



## مركز المشروعات الدولية الخاصة

### ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن [www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp](http://www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp)

## كيف يتحقق الحكم الديمقراطي الصالح؟

يعتبر الوصول إلى الحكم الديمقراطي الصالح من التحديات المستمرة التي تتطلب الكثير من المبادرات من القطاعين العام والخاص ومن منظمات المجتمع المدني. وهذا الجزء من التقرير يصف بعض الوسائل الرئيسية التي يمكن استعمالها لمواجهة هذا التحدي. ويجب اعتبار هذه التوصيات بمثابة أدوات يمكن للمواطنين والحكومات استعمالها وتكييفها لإنشاء مؤسساتهم القابلة للمساءلة والتي تتناسب مع الظروف المحلية الواقعية.

### ■ زيادة مستوى الشفافية

يعتبر الحصول على المعلومات من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها لتحسين الحكم الديمقراطي الصالح، فالمعلومات تغذي الشفافية والمحاسبة وبالتالي تؤدي إلى الحوكمة الجيدة في جميع المجالات. والشفافية هي تدفق

المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها. وهناك ثلاثة مكونات للمعلومات الشفافة هي: أولاً، إمكانية الحصول على المعلومات أى ان تكون متاحة لجميع المواطنين، وثانياً، أن تكون المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع أى ان تكون متعلقة بالقضية المعنية بإصدار قرار معين، وثالثاً، إمكانية الاعتماد على المعلومات لذلك يجب ان تكون المعلومات دقيقة وحديثة وشاملة.

توصيات بالسياسات التي تعمل على زيادة مستوى الشفافية

إصدار وإنقاذ قوانين حرية المعلومات التي تسمح للجمهور بالحصول على وثائق اللجان والقوانين واللوائح الحكومية، سواء مسودات القوانين أو القوانين السارية بالفعل، والمعلومات المتعلقة بالميزانية، وسجلات تصويت أعضاء الهيئات التشريعية حتى يتمكن المواطنون ووسائل الإعلام من تقييم

## كيف يتحقق الحكم الديمقراطي الصالح؟

مقدما قبل انعقاد جلسا لمناقشتها أو للتصويت عليها. وعندئذ يمكن للهيئات الخارجية ووسائل الإعلام استخدام هذه المعايير للتحقق من صدور المعلومات فى الوقت المناسب، ومن دقتها وشموليتها.

### ■ تأسيس وحماية حرية الإعلام

يتأثر الصحفيون فى كثير من دول العالم بالسلطة السياسية ولذلك تعتبر وسائل الإعلام الحساسة والمستقلة بالغة الأهمية لتعزيز الشفافية بنشر وإذاعة البيانات العامة والمقالات والإعلانات وتعزيز القابلية للمحاسبة بكشف الفساد وكشف نقص الشفافية وانتهاكات القوانين وأوجه النقص فى الإجراءات وفى الأداء الحكومى. والأهم من ذلك أنه لابد أن تكون هناك برامج تثقيفية لتدريب الصحفيين على دراسة السياسات والقوانين واللوائح. وكذلك يتعرض الصحفيون فى كثير من دول العالم للتهديد عندما يقومون بكشف فساد الهيئات الحكومية أو المسؤولين الحكوميين، وهناك الكثير من الصحفيين الذين أدخلوا السجون أو فقدوا أرواحهم نتيجة القيام بهذا العمل. وهكذا يكون من الضروري

سجلات الموظفين العموميين ثم مساءلتهم ومحاسبتهم. وبالتالي يجب وضع معايير تحدد ما يلى على وجه الخصوص:

- ما هى المعلومات التى يجب تقديمها؟ ويجب أن تنص المعايير على جودة ودقة وشمولية المعلومات التى يجب تقديمها.
- ما هى الصورة المناسبة لتقديم المعلومات؟ من السهل الحصول على المعلومات التى تقدم بصورة بسيطة ومستقيمة.
- ما هى الهيئة الحكومية المكلفة بالنشر، وما هى أنواع المعلومات التى يمكن نشرها ومواصفات المحتوى الذى تتضمنه هذه المعلومات؟
- كيف سيتم نشر المعلومات؟ عن طريق المطبوعات الحكومية أو مواقع الانترنت الحكومية، أو الإعلانات الرسمية، أو الإعلانات فى الصحف، أو حسب الطلب، الخ.
- ما هو الإطار الزمنى للكشف عن المعلومات؟ فالمعلومات الخاصة بمسودة قانون مثلا يجب نشرها

بما فيها القضايا المتعلقة  
بالمرأة والأقلية العرقية والدينية  
والمجموعات المهمشة.

