

# الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية

Good Governance and Achieving Organizational  
Excellence in NGOs

دكتور أحمد ممدوح قاسم عبد الرحمن

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية التنموية جامعة بني سويف



## ملخص الدراسة:

استهدفت الأهلوية، واقع الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية ، تحديد مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ، تحديد أكثر أبعاد الحوكمة الرشيدة ارتباطاً بتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ، وتنتمي هذه الدراسة إلي الدراسات الوصفية ، وقد اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية بمحافظة اسوان وعددهم (141) مفردة ، وقد طبق الباحث استمارة استبيان للمسؤولين حول الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ، وأثبتت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد الحوكمة الرشيدة ككل مرتفع حيث جاءت علي الترتيب التالي (المساءلة ، المشاركة ، الشفافية ، العدالة ) ، كما أن مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث جاءت علي الترتيب التالي ( القيادة التحويلية ، استكشاف الموارد الخارجية الداعمة ، الهيكل التنظيمي المرن ، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة) ، وفي النهاية أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية، وأن أكثر أبعاد الحوكمة الرشيدة ارتباطاً بتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية تمثلت فيما يلي(المساءلة، يليها العدالة، ثم المشاركة، وأخيراً الشفافية).

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الرشيدة، البراعة التنظيمية، الجمعيات الاهلية.

## Abstract:

The study aimed to monitor the reality of good governance in civil society organizations, determine the level of achieving organizational excellence in civil society organizations, and determine the most dimensions of good governance related to achieving organizational excellence in civil society organizations. This study belongs to descriptive studies. The study relied on using the comprehensive social survey approach for officials in civil society organizations in Aswan Governorate, numbering (141) individuals. The researcher applied a questionnaire form to officials about good governance and achieving organizational excellence in civil society organizations. The results of the study proved that the level of dimensions of good governance as a whole is high, as it came in the following order (accountability, participation, transparency, justice). The level of achieving organizational excellence in civil society organizations as a whole is also high, as it came in the following order

(transformational leadership, exploring supportive external resources, flexible organizational structure, optimal investment of available resources). In the end, the study proved that there is a statistically significant direct relationship between good governance and achieving organizational excellence in civil society organizations, and that the most dimensions of good governance related to achieving organizational excellence in civil society organizations were represented in the following (accountability, followed by Justice, then participation, and finally transparency).

**Keywords:** Good governance, organizational excellence, NGOs.

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

تحتفي الجمعيات الاهلية اليوم باهتمام الجهات الرسمية والشعبية في ظل رؤية مصر 2030 لدورها الكبير في خدمة المجتمع، وتعد شريكا أساسياً لتنمية المجتمع من خلال تحقيق أهدافها في التنمية والرعاية الاجتماعية، حيث انها لم تعد تسعى الي تحقيق التميز والريادة فقط ، وخاصة أنها متواجدة في بيئة تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار وفي ظل الظروف المتغيرة التي تؤثر على الحياة المؤسسية وعلى مجمل برامجها وانشطتها، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات والتخلص من الأنماط التقليدية في ممارستها والتأكيد على أهمية الاستفادة من نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة فيما يدعم قدرتها على المنافسة وتقديم خدمات جديدة وبصورة مبتكرة، بالإضافة إلى وجودها ضمن بيئة تنافسية يسعى كل أطرافها إلى تحقيق القيادة والريادة على حساب غيره، بل تعدى الأمر ذلك ليكون من بين أهدافها الأساسية تحقيق التميز التنافسي على منافسيها حيث تسعى تلك الجمعيات اليوم باستمرار إلى تحقيق الميزة التنافسية عن غيرها من الجمعيات العاملة في نفس النشاط من أجل تحقيق النجاح والاستدامة، وهذا يتطلب البحث عن المتغيرات والعوامل التي قد تسهم بفاعلية في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أحد أهم هذه المتغيرات قد تكون البراعة التنظيمية، والتي تشير لبراعة استثمار الموارد والإمكانات الحالية إلى جانب براعة الاستكشاف والبحث عن فرص وامكانيات جديدة. . (الوطني، 2017، صص 35-37)

وتعد البراعة التنظيمية عنصراً أساسياً لنجاح أي منظمة، حيث إن البراعة التنظيمية قد تساعد الجمعية على الحفاظ على المرونة الاستراتيجية في مواكبة الاضطرابات والتوترات المحتملة التي قد تحدث في بيئة العمل (Duncan, 1976, pp. 167-188).

كما أن الجمعيات التي تتسم بالبراعة تجعلها قادرة على استثمار الفرص وتقليل التهديدات الناجمة عن التغيرات البيئية كما تتصف بقدرتها على خلق القدرات الجوهرية وتمكنها من الاستثمار للفرص والمعرفة وهذا ما يجعلها ان تكون منظمة متعلمة (Fang, Lee, & Schilling, 2010, pp. 625-642).

وتعد البراعة التنظيمية احد المداخل الادارية الحديثة التي تلعب دوراً اساسياً في بناء قدرات المنظمات الاجتماعية وتدعم قدراتها علي الوفاء بمتطلبات الجمهور المستهدف منها، كما انها استراتيجية موجهة لدعم وتنمية اصحاب المواهب والقدرات البارعة في العمل المهني، كأحد الاصول الهامة في الاستثمار في موارده البشرية ولتكوين تلك المنظمات اكثر قدرة علي التوافق والمرونة التنظيمية، والاستجابة للمتغيرات المجتمعية وادارة معارفها والتصدي للمخاطر المتوقعة بفاعلية (محمد، 2020، ص 16).

وتناولت دراسة إبراهيم (2017) التعرف على تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة عدة نتائج مهمة، حيث تبين أن أبعاد البراعة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على النجاح الاستراتيجي، مما يؤكد على ضرورة أن تمتلك القيادات قدرات ديناميكية فعالة وقادرين على التفاعل والتكيف مع التحديات التكنولوجية والتسويقية التنافسية.

وتعد البراعة التنظيمية نشاط يجمع بين الاستكشاف والاستغلال، وهي نشاط يتمثل في توزيع موارد المنظمات بطريقة ناجحة ومستدامة، تساعد هذه الأنشطة في خلق التنوع وابتكار طرق جديدة للتعامل مع التقنيات المتجددة، وهذا يتطلب مرونة كبيرة في الإجراءات التنظيمية (الكرعاوي، 2018، ص 26).

وأكدت دراسة Varío (2017) بأن البراعة التنظيمية تتجلى من خلال تحقيق توازن نسبي بين الاستكشاف والاستثمار في هذه الجمعيات، وأوصت الدراسة بتركيز المنظمات على الابتكار واستكشاف سبل جديدة لتعزيز وتوزيع مواردها على المدى الطويل.

كما أوضحت دراسة العزيز (2021) أثر البراعة التنظيمية بأبعادها (الاستثمار والاستكشاف) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الكفاءة - الجودة - التجديد - الاستجابة لحاجة العميل)، أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أثرت بشكل أكبر على الكفاءة، ثم التجديد، ثم الجودة، ثم الاستجابة لحاجة العميل، بالنسبة للبعد الثاني (الاستكشاف)، أظهر أنه يؤثر بشكل أكبر على الكفاءة، ثم التجديد ثم الجودة ثم الاستجابة لحاجة العميل.

وتدور فكرة البراعة التنظيمية حول ان البيئة المحيطة تفرض العديد من التناقضات والتي يجب التعامل معها بإيجابية مثل توجيه الموارد للمشروعات الحالية مقابل توجيهها لدعم المشروعات المستقبلية، فعلي الرغم انه لا يمكن تسوية هذه التناقضات بالكامل الا ان المنظمات البارعة تمتلك القدرة على التوافق بين هذه التناقضات بدرجة كبيرة، وبالتالي تحقيق دعم القدرة التنافسية. (الغرابوي، 2019، ص 104)

وهذا ما سعت إليه دراسة شبات (2021) حيث اجرت تحليلاً لمستوى توافر البراعة التنظيمية في شبكة المنظمات الأهلية، وتحديد واقع التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في هذه الشبكة، كما سلطت الدراسة الضوء على العلاقة بين البراعة التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي في هذه الشبكة، أظهرت النتائج توافر البراعة التنظيمية في شبكات المنظمات الأهلية، وأيضاً استمرارية عمل هذه الشبكات وتكيفها مع الظروف غير المستقرة في بيئتها الخارجية.

ومن ثم فقد وقع على عاتق القائمين على قيادة العمل الأهلي بالجمعيات الأهلية التي تسعى الى تجويد مستوى أدائها المهني العمل على تشجيع روح الابداع والابتكار وتهيئة بيئة داعمة ومشجعة على التفوق والريادة وبناء خطط وهياكل مرنة وقيادات محفزة وداعمة له ولديها القدرة الفائقة في حشد الطاقات الفكرية والمهنية لدعم القابلية للتنافس والصمود امام المتغيرات المجتمعية المستمرة (Schermerhorn, 2005, p. 485).

وتحتاج المنظمات بصفة عامة والأهلية بصفة خاصة الى بناء فلسفة تتسم بالبراعة الإدارية والتنظيمية والتسويقية لما تقدمه للمجتمع من برامج وخدمات حتى تتمكن بما تمتلكه من موارد وإمكانيات مادية وبشرية إلى ترجمتها الى آليات وهياكل وبرامج لتحقيق رؤيتها المستقبلية سعياً لتحقيق أهدافها بصورة واقعية (محمد أ.، 2011، ص 110).

وهذا ما أكدت عليه دراسة عويس (2015) على ضرورة فهم دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير البراعة التنظيمية وتأثيرها المباشر على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى استكشاف الوساطة التي تقوم بها البراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

ولذلك يجب على الجمعيات الأهلية مراعاة تطبيق نظم الإدارة الفعالة فيها مما يؤثر على قدرتها الإدارية والأداء الداخلي والخارجي لها وعلى قدرتها أيضاً على جذب المتطوعين والحفاظ عليهم وعلى عطائهم للجمعية (كوادر للعمل بالمنظمات غير الحكومية، ص 12). وتعتبر الحوكمة الرشيدة من المفاهيم الحديثة والمتطورة التي يستوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها ولما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة بالإضافة إلى مساهمتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة صور الفساد الإداري والتحديات الجديدة المعاصرة (اللوزي، 2002، ص 141). وأكدت دراسة Kumar (2010) بان منظمات المجتمع المدني بالأخص الجمعيات الأهلية في أمس الحاجة إلى تطبيق الحوكمة حيث يمكن من خلال الحوكمة تحسين أداء هذه الجمعيات وذلك في ضوء التركيز على الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرارات.

وأشارت دراسة جادالله (2013) إلى الحوكمة الرشيدة تعمل على زيادة فاعلية المؤسسات الأهلية والحد من المعوقات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها، وذلك من خلال مؤشرات الشفافية والمساءلة والمشاركة والتمكين وتعميق أركان الممارسة الديمقراطية وتحقيق العدالة الاجتماعية.

وتوصلت دراسة جاسم (2019) إلى أن المنظمات غير الحكومية تقوم بممارسة آليات الحوكمة كالشفافية بالانتخابات وتعزيز المساواة والعدل فيما يتعمق بحقوق المستفيدين فضلاً عن الالتزام بالقيادة الرشيدة في إتخاذ القرار.

