

المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية
لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠
للمملكة العربية السعودية

اعداد

الدكتورة /سهام حسن سلامة
أستاذ مساعد بقسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
جامعة الملك عبد العزيز

أولاً: مشكلة الدراسة:

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة على المستوى العربي بالجمعيات الخيرية وخصوصاً من جانب الدولة والقطاع الخاص، ولقد تمثلت مؤشرات هذا الاهتمام من خلال سلسلة المؤتمرات والندوات الإقليمية العربية والمحلية التي سعت إلى تجمع أكبر عدد ممكن من الجمعيات الخيرية لمناقشة مشكلاتها ومستقبلها (أنس، ٢٠٠٣، ٧٨).

بالإضافة إلى الحديث عن الدور الذي يمكن أن تقوم به الجمعيات الخيرية لسد الفجوة بين القطاع الخاص والحكومة لمقابلة متطلبات التنمية في ضوء التغيرات العالمية ومنها التحرير الاقتصادي وتقليص دور الدولة، تحرير التجارة والتكتلات والتجمعات، والمشكلات التي نشأت في كثير من الدول نتيجة هذه التحولات، مما جعل نظرة العالم تتغير للمنظمات غير الحكومية واعتبارها مصدراً فعالاً يعتمد عليه في تطبيق مختلف السياسات ومواجهة الكثير من المشكلات من منطلق أن هذه المنظمات تعتبر أكثر ديناميكية ومرونة من الجهات الحكومية في الوصول إلى العديد من الفئات المجتمعية التي قد لا تستطيع أن تصل الحكومة إليها. (عبد السلام، ٢٠٠٨، ٤).

تعتبر الجمعيات الخيرية جزء مهم من المجتمع العام، إذ لا يقتصر دورها على كونها بديل خدماتي للدولة بل ينبغي أن تشارك في رسم وصياغة سياسات الرعاية الاجتماعية لهذه المجتمعات، وتفعيل قدراتها الذاتية والإدارية، ومنحها العديد من المزايا. (السروجي، ٢٠٠٤، ١٨).

ويؤكد على ذلك رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تجاه المنظمات الخيرية والعمل الخيري من خلال العمل على تعزيز الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي وزيادة مساهمته وتمكينه من التحول نحو المؤسسية والاستدامة عبر دعم المشروعات والبرامج ذات الأثر الاجتماعي وتيسير تأسيس المنظمات غير الربحية بما سهم في القطاع بسرعة ومواصلة العمل على تعزيز التعاون بين منظمات القطاع والأجهزة الحكومية وتحفيز القطاع غير الربحي على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة. (توفيق، ١٩٩٨، ٤٥)

ويشير واقع الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية إلى حاجتها الماسة إلى تطبيق قواعد وآليات الحوكمة عليها لتكون قادرة على أداء دورها كشريك أساسي في تحقيق التنمية في ظل التحول إلى اقتصاد السوق الاجتماعي. (S,fawzy, 2003).

فالحوكمة تحفظ للجمعيات خصوصيتها من المرونة وتيسير الإجراءات بها بالإضافة إلى مساعدتها على اتخاذ القرارات من خلال نظام رشيد يهدف إلى الوصول لأفضل القرارات والتي تساعد على مواجهة الصعوبات المالية والإدارية بما يحقق أهدافها وزيادة العائد من برامجها. (مهنا، ٢٠٠٦).

والحوكمة بالجمعيات الخيرية هي بمثابة 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 الثقافة والمصداقية في بيئة العمل. (Kerry, 2006).

وتعد الحوكمة من أبرز وأهم الموضوعات خلال السنوات الماضية التي تناولتها المؤسسات والمنظمات الدولية والإقليمية بعد العديد من الأحداث والتغيرات المختلفة التي حدثت في العديد من الدول النامية نتيجة لسوء الإدارة والافتقار إلى الرقابة والخبرة والمهارة والفساد المالي والإداري، بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالحوكمة نتيجة لاتجاه العديد من دول العالم بالاعتماد بدرجة كبيرة على القطاع الأهلي في التنمية بجانب القطاع الحكومي والذي أوجب على العديد من المؤسسات دراسة هذا المفهوم وتحليل أبعاده والعمل على تطبيقه. (حداد، ٢٠٠٨، ٢).

ولقد تعددت الدراسات السابقة التي تناولت أهمية الحوكمة للجمعيات غير الحكومية والتي منها الدراسات الآتية:

-دراسة "Margaret France" والتي أوضحت أنه لتفعيل دور المنظمات غير الحكومية يجب تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة والتي منها الشفافية والمساءلة، والقيام بالعديد من الدراسات الميدانية لقياس تأثير نظام الحوكمة الرشيدة على تحسين أداء هذه المنظمات. (لطي، ٢٠٠٥).

-دراسة "عصام حسن" والتي أشارت إلى أن من أهم احتياجات الجمعيات الخيرية حاجة أعضاء مجالس إدارة الجمعيات والعاملين بالجهاز الإداري إلى برامج تدريبية، بالإضافة إلى الحاجة إلى مزيد من الشفافية والإفصاح عن أسلوب إدارتها والقدرة على الإدارة الكفاء للموارد البشرية الموجودة بالجمعيات. (كوثر، ٢٠١٠).

-دراسة "George Son" والتي أشارت إلى أن المنظمات التي استندت إلى نظام الحوكمة كانت أكثر فاعلية من غيرها من المنظمات الأخرى في تحقيق أهدافها من خلال وجود نظام للشفافية والمساءلة

والرقابة والتدريب، وأكدت الدراسة على أهمية ضرورة ترسيخ قيم وثقافة الإدارة الرشيدة مع تعزيز نظام المحاسبية وآلياتها. (Son, 2010).

-دراسة "Steven Jackson" والتي أكدت على ضرورة السعي إلى حوكمة المنظمات غير الحكومية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وضمان البقاء والاستمرارية في المجتمع، مع تدعيم المصداقية والثقة في برامجها وأنشطتها وخدماتها، بالإضافة إلى أهمية التنسيق مع كافة المنظمات المجتمعية الأخرى في المجتمع حتى يمكن الاستفادة من خبراتها. (Jackson, 2011).

-دراسة "Alaimo Salvater" والتي أوضحت ضرورة تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة مثل تفعيل المشاركة المجتمعية، وتحقيق المساءلة والشفافية، بالإضافة إلى إيجاد نظام للمتابعة والتقييم. (Salvater, 2012).

-دراسة "Tanya Kumar" والتي أشارت إلى أنه من خلال الحوكمة يمكن تحسين أداء المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى أهمية إجراء العديد من الدراسات المهمة بتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الحكومية. (Kumar, 2012).

-دراسة "مرفت جمال الدين علي" والتي أشارت إلى أن من أهم المحددات التنظيمية المؤثرة على الحوكمة في منظمات المجتمع المدني والقوة الهيكلية، القوة القانونية، القوة الإدارية، القوة الاجتماعية، القوة التنسيقية، القوة التدريبية، القوة المالية. (علي، ٢٠١٣).

دراسة "محمد عرفات عبد الواحد" والتي أشارت إلى أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الحوكمة بالمؤسسات الأهلية والتي منها (ضعف الاهتمام بتعميق ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها - شيوخ ثقافة سرية المعلومات غير المبررة في أنشطة الجمعيات - ضعف منظومة التخطيط الشامل - العزوف من المشاركة بدون مبررات لدى العاملين - التداخل في الواجبات والمهام في أداء العاملين). (عبد الواحد، ٢٠١٣).

-أشارت دراسة "Samual. N.Duo" إلى أن هناك العديد من منظمات المجتمع المدني ممن لديها إدارة للحوكمة ولكنها غير مفعلة بالنسبة المطلوبة، وأن هناك العديد من تلك المنظمات قد تطورت مهاراتها التنظيمية بعد تطبيق معايير الحوكمة كالمساءلة والشفافية وإدارة الموارد البشرية. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ٢٠١٣، ٨٧).

-دراسة "خالد بن يوسف برقايوي" والتي كان من أهم توصياتها إتاحة البيانات والمعلومات المختلفة للجمعيات والمؤسسات الخيرية أو للمستفيدين والمهتمين حتى يتسنى الاستفادة منها في تطوير الخدمات المختلفة، العمل على مشاركة العاملين بالجمعيات الخيرية عند تصميم وتنفيذ البرامج المختلفة، ضرورة تطوير قدرات العاملين بالجمعيات والمؤسسات الخيرية، وأخيرا العمل على إقامة برامج استثمارية بالجمعيات والمؤسسات الخيرية تساعد على زيادة الموارد المالية. (برقايوي، ٢٠١٤)

-دراسة "نيفين عبد المنعم محمد إبراهيم" والتي أشارت إلى أهمية الدور الذي تقوم بها عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الشفافية والمساءلة والموارد المالية، والموارد البشرية، والديمقراطية داخل الجمعيات الخيرية. (إبراهيم، ٢٠١٧).

