



مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية
Salem Bin Mahfouz Foundation

تمكين منظمات القطاع الثالث

تجارب دولية و ممارسات عالمية

إعداد

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)





مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية
Salem Bin Mahfouz Foundation

تمكين منظمات القطاع الثالث

تجارب دولية و ممارسات عالمية

إعداد

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

ح مركز مداد المتخصص للنشر والتوزيع ، ١٤٣٨ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مركز مداد المتخصص للنشر والتوزيع
تمكين منظمات القطاع الثالث. / مركز مداد المتخصص للنشر
والتوزيع. - جدة ، ١٤٣٨ هـ

ص. ص. ؛ سم

ردمك: ٩-٣-٩٠٤٣٥-٦٠٣-٩٧٨

١- المؤسسات غير الربحية أ.العنوان

١٤٣٨/٦٧٩

ديوي ٣٦١

رقم الإيداع: ١٤٣٨/٦٧٩

ردمك: ٩-٣-٩٠٤٣٥-٦٠٣-٩٧٨

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

7	أولاً: تقديم
8	ثانياً: ملخص تنفيذي
11	ثالثاً: مدخل عام
20	رابعاً: استنهاض القدرات
20	1-4 مقدمة
21	2-4 النتائج
21	1-2-4 تقييم تمكين منظمات القطاع الثالث في ثلاث دول
22	2-2-4 العوامل المساندة في تمكين منظمات القطاع الثالث
30	3-4 ماذا بعد؟
34	4-4 ملحق: تفاصيل التجارب
34	1-4-4 تجربة اليابان في تمكين منظمات القطاع الثالث
80	2-4-4 تجربة كوريا الجنوبية وفنزويلا في تمكين منظمات القطاع الثالث
110	خامساً: الاستفادة من معايير التميز المؤسسي في تمكين منظمات القطاع الثالث
111	1-5 موجز تنفيذي
114	2-5 مقدمة
114	3-5 ماذا نقصد بالتميز المؤسسي؟
115	4-5 ما هي الصفات التي تميز المؤسسات المتميزة؟

- 115.....5-5 القطاع الثالث
- 115.....6-5 ماذا نقصد بتمكين مؤسسات القطاع الثالث؟
- 116.....7-5 أهمية تمكين مؤسسات القطاع الثالث
- 116.....8-5 معايير نماذج التميز المؤسسي
- 116.....9-5 ما هي علاقة نماذج التميز بمؤسسات القطاع الثالث؟
- 117.....10-5 المنهجية المتبعة
- 118.....11-5 المسح المكتبي للمعايير الدولية الخاصة بالجودة والتميز
- 130.....12-5 ملخص بمعايير التميز التي تخدم القطاع الثالث
- 131.....13-5 مقارنة معايير التميز التي تخدم مؤسسات القطاع الثالث، مع وجودها في أبرز نماذج التميز العالمية
- 134.....14-5 شروط تحقيق كل معيار من معايير التميز التي تخدم موضوع تمكين القطاع الثالث
- 140.....15-5 تعريف معايير التميز

فريق العمل

م	الاسم	المهمة - التخصص	جهة العمل
1	الدكتور: خالد بن عبد الله السريحي	المشرف العام على المشروع - أصول الفقه	المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)
2	الأستاذ: بشار محمد أديب كساب	مدير المشروع - العمل الاجتماعي	المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)
3	الدكتورة: ناهد عز الدين عبد الفتاح	باحثة - علوم سياسية	جامعة القاهرة
4	الدكتورة: شيماء حطب	باحثة - السياسة والتنمية	جامعة إسكس - بريطانيا
5	المهندس: بندر بن محمد القحطاني	باحث واستشاري- الموارد البشرية والجودة والتميز	المجلس السعودي للجودة
6	المهندس: عبد الله عبد القادر تركستاني	باحث واستشاري- الجودة الشاملة والأداء المؤسسي	مركز الأداء المتميز للاستشارات
7	الأستاذ: عمر بن محمد حليبي	محكم - استشاري إداري	مركز مراس للاستشارات
8	الدكتور: أشرف عبد الحكيم مجاهد	محكم - الخدمة الاجتماعية وتنظيم المجتمع	جامعة الملك عبد العزيز
9	الدكتور: محمد سعيد الزهراني	محكم - الخدمة الاجتماعية	جامعة أم القرى

أولاً: تقديم

جاءت دراسة تمكين القطاع الثالث كإحدى المبادرات التطويرية من مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية، وتهدف إلى بناء قدرات منظمات القطاع الثالث، وتوحيد جهودها وتكاملها، لتمكينها واستدامتها لتلبية احتياجات مجتمعها وفق أفضل المعايير والممارسات، من خلال نمذجة الجهات المستفيدة في: البنية التنظيمية، والخطط الاستراتيجية والتشغيلية، والتطوير الوظيفي، واستجابة لذلك كان التعاون بين المؤسسة والمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) في إعداد هذه الدراسة حول تمكين مؤسسات القطاع الثالث.

تتضمن هذه الدراسة في القسم الأول منها: إطاراً نظرياً حول موضع التمكين بشكل عام، وتمكين المنظمات بشكل خاص، بالإضافة إلى توضيح المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة. أما القسم الثاني من الدراسة، فجاء بعنوان: استنهاض القدرات، حيث يتضمن عرض نتائج ثلاث تجارب دولية في تمكين منظمات القطاع الثالث، وهي: "اليابان / كوريا الجنوبية / فنزويلا"، حيث يتضمن في بدايته ملخصاً لهذه التجارب، وفي خاتمة يوضح تفاصيل كل تجربة منها. وحول الاستفادة من معايير التميز المؤسسي في تمكين منظمات القطاع الثالث جاء القسم الثالث من هذه الدراسة ليوضح مدى وجود معايير التميز التي تمكن منظمات القطاع الثالث في نماذج التميز المحلية والعالمية، وكذلك شروط تحقيق كل معيار من معايير التميز التي تخدم موضوع تمكين منظمات القطاع الثالث الحديث.

أخيراً يتقدم المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) بأجزل الشكر وعظيم الامتنان إلى السادة مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية؛ على إعطاء مركز مداد فرصة المساهمة في إعداد هذه الدراسة وبناء شراكة فاعلة بين المؤسسة والمركز.

ثانياً: ملخص تنفيذي

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على نبينا محمد - صلى الله عليه وسلم -.

يمثل هذا الملخص التنفيذي أبرز ما جاء به هذا التقرير العام لمبادرة تمكين منظمات القطاع الثالث، ومنها:

- إن ضعف الوعي بدور منظمات القطاع الثالث في المجتمع، والغياب المتنامي للمعرفة الواقعية لاحتياجات المجتمعات لدى منظمات القطاع الثالث، وعدم وجود المعلومات الواقعية والدقيقة التي تساعد في تمكين المنظمات من أدوارها الفعلية في المجتمع، بالإضافة إلى عدم وجود استراتيجيات واضحة لبناء قدرات منظمات القطاع الثالث؛ أدى ذلك كله إلى تأخير تمكين منظمات القطاع الثالث في مجتمعاتها.
- دراسة الواقع السياسي والاجتماعي والثقافي داخل المجتمعات تكون من مسؤولية المهتمين بالقطاع الثالث؛ لمعرفة مدى مناسبة هذه الأوضاع لتمكين المنظمات.
- إن من أولويات تمكين منظمات القطاع الثالث هو إصدار الأنظمة التي تمنح هذه المنظمات المزيد من المشاركة المجتمعية؛ حتى يكون أثرها فاعلاً في خدمة المجتمع.
- من أهم عناصر نجاح عملية تمكين منظمات القطاع الثالث هو الدعم المالي لهذه العملية وتمويلها، سواءً جاء من الحكومة أو من القطاع الخاص، وكلما كان التمويل وفق خطط مدروسة ساعد على سرعة تمكين المنظمات في القيام بدورها الاجتماعي.
- إن الفهم الشامل للدور الحقيقي لمنظمات القطاع الثالث من قبل المنظمات نفسها؛ يساعد بشكل كبير على تحديد أهداف وأنشطة المنظمات، كما أن الوعي الكامل بهذا الدور يقود المنظمات إلى المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة في مختلف الدول. وبالنظر إلى التجربة اليابانية في تمكين القطاع الثالث نجد دور هذا القطاع في اليابان لم يقتصر على المستويات المحلية الوطنية، لكنه امتد وانتشر على الصعيد الدولي.
- من خلال نتائج تحليل معايير نماذج التميز، ونتائج جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري، فإنه يمكننا القول إن الوصول إلى تمكين منظمات القطاع الثالث يحتاج إلى بناء قدراتها في الممكنات أولاً، ومن وسائل تحقيق ذلك التعليم والتثقيف والتدريب، والدعم المادي والمعنوي، وبناء التشريعات التي تساعد على التمكين.

■ بالنظر إلى مجموع النقاط التي حصلت عليها الجمعيات الخيرية، المشاركة في جائزة السببيعي خلال دورتها الأولى، نجد أن أعلى نسبة للنتائج المتحققة لدى الجمعيات المشاركة في كل معيار من معايير الجائزة لا تتجاوز 30%؛ وهذا يدل على أن هناك ضعفاً في الممكّنات التي تتطلبها معايير التميز؛ مما يؤدي إلى عدم قدرة الجمعيات على تلبية طلبات المستفيدين منها؛ وبالتالي فإنها تحتاج إلى بناء قدراتها من أجل تمكينها في مجتمعاتها.

■ إن تمكين منظمات القطاع الثالث سيواجه دائماً بعض التحديات، وهذه التحديات ليست دائماً عقبة يستحيل تجاوزها؛ حيث إن القدرة على تجاوز هذه التحديات، أو على الأقل التكيف معها، يجب أن يكون أحد الاعتبارات الرئيسية في نجاح أي عملية تمكين للمنظمات.

■ لقد كان إعطاء مجال أرحب لمنظمات القطاع الثالث في خدمة المجتمع، ومزيداً من الحرية ومن الحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية، واضحاً جداً في التجارب التي تضمنها التقرير، وبدأ فتح هذا المجال بالحوار مع المنظمات، ثم بإصدار قوانين جديدة تنظم العلاقات بين الدولة والمنظمات، تختلف جذرياً عن الأنظمة المعمول بها سابقاً قبل التمكين.

خلاصة

لو



توفر التمويل والدعم اللازم
لتمكين المنظمات



كانت هناك بيئة سياسية
واقتصادية محفزة ومشجعة



لم تكن هناك تشريعات تعيق
عمل منظمات القطاع الثالث



كانت المعلومات حول القطاع
الثالث متوفرة ومحدثة



اعترفت الدولة بدور القطاع
الثالث بالتنمية



كان هناك بناء كاف
للقدرة المؤسسة



إذن

هناك قطاع ثالث مُمكن



كان هناك وعي مجتمعي
بأهمية ودور منظمات
القطاع الثالث



توفرت قيادات
مؤهلة للمنظمات

ثالثاً: مدخل عام

1-3 مقدمة:

شهدت الدولة المعاصرة، في مختلف أرجاء العالم، جملة من التحولات العميقة، ولعل أهم هذه التحولات مكونات الدولة نفسها، وأدوار هذه المكونات، ونمط علاقاتها البيئية. وبغض النظر عن اختلاف الأنظمة السياسية، فقد عرفت دول العالم في السابق، وبصفة عامة، هيمنة واضحة للحكومات والسوق على المجالين السياسي والاقتصادي بالتوالي، في حين بقي المجال الاجتماعي موضوع توافقات بين هذين القطاعين⁽¹⁾. وقد أدى هذا الوضع إلى اتساع الهوة بين الأسرة كلبنة أساسية يقوم عليها المجتمع والدولة، ممثلة في القطاعين الحكومي والخاص. وإذا كان هذا الوضع لم يؤثر على مقدرات الأُسْر، وبالتالي المجتمع في الدول الغنية؛ بحكم سياسات الرفاه التي انتهجتها هذه الدول تجاه مواطنيها، فإنه بالمقابل أدى إلى تفشي الفقر والحرمان الاجتماعي في الدول النامية، خصوصاً في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة التي شهدتها هذه الدول، والتي أفرزت احتياجات اجتماعية فردية وجماعية عجزت آليات التضامن الاجتماعي التقليدية عن الاستجابة لها.

تعددت الاستراتيجيات وتباينت النماذج والجهود التي يتطلع من خلالها إلى تلبية احتياجات أفراد المجتمع، حيث من الضروري بمكان تلبية احتياجات المنظمات التي تعمل على تلبية هذه الاحتياجات، والتي تكون من خلال تنمية القدرات البشرية والمؤسسية الخاصة بمؤسسات القطاع الثالث.

2-3 القطاع الثالث: المفهوم والأدوار والممارسة:

في ظل هذا الوضع، شهدت العقود الأخيرة حراكاً اجتماعياً عبر العالم في اتجاه تعزيز آليات تنظيم المجتمع، بما أدى إلى إيجاد فاعل ثالث تعاطى أكثر مع الشأن الاجتماعي، وتفاعل بشكل أو بآخر مع القطاعين الآخرين: الحكومي والخاص، وبذلك أصبح للدولة المعاصرة ثلاثة أركان رئيسة تقوم عليها: القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والقطاع الثالث.

1 . عبد ربي بن صحراء، دراسة احتياجات منظمات القطاع الثالث في المملكة العربية السعودية، 1431هـ.

تباينت خصائص القطاع الثالث حسب الدول أو حسب المناطق الجغرافية على الأقل، وقد أسهمت جملة من العوامل في هذا التباين، أهمها:

■ البعد الحضاري لكل بلد، خصوصا فيما له علاقة بدور المجتمع ومشاركته في التنمية؛ حيث تتمتع بعض الدول بإرث تاريخي اجتماعي وثقافي وسياسي واقتصادي استندت إليه في تنظيم مجتمعاتها، كما حصل بالنسبة لنظام الوقف في الحضارة الإسلامية مثلا، أو كما هو الشأن بالنسبة للتجربة البريطانية التي عرفت سن أول قانون في أروبا لمحاربة الفقر منذ سنة 1601م، مستعينة في تنفيذه بجمعيات الإحسان والأبرشيات الدينية.

■ التطور التاريخي لنشأة كل دولة من الناحية السياسية، حيث توجد دول عريقة استطاعت أن تجرب وتطور آليات مختلفة لتنظيم مشاركة مجتمعاتها، و أن تنشئ مؤسسات تساعدها على ذلك، في حين لم تحظ بعض الدول بهذه التجربة؛ لحدثة نشأتها.

■ نوع النظام السياسي لكل بلد، فقد مثلت الدول الغربية - على سبيل المثال - بيئة خصبة لنشأة قطاع ثالث ديناميكي نتيجة الحريات العامة السائدة، في حين لم تسمح الأنظمة الشمولية في روسيا وأوروبا الشرقية بظهور هذا القطاع⁽¹⁾.

و من أبرز تجليات هذا التباين الاختلاف الواسع في تسميات و تعريفات هذا القطاع، إضافة لمجالات و طرق عمل المنظمات المنضوية تحته، وأسس تصنيفها؛ فمن حيث التسميات يعرف هذا القطاع بمسميات مختلفة، ومن أهم هذه التسميات - للمثال لا الحصر -: القطاع الثالث، أو قطاع المجتمع المدني، أو القطاع الأهلي، أو القطاع الخيري، أو القطاع غير الربحي، أو القطاع غير الحكومي، أو القطاع الطوعي، أو القطاع الجمعي، وغيرها.⁽²⁾ يعكس كل مصطلح من هذه المصطلحات الدلالة الرئيسة التي يراد منه أن يحملها أو يعبر عنها، بالنظر إلى البيئة التي صيغ فيها؛ فاستعمال مصطلح القطاع الخيري - مثلا -

1. تجدر الإشارة هنا إلى أن انهيار المعسكر الشرقي في بداية التسعينات واكبته جهود كبيرة قامت بها دول المعسكر الغربي لدعم إنشاء قطاع مجتمع مدني في هذه الدول؛ كي يسهم في التحولات الكبيرة التي أقبلت عليها الأنظمة الجديدة.
2. لعل أكثر التسميات تداولاً اليوم: 1. المنظمات غير الحكومية، بحكم تبني هذا المصطلح من طرف الأمم المتحدة، كما جاء في البند 71 من ميثاقها؛ مما جعل هذا المصطلح يتداول في أغلب أدبيات الأمم المتحدة. المصطلح الثاني الأكثر استعمالاً هو 2. قطاع المجتمع المدني، حيث يميل لاستعماله أغلب الباحثين؛ لقدرته على تمييز مكونات هذا القطاع عن القطاع الحكومي والقطاع الخاص (أي الربحي).

يحيل إلى استناد هذا العمل إلى منظومة أو مرجعية أخلاقية تحفز سلوك الناس نحو عمل الخير. وكذلك بالنسبة لمصطلح القطاع الطوعي، الذي يعبر عن أن هذا العمل نابع من رغبة ذاتية لمن يقوم بها، وليس وراءه أي إلزام أو إكراه. وكذلك بالنسبة لمصطلح القطاع غير الربحي، الذي يراد من استعماله التركيز على البعد غير التجاري لأنشطة القطاع للتمييز بينه وبين القطاع الربحي، الذي يخضع لمعايير السوق. من هنا يتبين أنه لا يمكن لمصطلح واحد أن يعبر عن كل المضامين التي يمكن أن يحتويها عمل من هذا النوع. لا يقتصر الأمر على التباين الواسع في تسميات القطاع، بل يتجاوزه - أيضا - إلى مستوى التعريف، الذي يختلف - أيضا - بالنظر للزاوية التي ينظر من خلالها لهذا القطاع، فمن ينظر للقطاع من خلال المنظار الاقتصادي يركز أكثر على مصادر تمويله، حيث تنضوي تحت هذا القطاع، وفق هذا المنظار، كل منظمة تستقبل السواد الأعظم من مواردها من أشخاص مستقلين، وليس من الحكومات ولا من القطاع الخاص. أما من يحاول تلمس منظمات هذا القطاع من منظور الوضع القانوني للمنظمة، فإن هذه الأخيرة لا بد أن تتخذ شكلا قانونيا ينسجم مع الإطار القانوني السائد. في حين من ينظر إلى منظمات القطاع اعتمادا على بعد الأهداف التي ترمي إليها، فإن منظمة مجتمع مدني هي كل منظمة تعمل على ترقية المصلحة العامة، وتشجع التمكين والمشاركة، وتبحث عن الحلول الجذرية لمشاكل الفقر والتخلف.

وفي غياب تعريف موحد لمنظمات القطاع، كانت الحاجة للبحث عن أهم الخصائص المشتركة التي تتميز بها منظمات القطاع، هذه الخصائص مجتمعة أفرزت ما يعرف بالتعريف الهيكلي/العملياتي "Structural-Operational Definition"، الذي يركز على بنية منظمات القطاع وطبيعة وخصائص عملها. ⁽¹⁾ وفي هذا الصدد، تجمع أغلب الدراسات على أن القطاع الثالث يتكون من المنظمات التي تتمتع بالسمات الآتية:

1. **منظمة (Organized):** بمعنى أنها تضم مجموعة من الأفراد لهم أهداف مشتركة، ويوزعون المهام فيما بينهم، وذلك بغض النظر عن أن هذه المنظمة مسجلة أم لا، بمعنى أنها رسمية أو عرفية.
2. **مستقلة (Private):** وتعني أن المنظمة ليست جهازا من أجهزة الحكومة، رغم أنه بإمكانها استقبال تمويل منها، وترابطها بها علاقات تعاون.
3. **لا توزع أرباحا مادية (Not profit distributing):** بمعنى أنها ليست قائمة على أسس تجارية، ولا على توزيع عائدها المادي على القائمين عليها أو على من تربطهم بها مصلحة ما. علما بأن هذا لا يمنع أن

تحقق المنظمة أرباحا من خلال عملياتها، لكن لا بد من إنفاق هذه الأرباح في خدمة أهدافها الرامية بدورها لخدمة الصالح العام.

4. **تدار ذاتيا (Self-governing):** أي أن القائمين على المنظمة لهم كامل الصلاحية في إدارة شؤونها الداخلية، واتخاذ ما يرونه من قرارات تخدم أهدافها، دون أي توجيه من أي طرف خارجي، دون أن يعني ذلك عدم التنسيق مع باقي الأطراف الأخرى بحثا عن تآزر الجهود وتكاملها.

5. **قائمة على التطوع (Voluntary):** بمعنى أن خيار العضوية في المنظمة أو المشاركة في إدارتها أو في تقديم خدماتها قائم على الرغبة الذاتية للفرد نفسه، ولا يخضع لأي إكراه أو إلزام من أي طرف كان.

فيما يتعلق بمجالات عمل منظمات القطاع الثالث وطرق عملها، فقد اتسعت هذه المجالات لدرجة يصعب حصرها؛ وذلك لسببين رئيسيين: يتعلق السبب الأول باتساع الحقل الاجتماعي، الذي هو مجال تخصص منظمات القطاع، وتداخله الكبير بالشأنين السياسي والاقتصادي. أما السبب الثاني، فيتعلق بطبيعة العلاقة بين القطاع الثالث وكل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، سواء في إطار البحث عن التنسيق والتكامل، أو في إطار تديير المنطقة الرمادية بين القطاعات الثلاثة، حيث إن هذا التقسيم الثلاثي ليس حديا بأي شكل من الأشكال. واستجابة لهاتين الخاصيتين - اتساع الحقل الاجتماعي مع ما يفرضه ذلك من تعدد الخدمات الاجتماعية المطلوبة، وتنوع الفئات المستهدفة، وطبيعة العلاقات البيئية بين القطاع الثالث والقطاعين الآخرين -، تعتمد منظمات القطاع الثالث منهجيتين متكاملتين في العمل، هما: أ. المنهجية الوظيفية، وب. المنهجية الهيكلية.⁽¹⁾

تعتمد المنظمات التي تستعمل المنهجية الوظيفية على تقديم الخدمات الاجتماعية مباشرة لفائدة الفئات المستحقة لتلبية احتياجاتها.⁽²⁾ لهذا تنعت هذه الفئة من المنظمات بأنها ذات وظائف خدمية "Service Functions". أما الفئة الثانية من المنظمات، فتركز جهودها على قضايا السياسات والمناصرة وحشد

1. شهيدة الباز: المنظمات الأهلية على مشارف القرن الواحد والعشرين / 1997 م.

2. بغض النظر عن مدى قدرة المساعدة المقدمة عن سد الحاجة، وعن قدرتها - أيضا - على القضاء على أسباب هذه الحاجة بما يمكن مستقبلًا للمستفيد. ومن هذا المنطلق تختلف المنظمات - أيضا - بالنظر إلى مدخل المساعدة الذي تتبناه، فمن المنظمات من تتبنى مدخل الحاجة "Approach based Needs"، الذي يعتمد على تقديم المساعدة المتاحة دون أي التزام تجاه صاحب الحاجة بتلبيتها كاملة. ومنها من تسعى لتبني المنهجية القائمة على الحق "Approach based Right"، التي تنظر للمحتاج على أنه صاحب حق ينبغي مساعدته على التمكن منه كاملا غير منقوص.

الموارد، وبذلك لا توجه هذه المنظمات خدمات مباشرة للمستفيدين بقدر ما تسعى لترقية قطاع مهني بكامله أو الدفاع عن قضايا مشتركة. إن هذه الوظائف، التي توصف بأنها وظائف تعبيرية "Expressive Functions"، هي واجهة العلاقة بين القطاع الثالث وكل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص.⁽¹⁾

3-3 مفهوم التمكين (Empowerment):

يتكرر مصطلح التمكين في خطاب السياسة الدولية، والمنظمات والجهات الفاعلة في الميدان، حيث يعتبر مفهوماً رئيسياً في كل استراتيجيات التنمية الجديدة، كما تم تحديده من البنك الدولي. وهناك تباين واختلاف حول التمكين، إلا أن معظمها يركز على حرية المشاركة، وإبداء الرأي، وتعدد الخيارات والفرص المتاحة من خلال العدالة والمساواة، والحقوق الإنسانية، وبناء القدرات المتكافئة لاتخاذ الخيارات وتحويلها إلى إجراءات⁽²⁾.

المفهوم اللغوي:

يأتي بمعنى التقوية أو التعزيز⁽³⁾، و التمكين في اللغة مصدر الفعل (مكّن)، يقال: (مكّنه) من الشيء تمكيناً، و(أمكنه) منه، واستمكن الرجل من الشيء، و(تمكّن) فلان⁽⁴⁾.

المفهوم اصطلاحاً:

تتعدد تعريفات مفهوم التمكين؛ وذلك تبعاً لطبيعة مجال عمل المنظمات، ونطاق تطبيق المصطلح، وقد أعطى البنك الدولي تعريفاً للتمكين على أنه: "عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة، وتحويلها إلى إجراءات أو سياسات، تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنظيمية

1. حيث يمكن لمنظمات القطاع الثالث - على سبيل المثال - الإسهام في إصدار تشريعات لها علاقة بالمجالات التي تعمل فيها، أو المشاركة في إعداد استراتيجيات وطنية، أو التأثير على جهات اتخاذ القرار من أجل رصد اعتمادات مالية لخدمات معينة. أما على مستوى القطاع الخاص، فيمكن لمنظمات القطاع أن تمارس نفوذها من أجل تحسين ظروف العمال لدى الشركات، والحفاظ على البيئة، أو لحماية المستهلك، كما يمكنها - أيضاً - مساعدة شركات القطاع الخاص على أن تكون لها برامج خاصة بخدمة المجتمع، سواء في إطار المسؤولية المجتمعية للشركات أو في أي إطار آخر.

2. طلعت السروجي: تمكين الفقراء "استراتيجيات بديلة"، مكتبة الإنجلو المصرية، 2011 م.

3. أماني قنديل: الموسوعة العربية للمجتمع المدني، 2008 م.

4. أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار إحياء التراث العربي، بيروت (1999).

المؤسسة أو تنظيم ما⁽¹⁾. كما يعرفه (زررقون، 2014) على أنه: عبارة عن استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تعاظم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة⁽²⁾.
ومن خلال مراجعة تعريفات التمكين في مجملها نجد أنها تركز على عناصر القوة من حيث مصادرها وتوزيعها في المجتمع، بهدف تحقيق العدالة المجتمعية، من خلال مجموعة من المحاور التي تساعد على تحقيق التمكين، وهي:

المحور الأول: التغلب على كافة العقبات والتحديات التي تحول دون تطبيق عملية التمكين، سواء كانت قانونية أو تشريعية أو اجتماعية (تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المجتمعية).
المحور الثاني: تبني سياسات وإجراءات وتشريعات، وإقامة كيانات ومؤسسات تتولى عملية التمكين المجتمعي.

المحور الثالث: التركيز من خلال عملية التنمية الاجتماعية على الفئات المهمشة، وذلك من خلال تنمية قدراتها المعرفية وتنمية مواردها، مما يساعد على اندماجها في مجتمعاتها، وبالتالي إيجاد فرص متكافئة بين أفراد المجتمع، سواء كانت الفرص اقتصادية أو اجتماعية، إلخ⁽³⁾.

4-3 آليات التمكين:

تستند آليات تمكين الأفراد والمجتمعات والمؤسسات، بناء على ما شملته التعريفات الخاصة بمصطلح التمكين، والتي تتمثل بتعبئة عناصر القوة والقدرات التي يملكها المجتمع، سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو مؤسسات، ويكون ذلك من خلال مجموعة من السياسات والآليات والخطوات الإجرائية التي تساعد على تفعيل عملية تمكين المجتمع بكل فئاته وشرائحه. لذا تتعدد آليات التمكين وتتنوع وفقاً لطبيعة الفئة

1. أماني قنديل: الموسوعة العربية للمجتمع المدني، ص 98، 2008 م.

2. محمد زرقون: التمكين وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات، ورقة علمية تم طرحها في مؤتمر التمكين وأثره على المنظمات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2014 م.

3. أماني قنديل: الموسوعة العربية للمجتمع المدني، 2008 م.

والشريحة المستهدفة من عملية التمكين، ومن الآليات المستخدمة في موضوع التمكين، مما يأتي:

1. بناء الوعي بالذات وبالذور الفعال للفئات أو المنظمات التي يراد تمكينها.
2. بناء القدرات، سواء في مجال التعليم، والصحة، والتدريب والتأهيل، وقدرات ومهارات المشاركة الاقتصادية والاجتماعية، أي كل ما من شأنه توفير الاعتماد على الذات والتقوية.
3. بناء القاعدة المعرفية حول القضايا التي تخدم المجتمع ككل، ومن ثم القضايا التي تخص كل فئة من الفئات المراد تمكينها، ضمن الإطار الاجتماعي والثقافي والاقتصادي المحدد⁽¹⁾.

5-3 مفهوم معايير التميز:

هي أداة اختبار للمنظمة من أجل معرفة قدرتها على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين⁽²⁾.

1. أماني قنديل: الموسوعة العربية للمجتمع المدني، 2008 م.

2. إدارة المخاطر وتفعيل عناصر إدارة المستقبل في مؤسسات التعليم العالي، الدكتور لحسن عبد الله باشوية، جامعة بجاية، الجزائر، 2011م.





رابعاً: استنهاض القدرات

(عرض نتائج ثلاث تجارب دولية في تمكين منظمات القطاع الثالث)

"اليابان / كوريا الجنوبية / فنزويلا"

1-4 مقدمة:

تشهد منظمات القطاع الثالث في دول العالم العربي تقدماً ملحوظاً على مستوى الوسائل والموارد والتجربة والدراية، أكثر من أي وقت مضى، ولكن ذلك لم يؤد إلى القدر نفسه من التقدم في مجال تمكين هذه المنظمات في مجتمعاتها؛ ويعود ذلك إلى عدة أمور:

■ انشغال العديد من قيادات القطاع الثالث بالحاجات الضرورية عن التوجهات الاستراتيجية في مجال تمكين منظمات القطاع الثالث.

■ ضعف الوعي بدور منظمات القطاع الثالث في المجتمع، وطبيعة العلاقة بين دورها ودور الدولة في علاج مشكلات المجتمع، مع عدم وضوح لمسارات الشراكة في ذلك.

■ الغياب المتنامي للمعرفة الواقعية لاحتياجات المجتمعات لدى منظمات القطاع الثالث، وعدم وجود المعلومات الواقعية والدقيقة التي تساعد في تمكين المنظمات من أدوارها الفعلية في المجتمع.

■ لا توجد استراتيجيات واضحة لبناء قدرات منظمات القطاع الثالث؛ مما سبب تشتت الجهود المبذولة في بناء القدرات، مع قلة ما ينفق من أموال في هذا المجال أو في إعداد الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة منظمات هذا القطاع.

وبناءً على ذلك كانت النتيجة ضعف فاعلية منظمات القطاع الثالث في الميدان، إذن ما هو الحل لتمكين هذه المنظمات للقيام بدورها بشكل أفضل؟

للإجابة عن هذا التساؤل قمنا بدراسة تجارب ثلاث دول استطاعت أن تمكن لمنظمات القطاع الثالث، في ظل ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية مشابهة للظروف التي يمر بها العالم العربي حالياً، وهذه التجارب هي:

1- تجربة اليابان.

2- تجربة جمهورية كوريا الجنوبية.

3- تجربة جمهورية فنزويلا.

وتضم القضايا الرئيسية التي توقف عندها استعراض تلك التجارب ما يأتي:

■ ما هو تاريخ منظمات القطاع الثالث في تلك الدول قبل التمكين؟ وما هي أبرز التحديات التي واجهتها في مسيرتها أثناء التمكين؟

■ ما هي الأدوات والوسائل التي ساعدت في تمكين منظمات القطاع الثالث في تلك الدول؟ ونستعرض هنا أهم النتائج المستفادة من دراسة تلك التجارب، التي تضع لنا منارات في طريق تمكين منظمات القطاع الثالث في العالم العربي.

لقد استعان الباحثون في دراسة تلك التجارب على المنهج التاريخي كإطار للتحليل، تفرضه طبيعة الموضوع، علاوة على الاستعانة بمنهجية العلاقة بين الدولة والمجتمع، التي تركز على تتبع وتحليل عملية التفاعل والتمكين المتبادل بين الدولة ومنظمات المجتمع، مع رصد لأهم التحولات في السياقات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بمنظمات القطاع الثالث، وما ينجم عنها من فرص وتحديات، وكيفية التفاعل معها من جهة تلك المنظمات.

وفي الختام، فإن منظومة القطاع الثالث في المجتمعات العربية بحاجة إلى إعداد الدراسات المتنوعة عن تجارب الدول في تمكين القطاع الثالث، وترجمة الدراسات العلمية في هذا المجال؛ حتى يمكن الاستفادة من تلك التجارب في زيادة فاعلية منظمات هذا القطاع المهم.

2-4 النتائج:

4-2-1 تقييم تمكين منظمات القطاع الثالث في ثلاث دول:

يمكن لنا أن نضع معياراً للحكم على نجاح أو فشل أي تجربة في تمكين منظمات القطاع الثالث، وهو مدى فاعلية هذه المنظمات في القيام بدورها في المجتمع، بدون قيود نظامية تعيقها عن أداء رسالتها.

وبعبارة أخرى: ما مقدار الحرية المعطاة لهذه المنظمات حتى تقوم بدورها في المجتمع؟ لا توجد لدينا دراسات مفصلة عن فاعلية منظمات القطاع الثالث في الوقت الحاضر في تلك الدول الآن، حتى نجزم بنجاح تجربة تمكين المنظمات فيها؛ لذا لا يمكن إعطاء إجابة شافية عن هذا السؤال في الوقت الراهن.

إلا أننا سجلنا بعض الملاحظات التي تكفي لإطلاق الحكم بنجاح هذه التجارب:

- فزي تجربة كوريا الجنوبية نجحت الدولة في تدويب خطاب المواجهة والصراع مع المجتمع، وأعدت إدماج الجماعات الاجتماعية المعارضة ضمن الهياكل والبنى المؤسسية، مع توفير الأطر القانونية المحفزة لحرية حركة هذه المنظمات الاجتماعية.
- وكذا الحال في فنزويلا، فقد نجحت منظمات القطاع الثالث والدولة في إيجاد مساحات للتعاون لتنفيذ برامج اجتماعية واسعة النطاق، تهدف إلى إعادة إدماج وتمكين الجماعات والفئات المهمشة.
- وفي اليابان أفسحت الدولة المجال لبناء علاقات جديدة مع منظمات القطاع الثالث ومع المجتمع، قوامها الشراكة والندية، والتعاون، والتمكين المتبادل، من خلال القبول من جانب الدولة بتقليص حجم تدخلها المباشر، مع إتاحة هامش أوسع من الاستقلالية لمنظمات القطاع الثالث.
- بل تطور الأمر إلى أن تكون هذه المنظمات شريكا استراتيجيا في السياسة الخارجية اليابانية، لا سيما في إدارة ملف المنح والمساعدات الدولية، وبذلك تم توظيف هذه المنظمات كمصدر من مصادر القوة الناعمة لبناء سمعة اليابان الدولية في الخارج.
- فهذه الملاحظات التي سجلناها تدل على أن تلك التجارب حققت نجاحاً يمكن أن يستفاد منه.

4-2-2 العوامل المساندة في تمكين منظمات القطاع الثالث:

يواجه تمكين منظمات القطاع الثالث دائماً بعض التحديات، وهذه التحديات ليست دائماً عقبة يستحيل تجاوزها. وفي الواقع إن القدرة على تجاوز هذه التحديات، أو على الأقل التكيف معها، يجب أن تكون أحد الاعتبارات الرئيسية في نجاح أي عملية تمكين للمنظمات. ومن خلال تجارب تلك الدول نجد أن هناك مجموعة من العوامل المساندة في عملية التمكين، كانت تمثل تحدياً لبعض هذه التجارب، فتم تجاوزها أو التغلب عليها، أو التكيف معها، وتفصيل هذه العوامل على النحو الآتي:

1- إصدار التشريعات المساندة للتمكين:

توضح التجربة اليابانية أثر التشريعات على تمكين القطاع الثالث في المجتمع، فقد كان الدستور الياباني يحتوي على كثير من القيود القانونية التي أعاققت عمل مؤسسات القطاع الثالث، سواء فيما يتعلق بتأسيس

المؤسسات أو العمل في النشاط، بيد أن المناخ ما لبث أن تحسن كثيراً لصالح منظمات القطاع الثالث في أعقاب الحرب العالمية الثانية؛ فقد شهدت تلك الحقبة تشريع حزمة من القوانين الجديدة في مجالات شتى، قللت من حجم التضيق، وأدت إلى تذليل معظم العقبات والعراقيل السابقة، مثل: القانون الطبي 1948م، وقانون المدارس الخاصة 1949م، وقانون خدمات الرفاهية الاجتماعية، وقانون المؤسسات الدينية 1951م.

أما المنعطف التاريخي في مسيرة القطاع الثالث، فكان عند صدور قانون المنظمات عام 1998م، الذي اشتمل على جملة من المزايا التي أتاحت فرصاً لمنظمات القطاع الثالث لتأسيس منظمات جديدة، وتوسيع دائرة الحركة والنشاط. ومن أبرز ملامح هذا القانون:

- 1- انتقال سلطة الموافقة على إنشاء المنظمة من الحكومة المركزية إلى يد حاكم الولاية، وهذه السلطة كاشفة عن تأسيس المنظمة أكثر منها منشئة لها.
- 2- وضع سقف زمني، شهرين كحد أقصى، من تاريخ الإعلان عن إنشاء المنظمة للحصول على موافقة حاكم الولاية على تأسيسها.
- 3- تحديد الأنشطة غير الهادفة للربح في قائمة واضحة، تشمل أي نشاط هادف إلى تحقيق المنفعة لكافة المواطنين على حد سواء.

ورغم هذه المزايا التي أتاحتها القانون، إلا أنه لم يخل من بعض العضلات التي تعترض سبيل منظمات القطاع الثالث، ومن أخطرهما: الازدواجية بين هذا القانون (قانون 1998) والمادة (34) من القانون المدني، التي حكمت تأسيس وعمل مؤسسات القطاع الثالث؛ الأمر الذي يشير إلى وجود إطارين قانونيين يحكمان عمل تلك المؤسسات، وهو ما كان وراء حملات الضغط التي مارستها تلك المنظمات من أجل استصدار قانون الجمعيات الوسطى عام 2001، الخاص بالمؤسسات غير الربحية، وفي عام 2008 تم إقرار نسخة جديدة من القانون تدعم منظمات القطاع الثالث.

■ أما في كوريا الجنوبية، فقد أدت التحولات الاجتماعية الواسعة إلى مراجعات دستورية عام 1987، وضعت نهاية لتسلط النظم العسكرية المتعاقبة من ثلاثة عقود، وأعدت تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع، وأسس التداول السلمي للسلطة، وتوسيع نشاط منظمات القطاع الثالث، لتلعب أدواراً محورية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدولة.