ولا يمكن تطبيق مفهوم الحوكمة بمعزل عن عناصر أخرى تتدخل معه وهي الثقافة الإدارية المترامية حول مفهوم الحوكمة وأهميته لدى أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكذلك أهدافها وطرق تطبيقها والأهم من ذلك القناعة بها وبمشروعيتها وهذا ما ينعكس على تطبيقهم لها أو الاتفاق على أحكامها فبدون ذلك لا يمكن للحوكمة أن تحقق أهدافاً ذات قيمة دون توافر ثقافة إدارية كافية حولها لدى أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين (سليمان، 2008، ص 8).

وأثبتت نتائج دراسة على (2017) أن تحقيق الشفافية بمنظمات المجتمع المدني تؤدي الي تدعيم الرقابة الذاتية بها، وتحقيق الاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المتاحة، وزيادة ثقة المستفيدين بالمنظمة.

كما أثبتت نتائج دراسة توفيق (2018) أن مستوى احتياجات منظمات المجتمع المدني الي تطبيق الشفافية مرتفعا، حيث توجد احتياجات لتحقيق مؤشرات وشروط ومبادئ الشافية، بما يعكس على فاعليتها بالمجتمع وتحقيق التطوير والمستمر بالمؤسسات. وأكدت دراسة علام (2021) على إن فهم الحوكمة يساعدنا في رسم الطريق ووضع الإطار المرجعي للعمليات والممارسة المستقبلية للإصلاح المؤسسي التنظيمي والتمويل المالي بهدف تحسين مستوى الإدارة على مستوى المجتمع لتلبية احتياجات المواطنين، وذلك من خلال تفعيل الشفافية، المحاسبية، والمشاركة.

ومن خلال ممارسة طريقة تنظيم المجتمع بالجمعيات الأهلية وهدفها إحداث تغيير في بيئة العمل الإداري بها فيعد الحكم الرشيد بالنسبة للجمعيات الأهلية بمثابة نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، الذي يعدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة، كما يعتبر نظاماً يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية وديمقراطية القيادة ودعم المشاركة والتمكين ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل (سلامة، 2012، ص 2572).

وتهدف طريقة تنظيم المجتمع إلى تشجيع الأفراد والجماعات على المشاركة الفعالة في عملية التنمية داخل الجمعيات الأهلية، كما تهدف إلى مساعدة الأفراد القائمين بالعمل داخل تلك المؤسسات وإكسابهم المهارات والخبرات والقدرات المهنية التي تساعدهم على كيفية الإدارة الرشيدة لتلك المؤسسات الأهلية (عبداللطيف وآخرون، 1996، ص 165). فقد أكدت دراسة (2007) على أن الجمعيات الأهلية هي أحد عناصر المجتمع المدني، إن لم تكن الدعامه الرئيسية، حيث استهدفت وصف أهمية بناء قدرات الجمعيات الأهلية في ظل الحوكمة، باعتبارها ضرورة حيوية لتحسين أدائها وتفعيل أدوارها، وخلصت إلى أن أهم عناصر حوكمة الجمعيات الأهلية هي الأخذ بمدخل المشاركة، والشفافية، والمساءلة، اللامركزية.

ثانيا: الموجهات النظرية للدراسة: تستند الدراسة علي المنطلقات النظرية التالية:

- (1) نموذج العمل مع مجتمع المنظمة: تم تطوير نموذج العمل الاجتماعي ليكون أكثر واقعيه ومشتقاً من واقع الممارسة الميدانية وكذلك في إطار التزامات المهنية وأكثر تقبلا من الأخصائيين الاجتماعيين ومن يتعاونون معهم وذلك بالاعتماد على نموذج (روثمان)، حيث قام باقتراح نموذج جديد للممارسة وهو (العمل مع مجتمع المنظمة) (أحمد وآخرون، 2004، ص 447).

وتم اقتراح ممارسة هذا النموذج من خلال مجموعة العمليات التالية:

أ. المساهمة في تطوير المنظمات ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها ككل.

ب. دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالمنظمة والعمل على حلها

ج. التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات أي إيجاد عملية محاسبية اجتماعية للمنظمة وتأكيد استمرارية تلك العملية.

د. ضمان تأثير سياسة المنظمة بآراء المهنيين وبناتج عملية المحاسبية الاجتماعية.

هـ. العمل بين مختلف أقسام المنظمة لتحسين العلاقات وحل أي نوع من الاختلاف بينهم.

و. تؤثر عملية اتخاذ القرار في المنظمة بشكل كبير على الأعضاء المكونين للمنظمة والمنفعين من خدماتها، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى العمل المهني، تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل رئيسية تشمل (عبدالعال، 1986، ص 280):

1- تشجيع استكشاف الخيارات المتاحة بالنسبة للموقف المعين.

2- مناقشة فوائد وأضرار كل خيار بدقة. 3 - اختيار أفضل البدائل المتاحة.

4. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها.

ويمكن الاستفادة من النموذج الحالي في الدراسة عن طريق:

1- تطبيق العمليات الأساسية للنموذج، وتشمل هذه العمليات تحديد المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الجمعيات الأهلية لتكون قادرة على تطبيق البراعة التنظيمية

2- تحسين مستوى الخدمات المقدمة من الجمعيات الأهلية للمستفيدين.

3- من خلال التعرف على المعوقات التي قد تواجه الجمعيات الأهلية حيث يمكن للنموذج أن يساعد في وضع الحلول المناسبة لهذه المشكلات.

4- يمكن للنموذج أن يساهم في اتخاذ القرارات لصالح المستفيدين مما ينعكس على الجمعيات ويساهم في تطوير مستوى العمل بها وتحقيق أهدافها.

(2) نظريات القيادة والتي تشمل:

1- نظرية صفات الشخصية: تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية، أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقيادة العاديين. والتي تتميز بعدد من الصفات تشمل (الذكاء - كفاءة الإشراف - المبادأة - الثقة بالنفس - الفردية) (النجار، 1980، ص 203).

2- نظرية السلوك الإدارية: تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم. وتنقسم هذه النظرية إلى (توفيق، 1986، ص 347):  
القيادة الدكتاتورية (السلطوية): تقوم على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل.

القيادة الديمقراطية: تتسم بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. ويبسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية.

القيادة المسيبة (غير الموجهة): القائد فيها يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء. وينقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم. ومن الواضح أن القيادة المسيبة تهمل دور القائد، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة.

3- نظرية القوى القيادية: تقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي ... الخ. وهناك خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي: (قوة المكافأة - قوة العقاب - القوة الرسمية - قوة القدوة - قوة الخبرة).

وسوف يستفيد الباحث من هذه النظرية في تحديد انواع القيادة التي يمكن أن تؤثر في تحقيق الحكم الرشيد وتساهم في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الاهلية.

### ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة:

في ضوء المعطيات النظرية السابقة للدراسة وما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الأساسية ، والتي أكدت علي أن الحوكمة واحدة من متطلبات الإدارة الرشيدة في مختلف المؤسسات والجمعيات الأهلية بمختلف دول العالم، وإحدى آليات أستمثال عمليات الإصلاح الإداري، وتجنب أي محاذير من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والوضوح والإفصاح ، والمراقبة والمساءلة، وتحديد المسؤوليات وتحديد العلاقات بين كافة الأطراف بوضوح، بما يوفر فيه الأجواء المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف الجمعيات الأهلية والوصول إلى رسالتها المنشودة، وبما يضمن أستمثال مواردها بشكل كفاء، وعليه فإن أهمية الحوكمة بالجمعيات الأهلية تنطلق من أنها توفر أساساً وقواعد للتطوير والأداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم وتعزيز الثقة في دور الجمعيات الأهلية في إحداث التنمية المجتمعية، كما تعد البراعة التنظيمية من المواضيع الحيوية التي تسعى من خلالها الجمعيات الأهلية إلى توفر العقلية المتجددة لأعضائها والمحافظة على بقائها واستمرارها وفق طرق تنظيمية مختلفة، ويرجع ذلك إلي أن التحدي القدرة على التأثير والتحفيز على الأفراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة .ويشمل إنشاء رؤية للشركة، وصياغة استراتيجيات، وتطوير ثقافة عمل إيجابية، وإدارة الصراعات والاتصالات بفاعلية. الذي تواجهه الجمعيات هو الابداع المستمر الذي يجعلها قادرة على المنافسة على المدى الطويل ومن هذا المنطلق تمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

"ما دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية"

رابعا: أهمية الدراسة: -

- 1- ان تطبيق البراعة التنظيمية يساعد علي زيادة الميزة التنافسية والتي لها تأثيرات إيجابية في الحفاظ على مكانة الجمعيات الأهلية ودعم ثقة المستفيدين والمجتمع ككل من خدماتها.
- 2- جذب الجمعيات الأهلية لاتباع البراعة التنظيمية كاتجاه حيوي لدعم الميزة التنافسية والاستدامة في مختلف مجالاتها وخدماتها.
- 3- حداثة البراعة التنظيمية والتي يمكن توظيفها في مجال العمل المهني للخدمة الاجتماعية بصفة عامة وفي إطار طريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة.

4- الاهتمام بتطبيق الجمعيات الأهلية للبراعة التنظيمية بهدف القدرة على مواجهة مختلف التحديات وتقديم خدمات مختلفة للمستفيدين.

5- مدي الارتباط بين طريقة تنظيم المجتمع والجمعيات الأهلية ويرجع ذلك إلى أن مهنة الخدمة الاجتماعية مهنة تخصصية مؤسسية لا تمارس الا من خلال مؤسسات اجتماعية.

#### خامساً: أهداف الدراسة: -

1. رصد واقع الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية.
2. تحديد مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
3. تحديد أكثر أبعاد الحوكمة الرشيدة ارتباطاً بتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
4. تحديد المعوقات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
5. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
6. التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية باستخدام الحوكمة الرشيدة.

#### سادساً: فروض الدراسة: يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية " : وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
- 2- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المساعلة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
- 3- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
- 4- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.

سابقاً: مفاهيم الدراسة: -

### (1) مفهوم الحوكمة الرشيدة:

يمكن تعريف الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية" (حماد، 2007، ص 4).

الحوكمة هي مجموعة الممارسات التنظيمية والإدارية التي تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بما فيها متلقى الخدمة، ويحمى حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين (بكري، 2015، ص 24).

الحوكمة هي مجموعة القواعد الطموحة الموجهة لإعانة ومساعدة متخذي القرار للالتزام بالشفافية، في إطار قيام المساءلة على قاعدة حوارية واضحة المعالم وتساهم كل الأطراف الفاعلة في النشاطات المختلفة (خضر، 2012، ص 80).

مؤشرات ممارسة آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية:

1. الشفافية: يتم بناء الشفافية على التلقي الحر للمعلومات، فبدون إتاحة المعلومات لا يمكن القول بأن سياسات الحكم الرشيد (الحوكمة) مطبقة ويجب أن تكون المعلومات المتاحة في متناول فهم وتفسير الفئة المستهدفة كي تتمكن أن تقوم بعمليات الرقابة بشكل صحيح (سلامة، 2012، ص 2601).

2. المساءلة: هي حق الجمهور الأساسي للجمعية، وتختلف الأطراف المعنية في أن تسأل وتحاسب أعضاء المجالس الحاكمة، وعلى أجهزة الحكم إعداد حيثيات مقنعة عن كل قراراتها سياستها فهي العلاقة التي تربط الأفراد والجماعات داخل وخارج الجمعية بعلاقات مساءلة أمام الأعضاء العاملين، المتبرعين، الممولين، وفقاً للقيم والمعايير الأخلاقية (Grigorescu، 2010، ص 59).

