

## إعداد وتنمية القيادات الحكومية لدعم الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري إطار مقترح

أ.د. وائل عمران على العواحي

أستاذ الإدارة العامة

عميد المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

القاهرة الجديدة - جمهورية مصر العربية

### الملخص

تتطلب عملية إعداد وتنمية القيادات الحكومية بما يدعم الحوكمة التشاركية بالمجتمع، التركيز على أكثر من مجرد محاولة زرع قيمة التشاركية *Collaboration* بالمنظمات العامة. فمنذ مطلع الألفية الثانية أصبح لزاماً على القادة الحكوميين - سواء بالدول النامية أو المتقدمة - العمل على التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة المحيطة بفعالية عبر كل المستويات المجتمعية *Boundary Crossers*، وبناء شراكات مستمرة مع مختلف المنظمات المجتمعية - الحكومية والخاصة وغير الحكومية - سواء على المستوى القومي أو المحلي، متخطيةً بسلاسة كافة العوائق الإجرائية والقانونية *Jurisdictional* والقطاعية *Sectoral* بما يدعم من الحوكمة التشاركية بالمجتمع، سعياً لتحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة. الأمر الذي يفرض حتمية أن يتمتع القادة الحكوميين بالجدارات الرئيسة للقيادة التشاركية *Key Competencies of Collaborative Leadership* والتي تتخطى تلك الخاصة بالقيادة التنظيمية التقليدية.

إن التشارك *Collaboration* والحوكمة التشاركية *Collaborative Governance* والإدارة العامة التشاركية *Col-laborative Public Management* أصبحوا مفاهيم جوهرية تستخدم بكثرة في أدبيات ومؤتمرات الإدارة العامة منذ مطلع القرن الواحد والعشرين (34: Terry, 2003). ولعل مؤتمر الجمعية الأمريكية للإدارة العامة والذي عُقد عام 2007 تحت عنوان «فرص عظيمة: الاستثمار في التشاركية المجتمعية *Monumental Possibilities: Capitalizing on Collaboration*» لخير مثال على الاهتمام الدولي المتزايد بهذا الموضوع المحوري. وهكذا فالنموذج التقليدي للإدارة العامة ونمط القيادة الحكومية التقليدي قد تغير (2: Morse, 2007) (*A Paradigm Shift*).

ومن هنا سيعمد الباحث عبر تلك الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة العامة التشاركية والحوكمة التشاركية. كما سيتناول أيضاً مفهوم وجدارات القيادة التشاركية وأنماطها المختلفة، وكذا كيفية تنمية القيادات الحكومية التقليدية بالأخص بالدول النامية - كالحالة المصرية - وإكسابهم الجدارات الأساسية لذلك، بما يحولهم إلى قيادات تشاركية *Collaborative Leaders* قادرة على العمل داخل هياكلهم التنظيمية *Hierarchies* وكذا خارجها عبر التنظيمات المجتمعية المتنوعة في إطار من التشبيك والتشاركية، بما يدعم من أواصر الحوكمة التشاركية بالمجتمع ويساهم في تحقيق أهداف التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة. فمهارات القيادة التنظيمية *Organizational Leadership* - رغم أهميتها - غير كافية لتحقيق ذلك، مما يستلزم معه ضرورة تنمية جدارات *Competencies* القيادة التشاركية لدى القادة الحكوميين من سمات شخصية ومهارات استراتيجية وسلوكيات إدارية، بما يدعم من أسس الحوكمة التشاركية عبر المنظمات المجتمعية المختلفة. الأمر الذي يفرض على الباحث محاولة وضع إطار مقترح لبيان العلاقة بين مقومات إعداد وتنمية القيادات الحكومية التشاركية وتحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع. وأخيراً الوقوف على المعوقات التي تعترض سبيل إعداد وتنمية قيادات حكومية قادرة على دعم تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري، مع بيان المحاور الإصلاحية المطلوب استيفائها لمجابهة تلك التحديات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة التشاركية، الإدارة العامة التشاركية

\* تم استلام البحث في أغسطس 2018، وقبل للنشر في مارس 2019، وتم نشره في ديسمبر 2021.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2021، ص ص 3-31، (معرّف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.205174

## المشكلة البحثية

رغم تعدد الاستراتيجيات والخطط والبرامج الوطنية التي تبنتها الحكومة المصرية لإعداد وتنمية القيادات الحكومية إلا أنها لم تهتم بوضع إطار استراتيجي يوضح مقومات إعداد وتنمية قيادات حكومية تشاركية؛ قادرة على بناء تشبيكات تنظيمية ناجعة وإدارة العمل التشاركي بين الأجهزة الحكومية وكافة الأطراف المجتمعية، بما يساهم في إقرار الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري وتحقيق التنمية المستدامة المنشودة. حيث يعترض سبيل إنجاز تلك الغاية على الوجه الأكمل - بالأخص منذ ثورة يناير 2011- الكثير من التحديات التشريعية والمؤسسية والإدارية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. الأمر الذي يستوجب معه ضرورة تبني محاور شاملة للإصلاح والتطوير للتغلب على تلك التحديات. ومن ثمّ فالمشكلة تكمن في: «تعدد التحديات التي تعترض سبيل إعداد وتنمية قيادات حكومية قادرة على دعم تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري».

## تساؤلات الدراسة

تحاول تلك الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: «كيف يمكن إعداد وتنمية قيادات الحكومية قادرة على دعم تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري؟»

كما تسعى الدراسة - في هذا السياق - أيضاً إلى محاولة الإجابة عن بعض التساؤلات الفرعية المنبثقة عن التساؤل الرئيس السابق، وذلك كما يلي:

- ما هو مفهوم ومقومات التشاركية؟
- ما هو مفهوم الإدارة العامة التشاركية؟
- ما هو مفهوم الحوكمة التشاركية؟
- ما هو مفهوم القيادة التشاركية؟ وما هي جداراتها وأنماطها المختلفة؟
- ما هو الإطار المقترح للعلاقة بين مقومات إعداد وتنمية القيادات الحكومية التشاركية وتحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع؟
- ماهي المعوقات والتحديات الرئيسة أمام إعداد وتنمية قيادات حكومية قادرة على دعم تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري؟
- هل هناك محاور مقترحة للإصلاح والتطوير يمكن تبنيها للتغلب على التحديات التي تواجه إعداد وتنمية قيادات حكومية قادرة على دعم تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري؟

## أهداف الدراسة

- تتعدد أهداف الدراسة كما يلي:
- الوقوف على مفهوم التشاركية.
- تحديد ماهية الإدارة العامة التشاركية.
- توضيح مفهوم ومقومات الحوكمة التشاركية.
- إلقاء الضوء على مفهوم وجدارات وأنماط القيادة التشاركية.
- وضع إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين مقومات إعداد وتنمية القيادات الحكومية التشاركية وتحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع.
- تحديد أهم التحديات التي قد تعترض سبيل إعداد وتنمية قيادات حكومية قادرة على دعم تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري.
- اقتراح محاور للإصلاح والتطوير يمكن تبنيها للتغلب على التحديات التي تواجه سبيل إعداد وتنمية قيادات حكومية قادرة على دعم تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري.

## أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يلي:

- الأهمية العلمية: حيث يعمد الباحث من خلال ذلك البحث إلى محاولة سد النقص في الأدبيات العربية التي تهتم بإعداد وتنمية القيادات الحكومية التشاركية ودورها في إقرار الحوكمة التشاركية بالمجتمع.
- الأهمية العملية: يطرح الباحث من خلال هذه الدراسة محاور متنوعة للإصلاح والتطوير الشامل يمكن إتباعها لتنمية قيادات حكومية قادرة على بناء تشبيكات تنظيمية ناجعة وإدارة العمل التشاركي بين الأجهزة الحكومية وكافة الأطراف المجتمعية بما يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمعات النامية بصفة عامة وبما يتسق مع المجتمع المصري بصفة خاصة.

## منهجية الدراسة

سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد الإطار المفاهيمي لمفهوم القيادة التشاركية والحوكمة التشاركية، وكذا لوضع إطار مقترح لتوضيح العلاقة بين تنمية القيادات الحكومية التشاركية وإقرار الحوكمة التشاركية بالمجتمع. وأيضاً المنهج الاستقرائي لتوصيف وتحديد أهم معوقات التي تعترض سبيل تطبيق برنامج فعال لتنمية القيادات الحكومية التشاركية بالمجتمع المصري، والمنهج الاستنباطي وذلك لتحديد أهم محاور للإصلاح والتطوير التي يمكن تبنيها لتنمية قيادات حكومية قادرة على بناء تشبيكات تنظيمية ناجعة وإدارة العمل التشاركي بين الأجهزة الحكومية وكافة الأطراف المجتمعية بما يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري.

## تقسيم الدراسة

تنقسم الدراسة إلى عدة مباحث، وذلك كما يلي:

### المبحث الأول - التشاركية بين الإدارة العامة والحوكمة المجتمعية

بدأت معظم الأجهزة الحكومية لدول العالم - بالأخص المتقدم والأخذ بالنمو - منذ بدايات العقد الأول من القرن الواحد والعشرين في التحول من مجرد التركيز على إدارة وقيادة المنظمات العامة بطريقة ميكانيكية (قيادة تنظيمية تقليدية) إلى الإدارة والقيادة عبر المنظمات المجتمعية المختلفة بديناميكية. الأمر الذي دفعها إلى العمل على تحويل هيكلها التنظيمية الهرمية إلى هياكل عضوية مرنة وسريعة الاستجابة للتغيرات المجتمعية والبيئية المحيطة بها. ولعل الهيكل العنكبوتي الشبكي أحد أبرز أنواع تلك الهياكل والقائم على فكرة التشبيك Networking، قد ساهم في استحداث أشكال من الشراكات الفاعلة بين المنظمات العامة والمنظمات المجتمعية عبر مختلف القطاعات والمستويات المجتمعية Interorganizational Partnerships. ومن هنا فيمكن تعريف الإدارة العامة التشاركية Collaborative Public Management بأنها عملية تسهيل تدفق الموارد الاقتصادية وتشغيل الأنشطة التنظيمية عبر منظمات مجتمعية متنوعة Multiorganizational Arrangements في سبيل حل مشكلات لا يمكن حلها بسهولة بالطرائق التقليدية من خلال منظمة واحدة (O'Leary et al., 2006: 6-7). فالتشاركية هنا تعني التعاون والتنسيق المستمر في إطار من الشراكة الفعالة لإنجاز أهداف تنظيمية مشتركة، وذلك من خلال تبني صيغ للتجديد والابتكار Innovation عبر علاقات قطاعية مختلفة Multi-Sector Relationships. فالتعاون في هذه الصورة التشاركية يُبنى على قيمة تبادل المنافع المشتركة (Morse, 2007: 3) Reciprocity Value.

وتجدر الإشارة إلى وجود الكثير من الخلط بين كلا من مفهومي الإدارة العامة التشاركية - السابق الإشارة إليه - والحوكمة. حيث يُعزى مصطلح الحوكمة - والذي يُطلق عليه في بعض أدبيات الإدارة العامة إدارة شئون الدولة والمجتمع - Steering of Society عن النظام الذي يجمع أطراف مجتمعية مختلفة - منظمات حكومية وخاصة ومجتمع مدني - سعياً لتحقيق إنجاز تشاركي Collective Accomplishment بالمجتمع. الأمر الذي يتنافى مع فكرة أن الحوكمة هي الحكومة، حيث إن الحكومة فقط أحد الأطراف الفاعلة Stakeholders داخل منظومة الحوكمة المجتمعية. فالحوكمة Governance من وجهة نظر البعض تشير إلى العلاقات المؤسسية التفاعلية المتداخلة لإدارة الأجهزة الحكومية في سياق من تراجع سلطوية الدولة وتنامي اللامركزية والشراكة والشفافية مع جميع القطاعات المجتمعية (Frederickson & Smith, 2003: 41). كما

يرى البعض الآخر الحوكمة باعتبارها عملية تضافر جهود مختلف المنظمات والأطراف المجتمعية في إطار من التعاون والتشاركية الضرورية لتحقيق الأهداف العامة للمجتمع بكفاءة وفعالية (Agranoff & McGuire, 2003: 18).

ونظرًا لتنامي الاهتمام بهذا المنظور الواسع لمفهوم الحوكمة، فقد أصبح مصطلح التشاركية Collaboration وثيق الصلة بالحوكمة المجتمعية، حيث أصبح جوهر عملية الحوكمة والمحرك الرئيس لها. فالحوكمة الفعالة أصبحت نتاج للتشاركية الفاعلة بين كافة الأطراف المجتمعية، وهو ما أُصطلح على تسميته بالحوكمة التشاركية. وتتضمن التشاركية كافة الأساليب والطرائق التي تتبعها المنظمات العامة للعمل عبر كافة الحدود والحواجز للنفاد لجميع القطاعات والشرائح المجتمعية. فعملية تخطي الحدود والحواجز التنظيمية والقانونية والقطاعية كانت دومًا جزءًا أصليًا من سمات الإدارة العامة الجديدة New Public Management والحوكمة الجيدة. ولكنها زادت في الأونة الأخيرة - مع مطلع القرن الواحد والعشرين - وتنامي فكرة حتمية التشاركية في الإدارة العامة والحوكمة في عصر تحكمه العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات، وذلك لضمان استدامة التشبيك التنظيمي والشراكة بين كافة الأطراف والتنظيمات المجتمعية الفاعلة (Kettl, 2005: 31-32). وهكذا فالتشاركية أصبحت جوهر عمل الإدارة العامة الجديدة New Public Management وكذا الخدمة العامة الجديدة New Public Service حيث الأولى تسعى إلى تحقيق القيم المجتمعية Community Values من خلال التفاعل والاستجابة الفعالة لرغبات وتطلعات أفراد المجتمع، أما الأخيرة فتسعى إلى الالتزام بالقيم السوقية Market Values والعمل وفقاً لها والنظر إلى المواطن كعميل يجب إرضائه بشتى الطرائق في ظل مناخ تنافسي، حيث كلتاهما في الواقع تركز على التشبيك والشراكة كأساس للتشاركية الفعالة Effective Collaboration، والتي يجب أن تمثل جوهر الإدارة العامة والحوكمة المعاصرة، وذلك سعياً في الأخير لتحقيق أهداف التنمية المستدامة المنشودة بالمجتمع (Denhardt & Denhardt, 2003: 81).

ولعل كل ما تم تناوله عن أهمية وحتمية التشاركية في الإدارة العامة والحوكمة المجتمعية، لا يقلل من أهمية دور القيادة التقليدية الهريراركية Hierarchy and Intraorganizational Leadership داخل المؤسسة الحكومية. فالعمل بفعالية في بيئة مجتمعية تنسم بالتشبيك والتنسيق المستمر بين أطرافها المختلفة، تتطلب في الأساس توافر قيادات حكومية تتمتع بالمهارات اللازمة لإدارة منظومة العمل داخل مؤسساتهم العامة Internal Skills. وهذا ما أكدته إحدى الدراسات الغربية - والتي أجريت على أربعة عشر منظمة عامة تجمعها شبكة أعمال واحدة- حيث خلُصت إلى أهمية تمتع القيادات الحكومية المعاصرة بالقدرة على الفهم والعمل عبر حدود وبيئات عمل مختلفة في إطار فكرة التشبيك التنظيمي Organizational Networking بين أكثر من مؤسسة، سواء حكومية أو غير حكومية، ولكن بما لا يتعارض مع ضرورة توافر مهارات إدارة الأنشطة الداخلية للمنظمة لدى تلك القيادات في المقام الأول (Agranoff, 2006: 57).

وهكذا فقد تغير واقع الإدارة العامة المعاصرة، حيث أصبحت الحدود التنظيمية Organizational Borders للمنظمات العامة أكثر مرونة Permeable وقدرة على التفاعل مع باقي المنظمات المجتمعية أكثر من ذي قبل. فقد أضحي التشبيك التنظيمي هو الشكل الغالب على بيئة الأعمال الحكومية المعاصرة كبديل للشكل الهريراركي التقليدي. وصارت المجتمعات الحديثة تضع على قمة أولوياتها الاستراتيجية حتمية بناء الحوكمة التشاركية، كضرورة لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. الأمر الذي يستدعي معه أهمية وجود قيادات حكومية تؤمن بالتشاركية وتمتلك الجدارات الأساسية Core Competencies من سمات ومهارات فنية وسلوكية، وذلك على النحو الذي يُمكنها من دعم عملية إدارة شؤون الدولة والمجتمع Steering of Society بين مختلف الأطراف المجتمعية سواء الحكومية أو الخاصة أو منظمات المجتمع المدني؛ بما يساعد في نهاية الأمر على تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع.

