن ثم يتعين على المنظمات غير الحكومية أن تجسد هيكلياً — في بنيتها المؤسسية — القيم والاتجاهات التي ينطوي عليها أسلوب الحكم الموسع وهي القيم التي يمكن تحديدها إجرائياً بصفة عامة بـ: القدرة على توفير التمويل، الديمقراطية الداخلية، المساءلة والشفافية، التمكين، وتنمية الموارد البشرية.

ونعرض فيما يلي لأهم المؤشرات المعبرة عن ذلك بقدر من التفصيل.

أولاً: مؤشرات موارد المنظمة:

يعد توفير التمويل اللازم لعمل المنظمة من أهم المشكلات التي تجابه المنظمات غير الحكومية عموماً وخاصة في ظل ندرة مصادر التمويل، وعدم توافر أنظمة محاسبية دقيقة بهذه المنظمات، واختلاف التوجهات بينها وبين المانحين، فضلاً عن وجود قيود قانونية على اللجوء لمصادر تمويل أجنبية في كثير من الأحيان.

ومن ثم فإن تحقيق إدارة رشيدة داخل المنظمة في مجال التمويل يقتضي النظر إلى مصادر التمويل والقدرة على ضمان استمراريتها ووجود بدائل لها، هذا بالإضافة إلى تحقيق إدارة محاسبية سليمة من حيث: وجود ميزانية سنوية رسمية، توافق المعايير المحاسبية المعمول بها داخل المنظمة مع المعايير العامة، تقويم الأنشطة في ضوء "تحليل التكلفة والمنفعة" Cost – Benefit

Analysis. كما ينسحب البحث في مصادر تمويل المنظمة إلى محاولة التعرف على الروابط والتحالفات التي يمكن أن تنشأ بين المنظمات غير الحكومية بغية تضافر الجهود لتحقيق مصادر تمويل أفضل.

ويمكن حصر وتوضيح المؤشرات الفرعية والمعايير التي توضح كفاءة المنظمة غير الحكومية في مجال التمويل والإدارة المالية من خلال الجدول التالي:

م	مجال الاهتمام	معايير التقويم	المؤشرات	مصادر المعلومات
1	الموارد Resources	التمويل funding	– عدد المولين. – مصادر تمويل بديلة – عدد المشروعات المقدمة للحصول على تمويل. – اتجاهات التمويل المستقبلية. – الخطة الموضوعة لضمان استمرارية مصادر دخل المنظمة. – استراتيجية لتطوير موارد المنظمة.	– وثائق المنظمة. – تقارير المولين. – مقابلات شخصية..
2	الإدارة المالية Financial Management	الرقابة Control التخطيط Planning	– وجود ميزانية سنوية رسمية. – المراجعة المستمرة لأداء المحاسبين في المنظمة. – تقويم فعالية أنشطة المنظمة في ضوء التكاليف. – اتفاق المعايير المحاسبية في المنظمة مع المعايير المعمول بها.	– وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.
3	الاستقلال Autonomy	الاستقلال عن الحكومة ورقابة المولين	– نسبة اشتراكات الأعضاء بالنسبة للموارد الإجمالية للمنظمة. – نسبة المساعدات الحكومية بالنسبة للموارد الإجمالية للمنظمة	– وثائق المنظمة. – تقارير حكومية. – مقابلات شخصية.
4	الروابط Linkages	الروابط مع منظمات أخرى	– العضوية في تحالفات غير حكومية. – المشاركة في اللجان المؤلفة بين الحكومية والمانحين	– وثائق المنظمة. – تقارير الحكومة. – تقارير المولين. – مقابلات شخصية.

جدول رقم (1)

مؤشرات موارد المنظمة.

ثانياً: مؤشرات المشاركة والديمقراطية الداخلية:

تعد قدرة المنظمة على تعبئة جهود الأفراد، وانخراطهم في عضويتها، معياراً مهماً للحكم على الإمكانات المؤسسية لها وقدرتها على تحقيق إدارة ديمقراطية.