3. المشاركة: لجميع أفراد المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو من خلال ممثلين عبر مؤسسات وسيطة، كما يجب ان يكون لكل الرجال والنساء صوت في عملية صنع القرار.

4. العدالة: وتعني إعطاء جميع المواطنين فرص متساوية لتحسين أو الحفاظ على رفاهيتهم.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة إجرائياً في إطار الدراسة الحالية كما يلي:

1- أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية.

2- مجموعة من القواعد والضوابط والاجراءات الداخلية في الجمعيات الأهلية.

3- نظام يتم من خلاله توجيه أعمال الجمعيات الأهلية ومراقبتها.

4- القيادة والإدارة الفعالة التي تنتج إلى تحقيق الصالح العام اعتماداً على قواعد واضحة.

## (2) مفهوم البراعة التنظيمية:

البراعة التنظيمية هي قدرة الجمعية الأهلية على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف معرفة جديدة (أحمد، 2015، ص 32).

ويقصد بالمنظمة البارعة بأنها هي التي ينبغي أن تسعى لتحقيق الموائمة بين أنشطة الاستغلال والاستكشاف من خلال الموائمة بين كل من الهدف الاستراتيجي، المهام المشجعة على الابتكار، جلب الكفاءات المطلوبة، مرونة الهيكل المناسب، الثقافي والتعلم التنظيمي، الجودة وانخفاض المخاطر والتكيف. (صديق، 2014، ص 12)

كما تعرف بانها قابلية المنظمة على ادارة الانشطة ذات الصلة باستثمار مقدرتها الحالية بهدف خلق قيمة للمنظمة على الامر القريب، واستكشاف الفرص الجديدة لضمان بقائها واستمرارها علي المدى البعيد بطريقة متزامنة.

### أبعاد البراعة التنظيمية:

1. **براعة الاستغلال:** وهو يعنى استثمار الإمكانيات الحالية والعمل عمى تطويرها، بالإضافة إلى اشباع حاجة العملاء الحاليين والسعي لتحسين الخدمات والعمليات الحالية، ويحتاج الاستغلال إلى قدرات فردية وسياق تنظيمي داعم بما يتوافق مع البيئة الداخلية والسعي لتطوير المعارف الحالية والقدرة والعمليات (عبدالوهاب، الطبلوى، و اخرون، 2019، ص 742).
2. **براعة الاستكشاف:** وهو يعنى البحث والتجريب والسعي وراء المعرفة الجديدة والاستعداد لمواجهة التغييرات البيئية، كما تعنى قدرة الجمعية على البحث عن فرص جديدة والتنبؤ بالإحداث المستقبلية، ومن ثم التركيز على تلبية حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات الجديدة (المنسي، 2018، ص 168).
3. **هيكل تنظيمي مرن أو (إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي):** يتم من خلال تطوير آليات هيكلية تتوافق مع احتياجات سوق العمل المهني، بهدف تحقيق الموائمة والتكيف والميزة التنافسية، يتم ذلك من خلال تقسيم وحدات التنظيم إلى وحدات مترابطة تعمل بشكل مستقل وفعال، مع الحفاظ على التواصل والتنسيق بينها. هذا يسمح بالاستفادة الأمثل من الفرص المتاحة والبحث عن فرص جديدة، مما يحقق البراعة التنظيمية ويتطلب تنسيقاً فعالاً بين فرق العمل والإدارة العليا (أحمد ا.، 2021، ص 465).

4. القيادة التحويلية: يقصد بها تلك العملية التي يسعى من خلالها كلاً من القائد والاتباع إلى رفع مستوى الأداء إلى أعلى المستويات، وهذا يتم عن طريق تحديد الهدف الاستراتيجي بوضوح بدلاً من تعظيم الأرباح في المدى القصير فقط. (مدني، 2024، ص 101)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف البراعة التنظيمية اجرائياً وفقاً لهذه الدراسة الآتي:

- 1- القدرة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية.
- 2- استغلال الموارد الداخلية والخارجية بشكل فعال لتحقيق الأهداف.
- 3- التنبؤ بشكل فعال بالفرص والتهديدات الخارجية التي قد تؤثر على الجمعية.
- 4- السعي المستمر للابتكار وتطوير الأنشطة والخدمات المقدمة.

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:-

(1) منهجية الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، حيث تعد الدراسات الوصفية منهج علمي متكامل لدراسة المشكلات والظواهر العلمية، ثم وصفها بالكامل بناءً على المعلومات التي توفرت عند الباحث، ثم تحليل المعلومات وتنظيمها وتنسيقها، والتوصل إلى الاستنتاجات التي يسعى إلى استخدامها في البحث العلمي وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز على رصد وتحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة (كمتغير مستقل) وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية (كمتغير تابع) وصولاً إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية باستخدام الحوكمة الرشيدة وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والرصد والتحليل والاستنتاج بمعطيات الإطار النظري ونتائج الإطار الميداني للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بالجمعيات الأهلية بمحافظة أسوان محل الدراسة وعددهم (141) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع المسؤولين بالجمعيات الأهلية بمحافظة أسوان مجتمع  
 الدراسة

| م | الجمعيات الأهلية            | عدد المسؤولين |
|---|-----------------------------|---------------|
| 1 | جمعية تنمية المجتمع بالكرور | 15            |
| 2 | جمعية كاريتاس مصر           | 15            |
| 3 | جمعية المستقبل للتنمية      | 17            |
| 4 | جمعية سوا للتنمية والتدريب  | 14            |
| 5 | جمعية الكيلاني              | 14            |
| 6 | جمعية جنوبية حرة            | 21            |
| 7 | جمعية نساء الجنوب           | 23            |
| 8 | جمعية سنابل الخير           | 22            |
|   | المجموع                     | 141           |

(2) متغيرات الدراسة ومصادرها:

| عدد العبارات | المتغير التابع<br>" تحقيق البراعة التنظيمية "   | عدد العبارات | المتغير المستقل<br>" الحوكمة الرشيدة " |
|--------------|---|--------------|--|
| 6            | الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة  | 6            | الشفافية                               |
| 6            | استكشاف الموارد الخارجية الداعمة  | 6            | المساءلة                               |
| 6            | الهيكل التنظيمي المرن   | 6            | المشاركة                               |
| 6            | القيادة التحويلية   | 6            | العدالة                                |
| 8            | المعوقات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية  |              |  |
| 8            | مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية  |              |  |
|              | • وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة. |              |  |

(3) أدوات الدراسة: تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للمسؤولين حول الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية:

- قام الباحث بتصميم استبيان للمسؤولين حول الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية، وذلك في ضوء الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة.

- اشتمل استبيان المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية، وأبعاد تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية، والمعوقات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية،

ومقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.

- اعتمد استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).

- للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي" لاستبيان المسؤولين قام الباحث بالإطلاع على الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية، وذلك لتحديد أبعاد الحوكمة الرشيدة والمتمثلة في: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة)، وتحديد أبعاد تحقيق البراعة التنظيمية والمتمثلة في: (الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، واستكشاف الموارد الخارجية الداعمة، والهيكلة التنظيمي المرن، والقيادة التحويلية). ثم تم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية التتموية جامعة بني سويف وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية ويمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.

- تم حساب ثبات استبيان المسؤولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (10) مفردات من المسؤولين بالجمعيات الأهلية بمحافظة أسوان (خارج إطار مجتمع الدراسة)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (0.914)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (0.955)، ويشير ذلك إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

(4) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة: يمكن تحديد مستوى أبعاد استبيان المسؤولين باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3-1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

| المستوى     | القيم   |
|-------------|---|
| مستوى منخفض | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67    |
| مستوى متوسط | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34 |
| مستوى مرتفع | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3    |

مجالات الدراسة:

-المجال المكاني: وتحدد في الجمعيات الأهلية التالية بمحافظة أسوان:

| م | الجمعيات الأهلية            | م | الجمعيات الأهلية  |
|---|-----------------------------|---|-------------------|
| 1 | جمعية تنمية المجتمع بالكرور | 5 | جمعية الكيلاني    |
| 2 | جمعية كاريتاس مصر           | 6 | جمعية جنوبية حرة  |
| 3 | جمعية المستقبل للتنمية      | 7 | جمعية نساء الجنوب |
| 4 | جمعية سوا للتنمية والتدريب  | 8 | جمعية سنابل الخير |

وترجع مبررات اختيار المجال المكاني والجمعيات الي الأسباب التالية:

- توافر عينة الدراسة.
- موافقة الجمعيات على إجراء الدراسة.
- عمل الجمعيات في العديد من البرامج والمشروعات التنموية بمحافظة أسوان.
- تغطي تلك الجمعيات جانب كبير من المستفيدين داخل محافظة أسوان.
- المجال البشري: أعضاء مجلس إدارة الجمعيات الأهلية والمسؤولين وبلغ عددهم (141) فرداً.
- المجال الزمني: تم جمع البيانات في الفترة من 2024 /8/18م إلى 2024 /9/30م.
- (5) أساليب التحليل الكيفي والكمي: اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:
- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.

- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V.24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات.

الصعوبات التي واجهت الباحث في جمع البيانات : سفر الباحث لجمع البيانات لذلك قام الباحث بالتواصل مع الجمعيات والاتفاق معهم علي تصميم استمارة جمع البيانات الكترونيا.

تاسعا: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (3) يوضح وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة (ن=141)

| م | المتغيرات الكمية | س   | σ    | م | الوظيفة              | ك   | %    |
|---|------------------|-----|------|---|----------------------|-----|------|
| 1 | السن             | 37  | 8    | 1 | رئيس مجلس إدارة      | 8   | 5.7  |
| 2 | عدد سنوات الخبرة | 13  | 5    | 2 | نائب رئيس مجلس إدارة | 8   | 5.7  |
| م | النوع            | ك   | %    | 3 | عضو مجلس إدارة       | 55  | 39   |
| 1 | ذكر              | 88  | 62.4 | 4 | أمين صندوق           | 8   | 5.7  |
| 2 | أنثى             | 53  | 37.6 | 5 | مدير تنفيذي          | 8   | 5.7  |
|   | المجموع          | 141 | 100  | 6 | مسئول برامج          | 21  | 14.9 |
| م | المؤهل الدراسي   | ك   | %    | 7 | اخصائي اجتماعي       | 17  | 12.1 |
| 1 | مؤهل متوسط       | 16  | 11.3 | 8 | إداري                | 16  | 11.3 |
| 2 | مؤهل عالي        | 89  | 63.1 |   | المجموع              | 141 | 100  |
| 3 | دراسات عليا      | 36  | 25.5 |   |                      |     |      |
|   | المجموع          | 141 | 100  |   |                      |     |      |

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسؤولين بالجمعيات الأهلية (37) سنة، وانحراف معياري (8) سنوات تقريبا، وقد يعكس ذلك أن سن المسؤولين بالجمعيات الأهلية يساعدهم علي اكتساب الخبرة لتحقيق البراعة التنظيمية.