## المبحث الثاني - القيادة التشاركية: الجدارات المطلوبة والأنماط

تركز غالبية الأوراق البحثية التي تناولت مفهوم التشاركية Collaboration - بالأخص في مجال الإدارة العامة - على أهمية دور القيادة في نجاح أو فشل الأنشطة والجهود التشاركية Collaborative Endeavors (Linden, 2002: 146). فالقيادات الحكومية تلعب دورًا مهمًا في عالم اليوم الذي تحكمه العولمة والمصالح المتشابكة (Crosby et al., 2005: 91) حيث القيادة الحكومية Public Leadership هي الباعث والمحفز للتشاركية وللعمل التكاملية المشترك بين مختلف الجماعات - حتى المتعارض منها- وصولاً لتحقيق غايات وأهداف مشتركة (Luke, 1998: 33).

وتجدر الإشارة إلى اختلاف المفهوم المعاصر للقيادة التشاركية عن المفهوم التقليدي للقيادة التنظيمية، والذي يركز فقط على السلطة الهيراركية والتحفيز المادي للعاملين. بينما القيادة التشاركية تركز على بناء الشراكات وتبادل المعارف والتعلم التنظيمي Organizational Learning المشترك عبر مختلف المنظمات المجتمعية، وكذا تقاسم السلطة كبدل للانفراد بها (Morse, 2007: 6) ومن هنا فتحقيق القيادة التشاركية الفعالة، يتطلب توافر قدرات ومهارات إضافية لدى القائد الحكومي. وقد عمد العديد من الباحثين إلى وضع نماذج للقيادة التشاركية - والتي سُميت أحياناً القيادة التسهيلية Facilitative Leadership - يمكن للقيادة الحكوميين تبنيها، وذلك للعمل على حشد جهود جميع أصحاب المصلحة المجتمعية Stakeholders - من جميع القطاعات المجتمعية وليس من القطاع الحكومي فقط - من أجل إيجاد حلول مبتكرة Innovative Solutions للمشكلات العامة التي تُوَرِّق المجتمع (Chrislip, 2002: 51). ولذا فالقيادة التشاركية لا تسعى فقط إلى تحقيق أهداف تنظيمية محددة، بل تتخطى ذلك إلى محاولة العمل على تضافر وتكامل كافة الجهود المجتمعية - سواء داخل الجهاز الحكومي أو خارجه- من أجل حل المشكلات العامة المؤثرة على جميع القطاعات بالمجتمع بفعالية. وهكذا فالمهمة الرئيسة هنا هي محاولة الوقوف على الجدارات اللازمة للقيادات الحكومية Core Competencies لإقرار الحوكمة التشاركية بالمجتمع.

### أولاً - جدارات القيادة التشاركية

تتعدد السمات والمهارات الفنية والسلوكية- والتي يُشار إليهم كجدارات أساسية- التي تحتاجها بصفة عامة القيادات التنظيمية الحكومية. فقد حصر البعض تلك الجدارات الأساسية Core Competencies في سبعة وثلاثين عنصراً مقسمين إلى عشر سمات شخصية وست مهارات فنية وواحد وعشرين مظهرًا سلوكيًا (أنظر جدول 1). وتتسم معظم تلك الجدارات الأساسية بأنها تصلح لكل القيادات التنظيمية بشتى القطاعات المجتمعية، رغم إن الحديث هنا على القيادات الحكومية على وجه الخصوص (Van Wart, 2005: 32).

ويعتبر ما ذُكر في جدول 1 من تعدد سمات ومهارات وسلوكيات، والتي تُكون ما يسمى دورة القيادة التنفيذية Leadership Action Cycle، بمثابة نقطة بداية للتفكير في الجدارات المطلوبة للقيادة التشاركية. ومن الواضح أن الجدارات القيادية المذكورة تتسم بالعمومية، حيث تصلح للتطبيق في شتى أنواع المنظمات عبر جميع المستويات المجتمعية. ولذا فالمهمة الرئيسة الآن هي محاولة تحديد الجدارات Competencies الفعلية المطلوبة للقيادة التشاركية الداعمة لتحقيق الحوكمة المجتمعية.

وتجدر الإشارة إلى تعدد الأدبيات - بالأخص منذ مطلع القرن الواحد والعشرين وسيادة مفهوم الحوكمة التشاركية بالمجتمع- التي تناولت بالمناقشة والتحليل التشاركية Collaboration بالمنظمات العامة عبر المستويات التنظيمية المختلفة، وكذا متطلبات وجدارات القيادة التشاركية. ويمكن إجمال السلوكيات الإدارية للقيادة التشاركية من منظور شامل- والتي سيتم تناولها لاحقاً عبر هذه الورقة بشيء من التفصيل- وفقاً للمراحل المختلفة لإدارة العملية التشاركية

### الجدول رقم (1)

#### الجدارات الأساسية للقيادات التنظيمية الحكومية

السلوكيات Behaviors	المهارات Skills	السمات Traits
Task Oriented	الموجهة للعمل	الثقة بالنفس - القدرة على التواصل أ-
متابعة وتقييم الأعمال	الإنساني	الحزم
التخطيط للعمليات	مهارات اجتماعية	المرونة
تحديد الأدوار	مهارات تحليلية	الحيوية
نقل وتوصيل المعلومات (الإخبار)	مهارات فنية	الحاججة
التفاوض	القدرة على التأثير	للإنجاز
حل المشكلات	في الآخرين	الرغبة
إدارة التطوير والتجديد والابتكار	القدرة على التعلم	في تحمل
الموجهة للعاملين People Oriented	المستمر	المسئولية
المشورة		رجاحة العقل
تخطيط وتنظيم الموارد البشرية		وحسن التدبير
تنمية مهارات العاملين		المنزاهة
التحفيز		الشخصية
بناء وإدارة فرق العمل		نضج المشاعر
إدارة أصرار التنظيمي بين الأفراد		
إدارة التغيير بين الأفراد		
ج- الموجهة للمنظمة Organization Oriented		
المسح البيئي		
التخطيط الاستراتيجي		
تحديد وتفسير الرؤية والرسالة		
التشبيك والشراكة		
أداء الوظائف الإدارية المختلفة		
صنع القرار		
إدارة التغيير التنظيمي		

المصدر: (Van Wart, 2005)

(انظر جدول 2)، والتي تحتاج لنجاحها إلى توافر مجموعة من السمات والمهارات القيادية غير التقليدية ( انظر جدول 3)، بما يعزز من مبدأ تقاسم السلطة التنظيمية بين الرئيس ومرؤوسيه. حيث القائد - وفقاً للعملية التشاركية- لا يملك منفرداً القوة والسلطة المطلقة بالتنظيم، بل تتوزع القوة والسلطة عبر أرجاء المنظمة، بين كافة الأفراد الفاعلين الذين لهم أدوار تشاركية بها (Huxham & Vangen, 2005: 41-44).

## جدول رقم (2) مراحل إدارة العملية التشاركية

1- المتطلبات Prerequisites	رصد المشكلات أو الفرص العابرة للحدود Cross Boundary تحديد المشكلات المعقدة التي يتطلب حلها التكيف مع بيئة العمل الجماعي توافر بيئة تنظيمية ومجتمعية داعمة لتقاسم السلطة توافر النية والرغبة والإرادة للعمل الجماعي التحفيز لأخذ زمام المبادرة للعملية التشاركية
2- تنظيم وعقد الاجتماعات Convening	التحديد الدقيق لأصحاب المصلحة Stakeholders وضع الأطر الرئيسة للعمل Issue Framing الاجتماع بأصحاب المصلحة للتشاور والتفاوض حول الأولويات والمشكلات المشتركة
3- التباحث والدراسة والتقرير Exploring and Deciding	التحديد والصيغة الدقيقة للمشكلة أو الفرصة في سياق جماعي يحظى بالقبول توضيح المصالح المشتركة Shared Interests والنتائج المرغوبة Desired Outcomes وضع الاستراتيجيات Exploring and Identifying Strategies تحديد وسائل جمع البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار بناء اتفاقات Agreements مع أصحاب المصلحة
4- التنفيذ والاستدامة Doing and Sustaining	الحصول على المساندة والدعم المجتمعي (الظهير الشعبي) للعملية التشاركية بين مختلف أصحاب المصلحة المأسسة Institutionalization الملائمة لإنفاذ العملية التشاركية وتحقيق أهدافها ونتائجها. المتابعة والرقابة المستمرة لنتائج عمليات التنفيذ Outcomes. تسهيل عملية التشبيك Networking لتقوية التزام Commitment الأطراف الفاعلة من أصحاب المصلحة في العملية التشاركية المصدر: (Gray (1989), Heifetz (1994), Linden (2002) and Crosby & Bryson (2005)

ويتضح من جدول (2) تعدد وتنوع واتساق مراحل إدارة العملية التشاركية، والتي يجب أن يسبقها المتطلبات اللازمة لذلك كما أشار بذلك معظم الباحثين. ولعل أهم تلك المتطلبات ضرورة وجود قائد يكون بمثابة محفز Catalyst لأخذ زمام المبادرة للعملية التشاركية ومن جهة أخرى تعتبر مراحل العملية التشاركية المختلفة - من تنظيم الاجتماعات ووضع البنية المؤسسية السليمة (المأسسة) إلى المتابعة والرقابة- مهام رئيسة للقائد التشاركي للحفاظ على استدامة العملية التشاركية وحقوق الشركاء من أصحاب المصلحة المجتمعية. وتشكل هذه المهام السلوكيات Behaviors التي يمارسها القائد، والتي يجب أن يدعمها توافر بعض السمات والمهارات لديه.

وتجدر الإشارة هاهنا إلى وجود تداخل بين مهام المدير (الجانب الوظيفي والفني) والقائد (الجانب السلوكي) بالتنظيم الإداري. حيث إن الكثير من ممارسات الإدارة التشاركية - والتي ظهرت جلياً عبر مراحل العملية التشاركية- تعتبر بمثابة سلوكيات إدارية للقائد التشاركي، يغلب عليها الطابع التشغيلي Operational بينما تسعى القيادة دوماً نحو تحقيق التكيف Adaptation والتغيير Change عبر ممارسات سلوكية وإدارية معينة، ولذا فهناك دوماً تداخل بين دور القائد والمدير. حيث القائد يجب أن يدير، والمدير يجب أن يقود (Morse, 2007: 16). ولعل ما تم ذكره سابقاً بجدول (1) من جدارات القيادة التنظيمية - سواء من سمات شخصية أو مهارات أو سلوكيات- يصلح للتطبيق بصفة عامة في شتى أنواع المنظمات العامة أو الخاصة. ولكنه في الواقع ليس كافياً عند الحديث عن تطبيق القيادة التشاركية بالمنظمات العامة، حيث هناك المزيد من الجدارات الضرورية - بالإضافة إلى الجدارات المذكورة بجدول (1) التي تحتاجها القيادات الحكومية الساعية لتحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع (انظر جدول رقم 3).

جدول رقم (3)  
جدارات القيادة التشاركية

السلوكيات الإدارية	المهارات	السمات الشخصية
Identification Stakeholder	تحديد أصحاب المصلحة	العقلية التشاركية Collaborative Mindset
Stakeholder Assessment	تقييم أصحاب المصلحة	شغف بالنتائج Passion Toward Outcomes
Strategic Issue Framing	تحديد القضايا الاستراتيجية	التفكير المنهجي Systems Thinking
Convening Working Groups	تكوين جماعات العمل	انفتاح وتحمل مخاطر Openness & Risk-taking
Inducing Commitment	إقرار الالتزام	التواضع Humility
Facilitating Mutual Learning Processes	تسهيل عملية التعلم المشترك/الجماعي	التعاطف والترابط
Facilitating Trusting Relationships among Partners	تسهيل بناء علاقات قائمة على الثقة بين الشركاء	Sense of Mutuality & Connectedness
	الإدارة الذاتية Self-management	
	التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking	
	مهارات تسهيلية Facilitation Skills	

المصدر: (Van Wart, 2005)

يلخص جدول (3) الجدارات الإضافية، من السمات الشخصية والمهارات والسلوكيات الإدارية، التي تحتاجها على وجه الخصوص- القيادة التشاركية بالجهاز الحكومي، والتي يجب أن تجمع بين سمات القيادة التحويلية (الجانب السلوكي والإنساني) Transformational Leadership ومهارات قيادة العمليات (الجانب الفني والتقني للوظيفة) Transactional Leadership وذلك لدعم الحوكمة التشاركية بالمجتمع. ويمكن تناول ذلك بشيء من التفصيل كما يلي:

أ- السمات الشخصية

تتعدد السمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد التشاركي- والتي يجب أن تتكامل مع سمات القيادة التنظيمية التقليدية المذكورة بجدول (1) رغم تمايزها عنها - سواء أكانت تلك السمات متأصلة به بفعل جيناته الوراثية الطبيعية منذ مولده، أو مكتسبة بفعل إطاره المرجعي Background من عقائد وقيم تربوية وتعليم وثقافة وخبرة حياتية متراكمة. ولعل العقلية التشاركية Collaborative Mindset واحدة من أهم تلك السمات، حيث القائد التشاركي يسعى للعمل عبر الحدود التنظيمية المختلفة (Linden, 2002: 152). فالقائد التشاركي في هذه الحالة لديه رؤية محددة وقناعة حول ما يمكن أن تحققة التشاركية (Gray, 1989: 279)، كما إنه لديه وفهم ودراية بأهمية الحاجة إلى النظرة الشاملة Inclusive والتفاعل Interactive والعمل عبر مختلف الأنظمة والمنظمات. وذلك من خلال التكامل مع الآخرين واستيعاب جهود الفاعلين الرئيسيين من شركاء وأصحاب مصلحة في منظومة شبكية موحدة - في إطار من الحوكمة الجيدة - سعياً لتحقيق نتائج تنموية Developmental Outcomes تحظى بالقبول المجتمعي (Luke, 1998: 226). ومن هنا فالقائد الحكومي صاحب العقلية التشاركية عليه أن يرى العلاقات الارتباطية الاحتمالية بين مختلف الأطراف المجتمعية، بينما يرى الآخرون فقط العوائق والحدود (Linden, 2002: 161). حيث تلك العقلية التشاركية هي التي تستوعب القيم الإنسانية المختلفة، وتسعى لإقرار التفاعل Synergy والتعاون التنظيمي - الذي يعتبر جوهر العملية التشاركية - بين مختلف أصحاب المصلحة، والداعم لتحقيق المزيد من الرؤى Insights والتعلم Learning والنمو Growth المشترك بينهم (Covey, 1989: 264).

أما السمة الشخصية الأخرى التي يجب أن يتمتع بها القائد الحكومي فهي الشغف بالنتائج Passion Toward Outcomes والتي تختلف بعض الشيء عن الحاجة إلى الإنجاز (Van Wart, 2005: 103- 105)، تلك السمة المذكورة سلفاً في جدول الجدارات الأساسية للقيادات التنظيمية الحكومية، وذلك رغم تشابه الظاهري. حيث الحاجة للإنجاز تركز في المقام الأول على الدوافع والرغبات الشخصية Self-Interested Motivations للفرد نحو التقدم الشخصي Personal Advancement والنجاح. فالرغبة في التميز والانتصار هي التي تدفع القادة التنظيميين Organizational Leaders نحو النجاح. أما القيادات التشاركية فلهي توجه مختلف تماماً، حيث شغفها الشخصي والدافع الرئيس المحفز لها على الإنجاز، يتمحور حول الرغبة في التغيير Change وصولاً للنتائج Outcomes التي يرتضيها المجتمع وتساهم في تحقيق الصالح العام Public Good. ولذا فالشغف الأساسي للقائد التشاركي هو محاولته الدؤوبة خلق القيم العامة Public Values المجتمعية التي تقابل الاحتياجات الشعبية الفعلية، والتي يتم التعرف عليها من خلال بناء شبكات من التواصل المستمر - القائم على التعاون والتنسيق والثقة - مع مختلف أصحاب المصلحة بالمجتمع (Linden, 2002: 152-153).

إن القائد التشاركي يجب أن يرى الصورة الكبيرة للمنظمة من منظور كلي، بطريقة أخرى يجب أن يكونوا من أصحاب التفكير الممنهج System Thinking. فالتفكير الممنهج سمة شخصية مهمة وأيضاً مهارة أساسية يجب أن تُصقل، حيث التفكير الممنهج هي القدرة على الرؤية الشاملة للأمور Seeing Wholes وكذا للآليات والأساليب الخاصة بتحقيق تلك الرؤية (Senge, 1990: 68). ومن هنا نجد أن التفكير الممنهج يعمد إلى توقع نتائج وتأثيرات الأنشطة والأعمال الحالية التغيير المستقبلية بما يتخطى الواقع الحالي، وكذلك الوقوف على الاستراتيجيات والسياسات الوظيفية المتخصصة العابرة للأطر المهنية Professional Disciplines المختلفة (Luke, 1998: 222).