■ وفي فنزويلا، أكد الدستور الذي وضعه "تشافيز" عام 1999 على ديمقراطية المشاركة كمبدأ أساسي للحكم والمواطنة؛ مما شكل إلزاماً على الحكومة لتفعيل النص الدستوري، من خلال إنشاء آليات ومؤسسات تشاركية وتشارورية، ساعدت على الترويج للعمل الطوعي الاجتماعي، وتمكين الجماعات الاجتماعية المهمشة والفقراء، ففي عام 2003 تم إنشاء ما يقارب من 6500 لجنة صحية، و 200,000 جمعية تعاونية.

2- تمويل عملية تمكين منظمات القطاع الثالث:

من أهم عناصر نجاح عملية تمكين منظمات القطاع الثالث هو الدعم المالي لهذه العملية، وتمويلها، سواءً جاء من الحكومة أو من القطاع الخاص، وكلما كان التمويل وفق خطط مدروسة ساعد على سرعة تمكين المنظمات في القيام بدورها الاجتماعي.

■ ففي التجربة الفنزويلية استوعبت البرامج المجتمعية، في الفترة ما بين 2003 و 2005، ما يقارب من 53% من الناتج القومي الإجمالي.

■ وفي كوريا الجنوبية قامت إدارة "كيم دي جانج" بتقديم مساعدة مالية، تقدر بحوالي 17مليون دولار أمريكي، في الفترة 1998-2003، لمنظمات القطاع الثالث.

■ أما في اليابان، فقد نص الدستور على أن الدعم المالي لا يكون إلا للمنظمات الخاضعة لسيطرة الحكومة، حيث تنص المادة (89) من الدستور الياباني (1947) على أن المال العام أو الملكية العامة لا يجوز إنفاقها أو استخدامها من قبل جمعية دينية أو مؤسسة تعليمية أو خيرية لا تخضع لسيطرة السلطة العامة، وإن كان الدعم الحكومي الياباني لمنظمات القطاع الثالث ضعيفاً، إلا أنه فتح المجال للشركات ومؤسسات القطاع الخاص لدعم برامج منظمات القطاع الثالث وبرامج بناء قدراتها؛ حيث ساهمت الشركات الصناعية في دعم العديد من الأنشطة الخيرية، كما ساهمت في دعم بناء قدرات المنظمات التطوعية، ومن ذلك تكونت في عام 1934 جمعية (mitsui)، التي أضحت أكبر مؤسسة مانحة في اليابان، وكذلك حرص التجار وكبار رجال الأعمال على الجمع بين السعي نحو تحقيق وتعظيم الربح، وتقديم الدعم للمنظمات الخيرية.

وفي عام 1990 قام اتحاد المنظمات الاقتصادية باليابان بتشكيل لجنة لدعم الأنشطة الاجتماعية للشركات،

وفي عام 1991 أعلنت غرفة التجارة والصناعة في أوساكا عن مبادرة تأسيس (جمعية مجتمع أوساكا) ، وطوال حقبة التسعينات اتجهت الشركات الكبرى لتأسيس إدارة داخلية متخصصة في دعم أنشطة تدرج تحت عنوان (المسؤولية الاجتماعية) ، وعهد إليها بالتنسيق والتعاون مع المنظمات التطوعية.

3- ثقافة المجتمع في تمكين المنظمات:

ترتكز عملية تمكين منظمات القطاع الثالث على وعي المجتمع وقناعاته بأهمية فسح المجال لمنظمات هذا القطاع من أجل المساهمة في حل مشكلات المجتمع وتطويره. ويتضح هذا العامل في التجارب المدروسة، من خلال استيعاب تلك المجتمعات لأهمية المشاركة الاجتماعية في تناول جميع قضايا المجتمع، فتحررت في مطالبة الحكومات بتوسيع صلاحيات منظمات القطاع الثالث للمشاركة المجتمعية، فضلا عن انخراط أفراد المجتمع في تلك المنظمات والعمل معها في تطوير المجتمع.

وبالنظر إلى التجربة اليابانية في تمكين منظمات القطاع الثالث؛ نجد أن أنشطة منظمات القطاع الثالث، والتي شملت عدة مجالات، كانت تدرج تحت مسمى (الرفاهية الاجتماعية)؛ حيث ظهرت عدة أطر تنظيمية للحراك الاجتماعي، كان أولها: جماعات الأسرة (Family Group) ، والتي ما لبثت أن أخذت الطابع الرسمي خلال الفترة (1600-1868م) ، حيث تخصصت في تقديم العديد من المساعدات والخدمات للفقراء والمحتاجين. أما مؤسسات الجيرة (Neighborhood Association) ، فتعد من أقدم صور العمل الجمعي المنظم، ودلّ استمرارها وانتشارها على رسوخ تقاليد التطوع، وتغلغل الثقافة التعاونية، خصوصاً في المناطق الريفية.

وخلال فترة الحداثة وبداية التصنيع، وبعد صدور أول قانون مدني في اليابان؛ أصبحت غالبية الأعباء المتعلقة بتوفير الخدمات الاجتماعية تقع على عاتق (جماعات الأسرة) ، والتي تنوعت إنجازاتها: بوضع برنامج للتعليم المجاني، وتأسيس اتحادات المستهلكين، وعيادات مجانية لتوفير العناية الطبية بصحة الأمهات. وبعد سبع سنوات من ذلك تم تأسيس (الصليب الأحمر) المتخصص في الخدمات الطبية وجهود الإغاثة. في ذات السياق، تم تدشين منظومة للعمل التطوعي تحت إشراف الحكومة، وتحت شعار (متطوعي منظومة الرفاه الاجتماعي)، وبمقتضاها تعين "وزارة الرفاهية" عناصر من نخبة المجتمع ليكونوا بمثابة حلقة الوصل وأداة التواصل مع الفقراء، وتسد إليهم مهام توزيع المساعدات العامة.

وهكذا، أضحت كل من وزارة الداخلية ووزارة الرفاهية تعتمد في أدائها الوظيفي على التعاون والتنسيق مع المنظمات المجتمعية المحلية، مثل: جمعيات الجيرة، والشباب، والجمعيات النسائية، ومتطوعي مكافحة وإطفاء الحرائق.

ومن خلال التمعن في التجربة الكورية الجنوبية نجد أن الدولة قامت باستيعاب الجهود المجتمعية التعبوية، ووفرت مساحات للفعل عبر تيسير مهام المؤسسة لهذه الحركات. وقد شهدت مرحلة التحول عن النظم السلطوية العسكرية نمواً في نشاط منظمات القطاع الثالث والروابط التطوعية في بيئة سياسية اتسمت بالمخاطرة، كائتلاف المواطنين من أجل العدالة الاجتماعية، ورابطة الحركات المناهضة للتلوث البيئي، وروابط المعلمين للإصلاح التعليمي، وروابط الصحفيين من أجل الدفاع عن حرية الصحافة، وجماعات المراقبة على نزاهة العمليات الانتخابية وقدرة استجابة الدولة للمطالب الاجتماعية. وقامت الدولة والأجهزة الإعلامية بتشجيع المنظمات المجتمعية المدنية الآخذة في النمو والتطور. كما ساهمت النشأة المستقلة لتنظيمات وروابط وحركات المواطنين عن الأحزاب السياسية وسلطات الدولة التنفيذية والتشريعية والقضائية في استعادة توازنات القوى بين الدولة والمجتمع، وتوسيع هامش التعاون ومساحات التشاور المجتمعية المستقلة مع هياكل السلطة.

عمدت الدولة الكورية، في أعقاب السياسات الاحتجاجية العارمة التي اجتاحت المجتمع الكوري في أواخر الثمانينيات، إلى إعادة تعريف علاقتها بمنظمات القطاع الثالث، والانتقال من المنطق الصراعي للتفاعل إلى خطاب المواطنة والتفاوض؛ فقد كان قوام الحركات الاجتماعية المناهضة للسلطوية إبان عقدي السبعينيات والثمانينيات هو "عامة الشعب".

في فنزويلا، ومن خلال قراءة تجربة تمكين منظمات القطاع الثالث فيها، نجد أنه ومنذ بداية الثمانينيات بدأت تتنامى منظمات مجتمعية وجمعيات شعبية تدعو لتأسيس أصيل لديمقراطية المشاركة والاستقلال عن البنى الحزبية المهيمنة، وتقويض قدر من سلطات صنع القرار إلى المحليات، حيث استجابت السلطات القائمة لإنشاء هياكل مؤسسية توفر القنوات اللازمة للمشاركة ضمن أطر الديمقراطية الليبرالية والتمثيل الحزبي القائم على الحزبين المهيمنين؛ فقد تم إنشاء لجنة إصلاح الدولة (COPRE) في 1985؛ لتوفير آليات تؤمن المشاركة المجتمعية في عمليات صنع القرار على المستوى المحلي.

ومع تولي "تشافيز" مقاليد الحكم في فنزويلا، عمل على تفعيل خطاب ديمقراطية المشاركة، من خلال

طرح برامج اجتماعية واسعة، تعمل على إعادة إدماج المهمشين وتمكينهم، من خلال برامج اجتماعية واسعة النطاق، وإعادة ترتيب الأوضاع المؤسسية، وتأميم قطاع البترول؛ لضمان تدفق موارد مستمرة لتمويل برامج الإنقاذ الاجتماعي في مجالات الصحة والتعليم والتغذية والتدريب والتوظيف والإسكان، فيما أطلق عليه "المهمة الاجتماعية (social missions)"، لتحويل الموارد المادية للطبقات الاجتماعية الدنيا، من خلال توظيف آليات مؤسسية تعمل خارج الأطر المؤسسية البيروقراطية والموازنة العامة.

4- استقرار المجتمع:

لا يمكن تمكين منظمات القطاع الثالث في ظل الفوضى والاضطرابات، وهذا ملاحظ في التجارب المدروسة؛ فقد حصل التمكين للمنظمات بعد استقرار أوضاع المجتمعات، عقب موجات المظاهرات والصدام مع الحكومة، وتحقيق رغبات الجماهير في ترسيخ العدالة الاجتماعية في المجتمع.

برغم ما ميز البدايات الأولى للتجربة اليابانية من ترجيح واضح لدور الدولة وسلطانها وصلاتها في مقابل المجتمع، باعتبارها هي القاطرة الأولى التي تقود عملية التنمية الشاملة، وتربطها بالمجتمع روابط الوصاية والرعاية والهيمنة والسيطرة، وفرض التبعية على جماعته وقواه الفاعلة، مما سبب غضب الجماهير والخروج للمطالبة بحقوقها؛ فما لبثت الدولة أن أفسحت المجال لبناء علاقات جديدة مع قوى المجتمع، قوامها التعاون، والتمكين المتبادل، من خلال القبول من جانبها بتقليص حجم تدخلها المباشر، عبر الدور المسيطر للبيروقراطية المركزية، مع إتاحة هامش أوسع من الاستقلالية النسبية لمنظمات القطاع الثالث، مما أدى إلى استقرار المجتمع. وشيئاً فشيئاً، حظيت تلك المنظمات بمكانة ودور فاعل في المجال العام، واستطاعت كسب رصيد من الثقة لدى الحكومة والمواطن الياباني، ولم تعد تلك الثقة حكراً على موظفي الحكومة وجهاز الدولة على نحو ما جرى عليه الحال من قبل.

أما في التجربة الكورية؛ فقد خففت استجابة الدولة لمطالب الإصلاح من حدة خطاب المواجهة، والمضمون العدائي في مواجهة المجتمع، وتم إعادة تعريف مفاهيم المشاركة المؤسسية والمساواة الاجتماعية على أسس العدل؛ مما ساهم في استقرار المجتمع، وفتح مجال التعاون بين الدولة والمجتمع، والعمل المشترك على خلق مساحات حرة للعمل والنقد والتشاور، في خلق مجتمع قادر على التكيف مع التغيرات السياسية المحيطة، وتشكيل أساس تنظيمي وإداري يضطلع بمهام رقابية، وتوفير ظهير شعبي ومجتمعي للجماعات

الأقل حظاً من عوائد التنمية ومكافحة فساد الجهاز البيروقراطي. وبالنظر إلى تجربة فنزويلا؛ نجد أن عمليات المؤسسة وإدماج القطاعات المجتمعية اتخذت العديد من المراحل، حيث بدأت بإنشاء دوائر وتشبيكات مجتمعية، ضمت قرابة 25 مليون عضو؛ وهو ما ساهم في خلق هوية جماعية وإحساس بالانتماء لأفكار مشتركة ومصير مشترك، ساعد على الترويج للعمل الطوعي الاجتماعي، وتمكين الجماعات الاجتماعية المهمشة والفقراء. وقد انتهت الجهود بحل الحكومات المحلية، وإنشاء المجالس الجماعية في 2005؛ للاضطلاع بذات المهام، وإعادة ترتيب العلاقة بين المجالس المحلية والسلطة الوطنية. ويتألف كل مجلس من حوالي 400 أسرة، يتشاركون في حي سكني معين، ويتجمعون في جمعية المواطنين، والتي تعمل بمثابة لجنة تنفيذية يتم اختيارها من قبل الجمعية، حيث شكلت هذه المجالس سلطة سادسة للحكومة بجانب السلطة التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، والصحافة والإعلام، وهي "سلطة الشعب".

ووفقاً للتقارير الحكومية بلغ عدد المجالس الجماعية في 2007 حوالي 33,000 مجلس، وتضم قرابة 8 ملايين مشارك من المواطنين المهمشين، كما وقد شكلت برامج الإنقاذ الاجتماعي، المسماة "بالمهمة (missions)"، حجر الزاوية لديمقراطية المشاركة وتمكين القطاعات المجتمعية المهمشة، من خلال التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

5- وعي قيادات منظمات القطاع الثالث بدور المنظمات في المجتمع:

إن الفهم الشامل للدور الحقيقي لمنظمات القطاع الثالث من قبل المنظمات نفسها؛ يساعد بشكل كبير على تحديد أهداف وأنشطة المنظمات، كما أن الوعي الكامل بهذا الدور يقود المنظمات إلى المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة في المجتمع. وبالنظر إلى التجربة اليابانية في تمكين منظمات القطاع الثالث، نجد أن قيادات المنظمات استوعبت الدور المطلوب من منظماتهم تجاه المجتمع والدولة، ولم يقتصر على المستويات المحلية الوطنية، لكنه امتد وانتشر على الصعيد الدولي، ومزج في أنشطته بين الداخلي والخارجي، وحظي هذا الدور بترحيب وتشجيع الدولة، التي سمحت له بأداء دور الشريك في السياسة الخارجية اليابانية، لا سيما في إدارة ملف المنح والمساعدات الدولية، وبذلك، تم توظيف هذا القطاع كمصدر من مصادر القوة الناعمة، وكأداة من أدوات تنفيذ السياسة الخارجية الرسمية، وصناعة

الصورة العالمية، وبناء سمعة اليابان الدولية في الخارج؛ وهو ما عاد على منظمات القطاع الثالث بمردود إيجابي، من خلال تعزيز دورها ومكانتها، ومضاعفة رصيد قوتها في الداخل الياباني، علاوة على تمكينها من خلق وصنع الفرص الجديدة لنفسها، وليس فقط استثمار أو حسن استغلال الفرص المتاحة بالفعل. كما نرى في التجربة الكورية أن منظمات القطاع الثالث لا تزال تلعب أدوارا اقتصادية واجتماعية محورية في مقاومة خصخصة بعض المشروعات وحماية البيئة والغابات، حيث تمكنت بالفعل من الضغط على الحكومة والأحزاب السياسية، ودفعها للتعاون معها، عبر إنشاء تحالفات أو لجان مهنية للتشاور وتبادل الآراء، والتي أفضت إلى خلق إدارات معنية داخل الأجهزة البيروقراطية للدولة للتواصل مع هذه المنظمات المجتمعية، حيث تمكنت "جماعة التضامن الشعبي من أجل ديمقراطية المشاركة" من دفع الحكومة لتشكيل لجنة لإعادة النظر في توزيع الدخل على المستوى القومي، وتخفيض أسعار الأدوية، والتي أسفرت عن إنشاء اللجنة الوطنية للتأمين الصحي، وهو ما وضع حجر الأساس لقيام منظمات مدنية أخرى تهتم بقضايا الإسكان والنقل وذوي الإعاقة والصحة وحماية المستهلك، واكتسبت ثقة بين قطاعات مجتمعية واسعة؛ نظرا لاهتمامها بمطالب اجتماعية أصيلة، تمس قطاعات واسعة من المجتمع، ونظرا لتأثيرها الفعال على عمليات صياغة السياسات العامة.

أما تجربة فنزويلا، فإننا نرى من خلالها أن مفهوم المشاركة المجتمعية الواسعة كان مترسخاً في وعي قيادات القطاع الثالث، حيث شاركت في عمليات صنع القرار، فقد أكد دستور 1999 على ديمقراطية المشاركة كمبدأ أساسي للحكم والمواطنة؛ مما شكل إلزاما على الحكومة لتنفيذ النص الدستوري، من خلال إنشاء آليات ومؤسسات تشاركية وتشارورية، كما أفرز مفهوم الديمقراطية المشتركة نتائج اجتماعية واسعة النطاق، واستوعب قطاعات واسعة وفرت الأساس الاقتصادي - الاجتماعي للمشاركة والتعبئة السياسية، حيث شملت هذه القطاعات العديد من البرامج، مثل: الرعاية الصحية، محو الأمية، تعليم الكبار من الفقراء، الدعم الغذائي.

3-4 ماذا بعد؟

■ إنه من الأهمية بمكان أن تكون دراسة الواقع السياسي والاجتماعي والثقافي من مسؤولية المهتمين بالقطاع الثالث؛ لمعرفة مدى مناسبة هذه الأوضاع لتمكين المنظمات؛ حيث إن التجربة المستقاة من كوريا وفنزويلا تُظهر أن الهيمنة السياسية والاجتماعية لبعض الأحزاب، أو القيادات العسكرية، وتهميش منظمات القطاع الثالث، كانت سبباً للصراعات الدامية بين المجتمع والدولة؛ مما سبب تفكك الروابط المجتمعية، وهذا يحتم على العقلاء الدراسة المبكرة لأوضاع مجتمعاتهم - دراسة تفصيلية -، مع التخطيط السريع لبناء خارطة طريق تسهم في تمكين هذه المنظمات لتقوم بدورها المجتمعي، قبل أن تحدث الانقسامات المجتمعية التي تؤدي - لا محالة - إلى الفوضى والاضطراب.

■ ضرورة تهيئة الظروف لاتخاذ خطوات عملية مشتركة بين منظمات القطاع الثالث والقطاع الخاص والدولة؛ لبناء الثقة فيما بينهم، وتيسير الحوار والنقاش، بهدف تأسيس رؤية اجتماعية مشتركة، تسهم في تطوير المجتمع، وهذا يمكن إيجاده في التجربة اليابانية، وخاصة في الجوانب المتعلقة بالاستفادة من الفرص الإيجابية المتاحة لدى منظمات القطاع الثالث، حيث إنه كان للتسيق والتشبيك بين منظمات القطاع الأثر الكبير في طرح المبادرات والبدائل المقنعة والمناسبة أمام صانع القرار، والتي كان من أهم نتائجها تيسير عمل هذه المنظمات، وتعديل كبير في هيكله العلاقة بين منظمات القطاع الثالث ومنظمات القطاعات الأخرى.

■ لقد كان إعطاء مجال أرحب لمنظمات القطاع الثالث في خدمة المجتمع، ومزيد من الحرية والحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية، واضحاً جداً في التجارب المدروسة، وبدأ فتح هذا المجال بالحوار مع المنظمات، ثم بإصدار قوانين جديدة تنظم العلاقات بين الدولة والمنظمات، تختلف جذرياً عن الأنظمة المعمول بها سابقاً قبل التمكين. وهذا يفيد أن من أولويات تمكين منظمات القطاع الثالث هو إصدار الأنظمة التي تمنح هذه المنظمات المزيد من المشاركة المجتمعية؛ حتى يكون أثرها فاعلاً في خدمة المجتمع.

■ إن تجربة اللجان الشعبية في حالة فنزويلا يمكن الاستفادة منها بعد تطويرها وتكييفها بما يتناسب مع بيئة المجتمعات المستهدفة في مبادرة تمكين القطاع الثالث، بحيث يمكن أن تكون تابعة للمجالس البلدية أو في لجان الأحياء.

■ من الدروس المستفادة من التجارب المعروضة؛ التأكيد على أهمية إجراء دراسات تحليلية لواقع

منظمات القطاع الثالث في الدول التي تستهدفها مبادرة تمكين، مما يساعد على تحديد منهجية العمل المناسبة لواقع تلك المنظمات، وآلية الاستفادة من هيكله التجارب الناجحة في تمكين منظمات القطاع الثالث، واستنباط واستلهام الأفكار والنماذج، وتطويرها بما يخدم البيئة المحلية لمنظمات القطاع الثالث كل بحسب مكانها الجغرافي.





4-4 ملحق: تفاصيل التجارب

4-4-1 تجربة اليابان في تمكين منظمات القطاع الثالث

(خصوصية الخبرة ودروس مستفادة في التمكين المتبادل)

د. ناهد عز الدين⁽¹⁾

قائمة المحتويات:

- المقدمة.
- الإشكالية.
- أولاً: الجذور التاريخية..النشأة ومحطات التطور... وملامح الخريطة المؤسسية.
- ثانياً: علاقة الدولة والمجتمع: شبكات التحالف والصراع.. والتفاعل المتبادل.
- ثالثاً: هيكل الفرص والقيود السياسية...تحولات الأجندة في سياق العولمة.
- الخاتمة: نحو استخلاص الدروس المستفادة، وإمكانيات تطبيقها في الحالة الخليجية.
- قائمة المصادر والمراجع .

1 . أستاذ العلوم السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة. أتوجه بالشكر للباحثة الأستاذة سارة حلمي؛ لمعاونتها لي في جمع المادة العلمية اللازمة لإعداد هذا التقرير.

المقدمة:

دراسة منظمات القطاع الثالث في الخبرة اليابانية، من حيث التساؤل حول معالم الخصوصية المميزة له، وكيفية استخلاص الدروس المستفادة، القابلة للاستلهام في البيئة الخليجية عموماً، والسعودية على وجه الخصوص، تساؤلات تشكل محور الإشكالية البحثية التي يتناولها هذا التقرير:

1- الإشكالية:

ليس من اليسير التحدث عن القطاع الثالث في اليابان؛ وذلك نظراً لعوامل عدة، منها: تعدد الأطر القانونية الحاكمة لتأسيس وعمل منظمات هذا المجتمع، والخصوصية اليابانية في تعريف مفهوم "المنظمات"، حيث التمييز بين المنظمات غير الحكومية، وغير الهادفة للربح، وغيرها من المنظمات التي تدرج في إطار جماعات الضغط والمصلحة، والنقابات والاتحادات العمالية والتجارية والمهنية، التي تشكل بهدف الدفاع عن مصالح أعضائها، وحماية حقوقهم، والارتقاء بقطاع النشاط أو المهنة، وغيرها من الأغراض الفئوية... إلخ. وكذلك، طبيعة النظام السياسي في اليابان من حيث الدور التنموي التاريخي للدولة بشكل عام، والمكانة المرموقة التي تحتلها البيروقراطية الحكومية بشكل خاص؛ مما يفرض معادلة حاکمة لميزان العلاقة بين الدولة والمجتمع، تحظى فيها الدولة دوماً بمركز الثقل والكفة الراجحة، وتمتع بيروقراطيتها بالوجاهة الاجتماعية والهيبة والتقدير والاحترام، الذي قد يصل لحد التقديس في نظر المواطنين؛ باعتبارها تجسد المصلحة العامة، وأنها، مقارنة بغيرها من المؤسسات غير الحكومية، الأولى والأجدر بثقة الشعب، هذا التوجه الثقافي، المتحيز للدولة وجهازها، يأتي على حساب استقلالية منظمات القطاع الثالث إزاء الدولة، وبالخصم من رصيد قوتها وفعاليتها.

2- المنهجية: اقترابات التحليل:

علاوة على الاستعانة بالمنهج التاريخي، والمنهج القانوني، كإطارين للتحليل، ترضهما طبيعة الموضوع، يعتمد هذا التقرير - أيضاً - على استخدام اقترايين متكاملين في معالجة ظاهرة منظمات القطاع الثالث في الخبرة اليابانية، من زاوية النشأة والتأسيس، والدور والنشاط، وحدود الفعالية والتأثير:

2- أ - اقتراب العلاقة بين الدولة والمجتمع: والذي يركز على تتبع وتحليل عملية التفاعل والتمكين المتبادل بين الدولة وجهازها الإداري والبيروقراطي وشبكات تحالفاتها من جهة، والمجتمع وما يتضمنه من فواعل

تدرج في إطار ما يعرف بالقطاع الثالث أو القطاع غير الهادف للربح أو المجتمع المدني بأطره التنظيمية وهياكله المؤسسية، وما يندرج فيه من جمعيات أهلية، ومنظمات غير حكومية، ونقابات واتحادات تجارية، وجماعات مصالح وقوى ضاغطة (لوبي) ...إلخ.

2- ب - اقتراب هيكل الفرص السياسية: الذي يرصد أهم التحولات في السياق السياسي المحيط بجماعات المجتمع الفاعلة والمؤثرة، وشبكة العلاقات التي تربطها بالدولة، والفاعلين الرسميين، تحالفية وتعاونية كانت أو صراعية، وما ينجم عنها من فرص وإمكانات متاحة، أو تحديات وقيود مفروضة، وكيفية تجاوب منظمات المجتمع مع تلك الفرص أو القيود، بالاستثمار والتوظيف والمواجهة... إلخ. كما يتساءل عن قدرة المنظمات غير الحكومية غير الهادفة للربح على صناعة وتوليد الفرص لنفسها، من خلال ما تضطلع به من نشاط مؤثر وحدود فعالية تلك القدرة⁽¹⁾.

3- التقسيم:

انطلاقاً من الإشكالية التي يعالجها التقرير وإطاره الموضوعي والمنهجي، سيتم استعراض الخبرة وتحليلها عبر ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

أولها: يتناول التطور التاريخي وملامح خريطته: وهذا الجزء يدرس الخلفية والجذور التاريخية، وبدائيات النشأة، ومراحل التطور، وأهم الأشكال والأطر التقليدية، كما يرصد تنوع الهياكل، وما اقترن بها من مساحات حركة ومجالات للنشاط. وينتقل في الخبرة اليابانية عبر حقبة التحديث، ثم التصنيع، وتلبها الحرب العالمية الثانية، وما بعدها، من تداعيات كارثية، ومعاناة تحت الاحتلال، وانتهاءً بأحداث المراحل التي شهدت صعود الاهتمام بالمكون "البيئي" كمكون جديد على الأجندة.

وينصب القسم الثاني من التقرير على فحص علاقة الدولة والمجتمع، وتطور شبكات التحالف والتفاعل: وهذا الجزء يعالج محددات العلاقة والمعادلات الحاكمة لها، وما طرأ عليها من تطور عبر مراحل تاريخية ممتدة، وأهم منعطفات ومحطات التغيير، ونقاط التحول الفارقة في تلك العلاقة: ويتطرق إلى انعكاسات العلاقة من زاوية التأثير على الدور والفعالية: محددًا نمط العلاقة، ثم مستعرضاً ما انبثق عنها من

1. د. ناهد عزالدين (2005)، "مفهوم هيكل الفرص السياسية: صلاحية الاستخدام كأداة تحليلية في دراسة العمل الجماعي"، النهضة، (المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد الخامس، العدد الأول، يناير)، ص 59 -

نماذج الوصاية والهيمنة - التبعية والاعتمادية - الدولة التنموية التدخلية القائدة، والدفاع عن منطق الدولة القوية - "الدولتية"⁽¹⁾.

كما يتناول في الحالة اليابانية مثلث البيروقراطية والحزب الحاكم ورجال الأعمال، وارتباط التنمية الاقتصادية بالعدالة الاجتماعية والتوزيعية، ويلقي الضوء على أوجه الخصوصية من زاوية العامل الثقافي، ودور الكونفوشيوسية والبوذية والشنتو، ومنظومة القيم السائدة، من ناحية تقديم "الجماعة" على الفرد، وإعلاء القيم والحقوق والمصالح الجماعية على "الفردية". في هذا القسم، سيتم - أيضا - عرض تجربة مجتمع الأعمال في اليابان، وكيف كان للتحالف بين الدولة والكراتلات، والاندماجات الكبرى بين المشروعات الاقتصادية العملاقة، والتي تشكل الأعمدة الأساسية والركائز التي صنعت معجزة النهوض بالاقتصاد الياباني.. إلخ، كيف كان لكل ذلك انعكاساته على دور القطاع الخاص، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، ورجال الأعمال كفاعل من فواعل منظمات القطاع الثالث.

أما القسم الثالث، فيأتي تحت عنوان: هيكل الفرص - القيود السياسية، ويرصد التحولات الإيجابية أو السلبية لمصلحة أو ضد منظمات القطاع الثالث من زاوية دور الفواعل في توظيف واستثمار الفرص الجديدة، أو في مجابهة التحديات والتغلب على القيود، ويسلط الضوء على المنظمات اليابانية المانحة للمساعدات الاقتصادية والمعونات الخارجية الدولية، وكيف لعبت منظمات القطاع الثالث دور شريك الدولة في بناء السمعة وتكوين صورة اليابان كفاعل على المسرح العالمي، متناولا منظمات الإغاثة اليابانية، وسياسات القوة الناعمة⁽²⁾. كما يسعى التقرير للوقوف على تأثير الإطار التشريعي بشقيه: الدستوري والقانوني، وأهم محطات تطوره، محاولا استخلاص أهم الدروس المستفادة من التجربة، عبر مراجعة وتقييم محصلة التفاعل المتبادل بين الدولة ومنظمات القطاع الثالث في اليابان، ومآلات التجربة، مع استشراف سيناريوهات المستقبل.

1. Robert Pekkanen (2004), "After the Developmental State: Civil Society in Japan", Journal of East Asian Studies (vol. 4), pp. 363-388

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a703\0a9c0%40sessionmgr112&hid=12311/3/2015,2:7pm>

2. د. ناهد عزالدين (2006)، "المجتمع المدني في اليابان: الدور الداخلي والخارجي"، في: د. هدى ميتكيس ونيللي كمال الأمير (محررتان)، النظام السياسي الياباني، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة)، ص 209-253.

الملاحظة الجديرة بالتسجيل بالنسبة لواقع الخبرة اليابانية هي أن خريطة منظمات القطاع الثالث، بما يميزها من ملامح، وما طرأ عليها من تحولات، هي نتاج ومحصلة للإطار التشريعي والقانوني، الذي أفرز انقساماً ثنائياً يميز بين نوعين: المنظمات غير الحكومية، غير الهادفة للربح، المرتبطة بأنشطة وبرامج القطاعات الخارجية، مثل: مساعدات التنمية وأعمال الإغاثة، والتي توصف في أدبيات العلوم السياسية بالمنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs)، والمنظمات غير الهادفة للربح (NPOs)، ويقصد بها المنظمات غير الساعية لتحقيق أرباح أو مكاسب مادية، عبر مزاوله أنشطة محلية داخل اليابان⁽¹⁾. هكذا، تتجلى مساهمة اليابان في تنامي "القطاع الثالث العالمي" في سياق العولمة. وفي الخاتمة، استخلاص أهم الدروس المستفادة، ومدى توافرها مع الحالة الخليجية عموماً، والسعودية خصوصاً.

أولاً: الجذور التاريخية .. النشأة ومحطات التطور... وملامح الخريطة المؤسسية:

على عكس ما يتصوره البعض للوهلة الأولى بشأن حداثة الخبرة اليابانية، وكونها لم تعرف ظاهرة منظمات القطاع الثالث سوى في وقت متأخر، فإن مراجعة تاريخ الخبرة يكشف النقاب عن قدم الظاهرة، وأن منظمات القطاع الثالث لها وجود سابق وتقاليد ممتدة راسخة في تاريخ اليابان؛ فعلى سبيل المثال: تأسست هيئات النفع العام منذ القرن السابع عشر، وحتى عهد "الإيدو"⁽²⁾، وشاركت المؤسسات والرموز (الدينية) بشكل ملحوظ في تطوير أنشطتها المدنية، بالرغم من تعرضها لاحقاً لاضطهاد الدولة⁽³⁾.

1- تنوع الأشكال وتعدد الهياكل.. ومساحات الحركة ومجالات النشاط ... بين التقليدية والحديثة:

مع البدايات التأسيسية، تركزت أنشطة منظمات القطاع الثالث في اليابان في مجالات تدرج تحت عنوان: "الرفاهية الاجتماعية"، وكانت من أول الأطر التنظيمية التي ظهرت في فترة مبكرة جماعات الأسرة (Family Groups)، التي أخذت طابعاً رسمياً خلال فترة حكم توكوجاوا (1600-1868)، وتخصصت في

1. محمد فايز فرحات (2010)، "المجتمع المدني في اليابان"، في: د. جابر عوض، ود. ماجدة صالح (محرران)، "المجتمع المدني في الخبرة الآسيوية"، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية)، ص 53.

2. فترة الإيدو (1603-1868) تعتبر آخر فترات تاريخ اليابان القديم، وتبدأ بحكم "توكوجاوا" العسكري، بعد أن أنهى الحكم الإمبراطوري، ومنح لنفسه لقب "شوجن"؛ وهي رتبة عسكرية.

3. "Japanese Civil Society at a Crossroads", CIVICUS, Civil Society Index Report for Japan, March 2011, pp.9-10. <http://civicus.org/downloads/CSI/Japan.pdf> م5:51 الساعة: 4/3/2015. تاريخ الدخول:

تقديم العديد من المساعدات والخدمات للفقراء والمحتاجين.

بالإضافة إلى قيام جماعات أخرى بأعمال الإغاثة والإنقاذ للضحايا في أوقات الأزمات والكوارث الطبيعية والبشرية المدمرة، كالزلازل، والبراكين، والفيضانات، والتسونامي، والحروب والنزاعات المسلحة، مع تقديم خدمات الإجلاء والرعاية الإنسانية والطبية للاجئين الفارين من جحيم المناطق المنكوبة. كذلك، يعتبر التعليم من أقدم المجالات التي برز فيها دور القطاع الثالث؛ حيث وقفت منظماته وراء إنشاء المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في مدينة أوساكا، مثل: (Gansuido)، و (KaitoKudo)، بالاعتماد على تبرعات الأعضاء. وعلى ذات المنوال، جاء تأسيس أشهر الجامعات الأهلية في اليابان بالجهود التطوعية والتمويل الذاتي⁽¹⁾.

أما "مؤسسات الجيرة" (Neighborhood Associations)، فتعد من أقدم صور العمل الجمعي المنظم، ودل استمرارها وانتشارها على رسوخ تقاليد التطوع، وتفلفل الثقافة التعاونية، خصوصا في المناطق الريفية.

2- حقبة التحديث .. وبدء عملية التصنيع:

في عصر الميجي 1868-1912، الذي يؤرخ لبداية تجربة التحديث في اليابان، صدر أول قانون مدني عام 1896، وسبقه صدور "قانون الفقراء (The Poor Law)" عام 1874، وبمقتضاه أُلقيت غالبية الأعباء المتعلقة بتوفير الخدمات الاجتماعية على عاتق "جماعات الأسرة"، ثم انخرط معظم النشطاء في هذا الميدان من اليابانيين والأجانب في حركات التبشير بالديانة المسيحية⁽²⁾.

في هذا الإطار، تأسست عام 1880 "جمعية شباب طوكيو المسيحيين"

Tokyo Young Men's Christian Association (YMCA)، وتنوعت إنجازاتها: بوضع برنامج للتعليم المجاني، وتأسيس اتحادات المستهلكين، وعيادات مجانية لتوفير العناية الطبية بصحة الأمهات. وبعد حوالي سبع

1.Hiromi Taniguchi, Gul Aldikacti Marshall (2014), "The Effects of Social Trust and Institutional Trust on Formal Volunteering and Charitable Giving in Japan", Voluntas, (Vol. 25, ISTR), p. 175.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a7030a9c0%40sessionmgr112&hid=123>, 11/3/2015, 2:25pm

2. Mary Alice Haddad (2011), "A State in Society Approach to the Non- Profit Sector: Welfare Services in Japan", Voluntas (Vol. 22, N.26), p.31, <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a7030a9c0%40sessionmgr112&hid=123>

تاريخ الدخول: 11/3/2015، الساعة: 1:42م

سنوات في 1887، تأسس "الصليب الأحمر"، المتخصص في الخدمات الطبية، وجهود الإغاثة. مع مقدم القرن العشرين، دخلت اليابان في حقبة التوسع العسكري في الخارج، مع الإسراع بوتيرة التصنيع في الداخل، ووجهت الحكومة أغلب برامج الرفاهية الاجتماعية لدعم الجيش والجنود وعائلاتهم، بينما تولت الجماعات العائلية والدينية تقديم الخدمات لسائر شرائح المجتمع⁽¹⁾.

صاحبت عملية التصنيع مظالم واضطرابات اجتماعية، ففي عام 1918 قامت "إضرابات الأرز"، التي اندلعت شراراتها الأولى في أوساكا، ثم اجتاحت أرجاء البلاد، وشارك نحو 700,000 شخص في أعمال العنف، والتظاهر ضد ارتفاع أسعار الأرز، الغذاء الرئيسي لليابانيين. واستجابة لتلك الموجة الاحتجاجية، وفي أعقابها؛ ساد نوع من التوافق حول ضرورة اضطلاع الحكومة بتوفير الخدمات الاجتماعية على نطاق أوسع، ومسؤوليتها عن إتاحتها لكافة اليابانيين، وخصوصا سكان المناطق الحضرية.

في ذات السياق، تم تدشين منظومة للعمل التطوعي تحت إشراف الحكومة، تحمل لافطة: "The Volunteer Welfare Commissioner System"، وبمقتضاها تعين "وزارة الرفاهية" عناصر من نخبة المجتمع ليكونوا بمثابة حلقة الوصل وأداة التواصل مع الفقراء، وتسد إليهم مهام توزيع المساعدات العامة. وهكذا، أضحت كل من وزارة الداخلية ووزارة الرفاهية تعتمد في أدائها الوظيفي على التعاون والتنسيق مع التنظيمات المجتمعية المحلية، مثل: جمعيات الجيرة، والشباب، والجمعيات النسائية، ومتطوعي مكافحة وإطفاء الحرائق "Volunteer Fire Departments".

وفي مقابل تقديم صور الدعم الحكومي تشجيعا للمشروعات الصناعية، التزمت الشركات بتوفير خدمات الرفاهية، ليس فقط للموظفين العاملين لديها، وإنما - أيضا - لأسرهم، وهكذا، استطاعت اليابان توظيف سياستها الصناعية لخدمة سياستها الاجتماعية.

