

موارد القوة في الجمعيات الأهلية

دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

د. أحمد عبد الغني*

ملخص:

تهدف الدراسة الي وصف الجهد المتنامي للجمعيات الاهلية العاملة في مجال التشغيل في نمط تفاعلها مع سياقها البيئي، وتوزيع موارد القوة داخلها وخارجها لمواجهة الشكوك البيئية وندرة الموارد. كانت الاداة هي الاستبيان، والمقابلات والسجلات والوثائق ، والعينة الغرضية. كشفت النتائج (١) تجاوز الجمعيات بموارد مستقلة جديدة موارد الاطار النظري القائمة علي العضوية والتطوع والميزانية لبقائها علي قيد الحياة. (٢) يملك القادة من الخصائص السوسيونائية التي تشكل الرغبة في تغيير الظروف الحالية للمتضررين عبر رعوس اموالها المتنوعة "راس مال مجلس الادارة" . ولمواجهة الشكوك البيئية ، (٣) تعتمد القادة توزيع موارد القوة داخليا بإعادة برمجة الأنشطة والاهداف والاولويات، لمواجهة تقلبات البيئة الطارئة ، (٤) سارع القادة الي توزيع موارد القوة خارجيا باختيار مجال التشغيل، التعاون مع الآخرين، للتغلب علي ندرة الموارد، ونقص الدعم الخارجي (٥) استبق القادة بمزيد من الاجراءات المبكرة والحالية والمتوقعة مع مشكلات التشغيل لتكون لها اليد العليا في ادارة قضايا المجتمع العاجلة . واستخلصت حاجة الجمعيات الي الدعم من سياقها البيئي ، والا سنضع علي عاتقها خطورة تحمل المسؤولية عن المتضررين من سوق العمل .

الكلمات المفتاحية:

موارد القوة - الجمعيات الاهلية - نظرية الاعتماد علي الموارد.

(* مدرس علم الاجتماع - كلية الآداب - جامعة بني سويف.

Power Resources in Voluntary Organizations An exploratory study in Beni Suef

Dr. Ahmed Abd El-ghany

Abstract:

The study aims to describe the growing effort of NGOs working in the field of employment in the pattern of their interaction with their environmental context, and the distribution of power resources inside and outside them to face environmental uncertainties and the scarcity of resources. The tool was a questionnaire, interviews, records and documents, and an object sample. The results revealed (1) that the societies, with new independent resources, exceeded the theoretical framework resources based on membership, volunteering and budgeting for their survival. (2) The leaders have socio-constructive characteristics that constitute the desire to change the current conditions of those affected by their various capitals, "the capital of the board of directors." To face environmental uncertainties, (3) leaders deliberately distribute power resources internally by reprogramming activities, goals and priorities, to face the fluctuations of the emergency environment, (4) leaders hastened to distribute power resources externally by choosing the field of operation, cooperating with others, to overcome the scarcity of resources and lack of external support (5) The leaders were anticipated with more early, current and expected actions with operational problems to have the upper hand in managing urgent community issues. The need for support was derived from its environmental context; otherwise we will put on its shoulders the risk of taking responsibility for those affected by the labor market.

Key words:

Power Resources - Voluntary Organizations - Resource Dependency Theory.

مقدمة

كشفت إحدى الدراسات عن حقيقة دور الجمعيات الأهلية في إنتاج الخدمات السوسيو تكاملية، والإنابة عن مجتمعها في بناء الفضاء الشبكي المستقل، لبلوغ الطموحات والتطلعات في التركيبة الريفية (أحمد عبد الغني، ٢٠١٨، ١٥٥). دفعتني هذه الحقيقة إلى السؤال هل ثمة إمكانية أن يمتد هذا الفضاء إلى تناول المشكلات الاجتماعية العاجلة والجانبية؟ ساعدتني نظرية الاعتماد على الموارد *Resource Dependence Theory* (RDT) في تقديم تفسير لآليات القادة في إعادة التحكم في موارد القوة، وتوزيعها حتى تقلل من الشكوك البيئية عن طبيعة عملها. حينئذ، تبحث الجمعيات عن موارد للقوة الجديدة لخدمة الجماعات المتضررة (Michelson, G. J., et al., 2008)، والوساطة في سوق العمل (Pieper, J., 2018:23).

وتهدف الدراسة إلى وصف الجهد المتنامي لقادة الجمعيات في مجال التشغيل في تفاعلها مع سياقها البيئي، وتوزيع موارد القوة لمواجهة الشكوك البيئية. وما يبرر ذلك، نجاح الجمعيات في التعامل مع أساليب الحياة المتغيرة للسكان، والتحول التدريجي من الاقتصاد الاجتماعي التقليدي إلى أصحاب المصالح الجدد في سوق العمل (Fine, J., 2006:120). ارتبط هذا النجاح بالأطر المرجعية لعالم الحياة اليومية، لأن وظيفة الجمعيات ليس إنتاج رأس المال الاجتماعي، بل استغلال فرص التطبيع الاجتماعي، وإنتاج ردود الفعل لتكون البوابة الافتراضية لسماع صوت المتضررين (Freise, M., eds., 2014:59).

إذن تبني مشروعية الدراسة، ونتائجها الحالية على عدة عوامل: أولها، لم يعد النموذج السوسيو اقتصادي المصري قادراً على مواجهة الضغوط البيئية، خاصة عدم التوازن الديموجرافي في سوق العمل، وزيادة التقشف الحكومي، وتعويم الفئات المتضررة، وكأن الجمعيات جمهوراً ينتظر النتائج (Elyachar, J., 2002:496). ثانيها، تحبب الجمعيات للناس بعض التفاهات في عالمهم، والآراء تبعاً لمواردهم من الوقت والمال، فتقل

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف _____
مسئولية الدولة تجاه الأسر الفقيرة، خاصة أنها تشارك بـ 3,2 % من قوى التشغيل
اليومية في مصر (Salamon, L. M., 2010:188). ثالثها، كشفت نتائج المسح
الاجتماعي الأخير في بني سويف عن رغبة 74% من الجمعيات في دخول المشروعات
الاجتماعية، والمستقلة عن الدعم الخارجي (أحمد عبد الغني، 2017: 78). رابعها، النظر
إلى الجمعيات باعتبارها مركزاً لتبادل المعلومات، ووسيطاً بين تدريب القوي العاملة
وحاجة أرباب العمل للعمالة الزهيدة مما يجدد الاقتصاد الاجتماعي المصري ولا يحصره في
حدود تقسيم العمل والقطاع العام (Zimmer, A., & Stecker, C., 2004:241).

لم تلق موارد القوة في الجمعيات الأهلية الاهتمام الكافي، لهيمنة قوة أصحاب
العمل والدولة والنقابات المهنية في صناعة القرار. ومع تراجع فرص العمال داخل
التنظيمات الصناعية الحديثة، تراجعت الثقة في الحكومة 54% والمجتمع المدني 29% في
الإصلاحات الاجتماعية (Arab Transformations Survey: 2014).

وصنف بوتنام بنية المجتمع المدني التحتية إلى (1) الجمعيات الأهلية الكلاسيكية
ذات الثقة الاجتماعية مثل الجمعيات الخيرية والدينية والنقابات والنادي الاجتماعية، (2)
الجمعيات الأهلية المنظمة المناضلة لأجل الغايات النفعية والمؤسسية، ويقع على عاتقها
"تبييض غسيل الحكومة". واقترح تصنيفاً وفقاً للسياق البيئي-المتغيرات الضابطة- إلى
حقلين: (1) الجمعيات الكلاسيكية القائمة على المساعدات الاقتصادية والتدريب على
الحرف، بوصفها جزءاً من نشاطها الرسمي، وتحتاج للدعم السياسي لجني الموارد، وتبالغ في
سلطة تقييم الموظفين للحاجات الاجتماعية بعيداً عن مجالس إدارتها. ويتقيد المجلس
بالأنشطة المهنية والاجتماعية والثقافية والدعم المهني والاقتصادي والضغوط القانونية في
توزيع فوائض أنشطتها "نموذج تبعية الموارد". وبما أنها نموذج للمجتمع المدني الكلاسيكي
في التصدي للقضايا المشروعة في المجال العام، تعيد الدولة في العالم الثالث إنتاجها
في (Schofer, E., & Longhofer, W., 2011:539). (2) الجمعيات التفاعلية

الباحثة "نموذج تبادل الموارد" عن فرص العمل عند أرباب العمل، والمتسبين إليها، وترجمتها إلى طموحات واقعية بفضل قادتها في ممارسة التعاون، ونقد المشكلات الراهنة مثل العمل، وتطالب بالعدالة والغايات الإنسانية، وكأنها حركة اجتماعية عمالية (Zimmer, A., & Stecker, C., 2004:241).

وتنطلق الدراسة من نظرية الاعتماد على الموارد السوسولوجية لأنها تنظر إلى الجمعيات باعتبارها تنظيمات تخضع للمعايير والتوقعات المجتمعية، والتقبل الاجتماعي، وتلبية المطالب البيئية. وهذا أمر مهم إذ يعكس توزيع موارد القوة في الجمعيات وبينها، ومواقفها من المشكلات الراهنة. وعليه صغت الفرضية التالية: "على العلى الرغم من من اعتماد الجمعيات الأهلية على البيئة الخارجية في الوصول إلى الموارد الأساسية للبقاء، فإنها قادرة بفضل قادتها على إدارة موارد القوة لمواجهة الشكوك البيئية، والوصول إلى نتائج مرضية لمشكلات التشغيل". ولاختبارها إمريقيًا، صيغت الأسئلة التالية: ما موارد القوة في الجمعيات المشاركة؟ وما خصائص موارد القوة عند القادة المنتخبين لأداء مهامها؟ وما إستراتيجيات الجمعيات في توزيع موارد القوة داخليًا؟ وما الأساليب المتبعة في توزيع موارد القوة خارجيًا؟ وما الإجراءات المبكرة والحالية والمتوقعة إزاء مشكلات التشغيل؟ وهل تنبؤ العلاقات بين نمط التفاعل والإيرادات الأساسية، ومحاور توزيع موارد القوة، والدراسات السابقة عليهم عن دلالات إحصائية يمكن اختبارها ومراجعتها؟

- أهمية البحث

تعد الجمعيات الأهلية أبنية أخلاقية للتواصل، وتصحيح التجارب التنموية بما في ذلك مسارها، وهذه نقلة إلى "التكافؤ الوظيفي" في الفرص الاجتماعية والاقتصادية، التي غابت عن الأبنية الاجتماعية المصرية. وتنحصر الأهمية في:-

- الأهمية النظرية

- مراجعة الإطار النظري التقليدي المتجاهل لنظرية الاعتماد على الموارد لإسهامات القادة الإداريين التنظيمية.

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

- معالجة النسيان الإحصائي لأبسط المعلومات من قبل صناع السياسة والجمهور عن المجال وعملياته وشبكاتة.

-توفر موارد القوة المعلومات عن قدرات الجمعيات في "التفاوض والوساطة" بين قوى السوق وسياسة الدولة، قد يغير في أولوياتها عن الإصلاح وبنية المشكلات المعاصرة، وتتحول الجمعيات إلى آليات ثقافية مثل العادات والعقيدة.

- استكشاف موارد القوة ضرورة في العالم الثالث لغياب الإستراتيجية التنموية الواعية، مما قد يساعد الدولة بآليات تعزز الابتكارات الاجتماعية، وسيناريوهات التغيير الإيجابي (Kummitha, R. K. R., 2017:12).

- الأهمية العملية

- إن قياس موارد القوة في الجمعيات الأهلية جزء من فهم حجم الاقتصاد غير الرسمي والمشكلات غير المنظورة.

- توضيح أنماط من الجمعيات الأهلية لها أهمية في توجيه السياسات الاجتماعية نحو القضايا ذات الأولوية.

- تقديم آليات تجاوز الشك البيئي في بني سويف قد يمتد لباقي المحافظات مما يخدم صناع السياسة الاجتماعية.

- إن طرح المعروض من الشكوك البيئية هو السبيل لإيجاد "نوافذ للفرصة" في تحسين عملية اختيار أعضاء الجمعيات الأهلية وفقاً لشروط عملية، وتصميمًا للسياسات المناسبة في جمع الموارد.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

-منهج الدراسة

-**جمع البيانات:** في ضوء طبيعة المنهج الوصفي والاستكشافي، يعد البحث من نوع البحوث الوصفية الذي يحلل التراث النظري، والمشاهدات الواقعية، وبعض الدراسات السابقة. تحدد مجتمع الدراسة بالجمعيات الأهلية -مع استبعاد الجمعيات الدينية- بمحافظة بني سويف. قسمت الجمعيات وفقاً لنمط التفاعل مع السياق البيئي كوحدة للتحليل وعرض النتائج: الجمعيات الكلاسيكية والتفاعلية. واعتمدت على مصدرين في جمع

البيانات وفقاً لمقتضيات الإطار النظري: (١) الاستبيان الذي يصف النمط العام للجمعيات المشاركة، وتصورات قادتها الإداريين (اختصاراً لكل من يتولون منصب الرئيس أو نائبه، والمدير التنفيذي) عن توزيع الموارد، والسلوكيات الحالية والمتوقعة (٢) تحليل الوثائق والسجلات من ملفات الجمعيات الشخصية وبعض المقابلات. كما أجريت مسحاً ميدانياً للجمعيات على مستوى مراكز المحافظة، وفحصت المصادر الأولية (المقابلات مع رؤساء ومديري الجمعيات) والثانوية (مثل الإنترنت باعتباره شرطاً لسلوك القائد الإستراتيجي اليوم). ولكي أصل إلى العينة الغرضية، حددت شروطاً: (١) ألا تكون متلقية دعماً حكومياً أو أجنبياً، (٢) الانفتاح على البحث الأكاديمي، (٣) إمكانية العلاقة النشطة في سوق العمل الوسيط، (٣) التقارب بين الأهداف والبيئة الخارجية عن التشغيل في الفترة ما بين مارس إلى يونيو ٢٠١٩ (٤) جدية تفاعل الجمعية مع محيطها الاجتماعي (لا يتحكم فيها أحد)، (٥) أن تكون في مرمى نظر الجميع (معروفة الموارد والنشاط)، (٦) غير ملزمة قانونياً بالطابع التوزيعي. وبناءً على ما سلف ذكره، تم اختيار العينة وفقاً لبيانات المسح بالمحافظة، وعمل الباحث، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٢-١) يوضح طريقة اختيار العينة من مراكز المحافظة وفقاً للشروط السابقة

م	المركز	عدد الجمعيات	%	عدد العينة	%
١	بندر بني سويف	٣٥٣	١٩.٥	٢٣	٢٢
٢	مركز بني سويف	٢٩٧	١٦.٤	٥	٥
٣	مركز ببا	٢٦٨	١٤.٨	١٦	١٥
٤	مركز أهناسيا	٢٤٢	١٣.٤	٢٠	١٩
٥	مركز الواسطي	١٩١	١٠.٥	١٣	١٢
٦	مركز ناصر	١٨٧	١٠.٣	١٠	١٠
٧	مركز الفشن	١٧٦	٩.٧	٦	٦
٨	مركز سمسطا	٩٨	٥.٤	١٢	١١
	الإجمالي	١٨١٢	١٠٠	١٠٥	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن عدد الجمعيات المشاركة وصلت إلى ١٠٥ جمعيات، وتتمركز في البندر ومركز أهناسيا لأهمها من مناطق الكثافة السكانية العالية في المحافظة (٤٥١، ٢٤٧ (ن/كم^٢). وفرزت سجلات الجمعيات الراغبة في التعاون، ومدى دقة بياناتها وأنشطتها، وكان المدهش أنني لاحظت أن الجمعيات في المراكز بمثابة أبنية للسياسة الاجتماعية، دون إفصاح عن أدوارها، وهذه إشارة للشك البيئي. تلى ذلك مباشرة إعداد استبيان بطريقة خاصة لعدم وجود دراسة مماثلة، وتكون من خمسة أقسام، يهدف كل قسم منها إلى الحصول على معلومات وبيانات تخدم هدفاً أو أكثر من أهداف البحث. يشتمل القسم الأول على قياس موارد القوة اللازمة لبقاء الجمعيات من الموارد المعلوماتية، والمالية والبشرية، وبلغ عدد الأسئلة (٢٠) سؤالاً. ويختص القسم الثاني بالموارد السوسيوبنائية لقادة الجمعيات من حيث رعوس الأموال المختلفة، ويضم (٣٦) سؤالاً. وتناول القسم الثالث إستراتيجيات تعامل الجمعيات مع الشك البيئي بتوزيع موارد القوة داخلياً (٣٤) سؤالاً عن القدرات والأفعال التنظيمية، والأبنية التنظيمية والسياق التنظيمي. ويتكون القسم الرابع من بيانات عن توزيع القوة خارجياً وبلغت (١٨) سؤالاً موزعة على الأنشطة الموجهة نحو البيئة، وممارسات التعاون. ويضم القسم الخامس بيانات عن قياس الإجراءات المبكرة والحالية والمتوقعة إزاء مشكلات التشغيل، وبلغت (٣٦) عبارة موزعة على بناء البيئة المستقرة، والتكيف مع التقلبات البيئية، ومواجهة التغيرات، ليكون مجموع الأسئلة (١٤٤) سؤالاً. وبلغ إجمالي العينة ٣٠٣ مفردات، وتوزع كالتالي:-

جدول رقم (٢-٢) يوضح توزيع القادة الإداريين المشاركين في العينة

م	نوعية القادة	ك	%
١	رئيس مجلس الإدارة	٧١	٢٤
٢	نائب الرئيس	١٧٤	٥٧
٣	المدير التنفيذي	٥٨	١٩
	إجمالي	٣٠٣	١٠٠

- **أساليب التحليل والتفسير:** تضم خطة التحليل الكيفي للجمعيات ثلاث طرائق: تصورات مجلس الإدارة، القدرة المؤسسية، دراسة الحالة (Soteri- Proctor, A., 2010:421). ساعدتني تصورات القادة الإداريين من الاقتراب بعمق من عالم الحياة اليومية للناس، لأن رؤيتهم اليومية هي أساس النهوض بالخدمات، والمساهمات الخارجية. وتضمنت خطة التحليل الكمي (١) الاستعانة بالأشكال البيانية (٢) معامل ارتباط بيرسون، (٣) اختبار T-Test لدراسة الفروق بين الجمعيات الكلاسيكية والتفاعلية (٤) اختبار التباين بين الذوات (الأنوفا) بين الإيرادات الأساسية. تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق استطلاع رأي المحكمين (دكتور طلعت لطفي، دكتور هشام عبد الحميد (علم النفس)، وحساب الاتساق الداخلي بمعامل ألفا الذي بلغ ٧٩٪، وهو معامل مرتفع يفيد بأغراض الدراسة.

ثانياً: مراجعة الأدبيات عن موارد القوة في الجمعيات الأهلية

١.٢ المفاهيم

- موارد القوة

بوجه عام، تتعلق فكري عن القوة بالموارد أو الأشياء أو سمات الفاعلين (مواطنون وتنظيمات) في حث فاعل آخر في البيئة. وهناك نمطان للقوة: القوة المباشرة؛ كإكراه طرف ما على أداء ما يريده الآخر، والقوة المؤسسية؛ وهي القدرات الجماعية في التعامل مع مواقف البيئة الاجتماعية.

