



(الحوكمة)

إعداد وتنفيذ:

**مستشار التخطيط الاستراتيجي وقيادة التغيير
خبير تطوير القيادات والهياكل التنظيمية**

د. تركي العتيبي
0503235113



مقدمة في القطاع غير الربحي (القطاع الثالث)

مدة البرنامج



يومان

عدد ساعات البرنامج



٨ ساعات تدريبية

الفئة المستهدفة



مؤسسة الأميرة العنود الخيرية

الهدف العام



إكساب المتدربين المهارات اللازمة للتعرف على الطريقة الأمثل لحوكمة المنظمات.

الأهداف التفصيلية



من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي أن يكون قادرًا على أن:

- يتعرف على مفاهيم الحوكمة.
- يُفرِّق بين الإدارة التقليدية والحوكمة.
- يتعرَّف على آلية تطبيق الحوكمة في غير الربحي.
- يتعرف على إيجابيات تطبيق الحوكمة وسلبيات عدم تطبيقها.

الموضوعات



- تاريخ نشأة ومفهوم الحوكمة.
- أهمية الحوكمة وخصائصها وأهدافها ومبادئها.
- أبعاد ومستويات وعوامل نجاح الحوكمة.
- الحوكمة في القطاع غير الربحي.
- أبرز الجهات المسؤولة عن حوكمة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.
- إيجابيات تطبيق الحوكمة وسلبيات عدم تطبيقها.

الحالات الدراسية

التمارين

الأفلام التدريبية

الألعاب التدريبية





اليوم التدريبي الأول

الموضوع: لمحة عن الحوكمة ومفاهيمها الأساسية





أُسْئَلَةُ الْمُنْقَاشِ

مَا هُوَ التَّصَوُّرُ الذَّهْنِيُّ لَدَيْكَ حَوْلَ مَفْهُومِ **الْحُوكْمَةِ** ؟

فِي الْمُنْظَمَةِ .. مِنْ الْمَسْئُولِ عَنْ تَطْبِيقِ مَفْهُومِ **الْحُوكْمَةِ** ؟

د. تَرْكِي الْعَتَيْبِي

0503235113





أسئلة للنقاش

ما علاقة القرارات ، **بالحوكمة**؟ أم هما مفهومان متطابقين ؟

ما هو تأثير عدم تطبيق مفهوم **الحوكمة** في المنظمة ؟

ما العلاقة بين تطبيق مفهوم **الحوكمة** ، **والفساد** ، **والشفافية**، في المنظمة ؟

د. تركي العتيبي

0503235113



- ظهرت كلمة الحوكمة في عام ١٩٧٦م، في الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية الأمريكية، وتناولت هيئة الأوراق والأسواق المالية الأمريكية قضية حوكمة الشركات وجعلتها ضمن أولوياتها، وذلك بعد سنوات من إفلاس عدد من الشركات. وفرضت هيئة الأوراق إجراءات قانونية بحق ثلاثة من المديرين بسبب تقديمهم بيانات مالية مُضللة.
- يعود أصل كلمة حوكمة إلى الأصل اليوناني، والذي يعني توجيه، وظهرت الحاجة إلى استخدامها في التسعينيات عقب الأزمات الاقتصادية في شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، حيث تعرضت الشركات العملاقة لمشكلات مادية؛ ما دفعها لاستخدام قواعد الحوكمة من أجل إنقاذها.



الحوكمة في الأدبيات الغربية

ظهر مفهوم الحكم الجيد Governance Good في الأدبيات الغربية قبل انقضاء القرن العشرين من قبل المنظمات الدولية المانحة للقروض والمساعدات كصيغة موازية للمشروطية. كانت "المشروطية" (Conditionality) أساساً لإقراض الدول النامية من قبل هذه المنظمات المانحة، كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي. وكانت المشروطية تتضمن فرض عدد من الشروط لقيام هذه الدول بحزمة من التغييرات – الاقتصادية بالأساس، والسياسية في بعض الأحيان – في هياكلها لتصبح أكثر رأسمالية اقتصادية، وديمقراطية سياسياً أو ما عُرف في ذلك الوقت ببرامج التكيف الهيكلي. وفُرضت هذه البرامج من قبل المنظمات الدولية الكبرى على الدول التي تعاني من صعوبات اقتصادية، كتصاعد التضخم وتدني الناتج الإجمالي المحلي، والرغبة في الحصول على قروض أو مساعدات للتغلب على هذه الصعوبات وتحقيق التنمية، وكان على هذه الدول القيام بنوعين من التغييرات:

تغييرات قصيرة الأجل

- التعامل مع الأبعاد المالية للأزمة الاقتصادية.
- محاولة تقليص الإنفاق العام، تحرير التجارة، الخصخصة، تحفيز الادخار، الاستثمار الخاص.

طويلة الأجل

- إعادة هيكلة دور الدولة التوزيعي لصالح آليات السوق، تقلص دور الدولة.

وجدت المنظمات المانحة نفسها مضطربة - لا سيما مع وجود شكوك حول قدرتها بالصيغ الحالية على إدارة مخصصات القروض للتنمية لديها - لصياغة آلية جديدة تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التي تصبو إليها بصورة أكثر كفاءة وفعالية وأقل كلفة.

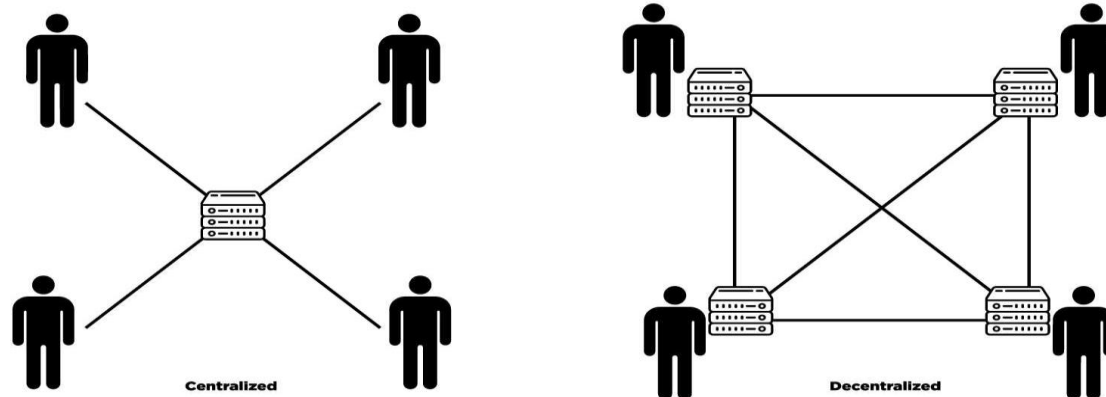
بدأ التفكير في العمل على صك مفهوم جديد يُعبّر عن حزمة من السياسات والمبادئ العامة المتعلقة "بالأداء الاقتصادي"، والتي يتوجب على الدول النامية التي تبغي الحصول على قروض من المنظمات الدولية المانحة تبنيها والعمل على تحقيقها، وكانت النتيجة ظهور مفهوم الحكم الجيد Governance Good.

سياق وفلسفة مفهوم الحوكمة:

يشير الحكم الجيد "كمنظومة" إلى الدولة التعددية- الليبرالية اقتصاديًا، والتي يتوافر فيها جهاز تشريعي وممثلون، يتسم بالشفافية في سياق يحترم حقوق الإنسان والحريات، وتتوازن فيه سلطات الحكومة الثلاث بهدف تهيئة السياق الملائم والجاذب للتطور الاقتصادي، وهو ما تم التوافق عليه في البنك الدولي وغيره من المنظمات المانحة الدولية.



- أتى مفهوم الحكم الجيد بأهداف يُعبّر عن اتجاه "تقليل مركزية" De-Centralization في "الدولة"، والذي يعني إعادة ترسيم الحدود الفاصلة بين ما هو عام وما هو خاص من حيث المهام المنوطة بهما والسلطات المتاحة وموارد كل منهما، وهو ما يفسح المجال أمام تبني المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية – بوصفها قطاعاً أهلياً مدنياً – لأدوار تتكامل مع دور الدولة وتسدّ الفجوات في إستراتيجياتها لتحقيق هدف التشاركية في التنمية.