-دراسة "نيفين محمد توفيق" والتي أشارت إلى أهمية تحقيق الآتي: فتح قنوات اتصال وبناء جسور من الشراكة بين منظمات المجتمع المدني بعضها البعض وبينها وبين الأجهزة الرسمية لضمان تدفق حر للمعلومات بما يحقق الشفافية المطلوبة، تدريب العاملين لإكسابهم المعارف والمهارات والقيم التي تساعد منظماتهم على توفير احتياجاتها لتحقيق الشفافية، وتقديم الدعم المادي اللازم لها لتوفير احتياجاتها لتحقيق الشفافية بالمستوى المطلوب. (توفيق، ٢٠١٨).

-دراسة "مشاري سعود سلامة الشمري" والتي توصلت إلى أهم أولويات احتياجات الجمعيات الخيرية في مدينة حائل في إطار رؤية ٢٠٣٠ والتي تمثلت في الآتي: تنوع مصادر الدخل وتطويرها من خلال العمل على الاستثمار - توظيف وتعيين المتخصصين - زيادة البرامج التنموية والتعاون مع المختصين والخبراء من خارج الجمعيات الخيرية - الإعلام - التحول الرقمي (الشمري، ٢٠١٩).

-دراسة "ندى بنت صالح بدوي، نادية بنت علي الشويلي" والتي أشارت في توصياتها إلى أهمية استطلاع رأي المتبرعين حول طبيعة المعلومات التي يهتم المتبرع بالاطلاع عليها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتبرع وما إذا كانوا يهتمون أكثر بالمعلومات المالية كنسب الكفاءة للمنظمة على سبيل المثال أو المعلومات غير المالية كرسالة المنظمة وأهدافها وبرامجها، وإنجازاتها (بدوي؛ الشويلي، ٢٠١٩).

-دراسة "وضحة أحمد جاسم محمد المضيف" وكان من أهم توصياتها، عقد الدورات التدريبية للمسؤولين والعاملين لتدريبهم على آليات تنفيذ الحوكمة، التأكيد على ممارسات آليات الحوكمة في ضوء السياسات الدولية والمتغيرات العالمية، تعزيز فكرة الحوكمة (شفافية مساءلة ومحاسبيه ومساواه وعدالة واللا مركزية والقدرة على اتخاذ القرار) داخل المنظمات غير الحكومية. (المضيف، ٢٠١٩).

وبالاطلاع على الدراسات السابقة. نجد أنها قد أشارت إلى الآتي:

١. ضرورة السعي إلى حوكمة المنظمات غير الحكومية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وضمان البقاء والاستمرارية في المجتمع.
٢. أهمية إجراء العديد من الدراسات المهمة بتطبيق آليات الحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الحكومية.
٣. الفوائد التي يمكن أن تعود على المنظمات غير الحكومية من خلال تطبيق الحوكمة.
٤. أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق الحوكمة بالمؤسسات غير الحكومية.
٥. التأكيد على ممارسة آليات الحوكمة في ضوء السياسات الدولية والمتغيرات العالمية.

وفي ضوء ما سبق تم تحديد مشكلة الدراسة في:

ما المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية في ضوء ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

١. الدور الذي تقوم به الجمعيات الخيرية كشريك أساسي في تناول القضايا المجتمعية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في المجتمع في ضوء رؤية ٢٠٣٠.
٢. الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بمفهوم الحوكمة وإقبال العديد من الدراسات والبحوث سواء النظرية أو الميدانية على تحليل هذا المفهوم ومعايير تطبيقه.
٣. هناك ضرورة بحثية ومجتمعية من منظور علم الاجتماع لتحليل واقع الحوكمة بالجمعيات الخيرية في ضوء المسؤوليات التي تقع على عاتق هذه الجمعيات في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١. تحديد وتحليل المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية.
٢. التوصل إلى مؤشرات لتفعيل المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

١. التساؤل الرئيس الأول: ما أهم المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية؟

أ) التساؤل الفرعي الأول: ما أهم المحددات الداخلية (الشفافية - المساءلة - العاملين بالجمعية - اتخاذ القرارات الإدارية - الموارد المالية) لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية؟

ب) التساؤل الفرعي الثاني: ما أهم المحددات الخارجية (علاقة الجمعية بأفراد المجتمع - علاقة الجمعية بالجمعيات الأخرى) لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية.

٢. التساؤل الرئيس الثاني: ما أهم مؤشرات تفعيل المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية؟

أ) التساؤل الفرعي الأول: ما أهم مؤشرات تفعيل المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية.

ب) التساؤل الفرعي الثاني: ما أهم مؤشرات تفعيل المحددات الخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية؟

خامساً: النظرية الموجهة للدراسة:

نظرية النسق الاجتماعي:

فلقد وضع "بارسونز" مجموعة من المؤشرات للنسق الاجتماعي تمثلت في الآتي: (عبد اللطيف،

١٩٩٠، ١٦٢).

أ- أن الوحدة الصغيرة لا بد أن تتكامل وتتساند مع بعضها البعض.

ب- إشباع متطلبات الوحدات المكونة للنسق وإنجاز الهدف.

ج- الارتباط بالبيئة المحيطة.

د- التوتر أو عدم تكامل الوحدات مع بعضها البعض.

والنسق الاجتماعي المفتوح يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية ترتبط معاً وتتكامل مع بعضها البعض،

بالإضافة إلى كون هذه الأجزاء لها أهمية رئيسية في حركة النسق الكلي (الجمعية الخيرية). (محمد،

١٩٨٧، ٢٣).

- أ- المدخلات: وهي تختلف وتتنوع حسب طبيعة النسق (الجمعية الخيرية) والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- ب- العمليات التحويلية وهي تستهدف تحويل المدخلات إلى الناتج الذي يصدر من النسق (الجمعية الخيرية) في ضوء علاقته بالبيئة المحيطة به.
- ج- المخرجات: وهي بمثابة النتائج المحققة من مجموعة الأنشطة والعمليات أو العائد أو الناتج النهائي للنسق (الجمعية الخيرية)، والتي قد تخرج في صورة برامج وخدمات يقدمها النسق (الجمعية الخيرية) للمستفيدين من خدماتها.

سادساً: مفاهيم الدراسة:

أ. مفهوم الحوكمة:

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 والمصداقية في العمل. (أبو النصر، ٢٠٠٤، ٢٠).

ويرى مشروع الأمم المتحدة الإنمائي أن الحوكمة الجيدة هي تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوز مع متطلبات المستفيدين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروعات بشفافية ومسئولية أمام أفراد المجتمع. (عقيلي المؤمن، ١٩٩٤).

والفوائد التي تعود على الجمعيات الخيرية من خلال ممارسة الحوكمة: (Salles, 2004).

- تشجع الحوكمة الجمعيات الخيرية على الاستخدام الأمثل لمواردها
- تساعد الحوكمة الجمعيات الخيرية على تحقيق التنمية المستدامة
- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الجمعيات الخيرية عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- إرساء قواعد مؤسسية وتطوير هياكل إدارية بالجمعيات الخيرية.
- التحديد الواضح للفئات المستهدفة من أنشطة الجمعية.

وهناك العديد من العوامل المرتبطة بمدى توافر الحوكمة بالجمعيات الخيرية: (قنديل، ٢٠٠٦)

- مدى وجود أعضاء مجالس إدارات وموظفين دائمين ومتطوعين تتوافر لديهم الكفاءة والفعالية.
- مدى قيام الجمعية بتحديد قاعدة العضوية والتعرف على احتياجاتها.

- مدى توظيف كوادر تتميز بقدرتها على العمل الجاد والتزامها بتوفير الخدمات التي يحتاجها الأعضاء.
- مدى قيام أعضاء الجمعية بتوحيد سياساتها.
- مدى كفاءة المجموعات التطوعية العاملة في الجمعية.
- مدى وجود وصف وظيفي يوضح واجبات وسلطات ومسئوليات جميع العاملين بالجمعية بوضوح.
- تعميق المشاركة وتبني آليات لهذه المشاركة (مشاركة العاملين، مشاركة المتطوعين، مشاركة المجتمع المحلي)
- مدى وجود نظام إداري ومالي يمكنها من تحديد قواعد تسديد رسوم العضوية.
- مدى قيام الجمعية بوضع خطة مالية طبقاً للنتائج المتوقعة.
- مدى قيام الجمعية بابتكار وسائل جديدة لزيادة إيراداتها.
- مدى قيام الجمعية بتوفير وسائل اتصالات ناجحة مع المجتمع.

كما تعرف الحوكمة بأنها مجموعة المبادئ والممارسات لمجلس إدارة المنظمة المنتخب والتي تتم بأسلوب يسمح بالشفافية ويعظم ويوسع مشاركة المستويات المختلفة من أعضاء المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تخص المنظمة وتنعكس على تحقيق أهدافها، ويسمح بحد من المساءلة للمسؤولين من اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، بدون، ١٨).