#### ■ زيادة المشاركة العامة في صنع القرار

إن زيادة الشفافية عن طريق معلومات  
يسهل الحصول عليها وتكون دقيقة  
ومناسبة للموضوع، لا تكفي وحدها  
لإقامة الحكم الديمقراطي الصالح.  
فالحصول على المعلومات يساعد  
المواطنين على تحديد ما ينبغي تغييره  
أو تحسينه. وكذلك يحتاج المواطنون  
إلى آليات يمكن من خلالها أن يؤثروا  
في إحداث التغيير ويضعوا الحكام  
والمسؤولين الحكوميين في موضع  
المساءلة بصفة منتظمة. ويحتاج  
المشرعون وصناع السياسات  
إلى آليات للتعرف على احتياجات  
المواطنين ومصالحهم وأولياتهم، أو  
بمعنى آخر، يحتاج صناع القرار  
إلى معلومات شاملة وحديثة تبين  
لهم ما يريده الناس ويطلبونه بصفة  
منتظمة. وبدون هذه المعلومات قد  
يقوم أفضل صناع القوانين وأفضل  
صناع السياسات بكل حسن نية  
بوضع قوانين ولوائح لا تفيد غالبية

وضع آليات لحماية الصحفيين  
وضمن حقوقهم المهنية.

#### توصيات بالسياسات التي تعمل على حماية حرية الاعلام

- إصدار وإنفاذ قوانين تضمن حرية وسائل الإعلام تشمل ضمان سرية مصادر المعلومات ومن الرقابة.
- السماح بالملكية الخاصة لوسائل الإعلام بتوحيد شروط منح التراخيص والتصاريح بحيث تصبح في متناول اليد من الناحية الزمنية والمالية.
- تشجيع التغطية المحايدة للأخبار في وسائل الإعلام المملوكة للدولة بتكوين لجان مراقبة مستقلة.
- توفير إمكانية حصول وسائل الإعلام على المعلومات المتعلقة بأنشطة الحكومة.
- توفير فرص التدريب على مهنة الصحافة لتمكين الصحفيين من كشف الحكم غير الصالح والغش والفساد.
- تعزيز مسؤولية الصحفيين في إعداد تقارير حول القضايا الاجتماعية والسياسية الأساسية

## كيف يتحقق الحكم الديمقراطي الصالح؟

- المواطنين. وعلاوة على ذلك، إذا لم تكن هناك مدخلات منتظمة من المواطنين، قد يقع النظام القضائي وصناع القرارات تحت سيطرة بعض الأفراد أو المجموعات من أصحاب النفوذ الذين ينجحون دائماً في إصدار قوانين ولوائح لا تخدم إلا مصالحهم الخاصة.
- وفي مطلع التسعينات وضع معهد الحرية والديمقراطية في بيرو استراتيجية لجعل عملية صنع القرار عملية ديموقراطية. وتضمنت تلك الاستراتيجية المكونات التالية:
- توصيات بالسياسات التي تعمل على زيادة المشاركة العامة في صنع القرار
- يتم نشر مسودات جميع القوانين واللوائح، باستثناء ما يتعلق منها بالأمن العام والشؤون الخارجية، قبل أن تصدر كقوانين، ويشمل النشر شرحاً لأهداف القانون أو السياسة، وتحليل لما يعود على المجتمع من فائدة وما يتحمله من تكلفة، وإشارة إلى الجهة أو الجهات الحكومية أو ممثلي الحكومة الذين أعدوا المسودة.
- وبعد ذلك تعطى للمواطنين ووسائل الإعلام مدة شهر لتقديم ملاحظاتهم وتعليقاتهم إلى الممثل الحكومي أو الهيئة الحكومية المعنية. وتكون الحكومة ملزمة بتوفير الفرص للمواطنين لمناقشة مسودات القوانين واللوائح في جلسات عامة، ويتم ذلك في المنتديات العامة التي تعقد في أماكن مناسبة بعد الإعلان عنها بطريقة جيدة أو من خلال المناقشات الإلكترونية على شبكة الانترنت. وكذلك يمكن لوسائل الإعلام أن تشجع هذه المناقشات بنشر المقالات التي تتضمن الآراء والتعليقات واستضافة أصحاب الرأي. كما تقوم المراكز البحثية بتحسين نوعية المناقشات عندما تنشر وتوزع على نطاق واسع ما تعده من تحليلات عما يترتب على القانون أو اللائحة موضوع التحليل من فوائد وتكاليف.
- يجب إعطاء المواطنين حق المشاركة في جلسات الاستماع العامة وفي اللجان الاستشارية الحكومية عند وضع القوانين واللوائح.

