

رؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر فى دعم  
الحكومة بالجمعيات الخيرية

إعداد

د/نيفين عبد المنعم محمد إبراهيم

الأستاذ المساعد بكلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان

٢٠١٧

أولاً:مدخل مشكلة الدراسة.

تسعى جميع الدول المتقدمة والنامية إلى تحقيق أهدافها التنموية وتقديم خدمات أفضل على كافة الأصعدة ولا يتحقق ذلك إلا إذا تضافرت كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف ولا يغيب على احد الدور الهام الذي تلعبه الجامعات في تحريك التنمية لان الجامعات هي ارفع المؤسسات التعليمية التي يناط بها توفير ما يحتاجه المجتمع في مختلف مجالات التنمية وهى تمثل المراكز الأساسية للبحوث العلمية والتطبيقية التي بدونها يصعب إحداث أى تقدم معرفي أو اقتصادي أو اجتماعي حقيقي أضافه إلى ذلك فان الجامعات تسهم في تحقيق التنمية الشاملة بما تقدم لمجتمعاتها من إمكانات وخبرات للتعليم والتدريب المستمر فضلا إلى أنها تتحمل مسؤولية فريدة تجاه الخدمة العامة في المجتمع فعليها التزام بان توسع من نطاق المشاركة الفعلية بحيث لا تقتصر على الطلبة والكليات فحسب بل تتجه الى تقديم الخدمة للمجتمع باعتبارها مؤسسة اجتماعية تؤثر وتتأثر بما يحيط بها من مناخات (١).

ان هذه الصلة الوثيقة تفرض على الجامعات أن تحدث دائما في بنيتها ووظائفها وبرامجها وبحوثها تغيرات تتناسب مع التغيرات التي تحدث فى المجتمع المحيطة به وتعد الجامعة أكثر التحاما بمجتمعاتها كما أنها أكثر قدرة على الاستجابة إلى مطالب المجتمع وهذه العلاقة تفرض على التعليم العالي أن يكون وثيق الصلة بحياة الناس ومشكلاتهم وحاجاتهم وأمالهم بحيث يصبح الهدف الأول للتعليم الجامعي تطوير المجتمع والنهوض به إلى أفضل المستويات العلمية والاقتصادية والصحية والاجتماعية والثقافية ...الخ. (٢).

والجامعات تقوم بدورا هاما في خدمة المجتمع حيث حددت الوظائف الأساسية للجامعة في ثلاث وظائف أساسية هي التعليم وإجراء البحوث العلمية(البحث العلمي) وخدمة المجتمع ، وتتناول الوظيفة الأخيرة اهتمام الجامعة بقضايا ومشكلات المجتمع ومن ثم تولى اهتمام بالعمل على خدمة وتنمية المجتمع (٣).

وقد أدى تنامي الاهتمام بهذه الوظيفة الثالثة للجامعة على المستوى التنظيمي والاجرائى إلى استحداث بعض الوظائف والأدوار في البيئة الهيكلية والتنظيمية لبعض الجامعات مثل وظيفة (وكيل الجامعة لشئون خدمة المجتمع والبيئة وأحيانا يطلق عليها ) نائب رئيس الجامعة لخدمة المجتمع والبيئة(٤)

وفيما يتعلق بالوظيفة الثالثة من وظائف الجامعة وهى وظيفة خدمة المجتمع فأصبح على الجامعة أن تقدم خدماتها مباشرة للأفراد في المجتمع سواء كان ذلك في صورة برامج تعليمية تفويضية أو تكاملية لإعادة التدريب ، أو برامج تحويلية تعرض لمهن مطلوبة بالمجتمع لا يتوفر لدى الأفراد متطلباتها ، ولقد أدى ذلك إلى خروج الجامعة من عزلتها وأبراجها العاجية وأن تفتح

أبوابها على المجتمع لأنه عندما تنعزل الجامعة من المجتمع وتتخلى عن دورها والوعى بما حولها وبمن حولها تصير معارفها متكدسة لا ترتبط بحركة الحياة المتطورة ويفقد العلم قيمته الاجتماعية بل والمعرفية أيضا ، وبذلك ينفصل التعليم عن احتياجات المجتمع ومجريات الأحداث به لذا يجب الاهتمام بالمجتمع واحتياجاته ومشكلاته ( ٦ )

لقد أصبحت عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بالجامعات السعودية بصفة عامة وجامعة حائل بصفة خاصة تهتم بتنمية الموارد البشرية وذلك من منطلق أن الاستثمار في العنصر البشري وسيلة لتطوير الهيكل التنظيمي لكافة المنظمات الحكومية والأهلية المنظمات الخاصة والعامة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر هو التدريب والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء(٧)

ولقد حرصت عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل على خدمة المجتمع من خلال التدريب كآلية لتنمية الموارد البشرية للمنظمات الحكومية وغير الحكومية وهذا ما يتفق مع ما جاء في دراسة طارق عبد الروؤف عامر والتي قدمت تصور مقترح لتطوير الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة والتي توصلت نتائجها إلى أنه يجب على الجامعات من خلال عمادات أو وكالات خدمة المجتمع على مستوى الجامعات أن تقدم خدمات مباشرة للأفراد في المجتمع في صورة برامج تدريبية لإعادة التدريب أو برامج تحويلية تعرض لمهن مطلوبة بالمجتمع لايتوفر لدى الأفراد متطلباتها ( ٨ ) .

وفي إطار إطلاق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بخصوص الجهات الخيرية والعمل الخيري والعمل على تعزيز الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي وزيادة مساهمته وتمكينه من التحول نحو المؤسسة والاستدامة عبر دعم المشروعات والبرامج ذات الأثر الاجتماعي وتسهيل تأسيس المنظمات غير الربحية بما يسهم في نمو القطاع بسرعة ومواصلة العمل على تعزيز التعاون بين مؤسسات القطاع والأجهزة الحكومية وتحفيز القطاع غير الربحي على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة وغرس ثقافة التطوع لدى أفراد المجتمع سعت جميع منظمات المجتمع إلى دعم تلك الرؤية وحرصت الجامعات السعودية باعتبارها احدي بيوت الخبرة الهامة إلى العمل على مساعدة الجمعيات الخيرية على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة من خلال تدريب العاملين بالجمعيات ومجالس الإدارات الحاكمة على تطبيق متطلبات الحوكمة (٩) .

يؤكد الواقع الراهن للجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية انها بحاجة ماسة إلى تطبيق قواعد وآليات الحوكمة عليها لتكون قادرة على القيام بدورها كشريك أساسي في تحقيق التنمية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق الاجتماعي<sup>(١٠)</sup>

حيث تعد الحوكمة أحد ركائز التنمية المؤسسية، فالحوكمة تحفظ للجمعيات الخيرية خصوصيتها من المرونة ويسر الإجراءات وفي نفس الوقت تساعدها على اتخاذ القرارات من خلال نظام رشيد يهدف إلى الوصول لأفضل القرارات بهدف زيادة العائد وإزالة الصعوبات التي تواجهها مالياً وإدارياً وبالتالي تحقيق أهدافها<sup>(١١)</sup>.

فقد ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة للتعبير عن التفاعل والمشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص وذلك لتحقيق التنمية المجتمعية<sup>(١٢)</sup>.

فالحوكمة أيضاً نظام يوضح رؤية المنظمة ورسالتها ويحدد غايتها بما يسهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد<sup>(١٣)</sup>.

كما تعد الحوكمة بالجمعيات الخيرية نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، والذي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، كما يعتبر نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل<sup>(١٤)</sup>، وفي ضوء ذلك نجد أن الحوكمة تتضمن مجموعة من القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجمعية، أي أن الحوكمة تعنى النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أدائها، كما تشمل مقومات تقوية وتطوير الجمعيات الأهلية على المدى البعيد.

حيث أوضح تقرير اللجنة الاستراتيجية للخدمة العامة عام ٢٠٠٦ أن الحوكمة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها لأنها أحد أهم أسباب استمرار وزوال المنظمة، فبالاستخدام الأمثل للموارد وتطبيق مبادئ الحوكمة في إطار تنسيقي مؤسسي ستنجح المنظمة في تحقيق أهدافها بفاعلية<sup>(١٥)</sup>.

كذلك توصلت دراسة Hofheiner-Kerryl 2006، (١٦) إلى أهمية وجود الحوكمة وتفعيلها داخل منظمات المجتمع المدني من خلال مجموعة من آليات الحوكمة التي يمكن تنفيذ بعضها داخل المنظمات حسب إمكانياتها والخدمات التي تقدمها وتتمثل في المشاركة والتعاون والتدريب، كما

أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة قيام المنظمات بتنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة ومهارات العاملين ومن الممكن ان تستعين بجهات متخصصة للتدريب .

وأشارت دراسة **Jeffrey Uneman and Brendan O. Dwyer** سنة<sup>(١٧)</sup> ٢٠٠٦ إلى أن الشفافية والمساءلة وتنمية الموارد البشرية والتطوير المؤسسي تعتبر أهم القضايا المرتبطة بالحوكمة بالمنظمات غير الحكومية، وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي التعمق في جوانب الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية ووضع رؤية مستقبلية واضحة لهذه المنظمات ومراجعتها باستمرار.

ولقد أكدت دراسة **فؤاد ثابت** سنة<sup>(١٨)</sup> ٢٠٠٦ التأكيد على أن الجمعيات الخيرية تعتبر أحد عناصر المجتمع المدني أن لم تكن الدعامة الرئيسية وأكد على أهمية الحوكمة في منظمات المجتمع المدني لتحسين أدائها، كما أكدت الدراسة على أن تطبيق معايير الحوكمة كالشفافية والمساءلة وتنمية القدرات البشرية أساس لبناء قدرات الجمعيات الخيرية

واكدت دراسة **Samual N. Duo** سنة<sup>(١٩)</sup> ٢٠١١ على أهمية دور التعليم والتدريب في زيادة القدرات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني كالجهاز الإداري والموارد البشرية لتنمية مهارات العاملين بالإضافة إلي الموارد المالية والعلاقات الخارجية في إطار تنسيق العمل، كما توصلت الدراسة إلي أن هناك نسبة كبيرة من منظمات المجتمع المدني لديها إدارة للحوكمة ولكنها غير مفعلة نسبياً وهناك نسبة من تلك المنظمات تحسنت مهاراتهم التنظيمية وأصبحت أفضل بعد تطبيق معايير الحوكمة كالمساءلة والشفافية وإدارة الموارد البشرية.

وأشارت دراسة **Margaret Frances** سنة<sup>(٢٠)</sup> ٢٠١٢ أن المنظمات غير الحكومية أصبحت تعاني من عدم وضوح الأدوار التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف عملية اتخاذ القرار فضلاً عن ضعف قدرة تلك المنظمات على البقاء والاستمرار، وقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل الأدوار التي تمارسها هذه المنظمات وذلك من خلال تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة والتي تتمثل في الشفافية والمساءلة، حيث يمكن من خلالها زيادة فاعلية منظمات المجتمع المدني وذلك ، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المتنوعة لقياس تأثير نظام الحوكمة الرشيدة على تحسين أداء المنظمات .

وحرصت دراسة "المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية"<sup>(٢١)</sup> سنة ٢٠١٣ الى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير المؤسسي في الوطن العربي وتحديد واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في إثراء الإبداع لدى العاملين بهدف القيام بالتخطيط الاستراتيجي لها ودراسة وتحليل الظروف

البيئية المحيطة بالمنظمات وأثرها على هيكلية إدارة الموارد البشرية لتفعيل دورها في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات العربية.

وبالتالي كان لزاما على الجمعيات الخيرية أن تطبق الحوكمة من خلال مجموعة من المتطلبات تتمثل في القدرة على توفير التمويل، والديمقراطية الداخلية بالإضافة إلى نظام للشفافية والمساءلة والتمكين وتنمية الموارد البشرية بما يعود بفائدة على تقديم خدمات أفضل<sup>(٢٢)</sup>. ولا يمكن للجمعيات الخيرية تطبيق الحوكمة إلا من خلال وجود مجلس إدارة وجهاز ادارى يدرك جيدا متطلبات الحوكمة وكيفية تطبيقها داخل الجمعيات الخيرية ولاياتي ذلك إلا من خلال الحصول على التدريب الكافي لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات والجهاز الادارى ولا يمكن تحقيق ما سبق إلا من خلال مساعدة منظمات المجتمع المختلفة سواء الحكومية أو الأهلية الموجودة في المجتمع (٢٣).

هذا وتقدم عماده خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية العديد من البرامج التدريبية الداعمة لمنظمات المجتمع المختلفة منها الجمعيات الخيرية فى المجتمع المحيط بالجامعة من اجل دعم الجهاز الادارى ومجلس الإدارة بالجمعيات الخيرية ومن بين هذه البرامج برامج دعم الحوكمة في الجمعيات الخيرية.