ويعرف إتزيوني Etzioni القوة في "قدرة الفاعل على التأثير وتبني معايير

الآخر". وحدد أنماطا ثلاث منها في التنظيمات عموماً، ولم يشير للجمعيات الأهلية (١) قوة الفهم، (٢) قوة التحكم في الموارد المادية، (٣) القوة المعيارية مثل المكافآت والحرمان (Smith, D.R., et al., 2016:92). وقدم فوكوه القوة في تأثير الفاعل الاجتماعي على الآخر لتعديل سلوكه.. القوة طريقة للفعل.. تعزز أو تكبح الفاعلين

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف _____
الاجتماعيين في علاقات التوظيف" (Bellemare, G. , 2000:389). واستلهم من
فوكوه شكلان للقوة في أبنية الجمعيات الأهلية هما: القوة البنائية في سلطة الدولة
التشريعية، والقوة الإنتاجية في قوة الذوات الصاعدة (Lipschutz, R. D.,
2005:750). ولا ترتبط القوة بالتفاعل الإنساني المباشر، ووصول الأقوياء إلى أهدافهم،
بل بتغيير سلوك المستهدفين (9: Villadsen, K., 2016). وتعني عند جيدز قوة
الهيمنة والتفاعل الاجتماعي، فمن يملك القوة، ولماذا؟ يعتمد على النظرة للقوة، فلم ينظر
كولتر للقوة على أنها قوائم من الأشياء أو الصفات، الخبرة الفنية، المال أو التحكم فيه،
النفوذ أو الوصول إليه، أو إعداد البشر، أو تعبئة الناس، إنما يلخصها في الجمع المركب بين
الموارد المادية والنسبية: "تؤثر الأشياء المادية على التفاعل مثل: الأماكن المادية، أنماط
الاتصال، امتلاك الأسلحة، الأجهزة والأدوات، والانطباعات العامة. أما الموارد النسبية
المتاحة لكل فرد فتتلخص في: السيطرة المادية، التفاوض مع الآخرين، المخزون الثقافي عن
التضامن الانفعالي" (3: Piven, F. F., 2008).

وحدد هورش Horch علاقات القوة داخل الجمعيات (١) بناء التوقعات
السلوكية غير الرسمية خلاف الدولة والسوق في التصويت غير المركزي، الشخصية
الجماعية (٢) الوسطية بين التنظيم الرسمي والجماعة غير الرسمية، (٣) الثقة والشبكات
الاجتماعية، (٤) بناء الوعي عن العضلات الاجتماعية، (٥) بناء المشاركة الثانوية،
(٦) الخبرة باختيار المجتمعات المحلية (Freise, M., Hallmann, T., eds.,
2014:64). لم تعد القوة في الموارد المادية اليوم، بل المهارات الشفهية للقادة، والتمكين
في كيف تعمل القوة، ومع من، وكيف تتصل بوكلائها وبيئتها، وكيف تتحول من يد
حاملها إلى التابعين (308: Rye, D., 2015).

وتعرف القوة في الدراسة بأنها "تحكم قادة الجمعيات في الموارد الأساسية التي تعد
ذات قيمة عند الآخرين للبقاء". إن القوة هي الباعثة لوجود الجمعيات لأنها قامت بقوة
المجتمع، وما موارد القوة سوى تعبير عن خصائصها. بشكل عام الموارد "كل شيء بداية

من صناعة المعرفة إلى التجهيزات المادية"، والمورد هو أي شيء ذي قيمة وفقاً لإستراتيجيات تنفيذ التنمية (Hodge, M., et al., 2005:146). وبشكل خاص، يشير إلى الوسائل والتسهيلات والسلوكيات المفيدة مثل المال وقوة العمل والخبرات الفنية والتكنولوجيا والسمعة. بهذا تضم الجمعيات الشبكات المجتمعية الصغيرة المدارة من قبل أصحاب المصالح إلى الوكالات غير الربحية الكبيرة. وتصنف إلى الموارد قصيرة الأجل (المال والوقت)، وطويلة الأجل كالمعرفة والمهارات الاجتماعية (Schiller, R. S., & Almog-Bar., M., 2013:992). أما جيدنز فميز بين "الموارد التوزيعية" (السيطرة على السلع المادية) و"الموارد السلطوية" (السيطرة على أنشطة البشر). وصنفها إتريوني إلى الموارد النفعية "الإغراءات المادية"، والموارد القسرية (العنف ضد البشر)، والموارد المعيارية (المكافآت أو التهديدات). ويأخذ تشارلز تيلي Tilly بعوامل الإنتاج الاقتصادي: "الأرض، العمل، رأس المال، قادة المؤسسات الخيرية، لأنها أساس وجود الموارد الكبيرة، فالقوة متأصلة في التنظيمات لا في الأفراد (Piven, F. Fox, 2008:3).

تدرس الموارد إمبيريقياً من خلال تدخل الجمعيات الأهلية في العملية السياسية أو مناقشة السياسة الاجتماعية، وفي حالة عجز الدولة والسوق عن توزيع نصيب الناس من نمو الثروة والأمن الاجتماعي (المجتمع المتجانس). يجعل المجتمع المتجانس (أي، البرامج والأفكار الجديدة عن الترتيبات الاجتماعية) من الجمعيات مورداً ثالثاً للقوة، أو بورصة للموارد غاياتها الاستثمار الاجتماعي، ونقل المعرفة والمهارات للجميع. وتعرف الموارد "الأشياء ذات القيمة الملموسة وغير الملموسة في تبادلها مع سياقها البيئي". مع ذلك انتشرت قوائم عن موارد القوة من المال، إلى الشعبية، إلى وقت الفراغ، على سبيل المثال، بدأ "دهل" قائمته بـ "السيطرة على وقت الفرد". فلا توزع السلع والخصائص على نطاق واسع لأنها تتراكم في قمة التسلسل الهرمي الاجتماعي، وتمثل الثروة والهيبية والإكراه البدني، قواعد للسيطرة على الآخرين. بعبارة أخرى، تشكل الموارد الأساس لممارسة القوة، لأنها طبقية، وأحياناً ينجح أشخاص دون ذلك في فرض تغييرات لإشباع احتياجات

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

في النظام الاجتماعي (Piven, F. Fox, 2008:3-4). وتشير الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة إلى نموذجين للموارد ذات صلة بالجمعيات الأهلية: نموذج التبادل والتبعية. يحرص الأول على التعاون بين أكثر من جمعية لأجل الفوائد المشتركة، بينما يقتصر الثاني على سيطرة جمعية ما على البقية في المال والعملاء والمعلومات. وأشار ستيفان لو كس Lukes إلى نموذج آخر لموارد القوة: "الهيمنة في المجالات غير السياسية" (الأجندة التنموية). لا تستهلك القوة من خلال صناع القرار، بل في هيمنة أشكال التنشئة الاجتماعية والسياسية الحديثة. فقد باتت تصرفات الفاعلين محكومة بإملاءات القوة، ولو ضد مصالحهم المثالية، بالتالي تظهر القوة الفاعلة وغير الفاعلة، وتهيمن الجمعيات الفاعلة على البيئة الاجتماعية. ويضم هذا النموذج شكلين من موارد القوة: القوة المنتجة للسيطرة، والقوة التحويلية - مثل علاقة المدرس بالطالب هي علاقة إنتاجية وتحويلية، لأن كلاهما ينمو فكرياً، وإن بدت العلاقة علاقة سيطرة (Swartz, D. L., 2007:105).

أفهم من كلام لو كس أن علاقة الفاعلين في الجمعيات بالمتضررين علاقة تبادلية قوامها هيمنة موارد التنشئة الاجتماعية التي تشكل المعتقدات والرغبات في تغيير الظروف الحالية للمتضررين. إذاً الجمعيات أداة لتقييم معايير النظام الاجتماعي، ومواجهة الوعي الزائف بالتبعية للقوة البنائية. فقد منعت استقلالية الجمعيات الناس من الإحساس بالظلم الاجتماعي لأنهم يشكلون أولوياتهم، وتقبل أدوارهم في النظام العام للأشياء، وإرغام الأقوياء على تقبل ظروف عالمهم، ومحاسبة الجمعيات (Pieper, J., 2018:65).

وهناك طريقتان لقياس موارد القوة: خارجياً، بوصفها إحدى جماعات المصلحة الراحية للمهمشين، والمنفذة لسياسات الدولة بمواردها الذاتية. داخلياً: سباق الجمعيات على المعلومات عن مشكلات البيئة مثل التشغيل ودوران العمل، واستبعاد الأفراد من شبكات البنية القيادية (Arsenault, A., & Castells, M., 2008:489). ويشار غالباً إلى مفهوم موارد القوة في الجمعيات بصناعة الرعاية، قرارات الجماعات الصغيرة، التفاوض مع الجميع عن الخطر، تثبيت المعتقدات السياسية، تحقيق توقعات الآخرين، النوايا الحسنة

(الطبية) (Tonkiss, Fran, et al., 2005:40-41). باختصار، تنحصر موارد القوة في (١) إعادة برمجة الأهداف المباشرة للجمعيات (٢) الربط بين شبكات القوة (٣) دمج الجمعيات في النقاش المحلي والقومي عن البطالة والصحة والأمن الاجتماعي، (٤) تنمية المهارات (شهادة الخبرة) (٥) رفع مكانة الفاعلين ونفوذهم في الهرمية المجتمعية (٦) استيعاب وجهات نظر الناس عن العضلات الاجتماعية. وتعرف موارد القوة إجرائياً "كل الوسائل والتسهيلات التنفيذية (التصورات) بدءاً من ملفات الجمعيات الشخصية (مثل الموارد المعلوماتية، المالية والبشرية)، ورأس المال مجلس إدارتها أو هويتها (مثل الموارد الديموجرافية، رأس المال الثقافي والمادي والبشري والاجتماعي)، ومروراً بمواردها الداخلية (مثل الأفعال والأداء التنظيمي وامتصاص وتجاوز السياق التنظيمي)، ومواردها الخارجية (مثل توجيه الأنشطة، وإدارة التعاون، والتخطيط)، وانهاءً إلى الإجراءات المبكرة والحالية والمتوقعة (مثل اختيار التشغيل، والتكيف مع مشكلاته وإعادة شروط التبادل فيه) لأجل صناعة الرعاية للمتضررين من سوق العمل، والهيمنة على الأجندة التنموية للبقاء في مجال التشغيل.

- الجمعيات الأهلية: محطات وقود للقوة الاجتماعية

يطلق على الجمعيات الأهلية في التراث الحالي للبحث "مشروعات دولة الحد الأدنى"، "الشراكة المجتمعية"، "البناء الرسمي للمجتمع المدني". وثمة صعوبات في تعريفها لاختلاف الاطر الثقافية والقانونية، وإن بقيت القواسم المشتركة في: (١) وظيفة الإنتاج غير الاعتيادية: لا تهدف إلى الربح (٢) إنتاج السلع العامة للجميع (٣) أبنية للحكومة غير محكومة بالانتخابات العامة أو الأبنية الحكومية، بل مجالس للمواطنين المسئولين عن مصيرها وتغيير لوائحها بإرادتهم، (٤) أبنية مميزة في تنوع مواردها، (٥) لا يعتمد هيكلها الوظيفي على الاجر مما يقحمها داخل الاقتصاد غير الرسمي، (٦) الإعفاء الضريبي والمعاملة القانونية المميزة (Salamon, Lester M., 2010:172). ولكي تطور طريقة منهجية عن الجمعيات، كان علينا صياغة تعريفاً يلي متطلبات الدراسة عملياً، ويفي بالمعايير

الأربعة التالية: توضيح اتساع اهتماماتها، وتميزها عن باقي الجمعيات، والتقاليد الاجتماعية والثقافية المختلفة، وصياغة تعريفاً واقعياً. بناءً عليه حصرت التعريفات في (١) التعاريف القانونية: تنظر إلى البيئة الوطنية من حيث الشكل القانوني أو الضريبي. (٢) التعاريف الاقتصادية: تركز على الفوائض المالية من أنشطتها الخيرية أو مبيعات السوق أو التحويلات الحكومية والخارجية؛ (٣) التعريفات المعيارية أو الغرضية تتجه إلى أهداف الجمعيات في تعزيز "الخير العام"، وتمكين الشبكات الاجتماعية، ومشاركة القاعدة، وتلبية الاحتياجات الإنسانية الأساسية، وتعزيز التضامن الاجتماعي. ومع أن هذه التعريفات جذابة، لكنها ذاتية بين البلدان والناس حول ما الهدف العام أو مضمون الاحتياجات الأساسية. مرور الوقت (Salamon L. M., 2005:229). وهناك منظوران في تعريف الجمعيات: المنظور الوجودي ذو الخطوات التحليلية الأربع: أولاً، وجود الجماعات الثانوية على أساس العقد الاجتماعي (مكتوب أو غير مكتوب). ثانياً، وجود جماعات فرعية تنتمي إلى المجتمع الثانوي فيها (أ) الأنشطة الداخلية الروتينية الخاضعة للقوانين واللوائح، (ب) ويزكي نشاطها الوصول إلى الناس. ثالثاً، توافر الشفافية: التسامح والشبكات الأفقية. رابعاً: محكمة بالقانون (Kubik, J., 2005:106). ويركز المنظور الموضوعي على قوة الجمعيات في كثرة فروعها، وعدد العضويات، والتعبئة لأعضائها، والقضايا العاملة فيها، وحيازة الموارد، وطبيعة العضوية، التوجه الفكري (Akman, A., 2012:323). وتعرف إجرائياً "أبنية اجتماعية مستقلة عن السياق البيئي للحصول على الموارد الضرورية لأجل البقاء". ويعبر التعريف عن البعد البنائي للقوة في الاستجابة للمعايير والتوقعات المجتمعية، والتقبل الاجتماعي، وتلبية المطالب البيئية.

٢.٢ الإطار النظري للبحث

على العلى الرغم من من وجود شواهد إمبيريقية عن انخراط الجمعيات في مشكلات سوق العمل، لكن تبقى الحاجة دوماً إلى نظرية دينامية تجيب عن لماذا تنخرط الجمعيات في الاقتصاد الاجتماعي؟ غالباً، ما تتحدث الأدبيات النظرية عن موارد القوة في

الجمعيات بناءً على تأثير المؤسسات النخبوية، المنافسة بين جماعات المصالح، القهريات على تحقيق المصالح التنظيمية. وتتبنى الدراسة القهريات على المصالح التنظيمية (نظرية الاعتماد على الموارد) أي دور البيئات في بناء الجمعيات، وعلاقات القوة ما دامت الموارد حاضرة بالعلمي الرغم من من الرقابة الخارجية كاطار ينهض على القضايا التالية:-

- البيئة مورد للشكوك والقهريات والتغيرات غير المتوقعة

عالم "بيفر وسالانشيك" Salancik/Pfeffer في نظريتهما الاعتماد على الموارد سلوكيات الجمعيات مع البيئة الخارجية المتشككة دوماً، والتغيرات غير المتوقعة Contingencies في مواردها. تقدم البيئة الخارجية للجمعيات الموارد الحرجة أو الإيرادات الأساسية، وطرائق توزيعها، والشبكات التنظيمية، وعلاقات التبادل. وينتظم سلوك الجمعيات حسب الموارد الحرجة Critical Resources في الأداء والتنافس والتعاقدات والاتصالات والجدارة كالحيرة القانونية وإدارة المخاطر والتمويل (Nienhüser, W. , 2008:9-13). وتأتي الموارد من التخطيط والاستقلال التنظيمي، والاختلاف الأيديولوجي، وحجم العضوية والميزانية، واستيعاب الأنشطة الجديدة، وتدفق الموارد، وقلة الاعتماد على البيئة. ويمثل موارد القوة كل من يحكم ويتحكم في الجمعيات لأجل تقليل الشك البيئي Ecological Uncertainty - الصندوق الأسود- أي، صعوبة توقع صورة المستقبل والتنبؤ به بدقة، لأن الموارد غير موثوق في كفايتها؛ وتنوعها بحيث إذا فقدت مورداً تحمل آخر المسؤولية (Davis, G. F., & Cobb, J. A., 2010:23). مثال، لا يمكن الوثوق بمطول الأمطار بل لا بد أن نعتمد في الزراعة على المياه الجوفية والموارد الأخرى. ولا تهتم النظرية بتجانس التكوينية الحاكمة للجمعيات، بل التنافس على المصالح التنظيمية، وتعاملها مع التقلبات غير المتوقعة. وتشكل البيئة سلوكيات القادة -العنصر المنتج تنظيمياً- وإستراتيجيتهم في تغيير أو تعديل أو مقاومة القهريات، وما مواردهم سوى استجابة لظروف البيئة (Delfin, F. G., & Tang, S.-Y., 2007:2169). وتسهم موارد القادة في زيادة الانخراط الطوعي،

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف _____
وتنوع الإيرادات من القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية والعقود الحكومية، ورسوم
الخدمات، لمعالجة مشكلة الندرة (Nemati, Ali Raza, et al., 2010:112).
ويتميز القادة بالمرونة من خلال ميكانزمات القوة الداخلية في إعادة برمجة أهدافها
وأولوياتها مع البيئة الخارجية والقطاعات المهنية المتضررة (Almadi, M.,
2015:118).

-البيئة وراء توزيع موارد القوة داخلياً وخارجياً-

تلجأ الجمعيات إلى توزيع موارد القوة حتى يظهر تأثيرها في البيئة، وحتى لا يكون
استقلالها استقلالاً اسمياً، وحتى يزداد "حافز الاستثمار الاجتماعي" في الموارد البديلة لتفني
بمطالب البيئة (Nienhüser, W. , 2008: 13). وتعتمد الإستراتيجية الداخلية على
تحسين الكفاءة التنظيمية في مواجهة الشكوك البيئية عبر الأفعال والسلوكيات التنظيمية،
والتحكم في السياق التنظيمي. فلماذا يتباين تأثير الجمعيات في البيئة؟ ولماذا يستجيب
البعض؟ يرجع هذا إلى عزلة الجمعيات، وتصورات قادتها الأيديولوجية، ونقص المعلومات
عن المشكلات الراهنة، لهذا تفرض عليها القيود (Moynihn, Constraints
D.P., 2014:15). وبسبب هذه القيود يتحول القادة في توزيع الموارد الخارجية إلى
جماعات مصالح راعية للمهمشين، مع تعزيز سياسة الدولة التنموية في التخطيط التكاملي
والتعاون، ويسعون إلى البحث عن الأنشطة الموجهة نحو البيئة، والاستفادة القصوى من
نتائج العلاقات المتبادلة interdependence لإنهاء التنافس الشرس (Hillman,
Amy J., et al., 2009:1450). علاوة على آليات النجاح -القوة التي في أيديهم-
مثل حرية التصرف الإداري، والشرعية التنظيمية، وحسن الحوار مع باقي الجمعيات،
والنوايا الطيبة مع حملة الأسهم كافة بما في ذلك المتضررين (Cornforth, C.,
2012:1116). ويقع على كاهلهم مراقبة الإداريين، وتوفير المعلومات والنصح،
والامتثال للقوانين، وتحسين الأداء المالي، وتجنيد أعضاء من المناطق الاجتماعية والاقتصادية
الراقية، والروابط مع الوكالات الخدمية الإنسانية، وسن الأولويات العملية في المستقبل،

وأتخاذ القرارات التنفيذية للتواصل مع عالم حياة المتضررين، والدفاع عن حقوقهم (De Corte, J., & Verschuere, B., 2014: 163).

