AL SHARQ Academia
الشرق أكاديميا

2024

Academia Practicum
ورش الشرق التدريبية

# دليل تدريبي
# حوكمة الأحزاب السياسية

إعداد
د. سمير عبد العزيز الوسيمي

# دليل تدريبي
# حوكمة الأحزاب السياسية

إعداد
د. سمير عبد العزيز الوسيمي

منتـدى الشـرق مؤسسـة غيـر منحـازة حزبيـا تجـاه قضايـا السياسـات، الأراء والـرؤى المعبـر عنهـا. هـذه النشـرية تنتمـي إلـى صاحبهـا ولا تعكس بالضـرورة توجهـات منتدى الشـرق.
حقوق النشر تعود إلى منتدى الشرق 2024.

**جميع الحقوق محفوظة**
التصميم والقالب من تصميم: جواد أبازيد
لا يمكـن إعـادة طباعتـه بشـكل كلـي أو جزئـي، دون موافقـة مسـبقة مـن منتـدى الشـرق. وإذا تـم إسـتعمال أي جـزء مـن المنشـور، يجـب ذكـر كل مـن المؤلـف ومنتـدى الشـرق.

Yenibosna Merkez
Mah. 29 Ekim Cad.
Istanbul Vizyon Park
A1 blok 6. Kat No: 67
Bahçelievler/Istanbul

academia@sharqforum.org
academia.sharqforum.org
+90 (212) 603 18 15

# المحتوى


**1. التمهيد** **6**

- نبذة عن الدليل التدريبي 6
- الفئة المستهدفة بالدليل التدريبي 6
- الأهداف التي سيتم تحقيقها بنهاية هذا التدريب 6

**2. مقدمة عن الحوكمة** **7**

- تعريفات أساسية 7
- نشأة الحوكمة وتطورها 7
- أهمية الحوكمة في المنظمات المعاصرة 7
- المبادئ الأساسية للحوكمة 8

**3. مقاييس ومؤشرات الجودة في الحوكمة** **10**

- مقياس الحوكمة الدولي (WGI) 10
- مواصفة الجودة ISO-FDIS-37005 11

**4. مقدمة عن الأحزاب السياسية** **13**

- تعريف الحزب السياسي 13
- نشأة الأحزاب السياسية وأدوارها 13
- هياكل الأحزاب السياسية ومؤسساتها 14

**5. عن تطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية** **16**

- مفهوم الحوكمة في الأحزاب السياسية 16
- أهم مبادئ الحوكمة للأحزاب السياسية 16
- بعض الآليات المستخدمة لتطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية 18
- أهمية الحوكمة للأحزاب السياسية 18

**6. معوقات تطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية** **20**

- ضعف الموارد المالية 20
- غياب الإرادة السياسية 20
- تضارب المصالح الداخلية 21
- ضعف البنية التنظيمية 21

**7. نماذج لتطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية** **23**

- ألمانيا: نموذج الشفافية والمساءلة 23
- بريطانيا: الفصل بين القيادة وصنع القرار 25
- الهند: نظام المحاسبة الداخلية 25

**8. المهارات المطلوبة لمسؤولي الحوكمة في الأحزاب السياسية** **26**

- القيادة الاستراتيجية 26
- مهارات الاتصال الفعال 26
- مهارات إدارة النزاعات 26
- مهارات التحليل والتقييم 25

**9. الخلاصة:** **29**

- مزايا تطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية 29
- أفضل الممارسات لتطبيق الحوكمة 29
- بعض التوصيات لتحقيق حوكمة فعّالة 30

## أولاً: التمهيد

### نبذة عن الدليل التدريبي

هذا الدليل التدريبي مصمم لتلبية احتياجات العاملين في الأحزاب السياسية، وأولئك الذين يتولون أدوارًا قيادية، من أجل تطوير قدراتهم في فهم وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة. يهدف الدليل إلى توضيح الأسس التي تقوم عليها الحوكمة، وكيفية تطبيقها في بيئات العمل السياسي لتحقيق استقرار داخلي للأحزاب، مما ينعكس على الأداء السياسي العام.

كما يهدف هذا الدليل التدريبي إلى تقديم فهم شامل ومتكامل لآليات ومبادئ حوكمة الأحزاب السياسية. يشمل الدليل كافة المستويات التنظيمية، من القواعد الحزبية وصولاً إلى القيادات العليا. ويستهدف البرنامج التدريبي المسؤولين الحزبيين، ومديري الحملات، والباحثين السياسيين، بالإضافة إلى المهتمين بإصلاح النظام الحزبي وتحسين أدائه.

### الفئة المستهدفة

- القيادات العليا والوسيطة في الأحزاب السياسية.
- قيادات الدول المعنيين بتنظيم شؤون الأحزاب من برلمانيين وقانونيين.
- مدراء الحملات الانتخابية.
- الباحثون السياسيون.
- الناشطون السياسيون.

### الأهداف التدريبية

1. **تعزيز فهم الحوكمة:** تزويد المشاركين بفهم شامل لمفهوم ومبادئ الحوكمة الرشيدة وكيفية تطبيقها في الأحزاب.
2. **تحسين الأداء الداخلي:** توفير الأدوات والآليات لتحسين الكفاءة الداخلية في اتخاذ القرارات، مع زيادة القدرة على تحديد الفوائد والتحديات المتعلقة بتطبيق الحوكمة في الأحزاب.
3. **تعزيز الشفافية والمساءلة:** مساعدة المشاركين على تطوير آليات للمساءلة والشفافية داخل أحزابهم، وإكسابهم المهارات اللازمة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل الأحزاب.
4. **التمكين لفهم تحقيق الديمقراطية الداخلية:** تمكين المشاركين من تطبيق أفضل الممارسات في تعزيز الديمقراطية داخل الهياكل التنظيمية للأحزاب.

## ثانيًا: مقدمة عن الحوكمة

### تعريفات أساسية

- **الحوكمة:** هي مجموعة من القواعد والأنظمة التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة داخل المنظمة، بما يحقق أهدافًا محددة. وهي العملية التي يتم من خلالها توجيه ومراقبة المنظمات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية والكفاءة والشفافية.
- **الحوكمة الرشيدة:** تطبيق مبادئ الشفافية، العدالة، والمساءلة بطريقة تحقق مصالح جميع الأطراف المعنية، وتضمن تحقيق أهداف المنظمة بطريقة مستدامة.
- **مؤشرات الحوكمة:** مقاييس لتقييم مدى فعالية الحوكمة داخل المنظمة مثل: مؤشر سيادة القانون، ومؤشر مكافحة الفساد، ومؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف، ومؤشر المشاركة والمساءلة، وغيرهم.

**تدريب 1**

نقاش حول التعريفات

يُطلب من المشاركين مناقشة تعريفاتهم الشخصية للحوكمة وكيفية اختلافها بين المجالات المختلفة.

### نشأة الحوكمة وتطورها

ظهر مصطلح الحوكمة في أواخر القرن العشرين نتيجة الحاجة إلى نظام يضمن توازنًا بين السلطة والمساءلة. وقد بدأت الحوكمة أولاً في مجال إدارة الشركات، حيث كانت تهدف إلى حماية حقوق المساهمين من استغلال المدراء التنفيذيين أو تغول كبار المساهمين على حقوق صغار المساهمين. ومع تطور المفهوم، توسع نطاق الحوكمة ليشمل المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني، وصولاً إلى الأحزاب السياسية.

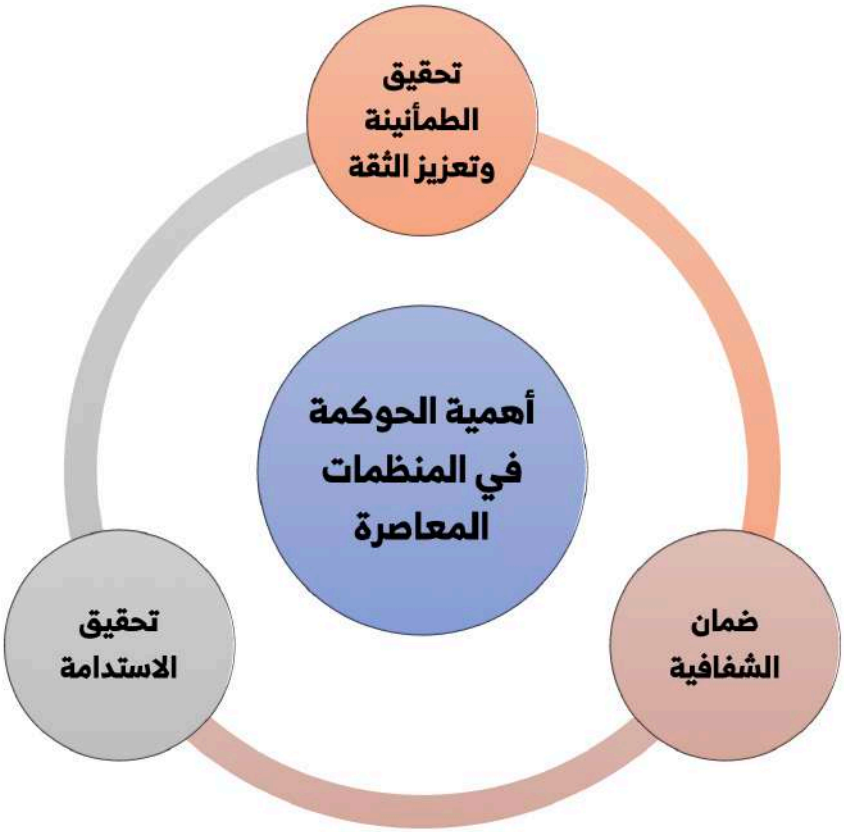
حيث أصبح مفهوم الحوكمة في الأحزاب ضرورياً لتحقيق النزاهة والشفافية، وتعزيز الثقة بين الأعضاء والمجتمع، وتحقيق مبدأ الطمأنينة المطلوب لاستقرار واستدامة العمل السياسي في المجتمعات المختلفة.