فالتدريب إحدى أهم الوسائل المستخدمة في عملية تطوير وتنمية قدرات الأفراد داخل المنظمات، فعن طريق التدريب تستطيع المنظمات التأثير على سلوك واتجاهات الأفراد والتغيير في إمكانياتهم العلمية والعملية، والوصول بهم إلى درجة عالية من المهارات المختلفة والكفاءة العالية في مجال عملهم داخل المنظمة. كما أن التدريب يعتبر وسيلة من الوسائل التي تجعل الأفراد أكثر تقبلا للتغيير والتطوير داخل المنظمات، لذا فإن أي تغيير لا يمكن أن تحدث له آثار إيجابية ما لم تكن هنا كفاءات بشرية تعمل وتساهم باقتناع في تفعيل عملية التغيير<sup>(٢٤)</sup>

حيث يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحويل العنصر البشري داخل أية مؤسسة إلى فرد مثمر ومنتج وقادر على تحقيق الأهداف وتقديم خدمات وإنتاجية عالية كما أن التدريب يتيح الفرصة للفرد لمراجعة الأساليب التي تستخدم في تحقيق التنمية الإدارية<sup>(٢٥)</sup>.

والعاملون بجميع المؤسسات على اختلاف وظيفتها وأهدافها يمثلون بالفعل الثروة القومية التي يتم إعدادها وتدريبها حتى تزداد القيمة المضافة لهذه المؤسسات من خلال عمل هؤلاء الأفراد ومن هنا يتم توجيه جزء كبير من استثماراتنا لتحقيق مستوى مقبول من التنمية البشرية<sup>(٢٦)</sup>

فالتدريب هو الأداة التي تمكن الأفراد العاملين من القيام بأداء فاعل ومثمر لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبذلك يحقق التدريب تطوير للنظام ككل من خلال إحداث التغيير المقصود في قيم ودوافع وسلوكيات العاملين لتكون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولى ثم بناء وتطوير المؤسسة من خلال شيوع روح الفريق وتحسين المناخ التنظيمي عن طريق زيادة القدرة على معالجة المشكلات ومواكبة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية(٢٧)

ولقد تزايد الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد العالمي أم الصعيد المحلي هذا الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية لا ينبع فحسب من كبر حجمها والزيادة المضطردة في إعدادها ولكن ينبع أيضا من أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه تلك المنظمات تجاه تنمية المجتمع(٢٨).

وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات مثل دراسة هزاع المطيري سنة ٢٠١٢ (٢٩). على أن المنظمات غير الحكومية تتنوع أدوارها في تحقيق التنمية مابين النشاطات الإنمائية والخيرية أو التعليمية أو النشاطات الصحية

وهدف دراسة عصام حسن سنة ٢٠٠٩ (٣٠) إلى تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية وتوصلت إلى أن أهم المشكلات التي تواجه الجمعيات الخيرية في المملكة هي حاجة أعضاء مجالس إدارة الجمعيات والعاملين بالجهاز الإداري إلى برامج تدريبية متطورة وحاجة الجمعيات إلى مزيد من الشفافية والإفصاح عن أسلوب إدارتها وافتقادها للقيادات الإدارية مع عدم قدرة الجمعيات على الإدارة الكفاء للموارد البشرية الموجودة بالجمعيات . وبالتالي تعتبر المنظمات غير الحكومية أداة أساسية من الأدوات التي تستخدمها المجتمعات لتحقيق تنمية المجتمع، حيث تمكن المجتمع من تحقيق الأهداف التنموية، لكن بالرغم من كثرة الأدوار التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية (٣١)

فعلى المستوى العربي زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالجمعيات الخيرية وخصوصا من جانب الدولة والقطاع الخاص وتتمثل مؤشرات الاهتمام في مظاهر عملية من جهة من أبرزها سلسلة المؤتمرات والندوات الإقليمية العربية والمحلية التي سعت إلى تجمع أكبر عدد ممكن من الجمعيات الخيرية لمناقشة مشكلاتها ومستقبلها (٣٢)

فالجمعيات الخيرية أصبحت تؤدي أدواراً رئيسة ومهمة في مختلف دول العالم رغم اختلاف توجهات هذه الدول الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وقد تغيرت بشكل واضح خلال المرحلة الماضية 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 مبدأ واقعي في قياس الأداء وحساب تكلفة الخدمات ومستفيدة من قدرات وموارد بشرية أكثر تأهيلاً وإبداعاً ووثائق تؤكد على المواطنة الصالحة والشفافية في العمل والنزاهة في الإجراءات والمساواة وغيرها<sup>(٣٣)</sup>.  
فطريقة تنظيم المجتمع تعتبر احدي طرق الخدمة الاجتماعية التي تهتم بدراسة المنظمات، حيث بدأت الطريقة تاريخياً بالعمل بين منظمات الرعاية الاجتماعية لتخطيط العلاقات المتبادلة فيما بينها، وبتطوير الممارسة المهنية ظهر اتجاه جديد ينادي بالعمل مع مجتمع المنظمة بمعنى التعامل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الداخلي حتي تستطيع خدمة المستفيدين منها بفاعلية<sup>(٣٤)</sup>.

وقد اهتمت الطريقة أيضاً في مختلف مراحل تطويرها بدراسة منظمات المجتمع المدني عامة والجمعيات الخيرية خاصة، وذلك من خلال المحاولات الجادة لتحليل واقع هذه المنظمات بنائياً ووظيفياً والوقوف على المحددات التنظيمية التي يمكنها من تحقيق أهدافها<sup>(٣٥)</sup>، حيث أن من الأهداف العامة التي قامت من أجلها طريقة تنظيم المجتمع هو زيادة معدل أداء وفاعلية المنظمات عن طريق إعادة صياغة الجوانب التنظيمية التي تنصب على بناء المنظمة الإداري الداخلي لإحداث التنسيق بين وحداته، وفي نفس الوقت إحداث التنسيق الخارجي بينها وبين منظمات المجتمع المدني الأخرى<sup>(٣٦)</sup>، ومن ثم فإن دراسة الجمعيات الخيرية في إطار طريقة تنظيم المجتمع يعد أمراً ضرورياً لما للطريقة من محتوى معرفي وأنشطة وآليات للممارسة من شأنها أن تدعم هذه الجمعيات والأجهزة وتحليل فعاليتها فيما يتصل ببنائها التنظيمي مما يساعد على تحقيق الأهداف المرسومة<sup>(٣٧)</sup>.

وباعتبار طريقة تنظيم المجتمع إحدى طرق الخدمة الاجتماعية ووحدة عملها هي المجتمعات والمؤسسات وتمتلك من الآليات ما يمكنها من تطبيق الحوكمة بالجمعيات الخيرية وهذا يتفق مع ما جاء في دراسة أمل محمد سلامة غباري<sup>(٣٨)</sup> سنة ٢٠١٢ والتي هدفت الى ان ممارسة برنامج تدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الخيرية وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في تفعيل آليات الالتزام بالقواعد القانونية والأخلاقية و دعم آليات الممارسة الديمقراطية ودعم آليات الشفافية والمساءلة والمحاسبية ، تنمية الرؤية الاستراتيجية وتعزيز قياس احتياجات العملاء سوف يؤدي الى تطوير الجمعية وتوصلت نتائج الدراسة إلي تطوير ممارسة أساليب طريقة تنظيم المجتمع بالجمعيات الأهلية سواء بالتدريب المستمر لنقل الخبرات والتجارب الناجحة لتنمية الموارد البشرية أو بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أشارت نتائج الدراسة إلي أن أساليب العمل المهني ليست قاصرة علي مواجهة المشكلات كمدخل علاجي بل تتضمن أيضا أساليب لتنمية المهارات والقدرات الفنية والبشرية.

وايضا دراسة دراسة مرفت جمال الدين علي<sup>(٣٩)</sup> سنة ٢٠١٤ والتي هدفت الى تحديد المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة داخل وبين منظمات المجتمع المدني وذلك من خلال تحديد القوة التنظيمية داخل منظمات المجتمع المدني، وذلك من خلال المؤشرات التالية (القوة الهيكلية، القانونية، الإدارية، التنسيقية، الاتصالية، التدريبية، المالية)، بالإضافة إلى واقع ممارسة الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني، تحديد المعوقات التي تؤثر على المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني الوصول إلى رؤية مستقبلية لآليات الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في تفعيل المحددات التنظيمية داخل منظمات المجتمع المدني وبين المنظمات وبعضها البعض وتأثيرها على ممارسة الحوكمة وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المحددات التنظيمية المؤثرة علي ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني تتمثل في القوة الهيكلية، القوة القانونية، القوة الإدارية، القوة الاتصالية، القوة التنسيقية، القوة التدريبية، القوة المالية، وأوضحت نتائج الدراسة واقع الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني ويتمثل في توافر الشفافية، المساءلة، تنمية الموارد البشرية.

وحددت دراسة نرمين إبراهيم حلمي<sup>(٤٠)</sup> سنة ٢٠١٠ متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية المحلية، وركزت الدراسة علي ضرورة تطوير وتحسين عمل المنظمات غير الحكومية وتنمية قدراتها في العمل بالقضايا المجتمعية والمتمثلة في التنمية المحلية، وذلك من خلال تطبيق الحوكمة وتحديد متطلبات تنفيذها بالمنظمات غير الحكومية ودور طريقة تنظيم المجتمع في مساعدة المنظمات غير الحكومية علي تحقيق الحوكمة بهذه المنظمات وتوصلت نتائج الدراسة إلي تحديد متطلبات الحوكمة في الأخذ بمدخل المشاركة والديمقراطية الداخلية، الشفافية والمساءلة، القدرة على توفير موارد للجمعية، القدرة على تنمية الموارد البشرية.

وتوصلت دراسة **Alaimo Salvator**<sup>(٤١)</sup> سنة ٢٠١٢ إلى إمكانية الاستفادة من نماذج الممارسة المجتمعية في الخدمة الاجتماعية وذلك لتطبيق آليات الحوكمة في منظمات المجتمع المدني والمنظمات الطوعية وذلك من خلال التركيز على القضايا الإستراتيجية التي تواجه تلك المنظمات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ضرورة إجراء المزيد من الممارسات المستقبلية من جانب الخدمة الاجتماعية بهدف زيادة كفاءة وفاعلية منظمات المجتمع المدني وذلك من خلال تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة مثل تفعيل المشاركة المجتمعية، وتحقيق المساءلة والشفافية، زيادة القدرة التنظيمية، والعمل على إيجاد نظام محكم للتقويم والمتابعة بالإضافة إلى التدريب المستمر للعاملين في منظمات المجتمع المدني.

باستقراء الدراسات السابقة بنظره تحليليه يتضح لنا مايلي :

١- أكدت اغلب الدراسات السابقة على أهمية تطبيق الحوكمة فى الجمعيات الخيرية بما لها من اثر كبير فى تنمية الموارد البشرية وتعزيز الشفافية والمساءلة وتطوير البناء التنظيمي داخل الجمعيات الخيرية مثل دراسة **Jeffrey Uneman and Brendan O. Dwyer** سنة ٢٠٠٦ ودراسة فؤاد ثابت سنة ٢٠٠٦ .

٢- أكدت بعض الدراسات السابقة أن الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية تعاني من نقص واضح فى القدرات التنظيمية الأمر الذي يودى إلى ضعف عملية اتخاذ القرار فضلاً عن ضعف قدرة تلك المنظمات على البقاء والاستمرار مثل دراسة **عصام حسن** سنة ٢٠٠٩ ودراسة **هزاع المطيرى** ٢٠١٢

٣- أشارت بعض الدراسات السابقة إلى متطلبات الحوكمة والتي يجب ان تطبقها الجمعيات الخيرية من اجل تحقيق التطوير التنظيمي مثل دراسة **نرمين إبراهيم** سنة ٢٠١٠ ودراسة **مرفت شمروخ** سنة ٢٠١٣

٤- لم تتناول اى من الدراسات السابقة دور الجامعات في تطوير الجمعيات الخيرية وذلك من خلال قيام عمادات خدمة المجتمع بالجامعات بتدريب الجهاز الادارى وأعضاء مجالس الإدارات على كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة داخل جمعياتهم .  
المنطلقات النظرية للدراسة.

#### ١- مدخل التطوير التنظيمي :

التطوير التنظيمي عبارة عن الجهود المخططة من قبل الإدارة العليا من أجل زيادة فعالية وقدرة المنظمة وذلك من خلال التدخلات المخططة وباستخدام المعارف المستوحاة من العلوم السلوكية، فالتطوير التنظيمي هو أحد الطرق التي تستخدم لبناء قدرات الجمعيات الخيرية، ليس من المنطقي اعتبار أن التطوير التنظيمي هو مدخل منعزل عن بقية أنشطة التطوير أو طرق أداء الجمعيات الخيرية<sup>(٤٢)</sup>.