وتنطوي دراسة المشاركة والديمقراطية داخل المنظمات غير الحكومية على ثلاثة مستويات:

1- مستوى المشاركة: ويعني عدد الأعضاء المنخرطين في عضوية المنظمة، وانتظامهم في حضور الاجتماعات ولاسيما الجمعية العمومية ومداومتهم على تسديد اشتراكاتهم السنوية، ومدى مشاركة الأعضاء في مختلف فعاليات المنظمة ولاسيما اللجان الفرعية.

2- معدل دوران النخبة: ويعني معدل تغيير قيادات المنظمة من خلال انتخابات دورية تنافسية نزيهة وتكشف الدراسات أن قيادات المنظمات غير الحكومية يبقون في مواقعهم لسنوات طويلة، وأن ذلك ناتج إما عن تثبث نفس القيادات بمواقعها أو لقدرتها على جلب التمويل الخارجي أو لعزوف بقية الأعضاء عن الترشيح للمناصب القيادية، والنتيجة في كل الأحوال هي عدم تغيير دماء القيادات وبالتالي حرمان المنظمات من الإبداع والابتكار والتجديد المحتمل.

3- مشاركة المرأة: ويعني مستوى مشاركة المرأة في المنظمات غير الحكومية غير النسائية وهو ما يعبر عن "الحساسية تجاه عنصر النوع Gender Sensitivity، وتشير الدراسات إلى تراجع مشاركة المراة في العمل الأهلي فى مصر نتيجة عدة اعتبارات، أهمها: غلبة النظام الأبوي، انشغال المرأة بتحمل أعباء الأسرة ، وتحفظ المجتمع على مشاركة المرأة.

ويمكن إجمال المؤشرات الفرعية التي تتناول المشاركة والديمقراطية الداخلية بالمنظمات غير الحكومية في الجدول التالي:

م	مجال الاهتمام	معايير التقويم	المؤشرات	مصادر المعلومات
1	القاعدة الشعبية Constituency	التكوين Composition العضوية Membership	– عدد أعضاء المنظمة. – عدد الأعضاء المداومين على تسديد اشتراكاتهم. – نسبة العاملين المتطوعين إلى عدد العاملين الإجمالي. – نسبة المرأة إلى عدد الأعضاء الإجمالي. – نسبة الشباب إلى عدد الأعضاء الإجمالي.	– وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية..
2	القيادة Leadership	المشاركة Participation التعددية Pluralism	– انتظام الانتخابات. – عدد المشاركين في التصويت بالنسبة لعدد الأعضاء الكلي. – نسبة المرأة في شغل المواقع القيادية. – عدد الأعضاء في اللجان الأساسية واللجان الفرعية. – مشاركة الأعضاء في صنع القرار. – معدل دوران النخبة في المنظمة – الخلفية الاجتماعية والسياسية للقيادات.	– وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.

جدول رقم (2)

مؤشرات المشاركة والديمقراطية الداخلية.

ثالثاً: مؤشرات المساءلة والشفافية:

تتلازم المساءلة والشفافية داخل المنظمات، ويؤدي تعميق أي منهما إلى تعزيز القيمة الأخرى، وتعني المساءلة بصفة عامة "أن تقوم القيادات داخل المنظمة بتقديم كشف حساب عن طبيعة أدائها لواجباتها إلى عدة جهات هي الحكومة والمستفيدين والممولين وأعضاء المنظمة، أما الشفافية فتعني بصفة عامة أيضاً "حرية الإطلاع على مفردات سير العمل داخل المنظمة والوصول إلى البيانات التي تتناول نشاطها ومصادر تمويلها وعلاقاتها بالمانحين والحكومة والمنظمات الأخرى".

وبإيجاز هناك نوعان من المساءلة:

1- المساءلة الوظيفية Functional Accountability : وتنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المنظمة عملها بين جنباتها.