ج- آليات الخروج من الشكوك البيئية

رسمت النظرية آليات الخروج من قهريات السياق البيئي بمراجعة "إيكولوجيا الجمعيات". تبدأ آليات الخروج باتخاذ الجمعيات الإجراءات الاستباقية أو المبكرة للكشف عن المعلومات، تغيير الإستراتيجيات، تجنيد الناشطين في إدارة العلاقات المتبادلة لاستيعاب فرضية القهريات *Constraint-absorption hypothesis* أو شروط التبادل في مضمار التشغيل (Casciaro, T., & Piskorski, J., 2005:172). ويساعد الاستيعاب في (١) إيجاد شبكات المنافع المتبادلة، (٢) تنفيذ السياسة العامة (٣) اعتماد التبادل كانعكاس بالالتزام بالماضي، والاختيار في الحاضر، وإعادة الإنتاج المؤسسي في المستقبل، وفرز الجمعيات المتعاونة من المستبعدة (Poppelaars, C., 2007:8). وأضاف "بيفر وسالانشيك" أنواعاً من الاستجابة لتكون (١) الأساس لفهم العلاقة بين الجمعيات والمجتمع، (٢) مقيدة بالتبادل، (٣) استمراراً للنجاح والبقاء، (٤) على العلى الرغم من ما قد ينتج عنها من التبعية، (٥) فإنها تنتج القوة بين وداخل الجمعيات.

وصاغها "هلمان ودالزيل" Hillman and Dalziel في مفهوم رأس مال مجلس الإدارة *board capital*، الجامع بين رأس المال البشري (المهارة والخبرة والسمعة) ورأس المال العلائقي (الشبكات والروابط مع الدوائر الخارجية)، وتوفير الاتصالات الخاصة والعامة، والكفاءات الفنية المالية والقانونية، والتوجيه الإستراتيجي (Hillman, J., et al., 2009:1450). وتنحاز هذه الآليات إلى الطبقة الاجتماعية العاملة المهنية الفقيرة للخلفية اليسارية الجديدة للنظرية في إعادة توزيع الموارد، وفض خصوماتها (Korpi, W., 2011:168).

في النهاية، تمثل النظرية الإطار النظري للدراسة في: (١) تحتاج جميع الجمعيات إلى الموارد للبقاء، (٢) تفرض البيئة شروطها، (٣) يجب على الجمعيات الامتثال (٤)

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

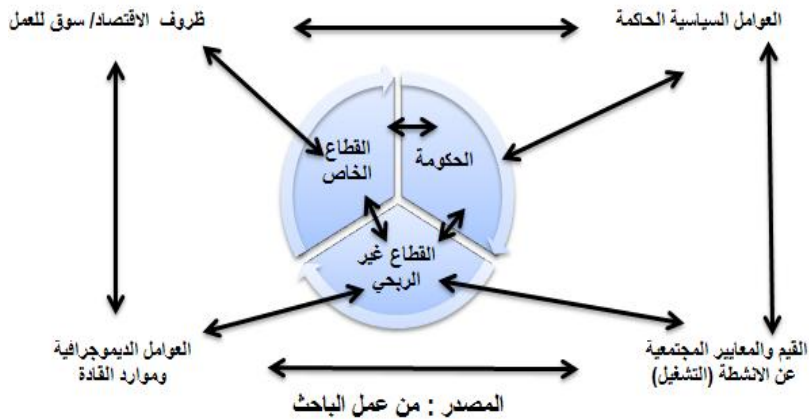
لذلك، تخضع للرقابة الخارجية. ولأهداف الدراسة، فيمكننا تلخيصها في (أ) تجبر الأنشطة الجديدة الجمعيات على الاعتماد على البيئة لتستوعب مطالب المتضررين؛ لذا (ب) ترتبط بشبكة معقدة من العلاقات؛ (ج) لعدم الاكتفاء الذاتي تتعاون مع الآخرين حسب الحاجة (د) تواجه الجمعيات قيوداً بيئية على خياراتها وفرصها التنظيمية؛ لذا (هـ) من أجل الوصول الأمن إلى الموارد يجب أن تتقبل الاعتماد المتبادل مع هيمنة الجهات الفاعلة. ويعني الاعتماد المتبادل عدم التماثل في القوة لأن أحد الطرفين أقوى من الآخر. في ظل هذه الظروف، تنشأ علاقات الموارد في فقدان الاستقلالية، وتحكم السياق في السلوكيات التنظيمية للجمعيات. فلماذا الجمعيات المصرية دوماً في موقع الخاضع للرقابة الخارجية، والشك المستمر؟ يقوم السياق البيئي للجمعيات في المجتمع المصري على فرضية اللاتماثل في القوة بين ما تقدمه الجمعيات الأهلية للبيئة تحديداً للقوة البنائية المهيمنة على الترتيبات المادية والبشرية من ناحية، وافتقار التمويل الحكومي إلى البناء التنظيمي من ناحية أخرى. ويفرض السياق البيئي على الجمعيات أن تظل مورداً بخساً للعمل العام والتشغيل، وأن تلي احتياجات المتضررين جزئياً وتدرجياً - بعيداً عن المعرفة بمواقع وظروف المشكلات- بفضل متطوعي الجمعيات بالجهد والوقت؛ وهما قيمتان باهظتان الثمن غير متوفرتين للحكومة. وكذلك يشترط أن تقدم الخدمات القريبة بعيداً عن فوائض القيمة حتى لا تكون قوة استكشافية للمشكلات الحالية والجانبية. على سبيل المثال، في قانون الجمعيات الأهلية ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ في مادتيه ١٣ و ١٤، يحظر ممارسة الجمعيات الأهلية لنشاط يدخل في نطاق عمل الأحزاب السياسية، والعمل في مجالات تدخل في نطاق النقابات المهنية أو العمالية. يستهدف الفصل بين الجمعيات وبين النقابات المهنية والعمالية تصفية الحاضنة الأهلية الداعمة للحراك النقابي دون دعم حقوقي تقدمه لهم الجمعيات المسجلة رسمياً، ويجرم التضامن الأهلي وتقوض فرص كيانات تنشط للدفاع عن النقابات والصحة العامة. أخيراً، يخشى القانون من دور الجمعيات بوصفها وكيلا غير مفوض "non-bargaining agents" لأرباب العمل غير الملزمين بقوانين العمل.

فضلا عن ما تزوده الجمعيات للأطراف الأساسية من الموارد المعلوماتية عن القواعد الشعبية، والدوائر الانتخابية، والمعارف المحلية، وتوزيع الخدمات، لكنه لم يمنعها أن تقع تحت وطأة الرقابة الخارجية والشكوك البيئية في أبسط حقوقها في التمويل والتوجه الفكري (أ) فالتمويل مشروط بالمشروعات المحايدة سياسياً مثل الطفولة والمرأة والبيئة، (ب) ونقاش المشكلات مقيد بالنموذج الدولي المصري في التنظيم وقوة العمل (Soobaroyen, T., Sannasse, R.V., 2007: 301).

وتناولت هذا السياق البيئي معظم الدراسات، وأشير إلى جانب من فرضياتها: (١) تبقى المنافسة الشرسة المستمرة بين الجمعيات الأهلية في العالم الثالث على قيد الحياة (Drees, M., & Heugens, 2013, P.) (٢) تستوعب الأنظمة الصارمة موارد الجمعيات الأهلية لتمرر الحركات الموالية لها مما يعمق من الشكوك البيئية (AbouAssi, K., & Jo, S., 2015) (٣) إن مشاركة الجمعيات الأهلية في مجال العمل والتوظيف جزئياً نتاج لتراجع فرص المجتمع المدني السياسية (Heery, B., & Williams, S., 2012).

شكل رقم (٢-١)

يلخص السياق البيئي المؤثر على موارد القوة في الجمعيات الأهلية وفقاً للإطار النظري



٣.٢ الدراسات السابقة

تروي الدراسات السابقة دوماً قصة مشكلة البحث، وبالاطلاع على موضوع البحث أمكن تصنيف الموضوعات إلى ثلاثة محاور، وهو ما يمكن عرضه تفصيلاً فيما يلي من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:-

- المحور الاول: دراسات موارد القوة

دارت نقاشات كثيرة عن أهمية الموارد الأساسية في تعزيز القوة والفرص، ومن أمثلة هذه الدراسات، تصنيف نينا إلياسوف للجمعيات العاملة في التشغيل وفقاً للتمويل غير الرسمي إلى الجمعيات التشاركية الممولة حكومياً، والمنظمات غير الحكومية الممولة ذاتياً. تظهر البيانات تميز النوع الأول في تنمية الروح المدنية، وتشغيل الشباب بعيداً عن التوترات المجتمعية (Eliasoph, N., 2009). وبينت دراسة "إريك فان إنغن" عن تحول مورد العضوية (بالعلى الرغم من من تأثير العوامل الديموجرافية) في الجمعيات إلى رأس مال اجتماعي نشط في التشغيل (Erik, I., & Kalmijn, M., 2010). وأعطى "جوني جارنر المتطوعين أولوية في التواصل مع المجتمع، لكنهم يتعرضون للإحباط والنقص بسبب ردود فعل الآخرين، وطريقة الاستجابة للمشكلات (Garner, J.T., Garner, L.T., 2010). وحددت دراسة أخرى موارد القوة في انفتاح مؤسسات الدولة، وأبنية المجتمع العالمي، لارتباطهما بمستويات عالية من الثروة والتعليم، والفهم عن تشغيل المتضررين (Schofer, E., & Longhofer, W., 2011). وتتأثر الموارد بعديد من المتغيرات مثل الاختلافات الجغرافية في عدم المساواة في الخدمات، وفرص المشاركة في الأحياء المحرومة من الرفاه الاقتصادي. ويرجع الحرمان إلى "فشل القطاع التطوعي" في تلبية الاحتياجات المجتمعية لنقص التمويل الحكومي (Clifford, D., 2012). وأيضاً أزمة التمويل خاصة متغيراته مثل التبرعات والمنح الدولية، والمشروعات المدرة للدخل، ورأس المال الاجتماعي للأفراد والمنتسبين إليها (منال عبد الستار فهمي، ٢٠١٢). علاوة على "مواقع الجمعيات أون لاين" باعتبارها شرطاً مسبقاً لسلوك مجلس الإدارة

الإستراتيجي، وحشد الموارد اللازمة للتأثير على نتائج القضايا العامة، وإدارة المشكلات والأهداف التنظيمية (Sommerfeldt, J., 2013).

وركز آخرون على أثر التحانس الإستراتيجي في عضوية المجلس في زيادة الشبكات الشخصية في المحيط الاجتماعي، وتكوين رأس المال الاجتماعي الماكرو بين القوى الاجتماعية في القطاعات المهنية والمستبعدة بنائياً (Farkas, M., Lindberg, E., 2015). واستكشف آخرون متغيراً آخر وهو حجم وكفاءة الجمعية، وتنوع الإيرادات (Ignacio Sacrista'n, et al., 2016). وتناول "جونج ووك سيو" ثلاثة أنماط تؤثر على الموارد المالية: التدفق والتنوع والتنافس بين الجمعيات، على العلى الرغم من وجود التمويل الحكومي المنظم (Seo, J.W., 2016). ومن بين المتغيرات حجم عضوية القادة، يؤدي كبر حجم الأعضاء لأكثر من ١٠ أعضاء إلى تنوع الخبرات، والروابط الخارجية الكبيرة، وتقديم النصح والمشورة، وزيادة المهارات والمراقبة وتقييم الأداء (Wang, J., et al., 2017). أخيراً زيادة الاستقرار في الإيرادات، يزيد من الإصلاحات في سوق العمل، والآليات والاندماج الجماعي في سوق العمل، والحوكمة داخل الجمعية مما يعزز شرعية تصورات القادة (Suykens, B., et al., 2018).

ب- المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بموارد القادة

ظهرت مجموعة من الدراسات عن أدوار القادة المباشرة وفقاً للخصائص والتخصصات، وغير المباشرة (الوساطة والتعاون). جاءت أدوار ومسؤوليات المجلس المباشرة في الجمعيات التطوعية في: الإدارة العليا للموارد البشرية، والحفاظ على العلاقات مع البيئة، وصنع السياسات، والإدارة المالية وجمع الأموال (Iecovich, E., 2004). وهدفت ديبرا ماش إلى معرفة تأثير الاختلافات الديموجرافية مثل العرق والجنس والحالة الاجتماعية للقادة وقيمة العطاء على سلوكيات القادة. وجدت أن تأثير الاختلافات الديموجرافية أكبر من متغيرات رأس المال البشري والاجتماعي (Mesch, D. J., et al., 2006). وبينت نتائج دراسة "خلدون أبو عاصي" عن تأثيرات الشراكات بين

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف
الجمعيات على تحسين قدرة الموارد البشرية المهنية لقادة القطاع البيئي نسبياً
(AbouAssi, K., & Jo, S., 2015).

وركزت بعض البحوث على تنوع تخصصات القادة في إيجاد العلاقات الإيجابية
بين الجمعيات والاعتماد على الموارد، ونتائج الاستقلال التنظيمي في المجتمع الأمريكي
العام وغير الربحي. يشكل هذا التنوع رأس المال العلائقي والوساطة المجتمعية، والروابط
الشبكية في جذب الإيرادات، وأصحاب المصالح الخارجيين (Gazley, B., et al.,
2010). ويمكن هذا التنوع القادة من مساعدة الأسر الفقيرة على التحول من التبعية إلى
فرص العمل المستدامة (عبير علي النعاني، ٢٠١١). ويوفر هذا التنوع العلائقي للمجلس
عدة أدوار من "الوساطة" مع الممولين من القطاع الخاص والعام للتشغيل.

وأظهرت المقابلات أنواعاً من الوساطة في المساعدة العامة والعمل المأجور مما أثر
على التنظيم الاجتماعي للفقراء، وإصلاح الرعاية الاجتماعية، وبرامج التدريب والتعليم
للوظيفة، والدفاع السياسي عن عملائها، وبناء الشبكات الاجتماعية مع الشركات
التجارية، وأسواق العمل. أدت الوساطة ثلاث وظائف: التأثير على التشريعات، مصادر
للمعلومات بين العملاء وبين أرباب العمل وبين صانعي السياسات، تنمية فرص العمل
(Cope, M., 2001).

ووجدت دراسة "تشاو جوه" و "أكار موهيتين" عن وساطة المجلس في ٩٥
منظمة خيرية حضرية، إن الوساطة ترتبط بعمر الجمعية ذات الميزانية الكبيرة والممولة
حكومياً، وذات الروابط مع المنظمات الأخرى، (Guo, C., & Muhittin, A.,
2005). وتساعد موارد القادة في وضع الإستراتيجية التنفيذية في مواجهة الأزمات المالية
أفضل من الإدارة الحكومية أو القطاع الخاص. ويرجع ذلك إلى وجود مرونة وارتباط
إيجابي بين جمع الموارد المالية وفروع الجمعيات وعدد أعضاء المجلس والانتماء المحلي،
والاستمرارية في المستقبل (Hodge, M., et al., 2005). وهذا الارتباط يمتد إلى
علاقة فعالية الجمعيات غير الربحية وكفاءة الممارسات والعمليات المختلفة لمجلس إدارتها في

اتخاذ القرارات (Gazley, B., et al., 2010). وأضيف إلى هذا الارتباط المشاركة في الحياة التنظيمية، والرغبة في تحديد المهارات للالتحاق بالوظائف القيادية (Prouteau, L., & Tabaries, M., (2010).

ج- المحور الثالث: دراسات خصائص الأطر الحاكمة

يمكن تقييم مواقف الجمعيات من خصائص الأطر أو الأماكن والأزمات إلى موقفين: الاستسلام وامتصاص القهريات. ومن أمثلة دراسات الموقف الأول، جاءت دراسة "فرنانديز" عن أسباب ضعف التعاون بين الجمعيات التطوعية الإسبانية، ومنها الاستسلام لكثرة التغيرات في سياساتها وممارساتها، ونقص التنوع في مواردها (Fernandez, J., 2008). ودرس "بروشيت" و"فيدريس" طرائق تأثير شراكة الجمعيات مع برامج الدولة الإنمائية على استقلالها، ودخولها في العمل السياسي في المجر. بينت النتائج أن الشراكة أبقّت الجمعيات على الحياد السياسي، على العلى الرغم من من ذلك خرجت آليات للتعاون مع الدولة مثل الضغط، وتغيير اللوائح الداخلية (Bruszt, I., & Vedres, B., 2008). وقد يعود الاستسلام إلى انتماء قادة الجمعيات إلى القطاع الحكومي في ٢٢ دولة أفريقية. فقد أنتج هذا الانتماء جيلين من الجمعيات: "جمعيات المنفعة العامة" بوصفها رد فعل عن زيادة التنظيم الحكومي، و"جمعيات المشاركة الجماعية" بوصفها رد فعل ليبرالي (Gugerty, M. K., 2010:1087). وحددت دراسة "إلبرز شولبين" أطر اتخاذ القرار في شراكة الجمعيات الأهلية في غانا والهند ونيكاراغوا في ثلاثة أطر حاكمة: القواعد المؤسسية، تحديد الأولويات، نفوذ الوكالات الخاصة (Schulpen, E, W., L., 2011). ويعود الاستسلام للجمعيات إلى الخلل في موارد القوة بين المنظمات غير الحكومية وشركاء المجتمع المدني؛ بسبب: صعوبة تبادل الموارد المالية والمعلومات، والاعتراف الدولي، وقبول التبعية، والمصالح لمجالس إدارتها (O'Brien, N. F., & Sandra K. E., 2017).

وهناك دراسات أعادت النظر في فرضية امتصاص القهريات خاصة عن دور المنظمات غير الحكومية غير التقليدي في إيجاد فرص العمل للشرائح المهنية من الطبقة الوسطى المحبطة من القطاع الخاص، وغير المهتمة بالانضمام إلى بيروقراطية الدولة. وفي هذا خروج عن الإطار البنائي الذي يربط الجمعيات دوماً بالمستفيدين، ويجعلها الجهات الفاعلة في أسواق العمل الوطنية بسبب تدفق الأموال، وخفض ميزانية الدولة، ومرونة قوانين العمل (Abdelrahman, M., 2007). وتساعد قيم التعاون بين الجمعيات باعتبارها سبيلاً للتخطيط المشترك، وإزالة القهريات في التركيبة الريفية مثل البعد الجغرافي، وصعوبة الوصول إلى العملاء، وقلة الموارد المالية، وضعف رواتب الإداريين (Snavey, K., & Tracy M, 2000). وأرجعت بعض الدراسات النجاح في امتصاص القهريات إلى التزام القادة الإداريين من أصحاب القدرات التنظيمية والبرامج المستقلة (Andrews, K. T., et al., 2010). أو انخراط الجمعيات الأهلية في مشكلات أسواق العمل الوسيطة (مخاطر الإصابة، نقص التأمين)، وهذا يعني دور الجمعيات باعتبارها وسيطاً أيديولوجياً، وحركة مضادة لليبرالية في حماية مصالح العمال من سوق العمل غير المنظم (Martin, N., 2011).