تمهيد الحوكمة

- ظهر مصطلح الحوكمة عام ١٩٨٩ أول مرة في أدبيات البنك الدولي؛ نتيجة التداعيات السلبية لأشكال الفساد وسوء الإدارة على أوضاع التنمية التي يدعمها البنك من خلال مشروعاته في العديد من الدول النامية، وخاصة في دول القارة الإفريقية.
- ربط البنك الدولي عام ١٩٩٢، بصورة مباشرة بين (الحوكمة) وأسلوب (Development Management إدارة التنمية).
- ترتبط الحوكمة أو الإدارة الرشيدة بصورة مباشرة بقضايا المساءلة والمحاسبة خاصة في القطاع الحكومي، وتعزيز اللامركزية، بخلاف تطوير الأطر التشريعية الداعمة للتنمية، وتحسين آليات إتاحة وتبادل المعلومات في المجتمع لدعم الشفافية ومكافحة الفساد وتحقيق الصالح العام للمجتمع.
- وركّز البرنامج على أبعاد مهمة في الحوكمة، مثل: اللامركزية، توسيع المشاركة، ودور المرأة، مع ربط الحوكمة بالأهداف الإنمائية للألفية.

أسباب ظهور مفهوم الحوكمة:

هناك أسباب عدة أدت إلى بروز المفهوم سواء من الناحية الفكرية أو العملية، وهو انعكاس لتطورات وتغيرات حديثة ظهرت مع التغيير الذي حصل في طبيعة دور الحوكمة من جانب، والتطورات المنهجية والأكاديمية من جانب آخر، حيث طُرِحَ المفهوم في صياغات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، وتأثر بمعطيات داخلية ودولية، ويمكن الإشارة في هذا الصدد إلى أهم تلك الأسباب:

١ - العولمة كمسار وما تضمّنته من عمليات تتعلق أساساً بعولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان.

٢ - تزايد دور المنظمات غير الحكومية على المستويين الدولي والوطني.

٣ - عولمة الآليات والأفكار الاقتصادية، وهو ما أدّى إلى تزايد دور القطاع الخاص.

٤ - انتشار التحولات على المستوى العالمي.

٥ - شيوع ظاهرة الفساد عالمياً وهذا ما أدّى إلى ضرورة التفكير في انتهاج آليات تجعل من الأنظمة أكثر شفافية بقصد القضاء على هذه الظاهرة.

مفهوم الحوكمة

إذاً، فالحوكمة تعني النظام، أي وجود
نظم تحكم العلاقات بين الأطراف
الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما
تشمل مقومات تقوية المؤسسة على
المدى البعيد، وتحديد المسؤول
والمسؤولية.

منظمة التعاون الاقتصادي
والتنمية تعرف الحوكمة بأنها:
مجموعة من العلاقات فيما بين
القائمين على إدارة الشركة ومجلس
الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من
المساهمين. إنها مجموع "قواعد
اللعبة" التي تُستخدم لإدارة الشركة
من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة
بالإشراف عليها لحماية المصالح
والحقوق المالية للمساهمين.

■ مؤسسة التمويل الدولية تعرف
الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من
خلاله إدارة الشركات والتحكم في
أعمالها.

ملخص لأهم تعاريف ومفاهيم الحوكمة:

- ٥
نظام معين يمكن
بموجبه أن تدار
وتُراقب أعمال
الشركة؛ من أجل
تعزيز وتطوير مبدأ
الإفصاح والشفافية
والمساءلة، بهدف
تعظيم حجم أرباح
الشركة.
- ٤
تحقيق الشفافية
والاستقلالية
والعدالة والنزاهة
كضمانات ضد
الفساد وسوء
الإدارة.
- ٣
إدارة ومراقبة
موارد الشركة في
الجانب المالي
والإداري.
- ٢
مجموعة من النظم
والقرارات
والسياسات التي
تتبعها الشركة من
أجل تحقيق الجودة
والتميز في اختيار
الأساليب الفعالة
والقادرة على
تحقيق أهدافها.
- ١
عدد من القواعد
والتعليمات
والحوافز والمراقبة
هدفها خدمة
المساهمين.



ملخص لأهم تعاريف ومفاهيم الحوكمة:

٦

هي التشريعات الحكومية التي يتعامل معها المساهمون؛ أي ما يقوم به المشرع لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها.

٧

ينظر بعضهم للحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع التعامل بين أطراف الشركة مع بعضها البعض، وينظر آخرون للحوكمة من زاوية اقتصادية لتحقيق الأرباح، وهناك من ينظر لها من ناحية أخلاقية في طبيعة وشكل أطراف العلاقة المختلفة داخل الشركة.

٨

وتُعرف مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

٩

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.

١٠

وهناك من يعرفها بأنها: مجموع "قواعد اللعبة" التي تُستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين.

ملخص لأهم تعاريف ومفاهيم الحوكمة

١٢

المعهد العربي للتخطيط يُعرّف الحوكمة بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات والتعليمات والإجراءات والسياسات والخطط الإستراتيجية والتشغيلية والأهداف الذكية والمبادرات والبرامج والمشاريع والأنشطة، التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء والخدمات الممتازة ورضا الجهات المستفيدة، والتي ينبغي على مؤسسات القطاع العام الالتزام بها. إذ أنه ينتج عن الالتزام بمبادئ الحوكمة الحد من الفساد، ورفع مستوى قبول المواطنين للمؤسسات العامة والثقة بالمسؤولين عن طريق الالتزام الأخلاقي والسلوكي بالقوانين والنظم واللوائح والتعليمات المنظمة لعمل القطاع العام وتحقيق أهدافه.

١١

دليل حوكمة المؤسسات الحكومية في البحرين عرّف الحوكمة بأنها: الممارسات التي تضمن تحقيق الاستخدام الأمثل للصلاحيات الإدارية، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة وتطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات الموثقة التي يتم العمل بها، مع الحفاظ على حقوقها ورضا المتعاونين وأصحاب المصالح.



إذًا، الحوكمة تعني النظم، أي إيجاد نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسؤول والمسؤولية. ويأخذ هذا المفهوم بالاعتبار مجمل مصالح أصحاب الشأن في المؤسسات العامة ومسؤولياتهم الاجتماعية، وهم: العاملون والإدارة العليا والمساهمون ومجالس الإدارة والحكومة. وكل هؤلاء يجب أن يكون لهم تأثيرهم المباشر على قرارات إيجابية في المنظمة.

توجهات التعاريف المختلفة

دراسة إدارة مجموعة
الشبكات المنظمة في عدد
من الأجهزة والمنظمات.

السياسات العامة ما هي إلا
محصلة للتفاعلات الرسمية
وغير الرسمية بين عدد من
الفاعلين.

اتجاه الإدارة الحكومية
الجديدة New Public
Management القائم
على إدخال أساليب إدارة
الأعمال في المنظمات
العامة، وإدخال قيم جديدة،
مثل: المنافسة، وقياس
الأداء والتمكين، ومعاملة
متلقي الخدمة على أنه
مستهلك أو عميل.

التركيز على المنظمات
الخاصة ومنظمات إدارة
الأعمال بالذات مطالب
المساهمين
Stakeholders، وكيفية
إرضاء العميل، كما
يركزون على كيفية عمل
نظام داخل الشركة على
النحو الذي يحقق مصالح
المتفاعلين بها.

دراسة العلاقة بين آليات
السوق من جانب، والتدخل
الحكومي فيما يتعلق
بتقديم الخدمات العامة،
ويعكس هذا الاتجاه الحد
من التدخل الحكومي
وضغط النفقات العامة،
والخصخصة كمؤشرات
للتعبير عن دولة الحد الأدنى
The Minimal State
التي لا تتدخل إلا عند
الضرورة فقط.