2- المساءلة الاستراتيجية Strategic Accountability: وتنصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة على البيئة، وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها.

ويتجلى الفارق بين نوعي المساءلة في المثال الآتي: مثلاً تنصب المساءلة الوظيفية على عدد المستفيدين من برامج محو الأمية في أحد الأحياء، في حين تعني المساءلة الاستراتيجية بدور المنظمة في محو أمية هذا الحي.

وتنطبق المصفوفة التالية على وضع المساءلة أو المساءلات المتعددة بالمنظمات غير الحكومية في الدول العربية على وجه العموم:

جدول رقم (3)

تقييم وضع الأنواع المختلفة للمساءلة بالمنظمات غير الحكومية في الدول العربية

	المساءلة الوظيفية			المساءلة الاستراتيجية		
	القدرة على طلب تقارير ومعلومات	القدرة على تقييم التقارير والمعلومات	القدرة على فرض عقوبات	القدرة على طلب تقارير ومعلومات	القدرة على تقييم التقارير والمعلومات	القدرة على فرض عقوبات
الأعضاء	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	ضعيف جدا	ضعيف جدا
مجلس الإدارة	متوسط	منخفض	متوسط	منخفض	منخفض	منخفض
المستفيدون	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	ضعيف جدا	ضعيف جدا
الحكومة	متوسط	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	منخفض
الممولون	مرتفع	متوسط	مرتفع	منخفض	منخفض	ضعيف جداً
المنظمات غير الحكومية الأخرى	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض

ويظهر من قراءة هذه المصفوفة عدة حقائق:

- ضعف المساءلة الاستراتيجية في الدول الآخذة في النمو – ومنها الدول العربية – نتيجة عدم القدرة على الحصول على المعلومات والتقارير المطلوبة.
- تزايد قدرة الحكومة والمولين على تحقيق المساءلة الوظيفية، في حين تتراجع قدرة المستفيدين وأعضاء هذه المنظمات على تحقيقها، الأمر الذي يكشف عن ظاهرة الخضوع لمحاسبة المول أكثر من محاسبة أصحاب المصلحة أي أعضاء المنظمات والمستفيدين من خدماتها.
- غياب التفكير أو الوعي الاستراتيجي بدور المنظمة غير الحكومية في محيطها.

وحتى تتحقق المساءلة بنوعيها لابد من توافر معلومات دقيقة وحديثة يمكن الاعتماد عليها وهنا يأتي دور الشفافية، بعبارة أخرى فإن تحقيق درجة عالية من المساءلة داخل المنظمة وتجاه الأطراف الخارجية – كالحكومة والمستفيدين – تعتمد في الأساس على توفر المعلومات، ومن هنا يبدو التلازم الشرطي بين كل من المساءلة والشفافية.

ويوضح الجدول التالي المؤشرات الفرعية لتحقق الشفافية في المنظمات غير الحكومية:

مجال الاهتمام	معيار التقويم	المؤشرات	مصادر المعلومات
الشفافية Transparency	الانفتاح Opening	– تدفق معلومات دقيقة عن الأنشطة. – وجود تقارير دورية. – وجود مصادر إعلام (مساحة تليفزيونية، نشرة شهرية، كتاب سنوي، شرائط فيديو، انترنت). – وجود قسم للإعلام والعلاقات العامة. – نشر ميزانية المنظمة (أسماء الجهات المولة، بنود الميزانية، أوجه الإنفاق، رواتب العاملين).	– مطبوعات المنظمة. – مقابلات شخصية.

جدول رقم (4)

مؤشرات الشفافية.

رابعاً: مؤشرات التمكين وتنمية الموارد البشرية:

تتعدد تعريفات "التمكين" Empowerment ولكنها تدور جميعاً في نطاق المنظمات غير الحكومية حول تعزيز قدرة أعضاء المنظمة والعاملين بها على اتصال أفضل بالموارد المتاحة، فهناك التمكين الإداري أي "نشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أرجاء المنظمة"، وهناك التمكين المهاري ويعني "نقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل في إطار من الثقة والاعتماد على الذات"، وأخيراً التمكين السياسي بمعني "القدرة على التأثير على صناعة القرار السياسي".