- يجب إعطاء المواطنين حق الاعتراض بسرعة على القوانين أو اللوائح التعسفية أو التي لا تلبى احتياجاتهم من خلال إجراءات محددة بوضوح. وللمواطنين أن يتوقعوا صدور القرار لصالحهم إذا أخفقت الحكومة في الرد خلال الإطار الزمني المحدد.
- يجب إعطاء المواطنين حق إجراء استفتاءات على القوانين واللوائح المقترحة أو على ما يستجد منها. ويجب أن تكون شروط الاستفتاء بسيطة ونزيهة وشفافة وسهلة التنفيذ بحيث يتمكن المواطنون من ممارسة هذا الخيار بطريقة معقولة.
- الحد من هيمنة المسؤول الحكومي  
الأنظمة الإدارية والقانونية التي تعطي المسؤول الحكومي سلطة فردية واسعة النطاق تهيئ الأرض لنمو الفساد والحكم غير الصالح. وفي هذه الظروف يمكن لموظفي الحكومة استخدام سلطتهم في الحصول على الرشوة والصفقات الخفية. وقد وضع دانييل كوفمان خبير البنك الدولي (١٩٩٩:٩٤) قائمة توضح أهم المجالات التي تتضمن مجالات السلطة التي ينبغي أن تركز عليها جهود الإصلاح وهي:
  - إصدار التراخيص والتصاريح وحصص الواردات والجوازات والجمارك ووثائق عبور الحدود وتراخيص البنوك
  - تنفيذ الرقابة على الأسعار
  - منع شركات جديدة ومستثمرين جدد من دخول الأسواق وإعطاء القوة للاحتكارات
  - منح الدعم والقروض الحسنة والإعفاءات الضريبية والمعاشات الكبيرة والسماح بالتهرب الضريبي
  - فرض الرقابة على النقد الأجنبي وما ينتج عنه من وجود تعدد في أسعار الصرف، والمغالاة في قيمة فواتير الواردات وهروب رأس المال
  - تخصيص العقارات وأماكن تخزين الحبوب والاتصالات السلكية واللاسلكية والبنية التحتية
  - الانتقائية في تنفيذ اللوائح المرغوبة اجتماعيا كتلك التي تطبق في

## كيف يتحقق الحكم الديمقراطي الصالح؟

### ■ تقليل الأعباء القانونية

هناك قوانين ولوائح لا تتوافق مع مصالح الأفراد بشكل عام لأنها تتضمن قيودا وشروطا قانونية وإدارية تجعلهم يتحملون تكاليف باهظة وتستهلك الكثير من وقتهم. ومن أمثلة ذلك عدد الخطوات والمبالغ اللازمة لتأسيس شركة جديدة. وقد كشفت دراسة حديثة أجريت على ٨٥ دولة أن هذه العملية تحتاج في المتوسط إلى ١٧،١٠ خطوة تستغرق ٦٣،٠٥ يوم عمل. وفي أسوأ الحالات تتضمن هذه العملية في بوليفيا ٢٠ إجراء وتستغرق ٨٢ يوم عمل. وفي مثل هذه الظروف تفشل الحكومة في تقديم الخدمات وإصدار التصاريح في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة. وبذلك يصبح الحصول على التصاريح والرخص بيئة خصبة للفساد والرشوة. وتؤكد دراسة البنك الدولي (أداء الأعمال سنة ٢٠٠٤) وجود علاقة وثيقة بين عدد اللوائح والفساد. ويشير التقرير إلى أن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأقل فسادا هي تلك الدول التي تحتوي على عدد من إجراءات التأسيس يقل عن العدد الموجود في الدول النامية. وتزيد