من الإدارة التقليدية إلى الحوكمة:

- نظر أنصار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية إلى أن التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية يتحقق من خلال أعمال قوى السوق الحرة، وفتح باب المنافسة أمام إنتاج وبيع السلع والخدمات في المجتمع.
- ثم ما لبثت دعوتهم أن فشلت وذلك بعد عدم قدرة الأسواق على تحقيق ما وعدت به، ودعا كتاب "نظرية فشل السوق" Market Failure إلى ضرورة تدخل الدولة من أجل وضع سياسات لإنتاج وتقديم المنتجات العامة من خلال تطبيق احتكار مؤسسات الدولة لتقديم المنتجات العامة. ومع الحرب العالمية الثانية زاد الطلب على المؤسسات والشركات والهيئات العامة المملوكة للحكومة في الدول المتقدمة والنامية على السواء، في محاولة لعلاج فشل السوق لتقديم المنتجات والسلع والخدمات العامة.
- زادت النفقات الحكومية نحو المنتجات العامة منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية وحتى أوائل السبعينيات من القرن العشرين، - وذلك تمشياً مع مقولات المدرسة الكينزية Keynesian School التي أيدت تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي- وبرز الخلل بين النفقات العامة والإيرادات العامة، وارتفع عجز الموازنة العامة، وتردت الخدمات العامة، وضعفت البنية التحتية.

- بدأ الحديث عن فشل **غير** الأسواق أو فشل الحكومة Government Failure في مواجهة مقولات فشل الأسواق، وكان على رأس المنظرين لذلك وولف Wolf، الذي أكد على أنه عندما تقوم مؤسسات الدولة بتقديم الخدمات والسلع ينشأ من ذلك ما أسماه "الطلب والعرض غير السوقى"، الذي يؤدي للفشل السوقى، بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج وسوء استخدام الموارد وانعدام قياس النتائج.
- برزت مدرسة شيكاغو Chicago School أو المدرسة النيوكلاسيكية، والتي دعت إلى أن تكف الدولة أيديها عن التدخل في الاقتصاد، وأن تضمن حرية السوق، ويكون دور مؤسساتها في الأمن والدفاع والعدالة، مما يؤدي إلى تقليل النفقات العامة.
- أسس جيمس بيوكانان ما يُسمّى بمدرسة أو نظرية الاختيار العام، والتي تقوم فكرتها على أن السياسيين يقصدون إلى كسب أصوات الناخبين عن طريق زيادة النفقات العامة، والإقلال من الضرائب للاستمرار في السلطة.

- تشير الأدبيات خلال السبعينيات والثمانينيات إلى انهيار الإجماع العلمي على مجموعة القيم التي تُشكّل نمط أو أسلوب الإدارة العامة، مثل: احترام الأقدمية، والتدرُّج الوظيفي، وظهور مجموعة أخرى من القيم تحل محلها، مثل: التمكين، والتركيز على النتائج، وإعطاء فرصة أكبر للمسؤولية الفردية.
- انتشرت برامج ومشاريع وسياسات لإصلاح المؤسسات العامة في الدول المتقدمة والنامية. وتواكب معها مفاهيم إدارية جديدة، مثل: مدرسة (New Public Management (NPM التي أكدت على فصل صنع السياسة عن تقديم السلع والخدمات، واللامركزية وتفكيك المؤسسات البيروقراطية الضخمة إلى هيئات ووحدات إدارية رشيقة يسهل التنسيق فيما بينها، وتحديد النتائج وقياسها عملاً بمبدأ أن "ما لا يمكن قياسه، لا يمكن مساءلته"، وذاعت مفاهيم "الإسناد إلى الغير" وعقوده، و"الشراكة بين القطاعين العام والخاص (Public Private Partnership (PPP.
- برزت مدرسة Reinventing Government أو إعادة اختراع الحكومة في السعي نحو الإصلاح الإداري - التي أسّست على يد كلٍّ من ديفيد أوزبورن وتيد غابيلر Osborn and Gaebler للوصول إلى حكومة أقل تكلفة وأكثر كفاءة.

إعادة اختراع الحكومة

كيف تحول روح المغامرة القطاع العام

من مبنى المدرسة إلى مقر الولاية
ومن قاعة البلدية إلى البنتاغون

ديفيد اوزبورن
تيد غابيلر

نقله إلى العربية
محمد توفيق البجيرمي



إعادة اختراع الحكومة

كيف تحول روح المغامرة
القطاع العام

من مبنى المدرسة إلى مقر الولاية
ومن قاعة البلدية إلى البنتاغون

ديفيد اوزبورن
تيد غابيلر
نقله إلى العربية
محمد توفيق البجيرمي



الإدارة العامة الجديدة			الإدارة التقليدية		عناصر المقارنة
Reinventing	Governance	New Public Management	New Public Administration	Public Administration	
زبون أو عميل يحدد اختياراته وفقاً لقوى السوق وقواعد المنافسة + أنه مُمكن Empower وقادر على تحقيق اختياراته وفقاً لقوى السوق والمنافسة.	مالك ومشارك في التنفيذ	زبون مُمكن وقادر على تحقيق اختياراته وفقاً لقوى السوق والمنافسة	زبون - عميل، ومشاركته ورضاه مهمان في تقديم الخدمات	مستهلك	المواطن

طبيعة دور الدولة	مهيمن - محتكر، ويجب أن تُدار الحكومة بأقصى كفاءة وأقل تكلفة	مهيمن ومحتكر بعد أن يتم تقوية المؤسسات العامة القادرة على تنفيذ السياسات والتأثير فيها.	مُوجّه ومُحفّز، والخدمات سيتم إشباعها من خلال قوى السوق والنظريات الاقتصادية، مثل: Public Choice	حكومة رواد Entrepreneurialism + حكومة تتبنى أفكار القطاع الخاص	مُوجّه ومُحفّز وشريك أول بين شركاء متعددين
------------------	---	---	--	--	--

وحدة التحليل	الدولة - الحكومة	الدولة - الحكومة	الفرد - المنظمة	الفرد - المنظمة - الشبكة	الفرد - المنظمة
المنفّذ	الدولة	الدولة بعد تقوية مؤسساتها العامة - صعوبة الفصل بين السياسة والإدارة	الدولة - القطاع الخاص	الدولة - القطاع الخاص - المواطنين (الشبكة)	الدولة - القطاع الخاص - NGOs
الغاية	أقصى كفاءة - أقل تكلفة	تدعيم الخدمات الحكومية بعدالة ومساواة ومشاركة، واعتبارات الصالح العام والبعد الاجتماعي	الكفاءة والإنتاجية والعدالة والمساواة والمشاركة والصالح العام والبعد الاجتماعي	الكفاءة والإنتاجية والعدالة والمساواة والمشاركة والصالح العام والبعد الاجتماعي	الكفاءة والإنتاجية والعدالة والمساواة والمشاركة والصالح العام والبعد الاجتماعي

الإدارة العامة الجديدة			الإدارة التقليدية		عناصر المقارنة
Reinventing	Governance	New Public Management	New Public Administration	Public Administration	
تأتي مشاكل المنظمات العامة، نظراً لاحتكارها الخدمات العامة، وانعدام المنافسة والاهتمام بالعمليات الإدارية أكثر من النتائج + قيمة إشباع الفرد أهم من تحقيق الديمقراطية على المستوى الجماعي، والحكومة توجّه ولا تتنفّذ + مزيد من الصلاحيات للإداريين ذوي الكفاءة والمهارة، فالمشكلة في النظام الإداري ذاته لا فيهم.	المنهج المتكامل بين العلوم المختلفة، ويظهر مفهوم الشبكات التي تشترك في توفير الخدمات للجميع، وتتلاشى البيروقراطية أو تكاد، والحكومة تُشجّع وتوجّه ولا تتنفّذ، وتصبح الحكومة من الفاعلين في الشبكات	الحكومة تُوجّه ولا تتنفّذ	المجتمع ككل مُستهدف، والخدمات تُقدّم عن طريق المؤسسات العامة، والإدارة العامة تحتاج لجهاز قوي لتنفيذ السياسات العامة والتأثير فيه – اللامركزية – أهمية القيم Normative- قياس أداء الحكومة يتم من (خلال الرضا العام + تحقيق النتائج).	الحكومة هي مَنْ تعرف كل شيء	الفلسفة
أوسبورن وجابلير	رودريك آرثر وليام R.A.W. رودس – جويل أيرر باش	بيتر دراكر- إدوارد ديمنج – توم بيتر – روبرت ووترمان	فريدريكسون – وايت والدو	ويلسون – جودناو – تايلور - ويلوجابي	الرواد أو الذين أثروا في هذا الاتجاه

تمرين (١)

١٠ دقائق •

١. تحدث عن نشأة الحوكمة؟
٢. عرف الحوكمة؟
٣. ما هي أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الحوكمة؟

الفرق بين الأسلوب التقليدي في الإدارة والحوكمة:

العنصر	الأسلوب التقليدي في الإدارة	نموذج الحوكمة
دور الحكومة	رئيسي ومتفرد في أغلب الأحيان	أحد صنّاع القرار (مشارك ومنسق)
السلطة واتخاذ القرار	سلطة مركزية متحكممة	لامركزية تقوم على النقاش والإقناع
تركيبة النظام الإداري	مغلق وعمودي التركيبة	مفتوح وأفقي التركيبة
محور السياسة أو القرار	البرنامج أو السياسة العامة	أداة تنفيذ البرنامج أو السياسة
العملية الديمقراطية	تقوم على أعضاء ممثلين للحكومة - ممثلة	تقوم على المشاركة - تشاركية
المحاسبة والمسؤولية	جودة مخرجات البرنامج أو السياسة	مدة تلبية مخرجات البرنامج أو السياسة لحاجة المجتمع
السياسات العامة	مركزية متماثلة	لامركزية / مرنة



أسباب التوجه للحوكمة



الأهداف الرئيسية للحوكمة:

١. تحسين فعالية وكفاءة إدارة العمليات، واستغلال الموارد العامة وتوظيفها في المجالات التي تحقق العائد على المجتمع وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
٢. بناء ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين.
٣. بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي والشعور بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
٤. الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المتعاملين بجودة عالية وسرعة مناسبة بما يضمن تحقيق رضاهم.
٥. تحقيق ثقافة المساءلة والشفافية وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.
٦. محاربة ومكافحة الفساد بأشكاله وممارساته.
٧. إيجاد نظام وتعليمات تضمن وتؤدي إلى توثيق الإجراءات والأنظمة، وتحديد المسؤوليات والحقوق والصلاحيات والعلاقات في إطار منهجية عمل واضحة.
٨. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

خصائص الحوكمة:

- الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، أو هي نظام بمقتضاه تُدار الوحدات وتُراقب كلُّ حقوق المواطنين وأصحاب المصالح ومسؤوليات مجالس الإدارات؛ بهدف حماية المصالح، وترتكز الحوكمة على الخصائص التالية:

٣- إدارة المخاطر؛ وذلك بالتركيز على النقاط التالية:

- الانضباط واتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- المساءلة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة الإشرافية والتنفيذية.
- المسؤولية: وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف داخل الوحدة الإدارية.
- العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات المتعاملة مع الوحدة.
- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الوحدة كمواطن جيد.

٢- تفعيل دور أصحاب المصالح من مواطنين ومساهمين... إلخ؛ للإشراف والرقابة على أعمال الوحدة.

١- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة، والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

تتمثل أهمية الحوكمة في:

١ - تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات.

٢ - تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري.

٣ - الممارسات الأفضل لحوكمة المنظمات والشركات لجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية إلى أسواق المال.

٤ - تؤدي الحوكمة الجيدة في المجتمع إلى توزيع وتخصيص أمثل للموارد، وتزداد القدرة التنافسية للمنظمات والشركات.

٥ - بث السلوكيات والأخلاقيات، وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية.

٦ - تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمنظمات والشركات.

تابع أهمية ممارسة الحوكمة

أيضاً، تتحدد أهمية الحوكمة فيما يلي:

- ١- **أهمية الحوكمة من منظور الإدارة:** تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، وتحقيق رصانة علمية، وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية، وتعزيز القدرة على التطوير.
- ٢- **أهمية الحوكمة من وجهة نظر المجتمع:** ينظر المجتمع إلى الحوكمة على أنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس، وأن ذلك يُحقق رضا المجتمع عن أداء المنظمة.
- ٣- **أهمية الحوكمة من وجهة نظر العاملين:** تتضمن الحوكمة الرشيدة ضمان حقوق ومصالح العاملين دون تمييز أو تحسب، حيث ينظر العاملون إلى الإدارة كونها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم.

مزايا ممارسة الحوكمة

للحوكمة مزايا عديدة، يمكن رصد بعضها كالتالي:

١ - تؤمّن آليات كالنقاش العام حول أثر السياسات الحكومية؛ مما يساعد على التقليل من استمرارية السياسات المشوهة والخطئة.

٢ - يمكن للحوكمة عبر تأمين المساواة العامة للسياسيين والموظفين أن تسهم في تحسّن تطبيق السياسات الاقتصادية المؤدية إلى النمو.

٣ - المشاركة في صنع القرار، كما أنها تمثل خط دفاع ضد السياسات التي تؤدي إلى تفشي الفساد.

٤ - تضمن الحوكمة حرية التعبير كأساس لتأمين توزيع عادل لمكاسب التنمية.

٥ - تعتبر الحوكمة من الوسائل التي تؤمن النمو والترقي الاجتماعي، كما أنها من الأبعاد الأساسية للتنمية البشرية.

تابع مزايا ممارسة الحوكمة

٦- توفر الحوكمة فرصة لجميع أفراد الشعب (بصفتهم مواطنين ومستفيدين من خدمات الحكومة، للتعبير عن خياراتهم والمشاركة في الحوار ووضع الحكومات تحت المسؤولية للعمل لصالحهم).

٧- كما تعمل على تصميم نظام شفاف للرقابة والمراجعة يهدف إلى تقييم الالتزام بالقوانين وتصحيح الخلل.

٨- تساعد الحوكمة على تنمية وعي وإدراك المواطنين للمسؤولية الاجتماعية.

٩- تعمل على تحقيق مزيد من الديمقراطية وتعميقها على المستوى المحلي.

١٠- ترفع من درجة الثقة بين المواطنين والحكومة.

تمرين (2)

• 10 دقائق

١. ما هو الفرق بين الأسلوب التقليدي في الإدارة والحوكمة؟

٢. اذكر الأهداف الرئيسية للحوكمة؟

٣. ما هي خصائص ومقومات الحوكمة؟

٤. تحدث عن أهمية ومزايا ممارسة الحوكمة؟



٣٠ دقيقة



جمعية الإسكان التعاونية

يعمل السيد عامر مديراً لإدارة التمييز المؤسسي في إحدى المنظمات الحكومية في مدينة الرياض، وهو موظف نشيط ومتميز في عمله يحظى بثقة واحترام زملائه في العمل. على المستوى الاجتماعي عامر شاب طموح يعشق العمل التطوعي ومساعدة الآخرين. في أحد الأيام اجتمع عامر مع أصدقائه سامي وعلي وهم من زملاء العمل جمعت بينهم روابط صداقة طويلة في العمل، وبدأ عامر يحدث زملائه عن أهمية العمل التطوعي وأهمية نشر ثقافة العمل التطوعي والتعاوني بين أفراد المجتمع. اقترح عامر على زملائه تأسيس جمعية تعاونية تُعنى بقضايا الإسكان ومساعدة الفقراء في بناء منازل لهم وأن تقوم هذه الجمعية بمساعدة الأسر الفقيرة على تحقيق القوة والاستقرار والاعتماد على الذات وبناء حياة أفضل لهم من خلال تقديم المأوى الآمن لهم بأسعار رمزية. وافق زملاء عامر على اقتراحه وبدؤوا بتأسيس منظماتهم غير الربحية وقاموا باستئجار مبنى لكي يكون مقراً للجمعية. عامر قام بتعيين نفسه مديراً للجمعية ووزع الوظائف الأخرى على زملائه وأقاربه وبعض الأصدقاء ولم يقيم

بتسجيل الجمعية في الجهات الحكومية ذات العلاقة.



٣٠ دقيقة



السؤال المطلوب من النشاط

• على ضوء المعلومات الواردة في هذه الحالة، عليك الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هي المخالفات التي وقع فيها عامر عندما قام بتأسيس الجمعية؟

٢- ما هي الحلول والمقترحات التي تقترحها على عامر لكي يكون عمل المنظمة الغير ربحية

التي قام بتأسيسها قانونياً؟

٣- من التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية هو شح مصادر التمويل، هل تقترح على عامر

أن يدخل في شراكه مع إحدى المنظمات العامة أو الخاصة؟ ولماذا؟ أو يقوم بإجراء حوكمة

لعمليات منظمة؟



مقومات الحوكمة:

تعتمد الحوكمة على نوعين من المقومات (مقومات خارجية، ومقومات داخلية)، وعليهما يتوقف تحديد مدى الجودة أو النضج الذي من الممكن أن تصل له الحوكمة في تطبيقها وممارساتها.