#### ب- مدخل التدريب.

تعد تنمية الموارد البشرية هي حجر الزاوية فى بناء القدرات وتطوير الجمعيات الخيرية، ويحظى التدريب بمكانة عالية وأولوية هامة فى ترتيب المداخل الأخرى لتطوير أداء الجمعيات الخيرية، حيث يلعب التدريب دوراً هاماً فى تحديد الفعالية والكفاية لكل منظمة، وذلك بتحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم والمساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة، فالتدريب هو إحدى العمليات الرئيسية التي تهدف إلى تنمية القوى البشرية للعاملين، فالعملية التدريبية هي عملية تغيير للعاملين بالمنظمة تتناول معلوماتهم ومعارفهم وأدائهم وطرق العمل التي يمارسها وسلوكه

واتجاهاته، هذا وتحرص عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر على تدريب العاملين بالجمعيات الخيرية لتعزيز الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية<sup>(٤٣)</sup>

د- مدخل التمكين :-

يحتوى التمكين على مجموعة من النظم يجب علي الجمعيات الخيرية إتباعها عند تطبيق الحوكمة تتمثل في<sup>(٤٤)</sup> :-

- نظام التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة للاستعداد لمتطلبات المستقبل على مدار خمس سنوات مثلاً.
- نظام لتوزيع وتجميع المعلومات بوسائل تكنولوجية تضمن الدقة بما فى ذلك تحديد القواعد الخاصة بالمعلومات.
- نظام لاتخاذ القرارات أي شرح العملية التي بموجبها يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة لضمان نجاح المؤسسة فى تقديم خدماتها.
- نظام مالي للميزانية والنفقات يشمل التخطيط للميزانية.
- نظام للمحاسبة والمراجعة يكفل التدقيق المالي السليم.
- نظام لإدارة الموارد البشرية بما يتضمن توفير المهارات المطلوبة وتنمية هذه المهارات عن طريق برامج تدريبية.
- نظام للرقابة والإشراف على أداء العاملين.

هذا ويتم تدريب العاملين فى الجمعيات الخيرية على كل ماسبق من خلال عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر .

ثانياً: تحديد مشكلة الدراسة.

فى ضوء ما تم عرضه من نتائج الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى المنطلقات النظرية والمتمثلة فى مدخل التطوير التنظيمي ومدخل التدريب ومدخل التمكين وجميعهم اكدوا على أهمية التدريب فى تطوير وتحسين اداء الجمعيات الخيرية وانعكاس ذلك على تطوير البناء التنظيمي للجمعيات الخيرية من خلال تدريب أعضاء الجمعيات على مدخل هام من مداخل التطوير الادارى للجمعيات وهو مدخل الحوكمة والتي حرصت عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر على توفير برامج تدريبية متخصصة للجمعيات من اجل دعم هذا المفهوم ومن خلال تخصص الباحثة الدقيق "تنظيم المجتمع" واهتمامها بمجال عمل المنظمات الغير حكومية وسبل تطويرها تحددت مشكلة الدراسة فى الوصول إلى رؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر فى دعم الحوكمة بالجمعيات الخيرية .

ثالثاً: أهمية الدراسة.

١- تعد الجمعيات الخيرية إحدى أجهزة تنظيم المجتمع والتي يتحقق من خلالها أهداف الطريقة والمنظمة والمجتمع كما أن لها دوراً هاماً في خدمة المجتمع وتنميته .

٢- النهوض بالجمعيات الخيرية والعمل على تحسين أدائها المهني بما لها من دور هام في خدمة المجتمع وتنميته.

٣- تأكيد توصيات الدراسات السابقة على دراسة متطلبات دعم المنظمات الغير حكومية ومن بينها الحوكمة .

٤- انخفاض مستوى أداء الجمعيات الخيرية مقارنة بالأدوار المنوطة بها والأهداف التي وجدت من أجل تحقيقها وضرورة وجود إدارة رشيدة لها .

رابعا : أهداف الدراسة.

**هدف رئيسي مؤداه :-**

**رؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة بالجمعيات الخيرية**

**ينبع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في :-**

١- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الشفافية داخل الجمعيات الخيرية.

٢- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم المساءلة داخل الجمعيات الخيرية.

٣- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تنمية الموارد المالية داخل الجمعيات الخيرية.

٤- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تنمية الموارد البشرية داخل الجمعيات الخيرية.

٥- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الديمقراطية داخل الجمعيات الخيرية .

٦- صياغة رؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة بالجمعيات الخيرية

خامساً: تساؤلات الدراسة.

**التساؤل الأول :-**

ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة بالجمعيات؟

**التساؤلات الفرعية تتمثل في :-**

- ١- ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الشفافية داخل الجمعيات الخيرية؟
  - ٢- ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم المساءلة داخل الجمعيات الخيرية؟
  - ٣- ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الموارد المالية داخل الجمعيات الخيرية؟
  - ٤- ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الموارد البشرية داخل الجمعيات الخيرية؟
  - ٥- ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الديمقراطية داخل الجمعيات الخيرية؟
- سادسا: مفاهيم الدراسة:

#### أ- مفهوم الرؤية المستقبلية.

الرؤية فى اللغة تعنى الإبصار والنظر والتأمل والاستنباط<sup>(٤٥)</sup> كما تعنى أيضا التخيل والتصوير والرؤية المستقبلية اصطلاحا تعنى تصور لما ينبغي أن يكون عليه المستقبل وهى أيضا فكرة تقوم على التوقع الخاص بالمستقبل واليات الاستعداد له مع وضع إطار عمل قابل للتطبيق يتناسب مع ما تم توقعه لهذا المستقبل<sup>(٤٦)</sup>

- ويمكن تعريف الرؤية المستقبلية إجرائيا من خلال هذا البحث بأنها.

- تحديد الدور المستقبلي لعماده خدمة المجتمع وتنمية البيئة.
- تحديد احتياجات الجمعيات الخيرية في المجتمع المحيط بالجامعة.
- تحديد متطلبات الحوكمة والتي تحتاج إليها الجمعيات الخيرية .

#### ب- مفهوم خدمة المجتمع.

تستخدم الأدبيات المعاصرة مفهوم الوظيفة الثالثة للجامعة للتعبير عن دور الجامعة فى خدمة المجتمع والبيئة لكون هذه الوظيفة المستحدثة تالية فى نشأتها والاهتمام بها للوظيفتين التقليديتين للجامعة وظيفه تعليم وإعداد الطلاب ووظيفة البحث العلمى<sup>(٤٧)</sup>. والمقصود بتحديد مفهوم خدمة المجتمع بأنه ما تقوم به الجامعة من أنشطة وخدمات تتوجه بها أصلا إلى غير منسوبيها من طلاب وأعضاء هيئة التدريس وإداريين من أفراد المجتمع وجماعاته وتنظيماته ومؤسساته<sup>(٤٨)</sup>

ولقد أورد المفهوم فى موسوعة التربية The Encyclopedia Of Education على انه يعنى الخدمات والنشاطات التي تقدمه الكلية لمجتمعها المحلى بحيث يستفيد منها من يحتاجها فى

الوقت والمكان المناسبين ويستفيد من جميع الإمكانيات المادية من معامل ومكتبات وأدوات رياضية..... الخ ومن الإمكانيات البشرية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين<sup>(٤٩)</sup>. ويرى البهواش "١٩٩٦" أن مثل هذا المفهوم لخدمة المجتمع يتطلب من الكلية تحديد احتياجات المجتمع المحلى ثم التخطيط للوفاء بها في ضوء إمكانيات الكلية ويلي ذلك ترجمة هذه الاحتياجات إلى نشاطات علمية وتعليمية في البيئة المحيطة بالكلية<sup>(٥٠)</sup>

- ويمكن تعريف خدمة المجتمع إجرائيا من خلال هذا البحث بأنها.

- نشاط تعليمي موجه إلى غير طلاب الجامعة .
- يهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وتنموية فى البيئة المحيطة بالجامعة ووحدتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة.
- تقوم الجامعة بوضع جميع إمكانياتها المادية والبشرية لتحديد الاحتياجات العامة للمجتمع وترجمتها إلى نشاط تعليمي وبرامج تدريبية.
- تقديم خدمات استشارية وتعليمية للأفراد وللمؤسسات المجتمع المحيطة به والتي بحاجة إلى الدعم الفني .

### ج - مفهوم الحوكمة.

شاع استخدام مصطلح الحكم الرشيد، أو الحوكمة الرشيدة Good Governance "كمرادف لكلمة الحكومة فى القرن الثالث عشر، ثم عاد استخدامه فى فرنسا مرة أخرى، ومعها بعض البلدان الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية فى منتصف السبعينيات من القرن الماضي، ليحبر عن إعادة هيكل الاقتصاديات الوطنية، على اعتبار أن هذه الهيكلية تتطلب حكومة صالحة وعاقلة ورشيده، تملك من الكفاءة والفعالية ما يمكنها من أن تصلح من أوضاعها الاقتصادية وتدير مواردها<sup>(٥١)</sup>.

تشتق كلمة الحوكمة Governance فى اللغة الإنجليزية من الفعل Govern الذى يعنى الحكم من خلال سلطة كما يعنى أيضاً إدارة شئون دولة أو منظمة وترتبط الكلمة الإنجليزية بمعاني السيطرة والتوجه والإرشاد<sup>(٥٢)</sup>.

وقد أطلق عليه "الحكم الرشيد، حسن الحكم، الحكمانية، أسلوب الحكم الموسع، الحكم الصالح، إدارة الحكم، التطبيق السليم لممارسة السلطة" وغيرها من المسميات التى جاءت حسب اختلاف وجهات النظر ورؤية المفهوم<sup>(٥٣)</sup>

ويبدو أن الحوكمة لا تعنى فقط الجانب الإدارى والذى يولى الاهتمام لتنفيذ القرارات الاقتصادية والسياسية بكفاءة وفاعلية ولكن هذا المفهوم يهتم أيضاً بالسياق السياسى لصنع هذه القرارات ومدى مساعدة هذا السياق على تفعيل مشاركة الجماهير<sup>(٥٤)</sup>.

وقد عرفت الحوكمة على أنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وغيرها من المساهمين فهو يتعلق بحق مساءلة إدارة المنظمة بشكل مستمر وذلك لتحقيق العدالة والمصادقية فى العمل<sup>(٥٥)</sup>.

فهى أيضاً "أسلوب اتخاذ القرارات الأساسية الخاصة بتوزيع الموارد فى المجتمع، وكذلك أسلوب تنفيذ هذه القرارات فى كافة مجالات النشاط الاجتماعى وخصوصا فى المجال السياسى، الاقتصاد، والمجتمع المدنى والمجتمع المحلى، وكذلك على الصعيد العالمى السياسى والاقتصادى"، كما يؤكد هذا المفهوم على أسلوب اتخاذ القرار وتنفيذه، ويتوقف الحكم على ما إذا كان هذا الأسلوب رشيداً أو غير رشيد على مدى النجاح فى بلوغ الأهداف المقصودة من وراء هذا القرار فيكون الحكم رشيداً عندما يتم بلوغ هذه الأهداف والعكس بالعكس<sup>(٥٦)</sup>.

#### د- مفهوم الجمعيات الخيرية.

هناك مصطلحات متنوعة تم استخدامها لتعبر عن الجمعيات الخيرية او المنظمات التطوعية غير الرسمية منها القطاع غير الربحى والقطاع المعفى من الضرائب والمنظمات غير الحكومية وقطاع الجمعيات والقطاع الثالث والقطاع الخيرى وهو الاسم الذى يطلق على الجمعيات الخيرية فى المملكة العربية السعودية ودول الخليج .

وينظر للجمعيات الخيرية باعتبارها تلك المنظمات التى ينشئها سكان المجتمع بغرض حل مشكلات مجتمعهم وتمثل أيضاً وحدات بنائية تستمد صفة الشرعية من المجتمع وتستهدف إشباع حاجات أفراد المجتمع لتبادل المنفعة استناداً على الجهود التطوعية<sup>(٥٧)</sup>.

وتؤكد دائرة معارف الخدمة الاجتماعية على جانب الهدف غير الربحى، وتضيف أيضاً أن تلك المؤسسات ذات وظائف متعددة وأهداف متنوعة ثقافية واجتماعية، وأنها قد تكون قومية أو محلية، كما أنها تساهم بشكل متميز فى مجال الخدمات الاجتماعية، وتعتمد على العمالة التطوعية فى وضع سياساتها وتنفيذ برامجها، وعادة ما تعتمد فى تمويلها على هيئات تطوعية<sup>(٥٨)</sup>.

كما تعرف بأنها تنظيمات أو مؤسسات غير ربحية تهدف إلى خدمة بعض الاهتمامات العامة فى المجتمع ويتم تمويلها بواسطة مساهمات الناس ومن خلال الحصول على بعض المنح والمساعدات سواء من الدولة أو بعض المنظمات الإقليمية والدولية<sup>(٥٩)</sup>.

وفى إطار ما سبق يمكن تحديد مفهوم الجمعيات الخيرية فى إطار الدراسة الحالية إجرائياً كالآتى:

- ١- هي كيانات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها المواطنون على أساس محلي.
  - ٢- تقدم العديد من الخدمات الاجتماعية و الإنسانية.
  - ٣- يعمل بها متطوعين للمشاركة فى إنجاز الأعمال ومتابعة البرامج والمشروعات .
- سابعاً: الإطار النظري للدراسة.

### يتضمن الإطار النظري للدراسة التالي:

#### ١- الحوكمة والجمعيات الخيرية

- ٢- طريقة تنظيم المجتمع وممارسة الحوكمة بالجمعيات الخيرية.

