



جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز
PRINCE SATTAM BIN ABDULAZIZ UNIVERSITY

يعلن برنامج ماجستير الآداب في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي عن إقامة لقاء بعنوان القيادة المستدامة للمؤسسات غير الربحية

محاور اللقاء

- ◆ مفاهيم القيادة المستدامة
- ◆ الحوكمة والشفافية كمدخل للاستدامة
- ◆ القيادة المستدامة وبناء رأس المال البشري
- ◆ الابتكار والتحول الرقمي في دعم الاستدامة

رابط اللقاء



<https://us06web.zoom.us/j/841>

على برنامج زوم

موعد اللقاء

يوم الاثنين

التاريخ

1447/11/24 هـ

11 May 2026

الساعة

7:00 مساءً

إعداد

طالبات المستوى الثالث في برنامج
ماجستير الآداب في التربية
تخصص الإدارة والتخطيط التربوي - 1447 هـ

إشراف

د. حصه ناصر زيد اليحيى
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

برنامج ماجستير الآداب في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي لقاء بعنوان

القيادة المستدامة في الجمعيات الغير ربحية

إعداد طالبات المستوى الثالث

أماني الحربي - شيخة العتيبي - مرام المطيري - وسمية ال عاطف - نورة الدوسري - نورة المنصور -
عبير العرفج - رابعة القحطاني

إشراف

د. حصة بنت ناصر اليحيى

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بجامعة الأمير سّطام بن عبدالعزيز

الفصل الدراسي الثاني

١٤٤٧هـ الموافق ٢٠٢٦م

المقدمة:

تشهد الجمعيات غير الربحية في العصر الحديث تحولات متسارعة لم تعد تقتصر على تقديم الخدمات الحالية فقط، بل امتدت لتشمل قدرتها على الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المستقبلية. وقد أدى هذا التحول إلى إعادة النظر في أنماط القيادة التقليدية التي ركزت على الضبط الإداري أو تحقيق الإنجاز المرحلي، ليرز اتجاه قيادي أكثر شمولاً يوازن بين جودة الأداء واستدامته، وهو القيادة المستدامة.

فالقيادة المعاصرة في القطاعات لم تعد تُقاس بقدرة القائد على تحقيق نتائج سريعة فحسب، بل بقدرته على بناء بيئة عمل قادرة على الاستمرار بعد غيابه، وتحقيق تنمية مهنية مستمرة للعاملين والمتطوعين، وتعزيز المسؤولية المجتمعية للجمعية. ومن هنا برزت القيادة المستدامة بوصفها نمطاً قيادياً يركز على بناء القدرات المؤسسية طويلة المدى، وتحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر واحتياجات المستقبل، بما يضمن استقرار العمل واستمرارية تطويره.

وعليه أصبحت القيادة المستدامة تمثل توجهاً حديثاً في الفكر الإداري؛ إذ تتجاوز حدود تحسين الأداء الفردي إلى بناء ثقافة تنظيمية قادرة على التعلم الذاتي والتجديد المستمر، الأمر الذي يجعلها مدخلاً أساسياً لتحقيق جودة مستدامة في الجمعيات غير الربحية.

مفهوم القيادة المستدامة:

لقد حظي مفهوم القيادة المستدامة باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، حيث تناوله الباحثون والمختصون من منطلقات ورؤى فلسفية وتطبيقية متعددة، الأمر الذي أوجد ثراءً وتنوعاً في المفاهيم والتعريفات التي حاولت تأطير هذا النمط القيادي الحديث. وقد اطلعت الباحثة على مجموعة من هذه التعريفات، وانتقت منها ما ينسجم مع طبيعة الدراسة الحالية، وبما يعكس الدور الجوهرى للقيادة المستدامة في بناء مؤسسات مرنة قادرة على الصمود أمام التحديات، وضمان استمرارية التميز عبر الأجيال، مع الموازنة بين المتطلبات الراهنة والتطلعات المستقبلية داخل المنظمات . وفيما يلي عرض لأبرز هذه المفاهيم:

تبنّت مؤسسة سينسر مصطلح القيادة المستدامة، من خلال العالم هاريجريفز، بعد دراسة دامت ٣٠ عاماً، قام من خلالها بربط القيادة التربوية مع البيئة والاستدامة، بعد أن طبّقها على ثماني مدارس أمريكية وكندية (Hargreaves, 2003).

وتعرف بيترلين وآخرون (٢٠١٥) القيادة المستدامة بأنها "القيادة التي تحرص على رعاية إمكانات الأجيال القادمة لحياة ذات جودة، كما تُركز على احتياجات الآخرين أكثر من احتياجات القائد، وتهتم بالاحتياجات المستقبلية للعديد من أصحاب المصلحة" (ص ٢٧٩).

كما عرفه أشتيوي (٢٠١٧) بأنها "عملية تعاونية، تتم من خلال توزيع المهام على الجميع، وتتم حماية وتطوير الحاضر من خلالها، والاستعداد للمستقبل بأهداف طويلة المدى، ومراعاة الموارد المادية، والمحافظة عليها" (ص. ٢١).

-وظهر مفهوم الاستدامة لأول مرة في عام ١٩٨٢ في الميثاق العالمي للطبيعة، والذي تم قبوله من قبل الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة، وتعتمد الاستدامة على البيولوجيا البيئية، ويعتقد أنها القدرة على نقل الوظائف والتنقل الدوري للأنظمة البيئية إلى المستقبل، وعلى الرغم من أن نقطة الاصل الرئيسة للاستدامة هي البيئة؛ إلا أن الاستدامة تتجاوز الاهتمامات البيئية وتشمل وتتفاعل مع كافة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

ويتضح من مفهوم القيادة المستدامة بأنها منظور إداري يهدف إلى زيادة مستوى الفاعلية والإنتاجية، وتقليل فقدان العاملين والمتطوعين، ويتمثل الهدف الرئيسي لها في إحداث التوازن بين الاهتمام بالأفراد، والعوائد، والبيئة خلال فترة العمل داخل الجمعية. كما أنها قيادة تحرص على رعاية إمكانات الأجيال القادمة، وتركز على احتياجات أصحاب المصلحة، وتهتم بالمستقبل بقدر اهتمامها بالحاضر.

كما تُعدّ نهجاً تنموياً شاملاً يهدف إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، من خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وضمان استمرارية الموارد.

وهي القيادة التي يلتزم فيها القادة بوجهة نظر طويلة المدى عند تنفيذ الأعمال، وقدرة أكثر على تحمل المخاطر، ولديهم التزام شخصي بالاستدامة، ودمج الممارسات المستدامة في صنع القرار المؤسسي والتي

تقدر أهمية التعلم العميق والواسع، واتخاذ القرارات والتغييرات للتأثير على الصالح العام في الحاضر والمستقبل، وقائد الاستدامة هو الشخص الذي يلهم ويدعم ممارسات الأعمال نحو عالم أفضل.

تطور القيادة المستدامة:

ظهر مفهوم القيادة المستدامة نتيجة التطور التاريخي لنظريات القيادة التربوية؛ إذ بدأت الأدبيات بالقيادة التقليدية التي ركزت على الضبط والتنظيم والمحافظة على استقرار العمل، ثم انتقلت إلى القيادة الإنسانية التي اهتمت بالعلاقات الإنسانية، وبعدها القيادة التحويلية التي ركزت على إحداث التغيير وتحفيز العاملين لتحقيق أداء مرتفع.

إلا أن الدراسات التربوية حسب رأي العجمي (٢٠١٨) لاحظت أن كثيرًا من المؤسسات تحقق نجاحًا كبيرًا في وجود قائد معين ثم يتراجع الأداء بعد انتقاله، مما كشف محدودية النماذج القيادية القائمة على التغيير المرتبط بالفرد، وأبرز الحاجة إلى نمط قيادي يضمن استمرار النجاح المؤسسي لا نجاح القائد فقط (ص ٨٧).

ومع بروز مفهوم التنمية المستدامة عالميًا، تطور الفكر القيادي ليتجه نحو بناء قدرات تنظيمية طويلة الأجل بدل التركيز على الإنجاز المرحلي، حيث لم يعد الهدف تحقيق نتائج تعليمية فورية، بل إنشاء نظام تعليمي قادر على التحسن الذاتي المستمر.

كما أكدت الأدبيات التربوية الحديثة كما ذكره أحمد وزاهر (٢٠٢٠). أن القيادة المستدامة تمثل انتقالًا من قيادة التغيير إلى قيادة الاستمرارية، إذ تهدف إلى الحفاظ على التحسينات التعليمية، ونقل الخبرات داخل المؤسسة، وتعزيز التعلم التنظيمي بما يضمن بقاء أثر التطوير عبر الزمن (ص ٦٤).

وبذلك تمثل القيادة المستدامة المرحلة الأحدث في تطور الفكر القيادي التربوي، إذ انتقل التركيز من تحقيق الإنجاز المؤقت إلى بناء قدرة مؤسسية دائمة، ومن قيادة تعتمد على الشخص إلى قيادة تعتمد على النظام والثقافة التنظيمية.

أهمية القيادة المستدامة:

تعود أهمية القيادة المستدامة إلى كونها ضرورة ملحة تضمن استمرار النمو في المؤسسة، كما أنها تتبنى أخلاقيات مهنية كالعدل والمساواة من خلال تقديم الدعم للجميع دون تمييز، وكما أنها تنهض بأهداف المؤسسة على المدى البعيد، مراعية المصلحة العامة بقيادة الفريق فوق القيادة الفردية، كما تقوم القيادة المستدامة على تدريب وتطوير الأفراد بصورة مستمرة؛ بغاية أن يكونوا مؤهلين لشغل الوظيفة التي ستُصعب شاغرة في حال التقاعد أو الترقية أو الفصل (COOK, 2014).

وذكرت يونس (٢٠١٧) إلى أن أهمية القيادة المستدامة لا تنحصر على الهياكل التنظيمية فحسب: بل تسعى إلى أعمق من ذلك بتعزيز الأخلاقيات في كافة المستويات الإدارية، فيتبلور هدفها الأساسي في توجيه كافة الجهود في المنظمة نحو التنمية المستدامة، والحث على وضع أنشطة ترفع من مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة (ص ٩٢).

وتعقياً على ما سبق، ترى الباحثة أن أهمية القيادة المستدامة تتجلى في كونها صمام الأمان لاستمرارية المؤسسات، ويمكن بلورة وجهة نظر الباحثة في النقاط الآتية:

- نشر الثقافة التنظيمية: إن القيادة المستدامة تتجاوز كونها مجرد ممارسات إدارية، لتصبح "ثقافة مؤسسية" راسخة تنعكس على سلوك الأفراد، مما يجعل الجودة والمسؤولية جزءاً أصيلاً من العمل اليومي.
- الاستثمار الاستراتيجي في العمالة: لا تكفي القيادة المستدامة بالتدريب العابر، بل تركز على "صناعة القادة" وضمان تدفق الخبرات، وهو ما يضمن عدم اهتزاز المؤسسة عند غياب أو تغير القيادات العليا.
- تعزيز الميزة التنافسية الأخلاقية: من خلال تبني قيم العدالة والمسؤولية الاجتماعية، تبني المنظمة سمعة مؤسسية قوية تزيد من ولاء العاملين وثقة المجتمع، مما يمنحها استقراراً.
- الربط بين الحاضر والمستقبل: تكمن عبقرية هذا النمط القيادي في قدرته على حل مشكلات الحاضر دون استنزاف موارد المستقبل، وهو ما يحقق التوازن الصعب بين الكفاءة التشغيلية والنمو المستدام.
- العمل ضمن فريق بدلاً من الفردية: ترى الباحثة أن القيادة المستدامة تنهي عصر "القائد البطل" لصالح "العمل الجماعي المستدام"، حيث يصبح النجاح ملكاً للمنظمة بكافة مستوياتها وليس مرهوناً بشخص بعينه.

أبعاد القيادة المستدامة:

تقوم القيادة المستدامة على تحقيق التوازن بين متطلبات التقدم والتنمية من جهة، والمحافظة على الموارد واستمراريتها من جهة أخرى، ولذلك لم تعد القيادة تُقاس بالنمو الاقتصادي فقط، بل بمدى قدرتها على تحسين جودة الحياة الحاضرة دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الأدبيات المعاصرة على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تشكل الإطار المفاهيمي للقيادة المستدامة وهذه الأبعاد حسب رأي البرازي والرشيدي (٢٠٢٤) بأنها مترابطة ومتكاملة في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والتنظيم وترشيد الموارد، وهي:

١- البعد الاقتصادي:

ويقصد به الحفاظ على رفاهية المجتمع وازدهاره، فالنظام الاقتصادي المستدام هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر، والمحافظة على مستوى معين قابل للإدارة يمنع حدوث اختلالات ناتجة عن السياسة الاقتصادية.

٢- البعد الاجتماعي:

من خلال المشاركة الاجتماعية المنظمة وترابط المجتمع مع وجود هوية ثقافية وتحقيق العدالة في التوزيع ومعايير مجتمعية مقبولة ومتفق عليها، كالصحة والتعليم والمساواة والمشاركة، وذلك لدعم قدرة الأجيال الحالية وأجيال المستقبل على خلق تلك الحالة.

٣- البعد البيئي:

ويتمثل بقدرة النظم البيئية على الحفاظ على وظائفها من خلال الموارد الطبيعية ومنع الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة، من خلال حماية التنوع الحيوي والاتزان الجوي وإنتاجية التربة والتصدي لتغيرات المناخ (ص ٤٣٥).

وفي ضوء ما سبق، يتضح من الأبعاد السابقة أن القيادة المستدامة تمثل منظومة متكاملة لا يمكن تحقيق أحد مكوناتها بمعزل عن الآخر، ويتجلى ذلك فيما يأتي:

- لا يقتصر دور الجمعية على تقديم خدمات مؤقتة، بل يمتد إلى بناء أثر مجتمعي مستدام.
- تسهم الجمعيات في تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال دعم الفئات المختلفة وتقليل الفجوات المجتمعية.

- تمثل الجمعيات بيئة لنشر الوعي والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- ترتبط جودة عمل الجمعية بقدرتها على الاستمرار والتطور.
- يؤدي التكامل بين الأبعاد الثلاثة إلى تحويل الجمعية من جهة خدمية إلى مؤسسة تنمية مستدامة.

الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة المستدامة:

- تركز القيادة التحويلية على إحداث التغيير التنظيمي من خلال تحفيز العاملين ورفع مستوى دافعيتهم لتحقيق أداء يفوق المتوقع، بينما تركز القيادة المستدامة على ضمان استمرار هذا الأداء والمحافظة على نتائجه عبر الزمن.
- تهدف القيادة التحويلية إلى تطوير الأفراد وتحسين أدائهم داخل المؤسسة، في حين تهدف القيادة المستدامة إلى بناء قدرات مؤسسية قادرة على الاستمرار بغض النظر عن وجود القائد من عدمه.
- يرتبط نجاح القيادة التحويلية غالبًا بشخصية القائد وتأثيره المباشر في المرؤوسين، أما القيادة المستدامة فترتبط بثقافة تنظيمية وأنظمة عمل تجعل النجاح صفة للمؤسسة لا للفرد.
- تهتم القيادة التحويلية بالإنجاز والتطوير السريع، بينما تهتم القيادة المستدامة بالتحسين التراكمي طويل المدى والاستقرار المؤسسي.
- يقتصر تأثير القيادة التحويلية في الغالب على العاملين داخل المؤسسة، في حين يمتد تأثير القيادة المستدامة ليشمل المجتمع والبيئة والمسؤولية المؤسسية.
- تسعى القيادة التحويلية إلى إحداث نقلة نوعية في الأداء، أما القيادة المستدامة فتسعى إلى المحافظة على هذه النقلة وضمان استمراريتها.
- يمكن أن تتراجع نتائج القيادة التحويلية بانقضاء القائد، بينما تستمر نتائج القيادة المستدامة لأنها قائمة على التعلم التنظيمي ونقل الخبرات.
- تمثل القيادة المستدامة مرحلة متقدمة في تطور الفكر القيادي؛ إذ تنتقل من قيادة التغيير إلى قيادة الاستمرارية.

ويتضح من المقارنة أن الاختلاف بين القيادة التحويلية والقيادة المستدامة لا يكمن في درجة الفعالية بقدر ما يكمن في نطاق التأثير وامتداده الزمني؛ فالقيادة التحويلية تُعد قيادة تغيير، بينما القيادة المستدامة تُعد

قيادة بقاء واستمرار. إذ تهتم الأولى بإحداث نقلة نوعية في الأداء التنظيمي عبر تحفيز الأفراد ورفع دافعيتهم، في حين تهتم الثانية بالحفاظ على أثر هذا التغيير وترسيخه داخل بنية المؤسسة بحيث لا يرتبط نجاحها بشخص دون غيره.

كما أن القيادة التحويلية تركز على التميز والإنجاز المرتفع، أما القيادة المستدامة فتركز على الاستقرار المؤسسي والنمو التراكمي، الأمر الذي يجعلها أكثر ارتباطاً ببناء الأنظمة التنظيمية ونقل الخبرات والتعلم المؤسسي المستمر. ومن ثم فإن القيادة التحويلية قد تحقق نجاحاً سريعاً وملحوظاً، إلا أن هذا النجاح قد يتراجع بزوال المؤثر القيادي، بينما تسعى القيادة المستدامة إلى جعل النجاح خاصية دائمة في المؤسسة لا حالة مؤقتة.

وبذلك يمكن اعتبار القيادة المستدامة امتداداً أكثر عمقاً للقيادة التحويلية؛ فهي لا تلغي دور التغيير والتحفيز، بل تعيد توجيهه نحو بناء قدرة تنظيمية طويلة الأجل، بحيث ينتقل التركيز من تحقيق الإنجاز إلى ضمان استمراره، ومن تأثير القائد إلى فاعلية النظام المؤسسي.

وأخيراً: في ضوء المقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة المستدامة يتضح أن كليهما تسعيان إلى تطوير المؤسسة وتحسين أدائها، إلا أن نطاق التأثير يختلف بينهما؛ فالقيادة التحويلية تركز على إحداث التغيير وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء أعلى في الحاضر، بينما تتجاوز القيادة المستدامة ذلك لتبني استمرارية النجاح عبر الزمن من خلال موازنة البعد الإنساني والمؤسسي والمجتمعي. ومن ثم فإن المؤسسات المعاصرة لم تعد بحاجة إلى قيادة تُحدث التغيير فقط، بل إلى قيادة تحافظ عليه وتورثه، بحيث يصبح التطوير ممارسة مؤسسية راسخة لا تعتمد على قائد بعينه، بل تستمر بثقافة تنظيمية واعية ومسؤولة.

الفصل الثاني : قواعد القيادة المستدامة

في بيئات العمل المعقدة، قد لا تكون المؤهلات وحدها كافية لتصنع مديرًا ناجحًا. هنا يأتي كتاب "قواعد الإدارة" لريتشارد تيمبلر ليقدم منظورًا مبنياً على الملاحظة الواقعية والخبرة العملية، من خلال أكثر من ١٠٠ قاعدة سلوكية ومهارية تكشف الفرق بين "من يشغل المنصب" و "من يُثقنه".

مكونات القواعد بحسب هيكل الكتاب:

أولاً: القيادة الذاتية والإدارة الداخلية يركز على القواعد التي تُعزز من إدارتك لنفسك كقائد

ثانياً: إدارة الموظفين وتوجيه الأداء يركز على كسب احترام الفريق دون فرض الهيبة المصطنعة

ثالثاً: بناء الفريق كمنظومة : تشكيل فرق العمل ككيانات مستقلة تنجح بفضل تكامل أعضائها

رابعاً: العلاقات مع الإدارة العليا :قواعد الذكاء السياسي في التعامل مع المدراء فوقك

خامساً: الوعي المؤسسي والسلوك التنظيمي يتناول تعامل المدير مع الأنظمة والقيم المؤسسية

قواعد القيادة ١٠١ خارطة الطريق لكل مدير وقائد ، القيادة ليسن فطرة فقط بل هي علم ومهارة

تصقل بمجموعة من القواعد التي تضعك على المسار الصحيح من اليوم الأول .

قواعد القيادة المستدامة :

القاعدة الأولى قاعدة ١٠١ للمدير :عامل كل موظف بما يفهمه لاما تفرضه المدير الناجح لا يطبق

نظرية واحدة على الجميع بل يتبنى نهجا انسانيا مدروسا .

القاعدة الثانية قاعدة ١٠١ للمدير:اهم ، ثم وجه ، ثم مكن القائد الحقيقي لا يسيطر بل يحرر طاقات

فريقه ويخلق بيئة لإنجاز

القاعدة الثالثة قاعدة ١٠١ للمدير :قاعدة ٨٠/٢٠ (باريتو) ٨٠٪ من النتائج تأتي من ٢٠٪ من الجهود ركز على الأنشطة الجوهرية لا على التفاصيل المنهكة

القاعدة الرابعة قاعدة ١٠١ للمدير :قاعدة القارب المثقوب لا تحتفظ بعضو يثق بفرقتك مهما كانت كفاءته الحفاظ على ثقافة إيجابية يفوق أهمية الأداء الفردي المؤقت

القاعدة الخامسة قاعدة ١٠١ للمدير :قاعدة 3C للقيادة Clarity, Consistency, Courage ، الوضوح ، الثبات ، الشجاعة ثلاثية كل قائد إستراتيجي

القاعدة السادسة قاعدة ١٠١ للمدير : قاعدة التواصل القيادي 5 / 5 / 5 قل المطلوب في (5) كلمات خلال (5) دقائق لأثر يدوم على

(5) أشخاص ، الرسالة الفعالة لا تحتاج إلى أطناب بل إلى وعي ووضوح

القاعدة السابعة قاعدة ١٠١ للمدير : المرونة الفكرية والثبات القيمي ، كن مرنا في قراراتك ، ثابتا في قيمك ، القائد الذكي الذي يتطور مع المتغيرات دون ان يفرط في المبادئ (الإدارة وفق ريتشارد تيمبلر: قواعد ذهبية لقادة المستقبل)

كل قاعدة من هذه القواعد هي خطوة على طريق النضج القيادي أبد اليوم ...

سؤال للحضور عبر المداخلة الصوتية او الكتابة عبر الشات ..

أي قاعدة ستجعلها من أولويتك .. شاركنا وجهة نظرك فقد تلهم من يبحث عن نقطة بداية

مداخلة مع رئيس جمعية التنمية الأهلية بنعجان أ. محمد بن عبدالله آل مصلط وتم طرح السؤال الآتي

في ظل التحديات المالية والبشرية في القطاع الغير ربحي، ما الممارسات القيادية التي تعتبرونها حجر الأساس لضمان استدامة الأداء المؤسسي ؟

ما المعايير التي تعتمدون عليها للتأكد من أن نجاح الجمعية ليس مرحليًا، بل قابل للاستمرار على المدى الطويل ؟

الفصل الثالث : القيادة المستدامة في الجمعيات الأهلية غير الربحية

تُعد الجمعيات الأهلية غير الربحية من أهم مكونات القطاع الثالث، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحقيق التنمية المجتمعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه هذا القطاع، برزت الحاجة إلى تبني القيادة المستدامة كمدخل أساسي لضمان استمرارية هذه الجمعيات وتحقيق أهدافها بكفاءة (الصويغي، ٢٠٢١، ص ٤٥). وتختلف القيادة المستدامة في القطاع غير الربحي عن نظيرتها في القطاع الحكومي أو الربحي، حيث تركز بشكل أكبر على تحقيق الأثر الاجتماعي، وتعظيم الاستفادة من الموارد المحدودة، وبناء علاقات مجتمعية قوية (أحمد & أحمد، ٢٠٢٠، ص ٣٦٢).

وترى الباحثة أن القيادة المستدامة في الجمعيات الأهلية تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاحها، نظرًا لاعتمادها الكبير على التمويل الخارجي والعمل التطوعي، مما يتطلب قيادات واعية قادرة على تحقيق التوازن بين الاستدامة المالية وتحقيق الأثر المجتمعي.

أولاً: خصوصية القطاع غير الربحي

يتميز القطاع غير الربحي بعدد من الخصائص التي تجعله مختلفًا عن القطاعات الأخرى، ومن أبرزها:

- عدم السعي لتحقيق الربح المالي
- الاعتماد على التبرعات والمنح
- التركيز على تحقيق الأثر الاجتماعي
- الاعتماد على العمل التطوعي

وقد أشارت الدراسات إلى أن هذه الخصائص تفرض على القيادات تبني أساليب إدارية مرنة ومستدامة، تركز على تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد وتعزيز الثقة مع المجتمع (العمرى & العبيان، ٢٠٢٣، ص ١٠).

كما أن طبيعة هذا القطاع تتطلب مستوى عاليًا من الشفافية والمساءلة، نظرًا لاعتماده على الدعم المجتمعي، مما يجعل القيادة المستدامة ضرورة وليست خيارًا (غانم، ٢٠١٩، ص ٢٠٥).

وترى الباحثة أن خصوصية القطاع غير الربحي تكمن في كونه يعمل في بيئة غير مستقرة ماليًا، مما يزيد من أهمية القيادة القادرة على التخطيط طويل المدى وإدارة المخاطر.

ثانيًا: استدامة التمويل

تُعد استدامة التمويل من أبرز التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية، حيث تعتمد بشكل كبير على مصادر تمويل غير ثابتة مثل التبرعات والمنح.

وتسهم القيادة المستدامة في مواجهة هذا التحدي من خلال:

- تنويع مصادر التمويل
- بناء علاقات طويلة المدى مع الداعمين
- تطوير مشاريع استثمارية مستدامة
- تعزيز الشفافية والمصادقية

وقد أكدت الدراسات أن الجمعيات التي تتبنى ممارسات القيادة المستدامة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار المالي والاستمرار في تقديم خدماتها (عبد المنعم، ٢٠٢٣، ص ١١٩).

وترى الباحثة أن استدامة التمويل لا تعني فقط توفير الموارد المالية، بل تشمل حسن إدارتها وتوجيهها نحو تحقيق الأثر المجتمعي، مما يعزز من ثقة المجتمع في هذه الجمعيات.

ثالثًا: إدارة المتطوعين

يُعد العمل التطوعي من الركائز الأساسية في الجمعيات الأهلية، حيث يعتمد نجاحها بشكل كبير على جهود المتطوعين.

وتسهم القيادة المستدامة في تحسين إدارة المتطوعين من خلال:

- استقطاب المتطوعين بفعالية
- تدريبهم وتطوير مهاراتهم
- تحفيزهم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة

- توفير بيئة عمل إيجابية

وقد أشارت الدراسات إلى أن القيادة الفعالة تسهم في زيادة رضا المتطوعين واستمراريتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجمعيات (سفر، ٢٠٢١، ص ٢٥٢).

وترى الباحثة أن إدارة المتطوعين تمثل تحدياً حقيقياً، حيث يتطلب التعامل معهم مهارات قيادية خاصة تختلف عن إدارة الموظفين، مما يعزز من أهمية القيادة المستدامة في هذا المجال.

رابعاً: الشراكات المجتمعية

تعد الشراكات المجتمعية من أهم عوامل نجاح الجمعيات الأهلية، حيث تسهم في دعم أنشطتها وتوسيع نطاق تأثيرها.

وتعمل القيادة المستدامة على تعزيز هذه الشراكات من خلال:

- بناء علاقات تعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة
- تعزيز التواصل مع المجتمع المحلي
- إشراك المستفيدين في صنع القرار
- تحقيق التكامل بين الجهات المختلفة

وقد أكدت الدراسات أن الشراكات المجتمعية تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز الأثر الاجتماعي للجمعيات (الألفي، ٢٠٢٤، ص ٣٩٨).