١ - المقومات الخارجية:

وهي البيئة التشريعية والتنظيمية والاستثمارية في البلد، وتتألف من جميع القوانين المنظمة لعمل المنظمات وحمايتها، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية والرقابية.

٢ - المقومات الداخلية:

وهي القواعد والأسس التي تُحدّد آلية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

مبادئ الحوكمة:

وطبقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تتصف الحوكمة بالخصائص والأركان التالية: المشاركة - حكم القانون - الشفافية - سرعة الاستجابة - بناء التوافق والإجماع - المساواة والاشتمال - الفعالية والكفاءة - المحاسبة، والرؤية الإستراتيجية. وفيما يلي نستعرض كل عنصر بالتفصيل (طارق نوير، ٢٠٠٧).

١- **المشاركة:** تعتبر مشاركة كل من الرجال والنساء ركيزة أساسية للحكم الجيد. وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسيطة. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الديمقراطية التمثيلية لا تعني بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر استضعافاً في المجتمع قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار. فالمشاركة يجب أن تكون معلومةً ومنظومة.

تابع مبادئ الحوكمة:

٢ - **حكم القانون:** يتطلب الحكم الجيد أطراً قانونية عادلة، والتي يجري تنفيذها بحيادية، ويتطلب أيضاً الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، والتنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاءً مستقلاً، وشرطةً محايدة وغير فاسدة.

٣ - **الشفافية:** تعني الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد. وتعني أيضاً أن المعلومات متاحة، ويمكن أن تصل مباشرةً إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها. وتعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، ومن خلال الإعلام.

٤ - **سرعة الاستجابة:** أن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين.

تابع مبادئ الحوكمة:

٥- **الإجماع والموافقة:** ثمة فاعلون متعددون ورؤى متعددة في المجتمع. ويتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يُشكّل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب أيضاً نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل التنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

٦- **المساواة والاشتمال:** إنَّ صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأنَّ لهم حظاً من المشاركة فيه، ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع. ويتطلب هذا أن تحظى كل المجموعات، وخاصة المجموعة الأكثر استضعافاً، بفرص من أجل تحسين أو الحفاظ على ما هو في صالحها.

تابع مبادئ الحوكمة:

٧- **الفاعلية والكفاءة:** يعني الحكم الجيد أن تتأج العمليات والمؤسسات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويفطي مفهوم الكفاءة أيضًا الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

٨- **المحاسبة:** تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية، ولكن أيضًا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات، وبشكل عام فإن منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها. والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

تابع مبادئ الحوكمة:

٩- **الرؤية الإستراتيجية:** ينبغي أن يمتلك القادة وكذلك القائمون على المؤسسات رؤيةً طويلةً المدى للحكم الجيد والتنمية،

بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية،

وتكاد تُجمع الدراسات على أن للحوكمة الرشيدة أبعاداً ستة، هي:

المشاركة: وتتمثل في تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين من أجل الإسهام في عمليات صنع القرارات ذات الطابع العام.

المساءلة: المتمثلة في ضرورة أن يخضع صانع القرار لمحاسبة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

الشرعية: المتمثلة في الاستناد إلى حكم القانون والعدالة والفرص المتساوية وقبول المواطنين لمن هو في السلطة.

الكفاءة والفعالية: المتمثلة في البعد الفني للحوكمة، وقدرة الأجهزة الإدارية على تحويل الموارد والبرامج التي تلبي

احتياجات المواطنين.

الاستجابة: المتمثلة في سعي الأجهزة الحكومية لخدمة كافة الأطراف والاستجابة لمطالبهم دون تهميش لأحد.

تابع مبادئ الحوكمة – الرؤية الإستراتيجية:

الشفافية: المتمثلة في إتاحة المجال لتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها. فالشفافية في عملية صنع القرار تُعزّز المساءلة، كما أنها تُشجّع الصدق والنزاهة والكفاءة، وتعيق سوء الإدارة والأداء غير المرضي. وكلما كانت المعلومات شفافةً وأنيّةً، سهلت مهام الرقابة والمراجعة والإشراف التي تتولاها هيئات الرقابة الداخلية والخارجية، والجهات الرقابية والتنظيمية وأصحاب المصلحة والجمهور بوجهٍ عام.

حدّ البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (١٩٩٧) ثلاثة أبعاد للحوكمة، هي كالتالي:

ويشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما، وعلى علاقاته بالاقتصاديات الأخرى، ويؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقر ونوعية الحياة.

١- البعد الاقتصادي أو الحكم الاقتصادي

ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات.

٢- البعد السياسي أو الحكم السياسي

هو نظام تنفيذ السياسات والحكم الرشيد الذي يضم الأبعاد الثلاثة، وهو الذي يحدّد العمليات والهيكل التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

٣- البعد الإداري أو الحكم الإداري

أبعاد الحوكمة

مستويات الحوكمة:

الحوكمة يتم ممارستها على ثلاثة مستويات جغرافية تتمثل في الآتي:

وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمي، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية.

١ - الحوكمة العالمية

وتكون على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي على عدة مستويات: الوطني أو القومي، على مستوى المحافظة أو منطقة، أو على مستوى المحليات، ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي، حيث إن الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى (مثل: منظمات المجتمع المدني) في عملية اتخاذ القرارات.

٢ - الحوكمة الوطنية

وهذا النوع يهتم بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، التي عادة ما تكون مسؤولة من مجالس الإدارة. حيث إن بعضاً من تلك المنظمات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة، مثل: المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية (جون وتيم، ٢٠١٣).

٣ - الحوكمة المؤسسية أو التنظيمية

مستويات الحوكمة

عوامل نجاح الحوكمة:

تحدد عوامل نجاح الحوكمة في:

- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعاً للحوكمة.
- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة، وقبول جميع العاملين في هذه المؤسسات لهذه القيم الأساسية.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاءً متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها.
- الميل إلى الاتجاه الإستراتيجي.
- قياس وتقييم الاتجاه الإستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة، واتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.

تابع عوامل نجاح الحوكمة:

- ضمان أن تكون المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يتم تليتها،
وأنها مفهومة وحقيقية.
- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام.
- التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- المشروعات والقبول للأفراد.
- القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة.

تمرين (3)

10 دقائق

١. اذكر مبادئ الحوكمة؟
٢. ما هي أبعاد ومستويات الحوكمة؟
٣. ناقش عوامل نجاح الحوكمة؟



٣٠ دقيقة



جمعية الثروة الحيوانية

تم تأسيس جمعية تعاونية تُعنى بالثروة الحيوانية والمحافضة عليها وتتولى إدارة هذه الجمعية مسؤولية تنمية وتنظيم الحركة التعاونية في مجال الثروة الحيوانية. وقد تعاقب على إدارة الإدارة التنفيذية للجمعية خلال العشر سنوات السابقة ثلاثة مديرين. تميز الأسلوب الإداري للمدير الأول الذي يحمل شهادة بكالوريوس في الهندسة الميكانيكية بالاهتمام الكبير في العمل وعدم التساهل بشأن أية مخالفة تحصل، مما أدى إلى حركة دوران وظيفي بين الموظفين. أما المدير الثاني والذي كان خريج إدارة كان مؤمناً بأهمية العامل الإنساني، انعكس ذلك على أسلوبه في العمل. حيث تميز بمناخ تنظمي صحي وعلاقات طيبة بين العاملين لدرجة أنهم أصبحوا يفتون على أخطاء بعضهم مما ساهم للأسف في حصول بعض الأخطاء والإهمال الذي أثر سلباً على حركة الميناء. أما المدير الجديد والمتخصص في الاقتصاد فقد جاء وهو يعرف ما حصل مع سابقه، ولديه خبرة سابقة كمدير تنفيذي في إحدى المنظمات غير الربحية الكبيرة فبدأ عمله في إدارة الجمعية بشكل ساهم في تلافي الأخطاء السابقة التي حصلت مع من سبقوه. فلم يكن ميكانيكياً في نظرته للعاملين، ولا باحثاً اجتماعياً. بل كان يدرس الأمور بعناية ويتخذ القرارات المناسبة بشأنها على ضوء الموقف. وقد ساعد ذلك في ضبط الجمعية بشكل ملحوظ، وانخفضت حركة دوران العمل مما أعطاه فرصه لإعطاء حوافز جيدة للموظفين.