3- التداعيات الكارثية للحرب العالمية الثانية، وما بعدها: مرحلة المعاناة تحت الاحتلال:

مع دخولها الحرب العالمية الثانية؛ زاد اعتماد الحكومة على التنظيمات الاجتماعية، فجعلت الانضمام لعضوية الجمعيات إجباريا، كما أخذت أنشطتها تجاه الدولة طابع الالتزامات الرسمية، رويدا رويدا أصبحت الجمعيات مسؤولة عن أعمال المجهود الحربي، كتعبئة الجنود، وحماية الجبهة الداخلية، ورعاية

1 . Ibid, p. 32.

الجرحي والنازحين. وما كادت الحرب تضع أوزارها، حتى أفاق المجتمع على تداعياتها الكارثية، وعلى وقوع اليابان تحت الاحتلال الأمريكي. غداة الحرب، عانى الشعب من مشكلات كبرى، كالبطالة والجوع وتدني الخدمات الصحية. ومرة أخرى، لجأت الحكومة إلى التعويل على منظمات القطاع الثالث في التصدي لتلك المشكلات، وسد الاحتياجات الملحة، خصوصا في مجال الإغاثة. كما اضطرت إلى إصدار سلسلة من القوانين نصت على إلغاء العضوية الإجبارية في جماعات "التطوع"، وإزالة الرقابة المفروضة على المنظمات غير الحكومية. في الآن ذاته، استمرت سياسات توفير كافة ألوان الدعم المالي والتسهيلات الإدارية لكثير من هذه الجمعيات، وظلت الحكومات المحلية مسؤولة عن تمويل معظم مشروعاتها من خلال الصلات الوثيقة التي أقامتها مع القيادات المدنية لتنسيق إعانات الإغاثة، مع بقاء عدد من الجمعيات، مثل: "جمعية شباب طوكيو المسيحيين"، تعتمد على مواردها الخاصة، والتمويل الذاتي.

4- صعود الاهتمام بالكون البيئي " للأجندة... على المستويين التنظيمي والحركي:

مع انتهاء ستينيات القرن المنصرم، برزت ملامح جديدة على خريطة العمل الجمعي، فشهدت اتجاهات تدريجيا لتأسيس نوع جديد من المنظمات عرف باسم "حركة المواطنين" "Citizens' Movement Organizations"، التي انصب نشاطها على معالجة المشكلات المحلية، ونجحت في فتح ملف "حماية البيئة من أخطار التلوث"، وفرض القضية التي احتلت مكانة متقدمة على أجندتها لتوضع أمام صانع القرار، كما باتت تصدر قائمة اهتمامات الأوساط العلمية، وما نشيتات الصحف الرئيسية. وقامت الجماعات المحلية في مختلف أنحاء البلاد بتأسيس "مجالس الرفاهية الاجتماعية"، لتصبح بمثابة مؤسسات شبه رسمية، تضم في عضويتها مسؤولين من الحكومة، جنبا إلى جنب مع ممثلي المنظمات الاجتماعية؛ لتناول وبحث القضايا محل الاهتمام المشترك. وتنهض هذه المجالس بعدد من الأنشطة المتنوعة، من بينها⁽¹⁾: التنمية الثقافية، نادي "Ikebana"، وتعلم أساليب تسويق الزهور، والحدائق والمنتزهات، وإعادة تدوير المخلفات، من أجل بيئة نظيفة، علاوة على رعاية المسنين وذوي الإعاقة.

1. Ibid, pp.34, 35.

5- خريطة الفاعلين وتصنيف منظمات القطاع الثالث:

مسار التطور بشقيه التاريخي والقانوني، بما اجتازته اليابان من مراحل، ومحطات متعاقبة، وما حكم تأسيس المنظمات غير الحكومية في الخبرة اليابانية من أطر دستورية وقانونية وتشريعات ضابطة؛ أفرز خريطة تضم تنويعا كبيرة من الهياكل المؤسسية، والتي يمكن تصنيفها بحسب أكثر من معيار، فوفقا لوضعها القانوني⁽¹⁾، يتم التمييز بين نوعين:

5-أ- المنظمات القانونية الرسمية "Incorporated Organizations":

هي المنظمات التي تتمتع بوضع قانوني؛ بمعنى أنها مسجلة رسميا وفق أحد القوانين المنظمة لعمل منظمات القطاع الثالث، وتتمتع بالاعتراف والشخصية القانونية الاعتبارية، إلا أنها تخضع لسيطرة الدولة في الغالب الأعم، خاصة تلك التي تعمل وفق القانون المدني 1896، بل إن نسبة يعتد بها من هذه المنظمات (يقدرها البعض بنحو 20٪) قد تأسست بمبادرات حكومية لتنفيذ مهام وأنشطة محددة، وترأسها قيادات بيروقراطية سابقة، ووصل الأمر إلى حد وصفها بأنها بمثابة "جزء لا يتجزأ وامتداد فرعي للقطاع العام الحكومي". وتشمل فئتين حسب الغطاء القانوني:

■ **منظمات المصلحة العامة "Interest Public Corporation":** تأسست بموجب المادة (34) من القانون المدني لسنة 1896، وتخضع في غالبيتها العظمى لإشراف الحكومة. ويعد الحصول على صفة "المنظمة العامة"، وفقا لهذا القانون، مسألة شديدة التعقيد؛ مما يدفع بعض المراقبين إلى استبعاد هذه الفئة من خانة المنظمات غير الحكومية.

■ **المنظمات غير الهادفة للربح:** وتوصف بأنها "جمعيات محددة، ذات أنشطة غير هادفة للربح Specified Nonprofit Activity Associations" أعادت توفيق أوضاعها وفق القانون الصادر عام 1998⁽²⁾، وتتمتع هذه الجمعيات بهامش من الاستقلال عن الدولة، ولكنها لا تحظى بنفس الدعم الحكومي الذي تحظى به الفئة الأولى؛ إذ لا تتمتع - على سبيل المثال - بمزايا الإعفاء الضريبي الذي تقدمه الحكومة لمنظمات المصلحة العامة. لكن هذه الفئة الأوسع والأكثر استقلالية تدرج تحتها مجموعة كبيرة من الأطر.

1 . محمد فايز فرحات، مرجع سابق، ص ص 59-60.

2."Law to Promote Specified Nonprofit Activities Promulgated on March 25, 1998" (Including all revisions with the latest made on April 9, 2003), at: http://www.gdrc.org/ngo/jp-npo_law.pdf تاريخ

الدخول: 17/3/2015، الساعة: 3م

5- ب - المنظمات غير القانونية "Unincorporated Organizations":

تصنف في خانة "الجماعات المدنية Civic Groups"، لكنها لا تحظى بوضع قانوني رسمي، ومن ثم تفقد الكثير من الصلاحيات، بدءاً من عدم القدرة على فتح حساب بنكي، وانتهاءً بغياب الحماية القانونية، إلا أنها تتمتع بدرجة أكبر من الحرية (مقارنة بالمنظمات الرسمية).

ويضاف إلى ما سبق، ما تزخر به الساحة من أنماط شتى كثيراً ما تبدو متداخلة أو متقاطعة، برغم ما يميزها من أوجه تباين، تقدر بحوالي 10 كيانات قانونية مختلفة؛ إذ إن عدد المؤسسات المسجلة رسمياً يربو على 360,000 مؤسسة، يندرج أكثر من نصفها تحت عنوان: المؤسسات الدينية، ويمكن التمييز بداخلها بين نوعين أساسيين كما يأتي⁽¹⁾:

■ **مؤسسات النفع العام "Public Interest Corporations":** هي تلك التي وفقت أوضاعها طبقاً للقانون الجديد الصادر عام 1998، لكنّ بعضها منها ظل خاضعاً للمادة (34) من قانون 1896 المدني القديم، ومررت بمرحلة انتقالية كمهلة استمرت خمس سنوات حتى 2013؛ حيث كان هذا هو الموعد النهائي المحدد لكي تحسم أمرها، إما أن تظل خاضعة للقانون القديم، أو توفق أوضاعها، ثم تتقدم للتسجيل الرسمي والحصول على الصفة الرسمية بموجب القانون الجديد، لتصبح مؤسسة عامة غير هادفة للربح "General Non-Profit Corporation"؛ وبمجرد التسجيل، تكتسب المؤسسة وضعها القانوني⁽²⁾؛ وبالتالي، تتمتع بمعاملة ضريبية مميزة. وفي مستهل عام 2014 بلغ إجمالي عددها قرابة 29,286 مؤسسة.

اللافت، فيما يبين، تنوع أوجه الاهتمام، وتباين الأجندات، وتعدد ضروب ومجالات النشاط، وبالتالي، اتساع مساحات الحركة والفعل، فوفقاً للتقارير الرسمية الصادرة عام 2014، إن نسبة تقدر بحوالي 21,7٪ من هذه المؤسسات تهتم بالتنمية المجتمعية، وتهتم نحو 20,6٪ بالأنشطة الأكاديمية، في حين تبلغ نسبة المؤسسات المعنية بالأطفال والشباب 18,1٪، والمعنية بالأنشطة الفنية والثقافية 17,1٪، وتليها تلك التي تهتم بخدمات

1. "Charitable and Non-Profit Organizations in Japan" Data Book, 2012/2014", p.3, at: <http://www.kohokyo.or.jp/kohokyo-weblog/topics-english/docs/Data%20book2012.pdf>, 5/3/2015 تاريخ الدخول:

الساعة: 2:57م

2. "Act on Authorization of Public Interest Incorporated Associations and Public Interest Incorporated Foundations", at: <http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/hourei/data/AAP11.pdf>: تاريخ الدخول:

الساعة: 2:5م، 17/3/2015م

الرفاهية لشريحة كبار السن بنسبة 13%⁽¹⁾.

■ **مؤسسات محددة غير هادفة للربح "Specified Non-Profit Corporations"**: هذا النمط يخضع لقانون دعم الأنشطة المحددة غير الهادفة للربح "Act on Promotion of Specified Non-Profit Activities"، وتتركز نشاطاتها في مجالات متخصصة: كالصحة، والتعليم، والتنمية المجتمعية، والفنون، والثقافة، والرياضة، ومواجهة الكوارث، والتعاون الدولي. وحوالي 14% من هذه المؤسسات تتخصص في توفير خدمات الرفاهية، و 11% تركز على الأنشطة التعليمية، وتعنى 10% منها بالتنمية المجتمعية، وتولي نسبة مماثلة الاهتمام لأنشطة تغذية ورعاية الشباب.

وتبغى الإشارة في هذا المقام إلى أن هذه المؤسسات لن تتمتع بمعاملة ضريبية مميزة، ريثما تحظى بموافقة الحكومة على طلب رسمي يتعين عليها تقديمه أولاً، ولقد بلغ عدد هذه المؤسسات المعتمدة حكومياً حوالي 48,496 مؤسسة، وذلك حتى صيف 2014، ومن أمثلتها: أوقاف الخير العام "Public Charitable Trust"، وهي مؤسسات وقفية مصرح لها القيام بالعديد من الأنشطة، ولاسيما في مجالات: (الدين) والعبادة، والتعليم، والأعمال الخيرية، والفنون، والحرف،.... وغيرها مما يتصل بالصالح العام⁽²⁾. ومؤسسات الرفاهية الاجتماعية "Social Welfare Corporations"، وتأسست بموجب قانون أعمال الرفاهية الاجتماعية "Social Welfare Business Law" لعام 1951، ويمقتضى المادة 22، وتعد وزارات الصحة، والقوى العاملة، والرفاهية، الجهات الإدارية المختصة، وفي استطاعة الجمعيات الحصول من خلالها على الاعتراف الحكومي⁽³⁾.

وكذلك مؤسسات المدارس الخاصة "Private School Corporation"، والتي تخضع لقانون المدارس الخاصة "Private School Law" لعام 1949، وبحسب نص المادة (39) تعد وزارات التعليم، والثقافة، والرياضة، والعلوم والتكنولوجيا، هي الوزارات المختصة بمنح التسجيل، وإصدار التراخيص، بما يسمح بتأسيس هذا النوع من المنظمات⁽⁴⁾. والمؤسسات الدينية "Religious Corporations"، ويحكمها قانون المؤسسات الدينية "Religious

1. "Charitable and Non-Profit Organizations in Japan", Data Book 2014, at: <http://www.kohokyo.or.jp/english/Source/databook2014.pdf>, p.6. تاريخ الدخول: 17/3/2015، الساعة: 2:33 م.

2. Ibid, pp. 3-7.

3. Ibid, p.4.

4. Ibid, pp.10, 11.

Corporations Law" لعام 1951، وتحديدًا تنص المادة (4) منه على المؤسسات التي نشأت لأهداف التبشير بـ (المسيحية)، وتعليم الشعائر الدينية.. وتعد وزارات التعليم، والثقافة، والرياضة، والعلوم والتكنولوجيا، هي الجهة الحكومية المنوط بها الإشراف على نشاط هذه المؤسسات.

والمؤسسات الطبية "Medical Corporation"، التي يخضع تنظيمها للقانون الطبي الصادر عام 1950، إذ يرد في نص المادة (39) منه بند يتعلق بالمؤسسات القائمة على إنشاء مستشفيات وعيادات للمساهمة في تقديم الخدمات الطبية، وخصوصًا لكبار السن. وتعتبر وزارات الصحة، والرفاهية، هي المسؤولة عن هذا القطاع. ومن قصص النجاح الشهيرة تجربة دكتور "ياشيما Yashima"، الذي قام بتأسيس "الشبكة الفضية لكاشيهارا Silver Network Kashihara"، حيث استطاع استثمار عمله كطبيب، وخبرته في العمل الخيري كأحد الأعضاء في نوادي الليونز، لتأسيس هذه المنظمة، عبر تشبيك قرابة 11 من الجماعات التطوعية المعنية بتقديم خدمات "لكبار السن" تحت مظلتها. ومن أهم الإنجازات التي حققتها الشبكة تبني مشروع لتسهيل إجراءات تواصل كبار السن مع المسؤولين الحكوميين، إذ دعا "د.ياشيما" إلى تطبيق "سياسة الباب الواحد"؛ بمعنى أن يكون هناك مسؤول حكومي واحد مختص للتعامل مع المشكلات التي يواجهها كبار السن. وبالفعل استجابت الحكومة لهذا الاقتراح⁽¹⁾. أضف إلى ذلك، مؤسسات الإغاثة وإعادة التأهيل "Relief and Rehabilitation Corporations"، وقد تم تقنينها عام 1995، بصدر تشريع مؤسسات الإغاثة وإعادة التأهيل "Relief and Rehabilitation Enterprise Law"، وتحدد المادة (86) من القانون مجالات العمل والنشاط في تقديم خدمات الإغاثة، وإعادة التأهيل للمساكين. وبطبيعة الحال، وزارة "العدل" هي المختصة بمراقبة هذا النوع من المؤسسات⁽²⁾.

1. Mary Alice Haddad, Op.Cit, pp.41- 42.

2. <http://www.kohokyo.or.jp/english/Source/databook2014.pdf>, p.11.

ثانيا: علاقة الدولة والمجتمع: شبكات التحالف والصراع .. والتفاعل المتبادل:

برغم هذا الميراث القديم والذاكرة التاريخية الممتدة، هناك من يرفض الحديث عن وجود (أو ظهور) "مجتمع مدني"، بالمعنى الدقيق للكلمة في اليابان، حتى تسعينيات القرن الماضي؛ فقبل هذا التاريخ ساد نمط معين في علاقة الدولة بالمجتمع، يقوم على "هيمنة الدولة"، ومن ثم "تبعية المجتمع". بل إن مفهوم "العمل التطوعي" ذاته، وموقع التطوع في منظومة القيم الثقافية السائدة، قد تطور في إطار سيطرة الدولة، وتحت وصايتها، وفي ظل علاقة ارتباط وطيدة ومباشرة مع البيروقراطية الحكومية وجهاز الدولة الإداري.

بعبارة أخرى، كانت أشكال "العمل التطوعي المنظم حكومياً" من الأدوات الأساسية التي اعتمدت عليها الدولة في تعبئة المجتمع لتنفيذ سياسات الرفاه الاجتماعي، ولم يكن ذلك ليتم بنجاح لولا خضوع هذا النمط من العمل التطوعي في نشأته وتأسيسه، وفي ممارسة نشاطه، لأطر قانونية ضابطة قيدت حركته، وحدت من استقلاله إزاء الدولة؛ مما أضفى على السواد الأعظم من المنظمات والجمعيات الفاعلة في المجال العام الصبغة "الرسمية"، فعملت كوكالات تابعة للحكومة، برغم ما انضوى تحتها من متطوعين، دخلوا بأعداد كبيرة، وشكلوا قوام عضويتها.

ومن بين الأمثلة ذات الدلالة في هذا الصدد⁽¹⁾: "عمال الرفاه الاجتماعي"، الذين عملوا بموجب التشريع الصادر عام 1946 لتنظيم عمل الجماعات التطوعية في مجالات: رعاية المسنين وغير القادرين، والأسر المتضررة من حوادث العنف الداخلي. بالإضافة إلى "مجلس الرفاه الاجتماعي"، الذي تأسس بموجب صدور "قانون نشاط الرفاه الاجتماعي" عام 1951.

يمكن تفسير ذلك في ضوء جملة عوامل تضافرت لإضعاف منظمات القطاع الثالث في اليابان، تعلق بعضها بالطرف الاقتصادي، واستراتيجيات التنمية التي تم تبنيها وتطبيقها بواسطة الدولة، وتعلق بعضها الآخر بنظام الحكم، وطبيعة النظام السياسي، أو بمنظومة القيم والثقافة السائدة. وفيما يأتي أهم تلك العوامل والمحددات التي تراوحت بين السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي⁽²⁾:

1. محمد فايز فرحات، مرجع سابق، ص 61.

2. المرجع السابق، ص 62-65.

1- الدولة التمدنية التدخلية القائدة: "Interventionist Developmentalist State"

الانطلاق من تبني منطق الدولة القوية - "الدولتية" - "Strong state- Statism" ، جعل هدف اليابان تحقيق النمو الاقتصادي، فالدولة تقود سياسات التدخل والسيطرة البيروقراطية الصارمة على الاقتصاد، ومن ثم أولت مفاهيم الحريات والحقوق، ومنها: حق التجمع والاجتماع والتنظيم، وتأليف وتكوين الجمعيات، والانضمام إليها، أولتها مكانة ثانوية متراجعة على قائمة أولوياتها، كما طغت على نظرة الدولة لمؤسسات المجتمع اعتبارها مجرد أدوات أو وسائل لخدمة أهداف النمو والتصنيع، وتنفيذ خطط وبرامج التنمية. في هذا الإطار، كان من الطبيعي أن تبدي الدولة حرصا بالغاً على ضمان فرض السيطرة على منظمات القطاع الثالث، بذريعة أنها الوحيدة المنوط بها قيادة عملية التنمية، وضبط حركة المجتمع، بشتى جماعاته وقواه الفاعلة. وهو ما كفله قانون 1896، الذي منح الحكومة والأجهزة البيروقراطية صلاحيات وسلطات تقديرية واسعة في مواجهة فواعل المجتمع، وهكذا قدمت اليابان نموذجاً في علاقة الدولة والمجتمع، وضعته أدبيات التنمية تحت عنوان: "الدولة التمدنية".

2- ارتباط سياسات التنمية الاقتصادية باعتبارات العدالة الاجتماعية وأبعادها التوزيعية:

تميزت تجربة التنمية في اليابان باقتران تزايد معدلات النمو الاقتصادي بعدالة توزيع العوائد الناتجة، الذي واكبه ارتفاع ملحوظ في مستوى معيشة المواطنين، مع اتساع حجم ونطاق الطبقة الوسطى؛ مما قلل من الحافز على "المطالبة بالديمقراطية".

فعلى سبيل المثال: بلغت نسبة فارق متوسط الدخل الفردي بين شريحتي أغنى 20% وأفقر 20% من السكان في اليابان 3, 4 %، خلال الفترة (1980 - 1988)، بينما بلغت في الحالتين الأمريكية والبريطانية 9, 8 %، و8, 6% على الترتيب خلال نفس الفترة؛ مما دلل على غياب الفوارق الطبقيّة الكبيرة، وضآلة حجم الفجوة الاقتصادية والاجتماعية في اليابان، مقارنة بالولايات المتحدة وبريطانيا. وكان لهذه الميزة تأثيرها من ناحيتين: فمن ناحية أولى: ترتب على غياب التفاوت الطبقي الكبير في بداية الأمر إسهام المزيد من الشرعية على أداء البيروقراطية وتحالفها القائم مع كل من الحزب الليبرالي الديمقراطي ورجال الأعمال، ومن ثم تعزيز أولوية التنمية الاقتصادية على حساب التضحية بهدف الديموقراطية السياسية،

أو تسويق تأجيله بصفة مؤقتة في مراحل الانطلاق الأولى للجهود التنموية⁽¹⁾. ومن ناحية ثانية: أسفر النجاح التنموي، الذي قطع شوطا لا بأس به على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، مع تقلص الفجوة الطبقية، عن ظهور نمط جديد من المنظمات غير الحكومية وغير الساعية للربح، تتبنى أجندة دفاعية ومطالب حقوقية، بينما تراجعت الحاجة إلى النمط التقليدي لمنظمات الرفاهية الاجتماعية، الذي تأسس بمبادرة فوقية من أعلى؛ لتوفير الخدمات وتقديم الإعانات للمحتاجين، كوكالات أو هيئات شبه رسمية تابعة للدولة. وبعبارة أخرى، فالإنجاز التنموي الذي حققته الدولة قلل من اعتماد القطاع الثالث عليها، وساهم في زيادة نضوجه واستقلاليته، فتأسست كثير من منظماته الجديدة بمبادرات ذاتية وتحتية نابعة من أسفل، أي من داخل المجتمع.

3- العامل الثقافي: الكونفوشيوسية المحافظة... إعلاء قيم "الجماعية" فوق المصالح الفردية:

كان للثقافة الكونفوشيوسية دورها في الحد من قوة منظمات القطاع الثالث من زوايا عدة، فهي تتضمن منظومة قيم تحض على احترام الهيراركية، أي التراتبية والتدرجية الهرمية، التي يحترم فيها الصغير الكبير، وتراجع فيها قيم وممارسات النقد لصالح هيمنة قيمة الطاعة لكل من هو في منصب أو موقع أعلى على السلم المجتمعي أو هرم السلطة والوظيفة الحكومية، والتأكيد على أولوية قيمة الاستقرار وتقديس النظام، والتوافق والالتزام بمصالح الجماعة، وإعلائها على المصالح الفردية. هذه القيم وفرت مناخا ثقافيا مشجعا لسيطرة الدولة، من خلال تركيزها على أولوية حقوق الجماعة، وتحميل الفرد بالواجبات تجاه الجماعة، وبالمسؤولية عن الحفاظ على النظام واستقراره، مقابل تراجع الأهمية النسبية للحقوق والحريات الفردية.

فالنظرة الثقافية السلبية إلى القيم "الفردية"، باعتبارها مرادفة "الأناية والتمركز حول الذات"، وفرت غطاء تبريريا لحصر سلطة اتخاذ القرار، وتركيز دفة السلطة وإدارة الأمور في قبضة الدولة، وليس الأفراد، وهذا ما أفقد المنظمات غير الحكومية مغزاها لدى المجتمع الياباني؛ كونها - في نظره - أقرب إلى الخروج عن قيم الجماعة، والإخلال بالنظام لدفاعها عن ممارسة الحقوق والحريات الفردية،

1. محمود عزت عبد الحافظ السيد، "دور الأحزاب السياسية في النظم الديمقراطية: دراسة حالة اليابان"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2013)، ص ص 56-64.

حيث الثقافة التي تنحاز للجماعة، وتعطي الأولوية لتماسك المجتمع والحفاظ على كيانه، عادة ما تنظر للمطالبة بالحقوق والحريات الفردية (وهو أحد الأهداف المركزية التي تقوم من أجلها المنظمات الحقوقية والدفاعية)، بوصفها تحمل تهديدا بشق وحدة الصف وتهديد ترابط المجتمع⁽¹⁾.

4- شبكة التحالف المسيطر والمثلث الحديدي الحاكم: البيروقراطية والحزب الحاكم ورجال الأعمال:

لعقود طويلة ممتدة، سيطرت على المشهد السياسي في اليابان شبكة تحالف ثلاثي، بين كل من البيروقراطية والحزب الليبرالي الديمقراطي (الحاكم حتى مطلع التسعينيات) ورموز القطاع الخاص، من رجال الأعمال، وكبريات الشركات، والكارتلات (أي اندماجات الشركات عابرة القوميات العملاقة). سيطر هذا التحالف، الذي كانت البيروقراطية ركنه الركين، على إدارة كافة العمليات والتفاعلات داخل النظام السياسي، وتوزيع الموارد السياسية والاقتصادية، ووضع السياسات والتفضيلات والخيارات السياسية الداخلية، وتحديد توجهات وأولويات السياسة الخارجية اليابانية... الخ، بشكل توافقي مع كل من الحزب الليبرالي الديمقراطي، الذي احتكر السلطة لعقود متتالية متصلة، ولم يسمح بتداولها مع أي من أحزاب المعارضة، ورجال الأعمال الذين بسطوا سيطرتهم على الاقتصاد، مقابل تهميش دور باقي القوى والمؤسسات، بدءا من الأحزاب السياسية الأخرى، وانتهاء بمنظمات القطاع الثالث، كهيئات شبه رسمية، تعمل تحت إشراف الحكومة وجهازها الإداري، وبالتالي عانت منظمات القطاع الثالث من الهشاشة والهزال، ولم تشكل مصدرا لأية تحديات، أو تهديدات ذات بال لسطوة البيروقراطية، ودورها المهيمن، طوال المراحل المبكرة والبدايات الأولى في مستهل مسيرة التنمية.

بيد أنها بعد أن قطعت شوطا لا بأس به على درب التنمية، ما لبثت الحكومة اليابانية أن أفسحت للمجتمع المدني مساحات أوسع للحركة المستقلة بعيدا عن مركزية الدولة وتدخلها المسيطر، وكانت شرائح رجال الأعمال من مالكي كبريات الشركات من أوائل القطاعات المجتمعية التي أتيحت لها تلك المساحات الجديدة للتأسيس والنشاط، تحت مظلة ما يعرف بمنظمات القطاع الثالث، باعتبارها منابر يتم تصميمها وبنائها من أجل تمثيل مصالح هذا القطاع، والتحدث بلسانه، والتعبير عن اهتماماته ومواقفه، فضلا عن استخدامها كقنوات للتواصل والمشاركة مع الجهات الحكومية، وتبادل الرأي والمشورة

1. نيللي كمال الأمير (2007)، "القيم التقليدية اليابانية: بين الخصوصية ومحاولات الدمج عالمياً"، في: د.هدى ميتكيس (محررة)، "القيم الآسيوية"، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية).

والمعلومات مع صناع القرار⁽¹⁾.

ومع تنامي الميل في أوساط مجتمع الأعمال نحو بناء الهياكل والأبنية التمثيلية والتنظيمية، تنوعت وتعددت الأشكال والأطر والتصاميم، وفيما يأتي استعراض للمعالم البارزة، ومحاولة لرسم أهم الملامح التفصيلية والهندسية على هذه الخريطة المؤسسية التطبيقية، حيث تأسست لتمثيل رجال الأعمال، بوصفهم جماعة مصلحة اقتصادية واجتماعية، عدة هياكل وأطر، قديمة وحديثة، ومنها:

4- أ - الغرف اليابانية للتجارة والصناعة:

تعود بدايات نشأة الغرف إلى عام 1878، وتعتبر الغرف التجارية من أقدم وأقوى جماعات المصالح الخاصة برجال الأعمال. ويحظى صغار رجال الأعمال بالتمثيل من خلالها، وتنقسم إلى ثلاثة أقسام: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومكتب التوزيع، ومكتب الصناعة. وقد جاء إنشاء أول تلك الغرف على يد أحد رجال الصناعة بهدف دعم التجارة والصناعة اليابانية، ومواجهة القوى الاقتصادية الأجنبية المنافسة، وكان للحكومة دور واضح في التعاون مع الغرف منذ بداية تأسيسها⁽²⁾.

وخلال عقد الأربعينيات من القرن العشرين، لعبت الغرف دورا ملموسا في طرح مبادرات لتطوير الصناعة، وإنشاء المؤسسات الصناعية الكبرى، وذلك بالتعاون مع الحكومة، التي كان لها كامل السيطرة على الموارد، وحرصت على تشجيع اتجاه الشركات نحو الاندماج من أجل تعبئة الموارد لدعم المجهود الحربي أثناء مشاركة اليابان في الحرب العالمية الثانية. ولقد توطدت العلاقة بين الغرف التجارية والحكومة على أثر انضمام معظم المسؤولين المتقاعدين بوزارة التجارة الدولية والصناعة إلى إدارة الغرف التجارية بمجرد انتهاء عملهم الحكومي؛ وهو ما أدى إلى انسجام سياسة الغرف التجارية مع السياسة العامة للدولة. وتتمثل المهام الأساسية للغرف في: القيام بدور استشاري للحكومة، من خلال مشاركة الأعضاء في اللجان الحكومية وأجهزتها الاستشارية، ومنديات مناقشة سياسات التجارة، وبالتالي فهي تمثل المحطة الأولى

1. Yutaka Tsujinaka and Robert Pekkanen (2007), "Civil Society and Interest Groups in Contemporary Japan", Pacific Affairs, (Vol. 80, No. 3, Fall), pp. 419-437

<http://www.jstor.org/stable/pdf/40023391>, 11/3/2015.2:23pm

2. نبيلي كمال الأمير (2006)، "العلاقة بين رجال الأعمال والنظام السياسي في اليابان"، في: د.هدى ميتكيس، ونبيلي كمال الأمير (محرران)، "النظام السياسي الياباني"، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية)، ص 262-268.

لأبي مؤسسة قيد الإنشاء. علاوة على القيام بدور سياسي من خلال تمويل الحزب الليبرالي الديمقراطي، بالرغم من افتراض حيادها السياسي.

وحتى عام 1993، كان جل التمويل الحزبي للغرفة متوجهاً إلى مرشحي الحزب الليبرالي الديمقراطي فقط؛ لانفراده بالحكم، إلا أنه بعد هزيمة الحزب في انتخابات 1993 بدأت الغرفة في تقديم الدعم المالي لمرشحي الأحزاب الأخرى المشاركة في الحكم، وتحديدًا الحزب البوذي كوميتو؛ حيث استطاع أعضاء البرلمان الممثلون لهذا الحزب القيام بدور بارز داخل الغرفة، كما وثقت بعض الأحزاب المعارضة، كالحزب الديمقراطي، صلاتها مع الغرفة⁽¹⁾.

4- ب - الاتحاد الياباني للمؤسسات الاقتصادية:

يعد هذا الاتحاد، الذي تأسس عام 1946 بإيعاز من سلطة الاحتلال الأمريكي، من أقوى منظمات رجال الأعمال⁽²⁾؛ ويرمي الاتحاد إلى تحقيق هدفين أساسيين، هما: الحفاظ على اقتصاد السوق وآلياته، وهدف التعاون الدولي، وهو يعتبر المتحدث الرسمي باسم رجال الأعمال في اليابان، ويعد من مصادر توفير التمويل السياسي، وذلك من خلال دعم أعضائه بصفة فردية للحزب الليبرالي الديمقراطي؛ وذلك بغية التأثير على سياسات الحزب، ومن ثم سياسات الحكومة، وبدأ تدفق هذه الأموال بنهاية الحرب العالمية الثانية، واستمر حتى صدر القرار الرسمي بمنعه سنة 1993.

ومع توقف ضخ الأموال، لجأ أعضاء الاتحاد، من رجال الأعمال، إلى البحث عن بديل، عن طريق الانضمام والاشتراك في تكوين لجان حكومية، بحيث يعمل كل عضو كمستشار خاص، وأتاحت هذه العضوية لرجال الأعمال وسيلة مباشرة وفعالة للتعبير عن مصلحتهم، والتأثير على السياسات الاقتصادية والدولية لليابان.

وقد حض الاتحاد مؤسسات الأعمال الكبرى على ممارسة دور سياسي عن طريق رعاية "المنتدى السياسي

1 .Makoto Imada (2010), "Civil Society in Japan: Democracy, Voluntary Action, and Philanthropy", in: H. Vinken et al. (eds.), Civic Engagement in Contemporary Japan: Established and Emerging Repertoires, Nonprofit and Civil Society Studies, Springer. at: www.springer.com/cda/.../9781441915030-c1.pdf, p. 34.

2 . نيللي كمال الأمير (2006)، مرجع سابق، ص ص 264 - 267.

لرجال الأعمال"، والذي تشكل عام 1996، ونجح بالفعل في اجتذاب عدد من السياسيين، والمسؤولين التنفيذيين، من كوادر وقيادات الحزب الليبرالي الديمقراطي (الحاكم آنذاك)، إلى عضويته. وعلى الرغم من أن إنشاء المنتدى جاء بهدف جمع تبرعات للحزب، إلا أنه لم يحقق الهدف على النحو المرجو، ولم تصل التبرعات المالية من خلاله إلى المستوى الكافي أو المأمول.

4- ج - اللجنة اليابانية للتنمية الاقتصادية:

تأسست اللجنة عام 1946، بشكل مستقل عن بقية مؤسسات الأعمال الأخرى. وعلى خلاف "اتحاد المؤسسات الاقتصادية"، تألفت عضوية اللجنة من أفراد، وليس مؤسسات، وأعلنت على رأس أهدافها دفع أعضائها للاضطلاع بمسؤولياتهم السياسية والاجتماعية. ونظرا لإنشائها في أعقاب انتهاء الحرب العالمية الثانية؛ فإنها انطلقت من إدراك أعضائها لضرورة انتهاج سياسة الإصلاح الرأسمالي، ولجأت إلى دعم تلك السياسة من خلال تعزيز علاقتها مع الحزب الاشتراكي الياباني، الذي دخل في ائتلاف مع الحزب الليبرالي الديمقراطي الحاكم خلال عامي 1947-1948، فقامت هي بدعم هذا الائتلاف. وتميزت اللجنة بتأييدها لممارسة الديمقراطية في إدارة الشركات الصناعية، من خلال الحوار والتشارك بين الإدارة والعمال، كما حرصت على توسيع نطاق التواصل مع الحكومة من خلال المعهد البحثي "نيرا"، الذي تولى رئاسته عند إنشائه عام 1947 رئيس لجنة التنمية الاقتصادية، كما ارتبطت اللجنة بالحكومة - أيضا - من خلال تعيين مسؤولين سابقين (في بعض الهيئات والوكالات الحكومية) في المعهد. وهي تعد من أكثر المؤسسات الاقتصادية تعبيرا عن رؤى ومصالح رجال الأعمال، ويمكن القول إن أكثر الصناعات التي استفادت من نشاطها هي "الصناعات الثقيلة"⁽¹⁾..

4- د - "المعهد الياباني للشؤون الاجتماعية والاقتصادية":

يعود تاريخ تأسيسه إلى عام 1987، حيث خرج من تحت عباءة الاتحاد الياباني المذكور أعلاه، ويقوم بإصدار عدد من المنشورات والكتب، كما يوظف بأشطة وفعاليات تستهدف تحسين مناخ الاستثمار، داخل اليابان وحول العالم.

ثالثاً: هيكل الفرص والقيود السياسية... تحولات الأجنحة في سياق العولمة:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين مجموعة تطورات ساهمت في اتساع حجم منظمات القطاع الثالث، وزيادة دورها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن بينها "اتساع ظاهرة الاستفتاءات المحلية"، التي لجأ إليها المجتمع الياباني لحسم قضايا خلافية أثرت على المستوى المحلي⁽¹⁾: كالخلاف الحاد حول إنشاء مفاعل طاقة نووية (مقاطعة ماكي Maki)، والجدل الساخن بشأن تخفيض حجم القواعد العسكرية الأمريكية (في أوكيناوا)، أو قبول استضافة تسهيلات جوية أمريكية (ناجو Nago).

وبصرف النظر عن نتائج تلك الاستفتاءات، بيد أنها عكست دلالات بالغة الأهمية، فيما يتعلق بصعود منظمات القطاع الثالث، وتنامي دورها على نحو غير مسبوق⁽²⁾، وتتمثل هذه الدلالات في: تصاعد قيمة العمل الجمعي في المجال العام، وانشغال المواطن الفرد بالقضايا المحلية، وتزايد رغبة المحليات في ممارسة الحكم الذاتي، والديمقراطية المباشرة، والتأثير في السياسات العامة.

أضف إلى ذلك، تراجع الثقة المطلقة والعمياء في الحكومة وجهازها الإداري، مع تنامي نزعة الشك في السلطة الرسمية، والاتجاه إلى مراقبة أداء المسؤولين، وتقديمهم من زاوية مدى قدرتهم على التعبير عن مصالح المواطنين، ومدى خدمة المصلحة العامة. هكذا، بدأ اتجاه المواطن نحو العمل العام، وهو تغير جوهري وحيوي في هيكل الفرص السياسية المتاحة، كانت له انعكاساته الإيجابية على منظمات القطاع الثالث، من خلال فتح آفاق جديدة للحركة والنشاط، واكتساب المزيد من الفعالية.

1- التغير في هيكل الفرص وظهور إمكانات ومساحات جديدة لحركة منظمات القطاع الثالث:

تزامناً مع نهاية الحرب الباردة، تبنت العديد من المنظمات غير الحكومية (ذات التوجهات اليسارية) الدعوة لحشد الرأي العام العالمي للضغط على الدول الرأسمالية الكبرى والمؤسسات الدولية المانحة، من أجل إصلاح نظام المساعدات المقدمة للدولة النامية، والذي كان في حاجة إلى التحسين والتطوير. وبولوج

1. محمد فايز فرحات، مرجع سابق، ص 75.

2. د. زينب عبد العظيم (2002)، "الدور المتغير للمنظمات غير الحكومية في ظل العولمة"، في: د. نجوى سمك، والسيد صدقي عابدين (محرران)، "دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة: الخبرتان المصرية واليابانية"، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز الدراسات الآسيوية).

اليابان في عصر العولمة؛ شهدت منظمات القطاع الثالث طفرة ملحوظة، واتسعت نشاطاتها، خاصة بعد إصدار قانون المنظمات غير الهادفة للربح عام 1998، وتدشين برنامج التأمين طويل الأجل في عام 2000 (1).