يوصف القائد التشاركي في كثير من الأحيان بأنه مطور/رائد أعمال Entrepreneur، وذلك لما يجب أن يتسم به من القدرة على الانفتاح وتحمل المخاطر Openness and Risk-Taking (Morse & Dudley 2002: 3). فالرغبة والاستعداد لخوض التجارب المختلفة وتحمل المخاطر المتنوعة سمة مهمة من سمات القائد التشاركي، فالقائد في هذه الحالة لا يخشى الفشل. وذلك لقدرة على التكيف مع حالات المخاطرة Risk وعدم التأكد Uncertainty، وكذا على التفاعل - وأحياناً أخذ زمام المبادرة- ومواجهة غير المتوقع من الأمور. (Henton, Melville & Walesh, 2004: 209) ويميل القائد المتمتع بهذه السمة إلى التجديد والابتكار، وذلك من خلال سعيه الدؤوب لاكتشاف واختبار طرق جديدة ومتنوعة لإنجاز الأعمال. (Sullivan & Skelcher 2002: 101) كما إنه مستعد لقبول كونه مخطئ، وكذا مراجعة أفكاره وقراراته، لإيمانه بأنه لا يمكن التعامل مع أي مشروع أو برنامج أو سياسة كأمر نهائي مُسلم به غير قابل للنقد والتعديل (Luke, 1998: 125).

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدراسات في تناولها لمفهوم القيادة التشاركية لم تهتم كثيراً بتحليل أهمية العلاقة السيكولوجية/ النفسية Psychological Connection بين القائد والآخرين، والتي يُطلق عليها سمة التعاطف والترابط Mutuality & Connectedness مع الآخرين (Morse, 2007: 6). تعكس تلك السمة مدى حرص القائد على إقامة علاقات مع الآخرين من عدمه، أي أن يكون القائد جزء مؤثر في الكل (Etzioni, 1996). وذلك لن يتأتى إلا عندما يكون لدى القائد القدرة على فهم الآخرين والتواصل معهم والتعرف على توجهاتهم المختلفة، بالشكل الذي يعكس مدى اهتمامه وعنايته بشئون الآخرين (Morse, 2006: 9). ويعتبر ذلك الحرص من جانب القائد على الاهتمام بالآخرين الأساس الموضوعي لتطبيق المهارات التشاركية وكذا لنجاح أي مجهود تشاركي (Luke, 1998: 226). ويعضد توافر الثقة Trust بين القائد والآخرين من فعالية العلاقات التشاركية، سواء على المستوى الفردي Individual أو التنظيمي Organizational (Williams, 2002: 116). وتعتبر النزاهة الشخصية للقائد، وكذا معظم السمات الشخصية الأخرى التي حددها Van Wart -انظر جدول رقم (1) الخاص بالجدارات الأساسية للقيادات التنظيمية الحكومية- بمثابة مكون أساسي لهذه الثقة. ومن هنا فقد نجد أن علاقات التواصل والترابط والتعاطف والتفاهم التي تنشأ بين القائد والآخرين تنبع وتزدهر في الأساس، كنتيجة لتوافر الثقة بين كافة الأطراف المختلفة (Covey, 1989: 266).

إن الإحساس العميق بالارتباط Relatedness وكذا الاهتمام الحقيقي بالصالح العام الذي يجب أن تعكسه كل السمات القيادية سالفه الذكر، لا يمكن حدوثه بدون تجرد القائد من ذاتيته وتحوله من الانشغال بنفسه فقط إلى الانشغال الخارجي. وذلك من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على بناء شبكات من التفاعل الاجتماعي، ولذا فالقائد التشاركي يجب أن يتسم بالتواضع Humility (Luke, 1998: 227): فلا يسعى القائد المتواضع أبداً إلى اقتناص أي نجاحات ونسبها لنفسه. إنما العكس تماماً؛ فهو يشعر بالرضا العظيم عندما يدع الآخرين يشاركونه النجاح والتقدير عند الإنجاز، حيث ينصب اهتمام وطموح هذا النوع من القادة على تحقيق النجاح للمنظمة ككل ويسعى لتحقيق مجد شخصي لهم (Linden, 2002: 154). فرغم حتمية أن يكون القائد التشاركي مطور أعمال Entrepreneur وطموح النزعة Ambitious Driven، فإن ذلك لا يتنافى مطلقاً مع كونه متواضع حقاً. ففي الواقع نجد أن القائد المتواضع أكثر استعداداً لترك الآخرين يشاركونه النجاح Share Credit، حيث يؤكد دائماً أن الفضل لهذا النجاح لا يعود له وحده بل للجميع. وذلك يعزز بصورة كبيرة من بناء العلاقات والاتفاقات التنظيمية والمؤسسية المختلفة بين كافة أصحاب المصلحة سعياً لاستدامة الأعمال (Luke, 1998: 231).

ويتضح مما سبق أهمية توافر السمات الشخصية سالفه الذكر من أجل تفعيل الدور التشاركي للقيادات الحكومية؛ وذلك بالاتساق مع السمات الأساسية الأخرى الخاصة بالقيادة التنظيمية (انظر جدول رقم 1). وقد ينشأ - في بعض الأحيان - نوع من التعارض بين كلٍ من السمات الخاصة بالقيادة التنظيمية الجيدة وتلك الخاصة بالقيادة التشاركية الجيدة. فعلى



سبيل المثال، قد نجد أن سمة الحزم Decisiveness أحد السمات الأساسية للقيادة التنظيمية، قد تتعارض مع سمي الانفتاح Openness والتواضع Humility، والتي يجب توافرها لدى للقادة الحكوميين لإنجاح العملية التشاركية. كذلك قد تتعارض الحاجة للإنجاز The Need for Achievement الشخصي مع الشغف بالنتائج Passion Toward Outcomes التي قد تتخطى الحدود التنظيمية لتخدم الصالح العام للمجتمع ككل (Morse, 2007: 7). ومن هنا فالقائد الحكومي التشاركي عليه أن يعمل دائماً على محاولة تحقيق التوازن بين الالتزامات والاعتبارات الشخصية والتنظيمية المتعارضة.

## ب- المهارات

تتعدد المهارات التي تحتاجها القيادات التشاركية، والتي تعتبر بمثابة خصائص عملية مكتسبة بصفة أساسية لدعم الممارسات التشاركية (Van Wart, 2005: 92). وتتسم المهارات الخاصة بالقيادات التنظيمية المذكورة بجدول (1) بالعمومية، حيث ينبثق من كل منهم مجموعة من المهارات الفرعية. فعلى سبيل المثال تنقسم مهارة القدرة على التواصل الإنساني Communication Skills إلى القدرة على التواصل اللفظي والمكتوب والضمني/ غير اللفظي. وبالطبع تعتبر تلك المهارات أساسية وهامة سواء للقيادات التنظيمية أو التشاركية، ولكن تحتاج القيادات التشاركية إلى مجموعة من المهارات الإضافية - والمشار إليها بالجدول رقم (3)- كالإدارة الذاتية Self-Management والتفكير الاستراتيجي Strategic Thinking والمهارات التسهيلية/ العملية (Or Process) Skills، Facilitation، وذلك كما يلي:

**مهارات الإدارة الذاتية:** تشير تلك المهارة إلى القدرة على تحديد الأولويات وإدارة الوقت بفعالية وقد اتفقت معظم الأدبيات الإدارية حول أهمية الدور الذي تلعبه مهارة الإدارة الذاتية، ليس فقط في تحقيق الفعالية الشخصية؛ بل أيضاً في دعم فعالية القائد (Sullivan & Skelcher, 2002: 102). فتبدو الإدارة الذاتية كمهارة أساسية متميزة عن باقي المهارات، حيث إنها ضرورية لقيادة المنظمة وكذلك عند العمل عبر الحدود التنظيمية المختلفة Boundary-crossing سعياً لتحقيق التشبيك التنظيمي بين منظمات المجتمع. حيث تساهم مهارات الإدارة الذاتية Self-management- كأخذ بزمام المبادرة Proactive وترتيب الأولويات وإدارة الوقت- في دعم القيادة التشاركية (Covey, 1989: 267).

**مهارات التفكير الاستراتيجي:** يشير إلى مجموع المهارات التحليلية الضرورية Analytic Skills لإنفاذ الأعمال والأنشطة التشاركية. ويمكن تقسيم تلك المهارات التحليلية كما يلي (Crosby et al., 2005: 95; Luke, 1998: 183):

- التشخيص الدقيق للقضايا الملحة والاستجابات الاستراتيجية الخاصة بها: ويشير ذلك إلى القدرة على التحديد الدقيق للمشكلات بالطريقة التي تثير الانتباه وتحفز على سرعة التحرك، بالشكل الذي يوفر إطار Framework للحوار والمناقشة حول الاستراتيجيات والخطط التنفيذية لمعالجة تلك المشكلات.
- التحديد الدقيق لنواتج المخرجات النهائية End-Outcomes أو النتائج المراد تحقيقها: ويشير ذلك إلى قدرة القائد التشاركي على دعم جهود الأطراف الفاعلة المشاركة في حل مشكلة ما لتحديد نواتج المخرجات Outcomes وفصلها عن أبعاد المشكلة ومدخلاتها. وكذا مساعدتهم على تحديد وفصل نواتج المخرجات النهائية عن تلك الوسيطة Intermediate Outcomes.
- تقييم اهتمامات أصحاب المصلحة سواء المتشابهة أو المتكاملة: Complementary حيث تعتبر القدرة على التعرف على أصحاب المصلحة والتحديد الدقيق لأهدافهم واهتماماتهم؛ من المكونات الأساسية الداعمة للعملية التشاركية.
- منهجية التفكير الملائمة للكشف عن العلاقات التكاملية الاستراتيجية: تشير تلك المهارة إلى الأدوات والأساليب الفنية التي تتسق مع سمة التفكير المنهجي Systems Thinking المذكورة بجدول (3). وتعتبر عملية رسم خرائط Mapping العلاقات التنظيمية والمؤسسية من تلك الأدوات والأساليب الفنية، والتي تساهم في دعم التواصل ورؤية العلاقات المتعددة والمتشابكة بين مختلف الأطراف الاستراتيجية الفاعلة.

**المهارات التسهيلية:** تشير إلى أهمية أن يمتلك القائد التشاركي المعرفة والمقدرة على استخدام الأدوات التنفيذية والعملية الضرورية لتصميم علاقات تشاركية فعالة (Gray, 1989: 279). وتتعدد تلك المهارات التسهيلية، الداعمة لعمل جماعات متنوعة معاً بفعالية، فتتنقسم إلى أربعة مهارات رئيسية كما يلي (Schwarz, 2002; Luke, 1998: 208):

- مساعدة جماعات العمل على إفراز أفكار ورؤى جديدة ومبتكرة: وهذا لا يتأتى إلا من خلال توجيه الجماعات إلى محاولة استنباط الأفكار الجديدة عن طريق الاستدلال المنطقي المبني على التساؤل والتحقيق Inquire ومحاولة الكشف Reveal عن الإجابة الحقيقية.

- التعامل مع الصراع Coping With Conflict: تشير هذه المهارة إلى قدرة القائد على التعاطي مع الصراعات التي قد تنشأ بين الجماعات والأطراف المختلفة المشاركة بالعملية التشاركية، والعمل على حلها بما يحافظ على استقرار التشبيك التنظيمي القائم بين تلك الأطراف. ولعل استخدام مهارات التفاوض من قبل القائد التشاركي ومحاولة خلق وضع توافقي Compromising يحقق المنفعة للجميع Win-Win Situation؛ هو السبيل الوحيد لتحبيد هذا الصراع والحفاظ على فعالية العملية التشاركية (Fisher et al., 1991: 89).
  - التدخل الواعي لتسريع وتيرة النقاشات الجماعية: في بعض من الأحيان تعلق الجماعات التشاركية في نقاشات وجدالات مطولة ليس من ورائها طائل. الأمر الذي يستلزم معه التدخل الواعي للقائد التشاركي لحث تلك الجماعات على الخروج من تلك الدائرة المفرغة، وتوجيه النقاش للمسار الصحيح الداعم للعملية التشاركية.
  - بناء اتفاقات Agreements متعددة: حيث يجب أن يساهم القائد التشاركي الحكومي في بناء الاتفاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة لدعم العملية التشاركية، وذلك عن طريق واحدة أو أكثر من هذه الطرائق: العمل على وضع آلية لبناء اتفاقات حول عدد من الاستراتيجيات التكاملية؛ العمل على بناء تفاهات واتفاقات أكبر من أخرى أقل؛ والسعي للحصول على درجة عالية من التوافق بين مختلف أصحاب المصلحة Stakeholders.
- يتضح مما سبق أهمية توافر المهارات سالفه الذكر كأساس لدعم فعالية القيادة التنظيمية بصفة عامة؛ وكذا القيادة التشاركية على وجه الخصوص. ولعل تضافر تلك المهارات مع السمات السابق ذكرها؛ يشكل الركيزة الأساسية لإعداد وتنمية القيادات الإدارية الحكومية لدعم الحوكمة التشاركية بين مختلف المنظمات المجتمعية.

### ج- السلوكيات الإدارية

يتضح جلياً - كما أسلفنا - مدى قوة ارتباط سمات ومهارات القادة، وكذا مدى مساهمتها في دعم فعالية السلوكيات الإدارية. ولذا فالجداريات المهنية للقيادات التشاركية تتخطى كينونة القائد (السمات) وما يملكه من قدرات (المهارات) إلى أفعاله على أرض الواقع (السلوك الإداري). ومن هنا فمعظم الدراسات الخاصة بالقيادة التشاركية تركز على الجداريات السلوكية، حيث تظهر هذه السلوكيات والأفعال عند الممارسة الإدارية للقائد، والتي تمثل انعكاس لما يتمتع به من سمات ومهارات. وتجدر الإشارة إلى أن معظم الأدبيات الخاصة بالقيادة التنظيمية Organizational Leadership صنفت السلوكيات الإدارية للقائد إلى سلوكيات موجهة للعمل Task-Oriented Behaviors وسلوكيات موجهة للعاملين People-Oriented Behaviors وسلوكيات موجهة للمنظمة Organization Oriented Behaviors (Van Wart, 2005: 157). وتتمر سلوكيات القيادة التشاركية عبر كل تلك التصنيفات سالفه الذكر (انظر جدول 3)، كما تتسق تلك السلوكيات بطبيعة الحال مع مراحل العملية التشاركية (انظر جدول 2).

وتجدر الإشارة هاهنا إلى أنه رغم تداخل بعض سلوكيات القيادة التنظيمية - المذكورة بجدول رقم (1) - مع تلك الخاصة بالقيادة التشاركية - كبناء فرق العمل والمسح والتحليل البيئي والتشبيك التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي - فإنه هناك مجموعة من السلوكيات التي تخص فقط القيادة التشاركية. وتضم هذه السلوكيات تحديد وتقييم أصحاب المصلحة والتحديد الدقيق للقضايا والأولويات الاستراتيجية وبناء علاقات مع مختلف أصحاب المصلحة والاجتماع بجماعات العمل الفاعلين وتسهيل عمليات التعلم المعرفي المشترك وإقرار الالتزام وتدعيم بناء علاقات قائمة على الثقة بين مختلف الشركاء من أصحاب المصلحة. وسيتم تناول تلك السلوكيات الخاصة بالقيادة التشاركية بشيء من التفصيل كما يلي:

**تحديد وتقييم أصحاب المصلحة Stakeholder Identification and Assessment:** هما نوعان من السلوكيات الإدارية يعملان في حقيقة الأمر على التوالي خلال المراحل الأولية للعملية التشاركية. حيث يعتبر تحديد أوسع نطاق ممكن يضم مختلف أصحاب المصلحة؛ هو الخطوة الأولى في تكوين مجتمع التغيير Constituency for Change وتمهيد الطريق لإدماج أفراد المجتمع في العملية التشاركية (Chrislip & Larson, 1994: 65). ولكن تحديد أصحاب المصلحة وحده لا يكفي، حيث يجب أيضاً تقييمهم بالشكل الذي يوضح مدى مساهمة كل منهم المحتملة في الجهد التشاركي. وذلك من خلال الوقوف على ماهية اهتمامهم بقضية ما ومصالحهم فيها، وأيضاً كيفية تعريفهم للمشكلة وكذا الفرص الملائمة لحلها. فالقيادة الفعالة يجب أن تسعى دوماً لتكوين المزيج المناسب من مختلف أصحاب المصلحة الفاعلين Mix of Stakeholders الذي يجب أن تضمهم العملية التشاركية، وكذا إيجاد أفضل الطرائق لجذبهم وإدخالهم بالعملية التشاركية (Crosby & Bryson, 2005: 98).