#### ١- الحوكمة والجمعيات الخيرية

فى ضوء العرض السابق لأهمية الحوكمة وأبعادها المختلفة لعل من الأهمية أن نتطرق لطبيعة العلاقة بين الحوكمة كمفهوم وبين الجمعيات الخيرية، خاصة وأن لها من العوامل التي ساهمت فى تطوير فكرة الحوكمة بالجمعيات الخيرية وجعلها موضوع اهتمام علي المستوي العالمي هو أن الاهتمام بالأمر العامة بالمجتمع لم يعد مقصوراً علي الحكومة لأن هناك عناصر تشارك الحكومة فى تحقيق ذلك مثل القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والتي علي رأسها الجمعيات الخيرية التي تشارك فى الاهتمام بهذا الشأن<sup>(٦٠)</sup>

حيث تتميز الجمعيات الخيرية بقدرتها علي فهم مشكلات المواطنين نظراً لاتصالها المباشر بهم وتمكنها من فعل ما تعجز عنه الحكومات، وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث فى مجال الجمعيات الخيرية ضرورة الاعتماد علي مفهوم جديد لإدارتها من خلال ممارسة الحوكمة بتلك المنظمات بالتركيز علي الإدارة الرشيدة لخلق مصداقية لهذه المنظمات فى المجتمع<sup>(٦١)</sup> ، وفى إطار الطرح السابق هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على إستمرارية الجمعيات الأهلية وعلاقتها بالحوكمة<sup>(٦٢)</sup> ، يمكن تلخيص أهمها فيما يلى :-

١. مدى وجود أعضاء مجالس إدارات وموظفين دائمين ومتطوعين تتوافر لديهم الكفاءة والفعالية.
٢. مدى قيام الجمعية بتحديد قاعدة العضوية والتعرف على احتياجاتها.
٣. مدى توظيف كوادر تتميز بقدرتها على العمل الجاد والتزامها بتوفير الخدمات التي يحتاجها الأعضاء.
٤. مدى قيام أعضاء الجمعية بتوحيد سياساتها.
٥. مدى كفاءة المجموعات التطوعية العاملة فى الجمعية.

٦. مدى وجود وصف وظيفي يوضح واجبات وسلطات ومسؤوليات جميع العاملين بالجمعية بوضوح.

٧. تعميق المشاركة وتبني آليات لهذه المشاركة والتي لها وجهين، الأول : مشاركة العاملين والمتطوعين في صنع سياسة المنظمة ومناقشة مشكلاتها، الثاني : مشاركة المجتمع المحلي في اختيار البدائل المناسبة والإسهام في عملية التنفيذ<sup>(٦٣)</sup>.

٨. مدى وجود نظام إداري ومالي يمكنها من تحديد قواعد تسديد رسوم العضوية والتأخر في تحصيلها.

٩. مدى قيام الجمعية بوضع خطة مالية طبقاً للنتائج المتوقعة.

١٠. مدى قيام الجمعية بابتكار وسائل جديدة لزيادة إيراداتها.

١١. مدى قيام الجمعية بتوفير وسائل اتصالات ناجحة مع المجتمع.

### فوائد وآليات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الخيرية.

نجاح الجمعيات الأهلية في القيام بدورها من خلال الالتزام بالمقومات السابقة يسهل ممارسة الحوكمة فيها وينعكس ذلك على ممارسة الحوكمة بها، وعلى هذا تتحدد فوائد الحوكمة فيما يلي<sup>(٦٤)</sup> :-

١. تشجع الحوكمة الجمعيات الخيرية على الاستخدام الأمثل لمواردها.

٢. تساعد الحوكمة الجمعيات الخيرية على تحقيق التنمية المستدامة.

٣. تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الجمعيات الخيرية عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.

٤. إرساء قواعد مؤسسية وتطوير هياكل إدارية بالجمعيات الخيرية

٥. التحديد الواضح للفئات المستهدفة من أنشطة المنظمة.

### أ- آليات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الخيرية.

كما أشار على ليلة إلى مجموعة من الآليات لتفعيل الحوكمة في المنظمات الأهلية، وهي كما يلي<sup>(٦٥)</sup> :-

١- آلية الشفافية والقابلية للمحاسبة والقدرة عليها، حيث تلعب هذه الآلية دوراً محورياً في عملية التصحيح الذاتي، ودفع التفاعل باتجاه مستوى أفضل من الإدارة الرشيدة، حيث تتيح الشفافية البعد الأول الذي يتمثل في القدرة على المساءلة والمحاسبة استناداً إلى امتلاك أو توافر المعلومات التي تيسر ذلك أما البعد الثاني فيتمثل في القابلية للمساءلة، ويقصد بها أن يقبل المسئول أياً كان موقعه الوظيفي بأن يسأل بصدر واسع، مادام الهدف دائماً هو الارتقاء بمستوى إدارة المنظمة.

٢- **آلية التشبيك:** حيث يعتبر التشبيك من الآليات المهمة لتفعيل أداء الإدارة وترشيد سلوكها، ويعنى التشبيك تأسيس علاقات مترابطة مع المنظمات المناظرة، وهو يفيد فى تحويل المنظمة الواحدة المنعزلة إلى كتلة تمتلك طاقات وقوى لا بأس بها.

٣- **آلية المشاركة:** حيث تودى آلية المشاركة وظيفتين بالنسبة للمنظمات الأهلية. الأولى أنها تقدم قيما مضافة ك رأس مال يساعد هذه المنظمات على تنفيذ أهدافها. والثانية أنها تؤسس بيئة مواتية لأدائها وفعاليتها تتكون من الدولة والقطاع الخاص والجماهير. ومن المفترض أنه كلما كانت إدارة المنظمات الأهلية أكثر شداً، دفع ذلك إلى أن تكون المنظمة الأهلية هى قائدة عملية المشاركة وبإمكانها توظيفها بحسب أجندتها. وفي نفس الإطار يرى (أحمد رشوان، ٢٠٠٤) فى بحثه عن المحددات التنظيمية وشبكة حماية البيئة: أنه توجد علاقة بين المحددات التنظيمية للمنظمات (العاملون بالمنظمة وأهداف المنظمة والإمكانات والتسهيلات بالمنظمة والقوة الإدارية للمنظمة) وكانت أهم نتائجه - ضرورة تزويد المنظمات بأساليب وآليات لتنمية الموارد البشرية بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة.

- وجود آليات لنقل وتبادل الخبرات والمهارات والتجارب بين المنظمات.  
- ضرورة وجود شفافية للمعلومات داخل المنظمة وذلك بوجود أساليب اتصالية تنسيقية بين الآليات المؤسسية مع وجود قاعدة بيانات ومعلومات.

- ضرورة اهتمام طريقة تنظيم المجتمع بتفعيل المحددات التنظيمية داخل منظمات المجتمع المدني بصفة عامة والجمعيات الأهلية بصفة خاصة<sup>(٦٦)</sup>.

#### ب - وظائف الجمعيات الخيرية وارتباطها بالحكومة.

تتنوع وظائف الجمعيات الأهلية وأدوارها تبعاً لطبيعة النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي، كما ترتبط حيوية هذا الدور ارتباطاً أساسياً بمدى رسوخ أسس الديمقراطية وقواعدها، وما يتوفر من مناخ ملائم لممارسة هذه الأدوار،

ويمكن تقسيم هذه الأدوار لثلاثة أنواع<sup>(٦٧)</sup>:

١- وظائف تتعلق بدعم جهود التنمية من حيث تقديم المعونة الاقتصادية للقطاعات الفقيرة التي تضررت نتيجة سياسات الإنفاق الحكومى بمعنى آخر أن هذه المنظمات تعمل على ملء الفراغ الذي ينجم عن انسحاب الدولة التدريجي من بعض أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

٢- وظائف تتعلق بدعم التطور الديمقراطي وتوسيع المشاركة العامة، ومراقبة عمل الحكومة عن طريق ممارسة وسائل التنشئة والتثقيف والتدريب.

٣- وظائف تتعلق بنشر ثقافة المبادرة والتطوع والتواصل مع المنظمات الدولية.

ومع المتغيرات الدولية منذ تسعينيات القرن الماضي تزايد الاهتمام الدولي بالجمعيات الأهلية كشريك للدولة فى التنمية، وتزايد ذلك الاهتمام فى بداية القرن الحالى، حيث أصبحت مؤسسات المجتمع المدني بصفة عامة والجمعيات الخيرية بصفة خاصة بكل تنوعها مقبولة لدى الرأي العام والحكومات ودوائر رجال الأعمال (القطاع الخاص) والمؤسسات الدولية المتاحة، مع تزايد أيضا إعداد المنظمات الأهلية فى العالم وخاصة الدول النامية وتنوعت نشاطاتها وتزايد حجم وعدد المستفيدين منها، كما تزايد حجم إنفاقها على الخدمات الاجتماعية.

فالحكومة الجيدة من وجهة نظر مشروع الأمم المتحدة الإنمائي تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين (المستفيدين) وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسئولية أمام المواطنين<sup>(٦٨)</sup>.

- تنفيذ حملات توعية مستمرة لتعزيز أطر التعاون والتفاعل ما بين مؤسسات الدولة ومنظمات المجتمع وأفراده، وذلك من خلال توفير المعلومات بالاتجاهين ومع ذوى العلاقة، وخاصة فى القضايا المحورية والحاسمة وذات المساس المباشر بحقوق الإنسان وحرياته.
- المشاركة مع السلطات التنفيذية والتشريعية فى مناقشة والتداول فى القضايا الهامة، وخاصة فى صياغة القوانين وتعديلها، وكذلك فى اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تقديم ومناقشة التقارير المتعلقة بالرقابة على أداء السلطات المختلفة، وبهدف سد الثغرات والفجوات فى الأداء وتعزيز الأداء الإيجابي.
- العمل مع السلطات على تعزيز دور الفرد والجماعات من خلال ضمان الحقوق والحرريات والحد من الانتهاكات ومعاقبة القائمين عليها.
- المساهمة الفاعلة، مع السلطات ومنظمات المجتمع المدني المختلفة والخاصة، من أجل تعزيز سيادة القانون وممارسته بحرية وشفافية وخضوع القائمين عليه للمساءلة.
- تنفيذ دراسات وأبحاث فى مجال التنمية وذلك بهدف تحقيق التوازن فى التخطيط والتنفيذ ونقل التنمية إلى مختلف المناطق، بناء على الدراسات، وبهدف سد الفجوات بين المناطق المختلفة.

## ٢- طريقة تنظيم المجتمع وممارسة الحوكمة بالجمعيات الخيرية.

تعتبر طريقة تنظيم المجتمع إحدى طرق الخدمة الاجتماعية التي تهتم بدراسة المنظمات، حيث بدأت الطريقة تاريخياً بالعمل بين منظمات المجتمع المدني لتخطيط العلاقات المتبادلة فيما بينها، حيث أن الأهداف العامة التي قامت من أجلها طريقة تنظيم المجتمع هى زيادة معدل أداء وفاعلية المنظمات عن طريق إعادة صياغة الجوانب التنظيمية التي تنصب على بناء المنظمة

الإداري الداخلي لإحداث التنسيق بين وحدته، وفي نفس الوقت إحداث التنسيق الخارجي بين منظمات المجتمع المدني.

وعلى هذا النحو ظهرت أهمية طريقة تنظيم المجتمع في الحرص على بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الخيرية، وذلك لما تواجهه وهي على مشارف القرن الحادي والعشرين من قضايا، والتي على رأسها قضية ممارسة الحوكمة وما تطلبه من مساعدة الجمعيات الخيرية علي تجديد نظمها الإدارية وتحقيق البناء المؤسسي الفعال وتوفير كفاءات بشرية وفنية وإتاحة المشاركة في اتخاذ القرار بالجمعية وتحقيق الشفافية والمساءلة في جميع جوانب عملها. فطريقة تنظيم المجتمع لها دور في إحداث الحوكمة بالجمعيات الأهلية من خلال ثلاث مجالات هي<sup>(٦٩)</sup> :-

#### ١. تغيير الضغوط الخارجية Outside Pressure وتبليور هذه الضغوط في التالي :-

- الشكاوى الموجهة ضد المنظمة.
  - ضعف خدمات المنظمة.
  - الإجراءات المعقدة في تقديم الخدمة..
  - قلة الإمكانيات الخاصة بالمنظمة
- ويتحدد دور المنظم الاجتماعي في مواجهة الضغوط الخارجية في التالي :-
- دراسة أسباب هذه المشكلات.
  - العمل على تلبية آراء ومقترحات الفئات المستفيدة بأسلوب علمي ومنهجي يتفق مع الأولويات الخاصة بإشباع احتياجاتهم وإمكانيات المنظمة المتاحة.
  - جمع الحقائق وعرضها على أفراد المجتمع.
  - مساعدة المنظمة في البحث عن بدائل لتقوية شبكة علاقاتها وإمكانياتها ومواردها.

