

الحوكمة في الجمعيات الخيرية بين الواقع والمأمول: دراسة مطبقة في مدينة الرياض

عالية مذكر الهيف

أستاذ المكتبات والمعلومات المشارك، قسم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

ميعاد إبراهيم بن عامر

ابتسام علي الشهري

قسم العلوم التطبيقية، عمادة خدمة المجتمع والتعليم
المستمر، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

قسم العلوم الإدارية والإنسانية، عمادة خدمة المجتمع
والتعليم المستمر، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

(قدم للنشر في ٢٢/٦/١٤٤٢هـ، وقبل للنشر في ٢٣/٧/١٤٤٢هـ)

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الجمعيات الخيرية، معايير الحوكمة.

ملخص البحث: أكدت العديد من الدراسات والبحوث في مجال الجمعيات الخيرية ضرورة الاعتماد على مفهوم جديد لإدارتها، من خلال ممارسة معايير الحوكمة بتلك المنظمات، بالتركيز على الإدارة الرشيدة لإيجاد مصداقية لهذه المنظمات في المجتمع. وقد حاولت مشكلة الدراسة الوقوف على واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، وأثر ذلك على أدائها، ومستوى تقديمها للخدمات المنوطة بها، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف التي تتمثل في التعرف على واقع وأثر تطبيق معايير الحوكمة في أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، وأهم التحديات التي قد تواجه تطبيقها، ولتحقيق تلك أهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مكونة من (١٦٥) من العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها:

- أن استجابة العينة على عبارات محور "واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض"، جاءت مرتفعة (١٤, ٢ من ٣)، وفي مقدمتها عقد الجمعية اجتماعات دورية بشكل سنوي أو عند الحاجة بصفة مستمرة لمناقشة أوضاع الجمعية، يليها تواجد قنوات اتصال مستمرة بين الجمعية والمستفيدين من برامجها.

- أن استجابة العينة على عبارات المحور الثاني "أثر تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض"، جاءت مرتفعة (٦٩, ٢ من ٣)، وفي مقدمتها جلب الموارد الآلية اللازمة، والالتزام بالمبادئ القانونية والأخلاقية، يليها التحديد الواضح للفئات المستفيدة من أنشطة الجمعيات الخيرية.

Governance in charitable societies between reality and expectations: a study applied in the city of Riyadh

Alia Mothker Al-Haif

Associate Professor of Libraries and Information, Department of Library Science and Information, College of Arts, Princess Nourah Bint Abdulrahman University

Ibtisam Ali Alshehri

Department of Administrative Science & Humanities, Deanship of Community Service and Continuing Education, Princess Nourah Bint Abdulrahman University

Meaad Ibrahim bin Amer

Department of Applied Sciences, Deanship of Community Service and Continuing Education, Princess Nourah Bint Abdulrahman University

(Received: 22/6/1442 H, Accepted for publication: 23/7/1442 H)

Keywords: governance, charities, governance standards.

Abstract: Many studies in the field of charitable societies have confirmed the need to rely on a new concept of their management, through the practice of governance standards in those organizations, with a focus on rational management to create credibility for these organizations in society. The study tried to identify the reality of the application of governance standards in charities in Riyadh, the impact on performance, and the level of provision of the services entrusted to them, through a set of objectives including identifying the reality and impact of applying governance standards on the performance of charities in Riyadh. The most important challenges that may face its application, and in order to achieve the intended goals, the descriptive analytical approach was relied on in this study, and after implementing the study tool (the questionnaire) to a sample of (165) workers in charitable societies in Riyadh, the study reached a set of results, including:

- The rate of responses to the terms of the axis "The Reality of Implementing Governance Standards in Charitable Societies in Riyadh" was as high as (2.14 out of 3), foremost of which is the association holding periodic meetings on an annual basis or when needed on an ongoing basis to discuss the conditions of the association, followed by the existence of continuous communication channels between the association and the beneficiaries of its programs

- The rate of responses to the phrases of the second axis "The Impact of Applying Governance Standards in Charitable Societies in Riyadh" was also high (2.69 out of 3), foremost of which is bringing the necessary automated resources, and adhering to legal and ethical principles, followed by a clear identification of the groups benefiting from the activities of charities.