**تحديد القضايا الاستراتيجية Strategic Issue Framing:** هو أحد السلوكيات الإدارية الرئيسة للقيادات التشاركية. فليس من الضرورة أن تقوم القيادات الحكومية الفعالة بالترويج لحلول المشكلات المختلفة، ولكن يجب عليها أن تحدد المشكلات بكل دقة وتروج لها بين مختلف أصحاب المصلحة. حيث يجب على القيادات الحكومية الفعالة أن تكون داعمة للقضايا الاستراتيجية الملحة والطارئة، من خلال العمل على خلق حالة من الاهتمام المجتمعي حول مشكلة أو فرصة معينة (Luke, 1998: 41). وترتكز عملية تحديد القضايا الاستراتيجية على تحويل موقف معين - مشكلة أو فرصة كامنة A Latent Problem Or Opportunity - إلى قضية ذات أولوية قصوى للمجتمع، بالأخص تلك المنظمات والأفراد الذي يمكن اعتبارهم كشركاء محتملين. وتستخدم القيادات التشاركية آليات مختلفة لتحديد القضايا الملحة وإبرازها للمجتمع؛ كإقامة المؤتمرات والندوات والمنتديات وتسخير وسائل الإعلام المختلفة لذلك. وتدرك القيادات التشاركية الحكومية تمامًا أن نجاح عملية تسليط الضوء على القضايا الاستراتيجية الملحة، يضمن سرعة وضعها على قمة أولويات الأجندة السياسية للدولة والمجتمع. الأمر الذي يحفز مختلف أصحاب المصلحة Creating High Stakes المشاركة على المشاركة بفعالية لإيجاد حلول لتلك القضايا الملحة عبر سياق تشاركي (Linden, 2002: 107).

**تكوين جماعات العمل Convening Working Groups:** إن عملية استدعاء وتجميع أصحاب المصلحة المناسبين من المنظمات المجتمعية المختلفة لتكوين جماعات العمل الملاءمة لتحقيق التشبيك التنظيمي؛ لا تحدث عن طريق المصادفة بل هو أحد السلوكيات الإدارية الرئيسة للقيادات التشاركية الحكومية. ولا توجد طريقة واحدة مثلى للقيام بذلك، وإن كان من الأفضل أن تبدأ عملية تكوين جماعات العمل باستدعاء مختلف أصحاب المصلحة للاجتماع في جهة محايدة وأمنة Safe Or Neutral Space for Meetings، على أن يتم ذلك بطريقة رسمية وشفافة وفقاً لأجندة مُعلنة. وتركز دوماً القيادات التشاركية على الاجتماعات الأولى وتستثمر فيها الكثير من الوقت والجهد، وذلك لدورها المؤثر في إقناع أصحاب المصلحة للانضمام لجماعات العمل من عدمه (Luke, 1998: 67).

**تسهيل عملية التعلم المشترك Facilitating Mutual Learning Processes:** هي أحد السلوكيات الإدارية الهامة للقيادات التشاركية، والتي تظهر الحاجة إليها عقب تكوين جماعات العمل. وتهدف إلى محاولة زرع التناغم في العلاقة التفاعلية المأمولة بين مختلف الأطراف الفاعلة بجماعات العمل المختلفة، كما يجب أن يعزز هذا التناغم من قيم الاحترام والتفاهل اللازمين لإنجاح ذلك التفاعل التشاركي. ولذا فالقائد التشاركي عليه - في هذه الحالة - أن يلعب دوراً رئيساً في إقرار معايير قياسية High Standards لضمان فعالية التواصل والنقاش والالتزام والانفتاح العقلي وقبول الآخر والعمل الدؤوب بين الأطراف الفاعلة بجماعات العمل (Wondolleck & Ryan 1999: 122). الأمر الذي يمهد الطريق أمام جماعات العمل لبناء وإقرار عملية هادفة ومستمرة لإدارة المعرفة والتعلم المشترك بين كافة الأطراف الفاعلة بها. من جهة أخرى يجب على القائد التشاركي أن يدعم تلك العملية بإقرار القواعد التشغيلية Operating Rules والمعايير Norms والقيم الضرورية Values لجماعات العمل، وذلك لضمان فعالية استمرار منظومة التعلم المشترك القائمة بينهم. (Agranoff & Mcguire 2001: 299)

**إقرار الالتزام Inducing Commitment:** يجب أن يقوم القادة مبكراً بإقرار الالتزام بين المشاركين خلال مرحلة تكوين جماعات العمل المختلفة. مع التأكيد على ضرورة استمرار ذلك الالتزام خلال جميع مراحل العملية التشاركية وذلك بالفعل وليس بالكلام فقط (Agranoff & Mcguire 2001: 299-300; Linden, 2002: 173-4). ولذا في سبيل ضمان استدامة العملية التشاركية بين مختلف المشاركين، يجب أن يساند صناع القرار الرئيسين ذلك الالتزام. كما تتطلب عملية بناء وإقرار التزام فعال بين مختلف المشاركين؛ التحديد الدقيق للأطراف الأخرى المساندة للعملية التشاركية - بجانب صانعي القرار المباشرين - سواء من المناصرين للعملية التشاركية أو من أصحاب القوة والسلطة التنظيمية المؤثرة في عملية تخصيص الموارد لها Allocating Resources (Luke, 1998: 128-31).

**تسهيل بناء علاقات قائمة على الثقة بين الشركاء Facilitating Trusting Relationships Among Partners:** هي أحد السلوكيات الإدارية الهامة للقيادات التشاركية، والتي تختلف في جوهرها عن محاولات بناء علاقات طيبة مع الشركاء. فبطبيعة الحال عقب تكوين جماعات العمل الملاءمة لتحقيق التشبيك التنظيمي مباشرة، تظهر على السطح العديد من المعوقات التي قد تحد من فعالية العملية التشاركية. ولذا فإنه يجب على القيادات التشاركية - بالإضافة إلى محاولة بناء علاقات طيبة مع كل واحد من الشركاء بجماعة العمل على حدي - بذل المزيد من الجهد لتسهيل بناء علاقات

مستقرة وجيدة بين هؤلاء الشركاء بعضهم البعض (Agranoff & Mcguire, 2001: 300). وقد نجد أن القائد التشاركي في هذه سعيه لتوطيد التعاون بين مختلف الشركاء الفاعلين، يجب عليه منع وإزالة أي معوقات لهذا التعاون. ويوصف في هذه الحالة بأنه مُسهِّل شبكي Network Facilitator (Morse, 2007: 11)، حيث يهتم القائد التشاركي هنا بإزالة كافة العوائق أمام بناء علاقات وروابط من الثقة المتبادلة بين مختلف الشركاء الفاعلين في شبكة الأعمال التشاركية.

ويتضح مما سبق تمايز السلوكيات الإدارية للقيادات الإدارية التي تعمل في إطار تشاركي عن تلك الخاصة بالقيادات التنظيمية التقليدية. كما يظهر مدى أهمية دور السلوكيات الإدارية للقيادات التشاركية في دعم التشبيك التنظيمي وتحقيق الحوكمة التشاركية.

### ثانياً - أنماط القيادة التشاركية

لن يكتمل الحديث عن الجدارات الخاصة بالقيادة التشاركية - من سمات ومهارات وسلوكيات إدارية- بدون التطرق لأنماط القيادة المختلفة الخاصة بها. وتتعدد الأدبيات التي تناولت أنماط القيادة المختلفة بصفة عامة، حيث أشارت معظم تلك الدراسات إلى تأثير سلوكيات القادة بنمط القيادة الخاص بهم والمرتبط بالجدارات التخصصية Specific Competencies والبيئة التشغيلية Operational Environment، وهو ما أُصطلح على تسميته نموذج دورة الممارسات القيادية Leadership Action Cycle. والذي يمكن من خلاله تصنيف أنماط القيادة التنظيمية المختلفة- والتي تركز على الأنماط المختلفة للقيادة داخل المنظمة- القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership والقيادة التفويضية/ Delegative/ Laissez-Faire والتوجيهية Directive والمساندة Supportive والمشاركة Participative (Van Wart, 2005: 160). ولعل نمط المشاركة Participative هو أقرب الأنماط اتساقاً مع القيادة التشاركية، حيث يعكس أحد دعائم العملية التشاركية وهو الخاص باستيعاب كافة أصحاب المصلحة Stakeholders Inclusiveness (Linden, 2002: 110).

على الجانب الأخر هناك دراسات عديدة التي عمدت إلى استحداث أنماط قيادية جديدة تتسق والقيادة التشاركية وتوجهها نحو بناء الشراكات مع أطراف تنظيمية خارجية بالمجتمع Interorganizational Partnerships، حيث إن أنماط القيادة التنظيمية السابق ذكرها لا تكفي وحدها لذلك. حيث ظهرت الدراسات التي تنادى بتبني نمط القيادة التسهيلية Facilitative والداعمة Advocacy لتفعيل القيادة التشاركية (Bardach, 1998: 226). ويمتاز نمط القيادة التسهيلية بأنه أكثر طيبة ولطفٍ في التعامل مع الآخرين - من مختلف أصحاب المصلحة - مما دفع العديد من الباحثين إلى تسمية القائد صاحب هذا النمط بالقائد الخادم. Servant ... Leadership كما تتسم القيادات التسهيلية أيضاً بامتلاكها الوعي الذاتي Self-Awareness المناسب لطبيعة الدور الدبلوماسي الذي يجب أن يحكم العلاقة مع الآخرين. ويمتلك القائد التسهيلي في الأغلب قدرة كبيرة على التقييم والحكم Broad-Gauge، وكذا المعرفة العامة بالتخصصات والوظائف الفنية والتنظيمية المختلفة، وذلك كنتاج للتدريبات الوظيفية المتنوعة التي حصل عليها Cross-Disciplinary Training والتجارب والخبرات الوظيفية المتراكمة. والمُلاحظ أن غالبية القادة ذوي النمط التسهيلي يمتلكون طبيعة شخصية إيجابية Positive Personal Disposition، فهُم في تعاملاتهم مع الآخرين دائماً على الحياد Neutral. ويظهرون دوماً كأشخاص بلا مصلحة شخصية معينة، الأمر الذي يجعلهم مؤهلين لبناء التوافق بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل وخارج المنظمة (Ibid: 228) Consensus-Building Style.

على الجانب الأخر نجد أن نمط القيادة الداعمة Advocacy Style يختلف عن نمط القيادة التسهيلية، حيث إن القيادات الداعمة يكون في الأغلب لديهم رؤية Vision يدعمونها، ويعملون على تحقيق الشراكة والتعاون مع مختلف الأطراف التي تؤيد تلك الرؤية فقط. بينما القيادات التسهيلية تعمل في الأساس مع الجميع على قدم المساواة-بدون التحيز لرؤى أو اتجاهات بعينها- كعنصر مساعد لتسهيل تحقيق التوافق والتعاون الإيجابي بينهم.

عموماً فإن كل من نمط القيادة التشاركية يختلف في توجهاته عن أنماط القيادة التنظيمية التقليدية، حيث الأخيرة تحكمها اعتبارات السلطة الرسمية والعلاقات الهرمكية الرأسية Top-Down Hierarchy، بينما أنماط القيادة التشاركية تنبع من السمات الشخصية للقائد التشاركي - والمذكورة في جدول رقم 3 الخاص بجدارات القيادة التشاركية- والتي تدعم العمل الجماعي المشترك Joint-Work وتقاسم القوة والسلطة. (Morse, 2007: 12) Power-Sharing.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية إجراء مزيد من الأبحاث -لا يتسع المجال لها بهذه الدراسة- لاكتشاف مدى الاختلاف بين أنماط القيادات التشاركية عند العمل خارج منظماتهم في إطار من التشبيك التنظيمي وعند العمل داخل منظماتهم الأصلية، حيث لا يوجد نمط أمثل للقيادة التشاركية يصلح للتعميم، حيث يجب على القائد التشاركي أن يختار النمط القيادي الملائم، سواء للتعامل داخل منظمته الأصلية (نمط القيادة التنظيمية) أو خارجها مع باقي الأطراف المجتمعية الفاعلة بالشبكة التنظيمية (نمط القيادة التشاركية)، وذلك تبعاً للظروف والمواقف المحيطة وهو ما يطلق عليه القيادة الموقفية. Situational Leadership فيمكن للقائد التشاركي أن يكون قائد توجيهي Directive Leader داخل منظمته لمجابهة موقف داخلي معين، ولكنه في الوقت نفسه قائد تسهيلي Facilitative Leader خارج المنظمة لدعم التشبيك التنظيمي مع أطراف خارجية فاعلة بالمجتمع سعياً لتحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة.

### المبحث الثالث - إعداد وتنمية القيادات الحكومية والحوكمة التشاركية «إطار مقترح»

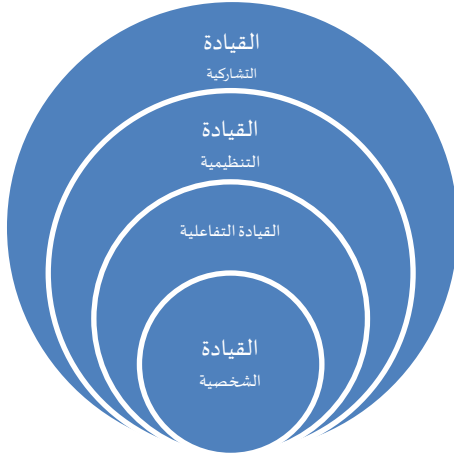
يظهر جلياً من التحليل السابق - عبر صفحات هذه الدراسة- اهتمام معظم دراسات القيادة التشاركية بالتركيز على دراسة المهام والسلوكيات، بمعنى آخر السعي لمعرفة ماذا يفعل القائد التشاركي بالتفصيل. على الجانب الآخر يلاحظ قلة الدراسات التي اهتمت بالوقوف على ماهية القائد التشاركي، وتحديد الخواص المميزة Attributes التي تجعل منه ذلك النوع من القادة. ولعل عملية إعداد وتنمية قائد حكومي - في إطار الجداريات القيادية سألقة الذكر- مؤهل وقادر على حسن القيادة وتقاسم القوة والسلطة Shared-power مع مختلف الأطراف والمؤسسات المجتمعية الفاعلة، بما يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع، تتطلب بداية تهيئة البيئة المناسبة لذلك من داخل المنظمة ذاتها إلى خارجها Inside-out. فبينما تروج الثقافة التنظيمية السائدة بمعظم المنظمات العامة لنموذج القيادة السلطوية المعارض لفكرة القيادة التشاركية والتسهيلية، نجد أن القيادات الحكومية - في المستقبل القريب- عليها أن تعمل عبر حدود تنظيمية Across Boundaries مختلفة مع كل المستويات المجتمعية بفعالية. وذلك لن يتأتى بدون تبني قيم عامة Public Values داعمة للتشاركية مع مختلف المنظمات المجتمعية، عبر كافة العوائق الإجرائية والقانونية والقطاعية Jurisdictional والقطاعية Sectoral بما يدعم الحوكمة التشاركية بالمجتمع (Morse, 2007: 13). الأمر الذي يفرض على هؤلاء القادة ضرورة امتلاك العقلية والإرادة والمهارة لإنجاز ذلك التحدي. ويمكن للقائد الحكومي المعتاد على منظومة القيادة التقليدية للأمر والتوجيه والرقابة الهرمية Top-down Command and Control أن يتعلم مهارات القيادة التشاركية، ولكن للأسف لا يكون ذلك وحده كافياً. حيث في الواقع لا يظهر جلياً تأثير تلك المهارات على السلوكيات الإدارية لهذا القائد.

الأمر الذي يتطلب معه حتمية تبني منهجية متعمقة لإقرار القيم والثقافة التشاركية بمنظمات الأعمال؛ تركز على البناء الداخلي (الجوهر) للقائد قبل الخارجي (المظهر). بمعنى آخر يجب أن تكون نقطة البداية في إعداد قيادات حكومية تشاركية هي العمل على تهيئة الشخصية الذاتية Self-Personality للفرد - من قيم ومثُل وقناعات وصفات ودوافع- حتى يصبح الفرد ذاته شخص تشاركي Collaborative Person يستطيع قيادة التغيير بفعالية عبر أكثر من سياق تنظيمي Interorganizational Setting (Covey, 1990: 63). ولإنجاز تلك المهمة لابد من سبر أعوار الشخصية الذاتية للقيادات المختلفة، للتعرف على مدى جاهزيتهم لتقبل فكرة التشاركية من عدمه. وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الاسترشادية عليهم، وذلك كما يلي (Linden, 2002: 165):

- هل تفضل أن تكون دوماً المصدر الوحيد للأفكار الجديدة؟
- هل يراك الآخرون كشخص حريص على إيجاد الحلول لأي مشكلة أو تحد في العمل؟
- ما هو رد فعلك عندما تتعارض وجهات نظر الآخرين مع وجهة نظرك حول قضية ما؟
- هل تميل إلى إشراك الآخرين من أصحاب المصلحة عند العمل في حل مشكلة مرتبطة بهم؟
- هل تقوم بفرض رأيك وأفكارك عند النقاش مع الآخرين، أم إنك ترحب بسماع آراء وأفكار الغير؟

ولعل طرح هذه الأسئلة الاستقصائية السابقة على القيادات الحكومية، والتيقن من صحة وصدق الإجابة عنها من خلال إجراء مزيد من الاستبيانات والمقابلات مع المتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها، يمثل أمراً ضرورياً في عصر الحوكمة التشاركية، حيث تتداخل المشكلات وتتعدد فيه الشراكات بين مختلف الأطراف الفاعلة عبر مختلف

التنظيمات المجتمعية. الأمر الذي يستلزم معه اختيار القيادات الحكومية الذي يثق فيها ويحترمها الآخرين، فالتركيز على المهارات المكتسبة وحده غير مُجدي ما لم تتسق معها الخواص والسمات الشخصية للقائد Personal Attributes.