#### ٢. تنمية المنظمات Organization Development.

- تنمية المنظمات يعني "تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض تحقيق الأهداف بالإضافة إلي الاهتمام بالأفكار الجديدة والجوانب المتصلة بالإبداع والابتكار"، ويتم ذلك بمساعدة المنظمة على تطوير خدماتها ومواجهة المشكلات المتصلة بالعمل والعلاقات والتعامل مع الآخرين، أو الصراع داخل المنظمة، ويتحدد دور المنظم الاجتماعي في الآتي :-
- المشاركة في كافة المسؤوليات التي تساعد في حل المشكلات.

- وضع خطة مشتركة لمواجهة المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
- الاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق معايير الجودة اللازمة لتطوير المنظمة وتنميتها.
- وضع نظام لمتابعة السليبات التي قد تظهر عند مواجهة المشكلات.
- جمع البيانات الخاصة بالمنظمة وأفرادها.
- التعرف علي آراء العاملين تجاه المنظمة (Feed Back).
- التعرف علي المستفيدين (جماعات العمل) من خلال ما تم جمعه من بيانات<sup>(٧٠)</sup>.

### ٣. تعديل سلوك الأفراد ( العاملين ) People Change .

يشكل السلوك التنظيمي للعاملين في داخل المنظمة جانب هام إما لدفع المنظمة للأمام أو إلى الخلف، ويتحدد دور المنظم الاجتماعي في الآتي :-

- العمل على تحقيق التنمية الذاتية التي تستهدف الاستفادة من إمكانيات كل فرد بالمنظمة.
- مشاركة الأفراد والجماعات في التركيز على تحديد الأهداف والمشكلات التي تواجه إشباع احتياجاتهم والعمل على مواجهتها بأسلوب تعاوني.
- المساعدة في كيفية توظيف إمكانيات العاملين بالمنظمة وأساليب تحفيزهم.
- المساهمة في تصميم برامج التدريب لإحداث التغيير في اتجاهات وسلوك العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.

ويمكن للمنظم أن يقوم بالأدوار التالية لتحقيق الحوكمة بالجمعيات الخيرية<sup>(٧١)</sup> :-

- مساعدة أفراد المؤسسة علي إجراء التشخيص المؤسسي للمشكلات المؤسسية وتحليلها تحليلاً علمياً منطقياً دقيقاً .
- مشاركة كافة العاملين والمسؤولين في مواجهة المشكلات المؤسسية التي تتعرض لها المؤسسة .
- مساعدة العاملين والمسؤولين بالمنظمة علي التحديد الدقيق لأسباب المشكلات المؤسسية التي تضعف من قدرات المؤسسة .
- وضع خطة وتحديد نوع التدخلات المؤسسية القائم علي عملية التشخيص والتحليل والمراجعة المؤسسية التي يحتاج إليها المؤسسة.
- وضع نظام للمتابعة والتقويم للتدخل المؤسسي يضمن مواجهة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في برامج التنمية المؤسسية المستقبلية.

- المساهمة في تشكيل فرق العمل التي تساهم في تنفيذ التدخل المؤسسي .
- دور واضع إستراتيجية التغيير المؤسسي ودوره كمحلل للقدرات المؤسسية بالمنظمة ، ودوره كمقدم للمشورة .

ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة.

#### ا- نوع الدراسة:-

فى ضوء الدراسة الحالية وأهدافها، فإن أنسب أنواع الدراسات التي تستخدم لذلك هي الدراسة الوصفية، حيث تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف معين يغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، كما تصلح تصميمات هذه الدراسة للتطبيق على المجتمع البحثي للدراسة بالإضافة إلى إمكانية تعميم نتائج الدراسة

#### ب- منهج الدراسة :-

يشير مفهوم المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع الدراسة، ويعتبر المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو منهج المسح الاجتماعي الشامل للأخصائيين الاجتماعيين وأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الخيرية .

#### أدوات الدراسة :-

- صممت الباحثة استمارة استبيان للحصول على البيانات من عينة الدراسة بالجمعيات الخيرية، وتم اختبار صدق محتواها بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بقسم الخدمة الاجتماعية بكلية الآداب والفنون بجامعة حائل، وتم تعديل صياغتها وإضافة بعض العبارات وإلغاء بعضها ببعض المحاور، حتى وصلت نسبة اتفاق المحكمين على ذلك إلى ٨٠٪، كذلك تم تجريب الاستمارة باستخدام طريقة إعادة الاختبار بالتطبيق على عينة قوامها (١٥) مفردة من العاملين بالجمعيات الخيرية عينة الدراسة بفواصل زمني بين التطبيقين الأول والثاني مدته خمسة عشر يوماً، ولقد أثبت التطبيق صدق الاستمارة والذي وصل إلى ٨٧.٠ وهو يعتبر ذا دلالة إحصائية بدرجة ثقة ٩٥٪، وبهذا يمكن الاعتماد على الاستمارة واستخدامها في الدراسة الحالية.

#### د-مجالات الدراسة.

تشتمل مجالات الدراسة على المجال المكاني، والمجال البشري، والمجال الزمني، وذلك على النحو التالي :-

- المجال المكاني.

- الجمعيات الخيرية بحائل و عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر  
- المجال البشري.

- بلغ عدد مفردات عينة الدراسة (52) مفردة موزعين كالتالي :-

م	اسم الجمعية	العدد
١	الجمعية الخيرية النسائية	١٣
٢	جمعية افاق	١٤
٣	جمعية اجا النسائية	١٠
٤	مركز الأمير سلطان لرعاية المعاقين	١٥
	المجموع	٥٢

المجال الزمني .

ولقد استغرقت فترة جمع البيانات شهرين حيث تم جمع البيانات من عينة البحث في الفترة من ٢٠١٧/٣/١م حتى ٢٠١٧/٤/٣٠م

هـ- الأساليب الإحصائية.

استخدمت الباحثة في معالجتها المعاملات الإحصائية التالية :-

١. الأوزان المرجحة. ٢- النسبة التقديرية.

تاسعا: جداول الدراسة

جدول رقم (١) يوضح خصائص مجتمع الدراسة ن = ٥٢

م	النوع	التكرار	النسبة	م	السن	التكرار	النسبة
١	أنثى	28	%53.2	١	أقل من 30 سنة	21	%36.5
ب	ذكر	24	%46.2	ب	-30	5	%9.6
	المجموع	52	100%	ج	-40	19	%40.4
م	المؤهل	التكرار	النسبة	د	50 فأكثر	7	13.5
١	متوسط	8	%15.4		المجموع	52	100%
ب	فوق متوسط	—	—	م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
ج	عالي	41	78.8%	أ	أقل من ٥ سنوات	11	%21.2
د	ماجستير ودكتوراه	3	%5.8	ب	5_	22	%42.30
	المجموع	52	100%	ج	10 سنوات فأكثر	19	%36.5
					المجموع	52	100%

باستقراء الجدول السابق يتبين لنا ما يلي :-

١- أن هناك توازن في النوع الاجتماعي داخل الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية حيث نجد أن نسبة الذكور %53.2 بينما بلغت نسبة الإناث %46.2 وذلك يدل على زيادة وعي المجتمع بأهمية دور المرأة في العمل الخيري .

٢- أن هناك زيادة في نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 عام إلى أقل من 50 عام وذلك بنسبة 40.4% ثم المبحوثين أقل من 30 عام حيث بلغت نسبتهم 36.5% ثم المبحوثين البالغ عمرهم 50 سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم 13.5% ثم المبحوثين من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 9.6%

٣- أن غالبية المبحوثين حاصلين على مؤهل جامعي عالي وذلك بنسبة 41% ثم الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة 15.4% ثم المبحوثين الحاصلين على الماجستير والدكتوراه بنسبة 5.8%.

4- أن غالبية المبحوثين لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر وذلك بنسبة 57.7% ثم المبحوثين الذين تتراوح سنوات خبراتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وذلك بنسبة 40% ثم المبحوثين الذين تبلغ خبرتهم من 5 سنوات وذلك بنسبة 2.3%.

**جدول رقم (٢) يوضح مدى حصول المبحوثين على دورات تدريبية من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر .**

م	الحصول على دورات تدريبية من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر	العدد	النسبة
أ	نعم	52	100%
ب	لا	.....	.....
المجموع		52	100%

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا مايلي.

أن نسبة 100% من عينة الدراسة قد حصلوا على دورات تدريبية من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر حيث تحرص العمادة على عقد دورات تدريبية لتأهيل وتنمية قدرات العاملين بالجمعيات الخيرية من منطلق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع والعمل على تنمية منظمات المجتمع المحلي المحيط بالجامعة مثل الجمعيات الخيرية.

### جدول رقم (٣) يوضح الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين ن=٥٢

م	اسم الدورة التدريبية	العدد	النسبة
١	الشفافية والمساءلة	52	100%
٢	تنمية الموارد المالية	52	100%
٣	تنمية الموارد البشرية داخل الجمعية	50	96.2%
٤	الديمقراطية	50	96.2%

#### باستقراء الجدول السابق يتضح لنا مايلي:

إن نسبة 100% من المبحوثين قد حصلوا على دورات تدريبية لتعزيز الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية ومن هذه الدورات الشفافية والمساءلة حيث تعد الشفافية إحدى المؤشرات الرئيسية للحوكمة بالجمعيات الخيرية، وتهدف الشفافية إلى كشف الحقائق وتبادل الرأي حول طبيعة عمل الجمعيات الخيرية، وإطلاع كافة العاملين بهذه الجمعيات علي أوجه القصور في الأداء العام وفي ممارسات الحوكمة داخل الجمعية بالإضافة إلى الحاصلين على دورات تدريبية في تنمية الموارد المادية .

وتشترط الشفافية توفر المعلومات الدقيقة في مواقيتها وإفساح المجال أمام الجميع للإطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، ويجب أن تنشر بعلانية ودورية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة والمساعدة على اتخاذ القرارات الصالحة وذلك يتفق مع ما جاء في دراسة

#### Uneman and Brendan O. Dwyer

ثم الحاصلين على دورات تدريبية في الديمقراطية وتنمية الموارد البشرية وذلك بنسبة 96.2% ويتفق ذلك مع ما جاء في الإطار النظري للدراسة الذي أوضح أن ممارسة الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية يتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر الكوادر البشرية المدربة القادرة على استخدام الأسلوب العلمي في توظيف الإمكانيات فالتدريب إحدى الآليات المهنية لمواجهة المشكلات الإدارية بالجمعيات الخيرية ويتم عن طريقها تنمية وتطوير الموارد البشرية لإكسابها المهارات والمعارف وأنماط السلوك المرغوب إداريا بالجمعية وذلك بنسبة 96.2% مما سبق يتضح لنا أن هناك تنوع في الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر من أجل تعزيز الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية .

جدول رقم (٤) يوضح مدى استفادة الجمعيات الخيرية من الدورات التدريبية التي تقدمها  
عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تعزيز الشفافية داخل الجمعيات الخيرية ن=٥٢

م	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية لعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تعزيز الشفافية داخل الجمعيات الخيرية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	وسط مرجح	نسبة مرجحة	الترتيب
1	الأنظمة الإدارية بالجمعية واضحة	50	2	—	154	2.9	98.7%	2
2	الأنظمة المالية بالجمعية واضحة ومعلنة للجميع	52	—	—	156	3	100%	1
3	يوجد حرية الإطلاع على مفردات سير العمل بالجمعية الخيرية	38	14	—	142	2.7	91%	4
4	يوجد سهولة في الوصول إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة داخل الجمعيات الخيرية	46	4	2	148	2.8	94.8%	3
5	تمتلك الجمعية موقع اليكتروني يتيح الإطلاع على كافة المعلومات الخاصة ببرامج التنمية المحلية	21	4	27	98	1.9	62.8%	7
6	تتوفر لدى الجمعية رؤية مستقبلية عن برامجها تكون معلنة من خلال موقعها الالكتروني	52	—	—	156	3	100%	1
7	تتوفر لدى الجمعية رسالة واضحة عن برامجها تكون معلنة من خلال موقعها الالكتروني	52	—	—	156	3	100%	1
8	برامج الجمعية واضحة ويتم إعلام أفراد المجتمع بها	33	7	12	125	2.4%	80.1%	5
9	يوجد قنوات اتصال مستمر بين الجمعية والمستفيدين من برامجها	30	2	20	114	2.1	73%	6
10	تتسم معلومات الجمعية عن برامجها التنموية بالدقة والوضوح	52	—	—	156	3	100%	1
	المجموع	426	33	61	1405			

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

جاء في المرتبة الأولى أن الأنظمة المالية بالجمعية واضحة ومعلنة للجميع وذلك يعكس شفافية الجمعيات الخيرية وإنها على استعداد كامل لتعلن عن مواردها المالية ومصادر تمويلها وأيضاً أن تتوفر لدى الجمعية رؤية مستقبلية عن برامجها تكون معلنة من خلال موقعها الالكتروني بالإضافة إلى أن الجمعية لديها رسالة واضحة عن برامجها تكون معلنة من خلال موقعها الالكتروني ويعتبر الموقع الالكتروني بالجمعيات الخيرية بمثابة الواجهة لكل جمعية تستخدمها للإعلان عن كافة برامجها بالإضافة الى ان معلومات الجمعية عن برامجها التنموية تتسم بالدقة والوضوح وذلك بنسبة 100% كل ماسبق يعكس ان العاملين بالجمعية يطبقون آلية الشفافية كإحدى آليات الحوكمة وجاء في المرتبة الثانية بنسبة 98.7% وضوح الأنظمة الإدارية بالجمعية وجاء في المرتبة الثالثة بنسبة 94.8% وجود سهولة في الوصول إلى البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنشطة داخل الجمعيات الخيرية ثم في المرتبة الرابعة وجود حرية الإطلاع على مفردات سير العمل بالجمعية الخيرية وذلك بنسبة 91% ثم في المرتبة الخامسة ان برامج

الجمعية واضحة ويتم إعلام أفراد المجتمع بها ثم في المرتبة السادسة وجود قنوات اتصال بين الجمعية والمستفيدين من برامجها وذلك بنسبة 73% ثم جاء في المرتبة الأخيرة امتلاك الجمعية لموقع الكتروني ولعل النتيجة السابقة تتفق مع ما جاء في الإطار النظري للدراسة والتي تشير إلى ان الشفافية تشترط توفر المعلومات الدقيقة في مواقيتها وإفساح المجال أمام الجميع للإطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، ويجب أن تنشر بعلانية ودورية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة والمساعدة على اتخاذ القرارات الصالحة في السياسات العامة من جهة أخرى .