### مجالات الصحة العامة والبيئة

- الاحتفاظ بحسابات غامضة أو سرية تتعلق بالميزانية، أو تسهيل "تسريب" الأموال من الميزانية إلى الحسابات الخاصة.
- توصيات بالسياسات التي تعمل على الحد من هيمنة المسؤول الحكومي
- يجب توضيح القوانين واللوائح بحيث تكون الحقوق والقواعد محددة بوضوح وتكون إجراءات التنفيذ والإجراءات الإدارية مستقيمة وألا تكون هناك ثغرة تسمح بتعدد تفسير اللوائح أو القوانين.
- يجب إلغاء القوانين واللوائح المزدوجة والسطحية والمعقدة والمتضاربة، ويجب اتخاذ الخطوات اللازمة لتسهيل الالتزام بالقوانين.
- يجب إصدار إرشادات واضحة تتطلب الإفصاح، ووضع معايير يمكن أن تستخدمها الهيئات الحكومية لمنح الدعم وتحديد الحصص والإعفاءات من الغرامات.

تؤدي إلى حدوث اختناقات قانونية، ووضع أنظمة للرقابة تجعل تكاليف العمل بموجب القانون أقل من تكاليف العمل بمخالفة القانون.

- تطبيق اللامركزية في عملية صنع القرارات.
- تشجيع مشاركة مستخدمي النظام في الرقابة على تنفيذ جميع القرارات.

#### ■ إصلاح الهيئات الحكومية

الهيئات الحكومية البيروقراطية المعقدة تصبح أرضا خصبة للفساد. ونقص الرقابة الداخلية والمراجعة يسمح للموظفين الحكوميين باستغلال سلطاتهم في تقديم معاملة تفضيلية وقبول الرشاوى وتأخير تقديم الخدمات أو عدم تقديمها على الإطلاق لبعض الناس. والإجراءات المعقدة تجبر الناس على المشاركة في الفساد والتحايل على القوانين. وقد يستغرق تأسيس الشركة والحصول على جميع الأوراق اللازمة سنة كاملة، ويكون المواطن مطالباً بالقيام بعدد من الإجراءات التي قد تؤدي إلى دفع مبالغ معينة لموظفين حكوميين عندما تحين الفرصة لذلك من أجل

تكاليف تأسيس شركة في أفريقيا مثلاً ٢٠ مرة عن التكاليف في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. أما تسجيل شركة في أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي فيستغرق وقتاً أطول مما يستغرقه في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ذات الدخل الأعلى بمقدار ٢,٥ مرة.

وقد وضع معهد الحرية والديمقراطية في بيرو استراتيجية للقضاء على الإجراءات البيروقراطية والمراسلات الورقية وصفوف الانتظار ومدة الانتظار الزائدة عن الحد. ونظم المعهد جلسات استماع عامة وندوات في مختلف أنحاء الدولة شارك فيها خبراء القانون وأعضاء من الكونجرس لمناقشة المشاكل والاختناقات الإدارية. واستخدم المعهد النتائج التي تم التوصل إليها في وضع مشروع قانون يقضى على القيود التي لا داعى لوجودها ويسهل تطبيق الإدارة العامة ويخفض تكاليف العمليات والصفقات.