مشكلة الدراسة:

الدعامة الأساسية، وبالتالي أهمية الحوكمة في تلك الجمعيات لتحسين أدائها، كما أكدت الدراسة على أن تطبيق معايير الحوكمة كالشفافية والمساءلة وتنمية القدرات البشرية أساس لبناء قدرات الجمعيات الخيرية.

وقد أكدت دراسة صالح (٢٠٠٦) على أهمية توضيح مدى تأثير انعدام الشفافية على الفئات المستهدفة من خدمات منظمات العمل التطوعي، وإيجاد حلول مناسبة لانعدام الشفافية في عمل المنظمات التطوعية، وإيجاد القوانين واللوائح والتشريعات لتطبيقها، مع إيجاد ميثاق ودستور ولوائح جزاءات تتناسب مع حل مشاكل منظمات العمل التطوعي. وبناء على ما سبق، وفي ظل ما بيته نتائج الدراسات السابقة، فإن مشكلة الدراسة تكمن في التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، وأثر ذلك في أداء الجمعيات ومستوى تقديمها للخدمات المنوطة بها.

أهداف الدراسة:

- وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ١- التعرف على واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض.
 - ٢- التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض.
 - ٣- التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض.

أسئلة الدراسة:

- تتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:
- ١- ما واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض؟
 - ٢- ما أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض؟
 - ٣- ما أهم التحديات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض؟

تتسم الجمعيات الخيرية بقدرتها على فهم مشكلات المستفيدين منها والمتعاملين معها نظراً لاتصالها المباشر بهم، وتمكنها من فعل ما تعجز عنه الحكومات، ولا شك أن الفوائد المتعددة التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الحوكمة في الجمعيات الخيرية سوف يعود بشكل إيجابي على طريقة إدارة تلك الجمعيات، وبالتالي على الخدمات التي تقدمها الجمعيات الخيرية، وفي هذا الصدد يشير (Salles, 2004) إلى أن الحوكمة تشجع الجمعيات الخيرية على الاستخدام الأمثل لمواردها، كما تساعد الحوكمة الجمعيات الخيرية على تحقيق التنمية المستدامة، وتسهل عملية الرقابة والإشراف على أداء الجمعيات الخيرية عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية، وتشكيل اللجان المتخصصة، وتطبيق الشفافية والإفصاح، وكذلك إرساء قواعد مؤسسية وتطوير هياكل إدارية بالجمعيات الخيرية، والتحديد الواضح للفئات المستهدفة من أنشطة الجمعية.

وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث في مجال الجمعيات الخيرية ضرورة الاعتماد على مفهوم جديد لإدارتها، من خلال ممارسة الحوكمة بتلك المنظمات، بالتركيز على الإدارة الرشيدة لإيجاد مصداقية لهذه المنظمات في المجتمع.

فقد أشارت دراسة (Margaret Frances, 2012) إلى أن المنظمات غير الحكومية كثيراً ما تعاني من عدم وضوح الأدوار التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن ضعف قدرة تلك المنظمات على البقاء والاستمرار.

كما توصلت دراسة حسن (٢٠٠٩) إلى أن أهم المشكلات التي تواجه الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية هي حاجة أعضاء مجالس إدارة الجمعيات والعاملين بالجهاز الإداري إلى برامج تدريبية متطورة، وحاجة الجمعيات إلى مزيد من الشفافية والإفصاح عن أسلوب إدارتها، وافتقادها للقيادات الإدارية، مع عدم قدرة الجمعيات على الإدارة الكفء للموارد البشرية الموجودة بالجمعيات.

كما حرصت دراسة ثابت (٢٠٠٦) على التأكيد على أن الجمعيات الخيرية تعتبر أحد عناصر المجتمع المدني إن لم تكن

أهمية الدراسة:

• تتجلى أهمية الدراسة في كونها تتماشى مع التوجهات الحالية والمستقبلية للنهوض بمستوى الجمعيات الخيرية، في ظل تطبيق تلك الجمعيات لمعايير الحوكمة.

