

أهمية الحوكمة في تعزيز وتطوير فعالية أداء المنظمات غير الحكومية

بين متطلبات وتحديات الواقع الدولي المعاصر

The importance of governance in enhancing and developing the effectiveness of NGO performance amidst the demands and challenges of contemporary international reality

بوجمعة عبد الله* ، مخبر القانون والأمن الإنساني، كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

abbdoboudj0@gmail.com

تاريخ إرسال المقال: 2025/05/25 تاريخ قبول المقال: 2025/10/13 تاريخ نشر المقال: 2025/11/29

الملخص:

يتطرق البحث إلى موضوع حوكمة المنظمات غير الحكومية في ظل تزايد الإهتمام بحوكمة هذه الهيئات في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي والمحلي. كما يحاول البحث إبراز دور حوكمة المنظمات غير الحكومية في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة الأمر الذي يساعد على تعزيز فعالية و قدرة المنظمات غير الحكومية في القيام بنشاطاتها و تحقيق أهدافها ، و تزداد أهمية دراسة هذا الموضوع كون هذه الجهات غير الحكومية محل طلب واسع من قبل السلطات الحكومية و الجمهور المستفيد كما أنها تواجه ضغوط جديدة لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع و واقع العلاقات الدولية المليئ بتضارب المصالح السياسية و الاقتصادية و غيرها ، و يساعد إدارة المنظمات غير الحكومية في الإضطلاع بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها في أهم مستجدات المجتمع الدولي المعاصر .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ، المنظمات غير الحكومية ، الواقع الدولي .

Abstract:

This research addresses the topic of the governance of non-governmental organizations (NGOs), in light of the growing global and local interest in the governance of these entities in recent years. It seeks to highlight the role of governance in promoting greater transparency and fairness, which in turn enhances the effectiveness and capacity of NGOs to carry out their activities and achieve their objectives. The importance of this topic lies in the increasing demand placed on NGOs by both governmental authorities and beneficiary communities, along with the rising pressures for these organizations to become more effective and responsive to societal needs. This comes in the context of an international landscape characterized by conflicting political and economic interests. Governance helps NGOs to fulfill their core role in addressing the emerging challenges posed by contemporary global dynamics.

Keywords: Governance, Non-Governmental Organizations, International Context.

المقدمة:

تُعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي أضحت تحظى باهتمام متزايد في مختلف مجالات التسيير، لا سيما في القطاع غير الربحي، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أداء المنظمات غير الحكومية من خلال ضمان الشفافية والمساءلة وتحسين إدارة الموارد. وتُعد هذه المبادئ عاملاً رئيسياً في كسب ثقة المانحين والمجتمع، مما يزيد من فرص تحقيق الأهداف بطريقة فعالة ومستدامة.

وفي ظل التحولات العميقة التي يشهدها المجتمع الدولي المعاصر على الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، برزت الحاجة الملحة لتفعيل مبادئ الحوكمة داخل المنظمات غير الحكومية، بما ينسجم مع القيم العالمية المتفق عليها، كالديمقراطية والعدالة الاجتماعية. إذ بات يُنظر إلى الحوكمة كأداة استراتيجية لتوجيه عمل هذه المنظمات وتعزيز قدرتها على مجابهة التحديات المتنامية، لا سيما تلك المتعلقة بالشرعية والمساءلة والفعالية.

لقد أصبحت ممارسات الحوكمة الجيدة أحد المعايير الأساسية التي يُقاس بها أداء المنظمات غير الحكومية، خاصة مع تزايد الانتقادات الموجهة لبعضها في ما يتعلق بسوء الإدارة أو غياب الشفافية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تسعى إلى إبراز أهمية الحوكمة كإطار مرجعي وعملي لتحسين أداء هذه المنظمات، مع تحديد أبرز التحديات التي تواجهها في ظل الواقع الدولي المتغير.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور إشكالية هذا البحث حول السؤال التالي:

إلى أي مدى تُسهم الحوكمة في تعزيز وتطوير فعالية أداء المنظمات غير الحكومية في ظل متطلبات وتحديات الواقع الدولي المعاصر؟

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم الحوكمة وآليات تطبيقها في المنظمات غير الحكومية.
 - تحديد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة في هذا النوع من المنظمات.
 - رصد أبرز التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة في سياق دولي متحول.
 - إبراز سبل تعزيز الحوكمة لضمان فعالية واستدامة المنظمات غير الحكومية.
- وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لما يوفره من أدوات تسمح بتشخيص الظاهرة وتحليل أبعادها النظرية والعملية، واستقراء تأثيراتها على واقع أداء المنظمات غير الحكومية.