توصيات بالسياسات التي تعمل على تقليل الأعباء القانونية

- القضاء على الشروط المسبقة التي

## كيف يتحقق الحكم الديمقراطي الصالح؟

- الحصول على الرخصة أو التصريح المطلوب. وهذا يعطى المفسدين ميزة غير عادلة تميزهم عن غيرهم من ذوى السلوك السوي. ومن هنا تأتي أهمية إصلاح الهيئات الحكومية الغارقة فى البيروقراطية وضعف الكفاءة. وأفضل طريقة لتنفيذ الإصلاح هى تنفيذ سلسلة من أعمال المراقبة الداخلية والخارجية.
- توصيات بالسياسات التى تعمل على اصلاح الهيئات الحكومية
- تبسيط وتسهيل إجراءات التشغيل الداخلية فى الوكالات الحكومية.
- وضع وتنفيذ موثيق للشرف والسلوك.
- التقييم المنتظم لأداء الهيئات طبقا لمعايير واضحة ومحددة.
- المراجعة المستقلة والمنتظمة للميزانيات (وفى هذا الصدد قد يكون من المفيد جدا إنشاء هيئات مراجعة مستقلة على غرار مكتب المراجعة العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية.
- المراجعة المنتظمة لأصول الموظفين العموميين ومصالحهم المالية.
- وضع قواعد واضحة وشفافة بشأن تضارب المصالح فى القطاع العام. ففى كثير من الدول ما يزال من الممكن لموظفى الحكومة (أو أطفالهم أو زوجاتهم أو محاميهم) القيام بوظائف إضافية مدرة للدخل فى مؤسسات خاصة أو مملوكة للدولة أو استلام مكافآت أو أتعاب استشارية، الخ. من مؤسسات خاصة. ويجب على الأقل الكشف عن مثل هذه العلاقات ومنع مثل أولئك الموظفين عن اتخاذ قرارات تؤثر على تلك المؤسسات. وكنتيجة طبيعية يجب بذل الجهود الرامية إلى تحديد قدرة الموظفين العموميين على ترك العمل الرسمى والانتقال إلى أعمال مدرة لدخول أكبر فى مؤسسات لها معاملات تجارية مع الوزارات أو الهيئات التى كانوا يعملون فيها.
- توفير الفرص المنتظمة للمستخدمين والموظفين للتعبير عن آرائهم ومخاوفهم. ومن المفيد جدا فى هذا الصدد استخدام عمليات المسح التشخيصية أو بطاقات التسجيل.

- ضم مواطنين ومنظمات أهلية إلى هيئات المراقبة الحكومية.
  - تنفيذ إجراءات لتحسين الهيئات ذات الأداء السيئ بطريقة شاملة وفورية. ومن المهم جدا وضع أطر زمنية ومعايير تقييم لقياس الأعمال العلاجية.
  - تقوية قدرات الهيئات الحكومية الإدارية والتنفيذية
  - قد يصبح إصلاح وهيكله الهيئات الحكومية وتقديم إرشادات وتكنولوجيات جديدة واحدا من التحديات التي نواجهها عندما يفتقر الموظفون المدنيون إلى التعليم الكافي وعندما يبقون في العمل في تلك الهيئات لعلاقاتهم الشخصية لا لمؤهلاتهم المهنية. في بعض الأحيان تعجز البيروقراطيات عن تقديم خدمات مناسبة لأنها لا تواكب التطورات الحديثة في اللوائح أو لأنهم لا يجدون الإمكانيات المالية الكافية وما إلى ذلك من الموارد الأخرى.
  - توصيات بالسياسات التي تعمل على تقوية قدرات الهيئات الحكومية الادارية والتنفيذية
- إيجاد موظفين مدنيين ذات مؤهلات جيدة عن طريق التعاقد وتطوير قاعدة الموظفين وفق مستويات مهنية مؤكدة (من خلال اختبارات قياسية) وتقديم التدريب المهني على أحدث التكنولوجيات، ودفع رواتب كافية لجذب المهنيين المؤهلين جيدا، ومنع فرص التعامل بالرشوة، وجعل الترقية على أساس الأداء بدلا من أن تكون حسب الأقدمية.
  - توفير الموارد المالية والفنية الكافية لتطبيق القوانين تطبيقا جيدا.
  - تجربة أساليب جديدة لتخفيض التكاليف وتحسين فاعلية تنفيذ وتطبيق القوانين واللوائح وتشجيع كفاءة السوق.
  - تقوية الرقابة القانونية على السلطة التنفيذية
  - بالإضافة إلى تمثيل مصالح المواطنين ووضع السياسات والقوانين، تلعب السلطة القضائية دورا هاما في الحوكمة بمراقبة السلطة التنفيذية في تنفيذ السياسات. وتتم المراقبة بمساءلة كبار الموظفين الحكوميين،