ويكشف "بوني جنسيون" عن سبب ثالث للنجاح، وهو مرونة الموارد التنظيمية والمؤسسية، أي "شبكات رأس المال الاجتماعي"، والموارد الشبكية "تكنولوجيا المعلومات"، والموارد الأخلاقية "إدراك التهديدات"، والموارد المؤسسية في إدارة الطوارئ، والشبكات السياسية والدينية (Johnson, B. J., et al., 2015). وبحث "جونجمن شون" عن مخرج من الاعتماد على مورد واحد في التمويل، وضعف القدرة على الإنفاق على الاحتياجات الإدارية، وكان في تنويع الإيرادات والمرونة في الإنفاق (Shon, J., et al., 2018). وحدد "مارك نوح" دور سلوكيات القادة اللفظية وغير اللفظية في رفع أو تقليل الأداء التنظيمي، والتسلسل الهرمي في الأداء. وبينت نتائج الدراسة كيف تشجع مكانة القادة في المشاركة في المنافع العامة، وحل المعضلات الاجتماعية التعاون المتبادل،

والاعتراف المجتمعي (Noah, P. M., 2018). بوجه عام إن أهمية الدراسة الحالية الجديدة من نوعها أنها تؤكد ما جاء في نتائج الدراسات العربية العامة والنادرة، والتي تقترب من مساندة الطبقات الفقيرة والمستبعدة مثل دراسة (هالة مصطفى السيد، ٢٠٠٨) وإن تمت في إطار التمويل الحكومي بهدف تحسين العلاقة بين الدولة والمجتمع. وتختلف الدراسة الحالية في:

- عدم وجود دراسة بهذا الزخم عن موارد القوة؛ إذ كان الاهتمام بدور الموارد التنظيمية في الجمعيات في شرعنة الحركات الاجتماعية وتغيير الأولويات الحكومية (Bidet, E., 2012)، أو إعادة تشكيل مواقف الناس تجاه العوامل البيئية (Grant1, D., & Vasi, I. B., 2017). ومع ذلك ثمة دراسة واحدة متشابهة، وإن اختلفت سياقياً وتجريبياً في أن قوة منظمات المجتمع المدني في ممارسة التأثير على الجهات الفاعلة في التوظيف على العلى الرغم من من نقص الموارد Brian Abbott Edmund (Heery Stephen Williams, 2011).

- إن الجمعيات ليست مقيدة بالدعم الخارجي (الإيرادات المالية والعضوية والتطوع)، بل تتعدى ذلك إلى عوامل مستقلة أخرى عملية من التعاون والدينامية في إدارة موارد القوة. لذا تسهم الدراسة الحالية في:

- تبيان أن الجمعيات أنساق مفتوحة متفاعلة، تؤدي أدواراً مركبة من الريادة الاجتماعية والحقوق والدفاع والوساطة داخل "الدائرة اليومية للطبقات المهنية"، على العلى الرغم من من خضوعها للرقابة الخارجية والشكوك البيئية وندرة الموارد ونقص المعلومات.

- بيان أن تصورات القادة الإداريين التنفيذية هي المعايير العملية لتوزيع موارد القوة داخل وخارج الجمعيات، والأساس لعلاقات التبادل "النضالات غير المرئية" مع الأطراف الأساسية.

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

- تبيان الأداء المتعمد للقادة الإداريين في فك قهريات الرقابة الخارجية وخصائص الأطر أو الأماكن والأزمينة.

- توضيح وجود موارد للقوة جديدة بعيداً عن الاعتماد البنائي في مصر قد يكون له الأثر الإيجابي على استقلال حقيقي للجمعيات، وهذا ما لم تظهره الدراسات السابقة.

ثالثاً: نتائج الدراسة الميدانية

١.٣ موارد القوة في الجمعيات المشاركة (الملفات الشخصية لها)

يجيب هذا الجزء عن السؤال الأول، ما موارد القوة في الجمعيات المشاركة في تفاعلها مع سياقها البيئي؟ تنحصر الإجابة في الموارد المعلوماتية، والمادية، والبشرية. (Zhan X, Tang S. 2013:385).

تشير معطيات الدراسة الميدانية إلى أن الموارد المعلوماتية شرطاً للاعتراف الاجتماعي منذ تاريخ نشأة المتراوح بين الطابع المؤسسي الممتد من (١٤-٢٥ سنة)، يليه الطابع المؤسسي القصير من (٨-١٤ سنة). يعني هذا تمتع الجمعيات بدرجة من الاستقرار والخبرات، وفي سبيلها إلى النضج التنظيمي، والأكثر نضجاً. ويزيد من رقعة الاستقرار اتساع نطاقها في المراكز الغنية بالتسهيلات الاجتماعية عن المراكز الفقيرة، وإن كانت تخدم أكثر في الريف عن الحضر، لأنها أكثر انسجاماً مع معايير العطاء والإحسان غير المنظورة. لهذا تتوزع الجمعيات في القرى عن المدن لنقص في موارد الجودة الاجتماعية، والجدارة المالية، وقلة التنافس على الموارد قياساً بالحضر، ويظهر هذا بوضوح في عدم إيجاد الفروع، أو وجود المقار الدائمة. وتختلف الجمعيات في تفاعلها مع سياقها البيئي إلى الجمعيات الكلاسيكية (المساعدات والتدريب) التي حظيت بنصيب أكبر من الجمعيات التفاعلية مع المشكلات العاجلة. ويرجع التفوق إلى علاقات القوة ممثلة في قلة عدد أعضاء مجالسها (أقل من ١٠)، والتفاوت في معدلات التنمية البشرية بين الحضر (جمعيات الرعاية القريبة من الجمعيات الكلاسيكية)، والريف (جمعيات تنمية المجتمع القريبة من التفاعلية).

وباللقاء نظرة على ملف الموارد المالية (موارد القوة الحيوية)، تبين البيانات الميدانية أهمية الموارد الإستراتيجية كالموارد المادية، وإسهامات العضوية، والتبرع بوصفها موارد للقوة في إطارنا النظري وراء بقاء الجمعيات. تجمعت هذه الموارد في رأس المال الاجتماعي لمتسببها مثل المساهمات الشخصية- من الهبات والتبرعات، وأنشطة الدخل الذاتي من رسوم الخدمات والسلع، وإسهامات العضوية. ويفيد تنوع الأشكال التقليدية للتمويل في تحقيق السلامة المالية. مع ذلك تبقى موضع شك لأن مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة قد يجعلها في ذيل سلسلة التمويل، على العلى الرغم من من هذا احتلت أكثر من نصف الميزانية بالترتيب؛ الهبات، ورسوم للخدمات، وإسهامات العضوية. ويعبر ما سبق عن أن وجود الموارد حاضر بقوة لحد أن زادت ميزانيتها، بفضل التوازن بين المدخلات والمخرجات.

كذلك كشفت نتائج ملف الموارد البشرية (علاقات القوة مع البيئة الخارجية) عن استفادة القادة من الشبكات الاجتماعية نسبياً، على العلى الرغم من من تراجع العضوية الرسمية، فإن أغلبها كوادر نشطة. أيضاً تراجعت العضوية غير الرسمية، وكأننا أمام حالة من الأنومي الطوعي، وإن نشط منها النصف تقريباً، ويرجع الفارق في التراجع إلى فكرة التجنيد أو التوافد المحدودة بسبب غلق باب العضوية. لذا تلجأ الجمعيات إلى الاعتماد على قلة من المتطوعين بأجر -دخول الاقتصاد غير الرسمي- عن دون أجر، ويدلل ذلك الاعتماد على أن التطوع لا يحل محل العاملين بأجر، ولا يشكل خطراً على الأمن الوظيفي للعاملين بأجر. ولأجل تعزيز استقلالها، تقلل من الاعتماد على موظفي الحكومة، وعدد العمال. وغالباً ما تكون الاستعانة بسبب زيادة عدد المستفيدين (أكثر من ٢٠٠ فرد أسبوعياً). يعني هذا أن علاقات القوة للجمعيات مع سياقها البيئي تتجه صوب تقليل التبعية للدعم الخارجي للمحافظة على استقلالها.

في الواقع، عندما سألت مباشرة عن مدى أهمية الشبكات الاجتماعية لعملاء الجمعيات في العثور على وظائف، أجاب معظم المديرين التنفيذيين أنه كان مهماً جداً.

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف _____
ومع ذلك، فقد استغرق البعض لحظة للنظر في السؤال وأجابوا "أنهم لا يعتقدون أن الشبكات الاجتماعية كانت مهمة للغاية لعملائها في العثور على عمل، لأن قلة قليلة من أصدقاء العملاء وأفراد الأسرة لديهم وظائف". على النقيض أجب البعض أن الشبكات ذات أهمية في المدينة التي تعاني من البطالة العالية، وخاصة من بعض الفئات التي تعرضت للعقوبة الجنائية: "يبدو في بعض الأحيان أن معدل البطالة مرتفع في المدينة بأكملها! لذلك من الصعب عليهم العثور على عمل داخل أسرهم وشبكاتهم الاجتماعية، وحتى إذا كانت الشبكة الاجتماعية للعائلة لديها القدرة على مساعدتهم في العثور على عمل، فإن خلفياتهم [الجنائية] تعوقهم" (مقابلة مع مدير جمعية نهضة مصر- يوليو ٢٠١٩). ويمكن أن نستشف من تلك الموارد السابقة أنها موارد ذات جذور عميقة في مجتمعها، ومبتكرة ومرنة، بل يحتاج من يملكها إلى التمكين -لغياب المساعي الحميدة نحو التشغيل- ولتكون عاملاً من عوامل التغيير في السياق البيئي.

٢.٣ موارد قوة القادة الإداريين: هوية الجمعيات

يرمي هذا الجزء إلى الإجابة عن السؤال ما خصائص موارد القوة عند القادة المنتخبون لأداء مهامها؟. يمكن استعراض موارد القادة السوسيونائية باعتبار ذوات صاعدة للقوة تشكل هوية الجمعيات. أبدأ بالموارد الديموجرافية (المعايير الثقافية الموجهة) لأنها تجسد بتنوعها فائدة إستراتيجية في اتخاذ القرار والتواصل، وستاراً خلفياً عن خصائص من يشغل منصب التحكم في الموارد الأساسية. وتشمل الموارد الديموجرافية ثقافة المنشأ المعبرة عن المعايير الثقافية الموجهة لسلوك الأفراد من تفوق الذكور على الإناث، ويرجع إلى اختلاف الأدوار الاجتماعية المتوقعة، ومدى انخراط المرأة في قوة العمل. ويتفوق المسلمون على المسيحيين، وإن كانت ثقافة التطوع حاضرة باعتبارها مطلباً دينياً عن ممارسة الصدق. وتنتمي الغالبية العظمى إلى المجتمع المحلي نفسه، والاستقرار لمدة كبيرة ما بين (٢٠-٤٠ سنة)، وهذا في نظر بوتنام مورد اقتصادي، فالناس الأكثر استقراراً أكثر تطوعاً، لأنهم يبنون الشبكات، ويشعرون بجودة الحياة، ويستثمرون الوقت.

ويعد العمر من محددات التطوع، وقيمة عالية في علاقته بالآخرين (دورة الحياة)، فحين يستقر أدوار الراشدين، ويتزوجون ويصيرون آباء يتجهون إلى تنمية أنماط ثابتة من التطوع خاصة في منتصف العمر (٣٥-٤٩ سنة) الأعلى تطوعاً عن كبار السن (٥٠ - ٦٤ سنة)، وتراجعت عند الشباب. ومرد ذلك أن كبار السن يحصلون على العضوية قبل التقاعد، بينما يتجه الشباب إلى العمل نحو المجتمع المحلي - نظراً لاتساع شبكاتهم في دعوة أصدقائهم للتطوع، وخلفيتهم الدراسية. وأظهرت البيانات تأثيرات مؤشرات الأمن الاجتماعي، فمثلاً الحالة الاجتماعية، وعدد الأطفال لهما تأثير على مشاركة الناس، والمتزوجون أكثر تطوعاً من العزاب في محيط المجتمع. وتظهر المكانة العائلية في بناء الأسرة في عدد الأطفال تحت ١٨ سنة لأن أنشطة الأطفال تدفع الآباء إلى إقامة العلاقات والروابط مع المدارس والأندية. لذا يتطوع الآباء في الأسر الكبيرة من ٣-٥ أفراد، ولديهم أطفال أقل من ١٨ سنة. ويعكس ذلك الاتجاه نحو التمسك بعدد صغير من الأطفال لمزيد من التطوع، ومزيد من تفاعل الآباء مع أنشطة الجيران، وتبادل الرعاية لأطفالهم، والتعاون في استعارة الأشياء، مما يزيد من التطوع واستمرار الجمعيات.

أما عن رأس المال الثقافي، باعتباره ثاني هذه الموارد، أو القدرة على مواجهة تغيرات البيئة غير المتوقعة، فأوضحت البيانات الميدانية امتلاك العينة تملك قدرًا وافرًا منه، ويمكنها من التكيف البيئي، وحل مشكلاتها، وفي نفس الوقت تراث من الاستبعاد الأسري. فقد كشفت البيانات عن تكيف واضح مع التغيرات الثقافية غير المتوقعة في الفن والموسيقى والزواج والدين والقيم. ويرجع السبب إلى نضج التصورات الأخلاقية عن مبادئ المواطنة: فالجميع مصريون، ويتحلون بالتصبر أملاً في تحسن الأوضاع حتى ولو عجز الوطن عن توفير الاحتياجات للفرد. وبينت النتائج حضور الاستبعاد الاجتماعي الجزئي والكلي من التطوع أسرياً بالترتيب، لصالح الحضور في دوائر التطوع الخارجية من الجيران والأصدقاء وزملاء العمل، ويعود ذلك إلى مشكلات إدارة الوقت، والسعي وراء الرزق. وظهر ذلك في الاقتصار على عضوية جمعية واحدة، وقلة ساعات التطوع

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

الشهرية، وقصر فترة التطوع (أقل من ٦ سنوات)، وتفضيل التطوع الرسمي بقوة عن التطوع غير الرسمي (مساعدة الغريب). يعني هذا أن صدق الإطار النظري عن تفضيل اختيار القادة غالباً من أصحاب الصلات الخارجية المهمة من مواقع القوة والنفوذ ومؤشرات رأس المال الثقافي: المواطنة، والإقامة والميلاد والدين والتكيف الثقافي.

وظهر دور رأس المال المادي بوضوح (أي جودة الحياة) في الأصول المادية سواء المباشرة (الأموال)، أو المتأسسة في الحقوق (مثل حقوق الملكية والدخل والاستهلاك والسكن). وتوضح النتائج انتماء القادة إلى فئة الدخل المتوسطة (١٥٠٠-٤٥٠٠ جنيه)، يليها الفئة الأقل دخلاً (١٥٠٠ جنيه فأقل). ومرد ذلك إلى أن مصادر دخلهم هو الراتب الحكومي بشكل أساسي، والأعمال الإضافية، والأراضي الزراعية والعقارات، وعدم التوازن بين الاستهلاك والدخل إلى حد ما أو حتى لا يكفي. ومع ذلك لا يمنع عدم التوازن من امتلاك السيارات، أو الدراجة البخارية، وإقامة المشروعات الخاصة، والسكن المستقل ذو القيمة العقارية العالية. ويعبر ما سبق عن الإحساس بجودة الحياة والاستقرار في عدم الرغبة في الانتقال من السكن كموارد حيوية.

وتعرضت النتائج إلى رابع هذه الموارد وهو رأس المال البشري (الخبرات وراء الأداء) من خلال متغيرات المهنة، التعليم، الحالة الصحية، التوجه الفكري، قضاء وقت الفراغ. وتظهر معطيات الواقع الميداني أن عمل العينة تصدر في الوظائف الحكومية المهنية، والإدارية، والأعمال الحرة. وهذا يتيح لها تنوع في الخبرات وإنجاز المهام، بفضل تفرغها للعمل في وظيفة واحدة. ويعزز مهارات العينة الاجتماعية تعليمها العالي في زيادة مصداقيتها، ولا سيما التخصصات العملية في زيادة تجاربها بالحياة، وتعليمها في المؤسسات الحكومية في الانصياع أو الحياد. ولا تعاني الغالبية من الأمراض الخطيرة باستثناء بعض الأمراض العصرية التي يسببها التدخين وعدم ممارسة الرياضة كأمراض القلب. وتبين أيديولوجياً ضرورة تدخل الحكومة في تشغيل الشباب، مما يعني أن الدولة ما زالت مورداً لإقامة العدالة الاجتماعية. وتساهم العينة في أنشطة الفراغ السوسيو سياسية مثل توزيع

الصدقات، ومجالسة الأسرة، والتوافق السوسيو ثقافي في حضور الاحتفالات العامة. يعني ما سبق أن وفرة من المهارات والخبرات والصلات المهمة في زيادة الأداء، واتخاذ القرارات الإستراتيجية عن المشكلات المحتملة.

وأخيراً، حضر رأس المال الاجتماعي (الاتصالات لتنسيق الأنشطة) بوصفه عملية اجتماعية بداية من الاتصال إلى التعاون. وجاءت اتصالات العينة ببعض الشخصيات بشكل يومي بالترتيب: الشخصيات المهنية من الأطباء والمهندسين والمحامين، والأقارب، والمسؤولين السياسيين، والأحزاب. وتراجعت بين الحين والآخر عند قدامى الأصدقاء، وزملاء العمل. وهذا طبيعي لأن رأس المال الاجتماعي هو تعبير عن بيئة الناس، وتدعيم بيئة التشغيل سواء بالعمل مع الشخصيات المهنية، أو طلب المساعدة من الأقارب في التوظيف، مما يجني فوائد على الجمعيات في توسيع دوائر التعارف المفقودة اجتماعياً، وفرصة أن يسمع صوت الجمعيات في الدوائر العامة. في النهاية، تبين ردود أفعال العينة مما سبق، ومن خلال الملاحظات الميدانية، أن الجمعيات تمثل قوة كبيرة في صنع القرارات، ولا تفتقد إلى ملكات الإدارة الديناميكية المختصة خاصة في الريف، ولا ينقصها المواهب في الواقع. ويبدو من الإجابات أنها بددت هذا الخوف بل هناك أكفاء في الريف كما في الحضر من أصحاب المهارات العليا، والديمقراطية في الأداء ظهرت في وجود نسبة عالية من التفاني في العمل والحماس، ولديها دراية بالعقبات البيروقراطية في القوانين واللوائح، ومواجهة التغيرات غير المتوقعة بفضل معاييرها الثقافية، والرغبة في تحسين جودة الحياة، وزيادة الاتصالات لتنسيق الأنشطة.