الشكل رقم 1: مستويات القيادة

وتمر عملية إعداد وتنمية القائد الحكومي - وصولاً للتشاركية- بمستويات قيادية مختلفة (أنظر شكل رقم 1)، حيث يبدأ بالقيادة الشخصية Personal Leadership وهو ما يُطلق عليه الانتصارات الخاصة Private Victories، وهو يعكس نوعية السمات والخواص الشخصية Personal Attributes للقائد الحكومي وتفاعلها مع محيطه الشخصي. المستوى التالي هو مستوى القيادة التفاعلية In-terpersonal Leadership، وهو يعكس كيفية التفاعل مع الآخرين. وتتأثر فعالية القيادة التنظيمية بمدى فعالية وجودة التفاعلات بين مختلف الأشخاص والوحدات التنظيمية بالمنظمة. حيث يعكس مجموع تلك التفاعلات الشخصية والتنظيمية الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، وتمتاز المنظمات التي تعمل بكفاءة عبر حدود تنظيمية Across Boundaries مختلفة بثقافة تنظيمية داعمة للعمل المشترك Joint-Work. مما يمهّد الطريق للمستوى التالي للقيادة

وهو مستوى القيادة التنظيمية، والتي ترتبط فعاليتها بمدى فعالية القيادة على المستوى التفاعلي داخل المنظمة. ومن ثمّ المستوى الأخير من القيادة هو مستوى التشاركية، والذي لا يمكن أن ينفصل عن مستويات القيادة الشخصية والتفاعلية والتنظيمية، فهم في الواقع جميعاً مرتبطون، ولذا يجب تهيئة البيئة المناسبة لذلك- مستويات القيادة الأربعة سالف الذكر- من داخل المنظمة ذاتها إلى خارجها Inside-out؛ حيث نقطة البداية هي العمل على تطوير وتنمية الخواص والسمات الشخصية للقائد ذاته (Covey, 1989: 51).

ومما سبق يتضح أن عملية إعداد وتنمية قيادات حكومية قادرة على العمل التشاركي مع أطراف فاعلة مختلفة - داخل المنظمة وخارجها- دعماً للحوكمة التشاركية؛ يستلزم تحديد الجدارات الملائمة - سواء من جدارات القيادة التنظيمية أو القيادة التشاركية السابق تناولها عبر صفحات تلك الدراسة- لكل مستوى من المستويات القيادية سالف الذكر، والعمل على توطئتها داخل تلك المستويات من خلال برامج التدريب الرسمي المكثف Formal Training Program والتوجيه والإرشاد المهني Professional Mentoring. فيجب على القائد الحكومي أن يعلم تحديداً ما يتطلبه الأمر لكي يصبح قائد تشاركي على مختلف مستويات القيادة الخاصة به؛ سواء مستوى القيادة الشخصية أو التفاعلية أو التنظيمية وصولاً لمستوى القيادة التشاركية الداعم للعمل عبر مختلف الحدود التنظيمية، وذلك تحقيقاً للصالح العام لجميع الأطراف المجتمعية في إطار من الحوكمة التشاركية (Crosby & Bryson, 2005: 101).

وترتيباً على ما سبق يثار التساؤل الرئيس هاهنا حول ماهية الإطار الذي يجمع المقومات الضرورية التي يجب على القيادات الحكومية توفيرها على أرض الواقع لتنمية سلوكياتهم الإدارية؛ حتى يمكن أن تتحول إلى قيادات تشاركية قادرة على تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة. حيث تتطلب الممارسة الفعالة للقيادة التشاركية توافر الإدارة الواعية والكفاءة لقنوات التواصل والموارد التنظيمية المختلفة المؤثرة على مفاهيم وسلوكيات وقيم باقي الشركاء بالعملية التشاركية؛ وكذلك العمل على إعادة هيكلة بيئة الأعمال بما يدعم من ممارسات القيادة التشاركية (Rubin, 2009: 33). حيث تلعب القيادة التشاركية الفاعلة دوراً مهماً في تحفيز وتسهيل عملية التكامل والتشبيك التنظيمي الفعال - فيما يخص الموارد والأفراد والمعلومات- بين مختلف أصحاب المصلحة من المؤسسات المجتمعية - العامة والخاصة والمنظمات غير الحكومية- وذلك لمجابهة قضية أو مشكلة مجتمعية مشتركة بالكفاءة والفعالية اللازمة؛ الأمر الذي يساهم في الأخير في تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع (Chrislip & Larson, 1994: 51).

ومن هنا نجد أن هناك مجموعة من المقومات/المتطلبات - والتي تتسق مع السلوكيات الإدارية للقيادة التشاركية المذكورة بجدول رقم (3)- التي يجب على القيادات الحكومية إنجازها في سعيها لبناء شبكات تشاركية تضم جميع الأطراف المجتمعية الفاعلة من أصحاب أجنادات الأعمال المشتركة؛ الأمر الذي يعود بالإيجاب على فعالية الأداء التنظيمي

للمؤسسات الحكومية في المقام الأول، وكذلك لباقي الأطراف المجتمعية المشاركة بتلك الشبكات؛ بما يدعم من الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع، ويمكن إجمال تلك المقومات كما يلي (أنظر الشكل رقم 2):

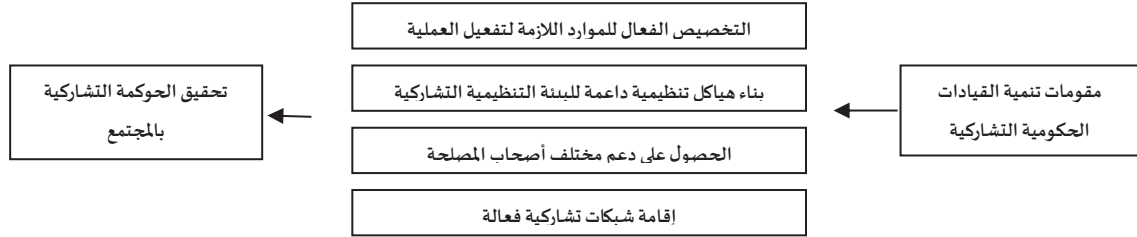
- **التخصيص الفعال للموارد اللازمة لتفعيل العملية التشاركية:** تتطلب عملية بناء هياكل تشاركية فعالة بين جميع الأطراف الفاعلة؛ توافر نوع من الاستقلالية والتوزيع المتوازن للموارد الضرورية لإتمام ذلك (Mcguire, 2002: 427-428). ويعتمد التخصيص الفعال للموارد المتاحة على التحديد الدقيق للأشخاص والموارد المطلوبة؛ ودمجهم معاً لإنجاز أهداف تنظيمية ومجتمعية معينة. وتعتبر عملية تخصيص الموارد للملاءمة بشكل دقيق وصحيح، بما يتسق مع الاحتياجات الفعلية لكل جهة أو شخص، مكون رئيس للقيادة التشاركية الفعالة (Mcguire & Silvia, 2009: 41-42). وتحتاج القيادة الحكومية لتواصل وتفاعل مستمر مع منظمات مجتمعية متنوعة - سواء حكومية أو غير حكومية- في إطار من التشاركية (Agranoff & Mcguire, 2001: 301)، وذلك سعياً لتعبئة الموارد الهامة كالأموال والعمالة المدربة والمعلومات والمعرفة والخبرة الفنية، سعياً لتحقيق أداء تنظيمي أفضل بما يدعم الحوكمة التشاركية للمجتمع (Alter & Hage, 1993: 62).

- **بناء هياكل تنظيمية داعمة للبيئة التنظيمية التشاركية:** تحتاج القيادات الحكومية - كقيادات تشاركية- إلى فرض التزام تنظيمي Organizational Commitment على الموظفين فيما يخص تبني وقبول قيم وسلوكيات التشاركية بالمنظمات الحكومية (Agranoff & Mcguire, 2001: 303). الأمر الذي يتطلب العمل على تهيئة بيئة أعمال داخلية داعمة للتشاركية التنظيمية عبر تبني قيم الإدارة العامة الجديدة New Public Management؛ وذلك من خلال التوسع في بناء الهياكل العضوية الشبكية المرنة - كالهيكلي الشبكي العنكبوتي- بدلاً عن الهياكل الميكانيكية الجامدة. وتتسم تلك الهياكل الشبكية بالمرونة واللامركزية وبساطة الإجراءات وسرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، مما يسهل من عملية إقرار الاتفاق بين جميع الأطراف الفاعلة بالعملية التشاركية - من أصحاب المصلحة بالمجتمع سواء من داخل المنظمة أو من خارجها- حول أدوارهم التشغيلية المختلفة (Klijn, 1996: 93; Mandell, 1990: 37)، وكذا قواعد ومعايير وثقافة وقيم وسلوكيات العمل التشاركي (O'toole, 1997: 120)، بما يساهم في بلورة رؤية مجتمعية شاملة Collective Societal Vision داعمة لتحقيق الحوكمة التشاركية (Mcguire & Silvia, 2009: 49). وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية تدريب العاملين بالمنظمات الحكومية - بالأخص المديرين- على مهارات القيادة التشاركية، السابق تناولها بجدول رقم 3، الأمر الذي يكسبهم الخبرة والمقدرة الفنية والسلوكية اللازمة لتسهيل بناء وإدارة العلاقات التشاركية المختلفة بالكفاءة المطلوبة (Vangen & Huxham, 2003: 65).

- **الحصول على دعم مختلف أصحاب المصلحة:** تحتاج القيادات الحكومية - في المقام الأول- إلى تشجيع أصحاب المصلحة الداخليين Internal Stakeholders من الموظفين - عن طريق هيكل مكافآت وعلاوات وحوافز مميز- من أجل زيادة التزامهم بالعمل التشاركي مع باقي الأطراف الفاعلة من أصحاب المصلحة الخارجيين External Stakeholders، وذلك في سبيل تقديم خدمات عامة جيدة ومُرضية للمواطنين (Hsieh & Liou, 2016: 6). كما تُستخدم عملية تعبئة السلوكيات المجتمعية Societal Behaviors - عبر القنوات السياسية المختلفة وجماعات الضغط بمنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام المتنوعة - لاكتساب القبول والدعم اللازم للعملية التشاركية من مختلف أصحاب المصلحة؛ بما يدعم في الأخير من الحوكمة التشاركية بالمجتمع (Walker & Hills, 2012: 485). حيث أجمعت معظم الدراسات على أهمية انغماس الأطراف الفاعلة من مختلف أصحاب المصلحة - في إطار تشاركي- في عملية إدارة وتنفيذ البرامج والمشروعات الحكومية؛ وذلك لضمان نجاح تلك البرامج الحكومية في تحقيق أهدافها المجتمعية بالفعالية المطلوبة (Agranoff & Mcguire, 1999: 29). وتجدر الإشارة هاهنا إلى اختلاف الأهمية النسبية للأطراف الفاعلة من أصحاب المصلحة؛ حيث نجد أن بعضهم أكثر أهمية وتأثيراً في إنجاح العملية التشاركية من البعض الآخر. ولذا يجب على القيادات الحكومية إيجاد الصيغة التوازنية للملاءمة لإدارة العملية التشاركية؛ أخذين في الاعتبار أولويات أصحاب المصلحة الأكثر تأثيراً دون إهمال رغبات باقي أصحاب المصلحة الأقل تأثيراً (Vangen & Huxham, 2003: 68).

- **إقامة شبكات تشاركية فعالة:** تحتاج القيادات الحكومية التشاركية إلى إقامة شبكات مستقرة- بتفعيل استخدام منصات الحكومة الإلكترونية E-Government عبر شبكة الإنترنت - لتسهيل العملية التشاركية

عبر مختلف التشبيكات التنظيمية لأصحاب المصلحة؛ وذلك سعياً لكفاءة وفعالية الأداء التنظيمي الحكومي ودعمًا للحوكمة التشاركية بالمجتمع. الأمر الذي يفرض على القيادات الحكومية تحديد أهداف العملية التشاركية بكل دقة - والتي توضح مستوى التشاركية المأمول- ووضع المعايير التي تعكس مدى الوصول إليه (Jing & Chen, 2012: 415). وكذلك تحديد هياكل ومستويات ومراحل ومحددات صنع القرار التشاركي وتنفيذه بمنتهى الوضوح والشفافية؛ مما يبين بكل دقة دور ومسئولية كل طرف من أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار وكذا في مراحل تنفيذه، وذلك تجنباً لأي صراع محتمل قد ينشأ بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصلحة (Mcguire & Silvia, 2009: 56). وتساهم عملية بناء شبكة تشاركية فعالة في تهيئة البيئة الملائمة لتحقيق تفاعل مُثمر وفعال بين مختلف أصحاب المصلحة سواء داخل المنظمة أو خارجها. مما يعزز من قدرة القيادات الحكومية على تحقيق التكامل الفعال بين كلٍ من عملية تعبئة الموارد المطلوبة وخلق الثقافة التنظيمية الملائمة والحصول على دعم ومساندة أصحاب المصلحة؛ مما يساهم في تفعيل الحوكمة التشاركية بالمجتمع (Lee & Liu, 2012: 463).



شكل رقم 2: إطار مقترح لمقومات إعداد وتنمية القيادات الحكومية وتحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع

## المبحث الرابع - واقع تنمية القيادات الحكومية في مصر والحوكمة التشاركية «المعوقات ومحاور الإصلاح»

شهد مفهوم الدولة تحولاً عالمياً جديداً في إعادة تعريف دورها ووظائفها - مع بدايات الألفية الثالثة- كنتيجة مباشرة لسياسات العولمة والليبرالية الجديدة. ففي بعض الدول العربية قد كان لاندلاع سلسلة الانتفاضات الشعبية وثورات "الربيع العربي" التي شهدتها المنطقة العربية، وهي الثورات التي رفعت شعارات المطالبة بالحرية والعدالة الاجتماعية ومحاربة الفساد والديمقراطية والمشاركة المجتمعية - كما هو الحال في الدولة المصرية- أكبر الأثر في تنامي الاهتمام بإعادة تعريف دور الدولة (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2012: 21). حيث عكست تلك الثورات العربية الأثر السلبي للدور السلطوي للدولة والذي ساهم في استئثار الفساد السياسي والمالي والإداري وأدى إلى ظهور الطبقات الرأسمالية المُستَغلة الجديدة التي أضرت بالاقتصاد المصري واحتكرت عوائده لنفسها على حساب باقي الشعب (حسين محمود حسن، 2011: 11). وقد عبر عن مقدمة هذا التحول العالمي الجديد ظهور مفهوم الحوكمة - منذ تسعينيات القرن العشرين- والذي يعد من المفاهيم الأساسية التي ولجت مؤخراً فلسفة الديمقراطية وتطبيقاتها في شتى ميادين العمل المؤسساتي في بلدان العالم السائر نحو الديمقراطية. ويبدو هذا متسقاً مع التوجه العالمي نحو الالتزام باحترام وتطبيق حقوق الإنسان، لذا فقد سارعت الدول ذات التوجه الديمقراطي لاستنباط معايير مشتركة للحوكمة بهدف إتاحة الفرصة بشفافية لتقييم أداء حكوماتها. مما أتاح الفرصة لظهور الحوكمة التشاركية التي تركز على تعميق المشاركة الديمقراطية من خلال مشاركة المواطنين عبر المنظمات المجتمعية المختلفة في عمليات الحوكمة مع الدولة. وتستند فكرة الحوكمة التشاركية إلى أن المواطنين يجب أن يلعبوا أدواراً مباشرة في عملية صنع القرارات العامة، أو على الأقل الدخول بعمق أكبر في القضايا السياسية، وأن على المسؤولين الحكوميين أن يستجيبوا لهذا النوع من التشبيك التشاركي في الممارسة العملية. الأمر الذي يساهم في ضمان عدالة إيصال عوائد التنمية الاقتصادية لمختلف طبقات الشعب بكل نزاهة وحيادية (Scott, C. 2011: 445-447).