1. مفهوم الحوكمة

1.1 الحوكمة لغةً

يُعد مصطلح "الحوكمة" من المصطلحات الحديثة نسبياً في اللغة العربية، ويُقابله في اللغة الإنجليزية **Governance**، وفي الفرنسية **Gouvernance**. وقد اعتمد مجمع اللغة العربية بالقاهرة سنة 2002 مصطلح "الحوكمة" للدلالة على هذا المفهوم¹. وقد ارتبط المصطلح بدايةً بالمجال السياسي، ثم انتقل إلى

المجال الاقتصادي، خصوصًا فيما يتعلق بإدارة الشركات، ليُصبح مفهومًا مركزيًا في ما يُعرف بـ **حوكمة الشركات** (**Corporate Governance**) وفي بعض الأدبيات، يُستخدم مصطلح "الإدارة الرشيدة" كمرادف للحوكمة، وإن كانت الحوكمة تُشير إلى إطار أوسع يشمل جوانب الرقابة والشفافية والمساءلة².

1.2 الحوكمة اصطلاحًا

تعددت التعريفات الاصطلاحية للحوكمة نتيجة اختلاف السياقات التنظيمية والاقتصادية التي يُطبّق فيها هذا المفهوم. ويمكن القول بأن الحوكمة تتمحور حول مجموعة من النظم والمبادئ التي تُنظم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة أو المنظمة، وتضمن حسن تسييرها وفقًا لمعايير الشفافية والمساءلة والكفاءة³. وقد عرّفت **مؤسسة التمويل الدولية (IFC)** الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أموالها"⁴؛ بينما عرّفتها **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)** بأنها: "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح"⁵. وفي تعريف لاحق لها سنة 1999، أوردت المنظمة أن الحوكمة هي "النظام الذي يتم من خلاله توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها"⁶.

وعليه، يُمكن أن نُعرّف الحوكمة بأنها: **مجموعة من الآليات والضوابط والإجراءات التي تضمن التسيير الرشيد للمنظمات، من خلال تحديد مسؤوليات الأطراف المختلفة داخلها، وتحقيق التوازن بين السلطات، بما يضمن الشفافية والكفاءة وحماية حقوق أصحاب المصالح**⁷.

1.3 مبررات نشأة الحوكمة

تعود جذور الحوكمة إلى ممارسات إدارية قديمة، غير أن ظهورها كمفهوم مستقل تبلور في سياق تطور الشركات الصناعية الكبرى خلال القرن التاسع عشر. وقد أدّى تعاظم حجم هذه الشركات وتعقيد عملياتها إلى انفصال الملكية عن الإدارة، مما استدعى تطوير نظم رقابية تضمن حماية حقوق المساهمين والحد من تضارب المصالح⁸.

برزت الحوكمة كمفهوم تنظيمي واضح في السبعينيات من القرن العشرين، حينما بدأت **هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC)** تسليط الضوء على هذا الموضوع. غير أن الاستخدام الشائع للمصطلح وتبلور مفاهيمه النظرية والتطبيقية تزايد بشكل ملحوظ في تسعينيات القرن الماضي، خاصةً عقب الأزمات المالية التي عرفتتها دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، وكذا انهيار مؤسسات مالية كبرى في أوروبا والولايات المتحدة⁹.

لقد أفضت تلك الأزمات إلى إدراك عالمي لضرورة وجود نظم رقابة صارمة داخل المؤسسات، وهو ما دفع المنظمات الدولية إلى الدعوة إلى تعميم مبادئ الحوكمة، ليس فقط في الشركات الهادفة للربح، بل كذلك في المنظمات غير الربحية، ومنها المنظمات غير الحكومية¹⁰.

يُلاحظ أن تطور مفهوم الحوكمة ارتبط أساسًا بتزايد الفجوة بين الإدارة والملكية في المؤسسات الكبرى، مما استدعى تطوير أطر قانونية وتنظيمية تحكم العلاقة بين أصحاب المصالح (Stakeholders) ومجالس الإدارة. وبذلك أصبح مصطلح الحوكمة يُستعمل بمعناه الواسع، ليشمل ليس فقط المؤسسات الربحية، بل أيضًا المؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية.

كما بدأت العديد من الدول، من بينها الجزائر، في استيعاب أهمية الحوكمة من خلال إدراجها في خطط إصلاح الإدارة العمومية، ومراجعة الإطار القانوني للجمعيات والمنظمات الأهلية لضمان مزيد من الشفافية والمساءلة.

2. ماهية المنظمات غير الحكومية

1.2 نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية.

برزت المنظمات غير الحكومية كفاعل أساسي في العلاقات الدولية الحديثة، خاصة خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، حيث لم تعد الدولة هي الفاعل الوحيد في الحقل الدولي¹¹. وقد ساهم تصاعد الوعي بقيم المواطنة العالمية، والديمقراطية، وحقوق الإنسان، في تعزيز موقع هذه المنظمات ضمن المجتمع المدني العالمي¹².