### أهمية الحوكمة في المنظمات المعاصرة

- **تحقيق الطمأنينة وتعزيز الثقة:** حيث يلزم طمأنة المجتمعات تجاه عمل جميع المؤسسات التي تسعى لتقديم الخدمات إليها بما في ذلك الدولة ومؤسساتها وهيئاتها، ومنظمات المجتمع المدني، والأحزاب السياسية، وجميع المؤسسات

الهادفة للربح أو غير الهادفة الربح، حكومية أو غير حكومية، فيجب أن تطمئن المجتمعات للنظم التي تحكم تلك المؤسسات جميعاً وبأنها لا تحيد عن تحقيق النفع، وبأنها نموذج، وليست عبئاً على العمل الوطني أو معوقة له، وتأتي الحوكمة في صميم فلسفتها لتحقيق تلك الطمأنينة، ودعم ثقة الجمهور في الأحزاب وغيرها.

- **ضمان الشفافية:** منع القرارات العشوائية وتعزيز وضوح العمليات.
- **تعزيز الاستدامة:** توفير إطار يساعد على تحقيق الاستدامة في القرارات.




**المبادئ الأساسية للحوكمة**

1. **الشفافية:** وضوح الإجراءات والقرارات لجميع الأطراف.
2. **الرقابة والمساءلة:** محاسبة القيادات على قراراتهم.
3. **المساواة:** تكافؤ الفرص والحقوق لجميع أعضاء الحزب.
4. **سيادة القانون:** التزام القواعد والأنظمة.
5. **محاربة الفساد:** منع استغلال المناصب.
6. **الرؤية الاستراتيجية:** وضوح الأهداف والغايات

**تدريب 2**

1. **تحليل الحالة التاريخية:** يتم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة وطلب منهم أن يقوموا بالبحث في تاريخ الحوكمة في مؤسسات مثل «الأمم المتحدة»، ثم تتم مناقشة كيف توسعت تلك النظم وأثرت على تطور الحوكمة في الأحزاب السياسية.
2. **لعبة المحاكاة:** سيتم تقديم سيناريو مفترض لفشل تطبيق الحوكمة في مؤسسة، ثم يقوم المشاركون باقتراح حلول لتطبيق مبادئ الحوكمة على السيناريو.

**بعض المصادر:**


- The World Bank's "Worldwide Governance Indicators" (WGI)
- "The New Institutional Economics and Governance" - Oliver Williamson (2005)
- OECD Principles of Corporate Governance (1999)
- "Governance in the 21st Century" - UNDP Report (2001)
- Jessop, B. (1999). "Governance Failure and Meta-Governance." Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences
- Müller, W.C. & Strøm, K. (2008). "Cabinets and Coalition Bargaining." Oxford University Press.
- Kirchheimer, O. (1966). "The transformation of the Western European party systems." In Political parties and political development. Princeton: Princeton University Press.

## ثالثا: مقاييس ومؤشرات الجودة في الحوكمة

### 1. مقاييس ومؤشرات الحوكمة الدولية (WGI)

**مفهوم مقياس الحوكمة الدولي (WGI)**

مقياس الحوكمة الدولي (Worldwide Governance Indicators) هو مشروع بحثي بدأ في عام 1996 من قبل البنك الدولي، بقيادة دانييل كوفمان وأرت كراي، لتقييم جودة الحوكمة في أكثر من 200 دولة ومنطقة حول العالم. يقوم المقياس بتجميع معلومات من أكثر من 30 مصدرًا متنوعًا تشمل استبيانات الأسر والشركات، ومؤسسات تقييم الأعمال، ومنظمات غير حكومية، وهيئات حكومية. يتم بعد ذلك تكوين ستة مؤشرات رئيسية لقياس الأداء العام للحكومة، وهي: السيطرة على الفساد، فعالية الحكومة، الاستقرار السياسي، سيادة القانون، جودة التشريعات، والمشاركة والمساءلة.

**المؤشرات الستة الأساسية لمقياس الحوكمة (WGI)**

**1. السيطرة على الفساد (Control of Corruption):** يقيس مدى انتشار الفساد في الحكومة، بما في ذلك الفساد الصغير مثل الرشوة والفساد الكبير في النظم السياسية والاقتصادية. يركز هذا المؤشر على تقييم مدى قدرة الدولة على تقليص الفساد بشكل فعال.

**2. فعالية أداء الحكومة (Government Effectiveness):** يقيس جودة الخدمات العامة، ودرجة الاستقلالية السياسية، وجودة صياغة السياسات العامة، ومدى التزام الحكومة بتنفيذ هذه السياسات. يُظهر هذا المؤشر مدى كفاءة الحكومة في تحقيق الأهداف العامة وتوفير الخدمات الأساسية.

**3. الاستقرار السياسي وغياب العنف (/Political Stability and Absence of Violence Terrorism):** يقيّم مدى احتمالية تغيير الحكومة بطرق غير دستورية، ومدى استقرار الوضع السياسي، ومستوى العنف السياسي والإرهاب في الدولة. يوضح هذا المؤشر مدى استقرار البيئة السياسية وقدرة النظام على تجنب الأزمات.

**4. سيادة القانون (Rule of Law):** يعكس مستوى احترام القوانين والأنظمة من قبل كل من المواطنين والمسؤولين. يشمل هذا المؤشر تقييم جودة النظام القضائي ومدى الاستقلالية، والقدرة على حماية الحقوق الأساسية للمواطنين.

**5. جودة التشريعات (Regulatory Quality):** يقيس مدى قدرة الحكومة على تطوير وتنفيذ السياسات التنظيمية التي تشجع على التنمية الاقتصادية، وتقليل العقبات البيروقراطية التي قد تؤثر سلبًا على الأعمال.

**6. المشاركة والمساءلة (Voice and Accountability):** يقيّم مدى حرية المواطنين في اختيار حكومتهم، ومستوى حرية التعبير، ومدى قدرة المواطنين على المشاركة السياسية، بما في ذلك حرية الصحافة وتنوع وسائل الإعلام(.

## 2. مواصفة الجودة ISO-FDIS-37005

تُعتبر مواصفة ISO-FDIS-37005 إطارًا معياريًا عالميًا يركز على وضع المعايير المتعلقة بإدارة الحوكمة في المؤسسات. تتضمن المواصفة مجموعة من المبادئ والإجراءات التي يجب أن تتبناها المنظمات لضمان تحقيق الحوكمة الفعّالة، مثل الشفافية، المساءلة، تقييم المخاطر، والتدقيق الداخلي. كما أنها توفر أدوات لقياس مدى التزام المؤسسة بمعايير الحوكمة العالمية، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة.

**تدريب 3**

**1. نشاط تقييم الحوكمة في الدول:**

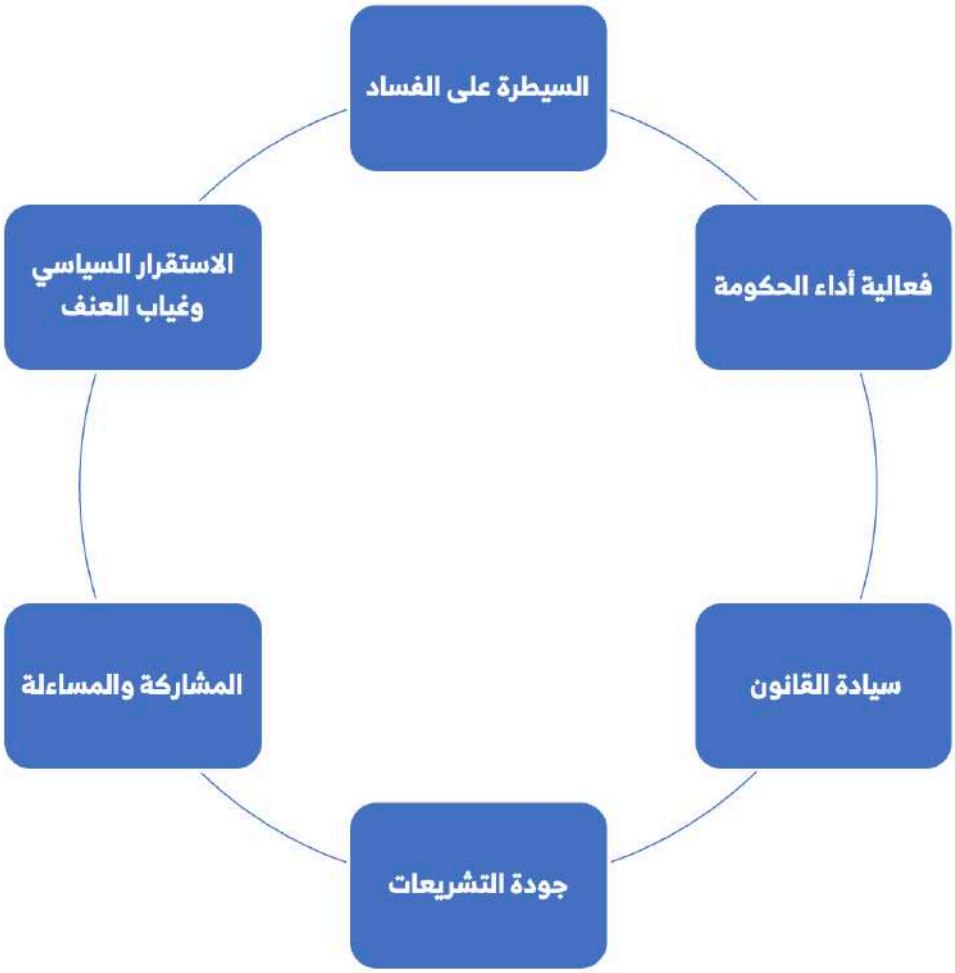
يُقسم المشاركين إلى مجموعات، ويُقدم لكل مجموعة بيانات حول ستة دول مختلفة مأخوذة من مقياس الحوكمة الدولي (WGI) ثم يُطلب من كل مجموعة تقييم الدولة بناءً على المؤشرات الستة الأساسية وتقديم تقرير شامل حول نقاط القوة والضعف في الحوكمة لكل دولة، مع اقتراحات لتحسين الأداء.

