

دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي
للجمعيات الاهلية

**The role of institutional governance as an entry point in
community organization to support the organizational
development of Non-governmental organizations (NGOs)**

إعداد

د/ ضاحي حمدان محمد احمد

مدرس تنظيم المجتمع

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بقنا

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد " طبيعة دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية " كهدف رئيسي وما يتبعه من أهداف فرعية فيما يتعلق بأبعاد الحوكمة المؤسسية (المساءلة، الشفافية، الاستقلالية، التمكين، الانضباط)، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية حيث توصلت إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية -التدعيم - التطوير التنظيمي- الجمعيات الاهلية.

**Institutional governance as an entry point in community organization to
Non-governmental organizations support the organizational development of
(NGOs)**

Abstract:

The present study aimed to define "the nature of the role of institutional governance as an entry point in community organization to support the organizational development of NGOs (Non-governmental organizations development of and the subsequent sub-goals with regard to the dimensions of institutional discipline). ، empowerment، independence، transparency،governance (accountability This study belongs to descriptive studies. Where I came up with a proposed of community organization to conception from the perspective of the method activate the role of corporate governance as an entry point in community Non-governmental organization to support the organizational development of (NGOs(organizations

Key words: Institutional Governance - Support - Organizational Development – (NGOs (Non-governmental organizations

أولاً مدخل مشكلة الدراسة

في ظل ما يشهده عالم اليوم من تحولات علمية واقتصادية وسياسية واجتماعية فإن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة فهي من الموضوعات الهامة التي تركز عليها الادارات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي معظم دول العالم حيث تساهم في احداث التنمية للمجتمع من خلال تطبيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسات لتحقيق رؤاها ومبادئها وأهدافها (علي، 2018، ص45).

وهذا ما أكدت عليه دراسة العجلوني أن خصائص الحكم الرشيد ترتبط بالنمو الاقتصادي والقدرة على تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وقد بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وتحقيق التنمية المستدامة كالمشاركة ومحاربة الفساد يساهم في تحقيق التنمية الشاملة(العجلوني، 2013).

وبذلك ترتبط الحوكمة بالتنمية حيث أنها الطريقة التي تمارس السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية في البلاد من اجل التنمية، لذلك تقوم الجمعيات الأهلية بتطوير اجهزتها التي تقوم بدورها في المساهمة لإحداث هذا التغيير على مستوى الافراد والجماعات والمجتمعات (عبدالمنعم، 2011، ص 5345).

واكدت علي هذا دراسة جادالله أن المنظمات الاهلية اصبحت طرف غاية في الأهمية في العملية التنموية حيث تقوم بدور رئيس في تلبية حاجات المجتمع المتنوعة وعلى نطاق واسع سواء كانت هذه الحاجات اجتماعية أو اقتصادية، وانطلاقا من هذا الاهتمام يتحتم تحديد طبيعة متطلبات تحقيق البناء المؤسسي للمنظمات الأهلية، متمثلا في العملية التي يتم من خلالها تطوير هذه القدرات المنظمات وتقويتها(جاد الله، 2012، ص 1204).

واتفقت نتائج دراسات كلا من (Margeret) ودراسة (Tanya) ودراسة (Alaimo) أن منظمات المجتمع المدني تعاني من ضعف القدرات التنظيمية وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار وبالتالي فإن تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة بتلك المنظمات من شأنه أن يزيد فاعليتها وتحسين ادائها من خلال تطبيق آليات الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية، وايضا تحسين اداء تلك المنظمات وتعظيم قدرتها من خلال الشفافية والمساءلة، وتفعيل دور الرقابة والمحاسبة وتقييم اداء العاملين بشكل دوري (Margeret,2017,Tana,2018,and Alamimo)

و دراسة Hansen اكدت علي أن تطبيق الحوكمة يزيد من قدرة المنظمات على بناء قدرات العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم، وتتيح ممارسة الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية للعاملين والاعضاء الاهتمام بأنشطة تلك المنظمات من خلال ورشة العمل والدورات التدريبية((Hansen, 2012).

فالحوكمة بالجمعيات الاهلية ينظر اليها على انها تطبيق قواعد عامة ومجردة على كافة المؤسسات وتستلزم الحوكمة تطبيق قواعد الشفافية والافصاح وتقديم الإقرارات ونشر المعلومات والمراقبة الفعالة والادارة الرشيدة للمخاطر والتقييم الدقيق للأنشطة داخل تلك الجمعيات. (فؤاد، أوسرير، 2011، ص449)

في حين استهدفت دراسة خزام تحديد مدى إدراك قيادات المنظمات غير الحكومية للحوكمة وابعادها وتحديد آليات تطبيق الحوكمة في المنظمات غير الحكومية ؛ وتوصلت نتائجها الى أن آليات الحوكمة تتمثل في

الآليات الادارية والتنظيمية ؛ وآليات قانونية؛ وآليات مالية واقتصادية وآليات اجتماعية؛ ولنجاح تطبيق الحوكمة يلزم ذلك توفر الاستقلالية المالية للمنظمة وتوفير كوادر بشرية وجهاز ادارى كفاء داخل المنظمة واعتماد نظام الشفافية(خزام، 2012).

وقد اشارت دراسة الألفي لأهمية تطبيق معايير الحوكمة كاحترام القوانين واللوائح ، والوفاء باحتياجات المستفيدين، والعدالة والنزاهة والشفافية والإفصاح، والمشاركة، والحرية، وإدارة المخاطر(الألفي، 2016). و دراسة حلمي الى أهمية وجود عناصر الحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الحكومية كالشفافية والمساءلة وتنمية الموارد البشرية والممارسات الديمقراطية وتوفر تلك المتطلبات يساعد المنظمات غير الحكومية في تحقيق برامج التنمية المحلية(حلمي، 2010).

كما اتفقت دراسة كلا من دراسة حتاملة و ابراهيم في الكشف عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية ودرجة تطبيق الحوكمة المؤسسية ، وأكدت علي وجود خمسة مجالات للحوكمة وهي: الإفصاح والشفافية، والمشاركة الفاعلة، والرقابة والمسؤولية الإدارية، والعدالة والنزاهة، والكفاءة والفاعلية وأظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية وبين تطبيق الحوكمة المؤسسية، وحسن استخدام الموارد والالتزام بقواعد القانون وعدم فساد الخدمات المقدمة للمواطنين (حاتملة، 2017، ابراهيم، 2010).

كما أشارت دراسة غباري الى أهمية تفعيل آليات الالتزام بالقواعد القانونية والاخلاقية بالجمعيات الاهلية وتقرير آليات الممارسة الديمقراطية في صنع القرار بالجمعيات الاهلية ودعم آليات الشفافية والمحاسبة وذلك من خلال تقرير آليات الحوكمة بالجمعيات الاهلية مما يتيح للجمعيات الاهلية تحقيق أهدافه(غباري، 2012).

وهذا ما أوصت عليه دراسة Ross بضرورة الالتزام بأسلوب الحوكمة المؤسسية في إدارة المنظمات غير الحكومية، حيث أن الاستفادة من برامج الحوكمة في ادارة المؤسسات الاهلية يساعد في بناء القدرات التنظيمية لها، وأشارت أن معايير الحوكمة تتمثل في الشفافية والمشاركة والديمقراطية وان تطبيق تلك المعايير يؤدي الى فاعلية الجمعيات والمنظمات في الكفاءة في تقديم الخدمات(Ross Huiqan,2012).

في حين هدفت دراسة ابن مصطفى إلى التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي وتبيان الأهمية النسبية لمعايير الحوكمة الرشيدة (ابن مصطفى، 2017). وتسعى الحوكمة المؤسسية الى احداث التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية، ويقصد بالتطوير التنظيمي هي تلك العملية التنظيمية المخططة لتطوير وتحفيز العاملين عن طريق التأثير في قيمهم، ومهاراتهم وانماط سلوكهم وكذلك عن طريق وسائل التكنولوجيا وعمليات الهياكل التنظيمية وذلك في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية للجمعيات الاهلية (الاكاديمية العربية البريطانية، 2012).

وهناك العديد من مبررات احداث التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية، وهي:

1- التغيرات في اهداف المنظمة ورسالتها، وأغراضها.

- 2- التغييرات السياسية والاقتصادية: حيث تتطلب هذه التغييرات سواء كانت ايجابية او سلبية أن تقوم المؤسسة بالتكيف ويجاد التوازن في انشطتها مع تلك المستجدات.
- 3- التغييرات الاجتماعية: وتتمثل في نمط المعيشة ومستواها (ماهر، 2003، ص 185).
- 4- التغييرات في القوانين والتشريعات، ويقصد بها التغييرات التي تصدرها حكومة من لوائح لضبط طبيعة العلاقات بين الدولة والمؤسسات مثل التشريعات المنظمة لعملها.
- 5- ازدياد حدة المنافسة في تقديم (الخدمات) السوق وهي تلك المنافسة المتمثلة في تكثيف الحملات الاعلامية بين المنافسين (عطية، 2008، ص 171).
- 6- التغييرات التكنولوجية: تلك التغييرات التي تؤثر على الخدمات و سلع المنظمة مثل ادخال التكنولوجيا في إدارة العمل مثل الحاسبات والكمبيوتر والانترنت.
- 7- الثورة المعرفية: حيث يؤثر الانفجار المعرفي والنمو المتسارع في جميع مجالات العلم والمعرفة مما يتطلب احداث تطوير تنظيمي للمنظمات لتواكب حجم التغييرات الراهنة (فتح الله، 2012، ص ص 77-78).
- وبينت دراسة صلاح أن التنظيم داخل المؤسسات يترتب عليه احداث التطوير التنظيمي من خلال وجود ميزات تنافسية يجب توافرها بالمؤسسات وهي ميزة الاستقطاب للموارد البشرية والابتكار والابداع داخلها (صلاح، 2018).
- وبالتالي يعتبر التطوير التنظيمي احد أهم الاساليب التي تساعد المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية) على مجارة التغييرات السريعة التي تحدث في بيئتها الداخلية، ويكون نتيجة العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، فالعوامل البيئية الداخلية تمثلت في العوامل المرتبطة بطبيعة المنظمة، ومناخها، وهيكلها التنظيمي، والاساليب والاجراءات المتبعة في تحقيق الاهداف والاساليب المعتمدة في معالجة المشكلات المقترنة بالعمل والافراد (محمود، 2002، ص 86)
- ومن مرتكزات التطوير التنظيمي انه عملية تفاعلية مستمرة، واستراتيجية مثالية للتغيير إذ يعتمد على تطبيقات العلوم السلوكية، وينظر الى التنظيم من منظور منحنى النظم الذي يؤكد على مفهوم الترابط والتفاعل، ويعتمد على قاعدة معلوماتية واسعة، ويؤكد على أهمية الخبرة العملية لدي العاملين (أبو عمرة، 2012، ص 18).
- وحتى تتمكن الجمعيات الأهلية من احداث عملية التطوير التنظيمي، من خلال التغييرات المخططة في المنظمات بما يتماشى مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية المتمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعية الموظفين وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية المتمثلة في المستفيدين والمنافسين (Karl, 2012, P 42).
- وهناك من وضع أهم اهداف التطوير التنظيمي، كالآتي:
- 1- توضيح رسالة المؤسسة وغاياتها واهدافها، والعمل على تناغم أهداف العاملين والمؤسسة ككل وتكاملها.
- 2- جعل المنظمة أكثر فاعلية وأكثر قدرة على معالجة المشكلات الفنية والإدارية ومشكلات العاملين.