وقد أشار عدد من فقهاء القانون الدولي إلى أن تنامي دور هذه المنظمات يُعد استجابة لتزايد التعقيدات الاجتماعية والاقتصادية على المستويين المحلي والدولي، مما استدعى تدخل فواعل غير حكومية تسد الثغرات التي تعجز الحكومات عن معالجتها بمفردها¹³.

2.2 خصائص المنظمات غير الحكومية.

تتميز المنظمات غير الحكومية بعدد من السمات التي تميزها عن الفواعل التقليدية، منها:

- استقلالها عن الدولة من حيث التأسيس والإدارة¹⁴.
- طابعها غير الربحي، إذ لا توزع الأرباح على الأعضاء¹⁵.
- اعتمادها على التبرعات والمنح كمصادر تمويل رئيسية¹⁶.
- قيامها على العمل الطوعي والمبادرة الفردية والجماعية.

وتتشط هذه المنظمات في مجالات متعددة، منها: حقوق الإنسان، البيئة، التعليم، التنمية، الصحة، والإغاثة الإنسانية. كما تختلف هذه المنظمات من حيث الحجم، والتمويل، والنطاق الجغرافي (محلية، وطنية، إقليمية، دولية)، وهو ما ينعكس على مستوى احترافيتها وتأثيرها في السياسات العامة¹⁷.

3.2 دور المعاصر للمنظمات غير الحكومية.

لم تعد هذه المنظمات تقتصر على تقديم الخدمات أو المساعدات، بل أصبحت فاعلاً مؤثراً في الحوكمة العالمية (Global Governance)، من خلال المرافعة (Advocacy)، ورصد الانتهاكات، وتقديم التقارير إلى الهيئات الأممية، والمشاركة في صياغة أجندات التنمية المستدامة¹⁸.

في الجزائر، على سبيل المثال، تنشط آلاف الجمعيات في مجالات متعددة، إلا أن دورها لا يزال محدودًا من حيث التأثير السياسي أو التشريعي، وذلك بفعل القيود القانونية، وضعف التمويل، وغياب التكوين الاحترافي. بدأت منظمات المجتمع المدني تلعب أدوارًا جديدة في مجالات مثل المناصرة الرقمية (Digital Advocacy)، والمراقبة الانتخابية، والتمويل التشاركي، مما يفرض عليها تحديث أدواتها ومقارباتها، وتعزيز التكوين الداخلي، خاصة في ما يتعلق بالحوكمة والامتثال.

أضحى للمنظمات غير الحكومية دور متزايد في دعم التنمية المستدامة، وتقديم الخدمات الاجتماعية، والدفاع عن القضايا الإنسانية، خاصة في ظل تراجع دور الدولة الاجتماعية في كثير من الدول¹⁹. كما أصبحت شريكًا فعالًا في صياغة السياسات العامة من خلال الضغط والتعبئة، وإعداد التقارير الموازية، والمشاركة في المحافل الدولية²⁰.

3. المبادئ التوجيهية العامة لحوكمة المنظمات غير الحكومية.

تُبنى الحوكمة داخل المنظمات غير الحكومية على مجموعة من المبادئ التي تُنظم علاقات العمل، وتُوجه عملية اتخاذ القرار، وتُرسخ معايير الشفافية والمساءلة والعدالة في الأداء²¹. وتعد هذه المبادئ إطارًا مرجعيًا يضمن تسييرًا رشيدًا، يُحقق الكفاءة المؤسسية، ويُحسن من فاعلية الأدوار المجتمعية التي تضطلع بها هذه المنظمات²².

1.3.1 المساءلة

تشكل المساءلة أحد الأعمدة الرئيسة لحوكمة المنظمات غير الحكومية، فهي تُلزم الإدارة التنفيذية بالرد أمام الهيئة الإدارية أو الجمعية العامة، وكذلك أمام الجهات المانحة والجمهور المستفيد²³. وتتجلى هذه المساءلة في التقارير الدورية، والالتزام بمعايير المحاسبة والرقابة، والتقيد بالنظم الداخلية، بما يضمن التصرف الرشيد في الموارد²⁴.

وقد نصت بعض القوانين الوطنية على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة في حال ثبوت سوء التسيير أو ارتكاب مخالفات مالية، ما يجعل من المساءلة عاملاً رادعًا ومُقوِّمًا للأداء المؤسسي²⁵.

2.3.2 العدالة.

