

الحوكمة كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية

إعداد

د/ عماد محمد نبيل سعد سالم

المدرس بقسم التخطيط الإجتماعى

بالمعهد العالى للخدمة الإجتماعية بدمنهور

الملخص

تناولت الدراسة إلقاء الضوء حول إسهامات الحوكمة كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية، وهدفت إلى الإجابة على تساؤل أساسي وهو ما إسهامات الحوكمة كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية ؟

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وتم تطبيقها على الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية بمحافظة البحيرة، وتوصلت نتائجها إلى أن الشفافية والمساءلة والمشاركة بإعتبارهم مؤشرات للحوكمة عوامل ضرورية لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين، أيضاً أوضحت الدراسة أهمية تحسين كل من الأداء المعرفي والمهاري والقيمي للأخصائيين الاجتماعيين. أيضاً توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من الصعوبات منها شيوع ثقافة سرية المعلومات وعدم توافر رؤية مستقبلية لدى الجمعيات الأهلية.
الكلمات الرئيسية: الحوكمة - الأداء المهني - الجمعيات الأهلية.

Abstract

The study focused on shedding light on the contributions of governance as a variable in planning to improve the professional performance of social workers working in NGOs, and aimed at answering a basic question, which is what are the contributions of governance as a variable in planning to improve the professional performance of social workers working in NGOs?

This study is considered one of the descriptive studies, and it was applied to social workers working in NGOs in Al-Buhaira Governorate, and its results concluded that transparency, accountability and participation as indicators of governance are necessary factors to improve the professional performance of social workers. The study also found that there are a number of difficulties, including the prevalence of a culture of confidentiality of information and the lack of a future vision for NGOs..

Key words: governance - professional performance – non-governmental organization

أولاً مدخل لمشكلة الدراسة:

يعتبر النشاط الأهلي ضرورة مجتمعية لكافة المجتمعات حيث أن قيام المواطنين بإنشاء المؤسسات الأهلية وإدارتها ليس مجرد التزام للتعبير عن الانتماء للمجتمع ورد بعض الدين إليه فحسب ولكنه في نفس الوقت يعتبر حق يتمتع به كافة المواطنين للمشاركة في تخطيط برامج الحياة الاجتماعية في المجتمع. (خاطر، 2003، ص. 118)

وبرز دور النشاط الأهلي واتسع نطاقه من المحلية إلى العالمية، وقد أكد على ذلك مؤتمر السكان والتنمية بالقاهرة عام 1994 الذي أكد على أهمية المنظمات الأهلية باعتبارها الأكثر حركة والأكثر مرونة والأقل تكلفة في مواجهة مشكلات المجتمع. (يونس، 2002، ص. 116) وبنمو وتطور الجمعيات الأهلية فأصبحت تشكل حقيقة واقعية في كل المجتمعات حيث لا يمكن أن تتصور مجتمع بدون منظمات أهلية تساند الدولة في أداء مسئولياتها، وبالنظر للخدمة الاجتماعية كمهنة بدأت إسهاماتها في مصر من خلال جهود بعض الجمعيات الأهلية. (عثمان، 1996، ص. 268)

لذا، نجد أنه نتيجة للأدوار الهامة التي تلعبها الجمعيات الأهلية في شتى مجالات الحياة في مختلف المجتمعات واستجابة لسعي المجتمعات نحو البحث عن التنمية فلقد ازداد الاهتمام بالجمعيات الأهلية على الصعيد العالمي والوطني والمحلي. (التلاوي، 1998، ص. 38) كما يمكننا النظر للجمعيات الأهلية على أنها مدخل جديد لتحقيق التنمية والرعاية واحتواء مشاركة الناس من ناحية كما أنها بديل لتراجع الدولة عن أداء بعض الخدمات من ناحية أخرى أو وسيلة لمواجهة الآثار السلبية لسياسات الإصلاح الاقتصادي من ناحية ثالثة أو وسيلة داعمة للمجتمع. (أحمد، 2000، ص. 271).

ورغم أهمية الجمعيات الأهلية إلا أنها أصبحت غير قادرة بمفردها على التعامل مع الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع المحلي الذي تعمل في نطاقه وأصبحت تعاني من عجز في الموارد وعدم القدرة على التواصل والنقص في القدرات الإدارية والتنظيمية، وما زالت صغيرة من حيث أعضائها ومن حيث اقتصادياتها. (عبد الحلیم، 2004، ص. 823)

وتواجه الجمعيات الأهلية عدداً من التحديات في بيئة العمل الداخلية وتخطيط مواردها البشرية، حيث يعد المورد البشري القائم بإدارة العمل داخل تلك المؤسسات من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي تقف حائلاً أمام نمو الجمعيات لمقاومة التغيرات المعاصرة. (حسن، 1999، ص. 347)

وتعد ضرورة للجمعيات الأهلية أن تنهل فلسفة إدارية جديدة تقوم على الحوكمة وتطبيق مبادئها المتمثلة في الشفافية والمساواة، والمساواة والمسائلة، وإشراك العاملين بها والاتصال مع الإدارة المتمثلة في مجلس الإدارة، مما يساهم في إصلاح المؤسسات الأهلية إدارياً فمن خلال ممارسة الحوكمة المتمثلة في الإدارة الرشيدة نرى الوضوح والصدق والمكاشفة لرصد الأداء الحقيقي الواقعي للمنظمة. (أبو النصر، 2007، ص 164)

وزاد الحديث في الفترة الأخيرة عن ضرورة تفعيل مفهوم الحوكمة المتمثل في الشفافية والمساءلة والمسئولية في مجتمعنا المصري وخاصة بعد التحولات الديمقراطية في الآونة الأخيرة وإطلاق الحرية لمنظمات المجتمع المدني بالأخص الجمعيات الأهلية في بناء المجتمع وتنمية المواطنين وفي ضوء هذه التغيرات المعاصرة بدأ الحديث عن الفساد أو الخروج عن الإطار العام للمجتمع، وخاصة في تغيير القوانين المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية والمحددة لعلاقتها الداخلية والخارجية. (المركز المصري لدعم المنظمات الأهلية، 2006، ص. 2)

فقد أصبح واضحاً ما تؤديه المنظمات الأهلية من أدواراً رئيسية ومهمة في مختلف دول العالم رغم اختلاف توجهات هذه الدول الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، لقد تغيرت بشكل واضح خلال المرحلة الماضية بيئة عمل المؤسسات الأهلية فأصبحت بيئة ذات طابع تنافسي يتطلب منها الانتقال بأساليبها الإدارية من الأساليب التقليدية البيروقراطية إلى أساليب أكثر مرونة وانفتاحاً مطبقة لأنظمة الجودة الشاملة وملتزمة بالثقافة التنظيمية ومعتمدة مبدأ واقعي في قياس الأداء وحساب تكلفة الخدمات ومستفيدة من قدرات وموارد بشرية أكثر تأهيلاً وإبداعاً ووثائق تؤكد على المواطنة الصالحة والشفافية في العمل والنزاهة في الإجراءات والمساواة. (منصور، 2010، ص. 426)

وقد ظهر مفهوم الحكم الرشيد (Good Governance) في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين في أدبيات وبرامج المؤسسات النقدية الدولية بالتحديد البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بعد أن تبين أن إخفاق جهود التنمية يرجع إلى القصور في التعامل مع الأبعاد السياسية والاجتماعية التي تحيد بالعملية التنموية، وفي هذا الصدد بدأ الحديث عن صيغة للحكم الرشيد أو تحديد الحل الإداري واتخاذ سياسات تكفل المساواة والمواطنة. (فوزي، 2007، ص. 20)

وتعتبر الحوكمة الإدارية من المفاهيم الحديثة والمتطورة التي يستوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة بالإضافة إلى مساهمتها

في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة صور الفساد الإداري والتحديات الجديدة المعاصرة. (اللوزي، 2002، ص. 141)

وتعتمد الحوكمة في المؤسسات الأهلية على مقومين أساسيين هما الشفافية والمساءلة، ونعنى بالشفافية كشف الحقائق والنقاش الحر حول تلك الحقائق وضرورة إطلاع الأعضاء والمواطنين والجهات المانحة والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق ومناقشة السياسات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتي لأوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي ويرتبط بالشفافية الاستعداد للمساءلة والمحاسبة كأمر هامة في إدارة الجمعيات الأهلية، والمساءلة خضوع كل شخص أو جهة مسؤولة للمراجعة وتحمل الأطراف للالتزاماتهم ومسئولياتهم عن الأفعال التي بدت منهم بمعنى أن المساءلة حق العملاء والجمهور والمؤسسات والجهات المانحة والجهات الرقابية والمجتمع ككل وعلى الجمعيات الأهلية أن ترحب بذلك وأن تقدم كشف حساب عن قراراتها وأنشطتها ومواردها المالية. (أبو النصر، 2007، ص. 144)

وقد برز تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية وذلك من خلال تقييم دور الأخصائي الاجتماعي في مشروع تحسين مستوى حياة الأسر الفقيرة التي تعولها النساء، حيث ثبت أن دور الأخصائي الاجتماعي مع المستفيدات هو استقبالهن وتعريفهن بالأوراق المطلوبة، وتوضيح خطوات تنفيذ المشروع وفتح ملف لكل مستفيدة وتوضيح أهمية اختيار المشروع الذي يتناسب مع قدرات المرأة المعيلة والعمل على تكوين علاقات طيبة معهن، والإمداد بالمعلومات التي تحتاج إليها لنجاح المشروع، لذا نجد أن التقويم يعد بمثابة أحد مراحل المحاسبية والمساءلة لتحقيق وممارسة الحوكمة في إدارة المؤسسات الأهلية. (أنور، 2007، ص. 55)

ويمكن تحقيق الحوكمة من خلال أساليبها سواء كانت الشفافية أو المساءلة والمشاركة وصنع القرار في المؤسسات الأهلية، وذلك لن يأتي ثماره إلا من خلال الاهتمام بالإعداد الجيد للأخصائيين الاجتماعيين القائمين على العمل وتنمية معارفهم ومهاراتهم وذلك لتوفير الحد المطلوب من الكفاءة وزيادة فاعلية الجمعيات لتحقيق أهدافها ورسالتها. (Connel, 1999, p. 7)

وبالرغم من تلك الجهود السابقة وغيرها، إلا أن الجمعيات الأهلية قد أدركت أنها ما زالت تعاني من العديد من المشكلات المعوقة لأدائها (الإدارية والفنية، والمادية .. الخ)، مما قلل من فعاليتها في مواجهة المشكلات المعقدة والمتجددة، وبذلك فقد سعت الجمعيات الأهلية للبحث عن مدخل جديد يزيد من فعاليتها. لما تتسم به مؤسسات المجتمع المدني في دول العالم الثالث بضعف في البناء التنظيمي، مع غياب السياسات لبرامج الكثير من هذه المؤسسات، الأمر الذي

أدى إلى وجود قصور في العلاقات التعاونية والتنسيق بين مؤسسات هذا القطاع والمجتمع المدني مما يؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها. (Dicklich, 1995)

ولأن التخطيط الاجتماعي هو أحد الأساليب العلمية التي تستخدمها مهنة الخدمة الاجتماعية في إحداث تغييرات اجتماعية مقصودة يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تنظم العمل به، ويقوم علي عمليات فنية يقوم بها خبراء وفنيون ومخططون اجتماعيون بالتعاون مع أفراد المجتمع وقادته من خلال أجهزة التخطيط علي مختلف المستويات الجغرافية والوظيفية في إطار خطة التنمية الشاملة للمجتمع وفي إطار أيديولوجيته السائدة (أحمد، 2015، ص. 17)

لذا يحاول الباحث الوقوف على اسهام الحوكمة كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية بإعتبار الجمعيات الأهلية مؤسسات تقدم خدماتها ومساعداتها للمجتمع وأفراده، وكذا ما يمكن أن تُسهم به الحوكمة من تحسين ورفع كفاءة أداء وعمل الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بتلك الجمعيات.

ثانياً الدراسات السابقة:

المحور الأول: دراسات وبحوث تناولت الحوكمة Governance

تناولت دراسة محمود (2001) الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في تنمية المجتمع المحلي الريفي في إطار التخصص، وتركزت الاحتياجات التدريبية للأخصائيين في الحاجة إلى التدريب على كيفية إقامة المشروعات الصغيرة، وذلك من خلال شمول الدورات التدريبية على معلومات نظرية تتضمن المشروعات الصغيرة وأنواعها والقوانين واللوائح التي تحكم العمل فيها ودراسة الجدوى للمشروعات وطرق تسويق المنتجات وكيفية الحصول على التمويل وأيضاً كيفية اتخاذ القرارات الخاصة بالمشروعات، مما يساعد تلك المؤسسات على ممارسة الحوكمة من خلال المسؤولية تجاه العاملين بتلك المؤسسات وقدرتهم على المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

وأشارت دراسة بركات وشعبان (2002) إلى أهمية إعادة بناء وتطوير القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية كي تتمكن من التعامل مع التحديات التي تواجهها، وأهمية الاستعانة بالخبراء المتخصصين لتولي مسؤولية الأعمال التي تحتاج إلى كفاءات مهنية وكذلك ضرورة تدريب العاملين وتزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تسير العمل وزيادة قدرات أعضاء مجلس الإدارة من مهارات وخبرات تؤهلهم على صنع القرار واتخاذ.

واستهدفت دراسة يورجي (2003) Yeorge, الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الأهلية ومدى أهميته في تحقيق سياسة المؤسسة والتعاون فيما بين العاملين كفريق عمل يساهم في إدارة العمل والأنشطة المنفذة بها على جميع المستويات بأسلوب شفاف يتضمن الوضوح

والصراحة ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة ومشاركته في اتخاذ القرارات وذلك في ظل أحوال نفسية واجتماعية جيدة للعاملين والرضا عن عملهم مما يساهم في نجاح عملية الإدارة الرشيدة. وتوصلت دراسة رشوان (2004) إلى أن تقدم وتطور المنظمات الأهلية مرتبط بوجود شبكة من العلاقات بين المنظمات وبعضها البعض، وتحقق الإدارة الجيدة أهداف المنظمة عن طريق إكساب العاملين المهارات الفنية وصنع آليات لنقل وتبادل الخبرات والمهارات والتجارب التي حققت نجاحاً في منظمات أخرى للاستفادة منها بما يساهم في تحسين الوضع المؤسسي والإداري للجمعيات الأهلية.

وتشير دراسة يونداك (2005) Eundak, إلى أن عدم الاهتمام بممارسة الشفافية كأحد آليات ممارسة الحوكمة في المنظمات غير الحكومية يؤدي إلى تأثيرات سلبية على برامج الرعاية الاجتماعية التي تقدمها تلك المنظمات، كما تؤكد الدراسة على أهمية مشاركة الأفراد والجهود الذاتية في المشروعات التي تخدمهم بنوع من الصراحة والوضوح في أهداف وخدمات تلك المنظمات.

كما توضح دراسة جاري (2005) Garye, أوضحت أهمية الثقة والشفافية والمساءلة في إحداث تغييرات مؤسسية داخل المنظمات وان مفهوم الشفافية كأحد ممارسات الحوكمة في المنظمات يدعو إلى توسيع قاعدة المشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة وتوفير قدر من المعلومات والخبرات التي يكتسبها المسئولين بالمنظمة مما يؤهلهم للإدارة الرشيدة للمنظمة. واستهدفت دراسة ريريل (2006) Rerryl, وصف الحوكمة والتي اعتبرتها مجموعة من الأنظمة والعمليات السياسية التي تضبط طريقة عمل المؤسسة وكيفية إدارتها ولذلك تضبط الحوكمة العلاقة بين مختلف الأطراف التي تعمل داخل المؤسسة في إطار من الشفافية والمساءلة بتطبيق القانون على مجلس الإدارة والمستفيدين، كما استهدفت الدراسة وصف الحكم الرشيد وبرنامج تعزيز الديمقراطية واتخاذ القرارات بالمؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى الدعوة بأهمية وجود الحوكمة وتفعيلها داخل منظمات المجتمع المدني من خلال مجموعة من الآليات الحوكمية التي يمكن تنفيذ بعضها داخل المنظمات حسب إمكانياتها والخدمات التي تقدمها لتلبية احتياجات المواطنين المستفيدين من خدماتها.