• تساعد هذه الدراسة المسؤولين في الجمعيات الخيرية في تحديد الاحتياجات والدراسات العلمية اللازمة لتحقيق أهداف المجتمعية.

• من المأمول أن تفيد الدراسة صانعي القرارات بالجمعيات الخيرية في تسليط الضوء على أهمية وجود نظام جامع ومتطور، يعتمد على تطبيق مبادئ الحوكمة، والتي تؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة من الخدمات التي تقدمها الجمعيات الخيرية.

منهج الدراسة:

• انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والبيانات المراد الحصول عليها، وبناءً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عنها، فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه " المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً حيث يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها" (العساف، ٢٠١٢)

مجتمع الدراسة

يرمز مجتمع الدراسة إلى مجموعة الأفراد الذين لديهم سمات وخصائص متشابهة، تختلف عن غيرهم من الفئات وهم يمثلون موضوع الدراسة (Salant & Dillman, 1994)، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

- العينة الاستطلاعية: يشير (Machin et al, 2018) إلى أن حجم العينة الاستطلاعية لا يجب أن يتجاوز (٣٠) مفردة، وبناءً عليه، تم بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) من العاملين بالجمعيات الخيرية

بمدينة الرياض، وذلك بهدف التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

- العينة الفعلية: تكونت عينة الدراسة الفعلية من (١٦٥) من العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناول موضوع (واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض).

- الحدود البشرية: أجريت الدراسة الحالية على جميع العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض.

- الحدود المكانية: عقدت الدراسة الحالية على الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٤٢هـ.

مصطلحات الدراسة:

يعرف أبو النصر (٢٠١٥) الحوكمة بأنها: الإدارة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية، ويمكن تطبيقها في أي منظمة حكومية أو أهلية وعلى أي مستوى دولي أو إقليمي أو محلي (ص ٤٥).

عرّفت (لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية لوزارة الشؤون الاجتماعية، ١٤٣٠هـ، ١٢) الجمعيات الخيرية بأنها "جمعيات أهلية تطوعية تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي أو تحقيق أية أغراض لا تتفق والغرض الذي وُجدت من أجله".

وحسب تعريف وزارة الشؤون الاجتماعية (١٤٣٠) فإن الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية هي عبارة عن "مؤسسات تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والمساعدات النقدية والعينية والخدمات التعليمية أو الثقافية أو الصحية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الربح المادي".

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الحوكمة في الجمعيات الخيرية حيث هدفت دراسة محمد وبركات (٢٠١١) إلى تحديد الدرجة الإجمالية التي يحددها المبحوثون لمحاو حوكمة جمعية تنمية المجتمع المحلي بمركز الفشن بمحافظة بني سويف (كدراسة حالة) وهي: المشاركة في العمل التطوعي، والمشاركة في صنع القرار، والشفافية، والمساءلة، وتمثيل القاعدة الشعبية، والتعرف على العلاقة بين درجة حوكمة الجمعية وبين متغيراتهم المستقلة المدروسة، وتحديد نسبة مساهمتها في تفسير التباين الكلي للتغير في درجة الحوكمة كمتغير تابع، وكذلك التعرف على مرتقات حوكمة جمعية تنمية المجتمع المحلي المدروسة من وجهة نظر المبحوثين. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء الجمعية قوامها (١١٥) عضواً تم سحبهم من دفتر العضوية بطريقة عشوائية منتظمة، وقد جمعت البيانات عن طريق استخدام استمارة استبيان بالمقابلة الشخصية، وقد أوضحت النتائج أن نحو (٧, ٦٨٪) من المبحوثين قد أقرروا بإسهام محاور الحوكمة المدروسة، كما أمكن ترتيب محاور حوكمة جمعية تنمية المجتمع المحلي المدروسة ترتيباً تنازلياً وذلك وفقاً للنسبة المئوية لرأي أفراد عينة البحث، كما أوضحت النتائج أن الدرجة الإجمالية لمحاو حوكمة جمعية تنمية المجتمع المحلي المدروسة كانت ذات علاقة طردية ومعنوية عند مستوى معنوي (٠,٠٥) على الأقل بستة متغيرات هي: عدد الدورات التدريبية في مجال عمل الجمعية، ودرجة كفاية الإمكانات البشرية للجمعية، ودرجة كفاية الإمكانات التجهيزية للجمعية، ودرجة كفاية الإمكانات المالية للجمعية، وعدد سنوات العمل التطوعي بالجمعية، وأخيراً عدد سنوات التعليم، في حين أنها لم تكن ذات علاقة بمتغير السن.