- 3- تحسين التعاون والتضافر والاتصال والعمل الجماعي بين المديرين ومرؤوسيههم وبين الوحدات، والتشجيع على الصراحة والمناقشة والشفافية في الاختلافات والمشكلات.
- 4- تحسين علمية اتخاذ القرار وتشجيع العاملين على قبول القرارات وإيجاد القدرة على قبول التغيير والتعامل معه.
- 5- تحسين اداء الافراد والجماعات والعلاقات الشخصية والوصول إلى اتفاق جماعي على الآراء ووضعها موضع التنفيذ(تريسي، 2004، ص19).
- 6- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التطوير المطلوب.
- 7- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 8- بناء الثقة بين العاملين بالمنظمة عبر مختلف مستويات التنظيم.
- 9- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الإدارة بالأهداف عوضاً عن أساليب الإدارة التقليدية.
- 10- زيادة درجة الانتماء للمنظمة والأهداف(العميان، 2010، ص، 349).
- و أكد علي ذلك دراسة بوغليطة إلى أن التمكين يقوم على زيادة الأهمية الاستراتيجية للعاملين، فالتمكين له دور إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي نجاح وتطور تلك المؤسسة (بوغليطة، 2014).
- وايضا دراسة النصير قياس أثر تمكين العاملين بالمنظمات حسب الأبعاد الثمانية (وضوح الهدف، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، التواصل، بيئة العمل) على التطوير التنظيمي المقاس حسب الأبعاد (التكنولوجيا، الهياكل والاستراتيجيات، الخدمات، الثقافة)، وقد أوصت الدراسة بزيادة ثقافة التمكين وتوفير متطلباته، وكذلك استحداث لوائح وصلاحيات داعمة للتمكين، والربط ما بين التمكين والتطوير، كما أوصت باستحداث جوائز لأفضل ممارسات التمكين(النصير، 2019).
- ولهذا اشارت دراستي عمومن وابراهيم أن التطوير التنظيمي يرتبط بشكل كبير بالنمط القيادي السائد في المؤسسات وتوصلت الى أن اتجاهات الموظفين الاداريين نحو التطوير التنظيمي تكون إيجابية من الناحية التنظيمية التقنية اذا قامت المنظمات بتطوير اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل بصورة متواصلة، والاهتمام الدائم بالتجهيزات الحديثة، وضرورة تفعيل تطوير الهياكل التنظيمية والادارات لتحقيق التناسب بين المسؤوليات والصلاحيات للموظفين، واخيرا أكدت على الاستفادة من التقنيات الحديثة لتدعيم التواصل مع العاملين، وإيجاد أنظمة لتحفيز العاملين وتشجيعهم ، وتحسين مستوى ادائهم(عمومن، 2014، إبراهيم، 2013).
- وصنفت مجالات التطوير التنظيمي إلى(دودين 2012، ص ص 41- 43):
- 1- المنظمة الكلية والفرعية والوظيفية بالإضافة الى التغييرات المتعلقة بقرارات المنظمة المهمة بعملية تخصيص الموارد، وتغيير الاهداف المقررة.

- 2- المجال الهيكلي: يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وايضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات ونطاق الاشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى نظام المكافآت وتقييم، ونظام المراقبة.
- 3- المجال التكنولوجي: تقوم المنظمة بالتطوير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع واقتناء وسائل انتاج حديثة واستخدام طرق حديثة الكترونياً في تعاملاته.
- 4- المجال الانساني: يعني بتغيير الافراد القائمين بالعمل، ويأخذ شكلين هما: تغيير الافراد من خلال الاحلال، والتغيير النوعي للأفراد وذلك يرفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم وتعديل انماط سلوكهم.
- 5- الاعمال والانشطة التي تمارسها المنظمة: يتمثل ذلك في استحداث اعمال جديدة وترك اعمال قائمة أو تغيير اسلوب اداء الاعمال او الانشطة.
- لذلك يشمل التطوير التنظيمي كافة نواحي المنظمة، ويختص التطوير التنظيمي في أحد جوانبه بالموارد البشرية في المنظمات وكيف يعملون، كما يختص بتطوير المنظمات وبالتغيير المخطط الذي يقصد به جعل الافراد وفريق العمل بالمنظمات يعملون بشكل أفضل وبأسلوب منظم ومحدد الهدف ويوفر معلومات صحيحة عن المنظمة وكيفية تصويرها (Marshak, 2006, P13).
- لكن اشارت دراسة الروقي أن معوقات التطوير التنظيمي تمثلت في المعوقات الادارية والمعوقات التنظيمية، والتقنية والموارد البشرية (الروقي، 2014)، و توصلت دراسة المسدي ان توفير متطلبات نجاح وتحقيق التطوير التنظيمي التدريب المستمر للعاملين من خلال التدريب التقني وبرامج التنمية والاصلاح الإداري، وضرورة الاهتمام بتوفير وانشاء قاعدة بيانات تساعد على توفير المعلومات اللازمة للتطوير والتحديث والابتكار (المسدي، 2014)، اكدت علي هذا دراسة صلاح أن التنظيم داخل المؤسسات يترتب عليه احداث التطوير التنظيمي من خلال وجود ميزات تنافسية يجب توافرها بالمؤسسات كميزة الاستقطاب للموارد البشرية والابتكار والابداع داخلها (صلاح، 2018)، وازافت دراسة الدعجة الي أن القيم والانضباط والمعتقدات كمكونات للثقافة التنظيمية لها تأثير بالغ الاثر علي احداث التطوير التنظيمي (الدعجة، 2013)، و أشارت دراسة شراف الي أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسات الخدمية، وتوصلت الي أن التمكين الإداري يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات الاهلية ، وأن التطوير التنظيمي يحدث من خلال منح العمال بعض الصلاحيات التي تخولهم بالعمل دون الرجوع في كل الاوقات للإدارة العليا (شراف 2017).
- ونظراً لأهمية التطوير التنظيمي للمنظمات فقد اتجهت العديد من المهن الي الاهتمام بتحقيقه في كاف مؤسساتها ومنها الخدمة الاجتماعية كمهنة مؤسسية تمارس دورها من خلال المؤسسات الاجتماعية من خلال طريقتها في تنظيم المجتمع، وبالتالي اتجهت الي الاهتمام بتفعيل وتدعيم استخدام التطوير التنظيمي بمؤسساتها (Maria & Dorothy. 2008. P 31).
- أيضا تتمثل أهمية التطوير التنظيمي، في (فتح الله، 2012، ص 69):

- 1- دعم كفاءة المنظمة وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
 - 2- تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها، والارتقاء بسلوكها وإذكاء الابداع، والقدرة على الابتكار.
 - 3- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة، ومواجهة نقاط الضعف والمشكلات في الإدارة.
 - 4- الاستفادة من الاكتشافات والتطورات في مجالات العلوم الأخرى.
 - 5- العمل على تكامل أهداف المنظمة والمجتمع والعاملين.
- وهذا ما وأصت به دراسة جاد الله بحتمية تعظيم الاستفادة من الإطار المفاهيمي لطريقة تنظيم المجتمع في تحقيق البناء المؤسسي للمنظمات الأهلية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحقيق القدرة التنظيمية للمنظمات الأهلية وأفادت الدراسة بضرورة التركيز على تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الأهلية(جاد الله، 2012).
- وهناك مجموعة من المقومات لضمان نجاح جهود التطوير التنظيمي في المؤسسة لتساعد على التغيير ومن ضمن هذه المقومات، هي:
- 1- الوعي والإدراك الصحيح لضرورة اعتماد رؤية تحكم برامج التطوير المختلفة.
 - 2- تفعيل دور القيادة التأسيس لثقافة تنظيمية مرنة، وهيكل تنظيمي يستجيب بكفاءة للحدوث الطارئة والمفاجئة، وبالتالي تكون المنظمة أكثر جاهزية لحالات التطوير والتغيير.
 - 3- وجود بيئة عمل صحية تتسم بالنقطة والالتزام والمشاركة الفعلية لتعزيز جوانب طرح الافكار الإبداعية والابتكارية.
 - 4- الاطلاع المركز على اساليب التطوير وتقنياته وحث الإدارة والعاملين على استخدامها.(منصور والخفاجي، 2010، ص ص 178-179).
 - 5- توفير المناخ الملائم لقبول التطوير وعدم مقاومته وتنمية مهارات الافراد بالبرامج التدريبية واستثارة مواهبهم وقدراتهم عن طريق اتاحة فرصة المبادأة والتطوير.
 - 6- التركيز على اسلوب العمل الجماعي وذلك لدعم التطوير.
 - 7- معرفة مستوى عدم رضا الافراد عن التطوير ومصادر مقاومته مما يساعد على تشخيص المشكلات بأسلوب علمي لدعم التطوير.
 - 8- وجود نظام معلومات يسمح لعاملين بالتغيير رغم ردود أفعالهم ومشاكلهم من التطوير ولا بد أن تصل هذه المعلومات للإدارة العليا(محمود 2002، ص ص 355-356).
 - 9- وجود خطة شاملة للتطوير التنظيمي تقوم الإدارة بوضعها وتطبيقها ومراقبتها.
 - 10- ربط عملية التطوير التنظيمي بأهداف المنظمة لتجنب وقوع أي مشاكل.
 - 11- اقناع العاملين بأن عمليات التطوير أقرب للاستثمار طويل الاصل(شتوح وطرشاني، 2011، ص 11).

صياغة مشكلة البحث

تنظر طريقة تنظيم المجتمع للجمعيات الأهلية علي انها نسق اجتماعي يشتمل علي التفاعل بين مختلف اقسامها، وبين جميع المستويات الادارية والعاملين بها، لذا فكر الباحث في القيام بهذه الدراسة لرصد واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية، وذلك للاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحديد ما وصلت له الجمعيات الأهلية من ممارسة الحوكمة المؤسسية بأبعادها (المساءلة والشفافية والتمكين والاستقلالية والانضباط) في تحقيق التطوير التنظيمي وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة المؤسسية كمدخل لتنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية ، وكذلك تحديد مقترحات تفعيل الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية ، واخيراً التوصل لتصور مقترح لطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية .

وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة البحث في: دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية.

ثانياً: الموجهات النظرية للبحث: تتمثل في:

1- نظرية التفاعل :

يقصد بالتفاعل هو تلك العملية التي يمكن من خلالها تحقيق الترابط بين الافراد والمؤسسات ، سواء كان ذلك في الوسائل أو الغايات ويترتب على ذلك تعديل السلوك والوظائف(عبدالحميد ، 2014، ص 1152). وترى النظرية أن التفاعل يصبح ممكناً عندما يدرك الافراد أنهم يكافحون من أجل تحقيق الاهداف المشتركة ، أى أن نجاح كل فرد يعنى مساعده الاخرين على النجاح ايضا مما يدعم المنظمة لتحقيق هدفها العام (هارون ، 2014، ص) .

وهناك عناصر يجب أن تراعي في اطار نظرية التفاعل :-

أ- التركيز على القيم المشتركة بين الجمعيات الاهلية والقائمين عليها .

ب- التركيز على المصالح المشتركة بين الجمعيات الاهلية والقائمين عليها .

ج- تحليل دور كل عضو مشترك بالجمعية الاهلية في عملية التفاعل .

د- تحليل النتائج المترتبة على هذا التفاعل والتي تتمثل في نجاح الجمعيات الاهلية في تحقيق اهدافها (صادق ، 2012، ص 2647).

أوجه الاستفادة من نظرية التفاعل في الدراسة الحالية :-

1- تساعد النظرية في تفسير تقبل العاملين لمعطيات التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية من خلال تحليل سلوكهم داخل العمل .

2- تساعد النظرية في ادراك العاملين بالجمعيات الاهلية للحوكمة المؤسسية المطبقة .

3- توعية العاملين بالجمعيات الاهلية بأهمية تطبيق الحوكمة المؤسسة يؤدي لإحداث التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية .

4- من خلال النظرية يدرك المنظم الاجتماعي أن يتفاعل قد يشمل علاقات التعاون والتنافس او الصراع لذلك فهو يحاول التحكم في المتغيرات السلبية بالجمعيات الاهلية ويدعم الايجابية فيها ، لذلك فإن نظرية التفاعل تعد بمثابة نظرية ثابتة تعطى الاطار النظري بحجم التفاعل بين الحوكمة المؤسسة ودورها في احداث التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية.