كما أكدت دراسة فوريس (2006) Voorhis, على أهمية الدور الذي يقوم به الأخصائيين الاجتماعيين لتمكين ومناصرة الفئات المظلومة من خلال أنشطة المدافعة لتحقيق العدالة الاجتماعية وتسعى مهنة الخدمة الاجتماعية أيضاً إلى مساعدة عملائها في الحصول على كافة الحقوق وتحسين مستوى الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية.

كما استهدفت دراسة حسين (2008) وصف العلاقة بين الحركات الاجتماعية والإصلاح السياسي في ضوء الحوكمة ومعاييرها، وتوصلت الدراسة إلى أنه من الضروري

تطبيق الحوكمة في منظمات المجتمع المدني نظراً لأنها مدخل مهم لتقييم الأداء سواء علي مستوى الدولة أو القطاع الخاص وتوصلت بضرورة تفعيل آليات الحوكمة حيث تعد مدخلاً أساسياً في إنضباط و تحسين الأداء بمختلف المنظمات من خلال الشفافية والمساءلة والمشاركة. أيضاً ركزت دراسة حمدي (2009) على أهمية نشر ثقافة الشفافية في إدارة الحوار المجتمعي الفعال لدى الشباب المصري من خلال استخدام الحوار المجتمعي في تقدير الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي، في محاولة لاستثارة الطاقات الكامنة لدى أفراد المجتمع المحلي والشباب للمشاركة بفاعلية في تنمية وتطوير المجتمع المحلي وتأسيس قنوات اتصال مقترحة واضحة، والحرص على تمكين المجتمعات المحلية من إدارة شئونها ومناقشة خطط التنمية المختلفة.

وهدفت دراسة الجوهري (2010) تحديد العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وتحقيق التنمية البشرية المستدامة وتحسين نوعية حياة الأفراد اقتصادياً واجتماعياً، وتوصلت إلى ضرورة تفعيل الحوكمة الرشيدة باعتبارها إحدى مقومات التنمية بمفهومها الشامل لما تتضمنه الحوكمة الرشيدة من آليات للشفافية والمساءلة والممارسة الديمقراطية ودعم حقوق الإنسان.

وأوضحت دراسة حلمي (2010) متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية المحلية، وحددت الباحثة أهدافها في تحديد المتطلبات الخاصة بالمساءلة بالمنظمات غير الحكومية، أيضاً تحديد المتطلبات الخاصة بالشفافية بالمنظمات غير الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى متطلبات تنمية موارد المنظمات الأهلية وتمثلت في توظيف الموارد المالية حسب أهداف الجمعية، توفير معلومات دقيقة عن الاحتياجات المالية، القيام بالمشروعات ذات العائد الاقتصادي، الاستعانة بالكثير من حملات جمع المال، ومن متطلبات تحقيق الديمقراطية أن يكون للعاملين صلاحية اتخاذ القرارات، وأن يتوافر نظام للاتصال بالجمعية لمد العاملين بالمعلومات أيضاً مشاركة العاملين في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة، و تمثلت متطلبات المساءلة في النشر بكافة صورته لبرامج التنمية المحلية، وتمكين المواطنين من مساءلة المؤسسة ومراقبة أداء البرامج، ووضع نظام لتقييم أداء العاملين، وكانت متطلبات تنمية المورد البشري التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين، زيادة المهارات الإدارية، رفع مستوى خبرات العاملين، توفير خبراء لتدريب العاملين.

كما تناولت دراسة ديو (2011) Duo، علاقة المجتمع المدني بالحوكمة وأكدت على أهم أعمال مؤسسات المجتمع المدني الانخراط في جميع مجالات الحوكمة لقضايا التنمية بدءاً من الحكم والمساءلة والشفافية لتمكين القاعدة الشعبية، ولتحقيق ذلك يجب أن تعتمد على التعليم والتدريب وأيضاً عليها أن يكون لديها القدرة على إدارة الموارد البشرية والمالية ويكون من أهدافها تقييم القدرات التنظيمية لمؤسسات المجتمع المدني كالجهاز الإداري والموارد البشرية والمالية،

وتقييم كفاءة العمل على مستوى الموظفين في منظمات المجتمع المدني من حيث معرفتهم وتطبيقهم للشفافية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك نسبة كبيرة من تلك المؤسسات لديها إدارة الحوكمة ولكنها غير مفعلة نسبياً، كما أوضحت أن نسبة كبيرة من تلك المؤسسات أصبحت أفضل بعد تطبيق معايير الحوكمة كالمساءلة والشفافية وإدارة الموارد البشرية .

وركزت دراسة محمد (2011) على حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية قبل الجامعي، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تحقيق المشاركة الفعلية لكافة العاملين في خطط تطوير المؤسسة التعليمية وتحفيزهم، أيضاً التحديد الدقيق للمهام والوظائف والإجراءات الخاصة بتنفيذ عملية التحسين، وأن يكون هناك تضامن بين جميع الأفراد بالمؤسسة التعليمية، واشترك جميع الأقسام في عملية التحسين والتطور الشامل لأقسام المؤسسة التعليمية وشكلها العام، كذلك توفير المناخ الملائم لتعاون جميع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتشجيع تبني الأدوار والأفكار، وتحضير تقارير سنوية حول مدى مشاركة المنظمات غير الحكومية في تحسين العملية التعليمية، أيضاً التأكيد على أهمية وجود وحدة للشكاوي في كل جمعية أهلية تعليمية.

وأشارت دراسة نافا (2012) Nava، إلى أهمية تطبيق أسلوب الحوكمة على كافة المستويات وفي مختلف المنظمات خاصة المنظمات الأهلية حيث أكدت الدراسة على إمكانية الاستفادة من نظم الحوكمة في الحصول على مصادر التمويل والقدرة على ضمان استمراريتها، وضرورة تفعيل أسلوب الحوكمة الرشيدة وتطبيقها في كافة المنظمات.

كما حددت دراسة خزام (2012) آليات تطبيق الحوكمة في المنظمات غير الحكومية لمواجهة معوقات تحقيقها لأهدافها، وتوصلت الدراسة إلى أهمية تحقيق الاستقلالية المالية للمنظمة بوضع نظام يضمن استمرارية التمويل، وتوفير الكوادر البشرية المدربة للعمل بالمنظمة، كذلك تدريب العاملين بها، وتوفير جهاز إداري كفاء، وتفعيل عمل اللجان وتحديد اختصاصاتها، اعتماد نظام للشفافية والإفصاح في المنظمة، عرض الميزانية والحساب الختامي على أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية، وتفعيل رقابة الجمعية العمومية لأعمال مجلس الإدارة، إنشاء لجنة مالية للمنظمة، الاستعانة بالخبراء في تخطيط حملات جمع المال، إنشاء نظام محاسبي كفاء لمراقبة نواحي الصرف.

وتناولت دراسة حسن (2015) الحوكمة الرشيدة كمدخل لمشاركة الشباب في القرارات التخطيطية، والتي إستهدفت تحديد الواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية وأهمية تطبيقها، وتوصلت الدراسة إلى بعض المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية ومنها عقد دورات تدريبية للعاملين لتدريبهم علي آليات تنفيذ الحوكمة

وتوفير الإمكانات المادية والبشرية وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات ونشر ثقافة حقوق الإنسان لتعزيز مشاركة الشباب في صنع القرارات.

كما أوضحت دراسة خالد (2017) متطلبات تطبيق الحوكمة في مراكز المعلومات ودعم واتخاذ القرار، كما استهدفت تحديد واقع إدراك العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمفهوم الحوكمة وتحديد متطلبات الحوكمة في مراكز المعلومات ودعم واتخاذ القرار، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات تطبيق الشفافية هي إعلان تقارير الأداء التي تم تنفيذها السنوات السابقة ووجود لائحة قانونية منظمة للعمل، أيضاً التنسيق المستمر بين المركز وأجهزة التطوير الإداري.

المحور الثاني دراسات وبحوث تناولت الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين

أكدت دراسة كونسل وكارني (Koncel & Carney, 1992) على ضرورة تحديد أبعاد الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي وتنظيم دورات تدريبية وورش عمل يتم فيها توعية الممارسين المهنيين بالمتطلبات المعرفية والمهارات التعليمية وضرورة التركيز على المناهج الرئيسية للخدمة الاجتماعية على هذه المهارات وتفعيلها.

وقام كل من يعقوب، وغيث (1995) بدراسة تحليلية لإدراك المستفيدين والأخصائيين الاجتماعيين للمهارات السلوكية والأنشطة المهنية المطلوبة لمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء والتي أكدت على أن أهم مهارات التدخل المهني للخدمة الاجتماعية مهارة الاتصال وكيفية التعامل مع الآخرين، حيث إن هذه المهارات تعتبر من أهم معايير التقييم لأداء الأخصائيين الاجتماعيين في التعامل مع العملاء.

كما تناولت دراسة سرحان (1995) النمو المهني المستمر للأخصائي الاجتماعي وأكدت على أن إقبال الأخصائيين الاجتماعيين على تحقيق النمو المعرفي والمهاري ضعيف مما يؤثر على أدائهم المهني، وبالتالي فهناك ضرورة لتنظيم البرامج والدورات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين لتحقيق النمو المهني المستمر وتوفير المتطلبات المعرفية والمهارية لتحسين أدائهم المهني.

وأشارت دراسة تون (Toon W. 2001) إلى أهمية الدعم الاجتماعي للأخصائيين الاجتماعيين لما له من نفع وإيجابية على الأداء في العمل، ويتحقق ذلك من خلال الجماعات المرجعية سواء كانت متمثلة في أسرهم أو عملهم.

واستهدفت دراسة جيرا (Guerra, 2001) تحديد المتطلبات الأساسية لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة هامة بين ردود أفعال العاملين تتحدد حسب المسئوليات المسندة لهم وأماكن العمل الخاصة بهم، مما كان له أثر سيء على الأداء المهني للأخصائيين، وأوصت بضرورة تحسين الأداء المهني عن طريق توفير أماكن

العمل المناسبة للعاملين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية والضبط في العمل وتحديد المسئوليات لكل عامل.

كما تناولت دراسة شيلا (2002) Sheila, الأساليب الحديثة لتدريب الأخصائيين الاجتماعيين باعتباره أحد الوسائل الأساسية لتحسين مستوى الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين في شتى المجالات (الدفاع الاجتماعي - المدرسي - الطبي .. إلخ)، وأوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بأحدث أساليب التدريب باعتباره أحد الوسائل الهامة في تنمية المعارف والاتجاهات لدى الأخصائيين الاجتماعيين، أيضاً كيفية تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي للأخصائيين الاجتماعيين للتعامل مع الأنساق المختلفة في المجالات المتعددة.

وأكدت دراسة عبد التواب (2002) عن الإحتياجات اللازمة لتنمية مهارات الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب والتي تؤكد على أن هناك إحتياجات لازمة لتنمية مهارات الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب، وأكدت على وجود علاقة بين السمات الشخصية المهنية للأخصائي وإدراكه للإحتياجات اللازمة لتنمية مهارات الأداء المهني.

كما أوضحت دراسة حمزة (2004) محددات الرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي في ضوء بعض المتغيرات المهنية والاجتماعية والتي أكدت على أهمية دور الأخصائي الاجتماعي في العمل مع البرامج المختلفة بالمؤسسة واستيعاب كل ما هو جديد في مجال عمله وعدم الاكتفاء بتقديم حلول ومقترحات وإنما بدعمها للتنفيذ، ووضع تصور للأسلوب العملي بالاعتماد على الأسلوب العلمي للدراسة والبحث والتخطيط.

وأشارت دراسة عبد النبي (2005) للالتزام القيمي للأخصائي الاجتماعي وتحقيق أهداف المؤسسة، وأكدت على أهمية إلتزام الأخصائيين الاجتماعيين بالإطار القيمي مع جميع أنساق التعامل سواء كان (الزملاء، المؤسسة، المجتمع، المهنة، العملاء) حيث يساهم هذا الإلتزام في نجاح الأخصائي في تحقيق أهداف المهنة والمؤسسة على حد سواء.

وأشارت دراسة النحاس (2006) عن تقييم أدوار الأخصائي الاجتماعي في إكساب الطلاب السلوك الإيجابي نحو البيئة إلى أن الأخصائي يقوم بدوره بنسبة مرتفعة، وانتهت الدراسة بأن هناك كفاءة وفعالية في أداء الأخصائي الاجتماعي كممارس عام لأدواره مع الطلاب بنسبة مرتفعة، أيضاً توصلت الدراسة إلى وسائل مقترحة لتحسين الأداء للأخصائي الاجتماعي كممارس عام في إكساب الطلاب السلوك الإيجابي نحو البيئة.

وأكدت دراسة عبد المجيد (2007) على ضرورة اكتساب الأخصائيين الاجتماعيين للمهارات والمعارف والقيم كمطلب رئيسي لتطوير أدائهم المهني داخل المؤسسات الطبية.

كما تناولت دراسة حجازي (2008) متطلبات جودة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في العمل مع الجماعات بمدارس الدمج، وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مدارس الدمج.

واستهدفت دراسة الجعفرأوي (2011) تحديد متطلبات الأداء المهني للممارس العام في الخدمة الاجتماعية لمساعدة ضحايا الاتجار بالبشر، وتوصلت الدراسة إلى إطار تصوري مقترح لتحديد متطلبات الأداء المهني للممارس العام في الخدمة الاجتماعية لمساعدة ضحايا الاتجار بالبشر من وجهة نظر الممارسين في دور الدفاع الاجتماعي بالمؤسسات المحلية ومن وجهة نظر الأكاديميين المتخصصين في الدفاع الاجتماعي.

كذلك، استهدفت دراسة عبد الحميد (2011) طبيعة الدور المهني للمنظم الاجتماعي بالمنظمات الدولية غير الحكومية والتي استهدفت تحديد الدور المهني الذي يقوم به المنظم الاجتماعي في المنظمات الدولية غير الحكومية والتوصل إلى مقترحات لتفعيل دوره بهذه المنظمات، وتم تطبيق الدراسة ببعض المنظمات الأهلية الدولية كمنظمة بلان ومنظمة كارتياس ومنظمة كير والهلال الأحمر المصري، وتوصلت الدراسة إلى تحديد الدور المهني للمنظم الاجتماعي، كما توصلت إلى مقترحات لتفعيل دوره بهذه المنظمات.

ومن خلال العرض السابق للتراث النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالحوكمة والأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما إسهامات الحوكمة كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

1. التركيز العالمي على الحوكمة كأحد المفاهيم الحديثة والتي يُروج لها عالمياً في الوقت الحاضر.

2. تُعد ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية عنصراً مهماً في تحقيق مصداقية هذه الجمعيات بالنسبة للمستفيدين منها.

3. قد تعزز الحوكمة صورة الجمعيات الأهلية أمام المجتمع والرأي العام.