ويمكن النظر إلى عملية التمكين وتنمية الموارد البشرية في المنظمة على عدة مستويات:

1- تحديد الرسالة: ويعني تحديد الإطار الفكري المرجعي لنشاط المنظمة والذي ينطوي على القيم والرؤية والرسالة، فضلاً عن محاولة التيقن من استيعاب أعضاء المنظمة والعاملين بها لهذا الإطار ولاسيما القيادات، إذ يحدث كثيراً لأسباب تخص التمويل أو تغير القيادات أن تتبنى المنظمة قيماً واتجاهات تجافي السياق المفهومي الذي تتبناه كإطار مرجعي، وتزداد هذه الظاهرة شيوعاً في حالة التغير الاجتماعي السريع الذي يعصف باستقرار البنى القيمية للعديد من المجتمعات العربية — خاصة في ظل شيوع ظاهرة العولمة — ولا يعني ذلك عدم ضرورة تطور الإطار الفلسفي للمنظمة ولكن لابد وأن يأتي هذا التطور طبيعياً بناء على توافق واقتناع عام لدى أعضاء والقائمين عليها.

2- القدرة التنظيمية: وتعني وجود هيكل إداري ينطوي على توصيف دقيق للوظائف، ونظام يكفل مشاركة العاملين في صنع القرار، وكذلك نظام محكم للتقويم والمتابعة، بالإضافة إلى التدريب المستمر للعاملين.

3- القدرة على التعليم: وتنصب على قدرة المنظمة على تعليم أعضائها والعاملين بها ورفع القدرات المهارية للقيادات، وهو ما يتم من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والمطبوعات.

4- القدرة على التعبئة: وتتناول قدرة المنظمة على جذب أعضاء جدد، وانتشارها جغرافياً، والتركيز على مشاركة فعالة من جانب أعضائها في حضور الاجتماعات.

5- المشاركة السياسية: وتعني قدرة المنظمة على إدماج أعضائها والعاملين بها في الحياة السياسية والحرص على مشاركتهم في الشأن العام، وهو ما يحدث من خلال أنشطة

المشاركة التقليدية كالتصويت في الانتخابات، أو الأنشطة غير التقليدية كالانخراط في أنشطة وفعاليات سياسية سلمية غير رسمية مثل المظاهرات.

6- الدعوة العامة: وتتناول قدرة أعضاء المنظمة والعاملين بها على الانخراط في أنماط للتفاعل الرسمي كالتفاوض مع مسئولين حكوميين أو محليين، أو التفاعل غير الرسمي مثل الانفتاح على وسائل الإعلام المتنوعة والاتصال بدوائر المال والأعمال والمشاركة في أنشطة تستهدف قضايا عامة.

7- الروابط: وتنسحب على التحالفات والائتلافات التي تنخرط المنظمة غير الحكومية في عضويتها مع نظيراتها على المستويين المحلي أو الدولي، بغية تعبئة أفضل لموارد المنظمة أو مناصرة قضية عامة كحماية البيئة.

ويمكن إيجاز المؤشرات الفرعية للتمكين وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات غير الحكومية من خلال الجدول التالي:

م	مجال الاهتمام	معايير التقويم	المؤشرات	مصادر المعلومات
1	الاستراتيجية والرسالة Strategy & Mission	التناغم Coherence المصداقية Credibility التكيف Adaptability	– وجود رسالة محددة للمنظمة. – بيان واضح بأهداف وغايات المنظمة. – إدراك أعضاء المنظمة والعاملين بها لتلك الأهداف. – وجود خطة استراتيجية بعيدة المدى	– وثائق المنظمة. – جماعات محددة. – مقابلات شخصية..
2	القدرة التنظيمية Organizational Capacity	الأنظمة والإجراءات Systems & Procedures	– البناء الإداري وهيكلته. – وجود نظام جاد للمتابعة والتقويم. – وجود تحديد دقيق للوظائف. – وجود خطة لتدريب العاملين. – مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	– وثائق المنظمة. – جماعات محددة. – مقابلات شخصية.
3	التعليم Education	تدريب القيادات	– عدد وحجم الأنشطة التعليمية. – وجود دورات تدريبية لتطوير مهارات القيادة. – وجود مطبوعات (عددها، مرات إصدارها، طبيعة الموضوعات المنشورة بها)	– الإطلاع على برامج المنظمة. – مقابلات شخصية. – مطبوعات

4	التعبئة Mobilization	النمو وزيادة معدلات العضوية	– الزيادة في عدد الأعضاء بمرور الوقت. – التوزيع الجغرافي للأعضاء. – عدد الاجتماعات الدورية. – معدل انتظام الأعضاء في حضور الاجتماعات.	– محاضر الاجتماعات. – وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.
5	المشاركة السياسية Political Participation	المشاركة الانتخابية Electoral Participation نشاط سياسي Political Activity	– عدد أعضاء المنظمة المسجلين في جداول الاقتراع. – عدد الأعضاء المشاركين في الانتخابات. – عدد الأعضاء المشاركين في الأنشطة السياسية (حضور مؤتمرات، الاشتراك في مظاهرات).	– تقارير صحفية. – وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.
6	الدعوة العامة Public Advocacy	تفاعل رسمي Formal Interaction تفاعل غير رسمي Informal Interaction	– عدد مرات اجتماع أعضاء المنظمة مع مسئولين حكوميين. – المشاركة في جلسات الاستماع (إن وجدت). – المشاركة في أنشطة عامة. – التعامل مع الهيئات المحلية. – الاتصال بمنظمات خاصة. – الانفتاح على وسائل الإعلام. – المشاركة في أنشطة ومؤتمرات محلية ودولية.	– تقارير إعلامية. – وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.
7	الروابط Linkages	التحالفات والائتلافات Allionces & Coalitions	– العضوية في التحالفات وشبكات التنسيق. – عدد مرات الاجتماع مع ممثلي المنظمات الأخرى. – الانخراط في شبكات تحالف حول قضايا عامة (البيئة المرأة، تغيير قانون الجمعيات).	– وثائق المنظمة. – تقارير إعلامية. – مقابلات شخصية.

جدول رقم (5)

مؤشرات التمكين وتنمية الموارد البشرية.

والخلاصة أنه إذا ما اتفقنا على أن المنظمات غير الحكومية تختلف فيما بينها من حيث الرؤية والرسالة والأهداف والحجم والتوجه والإمكانيات ومجال العمل وما شاكل ذلك، فإنها تختلف كذلك في أساليب وطرائق أدائها لأعمالها وأنشطتها وتنفيذها لبرامجها.

وكما أن كل المنظمات غير الحكومية لا تتمتع بجوانب القوة في المجالات التي عرضنا لها مثل العلاقة مع الحكومة أو الإدارة أو تنمية الموارد... الخ، فإنها أيضاً لا تتصف كلها بسمات الضعف التي تجعلها تعاني في شأن هذه المجالات وغيرها.

إذن النتيجة الأساسية تكمن في أن أي منظمة غير حكومية تمتلك عناصر للقوة وتعاني من نقاط للضعف، ومن ثم فإن تدعيم كفاءة هذه المنظمات غير الحكومية في أداء دورها في عملية التنمية المستدامه يتطلب منها باستمرار وقفات للتأمل وإعادة التفكير، يليها اتخاذ عدة إجراءات يقوم بها فاعلون مختلفون وعلى مستويات متنوعة، منها ما يلي:

- على مستوى الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، يجب على المنظمات غير الحكومية تشجيع الميل نحو الخصخصة وتحديث أجهزتها الإدارية وتنمية مهارات العاملين فيها وتطوير شبكات العمل فيما بينها.
- على المنظمات غير الحكومية أن تجد لنفسها مجالاً في استراتيجية التنمية القومية، إما من خلال دعم استراتيجية التنمية الحكومية أو معارضتها أو العمل بشكل منفرد، ولكل من هذه الخيارات عيوبه ومزاياه.
- من الضروري أن تتبنى الحكومات الوطنية تشريعاً ليبرالياً كإطار محدد تستطيع المنظمات غير الحكومية أن تعمل بجدية وكفاءة من خلاله، حيث ثبت أن هذه المنظمات لا تنتعش وتستطيع القيام بدورها بفعالية إلا في ظل مناخ ليبرالي.
- لا مفر أمام المنظمات غير الحكومية من التوجه نحو بناء جسور تعاون قوية مع الجهات الإدارية والسلطات المحلية ومجتمع الأعمال.
- على الحكومة تبني اقتراب إشرافي تجاه المنظمات غير الحكومية يسعى إلى دعمها لا فرض الوصاية عليها، وهذا الاقتراب يتطلب سياسة عامة وتنسيق مع الجهات الأجنبية المانحة.

- الجهات المانحة- إلى جانب تقديمها المساعدات الفنية والمالية- يمكن أن تلعب دوراً في تبادل الخبرات والاتصالات من المجموعات وشبكات المنظمات غير الحكومية، على المستويات القومية والإقليمية والدولية، إلى جانب دعم مجالات البحث في القطاع الأهلي.

لقد اكتسبت ظاهرة المنظمات غير الحكومية الاستمرارية وأصبحت واقعاً من خلال تزايد أعداد هذه المنظمات وتنوعها وتزايد قدراتها الفنية والإدارية وبروز دورها وإسهاماتها، يجعل استمرار الحديث والبحث عن دور أكثر فعالية لهذه المنظمات في سد الفجوة بين ما لا تستطيع الحكومة فعله وبين ما لا يرغب القطاع الخاص فيه على الإطلاق، أمراً مشروعاً وله ما يبرره.

وهنا نجد – حقاً – أن تطبيق أسلوب الحكم الموسع في المنظمات غير الحكومية قد بات أمراً ضرورياً لتحقيق ما تقدم.

التوثيق:

(1) هذا التعبير تعتمده المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

(2) وهذا التعبير الأخير هو ترجمة مجمع اللغة العربية والتي جاءت في البيان الذي أصدره في 2003/5/20م وجاء فيه (في رأينا أن الترجمة العربية "حوكمة" للمصطلح الإنجليزي Governance ترجمة صحيحة مبنى ومعنى فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن، وهي ثانياً تؤدي إلى المعني المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها).

(3) د.عطية حسين أفندي، **المنظمات غير الحكومية : مدخل تنموي**، القاهرة، المؤلف نفسه، 2006 ص ص 155-156.

(4) المرجع السابق، نفس الموضع.

(5) المرجع السابق، ص ص 157-158.

(6) د.مصطفى كامل السيد، حول مفهوم الحكم الرشيد وقياسه، في د.مصطفى كامل السيد (محرر) **الحكم الرشيد والتنمية في مصر**، القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 2007، ص ص 51-56..

(7) لقراءة تفصيلية عن تطبيق أسلوب الحكم الموسع Governance في المنظمات غير الحكومية، أنظر رسالة الباحثة رندا محمد لبيب طلعت الزغبي التي حصلت بها على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة والمعنونة "إدارة الحكم الموسع Governance في المنظمات غر الحكومية المصرية مع دراسة تطبيقية على بعض الجمعيات الأهلية بجمهورية مصر العربية"، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة 2007، وقد تولى كاتب هذه الورقة مهمة الإشراف على تلك الرسالة.

(9) د.عطية حسين أفندي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 160-167.