وهدفت دراسة نيفين إبراهيم (٢٠١٧) إلى طرح رؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة في الجمعيات الخيرية، وذلك من خلال تحديد دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم كل من الشفافية والمساءلة والديمقراطية وتنمية الموارد المالية والبشرية داخل الجمعيات الخيرية، وتم تطبيق الدراسة على

عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل، والجمعيات الخيرية بحائل، والمتمثلة في الجمعية الخيرية النسائية، وجمعية آفاق، وجمعية أجا النسائية، ومركز الأمير سلطان لرعاية المعاقين. وتوصلت الدراسة إلى أن دور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الشفافية داخل الجمعيات الخيرية يتمثل في: أن الأنظمة المالية بالجمعية واضحة ومعلنة للجميع، وتتوفر لدى الجمعية رؤية مستقبلية ورسالة واضحة عن برامجها معلنة من خلال موقعها الإلكتروني، وتوجد قنوات اتصال مستمر بين الجمعية والمستفيدين من برامجها. أما فيما يتعلق بدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم المساءلة داخل الجمعيات الخيرية فيتمثل في: وجود نظام معلن بالجمعية لتقييم أداء العاملين بالجمعية، ووجود قسم خاص لتلقي شكاوى أفراد المجتمع، ويتم التعامل مع شكاوى أفراد المجتمع في الجمعية بنزاهة وحيادية وموضوعية. وفيما يتعلق بدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الديمقراطية داخل الجمعيات الخيرية فيتمثل في: مشاركة العاملين في إدارة الجمعية، وصياغة أهدافها ووضع برامجها التنموية.

وهدفت دراسة الأغا (٢٠٠٨) عن الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، إلى التعرف على واقع المنظمات الأهلية بقطاع غزة، والتعرف على دور المنظمات الأهلية بالقطاع في تغطية الحاجات التنموية للمجتمع الفلسطيني، ومدى تطبيق المنظمات الأهلية بالقطاع لقواعد الحوكمة في أعمالها، والتعرف على إيجابيات وسلبيات التطبيق لقواعد الحوكمة في المنظمات الأهلية، وقد تم تطبيق الدراسة على العاملين من (١٠) من الجمعيات الخيرية ممن يمثلون الهيئة العليا ومجلس الإدارة والعاملين والمديرين بتلك الجمعيات، وتوصلت الدراسة إلى أن الانتخابات المباشرة هي الطريقة الأكثر اتباعاً في تشكيل مجالس الإدارة في المؤسسات الأهلية، وأن القرارات في مجالس الإدارة تعمل على تحقيق مصالح الموظفين في المؤسسات الأهلية، وهي تتم بالتشاور والتصويت وليست قرارات فردية، وأن غالبية المؤسسات بها مدقق داخلي؛ تحقيقاً للنزاهة والشفافية، وبها نظام داخلي لمراقبة تطبيق قواعد السلوك المهني للموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محاولة الوقوف على واقع الحوكمة في الجمعيات الخيرية، وإن جاءت تحت مسميات أخرى، مثل: دراسة محمد وبركات (٢٠١١)، والتي أشارت إلى جمعية تنمية المجتمع المحلي (جمعية خيرية)، ودراسة الأغا (٢٠٠٨)، والتي أشارت إلى المنظمات الأهلية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول هدف التعرف على واقع معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية، مثل الشفافية والنزاهة والمساءلة وغيرها، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من محمد وبركات (٢٠١١) والأغا (٢٠٠٨) في اختيار مجتمع وعينة الدراسة من العاملين في قطاع الجمعيات الخيرية، فيما وقع اختيار دراسة نيفين إبراهيم (٢٠١٧) على عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة حائل، كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في نوع الدراسة وهي دراسة وصفية، كما اتفقت في اختيار أداة الدراسة (الاستبانة)، وإن كانت دراسة محمد وبركات (٢٠١١) قد اختارت إلى جانب أداة الاستبانة المقابلة الشخصية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة اختيار منهج الدراسة (المنهج الوصفي)، وكذلك اختارت الاستعانة بها في إعداد الإطار النظري وأداة الدراسة (الاستبانة).