ترتكز العدالة داخل المنظمات غير الحكومية على مبدأ المساواة بين جميع أصحاب الشأن، سواء كانوا موظفين، أو متطوعين، أو مستفيدين، مع توفير آليات إنصاف في حال التعرض لأي تمييز²⁶. ويتطلب ذلك وجود أنظمة داخلية تُحدد حقوق وواجبات جميع الأعضاء، وتُرسخ الفصل بين الوظائف الرقابية والتنفيذية للحد من تضارب المصالح²⁷.

3.3 الشفافية

تقتضي الحوكمة الشفافة إتاحة المعلومات المالية والإدارية لجميع أصحاب المصلحة، وتوفير وسائل الوصول إليها، مثل التقارير، والمواقع الرسمية، والمنشورات الدورية²⁸. قد أثبتت التجارب أن غياب الشفافية يزيد من

احتمالات الفساد، خاصة في أوقات الكوارث والأزمات الإنسانية، حيث تتدفق المساعدات بسرعة دون رقابة محكمة²⁹.

4.3 الفعالية والكفاءة

ترتبط الكفاءة بحسن استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، بينما تتعلق الفعالية بتحقيق الأهداف المعلنة بدقة³⁰. وتعتبر المنظمات التي تجمع بين الفعالية والكفاءة أكثر قدرة على الصمود، والاستمرار في تقديم خدماتها بجودة عالية، في ظل محدودية الموارد والتحديات المتزايدة.

4. ضمانات تحقيق الحوكمة في المنظمات غير الحكومية.

تحقيق الحوكمة داخل المنظمات غير الحكومية يستلزم وجود مجموعة من الضمانات العملية والقانونية التي تتيح لهذه الهيئات أداء مهامها بحرية وفعالية، مع تعزيز الشفافية والمساءلة. وتبرز هذه الضمانات في الجوانب التالية:

1.4 وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح.

يعد وجود إطار قانوني واضح وشفاف من أهم الضمانات لنجاح الحوكمة، حيث يُحدد هذا الإطار العلاقة بين مختلف الهيئات داخل المنظمة، مثل الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية. كما يضبط اختصاصات كل طرف، ويضع آليات للفصل بين الوظائف التنفيذية والرقابية، ويمنع تداخل الصلاحيات الذي قد يعرقل اتخاذ القرار أو يؤدي إلى تضارب المصالح³¹.

يحدد الإطار القانوني طبيعة عمل المنظمة، وهيكلها، وصلاحيات كل هيئة من هيئاتها، خاصة الجمعية العامة ومجلس الإدارة³². و يساعد هذا الإطار على توجيه السلوك المؤسسي وضبط الأداء وفق قواعد القانون، ويمنع التداخل بين المهام التنفيذية والرقابية.

2.4 الإفصاح والشفافية.

يعتمد نجاح الحوكمة على عملية الإفصاح و الشفافية من خلال الالتزام بإعداد التقارير المالية والإدارية وفق معايير موضوعية، ونشرها بصورة دورية أمام أصحاب المصلحة، مما يساهم في ترسيخ الثقة وتعزيز المصداقية³³.

يشكل الالتزام بالإفصاح المالي والإداري أحد أبرز مؤشرات الحوكمة الرشيدة. ويتجلى ذلك في نشر تقارير دورية، وفتح الحسابات أمام الهيئات الرقابية، وإشراك أصحاب المصلحة في متابعة وتقييم الأداء. وتُشير تقارير منظمة الشفافية الدولية إلى أن غياب الشفافية في المنظمات غير الحكومية يؤدي في كثير من الحالات إلى عزوف الجهات المانحة أو ضعف ثقة الجمهور، حتى في حال نُبل الأهداف³⁴.

3.4 إدارة المخاطر والتقييم المستمر.

تعد من الآليات المحورية لضمان الحوكمة، إذ تمكّن المنظمة من التنبؤ بمواطن الخلل قبل وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. كما أن تبني مدونات سلوك داخلية يحد من الفساد وتضارب المصالح³⁵.

4.4 الرقابة الداخلية.

تقوم الرقابة بدور أساسي في تطبيق الحوكمة، لا من حيث اكتشاف المخالفات فحسب، بل أيضًا في تقويم الأداء وتعزيز الانضباط المؤسسي. وقد تطور هذا النوع من الرقابة ليصبح جزءًا من منظومة التخطيط والتحسين المستمر داخل المنظمة³⁶.

يجب على المنظمات غير الحكومية أن تعتمد نظامًا متكاملًا للرقابة الداخلية والتقييم الذاتي، يشمل:

- تدقيقًا ماليًا داخليًا وخارجيًا.
- آلية استقبال الشكاوى والملاحظات.
- تقارير دورية للأنشطة والموازنات.
- أدوات لقياس الأثر الاجتماعي لأنشطتها³⁷.

5.4 القدرات البشرية و التقنية.

