

الحكومة في الجمعيات الخيرية
دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض

**Governance in charity societies, an applied study
on charity societies in Riyadh city**

د. الجوهرة ناصر عبدالعزيز الهزاني
أستاذ مشارك بكلية الخدمة الاجتماعية
جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بالرياض

**AL Jawhara Nasser Alhazzani
Princess Nourah Bint Abdulrahman University**

البريد الإلكتروني: analhazzan@pnu.edu.sa

الحوكمة في الجمعيات الخيرية دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض

د. الجوهرة ناصر عبدالعزيز الهزاني
أستاذ مشارك بكلية الخدمة الاجتماعية
جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن بالرياض

ملخص البحث: تهدف الدراسة لرصد واقع الحوكمة في الجمعيات الخيرية بتحديد مؤشرات ممارستها ومعوقات تطبيقها وكيف يمكن تفعيل متطلباتها، وذلك للوصول لآليات تساهم في تطبيق الحوكمة بالجمعيات، طبقت الدراسة على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بلغت العينة (٤٣) من العاملين بالجمعيات، و(٤٩) من الخبراء المتخصصين في العمل الاجتماعي.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العاملين بالجمعيات ووجهة نظر المتخصصين حول مؤشرات تطبيق الحوكمة، وأن معوقات تطبيق الحوكمة تتمثل في قلة عدد الموظفين المؤهلين، وعدم تفعيل نظام المساءلة، وعدم وضوح الجوانب التنظيمية، والاعتماد على الممارسات التقليدية بالعمل، وعدم وجود قواعد للبيانات والمعلومات، والاعتماد على التعاملات الورقية، وأنه لتفعيل الحوكمة لا بد من تحقيق متطلبات الديمقراطية الداخلية، والقدرة على توفير موارد للجمعية، وتحقيق متطلبات الشفافية والمساءلة، وتحقيق متطلبات تنمية الموارد البشرية عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتهيئة فرص التدريب والتطوير، وبناء علاقات مع منظمات المجتمع والاستفادة من تقنية المعلومات.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الجمعيات الخيرية، تنمية الموارد البشرية،
الشفافية والمساءلة.

Governance in charity societies, an applied study on charity societies in Riyadh city

Abstract:

The study aims to explore the reality of governance on charity societies by identifying the indicators of governance practice, the obstacles to their implementation, and how to activate their requirements. In order to find mechanisms that contribute to governing charity society, the study was applied to charities in Riyadh. A questionnaire was used as a data collection tool, with the sample being (43) employees of charities and (49) experts specialized in social work. The results show that there is a significant statistical difference between the view of the employees of the charities and the view of specialists on the indicators of governance implementation. The impediments to the implementation of governance are a lack of qualified staff, inactivity of the accountability system, a lack of clarity in organizational aspects, reliance on traditional business practices, and a lack of databases and information due to the use of paperwork. To activate governance, charities must achieve the requirements of internal democracy, have the ability to provide resources for the organization, have transparency and accountability, attain the requirements of human resources development by enabling employees to participate in decision-making, create training and development opportunities, build relationships with organizations in each Community, and benefit from information technology.

Key words:

Governance, Charities Societies, Human Resources Development, Transparency and Accountability.

المقدمة:

يُعتبر القطاع الثالث من أهم أعمدة الاقتصاديات المعاصرة، حيث يعتمد المجتمع على هذا القطاع لتحقيق الرفاه الاقتصادي والاجتماعي، وتكمن أهميته في كونه مكملًا للقطاع الحكومي، ومتكاملاً مع دور القطاع الخاص الهادف للربح، كما أنه يستثمر في مشاريع تنموية لا تحقق عوائد مادية أو ذات عائد مادي منخفض في الأجل القصير، لكنها تحقق عوائد للمجتمع، فهو من أكبر داعمي العناصر الأساسية التي تقوم عليها التنمية وهي: الاقتصاد والمجتمع والبيئة (الخرافي، ٢٠١٧: ٦٠)، بالإضافة إلى أثره في استقطاب الكفاءات ونقل المعرفة، وتكوين الموارد البشرية وبناء القدرات (بلعباس، ٢٠١٧: ١٦).

ولذا فإن وجود هذا القطاع وتنميته وتهيئة البيئة القانونية والتنظيمية التي تشجع نموه يعتبر مطلبًا اجتماعيًا يجب أن تتضافر الجهود لتحقيقه، وتعتبر الجمعيات الخيرية إحدى الدعامات الرئيسة في منظمات هذا القطاع، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تقديم الخدمات الاجتماعية والتنمية الاقتصادية حيث تقدم الفرصة للأفراد للعمل بشكل جماعي لتعزيز الرفاه الاجتماعي (Cina, 2017)، كما تستطيع تحديد الفئات الأكثر احتياجا للخدمات وطبيعة مشكلاتها ووضعها بالاعتبار عند وضع وصياغة الخطط التنموية، كما تسعى إلى تعبئة الموارد والطاقات الاقتصادية والبشرية وإشراك مختلف فئات المجتمع في هذه العملية، ولها الدور الكبير في التنمية والمشاركة الشعبية.

كما تساهم الجمعيات الأهلية في تنمية رأس المال الاجتماعي (عبدالحميد & صوفي، ٢٠١٦)، وبالرغم من أهمية تلك المنظمات إلا أنها تعمل في بيئة واسعة حيث يتطلب عملها أن تتوافق مع توقعات الجماهير والتغيرات الحكومية، والضغوط الاقتصادية، بالإضافة إلى تضخيم أي عيوب لديها في الأداء عن

طريق التقارير الإخبارية ووسائل التواصل (McKillop & Hyndma 2018)، كما أنها تعاني من نقص الخبرة الكافية لدى القائمين عليها وضعف البناء التنظيمي (Jackson, 2012)، وهي في أمس الحاجة إلى بناء قدراتها المؤسسية والسعي إلى النهوض بها من خلال التدريب الفني، يضاف إلى ذلك نقص القدرات المعرفية والمعلوماتية، كما أوضحت (Kahn, 2011) أنها تواجه العديد من التحديات مثل الضعف الإداري، وعدم القدرة على مواكبة التغييرات في البيئتين الداخلية والخارجية، وأنها بحاجة لتطوير تنظيمي يحسن أداءها، وفي ظل ذلك ازداد الاهتمام بما يسمى التنمية المؤسسية للجمعيات الأهلية كمطلب فاعل يمكن أن يسهم بمساعدتها في التغلب على العديد من المعوقات التي تواجهها، وتعدُّ الحوكمة أحد ركائز التنمية المؤسسية، فهي تحفظ للجمعيات الأهلية خصوصيتها من المرونة ويسر الإجراءات، وفي نفس الوقت تساعد على اتخاذ القرارات من خلال نظام رشيد يهدف إلى الوصول لأفضل القرارات بهدف زيادة العائد وإزالة الصعوبات التي تواجهها ماليًا وإداريًا، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما تُعدُّ الحوكمة بالجمعيات الأهلية نظامًا للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي.

وأكدت دراسة كل من (Mohan & Aswathy, 2018)، (بلفربوز، ٢٠١٨) على وجود علاقة طردية بين الحوكمة وجودة الأداء، وأن المنظمات ذات الجودة العالية لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال تطبيق الحوكمة، حيث إنه يعمل على تعظيم قيمة المنظمة ودعم قدراتها التنافسية بما يساعدها على جلب مصادر تمويل للتوسع والنمو وخلق فرص جديدة.

كما أشارت دراسة (Nava 2012) إلى أهمية تطبيق الحوكمة على كافة المستويات وفي مختلف المنظمات الأهلية، وإمكانية الاستفادة من نظمها في الحصول على مصادر التمويل والقدرة على ضمان استمراريتها ووجود بدائل



لها ناهيك عن الالتزام بالمساءلة الفعلية، حيث يمكن من خلال المساءلة إلزام هذه المنظمات بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها، وذلك بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها، كما أكد (عبد الغفار، ٢٠١٦م) أن استمرار نشاط المنظمات غير الهادفة للربح مرتبط إلى حد كبير بالدعم والمنح والتبرعات، وبالتالي فإن بقاء الكثير منها مرتبط بمدى نجاحها في أداء دورها الاجتماعي والخيري، وأن تطبيق الحوكمة بها يخدم أغراض الرقابة وتقييم الأداء.

ويشير الواقع إلى أن هناك مجموعة من الحوافز أو الشروط المؤثرة بشكل فعال على تحقيق الحوكمة داخل تلك المنظمات، بالإضافة لوجود مجموعة من المعوقات التي تعوق عن تطبيقها بمتغيراتها المختلفة، حيث تشير دراسة (O'Connor, 2019) أن لدى الجمعيات استعدادًا واضحًا للامتثال للالتزامات التنظيمية الجديدة التي تتحملها المؤسسات الخيرية ولا يوجد أي مؤشر على أنها غير مستعدة للامتثال لأعلى معايير الحوكمة أو العمل بها، لكن من الواضح أن هناك تحديات تواجه القطاع.

وفي المملكة العربية السعودية كنموذج للدول النامية يتعاظم دور منظمات القطاع غير الربحي ويزداد انتشارها حيث بلغت وفق آخر إحصائية ٢٥٩٨ منظمة، تبلغ الجمعيات الأهلية ٩٤٩ جمعية وهي الأكثر عددًا فيها (<https://mlsd.gov.sa/ar/reports>) وتحظى بدعم حكومي جيد، وفي إطار سعي وزارة التنمية الاجتماعية لتطوير القطاع غير الربحي، ورفع مستوى الوعي والشفافية للمتعاملين معه، تم إنشاء منصة حوكمة الجمعيات الأهلية «مكين» (<https://ma-keen.mlsd.gov.sa>)، وتهدف هذه المبادرة إلى إظهار فرص التوسع كماً ونوعاً وتحديد الفجوات في القطاع غير الربحي، وتوجيه المجتمع نحو فرص التنسيق والاستثمار الاجتماعي في القطاع، وقيام المجتمع بدوره في مساءلة الجمعيات

وتحسين الصورة الذهنية لها، إضافة إلى تمكين الوزارة من التحول إلى الإدارة المبنية على المعلومات وإيجاد آلية مستدامة لتقييم أداء الجمعيات. وأشارت دراسة (مؤسسة الملك خالد الخيرية، ٢٠١٨) إلى أن غالبية المؤسسات الأهلية تقوم بإعداد تقارير حول البيانات المالية المدققة ومصادر التمويل وملخص النفقات وبيانات توزيع المنح، لكنها تميل للاحتفاظ بها داخلياً، والاكتفاء بنشر تقرير سنوي عن الأنشطة والبرامج، من هنا تسعى هذه الدراسة إلى رصد واقع الحوكمة في الجمعيات الخيرية للوصول لآليات لتطبيقها بما يساعد الجمعيات على تفعيل متطلباتها لتحقيق التنمية المؤسسية.

مشكلة الدراسة

الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الخيرية تساهم في تحقيق عائد الأثر المجتمعي والعدالة والمسؤولية، وتساهم في نجاح الجمعية، وتحقيق النمو المستدام لها، وحماية جمعيتها العمومية وأعضائها عند المساءلة القانونية، كما تُعين على الإدارة الفعالة والاستخدام الأمثل للموارد، وتسهل الشفافية والإفصاح عن المعلومات في الجمعية.

لذا تسعى هذه الدراسة إلى بحث كيفية تمكين الجمعيات الأهلية من تطبيق الحوكمة والتغلب على الصعوبات التي تحول دون ذلك، من هنا يمكن تحديد المشكلة في: «دراسة واقع ممارسة الحوكمة في الجمعيات بتحديد مؤشرات ممارستها ومعوقات تطبيقها، وكيف يمكن تفعيل متطلباتها وذلك للوصول لآليات تساهم في تطبيق الحوكمة بالجمعيات الخيرية».



أهمية الدراسة :

١. المساعدة في بناء وتطوير المعرفة بحوكمة الجمعيات الخيرية.
٢. تقديم الاقتراحات للمسؤولين عن الجمعيات الخيرية لبناء ثقافة ورؤيا واضحة للحوكمة من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء.
٣. نتائج الدراسة قد تفيد في تفعيل الحوكمة في الجمعيات الأهلية، كما تُعينها على الإدارة الفعالة والاستخدام الأمثل للموارد، وتسهل الشفافية والإفصاح عن المعلومات في الجمعية.
٤. نتائج الدراسة قد تساهم في توجيه الممارسة المهنية للأخصائيين الاجتماعيين للدور المطلوب تجاه مجتمع الجمعية الداخلي والخارجي لمساعدتها على تحقيق متطلبات تفعيل الحوكمة.

أهداف الدراسة :

١. رصد واقع ممارسة الحوكمة في الجمعيات الخيرية وذلك بتحديد:
 - مؤشرات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الخيرية.
 - عوامل نجاح الحوكمة المتوفرة بالجمعيات الخيرية.
 - معوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الخيرية.
٢. الوصول إلى المتطلبات التي يمكن من خلالها تفعيل الحوكمة في الجمعيات الخيرية.

تساؤلات الدراسة:

١. ما مؤشرات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات والمتخصصين في المجال الاجتماعي؟
 ٢. ما عوامل نجاح الحوكمة المتوفرة في الجمعيات الخيرية؟
 ٣. ما معوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الخيرية؟
 ٤. كيف يمكن تفعيل متطلبات الحوكمة في الجمعيات الخيرية؟
- وسيتيم الإجابة عن التساؤلات من خلال الفرضيات التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات ممارسة الحوكمة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية ووجهة نظر المتخصصين في المجال الاجتماعي.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات ممارسة الحوكمة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع البشري (ذكر/ أنثى)، طبيعة العمل).
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية حول معوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات باختلاف سنوات الخبرة.