**2. لعبة محاكاة مجلس إدارة:**

نقوم بإنشاء سيناريو لمجلس إدارة يتضمن أعضاء من هيئات رقابية وأطراف متعددة في منظمة ما. يُكلف كل مشارك بدور معين (مثل المسؤول المالي، المسؤول القانوني، أو عضو لجنة التدقيق). يجب على كل مجموعة من المشاركين العمل على وضع سياسات حوكمة للمؤسسة باستخدام مواصفة ISO-FDIS-37005 كدليل، مع تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها.

**3. تحليل دراسات حالة:**

يُقدم للمشاركين دراسات حالة حول دول ذات مستويات متفاوتة من الفساد والاستقرار السياسي. يُطلب من المشاركين استخدام مؤشرات الحوكمة الدولية (WGI) لتقييم هذه الحالات، وتحليل كيفية تأثير سيادة القانون وجودة التشريعات على بيئة الأعمال والاقتصاد بشكل عام.




**المؤشرات الستة الأساسية لمقياس الحوكمة (WGI)**

**بعض المراجع:**

1. World Bank. (2022). Worldwide Governance Indicators: Documentation and Methodology.
2. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. Hague Journal on the Rule of Law, 3(2), 220–246.

## رابعا: مقدمة عن الأحزاب السياسية

تطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية يُعتبر من العوامل الأساسية لتعزيز الشفافية، المساءلة، والكفاءة، وضبط السلطة، ورصد التوقعات، والرقابة على الموارد والأداء، داخل هذه المنظمات، حيث تهدف الحوكمة إلى ضمان أن الأحزاب تعمل وفقًا لمبادئ ديمقراطية تحترم حقوق الأعضاء وتساهم في تحقيق المصالح العامة. يسعى الدليل لتقديم تفصيل لبعض الجوانب والمفاهيم الأساسية المتعلقة بتطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية:

### تعريف الحزب السياسي

الحزب السياسي هو مجموعة منظمة من الأشخاص تسعى إلى اكتساب السلطة السياسية من خلال الانتخابات أو وسائل أخرى، بهدف تنفيذ سياسات معينة تمثل مصالح أعضائه أو أنصاره. تشمل هذه المجموعة أعضاء من مختلف الفئات المجتمعية يجتمعون حول رؤية سياسية مشتركة وأهداف محددة (Encyclopedia Britannica).

### نشأة الأحزاب السياسية وأدوارها

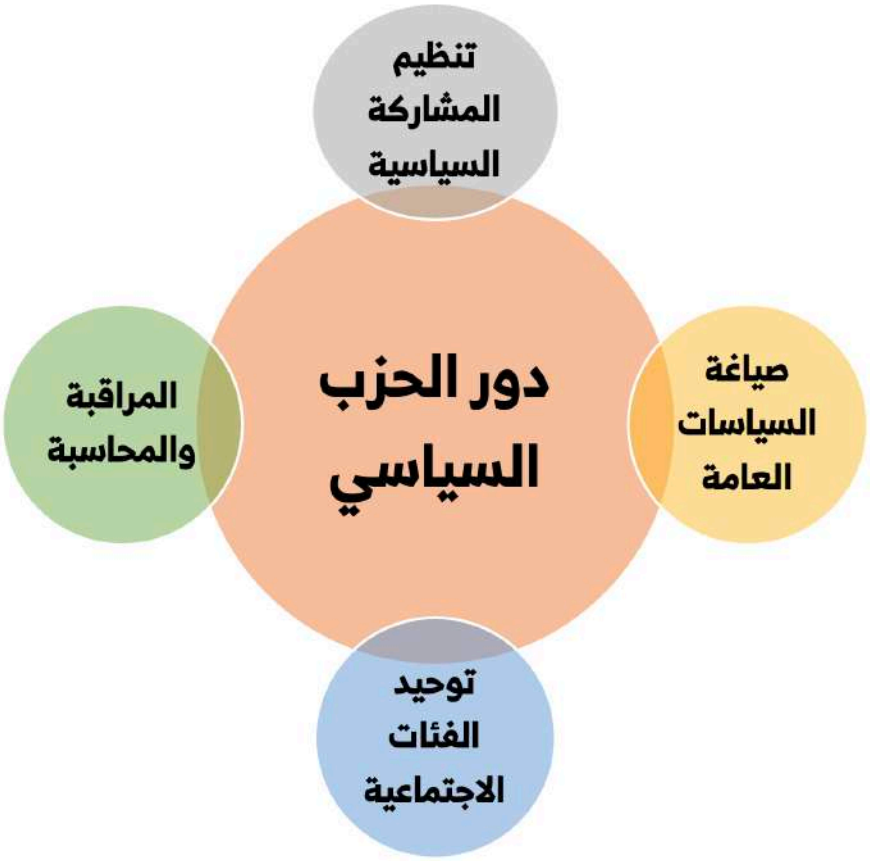
نشأت الأحزاب السياسية الحديثة في أوروبا والولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، مع تطور الأنظمة الانتخابية والبرلمانية التي مهدت لظهور هذه الكيانات المنظمة. في البداية، كانت العملية السياسية تدور في إطار مجموعات صغيرة من النخب ذات المصالح المشتركة. ومع انتشار الديمقراطية واتساع نطاق المشاركة السياسية نتيجة الثورات الصناعية والتغيرات الاجتماعية الكبيرة، تطورت الأحزاب إلى منظمات أكبر تعتمد على الدعم الجماهيري (مثل الأحزاب الديمقراطية الاجتماعية في أوروبا). هذا التحول ساعد في صياغة الأحزاب بشكلها الحالي كمؤسسات تهدف إلى تنظيم الأنشطة السياسية والتعبير عن مصالح أوسع داخل المجتمع
(Encyclopedia Britannica) (Universiteit Leiden).

### وتتمثل أدوار الأحزاب السياسية في:

1. **تنظيم المشاركة السياسية:** تسعى الأحزاب السياسية إلى تنظيم المشاركة السياسية للأفراد، من خلال استقطاب الأعضاء، واختيار المرشحين للمناصب العامة، وتعبئة الناخبين.
2. **صياغة السياسات العامة:** تقوم الأحزاب بتطوير برامج سياسية تعبر عن رؤيتها لكيفية التعامل مع القضايا الوطنية، مما يسهم في توجيه السياسة العامة للدولة.

**3. المراقبة والمحاسبة:** تُعتبر الأحزاب جزءًا أساسيًا من عملية الرقابة على الحكومة، حيث تقوم بمساءلة الحزب الحاكم أو تنظيم المعارضة لتحديد نقاط الضعف في السياسات العامة (Link).

**4. توحيد الفئات الاجتماعية:** تساعد الأحزاب في توحيد الأفراد ذوي المصالح المتشابهة من خلال تقديم منصة للنقاش وصياغة سياسات تعبر عن تطلعاتهم.