يتطلب تفعيل الحوكمة وجود كفاءات بشرية مدربة على تطبيق مبادئها، إلى جانب تبني أدوات رقمية حديثة تساعد في مراقبة الأداء وتدفق المعلومات داخل المنظمة، خاصة في السياقات المعقدة مثل الأزمات والكوارث الإنسانية³⁸.

تطبيق الحوكمة يتطلب وجود كفاءات بشرية مؤهلة في التسيير والمالية والقانون، وقادرة على فهم وتطبيق السياسات التنظيمية. كما يتطلب الأمر اعتماد أنظمة إلكترونية حديثة تُتيح تدفق المعلومات ومتابعة الأداء وإعداد التقارير بسهولة وفعالية، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تنشط في بيئات متعددة أو تعتمد على التمويل الدولي³⁹.

إن من أبرز التحديات المرتبطة بضمانات الحوكمة هو التوازن بين الشفافية والاستقلالية. فالمنظمة مطالبة بالإفصاح الكامل، لكنها في الوقت نفسه تسعى للحفاظ على استقلال قراراتها وعدم خضوعها للضغوط السياسية أو المانحين. ومن ثم، فإن إحدى صور الحوكمة المتقدمة تتمثل في إنشاء "لجان مستقلة" داخل المنظمة تُعنى بالتدقيق والرقابة، مع ارتباطها مباشرة بمجلس الإدارة دون المرور بالهيئة التنفيذية، لضمان النزاهة والموضوعية.

5. دور الحوكمة في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمات غير الحكومية.

تُعد الحوكمة من الأدوات المركزية في تعزيز فاعلية المنظمات غير الحكومية، وذلك من خلال تكريس الشفافية والعدالة وترشيد استعمال الموارد. فالالتزام بمبادئ الحوكمة يُمكن هذه المنظمات من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة⁴⁰.

يساعد اعتماد الحوكمة الرشيدة على محاربة مظاهر الفساد الإداري والمالي، ورفع مستوى المساءلة داخل المنظمة، مما يعزز من شرعيتها في نظر الجهات المانحة والمستفيدين على حد سواء. كما تساهم في تعزيز الثقة مع المجتمع، وجلب الدعم المادي والمعنوي اللازم لاستمرار نشاطها⁴¹. من جهة أخرى، تُسهم الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، من خلال سياسات وإجراءات تضمن احترام القيم الأخلاقية، وحماية الحقوق، وتوزيع الموارد بعدالة، مع التزامها بالقوانين واللوائح ذات الصلة. ويُعد هذا التكامل بين الأداء المؤسسي والبعد القيمي من سمات الحوكمة الناجحة، خاصة في السياقات الإنسانية الحساسة⁴².

6. مدى توافق حوكمة المنظمات غير الحكومية مع الأنظمة والتشريعات المحلية والدولية.

تُواجه المنظمات غير الحكومية في العديد من الدول تحديات قانونية وتنظيمية، تعيق تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال. ويُعزى ذلك إلى غياب إطار تشريعي واضح ينظم تأسيس هذه المنظمات، ويُحدد حقوقها وواجباتها، وطرق مراقبتها دون المساس باستقلاليتها⁴³.

على المستوى الدولي، لا تزال المنظمات الدولية كالأُمم المتحدة والبنك الدولي تشترط على المنظمات غير الحكومية الالتزام بحد أدنى من مبادئ الشفافية والمساءلة والتسجيل القانوني، إلا أن غياب قانون دولي موحد يؤدي إلى تفاوت في التنظيم من بلد لآخر، ما يجعل التوفيق بين المرجعيتين الوطنية والدولية أمراً ضرورياً لضمان فعالية الحوكمة⁴⁴.

من المهم أيضاً التمييز بين البُعد الاجتماعي والقانوني لفهم موقع هذه المنظمات في النظام الدولي: فالبعد الاجتماعي يركز على دورها التنموي والإنساني، بينما البعد القانوني يؤثر العلاقة بينها وبين الدولة، ويضبط المعايير اللازمة للعمل وفق ما تقتضيه السيادة الوطنية من جهة، والتزاماتها الدولية من جهة أخرى⁴⁵.

7. العقوبات والتحديات التي تواجه حوكمة المنظمات غير الحكومية.

1.7 تحديات تتعلق بالجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

تواجه المنظمات غير الحكومية، خاصة على المستوى المحلي، صعوبات تنظيمية متعلقة بضعف الهيكلة الإدارية، وغياب التوصيف الدقيق للوظائف، وتضارب الصلاحيات بين الهيئات الإدارية والتنفيذية، مما يخلق بيئة غير مستقرة تصعب تنفيذ الحوكمة الفعالة. كما أن ضعف أنظمة المعلومات الداخلية والاعتماد على آليات تقليدية في الإدارة يُقلّل من القدرة على المتابعة والتقييم⁴⁶.

