

آليات الحوكمة كمدخل لتحقيق جمعيات تنمية

المجتمع المحلي لأهدافها

إعداد

د. شادية ربيع ذكي حسن

مدرس تنظيم المجتمع - المعهد العالي

للخدمة الاجتماعية بالقاهرة

المبحث الأول: مدخل الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة.

تسعي كل دولة نحو التقدم وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية مستغلة بذلك ما يتوفر لديها من إمكانيات وموارد مادية وبشرية وتكنولوجية، وقد نجحت كثير من الدول في تحقيق هذا الهدف لكن هذا النجاح لم يكن بسبب توافر الإمكانيات بقدر النجاح في استغلال هذه الموارد وتحقيق أقصى عائد منها، بما يحقق التنمية على المستوى القومي والمحلي، وكذلك تحقيق أهداف المؤسسات التنموية. (١، ص ٧)

فتحتل قضية التنمية مكاناً بارزاً في الفكر الاجتماعي والاقتصادي والسياسي المعاصر، وقد حظيت قضية التنمية باهتمام كبير منذ نهاية الحرب العالمية الثانية والتي تزايد معها حركات الاستقلال الوطني وظهور الحاجة الملحة لهذه الدول إلى تنمية مجتمعاتها اقتصادياً واجتماعياً. وبناء على ذلك أصبح هناك اهتمام متنامي في الوقت الراهن بدراسة التنمية وتحليل اقتصادياتها وتحديد أبعادها والتركيز على استراتيجيات تتبناها، على اعتبار أنها المدخل الأمثل للقضاء على عوامل التخلف، فتنمية المجتمع تعد إستراتيجية وأيديولوجية وهدف للإفراد في وضعهم الحالي وفيما يجب أن يكونوا عليه، فهي عملية تخطيطية لتغيير البناء الاجتماعي. (٢، ص ٥)

هذا بالإضافة إلى أن التنمية المجتمع يجب أن تدعم حرية الإنسان وكرامته والتي يمكن تلخيصها في اشتراك المواطنين في الحكم وشؤون مجتمعهم والتأمين ضد البطالة ومستوى معيشي مناسب لصحة المواطنين. (٣، ص ١٠٤)

فالتنمية مكرسة لتحقيق التقدم، والذي ينظر إليه بالقياس للقيم والأهداف المختارة لتنمية المجتمع، وهنا تصبح التنمية كحركة تميل لأن تصبح مؤسسية، يكون لها إجراءاتها المقبولة، لتشجيع وتدعيم قيام معيشة أفضل للمجتمع من خلال المشاركة الفعالة ومبادرة المجتمع بذلك

إذا لم تكن وسيلة الحدوث تلقائياً، فيكون ذلك باستخدام الأساليب الفنية لاستثارتها وإمكاناتها لتحقيق التقدم، وبالقياص لقيم وأهداف معينة يمكن أن تختلف من مجتمع لأخر. (٤، ص ٢٩)

وتعد تنمية المجتمع المحلي تهيئة لعوامل التقدم الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع عن طريق مساهمة أفراد وجماعته واستثمار طاقاته وإمكانياته، من خلال نشاط منظم الغرض منه تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع وتنمية قدراته على تحقيق التكامل الاجتماعي والتوجيه الذاتي لشئونه ويقوم أسلوب العمل في هذا الحقل على تعبئة وتنسيق النشاط التعاوني والمساعدات الذاتية للمواطنين ويصحب ذلك عادة مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهلية. (٥، ص ٢٨)

فالمجتمع يجب أن يكون واعياً بضرورة التنمية، ومصمماً على تحقيقها وقادراً على إنشاء المؤسسات اللازمة لذلك، وإدارتها بكفاءة، وحسن استغلال الموارد المتاحة، وقد تنحصر بعض مشكلات التنمية في وجود أشكال من النظم أو المؤسسات الاجتماعية التي يكاد الإجماع ينعقد على تعويقها للتنمية داخل المجتمع، وعلى ضرورة تغييرها أو تعديلها، وإلي جانب ذلك فإن هناك بعض النظم الاجتماعية التقليدية التي لا تحتاج إلى تغيير، وإنما تحتاج إلى تطوير بسيط فتصبح قوة دافعة لعملية التنمية الشاملة. (٦، ص ٤٨)

فمن أجل ذلك أنشأت جمعيات تنمية المجتمع المحلي لتمارس عملها في المجتمع مثلها مثل أية أجهزة أو منظمات أخرى في المجتمع، فهي أنشئت لتحقيق أهداف معينة، والعمل على المحافظة على المجتمع، من خلال القيام بمهام ووظائف حيوية ومهمة بالنسبة لها وللمجتمع، وأن أهم ما يميز جمعيات تنمية المجتمع المحلي أن لها بناء محدد يصف علاقات سلطتها، وقوتها ومحاسبتها، ومسئوليتها، والتسلسل الهرمي محدد بوضوح ومخصص لكل عضو ووظيفة محدد. (٧، ص ٢٢)

ونتيجة للأوضاع التي خلقتها الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية من مظاهر فساد لا تقف عند حد ممارسات طبقة معينة بل تتجاوز ذلك، إلى التحالفات أو ما

يسمى بلعبة المصالح واستمالة أصحاب النفوذ للحصول على مزايا مختلفة سواء كانت مادية أو عينية أو اللجوء إلى أساليب رخيصة كالحيلولة دون إصدار تشريعات معينة أو تأخيرها أطول فترة ممكنة تعمل على عدم تحقيق المصلحة العامة لأفراد المجتمع، فيتولد صراع بين مؤسسات المجتمع بما يسمح بممارسات غير قانونية تؤدي إلى تحكم طبقة معينة أو فئة أو بعض الأفراد على موارد المجتمع والسيطرة على السلطة مما أدى لظهور مفهوم الحوكمة كنتاج لتلك الممارسات. (٨، ص ١٣٠)

وتعد الحوكمة من ابرز واهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاضم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة من الأحداث والصراعات المختلفة التي حدثت في العديد من الدول النامية والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة ولافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة، بالإضافة إلى نقص الشفافية، وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى الاعتماد بدرجة كبيرة على القطاع الأهلي في التنمية جانب القطاع الحكومي، نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، حرصت الكثير من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله والعمل على تطبيقه. (٩، ص ٢)

فالمجتمع المحلي يتميز عن غيره من المجتمعات في امتلاكه لآليات التصحيح الذاتي، حيث انه يستند إلى مجموعة من القيم العقلانية، فإنه حافظاً على مستوى العقلانية التي تأسس على قاعدتها، نجده يعمل على تأمين إدارة وحداته أو مكوناته بالحفاظ على نفس مستوى الرشادة التي يتطور بها، ولتأمين مستوى الرشادة هذه فإننا نجد أن المجتمع يطور الآليات التي يحافظ بها على استمرار فاعليته، حيث نجد أن هذه الآليات موجهة من ناحية ثقافة وقيم المجتمع، ثم هي من ناحية ثانية تحافظ على أداء وحدات المجتمع بمستوى رشيد بعيد عن التأثير بالقيم والممارسات غير الرشيدة التي قد تؤثر علي تفاعله. (١٠، ص ٢٤٣)

وفى هذا الإطار فالحوكمة وما تتضمنها من آليات كالشفافية والقابلية للمحاسبة والقدرة عليها، تلعب دوراً محورياً في عملية التصحيح الذاتي داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي،

بما يدفع التفاعل باتجاه مستوى أفضل من الإدارة الرشيدة لهذه الجمعيات، كما تلعب الشفافية هذا الدور نظراً لأنها تتيح المعلومات التي توضح الجهود التي بذلت، والنجاحات التي تحققت، وكذلك الأخطاء التي وقعت حتى يمكن ترشيد الجهود في مرحلة قادمة باتجاه تعظيم النجاحات وتقليل جوانب الفشل التي يمكن أن تواجه جمعيات تنمية المجتمع في تحقيق أهدافها. (١١)، ص ٢٤٣)

وبدأ يظهر العديد من المعوقات التي تواجه عمل جمعيات تنمية المجتمع المحلي في تحقيق الغرض التي أنشأت من أجله، فازدادت قضية التنمية الاهتمام بما يسمى بالتنمية المؤسسية للجمعيات الأهلية كمطلب هام يمكن أن يساهم في مساعدة الجمعيات للتغلب على العديد من المعوقات التي تواجهها حيث تعد الحوكمة أحد ركائز التنمية، فالحوكمة تحفظ للمنظمات الأهلية خصوصيتها من المرونة وتيسير الإجراءات وفي نفس الوقت يساعدها على اتخاذ القرارات من خلال نظام رشيد يهدى إلى الوصول لأفضل القرارات الهادفة لزيادة العائد وإزالة الصعوبات التي تواجهها مالياً وإدارياً وبالتالي تحقيق هدفها هو التنمية المحلية. (١٢)، ص ٢٥٧١)

وبالنظر إلى الدراسات والأدبيات التي تناولت آليات الحوكمة فنجد أن دراسة "Tsai-Lung: ٢٠٠٤" (١٣ ص ٢٢٠ - ٢٢٩) تناولت تعزيز العلاقة بين شبكة العملاء عبر آليات الحوكمة من خلال التحالف الاستراتيجي بين المنظمات للاستفادة من الموارد الأساسية المشتركة بينها، حيث تحاول هذه الدراسة دمج مجموعة من العوامل المختلفة لتشكيل التحالف الاستراتيجي بين المنظمات كأحد آليات الحوكمة، كدرجة المنافسة والتكامل بين المنظمات والتي لها آثار إيجابية في آلية إدارة الموارد الأساسية داخل المنظمات. أما دراسة "نيرمين إبراهيم حلمي: ٢٠١٠" (١٤) فتناولت متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لتدعيم برامج التنمية المحلية حيث هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات الخاصة بالحوكمة في المنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية والتي تحددت في الأخذ بمدخل المشاركة والديمقراطية الداخلية، الشفافية والمساءلة، والقدرة على توفير موارد للجمعية، والقدرة على تنمية الموارد البشرية. كما تناولت دراسة "Chaudhry, Vandana: 2012" (١٥) تأثيرات ممارسة الحوكمة على الأشخاص ذوي الإعاقة في البلدان النامية حول تنظيم مجموعات المساعدة الذاتية بين الفئات المهمشة بالتعاون مع البنك الدولي من أجل تمكينها والتخفيف من حدة الفقر، حيث أكدت الدراسة على وجود علاقة بين الحوكمة والمواطنة في العلاقات المتغيرة بين الدولة ومواطنيها. أما عن مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير الشفافية والمحاسبية في عملياتها فقد تناولتها دراسة "نهى الشوبري: ٢٠١٢" (١٦) والتي هدفت إلى

قياس مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير الشفافية والمحاسبية في عملياتها، وكانت أهم نتائجها هي التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق الشفافية والمحاسبية بشكل نسبي مما يؤثر على فاعلية تقديم الخدمات وانتماء المؤسسة للعاملين، ويرجع ذلك إلى وجود معوقات بين منظمات المجتمع المدني مثل (ضعف وجود التنسيق والتشبيك وتبادل الخبرات) وغيرها من المعوقات التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف. وأوصت دراسة "أحمد صادق رشوان: ٢٠١٢" (١٧) بضرورة أن يكون هناك آليات لدعم الشفافية والمساءلة المنفذة في الجمعيات الأهلية بما يصب في مصلحة تطبيق الحكم الرشيد بها وذلك من خلال استخدام أساليب تدريب ملائمة لذلك والاعتماد على ورش العمل والندوات وغير ذلك من الأدوات. أما دراسة " عماد الدين عبد الحي شلبي: ٢٠١٣" (١٨) أشارت إلى الآليات التخطيطية لتفعيل الإدارة الرشيدة والتي كان من أهم أهدافها، تحديد الآليات التخطيطية الداخلية والخارجية بالجمعيات لتفعيل الإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية وتمثلت أهم هذه الآليات في الشراكة والتنسيق والمشاركة المجتمعية كآليات التخطيط الخارجي، أما بالنسبة لآليات التخطيط الداخلية فتمثلت في تحديد الهيكل الوظيفي للجمعية واتخاذ القرارات بالجمعيات الأهلية وتقييم نتائج القرارات المتعلقة بالتمويل. كما تناولت دراسة "محمد عرفات عبد الواحد: ٢٠١٣" (١٩) الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية والتي هدفت إلى زيادة فاعلية المؤسسات الأهلية والحد من المعوقات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها، وذلك من خلال مؤشرات الشفافية المساءلة والمشاركة والتمكين وتعميق أركان الممارسة الديمقراطية وتحقيق العدالة الاجتماعية، ونشر ثقافة السلام، وكانت أهم نتائجها التوصل إلى مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتطبيق الحوكمة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية. أما دراسة "Behrens, Jennifer Elizabeth: ٢٠١٤" (٢٠) فأشارت إلى العلاقة بين القيادة والحوكمة في الإدارات المحلية من خلال التعاون بين المديرين التنفيذيين مقدمي الخدمات الاجتماعية، حيث دعت الدراسة وكالات الإدارة العامة على التعاون بما يحقق نتائج إيجابية بين القادة في المنظمات المحلية، بما يؤكد أن القيادة الجيدة تؤدي إلى التعاون الناجح في وكالات الإدارة المحلية بما يحقق شكلاً من أشكال الحوكمة الرشيدة داخل تلك المنظمات. وإشارات دراسة "مرفت جمال الدين علي: ٢٠١٤" (٢١) إلى المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، حيث أكدت نتائج الدراسة أن تأثير المحددات التنظيمية على ممارسة الحوكمة تمثل في القوة الهيكلية للمنظمة، والقوة القانونية للمنظمة، والقوة الإدارية للمنظمة، وكذلك في كل من القوة الاتصالية والتنسيقية والتدريبية والمالية، وكانت أهم المعوقات التي توصلت إليها الدراسة الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى، ضعف الممارسات الديمقراطية داخل هيكل المنظمة،

ضعف البناء المؤسسي والتنظيمي وسيطرة بعض الأفراد على السيطرة على الأنشطة للمصالح الشخصية، وقلة الآليات المؤسسية والتنظيمية لتنظيم العمل مع المنظمات الأخرى، وكانت أهم المقترحات التي توصلت إليها الدراسة والتي يمكن أن تسهم في زيادة فاعلية المحددات التنظيمية بتطبيق معايير الحوكمة بشكل أفضل تمثلت في ضرورة الالتزام بسيادة القانون، وبناء قدرات منظمات المجتمع للارتقاء بمستوى إسهاماتها في صنع التنمية، وجود سياسة واضحة للعمل في ضوء القانون والسياسة الدولية. أما دراسة "Saidu, : ٢٠١٤" **Sani (٢٢)** فتناولت التحقق من ممارسات المساءلة والحكم في مناطق التنمية، حيث قدمت الدراسة تقييم نقدي لملائمة نظام استخدام الحوكمة للسيطرة على جميع جوانب استكشاف وإنتاج النفط في نيجيريا حيث انتقدت ممارسات الحوكمة بها لكنها لم تقدم تحليلاً دقيقاً لإثبات ادعاءاتهم، وأكدت نتائج الدراسة أن هناك خللاً رئيسياً في نظام الحوكمة تمثل في ضعف كفاءة الأفراد إلى الحد الذي لا يمكن ضمان أن سيتم حماية الموارد لمصلحة الأجيال القادمة، ضعف الإجراءات وسيطرة السلطة التنفيذية على الموارد من خلال التدخلات السياسية والتضارب في القرارات الإدارية، وأكدت الدراسة على أهمية استخدام آليات الحوكمة من خلال تحسين إجراءات التدقيق والتواصل بين المجتمعات المحلية و المسؤولين على إدارة الموارد الطبيعية. كما تناولت دراسة "**Pahnke, Anthony**: ٢٠١٤" (٢٣) الحكم الذاتي للحركات الاجتماعية من خلال طبيعة توفير الخدمات الاجتماعية البديلة من قبل حركة العمال المعدمين في البرازيل والتي تمثل إحدى الجهات المشاركة في الحركات الاجتماعية والسياسية الفاعلة غير الحكومية والتي تتحدى النماذج الموجودة من قبل النظام الاقتصادي والسياسي لأنهم يريدون الاعتراف من قبل سلطة الدولة في حقهم في إدارة الخدمات مثل التعليم والأمن، حيث تكون هذه الخدمات عادة من اختصاص الحكومات، بحيث ترى الدراسة أن إدارة هذه الخدمات من قبل الجهات غير الحكومية شكلاً من أشكال الحوكمة. أما دراسة "**Loeb, Ketty A**: ٢٠١٤" (٢٤) فتناولت الحوكمة الاجتماعية في الصين، حيث تكشف هذه الدراسة عن مصادر وآليات التغيير السياسي الاجتماعي في الصين في عهد الإصلاح، حيث تبنت القيادة في الصين آلية تغيير السياسة الاجتماعية بعيداً عن نهج الليبرالية الجديدة دون أن تشعر القيادة بالقلق إزاء الآثار المزعجة للاستقرار من قبل هذا التحول الاجتماعي الذي ميز العقدين السابقين في عهد الإصلاح نحو نهج الحوكمة الجديدة، حيث رأت أن آليات الحوكمة تتمثل في تنويع الطلب المجتمعي لتوفير السلع العامة. بما يمثل اتجاه نحو اللامركزية من أجل تحسين القدرة على الاستجابة القصيرة لتوفير الخدمات المقدمة داخل المجتمع، كذلك منع الاحتكار كما أكدت الدراسة على أهمية آليات الحوكمة التي تمثلت في بناء قدرات الحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية لمعالجة المشاكل الاجتماعية الخاصة بهم. وتناولت دراسة "

Brooks, Brandon A. 2015: (25) آثار حوكمة الإنترنت على مستوى المنظمة كمنهج دراسة حالة لطريقة الحكم على وسائل الإعلام الاجتماعية، حيث استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة من خلال المقابلات وتحليل الوثائق لجمع البيانات من مواقع التواصل الاجتماعي، وتشير النتائج التي توصلت إليها أن المنظمة تمكنت من الاستخدام الداخلي لوسائل الإعلام الاجتماعي، من خلال أهمية المشاركة التنظيمية كأحد آليات الحوكمة من قبل المستفيدين من المنظمة عبر وسائل الاتصال الاجتماعي بشبكة المعلومات في إدارة النقاش مع المستفيدين وتبادل المحتوى التنظيمي، بما يحقق المرونة بين المنظمة والمشاركين في أنشطتها لتحقيق الهدف الأمثل من خدمتها. وأشارت دراسة "هبة زكريا حافظ: 2015" (26) إلى وجود علاقة بين تفعيل الحوكمة في المنظمات الأهلية وتحقيق هذه المنظمات لأهدافها، كما كشفت الدراسة عن المعوقات التي تحد من عملية تفعيل الحوكمة بالمنظمات الأهلية، وقد أكدت الدراسة على صحة أثبات العلاقة بين تفعيل الحوكمة في المنظمات الأهلية وتحقيق هذه المنظمات لأهدافها، كما يتضح أن أكثر أبعاد الحوكمة ارتباطاً إيجابياً بتحقيق المنظمات الأهلية لأهدافها المشاركة في صنع واتخاذ القرار والمساءلة ثم الشفافية، وأن أقلها ارتباطاً هو وضوح الأهداف، وأشارت دراسة "محمد طارق عبد الوهاب: 2015" (27) إلى استخدام موازنة البرامج الموجهة في حوكمة وحدات الإدارة المحلية، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن استخدام نظام موازنة البرامج يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد وزيادة الكفاءة والفاعلية للبرامج والأنشطة، كما تساهم موازنة البرامج في دعم آليات الرقابة والمسئولية بالوحدات الإدارية، كما أنها تعتبر أداة فعالة لتحقيق ضبط الأداء المالي والإدارة الرشيدة وترشيد الإنفاق. وأشارت دراسة "عبد الفتاح ماهر أنس: 2015" (28) إلى العوامل المرتبطة بتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية، والتي كان من أهم أهدافها تحديد العوامل التنظيمية، ومدى ارتباطها بتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية والتنموية وتحديد المعوقات التي تواجه العوامل التنظيمية في تطبيق معايير الحوكمة، وتمثلت أهم معايير الحوكمة في الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية والعدالة الاجتماعية كما أوضحت أن أهم صور الشفافية هي أن تتسم المنظمة بإعلان سياستها بوضوح وتقبل الآراء المنتقدة في الحوارات المشتركة. وعن الحوكمة الرشيدة تناولت دراسة "سعودي محمد حسن: 2015" (29) الحوكمة الرشيدة كمدخل لمشاركة الشباب في صنع القرارات التخطيطية، وهدفت الدراسة إلى تحديد الواقع الفعلي لتطبيق مؤشرات الحوكمة الرشيدة في المنظمات الحكومية وتحديد الصعوبات التي تواجه المنظمات الحكومية في تطبيق مؤشرات الحوكمة الرشيدة لمشاركة الشباب في عملية صنع القرارات التخطيطية والتي تمثلت في ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم ملائمة القوانين والتشريعات القائمة للمتغيرات المجتمعية.

أما دراسة "Oh, Edmund Joo Vin : ٢٠١٦ : (٣٠)" فأكدت على أن المشاركة بين الدولة والمجتمع يعد شكلاً من أشكال الحوكمة، حيث تقدم شكلاً من تقاسم المسؤولية الإدارية والسلطة بين الدولة والمجتمع والتي تصور مبادرات للإدارة المشتركة، وأشارت الدراسة إلى أن المعوقات التي واجهت استخدام الحوكمة تمثلت في التدخلات والتي تفتقر إلى النظر بجدية في كل من التدايعات السياسية، والعلاقات المجتمعية المختلفة التي سوف تؤثر على الدوام في الإدارة المشتركة، فضلاً عن علاقات القوة بين الجهات المشاركة في الإدارة التي تعمل على مستويات مختلفة. أما دراسة "وجيه سلامة عوض: ٢٠١٦" (٣١) فأشارت إلى متطلبات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء معايير القيادة والحوكمة، حيث أكدت الدراسة على أن معايير القيادة والحوكمة ومؤشراتها تعتبر من أهم المعايير الملائمة لإحداث التغيير والتطوير الشامل في الأداء. وهدفت دراسة "حسين فهمي أحمد" ٢٠١٦" (٣٢) إلى التوصل لنموذج مقترح لقياس آليات الحوكمة على جودة أداء المراجعين في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، حيث أكدت الدراسة على تأثير آليات الحوكمة على نوعية أداء مدقي الحسابات في الجمعيات والمؤسسات الأهلية، حيث تلعب الحوكمة دور هام في فصل ملكية الجمعية عن إدارتها، كما أكدت على وجود تضارب في المصالح بين إدارة الجمعية والجهات المعنية بالإضافة إلى مشاكل أخرى في الرقابة الداخلية، فالحاجة إلى الإصلاح والتطوير داخل الجمعيات الأهلية تتجلى من خلال ممارسات وتطبيقات الحكومة الرشيدة. أما دراسة "عز الدين عبد القادر غيث: ٢٠١٦" (٣٣) فتناولت أثر استخدام منهجية المراجعة على أساس المخاطر على تفعيل آليات الحوكمة، حيث هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على اثر استخدام منهجية المراجعة على أساس المخاطر على تفعيل آليات الحوكمة في القطاع المصرفي الليبي، وأظهرت النتائج تأثير منهجية المراجعة على أساس المخاطر على تفعيل آليات الحوكمة، كما أظهرت النتائج أن آليات الحوكمة المتمثلة في لجان المراجعة، مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية تزداد فاعليتها باستخدام منهج المراجعة على أساس المخاطر. وهدفت دراسة "عادل على حسن: ٢٠١٦" (٣٤) إلى محاولة الوصول إلى نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل جودة أداء واستقلالية المراجعين، دراسة واختبار مجموعة من الفروض المتمثلة في دور حوكمة الشركات في تفعيل جودة أداء واستقلالية المراجعين، وانتهت نتائج الدراسة إلى التأكيد على تأثير تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل العوامل المتعلقة بجودة أداء مراقب الحسابات، وكذلك تأثيرها في تفعيل العوامل المتعلقة بجودة أداء المراجع الداخلي، وتأثيرها في تفعيل العوامل المتعلقة بجودة أداء مراقب الحسابات، وتأثيرها في تفعيل العوامل المتعلقة بجودة أداء استقلالية المراجع الداخلي، وأشارت دراسة "رانيا حسن محروس: ٢٠١٦" (٣٥) إلى تصور مقترح

لتفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للحوكمة المؤسسية بالجامعات المعاصرة وكذلك التعرف على واقع الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس، وأكدت الدراسة على أن الحوكمة تتضمن ثلاثة أشكال وهي الحوكمة الأكاديمية التشاركية وحوكمة ذوي المصالح والحوكمة الإلكترونية، كما أكدت الدراسة على وجود معوقات لتفعيل الحوكمة ومحاولة إيجاد حلول لهذه المعوقات من خلال التصور المقترح. وأكدت دراسة "سناء المهدي خليفة: ٢٠١٦" (٣٦) على الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية لتطوير الأداء البيئي في ظل الحوكمة، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية دور كأحد الركائز الأساسية للحوكمة وضرورة تطبيقها لقيادة الشركات إلى النجاح من خلال التفتيش والتقييم للأنشطة المالية والإدارية والتشغيلية، وأكدت نتائج الدراسة على أهمية استقلال المدقق الداخلي بالمؤسسات عن الإدارة، أهمية نشر مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات، كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين مجلس إدارة المؤسسة ومدققي الحسابات الداخلية في تحقيق المهام وتحسين القرارات المالية للإدارة بسبب قواعد الحوكمة. وتناولت دراسة "Mansaray, Mahmud Ahmad: ٢٠١٦" (٣٧) الاستثمار الأجنبي المباشر والحوكمة والنمو والمسئولية الاجتماعية للشركات في سيراليون، حيث تهتم الدراسة بتحديد شكل العلاقة السببية بين كل من تدفق الاستثمار الأجنبي والحوكمة والنمو والمسئولية الاجتماعية للشركات في مرحلة ما بعد الصراع الداخلي بسيراليون وتحديد وعما إذا كانت هذه العلاقة طويلة الأجل وقصيرة الأجل، حيث أكدت الدراسة على وجود علاقة قوية طردية بين الحوكمة وتدفق الاستثمارات الأجنبية لتحقي النمو والمسئولية الاجتماعية لهذه الشركات. كما تناولت دراسة "مي عطية أبو العزم: ٢٠١٦" (٣٨) الحوكمة مدخلاً لضبط جودة نظام التعليم في ضوء التحولات المجتمعية فيس مصر، حيث أكدت الدراسة وجود مظاهر للقصور تمثلت في سوء استخدام السلطة، والاستفادة الشخصية من الوظيفة، وقلة الاعتماد على أهل الكفاءة، وعمليات الشراء والبيع والاحتكار وتغيير وتبديل القائمين على لجان الرقابة والمحاسبية بغير معايير موضوعية، مما يؤدي إلى خسارة المؤسسات في ظل غياب المساءلة كأحد آليات الحوكمة، كما أكدت الدراسة على أن عدم الالتزام بآليات الحوكمة يؤدي إلى زعزعة المؤسسات ويعيد توزيع الثروة والسلطة لصالح غير المستحقين، وخفض كفاءة الخدمة المقدمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن من أهم أسباب بعد المنظمات والمؤسسات والجمعيات الأهلية عن تحقيق أهدافها هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال مصادر التمويل بها وعدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية

داخلية كافية لتحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله، يضاف إلي ذلك نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح المناسب بجانب عدم إظهار المعلومات للأوضاع داخل هذه المؤسسات أو المنظمات أو الجمعيات بما يحقق عناصر تميزها ألا وهي جوده خدماتها بما يحقق أهداف التنمية التي تنشدها. (٣٩، ص ٤)

ومن خلال العرض السابق نجد إن المجتمعات النامية بصفة عامة ومجتمعنا بصفة خاصة أصبح مثقل إلى حد كبير بالعديد من المشكلات أهمها الزيادة السكانية وارتفاع معدلات الفقر والبطالة والامية وتدني المستوي الاقتصادي والاجتماعي للسكان.... الخ، فمع كثرة هذه المشكلات لم تعد الدولة وأجهزتها منفردة القدرة على تحمل تداعيات هذه المشكلات ومواجهتها والحد منها، مما يجعلها تبحث عن آليات جديدة تعينها للتغلب علي هذه المشكلات من خلال منظمات المجتمع المدني وجمعيات أهلية، حيث أن الهدف الأساسي من إنشائها قائم على إشباع الاحتياجات المختلفة للمجتمعات والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهه هذه المجتمعات.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى مفهوم الحوكمة، وأصبح من الركائز الأساسية التي تقوم عليها مؤسسات المجتمع، والتأكيد على مزايا هذا المفهوم والعمل على تطبيق آلياته داخل مؤسسات المجتمع بصفة عامة وفي جمعيات تنمية المجتمع المحلي بصفة خاصة، بما يسهم في معالجة مشكلات الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل، كذلك المساعدة في تحسين أوضاع المواطنين في العالم النامي، وبناء رأس المال للمشاركة المدنية في البلدان ذات الدخل المنخفض حيث مستويات عالية من الفقر المدقع والموارد المالية المحدودة وعدم الاستقرار الحكومي وضعف نتائج المسار الاقتصادي وسياسة انعدام الثقة بين المواطن والدولة. (٤٠ ص ٢٣)

ومن هنا كان لزاماً علينا أن نتعرف علي آليات الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع باعتبارها الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف جمعيات تنمية المجتمع بالمجتمع المحلي، لما لها من تأثير قوي في مواجهة المشكلات التي تواجهها بصفة عامة وعلى مسار التنمية بوجه خاص من ناحية أخرى.

موقف الباحثة من الدراسات السابقة.

يتضح من عرض الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع دراستنا الحالية أن الدراسات التي اهتمت باليات الحوكمة في الجمعيات الأهلية أن بعض هذه الدراسات ربطت بين التحالفات الإستراتيجية في منظمات المجتمع واليات الحوكمة، كذلك أكدت بعض هذه

الدراسات على أن آليات الحوكمة تتمثل في تنويع الطلب المجتمعي لتوفير السلع العامة، كما اهتمت بعض هذه الدراسات بالربط بين متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية وتدعيم برامجها والتي تحددت في الأخذ بمدخل المشاركة والديمقراطية الداخلية، الشفافية والمساءلة، كما اهتمت بعض هذه الدراسات بعرض تأثيرات ممارسة الحوكمة في البلدان النامية من تنظيم مجموعات المساعدة الذاتية بين الفئات المهمشة لتخفيف من حدة الفقر، كما أكدت بعض الدراسات على العلاقة بين الحوكمة والمواطنة، وأيضاً العلاقة بين القيادة والحوكمة في الإدارات المحلية، وكذلك قياس مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير الشفافية والمحاسبية في عملياتها، بالإضافة إلى التأكيد على أن التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق الشفافية والمحاسبية يكون بشكل نسبي مما يؤثر على فاعلية تقديم الخدمات وأرجعت ذلك إلى وجود معوقات بين منظمات المجتمع المدني من ضعف التنسيق والتشبيك بينها، كما حددت هذه الدراسات المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني والذي تمثل في القوة الهيكلية للمنظمة والقانونية والإدارية والتنسيقية والتدريبية والمالية، كما قدمت بعض الدراسات تقييم نقدي لملائمة نظام استخدام الحوكمة بمنظمات المجتمع والتي أكدت نتائج الدراسة أن هناك خللاً رئيسياً في نظام الحوكمة تمثل في ضعف كفاءة الأفراد إلى الحد الذي لا يمكن ضمان أن سيتم حماية الموارد لمصلحة الأجيال القادمة.