٣.٣ إستراتيجيات القادة في توزيع موارد القوة داخلياً

نتعرف في هذا الجزء على إستراتيجيات الجمعيات في توزيع موارد القوة داخلياً. تعبر تصورات القادة عن سباق لأجل مواجهة الشكوك البيئية عن نقص المعلومات، والاستبعاد من القيادة، والهيمنة على سياقها البيئي. ولكي تتخلص من ذلك تبنت

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف —————
ميكانيزمات اجتماعية في إعادة برمجة بيئتها الداخلية عبر أفعال قابلة للحياة على النحو
التالي:-

أ. مرونة في الأفعال التنظيمية

وفقاً للإطار النظري، تخدم المرونة في الأفعال التنظيمية هدفين؛ (١) تقديم مهارات العمل للأفراد، (٢) تحسين الاتجاهات والمعتقدات عن العمل. يبين الشكل السابق أن غاية المرونة - هوية الجمعية- بلوغ الغايات المؤسسية، من خلال إعادة برمجة أهداف الجمعية المعلنة بتقديم المساعدات والقروض، وتنمية مهارة الشباب، والتدريب على الحرف بنية توفير فرص العمل. يشير ذلك إلى نجاح القادة في جعل الجمعيات أنساقاً مفتوحة في تعاملها مع المشكلات الملحة بتجنيد أعضاء جدد لتحقيق هويتها الخاصة داخل النظام الاجتماعي المعياري. ويبدو هذا واضحاً في برامجها ومشروعاتها عن القروض الصغيرة الدوارة، والتدريب على الحرف، وندوات التنمية البشرية، وتشغيل الشباب. وتدل هذه المشروعات عن العافية التنظيمية في تنظيم الأهداف، ودرجة عالية من الوعي حول المعروض اجتماعياً من ملفات عن تشغيل الشباب، والاتصال بأصحاب العمل، والتدريب على الحرف.

هذه القرارات بمثابة جزء أصيل من الإدارة التكتيكية الواعية بما يخدم المصالح التنظيمية الداخلية في إدارة قهريات البيئة، أي "بناء القدرات التنظيمية" باعتبارها إحدى مرادفات الإطار النظري. ويعزز الاقتباس التالي ما سبق عن مرونة الأفعال: "نحن نعلم أصحاب العمل من خلال التحدث معهم، وأنواع أخرى من الأشياء من قبل أعضاء مجلس الإدارة بأننا نأخذ أوامر العمل أو الشغل منهم. وفي كثير من الأحيان، يتصل بنا أرباب العمل مباشرة مع أوامر العمل.... نحن نعمل مع أرباب العمل. غالباً ما نبدأ في سماع الحاجة في المجتمع نبلغ أصحاب العمل، ويمكننا أن نصنع [برنامجاً أو يوماً للعمل] قبل أن يفعل الآخرون " (مقابلة مع عضو مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع المحلي بالشناوية، يوليو ٢٠١٩).

ب- مهارة الأداء التنظيمي للقادة

إن الأداء التنظيمي للقادة هو الأساس العملي للقوة، إما بتوسيع سلطاتهم بالتحكم في الموارد، أو تنمية المهارات السياسية في تقوية الروابط مع الأطراف الرئيسية. وتقاس مهارة الأداء من خلال تعبئة العضوية، وقوة التصرف:-

- تعبئة العضوية

يدرك القادة أهمية العضوية في البقاء التنظيمي، وشرعية الجمعية، لأنها تمثل مورد للاتصالات، ورأس المال الشعبي. عبرت تصورات القادة عن أن العضوية رمز لجودة الحياة ضد عوائق التغيير الاجتماعي بالفوز بمكانة أو منصب لا يمكن الوصول إليه في القطاع الخاص، بل قيمة اجتماعية ملموسة بعد التقاعد. وتدفع العضوية الأفراد دفعاً نحو الأفكار الجديدة، وقوة الشخصية، والغيرية والحماسة. وهذه ركائز الحكم الرشيد البعيدة عن دوائر المصالح الضيقة مما يجعلها أكثر قرباً من القضايا المحلية، حقوق الناس، قضايا التشغيل ودوران العمل. وبالتالي يعين الحكم الرشيد على معالجة الشكوك البيئية عن نقص الكوادر الجديدة، والاتصال بصانعي القرار والالتزامات الأخلاقية. ويحمل القادة مسؤولية الانهماك في مهام الجمعيات ونشر قيمها، والأولويات في مراقبة العمليات التنظيمية اليومية، أوها: إصدار القرارات وتنفيذها في ظل صعوبة التوافق، والنقاش والحوار. ثانياً، مراقبة ومشاركة اللجان النوعية من الجمعية العمومية في تنفيذ المشروعات، وموافقها بالمعلومات كافة. ثالثاً، مراقبة الأطراف الخارجية الرئيسية الحكومية في اتخاذ القرارات، ونقاشات البيئة الخارجية لأجل توسيع اهتمامات المجلس..

- حرية التصرف الإداري: أساليب للمشاركة

تشير حرية التصرف الإداري إلى حسن النية في قبول التحديات البيئية بتوليد الموارد ذات الأصول غير الملموسة مثل التوجيه، التنسيق، التفاضل، الوصول إلى المعلومات، الاستفادة من العوائد. تبين تصورات العينة مرونة في الاستعداد للتعاط، وتحسين وسائل جمع التبرعات وإن ضعفت المشاركة، والاعتماد على بناء الوعي باعتباره

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

موردًا للقوة في إقناع الشركات ورجال الأعمال بالتطوع. وتعتبر هذه التحديات البنائية عن ضعف الأصول الملموسة (الأموال)، لهذا السبب، كانت الاستجابة كبيرة عبر اتباع سياسات الحكم الرشيد، والسلامة المالية، أولاً، في التوجه الجماعي المنظم، والاعتماد على الخبرات السابقة، ومهارات التعامل. ثانياً، التنسيق بتقسيم العمل، والإشراف على المشروعات. ثالثاً، سياسة التفاضل وفقاً للإمكانيات دون الاستدانة، والمتابعة لشهرية، والتخطيط على المدى البعيد، والتوقعات عن احتياجات البيئة الاجتماعية. رابعاً، سياسة الوصول إلى المعلومات محلياً عبر مناقشات المجلس، والبيانات الرسمية المتاحة. وأخيراً السلامة المالية من العوائد لاستدامة مشروعاتها. ولا تأتي هذه الحرية من فراغ، بل من بناء المصدقية والاحترام والدعم دون التنصل من المسؤولية العامة، والتوازن بين الأصول الملموسة وغير الملموسة لتجاوز التحديات.

وبغض النظر عن التحديات السابقة، فقد اعترف كثير من أفراد العينة بأن أهم التحديات الكبرى هي سياسة المساعدات الاجتماعية، ودعمت بعض الحالات هذا الرأي بقولها: "إن الحفاظ على قدرات وموارد الجمعيات يعتمد على خدمات الدعم بقدر الإمكان. إن خدمات الدعم توفر فرص للحصول على الوظائف والاحتفاظ بها لأكثر وقت ممكن" (مقابلة مع مدير جمعية الخدمات المتكاملة بأهناسيا، يوليو ٢٠١٩). يستدل من ذلك على أن المساعدات الاجتماعية -الأسلوب الأمثل للمشاركة- تبقى على رأس التحديات لأنها البديل في نظر الكثير للانتقال من البرامج الحكومية ذات الدعم النقدي إلى العمل في الجمعيات بأجر. عموماً، تقع الجمعيات الأهلية في مركز التقاطع بين التأثير، من ناحية، على السياسات والتشريعات الاجتماعية (من خلال الدعوة إلى تبادل المعلومات)، ومن ناحية أخرى، توجيه ونقل العملاء الفقراء صوب "النظام" مثلما هي محاولة لجمع المعلومات، وكذلك توزيع السلع والخدمات الأساسية. بسبب هذه الأدوار المتعددة تبقى -على مستوى آخر- الجمعيات الأهلية مؤسسات وسيطة بين دولة الرفاهية والفقراء، وتسهم في تنظيم هياكل السياسة الاجتماعية والدولة.

ج- امتصاص قهريات السياق التنظيمي

- الكشف عن قهريات بناء الموارد

يشير السياق التنظيمي إلى كل حدث يؤثر على نشاطات، ونتائج الجمعيات ومصالحها. أظهرت نتائج الشكل السابق تأثر تصورات القادة إلى حد كبير بالقهريات المتعلقة ببناء الموارد الأساسية، لذا تعريتها بمثابة دليل على مدى أهميتها في المهام والمصالح التنظيمية. وحصرت العينة هذه القهريات بالترتيب في: ارتفاع الطلب على الخدمات، ونقص التبرعات، صعوبة الوصول إلى المانحين، وأزمة الوقت، وصعوبة الخدمة في المناطق الكبيرة، ونقص الإعانات الحكومية، والانصياع للوائح الدولة واتحادها العام. تشير هذه القهريات إلى ضعف مشاركة السياق المحلي، ونقص برامج الدعم المجتمعي كأرصدة تاريخية، وإن لم يمنع ذلك وجود ما يخالف هذا السياق، وهذا ما عبر عنه هذا الاقتباس "تاريخياً، نحن نعتمد على المجتمع المحلي في جمع التبرعات، ونعتمد عليه في تقديم المساعدة في أي نشاط، ونحتاج إلى من هم خارج جماعة الأعضاء... لدينا من الأعضاء الكثير، وكذلك لدينا عديد من أعضاء المجتمع المحلي حتى من كبار السن". (مقابلة مع عضو مجلس إدارة جمعية باروط، يونيو ٢٠١٩).

- تجاوز مشكلة البقاء التنظيمي

أسهب الإطار النظري في أن أهم وظيفة للقادة هي اكتساب وصيانة الموارد البشرية والتنظيمية، لذا يراعي اختيارهم من ذوي النفوذ والمكانة والمواقع التنظيمية. رصدت تصورات القادة في الشكل السابق ثلاث مشكلات للبقاء التنظيمي: أولها، نقص الكوادر الفنية في التعامل مع البيئة الخارجية المائحة، وقصور في المهارات الإدارية، وقلة الموظفين المؤهلين. ثانيها، المنافسة الشرسة بين الجمعيات الريفية والحضرية حول المنح والعقود، وغياب دعم الجمعيات الخيرية الكبرى. ثالثها: نقص الخبرات عن خدمة المجتمع متمثلة في عدم معرفة المجلس بالواجبات والمسئوليات، ونقص فرص التدريب، وقلة الروابط مع المنظمات المهنية، ونقص المهارات المالية. ساعد هذا الرصد من الاقتراب الجدي من

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

مشكلات بناء الموارد في السياق البيئي، وكأن تصورات القادة بوصلة موجهة نحو آفات العمل التطوعي المصري. كذلك بينت النتائج السابقة أن تصورات قادة الجمعيات تعكس فلسفة التعاون بما تملكه من موارد غير رسمية وراء إستراتيجيات توزيع موارد القوة داخلياً: الإستراتيجية الأولى في مرونة الأداء التنظيمي، والإستراتيجية الثانية هي الدخول في بنية المشكلات الاجتماعية أو عالم الحياة اليومي للمتضررين اجتماعياً، فماذا عن إستراتيجيتها الخارجية؟

٤.٣ أساليب القادة في توزيع موارد القوة خارجياً

نجيب هنا عن التساؤل؛ ما الأساليب المتبعة في توزيع موارد القوة خارجياً للتصدي لأزمة ندرة الموارد كأحد الشكوك البيئية؟ تتنوع أساليب القادة في الاستفادة من مختلف الشبكات ذات الإمكانيات لخدمة الدائرة اليومية للفقراء، أو عالم حياة المتضررين الذين يعانون من ندرة الموارد ونقص التضامن على النحو التالي:-

أ- توجيه الأنشطة نحو الأطراف الرئيسة

تتجه تصورات القادة نحو توجيه أنشطة الجمعية نحو الأطراف الرئيسة الخارجية مثل سوق العمل، ومساعدة الدولة، والسياسة الاجتماعية، الأنشطة النفسية والاجتماعية للمتضررين. يعتمد القادة على الأنشطة القريبة من السوق في التدريب والتعليم ٨٨%، والبحث عن الوظائف ٧٦%، باعتبارها إستراتيجية تكيفية توزيعية لإنجاز مهمتها. ويحاكي القادة نموذج الجهات الممولة أو ما عرف بالتماثل التنظيمي Organizational Isomorphism في حل المشكلات الحالية مثل الفقر، وتقديم الدعم العيني، وتوصيل الحقوق الاجتماعية. وبينت هذه التصورات أن السياسة العامة مورد للتنافس، فكما تحرص على الحفاظ على علاقاتها مع الحكومة لحمايتها من اللوائح تبني جسراً مع أنشطة السياسة الاجتماعية مثل الوعي بالتضامن، وحقوق الإنسان، والأبنية السياسية. وأخيراً، زيادة الرضا عن الحياة لأننا نتحدث عن جماعات تحتاج إلى الاندماج الاجتماعي، وتعديل

أوضاعها لتتال التقدير والاحترام، ونشر الأخلاق عن طريق تنظيم الناس لأنفسهم، والحديث عن مشكلاتهم بدقة..

ويلمح الاقتباس التالي لهذا النموذج من المحاكاة عن التوسط بين الأطراف الرئيسة مع مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للمتضررين وخاصة العمالة المؤقتة: "لقد توسطت الجمعيات في الخصومات بين أصحاب العمل والعمال، مثلما حدث في شركة تعمل على العمالة المؤقتة ولم يتقاض العمال مرتباتهم لفترة ثلاثة شهور على العلى الرغم من من أنهم يعملون لأكثر من ٩ ساعات ويعملون في الشركة منذ أكثر من ٨ سنوات. شعر العمال بالإحباط لأن الشركة تكسب بشكل واضح وتدفع لهم أجوراً زهيدة، واجتمعوا مع مجلس إدارة الجمعية لحل المشكلة عبر إرسال خطابات تفيد عودة العمال والعودة بالتثبيت في الفترة القادمة خلال أسبوعين ثم حلت المشكلة بعيداً عن دخول العمال في إضراب، وعدم وجود نقابة تدافع عنهم سوى الجمعية فقط" (من تعليق أحد أعضاء مجلس الإدارة عن توجيه الأنشطة نحو الأطراف الرئيسة، يوليو ٢٠١٩). وتستكمل تعليقها: "بعد أسبوعين بدأت الجمعية في التفاوض مع الإدارة وبفضل الجمعية بعيداً عن النقابة مستعينة بتوكيل محامي خاص فسردت له المشكلة". وتضيف: "تعاطف المحامي كثيراً مع العمال وشاركهم اهتمامهم، وكان العمال مبسوطين بأن الجمعية أرغمت إدارة المحجر سليمان على التفاوض وعودة العمال إلى وظائفهم. وكان العمال سعداء جداً بالنتائج، واستعاد العمال أجورهم وكذلك استعاد المحجر إنتاجه. أعتقد أن مجلس الإدارة والعاملين في الجمعية ساهموا بقوة في حل الصراعات وتصفيتها قبل وقوعها".

في الحقيقة، هذه المواقف المعقدة مشابهة لحوادث أخرى (مثل إضراب بعض عمال المصانع)، توضح كثيراً من مشكلات العمل، وتحتاج إلى تنوع في الإستراتيجيات والنضال وأساليب في توزيع موارد القوة خارجياً لبلورة استجابة سريعة ضد صراعات التشغيل خاصة العمالة المؤقتة على المدى القصير أكثر من مشكلات التأمين، وتكوين النقابات. بلا شك ترتبط هذه الأهداف والإستراتيجيات بمكانة مجلس الإدارة في المجتمع

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف _____
المحلي، وقدرته على مواجهة النضالات اليومية الناشئة عن انخفاض الأجور، والآثار عن
فقدان الموارد أو الرواتب المدفوعة. والهدف في النهاية، إيجاد حلول مرضية أكثر منها
حلول بعيدة المدى، على الرغم من ذلك أعادت هذه الصراعات وجود الحلول الجزئية
والمؤقتة أمام الأطراف الرئيسة الخارجية.

ب- إدارة التعاون مع المتطوعين والعملاء

تأتي الخطوة الثانية بإدارة وممارسة التعاون الدوري مع المتطوعين والعملاء باعتباره
دليلاً على جودة الجمعيات، إذ لم تعد القوة في الموارد المالية، بل في كيف تعمل وتتصل
بوكلائها. وتخضع تصورات القادة للتكليفات الرسمية للجمعية لسد النقص في المهام
واللجان، والتواصل بوسائل غير تقليدية عبر نشر أخبارها عبر الفيسبوك لكي تبقى
الأنشطة حاضرة على مدار الأسبوع. ويترتب على ذلك تعاون المتطوعين في الأنشطة
الدائمة، والعروض الفنية والاحتفالات، وقضايا الشأن العام كالبطالة، فتولد البيئة النشطة
في تجنيد المتطوعين في ممارسة الأنشطة المجتمعية، والالتزام المدني بالأنشطة الإدارية غير
المباشرة حسب الوعي بجمعيتهم وبرامجها، وتجنيد طاقتهم.

ويظهر هذا الوعي عملياً في الاهتمام بالأحداث الاجتماعية مثل الانتخابات،
وتكوين الصناديق الخاصة للمتضررين من سوق العمل، وإيجاد الوقت لإدارتها. ويتيح هذا
التعاون علاقات تخدم التشغيل فعلياً بتقييم احتياجات الناس، ووضع خطة للخدمات،
وإحالة الأشخاص إلى الجمعيات الأخرى لقضاء احتياجاتهم، وجمع المعلومات عن
المستفيدين للوصول إليهم. ويتم ذلك كله بالرغم من القهريات البيئية من السعي على
الرزق، وعدم الوجود الدائم، وضيق الوقت، ونقص الخبرات. وتدعم الملاحظات الميدانية
صور التعاون الدوري مع المتطوعين والعملاء في الأنشطة الخاصة بتنمية الوظائف، وفي
مجال الاتصال من خلال كونهم جزءاً من مجموعة من الأشخاص الذين يتشاركون في
العثور على عمل ما. يحصل العملاء على الدعم الاجتماعي، والاتصال بأشخاص أصبحوا

أنفسهم عمالاً ماجورين. أيضاً يساعد هذا في تعزيز الشبكات الاجتماعية بين الجمعيات وعملائها، ومشاركة المعلومات، وربط الأشخاص معاً.

ج - التخطيط التكاملي

وتبدو الخطوة الثالثة في التخطيط للمجتمع المحلي عبر الشبكات الرأسية والأفقية بين الجمعيات لتحقيق مبدئين وجوديين، هما؛ الشفافية والتسامح. ركزت تصورات العينة أولاً على الشبكات الأفقية في تدفق المعلومات مثل تجميع الناس حول غاية ما ٦١%، والتعاون التدريجي، لإيجاد الفضاء الاجتماعي المفقود عن تبادل المعلومات والخبرات، وعن دمج الفئات المهمشة. بالتالي تتشكل موضوعات التخطيط عامة، والجهود الخاصة، وتدريب القادة لتحسين الاتصال على أساس الشراكة على المصالح المشتركة، وحضور الفاعلين المماثلين، وغير المماثلين اجتماعياً. وتعتبر إحدى المقابلات عن هذا الجهد: "الجمعيات تفعل كل شيء بصرف النظر عن نوعية العمل الإداري أو مجلس الإدارة أو المتطوعين أو المديرين، فمثلاً في حالة وجود مشروع ما، يوضع على الطاولة لمناقشة ما هو الصواب. ويرجع ذلك إلى أننا نتعامل مع أشخاص كثيرين من الشباب ممن يلعبون البلياردو أو تنس الطاولة، ليس الهدف اللعب بقدر ما نبني معهم علاقات اجتماعية وتحدث عن آرائهم ومقترحاتهم وهمومهم". علاوة على ذلك يعرفنا الاختلافات بين العوامل المباشرة وغير المباشرة وراء نجاح المشروعات، ومعرفة هل سوف تستمر الجمعيات في المشروعات من عدمه، وجدوى ما يفعلونه لأن المواقف الحقيقية ينتج عنها نتائج حقيقية منها الشراكة مع الغير" (مقابلة مع رئيس مجلس إدارة جمعية النويرة باهناسيا، يوليو ٢٠١٩).