4. قد تساعد الحوكمة الجمعيات الأهلية على حفظ التوازن وإيجاد الرقابة اللازمة لعمليات ممارسة السلطة وصنع القرار داخل الجمعيات.

5. قد تحقق الحوكمة التخطيط الفعال لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين، والإلتزام بالمبادئ القانونية والأخلاقية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

1. تحديد واقع الحوكمة بالجمعيات الأهلية.
2. تحديد مستوى أبعاد الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين.
3. تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية.
4. تحديد المقترحات اللازمة لتطبيق الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

1. ما واقع الحوكمة بالجمعيات الأهلية؟
2. ما مستوى أبعاد الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين؟
3. ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية؟
4. ما المقترحات اللازمة لتطبيق الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:

1. مفهوم الحوكمة:

عرفت الحوكمة في اللغة وفقاً للمعجم الوسيط والمعجم الوجيز، حيث نجد الفعل الثلاثي (حكم) بمعنى قضى فيقال حكم له، وحكم عليه وحكم بينهم واحتكام الخصمان إلى الحاكم أي رفعاً خصومتها إليه واحتكم في الشيء والأمر أي تصرف فيه كما يشاء وتحكم أي استبد و"الحاكم" هو من نصب للحكم بين الناس و"الحكمة" معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم كما تعنى أيضا العلم والتفقه و"الحكم" و"الحكمة" أي القضاء و"الحكم" أي الحاكم أو من يختار للفصل بين المتنازعين (المعجم الوسيط، 2004، ص. 190)، (المعجم الوجيز، 2011، ص.

وقد شاع استخدام مصطلح الحكم الرشيد أو الحوكمة الرشيدة Good Governance كمرادف لكلمة الحكومة في القرن الثالث عشر، ثم عاد استخدامه في فرنسا مرة أخرى ومعها بعض البلدان الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف السبعينات في القرن الماضي ليعبر عن إعادة هيكلة الاقتصاديات الوطنية على اعتبار أن هذه الهيكلة تتطلب حكومة صالحة وعاقلة ورشيقة، تملك من الكفاءة والفاعلية ما يمكنها من اصلاح أوضاعها الاقتصادية وإدارة مواردها (محمد، 2007، ص. 4)

بينما يعرف برنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP) الحوكمة بأنها ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات والتي تتضمن الآليات والعمليات التي يتم من خلالها حماية مصالح المواطنين والجماعات وممارستهم لحقوقهم القانونية وأداء واجباتهم وتسوية خلافاتهم مع السلطات. (البرعى، 2012، ص. 13)

واتخذت التعريفات الأكاديمية أكثر من اتجاه في تحديدها لمضمون المفهوم، فركزت بعض التعريفات على حُسن إدارة موارد الدولة كعملية جوهرية في رشادة الحكم، وفي ضوء ذلك تعرف الحوكمة على أنها أسلوب أو فن استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والرمزية لبلوغ أهداف عامة. (الجوهري، 2010، ص. 57)

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المنظمات والتحكم في أعمالها. (Alamgir, 2007, P. 3)

أيضاً، تناولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مفهوم الحوكمة بأنه النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المنظمة حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، المساهمين، وذوى العلاقات ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشئون المنظمة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء. (الوارث، 2005، ص. 9)

ومن ناحية أخرى عُرِفَت الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد التي تجرى بموجبها إدارة المنظمة داخلياً وتكون تحت إشراف مجلس إدارة المنظمة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من المنظمة. (كوشا، 2003، ص. 2)

كما تعرف بأنها مفهوماً يتناول توزيع الموارد وإدارتها من زاوية الاستجابة للمشكلات المجتمعية ويتسم بسمات عديدة منها أن يقوم على المشاركة وأن تتسم بالشفافية وأن ينطوي على

المساءلة، كما أنه يتسم بالفاعلية والإنصاف وكذلك يعزز سيادة القانون، ويوضح الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس من توافق الآراء الواسع في المجتمع كما يكفل سماع أصوات الفئات الأكثر فقراً والأكثر ضعفاً في عملية صنع القرار المتعلق بتوزيع الموارد الإنمائية (سلامة، 2012، ص. 295)

كذلك، تم تناول مفهوم الحوكمة بأنها تشمل المشاركة والشفافية والمحاسبية والكفاءة وتتعترف بقواعد القانون وتحقيق العدالة، ويمارس من خلال القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني كما تمارسها الدولة، فكل له أدوار مهمة في تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة (محمد، 2011، ص. 451)

وتعرف الحوكمة في الجمعيات الأهلية بأنها كل ما ينطوي على مجمل الوظائف والخطوات والعمليات التي يتم تنفيذها فيما يتعلق بالعمل الداخلي والعلاقات الخارجية للجمعيات الأهلية لضمان مشاركة فعلية من المستفيدين والجمهور في وضع السياسات ومتابعة تنفيذها، وهذا يختلف عن إدارة المنظمات غير الحكومية اليومية فالحوكمة في المنظمات غير الحكومية يركز على قضايا السياسة والهوية وغيرها من القضايا المهمة ولا ينصرف إلى القضايا التنفيذية الصغيرة والمتعلقة بتنفيذ البرامج والتي تعتبر من أعمال الإدارة. (البرعى، 2012، ص. 16)

وفى إطار الدراسة الحالية فإن الحوكمة للجمعيات الأهلية يقصد بها:

- أ. هي فن الإدارة المؤسسية داخل الجمعيات الأهلية.
- ب. الحوكمة هي الأداء المهني السليم لاستقرار عمل الجمعيات.
- ج. لتطبيق الحوكمة لا بد من الالتزام بمجموعة من المحددات التنظيمية للعمل بين الجمعيات.

د. تركز بشكل أساسي على المؤشرات (المشاركة - الشفافية - المساءلة)

هـ. تساعد في تحديد الأهداف لتحقيق الرقابة على الأداء.

و. تحقق الكفاءة في الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعية.

2. مفهوم الأداء المهني:

يُنظر للأداء لغوياً على أنه الشيء أو القيام به أو إنجازه. (مجمع اللغة العربية،

2011، ص. 10)

وتشير كلمة أداء Performance في اللغة الانجليزية إلى تأدية العمل والقيام به مع التركيز على الطريقة التي يتم بها العمل. (Longman, 2005, p 447)

ويعرفه قاموس كامبريدج بأنه كل ما يكفل الأداء الوظيفي، كما يشير إلى كيفية فعل النشاط أو الوظيفة. (Cambridge Dictionary of American English, 2000)

ويعرف الأداء في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه القدرة على القيام بالعمل بكفاءة، بالإضافة إلى الكيفية التي يتم بها هذا العمل. (بدوي، 1995، ص. 360)

ويشير البعض إلى أن الأداء المهني في الخدمة الاجتماعية يعني قدرة الممارس العام على القيام بمسئوليته الوظيفية كاملة بما يتناسب مع مدى كفاءته ومدى ملائمته للظروف والعوامل التي تؤثر في البيئة المحيطة. (حبيب، 1997، ص. 158)

كما يعرف بأنه البدء في عمل شيء والاستمرار فيه حتى الانتهاء منه أو اتخاذ إجراء وفقاً لمتطلبات معينة أو الإنجاز والتنفيذ مع عدم الخلط بين جودة الأداء من ناحية والسلوكيات أو نشاطات العمل والواجبات والمسئوليات من ناحية أخرى. (Pierce, 2002, P. 260)

ويعرف أيضاً بأنه أسلوب العمل الفني الذي يقوم به الأخصائي الاجتماعي ويعتمد على نماذج فعالة. (بشير، 1992)

ويعرف الأداء على أنه القدرة على القيام بعمل ما خاصة إذا كان يتطلب مهارة معينة (Merriam, 2003, P. 447)

ويشير إليه علم النفس بأنه لفظ يطلق على ما أحرزه المرء وحصله أثناء التعلم والتدريب من مهارات أو معلومات، ويشير الأداء في قاموس الخدمة الاجتماعية إلى إنتاجية وفاعلية وكفاءة ونوعية الخدمة التي يقدمها الأخصائي الاجتماعي للقيام بمتطلبات الوظيفة. (Barker, 1999, p. 66)

ويعرف الأداء المهني في الخدمة الاجتماعية بأنه تلك الممارسات المهنية التي يقوم بها الأخصائي الاجتماعي مع وحدات العمل لزيادة قدراتهم على حل مشكلاتهم واحتياجاتهم من خلال مجموعة من الأنشطة المهنية المختلفة والمتعددة. (منصور، 2006، ص. 89)

كما يعرف بأنه قدرة الأخصائي الاجتماعي على توظيف المعارف والمهارات التي اكتسبها خلال فترة إعداده المهني في التعامل مع مختلف المواقف الإشكالية المتعلقة بالمجال الذي يعمل فيه. (الفتحي، 2011، ص. 4583)

كما يعرف الأداء المهني إجرائيًا في إطار هذه الدراسة بأنه:

- أ. مستوى الأداء المعرفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية.
- ب. مستوى الأداء القيمي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية.
- ج. مستوى الأداء المهاري للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية.

3. مفهوم الجمعيات الأهلية:

الجمعية في اللغة تعنى طائفة تتألف من أعضاء لغرض خاص وفكرة مشتركة. (مجمع اللغة العربية، 2005، ص. 117)

ويعرف القانون (84) لسنة 2002 الجمعية بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتبارية أو منهما معاً ولا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي. (قانون الجمعيات، 2002)

ويتيح هذا القانون للجمعيات الأهلية العمل على تحقيق أغراضها في الميادين المختلفة لتنمية المجتمع كما يتيح لها أن تعمل في أكثر من ميدان. (السروجي وآخرون، 2007، ص. 119)

ويطلق هذا المصطلح على مجموعة من الطرق والوسائل المنظمة لمساعدة الآخرين لإشباع حاجة لا يستطيعون إشباعها دون مساعدة ولقد تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما تركز الاهتمام بالرعاية الروحية والمادية للأفراد على الاهتمام بتحسين الظروف الاقتصادية. (غيث، 2006، ص. 448)

ويعتبر العمل الأهلي والتطوعي هو أحد أشكال التكافل الاجتماعي في مجتمعنا، والجمعيات الأهلية هي تجمع لجهود مجتمعية تهدف إلى دراسة المجتمع واحتياجاته ومشكلاته وتوجيه الجهود لمواجهتها، ويشير البعض إلى أن كلمة القطاع الأهلي تعنى الارتباط بالأهالي أو المجتمع أو السكان ومن ثم فهي تعكس علاقة التفاعل بين هذا القطاع ومنظماته من جانب وصادرات المجتمع التطوعية من جانب آخر. (قنديل، 1994، ص. 29)

ويرى Sullivan أن الجمعيات الأهلية هي كل جماعة منظمة تتكون من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة ولها أهداف غير مادية أو تتبنى أهدافها غير الكسب المادي. (Sullivan, 1994, p. 12)

المفهوم الإجرائي للجمعيات الأهلية:

- أ. أنها منظمات أنشأتها الأهالي وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في الدولة.
- ب. أنها لا تستهدف الربح المادي وإنما تستهدف تحقيق أهداف تتصل بتحقيق الصالح العام.
- ج. تقوم بمجموعة من الأنشطة والبرامج المتسقة مع أهدافها.
- د. تعتمد على نفسها في تدبير مواردها مع إمكانية الحصول على دعم مادي وفني من الدولة حسب الأنظمة المعمول بها في هذا الشأن.
- هـ. تخضع لإشراف ورقابة الدولة.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: أهمية الحوكمة بالجمعيات الأهلية:

1. إتاحة الفرصة لأي مواطن أن يتأكد بأن الجمعية تترجم الموارد إلى أنشطة وبرامج تحقق التنمية المنشودة وذلك عن طريق معرفة آليات صنع القرار وتكلفة تقديم الخدمة وجودة أداء الخدمة المقدمة.
2. تساعد على بناء كوادر في الجمعيات الأهلية وإعداد صف ثاني من القيادات المستقبلية.
3. تساعد في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء وضمان الاستمرارية بأسلوب علمي يعتمد على دراسة احتياجات وأولويات المجتمعات والفئات المستهدفة.
4. تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج بأقل الخسائر وتضمن استمرارية وبقاء الجمعية.
5. تحقق الكفاءة في الأداء المؤسسي والفعالية في استخدام الموارد لتلبية الاحتياجات المجتمعية.
6. إقامة ممارسة ديمقراطية قوية ورشيده وتوفير نماذج للقيادة السليمة ووضوح الأدوار التنظيمية وذلك من خلال اختيار أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفاعلة.
7. تحقيق الشفافية الإدارية والأمور المالية أمام الأعضاء والعاملين بالجمعيات الأهلية.

8. تساعد في بناء منظمات ذات رسالة ما للحكم الرشيد، كما أنها ضرورية في توظيف قيادة الجمعية لتحديد الهدف الشامل للمنظمة وضمان استمرار تركيزها على رسالتها الجوهرية في عملياتها.
9. القدرة على التحديد الدقيق لاحتياجات الأعضاء والتعامل معها في إطار من المصادقية في دفع قضايا الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي.
10. التركيز على القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمة والفصل الواضح بين احتياجات الأعضاء الفردية وأهداف المنظمة. (برنامج دعم المجتمع المدني، 2012، ص. 4)
- ثانياً: سمات الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية:**
- يرى (أيوب، 2008) أن الحوكمة الرشيدة تركز على ثماني خصائص رئيسية وهي:
1. المشاركة: لكل من الرجال والنساء في المجتمع أو المنظمة ركن أساسي للحوكمة الرشيدة ، فإن المشاركة تشمل أيضاً علي المستوى العام حرية الاجتماع والتعبير.
 2. حكم القانون: تتطلب الحوكمة الرشيدة إنفاذ حكم القانون دون تمييز والحماية الكاملة لحقوق الإنسان وهو ما يتطلب سلطة قضائية مستقلة.
 3. الشفافية: تعنى أن القرارات المتخذة وإنفاذها قد تم طبقاً للقواعد والنظم المتوافق عليها مجتمعياً، وأن المعلومات متاحة مجاناً وبحرية ويمكن لذوى الصلة بهذه القرارات الوصول إليها.
 4. الاستجابة: تعنى أن المؤسسات والعمليات تسعى لخدمة كل أفراد المجتمع.
 5. التوافق: يعنى أن المصالح المتباينة في داخل المجتمع ينبغي أن يحدث بينها نقطة تلاقى متفق عليها، كما يتطلب أيضاً منظور واسع المدى لما هو في حاجة إليه للتنمية البشرية وكيفية تنفيذه.
 6. المساواة والشمول: فإن رفاهية أي مجتمع تعتمد على كفالة كل أفراد بحيث يشعرون أنهم شركاء فيه وليسوا مستبعدين منه.
 7. الفاعلية والكفاءة: يعنى بالكفاءة في سباق الحكم الرشيد الاستخدام المستدام للموارد وحماية البيئة.
 8. المحاسبية: تعد مكوناً رئيسياً للحوكمة ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية ولكن أيضاً للقطاع الأهلي، فيتعين أن تكون قابلة للمحاسبية من قبل الشركاء وخاصة من قبل أولئك المتأثرين بالقرارات والأفعال المتخذة.
- ثالثاً: وظائف الجمعيات الأهلية وارتباطها بالحوكمة:**
- تتنوع وظائف الجمعيات الأهلية وأدوارها تبعاً لطبيعة النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي، كما ترتبط حيوية هذا الدور ارتباطاً أساسياً بمدى رسوخ أسس الديمقراطية

وقواعدها، وما يتوفر من مناخ ملائم لممارسة هذه الأدوار ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى: (Salles, 2004)

1. وظائف تتعلق بدعم جهود التنمية ومن حيث تقديم المعونة الاقتصادية للقطاعات الفقيرة التي تضررت نتيجة سياسات الانفاق الحكومي بمعنى آخر أن هذه المؤسسات تعمل على ملء الفراغ الذي ينجم عن انسحاب الدولة التدريجي من بعض أوجه الحياة الاقتصادية والاجتماعية.
2. وظائف تتعلق بدعم التطور الديمقراطي وتوسيع المشاركة العامة ومراقبة عمل الحكومة عن طريق ممارسة وسائل التنشئة والتثقيف والتدريب.
3. وظائف تتعلق بنشر ثقافة المبادرة والتطوع والتواصل مع المنظمات الدولية ومع المتغيرات الدولية منذ تسعينيات القرن الماضي تزايد الاهتمام الدولي بالمنظمات غير الحكومية كشريك للدولة في التنمية، وتزايد الاهتمام في بداية القرن الحالي حيث أصبحت المؤسسات الأهلية مقبولة لدى الرأي العام وتزايد أيضاً أعداد المنظمات الأهلية في العالم وخاصةً في الدول النامية وتتنوع نشاطاتها وتزايد حجم وعدد المستفيدين منها، كما تزايد حجم إنفاقها على الخدمات الاجتماعية.