- تم استخلاص النتائج التالية من تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع الدراسة الحالي:

أن الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى من معوقات أداء الحوكمة بالجمعيات الأهلية، كذلك ضعف الممارسات الديمقراطية داخل هيكل المنظمة، وضعف البناء المؤسسي والتنظيمي وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة للمصالح الشخصية، وقلة الآليات المؤسسية والتنظيمية لتنظيم العمل مع المنظمات الأخرى.

وأن الالتزام بسيادة القانون، وبناء قدرات منظمات المجتمع للارتقاء بمستوى إسهاماتها في صنع التنمية يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية تطبيق معايير الحوكمة بشكل أفضل، وأن المشاركة التنظيمية هامة كأحد آليات الحوكمة من قبل المستفيدين من المنظمة بما يحقق المرونة بين المنظمة والمشاركين في أنشطتها لتحقيق الهدف الأمثل من خدماتها، وأن استخدام نظام موازنة البرامج يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد وزيادة كفاءتها فاعليتها، كما تساهم موازنة البرامج في دعم آليات الرقابة والمسئولية، كما أنها تعتبر أداة فعالة لتحقيق ضبط الأداء المالي والإدارة الرشيدة وترشيد الإنفاق،

كم خلصت تلك الدراسات إلى أن المشاركة بين الدولة والمجتمع يعد شكلاً من أشكال الحوكمة، حيث تقدم شكلاً من تقاسم المسؤولية الإدارية والسلطة بين الدولة والمجتمع والتي تصور مبادرات للإدارة المشتركة، كما أن متطلبات معايير القيادة والحوكمة ومؤشراتها تعتبر من أهم المعايير الملائمة لإحداث التغيير والتطوير الشامل في الأداء، كذلك التأكيد على الدور الذي تلعبه الحوكمة في فصل ملكية الجمعية عن إدارتها، وأن الحاجة إلى الإصلاح والتطوير داخل الجمعيات الأهلية تتجلى من خلال ممارسات وتطبيقات الحكومة الرشيدة

- **أوجه الاتفاق:** اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراسة آليات الحوكمة، وكذلك دراسة المعوقات التي تحد من ممارسة الحوكمة، كما اتفقت معظم هذه الدراسات على أهمية إدارة منظمات المجتمع المدني من خلال الحكم الرشيد لتحقيق أقصى استفادة منها.

- **أوجه الاختلاف:** تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أن أغلب الدراسات التي تناولت الحوكمة وفي حدود علم الباحثة تناولتها من منظور إدارة الشركات والمؤسسات المصرفية، وأن قلت هذه الدراسات في تناول أهمية مفهوم الحوكمة بالجمعيات الأهلية كذلك تختلف من حيث تحديد آليات لممارسة الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي على وجه الخصوص، كذلك التوصل إلى تصور مقترح لفاعلية ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع مما يعطى هذه الدراسة خاصية التفرد من هذا الجانب، كذلك تختلف من حيث المنهج المستخدم والأدوات ومجالات تطبيقها سواء المجال المكاني أو البشري أو الزمني.

ثانياً: الموجهات النظرية للدراسة.

النظرية العلمية هي مجموعة من المفاهيم والتعريفات والقضايا التي يمكن أن تقدم لنا وجهة نظر منظمة ومنسقة حول ظاهرة ما وذلك لتحديد العلاقات بين المتغيرات بهدف تفسير الظاهرة والتنبؤ بها. (٤١، ص٤٧)، وتري الباحثة أن من أهم الموجهات النظرية لدراستها ما يلي:

(١) نظرية المنظمات.

إذا كان المنظم الاجتماعي يرغب في مساعدة المجتمع المحلي على تحقيق أهدافه فإن ذلك يتطلب ضرورة العمل من خلال منظمات يفترض أنه يمكن من خلالها مواجهة الاحتياجات الأساسية للمجتمع ، ولكي يمارس الأخصائي الاجتماعي عمله بكفاءة عالية يجب فهم المنظمات واكتساب المهارات المناسبة للتأثير عليها وإحداث تغيير في سياستها وبرامجها حتى يمكن أن يحقق الأهداف العامة لأفراد المجتمع ... لذلك تفيد دراسة المنظمات في إطار مهن الخدمة الاجتماعية في الآتي:

- فهم طبيعة المنظمات وأهدافها .

- التعرف على المشكلات التي تعاني منها المنظمات وكيفية مواجهتها .

- استخدام المنظمات كأداة للتأثير في سلوك الإفراج بالمنظمة وتوجيهها في نواحي إيجابية.

- مفهوم المنظمة:

تعرف المنظمات بأنها وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تبنى ويعاد بناؤها بقصد، ولتحقيق أهداف معينة كما تعرف بأنها تجمعات من بشر متفاعلين، ومن ثم يمكننا أن نعتبرها أنماط للتفاعل حيث تنشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة ، وهناك من يؤكد أنها بناء اجتماعي يتكون من جماعتين أو أكثر بحيث تكون أجزاؤها مرتبطة وظيفياً في صالح هدف مشترك.

- وفي إطار ذلك يمكن تحديد المتطلبات التنظيمية للمؤسسات:

١- متطلبات متعلقة بالأفراد (العمال) كالحاجة إلى مواجهة ما يعانون من مشكلات متعلقة بالإسكان / المواصلات / عائد المعاملات / الرعاية الصحية... الخ.

٢- متطلبات متعلقة بالنواحي المادية (الحوافز - الخدمات - التسويق - الآلات).

٣- متطلبات تنظيمية يمكن من خلالها التنسيق بين اللجان المختلفة بالمصنع على سبيل المثال بما لا يؤدي إلى الازدواج والتقارب في أداء الخدمات، وبما يؤدي إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة المشكلات وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة فيما يتخذ بشأنهم من إجراءات .

٤- متطلبات تدعم الشعور بالانتماء لدى العاملين (التأمين ضد الإصابات - العجز - الشيخوخة - الشعور بالاحترام والتقدير للعمل - عدم الإساءة إليهم من جانب الرؤساء - وجود نظام واضح للاتصالات.... الخ). (٤٢، ص ٥٤-٥٥)

- أوجه الاستفادة من هذه النظرية.

يمكن الاستفادة من هذه النظرية في تحديد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها العاملين بالجمعيات الأهلية، وتعريف كل منهم بالدور الذي عليه أن تؤديه وواجباته، ومسئوليته كمؤشر للحوكمة بهذه الجمعيات، كذلك تفيد في توسيع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء وتقسيمات المنظمة، توسيع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء وتقسيمات المنظمة، وتنظيم العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة، وتنظيم العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة، وتنمية التكامل بين مختلف مكونات المنظمة مما يساهم في تحقيق آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

٢) نظرية اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار كل الأفعال التي يجب أن تتم قبل أن يمكن عمل اختيار نهائي. (٤٣، ص ٧٨)

تصدر عملية صنع القرارات في محيط معين وفي بيئة بذاتها وتحت ظروف وعوامل ومتغيرات مختلفة، فلا بد من الإلمام بالمعلومات والحقائق المتصلة به والوقوف على التيارات والقوى الضاغطة والاتجاه والمصالح المختلفة المؤثرة. (٤٤، ص ٤٤٥)

ترتبط عملية صنع القرار بالحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي في، والتي يحكمها مسار هذه العملية والتي تدعو إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرار بها من خلال التعرف على الافتراضات التي تقوم عليها نظرية اتخاذ القرارات على ما يلي: (٤٥، ص ٣١٧)

١- عند إي مستوى في التنظيم تتخذ القرارات رسمياً.

٢- كفاية وصحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرارات.

٣- مدى استخدام المعرفة الفنية والمهنية في عملية اتخاذ القرارات.

٤- درجة إلمام متخذي القرارات بالمشاكل الخاصة التي توجد عند المستويات الدنيا من التنظيم.

٥- مدى ملائمة مستوى اتخاذ القرارات.

٦- هل تساعد عملية اتخاذ القرارات في خلق الدوافع اللازمة.

هناك أنواع متعددة لصنع القرار، ومن بين هذه الأنواع استخدام المجموعة كأسلوب في صنع القرارات، وهو ما يشير إلى الحوكمة في القرارات والتي تعتمد على المشاركة في القرارات، وهذا النوع يحقق مزايا عديدة من بينها. (٤٦، ص ٥٤)

- من الممكن أن يقدموا معلومات أكثر مطلوبة لحل المشكلة.

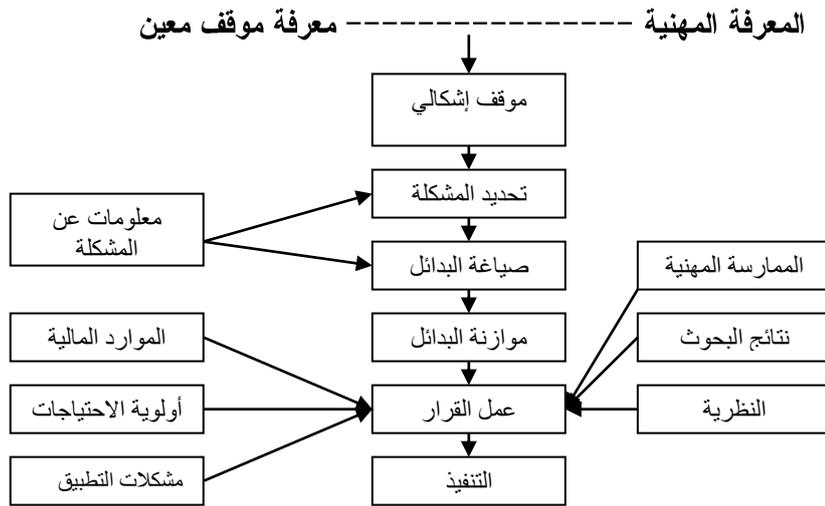
- تناول المشكلة محل اتخاذ القرار من أكثر من وجهة نظر.
- تتيح الفهم الأكثر للمشكلة ومبررات اتخاذ القرار.
- يؤدي ذلك إلى درجة التزام أكثر من أفراد المجموعة.
- يؤدي إلى إشباع المستوى الأكبر من أفراد المجموعة.
- يؤدي للشعور بالانتماء.

ويوضح الشكل التالي المراحل التي تمر بها عملية صنع القرار وارتباطه بالمعلومات والموقف داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

شكل رقم (١)

نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار بجمعيات تنمية المجتمع (٤٧، ص ٢٧٩)

عملية اتخاذ القرار



ويمكن الاستفادة من تطبيق الحوكمة في عملية صنع واتخاذ القرار بجمعيات تنمية المجتمع

المحلى على النحو التالي:-

عملية صنع القرار من أهم العمليات التي تتم داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي، والواقع أن القيمة الحقيقية لها تكمن في أنها عملية أساسية تتم داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي، لذا فإن صنع القرار هو العملية التي ترتبط فيها أهداف الجمعية ووسائلها.

وللوقوف على طبيعة هذه الأهمية تبرز الارتباطات التالية كمؤشرات على العلاقة

الأساسية والهامة بين متخذي القرار وآليات الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

- استخدام مفهوم صنع القرار كعملية مرتبطة بمفهوم الحكم الرشيد والتي تجعل القرار داخل الجمعية في النهاية يتم من خلال مشاركة الجميع في اتخاذه.
- تأثير أعضاء الجمعية على القرارات المتعلقة بها من خلال آليات الحكم الرشيد.
- أن أحد أهم مبادئ ارتباط الحوكمة بالجمعية هو مبدأ حق اتخاذ القرار داخل الجمعية.
- ارتباط آليات الحوكمة وصنع القرار المجتمعي على قيام أعضاء مجلس إدارة الجمعية بالتأثير الايجابي على قرارات المجتمع بصفة عامة وعلى الجمعية بصفة خاصة.
- ارتباط عملية صنع القرار بالمشاركة والتي تعد أحد آليات الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

٣) نظرية النسق الاجتماعي:

يعرّف باركر "Barker" النسق الاجتماعي بأنه توافق بين العناصر، وعملية تبادلية محددة بحدود كجانب كلي، وقد تشير إلى أجزاء بنائية أو ذاتية، تتمثل في علاقة اجتماعية داخل الحياة مثل الأفراد والأسر داخل الجماعات، والمؤسسات باعتبارها أنساق تتفاعل مع بعضها. (٤٨، ص ١٦٢)

ووضع بارسونز "arsonz" مجموعة من المؤشرات كأساس للنسق الاجتماعي وهي:

- أ- أن الوحدات الصغيرة لا بد وأن تتكامل وتتساند مع بعضها البعض.
 - ب- إنجاز الهدف أو إشباع متطلبات وحدات النسق.
 - ج- الارتباط بالبيئة المحيطة.
 - د- التوتر أو عدم تكامل الوحدات. (٤٩، ص ١٦٢)
- ويتكون النسق المفتوح من ثلاثة أجزاء رئيسية ترتبط معاً في تكامل وثيق ولكل من هذه الأجزاء أهمية خاصة في حركة النسق الكلي. (٥٠، ص ٢٣٨) وهذه الأجزاء هي:-
- أ- المدخلات: وهي تتنوع وتختلف حسب طبيعة النسق والأهداف التي يسعى إليها والأنشطة التي يختص بها.

ب- العمليات التحويلية (المعالجة): كيفية استخدام الطاقة بداخل النظام. (٥١، ص ١٥٤)

وهي تستهدف تحويل الطاقة (المدخلات) إلى الناتج الذي يصدر عن النسق ويتوجه إلى البيئة مرة أخرى. (٥٢، ص ٧٣)

ج- المخرجات: وهي تأثيرات الطاقة الخارجية من النظام عبر حدوده على البيئة. (٥٣، ص ١٥٥)

وهي سلسلة الإنجازات والنتائج المتحققة من العمليات والأنشطة بمعنى أن المخرجات هي نتاج عمل النسق والعائد النهائي له وتخرج في صورة البرامج والخدمات التي يقدمها النسق للمستفيدين. (٥٤، ص ٧٥)

وهناك علاقة بين المخرجات والمدخلات ناتج هذه العلاقة هي التغذية المرتدة وهي عبارة عن الطاقة والمعلومات الداخلة إلى النظام والناجمة عن مخرجاته المؤثرة على البيئة لتنتقل نتائج المخرجات إليه. (٥٥، ص ١٥٥)

أوجه الاستفادة من هذه النظرية.

يمكن الاستفادة من هذه النظرية من خلال تطبيق آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي على النحو التالي:

- المدخلات: تتمثل في الآليات أو الوسائل التي تستخدم داخل الجمعية، أو المعايير مثل المساءلة، الشفافية، المحاسبية.
- العمليات التحويلية: من خلال كيفية استخدام هذه الآليات داخل الجمعيات بكل شفافية ومحاسبية لصدق البيانات والمعلومات.
- المخرجات: تتمثل في المخرج النهائي (العائد النهائي) وهو تحقيق الأهداف المرجوة للجمعية لتحقيق أنشطتها المختلفة وبرامجها وخدماتها التي تقدمها للمجتمع.

خامساً: تحديد مشكلة الدراسة.

استناداً إلى الطرح العام للاهتمامات المعرفية لموضوع الدراسة والدراسات السابقة في حدود علم الباحثة ولما كان هناك إجماع على الصعيد العالمي والمحلي حالياً حول فاعلية وحيوية الدور الذي تقوم به المؤسسات الأهلية والجمعيات والمنظمات غير الحكومية، خاصة

بعد أن تخلت الحكومة تدريجياً عن تقديم الخدمات الاجتماعية بصورة مباشرة أو توفير الدعم لها (٥٦، ص ٢٨٠)، ولا يعنى ذلك أن الجمعيات والمؤسسات الأهلية بديل عن الدولة أو عن وظائفها الأساسية دائماً ولكنها تعتبر مكملة لها، شريطة أن يكون ذلك في إطار مناخ ديمقراطي تؤمن فيه الدولة بمصالح جميع الأفراد داخل المجتمع التي تعمل من أجلهم هذه المؤسسات. (٥٧، ص ٧٤)

ولأن الجمعيات الأهلية أصبحت تؤدي أدواراً رئيسة ومهمة في مختلف دول العالم رغم اختلاف توجهات هذه الدول الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مما أدى لتغيرات بشكل واضح خلال المرحلة الماضية في بيئة عمل المؤسسات الأهلية وأصبحت بيئة ذات طابع تنافسي يتطلب من هذه المؤسسات الانتقال بأساليبها الإدارية من الأساليب التقليدية البيروقراطية إلى أساليب أكثر مرونة وانفتاحاً مطبقة لأنظمة الجودة الشاملة وملتزمة بالثقافة التنظيمية ومعتمدة بمبدأ واقعي في قياس الأداء وحساب تكلفة الخدمات ومستفيدة من قدرات وموارد بشرية أكثر تأهيلاً وإبداعاً ووثائق تؤكد على المسائلة الصالحة والشفافية في العمل والنزاهة في الإجراءات والمساواة وغيرها.

وعلى هذا النحو يمكن تحديد مشكلة الدراسة في " آليات ممارسة الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها".

ثانياً : أهمية الدراسة.

تنطلق أهمية الدراسة من:-

- ١- نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من البحوث على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه بما يخدم مؤسسات المجتمع وعلى رأس هذه المؤسسات جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأهمية دورها في تحقيق الرفاهية للإنسان.
- ٢- المساهمة في وضع آليات يمكن من خلالها تحقيق الإدارة الرشيدة لجمعيات تنمية المجتمع المحلي في ضوء المتغيرات والأحداث المعاصرة.
- ٣- ضمان التطبيق السليم لآليات الحوكمة من قبل جمعيات تنمية المجتمع المحلي بما يحقق حرية وكرامة الإنسان وإشراكه في عمليات التنمية المحلية.
- ٤- الانطلاق إلى تحقيق آليات الحوكمة في القرارات داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من خلال إشراك الأفراد في أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها لتحقيق أهدافها.

٥- المساهمة في وجود نظم قائمة على آليات الحوكمة تحكمها العلاقات بين الأطراف الأساسية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي والتي تؤثر في أدائها، ويشمل هذا النظام على مقومات تقوية هذه الجمعيات على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

٦- قد تفيد الدراسة في إثراء الجانب النظري للعلوم الإنسانية بصفة عامة والخدمة الاجتماعية بصفة خاصة وخاصة فيما يتعلق بتنمية المجتمع من خلال مفهوم الحوكمة بما يساهم في تحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي في أداء أدوارها بفعالية أكبر في تغيير أو تعديل واقع المجتمع الحالي لواقع أفضل.

ثالثاً : أهداف الدراسة.

تسعي الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها.
- ٢- تحديد أبعاد ومعايير الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها.
- ٣- تحديد مبادئ ومحددات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها.
- ٤- تحديد معوقات آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.
- ٥- تحديد مقترحات الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.
- ٦- وضع تصور مقترح لتفعيل آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي كمدخل لتحقيق أهدافها.

رابعاً : مفاهيم الدراسة.

- مفهوم الآلية.

يستخدم مصطلح الآلية في الدراسات المستقبلية تحت مسمى أسلوب أو أداه ومنها) أسلوب التصور وأسلوب النماذج السببية وأسلوب التنبؤ الاستنباطي.

وتعرف كلمة الآلية في المعجم بأنها " جاءت من الفعل (ألِي) بمعنى عظم قسمة". (٥٨، ص ٢٣) كما تعرف بأنها " أساليب الكفاح لمواجهة موقف معين". أو بأنها " الوسائل والتقنيات التي تستخدم في تحقيق أهداف محددة وفق اختصاصات محددة". (٥٩، ص ٦)

- وتعرف الباحث مفهوم الآلية في هذه الدراسة بأنها " الأسلوب أو التكنيك أو الطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرغوبة لتحقيق أهداف جمعيات تنمية المجتمع المحلي من

خلال مجموعة من الإجراءات والمراحل التي تسهم في تنمية المجتمعات التي توجد بها هذه الجمعيات".

- مفهوم الحوكمة.

يعنى مصطلح الحوكمة في اللغة الانجليزية بأنه "Governance" فهي تشير إلى " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم فتعرف الحوكمة بأنها " مجموع قواعد إدارية تستخدم لإدارة المؤسسات والهيئات والمنظمات من الداخل، وقيام مجالس إدارة هذه المنظمات بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق الخاصة بالأفراد". أو أنها " النظام العام الذي يتحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول عن التصرفات الإدارية والمالية غير الصحيحة، مع تحميل المسؤولية لكل من الحق ضرر بالمصلحة العامة. كما يمكن تعريفها بأنها" مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف إبي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام.(60 ، ص ١٢) وعلى الرغم من مناقشة مفهوم الحوكمة على نطاق واسع بين واضعي السياسات والعلماء، فلا يوجد إجماع قوي حول تعريف واحد للحوكمة، فقد عرفها البنك الدولي بأنها " الطريقة التي تمارس بها سلطة المؤسسات والمنظمات في إدارة الموارد الاجتماعية من أجل التنمية"(٦١، ص ٤) كما تعرف بأنها" مجاميع التفاعلات والقواعد والإجراءات المنظمة لشبكة العلاقات في إطار الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، من أجل تحقيق التنمية للارتقاء بالمجتمع عبر إدارة شئون الدولة(الحوكمة). المشاركة. المساءلة. الشرعية. الكفاءة. الشفافية. الاستجابة".(٦٢، ص ٢٦١)

أو أنها " مفهوم يتناول توزيع الموارد وإدارتها من زاوية الاستجابة للمشكلات الجماعية ويتسم بسمات عديدة منها أن يقوم على المشاركة وأن يتسم بالشفافية وأن ينطوي على المساءلة، كما أنه يتسم بالفعالية والإنصاف، كذلك فإنه يعزز سيادة القانون، ويكفل الحكم الرشيد أن توضع الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس من توافق الآراء الواسع في المجتمع، كما يكفل سماع أصوات الفئات الأكثر فقراً والأكثر ضعفاً في عملية

صنع القرار المتعلق بتوزيع الموارد الإنمائية". (٦٣، ص ٨)

- ويمكن تعريف الحوكمة في ضوء الدراسة الحالية بأنها " آلية الإدارة الرشيدة المؤسسية لاستقرار عمل جمعيات تنمية المجتمع المحلي، من خلال مؤشرات أساسية تركز على الشفافية والإفصاح، المساءلة، المشاركة، المحاسبية، الشراكة، لتحقيق جمعيات تنمية المجتمع لأهدافها التي أنشأت من أجلها.

- مفهوم تنمية المجتمع.

تعرف تنمية المجتمع المحلي بأنها " حركة مصممة لرفع مستوى الحياة في المجتمع المحلي ككل بمشاركة نشطة من جانب المجتمع المحلي وبمبادأة منه إن أمكن، وتضم تنمية المجتمع المحلي كما تضم كل أنواع الأنشطة التنموية في المنطقة سواء تلك التي تقوم بها الحكومة أو الهيئات غير الحكومية. (٦٤، ص ٨)

أو أنها "مجموعة المداخل والأساليب الفنية التي تعتمد عليها المجتمعات المحلية كوحدات للعمل، والتي تحاول أن تجمع بين المساعدات الخارجية وبين الجهود الذاتية المحلية المنظمة بشكل يوجه محلياً لمحاولة استثارة المبادأة والقيادة في المجتمع المحلي باعتبارها الأداة الرئيسة لإحداث التغيير". (٦٥، ص ٣٧)

كما تعرف أيضاً بأنها " تلك العملية التي بواسطتها يتم توحيد جهود المواطنين أنفسهم مع جهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية وإدماج هذه المجتمعات المحلية في حياة الأمة وتمكينها من المساهمة الكاملة في تحقيق التقدم على المستوى القومي". (٦٦، ص ٢٧)

- الجمعيات الأهلية.

لقد تعددت مسميات وتعريفات الجمعيات الأهلية حيث تعرف بأنها القطاع التطوعي غير الهادف للربح والقطاع الثالث، والقطاع التطوعي المستقل، والقطاع الخيري. (٦٧، ص ١٣ - ١٤)

ويعرفها القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ " بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو

غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتبارية أو منهما معاً، لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي".

كما تعرف أنها "مجموعة من الناس بينهم تفاعل في الأدوار التي يؤديونها على أساس مجموعة من القواعد من خلالها يتم تحقيق الأهداف المحددة والتنسيق بين هذه الأهداف لتحقيق الهدف العام". (٦٨، ص ١٨)

كما تعرف أنها "نسق اجتماعي يضم مجموعة من الوحدات المتفاعلة معاً المترابطة وظيفياً والمتبادلة بنائياً مع نفسها- ومع البيئة الخارجية بها بما يحقق أهداف النسق ويساهم في تحقيق أهداف البيئة". (٦٩، ص ٩)

ويمكن تعريف جمعيات تنمية المجتمع المحلي في الدراسة الحالية بأنها "نسق اجتماعي يضم مجموعة من الوحدات المتفاعلة ينشئها مجموعة من الناس بينهم تفاعل في الأدوار التي يؤديونها ولا يهدفون إلى الربح، تقوم على مجموعة المداخل والأساليب الفنية التي تعتمد عليها المجتمعات المحلية كوحدة للعمل، والتي تحاول أن تجمع بين المساعدات الخارجية وبين الجهود الذاتية في المجتمع المحلي باعتبارها الأداة الرئيسة لإحداث التغيير لتحقيق التقدم على المستوى القومي".

المبحث الثاني: آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي

أولاً: محددات الحوكمة ومصادرها بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

لم تنشأ الحوكمة عشوائية، بل استلزماتها حاجة، ودفعت إليها رغبة، وأصبحت بحكم الضرورة مطلب حياة وأساس تواجد للمشروعات في عصر العولمة، ومن ثم تفاعلت معها كافة الكيانات والتنظيمات والمؤسسات داخل المجتمع كنتيجة منطقية لواجب وثقافة الالتزام، والرغبة في التفوق والتقدم، حيث يقوم هذا الفكر على عملية الاحتكام إلى نظام عمل، والاستناد إلى قواعد نظامه، وتتبع الإجراءات والدقة التي تنص عليها لوائحه وإجراءاته وترتيباته، والتحاكم إلى معايير ومقاييس موضوعية عادلة وكافية، ونظام جيد للرقابة والإشراف لرصد، وتتبع، وتحليل، المستجدات، والمتغيرات، في أداء المؤسسات والمنظمات والجمعيات الأهلية وعلى رأسها جمعيات تنمية المجتمع المحلي. (٧٠، ص ٣١)

أن تطبيق الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من عدمه يتوقف على مجموعة من المحددات الخارجية والداخلية على النحو التالي:-

١- **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام في الدولة، والذي يشمل على القوانين المنظمة، وكفاءة مؤسسات الدولة في توفير وإشباع احتياجات الأفراد بها، ودرجة التنافسية بين عناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات بالإضافة إلى المؤسسات ذاتية التنظيم كالجمعيات المهنية وكذلك المؤسسات الخاصة أو الأهلية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة هذه المؤسسات والجمعيات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص. (٧١، ص ٥)

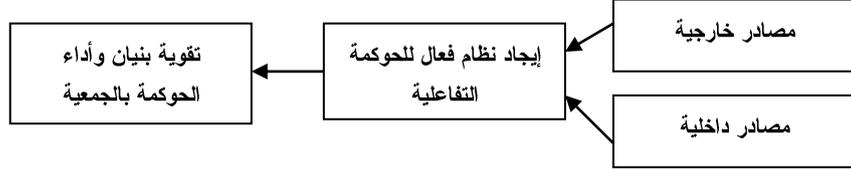
٢- **المحددات الداخلية:** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الجمعيات والمؤسسات بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. (٧٢، ص ٦)

- مصادر الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

تتم الحوكمة من خلال ممارسة سلطة الإدارة، سواء كانت إدارة خاصة أو إدارة عامة، أو مدنية أو غير مدنية، وسواء كانت جماهيرية، أو تابعة لأحدى الأجهزة الحكومية أو خدمة أهلية كجمعيات تنمية المجتمع المحلي، حيث تمارس سلطتها في الرقابة والإشراف،

وكذلك تفعيل دور الجهات الرقابية الإشرافية/ وممارستها لدورها الرئيسي سواء في تفعيل الالتزام، أو تحقيق ثقافة الوعي بأهمية الالتزام بمعايير الحوكمة، ومن هنا فإن الحوكمة عملية متعددة المصادر، يضمها مصدران أساسيا يظهرهما الشكل التالي:

شكل (١) مصادر الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع



ويمكن عرض المصدران الرئيسيان للحوكمة على النحو التالي:

أ- المصادر الخارجية: إي خارج نطاق المؤسسة أو الجمعية أو الجهة التي تصدر البيانات والمعلومات، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق معايير الحوكمة والعمل بها، والتحقق من احترامها، والاستجابة لمتطلباتها، وخاصة وأن هذا المصدر يملك من القوة التأثير الكبير، كمنظمة الشفافية العالمية وما تمارسه من ضغوط هائلة لمحاربة الفساد وتحسين نظم المحاسبية.... الخ.

ب- المصادر الداخلية: أي تلك التي تمارسها سلطة الإدارة داخل المؤسسات والجمعيات والمنظمات، والتي تتناول النظم المحاسبية المعمول بها، ومدى سلامتها، ومدى قدرتها على تحقيق عناصر الشفافية والتعبير عن الموجودات القائمة داخلها، وإظهار نتائج الأعمال التي تمت فيها.

ومن ثم فإن لكل من مصادر الحوكمة الداخلية والخارجية مقومات، ولكل منها دور بالغ الخطورة والأهمية في تحقيق الحوكمة، ومن ثم فإن تفاعلها وفعالها يكون قوى وبالغ التأثير على تحقيق وتنمية الدور الذي تمارسه الحوكمة في المؤسسات والجمعيات الأهلية. (٧٣، ص ص ١٠٢، ١٠٣)

ثانياً: مبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

توجد العديد من المبادئ المرتبطة بمفهوم الحوكمة ويمكن تناولها على النحو التالي:

١- المشاركة.

تعتبر المشاركة من أهم مبادئ الحوكمة والتي تسمح بتمكين المواطنين من المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسات التي تتواجد في مجتمعهم، وكذلك تسهيل مهام إدارتها في تغيير الظروف الاجتماعية بما يخدم إلى حد كبير في تعزيز دورها داخل المجتمع بهدف

فالمشاركة هي الأساس في تشجيع المواطنين للمساهمة في خدمة مجتمعهم، فهي مشاركة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع بجميع هيئاته ومؤسساته، في كل ما يتصل ويؤثر في الحياة الاجتماعية، بهدف إحداث تنمية المجتمع اجتماعياً واقتصادياً وفكرياً، وعلية تعتبر المشاركة مدخل أساسي أو مبدأ هام لنجاح جمعيات تنمية المجتمع في تحقيق أهدافها. (٧٥، ص ٢٩٥)

حيث تعد المشاركة عملية يقوم الفرد من خلالها بالإسهام الحر الواعي في صياغة نمط الحياة العامة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وذلك بأن تتاح له الفرصة الكلية للمشاركة في وضع الأهداف العامة لحركة المجتمع وتصوراً أفضل لوسائل تحقيق هذه الأهداف وتحديد دوره في انجاز المهام اليومية التي تتجمع في المستوى القومي في صورة أهداف عامة يكون الفرد مقتنعاً بها مشاركاً في صياغاتها ومدافعاً عنها في مواجهة كل ما يعترض في سبيل تحقيقها من عقبات. (٧٦، ص ٢٨٣)

وهو ما يحقق الإلية والغرض الأساسي من استخدام مفهوم الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

٢ - المساواة.