وترى الباحثة أن نجاح الجمعيات الأهلية يعتمد بشكل كبير على قدرتها على بناء شبكة علاقات قوية، مما يجعل الشراكات المجتمعية أحد أهم ممارسات القيادة المستدامة

الفصل الرابع : الحوكمة والشفافية كمدخل للاستدامة

في ظلّ ما يشهده العالم من تحولات معرفية وتكنولوجية متسارعة، لم تعد البيئة التربوية نظامًا جامدًا يُدار على نمط واحد، بل غدت مجالًا حيًّا يتقاطع فيه المعرفي بالرقمي، والتنظيمي بالقيمي، فتداخلت المؤثرات وتشابكت الأدوار، بما جعل النظم التعليمية المعاصرة مطالبة بإعادة النظر في آليات إدارتها ومفاتيح ضبطها، لا سيما في ضوء ما أفرزته العولمة من تحديات نوعية تمسّ جوهر الأداء المؤسسي (إيمان وديجهد، ٢٠٢٤). ومتى أدركنا أنّ المدرسة لم تعد بنية تلقينية منفصلة عن محيطها، بل نسيجًا متداخلًا مع المجتمع والتقنيات والاقتصاد، كان من اللازم التوجّه نحو منظورات إدارية جديدة تضع في حسابها مبدأ التكامل البنوي بين العناصر التنظيمية كافة، وتؤسس لتجويد الأداء ضمن منظومة تتسق مع الرؤية المستقبلية للنهضة التعليمية (الدليمي، ٢٠٢٣).

وحيث إنّ المنظمات التعليمية تتعرّض لضغوط خارجية متزايدة تتمثل في متطلبات الجودة، وتقييم المخرجات، ومؤشرات الأداء، فإنّ الحاجة تزداد إلى فكر إداري قادر على الاستبصار، ومناهج قيادية تستند إلى تمكين العنصر البشري، وتنمية روح الانتماء، وتكريس القيم المؤسسية. ففي عصر المعرفة والتحول الرقمي، لا ينهض الصرح التربوي إلا إذا ارتكز على إدارة واعية تبني المشاركة لا التلقين، والتخطيط لا الارتجال، والتحفيز لا الإملاء، وهو ما تدعمه أطر القيادة الحديثة القائمة على استثمار الطاقات الفكرية والنفسية للكوادر التربوية وتوجيهها نحو الأداء المتّين (الشنطي، ٢٠١٧).

مفهوم الحوكمة اصطلاحاً:

لقد سبقت الشركات التجارية، المؤسسات الأخرى في تأطير مفهوم الحوكمة، وبالرغم من أن المحاسبة والرقابة والتشريعات على المعاملات التجارية ليست من نتائج العصر الحديث، غير أن مفهوم حوكمة الشركات لم يتضح إلا منذ عقدين من الزمن (سيار، ٢٠١٠).

ويعد مصطلح الحوكمة مصطلحاً اقتصادياً أصيلاً وحديثاً يشمل تعريفات عدة وغير محددة؛ وقد أرجع الباحثون ذلك لعدة أسباب منها: تداخله مع الجوانب القانونية، والاجتماعية، والاقتصادية والإدارية (رزق، ٢٠٠٩) ولاختلاف التوجهات الفكرية التي استندت عليها التعريفات (المليجي أ، ٢٠١١)، ولحدثة المصطلح، والزوايا العديدة التي يرى منها المصطلح (جدي وبراهيمية، ٢٠١٥: ٤). وفي الأدب العربي يعرف الكايد والنشناش (٢٠٠٨: ٢٦٨) حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي بموجبه يتم توجيه الشركات ومراقبة مؤسسات الأعمال".

تعريف الحوكمة إدارياً:

"مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام" (غادر، ٢٠١٢: ١٣).

مبادئ الحوكمة الإدارية

نالت مبادئ الحوكمة الإدارية اهتماماً كبيراً من قبل كثير من المنظمات العالمية، مثل البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، كما وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ١٩٩٩ والمعدلة عام ٢٠٠٤ ستة مبادئ للحوكمة، والتي أشار إليها السعدني (٢٠٠٦: ١٥٨-١٥٩) فيما يأتي: ضمان وجود الإطار الفعال. حقوق المساهمين. المعاملة المتساوية للمساهمين. دور أصحاب المصالح في الحوكمة. الإفصاح والشفافية. مسؤوليات مجلس الإدارة.

وسوف نتحدث في هذا اللقاء عن مبدئين من مبادئ الحوكمة: المساءلة والشفافية

أ- مبدأ الشفافية (Transparency):

تعرف الشفافية بأنها "الوضوح الكامل للتشريعات والقواعد واللوائح، ووضوح الأداء والتقييم من خلال نشر المعلومات والبيانات وسهولة الوصول إليها، والتبسيط والوضوح في الإجراءات وآليات العمل والسهولة في الاتصال" (بدح، ٢٠١٢: ٢٩).

ويعد مبدأ الشفافية من أهم مرتكزات ممارسات إدارة مؤسسات التعليم المدرسي، من خلال إعطاء المعلومات للعاملين وأولياء الأمور بشفافية وصدق (طلايع، ٢٠١١)، وشدد مصلح (٢٠٠٧) على ضرورة الإفصاح عن المعلومات والأفعال المتعلقة بالسياسات عامة، والسياسات المالية خاصة، المتبعة في المؤسسة، أمام المستفيد الداخلي والخارجي، ويعد الإفصاح نقیضاً لمفهوم السرية الذي يعني إخفاء الأفعال عمداً. وتقسم الشفافية إلى قسمين؛ شفافية داخلية وشفافية خارجية، فالشفافية الداخلية، تهتم ببيئة المؤسسة الداخلية، أما الشفافية الخارجية، فتهتم ببيئة المؤسسة الخارجية، ولا يصلح الفصل بينهما (سعد وأبو كريم، ٢٠١٨). وبين كلا من (أحمد، والعرباوي، ومرجان ٢٠١٦: ١٧٥؛ المخينية، ٢٠١٦: ١٠١) المتطلبات التي يمكن أن تساعد على تحقيق مبدأ الشفافية، منها:

- وجود آليات متعددة للتعبير عن رأي العاملين بمختلف الأقسام، بالإضافة إلى المستفيدين الخارجيين. وتوفير توصيف للأدوار والمهام، والمسؤوليات واضح لجميع العاملين. ووجود معلومات دقيقة عن مختلف أنشطة المديرية التعليمية.

- إعلام العاملين بالمديرية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم، باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في مؤسساتهم بالمحافظة وما يستجد. وتقديم كافة المعلومات والوثائق المطلوبة من الجهات المعنية بالتقييم.

- التزام المديرية التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم، بسياسة واضحة ومعلن عنها في الاختيار والتعيين.

وأورد مخلوف (٦:٢٠٠٩) مجموعة من العوامل التي تواجه الشفافية وتمنعها عن أداء عملها داخل المؤسسة التعليمية أهمها:

أ. الفساد: إن عدم احترام القانون والعلاقة القوية التي تربط بين رأس المال والسياسيين والفساد خاصة في المؤسسات الحكومية تؤدي إلى إعاقه تطبيق الشفافية.

ب. الجهل: ويعود بالدرجة الأولى إلى ضعف في المستوى العلمي والتكويني والثقافي للأشخاص الذين يكون همهم الوحيد الحصول على السلع بأقل ثمن ونوعية جيدة.

ت. تطبيق القوانين: "ضعف وغياب وصعوبة هذا الأخير الذي يسمح بحماية حقوق المواطنين".

المساءلة والمحاسبة:

إن تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين المسؤولين عن أي برنامج أو مشروع هو الأساس في وضع نظام محاسبة يضمن محاسبة المقصرين عن تقصيرهم في أدائهم لمهامهم. بالمقابل، فإن النظام القائم على تشتت المسؤوليات وعدم وضوحها هو نظام غير فعال في محاسبة المقصرين وتحديد الخلل. كما أن عدم تحديد المسؤولية وإلقاء اللوم على الجهاز الحكومي، كما هو مطبق في الكثير من الأنظمة السياسية والإدارية، يضعف من عملية الرقابة، ومن ثم لا يتم إنجاز الخطط والبرامج وفقاً لما هو مخطط له ووفق المدة الزمنية المحددة.

لذا، فإن تطبيق تنظيم ونظام لمساءلة ومحاسبة صنّاع السياسات العامة ومتخذي القرارات يساعد إلى حد كبير في الرقابة على أداء الحكومة بشكل عام والمسؤولين المنتخبين والمعينين بشكل خاص. كما أن معرفة صنّاع السياسات العامة بوجود رقابة على أدائهم يساعد في تقليل الفساد المالي والإداري ويسهم في جودة

المخرجات. لذلك يمكن القول إن اعتماد تشريع ونظام إداري تحدد فيه المهام والمسؤوليات بشكل دقيق، يدعم مفهوم الرقابة ويسهم بشكل مباشر وغير مباشر في محاربة الفساد وتعزيز جودة الخدمات العامة. كما يعد مبدأ الشفافية أداة مهمة نحو تطبيق فعلي وحقيقي لمبدأ المساءلة، لأن تغييب الأرقام (المخصصات المالية أو نتائج الأداء) أو عدم الوضوح في القوانين يعزز لتوجه نحو غياب المساءلة والمحاسبة نتيجة لغياب الأساس الذي تقوم عليه، مما يؤدي إلى انتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري. كما أن عدم الوضوح وغياب الشفافية لا يعزز الفساد فحسب وإنما يؤدي إلى عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي نتيجة لوجود أشخاص يملكون المعلومة التي لا يملكها آخرون وقد يتم استغلالها لتحقيق مكاسب شخصية. ويمكن اعتبار القوانين والأنظمة المبهمة أو غير الواضحة أو القابلة لأكثر من تفسير عنصراً مهماً من عناصر غياب الشفافية، لأن عدم الوضوح يساعد في تفسير القوانين وفق الأهواء الشخصية لتحقيق مكاسب خاصة قد تتعارض مع المصلحة العامة. يتضح مما سبق أهمية مبادئ المحاسبة والمساءلة باعتبارها عنصريين مهمين في تبني وتطبيق نموذج الحوكمة في القطاع العام.

دور القيادة في ترسيخ النزاهة:

في مشهد الأعمال المعاصر، تجاوزت النزاهة كونها مجرد قيمة أخلاقية لتصبح ضرورة استراتيجية لاستدامة المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل (أديسا وآخرون، ٢٠٢٥). فالقادة ليسوا مسؤولين فقط عن تحقيق الأهداف المالية، بل عن تهيئة بيئة يُنظر فيها إلى النزاهة على أنها ممارسة يومية وليس مفهوماً نظرياً. توضح المراجع الحديثة أن دور القيادة في هذا السياق لا يقتصر على وضع القواعد، بل يشمل تجسيد السلوك النزهي وتعزيزه عبر جميع مستويات المؤسسة (معهد المديرين، ٢٠٢٤).

أولاً: الأطر النظرية الحديثة للقيادة والنزاهة

تأسس فهم العلاقة بين القيادة والنزاهة على عدة أطر نظرية رئيسية:

١. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)

تشير نظرية التعلم الاجتماعي إلى أن الموظفين يتعلمون السلوكيات الأخلاقية من خلال ملاحظة قادتهم وتقليدهم. عندما يظهر القادة سلوكاً نزاهياً، يصبح الموظفون أكثر التزاماً بمعايير أخلاقية مماثلة (أك بوجانج وآخرون، ٢٠٢٥). هذا الإطار النظري يؤكد أن القيادة بالقدوة ليست مجرد شعار، بل آلية نفسية راسخة لتشكيل السلوك التنظيمي.

2. نظرية تقرير المصير (Self-Determination Theory)

توضح نظرية تقرير المصير كيف تلبي القيادة الأخلاقية الاحتياجات النفسية الأساسية للموظفين (الاستقلالية، الكفاءة، والانتماء)، مما يعزز دافعهم الداخلي للتعبير عن صوتهم الأخلاقي وتبني سلوكيات النزاهة (ويلش وآخرون، ٢٠٢٥). هذا يعني أن الموظفين عندما يشعرون بأن قادتهم يتصرفون بنزاهة، فإنهم يطورون دافعًا داخليًا ليكونوا أكثر نزاهة بأنفسهم، بدلاً من الالتزام بالقواعد خوفاً من العقاب.

ثانياً: آليات تأثير القيادة في ترسيخ النزاهة

2.1 بناء المناخ الأخلاقي (Ethical Work Climate)

أظهرت الدراسات الحديثة أن القادة الأخلاقيين يساهمون بشكل فعال في تشكيل مناخ تنظيمي قائم على العدالة والمساءلة والنزاهة. هذا المناخ بدوره يعزز رفاهية الموظفين، ويزيد من مشاركتهم، ويحسن أداء المؤسسة بشكل عام. في المقابل، يؤدي غياب هذا المناخ إلى الإجهاد الوظيفي وتآكل الثقة (فيلاكاكزي وبهاري-رامراج، ٢٠٢٥). يشير الباحثان إلى أن المناخ الأخلاقي يعمل كوسيط رئيسي بين سلوك القائد ونتائج الموظفين.

2.2 تعزيز "الصوت الأخلاقي" (Moral Voice)

يشير مفهوم "الصوت الأخلاقي" إلى استعداد الموظفين للتعبير عن مخاوفهم بشأن الممارسات غير الأخلاقية. وجدت دراسة حديثة أجريت في القطاع العام الفيتنامي أن نزاهة السلوك القيادي - (Leader Behavioural Integrity) أي التطابق بين أقوال القائد وأفعاله - كان لها تأثير إيجابي ومعنوي قوي على الصوت الأخلاقي للموظفين. لعبت عوامل مثل توافق الشخص مع المنظمة (Person-Organisation Fit) دورًا تعديليًا مهمًا في هذه العلاقة (دوان، ٢٠٢٦). يؤكد دوان (٢٠٢٦: ١٢٥) أن "الموظفين الذين يشعرون بأن قيمهم تتوافق مع قيم المنظمة يكونون أكثر استعدادًا للتعبير عن مخاوفهم الأخلاقية عندما يرون قائدًا نزيهًا".

2.3 القدوة والنمذجة السلوكية

يُعد مبدأ "القيادة بالقدوة" من أقوى الأدوات في ترسيخ النزاهة. عندما يلتزم القادة بالشفافية والصدق، ويعترفون بأخطائهم، ويتجنبون تضارب المصالح، فإنهم يرسلون إشارة واضحة بأن النزاهة غير قابلة للتفاوض. تؤكد مدونة معهد المديرين لعام ٢٠٢٤ على أن المديرين يجب أن "يقودوا بالقدوة"، ويظهروا معايير شخصية ومهنية عالية تلهم الثقة والاحترام (معهد المديرين، ٢٠٢٤: ٨). هذا المبدأ يتسق مع ما

وجدته أك بوجانج وآخرون (٢٠٢٥) في مراجعتهم المنهجية الشاملة، حيث أشاروا إلى أن سلوك القدوة كان العامل الأكثر تكرارًا وتأثيرًا في دراسات القيادة الأخلاقية.