وتوصل الشبكات الرأسية المعلومات من المجال السياسي عبر أشكال التكامل التنظيمي المتوقع في الخدمات الطبية والتعليمية، وتقييم احتياجات المجتمع، والحفاظ على البيئة، والتحالف مع كبرى الجمعيات. ويشهد التكامل التنظيمي الحالي تنفيذ الميزانية المشتركة، والبحث عن المنح بالشراكة، وشراء المواد اللازمة. ويوسع التخطيط الدوائر

الاجتماعية للفقراء بتعبئة الجهود من أجل المناطق المحرومة، ومشاركة المنافع مع المجتمعات المحيطة، وحل الخصومات والصراعات الداخلية. وحرص القادة مؤخرًا على التخطيط التنظيمي بتبني البرامج الخدمية التعاونية المشتركة، وكتابة الرسالة أو الرؤية المشتركة، وإعداد إستراتيجيات التقييم من خلال عمل الموظفين في اللجان المشتركة للتخطيط أو تنسيق الخدمات. في النهاية، نخلص إلى أربعة أساليب أو أنماط للتعاون بين الجمعيات والبيئة الخارجية (١) إدارة المتضررين، (٢) التخطيط للمجتمع المحلي، (٣) التكامل بين جمعيتين على الأقل، (٤) التخطيط بين جمعيتين، وغالبًا ما يقف وراء هذا كله التوجه الحكومي، وهذا ما أشار إليه الإطار النظري للدراسة مسبقًا.

٥.٣ الإجراءات المبكرة والحالية والمتوقعة إزاء مشكلات التشغيل

نجيب هنا عن السؤال؛ هل الإجراءات المبكرة والحالية والمتوقعة تجعل من الجمعيات اليد العليا في إدارة مشكلات التشغيل؟ وهل تحسن هذه الإجراءات الاستباقية مشروعيتها أمام الجماعات المتضررة، وهل تكشف عن إيكولوجيا الجمعيات والاحتكاك بسياقها البيئي، وما يمليه من تحديات في الحاضر والمستقبل. أجب عن هذه التساؤلات من زوايا ثلاث:-

أ- اختيار نشاط التشغيل

لقد تبين من البيانات الميدانية أن هناك ثلاثة معايير وراء اختيار بنية أو نشاط التشغيل، أولها؛ وضعية Positional الجمعيات داخل حقل المشكلات البيئية مثل تحديد سلم الأولويات على المدى الطويل، واستشعار المشكلات العاجلة، والتواصل الاجتماعي مع الناس، وترشيحاتهم، واحتياجات السوق، والتنسيق مع الدولة. ويختلف هذا الاهتمام في الماضي إذ انحصر في الاعتماد على القطاع الخاص والحكومي باعتبارهما لاعبين أساسيين في التشغيل في السنوات العشر الأخيرة. يعني هذا حضور للديمقراطية الداخلية في اتخاذ القرارات العامة داخل المجلس. ثانيها، الأدوار المركبة من الريادة الاجتماعية والحقوق والدفاع داخل "الدائرة اليومية للطبقات المهنية" مثل رد الجميل، تعبئة الأعضاء لأداء

المهمة، الوساطة مع أصحاب العمل، وسد الفجوة في نقص المعلومات عن التشغيل، والدمج مع الجمعيات الأخرى، والإحساس بالغيرية كتعويض عن نقص الالتفاف الجمعي، والإرادة الجمعية. ويعني هذا توازنًا بين حاجات المجتمع والأهداف بعيدة الأجل. وتعود كثير من هذه التحديات إلى الماضي الغائب عنه الالتفاف الجمعي والغيرية والإرادة الجماعية، وحتى في المستقبل. على سبيل المثال، في جمعية نُهضة مصر تساعد الجمعية الأسر في العثور على وظائف خاصة النساء اللائي يكافحن ولديهن أطفال صغار لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورعاية الأطفال. ثالثها، التطبيع الاجتماعي أو الاحتكاك بعالم حياة المتضررين من خلال المرونة وخفة الحركة، المسؤولية الاجتماعية، الاقتراب من سوق العمل، التكامل بين الأنشطة، البرامج المشتركة للعمل، الالتزام المستمر بالتشغيل لبطء الاستجابة الحكومية. هذا التطبيع جزء من نشر قيمها عن الانحياز للبسطاء، وإعادة إنتاجها للدخول إلى مرحلة النضج المؤسسي مستقبلاً. هذا التطبيع يجعل من موارد القوة قوة إغراء أشبه بدراسة دوركائم عن الأشكال الأولية للحياة الدينية في تجميع الناس، والتطبيع عند بورديو في العمل مع الناس بجرأة.

وتعبر بعض المقابلات عن أن اختيار نشاط التشغيل بمثابة بديل عن الشبكات الاجتماعية الضعيفة للمتضررين اجتماعياً من سوق العمل، فقد أوضح أحد الأعضاء: "غالباً إذا ما كنت تعمل في مطعم، فإنك تبلغ صاحب المطعم برغبتك في تعيين أخيك في المطعم، وبالمثل إذا كنت تعمل في مهنة أخرى فإنك تخبر صاحب المكان برغبتك في تعيين أفراد من عائلتك. يأتي الناس إلى الجمعية بكثرة ولا يجدون عائلة أو قريب يساعدهم، وليس لديهم أحد ما يرشح لهم عملاً مناسباً لهم، لذا من الصعب العثور على العمل في تلك الأيام دون معرفة أو واسطة. لذا لدينا الكثير من الاتصالات مع أشخاص يصلون إلى ٢٠ شخصاً في اليوم ممن يواجهون صعوبة في الحصول على وظيفة مناسبة أو اختيار عمل". (مقابلة مع عضو مجلس إدارة جمعية بني عدي، أغسطس ٢٠١٩).

ب- التكيف مع مشكلات التشغيل: ابتكار البدائل

ترى نظرية الاعتماد على الموارد إمكانية أن يخرج من قهريات النهايات اتجاهات إيجابية في المستقبل. ويتفق هذا مع معطيات الدراسة الميدانية في أن ثمة ارتباطاً بين الخبرات الإيجابية الناتجة عن مشكلات التشغيل وبث روح الريادة الاجتماعية، والعمليات المدعمة للقيم الاجتماعية. فقد قدمت تصورات العينة أولى العمليات في عودة قيم التعاون والدمج، وروح الفريق الواحد، لتحقيق مستوى عالٍ من التربية والدخل ورأس المال الاجتماعي. أيضاً، ساهمت ثاني العمليات في إقامة المشروعات الاجتماعية بناءً على احتياجات سوق العمل من المهن، واكتساب مهارات الاتصال بأرباب العمل، والاقتراب من الجهات المانحة، ومن المشكلات الجانبية للناس، ودوائر الاهتمامات الأخرى. وتطلت ثالث العمليات في الوقوف كحائط صد ضد ظلم أصحاب العمل، والمشاركة في النضالات عن تغيير بعض القوانين، وبث نشرة إعلانية عن فرص العمل. واختلفت مواقف القادة في الماضي إذ كانت قاصرة على طرح الأنشطة الجديدة، والإعلان عن فرص العمل، ولكن سرعان ما تطورت إلى مبادرات لأجل تغيير قوانين العمل، ومنع تجاوزات أصحاب العمل، وهذا علامة إيجابية على احترافية القادة في استدامة وتفعيل المجتمع المدني (القدرة على الضغط مع توفير الخدمات). مع ذلك ثمة ارتباط بين سوء التكيف مع مشكلات التشغيل والسياق البيئي المصري مثل تقرير كل شيء دون أخذ الآراء (فكرة حجز الرهائن)، غياب النتائج الملموسة على المدى القصير، كثرة الاجتماعات بدون تحديد أهداف، صعوبة الحصول على المعلومات التي تلي توقعات الناس، كثرة الاتصالات المزعجة بالمسؤولين. وتعود هذه الخبرات السيئة إلى التبعية للسياق البيئي الذي يعتمد إلى حجب المعلومات، والنتائج الملموسة، وكثرة الاجتماعات، والاتصال بالمسؤولين.

وتعبر بعض المقابلات عن مثل تلك الخبرات الإيجابية في منع الظلم لأرباب العمل بقوله: "لدينا الكثير من الناس الذين يعتقدون أن بإمكاننا مساعدتهم في العثور على وظيفة. لكننا لا نفعل ذلك. هذا ليس من شأننا. ولكن إذا سمعنا عن شيء ما، فسوف

نخبرهم وسوف ندونه. إنه أمر صعب حقاً... ومن المهم حقاً ألا نرسلهم إلى الأشخاص الخطأ [أصحاب العمل بلا ضمير]... يمثل إرسال العمال إلى صاحب العمل المستغل خطراً كبيراً في قرينتنا بني هارون، ويمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية على العمال. أرباب العمل الذين يدفعون أقل من الحد الأدنى للأجور، ويطلبون من العمال العمل لساعات طويلة في ظروف القرية القاسية للاستفادة من العمالة ذات الأجور المنخفضة". (مقابلة مع عضو مجلس إدارة جمعية بني عدي، يوليو ٢٠١٩).

وفي تجربة أخرى، رصدتها الباحثة في جمعية النويرة باهناسيا، توصلت الجمعية إلى اتفاق مع بعض النساء لاستغلال قبو الجمعية كساحة عمل لصنع بعض الأعمال اليدوية أثناء وجود أطفالهن في المدارس بعد استغلال بعض المصانع لعمالهن الحقيقي. كان الهدف تحقيق أهداف خاصة مثل الحصول على هامش من الربح، علاوة على أهداف أخرى مثل إظهار براعتهم في تنظيم المشروعات وتسويق منتجاتهم لتجار التجزئة. وعلى الرغم من تواضع المكسب، فإن التجربة منحت النساء دخلاً لمساعدة أسرهن، وقدراً من السيطرة على ظروف العمل، والرغبة في تحسين القبو ليصبح مستقبلاً مؤسسة أو مشروعاً تجارياً متكاملًا. من ثم ساعد هذا الاتفاق على جمع النساء بين وظيفة العمل ورعاية الأطفال واستغلال وقت المرأة في الحصول على وظائفهن الخاصة.

إذا تهدف الإجراءات المبكرة والحالية والمتوقعة إلى منح المتضررين الحرية من الاقتصاد ذي الأجور المنخفضة، ولكن يمكن للمشروعات الصغيرة أن تكون أيضاً جزءاً من الاقتصاد غير الرسمي من خلال الفشل في التكيف الإيجابي. باختصار، يمكن أن يكون هناك دوراً للجمعيات في سوق العمل في ابتكار البدائل، وإعادة الهيكلة الاقتصادية، وتغيير سوق العمل، والتخفيف من ظروف العمل في سوق العمل ذي الأجور المنخفضة "سوق الظل".

ج- إعادة شروط التبادل في مضمار التشغيل

وبالمثل، تُستخدم نظرية الاعتماد على الموارد ردود أفعال قادة الجمعيات إزاء إعادة شروط التبادل بين الجمعيات بغية التوازن بينها في مضمار التشغيل. وتقدم البيانات

الميدانية شروط إعادة التبادل، أولها استيعاب القيود الخارجية أو الروابط العضوية بين المجتمع والدولة، والتي ما زال يشوبها الشك في: إدراك الحاجات البيئية، والانتقال إلى المشروعات الجديدة الأخرى، وصعوبة التعامل مع سياسات الحكومة وقوانينها مما يجعل من بيئة التبادل بين الجمعيات غير معدة في إدارة المهام، والاستقلال عن الدعم الحكومي، والملفات الضرورية للتنمية. ولكن هذه الأمور كانت من الماضي ويتوقع أن تختفي في المستقبل القريب. ثانيها، وجود الطموحات السياسية، وظهرت في تصورات العينة عن المغامرة السياسية بمعنى زيادة أنشطة الدفاع والمناصرة للفئات المستهدفة، وأنشطة التدريب المباشرة على تنمية فرص العمل، والاحترافية السياسية في استغلال فرص العمل كمصدر معلومات بين أرباب العمل والشركات والعمال، لتحقيق نتائج سياسية بتغيير تشريعات في أسواق العمل. ومن المتوقع أن تتسع هذه الطموحات أمام النشاط في المستقبل بمزيد من الضغط والمطالبة، والحملات، والوساطة، وكلها نتائج تخفف من حدة النموذج الدولي، وضغوط الدعم الخارجي. ثالثها، الانغلاق، وبمحاولة معرفة الدوافع ورائه، كان تحقيق الوساطة لمنع استغلال أصحاب العمل للعمال، والبحث عن الموارد المالية والبشرية، والمنافسة على الموارد والمستفيدين، وتغيير الأفكار والثقافة التنظيمية عن الشراكة بين الجمعيات، وشخصنة الجمعيات، وهذا الانغلاق ما زال حاضراً بقوة في الحاضر والمستقبل.

رابعاً: نتائج التحليل الاستدلالي لموارد القوة

بوضع الإطار النظري للبحث في عين الاعتبار، هل تنبئ العلاقات بين موارد القوة المستقلة بدرجة الكلية أو الجزئية (نمط التفاعل، والإيرادات الأساسية) عن ارتباطات أو فروق مع محاور توزيع موارد القوة التابعة، والدراسات السابقة عنهم عن دلالات إحصائية يمكن اختبارها ومراجعتها؟ وفيما يلي أهم النتائج التي أسفرت عنها:-

أ- النتائج المتعلقة بالارتباطات

هل هناك ارتباط بين الملفات الشخصية للجمعية (المعلوماتية والمالية والبشرية) ومحاور موارد القوة في التنبؤ يتخلص الجمعيات من الشكوك البيئية؟ توصلت النتائج في هذا الصدد إلى:-

جدول رقم (٤-١) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الملفات الشخصية للجمعيات

ومحاور موارد القوة

م	المتغيرات		الموارد	الموارد	الموارد	موارد القوة	الإجراءات
	الموارد	الدلالة الإحصائية	المالية	البشرية	الخارجية	الداخلية	الاستباقية
١	معامل بيرسون	1	.140*	.182**	.138*		
	الدلالة الإحصائية		.015	.001	.059		.004
٢	معامل بيرسون	.140*	1	.085	-.828**		
	الدلالة الإحصائية		.015	.141	.000		.006
٣	معامل بيرسون	.182**	.085	1	-.097		
	الدلالة الإحصائية		.001	.141	.092		.037
٤	معامل بيرسون	-.109	-.828**	-.097	1		
	الدلالة الإحصائية		.059	.000	.092		.202
٥	معامل بيرسون	.138*	.540**	.025	-.338**		
	الدلالة الإحصائية		.016	.000	.663		.007
٦	معامل بيرسون	.166**	.158**	.120*	-.074		
	الدلالة الإحصائية		.004	.006	.037		.007

تبين من الجدول السابق وجود معاملات ارتباط إحصائية في متوسط الدرجة الكلية للملفات الشخصية للجمعيات والدرجة الكلية لمحاور موارد القوة، والإجراءات المبكرة عن مشكلات التشغيل. تبدو الارتباطات طردية ضعيفة بين الموارد المعلوماتية والبشرية، والإجراءات المبكرة، وكذلك الموارد المالية والإجراءات الاستباقية، علاوة على الارتباط بين الموارد البشرية والموارد المعلوماتية. ولم تظهر الارتباطات الطردية قوية سوى في علاقة الموارد المالية وموارد القوة الخارجية، بينما ظهرت الارتباطات العكسية في علاقة الموارد المالية بموارد القوة الداخلية. تتفق هذه الارتباطات مع تنبؤات الإطار النظري في ارتباط الموارد المالية بدعم البيئة الخارجية أكثر من الموارد الداخلية لمنتسبيها مما يجعل الشكوك البيئية قائمة. ويتفق هذا مع دراسات (Eliasoph, N., 2009)، (Schofer, E., & Longhofer, W., 2011). مع ذلك خالفت دراسة (Suykens, B., et al., 2018) عن الدعم الخارجي الذي يهدد الاستقلال المالي والحوكمة. وما دام عامل الارتباط قوياً نجري اختبار (ت) التالي.

ب- النتائج الوصفية لاختبار (ت) عن الفروق بين المتغيرات الضابطة

هل هناك فروق واضحة في درجات الوسط الحسابي لمحاور موارد القوة (بمكوناتها الفرعية والدرجة الكلية) وبين متغيرات الدراسة الضابطة؟ وفيما يلي النتائج التي توصلت إليها في هذا الصدد:-

جدول رقم (٤-٤) نتائج اختبار (ت) لتوضيح دلالة الفروق في محاور موارد القوة

تبعا لمتغير نمط التفاعل

المحاور	المقياس	الجمعيات الكلاسيكية		الجمعيات التفاعلية		قيمة الدلالة لصالح	الدلالة	اتجاه الدلالة
		ن= ٢٣٨		ن= ٦٥				
		ع	م	ع	م			
موارد القوة	الموارد المعلوماتية	1.397	15.89	1.487	16.91	.000	-5.109	التفاعلية
	الموارد المالية	1.414	9.00	1.704	7.94	.000	5.123	الكلاسيكية
موارد القوة للقادة	التطوع في الأسرة	.537	2.26	.533	2.54	.000	-3.649	التفاعلية
موارد القوة داخلياً	الأفعال التنظيمية	2.061	14.71	2.314	15.66	.001	-3.211	التفاعلية
موارد القوة خارجياً	الدرجة الكلية	3.48394	37.3908	4.00768	35.4308	.000	3.888	الكلاسيكية
محور الإجراءات	الدرجة الكلية	11.24584	93.1429	9.74980	93.8615	.639	-.469	-

يلاحظ من الجدول السابق، عدم وجود تأثير دال إحصائياً لمتغير نمط التفاعل للجمعيات والدرجة الكلية لمحور الإجراءات المبكرة والحالية والمتوقعة، حيث قيمة اختبار (ت) دون القيمة الحدية المطلوبة عند مستوى (0,001)، ومرد ذلك إلى غلبة الأيديولوجية المحافظة في الانحياز إلى الطبقات الفقيرة. وعثرت على هذه الأيديولوجية في كتيبات إحدى الجمعيات: "تعمل الجمعية على تخفيف الفقر والمشكلات في المناطق الريفية وما حولها بهدف حل أخطر المشكلات الاجتماعية على الإطلاق. تحاول الجمعية أن تعطي الناس

فرصة للعمل ببساطة معاً لأجل تنمية قدراتهم، وخلق فرص لأنفسهم وللآخرين في يوم من الأيام... نحن لا نساعد الناس اقتصادياً في حل البطالة، بل أيضاً في قضاء كثير من الوقت والجهد في تغيير أفكارهم" (كتيب جمعية بني عدي، ٢٠٠٨: ٤).