## كيف يتحقق الحكم الديمقراطي الصالح؟

- ومراجعة أو تأكيد التعيينات التنفيذية، وتوجيه الاتهام إلى الموظفين أو فصلهم، وتكوين لجان متخصصة تراقب تنفيذ السياسات فى مجالات محددة، وعقد جلسات استماع عامة. توصيات بالسياسات التى تعمل على تقوية الرقابة القانونية على السلطة التنفيذية
- يجب تشكيل لجان المراقبة التشريعية التى تراقب تنفيذ السياسات بواسطة السلطة التنفيذية فى أكبر عدد ممكن من المجالات وخاصة فى المجالات المتعلقة بالميزانية والمالية.
  - تزويد اللجان بالموارد البشرية والفنية والمالية الكافية، ومن المهم بصفة خاصة أن تكون اللجان قادرة على إجراء بحوث شاملة. وعندما تكون الموارد نادرة، يجب على لجان المراقبة أن تطلب المساعدة من منظمات المجتمع المدنى لتقديم البحوث والخبرات اللازمة بشأن الآثار المحتملة للسياسات العامة وبدائل السياسات.
- إصلاح السلطة القضائية
- يجب إصلاح وتقوية السلطة القضائية حتى تتمكن من تنفيذ القوانين بكفاءة ويصفة مستمرة ونزيهة، وبالتالي تحافظ على سيادة القانون وتوفير الفرصة للمواطنين لتقديم التظلمات. ويعتبر مؤشر الإصلاح القضائى أداة مفيدة لتصميم مبادرة الإصلاح القضائى، وهو مؤشر وضعته نقابة المحامين الأمريكية ويستخدم ثلاثين عنصرا فى مجالات الجودة والتعليم والضمانات والمساءلة والشفافية والكفاءة لتقييم نظام الدولة القضائى ووضع خريطة طريق لجهود الإصلاح. ويمكن الحصول على مؤشر الإصلاح القضائى من الموقع التالى على شبكة الانترنت: [www.abanet.org/ceeli](http://www.abanet.org/ceeli)
- توفير آليات بديلة لفض المنازعات: بالإضافة إلى إصلاح السلطة القضائية تعتبر الوسائل البديلة لحل المنازعات بواسطة التحكيم خارج قاعات المحاكم أداة من الأدوات التى تخفف العبء عن المحاكم وتؤدى إلى البت فى الشكاوى والتظلمات بسرعة. وفى الدول التى تنظم التجارة بواسطة

قوانين مدنية لا ترتبط بالسوابق القانونية (ومنها الكثير من دول أمريكا اللاتينية) من الممكن قلب القوانين واللوائح بقرارات رسمية، وهو إجراء يهدد الاستقرار. وقد يكون من الضروري فى أغلب الأحيان القيام بمساءلة أفقية ومراجعة أوسع نطاقا للتقليل من حدوث تغييرات جذرية متكررة فى الإطار القانونى والقضائى وللدفع من سوء استعمال السلطة الحكومية.

القانونية الأخرى فى كونها تقدم بالمجان وبالتالي تكون فى متناول يد جميع المواطنين.

توصيات بالسياسات التى تعمل على إقامة نظام للمحققين فى الشكاوى المقامة ضد الدولة

- إنشاء مكاتب للمحققين فى الشكاوى المرفوعة ضد الدولة فى مختلف أنحاء البلاد حتى يتمكن جميع المواطنين من الاستفادة من خدماتها

#### ■ محاربة الفساد

توصيات بالسياسات التى تعمل على محاربة الفساد

- تحديد ودمج القوانين واللوائح القانونية.
- توضيح القوانين المتعلقة بتضارب المصالح.
- تبني وتنفيذ قانون المشتريات الحكومية الصادر عن منظمة الشفافية الدولية.
- تبني وتنفيذ اتفاقية منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بشأن مكافحة الرشوة.