وفي إطار هذا الاهتمام بإعادة تعريف دور الدولة ووظائفها - بالأخص منذ ثورتي يناير 2011 ويونيو 2013- باتت الدعوة إلى التمكين المتبادل والشراكة الفعالة بين الدولة ومنظمات المجتمع في مصر، من أجل صياغة وتحقيق رؤية واستراتيجية وأهداف برامج التنمية المستدامة المختلفة، والعمل على تنفيذ خططها وسياساتها التنموية المرجوة بالمجتمع، تستوجب تفعيل التحول نحو الحوكمة التشاركية والأخذ بتطبيقاتها، وتأسيس علاقة تعاون مستقرة بين مؤسسات الدولة والمنظمات المجتمعية المختلفة، تركز على إن ثمة علاقة تفاعل وتأثير متبادل بين مؤسسات الدولة



وجميع الأطراف الفاعلة بالمجتمع (هبة هندوسة، 2010: 7-8). وذلك هو المحدد الرئيس في تلك العملية، بحيث إن قدرة الدولة على إنجاز التحول تزداد ما دام المجتمع ومنظّماته المختلفة في عونها، ولذا تعتمد الدولة لإنجاز ذلك على إقامة علاقات تشاركية مستمرة وفعالة مع مختلف تلك المنظمات والمؤسسات الفاعلة. حيث مؤسسات الدولة عليها أن تمسك الدفة وباقي القطاعات المجتمعية جميعاً كالقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني- بما يتفق وفكرة إعادة اختراع وظائف الحكومة Reinventing - عليها أن تجدف (Osborne, 2006: 380) : الأمر الذي يستلزم معه إعداد وتنمية قيادات إدارية حكومية قادرة على القيام بالدور التشاركي المنوط بها - من خلال الحرص على تمتعها بجدارات القيادة التشاركية سالفه الذكر- حتى تتحقق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع. ولكن يعترض سبيل تنمية تلك القيادات الإدارية الحكومية وإعدادها للدور التشاركي المأمول منها في المجتمع المصري العديد من المعوقات؛ الأمر الذي يستلزم معه اقتراح مجموعة من محاور الإصلاح للتغلب على تلك المعوقات وتمكين القيادات الحكومية من أداء دورها المنشود في دعم تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع؛ بما يساهم في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة.

### أولاً - معوقات تنمية القيادات الحكومية التشاركية في مصر

إن تحقيق الحوكمة التشاركية - على أرض الواقع- يحتاج بشكل أساسي إلى تمتّع القيادات الحكومية بالقدرة الكافية على بناء وإدارة تشبيكات تنظيمية متنوعة؛ تضم كافة أصحاب المصلحة سواء من داخل الجهاز الحكومي أو من باقي الأطراف المجتمعية الفاعلة، وذلك لضمان المشاركة الفعالة في صياغة وتنفيذ مختلف سياسات التنمية المجتمعية. الأمر الذي يستوجب معه حتمية قيام الحكومة بالعمل على تنمية الجدارات التشاركية للقيادات الحكومية والسابق الإشارة إليها (أنظر جدول 3) - سواء على المستوى المحلي أو القومي - من إداريين وفنيين بمختلف الأجهزة الحكومية؛ بالتدريب والتوعية وتنمية المهارات والسلوكيات الإدارية المطلوبة بالتنسيق مع سائر المؤسسات المجتمعية. ولكن للأسف تواجه الحكومة المصرية مجموعة من المعوقات - والتي تزايدت منذ ثورتي يناير 2011 ويونيو 2013 وما صاحبهما من عدم استقرار سياسي واقتصادي وإداري- تحد من جهود تنمية قيادات حكومية داعمة للعمل التشاركي، الأمر الذي يقوض من فرص إقرار الحوكمة التشاركية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة المنشودة بالمجتمع. ويمكن إجمال تلك المعوقات فيما يلي:

#### 1- معوقات تشريعية

لا تتبع الدولة المصرية استراتيجية واضحة للتشبيك التنظيمي والتمكين المجتمعي والحوكمة التشاركية، حيث لا يوجد قانون صريح - رغم صدور قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 وتضمين لائحته الداخلية عدد من النصوص الداعمة لبعض المهارات القيادية بصفة عامة - يساند بوضوح نمط القيادة الداعم لتحقيق الحوكمة التشاركية. وكذا لا يوجد قانون نافذ لإتاحة المعلومات وتداولها وسهولة الحصول عليها بشفافية، مما يحرم مختلف الأطراف المجتمعية الفاعلة من المشاركة الفعالة في عملية صنع واتخاذ وتنفيذ القرار مع مختلف الأجهزة الحكومية في إطار من الحوكمة التشاركية المنشودة. وأيضاً التأثير السلبي لتأخر صدور قانون جديد للإدارة المحلية (سمير عبد الوهاب، 2008: 15-16)، وكذا تجميد عمل المجالس المحلية المنتخبة منذ ثورة يناير 2011. الأمر الذي يقوض من فرص بناء تشبيكات تنظيمية فاعلة بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض من جهة، ومع باقي الأطراف المجتمعية الفاعلة من جهة أخرى، مما يؤثر بالسلب على فرص تحقق الحوكمة التشاركية الفعالة بالمجتمع.

#### 2- معوقات إدارية وتنظيمية ومؤسسية

تعاني البيروقراطية الحكومية بمصر من الترهل وكبر الحجم والمركزية الشديدة، وكذا من قيادات إدارية سلطوية مقاومة للتغيير، تفتقر للرؤية الاستراتيجية الشاملة، مما يسبب الجمود الإداري ويحد من سرعة استجابة الأجهزة الحكومية للتغيير والتطوير. كما يحد من قدرتها على التكيف مع المستجدات البيئية المختلفة؛ وبناء شراكات وعلاقات تشاركية فعالة مع مختلف الأطراف المجتمعية الفاعلة. كما يظهر جلياً التداخل الكبير في الاختصاصات بين الجهات الحكومية بعضها البعض، مما يسبب بينها منازعات في الاختصاص يعطل دولا العمل الحكومي ويحد من فرص العمل التشاركي بينهما؛ مما يعطل مصالح المواطنين ويؤثر بالسلب على كفاءة الأداء الحكومي وجودة الخدمات العامة المقدمة (Omran, 2013: 46-47). حيث الهياكل التنظيمية الحكومية الجامدة لا تحدد الاختصاصات داخل الجهة الواحدة بشكل

دقيق وتصبح المسئولية موزعة بين أكثر من شخص وأكثر من إدارة داخل المؤسسة، وذلك لعدم وجود توصيف واضح وشامل للوظائف العامة حتى الآن - رغم صدور قانون الخدمة المدنية رقم 81 ولائحته التنفيذية منذ العام تقريباً- بكل جهة حكومية. كما إن هناك غابة من القوانين والقرارات بقوانين واللوائح والكتب الدورية تؤدي إلى نوع من التشتت في العمل الحكومي وتعدد الإجراءات الحكومية مما قد يفتح الباب للفساد المالي والإداري الممنهج (توفيق، 2002: 150). كما يعاني الموظفون بصفة عامة والقيادات الإدارية بصفة خاصة بالأجهزة الحكومية من تدني مهاراتهم الإدارية بصفة عامة والتشاركية بصفة خاصة، وكذا قلة توافر المهارات والمعرفة في داخل الحكومة ذاتها، خاصة فيما يتعلق بمجال الإدارة التشاركية وتكنولوجيا شبكات المعلومات. وذلك نظراً لقلّة البرامج التدريبية المتخصصة وعدم فعاليتها، وكذا ضعف المرتبات والحوافز الدافعة لرفع كفاءة الأداء والجاذبة لأفضل العناصر البشرية المؤهلة (وزارة الدولة للتنمية الإدارية، 2004).

وتجدر الإشارة إلى أن كثرة التغييرات والتعديلات الوزارية في الفترة الأخيرة- منذ ثورة يناير عام 2011 وحتى الآن- وما يصاحبها من تغييرات مؤسسية /إعادة مأسسة، كاستحداث وزارات ودمج وزارات وإلغاء وزارات وتغيير مسميات البعض الآخر، يؤدي إلى عدم استقرار الجهاز الإداري للدولة، ويؤثر بالسلب على كفاءة أدائه وقدرته على إنجاز برامج الإصلاح والتطوير الإداري بالفعالية المطلوبة.

### 3- معوقات اجتماعية وثقافية

يمثل غياب الثقة وشيوع ثقافة مقاومة التغيير والفردية Individualism بالمجتمع أحد العقبات التي تحد من جهود تنمية قيادات حكومية داعمة للعمل التشاركي تسعى لإقرار الحوكمة التشاركية به. حيث تهدف العلاقات التشاركية المأمول إقامتها بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض وباقي الأطراف المجتمعية الفاعلة؛ إلى تحقيق نوع من الانفتاح التنظيمي والمعلوماتي بينهم؛ الأمر الذي يجعل من السهل تتبع البيانات والمعلومات بشفافية من إدارة حكومية لأخرى علي نحو يمكن كافة الأطراف المجتمعية من مراقبة أعمالها (Ansell & Gash, 2008: 556)، ولا شك أن هذا التغيير المصاحب لأسلوب العمل يولد مقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - خاصة القيادات الحكومية التقليدية- نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمنتهم واستحواذهم علي المعلومات لما تعطيه المعلومات لمالكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين (الراوي، 2008: 11-12). وكذلك خوف الأطراف المجتمعية الفاعلة التي تتعامل مع الحكومة من مواطنين ورجال أعمال ومؤسسات المجتمع المدني من انتهاك قواعد الخصوصية والأمان المرتبطة بالبيانات والمعلومات الخاصة بكافة تعاملاتهم الإدارية والمالية.

### 4- معوقات اقتصادية ومالية

تعاني الدولة المصرية منذ ثورة يناير 2011 - كنتيجة لعدم الاستقرار السياسي الذي صاحب فترة الحكم الانتقالية - من تراجع في معدلات النمو الاقتصادي وفي حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة وزيادة في حجم التضخم، مما أدى إلى تآكل الاحتياطي من النقد الأجنبي، مع توقف العديد من المصانع عن الإنتاج، مما أدى زيادة الخلل في الميزان التجاري وميزان المدفوعات مما أدى إلى ارتفاع فاتورة الدين المحلي والخارجي (عمران، 2014: 89). كل تلك الظروف الاقتصادية السيئة أدت إلى تباطؤ وتيرة برامج الإصلاح والتطوير الإداري- خاصة فيما يخص التحول نحو تطبيق الحوكمة التشاركية- لعدم قدرة الحكومة على تحمل التكلفة المالية لإنشاء مؤسسات تدريب وتنمية بشرية متخصصة ومتطورة؛ تستطيع أن تتبنى وتنفذ استراتيجية شاملة لإعداد وتنمية القيادات التشاركية بالجهاز الحكومي.

### ثانياً - محاور إصلاحية للتغلب على معوقات تنمية القيادات الحكومية التشاركية في مصر

يعترض سبيل تنمية القيادات الإدارية الحكومية وإعدادها للدور التشاركي المأمول منها في المجتمع المصري العديد من المعوقات، والتي سبق الإشارة إليها فيما سبق، الأمر الذي يستلزم معه اقتراح مجموعة من المحاور الإصلاحية للتغلب على تلك المعوقات - بالاتساق مع مبادئ الإدارة العامة الجديدة New Public Management وقواعد الحكم الجيد Good Governance - وتمكين القيادات الحكومية من استيفاء مقومات إعداد وتنمية القيادة التشاركية - والتي سبق تناولها خلال المبحث السابق- لأداء دورها المنشود في دعم تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع؛ بما يساهم في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. ويمكن تقسيم تلك المحاور الإصلاحية إلى نوعين؛ محاور إصلاحية دافعة Motivator Factors وأخرى مانعة Hygiene Factors وذلك كما يلي:

## 1- محاور إصلاحية دافعة

تمثل هذه المحاور دعامة أساسية - لا غنى عنها- لإعداد وتنمية قيادات حكومية بمصر قادرة على تفعيل العمل التشاركي بين كافة الأجهزة والأطراف المجتمعية؛ بما يدعم من تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع. وتركز هذه المحاور الإصلاحية الدافعة على تهيئة البيئة الداخلية للمنظمات العامة - من الناحية الإدارية والتنظيمية والبشرية والثقافية- حتى تكون داعمة لتنمية قيادات حكومية تشاركية فاعلة. ويمكن إجمال تلك المحاور الإصلاحية الدافعة فيما يلي:

## أ- محور الإصلاح الإداري

يعتبر تعدد جهات المراجعة والمراقبة فضلاً عن وجود مقاومة لفكرة التعاون والتنسيق وتبادل البيانات والمعلومات بين الهيئات الحكومية بعضها البعض، وبينها وبين باقي المنظمات المجتمعية من أهم معوقات تطبيق برنامج فعال لإعداد وتنمية قيادات حكومية تشاركية، مما يتطلب إعادة هيكلة Restructuring الأجهزة الحكومية وفقاً لفلسفة الإدارة العامة الجديدة New Public Management في سبيل تحويل الهياكل الحكومية الهرمية الميكانيكية الضخمة والمترهلة؛ التي تتسم بالجمود الإداري والمركزية الشديدة وبطء الإجراءات وعدم المرونة؛ إلى هياكل تنظيمية عضوية مثالية الحجم وموجهة بالنتائج Results Oriented - كالهيكلي العنكبوتي الشبكي - تتسم باللامركزية والمرونة والشفافية وسهولة الاتصال والتشبيك الإداري والتنظيمي (Osborne, 2010: 78). وكذا القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية ولرغبات وحاجات الأطراف المجتمعية المختلفة. الأمر الذي يدعم من عملية إقرار العمل التشاركي بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض من جهة، وباقي الأطراف المجتمعية من جهة أخرى بفعالية، مما يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع (Morse, 2010: 238). كما لا بد من اعتماد منهجية تقويم فاعلة ضمن برامج تنمية القيادات الحكومية التشاركية التي تتبناها المنظمات الحكومية خاصة وباقي المنظمات المجتمعية عامة. وذلك لتقويم أداء تلك البرامج وترشيد مواردها البشرية والمالية والمادية بما يضمن فعالية تلك البرامج في تحقيق الحوكمة المجتمعية التشاركية المنشودة.

## ب- محور تطوير الأداء الحكومي

يتطلب تغيير الأداء الحكومي الحاجة إلى إعادة الهندسة Reengineering لإجراءات العمل الحكومي سعياً لتبسيطها ولضمان كفاءة وسرعة الإنجاز، وذلك من خلال حذف العمليات والإجراءات الإدارية التي لا تقدم أية قيمة مضافة للخدمة الحكومية (Hartley, 2005: 29). وكذا السعي للقضاء على تداخل السلطات وازدواجية الأعمال بين الجهات الحكومية، وتعدد جهات المراجعة والمراقبة الحكومية، وذلك من خلال وضع أدلة إدارية تعمل على تحديد اختصاصات ووظائف وأنشطة مختلف الأجهزة الحكومية، وكذا العمل على ميكنة تلك الأدلة - من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية- لتسهيل ودعم العمل التشاركي بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض من جهة، وباقي الأطراف المجتمعية من جهة أخرى بفعالية (Khan, 2013: 20). مما يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع.

## ج- محور اختيار وتدريب وتنمية الموارد البشرية

اختيار قيادات إدارية تعتنق فلسفة الإدارة التشاركية ومؤهلة لتطبيق مدخل الإدارة بالنتائج، وكذا مدخل إدارة الموارد البشرية، تكون ذات رؤية استراتيجية ورسالة واضحة المعالم وأوليات محددة ودقيقة لتحقيق الحوكمة التشاركية؛ ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة، وتتسق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لدعم التعاون والتشبيك والتشاركية مع مختلف الأطراف المجتمعية الفاعلة، وبما يساهم في تحقيق الالتزام Commitment تجاه الحوكمة التشاركية (Terry, 2003: 38). كما أن عملية التحول نحو الحوكمة التشاركية تستلزم بالضرورة وجود مسئولين وإداريين على مختلف المستويات الحكومية، لديهم إدراك لكل من دور العمل التشاركي وطبيعة الأهداف الإدارية المطلوب تحقيقها من خلاله، والنتائج والغايات المراد الوصول إليها. الأمر الذي يفرض على الحكومة ضرورة التوسع في إنشاء مراكز تدريبية متخصصة بكل الوحدات الحكومية؛ لتدريب وتنمية مهارات وسلوكيات الموظفين الحكوميين بصفة عامة والقيادات منهم بصفة خاصة؛ على تطوير وإدارة بيئة الأعمال التشاركية (عبد الرحمن، 2011: 5). وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية توفر المهارات والمعرفة التشاركية لذلك في داخل الأجهزة الحكومية ذاتها، خاصة فيما يتعلق بتطويع المهارات الإدارية المختلفة وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتنوعة الضرورية لتحقيق ذلك. فبدون هذه الكفاءات المؤهلة للتعامل مع متطلبات الإدارة التشاركية، يصعب بل ويستحيل تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع حتى لو توافرت الإمكانيات والموارد المادية والمالية (Sorensen & Torfing, 2011: 848).