**جدول رقم (٥) يوضح مدى استفادة الجمعيات الخيرية من الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تعزيز المساءلة داخل الجمعيات الخيرية ن=٥٢**

م	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية لعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تعزيز المساءلة داخل الجمعيات الخيرية	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
1	يوجد بالجمعية نظام مكتوب لمحاسبة اداء العاملين فنيا وإداريا	48	—	4	148	2.8	94.9%	3
2	يوجد بالجمعية نظام مععلن لتقييم أداء العاملين بالجمعية	52	—	—	156	3	100%	1
3	يخضع العاملين بالجمعية لأسلوب الثواب والعقاب	52	—	—	156	3	100%	1
4	تتقبل الجمعية الانتقادات التي يوجهها لها أفراد المجتمع حول برامجها	44	5	3	145	2.7	92.8%	4
5	يتم تحديث نظام المساءلة بما يحقق الشفافية داخل الجمعية	49	—	3	150	2.8	96.2%	2
6	يوجد قسم خاص في الهيكل الإداري بالجمعية لتلقي شكاوى أفراد المجتمع	52	—	—	156	3	100%	1
7	يتم التعامل مع شكاوى أفراد المجتمع في الجمعية بنزاهة وحيادية وموضوعية	52	—	—	156	3	100%	1
8	يوجد وعي قومي لدى القائمين على إدارة الجمعية بأهمية مبدأ المساءلة	41	4	7	138	2.7	88.5%	5
9	يقوم مجلس إدارة الجمعية بوضع واعتماد سياسات وإجراءات واضحة وشفافة ويتم الإعلان عنها	52	—	—	156	3	100%	1
10	يشارك المواطنين في تقييم خدمات وبرامج المنظمات الخيرية	13	5	34	83	1.6	53.2%	6
	المجموع	455	14	51	1444			

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

جاء في المرتبة الأولى أن الجمعية يوجد بها نظام مععلن لتقييم أداء العاملين بالجمعية بالإضافة إلى خضوع جميع العاملين بالجمعية لأسلوب الثواب والعقاب بالإضافة الى وجود قسم خاص في الهيكل الإداري بالجمعية لتلقي شكاوى أفراد المجتمع المستفيدين من خدمات الجمعية

بالإضافة إلى التعامل مع شكاوى أفراد المجتمع في الجمعية بنزاهة وحيادية وموضوعية وقيام مجلس إدارة الجمعية بوضع واعتماد سياسات وإجراءات واضحة وشفافة ويتم الإعلان عنها وذلك بنسبة 100% ثم يأتي في المرتبة الثانية تحديث نظام المساءلة بما يحقق الشفافية داخل الجمعية وتتلائم المساءلة والشفافية داخل الجمعيات و يؤدي تعميق أي منهما إلى تعزيز الأخرى، وتعنى المساءلة قيام القيادات داخل الجمعية بتقديم تقارير عن طبيعة أدائها لواجباتها إلى عدة جهات هي الحكومة والمستفيدين والممولين والأعضاء، أما الشفافية فتعنى حرية الإطلاع على مفردات سير العمل داخل الجمعية والوصول إلى البيانات التي تتناول نشاطها ومصادر تمويلها وعلاقتها بالحكومة والجمعيات الأخرى بنسبة 96.2% ثم في المرتبة الثالثة وجود نظام مكتوب بالجمعية لمحاسبة أداء العاملين فنيا وإداريا وذلك بنسبة 94.9% ثم في المرتبة الرابعة تقبل الجمعية الانتقادات التي يوجهها لها أفراد المجتمع حول برامجها وذلك بنسبة 92.8% ثم في المرتبة الخامسة وجود وعي قومي لدى القائمين على إدارة الجمعية بأهمية مبدأ المساءلة وذلك بنسبة 88.5% وأخيرا مشارك المواطنين في تقييم خدمات وبرامج المنظمات الخيرية وذلك بنسبة 53.2%.

**جدول رقم (٦) يوضح مدى استفادة الجمعيات الخيرية من الدورات التدريبية التي تقدمها  
عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تنمية الموارد المالية داخل الجمعيات الخيرية**

ن=٥٢

م	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية لعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تنمية الموارد داخل الجمعيات الخيرية	نعم	إلى حدها	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
1	تعتمد الجمعية على برامج التمويل الذاتي	33	7	12	125	2.4	80%	5
2	تحرص الجمعية على تنوع مصادر التمويل	39	6	7	136	2.6	87.2%	4
3	توظف الجمعية مواردها المالية حسب أهدافها وتقييمها باستمرار	52	—	—	156	3	100%	1
4	تقوم الجمعية بعمل دراسات جدوى لبرامجها التنموية	38	9	5	142	2.7	91%	3
6	توجد أنظمة محاسبية دقيقة للبرامج التنموية داخل الجمعية	52	—	—	156	3	100%	1
7	وضع خطة إستراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج	52	—	—	156	3	100%	1
8	يوجد رقابة داخلية على الموارد المالية للجمعية	49	—	3	150	2.8	96.2%	2
	المجموع	315	22	27	1021			

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي :

جاء في المرتبة الأولى ان الجمعية توظف مواردها المالية حسب أهدافها وتقييمها باستمرار بالإضافة إلى وجود أنظمة محاسبية دقيقة للبرامج التنموية داخل الجمعية ووجود خطة إستراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج وذلك بنسبة 100% يتفق ذلك مع دراسة محمد سرحان والتي أشارت إلى أهمية إدارة البرامج والمشروعات في رفع كفاءة المنظمات غير الحكومية وأهمية توظيف الموارد المالية الداعمة لهذه الإدارة .

ويأتى في المرتبة الثانية وجود رقابة داخلية على الموارد المالية للجمعية وذلك بنسبة 96.2% ويتفق ذلك مع دراسة مبارك سعد والتي أوصت بضرورة قيام الجمعيات الأهلية بتوفير نظام يتيح الرقابة الداخلية على الموارد المالية للجمعية.

ويأتى في المرتبة الثالثة قيام الجمعية بعمل دراسات جدوى لبرامجها التنموية وذلك بنسبة 91% ويأتى في المرتبة الرابعة حرص الجمعية على تنوع مصادر التمويل وذلك بنسبة 87.2% ويأتى في المرتبة الأخيرة اعتماد الجمعية على برامج التمويل الذاتي وذلك بنسبة 80%

**جدول رقم (٧) يوضح مدى استفادة الجمعيات الخيرية من الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تنمية الموارد البشرية داخل الجمعيات الخيرية**

ن=٥٢

م	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية لعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في تنمية الموارد البشرية داخل الجمعيات الخيرية	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن المرجح	المتوسط المرجح	النسبة الترجيحية	الترتيب
1	تتبنى الجمعية خطة تدريبية للعاملين لضمان حسن ادائهم للعمل	49	—	3	150	2.8	96.2%	2
2	تقوم الجمعية بتخصيص موارد مالية لدعم تدريب العاملين	52	—	—	156	3	100%	1
3	تحرص الجمعية على تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة	52	—	—	156	3	100%	1
4	تنوع الجمعية في أساليب تحفيز الأخصائيين الاجتماعيين	52	—	—	156	3	100%	1
6	تحرص الجمعية على التقدير المستمر للاحتياجات التدريبية للعاملين	48	—	4	148	2.8	94.9%	3
7	تحرص الجمعية على دعم العلاقات الانسانية بين العاملين	44	5	3	145	2.7	92.8%	4
8	تبدل الجمعية جهود عديدة لتقييم اداء الاخصائيين الاجتماعيين	52	—	—	156	3	100%	1
9	يوجد بالجمعية لجنة لتقييم اداء العاملين	44	2	—	136	2.6	87.2%	5
	المجموع	393	7	10	1203			

## باستقراء الجدول السابق يتضح لنا ما يلي :

جاء في المرتبة الأولى قيام الجمعية بتخصيص موارد مالية لدعم تدريب العاملين بالجمعيات الخيرية بالإضافة إلى حرص الجمعية على تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى تنوع أساليب الجمعية في تحفيز العاملين وبذل الجمعية الجهود العديدة لتقييم أداء العاملين بالجمعية وذلك بنسبة 100% وذلك يعكس مدى اهتمام الجمعية بتنمية الموارد البشرية داخل الجمعيات الخيرية حيث أن التدريب هو وسيلة المنظمات لتطوير أداء العنصر البشري فيها والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين يتفق ذلك مع دراسة محمد سرحان والتي أشارت إلى أهمية تدريب العاملين في الجمعيات الخيرية لرفع كفاءة المنظمات غير الحكومية وأهمية توظيف الموارد المالية الداعمة لهذه الإدارة .

ثم يأتي في المرتبة الثانية تتبنى الجمعية خطة تدريبية للعاملين لضمان حسن أدائهم للعمل وذلك بنسبة 96.2% ثم في المرتبة الثالثة حرص الجمعية على التقدير المستمر للاحتياجات التدريبية للعاملين وذلك بنسبة 94.9% ويأتي في المرتبة الرابعة تحرص الجمعية على دعم العلاقات الإنسانية بين العاملين وذلك بنسبة 92.8% ثم يأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة وجود لجان لتقييم أداء العاملين بالجمعية وذلك بنسبة 87.2%.

جدول رقم (٨) يوضح مدى استفادة الجمعيات الخيرية من الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الديمقراطية داخل الجمعيات الخيرية ن=٥٢

م	مدى الاستفادة من الدورات التدريبية لعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الديمقراطية داخل الجمعيات الخيرية	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن المرجح	المتوسط المرجح	النسبة الترجيحية	الترتيب
1	يشارك العاملين في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في الجمعية	39	6	7	136	2.6	87.2%	6
2	يؤثر العاملين في الجمعية على صنع القرارات	47	3	2	149	2.8	95.5%	3
3	يشارك العاملين في الجمعية في إدارتها	52	—	—	156	3	100%	1
4	يكون للعاملين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج التنموية	43	7	2	145	2.7	92.9%	5
6	أن يسمح نظام الاتصال بالجمعية بمد العاملين معلومات عن برامج الجمعية	39	6	7	136	2.6	87.2%	6
7	يساعد العاملين بالجمعية في وضع البرامج التنموية بالجمعية	49	—	3	150	2.8	96.2%	2
9	يشارك العاملين في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في الجمعية.	46	4	2	148	2.8	94.8%	4
10	أن يشارك العاملون في صياغة الأهداف التنموية للجمعية	52	—	—	156	3	100%	1
	المجموع	367	26	23	1176			

باستقراء الجدول السابق يتضح لنا مايلي :

جاء في المرتبة الأولى مشاركة العاملين في إدارة الجمعية وأيضاً مشاركة العاملون في صياغة الأهداف التنموية في الجمعية وذلك بنسبة 100% ويتفق ذلك مع دراسة **Jamer Ddelferson** التي أكدت على أهمية مشاركة العاملين بالمنظمات غير الحكومية في وضع المشروعات والبرامج التنموية مما يؤدي الى تحسين النتائج المتحققة منها. وجاء في المرتبة الثانية مساعد العاملين بالجمعية في وضع البرامج التنموية بالجمعية وذلك بنسبة 96.2% ثم في المرتبة الثالثة تأثير العاملين في الجمعية على صنع القرارات وذلك بنسبة 95.5% ثم يأتي في المرتبة الرابعة مشاركة العاملين في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في الجمعية وذلك بنسبة 94.8% ثم في المرتبة الخامسة أن يكون للعاملين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج التنموية 92.9% ويتفق ذلك مع دراسة **Klepek James Matthew** والتي أشارت إلى أهمية مشاركة العاملين بالجمعيات الأهلية في صنع واتخاذ القرارات التنموية بها، كما اتفقت معه دراسة **Jamer Ddelferson** على أن اشتراك العاملون سواء في تصميم أو تنفيذ البرامج يسفر عن تحقيق النتائج المتحققة منها.