ثالثًا: أنماط القيادة الأخلاقية وتأثيرها في النزاهة

تظهر الأبحاث أن القيادة الأخلاقية ليست مفهومًا أحادي البعد، بل تتضمن أنماطًا متعددة، ولكل منها منهجها الخاص في تعزيز النزاهة:

١. القيادة القائمة على الترويج (Promotion-focused Leadership)

تركز هذا النمط على مكافأة السلوك الأخلاقي وتعزيزه. تشير الدراسات إلى أن هذا الأسلوب يولد الامتنان بين الموظفين، مما يحسن أداء القائد ويعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية (ويلش وآخرون، ٢٠٢٥). وجد الباحثون أن الموظفين الذين يشعرون بالامتنان تجاه قادتهم الأخلاقيين يكونون أكثر ميلًا لبذل جهد إضافي والتصرف بنزاهة حتى عندما لا يكونون تحت المراقبة.

٢. القيادة القائمة على الوقاية (Prevention-focused Leadership)

تركز هذا النمط على المراقبة والمعاقبة على السلوك غير الأخلاقي. يحذر ويلش وآخرون (٢٠٢٥) من أن الإفراط في هذا الأسلوب قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالغضب وانعدام الثقة، مما قد يؤثر سلبًا على أداء القائد نفسه. ومع ذلك، تكون هذه الطريقة فعالة عند وجود علاقات قوية وعالية الجودة بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تفسير إجراءات المراقبة على أنها ممارسة عادلة للحماية وليست شكًا غير مبرر.

٣. مقياس القيادة الأخلاقية الأوسع (Broader Ethical Leadership Scale

- BELS)

طور الباحثان شكيل وآخرون (٢٠٢٤) أداة جديدة لقياس القيادة الأخلاقية تتجاوز النماذج التقليدية لتشمل أبعادًا مثل حقوق الإنسان، الكفاءة الأخلاقية، القيادة الخادمة، والاهتمام بالبيئة والمجتمع. طُورت هذه الأداة واختُبرت في السياق الهولندي، وأظهرت خصائص سيكومترية قوية. يعكس هذا التطور توقعًا لدور القيادة في سياق الحوكمة الحديثة، حيث لم تعد النزاهة تقتصر على المعاملات المالية، بل تشمل البعد

البيئي والاجتماعي (شكيل وآخرون، ٢٠٢٤: ٤٥)

رابعًا: المكونات النفسية والفلسفية للقيادة النزاهة

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن النزاهة الإدارية (Managerial Integrity) لا تنشأ في فراغ، بل تُبنى من خلال مكونات نفسية وفلسفية محددة. دراسة نُشرت في وقائع أكاديمية الإدارة لعام ٢٠٢٥ وجدت أن:

١. العقلانية (Rationality) تعمل كآلية وسيطة تربط بين:

٢. الانفتاح الذهني (Open-mindedness) والإيثار (Altruism)

٣. لتعزيز النزاهة الإدارية (أكاديمية الإدارة، ٢٠٢٥).

هذا يعني أن القائد النزيه لا يجب أن يكون صارمًا ومنطقيًا فحسب، بل يجب أن يكون متعاطفًا ومنفتحًا على وجهات النظر المختلفة، مع استخدام العقل كأداة لتحقيق التوازن بين هذه القيم. تشير النتائج إلى أن القادة الذين يجمعون بين الانفتاح على آراء الآخرين والاهتمام بمصلحة الآخرين (الإيثار)، ثم يستخدمون تفكيرًا عقلائيًا لترجمة هذه القيم إلى قرارات، هم الأكثر قدرة على ترسيخ النزاهة في مؤسساتهم (أكاديمية الإدارة، ٢٠٢٥).

خامساً: التحديات والاعتبارات العملية

على الرغم من الفوائد الجمة للقيادة الأخلاقية، إلا أن تطبيقها ينطوي على تحديات:

١. المعضلات الأخلاقية

غالبًا ما يواجه القادة مواقف تتعارض فيها المصالح المالية قصيرة الأجل مع المعايير الأخلاقية طويلة الأجل. يتطلب تجاوز هذا الأمر شجاعة أخلاقية ورؤية استراتيجية واضحة (أديسا وآخرون، ٢٠٢٥). يجادل أديسا وزملاؤه (٢٠٢٥: ٣٠) بأن "القيادة الأخلاقية الحقيقية تُختبر في لحظات التوتر بين الربحية والنزاهة، وليس في الظروف المثالية."

٢. الاختلافات الثقافية

تختلف ممارسات القيادة الأخلاقية باختلاف السياقات الثقافية. وجد عمران وآخرون (٢٠٢٥) في دراستهم حول الاختلافات الثقافية أن ما يُعتبر سلوكًا قياديًا أخلاقيًا في سياق ثقافي قد لا يُنظر إليه بنفس الطريقة في سياق آخر. يجب على القادة تكيف أساليبهم لتتماشى مع القيم الثقافية المحلية دون المساس بالمبادئ العالمية للنزاهة (عمران وآخرون، ٢٠٢٥: ٢٢٢٥).

٣. التفاعل الديناميكي اليومي

تؤكد الأبحاث الحديثة أن تأثير القيادة الأخلاقية يتغير يوميًا. استجابة الموظفين (الغضب مقابل الامتنان) تؤثر بشكل مباشر على سلوك القائد في نهاية اليوم. ويلش وآخرون (٢٠٢٥) وجدوا أن بناء علاقات قوية وصحية بين القائد والمرؤوسين هو "درع واقٍ" يقلل من ردود الفعل السلبية تجاه إجراءات الرقابة اللازمة. بعبارة أخرى، عندما يثق الموظفون بقائدهم، فإنهم يتقبلون إجراءات المراقبة والمساءلة كأدوات حماية وليست كعقاب.

مؤشرات قياس الحوكمة:

يتكون مقياس الحوكمة الدولي من ستة مؤشرات هي: السيطرة على الفساد، وفعالية أداء الحكومة، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وجودة التشريعات ومدى تطبيقها، وسيادة القانون، ومؤشر المشاركة، والمساءلة.

حيث يقيس كل عنصر من هذه العناصر موضوعاً معيناً من مواضيع الحكم الرشيد. في الجزء التالي سوف يتم استعراض تعريف كل مؤشر من مؤشرات الحكم الرشيد، بالإضافة إلى العناصر المكونة لكل مؤشر. أيضاً سوف يتم تحديد مصادر بيانات بناء كل مؤشر، واستعراض أعلى وأقل الدول في مستوى جودة الحكم لكل مؤشر من مؤشرات الحوكمة العالمية. (بسام، ٢٠١٦ م ، ص ١٩٧)

أولاً، مؤشر السيطرة على الفساد (Control of Corruption (CC):

بالإضافة إلى أن السيطرة على الفساد تدعم النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والبشرية (٢٠٠٢، Pradhan and Sanyal, 2011; Kaufmann and Kraay)، تعدّ محاربة الفساد أحد الأهداف الرئيسية والنتائج المتوقعة لتطبيق مبدأ الحوكمة في القطاع العام مقارنة بالأسلوب التقليدي في الإدارة (٢٠٠٤، Osborne , Kettl, 2002). وفقاً لمقياس الحوكمة الدولي فإن مؤشر السيطرة على الفساد يقيس "المدى الذي يمكن من خلاله للسلطة العامة أن تُحجّم المكاسب الشخصية الكبيرة والصغيرة، وكذلك الحد من سيطرة النخب وأصحاب المصالح الشخصية على الحكم". Kaufmann (٢٠١٠، p. ٦ at el a). بمعنى آخر فإن مؤشر السيطرة على الفساد يقيس إلى أي مدى يمكن السيطرة على الفساد في بلد ما، وهذا يشمل كل أنواع الفساد (الفساد السياسي والاقتصادي والإداري). أيضاً يساعد المؤشر في معرفة مدى وجود أنظمة وقوانين معتمدة من السلطة التشريعية (التنظيمية) ومطبقة من

قبل السلطة التنفيذية تسهم في الحد من الفساد بمشاركة المواطنين، وتعزز محاسبة المسؤولين الحكوميين عن أخطائهم، بالإضافة إلى مراقبة أداء الحكومة.

ولبناء مؤشر السيطرة على الفساد تم استخدام بيانات من مصادر المعلومات الواردة في الجدول (٣). يتم التركيز كما في باقي المؤشرات على أجزاء من نتائج الاستقصاءات والمسوحات التي لها علاقة بموضوع المؤشر "السيطرة على الفساد"، فمثلاً يتم استخدام النتائج من محور الفساد بين السياسيين من مقياس وحدة إيكونوميست للمعلومات. أيضاً في هذا المؤشر تم استخدام ستة مصادر ممتلئة وخمسة عشر مصدراً غير ممتلئة. بشكل عام فإن زيادة عدد المصادر يضمن الدقة في التقدير، مع أخذ طبيعة الموضوع وصعوبة جمع بيانات لقياس مؤشر السيطرة على الفساد في الاعتبار. كما أن حالات الفساد وسوء استخدام السلطة تتم في الخفاء وبين مجموعة قليلة من الأفراد مما يجعل توثيقها ومتابعتها يحتاج إلى توفر بيانات، ورغم الصعوبات إلا أن العديد من الحكومات تبنت أنظمة وقوانين أسهمت بشكل فعال في الحد من ظاهرة الفساد.

الجدول (٤) يوضح أبرز عشر دول في مؤشر السيطرة على الفساد. ولتوضيح أكبر لآلية قياس مؤشر الفساد في المقياس الدولي للحكومة، يستعرض الجدول أعلى وأقل عشر دول ترتيباً في مؤشر السيطرة على الفساد لعام ٢٠١٤م.

جدول (٤)، أعلى وأقل ترتيب لعشر دول في مؤشر السيطرة على الفساد ٢٠١٤م.

أعلى عشر دول		أقل عشر دول	
الترتيب من الأعلى إلى الأقل	الدولة	الترتيب من الأقل إلى الأعلى	الدولة
١	نيوزيلاندا	١	غينيا الاستوائية
٢	الدنمارك	٢	الصومال
٣	النرويج	٣	جنوب السودان
٤	سويسرا	٤	ليبيا
٥	فنلندا	٥	اليمن
٦	السويد	٦	سوريا

٧	سنغافورة	٧	غينيا بيساو
٨	لكسمبورج	٨	أنجولا
٩	ليختنشتاين	٩	السودان
١٠	هولندا	١٠	زيمبابوي

World Bank, 2015, Access Governance Indicators.

ثانياً: مؤشر فاعلية أداء الحكومة (Government)

لا شك أن خدمة الناس هي أحد أهم وظائف الحكومة إن لم تكن الأهم. كما أن أحد أهم نتائج تطبيق نموذج الحوكمة في القطاع العام هو تطوير ورفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الحكومي (٢٠٠٢ ، Agere, 2002; Box, 1998; Kettl). لذلك بعد مؤشر فاعلية الحوكمة أحد أهم مؤشرات الحكم الرشيد وجودة الحكم. كما أن مؤشر فاعلية الحكومة كمؤشر من مؤشرات قياس الحوكمة الدولي يقيس "مدى جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمات المدنية، ودرجة استقلالية عمل الحكومة عن الضغوط السياسية، وجودة الأنظمة وتطبيقها، ومصداقية التزام الحكومة بتطبيق هذه الأنظمة" (٦). (Kaufmann et al, 2010a, p

أيضاً الهدف من إدراج مؤشر فاعلية الأداء الحكومي ضمن مقياس الحوكمة الدولي هو معرفة ما إذا كانت الحكومات تُقر قوانين ذات جودة وتلبي احتياجات وتطلعات المستفيدين من منظمات غير حكومية وأفراد. كما أن إقرار القوانين ليس هدفاً بحد ذاته، ولكن تطبيق تلك القوانين وتطويرها متى ما دعت الحاجة لذلك هو ما يحاول هذا المؤشر قياسه. إن إقرار التشريعات والقوانين بحد ذاته لا يفي بالغرض ما لم تكن هذه القوانين تخدم الغرض الذي أقرت من أجله ويتم تطبيقها كما يجب، لأن إقرار القوانين بدون تطبيق مناسب ليس له قيمة تذكر. فإقرار قوانين لمحاربة الفساد أو تعزيز الشفافية خطوة غير مكتملة إلا بالالتزام بالحكومة بتطبيق هذه القوانين بشكل عادل على جميع الأفراد والمنظمات بدون استثناء. من أجل ذلك تم إدراج مؤشر فاعلية الأداء الحكومي كمقياس مهم من مقاييس مدى التزام الحكومات بتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، ومستوى جودة الحكم والحكم الرشيد في الدول.

من جهة أخرى ولبناء مؤشر فاعلية أداء الحكومة تم استخدام بيانات من مصادر المعلومات الواردة في الجدول (٣). أيضاً يتم التركيز في هذا المؤشر على أجزاء من نتائج الاستقصاءات والمسوحات التي لها علاقة بموضوع أداء الحكومة ومدى فاعليته. فمثلاً تم استخدام مؤشر البنية التحتية وجودة التعليم العام

من مقياس مؤشرات حالة الأعمال والمخاطر (GCC). كما تم استخدام ستة مصادر ممثلة وعشرة مصادر غير ممثلة في بناء هذا المؤشر. بشكل عام، فإن زيادة عدد المصادر يضمن الدقة في التقدير، مع أخذ الموضوع في الاعتبار حيث إن هناك صعوبة في جمع بيانات بعض المواضيع مثل موضوع فاعلية أداء الحكومة، فقياس الفاعلية يعتمد على العديد من العناصر مثل تحديد أهداف القوانين، وقياس جودتها، ومدى تطبيقها.

الجدول (٥) يوضح أبرز عشر دول في مؤشر فاعلية أداء الحكومة. في هذا الجدول تم استعراض أداء أعلى وأقل عشر دول في مؤشر فاعلية أداء الحكومة لعام ٢٠١٤م.

جدول (٥): أعلى وأقل ترتيب لعشر دول في مؤشر فاعلية أداء الحكومة ٢٠١٤م.