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تدرس معايير متعددة، في حين أن الدراسات الأخرى اقتصر على اثنين إلى أربعة معايير، كما أن الدراسة الحالية تحاول التعرف على التحديات التي قد تواجه عملية تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية.

الإطار النظري للدراسة:

إن سعي الدول المتقدمة والنامية -على حدٍ سواء- إلى تحقيق أهداف تنموية وتقديم خدمات أفضل على جميع المستويات، كان محركاً رئيساً إلى التوجه نحو الحوكمة، والتي أصبحت أحد المتطلبات الأساسية في تنظيم العمل داخل المؤسسات والمنظمات. ومع تنامي حاجات المجتمعات البشرية وتغيرها بشكل متسارع ومتزايد، وفي ضعف أو عدم مقدرة العديد من الأسر والدول، خاصة النامية، على تحقيقها،

كان سبباً رئيساً في البحث عن أدوات من شأنها العمل على توفير هذه الحاجات للأفراد والأسر الأكثر احتياجاً وعوزاً، ومن هنا جاءت فكرة الجمعيات الأهلية والخيرية، والتي عمدت على تنظيم العمل الخيري والتطوعي لمساعدة تلك الأسر. ومع تنامي الدور الذي تقوم به تلك الجمعيات، أصبحت مسؤولية أمام المجتمعات بشكل كبير عن تلبية احتياجاتهم، الأمر الذي يعكس مدى حاجة هذه المؤسسات إلى تمويل كافٍ، وإدارة ذات كفاءة عالية، ورقابة جيدة، للحد من ظهور أي مشكلات أو مظاهر فساد أو تلاعب داخل تلك المؤسسات، للمساعدة في القيام بواجباتها وأدوارها، ومن ثمّ بدأ التوجه للأخذ بمبادئ الحوكمة الرشيدة بشكل كبير، كمعيار هام في تطوير وتحسين أداء تلك المؤسسات، مع تصنيف وتقييم مدى التطوع والتبرع لصالح تلك الجمعيات.

١. نشأة وظهور مصطلح الحوكمة:

يرجع تاريخ ظهور الحوكمة بشكل عام إلى أوائل القرن التاسع عشر، وبتحديد دقيق عند بدء ظهور الشركات المساهمة، وقد ارتبطت مراحل تطور الحوكمة بالعديد من الأزمات الاقتصادية التي حدثت في القرن العشرين، ومنها الأزمة المالية الآسيوية عام ١٩٧٧م، التي حدثت في العديد من الشركات الكبرى بالولايات المتحدة، (الصيرفي، ٢٠١٧، ص ١٦) وقد بدأ ظهور هذا المفهوم للمرة الأولى في عام ١٩٨٩م في تقرير البنك الدولي عن الدول الإفريقية جنوب الصحراء، وتم فيه وصف الأزمة في المنظمة كأزمة حكم، وقد أكد التقرير على ضرورة تفعيل النظام الديمقراطي المبني على التعددية الحزبية، والحفاظ على الحقوق المدنية والحريات وحقوق الإنسان كمكونات أساسية للحكومة، وسرعان ما شاع استخدام هذا المفهوم وذاع صيته في حقبة التسعينات بعدد من المفاهيم، كالعولمة والتحول الديمقراطي والخصخصة والمجتمع المدني. (جادالله، ٢٠١٣، ص ٣٠٩٨-٣٠٩٩)، ثم جاءت نقطة التحول في مفهوم الحوكمة عام ١٩٩٧م، حيث طرح البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة المفهوم، بهدف تغيير دور الدولة، والاعتراف بدور الفاعلين المتعددين، والتوجيه الفعال نحو التعامل مع قضايا وتحديات التنمية البشرية، وعلى هذا النحو امتد المفهوم إلى المجتمع

(ص ٨١)