- إقامة نظام للمحققين فى الشكاوى المقامة ضد الدولة: من الأساليب المفيدة للحصول على تغذية مرتدة من المواطنين أن تتم إقامة نظام للمحققين فى الشكاوى المرفوعة ضد الدولة. ويكون هذا المحقق موظفا عموميا يتولى التحقيق مع الهيئات الحكومية التى قد تنتهك حقوق الأفراد، ويسجل شكاوى المواطنين ويتخذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الأوضاع بما فى ذلك إدخال تغييرات قانونية وتنظيمية. ومن أهم مزايا هذا المحقق أن الخدمة التى يقدمها تختلف عن معظم الخدمات

## كيف يتحقق الحكم الديمقراطي الصالح؟

- إنشاء لجان مستقلة ضد الفساد.
  - إقامة أنظمة جيدة لحوكمة الشركات.
  - تشجيع قيام نظام لا مركزي لوظائف الحكومة
- يتم غالبا تنفيذ نظام لامركزية وظائف الحكومة لتحسين الحكومة جعلها أكثر قربا من الشعب. ولأن الناس يميلون إلى المزيد من المشاركة فى السياسات المحلية ومتابعة الأخبار المحلية والتصويت فى الانتخابات المحلية فإن اللامركزية يمكنها أن تسخر هذه الميول فى تكوين حكومات محلية أكثر مشاركة وأكثر استجابة لاحتياجات الناس. إلا أن مجرد اللامركزية لا تعنى وجود حكم ديمقراطى صالح بصفة تلقائية، فالواقع أن استراتيجيات اللامركزية ذات التصميم السيئ قد تزيد من مستويات الفساد لأن موظفى الحكومات المحلية والنخبة قد يقيمون بكل بساطة نظاما للعلاقات القائمة على مجاملة الأقارب والعلاقات القائمة على المصالح الشخصية. وقد يفسر ذلك أسباب التراجع الذى تشهده بعض الدول فى العلاقة بين
- اللامركزية والفساد وعدم تحقيق نتائج متسقة. ولكى تساعد اللامركزية على تعزيز الحكم الديمقراطي الصالح لا بد من تكوين مؤسسات أساسية على المستوى المحلى تكون قابلة للمساءلة والمحاسبة. وقد تكون التوصيات التالية من النقاط الجيدة التى يمكن البدء بها.
- توصيات بالسياسات التى تعمل على تشجيع قيام نظام لامركزي لوظائف الحكومة
- تحديد مسئوليات الحكومة المحلية تحديدا واضحا.
  - تخويل الحكومات المحلية قوة وسلطات كافية للاضطلاع بمهامها بطريقة فعالة ومستقلة عن الحكومة المركزية (أى أنه يجب أن يؤدى نظام اللامركزية إلى نقل السلطة بالفعل إلى الحكومة المحلية وعدم الاكتفاء بمجرد عدم تركيزها فى يد السلطة المركزية).
  - تزويد الحكومات المحلية بالموارد المالية والبشرية والفنية الكافية. (أنظر الأجزاء الخاصة بإصلاح الهيئات الحكومية وتقوية قدرات الهيئات الحكومية الإدارية

هذه الاقتصادات (النامية والناشئة والمتحولة) تساهم شركات القطاع العام فى إجمالى الناتج الوطنى والتوظيف والدخل واستخدام رأس المال بنسب تفوق مساهمة منشآت القطاع الخاص. وعلاوة على ذلك قد تقوم شركات القطاع العام فى معظم الأحوال بتشكيل السياسات العامة. ونتيجة لذلك فإن تأسيس مبادئ الحوكمة الجيدة داخل شركات القطاع العام يكون من الجوانب الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والنمو والإصلاح الاقتصادى.

وينطبق ذلك أيضا على الدول التى تعترزم الشروع فى الخصخصة أو التى تجتاز بالفعل مرحلة الخصخصة. وفى البداية، لا بد للشركات العامة أن تتحول إلى شركات مساهمة وأشخاص اعتباريين قبل الخصخصة، وهذه العملية تستغرق فى بعض الأحيان مدة طويلة. وبعد ذلك ربما تمر فترة طويلة قبل أن تستفيد الشركة فى صورتها الجديدة من خبرات ومهارات أصحابها النشطين ومديرىها الماهرين. وفى نفس الوقت، فإن حسن إدارة الشركة سيضمن إدارة

والتنفيذية للحصول على المزيد من التوصيات المفصلة).

- وضع وتنفيذ أنظمة محاسبية جيدة على أساس شفافية الميزانية.
- تأسيس وسائل إعلام مستقلة وقادرة على عمل التحقيقات على المستوى المحلى.
- تشجيع قيام منظمات المجتمع المدنى التى تراقب نشاط الحكومة.
- وضع آليات للتغذية المرتدة يمكن للمواطنين من خلالها التعبير عن آرائهم فى أداء الحكومة (مثل انعقاد الاجتماعات المنتظمة لمجلس المدينة واستخدام بطاقات التسجيل أو عمليات المسح للحكومات المحلية).