- متوسط عدد سنوات خبرة المسؤولين بالجمعيات الأهلية في مجال العمل الأهلي (13) سنة، وبانحراف معياري (5) سنوات تقريباً، وقد يتضح من ذلك خبرة المسؤولين بالجمعيات الأهلية لتحقيق الحوكمة الرشيدة والبراعة التنظيمية.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية ذكور بنسبة (62.4%)، بينما الإناث بنسبة (37.6%)، وقد يرجع ذلك لطبيعة عمل المسؤولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة والبيئة المحيطة بالجمعيات الأهلية.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية حاصلين علي مؤهل عالي بنسبة (63.1%)، يليها دراسات عليا بنسبة (25.5%)، وأخيراً مؤهل متوسط بنسبة (11.3%)، وقد يوضح ذلك ارتفاع المستوي التعليمي للمسؤولين بالجمعيات الأهلية مما يساهم في زيادة قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في أداء عملهم لتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية وظيفتهم عضو مجلس إدارة بنسبة (39%)، يليها مسئول برامج بنسبة (14.9%)، ثم اخصائي اجتماعي بنسبة (12.1%)، يليها إداري بنسبة (11.3%)، وأخيراً رئيس مجلس إدارة، ونائب رئيس مجلس إدارة، وأمين صندوق، ومدير تنفيذي بنسبة (5.7%)، وقد يرجع ذلك إلي أن الهيكل الوظيفي بالجمعيات الأهلية يتماشى مع طبيعة عملها ولأهدافها، فتطبيق الحوكمة الرشيدة يعمل على زيادة فاعلية تحقيق الأهداف المنشودة لتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.

#### المحور الثاني: أبعاد الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية:

#### جدول رقم (4) يوضح الشفافية بالجمعيات الأهلية (ن=141)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |    |      |     | العبارات   | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|----|------|-----|--|---|
|         |                   |                 | لا         |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |  |   |
|         |                   |                 | %          | ك | %         | ك  | %    | ك   |  |   |
| 2       | 0.35              | 2.86            | -          | - | 14.2      | 20 | 85.8 | 121 | تقدم الجمعية تقارير دورية عن خططها ومشروعاتها للجهات المختصة | 1 |
| 4       | 0.45              | 2.78            | 1.4        | 2 | 19.1      | 27 | 79.4 | 112 | تضع الجمعية رؤية واضحة أمام المستفيدين للحصول على الخدمات    | 2 |
| 1       | 0.36              | 2.87            | 0.7        | 1 | 12.1      | 17 | 87.2 | 123 | تعمل الجمعية على تحديث أنظمتها لإزالة الغموض عنها            | 3 |

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات   |   |           |    |      |     | العبارات | م  |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------|---|-----------|----|------|-----|----------|--|
|             |                   |                 | لا           |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |          |  |
|             |                   |                 | %            | ك | %         | ك  | %    | ك   |          |  |
| 6           | 0.54              | 2.72            | 4.3          | 6 | 19.1      | 27 | 76.6 | 108 | 4        | تلتزم الجمعية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود ميزانيتها بكل دقة ووضوح                       |
| 5           | 0.44              | 2.77            | 0.7          | 1 | 21.3      | 30 | 78   | 110 | 5        | تحرص الجمعية على تقديم تقارير دورية عن أعضائها بكل دقة ووضوح                               |
| 3           | 0.42              | 2.79            | 0.7          | 1 | 19.1      | 27 | 80.1 | 113 | 6        | تضع الجمعية خطة دورية لعملية توظيف الموارد المتاحة لديها في ضوء أولويات برامجها ومشروعاتها |
| مستوى مرتفع | 0.31              | 2.8             | الشفافية ككل |   |           |    |      |     |          |  |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الشفافية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل الجمعية على تحديث أنظمتها لإزالة الغموض عنها بمتوسط حسابي (2.87)، يليه الترتيب الثاني تقدم الجمعية تقارير دورية عن خططها ومشروعاتها للجهات المختصة بمتوسط حسابي (2.86)، ثم الترتيب الثالث تضع الجمعية خطة دورية لعملية توظيف الموارد المتاحة لديها في ضوء أولويات برامجها ومشروعاتها بمتوسط حسابي (2.79)، وأخيراً الترتيب السادس تلتزم الجمعية بالنشر والإفصاح عن تفاصيل بنود ميزانيتها بكل دقة ووضوح بمتوسط حسابي (2.72)، وقد يوضح ذلك أن الجمعية تعمل على تحديث أنظمتها باستمرار من خلال تقديم تقارير دورية عن أعضائها بكل دقة ووضوح وتقديم تقارير دورية عن خططها ومشروعاتها للجهات المختصة حيث تضع الجمعية خطة دورية لعملية توظيف الموارد المتاحة لديها في ضوء أولويات برامجها ومشروعاتها، وذلك للاهتمام بالحكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية بشفافية ودقة مما يزيد من مهنية العاملين والقائمين على الجمعيات الأهلية ويدل على نزاهتهم ويحفظ سمعتهم، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة توفيق أن مستوى احتياجات منظمات المجتمع المدني الي تطبيق الشفافية مرتفعاً، حيث توجد احتياجات لتحقيق مؤشرات وشروط ومبادئ الشفافية، بما يعكس على فاعليتها بالمجتمع وتحقيق التطوير المستمر بالمؤسسات.

جدول رقم (5) يوضح المساءلة بالجمعيات الأهلية (ن=141)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات   |   |           |    |      |     | العبارات  | م |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------|---|-----------|----|------|-----|---|---|
|             |                   |                 | لا           |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |   |   |
|             |                   |                 | %            | ك | %         | ك  | %    | ك   |   |   |
| 5           | 0.5               | 2.8             | 4.3          | 6 | 11.3      | 16 | 84.4 | 119 | تلتزم الجمعية بوجود آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات                           | 1 |
| 2           | 0.37              | 2.84            | -            | - | 16.3      | 23 | 83.7 | 118 | تضع الجمعية نظام يحدد الحقوق والواجبات لكل عضو بداخلها                      | 2 |
| 6           | 0.54              | 2.77            | 5.7          | 8 | 12.1      | 17 | 82.3 | 116 | تلتزم الجمعية بمراجعة ميزانيتها في أي وقت                                   | 3 |
| 4           | 0.48              | 2.81            | 3.5          | 5 | 12.1      | 17 | 84.4 | 119 | تحرص الجمعية على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين بها                         | 4 |
| 3           | 0.39              | 2.84            | 0.7          | 1 | 14.9      | 21 | 84.4 | 119 | يوجد لائحة لمساءلة أي عضو يخالف قواعد الجمعية                               | 5 |
| 1           | 0.31              | 2.89            | -            | - | 10.6      | 15 | 89.4 | 126 | تضع الجمعية قواعد واضحة لمساءلة المسؤولين حال ثبوت إهمالهم في لشئون وظيفتهم | 6 |
| مستوى مرتفع | 0.34              | 2.82            | المساءلة ككل |   |           |    |      |     |   |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المساءلة بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.82)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تضع الجمعية قواعد واضحة لمساءلة المسؤولين حال ثبوت إهمالهم في لشئون وظيفتهم بمتوسط حسابي (2.89)، يليه الترتيب الثاني تضع الجمعية نظام يحدد الحقوق والواجبات لكل عضو بداخلها بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.37)، ثم الترتيب الثالث يوجد لائحة لمساءلة أي عضو يخالف قواعد الجمعية بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.39)، وأخيراً الترتيب السادس تلتزم الجمعية بمراجعة ميزانيتها في أي وقت بمتوسط حسابي (2.77)، وقد يعكس ذلك حرص الجمعية على تنمية الرقابة الذاتية للعاملين بها مع وضع نظام يحدد الحقوق والواجبات لكل عضو بداخلها في ظل قواعد واضحة لمساءلة المسؤولين حال ثبوت إهمالهم في لشئون وظيفتهم مع التزام الجمعية بوجود آلية لتلقي الشكاوى والمقترحات لتطبيق الحوكمة الرشيدة، وقد يتفق مع نتائج دراسة " Tanya Kumar. 2010 " التي توصلت إلي أن منظمات المجتمع المدني بالأخص الجمعيات الأهلية في أمس الحاجة إلى تطبيق الحوكمة حيث يمكن من خلال الحوكمة تحسين أداء هذه الجمعيات وذلك في ضوء التركيز على الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرارات.

جدول رقم (6) يوضح المشاركة بالجمعيات الأهلية (ن=141)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات   |   |           |    |      |     | العبارات   | م |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------|---|-----------|----|------|-----|--|---|
|             |                   |                 | لا           |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |  |   |
|             |                   |                 | %            | ك | %         | ك  | %    | ك   |  |   |
| 3           | 0.42              | 2.84            | 2.1          | 3 | 11.3      | 16 | 86.5 | 122 | تشجع الجمعية المستفيدين على المشاركة في تنفيذ برامجها ومشروعاتها                         | 1 |
| 4           | 0.48              | 2.77            | 2.8          | 4 | 17        | 24 | 80.1 | 113 | تحرص الجمعية على مشاركة أعضاء الجمعية العمومية في وضع سياسات الجمعية التي أنشأت من أجلها | 2 |
| 1           | 0.31              | 2.89            | -            | - | 10.6      | 15 | 89.4 | 126 | تعمل الجمعية على توسيع وتعزيز الشراكة الفاعلة بين مؤسسات المجتمع بشكل دائم               | 3 |
| 6           | 0.44              | 2.74            | -            | - | 25.5      | 36 | 74.5 | 105 | تحرص الجمعية على مشاركة العاملين في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في الجمعية    | 4 |
| 5           | 0.46              | 2.76            | 1.4          | 2 | 21.3      | 30 | 77.3 | 109 | تشجع الجمعية العاملين على المشاركة في صنع القرارات                                       | 5 |
| 2           | 0.35              | 2.86            | -            | - | 14.2      | 20 | 85.8 | 121 | تحقق الجمعية مسؤوليتها الاجتماعية من خلال نجاحها في التعاون الفعال مع مؤسسات المجتمع     | 6 |
| مستوى مرتفع | 0.29              | 2.81            | المشاركة ككل |   |           |    |      |     |  |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المشاركة بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.81)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل الجمعية على توسيع وتعزيز الشراكة الفاعلة بين مؤسسات المجتمع بشكل دائم بمتوسط حسابي (2.89)، يليه الترتيب الثاني تحقق الجمعية مسؤوليتها الاجتماعية من خلال نجاحها في التعاون الفعال مع مؤسسات المجتمع بمتوسط حسابي (2.86)، ثم الترتيب الثالث تشجع الجمعية المستفيدين على المشاركة في تنفيذ برامجها ومشروعاتها بمتوسط حسابي (2.84)، وأخيراً الترتيب السادس تحرص الجمعية على مشاركة العاملين في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في الجمعية بمتوسط حسابي (2.74)، وقد يرجع ذلك إلى حرص الجمعية على مشاركة أعضاء الجمعية العمومية في وضع سياسات الجمعية حيث تشجع الجمعية العاملين على المشاركة في صنع القرارات مع أهمية توسيع وتعزيز الشراكة الفاعلة بين مؤسسات المجتمع بشكل دائم وتحقيق الجمعية لمسئوليتها الاجتماعية من خلال نجاحها في التعاون الفعال مع مؤسسات المجتمع.