وهناك العديد من العوامل التي جعلت المنظمات الأهلية أو غير الحكومية في حاجة إلى الحوكمة (بييرس، ٢٠٠٩، ٥).

- نتيجة ما تعانيه الجمعيات الأهلية من مشكلات ومعوقات جعلها في حاجة ماسة إلى ممارسة الحوكمة والتي منها (العضوية المحدودة، شكلية الجمعية العمومية، انتشار الفساد بالجمعيات الأهلية، هيمنة مجلس الإدارة على النشاط، غياب ثقافة العمل التطوعية وقلة القيادات المؤهلة، ضعف تمويل الجمعيات، افتقاد العلاقة مع الأعضاء أو الفئات المستفيدة من الخدمات، الأوضاع الاجتماعية والثقافية التي تشكل البيئة المحيطة لهذه الجمعيات.
- الحوكمة تحفظ للمنظمات غير الحكومية خصوصيتها من المرونة ويسر الإجراءات وفي الوقت نفسه تساعد على اتخاذ القرارات عبر نظام رشيد يهدف إلى الوصول لأفضل القرارات بهدف زيادة العائد، وإزالة الصعوبات التي تواجهها مالياً وإدارياً ومن ثم تحقيق أهدافها.
- وللحوكمة مجموعة من الآليات لتفعيلها بالمنظمات غير الحكومية: (ليلة، ٢٠٠٧، ٢٤٣).

- آلية الشفافية والقابلية للمحاسبة والقدرة عليها حيث تلعب هذه الآلية دوراً محورياً في عملية التصحيح الذاتي، ودفع التفاعل باتجاه مستوى أفضل من الإدارة الرشيدة.
- آلية التشبيك حيث يعتبر التشبيك من الآليات المهمة لتفعيل أداء الإدارة ترشيد سلوكها.
- آلية المشاركة حيث تؤدي آلية المشاركة وظيفتين الأولى تقدم قيمة مضافة ك رأس مال يساعد هذه المنظمات على تنفيذ أهدافها، والثانية أنها تؤسس بيئة مواتية لأدائها وفعاليتها تتكون من الدولة والقطاع الخاص والجماهير .
- آلية التقييم وتهدف هذه الآلية إلى قيادة عملية التصحيح الذاتي وتأمينها في المنظمات الأهلية.

ويشير البعض إلى أن الحوكمة تسعى إلى تحقيق عمليات الإصلاح الإداري والتنظيمي والاقتصادي والاجتماعي، وتعزيز مبادئ العدالة والمساواة والشفافية والإفصاح والمساءلة، والرقابة، والمحاسبية واللامركزية وسيادة القانون وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقة بين الأطراف كافة في الجمعيات الأهلية بالإضافة إلى كونها فن الإدارة الرشيدة والتي تؤكد على المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرارات. (حجازي، ٢٠١٦، ١٠).

وتساهم الحوكمة الرشيدة للمنظمات والجمعيات غير الحكومية في إقامة ديمقراطية قوية ورشيدة فهذه الجمعيات غالباً ما تكون في طليعة الساعين لتحديث الصناعة، وصياغة المعايير النموذجية للقيادة السليمة، ولكي تستطيع القيام بهذا الدور المهم يجب عليها تنفيذ عناصر الحوكمة الرشيدة في عملياتها اليومية. (أولسن، ٢٠٠٥، ٧).

مفهوم الحوكمة هي عملية الحكم الداخلي الديمقراطي فهو عملية ممارسة القيادة داخل الجمعية أو المنظمة بشكل يعمل على تعظيم فرص الأعضاء في المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل الجمعية أو المنظمة. (أفندي، ٢٠٠٦، ١٥٥).

يجب على الجمعيات الخيرية أن تطبق الحوكمة من خلال مجموعة من المتطلبات تتمثل في القدرة على توفير التمويل والديمقراطية الداخلية، بالإضافة إلى نظام الشفافية والمساءلة والتمكين وتنمية الموارد البشرية بما يعود بالفائدة على تقديم خدمات أفضل. (الراجحي، ٢٠٠٦، ٦٧).

ولا تستطيع الجمعيات الخيرية تطبيق الحوكمة إلا من خلال وجود مجلس إدارة وجهاز إداري يدرك جيداً متطلبات الحوكمة وكيفية تطبيقها داخل الجمعيات الخيرية، ولا يأتي ذلك إلا من خلال الحصول على التدريب الكافي لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات والجهاز الإداري. (الخطيب، ٢٠١٢، ٧٨).

والحوكمة في ضوء الدراسة الحالية:

- أ- أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة في الجمعيات الخيرية.
- ب- تسعى إلى تحقيق عمليات الإصلاح الإداري والتنظيمي والاقتصادي والاجتماعي.
- ج- ترتبط بمجموعة من المحددات الداخلية (الشفافية - المساءلة - العاملين بالجمعية - اتخاذ القرارات الإدارية - الموارد المالية).
- د- ترتبط مجموعة من المحددات الخارجية (علاقة الجمعية بأفراد المجتمع - علاقة الجمعيات بالجمعيات الأخرى).

سابعاً: مفهوم الجمعيات الخيرية:

الجمعيات الخيرية هي تلك المنظمات التي 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. (عبدالعال، ١٩٩٣، ٥٦).

لقد تبنت جامعة "جون هوبكنز Jonas Hopkins University" تعريفاً للقطاع الخيري بأنه مجموعة من المنظمات ذات الطبيعة المؤسسية، والمنفصلة من الحكومة والتي لا توزع أرباحاً وتقوم على التطوع، ويشير هذا المصطلح أيضاً إلى اتحاد، أو جمعية، أو مؤسسة أو صندوق أو شركة لا تسعى إلى الربح، أو أي شخص اعتباري آخر لا يعتبر بموجب النظام القانون المعني جزءاً من القطاع الحكومي ولا يدار لأغراض تحقيق الربح حيث لا يتم توزيع أي أرباح تحققت. (الطريف، ٢٠١٨، ٤).

وتعرفها وزارة الشؤون الاجتماعية بأنها: هيئات أهلية تطوعية، ويعد القطاع الأهلي الخيري التطوعي رديفاً له دوره الهام والرائد في إرساء دعائم الرعاية الاجتماعية في المجتمعات المحلية، وتساهم الجمعيات الخيرية في رفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي لكثير من الأفراد والأسر المحتاجة في البيئات المحلية التي تقع في نطاق اختصاصاتها وتقدم العديد من البرامج والأنشطة الاجتماعية إضافة لخدمات الرعاية والتنمية. (وزارة الشؤون الاجتماعية).

ويضيف البعض إلى أن الجمعيات الخيرية ينطبق عليها مفهوم المؤسسات الاجتماعية على النحو التالي: (عبدربه، بدون، ٥).

- الجمعيات الخيرية هي جمعيات أهلية (غير حكومية، أنشئت بغرض تقديم خدمات نوعية لفئات معينة في المجتمع كالمراة أو الطفل والمعاقين... أو غير ذلك).

- تضع كل جمعية خيرية لائحتها الخاصة بها التي توضح أهدافها ورسالتها وخدماتها وجمهور المستفيدين من تلك الخدمات كذلك شروط تقديمها ... إلى غير ذلك من القواعد المنظمة للعمل.
- تمول هذه الجمعيات أساساً عن طريق الأهالي، إلا أنها قد تتلقى بعضاً من الدعم الحكومي.
- تخضع هذه الجمعيات لإشراف المؤسسات الحكومية المعنية كوزارة الشؤون الاجتماعية.
- تعتمد في إدارة أنشطتها على عدد قليل من الموظفين والمتطوعين مقارنة بالهيئات الحكومية.

والجمعيات الخيرية في ضوء الدراسة الحالية:

- أ- هي كيانات تطوعية لا تستهدف الربح ينظمها المواطنون على أساس علمي.
- ب- تقوم بتقديم العديد من الخدمات الاجتماعية والإنسانية.
- ج- يعمل بها متطوعون للمشاركة في تصميم وتنفيذ ومتابعة البرامج والمشروعات.
- د- تسعى لتطبيق آليات الحوكمة لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

- نوع الدراسة: وصفية فهي تساعد على الوصف الكمي والكمي لآراء مجتمع بحثي محدد الحجم إزاء خدمة معينة أو احتياج معين. (عبدالعال، ١٩٨٨، ٧٢).
- نوع المنهج: المسح الاجتماعي الشامل وبالعينة (العمدية) والذي يهدف إلى دراسة آراء الناس إزاء مشكلة أو ظاهرة معينة في الوقت الحاضر (حسن، ١٩٨٠، ٢١٤).
- المجال المكاني: طبقت الدراسة على الجمعيات الخيرية المختارة والتي وافقت على التعاون مع الباحثة بمدينة جدة (جمعية المودة الخيرية للإصلاح الاجتماعي - جمعية البر السعودية - جمعية مراكز الأحياء - الجمعية الخيرية للزواج - جمعية الإيمان الخيرية).
- المجال البشري: مسح شامل للعاملين بالجمعيات الخيرية المختارة، ولكن من قام باستيفاء الاستبانة من العاملين (٥٦) مفردة فقط لا غير نتيجة للظروف الصحية التي مر بها المجتمع.
- المجال الزمني: طبقت الدراسة الميدانية من بداية شهر يوليو ٢٠٢٠ حتى منتصف شهر أغسطس ٢٠٢٠.