**هياكل الأحزاب السياسية ومؤسساتها**

الأحزاب السياسية تختلف من حيث هيكلها التنظيمي، لكن هناك مجموعة من الهياكل الأساسية التي تشترك فيها معظم الأحزاب:

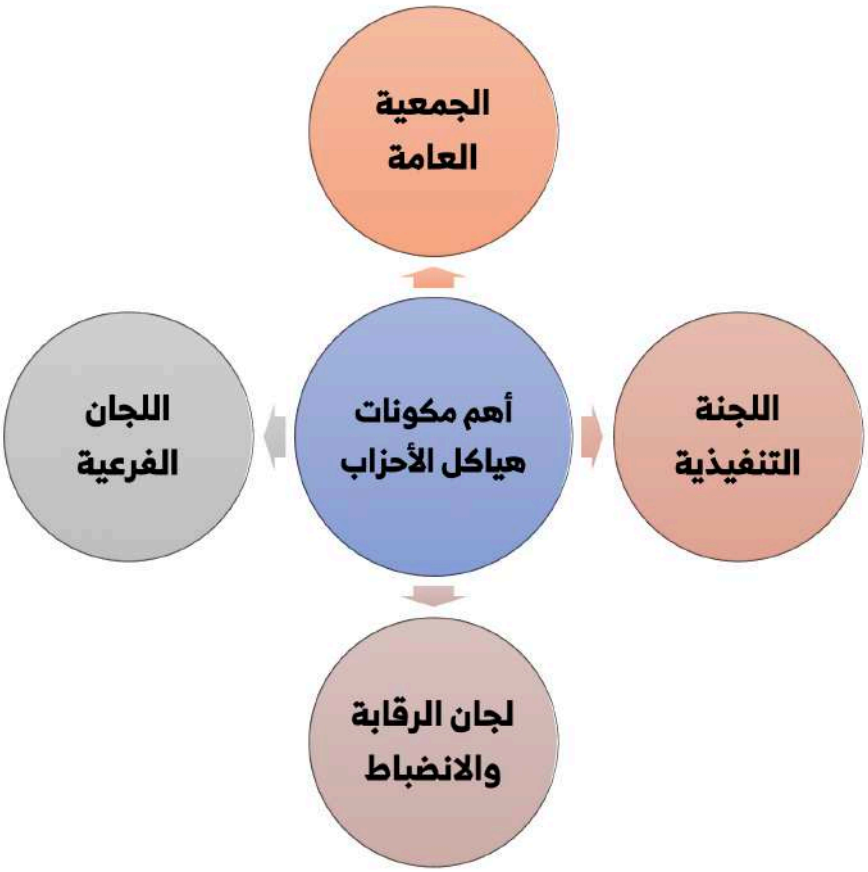
**1. الجمعية العامة للحزب:** تُعتبر الجمعية العامة أعلى هيئة في الحزب، حيث يجتمع جميع الأعضاء أو ممثليهم لمناقشة السياسات العامة، تعديل اللوائح، وانتخاب القيادات.

**2. اللجنة التنفيذية:** تتولى اللجنة التنفيذية إدارة الشؤون اليومية للحزب. تشمل هذه اللجنة عادةً القيادة العليا مثل رئيس الحزب، الأمين العام، وأعضاء اللجنة المركزية. وظيفتها الأساسية هي تنفيذ السياسات والقرارات الصادرة عن الجمعية العامة.

**3. اللجان الفرعية (المتخصصة):** يتم تشكيل لجان متخصصة مثل لجنة السياسات، اللجنة

المالية، ولجنة العضوية. تعمل هذه اللجان على تقديم توصيات متخصصة في مجالاتها، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.

**4. لجان الرقابة والانضباط:** تُشكل هذه اللجان لضمان الامتثال لنظم الحوكمة، ولقواعد الحزب ولوائحه الداخلية، ومحاسبة الأعضاء في حالة انتهاكهم لهذه النظم والقواعد. تعتبر لجان الرقابة أساسية لتحقيق الشفافية والنزاهة داخل الحزب (Encyclopedia Britannica) (Link).



## خامسا: تطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية

### مفهوم الحوكمة في الأحزاب السياسية

الحوكمة في سياق الأحزاب السياسية تشير إلى مجموعة من القواعد، الهياكل، والآليات التي تُنظم عملية اتخاذ القرارات، توزيع السلطة، والمسؤولية داخل الحزب. الهدف من تطبيق الحوكمة في هذا السياق هو تعزيز الديمقراطية الداخلية، وتجنب تركيز السلطة في أيدي قلة من القادة، وضمان تمثيل شامل لجميع الفئات داخل الحزب، والعمل وفق رؤية استراتيجية واضحة، والتمكين للديمقراطية وتمتينها، وتحقيق آليات للرقابة على الموارد والأداء، وكل ذلك يهدف إلى طمأنة المجتمع تجاه عمل تلك المؤسسات السياسية، وتحقيق مفاهيم الاستقرار والاستدامة للأحزاب والدولة والمجتمع سواء بسواء.

### أهم مبادئ الحوكمة للأحزاب السياسية

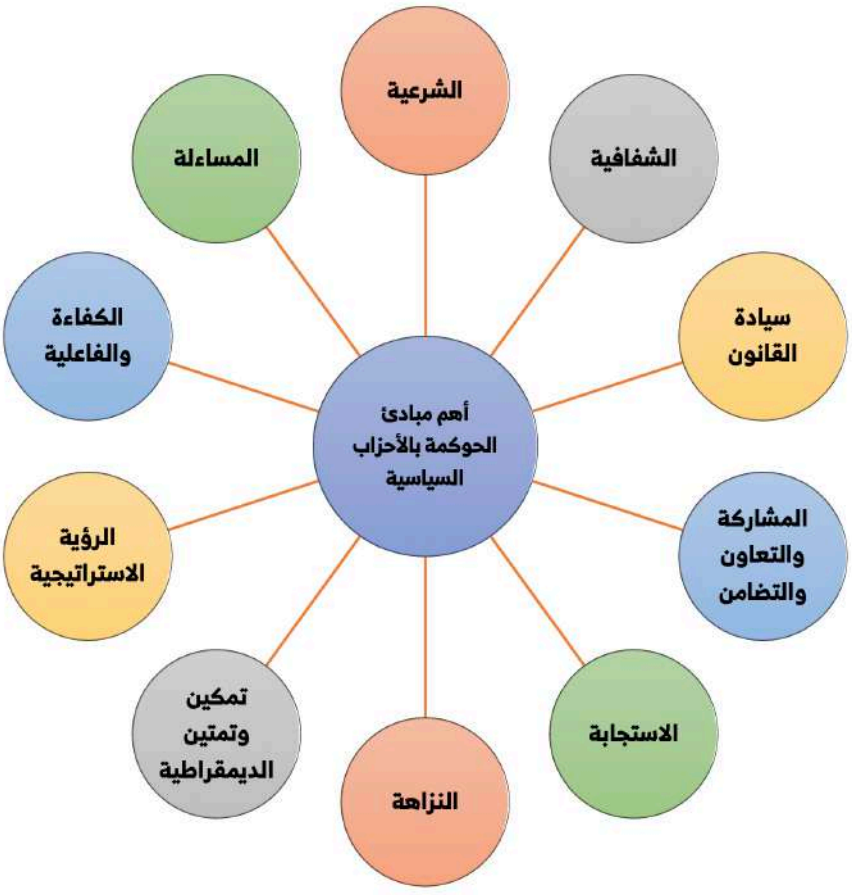
وفقًا للعديد من الدراسات، تشمل مبادئ الحوكمة الأساسية للأحزاب ما يلي:

1. **الشرعية Legitimacy:** يعني أن القيادة والهياكل التنظيمية للحزب تُعتبر مشروعة فقط إذا كانت مدعومة بموافقة الأعضاء. يجب أن تكون جميع العمليات الانتخابية الداخلية شفافة، وأن تعكس رغبات الأعضاء.
2. **الشفافية Transparency:** من الضروري توفير المعلومات المتعلقة بالأنشطة، الموارد المالية، والقرارات السياسية لأعضاء الحزب. الشفافية تساهم في بناء الثقة وتعزز الفعالية في التنفيذ.
3. **المساءلة Accountability:** يتعين على قادة الحزب أن يكونوا مسؤولين أمام الأعضاء عن جميع القرارات التي يتخذونها، ويجب أن تُقام آليات واضحة للمساءلة والتقييم.
4. **سيادة القانون Rule of Law:** تعني أن جميع أعضاء الحزب، بمن فيهم القيادات، ملزمون بالقوانين الداخلية للحزب، ولا يمكن لأي فرد تجاوز هذه القوانين من دون محاسبة، وبالطبع هذا يتطلب الالتزام بدستور وقوانين الدولة بالدرجة الأولى.
5. **الاستجابة Responsiveness:** يشير إلى قدرة قيادة الحزب على الاستجابة لاحتياجات الأعضاء والمجتمع، واتخاذ القرارات بناءً على متطلبات القاعدة الجماهيرية
6. **المشاركة والتعاون والتضامن Participation, Cooperation and Solidarity:** ويشمل هذا توسيع دوائر اتخاذ القرار، وإعلاء قيم التعاون والتضامن سواء مع المجتمع وقضاياه، أو مع قضايا الحزب وأعضائه.
7. **الكفاءة والفاعلية Efficiency and Effectiveness:** إعلاء قيمة الكفاءة على قيم الثقة وليس العكس، وهذا لا يقلل من أهمية الثقة إطلاقاً، ولكن لا يعطيها أولوية على حساب الكفاءة فالكفاءة مقدمة على غيرها بدءاً من الاختيار إلى التكليف والمتابعة والرقابة والتقييم والتقويم.

**8. الرؤيـة الاسـتراتيجية The Strategic Vision:** حيـث يجـب أن يكـون للحـزب السياسـي رؤية استراتيجية احترافية وليست شكلية على الإطلاق، حيث يتضح من خلالها الأهداف طويلة المدى للحزب ومؤشرات الأداء لها، فضلاً عن وضوح الرؤية والرسالة والقيم التي يتبعها الحزب في تنفيذ أعماله السياسية.