لعل من أكثر المبادئ ارتباطاً بالحوكمة هو مبادئ المساواة، فالمقصود بالمساواة عدم التمييز وتكافؤ الفرص أمام كافة قطاعات المجتمع بما فيها الرجال والنساء والأولاد والبنات، والمساواة بين النوعين من حيث، الحقوق المكفولة لهما، وفي قدرتهم على الحياة كمواطنين أصحاب مسئولية، وفرص وصولهم إلى الموارد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والخدمات التي يحتاجونها ويستحقونها لتحقيق طموحاتهم والإسهام في المجتمع. (٧٧، ص ١٧)

وتعمل الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع على تحقيق مبادئ المساواة من خلال إتاحة جميع الفرص أمام أفراد المجتمع للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الجمعيات في المجتمع دون تمييز بين أفرادهم.

٣ - الكفاءة والفاعلية.

تشير الكفاءة عادة إلى الكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة كأحد مبادئ الحوكمة ويعد مفهوم الكفاءة والفاعلية من مبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، فالكفاءة تشير إلى القدرة على العمل وحسن الأداء، وحيث أن الكفاءة مرتبطة بقدرة جمعيات تنمية المجتمع المحلي على أداء دورها بالمجتمع وبالتالي ترتبط الكفاءة بمعدلات

الأداة وإنتاجية العاملين في هذه الجمعيات، بينما ينصب مفهوم الفاعلية على قدرة الخدمات المقدمة من الجمعية على إشباع حاجات الناس ومواجهة وحل مشاكلهم (٧٨، ص ص ٢٢، ٢٣)

٤- الرؤية الإستراتيجية.

تقوم الرؤية الإستراتيجية لمفهوم الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي على الطبيعة المشتركة بين جمعيات تنمية المجتمع كتحالف استراتيجي من منظور قائم على الموارد، والعلاقة بين إدارة المعرفة وشبكة العملاء، من خلال درجة المنافسة، والتكامل الموارد، وكذلك على الرؤية طويلة المدى لأعضاء مجالس إدارة الجمعية بما هو مطلوب لتحقيق التنمية بالمجتمع الذي تخدمه الجمعية بما يحقق أهدافها. (٧٩، ص ٢٢٠ - ٢٢٩)

٥- سرعة الاستجابة نحو مشكلات المجتمع.

ويتم ذلك من خلال التنسيق بين الخدمات الاجتماعية المقدمة بما يضمن تكاملاً وشمولاً لمواجهة مشكلات الناس وتلبية احتياجاتهم بما يضيف على نفوس المواطنين شعوراً بالأمان والطمأنينة ينجم عنه ولاء الإنسان لمجتمعه. (٨٠، ص ٤٣٠)

٦- حكم القانون.

تتطلب الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع أطراً قانونية عادلة والتي يجري تنفيذها بحيادية، ويتطلب أيضاً الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، والتنفيذ العادل للقانون بما يساهم في تحقيق أهداف الجمعية. (٨١، ص ٥٦)

ويتطلب الحكم الرشيد الأطر القانونية العادلة التي تنفذ بنزاهة وتوفير الحماية الكاملة لحقوق الإنسان، وبالتالي فإن ما يتعلق بالجمعيات الأهلية في هذا الإطار يتطلب وجود أنظمة داخلية مالية، وإدارية، تنظم العلاقة بين الأقطاب المختلفة المشتركة في إدارة المؤسسة ابتداء من الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة والعاملين، وانتهاءً بأصحاب المصالح والمستفيدين. (٨٢، ص ٢٤)

٧- الإفصاح والشفافية.

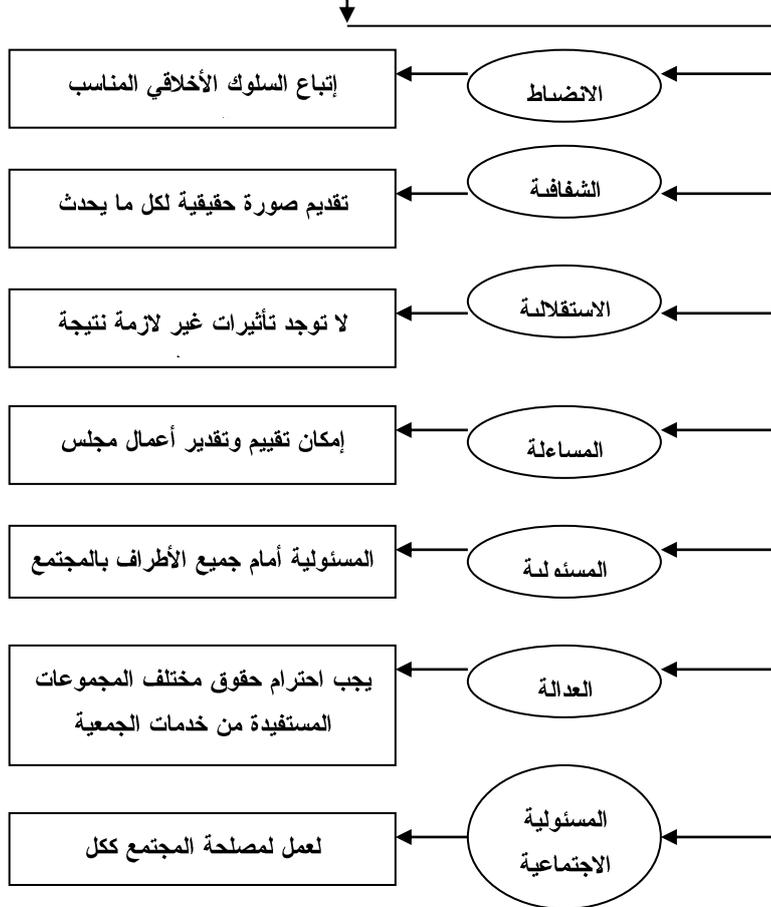
يجب أن يضمن إطار حوكمة جمعيات تنمية المجتمع المحلي تقديم إفصاح موثق وملائم في توقيت مناسب لكل الأمور الهامة بشأن الجمعية شاملاً الوضع المالي والأداء والرقابة على المشروعات التي تنفذها الجمعية، وأهدافها، وعضوية مجلس إدارتها وعوامل المخاطرة الجوهرية المتوقعة وهيكل الحوكمة وسياستها والمراجعة السنوية. (٨٣، ص ١٠)

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد والانجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية وسلوكه في وظيفته، ونظراً للتغيرات المستمرة في احتياجات المستفيدين من خدمات جمعيات تنمية المجتمع المحلي فيجب تبنى هذه الجمعيات سياسات قائمة على الحكم الرشيد لهذه الجمعيات بما يحقق مبدأ التحسين المستمر حتى يمكنها الاستمرار في تلبية احتياجات عملائها، فالهدف هنا ليس تفادي المشكلات، ولكن تحقيق توقعات العميل، وربما السعي لتحقيق ما يفوق تلك التوقعات، حيث يجب أن يسعى كل فرد في المؤسسة لأداء عملة والمشاركة في تحقيق الهدف الأساسي وهو تحسين الأداء، فالمشاركة والعمل الجماعي في العمل يحقق نتائج ايجابية ملموسة. (٨٤، ص ١٨٣)

ثالثاً: خصائص ومعايير الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

تشمل خصائص الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي على النقاط التالية:

شكل رقم (٣) آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي (٨٥، ص ٢٣)



- معايير الحوكمة:

حرصت عديد من المؤسسات على دراسة مفهوم الحوكمة وتحليله ووضع معايير محددة

لتطبيقه، فنجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، ويمكن تناول معايير الحوكمة على النحو التالي:

- ١- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحكومة الجمعيات والمؤسسات: يجب أن يتضمن تعزيز شفافية وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- ٢- حفظ حقوق جميع المستفيدين: من خلال اختيار مجلس الإدارة، والعدالة في توزيع الخدمات، وحق المستفيدين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- ٣- المعاملة المتساوية بين جميع الأطراف: وتعنى المساواة في حق الحصول على خدمات الجمعية أو المؤسسة، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حقهم في الاطلاع على قرارات أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- ٤- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.
- ٥- الإفصاح والشفافية: ويتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- ٦- مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية (٨٦، ص ١٦٤، ١٦٥)

رابعاً: آليات تطوير إدارة الحكم الرشيد في جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

يعتمد هذا المحور على عرض آليات الحكم الرشيد الذي يعتبر السبيل الوحيد للعمل على دعم جمعيات تنمية المجتمع المحلي في تحقيق أهدافها وضمان تحقيق التنمية الاجتماعية من خلالها مع مراعاة البعد الاجتماعي وحسن إدارة مواردها ويمكن تناول آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي على النحو التالي:

١- الشفافية والمحاسبة كآلية لإدارة الحكم الرشيد:

تعد الشفافية من الآليات الأساسية لإدارة الحكم الرشيد، وذلك لأنها تعمل على ترسيخ قيم وثقافة الإدارة الرشيدة وهي تستند إلى الأبعاد التالية:

أ- إتاحة المعلومات المتعلقة بمختلف أنشطة وجوانب وعمليات الجمعية بصدق وشفافية بحيث لا تصبح أسراراً خافية مادام أن الجمعية تستهدف بأنشطتها خدمة الصالح العام.

ب-المراقبة والمحاسبة فنشر المعلومات من شأنه أن يطور القدرة على المحاسبة، وذلك لامتلاك الشخص أو الجهة التي من حقها المحاسبة المعلومات التي تطور القدرة والإمكانية على المحاسبة.

ج-القابلية للمحاسبة والتي تتجسد في أن المسؤولين عن الجمعية لا يجدون غضاضة في إمكانية محاسبتهم مادام يمارسون وظائفهم وأدوارهم بقدر من الشفافية.

د-تقييم أداء أنشطة الجمعية، بما يحقق تعظيم الجوانب الايجابية وتقليل المظاهر أو السلوكيات السلبية.(٨٧، ص ص ٢٤٤، ٢٤٥)

٢- التشبيك كآلية لإدارة الحكم الرشيد:

يسعى التشبيك إلى بناء القدرات التنظيمية والمؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي، كما يساعد على زيادة التنسيق بينها وذلك للتغلب على مشكلة ازدواج الخدمات بالإضافة إلى دعم التعاون وتنمية وتوثيق الروابط والعلاقات بين مختلف الجمعيات، وتحقيق التكامل في وظائفهم وتبادل الخبرات والمنفعة. كما يستهدف زيادة الاتصال بين الجمعيات حيث يساعد على حل المشاكل التنظيمية بينهم وذلك بجانب زيادة حجم التمويل أو لجذب الجهات المناحة لمساعدتها كما تعمل على تكوين قاعدة معلومات عن الجمعيات الأعضاء في الشبكة من ناحية إمكانياتها وأهدافها والمستفيدين منها وذلك لتسهيل مساعدتها بالإضافة إلى القيام بالعمليات التدريبية التي تهدف إلى تنمية القوى البشرية لنقل خبرات ومهارات العاملين بالجمعية.(٨٨، ص ص ٩١، ٩٠)

٣- الشراكة كآلية لإدارة الحكم الرشيد:

تعد الشراكة اتفاق وتآلف بين طرفين أو أكثر لتحقيق أهداف محددة أو مشروعات متفق عليها في إطار من المساواة واحترام الآخر حيث يكون لدي كل طرف إمكانيات يستطيع أن يسهم بها حتى تتكامل مع إمكانيات الطرف الآخر في عملية لتحسين المردود من الخدمات وهذا يتم من خلال توافر مجموعة من السمات والمقومات الأساسية التي تقوم عليها الشراكة من توافر آليات مؤسسية للتنسيق بين الأطراف الشريكة، وتوزيع واضح للمسئوليات والأدوار بين الأطراف الشريكة، ومشاركة حقيقية بين الشركاء في التخطيط للمشروعات وعملية تنفيذها، وتذليل للعقبات البيروقراطية التي تواجه تعاون الشركاء، وتهيئة اجتماعية وثقافية للأطراف الشريكة، لكي يقبل كل طرف شراكة الطرف الآخر، والتدفق الحر للمعلومات والبيانات بين الأطراف الشركاء.(٨٩، ص ص ٩٥، ٩٦)

فأن عملية التنمية تعتمد على حشد وجمع كافة إمكانات المجتمع بما فيها من طاقات وموارد وخبرات المؤسسات الحكومية والأهلية لتتولى إنشاء وتشغيل المشاريع بمختلف أنواعها بعد أن واجهت التنظيمات المؤسسية المنفصلة والمستقلة قطاعياً تحديات وصعوبات في تحقيق الأهداف التنموية بالمستويات الطموحة المستهدفة، لذلك تسعى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى خلق التنظيمات المؤسسية والتشريعات والنظم لتبني التنظيمات التشاركية التي تساهم فيها كافة قطاعات المجتمع في توجيه وإدارة وتشغيل المشاريع والإعمال وتطويرها وتنميتها من أجل خدمة إغراضها على أساس تشارك تعاوني وحوكمة جيدة ومساءلة شفافة ومنفعة متبادلة. فلا يقتصر أمر ضمان نجاح الشراكة على التشريعات والأنظمة فحسب وإنما لا بد من خلق روابط بينها وبين مفهوم الحوكمة فكلهما له أبعاد متعددة ذات جوانب إدارية وقانونية واقتصادية واجتماعية تلتقي في نقاط مشتركة مستندة إلى مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة والحقوق المتساوية لأصحاب المصلحة وتحديد المسؤوليات من أجل رفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز القدرة التنافسية وجذب مصادر التمويل والتوسع في المشاريع لخلق فرص عمل جديدة ودعم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي. (٩٠، ص ٣)

٤- التقييم كآلية لإدارة الحكم الرشيد:

أن التقييم كأحد آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، ذات أهمية قصوى لهذه الجمعيات وذلك للتأكيد من وصول الخدمات التي توفرها برامج ومشروعات جمعيات تنمية المجتمع إلى مستحقيها، ومن هنا كان من الضرورات الملحة لصانعي القرار ومنفذي المشروعات بجمعيات تنمية المجتمع، تقييم الخدمات التي تقدمها حتى يتم التعرف على المعوقات التي وقفت حائلاً أمام تحقيق هذه المشروعات لأهدافها، والايجابيات التي حققتها حتى يمكن تدعيم هذه الايجابيات والوصول إلى الحد الأقصى من توظيف إمكانات المجتمع وأفراده وجماعاته واستخدامها أكفاء استخدام، ولهذا تؤكد عملية التقييم على أهمية استمرار المشروعات بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، حيث أن هذا التأكيد إنما يأتي من الارتباط الوثيق بالبيئة والمجتمع باعتبارهما المتغيرين المؤثرين في إشباع احتياجات العملاء المستفيدين من الخدمات المقدمة من جمعيات التنمية المحلية، وبذلك يرتبط مفهوم الحوكمة بمفهوم التقييم فكلهما يسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من خدمات الجمعيات الأهلية. (٩١، ص ٩)

٥- المساءلة كآلية لإدارة الحكم الرشيد:

تعتمد المساءلة على المشاركة المدنية، حيث يشارك المواطنون العاديون أو منظمات المجتمع المدني أو كلاهما معاً بشكل مباشر أو غير مباشر في إخضاع الأطراف الحكومية للمساءلة عن أفعالها، ويمكن للدولة أو المواطنين أو كليهما وضع آليات المساءلة وتدعيمها،

ويتعاظم تأثير آليات المساءلة ويدوم عندما تتصف بطابع مؤسسي أو عندما يتم تدعيم إجراءات المساءلة الداخلية الخاصة بالدولة وتصبح أكثر شفافية وانفتاحاً أمام المشاركة المدنية، وتسهم المساءلة في زيادة الفاعلية الإنمائية، وذلك من خلال تحسين عملية تقديم الخدمات العامة وإثراء عملية وضع السياسات، كما تساهم في تحسين توجيه تلك الخدمات إلى مستحقيها، ورفع مستوى كفاءتها، وتحقيق المساواة فيها. وتتطوي كافة مبادرات المساءلة كآلية لإدارة الحكم الرشيد في تحسين نظم إدارة الحكم والخدمات، وتعزيز مصداقية الحكومة وشرعيتها من خلال زيادة الشفافية، والحد من الفساد، وتعزيز المساندة العامة، وزيادة الموارد الحكومية، وتعزيز أصوات المواطنين وتمكينهم، ولاسيما الفقراء منهم، وزيادة رأس المال الاجتماعي للحكومة والثقة فيها. (٩٢، ص ٢٢٨)

خامساً: أبعاد الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

١- البعد الاقتصادي:

يشير البعد الاقتصادي إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة بما يخدم أهداف الجمعية أو المؤسسة وإشباع احتياجات المستفيدين من خدماتها بما يحقق الاستفادة الاقتصادية القصوى من الخدمات التي تقدمها الجمعية (٩٣، ص ٤٠١ - ٤١١)

كما يشير هذا البعد إلى المناخ الذي توفره الدولة بوجود سياسة قوية مدعومة بالمؤسسات العامة بها لضمان عدم إهدار أموال المساعدات التي تتلقها الجمعيات والمنظمات بما يحقق مزيد من التنمية الاقتصادية، مع وضع خطط إستراتيجية تناسب إمكانيتها لتحقيق أهدافها بالمجتمع الذي تخدمه، محاربة كل أشكال الفساد الاقتصادي ومعاينة المتسببين فيه، ويمكن النظر إلى البعد الاقتصادي المبني على المساعدات قد لا يحقق في أغلب الأحيان النتائج المرجوة منه، والمتمثل في إحداث تنمية شاملة، حيث قد تحمل هذه المساعدات بعض الشروط مقابل تغيير أو تبني سياسة ما لا تخدم أهداف الجمعية. (٩٤، ص ٦٥)

٢- البعد الإداري:

ويشير البعد الإداري للحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي إلى الوظيفة الرئيسية للإدارة يتم بها تصميم البناء الوظيفي للجمعية كنسق اجتماعي تنتظم فيه المراكز في مستوياتها المتدرجة مع تحديد واضح لأدوار شاغلها، وتأمين التكامل بينها لتحقيق الأهداف المنشودة للجمعية، بما يساعد على تحقيق تصميم الهيكل البنائي للجمعيات علي شكل هرم تنظيمي يشمل عدد من المستويات الإدارية، بطريقة منظمة لربط القوى البشري العاملة بعلاقات رأسية وأفقية عبر قنوات اتصال تناسب فيها عمليات اتخاذ القرارات وذلك لتحقيق أهداف متفق

عليها، ويتضمن التنظيم تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات ومنح السلطات، لتحقيق أهداف الجمعية. (٩٥، ص ١٥٥)

٣- البعد السياسي:

أولى مفهوم الحوكمة منذ ظهوره، وبعد أن بات يشغل حيزاً متنامياً من شواغل المحللين السياسيين في الآونة الأخيرة، أهمية كبرى للبعد السياسي الذي أضحي يشغل موقع الصدارة على الأجندة البحثية لكثير من المحللين السياسيين، بما يعكس تأكيد العلاقة الوثيقة بين كل من النمو الاقتصادي من ناحية والإدارة الحكومية من ناحية أخرى بما يكفل العدالة والمساواة بما يشير إلى أهمية البعد السياسي للمفهوم عبر مجموعة من آليات التحول الديمقراطي، كالتعددية، والمشاركة، فأن التطورات المعاصرة التي عكسها مفهوم الحوكمة في بعدها السياسي قد أخذت في اعتبارها خصوصيات الشعوب وثقافتها، مع الانفتاح علي مشكلات جديدة وإبداء أهمية أكبر للتباينات القائمة بين مختلف المجتمعات. (٩٦، ص ٦، ٧)

ولقد جاء مفهوم الحوكمة بمجموعة من التصورات التي تعيد رسم أسلوب إدارة المؤسسات والجمعيات بعيداً عن الجانب السياسي للدولة، إلا أنه مع تطور الرؤية الدولية لهذا المفهوم، تم إدراج الأبعاد السياسية للحوكمة من خلال مجموعة من المعايير التي تتميز بالشفافية في تداول المعلومات وحرية تناقلها، وتفعيل المشاركة الناجحة لجميع فئات المجتمع في التنمية، وذلك من خلال وضع مؤشرات تتعلق بالمشاركة في اختيار أعضاء مجالس جمعيات تنمية المجتمع المحلي، وضع مؤشرات لقياس قدرة الجمعيات في تنفيذ برامج ناجحة تساهم في تحقيق أهدافها، تحقيق الاستقلالية الكاملة للجمعيات في اتخاذ القرارات الهامة لخدمة المجتمع بحكم انتمائها للمجتمع الذي تخدمه، (٩٧، ص ٦٦)

٤- البعد المؤسسي:

يعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالبناء المؤسسي للجمعيات الأهلية. كما صاحبة ظهور مصطلحات أخرى مثل إدارة شؤون المجتمع والدولة والشفافية والمشاركة، وقد ارتبطت كلها بمفهوم التنمية، وقد أرتبط الاهتمام بمفهوم إدارة الحكم بالاهتمام المتزايد بالتنمية البشرية المستدامة بالتنمية البشرية لا يمكن أن تتحقق في غياب إدارة حكم جيدة، كما أن الإدارة لا تكون جيدة إذا لم تكفل استمرار التنمية البشرية ولا تقتصر إدارة الحكم على الحكومة فقط بل تشمل إدارة المجتمع المدني أيضاً ويتعلق مفهوم إدارة

الحكم بمباشرة الصلاحيات في إدارة شئون الدولة على كل المستويات، كما يتناول الآليات والعلاقات والمؤسسات التي تمكن الأفراد والجماعات من التعبير عن حقوقهم وأداء واجباتهم، وذلك فإن مفهوم الحوكمة يركز على بناء وتحسين القدرات المؤسسية. (٩٨، ص ٢٩، ٣٠)

كذلك يهتم البعد المؤسسي بتوسيع دائرة المشاركة للفرد والمؤسسة في تطوير بنية المجتمع، واستيعاب مطالب الفئات الاجتماعية المختلفة من خلال عملية تحسين الأوضاع المعيشية وتلبية المطالب المجتمعية وكذا إشراك الأفراد في عملية الحكم الرشيد باعتباره إدارة شئون مجتمع. (٩٩، ص ٩٩)

سادساً: إستراتيجية بناء الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

١- الطريق إلى تحسين إدارة جمعيات تنمية المجتمع.

هناك إجماع واسع فيما يتعلق بالدور الحاسم الذي تلعبه الحوكمة في إدارة المؤسسات والمنظمات من خلال تشكيل روابط قوية في المجتمع، ومع ذلك فإن الطريق إلى الحوكمة طويل وصعب في ظل سمات العولمة الحالية وما ينجم عنها من سوء توزيع للموارد المتاحة في المجتمع، والفوضى الكبيرة من الجهات الفاعلة بالمجتمعات النامية، وما يرتبط به من إضعاف آليات العمل الجماعي، بالإضافة إلى ضعف الناتج المحلي لهذه البلدان وعمليات تحرير التجارة، قد أضعفت الأنظمة المعمول بها، والمخاطر التي تعكسها الأزمة المالية العالمية، كل ذلك أدى إلى وجود جهود متكاملة في مناطق العالم النامي، فأن جهود السعي نحو إقامة تحالفات قوية بين مختلف المنظمات والمؤسسات في مجال التنمية، قد يساهم في تحسين هذه الجهود بالإضافة إلى تفعيل المشاركة الفاعلة بين المؤسسات والمنظمات في أنشطة التنمية بالمجتمعات التي تخدمها، وقد تلعب الحوكمة في وجود توجه قوى نحو بناء المؤسسات والمنظمات والجمعيات الأهلية، مما يعزز الحد من الثغرات القائمة بين هذه المؤسسات ومنحها الحكم الذاتي في مجالات التنمية بالمجتمع لاسيما في تحديد استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٢- التحديات الرئيسية في الإدارة الاقتصادية والاجتماعية.

أن الأثر المحتمل الرئيسي لتحليل ما سبق هو أن ينبغي إقامة جهود قوية لأقامه نظام أفضل قائم على الحوكمة يحكم جميع المؤسسات وليس بعضها، وذلك من خلال إيجاد مبادرة قائمة على التكامل بين جميع المؤسسات والجمعيات والمنظمات، إيجاد حجم متكافئ لمشاركة جميع مؤسسات المجتمع في مجال التنمية، زيادة الشعور لدى الأفراد بالمجتمع بملكيته لهذه

المؤسسات وأنها تخدمهم، إيجاد مساحة لتتعلق منها نحو جود فاعلة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، إعادة هيكلة الجمعيات والمؤسسات من خلال الحوكمة مما يضمن المشاركة المتساوية لجميع الأطراف الفاعلة في هيكلة هذه المؤسسات. (١٠٠، ص ١-٦)

٤- الإصلاح الداخلي لجمعيات تنمية المجتمع.

يمكن أن تساهم سياسة الحوكمة في تحقيق الإصلاح الداخلي لجمعيات تنمية المجتمع المحلي. فالحوكمة يمكن أن تعظم فوائد التحلي بالنزاهة، وتزيد من احتمال ضبط حالات الفساد والمعاقبة عليها، وتشدّد العقوبات المفروضة على المتلبسين بتهمة بالفساد وتحد فرصه من خلال مستوى المنافع والتكاليف التي يتحكم فيها الموظفون، القوانين الرسمية التي تحدد الفساد والرشوة وتعارض المصالح ومراقبة نفقات تمويل المشروعات التي تقوم بها الجمعية، مصداقية تطبيق القوانين داخل الجمعية، نطاق المحاسبة والرصد داخل الجمعية، قدرة المواطنين على الاطلاع على أنشطة الجمعية، وتقليص السلطة التقديرية والاستئثار بالسلطة لدى المسؤولين بالجمعية، وتحسين تطبيق القوانين، وزيادة الشفافية وتحسين المراقبة التي يقوم بها المواطنون. وتندرج العديد من هذه السياسات في مشاريع إدارة الحكم ويعد كل ما سبق جوانب هامة من برامج الإصلاح الداخلي لجمعيات تنمية المجتمع الداخلي من خلال إدارة الحكم الرشيد لها. (١٠١، ص ٥٢)

٥- حوكمة صنع القرار بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

تمثل عملية صنع القرار أحد أهم أركان الحكم الرشيد على كافة المستويات، باعتبارها القاسم المشترك في أيه عملية تتطلب اتخاذ القرار، ويرتبط هذا المفهوم ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التي يقع على عاتقها العبء الأكبر في صياغة العديد من الاستراتيجيات وآليات هذا المفهوم، وبذلك يجب الربط بين حوكمة صنع القرار وبين كل ما يحيط به، بما يعكس صنع مجموعة الأعمال المتخذة والتي تتضمن القرارات المعالجة لمشكلة ما. (١٠٢، ص ٢٢)

سابعاً: معوقات إدارة الحكم الرشيد بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

على الرغم من مجموعة المكاسب التي يمكن تحقيقها من تطبيق إدارة الحكم الرشيد لجمعيات تنمية المجتمع، إلا أنها قد تواجه بعض المعوقات التي قد تظهر عند تطبيقها والتي يمكن تحديدها في كل من:

١- عدم توافر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الحكم الرشيد، وقد يشكل ذلك عائقاً كبيراً للجمعيات.

- ٢- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الحكم الرشيد، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها، فضلاً عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ الحكم الرشيد لاسيما التحسين والتطوير المستمر.
- ٣- يعد تطبيق نظام الحكم الرشيد عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها، بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض الجمعيات من التعقيدات الإدارية وبطء عمليات الاتصال مما يجعل العملية بكاملها أكثر بطئاً.
- ٤- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة، والتي يقصد بها القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك بها العاملون في الجمعية وقطاعاتها بشكل شامل.
- ٥- غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل بالجمعية، لذا فإنه يجب التحديد الواضح للمهام، ووعي الأعضاء بها، حيث أن تحديد المهام تمثل الإطار الذي تنتظم فيه كافة أجزاء الجمعية في مصفوفة متناغمة، تلك السمات هي التي تُوَازر وتؤيد بيئة مواتية لثقافة إدارة الحكم الرشيد.
- ٦- غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة، وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين لإدارة الحكم الرشيد.
- ٧- تعدد كل من المستفيدين وأهداف الجمعية ومسئولياتها المالية أحد معوقات تطبيق إدارة الحكم الرشيد، وذلك لارتكازها على إشباع حاجات المستفيدين، فإذا لم يتم تحديد هؤلاء المستفيدين بدقة بسبب صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة ما يشير إلى عدم إتباع نظام للشفافية في نشر المعلومات. (١٠٣، ص ص ٢٠٢، ٢٠٣)

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: تساؤلات الدراسة.

في ضوء تحديد أهداف الدراسة وانطلاقاً من توجهاتها النظرية أمكننا صياغة التساؤلات التالية:

- ١- ما آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها؟
- ٢- ما أبعاد ومعايير الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها؟
- ٣- ما مبادئ ومحددات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها؟
- ٤- ما معوقات آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي؟
- ٥- ما مقترحات الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي؟

ثانياً: نوع الدراسة.

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية لكونها أنسب أنواع الدراسات ملائمة لطبيعة موضوع الدراسة والتي تهدف إلى وصف وتحليل آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع لتحقيق أهدافها، كما تهدف الدراسة إلى تحديد آليات وأبعاد ومعايير ومبادئ ومحددات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، كذلك الوقوف على معوقات ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، والمقترحات الميسرة والداعمة للاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي. كما تهدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي وتحقيق هذه الجمعيات لأهدافها، وصولاً لتصور مقترح لتفعيل آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها. فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الوصفية التي تقيس علاقة بين متغيرين متغير مستقل هو آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع ومتغير تابع هو تحقيق هذه الجمعيات لأهدافها وهي أنسب أنواع الدراسات لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

وتهدف الدراسات الوصفية إلى تقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها، أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطها بمتغيرات أخرى، بهدف وصف هذه الظاهرة وصفاً دقيقاً شاملاً من كافة جوانبها ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة، والوصف يغلب عليه صفة التحديد الذي ينصب على الجوانب الكيفية

والجوانب الكمية معاً، بهدف تحديد خصائص الظاهرة أو وصف العلاقة بين المتغيرات. (١٠٤، ص ١٠٣)

ذلك أن الدراسة الوصفية تضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأوضاع أو الأحداث وهنا تعتبر الدراسة الوصفية مناسبة لطبيعة الدراسة الراهنة حيث تتجه الدراسة إلى:-

١- الوصف الكمي والكيفي لخصائص مجتمع الدراسة.

٢- الوصف الكمي والكيفي لآليات إدارة الحوكمة الرشيدة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

٣- حصر العوامل المختلفة المعوقة لآليات إدارة الحوكمة الرشيدة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها.

٤- حصر العوامل المؤثرة والداعمة للاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها، ذلك لأن الدراسات الوصفية تعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها.

ثالثاً: منهج الدراسة.