تاسعاً: أدوات الدراسة:

استبانة للعاملين بالجمعيات الخيرية المختارة. وقد تم تصميم الاستبانة على النحو التالي: قامت الباحثة بصياغة الاستبانة بعد تحليل الأطر النظرية وكذلك البحوث والدراسات السابقة وتحديد الإطار النظري للدراسة من أهداف وتساؤلات ومفاهيم، وتم تحديد أبعاد الاستبانة على النحو الآتي:

- البعد الأول: البيانات الأولية.
- البعد الثاني: المحددات الخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها:
 - أ- علاقة الجمعية بأفراد المجتمع
 - ب- علاقة الجمعية بالجمعيات الأخرى بالمجتمع.
- البعد الثالث: المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها:
 - أ- الشفافية
 - ب- المساءلة
 - ج- العاملين بالجمعية
 - د- اتخاذ القرارات الإدارية
 - هـ- الموارد المالية.

قد راعت الباحثة أن تحقق الاستبانة أهداف الدراسة من حيث التسلسل المنطقي للأسئلة وأن تكون واضحة وبعيدة عن الغموض.

- صدق أداة الدراسة: قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة وذلك بعرضها على محكمين من أساتذة بقسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الملك عبد العزيز، بالإضافة إلى ذوي الخبرة من الممارسين في مجال حوكمة الجمعيات الخيرية، وذلك لإبداء الرأي وفي ضوء ما أبدوه من ملاحظات قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات على الاستبانة سواء بحذف أو إضافة بعض العبارات.
- ثبات أداة الدراسة: تم تطبيق الاستبانة على (١٥) مفردة من مجتمع الدراسة وتم إعادة تطبيق الاستبانة على نفس العينة بفارق زمني (١٥) يوم، وقد كان ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة (ألفا كرونباخ) لكل بعد من أبعادها كالآتي:

جدول رقم (١) يوضح ثبات الأداء

عدد العبارات	الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
٥	علاقة الجمعية بأفراد المجتمع	٠,٩٠
٧	علاقة الجمعية بالجمعيات الأخرى	٠,٨٨

عدد العبارات	الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
٥	الشفافية	٠,٨٦
٥	المساءلة	٠,٨٧
٧	العاملين بالجمعية	٠,٨٥
٥	اتخاذ القرارات الإدارية	٠,٨٦
٦	الموارد المالية	٠,٩٠

وتدل النتيجة السابقة على ثبات استخدام الأداة حيث أن قيمة معاملات الثبات كانت أعلى من ٠,٧٠ ويعد ذلك مقبولة في الدراسات الاجتماعية.

عاشراً: عرض وتحليل جداول الدراسة:

جدول رقم (٢) يوضح النوع

ن: ٥٦

م	النوع	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	٨	١٤,٣٠%
٢	انثى	٤٨	٨٥,٧%

توضح بيانات الجدول السابق أن نسبة ٨٥,٧% من المبحوثين من الإناث، وقد يرجع ذلك إلى تمكين المرأة بالعمل في مجالات مختلفة في المجتمع في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة وفي مقدمتها مجال العمل بالجمعيات الخيرية بالإضافة إلى الدافعية لديهن للإنجاز والتمايز في الحياة العملية، ويضيف الجدول أن نسبة ١٤,٣% من المبحوثين من الذكور.

جدول رقم (٣) يوضح السن

ن: ٥٦

م	السن	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٢٥ سنة	١٣	٢٣,٢١%
٢	٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة	٢١	٣٧,٥%
٣	٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة	١٤	٢٥%
٤	٤٥ سنة فأكثر	٨	١٤,٢٨%

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن نسبة ٣٧,٥% من المبحوثين يقعون في الفئة العمرية ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة، ونسبة ٢٣,٢١% من المبحوثين يقعون في الفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة،

ونسبة ٢٥% من المبحوثين يقعون في الفئة العمرية ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٥ سنة، وذلك يوضح تنوع الفئات العمرية للعاملين بالجمعيات الخيرية في ضوء تنوع المسؤوليات والأدوار للعاملين بالجمعية حتى تحقق أهدافها، ونسبة ١٤,٢٨% يقعون في الفئة العمرية ٤٥ سنة فأكثر مما يشغلون مناصب إشرافية إدارية بالجمعيات.

جدول رقم (٤) يوضح المؤهل الدراسي

ن: ٥٦

م	المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
١	عال	٤٢	٧٨,٥٧%
٢	دراسات عليا	١٢	٢١,٤٣%

يوضح الجدول أن نسبة ٧٨,٥٧% من المبحوثين من ذوي المؤهلات العليا، وذلك يشير إلى استعانة الجمعيات بذوي المؤهلات العليا لما لديهم من رصيد من المعارف المتنوعة والمتجددة في مختلف المجالات الحياتية، ويضيف الجدول أن نسبة ٢١,٤٣% من المبحوثين من ذوي الدراسات العليا وذلك يوضح تشجيع القائمين على الجمعيات للعاملين بالالتحاق ببرامج الدراسات العليا لاكتساب المزيد من المعارف والأساليب والقواعد العلمية والمهنية بما ينعكس على تحقيق الجمعيات لأهدافها.

جدول رقم (٥) يوضح الوظيفة الحالية بالجمعية

ن: ٥٦

م	الوظيفة الحالية بالجمعية	التكرار	النسبة المئوية
١	رئيس مجلس إدارة	١	١,٧٨%
٢	عضو مجلس إدارة	١	١,٧٨%
٣	عضو لجنة منبقة من مجلس الإدارة	١	١,٧٨%
٤	من العاملين بالجمعية	٥٠	٨٩,٢٨%
٥	مدير تنفيذي	٣	٥,٣٦%

يشير الجدول أن نسبة ٨٩,٢٨% من المبحوثين من العاملين بالجمعيات مما أبدوا تعاوناً للاستجابة للدراسة الميدانية بحكم مسؤولياتهم التنفيذية بالجمعيات مقارنة بالوظائف الأخرى بالجمعية والتي يغلب عليها الطابع الإداري

جدول رقم (٦) يوضح سنوات الخبرة في مجال عمل الجمعيات الخيرية

ن: ٥٦

م	الخبرة في مجال عمل الجمعيات الخيرية	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	٨	١٤,٢٩%
٢	٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٢	٥٧,١٤%
٣	١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	١٢	٢١,٤٢%
٤	١٥ سنة فأكثر	٤	٧,١٤%

يوضح الجدول السابق أن نسبة ٥٧,١٤% من المبحوثين تنحصر مدة خبرتهم في مجال عمل الجمعيات الخيرية في ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ونسبة ٢١,٤٢% في ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، وذلك يشير إلى تنوع خبرات العاملين بالجمعيات الخيرية ممن يقع على عاتقهم المسؤوليات والأدوار التنفيذية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الجمعية، ونسبة ١٤,٢٩% خبرتهم أقل من ٥ سنوات وهم في بدايات العمل التنفيذي بالجمعية وتعد نسبتهم أقل من الفئات الأخرى لكون الجمعيات تعتمد على ذوي الخبرة الكافية في أعمالها وبرامجها المتنوعة، وأخيراً نسبة ٧,١٤% خبرتهم ١٥ سنة فأكثر وهم ممن يقع على عاتقهم المسؤوليات الإشرافية.