أعلى عشر دول		أقل عشر دول	
الترتيب من الأعلى إلى الأقل	الدولة	الترتيب من الأقل إلى الأعلى	الدولة
١	سنغافورة	١	الصومال
٢	سويسرا	٢	جنوب السودان
٣	فنلندا	٣	هايتي
٤	نيوزيلاندا	٤	جمهورية إفريقيا الوسطى
٥	هونج كونج	٥	جزر القمر
٦	هولندا	٦	كوريا الشمالية
٧	اليابان	٧	ليبيا
٨	النرويج	٨	أريتريا
٩	الدنمارك	٩	السودان

١٠	السويد	١٠	جمهورية الكونغو الديمقراطية
----	--------	----	-----------------------------

World Bank, 2015, Access Governance Indicators

ثالثاً: مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف

Political Stability and Absence of Violence (PV):

أثبتت العديد من الدراسات على تجارب دول واجهت اضطرابات سياسية أو إدارية أن الاستقرار السياسي والإداري له تأثير كبير على التنمية الاقتصادية والبشرية والتنمية المستدامة للدول. لذلك يعد الاستقرار السياسي مؤشراً مهماً من مؤشرات الحوكمة الرشيدة. فكلما كانت الدولة مستقرة سياسياً فإن ذلك يدعم فاعلية وكفاءة السلطة التشريعية (التنظيمية) والتنفيذية، (Gasiorowski, 1995; Haftel and Thompson (2006, ٢٠٠٠, Przeworski, Alvarez, Cheibub, Limongi; 2006). وفقاً لمقياس الحوكمة الدولي فإن مؤشر الاستقرار السياسي يقيس "احتمال زعزعة استقرار الحكومة أو حدوث انقلاب غير شرعي أو استخدام العنف، وهذا يشمل العنف ذا الطابع السياسي والإرهابي" (Kaufmann et al., 2010a, p. ٦).

إن الاستقرار الإداري لا يقل أهمية عن الاستقرار السياسي بالنظر إلى أهمية كل منهما في إدارة شؤون الدولة وفاعلية الأداء الحكومي. كما أن الاستقرار الإداري يشير إلى عدم وجود تجاذبات سياسية بين الأحزاب المختلفة مما يؤدي إلى تكرار الانتخابات في فترة قصيرة مثلاً، مما يؤثر على أداء الحكومة ويعيق تنفيذ خططها الإستراتيجية. أيضاً الاستقرار السياسي بشكل عام يخلق بيئة مناسبة لمنظمات المجتمع المدني والأفراد للمشاركة في صنع السياسات العامة والرقابة على أداء الحكومة. وعلى الرغم من تركيز الدول على محاربة الإرهاب كمصدر لعدم الاستقرار، إلا أن هناك أسباباً أخرى ولها تأثير أعمق وأطول مدى على الاستقرار مثل الأزمات الاقتصادية والدستورية. (بسام، ٢٠١٦م، ص ٢٠١)

أيضاً يستخدم مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف بيانات مثل التنمية المتوازنة للمناطق النائية ومؤشرات قياس مخاطر أداء الأعمال في الدول، حيث إن مثل هذه البيانات توفر بيانات تدعم مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف، وتوضح مدى التزام الحكومات بالتنمية المستدامة ومستوى الاستقرار السياسي والاقتصادي وحتى الاجتماعي للدولة. أيضاً المؤشر يوضح طريقة تعامل الحكومات مع الأزمات، حيث إن الحوار والتعامل السلمي مع الآراء المختلفة يدعم الاستقرار السياسي والإداري في الدول. من

أجل ذلك تم ادراج مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف ضمن مؤشرات الحوكمة في القطاع العام في مقياس الحوكمة الدولي.

ولبناء مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف، تم استخدام بيانات من مصادر البيانات الواردة في الجدول (٣). أيضاً يتم التركيز في هذا المؤشر على أجزاء من نتائج الاستقصاءات والمسوحات التي لها علاقة بموضوع الاستقرار السياسي وغياب العنف في الدول. فمثلاً تم استخدام مؤشر الصراعات الداخلية والخارجية واستقرار الحكومات من الدليل الدولي للمخاطر السياسية (PRS) عند تقييم الدول في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف. كما يستخدم هذا المؤشر سبعة مصادر ممثلة ومصدرين غير ممثلين. الجدول (٦) يوضح أبرز عشر دول في مؤشر فاعلية أداء الحكومة. في هذا الجدول تم استعراض أداء أعلى وأقل عشرة دول في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف لعام ٢٠١٤م.

جدول (٦): أعلى وأقل ترتيب لعشر دول في مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف ٢٠١٤م.

أفضل عشر دول		أسوأ عشر دول	
الترتيب من الأعلى إلى الأقل	الدولة	الترتيب من الأقل إلى الأعلى	الدولة
١	جرين لاند	١	سوريا
٢	ليختنشتاين	٢	جمهورية إفريقيا الوسطى
٣	نيوزيلاند	٣	جنوب السودان
٤	جيرزي	٤	اليمن
٥	باربادوس	٥	الصومال
٦	توفالو	٦	العراق
٧	النمسا	٧	أفغانستان

٨	فنلندا	٨	باكستان
٩	بروناي	٩	السودان
١٠	الجزر العذراء	١٠	ليبيا

World Bank, 2015, Access Governance Indicators.

رابعاً: مؤشر جودة التشريعات (Regulatory Quality (RQ

يقيس مؤشر جودة التشريعات وتطبيقها «مدى قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات ولوائح فعالة من شأنها مساعدة التنمية في القطاع الخاص» (Kaufmann al., 2010a, p6). كما يقيس مؤشر جودة التشريعات الحكومية وتطبيقها مدى رغبة الحكومة في خلق بيئة استثمارية جاذبة للمستثمرين من الداخل والخارج، وهذه إشارة واضحة للدور الذي يلعبه القطاع الخاص كداعم - وفي بعض الأحيان - موازي للدور الحكومي في تعزيز التنمية الاقتصادية. أيضاً يقيس المؤشر جودة التشريعات المنظّمة للعلاقة بين الأطراف المساهمة في عملية الحوكمة وهي: الحكومة، القطاع الخاص، المنظمات غير الربحية، والمواطن، بالإضافة إلى كون المؤشر يقيس مدى التزام الحكومة بتطبيق هذه الأنظمة. كما يهتم هذا المؤشر بقياس جودة القوانين التي تُنظّم حياة الناس والطريقة التي يتفاعل بها الناس مع الحكومة في إدارة الشأن العام (Kaufmann et al., 2010a). كما تجدر الإشارة إلى أن مصطلحي التشريعات والأنظمة يشيران إلى معنى شبه متماثل، وعلى الرغم من انتشار مصطلح "تشريعات" و "سلطة تشريعية" إلا أن هناك دولاً تستخدم مصطلح "أنظمة" و "سلطة تنظيمية" للإشارة إلى نفس المعنى، ومن هذه الدول المملكة العربية السعودية.

إن جودة التشريعات ومدى ملاءمتها لمتطلبات وحاجات المستفيدين عنصر محوري في تعزيز جودة الحكم. كما أن هذه التشريعات تشمل التشريعات التي تنظم التعامل فيما بين الأجهزة الحكومية، وبين الحكومة والأفراد والمنظمات غير الحكومية. تطوير الأنظمة لتتوافق مع المتطلبات المتغيرة والتطور التكنولوجي والإداري عنصر مهم أيضاً نحو تعزيز جودة التشريعات وتحقيقها لأهدافها.

بالمقابل فإن وجود مؤشر جودة التشريعات (الأنظمة) ضمن مقياس الحوكمة الدولي يشير إلى الأهمية التي يوليها معدو مقياس الحوكمة الدولي لدور القطاع الخاص في تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام. حيث يلعب القطاع الخاص في بعض الدول المتقدمة دوراً مؤثراً في العملية السياسية والانتخابات بالإضافة إلى دور القطاع الخاص في خلق الوظائف والمساهمة في التنمية الاقتصادية بشكل عام. أيضاً إضافة هذا

المؤشر إلى مقياس الحوكمة الدولي يؤكد على أن مفهوم الحوكمة يتبنى فكرة عدم تفرد الحكومة في إدارة شؤون الدولة، وذلك بمنح القطاعات والمنظمات غير الحكومية دوراً أكبر في المساهمة في التنمية إذا ما أرادت الحكومات تحقيق تنمية بشرية واقتصادية مستدامة. كما تخلق تقوية القطاع الخاص وزيادة مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي تنوعاً اقتصادياً، وتسهم في تطوير الحوكمة وبالتالي تعزيز جودة الحكم وتحقيق الاستقرار الاقتصادي لتلك الدول.

من جهة أخرى تم استخدام بيانات من مصادر البيانات الواردة في الجدول (٣). أيضاً في هذا المؤشر تم التركيز على أجزاء من نتائج الاستقصاءات والمسوحات التي لها علاقة بجودة التشريعات في الدول. فمثلاً تم استخدام مؤشر الحرية والمالية والاقتصادية من مقياس مؤسسة التراث لحرية الاقتصاد (HER) عند تقييم الدول في مؤشر جودة التشريعات. حيث يقيس هذا المؤشر حرية القطاع الخاص في ممارسة الأعمال وغياب الممارسات الاحتكارية. كما استخدم هذا المؤشر ستة مصادر ممثلة وثمان مصادر غير ممثلة في بنائه. الجدول (٧) يوضح أداء أبرز عشر دول في مؤشر جودة التشريعات لعام ٢٠١٤م.

جدول (٧): أعلى وأقل ترتيب لعشر دول في مؤشر جودة التشريعات ٢٠١٤م.

أفضل عشر دول		أسوأ عشر دول	
الترتيب من الأعلى إلى الأقل	الدولة	الترتيب من الأقل إلى الأعلى	الدولة
١	هونج كونج	١	كوريا الشمالية
٢	نيوزيلاندا	٢	ليبيا
٣	فنلندا	٣	أريتريا
٤	النمسا	٤	الصومال
٥	كندا	٥	تركمانستان
٦	بريطانيا	٦	زيمبابوي
٧	سويسرا	٧	فنزويلا
٨	السويد	٨	أوزبكستان

٩	هولندا	٩	سوريا
١٠	إيرلندا	١٠	جنوب السودان

World Bank, 2015, Access Governance Indicators.

خامساً – مؤشر سيادة القانون (Rule of Law (RL):

مؤشر سيادة القانون كعنصر في مقياس الحوكمة الدولي يقيس "مدى ثقة المتعاملين بمدى تطبيق القوانين من قبل الحكومة بشكل متساو على الأفراد والمنظمات ، وبشكل خاص الثقة في مدى إنفاذ العقود ، وحماية حقوق الملكية ، وعمل الشرطة ، والمحاكم ، فضلاً عن احتمال حدوث الجرائم والعنف" (Kaufmann et al., 2010a, p. 6) كما أن مبدأ سيادة القانون له أهمية يتعدى تأثيرها الفرد ليشمل المجتمع وقطاع الأعمال، لذلك فإن ارتفاع مؤشر سيادة القانون لأي بلد يُساعد في خلق ثقة بين الجهات التنفيذية الحكومية من جهة وبين القطاع الخاص والأفراد من جهة أخرى.

أيضاً هذه الثقة تساعد على دعم الاستثمار وخلق بيئة استثمارية جاذبة مما يسهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية. حيث إن تطبيق مبدأ سيادة القانون يساعد على الإبداع والابتكار نتيجة لحماية حقوق الملكية الفكرية ومحاربة ممارسات اقتصاد الظل وجرائم غسيل الأموال والتزوير. (بسام، ٢٠١٦م ، ص ٢٠٥) أيضاً العدل والمساواة في تطبيق القوانين عنصر من عناصر حقوق الإنسان الأساسية، لذلك فمؤشر سيادة القانون عنصر مهم من عناصر الحوكمة الرشيدة (Box 1998; Pradhan & Sanyal , ٢٠١١). كما أن سيادة القانون في أي بلد يعزز ثقة الناس بأداء الحكومة ويحد من الفساد السياسي والإداري والاقتصادي. بالمقابل، مهما كانت التشريعات والأنظمة ذات جودة عالية فانه لا معنى لها بدون تطبيقها على جميع مكونات المجتمع وبدون استثناء. لذلك من الممكن القول إن مؤشر سيادة القانون كجزء من مقياس الحوكمة الدولي يقيم أداء السلطات الثلاث لأي دولة، السلطة التشريعية (التنظيمية) (إقرار الأجهزة لأنظمة ذات جودة وتخدم الغرض الذي أقر التنظيم من أجله)، السلطة التنفيذية (تنفيذ الأنظمة واللوائح من قبل الحكومة ممثلة بالشرطة والأجهزة الحكومية الأخرى)، السلطة القضائية، ومدى تطبيق الأنظمة على كل مكونات المجتمع وألا يكون هناك أشخاص أو أجهزة فوق النظام أو مستثناءة. (Arndt and Oman, 2006; Haftel and Thompson, 2006; Repucci, 2011)

من جهة أخرى في بناء مؤشر سيادة القانون تم استخدام بيانات من مصادر البيانات الواردة في الجدول (٣). حيث يركز هذا المؤشر على أجزاء من نتائج الاستقصاءات والمسوحات التي لها علاقة بسيادة القانون

في الدول. فمثلاً تم استخدام مؤشر استقلال القضاء من قاعدة بيانات سينجرانيلي ريتشارد لحقوق الانسان (HUM) عند تقييم الدول في مؤشر سيادة القانون. أيضاً في هذا المؤشر تم استخدام تسعة مصادر ممثلة وأربعة عشر مصدراً غير ممثلة. الجدول (٨) يوضح أداء أبرز عشر دول في مؤشر سيادة القانون لعام ٢٠١٤م.

جدول (٨): أعلى وأقل ترتيب لعشر دول في مؤشر سيادة القانون ٢٠١٤م.

أفضل عشر دول		أسوأ عشر دول	
الترتيب من الأعلى إلى الأقل	الدولة	الترتيب من الأقل إلى الأعلى	الدولة
١	فنلندا	١	الصومال
٢	الدنمارك	٢	فنزويلا
٣	النرويج	٣	جنوب السودان
٤	نيوزيلاندا	٤	جمهورية إفريقيا الوسطى
٥	سويسرا	٥	كوريا الشمالية
٦	السويد	٦	أفغانستان
٧	هولندا	٧	ليبيا
٨	النمسا	٨	إريتريا
٩	أستراليا	٩	جمهورية الكونغو الديمقراطية
١٠	لكسمبورغ	١٠	زيمبابوي

World Bank, 2015, Access Governance Indicators.