رابعاً: متطلبات تفعيل الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية:

حدد (سوليفان، 2004، ص.21) أهم متطلبات الحوكمة وتطبيقها في الجمعيات الأهلية:

- زيادة الشفافية: يعتبر الحصول على المعلومات من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها لتحسين الحكم الديمقراطي الصالح، فالمعلومات تغذى الشفافية والمحاسبية وبالتالي تؤدي إلى الحوكمة، والشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهناك ثلاثة مكونات للمعلومات الشفافة:

- أ. إمكانية الحصول على المعلومات أي أن تكون متاحة لجميع المواطنين.
- ب. أن تكون المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع أي أن تكون متعلقة بالقضية المعنية بإصدار قرار معين.

ج. إمكانية الاعتماد على المعلومات لذلك يجب أن تكون المعلومات دقيقة وحديثة.

كما أكد (ليلية، 2007، ص. 245) على أن الشفافية والمحاسبية تعد من الآليات الأساسية لإدارة الحكم الرشيد، وذلك لأنها تعمل على ترسيخ قيم وثقافة الإدارة الرشيدة وهي تستند إلى مجموعة أبعاد أساسية، تتمثل في:

البعد الأول: بإتاحة المعلومات المتعلقة بمختلف أنشطة وجوانب وعمليات المنظمات الأهلية، بصدق وشفافية بحيث لا تصبح أسراراً خافية مادام أن المنظمة الأهلية تستهدف بأنشطتها خدمة الصالح العام سواء بالنسبة للفئات المستفيدة، أو بالنسبة للمجتمع المحلي.

البعد الثاني: والذي يدور حول المراقبة والمحاسبة، فنشر المعلومات من شأنه أن يطور القدرة على المحاسبة وذلك لامتلاك الشخص أو الجهة التي من حقها المحاسبة المعلومات التي تطور القدرة والإمكانية على المحاسبة.

البعد الثالث: وهو الخاص بقابلية المحاسبة والتي تتجسد في أن المسؤولين عن المنظمات الأهلية لا يجدون غضاضة في إمكانية محاسبتهم، ماداموا يمارسون وظائفهم وأدوارهم بقدر عال من الطهارة والشفافية، ومن شأنه سلامة الأداء.

البعد الرابع: يتصل بالجمعيات الأهلية التي ترتفع كفاءتها وفعاليتها بسبب حسن الأداء على مستوى الأبعاد الثلاثة السابقة كما أن ذلك يؤدي إلى بعد آخر.

البعد الخامس: يتمثل في القدرة على تقييم أداء أنشطة المنظمات الأهلية وهو التقييم الذي من شأنه أن يساعد على تعظيم الجوانب الايجابية وتقليل المظاهر السلوكية السلبية.

خامساً: العوامل المؤثرة على استمرارية الجمعيات الأهلية في إطار آليات الحوكمة:

1. وجود عدالة وشفافية ومعاملة نزيهة لجميع الأطراف ذوى العلاقة بالجمعيات الأهلية.
2. منع استغلال بعض العاملين بالجمعيات الأهلية للسلطات المتاحة لهم في تحقيق مكاسب غير مشروعة أو تبديد أموال الجمعية.
3. وجود أعضاء مجالس إدارات وموظفين دائمين ومتطوعين تتوفر لديهم الكفاءة والفاعلية.
4. مدى قيام الجمعية الأهلية بتحديد قاعدة العضوية الكاملة والتعرف على احتياجاتها.
5. ضرورة توظيف كوادر فنية تتميز بقدرتها على العمل الجاد والتزامها بتوفير الخدمات التي يحتاجها الأعضاء.
6. مدى مشاركة أعضاء الجمعية والعاملين بها في وضع الخطط وتوجيه سياستها.
7. مدى وجود وصف وظيفي يوضح واجبات وسلطات ومسئوليات جميع العاملين بالجمعية.
8. ضرورة وجود نظام إداري ومالي فعال يمكنها من القدرة على تدبير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجمعية المعلنة.
9. مدى قدرة الجمعية على وضع خطة مالية طبقاً للنتائج المتوقعة والأهداف المعلنة.
10. مدى اعتماد الجمعية على برامج تدريبية فعالة ومستمرة لرفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم المؤسسي.
11. مدى قيام الجمعية بالاعتماد على المعرفة التكنولوجية والمعلوماتية وتوفير وسائل الاتصال

الناجحة في المجتمع (Bruce, 2010)

سادساً: مؤشرات ممارسة آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية:

سوف يتم تناول مؤشرات تحقيق آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية على النحو التالي:

1. **الشفافية:** يتم بناء الشفافية على التلقي الحر للمعلومات، فبدون إتاحة المعلومات لا يمكن القول بأن سياسات الحكم الرشيد (الحوكمة) مطبقة ويجب أن تكون المعلومات المتاحة في متناول فهم وتفسير الفئة المستهدفة كي تتمكن أن تقوم بعمليات الرقابة بشكل صحيح. (سلامة، 2012، ص. 2601)
 2. **المساءلة:** هي حق الجمهور الأساسي للجمعية، وتختلف الأطراف المعنية في أن تسأل وتحاسب أعضاء المجالس الحاكمة، وعلى أجهزة الحكم إعداد حيثيات مقنعة عن كل قراراتها سياستها فهي العلاقة التي تربط الأفراد والجماعات داخل وخارج الجمعية بعلاقات مساءلة أمام الأعضاء العاملين، المتبرعين والممولين وفقاً للقيم والمعايير الأخلاقية. (Grigorescu, 2010, p. 59)
 3. **المساواة :** ألا يفرق الحكم الرشيد (الحوكمة) بين الرجال والنساء وهو يضمن التساوي التام في الحقوق والواجبات بين الجنسين، كما أنه لا يفرق لأي سبب بين المواطنين على أساس العقائد أو الأديان.
 4. **المشاركة:** لجميع أفراد المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو من خلال ممثلين عبر مؤسسات وسيطة، كما يجب أن يكون لكل الرجال والنساء صوت في عملية صنع القرار.
 5. **ديمقراطية القيادة:** هي نظام صناعة القرارات والسياسات المجتمعية من خلال مجموعة من المؤسسات والسلطات والإجراءات والضمانات ومن خلال أداء الحقوق وممارسة الواجبات المدنية والديمقراطية التي تضمن أن تأتي القرارات طبقاً لرأى الأغلبية في حفظ حقوق وحيريات الأقلية. (السيد، 1999، ص. 10)
 6. **الكفاءة والفاعلية:** تعنى أن الجهود التي تبذلها الجمعيات لابد وأن تؤدي لإشباع رغبات المجتمع، بينما يتم استخدام الموارد المتاحة لأقصى درجة ممكنة كما يجب الاهتمام بقياس فاعلية وكفاءة الخدمات.
 7. **سيادة القانون:** يجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة ولا بد من توخي الحياد في تطبيقها وبخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان.
- وينظر إلى الشفافية كأحد آليات أو مؤشرات الحوكمة بأنها تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، كما يقصد بها العمل على كشف الاهتمامات والأهداف والدوافع والموارد والإعلان عن المبادئ وهي تتضمن حقوق المنظمات الأهلية والمواطنين في الاطلاع على كافة الحقائق المتعلقة بالعمل والأنشطة والبرامج والتمويل والتعاقدات. (الأفندي، 2002، ص. 259)
- وكما تشترط الشفافية توفير المعلومات الدقيقة في مواقيتها وإفساح المجال أمام الجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة، ويجب أن تنشر بعلانية وبصفة دورية من أجل

توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة والمساعدة في اتخاذ القرارات الصالحة في السياسات العامة من جهة أخرى. (منظمة الشفافية الدولية، 2006، ص. 34)

والشفافية في نظر المهتمين بدراسة الجمعيات الأهلية مرادف للانفتاح عموماً، فهي تعبر عن فكرة مؤداها أن أي كيان اجتماعي ينبغي أن يكون مهيباً لإخضاع أنشطتها للتدقيق والتفحيص من جانب الجمهور. (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004، ص. 5)

كما أنها تتعلق بلجوء الجمعيات الأهلية إلى وضوح الأنظمة والإجراءات داخل الجمعية الأهلية وفي العلاقات بينها وبين المواطنين المستفيدين من خدماتها، وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف في عمل الجمعية. (منظمة الشفافية الدولية، 2006، ص. 50)

فتطبيق الشفافية بالجمعيات الأهلية بحاجة إلى تبادل المعلومات حول أنشطتها، ووجود تقارير دورية حول سيرة الجمعية، وجود مصادر إعلام (نشرة شهرية - كتاب سنوي)، نشر ميزانية الجمعية (أسماء الجهات الممولة - بنود الميزانية - أوجه الإنفاق - رواتب العاملين بالجمعية). (فوزي، 2010، ص. 77)

وفي ضوء ذلك تبرز أهمية الشفافية كأحد آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية فيما يلي:

1. تعمل الشفافية على تحقيق ترابط الجمعيات الأهلية حيث تتم مخاطبة جميع المستويات الإدارية وإحداث التكامل بين أهدافها، الأمر الذي يؤدي إلى مصداقية هذه الجمعيات إزاء الرأي العام والعمل على تفعيل دورها مع كافة فئات المجتمع لاسيما المستفيدة.
2. وتظهر الشفافية وأهميتها في الإعلان الصادق عن الموارد المالية ومصادر التمويل في الغالبية العظمى، فمن الأمور بالغة الصعوبة توفير بيانات دقيقة تعلن في نهاية العام عن ميزانيات هذه الجمعيات وتوفير بيانات صادقة عن نشاط قطاع كبير من الجمعيات الأهلية. (قنديل، 2006، ص. 68)
3. تؤدي الشفافية إلى ما يمكن أن نطلق عليه ثقافة المحاسبية خاصة بعد أن أصبح من الشائع في السنوات الأخيرة تبادل اتهامات الفساد المالي والإداري، وأهمية الشفافية في الحد من شخصية القيادة حيث تصبح هذه القيادات بعيدة عن المحاسبية والمساءلة حتى من جانب دائرة النخبة المحيطة بها. (عفيفي، 2005، ص. 59)

ومن شروط ممارسة الشفافية في الجمعيات الأهلية:

1. أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادةً لا قيمة لها ويعلن عنها أحياناً فقط لاستيفاء الشكل وتشهد على ذلك ميزانيات الجمعيات الأهلية التي تنشر بعد شهور من صدورها.
2. أن تكون الشفافية شارحة نفسها بنفسها، فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة، فقد تقوم بعض الجمعيات بنشر قوائمها المالية بالصحف استيفاءً للشكل القانوني بدون تفصيل البنود

كما أنه يجب ملاحظة ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.

3. أن يعقب الشفافية مساءلة، فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء ثم التقييم. (توفيق، 2010، ص. 13)

سابعاً: أشكال ممارسة الشفافية والمساءلة كأهم آليات تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية: نجد أن الشفافية هي آلية أساسية لضمان المساءلة فلا يمكن أن نجد مساءلة (محاسبية) في غياب الشفافية لذلك ركزت بعض الكتابات على المساءلة والحكم الرشيد كموضوع رئيسي يتضمن بداخله الشفافية كآلية ضرورية.

وفي ممارسة الخدمة الاجتماعية يمكننا القول بأن المساءلة تتأثر بثلاث مستويات رئيسية للنشاط التنظيمي أولها: تعد المواجهة فرد لفرد في مؤسسات الخدمة الاجتماعية هي المستوى البارز للعلاقة بين هيئة العاملين أو بين هيئة العاملين والعملاء في المجتمع. ثانياً: يوجد مستوى من معايير ومستويات الأداء الرسمي ومتطلبات أخرى للعاملين والمديرين لانجاز أدوارهم في المؤسسة وهناك مستوى المساءلة الخارجية مثلاً لهيئات الدعم المالي التي تتجاوز الأفراد أو الترتيبات التنظيمية الداخلية الرسمية. (Lohmann, 1995, p. 1033)

ويؤكد (Hughes & Wearing, 2007) على أربعة أشكال للمساءلة في الخدمة الاجتماعية فيما يلي:

1. فنية: معارف ومهارات مقبولة عن تأثير وكيفية أداء الأشياء.
2. إجرائية: مجموعة من القواعد والإجراءات عن كيفية أداء الأشياء.
3. إدارية: أوامر أو مطالب من مدير الخدمات.
4. أخلاقية: قيم مقبولة واسعة الانتشار وتشير إلى ما هو صحيح أو خطأ. وهذه قد تكون قيم شخصية أو قيم مهنية أو قيم مجتمعية سائدة.

كما أضاف كل من (Doel & Shardlow, 2005) خمسة أشكال مختلفة للمساءلة في محيط الخدمة الاجتماعية:

1. المساءلة الشخصية: نحن مسئولين أمام أنفسنا وأمام الآخرين عن طريقة قيامنا بشيء ما من خلال الالتزام الديني بالقواعد الأخلاقية أو الالتزام الديني بمعاملة الآخرين بما يحبون أن يعاملوا به.
2. المساءلة أمام صاحب العمل: يعتبر العاملون مسئولين أمام صاحب العمل بشأن العمل الذي يقومون به كجزء من دورهم ومهامهم.
3. المساءلة أمام الهيئات الأخرى: نجد أنه من الضروري الابتعاد عن المفاهيم التقليدية للمساءلة العامة لضمان جودة الخدمة.

4. المساءلة العامة: أصبح تلبية الأداء المستهدف أكثر أهمية من تلبية حاجات المستفيدين من الخدمات ومقدمي الخدمة.

5. المساءلة أمام المستفيدين من الخدمات والمانحين: لقد تأسست الخدمة الاجتماعية مرتفعة الجودة على أساس مفهوم مسئولية الأخصائي الاجتماعي أمام المستفيدين من الخدمات والجهات المانحة للعمل.

ثامناً: شروط المساءلة لتحقيق العمل بشكل حوكمي داخل الجمعيات الأهلية:

إذا فالمساءلة ضرورية للجمعيات الأهلية، وتتبع هذه الضرورة من طبيعة هذه الجمعيات ومهامها وأدوارها: (الشريبي، 2001، ص. 58)

1. وجود وثائق منشورة وواضحة تتعلق برسالة و فلسفة عمل الجمعيات، وأهدافها واستراتيجياتها وخططها وموازناتها وإيراداتها ونفقاتها وهذا مهم لأن هذه الوثائق تشكل منطقياً وعملياً المرجعية التي يتم مساءلة قيادات المنظمة والعاملين فيها وفقاً لمدى التزامهم بها.