## د- محور تنمية ثقافة تنظيمية داعمة للتشاركية التنظيمية

أهمية تبني الأجهزة الحكومية لثقافة تنظيمية داعمة للتحويل نحو التشاركية التنظيمية، وذلك من خلال العمل على زرع قيم للمشاركة والتعاون والعمل الجماعي وروح الفريق داخل المنظمات العامة المختلفة. حيث إن هذا التغيير المصاحب لأسلوب العمل التشاركي يولد - بطبيعة الحال - نوعاً من المقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - سواء من القيادات أو الموظفين - نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمنتهم واستحواذهم على المعلومات لما تعطيه المعلومات للملكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين. وتزداد عملية الصعوبة إذا ما كان الجهاز الإداري الحكومي مثقل بإجراءات روتينية وبيروقراطية يلعب فيها موظف الخدمة العامة دوراً سيادياً على من حوله (David, 2002: 88). مما يستلزم - في سبيل تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة - العمل على ربط نظم الحوافز والمكافآت والترقيات بمدى قدرة الموظف وكفاءة أدائه المهني والسلوكي وتكيفه مع أنشطة الإدارة التشاركية ومتطلبات أعمالها. وكذا على القيادات الحكومية المختلفة أن تلعب دوراً محفزاً للعاملين على قبول هذا التغيير في آليات العمل والاندماج الإيجابي فيه وليس مقاومته (Crosby & Bryson, 2010: 215).

## 2- محاور إصلاحية مانعة

تعكس هذه المحاور مجموعة من العوامل البيئية الداعمة لإعداد وتنمية قيادات حكومية بمصر قادرة على تفعيل العمل التشاركي بين كافة الأجهزة والأطراف المجتمعية؛ بما يدعم من تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع. وتركز هذه المحاور الإصلاحية المانعة على تهيئة البيئة الخارجية للمنظمات العامة - من الناحية التشريعية والاجتماعية والثقافية والسياسية والمالية - حتى تكون داعمة لتنمية قيادات حكومية تشاركية فاعلة. وتوافر هذه المحاور وحدها دون الاهتمام بالمحاور الدافعة - السابق الإشارة إليها - غير كافي لتحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع؛ وإن كان وجودها يزيد من احتمالية حدوث ذلك. ويمكن إجمال تلك المحاور الإصلاحية المانعة فيما يلي:

## أ- المحور التشريعي

يُعد اكتمال أطر التشريعات القانونية - في سبيل تفعيل قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 ولائحته التنفيذية - من العوامل الجوهرية لتطبيق استراتيجيات فاعلة لتحقيق الحوكمة التشاركية. حيث يجب إقرار قانون مُنظّم لعملية تدريب وتنمية القيادات الحكومية، يسعى لخلق البيئة التشريعية المهيئة لدعم محاور وأنشطة بناء قدرات القيادة التشاركية للقيادات الحكومية المختلفة، وكذا بناء المؤسسات والهياكل والتنظيمات الداعمة لذلك سواء الفنية المتخصصة (التدريبية) أو الإدارية (Newman et al., 2001: 64).

كما يجب على الحكومة الإسراع في تهيئة البيئة التشريعية الداعمة لتفعيل منظومة العمل التشاركي بمختلف المجتمعات المحلية بالدولة المصرية. حيث يجب العمل على سرعة إصدار قانون جديد أو حتى إعادة النظر في تعديل قانون الإدارة المحلية الحالي - قانون رقم 43 لسنة 1979 والقوانين ذات الصلة كالقانون رقم 59 لسنة 1979 بشأن المجتمعات العمرانية الجديدة - من خلال تطوير منظومة القوانين التي تنظم الشأن المحلي وإضافة نصوص صريحة وآليات لإقرار القيادة التشاركية في صنع القرار المحلي، وذلك لتمكين مختلف الأطراف المجتمعية من المشاركة في صياغة وتنفيذ خطط وبرامج التنمية المحلية (Agranoff & Mcguire, 2003: 29)، كما يجب أيضاً الإسراع بإصدار قانون حرية تداول المعلومات والوثائق الإلكترونية، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية بمنتهى الشفافية (الخواجة، 2007: 21)، الأمر الذي يساهم في دعم أنشطة الإدارة التشاركية سعياً لتحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع.

## ب- المحور الاجتماعي والثقافي

أهمية أن تتعاون المؤسسات المجتمعية المختلفة من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني - من نقابات وأحزاب ومنظمات غير حكومية - مع الحكومة لدعم تطبيق برامج تنمية القيادات التشاركية بالجهاز الحكومي، وذلك من خلال تقديم الدعم الفني - تبادل الرؤى والأفكار والمعارف والخبرات - والمادي الضروري لذلك. الأمر الذي يؤدي إلى تكامل جهود المنظمات المجتمعية والأجهزة الحكومية المختلفة - في إطار من التشاركية الفاعلة - في سبيل حل المشكلات المجتمعية الملحة؛ بما يدعم من الحوكمة التشاركية بالمجتمع (Page, 2010: 251). كما يقع على عاتق المؤسسات التعليمية مسئولية تطوير مناهج وتقنيات التعليم بما يعزز من قيم المشاركة والتعاون والتنسيق والعمل الجماعي بين الطلاب؛ حتى ينشأ جيل جديد يتمتع بمهارات وسلوكيات القيادة التشاركية؛ وعلى دراية ومعرفة بطرق وأساليب الإدارة التشاركية. كما يجب

على مختلف المؤسسات الدينية ووسائل الإعلام العمل على تعميق ثقافة المشاركة والتعاون والعمل الجماعي بين أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة (Torfing et al., 2011: 62)، مما يزيد من فرص تحقيق الارتباط والتشبيك التشاركي الفعال بين المنظمات المجتمعية المختلفة؛ بما يدعم من تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع المصري.

### ج- محور البنية الأساسية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات

تمثل البنية التحتية للاتصالات والمعلومات عنصراً حاكماً في تفعيل منظومة التشبيك التشاركي بين الأجهزة الحكومية من جهة؛ وباقي الأطراف المجتمعية من جهة أخرى. حيث يجب العمل على سرعة الانتهاء من استكمال شبكة الاتصالات القومية بين الجهات والإدارات الحكومية المختلفة - الحكومة الإلكترونية- وباقي المنظمات المجتمعية الفاعلة بالمجتمع. الأمر الذي يساعد في تكوين قواعد بيانات حكومية موحدة، تسمح بتدفق المعلومات والوثائق بينها وباقي المنظمات المجتمعية على نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان والشفافية، بما يساهم في دعم العمل التشاركي بينها وتحقيق الحوكمة التشاركية (Abu Shanab & Shehabat, 2016: 251).

### د- المحور المالي

ضرورة توافر مصادر متنوعة لتمويل البنية التحتية التكنولوجية والتنظيمية والبرامج التدريبية اللازمة لتنمية القيادات الحكومية التشاركية الداعمة لتحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع. وتتنوع مصادر التمويل بين الرسمي وغير الرسمي. فالتمويل الرسمي هو حجم الاعتمادات المالية المدرجة بالموازنة الحكومية، والتي توفرها الحكومة من إيراداتها السيادية - من ضرائب ورسوم وخلافه- لبرامج ومشروعات التحول نحو نمط القيادة التشاركية بالوحدات الحكومية وفقاً لمكاناتها المتاحة. كما يعتبر التمويل الشعبي (غير الرسمي) والمتمثل في مساهمات الأفراد ومؤسسات الأعمال والجمعيات المدنية، مصدراً مهماً لا غنى عنه (Linden, 2002: 171). وأخيراً يمثل التمويل الدولي أحد صور التمويل الهامة، حيث إن إنشاء شبكات فاعلة للانفتاح على مؤسسات التمويل الدولي، سعياً للحصول على منح ومساعدات مالية وفنية غير مشروطة، تساهم في تنفيذ خطط وبرامج تنمية القيادات الحكومية ودعم الحوكمة التشاركية، أحد مصادر التمويل التي لا يجب إغفالها.

### هـ- المحور السياسي

ضرورة توافر الإرادة السياسية لدى القيادات السياسية والحكومية، واقتناعهم بأهمية تبني استراتيجية شاملة لإعداد وتنمية قيادات حكومية تعتنق نمط القيادة التشاركية؛ قادرة على إقرار وإدارة العمل التشاركي بالأجهزة الحكومية من جهة، ومع باقي الأطراف والمنظمات المجتمعية الفاعلة من جهة أخرى. وذلك كضرورة حتمية لدعم الحوكمة التشاركية؛ وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمجتمع.

### الخاتمة

توصل الباحث من خلال الدراسة التحليلية السابقة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، يمكن إجمالها فيما يلي:

#### أولاً- النتائج

عرضت الدراسة لمفهوم القيادة التشاركية والجدارات الخاصة بها - والتي تتميز عن جدارات القيادة التنظيمية التقليدية- وكذا لمقومات إعداد وتنمية قيادات حكومية تشاركية سعياً لتحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع. حيث أكدت على حقيقة مؤداها أن تنمية القيادات الحكومية التشاركية لا يعد هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة ناجعة لدعم الحوكمة التشاركية المجتمعية ولتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة. ولعله من الأهمية - من خلال التحليل السابق- التأكيد على الترابط والتكامل الواضح بين تنمية الجدارات التشاركية للقيادات الحكومية وتفعيل التشبيك التشاركي بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض من جهة وباقي الأطراف الفاعلة من جهة أخرى، وتحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع.

وتمر عملية إعداد وتنمية القائد الحكومي - وصولاً للتشاركية - بمستويات مختلفة، حيث تبدأ بمستوى القيادة الشخصية وهو ما يُطلق عليه الانتصارات الخاصة، وهو يعكس نوعية السمات والخواص الشخصية للقائد الحكومي وتفاعلها مع محيطه الشخصي. المستوى التالي هو مستوى القيادة التفاعلية، وهو يعكس كيفية التفاعل مع الآخرين. وتتأثر فعالية القيادة التنظيمية بمدى فعالية وجودة التفاعلات بين مختلف الأشخاص والوحدات التنظيمية بالمنظمة. حيث يعكس

مجموع تلك التفاعلات الشخصية والتنظيمية والثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، وتمتاز المنظمات التي تعمل بكفاءة عبر حدود تنظيمية مختلفة بثقافة تنظيمية داعمة للعمل المشترك. مما يمهّد الطريق للمستوى التالي للقيادة وهو مستوى القيادة التنظيمية، والتي ترتبط فعاليتها بمدى فعالية القيادة على المستوى التفاعلي داخل المنظمة. ومن ثمّ المستوى الأخير من القيادة هو مستوى التشاركية، والذي لا يمكن أن ينفصل عن مستويات القيادة الشخصية والتفاعلية والتنظيمية، فهم في الواقع جميعاً مرتبطون، ولذا يجب تهيئة البيئة المناسبة لذلك - مستويات القيادة الأربعة سالفة الذكر - من داخل المنظمة ذاتها إلى خارجها حيث نقطة البداية هي العمل على تطوير وتنمية الخواص والسمات الشخصية للقائد ذاته.

ولعل إعداد وتنمية قيادات حكومية تشاركية قادرة على بناء شبكة تشاركية فعالة وتهيئة البيئة الملائمة لتحقيق تفاعل مُثْمِر وفعال بين مختلف أصحاب المصلحة سواء داخل المنظمة أو خارجها؛ يتطلب توافر مجموعة من المقومات الضرورية كالعمل على تعبئة الموارد المطلوبة وبناء هياكل تنظيمية داعمة للبيئة التنظيمية التشاركية والحصول على دعم ومساندة أصحاب المصلحة وإقامة شبكات تشاركية فعالة؛ بما يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع.

كما تناولت الدراسة بالتحليل الواقع المصري فيما يخص تنمية القيادات الحكومية التشاركية، والذي يعترضه العديد من المعوقات التشريعية والإدارية والتنظيمية والمؤسسية والاقتصادية والمالية والاجتماعية والثقافية، على نحو يتطلب معه اتخاذ حزمة من الإصلاحات والتغييرات التشريعية والمؤسسية والتنظيمية والإدارية والاجتماعية والثقافية والمالية في البنية الأساسية سواء الإدارية أو البشرية أو التكنولوجية، وذلك لدعم عملية إعداد وتنمية قيادات حكومية قادرة على تفعيل العمل التشاركي؛ وبناء تشبيكات تشاركية بين الأجهزة الحكومية وكافة الأطراف المجتمعية الفاعلة؛ بما يحقق الحوكمة التشاركية المجتمعية، ويقود في النهاية إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة.

### ثانياً - التوصيات

يختتم الباحث هذه الورقة باقتراح بعض محاور الإصلاح الداعمة لإعداد وتنمية قيادات تشاركية بالجهاز الحكومي المصري، بما يساهم في إقرار أسس الحوكمة التشاركية بالمجتمع المصري، وتلك المحاور يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1- أهمية توافر الرغبة والإرادة السياسية لدى القيادة السياسية وقيادات الوحدات الحكومية والمحلية بالدولة، لصياغة وتنفيذ برامج فعالة لتنمية جدارات القيادة التشاركية لدى القيادات الحكومية، الأمر الذي يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية المجتمعية.
- 2- العمل على سرعة إقرار قانون مُنظّم لعملية تدريب وتنمية القيادات الحكومية، يسعى لخلق البيئة التشريعية المهيئة لدعم محاور وأنشطة بناء قدرات القيادة التشاركية للقيادات الحكومية المختلفة، وكذا بناء المؤسسات والهياكل والتنظيمات الداعمة لذلك سواء الفنية المتخصصة (التدريبية) أو الإدارية.
- 3- السعي لإصدار قانون جديد أو حتى إعادة النظر في تعديل قانون الإدارة المحلية الحالي - قانون رقم 59 لسنة 1979- من خلال تطوير منظومة القوانين التي تنظم الشأن المحلي وإضافة نصوص صريحة وآليات لإقرار القيادة التشاركية في صنع القرار المحلي، وذلك لتمكين مختلف الأطراف المجتمعية من المشاركة في صياغة وتنفيذ خطط وبرامج التنمية المحلية.
- 4- أهمية الإسراع بإصدار قانون حرية تداول المعلومات والوثائق الإلكترونية، وذلك لضمان التدفق الحر السليم للمعلومات الضرورية بمنتهى الشفافية، الأمر الذي يساهم في دعم أنشطة الإدارة التشاركية سعياً لتحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع.
- 5- العمل على إعادة هندسة Reengineering إجراءات العمل الحكومي سعياً لتبسيطها ولضمان كفاءة وسرعة الإنجاز، وذلك من خلال حذف العمليات والإجراءات الإدارية التي لا تقدم أية قيمة مضافة للخدمة الحكومية. وكذا السعي للقضاء على تداخل السلطات وازدواجية الأعمال بين الجهات الحكومية، وتعدد جهات المراجعة والمراقبة الحكومية، وذلك من خلال وضع أدلة إدارية تعمل على تحديد اختصاصات ووظائف وأنشطة مختلف الأجهزة الحكومية، وكذا العمل على ميكنة تلك الأدلة - من خلال تطبيقات الحكومة الإلكترونية- لتسهيل العمل التشاركي بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض من جهة، وباقي الأطراف المجتمعية من جهة أخرى بفعالية، مما يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع.