كما نلاحظ وجود فروق بين نمطي الجمعيات وباقي المحاور خاصة موارد ملف الموارد المعلوماتية لصالح الجمعيات التفاعلية، ويرجع السبب إلى اعتمادها على المعلومات كموارد أولية أكثر من بيانات الدعم الحكومي والخارجي، في حين بانّت الفروق الدالة إحصائياً مع ملف الموارد المالية لصالح الجمعيات الكلاسيكية لأنها في الأساس تعتمد على الدعم الحكومي. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Iecovich, E., 2004) عن أن الخلافات في التصورات على الأمور المالية دوماً موارد أولية.

وامتدت الفروق الإحصائية إلى موارد القوة السوسيونائية للقادة خاصة تاريخ الاستبعاد الأسري في التطوع لصالح الجمعيات التفاعلية لأنها أبعد ما تكون عن الاستبعاد الاجتماعي. ويتفق هذا مع دراسة (Mesch, D. J., et al., 2006) في أن قيمة العطاء الأسري أكثر تأثيراً من متغيرات رأس المال البشري والاجتماعي في السياق البيئي. وتتواصل الفروق الدالة إحصائياً إلى التوزيع الداخلي للموارد لا سيما الأفعال التنظيمية لصالح الجمعيات التفاعلية لأن هوية الجمعيات التفاعلية تتجه صوب مهارات الأفراد، وتحسين الاتجاهات، كما يتمتع قادتها بالنضج الإداري التكتيكي لبلوغ الطموحات المؤسسية، وهذا ما أكدته دراسة (Hillman, J., et al., 2009). ولم تسلم الدرجة الكلية في توزيع موارد القوة خارجياً من الفروق لصالح الجمعيات الكلاسيكية لأنه الطريق الوحيد للدعم الخارجي. وهكذا يتبين أن الفروق بين المتغيرات الضابطة ومحاور توزيع القوة فروق وظيفية أكثر منها فروقاً في النهج الاستباقي إزاء السياق البيئي قياساً بباقي المتغيرات، يعني هذا وجود درجة من التجانس الإستراتيجي يعزو إلى الإطار البنائي الحاكم للجمعيات. وتتفق هذه النتيجة مع الإطار النظري عن دور البيئات في بناء الجمعيات، وعلاقات القوة، وما أسفرت عنه نتائج دراسة (Abdelrahman, M., 2007) عن

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف
 قيود الإطار البنائي الرابط للجمعيات بالمستفيدين، ودراسة (Farkas, M.,
 Lindberg, E., 2015) عن دور الإطار البنائي إزاء القطاعات المهنية المستبعدة من
 البناء الاجتماعي.

ج- النتائج الوصفية (اختبار أنوفا) للإيرادات الأساسية

السؤال؛ هل هناك اختلافات دلالية في درجات الوسط الحسابي للإيرادات
 الأساسية ومحاور موارده القوة التابعة (الدرجة الكلية)؟ وما هي مواضع الاختلاف؟.
 للإجابة استخدمت تحليل الأنوفا وكانت النتائج في هذا الصدد:-

جدول رقم (٤-٥)

تحليل الأنوفا لقياس الاختلافات في الإيرادات الأساسية بين المحاور

م	المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
٣	توزيع موارد القوة داخلياً	بين المجموعات	17436.452	2	8718.226	153.618	.000 دالة
		داخل المجموعات	17025.772	300	56.753		
		المجموع الكلي	34462.224	302			
٤	البيفة وتوزيع الموارد خارجياً	بين المجموعات	1096.577	2	548.289	54.753	.000 دالة
		داخل المجموعات	3004.155	300	10.014		
		المجموع الكلي	4100.733	302			
٥	الإجراءات الاستباقية والحالية والمتوقعة	بين المجموعات	1113.602	2	556.801	4.777	.009 دالة
		داخل المجموعات	34969.665	300	116.566		
		المجموع الكلي	36083.267	302			

يوضح الجدول وجود فروق دالة إحصائية في المحاور الثلاثة مع الإيرادات الأساسية، مما يؤكد دور الإيرادات الأساسية في بناء موارد الجمعيات، ونظراً لوجود فروق في مكان ما بين الإيرادات يتطلب إجراء اختبارات البعدية. توضح نتائج التحليل البعدي أن إسهامات العضوية ورسوم الخدمات كانت أكثر تأثيراً على توزيع موارد القوة الخارجية، بينما كان تأثير الهبات والتبرعات على المحاور الثلاثة. يرجع ذلك إلى أن إسهامات العضوية ورسوم الخدمات تتعلق بالالتزام المدني الناجح في إعادة سلوكيات

الجمعيات لتقليل التبعية، أو رأس المال العملي المرتبط بربط الخدمات بالموارد، وتحويل المدخلات إلى مخرجات. وتتعلق الهبات والتبرعات بالمحاور الثلاثة، تماشياً مع الإطار النظري في أن الاعتماد على الهبات والتبرعات مرهون برأس المال العلائقي في إزالة الشكوك عن النقص والزيادة في الموارد، وإدارة التعاون مع الأطراف الخارجية، ورأس المال التنظيمي المعبر عن المناخ داخل الجمعية في تبني قضايا اجتماعية عن فئة من الناس لهم الحق في التشغيل. وتؤيد دراسة (Delaney & Doyle, 2011) عن دور الإيرادات في توظيف المتضررين في المؤسسات العامة، ودراسة (Ignacio Sacrista'n, et al., 2016) عن كون تنوع مصادر الإيرادات (التبرعات) وراء كفاءة وكبر حجم الجمعيات، ودراسة (Iecovich, E., 2004) عن تنوع الموارد من مسئولية القادة في علاقتهم مع البيئة، وتوسيع المبادئ الاقتصادية عن كيفية تشكيل أولوياتها وسلوكياتها. فتبقي الإيرادات الأساسية (الالتزام المدني الناجح) حسب "بفيفر وسالانشيك" نوع من الاستجابة لفهم علاقة تبادل الموارد بين الجمعيات والمجتمع، وإنتاج القوة بين وداخل الجمعيات (Casciaro, T., & Piskorski, M. J., 2005:172).

المناقشات والاستنتاجات

كان الغرض من الدراسة هو عرض الجهود المتنامية للجمعيات الأهلية في مجال التشغيل، واستعراض الأدبيات حول موارد القوة، وأدوار القادة الإداريين في توزيعها، وموافقها إزاء مشكلات التشغيل. استعانت الدراسة بنظرية تؤمن وفقاً لـ "بفيفر وسالانشيك" بأن كل فرد تعين في مجلس الإدارة سيهتم بنفسه بمشكلات الجمعية، ويعرضها بشكل مثالي للآخرين، وسيجتهد في تقديم العون (Muchemwa, R., et al., 2016:499). وعلى الرغم من الشكوك البيئية فقد نجح قادة الجمعيات المشاركة في الوصول إلى نتائج مرضية عن موارد القوة، يمكن تلخيصها على النحو التالي:-

أولاً، أوضحت نتائج الملف الشخصي دور موارد القوة الثلاثة: الموارد المعلوماتية، والموارد المادية، والموارد البشرية، في إنهاء الشكوك عن عمل الجمعيات.

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

وتسهل هذه الموارد، وفقاً للإطار النظري، الشرعية والاعتراف الاجتماعي والتدعيم والمنافسة خاصة مع حضور عوامل مشجعة غير الموارد المالية مثل الطابع المؤسسي، التسهيلات، الرغبة المجتمعية في تحسين التكامل وجودة الحياة، التنافس لتلبية الاحتياجات المجتمعية. ويلمح الاقتباس التالي لكل ما سبق في شعار إحدى الجمعيات المتكررة، وهو التوجه نحو الناس "الحل المؤقت والعلاج الدائم" حيث قال: "نضع الناس في مركز اهتمامنا، ونحقق التنمية المستدامة بالتوجه مباشرة إليهم، من المهم أن تقودنا فكرة. مع ذلك التعامل مع البسطاء أمر صعب، ومن الصعب إرضائهم لأن حاجاتهم كثيرة، ولا بد من تليبيتها، ولكن تليبيتها يكون بشكل مؤقت. إذن العلاج الفعال هو تحول الناس من الحلول المؤقتة إلى العلاج الدائم بقدر الإمكان". (مقابلة مع رئيس مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع بباروط، يوليو ٢٠١٩).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Guo, C., & Muhittin, A., 2005)، و(Clifford, D., 2012)، و(Hodge, M., et al., 2005:146) عن المرونة في جمع الموارد. وبرزت أهمية صغر عدد أعضاء المجلس في زيادة رأس المال المعرفي، والشبكة الشخصية، وعدد المهنيين الناضجين، والمهارات والصلات بالأنشطة التجارية، وحركة رأس المال، وهذا ما أيدته دراسة (Jackling, B. et al., 2009)، و(Cabo, R. et al., 2012)، عن أهمية صغر المجموعات في صنع القرار وإدارة الوقت، على نقيض دراسة (Wang, J., et al., 2017). وأوضح النتائج أن الموارد المالية للمتسبين إليها، دليل على السلامة المالية كما جاء في دراسة (منال عبد الستار فهمي، ٢٠١٢)، ودراسة (Ignacio Sacrista'n Lo'pez de los Mozos, et al., 2016)، وإن خالفت دراسة (Seo, J.W., 2016)، وتبقي هذه الموارد على الروح المدنية بعيداً عن التوترات المجتمعية كما جاء في دراسة (Eliasoph, N., 2009). ويتفق الإطار النظري للدراسة في أن الموارد المعبأة داخلياً تزيد من الإصلاحات والاندماج في سوق العمل، والحوكمة، وشرعية القادة، مع ما ذكرته دراسة (Suykens, B., et al., 2018). يعني هذا أن

في غياب دور الصفوة السياسية، تحضر الفرص والشبكات القريبة من الدائرة اليومية لعالم المتضررين، ويقل الاعتماد على الموظفين والمعارف والمنتجين إليها. ويتيح هذا للجمعيات فرصة تجنيد الأعضاء الجدد مما يعزز شرعية تصورات القادة، كما جاء في دراسة (Garner, T., Garner, L.T., 2010). في النهاية، لقد أبقى ملفات موارد القوة في الجمعيات على أولويات الرعاية الاجتماعية أو سوق العمل الطبيعي، بجانب تغيير أفكار الناس عن العمل، كما تفسر نظرية الاعتماد على الموارد هذا الأمر بحضور الأفكار عن "التكامل في الموارد" بين الجمعية وبيئتها الخارجية، والحلول المؤقتة والعلاج الدائم، والدمج بين المناطق الريفية والحضرية.

ثانياً، أوضحت النتائج قوة موارد القادة السوسيوبنائية الإنتاجية لأنهم يمثلون ذوات إنتاجية صاعدة، ومخزون من الموارد النسبية عن التضامن الانفعالي، والتفاوض مع الآخرين. ولا يمثلون طبقة اجتماعية عليا لهيمنة موارد التنشئة الاجتماعية مثل مدة الإقامة، وأواسط الأعمار، وبناء الشبكات بفضل رعوس أموالهم لكي يقتحموا الأنشطة الجديدة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mesch, D. J., et al., 2006) عن علاقة محددات التطوع بالأنشطة الجديدة. وكذلك تتفق النتائج أيضاً مع الإطار النظري في أن رأس المال الثقافي يعبر عن درجة الامتثال الاجتماعي في مواجهة المشكلات البيئية خاصة الاستبعاد الاجتماعي (Bennett, T. & Silva, E., 2006:94)، ورأس المال المادي في الإحساس بجودة الحياة، والانتماء كما جاء في دراسة (Prouteau, L., & Tabaries, M., (2010)، ورأس المال البشري في الوصول للموارد الأساسية، وإن خالفت نتائج دراسة (Bruszt, I., & Vedres, B., 2008)، (Gugerty, Mary، Kay, 2010) عن أن ارتفاع مكانة القادة له مردود سلبي على حيادها السياسي، وهدر فرص الشراكة التقليدية.

وأيدت النتائج ما جاء في الإطار النظري عن دور رأس المال الاجتماعي للقادة في الاتصال، والتعاون مع الأطراف الأساسية لتشغيل المتضررين، والذي يعادل الموارد المالية،

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

ولكنه يترجم إلى مهام تطوعية، ثم حقائق واقعية في تنفيذ المشروعات الاجتماعية، وإيجاد فرص للعمل، وتعزيز المكانة الوظيفية للجمعيات في تناول القضايا الإستراتيجية (Drees, J. M., & Heugens, P. P., 2013). يعني ذلك أننا أمام أشخاص مؤثرين محلياً **Community Influentials** بعكس دراسة (أنجي عبد الحميد، ٢٠٠٩) عن افتقار الجمعيات لهذا باستثناء الجمعيات الدينية ومراكز العبادة. وتنب هذه الموارد السوسيونائية لقادة الجمعيات صوتاً في العالم الخارجي، وعند التصورات الشعبية، مما يقلل الشك. وهذا دأب الشرائح الوسطى غير النخبوية، والمتجانسة ديموجرافياً في اجتياز الشكوك والمخاطر، والوساطة بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية في اتصالاتها، وتدفعها طموحاتها الفكرية والأيدولوجية نحو التطوع باعتباره حلقة من حلقاتها القيمة الأكثر طمأنينة.

ويمكن طبقاً لمقتضيات التحليل الطبقي أن نصنف الجمعيات إلى نمطين، الأول؛ الجمعيات قبل الحداثة التي تعول على المهارات الناعمة للطبقة الوسطى في السيطرة على الوظائف والاكتفاء الاقتصادي الذاتي، وهي تمثل نموذج الموظف المثالي الذي يحترم قيم العمل وأخلاقياته. وتصير الجمعيات بمثابة ساحة لتدريب الطبقة الوسطى المشحونة سياسياً على المستوى القومي لأجل التوافق مع توقعات السوق وشبكات الأمان (قيم الطبقة الوسطى الأبوية ذات الياقات البيضاء في أسواق العمل الضيقة). ولكن تبقى هذه الطبقة في نظري مجردة دوماً تحتاج إلى المتضررين، وتضع المسؤولية على كاهل المسؤولين والأفراد والأسر، والسبيل إلى ذلك الاقتصار على التدريب و تثقيف الناس والربط مع أرباب العمل، وتقديم الدعم للعمال الجدد، وإخطار المرشحين بما يحدث على أرض الواقع فقط.

يتشابه النمط الثاني إلى حد ما مع نمط الجمعيات ما بعد الحداثة، لما تضمنه من أصحاب المكانات المسيطرة، أواسط الأعمار، والتعليم العالي، والنفوذ المهني، والدخل المتوازن، والثروة (ملكية المنازل، أكثر من وسيلة للنقل والترفيه)، المتزوجين قانونياً، ولديهم عدد قليل من الأطفال، الانتماء المحلي، التحدث بأكثر من لغة، وفترة الأصدقاء (Wilson, J., 2000: 220). وهذا النمط غالباً ما تتمتع به الطبقة الوسطى بالدراسة

بتفاصيل سوق العمل، والمطالب المحلية عن ضعف الأجور والمهارات، ولكنها تقدم سوق العمل بطريقة أنيقة ومنطقية على أساس سوسيو سياسي بين العامل وصاحب العمل (قيم الطبقة المتوسطة الداعمة للقيم الرأسمالية للدولة).

ثالثاً، اتفقت النتائج مع الإطار النظري في نجاح تصورات القادة عملياً في مواجهة الشكوك البيئية عبر توزيع موارد القوة داخلياً، والتفاوض لأجل استمرارها (Pechersky, A., 2016:89). وظهر بوضوح في ١- تبني أفعال تنظيمية قابلة للحياة بإعادة برمجة الأنشطة والأهداف، وحرية التصرف الإداري في التعاطي مع المشكلات الملحة. ٢- مرونة السلوكيات التنظيمية عبر تعبئة الموارد البشرية (العضوية)، ومراقبة العمليات التنظيمية اليومية (رأس المال الشعبي)، وحسن النية في قبول التحديات البيئية. ٣- مرونة في امتصاص قهريات السياق التنظيمي في مهام عملها ونشر قيمها أو مجازاً "المرونة لأجل البقاء" Flexibility For Surviva أي تقديم نموذج التوظيف الثابت للموارد في العمل.

رابعاً: أظهرت نتائج تصورات القادة في توزيع موارد القوة خارجياً للخروج من مشكلة الندرة، أما تقترب من البيئة الاجتماعية لعالم المتضررين عبر: ١- توجيه أنشطة الجمعية نحو أصحاب المصالح الحقيقيين. ٢- ممارسة التعاون الدوري مع المتطوعين والعملاء، على نقيض دراسة (Fernandez, J. J., 2008) عن غياب التعاون الدوري لكثرة التغيرات في سياساتها وممارساتها. يعني هذا من الناحية النظرية ثبات سياسات القادة في إنتاج الموارد الضرورية، والتفاعل مع أصحاب المصالح. (٣) التخطيط للمجتمع المحلي عبر الشبكات الرأسمالية، والأفقية لتحقيق مبدأ الاستقلال والبقاء. وظهر النشاط التوزيعي للموارد أقوى في مجال التكامل الاجتماعي عن المشاركة المجتمعية، والحقوق الاجتماعية، وتحسين ظروف المعيشة، والتدريب والبحث عن الوظائف، بما يتفق مع دراسة (Johnson, B. J., et al., 2015). عن دور الشبكات الخارجية في إدراك التهديدات، ومساندة النظام الاجتماعي، وحث الإنسان على العمل مباشرة. وكذلك

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف

تتفق مع دراسة (Snavey, K., & Tracy M, 2000) عن التعاون باعتباره أساس للتخطيط. ودراسة (Martin, N., 2011) عن التعاون بوصفه شكلاً من أشكال الوساطة في أسواق العمل. وتتفق هذه النتائج مع الإطار النظري للدراسة في أن تصورات القادة التنفيذية هي ميكانيزمات اجتماعية قائمة على استشراف المستقبل خاصة في التدريب وتسويق الخدمات، وتعبئة الجهود بشكل قصدي لأجل الشراكة مع المجتمع المدني. وهذا ما أيدته دراسة (Bruszt, I., & Vedres, B., 2008) عن ضغوط الجمعيات على الدولة الإنمائية. وتخالف دراسة (O'Brien, F., & Sandra, E., 2017) عن غلبة مصالح مجلس الإدارة. إذا يتوقف نجاح توزيع موارد القوة خارجياً على الأنشطة الموجهة، وأهمية الموارد، وتقديرات القادة، وتوفر البدائل، ونتائج العلاقات المتبادلة.