2- نموذج المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة:

هذا النموذج تم صياغته بناء علي منهجية المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وهو يمثل الاطار العلمي والعملية والذي بمقتضاه أصبحت العديد من المؤسسات في مصاف المؤسسات المتطورة وخاصة أنه يحتوي علي مجموعة المعايير التي تهدف الي تقييم وتقويم الاداء المؤسسي مما يجعل منة دليلاً عملياً ومهنياً لتحقيق التطوير والتحسين في المؤسسات المعاصرة (توفيق، 2017، ص 225).

وقد استفاد الباحث من هذا النموذج في التعرف علي معايير التطوير المؤسسي للمنظمات ومعايير التطوير المتمثلة في الاخذ بتطبيق الحوكمة المؤسسة في الجمعيات الاهلية كالمساءلة والشفافية والتمكين والانضباط والاستقلالية .

ثالثاً: أهمية البحث:

1- المتغيرات العالمية والمحلية التي طرأت علي السياق المصري في الاهتمام بقدرة المجتمع المدني وخاصاً الجمعيات الاهلية في تحمل عبء تحمل تأثيرات البعد الاجتماعي للإصلاح الاقتصادي والحاجة الي الاخذ بالتطوير بأبعاده المختلفة ومنها التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية .

2- الاهتمام العالمي بقضية الحوكمة كأحد أساليب التطوير التنظيمي لمنظمات المجتمع المدني .

3- تعد قضية الحوكمة المؤسسية من التحديات التي تواجه مصر مما يستلزم المزيد من الدراسات.

4- أن منظمات المجتمع المدني تعاني من ضعف القدرات التنظيمية وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار وبالتالي فإن تطبيق آليات الحوكمة الرشيدة بتلك المنظمات من شأنه أن يزيد فاعليتها.

5- لكي تتمكن الجمعيات الأهلية من احداث علمية التطوير التنظيمي، لا بد من الأخذ بمعطيات الحوكمة المؤسسية

6- تكمن الاهمية العملية للدراسة في ما يمكن أن تتوصل له من نتائج واقعية يمكن أن يستفيد منها القائمين علي ادارة الجمعيات الاهلية في التعرف علي كيفية احداث التطوير التنظيمي لمنظماتهم .

7- تعتبر طريقة تنظيم المجتمع من اكثر طرق الخدمة الاجتماعية اهتماماً بتنشيط وتحديث ودعم الجمعيات الاهلية خاصة في اطار التغيرات المعاصرة.

رابعاً: أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في " تحديد طبيعة دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية "

وهذا وينبثق من الهدف الرئيسي أهداف فرعية مفادها ما يلي:

- 1- تحديد طبيعة دور المساءلة كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية.
 - 2- تحديد طبيعة دور الشفافية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية.
 - 3- تحديد طبيعة دور الاستقلالية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية.
 - 4- تحديد طبيعة دور التمكين كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية.
 - 5- تحديد طبيعة دور الانضباط كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية.
 - 6- تحديد المعوقات التي تواجه تفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية.
 - 7- تحديد المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية.
- التوصل لتصور لمقترح لطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية

خامساً: تساؤلات البحث:

تنطلق الدراسة الحالية من تساؤل رئيس مؤداه " ما طبيعة دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية "

وينبثق التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية مفادها ما يلي:

- 1- ما طبيعة دور المساءلة كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟
- 2- ما طبيعة دور الشفافية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟
- 3- ما طبيعة دور الاستقلالية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟
- 4- ما طبيعة دور التمكين كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟
- 5- ما طبيعة دور الانضباط كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟
- 6- ما المعوقات التي تواجه تفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟
- 7- ما المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟

سادساً: مفاهيم البحث:

أ . مفهوم الحوكمة : Governance Concept

تعرف مؤسسه التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها " النظام الذى من خلاله ادارة المنظمات والتحكم في اعمالها (Alamgir, 2007, p. 3)

ويشير البعض الى أن الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الاداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الخطط والاهداف (غباري، 2012، ص 2596).

وينظر للمفهوم علي انه " نظام القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير بها المجتمع شؤونه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ، من خلال العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني (الكايد ، النشاش ، 2010 ، ص 2596).

وتعرف الحوكمة بأنها مجموعة القواعد ذات القابلية للتطبيق داخل المنظمات وتوجيه ورقابة اداء تلك المؤسسات (Brussels;1998,p55).

وترى وجهة نظر أخرى أن مفهوم الحوكمة المؤسسية يعنى " عملية الحكم الداخلي الديمقراطي ويعرفه آخرين بأنه عملية ممارسة القيادة داخل الجمعيات او المنظمات بشكل يعمل على تعظيم فرص الاعضاء في المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل الجمعية او المنظمة (أفندي ، 2006، ص 156) . وينظر البعض للحوكمة على انها علاقة بين عدد من الاطراف المتفاعلة والمشاركين والتي تؤدي الى تحديد توجه واداء المنظمة (Monks : 1995 . P . 1) .

ويمكن تحديد تحديد المفهوم الاجرائي للحوكمة المؤسسية وفقا للبحث الحالية على النحو التالي

- 1- الحوكمة المؤسسية هي نظام داخلي تأخذ به المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الاهلية) لإدارة اعمالها وتحقيق اهدافها.
- 2- هي مجموعة القوانين التي من خلالها تنفذ القرارات لتحسين اداء العاملين ولتعظيم عملية التطوير داخل الجمعيات الاهلية.
- 3- هي مجموعة المعايير ذات القابلية للتطبيق داخل الجمعيات من خلال تفاعل الهيكل التنظيمي مع تلك المعايير.
- 4- تتمثل الحوكمة المؤسسية في ابعاد المساءلة والشفافية والتمكين والاستقلالية والانضباط .

(أ) مفهوم التدعيم :

يعرف التدعيم لغويا بأنه دعم الشيء " أي اسنده ودعمه" أو يقصد به تأييد فرد بالمساعدة أو التشجيع أو الانجاز جانبه وكذلك تأييده وتدعيمه وإرساء قواعد (بدوي، 1999، ص 416).

ويعرف ايضا بأنه التحفيز والتوجيه للتعرف الإنساني نحو فعل أو عمل معين (عبدالمنعم ، 2011 ، ص 5367).

ويقصد بالتدعيم بأنه : العملية التي تهدف الى تزويد الافراد بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة من خلال العلاقات الاجتماعية العادية عندما يتبع الافراد الطرف التي تتناسب مع قيم المجتمع (Edith Alewis, 1995, P.134).

ويعرف كلا من كريبس وبروان (brown & Kurpius) التدعيم على انه جزء من الدفاع من تنظيم المجتمع وذلك بوصفه عملية يمكن من خلالها تقوية أداء الفرد في ضوء التركيز على الحسابة المهارات المواتية لذلك مع مساعدة الفرد على تصحيح القرارات التي قد تحول دون ذلك(عبداللطيف، 2012 ، ص 14).

ويمكن تحديد المفهوم الإجرائي للتدعيم وفقا للبحث الحالية عل النحو التالي :

- 1- عملية يتم من خلالها أمداد العاملين بالجمعيات الاهلية بالمعارف المعاصرة في ادارة المنظمات.
- 2- تحسين الاداء المؤسسي للأفراد العاملين من خلال تنمية قدراتهم بهدف تعظيم الاداء الوظيفي تمشيا مع اساليب الادارة الحديثة لتحقيق اهداف تلك الجمعيات.
- 3- تشجيع العاملين بالجمعيات الأهلية علي الاخذ بمعايير الحوكمة المؤسسية والعمل علي تطبيقها لأحداث التطوير التنظيمي داخل الجمعيات الاهلية.

ج) مفهوم التطوير التنظيمي : يعرف التطوير التنظيمي علي أنه مجهودات مخططة للتغيير تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها بهدف زيادة فعالية المنظمة وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائها من الأفراد لمساعدتهم علي إيجاد طرق تحسن العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها(منصور ، 2010 ، ص 37).

ويشير البعض إلي أن التطوير التنظيمي هو تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة ومناخها ، وما بها من أفراد ، وجماعات ، بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الأداء للوصول للأهداف بأعلى جودة ممكنة(عامر وقنديل، 2010، ص 243).

وينظر البعض إلي التطوير التنظيمي علي أنه " كافة الجهود المتوسطة والطويلة الأجل المبذولة لتحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأراضى الفنية التي تعاني منها المنظمات مع التركيز على الإبداع التنظيمي وجماعية العمل وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة ، وذلك من خلال تدعيم العلاقات التنظيمية وتوظيف المعرفة السلوكية والعملية المتاحة لدى العاملين في المنظمات وتطبيق تقنيات التدخل والاختبار والتجريب لإحداث التغيير المخطط والهادف(السكارنة، 2010، ص 50).

ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة من ثمار التطورات العالمية ، وكوسيلة فاعلة تمكن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي ، وتيسير الإجراءات واستخدام التكنولوجيا في زيادة الإنتاج ، وفي الوقت ذاته المحافظة علي كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير ، والتشخيص الميداني للمشكلات ، والتكامل والشمول في التطوير (فتح الله، 2012 ، ص 62).

يشير العديد من كتاب الإدارة إلي مصطلح التطوير التنظيمي بـ (O.D) وذلك للإشارة للحرفين الأوليين من كلمتي التطوير التنظيمي باللغة الإنجليزية وهما Organizational . Development ، وقد تناول الباحثون التطوير التنظيمي بتعريفات متنوعة من وجهات نظر مختلفة (عدنان ، 2015 ، ص 42) .

ويمكن تحديد مفهوم إجرائي للتطوير التنظيمي وفقاً للبحث الراهن:

- 1- هو جهد مخطط ومنظم وشامل لجميع مكونات الجهات الأهلية.
- 2- تعمل علي مساعدة الجمعيات الأهلية من تطوير الفكر الاداري بها وتحسين كفاءة أداء للعاملين بها.
- 3- يتطلب تفاعل أعضاء والعاملين بالجمعيات الأهلية مع دور الحوكمة المؤسسة المطبقة.
- 4- يركز علي دور أعضاء الجمعية والعاملين في إدراك التغيير المخطط من خلال تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم .

سابعاً: الاجراءات المنهجية للبحث

(أ) نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية والتي تعتمد على الوصف والتفسير والتحليل الكمي والكيفي لدور الحوكمة المؤسسية في تدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية.

(ب) المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء مجالس الإدارة والاختصاصيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة.

(ج) ادوات الدراسة:

- استمارة قياس لأعضاء مجالس الإدارة والاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الاهلية عن دور الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الأهلية ، وقد تضمنت استمارة القياس على العناصر التالية:

- بيانات أولية: مثل (النوع- السن-المؤهل الدراسي- عدد سنوات الخبرة -نوع الوظيفة).

- بيانات تتعلق بدور الحوكمة المؤسسية في تدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية بأبعادها الخمسة.

- بيانات تتعلق بالمعوقات التي توجه تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية.

- بيانات تتعلق بمقترحات لتفعيل الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية.

- وتم تصميم الاداه وفقاً للخطوات التالية:

1- **قام الباحث:** بتصميم استمارة القياس لأعضاء مجالس الإدارات والاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الاهلية وذلك بالرجوع الى التراث النظري وتحليل الدراسات السابقة، الى جانب الاستفادة من بعض استمارات الاستبيان المرتبطة بموضوع الدراسة لتحديد العبارات التي ترتبط بكل متغيرات الدراسة.

2- **صدق الأداة:** حيث تم عرض الأداة على عدد (5) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لأبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بمتغيرات

الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%) وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض وبناء على ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

3- ثبات الأداة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (الفأ- كرونياخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة القياس لأعضاء مجالس الإدارة والاختصاصيين الاجتماعيين، وذلك لعينة قوامها (10 مفردات) من أعضاء مجالس الإدارة والاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية.