1-أ- الفرص الإيجابية، ونقاط القوة والتمكين، وأهم قصص النجاح:

شنت المنظمات في اليابان حملة نقد ودعاية واسعة ضد منظومة المساعدات الدولية من خلال: عقد سلسلة اجتماعات وندوات، فضلاً عن الظهور المتكرر في وسائل الإعلام، من أجل الكشف عن أوجه القصور والثغرات في النظام القائم للمساعدات، وما تمخض عنه من استئثار للفساد، وسوء استغلال لأموال القروض والمعونات، وحصاد تنموي هزيل، وصل في الغالبية العظمى من البلدان النامية المتلقية لها إلى حد الأزمة المزمنة، والعجز، والإخفاق، وإفلاس الاقتصاد، وإعلان كثير منها "دولا فاشلة". كما سعت المنظمات غير الحكومية للتنسيق والتشبيك "Networking" مع غيرها من المؤسسات المناظرة لها في الدول الأخرى لنفس الغرض، ومن أبرز النجاحات (2):

في عام 1990، أجبرت المنظمات غير الحكومية المهتمة بقضايا البيئة، مثل: "منظمة أصدقاء أرض اليابان" "Friends of the Earth Japan"، الحكومة اليابانية، بما فيها وزارة الخارجية، على التخلي عن مشروع قرض تمويلي لبناء "سد نارمادا" في الهند، وسحب العرض المقدم من جانبها لهذا الغرض، إذ تعاونت تلك المنظمات مع الجماعات المحلية الموجودة حول حوض النهر (التي سيلحق بها الضرر الجسيم)، ونسقت الجهود مع غيرها من الجماعات المعنية بحماية البيئة في كل من الهند، وعدد من الدول الغربية، مستخدمة أساليب الضغط (اللوبي)، كشن حملات الدعاية المضادة، وتوجيه دعوات للرأي العام، ومخاطبة الناشطين وتعبئتهم من أجل التظاهر ضد المشروع، وعقد الندوات وحلقات النقاش المفتوحة لشرح القضية والتوعية بأبعادها، والتواصل عبر وسائل الإعلام لتوضيح أضرار المشروع، وأثاره السلبية على البيئة. وفي نهاية المطاف، آتت تلك الضغوط ثمارها المرجوة، عندما اضطرت الحكومة اليابانية والبنك الدولي (الراعيان الأساسيان لمشروع السد) لإعادة النظر فيه، وسحب التمويل، وأسدل الستار على القضية بإغلاق الملف

1. Hirata, Keiko (2002), "Whither the developmental state? The growing role of NGOs in Japanese Aid, Policy Making" Journal of Comparative Policy Analysis, (vol 4, no. 3), p. 20 <http://www.csun.edu/~kh246690/developmental.pdf> تاريخ الدخول: 10/3/2015 . الساعة: 4:50ص

2. Ibid, p. 21.

عام 1993.

قصة نجاح أخرى، تمثلت في إلغاء المساعدة اليابانية المزمع تقديمها لكمبوديا عبر توفير أسمدة كيماوية وآلات، وذلك تنفيذًا للاتفاقية الدولية للتبرع من أجل زيادة الإنتاج الزراعي في الدول النامية؛ حيث نسقت المنظمات غير الحكومية، مثل: مركز اليابان الدولي للتطوع، مع نظيراتها في كمبوديا، وشنت حملة لوقف المشروع؛ لما له من آثار ضارة بالبيئة، من خلال حزمة من الوسائل المتنوعة: توجيه رسائل احتجاج والتماسات لوزارة الخارجية اليابانية، وعقد ندوات، وإصدار كتيبات ونشرات تعريفية. واستطاعت من خلال هذه الجهود أن تجذب انتباه الإعلام، ووزارة الخارجية؛ مما أدى إلى التراجع الحكومي عن تقديم هذه المساعدة في عام 1993.

غير أنه في الوقت الذي أحرزت فيه جهود المنظمات غير الحكومية هذا النجاح، كانت كبرى شركات الكيماويات تضغط في الاتجاه المضاد، من خلال عقد لقاءات مع المسؤولين الحكوميين في كمبوديا لإقناعهم بأهمية الحصول على هذه المساعدة. وعليه، فقد خرج فاعلو منظمات القطاع الثالث منتصرين من المواجهة مع تحالف الدولة ورجال الأعمال، وفي هذا مؤشر دال على دورهم الحيوي في عملية صنع سياسة المساعدات الخارجية الرسمية اليابانية.

1-ب- إطلاق حملات ضغط من أجل استصدار تشريعات لتمكين منظمات القطاع الثالث وتعزيز دوره:

لم يقتصر دور المنظمات غير الحكومية على ممارسة الضغط وحملات اللوبي وحشد الرأي العام، لتأييد أو رفض قرار حكومي معين على المستوى التنفيذي، فثمة جهود فاعلة بذلتها تلك القوى - أيضا - على المستوى التشريعي، وكانت مضرب المثل في القدرة على التأثير⁽¹⁾:

إذ أطلقت جمعية "KIKO"، وهي من كبرى المنظمات العاملة في مجال البيئة، حملة للمطالبة بسن قانون لخفض الانبعاثات الغازية (ثاني أكسيد الكربون) بنسبة 30% عام 2020، من خلال تغيير سلوك الشركات المتسببة فيها، وسعت إلى جمع التوقيعات؛ لتشكيل كتل داعم للقضية داخل البرلمان، ثم قدمت عام 2008 مشروع "قانون حماية المناخ"، وسعت إلى جذب تأييد مزيد من المنظمات للدفع في اتجاه تمريره، استنادا

1 . نيللي كمال محمد حسنين الأمير، "الأمن البيئي في السياسات الدولية: دراسة مقارنة للسياستين اليابانية والأمريكية 1997-2007"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2010، ص 148.

لما تمتلكه اليابان من ريادة تكنولوجية، وتقنيات فنية فائقة، تؤهلها لكي تكون من أكثر البلاد قدرة على تبني استراتيجيات الحفاظ على البيئة.

على ذات المنوال، تقدمت مجموعة من المنظمات، مثل: "مجتمع اليابان للقرن الحادي والعشرين"، للبرلمان بمقترح لتعديل الدستور (1)، وإدخال مواد جديدة تنص على مراعاة الأبعاد البيئية، وتكفل ضمانات الحماية لحقوق البيئة، جنباً إلى جنب، مع الحديث عن الأهداف الاقتصادية (2). هكذا، استطاعت قوى منظمات القطاع الثالث في اليابان توظيف الفرص، وحسن استثمار كافة الإمكانيات المتاحة لديها، كما تمكنت لاحقاً من صناعة فرص جديدة لنفسها، بما ساعدها على توسيع نطاق الحركة والنشاط، ودخول مساحات جديدة للفعل الجمعي المنظم على الصعيدين المحلي والدولي.

1-ج- التحديات ومكامن الضعف والقصور: قيود الإطار التشريعي بشقيه: الدستوري والقانوني:

في حين خفف قانون 1998 سيطرة الحكومة والبيروقراطية على منظمات القطاع الثالث، ظل حصولها على الدعم المالي الحكومي يتطلب - وفقاً للدستور - خضوع هذه المؤسسات للحكومة (3)، حيث تنص المادة (89) من الدستور الياباني 1947 على أن "المال العام، أو الملكية العامة، لا يجوز إنفاقها أو استخدامها من قبل جمعية دينية، أو مؤسسة تعليمية أو خيرية لا تخضع لسيطرة السلطة العامة"؛ ما يفيد عدم جواز تقديم الحكومة مساعدات مالية للمؤسسات غير الهادفة للربح.

وبالإضافة إلى ذلك، ينطوي الإطار التشريعي على كثير من القيود القانونية التي أعاق عمل المؤسسات غير الهادفة للربح، سواء فيما يتعلق بالتأسيس، أو العمل والنشاط؛ إذ خضعت عملية التأسيس للمادة (34) من القانون المدني رقم (89) الصادر عام 1896، ويؤخذ على هذا القانون ثلاثة مآخذ (4):

1. The Constitution of Japan <http://webjapan.org/factsheet/en/pdf/09Constitution.pdf>

2. للاطلاع على نص الدستور مترجماً باللغة العربية: انظر: د. ماجدة صالح (2003)، "اليابان"، في: د. محمد السيد سليم، ود. رجاء إبراهيم سليم (محرران)، الأطلس الآسيوي، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية)، ص 458.

3. محمد فايز فرحات، مرجع سابق، ص 75.

4. Tatsuo Ohta, "New Legal Frame Work for PBCs in Japan", pp.2 -1, at:

<http://www.guidestarinternational.org/documents/New20%legal20%framework20%for20%PBCs20%in20%Japan.pdf>

أولها، أنه لم يأخذ بفكرة التأسيس المباشر للمؤسسات أو الجمعيات غير الهادفة للربح، بحيث يكون طلب التأسيس مجرد إخطار أو إعلام للسلطات المختصة، على نحو ما هو معمول به في معظم التجارب الدولية المتقدمة؛ فقد أعطى القانون "الجهة الإدارية المختصة" السلطة التقديرية الكاملة للحكم فيما إذا كانت الجمعية أو المؤسسة - موضوع الإنشاء - تساهم في تحقيق المصلحة العامة أو لا، بصرف النظر عن تحديد ماهية المعايير الموضوعية.

وثانيها، غموض القانون فيما يتعلق بمنح الشخصية القانونية للمؤسسات غير الهادفة للربح؛ حيث تعامل القانون مع حالتين فقط هما: المؤسسات الساعية للربح، وتلك التي تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة، وفقاً للمادتين (34، و35)؛ أي أن القانون لا يشمل الجمعيات غير الساعية للربح، وغير ذات الصلة بالمنفعة العامة.

وثالثها، فرضت الهيئات الحكومية شروطاً وإجراءات إدارية مثلت عقبات "تعجيزية" أمام تأسيس وعمل الجمعيات، إذ اشترطت امتلاك الجمعية أصولاً تقدر بنحو 300 مليون ين، وميزانية سنوية قدرها 30 مليون ين، وهي مسألة شديدة الصعوبة بالنسبة للجمعيات والمنظمات الصغيرة. ونتيجة لهذه العراقيل (المالية) لجأت المؤسسات إلى الاتصال ببيروقراطيين متقاعدین؛ حيث بإمكانهم (من خلال علاقاتهم السابقة بالجهاز البيروقراطي) تسهيل تمرير طلب التأسيس لدى الأجهزة والسلطات المعنية؛ الأمر الذي كرس من سيطرة البيروقراطية وتحكمها في منظمات القطاع الثالث.

ولا تقتصر تبعية المنظمات غير الحكومية والجمعيات غير الهادفة للربح على الحكومة والبيروقراطية في مرحلة التأسيس فقط، لكنها تمتد كذلك إلى مرحلة ما بعد التأسيس؛ إذ تعتمد نسبة كبيرة من هذه المؤسسات في عملها على الدعم الحكومي، سواء في شكل تمويل مباشر، أو أعمال الوكالة التي تسندها إليها الحكومة.

بخلاف الدعم المالي، تخضع أنشطة هذه المؤسسات لرقابة حكومية ومالية صارمة، سابقة ولاحقة؛ إذ يجب على كل منها، قبل بداية كل سنة مالية، تقديم تقرير حول الأنشطة المخططة للسنة الجديدة، والموازنة المالية المقترحة، ولا تستطيع الجمعية ممارسة أنشطتها، إلا بعد الحصول على موافقة السلطات المختصة، واعتمادها للخطة؛ مما يصيب حركتها بعدم المرونة؛ إذ لا تستطيع - على سبيل المثال - مواجهة الأحداث الطارئة، والتصرف حيال الأزمات غير المتوقعة، كالكوارث الطبيعية؛ بسبب عدم تضمينها في خطة عملها

السنوية (الروتينية)، كما أجازها الجهاز البيروقراطي.

علاوة على ذلك، أضعف من الاستقلال المالي لمنظمات القطاع الثالث ضعف نسبة الاقتطاعات الضريبية المخصصة لها من جهة، وصعوبة الوفاء بالشروط المطلوبة للحصول على جزء من هذه المخصصات من جهة أخرى، وهي شروط أصعب من شروط التأسيس، فضلا عن خضوعها للتجديد كل عامين. ونتيجة لذلك، فإن هذا البند من المخصصات والدعم المالي عادة ما يذهب - في الأغلب الأعم - للمؤسسات التي أنشأتها الحكومة بنفسها، ومؤدى ذلك أن المؤسسات شبه الرسمية ظلت هي التي تحظى بنصيب الأسد من الدعم، وتستحوذ على جل التمويل الحكومي.

بيد أن المناخ ما لبث أن تحسن كثيرا، وكذلك هيكل الفرص، لصالح المنظمات غير الحكومية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، فقد شهدت تلك الحقبة تشريع حزمة من القوانين الجديدة في مجالات شتى، قللت من حجم التضييق على تأسيس منظمات القطاع الثالث، وتقاطعت مع مجال حركتها لتصب في صالح تعزيز ثقافة "التطوع"، وتذليل معظم العقبات والعراقيل السابقة التي أعاقت تأسيسها في الماضي (1)، مثل: القانون الطبي "Medical Law" (1948)، وقانون المدارس الخاصة "Private School Law" (1949)، وقانون خدمات الرفاهية الاجتماعية "Social Welfare Service Law"، وقانون المؤسسات الدينية "Religious Corporations Law" (1951) (2).

2- صدور قانون المؤسسات غير الهادفة للربح عام 1998: محطة رئيسية ونقطة تحول:

كانت كارثة زلزال "هانشين - أواجي العظيم" من الأحداث الكاشفة، والمنعطفات الكبرى في الخبرة اليابانية، وشكلت علامة فارقة ومنعطفًا تاريخيًا في مسيرة حياة منظمات القطاع الثالث هناك؛ إذ أزاحت الستار عن أهمية الدور الذي يمكن لمنظمات القطاع الثالث الاضطلاع به في مواجهة الكوارث؛ ومن ثم أعطت كارثة الزلزال فرصة جديدة وقوة دفع كبيرة للمطالبات المتعلقة بضرورة تغيير الإطار القانوني والإداري الحاكم لمنظمات القطاع الثالث، سواء فيما يتعلق بالتأسيس أو النشاط. حينئذ، صدر قانون المنظمات عام 1998، مشتملا على جملة من المزايا التي أتاحت فرصا للمجتمع المدني لتأسيس

1. د. حسين شريف (1993)، "التحدي الياباني في التسعينيات: دراسة تحليلية للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في اليابان"، (القاهرة: مكتبة مدبولي).

منظمات جديدة، وتوسيع دوائر الحركة والنشاط والفعل، على النحو الآتي:

2-أ- الفرص والمزايا التي أتاحتها القانون: مقومات وركائز التمكين:

أولها، الاتجاه نحو اللامركزية: حيث انتقلت سلطة الموافقة على إنشاء المؤسسة من الحكومة المركزية إلى يد حاكم الولاية أو المقاطعة المحلية، حيث يقع مقر المؤسسة، مع ملاحظة أن سلطة حاكم المقاطعة في هذا الصدد أصبحت سلطة كاشفة عن تأسيس الجمعية أكثر منها منشئة لها، بمعنى الاعتراف للجمعية التي تأسست بالفعل على أرض الواقع بالصفة القانونية الرسمية.

وثانيها، وضع سقف زمني، شهرين كحد أقصى من تاريخ الإعلان عن إنشاء المؤسسة، للحصول على موافقة حاكم المقاطعة على تأسيسها.

وثالثها، تحديد "الأنشطة غير الهادفة للربح" في قائمة واضحة تشمل أي نشاط هادف إلى تحقيق المنفعة لكافة المواطنين على حد سواء، من خلال: تنمية الأمن الاجتماعي، والرعاية الصحية، والرفاه الاجتماعي، ونشر وتعزيز التعليم الاجتماعي، وتنمية المدن، ونشر وترقية الرياضة والفنون والثقافة، وحماية البيئة، والإنقاذ في الكوارث الطبيعية، وحماية حقوق الإنسان، ونشر قيم السلام، والتعاون الدولي، والمساواة بين الرجل والمرأة، وتنشئة الأطفال، وتعزيز ودعم المنظمات العاملة في المجالات السابقة. وفي عام 2001، أضيفت - عبر تعديل تشريعي جزئي - خمسة مجالات أخرى، كان من بينها "أنشطة حماية المستهلك" (1).

2-ب- القيود والتحديات التي انطوى عليها الإطار التشريعي: معوقات ومعضلات التمكين:

على الرغم من المزايا التي أتاحتها القانون، والمرونة التي أضفها على تأسيس وعمل المؤسسات غير الهادفة للربح، فهو لم يخل من بعض المعضلات التي تعترض سبيل منظمات القطاع الثالث، ومن أخطرها: الازدواجية بين قانون 1998 من جهة، والمادة (34) من القانون المدني لسنة 1896، التي حكمت تأسيس وعمل المؤسسات غير الهادفة للربح من قبل، الأمر الذي يشير إلى وجود إطارين قانونيين يحكمان عمل

1. Kaye Broadbent (2005) "For women, by women': women-only unions in Japan" Japan Forum 17 (2) , pp. 213-230.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a7030a9c0%40sessionmgr112&hid=123> 11/3/2015, 2:20pm

تلك المؤسسات⁽¹⁾ ..

وهو ما كان وراء حملات الضغط (المشار لها من قبل)، التي مارستها تلك المؤسسات من أجل استصدار قانون الجمعيات الوسطى "Middle Corporation Law" عام 2001؛ الخاص بالمؤسسات غير الساعية للربح أو للمصلحة العامة، وأصبح باستطاعة المرء تمييز أكثر من قائمة طويلة من المؤسسات الساعية أو غير الساعية لتحقيق مصلحة عامة.

في عام 2008، تم إقرار نسخة جديدة لقانون "مؤسسات المصلحة العامة Public Benefit Corporations"، تدعم منظمات القطاع الثالث، من خلال توسيع آفاق الاعتراف بالمؤسسات المنضوية تحت هذا القانون، وبالتالي تفادي القيود الصارمة التي فرضها قانون 1896 بمقتضى المادة (34).

وبموجب هذا التعديل التشريعي الجديد، استحدثت لجنة مؤسسات النفع العام "Public Interest Corporation Commission" في مجلس الوزراء، لتختص بصلاحيه الاعتراف بالمؤسسات المدرجة في إطارها، ومنحها الصفة القانونية الرسمية. دخل القانون حيز النفاذ، في عام 2009، فتم بالفعل الاعتراف بعدد من المنظمات حظيت بموجب القانون بالوجود والصفة الرسمية: "Association of Charitable Organizations Japan". بعد ذلك، تم حل عدد منها لتنضوي تحت مظلة أوسع هي "General Incorporated Organization".

3- المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص: الشركات ورجال الأعمال... المؤسسات والأفراد:

تطور اقتصاد السوق في اليابان في ظل "عهد الإيدو"، في منتصف القرن التاسع عشر، وأصبح اقتصادا تجاريا حديثا، وكان المبدأ السائد والشعار المرفوع لطبقة التجار ورجال الأعمال: "الخير لأصحاب المصالح Stakeholders": أي الخير للشركة، والخير للمستهلك، والخير للمجتمع ككل⁽²⁾.

1 . محمد فايز فرحات، مرجع سابق، ص 74-75.

2. Makoto Imada, Op.Cit, pp.25- 26.

3-أ- العمل الجماعي والمؤسسي:

في ظل عهد "الميجي" استطاعت اليابان أن تؤسس دولة قومية رأسمالية حديثة، حيث حاولت الحكومة النهوض بالقوة الاقتصادية والعسكرية تحت شعار: "دولة قوية .. جيش قوي"، من خلال إنشاء صناعات ثقيلة في مجالات التعدين، وبناء السفن، والنسيج، وغيرها من المجالات. بعد ذلك، تم بيع هذه المصانع بأسعار زهيدة لكبار التجار المقربين من دوائر الحكم، واستطاع هؤلاء التجار أن يكونوا مجموعة مالية وصناعية "Zaibatsu" أعطت دفعة كبيرة للاقتصاد الياباني، الذي ارتفعت معدلات أدائه بوتيرة سريعة ومستمرة حتى اندلاع الحرب العالمية الثانية.

ومنذ بدايات ظهورها على الساحة، انخرطت الشركات الصناعية المنضوية تحت مظلة هذا التجمع، مثل: "Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo"، في ممارسة العديد من الأنشطة الخيرية، كما ساهمت في دعم المنظمات التطوعية. ففي عام 1906، قامت مجموعة شركات "Mitsui" بتأسيس مستشفى خيرى لمحدودي الدخل، كما تطوعت سيدات المجتمع، من زوجات المديرين والموظفين العاملين في شركات تلك المجموعة، في العمل العام. وفي عام 1911، قررت شركات المجموعة التبرع بـ (5,2%) من أرباحها لصالح الأعمال الخيرية، كما فتحت مجموعة "Sumitomo" مدرسة لتدريب العمال عام 1916. وفي عام 1934، تكونت "جمعية Mitsui"، وأضحت أكبر جمعية تقدم منحاً في اليابان.

3-ب- العمل الفردي:

حرص التجار وكبار رجال الأعمال، خلال نفس الفترة، على الجمع بين السعي نحو تحقيق وتعظيم الربح، والنهوض بالمسؤولية الاجتماعية، وكان أبرزهم في هذا الإطار "EiichiShibusawa"؛ حيث قام بتأسيس العديد من الشركات الخاصة، بالتزامن مع تقديم كثير من الأعمال الخيرية. و "Magosaburo Ohara"، حيث اشتهر عنه مقولة مفادها: "أن الله أعطاه هذه الثروة للإنفاق على وجوه الخير"، وقام بتمويل مشروعات خيرية في مجالات التعليم والرفاهية الاجتماعية، وكذلك، بتأسيس "معهد أبحاث العلوم الاجتماعية The Institute of Social Science Research"، وكذلك، "متحف أوهارا للفنون".

3-ج- الاندماج في منظمات القطاع الثالث العالمي والاتصال بالخبرة الأمريكية:

برغم أن صدور قانون التعبئة العامة عام 1938 حجم من دور "الرأسمالية الليبرالية"، بيد أنها ما لبثت أن عاودت الظهور من جديد على أثر توقيع "اتفاقية بلازا Plaza Accord" عام 1985، والتي أسفرت عن سرعة اندماج منظمات القطاع الثالث الياباني في المجتمع العالمي.

ومما تجدر ملاحظته، أن تواصل القادة السياسيين والاقتصاديين في اليابان مع منظمات القطاع الثالث الأمريكية جعلهم يدركون قيمة منظمات القطاع الثالث، ومن ثم أهمية تشجيع المشاركة المدنية في المجال العام. وفي عام 1988، قام "اتحاد المنظمات الاقتصادية Keidanren" بإرسال فريق دراسي إلى الولايات المتحدة لدراسة مواطنة الشركات "Corporate Citizenship".

وفي 1990، قام الاتحاد بتشكيل لجنة لدعم الأنشطة الاجتماعية للشركات، وفي عام 1991، أعلنت غرفة التجارة والصناعة في أوساكا عن مبادرة تأسيس "جمعية مجتمع أوساكا". وطوال حقبة التسعينيات، اتجهت الشركات الكبرى لتأسيس إدارات داخلية متخصصة في دعم أنشطة تدرج تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية، وعهد إليها بالتنسيق والتعاون مع المنظمات التطوعية⁽¹⁾.

4- الدور الخارجي لمجتمع الأعمال: صناعة الصورة وبناء السمعة الدولية لليابان كمانح دولي:

خلال حقبة الحرب الباردة، خرجت جماعات رجال الأعمال عن الموقف الرسمي الذي اتخذته الحكومة، فاعتبرت نفسها قطاعا خاصا غير مجبر على التوجهات العامة للسياسة الخارجية اليابانية، التي استهدفت الخروج من العزلة السياسية والاقتصادية التي فرضت عليها من جانب الولايات المتحدة بعد هزيمتها في الحرب العالمية الثانية، وانصب تركيز رجال الأعمال خارجيا على السعي إلى دمج اليابان في المنطقة الآسيوية؛ أي في حدود سياقها الإقليمي مع دول شرق آسيا، وهو ما تلاه تنامي مظاهر التعاون بين رجال الأعمال والحكومة، لتتوسع معها دوائر الاهتمام والنشاط من أجل حفر العلاقات التجارية والاقتصادية بكافة المناطق في كل أنحاء العالم.

ومع تصاعد موجة العولمة الكاسحة تزايدت التوجهات نحو التكتل والاندماج على الصعيدين الدولي والإقليمي، وزادت معها تدفقات ومعدلات انتقال رؤوس الأموال الخاصة بين اليابان والدول الأخرى. وكان مؤدى ذلك، تلاشي الحواجز الحدودية، واختفاء أثر البعد في المسافة والزمن؛ مما فرض قيودا

1. Makoto Imada, Op.Cit, p 26.

قلصت كثيرا من قدرة الدولة على ضبط ومراقبة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات والشركات العملاقة في الأسواق العالمية.

وانكمش دور الحكومة لينحصر في حدود رسم الشروط السياسية والاقتصادية لتوزيع الأموال الخاصة ببرنامج المساعدات الرسمية، والحفاظ على استمرار العلاقات الدبلوماسية الودية والتعاونية بين اليابان والعالم الخارجي، وهو ما يخدم مصالح المؤسسات والمنظمات الاقتصادية فيما يتعلق بتبادل التجارة والاستثمار، وفتح أسواق جديدة مع الدول الأخرى، وخصوصا في منطقة الآسيان⁽¹⁾.

وعليه، فمجتمع الأعمال في اليابان يتمتع بدور نشط على المستوى الدولي، وهو ما يمكن استجلاؤه عبر ضرب بعض الأمثلة... فهناك شركات التجارة التي تقوم بجمع المعلومات وبناء قواعد البيانات حول إمكانية توسيع نطاق التسويق لمنتجاتها في مختلف الأقاليم، بالإضافة إلى دراسة الشروط السياسية والاقتصادية اللازمة لتنمية التجارة اليابانية حول العالم.

ويحرص رجال الأعمال على توطيد العلاقات وصلات الصداقات الشخصية التي تجمعهم بعناصر النخبة السياسية والاقتصادية في البلاد الأخرى، حيث ترتبط مصالحهم التجارية، كإندونيسيا، وكذلك مع أصحاب ومديري الشركات العالمية متعددة ومتعدية الجنسية. ولقد استطاعت المؤسسات الاقتصادية والتجارية اليابانية بالفعل تكوين كتلتات وجماعات للضغط في داخل الدول المتقدمة، ففي الكونجرس الأمريكي وحده وصل عدد المنظمات المكونة للوبي الياباني حوالي 120 وكالة، استطاعت التعبير عن وجهة النظر اليابانية، وحماية مصالحها عبر المشاركة في مناقشات الكونجرس للقضايا والملفات التي تمس مصالح اليابان.

لقد بات من المألوف عند معارضة دولة ما لجذب استثمارات يابانية، أن يبادر المسؤولون في تلك الدولة إلى الاتصال بمسؤولي الشركات اليابانية العملاقة، مثل: شركات سوني أو تويوتا، حتى قبل الاتصال المباشر بالحكومة اليابانية وقيادتها، ومن ثم يجب ألا يغفل الدور المساعد الذي يلعبه رجال الأعمال بجانب الحكومة في عملية رسم وصنع السياسة، والعمل على تحقيق أهداف اليابان على المستويين الداخلي والخارجي.

1. نيللي كمال الأمير (2007)، "اليابان ودول الآسيان: العلاقات الاقتصادية وأبعادها الاستراتيجية"، في: د. هدى ميتكيس (محرر)، "العلاقات الآسيوية - الآسيوية"، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية).

الخاتمة: نحو استخلاص الدروس المستفادة، وإمكانيات تطبيقها في الحالة الخليجية:

عند استلهام التجربة اليابانية في بناء علاقة بين الدولة والمجتمع، تستهدف تمكين منظمات القطاع الثالث، وتعزيز فعاليته، فأول الدروس المستفادة بالنسبة للدول الخليجية، وعلى رأسها السعودية، والتي يستخلصها المرء من قراءة تلك الخبرة (قريبة الشبه في كثير من جوانبها للخبرة الخليجية)، في تأسيس وتفعيل منظمات القطاع الثالث، هو: ضرورة احترام الخصوصية الثقافية والمجتمعية، وكونه لا يحول دون حدوث التطوير أو تحقيق غايات التنمية الشاملة والمستدامة:

■ تحقيق المعادلة الصعبة: الحفاظ على الثوابت... دون إغفال أو تجاهل مقتضيات التغيير:

لعل درس احترام الخصوصية الثقافية والمجتمعية، والانسجام مع المنظومة القيمية السائدة والحاكمة للمجتمع الياباني، هو أول ما يسترعي الانتباه عند الاطلاع على الخبرة اليابانية، وقراءة خريطة منظمات القطاع الثالث، والإلمام بشبكة تفاعلاته وروابطه وعلاقاته، سواء مع الدولة وجهازها الحكومي والبيروقراطي، أو في الخارج، على الساحة الدولية في سياق العولمة، أو في داخل نسيج المجتمع ذاته، من زاوية علاقة منظمات هذا المجتمع بالسياق الثقافي والاجتماعي المحيط، أو من زاوية علاقاتها ببعضها البعض.

■ المزج المتوازن بين عناصر المرونة والالتزام في الإطار القانوني الضابط:

ولا يستقيم الحديث عن تنوع الفاعلين وتعدد الأشكال والصور، دون التطرق إلى الإطار التشريعي، وما يفرضه من ضوابط وقواعد حاكمة ومنظمة لخطوات تأسيس الجمعيات والمنظمات، ولوجودها القانوني الرسمي، ولنشاطها وحركتها وآليات واستراتيجيات عملها، ناهيك عن معايير تصنيفها، وتقويم أدائها، ومدى ما تمتعت به من فعالية التأثير في سياقها البيئي المحيط، علاوة على حدود التأثير به. من هنا، تتبدى للمرء الأهمية البالغة للبنية التشريعية، بشقيها الدستوري والقانوني، وعمّا إذا كانت تتحلى بسمات المرونة، والقابلية للتكيف والتطور بمواكبة المستجدات والمتغيرات المتلاحقة، والمتطلبات الجديدة والمتباينة للمجتمع.

فقد أثبتت التجربة اليابانية في هذا المجال التشريعي مرونة عالية، من خلال حزمة التعديلات القانونية والتشريعات الجديدة التي تم سنها وإصدارها، بما يتلاءم مع الكيانات ومجالات الاهتمام التخصصية والفنية الجديدة، دون الإخلال في الآن ذاته بالالتزام الصارم بالقواعد الأساسية، والتقيد بالضوابط القانونية الواجبة الاحترام.

■ استقرار صيغة التعاون و"التمكين" والثقة المتبادلة بين فواعل الدولة والمجتمع:

برغم ما ميز البدايات الأولى للتجربة اليابانية من ترجيح واضح لدور الدولة وسلطتها وصلحياتها في مقابل المجتمع، باعتبارها هي القاطرة الأولى التي تقود عملية التنمية الشاملة، وتربطها بالمجتمع روابط الوصاية والرعاية والهيمنة والسيطرة، وفرض التبعية على جماعته وقواه الفاعلة، فإن تلك الصيغة لم تستمر بمجرد وصول سياسات التنمية إلى محطة الحصاد وجني الثمار، فما لبثت الدولة أن أفسحت المجال لبناء علاقات جديدة مع قوى المجتمع، قوامها الشراكة، والندية، والتعاون، والتمكين المتبادل، من خلال القبول من جانبها بتقليص حجم تدخلها المباشر، عبر الدور المسيطر للبيروقراطية المركزية، مع إتاحة هامش أوسع من الاستقلالية النسبية لمنظمات القطاع الثالث⁽¹⁾، مع السماح لها بتكوين المؤسسات وإنشاء المنظمات غير الحكومية، والاكتفاء بسلطة الإشراف حيال ما تضطلع به من نشاط في مجالات عدة، من بينها: توفير الخدمات الاجتماعية، والتعليم، والصحة، ومد مظلة الرعاية للفئات الاجتماعية المستهدفة، كالأطفال، والنساء، والشباب، وكبار السن... إلخ، وشيئاً فشيئاً، حظيت تلك المؤسسات بمكانة ودور فاعل في المجال العام، واستطاعت كسب رصيد من الثقة لدى الحكومة والمواطن الياباني، ولم تعد تلك الثقة حكراً على موظفي الحكومة وجهاز الدولة على نحو ما جرى عليه الحال من قبل.

1 . Nanaho Hanada (2013), "Face-to-Face Interaction with Government Officials and Its Effects on the Political Attitudes on the Civil Society Organizational Members: The Study from Japan", Voluntas, ISTR, (Vol 24), pp. 733-756. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a7030a9c0%40sessionmgr112&hid=12311/3/2015, 1:50pm>

■ زيادة مساحات التقاطع بين الداخلي والخارجي في نشاطات منظمات القطاع الثالث المحلية، واتجاهه للاندماج في "القطاع الثالث العالمي" .. استراتيجية لتوسيع وتوليد الفرص:

دور منظمات القطاع الثالث في اليابان لم يقتصر على المستويات المحلية الوطنية، لكنه امتد وانتشر على الصعيد الدولي، ومزج في أنشطته بين الداخلي والخارجي، وحظي هذا الدور بترحيب وتشجيع الدولة، التي سمحت له بأداء دور الشريك في السياسة الخارجية اليابانية، لاسيما في إدارة ملف المنح والمساعدات الدولية، وبذلك، تم توظيف منظمات القطاع الثالث كمصدر من مصادر القوة الناعمة، وكأداة من أدوات تنفيذ السياسة الخارجية الرسمية، وصناعة الصورة العالمية، وبناء سمعة اليابان الدولية في الخارج. وهو ما عاد على منظمات القطاع الثالث بمردود إيجابي، من خلال تعزيز دورها ومكانتها، ومضاعفة رصيد قوتها في الداخل الياباني، علاوة على تمكينها من خلق وصنع الفرص الجديدة لنفسها، وليس فقط استثمار أو حسن استغلال الفرص المتاحة بالفعل.

■ إعلاء البعد البيئي وإعطاؤه الأولوية على أجندة منظمات القطاع الثالث:

وذلك من خلال إضفاء سمات الحوكمة، وإلزام الشركات الرأسمالية الصناعية والتجارية العملاقة بتطبيق معايير المصدقية والشفافية، وحكم القانون، بما لا يتعارض مع الإنجاز التنموي، ولا يخل بالتوازن بين اعتبارات الربح والمكسب المادي والاقتصادي، واعتبارات الحفاظ على الموارد والثروات الطبيعية، ونظافة البيئة، ووقف عوامل الهدر والتلوث، ومراعاة تحقيق العدالة بين الأجيال، وألا تستنفذ الأجيال الحالية البيئة على حساب فرص الأجيال القادمة في المستقبل، وأحققتها في التمتع ببيئة سليمة وأمنة ونظيفة.

■ دور القطاع الخاص في النهوض بالمسؤولية الاجتماعية والتنموية نحو الدولة والمجتمع:

من خلال تقديم التمويل، وتوفير الدعم المالي، والتطوع في أعمال الخير، والخدمات، والاضطلاع بدور تعاوني بالتنسيق مع الدولة، وبتشبيك وتضافر الجهود الحكومية وغير الحكومية، على المستويين: الجماعي عبر منظمات وجمعيات ولجان تنشأ بشكل مؤسسي، والفردية من خلال تعزيز الصلات والروابط وعلاقات

الصداقة بين كبار رجال الأعمال وأصحاب كبريات الشركات اليابانية، ورموز الرأسمالية العالمية من أغنى أغنياء العالم، ومن روافد النخب السياسية والاقتصادية في الدول الكبرى، والشركات العملاقة متعددة الجنسيات عبر الأسواق العالمية. وأخيرا، فالتجربة اليابانية تسلط الضوء على محورية "البعد الإنساني" في بناء صورة عالمية مشرقة للدول الغنية المانحة.

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

- 1- د.حسين شريف (1993)، **التحدي الياباني في التسعينيات: دراسة تحليلية للأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في اليابان**، (القاهرة: مكتبة مدبولي).
- 2- د. زينب عبد العظيم (2002)، **"الدور المتغير للمنظمات غير الحكومية في ظل العولمة"**، في: د. نجوى سمك، والسيد صدقي عابدين (محرران)، **"دور المنظمات غير الحكومية في ظل العولمة: الخبرتان المصرية واليابانية"**، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز الدراسات الآسيوية).
- 3- د. ماجدة صالح (2003)، **"اليابان"**، في: د. محمد السيد سليم، ود. رجاء إبراهيم سليم (محرران)، **الأطلس الآسيوي**، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية).
- 4- محمد فايز فرحات (2010)، **"المجتمع المدني في اليابان"**، في: د. جابر عوض، ود. ماجدة صالح (محرران)، **"المجتمع المدني في الخبرة الآسيوية"**، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية).
- 5- د. ناهد عز الدين (2006)، **"المجتمع المدني في اليابان: الدور الداخلي والخارجي"**، في: د. هدى ميتكيس ونيلى كمال الأمير (محررتان)، **النظام السياسي الياباني**، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة).
- 6- نيلى كمال الأمير (2006)، **"العلاقة بين رجال الأعمال والنظام السياسي في اليابان"**، في: د. هدى ميتكيس، ونيلى كمال الأمير (محررتان)، **"النظام السياسي الياباني"**، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية).
- 7- نيلى كمال الأمير (2007)، **"اليابان ودول الآسيان: العلاقات الاقتصادية وأبعادها الاستراتيجية"**، في: د. هدى ميتكيس (محرر)، **"العلاقات الآسيوية - الآسيوية"**، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية).
- 8- نيلى كمال الأمير (2007)، **"القيم التقليدية اليابانية: بين الخصوصية ومحاولات الدمج عالمياً"**، في: د. هدى ميتكيس (محررة)، **"القيم الآسيوية"**، (القاهرة: مركز الدراسات الآسيوية).

ثانياً: مقالات:

- د.ناهد عز الدين (2005)، **"مفهوم هيكل الفرص السياسية: صلاحية الاستخدام كأداة تحليلية في**

دراسة العمل الجماعي"، النهضة، (المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد الخامس، العدد الأول، يناير).

ثالثاً: رسائل علمية ودراسات وأبحاث غير منشورة:

1- محمود عزت عبد الحافظ السيد، "دور الأحزاب السياسية في النظم الديمقراطية: دراسة حالة اليابان"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2013).

2- نيللي كمال محمد حسنين الأمير، "الأمن البيئي في السياسات الدولية: دراسة مقارنة للسياستين اليابانية والأمريكية 1997-2007"، رسالة دكتوراه في العلوم السياسية، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2010).