مفاهيم الدراسة

أولاً: الحوكمة

هي ترجمة للكلمة الإنجليزية Governance وتشتق من الفعل Govern الذي يعنى الحكم من خلال سلطة، كما تعنى إدارة شؤون دولة أو منظمة، وترتبط الكلمة الإنجليزية بمعاني السيطرة والتوجيه والإرشاد (34; 1993, Oxford) وفي اللغة العربية نجد الفعل الثلاثي (حكم) بمعنى قضى، فيقال حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم، و«احتكم» الخصمان إلى الحاكم أي رفعاً خصوصتها إليه، وحتكم في الشيء أي تصرف فيه كما يشاء، و«تحكم» أي استبد، و«الحاكم» هو من نصب للحكم بين الناس (المعجم الوسيط، ٢٠٠٤: ١٩٠)، والحكمة معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، كما تعنى أيضاً العلم والتفقه، (الوجيز، ١٩٩٧: ١٦٥)، وعرفها حماد عبد العال بأنها: «النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصراحة» (عبدالعال، ٢٠٠٧ م، ٢٢)، ويعبر مفهوم الحوكمة بشكل عام عن: «مجموعه من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة من مجلس إدارة ومديرين ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، إضافة إلى أنه يعمل على بلورة وإرساء قواعد وإجراءات صناعة القرار في تلك المنظمة» (غادر، ٢٠١٢: ٢).

وتقصد الباحثة بالحوكمة في هذا البحث: «فن الإدارة المؤسسية بالجمعيات الأهلية، وتحقيق من خلال مجموعة من المقومات (المشاركة في اتخاذ القرارات، توفير موارد للجمعية، الشفافية والمساءلة، وتنمية الموارد البشرية)،

بهدف تحسين قدرة الجمعيات على التعامل مع المشكلات المختلفة ورفع كفاءة خدماتها».

ثانياً الجمعيات الخيرية:

يوجد العديد من المسميات والمفاهيم التي تعبر عن الجمعيات الخيرية، ومن هذه التعبيرات: المنظمات غير الحكومية، المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، القطاع الثالث، القطاع التطوعي، القطاع الخيري، ويُعد تعبير «المنظمات غير الحكومية» هو السائد عالمياً ولكنه لا ينفى في نفس الوقت استخدام تعبيرات ومصطلحات أخرى لوجود القواسم المشتركة بين هذه التعبيرات، وتعرف الجمعيات بأنها: «تنظيم اجتماعي يستهدف غاية ومن أجل بلوغها، يتحدد نشاطها في بيئة جغرافية بعينها أو في ميدان نوعي أو وظيفي (الهواري، ٢٠١٩: ١١٤).

كما يشير المفهوم إلى وحدات بنائية تكتسب صفة الشرعية في المجتمع، وتستهدف إشباع احتياجات أفراد وجماعات المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة من خلال أنشطة وبرامج، وتستند إلى حد معين على الجهود التطوعية (أبو الفتوح، ٢٠١٨: ١١) وتعرفها وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بأنها: «كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص، من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً غير هادفة للربح أساساً وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو نشاط ديني أو اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي، ونحو ذلك من



النشاطات (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، ٢٠١٦: ٩)، وهذا هو المفهوم الذي ستستخدمه الباحثة كمفهوم اجرائي.

ثالثاً المتطلبات

تعرف المتطلبات لغة بأنها: «أَعْمَالٌ يُطَلَّبُ تَحْقِيقُهَا» (ابن منظور، ١٩٨٨)، كما عرفها قاموس أكسفورد بأنها: «شيء يستلزم وجوده أو شرط يجب توافره (oxford,1993;2557)، أما وبستر فقد عرفها بأنها: «الشيء الذي يشترط توافره أو يحتاج إليه أو هو شرط مطلوب لتحقيق نتائج معينة». (Websters,1997).

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف المتطلبات إجرائياً على النحو التالي:

- مجموعة الشروط أو الاحتياجات التي يجب أن تتوفر لتطبيق الحوكمة في الجمعيات الخيرية.
- تؤدي هذه الشروط إلى تحقيق نتائج فعالة في تحقيق الجمعية لأهدافها.
- ترتبط هذه الشروط والمحددات بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجمعية.

المشاركة في اتخاذ القرارات

القدرة على توفير التمويل

نظام للشفافية والمساءلة

التمكين (تنمية الموارد البشرية)

وتتمثل
تلك
المتطلبات في:

أهمية الحوكمة بالجمعيات الأهلية:

تساهم الحوكمة في وضع إطار مهني لعمل الجمعيات الأهلية بحيث لا تكون مجرد جمعيات خيرية غير محكومة بقواعد وأصول، وإنما تكون جمعيات ذات بناء مؤسسي قوي شأن القطاع الخاص في الإدارة والمساءلة والشفافية والمهنية، ولكنها بدلاً من أن تستهدف الربح فإنها تستهدف تحقيق التنمية البشرية والإنسانية (عبدالغفار، ٢٠١٦).

ويمكن إيجاز أهمية الحوكمة في الجمعيات الأهلية بالنقاط التالية:

١. تقاوم الحوكمة أشكال الفساد الإداري والمالي، حيث تحقق الشفافية والإفصاح والمحاسبية بحيث يمكن لأي مواطن أن يتأكد أن الجمعية تترجم الموارد إلى برامج تحقق التنمية البشرية.
٢. تتيح توزيع المسؤوليات على الأعضاء في ظل القوانين واللوائح، وتساعد على بناء كوادر جديدة في الجمعيات وتصنع القيادات المستقبلية.
٣. لها دور في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء وضمن الاستمرارية بأسلوب علمي مبني على دراسة احتياجات المجتمعات والفئات المستهدفة.
٤. تحدد الحوكمة من العشوائية في العمل وتساهم في تفعيل التخطيط الإستراتيجي.
٥. تقلل من الأزمات المالية والإدارية وتساعد على الخروج منها بأقل الخسائر بما يضمن استمرار وبقاء الجمعية.
٦. تحقق الفعالية في استخدام الموارد، والشفافية والقابلية للمحاسبة عن



المسئولية تجاه الجمعية والمتعاملين معها.

٧. تساعد الحوكمة في تقويم عمل الجمعيات وقياس العائد الاقتصادي.

٨. تتجه أولوية الجهات المانحة إلى الجمعيات الأهلية التي تتمتع بهيكل مؤسسية قوية.

الأساس النظري للدراسة

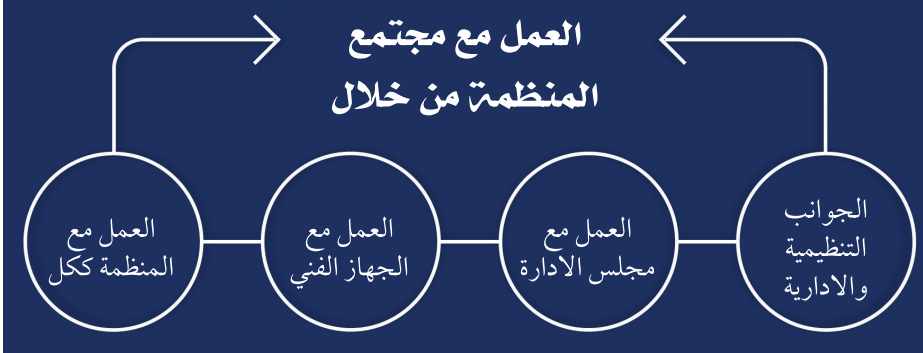
أولاً نموذج العمل مع مجتمع المنظمة.

إن العمل مع مجتمع المنظمة يعني التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الذاتي لمساعدتها على خدمة المستفيدين بفاعلية متزايدة، فالمنظمة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها تتعرض لاحتياجات تنظيمية إذا لم تشبع فإن معدل تحقيقها لأهدافها سينحسر، ولذا يجب التعامل معها ككيان له وظائفه واحتياجاته وحقه في البقاء والاستمرار (حبيب & حنا، ٢٠١٦: ٢١٠).

ويمارس العمل مع مجتمع المنظمة من خلال مجموعة من العمليات الداخلية والخارجية.

وسوف يتم الاستفادة من هذا النموذج في إطار الدراسة الحالية لتحديد الآليات المهنية لتحقيق الحوكمة بالجمعيات في ضوء عمليات النموذج التي من شأنها التعامل مع مكونات الجمعيات لمساعدتها على تقديم خدمات وبرامج تلبي احتياجات المستفيدين منها.

وهذه النماذج تساعد على توجيه الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية عند تطبيق الحوكمة بالجمعيات الخيرية، حيث سيتضمن العمل الجوانب التالية:



ثانياً المنظور الايكولوجي للمنظمات:

هذا المنظور أكثر حداثة، ويظهر في دراسات Selznic & Leberon، وهو لا يركز على تأثير البيئة المحيطة في المنظمة فقط، ولكن على تأثير المنظمة في بيئتها أيضاً (الهوري، ٢٠١٩: ١١٢)، ويؤكد في الوقت ذاته على أن المنظمات يجب أن تستخدم أقصى طاقة لديها للاستجابة لمتطلبات البيئة، وسيساعد الباحثة في التعرف على المحددات الخارجية المؤثرة على تطبيق الحوكمة بالجمعيات، كما سيتم الاستفادة من نظرية التبادل، حيث تسهم هذه النظرية في تعزيز حالة الاتصال والتواصل الفعال لخدمة أهداف المجتمع.

وتشترط هذه النظرية إدراك القائمين على هذا الاتصال لأهدافه، وإقامة علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات والأفراد، وبين المنظمات بعضها البعض (العلاق، ٢٠١٤: ٦٤)، فكل المنظمات تعتمد على بعضها من أجل توفير الموارد من خلال عملية التبادل Exchange، ويمكن أن نلاحظ شكلين من التفاعل بين المنظمات (التفاعل التنظيمي البسيط، والتفاعل التنظيمي المعقد)، فالعلاقات التنظيمية تتراوح بين البساطة والتعقيد، كما أن تفاعل الأفراد مع المنظمات يمكن المنظمة من تفهم احتياجاتهم والاستفادة من تقييمهم للخدمات كتغذية عكسية لتصحيح مسار المنظمة.

الإجراءات المنهجية للدراسة

نوع الدراسة: تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تسعى للوصول لتفعيل الحوكمة في الجمعيات الخيرية وذلك عن طريق دراسة واقع ممارسة الحوكمة في الجمعيات بتحديد متطلبات ممارستها ومعوقات تطبيقها وكيف يمكن تفعيل متطلباتها.

منهج الدراسة: المسح الاجتماعي عن طريق العينة العمدية حيث تم اختيار مفردات العينة بالصورة التي تحقق الهدف من المعاينة والتي يُعتقد أنها تمثل المجتمع في الجانب الذي يتناوله البحث.

مجتمع الدراسة:

- الجمعيات الخيرية في مدينة الرياض.
- عينة عمدية من الخبراء والمتخصصين في الخدمة الاجتماعية.

إطار المعاينة:

أولاً: الجمعيات الخيرية ممن تتوفر فيها الشروط التالية:

- عريقة مضي على تأسيسها أكثر من ٢٥ عامًا.
- تهتم بدعم دخل الأسرة وصيانتته.
- فروعها منتشرة في مدينة الرياض.

وقد وقع الاختيار على ٣ جمعيات كبرى انطبقت عليها الشروط: (جمعية النهضة بفروعها، جمعية البر بفروعها، وجمعية الوفاء بفروعها)، ورفضت جمعية الوفاء التعاون مع الباحثة فتم قصر البحث على جمعيتي البر والنهضة بفروعهما (بيانات الجمعيتين على موقع مكيين).

ثانياً: المتخصصون في الخدمة الاجتماعية ممن تنطبق عليهم الشروط التالية:

- لا يقل المؤهل العلمي عن دكتوراه، ولديهم دراسات في موضوع الحوكمة ولهم اهتمام علمي بها.

المجال البشري:

- العاملون بالجمعيات الخيرية وعددهم (٤٣) من (أعضاء مجلس الإدارة، مديري الفروع، والأخصائيين الاجتماعيين) (ذكوراً وإناثاً).
- المتخصصون في الخدمة الاجتماعية كخبراء وعددهم (٤٩) عضو ممن انطبقت عليهم الشروط.

وتوضح الجداول أدناه وصف أفراد عينة الدراسة من الخبراء والعاملين بالجمعيات الخيرية:



جدول رقم (١) يوضح وصف أفراد عينة الدراسة من العاملين بالجمعيات الخيرية

طبيعة العمل	العدد	%	طبيعة العمل	العدد	%
عضو مجلس إدارة	٦	١٤,٠	عضوة في مجلس	٧	١٦,٣
مدير فرع	٧	١٦,٣	الإدارة	٣	٧,٠
أخصائي اجتماعي	٩	٢٠,٩	مديرة فرع	١١	٢٥,٦
سنوات الخبرة	العدد	%	أخصائية اجتماعية	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	٥	١١,٦	سنوات الخبرة	١٣	٣٠,٢
١٠ سنوات فأكثر	٢٥	٥٨,١	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		
المجموع	٤٣				١٠٠%

جدول رقم (٢) يوضح وصف أفراد عينة الدراسة من الخبراء المتخصصين

الدرجة العلمية	العدد	%	الدرجة العلمية	العدد	%
أستاذ	٦	١٢,٢	أستاذ مشارك	٣٢	٦٥,٣
أستاذ مساعد	١١	٢٢,٤			
سنوات الخبرة	العدد	%	سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	٤	٨,٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٦	١٢,٢
١٠ سنوات فأكثر	٣٩	٧٩,٦			
المجموع	٤٩				١٠٠%

أدوات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم الاستعانة بأسلوب مسح العاملين والخبراء، الذي يعتمد على استطلاع آراء العاملين والخبراء وتصوراتهم العلمية حول الموضوع المطروح للدراسة وهو الحوكمة في الجمعيات الخيرية في جولة واحدة باستخدام الإستبيان كأداة، وقد صمّمت الباحثة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الثلاثي المُتدرّج، لقياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة للعبارات

جدول رقم (٣) يوضح درجات مقياس ليكرت الثلاث

درجة المُوافقة	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق
الدرجة	١، ٦٧-١	٢، ٣٤-١، ٦٨	٣، ٠٠-٢، ٣٥

صدق الإستبيان وثباته:

اعتمدت الباحثة على نوعين من الصدق للتأكد من صدق الأداة المُستخدمة في الدراسة:

١. **الصدق الظاهري للأداة:** أعدت الباحثة الإستبيان في صورته الأولية، وعرضته على عدد (١٤) محكّمًا من ذوي الاختصاص، وتم حذف وإضافة بعض العبارات حسب رؤية المحكّمين

٢. **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة طبّقتها الباحثة ميدانيًا على

عينة استطلاعية مكوّنة من (٣٢) فردًا من مجتمع الدراسة (العاملين بالجمعيات الخيرية، والخبراء المتخصصين)، أختيروا من بين مجتمع الدراسة عشوائيًا، ثم حسبت الباحثة مُعامل الارتباط بيرسون، لمعرفة الصدق الداخلي للإستبيان،



حيث حُسب مُعامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الإستبيان بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضح ذلك الجداول:

جدول رقم (٤) يوضح درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات متطلبات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الخيرية بالرياض، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

المؤشر	رقم العبارة	مُعامل ارتباط بيرسون	المؤشر	رقم العبارة	مُعامل ارتباط بيرسون
مؤشرات خاصة بتفويض المشاركة في اتخاذ القرارات	1	**0.714	مؤشرات خاصة بتحقيق الشفافية والمساءلة	1	**0.559
	2	**0.505		2	**0.529
	3	**0.528		3	**0.456
	4	**0.563		4	*0.300
	5	**0.541		5	*0.235
	6	*0.443		6	**0.498
	7	**0.632		7	**0.603
	8	**0.611		8	**0.659
	9	**0.546		9	**0.638
	10	**0.693			
مؤشرات خاصة بتحقيق التمكين (تنمية الكوادر البشرية)	1	**0.708	مؤشرات خاصة بالقدرة على توفير موارد الجمعية	1	**0.607
	2	**0.811		2	**0.683
	3	**0.591		3	**0.543
	4	*0.419		4	**0.590
	5	**0.739		5	**0.751
				6	*0.430
				7	**0.452
				8	**0.553
				9	*0.416

** دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) فأقل

تبيّن النتائج أعلاه أن قيم مُعامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل، مما يُشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، ويؤكد ذلك قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات الإستبيان، وعليه فإن هذه النتيجة تُوضّح صدق العبارات والمحاور.