ولقد جاءت النتائج كما هو موضحه في الجدول التالي:

جدول (1)

نتائج ثبات الاستمارة المطبقة على مجالس الإدارة والاختصاصيين الاجتماعيين ن=10

| م | المتغيرات | معامل (الفأ- كرونياخ) |
|---|--|-----------------------|
| 1 | ثبات استمارة مقياس لأعضاء مجالس الإدارة والاختصاصيين الاجتماعيين | 80% |

وتعتبر هذه المستويات عالية ومقبولة ويمكن الاعتماد على النتائج التي تتوصل إليها الأداة، وبذلك أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(د) أساليب التحليل الإحصائي: تم معالجة البيانات من خلا الحاسب الآلي باستخدام برنامج (spss.v.17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسبة المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

-المتوسط الحسابي: للحكم على دور الحوكمة المؤسسية في تدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي نعم (ثلاث درجات)، الى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وادخال البيانات على الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) ثم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3-1=2)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول (2) مستوي المتوسطات الحسابية ن=10

| | |
|-------------|---|
| مستوى منخفض | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة او البعد بين 1- 1.67 |
| مستوى متوسط | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة او البعد بين 1.67- 2.35 |
| مستوى مرتفع | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة او البعد بين 2.35- 3 |

- القوة المعيارية النسبية- المدى: ويتم حسابة من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة - معامل (ألفا-كرو نباخ): لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.

(هـ) مجالات البحث:

- 1- **المجال المكاني:** يتحدد المجال المكاني في الجمعيات الاهلية والتابعة لمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة قنا، وذلك للأسباب التالية:
- بناء علي ترشيح مسئول الجمعيات الاهلية بمديرية التضامن الاجتماعي بقنا.
 - وأن تكون تلك الجمعيات مشهود لها بالكفاءة وفقاً لتقارير مديرية التضامن الاجتماعي بقنا.
 - توفر العنصر البشري الذي يعمل في تلك الجمعيات.
 - وان تكون الجمعية غير متعثرة او متوقفة عن النشاط.
 - وان تعمل الجمعية في اكثر من مجال، وان تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات للمستفيدين.
 - أن يتواجد فيها اخصائيين اجتماعيين يعملون (كل الوقت - بعض الوقت).
 - أن تكون الجمعية المختارة في النطاق الجغرافي لمدينة قنا.
- وتحددت الجمعيات في: (1 - جمعية مصر الخير. 2- جمعية النور المحمدي. 3- جمعية التنمية الثقافية والاجتماعية. 4- جمعية رؤي 5- جمعية الشبان المسلمين. 6- الجمعية المصرية لحماية الطفل. 7- جمعية اللواء الاسلامي. 8- جمعية رسالة للأعمال الخيرية.)**
- 2- **المجال البشري:** - تم اجراء الدراسة علي عينة عمدية من الجمعيات الاهلية بمدينة قنا، من خلال الحصر الشامل لأعضاء مجالس الادارة والاحصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الاهلية مجتمع الدراسة وبلغ (95) مفردة.
- وكان توزيعهم علي النحو التالي:

جدول (2)

يوضح اطار المعاينة لأعضاء مجلس الادارة والاحصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الاهلية مجتمع الدراسة

| م | الجمعية | عددأعضاء مجلس الادارة | عددالاحصائيين الاجتماعيين | اجمالي العينة |
|---|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------|
| 1 | جمعيه مصر الخير | 11 | 4 | 15 |
| 2 | جمعية النور المحمدي | 9 | 1 | 10 |
| 3 | جمعية التنمية الثقافية و الاجتماعية | 9 | 1 | 10 |
| 4 | جمعية رؤي | 9 | 2 | 11 |
| 5 | جمعية الشبان المسلمون. | 9 | 4 | 13 |
| 6 | الجمعية المصرية لحماية الطفل | 11 | 1 | 12 |
| 7 | جمعية اللواء الاسلامي | 9 | 1 | 10 |
| 8 | جمعية رسالة للأعمال الخيرية | 11 | 3 | 14 |

3- المجال الزمني: يتمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات وهي الفترة من 2020/5/1 الي 2020/5/30

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية:

(1) وصف مجتمع الدراسة: جدول (3)

وصف لأعضاء مجالس الادارات والاختصاصيين الاجتماعيين ن=95

| النوع | | التكرار | | % | |
|---------------|---------|---------------------|---------|-----------------|-----------------|
| ذكر | | 77 | | 81.1 | |
| انثي | | 18 | | 18.9 | |
| جملة | | 95 | | 100 | |
| السن | التكرار | عدد سنوات العمل | التكرار | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |
| أقل من 30 | 20 | أقل من 10 | 44 | 21.1 | 14 |
| -30 | 22 | -10 | 23 | 23.2 | |
| -40 | 35 | -20 | 19 | 36.8 | |
| 50 فأكثر | 18 | 30 فأكثر | 9 | 18.9 | |
| جملة | 95 | جملة | 95 | 100 | |
| المؤهل العلمي | التكرار | نوع الوظيفة | التكرار | المتوسط الحسابي | المتوسط الحسابي |
| متوسط | 7 | مدير جمعية | 7 | 7.4 | |
| فوق متوسط | 14 | عضو مجلس ادارة | 60 | 14.7 | |
| جامعي | 62 | اخصائي اجتماعي | 8 | 65.3 | |
| فوق جامعي | 12 | موظف بأحد المشروعات | 20 | 12.6 | |
| جملة | 95 | جملة | 95 | 100 | |

يتضح من الجدول السابق أن: -أكبر نسبة من أعضاء مجالس ادارة الجمعيات الاهلية والاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بتلك الجمعيات ذكور بنسبة (81.1%)،بينما الإناث بنسبة (18.9%).

- اكبر نسبة لأعضاء مجالس أدارة الجمعيات والاختصاصيين الاجتماعيين تقع في الفئة العمرية (40-) بنسبة (36.8)، يليها الفئة العمرية (30 -) بنسبة (23.2%)،ثم يليها (أقل من 30) بنسبة(21.1%)،واخيراً الفئة

العمرية (50 فأكثر) بنسبة (18.9%)، وبلغ متوسط سن أعضاء مجالس إدارة الجمعيات والاختصاصيين الاجتماعيين بلغ (40 سنة).

- أكبر نسبة لأعضاء مجالس إدارة الجمعيات والاختصاصيين الاجتماعيين حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (65.3%)، يليها الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (14.7%)، ثم الحاصلين علي فوق الجامعي بنسبة (12.6%)، ثم الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (7.4%)، ومن هذه النتيجة يتضح أن الجمعيات الاهلية تهتم بأن يكون لديهم المستوي التعليمي المناسب لإنجاز وتنفيذ المهام المكلفين بها وهو ما ينعكس ايجابيا علي عمل الجمعيات الاهلية وامكانية تحقيق اهدافها بالشكل المطلوب، كما ينعكس ايجابياً علي نتائج الدراسة الحالية باعتبار أن المبحوثين لديهم مستوي تعليمي يمكنهم من اعطاء استجابات تقوم علي فهم وادراك لموضوع الدراسة.

- أكبر نسبة من أعضاء مجالس ادارة الجمعيات الاهلية والاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الاهلية ، عدد سنوات خبرتهم بالعمل تقع في الفئة (اقل من 10) بنسبة (46.3%) ، يليها الفئة (10-20) بنسبة (24.2%) ، يليها الفئة (20-) بنسبة (20.0%) ، واخيرا الفئة (30 فأكثر) بنسبة (9.5%)، وقد بلغ متوسط سنوات خبرة العمل لدي أعضاء مجالس ادارة الجمعيات الاهلية والاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الاهلية (14) سنة، وتشير هذه النتائج الي ارتفاع خبرة المبحوثين في العمل بالجمعيات الاهلية، وهذا ينعكس إيجابياً علي قدرتهم في الاخذ بمعايير الحوكمة المؤسسية في جمعياتهم مما ينعكس علي احداث التطوير التنظيمي لدي تلك الجمعيات وكذلك ينعكس ايجابياً علي نتائج الدراسة الحالية لتوافر الخبرة لديهم مما يعطي استجابات معبرة عن واقع خبرتهم في العمل بالجمعيات الاهلية.

- أكبر نسبة لأعضاء مجالس ادارة الجمعيات والاختصاصيين الاجتماعيين والعاملين يعملون، كعضو مجلس ادارة بنسبة (63.1%)، يليها موظف بأحد المشروعات بنسبة (21.1%)، ثم اخصائي اجتماعي بنسبة (8.4%)، ثم مدير جمعية بنسبة (7.4%)، ومن هذه النتيجة يتضح مدي الاهتمام بالعمل التطوعي سواء كعضو مجلس ادارة او كعاملين بالجمعيات الاهلية.

(2) نتائج تساؤلات البحث

جدول (4)

طبيعة دور المساءلة كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية

ن=95

| م | العبارة | الاستجابات | | | مجموع الأوزان | المتوسط | الترتيب |
|---|--|------------|-----------|----|---------------|---------|---------|
| | | نعم | الي حد ما | لا | | | |
| 1 | تضع الجمعية نظام محدد لمحاسبة المستويات الإدارية | 51 | 15 | 29 | 212 | 2.23 | 7 |
| 2 | تتبع الجمعية معايير لتقييم اعمال العاملين بها | 40 | 55 | - | 230 | 2.42 | 5 |
| 3 | تحرص الجمعية علي وضع نظام معن للثواب والعقاب | 35 | 60 | - | 225 | 2.36 | 6 |
| 4 | تعقد الجمعية اجتماعات للعاملين لمناقشة اعمالهم بصفة دورية | 53 | 42 | - | 243 | 2.55 | 2 |
| 5 | تقوم الجمعية بتتمية الرقابة الذاتية للعاملين بها | 53 | 42 | - | 243 | 2.55 | 2 |
| 6 | تحرص الجمعية علي أن تتسم المساءلة للعاملين بالموضوعية في تقييم الاداء الفعلي لهم | 49 | 46 | - | 239 | 2.51 | 3 |
| 7 | تحرص الجمعية علي المحافظة علي التقارير الخاصة بالعاملين | 54 | 41 | - | 244 | 2.56 | 1 |
| 8 | تقوم الجمعية برفع التقارير المالية والإدارية للجهات الرقابية. | 41 | 54 | - | 231 | 2.43 | 4 |
| | جملة | | | | 1867 | 19.61 | |
| | المتوسط الحسابي | | | | 233.37 | 2.45 | |
| | القوة النسبية | | | | 0.81 | | |

يتضح من الجدول السابق: الذي يوضح طبيعة دور المساءلة كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية أن القوة النسبية بلغت (0.81)، ومتوسط حسابي 2.45، وجاءت مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة كما يلي: في الترتيب الاول تحرص الجمعية علي المحافظة علي التقارير الخاصة

بالعاملين بمتوسط حسابي (2.56)، وجاء في الترتيب الثاني تقوم الجمعية بتنمية الرقابة الذاتية للعاملين بها و تعقد الجمعية اجتماعات للعاملين لمناقشة اعمالهم بصفة دورية بمتوسط حسابي (2.55)، وفي الترتيب الثالث تحرص الجمعية علي أن تتسم المساءلة للعاملين بالموضوعية في تقييم الاداء الفعلي لهم بمتوسط حسابي (2.51)، وجاء في النهاية تضع الجمعية نظام محدد لمحاسبة المستويات الإدارية بمتوسط حسابي (2.23)، وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة دراسة (Margeret Frances 2017) ودراسة تانيا كومار (Tanya Kumar 2018) والتي اكدت نتائجها أن المنظمات غير الحكومية في حاجة الى تطبيق آليات الحوكمة وذلك بهدف تحسين اداء تلك المنظمات وتعظيم قدراتها وذلك من خلال ممارسة المساءلة ، وبالنظر الي هذا الجدول نجد أن جميع عباراته حصلت علي مستوى مرتفع عدي الاستجابة الخاصة تضع الجمعية نظام محدد لمحاسبة المستويات الإدارية حيث حصلت علي مستوى متوسط وهذا قد يرجع الي الي عدم وجود معايير محدده بالمؤسسات لمساءلة بعض المسئولين