سادساً – مؤشر المشاركة والمساءلة (VA): **Voice and Accountability**:

مؤشر المشاركة والمساءلة كعنصر من عناصر مقياس الحوكمة الدولي يقيس ((مدى قدرة مواطني بلد ما على المشاركة في انتخاب حكومتهم، بالإضافة إلى حرية التعبير وحرية تكوين الجمعيات، والإعلام الحر)) (Kaufmann et al., 2010a, p. ٦). بمعنى آخر يقيس المؤشر مدى قدرة المواطنين على

المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات والسياسات العامة والمساهمة في إدارة شؤون الدولة، بالإضافة إلى قياس مستوى حرية التعبير والإعلام في الدول محل القياس. أيضاً مشاركة المواطنين في اختيار الحكومة وحرية تكوين جمعيات ونقابات تدافع عن مصالح فئة معينة من المواطنين، بالإضافة إلى وجود إعلام حر بلا قيود يساعد على التعبير عن الأفكار وتقييم أداء الأجهزة الحكومية، كلها عناصر تسهم في الرقابة على الأداء الحكومي وتعزيز فاعليته، بالإضافة إلى التأثير غير المباشر في محاربة الفساد وتعزيز مبادئ المحاسبة والمساءلة. (بسام، ٢٠١٦م، ص ٢٠٦)

إن تعزيز مبدأ المحاسبة وهو قدرة المواطنين على محاسبة المسؤولين عن نتائج قراراتهم ومخرجات البرامج والمشاريع العامة، وأنه لا أحد فوق المساءلة، كل هذا يدعم حقوق الإنسان، ويؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويساعد على تقليل حجم الفساد، وذلك نتيجة للرقابة المجتمعية ومن الأفراد والمنظمات غير الحكومية على أداء المسؤولين الحكوميين وأداء الأجهزة الحكومية بشكل عام (٢٠٠٧، Mimicopoulos et al., 1998; Box, 2002; Agere). وفقاً للبنك الدولي فإن "الحكم الجيد يتطلب - بالطبع - العديد من الخطوات من جانب الحكومة، ولكن يتطلب أيضاً مشاركة فاعلة من قبل الشعب" (البنك الدولي، ٢٠٠٣، ص ١٧).

من جهة أخرى تم - في تصميم مؤشر المشاركة والمساءلة - استخدام بيانات من مؤشرات أخرى مثل مؤشر حرية الصحافة ومؤشر حرية التعبير. حيث إن عدم وجود حرية للتعبير والخوف من نتائج انتقاد الأداء الحكومي يعزز الفساد، ويؤثر سلباً على مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في صنع السياسات العامة ومراقبة الأداء الحكومي، ويضعف من مشاركة الأفراد في إدارة شؤون الدولة على المستوى المحلي والوطني. لذلك يعد مؤشر قياس المشاركة والمساءلة عنصراً مهماً من عناصر الحكومة الرشيدة وجودة الحكم في القطاع العام.

ولبناء مؤشر المشاركة والمساءلة تم استخدام بيانات من مصادر البيانات الواردة في الجدول (٣). في هذا المؤشر يتم التركيز على أجزاء من نتائج الاستقصاءات والمسوحات التي لها علاقة بموضوع المشاركة والمساءلة في الدول. فمثلاً تم استخدام مؤشر الحقوق السياسية والحرية المدنية وحرية الإعلام من مقياس فريدم هاوس (FRH) عند تقييم الدول في المؤشر. في هذا المؤشر تم استخدام تسعة مصادر ممثلة واثنى عشر مصدراً غير ممثل. الجدول (٩) يوضح أداء أبرز عشر دول في مؤشر المشاركة والمساءلة لعام ٢٠١٤.

جدول (٩): أعلى وأقل ترتيب لعشر دول في مؤشر المشاركة والمساءلة ٢٠١٤.

أفضل عشر دول		أسوأ عشر دول	
الترتيب من الأعلى إلى الأقل	الدولة	الترتيب من الأقل إلى الأعلى	الدولة
١	النرويج	١	تركمانستان
٢	السويد	٢	الصومال
٣	سويسرا	٣	كوريا الشمالية
٤	هولندا	٤	أريتريا
٥	فنلندا	٥	غينيا الاستوائية
٦	نيوزيلندا	٦	أوزبكستان
٧	الدنمارك	٧	سوريا
٨	لكسمبورغ	٨	المملكة العربية السعودية
٩	ألمانيا	٩	السودان
١٠	كندا	١٠	لاوس

World Bank, 2015, Access Governance Indicators.

حالات دراسية تطبيقية لمؤشرات الحوكمة في القطاع العام:

فيما سبق، تم استعراض آلية وطريقة بناء مؤشرات الحوكمة في مقياس الحوكمة الدولي في القطاع العام. أيضاً تم استعراض مصادر البيانات التي تم استخدامها في بناء المؤشرات والمنهجية المتبعة في بنائها. حيث تم استخدام نوعان من البيانات؛ مصادر ممثلة تقيس أداء الدول بشكل عام وتغطي دولاً من قارات مختلفة، ومصادر غير ممثلة تتكون من بيانات ومعلومات من مصادر غير ممثلة تم بناؤها من مؤشرات ومقاييس تغطي موضوعاً معيناً ومجموعة معينة من الدول ذات تركيبة اقتصادية واجتماعية متشابهة والتي غالباً ما تكون من منطقة جغرافية محددة.

فيما يلي سيتم استعراض أداء المملكة العربية السعودية وفق مؤشرات مقياس الحوكمة الدولي، وذلك بهدف تحليل نتائجها بوصفها حالة تطبيقية توضح آلية عمل مؤشرات الحوكمة على المستوى الدولي، وكيفية استخدامها في تقييم الأداء المؤسسي.

المملكة العربية السعودية:

إن الوصول إلى مستويات متقدمة من الحكم الرشيد لا يتطلب فقط إصدار الأنظمة واللوائح على الرغم من أهمية ذلك، وإنما يتطلب التأكد من تطبيقها بالشكل الصحيح أيضاً. اعتمدت العديد من حكومات الدول النامية والاقتصادات التي تمر بفترة تحول قوانين وأنظمة تحارب الفساد وتدعم تطبيق مبادئ الجودة في العمل الحكومي بالإضافة إلى قوانين تعزز الانفتاح الاقتصادي وتجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية بهدف تعزيز التنمية الاقتصادية والبشرية، لكن القليل من هذه الحكومات التزمت بتطبيق القوانين والأنظمة التي أصدرتها. إضافة إلى ذلك ففي بعض الحالات لا يكفي إقرار قانون أو نظام، بل ليكون القانون أو النظام فعالاً لا بد من تطوير أو تغيير أنظمة أخرى تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق الهدف العام للدولة المبني على خطط وتوجهات إستراتيجية للحكومة. وقبل ذلك لا بد من وجود إرادة سياسية لدعم التوجه العام، مع إقرار خطة طويلة الأجل والتزام من قبل الحكومة لتحقيق أهداف الخطة واعتماد خطة زمنية لتنفيذ الأهداف. أيضاً تؤثر التنمية البشرية بشكل مباشر على الكيفية التي تصاغ وتطبق بها القوانين والأنظمة. كما أن إشراك الأفراد والمنظمات غير الحكومية في صياغة الأنظمة والقوانين العامة - وخاصةً على المستوى المحلي والمساهمة في التنفيذ والرقابة على التنفيذ - يساعد في تعزيز جودة الحكم وتحقيق مستويات متقدمة في مؤشرات الحكم الرشيد.

في المملكة العربية السعودية وخلال العقدین الأخيرین تم إقرار العديد من الأنظمة بالإضافة إلى إنشاء هيئات وأجهزة حكومية سعياً نحو تفعيل العمل الحكومي والرفع من مستواه. أيضاً كان لتفعيل مشاركة الأفراد والمنظمات غير الحكومية في صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات نصيب من الخطوات الإصلاحية، حيث تم إعادة تفعيل مجلس الشورى في ١٤١٢ هـ وإقرار قانون الانتخابات البلدية وإجراء أول انتخابات بلدية في السعودية في ١٤٢٥ هـ بالإضافة إلى إقرار نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في ١٤٣٧ هـ. أيضاً تحتل السعودية مكانة جيدة في مؤشر التنمية البشرية حيث تشغل الترتيب ٣٤ في تصنيف ٢٠١٤ الصادر من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP, ٢٠١٥). كما تم دعم مساهمة القطاع الخاص في التنمية

وذلك بإقرار نظام الاستثمار الأجنبي في ١٤٢١ هـ، بالإضافة إلى إقرار الخطة الوطنية لمكافحة الفساد ١٤٢٨ هـ وغيرها من الخطوات الإصلاحية مثل مشروع تطوير القضاء، كل ذلك أسهم في تعزيز الحوكمة في القطاع العام في المملكة.

من جهة أخرى يوضح جدول (١٢) أداء السعودية في مؤشرات الحوكمة الستة من ١٩٩٦م-٢٠١٤م. أما الشكل (٣) فيبين أن أداء أغلب المؤشرات إيجابي في ٢٠١٤م إذا ما تمت مقارنته بأداء عام ١٩٩٦م بداية إصدار المؤشرات، وخاصة مؤشر سيادة القانون وجودة التشريعات والسيطرة على الفساد ومؤشر فاعلية الأداء الحكومي، باستثناء مؤشر المشاركة والمساءلة. بالمقابل نجد أن مؤشر الاستقرار السياسي انخفض وذلك نتيجة للأعمال الإرهابية التي شهدتها السعودية في الفترة ٢٠٠٣م-٢٠٠٨م. كما أن من المواضيع التي تحتاج اهتماماً أكبر من قبل الحكومة السعودية تعزيز مشاركة المواطنين في صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات على المستوى المحلي بشكل خاص وعلى المستوى الوطني. وعلى الرغم من إقرار الانتخابات الجزئية لأعضاء المجالس البلدية إلا أن تفعيل دور المجالس البلدية ومجلس الشورى في إدارة شؤون الدولة ينتظره الكثير من التطوير، ويتضح ذلك في قراءة نتائج مؤشر المشاركة والمساءلة.

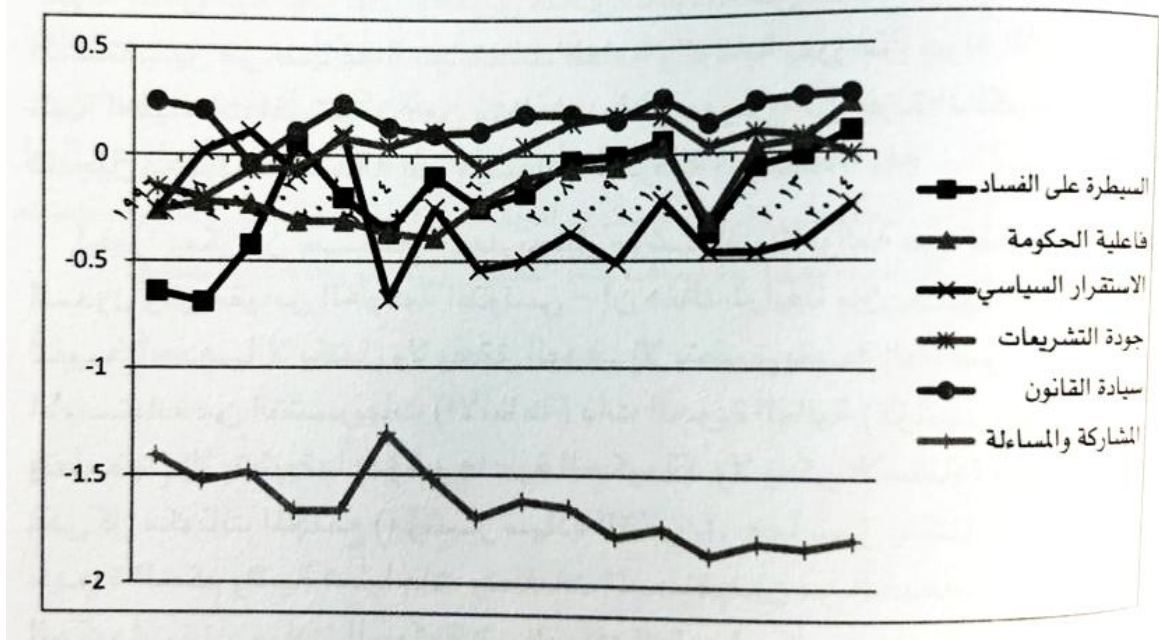
جدول (١٢) يوضح أداء السعودية في مؤشرات الحوكمة ١٩٩٦-٢٠١٤.

السنة	السيطرة على الفساد	فاعلية الحكومة	الاستقرار السياسي	جودة التشريعات	سيادة القانون	المشاركة والمساءلة
١٩٩٦	-0,64	-0,26	-0,26	-0,15	٠,٢٥	-1,41
١٩٩٨	-0,69	-0,22	0,02	-0,20	٠,٢١	-1,53
٢٠٠٠	-0,42	-0,23	0,11	-0,07	-0,04	-1,49
٢٠٠٢	-0,06	-0,31	-0,09	-0,06	٠,١١	-1,67
٢٠٠٣	-0,20	-0,31	0,10	0,08	٠,٢٤	-1,67
٢٠٠٤	-0,26	-0,37	-0,68	0,04	٠,١٣	-1,31
٢٠٠٥	-0,10	-0,39	-0,25	0,11	٠,١٠	-1,52
٢٠٠٦	-0,25	-0,23	-0,54	-0,06	٠,١١	-1,70
٢٠٠٧	-0,18	-0,11	-0,50	0,04	٠,١٩	-1,62

-1,65	٠,١٨٩	0,15	-0,37	-0,07	-0,03	٢٠٠٨
-1,78	0,16	0,18	-0,51	-0,06	-0,01	٢٠٠٩
-1,74	0,26	0,18	-0,22	0,03	0,06	٢٠١٠
-1,86	0,14	0,03	-0,46	-0,32	-0,37	٢٠١١
-1,80	0,24	0,10	-0,46	0,03	-0,06	٢٠١٢
-1,82	0,26	0,08	-0,41	0,06	-0,01	٢٠١٣
-1,78	0,27	-0,01	-0,24	0,23	0,10	٢٠١٤

World Bank, 2015, Access Governance Indicators.