ثبات الإستبيان: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدمت الباحثة ما يلي:

أ - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

جدول رقم (5) يوضح مُعاملات الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الترتيب	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المؤشر
3	0.70	9	مؤشرات خاصة بتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات
4	0.65	5	مؤشرات خاصة بالقدرة على توفير موارد للجمعية
1	0.75	10	مؤشرات خاصة بتحقيق الشفافية والمساءلة
2	0.72	9	مؤشرات خاصة بتحقيق التمكين (تنمية الكوادر البشرية)
	0.88	33	الثبات الكلي

تبيّن النتائج أن قيمة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال، وتتراوح بين (0,65-0,75) لكل المحاور، وبلغ الثبات العام للأداة (0,88)؛ ويدل ذلك على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

ب- طريقة التجزئة النصفية (Split half method):

قُسمت مُتغيّرات الاستبانة إلى فقراتها الفردية والزوجية، واستخدم درجات النصفين في حساب مُعامل الارتباط بينهما، ولحساب مُعامل ثبات المقياس

أُستخدِمت معادلة سبيرمان براون Spearman Brown

$$\text{مُعَامِل الثبات} = \frac{2 \text{ ر } \frac{1}{2}}{1 + \text{ ر } \frac{1}{2}}$$

حيث: ٢ عدد أقسام الاختبار.

• $\frac{1}{2}$ ر: مُعَامِل الارتباط بين نصفي الاختبار.

جدول رقم (٦) يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة

مُعَامِل الارتباط المعدل	مُعَامِل الارتباط	عدد الفقرات	المتطلبات
0.79	0.63	9	مؤشرات خاصة بتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات
0.84	0.70	5	مؤشرات خاصة بالقدرة على توفير موارد للجمعية
0.91	0.82	10	مؤشرات خاصة بتحقيق الشفافية والمساءلة
0.84	0.70	9	مؤشرات خاصة بتحقيق التمكين (تنمية الكوادر البشرية)
0.94	0.88	33	الثبات الكلي

* مُعَامِل الارتباط المعدل تم حسابه من خلال إيجاد الجزر التربيعي لمعامل الارتباط.

توضح النتائج قيم مُعَامِل الارتباط المُعدّل Spearman Brown، حيث يتراوح ما بين (٠,٧٩-٠,٩١)، وبلغ مُعَامِل الارتباط المُعدّل لجميع محاور الأداة المعدل (٠,٩٤)، وهي مُعَامِلات ارتباط مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) فأقل، مما يدل على ثبات الأداة وصلاحياتها لجمع البيانات.

عرض النتائج ومناقشتها في ضوء تساؤلات الدراسة وفروضها

أولاً: ما مؤشرات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات والخبراء المتخصصين في الخدمة الاجتماعية عينة الدراسة؟

١. المؤشرات الخاصة بتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول رقم (٧) يوضح وجهات نظر العاملين بالجمعيات الخيرية والخبراء المتخصصين حول المؤشرات الخاصة بتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد متطلبات الحوكمة

الخبراء				العاملين				درجة وجوده	المؤشر
المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة		
2.81	0.45	93.8	4	2.33	0.47	77.6	5	يوجد بالجمعية مجلس إدارة منتخب	
2.40	0.69	79.8	7	2.12	0.67	70.7	6	يتابع مجلس الإدارة مؤشرات الأداء	
2.70	0.56	89.9	5	2.41	0.50	80.3	4	يشكل مجلس الإدارة لجان متنوعة ويشرف عليها	
2.65	0.57	88.4	6	2.76	0.43	91.8	2	تستطلع الجمعية آراء المستفيدين حول احتياجاتهم ومشكلاتهم	
2.14	0.68	71.3	9	2.71	0.46	90.5	3	يشارك الجمهور في تقييم البرامج والمشروعات	
2.16	0.78	72.1	8	2.88	0.33	95.9	1	يشارك العاملين في اتخاذ القرارات بالجمعية	
2.93	0.26	97.7	2	1.96	0.68	65.3	7	يوجد نظام للحفاظ على خصوصية بيانات كل من يعمل لصالح الجمعية	
2.95	0.21	98.4	1	1.96	0.71	65.3	8	يتم بالجمعية توثيق للاجتماعات وحفظها	
2.86	0.41	95.3	3	1.94	0.69	64.6	9	يوجد مركز إداري للاحتفاظ بالوثائق والمستندات	
2.62	0.30	87.4		2.34	0.21	78.0		المتوسط الكلي	
2.42 (80.0%)								المتوسط العام	
5.43								قيمة ت المحسوبة	
0.001								مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجابات فئتي أفراد عينة الدراسة نحو مؤشرات تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات بالجمعيات بلغ (٤٢, ٢) من أصل (٣) درجات وهو مُتوسّط يُشير إلى خيار (نعم) على

أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي (٠, ٨٠٪)، وتشير قيمة (ت) إلى الفروق بين وجهات نظر العاملين والخبراء المتخصصين حول المؤشرات المتعلقة بتحقيق المشاركة بالجمعيات وبلغت قيمة ت المحسوبة (٤٣, ٥) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (٠, ٠٠١)، وذلك يُثبت أن العاملين بالجمعيات الخيرية (المتوسط = ٦٢, ٢) يرون أن متطلبات الحوكمة تتوفر لدى الجمعيات الخيرية بدرجة أكبر عن الخبراء المتخصصين (المتوسط = ٣٤, ٢). وبمقارنة وجهتي النظر يتضح أن:

أ- يرى العاملون أن مؤشرات المشاركة في اتخاذ القرارات بالجمعية وفقاً للمراتب الثلاث الأولى هي على التوالي (توثيق الاجتماعات وحفظها، وجود نظام للحفاظ على خصوصية بيانات من يعمل لصالح الجمعية، ووجود مركز إداري للاحتفاظ بالوثائق والمستندات)، ومن الملاحظ أنها كلها مهام تتعلق بحفظ البيانات وتوثيق الاجتماعات.

ب- يرى المتخصصون أن مؤشرات تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وفقاً للمراتب الثلاث الأولى على التوالي هي (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، استطلاع آراء المستفيدين حول احتياجاتهم ومشكلاتهم، ومشاركة الجمهور في تقييم البرامج والمشروعات)، ومن الملاحظ أنها كلها تركز على المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار والمشاركة في تصميم البرامج وتقييمها من قبل المستفيدين.

ج- يرى العاملون أن المراتب من ٤-٦ في متطلبات الحوكمة بالجمعية تتمثل في (وجود مجلس إدارة منتخب، يشكل لجان ويشرف عليها، وتستطلع الجمعية آراء المستفيدين).

د- يوجد شبه اتفاق من المتخصصين حول هذه المؤشرات حيث ورد ترتيب العبارات على النحو التالي (تشكيل لجان، وجود مجلس منتخب، ومتابعة مؤشرات الأداء).

هـ - يرى العاملون أن المؤشرات في المراتب الأخيرة من 7-9 تتمثل في (متابعة مؤشرات الأداء، مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات، ويشارك الجمهور في تقييم البرامج والمشروعات)، بينما يرى المتخصصون أن المراتب الأخيرة للأمور المتعلقة بالوثائق وتسجيل الاجتماعات.

وباستقراء البيانات السابقة نجد قصورًا في فهم متطلب المشاركة في اتخاذ القرارات لدى العاملين بالجمعيات حيث تركز مفهوم المشاركة لديهم في الحفاظ على خصوصية بيانات العاملين وتوثيق وحفظ الاجتماعات، بينما متابعة مؤشرات الأداء ومشاركة العاملين والجمهور أدرجت في آخر قائمة المؤشرات.

وعلى الرغم من أهميتها، فالمشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار تكمن في فتح المجال للتواصل مع أفراد المجتمع للتعبير عن حاجاتهم وتقييم الخدمات المقدمة لهم، وهذا التواصل والتفاعل يحقق أهداف عملية التبادل بين المنظمات والأفراد لتحقيق أهداف المجتمع، حتى تسعى المنظمة إلى تعديل وتغيير أهدافها وبرامجها لتوائم متطلبات البيئة وفقًا للتغذية الراجعة من المستفيدين باستطلاع آرائهم، ويمكن تحليل الاختلاف بين وجهتي النظر لعدم فهم العاملين لموضوع المشاركة أو أنهم يرون صعوبة تطبيقه على أرض الواقع نظرًا لبعض الممارسات البيروقراطية في الميدان.

ويتفق رأي المتخصصين مع نتائج دراسة (Boateng, et.al, 2016) في أن تحقيق المشاركة والتمكين من أهم مؤشرات الحوكمة، حيث إن مؤشرات الحوكمة

بالجمعيات الخيرية هي التدابير المالية، رضا العملاء، فعالية الإدارة، إشراك أصحاب المصلحة.

والأداء العام للجمعيات يتم قياسه على أفضل وجه بمجموعة من المؤشرات التي تعكس رأي أصحاب المصلحة المرتبطين بالجمعيات الخيرية، فمشاركة أصحاب المصلحة بالتقييم مهم لأداء المؤسسات الخيرية.

لذا أوصت دراسة (حجازي، ٢٠١٧) بعقد دورات تدريبية لتنمية مهارات الأخصائيين بالجمعيات الأهلية في كيفية استثارة المواطنين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار وإرساء قواعد المشاركة الحقيقية.

وأكدت دراسة (ذكي، ٢٠١٧) أنه لتحقيق الجمعية لمسؤوليتها الاجتماعية لا بد من إشراك المواطنين في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاتهم في اختيار المشاريع التنموية، وعدم إغفال عمليات التقييم المستمر للبرامج.

كما تقاربت الآراء بين أفراد العينة في أهمية وجود مجلس إدارة منتخب وتتفق تلك النتيجة مع نتائج (زناقي & معاريف، ٢٠١٩) في أن تطبيق الحوكمة والالتزام بها مرهون بدرجة كبيرة بمدى كفاءة وفعالية مجلس الإدارة.

كما تتفق مع نتائج (McDonnell & Rutherford 2018) أن بناء السمعة الجيدة للمنظمة الخيرية مسؤولية مجلس الإدارة، كما أنهم مسؤولون عن الحد من مخاطر سوء السلوك واتخاذ الإجراءات التنظيمية وإعداد التقارير اللازمة والتواصل مع أصحاب المصلحة.

٢. المؤشرات الخاصة بالقدرة على توفير موارد للجمعية:

جدول رقم (٨) يوضح وجهات نظر العاملين بالجمعيات الخيرية والخبراء المتخصصين حول المؤشرات الخاصة بالقدرة على توفير موارد للجمعية كأحد متطلبات الحوكمة

الخبراء				العاملين				درجة الموافقة	المؤشر
النسبة المئوية	الوزن النسبي	الدرجة	المتوسط	النسبة المئوية	الوزن النسبي	الدرجة	المتوسط		
5	66.0	0.80	1.98	5	82.2	0.70	2.47	يتم الاستعانة بالخبراء في حملات التبرعات	
3	89.1	0.47	2.67	2	97.7	0.26	2.93	تحرص الجمعية على تنوع الموارد	
2	93.2	0.41	2.80	4	89.1	0.47	2.67	يتم دراسة الجدوى للمشروعات قبل اقرارها	
1	98.6	0.20	2.96	1	98.4	0.21	2.95	يوجد بالجمعية أنظمة محاسبية	
4	87.1	0.57	2.61	3	93.0	0.41	2.79	تعقد الجمعية شراكات مع المنظمات الأخرى لتوفير الموارد	
	86.8	0.30	2.60		92.1	0.27	2.76	المتوسط الكلي	
(89.3%) 2.68									المتوسط العام
2.66									قيمة ت المحسوبة
0.009									مستوى الدلالة

تُبين النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجابات فئتي أفراد عينة الدراسة نحو المؤشرات الخاصة بالقدرة على توفير موارد للجمعية كأحد متطلبات الحوكمة بلغ (٦٨, ٢) من أصل (٣) درجات وهو مُتوسّط يُشير إلى خيار (نعم) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي لدرجة توفره (٣, ٨٩٪)، ويُبين ذلك اتفاق العاملين والخبراء حول أنها تتوفر بدرجة كبيرة، وتُشير قيمة (ت) إلى الفروق بين وجهات نظر العاملين والخبراء المتخصصين، وبلغت قيمة ت المحسوبة (٦٦, ٢) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (٠, ٠٠٩).