أما على صعيد الموارد البشرية، فإن ضعف القدرة على استقطاب الكفاءات يُعد من بين أكبر العوائق. ويعود ذلك إلى محدودية الميزانيات، وغياب نظم تحفيز جاذبة، وأحياناً إلى غموض رسالة المنظمة أو سوء إدارتها الداخلية. وتشير الدراسات الميدانية إلى أن نسبة انخراط الشباب في العمل المدني في عدد من الدول العربية لا تزال محدودة، وهو ما أكدته "المؤشر العربي 2020"، حيث لم تتجاوز نسبة انخراط الشباب 15% في

المنظمات غير الحكومية . و يرجع ذلك إلى عدة عوامل، من بينها التوجس السياسي، والثقافة الاجتماعية، وطبيعة بعض الأعمال الميدانية التي تتطلب مجهودًا كبيرًا في ظروف صعبة. أظهرت أدبيات الإدارة أن التنظيم المرن (Agile Organization) يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئات غير مستقرة، ويُعد مناسبًا جدًا للمنظمات غير الحكومية التي تعمل غالبًا في بيئات معقدة ومتحولة. كما أن الاستثمار في التكوين والتدريب المستمر يُعد مدخلًا أساسيًا لتعويض نقص الموارد البشرية الدائمة، خاصة في المنظمات الصغيرة التي تعتمد على المتطوعين⁴⁷.

2.7 تحديات خاصة بالجانب المادي والتسيير المالي.

تُواجه المنظمات غير الحكومية تحديات مالية مستمرة، ليس فقط في الحصول على التمويل، بل في إدارته وفق معايير الشفافية والكفاءة. ويُعد التمويل الخارجي أكثر تعقيدًا من التمويل الذاتي، بسبب ارتباطه بشروط الجهات المانحة، واحتمال تداخله مع الأجندات السياسية للدول المانحة⁴⁸. تفرض طبيعة الحوكمة الرشيدة على المنظمة الالتزام بتقارير محاسبية دقيقة، وخضوعها لتدقيق مالي داخلي وخارجي. لكن ضعف الكادر المالي أو غياب نظام محاسبي إلكتروني يُفقد المنظمة الثقة ويُضعف قدرتها على الاستمرارية. كما أن المشروطية المرتبطة بالتمويل الدولي قد تؤثر على استقلالية القرار، وهو ما أظهرته بعض الحالات في أمريكا اللاتينية وأفريقيا حيث علقت جهات مانحة دعمها إثر تغير توجهات المنظمة⁴⁹.

رغم الأهمية المتزايدة التي تحظى بها الحوكمة داخل المنظمات غير الحكومية، إلا أن تطبيقها يواجه جملة من العقبات التي ترتبط بعدة مستويات، أبرزها: الجانب التنظيمي، والتمويل، والبُعد القانوني، فضلًا عن السياق السياسي والأمني في بعض الدول⁵⁰.

فعلى المستوى التنظيمي، تعاني العديد من المنظمات، خاصة على الصعيد المحلي، من نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة، وضعف في نظم التسيير، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على قدرتها في تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال. كما تؤدي طبيعة العمل الطوعي والحركية العالية للموارد البشرية إلى صعوبة بناء مسارات مهنية مستقرة داخل المنظمة⁵¹.

أما من حيث الجانب المالي، فإن محدودية الموارد، والاعتماد على التمويل الخارجي المشروط، يمثلان عقبة أمام استقلالية القرار وتخطيط المشاريع. وتزداد التحديات المالية تعقيدًا في ظل غياب سياسات محاسبية ورقابية صارمة، ما يفتح المجال أمام سوء التصرف والفساد في بعض الحالات⁵².

أخيرًا، تمثل البيئة السياسية والأمنية أحد المعوقات الجوهرية، حيث تُقيّد بعض الأنظمة نشاط المنظمات غير الحكومية لأسباب تتعلق بالرقابة أو الاشتباه في الأهداف، مما يخلق بيئة غير مستقرة تُعطل جهود الحوكمة والتنمية داخل هذه المنظمات.

الخاتمة:

تُظهر هذه الدراسة بوضوح الدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة في تنظيم وتعزيز نشاطات المنظمات غير الحكومية، من خلال توفير أطر تضمن الشفافية والمساءلة وتحسين إدارة الموارد. وقد أسهم ذلك بشكل ملحوظ في تعزيز الثقة بين هذه المنظمات والمانحين وكذلك المجتمع، مما أسهم بدوره في زيادة فرص تحقيق أهدافها بشكل مستدام وأخلاقي.