خامساً، بينت نتائج تصورات القادة عن الإجراءات الاستباقية (المبكرة) والحالية والمتوقعة إزاء مشكلات التشغيل، أنها قضايا إستراتيجية تدفع القادة نحو تعبئة الموارد والاتصالات، والآليات غير الرسمية المبكرة لتكون الجمعيات اليد العليا في إدارة قضايا المجتمع، وبث شئ ما في نفوس الناس للتأثير على المشرعين في مناقشة مرحلة من مراحل دورة الحياة، لإعادة السمات الخاصة للنظام الاجتماعي عن التشغيل. وهذا ما أيدته دراسة (Gazley, B., et al., 2010)، (عبير النعاني، ٢٠١١)، (Cope, M., 2001). وتتلخص هذه الإجراءات في: أولاً، اختيار الأنشطة الجديدة لأجل التوحد مع الآخرين (نقد النظام الاجتماعي المعياري) لموضوعيتها بين الناس، وأدوارها المركبة من الريادة الاجتماعية، والاحتكاك بعالم حياة المتضررين. ثانياً، التكيف للتقليل من إلقاء اللوم على فشل الآخرين (ضد الوعي الزائف بالاستسلام للضغوط البنائية)، والخروج باتجاهات إيجابية عن التوظيف. ثالثاً، إعادة شروط التبادل في مضمار التشغيل عن المسؤولية الاجتماعية (منع الإحساس بالظلم الاجتماعي لأن الجمعيات حراس بوابة يشكلون أولويات المتضررين، وأدوارهم في نظام الأشياء العام، وإرغام الأقوياء على تقبل

ظروفهم)، واستيعاب المتوقع من البيئة الاجتماعية. ويؤيد الإطار النظري تلك الإجراءات عن أن من يتحكم في توزيع الموارد قادر أيضاً على بناء التوقعات والمعايير المجتمعية، والأولويات بشكل قصدي في المستقبل (Cho, S., & Gillespie, D., 2006:499).

ولا تمنعني هذه النتائج، وقابلية تطبيق الإطار النظري من تقديم إسهامي النظري المتواضع عن؛ لماذا تبحث الجمعيات الأهلية عن الأنشطة الجديدة؟ أجد الإجابة في فرضية "المرونة في استعمال موارد القوة" *The Power flexible resource use hypothesis*. والميزة في الفرضية أنها تتعامل مع إدارة الموارد أكثر من الاعتماد عليها، وفي ذلك تصحيح دينامي لأخطاء الاعتماد البنائي على الدعم الخارجي (القهريات على المصالح التنظيمية)، فضلاً عن أخطاء النظرية مثل: ١- تجاهل القادة للأهداف. ٢- عدم استيعاب أطراف من البيئة الخارجية. ٣- تجاهل ضغوط البيئة في تقديم المقترحات. ٤- لم تتعامل مع المتضررين بالديناميكية نفسها التي تتعامل بها الجمعيات مع الحكومة.

في النهاية، طالما القوة تؤدي دوراً في إدارة الحياة التنظيمية للجمعيات فسوف تستمر نظرية الاعتماد على الموارد. لذلك كانت الاستنتاجات الرئيسية، أولاً، ما زال نمط التفاعل للجمعيات والإيرادات الأساسية يمثلان الفارق في التعامل مع السياق البيئي، مما يؤكد على دور البيئات في بناء الجمعيات، وعلاقات القوة في الأنشطة الجديدة. ثانياً، تعتبر الجمعيات مؤسسة تمثيلية خاصة (كالحامين وغيرهم)، وعمامة (هيئة نقابية). ثالثاً، لم تكن موارد القادة آليات للانغلاق، بل نموذج عن تبادل الموارد، والقرب من الجماعات المتضررة. رابعاً، ساعدت الأدوار المركبة للجمعيات في إحداث تغييرات في السياق البيئي في ظل تراجع النقابات باستغلال الفرص السياسية في التشغيل. خامساً، تجاوزت الجمعيات الاعتماد على العضوية، والتطوع، والماليات لصالح متغيرات مستقلة جديدة مثل نمط التفاعل، ورأس المال الاجتماعي لمتسيبها نتج عنها سلسلة من النتائج الإيجابية في سوق العمل الوسيط حتى في تنمية التنظيم غير الحكومي للمتضررين.

موارد القوة في الجمعيات الأهلية: دراسة استكشافية بمحافظة بني سويف _____

معاً، نأمل أن تلهم هذه الدراسة الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التتبعية، والدقة في تحديد موارد القوة لأجل التمييز بين الواقع والخيال عن مستقبل العمالة النشطة اقتصادياً في مصر، وإدارة تناقضات القوة داخل الجمعيات كبحوث مستقبلية. ويجب أن يفهم المسؤولون أهمية الموارد في مناقشة التشريعات الطارئة، وظروف الناس، والاكتفاء الذاتي للجمعيات، والاستفادة من القرارات الإستراتيجية لمجالسها في تنمية الآليات غير الرسمية عن التشغيل.

المراجع

- (١) أحمد محمد عبد الغني، (٢٠١٨)، الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة، في: مجلة كلية الآداب (جامعة القاهرة)، ٧٨(٢).
- (٢) _____، (٢٠١٧)، بناء المجتمعات والمؤسسات الأهلية، في: طلعت إبراهيم لطفي، محرر، المسح الاجتماعي الشامل للجمعيات والمؤسسات الأهلية في محافظة بني سويف، جامعة بني سويف.
- (٣) إنجي محمد عبد الحميد، (٢٠٠٩)، دور منظمات المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي، القاهرة: المركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية.
- (٤) عبير علي النعاني، (٢٠١١)، إسهامات الجمعيات الأهلية في تحقيق التمكين المستدام للأسر الفقيرة، في: مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مجلد ١، عدد ٣٠.
- (٥) منال عبد الستار فهمي، (٢٠١٢)، رأس المال الاجتماعي للقادة الإداريين وتنوع مصادر التمويل للجمعيات الأهلية، في: مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مجلد ١١، عدد ٣٣.
- (٦) هالة مصطفى السيد، (٢٠٠٨)، دور المنظمات غير الحكومية في تمكين المرأة الفقيرة للتعامل مع آليات السوق، في: مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مجلد ٣، عدد ٢٤.
- (7) Abdelrahman, M., (2007), NGOs and the Dynamics of the Egyptian Labour Market, in: *Development in Practice*, Vol. 17, No. 1, pp. 78-84.
- (8) AbouAssi, K., & Jo, S., (2015), Partnerships Among Lebanese Nonprofit Organizations, in: *The American Review of Public Administration*, 47(6), 687–698.

- (9) Almadi, Madi M., (2015), Organizational Governance, Board of Directors, and the Influence of Context in Emerging Markets, in: *International Journal of Business and Management*, Vol. 10, No. 12.
- (10) Andrew, P., and Fran Tonkiss, (2005), Trust, Voluntary Association and Civil Society, in: Tonkiss, Fran, et al., *Trust and civil society*, N.Y: Macmillan Press Ltd.
- (11) Andrews, Kenneth T., et al., (2010), Leadership, Membership, and Voice, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 115, No. 4, pp. 1191-1242.
- (12) Awad, S, (2017), Global Citizenship Education and Civil Society in Egypt, in: Megahed, N., (Ed.), *Education during the Time of the Revolution in Egypt*, N.Y: Sense Publishers.
- (13) Baglioni, S., et al., (2007), City size and the nature of associational ecologies. In: W. Maloney & S. Rossteutcher (Eds.), *Social capital and associations in European democracies*, London: Routledge.
- (14) Bellemare, G., (2000), "End users: actors in the industrial relations system", in: *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38 No. 3, pp. 383-405.
- (15) Benmamoun, M., et al., (2012), "The Arab Spring, MNEs, and virtual public spheres", in: *Multinational Business Review*, Vol. 20 Issue: 1, pp.26-43,
- (16) Bennett, T. & Silva, E., (2006), 'Cultural Capital and Inequality – Policy Issues and Contexts 'in: *Cultural Trends*, 15(2-3): 87-106.
- (17) Bidet, E., (2012), Overcoming Labor Market Problems and Providing Social Services, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6) 1215–1230.
- (18) Brian, Abbott, (2011), "Civil society organizations and the exercise of power in the employment relationship", in: *Employee Relations*, Vol. 34 Iss 1 pp. 91 - 107

- (19) Bruszt, I. & Vedres, B., (2008), "The politics of civic combinations", in: *Voluntas*, Vol. 19, No. 2, pp. 140-60.
- (20) Cho, S., & Gillespie, D., (2006), A Conceptual Model Exploring the Dynamics of Government–Nonprofit Service Delivery, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no. 3, 493-509
- (21) Clifford, D., (2012), Voluntary Sector Organizations Working at the Neighborhood Level in England, in: *Environment and Planning A*, 44(5), 1148–1164.
- (22) Cohen, A., (2009), Welfare clients' volunteering as a means of empowerment, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(3), 522–534.
- (23) Cope, M., (2001), Between Welfare and Work, in: *Urban Geography*, 22(5).
- (24) Cornforth, C., (2004), The Governance of Cooperatives and Mutual Associations, in: *Annals of Public and Cooperative Economics* , 75:1.
- (25) Cornforth, C., (2012), "Nonprofit Governance Research," In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6):1116–1135.
- (26) Davis, G. F., & Cobb, J. A., (2010). Resource Dependence Theory: Past and future, in: *Research in the Sociology of Organizations*, 28(1), 21-42.
- (27) De Corte, J., and Verschuere, B., (2014), The Autonomy of Organized Civil Society, in: Brandsen 'D., et al, eds., *Manufacturing Civil Society*,UK: Palgrave Macmillan.
- (28) Delaney, J. A., & Doyle, W. R., (2011), State spending on higher education: Testing the Balance wheel over time, in: *Journal of Education Finance*, 36(4), 343–368.
- (29) Delfin, F. G., & Tang, S.-Y. (2007). Elitism, Pluralism, or Resource Dependency, In: *Environment and Planning A*, 39(9).

- (30) Delfin, Jr. F. G., & Tang, Shui-Yan, (2008), Foundation Impact on Environmental Nongovernmental Organizations, In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37 (4).
- (31) Drees, J. M., & Heugens, P. P., (2013), Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory A Meta-Analysis, in: *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698.
- (32) Dutton, J. E., & Heaphy, E. D., (2003), The power of high-quality connections, in: *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3, 263-278.
- (33) Eliasoph, N., (2009), Top-Down Civic Projects Are Not Grassroots Associations: How the Differences Matter in Everyday Life “,in: *Voluntas*, 20(3):291–308.
- (34) Elyachar, J., (2002), Empowerment Money: The World Bank, Non-Governmental Organizations, and the Value of Culture in Egypt, in: *Public Culture* ,14(3): 493–513
- (35) Erik, Van Ingen, and Kalmijn, M., (2010), “Does Voluntary Association Participation Boost Social Resources?” in: *Social Science Quarterly* ,91: 2: 493–510.
- (36) Farkas, Gergei M., and Lindberg, E., (2015), Voluntary Associations’ Impact on the Composition of Active Members’ Social Networks, in: *Sociological Forum*, 30, No. 4..
- (37) Fernandez, Juan J., (2008), “Causes of Dissolution Among Spanish Nonprofit Associations. “In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* ,37(1):113–137.
- (38) Fine, J. (2006), *Worker Centres: Organizing Communities at the Edge of the Dream*, NY: ILR Press, Ithaca.
- (39) Freise, M., Hallmann, T., eds., (2014), *Modernizing Democracy Associations and Associating in the 21st Century*, N.Y: Springer.

- (40) Garner, Johny T., Garner, Lindsey T., (2010), Volunteering an Opinion, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* ,40(5): 813-828.
- (41) Gazley, Beth, et al., (2010), Board Diversity, Stakeholder Representation, and Collaborative Performance ,“In: *Public Administration Review* ,70(4):610–620.
- (42) Grant1, D., and Vasi, I. Bogdan, (2017), Civil Society in an Age of Environmental Accountability, in: *Sociological Forum*, Vol. 32, No. 1, 94-115.
- (43) Gugerty, M. K., (2010), The Emergence of Nonprofit Self-Regulation in Africa, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* ,39(6), 1087–1112.
- (44) Guo, Chao, & Muhittin, Acar, (2005), “Understanding Collaboration among Nonprofit Organizations”, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 34(3):340–361.
- (45) Hartnell, C., (2018), *Philanthropy in the Arab Region*, Arab Foundations Forum, John D Gerhart Center for Philanthropy, King Khalid Foundation, SAANED, and WINGS.
- (46) Heery, E., Abbott, B., and Williams, S., (2012), ‘The Involvement of Civil Society Organizations in British Industrial Relations, in: *British Journal of Industrial Relations*, 50(1).
- (47) Hillman, Amy J., et al., (2009), Resource Dependence Theory: A Review, in: *Journal of Management* ,35(6) 1404– 1427
- (48) Hobbins, J., et al., (2014), Addressing unemployment in different welfare regimes, In: S. Baglioni & M. Giugni, (Eds.), *Civil society, unemployment and precarity in Europe*, Basingstoke: Palgrave-MacMillan.

- (49) Hodge, Matthew M., et al., (2005), Funding Source, Board Involvement Techniques, and Financial Vulnerability in Nonprofit Organizations, in: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 16, no. 2, Winter 2005
- (50) Iecovich, E, (2004), Responsibilities and Roles of Boards in Nonprofit Organizations, in: *Nonprofit Management & Leadership* , vol. 15, no. 1.
- (51) Ignacio Sacrista'n Lo'pez de los Mozos, et al., (2016), Resource Dependence In Non-profit Organizations?, in: *Voluntas*, 27 (6) – Jun 6,
- (52) Ismail1, A., Johnson, B., (2019), Managing Organizational Paradoxes in Social Enterprises: Case Studies from the MENA Region, in: *Voluntas* , 30:516–534.
- (53) Johnson1, Bonnie J., et al.,(2015), Social Capital and Emergency Management Planning, in: *American Review of Public Administration* , Vol. 45(4) 476–493.
- (54) Kirby, Peadar, (2010), Civil society, social movements and the Irish state, in: *Irish Journal of Sociology*, Vol. 18.2.
- (55) Korpi, W., (2011), Power Resources and Employer-Centered Approaches in Explanations of Welfare States, in: *World Politics* , Vol 58 , Issue 02, pp 167 - 206
- (56) Kubik, J., (2005), How to Study Civil Society: The State of the Art and What to Do Next, in: *East European Politics and Societies*, Vol. 19, No. 1,
- (57) Kummitha, Rama Krishna Reddy, (2017), *Social Entrepreneurship and Social Inclusion*, Singapore: Palgrave Macmillan.
- (58) Lipschutz, Ronnie D., (2005), Power, Politics and Global Civil Society, in: *Millennium: Journal of International Studies*, Vol.33, No.3, pp. 747-769.
- (59) Martin, N, (2011), Toward a new counter movement, in: *Environment and Planning* ,volume 43, 2934-2952

- (60) Mesch, D. J., et al., (2006), The Effects of Race, Gender, and Marital Status on Giving and Volunteering in Indiana, In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(4), 565–587.
- (61) Michelson, G., Jamieson, S., and Burgess, J., (2008), *New Employment Actors: Developments from Australia*, Peter Lang, Bern.
- (62) Moynihan, Donald P., (2014), Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management, in: *Public Administration Review*, Vol. 74, I. (63) Nemati, A. R., et al.,(2010),Impact of Resource Based View and Resource Dependence Theory, In: *International Journal of Business and Management*, Vol. 5,12.
- (64) Nienhüser, W., (2008), Resource Dependence Theory-How well does it Explain Behavior of Organizations?, in: *Management Revue*, 19(1+2), 9-32.
- (65) Noah, P. M., (2018), "Status Organizes Cooperation: An Evolutionary Theory of Status and Social Order, "in: *American Journal of Sociology* ,123, no. 6,: 1601-1634.
- (66) O'Brien, Nina F., & Sandra K. Evans, (2017), Civil Society Partnerships, in: *Voluntas*, Volume 28, Issue 4, pp 1399–1421.
- (67) Peng, Mike W., et al.,(2015), Human Capital and CEO Compensation during Institutional Transitions, in: *Journal of Management Studies*, 52:1 January 2015,120.
- (68) Pieper, J., (2018), *New Private Sector Providers in the Welfare State*, N.Y: Palgrave Macmillan.
- (69) Piven, Frances Fox, (2008), Can Power from Below Change the World?, in: *American Sociological Review* , Vol. 73 (February:1–14).
- (70) Powell, K. K., & Rey, M. P., (2015), Exploring a resource dependency perspective, In: *Management in Education*, 29(3), 94–99.

- (71) Prouteau, L., and Tabaries, M., (2010), "The Unpaid Leaders of French Voluntary Associations." In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, 81(1):131–166.
- (72) Rye, D., (2015), The concept of power in the analysis of organizations with social and political goals, in: *Journal of Political Power*, 8(3), 301–320.
- (73) Salamon, Lester M., 2010, "Putting the Civil Society Sector on the Economic Map of the World. "in: *Annals of Public and Cooperative Economics* ,81(2):167–210.
- (74) Schiller, R. S., and Almog-Bar.,(2013), "Revisiting Collaborations between Nonprofits and Businesses, "In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* ,42(5).
- (75) Schofer, E., & Longhofer, W., (2011), "The Structural Sources of Association, "in: *American Journal of Sociology*, vol.117, no.2, 539–585.
- (76) Schofer, E., & Longhofer, W., (2011), The Structural Sources of Association, in: *American Journal of Sociology*, 117(2), 539–585.
- (77) Schulpen, E., W., L., (2011) 'Decision Making in Partnerships for Development, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 40(5): 795–812.
- (78) Seo, J. W., (2016), Resource Dependence Patterns and Organizational Behavior/Structure in Korean Nonprofit Organizations, in: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 27, no. 2.
- (79) Shon, Jongmin et al., (2018), Revenue Structure and Spending Behavior in Nonprofit Organizations, in: *American Review of Public Administration*, 17,1-13.
- (80) Smith, D.R., et al., (2016), *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation and Nonprofit Associations*, N.Y: Palgrave Macmillan.

- (81) Snavelly, K., and Tracy M.B.,(2000), Collaboration Among Rural Nonprofit Organizations ,in: *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 11, no. 2,
- (82) Sommerfeldt, Erich J., (2013), Online Power Resource Management, in: *Journal of Public Relations Research*, 25: 347–367.
- (83) Soobaroyen, T., Sannasse, R.V., (2007), An exploratory study of financial priorities, financial planning and control practices in voluntary organizations ", in: *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 3 Issue: 3, pp.270-301
- (84) Soteri-Proctor, A., (2010), Making use of qualitative tools, in: *International Journal of Social Research Methodology*, 13(5), 411–424.
- (85) Suykens, B., et al., (2018), Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres, in: *Nonprofit Management and Leadership*,1–14.
- (86) Swartz, David L., (2007), Recasting power in its third dimension, in: *Theory and Society*, 36:103–109
- (87) Tonkiss, Fran, et al., (2005), *Trust and civil society*, N.Y: Macmillan Press Ltd.
- (89) Verbruggen, S., et al., (2011), “Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations’ compliance with reporting standards?”, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 40 No. 1, pp.5-32.
- (90) Verschuere, B. and De Corte, J., (2014), “The impact of public resource dependence on the autonomy of NPOs in their strategic decision making”, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 43 No. 2, pp.293-313
- (91) Villadsen, K., (2016), Michel Foucault and the Forces of Civil Society, in: *Theory, Culture & Society*, Vol. 33(3) 3–26.

- (92) Wang, J., et al.,(2018), Does Board Size Matter for Taiwanese Hotel Performance?, in: *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 59(4) 317–324
- (93) Zhan X, Tang S.,(2013), Political opportunities, resource constraints and policy advocacy of environmental NGOs in China, In: *Public Administration*, 91(2): 381–399.
- (94) Zimmer, A., and Stecker, C., (2004), *Strategy mix for Nonprofit Organizations*, N.Y: Springer Science+Business Media.