وباستقراء تلك النتائج نجد أن هناك شبه اتفاق فيما يخص مؤشرات هذا المحور، حيث كان هناك اتفاق كبير على (وجود أنظمة محاسبية بالجمعية، والحرص على تنوع الموارد، ودراسة جدوى المشاريع قبل إقرارها).



واتفقت الآراء على أن الاستعانة بالخبراء في حملات جمع المال تأتي في المرتبة الأخيرة حيث يمكن الاستغناء عنهم والاكتفاء بالطاقات الموجودة بالجمعية سواء عاملين أو متطوعين.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة (Brown,2019) في أن من مسؤولية القادة في الجمعيات الخيرية تعلم إستراتيجيات جمع التبرعات لزيادة الإيرادات، كما أنهم بحاجة لتنويع تلك الإستراتيجيات لتحقيق الاستدامة المالية والاستفادة من الشراكات لمواجهة التحديات وتحقيق نتائج إيجابية.

وتساهم الحوكمة في توفير موارد للجمعية حيث أشار كل من (سفير وآخرون، ٢٠١٩) و(عبدالغفار، ٢٠١٦) أن الحوكمة تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج منها بأقل الخسائر، وتضمن استمرار وبقاء الجمعية.

كما تتفق معها دراسة (عرفات، ٢٠١٣) في أن تطبيق الحوكمة يعمل على التخطيط الفعال لتطوير وتنمية قدرة المؤسسات الأهلية على جلب الموارد اللازمة للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

كما تتفق مع ما أوصت به دراسة (Yong,2010) في أهمية تفعيل الإدارة المالية، وأن تكون الإدارة المالية مستعدة لعرض الحسابات والتقارير لعامة الجمهور، وأن يمتلك القائمين على المنظمة المهارة الكافية لفهم واستيعاب حسابات المنظمة.

٣. المؤشرات الخاصة بتحقيق الشفافية والمساءلة

جدول رقم (٩) يوضح وجهات نظر العاملين بالجمعيات الخيرية والخبراء المتخصصين حول المؤشرات الخاصة بتحقيق الشفافية والمساءلة كأحد متطلبات الحوكمة

الخبراء				العاملين				المؤشر	درجة الموافقة
المتوسط	الرتبة	النسبة	الرتبة	المتوسط	النسبة	الرتبة	المتوسط		
2.76	0.43	91.8	3	2.86	0.47	95.3	3	أهداف الجمعية معلنة بوضوح للعاملين والمتطوعين	
2.06	0.75	68.7	10	2.93	0.26	97.7	1	توفر الجمعية دليلاً لإجراءات تقديم الخدمات للمستفيدين	
2.37	0.67	78.9	7	2.46	0.67	82.0	10	يوجد بالجمعية سياسة التبليغ عن المخالفات	
2.78	0.42	92.5	2	2.56	0.67	85.3	8	يتم نشر التقارير المالية للجمهور بعد اعتمادها	
2.84	0.37	94.6	1	2.84	0.43	94.6	4	يوجد بالجمعية لجنة مراجعة داخلية	
2.63	0.49	87.8	5	2.65	0.48	88.4	7	بالجمعية نظام مساءلة لا يستثنى أحداً	
2.69	0.47	89.8	4	2.70	0.56	89.9	6	يتم مشاركة الجمهور للمعلومات حول الجمعية وأنشطتها بكل شفافية	
2.22	0.85	74.1	8	2.86	0.35	95.3	2	يوجد آلية لنشر الجمعية عن برامجها والإعلان عنها	
2.20	0.64	73.5	9	2.47	0.63	82.2	9	يوجد نظام واضح لإتلاف الوثائق التي انتهت مدتها	
2.39	0.64	79.6	6	2.70	0.56	89.9	5	تشجع الجمعية على استخدام التكنولوجيا كألية لتحقيق الشفافية	
2.49	0.21	83.1		2.70	0.31	90.1		المتوسط الكلي	
2.60 (86.5%)									
3.84									
0.001									
								قيمة ت المحسوبة	
								مستوى الدلالة	

تُوضح النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجابات فتي أفراد عينة الدراسة نحو المؤشرات الخاصة بتحقيق الشفافية والمساءلة كأحد متطلبات الحوكمة بلغ (٦٠, ٢) من أصل (٣) درجات وهو مُتوسّط يُشير إلى خيار (نعم) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي (٨٦, ٥)٪، وتُشير قيمة (ت) إلى الفروق بين وجهات نظر العاملين والخبراء المتخصصين حول مؤشرات تحقيق الشفافية والمساءلة وبلغت قيمة ت المحسوبة (٨٤, ٣) وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (٠, ٠٠١)، وباستقراء النتائج يتضح ما يلي:

أ. يرى العاملون أن مؤشرات تحقيق الشفافية والمساءلة التي تحتل الثلاث مراتب الأولى هي: (توفر دليل مععلن لإجراءات الخدمة، وجود آلية لنشر البرامج والإعلان عنها، وأهداف الجمعية معلنة بوضوح للجميع)، بينما يرى المتخصصون أن الثلاث مراتب الأولى تتمثل بوجود (لجنة مراجعة داخلية، نشر التقارير المالية بعد اعتمادها، وأهداف الجمعية معلنة بوضوح)، ومن الملاحظ أن الاتفاق كان في إعلان أهداف الجمعية للعاملين والمتطوعين حيث إن الأهداف تعتبر مصدرًا للتعريف بالمنظمة ودوافعها للأعضاء، فهي التي تمدنا بالمواصفات التي يبنى عليها التوليد والاختيار بين مناهج العمل المختلفة (ناجي، ٢٠١٧: ٢١٢).

ب- تأتي في المراتب من ٤-٦ للعاملين (وجود لجنة مراجعة داخلية، تشجع الجمعية العاملين على استخدام التكنولوجيا كآلية للشفافية، ومشاركة المعلومات مع الجماهير بكل شفافية)، ويتفق معهم الخبراء في مؤشرين هما (مشاركة المعلومات مع الجماهير بكل شفافية، وتشجيع التكنولوجيا كآلية لتطبيق الشفافية)، بينما نجد أن عبارة يوجد بالجمعية نظام مساءلة لا يستثنى أحداً يحتل المرتبة السابعة لدى العاملين، وقد يكون من الصعب على الجمعية تطبيق هذا المتطلب لاعتبارات متعددة تتعلق بطبيعة العلاقات الداخلية ومراكز القوة بالجمعية.

ج - في المراتب الثلاث الأخيرة يرى العاملون أن نشر التقارير المالية يأتي بالمرتبة الثامنة يليه وجود نظام واضح لإتلاف الوثائق المنتهية، وفي المرتبة العاشرة سياسة التبليغ عن المخالفات، بينما يرى الخبراء أن المراتب الأخيرة كانت (آلية نشر البرامج والإعلان عنها، نظام لإتلاف الوثائق المنتهية، وتوفير دليل لإجراءات الخدمة).

وباستقراء تلك النتائج نجد أن الاختلاف الجوهرى حول المؤشرات المتوقع وجودها والموجودة فعلاً يكمن في أن أبرز مؤشرات الشفافية والمساءلة هي وجود لجنة مراجعة داخلية ونشر التقارير المالية وإعلان أهداف الجمعية بوضوح ومشاركة المعلومات مع الجماهير، فلقد أكدت دراسة (الخريجي، ٢٠١٧) على فعالية لجان المراجعة الداخلية في الجمعيات الخيرية، وأشار (غيث، ٢٠١٦) في نتاج دراسته أن من آليات الحوكمة لجان المراجعة، وتزداد فاعليتها باستخدامها لمنهج المراجعة على أساس المخاطر، كما تشير (نجا، ٢٠١٩) إلى أن الحوكمة تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها الإفصاح والشفافية، وهي تمثل أداة فعالة للرقابة.

كما أشار (السديري، ٢٠١٨) إلى الارتباط الوثيق بين أنظمة الحوكمة الجيدة وإدارة المراجعة الداخلية، ومدى قوة وتأثير تقرير المراجع الداخلي وتوصياته وأثره في تحسين المستوى الإدارى والمالى، كما أوصى (السيبي، ٢٠١٠م) بتطبيق الحوكمة الإلكترونية لتعزيز المساءلة والشفافية وتقديم الخدمة عن بعد وتمكين الجمهور ووسائل الإعلام من الاطلاع على ما يتخذ من سياسات وتشريعات، حيث إنه لا بد من اعتماد الشفافية داخل المؤسسات لأنها تمنع الفساد وتزيد الوعى سواء للعاملين أو المستفيدين، كما جاء في دراسة (الكريم، ٢٠١٩) أن آليات الحوكمة لها دور في تقويم الأداء المالى وتقليل المخاطر، من خلال ما تضيفه من ثقة وشفافية ومصداقية للتقارير المالية، كما أن وجود المساءلة في مرتبة متأخرة حسب وجهة نظر العاملين لا يتفق مع دراسة (Dumont, 2013) في أن أحد أهم المؤشرات التي يقوم عليها مفهوم الحوكمة هو المساءلة، وقدرته على قياس نجاح هذه المنظمات، وقدرته على الإلمام بالمعلومات الكافية والدقيقة من خلال توافر الشفافية، ومتابعة الأداء، وتوافر نظام للرقابة والتوجيه، كما لا يتفق مع دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٣) حيث أشارت إلى أن أهم المؤشرات



الرئيسة للحكومة: نظام رقابة داخلي قوي وفعال، بالإضافة لنظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات لصناع القرار على كل المستويات، وتوافر خطة إستراتيجية محددة، ونظام للمساءلة، كما لا يتفق مع نتائج دراسة (أنس، ٢٠١٥) أن أهم معايير الحكومة في الشفافية والمساءلة والمشاركة، وأهم صور الشفافية إعلان المنظمة سياستها بوضوح، وتقبل الآراء المنتقدة من خلال إتاحة الفرصة للحوار المشترك.

٤. المؤشرات الخاصة بتحقيق التمكين (تنمية الكوادر البشرية)

جدول رقم (١٠) يوضح وجهات نظر العاملين بالجمعيات الخيرية والخبراء المتخصصين حول المؤشرات الخاصة بتحقيق التمكين كأحد متطلبات الحكومة

الخبراء				العاملين				المؤشر	درجة الموافقة
المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب		
2.73	0.53	91.2	4	0.80	83.7	83.7	4	يوجد سياسة واضحة ومعلنة للتوظيف	
2.24	0.69	74.8	6	0.83	82.2	82.2	6	تحدد الجمعية الكوادر المطلوبة لتنفيذ البرامج بدقة	
2.43	0.50	81.0	9	0.73	76.0	76.0	9	للجمعية معايير لاختيار القيادات الإدارية	
2.76	0.43	91.8	1	0.47	89.1	89.1	1	يوجد بالجمعية إستراتيجية للتدريب وتطوير مهارات العاملين	
2.84	0.37	94.6	3	0.67	85.3	85.3	3	يوجد بالجمعية نظام للحوافز والمكافآت	
2.59	0.50	86.4	8	0.77	81.4	81.4	8	يوجد بالجمعية نظام لمحاسبة العاملين فنياً وإدارياً	
2.73	0.45	91.2	2	0.48	88.4	88.4	2	تضع الجمعية نظام معن لتقييم أداء العاملين	
2.73	0.45	91.2	5	0.51	82.9	82.9	5	تهتم الجمعية بالتعرف على احتياجات العاملين وقياس مستوى الرضا	
2.12	0.67	70.7	7	0.50	82.2	82.2	7	يشارك العاملون في عمليات تطوير سياسة الجمعية	
2.58	0.21	85.9		0.48	83.5	83.5		المتوسط الكلي	
2.54 (84.7%)								المتوسط العام	
0.95								قيمة ت المحسوبة	
0.346								مستوى الدلالة	

يتضح من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لاستجابات فئتي أفراد عينة الدراسة نحو المؤشرات الخاصة بتحقيق التمكين كأحد متطلبات الحوكمة بلغ (٥٤, ٢) من أصل (٣) درجات وهو متوسط يُشير إلى خيار (نعم) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي لدرجة توفره (٧, ٨٤٪)، مما يدل على اتفاق وجهة نظر العاملين والخبراء حول عبارات هذا المحور، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (٩٥, ٠) وهي قيمة غير دالة عند مستوى دلالة (٠, ٠٥)، وذلك يُثبت بصورة كلية اتفاق العاملين بالجمعيات الخيرية (المتوسط = ٥٠, ٢) والخبراء المتخصصين (المتوسط = ٥٨, ٢) حول متطلبات تحقيق التمكين ويرون أنها تتوفر بدرجة كبيرة، وباستقراء النتائج نجد:

أ- جاءت المؤشرات (يوجد بالجمعية إستراتيجية للتدريب وتطوير مهارات العاملين، تضع الجمعية نظام معلن لتقييم أداء العاملين، ويوجد نظام للحوافز والمكافآت) في الثلاث مراتب الأولى، واتفقت معها آراء الخبراء.

ب- جاءت المؤشرات (يوجد سياسة واضحة ومعلنة للتوظيف، تهتم الجمعية بالتعرف على احتياجات العاملين وقياس مستوى الرضا، وتحدد الجمعية الكوادر المطلوبة لتنفيذ برامجها بدقة) في المراتب من ٤-٦ على التوالي، واتفقت معها آراء الخبراء في المتطلب الرابع والخامس حيث أدرج الخبراء وجود نظام للمحاسبة فنياً وإدارياً في المرتبة السادسة.

ج- في المراتب الأخيرة جاءت المؤشرات (يشارك العاملون في تطوير سياسة المنظمة، يوجد نظام للمحاسبة فنياً وإدارياً، لدى الجمعية معايير لاختيار القيادات الإدارية)، واتفقت معها آراء الخبراء بدرجة كبيرة في اختيار القيادات الإدارية ووجود نظام للمحاسبة.



وبمقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة نجد أن العديد من الدراسات أكدت على أن الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في تنفيذ الخطط التي تهدف إلى تفعيل التنافسية في المنظمة، مع التأكيد على ضرورة وضع نظم للحوافز والمكافآت لتحقيق التوازن للعاملين والتأكيد على أهمية ودور القيادة التشاركية في إثراء إبداع الموارد البشرية وإعداد وتنمية القادة، حيث يشير (شبان، ٢٠١٨) إلى أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلبية متطلبات العاملين بكفاءة وفعالية يوفر بيئة ومناخ عمل جيد يدعم نمو المنظمة في الأجل الطويل بتقديم خدمة ذات جودة عالية للعملاء، كما أكدت دراسة (بلهادف، ٢٠١٩) أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين تطبيق آليات الحوكمة وتحقيق الرضا الوظيفي تساهم في تحسين أداء الموظفين والمؤسسة ككل، وأن الحوكمة لا بد أن تتبنى النموذج التشاركي الذي يمنح للموارد البشرية عناية خاصة، حيث إن رأس المال البشري المتفوق بإمكانه تحقيق الميزة التنافسية وتحسين أداء المؤسسة ككل، كما أن (Nohammer, 2010) أكد على أن التدفق المستمر للمعلومات من أهم العوامل التي تساعد على مشاركة العاملين، كما أن اقتناع العاملين والإدارة العليا بأهمية مشاركة العاملين مطلب لنجاح المنظمة حيث إن تلك المشاركة تجعلهم أقل معارضة للتغيير، وأكثر التزامًا بالأهداف، كما تتفق مع دراسة (البكري، ٢٠١٣) في التأكيد على أهمية إعلام العاملين بقرارات المنظمة التي تؤثر على أدائهم، وذلك عن طريق عقد لقاءات دورية بين الإدارة والعاملين لشرح القرارات وتبادل الخبرات والأفكار وطرح الحلول والمشكلات، ويساهم في نجاح ذلك توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة التي يمكن من خلالها تدفق المعلومات، وأهمية تدريب الموارد البشرية لتعزيز ممارسة الحوكمة باعتبارها آلية لتطوير وتنمية قدرات العاملين، وأن تمكين الموارد البشرية يمكن أن يتم من خلال التدريب

الفعال في إطار خطة متكاملة، كما اعتبر (Jeffery & Suarez, 2013) أن الحوكمة هي أحد سبل الإدارة الحديثة للمنظمات غير الحكومية والتي تسعى إلى الارتقاء بالعنصر البشري بهذه الجمعيات.

ثانياً عوامل نجاح الحوكمة المتوفرة بالجمعية من وجهة نظر العاملين عينتا الدراسة:

جدول رقم (١١) يوضح وجهات نظر العاملين بالجمعيات الخيرية حول عوامل نجاح الحوكمة المتوفرة بالجمعية

الترتيب	الدرجة	المتوسط	الدرجة	عوامل نجاح الحوكمة
7	91.5	0.44	2.74	يوجد للجمعية خطة إستراتيجية واضحة لجميع العاملين
12	88.7	0.47	2.66	تسعى الجمعية للتقليل من الإجراءات البيروقراطية عند تقديم الخدمة
1	98.4	0.21	2.95	يوجد مشرف مالي مسؤول عن التدقيق والمحاسبة
2	96.9	0.29	2.91	تلتزم الجمعية بالقوانين والأنظمة بدقة
17	86.0	0.66	2.58	يتم اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة بشكل جماعي
16	87.3	0.49	2.62	يعمل بالجمعية قيادات مدربة
14	88.4	0.48	2.65	تحرص الجمعية على استقطاب وتوظيف الكفاءات
9	90.3	0.45	2.71	تشجع الجمعية العاملين للانخراط بدورات تدريبية لتطوير قدراتهم
4	92.7	0.41	2.78	تهتم الجمعية بتدريب العاملين على التعامل الإلكتروني
18	85.3	0.59	2.56	يتم الإعلان للموظفين عن أي تغييرات بالجمعية
13	88.7	0.57	2.66	يتاح للموظفين الاطلاع على البيانات الخاصة بنشاط الجمعية
8	90.7	0.45	2.72	تشجع الجمعية العاملين على تقديم اقتراحاتهم للتطوير
15	87.6	0.58	2.63	تشجع الجمعية العاملين والمتطوعين للإبلاغ عن المخاطر والمخالفات
10	89.9	0.46	2.70	تحفظ السجلات بالية منظمة
11	89.1	0.61	2.67	توفر الجمعية نظام للاتصال يسمح بتبادل المعلومات بين العاملين
6	91.0	0.44	2.73	تحرص الجمعية على تقديم خدمات ذات جودة عالية
5	91.5	0.44	2.74	للجمعية موقع إلكتروني يتم تحديثه باستمرار
3	93.0	0.41	2.79	تحرص الجمعية على عرض إنجازاتها في المحافل العامة لكسب الثقة
19	84.5	0.55	2.53	تحرص الجمعية على استطلاع رأي الجمهور حول البرامج والمشروعات
	90.2	0.33	2.71	المتوسط الكلي

توضح نتائج الجدول اتفاق وجهات نظر العاملين بالجمعيات الخيرية حول عوامل نجاح الحوكمة المتوفرة بالجمعية، وقد تراوح متوسط تقدير درجة

المُوافقة ما بين (٢, ٩٥) و(٢, ٥٣) درجة، من أصل (٣) درجات، وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وقد بلغ المتوسط الكلي (٢, ٧١)، من أصل (٣) درجات، وهو متوسط يُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة)، وانحراف معياري (٠, ٣٣)، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة الممارسة (٢, ٩٠٪). ووفقاً لذلك، وبصورة كلية فإن عوامل نجاح الحوكمة تتوفر بدرجة كبيرة بالجمعيات الخيرية، وهي مُرتبة تنازلياً فيما يلي:

- جاءت العوامل التي تنصُّ على: «يوجد مشرف مالي مسؤول عن التدقيق والمحاسبة، وتلتزم الجمعية بالقوانين والأنظمة بدقة/ وتحرص الجمعية على عرض إنجازاتها في المحافل العامة لكسب الثقة، وتهتم الجمعية بتدريب العاملين على التعامل الإلكتروني، وللجمعية موقع إلكتروني يتم تحديثه باستمرار» في المراتب من الأولى إلى الخامسة من بين عوامل نجاح الحوكمة، وتراوح متوسط المُوافقة على درجة توفُّرها ما بين (٢, ٩٥ إلى ٢, ٧٤) درجة، من أصل (٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٤, ٩٨٪)، و(٩, ٩٦٪)، و(٠, ٩٣٪)، و(٧, ٩٢٪)، و(٥, ٩١٪) على التوالي.

- جاءت العوامل التي تنصُّ على: «تحرص الجمعية على تقديم خدمات ذات جودة عالية، ويوجد للجمعية خطة إستراتيجية واضحة لجميع العاملين، وتشجع الجمعية العاملين على تقديم اقتراحاتهم لتطوير العمل، وتشجع الجمعية العاملين على الانخراط في دورات تدريبية لتطوير قدراتهم، وتحفظ السجلات بألية منظمة» في المراتب من السادسة إلى العاشرة من بين عوامل نجاح الحوكمة، وتراوح متوسط المُوافقة ما بين (٢, ٧٣ إلى ٢, ٧٠) درجة، من أصل (٣) درجات، وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة

والدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٠, ٩١٪)، و(٥, ٩١٪)، و(٧, ٩٠٪)، و(٣, ٩٠٪)، و(٩, ٨٩٪).

- جاءت العوامل التي تنصُّ على: «يعمل بالجمعية قيادات مدربة، ويتم اتخاذ القرارات في مجلس الإدارة بشكل جماعي، ويتم الإعلان للموظفين عن أي تغييرات بالجمعية، وتحرص الجمعية على استطلاع رأي الجمهور حول البرامج والمشروعات» في المراتب من السادسة عشرة إلى الأخيرة من بين عوامل نجاح الحوكمة، وتراوح متوسط الموافقة ما بين (٦٢, ٢ إلى ٥٣, ٢) درجة، من أصل (٣) درجات، وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة (٣, ٨٧٪)، و(٠, ٨٦٪)، و(٣, ٨٥٪)، و(٥, ٨٤٪) على التوالي، وبناء على النتائج المُوضّحة أعلاه تخلص الباحثة إلى أن الجمعيات الخيرية تتوفر بها الكثير من العوامل التي تساهم في نجاح الحوكمة، مثل:

- الحرص على سلامة الأمور المالية وتطبيق الأنظمة والقوانين.
 - الحرص على كسب ثقة الجمهور بعرض الإنجازات في المحافل وتقديم خدمات ذات جودة.
 - تدريب العاملين على التعامل الإلكتروني وذلك للانتقال من التعاملات الورقية إلى استخدام التكنولوجيا كآلية لتعزيز الشفافية، وتحديث الموقع الإلكتروني باستمرار وذلك يساهم في نشر المعلومات للجماهير.
- وتتفق تلك النتائج مع دراسة (Lai, et, al: 2019) في أن العلاقة بين المحاسبة والحوكمة أثارت انتباه العديد من الباحثين، وأن الأكاديميين والممارسين يتفقون أن المحاسبة والتدقيق وسيلة لتحقيق غاية وليست غاية في حد ذاتها فهي



من الوسائل المهمة في تطوير أنظمة الحوكمة في المؤسسات، كما يشير (جربو & بوفليح، ٢٠١٩) إلى التأثير الإيجابي لتطبيق الحوكمة على الثقة والمصادقية في التقارير المالية، كما أنها تزيد من فعالية وكفاءة الرقابة على الأنظمة المالية وتعزز الثقة في مخرجات هذه الأنظمة، وتساهم تلك العوامل في تطبيق الحوكمة وبالتالي تحقيق ثمارها، حيث تشير دراسة (عبد اللاوي & ضيف الله، ٢٠١٩) أن للجان المراجعة الداخلية دورًا في الحد من الفساد المالي والإداري.

كما يؤكد (Jessica, 2008) أن القوة التنسيقية والإدارية بين أقسام المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى يساعد بشكل كبير على تحقيق الشفافية وتنمية وإدارة الموارد البشرية، وأنه لا بد من المزيد من الإفصاح عن البيانات والمعلومات لتحقيق الشفافية.

كما أشارت دراسة (Zastrow, 2004) إلى أهمية توفير البيانات والمعلومات واللجان الفنية للقيام بعمليات تحديد الأهداف واختيار البديل وصنع القرار، كما أوصى (الطراونة والعضايلة، ٢٠١٠م) بنشر المعلومات والإفصاح عنها بشفافية وسهولة الوصول إليها من قبل جميع العاملين من خلال إنشاء دائرة معلومات تقوم بتزويد الموظف بالمعلومات التي يحتاجها لتأدية مهامه الوظيفية بالسرعة المطلوبة.

كما نلاحظ في النتائج أعلاه أن الجمعيات تهمل أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل كبير على تفعيل الحوكمة وهي المشاركة سواء من العاملين أو من الجمهور، وهذا يؤكد النتائج الواردة في جدول (رقم ٧)، فالمشاركة هي التي ترسي قواعد الثقة داخل المنظمة أو خارجها، كما أن (ذكي، ٢٠١٧) اعتبرتها من أول معوقات ممارسة الحوكمة.

ثالثاً: معوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الخيرية من وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية عينة الدراسة:

جدول رقم (١٢) يوضح وجهات نظر العاملين بالجمعيات الخيرية حول معوقات ممارسة الحوكمة

العاملين			درجة الموافقة	المعوقات
الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المتوسط		
8	76.7	0.74	2.30	الاعتماد على التخطيط قصير المدى
3	86.0	0.63	2.58	عدم وضوح الجوانب التنظيمية للعمل
2	87.6	0.66	2.63	عدم تفعيل نظام المساءلة
1	88.4	0.61	2.65	قلة عدد الموظفين المؤهلين
6	80.6	0.73	2.42	عدم توفر ميزات لتدريب العاملين
4	85.3	0.67	2.56	الاعتماد على الممارسات التقليدية
5	84.5	0.70	2.53	عدم وجود قواعد للبيانات والمعلومات
7	79.8	0.69	2.40	الاعتماد على التعاملات الورقية
9	76.0	0.83	2.28	قلة الموارد المالية اللازمة لتطوير الجمعية
13	58.1	0.82	1.74	احجام العاملين عن المشاركة في اتخاذ القرارات
10	69.8	0.65	2.09	ضعف التواصل بين العاملين والمستفيدين
12	59.7	0.71	1.79	وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى العاملين
11	59.7	0.80	1.79	لا توجد آلية للحوار مع المستفيدين
	76.3	0.17	2.29	المتوسط الكلي

تُشير القيم إلى وجود معوقات لممارسة الحوكمة في الجمعيات، وتراوح متوسط المُوافقة على درجة وجودها ما بين (٦٥، ٢ إلى ٧٤، ١) درجة، من أصل (٣) درجات، وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (درجة كبيرة) (درجة متوسطة) على أداة الدراسة، وهي على النحو التالي:

- جاءت المعوقات التي تنصُّ على: (قلة عدد الموظفين المؤهلين، وعدم تفعيل نظام المساءلة، وعدم وضوح الجوانب التنظيمية للعمل، والاعتماد على الممارسات التقليدية بالعمل، وعدم وجود قواعد للبيانات والمعلومات، وعدم توفر ميزات لتدريب العاملين، والاعتماد على التعاملات الورقية) في المراتب من الأولى إلى السابعة من بين معوقات ممارسة الحوكمة بالجمعيات، وتراوح



متوسط الموافقة على درجة توفرها ما بين (٢, ٦٥ إلى ٢, ٤٠) درجة، من أصل (٣) درجات، وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وتراوح الوزن النسبي للموافقة على درجة توفرها ما بين (٤, ٨٨٪ إلى ٨, ٧٩٪) على التوالي، ويدلّ ذلك على أن ممارسة الحوكمة تواجه تلك المعوقات بدرجة كبيرة.

- جاءت المعوقات التي تنصُّ على (الاعتماد على التخطيط قصير المدى، قلة الموارد المالية اللازمة لتطوير الجمعية، ضعف التواصل بين العاملين والمستفيدين، لا توجد آلية للحوار مع المستفيدين، ووجود بعض الاتجاهات السلبية لدى العاملين، وإحجام العاملين عن المشاركة في اتخاذ القرارات بالجمعية) في المراتب من الثامنة إلى الأخيرة من بين معوقات ممارسة الحوكمة بالجمعيات، وتراوح متوسط الموافقة على درجة توفرها ما بين (٢, ٣٠ إلى ١, ٧٤) درجة، من أصل (٣) درجات، وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة متوسطة) على أداة الدراسة، وتراوح الوزن النسبي للموافقة على درجة توفرها ما بين (٧, ٧٦٪ إلى ١, ٥٨٪) على التوالي، ويدلّ ذلك على أن ممارسة الحوكمة تواجه تلك المعوقات بدرجة متوسطة.