English Bibliography:

A-Documents and Primary Sources:

- 1- "Act on Authorization of Public Interest Incorporated Associations and Public Interest Incorporated Foundations", at: <http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/hourei/data/AAPII.pdf>
- 2--"Law to Promote Specified Nonprofit Activities Promulgated on March 25, 1998" (Including all revisions with the latest made on April 9, 2003), at: http://www.gdrc.org/ngo/jp-npo_law.pdf
- 3-The Constitution of Japan, at: <http://webjapan.org/factsheet/en/pdf/09Constitution.pdf>

B-Books:

-Makoto Imada (2010), "Civil Society in Japan: Democracy, Voluntary Action, and Philanthropy", in: H. Vinken et al. (eds.), Civic Engagement in Contemporary Japan: Established and Emerging Repertoires, Nonprofit and Civil Society Studies, Springer. at: www.springer.com/cda/.../9781441915030-c1.pdf

C-Articles:

- 1-Hirata, Keiko (2002), "Whither the developmental state? The growing role of NGOs in Japanese Aid, Policy Making" *Journal of Comparative Policy Analysis*, (vol 4, no. 3). <http://www.csun.edu/~kh246690/developmental.pdf>
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a7030a9c0%40sessionmgr112&hid=123>
- 2-Hiromi Taniguchi, Gul Aldikacti Marshall (2014), "The Effects of Social Trust and Institutional Trust on Formal Volunteering and Charitable Giving in Japan", *Voluntas, ISTR, Springer*, (Vol. 25).
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a7030a9c0%40sessionmgr112&hid=123>
- 3-Kaye Broadbent (2005) "For women, by women': women-only unions in Japan" *Japan Forum, Routledge* (Vol 17, N.2).
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a7030a9c0%40sessionmgr112&hid=123>
- 4-Nanaho Hanada (2013), "Face-to-Face Interaction with Government Officials and Its Effects on the Political Attitudes on the Civil Society Organizational Members: The Study from Japan", *Voluntas, ISTR*, (Vol. 24).
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a7030a9c0%40sessionmgr112&hid=123>
- 5-Robert Pekkanen (2004), "After the Developmental State: Civil Society in Japan", *Journal of East Asian Studies* (vol. 4).
- 6-Yutaka Tsujinaka and Robert Pekkanen (2007), "Civil Society and Interest Groups in Contemporary Japan", *Pacific Affairs*, (Vol. 80, No. 3, Fall).
<http://www.jstor.org/stable/pdf/40023391>

Researches:

1-Mary Alice Haddad, "A State in Society Approach to the Non- Profit Sector: Welfare Services in Japan", <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=09cb3025-5e47-44d1-8782-2e9a7030a9c0%40sessionmgr112&hid=123>

2-Tatsuo Ohta, "New Legal Frame Work for PBCs in Japan", at: <http://www.guidestarinternational.org/documents/New%20legal%20framework%20for%20PBCs%20in%20Japan.pdf>

Reports:

1-"Charitable and Non-Profit Organizations in Japan", Data Book 2012, at: <http://www.kohokyo.or.jp/kohokyo-weblog/topics-english/docs/Data%20book2012.pdf>

2-"Charitable and Non-Profit Organizations in Japan", Data Book 2014, at:<http://www.kohokyo.or.jp/english/Source/databook2014.pdf>

3-"Japanese Civil Society at a Crossroads", CIVICUS, Civil Society Index Report for Japan, March 2011, <http://civicus.org/downloads/CSI/Japan.pdf>





久特彌公前
三行

久特彌公前
三行

ملخص تجربة تمكين منظمات القطاع الثالث في اليابان:
 خصوصية الخبرة ودروس مستفادة في "التمكين المتبادل"

العلاقة مع الدولة فرص - أو قيود التمكين وألياته	الوضع القانوني والإطار التشريعي	الأنشطة ومجالات الحركة	المياكل والأطر التنظيمية	السياق مراحل التطور
الاعتماد على الجهود التطوعية والتبرعات والتمول الذاتي.	حظيت بوضع رسمي واعتراف قانوني.	الرفاهية الاجتماعية وتقديم المساعدات والخدمات للفقراء والمحتاجين. إنشاء المدارس والمؤسسات التعليمية الخاصة في مدينة أوساكا، مثل: Gansuido	1- جماعات الأسرة Family Groups, 2- جمعيات التعليم، وKaitoKudo، وجماعات الجيرة والتعاونيات الريفية Neighborhood	1- النشأة المبكرة والبدايات التأسيسية الأولى منذ عهد التوكوجاوا 1868-1600
	"قانون الفقراء" "The Poor Law" عام 1874 والقانون المدني 1896 الذي تأسست وفقا له المنظمات القانونية الرسمية	برنامج للتعليم المجاني، واتحادات المستهلكين، وعيادات طبية مجانية للعناية بصحة الأمهات. أعمال الإغاثة.	حركات التبشير بالديانة المسيحية. تأسست عام 1880 "جمعية شباب طوكيو المسيحيين" "Tokyo Young Men's Christian Association YMCA" 1887، تأسس " الصليب الأحمر. الغرف التجارية والصناعية	2- عصر التحديث والتصنيع في ظل حكم الميجي 1868- 1912.

العلاقة مع الدولة فرص - أو قيود التمكين وآلياته	الوضع القانوني والإطار التشريعي	الأنشطة ومجالات الحركة	الهيكل والأطر التنظيمية	السياق مراحل التطور
		توزيع المساعدات الحكومية العامة.	جمعيات الشباب، والجمعيات النسائية، ومتطوعي مكافحة إطفاء الحرائق Volunteer Fire Departments.	3- ظهور المظالم الاجتماعية وارتفاع أسعار الأرز (الغذاء الرئيسي) منذ 1918، و حدوث اضطرابات وأعمال العنف
تدشين منظومة للعمل التطوعي تحت إشراف الحكومة، تحمل لافتة: "The Volunteer Welfare Commissioner System"، وبمقتضاها تعين "وزارة الرفاهية" عناصر من نخبة المجتمع، كأداة تواصل مع الفقراء. أضحت كل من وزارتي الداخلية والرفاهية تعتمد في أدائها على التعاون والتنسيق مع التنظيمات المجتمعية المحلية.		تقديم خدمات اجتماعية للمحتاجين والفقراء الحفاظ على اقتصاد السوق وآلياته، وهدف التعاون الدولي. وهو يعتبر المتحدث الرسمي باسم رجال الأعمال في اليابان.	جمعيات الإغاثة والمجهد الحربي وجمعيات الشباب المسيحيين. تأسيس الاتحاد الياباني للمؤسسات الاقتصادية عام 1946	4- أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية عانى الشعب من مشكلات البطالة والجوع وتدني الخدمات الصحية.

تمكين منظمات القطاع الثالث

العلاقة مع الدولة فرص – أو قيود التمكين وألياته	الوضع القانوني والإطار التشريعي	الأنشطة ومجالات الحركة	الهيكل والأطر التنظيمية	السياق مراحل التطور
<p>تضم في عضويتها مسؤولين من الحكومة، جنبا إلى جنب مع ممثلي المنظمات الاجتماعية؛ لتناول وبحث القضايا المشتركة.</p>	<p>إصدار سلسلة من القوانين نصت على إلغاء العضوية الإجبارية في جماعات "التطوع"، وإزالة الرقابة المفروضة على المنظمات غير الحكومية.</p>		<p>بروز مكونات جديدة على خريطة العمل الجمعي، نحو تأسيس منظمات باسم حركة المواطنين "Citizens' Movement Organizations" مجالس الرفاهية الاجتماعية" منظمات المصلحة العامة Interest Public Corporation</p>	<p>5-نهاية ستينيات القرن العشرين والطفرة الاقتصادية</p>
<p>استطاعت الجمعيات المعنية بالبيئة ومكافحة التلوث فرض القضية على أجندة صانع القرار. توظيف وسائل الإعلام والصحافة للاهتمام بقضية البيئة. قيادة حملات دعائية وإعلامية للضغط (الوبي) من أجل وقف المشروعات المضرّة بالبيئة والمسببة للتلوث. تتمتع بهامش من الاستقلال النسبي عن الدولة، ولكنها لا تحظى بنفس فرص الدعم الحكومي والاعفاء الضريبي.. المنظمات غير المسجلة تقتقد إلى الكثير من الصلاحيات، بدءا من عدم القدرة على فتح حساب بنكي، وانتهاء بغياب الحماية القانونية، إلا أنها تتمتع بدرجة أكبر من الحرية (مقارنة بالمنظمات الرسمية المسجلة وفقا للقانون).</p>	<p>صدور قانون جديد لتنظيم عمل المنظمات غير الهادفة للربح عام 1998 السماح بوجود مؤسسات شبه رسمية لا تحظى بالتسجيل الرسمي وفقا للقانون، رغم أنها مسموح لها بالنشاط والتواصل مع الجهات الرسمية.</p>	<p>انصب نشاطها على معالجة المشكلات المحلية، ونجحت في فتح ملف "حماية البيئة من أخطار التلوث"، أنشطة التنمية الثقافية، نادي Ikebana وتعلم أساليب تنسيق الزهور، وتجميل الحدائق والمتزهات، وإعادة تدوير المخلفات، من أجل بيئة نظيفة، علاوة على رعاية المسنين وذوي الإعاقة.</p>	<p>جمعيات غير هادفة للربح Specified Nonprofit Activity Associations الذي تحظى به الفئة الأولى؛ إذ لا تتمتع على سبيل المثال بمزايا الإعفاء الضريبي الذي تقدمه الحكومة لمنظمات المصلحة العامة. المنظمات غير القانونية "Unincorporated Organizations": تصنف في خانة "الجماعات المدنية Civic Groups"، يندرج أكثر من نصفها تحت عنوان: المؤسسات الدينية.</p>	<p>6-مرحلة ما بعد انتهاء الحرب الباردة وولوج عصر العولمة</p>

العلاقة مع الدولة فرص - أو قيود التمكين وألياته	الوضع القانوني والإطار التشريعي	الأنشطة ومجالات الحركة	المياكل والأطر التنظيمية	السياق مراحل التطور
	<p>التنوع في الأطر القانونية حيث تقدر أنواع المنظمات بحوالي 10 كيانات ذات مراكز ووضعيات قانونية متباينة.</p> <p>أعدت بعض تلك المنظمات توفيق أوضاعها وفق القانون 1998، وتم تسجيلها فوراً بعدها، بينما بقيت منظمات أخرى خارج نطاق القانون.</p>	<p>نسبة تقدر بحوالي 21,7% منها تهتم بالتنمية المجتمعية. وتهتم 20,6% منها بالأنشطة الأكاديمية، و تبلغ نسبة المؤسسات المعنية بالأطفال والشباب 18,1% والمعنية بالأنشطة الفنية والثقافية 17,1%.</p> <p>والمعنية بخدمات الرعاية والرعاية لشريحة كبار السن 13%.</p> <p>الصحة، والتعليم، والتنمية المجتمعية، والفنون، والثقافة، والرياضة، ومواجهة الكوارث، والتعاون الدولي.</p>	<p>يربو عدد المؤسسات المسجلة رسمياً على 360.000 مؤسسة. مؤسسات النفع العام "Public Interest Corporations".</p> <p>ساد نمط مؤسسات عامة غير هادفة للربح "General Non-Profit Corporation": بلغ إجمالي عددها قرابة 29.286 مؤسسة.</p> <p>ونمط مؤسسات محددة غير هادفة للربح "Specified Non-Profit Corporations": بلغ عدد المؤسسات المعتمدة حكومياً، حوالي 48.496 مؤسسة، ومن أمثلتها: أوقاف الخير العام "Public Charitable Trust"،</p>	<p>7-وفقاً لإحصائيات عامي 2013-2014</p>





2-4-4 تجربة كوريا الجنوبية وفنزويلا في تمكين منظمات القطاع الثالث

مقدمة:

أصبح مفهوم القطاع الثالث من أكثر المفاهيم استخداماً في الخطاب العالمي المعاصر؛ نظراً لتعاظم أدوار وفعاليات منظمات القطاع الثالث في إحداث تغيرات سياسية أو في طرح قضايا اجتماعية على قمة أولويات الأجندة السياسية، على المستويات المحلية والقومية والعالمية. ويشير مفهوم القطاع الثالث إلى ذلك المجال الواسع الذي يتوسط العلاقة بين الدولة والمستويات القاعدية الجماهيرية للمواطنين. ويتألف هذا المجال الوسيط من تجمعات وروابط مرنة، تأخذ مسارات عدة في التشكل، بحيث لا يجمعها بالضرورة هيكل تنظيمي صارم، وتشكل إطاراً خارجياً لعمليات تشاورية وتعاونية حادثة بين هذه التجمعات للدفاع عن مصالح أفرادها، والتأثير على أجندة صنع القرار السياسي، وتغيير انحيازات السياسات العامة لصالح الجماعات المهمشة والأقل حظاً من السياسات الاقتصادية والاجتماعية، هذا بالإضافة إلى الدور الثقافى لمنظمات القطاع الثالث لتنمية الوعي بثقافة التسامح والمشاركة والتعددية في العمل العام⁽¹⁾.

وقد لقي مفهوم القطاع الثالث رواجاً في الأوساط الأكاديمية مع نهاية الثمانينات من القرن المنصرم، بعد انهيار الاتحاد السوفييتي وظهور الموجة الثالثة⁽²⁾ للتحوّل الديمقراطي في دول شرق أوروبا وأمريكا اللاتينية وجنوب آسيا؛ نتيجة لتعبئة جماهيرية واسعة لتنظيمات وتشبيكات مجتمعية، تقع خارج سيطرة الدولة والترتيبات المؤسسية القائمة⁽³⁾.

وكان لظروف النشأة الحديثة للمفهوم، مع انهيار الاتحاد السوفييتي، أثراً بالغاً في تطوير الخطاب العالمي وتوظيفه للتغيرات الحادثة لدعم النموذج الغربي القائم على اقتصاد السوق كنموذج أوحّد للتنمية، وبالتالي دعم فاعلين اجتماعيين يعملون في إطار اقتصاد السوق، والعمل على الحد من الدور التدخلّي للدولة في إدارة الاقتصاد والمجتمع. وتساعدت الدعاوى أن نظام اقتصاد السوق القائم على احترام

1. White, G. (1994). "Civil Society, Democratization and Development: Clearing the Analytical Ground". Democratization. 1:3, 377-379

2. ميز صامويل هانتجتون بين ثلاث موجات للديمقراطية: أتت الموجة الأولى مع الثورة الفرنسية، وشملت دول وسط وغرب أوروبا؛ والثانية في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وتركزت - أيضاً - في دول وسط وغرب أوروبا.

3. Huntington, S. (1991) "Democracy's Third Wave." Journal of Democracy. 2:2. 12-34

الملكية الخاصة، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية، يعد شرطاً مسبقاً لازدهار منظمات القطاع الثالث⁽¹⁾. غير أن ربط وجود منظمات القطاع الثالث بوجود البيئة المواتية لاقتصاد السوق، وتوفير الضمانات القانونية لحماية الملكية الخاصة، يتجاهل الإرهاصات التاريخية والتطورات الفكرية التي ساهمت في بلورة المفهوم، كما تفقد هذه العلاقة الارتباطية التعسفية المفهوم الكثير من مضمونه العلمي والواقعي في سياقات مختلفة، والتي يتم تجاوزها بالتركيز على رؤية أيديولوجية اختزالية للمفهوم وربطه باقتصاد السوق الحر.

فترجع بدايات الدور التحريري لمنظمات القطاع الثالث إلى الفلسفة الإغريقية، حين دعا أرسطو إلى ضرورة تشكيل مجتمع سياسي يكفل التداول الحر للأراء، ويقوم بسن التشريعات اللازمة لكفالة العدالة والمساواة، وإن كان قد طالب باقتصار حق المشاركة على النخبة واستبعاد العمال والمرأة. ولذلك؛ كان البرلمان هو أول أشكال منظمات القطاع الثالث، وكان التعبير الحر عن الآراء هو أول الأدوار التي أنيطت به. ثم استلزم تطور الاجتماع البشري الانتقال من حالة المجتمع الطبيعي، الذي تسود فيه الصراعات والتخندق على أسس إثنية وعشائرية، إلى إقامة مجتمع سياسي يهدف إلى تطوير آليات للضبط والحد من تفاقم وتكثف الصراعات بين الجماعات البشرية. وفي مرحلة تطويرية ثالثة، انفصلت منظمات القطاع الثالث عن الدولة، بعد أن توحدت معها لمواجهة حالة المجتمع الطبيعي، حيث تحولت الدولة إلى سلطة مطلقة تفرض سيطرة كاملة على كافة الأنشطة الاجتماعية، فبدأ المجتمع يطور من من آلياته الدفاعية لمواجهة الدولة وحماية أفراد وجماعته، وتأهيلهم وتمكينهم، ودفعهم للمشاركة لتغيير الواقع وخلق مساحات مستقلة للفعل والتفاوض مع الدولة، بحيث أصبحت الدولة تعتمد على منظمات القطاع الثالث كأحد أسس الشرعية⁽²⁾.

ومن تعريف القطاع الثالث يمكن استخلاص عدة عناصر أساسية تشكل ركائز تطور المفهوم: أولاً: تشكلت وتطورت بنية منظمات القطاع الثالث وعلاقتها بالدولة عبر مراحل تاريخية وتجارب فكرية طويلة، ثانياً: إذا كانت منظمات القطاع الثالث لا تهدف للوصول للسلطة، إلا أنها تمارس دوراً رقابياً محورياً على أجهزة

1. Gellner, E. (1991) "Civil Society in Historical Context" International Social Science Journal. 129. pp.496-502

2. DeWiel, B. (1997). "A Conceptual History of Civil Society: From Greek Beginnings to the End of Marx". Past Imperfect. 6. 3-42. Pp.9-15

السلطة لحماية حقوق المجتمع؛ فقد تساهم في تعديل مسار بعض السياسات العامة، والضغط على السلطة بما يتواءم مع مطالب المجتمع. ثالثاً: تشغل تنظيمات القطاع الثالث الحيز الشاغر بين الأسرة والدولة لإشباع احتياجات ثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية، بحيث يكون الأساس التطوعي والاختياري هو الحاكم لحركتها، وتشكل منظمات القطاع الثالث حصن أمان لأفراد المجتمع في مواجهة الدولة، من خلال تمكين المستضعفين اقتصادياً، وتدريبهم على المشاركة والتفاعل وخلق إحساس بالانتماء المشترك (1).

ويمكن تصنيف الاتجاهات التاريخية الفكرية الكبرى في دراسة منظمات القطاع الثالث في ثلاث مدارس رئيسية: المدرسة الليبرالية، والمدارس الهيكلية، والمدارس الماركسية. تشكل كل من هذه الاتجاهات في سياق تاريخي خاص، وتشكلت معه حلقات مترابطة ومراحل متتابعة في تطور المفهوم؛ فهناك اختلافات جوهرية بين هذه المدارس الفكرية الكبرى من حيث حدود التمايز بين منظمات القطاع الثالث والدولة؛ وطبيعة العلاقة القائمة بينهما؛ فبينما وحد "جون لوك" - رائد الاتجاه الليبرالي - بين الدولة والمجتمع، وأكد على تماهي الحدود الفاصلة بينهما، اعتبر "هيجل" أن الدولة هي التي تكسب منظمات القطاع الثالث هويتها، وتهيء له الغاية الأخلاقية والصالح العام لجماعته المتنازعة والمتناحرة. في حين ذهبت المدارس الماركسية إلى اعتبار مواقع منظمات القطاع الثالث مواقع لممارسة الهيمنة من قبل الدولة؛ حتى يتحقق لها السيطرة على تفاعلاته وإنتاجاته الفكرية.

أولاً: المدارس الليبرالية:

لم تعرف الفلسفة الغربية الليبرالية التمييز بين الدولة والمجتمع؛ فقد اعتبر الفلاسفة الإغريق المجتمع الامتداد العضوي للدولة، فالدولة هي محيط نشاط المواطنين والتنظيمات الاجتماعية المنغمسة في شؤون الحكم. وكان "جون لوك" من أبرز رواد المدرسة الليبرالية، حيث استخدم مصطلحي المجتمع السياسي والقطاع الثالث باعتبارهما مترادفين؛ حيث يظهر القطاع الثالث عندما يسلم الأفراد لسلطة حكومية بالقدرة المشروعة على حسم الاختلافات والمنازعات التي تنشأ بينهم بصدد تفسيرهم لنطاق الحقوق المكتسبة في حالة الطبيعة، على أن تقوم هذه السلطة بالأعمال التنفيذية التي تكفل تطبيق الأحكام، وتنفي

1. علي ليلة (2007)، المجتمع المدني العربي: قضايا المواطنة وحقوق الإنسان، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،

العقوبات على المخالفين؛ وذلك بهدف احترام حق الملكية الذي يعد اللبنة الأساسية لقيام منظمات القطاع الثالث. ففي ظل حالة الطبيعة تمتع الأفراد بالحرية والمساواة، وارتضوا نشأة سلطة يوكل إليها حسم الاختلافات والمنازعات التي تنشأ بينهم، وتقر الحقوق المكتسبة بموجب القانون الطبيعي، بحيث تكون سلطة غير منشئة للحقوق؛ وإنما تشكل أساساً يتمتع بقبول الأفراد للتقاضي والاحتكام وحسم الصراعات بينهم. ولذا؛ تنحصر سلطات المجتمع السياسي في إصدار القوانين التي تكفل الحقوق الطبيعية، وتوفير القضاء لحسم المنازعات التي تنشأ بين الأفراد بصدها، وتنفيذ القوانين والأحكام القضائية بالقوة عند الضرورة⁽¹⁾.

وشكّلت أفكار "لوك" حول منظمات القطاع الثالث وعلاقتها بالدولة الإرهاصات الأولى للمفهوم الليبرالي للمجتمع المدني والحكومة الدستورية مقيدة السلطات والصلاحيات، حيث أضفى بعداً أخلاقياً على وظائف وأدوار منظمات القطاع الثالث، الذي يضمن حقوق الأفراد الأساسية، ويصون الأقليات، ويكفل حق التجمع والتعبير. فاكتساب أي مجتمع هذه الصفات لا يرجع إلى سمات مميزة وفريدة لأفراده، وإنما هي نتاج لتطورات تاريخية وحصيلة صراعات دموية، دفعت نحو ابتكار آليات للوساطة وحسم النزاعات⁽²⁾.

ثانياً: المدارس الهيكلية:

أكد الفيلسوف الألماني "هيجل" على ضرورة الفصل بين المجتمع السياسي ومنظمات القطاع الثالث؛ فالدولة هي التجلي النهائي لحركة التاريخ والتطور الفكري؛ أي هي الشكل الأرقى للتجمعات البشرية عبر التاريخ. ولذا؛ تقوم منظمات القطاع الثالث بدور الوسيط بين الدولة من ناحية وبين العائلة من ناحية أخرى؛ فالقواعد الأخلاقية التي تقوم عليها العائلة مرتبطة بطبيعة نشأتها وتكوينها، والتي تخضع لتراتبية محددة تتوافق مع اعتبارات النوع والسن والدور المحدد لأفراد العائلة. أما منظمات القطاع الثالث، فهي تقوم على الحاجة لإشباع المصالح والاحتياجات الذاتية، من خلال آليات السوق والقواعد السياسية المنظمة، فارتبطت نشأة منظمات القطاع الثالث بعقلانية الأفراد النابعة من الإدراك بصعوبة تحقيق المصالح الذاتية في ظل عدم التعاون، ووجود حد أدنى من الالتزام الأخلاقي لتحقيق المصالح

1. Locke, J. (1947) Two Treatises of Government by John Locke. New York and London: Filiquarian Publishing, LLC. pp.146-168

2. Shils, E. (1991)"The Virtue of Civil Society." Government and Opposition. 26:1. pp.5-20.

العامة التي يحددها المجتمع السياسي، وبالتالي يكون الدور التعليمي والتثقيفي لمنظمات القطاع الثالث وعلاقتها مع مؤسسات الدولة هي العامل الحاكم لانتقال المجتمعات البشرية من مراحل تاريخية إلى أخرى⁽¹⁾.

ثالثاً: المدارس الماركسية:

في الوقت الذي أسند فيه "هيجل" دوراً أخلاقياً للمجتمع المدني لإضفاء الشرعية على الدولة، انطلق "ماركس" من نقطة نقدية لوظيفة منظمات القطاع الثالث التي تعزز من المصالح الخاصة والنظام الاقتصادي كركائز للمجتمع السياسي، فقد عرف "ماركس" منظمات القطاع الثالث على أنها: "حلبة التنافس الواسعة للمصالح الاقتصادية البرجوازية. فمنظمات القطاع الثالث هو فضاء الصراع الطبقي، ويشكل بالتالي الأساس الذي نتجت عنه الدولة بمؤسساتها المختلفة."⁽²⁾ فالدولة ليست تجسيدا للفكرة الأخلاقية - كما ذهب "هيجل" -، ولكنها نتاج للتطور التاريخي للمجتمع الصناعي والرأسمالي والصراعات الطبقيّة والاجتماعية الناجمة عن تطور نظم ووسائل الإنتاج، ويكون وجودها مرهون بحماية المصالح الاقتصادية للطبقة السياسية المهيمنة⁽³⁾.

الدولة الإنمائية في المنطقة العربية: الجذور الهيكلية وأسس تمكين منظمات القطاع الثالث:

رغم نشأة الاتجاهات الهيكلية في ظروف مغايرة لظروف المنطقة العربية، غير أن الأدبيات العربية التي محصت مفهوم القطاع الثالث ارتكنت بالأساس إلى الدور المحوري للدولة في تمكين منظمات القطاع الثالث؛ فقد أكدت الأدبيات العربية على الدور الإنمائي للدولة باعتباره المحك الرئيسي لقيام مجتمع قوي وخلق مساحات من حرية الحركة وضمنان استقلالية الفواعل الاجتماعية، بعيداً عن أي أطر للصراع السياسي والأيدولوجي، وهو ما يشكل أساساً لعلاقة جديدة بين الدولة والمجتمع، تصبح فيها الدول

1. Pelczynski, Z. A. (1984) *The State and Civil Society: Studies in Hegel's Political Philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press. pp.1-13

2. Istvan, H. (1992) "Commercial Society and Political Theory in the Eighteenth Century: The Problem of Authority". in Melching, W.(eds.) *Main Trends in Cultural History*. Rodopi. p.42

3. Ibid. pp.37,42

محيط النشاط التفاعلي، وتلعب دور المنظم للتفاعلات بين الجماعات والتنظيمات الاجتماعية باختلاف تنوعياتها⁽¹⁾. فمنظمات القطاع الثالث تأخذ في التبلور عندما تتوفر لها مساحات واسعة تكفل حرية واستقلالية الحركة، ووجود مساحات مستقلة تحترمها السلطة السياسية القائمة، غير أن هذا لا ينفي أن التفاوتات في امتلاك الموارد التنظيمية والسياسية بين الجماعات الاجتماعية المختلفة يجعل جماعات أكثر حظاً في الوصول للدوائر السياسية للتأثير في عمليات صنع القرار داخل أجهزة الدولة. فيعد الاتجاه الدولاتي هو المسيطر على أدبيات التنمية والمهام التحديتية من أعلى وفقاً لأفكار وتصورات النخب التابعة لنشأة دولة ما بعد الاستقلال في المنطقة العربية، ويعتبر هذا الاتجاه الدولة هي المعبر عن الصالح العام في إدارة الصراعات الاجتماعية المختلفة، بهدف الحفاظ على التماسك المجتمعي واستقلالية المجتمع وهويته. غير أن الدولة لا يمكن النظر إليها على أنها كيان مفروض على المجتمع، يملي قرارات وسياسات فوقية، تعيد تشكيل التفاعلات بين أفرادها؛ فالدولة لا يمكنها تغيير علاقات القوة الاجتماعية القائمة، غير أنه مع خلق مساحات تفاوضية وتشاورية مع المجتمع يمكنها إدارة شؤون الحكم، وفرض القوة السياسية على نحو يتمتع بقبول اجتماعي وشرعية سياسية⁽²⁾.

ومن أبرز القضايا الخلافية في الأدبيات التي تتعاطى مع منظمات القطاع الثالث ونطاق تعريفها، والتنظيمات التي تدرج تحت لوائه، هي علاقة الدولة بمنظمات القطاع الثالث؛ فالدولة ليست هي الحاصل الجمعي للأجهزة والمؤسسات البيروقراطية والهياكل التنظيمية المتاحة بها إدارة شؤون الحكم، وإنما هي الإطار الحاكم للتفاعلات الاجتماعية المختلفة بتجلياتها التعاونية أو الصراعية، فعلاقة الدولة وهو ما state-in-society، مع المجتمع هي علاقة متداخلة ومتشابكة على النحو الذي عبر عنه مجادل طرح مفاهيم جديدة للتمكين المتبادل بين الدولة والمجتمع، بدلاً من التدخل والهيمنة على الساحات المجتمعية؛ فزيادة قوة واستقلالية المجتمع لا يضعف من قدرات الدولة على الحكم، كما أن الدولة لا تعد خصماً للمجتمع، وإنما تضطلع بمهام للوساطة بين مراكز القوى الاجتماعية المختلفة⁽³⁾.

1 . Wood, E. M. (1990) "The Uses and Abuses of Civil Society," The Socialist Register. Vol. 26. pp.60-84

2 . علي ليلة 2007 " (المجتمع المدني العربي: قضايا المواطنة وحقوق الإنسان)،" القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ص 201-204.

3 . Migdal, J. (2004) State in Society. Cambridge: Cambridge University Press. pp.5-7

ولذا؛ يمثل تمكين منظمات القطاع الثالث في اتخاذ عدد من الخطوات والضمانات التي تكفل أولاً - التعددية التنظيمية، من خلال توفير الإجراءات والضمانات التي تكفل حرية التجمع وإقامة روابط طوعية بين جماعات تعبر عن اهتمامات أو انتماءات مشتركة، دون أن تكون ثمة مساحات لممارسة القهر على تنظيمات بعينها. ثانياً - التعددية الفكرية، من خلال غرس ثقافة قبول الاختلاف والتنوع، التي يعمل على بثها منظمات القطاع الثالث، وهي سمة مكتسبة نتيجة لعمليات صراعية ورواسب تاريخية دافعة للتعلم وللخوض أن الحوارات الفكرية تشكل ركيزة أساسية للتعاون والتفاعل المجتمعي والعيش المشترك.

وتستعرض الورقة تجربتي كوريا الجنوبية وفنزويلا في سياسات تمكين منظمات القطاع الثالث، وكيف يمكن للمملكة العربية السعودية الاستفادة من التجريبتين؛ نظرا لتقارب الظروف السياسية والسمات المجتمعية؛ فكوريا الجنوبية تمثل تجربة ثرية للدولة التنموية التي ساهمت في الانتقال من مرحلة الصراع مع التنظيمات المجتمعية إلى إرساء أسس للتعاون المشترك، والتفاوض حول شروط وأسس التعاون في إطار الثقافة الكنفوشية، التي تضرب بجذورها في الجسد المجتمعي. كما تمثل فنزويلا، تحت حكم "تشافيز"، مثالا جليا للدولة الريعية، التي تعتمد على الموارد الطبيعية كمصدر رئيس للموازنة العامة، حيث يكون المواطن هو المتلقي لعطايا وخدمات الدولة، على نحو يدفعه للتعاون معها؛ للاستفادة من العوائد وتعظيم المنفعة من السياسات التوزيعية، وتلافي أي عمليات للتحديد والإقصاء الاجتماعي من قبل الدولة. كما تقدم الحالة الفنزويلية طرعا جديدا لمفاهيم المشاركة والديمراطية بشكل يتعارض مع الديمقراطية التمثيلية والسياسات الحزبية التي أرساها النموذج الغربي.

أولاً: كوريا الجنوبية

تعتبر الثقافة الكونفوشية العنصر الرئيسي في التركيبة الثقافية للمجتمع الكوري، ورغم وجود العديد من الأديان، مثل: البوذية والشامانية والتاوية ثم المسيحية، كمكونات ثقافية هامة، إلا أن الكونفوشية هي الأكثر تأثيراً منذ أن جاءت إلى كوريا من الصين في القرن الخامس الميلادي، وأحدثت تراكمات تاريخية شكلت أساساً للعادات والتقاليد والقيم. وتتلخص المبادئ الأخلاقية الكونفوشية في خمسة أنواع من العلاقات الإنسانية بين الملك والرعية، وبين الآباء والأبناء، وبين الزوج والزوجة، والكبير والصغير، وبين الأصدقاء، وتتحكم عدد من المبادئ في هذه العلاقات الاجتماعية، أهمها: الطاعة التامة للآباء، والولاء للملك، واحترام الأكبر سناً، وطاعة الزوج وعطفه على الزوجة، والثقة بين الأصدقاء. وتعد قيم الأبوية والسلطوية هي المعايير الناظمة للعلاقات والتفاعلات الاجتماعية المختلفة، فيلتزم الأفراد في المكانة الأعلى بحكم الخلفيات العلمية برعاية أفراد الطبقات الأدنى. كما تؤكد الثقافة الكونفوشية على قيم الجماعة وقبول الأفراد لهذه الثقافة الجمعية، بحيث يتحقق التناغم والتجانس المجتمعي⁽¹⁾.

ورغم بروز دور منظمات القطاع الثالث في السبعينيات والثمانينيات، مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتي أضعفت من جذور تلك الثقافة الذكورية والسلطة الأبوية، غير أنها لا تزال الأعمدة الرئيسية للثقافة الكونفوشية تضرب بجذورها في العلاقات الاجتماعية، رغم التحديث الصناعي والتحول الاجتماعي المصاحبة له؛ فلا تزال الروابط الأسرية، والشعور بالانتماء للجماعة، وتقدير سلطة الدولة، والترتيب الهرملي، لا تزال حاکمة للتفاعلات الاجتماعية؛ فالجماعة هي اللبنة الأساسية للتنظيم الاجتماعي وليس الفرد؛ فالعلاقة بين الفرد والجماعة تتأسس على الأدوار الاجتماعية، وليس على المساواة بين الأفراد⁽²⁾.

ولذا؛ مع تصاعد دور الحركات الاجتماعية الهادفة لوضع أسس للديمقراطية السياسية والاجتماعية في أواخر السبعينيات؛ تمسك الباحثون والمنغمسون في العمل الأهلي الكوريون بالعديد من السمات المميزة للخصوصية المجتمعية، وبصفة خاصة غياب الطابع الصراعى والاستبعادي من مواقفهم إزاء الدولة.

1 . Chung, K. H. et al. 1997. Korean Management: Global Strategy and Cultural Transformation. New York: Walter de Gruyter. pp.131, 134, 135

2 . Steinberg, D. (1997) "Civil Society and Human Rights in Korea: On Contemporary and Classical Orthodoxy and Ideology", Korea Journal. 37:3. pp.149-151

ففي الوقت الذي رأى فيه باحثون غربيون أن التقاليد الكونفوشية، القائمة على الهيراركية والأقدمية والتراتبية الاجتماعية، تعوق العمل المؤسسي والتحول الديمقراطي، اختلف معهم باحثون كوريون؛ على اعتبار أن هذه التقاليد ترسخ أشكالاً من الحريات وآليات أكثر فاعلية للتعاون والتوافق في إرساء أسس التحول الديمقراطي، فكان أحد أبرز أهداف التجمعات المدنية في كوريا الجنوبية الانضمام إلى التيار الواسع من الحركات الاجتماعية المناهضة للنظم السلطوية، والدفع نحو إصلاح مؤسسي داخل أجهزة الدولة؛ فأسهمت بذلك في إحداث تغيرات اجتماعية عبر القيام بتوعية الأفراد بالتفاوتات الثقافية والاجتماعية الواسعة. ولم يقتصر دور منظمات القطاع الثالث في كوريا الجنوبية على الدور التنموي المكمل لدور الدولة، وإنما امتد ليشمل وضع أسس التغيير الاجتماعي، وفرض أجندة اجتماعية خلقت مساحة تفاوضية واسعة مع مؤسسات الدولة في أعقاب عملية التحول الديمقراطي في أواخر الثمانينيات (1)، فمنظمات القطاع الثالث في كوريا الجنوبية هو خلاصة خبرات ورواسب تاريخية واجتماعية وثقافية، بحيث لا يمكن أن يستند إلى نموذج نظري وتقاليد ثقافية محددة، فقد عرفت المجتمعات المختلفة خبرات متنوعة تميزت بالثراء، ودعمت من الروابط التعاونية، دون افتراض وجود نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية بعينها، فقد وجهت الحالة الكورية انتقادات واسعة للكتابات التي ترى ضرورة وجود شروط مسبقة لازدهار منظمات القطاع الثالث، وهي القيم التي تعلي من شأن الاختيار الفردي والديمقراطية الليبرالية التعددية وآليات السوق على حساب القيم الجماعية. فتقدم التجارب الآسيوية نماذج بارزة لفعالية دور التنظيمات المدنية، دون أن تدخل في علاقات صراعية مع الدولة والسوق، وفي سياق ثقافي يعلي من شأن الجماعة والتراتبية الاجتماعية. كما لا تعني العلاقة التعاونية، وخلق مساحات تفاوضية مع الدولة، غياب الاستقلال؛ فتمتع هذه التنظيمات باستقلال مالي وإداري عن أجهزة الدولة والقطاع الخاص؛ مما ساعد على تقويض أسس النظام السلطوي البيروقراطي، عبر المشاركة الواسعة مع الحركات الطلابية والعمالية وحركة الفلاحين في تشبيكات مجتمعية معقدة، أفضت إلى اندلاع انتفاضة 1987، والتي أسهمت بدورها في وضع أسس للتحول التدريجي نحو الديمقراطية التعددية (2).

1. Young-A, S. (1999) "Is Budding Civic Movement for Real or a Bubble." Korea Focus on Current Topics. 7:3. pp. 94-97

2. Ryoo, W. 2009. "The Public Sphere and the Rise of South Korean Civil Society" Journal of Contemporary Asia. 39: 1. 23-35. p.25

فالتنظير الاجتماعي لعمليات تشكل تنظيمات منظمات القطاع الثالث ومسارات تمكينه في كوريا الجنوبية، ترتكن إلى العلاقات المتداخلة والتمكين المتبادل بين المجتمع والدولة، فارتبطت تطورات القوى المجتمعية بعلاقات وتفاعلات مع الدولة من ناحية، وعوامل سياسية وثقافية واجتماعية حاکمة للتحويلات الاقتصادية من ناحية أخرى. فتقتضي دراسة نشأة منظمات القطاع الثالث وتطور فعاليتها وتأثيرها على البيئة السياسية والثقافية والأنشطة الاقتصادية، البحث في دور الدولة التدخلية، وقدراتها للاستجابة للمجتمع، من خلال صنع السياسات العامة، كما يتعين إلقاء الضوء على النشأة التاريخية للطبقة الرأسمالية، التي اتخذت مسار تشكلها وعلاقاتها التفاعلية مع الدولة مناحي مختلفة عن التجربة الغربية، والتي أُلقت بظلالها على مفهوم منظمات القطاع الثالث⁽¹⁾.