**9. تمكيـن الممارسـات الديمقراطيـة وتمتينهـا Enabling and Strengthening Democratic Practices:** ويعني هذا المبدأ بالتمكين لتبني الديمقراطية وممارساتها داخل أروقة الحزب (هياكل - فعاليات - أنشطة - قرارات - وغيرهم)، واعتبار الديمقراطية وسيلة الوصول للسلطة وفق النظم المعاصرة، ورفض العنف في الممارسات السياسية، ورفض الانقلابات العسكرية على الديمقراطية بكل أشكالها. ثم يتم بناء ثقافة مؤسسية وإجراءات ونظم داخلية تضمن التصدي لكل ما يخالف ذلك مهما كانت نتائج الانتخابات والرؤى الخاصة للقادة والتي لا يجوز أن تناقض مبادئ وقيم ونظم الحوكمة.

**10. النزاهـة Integrity:** النزاهة تُعتبر من المبادئ الأساسية للحوكمة الرشيدة، حيث تعني الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقيم المبدئية في كل القرارات والممارسات. يتجسد هذا المبدأ في الشفافية، وتجنب تضارب المصالح، والامتثال للقوانين واللوائح. النزاهة تعزز الثقة بين الأعضاء والمؤسسات، وتمنع الفساد وسوء الإدارة. وهي ضرورية لضمان أن جميع أنشطة المنظمة تخدم المصلحة العامة دون تحيز أو استغلال. وفي سياق الأحزاب السياسية، تتطلب النزاهة من الأعضاء الالتزام بسياسات واضحة لتجنب تضارب المصالح، مثل وضع قواعد صارمة للإفصاح المالي وتحديد المسؤوليات بدقة لضمان أن القرارات تستند إلى المصلحة العامة.



**بعض الآليات المستخدمة لتطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية**

- **وضع مدونات سلوك:** وضع لوائح تنظيمية تُلزم الأعضاء والقيادات بتطبيق المبادئ الأساسية.
- **إقامة الانتخابات الداخلية:** تفعيل نظم الانتخابات الدورية لضمان التمثيل العادل للأعضاء في هيئات الحزب المختلفة.
- **إنشاء لجان رقابية:** تشكيل لجان مستقلة لمراقبة أداء القيادات ومتابعة الشكاوى.
- **التدريب المستمر:** تأهيل القيادات وهياكل الحزب على مبادئ الحوكمة من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.
- **تمكين مسؤولي الحوكمة:** بناء هياكل الحزب على أساس استقلالية مسؤولي الحوكمة وتبعيتهم للجمعيات العمومية للأحزاب لإضفاء الاستقلالية والنزاهة وعدم تضارب المصالح على أعمالهم، وتمكين صلاحياتهم لدعم تطبيق مبادئ ونظم الحوكمة الرشيدة، وتأسيس ثقافة مؤسسية داعمة لمبادئ ونظم ومفاهيم وتطبيقات الحوكمة.

**تدريب 4**

1. **ورشة حول مبادئ الحوكمة:** تقديم حالة عملية لحزب سياسي ويتم الطلب من المشاركين تحديد المشكلات المتعلقة بالحوكمة فيه، ثم وضع خطة لإعادة هيكلة مبادئ الحوكمة.
2. **لعبة الأدوار:** يتم تعيين المشاركين في أدوار مختلفة (قيادة الحزب، الأعضاء، لجنة المراقبة) لمناقشة قضية معينة وتقييم آليات اتخاذ القرار.

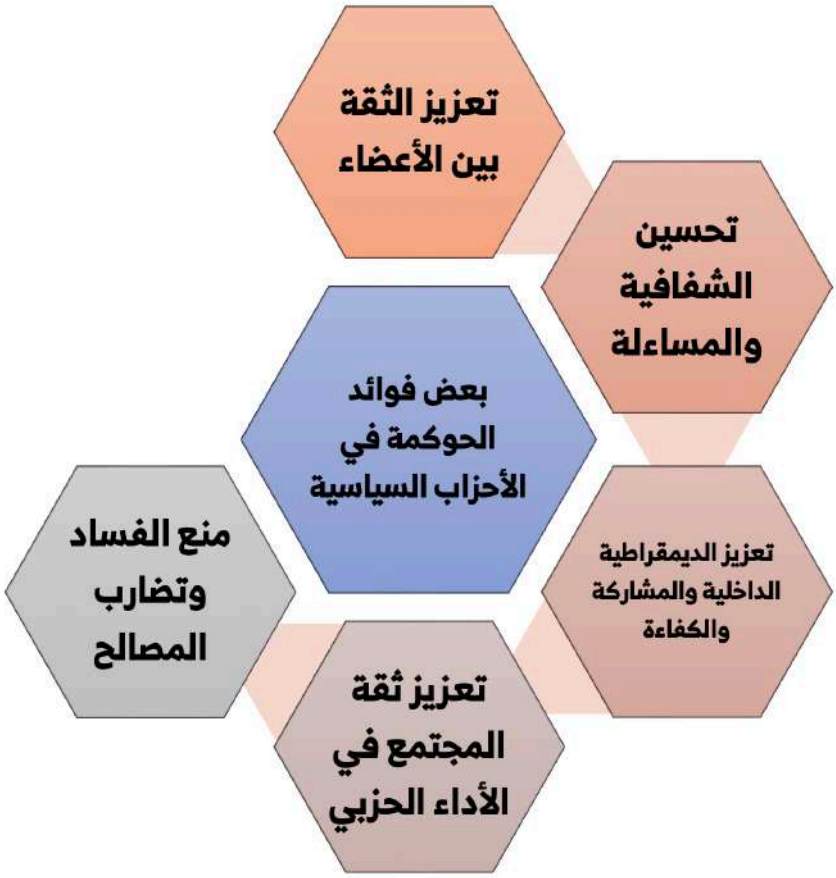
**أهمية الحوكمة للأحزاب السياسية**

الحوكمة تساعد الأحزاب على البقاء كمنظمات ديمقراطية وتعمل على تحسين أدائها، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب أعضاء جدد وزيادة مشاركتهم. علاوة على ذلك، فإن الأحزاب التي تتبنى الحوكمة تتمتع بثقة أكبر من الجمهور وتساهم في استقرار الديمقراطية على المدى الطويل.

**ومن فوائد الحوكمة في الأحزاب السياسية:**

1. **تعزيز الثقة بين الأعضاء:** تساعد الحوكمة على تقليل الشكوك بين الأعضاء، وزيادة التفاعل.
2. **تحسين الشفافية والمساءلة:** تطبيق الحوكمة يدعم وضوح الأهداف وعمليات اتخاذ القرار.

**3. تعزيز الديمقراطية الداخلية والمشاركة والكفاءة:** تدعم مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات المهمة، وتنظم عمليات منح السلطة لكل هياكل الحزب.
**4. تعزيز ثقة المجتمع في الأداء الحزبي:** مما لا شك فيه أن المجتمعات تزداد ثقة في المؤسسات التي تعتمد الحوكمة الرشيدة نظاماً محورياً في عملها.
**5. منع الفساد وتضارب المصالح:** تضمن نظم الحوكمة بناء ثقافة وإجراءات تمنع الفساد وتتصدى له، وعلى رأس ذلك تضارب المصالح.




**تدريب 5**

**1. تحليل دراسات حالة:** تقديم دراسة حالة عن نجاح تطبيق الحوكمة في حزب سياسي، وطلب تحليل الفوائد الناتجة عنه.
**2. لعبة المحاكاة:** وضع سيناريو وهمي لحزب يعاني من مشاكل تنظيمية، وطلب من المشاركين اقتراح حلول قائمة على مبادئ الحوكمة.

**بعض المصادر:**


- "Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices" - Bob Tricker (2015)
- "Governance and Policy Making in Political Parties" - Hans Keman (2009)
- "Political Parties and Democracy" - Larry Diamond (2005)
- UNDP Report on Good Governance (2010)

## سادسا: معوقات تطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية

تواجه الأحزاب السياسية تحديات متعددة في تطبيق الحوكمة، تتعلق بالبنية التنظيمية، والموارد المالية، والإرادة السياسية، وتضارب المصالح. فيما يلي شرح أولي لهذه المعوقات، بالإضافة إلى بعض الأنشطة التدريبية المقترحة لتوضيح هذه التحديات للمشاركين في البرنامج التدريبي:

### 1. ضَعف الموارد المالية:

يُعتبر ضَعف الموارد المالية أحد أكبر المعوقات التي تواجه الأحزاب السياسية في تطبيق الحوكمة. وتجد الأحزاب ذات الموارد المحدودة صعوبة في إنشاء هياكل رقابية مستقلة أو تقديم تدريبات مستمرة حول مبادئ الحوكمة. هذا النقص في التمويل يؤثر على إمكانية تطبيق الشفافية والمساءلة.

**تدريب 6**

**تحليل الموارد**

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة ويُطلب منهم تقييم الموارد المالية لحزب سياسي مفترض وتحديد الأولويات الخاصة بالإنفاق على آليات الحوكمة. يجب على كل مجموعة اقتراح استراتيجية لزيادة الموارد بطريقة تتوافق مع مبادئ الشفافية.