يشير مفهوم المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع الدراسة. (١٠٥، ص ٢٣١) أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها، والمنهج بمعناه الواسع يعنى مجموعة الأطر والإجراءات والخطوات التي وضعها الباحث عند دراسته لمشكلته، فإذا كانت ستجرى على البشر فيسمى هذا بمنهج المسح الاجتماعي Social Survey. (١٠٦، ص ١٢٢)

ويعرف منهج المسح الاجتماعي بأنه " دراسة مختلف الظروف الاجتماعية المؤثرة في مجتمع ما بهدف التوصل إلى بيانات أو المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في الإصلاح الاجتماعي وقد يكون المجتمع المبحوث مجتمع جيرة أو قرية أو مدينة أو مقاطعة وربما اتسع نطاق الدراسة ليضم الدولة أو الأمة بأسرها " أو هو " دراسة للجوانب المرضية للأوضاع الاجتماعية القائمة في منطقة جغرافية محددة، وهذه الأوضاع لها دلالة اجتماعية ويمكن قياسها ومقارنتها بأوضاع أخرى يمكن قبولها كنموذج وذلك بقصد تقديم برامج إنشائية للإصلاح الاجتماعي". (١٠٧، ص ٢٣٠)

وتنتهج الدراسة الحالية منهج المسح الاجتماعي بنوعية الشامل وبالعينة ذلك أن منهج المسح الاجتماعي يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها وذلك للاستفادة بها في المستقبل وخاصة في الأغراض العلمية. (١٠٨، ص ١٧٥)

ويستخدم هذا المنهج من أجل تحسين وتطوير الخدمات، والتعرف على المشكلات القائمة، ووضع الحلول والإمكانيات اللازمة لمواجهتها. (١٠٩، ص ١٩٦)

ويتمثل المنهج المستخدم في الدراسة الحالية على :-

- ١- المسح الاجتماعي بالعينة لجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمنطقة شمال القاهرة.
- ٢- الحصر الشامل لأعضاء مجالس إدارات والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع بمجتمع الدراسة.
- ٣- المسح الاجتماعي بالعينة للخبراء والأكاديميين بجمعيات تنمية المجتمع.

رابعاً: أدوات الدراسة.

الأداة هي الوسيلة العلمية التي يستخدمها الباحث في جمع بياناته من المفردات في المجتمع الذي يحدده، والأدوات في البحوث الاجتماعية، متعددة ومتنوعة حيث أنه من الطبيعي أن تختلف أنواع المعلومات المراد الحصول عليها، وكذلك تختلف أنواع المفردات، حيث أن كل أداة نقيدها في موقف معين مع أشخاص محددين ومع نوع دراسة ومنهج معين، من هنا فإن الأداة تنحصر قيمتها في أنها وسيلة لجمع المعلومات. (١١٠، ص ١٨٠)

وعلى الباحث الجيد أن يضع في اعتباره أثناء اختياره لأدوات جمع البيانات مجموعة من العوامل التي يكون لها تأثير مباشر على تلك الأدوات ومنها طبيعة البحث وطبيعة المبحوثين. (١١١، ص ١٩٣)

واتساقاً مع متطلبات الدراسة الراهنة فقد اعتمدت الباحثة على أكثر من أداة لجمع بياناته من الميدان، بحيث تتفق هذه الأدوات مع مشكلة دراسته وطبيعتها.

واعتمدت الدراسة الراهنة على الأدوات التالية:-

- ١- استبيان عن آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي (مطبق على أعضاء مجالس إدارة جمعيات تنمية المجتمع المحلي والعاملين بها)
- ٢- دليل مقابلة عن آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي (مطبق على الخبراء

والأكاديميين في مجال الجمعيات الأهلية).

وتم تصميم أدوات الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- الرجوع إلى التراث النظري، والإطار التصوري الموجه للدراسة، والرجوع إلى الدراسات المتصلة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغير من المتغيرات الخاصة بالدراسة.
- تحديد أوزان فقرات أدوات الدراسة من خلال الاطلاع على عدد من أوزان المقاييس والتي لقيت قبولاً واسعاً في ميدان البحث الاجتماعي ومنها مقياس "ثرستون" ومقياس "جتمان" ومقياس "ليكرت" ومن خلال ذلك تم تصميم الاستبيان ليكون على مستوى القياس الترتيبي الذي يركز على نقطة أصل طبيعية لتكون من نوع مقياس التقدير ولذلك سوف يعطى لكل فقرة وزناً متدرجاً ثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة). فالعبارات الموجبة تأخذ فيها الاستجابات الأوزان التالية: نعم (ثلاث درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة). والعبارات السالبة تأخذ فيها الاستجابات الأوزان التالية: نعم (درجة واحدة)، إلى حد ما (درجتين)، لا (ثلاث درجات).

جدول (١)
يوضح مستويات أبعاد أدوات الدراسة

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١ - أقل من ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ١.٦٧ - أقل من ٢.٣٥
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين ٢.٣٥ - ٣

- تم عرض أدوات الدراسة على السادة المحكمين لإجراء الصدق الظاهري لها.
- تم إجراء بعض التعديلات على أدوات الدراسة من خلال تعليقات السادة المحكمين حيث تم حذف وتعديل وصياغة بعض الأسئلة وإضافة أسئلة أخرى جديدة، وقد اشتملت أدوات الدراسة على المحاور التالية:

١ - استبيان أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

المحور الأول: البيانات الأولية لأعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الثاني: آليات الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الثالث: أبعاد الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الرابع: معايير الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الخامس: مبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور السادس: محددات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور السابع: معوقات ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الثامن: مقترحات تحقيق الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

٢ - دليل المقابلة مع الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي:

المحور الأول: البيانات الأولية للخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الأول: البيانات الأولية للخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الثاني: آليات الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر الخبراء

والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الثالث: أبعاد الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر الخبراء

والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الرابع: معايير الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر الخبراء

والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور الخامس: مبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر الخبراء

والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور السادس: معوقات ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة

نظر الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

المحور السابع: مقترحات تحقيق الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي

من وجهة نظر الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع

الدراسة.

المحور الثامن: أهمية ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر

الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة.

- الصدق والثبات الإحصائي لأدوات الدراسة:

١- استبيان أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع

الدراسة.

أ- الصدق الظاهري للأداة: اعتمدت الباحثة في الصدق الظاهري على صدق المحكمين بنسبة

اتفاق على العبارات لا تقل عن (٨٠%) وبناءً على ذلك تم صياغة الاستبيان في صورته

النهائية.

ب- الصدق العملي: حيث اعتمدت الباحثة في حساب الصدق العملي على معامل ارتباط كل

متغير في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (١٠) مفردة من أعضاء مجلس إدارة

والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول كما في الجدول التالي.

جدول (٢) الاتساق الداخلي بين متغيرات استبيان أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية

المجتمع المحلي ودرجة الاستبيان ككل (ن=١٠)

م	المتغيرات	معامل الارتباط
١	آليات الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٦٢٦
٢	أبعاد الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٦٨٤
٣	معايير الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٧٤٥
٤	مبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٥٤١
٥	محددات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٧٠٩
٦	معوقات ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٧٠٢
٧	مقترحات تحقيق الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٦١٤

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

ج- ثبات الأداة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستبيان أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (١٠) مفردة من أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بمجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج عند مستويات مقبولة يمكن الاعتماد علي النتائج التي تتوصل إليها الأداة كما في الجدول التالي.

جدول (٣) نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) لاستبيان أعضاء مجالس

إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع المحلي (ن=١٠)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	آليات الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	٠.٨٣
٢	أبعاد الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	٠.٧٥
٣	معايير الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	٠.٧٨
٤	مبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	٠.٦٨
٥	معوقات ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	٠.٧٤
٦	مقترحات تحقيق الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	٠.٧٦

٢- دليل المقابلة مع الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

أ- الصدق الظاهري للأداة: اعتمدت الباحثة في الصدق الظاهري على صدق المحكمين بنسبة اتفاق على العبارات لا تقل عن (٨٠%) وبناءً على ذلك تم صياغة دليل المقابلة في صورته النهائية.

ب- الصدق العاملي: حيث اعتمدت الباحثة في حساب الصدق العاملي على معامل ارتباط كل متغير في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (٥) مفردة من الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي، وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول كما في الجدول التالي.

جدول (٤) الاتساق الداخلي بين متغيرات دليل المقابلة

ودرجة الدليل ككل (ن=١٠)

م	المتغيرات	معامل الارتباط
١	آليات الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٦٥٤
٢	أبعاد الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٧٥١
٣	معايير الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٦٨٧
٤	مبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٥٩٨
٥	معوقات ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٨٠٥
٦	مقترحات تحقيق الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	**٠.٧٠٩

* معنوي عند (٠.٠٥)

** معنوي عند (٠.٠١)

ج- ثبات الأداة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لدليل المقابلة بمجتمع الدراسة، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٥) مفردة من الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع بمجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج عند مستويات مقبولة يمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة كما في الجدول التالي.

جدول (٥) نتائج الثبات باستخدام معامل (ألفا - كرونباخ) لاستبيان أعضاء مجالس

إدارة الجمعيات الأهلية (ن=١٠)

م	المتغيرات	معامل (ألفا - كرونباخ)
١	آليات الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	٠.٧٤
٢	أبعاد الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	٠.٧٧

٠.٨١	معايير الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي	٣
٠.٧٢	مبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	٤
٠.٧٠	معوقات ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	٥
٠.٨٥	مقترحات تحقيق الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي	٦

خامساً: مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني.

قامت الباحثة باختيار المجال المكاني للدراسة بالتطبيق على جمعيات تنمية المجتمع المحلى بمحافظة القاهرة، وذلك لكبر حجم أنشطتها في تقديم خدمات لمناطق عملها، وقامت الباحثة من خلال التقسيم الإداري للمحافظة والذي يقسمها إلى أربع مناطق وهى المنطقة الشمالية، والمنطقة الجنوبية، والمنطقة الغربية، والمنطقة الشرقية بحصر المؤسسات العاملة في مجال تنمية المجتمع المحلى بمحافظة القاهرة، وعن طريق العينة العشوائية البسيطة الممثلة للمناطق الإدارية الأربع للمحافظة بوضع مؤسسات كل منطقة إدارية في جدول منفصل، وتم اختيار مؤسسة واحدة من كل منطقة عن طريق الاختيار العشوائي للعينة البسيطة وبذلك أصبح المجال المكاني للدراسة يتمثل في:

- المنطقة الغربية (جمعية الخدمات الاجتماعية لتنمية المجتمع المحلى "بمجمع التحرير").
- المنطقة الشرقية (الجمعية الشرعية للعاملين بالكتاب والسنة لتنمية المجتمع "بالمطرية").
- المنطقة الجنوبية (الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية" بسراي المعادى).
- المنطقة الشمالية (الجمعية النموذجية لخدمة الفرد والأسرة والمجتمع " بحدائق القبة).

(ب) المجال البشري.

تمثل المجال البشري للدراسة الحالية على النحو التالي:-

مجلة الخدمة الاجتماعية □

جدول (٦) يوضح المجال البشري لعينة الدراسة

م	اسم المؤسسة	عدد أعضاء مجلس الإدارة	عدد العاملين	إجمالي العينة
١	الجمعية الشرعية للعاملين بالكتاب والسنة لتنمية المجتمع	١١	١٢	٢٣
٢	جمعية الخدمات الاجتماعية لتنمية المجتمع المحلي	٧	١٣	٢٠
٣	الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية	٥	٢	٧
٤	الجمعية النموذجية لخدمة الفرد والأسرة والمجتمع	٧	٢	٩
الإجمالي		٣٠	٢٩	٥٩

وبذلك يكون قد تحدد المجال البشري للدراسة على النحو التالي:-

- حصر شامل لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع بمجتمع الدراسة وبلغ حجمهم (٥٩) مفردة.

- عينة عشوائية بسيطة من الخبراء والأكاديميين في مجال الدراسة بلغت (١٠) مفردة.

(ج) المجال الزمني.

يتمثل في فترة جمع البيانات من الميدان وهي الفترة من ٢٠١٦/١١/١٨ حتى ٢٠١٧/١/١٥

٢٠١٧.

سادساً: المعاملات الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

أ- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.

ب- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS .V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية :

١- التكرارات والنسب المئوية.

٢- المتوسط الحسابي: وتم حسابه للمقياس الثلاثي عن طريق :

المتوسط الحسابي = ك (نعم) \times ٣ + ك (إلى حد ما) \times ٢ + ك (لا) \times ١ / ن

٣- الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما

يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأول.

٤- المدى: ويتم حسابه من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.

٥- معامل ثبات (ألفا . كرونباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.

المبحث الرابع : عرض جداول الدراسة

١- عرض وتحليل جداول الدراسة المرتبطة بأعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع بمجتمع الدراسة.

أ - عرض جداول الدراسة الخاصة بالبيانات الأولية لأعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع بمجتمع الدراسة والتي تكشف عن خصائصهم:

جدول (٧) توزيع أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب النوع ن= (٥٩)

م	النوع	ك	%	الترتيب
أ	ذكر	٤١	69.5	١
ب	أنثي	١٨	30.5	٢
	المجموع	٥٩	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين من حيث النوع أن عدد الذكور بلغ ٤١ مفردة بنسبة ٦٩.٥% بينما بلغ عدد الإناث ١٨ مفردة بنسبة ٣٠.٥%.

ونستنتج من النتيجة السابقة أن غالبية أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع من الذكور مما يعكس اهتمام الذكور بالعمل بالنشاط الأهلي عن الإناث وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الإناث أكثر برعاية الأسرة وتربية الأبناء عن العمل.

جدول (٨)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأعمار أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع ن= (٥٩)

س	ع	السن
٤٦.١	١.٨٥	

تعكس نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين من حيث السن أن متوسط عمر عينة الدراسة من أعضاء مجالس إدارة والعاملين بلغ ٤٦ عام بانحراف معياري بلغ ١.٨٥.

ونستنتج من النتيجة السابقة أن من يتولون المراكز القيادية والإدارية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي يتمتعون بالنضوج الفكري والاتزان والتي تعد من أهم صفات تلك المرحلة العمرية، كذلك يدل ذلك على تمتعهم بالخبرة العملية كمؤشر لذلك العمر ويشير صغر الانحراف المعياري إلى أنه هناك تقارب بين

متوسط أعمار أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية بمجتمع الدراسة وهذا يعنى أن العينة المختارة درجة التشتت فيها صغير إي فارق الأعمار فيها ليس كبير .

جدول (٩) توزيع أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب الحالة الاجتماعية ن= (٥٩)

م	الحالة الاجتماعية	ك	%	الترتيب
أ	أعزب	٨	13.6	٢
ب	متزوج	٤٤	74.6	١
ج	مطلق	٣	5.1	٤
د	أرمل	٤	6.8	٣
المجموع		٥٩	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين من حيث الحالة الاجتماعية أن المتزوجين جاءوا في الترتيب الأول بنسبة ٧٤.٦% بواقع ٤٤ مفردة، بينما جاء العزاب في الترتيب الثاني بنسبة ١٣.٦% بواقع ٨ مفردة، وجاء في الترتيب الثالث الأرمل بنسبة ٦.٨% بواقع ٤ مفردة، وجاء في الترتيب الأخير المطلقين بنسبة ٥.١% بواقع ٣ مفردة،

ونستنتج من النتيجة السابقة إن ذلك يتفق مع نتائج متوسط أعمار عينة الدراسة، كما يعكس مدى الاستقرار الأسرى لدى أعضاء مجلس الإدارة بما يساهم في تقديم الخدمات التي يحتاجها الفئات الأولى بالرعاية من الجمعيات الأهلية.

جدول (١٠) توزيع أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب المؤهل العلمي ن= (٥٩)

م	المؤهل العلمي	ك	%	الترتيب
أ	تعليم متوسط	٤	6.8	٣
ب	تعليم فوق المتوسط	٧	11.9	٢
ج	تعليم عال	٤٥	76.3	١
د	دبلوم الدراسات العليا	٢	3.4	٤
هـ	ماجستير	٠	0.0	٦
و	دكتوراه	١	1.7	٥
المجموع		٥٩	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب المؤهل العلمي أن الحاصلين على تعليم عال بلغت نسبتهم ٧٦.٣% بواقع ٤٥ مفردة في الترتيب الأول، وجاء في الترتيب الثاني الحاصلين على تعليم فوق المتوسط بنسبة ١١.٩% بواقع ٧ مفردة، وجاء في الترتيب الثالث الحاصلين على تعليم متوسط بنسبة ٦.٨% بواقع ٤ مفردة، وجاء في الترتيب الرابع الحاصلين على دبلوم الدراسات العليا بنسبة ٣.٤% بواقع ٢ مفردة، وجاء في الترتيب الخامس الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة ١.٧% بواقع ١ مفردة.

ونستنتج من النتيجة السابقة ارتفاع كبير في نسبة الحاصلين على مؤهلات جامعية مما يؤكد التزام جمعيات تنمية المجتمع المحلى بوجود مسئولين ذو مؤهلات علمية ليكون لديهم معلومات وخبرة دراسية كافية

مجلة الخدمة الاجتماعية □

للعمل بالإضافة للسعي إلى التطوير المستمر للجمعية، كذلك فإن تدني نسبة الحاصلين علي مؤهل فوق جامعي يتطلب مشاركة أكثر من المستويات التعليمية فوق العليا في المناصب القيادية والإدارية داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

جدول (١١)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسنوات الخبرة لأعضاء
مجالس الإدارة والعاملين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي
ن = ٥٩

ع	س	سنوات الخبرة
٠.٧٨	٩.٤	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب سنوات الخبرة أن متوسط سنوات الخبرة بلغ تسع سنوات بانحراف معياري ٠.٧٨، وهو ما يؤكد على ارتفاع متوسط الخبرة لدى أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في إدارة الجمعيات الأهلية.

جدول (١٢) توزيع عينة الدراسة حسب الوضع الوظيفي بالجمعية ن = ٥٩

م	الوظيفة داخل الجمعية	ك	%	الترتيب
أ	رئيس مجلس إدارة	٤	6.8	٣
ب	أمين صندوق	٤	6.8	٣
ج	عضو مجلس إدارة	١٨	30.5	٢
هـ	إداري بالجمعية	٢٩	49.2	١
و	نائب رئيس مجلس الإدارة	٤	6.8	٣
المجموع		٥٩	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب الوضع الوظيفي داخل الجمعية أنه جاء في الترتيب الأول الإداريين في الجمعية بنسبة ٤٩.٢% بواقع ٢٩ مفردة، وجاء في الترتيب الثاني أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٣٠.٥% بواقع ١٨ مفردة، وجاء في الترتيب الثالث كل من رئيس مجلس الإدارة، وأمين الصندوق ونائب رئيس مجلس الإدارة بنسبة ٦.٨% بواقع ٤ مفردة لكل منهم.

جدول (١٣) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الأساسية ن = ٥٩

م	الوظيفة الأساسية	ك	%	الترتيب
أ	بالقطاع الحكومي	١٢	20.3	٣
ب	القطاع الخاص	١٦	27.1	٢
ج	أعمال حرة	٢٢	37.3	١
د	لا أعمل	٠	0.0	٥
هـ	بالمعاش	٩	15.3	٤
المجموع		٥٩	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب الوظيفة الأساسية أن ٣٧.٣% منهم يعملون بأعمال حرة في الترتيب الأول بواقع ٢٢ مفردة، وجاء في الترتيب الثاني العاملون بالقطاع الخاص بنسبة ٢٧.١% بواقع ١٦ مفردة، وجاء في الترتيب الثالث العاملون بالقطاع

الحكومي بنسبة ٢٠.٣% بواقع ١٢ مفردة، وجاء في الترتيب الرابع من هم بالمعاش بنسبة ١٥.٣% بواقع ٩ مفردة.

جدول (١٤) توزيع عينة الدراسة حسب الحصول على

دورات تدريبية تتعلق بمجال العمل ن= (٥٩)

م	الوظيفة الأساسية	ك	%	الترتيب
أ	نعم	١٨	30.5	٢
ب	لا	٤١	69.5	١
المجموع		٥٩	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب حصولهم على دورات تدريبية تتعلق في مجال العمل أن الغالبية العظمى منهم لم يحصلوا على دورات تدريبية بنسبة ٦٩.٥% بواقع ٤١ مفردة، وجاء في الترتيب الثاني من حصولوا على دورات تدريبية بنسبة ٣٠.٥% بواقع ١٨ مفردة.

ونستنتج من النتيجة السابقة انخفاض معدل التدريب لدى العاملين وأعضاء مجالس الإدارات بالجمعيات مما يساهم في الحد من معدلات التطوير في الخدمات المقدمة للجمعية وتحقيق أقصى استفادة منها.

جدول (١٥) توزيع عينة الدراسة حسب عدد

الدورات التدريبية تتعلق بمجال العمل ن= (١٨)

م	عدد الدورات التدريبية	ك	%	الترتيب
أ	-٢	١٨	١٠٠	١
ب	-٤	٠	٠	٢
ج	-٦	٠	٠	٢
المجموع		١٨	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها أن جميعهم حصلوا على دورتان بنسبة ١٠٠% بواقع ١٨ مفردة.

ونستنتج من النتيجة السابقة إلى انخفاض عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في مجال عمل جمعيات تنمية المجتمع المحلي، مما يؤكد على انخفاض معدل البرامج التدريبية التي تقدمها الجمعية للعاملين بها وأعضاء مجالس الإدارة.

جدول (١٦) توزيع عينة الدراسة حسب الجهات التي نظمت الدورات التدريبية ن= (١٨)

م	الجهة	ك	%	الترتيب
أ	جمعيات حقوقية	٠	٠	٠
ب	الجمعية التي أتواجد بها	١٨	١٠٠	١
ج	منظمة دولية	٠	٠	٠
د	هيئة أكاديمية	٠	٠	٠
هـ	هيئة حكومية	٠	٠	٠
و	جمعية تعمل في نفس المجال	٠	٠	٠
المجموع		١٨	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب الجهات التي نظمت الدورات التدريبية أن جميعهم حصلوا على دورات تدريبية بالجمعية التي يعملون بها بنسبة ١٠٠% بواقع ١٨ مفردة،

ونستنتج من النتيجة السابقة أن الدورات التدريبية التي حصلوا عليها كانت جميعها داخلية ولم يحصلوا على دورات تدريبية من جهة خارج الجمعية مما يشير إلى قلة تبادل المعلومات بين أعضاء مجالس الإدارة والعاملين وضعف التواصل بينهم وبين المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.

جدول (١٧) توزيع عينة الدراسة حسب أوجه الاستفادة من الدورات التدريبية ن= (١٨)

م	الجهة	ك	%	الترتيب
أ	اكتساب خبرات جديد في العمل المؤسسي	١٧	٩٤.٤	١
ب	استخدام الآلية اللازمة في إدارة المؤسسة إدارة رشيدة	١٦	٨٨.٩	٢
ج	تنمية القدرات البشرية للعاملين في المؤسسة	١٣	٧٢.٢	٥
د	تحقيق أهداف الجمعية	١٥	٨٣.٣	٣
هـ	تقييم أداء العمل داخل الجمعية	١٤	٧٧.٨	٤
و	تنمية القدرات المؤسسية للجمعية	١٣	٧٢.٢	٥
المجموع			١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب أوجه الاستفادة من الدورات التدريبية أن نسبة ٩٤.٤% بواقع ١٧ مفردة يرون أن الاستفادة تتمثل في اكتساب خبرات جديد في العمل المؤسسي، وأن نسبة ٨٨.٩% بواقع ١٦ مفردة يرون أن الاستفادة تمثلت في استخدام الآلية اللازمة في إدارة المؤسسة إدارة رشيدة، بينما نسبة ٨٣.٣% بواقع ١٥ مفردة يرون أن الاستفادة تمثلت في المساعدة على تحقيق أهداف الجمعية، وأن نسبة ٧٧.٨% بواقع ١٤ مفردة يرون أن الاستفادة تمثلت في تقييم أداء العمل داخل الجمعية، بينما يرى ٧٢.٢% بواقع ١٣ مفردة أن الاستفادة تمثلت في كل من تنمية القدرات المؤسسية للجمعية، وتنمية القدرات البشرية للعاملين في المؤسسة.

ب - عرض جداول الدراسة الخاصة بآليات الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجه نظر أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع.

جدول (١٨) يوضح آلية الشفافية من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن= (٥٩)

الترتيب	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع المرجح	لا		إلى حد ما		نعم		الشفافية	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
١	١.٦	2.5	150	٨.٥	5	28.8	17	62.7	37	نشر المعلومات بشكل مستمر عن أنشطة الجمعية.	أ
١	١.٥	2.5	149	5.1	3	37.3	22	57.6	34	تقوم الجمعية بعرض مصادر الموارد المالية لها علي الجمعية العمومية.	ب
١	١.٥	2.5	148	8.5	5	32.2	19	59.3	35	تقوم الجمعية بنشر الحساب الختامي لميزانيتها بعد انتهاء العام المالي لها.	ج
٢	١.٣	2.4	141	20.3	12	20.3	12	59.3	35	تحدد الجمعية اللوائح والقواعد الملزمة لها لتحقيق أهدافها.	د
٤	١.١	2.0	116	23.7	14	55.9	33	20.3	12	تقوم الجمعية بطبع منشورات عن أهدافها وأنشطتها وتوزيعها على سكان المجتمع.	هـ
٣	٨.٠	2.2	132	25.4	15	25.4	15	49.2	29	تعرف الجمعية أعضائها بالجهات التي تتصل بها لتحقيق استفادة متبادلة.	و
٣	٨.٠	2.2	128	18.6	11	45.8	27	35.6	21	يقوم مجلس الإدارة بعرض اجتماعاتهم بصفة دورية على أعضاء الجمعية العمومية.	ز
			964	مجموع الأوزان المرجحة للمعيار							
			2.33	المتوسط الحسابي المرجح العام للبعد							
			مستوى مرتفع	القيمة العامة للمعيار							

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن آليات الشفافية من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات المبحوثين، وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ ٢.٣٣ بمجموع أوزان مرجحة بلغ ٩٦٤ وهي قيمة مرتفعة مما يعكس الدراية التامة لأعضاء مجالس الإدارة والعاملين بآليات الشفافية، وبالنظر إلى استجاباتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول كل من نشر المعلومات بشكل مستمر عن أنشطة الجمعية، وقيام الجمعية بعرض مصادر الموارد المالية لها علي الجمعية العمومية، وقيام الجمعية بنشر الحساب الختامي لميزانيتها بعد انتهاء العام المالي لها بوسط مرجح ٢.٥، وجاء في الترتيب الثاني تحديد الجمعية للوائح والقواعد الملزمة لها لتحقيق أهدافها بوسط مرجح ٢.٤، وجاء في الترتيب الثالث كل من تعرف الجمعية أعضائها بالجهات التي تتصل بها لتحقيق استفادة متبادلة، قيام مجلس الإدارة بعرض اجتماعاتهم بصفة دورية على أعضاء الجمعية العمومية

بوسط مرجح ٢.٢، وجاء في الترتيب الرابع والأخير قيام الجمعية بطبع منشورات عن أهدافها وأنشطتها وتوزيعها على سكان المجتمع بوسط ٢.٠.

وانتفتت نتائج الجدول السابق مع دراسة " نيرمين إبراهيم حلمي: ٢٠١٠" والتي اهتمت بتحديد المتطلبات الخاصة بالحوكمة في المنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية والتي تحددت في الأخذ بمدخل المشاركة والديمقراطية الداخلية، الشفافية والمساءلة، والقدرة على توفير موارد للجمعية، والقدرة على تنمية الموارد البشرية، كذلك أنفق مع دراسة " عبد الفتاح ماهر أنس: ٢٠١٥" والتي أكدت على أن أهم معايير الحوكمة في الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية والعدالة الاجتماعية كما أوضحت أن أهم صور الشفافية هي أن تتسم المنظمة بإعلان سياستها بوضوح وتقبل الآراء المنتقدة في الحوارات المشتركة.

جدول (١٩) يوضح آلية المحاسبية من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن= (٥٩)

م	المحاسبية	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجموع المرجح
		ك	%	ك	%	ك	%				
أ	يقوم أعضاء الجمعية العمومية بمراقبة أداء مجلس الإدارة.	18	30.5	33	55.9	8	13.6	١	١.٢	2.2	128
ب	تستخدم الجمعية أسلوب الثواب والعقاب مع العاملين بها.	15	25.4	18	30.5	26	44.1	٤	5.6	1.8	107
ج	تنتهج الجمعية أسلوب متدرج في مسائلة أعضاء الجمعية عند حالات التقصير.	11	18.6	17	28.8	31	52.5	٥	1.0	1.7	98
د	يحق لأعضاء الجمعية العمومية محاسبة مجلس الإدارة عند التقصير في أداء عملهم.	16	27.1	19	32.2	24	40.7	٣	٤.٠	1.9	110
هـ	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بتفسير الأسباب الكامنة وراء قراراتهم وتحمل مسؤولية نتائجها.	14	23.7	22	37.3	23	39.0	٤	٤.٩	1.8	109
و	لا يستطيع أعضاء الجمعية العمومية تقييم مجلس إدارة الجمعية.	16	27.1	26	44.1	17	28.8	٢	٥.٥	2.0	117
ز	يخضع جميع المسؤولين ومَنخذي القرار في الجمعية لمبدأ المحاسبة دون استثناء.	12	20.3	27	45.8	20	33.9	٣	٧.٥	1.9	110
مجموع الأوزان المرجحة للمعيار		779									
المتوسط الحسابي المرجح للعام للبعد		1.89									
القيمة العامة للمعيار		مستوى مرتفع									

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن آليات المحاسبية من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات المبحوثين،

وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ ١.٨٩ بمجموع أوزان مرجحة بلغ ٧٧٩ وهي قيمة مرتفعة مما يعكس الدراية التامة لأعضاء مجالس الإدارة والعاملين بآليات المحاسبية، وبالنظر إلى استجابتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول قيام أعضاء الجمعية العمومية بمراقبة أداء مجلس الإدارة بوسط مرجح ٢.٢، وجاء في الترتيب الثاني عدم استطاعة أعضاء الجمعية العمومية بتقييم مجلس إدارة الجمعية بوسط مرجح ٢.٠، وجاء في الترتيب الثالث كل من يخضع جميع المسؤولين ومتمخذي القرار في الجمعية لمبدأ المحاسبة دون استثناء، وأحقيه أعضاء الجمعية العمومية محاسبة مجلس الإدارة عند التقصير في أداء عملهم بوسط مرجح ١.٩ لكل منهما، وجاء في الترتيب الرابع التزام أعضاء مجلس الإدارة بتفسير الأسباب الكامنة وراء قراراتهم وتحمل مسؤولية نتائجها بوسط مرجح ١.٨، وجاء في الترتيب الخامس والأخير انتهاج الجمعية أسلوب متدرج في مسائلة أعضاء الجمعية عند حالات التقصير بوسط مرجح ١.٧.

وانفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "تهى الشوبرى: ٢٠١٢" والتي هدفت إلى قياس مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير الشفافية والمحاسبية في عملياتها، وكانت أهم نتائجها هي التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق الشفافية والمحاسبية بشكل نسبي مما يؤثر على فاعلية تقديم الخدمات وانبثاق المؤسسة للعاملين، وما تناوله المبحث الثاني للدراسة الحالية عن آليات تطوير إدارة الحكم الرشيد في جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

مجلة الخدمة الاجتماعية □

جدول (٢٠) يوضح آلية التشبيك من وجهة نظر أعضاء
مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن = (٥٩)

م	التشبيك	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع المرجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	
		ك	%	ك	%	ك	%					
أ	تستطيع الجمعية تطوير قدراتها من خلال الاتصال مع الجمعيات الأخرى في نطاق عملها.	31	52.5	18	30.5	10	16.9	139	2.4	١.٠	١	
ب	تتبادل الجمعية المعلومات والآراء بين الجمعيات الأخرى لتحقيق أهدافها.	29	49.2	17	28.8	13	22.0	134	2.3	8.3	2	
ج	تخلق الجمعية فرص للشراكة والتضامن بين الجمعيات المختلفة.	27	45.8	15	25.4	17	28.8	128	2.2	٦.٤	3	
د	العمل على إقامة علاقات ناضجة ومثمرة تزيد من قوة الأعضاء وقدرتهم على تحقيق أهداف الجمعية.	29	49.2	18	30.5	12	20.3	135	2.3	8.6	2	
هـ	خلق إجماع واتفاق في الرأي بين الأعضاء على المصالح المشتركة لتحقيق الأهداف المشتركة.	28	47.5	21	35.6	10	16.9	136	2.3	9.0	2	
و	إيجاد المناخ الذي من شأنه تنمية العلاقات الرأسية والأفقية بين جمعيات تنمية المجتمع.	27	45.8	24	40.7	8	13.6	137	2.3	١.٠	2	
ز	دعم الاتصال بين الجمعيات بعضها البعض بهدف مساعدتها على توفير الخبرة والمعرفة للجمعيات المهمة بتنمية المجتمع المحلي.	21	35.6	22	37.3	16	27.1	123	2.1	٣.٢	4	
								٩٣٢	مجموع الأوزان المرجحة للمعيار			
								٢.٢٦	المتوسط الحسابي المرجح العام للبعد			
								مستوى مرتفع	القيمة العامة للمعيار			

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن آليات التشبيك من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات المبحوثين، وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ ٢.٢٦ بمجموع أوزان مرجحة بلغ ٩٣٢ وهي قيمة مرتفعة مما يعكس الدراية التامة لأعضاء مجالس الإدارة والعاملين بآليات التشبيك، وبالنظر إلى استجاباتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول تستطيع الجمعية تطوير قدراتها من خلال الاتصال مع الجمعيات الأخرى في نطاق عملها بوسط مرجح ٢.٤، وجاء في الترتيب الثاني كل من خلق إجماع واتفاق في الرأي بين الأعضاء على المصالح لتحقيق الأهداف المشتركة، وتتبادل الجمعية المعلومات والآراء بين الجمعيات الأخرى لتحقيق أهدافها، وإيجاد المناخ الذي من شأنه تنمية العلاقات الرأسية والأفقية بين جمعيات تنمية المجتمع، والعمل على إقامة علاقات ناضجة ومثمرة تزيد من قوة الأعضاء وقدرتهم على تحقيق أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٣،

وجاء في الترتيب الثالث تخلق الجمعية فرص للشراكة والتضامن بين الجمعيات المختلفة بوسط مرجح ٢.٢، وجاء في الترتيب الرابع دعم الاتصال بين الجمعيات بعضها البعض بهدف مساعدتها على توفير الخبرة والمعرفة للجمعيات المهمة بتنمية المجتمع المحلي بوسط مرجح ٢.١.

وانفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "Tsai-Lung: ٢٠٠٤" التي تناولت تعزيز العلاقة بين شبكة العملاء عبر آليات الحوكمة من خلال العوامل المختلفة لتشكيل التحالف الاستراتيجي بين المنظمات كأحد آليات الحوكمة، كدرجة المنافسة والتكامل بين المنظمات والتي لها آثار إيجابية في آلية إدارة الموارد الأساسية داخل المنظمات، وما تناوله المبحث الثاني للدراسة الحالية عن آليات تطوير إدارة الحكم الرشيد في جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

جدول (٢١) يوضح آلية الشراكة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن= (٥٩)

م	الشراكة	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع المرجح
		ك	%	ك	%	ك	%				
أ	تحقق الجمعية مسؤوليتها الاجتماعية من خلال نجاحها في التعاون الفعال مع مؤسسات المجتمع.	41	69.5	8	13.6	10	16.9	١	١.٨	2.5	149
ب	تحقق الجمعية أهدافها من خلال القيام بحوار بين الأطراف المعنية بالتنمية في المجتمع.	37	62.7	12	20.3	10	16.9	1	1.5	2.5	145
ج	اعتماد سياسة للشراكة بين جهات عديدة بالمجتمع للمشاركة بحبوية في المشاريع والبرامج التي تنفذها الجمعية.	21	35.6	18	30.5	20	33.9	6	1.5	2.0	119
د	إطلاع الشركاء والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية بالنتائج المتحققة عن المشاريع المساهمين في تمويلها لتنمية المجتمع.	35	59.3	12	20.3	12	20.3	2	١.٣	2.4	141
هـ	إشراك المواطنين بالمجتمع في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاتهم في اختيار المشاريع التنموية.	21	35.6	29	49.2	9	15.3	4	١.١	2.2	130
و	إشراك أعضاء الجمعية العمومية في وضع سياسيات الجمعية التي أنشأت من أجلها.	24	40.7	14	23.7	21	35.6	5	٥.١	2.1	121
ز	تعمل الجمعية على توسيع وتعزيز الشراكة الفاعلة بين مؤسسات المجتمع بشكل دائم.	23	39.0	32	54.2	4	6.8	3	١.٤	2.3	137
مجموع الأوزان المرجحة للمعيار											٩٤٢
المتوسط الحسابي المرجح العام للبعد											2.28
القيمة العامة للمعيار											مستوى مرتفع

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن آليات الشراكة من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات المبحوثين، وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ ٢.٢٨ بمجموع أوزان مرجحة بلغ ٩٤٢ وهي قيمة مرتفعة مما يعكس الدراية التامة لأعضاء مجالس الإدارة والعاملين بآليات الشراكة، وبالنظر إلى استجاباتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول كل من تحقق الجمعية مسؤوليتها الاجتماعية من خلال نجاحها في التعاون الفعال مع مؤسسات المجتمع، وتحقق الجمعية أهدافها من خلال القيام بحوار بين الأطراف المعنية بالتنمية في المجتمع بوسط مرجح ٢.٥، وجاء في الترتيب الثاني إطلاع الشركاء والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية بالنتائج المتحققة عن المشاريع المساهمين في تمويلها لتنمية المجتمع بوسط مرجح ٢.٤، وجاء في الترتيب الثالث تعمل الجمعية على توسيع وتعزيز الشراكة الفاعلة بين مؤسسات المجتمع بشكل دائم بوسط مرجح ٢.٣، وجاء في الترتيب الرابع إشراك المواطنين بالمجتمع في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاتهم في اختيار المشاريع التنموية بوسط مرجح ٢.٢، وجاء في الترتيب الخامس إشراك أعضاء الجمعية العمومية في وضع سياسيات الجمعية التي أنشأت من أجلها بوسط مرجح ٢.١، وجاء في الترتيب السادس والأخير اعتماد سياسة للشراكة بين جهات عديدة بالمجتمع للمشاركة بحيوية في المشاريع والبرامج التي تنفذها الجمعية بوسط مرجح ٢.٠.

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "٢٠١٦: Oh, Edmund Joo Vin" التي أكدت على أن المشاركة بين الدولة والمجتمع يعد شكلاً من أشكال الحوكمة، وأن العلاقات المجتمعية المختلفة التي سوف تؤثر على الدوام في الإدارة المشتركة، فضلاً عن علاقات القوة بين الجهات المشاركة في الإدارة التي تعمل على مستويات مختلفة

مجلة الخدمة الاجتماعية □

جدول (٢٢) يوضح آلية التقييم من وجهة نظر أعضاء
مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن = (٥٩)

م	التقييم	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع المرجح	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	الترتيب
		ك		ك		ك					
		%	ك	%	ك	%	ك				
أ	تقوم الجمعية دائماً بتحديد مجالات العمل التي يجب تحسينها من وقت لآخر.	27	45.8	21	35.6	11	18.6	134	2.3	٨.٠	٤
ب	من الصعب أن يتوفر لدى الجمعية جميع الإمكانيات التي تتيح القيام بكل عمليات التحسين المرغوب فيها في نفس الوقت.	38	64.4	12	20.3	9	15.3	147	2.5	١.٥	٢
ج	تقوم الجمعية بتنفيذ مشاريع واقعية تتناسب مع قدرات المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها.	34	57.6	15	25.4	10	16.9	142	2.4	١.٢	٣
د	ينظر إلى وظائف الوحدات الإدارية بالجمعية على أنها وسيلة مساعدة متعلقة بتنفيذ أنشطة الجمعية المحددة.	37	62.7	18	30.5	4	6.8	151	2.6	١.٦	١
هـ	تربط الجمعية بين الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها في عملية التقييم الذاتي لمشاريعها.	28	47.5	13	22.0	18	30.5	128	2.2	٧.٦	٥
و	تتضمن مستويات الأداء المطلوب الوصول إليها في المشاريع التي تنفذها الجمعية الفترة الزمنية اللازمة لذلك.	25	42.4	17	28.8	17	28.8	126	2.1	٤.٦	٦
ز	تقوم الجمعية دائماً بوضع معايير تتعلق بتقييم أدائها في تحقيق التنمية داخل المجتمع.	32	54.2	19	32.2	8	13.6	142	2.4	١.٢	٣
		مجموع الأوزان المرجحة للمعيار									
		970									
		المتوسط الحسابي المرجح العام للبعد									
		2.35									
		القيمة العامة للمعيار									
		مستوى مرتفع									

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن آليات التقييم من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات المبحوثين، وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ 2.35 بمجموع أوزان مرجحة بلغ 970 وهي قيمة مرتفعة مما يعكس الدراية التامة لأعضاء مجالس الإدارة والعاملين بآليات التقييم، وبالنظر إلى استجاباتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول أنه ينظر إلى وظائف الوحدات الإدارية بالجمعية على أنها وسيلة مساعدة متعلقة بتنفيذ أنشطة الجمعية المحددة بوسط مرجح ٢.٦، وجاء في الترتيب الثاني من الصعب أن يتوفر لدى الجمعية جميع الإمكانيات التي تتيح القيام بكل عمليات التحسين المرغوب فيها في نفس الوقت بوسط مرجح ٢.٥، وجاء في الترتيب الثالث كل من تقوم الجمعية بتنفيذ مشاريع واقعية تتناسب مع قدرات المؤسسة في البيئة التي تعمل

فيها، وتقوم الجمعية دائماً بوضع معايير تتعلق بتقييم أدائها في تحقيق التنمية داخل المجتمع بوسط مرجح ٢.٤ لكل منهما، وجاء في الترتيب الرابع تقوم الجمعية دائماً بتحديد مجالات العمل التي يجب تحسينها من وقت لآخر بوسط مرجح ٢.٣، وجاء في الترتيب الخامس تربط الجمعية بين الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها في عملية التقييم الذاتي لمشاريعها بوسط مرجح ٢.٢، وجاء في الترتيب السادس تتضمن مستويات الأداء المطلوب الوصول إليها في المشاريع التي تنفذها الجمعية الفترة الزمنية اللازمة لذلك بوسط مرجح ٢.١.

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "محمد طارق عبد الوهاب: ٢٠١٥" حيث أكدت نتائج الدراسة على أن استخدام نظام موازنة البرامج يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد وزيادة الكفاءة والفاعلية للبرامج والأنشطة، كما تساهم موازنة البرامج في دعم آليات الرقابة والمسئولية بالوحدات الإدارية، كما أنها تعتبر أداة فعالة لتحقيق ضبط الأداء المالي والإدارة الرشيدة وترشيد الإنفاق

جدول (٢٣) يوضح آلية المسائلة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن= (٥٩)

م	المسائلة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	التبديل
		ك	%	ك	%	ك	%		
أ	تفقد جمعيات تنمية المجتمع المحلي شرعيتها عند إساءة استخدامها لتحقيق مصلحة شخصية.	48	81.4	11	18.6	0	0.0	2.8	٢.٥
ب	يخضع مجلس الإدارة للمسائلة عند توجيه مواردها المحدودة إلى فئة معينة.	30	50.8	25	42.4	4	6.8	2.4	1.3
ج	يسود شعور بالإحباط واللامبالاة بين أفراد المجتمع عندما تغلب الوساطة والمحسوبية خدمات الجمعية.	38	64.4	12	20.3	9	15.3	2.5	١.٥
د	تخضع الجمعية للمسائلة عند سوء توزيع خدماتها بين أفراد المجتمع.	21	35.6	27	45.8	11	18.6	2.2	٨.٠
هـ	تلزم المسائلة أعضاء مجلس إدارة الجمعية بتفسير الأسباب الكامنة وراء إجراءاتهم وتحمل مسئولية نتائجها	31	52.5	12	20.3	16	27.1	2.3	١.٠
و	تعمل المسائلة على مراقبة وتحسين جودة الخدمات بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.	44	74.6	12	20.3	3	5.1	2.7	٢.١
ز	تنطلق المسائلة من منطق المشاركة والمواطنة الفعالة لكي تضمن جودة الخدمات المقدمة من الجمعية.	22	37.3	21	35.6	16	27.1	2.1	٣.٢
		مجموع الأوزان المرجحة للمعيار							
		المتوسط الحسابي المرجح العام للبعد							
		القيمة العامة للمعيار							
		مستوى مرتفع							

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن آليات المسائلة من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين

بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات المبحوثين، وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ 2.42 بمجموع أوزان مرجحة بلغ 1001 وهي قيمة مرتفعة مما يعكس الدراية التامة لأعضاء مجالس الإدارة والعاملين بآليات المسائلة، وبالنظر إلى استجاباتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول تفقد جمعيات تنمية المجتمع المحلي شرعيتها عند إساءة استخدامها لتحقيق مصلحة شخصية بوسط مرجح ٢.٨٥، وجاء في الترتيب الثاني تعمل المسائلة على مراقبة وتحسين جودة الخدمات بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بوسط مرجح ٢.٧، وجاء في الترتيب الثالث يسود شعور بالإحباط واللامبالاة بين أفراد المجتمع عندما تغلب الوساطة والمحسوبية خدمات الجمعية بوسط مرجح 2.5، وجاء في الترتيب الرابع يخضع مجلس الإدارة للمساءلة عند توجيه مواردها المحدودة إلى فئة معينة بوسط مرجح ٢.٤، وجاء في الترتيب الخامس تلزم المسائلة أعضاء مجلس إدارة الجمعية بتفسير الأسباب الكامنة وراء إجراءاتهم وتحمل مسئولية نتائجها بوسط مرجح ٢.٣، وجاء في الترتيب السابع والأخير تنطلق المسائلة من منطق المشاركة والمواطنة الفعالة لكي تضمن جودة الخدمات المقدمة من الجمعية بوسط مرجح ٢.١.

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "محمد عرفات عبد الواحد: ٢٠١٣" والتي كانت أهم نتائجها التوصل إلى مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتطبيق الحوكمة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية كذلك اتفقت مع دراسة "أحمد صادق رشوان: ٢٠١٢" التي أوصت بضرورة أن يكون هناك آليات لدعم الشفافية والمساءلة المنفذة في الجمعيات الأهلية بما يصب في مصلحة تطبيق الحكم الرشيد بها وذلك من خلال استخدام أساليب تدريب ملائمة لذلك والاعتماد على ورش العمل والندوات وغير ذلك من الأدوات.

ج - عرض جداول الدراسة الخاصة بأبعاد الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجه نظر أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع.

جدول (٢٤) يوضح البعد الاقتصادي للحكومة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن(=)

الترتيب	الأحرف المعيارية	المتوسط الحسابي	المجموع المرجح	لا		إلى حد ما		نعم		البعد الاقتصادي	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
٤	١.١	2.4	140	18.6	11	25.4	15	55.9	33	تهدف الحكومة على تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الجمعية لتحقيق أكبر قدر من الدعم المادي لها.	أ
٣	١.٩	2.6	156	3.4	2	28.8	17	67.8	40	تحافظ الحكومة على تميز الجمعية من خلال مستوى معيناً من الشفافية والعدالة والدقة المالية.	ب
٤	١.١	2.4	139	20.3	12	23.7	14	55.9	33	تخضع الحكومة الجمعية لنظام متكامل للرقابة المالية على واردتها ومصروفاتها.	ج
٢	٢.١	2.7	157	8.5	5	16.9	10	74.6	44	تساهم الحكومة في وضع النظم والقرارات التي تحقق الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق البعد الاقتصادي لمشروعاتها.	د
١	٢.٤	2.8	163	3.4	2	16.9	10	79.7	47	تساهم الحكومة في الاستخدام الحكيم والكفاء لمصادر الجمعية بما يحقق أهدافها.	هـ
٢	٢.١	2.7	159	5.1	3	20.3	12	74.6	44	تعمل الحكومة على توحيد جهود قيادات الجمعية لتحسين الأحوال الاقتصادية للمستفيدين من خدمات الجمعية.	و
٣	١.٧	2.6	151	10.2	6	23.7	14	66.1	39	تعمل الحكومة على تنمية موارد الجمعية المالية بما يساهم في تحقيق أهدافها.	ز
			١٠٦٥	مجموع الأوزان المرجحة للمعيار							
			٢.٥٨	المتوسط الحسابي المرجح العام للبعد							
			مستوى مرتفع	القيمة العامة للمعيار							

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن البعد الاقتصادي من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات المبحوثين، وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ ٢.٥٨ بمجموع أوزان مرجحة بلغ ١٠٦٥ وهي قيمة مرتفعة مما يعكس البعد الاقتصادي للحكومة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية، وبالنظر إلى استجاباتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول مساهمة الحكومة في الاستخدام الحكيم والكفاء لمصادر الجمعية بما يحقق أهدافها بوسط مرجح 2.8، وجاء في الترتيب الثاني كل من مساهمة الحكومة في وضع النظم والقرارات التي تحقق الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق البعد الاقتصادي لمشروعاتها، وعمل الحكومة على توحيد جهود قيادات الجمعية لتحسين الأحوال الاقتصادية للمستفيدين من خدمات الجمعية بوسط مرجح ٢.٧ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثالث كل من محافظة الحكومة على تميز الجمعية من خلال مستوى معيناً

من الشفافية والعدالة والدقة المالية، وعمل الحوكمة على تنمية موارد الجمعية المالية بما يساهم في تحقيق أهدافها بوسط مرجح ٢.٦ لكل منهما، وجاء في الترتيب الرابع كل من تهدف الحوكمة على تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الجمعية لتحقيق أكبر قدر من الدعم المادي لها، تخضع الحوكمة الجمعية لنظام متكامل للرقابة المالية على واردتها ومصروفاتها بوسط مرجح ٢.٤ لكل منهما.

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "Behrens, Jennifer Elizabeth: ٢٠١٤" التي أشارت إلى العلاقة بين القيادة والحوكمة في الإدارات المحلية من خلال التعاون بين المديرين التنفيذيين مقدمي الخدمات الاجتماعية، حيث دعت الدراسة وكالات الإدارة العامة على التعاون بما يحقق نتائج إيجابية بين القادة في المنظمات المحلية، بما يؤكد أن القيادة الجيدة تؤدي إلى التعاون الناجح في وكالات الإدارة المحلية بما يحقق شكلاً من أشكال الحوكمة الرشيدة داخل تلك المنظمات. كذلك اتفقت مع دراسة "مرفت جمال الدين علي: ٢٠١٤" حيث أكدت نتائج الدراسة أن تأثير المحددات التنظيمية على ممارسة الحوكمة تمثل في القوة الهيكلية للمنظمة، والقوة القانونية للمنظمة، والقوة الإدارية للمنظمة، وكذلك في كل من القوة الاتصالية والتنسيقية والتدريبية والمالية.

مجلة الخدمة الاجتماعية □

جدول (٢٥) يوضح البعد السياسي للحكومة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن = ()

م	البعد السياسي	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ	تعمل الحكومة على مساهمة المواطنين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم داخل الجمعية.	39	66.1	12	20.3	8	13.6	2.5	1.6	3
ب	تسمح الحكومة للمواطنين بالاختيار الحر لممثليهم داخل الجمعية.	29	49.2	22	37.3	8	13.6	2.4	1.0	4
ج	تضع الحكومة سياسات واضحة وخطط تسير في ضوءها الجمعية.	35	59.3	18	30.5	6	10.2	2.5	1.4	3
د	تجبر الحكومة الجمعية على إجراء انتخابات حرة لأعضاء مجلس الإدارة.	47	79.7	12	20.3	0	0.0	2.8	2.4	1
هـ	ينظر بعض أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية إلى الحكومة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع لتعامل الجمعية مع الجهات الأخرى بالمجتمع.	34	57.6	8	13.6	17	28.8	2.3	1.3	5
و	تجبر الحكومة الجمعية على وضع سياسات تقوم على مشاركة جميع الأطراف الفاعلة لتحقيق أهداف الجمعية.	44	74.6	12	20.3	3	5.1	2.7	2.1	2
مجموع الأوزان المرجحة للمعيار		٨٩٤								
المتوسط الحسابي المرجح العام للبعد		٢.١٦								
القيمة العامة للمعيار		مستوى مرتفع								

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن البعد السياسي من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات الباحثين، وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ ٢.١٦ بمجموع أوزان مرجحة بلغ ٨٩٤ وهي قيمة مرتفعة مما يعكس البعد السياسي للحكومة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية، وبالنظر إلى استجاباتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول تجبر الحكومة الجمعية على إجراء انتخابات حرة لأعضاء مجلس الإدارة بوسط مرجح ٢.٨، وجاء في الترتيب الثاني تجبر الحكومة الجمعية على وضع سياسات تقوم على مشاركة جميع الأطراف الفاعلة لتحقيق أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٧، وجاء في الترتيب الثالث كل من تضع الحكومة سياسات واضحة وخطط تسير في ضوءها الجمعية، وتعمل الحكومة على مساهمة المواطنين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٥ لكل منهما، وجاء في الترتيب الرابع تسمح

الحكومة للمواطنين بالاختيار الحر لممثليهم داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٤، وجاء في الترتيب الخامس ينظر بعض أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية إلى الحكومة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع لتعامل الجمعية مع الجهات الأخرى بالمجتمع بوسط مرجح ٢.٣.

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "مرفت جمال الدين علي: ٢٠١٤" حيث أكدت على أن معايير الحكومة يمكن تسهم بشكل أفضل في زيادة فاعلية المحددات التنظيمية من خلال ضرورة الالتزام بسيادة القانون، وبناء قدرات منظمات المجتمع للارتقاء بمستوى إسهاماتها في صنع التنمية، وجود سياسة واضحة للعمل في ضوء القانون والسياسة الدولية. كذلك اتفقت مع دراسة "Loeb, Ketty A: ٢٠١٤" حيث رأت أن آليات الحكومة تتمثل في توعية الطلب المجتمعي لتوفير السلع العامة. بما يمثل اتجاه نحو اللامركزية من أجل تحسين القدرة على الاستجابة القصيرة لتوفير الخدمات المقدمة داخل المجتمع، كذلك منع الاحتكار كما أكدت الدراسة على أهمية آليات الحكومة التي تمثلت في بناء قدرات الحكومات المحلية والمنظمات غير الحكومية لمعالجة المشاكل الاجتماعية الخاصة بهم

مجلة الخدمة الاجتماعية □

جدول (٢٦) يوضح البعد الإداري للحكومة من وجهة نظر أعضاء
مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع
ن= (٥٩)

م	البعد الإداري	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع المرجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
أ	تعمل الحكومة على الحد من المشكلات الإدارية في الجمعية.	30	50.8	29	49.2	0	0.0	148	2.5	١.٧	٣
ب	تضمن الحكومة النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الجمعية.	39	66.1	12	20.3	8	13.6	149	2.5	١.٦	٣
ج	تعمل الحكومة على تفادي وجود أخطاء إدارية بالجمعية متعمد أو غير متعمد إلى أدنى قدر ممكن.	41	69.5	18	30.5	0	0.0	159	2.7	٢.٠	١
د	تحقق الحكومة الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية بالجمعية.	44	74.6	15	25.4	0	0.0	162	2.7	٢.٢	١
هـ	تجعل الحكومة مراقبي الحسابات بالجمعية على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس إدارة الجمعية.	40	67.8	12	20.3	7	11.9	151	2.6	١.٧	٢
و	تعمل الحكومة على منع حدوث اضطرابات إدارية داخل الجمعية.	31	52.5	18	30.5	10	16.9	139	2.4	١.٠	٤
ز	تضع الحكومة سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار لتحقيق أهداف الجمعية التي أنشأت من أجلها.	32	54.2	5	8.5	22	37.3	128	2.2	١.٣	٥
مجموع الأوزان المرجحة للمعيار		١٠٣٦									
المتوسط الحسابي المرجح للعام للبعد		٢.٥١									
القيمة العامة للمعيار		مستوى مرتفع									

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن البعد الإداري من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات الباحثين، وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ ٢.٥١ بمجموع أوزان مرجحة بلغ ١٠٣٦ وهي قيمة مرتفعة مما يعكس البعد الإداري للحكومة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية، وبالنظر إلى استجاباتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول كل تعمل الحكومة على تفادي وجود أخطاء إدارية بالجمعية متعمد أو غير متعمد إلى أدنى قدر ممكن، وتحقق الحكومة الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية بالجمعية بوسط مرجح ٢.٧ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثاني تجعل الحكومة مراقبي الحسابات بالجمعية على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس إدارة الجمعية بوسط مرجح ٢.٦، وجاء في الترتيب الثالث تعمل الحكومة على الحد من المشكلات الإدارية في الجمعية، وتضمن الحكومة النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الجمعية بوسط مرجح بوسط مرجح ٢.٥، وجاء في الترتيب الرابع تعمل الحكومة على منع حدوث اضطرابات إدارية داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٤، وجاء في الترتيب

الخامس تضع الحوكمة سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار لتحقيق أهداف الجمعية التي أنشأت من أجلها بوسط مرجح ٢.٢.

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "محمد طارق عبد الوهاب: ٢٠١٥" في استخدام موازنة البرامج الموجهة في حوكمة وحدات الإدارة المحلية، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن استخدام نظام موازنة البرامج يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد وزيادة الكفاءة والفاعلية للبرامج والأنشطة، كما تساهم موازنة البرامج في دعم آليات الرقابة والمسئولية بالوحدات الإدارية، كما أنها تعتبر أداة فعالة لتحقيق ضبط الأداء المالي والإدارة الرشيدة وترشيد الإنفاق. وكذلك اتفقت نتائج الجدول مع دراسة "عز الدين عبد القادر غيث: ٢٠١٦" والتي أكدت نتائجها أن آليات الحوكمة المتمثلة في لجان المراجعة، مجلس الإدارة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية تزداد فاعليتها باستخدام منهج المراجعة على أساس المخاطر

جدول (٢٧) يوضح البعد المؤسسي للحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع ن= (٥٩)

م	البعد المؤسسي		نعم		إلى حد ما		لا		التبديل	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع المرجح
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
أ	37	62.7	18	30.5	4	6.8	151	2.6	١.٦	١		
ب	37	62.7	10	16.9	12	20.3	143	2.4	1.5	2		
ج	31	52.5	11	18.6	17	28.8	132	2.2	1.0	4		
د	27	45.8	21	35.6	11	18.6	134	2.3	٨.٠	3		
هـ	29	49.2	12	20.3	18	30.5	129	2.2	٨.٦	4		
و	18	30.5	24	40.7	17	28.8	119	2.0	٣.٧	5		
مجموع الأوزان المرجحة للمعيار												٨٠٨
المتوسط الحسابي المرجح العام للبعد												٢.٢٨
القيمة العامة للمعيار												مستوى مرتفع

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن البعد المؤسسي من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع في ضوء حساب الأوزان المرجحة والمتوسط الحسابي وترتيب استجابات المبحوثين، وبحساب المتوسط الحسابي العام للبعد ككل بلغ ٢.٢٨ بمجموع أوزان مرجحة بلغ ٨٠٨ وهي قيمة مرتفعة مما يعكس البعد المؤسسي للحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالجمعية، وبالنظر إلى استجاباتهم نجد أنه جاء في الترتيب الأول تعمل آليات الحوكمة على الحد من البيروقراطية المؤسسية داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٦، وجاء في الترتيب الثاني تلزم الحوكمة الجمعية بمبادئ الشفافية والإفصاح عن أنشطتها لتنمية المجتمع بوسط مرجح ٢.٤، وجاء في الترتيب الثالث تعمل الحوكمة على إرساء دعائم هيكل الجمعية لتتواءم مع أهدافها التي تعمل على تحقيقها بوسط مرجح ٢.٣، وجاء في الترتيب الرابع كل من تضمن الحوكمة استقلالية للجمعية عن أي توجهات إيديولوجية داخل المجتمع، وتضمن الحوكمة ترسيخ دعائم الإدارة المؤسسية الجيدة لتحقيق الأهداف المنوطة للجمعية بوسط مرجح ٢.٢ لكل منهما، وجاء في الترتيب الخامس تسمح الحوكمة للجمعية بتنمية القدرات البشرية لديها من خلال تقديم دورات تدريبية لهم بوسط مرجح ٢.٠،

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "رانيا حسن محروس: ٢٠١٦" والتي أكدت على أن الحوكمة تتضمن ثلاثة أشكال وهي الحوكمة الأكاديمية التشاركية وحوكمة ذوي المصالح والحوكمة الإلكترونية. وكذلك اتفقت نتائج الجدول مع دراسة "رانيا حسن محروس: ٢٠١٦" على أن الحوكمة تتضمن ثلاثة أشكال وهي الحوكمة الأكاديمية التشاركية وحوكمة ذوي المصالح والحوكمة الإلكترونية، كما أكدت الدراسة على وجود معوقات لتفعيل الحوكمة ومحاولة إيجاد حلول لهذه المعوقات من خلال التصور المقترح.

د- عرض جداول الدراسة الخاصة بمعايير الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجه نظر أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع.

جدول (٢٨) يوضح معايير الحكومة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن= (٥٩)

م	معايير الحكومة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع المرجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
أ	وضع موثيق شرف بين الجمعيات الأهلية لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه الجمعيات لتحقيق التنمية داخل المجتمع.	24	40.7	13	22.0	22	37.3	120	2.0	٥.٨	٥
ب	وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الأفراد داخل المجتمع.	37	62.7	17	28.8	5	8.5	150	2.5	١.٦	2
ج	تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد مجلس إدارة الجمعية.	38	64.4	18	30.5	3	5.1	153	2.6	١.٧	1
د	إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة بالجمعية.	21	35.6	16	27.1	22	37.3	117	2.0	٣.٢	5
هـ	إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين الجمعية ومؤسسات المجتمع.	33	55.9	21	35.6	5	8.5	146	2.5	١.٤	2
و	ضمان توفير وتدقيق المعلومات المناسبة عن أنشطة وخدمات الجمعية.	27	45.8	12	20.3	20	33.9	125	2.1	٧.٥	4
ز	إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الرشيد كأحد آليات الحكومة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.	29	49.2	18	30.5	12	20.3	135	2.3	٨.٦	3
ح	إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة لدى المستفيدين من أنشطة الجمعية.	26	44.1	23	39.0	10	16.9	134	2.3	٨.٥	3
ط	زيادة المعلومات والخبرات والمهارات بالجمعية نتيجة العمل بالحكومة.	34	57.6	6	10.2	19	32.2	133	2.3	١.٤	3

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معايير الحوكمة من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع تمثلت في تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد مجلس إدارة الجمعية في الترتيب الأول بوسط مرجح ٢.٦ ، وجاء في الترتيب الثاني إيجاد صيغ واليات تبين نوع وشكل التعاون بين الجمعية ومؤسسات المجتمع بوسط مرجح ٢.٥، وجاء في الترتيب الثالث كل من إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الرشيد كأحد آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، وإيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة لدى المستفيدين من أنشطة الجمعية، وزيادة المعلومات والخبرات والمهارات بالجمعية نتيجة العمل بالحوكمة بوسط مرجح ٢.٣ لكل منهما، وجاء في الترتيب الرابع ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة عن أنشطة وخدمات الجمعية بوسط مرجح ٢.١، وجاء في الترتيب الخامس كل من إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة بالجمعية، وضع موائيق شرف بين الجمعيات الأهلية لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه الجمعيات لتحقيق التنمية داخل المجتمع بوسط مرجح ٢.٠.