وتتفق تلك النتائج مع دراسة (O'Connor, 2019) في أن معوقات تطبيق الحوكمة بالجمعيات الخيرية، وصعوبة توافق الجمعية مع التزاماتها التنظيمية، والازدواجية الداخلية، وسوء عمليات صنع القرار حيث لا يوجد تشجيع للمشاركة في اتخاذ القرار، مع عدم وجود أنظمة للمعلومات والاتصالات، وحاجة الجمعيات لرفع مستوى وعي العاملين بالتزاماتهم، كما تتفق مع دراسة (Bello, 2013) في أن العائق الأكبر أمام تطوير عمل المنظمات ليس التغيير التكنولوجي ولكن التغيير الذي يشمل العاملين، كما أضافت دراسة (جمال

الدين، ٢٠١٤) أن المعوقات التي تؤثر على المحددات التنظيمية هي الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى، وضعف الممارسات الديمقراطية داخل هيكل المنظمة، ضعف البناء المؤسسي والتنظيمي، وأضافت (Cina,2017) في دراستها إلى أنه لتمكين الجمعيات الخيرية وتعزيز قدرتها على المنافسة لابد من إصلاح النظم الداعمة للعمل الخيري، والتركيز على الدراسات العلمية حول متطلبات الرفاه الاجتماعي التي يمكن للعمل الخيري المساهمة بها.

رابعاً فروض الدراسة:

الفرض الأول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات تطبيق متطلبات الحوكمة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات ووجهة نظر المتخصصين في المجال الاجتماعي.

جدول رقم (١٣) يوضح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر منسوبي الجمعيات الخيرية والخبراء المختصين عينة الدراسة حول المؤشرات الخاصة بتطبيق متطلبات الحوكمة

المتغير	المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف	درجة الحرية	قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية
مؤشرات خاصة بتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات	الخبراء المتخصصين	49	2.34	0.21	90	5.34	0.000
	العاملين بالجمعيات	43	2.62	0.30			
مؤشرات خاصة بالقدرة على توفير الموارد	الخبراء المتخصصين	49	2.60	0.30	90	2.66	0.009
	العاملين بالجمعيات	43	2.76	0.27			
مؤشرات خاصة بتحقيق الشفافية والمساءلة	الخبراء المتخصصين	49	2.49	0.21	90	3.84	0.000
	العاملين بالجمعيات	43	2.70	0.31			
مؤشرات خاصة بتنمية الموارد البشرية	الخبراء المتخصصين	49	2.58	0.21	90	0.95	0.346
	العاملين بالجمعيات	43	2.50	0.48			
كلي	الخبراء المتخصصين	49	2.50	0.15	90	3.17	0.002
	العاملين بالجمعيات	43	2.65	0.28			

أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العاملين بالجمعيات ووجهة نظر المتخصصين في المجال الاجتماعي حول مؤشرات تطبيق متطلبات الحوكمة والتي تتمثل في: تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على توفير موارد للجمعية، وتحقيق الشفافية والمساءلة، ومؤشرات متطلبات الحوكمة مجتمعة، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣٤, ٥-٢٦, ٢-٣, ٨٤-٣, ١٧) وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى (٠, ٠٥) فأقل، واتفقت وجهة نظرهم حول محور تحقيق التمكين (تنمية الكوادر البشرية)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (٠, ٩٥) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠, ٠٥) فأقل.

الفرض الثاني: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات ممارسة الحوكمة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (١٤): يوضح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر منسوبي الجمعيات الخيرية حول مؤشرات ممارسة الحوكمة باختلاف النوع البشري (ذكر/ انثى)

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	درجة الحرية	الانحراف	المتوسط	العدد	المجموعة	المتغير
0.604	0.523	41	0.26	2.65	22	ذكر	مؤشرات خاصة بتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات
			0.35	2.60	21	انثى	
0.984	0.021	41	0.22	2.76	22	ذكر	مؤشرات خاصة بالقدرة على توفير الموارد
			0.33	2.76	21	انثى	
0.223	1.237	41	0.30	2.65	22	ذكر	مؤشرات خاصة بتحقيق الشفافية والمساءلة
			0.31	2.76	21	انثى	
0.024	2.338	41	0.56	2.34	22	ذكر	مؤشرات خاصة بتنمية الموارد البشرية
			0.33	2.67	21	انثى	
0.249	1.170	41	0.26	2.60	22	ذكر	كلي
			0.29	2.70	21	انثى	

* دالة عند مستوى دلالة ($P > 0, 05$)

تم استخدام اختبار تي (Independent Sample t-test) للمقارنة بين المجموعتين لمتغيرات متطلبات الحوكمة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات لمعرفة إذا كان هناك فروق جوهرية بينها.

وأثبتت نتائج الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العاملين بالجمعيات حول مؤشرات ممارسة الحوكمة والتي تتمثل في: تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، والقدرة على توفير موارد للجمعية، وتحقيق الشفافية والمساءلة، ومؤشرات الحوكمة مجتمعة، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (٥٢٣, ٠-٠٢١, ٢٣٧-٠, ١-١٧٠, ١) وهبي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠, ٥) فأقل.

وذلك يُثبت أن العاملين بالجمعيات الخيرية ذكوراً وإناثاً يرون أن متطلبات الحوكمة تتوفر لدى الجمعيات الخيرية بدرجة كبيرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر العاملين بالجمعيات باختلاف النوع البشري حول المتطلبات الخاصة بتحقيق التمكين (تنمية الكوادر البشرية)، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣٣٨, ٢) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠, ٥) فأقل، أي أن العاملات بالجمعيات يرين أن المتطلبات الخاصة بتحقيق التمكين تتوفر بدرجة أكبر عن العاملين الذكور.

جدول رقم (١٥) يوضح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية حول مؤشرات ممارسة الحكومة في الجمعيات باختلاف طبيعة العمل

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
مؤشرات خاصة بتحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	.577	2	.288	3.547	0.038	عضو مجلس الإدارة
	داخل المجموعات	3.254	40	.081			
	المجموع	3.831	42				
مؤشرات خاصة بالقدرة على توفير موارد للجمعية	بين المجموعات	.313	2	.157	2.216	0.122	-
	داخل المجموعات	2.827	40	.071			
	المجموع	3.140	42				
مؤشرات خاصة بتحقيق الشفافية والمساءلة	بين المجموعات	.769	2	.385	4.691	0.015	عضو مجلس الإدارة
	داخل المجموعات	3.280	40	.082			
	المجموع	4.050	42				
مؤشرات خاصة بتحقيق تنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	3.424	2	1.712	10.639	0.000	عضو مجلس الإدارة
	داخل المجموعات	6.437	40	.161			
	المجموع	9.860	42				
مؤشرات الحكومة مجتمعة	بين المجموعات	.857	2	.428	7.198	0.002	عضو مجلس الإدارة
	داخل المجموعات	2.380	40	.060			
	المجموع	3.237	42				

* دالة عند مستوى دلالة (P<0.05)

- المشاركة في اتخاذ القرارات: الفروق كانت لصالح أعضاء مجلس الإدارة (٢, ٧٩) عند مقارنتهم بالأخصائيين الاجتماعيين (٢, ٥٣) من أصل (٣) درجات.

- الشفافية والمساءلة: الفروق كانت لصالح أعضاء مجلس الإدارة (٢, ٨٤) عند مقارنتهم بالأخصائيين الاجتماعيين (٢, ٥٦) من أصل (٣) درجات.

- تنمية الموارد البشرية: الفروق كانت لصالح أعضاء مجلس الإدارة (٢, ٩١) عند مقارنتهم بالأخصائيين الاجتماعيين (٢, ٣٩)، ومدراء الفروع (٢, ١٩) من أصل (٣) درجات.

- المؤشرات مجتمعة: الفروق كانت لصالح أعضاء مجلس الإدارة (٢, ٨٦)

عند مقارنتهم بالأخصائيين الاجتماعيين (٢, ٥٦)، ومدراء الفروع (٢, ٥٠) من أصل (٣) درجات.

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر منسوبي الجمعيات الخيرية حول مؤشرات ممارسة الحوكمة في الجمعيات باختلاف (طبيعة العمل)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) للمقارنة بين ثلاث مجموعات أو أكثر لمتغير واحد، عند مستوى $(P < 0.05)$.

وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر منسوبي الجمعيات الخيرية حول متطلبات الحوكمة الخاصة بالقدرة على توفير موارد للجمعية، إذ بلغت القيمة الفائية (٢, ٢١٦) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (٠, ٠٥)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر منسوبي الجمعيات الخيرية حول متطلبات الحوكمة الخاصة بتحقيق (المشاركة في اتخاذ القرارات، والشفافية والمساءلة، وتنمية الموارد البشرية، والمتطلبات بصورة مجتمعة)، إذ بلغت القيمة الفائية (٣, ٥٤٧، ٦٩١-٤، ٦٣٩، ١٠-١٩٨، ٧)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى أقل من (٠, ٠٥).

وأوضحت نتائج اختبار Scheffe للمقارنات البعدية، الفروق لصالح أعضاء مجلس الإدارة عند مقارنتهم بالأخصائيين الاجتماعيين خاصة فيما يتعلق بالمؤشرات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والشفافية والمساءلة، وتنمية الكوادر البشرية، في حين أن المتطلبات مجتمعة كانت الفروق لصالح أعضاء مجلس الإدارة عند مقارنتهم بالأخصائيين الاجتماعيين، ومديري الفروع.



الضرض الثالث: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق الحوكمة من وجهة نظر العاملين بالجمعيات باختلاف عدد سنوات الخبرة.

ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر منسوبي الجمعيات الخيرية حول معوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات باختلاف (عدد سنوات الخبرة)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One way ANOVA) للمقارنة بين ثلاث مجموعات أو أكثر لمتغير واحد، عند مستوى $(P<0.05)$.

جدول رقم (١٦) يوضح مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر العاملين بالجمعيات الخيرية حول معوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات باختلاف سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف الجوهري
معوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات	بين المجموعات	0.090	2	0.045	1.618	0.211	-
	داخل المجموعات	1.115	40	0.028			
	المجموع	1.205	42				

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر منسوبي الجمعيات الخيرية حول معوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات باختلاف (عدد سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (ف) (١, ٦١٨)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى (٠, ٠٥) فأقل، وذلك يُثبت أن العاملين بالجمعيات بمختلف سنوات خبراتهم يتفقون حول وجود معوقات بدرجة كبيرة تحول دون ممارسة الحوكمة في الجمعيات (المتوسط ٢, ٨٥)، ويتفق هذا مع ما سبق الإشارة إليه من دراسات.

خامساً: كيف يمكن تفعيل متطلبات الحوكمة في الجمعيات الخيرية:

جدول رقم (١٧) يوضح مقترحات الخبراء المتخصصين لتفعيل الحوكمة في الجمعيات الخيرية

الترتيب	النسبة المئوية	الدرجة	المتوسط	المقترحات
8	92.5	0.42	2.78	اعتماد نظام إداري متكامل للتخطيط والرقابة والتقييم
7	93.9	0.39	2.82	التنسيق مع المنظمات الأخرى للاستفادة من الخبرات
2	98.0	0.20	2.94	تطبيق القوانين والأنظمة واحترامها
3	95.9	0.33	2.88	الحرص على المشاركة في اتخاذ القرارات
6	95.2	0.46	2.86	وجود إدارة محاسبة سليمة
5	95.2	0.35	2.86	وجود نظام واضح للرقابة الداخلية على الأداء
7	93.9	0.39	2.82	بناء إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
3	95.9	0.33	2.88	اختيار المشروعات ذات العائد لتمويل برامجها ذاتياً
8	92.5	0.42	2.78	الاهتمام بالتغذية العكسية من أجل تطوير الأداء
4	95.7	0.33	2.87	توفر المعلومات الدقيقة وإفساح المجال للمستفيدين والعاملين الاطلاع عليها
1	98.6	0.20	2.96	انتظام التقارير المالية والإدارية التي يتم رفعها للجهات المختصة
5	95.2	0.35	2.86	نشر ثقافة الشفافية والمحاسبة لدى العاملين
7	93.9	0.39	2.82	مشاركة المواطنين بالمعلومات
8	92.5	0.42	2.78	تشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات
	95.1	0.11	2.85	المتوسط الكلي

يتضح من الجدول اتفاق الخبراء المتخصصين حول مقترحات تفعيل الحوكمة في الجمعيات الخيرية، وقد تراوح متوسط تقدير درجة الموافقة على مساهمتها في تفعيل الحوكمة بالجمعيات ما بين (٢, ٩٦) و(٢, ٨٧) درجة، من أصل (٣) درجات، وهي متوسطات تُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وقد بلغ المتوسط الكلي (٢, ٨٥)، من أصل (٣) درجات، وهو

متوسط يُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة)، وانحراف معياري (١١, ٠)، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة مساهمتها في تفعيل الحوكمة (٩٥, ١)٪.

ووفقاً لذلك، وبصورة كلية فإن جميع الخبراء المتخصصين يتفقون على أنها تُسهم في تفعيل الحوكمة في الجمعيات الخيرية، وهي مُرتبة تنازلياً حسب درجة المُوافقة على النحو التالي:

- جاءت المقترحات التي تنصُّ على: (انتظام التقارير المالية والإدارية التي يتم رفعها للجهات المختصة، وتطبيق القوانين والأنظمة واحترامها، والحرص على المشاركة في اتخاذ القرارات، واختيار المشروعات ذات العائد لتمويل برامجها ذاتياً، وتوفر المعلومات الدقيقة الموثقة بصفة دورية وإفصاح المجال للمستفيدين والعاملين الاطلاع عليها، ووجود نظام واضح للرقابة الداخلية على الأداء، ونشر ثقافة الشفافية والمحاسبة لدى العاملين، ووجود إدارة محاسبة سليمة) في المراتب من الأولى إلى السادسة من بين مقترحات تفعيل الحوكمة، وتراوح متوسط المُوافقة ما بين (٩٦, ٢ إلى ٨٦, ٢) درجة، من أصل (٣) درجات؛ وهي مُتوسّطات تُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة مساهمتها في تفعيل الحوكمة (٩٨, ٦)٪، و(٩٨, ٠)٪، و(٩٥, ٩)٪، و(٩٥, ٧)٪، و(٩٥, ٢)٪ على التوالي.