جدول (5)

يوضح طبيعة دور الشفافية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية

| م | العبرة | الاستجابات | | | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|---|--|------------|-------|----|-----------------|---------|
| | | نعم | حد ما | لا | | |
| 1 | تتعاون الجمعية مع الجهات الرقابية التي تقوم بمراجعة انشطتها. | 55 | 35 | 5 | 240 | 2.52 |
| 2 | تحرص الجمعية علي وضوح عملية اتخاذ القرارات بداخلها | 50 | 25 | 20 | 220 | 2.31 |
| 3 | تقوم الجمعية بإجراءات تعيين العاملين بصورة واضحة. | 35 | 50 | 10 | 215 | 2.26 |
| 4 | تراعي الجمعية تداول السلطة بين اعضاء مجالس الادارة | 55 | 35 | 5 | 240 | 2.52 |
| 5 | تكشف الجمعية للمستفيدين عن الخدمات بعلانية تامة | 70 | 25 | - | 260 | 2.73 |
| 6 | تتشر الجمعية حسابها الختامي لأعضاء الجمعية العمومية | 60 | 30 | 5 | 240 | 2.52 |
| 7 | تتيح الجمعية لأعضاء الجمعية العمومية | 55 | 40 | - | 245 | 2.57 |

| | | | | | | |
|--|-------|--------|--|--|--|---------------------|
| | | | | | | الإطلاع علي برامجها |
| | 17.43 | 1660 | | | | جملة |
| | 2.49 | 237.14 | | | | المتوسط الحسابي |
| | | 0.83 | | | | القوة النسبية |

يتضح من الجدول السابق: الذي يوضح طبيعة دور الشفافية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية أن القوة النسبية بلغت (0.83)، ومتوسط حسابي 2.49، وجاءت مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة كما يلي: في الترتيب الأول تكشف الجمعية للمستفيدين عن الخدمات بعلانية تامة بمتوسط حسابي (2.73)، وجاء في الترتيب الثاني تتيح الجمعية لأعضاء الجمعية العمومية الإطلاع علي برامجها بمتوسط حسابي (2.57)، وجاء في الترتيب الثالث تتعاون الجمعية مع الجهات الرقابية التي تقوم بمراجعة انشطتها، و تراعي الجمعية تداول السلطة بين اعضاء مجالس الادارة، و تنشر الجمعية حسابها الختامي لأعضاء الجمعية العمومية بمتوسط حسابي (2.52)، وجاء في النهاية تقوم الجمعية بإجراءات تعيين العاملين بصورة واضحة بمتوسط حسابي (2.26).

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة (حلمي، 2010) ودراسة روس هيوكان (Ross Huiqan.2012)، ودراسة (حتاملة، عبد السلام محمود : 2017) بضرورة الالتزام بمعايير الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمشاركة والديمقراطية، مما يترتب عليه فاعلية وكفاءة الجمعيات الأهلية، ونتائج دراسة (حسن، شادية ربيع ذكي 2017) ودراسة (الألفي، هاني رزق عبد الجواد 2016) والتي اكدت أن آليات الحوكمة بجمعيات تنمية المجتمع المحلي، تمثلت في مساهمة آلية الشفافية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في نشر المعلومات بشكل مستمر عن أنشطة الجمعية، وعرض مصادر الموارد المالية للجمعية على الجمعية العمومية، وتحديد الجمعية للوائح والقواعد الملزمة لها لتحقيق أهدافها، وبالنظر الي هذا الجدول نجد أن جميع عباراته حصلت علي مستوى مرتفع

جدول (6)

يوضح طبيعة دور الاستقلالية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية

| م | العبرة | الاستجابات | | | مجموع الأوزان | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|---|--|------------|-----------|----|---------------|-----------------|---------|
| | | نعم | الي حد ما | لا | | | |
| 1 | تحرص الجمعية علي استقلاليه القرارات الادارية المنظمة لعملها. | 52 | 36 | 7 | 235 | 2.47 | 3 |
| 2 | تعتمد الجمعية علي الموارد الذاتية في تقديم الخدمات. | 55 | 30 | 10 | 235 | 2.47 | 3 |
| 3 | تتجنب الجمعية سيطرة احد اعضاء مجالس الادارة علي قراراتها | 66 | 25 | 4 | 252 | 2.65 | 1 |
| 4 | تحدد الجمعية اولويات الخدمات وفقاً لأهدافها وخططها. | 45 | 35 | 15 | 220 | 2.31 | 5 |
| 5 | تعتمد الجمعية في تمويل برامجها وانشطتها علي اشتراكات اعضاء الجمعية العمومية. | 55 | 40 | - | 245 | 2.57 | 2 |
| 6 | تحرص الجمعية علي استقلالية التخصصات المهنية بين العاملين | 49 | 36 | 10 | 229 | 2.41 | 4 |
| 7 | تحرص الجمعية علي طلب المشورة المهنية من المتخصصين. | 60 | 20 | 15 | 235 | 2.47 | 3 |
| | جملة | | | | 1651 | 17.35 | |
| | المتوسط الحسابي | | | | 235.85 | 2.47 | |
| | القوة النسبية | | | | | 0.82 | |

يتضح من الجدول السابق: الذي يوضح طبيعة دور الاستقلالية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية أن القوة النسبية بلغت (0.82)، ومتوسط حسابي 2.47، وجاءت مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة كما يلي: في الترتيب الاول تتجنب الجمعية سيطرة احد اعضاء مجالس الادارة علي قراراتها، بمتوسط حسابي (2.65)، وجاء في الترتيب الثاني تعتمد الجمعية في تمويل برامجها وانشطتها علي اشتراكات اعضاء الجمعية العمومية، بمتوسط حسابي (2.57)، وجاء في الترتيب الثالث تحرص الجمعية علي استقلاليه القرارات الادارية المنظمة لعملها و تعتمد الجمعية علي الموارد الذاتية في تقديم الخدمات و

تحرص الجمعية علي طلب المشورة المهنية من المتخصصين، بمتوسط حسابي (2.47)، وجاء في النهاية .
تحدد الجمعية اولويات الخدمات وفقاً لأهدافها وخططها، بمتوسط حسابي (2.31) ، وتتفق نتائج هذا الجدول
مع نتائج دراسة (خزام .2012) والتي توصلت الي ان نجاح تطبيق الحوكمة يلزم ذلك توفر الاستقلالية المالية
للمنظمة وتوفير كوادر بشرية وجهاز اداري كفاء داخل المنظمة واعتماد نظام الشفافية ، وبالنظر الي هذا
الجدول نجد أن جميع عباراته حصلت علي مستوي مرتفع

جدول (7)

يوضح طبيعة دور التمكين كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية

ن=95

| م | العبرة | الاستجابات | | | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|---|--|------------|-----------|---------------|-----------------|---------|
| | | لا | الي حد ما | مجموع الأوزان | | |
| 1 | تحرص الجمعية علي التدريب المستمر للعاملين والاختصاصيين الاجتماعيين | 6 | 32 | 241 | 2.53 | 5 |
| 2 | تساعد الجمعية العاملين علي الاستفادة من التطور التكنولوجي المعلوماتي. | - | 29 | 250 | 2.63 | 2 |
| 3 | تهتم الجمعية بتنمية المهارات القيادية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها. | 1 2 | 22 | 239 | 2.51 | 6 |
| 4 | تحرص الجمعية علي اجراء دراسات جدوي للمشروعات المنفذة بها. | 7 | 33 | 238 | 2.50 | 7 |
| 5 | تعمل الجمعية علي التعاون مع مؤسسات اخري لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين. | 3 | 17 | 262 | 2.75 | 1 |
| 6 | تساعد الجمعية العاملين علي تنمية قدراتهم الوظيفية. | 5 | 36 | 239 | 2.51 | 6 |
| 7 | تقوم الجمعية بتحديث البيانات والمعلومات عن انشطتها بصفة مستمرة. | 7 | 25 | 246 | 2.58 | 4 |
| 8 | تقوم الجمعية بمكافاة العاملين اصحاب الاداء الوظيفي المتميز . | 8 | 21 | 248 | 2.61 | 3 |
| | جملة | | | 1963 | 20.62 | |
| | المتوسط الحسابي | | | 245.3 | 2.57 | |
| | القوة النسبية | | | 0.86 | | |

يتضح من الجدول السابق: الذي يوضح طبيعة دور التمكين كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية أن القوة النسبية بلغت (0.86)، ومتوسط حسابي 2.57، وجاءت مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة كما يلي:

في الترتيب الاول تعمل الجمعية علي التعاون مع مؤسسات اخري لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين ، بمتوسط حسابي (2.75) ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (يعقوب ،2016) ، وجاء في الترتيب الثاني تساعد الجمعية العاملين علي الاستفادة من التطور التكنولوجي المعلوماتي، بمتوسط حسابي (2.63)، وهذا ما اوصت به دراسة (صلاح،2018) ، وجاء في الترتيب الثالث تقوم الجمعية بمكافاة العاملين اصحاب الاداء الوظيفي المتميز، بمتوسط حسابي (2.61)، وجاء في النهاية تحرص الجمعية علي اجراء دراسات جدوي للمشروعات المنفذة بها، بمتوسط حسابي(2.50) ،وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة (بوغليظة ،الهام ،2014) التي توصلت الي أن التمكين له دور إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي نجاح وتطور الجمعيات ، وكذلك أوصت دراسة (النصير، يوسف محمد، 2019) بزيادة ثقافة التمكين وتوفير متطلباته، وكذلك استحداث لوائح وصلاحيات داعمة للتمكين، والربط ما بين التمكين والتطوير، وبالنظر الي هذا الجدول نجد أن جميع عباراته حصلت علي مستوي مرتفع.

جدول (8)

يوضح طبيعة دور الانضباط كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية

ن=95

| م | العبارة | الاستجابات | | | مجموع الأوزان | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|---|--|------------|-----------|----|---------------|-----------------|---------|
| | | نعم | الي حد ما | لا | | | |
| 1 | تقدم الجمعية خدماتها دون محسوبية ودون تمييز | 72 | 21 | 2 | 260 | 2.73 | 2 |
| 2 | تحرص الجمعية علي التأكيد علي العاملين بمعاملة المستفيدين معاملة انسانية | 66 | 29 | - | 256 | 2.69 | 4 |
| 3 | تقوم الجمعية بوضع لوائح الثواب والعقاب لجميع العاملين. | 68 | 25 | 2 | 256 | 2.69 | 5 |
| 4 | تحرص الجمعية علي تطبيق اللوائح الواردة من مديرية التضامن الاجتماعي بحيادية | 55 | 40 | - | 245 | 2.57 | 6 |
| 5 | تساعد الجمعية علي اقامة العلاقة المهنية كأساس للتعامل بين العاملين | 75 | 15 | 5 | 260 | 2.73 | 2 |
| 6 | تحرص الجمعية علي الالتزام بقواعد السلوك المهني الحميد | 75 | 13 | 7 | 258 | 2.71 | 3 |
| 7 | تتخذ الجمعية إجراءات رادعة ضد أي مخالفة او انحراف. | 78 | 14 | 3 | 265 | 2.78 | 1 |

| | | | | | | | |
|---|-------|-------|---|----|----|--|---|
| 2 | 2.73 | 260 | 3 | 19 | 73 | تقوم الجمعية بتلقي الشكاوي ضد العاملين | 8 |
| | 21.63 | 2060 | | | | جملة | |
| | 2.70 | 257.5 | | | | المتوسط الحسابي | |
| | | 0.90 | | | | القوة النسبية | |

يتضح من الجدول السابق: الذي يوضح طبيعة دور الانضباط كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية أن القوة النسبية بلغت (0.90)، ومتوسط حسابي 2.70، وجاءت مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة كما يلي:

في الترتيب الاول تتخذ الجمعية إجراءات رادعة ضد أي مخالفة او انحراف، بمتوسط حسابي (2.78) ، وجاء في الترتيب الثاني تقدم الجمعية خدماتها دون محسوبية ودون تميز، و تساعد الجمعية علي اقامة العلاقة المهنية كأساس للتعامل بين العاملين ، و تقوم الجمعية بتلقي الشكاوي ضد العاملين، بمتوسط حسابي (2.73)، وجاء في الترتيب الثالث تحرص الجمعية علي الالتزام بقواعد السلوك المهني الحميد، بمتوسط حسابي (2.71)، وهذا ما اوصت عليه دراسة (غباري، 2012) بأهمية تفعيل آليات الالتزام بالقواعد القانونية والاخلاقية بالجمعيات الاهلية ، وجاء في النهاية تحرص الجمعية علي تطبيق اللوائح الواردة من مديرية التضامن الاجتماعي بحيادية ، بمتوسط حسابي (2.57) .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج دراسة كلا من (خزام .2012) ودراسة (دربولي، 2018) والتي أكدت أن التطوير التنظيمي هو اداة هامة لإحداث الاصلاح الإداري من خلال بث روح التحديث والتطور العلمي، فالتطوير التنظيمي يستهدف تحديث الهيكل الاداري واللجوء الي الوسائل والاساليب التطويرية وتحسين الجوانب السلوكية للعاملين داخل الجهات التي يعملون بها. وبالنظر الي هذا الجدول نجد أن جميع عباراته حصلت علي مستوي مرتفع.