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "عبد الفتاح ماهر أنس: ٢٠١٥" حول أهم معايير الحوكمة في الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية والعدالة الاجتماعية كما أوضحت أن أهم صور الشفافية هي أن تتسم المنظمة بإعلان سياستها بوضوح وتقبل الآراء المنتقدة في الحوارات المشتركة.

٥- عرض جداول الدراسة الخاصة بمبادئ الحكومة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجه نظر أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع.

جدول (٢٩) يوضح مبادئ الحكومة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع

ن= (٥٩)

م	مبادئ الحكومة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع المرجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
أ	يجب أن يكون أعضاء مجالس إدارة الجمعية مؤهلين وقادرين على إدارة أعمال وأنشطة الجمعية.	41	69.5	18	30.5	0	0.0	159	2.7	٢.٠	١
ب	إيجاد إستراتيجية للجمعية تجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في جميع المواقف المختلفة عند ممارسة أنشطتها داخل المجتمع.	39	66.1	15	25.4	5	8.5	152	2.6	١.٧	٢
ج	على مجلس إدارة الجمعية مراقبة وإدارة الأهداف الإستراتيجية للجمعية اخذين بعين الاعتبار مصالح المستفيدين من أنشطتها.	27	45.8	22	37.3	10	16.9	135	2.3	٨.٧	٣
د	إيجاد هيكل إداري متكامل يشجع على المحاسبة وتحديد مسؤوليات مجالس الإدارة والمدبرين والعاملين في الجمعية.	28	47.5	19	32.2	12	20.3	134	2.3	٨.٠	٣
هـ	امتلاك العاملين في الجمعية المهارات والخبرات والمعلومات الضرورية والمهمة لإدارة الجمعية وفق السياسات والتوجهات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة.	44	74.6	10	16.9	5	8.5	157	2.7	٢.١	١
و	إرساء مبدأ الشفافية عن الموارد المالية للجمعية كضرورة للحكومة السليمة.	40	67.8	15	25.4	4	6.8	154	2.6	١.٨	٢

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن مبادئ الحكومة من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع تمثلت في كل من امتلاك العاملين في الجمعية المهارات والخبرات والمعلومات الضرورية والمهمة لإدارة الجمعية وفق السياسات والتوجهات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة، يجب أن يكون أعضاء مجالس إدارة الجمعية مؤهلين وقادرين على إدارة أعمال وأنشطة الجمعية في الترتيب الأول

بوساط مرجح ٢.٧ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثاني كل من إرساء مبدأ الشفافية عن الموارد المالية للجمعية كضرورة للحوكمة السليمة، إيجاد إستراتيجية للجمعية تجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في جميع المواقف المختلفة عند ممارسة أنشطتها داخل المجتمع بوساط مرجح ٢.٦ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثالث كل من إيجاد هيكل إداري متكامل يشجع على المحاسبة وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والمديرين والعاملين في الجمعية، وعلى مجلس إدارة الجمعية مراقبة وإدارة الأهداف الإستراتيجية للجمعية اخذين بعين الاعتبار مصالح المستفيدين من أنشطتها بوساط مرجح ٢.٣ لكل منهما.

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة " عماد الدين عبد الحي شلبي: ٢٠١٣" والتي كان من أهم أهدافها تحديد الآليات التخطيطية الداخلية والخارجية بالجمعيات لتفعيل الإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية وتمثلت أهم هذه الآليات في الشراكة والتنسيق والمشاركة المجتمعية كآليات التخطيط الخارجي، أما بالنسبة لآليات التخطيط الداخلية فتتمثلت في تحديد الهيكل الوظيفي للجمعية واتخاذ القرارات بالجمعيات الأهلية وتقييم نتائج القرارات المتعلقة بالتمويل.

و- عرض جداول الدراسة الخاصة بمحددات الحكومة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجه نظر أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع.

جدول (٣٠) يوضح المحددات الداخلية للحكومة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع = (٥٩)

م	المحددات الداخلية		نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب	الأحرف المعياري	النسبة الحسابي	الجموع المرجح
	ك	%	ك	%	ك	%						
أ	31	52.5	12	20.3	16	27.1	27.1	133	٣	١.٠	2.3	133
ب	44	74.6	10	16.9	5	8.5	8.5	157	1	2.1	2.7	157
ج	41	69.5	14	23.7	4	6.8	6.8	155	2	1.9	2.6	155
د	42	71.2	13	22.0	4	6.8	6.8	156	2	1.9	2.6	156
هـ	32	54.2	9	15.3	18	30.5	30.5	132	4	1.1	2.2	132

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المحددات الداخلية للحكومة من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع تمثلت في توزيع السلطات والمهام بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف والمستفيدين من أنشطة الجمعية، والعمل على ضمان حقوق المستفيدين من أنشطة الجمعية، والعمل على دعم وتشجيع المتطوعين للعمل بالجمعية لتحقيق أهداف الجمعية. وجاء في الترتيب الثالث

وضع الأسس والقواعد التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٣، وجاء في الترتيب الرابع خلق مجالات متنوعة بالجمعية تساهم في تحقيق تنمية المجتمع المحلي بوسط مرجح ٢.٢.

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "مرفت جمال الدين علي: ٢٠١٤" حول المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، حيث أكدت نتائج الدراسة أن تأثير المحددات التنظيمية على ممارسة الحوكمة والتي توصلت إلي الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى، ضعف الممارسات الديمقراطية داخل هيكل المنظمة، ضعف البناء المؤسسي والتنظيمي وسيطرة بعض الأفراد على السيطرة على الأنشطة للمصالح الشخصية، وقلة الآليات المؤسسية والتنظيمية لتنظيم العمل مع المنظمات الأخرى.

جدول (٣١) يوضح المحددات الخارجية للحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع ن= (٥٩)

م	المحددات الخارجية	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع المرجح	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
أ	المناخ العام في المجتمع مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لعمل الجمعية داخل المجتمع.	41	69.5	12	20.3	6	10.2	153	2.6	١.٨	٢
ب	الحد من الصراع بين الجمعيات العاملة في نفس مجال داخل المجتمع.	28	47.5	16	27.1	15	25.4	131	2.2	7.2	5
ج	العمل علي رفع كفاءة العاملين بالجمعية للقيام بالمشروعات التنموية بالمجتمع.	42	71.2	17	28.8	0	0.0	160	2.7	2.1	1
د	خلق فرص للحصول على تمويل مجتمعي لمشاريع الجمعية لتحقيق أهدافها في تنمية المجتمع.	39	66.1	14	23.7	6	10.2	151	2.6	1.7	2
هـ	وجود اطر فعالة للحوكمة تضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية بالمجتمع والجمعية.	31	52.5	16	27.1	12	20.3	137	2.3	1.0	4
ز	إيجاد آلية قانونية تسمح للمواطنين المشاركة في الرقابة الفعالة على الجمعية وحصولهم على المعلومات المطلوبة.	37	62.7	15	25.4	7	11.9	148	2.5	1.5	3

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المحددات الخارجية للحكومة من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع تمثلت في العمل علي رفع كفاءة العاملين بالجمعية للقيام بالمشروعات التنموية بالمجتمع بوسط مرجح ٢.٧، وجاء في الترتيب الثاني كل من المناخ العام في المجتمع مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لعمل الجمعية داخل المجتمع، وخلق فرص للحصول على تمويل مجتمعي لمشاريع الجمعية لتحقيق أهدافها في تنمية المجتمع بوسط مرجح ٢.٦ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثالث إيجاد آلية قانونية تسمح للمواطنين المشاركة في الرقابة الفعالة على الجمعية وحصولهم على المعلومات المطلوبة بوسط مرجح ٢.٥ ، وجاء في الترتيب الرابع وجود اطر فعالة للحكومة تضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية بالمجتمع والجمعية بوسط مرجح ٢.٣، وجاء في الترتيب الخامس الحد من الصراع بين الجمعيات العاملة في نفس مجال داخل المجتمع بوسط مرجح ٢.٢،

واتفقت نتائج الجدول السابق مع دراسة "مرفت جمال الدين علي:٢٠١٤" حول تأثير المحددات التنظيمية على ممارسة الحكومة، كذلك اتفقت مع دراسة "Oh, Edmund Joo Vin :٢٠١٦" على أن المشاركة بين الدولة والمجتمع يعد شكلاً من أشكال الحكومة، حيث تقدم شكلاً من تقاسم المسؤولية الإدارية والسلطة بين الدولة والمجتمع والتي تصور مبادرات للإدارة المشتركة.

ز- عرض جداول الدراسة الخاصة بمعوقات الحكومة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجه نظر أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع.

جدول (٣٢) يوضح معوقات تفعيل آليات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع ن= (٥٩)

م	معوقات الحوكمة	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع المرحح	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
أ	عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها للمواطنين	31	52.5	13	22.0	15	25.4	134	2.3	٩.٨	٤
ب	صعوبة التوصل إلى إستراتيجية تحقق أهداف الحوكمة بالجمعية.	44	74.6	12	20.3	3	5.1	159	2.7	٢.١	1
ج	عدم التطوير في القدرات البشرية والمؤسسية للجمعية.	41	69.5	5	8.5	13	22.0	146	2.5	١.٨	2
د	قلة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات في العمل بالجمعية.	39	66.1	10	16.9	10	16.9	147	2.5	١.٦	2
هـ	السيطرة والتحكم في اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين.	29	49.2	12	20.3	18	30.5	129	2.2	٨.٦	5
و	ضعف محاسبة القيادات والمسؤولين داخل الجمعيات.	32	54.2	14	23.7	13	22.0	137	2.3	١.٠	4
ز	عدم توافر قاعدة بيانات أو معلومات عن أنشطة الجمعيات.	34	57.6	16	27.1	9	15.3	143	2.4	١.٢	3
ح	ضعف الخبرات والمهارات الفنية لدى العاملين بالجمعية.	37	62.7	14	23.7	8	13.6	147	2.5	١.٥	2
ط	عدم الوضوح في السياسات المعلنة من قبل الجمعية عند تنفيذ برامجها.	36	61.0	17	28.8	6	10.2	148	2.5	١.٥	2
ي	التغيير في برامج التدريب للعاملين بما لا يتماشى مع أهداف الجمعية	32	54.2	14	23.7	13	22.0	137	2.3	1.0	4
ك	عدم وجود لجان للمراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الوحدات الإدارية داخل الجمعية.	35	59.3	12	20.3	12	20.3	141	2.4	1.3	3

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معوقات تفعيل آليات الحوكمة من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع تمثلت في صعوبة التوصل إلى إستراتيجية تحقق أهداف الحوكمة بالجمعية في الترتيب الأول بوسط مرجح ٢.٧، وجاء في الترتيب الثاني كل من عدم التطوير في القدرات البشرية والمؤسسية للجمعية، وقلة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات في العمل بالجمعية، وضعف الخبرات والمهارات الفنية لدى العاملين بالجمعية، وضعف الخبرات والمهارات الفنية لدى العاملين بالجمعية، وعدم الوضوح في السياسات المعلنة من قبل الجمعية عند تنفيذ برامجها بوسط مرجح ٢.٥، وجاء في الترتيب

الثالث كل من عدم توافر قاعدة بيانات أو معلومات عن أنشطة الجمعيات، وعدم وجود لجان للمراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الوحدات الإدارية داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٤ لكل منهما، وجاء في الترتيب الرابع كل من عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها للمواطنين، وضعف محاسبة القيادات والمسؤولين داخل الجمعيات، والتغيير في برامج التدريب للعاملين بما لا يتماشى مع أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٣، وجاء في الترتيب الخامس السيطرة والتحكم في اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين بوسط مرجح ٢.٢.

وأكدت على نتائج الجدول دراسة "سعودي محمد حسن: ٢٠١٥" في تحديد الصعوبات التي تواجه المنظمات الحكومية في تطبيق مؤشرات الحوكمة الرشيدة لمشاركة الشباب في عملية صنع القرارات التخطيطية والتي تمثلت في ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم ملائمة القوانين والتشريعات القائمة للمتغيرات المجتمعية.

ح- عرض جداول الدراسة الخاصة بمقترحات الحكومة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجه نظر أعضاء مجالس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع.

جدول (٣٣) يوضح مقترحات لتفعيل آليات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس إدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع ن= (٥٩)

م	بمقترحات فاعلية الحوكمة	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع المرجح
		ك	%	ك	%	ك	%				
أ	الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة لعمل الجمعية داخل المجتمع.	44	74.6	12	20.3	3	5.1	٢	٢.١	2.7	159
ب	تبنى استراتيجيات تقوم على الشفافية والمسائلة داخل الجمعية.	49	83.1	10	16.9	0	0.0	1	٢.٥	2.8	167
ج	الاهتمام بتنمية القدرات البشرية داخل الجمعية.	41	69.5	8	13.6	10	16.9	4	١.٨	2.5	149
د	وضع قاعدة بيانات ومعلومات عن أنشطة الجمعية.	33	55.9	12	20.3	14	23.7	6	١.١	2.3	137
هـ	أشراك المواطنين داخل المجتمع في وضع سياسات الجمعية المتعلقة بأنشطتها داخل المجتمع.	38	64.4	12	20.3	9	15.3	4	١.٥	2.5	147
و	أقامة شبكات مع الجمعيات الأخرى داخل المجتمع لتبادل الخبرات بينهم.	37	62.7	18	30.5	4	6.8	3	١.٦	2.6	151
ز	العمل على تقييم أنشطة الجمعية باستمرار بما يخدم مصالح المستفيدين من برامجها.	42	71.2	5	8.5	12	20.3	4	١.٩	2.5	148
ح	أقامة دورات تدريبية للعاملين بالجمعية عن آليات الحوكمة .	34	57.6	14	23.7	11	18.6	5	١.٢	2.4	141
ط	وضع نظام مراقبة مالي وأداري بما يحقق أهداف الجمعية.	36	61.0	14	23.7	9	15.3	4	١.٤	2.5	145

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن مقترحات تفعيل آليات الحوكمة من وجه نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع تمثلت في تبنى استراتيجيات تقوم على الشفافية والمسائلة داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٨، وجاء في الترتيب الثاني الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة لعمل الجمعية داخل المجتمع بوسط مرجح ٢.٧، وجاء في الترتيب الثالث أقامة شبكات مع الجمعيات الأخرى داخل المجتمع لتبادل الخبرات بينهم بوسط مرجح ٢.٦، وجاء في الترتيب الرابع كل من الاهتمام بتنمية القدرات البشرية داخل الجمعية، وإشراك المواطنين داخل المجتمع في وضع سياسات الجمعية المتعلقة بأنشطتها داخل المجتمع، والعمل على تقييم أنشطة الجمعية باستمرار بما يخدم مصالح المستفيدين من برامجها، ووضع نظام مراقبة

مالي وأداري بما يحقق أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٥ لكل منهما، وجاء في الترتيب الخامس إقامة دورات تدريبية للعاملين بالجمعية عن آليات الحوكمة بوسط مرجح ٢.٤، وجاء في الترتيب السادس وضع قاعدة بيانات ومعلومات عن أنشطة الجمعية بوسط مرجح ٢.٣.

وأكدت على نتائج الجدول دراسة "Tsai-Lung؛ ٢٠٠٤" حول تعزيز العلاقة بين شبكة العملاء عبر آليات الحوكمة من خلال التحالف الاستراتيجي بين المنظمات للاستفادة من الموارد الأساسية المشتركة بينها، حيث تحاول هذه الدراسة دمج مجموعة من العوامل المختلفة لتشكيل التحالف الاستراتيجي بين المنظمات كأحد آليات الحوكمة، كدرجة المنافسة والتكامل بين المنظمات والتي لها آثار إيجابية في آلية إدارة الموارد الأساسية داخل المنظمات

٢- عرض وتحليل جداول الدراسة المرتبطة بالخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع بمجتمع الدراسة.

أ - عرض جداول الدراسة الخاصة بالبيانات الأولية للخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع بمجتمع الدراسة والتي تكشف عن خصائصهم:

جدول (٣٤) توزيع الخبراء والاكاديميين حسب النوع ن=(١٠)

م	النوع	ك	%	الترتيب
أ	ذكر	٤	٤٠.٠	٢
ب	أنثى	٦	٦٠.٠	١
	المجموع	١٠	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من الخبراء والاكاديميين من حيث النوع أن عدد الإناث جاء بنسبة ٦٠.٠% بواقع ٦ مفردة، يليها الذكور بنسبة ٤٠.٠% بواقع ٤ مفردة.

ونستنتج من ذلك أن الإناث في الجانب الأكاديمي كخبراء هم أكثر من الذكور في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

جدول (٣٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأعمار الخبراء والاكاديميين بجمعيات تنمية المجتمع ن=(١٠)

س	ع	السن
٥٦.٢	٥.٨	

تعكس نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من الخبراء والأكاديميين من حيث السن أن متوسط عمر عينة الدراسة بلغ ٥٦ عاماً تقريباً بانحراف معياري بلغ ٥.٨ وهو ما يشير إلى كبر التفاوت في أعمار الخبراء والأكاديميين

ونستنتج من ذلك ارتفاع متوسط عمر لدى الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول (٣٦) توزيع الخبراء والاكاديميين حسب الدرجة العلمية ن=١٠

م	النوع	ك	%	الترتيب
أ	مؤهل عال	٢	٢٠.٠	٢
ب	دبلوم دراسات عليا	٠	٠	٣
ج	ماجستير	٢	٢٠.٠	٢
د	دكتوراه	٦	٦٠.٠	١
المجموع		١٠	١٠٠%	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من الخبراء والأكاديميين حسب المؤهل العلمي أن الحاصلين على درجة الدكتوراه جاءوا في الترتيب الأول بنسبة ٦٠.٠% بواقع ٦ مفردة، وجاء في الترتيب الثاني الحاصلين على درجة الماجستير والمؤهل العال بنسبة ٢٠.٠% بواقع ٢ مفردة لكل منهما. ونستنتج من ذلك ارتفاع الدرجات العلمية للخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي بما يساهم في وجود أثر واضح لمعلوماتهم وخبراتهم للاستفادة منها في هذه الدراسة.

جدول (٣٧)

يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لسنوات الخبرة
الخبراء والاكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي

ن=١٠

س	ع	سنوات الخبرة
٢٧.٢	٨.٨	

تعكس نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من الخبراء والأكاديميين من حيث سنوات الخبرة أن متوسط سنوات الخبرة للخبراء والأكاديميين بلغ ٢٧ عاماً تقريباً بانحراف معياري بلغ ٨.٨. ونستنتج من ذلك ارتفاع متوسط سنوات الخبرة لدى الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي. كما يشير إلى التفاوت الكبير بين الخبراء في سنوات الخبرة في مجال جمعيات تنمية المجتمع المحلي، كما يوجد ارتباط بين الجدول الخاص بأعمار الخبراء والأكاديميين ومتوسط سنوات خبراتهم.

جدول (٣٨) توزيع الخبراء والاكاديميين حسب الوظيفة ن=١٠

م	النوع	ك	%	الترتيب
أ	قطاع حكومي	٠	٠	٣
ب	قطاع عام	٠	٠	٣
ج	قطاع أهلي	٤	٤٠.٠	٢
د	قطاع أكاديمي	٦	٦٠.٠	١
المجموع		١٠	١٠٠%	

تعكس نتائج الجدول السابق إلى أن توزيع عينة الدراسة من الخبراء والأكاديميين من حيث الوظيفة أنه جاء في الترتيب الأول من يعملون في القطاع الأكاديمي في الترتيب الأول بنسبة ٦٠% بواقع ٦ مفردة، وجاء في الترتيب الثاني من يعملون في القطاع الأهلي بنسبة ٤٠% بواقع ٤ مفردة. ونستنتج من ذلك أن القطاع الأكاديمي له دور حيوي وهام من حيث الإثراء العلمي للاستفادة في بالارتقاء وتطوير جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

أ - عرض جداول الدراسة الخاصة بآليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع من وجه نظر للخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع بمجتمع :

جدول (٣٩) يوضح أكثر آليات الحوكمة تأثيراً في

تحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأهدافها من وجه نظر الخبراء والاكاديميين ن=(١٠)

م	آليات الحوكمة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ	الشفافية.	9	90.0	1	10.0	0	0.0	2.9	٤.٩	١
ب	المحاسبية.	8	80.0	2	20.0	0	0.0	2.8	4.1	2
ج	التشبيك.	6	60.0	3	30.0	1	10.0	2.5	2.5	5
د	الشراكة.	7	70.0	2	20.0	1	10.0	2.6	٣.٢	4
هـ	التقييم.	7	70.0	3	30.0	0	0.0	2.7	٣.٥	3
و	المسائلة.	9	90.0	0	0.0	1	10.0	2.8	٤.٩	2

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أكثر آليات الحوكمة تأثيراً في تحقيق أهداف الجمعية من وجه نظر الخبراء والأكاديميين تمثلت في الشفافية في الترتيب الأول بوسط مرجح ٢.٩، وجاء في الترتيب الثاني كل من المحاسبية والمسائلة بوسط مرجح ٢.٨ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثالث التقييم بوسط مرجح ٢.٧، وجاء في الترتيب الرابع الشراكة بوسط مرجح ٢.٦، وجاء في الترتيب الخامس التشبيك بوسط مرجح ٢.٥.

وتتفق نتائج الجدول السابق مع دراسة " نهى الشوبرى: ٢٠١٢" التي تناولت مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير الشفافية والمحاسبية في عملياتها والتي هدفت إلى قياس مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير الشفافية والمحاسبية في عملياتها.

ج - عرض جداول الدراسة الخاصة بأبعاد الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع من وجه نظر للخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع بمجتمع :

جدول (٤٠) يوضح أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في

تحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأهدافها من وجه نظر الخبراء والاكاديميين ن=(١٠)

م	أبعاد الحوكمة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
أ	البعد الاقتصادي	10	100.0	0	0.0	0	0.0	3.0	٥.٧	١
ب	البعد السياسي	7	70.0	2	20.0	1	10.0	2.6	3.2	4
ج	البعد الإداري	10	100.0	0	0.0	0	0.0	3.0	٥.٧	1
د	البعد المؤسسي	9	90.0	1	10.0	0	0.0	2.9	٤.٩	2
هـ	البعد المجتمعي	8	80.0	2	20.0	0	0.0	2.8	٤.١	3

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في تحقيق أهداف الجمعية من وجه نظر الخبراء والأكاديميين تمثلت في كل من البعد الاقتصادي والبعد الإداري في الترتيب الأول بوسط مرجح ٣.٠، وجاء في الترتيب الثاني البعد المؤسسي بوسط مرجح ٢.٩، وجاء في الترتيب الثالث البعد المجتمعي بوسط مرجح ٢.٨، وجاء في الترتيب الرابع البعد السياسي ٢.٦،

وتتفق نتائج الجدول السابق مع دراسة "مرفت جمال الدين علي: ٢٠١٤" حول المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، والتي أكدت علي أن تأثير المحددات التنظيمية على ممارسة الحوكمة تمثل في القوة الهيكلية للمنظمة، والقوة القانونية للمنظمة، والقوة الإدارية للمنظمة، وكذلك في كل من القوة الاتصالية والتنسيقية والتدريبية والمالية.

د- عرض جداول الدراسة الخاصة بمعايير الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع من وجه نظر للخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع بمجتمع :

جدول (٤١) يوضح أكثر معايير الحوكمة تأثيراً في تحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأهدافها من وجه نظر الخبراء والاكاديميين ن= (١٠)

م	معايير الحوكمة	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	
أ	حفظ حقوق كل المستفيدين من الجمعية في الحصول على خدماتها.	9	90.0	1	10.0	0	0.0	٢
ب	المساواة في التعامل بين جميع المستفيدين من خدمات الجمعية.	8	80.0	2	20.0	0	0.0	3
ج	عدم انتهاك حقوق أطراف الشراكة مع الجمعية بما يحقق أهدافها.	7	70.0	0	0.0	3	30.0	5
د	وضع آليات لمشاركة المواطنين الفعالة في اتخاذ قرارات بالجمعية.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	1
هـ	الإفصاح عن المعلومات الهامة بشفافية بين أعضاء مجلس الإدارة والمستفيدين من خدماتها.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	1
و	تحديد أصحاب المصالح عن تحقيق مصالح شخصية من الجمعية.	7	70.0	3	30.0	0	0.0	4
ز	تحديد الواجبات القانونية لأعضاء مجلس الإدارة بما يحقق أهداف الجمعية.	8	80.0	2	20.0	0	0.0	3

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أكثر معايير الحوكمة تأثيراً في تحقيق أهداف الجمعية من وجه نظر الخبراء والأكاديميين تمثلت في كل من وضع آليات لمشاركة المواطنين الفعالة في اتخاذ قرارات بالجمعية، والإفصاح عن المعلومات الهامة بشفافية بين أعضاء مجلس الإدارة والمستفيدين من خدماتها في الترتيب الأول بوسط مرجح ٣.٠ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثاني حفظ حقوق كل المستفيدين من الجمعية في الحصول على خدماتها بوسط مرجح ٢.٩، وجاء في الترتيب الثالث كل من المساواة في التعامل بين

جميع المستفيدين من خدمات الجمعية، وتحديد الواجبات القانونية لأعضاء مجلس الإدارة بما يحقق أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٨، وجاء في الترتيب الرابع تحييد أصحاب المصالح عن تحقيق مصالح شخصية من الجمعية بوسط مرجح ٢.٧، وجاء في الترتيب الخامس عدم انتهاك حقوق أطراف الشراكة مع الجمعية بما يحقق أهدافها بوسط مرجح ٢.٤.

وتتفق نتائج الجدول السابق مع دراسة "وجيه سلامة عوض: ٢٠١٦" التي أشارت إلى متطلبات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء معايير القيادة والحوكمة، حيث أكدت الدراسة على أن معايير القيادة والحوكمة ومؤشراتها تعتبر من أهم المعايير الملائمة لإحداث التغيير والتطوير الشامل في الأداء.

هـ- عرض جداول الدراسة الخاصة بمبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع من وجه نظر للخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع بمجتمع :

جدول (٤٢) يوضح أكثر مبادئ الحوكمة تأثيراً في

تحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأهدافها من وجه نظر الخبراء والاكاديميين ن=(١٠)

م	مبادئ الحوكمة	نعم		إلى حد ما		لا		الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	
أ	الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجمعية بشفافية ووضوح.	9	90.0	1	10.0	0	0.0	٢
ب	تحديد مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بما يحقق أهداف الجمعية.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	1
ج	التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة	7	70.0	0	0.0	3	30.0	4
د	التأكد من عدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالجمعية.	9	90.0	1	10.0	0	0.0	2
هـ	ضمان فاعلية دور المراقبين بالجمعية وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.	6	60.0	3	30.0	1	10.0	3
و	ضرورة توفر الشفافية والإفصاح عن كافة أعمال وأنشطة الجمعية	10	100.0	0	0.0	0	0.0	1

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أكثر مبادئ الحوكمة تأثيراً في تحقيق أهداف الجمعية من وجه نظر الخبراء والأكاديميين تمثلت في كل من تحديد مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بما يحقق أهداف الجمعية، وضرورة توفر الشفافية والإفصاح عن كافة أعمال وأنشطة الجمعية في الترتيب الأول بوسط مرجح ٣.٠ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثاني كل من الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجمعية بشفافية ووضوح، والتأكد من عدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالجمعية بوسط مرجح ٢.٩ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثالث ضمان فاعلية دور المراقبين بالجمعية وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي بوسط مرجح ٢.٥، وجاء في الترتيب الرابع التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة بوسط مرجح ٢.٤. وتتفق نتائج الجدول السابق مع دراسة "عادل على حسن:

٢٠١٦" والتي أكدت على تأثير تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل العوامل المتعلقة بجودة أداء مراقب الحسابات، وكذلك تأثيرها في تفعيل العوامل المتعلقة بجودة أداء المراجع الداخلي، وتأثيرها في تفعيل العوامل المتعلقة بجودة أداء استقلالية المراجع الداخلي، وأشارت دراسة

و- عرض جداول الدراسة الخاصة بمعوقات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع من وجه نظر للخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع بمجتمع :

جدول (٤٣) يوضح معوقات الحوكمة في

تحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأهدافها من وجه نظر الخبراء والاكاديميين ن=(١٠)

م	معوقات الحوكمة		نعم	إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	ك	%		ك	%	ك	%			
أ	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	3.0	5.7	١
ب	9	90.0	1	10.0	0	0.0	29	2.9	4.9	2
ج	7	70.0	3	30.0	0	0.0	27	2.7	3.5	3
د	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	3.0	5.7	1
هـ	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	3.0	5.7	1
و	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	3.0	5.7	1
ز	9	90.0	1	10.0	0	0.0	29	2.9	4.9	2
ح	7	70.0	3	30.0	0	0.0	27	2.7	3.5	3
ط	7	70.0	2	20.0	1	10.0	26	2.6	3.2	4
ي	7	70.0	2	20.0	1	10.0	26	2.6	3.2	4
ك	6	60.0	2	20.0	2	20.0	24	2.4	2.3	5

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أكثر معوقات الحوكمة تأثيراً في عدم قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها من وجه نظر الخبراء والأكاديميين تمثلت في كل من عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها للمواطنين، وقلة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات في العمل بالجمعية، والسيطرة والتحكم في اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين، وضعف محاسبة القيادات والمسؤولين داخل الجمعيات في الترتيب الأول

بوسط مرجح ٣.٠ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثاني كل من عدم التواصل إلى إستراتيجية تحقق أهداف الحوكمة بالجمعية، وعدم توافر قاعدة بيانات أو معلومات عن أنشطة الجمعيات بوسط مرجح ٢.٩ لكل منهما، وجاء في الترتيب الثالث كل من عدم التطوير في القدرات البشرية والمؤسسية للجمعية، وضعف الخبرات والمهارات الفنية لدى العاملين بالجمعية بوسط مرجح ٢.٧ لكل منهما، وجاء في الترتيب الرابع كل من عدم الوضوح في السياسات المعلنة من قبل الجمعية عند تنفيذ برامجها، ووضع برامج لتدريب العاملين بما لا يتماشى مع أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٦ لكل منهما، وجاء في الترتيب الخامس عدم وجود لجان للمراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الوحدات الإدارية داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٤. وتتفق نتائج الجدول السابق مع دراسة "مي عطية أبو العزم: ٢٠١٦" والتي أكدت على وجود مظاهر للقصور تمثلت في سوء استخدام السلطة، وتغيير وتبديل القائمين على لجان الرقابة والمحاسبية بغير معايير موضوعية، مما يؤدي إلى خسارة المؤسسات في ظل غياب المساءلة كأحد آليات الحوكمة، كذلك انفتحت مع دراسة "رانيا حسن محروس: ٢٠١٦" التي أكدت على وجود معوقات لتفعيل الحوكمة ومحاولة إيجاد حلول لهذه المعوقات من خلال التصور المقترح، كما انفتحت مع دراسة "هبة زكريا حافظ: ٢٠١٥" حول المعوقات التي تحد من عملية تفعيل الحوكمة بالمنظمات الأهلية.