٣٠ دقيقة

السؤال المطلوب من النشاط

- ١- ما هي ملاحظاتك على أسلوب المدير الأول للجمعية؟ وكيف تصنف الفلسفة التي تفسر أسلوبه في الإدارة؟
- ٢- كيف تصرف المدير الثاني للمؤسسة في إدارته؟ وما هي رأيك النقاط الإيجابية والسلبية في أسلوبه الإداري؟
- ٣- ما هي الفلسفة الإدارية التي طبقها المدير الثالث؟ وكيف ساهمت في تحسين وضع للمؤسسة؟
- ٤- هل تعتقد أن المدراء الثلاثة أخذوا في الاعتبار عند إدارتهم للمؤسسة الممارسات والمهارات الإدارية المطلوبة في مجال الحوكمة؟



اليوم التدريبي الثاني

الموضوع: الحوكمة في القطاع غير الربحي



تعريف حوكمة القطاع غير الربحي

"حوكمة القطاع غير الربحي هي توفير الأنظمة والأطر والآليات التي تضبط العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة في الجمعية وتحفظ حقوقهم من أجل اتخاذ قرارات تشاركية تخدم المصالح العليا للجمعية عبر العدالة والمسؤولية والشفافية والمساءلة" (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٠).

عُرِّفت حوكمة الجمعيات الأهلية بأنها "مجموعة من القواعد والمعايير والإجراءات والنماذج الهادفة إلى قياس إلزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح والتعاميم، وكذلك أفضل الممارسات العالمية ذات العلاقة بعمل الجمعيات الأهلية" (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٠).

أهمية تطبيق الحوكمة للقطاع غير الربحي

- ١- وجود مصدر رسمي للمعلومات المُحدثة والموثوقة عن القطاع غير الربحي وإتاحتها للعامة.
- ٢- حماية وتحسين الصورة الذهنية للقطاع غير الربحي لأفراد المجتمع.
- ٣- تحسين بيئة العمل في القطاع غير الربحي لتصبح جاذبة للقوى العاملة.
- ٤- توجيه المجتمع نحو فرص التنسيق والاستثمار الاجتماعي في القطاع غير الربحي.
- ٥- إشراك المجتمع في مساءلة الجمعيات الأهلية.
- ٦- تمكين الجهات والمراكز من إجراء الدراسات والأبحاث التي تسهم في نشر المعرفة عن القطاع غير الربحي وتحديد التحديات واقتراح الحلول.
- ٧- إثبات فاعلية وأثر الجمعيات أمام الجهات المنظمة.
- ٨- تحسين أداء الجمعيات الأهلية وتأكيد نزاهة الإدارة وحثها على الوفاء بالالتزامات والعهود.
- ٩- تعزيز مسؤولية الجمعيات الأهلية وشفافيتها تجاه أصحاب المصلحة والمستفيدين.

أهداف الحوكمة في القطاع غير الربحي

١-الفاعلية: يزيد من فرص نجاح الإدارة وجودة الأداء في الأنشطة والبرامج.

٢-تعظيم الأثر المجتمعي: التركيز على الأعظم أثرًا ونفعًا للمستفيدين الذين أنشأت من أجلها المنظمة والمجتمع ككل.

٣-التمكين: استمرارية أداء المنظمة في العطاء وتقديم الخدمات واستدامة مواردها مع تغيير الظروف الداخلية والخارجية للجمعية.

٤-الحماية: ثبات المنظمة على أهدافها ورسالتها التي أنشئت من أجلها دون التأثير السلبي باتجاهات أو مصالح الأطراف ذات العلاقة التي تقود المنظمة إلى غير وجهتها الأصلية، كما تساعد على حماية ممتلكاتها ومواردها والحماية من أي أشكال الفساد الإداري والمالي.

٥- الموثوقية: رفع مستوى الإفصاح والمصداقية مما يزيد من ثقة أصحاب المصلحة والعاملين بالمنظمة وبالتالي تزداد فرص الدعم المالية والتسهيلات اللوجستية.

مبادئ الحكومة في القطاع غير الربحي

- ١- **المسؤولية:** الجمعية العمومية ومجلس الإدارة مسؤولون قانونيًا عن القرارات التي تصدر في المنظمة غير الربحية ولذلك تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى كل عضو مما يدفعه للعمل بإخلاص وتفان لمصلحة المنظمة.
- ٢- **المساءلة:** أنظمة الحوكمة في المنظمة غير الربحية يجب أن تضمن لأصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حق مساءلة الجمعية العمومية ومجلس الإدارة كل بحسب اختصاصاته عن أداء المنظمة.
- ٣- **الشفافية:** توفير ومشاركة المعلومات والتقارير الدقيقة والحديثة مع الجميع دون غموض أو تضليل.
- ٤- **العدالة:** إعطاء كل ذي حق من أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حقه من المساءلة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

معايير الحوكمة في القطاع غير الربحي

أولاً: معيار السلامة المالية:

التعريف:

مجموعة من المؤشرات التي تمكن من تقييم فاعلية المنظمة غير الربحية من استخدام المال، وقابلية النمو والاستدامة.

يهدف معيار السلامة المالية إلى:

- إيجاد معايير موحدة لتقييم الأداء والتنظيم المالي لمنظمات القطاع غير الربحي.
- مساعدة المنظمات غير الربحية في تحسين كفاءة إدارة الأموال لديها، وإدارة المخاطر المتعلقة بالوضع المالي.
- تقييم جودة وسلامة الإجراءات المالية في المنظمات غير الربحية.
- توفر البيانات المتعلقة بالأداء المالي على مستوى القطاع غير الربحي لصناع القرار ولإجراء البحوث والدراسات.

يقيس معيار السلامة المالية:

يركز معيار السلامة المالية على قياس كفاءة المنظمة في إنفاق المال والتأكد من أن نسبة النفقات الإدارية والتشغيلية لها تقع في النطاق المقبول، إضافة إلى قياس مستوى استدامتها ومدى قوة التنظيم المالي الداخلي الذي يحمي المنظمة أو المؤسسة من التعرض للممارسات الخاطئة في التعامل مع الأموال.

تابع معايير الحوكمة في القطاع غير الربحي

ثانيًا: معيار الامتثال والالتزام:

التعريف: هو معيار يقيس مدى امتثال المنظمات غير الربحية بالأنظمة واللوائح والضوابط السارية والمنظمة لأعمالها.

يهدف معيار الامتثال والالتزام إلى:

• التزام المنظمات بالأحكام والضوابط المنظمة لمجلس الإدارة وزيادة فاعليته.

• التزام المنظمات غير الربحية بالضوابط والإجراءات النظامية للعمل في القطاع غير الربحي.

• مساعدة المنظمات على إدارة ملف الجمعية العمومية بكفاءة عالية وتطبيق كافة الأحكام والضوابط لزيادة فاعليتها.

• إلزام المنظمات بكافة مستوياتها الإدارية بمكافحة جرائم الإرهاب وتمويله وغسل الأموال من خلال المؤشرات والسياسات والإجراءات الداخلية.

يقيس معيار الامتثال والالتزام:

وجد المعيار لقياس مستوى امتثال الجمعيات والمؤسسات الأهلية بنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية ولائحته التنفيذية وكذلك نظام مكافحة جرائم الإرهاب وتمويله، ونظام مكافحة غسل الأموال، وتوصيات مجموعة العمل المالي FATF والتعاميم الصادرة من الوزارة والجهات المشرفة والمختصة، وكذلك قياس التزامها بمبادئ وممارسات الحوكمة الرشيدة، ومدى فاعلية أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة وقيامهم

بالأدوار المطلوبة منهم.

تابع معايير الحوكمة في القطاع غير الربحي

ثالثاً: معيار الشفافية والإفصاح:

التعريف:

هو معيار يقيس مدى استعداد المنظمات غير الربحية لنشر المعلومات عن أسباب وجودها، وأنشطتها المنفذة، وبياناتها المالية، واستعداداتها لشرح عملياتها لأصحاب العلاقة والجمهور.