شكل (٣): أداء السعودية في مؤشرات الحوكمة في القطاع العام ١٩٩٦-٢٠١٤.



وبقراءة متأنية لأداء السعودية في مؤشرات الحوكمة في القطاع العام وفقاً لمقياس الحوكمة الدولي، يتضح عدم الثبات في النتائج خلال السنوات التي تم إصدار المؤشرات فيها ١٩٩٦م-٢٠١٤م. كما أن حالة عدم الثبات لها عدة تفسيرات من أهمها وجود رغبة لدى متخذ القرار لتبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، والدليل على ذلك إقرار الأنظمة التي تدعم تعزيز جودة الحكم، لكن الخلل قد يكون في التطبيق أو في الرقابة ومتابعة التطبيق. أيضاً قد يكون الخلل في التطبيق أما بسبب غياب ذلك إقرار الأنظمة

التي تدعم تعزيز جودة الحكم، لكن الخلل قد يكون في التطبيق أو في الرقابة ومتابعة التطبيق. أيضاً قد يكون الخلل في التطبيق أما بسبب غياب المتابعة والتأكد من التطبيق، أو غياب الشفافية في التطبيق، أو وجود فجوة بين إصدار الأنظمة واللوائح ومضمونها والحاجات والتطلعات الفعلية للمستفيدين من منظمات وأفراد.

هذا التحليل يمكن استنتاجه بالنظر في أداء السعودية في مؤشر المشاركة والمساءلة ومؤشر جودة التشريعات (الأنظمة في حالة السعودية) ومؤشر فاعلية الأداء الحكومي، بحيث نجد أن أداء السعودية في مؤشر المشاركة والمساءلة يقل ويختلف عن بقية المؤشرات بالانخفاض الحاد. لذا من المهم تطوير الأنظمة والقوانين ذات العلاقة والتأكد من تنفيذ القرارات وتطبيقها على أرض الواقع مع التأكيد على أهمية تفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة وسيادة القوانين للوصول إلى مستويات متقدمة من الحكم الرشيد. أيضاً تعزيز مشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في إدارة شؤون الدولة عامل مهم نحو تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام، حيث إن إشراك المستفيدين في صياغة السياسات العامة والرقابة يعزز من جودة الأنظمة ويضمن تلبية احتياجات المستفيدين من منظمات وأفراد ويعزز من جودة الحكم مما يسهم في تسجيل مستويات متقدمة في مؤشرات الحوكمة الرشيدة.

أخيراً يمكن أن نستنتج - بعد تحليل مؤشرات الحوكمة في القطاع العام ونتائج الدول وفق مقياس الحوكمة الدولي - أن هناك ترابطاً بين بعضها البعض، حيث إن تنفيذ أحدها لا يكتمل ولا يحقق الهدف إلا بتطبيق بقية العناصر. فمثلاً لا يمكن الاستفادة من التشريعات (الأنظمة) ذات الجودة العالية (مؤشر جودة التشريعات وتطبيقها) إلا بتطبيقها (مؤشر فاعلية الحكومة)، ولا يمكن الاستفادة منها إلا بتطبيقها على كل مكونات المجتمع (مؤشر سيادة القانون). مما سبق يمكننا أن نقول إن تعزيز جودة الحكم وتلبية احتياجات وتطلعات المستفيدين من الخدمات العامة يحتم على الحكومات تبني مبادئ الحوكمة في القطاع العام بشكل متوازن ومتوازي ويشمل كل المؤشرات.

نلاحظ أن مقياس الحوكمة يصدر بشكل سنوي ويشمل عرضاً لأداء الدول في كل مؤشر من مؤشرات الحوكمة الستة: سيادة القانون، وجودة التشريعات، والاستقرار السياسي وغياب العنف، والمشاركة والمساءلة، والسيطرة على الفساد، وفاعلية الأداء الحكومي. في هذا الفصل تم استعراض المنهجية المستخدمة في بناء مقياس الحوكمة الدولي ومؤشرات الحوكمة في القطاع العام، مع استعراض لمصادر البيانات والمعلومات التي أسهمت في بناء كل مؤشر. أيضاً تم التطرق إلى مصادر البيانات والمعلومات المستخدمة في بناء

المؤشرات. وللحصول على فهم أدق لآلية عمل مؤشرات الحوكمة في مقياس الحوكمة الدولي تم تحليل واستعراض مؤشرات الحوكمة أيضاً بما في ذلك طريقة بنائها. كما تم استعراض تصنيف لأعلى وأقل الدول أداءً في كل مؤشر من المؤشرات الستة. أيضاً تم استعراض أداء ثلاث دول مختارة بمستويات مختلفة كحالات دراسية لتطبيق مؤشرات الحوكمة الرشيدة.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لمقياس الحوكمة الدولي ومؤشرات الحوكمة في القطاع العام إلا أنه يظل أحد أهم المؤشرات بالنسبة لصنّاع السياسات العامة على المستوى المحلي والدولي. كما أن الدول المانحة والمنظمات الدولية تستخدم نتائج المقياس كعنصر مهم في قراراتها. بالإضافة إلى أن المجتمع المحلي والحكومات تستفيد من مثل هذه التقارير الصادرة من جهات محايدة في تطوير الخدمات العامة، ومحاربة الفساد، ودعم الأقليات، وتحقيق مستويات مرتفعة من الرفاهية للمواطنين. لكن يظل السؤال: هل تطبيق الحكومات لعناصر الحوكمة في القطاع العام هو الحل لمشاكل ضعف الأداء الحكومي وتردي مستوى الخدمات العامة وتفشي ظاهرة الفساد وخاصة في الدول النامية؟ هذا ما سوف يتم التطرق إليه في الفصل القادم.

الفصل الخامس : وسجية

الفصل السادس: القيادة المستدامة وبناء رأس المال البشري

تمكين العاملين - التطور المهني المستدام - نقل الخبرات - الحد من الاحتراق الوظيفي

أصبحت القيادة المستدامة من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في المؤسسات المعاصرة، وذلك نتيجة التحولات المتسارعة في بيئات العمل والتطورات التقنية والتنظيمية التي فرضت على المؤسسات ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره المورد الأكثر أهمية واستدامة. فالنجاح المؤسسي لم يعد يعتمد فقط على الموارد المالية أو المادية، بل أصبح يرتبط بقدرة المؤسسة على تنمية العاملين والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم المهنية والمعرفية (السعداوي، ٢٠٢٣).

وتُعد القيادة المستدامة من الأنماط القيادية التي تركز على بناء بيئة عمل داعمة للتعليم والتطوير والتمكين، بما يساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي وتحسين جودة الأداء والمحافظة على الكفاءات البشرية. كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العاملين من خلال دعم التطور المهني، وتعزيز نقل المعرفة والخبرات، والاهتمام بالصحة النفسية والمهنية للعاملين (العتيبي، ٢٠٢٤).

ويرتبط مفهوم القيادة المستدامة بصورة وثيقة ببناء رأس المال البشري، الذي يشير إلى المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون، والتي يمكن استثمارها لتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تهتم بتنمية رأس المال البشري تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية (Avery & Bergsteiner, 2011).

أولاً: القيادة المستدامة وتمكين العاملين

يُعد تمكين العاملين من أبرز الممارسات التي ترتبط بالقيادة المستدامة، حيث يهدف إلى منح العاملين الصلاحيات والثقة والفرص التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة واستقلالية، مع إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل (الحري، ٢٠٢٢).

كما يساهم التمكين في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء التنظيمي، ورفع مستوى الدافعية المهنية، وتحسين الأداء والإبداع داخل المؤسسة. وتؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات التمكين تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي (المطيري، ٢٠٢٥).

وتبرز القيادة المستدامة في هذا الجانب من خلال:

- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار .
- توفير بيئة عمل قائمة على الثقة .
- تشجيع الإبداع والمبادرات التطويرية .
- دعم العمل الجماعي والتعاون .
- تنمية المهارات القيادية للعاملين .

كما أن تمكين العاملين يساعد على بناء رأس المال البشري من خلال استثمار قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي واستدامته (الزهراني، ٢٠٢١).

وقد أشارت الدراسات الأجنبية الحديثة إلى أن التمكين والدعم القيادي يسهمان في رفع مستويات الاندماج الوظيفي وتحسين الرفاهية النفسية للعاملين. (Loghman et al., 2023)

ثانياً: القيادة المستدامة والتطور المهني المستدام

يمثل التطور المهني المستدام أحد الركائز الأساسية لبناء رأس المال البشري، حيث يهدف إلى تنمية مهارات العاملين ومعارفهم بصورة مستمرة بما يتوافق مع المتغيرات المهنية والتقنية الحديثة.

وتؤدي القيادة المستدامة دوراً محورياً في دعم التطور المهني من خلال توفير فرص التدريب والتعلم المستمر، وتشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم المهنية والتقنية والقيادية (العنزي، ٢٠٢٤).

كما تسهم القيادة المستدامة في:

- بناء ثقافة التعلم التنظيمي .
- دعم التطوير الذاتي للعاملين .
- إعداد القيادات المستقبلية .
- تعزيز الابتكار والإبداع المهني .
- تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات .

وقد أكدت الدراسات أن الاستثمار في التطور المهني يسهم في رفع جودة الأداء وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة، كما يساعد المؤسسات على المحافظة على كفاءاتها البشرية (السعداوي، ٢٠٢٣).

وأشار Avery and Bergsteiner (2011) إلى أن القيادة المستدامة تقوم على تنمية العاملين بصورة مستمرة، باعتبار أن التعلم والتطوير من أهم مقومات استدامة المؤسسات الحديثة.

كما أوضحت بعض الدراسات الحديثة أن دعم القيادة للتعلم المستمر يعزز رأس المال النفسي للعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والأداء المهني

(Loghman et al., 2023).

ثالثاً: القيادة المستدامة ونقل الخبرات

يُعتبر نقل الخبرات والمعرفة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تسهم في استدامة المؤسسات والمحافظة على رأس المال المعرفي، حيث تعتمد المؤسسات الحديثة على قدرتها في توثيق المعرفة وتبادلها بين العاملين.

وتؤدي القيادة المستدامة دوراً مهماً في دعم نقل الخبرات من خلال بناء بيئة تنظيمية قائمة على التعاون والتعلم الجماعي والمشاركة المعرفية (الشمري، ٢٠٢٢).

ومن أبرز الأساليب التي تساعد على نقل الخبرات:

- الإرشاد المهني والتوجيه الوظيفي .
- التدريب أثناء العمل .
- تبادل المعرفة بين العاملين .
- بناء فرق العمل التعاونية .
- توثيق الخبرات التنظيمية .

كما يسهم نقل الخبرات في:

- تقليل الفجوات المعرفية .

- رفع كفاءة العاملين الجدد .
- المحافظة على المعرفة المؤسسية .
- تعزيز التعلم التنظيمي .
- تحسين استمرارية الأداء المؤسسي .

وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تدعم تبادل المعرفة تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة المؤسسية وتنمية رأس المال البشري.(Kuzmin et al., 2023)

وتبرز أهمية القيادة المستدامة في تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتشارك المعرفي، بما يضمن استمرارية الخبرات داخل المؤسسة وعدم فقدانها بخروج الأفراد.

رابعاً: القيادة المستدامة والحد من الاحتراق الوظيفي

يُعد الاحتراق الوظيفي من أبرز المشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسات الحديثة نتيجة الضغوط المهنية المتزايدة وتسارع متطلبات العمل.

ويُعرف الاحتراق الوظيفي بأنه حالة من الإرهاق النفسي والعاطفي والجسدي الناتجة عن التعرض المستمر للضغوط المهنية، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وضعف الأداء المهني (المطيري، ٢٠٢٥).

وتسهم القيادة المستدامة بصورة كبيرة في الحد من الاحتراق الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل داعمة قائمة على العدالة التنظيمية والدعم النفسي والمهني للعاملين (العتيبي، ٢٠٢٤).

كما تساعد القيادة المستدامة في الحد من الاحتراق الوظيفي عبر:

- توزيع الأعباء الوظيفية بصورة عادلة .
- تقديم الدعم النفسي والمهني .
- تعزيز المرونة المهنية .
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة .
- تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل .
- تقدير جهود العاملين وتحفيزهم .

وقد أكدت الدراسات الحديثة وجود علاقة عكسية بين القيادة الإيجابية ومستويات الاحتراق الوظيفي، حيث تسهم أنماط القيادة الداعمة في رفع الرفاهية النفسية وتقليل الضغوط المهنية لدى العاملين (Pletzer et al., 2024).

كما أشارت دراسة الحربي (٢٠٢٢) إلى أن التمكين المهني والدعم القيادي يسهمان في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتقليل مستويات الإجهاد المهني داخل المؤسسات.

الفصل السابع: الابتكار والتحول الرقمي في دعم الاستدامة

تمهيد

أصبح الابتكار والتحول الرقمي من الأدوات الرئيسة في دعم الاستدامة؛ لأنهما يساعدان المؤسسات على تحسين الأداء، وتقليل الهدر، وتطوير الخدمات، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات لا على الاجتهاد العشوائي. ولم يعد استخدام التقنية مجرد وسيلة للتحديث الشكلي، بل صار مدخلا مهما لرفع الكفاءة، وتحسين جودة التعليم، وتطوير عمل الجمعيات، وتوسيع أثر الذكاء الاصطناعي في خدمة التنمية المستدامة (القحطاني، ٢٠٢٣).

يقوم هذا المحور على فكرة أساسية، وهي أن التكنولوجيا لا تحقق الاستدامة بمجرد وجودها، بل تتحقق قيمتها عندما تستخدم في تحسين الإدارة، وتنظيم الموارد، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، وقياس النتائج. ولذلك فإن التحول الرقمي الناجح هو التحول الذي يربط بين التقنية والهدف التنموي، لا التحول الذي يكتفي بنقل الإجراءات التقليدية إلى شكل إلكتروني فقط (Lynn et al., 2024).