ز- عرض جداول الدراسة الخاصة بمقترحات تفعيل آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع من وجه نظر الخبراء والأكاديميين في مجال جمعيات تنمية المجتمع بمجتمع :

جدول (٤٤) يوضح مقترحات تفعيل آليات الحوكمة في

تحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأهدافها من وجه نظر الخبراء والاكاديميين ن= (١٠)

م	مقترحات الحوكمة	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%		
أ	الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة لعمل الجمعية داخل المجتمع.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	5.7
ب	تبنى استراتيجيات تقوم على الشفافية والمساءلة داخل الجمعية.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	5.7
ج	الاهتمام بتنمية القدرات البشرية داخل الجمعية.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	5.7
د	وضع قاعدة بيانات ومعلومات عن أنشطة الجمعية.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	5.7
هـ	أشراك المواطنين داخل المجتمع في وضع سياسات الجمعية المتعلقة بأنشطتها داخل المجتمع.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	5.7
و	أقامة شبكات مع الجمعيات الأخرى داخل المجتمع لتبادل الخبرات بينهم.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	5.7
ز	العمل على تقييم أنشطة الجمعية باستمرار بما يخدم مصالح المستفيدين من برامجها.	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	5.7
ح	أقامة دورات تدريبية للعاملين بالجمعية	10	100.0	0	0.0	0	0.0	30	5.7

لأهدافها من وجه نظر الخبراء والأكاديميين تمثلت في كل من وضع نظام إدارة محسن للجمعية يحقق أقصى استفادة من خدماتها، والعمل على خفض تكاليف المشاريع التي تقوم بها الجمعية، وتحقيق احتياجات المواطنين المستفيدين من الجمعية، وتحقيق الشفافية والوضوح في القرارات التي تأخذها الجمعية، وتقييم أداء مقدمي الخدمات بالجمعية وفقاً لمؤشرات مختارة بشفافية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة من الجمعية، وتعزيز رأس المال الاجتماعي بما يحقق أهداف الجمعية، والحد من الفساد داخل جمعيات تنمية المجتمع بوسط مرجح ٣.٠ لكل منهما.

المبحث الخامس: النتائج العامة للدراسة في ضوء تحقيق أهدافها والإجابة على

تساؤلاتها

١- النتائج العامة للدراسة والخاصة بوصف خصائص مجتمع الدراسة.

أكدت النتائج العامة للدراسة والخاصة بتحديد خصائص أعضاء مجالس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع بمجتمع الدراسة. أن نسبة الذكور بلغ ٦٩.٥%، بينما جاءت الإناث بنسبة ١٦%.

أما بالنسبة لأعمارهم فقد بلغ متوسط عمرهم ٤٦ عام، وتشير نتائج الحالة الاجتماعية أن الغالبية متزوجين بنسبة ٧٤.٦%، وجاء العزاب في الترتيب الثاني بنسبة ١٣.٦% يليهم الأرملة بنسبة ٦.٨%، وفي الترتيب الأخير المطلقين بنسبة ٥.١%.

وتعكس نتائج المستوى التعليمي لهم أن غالبيتهم حاصلين على تعليم عال بلغت نسبتهم ٧٦.٣%، يليهم الحاصلين على تعليم فوق المتوسط بنسبة ١١.٩%، والحاصلين على تعليم متوسط بنسبة ٦.٨%، وجاء في الترتيب الرابع الحاصلين على دبلوم الدراسات العليا بنسبة ٣.٤%، وجاء في الترتيب الخامس الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة ١.٧%.

وتشير النتائج عدد سنوات الخبرة لأعضاء مجلس الإدارة والعاملون بلغ ٩ سنوات. وأن وضعهم الوظيفي داخل الجمعية أنه جاء في الترتيب الأول الإداريين في الجمعية بنسبة ٤٩.٢%، يليها أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٣٠.٥%، يليها كل من رئيس مجلس الإدارة، وأمين الصندوق ونائب رئيس مجلس الإدارة بنسبة ٦.٨%.

وتشير نتائج الدراسة أن أعضاء مجلس الإدارة والعاملين حسب الوظيفة الأساسية أن ٣٧.٣% منهم يعملون بأعمال حرة يليها، العاملون بالقطاع الخاص بنسبة ٢٧.١% يليها العاملون بالقطاع الحكومي بنسبة ٢٠.٣% وجاء في الترتيب الأخير من هم بالمعاش بنسبة ١٥.٣%.

وتأكد نتائج الدراسة أن الغالبية العظمى منهم لم يحصلوا على دورات تدريبية بنسبة ٦٩.٥% بينما من حصلوا على دورات تدريبية بلغت نسبتهم ٣٠.٥%، وأن من حصلوا على دورات تدريبية حصلوا على دورتان بنسبة ١٠.٠%، وأن جميعهم حصلوا على دورات تدريبية بالجمعية التي يعملون بها بنسبة ١٠.٠%.

وتأكد نتائج الدراسة أن أوجه الاستفادة من الدورات التدريبية تمثلت في اكتساب خبرات جديد في العمل المؤسسي نسبة ٩٤.٤%، يليها استخدام الآلية اللازمة في إدارة المؤسسة إدارة رشيدة بنسبة ٨٨.٩%، يليها المساعدة على تحقيق أهداف الجمعية بنسبة ٨٣.٣%، يليها تقييم أداء العمل داخل الجمعية بنسبة

٧٧.٨%، يليها كل من تنمية القدرات المؤسسية للجمعية وتنمية القدرات البشرية للعاملين في المؤسسة بنسبة ٧٢.٢% لكل منهما.

أما بالنسبة لخصائص الخبراء والأكاديميين فجاءت الإناث بنسبة ٦٠.٠%، يليها الذكور بنسبة ٤٠.٠%، بمتوسط عمر بلغ ٥٦ عاماً تقريباً، وأن الحاصلين على درجة الدكتوراه جاءوا بنسبة ٦٠.٠%، والحاصلين على درجة الماجستير والمؤهل العال بنسبة ٢٠.٠%. وأن متوسط سنوات الخبرة للخبراء والأكاديميين بلغ ٢٧ عاماً تقريباً. وأن نسبة ٦٠% يعملون في القطاع الأكاديمي، وأن نسبة ٤٠% يعملون في القطاع الأهلي.

٢- النتائج العامة للدراسة والخاصة بآليات الحكومة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

- جاءت نتائج الدراسة الخاصة بآليات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع على النحو التالي:

أ- آليات الشفافية: تمثلت في كل من نشر المعلومات بشكل مستمر عن أنشطة الجمعية، وقيام الجمعية بعرض مصادر الموارد المالية لها علي الجمعية العمومية، وقيام الجمعية بنشر الحساب الختامي لميزانيتها بعد انتهاء العام المالي لها بوسط مرجح ٢.٥، يليها تحديد الجمعية للوائح والقواعد الملزمة لها لتحقيق أهدافها بوسط مرجح ٢.٤، يليها كل من تعرف الجمعية أعضائها بالجهات التي تتصل بها لتحقيق استفادة متبادلة، قيام مجلس الإدارة بعرض اجتماعاتهم بصفة دورية على أعضاء الجمعية العمومية بوسط مرجح ٢.٢، يليها قيام الجمعية بطبع منشورات عن أهدافها وأنشطتها وتوزيعها على سكان المجتمع بوسط ٢.٠.

ب- آليات المحاسبية: تمثلت في قيام أعضاء الجمعية العمومية بمراقبة أداء مجلس الإدارة بوسط مرجح ٢.٢، يليها عدم استطاعة أعضاء الجمعية العمومية تقييم مجلس إدارة الجمعية بوسط مرجح ٢.٠، يليها كل من خضوع جميع المسؤولين ومتخذي القرار في الجمعية لمبدأ المحاسبة دون استثناء، وأحقيه أعضاء الجمعية العمومية محاسبة مجلس الإدارة عند التصدير في أداء عملهم بوسط مرجح ١.٩ لكل منهما، يليها التزام أعضاء مجلس الإدارة بتفسير الأسباب الكامنة وراء قراراتهم وتحمل مسئولية نتائجها بوسط مرجح ١.٨، يليها انتهاج الجمعية أسلوباً متدرج في مسائلة أعضاء الجمعية عند حالات التصدير بوسط مرجح ١.٧.

ج- آليات التشبيك: تمثلت في استطاعة الجمعية تطوير قدراتها من خلال الاتصال مع الجمعيات الأخرى في نطاق عملها بوسط مرجح ٢.٤، يليها كل من خلق إجماع واتفاق في الرأي بين الأعضاء على المصالح لتحقيق الأهداف المشتركة، وتبادل الجمعية المعلومات والآراء بين الجمعيات الأخرى لتحقيق أهدافها، وإيجاد المناخ الذي من شأنه تنمية العلاقات الرأسية والأفقية بين جمعيات تنمية المجتمع، والعمل على إقامة علاقات ناضجة ومثمرة تزيد من قوة الأعضاء وقدرتهم على تحقيق أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٣، يليها خلق الجمعية فرص للشراكة والتضامن بين الجمعيات المختلفة بوسط مرجح ٢.٢، يليها دعم الاتصال بين الجمعيات بعضها البعض بهدف مساعدتها على توفير الخبرة والمعرفة للجمعيات المهتمة بتنمية المجتمع المحلي بوسط مرجح ٢.١.

د- آليات الشراكة: تمثلت في كل من تحقق الجمعية مسؤوليتها الاجتماعية من خلال نجاحها في

التعاون الفعال مع مؤسسات المجتمع، وتحقيق الجمعية أهدافها من خلال القيام بحوار بين الأطراف المعنية بالتنمية في المجتمع بوسط مرجح ٢٠٥، يليها إطلاع الشركاء والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية بالنتائج المتحققة عن المشاريع المساهمين في تمويلها لتنمية المجتمع بوسط مرجح ٢٠٤، يليها عمل الجمعية على توسيع وتعزيز الشراكة الفاعلة بين مؤسسات المجتمع بشكل دائم بوسط مرجح ٢٠٣، يليها إشراك المواطنين بالمجتمع في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاتهم في اختيار المشاريع التنموية بوسط مرجح ٢٠٢، يليها إشراك أعضاء الجمعية العمومية في وضع سياسات الجمعية التي أنشأت من أجلها بوسط مرجح ٢٠١، يليها اعتماد سياسة للشراكة بين جهات عديدة بالمجتمع للمشاركة بحيوية في المشاريع والبرامج التي تنفذها الجمعية بوسط مرجح ٢٠٠.

هـ- آليات التقييم: تمثلت في النظر إلى وظائف الوحدات الإدارية بالجمعية على أنها وسيلة مساعدة متعلقة بتنفيذ أنشطة الجمعية المحددة بوسط مرجح ٢٠٦، يليها من الصعب أن يتوفر لدى الجمعية جميع الإمكانيات التي تتيح القيام بكل عمليات التحسين المرغوب فيها في نفس الوقت بوسط مرجح ٢٠٥، يليها كل من تقوم الجمعية بتنفيذ مشاريع واقعية تتناسب مع قدرات المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، وتقوم الجمعية دائماً بوضع معايير تتعلق بتقييم أدائها في تحقيق التنمية داخل المجتمع بوسط مرجح ٢٠٤ لكل منهما، يليها قيام الجمعية دائماً بتحديد مجالات العمل التي يجب تحسينها من وقت لآخر بوسط مرجح ٢٠٣، يليها ارتباط الجمعية بين الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها في عملية التقييم الذاتي لمشاريعها بوسط مرجح ٢٠٢، يليها تتضمن مستويات الأداء المطلوب الوصول إليها في المشاريع التي تنفذها الجمعية الفترة الزمنية اللازمة لذلك بوسط مرجح ٢٠١.

و- آليات المسائلة: تمثلت في فقد جمعيات تنمية المجتمع المحلي شرعيتها عند إساءة استخدامها لتحقيق مصلحة شخصية بوسط مرجح ٢٠٨٥، يليها تعمل المسائلة على مراقبة وتحسين جودة الخدمات بجمعيات تنمية المجتمع المحلي بوسط مرجح ٢٠٧، يليها يسود شعور بالإحباط واللامبالاة بين أفراد المجتمع عندما تغلب الوساطة والمحسوبية خدمات الجمعية بوسط مرجح 2٠5، يليها يخضع مجلس الإدارة للمسائلة عند توجيه مواردها المحدودة إلى فئة معينة بوسط مرجح ٢٠٤، يليها تلزم المسائلة أعضاء مجلس إدارة الجمعية بتفسير الأسباب الكامنة وراء إجراءاتهم وتحمل مسئولية نتائجها بوسط مرجح ٢٠٣، يليها انطلاق المسائلة من منطلق المشاركة والمواطنة الفعالة لكي تضمن جودة الخدمات المقدمة من الجمعية بوسط مرجح ٢٠١.

ز- أما بالنسبة لنتائج الدراسة الخاصة بأكثر آليات الحوكمة تأثيراً بجمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر الخبراء والأكاديميين فتمثلت في الشفافية بوسط مرجح ٢٠٩، يليها كل من المحاسبية والمسائلة بوسط مرجح ٢٠٨ لكل منهما، يليها التقييم بوسط مرجح ٢٠٧، يليها الشراكة بوسط مرجح ٢٠٦، يليها التشبيك بوسط مرجح ٢٠٥.

وبذلك تكون الدراسة حققت الهدف الخاص بتحديد آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع، وكذلك تمت الإجابة على التساؤل القائل ما آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها؟.

٣- النتائج العامة للدراسة والخاصة بأبعاد الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

- جاءت نتائج الدراسة الخاصة بأبعاد الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات

البعد الاقتصادي تمثل في مساهمة الحوكمة في الاستخدام الحكيم والكفاء لمصادر الجمعية بما يحقق أهدافها بوسط مرجح 2.8، يليها كل من مساهمة الحوكمة في وضع النظم والقرارات التي تحقق الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق البعد الاقتصادي لمشروعاتها، وعمل الحوكمة على توحيد جهود قيادات الجمعية لتحسين الأحوال الاقتصادية للمستفيدين من خدمات الجمعية بوسط مرجح 2.7 لكل منهما، يليها كل من محافظة الحوكمة على تميز الجمعية من خلال مستوى معيناً من الشفافية والعدالة والدقة المالية، وعمل الحوكمة على تنمية موارد الجمعية المالية بما يساهم في تحقيق أهدافها بوسط مرجح 2.6 لكل منهما، يليها كل من تهدف الحوكمة على تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية داخل الجمعية لتحقيق أكبر قدر من الدعم المادي لها، تخضع الحوكمة الجمعية لنظام متكامل للرقابة المالية على واردتها ومصروفاتها بوسط مرجح 2.4 لكل منهما.

أما البعد السياسي تمثل في أجبار الحوكمة الجمعية على إجراء انتخابات حرة لأعضاء مجلس الإدارة بوسط مرجح 2.8، يليها تجبر الحوكمة الجمعية على وضع سياسات تقوم على مشاركة جميع الأطراف الفاعلة لتحقيق أهداف الجمعية بوسط مرجح 2.7، يليها كل من تضع الحوكمة سياسات واضحة وخطط تسيير في ضوءها الجمعية، وتعمل الحوكمة على مساهمة المواطنين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم داخل الجمعية بوسط مرجح 2.5 لكل منهما، يليها تسمح الحوكمة للمواطنين بالاختيار الحر لممثليهم داخل الجمعية بوسط مرجح 2.4، يليها ينظر بعض أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية إلى الحوكمة من منظور قانوني لتنظيم أشكال وأنواع لتعامل الجمعية مع الجهات الأخرى بالمجتمع بوسط مرجح 2.3.

أما البعد الإداري تمثل في كل من تعمل الحوكمة على تفادي وجود أخطاء إدارية بالجمعية متعمد أو غير متعمد إلى أدنى قدر ممكن، وتحقق الحوكمة الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية بالجمعية بوسط مرجح 2.7 لكل منهما، يليها تجعل الحوكمة مراقبي الحسابات بالجمعية على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس إدارة الجمعية بوسط مرجح 2.6، يليها تعمل الحوكمة على الحد من المشكلات الإدارية في الجمعية، وتضمن الحوكمة النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الجمعية بوسط مرجح بوسط مرجح 2.5، يليها تعمل الحوكمة على منع حدوث اضطرابات إدارية داخل الجمعية بوسط مرجح 2.4، يليها تضع الحوكمة سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار لتحقيق أهداف الجمعية التي أنشأت من أجلها بوسط مرجح 2.2.

أما بالنسبة للبعد المؤسسي تمثل في تعمل آليات الحوكمة على الحد من البيروقراطية المؤسسية داخل الجمعية بوسط مرجح 2.6، يليها تلزم الحوكمة الجمعية بمبادئ الشفافية والإفصاح عن أنشطتها لتنمية المجتمع بوسط مرجح 2.4، يليها تعمل الحوكمة على إرساء دعائم هيكل الجمعية لتتواءم مع أهدافها التي تعمل على تحقيقها بوسط مرجح 2.3، يليها كل من تضمن الحوكمة استقلالية للجمعية عن أي توجهات إيديولوجية داخل المجتمع، وتضمن الحوكمة ترسيخ دعائم الإدارة المؤسسية الجيدة لتحقيق الأهداف المنوطة للجمعية بوسط مرجح 2.2 لكل منهما، يليها تسمح الحوكمة للجمعية بتنمية القدرات البشرية لديها من خلال تقديم دورات تدريبية لهم بوسط مرجح 2.0،

- أما بالنسبة لنتائج الدراسة الخاصة بأكثر أبعاد الحوكمة تأثيراً في جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة

نظر الخبراء والأكاديميين فتمثلت في كل من البعد الاقتصادي والبعد الإداري بوسط مرجح ٣.٠، يليها البعد المؤسسي بوسط مرجح ٢.٩، يليها البعد المجتمعي بوسط مرجح ٢.٨، يليها البعد السياسي ٢.٦،

٤- النتائج العامة للدراسة والخاصة بمعايير الحكومة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

- جاءت نتائج الدراسة الخاصة بمعايير الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع تمثلت في تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد مجلس إدارة الجمعية بوسط مرجح ٢.٦، يليها إيجاد صيغ واليات تبيين نوع وشكل التعاون بين الجمعية ومؤسسات المجتمع بوسط مرجح ٢.٥، يليها كل من إيجاد خطوات جديدة تضمن الحكم الرشيد كأحد آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، وإيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة لدى المستفيدين من أنشطة الجمعية، وزيادة المعلومات والخبرات والمهارات بالجمعية نتيجة العمل بالحوكمة بوسط مرجح ٢.٣ لكل منهما، يليها ضمان توفير وتدفق المعلومات المناسبة عن أنشطة وخدمات الجمعية بوسط مرجح ٢.١، يليها كل من إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة بالجمعية، وضع موثيق شرف بين الجمعيات الأهلية لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه الجمعيات لتحقيق التنمية داخل المجتمع بوسط مرجح ٢.٠.

- أما بالنسبة لنتائج الدراسة الخاصة بأكثر معايير الحوكمة تأثيراً في جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر الخبراء والأكاديميين فتمثلت في كل من وضع آليات لمشاركة المواطنين الفعالة في اتخاذ قرارات بالجمعية، والإفصاح عن المعلومات الهامة بشفافية بين أعضاء مجلس الإدارة والمستفيدين من خدماتها بوسط مرجح ٣.٠ لكل منهما، يليها حفظ حقوق كل المستفيدين من الجمعية في الحصول على خدماتها بوسط مرجح ٢.٩، يليها كل من المساواة في التعامل بين جميع المستفيدين من خدمات الجمعية، وتحديد الواجبات القانونية لأعضاء مجلس الإدارة بما يحقق أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٨، يليها تحديد أصحاب المصالح عن تحقيق مصالح شخصية من الجمعية بوسط مرجح ٢.٧، يليها عدم انتهاك حقوق أطراف الشراكة مع الجمعية بما يحقق أهدافها بوسط مرجح ٢.٤.

وبذلك تكون الدراسة حققت الهدف الخاص بتحديد أبعاد ومعايير الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع، وكذلك تمت الإجابة على التساؤل القائل ما أبعاد ومعايير الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها؟.

٥- النتائج العامة للدراسة والخاصة بمبادئ الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

- جاءت نتائج الدراسة الخاصة بمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع تمثلت في كل من امتلاك العاملين في الجمعية المهارات والخبرات والمعلومات الضرورية والمهمة لإدارة الجمعية وفق السياسات والتوجهات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة، يجب أن يكون أعضاء مجالس إدارة الجمعية مؤهلين وقادرين على إدارة أعمال وأنشطة الجمعية بوسط مرجح ٢.٧ لكل منهما، يليها كل من إرساء مبدأ الشفافية عن الموارد المالية للجمعية كضرورة للحوكمة السليمة، إيجاد إستراتيجية للجمعية تجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في جميع المواقف المختلفة عند ممارسة أنشطتها داخل المجتمع بوسط مرجح ٢.٦ لكل منهما، يليها كل من إيجاد هيكل إداري متكامل يشجع على المحاسبة وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والمديرين والعاملين في الجمعية، وعلى مجلس إدارة الجمعية

مراقبة وإدارة الأهداف الإستراتيجية للجمعية اخذين بعين الاعتبار مصالح المستفيدين من أنشطتها بوسط مرجح ٢.٣ لكل منهما.

- أما بالنسبة لنتائج الدراسة الخاصة بأكثر مبادئ الحوكمة تأثيراً في جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر الخبراء والأكاديميين فتمثلت في كل من تحديد مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة بما يحقق أهداف الجمعية، وضرورة توفر الشفافية والإفصاح عن كافة أعمال وأنشطة الجمعية بوسط مرجح ٣.٠ لكل منهما، يليها كل من الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجمعية بشفافية ووضوح، والتأكد من عدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بالجمعية بوسط مرجح ٢.٩ لكل منهما، يليها ضمان فاعلية دور المراقبين بالجمعية وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي بوسط مرجح ٢.٥، يليها التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة بوسط مرجح ٢.٤.

٦- النتائج العامة للدراسة والخاصة بمحددات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

- جاءت نتائج الدراسة الخاصة بمحددات الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع حيث تمثلت المحددات الداخلية في توزيع السلطات والمهام بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف والمستفيدين من الجمعية بوسط مرجح ٢.٧، يليها كل من العمل على ضمان حقوق المستفيدين من أنشطة الجمعية، والعمل على دعم وتشجيع المتطوعين للعمل بالجمعية لتحقيق أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٦ لكل منهما، يليها وضع الأسس والقواعد التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٣، يليها خلق مجالات متنوعة بالجمعية تساهم في تحقيق تنمية المجتمع المحلي بوسط مرجح ٢.٢.

أما بالنسبة للمحددات الخارجية تمثلت في العمل على رفع كفاءة العاملين بالجمعية للقيام بالمشروعات التنموية بالمجتمع بوسط مرجح ٢.٧، يليها كل من المناخ العام في المجتمع مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لعمل الجمعية داخل المجتمع، وخلق فرص للحصول على تمويل مجتمعي لمشاريع الجمعية لتحقيق أهدافها في تنمية المجتمع بوسط مرجح ٢.٦ لكل منهما، يليها إيجاد آلية قانونية تسمح للمواطنين المشاركة في الرقابة الفعالة على الجمعية وحصولهم على المعلومات المطلوبة بوسط مرجح ٢.٥، يليها وجود اطر فعالة للحوكمة تضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات التنظيمية والتنفيذية بالمجتمع والجمعية بوسط مرجح ٢.٣، يليها الحد من الصراع بين الجمعيات العاملة في نفس مجال داخل المجتمع بوسط مرجح ٢.٢.

وبذلك تكون الدراسة حققت الهدف الخاص بتحديد مبادئ ومحددات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع، وكذلك تمت الإجابة على التساؤل القائل ما مبادئ ومحددات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها؟.

٧- النتائج العامة للدراسة والخاصة بمعوقات تفعيل الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

- جاءت نتائج الدراسة الخاصة بمعوقات تفعيل الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع حيث تمثلت في صعوبة التوصل إلى إستراتيجية تحقق أهداف الحوكمة بالجمعية في الترتيب الأول بوسط مرجح ٢.٧، يليها كل من عدم التطوير في القدرات البشرية والمؤسسية للجمعية، وقلة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات في العمل بالجمعية، ضعف الخبرات والمهارات الفنية

لدى العاملين بالجمعية، وعدم الوضوح في السياسات المعلنة من قبل الجمعية عند تنفيذ برامجها بوسط مرجح ٢.٥، يليها كل من عدم توافر قاعدة بيانات أو معلومات عن أنشطة الجمعيات، وعدم وجود لجان للمراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الوحدات الإدارية داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٤ لكل منهما، يليها كل من عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها للمواطنين، وضعف محاسبة القيادات والمسؤولين داخل الجمعيات، والتغيير في برامج التدريب للعاملين بما لا يتماشى مع أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٣، يليها السيطرة والتحكم في اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين بوسط مرجح ٢.٢.

- أما بالنسبة لنتائج الدراسة الخاصة بمعوقات تفعيل الحوكمة في جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر الخبراء والأكاديميين فتمثلت في كل من عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها للمواطنين، وقلة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات في العمل بالجمعية، والسيطرة والتحكم في اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين، وضعف محاسبة القيادات والمسؤولين داخل الجمعيات بوسط مرجح ٣.٠ لكل منهما، يليها كل من عدم التواصل إلى إستراتيجية تحقق أهداف الحوكمة بالجمعية، وعدم توافر قاعدة بيانات أو معلومات عن أنشطة الجمعيات بوسط مرجح ٢.٩ لكل منهما، يليها كل من عدم التطوير في القدرات البشرية والمؤسسية للجمعية، وضعف الخبرات والمهارات الفنية لدى العاملين بالجمعية بوسط مرجح ٢.٧ لكل منهما، يليها كل من عدم الوضوح في السياسات المعلنة من قبل الجمعية عند تنفيذ برامجها، ووضع برامج لتدريب العاملين بما لا يتماشى مع أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٦ لكل منهما، يليها عدم وجود لجان للمراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الوحدات الإدارية داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٤.

وبذلك تكون الدراسة حققت الهدف الخاص بتحديد معوقات آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع، وكذلك تمت الإجابة على التساؤل القائل ما معوقات آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها؟.

٨- النتائج العامة للدراسة والخاصة بمقترحات تفعيل الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

- جاءت نتائج الدراسة الخاصة بمقترحات تفعيل الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بجمعيات تنمية المجتمع حيث تمثلت في تبنى استراتيجيات تقوم على الشفافية والمساءلة داخل الجمعية بوسط مرجح ٢.٨، يليها الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة لعمل الجمعية داخل المجتمع بوسط مرجح ٢.٧، يليها إقامة شبكات مع الجمعيات الأخرى داخل المجتمع لتبادل الخبرات بينهم بوسط مرجح ٢.٦، يليها كل من الاهتمام بتنمية القدرات البشرية داخل الجمعية، وإشراك المواطنين داخل المجتمع في وضع سياسات الجمعية المتعلقة بأنشطتها داخل المجتمع، والعمل على تقييم أنشطة الجمعية باستمرار بما يخدم مصالح المستفيدين من برامجها، ووضع نظام مراقبة مالي وأداري بما يحقق أهداف الجمعية بوسط مرجح ٢.٥ لكل منهما، يليها إقامة دورات تدريبية للعاملين بالجمعية عن آليات الحوكمة بوسط مرجح ٢.٤، يليها وضع قاعدة بيانات ومعلومات عن أنشطة الجمعية بوسط مرجح ٢.٣.

- أما بالنسبة لنتائج الدراسة الخاصة بمقترحات تفعيل آليات الحوكمة في جمعيات تنمية المجتمع المحلي من وجهة نظر الخبراء والأكاديميين فتمثلت في كل من الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة لعمل الجمعية داخل المجتمع، وتبنى استراتيجيات تقوم على الشفافية والمساءلة داخل الجمعية، والاهتمام بتنمية القدرات البشرية داخل الجمعية، وضع قاعدة بيانات ومعلومات عن أنشطة الجمعية، إشراك المواطنين داخل

المجتمع في وضع سياسات الجمعية المتعلقة بأنشطتها داخل المجتمع، إقامة شبكات مع الجمعيات الأخرى داخل المجتمع لتبادل الخبرات بينهم، والعمل على تقييم أنشطة الجمعية باستمرار بما يخدم مصالح المستفيدين من برامجها، وإقامة دورات تدريبية للعاملين بالجمعية عن آليات الحوكمة، وضع نظام مراقبة مالي وأداري بما يحقق أهداف الجمعية بوسط مرجح ٣.٠ لكل منهما.

وبذلك تكون الدراسة حققت الهدف الخاص بتحديد مقترحات الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع، وكذلك تمت الإجابة على التساؤل القائل ما مقترحات الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها؟.

٩- إطار تصوري مقترح لتفعيل آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي كمدخل لتحقيق أهدافها:

نتيجة للأوضاع التي خلقتها الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية من مظاهر فساد لا تقف عند حد معين بل تتجاوز ذلك، إلى ما يسمى بلعبة المصالح واستمالة أصحاب النفوذ للحصول على مزايا مختلفة سواء كانت مادية أو عينية أو الحيلولة دون إصدار تشريعات معينة تعمل على عدم تحقيق المصلحة العامة لأفراد المجتمع، فيتولد صراع بين مؤسسات المجتمع بما يسمح بممارسات غير قانونية مما أدى لظهور مفهوم الحوكمة كنتاج لتلك الممارسات.

وتعد الحوكمة من ابرز واهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاضم الاهتمام بهذا الموضوع وخاصة بعد سلسلة من الأحداث والصراعات المختلفة التي حدثت في العديد من الدول النامية والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة، وافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة، بالإضافة إلى نقص الشفافية.

وفي هذا الإطار فالحوكمة وما تتضمنها من آليات كالشفافية والقابلية للمحاسبة والقدرة عليها، تلعب دوراً محورياً في عملية التصحيح الذاتي داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي، بما يدفع التفاعل باتجاه مستوى أفضل من الإدارة الرشيدة لهذه الجمعيات.

وتأسيساً على ما تقدم في الإطار النظري للدراسة وكذلك في الإطار الميداني للدراسة وما تحقق لدى الباحثة من نتائج الدراسة وتحقيقاً لأهداف الدراسة وهو التوصل إلى تصور مقترح لتفعيل آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي:

ويتضمن هذا التصور النقاط الرئيسية التالية :

أ- الأسس التي تم في ضوئها وضع التصور المقترح.

ب- أهداف التصور المقترح .

ج- المنطلقات النظرية التي انطلق منها التصور المقترح.

د- المبادئ التي يقوم عليها التصور.

هـ- آليات تنفيذ التصور المقترح

سوف تقوم الباحثة بعرضها على النحو التالي :-

أولاً: الأسس التي تم في ضوئها وضع التصور المقترح.