- جاءت المقترحات التي تنصُّ على: (التنسيق مع المنظمات الأخرى للاستفادة من الخبرات، وبناء إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، ومشاركة المواطنين بالمعلومات) في المرتبة السابعة من بين مقترحات تفعيل الحوكمة وحصلت جميعها على نفس درجة الموافقة من بين مقترحات تفعيل الحوكمة، وبلغ متوسط المُوافقة على درجة مساهمتها (٨٢, ٢) درجة، من أصل (٣) درجات وهو مُتوسّط يُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ

الوزن النسبي للموافقة على درجة مساهمتها في تفعيل الحوكمة (٩, ٩٣٪).
- جاءت المقترحات التي تنص على (اعتماد نظام إداري متكامل للتخطيط والرقابة والتقييم، والاهتمام بالتغذية العكسية من أجل تطوير الأداء، وتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات) في المراتب الأخيرة وحصلت جميعها على نفس درجة الموافقة من بين مقترحات تفعيل الحوكمة، وبلغ متوسط الموافقة على درجة مساهمتها (٧٨, ٢) درجة، من أصل (٣) درجات وهو متوسط يُشير إلى خيار (بدرجة كبيرة) على أداة الدراسة، وبلغ الوزن النسبي للموافقة على درجة مساهمتها في تفعيل الحوكمة (٥, ٩٢٪).

وتتفق تلك المقترحات مع ما أشار إليه (Hyndman, 2017) من أن القطاع الخيري في أمس الحاجة إلى تعزيز المساءلة، وتشجيع الاستخدام الأمثل للأموال الخيرية، والمصدقية والشفافية والامتثال بالسلوك الأخلاقي حيث إن ثقة الجمهور أمر بالغ الأهمية لضمان الاستمرار، كما أن دراسة (Jackson 2012) أكدت أن المنظمات الأهلية تعاني من ضعف البناء التنظيمي ونقص الخبرة الفنية وأن تفعيل الحوكمة هي السبيل لها لتحقيق أهدافها وضمان الاستمرار والبقاء، وتعزيز الثقة والمصدقية لخدماتها وأنشطتها وبرامجها، والتركيز على التنسيق مع المنظمات الأخرى للاستفادة من الخبرات.

وتتفق معها دراسة كل من (Duo,2011) (Couto,2012) (Son,2012) في تفعيل الحوكمة يجعل المنظمة أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، من خلال الشفافية والمساءلة بوجود نظام واضح للرقابة وخطط للتدريب الفني للعاملين، وأن الحوكمة الجيدة تزيد فاعلية المنظمة، وأن تطبيق آلياتها ومؤشراتها يجعلها أكثر رشادة في الحكم ويعمق الشفافية والمساءلة ويحقق المشاركة، ويجعلها أكثر استجابة لاحتياجات المستفيدين، وأن نسبة كبيرة من تلك المنظمات أصبحت

أفضل بعد تطبيق معايير الحوكمة كالمساءلة والشفافية وإدارة الموارد البشرية. كما أكدت دراسة (Thomas, 2012) على أهمية التركيز على مؤشرات الحوكمة مثل المساءلة والشفافية والمشاركة وتحقيق العدالة ونشر ثقافة الحوكمة الرشيدة، وتفعيل الممارسات الديمقراطية في صنع واتخاذ القرارات والاهتمام بالثقافة التنظيمية.

وتتفق تلك المقترحات مع ما أوصى به (مطير، ٢٠١٣م) و(عرفات، ٢٠١٣) من ضرورة تبني ونشر معايير الحوكمة لتصبح نهجاً مؤسسياً يسهم في بناء منظومة قيمة للمجتمع، وضرورة الدورات التدريبية للعاملين بالجمعيات الأهلية وذلك بالاستفادة من مؤشرات التدريب داخل تلك المؤسسات بما يعمل على زيادة فاعليتها لأهدافها المنشودة.

استنتاجات وتوصيات الدراسة

تعتبر الحوكمة نظامًا للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، وهو كنظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، إن مراعاة معايير الحوكمة في الجمعيات يساهم في ظهورها بشكل أكثر شفافية، ويزيد من مصداقيتها في المجتمع، وهذا يساعدها على القيام بواجباتها ومهامها وتحقيق أهدافها بشكل سلس ومنظم، بما يضمن التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للجمعية، والرقابة الفعالة على الأداء، ومدى ملاءمتها مع الواقع والبيئة التي تعمل بها، والتي لها الأثر الكبير في نجاح عملها وسمعتها في المجتمع على المدى الطويل.

كما أن الحوكمة تساعد في علاج الضعف المؤسسي للجمعية، فطبقًا لنموذج العمل مع مجتمع المنظمة يمكن تفعيل متطلبات الحوكمة على الصعيد الداخلي من خلال العمل على تنظيم العلاقات داخل الجمعية، وتوسيع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء والجمعية، وتحديد الأدوار التي يقوم بها العاملون بتعريفهم بأدوارهم ومسؤولياتهم، ومساعدتهم على تطوير قدراتهم بما يخدم هدف الجمعية ووظيفتها.

وفي ضوء النظرية الإيكولوجية يمكن تفعيل مؤشرات الحوكمة من خلال التركيز على الدور الذي تقوم به الجمعية في بيئتها الخارجية بحيث تصمم برامج تتفق مع احتياجات المستفيدين عن طريق مشاركتهم في تصميمها وتقييمها بما يضمن تحقيق الجمعية لهدفها الأساسي، وهو تغيير المستفيدين ليكونوا أكثر إيجابية في التعامل مع مشكلاتهم وإشباع احتياجاتهم من خلال ما تقدمه الجمعية



لهم من برامج وأنشطة، كما أن المستفيدين يشاركون في تغيير الجمعية عن طريق مشاركتهم في تقييم الخدمات بما يضمن للجمعية التعديل والتغيير في ضوء المتطلبات المجتمعية.

ويمكن للباحثة أن تجمل متطلبات تفعيل الحكومة بالجمعيات بالنقاط التالية:

- الشفافية، وذلك بسهولة الحصول على البيانات والانفتاح مع المواطنين.
- المشاركة، وتكون من العاملين ومن المستفيدين فهي مشاركة بالتخطيط والتنفيذ والتقييم.
- المساءلة، وتتضمن تحمل الالتزامات وفعالية الرقابة على الأداء.
- سيادة القانون، بحيث أن الجميع يخضع للقانون والمساءلة بدون استثناء.
- مكافحة الفساد بتطبيق الإجراءات الكفيلة بالقضاء عليه.
- العدالة بتبني سياسات عادلة في التوظيف والتقييم والمحاسبة.
- الاستجابة والتفاعل مع احتياجات ومتطلبات المواطنين.
- تقديم الخدمات بأقل تكلفة وأقصر وقت من خلال إجراءات محددة وواضحة.
- أن تسعى الجمعية للوصول إلى تقديم خدمات ذات فعالية من خلال جودة الخدمة ورضى العملاء.
- السعي لتنويع الموارد واستدامتها عن طريق التركيز على المشروعات ذات العائد وعقد الشراكات مع منظمات المجتمع، ودراسة جدوى المشروعات بدقة قبل إقرارها والصرف عليها.

وباستقراء نتائج الدراسة الميدانية يتضح أن هناك توافقاً إلى حد كبير بين مؤشرات الحوكمة المطبقة في الجمعيات الخيرية والمؤشرات الواجب توفرها لتحقيق متطلبات الحوكمة، ويكمن الاختلاف الجوهرى في نقطتين أساسيتين هما:

المشاركة؛ ونقصد بالمشاركة هنا المشاركة من جانبين:

الأول: مشاركة العاملين في صنع القرارات المؤسسية حيث إن مشاركتهم في صنع القرار يعتبر أفضل استثمار للعقول البشرية العاملة بالجمعية، كما أن تلك المشاركة تجعلهم أكثر قابلية لتنفيذ القرارات والسعي في إنجاحها لأنها نابعة منهم، كما أن تلك المشاركة تتيح لهم الاطلاع على الكثير من المعلومات عن الجمعية ووضعها المالي والإداري، وهذا يمنحهم الثقة في مصداقية الجمعية وتقبل أي تغييرات قد تترتب على تلك القرارات.

والجانب الثاني هو المشاركة من قِبَل المستفيدين في التعبير عن احتياجاتهم حتى تُبنى البرامج على أساس سليم، والتعبير عن مدى رضاهم عن البرامج المقدمة حتى تتمكن الجمعية من التعديل وفقاً للتغذية العكسية، وينعكس ذلك على جودة الخدمات، وبالتالي كسب الجمعية لثقة المجتمع وانعكاس ذلك على استمرار الدعم المجتمعي لها.

المساءلة: المقصودة هنا واجب القادة سواء كانوا منتخبيين أو معينين، نحو تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم، وتفسيرهم لقراراتهم، ومدى نجاحهم في تنفيذها، حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع أصول وقواعد العمل السليم وينتج عن هذه المساءلة تطبيق مفهوم المحاسبة، والذي يعني خضوع الذين يتولون المناصب للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم،



بحيث لا يوجد أحد خارج المساءلة، ولكي تتم المساءلة بشكل صحيح لا بد من توفر شروط تتمثل في:

- وجود وثائق منشورة وواضحة تتعلق برسالة وفلسفة عمل الجمعية، وأهدافها، وخططها وموازناتها وإيراداتها ونفقاتها لتكون تلك الوثائق مرجعية يتم من خلالها مساءلة قيادات الجمعية والعاملين فيها وفقاً لمدى التزامهم بها.

- تدفق للمعلومات، فالمساءلة والمحاسبة تتم وفق البيانات المتوفرة، لذلك لا مجال للمساءلة بدون الشفافية، كما تكتمل وظيفة الشفافية عند ربطها بالمساءلة والمحاسبة.

- وجود هيكلية تتوفر فيها خاصية خضوع الجميع للمساءلة والمتابعة.

وقد يُعزى عدم توفر المساءلة في الواقع الفعلي للجمعيات لحاجتها إلى مستوى مرتفع من الشفافية وتوفر قدر لا يستهان به من المعلومات المحدثة باستمرار، وتطوير لهيكلية الجمعية بحيث يستوعب نظامها الإداري وجود إدارة مخولة للقيام بتلك المهمة، فالحوكمة تقاوم أشكال الفساد الإداري والمالي، والشفافية والإفصاح والمحاسبة تمكن المواطن من التأكد من أن الجمعية تترجم الموارد إلى برامج تحقق التنمية.

متطلبات تفعيل الحوكمة في الجمعيات الأهلية

لتفعيل الحوكمة بالجمعيات الخيرية لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمالية، ويمكن توضيحها في ضوء المتطلبات على النحو التالي:

أولاً: تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات:

- وجود مجلس إدارة منتخب يشكل لجاناً متنوعة ويشرف عليها.
- نشر الأهداف الخاصة بالجمعية للعاملين والمتطوعين بوضوح.
- توفر سياسات واضحة حول استخدام الموارد والإمكانيات.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالجمعية.
- مشاركة المستفيدين في تصميم البرامج وتقييمها.
- تدفق المعلومات والبيانات للعاملين وإتاحة الفرصة للاطلاع عليها في الوقت المناسب.
- الاهتمام بالتغذية العكسية لتطوير الأداء في ضوءها.
- الإعلام عن التغيرات التي تحدث بالجمعية.

ثانياً: متطلبات القدرة على توفير موارد للجمعية

- تنوع مصادر الدخل والقدرة على استمراريتها.
- تفعيل الرقابة الداخلية على الموارد.
- توفر معلومات دقيقة عن الاحتياجات المادية.



- توفر أنظمة محاسبة دقيقة.
- دراسة جدوى المشروعات قبل إقرارها.
- التنسيق مع المنظمات الأخرى للاستفادة من الموارد.

ثالثاً: متطلبات الشفافية والمساءلة

- وجود نظم هيكلية تتضمن المساءلة.
- وجود تقارير منتظمة إدارية ومالية.
- توضيح لأشكال التواصل مع الموظفين.
- وجود مصادر إعلام دائمة.
- نشر ميزانية الجمعية.
- موقع إلكتروني محدث.
- التقويم المستمر للسياسات والخطط والبرامج.
- تحديث الأنظمة باستمرار.
- تفعيل الرقابة على الاداء.

رابعاً متطلبات تنمية الموارد البشرية

- اختيار أفضل العناصر البشرية وأن يكون التوظيف وفقاً للكفاءة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية بصفة منتظمة .

- توزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وإشراكهم في وضع خطط العمل ومتابعتهم.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون.
- وضع معايير واضحة ومعلنة لتقييم الأداء.
- تحسين البيئة الداخلية وتشجيع العمل الجماعي.
- تحديد الأدوار بوضوح ووضع برنامج للمكافآت والتقدير.
- تعزيز الاتصالات المفتوحة وتداول المعلومات.

الآليات المقترحة لتفعيل الحوكمة في الجمعيات الخيرية:

المشاركة: تقاس ديموقراطية المجتمعات بمدى مشاركة المواطنين في اتخاذ قراراتها، وكذلك الحال في الجمعيات فلا يمكن وجود ديموقراطية حقيقية إلا بالمشاركة سواء من العاملين أو المستفيدين؛ لذا لا بد من تهيئة الفرصة للمشاركة وفتح القنوات اللازمة لإنجاح هذه المشاركة والسماح بتدفق المعلومات اللازمة لتحقيقها، وأن يسعى الأخصائيون الاجتماعيون لاستثارة العاملين للمشاركة وتهيئة الفرصة لهم ليشاركوا في صياغة الأهداف، وتطوير السياسات، وصناعة القرارات، وفتح قنوات للحوار مع المستفيدين ليعبروا عن احتياجاتهم ويشاركون في تقييم الخدمات.

آلية التشبيك: وذلك لضمان حصول الجمعية على الموارد اللازمة، كما تستخدم هذه الآلية لتبادل الخبرات والمعلومات، وخلق الفرص للشراكة والتضامن مع الجمعيات العاملة في نفس المجال، ومع المنظمات الأخرى بشكل عام للحصول على الدعم المجتمعي.