2. تدفق المعلومات، فالمساءلة والمحاسبة تتم وفق البيانات المتوفرة لذلك لا مجال للمساءلة بدون الشفافية، أيضاً تكتمل وظيفة الشفافية عند ربطها بالمساءلة والمحاسبة أي جعل الموظف أو المسئول في المنظمة الأهلية يعمل تحت مجهر أعضاء المنظمة وجمهورها بحيث تتوفر المعلومات التي تمكنهم من استخدامها لقياس مدى التزام المسئولين والعاملين برسالة و فلسفة وأهداف الجمعية.

3. وجود هيكلية تتوفر فيها خاصية خضوع جميع الهيئات الأدنى لمساءلة ومتابعة الهيئات الأهلية، وتوفر أنظمة تحدد آليات وأشكال العلاقة بين هذه الهيئات وهذا يعنى توفير نظام يحدد طبيعة وشكل المساءلة باعتباره الإطار القانوني لها، بما فيها الأحكام التي تحدد حقوق وواجبات ومسئوليات الهيئات والأعضاء.

كما ركزت بعض الكتابات على اقتصار المحاسبية على الجانب المالي فقط للمؤسسة كجزء من المساءلة بينما هناك من يرى أن المحاسبية أعم وأشمل وتتضمن القدرة على المساءلة والمحاسبة بكافة أشكالها الرسمية وغير الرسمية، القانونية والمهنية والإدارية والمالية والأخلاقية والفنية لتحقيق أهداف المنظمة الأهلية بكفاءة وفاعلية، حيث تتضمن المحاسبية المؤشرات الآتية: (لداودة، 2007، ص. 86)

- وجود هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلفة.
- تقديم التقارير (مالية وإدارية) وتحديداً الانتظام في تقديم التقارير التي ترفعها الهيئات المختلفة إلى من هم أعلى منهم.
- انتظام اجتماعات الهيئات المختلفة: الإدارية، الهيئة العامة، لجان.
- أشكال التواصل مع الموظفين: اجتماعات الموظفين الدورية، صندوق اقتراحات.

- أشكال التواصل مع المستفيدين: اجتماعات، استمارة تقييم، لجان دائمة.
- تقارير مالية وإدارية دورية للجهة الحكومية المختصة.
- تقييم البرامج والمشاريع والخطط.

الأداء المهني:

يعتمد الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي على مجموعة ركائز هي: (حبيب، 1997، ص. 159)

1. وضوح هدف المؤسسة واتجاهاتها للأخصائي الاجتماعي.
2. تفهم كل من الأخصائي الاجتماعي وفريق العمل للمهام الموكلة إليهم من قبل المؤسسة.
3. الدعم وهو ما يشجع أداء الأخصائي الاجتماعي.
4. إجراء عملية التقييم للأخصائي الاجتماعي للوقوف على ما تم انجازه .

أهمية الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي:

ترجع أهمية تحقيق كفاءة الأداء المهني للأسباب الآتية:

1. يعتبر الأداء المهني عصب مهنة الخدمة الاجتماعية لما يمثله من مكانة في تدعيم أداء الأخصائي بتزويده بالمعارف والمعلومات المتخصصة بأساليب عمله وصقل مهاراته وتنمية قدراته.
2. يعتبر الأداء المهني بمثابة فعل اجتماعي أو شبكة أفعال اجتماعية فهو عملية مستمرة ومتبادلة تستهدف في النهاية فعالية الأداء المهني في مواجهة الاحتياجات والمتطلبات.
3. التغيرات السريعة التي تنتاب المجتمعات وما يفرزه من مشكلات جديدة تتطلب معارف ومهارات وخبرات وقيم متطورة وجديدة بإستمرار وتدريب مستمر وبدونه تصبح الممارسة المهنية في حالة ضعف. (أحمد، 2003، ص. 3511)

العناصر الأساسية للأداء المهني الناجح:

هناك ثلاثة عناصر أساسية للأداء المهني الناجح تتمثل في (الاهتمام، المقدرة، الجهد)، فالأداء الناجح لم يعد يرتبط كما كان متعارفاً عليه بمعيار المقدرة فقط. إذ اتضح أنها واحدة من ثلاثة عوامل مهمة تؤثر في الأداء، فالأداء هو نتيجة الجهد المبذول والمقدرة الذاتية وكلاهما متوارث ومكتسب عن طريق التدريب والخبرة، وإذا اجتمع قدر متواضع من القدرة مع قدر غير عادي من الجهد فإن النتيجة تكون مستوى عالياً من الأداء، كما أن الاهتمام يتبع الجهد أيضاً فعندما لا يتوفر الاهتمام فمن المتوقع ألا يتوفر الجهد أيضاً. (Briuland, 2003, P. 16)

وبتطبيق ذلك على الأخصائيين الاجتماعيين يمكن القول بأن الاهتمام يقصد به في الخدمة الاجتماعية درجة الاستعداد والرغبة في العمل الاجتماعي، أما المقدرة فهي ما يتمتع به الممارس من قدرات سواء كانت شخصية أو مهنية، ويصاحب كلا العنصرين جهد، إما أن يحقق من خلاله الأخصائي ذاته ومكانته المهنية أو أن يختفي وراء المهن الأخرى التي يمارس دوره معها داخل المؤسسة. (علي، 2003، ص. 325)

مميزات الأداء المهاري:

يتميز الأداء المهاري للأخصائي الاجتماعي بما يلي: (سرحان وآخرون ، 2005 ، ص. 174)

- نقص التنبؤ الذي يصاحب المحاولات الأولى للأداء
- الاستغناء عن الأفعال والاستجابات الزائدة عن الحاجة
- زيادة المرونة في الأداء
- زيادة الثقة في النفس
- زيادة الرغبة في تحسين الجهد ونمو اتجاه الرضا عن العمل والإقبال عليه
- زيادة فهم العمل وإدراك العلاقات بين أجزائه مما يساعد على إدراك الأسباب الحقيقية لتحسن الأداء
- الانتظام في الأداء والاحتفاظ بمعدل أداء على درجة كبيرة من الارتفاع

مقومات الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي:

تحدد مقومات الأداء المهني للاختصاصي الاجتماعي في المقومات التالية:

1. الأساس المعرفي:

حيث تسهم المعارف المهنية في تطوير أداء الأخصائي الاجتماعي، لذلك يجب أن يعتمد على المعارف التي تعطي فاعلية لعمله المهني وتساعده على فهم ودراسة السلوك الإنساني ودوافعه والعوامل المؤثرة فيه. (السنهوري، 1994، ص. 205)

هذا ويرتكز الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي على إلمامه بالمعارف والمعلومات والنظريات التي تزيد من فهمه للمجال الذي يعمل به ويمكنه من أداء وظيفته الأساسية وكذلك فهم الفئة التي يتعامل معها من العملاء، حيث تساعد المعارف النظرية لدى الأخصائيين العاملين بالجمعيات الأهلية على أداء مهامهم.

2. الأساس المهاري:

ويتمثل في قدرة الأخصائي الاجتماعي على توظيف النظريات والمعارف والخبرات والمبادئ والقيم المهنية لتنمية أدائه المهني في مجالات الممارسة لتحقيق عملية المساعدة لجميع الأنساق التي يتعامل معها في المواقف المتعددة بسهولة ويسر مع الاقتصاد في الوقت والجهد. (الغزاوي، 2004، ص. 34)

كما أنها تعني الاختيار الواعي للمعرفة وثيقة الصلة بالمسئولية المهنية المطلوبة من الأخصائي الاجتماعي بحسب طبيعة مجال الممارسة، ثم دمجها مع قيم الخدمة الاجتماعية للقيام بنشاط مهني مناسب. (علي، 2003، ص. 329)

وبناءً على ذلك يمكن التأكيد على أهمية إكساب المهارات للأخصائيين الاجتماعيين باعتبار أن المهارات المهنية إحدى متطلبات تحسين الأداء المهني لأن المهارات المهنية هي نتاج حقيقي لما تم اكتسابه من خلال القاعدة المعرفية والمبادئ والقيم المهنية.

3. الأساس القيمي:

ويتمثل في مجموعة المعتقدات والمعايير التي يكتسبها الأخصائي الاجتماعي باعتبارها موجهاً لتحقيق أهداف الممارسة المهنية تجاه كل من العملاء، الزملاء، المؤسسات، مهنة الخدمة الاجتماعية والمجتمع ككل. (عبد الحميد، 2003، ص. 478)

كما أن القيم المهنية هي بمثابة قواعد عامة تحكم سلوك وتصرفات الأخصائي الاجتماعي وتؤدي إلى ارتقاء وتفعيل الأداء المهني وتوجه كل أنشطته نحو تعزيز حل المشكلات والتغلب عليها وتقبل سلوك عملائه والسعي إلى تنمية قدراته الذاتية وتجعله يتجه إلى التقليل والحد من تأثير جميع المشكلات التي تعوق أدائه المهني.

وتتأثر الخدمة الاجتماعية تأثراً شديداً بثقافة المجتمع الذي تمارس فيه، ولذلك فإن القيم هي أكثر مكونات الممارسة اختلافاً من مجتمع لآخر، حيث تتبع القيم من تراث المجتمع وأيديولوجيته السائدة وتطلعاته في المستقبل (عبد الصمد، 1995، ص. 14)

الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي توفر المعلومات وتؤكد على وصف وتفسير العلاقات بين الظواهر والأحداث، كما تعتمد الدراسات الوصفية على الوصف والتفسير والتحليل الكمي والكيفي للظواهر المختلفة، ولذلك فإن الدراسات الوصفية التحليلية تسعى إلى جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها والوصول إلى إصدار تعليمات بشأن الموقف أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها.

ومن ثم تسعى الدراسة الراهنة إلى وصف وتحليل الحوكمة كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية.

ثانياً المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة الراهنة على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية بمحافظة البحيرة.

ثالثاً مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكاني:

تم تطبيق الدراسة على عدد (20) جمعية أهلية بمراكز ومدن محافظة البحيرة، بحيث تشمل كل أنماط المجتمعات المحلية (حضري - ريفي - صحراوي - صناعي - ساحلي)، وهي بالترتيب مراكز (دمنهور - أبوحمص - وادي النطرون - كفر الدوار - رشيد)، وكانت على النحو التالي:

- 1- مركز دمنهور (4) جمعية أهلية
- 2- مركز أبوحمص (4) جمعية أهلية
- 3- مركز وادي النطرون (4) جمعية أهلية
- 4- مركز كفر الدوار (4) جمعية أهلية
- 5- مركز رشيد (4) جمعية أهلية

(ب) المجال البشري:

بلغ عدد الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية عينة الدراسة (51) مفردة، وكان توزيعهم كالتالي:

- 1- مركز دمنهور (12) أخصائي اجتماعي
- 2- مركز أبوحمص (10) أخصائي اجتماعي
- 3- مركز وادي النطرون (8) أخصائي اجتماعي
- 4- مركز كفر الدوار (11) أخصائي اجتماعي
- 5- مركز رشيد (10) أخصائي اجتماعي

(ج) المجال الزمني: تم جمع بيانات هذه الدراسة في الفترة من 2021/8/25 إلى

2021/9/25

رابعاً أدوات الدراسة:

1. أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات من الميدان على مقياس حول "الحوكمة كمتغير في التخطيط لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية"، وقد تم الالتزام بالإستراتيجية العلمية في تصميم المقياس وذلك على الوجه التالي:

• إجراءات تصميم الأداة

لقد اعتمدت الدراسة الراهنة في تصميم الأداة على الخطوات العلمية المتعارف عليها في هذا الشأن وفقاً للخطوات التالية:

1. الإطلاع على الكتابات العلمية والمخصصة حول قضية الدراسة الحالية.

2. الإطلاع على الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية ذات الصلة بقضية الدراسة.

3. الإطلاع على العديد من المقاييس واستمارات الاستبيان والاختبارات والأدوات ذات الصلة بقضية الدراسة (الحوكمة- الجمعيات الأهلية- الخدمة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعي).

4. تحديد أبعاد الأداة وذلك وفقاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها على الوجه التالي:

لقد جاء المقياس مكوناً من جزئين رئيسيين هما:

• الجزء الأول:

واشتمل على (6) أسئلة مرتبطة بالبيانات الأولية والدورات التدريبية التي تلقاها الأخصائيين الاجتماعيين ونوعية هذه الدورات التدريبية.

• الجزء الثاني:

وقد اشتمل الجزء الثاني على الأهداف الفرعية التالية:

بالنسبة لمؤشرات الحوكمة:

- تحديد طبيعة إسهامات المشاركة كمؤشر للحوكمة في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (15) عبارة.
- تحديد طبيعة إسهامات الشفافية كمؤشر للحوكمة في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (15) عبارة .
- تحديد طبيعة إسهامات المساءلة كمؤشر للحوكمة في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (15) عبارة.

بالنسبة لمؤشرات الأداء المهني:

- الأداء المعرفي للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (15) عبارة.
- الأداء القيمي للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (15) عبارة.
- الأداء المهاري للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (15) عبارة.
- تحديد طبيعة المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية (18) عبارة.
- تحديد طبيعة المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية (19) عبارة.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق أدوات الدراسة وذلك بعرضها على (15) خمسة عشر من المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس بالخدمة الاجتماعية، وكلية الآداب، وكلية التربية، وقد طلب الباحث من سيادتهم تحكيم أداة الدراسة، وذلك وفق ارتباط الأسئلة بالأبعاد التي تقيسها ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة، وكذلك مدى سهولتها ووضوحها للمبحوث.

هذا وفي ضوء التوجيهات التي وردت من السادة المحكمين، تم حساب نسبة الاتفاق وحذف بعض من الأسئلة والعبارات التي لم تحصل على نسبة اتفاق (85%) ونتج عن ذلك إجراء بعض التعديلات في المقياس حيث كانت عبارته (123) عبارة، وقد تم حذف عدد (44) عبارة، ليصبح عدد عبارات المقياس في صورته النهائية (79) عبارة موزعة على الوجه التالي:

- الجزء الأول: البيانات الأولية: كما هي لم يحدث بها أي تغيير.
- الجزء الثاني: وهو أبعاد المقياس وذلك على النحو التالي:
- تحديد طبيعة إسهامات المشاركة كمؤشر للحوكمة في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (10) عبارة.
- تحديد طبيعة إسهامات الشفافية كمؤشر للحوكمة في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (10) عبارة.
- تحديد طبيعة إسهامات المساءلة كمؤشر للحوكمة في تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (10) عبارة.
- الأداء المعرفي للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (7) عبارة.
- الأداء القيمي للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (8) عبارة.
- الأداء المهاري للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (8) عبارة.
- تحديد طبيعة المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية (10) عبارة.
- تحديد طبيعة المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية (10) عبارة.

ثبات أدوات الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق إعادة الاختبار Test-Retest، حيث تم التطبيق على عينة قوامها (11) مفردة من الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في بعض الجمعيات الأهلية بمحافظة البحيرة.

هذا وقد تم رصد الدرجات واستجابات الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية محل الدراسة وبعد مضي (15) خمسة عشر يوماً تم إعادة التطبيق مرة أخرى على نفس العينة محل التطبيق، وبحساب معدل ارتباط سبيرمان بين نتائج الاختبار الأول والاختبار الثاني، وذلك لتحديد ثبات أداة جمع البيانات، حيث كانت المقارنة لمقياس "الحوكمة كمتغير في التخطيط لحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية" وذلك على عينة من الأخصائيين الاجتماعيين قوامها (51) مفردة، فقد وجد الباحث أن معامل ثبات المقياس (85%).