جدول (9)

يوضح المعوقات التي تواجه تفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الأهلية

ن=95

| م | العبارة | الاستجابات | | | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|----|---|------------|----|---------------|-----------------|---------|
| | | نعم | لا | مجموع الأوزان | | |
| 1 | انتشار المحسوبة داخل الجمعيات الأهلية | 5 | 14 | 76 | 1.25 | 10 |
| 2 | عدم التزام مجلس ادارة الجمعية بالقوانين واللوائح | 4 | 25 | 66 | 1.34 | 6 |
| 3 | عدم وجود دورات تدريبية للعاملين بالجمعية حول الحوكمة | 4 | 23 | 68 | 1.32 | 7 |
| 4 | عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الاداء الوظيفي للعاملين. | 7 | 33 | 55 | 1.49 | 3 |
| 5 | ضعف القدرات التنظيمية لدي بعض العاملين بالجمعيات الأهلية | 8 | 12 | 75 | 1.29 | 8 |
| 6 | عدم علانية خدمات و أنشطة وبرامج بعض الجمعيات الأهلية | - | 20 | 75 | 1.21 | 11 |
| 7 | سيطرة بعض المسؤولين بالجمعية علي عملية اتخاذ القرارات | 9 | 8 | 78 | 1.27 | 9 |
| 8 | لا يوجد نظام اداري رقابي محدد لمساءلة العاملين بالجمعية. | 4 | 11 | 80 | 1.2 | 12 |
| 9 | عدم وجود شراكة بين الجمعية وغيرها من الجمعيات الأخرى | 9 | 22 | 64 | 1.42 | 4 |
| 10 | عدم توافر الكوادر البشرية المدربة التي تحقق اهداف الجمعية | 21 | 13 | 61 | 1.57 | 2 |
| 11 | عدم نشر الحساب الختامي والميزانية علي الجمعية العمومية | 25 | 15 | 55 | 1.68 | 1 |

| | | | | | | | |
|---|-------|-------|----|----|----|---|----|
| 5 | 1.34 | 128 | 62 | 21 | 12 | عدم ترحيب الجمعية بالنقد والمقترحات للعاملين بها. | 12 |
| | 16.38 | 1561 | | | | جملة | |
| | 1.36 | 130.0 | | | | المتوسط الحسابي | |
| | | 8 | | | | | |
| | | 0.45 | | | | القوة النسبية | |

يتضح من الجدول السابق: الذي يوضح المعوقات التي تواجه تفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية أن القوة النسبية بلغت (0.45)، ومتوسط حسابي (1.36)، وهو مستوى منخفض، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الاول عدم نشر الحساب الختامي والميزانية علي الجمعية العمومية بمتوسط حسابي (1.68)، وجاء في الترتيب الثاني عدم توافر الكوادر البشرية المدربة التي تحقق اهداف الجمعية، بمتوسط حسابي (1.57)، وجاء في الترتيب الثالث عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الاداء الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (1.49)، وجاء في النهاية لا يوجد نظام اداري رقابي محدد لمساءلة العاملين بالجمعية بمتوسط حسابي (1.2)، وبالنظر الي المعوقان اللذان احتلا المرتبتين الأولى والثانية بالجدول وهما (عدم نشر الحساب الختامي والميزانية علي الجمعية العمومية) (وعدم توافر الكوادر البشرية المدربة التي تحقق اهداف الجمعية)، يعبران عن ضعف الشفافية وغياب المساءلة في اسلوب عمل الجمعيات الاهلية وهذا ما اكدت عليه دراسة (الألفي، 2016)، وقد يرجع ذلك الي انتشار المحسوبية والفساد المالي والاداري في بعض الجمعيات الاهلية، اما المعوق الذي احتل المرتبة الثانية (وعدم توافر الكوادر البشرية المدربة التي تحقق اهداف الجمعية) فقد يرجع ذلك الي ضعف الإمكانيات المادية بالجمعيات وضعف بعد التمكين كمعيار رئيس في الحوكمة المؤسسية، وهذا ما يتفق مع دراسة (النصير، 2019) ودراسة (خزام، 2012)، اما المعوق الذي جاء في الترتيب الثالث (عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الاداء الوظيفي للعاملين)، وقد يرجع ذلك الي غياب المساءلة والموضوعية في تقييم الاداء الوظيفي للعاملين وغياب الدور الرقابي للجهات الإشرافية العليا، وهذا ما اوصت به دراسة (حسن، 2017) بتطبيق آلية الشفافية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في نشر المعلومات بشكل مستمر عن أنشطة الجمعية، وعرض مصادر الموارد المالية للجمعية على الجمعية العمومية، وتحديد الجمعية للوائح والقواعد الملزمة لها لتحقيق أهدافها، وقيام مجلس الإدارة بعرض اجتماعاتهم بصفة دورية على أعضاء الجمعية العمومية. ومساهمة آلية المحاسبية بجمعيات تنمية المجتمع المحلي في قيام أعضاء الجمعية العمومية بمراقبة أداء مجلس الإدارة، وخضوع جميع المسؤولين ومتخذي القرار في الجمعية لمبدأ المحاسبة دون استثناء، وأحقيه أعضاء الجمعية العمومية محاسبة مجلس الإدارة عند التقصير في أداء عملهم، والتزام أعضاء مجلس الإدارة بتفسير الأسباب الكامنة وراء قراراتهم وتحمل مسؤولية نتائجها، وتتفق نتائج هذا الجدول مع نتائج ودراسة (الروقي، 2014) والتي اكدت أن معوقات التطوير

التنظيمي تمثلت في المعوقات الادارية والمعوقات التنظيمية، والتقنية والموارد البشرية، وبالنظر الي هذا الجدول نجد أن جميع عباراته حصلت علي مستوى مرتفع.

جدول (10)

يوضح المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية

| م | العبارة | الاستجابات | | | المتوسط الحسابي | الترتيب |
|----|---|------------|-----------|----|-----------------|---------|
| | | نعم | الي حد ما | لا | | |
| 1 | وضع نظام للإعلان عن الخدمات والبرامج من خلال موقع الكتروني. | 72 | 23 | - | 262 | 12 |
| 2 | ضرورة التزام مجلس ادارة الجمعيات الاهلية بتطبيق اللوائح والقوانين. | 88 | 7 | - | 278 | 3 |
| 3 | ايجاد نظام للثواب والعقاب لمحاسبة العاملين بموضوعية | 89 | 6 | - | 279 | 1 |
| 4 | اعداد برامج تدريبية للعاملين بالجمعيات الاهلية حول الحوكمة المؤسسية. | 78 | 14 | 3 | 265 | 8 |
| 5 | توفير اجهزة تكنولوجية لإتاحة البيانات والمعلومات امام العاملين بالجمعية | 76 | 19 | - | 266 | 6 |
| 6 | تشجيع العمل الفريقي للعاملين بالجمعية. | 73 | 22 | - | 263 | 10 |
| 7 | يجب أن تتم عملية صنع واتخاذ القرارات بمشاركة جميع اعضاء مجلس الادارة بالجمعية | 76 | 19 | - | 266 | 5 |
| 8 | ايجاد نظام اداري للرقابة الداخلية محدد لمساءلة العاملين. | 75 | 20 | - | 265 | 7 |
| 9 | تشكيل فريق عمل لإيجاد شراكة وتعاون بين الجمعية وغيرها من الجمعيات الاهلية. | 74 | 21 | - | 264 | 9 |
| 10 | عمل صندوق لتلقي الشكاوي والمقترحات لتحسين جودة خدمات الجمعية | 73 | 21 | 1 | 262 | 11 |
| 11 | ضرورة الاخذ بشفافية نشر الحساب الختامي والميزانية لأعضاء الجمعية العمومية | 79 | 16 | - | 269 | 4 |

| | | | | | | | |
|----|--|----|---|---|--------|-------|---|
| 12 | ضرورة التعاون الكامل مع الجهات الرقابية من الجهة المختصة المتمثلة في مديرية التضامن الاجتماعي. | 88 | 7 | - | 278 | 2.92 | 2 |
| | جملة | | | | 3217 | 33.79 | |
| | المتوسط الحسابي | | | | 268.08 | 2.81 | |
| | القوة النسبية | | | | 0.94 | | |

يتضح من الجدول السابق: الذي يوضح المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية أن القوة النسبية بلغت (0.94)، ومتوسط حسابي (2.81)، وهو مستوي مرتفع، ومؤشرات ذلك وفقا لترتيب المتوسط الحسابي: جاء في الترتيب الاول ايجاد نظام للثواب والعقاب لمحاسبة العاملين بموضوعية بمتوسط حسابي (2.93)، وجاء في الترتيب الثاني ضرورة التعاون الكامل مع الجهات الرقابية من الجهة المختصة المتمثلة في مديرية التضامن الاجتماعي بمتوسط حسابي (2.92)، وجاء في الترتيب الثالث ضرورة التزام مجلس ادارة الجمعيات الاهلية بتطبيق اللوائح والقوانين بمتوسط حسابي (2.92)، وجاء في النهاية وضع نظام للإعلان عن الخدمات والبرامج من خلال موقع الكتروني بمتوسط حسابي (2.75).، وقد يرجع ذلك الي حاجة العاملين بالجمعيات الاهلية الي الميزة التنافسية في اداء الاعمال، وهذا ما يفسر حاجتهم الي المتابعة الدورية من قبل مديرية التضامن الاجتماعي وبالنظر النتائج الجدول السابق نجد أن هذا يفسر ما جاء في المعوقات التي تواجه تفعيل الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية .

وتتفق نتائج هذا الجدول مع ما جاء في الأدبيات النظرية التي تم استعراضها في الدراسة حول أهمية الاخذ بالتطوير التنظيمي وهذا ما أكدت عليه دراسة (Alaimo Salvator 2015). أن تطبيق آليات الحوكمة في المنظمات غير الحكومية يساعد في زيادة القدرات التنظيمية لتلك المنظمات؛ ولنجاح الحوكمة في تلك المنظمات يجب تفعيل دور الرقابة والمحاسبة وتقييم أداء العاملين بشكل دوري، وبالنظر الي هذا الجدول نجد أن جميع عباراته حصلت علي مستوي مرتفع.