وقد خلُصت الدراسة إلى جملة من النتائج الجوهرية، من أهمها:

- يُعد تبني مبادئ الحوكمة قاعدة أساسية لتعزيز نزاهة ومصداقية عمل المنظمات غير الحكومية، مما يسهم في رفع كفاءة أدائها الإداري والمالي.
- تواجه هذه المنظمات تحديات متعددة تنبع من المتغيرات الدولية في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ما يتطلب تطوير آليات مرنة وفعالة للتعامل معها.
- تشكل القيود المتعلقة بالموارد البشرية، والتمويل، والتكنولوجيا من أبرز العقبات التي تعترض فاعلية إدارة هذه المنظمات.

فيما يتعلق بأفاق البحث المستقبلية، تفتح الدراسة المجال أمام مزيد من الدراسات لتطوير نماذج حوكمة تراعي خصوصية البيئات المحلية والدولية، وتحليل تأثير التحولات الرقمية على أساليب الإدارة والحوكمة، إضافة إلى دراسة التأثيرات المتغيرة للسياسات الدولية على استقلالية وتمويل هذه المنظمات. وفي ضوء ما سبق، تتجلى الحاجة إلى إعادة النظر في الرؤى الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، من خلال اعتماد قواعد حوكمة مبتكرة ومتطورة تتلاءم مع التغيرات المعاصرة، لضمان تجاوز العقبات وتحقيق أفضل النتائج المرجوة.

الهوامش.

¹ مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مصطلحات معاصرة: دليل المصطلحات المعتمدة، القاهرة: المجمع، 2002،

ص 45

² عبد الكريم طلب، الحوكمة والإدارة الرشيدة في المؤسسات العامة والخاصة، عمان: دار صفاء، 2018، ص

33

³ عبد الحميد براهيم، الحوكمة والتنمية في الوطن العربي، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2007،

ص 27

⁴ International Finance Corporation (IFC), *Corporate Governance: An IFC Perspective*, Washington D.C., 2011

⁵ OECD, *Principles of Corporate Governance*, Paris: OECD Publishing, 1999, p. 12

⁶ المرجع نفسه، ص 15.

⁷ فريد الصحن، *إدارة الحوكمة: المفاهيم والتطبيقات المعاصرة*، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2019، ص

41

⁸ يوسف القريوتي، *نظم الحوكمة في المؤسسات الحديثة*، عمان: دار وائل، 2015، ص 54.

⁹ أحمد عكاشة، "أثر الحوكمة في منع الأزمات المالية"، *مجلة البحوث المالية والمحاسبية*، العدد 12، 2014،

ص 88

¹⁰ خليل عواد، "الحوكمة في المنظمات غير الربحية: دراسة تحليلية"، *مجلة دراسات إنسانية واجتماعية*، العدد

28، جامعة الجزائر 2، 2020، ص 109

¹¹ محمد علي خوجه، *المنظمات غير الحكومية في العلاقات الدولية*، عمان: دار الثقافة للنشر، 2015، ص

19

¹² عمار بوضياف، *المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي*، بيروت: مركز دراسات الوحدة

العربية، 2014، ص 34

¹³ أحمد بن طاهر، "دور المنظمات غير الحكومية في القانون الدولي المعاصر"، *مجلة الحقوق والعلوم السياسية*،

العدد 10، جامعة ورقلة، 2021، ص 77.

¹⁴ علي أبو زيد، *المنظمات غير الحكومية ودورها في التنمية المستدامة*، القاهرة: عالم الكتب، 2012، ص 51

¹⁵ حسن عثمان، *منظمات المجتمع المدني: المفاهيم والأنواع والوظائف*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،

2017، ص 63

¹⁶ المرجع نفسه، ص 67

¹⁷ حسن عثمان، *منظمات المجتمع المدني: المفاهيم والأنواع والوظائف*، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة،

2017، ص 61.

¹⁸ Julie Fisher, *Non-Governments: NGOs and the Political Development of the Third World*, Kumarian Press, 1998, p. 4

¹⁹ فريد الصحن، *المرجع السابق*، ص 41.

²⁰ خالد حنفي، "دور المنظمات غير الحكومية في صناعة السياسات العامة"، *مجلة البحوث الاجتماعية*، العدد

13، 2019، ص 56

²¹ فريد الصحن، *المرجع السابق*، ص 66.

²² عفاف السالمي، "حوكمة الجمعيات الأهلية: دراسة تحليلية"، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، العدد 8، جامعة

تيزي وزو، 2021، ص 45

²³ هدى رزوقي، "المساءلة كدعامة للحوكمة في منظمات المجتمع المدني"، *مجلة الإصلاح الاقتصادي*، العدد

4، جامعة قسنطينة، 2020، ص 91.