الدراسة الميدانية:

أولاً: البيانات الأولية:

جدول رقم (1) يوضح خصائص مجتمع الدراسة (ن=51)

الخبرة			المؤهل التعليمي			السن			النوع		المتغير
أقل من 5 سنوات	5 سنوات	أكثر من 5 سنوات	دراسات عليا في الخدمة الاجتماعية	ليسانس (ع)	بكالوريوس (س)	30-35 سنة	35-40 سنة	40 سنة فأكثر	أنثي	ذكر	
10	5	10	10	5	38	25	18	8	20	31	ك
64,7%	21,6%	13,7%	9,8%	15,7%	74,5%	49%	35,3%	15,7%	39,2%	60,8%	%
%100			%100			%100			%100		المجموع

يتضح من الجدول السابق توزيع مجتمع الدراسة من الأخصائيين الاجتماعيين حسب المتغيرات الخاصة بالنوع، السن، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، وكانت نتائج هذه المتغيرات كما يلي:

بالنسبة للنوع:

يتضح أن غالبية مجتمع الدراسة من الذكور بنسبة (60,8%) بينما تمثل الإناث نسبة (39,2%) وقد يرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمناطق الريفية.

أما بالنسبة لمتغير السن:

فوجد أن غالبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (40 فأكثر) نسبة (49%)، مما يدل ذلك على وجود الخبرة في هذا المجال، أما فئة (35-40) فقد جاءت بنسبة (35,3%)، يليها (30-35 سنة) بنسبة (15,7%).

أما بالنسبة للمؤهل التعليمي:

فجاءت النسبة الأكثر (74,5%) للحاصلين على بكالوريوس الخدمة الاجتماعية وهذا يشير إلى أهمية الدور الفعلي لخريج الخدمة الاجتماعية في هذا المجال، وجاءت نسبة (15,7%) ليسانس آداب قسم اجتماع، أما الدراسات العليا في مجال الخدمة الاجتماعية جاءت بنسبة (9,8%).

أما بالنسبة لسنوات الخبرة:

يتضح من الجدول أن (64,7%) من الأخصائيين الاجتماعيين لديهم الخبرة المهنية، في حيث جاءت نسبة (21,6%) من الأخصائيين لديهم سنوات خبرة (5-10 سنوات) وهي تدل أيضاً على وجود خبرة كافية لديهم وجاءت نسبة (13,7%) من الأخصائيين الاجتماعيين أقل من (5 سنوات) وهي نسبة قليلة وتحتاج إلى عديد من الدورات التدريبية لاكتساب الخبرة. **جدول رقم (2) يوضح حصول الأخصائيين الاجتماعيين على دورات تدريبية (ن=51)**

المتغير	ك	%
نعم	37	72,5%
لا	14	27,5%
المجموع	51	100%

يتضح من الجدول السابق بالنسبة للحصول على دورات تدريبية، فقد جاءت نسبة (72,5%) بعدد (37) مفردة للأخصائيين الاجتماعيين، وجاء عدد (14) مفردة بنسبة (27,5%) للذين لم يحصلوا على دورات تدريبية وقد يرجع ذلك إلى أنهم معينين جدد في هذا المجال.

جدول رقم (3) يوضح نوعية الدورات التدريبية (ن=37)

الترتيب	نعم		نوعية الدورات التدريبية
	%	ك	
2	86,5%	32	أساليب التسجيل والتقييم في عمل الأخصائي الاجتماعي
1	94,6%	35	التعرف على الاتجاهات الحديثة في عمل الأخصائي الاجتماعي
5	67,6%	25	فهم وإدراك شخصية العملاء
3	78,4%	29	القيم الأخلاقية للأخصائي الاجتماعي في ضوء التطور التكنولوجي
4	75,7%	28	كيفية تطبيق النظريات والنماذج الحديثة في عمل الأخصائي الاجتماعي

يتضح من الجدول السابق نوعية الدورات التدريبية التي حصل عليها الأخصائيين الاجتماعيين، والتي جاءت في الترتيب الأول الدورة التدريبية (الاتجاهات الحديثة في عمل الأخصائي الاجتماعي) بنسبة (94,6%) ويليها (أساليب التسجيل والتقييم في عمل الأخصائي الاجتماعي) بنسبة (86,5%) ويليها (القيم الأخلاقية للأخصائي الاجتماعي) بنسبة (78,4%) وأخيراً (فهم وإدراك شخصية العملاء) بنسبة (67,6%)، مما يشير إلى أهمية تدعيم الدورات التدريبية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالجمعيات الأهلية.

ثانياً: مؤشرات الحوكمة:

جدول (4) يوضح الشفافية من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين (ن=51)

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	لا		إلى حد ما		نعم		الشفافية	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
2	90,8	2,7	139	2	1	25,5	13	72,5	37	أساعد الجمعية في نشر بنود ميزانيتها بكل دقة ووضوح.	1
1	93,5	2,8	143	-	-	19,6	10	80,4	41	أسعي باستمرار لنشر خطط عمل الجمعية وأهدافها لمواجهة المشكلات.	2
9	80,4	2,4	123	11,8	6	35,3	18	52,9	27	أتعاون مع الجمعية في إمداد المسئولين بالمعلومات اللازمة عن خدماتها وبرامجها.	3
3	89,5	2,7	137	7,8	4	15,7	8	76,5	39	أساعد الجمعية في إزالة أي غموض عن القوانين واللوائح الإدارية.	4

6	83,7	2,5	128	9,8	5	29,4	15	60,8	31	أساهم في زيادة أنشطة التدريب والتطوير كحق للعاملين يعزز من شفافية الجمعيات الأهلية.	5
5	84,3	2,5	129	11,8	6	23,5	12	64,7	33	أشارك في وضع أطر قانونية وتنظيمية واضحة للجوانب المالية بالجمعيات الأهلية.	6
4	88,9	2,7	136	7,8	4	17,6	9	74,5	38	أفصح عن المعلومات بشكل كافٍ في الوقت المناسب.	7
7	%83	2,5	127	17,6	9	15,7	8	66,7	34	أقدم تقارير دورية عن خطط وأنشطة الجمعيات الأهلية تقوم على الشفافية والنزاهة.	8
10	%79,7	2,4	122	23,5	12	13,7	7	62,8	32	أساهم في إزالة الغموض عن القوانين والأنظمة الخاصة بالجمعيات الأهلية.	9
8	%81,7	2,5	125	23,5	12	7,8	4	68,7	35	أقوم بتوظيف موارد الجمعيات	10

										الأهلية في ضوء أولويات برامجها.
1309										مجموع الأوزان
2,6										المتوسط المرجح العام
%85,6										القوة النسبية للبعد

* مستوى الدلالة * مرتفع = من 2,37 إلى 3 * متوسط = من 1,67 إلى 2.36 * منخفض = أقل من 1.67

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح مؤشرات الحوكمة ومؤشر الشفافية حيث جاء المؤشر بمتوسط حسابي 2,6 وقوة نسبية 85,6% وكان مستوى الدلالة مرتفع وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

حيث جاءت العبارة (أسعي باستمرار لنشر خطط عمل الجمعية وأهدافها لمواجهة المشكلات) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,8) ونسبة مرجحة (93,5%) يليها العبارة (أساعد الجمعية في نشر بنود ميزانيتها بكل دقة ووضوح) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,7) ونسبة مرجحة (90,8%) يليها العبارة (أساعد الجمعية في إزالة أي غموض عن القوانين واللوائح الإدارية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,7) ونسبة مرجحة (89,5%) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة (أساهم في إزالة الغموض عن القوانين والأنظمة الخاصة بالجمعيات الأهلية) بمتوسط حسابي (2,4) ونسبة مرجحة (79,7%).

وتشير النتائج السابقة إلى أن مؤشر الشفافية يتمثل في السعي باستمرار لنشر خطط عمل الجمعية وأهدافها لمواجهة المشكلات، ومساعدة الجمعية في نشر بنود ميزانيتها بكل دقة ووضوح، ومساعدة الجمعية في إزالة أي غموض عن القوانين واللوائح الإدارية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Yeorge, 2003)، ودراسة (Eundak, 2005)، ودراسة (Garye, 2005)، ودراسة (Hofheimer, 2006)، ودراسة (حسين، 2008)، ودراسة (شورة، 2009).

جدول (22) يوضح المساءلة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين (ن=51)

الترتيب	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	مجموع الأوزان	لا		إلى حد ما		نعم		المساءلة	م
				%	ك	%	ك	%	ك		
3	90,2	2,7	138	5,9	3	17,6	9	76,5	39	التزام الجمعيات الأهلية بتوثيق أداء العاملين فيها	1
6	86,3	2,6	132	13,7	7	13,7	7	72,6	37	اقتران المساءلة بالثواب والعقاب تحقيقاً للشفافية	2
8	84,9	2,5	130	9,8	5	25,5	13	64,7	33	تحرص الجمعيات الأهلية على معاقبة من ثبتت إدانته دون تمييز	3
1	93,5	2,8	143	-	-	19,6	10	80,4	41	تحرص الجمعيات الأهلية على اتساع المساءلة على المستويين الأفقي والرأسي	4
4	88,9	2,7	136	7,8	4	17,6	9	74,5	38	أن ينتج عن المساءلة زيادة كفاءة وفاعلية الجمعيات الأهلية	5
7	85,6	2,6	131	9,8	5	23,5	12	66,7	34	أن تتم المساءلة بهدف الإبداع والابتكار في أداء الجمعيات الأهلية	6
9	83,7	2,5	128	17,6	9	13,7	7	68,6	35	ضرورة المحافظة على الوثائق والتقارير من العبث المتعمد والإتلاف	7

10	80,4	2,4	123	23,5	12	11,8	6	64,7	33	تؤدي المساءلة إلى تطوير الأنشطة والخدمات بصفة دورية	8
5	88,2	2,6	135	13,7	7	7,8	4	78,5	40	أن تكون المساءلة وسيلة لتحقيق الشفافية وليست غاية في حد ذاتها	9
2	92,8	2,8	142	7,8	4	5,9	3	86,3	44	الموضوعية في تقييم الأداء الفعلي للعاملين في الجمعيات الأهلية	10
1338										مجموع الأوزان	
2,6										المتوسط المرجح العام	
%87,5										القوة النسبية للبعد	

*مستوى الدلالة * مرتفع = من 2,37 إلى 3 *متوسط = من 1,67 إلى 2,36 * منخفض = أقل من 1,67

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح مؤشرات الحوكمة ومؤشر المساءلة حيث جاءت المؤشر بمتوسط حسابي 2,6 وقوة نسبية 87,5% وكان مستوى الدلالة مرتفع وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

حيث جاءت العبارة (تحرص الجمعيات الأهلية على اتساع المساءلة على المستويين الأفقي والرأسي) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,8) ونسبة مرجحة (93,5%) يليها العبارة (الموضوعية في تقييم الأداء الفعلي للعاملين في الجمعيات الأهلية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,8) ونسبة مرجحة (92,8%) يليها العبارة (التزام الجمعيات الأهلية بتوثيق أداء العاملين فيها) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,7) ونسبة مرجحة (90,2%) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة (تؤدي المساءلة إلى تطوير الأنشطة والخدمات بصفة دورية) بمتوسط حسابي (2,4) ونسبة مرجحة (80,4%).

وتشير النتائج السابقة إلى أن مؤشر المساءلة يتمثل في حرص الجمعيات الأهلية على اتساع المساءلة على المستويين الأفقي والرأسي، والموضوعية في تقييم الأداء الفعلي للعاملين في

الجمعيات الأهلية، والتزام الجمعيات الأهلية بتوثيق أداء العاملين فيها، والمساءلة تؤدي إلى تطوير الأنشطة والخدمات بصفة دورية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الجوهري، 2010)، دراسة (حلمي، 2010)، دراسة (N. Duo, 2011)، دراسة (Nava, 2012).

جدول (24) يوضح المشاركة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين (ن=51)

م	المشاركة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المئوية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	أشارك في تطوير البرامج التي تقدمها الجمعية	66,7	34	21,6	11	11,8	6	130	2,5	84,9	9
2	أحرص على حضور اجتماعات مجلس إدارة الجمعية	72,5	37	17,6	9	9,8	5	134	2,6	87,6	7
3	أحرص على المشاركة في الجمعية لبناء قدراتي التنظيمية	78,4	40	19,6	10	2	1	141	2,8	92,2	5
4	أشارك في صنع القرارات بالجمعية	80,4	41	7,8	4	11,8	6	137	2,7	89,5	6
5	أحرص على المشاركة في ورش العمل بالجمعية	82,4	42	17,6	9	-	-	144	2,8	94,1	3
6	أحرص على طلب المشورة المهنية من زملائي بالجمعية	88,3	45	7,8	4	3,9	2	145	2,8	90,5	2
7	أشارك في التخطيط للمشروعات التي تقدمها الجمعية	84,3	43	9,8	5	5,9	3	142	2,8	92,8	4
8	أشارك في إجراء الدراسات والبحوث	90,2	46	7,8	4	2	1	147	2,9	96,1	1

										التي تقوم بها الجمعية
6 م	89,5	2,7	137	7,8	4	15,7	8	76,5	39	9 أهت بمشاركة زملائي في دعم برامج التمويل وتعبئة الموارد البشرية
8	86,9	2,6	133	13,7	7	11,8	6	74,5	38	10 أحرص على المشاركة في إعداد التقارير السنوية للجمعية
1390										مجموع الأوزان
2,7										المتوسط المرجح العام
%90,9										القوة النسبية للبعد

* مستوى الدلالة * مرتفع = من 2,37 إلى 3 * متوسط = من 1,67 إلى 2.36 * منخفض = أقل من 1.67

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح مؤشرات الحوكمة ومؤشر المشاركة حيث جاء المؤشر بمتوسط حسابي 2,7 وقوة نسبية 90,9% وكان مستوى الدلالة مرتفع وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

حيث جاءت العبارة (أشارك في إجراء الدراسات والبحوث التي تقوم بها الجمعية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,9) ونسبة مرجحة (96,1%) يليها العبارة (أحرص على طلب المشورة المهنية من زملائي بالجمعية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,8) ونسبة مرجحة (90,5%) يليها العبارة (أحرص على المشاركة في ورش العمل بالجمعية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,8) ونسبة مرجحة (94,1%) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة (أشارك في تطوير البرامج التي تقدمها الجمعية) بمتوسط حسابي (2,5) ونسبة مرجحة (84,9%).

وتشير النتائج السابقة إلى أن مؤشر المشاركة يتمثل في المشاركة في إجراء الدراسات والبحوث التي تقوم بها الجمعية، والحرص على طلب المشورة المهنية من زملائي بالجمعية، والحرص على المشاركة في ورش العمل بالجمعية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (محمود، 2001)، دراسة (محمد، 2011)، ودراسة (خزام، 2012)، دراسة (حسن، 2015)، دراسة (خالد، 2017).