آلية التمكين: وذلك لاستثمار العنصر البشري عن طريق تدريب وتأهيل العاملين بالجمعية، ومنحهم الفرصة للعمل في بيئة جيدة، يكون فيها التوظيف حسب الكفاءة، بحيث تكون إجراءات التوظيف والتقييم واضحة ومعلنة بكل شفافية، كما يتم فيها وضع نظام للحوافز مع وجود متابعة جيدة على الأداء ومحاسبة للعاملين وأن يخضع الجميع لتلك المساءلة بحيث يكون كل عضو مهما بلغت مرتبته مسؤولاً بشكل كامل عن أعماله.

آلية تقنية المعلومات: وذلك عن طريق إنشاء قواعد بيانات ومعلومات والتحول من الطرق التقليدية إلى التعاملات الإلكترونية، وتحديث موقع الجمعية الإلكتروني باستمرار وتهيئة التواصل بين المستفيدين والجمعية بشكل سلس.

التوصيات:

١. نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع من خلال وسائل الإعلام والهيئات المتخصصة لتنمية الوعي ومحاربة الفساد.
٢. إنشاء وحدة في وزارة التنمية الاجتماعية تتولى إعداد برامج لترسيخ ثقافة الحوكمة وعقد دورات تدريبية للعاملين في المجال.
٣. تطوير القوانين والتشريعات المنظمة لعمل الجمعيات الخيرية لتستوعب المستجدات.
٤. تطوير كفاءة أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات وتقييم أدائهم بشكل دوري.
٥. عقد دورات تدريبية للقيادات الإدارية بالجمعيات لتشجيعهم للتوجه نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
٦. عقد شراكات بين الجمعيات الخيرية والأقسام المتخصصة في الجامعات بحيث يشارك المتخصصون بخبراتهم في مساعدة الجمعيات على تفعيل الحوكمة بالشكل السليم.
٧. أن تسعى الجمعيات إلى دراسة بيئتها الداخلية وتحديد نقاط الضعف والقوة لديها، للتنبؤ بالمخاطر والتهديدات التي قد تؤثر على أنشطتها المستقبلية.
٨. أن تركز الجمعيات الخيرية على التخطيط لبناء قدرات العاملين.
٩. نشر مفهوم الشفافية والنزاهة بين العاملين في الجمعية والتأكيد على ممارسته ليكون نهجاً للعمل.



١٠. أن تسعى الجمعيات إلى اجتذاب عضويات جديدة باستمرار مع التركيز على قطاع الشباب المتمكن.
١١. الحرص على توظيف عناصر قادرة على استخدام التكنولوجيا بشكل يحقق متطلبات الحكومة.
١٢. إتاحة قنوات للحوار مع الأعضاء ومع الفئات المستفيدة واستطلاع رأيهم في أنشطة الجمعية.
١٣. تفعيل آليات المشاركة الإلكترونية على موقع الجمعية لإتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة لتقديم مشاركتهم وتقييم الخدمات
١٤. إنشاء شبكات بين الجمعيات الأهلية وذلك كنوع من التضامن والتكاتف للتأثير في السياسات العامة والحد من المعوقات التي تواجه الجمعيات، وضمان الحصول على الموارد.
١٥. نشر البيانات الخاصة بأنشطة الجمعية لإتاحة الفرصة للأعضاء لمتابعة ما يجرى بالجمعية ومحاسبة الإدارة على النتائج.

المراجع العربية:

١. ابن منظور، محمد جمال الدين (١٩٨٨): «لسان العرب»، بيروت، دار صادر.
٢. البكري، شريف محمد أحمد (٢٠١٣م): «أثر حوكمة المعرفة علي زيادة فعالية الأداء التنظيمي»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر
٣. الخرافي، عبدالمحسن (٢٠١٧م): «القطاع الثالث ودوره في تحقيق التنمية المستدامة» مركز ابن خلدون للدراسات الاستراتيجية، <https://ikcss.com/index.php>
٤. الخريجي، صالح بن ناصر (٢٠١٧م): «فعالية المراجعة الداخلية في الجمعيات والمؤسسات الخيرية»، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع ٥٧، ج ٧، ٣٣٧-٢٩٣
٥. السبيعي، فارس بن علوش (٢٠١٠م): «دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٦. السديري، فهدة بنت سلطان (٢٠١٨م): «دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات» مجلة الفكر المحاسبى، جامعة عين شمس، مج ٢٢، ع ٤، ١٢٠٦-١٢٢٨
٧. الطراونه، رشا نايل & العضائلة، محمد عمر (٢٠١٠م): «أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية» المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٦ ع ١



٨. العلاق، بشير (٢٠١٤م): «نظريات الاتصال مدخل متكامل» عمان، الأردن، مجموعة اليازوري للنشر
٩. الهواري، عادل رضوان (٢٠١٩م): «تنظيم المجتمع المعاصر بين التنظير والتطبيق» الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
١٠. الكريم، هناء فرح (٢٠١٩م): «الدور الرقابي للعناصر الداخلية لحكومة الشركات في تقويم الأداء المالي وتقليل مخاطر الاستثمار»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان
١١. أبو الفتوح، محمد الدمرداش (٢٠١٨م): «الجمعيات الأهلية ودورها في تعزيز التنمية المستدامة» مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر، ع ٦٠، ج ٢، ٣٥٠-٣٠٥
١٢. أنس، عبدالفتاح ماهر (٢٠١٥م): «العوامل المرتبطة بتطبيق معايير الحكومة في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية» رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان
١٣. بلعباس، عبدالرزاق (٢٠١٧م): «مفهوم القطاع الثالث والاشكالات المعرفية التي تعتره في ضوء التجربتين الأنجلو ساكسونية والأوروبية»، ورقة مقدمة لورشة عمل «اقتصاديات العمل الخيري»، معهد الاقتصاد الإسلامي بجامعة الملك عبد العزيز، جده
١٤. بلفربوز، مصطفى (٢٠١٨م): «المؤسسات والتنمية في ظل المقاييس الدولية» مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد باديس، مستغانم، الجزائر، ع ١٦، ١٤٥-١٦٤
١٥. جريو، صاره & بو فليح، نبيل (٢٠١٩م): «دور لجان التدقيق في دعم

- وتحسين حوكمة الشركات»، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، مج ٢، ع ١، ١١١-١٢٦
١٦. جمال الدين، مرفت (٢٠١٤م): «المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، مصر
١٧. حبيب، جمال شحاته & حنا، مريم إبراهيم (٢٠١٦م): «نظريات ونماذج التدخل المهني» الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
١٨. حجازي، هدى محمود حسن (٢٠١٧م): «رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة في الجمعيات الاهلية» شؤون اجتماعية، الشارقة، ع ١٣٥، ١٤٣-١٨٥
١٩. ذكي، شادية ربيع (٢٠١٧م): «آليات الحوكمة كمدخل لتحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأهدافها» مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع ٥٧، ج ٣، ٣٢٢-٢١٧
٢٠. زناقي، بشير & معاريف، محمد (٢٠١٩م): «مجلس الإدارة واسهاماته في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية»، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة عاشور زيان الجلفة، الجزائر، مج ١١، ع ١، ٨٥-١٠٠
٢١. سفير محمد وآخرون (٢٠١٩م): «مبادئ حوكمة الشركات وأهميتها في إدارة المخاطر ومواجهة الازمات»، مجلة الحوكمة، المركز الجامعي، أحمد زبانه غليان، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، ع ١، ٣٧-١٧
٢٢. شبانه، السيد عوض أحمد (٢٠١٩م): «مدخل مقترح لتفعيل الحوكمة»، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، مج ٢٣، ع ١، ١٧١-١٢٥



٢٣. عبدالحميد، خليل عبدالمقصود & صوفي، سمر سعيد (٢٠١٦م): «الجمعيات الخيرية كأحد مصادر رأس المال الاجتماعي للمجتمع» مجلة العلوم العربية والإنسانية، جامعة القصيم، مج ٩، ع ٤، ١٤٦٥-١٣٩٣
٢٤. عبد اللاوي، يحيى & ضيف الله، محمد الهادي (٢٠١٩م): «أهمية تكوين لجان المراجعة الداخلية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري» مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة ظاهري محمد بشار، الجزائر، مج ٥، ع ٢، ١١٨٠-١١٦٤
٢٥. عبدالغفار، سلامة أحمد كمال (٢٠١٦م): «تفعيل الرقابة المالية في المنظمات غير الهادفة للربح من خلال تطبيق آليات الحوكمة» رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر
٢٦. عبد الرحمن، نجلاء إبراهيم يحيى (٢٠١٣م): «انعكاسات تطبيق آليات الحوكمة على الشركات المساهمة السعودية»، القاهرة، الفكر المحاسبي، مج ١٧، ع ١، ٢٣٠-٢٦٢
٢٧. عبدالعال، حماد طارق (٢٠٠٧م): «حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ - التجارب - المتطلبات»، الدار الجامعية، مصر
٢٨. عرفات، محمد عبدالواحد (٢٠١٣م): «الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية»، دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، المؤتمر العلمي ٢٦ للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر
٢٩. غادر، محمد ياسين (٢٠١٢م): «محددات الحوكمة ومعاييرها»، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان

٣٠. غيث، عز الدين عبدالقادر (٢٠١٦م): «أثر استخدام منهجية المراجعة على أساس المخاطر على تفعيل آليات الحوكمة»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة
٣١. مجمع اللغة العربية (١٩٩٧م): «المعجم الوجيز»، جمهورية مصر العربية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم.
٣٢. مطير، سمير عبد الرازق (٢٠١٣م): «واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين
٣٣. معجم اللغة العربية (٢٠٠٤م): «المعجم الوسيط»، جمهورية مصر العربية، ط ٤، مكتبة الشروق الدولية
٣٤. مؤسسة الملك خالد الخيرية (٢٠١٨م): «آفاق القطاع غير الربحي» برنامج تصميم السياسات وكشف التأييد، السعودية، الرياض
٣٥. ناجي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٧): «القوة والممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية في المنظمات الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٣٦. نجا، أماني محمد إبراهيم (٢٠١٩م): «دراسة دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء»، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج ١٠، ع ٤، ٢٥٣-٢٢٤
٣٧. وزارة العمل والتنمية الاجتماعية (٢٠١٦م): «التقرير السنوي لوزارة العمل والتنمية الاجتماعية» السعودية، ملحق ب، ص ٩٨
٣٨. <https://mlsd.gov.sa/ar/reports>
٣٩. <https://makeen.mlsd.gov.sa>



المراجع الأجنبية

1. Bello, N: 2013 («The role of ICT in enhancing governance in local government administration»), Chinchaga local government federal university of technology, Minna,.
2. Boateng, A., et, al: (2016), Measuring performance of non-profit organizations: evidence from large charities. Bus Ethics Eur Rev, 25: 59-74. doi:10.1111/beer.12108
3. Brown, L) : 2019)»Sustainability Strategies for Nonprofit Organizations During General Economic, Doctoral Dissertation ,Walden University
4. Couto, R: (2012) «Federal funding of non-profit organization: impacts oversight and good governance», PHD, University of Kent.
5. Cina, A,: (2017)»Does Charity Begin at Incorporation? A Comparative Analysis of the Statutory Mechanisms for Charitable Entity Creation Victoria University of Wellington Legal Research Paper. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3414684> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3414684>
6. Dumont, G:)2013)» Non-profit virtual governance» An index and its application, non-profit and voluntary sector, Quarterly
7. Duo, S :(2011) «Civil Society organizations in post-war Liberia:

- The role of education and training in strengthening organizational capacity» P.H.D, U.S.A, the Pennsylvania State University
8. Hyndman, N :(2017)» The charity sector— changing times, changing challenges, Public Money & Management, Volume 37, Issue 3, 10.1080/09540962.2017.1281608
 9. Jackson, S: (2012) «Strength Voluntary organizations», p h d, Pennsylvania state university
 10. Jessica, C: (2008) «Governance in Non-Democracies, The Role of civil society increasing pluralism and Accountability in Local Public Policy», Ph.D. Dissertation, United States, Colorado: University of Colorado at Boulder.
 11. Jeffrey H& Suarez, D: (2013) «The flow of management practices: An analysis of NGO monitoring and evaluation dynamics», SAGE journal, Non-profit and voluntary sector quarterly
 12. Kahn, R.: (2011). «Organizational Development ,Some Problems and Proposal» , Journal of .Public Administration Research and Theory , New York
 13. Lai, A., et, al. :(2019). Accounting and governance in diverse settings – an introduction. Accounting History, 24(3), 325-337. <https://doi.org/10.1177/1032373219862669>
 14. McDonnell, D., & Rutherford, A. C. (2018). The Determinants

- of Charity Misconduct. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 47(1), 107–125. <https://doi.org/10.1177/0899764017728367>
15. McKillop, D& Hyndman, N: (2018)» Public Services and Charities: Accounting, Accountability and Governance at a Time of Change» The British Accounting Review , Volume 50, Issue 2, P.143-148
16. Mohan, A& Aswathy, C: (2018) «Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Empirical Evidence from India», International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature ,Vol. 6, Issue 2, 209-218
- https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3133491
17. Nava, M:(2012) «Examining nonprofit accountability through program evaluation, Ph.D., University of waterloo, Canada.
18. Nohammer, E: (2010). “Determinants of Employee Participation in Workplace Health Promotion”, International Journal of Workplace Health Management, Vol.3, No.2, Pp.97-110.
19. O’Connor, N: (2019) An exploratory study to understand the challenges encountered by Irish charities with implementing good governance standards. Masters thesis, Dublin, National College of Ireland.
20. Oxford English Dictionary of, Oxford, clarendon press,1993

21. Son, G: (2012)»Corporate Governance in Non -Governmental organization», P H D, Walden university, Minnesota.
22. Thomas, W: (2012)» Social work models and Governance in civil society», PhD, university of Minnesota
23. Webster's Dictionary (1997), of The English language (N.Y. Lexicon Publication, INC.
24. Yong, C: (2010) «transparency and social welfare organization», p h, d, university of central Florida
25. Zastrow, C: (2004) «Introduction to social work and social welfare», N.Y., Wadsworth publishing Co.