جدول رقم (٧) يوضح علاقة الجمعية بأفراد المجتمع

كأحد المحددات الخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها

ن: ٥٦

م	علاقة الجمعية بأفراد المجتمع	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	المتوسط الحسابي المرحح	الترتيب
١	إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للمساهمة في وضع سياسات الجمعية الخاصة بأنشطتها داخل المجتمع	١٦	١٢	٢٨	١٠٠	٥٩,٥٢	٢٠	٥
٢	إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للمساهمة في تقييم أنشطة الجمعية باستمرار في ضوء احتياجات المستفيدين	٢٠	١٦	٢٠	١١٢	٦٦,٦٧	٢٢,٤	٣
٣	يتم دعم وتشجيع المتطوعين للعمل بالجمعية لتحقيق أهدافها	٣٦	١٢	٨	١٤٠	٨٣,٣٣	٢٨	١
٤	توجد آليات قانونية تسمح لأفراد المجتمع بالمشاركة في الرقابة الفعالة على أنشطة الجمعية	٢٨	٨	٢٠	١٢٠	٧١,٤٣	٢٤	٢
٥	مساهمة أفراد المجتمع في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاتهم في مشروعات الجمعية	١٦	١٦	٢٤	١٠٤	٦١,٩٠	٢٠,٨	٤

م	علاقة الجمعية بأفراد المجتمع	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	المتوسط الحسابي المرحح	الترتيب
	المجموع				٥٧٦			

المتوسط الحسابي المرحح: ١١٥,٢

القوة النسبية المرححة: ٦٨,٥٧

يوضح الجدول السابق أن علاقة الجمعية بأفراد المجتمع كأحد المحددات الخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية تتمثل في دعم وتشجيع المتطوعين للعمل بالجمعية لتحقيق أهدافها بمتوسط حسابي مرجح ٢٨، توجد آليات قانونية تسهم لأفراد المجتمع بالمشاركة في الرقابة الفعالة على أنشطة الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢٤، إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للمساهمة في تقييم أنشطة الجمعية باستمرار في ضوء احتياجات المستفيدين بمتوسط حسابي مرجح ٢٢,٤، مساهمة أفراد المجتمع في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاتهم في مشروعات الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢٠,٨، إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للمساهمة في وضع سياسات الجمعية الخاصة بأنشطتها داخل المجتمع بمتوسط حسابي مرجح ٢٠. حيث أن المشاركة من أهم مبادئ الحوكمة بالجمعيات وهي التي تسمح بتمكين المواطنين من المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة التي تتواجد في مجتمعهم، بالإضافة إلى تسهيل إدارتها في ضوء المتغيرات والظروف المجتمعية بما يدعم ويعزز دورها داخل المجتمع بهدف المساهمة في تقدمه وتنميته وذلك ما أشارت إليه دراسة كلا من (عبد السلام، ٢٠٠٨؛ بيبرس، ٢٠٠٩؛ الطريف، ٢٠١٨).

جدول رقم (٨) يوضح علاقة الجمعية بالجمعيات الأخرى كأحد المحددات الخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها

ن: ٥٦

م	علاقة الجمعية بالجمعيات الأخرى	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	المتوسط الحسابي المرحح	الترتيب
١	يوجد ميثاق أخلاقي للعمل بين الجمعية والجمعيات الأخرى	٤٤	٤	٨	١٤٨	٨٨,١٠	٢١,١٤	١
٢	تقوم الجمعية بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع الجمعيات الأخرى في المجتمع	١٦	٢٠	٢٠	١٠٨	٦٤,٢٩	١٥,٤٣	٥
٣	تقوم الجمعية بإقامة شراكات مع المنظمات المجتمعية الأخرى داخل المجتمع	٣٦	٢٠	--	١٤٨	٨٨,١٠	٢١,١٤	١
٤	توافر قاعدة بيانات ومعلومات عن أنشطة الجمعيات الأخرى	٢٤	٢٠	١٢	١٢٤	٧٣,٨١	١٧,٧١	٣
٥	تبادل الخبرات مع الجمعيات الأخرى لتحقيق أهدافها	٢٠	١٢	٢٤	١٠٨	٦٤,٢٩	١٥,٤٣	٥

م	علاقة الجمعية بالجمعيات الأخرى	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
٦	تقوم الجمعية بتنفيذ برامج عمل مشتركة مع الجمعيات الأخرى	٢٤	٢٤	٨	١٢٨	٧٦,١٩	١٨,٢٩	٢
٧	تقوم الجمعية بالحوار بين الأطراف المجتمعية المعنية بالرعاية والتنمية في المجتمع	٢٠	١٦	٢٠	١١٢	٦٦,٦٧	١٦	٤
المجموع					٨٧٦			

المتوسط الحسابي المرجح: ١٢٥,١٤

القوة النسبية المرححة: ٧٤,٤٩

يشير الجدول السابق إلى أن علاقة الجمعية بالجمعيات الأخرى كأحد المحددات الخارجية للحكومة قد تتمثل في الآتي: تقوم الجمعية بإقامة شراكات مع المنظمات المجتمعية الأخرى داخل المجتمع، يوجد ميثاق أخلاقي للعمل بين الجمعية والجمعيات الأخرى بمتوسط حسابي مرجح ٢١,١٤، تقوم الجمعية بتنفيذ برامج عمل مشتركة مع الجمعيات الأخرى بمتوسط حسابي مرجح ١٨,٢٩، توافر قاعدة بيانات ومعلومات عن أنشطة الجمعيات الأخرى بمتوسط حسابي مرجح ١٧,٧١، تقوم الجمعية بالحوار بين الأطراف المجتمعية المعنية بالرعاية والتنمية في المجتمع بمتوسط حسابي مرجح ١٦، تبادل الخبرات مع الجمعيات الأخرى لتحقيق أهدافها، تقوم الجمعية بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع الجمعيات الأخرى في المجتمع بمتوسط حسابي مرجح ١٥,٤٣. وذلك ما أكدت عليه دراسة (Nava, 2012) أن من أهم الفوائد التي تعود على المنظمات غير الحكومية من خلال تطبيق الحوكمة التعرف على العديد من الروابط والتحالفات التي يمكن أن تنشأ بين المنظمات بعضها البعض. وأشارت إليه دراسة (علي، ٢٠١٣) أن من أهم المحددات التنظيمية المؤثرة على الحوكمة القدرة التنسيقية، وأضافت دراسة (Jackson, 2011) من خلال أهمية التنسيق مع كافة المنظمات المجتمعية الأخرى في المجتمع حتى يمكن الاستفادة من خبراتها.

جدول رقم (٩) يوضح الشفافية

كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها

ن: ٥٦

م	الشفافية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
١	تمتلك الجمعية موقع الكتروني يتيح الاطلاع على كافة المعلومات الخاصة ببرامجها	٥٢	٤	--	١٦٤	٩٧,٦٢	٣٢,٨	١

م	الشفافية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرحجة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
٢	تتيح الجمعية وثائق واضحة حول أهداف الجمعية وفلسفة عملها وبرامجها للمستفيدين	٤٠	٤	١٢	١٤٠	٨٣,٣٣	٢٨	٣
٣	تعرض الجمعية مصادر مواردها المالية على الجمعية العمومية	٤٤	١٢	—	١٥٦	٩٢,٨٦	٣١,٢	٢
٤	تقوم الجمعية بنشر تقارير دورية حول نشاطات الجمعية وتمويلها	٢٨	١٢	١٦	١٢٤	٧٣,٨١	٢٤,٨	٤
٥	توفر الجمعية تقارير دورية عن دراسات التقييم التي تقوم بها	٢٠	٢٤	١٢	١٢٠	٧١,٤٣	٢٤	٥
	المجموع				٧٠٤			

المتوسط الحسابي المرجح: ١٤٠,٨

القوة النسبية المرحجة: ٨٣,٨١

يوضح الجدول السابق أن الشفافية كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية تتمثل في الآتي: تمتلك الجمعية موقع إلكتروني يتيح الاطلاع على كافة المعلومات الخاصة ببرامجها بمتوسط حسابي مرجح ٣٢,٨، تعرض الجمعية مصادر مواردها المالية على الجمعية العمومية بمتوسط حسابي مرجح ٣١,٢، تتيح الجمعية وثائق واضحة حول أهداف الجمعية وفلسفة عملها وبرامجها للمستفيدين بمتوسط حسابي مرجح ٢٨، توفر الجمعية تقارير دورية عن دراسات التقييم التي تقوم بها بمتوسط حسابي مرجح ٢٤، وذلك ما أكدت عليه دراسة (Son, 2012) من أن المنظمات التي استندت إلى نظام الحوكمة كانت أكثر فاعلية من غيرها في تحقيق أهدافها من خلال وجود نظام للشفافية، واتفقت معها في ذلك دراسة كلا من (Salvator, 2012، كوتر، ٢٠١٠، Kumar, 2012).