ثالثاً: مؤشرات تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين

جدول رقم (4) يوضح تحسين الأداء المعرفي للأخصائي الاجتماعي (ن=51)

م	الأداء المعرفي	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المئوية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	التعرف على الدور الفعلي لمسئوليات الأخصائي الاجتماعي داخل الجمعية.	40		8		3		139	2,7	90,8	3
2	التعرف على أساليب التسجيل والتقويم الحديثة المختلفة.	28		13		10		120	2,4	78,4	7
3	التعرف على المصادر المالية المتاحة داخل وخارج الجمعية.	36		10		5		133	2,6	86,9	5
4	التعرف على قيادات المجتمع المحلي ذات الصلة.	30		15		6		126	2,5	82,4	6
5	التعرف على طبيعة أيديولوجية المجتمع.	42		9		-		144	2,8	94,1	2
6	التعرف على اللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل داخل الجمعية.	48		3		-		150	2,9	98%	1
7	التعرف على المؤسسات الاجتماعية التي يمكن الاستفادة منها.	41		4		6		137	2,7	89,5	4
مجموع الأوزان										949	
المتوسط المرجح العام										2,6	
القوة النسبية للبعد										88,1%	

* مستوى الدلالة * مرتفع = من 2,37 إلى 3 * متوسط = من 1,67 إلى 2.36 * منخفض = أقل من 1.67

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح مؤشرات تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين ومؤشر تحسين الأداء المعرفي حيث جاءت المؤشر بمتوسط حسابي 2,6 وقوة نسبية 88,1% وكان مستوى الدلالة مرتفع وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

حيث جاءت العبارة (التعرف على اللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل داخل الجمعية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,9) ونسبة مرجحة (98%) يليها العبارة (التعرف على طبيعة أيديولوجية المجتمع) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,8) ونسبة مرجحة (94,1%) يليها العبارة (التعرف على الدور الفعلي لمسئوليات الأخصائي الاجتماعي داخل الجمعية) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,7) ونسبة مرجحة (90,8%) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة (التعرف على أساليب التسجيل والتقييم الحديثة المختلفة) بمتوسط حسابي (2,4) ونسبة مرجحة (78,4%).

وتشير النتائج السابقة إلى أن مؤشر تحسين الأداء المعرفي يتمثل في التعرف على اللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل داخل الجمعية، التعرف على طبيعة أيديولوجية المجتمع والتعرف على الدور الفعلي لمسئوليات الأخصائي الاجتماعي داخل الجمعية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (سرحان، 1995)، دراسة (Toon W. Taris, 2001) ودراسة (Guerra-Lopez, 2001).

جدول رقم (5) يوضح تحسين الأداء المهاري للأخصائي الاجتماعي (ن=51)

م	الأداء المهاري	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المئوية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	المهارة في تقبل المستفيدين والعمل على مساعدتهم	42		8		1		143	2,8	93,5	3
2	المهارة في النقد الذاتي وإدراك جوانب الخلل والقصور	37		11		3		136	2,7	88,9	6
3	المهارة في فهم شخصيات المستفيدين وطريقة التعامل معهم	39		4		8		133	2,6	86,9	8
4	المهارة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل داخل الجمعية	38		7		6		134	2,6	87,6	7

1	95,5	2,9	146	-	7	44	5	المهارة في كيفية إقامة علاقة مهنية مع المستفيدين
4	92,2	2,8	141	1	10	40	6	المهارة في التسجيل الجيد وتقديم التقارير
5	90,2	2,7	138	5	5	41	7	المهارة في تحديد البرامج والخدمات المناسبة داخل الجمعية
2	94,8	2,8	145	-	8	43	8	المهارة في التوجيه والمتابعة للمستفيدين باستمرار
1116							مجموع الأوزان	
2,7							المتوسط المرجح العام	
%91,2							القوة النسبية للبعد	

* مستوى الدلالة * مرتفع = من 2,37 إلى 3 * متوسط = من 1,67 إلى 2,36 * منخفض = أقل من 1,67

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح مؤشرات تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين ومؤشر تحسين الأداء المهاري حيث جاءت المؤشر بمتوسط حسابي 2,7 وقوة نسبية 91,2% وكان مستوى الدلالة مرتفع وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

حيث جاءت العبارة (المهارة في كيفية إقامة علاقة مهنية مع المستفيدين) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,9) ونسبة مرجحة (95,5%) يليها العبارة (المهارة في التوجيه والمتابعة للمستفيدين باستمرار) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,8) ونسبة مرجحة (94,8%) يليها العبارة (المهارة في تقبل المستفيدين والعمل على مساعدتهم) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,8) ونسبة مرجحة (93,5%) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة (المهارة في فهم شخصيات المستفيدين وطريقة التعامل معهم) بمتوسط حسابي (2,6) ونسبة مرجحة (86,9%).

وتشير النتائج السابقة إلى أن مؤشر تحسين الأداء المهاري يتمثل في المهارة في كيفية إقامة علاقة مهنية مع المستفيدين، المهارة في التوجيه والمتابعة للمستفيدين باستمرار، المهارة في تقبل المستفيدين والعمل على مساعدتهم، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Koncel & Carney, 1992)، دراسة (يعقوب وغيث، 1995)، دراسة (الصعيدي، 1995)، دراسة (Sheila, 2002) ودراسة (عبد المجيد، 2007).

جدول رقم (6) يوضح تحسين الأداء القيمي للأخصائي الاجتماعي (ن=51)

م	الأداء القيمي	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المئوية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	الحرص على التكامل بين أدوار فريق العمل بالجمعية	34		12		5		131	2,6	85,6	6
2	مساعدة كافة الأنساق المختلفة في حدود أهداف الجمعية	39		11		1		140	2,7	91,5	2
3	التعامل مع المعلومات الخاصة بالمستفيدين في سرية تامة	40		5		6		136	2,7	88,9	3
4	التقدير التام لآراء المستفيدين حول الخدمات المقدمة من الجمعية	38		7		6		134	2,6	87,6	5
5	احترام كافة الحقوق الإنسانية للمستفيدين من الجمعية	45		6		-		147	2,9	96,1	1
6	تحقيق أهداف الجمعية من خلال العمل على تنفيذ سياساتها	36		8		7		131	2,6	85,6	6 م
7	عمل ودراسة الأبحاث العلمية التي تخدم الجمعية	37		10		4		135	2,6	88,2	4
8	العمل على تطوير خدمات الجمعية بشكل مستمر	35		8		8		129	2,5	84,3	7
مجموع الأوزان											1083
المتوسط المرجح العام											2,7
القوة النسبية للبعد											%88,5

* مستوى الدلالة * مرتفع = من 2,37 إلى 3 * متوسط = من 1,67 إلى 2,36 * منخفض = أقل من 1,67

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح مؤشرات تحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين ومؤشر تحسين الأداء القيمي حيث جاءت المؤشر بمتوسط حسابي 2,7 وقوة نسبية 88,5% وكان مستوى الدلالة مرتفع وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

حيث جاءت العبارة (احترام كافة الحقوق الإنسانية للمستفيدين من الجمعية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,9) ونسبة مرجحة (96,1%) يليها العبارة (مساعدة كافة الأنساق المختلفة في حدود أهداف الجمعية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,7) ونسبة مرجحة (91,5%) يليها العبارة (التعامل مع المعلومات الخاصة بالمستفيدين في سرية تامة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,7) ونسبة مرجحة (88,9%) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة (العمل على تطوير خدمات الجمعية بشكل مستمر) بمتوسط حسابي (2,5) ونسبة مرجحة (84,3%).

وتشير النتائج السابقة إلى أن مؤشر تحسين الأداء القيمي يتمثل في احترام كافة الحقوق الإنسانية للمستفيدين من الجمعية، مساعدة كافة الأنساق المختلفة في حدود أهداف الجمعية، التعامل مع المعلومات الخاصة بالمستفيدين في سرية تامة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (عبد التواب، 2002)، دراسة (حمزة، 2004)، دراسة (عبد النبي، 2005)، دراسة (النحاس، 2006)، دراسة (حجازي، 2008).

رابعاً: المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية:

جدول (7) يوضح استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (ن = 51)

م	المعوقات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المئوية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	سيطرة الولاءات الاجتماعية التقليدية بالجمعيات الأهلية	34	3	17	1	-	-	136	2,7	88,9	8
2	شيوخ المحاباة والمحسوبية داخل الجمعيات الأهلية	39	3	2	1	-	-	141	2,8	92,2	4
3	عدم الاهتمام بتعميق ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها	36	3	5	1	-	-	138	2,7	90,2	6
4	ضعف التخطيط الشامل في الجمعيات الأهلية	43	4	8	-	-	-	145	2,8	94,8	3

5	91,5	2,7	140		2	9	4	0	ضعف محتوى الدورات التدريبية المعنية بالمساءلة	5
1	%98	2,9	150	-	-	3	4	8	شروع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة في أنشطة الجمعيات الأهلية	6
7	89,5	2,7	137		3	10	3	8	العزوف عن المشاركة لبعض العاملين في الجمعيات الأهلية	7
9	88,2	2,6	135	-	-	18	3	3	ضعف القدرات التنظيمية لبعض العاملين بالجمعيات الأهلية	8
10	86,9	2,6	133		4	12	3	5	عدم الالتزام بنشر الأخطاء وتصحيح الأوضاع بالجمعيات الأهلية	9
2	95,4	2,9	146	-	-	7	4	4	عدم توافر رؤية مستقبلية لدى الجمعيات الأهلية	10
1401									مجموع الأوزان	
2,7									المتوسط المرجح العام	
%91,6									القوة النسبية للبعد	

* مستوى الدلالة * مرتفع = من 2,37 إلى 3 * متوسط = من 1,67 إلى 2,36 * منخفض = أقل من 1,67

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية حيث جاءت المعوقات بمتوسط حسابي 2,7 وقوة نسبية 91,6% وكان مستوى الدلالة مرتفع وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

حيث جاءت العبارة (شروع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة في أنشطة الجمعيات الأهلية) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,9) ونسبة مرجحة (98%) يليها العبارة (عدم توافر رؤية مستقبلية لدى الجمعيات الأهلية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,9) ونسبة مرجحة (95,4%) يليها العبارة (ضعف التخطيط الشامل في الجمعيات الأهلية) في الترتيب

الثالث بمتوسط حسابي (2,8) ونسبة مرجحة (94,8%) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة (عدم الالتزام بنشر الأخطاء وتصحيح الأوضاع بالجمعيات الأهلية) بمتوسط حسابي (2,6) ونسبة مرجحة (86,9%).

وتشير النتائج السابقة إلى أن المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية تتمثل في شيوع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة في أنشطة الجمعيات الأهلية، عدم توافر رؤية مستقبلية لدى الجمعيات الأهلية، ضعف التخطيط الشامل في الجمعيات الأهلية.

خامساً المقترحات لتفعيل الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (9) يوضح استجابات عينة الدراسة حول المقترحات اللازمة لتفعيل الحوكمة

لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية (ن = 51)

م	المقترحات	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	النسبة المئوية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك				
1	تعزيز تطبيق المساءلة في المؤسسات الأهلية	45		6		-	-	147	2,9	96,1	2
2	الاستعانة بالمتخصصين في تقييم أداء العمل بالجمعيات الأهلية	39		12		-	-	141	2,8	92,2	8
3	العمل على إصدار قواعد ولوائح ناظمة للعمل تحفز على المشاركة	44		7		-	-	146	2,9	95,4	3
4	زيادة فاعلية البناء التنظيمي لوحدات العمل بالجمعيات الأهلية	37		10		4		135	2,6	88,2	10
5	إتاحة الفرص للأخصائيين الاجتماعيين للالتحاق بالدورات التدريبية المتقدمة	46		5		-	-	148	2,9	96,7	1
6	التقييم المستمر لأداء	42		9		-	-	144	2,8	94,1	5

									الأخصائيين الاجتماعيين لرفع كفاءتهم في العمل
9	91,5	2,7	140	-	-	13	38	7	أن يعقب الشفافية مساءلة لنشر الأخطاء وتصحيح المسار
6	93,5	2,8	143	-	-	10	41	8	إعداد برامج تثقيفية للعاملين بالجمعيات الأهلية عن فلسفة الشفافية وكيفية تطبيقها
7	92,8	2,8	142	-	-	11	40	9	تفعيل آليات ممارسة التخطيط الاستراتيجي بالجمعيات الأهلية
4	94,8	2,8	145	-	-	8	43	10	التأكيد على غرس قيم أخلاقيات المهنة في العمل بالجمعيات الأهلية
1431									مجموع الأوزان
2,8									المتوسط المرجح العام
%93,5									القوة النسبية للبعد

*مستوى الدلالة * مرتفع = من 2,37 إلى 3 *متوسط = من 1,67 إلى 2.36 * منخفض = أقل من 1.67

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح استجابات عينة الدراسة حول المقترحات اللازمة لتفعيل الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية حيث جاءت المقترحات بمتوسط حسابي 2,8 وقوة نسبية 93,5% وكان مستوى الدلالة مرتفع وجاء ترتيب العبارات كالتالي:

حيث جاءت العبارة (إتاحة الفرص للأخصائيين الاجتماعيين للالتحاق بالدورات التدريبية المتقدمة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2,9) ونسبة مرجحة (96,7%) يليها العبارة (تعزيز تطبيق المساءلة في المؤسسات الأهلية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,9) ونسبة مرجحة (96,1%) يليها العبارة (العمل على إصدار قواعد ولوائح ناظمة للعمل تحفز على المشاركة) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,9) ونسبة مرجحة (95,4%) وجاءت في الترتيب الأخير العبارة (زيادة فاعلية البناء التنظيمي لوحدات العمل بالجمعيات الأهلية) بمتوسط حسابي (2,6) ونسبة مرجحة (88,2%).

وتشير النتائج السابقة إلى أن استجابات عينة الدراسة حول المقترحات اللازمة لتفعيل الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية تتمثل في إتاحة الفرص للأخصائيين الاجتماعيين للالتحاق بالدورات التدريبية المتقدمة، وتعزيز تطبيق المساءلة في المؤسسات الأهلية، العمل على إصدار قواعد ولوائح ناظمة للعمل تحفز على المشاركة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الجعفرأوي، 2011)، دراسة (عبد الحميد، 2011).