(أ) تحليل نتائج الدراسات السابقة والتي أكدت على:

- ١- الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى من معوقات أداء الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع.
- ٢- ضعف الممارسات الديمقراطية داخل هيكل الجمعية، وضعف البناء المؤسسي والتنظيمي وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة للمصالح الشخصية، وقلة الآليات المؤسسية والتنظيمية لتنظيم العمل مع المنظمات الأخرى.
- ٣- أن الالتزام بسيادة القانون، وبناء قدرات منظمات المجتمع للارتقاء بمستوى إسهاماتها في صنع التنمية يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية تطبيق معايير الحوكمة بشكل أفضل.
- ٤- أن المشاركة التنظيمية هامة كأحد آليات الحوكمة من قبل المستفيدين من المنظمة بما يحقق المرونة بين المنظمة والمشاركين في أنشطتها لتحقيق الهدف الأمثل من خدمتها.
- ٥- أن استخدام نظام موازنة البرامج يؤدي إلى التخصيص الأمثل للموارد وزيادة كفاءتها فاعليتها، كما تساهم موازنة البرامج في دعم آليات الرقابة والمسئولية، كما أنها تعتبر أداة فعالة لتحقيق ضبط الأداء المالي والإدارة الرشيدة وترشيد الإنفاق.
- ٦- أن المشاركة بين الدولة والمجتمع يعد شكلاً من أشكال الحوكمة، حيث تقدم شكلاً من تقاسم المسئولية الإدارية والسلطة بين الدولة والمجتمع والتي تصور مبادرات للإدارة المشتركة.
- ٧- أن متطلبات معايير القيادة والحوكمة ومؤشراتها تعتبر من أهم المعايير الملائمة لإحداث التغيير والتطوير الشامل في الأداء.
- ٨- التأكيد على الدور الذي تلعبه الحوكمة في فصل ملكية الجمعية عن إدارتها، وأن الحاجة إلى الإصلاح والتطوير داخل جمعيات تنمية المجتمع تتجلى من خلال ممارسات وتطبيقات الحكومة الرشيدة.

(ب) ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية :

- ١- مساهمة آلية الشفافية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في نشر المعلومات بشكل مستمر عن أنشطة الجمعية، وعرض مصادر الموارد المالية للجمعية علي الجمعية العمومية، وتحديد الجمعية للوائح والقواعد الملزمة لها لتحقيق أهدافها، وقيام مجلس الإدارة بعرض اجتماعاتهم بصفة دورية على أعضاء الجمعية العمومية.
- ٢- مساهمة آلية المحاسبية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في قيام أعضاء الجمعية العمومية بمراقبة أداء مجلس الإدارة، خضوع جميع المسؤولين ومتخذي القرار في الجمعية لمبدأ المحاسبة دون استثناء، وأحقيه أعضاء الجمعية العمومية محاسبة مجلس الإدارة عند التقصير في أداء عملهم، التزام أعضاء مجلس الإدارة بتفسير الأسباب الكامنة وراء قراراتهم وتحمل مسئولية نتائجها.
- ٣- مساهمة آلية التشبيك بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في تطوير قدراتها من خلال الاتصال مع الجمعيات الأخرى في نطاق عملها، وخلق إجماع واتفق في الرأي بين الأعضاء على المصالح لتحقيق الأهداف المشتركة، وتبادل المعلومات والآراء بين الجمعيات الأخرى لتحقيق أهدافها، وإيجاد المناخ الذي من شأنه

تنمية العلاقات الرأسية والأفقية بين جمعيات تنمية المجتمع، والعمل على إقامة علاقات ناضجة ومثمرة تزيد من قوة الأعضاء وقدرتهم على تحقيق أهداف.

٤- مساهمة آلية الشراكة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في تحقيق الجمعية لمسؤوليتها الاجتماعية من خلال نجاحها في التعاون الفعال مع مؤسسات المجتمع، وتحقيق الجمعية أهدافها من خلال القيام بحوار بين الأطراف المعنية بالتنمية في المجتمع، وإطلاع الشركاء والمساهمين في تمويل المشاريع الخيرية بالنتائج المتحققة عن المشاريع المساهمين في تمويلها لتنمية المجتمع، عمل الجمعية على توسيع وتعزيز الشراكة الفاعلة بين مؤسسات المجتمع بشكل دائم، إشراك المواطنين بالمجتمع في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاتهم في اختيار المشاريع التنموية، إشراك أعضاء الجمعية العمومية في وضع سياسيات الجمعية التي أنشأت من أجلها، اعتماد سياسة للشراكة بين جهات عديدة بالمجتمع للمشاركة بحيوية في المشاريع والبرامج التي تنفذها الجمعية.

٥- مساهمة آلية التقييم بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في النظر إلى وظائف الوحدات الإدارية بالجمعية على أنها وسيلة مساعدة متعلقة بتنفيذ أنشطة الجمعية المحددة، قيام الجمعية بتنفيذ مشاريع واقعية تتناسب مع قدرات المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها، وتقوم الجمعية دائماً بوضع معايير تتعلق بتقييم أدائها في تحقيق التنمية داخل المجتمع، قيام الجمعية دائماً بتحديد مجالات العمل التي يجب تحسينها من وقت لآخر، ارتباط الجمعية بين الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها في عملية التقييم الذاتي لمشاريعها، تتضمن مستويات الأداء المطلوب الوصول إليها في المشاريع التي تنفذها الجمعية الفترة الزمنية اللازمة.

٦- مساهمة آلية المسائلة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في تعمل المسائلة على مراقبة وتحسين جودة الخدمات بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، خضوع مجلس الإدارة للمسائلة عند توجيه موارد الجمعية المحدودة إلى فئة معينة، تلزم المسائلة أعضاء مجلس إدارة الجمعية بتفسير الأسباب الكامنة وراء إجراءاتهم وتحمل مسؤولية نتائجها، انطلاق المسائلة من منطق المشاركة والمواطنة الفعالة لكي تضمن جودة الخدمات المقدمة من الجمعية.

٧- وجود معوقات لتفعيل آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي تمثلت في صعوبة التوصل إلى إستراتيجية تحقق أهداف الحوكمة بالجمعية، عدم التطوير في القدرات البشرية والمؤسسية للجمعية، قلة مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات في العمل بالجمعية، وضعف الخبرات والمهارات الفنية لدى العاملين بالجمعية، عدم الوضوح في السياسات المعلنة من قبل الجمعية عند تنفيذ برامجها، عدم توافر قاعدة بيانات أو معلومات عن أنشطة الجمعيات، عدم وجود لجان للمراجعة تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الوحدات الإدارية داخل الجمعية، عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها للمواطنين، وضعف محاسبة القيادات والمسؤولين داخل الجمعيات، التغيير في برامج التدريب للعاملين بما لا يتماشى مع أهداف الجمعية، السيطرة والتحكم في اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين بوسط مرجح ٢٠٢.

(ج) أدوات الدراسة :

١- استبيان عن آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي (مطبق على أعضاء مجالس إدارة جمعيات تنمية المجتمع المحلي والعاملين بها)

٢- دليل مقابلة عن آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي (مطبق على الخبراء والأكاديميين في مجال الجمعيات الأهلية).

(د) المنطلقات النظرية للدراسة :

- نظرية المنظمات.
- نظرية اتخاذ القرار.
- نظرية النسق الاجتماعي.

ثانياً- أهداف التصور المقترح.

- ١- تحديد آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها.
- ٢- تحديد أبعاد ومعايير الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها.
- ٣- تحديد مبادئ ومحددات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي لتحقيق أهدافها.
- ٤- تحديد معوقات ممارسة آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.
- ٥- تحديد مقترحات الاستفادة من آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

ثالثاً- المنطلقات النظرية التي انطلق منها التصور المقترح.

(١) نظرية المنظمات.

حيث تفيد دراسة المنظمات في الآتي:

- فهم طبيعة المنظمات وأهدافها .
- التعرف على المشكلات التي تعاني منها المنظمات وكيفية مواجهتها .
- استخدام المنظمات كأداة للتأثير في سلوك الإفراج بالمنظمة وتوجيهها في نواحي إيجابية.
- وفي إطار ذلك يمكن تحديد المتطلبات التنظيمية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي في :
 - ١- متطلبات متعلقة بالأفراد كالحاجة إلى مواجهة ما يعانون من مشكلات.
 - ٢- متطلبات متعلقة بالنواحي المادية كالحوافز، الخدمات.
 - ٣- متطلبات تنظيمية يمكن من خلالها التنسيق بين اللجان المختلفة بالجمعية على سبيل المثال بما لا يؤدي إلى الازدواج والتقارب في أداء الخدمات، وبما يؤدي إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة المشكلات وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة فيما يتخذ بشأنهم من إجراءات .
 - ٤- متطلبات تدعم الشعور بالانتماء لدى العاملين.

- ويمكن الاستفادة من نظرية المنظمات على النحو التالي:

تحديد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها العاملين بالجمعيات الأهلية، وتعريف كل منهم بالدور الذي عليه أن تؤديه وواجباته، ومسئوليته كمؤشر للحوكمة بهذه الجمعيات، كذلك تفيد في توسيع نطاق الاتصال

والنفاعل بين الأعضاء وتقسيمات المنظمة، توسيع نطاق الاتصال والنفاعل بين الأعضاء وتقسيمات المنظمة، وتنظيم العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة، وتنظيم العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة، وتنمية التكامل بين مختلف مكونات المنظمة مما يساهم في تحقيق آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

٢) نظرية اتخاذ القرار:

ترتبط عملية صنع القرار بالحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي في، والتي يحكمها مسار هذه العملية والتي تدعو إلى التعرف على طبيعة عملية صنع القرار بها من خلال التعرف على الافتراضات التي تقوم عليها نظرية اتخاذ القرارات على ما يلي:

- أ- عند إي مستوى في التنظيم تتخذ القرارات رسمياً.
- ب- كفاية وصحة المعلومات عند مستوى اتخاذ القرارات.
- ج- مدى استخدام المعرفة الفنية والمهنية في عملية اتخاذ القرارات.
- د- درجة إلمام متخذي القرارات بالمشاكل الخاصة التي توجد عند المستويات الدنيا من التنظيم.
- هـ- مدى ملائمة مستوى اتخاذ القرارات.
- و- هل تساعد عملية اتخاذ القرارات في خلق الدوافع اللازمة.

ويمكن الاستفادة نظرية صنع واتخاذ القرار بجمعيات تنمية المجتمع المحلي على النحو التالي:-

- استخدام مفهوم صنع القرار كعملية مرتبطة بمفهوم الحكم الرشيد والتي تجعل القرار داخل الجمعية في النهاية يتم من خلال مشاركة الجميع في اتخاذه.
- تأثير أعضاء الجمعية على القرارات المتعلقة بها من خلال آليات الحكم الرشيد.
- أن أحد أهم مبادئ ارتباط الحوكمة بالجمعية هو مبدأ حق اتخاذ القرار داخل الجمعية.
- ارتباط آليات الحوكمة وصنع القرار المجتمعي على قيام أعضاء مجلس إدارة الجمعية بالتأثير الإيجابي على قرارات المجتمع بصفة عامة وعلى الجمعية بصفة خاصة.
- ارتباط عملية صنع القرار بالمشاركة والتي تعد أحد آليات الحوكمة داخل جمعيات تنمية المجتمع المحلي.

٣) نظرية النسق الاجتماعي:

ويتكون النسق المفتوح من ثلاثة أجزاء رئيسية ترتبط معاً في تكامل وثيق ولكل من هذه الأجزاء أهمية خاصة في حركة النسق الكلي وهذه الأجزاء هي:-

أ- المدخلات: وهي تتنوع وتختلف حسب طبيعة النسق والأهداف التي يسعى إليها والأنشطة التي يختص بها.

ب- العمليات التحويلية (المعالجة): وهي تستهدف تحويل الطاقة (المدخلات) إلى الناتج الذي يصدر عن

النسق ويتوجه إلى البيئة مرة أخرى.

ج- المخرجات: وهي سلسلة الإنجازات والنتائج المنحققة من العمليات والأنشطة بمعنى أن المخرجات هي نتاج عمل النسق والعائد النهائي له وتخرج في صورة البرامج والخدمات التي يقدمها النسق للمستفيدين.

ويمكن الاستفادة نظرية النسق الاجتماعي في جمعيات تنمية المجتمع المحلي على النحو التالي.

يمكن الاستفادة من هذه النظرية من خلال تطبيق آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي على النحو التالي:

- المدخلات: تتمثل في الآليات أو الوسائل التي تستخدم داخل الجمعية، أو المعايير مثل المساءلة، الشفافية، المحاسبية.
- العمليات التحويلية: من خلال كيفية استخدام هذه الآليات داخل الجمعيات بكل شفافية ومحاسبية لصدق البيانات والمعلومات.
- المخرجات: تتمثل في المخرج النهائي (العائد النهائي) وهو تحقيق الأهداف المرجوة للجمعية لتحقيق أنشطتها المختلفة وبرامجها وخدماتها التي تقدمها للمجتمع.

رابعاً- المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح .

- ١- التكمال: من امتلاك العاملين في الجمعية المهارات والخبرات والمعلومات الضرورية والمهمة لإدارة الجمعية وفق السياسات والتوجهات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة.
- ٢- الاعتماد على الأسس العلمية: أن يكون أعضاء مجالس إدارة الجمعية مؤهلين وقادرين على إدارة أعمال وأنشطة الجمعية.
- ٣- التناسق مع الأهداف: من إرساء مبدأ الشفافية عن الموارد المالية للجمعية كضرورة للحوكمة السليمة.
- ٤- صدق الأهداف: إيجاد إستراتيجية للجمعية تجعلها قادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في جميع المواقف المختلفة عند ممارسة أنشطتها داخل المجتمع
- ٥- المشاركة في التقييم: إيجاد هيكل إداري متكامل يشجع على المحاسبة.
- ٦- دينامية التقييم: تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والمديرين والعاملين في الجمعية، وقيام مجلس إدارة الجمعية مراقبة وإدارة الأهداف الإستراتيجية للجمعية اخذين بعين الاعتبار مصالح المستفيدين من أنشطتها .

خامساً- آليات تنفيذ التصور المقترح:

- ١- تبنى استراتيجيات تقوم على الشفافية والمساءلة داخل الجمعية.
- ٢- الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة لعمل الجمعية داخل المجتمع.
- ٣- إقامة شبكات مع الجمعيات الأخرى داخل المجتمع لتبادل الخبرات بينهم .
- ٤- الاهتمام بتنمية القدرات البشرية داخل الجمعية.

- ٥- إشراك المواطنين داخل المجتمع في وضع سياسات الجمعية المتعلقة بأنشطتها داخل المجتمع.
 - ٦- العمل على تقييم أنشطة الجمعية باستمرار بما يخدم مصالح المستفيدين من برامجها.
 - ٧- وضع نظام مراقبة مالي وإداري بما يحقق أهداف الجمعية.
 - ٨- إقامة دورات تدريبية للعاملين بالجمعية عن آليات الحوكمة.
 - ٩- وضع قاعدة بيانات ومعلومات عن أنشطة الجمعية.
 - ١٠- إقامة شبكات مع الجمعيات الأخرى داخل المجتمع لتبادل الخبرات بينهم.
- وبذلك تكون الدراسة حققت الهدف النهائي لها وهو التوصل لتصور مقترح لتفعيل آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي كمدخل لتحقيق أهدافها.

- المراجع -

- ١) محمد محمد إبراهيم، مدحت عزمي الديب وآخرون: الإدارة (الأصول- المبادئ العلمية والفاعلية التنظيمية للمؤسسات)، مكتبة عين شمس، القاهرة، ب. ت.
- ٢) محمد عبد الفتاح محمد: تنمية المجتمعات المحلية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
- ٣) فايز ذكي قنديل وآخرون: التنمية الاجتماعية "المدخل من منظور الخدمة الاجتماعية"، ب.ن، القاهرة، ١٩٩٣.
- ٤) منال طلعت محمود: الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
- ٥) أحمد عبد الفتاح ناجي وآخرون: تقييم برامج ومشروعات التنمية الاجتماعية (الأسس والمفاهيم)، زرقاء اليمامة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٦) فايز ذكي قنديل، الفاروق بسيوني وآخرون: التنمية الاجتماعية (المدخل من منظور الخدمة الاجتماعية)، ب.ن، القاهرة، ١٩٩٣.
- ٧) عبد الحليم رضا عبد العال، نبيل محمد صادق وآخرون: مذكرات نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ب. ن، ١٩٨٩.
- ٨) أحمد أنور: الآثار الاجتماعية للعولمة الاقتصادية، مكتبة الأسرة، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٩) مناور حداد: دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، بحث منشور، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، الفترة من ١٥-١٦ أكتوبر ٢٠٠٨.
- ١٠) على ليلة : آليات تطوير إدارة الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية العربية، في (أماني قنديل، علي ليلة وآخرون: الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية" دراسة مقارنة بين مصر- المغرب - اليمن)، دار نوبار للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ١١) -----: المرجع السابق.
- ١٢) أمل محمد سلامة: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور، المؤتمر العلمي الخامس والعشرون للخدمة الاجتماعية" مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة"، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة من ٧-٨ مارس ٢٠١٢.
- 13) Tsai-Lung Liu: **Enhancement of Customer Network Relationship via Governance Mechanism of Inter-Organizational Core Resource and Core Knowledge Strategic Alliance**, Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 5 Issue 1/2, Sep2004.
- ١٤) نيرمين إبراهيم حلمي: متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لتدعيم برامج التنمية المحلية، بحث منشور، ٣٠٤، مجلة الخدمة الاجتماعية للعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١٠.
- 15) Chaudhry, Vandana : **Disability and Participatory Development in South India:**

Perils of Neoliberal Governance, Ph.D Degree, University of Illinois at Chicago, United States, 2012.

١٦) نهى الشوبرى: مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير الشفافية والمحاسبية في عملياتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١٢.

١٧) أحمد صادق رشوان: الشفافية والمساءلة كألية للجمعيات الأهلية لتنظيم وإدارة المتطوعين، بحث منشور، ع ٣٢، ج٧، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠١٢.

١٨) عماد الدين عبد الحي شلبي: الآليات التخطيطية لتفعيل الإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور، ع ٣٥، ج١٧، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠١٣.

١٩) محمد عرفات عبد الواحد: الحوكمة الرشيدة لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية، بحث منشور، ج٨، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة من ٦-٧ مارس ٢٠١٣.

20) Behrens, Jennifer Elizabeth: **Leadership in collaborative governance: Understanding the relationship of leadership and collaborative performance of local departments of social services executives**, Ph.D. Degree, Virginia Commonwealth University, United States – Virginia, 2014.

٢١) مرفت جمال الدين علي: المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١٤.

22) Saidu, Sani: **Investigating accountability and governance practices in joint development zones: a case study of Nigeria and sao tome & principe's joint development zone**, Ph.D. Degree, Robert Gordon University (United Kingdom), 2014.

23) Pahnke, Anthony : **Social Movement Self-Governance: The Contentious Nature of the Alternative Service Provision by Brazil's Landless Workers Movement**, Ph.D. Degree, University of Minnesota, United States – Minnesota, 2014.

24) Loeb, Ketty A. : **China's New Social Governance**, Ph.D. Degree, University of Washington, United States – Washington, 2014.

25) Brooks, Brandon A. : **Effects of organization-level internet governance: A mixed-method case study approach to social media governance**, Ph.D. Degree, Michigan State University, United States – Michigan, 2015.

٢٦) هبة زكريا حافظ: العلاقة بين تفعيل الحوكمة في المنظمات الأهلية وتحقيق هذه المنظمات لأهدافها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١٥.

٢٧) محمد طارق عبد الوهاب: استخدام موازنة البرامج الموجهة في حوكمة وحدات الإدارة المحلية

بالعراق (دراسة تطبيقية)، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان،
٢٠١٥.

٢٨) عبد الفتاح ماهر أنس: العوامل المرتبطة بتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية
التمويلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١٥.

٢٩) سعودي محمد حسن: الحوكمة الرشيدة كمدخل لمشاركة الشباب في صنع القرارات التخطيطية، ع ٣٨،
ج ٨، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، أبريل ٢٠١٥.

30) Oh, Edmund Joo Vin: **Resource governance as depoliticized development: The rise of fisheries co-management in Vietnam**, Ph.D. Degree, Cornell University, United States -- New York, 2016.

٣١) وجيه سلامة عوض: متطلبات تجويد أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء معايير القيادة
والحوكمة (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة
المنصورة، ٢٠١٦.

٣٢) حسين فهمي أحمد: نموذج مقترح لقياس آليات الحوكمة على جودة أداء المراجعين في الجمعيات
والمؤسسات الأهلية (دراسة تطبيقية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،
٢٠١٦.

٣٣) عز الدين عبد القادر غيث: أثر استخدام منهجية المراجعة على أساس المخاطر على تفعيل آليات
الحوكمة (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في ليبيا)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة،
جامعة المنصورة، ٢٠١٦.

٣٤) عادل على حسن: نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل جودة أداء واستقلالية
المراجعين (بالتطبيق على قطاع الفنادق)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين
شمس، ٢٠١٦.

٣٥) رانيا حسن محروس: تفعيل الحوكمة المؤسسية بكلية التربية جامعة عين شمس (تصور مقترح)،
رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦.

٣٦) سناء المهدي خليفة: الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية لتطوير الأداء البيئي في ظل الحوكمة (دراسة
تطبيقية على الشركات المساهمة الليبية)، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث
البيئية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦.

37) Mansaray, Mahmud Ahmad : **Foreign Direct Investment, Governance, Growth, and Corporate Social Responsibility in Sierra Leone**, Ph.D. Degree, North central University, United States – Arizona, 2016.

٣٨) مي عطية أبو العزم: الحوكمة مدخلاً لضبط جودة نظام التعليم في ضوء التحولات المجتمعية في
مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦.

٣٩) محمد ياسين غادر: محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر
المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس – لبنان، في الفترة من ١٥ – ١٧ ديسمبر، ٢٠١٢.

٤٠) رياض أمين الحمزاوي: الأسس النظرية للتنمية الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة
حلوان، ١٩٩٤.

- (٤١) طلعت مصطفى السروجي وآخرون: **مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية**، مكتبة الرشد، القاهرة، ٢٠٠٣.
- (٤٢) رشاد أحمد عبد اللطيف: **مصادر القاعدة العلمية وبعض النظريات المرتبطة بالممارسة المهنية مع المجتمعات والمنظمات**، في (نخبة من أعضاء هيئة التدريس بقسم تنظيم المجتمع: نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان)، ٢٠١٢.
- (43) Henry H. Albes: **Principles of Organization and Management**, New York, USA, 1996.
- (٤٤) عبد الكريم درويش، ليلي ت كلا : **أصول الإدارة العامة**، ط٣، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- (٤٥) على السلمي: **السلوك الإنساني في الإدارة**، ط٣، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٣.
- (٤٦) شادية ربيع ذكي حسن: **العلاقة بين خصائص حائزي القوة الاجتماعية ومشاركة المواطنين في منظمات المجتمع المدني (دراسة وصفية مطبقة على منطقة غرب القاهرة)**، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١٤.
- (٤٧) مدحت فؤاد فتوح: **الخدمة الاجتماعية (مدخل تكاملي)**، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٧، ص٢٩٧.
- (48) Robert Barker: **the social work dictionary**, N.A.S.W. silver spring, Maryland, 1987.
- (٤٩) رشاد احمد عبد اللطيف: **نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع مدخل متكامل**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٠.
- (٥٠) محمد علي محمد: **الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة**، دار الجامعات العربية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٨٧.
- (٥١) حمدي محمد إبراهيم، سعيد عبد العزيز عويضة ترجمة عن مالكولم باين: **نظريات الخدمة الاجتماعية المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠١٠.
- (٥٢) علي السلمي: **اتجاهات حديثة في الفكر التنظيمي**، المجلد الثامن، عالم الفكر، الكويت، ١٩٧٨.
- (٥٣) حمدي محمد إبراهيم، سعيد عبد العزيز: **مرجع سبق ذكره**.
- (٥٤) السيد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٠.
- (٥٥) حمدي محمد إبراهيم، سعيد عبد العزيز: **مرجع سبق ذكره**.
- (٥٦) محمد محمود سرحان: **تفعيل دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة**، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد ١٨، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، ٢٠٠٥.
- (٥٧) محمود عودة وآخرون: **دافع ومستقبل المنظمات الأهلية، الشبكة العربية للجمعيات الأهلية**، القاهرة، ٢٠٠٧.
- (٥٨) مجمع اللغة العربية: **المعجم الوجيز**، وزارة التربية والتعليم، ج.م.ع، ١٩٩٧.
- (٥٩) عماد الدين عبد الحي شلبي: **مرجع سبق ذكره**.
- (٦٠) محمد ياسين غادر: **محددات الحوكمة ومعاييرها**، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، في الفترة من ١٥ - ١٧ ديسمبر، ٢٠١٢.
- (61) Daniel Kaufmann, Aart Kraay, Massimo Mastruzzi: **The Worldwide Governance**

Indicators Methodology and Analytical Issues, The World Bank Development Research Group Macroeconomics and Growth Team September 2010.

- ٦٢) غازي رسمي أبو قاعد: أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية (دراسة حالة علي وزارة الصناعة والتجارة في الأردن)، مؤتمر للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٢٦، ع٧، ٢٠١١.
- ٦٣) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة وثيقة للسياسات العامة للبرنامج، نيويورك، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ١٩٩٧.
- ٦٤) محمود محمد محمود، أحمد عبد الفتاح ناجي: التنمية في ظل عالم متغير، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٦٥) محمد عبد الفتاح محمد: تنمية المجتمعات المحلية من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
- ٦٦) منال طلعت محمود: الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
- ٦٧) سعد الدين إبراهيم: المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، التقرير السنوي مركز أبن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة، ١٩٩٢.
- ٦٨) محمد رفعت قاسم وآخرون: نماذج ومهارات- أدوار تنظيم المجتمع، دار الحكيم للطباعة، القاهرة، ١٩٩٣.
- ٦٩) نبيل محمد صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية (مدخل إسلامي)، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٦.
- ٧٠) محسن أحمد الخضيرى: حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٧١) محمد حسن يوسف: محددات الحوكمة ومعاييرها (مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر)، بنك الاستثمار القومي، القاهرة، يونيه ٢٠٠٧.
- ٧٢) -----: المرجع السابق.
- ٧٣) محسن أحمد الخضيرى: مرجع سبق ذكره.
- 74) Cheung, Anthony B.L& Yip, N.M :**Customerizing the Tenants, Empowering the Managers: Impact of Public Housing Governance Reform in Hong Kong, Housing, Theory & Society. Jun2003, Vol. 20 Issue 2.**
- ٧٥) منى عويس: المشاركة الشعبية في التنمية، في (طلعت مصطفى السروجي، نادية زغلول، وآخرون: التنمية الاجتماعية أسس وقضايا)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٩٩.
- ٧٦) منال طلعت محمود: الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
- ٧٧) دعاء حسين: دليل استرشادي للتدريب على المساواة في النوع الاجتماعي في مجال إدارة المخلفات في المجتمعات المحلية، مشروع دعم العمل البيئي في المجتمع، وحدة الجمعيات الأهلية بجهاز شؤون البيئة، وزارة البيئة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧.
- ٧٨) أحمد عبد الفتاح ناجي، مجدي محمد عبد ربه، هشام مرعي هاشم: تقييم برامج ومشروعات التنمية

الاجتماعية (الأسس والمفاهيم)، زرقاء اليمامة للنشر والتوزيع، الفيوم، ٢٠٠٩.

79) Tsai-Lung Liu: **Enhancement of Customer Network Relationship via Governance Mechanism of Inter-Organizational Core Resource and Core Knowledge Strategic Alliance**, Journal of American Academy of Business, Cambridge. Sep2004, Vol. 5 Issue 1/2,

٨٠) طلعت مصطفى السروجي وآخرون: التنمية الاجتماعية أسس وقضايا، مطبعة الموسكي، القاهرة، ١٩٩٩.

٨١) مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة (فن إدارة المؤسسات عالية الجودة)، ط١، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٥.

82) Bob Deacon, Eeva Ollila, Meri Koivusalo and Paul Stubbs: **Global Social Governance (Themes and Prospects)**, Globalism and Social Policy Programme, Ministry for Foreign Affairs of Finland, 2003.

٨٣) طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٥.

٨٤) محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨.

٨٥) طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.

٨٦) إبراهيم سيد أحمد: حوكمة الشركات ومسئولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠.

٨٧) علي ليلة: مرجع سبق ذكره.

٨٨) أماني قنديل: تطوير مؤسسات المجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، دار نوبار للطباعة، القاهرة، ٢٠٠٤.

٨٩) -----: المرجع السابق.

٩٠) محمد متولي دكروري وآخرون: دراسة عن الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية، إدارة بحوث التمويل، وزارة المالية، ج.م.ع. ٢٠١٠.

٩١) عبد الفتاح ناجي وآخرون: تقييم مشروعات التنمية الاجتماعية (الأسس والمفاهيم)، زرقاء اليمامة للنشر والتوزيع، الفيوم، ٢٠٠٩.

٩٢) عطية حسين أفندي: الإدارة العامة (إطار نظري- مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢.

93) Tang, Ailie K.Y., Lai, Kee-hung, Cheng, T. C. E: **environmental Governance of Enterprises and their Economic Upshot through Corporate Reputation and Customer Satisfaction**, Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc). Sep2012, Vol. 21 Issue 6.

٩٤) حسن كريم: مفهوم الحكم الصالح، ط١، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ٢٠٠٤.

- ٩٥) منى محمود عويس، إبراهيم عصام الدين عبد الرحمن: إدارة المؤسسات الاجتماعية (المفاهيم- الإجراءات)، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، ٢٠٠٠.
- ٩٦) هدى ميتكيس: إدارة الحكم والنظام السياسي، في (مصطفى كامل السيد، هدى ميتكيس وآخرون: الحكم الرشيد والتنمية)، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٩٧) راوية توفيق: الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا (دراسة تحليلية لمبادرة النيباد)، ط١، معهد الدراسات والبحوث الإفريقية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٩٨) سلوى حسن العامري: تدريب المنظمات الأهلية في مطلع ألفية جديدة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٧.
- ٩٩) حسن كريم: مرجع سبق ذكره.
- 100) Jose Antonio Ocampo: **Rethinking Global Economic and Social Governance**, Journal of Globalization and Development, Volume 1, Issue 1, Article 6, 2010, pp. 1-6.
- ١٠١) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الفساد والحكم الرشيد، ورقة مناقشة رقم ٣، شعبة التطوير الإداري وإدارة الحكم، مكتب السياسات الإنمائية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، يوليه ١٩٩٧.
- ١٠٢) هدى ميتكيس: إدارة الحكم والنظام السياسي، في (مصطفى كامل السيد، هدى ميتكيس وآخرون: الحكم الرشيد والتنمية)، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦.
- ١٠٣) محمد عبد الفتاح محمد: إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
- ١٠٤) محمد شفيق: البحث العلمي (الأسس - الأعداد)، كلية الآداب، جامعة عين شمس، مطبعة جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.
- ١٠٥) عبد الباسط محمد حسن: أصول البحث الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧١.
- ١٠٦) محمد شفيق: مرجع سبق ذكره.
- ١٠٧) سهير عادل محمد: مدخل في علم الاجتماع، ط١، النسر الذهبي للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ١٠٨) طلعت مصطفى السروجي وآخرون: البحث في الخدمة الاجتماعية، دار الإسراء للطباعة، ٢٠٠٤.
- ١٠٩) عبد العزيز مختار وآخرون: أسس البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، ب.ن، ١٩٩٤.
- ١١٠) محمد محمود عويس: البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية (الدراسة والتشخيص في بحوث الممارسة)، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١.
- ١١١) عبد الباسط عبد المعطى: البحث الاجتماعي (محاولة نحو رؤية نقدية لمنهجه وأبعاده)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٦.