- 6- إعادة هيكلة Restructuring الأجهزة الحكومية وفقاً لفلسفة الإدارة العامة الجديدة New Public Management في سبيل تحويل الهياكل الحكومية الهرمية الميكانيكية الضخمة والمترهلة؛ التي تتسم بالجمود الإداري والمركزية الشديدة وببطء الإجراءات وعدم المرونة؛ إلى هياكل تنظيمية عضوية مثالية الحجم وموجهة بالنتائج Results Oriented - كالهيكل العنكبوتي الشبكي - تتسم باللامركزية والمرونة والشفافية وسهولة الاتصال والتشبيك الإداري والتنظيمي. وكذا القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية ولرغبات وحاجات الأطراف المجتمعية المختلفة. الأمر الذي يدعم من عملية إقرار العمل التشاركي بين الأجهزة الحكومية بعضها البعض من جهة، وباقي الأطراف المجتمعية من جهة أخرى بفعالية، مما يساهم في تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع.
- 7- اعتماد منهجية تقويم فاعلة ضمن برامج تنمية القيادات الحكومية التشاركية التي تتبناها المنظمات الحكومية خاصة وباقي المنظمات المجتمعية عامة. وذلك لتقويم أداء تلك البرامج وترشيد مواردها البشرية والمالية والمادية بما يضمن فعالية تلك البرامج في تحقيق الحوكمة المجتمعية التشاركية المنشودة.
- 8- اختيار قيادات إدارية تعتنق فلسفة الإدارة التشاركية ومؤهلة لتطبيق مدخل الإدارة بالنتائج، وكذا مدخل إدارة الموارد البشرية، تكون ذات رؤية استراتيجية ورسالة واضحة المعالم وأوليات محددة ودقيقة لتحقيق الحوكمة التشاركية، ترتبط بالموارد البشرية والمادية المتاحة. وتتسق مع التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لدعم التعاون والتشبيك والتشاركية مع مختلف الأطراف المجتمعية الفاعلة، وبما يساهم في تحقيق الالتزام Commitment تجاه الحوكمة التشاركية. كما إن عملية التحول نحو الحوكمة التشاركية تستلزم بالضرورة وجود مسئولين وإداريين على مختلف المستويات الحكومية، لديهم إدراك لكل من دور العمل التشاركي وطبيعة الأهداف الإدارية المطلوب تحقيقها من خلاله، والنتائج والغايات المراد الوصول إليها. الأمر الذي يفرض على الحكومة ضرورة التوسع في إنشاء مراكز تدريبية متخصصة بكل الوحدات الحكومية؛ لتدريب وتنمية مهارات وسلوكيات الموظفين الحكوميين بصفة عامة والقيادات منهم بصفة خاصة؛ على تطوير وإدارة بيئة الأعمال التشاركية.
- 9- تبني الأجهزة الحكومية لثقافة تنظيمية داعمة للتحول نحو التشاركية التنظيمية، وذلك من خلال العمل على زرع قيم كالمشاركة والتعاون والعمل الجماعي وروح الفريق داخل المنظمات العامة المختلفة. حيث إن هذا التغيير المصاحب لأسلوب العمل التشاركي يولد - بطبيعة الحال - نوعاً من المقاومة من جانب الموظفين الحكوميين - سواء من القيادات أو الموظفين - نتيجة للشعور بالتهديد من فقدان هيمنتهم واستحواذهم على المعلومات لما تعطيه المعلومات للملكها من شعور بالقوة تجعل من الصعوبة تقبل فكرة مشاركتها مع الآخرين، وتزداد عملية الصعوبة إذا ما كان الجهاز الإداري الحكومي مثقل بإجراءات روتينية وبيروقراطية يلعب فيها موظف الخدمة العامة دوراً سيادياً على من حوله. مما يستلزم - في سبيل تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة - العمل على ربط نظم الحوافز والمكافآت والترقيات بمدى قدرة الموظف وكفاءته أدائه المهني والسلوكي وتكيفه مع أنشطة الإدارة التشاركية ومتطلبات أعمالها. وكذا على القيادات الحكومية المختلفة أن تلعب دوراً محفزاً للعاملين على قبول هذا التغيير في آليات العمل والاندماج الإيجابي فيه وليس مقاومته.
- 10- العمل على سرعة الانتهاء من استكمال شبكة الاتصالات القومية بين الجهات والإدارات الحكومية المختلفة - الحكومة الإلكترونية - وباقي المنظمات المجتمعية الفاعلة بالمجتمع. الأمر الذي يساعد في تكوين قواعد بيانات حكومية موحدة، تسمح بتدفق المعلومات والوثائق بينها وباقي المنظمات المجتمعية على نحو يتسم بالسرعة والدقة والأمان والشفافية، بما يساهم في دعم العمل التشاركي بينها وتحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة.
- 11- أهمية تعاون المؤسسات المجتمعية المختلفة من القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني - من نقابات وأحزاب ومنظمات غير حكومية - مع الحكومة لدعم تطبيق برامج تنمية القيادات التشاركية بالجهاز الحكومي، وذلك من خلال تقديم الدعم الفني - تبادل الرؤى والأفكار والمعارف والخبرات - والمادي الضروري لذلك، الأمر الذي يؤدي إلى تكامل جهود المنظمات المجتمعية والأجهزة الحكومية المختلفة - في إطار من التشاركية الفاعلة - في سبيل حل المشكلات المجتمعية الملحة؛ بما يدعم من الحوكمة التشاركية بالمجتمع.
- 12- قيام المؤسسات التعليمية المختلفة بتطوير مناهج وتقنيات التعليم بما يعزز من قيم المشاركة والتعاون والتنسيق

والعمل الجماعي بين الطلاب؛ حتى ينشأ جيل جديد يتمتع بمهارات وسلوكيات القيادة التشاركية؛ وعلى دراية ومعرفة بطرق وأساليب الإدارة التشاركية.

13- تفعيل دور مختلف المؤسسات الدينية ووسائل الإعلام في تعميق قيم وثقافة المشاركة والتعاون والعمل الجماعي بين أفراد المجتمع ومؤسساته المختلفة، مما يزيد من فرص تحقيق الارتباط والتشبيك التشاركي الفعال بين المنظمات المجتمعية المختلفة؛ بما يدعم من تحقيق الحوكمة التشاركية المنشودة بالمجتمع المصري.

14- العمل على توافر مصادر متنوعة لتمويل البنية التحتية التكنولوجية والتنظيمية والبرامج التدريبية اللازمة لتنمية القيادات الحكومية التشاركية الداعمة لتحقيق الحوكمة التشاركية بالمجتمع. وتتنوع مصادر التمويل بين الرسمي وغير الرسمي. فالتمويل الرسمي هو حجم الاعتمادات المالية المدرجة بالموازنة الحكومية، والتي توفرها الحكومة من إيراداتها السيادية - من ضرائب ورسوم وخلافه- لبرامج ومشروعات التحول نحو نمط القيادة التشاركية بالوحدات الحكومية وفقاً لإمكاناتها المتاحة. كما يعتبر التمويل الشعبي (غير الرسمي) والمتمثل في مساهمات الأفراد ومؤسسات الأعمال والجمعيات المدنية، مصدراً هاماً لا غنى عنه. وأخيراً يمثل التمويل الدولي أحد صور التمويل الهامة، حيث إن إنشاء شبكات فاعلة للانفتاح على مؤسسات التمويل الدولي، سعياً للحصول على منح ومساعدات مالية وفنية غير مشروطة، تساهم في تنفيذ خطط وبرامج تنمية القيادات الحكومية ودعم الحوكمة التشاركية، أحد مصادر التمويل التي لا يجب إغفالها.

والخلاصة أن إعداد وتنمية قيادات حكومية - وفقاً لجدارات القيادة التشاركية - قادرة على بناء شبكات تنظيمية ناجعة وإدارة العمل التشاركي بفعالية بين مختلف الأطراف الفاعلة في المجتمع، من أجهزة حكومية ومنظمات مجتمعية متنوعة، يمكن أن يساهم بشكل فعال في توطين الحوكمة التشاركية بالمجتمع، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة.



## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أحمد، صالح عبد الرحمن. (2011). *بناء قدرات الكوادر المحلية كمدخل لتعزيز اللامركزية، وحدة تطوير الإدارة المحلية، وزارة التنمية المحلية.*
- الخواجة، علا محمد. (2007). *الفرص والتحديات أمام تطبيق نموذج الحكومة الإلكترونية في مصر.* جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية، سلسلة أوراق اقتصادية، العدد 35.
- الراوي، محمد. (2008). *تطوير الإدارة الحكومية في مصر: مدخل سياسي.* مؤتمر إصلاح الخدمة المدنية في مصر، القاهرة، 22-23 يونيو.
- توفيق، عبد الرحمن. (2002). *أفكار لكسر الإطار حتى لا يبقى الحال على ما هو عليه.* القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك.
- حسن، حسين محمود. (2011). *دراسة تحليلية لأسباب الفساد في مصر قبل ثورة 25 يناير: نحو رؤية مستقبلية لمنع ومكافحة الظاهرة، القاهرة: مركز العقد الاجتماعي، ديسمبر.*
- حندوسة، هبة؛ وآخرون. (2010). *التحديات التنموية الرئيسة: تحليل الموقف.* وزارة التعاون الدولي، جمهورية مصر العربية.
- عبد الوهاب، سمير. (2008). *المجالس الشعبية والمجالس التنفيذية.* مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- عمران، وائل. (2014). «دور الشراكة والتمكين المجتمعي في تفعيل التنمية المحلية المستدامة في مصر: إطار مقترح»، *المجلة العربية للإدارة*، إصدار خاص مُحكم، يناير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- قانون الخدمة المدنية رقم 81 لسنة 2016 ولائحته التنفيذية.
- قانون نظام الإدارة المحلية رقم 43/1979، وتعديلاته 145/1988، 84/1996، والقوانين ذات الصلة كالقانون رقم 59 لسنة 1979 بشأن المجتمعات العمرانية الجديدة، واللوائح التنفيذية وتعديلاتها.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2102). *الإطار الاستراتيجي لخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى 2022 (مقترح لأغراض الحوار المجتمعي)*، القاهرة، نوفمبر 2012.
- وزارة الدولة للتنمية الإدارية، *مصر: الإصلاح الإداري*، فبراير 2004. متاح على الرابط التالي: [www.edara.gov.eg](http://www.edara.gov.eg)

### ثانياً - مراجع باللغة الإنجليزية:

- Abu Shanab, Emad and Issa Shehabat. (2016). "A Framework for Implementing Knowledge Management in E-Government", *The 15<sup>th</sup> Scientific Annual International Conference for Business Sustainability and Competitiveness in Business*, Al-Zaytoonah University of Jordan, 18-20, April.
- Agranoff, R. & Mcguire, M. (1999). "Managing in Network Settings", *Policy Studies Review*, 16 (1).
- Agranoff, Robert, and Mcguire, Michael. 2003. *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, D.c: Georgetown University Press.
- Agranoff, Robert. 2006. "Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers." *Public Administration Review* 66(Supplement).
- Agranoff, Robert and Mcguire, Michael. (2001). "Big Questions in Public Network Management Research", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3).
- Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations Working Together*. London, England: Sage.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18.

- Bardach, Eugene. (1998). *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*. Washington, DC, Brookings.
- Chrislip, David D. (2002). *The Collaborative Leadership Fieldbook: A Guide for Citizens and Civic Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chrislip, David D. and Carl, E. Larson. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Covey, Stephen R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: The Free Press.
- Covey, Stephen R. (1990). *Principle-Centered Leadership*. New York: The Free Press.
- Crosby, B. C. and J. Bryson. (2010). Integrative Leadership and the Creation and Maintenance of Cross-Sector Collaboration. *The Leadership Quarterly*, 21 (2).
- Crosby, Barbara C. and John M. Bryson. (2005). *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*. 2<sup>nd</sup> Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denhardt, Janet V. and Robert B. Denhardt. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, N.Y: M. E. Sharpe.
- Etzioni, Amitai. (1996). *The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society*. New York: Basic Books.
- Eva Sorensen & Jacob Torfing. (2012). "Introduction Collaborative Innovation in the Public Sector", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Vol. 17 (1).
- Fisher, Roger; William Ury and Bruce Patton. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: Penguin Books.
- Frederickson, H. George and Kevin B. Smith. (2003). *The Public Administration Theory Primer*. Boulder, Colo: Westview Press.
- Friedman, Thomas L. (2005). *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Gray, Barbara. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hartley, J. (2005). "Innovation in Governance and Public Service: Past and Present", *Public Money and Management*, 25 (1).
- Heifetz, Ronald A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, Mass: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Henton, Douglas; John Melville and Kim Walesh. (2004). *Civic Revolutionaries: Igniting the Passion for Change in America's Communities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Huxham, Chris and Siv Vangen. (2005). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New York: Routledge.
- Jing, Y. & Chen, B. (2012). "Is Competitive Contracting Really Competitive? Exploring Government–Nonprofit Collaboration in China", *International Public Management Journal*, 15.
- Jun, Yi Hsieh<sup>1</sup> and Kuotsai Tom Liou. (2016). *Collaborative Leadership and Organizational Performance: Assessing the Structural Relation in a Public Service Agency*, Review of Public Personnel Administration.
- Kettl, Donald F. (2005). *Global Public Management Revolution*. 2<sup>nd</sup> Ed. Washington, D.C: Brookings.
- Khan, M. (2013). "E-Government, Gis and Good Governance", *Public Management*, 95 (1).

- Klijn, E. (1996). "Analyzing and Managing Policy Processes in Complex Networks", *Administration & Society*, 28.
- Lee, E. W. Y. & Liu, H. K. (2012). "Factors Influencing Network Formation Among Social Service Nonprofit Organizations in Hong Kong and Implications for Comparative and China Studies", *International Public Management Journal*, 15.
- Linden, Russell M. (2002). *Working Across Boundaries: Making Collaboration Work in Government and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luke, Jeffrey S. (1998). *Catalytic Leadership: Strategies for An Interconnected World*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mandell, M. P. (1990). "Network Management: Strategic Behavior in the Public Sector", In R. W. Gage & M. P. Mandell (Eds.), *Strategies for Managing Intergovernmental Policies*. New York, Ny: Praeger.
- Mcguire, M. & Silvia, C. (2009). "Does Leadership in Networks Matter? Examining the Effect of Leadership Behaviors on Managers' Perceptions of Network Effectiveness", *Public Performance & Management Review*, 33.
- Mcguire, M. (2002). "Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It", *Public Administration Review*, 62.
- Morse, R. (2010). "Integrative Public Leadership: Catalyzing Collaboration to Create Public Value", *The Leadership Quarterly*, 21 (2).
- Morse, Ricardo S. (2006). "Prophet of Participation: Mary Follett and Public Participation in Public Administration", *Administrative Theory and Praxis*, 28 (1).
- Morse, Rick and Larkin Dudley. (2002). "Civic Entrepreneurs and Collaborative Leadership." *Pa Times*, 25 (August), 3.
- Newman, J.; J. Raine and C. Skelcher. (2001). "Transforming Local Government: Innovation and Modernization", *Public Money and Management*, 21 (2).
- Omran, W. (2013). "Bad Governance and Failure of Development Progress in Egypt: Causes, Consequences and Remedies", *Journal of Public Administration and Governance*, 3 (4).
- Osborne, S. P. (2006). "The New Public Governance", *Public Management Review*, 8 (3).
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance*. London: Routledge.
- O'leary, Rosemary; Catherine Gerard and Lisa Blomgren Bingham. (2006). "Introduction to the Symposium on Collaborative Public Management", *Public Administration Review*, 66 (Supplement).
- O'toole, L. J. (1997). "Implementing Public Innovations in Network Settings", *Administration & Society*, 29.
- Page, S. (2010). "Integrative Leadership for Collaborative Governance: Civic Engagement in Seattle", *The Leadership Quarterly*, 21(2).
- Ricardo S. Morse. (2007). "Developing Public Leaders in An Age of Collaborative Governance, *Workshop 4: Leading in a Multi-Sector Environment, Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue*, University of Delaware, Newark, Delaware, Usa , May 31-June 2.
- Rubin, H. (2009). *Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and Schools*. Thousand Oaks, Ca: Corwin Press.
- Schwarz, Roger. (2002). *The Skilled Facilitator*. Revised. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, C. (2011). "A Case Study of Collaborative Governance: Health Care Law Reform in Georgia", *Conflict Resolution Quarterly*, 28 (4).

- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sorensen, E. and J. Torfing. (2011). "Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector", *Administration and Society*, 43 (8).
- Straus, D. (2002). *How to Make Collaboration Work*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers.
- Sullivan, Helen and Chris Skelcher. (2002). *Working Across Boundaries: Collaboration in Public Services*. London: Palgrave.
- Terry, L. D. (2003). *Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator As Conservator*. Armonk, Ny: M. E. Sharpe.
- Terry, Larry D. (2003). *Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator As Conservator*. 2<sup>nd</sup> Ed. Armonk, Ny: M.e. Sharpe.
- Torfing, J.; B. G. Peters; J. Pierre and E. Sørensen. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Vangen, S. & Huxham, C. (2003). "Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers", *British Journal of Management*, 14.
- Van Wart, Montgomery. (2005). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. Armonk, Ny: M.e. Sharpe.
- Walker, R. M. & Hills. (2012). "Partnership Characteristics, Network Behavior and Publicness: Evidence on the Performance of Sustainable Development Projects", *International Public Management Journal*, 15.
- Williams, Paul. (2002). "The Competent Boundary Spanner", *Public Administration*, 80 (1).
- Wondolleck, Julia M. and Clare M. Ryan. (1999). "What Hat Do I Wear Now?: An Examination of Agency Roles in Collaborative Processes", *Negotiation Journal* (April).

## **Preparing and Developing Government Leaders To Support Participatory Governance in Egyptian Society: A Proposed Framework**

**Dr. Wael Omran Aly**

Professor of public administration

Dean of High institute of management sciences and foreign trade

New Cairo Academy – Egypt

wael.omran@ymail.com

### **Abstract**

Leadership development in the public sector needs more of an emphasis on collaboration. Today's public leaders must be effective boundary-crossers, working in partnership with organizations across jurisdictional and sectorial boundaries. This paper identifies some key competencies of collaborative leadership that go beyond those already identified for organizational leadership. The purpose is to offer a starting point for discussions of how public leadership development efforts should be augmented in order to reflect the reality of collaborative governance in Egypt. Important competencies for collaboration include personal attributes such as systems thinking and sense of mutuality; skills such as strategic thinking and group facilitation; and behaviors such as stakeholder identification and strategic issue framing. Developing collaborative behavioral competencies requires an inside-out approach that goes beyond learning tools and addresses the fundamental personal attributes that facilitate collaborative action to the Egyptian society.

**Keywords:** *Public Leaders, Collaborative Leadership, Collaborative Governance.*