بدأ التطور الرأسمالي في كوريا مع الاحتلال الياباني لما يقرب من أربعة عقود 1910-1945، ففي فترة ما بين الحربين كانت كوريا مصدراً لإنتاج الأرز ضمن تقسيم الأدوار للبيروقراطية اليابانية الاستعمارية، وهو ما تطلب الاستثمارات في البنية التحتية، وضمان حقوق الملكية لزيادة إنتاجية الأرز، واستغلال فائض العرض من إنتاج الأرز الكوري. كما أرسدت البيروقراطية الاستعمارية أساساً للتوسع في الصناعات الخفيفة؛ مما أوجد طبقة وطنية من رجال الأعمال على علاقة وثيقة بالقوى الاستعمارية اليابانية. فقد أثرت السياسات الاستعمارية اليابانية على السياسات الاقتصادية والتطورات السياسية اللاحقة على الاستقلال، فقد شكلت البيروقراطية الحديثة والأجهزة البوليسية والعسكرية الموروثة من الحقبة الاستعمارية اليابانية أسساً لنشأة دولة قوية قادرة على التغلغل في ثنايا المجتمع، والسيطرة والرقابة على مختلف القطاعات الاجتماعية، وإنشاء نظام ضريبي يدعم من القدرة الاستخراجية للدولة، وتأمين موارد مالية للاضطلاع بشؤون الإدارة والحكم. فعلى النقيض من نشأة البرجوازية الوطنية الغربية، ودورها في إحداث تحولات جوهرية في الهياكل السياسية لضمان حقوق الملكية الخاصة، كانت نشأة الطبقة الرأسمالية في كوريا نتاجاً للسياسات الاستعمارية، وظلت معتمدة على الدولة في مراحل ما بعد الاستقلال، ولم تتمتع بوضع اجتماعي مهيمن لإحداث ثورة في القيم الثقافية المسيطرة على المجتمع، فظلت الدولة هي الفاعل المحوري، وتتحكم في الإنتاج الفكري والأيدولوجي، من خلال السيطرة على وسائل الإعلام والنظام التعليمي

1. Ibid. p.29

والأطر القانونية النازمة لحركة المجتمع⁽¹⁾.

فتمتعت الدولة السلطوية، بمساندة القيادة العسكرية والطبقات العليا من القوى البرجوازية والقطاع الخاص وطبقة التكنوقراط، لتوطيد أركان الحكم، فضلا عن الدعم الأمريكي والقوى الرأسمالية. ففي مقابل قوة الدولة المهيمنة، كانت منظمات القطاع الثالث ضعيفة على نحو أطال من نظام الحكم العسكري، غير أنها لم تكن غائبة عن نطاق الفعل الاجتماعي كلية، فكانت أحداث مجتمعية فجائية قادرة على قلب موازين القوى، وإجبار الدولة على اتخاذ سياسات بعينها. ففي عام 1987 اتخذت القوى الاجتماعية الشارع ساحات للصراع مع النظام العسكري، فيما عرف "بانتفاضة الربيع"، على النحو الذي⁽²⁾ قاد إلى مراجعات دستورية، ووضع نهاية للنظم العسكرية المتعاقبة لما يقرب من ثلاثة عقود.

فقد أرست التحولات الاجتماعية الواسعة في 1978 الأسس نحو إعادة تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع، وأسس التداول السلمي للسلطة، بعد عقود من الدولة التنموية والتحديث السلطوي الذي أدى إلى انفجار الأوضاع المجتمعية، فكانت حقبة السبعينيات من أكثر الحقب السلطوية، بعد أن قام "تشانج هي" بإقامة نظام قمعي ركز فيه جميع السلطات والصلاحيات بشكل مطلق على نحو انتهكت فيه الحقوق السياسية والمدنية بشكل صارخ؛ وهو ما أدى إلى بذر البذور الأولى للنضال الديمقراطي للقوى المجتمعية. فعندما قام بتعديل دستوري يعطيه صلاحية الاستمرار في الرئاسة لفترة ثلاثة، اندلعت الأصوات الناقدة من قطاعات مجتمعية واسعة تطالب بترسيخ مبادئ الديمقراطية، وعلى رأسها حركات الطلاب، التي قادت مظاهرات عارمة اجتاحت البلاد. ومع عدم استجابة الرئيس للأصوات الاجتماعية المتصاعدة، والعمل على إضفاء طابع قانوني على الأطر السلطوية، وتجديرها دستوريا مع تمرير دستور جديد في عام 1972، وهو ما وسع من نطاق الخطاب المناهض للسلطوية، واجتذاب قطاعات مجتمعية أوسع في نضال مجتمعي من أجل الدفاع حقوق الإنسان والحرية السياسية، استمر حتى نهاية الثمانينيات؛ وهو ما أجبر السلطات القائمة على الإعلان عن إصلاحات سياسية بعقد انتخابات رئاسية لتهدئة المعارضة. على الرغم من نجاح قرار الإصلاح السياسي بعقد انتخابات في فض بعض الحركات الاجتماعية، غير أن المجتمع كان لا يزال على خط المواجهة مع الدولة، حيث لم ينتقل من منطلق الحركة القائم على التعبئة

1. Ibid. pp.25,26

2. Ibid. p.27

خارج الأطر المؤسسية إلى مفهوم المواطنة والتدشين لعقد اجتماعي جديد بين الدولة والمجتمع، وتحديد الحقوق والواجبات⁽¹⁾.

فقامت الدولة باستيعاب الجهود المجتمعية التعبوية، ووفرت مساحات للفعل عبر تيسير مهام المؤسسة لهذه الحركات، وفي بعض الأحيان توفير التمويل اللازم للمنظمات الناشئة. وعلى الرغم من الجدل الذي أثير حول استقلالية هذه التنظيمات في الحركة والاختيار بين أدوات الفعل وأجندة القضايا التي تطرحها للحوار المجتمعي، غير أنها ساهمت في إرساء مفاهيم المواطنة والتمثيل المؤسسي للتنظيمات والتشبيكات المجتمعية، واضطلعت بمهام الرقابة على السلطات الوطنية، وترسيخ مفاهيم المساءلة والمشاركة والمعارضة⁽²⁾.

فساهم التعاون بين الدولة والمجتمع، والعمل المشترك على خلق مساحات حرة للعمل والنقد والتشاور، في خلق مجتمع مدني أكثر ديناميكية، قادر على التكيف مع التغيرات السياسية المحيطة، وتشكيل أساس تنظيمي وإداري يضطلع بمهام رقابية، وتوفير ظهير شعبي ومجتمعي للجماعات الأقل حظا من عوائد التنمية ومكافحة فساد الجهاز البيروقراطي⁽³⁾.

وقد شهدت مرحلة التحول عن النظم السلطوية العسكرية نموا في نشاط منظمات القطاع الثالث والروابط التطوعية، في بيئة سياسية اتسمت بالمخاطرة، كائتلاف المواطنين من أجل العدالة الاجتماعية، ورابطة الحركات المناهضة للتلوث البيئي، وروابط المعلمين للإصلاح التعليمي، وروابط الصحفيين من أجل الدفاع عن حرية الصحافة، وجماعات المراقبة على نزاهة العمليات الانتخابية وقدرة استجابة الدولة للمطالب الاجتماعية. وقامت الدولة والأجهزة الإعلامية بتشجيع التنظيمات المجتمعية المدنية الأخذة في النمو والتطور، وقامت إدارة "كيم دي - چانج" بتقديم مساعدة مالية تقدر بحوالي 17 مليون دولار أمريكي في الفترة 1998 - 2003. وقد ساهمت النشأة المستقلة لتنظيمات وروابط وحركات المواطنين عن الأحزاب السياسية وسلطات الدولة التنفيذية والتشريعية والقضائية في استعادة توازنات القوى بين

1. Chang, P. and Shin, G. (2011) "Democratization and Evolution of Social Movements in Korea: Institutionalization and Diffusion." In Shin, G. and Chang, P. (eds.) South Korean Social Movements From Democracy to Civil Society. NY: Routledge.3-18. p.5

2. Ibid. p.8

3. Ibid. pp.10, 16,17

الدولة والمجتمع، وتوسيع هامش التعاون وساحات التشاور المجتمعية المستقلة مع هياكل السلطة⁽¹⁾. ولعبت سياسات الدولة التشجيعية في تطوير تكنولوجيا المعلومات ودعم الصحافة الإلكترونية، كمساحات للتعبير الحر وتداول الآراء، دورا فعالا في إفساح المجال لحوارات مفتوحة وجدالات عامة، وترتيب الأولويات الاجتماعية والسياسية، وطرح قضايا جديدة، والوصول إلى توافق حول المصالح المشتركة، واستيعاب جماعات مهمشة، وبروز خطابات مقصاة في العهود السابقة، وأخيرا الوقوف على قواعد الحوار وأطرافه. فمنذ بداية عام 2000 وصلت نسبة الأسر التي تمتلك حاسبات آلية شخصية حوالي 83%، و66% ممن هم في سن السادسة أو أكثر، ممن يستخدمون الإنترنت أكثر من مرة في الأسبوع، وأصبح مصطلح المشاركة الإلكترونية مفهوما محوريا للكشف عن أبعاد التأثير السياسي للإعلام الإلكتروني، وهو ما ارتبط بسياسات الدولة الاستثمارية الداعمة للبنية التحتية الإلكترونية ووسائل الاتصال الحديثة في المناطق الجغرافية المختلفة. ففي منتصف عام 1990 " أعلنت الحكومة عن خطة لإقامة مجتمع المعرفة " من خلال تطبيق سلسلة من السياسات والبرامج الداعمة للتكنولوجيا والتداول الحر للمعلومات، مثل: الخطط الأساسية لدعم المعلومات في عام 1996 " Basic Plans on Information Promotion "، ورؤية كوريا الإلكترونية في عام 2006 " e-Korea Vision " ⁽²⁾.

ولا تزال تلعب منظمات القطاع الثالث أدوارا اقتصادية واجتماعية محورية في مقاومة خصخصة بعض المشروعات وحماية البيئة والغابات، حيث تمكنت بالفعل من الضغط على الحكومة والأحزاب السياسية، ودفعها للتعاون معها عبر إنشاء تحالفات أو لجان مهنية للتشاور وتبادل الآراء، والتي أفضت إلى خلق إدارات معنية داخل الأجهزة البيروقراطية للدولة للتواصل مع هذه التنظيمات المجتمعية. وتعتبر حركة (التضامن الشعبي من أجل ديمقراطية المشاركة) " PSPD " The People,s Solidarity for Participatory Democracy حالة بارزة اكتسبت شهرتها من استيعابها لخبراء اقتصاديين عبروا عن رفضهم للتلاعب المالي في مؤسسة سامسونج، ووجهوا انتقادات لانفراد الأحزاب الحاكمة بالسلطة على النحو الذي أدى إلى إنشاء "إدارة التعاون المدني Civic Cooperation " في وزارة الإدارة والحكم المحلي في يناير 1998. كما تمكنت "جماعة التضامن الشعبي من أجل ديمقراطية المشاركة" من دفع الحكومة لتشكيل لجنة لإعادة النظر

1 . Ryoo, W. Op.cit. p.30

2 . Ryoo, W. 2009. Op.cit. pp.32,33;

في توزيع الدخل على المستوى القومي، وتخفيض أسعار الأدوية؛ والتي أسفرت عن إنشاء "اللجنة الوطنية للتأمين الصحي"، وهو ما وضع حجر الأساس لقيام منظمات مدنية أخرى تهتم بقضايا الإسكان، والنقل، وذوي الإعاقة، والصحة، وحماية المستهلك، واكتسبت ثقة بين قطاعات مجتمعية واسعة؛ نظرا لاهتمامها بمطالب اجتماعية أصيلة تمس قطاعات واسعة من المجتمع، ونظرا لتأثيرها الفعال على عمليات صياغة السياسات العامة⁽¹⁾.

الخلاصة:

عمدت الدولة، في أعقاب السياسات الاحتجاجية العارمة التي اجتاحت المجتمع الكوري في أواخر الثمانينيات، إلى إعادة تعريف علاقتها بمنظمات القطاع الثالث، والانتقال من المنطق الصراعى للتفاعل إلى خطاب المواطنة والتفاوض، فقد كان قوام الحركات الاجتماعية المناهضة للسلطوية - إبان عقدي السبعينيات والثمانينيات - هو "عامة الشعب" في مواجهة النخبة الحاكمة، فعمدت الحركات الصاعدة إلى خلق مواقع وجبهات عدائية مع النخب السلطوية. وقد تلاشى هذا الخطاب الثنائي الاستقطابي، رغم دلالاته السياسية والتاريخية، مع تطوير الدولة لخطاب استيعابي بديل، يركز إلى مفردات "المواطنة" و"التفاوض"، لخلق هوية جماعية لا تنهض على أسس مقاومة ومناوئة للسلطة⁽²⁾.

فقد خفضت استجابة الدولة لمطالب الإصلاح الديمقراطي من حدة خطاب المواجهة والمضمون العدائي في مواجهة المجتمع. كما أدى انفراد الدولة بمهام التحول الديمقراطي والهندسة المؤسسية من أعلى، مع إرضاء فئات اجتماعية واسعة، إلى انغلاق الجبهات الاجتماعية الآخذة في التشكل، ودفعها نحو الاندماج والتعاون مع أجهزة الدولة لتعزيز الحكم الديمقراطي الناشئ، وهو ما شكل قطيعة تاريخية مع الأحداث الاحتجاجية العارمة، وأعاد تعريف مفاهيم المشاركة المؤسسية والمساواة الاجتماعية على أسس المواطنة⁽³⁾.

1 . Jaeyeol, Y. (2000) "Network Analysis of Solidarity Ties among Social Movement Organization." Korea Journal. 40:3. pp. 77-80

2 . Lee, N. (2011) "From minjung to simin: The discursive shift in Korean social movements" In Shin, G. and Chang, P. (eds.) South Korean Social Movements From Democracy to Civil Society. NY: Routledge. 41-57. P.44

3 . Kim, S. and Chang, P. (2011) "The Entry of Past Activists into the National Assembly." In Shin,

ثانياً: فنزويلا

جاء صعود "هوجو تشافيز" للسلطة في عام 1998 بمثابة حدث سياسي ضخم بقارة أمريكا الجنوبية، بعد انتصار خطاب يستند إلى ديمقراطية المشاركة في أكثر صورها راديكالية، التي تهدم مؤسسات النظام الديمقراطي الحديث بالمعنى الليبرالي. فقد قوضت إدارة "تشافيز" الأحزاب السياسية والنقابات المهنية، وأنشأت مجالس ولجانا محلية، نشأت في البداية كتنظيمات خيرية تسعى بالأساس لإشباع حاجات المهمشين، وتطوير الآليات التي تعمل على إعادة إدماجهم في بنية الدولة، من خلال تقديم خدمات تعليمية، وصحية، وتنموية، وإقامة مشروعات صغيرة وفرت أسسا مادية وبشرية، لتمكين قطاعات مجتمعية واسعة من الفقراء والمهمشين، وحثهم على المشاركة.

فمع احتدام الأزمة الاقتصادية، واللجوء إلى اتباع تعليمات صندوق النقد الدولي، وتطبيق سياسات الليبرالية الجديدة؛ تغيرت ملامح الساحة السياسية والاجتماعية، وانهارت التحالفات السياسية والاجتماعية التي طالما ارتكز عليها النظام الحزبي؛ مما أدى إلى ظهور قيادة سياسية من خارج الترتيبات المؤسسية القائمة، وأعدت تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع، وترتيب الأولويات على الأجندة السياسية، وطرح دلائل جديدة لديمقراطية المشاركة التي تجاوزت الأطر المؤسسية للنموذج الليبرالي الغربي. فقد وضع "تشافيز" نهاية للنظام الحزبي الثنائي، الذي شكل أساس منظمات القطاع الثالث، وهيمن على ديناميات العملية السياسية منذ أوائل السبعينيات بفنزويلا، حيث تركزت العمليات الانتخابية في المنافسة بين حزبي الفعل الديمقراطي (AD) Accion Democratica، ممثلا ليسار الوسط، ولجنة التنظيم السياسي والاستقلال الديمقراطي (comite de organizacion politica electoral independiente) (COPEL)، ممثلة ليمين الوسط. فقد حاز الحزبان على أكثر من 90% من الأصوات الانتخابية في الانتخابات الرئاسية إبان حقبتَي السبعينيات والثمانينيات⁽¹⁾.

وقد عجزت الترتيبات الحزبية ومؤسسات الديمقراطية الليبرالية الراسخة عن توفير آليات للمشاركة الواسعة، والتغلب على حدة الأزمة الاقتصادية؛ فقد هيمنت الأوليغارشية الاقتصادية والعسكرية على

G. and Chang, P. (eds.) South Korean Social Movements From Democracy to Civil Society. NY: Routledge. 117-134. pp.112,113

1. Dietz, Henry A. and Myers, David J. (2007) "From Thaw to Deluge: Party System Collapse in Venezuela and Peru." Latin American Politics and Society. 49:2. 59-86.

المؤسسات الحزبية منذ نشأتها عام 1958، حيث وفر الحزبان المسيطران القنوات الأساسية لبناء توافقات مجتمعية ونخبوية. وقد دعم الاقتصاد القائم على البترول الاستقرار المجتمعي القائم على التجانس الطبقي، وحال دون ظهور أية صراعات طبقية. غير أن تفاقم حدة المشاكل الاقتصادية، وتدهور أسعار البترول في 1982، وتعويم العملة الوطنية؛ أدى إلى الإخلال بالتوازنات القائمة، على النحو الذي زعزع من استقرار النظام السياسي، مع ظهور حركات عصيان، وارتفاع معدلات العنف في مختلف المدن، وتنامي أعداد منظمات القطاع الثالث التي طورت خطابا مناهضا لسلطة الدولة، تبلور في حركة جماهيرية احتجاجية واسعة في فبراير 1989، عرفت باسم "El Caracazo الكاراكاسو"، والتي كثفت من حدة الصراع الاجتماعي، وكشفت عن زيف التماسك والتجانس الاجتماعي.⁽¹⁾

فمنذ بداية الثمانينات، بدأت تنامي منظمات مجتمعية وجمعيات شعبية تدعو لتأسيس أصيل لديمقراطية المشاركة والاستقلال عن البنى الحزبية المهيمنة، وتفويض قدر من سلطات صنع القرار إلى المحليات. واستجابت السلطات القائمة بإنشاء هياكل مؤسسية توفر القنوات اللازمة للمشاركة، ضمن أطر الديمقراطية الليبرالية والتمثيل الحزبي القائم على الحزبين المهيمنين، فقد تم إنشاء لجنة إصلاح الدولة (COPRE) la Comisión para la Reforma del Estado في 1985؛ لتوفير آليات تؤمن المشاركة المجتمعية في عمليات صنع القرار على المستوى المحلي.⁽²⁾

وقبل وصول "تشافيز" للحكم في 1998، انقسمت الساحة المجتمعية بين منظمات مجتمعية مناهضة لسياسات النيوليبرالية وأثرها على ارتفاع معدلات عدم المساواة الاجتماعية، مثل: اللجان الخاصة بتملك الأراضي، والمجالس الاستشارية والفنية لقطاع المياه، ومنظمات أخرى تدعو إلى إصلاحات سياسية ومؤسسية واسعة لتوسيع نطاق المشاركة واستيعاب الجماعات الاجتماعية المهمشة. فقد ظهر خطاب

1. Mayers, D. (2004) "The Normalization of Punto Fijo Democracy."!In McCoy, J. and Mayers, D. The Unravelling of Representative Democracy in Venezuela. Baltimore and London: The John Hopkins University Press. P.21

Lynn, K. 1987. "Petroleum and Political Pacts: The Transition to Democracy in Venezuela." Latin America Research Review. 22: 63-94

2. Alvarez, A. 2003. "La Reforma del Estado Antes y Después de Chávez." In Ellner, S. and Hellinger, D. (eds.) La Política Venezolana en la Epoca de Chávez: Classes, Polarización y Conflicto. Caracas: Nueva Sociedad.

"ديمقراطية المشاركة" في أوضاع استقطابية حادة، تتسم بتعددية الفواعل الاجتماعية، وانعدام الاستقرار السياسي، على نحو أدى إلى عزوف الناخبين عن التصويت للأحزاب القائمة، وظهور قيادة سياسية تهدف إلى التعبئة الجماهيرية من خارج الأطر والبنى الحزبية الراسخة⁽¹⁾. وعملت منظمات القطاع الثالث على إعادة تعريف الديمقراطية، من خلال تطوير خطاب مناهض للنظرة الاختزالية للمشاركة داخل الأطر الحزبية النخبوية، التي بدلا من أن توفر قنوات لتحريك مطالب القواعد الاجتماعية، تحولت إلى ماكينات انتخابية، تهدف بالأساس إلى تجميع الأصوات الانتخابية، دون تمثيل حقيقي يفي بمتطلبات المواطنين⁽²⁾.

ومع تولي "تشافيز" مقاليد الحكم، عمل على تفعيل خطاب ديمقراطية المشاركة، من خلال طرح برامج اجتماعية واسعة، تعمل على إعادة إدماج المهمشين وتمكينهم، من خلال برامج اجتماعية واسعة النطاق، وإعادة ترتيب الأوضاع المؤسسية، وتأميم قطاع البترول؛ لضمان تدفق موارد مستمرة لتمويل برامج الإنقاذ الاجتماعي في مجالات الصحة والتعليم والتغذية والتدريب والتوظيف والإسكان، فيما أطلق عليه "المهمة الاجتماعية social misiones"، لتحويل الموارد المادية للطبقات الاجتماعية الدنيا، من خلال توظيف آليات مؤسسية تعمل خارج الأطر المؤسسية البيروقراطية والموازنة العامة، ويتم تمويلها مباشرة من عوائد البترول من الشركة الكبرى المملوكة للدولة (Petróleos de Venezuela (PDVSA)، وتخضع تحت سيطرة "تشافيز" مباشرة، من خلال اللجنة الشعبية التي يترأسها. ففي عام 2004 تم تحويل قرابة 5 بلايين دولار؛ أي حوالي 4,5% من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي، لتولي برامج المهمة الاجتماعية⁽³⁾.

وعلى الرغم من الانتقادات الأكاديمية التي وجهت إلى هذه البرامج؛ باعتبارها أداة للمناورة السياسية وتأمين حصون انتخابية من هؤلاء المنتفعين من هذه البرامج، إلا أنها أعادت إدماج الهوامش في المشهد السياسي والاجتماعي، فقد كان مفهوم الديمقراطية المشتركة ركنا أساسيا في برنامج "تشافيز"، ومركزا لعقيدته الثورية الاجتماعية. ويشير المفهوم إلى مشاركة الجماهير في عمليات صنع القرار كي تحل محل

1. Gracia-Guadilla, María del Pilar, and Carrera, E. 1996. "Gobernabilidad, Cambio Político y Sociedad Civil." Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales. 2: 85-112.
2. Lander, E. (2010) "Urban Social Movements, Civil Society, and New Forms of Citizenship in Venezuela." International Review of Sociology. 6: 1. 51-65. Pp.52-54
3. Penfold-Becerra, Michael (2007) "Clientelism and Social Funds: Evidence from Chávez's Misiones." Latin American Politics and Society. 49:4, pp. 63-84

المؤسسات التقليدية الانتخابية وجماعات المصالح المرتبطة بالديمقراطية التمثيلية. فقد أكد دستور 1999 على ديمقراطية المشاركة كمبدأ أساسي للحكم والمواطنة؛ مما شكل إلزاماً على الحكومة لتفعيل النص الدستوري، من خلال إنشاء آليات ومؤسسات تشاركية وتشارورية⁽¹⁾.

وقد اتخذت عمليات المؤسسة وإدماج القطاعات المجتمعية العديد من المراحل، بدأت بإنشاء دوائر وتشبيكات مجتمعية للدفاع عن الأهداف الثورية، وضمت قرابة 20 مليون عضواً في 2001، تشكلت كل دائرة من 11 عضواً يحلف على الدفاع عن أفكار "سيمون بوليفار"، والالتزام بحماية مصالح أعضاء جماعته؛ وهو ما ساهم في خلق هوية جماعية وإحساس بالانتماء لأفكار مشتركة ومصير مشترك، ساعد على الترويج للعمل الطوعي الاجتماعي، وتمكين الجماعات الاجتماعية المهمشة والفقراء⁽²⁾.

وفي 2003 تم إنشاء لجان صحة وعيادات محلية، وإنشاء ما يقرب من 6,000 لجنة صحية محلية خاصة في المناطق المهمشة والأحياء الشعبية والعشوائيات. وفي ذات العام، تم إنشاء حوالي 200,000 جمعية تعاونية، كأحد الأشكال البديلة للمشروعات الخاصة للتنمية الاقتصادية، وتحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال الدعم الحكومي لأسعار السلع ومنتجات تلك الجمعيات، والملكية المشتركة لرأس المال والإدارة لتعظيم الأرباح، ولجان للأراضي الحضرية لتمليك الأراضي والمنازل لقائمي المناطق النائية والمهملة على أطراف الحضر.

ثم انتهت الجهود بحل الحكومات المحلية، وإنشاء المجالس الجماعية "communal councils" في 2005؛ للاضطلاع بذات المهام، وإعادة ترتيب العلاقة بين المجالس المحلية والسلطة الوطنية. ويتألف كل مجلس من حوالي 400 أسرة، يتشاركون في حي سكني معين، ويتجمعون في جمعية المواطنين "Citizen Assembly"، والتي تعمل بمثابة لجنة تنفيذية يتم اختيارها من قبل الجمعية. وشكلت هذه المجالس سلطة سادسة للحكومة، بجانب السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية والصحافة والإعلام، وهي "سلطة الشعب". ووفقاً للتقارير الحكومية بلغ عدد المجالس الجماعية في 2007 حوالي 33,000 مجلس، وتضم

1. Hawkins, Kirk A.(2010). "Who Mobilizes? Participatory Democracy in Chávez's Bolivarian Revolution." Latin American Politics and Society. 52:3. 31-66. pp. 31-40

2. Hidalgo, Manuel (2009). "Hugo Chavez's "Petro-Socialism." Journal of Democracy. 20:2, pp.78-92

قراية 8 ملايين مشارك من المواطنين المهمشين⁽¹⁾.

وقد شكلت برامج الإنقاذ الاجتماعي، المسماة "بالمهمة" *missiones*، حجر الزاوية لديمقراطية المشاركة وتمكين القطاعات المجتمعية المهمشة، من خلال التنمية الاقتصادية والاجتماعية. واستوعبت هذه البرامج، في الفترة ما بين 2003 و 2005، ما يقرب من 3,5% من الناتج القومي الإجمالي⁽²⁾.

وعلى الرغم من اتساع نطاق هذه البرامج، غير أن هناك أربعة برامج هي الأقدم، وحازت على تمويل ضخم، وأبرزت نتائج اجتماعية واسعة النطاق، واستوعبت قطاعات واسعة، ووفرت الأساس الاقتصادي - الاجتماعي للمشاركة والتعبئة السياسية لنظام "تشافيز":

1- برامج الرعاية الصحية في أبريل 2003 "Barrio Adentro": حيث تركزت الجهود حول تقديم خدمات رعاية صحية وقائية لأطراف المدن الحضرية الكبرى، وفي عام 2004 بلغ عدد الأطباء المشاركين 13,086، وما يقرب من 4 ملايين من المنتفعين.

2- برنامج محو الأمية "Misión Robinson": واستهدف البرنامج الأفراد ممن يعانون من الفقر المدقع في القطاعات الريفية والمناطق العشوائية. وفي عام 2004 بلغ عدد منسقي البرنامج ما يقرب من 110.000، وأكثر من مليون فرد ممن استكملوا البرنامج التعليمي. وقد رفعت الحكومة شعارا لتشجيع الالتحاق بهذا البرنامج يحمل عنوان: "الآن فنزويلا للجميع" *Ahora Venezuela es de todos*.

3- برنامج تعليمي للكبار من الفقراء ممن لم يلتحقوا بالتعليم الثانوي "Misión Ribas": حيث استخدم البرنامج البنية التحتية القائمة من المدارس الحكومية، واستخدم أدوات التعليم المرئية بدلا من التفاعل الشخصي القائم على وجود معلم داخل الفصل. وبلغت أعداد المتحقيين في 2004 حوالي (600 ألف) قبل أن يتم التوسع في الجماعات المستهدفة من البرنامج في 2006، ليشمل جماعات لم تلتحق بالتعليم الجامعي.

4 - برنامج الدعم الغذائي "Mercal": عمل البرنامج على إنشاء مخازن لتوزيع الغذاء على الفقراء في المحليات، بحيث يمكن لأي مواطن التعامل مع هذه المخازن مباشرة. وفي عام 2004 كان ما يقرب من 49% من

1. Hidalgo, Manuel (2009). "Hugo Chavez's "Petro-Socialism." *Journal of Democracy*. 20:2, pp.78-92

2. Hawkins, K. (2014). *Venezuela's Chavismo and Populism in Comparative Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press. pp.7-11

من الأغذية يتم توزيعها من خلال هذه القنوات، وما يقرب من 9.5 مليون فرد يقومون بشراء الأغذية المدعومة من هذه كالمخازن؛ الأمر الذي أدى إلى اعتماد المشروعات الخاصة وقطاع الأعمال في هذا المجال على الدولة لتوزيع منتجاتهم، وشكل البرنامج أساسا شعبيا قويا لمساندة "تشافيز"، وتعزيز تحالفاته الاجتماعية، وإحكام الرقابة والسيطرة على القطاع الخاص.

وعلى الرغم من توسيع نطاق المشاركة الاجتماعية، إلا أن هناك العديد من الإشكاليات المطروحة حول استقلالية فعل هذه المجالس؛ نظرا لخضوعها تحت سيطرة "تشافيز"، واعتمادها على الحكومة كمصدر وحيد للتمويل؛ وهو ما أزم المجالس بالخط الحكومي للسياسات، وعدم إمكانية الخروج عنه، ناهيك عن أهمية الالتزام بمبادئ الثورة البوليفارية، والانحياز الأيديولوجي لخطاب "تشافيز" الاشتراكي الشعبوي كشرط للاندماج والمشاركة المجتمعية لهذه القطاعات⁽¹⁾.

وقام عدد من الباحثين بعقد دراسات ميدانية لبحث مدى استقلالية فعل هذه المجالس وغيرها من التنظيمات المجتمعية ببنزويلا. وقام هؤلاء بالرد على دعاوى الأكاديمية الغربية، التي ترى أن هناك شكلا أمثل لتحديد معالم وحدود العلاقة بين الدولة والمجتمع والمساحات المستقلة للفعل من جانب القوى المجتمعية، فتشافيز لم يعد يرسم معالم الساحة السياسية والاجتماعية؛ فالمنظمات المجتمعية هي التي أعادت تعريف معاني الديمقراطية والمشاركة على نحو نقدي يعارض أسس الديمقراطية الحزبية التمثيلية. فنكمن مفارقة ديمقراطية المشاركة في إقصاء خطابات وجماعات اجتماعية، حيث إن هناك استحالة لتطابق آليات ومؤسسات المشاركة مع تفضيلات كافة قطاعات المجتمع. كما ظلت العديد من التنظيمات الاجتماعية تتمتع بقدر من استقلالية الحركة عن الحكومة البوليفارية في تحريك مطالبها الخاصة بامتلاك الأراضي في المناطق الحضرية النائية، وفي إصلاح قطاع المياه والصرف الصحي، ودفع الحكومة لاتخاذ عدة إجراءات للاستجابة إلى هذه المطالب⁽²⁾.

1 . Hawkins, Kirk A.(2010). "Who Mobilizes? Participatory Democracy in Chávez's Bolivarian Revolution." Latin American Politics and Society. 52:3. 31-66. pp.31-40

2. Ciccariello-Maher, G. (2013) We Created Chavez: A People's History of the Venezuelan Revolution. Durham: NC: Duke University Press.pp.15-20

المملكة العربية السعودية في ضوء خبرتيّ تمكين منظمات القطاع الثالث في كوريا الجنوبية وفنزويلا:

يتضح من خبرتيّ كوريا الجنوبية وفنزويلا في تمكين منظمات القطاع الثالث أن مسارات تكوين تنظيمات وروابط القطاع الثالث، وتحديد مساحات التفاعل والتلاقي بينها وبين الدولة، هي نتاج لخبرات تاريخية وظروف محلية أعادت تعريف محتوى "المدنية"، ورسم حدود العلاقة بين مؤسسات الدولة والمجتمع؛ فقد نجحت الدولة في كوريا الجنوبية في تدويب خطاب المواجهة والصراع مع المجتمع، وأعدت إدماج الجماعات الاجتماعية المعارضة ضمن الهياكل والبنى المؤسسية، مع توفير الأطر القانونية المحفزة لحرية الحركة، دون الالتفات للانتقادات الغربية التي ترى أن الانطلاق من أساس تشاركي، والحصول على موارد الدولة التمويلية، يفقد منظمات القطاع الثالث استقلالية الحركة. كما نجحت فنزويلا في تطوير خطاب ديمقراطية المشاركة الراضة لنموذج الديمقراطية التمثيلية والتعددية الحزبية وفقا للنموذج الغربي؛ فقد خلقت منظمات القطاع الثالث مساحات للتعاون مع الدولة لتنفيذ برامج اجتماعية واسعة النطاق، تهدف إلى إعادة إدماج وتمكين الجماعات المهمشة والفقراء، دون الاهتمام بالانتقادات والشكوك الغربية حول استقلالية فعل هذه المنظمات نظرا لاعتمادها على الموارد التمويلية للدولة.

وهناك العديد من الشكوك حول تفعيل العمل الاجتماعي بالمملكة العربية السعودية، سواء كان خيرا أو نقايا أو سياسيا؛ وتتبع هذه الشكوك من العديد من الممارسات الاجتماعية والأعراف الراسخة في المنظومة الثقافية، والتي تدعو إلى ضرورة الحفاظ على الهوية الوطنية والخصوصية المجتمعية، وتحييد المجتمع عن عمليات صنع القرار في العديد من القضايا المجتمعية، ناهيك عن الصراع بين المدني والديني، واعتبار منظمات القطاع الثالث أحد تجليات الحداثة الغربية، التي تتعارض مع المبادئ الدينية. غير أن مضمون المدنية، وتحديد أدوار منظمات القطاع الثالث، هي نتاج لخبرات تراكمية وحوارات مجتمعية واسعة مع مؤسسات الدولة، وإيجاد صيغة توفيقية لعلاقة المدني والديني بالرجوع إلى الخبرات التاريخية الإسلامية⁽¹⁾.

1 . Hanafi, H. (2002). Alternative Conceptions of Civil Society: A Reflective Islamic Approach" in Chambers, S. and Kymlicka, W. Alternative Conceptions of Civil Society. Princeton: Princeton University Press. Pp. 171-189.

فيمكن أن تشكل المؤسسات البحثية نقطة انطلاق هامة لبحث الظواهر المحلية، وتوفير ندوات علمية تساهم في رفع الوعي بخبرات الدول الأخرى في دول الجنوب، وتوفير مساحات للتعلم والتفاعل، تساهم في إعادة صياغة المفهوم وبناء قدرات المجتمع. وتعد مشكلة غياب الثقة المتبادلة بين الدولة والمجتمع من الإشكاليات المحورية التي تعوق العمل الاجتماعي بالمملكة. وعليه؛ تركز آليات تمكين منظمات القطاع الثالث إلى ضرورة إعادة النظر في الإطار المرجعي والقانوني الناظم لعلاقة الدولة بالمجتمع؛ لرفع درجات الثقة، وخلق مساحات مشتركة للفعل، وخاصة في المجالات الإنمائية وبرامج التنمية البشرية، مثل: برامج محو الأمية، ورعاية الشباب وذوي الاحتياجات الخاصة، ونوادي تكنولوجيا المعلومات.

فتقوم العلاقة بين الحاكم والأمة على التعاقد والتراضي، فتضمن الدولة حريات الأفراد وحقوقهم، بحيث تكون الدولة تجسيدا لإرادة مواطنيها، دون فرض أي وصاية من الدولة. فعقد حوار مجتمعي واسع حول أسس التنمية وأوليات وبرامج التنفيذ لا تشكل افتئاتا على سلطات الدولة أو انتقاصا من سيادتها، بل يمكن أن تسمح للأفراد بالتدوال والنقاش لوضع الأوليات التنموية، ثم تقوم الدولة بالاستجابة وتنفيذ إرادة الأفراد. فالسماح لمنظمات القطاع الثالث بلعب دور تنموي، مع فسخ المجال لإمكانية الشراكة مع القطاع الخاص الأجنبي؛ ينتقل بحالة الجدل حول منظمات القطاع الثالث من ساحة الحرب الفقهية والاجتماعية، إلى ساحات الفعل ودعم الدور التنموي والشراكة بين المجتمع والدولة والقطاع الخاص.

ملخص تمكين منظمات القطاع الثالث

كوريا الجنوبية

المرحلة	متى؟ السياق الاجتماعي -السياسي	المشكلة الرئيسية	بناء القدرات من أجل ماذا؟	مقدمو خدمات التمكين (بناء القدرات) الرئيسيون	المجموعة المستهدفة للتمكين (بناء القدرات)	تركيز/ وسائل التمكين (بناء القدرات)
أولاً: قبل التمكين	منذ منتصف الأربعينيات وحتى أوائل السبعينيات كانت الدولة هي الفاعل الرئيس على الساحة السياسية والاجتماعية.	تحالف القيادة العسكرية والطبقات العليا من القوى البرجوازية والقطاع الخاص وطبقة التكنوقراط لتوطيد أركان الحكم، فضلا عن الدعم الأمريكي والقوى الرأسمالية.	لم تكن هناك أهداف كبرى لبناء قدرات المجتمع؛ فقد كانت منظمات القطاع الثالث ضعيفة في مقابل قوة الدولة المهيمنة، غير أنه لم يكن غائبا عن نطاق الفاعل الاجتماعي كلية، فكانت أحداث مجتمعية فجائية قادرة على قلب موازن القوى، وإجبار الدولة على اتخاذ سياسات بعينها، ففي عام ١٩٨٧ اتخذت	جماعة " ساريم" Sarim، والتي ظهرت في عهد الأسرة الحاكمة، المسماة بأسرة شؤون Choson dynasty، التي حكمت البلاد قبل الاحتلال الياباني. فقد ظهرت الجماعة خارج دائرة السلطة بناء على الروابط العائلية، والميلاد، والزمالة الدراسية، للحصول على وظائف داخل الجهاز الحكومي، والعمل على الحد من سلطة الملك لحماية الأفراد والتأثير على مجريات السياسة	الحديثة والأجهزة البوليسية والعسكرية الموروثة من الحقبة الاستعمارية اليابانية، أسسا لنشأة دولة قوية قادرة على التغلغل في ثنايا المجتمع، والسيطرة ومختلف القطاعات الاجتماعية، وإنشاء نظام ضريبي يديم من القدرة الاستخراجية للدولة، وتأمين موارد مالية للاضطلاع بشؤون الإدارة والحكم.	توفير بعض الخدمات للوفاء ببعض الاحتياجات والمطالب الأنبية.