### 2. غياب الإرادة السياسية

تطبيق الحوكمة يتطلب دعمًا قويًا من القيادات العليا في الحزب. غياب الإرادة السياسية غالبًا ما يظهر في مقاومة القيادات لتغيير الوضع الراهن أو في التمسك بالأساليب التقليدية للإدارة. عدم الرغبة في تغيير أنظمة اتخاذ القرار يؤدي إلى تفاقم الفساد والتمييز الداخلي.

**تدريب 7**

**محاكاة اجتماع حول التغيير الداخلي**

يتم الطلب من المشاركين محاكاة نقاش بين القيادة العليا للحزب وأعضاء القاعدة حول تبني سياسات حوكمة جديدة. على كل مجموعة تحديد النقاط الإيجابية والسلبية للتغيير من منظور القيادات والأعضاء وكيفية التغلب على معارضة القيادات.

### 3. تضارب المصالح الداخلية

تضارب المصالح يظهر عندما تتعارض المصالح الشخصية للقيادات مع المصالح العامة للحزب. يمكن أن يظهر ذلك في توزيع المناصب، أو التمويل، أو حتى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تضارب المصالح يضعف من ثقة الأعضاء في الحزب ويقوّض الشفافية والمساءلة.

**تدريب 8**

**دراسة حالة**

سيتم تقديم دراسة حالة لحزب يواجه تضاربًا في المصالح، وسيُطلب من المشاركين تحليل الآليات الحالية لتجنب تضارب المصالح وتقديم مقترحاتهم لتحسين الوضع باستخدام مبادئ الحوكمة.

### 4. ضَعف البنية التنظيمية

تحتاج الأحزاب إلى هياكل تنظيمية واضحة وقوية لتطبيق الحوكمة بشكل فعال. ضَعف البنية التنظيمية يؤدي إلى صعوبة في تقسيم الأدوار، تنفيذ السياسات، ومراقبة الأداء. الأحزاب التي تفتقر إلى البنية التنظيمية غالبًا ما تواجه مشاكل في إدارة الأعضاء وعمليات اتخاذ القرار.

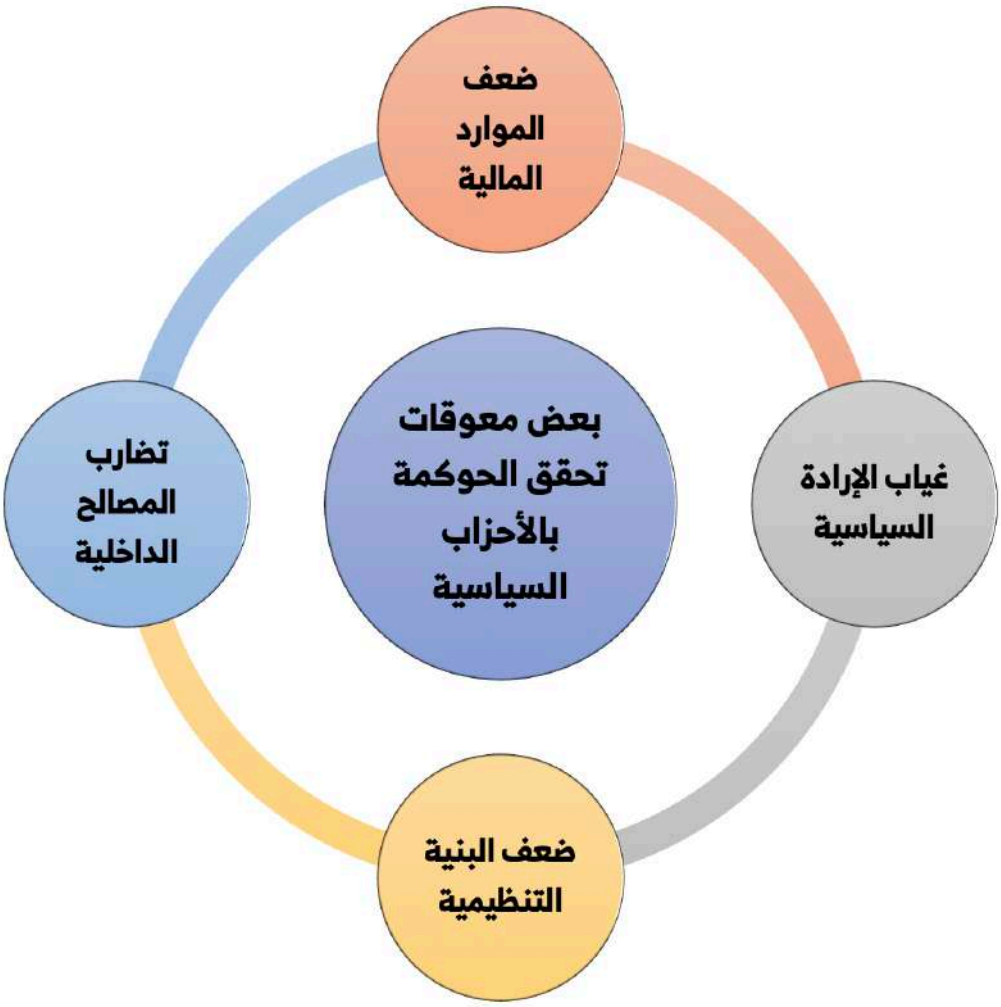
**تدريب 9**

**تطوير هيكل تنظيمي**

يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات ويُطلب منهم تصميم هيكل تنظيمي لحزب سياسي يعاني من ضعف في التنظيم الداخلي. يجب على كل مجموعة تحديد الأقسام والوظائف وآليات الرقابة لتطبيق الحوكمة بفعالية.

### الخلاصة:

تطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية يتطلب التغلب على مجموعة من التحديات، من أهمها ضَعف الموارد، غياب الإرادة السياسية، تضارب المصالح، وضعف البنية التنظيمية. التعامل مع هذه التحديات يعتمد على استراتيجيات شاملة تشمل التدريب، إعادة الهيكلة، وتطوير أنظمة رقابية فعالة، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للحوكمة.




**بعض المراجع والمصادر:**


- Mair, P. (2008). The challenge to party government. West European Politics, 31(1-2), 211-234
- Müller, W. C., & Strøm, K. (2008). Coalition agreements and cabinet governance. Oxford: Oxford University Press
- McAllister, I. (2007). The personalization of politics. In R. J. Dalton & H.-D. Klingemann (Eds.), The Oxford Handbook of Political Behaviour (pp. 571-588). Oxford: Oxford University Press
- Moury, C. (2010). Coalition agreement and party mandate: How coalition agreements constrain the ministers. Party Politics, 17(3), 385-404

## سابعا: نماذج لتطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية

### 1. ألمانيا: نموذج الشفافية والمساءلة

تُعد ألمانيا مثالاً رئيسياً لتطبيق الحوكمة داخل الأحزاب من خلال نموذج الشفافية والمساءلة. يعتمد هذا النموذج على عدة آليات قانونية وإدارية تتضمن لجانًا مستقلة تراقب أنشطة الأحزاب وتتحقق من التزامها تضمن بمعايير عالية من الشفافية، خاصة فيما يتعلق بتمويل الأحزاب، واتخاذ القرارات، وإشراك الأعضاء في العملية الديمقراطية داخل الحزب. كما أن الأحزاب الكبيرة، مثل «الحزب الديمقراطي الاجتماعي» و«الاتحاد الديمقراطي المسيحي»، تتبع سياسات رقابية صارمة، كما أن هناك تقارير دورية تُنشر للأعضاء والجمهور، مما يساهم في بناء الثقة وتحقيق التوازن بين القيادة والأعضاء.

**آليات الشفافية والمساءلة في الأحزاب الألمانية:**

**1. القوانين الصارمة حول تمويل الأحزاب:**

- تخضع الأحزاب الألمانية لقوانين صارمة تنظم مصادر التمويل وطريقة الإنفاق. يتوجب على كل حزب أن يُقدم تقارير مالية سنوية مفصلة تُظهر كافة الإيرادات والمصروفات، بما في ذلك التبرعات الخاصة. تُنشر هذه التقارير بشكل دوري للجمهور لتسهيل الرقابة ومنع الفساد المالي.
- وفقًا لـ«القانون الألماني للأحزاب" (Parteiengesetz)، يجب الإفصاح عن أي تبرع يتجاوز 10,000 يورو، ويُعاقب على عدم الشفافية في الإفصاح عن التبرعات بغرامات كبيرة أو حتى إيقاف التمويل الحكومي.

**2. المراجعة الداخلية والخارجية:**

- تُلزَم الأحزاب بتعيين لجان محاسبة ومراجعة مستقلة تراقب أداءها المالي والإداري. كما تخضع الأحزاب لمراجعات دورية من قبل الهيئات الرقابية الحكومية، مثل «مكتب التدقيق الاتحادي" (Bundesrechnungshof)، الذي يتأكد من التزام الأحزاب بقواعد الشفافية والإنفاق الصحيح.

**3. الديمقراطية الداخلية:**

- الأحزاب في ألمانيا تشجع على مشاركة الأعضاء في عمليات صنع القرار من خلال إجراء انتخابات دورية واختيار قيادات الحزب بطريقة ديمقراطية. يتم إشراك الأعضاء في تحديد البرامج السياسية، مما يعزز الشعور بالمساءلة بين القيادات والقاعدة الحزبية.
- هذا الالتزام بالمشاركة الشاملة يجعل من الصعب على القيادات الاستفراد بالقرارات، ويُعزز الثقة بين الأعضاء والقيادة.