جدول رقم (7) يوضح العدالة بالجمعيات الأهلية (ن=141)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات  |    |           |    |      |     | العبارات | م   |
|-------------|-------------------|-----------------|-------------|----|-----------|----|------|-----|----------|---|
|             |                   |                 | لا          |    | إلى حد ما |    | نعم  |     |          |   |
|             |                   |                 | %           | ك  | %         | ك  | %    | ك   |          |   |
| 1           | 0.37              | 2.88            | 1.4         | 2  | 9.2       | 13 | 89.4 | 126 | 1        | تحرص الجمعية على تقديم خدماتها لجميع المستفيدين دون تمييز                   |
| 3           | 0.4               | 2.85            | 1.4         | 2  | 12.1      | 17 | 86.5 | 122 | 2        | تطبيق الجمعية قواعد وشروط الاستفادة من خدماتها لجميع المستفيدين دون استثناء |
| 4           | 0.49              | 2.82            | 4.3         | 6  | 9.9       | 14 | 85.8 | 121 | 3        | تتيح الجمعية الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في برامجها                      |
| 2           | 0.41              | 2.86            | 2.1         | 3  | 9.9       | 14 | 87.9 | 124 | 4        | تحرص الجمعية على توضيح لائحته الداخلية لكافة المتعاملين معها                |
| 5           | 0.89              | 2.34            | 28.4        | 40 | 9.2       | 13 | 62.4 | 88  | 5        | تقدم الجمعية خدماتها على أساس الأحقية والأفضلية                             |
| 1           | 0.37              | 2.88            | 1.4         | 2  | 9.2       | 13 | 89.4 | 126 | 6        | تلتزم الجمعية بتطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة                              |
| مستوى مرتفع | 0.34              | 2.77            | العدالة ككل |    |           |    |      |     |          |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى العدالة بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.77)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحرص الجمعية على تقديم خدماتها لجميع المستفيدين دون تمييز، وتلتزم الجمعية بتطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة بمتوسط حسابي (2.88)، يليه الترتيب الثاني تحرص الجمعية على توضيح لائحته الداخلية لكافة المتعاملين معها بمتوسط حسابي (2.86)، ثم الترتيب الثالث تطبيق الجمعية قواعد وشروط الاستفادة من خدماتها لجميع المستفيدين دون استثناء بمتوسط حسابي (2.85)، وأخيراً الترتيب الخامس تقدم الجمعية خدماتها على أساس الأحقية والأفضلية بمتوسط حسابي (2.34)، وقد يعكس ذلك تطبيق الجمعية للقواعد والشروط للاستفادة من خدماتها لجميع المستفيدين دون استثناء أو تمييز حيث تقدم الجمعية خدماتها على أساس الأحقية والأفضلية مع الالتزام بتطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وإتاحة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في برامجها بهدف تطبيق الحوكمة الرشيدة.

▪ مستوى الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية ككل:

جدول رقم (8) يوضح مستوى الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية ككل (ن=141)

| م                         | الأبعاد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|---------------------------|----------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| 1                         | الشفافية | 2.8             | 0.31              | مرتفع       | 3       |
| 2                         | المساءلة | 2.82            | 0.34              | مرتفع       | 1       |
| 3                         | المشاركة | 2.81            | 0.29              | مرتفع       | 2       |
| 4                         | العدالة  | 2.77            | 0.34              | مرتفع       | 4       |
| أبعاد الحوكمة الرشيدة ككل |          | 2.8             | 0.27              | مستوى مرتفع |         |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المساءلة بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.82)، يليه الترتيب الثاني المشاركة بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.81)، ثم الترتيب الثالث الشفافية بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.8)، وأخيراً الترتيب الرابع العدالة بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.77). وقد يوضح ذلك أن تطبيق الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية يعزز من ثقة المستفيدين وإدراكهم أن الإنفاق الذي يتم في الجمعيات الأهلية ويكون وفق معايير محددة وآلية واضحة، وقد يتفق ذلك مع نتائج علام على إن فهم الحوكمة يساعدنا في رسم الطريق ووضع الإطار المرجعي للعمليات والممارسة المستقبلية للإصلاح المؤسسي التنظيمي والتمويل المالي بهدف تحسين مستوى الإدارة على مستوى المجتمع لتلبية احتياجات المواطنين، وذلك من خلال تفعيل الشفافية، والمحاسبية، والمشاركة.

المحور الثالث: أبعاد تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (9) يوضح الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بالجمعيات الأهلية (ن=141)

| م | العبارات  | الاستجابات |      |           |      |    |     |      |      |   |
|---|---|------------|------|-----------|------|----|-----|------|------|---|
|   |   | نعم        |      | إلى حد ما |      | لا |     |      |      |   |
|   |   | ك          | %    | ك         | %    | ك  | %   |      |      |   |
| 1 | توفر الجمعية فرص لتعلم مهارة استثمار الموارد المتاحة        | 111        | 78.7 | 30        | 21.3 | -  | -   | 2.79 | 0.41 | 1 |
| 2 | تهتم الجمعية بمشاركة عملاتها في التخطيط لبرامجها ومشروعاتها | 102        | 72.3 | 36        | 25.5 | 3  | 2.1 | 2.7  | 0.5  | 5 |
| 3 | تحرص الجمعية على ابتكار طرق حديثة في تقديم خدماتها باستمرار | 106        | 75.2 | 33        | 23.4 | 2  | 1.4 | 2.74 | 0.47 | 3 |

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات                           |   |           |    |      |     | العبارات   | م |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|---|-----------|----|------|-----|--|---|
|             |                   |                 | لا                                   |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |  |   |
|             |                   |                 | %                                    | ك | %         | ك  | %    | ك   |  |   |
| 6           | 0.56              | 2.62            | 3.5                                  | 5 | 31.2      | 44 | 65.2 | 92  | تستثمر الجمعية الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين جودة خدماتها | 4 |
| 2           | 0.46              | 2.79            | 2.1                                  | 3 | 17        | 24 | 80.9 | 114 | تشجع الجمعية العاملين على ابتكار خدمات وأنشطة جديدة              | 5 |
| 4           | 0.5               | 2.71            | 2.1                                  | 3 | 24.8      | 35 | 73   | 103 | تستثمر الجمعية الموارد المالية المتاحة لابتكار فرص مالية جديدة   | 6 |
| مستوى مرتفع | 0.37              | 2.72            | الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة ككل |   |           |    |      |     |  |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر الجمعية فرص لتعلم مهارة استثمار الموارد المتاحة بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.41)، يليه الترتيب الثاني تشجع الجمعية العاملين على ابتكار خدمات وأنشطة جديدة بمتوسط حسابي (2.79) وانحراف معياري (0.46)، ثم الترتيب الثالث تحرص الجمعية على ابتكار طرق حديثة في تقديم خدماتها باستمرار بمتوسط حسابي (2.74)، وأخيراً الترتيب السادس تستثمر الجمعية الوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين جودة خدماتها بمتوسط حسابي (2.62)، وقد يرجع ذلك إلى حرص الجمعية على ابتكار طرق حديثة في تقديم خدماتها باستمرار مع استثمارها للوسائل التكنولوجية الحديثة في تحسين جودة خدماتها واستثمار الموارد المالية المتاحة لابتكار فرص مالية جديدة وتوفير الجمعية لفرص تعلم مهارة استثمار الموارد المتاحة، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة " Viario, 2017 " التي توصلت إلى أن البراعة التنظيمية تتجلى من خلال تحقيق توازن نسبي بين الاستكشاف والاستثمار في هذه الجمعيات، وأوصت الدراسة بتركيز المنظمات على الابتكار واستكشاف سبل جديدة لتعزيز وتوزيع مواردها على المدى الطويل.

جدول رقم (10) يوضح استكشاف الموارد الخارجية الداعمة للجمعيات الأهلية (ن=141)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات                           |   |           |    |      |     | العبارات  | م |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------|---|-----------|----|------|-----|---|---|
|             |                   |                 | لا                                   |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |   |   |
|             |                   |                 | %                                    | ك | %         | ك  | %    | ك   |   |   |
| 2           | 0.37              | 2.84            | -                                    | - | 16.3      | 23 | 83.7 | 118 | تبحث الجمعية عن برامج ومشروعات جديدة لتلبية احتياجات عملاتها                          | 1 |
| 4           | 0.43              | 2.81            | 1.4                                  | 2 | 16.3      | 23 | 82.3 | 116 | تسعى الجمعية للحصول على تمويل خارجي لتنفيذ برامج ومشروعات جديدة                       | 2 |
| 3           | 0.47              | 2.82            | 3.5                                  | 5 | 11.3      | 16 | 85.1 | 120 | تحرص الجمعية على البحث عن كل جديد توصلت إليه المنظمات الأهلية                         | 3 |
| 6           | 0.49              | 2.74            | 2.1                                  | 3 | 22        | 31 | 75.9 | 107 | تحرص الجمعية على جذب المتطوعين ذوي المهارات والخبرات العالية                          | 4 |
| 1           | 0.36              | 2.84            | -                                    | - | 15.6      | 22 | 84.4 | 119 | تقوم الجمعية بتطوير آلياتها في العمل باستمرار لتتوافق مع التغيرات المجتمعية المستحدثة | 5 |
| 5           | 0.48              | 2.74            | 2.1                                  | 3 | 21.3      | 30 | 76.6 | 108 | تستعين الجمعية بالخبراء لاستكشاف فرص وبرامج جديدة لصالح عملاتها                       | 6 |
| مستوى مرتفع | 0.31              | 2.8             | استكشاف الموارد الخارجية الداعمة ككل |   |           |    |      |     |   |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى استكشاف الموارد الخارجية الداعمة للجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تقوم الجمعية بتطوير آلياتها في العمل باستمرار لتتوافق مع التغيرات المجتمعية المستحدثة بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.36)، يليه الترتيب الثاني تبحث الجمعية عن برامج ومشروعات جديدة لتلبية احتياجات عملاتها بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (0.37)، ثم الترتيب الثالث تحرص الجمعية على البحث عن كل جديد توصلت إليه المنظمات الأهلية بمتوسط حسابي (2.82)، وأخيراً الترتيب السادس تحرص الجمعية على جذب المتطوعين ذوي المهارات والخبرات العالية بمتوسط حسابي (2.74)، وقد يوضح ذلك أن الجمعية تسعى للحصول على تمويل خارجي لتنفيذ برامج ومشروعات جديدة لتلبية احتياجات عملاتها حيث تقوم الجمعية بتطوير آلياتها في العمل باستمرار لتتوافق مع التغيرات المجتمعية المستحدثة لاستكشاف فرص وبرامج جديدة لصالح عملاتها والحرص على البحث عن كل جديد توصلت إليه المنظمات الأهلية من خلال الشراكة المجتمعية لتحقيق الحوكمة الرشيدة، وقد يتفق

ذلك مع نتائج دراسة (شيماء مصطفى، ٢٠٢١) التي توصلت إلي وجود تأثير معنوي للبراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أثرت بشكل أكبر على الكفاءة ثم التجديد ثم الجودة ثم الاستجابة لحاجة العميل، بالنسبة للبعد الثاني (الاستكشاف)، أظهر أنه يؤثر بشكل أكبر على الكفاءة ثم التجديد ثم الجودة ثم الاستجابة لحاجة العميل.