						أولاً: قبل التمكين
<p>تطوير أطر قانونية تشجيعية، وتوفير مخصصات مالية من الموازنة العامة للدولة لتطوير تكنولوجيا المعلومات، ودعم عمل النشاط الأهلي و الدور الرقابي الوسيط لمنظمات وائتلافات منظمات القطاع الثالث.</p>	<p>الجماعات المهمشة، وائتلاف المواطنين من أجل العدالة الاجتماعية، ورابطة الحركات المناهضة للتلوث البيئي، وروابط المعلمين للإصلاح الصحفيين من أجل الدفاع عن حرية الصحافة.</p>	<p>الدولة، من خلال استيعاب الجهود التوعوية، وإدماج الجماعات الاجتماعية المختلفة، وتوفير أسس مؤسسية لهذه الجماعات للتفاوض مع السلطة.</p>	<p>التغلب على عمليات التعبئة خارج الأطر المؤسسية، وإنشاء عقد اجتماعي جديد بين الدولة والمجتمع، قائم على أساس تعاوني ومحافظ، على أسس الثقافة الكفوشية القائمة على احترام السلطات.</p>	<p>تفكك الروابط المجتمعية، وتصاعد حدة الاستقطابات الاجتماعية الواسعة، والافتقار إلى الحقوق السياسية والاجتماعية الأساسية.</p>	<p>تكوين جبهة صراعية مع الدولة للتخلص من النظام السلطوي العسكري منذ اندلاع انتفاضة الربيع في 1987.</p>	ثانياً: بعد التمكين





ملخص تمكين منظمات القطاع الثالث

تجربة فنزويلا

المراحل	متى؟ السياق الاجتماعي -السياسي	المشكلة الرئيسية	بناء القدرات من أجل ماذا؟	مقدمو خدمات التمكين (بناء القدرات) الرئيسيون	المجموعة المستهدفة للتمكين (بناء القدرات)	تركيز/ وسائل التمكين (بناء القدرات)
أولاً: قبل التمكين	الهيمنة السياسية والاجتماعية لحزبي الفعل الديمقراطي Accion Democratica (AD)، ممثلًا ليسار الوسط، ولجنة التنظيم السياسي والاستقلال الديمقراطي de comite organizacion electoral politica independiente (COPEL)، ممثلة ليمين الوسط. فقد حاز	عجزت الترتيبات الحزبية ومؤسسات الديمقراطية الليبرالية الراسخة عن توفير آليات للمشاركة الواسعة، والتغلب على حدة الأزمة الاقتصادية. تفاقم حدة المشاكل الاقتصادية، وتدهور أسعار البترول في 1982، وتعويم العملة الوطنية؛ أدى إلى الإخلال بالتوازنات القائمة على النحو الذي زعزع من استقرار النظام السياسي، مع ظهور حركات عصيان، وارتفاع معدلات العنف في مختلف المدن، وتنامي أعداد منظمات القطاع الثالث التي	منذ بداية الثمانينات بدأت تنامي منظمات مجتمعية وجمعيات شعبية تدعو لتأسيس أصيل لديمقراطية المشاركة والاستقلال عن البنى الحزبية المهيمنة، وتويض قدر من سلطات صنع القرار إلى المحليات. واستجابت السلطات القائمة بإنشاء هيكل مؤسسية توفر القنوات اللازمة	تم إنشاء لجنة إصلاح الدولة la Comisión para la Reforma del Estado COPRE في 1985؛ لتوفير آليات تؤمن المشاركة المجتمعية في عمليات صنع القرار على المستوى المحلي.	المجالس المحلية بالأساس، والحركات الاجتماعية الحضرية التي انبثقت في خضم الأزمة الاقتصادية الحادة، التي تدعو إلى إصلاحات وبرامج اجتماعية واسعة لحل مشاكل الجماعات الاقتصادية والمعاشية.	إنشاء هيكل مؤسسية ضمن البيروقراطية الحكومية لتلقي مشاكل المواطنين، واتخاذ بعض السياسات الإصلاحية في ضوءها.

تمكين منظمات القطاع الثالث

المراحل	متى؟ السياق الاجتماعي -السياسي	المشكلة الرئيسية	بناء القدرات من أجل ماذا؟	مقدمو خدمات التمكين (بناء القدرات) الرئيسيون	المجموعة المستهدفة للمتمكين (بناء القدرات)	تركيز/ وسائل التمكين (بناء القدرات)
أولاً: قبل التمكين	الحزبان على أكثر من 09% من الأصوات الانتخابية في الانتخابات الرئاسية إبان حقبة السبعينيات والثمانينيات.	طورت خطاباً مناهضاً لسلطة الدولة، تبلور في حركة جماهيرية احتجاجية واسعة في ضراير 9891. عرفت باسم ozacaraC IE الكاراكاسو، والتي كثفت من حدة الصراع الاجتماعي، وكشفت عن زيف التماسك والتجانس الاجتماعي.	للمشاركة، ضمن أطر الديمقراطية الليبرالية والتمثيل الحزبي القائم على الحزبين المهيمنين.			
ثانياً: بعد التمكين	انهيار النظام الحزبي الثنائي، وتقويض أسس الديمقراطية التمثيلية، مع تكرار المحاولات الانقلابية منذ أوائل التسعينيات وحتى وصول "تشافيز" للحكم في 1998.	سطوع نجم القيادة الشعبوية، التي تعمل خارج الترتيبات المؤسسية للديمقراطية الليبرالية، وتطوير خطاب "ديمقراطية المشاركة".	تمكين سالفقراء والجماعات المهمشة، التي تأثرت سلباً، مع تطبيق سياسات النيوليبرالية، وانخفاض عوائد البترو: الأمر الذي أدى إلى تدهور الخدمات الاجتماعية التي توفرها الدولة للفقراء.	الدولة، من خلال اللجنة الشعبية التي يرأسها الرئيس، وشركة البترو الملوكة للدولة.	الفقراء والمهمشون وشرائح الطبقة الوسطى.	من خلال البرامج الاجتماعية الواسعة لتوفير خدمات صحية وتعليمية وتدريبية وسكنية، بالإضافة إلى دعم المنتجات الغذائية.





خامساً: الاستفادة من معايير التميز المؤسسي في تمكين منظمات القطاع الثالث

إعداد

م. بندر بن محمد القحطاني

م . عبدالله بن عبدالقادر تركستاني

قائمة المحتويات:

- موجز تنفيذي.
- مقدمة.
- ماذا نقصد بالتميز المؤسسي؟
- القطاع الثالث.
- ماذا نقصد بالتمكين لمؤسسات القطاع الثالث؟
- أهمية تمكين مؤسسات القطاع الثالث.
- معايير نماذج التميز المؤسسي.
- ما هي علاقة نماذج التميز بمؤسسات القطاع الثالث؟
- المنهجية المتبعة.
- المسح المكتبي.
- ملخص بمعايير التميز التي تخدم القطاع الثالث.
- مقارنة مدى وجود معايير التميز التي تمكن القطاع الثالث في نماذج التميز المحلية والعالمية.
- شروط تحقيق كل معيار من معايير التميز التي تخدم موضوع تمكين القطاع الثالث .
- تعريف مختصر لكل معيار من معايير التميز.
- المراجع.

5-1 موجز تنفيذي:

يأتي هذا التقرير ليوضح مدى الاستفادة من نماذج التميز في موضوع تمكين منظمات القطاع الثالث، حيث تم دراسة وتحليل أهم معايير ومكونات نماذج التميز المحلية والدولية والعالمية، من خلال التعرف على أبرز المجالات التي تشملها هذه النماذج، والممكنات لكل مجال من المجالات، بالإضافة إلى شروط تحقق كل مجال، حيث تم عملية التحليل والمقارنة لمجموعة من نماذج التميز وهي:

- 1- نموذج ديمنج (اليابان).
- 2- نموذج مالكوم بالدريج (أمريكا).
- 3- النموذج الأوربي للجودة (أوروبا).
- 4- نموذج التميز المؤسسي (ماليزيا).
- 5- نموذج التميز المؤسسي (البرازيل).
- 6- نموذج التميز والإبداع والإرادة (كندا).
- 7- نموذج الملك عبد العزيز للجودة (المملكة العربية السعودية).
- 8- نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية (الأردن).
- 9- نموذج أبوظبي للأداء الحكومي المتميز (الإمارات العربية المتحدة).
- 10- نموذج السبيعي للتميز في العمل الخيري (المملكة العربية السعودية).
- 11- نموذج معايير بيكاسو للجودة في مؤسسات القطاع الثالث (بريطانيا).

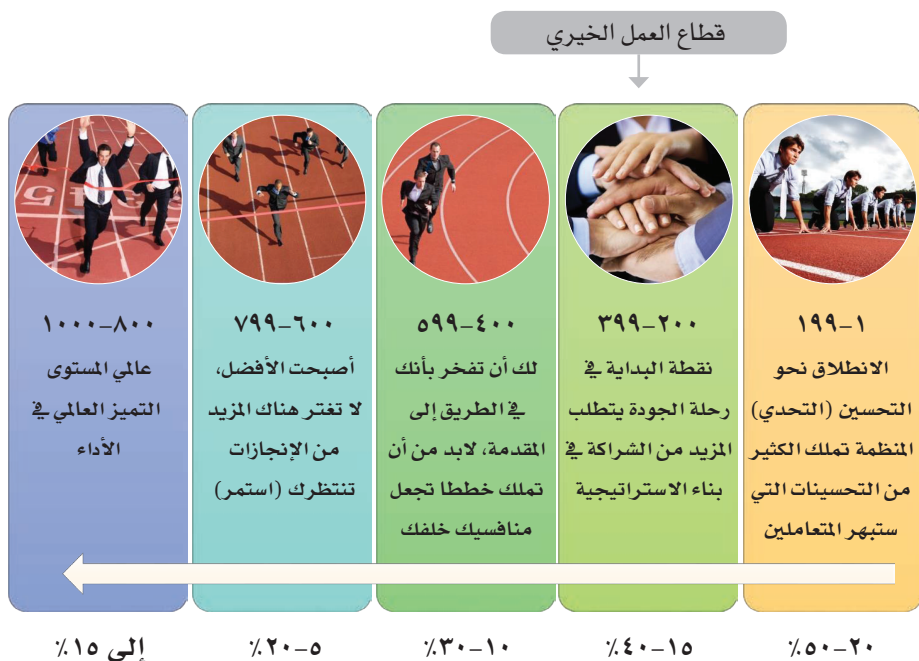
ومن خلال عملية التحليل لمحتويات النماذج تبين أن هناك مجموعة من المعايير التي تشترك بها معظم هذه النماذج، والتي تعتبر ذات أولوية من حيث ضرورة توفرها في منظمات القطاع الثالث، والتي تُسهم في رفع وبناء قدرات المنظمات وتمكينها، حيث اعتمد هذا التحليل على تكرار وجود الممكنات في هذه النماذج. ومن خلال التقارير التعقيبية للجمعيات الخيرية التي شاركت في الدورة الأولى لجائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري عام 1434، من تنفيذ مركز مداد، تبين أن هناك ضعفاً في ممكنات معايير القيادة الإدارية والاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى تنمية الموارد المالية في الجمعيات الخيرية؛ مما له الأثر الكبير على نتائج ومخرجات الجمعيات الخيرية.

وبالنظر إلى مجموع النقاط التي حصلت عليها الجمعيات الخيرية المشاركة في جائزة السبيعي خلال

تمكين منظمات القطاع الثالث

دورتها الأولى، نجد أن أعلى نسبة للنتائج المتحققة لدى الجمعيات المشاركة في كل معيار من معايير الجائزة لا تتجاوز 30%، وهذا يدل على أن هناك ضعفاً في الممكّنات التي تتطلبها معايير التميز؛ مما يؤدي إلى عدم قدرة الجمعيات على تلبية طلبات المستفيدين منها؛ وبالتالي فإنها تحتاج إلى بناء قدراتها من أجل تمكينها في مجتمعاتها.

وبحسب نتائج مشاركة قطاع العمل الخيري في جائزة السببيعي، وبمقارنته مع سلم التميز العالمي، فإن النتيجة تظهر من خلال الشكل الآتي:



وبالاعتماد على نتائج تحليل معايير نماذج التميز، ونتائج جائزة السببيعي للتميز في العمل الخيري، فإنه يمكننا القول إن الوصول إلى تمكين منظمات القطاع الثالث يحتاج إلى بناء قدراتها في الممكّنات أولاً، ومن وسائل تحقيق ذلك التعليم والتثقيف والتدريب، والدعم المادي والمعنوي، وبناء التشريعات التي تساعد على التمكين، ويكون ذلك من خلال: إعداد الأدلة وتصميم النماذج، وطرح البرامج التعليمية، مثل:

- برنامج تأهيل القيادات في منظمات القطاع الثالث.
- دليل إعداد الخطة الاستراتيجية في منظمات القطاع الثالث.

- دليل إعداد الخطة التنفيذية في منظمات القطاع الثالث.
 - دليل إنشاء وحدة المعلومات والتطوير في منظمات القطاع الثالث.
 - نموذج للوائح الداخلية في منظمات القطاع الثالث. (يوجد دليل مطبوع).
 - دليل التدريب في منظمات القطاع الثالث. (يوجد دليل مطبوع).
 - دليل استقطاب وتحفيز الموارد البشرية في منظمات القطاع الثالث.
 - نموذج سلم الرواتب في منظمات القطاع الثالث.
 - دليل إدارة المتطوعين في منظمات القطاع الثالث.
 - دليل بناء وتفعيل الشراكات الاستراتيجية. (يوجد دليل مطبوع).
 - دليل المعلومات المحاسبية في منظمات القطاع الثالث. (يوجد دليل مطبوع).
 - دليل إدارة المعرفة في منظمات القطاع الثالث.
 - دليل تفعيل التقنية في منظمات القطاع الثالث.
 - دليل الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي في منظمات القطاع الثالث. (يوجد دليل مترجم إلكتروني).
 - دليل الحوكمة والشفافية في منظمات القطاع الثالث.
 - دليل تأسيس إدارة المشاريع في منظمات القطاع الثالث.
 - دليل تصميم وتقييم المشاريع في منظمات القطاع الثالث.
- وبناء على ذلك، تحتاج عملية تمكين منظمات القطاع الثالث إلى إعداد خطة تنفيذية، تحدد طبيعة المنتج لكل من الموضوعات المذكورة أعلاه، من خلال ورش العمل وحلقات النقاش والجلسات الحوارية، مع الخبراء والمستشارين وأصحاب العلاقة، في مختلف منظمات القطاع الثالث.

2-5 مقدمة:

خلال السنوات القليلة الماضية، واجهت معظم المؤسسات بشتى أنواعها تغيرات كبيرة في أساليب عملها، ومناطق عملها، وأسواقها بصفة عامة، فالمنافسة في المنتجات أو الخدمات، سواء من المؤسسات المحلية أو الدولية؛ مما أدى الى أن تواجه المؤسسات المحلية أوقاتاً صعبة بطريقة متزايدة، إضافة إلى بيئة عمل غير مستقرة، حيث أصبح المستفيدون من منتجات أو خدمات المنشآت أكثر طلباً، وأضحى المنافسة أكثر تركيزاً وتعقيداً، كما أن تسارع التطور في التقنية ساهم في خلق هذا الجو من التنافس، وساعد - أيضاً - في إدخال أساليب جديدة للعمل، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الجهات المشرفة للأنظمة والقوانين أضافت ضغوطاً زائدة على تلك الصعوبات.

ونتيجة لذلك؛ بدأت كثير من المؤسسات تتبنى عددا من المنهجيات التطويرية للتعامل مع هذه العوامل؛ حيث انتشر الإقبال على تطبيقات أنظمة إدارة الجودة والمواصفات العالمية، مثل: مواصفة الأيزو 9001، وكذلك تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، أو إعادة هندسة العمليات (الهندرة)، والتميز المؤسسي، والأداء المؤسسي، وأدوات سيجما ستة، وغيرها من المنهجيات والأدوات. وحيث إن مؤسسات القطاع الثالث هي جزء من هذا التغيير، وتتأثر - أيضاً - كغيرها من المؤسسات؛ لذا كان من الضروري جداً لمؤسسات القطاع الثالث الاستفادة من هذه المنهجيات، ولا سيما معايير التميز، في بناء قدراتها وتمكينها مؤسسياً لتحقيق رسالتها.

3-5 ماذا نقصد بالتميز المؤسسي؟

هو عبارة عن منهجية متكاملة لإدارة أداء المنظمة، والتي تؤدي إلى تحقيق النتائج الآتية:

■ تقديم قيمة متطورة للمستفيدين والمستثمرين والداعمين والمعنيين، والتي تساهم في تعزيز الاستدامة للمنظمة.

■ تحسين قدرات وكفاءة المنظمة بشكل عام في جميع جوانبها.

4-5 ما هي الصفات التي تميز المؤسسات المتميزة؟

- أداء متميز مقارنة بمعايير عالية معروفة.
- أداء متميز مقارنة بنتائج للفترة الزمنية السابقة.
- الحكم عليها من قبل طرف ثالث بأنها تعمل بصورة أفضل مقارنة مع منظمات مشابهة أخرى.
- عند أدائها وقيامها بأي عمل فهي تستهلك موارد أقل مما يفترض أن تحتاج إليه للقيام بالعمل الذي تؤديه.

5-5 القطاع الثالث:

يشير مصطلح القطاع غير الهادف للربح في أدبيات العمل الخيري إلى المؤسسات التي تقع بين القطاع الخاص والهادف للربح والقطاع العام. (ليسترم. سالمون وهيلموت ك انهاير - 1994). أما التعريف القانوني، فهو الذي يركز على ما ينص عليه قانون البلد المعني لتصنيف المنظمات التي تدرج ضمن القطاع الثالث، وهناك التعريف الاقتصادي المالي، الذي يؤكد على مصدر الدخل للمنظمة، وهذا المعيار هو الذي أخذ به نظام الأمم المتحدة للحسابات الوطنية.

أما التعريف الوظيفي لمؤسسات القطاع غير الربحي، فيؤكد على الوظائف أو الأغراض التي تؤديها هذه المنظمات في هذا القطاع. و أما التعريف البنوي والإجرائي، فهو يركز على البنية والعمليات الأساسية للمنظمة، وليس على غرضها ومصدر دخلها. (نجوى سمك، صدقي عابدين - 2002).

ويتركز العمل الذي تمارسه مؤسسات القطاع الثالث على تقديم الخدمات للمستفيدين، وتتراوح هذه الخدمات بين تقديم المواد العينية (كالغذاء، والمأوى، والملبس، وتوفير مقرات لممارسة أنشطة، وما شابه ذلك)، إلى المواد غير الملموسة (مثل: زيادة الوعي، وكسب التأييد، وغيرها).

6-5 ماذا نقصد بتمكين مؤسسات القطاع الثالث؟

عملية تهدف لتطوير قدرات المؤسسة لتؤدي مهامها بكفاءة وفاعلية، وبصورة مستدامة، أو يمكن تعريفها بقدرة المؤسسة على الوفاء برسالتها بطريقة فعالة. ومع محدودية الموارد لدى مؤسسات القطاع الثالث، مقارنة بالتحديات والمواضيع الرئيسية التي تتعامل معها، تحتاج إلى الأخذ بأساليب العمل التي تساعد

لتكون أكثر كفاءة وفعالية.

5-7 أهمية تمكين مؤسسات القطاع الثالث:

لا شك أن تمكين مؤسسات القطاع الثالث سيحقق لها فوائد متعددة، منها - على سبيل المثال -:

- بناء مؤسسة ذات نظم وآليات وهوية ورسالة تسعى لتحقيقها في مجتمعها المحلي.
- اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة.
- بناء علاقات تبادلية بين المؤسسة والمجتمع من جهة، ومع مختلف المعنيين في المجتمع الذي تخدمه المؤسسة من جهة أخرى.
- بناء نظام للتعليم لدى المؤسسة، يساعد على استخلاص والاحتفاظ بالخبرات والاستفادة من الدروس التي تمر بها أو يمر بها الآخرون.

5-8 معايير نماذج التميز المؤسسي:

يتعلق التميز المؤسسي بتطوير وتعزيز الأنظمة الإدارية والعمليات للمنشأة بغرض تحسين الأداء وإيجاد قيمة للمعنيين؛ فالتميز المؤسسي أكبر من مجرد وضع نظام جودة بالمنشأة، إنه تحقيق التميز في كل شيء تقوم به المنشأة (ويتضمن القيادة الإدارية والاستراتيجية، والتركيز على المستفيد، والشراكة، والموارد، وإدارة العمليات)، وأهم من ذلك الوصول إلى نتائج أداء متميزة. وحتى يتم الحكم على تميز أي منشأة فهناك عدد من المعايير التي تغطي مجالات التميز المختلفة، ويتم مقارنة أداء المنشأة بتلك المعايير، وهذا ما يطلق عليه بمعايير التميز المؤسسي.

5-9 ما هي علاقة نماذج التميز بمؤسسات القطاع الثالث؟

تعتبر نماذج التميز المؤسسي نطاق عمل لإدارة الأداء، والتي تتناول جميع المجالات الرئيسية لمؤسسات القطاع الثالث، وهي متوافقة مع المبادرات الأخرى لتحسين الأداء، مثل: نظام إدارة الجودة الأيزو 9001، أو الإدارة الرشيقة، أو سيجما 6، حيث تساعد معايير نماذج التميز المؤسسي المنشآت في تنظيم وتكامل هذه المنهجيات، وتحسين الإنتاجية والفعالية، والسعي نحو التميز في الأداء.

وبغض النظر عن المجال الذي تعمل فيه مؤسسة القطاع الثالث، فإن معايير نماذج التميز المؤسسي تقدم إطار عمل لقياس الأداء وللتخطيط في البيئة غير الواضحة، وتساعد المؤسسات لتحقيق واستدامة مستويات عالية في:

- مشاركة الموظفين والمتطوعين وتفاعلهم في المنشأة، وتحقيق رضاهم.
- الحصول على مخرجات للمنتجات أو الخدمات والعمليات بكفاءة.
- الموارد المالية.
- المسؤولية المجتمعية.

5-1 المنهجية المتبعة:

هذا التقرير يقدم مراجعة عامة لنماذج التميز، والتي تم تطويرها خلال الخمسين سنة الماضية، والتي ساعدت في استخراج المعايير التي تتعلق بمؤسسات القطاع الثالث، حيث تم مراجعة 11 من نماذج التميز العالمية والمحلية، والتي شملت:

- نموذج ديمنج (اليابان).
- نموذج مالكوم بالدريج (أمريكا).
- النموذج الأوربي للجودة (أوروبا).
- نموذج التميز المؤسسي (ماليزيا).
- نموذج التميز المؤسسي (البرازيل).
- نموذج التميز والإبداع والإرادة (كندا).
- نموذج الملك عبد العزيز للجودة (المملكة العربية السعودية).
- نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية (الأردن).
- نموذج أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز (الإمارات العربية المتحدة).
- نموذج السبيعي للتميز في العمل الخيري (المملكة العربية السعودية).
- نموذج معايير بيكاسو للجودة في مؤسسات القطاع الثالث (بريطانيا).

ويلاحظ أن غالبية هذه النماذج قد ركزت في بداياتها على القطاع الصناعي، ثم بدأ تطبيقها في مختلف

القطاعات، ومنها القطاع الثالث. وهناك ثلاثة توجهات بهذا الخصوص؛ فمنها النموذج الموحد لجميع القطاعات، كالنموذج الأوروبي. أما التوجه الثاني، والذي يمثل النموذج الأمريكي "مالكوم بالدريج"، فهناك ثلاثة نماذج حسب الفئات: الأولى - فئة قطاع الأعمال، ويضم - أيضاً - الحكومي والقطاع الثالث، مع بعض التعريفات المختلفة، وخصوصاً فيما يخص العاملين والمستفيدين والأسواق، والفئة الثانية - مختصة بقطاع التعليم، والثالثة - خاصة بالقطاع الصحي. أما التوجه الأخير في هذه النماذج، فهو بناء معايير خاصة بالقطاع الثالث أو الخيري، كنموذج السبعي للتميز في العمل الخيري، ونموذج معايير بيكاسو للجودة في القطاع الثالث.

ومن مراجعة هذه النماذج المختلفة وجد أن هناك تشابهاً كبيراً في المعايير، وإن كانت بعض النماذج تركز على معيار معين وتعطي له أهمية أكبر، أو تضيف له معايير فرعية أخرى، أو تدمج بعضها... وهكذا. وبعد المراجعة لهذه النماذج، والاستماع إلى المتخصصين، والذين تمت دعوتهم في ورشة عمل لمناقشة تلك النماذج، وأخذ آرائهم ومقترحاتهم، فقد تم اختيار بعض تلك المعايير، والتي نرى أنها مهمة، ويمكن أن يستفاد منها في تمكين مؤسسات القطاع الثالث، وتم استبعاد المعايير التي لا تختص بمهام وأعمال القطاع الثالث، كمعيار التصدير - على سبيل المثال -.

5-11 المسح المكتبي للمعايير الدولية الخاصة بالجودة والتميز:

التميز المؤسسي يتعلق بتطوير وتعزيز الأنظمة الإدارية والعمليات بالمنظمة؛ بغرض تحسين الأداء، وإيجاد قيمة للمعنيين. فالتميز المؤسسي أكبر من مجرد وضع نظام جودة بالمنظمة، بل هو أعم من ذلك؛ فهو تحقيق التميز في كل شيء تقوم به المنظمة (ويتضمن القيادة الإدارية، والاستراتيجية، والتركيز على المستفيد، والشراكة، والموارد البشرية، وإدارة العمليات)، وفوق ذلك كله الوصول إلى نتائج أداء متميزة. وتعتبر معايير التميز المؤسسي وسيلة للتقييم المؤسسي لمؤسسات القطاع الثالث بشكل منهجي؛ حيث يتم رصد نقاط القوة وفرص التحسين في القدرات المؤسسية المختلفة للمؤسسة، ويتم - بناء على تلك النتائج - وضع خطط للتعامل مع فرص التحسين، وتعزيز جوانب القوة بالمؤسسة، والذي يطلق عليه "خطط البناء المؤسسي". وجدير بالذكر أن هناك العديد من نماذج الجودة والتميز المؤسسي في العالم، حيث يتجاوز عددها الـ (100)، ولكن معظم تلك النماذج مشتقة أو نسخة من نموذجين أو ثلاثة نماذج، وهي: النموذج

الأمريكي للجودة (نموذج مالكوم بالدريج)، والنموذج الأوربي (EFQM)، والنموذج الياباني (جائزة ديمنج للجودة) .

وبناء على هذه المراجعة لتلك النماذج، تم الخروج بمجموعة من المعايير التي يمكن الاستفادة منها في تمكين مؤسسات القطاع الثالث:

ملاحظات	النتائج	الممكنات	عدد المعايير		النموذج	م
			فرعية	رئيسية		
أقدم نموذج لمعايير الجودة أنشئ عام 1951 .	10. الفعالية (النتائج)	1. السياسة. 2. التنظيم. 3. التدريب. 4. المعلومات. 5. التحليل. 6. المعايير. 7. ضبط الجودة. 8. توكيد الجودة. 9. التخطيط المستقبلي.	54	10	نموذج ديمنج (اليابان)	1
يعتبر أول نموذج للتميز تم بناؤه في عام 1987 .	7. النتائج	1. القيادة. 2. التخطيط الاستراتيجي. 3. التركيز على العميل. 4. القياس والتحليل وإدارة المعرفة. 5. التركيز على العاملين. 6. التركيز على العمليات.	17	7	نموذج ملكوم بالدريج (أمريكا) .	2
تم إطلاقه في 1992 ، وهو أكثر النماذج شهرة في العالم العربي.	6. نتائج المستفيدين. 7. نتائج الموارد البشرية. 8. نتائج المجتمع. 9. نتائج الأداء الرئيسية.	1. القيادة. 2. السياسات والاستراتيجيات. 3. الموارد البشرية. 4. الموارد والشراكات. 5. العمليات.	32	9	النموذج الأوربي للجودة "EFQM" (دول أوربا) .	3

تمكين منظمات القطاع الثالث

ملاحظات	النتائج	الممكنات	عدد المعايير		النموذج	م
			فرعية	رئيسية		
النموذج مبني على النموذج الأمريكي بالدرج.	6. النتائج.	1. القيادة. 2. التخطيط. 3. المستفيدون. 4. المعلومات. 5. العاملون. 6. العمليات.	19	7	نموذج التميز المؤسسي (مايزيا).	4
النموذج مبني على النموذج الأمريكي.	7. نتائج المنظمة.	1. القيادة. 2. الاستراتيجية والخطط. 3. العملاء والمجتمع. 4. المعلومات والمعرفة. 5. العاملون. 6. العمليات.	17	7	نموذج التميز المؤسسي (البرزيل).	5
نموذج محلي.	7. النتائج والاستدامة.	1. القيادة والحوكمة. 2. الاستراتيجية والتخطيط. 3. تجربة العملاء. 4. مشاركة العاملين. 5. العمليات وإدارة المشاريع. 6. الشركاء والموردون.	18	7	نموذج التميز والإبداع والإرادة (كندا).	6
نموذج محلي مخصص للقطاع الخاص.	8. نتائج الأعمال.	1. القيادة الإدارية. 2. التخطيط الاستراتيجي. 3. الموارد البشرية. 4. الموردون والشركاء. 5. إدارة العمليات. 6. التركيز على المستفيد. 7. التأثير على المجتمع.	30	8	نموذج الملك عبد العزيز للجودة (المملكة العربية السعودية).	7
مبني على النموذج الأوربي، ومخصص للقطاع غير الربحي.	6. نتائج التعاملين. 7. نتائج العاملين. 8. نتائج الأعمال.	1. القيادة. 2. الاستراتيجية. 3. العاملون. 4. الشركاء والموردون. 5. العمليات والمنتجات والخدمات والبرامج والمشاريع.	30	8	نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية (الأردن).	8

تمكين منظمات القطاع الثالث

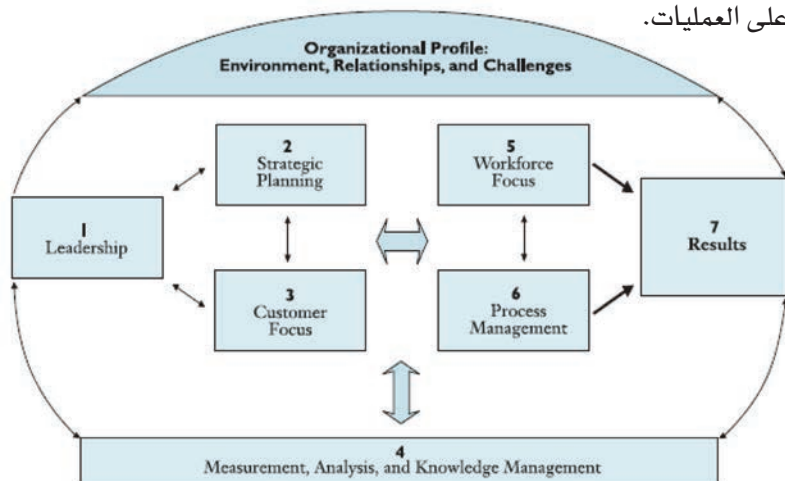
ملاحظات	النتائج	الممكّنات	عدد المعايير		النموذج	م
			فرعية	رئيسية		
مبني على النموذج الأوربي، وتم تعديله بما يتناسب القطاع الحكومي.	6. نتائج المتعاملين. 7. نتائج العاملين. 8. نتائج المجتمع. 9. النتائج الرئيسية.	1. القيادة. 2. الاستراتيجية. 3. العاملون. 4. الشراكات والموارد. 5. العمليات والمنتجات والخدمات.	33	9	نموذج أبوظبي للأداء الحكومي المتميز (الإمارات العربية المتحدة).	9
نموذج محلي مختص بالتميز في الجمعيات الخيرية.	7. نتائج الموارد البشرية. 8. نتائج المستفيدين. 9. نتائج الإدارة الرئيسية.	1. القيادة الإدارية والاستراتيجيات. 2. إدارة الموارد البشرية والمتطوعين. 3. إدارة وتنمية الموارد المالية والأوقاف. 4. إدارة الموارد والشراكات. 5. إدارة العمليات والخدمات. 6. الحوكمة والشفافية.	33	9	نموذج السبيعي للتميز في العمل الخيري (المملكة العربية السعودية).	10
هذا النموذج يمثل التدقيق على نظام الجودة.	12. النتائج.	1. التخطيط. 2. الحوكمة المؤسسية. 3. القيادة والإدارة. 4. التركيز على المستفيدين. 5. إدارة الموارد البشرية. 6. التعليم والتطوير. 7. الإدارة المالية. 8. إدارة الموارد. 9. التواصل والتسويق. 10. التعامل مع الآخرين (الشركاء). 11. المراقبة والتقييم.	94	12	نموذج معايير بيكاسو للجودة في القطاع الثالث (بريطانيا).	11

وفيما يأتي قائمة مختصرة لتلك النماذج

نموذج مالكوم بالدريج

تأسست جائزة مالكوم بالدريج في عام 1987م، وهي جائزة أمريكية وطنية سنوية، والهدف من إنشائها هو تعزيز الجودة ونشرها، وفهم وتبني متطلبات تميز الأعمال، وتكريم المنشآت والإنجازات المتميزة في مجالات الجودة للمنشآت والشركات الأمريكية. وتمنح الجائزة في ثلاثة فروع رئيسية. وهي: قطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الثالث، والفرع الثاني في القطاع الصحي، والثالث في قطاع التعليم، وهذه الفروع الثلاثة متشابهة في المعايير، ويوجد اختلاف بسيط في تعريف المستفيدين من منتجات أو خدمات تلك القطاعات، ويتكون النموذج من 7 معايير رئيسية، منها ستة معايير للممكّنات، والمعيار السابع مختص بالنتائج. وهذه المعايير هي:

- 1- القيادة.
- 2- التخطيط الاستراتيجي.
- 3- التركيز على العميل.
- 4- القياس والتحليل وإدارة المعرفة.
- 5- التركيز على العاملين.
- 6- التركيز على العمليات.
- 7- النتائج.



الأسس والمفاهيم التي تقوم عليها الجائزة تتمثل في:

- (1) جودة التوجه للعميل، والتأكيد على خصائص الخدمة المقدمة للطلاب والطالبات، وضرورة تحقيقها لرضاهم، وتحقيق التميز في نوعية الخدمة المقدمة لهم.
- (2) القيادة التي توجد مفهوم التوجه لخدمة العميل، ووضع قيم الجودة، وتهتم بتطوير العاملين وأنشطة التخطيط والاتصالات، ومراجعة أداء المنشأة في مجال الجودة والتميز.
- (3) التحسين والتعليم المستمر، غرس مفهوم التحسين المستمر لتقديم قيمة مضافة للطلاب والطالبات، وتخفيف الهدر، وتحسين أداء المنشأة التعليمية.
- (4) قيمة العاملين؛ فنجاح المنشأة يعتمد بدرجة كبيرة على معارف ومهارات وجودة واندماج قوة العمل، ويؤكد على الحاجة إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل من خلال التعليم والتدريب، وإتاحة فرص النمو المستمرة.
- (5) سرعة الاستجابة للعملاء (الطلاب والطالبات)، وإعادة تصميم العمليات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة.
- (6) تصميم الجودة، ومنع الأخطاء، والاهتمام بالوقت المطلوب لتصميم وتقديم الخدمة، والتحسين المستمر بتخفيض وقت تقديم الخدمة.
- (7) استشراف المستقبل للمنشأة، والأخذ بعين الاعتبار الشركاء وتطوير العاملين والموارد والمجتمع، والتغير في التكنولوجيا، وتوظيفها في خدمة العميل، إضافة إلى المتطلبات الأخرى للمنظمات الحكومية، التي تؤثر على أعمال المنشأة.
- (8) الإدارة بواسطة الحقائق، واتخاذ القرارات اعتماداً على بيانات ومعلومات موثقة تعكس رغبات العملاء وحاجاتهم، وتعطي وصفاً دقيقاً لمستوى الخدمة المقدمة، مقارنة بالمنشآت والمراكز الأخرى، ووضع مؤشرات لقياس الأداء، ومتابعتها بشكل مستمر.
- (9) توطيد علاقات الشراكة مع المؤسسات العلمية والجامعات والمعاهد من أجل تحقيق أهداف المنشأة.
- (10) التركيز على النتائج، وضرورة وجود مقاييس شاملة، وليس النتائج المالية، لقياس النتائج الأساسية للمنشأة.

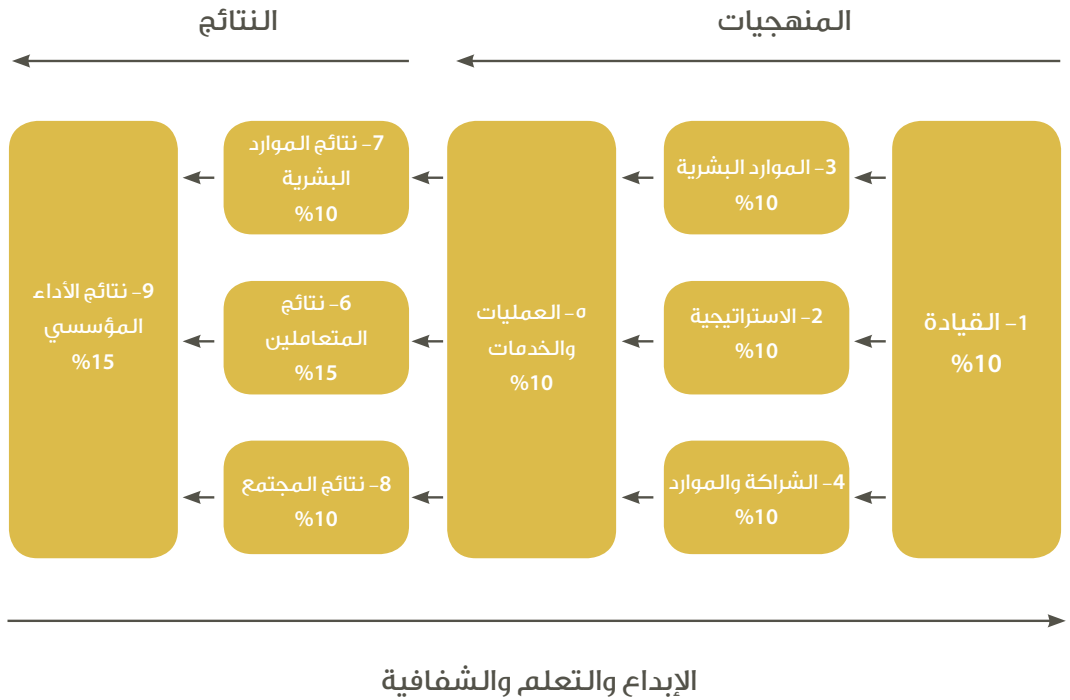
النموذج الأوربي للجودة (EFQM)

تأسست المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في عام 1988م من قبل 14 من الشركات الأوروبية الرائدة ، عندما اتضح للشركات الأوروبية أن الطريق الوحيد للاستمرار في العمل يكمن في إعطاء اهتمام أكبر للجودة. وفي عام 1991م تم تأسيس الجائزة الأوروبية للجودة؛ وذلك لتكريم المنشآت والإنجازات التي يتم تحقيقها في تطبيق معايير التميز المؤسسي. ويتكون النموذج من تسعة معايير رئيسية، منها خمسة معايير للممكّنات وأربعة للنتائج، وهي :

- 1- القيادة.
- 2- السياسات والاستراتيجيات.
- 3- الموارد البشرية.
- 4- الموارد والشراكات.
- 5- العمليات.
- 6- نتائج المستفيدين.
- 7- نتائج الموارد البشرية.
- 8- نتائج المجتمع.
- 9- نتائج الأداء الرئيسية.