تاسعا: نتائج البحث

النتائج المرتبطة بالإجابة علي تساؤلات الدراسة:

(1) النتائج التي تجيب علي التساؤل الرئيسي ومؤداه "ما طبيعة دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في

تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية "

والتي يمكن توضيحها من خلال توضيح النتائج التي تجيب علي التساؤلات الفرعية له وهي كما يلي:

أ- النتائج التي تجيب علي التساؤل الفرعي الاول ومضمونه ما طبيعة دور المساءلة كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟.

أوضحت نتائج الدراسة طبيعة دور المساءلة كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:

- 1- تحرص الجمعية علي المحافظة علي التقارير الخاصة بالعاملين.
 - 2- تعقد الجمعية اجتماعات للعاملين لمناقشة اعمالهم بصفة دورية، تقوم الجمعية بتنمية الرقابة الذاتية للعاملين بها
 - 3- تحرص الجمعية علي أن تتسم المساءلة للعاملين بالموضوعية في تقييم الاداء الفعلي لهم.
 - 4- تقوم الجمعية برفع التقارير المالية والإدارية للجهات الرقابية.
 - 5- تتبع الجمعية معايير لتقييم اعمال العاملين بها.
 - 6- تحرص الجمعية علي وضع نظام معن للثواب والعقاب.
 - 7- تضع الجمعية نظام محدد لمحاسبة المستويات الإدارية.
- ب- النتائج التي تجيب علي التساؤل الفرعي الثاني ومضمونة ما طبيعة دور الشفافية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟.

أوضحت نتائج الدراسة طبيعة دور الشفافية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:

- 1- تكشف الجمعية للمستفيدين عن الخدمات بعلانية تامة .
 - 2- تتيح الجمعية لأعضاء الجمعية العمومية الاطلاع علي برامجها.
 - 3- تتعاون الجمعية مع الجهات الرقابية التي تقوم بمراجعة انشطتها، كما تراعي الجمعية تداول السلطة بين اعضاء مجالس الادارة ، كما تنشر الجمعية حسابها الختامي لأعضاء الجمعية العمومية
 - 4- تحرص الجمعية علي وضوح عملية اتخاذ القرارات بداخلها.
 - 5- تقوم الجمعية بإجراءات تعيين العاملين بصورة واضحة.
- ج- النتائج التي تجيب علي التساؤل الفرعي الثالث ومضمونة ما طبيعة دور الاستقلالية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟.

أوضحت نتائج الدراسة طبيعة دور الاستقلالية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:

- 1- تتجنب الجمعية سيطرة احد اعضاء مجالس الادارة علي قراراتها.
- 2- تعتمد الجمعية في تمويل برامجها وانشطتها علي اشتراكات اعضاء الجمعية العمومية.
- 3- تحرص الجمعية علي استقلاليه القرارات الادارية المنظمة لعملها، كذلك تعتمد الجمعية علي الموارد الذاتية في تقديم الخدمات ،و تحرص الجمعية علي طلب المشورة المهنية من المتخصصين.
- 4- تحرص الجمعية علي استقلالية التخصصات المهنية بين العاملين.

- 5- تحدد الجمعية اولويات الخدمات وفقاً لأهدافها وخططها.
- د- النتائج التي تجيب علي التساؤل الفرعي الرابع ومضمونة ما طبيعة دور التمكين كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟.
- أوضحت نتائج الدراسة طبيعة دور التمكين كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:
- 1- تعمل الجمعية علي التعاون مع مؤسسات اخري لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.
 - 2- تساعد الجمعية العاملين علي الاستفادة من التطور التكنولوجي المعلوماتي.
 - 3- تقوم الجمعية بمكافاة العاملين اصحاب الاداء الوظيفي المتميز.
 - 4- تقوم الجمعية بتحديث البيانات والمعلومات عن انشطتها بصفة مستمرة.
 - 5- تحرص الجمعية علي التدريب المستمر للعاملين والاختصاصيين الاجتماعيين.
 - 6- تهتم الجمعية بتنمية المهارات القيادية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها، و تساعد الجمعية العاملين علي تنمية قدراتهم الوظيفية.
 - 7- تحرص الجمعية علي اجراء دراسات جدوي للمشروعات المنفذة بها.
- هـ- النتائج التي تجيب علي التساؤل الفرعي الخامس ومضمونة ما طبيعة دور الانضباط كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية؟.
- أوضحت نتائج الدراسة طبيعة دور الانضباط كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الاهلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة فيما يلي:
- 1- تتخذ الجمعية إجراءات رادعة ضد أي مخالفة او انحراف.
 - 2- تحرص الجمعية علي الالتزام بقواعد السلوك المهني الحميد.
 - 3- تقدم الجمعية خدماتها دون محسوبية ودون تميز ، و تساعد الجمعية علي اقامة العلاقة المهنية كأساس للتعامل بين العاملين ،وكذلك تقوم الجمعية بتلقي الشكاوي ضد العاملين.
 - 4- تحرص الجمعية علي التأكيد علي العاملين بمعاملة المستفيدين معاملة انسانية ، و تقوم الجمعية بوضع لوائح الثواب والعقاب لجميع العاملين.
 - 5- تحرص الجمعية علي تطبيق اللوائح الواردة من مديرية التضامن الاجتماعي بحيادية.
- (2) النتائج التي تجيب علي التساؤل الثاني ما المعوقات التي تواجه تفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية؟:-
- أوضحت نتائج الدراسة وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية والتي يمكن استعراضها مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة كالتالي:
- 1- عدم نشر الحساب الختامي والميزانية علي الجمعية العمومية.

- 2- عدم توافر الكوادر البشرية المدربة التي تحقق اهداف الجمعية.
 - 3- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الاداء الوظيفي للعاملين.
 - 4- عدم وجود شراكة بين الجمعية وغيرها من الجمعيات الأخرى.
 - 5- عدم ترحيب الجمعية بالنقد والمقترحات للعاملين بها، و عدم التزام مجلس ادارة الجمعية بالقوانين.
 - 6- عدم وجود دورات تدريبية للعاملين بالجمعية حول الحوكمة المؤسسية.
 - 7- ضعف القدرات التنظيمية لدي بعض العاملين بالجمعيات الاهلية.
 - 8- سيطرة بعض المسؤولين بالجمعية علي عملية اتخاذ القرارات.
 - 9- انتشار المحسوبية داخل الجمعيات الاهلية.
 - 10- عدم علانية خدمات و أنشطة وبرامج بعض الجمعيات الاهلية.
 - 11- لا يوجد نظام اداري رقابي محدد لمساءلة العاملين بالجمعية.
- (3) النتائج التي تحيب علي التساؤل الثالث ما المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية
لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية ؟:-
- أوضحت نتائج الدراسة وجود مجموعة من المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية والتي يمكن استعراضها مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها المرجحة كالتالي:
- 1- ايجاد نظام للثواب والعقاب لمحاسبة العاملين بموضوعية.
 - 2- ضرورة التعاون الكامل مع الجهات الرقابية من الجهة المختصة المتمثلة في مديرية التضامن الاجتماعي ، و ضرورة التزام مجلس ادارة الجمعيات الاهلية بتطبيق اللوائح والقوانين.
 - 3- ضرورة الاخذ بشفافية نشر الحساب الختامي والميزانية لأعضاء الجمعية العمومية.
 - 4- يجب أن تتم عملية صنع واتخاذ القرارات بمشاركة جميع اعضاء مجلس الادارة بالجمعية ، و توفير اجهزة تكنولوجية لإتاحة البيانات والمعلومات امام العاملين بالجمعية.
 - 5- ايجاد نظام اداري للرقابة الداخلية محدد لمساءلة العاملين ، واعداد برامج تدريبية للعاملين بالجمعيات الاهلية حول الحوكمة المؤسسية.
 - 6- تشكيل فريق عمل لإيجاد شراكة وتعاون بين الجمعية وغيرها من الجمعيات الاهلية.
 - 7- تشجيع العمل الفريقي للعاملين بالجمعية.
 - 8- عمل صندوق لتلقي الشكاوي والمقترحات لتحسين جودة خدمات الجمعية ، و وضع نظام للإعلان عن الخدمات والبرامج من خلال موقع الكتروني.

عاشرا: التصور المقترح لطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل تطبيق الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم**المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية :-****(أ) الأسس التي يقوم عليها التصور المقترح:**

- 1- تحليل الدراسات السابقة في مجال الدراسة وما توصلت اليه من نتائج حول دور الحوكمة المؤسسية وموضوع التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية .
- 2- نتائج الدراسة الحالية وما توصلت اليه من تحديد للمعوقات التي تواجه تفعيل الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية ،ومقترحات تفعيل الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية، والاسترشاد بالعمليات المهنية للعمل مع مجتمع المنظمة.
- 3- الاطار النظري الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية فيما يتعلق بمفهوم الحوكمة المؤسسية ودورها في تدعيم التطوير التنظيمي .

(ب) أهداف التصور المقترح : يسعى التصور المقترح الي تحقيق هدف عام هو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية من خلال تفعيل ابعاد الحوكمة المؤسسية المتمثلة في (المساءلة- الشفافية- الاستقلالية- التمكين- الانضباط) وذلك لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية .
ويتحقق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التخطيط بشكل مستمر لتحسين مستوى العاملين المهاري والمعرفي المرتبط بالحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية.
- 2- وضع وتنفيذ برامج تدريبية بشكل مستمر لأعضاء مجالس الادارة والاختصاصيين الاجتماعيين والعاملين بهدف تمكينهم من ممارسة الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية.
- 3- الاهتمام بالتدريب واقامة اللقاءات والندوات للعاملين ولأعضاء مجالس الادارة لتوعيتهم بالأساليب الحديثة التطوير التنظيمي

(ج) استراتيجيات تنفيذ التصور المقترح:

- 1- استراتيجيات التدعيم: وتستخدم لتزويد العاملين بالمعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتوظيف الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة .
- 2- استراتيجيات تغيير السلوك: وتستخدم لإيقاظ الرغبة لدي اعضاء مجالس الادارة والاختصاصيين الاجتماعيين لتغيير لتحسين قدراتهم لتفعيل الحوكمة المؤسسية ،وكذلك تبني قيماً جديدة وانماطاً مغايرة لما هم عليه .
- 3- استراتيجيات التطوير التنظيمي: وتستخدم لتشجيع الابتكار وتدعيم الجودة الشاملة بالجمعيات الأهلية من خلال ابعاد الحوكمة المؤسسية.

(د) التكتيكات المرتبطة باستراتيجيات تنظيم المجتمع لتفعيل دور الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطويرالتنظيمي للجمعيات الاهلية:

- 1- تكتيك العمل المشترك. 2- تكتيك الاستعانة بالخبراء والمتخصصين. 3- تكتيك تغيير الاتجاهات.
- 4- تكتيك التوجيه. 5- تكتيك الاتصال. 6- تكتيك التعلم المستمر.

(هـ) أدوار المنظم الاجتماعي لتنفيذ هذا التصور المقترح لتفعيل دور الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطويرالتنظيمي للجمعيات الاهلية:

- 1- المخطط: وذلك من خلال وضع خطط التطوير بهدف تفعيل دور الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي.
- 2- المهني: وذلك من خلال الاشراف علي وضع الخطط وتنفيذها وتقييم البرامج التدريبية للعاملين بالجمعيات الاهلية.
- 3- الخبير: وذلك من خلال مد العاملين بالمعلومات والمعارف المختلفة التي تساعد علي تفعيل دور الحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية.
- 4- مغير السلوك: وذلك لمواجهة السلوكيات المقاومة لإحداث التغيير المطلوب بالجمعيات الاهلية.