جدول رقم (11) يوضح الهيكل التنظيمي المرن بالجمعيات الأهلية (ن=141)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات                |   |           |    |      |     | العبارات  | م |
|-------------|-------------------|-----------------|---------------------------|---|-----------|----|------|-----|---|---|
|             |                   |                 | لا                        |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |   |   |
|             |                   |                 | %                         | ك | %         | ك  | %    | ك   |   |   |
| 3           | 0.43              | 2.78            | 0.7                       | 1 | 20.6      | 29 | 78.7 | 111 | يساعد الهيكل التنظيمي بالجمعية العاملين على أداء مهامهم بسهولة ويسر             | 1 |
| 5           | 0.43              | 2.75            | -                         | - | 24.8      | 35 | 75.2 | 106 | يساعد الهيكل التنظيمي في التنسيق بين وحدات العمل لمواجهة مشكلات الجمعية         | 2 |
| 4           | 0.45              | 2.77            | 1.4                       | 2 | 19.9      | 28 | 78.7 | 111 | يستند الهيكل التنظيمي على مبدأ تفويض المهام                                     | 3 |
| 6           | 0.48              | 2.72            | 1.4                       | 2 | 24.8      | 35 | 73.8 | 104 | تضع الجمعية هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل بشكل مستمر                             | 4 |
| 2           | 0.48              | 2.81            | 3.5                       | 5 | 12.1      | 17 | 84.4 | 119 | تسمح الجمعية بالعمل التشاركي بين الأفراد في دوائر العمل المختلفة                | 5 |
| 1           | 0.35              | 2.86            | -                         | - | 14.2      | 20 | 85.8 | 121 | يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات لتحقيق أهدافها | 6 |
| مستوى مرتفع | 0.31              | 2.78            | الهيكل التنظيمي المرن ككل |   |           |    |      |     |   |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الهيكل التنظيمي المرن بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.78)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يساهم الهيكل التنظيمي في تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات لتحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (2.86)، يليه الترتيب الثاني تسمح الجمعية بالعمل التشاركي بين الأفراد في دوائر العمل المختلفة بمتوسط حسابي (2.81)، ثم الترتيب الثالث يساعد الهيكل التنظيمي بالجمعية العاملين على أداء مهامهم بسهولة ويسر بمتوسط حسابي (2.78)، وأخيراً الترتيب السادس تضع الجمعية هيكل تنظيمي مرن قابل للتعديل بشكل مستمر بمتوسط حسابي (2.72)، وقد يعكس ذلك أن الهيكل التنظيمي يساهم في تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المستويات لتحقيق أهدافها والتنسيق بين وحدات العمل لمواجهة مشكلات الجمعية حيث يساعد الهيكل التنظيمي بالجمعية العاملين على أداء مهامهم بسهولة ويسر والسماح بالعمل التشاركي بين الأفراد

في دوائر العمل المختلفة، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة (مها إبراهيم، ٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن أبعاد البراعة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على النجاح الاستراتيجي، مما يؤكد على ضرورة أن تمتلك القيادات قدرات ديناميكية فعالة وقادرين على التفاعل والتكيف مع التحديات التكنولوجية والتسويقية التنافسية.

### جدول رقم (12) يوضح القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية (ن=141)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات            |   |           |    |      |     | العبارات  | م |
|-------------|-------------------|-----------------|-----------------------|---|-----------|----|------|-----|---|---|
|             |                   |                 | لا                    |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |   |   |
|             |                   |                 | %                     | ك | %         | ك  | %    | ك   |   |   |
| 4           | 0.4               | 2.83            | 0.7                   | 1 | 15.6      | 22 | 83.7 | 118 | التزام القيادة داخل الجمعية بإعداد وصياغة رسالة واضحة للمنظمة | 1 |
| 5           | 0.41              | 2.81            | 0.7                   | 1 | 17.7      | 25 | 81.6 | 115 | تهتم القيادة بالجمعية بمقترحات العاملين وأرائهم               | 2 |
| 6           | 0.47              | 2.77            | 2.1                   | 3 | 19.1      | 27 | 78.7 | 111 | تسعى القيادات بالجمعية على تبني سياسة التغيير والتجديد        | 3 |
| 3           | 0.38              | 2.87            | 1.4                   | 2 | 9.9       | 14 | 88.7 | 125 | يتم اختيار القيادات داخل الجمعية وفقاً للكفاءة                | 4 |
| 2           | 0.38              | 2.89            | 2.1                   | 3 | 7.1       | 10 | 90.8 | 128 | تتبنى القيادة بالجمعية ثقافة مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات | 5 |
| 1           | 0.36              | 2.89            | 1.4                   | 2 | 8.5       | 12 | 90.1 | 127 | تحفز القيادة بالجمعية الأعضاء نحو تطوير أعمال وخدمات الجمعية  | 6 |
| مستوى مرتفع | 0.31              | 2.84            | القيادة التحويلية ككل |   |           |    |      |     |   |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تحفز القيادة بالجمعية الأعضاء نحو تطوير أعمال وخدمات الجمعية بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.36)، يليه الترتيب الثاني تتبنى القيادة بالجمعية ثقافة مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (0.38)، ثم الترتيب الثالث يتم اختيار القيادات داخل الجمعية وفقاً للكفاءة بمتوسط حسابي (2.87)، وأخيراً الترتيب السادس تسعى القيادات بالجمعية على تبني سياسة التغيير والتجديد بمتوسط حسابي (2.77)، وقد يوضح ذلك أن القيادات بالجمعية تسعى لتبني ثقافة مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات وذلك لتبني سياسة التغيير والتجديد وتحفيز القيادة للأعضاء نحو تطوير أعمال وخدمات الجمعية والالتزام بإعداد وصياغة رسالة واضحة للمنظمة وذلك لتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.

▪ مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ككل:

جدول رقم (13) يوضح مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ككل  
 (ن=141)

| م | الأبعاد                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|---|-----------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| 1 | الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة  | 2.72            | 0.37              | مرتفع       | 4       |
| 2 | استكشاف الموارد الخارجية الداعمة  | 2.8             | 0.31              | مرتفع       | 2       |
| 3 | الهيكل التنظيمي المرن             | 2.78            | 0.31              | مرتفع       | 3       |
| 4 | القيادة التحويلية                 | 2.84            | 0.31              | مرتفع       | 1       |
|   | أبعاد تحقيق البراعة التنظيمية ككل | 2.79            | 0.29              | مستوى مرتفع |         |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.84) وهو مستوى مرتفع، يليه الترتيب الثاني استكشاف الموارد الخارجية الداعمة للجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.8) وهو مستوى مرتفع، ثم الترتيب الثالث الهيكل التنظيمي المرن بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.78) وهو مستوى مرتفع، وأخيراً الترتيب الرابع الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.72) وهو مستوى مرتفع. وقد يرجع ذلك إلى حاجة الجمعيات الأهلية لتحقيق البراعة التنظيمية وذلك لتفعيل القيادة التحويلية مع استكشاف الموارد الخارجية الداعمة للجمعيات الأهلية والهيكل التنظيمي المرن مع الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بالجمعيات الأهلية، وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة (جلال إسماعيل، ٢٠٢١) التي توصلت إلى أن توافر البراعة التنظيمية في شبكات المنظمات الأهلية، وأيضاً استمرارية عمل هذه الشبكات وتكيفها مع الظروف غير المستقرة في بيئتها الخارجية.

المحور الرابع: المعوقات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (14) يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية (ن=141)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات   |    |           |    |      |    | العبارات   | م |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------|----|-----------|----|------|----|--|---|
|             |                   |                 | لا           |    | إلى حد ما |    | نعم  |    |  |   |
|             |                   |                 | %            | ك  | %         | ك  | %    | ك  |  |   |
| 3           | 0.7               | 2.4             | 12.1         | 17 | 36.2      | 51 | 51.8 | 73 | نقص خبرات ومهارات العاملين الجمعية الأهلية                 | 1 |
| 4           | 0.75              | 2.37            | 16.3         | 23 | 30.5      | 43 | 53.2 | 75 | الافتقار إلى تطوير الجمعية لأهدافها الإستراتيجية بشكل واضح | 2 |
| 2           | 0.69              | 2.48            | 11.3         | 16 | 29.8      | 42 | 58.9 | 83 | ضعف القدرات التمويلية بالجمعية                             | 3 |
| 6           | 0.83              | 2.32            | 23.4         | 33 | 21.3      | 30 | 55.3 | 78 | عدم قيام الجمعية بترجمة رسالتها على شكل خطط عمل            | 4 |
| 1           | 0.68              | 2.56            | 10.6         | 15 | 22.7      | 32 | 66.7 | 94 | عدم وجود تمويل منتظم للجمعية                               | 5 |
| 7           | 0.81              | 2.28            | 22.7         | 32 | 27        | 38 | 50.4 | 71 | سوء التخطيط لاستكشاف الفرص واستثمار الموارد والإمكانيات    | 6 |
| 8           | 0.92              | 2.15            | 35.5         | 50 | 14.2      | 20 | 50.4 | 71 | غياب المحاسبية للقيادات والمسئولين داخل الجمعية            | 7 |
| 5           | 0.79              | 2.36            | 19.1         | 27 | 25.5      | 36 | 55.3 | 78 | نقص الكوادر البشرية المدربة بالجمعية                       | 8 |
| مستوى مرتفع | 0.66              | 2.36            | المعوقات ككل |    |           |    |      |    |  |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عدم وجود تمويل منتظم للجمعية بمتوسط حسابي (2.56)، يليه الترتيب الثاني ضعف القدرات التمويلية بالجمعية بمتوسط حسابي (2.48)، وأخيراً الترتيب الثامن غياب المحاسبية للقيادات والمسئولين داخل الجمعية بمتوسط حسابي (2.15)، فقد أكدت نتائج دراسة " جاد الله 2013" أن الحوكمة الرشيدة تعمل على زيادة فاعلية المؤسسات الأهلية والحد من المعوقات التي تحول دون تحقيقها لأهدافها، وذلك من خلال مؤشرات الشفافية و المساءلة والمشاركة والتمكين وتعميق أركان الممارسة الديمقراطية وتحقيق العدالة الاجتماعية.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (15) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية (ن=141)

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات    |   |           |    |      |     | العبارات  | م |
|-------------|-------------------|-----------------|---------------|---|-----------|----|------|-----|---|---|
|             |                   |                 | لا            |   | إلى حد ما |    | نعم  |     |   |   |
|             |                   |                 | %             | ك | %         | ك  | %    | ك   |   |   |
| 1           | 0.29              | 2.91            | -             | - | 9.2       | 13 | 90.8 | 128 | تنمية خبرات ومهارات العاملين بالجمعية                     | 1 |
| 4           | 0.39              | 2.86            | 1.4           | 2 | 11.3      | 16 | 87.2 | 123 | تطوير الجمعية لأهدافها الإستراتيجية بشكل واضح             | 2 |
| 6           | 0.44              | 2.82            | 2.1           | 3 | 14.2      | 20 | 83.7 | 118 | زيادة القدرات التمويلية بالجمعية                          | 3 |
| 7           | 0.47              | 2.75            | 1.4           | 2 | 22        | 31 | 76.6 | 108 | قيام الجمعية بترجمة رسالتها على شكل خطط عمل               | 4 |
| 5           | 0.45              | 2.84            | 3.5           | 5 | 8.5       | 12 | 87.9 | 124 | العمل على وجود تمويل منتظم للجمعية                        | 5 |
| 2           | 0.32              | 2.89            | -             | - | 11.3      | 16 | 88.7 | 125 | التخطيط الجيد لاستكشاف الفرص واستثمار الموارد والإمكانيات | 6 |
| 3           | 0.36              | 2.89            | 1.4           | 2 | 8.5       | 12 | 90.1 | 127 | تفعيل المحاسبية للقيادات والمسؤولين داخل الجمعية          | 7 |
| 8           | 0.51              | 2.75            | 3.5           | 5 | 17.7      | 25 | 78.7 | 111 | توفير الكوادر البشرية المدربة بالجمعية                    | 8 |
| مستوى مرتفع | 0.29              | 2.84            | المقترحات ككل |   |           |    |      |     |   |   |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنمية خبرات ومهارات العاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (2.91)، يليه الترتيب الثاني التخطيط الجيد لاستكشاف الفرص واستثمار الموارد والإمكانيات بمتوسط حسابي (2.89)، وأخيراً الترتيب الثامن توفير الكوادر البشرية المدربة بالجمعية بمتوسط حسابي (2.75)، وقد يوضح ذلك أن تطوير الجمعية لأهدافها الإستراتيجية بشكل واضح والتخطيط الجيد لاستكشاف الفرص واستثمار الموارد والإمكانيات وتنمية خبرات ومهارات العاملين بالجمعية وتوفير الكوادر البشرية المدربة بها ويتم كل ذلك بزيادة القدرات التمويلية بالجمعية لتفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية به، وهذا ما أثبتته نتائج دراسة 'فواد ثابت 2007'.

المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:

• اختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية:

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية

| البراعة التنظيمية ككل | القيادة التحويلية | الهيكل التنظيمي المرن | استكشاف الموارد الخارجية الداعمة | الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة | المتغيرات التابعة         | المتغيرات المستقلة |
|-----------------------|-------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------|
|                       |                   |                       |                                  |                                  | الشفافية                  |                    |
| **0.592               | **0.576           | **0.597               | **0.496                          | **0.460                          | المساءلة                  | المسؤولين (N=141)  |
| **0.773               | **0.725           | **0.723               | **0.610                          | **0.699                          | المشاركة                  |                    |
| **0.702               | **0.645           | **0.756               | **0.525                          | **0.588                          | العدالة                   |                    |
| **0.749               | **0.765           | **0.696               | **0.611                          | **0.614                          | أبعاد الحوكمة الرشيدة ككل |                    |
| **0.853               | **0.822           | **0.835               | **0.680                          | **0.716                          |                           |                    |

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. وأن أكثر أبعاد الحوكمة الرشيدة ارتباطاً بتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية تمثلت فيما يلي: المساءلة، يليها العدالة، ثم المشاركة، وأخيراً الشفافية.

جدول رقم (17) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوكمة الرشيدة على تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية

| الحوكمة الرشيدة ككل                       | العدالة       | المشاركة      | المساءلة      | الشفافية     | المتغيرات المستقلة              |                        |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------------------------|------------------------|
| تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية |               |               |               |              | المتغير التابع                  |                        |
| 0.928                                     | 0.630         | 0.697         | 0.662         | 0.555        | معامل الانحدار B                |                        |
| 19.246<br>**                              | 13.344<br>**  | 11.619<br>**  | 14.384<br>**  | 8.669<br>**  | اختبار (ت)<br>T-Test            | معنوية المتغير المستقل |
| 370.405<br>**                             | 178.062<br>** | 134.993<br>** | 206.885<br>** | 75.148<br>** | اختبار (ف)<br>F-Test            | المعنوية الكلية        |
| 0.853<br>**                               | 0.749<br>**   | 0.702<br>**   | 0.773<br>**   | 0.592<br>**  | معامل الارتباط البسيط (R)       | القوة التفسيرية        |
| 0.727<br>**                               | 0.562<br>**   | 0.493<br>**   | 0.598<br>**   | 0.351<br>**  | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) |                        |

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

### يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الشفافية " والمتغير التابع " تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.351)، أي أن الشفافية تفسر نسبة (35.1%) من التباين الكلي في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المساعلة " والمتغير التابع " تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.598)، أي أن المساعلة تفسر نسبة (59.8%) من التباين الكلي في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المساعلة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " المشاركة " والمتغير التابع " تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.493)، أي أن المشاركة تفسر نسبة (49.3%) من التباين الكلي في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ".
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " العدالة " والمتغير التابع " تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.562)، أي أن العدالة تفسر نسبة (56.2%) من التباين الكلي في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض

الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ."

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الحوكمة الرشيدة ككل " والمتغير التابع " تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.727)، أي أن الحوكمة الرشيدة ككل تفسر نسبة (72.7%) من التباين الكلي في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية."

جدول رقم (18) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد الحوكمة الرشيدة على تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية

| معامل التحديد R <sup>2</sup> | معامل الارتباط R | اختبار (ف) F-Test | اختبار (ت) T-Test | معاملات بيتا | معامل الانحدار B | المتغير التابع                                | المتغيرات المستقلة | تساويين (ن=141) |
|------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------|------------------|---|--------------------|-----------------|
| 0.774<br>**                  | 0.880<br>**      | 116.130<br>**     | 1.362             | 0.074        | 0.070            | تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ككل | الشفافية           |                 |
|                              |                  |                   | **8.528           | 0.482        | 0.412            |   | المساءلة           |                 |
|                              |                  |                   | 0.887             | 0.058        | 0.058            |   | المشاركة           |                 |
|                              |                  |                   | **7.456           | 0.422        | 0.354            |   | العدالة            |                 |

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد الحوكمة الرشيدة ككل والمتمثلة في: " الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة " والمتغير التابع " تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية " (0.880)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين.

- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.774)، أي أن أبعاد الحوكمة الرشيدة ككل والمتمثلة في: " الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة " تفسر (77.4%) من التباين الكلي في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.

- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير متغيرين مستقلين فقط وهما: " المساءلة، والعدالة " على المتغير التابع " تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، بينما كان تأثير المتغيرات الأخرى وهي: " الشفافية، والمشاركة " غير معنوي وغير دال إحصائياً.

- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:

- 1- المساءلة (بيتا=0.482). 2. العدالة (بيتا=0.422).
- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " المساءلة، والعدالة " أكثر من تأثير " الشفافية، والمشاركة " على تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية .
- مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ". وقد يتفق ذلك مع نتائج دراسة Hofheimer, 2006 "Kevry التي توصلت إلى وصف الحوكمة والتي اعتبرتها مجموعة من الأنظمة والعمليات والسياسات التي تضبط طريقة عمل المنظمة وتدار عن طريقها وبالتالي تضبط الحوكمة العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بالمنظمة والتي تضم مجلس الإدارة وأعضاؤه والمستفيدين من خدمات المنظمة.

عاشرا : النتائج العامة للدراسة والمرتبطة بأهداف وفروض الدراسة :

- بالنسبة للهدف الاول للدراسة : أثبتت نتائج الدراسة أن :
  - مستوى الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول المساءلة بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.82) ، يليه الترتيب الثاني المشاركة بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.81) ، ثم الترتيب الثالث الشفافية بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.8) ، وأخيراً الترتيب الرابع العدالة بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.77).
- بالنسبة للهدف الثاني للدراسة : أثبتت نتائج الدراسة أن :
  - مستوى تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول القيادة التحويلية بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.84) ، يليه الترتيب الثاني استكشاف الموارد الخارجية الداعمة للجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.8) ، ثم

الترتيب الثالث الهيكل التنظيمي المرن بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.78) ، وأخيراً الترتيب الرابع الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة بالجمعيات الأهلية بمتوسط حسابي (2.72).

- بالنسبة للهدف الثالث للدراسة: أثبتت نتائج الدراسة أن:
  - مستوى المعوقات التي تواجه إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.36)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عدم وجود تمويل منتظم للجمعية بمتوسط حسابي (2.56)، يليه الترتيب الثاني ضعف القدرات التمويلية بالجمعية بمتوسط حسابي (2.48)، وأخيراً الترتيب الثامن غياب المحاسبية للقيادات والمسؤولين داخل الجمعية بمتوسط حسابي (2.15).
  - بالنسبة للهدف الرابع للدراسة: أثبتت نتائج الدراسة أن:
    - مستوى مقترحات تفعيل إسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.84)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنمية خبرات ومهارات العاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (2.91) ، يليه الترتيب الثاني التخطيط الجيد لاستكشاف الفرص واستثمار الموارد والإمكانيات بمتوسط حسابي (2.89) ، وأخيراً الترتيب الثامن توفير الكوادر البشرية المدربة بالجمعية بمتوسط حسابي (2.75).
    - بالنسبة لفروض الدراسة: أثبتت نتائج الدراسة أن :
      - توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية. وأن أكثر أبعاد الحوكمة الرشيدة ارتباطاً بتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية تمثلت فيما يلي: المساءلة، يليها العدالة، ثم المشاركة، وأخيراً الشفافية.

الحادي عشر: الرؤية المستقبلية المقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية باستخدام الحوكمة الرشيدة:

تأسيساً على ما تقدم من المعطيات والموجهات النظرية ونتائج الدراسة فإنه يمكن للباحث صياغة رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية باستخدام الحوكمة الرشيدة بهدف توجيه الجهود

المبذولة من قبل الجمعيات الأهلية، وتحديد أولويات تلك الجمعيات والتركيز على الأنشطة الأكثر فاعلية بالإضافة الي حشد الدعم من مختلف الجهات الفاعلة في المجتمع للتنوع في الخبرات والموارد.

#### (أ) الأسس التي تقوم عليها الرؤية المستقبلية:

تستند تلك الرؤية على مجموعة من الأسس العلمية المستمدة من التراث النظري للخدمة الاجتماعية بصفة عامة وتنظيم المجتمع بصفة خاصة والمتصلة بموضوع الدراسة الحالية وهي: الحوكمة الرشيدة وتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية، بالإضافة الي الإطار النظري للدراسة، نتائج الدراسات السابقة وايضاً نتائج الدراسة الحالية.

#### (ب) المبادئ المهنية التي ارتكزت عليها الرؤية المستقبلية:

ارتكزت الرؤية المستقبلية على العديد من مبادئ تنظيم المجتمع وأهمها ما يلي:

1- مبدأ الاستثارة: يمكن من خلاله تحفيز الموظفين في الجمعيات الأهلية، من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتوفير فرص للتطوير المهني ومشاركتهم في صنع القرار وتحديد أهداف واضحة لتلك الجمعيات الأهلية.

2- مبدأ الاستعانة بالخبراء: ضرورة الاستفادة من خبراء البراعة التنظيمية لتطوير برامج وخدمات الجمعيات الأهلية، تقييم فعاليتها وضمان جودتها.

3- مبدأ المشاركة: تقوم الجمعيات الأهلية بالمشاركة مع جمعيات اخري للقيام بالأنشطة والتدريبات وورش العمل ومناقشة قضايا الجمعيات الأهلية لتبادل الخبرات والأفكار.

4- مبدأ التنسيق: إيجاد تعاون رسمي بين مجموعة من تلك الجمعيات لتبادل المنفعة المشتركة، يتم ذلك من خلال تبادل المعرفة والخبرات وتحديد أولويات مشتركة لتحقيق أهداف مشتركة.

#### (ج) أهداف الرؤية المستقبلية:

تهدف الرؤية المستقبلية إلى زيادة اسهامات الحوكمة الرشيدة في تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية، ويتم ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1- تحديد الدور الفعلي الذي تقوم به الجمعيات الأهلية والوقوف على نقاط الضعف لتعديلها.

2- التوصل إلى المقترحات المساهمة في زيادة البراعة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق اهداف الجمعيات الأهلية.

- 3- تحديد الآليات والإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لزيادة البراعة التنظيمية.
- 4- تحديد أهمية التنسيق بين الجمعيات الأهلية لتطوير أدائها وتحقيق اهداف بشكل أكبر.
- 5- التوصل لرؤية مقترحة لدور الأخصائي بهدف تفعيل دور البراعة التنظيمية داخل الجمعيات الأهلية.