**4. تقارير دورية للجمهور:**

- الأحزاب ملزمة بنشر تقارير سنوية توضح كيفية استخدام التمويل، والسياسات المتبعة، ومواقف الحزب من القضايا العامة. يتم نشر هذه التقارير على مواقع الأحزاب الرسمية، مما يعزز من مستوى الشفافية ويسهل الرقابة من قبل الإعلام والمجتمع المدني.

**التحديات في نموذج حوكمة الأحزاب في ألمانيا:**

على الرغم من أن ألمانيا تمتلك نظامًا قويًا لمراقبة الشفافية والمساءلة، إلا أن هناك تحديات مستمرة، مثل التعامل مع التبرعات غير المعلنة والتأثيرات غير المباشرة لمجموعات المصالح الخاصة، والتي تحاول التأثير على السياسات عبر قنوات غير رسمية.

**أنشطة تدريبية مقترحة:**

**تدريب 10**

- نقوم بتقسيم المشاركين إلى مجموعات ويُطلب منهم تصميم نظام رقابي مشابه لنموذج الحزب الألماني، يتضمن آليات للمساءلة وشفافية اتخاذ القرار، ثم نقارن بين الحلول المقترحة من كل مجموعة.

- **نشاط تصميم إطار للشفافية:**

• يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة ويُطلب منهم تصميم نموذج شفافية مالي لحزب سياسي في بلدهم، يشمل إجراءات الإفصاح المالي، التحقق من التبرعات، ووضع سياسة لمعاقبة الانتهاكات. يجب أن تستند كل مجموعة إلى المبادئ المتبعة في النظام الألماني، مثل تحديد حدود التبرعات ونشر التقارير الدورية.

- **محاكاة مراقبة تمويل الأحزاب:**

• يُقدم للمشاركين سيناريو لحزب يتلقى تبرعات كبيرة من مصادر مجهولة. ويُطلب منهم تقمص أدوار أعضاء في لجنة مراقبة داخلية، وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لضمان الشفافية، مثل التحقيق في مصدر التبرعات، وإبلاغ الجهات الرقابية، ووضع سياسات لمنع التكرار.

- **دراسة حالة:**

• يُقدم للمشاركين دراسة حالة عن فضيحة تمويل حزبي، ويُطلب منهم تحليل كيف أثرت تلك الفضيحة على مستوى الثقة بين الأعضاء والجمهور. يمكن للمشاركين استخدام القوانين الألمانية كنموذج لتحديد كيفية معالجة هذه الفضيحة باستخدام آليات الشفافية والمساءلة.

### 2. بريطانيا: الفصل بين القيادة وصنع القرار

النظـام البريطانـي يقـوم علـى الفصـل بيـن القيـادة السياسـية وصنـع القـرار. علـى سـبيل المثـال، الأحـزاب البريطانيـة الكبـرى مثـل «حـزب العمـال» و«حـزب المحافظيـن» تتبـع نظامًـا ينـص علـى ضـرورة وجـود لجنـة مسـتقلة تتولـى الإشـراف علـى سياسـات الحـزب وصياغـة الاسـتراتيجيات بشـكل منفصـل عـن القيـادات التنفيذيـة. هـذا الفصـل يسـاعد فـي ضمـان عـدم اسـتغلال السـلطة داخـل الحـزب، ويوفـر مسـاحة أكبـر للنقاشـات الديمقراطيـة قبـل اتخـاذ القـرارات الكبـرى.

**تدريب 11**

نقوم بإنشاء سيناريو يتضمن أزمة داخلية في حزب سياسي (مثل تعارض المصالح بين القيادة وصانعي القرار)، واطلب من المشاركين تطبيق النموذج البريطاني للفصل بين القيادة وصنع القرار لحل الأزمة.

### 3. الهند: نظام المحاسبة الداخلية

فـي الهنـد، الأحـزاب الكبـرى مثـل «حـزب المؤتمـر» و«حـزب بهاراتيـا جاناتـا» تطبـق نظـام محاسـبة داخلـي صـارم يركـز علـى إدارة الشـؤون الماليـة والرقابـة علـى أداء الأعضـاء. تعتمـد هـذه الأحـزاب علـى لجـان محاسـبة داخليـة لمراجعـة النفقـات ومتابعـة التمويـل الحزبـي للتأكـد مـن الالتـزام بالشـفافية والامتثـال للقوانيـن. مـن أهـم سـمات هـذا النظـام هـو قدرتـه علـى التكيـف مـع التحديـات السياسـية المتغيـرة والحفـاظ علـى شـرعية التمويـل الانتخابـي أمـام الجمهـور.

**تدريب 12**

يتم تقديم للمشاركين مجموعة من البيانات المالية (مبسطة) لحزب سياسي افتراضي واطلب منهم إنشاء نموذج محاسبي داخلي للتحقق من النزاهة المالية، ثم ناقشوا التحديات التي يمكن أن تواجه تطبيق هذا النظام في سياق أحزاب أخرى.

**بعض المراجع:**


1. Governance Quality and Transparency of Politics in the European Union.
2. OECD iLibrary - Analysis of Political Party Funding in India
3. Transparency International. Political Party Accountability: Intra-Party Democracy, Funding, and Minimum Standards for Candidates.
4. Worldwide Governance Indicators - World Bank Documentation Report

## سابعا: المهارات المطلوبة لمسؤولي الحوكمة في الأحزاب السياسية

يحتاج مسؤولو الحوكمة في الأحزاب السياسية إلى مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعدهم في إدارة العلاقات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وضمان تحقيق الشفافية والمساءلة داخل التنظيم. بناءً على الأدبيات والمصادر المتخصصة في الحوكمة والسياسات العامة، يمكن تصنيف هذه المهارات إلى أربع مجموعات رئيسية، مع أمثلة لأنشطة تدريبية يمكن تنفيذها لتعزيز هذه المهارات.

### 1. القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية هي القدرة على تحديد الأهداف طويلة الأمد للحزب ووضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف مع مراعاة التحديات والفرص المتاحة. تشمل هذه المهارة القدرة على توجيه الفريق الحزبي، إدارة الموارد، وتقييم المخاطر.

القادة الاستراتيجيون يحتاجون إلى قدرة كبيرة على فهم الديناميكيات السياسية، توقع ردود الأفعال، وتطوير رؤية مشتركة تجمع الأعضاء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للحزب. يعتمد نجاحهم على مزيج من التفكير النقدي، والتحليل العميق، والقدرة على التفاوض على مستويات مختلفة.

### 2. مهارات الاتصال الفعال

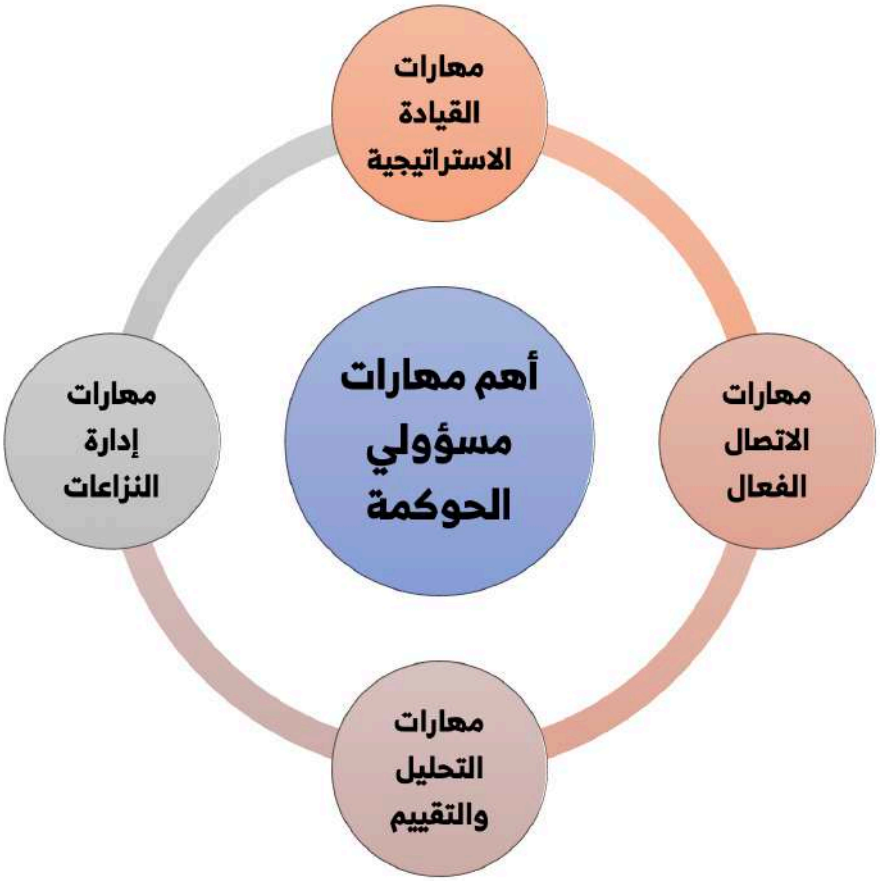
هي القدرة على نقل المعلومات بوضوح وفعالية، سواء كان ذلك في إطار الاتصال الداخلي بين أعضاء الحزب أو التواصل الخارجي مع الجمهور ووسائل الإعلام. وتشمل مهارات الاتصال الفعال القدرة على توصيل الرسائل بطريقة تُعزز الثقة، الشفافية، وتحفيز المشاركة. من الضروري لمسؤولي الحوكمة أن يتقنوا استخدام مختلف وسائل التواصل، بما في ذلك الاجتماعات، البيانات الصحفية، والخطابات العامة لتوضيح مواقف الحزب وإشراك الأعضاء.