يهدف معيار الشفافية والإفصاح إلى:

- حث المنظمات غير الربحية على الالتزام بأفضل الممارسات العالمية في الشفافية والإفصاح.
- تحسين الصورة الذهنية للقطاع غير الربحي ورفع ثقة الرأي العام به، وتعزيز الشفافية والمصادرة في المنظمات غير الربحية.
- توفر البيانات المتعلقة بمستوى الحوكمة والإفصاح على مستوى القطاع غير الربحي لصناع القرار وأصحاب المصلحة.
- تمكين الجهات الإشرافية من تقييم مدى إلزام المنظمات غير الربحية بمعايير الشفافية والإفصاح.

يقيس معيار الشفافية والإفصاح:

مستوى الشفافية للمنظمة غير الربحية ومدى استعدادها للإفصاح عن الأمور الرئيسية، مثل: نشر القوائم المالية، أسماء القائمين على المنظمة من أعضاء مجلس الإدارة وتنفيذيين، ونشر الإنجازات التي حققتها عبر تقرير سنوي لأصحاب المصلحة والعامّة.

تمرين (4)

١٠ دقائق

عرف الحوكمة في القطاع غير الربحي؟
ناقش أهمية وأهداف الحوكمة في القطاع غير الربحي؟
اذكر مبادئ حوكمة القطاع غير الربحي؟
تحدث عن معايير حوكمة القطاع غير الربحي؟



٣٠ دقيقة



المنظمة غير الربحية الجديدة

تم تأسيس منظمة غير ربحية تشجع التكنولوجيا لتعمل على دعم جهود توطين التكنولوجيا بما يساعد على التقدم العلمي والصناعي. ونظراً لوجود عدة مصادر لاستيراد التكنولوجيا منها وإيفاد بعض العاملين إليها لتلقي التعليم والتدريب في مجال التكنولوجيا تمت مناقشة الاستراتيجيات بشأن الدول التي يمكن أن تكون مصدراً أفضل للتكنولوجيا. وقد اتخذ المدير التنفيذي قراراً بالتوجه إلى كوريا الجنوبية باعتبار تجربتها ذات دلالة لكونها دولة ذات موارد محدودة ومع ذلك استطاعت تحقيق تطور تكنولوجي كبير. وقد لقي القرار معارضة عدد كبير من القياديين في المنظمة فضلوا أن يكون التوجه للولايات المتحدة نظراً للتطور التكنولوجي الأكثر تقدماً فيها، ولأنها يمكن أن تقدم للمؤسسة مساعدات ضمن برنامج تعاون معها وهذا غير متوفر في حالة التعاون مع كوريا، ولكن المدير التنفيذي وباتصالاته ونفوذه استطاع المضي في تنفيذ خياره بالتوجه إلى كوريا الجنوبية.



٣٠ دقيقة



السؤال المطلوب من النشاط

- ١- ما هي الأسباب الخفية التي قد تفسر الاختلاف بين المدير التنفيذي والقياديين الآخرين في التوجهات بشأن التوجه للمصدر الأفضل لتطوير التكنولوجيا؟
- ٢- ما هو منظور التنظيم من حيث اتخاذ القرارات كما تبينه الحالة؟ وماهي الأسباب التي تكمن وراء موقف المدير والقياديين الآخرين في المؤسسة بالنسبة للموضوع؟
- ٣- كيف يمكن للقياديين التصرف بشكل يضمن قبول الاستراتيجية التعاونية أو الشراكة الاستراتيجية البديلة التي اقترحوها طالما أنهم الأكثرية؟



أبرز الجهات المسؤولة عن حوكمة القطاع غير الربحي؛

المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي؛

أنشئ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بقرار مجلس الوزراء رقم (٤٥٩) وتاريخ ١١/٨/١٤٤٠ هـ ، حيث يتمتع المركز بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء.

ويهدف المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي إلى تنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي وتفعيله، وتوسيعه في المجالات التنموية، والعمل على تكامل الجهود الحكومية في تقديم خدمات الترخيص لتلك المنظمات، والإشراف المالي والإداري على القطاع، وزيادة التنسيق والدعم.

أبرز الجهات المسؤولة عن حوكمة القطاع غير الربحي:

تأسس المركز في سياق تنمية القطاع غير الربحي، الذي يعد هدفاً إستراتيجياً ضمن خطة رؤية ٢٠٣٠ الهادفة إلى تمكين القطاع غير الربحي، وتحقيق أثر أعظم للقطاع على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، حيث يُعد المركز أحد مبادرات برنامج التحول الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

ويتولى المركز مهاماً متعددة ستمكن القطاع من النماء، وتفعّل دوره في تحقيق التنمية المستدامة، حيث سيعمل المركز مع كافة شركائه من الجهات الحكومية، والمنظمات غير الربحية، والشركات، والأفراد – وفق حوكمة شمولية تحقق انسياباً عملياً، يوفر للجميع إمكانية المساهمة وفقاً لأدوارهم ضمن منظومة القطاع غير الربحي.

غير الربحي.

اختصاصات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:

- إعداد الاستراتيجيات والخطط والبرامج ومؤشرات الأداء ذات العلاقة بالقطاع غير الربحي، والتحقق من مدى فاعليتها، وإعداد تقارير دورية عن ذلك.
- إصدار ما يستلزمه تنظيم القطاع غير الربحي من لوائح وقواعد وأدلة ومعايير وفق ما تقضي به أنظمة القطاع وسياساته.
- إصدار التراخيص والتصاريح لمنظمات القطاع غير الربحي، وفق ما تقضي به الأنظمة ذات العلاقة، بالتنسيق مع الجهة المختصة والجهات المشرفة التي يدخل نشاط تلك المنظمات في نطاق إشرافها.
- الإشراف المالي والإداري على منظمات القطاع غير الربحي، وتصنيفها، والعمل على حوكمتها وفق أفضل المعايير العالمية.

تابع - اختصاصات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:

- التنسيق والتكامل مع الوحدات الإشرافية في الجهات الحكومية التي يدخل نشاط منظمات القطاع غير الربحي في نطاقها، لتفعيل وتطوير الإشراف الفني على أنشطة القطاع ومنظماته، وتسهيل وتسريع تأسيس منظمات القطاع المتخصصة، وتشجيع العمل غير الربحي وتفعيل دوره وتوسيعه في المجالات التنموية.
- نشر ثقافة التطوع، وتشجيع العمل التطوعي، وتنظيمه وتمكينه، بما يحقق زيادة الفرص التطوعية وتنوعها، وزيادة عدد المتطوعين.
- العمل على تحسين كفاءة منظمات القطاع غير الربحي وفعاليتها، وإزالة ما يواجهها من معوقات، وتقديم الدعم الإداري والفني لها، وبناء قدرات العاملين فيها، وتصميم وتنفيذ البرامج اللازمة لذلك بالشراكة مع الجهات الحكومية والقطاعين الخاص وغير الربحي.

تابع - اختصاصات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:

- الإشراف على الدعم المادي المقدم لمنظمات القطاع غير الربحي بالتنسيق مع الجهات الداعمة، والعمل على توجيه الدعم بما يحقق الأولويات والخطط التنموية ويدعم الاستدامة المالية لهذه المنظمات.
- حوكمة جمع منظمات القطاع غير الربحي للتبرعات وما تقيمه من حملات، وفق ما تقضي به الأنظمة ذات العلاقة.
- نشر الوعي بأهمية القطاع غير الربحي، وتحفيز المساهمة فيه بمختلف أشكالها، وإقامة المعارض والمؤتمرات والندوات ذات الصلة، والمشاركة فيها.
- إجراء وتشجيع البحوث والدراسات والإحصاءات المتعلقة بالقطاع غير الربحي ونشرها، بالتنسيق والشراكة مع الجهات ذات العلاقة، وإنشاء قاعدة بيانات القطاع ومنظماته وبرامجه واحتياجاته وأولوياته.

تابع - اختصاصات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:

- إنشاء حاضنات ومسرعات الأعمال الاجتماعية والحاويات الفكرية لمنظمات القطاع غير الربحي وتنظيمها، وتحفيز القطاعين غير الربحي والخاص لإنشائها.
- تفعيل دور القطاع غير الربحي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- تفعيل الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي، وتحفيز المساهمة فيه.
- تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية ذات الصلة باختصاصه، وله أخذ مقابل لذلك.
- تمثيل المملكة في المنظمات والمنتديات الدولية والإقليمية ذات الصلة باختصاصه.