جدول رقم (١٠) يوضح المساءلة

كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها

ن: ٥٦

م	المساءلة	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرحجة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
١	يوجد بالجمعية قسم لتلقي شكاوى المستفيدين	٢٤	٨	٢٤	١١٢	٦٦,٦٧	٢٢,٤	٣
٢	يتم التعامل مع شكاوى المستفيدين بنزاهة وحيادية.	٣٦	٤	١٦	١٣٢	٧٨,٥٧	٢٦,٢٦,٤	٢
٣	تستخدم الجمعية أسلوب الثواب والعقاب للعاملين	١٢	٢٤	٢٠	١٠٤	٦١,٩٠	٢٠,٨	٤

م	المساءلة	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
٤	يخضع جميع المسؤولين بالجمعية لمبدأ المحاسبة دون استثناء	٣٦	٤	١٦	١٣٢	٧٨,٥٧	٢٦,٤	٢
٥	يتم عرض محاضر مجلس الإدارة وقراراته على الجمعية العمومية	٣٢	١٦	٨	١٣٦	٨٠,٩٥	٢٧,٢	١
	المجموع				٦١٦			

المتوسط الحسابي المرجح: ١٢٣,٣

القوة النسبية المرححة: ٧٣,٣٣

يشير الجدول السابق إلى أن المساءلة كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية قد تحتوى على: يتم عرض محاضر مجلس الإدارة وقراراته على الجمعية العمومية بمتوسط حسابي مرجح ٢٧,٢، يخضع جميع المسؤولين بالجمعية لمبدأ المحاسبة دون استثناء، يتم التعامل مع شكاوى المستفيدين بنزاهة وحيادية بمتوسط حسابي مرجح ٢٦,٤، يوجد بالجمعية قسم لتلقى شكاوى المستفيدين بمتوسط حسابي مرجح ٢٢,٤، تستخدم الجمعية أسلوب الثواب والعقاب للعاملين بمتوسط حسابي مرجح ٢٠,٨، ولقد أشارت دراسة (عبدالواحد، ٢٠١٣) إلى أن من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الحوكمة بالمؤسسات الأهلية ضعف الاهتمام بتعميق ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها. وإضافة دراسة (Kumar, 2015) أنه يمكن تحسين أداء المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على المساءلة، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة (المضف، ٢٠١٩) بأهمية تعزيز فكرة الحوكمة من شفافية ومساءلة ومحاسبية وعدالة داخل المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم (١١) يوضح العاملين بالجمعية

كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها

ن: ٥٦

م	العاملين بالجمعية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
١	تراعى الجمعية التنوع والتعدد في اختيار العاملين القادمين على أنشطة وبرامج الجمعية	٢٨	١٦	١٢	١٢٨	٧٦,١٩	١٨,٢٩	٤
٢	تدعيم الخبرات والمهارات الفنية لدى العاملين بالجمعية	٢٤	٤	٢٨	١٠٨	٦٤,٢٩	١٥,٤٣	٥
٣	التطوير المستمر في برامج التدريب للعاملين بما يتماشى مع أهداف الجمعية	٢٠	١٢	٢٤	١٠٨	٦,٢٩	١٥,٤٣	٥
٤	تعدد قنوات الاتصال بين العاملين بالجمعية	٣٦	٨	١٢	١٣٦	٨٠,٩٥	١٩,٤٣	٢

م	العاملين بالجمعية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
٥	يتفهم العاملون والمتطوعون سياسات وإجراءات العمل بالجمعية	٤٠	١٢	٤	١٤٨	٨٨,١٠	٢١,١٤	١
٦	يشارك جميع العاملين في الجمعية في صنع القرارات	١٢	١٦	٢٨	٩٦	٥٧,١٤	١٣,٧١	٦
٧	يتم الاستعانة بالمتخصصين في برامج وأنشطة الجمعية	٢٨	٢٠	٨	١٣٢	٧٨,٥٧	١٨,٨٦	٣
	المجموع				٨٥٦			

المتوسط الحسابي المرجح: ١٢٢,٢٨

القوة النسبية المرححة: ٧٢,٧٩

يبين الجدول السابق أن العاملين بالجمعية كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية يتسمون بالآتي: يتفهم العاملون والمتطوعون سياسات وإجراءات العمل بالجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢١,١٤، تعدد قنوات الاتصال بين العاملين بالجمعية بمتوسط حسابي مرجح ١٩,٤٣، يتم الاستعانة بالمتخصصين في برامج وأنشطة الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ١٨,٨٦، تراعي الجمعية التنوع والتعدد في اختيار العاملين القائمين على أنشطة وبرامج الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ١٨,٢٩، تدعيم الخيارات والمهارات الفنية لدى العاملين بالجمعية في التطوير المستمر في برامج تدريبي للعاملين بما يتمشى مع أهداف الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ١٥,٤٣، وذلك يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (كوثر، ٢٠١٠) من أن من أهم احتياجات الجمعيات الخيرية حاجة أعضاء مجالس إدارة الجمعيات والعاملين بالجهاز الإداري إلى برامج تدريبية، بالإضافة إلى الحاجة إلى الإدارة الكفاء للموارد البشرية الموجودة بالجمعيات، كما أن من أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق الحوكمة بالمؤسسات الأهلية والعزوف عن المشاركة بدون مبررات لدى العاملين، التداخل في الواجبات والمهام في أداء العاملين وذلك ما أوضحته دراسة (عبدالواحد، ٢٠١٣).

جدول رقم (١٢) يوضح اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجمعية
كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها

ن: ٥٦

م	اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجمعية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرححة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
١	يتم مراجعة إجراءات العمل بالجمعية باستمرار لمواجهة احتياجات المستفيدين	٣٢	٨	١٦	١٢٣	٧٣,٢١	٢٤,٦	٢
٢	إشراك أعضاء الجمعية العمومية في	٢٠	٢٤	١٢	١٢٠	٧١,٤٣	٢٤	٣

م	اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجمعية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرحجة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
	وضع سياسة الجمعية							
٣	يوجد تفويض مرن لاتخاذ القرارات بالجمعية	٢٠	١٦	٢٠	١١٢	٦٦,٦٧	٢٢,٤	٥
٤	يوجد خطة زمنية للانتهاء من المهام المختلف في المواعيد المحددة	١٦	٢٨	١٢	١١٦	٦٩,٠٤	٢٣,٢	٤
٥	توزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار على كافة المستويات داخل الجمعية	٢٨	٢٠	٨	١٣٢	٧٨,٥٧	٢٦,٤	١
	المجموع				٦٠٣			

المتوسط الحسابي المرجح: ١٢٠,٦

القوة النسبية المرحجة: ٧١,٨٨

يشير الجدول السابق أن اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجمعية كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات تتمثل في الآتي: توزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار على كافة المستويات داخل الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢٦,٤، يتم مراجعة إجراءات العمل بالجمعية باستمرار لمواجهة احتياجات المستفيدين بمتوسط حسابي مرجح ٢٤,٦، إشراك أعضاء الجمعية العمومية في وضع سياسة الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢٢,٤٤، وذلك ما أوضحتها دراسة (علي، ٢٠١٣) من أهم المحددات التنظيمية المؤثرة على الحوكمة الإدارية داخل منظمات المجتمع المدني، وذلك ما أوصت به دراسة (برقاوي، ٢٠١٤) من خلال العمل على مشاركة العاملين بالجمعيات الخيرية عند تقييم وتنفيذ البرامج المختلفة.

جدول رقم (١٣) يوضح الموارد المالية

كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها

ن: ٥٦

م	الموارد المالية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرحجة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
١-	تقوم الجمعية بعمل دراسة جدوى لبرامجها قبل اعتماد تمويلها	٢٤	٢٤	٨	١٢٩	٧٦,٧٩	٢١,٣٢	٢
٢-	يوجد خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج والأنشطة	٢٨	١٢	١٦	١٢٤	٧٣,٨١	٢٠,٦٧	٤
٣-	تحرص الجمعية على تنوع مصادر تمويلها	٣٢	٨	١٦	١٢٨	٧٦,١٩	٢١,٣٣	٣
٤-	يوجد لجنة تختص بتخطيط ورقابة موارد الجمعية المالية	٣٢	١٢	١٢	١٣٢	٧٨,٥٧	٢٢	١

م	الموارد المالية	نعم	إلى حد ما	لا	مجموع الأوزان	النسبة المرحجة	المتوسط الحسابي المرجح	الترتيب
٥-	سياسة التمويل بالجمعية تتسم بالمرونة	٢٠	٨	٢٨	١٠٤	٦١,٩٠	١٧,٣٤	٦
٦-	تقوم الجمعية ببعض المشروعات الاستثمارية لتنمية مواردها	٢٨	٨	٢٠	١٢٠	٧١,٤٣	٢٠	٥
	المجموع				٧٣٧			

المتوسط الحسابي المرجح: ١٢٢,٨٣

القوة النسبية المرحجة: ٧٣,١٢

يوضح الجدول السابق أن الموارد المالية كأحد المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية تتمثل في الآتي: يوجد لجنة تختص بتخطيط ورقابة موارد الجمعية المالية بمتوسط حسابي مرجح ٢٢، تحرص الجمعية على تنوع مصادر تمويلها، وتقوم الجمعية بعمل دراسة جدوى لبرامجها قبل اعتماد تمويلها بمتوسط حسابي مرجح ٢١,٣٣، يوجد خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج والأنشطة بمتوسط حسابي مرجح ٢٠,٦٧، تقوم الجمعية ببعض المشروعات الاستثمارية لتنمية مواردها بمتوسط حسابي مرجح ٢٠، سياسة التمويل بالجمعية تتسم بالمرونة بمتوسط حسابي مرجح ١٧,٣٤. وذلك ما أشارت إليه دراسة (برقاوي، ٢٠١٤) من خلال أهمية إقامة برامج استثمارية بالجمعيات والمؤسسات الخيرية تساعد على زيادة الموارد المالية. وأكدت عليه دراسة (الشمري، ٢٠١٩) من خلال توضيحها أن من أهم أولويات احتياجات الجمعيات الخيرية في ضوء رؤي ٢٠٣٠ تنويع مصادر الدخل وتطويرها من خلال العمل على الاستثمار.