### 3. مهارات إدارة النزاعات

وتعني القدرة على التعامل مع الخلافات بين الأعضاء أو القيادات بشكل فعّال، من خلال الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، والبحث عن الحلول الوسط، والحفاظ على روح التعاون داخل الحزب. وتتطلب إدارة النزاعات من مسؤولي الحوكمة أن يكونوا على دراية بالوسائل الفعّالة للتفاوض، وبناء الثقة، وتحديد الأسباب الجذرية للنزاع. يجب أن يمتلكوا أيضًا القدرة على التعامل مع النزاعات بطرق تضمن الحفاظ على التماسك الداخلي وعدم تعميق الانقسامات.

### 4. مهارات التحليل والتقييم

وهي القدرة على تحليل البيانات والمعلومات لتقييم مدى فاعلية السياسات، اكتشاف التحديات، واتخاذ القرارات بناءً على أدلة مدروسة، ولتحقيق ذلك، يتعين على مسؤولي الحوكمة استخدام أدوات التحليل المتنوعة (مثل التحليل الكمي والنوعي) لتقييم أداء الحزب واتخاذ قرارات مستنيرة. هذه المهارة تساعد في صياغة خطط التحسين والتطوير بناءً على تقييمات واضحة للفرص والمخاطر.




## تدريب 13

**محاكاة اتخاذ القرار الاستراتيجي:** نقوم بإنشاء سيناريو يُظهر حزبًا سياسيًا يواجه أزمة في الرأي العام، ويُطلب من المشاركين اقتراح خطة استراتيجية شاملة تشمل تحليلاً للأطراف ذات العلاقة، وتحديد الأهداف، وصياغة استراتيجية تواصل فعّالة لاحتواء الأزمة.

**تمثيل سيناريوهات تواصل:** يُقسّم المشاركين إلى فرق، ويُقدم لكل فريق حالة توتر داخل الحزب تتطلب من مسؤول الحوكمة توصيل قرارات صعبة. يُطلب من كل فريق تقديم عرض يُحاكي المؤتمر الصحفي، ثم يتم تقييم قدرتهم على توصيل الرسالة بوضوح وكفاءة.

**لعبة الأدوار في إدارة النزاع:** يتم تمثيل موقف يتضمن خلافًا حادًا بين جناحين داخل الحزب (مثل القيادة العليا وقاعدة الأعضاء)، ويُطلب من المشاركين، الذين يلعبون أدوار المسؤولين، التوسط بين الأطراف وإيجاد حل يرضي جميع الأطراف مع الحفاظ على مصلحة الحزب.

**تحليل دراسات حالة:** يُقدم للمشاركين دراسة حالة تتعلق بضعف أداء حزب سياسي في الانتخابات، ويُطلب منهم تحليل البيانات المتاحة لتحديد الأسباب الأساسية للأداء الضعيف، ثم اقتراح حلول لتحسين الأداء باستخدام منهجيات التحليل العلمي.

**المراجع:**

1. “Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis,” Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences
2. “Understanding Accountability in Democratic Governance,” Cambridge University Press
3. “Political Parties and Democracy: Theoretical and Practical Perspectives,” National Democratic Institute (NDI)
4. “The 7 Essential Skills for Government Collaboration,” Apolitical

## تاسعا: الخلاصة

تُعتبر الحوكمة في الأحزاب السياسية ضرورة أساسية لضمان نزاهة وشفافية العمليات الداخلية، وتعزيز الديمقراطية على كافة المستويات التنظيمية. تُركز الحوكمة في هذا السياق على تطبيق مبادئ الشفافية، المساءلة، والعدالة، وتوفير إطار يضمن إشراك الأعضاء في عمليات صنع القرار، بما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
(Link) (Cambridge University Press & Assessment).

### مزايا تطبيق الحوكمة في الأحزاب السياسية

**1. ضمان النزاهة والشفافية:** تساعد الحوكمة في بناء الثقة بين الأعضاء والجمهور، من خلال الإفصاح الدوري عن القرارات المالية والسياسية، مما يمنع إساءة استخدام السلطة ويحد من الفساد داخل الأحزاب (Link).

**2. تعزيز الديمقراطية الداخلية:** تعمل الحوكمة على تمكين الأعضاء من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الرئيسية، مما يحد من التركز المفرط للسلطة في يد قلة من القادة. يتم ذلك عبر تنظيم انتخابات داخلية دورية، ووضع لوائح داخلية واضحة، وإنشاء آليات للمساءلة والمحاسبة.
(Cambridge University Press & Assessment).

**3. تحقيق الاستقرار التنظيمي:** الأحزاب التي تطبق مبادئ الحوكمة بفعالية تكون أكثر استقرارًا وقدرة على التعامل مع الأزمات السياسية والمالية. تساعد الهياكل التنظيمية الجيدة في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتمنع النزاعات الداخلية من التصاعد (Link).

### أفضل الممارسات لتطبيق الحوكمة

- **التدريب وبناء القدرات:** يجب على الأحزاب أن تقوم بتطوير مهارات القيادات والأعضاء في مجالات مثل إدارة النزاعات، التحليل الاستراتيجي، ومهارات الاتصال، لضمان تنفيذ ممارسات الحوكمة بكفاءة. إن تطوير هذه المهارات يساعد الأعضاء على فهم أدوارهم بشكل أفضل، ويعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات المستنيرة (National Democratic Institute).
- **إقامة هيئات رقابية مستقلة:** من الضروري وجود هيئات رقابية مستقلة لمراجعة الأداء الإداري والمالي للحزب بشكل دوري. هذه الهيئات تعمل على متابعة التزام الحزب باللوائح الداخلية، وتقديم تقارير منتظمة حول النزاهة والشفافية في العمل الحزبي (Link).

- **اعتماد الشفافية المالية:** يجب على الأحزاب الإفصاح بانتظام عن مصادر التمويل، والمصروفات، والتبرعات، مع ضمان أن تكون هذه المعلومات متاحة لجميع الأعضاء وللجمهور. يساعد هذا على بناء بيئة من الثقة المتبادلة، ويحد من النفوذ المالي غير الشرعي على عمليات صنع القرار داخل الحزب (National Democratic Institute).

**بعض التوصيات لتحقيق حوكمة فعّالة**

1. **إنشاء لجان خاصة بالحوكمة:** تقوم هذه اللجان بوضع سياسات الحوكمة، والإشراف على تنفيذها، وتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للحزب.
2. **تطوير مؤشرات أداء الحوكمة:** من الضروري وضع مقاييس لتقييم مدى فعالية تطبيق الحوكمة، مثل مؤشرات الشفافية، الاستقرار الداخلي، وعدد النزاعات التي تم حلها.
3. **إشراك الأعضاء في عمليات التقييم:** يمكن تعزيز ثقافة الحوكمة من خلال إشراك الأعضاء في عمليات التقييم الدوري، وتقديم الاقتراحات لتطوير السياسات والممارسات.

باختصار، تعد الحوكمة حجر الأساس لاستقرار ونجاح الأحزاب السياسية، فهي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية، وتعزز من شرعية الحزب وقدرته على جذب الأعضاء والمشاركة الفاعلة في الحياة السياسية. تطبيق الحوكمة بفعالية يتطلب وجود هيكليات تنظيمية واضحة، ومهارات قيادية متقدمة، وآليات رقابية مستقلة لضمان تحقيق الشفافية والنزاهة في جميع مستويات العمل الحزبي.

**إعداد**

**د. سمير عبد العزيز الوسيمي**

- دكتوراه الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية
- عميد كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة AITU الأمريكية
- عضو أكاديمي بالمعهد الأوروبي لحوكمة المؤسسات ECGI
- عضو المجلس الاستشاري والتحريري للمجلة العلمية المحكمة لجامعة AITU
- له العديد من الأوراق البحثية المحكمة المنشورة في مجلات علمية أمريكية
- عضو مجلس إدارة «منظمة مجموعات التحفيز SGO» الأوروبية
- استشاري نظم الحوكمة والتطوير المؤسسي
- مستشار سابق لوزير الاستثمار المصري

**برنامج ورش الشرق التدريبية**

هو برنامج للتدريب المهاري الاحترافي، يقدم دورات تركز على تنمية المهارات العملية، ومصممة لتلبية احتياجات المؤسسات والأفراد الناشطين في المجالات السياسية، والإعلام السياسي، والعمل المجتمعي، والإدارة العامة، ونحوها، يتم إدارة ورش التدريب من قبل مدربين ذوي خبرة في مجال تخصصهم، من خبرات وخلفيات متنوعة، كما يمكن تقديمها حضوريا أو عن بعد.

**إشراف د. محمد عفان**

مدير منصة الشرق أكاديميا

الشرق
أكاديميا
AL SHARQ
Academia