ثم في المرتبة السادسة والأخيرة أن نظام الاتصال الجمعية بمد العاملين بمعلومات عن برامج الجمعية وذلك بنسبة 87.2%

مستخلصات النتائج العامة للدراسة :-

استهدفت الدراسة الإجابة على تساؤل رئيسي مؤداه ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة بالجمعيات الخيرية؟  
وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية وكانت أهم النتائج المرتبطة بذلك ما يلي :-

**بالنسبة للتساؤل الفرعي الأول:**

ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الشفافية داخل الجمعيات الخيرية ؟  
وكانت الإجابة كالتالي.

١- الأنظمة المالية بالجمعية واضحة ومعلنة للجميع.

٢- تتوفر لدى الجمعية رؤية مستقبلية عن برامجها تكون معلنة من خلال موقعها الإلكتروني.

٣- تتوفر لدى الجمعية رسالة واضحة عن برامجها تكون معلنة من خلال موقعها الإلكتروني

٤- الأنظمة الإدارية بالجمعية واضحة.

- ٥- برامج الجمعية واضحة ويتم إعلام أفراد المجتمع بها.
  - ٦- يوجد قنوات اتصال مستمر بين الجمعية والمستفيدين من برامجها .
  - ٧- تمتلك الجمعية موقع الكتروني يتيح الإطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالبرامج التنموية داخل الجمعية.
- بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني :**

**- ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم المساءلة داخل الجمعيات الخيرية؟ وكانت الإجابة كالتالي .**

- ١- يوجد بالجمعية نظام معن لتقييم أداء العاملين بالجمعية.
- ٢- يخضع العاملين بالجمعية لأسلوب الثواب والعقاب.
- ٣- يوجد قسم خاص في الهيكل الإداري بالجمعية لتلقي شكاوى أفراد المجتمع.
- ٤- يتم التعامل مع شكاوى أفراد المجتمع في الجمعية بنزاهة وحيادية وموضوعية.
- ٥- يقوم مجلس إدارة الجمعية بوضع واعتماد سياسات وإجراءات واضحة وشفافة ويتم الإعلان عنها.

- ٦- يتم تحديث نظام المساءلة بما يحقق الشفافية داخل الجمعية.
- ٧- يوجد بالجمعية نظام مكتوب لمحاسبة أداء العاملين فنيا وإداريا.
- ٨- تتقبل الجمعية الانتقادات التي يوجهها لها أفراد المجتمع حول برامجها.
- ٩- يوجد وعي قومي لدى القائمين على إدارة الجمعية بأهمية مبدأ المساءلة.
- ١٠- يشارك المواطنين في تقييم خدمات وبرامج المنظمات الخيرية.

**بالنسبة للتساؤل الفرعي الثالث :**

**ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الموارد المالية داخل الجمعيات الخيرية؟ وكانت الإجابة كالتالي .**

- ١- توجد أنظمة محاسبية دقيقة للبرامج التنموية داخل الجمعية.
- ٢- وضع خطة إستراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج
- ٣- يوجد رقابة داخلية على الموارد المالية للجمعية.
- ٤- تقوم الجمعية بعمل دراسات جدوى لبرامجها التنموية.
- ٥- تحرص الجمعية على تنوع مصادر التمويل.
- ٦- تعتمد الجمعية على برامج التمويل الذاتي.

بالنسبة للتساؤل الفرعي الرابع :

ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الموارد البشرية داخل الجمعيات الخيرية؟ وكانت الإجابة كالتالي.

- ١- تقوم الجمعية بتخصيص موارد مالية لدعم تدريب العاملين.
- ٢- تحرص الجمعية على تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ٣- تنوع الجمعية في أساليب تحفيز الأخصائيين الاجتماعيين.
- ٤- تبذل الجمعية جهود عديدة لتقييم أداء الأخصائيين الاجتماعيين.
- ٥- تتبنى الجمعية خطة تدريبية للعاملين لضمان حسن أدائهم للعمل.
- ٦- تحرص الجمعية على التقدير المستمر للاحتياجات التدريبية للعاملين.
- ٧- تحرص الجمعية على دعم العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- ٨- يوجد بالجمعية لجنة لتقييم أداء العاملين.

بالنسبة للتساؤل الفرعي الخامس:

ما دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الديمقراطية داخل الجمعيات الخيرية؟ وكانت الإجابة كالتالي.

- ١- يشارك العاملين في الجمعية في إدارتها.
- ٢- يشارك العاملون في صياغة الأهداف التنموية للجمعية.
- ٣- يساعد العاملين بالجمعية في وضع البرامج التنموية بالجمعية.
- ٤- يؤثر العاملين في الجمعية على صنع القرارات.
- ٥- يشارك العاملين في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في الجمعية.
- ٦- يكون للعاملين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ البرامج التنموية.
- ٧- يشارك العاملين في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في الجمعية يسمح نظام الاتصال بالجمعية بمد العاملين معلومات عن برامج الجمعية.

رؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة بالجمعيات الخيرية  
تعتمد الباحثة في الرؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة بالجمعيات الخيرية علي الآتي :-

- ١- الإطار النظري للدراسة.
- ٢- الموجهات النظرية لطريقة تنظيم المجتمع.
- ٣- نتائج التحليل الكمي والكيفي للدراسات السابقة المرتبطة بالحوكمة وآليات ممارستها بالجمعيات الخيرية بصفة عامة بالإضافة إلي الدراسات السابقة .

**اولا: الأهداف التي تسعى لتحقيقها الرؤية المستقبلية :-**

**ويتمثل الهدف العام لهذه الرؤية المستقبلية في :-**

تحديد دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية.

**يتحقق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في :-**

أ- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع في دعم الشفافية داخل الجمعيات الخيرية.

ب- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع في دعم المساءلة داخل الجمعيات الخيرية.

ج- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع في دعم الموارد المالية داخل الجمعيات الخيرية.

د- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع في دعم الموارد البشرية داخل الجمعيات الخيرية.

هـ- تحديد دور عمادة خدمة المجتمع في دعم الديمقراطية داخل الجمعيات الخيرية.

**ثانيا: اهم المداخل المهنية المستخدمة لطريقة تنظيم المجتمع المستخدمة في الرؤية المستقبلية:**

**نموذج العمل مع مجتمع المنظمة :** حيث تعتبر العمليات التطبيقية للنموذج بمثابة آليات لتطوير

الأداء المؤسسي للجمعيات الخيرية، فهي تهدف إلي التعامل مع مكونات الجمعيات الخيرية

لمساعدتها على تقديم خدمات وبرامج احتياجات المستفيدين منها ومن ثم مساعدتها علي ممارسة

الحوكمة ومن ثم تسعى المنظمة الى الحصول على التدريب المناسب والذي يمكنها من تطوير

بنائها المؤسسي والبحث على أفضل المنظمات التي تقدم لها الدعم المؤسسي سواء كانت هذه

المنظمات حكومية او اهلية ومن بين المنظمات الحكومية والتي تعد بمثابة بيت الخبرة للمنظمات

المجتمع هي الجامعة والمتمثلة في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر .

**١. نموذج تطوير البرامج والروابط المجتمعية :** وهنا يجب على المنظم الاجتماعي أن يعمل

على تعزيز الحوكمة بالجمعيات الخيرية من خلال توجيه وتطوير برامجها والتعرف على

مدى مناسبتها للمستفيدين ومدى تحقيقها وإشباعها لأهدافهم وتطوير هذه البرامج بما يتناسب

مع احتياجات المستفيدين الذين تخدمهم المنظمة.

**٢. مدخل الأسواق :** ينظر للجمعية الخيرية كعملية تتكون من مدخلات ومخرجات، أي أن إستراتيجية

التطوير يمكن أن تحدث في أي نقطة من هذه النقاط، والتطوير في جزء واحد من الجمعية يمكن أن

يخلق التطوير في باقي الأجزاء الأخرى منها.

**٣. المدخل الأيكولوجي :** ينظر للجمعية الخيرية كنظام مفتوح يتفاعل باستمرار ويتكيف مع بيئته. ونظام

الجمعية المختل هو نظام فشل في التأقلم مع بيئته، ويحاول هذا المدخل مساعدة الإدارة والعاملين بتوقع

التطوير واستعمال الاستراتيجيات المناسبة للتأقلم مع هذا التطوير وتحقيقه والتفاعل مع المنظمات

الأخرى الموجودة في المجتمع .

٤. **مدخل مستويات التحليل :** يركز على مستوى التأثير الفردي ومعرفة الروح المعنوية والإنتاجية، ويهتم بصفة أساسية بتحليل اتجاهات الأفراد وسلوكهم، ويركز في مستوى تحليل العلاقات الاجتماعية على دراسة العلاقات الاجتماعية بين الجماعات المختلفة (العاملين) داخل الجمعية، حيث يكون الاهتمام منصبا على دراسة وتحليل شبكة العلاقات بين الجماعات الصغيرة التي تتكون بطرق رسمية أو غير رسمية، داخل الجمعية بينما يركز على مستوى تحليل الجمعية ككل بوصفها نسقا اجتماعيا يتضمن علاقات متبادلة بين أجزائها المتسندة تسانداً وظيفياً.

٥. **مدخل التحسين المستمر في الأداء :** يستخدم المنظم الاجتماعي هذا المدخل للمساعدة في تحسين الأداء في كل الأنشطة داخل الجمعية سواء كانت أنشطة تحويلية ، إدارية ، تنظيمية تسويقية، بالإضافة إلى التحسين المستمر كمنظومة متكاملة من الفكر الإداري ، ونظم العمل وإجراءات تحليل المشاكل المؤسسية واتخاذ القرارات.

٦. **مدخل التغيير التنظيمي :** يستخدم المنظم الاجتماعي هذا المدخل لتطوير القدرة الداخلية للجمعية من خلال تطبيق مؤشرات الحوكمة (الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرارات به وتنمية الموارد البشرية ) لتصبح أكثر فاعلية وكفاءة في أدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها في الأجل الطويل.

**ثالثاً: أهم الاستراتيجيات المهنية المستخدمة في الرؤية المستقبلية :-**

الاستراتيجيات هي إحد المتغيرات الأساسية التي يستخدمها المنظم الاجتماعي كأداة عملية لتحقيق أهداف الممارسة والتدخل المهني بطريقة، سوف تركز الباحثة على الاستراتيجيات التي تتفق والدراسة الحالية في ضوء الاطار النظري والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية في الاتي :-  
أ- إستراتيجية المشاركة، وسيتم التركيز فيها على :-

- إستراتيجية الإمداد بالموظفين من خلال إعداد دورات تدريبية لهم لتقلهم مهنياً ومهارياً وهذا ما تقوم به عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر حيث تصمم سلسلة دورات تدريبية للعاملين بالجمعيات الخيرية لكي تساعدهم للقيام بدعم الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية .

ب- استراتيجيات المحافظة على استقرار المنظمة

ج- إستراتيجية المحافظة على الوضع القائم

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بالعمل على الاستقرار على النظام الحالي للمنظمة باعتباره أفضل مايمكن القيام به في حدود الواقع وينصب الجهد الاساسى في هذه الإستراتيجية على زيادة كفاءة البرامج المقدمة وتوسيع نطاقها.

د- إستراتيجية تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها

ويقوم المنظم الاجتماعي بجمع البيانات والمعلومات عن أداء المنظمة والاهتمام بعملية التغذية العكسية من أجل التخطيط لإصلاح جوانب القصور وسوء الأداء وتدريب العاملين بالمنظمة ومديري البرامج على حل المشكلات والتعامل مع الصعوبات التي تواجههم، مع تدريب الأخصائيين الاجتماعيين الذين سوف يعملون على إجراء البحوث التطبيقية وتقديم المشورة لدعم الحوكمة داخل الجمعيات الخيرية .

#### رابعاً: أهم المهارات المهنية المستخدمة في الرؤية المستقبلية :-

مهارات الاتصال، مهارات التخطيط ( المهارة في تحديد و تنمية الموارد، □ المهارة في وضع و تصميم البرامج )، بالإضافة إلى المهارات العامة وتتضمن المهارة في إجراء البحوث، مهارة تصميم المقاييس و اختبارها، المهارة في التقييم، المهارة في استخدام الاستراتيجيات، المهارة في استخدام الأدوات و الوسائل. البرامج والمشروعات).

#### خامساً: أهم الأدوار المهنية المستخدمة في الرؤية المستقبلية :-

ويأتى من أهم الأدوار : الوسيط، المساعد، الممكن، المخطط، المحلل

#### ٧- أهم الأدوات المهنية المستخدمة في الرؤية المستقبلية :-

الاجتماعات ← مع مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، العاملين بالجمعية، والمستفيدين  
الندوات ← مع العاملين بالجمعية واعضاء مجلس الادارة لإلقاء الضوء على الاحتياجات  
المؤسسية التي ينبغي على المنظم الاجتماعي تحديدها تمهيدا لتعزيز الحوكمة  
داخل الجمعيات الخيرية

اللجان ← داخل الجمعية ومع العاملين بها.