²⁴ خالد حبيب، *نحو تفعيل الحوكمة في المنظمات غير الربحية*، الرياض: مركز أبحاث القطاع الثالث، 2018،

ص 79

²⁵ محمد بوشنافة، الرقابة على منظمات المجتمع المدني، الجزائر: دار الهدى، 2016، ص 53.

²⁶ إيناس عز الدين، "العدالة التنظيمية ودورها في فعالية العمل الأهلي"، مجلة البحوث الاجتماعية، العدد 10، جامعة القاهرة، 2017، ص 38.

²⁷ عبد الغني العلوي، الحوكمة في المؤسسات غير الحكومية، بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2020، ص 60.

²⁸ رفيق شلغوم، "الشفافية المالية في منظمات المجتمع المدني"، مجلة القانون والاقتصاد، العدد 14، جامعة سطيف، 2021، ص 100.

²⁹ Camacho, L. (2023). *Transparency and Anti-Corruption in Humanitarian NGOs*. Humanitarian Review Journal, Vol. 12, p. 3.

³⁰ عبد المجيد نوار، "قياس الكفاءة والفعالية في منظمات القطاع الثالث"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 19، 2019، ص 75.

³¹ عبد الكريم طلب، الحوكمة والإدارة الرشيدة في المؤسسات العامة والخاصة، عمان: دار صفاء، 2018، ص

123

³² عبد الكريم طلب، الحوكمة والإدارة الرشيدة في المؤسسات العامة والخاصة، عمان: دار صفاء، 2018، ص

119.

³³ خالد حنفي، "دور الشفافية في تفعيل الحوكمة في القطاع غير الربحي"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 12، 2020، ص 102.

³⁴ Transparency International, *Preventing Corruption in Humanitarian Operations*, Berlin: TI, 2014, p. 8.

³⁵ Camacho, L. (2023). *Transparency and Anti-Corruption in Humanitarian NGOs*. Humanitarian Review Journal, Vol. 12, p. 5

³⁶ عبد القادر بن عيسى، الرقابة الداخلية ودورها في تفعيل الحوكمة في المؤسسات، الجزائر: دار الخلدونية، 2017، ص 77.

³⁷ عبد القادر بن عيسى، الرقابة الداخلية ودورها في تفعيل الحوكمة في المؤسسات، الجزائر: دار الخلدونية، 2017، ص 78.

³⁸ رفيق شلغوم، "تحديات الحوكمة في منظمات المجتمع المدني"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، جامعة جيجل، 2021، ص 69.

³⁹ Camacho, L. (2023). *Transparency and Anti-Corruption in Humanitarian NGOs*. Humanitarian Review Journal, Vol. 12, p. 6

⁴⁰ عبد المجيد نوار، "قياس الكفاءة والفعالية في منظمات القطاع الثالث"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 19، 2019، ص 76.

⁴¹ عبد الكريم طلب، الحوكمة والإدارة الرشيدة في المؤسسات العامة والخاصة، عمان: دار صفاء، 2018، ص 145.

⁴² Camacho, L. (2023). *Transparency and Anti-Corruption in Humanitarian NGOs*. Humanitarian Review Journal, Vol. 12, p. 7

⁴³ محمد علي خوجه، المنظمات غير الحكومية في العلاقات الدولية، عمان: دار الثقافة، 2015، ص 88.
⁴⁴ خالد حنفي، "الإطار القانوني للمنظمات غير الحكومية بين المرجعيتين الوطنية والدولية"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 14، 2021، ص 109.

⁴⁵ عبد الغني العلوي، الحوكمة في المؤسسات غير الحكومية، بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2020، ص 73.
⁴⁶ مباركية، عادل، إدارة المنظمات غير الحكومية بين الحوكمة والتحديات المعاصرة، الجزائر: دار الخلدونية، 2023، ص 91.

⁴⁷ Covey, Stephen R., *The 7 Habits of Highly Effective NGOs*, Oxford: NGO Management Institute, 2019, p. 64

⁴⁸ خالد حبيب، نحو تفعيل الحوكمة في المنظمات غير الربحية، الرياض: مركز أبحاث القطاع الثالث، 2018، ص 97.

⁴⁹ Camacho, L. (2023). *Transparency and Conditionality in NGO Funding*. Humanitarian Review Journal, Vol. 12, p. 9

⁵⁰ حسن عثمان، منظمات المجتمع المدني: المفاهيم والأنواع والوظائف، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2017، ص 94.

⁵¹ خالد حبيب، نحو تفعيل الحوكمة في المنظمات غير الربحية، الرياض: مركز أبحاث القطاع الثالث، 2018، ص 103.

⁵² رفيق شلغوم، "تحديات الحوكمة في منظمات المجتمع المدني"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، جامعة جيجل، 2021، ص 73.