ويقع تحت كل من المعايير الرئيسية الخمسة للممكّنات ما بين 3 إلى 6 معايير فرعية. أما معايير النتائج فيندرج تحت كل منها معياران فرعيان، وهذه المعايير الفرعية يحدد كل منها الجوانب الرئيسية التي تقيس كل معيار رئيسي، ويندرج تحت كل معيار فرعي عناصر لأداء المنظمة في هذا الجانب .

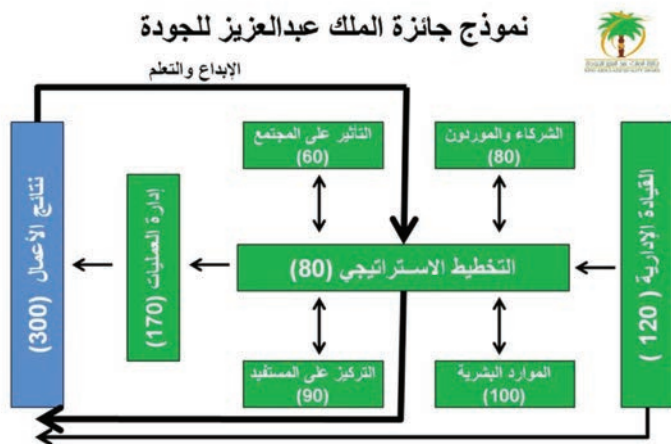
ويتضمن الرسم التالي توضيحاً لكيفية تصميم المعايير:



نموذج الملك عبد العزيز للجودة

أنشئ نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة في عام 1420هـ؛ بهدف تحفيز القطاعات الإنتاجية والخدمية لتبني مبادئ الجودة الشاملة وأسسها، والعمل على رفع مستوى الجودة، والقدرة على المنافسة العالمية، مع تفعيل التحسين المستمر لأداء هذه القطاعات، وتكريم أفضل المنشآت ذات الأداء المتميز، التي تحقق أعلى مستويات الجودة. وعلى هذا الأساس سيساهم برنامج جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالمملكة في رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات الوطنية، وزيادة التنافس بين المنشآت في القطاعات المختلفة جميعها على تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها، ومساعدتها على المنافسة العالمية.

وتمنح الجائزة من خلال هيئة المحكمين وفرق التقييم المستقلة، التي تقوم بمراجعة استمارات التقدم، وإجراء زيارات ميدانية عند الحاجة، بتنسيق الأمانة العامة التابعة لهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. ويستخدم المقيمون معايير الجائزة الآتية لإعطاء حكم موضوعي عن مستوى الجودة في المنشآت المتقدمة:



- 1- القيادة الإدارية.
- 2- التخطيط الاستراتيجي.
- 3- الموارد البشرية.
- 4- الموردون والشركاء.
- 5- إدارة العمليات.
- 6- التركيز على المستفيد.
- 7- التأثير على المجتمع.
- 8- نتائج الأعمال.

ويعطى لكل معيار من المعايير السابقة وزن محدد، يختلف بحسب أهمية المعيار بالنسبة للمملكة، ويكون الوزن على شكل درجات لكل معيار، حيث يبلغ عدد الدرجات الإجمالية للمعايير كلها 1000 درجة. ويشتمل كل معيار رئيسي على عدة معايير فرعية، وهناك عناصر متعددة تحت كل معيار فرعي.

نموذج جائزة أبو ظبي للأداء الحكومي المتميز

هي جائزة حكومية أطلقت في عام 2006 من قبل مكتب جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز، وتهدف إلى الارتقاء بالأداء الحكومي لإمارة أبوظبي، وتقدير وتحفيز الأداء المتميز، وتشجيع التنافس الإيجابي لتحقيق استدامة في منظومة الإدارة الحكومية بفاعلية؛ وذلك دعماً لرؤية حكومة أبوظبي، ويتم منحها كل سنتين، وتُمنح الجائزة في عدة فئات، يأتي في مقدمتها الجائزة الرئيسية، جائزة الجهة الحكومية المتميزة، والتي تركز على بناء ثقافة التميز، من خلال تطبيق المعايير وفق أفضل الممارسات، وفهم متطلبات التميز للجهات الحكومية؛ لتحقيق النتائج المستهدفة على كافة المستويات والمجالات. وقد تم بناء معايير الجائزة اعتماداً على المفاهيم والمبادئ العالمية للتميز المؤسسي، بالإضافة إلى معايير نموذج

المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة. كما حرصت الجائزة على مواءمة المعايير لمتطلبات القطاع الحكومي؛ بهدف استدامة التحسين في حكومة أبوظبي؛ من خلال تطبيق المعايير العالمية، ونشر ثقافة التميز. ويتكون النموذج من تسعة معايير رئيسية، منها خمسة معايير للممكّنات وأربعة معايير للنتائج، وهي كما يأتي:

- 1- القيادة.
- 2- الاستراتيجية.
- 3- العاملون.
- 4- الشراكات والموارد.
- 5- العمليات والمنتجات والخدمات.
- 6- نتائج المتعاملين.
- 7- نتائج العاملين.
- 8- نتائج المجتمع.
- 9- النتائج الرئيسية.

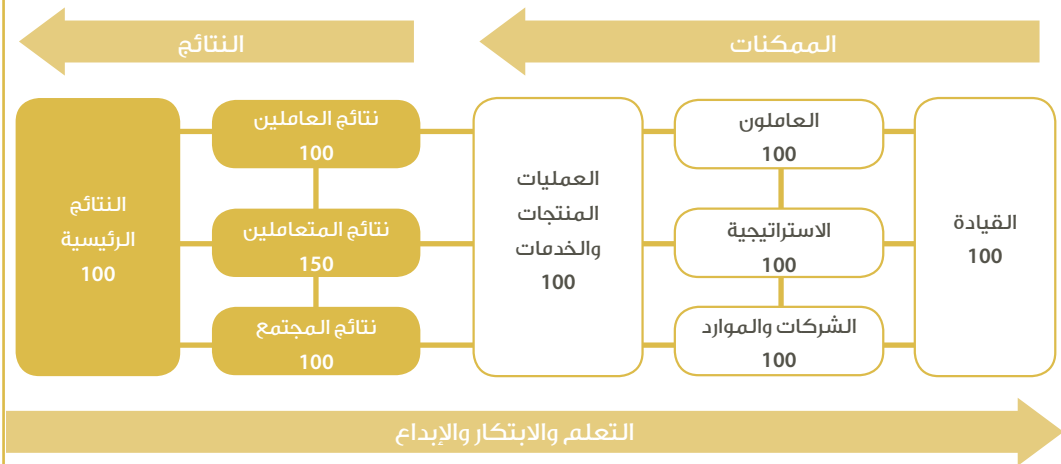
وضع الشكل التالي المعايير التسعة للجائزة، والتي تتكون من خمسة معايير للممكّنات وأربعة معايير للنتائج:



التعلم والابتكار والإبداع

الجائزة الرئيسية

نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز لقطاع جمعيات الأعمال والمؤسسات غير الربحية



نموذج السبيعي للتميز في العمل الخيري

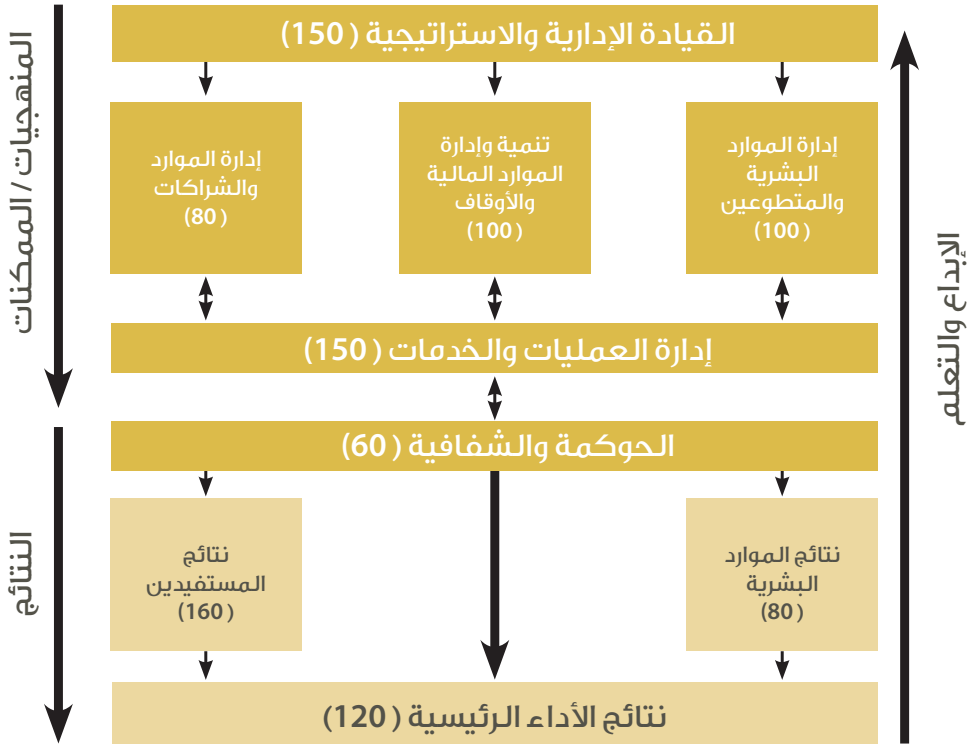
تعتبر معايير جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري إحدى المبادرات التي تركز على الارتقاء بكفاءة مؤسسات العمل الخيري، فانطلاقاً من قول المصطفى - صلى الله عليه وسلم -: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وإدراكاً لأهمية الجودة والتميز في العمل الخيري؛ جاءت هذه الجائزة لتحقيق هذا الغرض النبيل، ولتساهم في رفع مستوى الأداء للمنشآت الخيرية، والارتقاء بجودة خدماتها، وبما يحقق رضا الشرائح المختلفة من المستفيدين. وقد تم الانتهاء من الدورة الأولى لهذه الجائزة في عام 1435هـ، وكان لها أثر كبير في حراك الجودة في مؤسسات العمل الخيري. ويتكون النموذج من 9 معايير رئيسية، منها 6 ممكنات، و 3 للنتائج، ويبلغ عدد المعايير الفرعية بها 33 معياراً. وفيما يأتي قائمة بتلك المعايير الرئيسية:

- 1- القيادة الإدارية والاستراتيجيات.
- 2- إدارة الموارد البشرية والمتطوعين.
- 3- إدارة وتنمية الموارد المالية والأوقاف.
- 4- إدارة الموارد والشراكات.

- 5- إدارة العمليات والخدمات.
- 6- الحوكمة والشفافية.
- 7- نتائج الموارد البشرية.
- 8- نتائج المستفيدين.
- 9- نتائج الإدارة الرئيسية.

جائزة السبعي للتبني في العمل الخيري

النموذج العلمي لجائزة المنشأة الخيرية المتميزة



5-12 ملخص بمعايير التميز التي تخدم القطاع الثالث:

بعد مراجعة العديد من نماذج التميز المؤسسي، ولا سيما المشهورة منها، والتي تتشابه في معظمها من حيث المعايير، وإن كان هناك تنوع في طريقة العرض أو التفسير لها، إلا أنها لا تخرج من 10 أو 11 مجموعة رئيسية، وتجدون أدناه قائمة بأهم تلك المعايير:

تم توزيع المعايير إلى 10 أصناف أو مجموعات، وهي:

- 1- التوجه الاستراتيجي.
- 2- الحوكمة المؤسسية.
- 3- الموارد المالية.
- 4- الموارد البشرية.
- 5- البنية التنظيمية.
- 6- التركيز على المستفيد.
- 7- إدارة الأصول والممتلكات.
- 8- التواصل وبناء الشراكات.
- 9- المسؤولية المجتمعية.
- 10- البرامج والمشاريع.

5-13 مقارنة معايير التميز التي تخدم مؤسسات القطاع الثالث، مع وجودها في أبرز نماذج التميز العالمية:

م	المحور	المعيار	جائزة مالكوم بالدريج	المؤسسة الأوربية للجودة	الملك عبدالعزيز للجودة	الملك عبدالله الثاني	أبو ظبي للأداء الحكومي	جائزة السبعيني للتميز للجودة	معايير بيكاسو للجودة
1	التوجه الاستراتيجي	الرؤية والرسالة والأهداف	●	●	●	●	●	●	●
		الخطة الاستراتيجية	●	●	●	●	●	●	●
		الخطط التشغيلية	●	●	●	●	●	●	●
		قياس الأداء	●	●	●	●	●	●	●
		إدارة التغيير	●	●	●	●	●	●	●
		إدارة المخاطر	●	●	●	●	●	●	●
2	الحوكمة المؤسسية	حوكمة مجلس الإدارة	●	●	●	●	●	●	●
		الحوكمة المالية	●	●	●	●	●	●	●
		حوكمة الموارد البشرية	●	●	●	●	●	●	●
		القيادة بالقدوة والالتزام بالقيم	●	●	●	●	●	●	●
		الالتزام بالأنظمة والقوانين ذات العلاقة	●	●	●	●	●	●	●
		الشفافية	●	●	●	●	●	●	

تمكين منظمات القطاع الثالث

م	المحور	المعيار	جائزة مالكوم بالدريج	المؤسسة الأوربية للجودة	الملك عبدالعزيز للجودة	الملك عبدالله الثاني	أبوظبي للأداء الحكومي	جائزة السبيعي للتميز	معايير بيكاسو للجودة
3	الموارد المالية	الإدارة المالية	●	●			●	●	●
		تنمية الموارد المالية				●	●	●	●
		إدارة وتنمية الأوقاف						●	
		إدارة المخاطر المالية	●	●	●	●	●	●	●
		التدقيق الداخلي والخارجي والضبط المحاسبي			●			●	●
4	الموارد البشرية	مجلس الإدارة	●			●	●	●	●
		القيادة الإدارية	●	●	●	●	●	●	●
		تخطيط الموارد البشرية	●	●	●	●	●	●	●
		تطوير وتدريب العاملين	●	●	●	●	●	●	●
		التحفيز ومكافأة العاملين		●	●	●	●	●	●
		مشاركة العاملين	●		●	●	●	●	●
		تواصل القيادة مع العنيتين	●	●	●	●	●	●	●
		تواصل القيادة مع العاملين (الموظفين والمتطوعين)	●	●	●	●	●	●	●
5	البنية التنظيمية	تحديد العمليات الرئيسية والمساندة، وتصميمها، وتحسينها	●	●	●		●	●	
		تطوير الخدمات والمنتجات، والعمل على تطويرها	●	●	●	●	●	●	●
		التحسين المستمر للعمليات		●	●	●	●	●	●

تمكين منظمات القطاع الثالث

م	المحور	المعيار	جائزة مالكوم بالدريج	المؤسسة الأوربية للجودة	الملك عبدالعزيز للجودة	الملك عبدالله الثاني	أبوظبي للأداء الحكومي	جائزة السبيعي للتميز للجودة	معايير بيكاسو للجودة
6	التركيز على المستفيدين من الخدمات	تحديد المستفيدين وتصنيفهم تبعاً للخدمات	●		●	●			●
		الاستماع إلى صوت المستفيد	●		●			●	●
		التواصل مع المستفيدين وأخذ آرائهم واقتراحاتهم	●		●	●		●	●
		قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم	●		●	●		●	
		الترويج والتسويق للخدمات	●			●			
7	إدارة الأصول والممتلكات	إدارة الأصول الثابتة (المباني، المعدات، السيارات)			●	●		●	●
		إدارة تقنية المعلومات			●	●		●	●
		إدارة المعرفة				●		●	
8	التواصل وبناء الشراكات	إدارة الشراكات	●		●	●		●	●
		العلاقة مع الداعمين				●		●	●
9	المسؤولية المجتمعية	الممارسات الأخلاقية				●			●
		المحافظة على البيئة	●		●	●		●	●

تمكين منظمات القطاع الثالث

م	المحور	المعيار	جائزة مالكوم بالدرج	المؤسسة الأوربية للجودة	الملك عبدالعزيز للجودة	الملك عبدالله الثاني	أبو ظبي للأداء الحكومي	جائزة السبيعي للتميز	معايير بيكاسو للجودة
10	البرامج والمشاريع	تخطيط وإدارة المشاريع والمبادرات				●			
		تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات				●			

5-14 شروط تحقيق كل معيار من معايير التميز التي تخدم موضوع تمكين القطاع الثالث:

لتحقيق معايير التميز في مؤسسات القطاع الثالث نحتاج أولاً إلى القيام بعمل تقييم ذاتي شامل للمؤسسة بناء على تلك المعايير (حسب النموذج المستخدم) ، ومن ثم تحديد أهم نقاط القوة وأبرز فرص التحسين ، ومن ثم يتم تحديد الأولويات لفرص التحسين ، وبعد ذلك يتم وضع خطة عمل تنفيذية للتعامل مع تلك الأولويات لفرص التحسين ، على أن تشمل الآتي:

- بناء منهجية متكاملة تتعلق بذلك المعيار.
- تطبيق المنهجية تطبيقاً شاملاً.
- قياس ومراجعة نتائج التطبيق.
- التحسين والتعديل بما يحقق الهدف الموضوع من وراء ذلك المعيار.

تمكين منظمات القطاع الثالث

وبناء على تحليل تكرار وجود الممكنات في نماذج التميز المؤسسي، تم توزيعها حسب الأولويات الآتية وفق أهميتها:

المعيار الرئيسي	الممكن / العنصر	شرط تحقيقه	
القيادة	الرؤية والرسالة والأهداف	- وجود مجلس إدارة فاعل، والاختيار الصحيح للأعضاء.	
	القيادة الإدارية	- تعيين مسؤول تنفيذي متفرغ، ذي خبرة في مجال عمل المنشأة.	
	القيادة بالقدوة والالتزام بالقيم	- إشراك وإطلاع العاملين على الغايات والأهداف التي تستهدفها المنظمة.	
	تواصل القيادة مع المعنيين	- إطلاع العاملين على رسالة المنظمة وغاياتها؛ لتوضيح الرؤية لديهم، وتمكينهم من رؤية ما تراه الإدارة.	
	تواصل القيادة مع العاملين (الموظفين والمتطوعين)	- إنشاء قنوات تواصل داخلية حسب احتياج الفئات المختلفة؛ لنشر الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، والتأكد من مشاركة الموظفين الفعالة واستيعابهم لها.	
	التواصل مع المستفيدين وأخذ آرائهم واقتراحاتهم	- المعرفة باستراتيجيات المنظمة وأساليب تحقيقها.	
الخطة الاستراتيجية	الخطة الاستراتيجية	- الاهتمام بالمستفيدين، وإعداد قنوات للتواصل معهم، وإشراكهم وأخذ آرائهم فيما يتعلق بالخدمة المقدمة.	
	الخطط التشغيلية	- اعتماد وسائل الاتصالات الحديثة والمتطورة، التي تسهم فيها تكنولوجيا المعلومات.	
	قياس الأداء	قياس الأداء	- إعادة النظر في الأساليب الرقابية بما يتلاءم مع الأساليب الحديثة.
			- إعادة تأهيل القيادات الإدارية الوسطى المتأثرة بتطبيق استراتيجية التمكين.
			- المشاركة الفعالة من قبل القادة في إعداد خطة استراتيجية واضحة التوجه، تخدم أهداف المنشأة.
			- ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية.
	- بناء ووضع مؤشرات قياس الأداء المؤسسي، مثل: تبني منهجية قياس الأداء المتوازن.		
	- تطوير مؤشرات أداء للعمليات وما يتعلق بها من مقاييس للمخرجات؛ وذلك من أجل إجراء مراجعة لفاعلية وكفاءة العمليات، والبرامج والمشاريع الرئيسية، ومساهماتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.		
	- متابعة تطبيق الخطة الاستراتيجية والتشغيلية.		
	- توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ الخطة ومواءمتها بالموازنة السنوية.		
	- التركيز على النتائج.		
	- توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردى.		
	- تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات، ولعظم المستويات.		
	- تعزيز منطلق الإدارة بالثقة والتعامل بشفافية، وإتاحة المعلومات لجميع المستويات التي تسهم في بناء المنشأة المتكاملة.		

تمكين منظمات القطاع الثالث

المعيار الرئيسي	الممكن / العنصر	شرط تحقيقه
الموارد البشرية / العاملون	تخطيط الموارد البشرية	- الاهتمام برأس المال البشري، وإنشاء إدارة متخصصة في الموارد البشرية. - استقطاب أحد المتخصصين في إدارة الموارد البشرية.
	تطوير وتدريب العاملين	- وضع الهيكل التنظيمي المناسب للمنشأة، المبني على ثقافة فرق العمل الذاتية. - وضع الأوصاف الوظيفية المبينة على الجدارات.
	التحفيز ومكافأة العاملين	- العمل على وضع السياسات والأنظمة والإجراءات الداخلية. - وضع خطة للموارد البشرية تتوافق مع الخطة الاستراتيجية للمنشأة.
	مشاركة العاملين	- وضع خطة للاستقطاب، واختيار أفضل الموظفين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. - تقويض الموظفين، ومنحهم الصلاحيات اللازمة. - وضع خطة للتدريب وفق تحليل الاحتياجات التدريبية، وتخصيص الميزانية الملاءمة. - وضع سلم رواتب يتماشى مع الوضع التنافسي في السوق. - وضع نظام لتقييم الأداء، مبني على الجدارات، وتحديد الحوافز المربوطة بالأداء، والتركيز على الرقابة الذاتية. - استحداث العوائل الوظيفية، وبناء خطة للتدرج الوظيفي. - وضع نظام للتعاقد الوظيفي، وإعداد الصف الثاني. - وضع نظام متكامل لإدارة شؤون المتطوعين.
إدارة الشراكات	إدارة الشراكات	- تحديد الشركاء الرئيسيين ومجالات الشراكة معهم وفق احتياج المنشأة. - وضع تصور للمنافع المتوقعة من الشراكة. - استقطاب وتعيين أحد المتخصصين في مجال الشراكات. - التواصل مع الشركاء، والاتفاق على توقيع مذكرات تفاهم وعقود الشراكة. - تفعيل وتطبيق الشراكات، مع التقييم الدوري لفعاليتها. - تفعيل التواصل مع الجهات المانحة والداعمين.
	الإدارة المالية وتشمل: تنمية الموارد المالية، إدارة المخاطر المالية، التدقيق الداخلي والخارجي، والضبط المحاسبي، وإدارة تقنية المعلومات، إدارة المعرفة.	- وضع نظام محاسبي وسياسات مالية متكاملة. - وضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية. - الاستدامة المالية، وإدارة وتنمية الأوقاف. - المراجعة الداخلية، وتحديد المخاطر المالية وكيفية التعامل معها. - وضع خطط لتحديد البنية التحتية والأنظمة الآلية التي تحتاجها المنشأة. - توفير الأنظمة الآلية المناسبة وفق أفضل التقنيات الموجودة؛ لضمان توافر أنظمة فاعلة للمعلومات والاتصالات، وتدريب الأفراد على استخدامها. - تقليص الفجوة التكنولوجية مع المنظمات المتفوقة. - تأسيس وإدارة شبكة التعلم، والتعاون لتحديد الفرص الكامنة للإبداع والابتكار والتحسين. - تخزين وحفظ المعلومات بطريقة تضمن مشاركة العاملين في الاطلاع على المعلومات والمعرفة ذات الصلة. - الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية، وتبني ثقافة المنظمات المتعلمة المتمثلة في التعليم المستمر. - إدارة البيانات والمعلومات والمعرفة، وتحويل البيانات إلى معلومات؛ لضمان تزويد القادة بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب. - وضع نظام فعال لإدارة الأصول الثابتة (المباني، المعدات، السيارات).
إدارة الموارد والشراكات		

تمكين منظمات القطاع الثالث

المعيار الرئيسي	الممكن / العنصر	شرط تحقيقه
إدارة العمليات		<ul style="list-style-type: none"> - تحديد العمليات الرئيسية والمساندة في المنشأة. - توثيق ورسم العمليات، وإعداد دليل للإجراءات الداخلية. - تبني نظام إدارة الجودة، مثل: الأيزو. - تطوير الخدمات والمنتجات، والعمل على تبني مفهوم التحسين المستمر للعمليات، مثال: كايزن. - تدريب الموظفين على منهجيات وأدوات الجودة. - تحديد المستفيدين وتصنيفهم تبعاً للخدمات. - قياس رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم. - تأكيد نظرة المنشأة للمستفيد. - الاستماع إلى صوت المستفيد.
الحوكمة	حوكمة مجلس الإدارة، حوكمة الموارد البشرية، الحوكمة المالية.	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالأنظمة والقوانين ذات العلاقة. - وجود نظام للحوكمة داخل المنشأة. - وضع خطة لتداول السلطة والوظائف داخل مجلس الإدارة. - الشفافية. - الممارسات الأخلاقية والمهنية. - إتاحة فرص متساوية، وعلى أسس موضوعية، لجميع الأفراد الراغبين في العمل، عن طريق الاختيار السليم وفرص الترقية. - وجود نظام للتظلم الوظيفي.
تخطيط وإدارة المشاريع والمبادرات	تخطيط وإدارة المشاريع والمبادرات، تنفيذ ومتابعة المشاريع والمبادرات.	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء وحدة تنظيمية للإشراف على تنفيذ ومتابعة مشاريع المنشأة. - إدارة العمليات والبرامج والمشاريع من بدايتها إلى نهايتها. - مراجعة البرامج والمشاريع الرئيسية؛ للتأكد من مساهماتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. - ضمان فهم المشرفين على البرامج والمشاريع لأدوارهم ومسؤولياتهم في وضع العمليات والبرامج والمشاريع وصيانتها.

5-15 تعريف معايير التميز

كل معيار من هذه المعيار تم إعطاء تعريف مختصر له، وعناصر لتعزيزه.

الرؤية والرسالة والأهداف:

وجود رؤية ورسالة وقيم واضحة يتم إيصالها من قبل القيادة بالمؤسسة، حتى يتم استيعابها من قبل العاملين والمتطوعين والشركاء والمستفيدين، وبقية المعنيين في المجتمع، كما تقوم القيادة بإلهام وتحفيز العاملين بالمنشأة لتعزيز مكانة المنشأة، ويقوم المدراء بتطوير الأنظمة والسياسات المناسبة، مع تقديم الدعم المطلوب والمعلومات لمجلس الإدارة وبقية الأقسام بالمنشأة.

التخطيط الاستراتيجي:

من أجل تحقيق رسالتها تضع المنشأة خطة استراتيجية واضحة بناء على احتياجات وتوقعات المستفيدين وبقية المعنيين، مع الأخذ في الحسبان توفير الموارد المطلوبة، ويتم ترتيب الأولويات، ويتم تحديد النتائج التي تسعى لتحقيقها، وتضع المستهدفات على المستوى القريب والمتوسط، ويتم قياس التقدم المحرز في تحقيق أهدافها بشكل منتظم.

الحوكمة:

يضمن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن يتم إدارة المنشأة بفعالية ومسؤولية، ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً أمام المعنيين، مع الوفاء بجميع مسؤولياته القانونية والتنظيمية، ولديه المهارات والمعلومات التي يحتاج إليها لتحقيق رسالة المنشأة، ودعم قيمها المؤسسية.

حوكمة مجلس الإدارة:

يتناول هذا المعيار كيف تتأكد المنشأة من كفاءة مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية، وعدم وجود تعارض للمصالح، وكيف تحقق المنشأة التوازن والعدل والنزاهة بين كافة شرائح المستفيدين، وعدم التمييز في تقديم المنتجات والخدمات.

الحوكمة المالية:

ويتضمن هذا المعيار الفرعي مدى وجود أنظمة مالية وموازنات مبنية على حقائق وتقارير وتحليلات واضحة وشفافة، مع الاعتماد على سياسات مالية موثقة.

حوكمة الموارد البشرية:

يتناول هذا المعيار السياسات والأساليب التي تتبناها المنشأة في اختيار وتوظيف الموارد البشرية، ومدى وضوح وشفافية السياسات والإجراءات المتعلقة بحقوق وامتيازات وصلاحيات العاملين بالمنشأة، وضمان العدل والمساواة في الترقيات والمكافآت والتظلمات.

إدارة المخاطر:

يتم تحديد ومراقبة جميع أنواع المخاطر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، ووضع الإجراءات والخطط اللازمة للتعامل معها، ومتابعة تطبيقها.

التركيز على المستفيدين:

تولي المنشأة المستفيدين من خدماتها الاهتمام اللازم، وتقدرهم، وتبني علاقات جيدة معهم؛ حيث يعد المستفيدون هم المركز والمحور عند تصميم الخدمات والأنشطة وأساليب تقديمها، وكذلك عند مراجعتها لتلك الأنشطة والخدمات. كما تركز المنشأة على تحقيق مخرجات أفضل للمستفيدين وتمثيل مصالحهم.

بناء العلاقات مع المستفيدين:

يتم بناء علاقات قوية مع المعنيين والمستفيدين، ويتم التأكد من أخذ مدخلاتهم عند وضع الخطة الاستراتيجية أو أثناء تحديثها، وكذلك عند التخطيط للخدمات التي سيتم توفيرها للمستفيدين.

الاستماع إلى صوت المستفيد:

يتم الاستماع والأخذ بالتغذية الراجعة من قبل المستفيدين من خدمات المؤسسة.

تحديد المستفيدين وتصنيفهم بناء على الخدمات:

تعرف المنشأة من هم المستفيدون المستهدفون من خدماتها، وتتجنب التمييز وعدم العدالة بينهم، وتجعل خدماتها في متناول الجميع. ويتم تجميع وتوثيق المعلومات عن المستفيدين. كما أن المنشأة تستجيب بشكل مناسب للتغذية الراجعة والملاحظات المقدمة من المستفيدين.

إدارة الموارد البشرية:

تقوم المنشأة باستقطاب وتوظيف الأفراد المناسبين لتحقيق رسالتها، وتقدم لهم الدعم، وتتأكد من أن العاملين والمتطوعين يمتلكون المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة، كما أن العاملين والمتطوعين يعرفون من هم المسؤولون عنهم في المنشأة، ويدركون طبيعة أدوارهم، وتضمن المنشأة جهود ومساهمة العاملين والمتطوعين في تحقيق أهدافها.

إدارة المتطوعين:

تقوم المنشأة باستقطاب المتطوعين المناسبين لتحقيق رسالتها، وتقدم لهم الدعم، وتتأكد من أن المتطوعين يمتلكون المهارات والمعرفة والخبرة المطلوبة، كما يعرف المتطوعون من هم المسؤولون عنهم في المنشأة، ويدركون طبيعة أدوارهم، وتضمن المنشأة جهود ومساهمة المتطوعين في تحقيق أهدافها.

تدريب وتطوير العاملين:

يعد التدريب وفرص التعليم الأخرى جزءاً أساسياً من التنمية الفردية والتنظيمية. وتتعلم المنشأة من تجاربها وتجارب الآخرين، وتستخدم هذا التعلم لتحقيق التحسين المستمر، وتوفر خطة تطويرية للعاملين، كما يتم متابعة التدريب والتعليم لمساندة تحقيق أهداف المنشأة، كما يتم تقييم أداء العاملين بناء على الاحتياجات الحالية والمستقبلية، بما في ذلك تكوين المعلومات لدى العاملين لتنمية قدراتهم وإمكانياتهم؛ لتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

الإدارة المالية:

تقوم المنشأة بتوفير ما يكفي من الموارد المالية لتنفيذ أعمالها وفقاً لخطة العمل الموضوعة، وبما يضمن نموها واستدامتها المالية. ويتم إدارة مواردها المالية بفعالية وبمسؤولية، وتوجد سياسات وأنظمة مالية وإجراءات العمل، ويتم مراجعتها؛ للتأكد من سلامة وفعالية الإدارة المالية والمحاسبية، حيث تمارس رقابة مالية صارمة تتوافق مع الأنظمة والقوانين والممارسات الجيدة في المحاسبة.

إدارة الأوقاف:

يتناول هذا المعيار كيف تدير المنشأة الأوقاف لديها، بما يشمل استقطاب المتبرعين بها، ونشر ثقافة الوقف، وتصنيف أنواع الوقف، ومن ثم تطوير العمليات اللازمة لإدارة الوقف بفعالية؛ لزيادة الإيرادات، ودراسة المخاطر المتعلقة بهذه الأوقاف.

إدارة الموارد والممتلكات (الأصول):

يتناول هذا المعيار كيف تدير المنشأة مواردها وأصولها الثابتة (المباني والمعدات والأجهزة) بشكل يضمن توفرها ودعمها بشكل كافٍ للأنشطة المخطط لها، وكيف يتم استخدامها بشكل آمن، وبكفاءة وفعالية، وأيضاً كيف يتم تخطيط ووضع الموازنة السنوية لصيانة الأصول واستبدالها، كما يتناول - أيضاً - كيف تتبنى المنشأة في تعاملها مع الموارد الممارسات الأخلاقية والمستدامة، وتدير مواردها بشكل يحد من أي تأثير سلبي على البيئة إلى الحد الأدنى.

إدارة التقنية:

يتناول هذا المعيار قيام المنشأة بتحديد التقنيات التي تحتاج إليها، وإدارة المنظومة التقنية لضمان التوافق والاستغلال الأفضل لهذه التقنيات، وتحقيق سياسات وأهداف المنشأة.

إدارة المعلومات والمعرفة:

توجد استراتيجية لإدارة المعلومات والمعرفة، كما تحرص المؤسسة على وجود أنظمة لحماية المعلومات

المتعلقة بالمؤسسة والعاملين والمستفيدين.

التواصل مع الداعمين والمانحين:

تتواصل المنشأة بفعالية مع المستفيدين وبقية المعنيين من أصحاب المصلحة خارج المنشأة، وتعمل على بناء صورتها وسمعتها في مجتمعها الواسع الذي تعمل فيه، كما تقوم بالترويج لخدماتها وأنشطتها بفعالية.

إدارة العمليات:

يتناول هذا المعيار كيف تقوم المنشأة بتحديد وتصميم وإدارة وتحسين عملياتها لتحقيق متطلبات استراتيجيتها، وصولاً لتحقيق أهدافها، بإيجاد منتجات وخدمات متميزة للمستفيدين ولجميع المعنيين، وبما يحافظ على نجاح المنشأة واستدامتها.

التحسين المستمر للعمليات:

لتحسين أساليب العمل بالمؤسسة تقوم القيادات بالتفكير في المخاطر والفرص المستقبلية، وكذلك التحديات؛ من أجل تحسين وتطوير أساليب العمل، وكيف يتم تطبيق الآليات اللازمة للتحسين المستمر لكافة العمليات الرئيسية والفرعية، وكذلك المنتجات والخدمات المقدمة للمستفيدين.

إدارة الشراكات:

تعمل المنشأة على بناء الشراكات والعلاقات الجيدة مع المؤسسات والمنشآت الأخرى، والمحافظة عليها من أجل المصلحة المتبادلة، وتحقيق مخرجات إيجابية للمستفيدين، كما تسعى لإيجاد الفرص المناسبة للعمل بشراكة مع الآخرين من أجل تحسين الكفاءة والفعالية، والتأثير في التغيير المجتمعي، وتحقيق نتائج أفضل للمستفيدين.

المتابعة والتقييم:

تقوم المنشأة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بعملها بشكل منتظم، وتستخدم نتائج وبيانات المتابعة لتقييم

ممارسات المنشأة ونتائجها، وتستخدم بيانات النتائج في العمل على تطوير المنشأة وتحسين نتائجها ومخرجاتها.

إدارة وتنفيذ المشاريع والمبادرات:

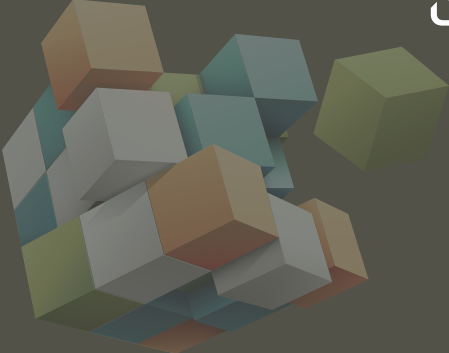
يتناول هذا المعيار كيف تخطط المنشأة وتصمم، وإدارة وتنفيذ المشاريع والمبادرات لديها، وبما يساهم في تحسين عملياتها الرئيسية وخدماتها المختلفة لكافة المعنيين، وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

المراجع:

- 1- البحث عن الامتياز لتوم بيتر.
- 2- علي السلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) ، مكتبة الإدارة الحديثة، مصر، 2002.
- 3- الكتيب الخاص بمعايير جائزة السبيعي للتميز في العمل الخيري.

تمكين

منظمات القطاع الثالث



جاءت دراسة تمكين القطاع الثالث كإحدى المبادرات التطويرية من مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية، وتهدف إلى بناء قدرات منظمات القطاع الثالث، وتوحيد جهودها وتكاملها، لتمكينها واستدامتها لتلبية احتياجات مجتمعها وفق أفضل المعايير والممارسات، من خلال نمذجة الجهات المستفيدة في: البنية التنظيمية، والخطط الاستراتيجية والتشغيلية، والتطوير الوظيفي، واستجابة لذلك كان التعاون بين المؤسسة والمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) في إعداد هذه الدراسة حول تمكين مؤسسات القطاع الثالث.



مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية

Salem Bin Mahfouz Foundation