(و) المهارات التي يعتمد عليها المنظم الاجتماعي وفقا للتصور المقترح :

- 1- مهارة التخطيط: وذلك لتحديد اولويات معايير الحوكمة المؤسسية التي يمكن ان تحدث التطوير التنظيمي بالجمعيات الاهلية.
- 2- مهارة الاتصال: وذلك لربط كافة المكونات الداخلية للجمعيات الاهلية مع بعضها وفي تدعيم الجمعيات بالبيئة المحيطة لها.
- 3- مهارة العمل الجماعي: وذلك لتحديد الكفاءة والفاعلية للعاملين وبناء عليهما يتم توزيع الوظائف والمسئوليات.

(ك) الادوات المرتبطة بطريقة تنظيم المجتمع والتي يمكن ان يستخدمها المنظم الاجتماعي لتفعيل دورالحوكمة المؤسسية لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية

- 1- الدورات التدريبية . 2- المناقشات. 3- الاتصالات. 4- المقابلات مع مديري المنظمات غير الحكومية
- 5- ورش العمل . 6- المؤتمرات. 7- المقابلات مع المتخصصين . 8- الاجتماعات

قائمة المراجع:

- إبراهيم ، حسناوي (2013). التطوير التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمة دراسة حالة جامعة البويرة ، رسالة ماجستير "غير منشورة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة أكلي مهند أو لصاج ، البويرة ، الجزائر .
- ابراهيم ،بدور (2010). تفعيل الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية في مصر ،رسالة ماجستير "غير منشورة" ،جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر.
- ابن مصطفى، الصادق عبدالسلام أحمد(2017). مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مصراتة، الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأسمرية الإسلامية - كلية الاقتصاد والتجارة، ع10، ليبيا.
- أبو النصر ، مدحت (2004) . إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوى الاحتياجات الخاصة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.
- أبو عمرة، عبد ربه إسماعيل (2012). تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة)، كلية التجارة، فلسطين.
- أفندي، عطية حسين (2006). المنظمات غير الحكومية "مدخل تنموي"، مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.
- الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي (2012). التطور التنظيمي المعاصر . دار النهضة العربية ، بيروت ،لبنان.
- الألفي، هاني رزق عبد الجواد(2016). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات بكل من إنجلترا وكندا وإمكانية الإفادة منها في مصر، مؤسسة مستقبل التربية العربية. مج. 23، ع. 103، مصر.
- الدعجة ،فراس محمود (2013).أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسات المواصفات والمقاييس، جمعية الثقافة من أجل التنمية ، مصر ، العدد75،المجلد14.
- الروقي ، مطلق بن مقعد (2014). معوقات التطوير التنظيمي بجامعة شقراء ، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس ،كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، ع15، ج4، مصر .
- السكارنة ، بلال خلف(2010). التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن
- الصالح، أسماء (2011). الابداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي للأبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18_19 مايو ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد، البليدة،الأردن.
- الطراونة، حسين وعريقات ،أحمد وعبد الهادي ، توفيق والعرومطي، شحاتة (2012). نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن.
- العجلوني ، محمد محمود (2013).أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المستدامة في الدولة العربية ، المؤتمر العالي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي ، استنبول ، تركيا .
- العميان، محمود سلمان (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5 . دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن.
- الكايد، زهير .النشاش ،هيام (2010). "الحكمانية والتنمية"، مؤتمر التطوير والاصلاح الاداري من أجل رفع كفاءة الاداء المؤسسي لمواجهة الفساد، المملكة الاردنية الهاشمية ،عمان.
- المسدي ، عادل عبدالمنعم (2014).أثر متطلبات نجاح ادارة التغيير في التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية ، مجلة التجارة والتحويل ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، ع 1 المجلد4 ، مصر .
- النصير، يوسف محمد (2019). أثر تمكين القيادات الأكاديمية على التطوير التنظيمي في جامعة الحدود الشمالية، جامعة الحدود الشمالية، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية. مج. 43، ع. 2. الإمارات العربية المتحدة.

- بدوي، احمد زكي (1995). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان، بيروت .
- بوغليطة، إلهام(2014). أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، الاردن، 14ع5.
- تريسي، وليم(2014).تقيم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي،معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية .
- تقرير التنمية الانسانية العربية للعام (2002) .فرص للأجيال القادمة ، البرنامج الانمائي للأمم المتحدة بالتعاون مع الصندوق العربي للأمناء الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الاقليمي ،مصر.
- توفيق، نيفين محمد (2017). جهود المنظمات الاهلية في تمكين العاملين بها من منظور طريقة تنظيم المجتمع، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية، ع43، ج1، مصر.
- جاد الله ، محمد عرفات عبدالواحد (2012). إسهامات طريقة تنظيم المجتمع في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات الأهلية، "بحث منشور" مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، ع 33، ج 3، مصر.
- حتاملة، عبد السلام محمود (2017). درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن : من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، جامعة اليرموك، مجلة الدراسات التربوية والنفسية. مج. 11، ع. 1، الاردن.
- حسن، شادية ربيع ذكي (2017). آليات الحوكمة كمدخل لتحقيق جمعيات تنمية المجتمع المحلي لأهدافها، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع57، ج3، مصر.
- حلمي، نرمين (2010). متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية المحلية : دراسة مطبقة على أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ، ع 29، ج 5،مصر.
- حنا، اشرف (2005). تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مركز المشروعات الدولية الخاصة ،مصر.
- خزام ،منى عطية (2012) . آليات تطبيق الحوكمة في المنظمات غير الحكومية لمواجهة معوقات تحقيقها لأهدافها ، بحث منشور ، حملة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ،العدد الثاني والثلاثون، ابريل ، الجزء الرابع .
- دربولي ،على (2018). دور التطوير التنظيمي في الاصلاح الإداري ،مجلة جامعة البحث للعلوم الإنسانية ، جامعة البعث ،مجلد 4،العدد38، سوريا.
- دودين ،أحمد(2012). إدارة التغير والتطوير التنظيمي . دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.
- شتوح ،دلا وطرشاني، سهام (2011).أسس المال الفكري ودورة في احداث التطوير التنظيمي ،ملتقى دولي بعنوان راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ،الجزائر.
- شراف ،عقون (2017). دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة الخدمية ، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية ، جامعة العربي بن مهيدي ع7 المجلد 4 ،الجزائر.
- صادق ،أحمد (2012). الشفافية والمساءلة كآلية للمجتمعات الأهلية لتنظيم وأداره المتطوعين، بحث منشور ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،كلية الخدم' الاجتماعية، جامعة حلوان ،العدد32، الجزء 7.
- صلاح ، علي عطا الله (2018). أثر التطوير على الميزة التنافسية في شركتي تطوير معان ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث ، غزة فلسطين ،مج 2 ، ع 10
- عامر، سامح وقنديل ،علاء (2010) التطوير التنظيمي ،دار الفكر :عمان، الأردن.
- عبدالحميد، دعاء (2014).المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية من منظور طريقة تنظيم المجتمع ، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ،كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد السابع والثلاثون الجزء الرابع .

- عبدالرحمن ، زينب عدلي الداغر(2015). إدارة الأزمات أثرها على التطوير التنظيمي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية كلية التجارة ، جامعة قناة السويس بالإسماعيلية ، مجلد 6 العدد 15.
- عبداللطيف، رشاد (2007). تنمية المجتمع المحلي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الإسكندرية.
- عبداللطيف، هبة أحمد (2012). متطلبات استخدام الجمعيات الاهلية لاستراتيجيات التدعيم لتحسين اداء الاخصائيين الاجتماعيين من العنف الاسري، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان ، كلية الخدمة الاجتماعية، ع33، ج1، مصر.
- عبدالمنعم، نيفين (2011). آليات تطوير الشراكة المجتمعية بين الجمعيات الاهلية والمدارس لتدعيم اتجاه الطلاب نحو التطوع ، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ، العدد الحادي والثلاثون، الجزء الثاني عشر.
- عدنان ، فاتن (2015). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية ، وعلاقته بالتطوير التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- عطية ، مصطفى كامل(2008) . مقدمة في سلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر .
- عفيفي، عبدالخالق محمد(2012). طريقة تنظيم المجتمع (المنهجية والممارسة العملية)، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية.
- علي، محمد (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، مج. 38، ع. 2 ، الأردن.
- عمومن ، رمضان (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية ،رساله دكتوراه "غير منشورة" ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة قاصدى مرباح ورقلة ، الجزائر.
- غباري، أمل سلامة (2012). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز اليات الحوكمة بالجمعيات الاهلية ،بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي الخامس والعشرون " الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة "،جامعة حلوان ،كلية الخدمة الاجتماعية، ج6.
- فتح الله ، خالصة (2012). ادارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي ، رسالة ماجستير "غير منشورة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،الجزائر.
- فؤاد، سعيد ومنور ، أوسرير(2005) . التطوير التنظيمي وادارة التغير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)، مقدم للمؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات 8-2005/3/9 ، جامعة ورقلة ، الجزائر.
- قانون رقم 149 لسنة(2019). قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي، الجريدة الرسمية لعدد 33 مكرر(ب).
- ماهر ،أحمد (2003). بسلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر.
- محمد ،محمود وآخرون (2008). أدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار السحاب للنشر ، والتوزيع ،القاهرة.
- محمود ،خضير(2002) . السلوك التنظيمي ،دار صفاء ،عمان، الاردن.
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية (2010). مدخل التطور التنظيمي ،ثم الدخول للموقع <http://www.ngoce.org> بتاريخ 2020\2020 .
- منصور ، طاهر والخفاجي ،نعمة (2020). نظرية المنظمة -مدخل العمليات، دار اليات زورى ، عمان ، الأردن.
- منصور، طاهر(2010). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان.
- هارون، سميرة (2014). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- هلالى ،حسين مصطفى (2007). من أجل استراتيجية وطنية للحوكمة من منظور ادارة الدولة والمجتمع المدني والحكم الرشيد (جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة).

- ياسين، جبار (2014). التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية : المتطلبات والمعوقات، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الاردن العدد 13.

- يعقوب ، صفاء (2016). أثر تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصغيرة المتوسطة ، رسالة ماجستير "غير منشورة" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

- **Alaimo salvator (2015)**. Adopting _Based Approach to community organization Palestine (a case ، Nablus،practice The experience of the community service center study) Me Gill university Canada.
- **Alamgir M., Corporate Governance(2007)**.A Risk perspective paper presented to corporate Governance and Reform Paving the Way to Financial Stability and Development a conference organized by the Egyptian Banking Institute, May7-8,cairo.
- **Brussels Stock Exchange(1998)**.Report of the Belgian Commission on the htm،Dec.www.cbf.be/be.pec/،Corporate Governance .Condon Report
- Edith Alewis(1995).Natural Helping works in Encyclopedia of social work N.A.S.W. Meiland. ،Washington 19th
- **Hansen Toran(2012)**. Good Governance and Activiti the Non - Governmental Canada،organizations M.S.W. university of Toronto
- **Margaret frances (2017)**.Governance in civil society organizations, Ph.D. The university
- **Maria o.w. Dorothy N.G (2008)** . Community practice models, Encyclopedia of social work N.A.S.W, The Marland press.
- **Marshak.R.j:(2006)**.organizational Developmentas aprofession and a field the Ntl Handbook of organization al Development. San Francisco: jossey-Bass.
- Black well comb ، R.A.G& Minow N(1995).Corporate Governance،- Monks ،ridgeMA.
- **Ross Huiquan (2012)**. Non-governmental organizations Governance Ph.D. university of Louisville.
- **Rothwell, william, sullivan, Roland,Balasi ,Mary (2013)**. Organization Development (OD) and change Management (CM) : whole system Transformation, Development and learning in organizations, 27(6) pp.18-23
- **Tanya Kumar(2018)**.Governance and program evaluation Capacity for Non profit human, services organizations : an analysis of determining factors Ph.D. Indiana university.
- worley .Et .al(2012). Organizational Development and change,6th Edition south western publishing.
- Karl M(2012)** :from organizational Development to change Management
- **Wesley publishing com, of Texas.**،californium