إيجابيات تطبيق الحوكمة

هناك العديد من الإيجابيات لتطبيق الحوكمة في المنظمات:

١- تصحيح مسار الاقتصاد الوطني: تسهم الحوكمة في اكتشاف حالات غسيل الأموال، وتمويل الإرهاب، وكذلك عمليات الاحتكار والممارسات السلبية التي تهدف للتحكم في الأسواق وفرض الأسعار على السلع والخدمات.

٢- تعظيم العوائد المتوقعة للدولة من وراء الاستثمارات الأجنبية والمحلية الحقيقية.

٣- زيادة حجم تدفقات النقد الأجنبي، مما يؤدي إلى إشباع حاجات المجتمع المحلي من السلع والخدمات، مع احتمال توفر فائض للتصدير، أو تقليل الواردات، مما يترتب عليه تحسين ميزان المدفوعات.

٤- المساهمة البناءة في التحديث التقني من خلال اختيار التقنية المناسبة مع حاجة السوق لتحقيق الناتج الأمثل، وكذلك تحقيق مصالح المجتمع المحلي.

٥- خلق فرص العمل سواء في مراحل التأسيس والتشغيل أو في مراحل البناء.

تابع - إيجابيات تطبيق الحوكمة

٦- إكساب العمالة الوطنية مهارات وخبرات فنية.

٧- التغلب على القيود الإدارية والجمركية التي تفرضها بيروقراطيات الدولة المضيفة على المشروعات والمنظمات المختلفة.

٨- تنمية قدرات المديرين الوطنيين، وتكوين علاقات تكامل اقتصادية مع النشاطات الاقتصادية والخدمية.

٩- حماية المصادر الأولية، وحماية المستهلك، وحماية البيئة المحلية.

١٠- تقليل الأضرار المحيطة بالمشروع كالتأميم والمصادرة ومعاداة المجتمع المحلي، وتقليل حجم الخسائر عند التعرض لأي خطر تجاري.

سليات عدم تطبيق الحوكمة

١ - انتشار الفساد في الأجهزة الإدارية التي تساند المستثمرين المحتكرين من خلال انتشار الرشاوى والمحسوبية والاختلاسات والوساطات.

٢ - هدر رأس المال البشري، حيث تتدهور قيمته ويقل عمره الإنتاجي عند تعطله عن العمل بسبب الممارسات الاحتكارية التي تقصر فرص العمل على الفئة المستثمرة التي تحظى بثقة جهات التحريات المالية.

٣ - انخفاض تدفق الاستثمارات الأجنبية الأخرى على الدولة؛ نتيجة عدم توفر فرص نجاح المشروعات الجديدة في ظل احتكار فئة معينة للسوق والمكاسب.

٤ - تنخفض معدلات النمو الاقتصادي نتيجة انخفاض فرص تكوين رأس المال اللازم للاستثمار في إنشاء وتطوير المشروعات الاقتصادية والاجتماعية، وخوف المستثمرين وهروبهم.

٥ - فقدان الدافع الاقتصادي؛ بمعنى فقدان دوافع العمل وتحقيق الربح والتكسب واليأس من ذلك.

انتقادات لمفهوم وتطبيق الحوكمة

واجه مفهوم الحوكمة انتقادات، وذلك على النحو التالي:

- تعريف الحوكمة الرشيدة ومعاييرها كما هو معتمد من المنظمات الدولية والدول المانحة لا يراعي الاختلافات السياسية والثقافية بين الدول؛ مما يؤثر في دقة مقاييس جودة الحكم في الدول.
- العديد من المبادئ تعكس وجهة نظر الدول المتقدمة لمفاهيم الديمقراطية والمشاركة السياسية؛ مما يجعل من الصعب تطبيق المبادئ نفسها في الدول الأقل تقدماً نتيجة لاختلاف الظروف بين الدول.
- يتم استخدام مبادئ الحوكمة من الدول المانحة لأغراض سياسية واقتصادية، ولتحقيق مكاسب لتلك الدول بدلاً من تحقيق الهدف الأساسي لتطبيق مبادئ الحوكمة. ذلك أن أغلب الدول المانحة لديها أجندة خاصة تسعى إلى تحقيقها من خلال التركيز على أهداف سياسية أو اقتصادية تخدم اقتصاد تلك الدول. فمثلاً: بعض الدول المانحة تشترط أن تكون مشاريع معينة من نصيب شركات تتبع الدولة المانحة كما يحصل في المنح الصينية، وبعض الدول كأمريكا وبريطانيا تشترط الحصول على خدمات معينة من الدول المستفيدة من المنحة، مثل دعم

لذا، توصّل تقرير الأمم المتحدة عام ٢٠٠٩م إلى أنه من الصعب وجود دولة تُطبّق الحوكمة بشكل مثالي، وإنما هناك اختلاف بين الدول في اعتماد وتطبيق المبادئ وفقاً للنظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي لكل بلد.

لذا فإن المبادئ المعتمدة دولياً هي مبادئ مرنة، وتأخذ في الحسبان الاختلافات لكل دولة. ولا توجد طريقة



مثلى لتطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق مستويات متقدّمة.

تمرين (5)

١٠ دقائق

- تحدث عن أبرز الجهات المسؤولة عن حوكمة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية؟
- ما هي إيجابيات وسلبيات تطبيق الحوكمة؟
- ما هي أهم الانتقادات التي وجهت لمفهوم الحوكمة؟



٣٠ دقيقة



يوسف والعلاقات الانسانية

أنهى يوسف دراسته في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية بحصوله على درجة الدكتوراه وعاد إلى وطنه. وقد تم تعيينه حال وصوله مديراً تنفيذياً لإحدى المنظمات غير الربحية رغبة من مجلس إدارة المنظمة بتطوير عمل هذه المنظمة. وقد بدأ السيد يوسف عمله بالاطلاع على نظام العمل في المنظمة فوجده نظاماً بيروقراطياً يقترب من المواصفات التي حددها ماكس فيبر. كما وجد أن هناك شكاوى وتذمرًا من الموظفين حول حرفة التعليمات وعدم الاهتمام بالعنصر الإنساني قدر الاهتمام بالعمل، على عكس ما هو متبع في الدول المتقدمة التي طورت النظام البيروقراطي باتجاه مزيد من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. وتماشياً مع هذا المطلب ولتأثر السيد يوسف بدراسته قام بتخفيف القيود على الموظفين وأبدى تسامحاً مع مخالفات التأخير عن الدوام على أن لا يزيد تأخر الموظف عن ساعة في الصباح ولا يترك العمل قبل أكثر من ساعة قبل نهاية الدوام الرسمي. واعتبر معظم الموظفين هذا الأمر وكأنه تخفيض ساعتين عن ساعات العمل مما أثر سلباً على العمل وزاد في شكاوى المراجعين التي وصلت إلى أسماع مجلس الإدارة المسؤول عن تعيين السيد يوسف.





٣٠ دقيقة



السؤال المطلوب من النشاط

- ١- ما هي أبرز المخالفات التي وقع فيها يوسف؟
- ٢- هل تعتقد أنه يجب على مجلس إدارة المنظمة حوكمة المنظمة؟ ولماذا؟
- ٣- هل يمكن الاعتماد على الالتزام الذاتي للموظف في كثير من المنظمات بدل الاعتماد على القوانين والتعليمات؟ علل إجابتك.

المراجع:

01

البسام، بسام.(٢٠١٦). الحوكمة في القطاع العام. ط. أولى. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.

02

أبو النصر، مدحت.(٢٠١٦). الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. ط. أولى. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.

03

البسام، بسام.(٢٠١٩). الحوكمة الرشيدة: المملكة العربية السعودية حالة دراسية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، العدد ١١ ، ٢٠١٤.

04

ص. ٢٣-٣. الأزكر، ديفيد؛ وتيان، بريان.(٢٠١٧). مسائل في حوكمة الشركات، ترجمة: عبد الله بن ناصر أبو ثنين. ط. أولى. معهد الإدارة العامة، الرياض. السعودية.

05

بوبكر، صبري؛ ونوغين، دوك.(٢٠١٩). حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة رشا بنت عمر السدحان. ط. أولى. معهد الإدارة العامة. الرياض. السعودية.

أخصائي الجودة في القطاع غير الربحي

شكراً لكم