قائمة بالمراجع المستخدمة

- (١) مجدى ابراهيم: تطوير التعليم العالى فى عصر العولمة(القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ٢٠٠٢)، ص ٣٦.
- (٢) عبد العزيز ابو نبعة :ادارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم (الامارات:بحث مقدم لمؤتمر التعليم العالى فى الوطن العربى فى ضوء متغيرات العصر،جامعة الامارات،١٩٩٨)،ص ٨٦
- (٣) نعمان شحاته:نحو استراتيجية جامعة عربية جديدة ( الدوحة: بحث مقدم للمؤتمر العلمى ، دور الجامعات العربية فى تعزيز الهوية العربية والمقدم للاجتماع السادس والثلاثون لمجلس اتحاد الجامعات العربية والمنعقد بجامعة قطر فى الفترة من ٤-٦/١٠/٢٠٠٣)،ص٤٥ .
- (٤) محمود أحمد شوق ، محمد مالك محمد سعيد : تقويم جهود الجامعات الإسلامية نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر " دراسة مقارنة " (القاهرة: بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي " الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية والمستقبل " جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي ٣١ / ١٠ - ١١/٢ ١٩٩٥ )
- (٥) عمر الأسعد : الجامعات العربية حتى عام ٢٠٠٠ الواقع التصورات المستقبلية (القاهرة: بحث مقدم للمؤتمر العام السادس لاتحاد الجامعات العربية ، التعليم الجامعي والعالي في الوطن العربي عام ٢٠٠٠ ، صفاء الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ١٦-١٨ فبراير ١٩٨٨) ص ٢٢٣
- (٦) محمود أحمد شوق ، محمد مالك محمد سعيد : تقويم جهود الجامعات الإسلامية نحو خدمة المجتمع والتعليم المستمر " دراسة مقارنة "(القاهرة: بحث مقدم للمؤتمر القومي السنوي الثاني لمركز تطوير التعليم الجامعي " الأداء الجامعي والكفاءة والفاعلية والمستقبل " جامعة عين شمس ، مركز تطوير التعليم الجامعي ٣١ / ١٠ - ١١/٢ ١٩٩٥)،ص٤٥.
- (٧) عصام حسن كوثر:تقييم دور الجمعيات الخيرية فى المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية (الرياض:بحث ممول لعمادة البحث العلمى بجامعة المجمعة ،٢٠١٠)
- (٨) المرجع السابق،صص ١٢-١٦
- (٩) عبد الرحمن توفيق : التفكير الاستراتيجى فى إدارة المستقبل،(القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، سنة ١٩٩٨)،ص٤٥.
- (10) Fawzy, S. : Assessment of corporate governance in Egypt, Working paper No.82, Egypt, The Egyptian Centre for Economic Studies, April, 2003

- (١١) محمد نمر مهنا: رؤية نقدية فى الحكم الرشيد والتنمية، فى: مصطفى كامل السيد: الحكم الرشيد والتنمية فى مصر، القاهرة، مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦.
- (12) Carolene Sahley: Strengthening The Capacity Of NGOs: Cases Of Small Enter Brise Development Agencies In Africa , INTRACOS Management and Policy Servies , U. k , 2001.
- (١٣) محمد نمر مهنا: رؤية نقدية فى الحكم الرشيد والتنمية فى مصطفى كامل السيد: الحكم الرشيد والتنمية فى مصر(القاهرة:مركز الدراسات وبحوث الدول النامية ،جامعة القاهرة،مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦، ص٦٧.
- (14) Hofheiner, Kerry: The Good governance agenda of international development, Virginia, old dominion university, P.H.D, 2006.
- (15) Jeffrey Uneman and Brendan O. Dwyer : On jams bond and the important of NGO governance, Auditing & accountability journal, vol.19
- (١٦) فؤاد ثابت:حوكمة الجمعيات الاهلية ضرورة لتحديث الجمعيات الاهلية (القاهرة :ورقة عمل مقدمة لاتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية الدخل، ٢٠٠٧)
- (17) Samuel N. Duo: 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, 2011.
- (18) Margret Frances: Governance in civil society organizations, P.H.D, the university of Taxes, 2012.
- (١٩) المنظمة العربية للتنمية الإدارية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية: العمل والتطوير المؤسسى، (دبى، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠١٣)، ص٨٧.
- (٢٠) تحسين لطفى : مفاهيم وقضايا مستحدثة فى المنظمات غير الحكومية، برنامج كوادى العمل بالمنظمات غير الحكومية( القاهرة: جمعية الشبان المسلمين والمسيحيين، مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية، سنة ٢٠٠٥.
- (٢١) طاهر محمد منصور وآخرون: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، (عمان، دار وائل للنشر، ط٣) ٢٠١٠.

- (٢٢) إلهام بنت نايف بن محمد الراجحي : دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري لرؤساء ووكيلات الأقسام بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ، (٢٠٠٦)، ص٦٧ .
- (٢٣) انتصار إبراهيم الخطيب : تقويم فعالية البرامج التدريبية لمؤسسة إنجاز لمهارات طلبة الجامعات والمدارس الحكومية من منظور المتدربين وسبل تطويرها في (الأردن ، رسالة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، الأردن ، ٢٠١٢)، ص٧٨ .
- (٢٤) بدر عبد الرحمن المخادمة : تقدير درجة فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد في محافظة إربد من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٧ .
- (٢٥) حنان طعمة أبو أرميلة : الاتجاهات نحو التدريب في مؤسسات الأعمال الخدمية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الإدارة والعاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٩، ص٩٨ .
- (26) Mine Pieter Vandyke: collaboration between government and non governmental organizations, development, Roma, 2002)
- (٢٧) هزاع المطيرى : دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع السعودي، القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، لقاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٤ .
- (٢٨) عصام حسن كوثر:تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية ،مرجع سبق ذكره، ص٣٤ .
- (29) (31)-Martinz Brawley : The role of social work in integrated rural development, Pennsylvania, USA, 1990
- (30) Charron Prochownik : Social support and health out comen in children organization, unpublished dissertation the university of Michigan, 2004
- (٣١) طاهر محمد منصور وآخرون: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، عمان، دار وائل للنشر، ط٣، ٢٠١٠ .
- (٣٢) عادل محمد أنس : اتجاهات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في مرحلة الإصلاح الاقتصادي، (القاهرة:بحث منشور في المؤتمر العلمي السادس عشر، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، سنة ٢٠٠٣)ص٧٨ .
- (33) Her Binkak, L, Complex organizations ،U.S.A, John Wiley and son's, INC, 1980(

(٣٤) مدحت فؤاد فتوح: الخدمة الاجتماعية، مدخل تكاملي، القاهرة، المطبعة التكاملية الحديثة، ١٩٩٢.

(٣٥) محمد عزازى: بناء القدرات الإدارية للجمعيات الأهلية فى مصر، مؤتمر المجتمع المدنى: بناء قدرات الجمعية الأهلية خطوة نحو تحديث مصر، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٣

(٣٦) أمل محمد سلامة: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية دراسة مطبقة علي جمعية السلام للتنمية، القاهرة: بحث منشور فى المؤتمر العلمي الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، سنة ٢٠١٢

(٣٧) مرفت جمال الدين : المحددات التنظيمية وتأثيرها علي ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدنى، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، جامعة حلوان، سنة ٢٠١٣.

(٣٨) نرمين إبراهيم حلمى: متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لتدعيم برامج التنمية المحلية، بحث منشور فى مجلة الخدمة الاجتماعية للعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، عدد ٣٠، ١٠/٢٠١٠

(39) Alaimo salvator: Adopting rights-based approach to community organization practice, the experience of the community service center, Nablus, Palestine, A case study, Mc Gill university, Canada, 2012

(٤٠) احمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصر، ( القاهرة، مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٢)، ص٥٠.

(٤١) عطية حسين الافندي: المنظمات غير الحكومية، مدخل تنموي، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ٢٠٠٦.

(٤٢) صلاح الدين جوهر : مستقبل الدراسات المستقبلية التربوية، ورقة عمل منشورة في مجلة التربية، العدد الثالث عشر، القاهرة، مطبعة علاء الدين، سنة ٢٠٠٤.

(٤٣) معجم اللغة العربية: المعجم الوجيز (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية ٢٠١٠)، ص٦٧.

(٤٤) منير البلعكى: قاموس المورد (بيروت: دار العلم للملايين، ٢٠٠٧)

(٤٥) -مجدي محمد مصطفى: تحديد أولويات خدمة المجتمع من منظور الخدمة الاجتماعية دراسة تطبيقية على مجالات التعليم والصحة والشئون الاجتماعية بمدينة العين ، مجلة التربية – كلية التربية جامعة الأزهر ع ١٠٩ الجزء الثاني ، يونيه ٢٠٠٢ ص٧

(٤٦) -إيهاب السيد أحمد "دور بعض المراكز والواجبات ذات الطابع الخاص بجامعة الأزهر في خدمة المجتمع ماجستير \_ كلية التربية جامعة الزهر ٢٠٠٢ ص١٢ .

(٤٧) محمد محمد عبد الحليم ، محمد على عزب : دور كلية التربية جامعة الزقازيق في تنمية البيئة وخدمة المجتمع ، الواقع والمعوقات ، وإمكانية التغلب عليها ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ٢٨ع ١٩٩٧ ص ٦٦

(٤٨) وحدة البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية في عمادة البحث العلمي ، توجيه البحوث العلمية لخدمة المجتمع ، دراسة تطبيقية على جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الملتقى الأول لعمداء مراكز خدمة المجتمع في الجامعات السعودية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ٢٠ - ٢٣ ٢٠٠٠ ص٧٩ - ٨٠ .

(٤٩) عطية حسين أفندي: المنظمات غير الحكومية "مدخل تنموي"، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، سنة ٢٠٠٦ .

(٥٠) أمانى مسعود: محاربة الفقر والحكم الرشيد دراسة في حي عشوائي بالقاهرة، في مصطفى كامل السيد : الحكم الرشيد والتنمية في مصر، القاهرة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦ .

(51) World Bank: Development in practice governance the world banks experience, 1994.p.23

(52) UNDP: Governance for sustainable human development: UNDP, policy paper,(United Nations development program), 1997.p.2.

(53) John graham and others: Principles for good governance in the 21 Century, institute on governance policy brief No. 15, Ottawa, Canada,2000.p54.

(٥٤) سلوي شعراوي جمعه: مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع، اشكاليات نظرية، في: سلوي شعراوي جمعة "محرراً": إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، (القاهرة: كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، الطبعة الثانية، سنة ٢٠٠٨) ص٧٦ .

(٥٥) مدحت أبو النصر : إدارة الجمعيات الأهلية في مجال تأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة( القاهرة: مجموعة النيل العربية، سنة ٢٠٠٤) ص٢٠ .

(٥٦) محمد عبد الفتاح : الجمعيات الأهلية النسائية وتنمية المجتمع، ( الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، سنة ٢٠٠٦) ص١٧٧ .

- (٥٧) عبد الحليم رضا عبد العال: تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق، (القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، سنة ١٩٩٣)، ص٥٦.
- (٥٨) محمد محمود فتحي : العوامل المؤثرة علي تطبيق الشفافية بين العاملين والقيادات بجامعة الفيوم ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، سنة ٢٠١١.
- (٥٩) أماني قنديل : دور الجمعيات غير الحكومية في مصر بين المحددات المحلية والمتغيرات العالمية، القاهرة، مكتبة المصادر التعليمية، سنة ١٩٩٥.
- (٦٠) مركز أبو ظبي للحوكمة (ب.ت) : أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة على الرابط
- (61) [http://www.adccg.ae/Publications/ Doc-23-5-2014-12729.pdf](http://www.adccg.ae/Publications/Doc-23-5-2014-12729.pdf)
- (٦٢) أماني قنديل: الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات العربية الأهلية، في: أماني قنديل وعلى ليلة، (محرران)، الشبكة العربية للمنظمات غير الحكومية "دراسة مقارنة"، مصر، اليمن، المغرب، ٢٠٠٦.
- (٦٣) أحمد صادق رشوان: العلاقة بين المحددات التنظيمية للمنظمات الأهلية الأعضاء في شبكة حماية البيئة وتحقيق الشبكة لأهدافها، المؤتمر العلمي السابع عشر، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، المجلد الثاني.
- (64) Maithias Salles and others: IT service management and It Governance: Review, Comparative Analysis and their impacts on utility computing, June, 2004.
- (65) UNDP, Governance for Sustainable Human Development, 1997.
- (٦٦) نوال علي خليل المسيري : ممارسة الخدمة الاجتماعية مع المجتمعات والمنظمات، الرياض، مكتبة الرشد، الطبعة الأولى، سنة ٢٠١١.
- (٦٧) المرجع السابق.
- (٦٨) عمر وصفي عقيلي، قيس عيد علي المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، الأردن، مؤسسة زهران للطباعة، والنشر والتوزيع، ١٩٩٤.
- (69) DFID : Promoting instructional And Organizational Development , London , Department Of international Development , March , 2003.
- (70) Musk Thomas : Social accounting for international companies, Canada, Calgary University, 2002.