حادي عشر: النتائج العامة للدراسة والاجابة عن تساؤلاتها:

(أ) وصف مجتمع الدراسة:

أشارت الدراسة إلى الآتي:

١. إن نسبة ٨٥,٧% من المبحوثين من الإناث، ونسبة ١٤,٣% من الذكور.
٢. إن نسبة ٣٧,٥ من المبحوثين في الفئة العمرية ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة، نسبة ٢٣,٢١% في الفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة، نسبة ٢٥% من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة، نسبة ١٤,٢٨% من ٤٥ سنة فأكثر.
٣. نسبة ٧٨,٥٧% من المبحوثين من ذوي المؤهلات العليا، ونسبة ٢١,٤٣% من ذوي الدراسات العليا.

٤. أن نسبة ٨٩,٢٨% من المبحوثين من العاملين بالجمعية، ونسبة ٥,٣٦% مدير تنفيذي، ونسبة ١,٧٨% رئيس مجلس إدارة، عضو لجنة منبثقة من مجلس الإدارة.
٥. نسبة ٥٧,١٤% من المبحوثين خبرتهم في مجال الجمعيات الخيرية من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، نسبة ٢١,٤٢% من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، ١٢,٢٩% أقل من ٥ سنوات، ٧,١٤% ١٥ سنة فأكثر.

(ب) الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

١- الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول للتساؤل الرئيس الأول (ما أهم المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهداف الجمعيات الخيرية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية؟)

• الشفافية:

- تمتلك الجمعية موقع إلكتروني يتيح الاطلاع على كافة المعلومات الخاصة ببرامجها بمتوسط حسابي مرجح ٣٢,٨.
- تعرض الجمعية مصادر مواردها المالية على الجمعية العمومية بمتوسط حسابي مرجح ٣١,٢.
- تتيح الجمعية وثائق واضحة حول أهداف الجمعية وفلسفة عملها وبرامجها للمستفيدين بمتوسط حسابي مرجح ٢٨.
- تقوم الجمعية بنشر تقارير دورية حول نشاطات الجمعية وتمويلها بمتوسط حسابي مرجح ٢٤,٨.
- تعرض الجمعية تقارير دورية عن دراسات التقييم التي تقوم بها بمتوسط حسابي مرجح ٢٤.

• المساءلة:

- يتم عرض محاضر مجلس الإدارة وقراراته على الجمعية العمومية بمتوسط حسابي مرجح ٢٧,٢.
- يخضع جميع المسؤولين بالجمعية لمبدأ المحاسبة دون استثناء، يتم التعامل مع شكاوى المستفيدين بنزاهة وحيادية بمتوسط حسابي مرجح ٢٦,٤.
- يوجد بالجمعية قسم لتلقى شكاوى المستفيدين بمتوسط حسابي مرجح ٢٢,٤.

○ تستخدم الجمعية أسلوب الثواب والعقاب للعاملين بمتوسط حسابي مرجح ٢٠,٨.

● العاملین بالجمعية:

○ يتفهم العاملون والمتطوعون سياسات وإجراءات العمل بالجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢١,١٤.

○ تعدد قنوات الاتصال بين العاملين بالجمعية بمتوسط حسابي مرجح ١٩,٤٣.

○ يتم الاستعانة بالمتخصصين في برامج وأنشطة الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ١٨,٨٦.

○ تراعي الجمعية التنوع والتعدد في اختيار العاملين القائمين على أنشطة وبرامج الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ١٨,٢٩.

○ تدعيم الخبرات والمهارات الفنية لدى العاملين بالجمعية، التطوير المستمر في برامج التدريب للعاملين بما يتماشى مع أهداف الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ١٥,٤٣.

○ يشترك جميع العاملين في الجمعية في صنع القرارات بمتوسط حسابي مرجح ١٣,٧١.

● اتخاذ القرارات الإدارية:

○ توزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار على كافة المستويات داخل الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢٦,٤.

○ يتم مراجعة إجراءات العمل بالجمعية باستمرار لمواجهة احتياجات للمستفيدين بمتوسط حسابي مرجح ٢٤,٦.

○ إشراك الأعضاء الجمعية العمومية في وضع سياسة الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢٤.

○ يوجد تفويض مرن لاتخاذ القرارات بالجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢٢,٤.

● الموارد المالية:

○ يوجد لجنة تختص بتخطيط ورقابة موارد الجمعية المالية بمتوسط حسابي مرجح ٢٢.

○ تحرص الجمعية على تنوع مصادر تمويلها، تقوم الجمعية بعمل دراسة جدوى لبرامجها قبل اعتماد تمويلها بمتوسط مرجح ٢١,٣٣.

○ تقوم الجمعية ببعض المشروعات الاستثمارية لتنمية مواردها بمتوسط حسابي مرجح ٢٠.

○ سياسة التمويل بالجمعية تتسم بالمرونة بمتوسط حسابي مرجح ١٧,٣٤.

٢- الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني للتساؤل الرئيس الأول (ما أهم المحددات الخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية؟)

• علاقة الجمعية بأفراد المجتمع:

- يتم دعم وتشجيع المتطوعين للعمل بالجمعية لتحقيق أهدافها بمتوسط حسابي مرجح ٢٨.
- توجد آليات قانونية تسمح لأفراد المجتمع بالمشاركة في الرقابة الفعالة على أنشطة الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢٤.
- إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للمساهمة في تقييم أنشطة الجمعية باستمرار في ضوء احتياجات المستفيدين بمتوسط حسابي مرجح ٢٢,٤.
- مساهمة أفراد المجتمع في إبداء الرأي والمشورة والأخذ بمقترحاتهم في مشروعات الجمعية بمتوسط حسابي مرجح ٢٠,٨.
- إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع للمساهمة في وضع سياسات الجمعية الخاصة بأنشطتها داخل المجتمع بمتوسط حسابي مرجح ٢٠.

• علاقة الجمعية بالجمعيات الأخرى:

- تقوم الجمعية بإتاحة شراكات مع المنظمات المجتمعية الأخرى داخل المجتمع، يوجد ميثاق أخلاقي للعمل بين الجمعية والجمعيات الأخرى بمتوسط حسابي مرجح ٢١,١٤.
- تقوم الجمعية بتنفيذ برامج عمل مشتركة مع الجمعيات الأخرى بمتوسط حسابي مرجح ١٨,٢٩.
- توافر قاعدة بيانات ومعلومات عن أنشطة الجمعيات الأخرى بمتوسط حسابي مرجح ١٧,٧١.
- تقوم الجمعية بالحوار بين الأطراف المجتمعية المعنية بالرعاية والتنمية في المجتمع بمتوسط حسابي مرجح ١٦.
- تقوم الجمعية بتنسيق أنشطتها وبرامجها مع الجمعيات الأخرى في المجتمع، تبادل الخبرات مع الجمعيات الأخرى لتحقيق أهدافها بمتوسط حسابي مرجح ١٥,٤٣.

٣- الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول للتساؤل الرئيس الثاني (ما أهم مؤشرات تفعيل المحددات الداخلية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟)

• الشفافية:

- إعداد دليل وواضح وبسيط عن برامج وأنشطة الجمعية من خلال موقعها الإلكتروني.
- توفير المعلومات والبيانات للمستفيدين عن برامج وأنشطة الجمعية.
- توفير معلومات وبيانات عن مصادر تمويل برامج وأنشطة الجمعية.

○ نشر نتائج دراسات التقييم التي تقوم بها الجمعية على موقعها الإلكتروني.

● **المساءلة:**

- تتم المساءلة بهدف الإبداع والالتزام التنظيمي بعيداً عن الجوانب الشخصية والذاتية.
- إتباع المساءلة على المستويين الأفقي والرأسي.
- اقتران المساءلة بكفاءة وفاعلية الجمعية.
- وجود أنظمة محاسبية دقيقة للبرامج والمشروعات بالجمعية.

● **العاملين بالجمعية:**

- تشجيع الرقابة الذاتية من خلال بناء الثقافة التنظيمية للعاملين.
- وجود معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين وفي ضوءها يتم تصميم برامج تدريبية لهم.
- تنوع تخصصات وخبرات العاملين بالجمعية ومدى انعكاس ذلك على البرامج والمشروعات.
- هناك صلاحية للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتصميم وتنفيذ البرامج والمشروعات.

● **اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجمعية:**

- توافر تفويض لاتخاذ القرارات بالجمعية.
- إشراك كافة المستويات داخل الجمعية في وضع السياسة العامة للجمعية.
- يتم توزيع المسؤوليات على كافة المستويات داخل الجمعية في ضوء التخصصات والخبرات.
- يتم تقييم دوري للقرارات في ضوء احتياجات المستفيدين وأولوياتهم.