أولاً: التكنولوجيا كرافعة للاستدامة

تعد التكنولوجيا رافعة للاستدامة عندما تساعد المؤسسة على استخدام مواردها بطريقة أفضل. فهي تقلل الوقت، وتحد من تكرار الإجراءات، وتساعد على حفظ البيانات، وتسهل متابعة الأداء. ومن خلال ذلك تستطيع المؤسسة أن تحفض الهدر، وتزيد جودة الخدمة، وتتعامل مع احتياجات المستفيدين بدقة أكبر (القحطاني، ٢٠٢٣).

وتظهر أهمية التكنولوجيا في دعم الاستدامة في النقاط الآتية: (Lynn et al., 2024)

١. تقليل الهدر الإداري: من خلال تقليل الورق، وتسريع المعاملات، وتخفيف الإجراءات المتكررة.
٢. تحسين القرار: لأن البيانات الرقمية تساعد الإدارة على معرفة الواقع بدقة قبل اتخاذ القرار.
٣. رفع جودة الخدمات: إذ تتيح التقنية تقديم الخدمة بسرعة وانتظام، مع قدرة أكبر على المتابعة والتقييم.

٤. تعزيز الشفافية: لأن الأنظمة الرقمية توثق العمليات، وتوضح المسؤوليات، وتسهل المراجعة.

ثانياً: التحول الرقمي في التعليم

يعد التعليم من أهم المجالات التي استفادت من التحول الرقمي؛ لأنه يعتمد على المعرفة، والتواصل، والمتابعة، والتقويم. وقد ساعدت المنصات التعليمية وأنظمة إدارة التعلم في تسهيل الوصول إلى المحتوى، وتنظيم العملية التعليمية، ومتابعة أداء الطلاب بصورة أكثر دقة (رجب، ٢٠٢٢).

ولا يعني التحول الرقمي في التعليم مجرد استخدام الأجهزة أو المنصات، بل يعني تطوير طريقة التعليم نفسها. فالتلميذ يستطيع أن يتعلم بمرونة أكبر، والمعلم يستطيع أن يتابع تقدم التلميذ، والمؤسسة التعليمية تستطيع أن تقيس الأداء وتحدد جوانب الضعف والقوة (رجب، ٢٠٢٢).

وتتمثل أهم فوائد التحول الرقمي في التعليم في الآتي: (رجب، ٢٠٢٢)

تسهيل الوصول إلى المعرفة: حيث يستطيع التلميذ الرجوع إلى المحتوى التعليمي في أي وقت.

تنوع أساليب التعلم: من خلال المقاطع التعليمية، والاختبارات الإلكترونية، والأنشطة التفاعلية.

تحسين المتابعة والتقويم: إذ تساعد المنصات على قياس تقدم التلميذ بصورة مستمرة.

رفع كفاءة الإدارة التعليمية: من خلال تنظيم الحضور، والدرجات، والتواصل، والتقارير.

ومع ذلك، فإن نجاح التحول الرقمي في التعليم يحتاج إلى تدريب المعلمين، وتوفير بنية تقنية مناسبة، وإعداد محتوى رقمي جيد. فإذا غابت هذه العناصر، صار التحول الرقمي شكلا خارجيا لا يحقق أثرا حقيقيا في جودة التعليم.

ثالثا: منصات إدارة الجمعيات

تحتاج الجمعيات والمؤسسات غير الربحية إلى أنظمة رقمية تساعد على تنظيم بيانات المستفيدين، وإدارة التبرعات، وتوثيق الخدمات، وقياس الأثر. ولهذا أصبحت منصات إدارة الجمعيات أداة مهمة لتطوير العمل الخيري والاجتماعي، لأنها تجعل العمل أكثر انتظاما وشفافية (بريك، ٢٠٢٢).

وتساعد هذه المنصات الجمعيات على الانتقال من العمل اليدوي المتفرق إلى العمل المؤسسي المنظم. فهي تجمع البيانات في مكان واحد، وتساعد على معرفة المستفيدين، وتحديد احتياجاتهم، ومتابعة ما قدم لهم من خدمات، مما يقلل التكرار ويزيد عدالة توزيع الموارد (بريك، ٢٠٢٢).

وتبرز أهمية منصات إدارة الجمعيات في النقاط الآتية: (بريك، ٢٠٢٢)

١. تنظيم بيانات المستفيدين: بما يساعد على معرفة الحالات واحتياجاتها بدقة.

٢. إدارة التبرعات: من خلال متابعة الإيرادات والمصروفات وإصدار التقارير.

٣. قياس الأثر الاجتماعي: لمعرفة نتائج البرامج والخدمات المقدمة للمستفيدين.

٤. تعزيز الثقة: لأن وضوح البيانات والتقارير يزيد ثقة المتبرعين والجهات الرقابية.

وبذلك تسهم المنصات الرقمية في جعل الجمعيات أكثر قدرة على الاستمرار، لأنها تربط العمل الخيري بالتنظيم، والشفافية، والقياس، وحسن إدارة الموارد.

رابعاً: الذكاء الاصطناعي ودوره في الاستدامة

يمثل الذكاء الاصطناعي مرحلة متقدمة من التحول الرقمي؛ لأنه لا يكتفي بتخزين البيانات، بل يحللها، ويستخرج منها مؤشرات تساعد في التوقع واتخاذ القرار. ولذلك يمكن أن يسهم في دعم الاستدامة من خلال تحسين استخدام الموارد، وتطوير الخدمات، وتوقع المشكلات قبل وقوعها (Misra et al., 2024).

وتتضح أدوار الذكاء الاصطناعي في دعم الاستدامة في النقاط الآتية: (Misra et al., 2024)

١. تحليل البيانات الكبيرة: مما يساعد المؤسسات على فهم الواقع بصورة أدق.

٢. التنبؤ بالاحتياجات: مثل توقع زيادة الطلب على خدمة معينة أو ظهور مشكلة في الأداء.

٣. تخصيص الخدمات: بحيث تقدم الخدمة وفق حاجة المستفيد لا وفق نموذج واحد للجميع.

٤. دعم القرار: من خلال تقديم مؤشرات وتحليلات تساعد الإدارة على الاختيار الأفضل.

لكن استخدام الذكاء الاصطناعي يحتاج إلى ضوابط واضحة، خاصة في حماية البيانات، ومنع التحيز، وضمان أن يبقى القرار النهائي مرتبطاً بالمسؤولية الإنسانية. فالذكاء الاصطناعي أداة مساعدة، وليس بديلاً عن الحكم البشري الرشيد.

الخاتمة

يتضح أن الابتكار والتحول الرقمي يدعمان الاستدامة عندما يستخدمان في تحسين الأداء، وتنظيم الموارد، وتطوير التعليم، ورفع كفاءة الجمعيات، وتحسين القرار عبر الذكاء الاصطناعي. ولذلك فإن التقنية ليست هدفاً في ذاتها، بل وسيلة لتحقيق خدمة أفضل، وإدارة أدق، وأثر تنموي أوسع.

وخلص القول إن الاستدامة الرقمية تقوم على ثلاثة شروط أساسية: وجود رؤية واضحة، واستخدام فعال للبيانات، وحوكمة تضمن الشفافية والعدالة. فإذا اجتمعت هذه الشروط، أصبح الابتكار والتحول الرقمي قوة حقيقية في خدمة الاستدامة، لا مجرد أدوات حديثة بلا أثر واضح.

المراجع والمصادر:

المراجع العربية :

أحمد، علا محمد، & زاهر، ضياء الدين. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية المستدامة: الماهية والتوجهات المستقبلية. مجلة مستقبل التربية العربية.

أديسا، أو.، أجادي، ت. إتش.، أغاسوموان، س.، و دابو، أ. أ. (٢٠٢٥). القيادة الأخلاقية كحجر الزاوية للنزاهة التنظيمية. في أ. إيجي-أولاووباجو وآخرين (محققين)، التطورات في المناخ الأخلاقي للعمل ورفاهية الموظف (ص ٢٣-٤٤). النشر العلمي الدولي. (IGI Global)

أشتوي، محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية.

أك بوجانج، م.، علياس، ب. س.، و منصور، أ. ن. (٢٠٢٥). تعزيز النزاهة من خلال القيادة الأخلاقية لمديري المدارس: مراجعة منهجية شاملة. المجلة الدولية للبحوث والتقييم التربوي، ١٤ (2)، ٨٩١-٩٠٢.

أكاديمية الإدارة. (٢٠٢٥). بناء المنظمات الأخلاقية: الانفتاح الذهني والإيثار والعقلانية في النزاهة الإدارية. وقائع أكاديمية الإدارة، ٢٠٢٥. (1)

إيمان، وديجاهد. (2024). التحولات المعرفية والإدارية في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار النهضة العربية.

البرازي، مبارك، والرشيدي، فهد. (٢٠٢٤). دور القيادات المدرسية في تحقيق المدرسة الخضراء المستدامة. مجلة التربية، ٢٠٤، ٤٢١-٤٥١.

بريك، محمد. (٢٠٢٢). واقع التحول الرقمي للجمعيات الأهلية ورؤية مقترحة من منظور التخطيط الاجتماعي لتفعيله. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ١١ (١)، ٢٤٥-٢٨٧.

بسام البسام ، الحوكمة في القطاع العام ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر ، الرياض

، ٢٠١٦م.

الحري، إيمان بنت حمود. (2025). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس

من وجهة نظر مديرات المدارس. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٥٣ (٢)، ١٧٩-٢٠٦

الحري، فهد بن عوض. (٢٠٢٢). أثر التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في
130-، ١١٢ (18) مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦. المؤسسات التعليمية

الدليمي، أ. (2023). الإدارة التربوية الحديثة وتجويد الأداء. بغداد: دار التعليم.

دوان، س. ب. (٢٠٢٦). نزاهة السلوك القيادي والصوت الأخلاقي للموظفين العموميين الفيتناميين:

هل يتوسط توافق الشخص مع المنظمة؟ مجلة جامعة هوشي منه المفتوحة للعلوم - الاقتصاد وإدارة

الأعمال، ١٦ (6)، ١١٨-١٣٤.

رجب، إسراء. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. مجلة العلوم

التربوية، ع (٥٠)، ٥٤-٧٧.

<https://doi.org/10.21608/maeq.2021.102427.1057>

رزق، م. (2009). الحوكمة الإدارية والاقتصادية. عمان: دار الفكر الحديث.

السعداوي، إيمان فيصل السيد. (٢٠٢٣). الدور الوسيط للاستثمار في رأس المال البشري في العلاقة

، (3) المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٥٠. بين العمل اللائق والتنمية المستدامة وفقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠

212-١٥٣.

سيار، ع. (2010). حوكمة الشركات وإدارة المؤسسات. بيروت: دار المعرفة.

شكيل، ف.، كرويين، ب.، و فان ثيل، س. (٢٠٢٤). القيادة الأخلاقية في هولندا: اختبار

المفاهيم الموسعة ومقياس القياس. *المجلة الدولية للقيادة العامة*، ٢٠ (3/4)، ٢٣٤-٢٥١.

الشمري، خالد بن مطلق. (٢٠٢٢). إدارة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات
101-، ٧٧ (4) *المجلة العربية للإدارة*، ٤٢. الحديثة

العتيبي، نورة بنت سعد. (٢٠٢٤). القيادة المستدامة وعلاقتها بتحسين جودة الحياة الوظيفية لدى
84-، ٥٥ (2) *المجلة الإدارية التربوية*، ١١. العاملين

العجمي، محمد. (٢٠١٨). الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية. القاهرة: دار الفكر العربي.

عمران، ز.، أبو حامد، م. ر.، و عابدين، إ. (٢٠٢٥). الاختلافات الثقافية في القيادة

الأخلاقية: رؤى حول الحوكمة والنزاهة والممارسات التنظيمية. *المجلة الدولية للبحوث والابتكار*

في العلوم الاجتماعية، IX(V)، ٢٢١٩-٢٢٣٢.

مجلة .العنزي، مشعل بن فهد. (٢٠٢٤). التطور المهني المستدام وأثره في تعزيز الكفاءة المؤسسية
61-، ٣٣ (1) *للدراستات الإدارية المعاصرة*، ٩

فيلاكاكزي، و.، و بهاراي-رامراج، أ. (٢٠٢٥). المناخ الأخلاقي للعمل وتأثيره على رفاهية

الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة. *المجلة الإلكترونية للعلوم الإنسانية والفنون والعلوم*

الاجتماعية، ٦ (12)، ٢٤٥-٢٦٨.

القحطاني، عايض. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية المملكة
٢٠٣٠. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، ع(١١)، ١١٥-١٥٢.

المطيري، عبيد عبد الله. (٢٠٢٥). تأثير القيادة التحويلية على الاحتراق الوظيفي لدى الكادر الطبي
مجلة الدراسات التجارية. بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية: الدور الوسيط للتمكين النفسي
1367-، ١٣٢٩ (22) *للمعاصرة*، ١١

المليحي، أ. (2011). *تطبيقات الحوكمة في المؤسسات العربية*. القاهرة: دار النهضة.

يونس، أماني محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة المستدامة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية.

المراجع الأجنبية:

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.

Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., Woods, M., Sharma, S. O., & Scott, J. (2023). A comprehensive meta-analysis of the nomological network of psychological capital (PsyCap). *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 3–28.

Pletzer, J. L., Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2024). Constructive and destructive leadership in job demands–resources theory: A meta-analytic test of the motivational and health–impairment pathways. *Organizational Psychology Review*, 14(1), 131–165.

Peterlin, J., Pearse, N. J., & Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The role of ethical leadership. *Economic and Business Review*, 17(3), 273–296.

Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press

Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. NCPEA International. *Journal of Educational Leadership Preparation*, 9

Simanskiene, L., Zuperkiene, E., & Pauzuoliene, J. (2016). Sustainable leadership in lithuanian organisations. *New Challenges of Economic and Business Development*, 653

Lynn, T., Rosati, P., Kreps, D., & Conboy, K. (Eds.). (2024). Digital sustainability. *Palgrave Macmillan*.

<https://doi.org/10.1007/978-3-031-61749-2>

Misra, S., Siakas, K., & Lampropoulos, G. (Eds.). (2024). Artificial intelligence of things for achieving sustainable development goals. *Springer Cham*.

<https://doi.org/10.1007/978-3-031-53433-1>