النتائج العامة للدراسة:

1. أوضحت نتائج الدراسة أن مؤشر الشفافية يتمثل في السعي بإستمرار لنشر خطط عمل الجمعية وأهدافها لمواجهة المشكلات، ومساعدة الجمعية في نشر بنود ميزانيتها بكل دقة ووضوح، ومساعدة الجمعية في إزالة أي غموض عن القوانين واللوائح الإدارية.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشر المساءلة يتمثل في حرص الجمعيات الأهلية على اتساع المساءلة على المستويين الأفقي والرأسي، والموضوعية في تقييم الأداء الفعلي للعاملين في الجمعيات الأهلية، وإلتزام الجمعيات الأهلية بتوثيق أداء العاملين فيها، والمساءلة تؤدي إلى تطوير الأنشطة والخدمات بصفة دورية.
3. أوضحت نتائج الدراسة أن مؤشر المشاركة يتمثل في المشاركة في إجراء الدراسات والبحوث التي تقوم بها الجمعية، والحرص على طلب المشورة المهنية بين الزملاء بالجمعية، والحرص على المشاركة في ورش العمل بالجمعية.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشر تحسين الأداء المعرفي يتمثل في التعرف على اللوائح والقوانين والإجراءات المنظمة للعمل داخل الجمعية، التعرف على طبيعة أيديولوجية المجتمع والتعرف على الدور الفعلي لمسئوليات الأخصائي الاجتماعي داخل الجمعية.
5. أوضحت نتائج الدراسة أن مؤشر تحسين الأداء المهاري يتمثل في المهارة في كيفية إقامة علاقة مهنية مع المستفيدين، المهارة في التوجيه والمتابعة للمستفيدين بإستمرار والمهارة في تقبل المستفيدين والعمل على مساعدتهم.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن مؤشر تحسين الأداء القيمي يتمثل في احترام كافة الحقوق الإنسانية للمستفيدين من الجمعية، مساعدة كافة الأنساق المختلفة في حدود أهداف الجمعية والتعامل مع المعلومات الخاصة بالمستفيدين في سرية تامة.
7. أوضحت نتائج الدراسة أن المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية تتمثل في شيوع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة في أنشطة الجمعيات الأهلية، عدم توافر رؤية مستقبلية لدى الجمعيات الأهلية وضعف التخطيط الشامل في الجمعيات الأهلية.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن المقترحات اللازمة لتفعيل الحوكمة لتحسين الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالجمعيات الأهلية تتمثل في إتاحة الفرص للأخصائيين الاجتماعيين للالتحاق بالدورات التدريبية المتقدمة، تعزيز تطبيق المساءلة في المؤسسات الأهلية والعمل على إصدار قواعد ولوائح ناظمة للعمل تحفز على المشاركة.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- حمزة، أحمد إبراهيم (2015). التخطيط الاجتماعي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شورة، أحمد حمدي (2009). نحو نشر ثقافة الشفافية في إدارة الحوار المجتمعي الفعال لدى الشباب المصري، بحث منشور، مجلة الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (27)، الجزء الأول، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- بدوي، أحمد زكي (1995). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان.
- حسين، أحمد سيد (2008). الحركات الاجتماعية والإصلاح السياسي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- رشوان، أحمد صادق (2004). العلاقة بين المحددات التنظيمية للمنظمات الأهلية لأعضاء شبكة حماية البيئة وتحقيق الشبكة لأهدافها، بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- السنهوري، أحمد محمد (1994). تنظيم المجتمع طريقة علمية للخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار النهضة العربية.
- حمزة، أحمد مختار (2004). محددات الرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي في ضوء بعض المتغيرات المهنية والاجتماعية، بحث منشور، المؤتمر العلمي السابع عشر، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- خاطر، أحمد مصطفى (2003). الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية "الأسس النظرية والممارسة العامة"، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- بشير، أحمد يوسف (1992). دراسة الأبعاد المرتبطة بالاغتراب المهني للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في المجال الطبي كمؤشرات تطبيقية لزيادة فعالية الأداء المهني، بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- محمد، أسماء سعيد (2011). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بحث علمي منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الثلاثون، الجزء (2)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- محمد، أسماء سعيد (2011). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة للجمعيات الأهلية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

- الجعفرأوي، أسماء محمد إبراهيم (2010). متطلبات الممارسة المهنية للممارس العام في الخدمة الاجتماعية لمساعدة ضحايا الاتجار بالبشر، المؤتمر العلمي الرابع والعشرين، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الجوهري، أماني عبد الهادي (2010). الحكم الرشيد ونوعية الحياة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- قنديل، أماني (2006). المجتمع المدني في مصر فى مطلع ألفية جديدة، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.
- قنديل، أماني، نفيسة، سارة (1994). الجمعيات الأهلية فى مصر، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.
- سلامة، أمل محمد (2012). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور فى المؤتمر العلمي الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد النبي، أميرة محمد أحمد (2005). الالتزام القيمي للأخصائي الاجتماعي وتحقيق الأهداف المؤسسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الشربيني، إيمان احمد (2001). التخطيط المالي كأداة لتحقيق الشفافية والمصادقية فى الجمعيات الأهلية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات الإستراتيجية والسياسية.
- أنور، إيمان عبد العزيز (2007). تقييم دور الأخصائي الاجتماعي فى مشروع تحسين مستوى حياة الأسر الفقيرة التي تعولها النساء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- يعقوب، أيمن إسماعيل، غيث، أشرف محمود (1995). دراسة تحليلية لإدراك المستفيدين والأخصائيين الاجتماعيين للمهارات السلوكية والأنشطة المهنية المطلوبة لمن يشغل وظيفة تتعلق بخدمة العملاء، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثامن، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- برنامج دعم المجتمع المدني (2012) الحكم الرشيد فى منظمات المجتمع المدني، القاهرة.
- أحمد، تومادر مصطفى (2000). العلاقة بين المنظمات الاجتماعية وتحقيق الأهداف، بحث منشور بمجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد التاسع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الغزاوي، جلال الدين (2004). مهارات الممارسة فى العمل الاجتماعي، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع الفنية.

- حبيب، جمال شحاته (1997). العلاقة بين برنامج تدريبي للاختصاصيين الاجتماعيين وتنمية أدائهم المهني، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الثاني، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- سوليفان، جون وآخرون (2004). الحوكمة طريق الإصلاح، الموقع الإلكتروني لمركز المشروعات الدولية الخاصة.
- لدادوة، حسن (2007). النزاهة والشفافية في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، منشورات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة.
- الوارث، خلف عبدالله (2005). الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول (التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات - تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- حسن، راوية محمد (1999). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- خالد، سارة عبد الفتاح (2017). متطلبات تطبيق الحوكمة في مراكز المعلومات ودعم واتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط.
- فوزي، سامح (2010). المنظمات غير الحكومية من الداخل "ثقافة جديدة من أجل الفاعلية"، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- فوزي، سامح (2007). المنظمات غير الحكومية من الداخل "ثقافة جديدة من أجل الفاعلية"، القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- حسن، سعودي محمد (2015). الحوكمة الرشيدة كمدخل لمشاركة الشباب في القرارات التخطيطية، بحث منشور بمجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
- عبد الحلیم، سلوی رمضان (2004). رؤى أعضاء مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية حول إمكانية تطبيق مدخل التشبيك، بحث منشور بالمؤتمر العلمي السابع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- منصور، سمير (2006). مقياس جودة الأداء المهني للاختصاصي الاجتماعي بالمجال المدرسي، القاهرة، بحث منشور بالمؤتمر التاسع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عثمان، سوسن (1996). تنظيم المجتمع "أسس الممارسة المهنية"، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- عفيفي، صديق محمد (2005). قضايا خاصة في الإدارة المجتمعية، الشفافية، المساءلة، الشراكة، القاهرة، مكتبة النيل الدولية.

- الفقي، صلوحة محمود (2011). المتطلبات المهنية لتحسين الأداء المهني للاختصاصي الاجتماعي المدرسي، بحث منشور بالمؤتمر الرابع والعشرون للخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- منصور، طاهر محمد وآخرون (2010). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، عمان، دار وائل للنشر، ط (3).
- السروجي، طلعت مصطفى وآخرون (2007). التشريعات في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، مركز نشر الكتاب الجامعي بجامعة حلوان.
- الأفندي، عطية حسين (2002). الإدارة العامة "مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة"، القاهرة، مكتبة النهضة الحديثة.
- ليلة، علي (2007). آليات تطوير إدارة الحكم الرشيد في المنظمات الأهلية العربية، القاهرة، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.
- حجازي، نادية عبد العزيز محمد (2008). متطلبات جودة الأداء المهني للأخصائي الاجتماعي في العمل مع الجماعات بمدارس الدمج، بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، حلوان.
- يونس، الفاروق نكي (2002). سياسة الرعاية الاجتماعية والعولمة "دور المجتمع المدني ومؤسساته"، ورقة عمل بالمؤتمر العلمي الحادي عشر، ج (1)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.
- محمد، فتحى (2007). التجربة الليبية، ليبيا، مؤتمر السياسات العامة، مركز البحوث والاستشارات الليبية.
- قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية (2002) رقم 84 الصادر في 5 يوليو.
- كوشا، كاثارين وآخرون (2003) ترجمة سمير كريم. حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرون، واشنطن، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- ماهر أبو المعاطي علي (2003). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية "أسس نظرية ونماذج تطبيقية"، القاهرة، زهراء الشرق، ط (1).
- مجمع اللغة العربية (2005). المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة القومية لشئون المطابع الأميرية.
- مجمع اللغة العربية (2011). المعجم الوجيز، القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

عبد الصمد، محمد جمعة محمد (1995). التخطيط لمواجهة مشكلات الطلاب بالمدن الجامعية، دراسة مطبقة على المدن الجامعية بجامعة حلوان، القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

غيث، محمد عاطف (2006). قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية. محمود، محمود محمد (2001). الاحتياجات التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين العاملين في تنمية المجتمع المحلى الريفي فى إطار التخصص، بحث منشور فى المؤتمر العلمي الثاني عشر، ج (3)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

أيوب، مدحت (2008). حوكمة المنظمات التعاونية، الندوة التعاونية العربية حول "معايير ومستويات الجودة فى التعاونيات العربية"، القاهرة، الاتحاد التعاوني العربي، مايو.

أبو النصر، مدحت محمد (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط (1)، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

أبو النصر، مدحت محمد (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني، ط (1)، القاهرة، ايتراك للنشر.

التلاوي، مرفت (1998). وزارة الشؤون الاجتماعية "التطور التاريخي والرؤية المستقبلية"، القاهرة، دار الهلال.

المركز المصري لدعم المنظمات الأهلية (2006). الحكم الداخلي للمنظمات الأهلية "المساءلة والشفافية"، ورشة عمل، القاهرة.

السيد، مصطفى كامل (1999). الشروط الأساسية للتنمية "الشفافية - المساءلة - الحكم الرشيد"، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة. المعجم الوسيط (2004). معجم اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط (4).

منظمة الشفافية الدولية (2006). نظام النزاهة العربي فى مواجهة الفساد، بيروت، المركز اللبناني للدراسات.

خزام، منى عطية (2012). آليات تطبيق الحوكمة في المنظمات غير الحكومية لمواجهة معوقات تحقيقها لأهدافها، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الثاني والثلاثون، الجزء (4)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (2004). الشفافية، منشورات الاونكتاد حول القضايا التي تناولتها اتفاقية الاستثمار الدولية، الأمم المتحدة.

- اللوزي، موسى (2002). التنمية الإدارية، عمان، دار وائل للنشر، ط (2).
- عبد التواب، ناصر عويس (2002). الاحتياجات اللازمة لتنمية مهارات الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بمجال رعاية الشباب، المؤتمر العلمي الخامس عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- أحمد، نبيل إبراهيم (2003). الاتصال في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.
- البرعي، نجاد (2012). إدارة المنظمات التطوعية بشكل ديمقراطي وشفاف "حوكمة الجمعيات الأهلية"، القاهرة، المجموعة المتحدة.
- حلمي، نرمين إبراهيم (2010). متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية المحلية، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد التاسع والعشرين، الجزء (5)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- سرحان، نظيمة أحمد محمود (1995). النمو المهني المستمر للأخصائي الاجتماعي، بحث منشور، المؤتمر القومي الثاني، القاهرة، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
- سرحان، نظيمة أحمد محمود وآخرون (2005). مقدمة في الخدمة الاجتماعية المعاصرة، القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي بجامعة حلوان.
- توفيق، هاني (2010). الشفافية والمسائلة رفاهية أم ضرورة، بيروت، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- عبد المجيد، هناء محمد السيد (2007). متطلبات تطوير الأداء المهني للأخصائيين الاجتماعيين بالمؤسسات الطبية، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الثالث والعشرين، الجزء الثاني، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- بركات، وجدي، شعبان، يسرى (2002). نحو برنامج مقترح لطريقة تنظيم المجتمع لمساعدة جمعية تنمية المجتمع المحلي في مواجهة تحديات العولمة، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (13) كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- النحاس، وليد عبد المنعم (2006). تقييم أدوار الأخصائي الاجتماعي كممارس عام في مشروعات خدمة البيئة بالمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد الحميد، يسري شعبان (2011). دراسة لطبيعة الدور المهني للمنظم الاجتماعي بالمنظمات الدولية غير الحكومية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، أبريل.

عبد الحميد، يوسف محمد (2003). العلاقة بين استخدام برنامج تدريبي وتحقيق التنمية المهنية للاختصاصيين الاجتماعيين العاملين بالمدن الجامعية، بحث منشور بالمؤتمر السادس عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

ثانياً المراجع الأجنبية:

Lohmann, Roger (1995). Financial Management, Encyclopedia of Social work, Washington, NASW Press.

M., Alamgir (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective Paper Presented to Corporate Governance and Reform Paving The Way to Financial Stability and Development a Conference Organized by the Egyptian Banking Institute, May, Cairo.

Robert, Barker, L. (1999). The Social Work Dictionary, 2nd Edition, Washington, DC, NASW Press.

Connel, Brian (1999). Effective Leadership Involuntary, N.Y. Company Press.

Donald, Briuland (2003). History and Evaluation of Social Work Practice, Encyclopedia of Social Work, Maryland NASW Press.

Cambridge Dictionary of American English (2000). USA, Cambridge University Press.

Yeorge, Crake Alan (2003). Gob Satisfaction of Employees in The Australian Overseas Aid and Development Non-government Organization, North Central University Australian.

Sullivan, Denis J. (1994). Private Voluntary Organization in Egypt, University of Florida.

Dicklich, Susan (1995). Indigenous Non-Governmental Organizations Civil Society and Democratic Transition In Uganda (1986- 1994)Canada, University of Toronto.

Doel, Mark & Shardlow, Steven, M. (2005). Modern Social Work Practice, Teaching and Learning in Practice Settings, U.S.A., Ashgate.

Grigorescu (2010). Transparency and the Impact of International Organization on Democratic Consolidation, New Havca Yale University Press.

Hofheimer, Kerry L. (2006). The Good Governance Agenda of International Development in situation , Virginia , Old Dominion University , Ph.D.

Hughes, Mark & Wearing, Michael (2007). Organizations and Management in Social Work, London, Sage Publications.

Guerra-Lopez, Ingrid (2001). A Study to Identify Key Competencies Required of Performance Improvement Professional, PhD, Florida State University.

- Pierce, Jon. L. (et, al.)** (2002). Management and Organization Behavior South Western, Australia.
- Koncel, Mary A.; Carney, Debra** (1992). When Worlds Collide, Negotiating Between Academic and Professional Discourse in a Graduate Social Work Program, U.S, Smith College, MA.
- Eundak, Kwon** (2005). Financial Power in The Global Village "Financial Globalization", The United States University of Hawaii at Manoa, U.S.A.
- Garye, Liebrert** (2005). Building Capacity for Decentralized Local Development in Chad, Florida State University, U.S.A.
- Longman Group** (2005). Actives Study Dictionary, Cairo, Al Ahram Commercial Press.
- Salles, Maithias (et, al.)** (2004) IT Service Management and IT Governance: Review, Comparative Analysis and Their Impact on Utility Computing, June.
- Nava, Margaret** (2012). Examining NonProfit Accountability Through Program Evaluation , PH. D, University of Waterioo, Canada.
- Merriam** (2003) Webster's' Collegiate Dictionary, Bleventhed, USA, Library of Congress.
- Sheila, Pedigo** (2002). The Socialization of New Residance Life Professional, PHD, University of Kansas.
- N. Duo, Samuel** (2011). Civil Society Organization in Post-War Liberia "The Role of Education and Training Instrentheing Organizational Capacity", PHD .USA, The Pennsy Ivaniastatc University.
- Bruce, Taylor** (2010). Between Argument and Coercion, Social Coordination in Rural Environment Governance, Journal of Rural Studies, V. 26.
- Toon W. Taris, (et, al.)** (2001). From Inequity to Burnout, The Role of Job Stress, Journal of Occupational Health Psychology, V. (6), October.
- Voorhis, Van** (2006). Social Worker Empowerment and Commitment to Client Through Social Justice Advocacy, Indiana University, USA.

دور المراكز الشبابية في تدعيم قيم المسؤولية الاجتماعية لدى الشباب في
مواجهة جائحة كورونا

"دراسة مطبقة على مركز شباب هبشين ببني سويف"

**The role of youth centers in strengthening the values of
social responsibility among youth in confrontation of the
Corona pandemic (Covid19)
"A Study Applied to the Habshin Youth Center in Beni Suf
"**

اعداد

سمر عبد المقصود محمد