● **الموارد المالية:**

- وضع أطر قانونية وتنظيمية للجوانب المالية بالجمعية.
- وجود نظام للرقابة المالية قائم على الثقة.
- تدريب العاملين على أساليب تنمية الموارد المالية.
- وجود خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج والمشروعات.

٤- الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول للتساؤل الرئيس الثاني (ما أهم مؤشرات تفعيل المحددات الخارجية لحوكمة الجمعيات الخيرية لتحقيق أهدافها في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟).

● علاقة الجمعية بأفراد المجتمع:

- إشراك أفراد المجتمع في وضع سياسة الجمعية المتعلقة ببرامجها وأنشطتها للاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة.
- إشراك أفراد المجتمع في تقييم برامج ومشروعات الجمعية في ضوء أولويات احتياجاتهم.
- يوجد آليات لجذب وإدارة المتطوعين بالجمعية.
- يوجد آلية لتلقي مقترحات أفراد المجتمع تجاه برامج ومشروعات الجمعية.

● علاقة الجمعية بالجمعيات الأخرى:

- توافر قاعدة معلومات وبيانات عن الجمعيات الأخرى بالمجتمع.
- توافر رؤية مستقبلية للعلاقات بين الجمعية والجمعيات الأخرى بالمجتمع.
- يوجد آليات للحوار مع الجمعيات الأخرى.
- توافر خطط وبرامج عمل مشتركة مع الجمعيات الأخرى للتعامل مع القضايا المجتمعية.

مراجع الدراسة

- Jackson, Steven (2011), Strength Voluntary Organizations, PhD. Pennsylvania State University.
- Kerry, Hofheiner (2006). The Good governance agenda of International development, Virginia old dominion University. P.H.P.
- Kumar, Tanya (2012), Governance and Program Evaluation Capacity For Non Profit Hunan Services Organizations An Analysis of Detering Factors, PhD, Indiana University.
- Nava, Marganet (2012), Examining Non-Profit Accountability Through Program Evaluation, PhD, University of Waterloo, Canada.
- S. Fawzy (2003), Assessment of Corporate governance in Egypt, Working paper No. 82, Egypt, The Egyptian Centre for Ecumenic Stduics, April.
- Salles Maithias and Others, It Service Management And Governance Review, Comparative Analysis and their Impact on Utility Computing June.
- Salvator, Alaima (2012), Adopting rights-based Approach To Community Organization Practice, The Experience of the Community Service center Nablus, Palestine, Acasestudy, McGill University, Candu.

- San, George (2010), Car prate Governances In Non-Governmental Organization, PhD, University of Waterloo, Minnestoa.
- إبراهيم، نيفين عبد المنعم محمد (٢٠١٧)، رؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة بالجمعيات الخيرية، بحث منشور، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد ٥٨، ج ٣، القاهرة.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٤)، إدارة الجمعيات الأهلية في مجال تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أفندي، عطية سيد (٢٠٠٦)، المنظمات غير الحكومية، مدخل تنموي، القاهرة: مكتبة كلية الاقتصاد والعلم السياسية.
- أنس، عادل محمد (٢٠٠٣)، اتجاهات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في مرحلة الإصلاح الاقتصادي، بحث منشور، المؤتمر العلمي السادس عشر، القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- أولسن، ميشيل (٢٠٠٥)، القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ٢٠٠٥.
- بدوي، ندى بنت صالح؛ الشويلي، نادية بنت علي (٢٠١٩)، أثر شفافية الجمعية الخيرية على ثقة المتبرع وسلوكه، دراسة حالة تطبيقية على إحدى الجمعيات الخيرية السعودية، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، العدد ١، ج ٢٨، جامعة الملك خالد.
- برقاوي، خالد بن يوسف (٢٠١٤)، واقع العمل الخيري في مدينة مكة المكرمة، دراسة تقييمية تطبيقية على بعض العاملين والعاملات بالجمعيات والمؤسسات الخيرية، بحث منشور، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، العدد (١)، مج ٧، جامعة أم القرى.
- بيبرس، إيمان (٢٠٠٩)، حوكمة الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية، مركز أخبار أمان، المركز العربي للمصادر والمعلومات عن العنف ضد المرأة.
- توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٨)، التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- توفيق، نيفين محمد (٢٠١٨)، احتياجات منظمات المجتمع المدني لتحقيق الشفافية كأحد آليات الحوكمة، بحث منشور، مجلة الخدمة الاجتماعية، العدد ٥٩، ج ٨، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، القاهرة.
- جاد الله، محمد عرفات عبد الواحد (٢٠١٣)، الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية، بحث منشور، المؤتمر العالي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- حجازي، هدى محمود حسن (٢٠١٦)، حوكمة الجمعيات الأهلية وآليات طريقة تنظيم المجتمع في تطبيقها، بحث منشور، مجلة الآداب، العدد ٣، ج ٨، كلية الآداب، جامعة الملك سعود.
- حداد، مناور (٢٠٠٨)، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، بحث منشور، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، سوريا: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ١٥-١٦ أكتوبر.
- حسن، عبد الباسط (١٩٨٠)، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة: مكتبة وهيب.
- الخطيب، انتصار إبراهيم (٢٠١٢)، تقويم فعالية البرامج التدريبية لمؤسسة إنجاز لمهارات طلبة الجامعات والمدارس الحكومية من منظور المتدربين وسبل تطويرها في الأردن، الأردن: رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- الراجحي، إلهام بنت نايف بن محمد (٢٠٠٦)، دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري لرؤساء ووحدات الأقسام بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- السروجي، طلعت (٢٠٠٤)، السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشمري، مشاري سعود سلامة (٢٠١٩)، احتياجات الجمعيات الخيرية بمدينة حائل في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، دراسة ميدانية، بحث منشور، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد ٦١، ج ٣، القاهرة.
- الطريفي، غادة بنت عبد الرحمن محمد (٢٠١٨)، إسهام برامج العمل الخيري في تحقيق التنمية المستدامة، بحث منشور، مجلة آفاق للعلوم، العدد ١١، جامعة زيان عاشور الجلفة.

- عبد السلام، مصطفى محمود محمد (٢٠٠٨)، دور الجمعيات الخيرية الإسلامية في تخفيف حدة الفقر مع مقترح لإنشاء بنك فقراء أهلي إسلامي، مؤتمر العمل الخيري الخليجي الثالث ٢٠-٢٢ يناير، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل الخيري، دبي.
- عبدالعال، عبدالحليم رضا (١٩٨٨)، البحث في الخدمة الاجتماعية، القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر.
- عبدالعال، عبدالحليم رضا (١٩٩٣)، تنظيم المجتمع، النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الحكمة للطباعة والنشر.
- عبداللطيف، رشاد أحمد (١٩٩٠)، نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع، مدخل متكامل، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبدربه، مجدي محمد مصطفى (٢٠١٥)، التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها، دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة السلطان قابوس.
- عقيلي، عمر وصفي ؛ المؤمن، قيس عيد علي (١٩٩٤)، المنظمة ونظرية التنظيم، الأردن: مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع.
- علي، مرفت جمال الدين (٢٠١٣)، المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة: كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- قنديل، أماني (٢٠٠٦)، الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات العربية الأهلية في، قنديل، أماني؛ ليلة علي: الشبكة العربية للمنظمات غير الحكومية "دراسة مقارنة" مصر، اليمن، المغرب.
- كوثر، عصام حسن (٢٠١٠)، تقييم دور الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، الرياض: بحث ممول من عمادة البحث العلمي، جامعة المجمعة.
- لطفي، تحسين (٢٠٠٥)، مفاهيم وقضايا مستحدثة في المنظمات غير الحكومية، برنامج كواحد العمل بالمنظمات غير الحكومية، القاهرة: جمعية الشبان المسلمين والمسيحيين، مؤسسة ساويرس للتنمية الاجتماعية.

- ليلة علي (٢٠٠٧)، آليات تطوير إدارة الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية العربية في قنديل أماني، ليلة علي، الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة.
- محمد، محمد علي (١٩٨٧)، الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعات العربية للطباعة والنشر.
- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، تسويق العضوية في جمعيات الأعمال، إدارة دعم وتنمية المجتمع المدني، القاهرة.
- المضيف، وضحة أحمد جاسم محمد (٢٠١٩)، ممارسة آليات الحوكمة في المنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المحلية في المجتمع الكويتي، بحث منشور، حوليات آداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (٢٠١٣)، العمل والتطوير المؤسسي، دبي: الإمارات العربية المتحدة.
- مهنا، محمد نمر (٢٠٠٦)، رؤية نقدية في الحكم الرشيد والتنمية، في السيد، مصطفى كامل: الحكم الرشيد والتنمية في مصر، القاهرة، مركز الدراسات والبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية.
- وزارة الشؤون الاجتماعية (١٤٣٠)، لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية، الرياض، مطابع الشروق.