#### (ه) الإستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في الرؤية المستقبلية:

- 1- إستراتيجية تحسين الوضع الاجتماعي والخدمات: من خلال إحداث تغيير في السياسات القائمة بهدف تحسين الخدمات المقدمة، تتضمن هذه العملية الحاجة إلى فهم الاحتياجات الفعلية للأفراد المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية من خلال عمل دراسات مستمرة، يتم ذلك بالتوازن ما بين تحسين الخدمات المقدمة وتنظيم النمو عبر استغلال الموارد المتاحة بأفضل طريقة ممكنة.
- 2- إستراتيجية الإبداع: من خلال التشجيع على استخدام الموارد بشكل جديد وتحفز الفريق على الابتكار وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، مما يضمن رضا ولاء المستفيدين ونجاح الجمعية على المدى البعيد.
- 3- أحداث التفرد والتميز: استحداث أساليب جديدة، سواء في تقديم خدمات جديدة أو في تحسين طرق تقديم الخدمة أو إدارة الجمعية وهيكلتها.
- 4- إستراتيجية المبادأة: التأكيد بالخطوة وتنفيذها بشكل صحيح، بالمشاركة في حل المشاكل المستقبلية وتلبية الحاجات والتغيرات وتقديم الخدمات الجديدة.

#### (و) التكتيكات المستخدمة وفقاً للرؤية المستقبلية:

- 1- تكتيك العمل المشترك: من خلال تشجيع فرق العمل بالجمعية على العمل التعاوني والمشارك فيما بينهم لتنفيذ برامج تدريبية مشتركة تساعدهم علي تنفيذ أفكارهم الابتكارية.
- 2- تكتيك المشاركة: عن طريق مشاركة العاملين في كافة القرارات المرتبطة بتطوير وتحسين العمل بالجمعية.
- 3- تكتيك الاتصال: ويستخدم لبناء شبكة من العلاقات داخل الجمعية لضمان اتخاذ القرار الصحيح سواء على المستوي الأفقي أو الرأسي.

#### (ز) المهارات المهنية التي يمكن استخدامها في الرؤية المستقبلية:

- 1- مهارة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: اعتماد الأخصائي الاجتماعي على أساليب جديدة لتنظيم العمل داخل الجمعيات الأهلية، مع مراعاة الظروف البيئية والاقتصادية، وتطويرها لتحقيق البراعة التنظيمية وزيادة الفعالية.

2- مهارة العمل بين المنظمات: من خلال تعاون الأخصائي الاجتماعي مع الجمعيات لتنسيق الخدمات الاجتماعية في المجتمع، محاولاً جعلها تعمل بشكل متكامل ومنسق، ويعزز التعاون بين الجمعيات الأهلية لمواجهة المشاكل المجتمعية بشكل أكثر فعالية وشمولية.

3- مهارة إدارة الوقت: تمكن الجمعيات الأهلية من تنظيم أنشطتها، وتنفيذ برامجها ومشاريعها في الوقت المحدد، واستخدام مواردها المتاحة بأفضل طريقة ممكنة، مما يساهم في تحقيق أهدافها وخدمة الأطفال بشكل أفضل.

4- مهارة القيادة التنظيمية: من خلال التأثير والتحفيز على الأفراد داخل الجمعيات لتحقيق الأهداف المشتركة، إنشاء رؤية للجمعيات، وصياغة استراتيجيات، وتطوير ثقافة عمل إيجابية، وإدارة الصراعات والاتصالات بفاعلية.

#### (ح) أدوار المنظم الاجتماعي وفقاً للرؤية المستقبلية:

1- دور المخطط: من خلال المساهمة في رسم السياسة والتخطيط للخدمات والتنسيق بين مختلف الجمعيات الأهلية.

2- دور الخبير: بالعمل على تزويد الجمعيات الأهلية بالمعلومات والحقائق والإحصاءات والخبرة الفنية وكل ما يمكنها من مواجهة مشكلاتها للقدرة على تحقيق أهدافها.

3- الدور الإداري: بالعمل على مساعدة الجمعيات الأهلية على تحقيق أهدافها والقيام بمسئولياتها ووظائفها وذلك فيما يتعلق بالعمليات الإدارية.

4- دور الباحث: في إجراء البحوث على الجمعيات الأهلية وذلك للتعرف على أهم المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها وتمنع تطويرها وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات التي تطرأ على المجتمع.

#### (ط) الأدوات والوسائل التي تستند إليها الرؤية المستقبلية:

1- الندوات: وتستخدم لتوعية العاملين بأهمية اكتساب الخبرات والمهارات التي تمكنهم من تنفيذ أفكارهم المرتبطة بالحوكمة الرشيدة لتحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.

2- اللجان: تشكيل اللجان المختلفة داخل الجمعية وتحقيق التعاون فيما بينها لضمان نجاح العمل بالجمعية.

3- المقابلة: تنظيم المقابلات المستمرة بين العاملين والمسئولون بالجمعية لتبادل وجهات النظر حول تطوير عمل الجمعية.

4- الاجتماعات: عقد الاجتماعات الدورية داخل الجمعية لمناقشة أساليب تحقيق الحوكمة الرشيدة وكيفية تحقيق البراعة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.

## المراجع

- أحمد، إبراهيم. (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي. مجلة جامعة الاسراء للعلوم الانسانية، العاشر.
- أحمد، تومادر مصطفى، وآخرون. (2004). نماذج تنظيم المجتمع المعاصر ومدى ملاءمتها للتطبيق في المجتمع المصري في نماذج ونظريات في ممارسه تنظيم المجتمع. القاهرة: دار المهندس للطباعة.
- أحمد، ممدوح زكي. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي. مجلة الإدارة العامة.
- إبراهيم، نرمين إبراهيم حلمي. (2011). آليات التمكين المستدام بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال تنمية المشروعات الصغيرة. مجلة الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 7 (30).
- إبراهيم، مها. (2017). براعة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي" دراسة تطبيقية في المصرف الأهلي العراقي". بحث منشور مجلة دراسات محاسبية ومالية، 12 (33).
- الغرباوي، محمد احمد امين. (2019). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية ، دراسة تطبيقية. بحث منشور مجلة البحوث التجارية، 1 (الثاني).
- اللوزي، موسى. (2002). التنمية الإدارية. عمان: دار وائل .
- الكرعاوي، محمد ثابت. (2018). دور مرتكزات البراعة الاستراتيجية في تعزيز وبناء سمعة مؤسسات التعليم العالي. بحث منشور مجلة الإدارة والاقتصاد، 5 (20).
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء. (2019). الكتاب الأحصائي. القاهرة.
- النجار، محمد عدنان. (1980). الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة" دار الفكر، دمشق.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. بحث منشور بالمجلة العربية للعلوم الادارية.
- بكري، مصطفى محمود. (2015). قضايا ادارية وتنموية معاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- توفيق، جميل احمد. (1986). إدارة الأعمال: مدخل وظيفي" ، دار النهضة العربية، بيروت.
- توفيق، نيفين محمد. (2018). احتياجات منظمات المجتمع المدني لتحقيق الشفافية كأحد آليات الحوكمة ، بحث منشور بمجلة الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، ع59، مج8.
- ثابت، فؤاد. (2007). حوكمة الجمعيات الاهلية ضرورة لتحديث الجمعيات الاهلية. ورقة عمل مقدمة لاجناد جمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية الدخل.
- جاسم، وضحة أحمد (2019). ممارسة آليات الحوكمة في المنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المحمية في المجتمع الكويتي، بحث منشور في حوليات اداب عين شمس، كمية الآداب، جامعة عين شمس، م 32.
- جداالله، محمد عرفات عبدالواحد. (2013). الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية. بحث منشور في المؤتمر العلمي السادس والعشرون. 8. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- حسانين، سيد أبوبكر. (1995). طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- حماد، طارق عبد العال. (2007). حوكمة الشركات (شركة قطاع عام وخاص ومصارف). القاهرة: الدار الجامعية.
- خضر، أحمد. (2012). الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قاتون الشركات. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- سلامة، أمل محمد. (2012). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية. بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الخامس والعشرون. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الدار الجامعية.
- شبات، جلال اسماعيل. (2021). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات المجتمع المدني "دراسة حالة شبكة المنظمات الأهلية قطاع غزة. بحث منشور لمجلة الاكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الادارية.
- صبر، رنا ناصر ، و وآخرون. (2018). الدور التفاعلي للكفاءة التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون. بحث منشور مجلة الإدارة والاقتصاد، 41 (117).

- صديق، محمد جل. (2014). نظرية التنظيم في ضوء الاتجاهات الحديثة. كفر الشيخ: دار المعرفة. المكتبة العربية للنشر.
- عبد العزيز، شيماء مصطفى. (2021). اثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية المصرية. بحث منشور مجلة الدراسات التجارية المعاصرة.
- علي، محمد عبداللطيف محمد. (2017). الشفافية وتطوير الادارة بمنظمات المجتمع المدني بالتطبيق علي نقابة المحامين ، بحث منشور بمجلة الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين ، ع57، مج9.
- علام، محمد تركي موسى (2021) : التدخل المبني لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية، بحث منشورمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية العلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع 26 ، مج 3
- عبدالواهب، محمود أبو القمصان، الطباوى، أسامة السيد ، و اخرون. (2019). أثر نظم المكافآت واتخاذ القرارات علي البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية علي العاملين بمستشفيات التأمين الصحي بفروع وسط الدلتا. بحث منشور بمجلة الدراسات التجارية المعاصرة (السابع).
- عويس، ممدوح زكي. (2015). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما علي الأداء التنظيمي. بحث منشور مجلة الإدارة العامة، 55 (الثاني).
- قسيدل، اسامي. (2002). الرعاية الاجتماعية والتنمية ودور المنظمات الاهلية في التنمية. المؤتمر القومي للتنمية الاجتماعية، القاهرة.
- كوادر للعمل بالمنظمات غير الحكومية. (بلا تاريخ). المكون النظري للبرنامج التدريبي. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد، أحمد. (2011). إدارة الإبداع المؤسسي في مجتمع المعرفة. المغرب: كلية الآداب والعلوم الإنسانية بأغادير.
- محمد، طارق رضوان. (2020). أثر أبعاد دارة المواهب في البراعة التنظيمية. بحث منشور بالمجلة العربية للبحوث التجارية، 7 (الأول).
- معجم اللغة العربية. (2008). المعجم الوجيز. القاهرة: الهيئة العامة لمطابع الشئون الأميرية.
- الوطني، الملتقي . (2017). إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر: جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي. كلية العلوم والاقتصاد والتجارية وعلوم التنسيير.
- مدني، هالة عبدالعظيم. (2024). البراعة التنظيمية للجمعيات الأهلية النسائية وتطوير الخدمات الاجتماعية للأرمل بالجمعيات العشوانية. بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 1(66).
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation, The Management of Organization. New York: North Holland.
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. (2010). Balancing Exploration and Exploitation through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning. Organization Science.
- Grigorescu. (2010). Transparency and the impact of international organization on democratic consolidation .New Havca: Yale University Pressp.
- Kumar, T. (2010). governance and program evaluation capacity for nonprofit human services organizations, as analysis of determining Factors , PhD. Indiana university.
- Kurry, B. (2012). Civil Society and Organizational Programs. Ph.D. U.S.A, Michigan, The university of Michigan.
- Schermerhorn, J. (2005). Comportment human et organization. Montréal, Canada.
- Schnellbacher, E., & Heidenreich , S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. the journal of technology transfer.
- Vario, A. (2017). Organizing for ambidexterity in non-profit organization” a descriptive case study to uncover the innovative practices by key organizational decision markers. Boston: Doctoral dissertation, presented the school of education, college of professional studies north-eastern university.