#### ■ تعزيز مبادئ حوكمة الشركات داخل شركات القطاع العام

ويعتبر تأسيس مبادئ وممارسات حوكمة الشركات فى المنشآت العامة من التحديات الكبرى الأخرى التى تواجه الاقتصادات النامية والناشئة والمتحولة، وفى الكثير من

## كيف يتحقق الحكم الديمقراطي الصالح؟

الحوكمة داخل شركات القطاع العام، ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات من الموقع التالي: [www.corporategovernanceco.ke](http://www.corporategovernanceco.ke)

### ■ تشجيع تأسيس منظمات المجتمع المدني

تلعب منظمات المجتمع المدني دوراً وسيطاً هاماً بين المواطنين والحكومة، فتساعد على تجميع وتمثيل مصالح المواطنين ومراقبة ممارسات الحكومة ومساءلة الحكومة بتزويد عموم الجمهور والهيئة القضائية بالمعلومات والخبرات اللازمة بشأن الآثار المترتبة على السياسات العامة والسياسات البديلة.

توصيات بالسياسات التي تعمل على تشجيع تأسيس منظمات المجتمع المدني

- إزالة الحواجز القانونية التي تحول دون تأسيس منظمات المجتمع المدني، وجعل الإجراءات بسيطة ومستقيمة وغير مكلفة.
- تقديم الإعفاءات الضريبية لمنظمات المجتمع المدني.

موارد الشركة بكفاءة ونزاهة وبالتالي تزيد إنتاجية الشركة وترتفع قيمتها.

وهناك سيناريوهات أخرى تطالب بممارسة حوكمة الشركات داخل القطاع العام. فالشركات العامة على سبيل المثال قد تسيطر على المؤسسات التي أصبحت شركات خاصة إذا دخلت معها في شركات مشتركة. وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض كيانات القطاع العام ربما لا تنالها التخصصية على الإطلاق لأنها تعتبر مؤسسات حيوية بالنسبة للأمن العام أو ذات حساسية سياسية. ومن الواضح أن هذه الشركات سوف تستفيد من حوكمة الشركات الجيدة.

توصيات بالسياسات التي تعمل على تعزيز ممارسات حوكمة الشركات

- تبني وتنفيذ توصيات المبادئ الأولى لحوكمة الشركات العامة في الهند ويمكن الحصول عليها من الموقع التالي على شبكة الانترنت <http://www.corpgov.net/forums/commentary/reddy.html>
- وكذلك نشطت هيئة حوكمة شركات القطاع الخاص في كينيا في تعزيز

- إشراك جمعيات الأعمال  
ومنظمات المجتمع المدني  
من الضروري إشراك مراكز البحث  
وجمعيات الأعمال وغيرها من  
الجمعيات الأهلية فى عملية ارساء  
قواعد الحكم الديمقراطى الصالح  
لبناء فهم شعبى للتكاليف المترتبة  
على الحكم الديمقراطى غير الصالح  
وتأييد المطالبة بإحداث التغيير.
- توصيات بالسياسات التى تعمل على  
اشراك جمعيات الاعمال ومنظمات  
المجتمع المدني
- يجب أن تحتوى البرامج التى  
تشتترك فيها جمعيات الأعمال
- ومنظمات المجتمع المدني فى  
عملية الإصلاح على برنامج تثقيفى  
واضح المعالم يوجه إلى التأكيد  
على رفض غياب الحكم الديمقراطى  
الصالح وإلى تعريف الناس بما  
لهم من حقوق بوصفهم مواطنون  
ودافعو ضرائب. وبعد ذلك يمكن  
للجمعيات الأهلية تصعيد الجهود  
الرامية إلى تعزيز الإصلاح ووضع  
الحكومة فى موضع المساءلة.
- تقوية مهارات تأييد ودعم جمعيات  
الأعمال ومنظمات المجتمع المدني  
حتى تصبح قادرة على المطالبة  
بإدخال إصلاحات فعالة.