وقد عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي (OECD) الحكومة بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين. (غادر، ٢٠١٢، ص ١٧١)

الفرق بين مصطلح الحكومة والحكومة:

تجب الإشارة إلى الخلط الشائع ما بين مصطلحي الحكومة والحكومة، حيث إن هناك من يستخدم مصطلح الحكومة كمرادف لمصطلح الحكومة والذي ينطوي على انعكاسات سلبية مغلوطة نحو ما يعنيه كل من المصطلحين من أبعاد على المستوى الحكومي والمجتمعي، وتفهم الحكومة من منظور القطاع الحكومي نظاماً يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات، التي تهدف إلى ضبط ومراقبة الوحدة الحكومية، بغرض حماية ممتلكاتها من ناحية وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من الناحية الأخرى، إذن، الحكومة جزء من اهتمام ونطاق الحكومة. (الصيرفي، ٢٠١٧، ص ١٦)

أما تعريف الحكومة في الجمعيات الخيرية، فيقصد بها أسلوب اتخاذ القرارات الأساسية الخاصة بتوزيع الموارد في المجتمع، وكذلك أسلوب تنفيذ هذه القرارات في جميع مجالات النشاط الاجتماعي، وخصوصاً في المجال السياسي والاقتصادي والمجتمع المدني والمحلي، وكذلك على الصعيد العالمي والسياسي والاقتصادي. ويؤكد هذا المفهوم على أسلوب اتخاذ القرار وتنفيذه، ويتوقف الحكم على ما إذا كان هذا الأسلوب رشيداً أو غير رشيد، على مدى النجاح في بلوغ الأهداف المقصودة من وراء هذا القرار، فيكون الحكم رشيداً عندما يتم بلوغ هذه الأهداف والعكس بالعكس. (إبراهيم، ٢٠١٧، ص ٢٦٠)

٢. مبادئ الحكومة في الجمعيات الخيرية:

تحتاج عملية تنفيذ وتطبيق مبادئ الحكومة داخل المؤسسات والمنظمات إلى توافر مجموعة من المبادئ، التي تسهم في تحقيق الأهداف المنتظرة من تطبيق الحكومة، وقد أشار الاتحاد الدولي للمحاسبين والمعهد القانوني للمالية والمحاسبة إلى الإطار الدولي للحكومة الرشيدة في القطاع

المدني وجميع مؤسساته، ثم اتسع المفهوم في إطار العولمة سواء مؤسسات التمويل العالمية أو الشركات متعددة الجنسيات، وأصبح ذلك توجهاً واعترافاً عاماً بجملته من المبادئ والقواعد في إطار العولمة. (أفندي، ٢٠٠٦، ص ١٥٧)

يُعد مصطلح الحكومة من المصطلحات الهامة التي حظيت باهتمام بالغ من قبل العديد من العلوم الإنسانية والسلوكية، وذلك نظراً لأهميتها وأدوارها المتنوعة في العديد من فروع المعرفة، كعلم الإدارة، والاقتصاد، والمحاسبة، وكذلك لأدواره المؤسسية سواء على مستوى المؤسسات الربحية أو غير الربحية، وقد شاع استخدام لفظ الحكومة في القرن الثالث الميلادي كمرادف لمصطلح الحكومة، ويطلق على مصطلح الحكومة لفظ الحاكمية، أو الحكمانية، وهي مصطلحات شائعة في الكتابات الحديثة حول التنمية والديمقراطية في المؤسسات بما يضمن إخضاعها إلى مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة في الأداء، وبشكل عام يشير مصطلح الحكومة (Governance) إلى الشفافية والمساءلة والانفتاح.

وقد شهد تعريف مصطلح الحكومة تنوعاً واضحاً نتيجة اختلاف مجالات استخدامه، الأمر الذي يعكس عدم الاتفاق على تعريف موحد للحكومة في العلوم والمعارف الإنسانية، فما يقصد به في علم الاقتصاد لا ينطبق على علم الإدارة وغيره من العلوم والمعارف الأخرى. فعلى مستوى علم الإدارة تُعرّف الحكومة بأنها: "ذلك النظام الذي له القدرة على ضمان حقوق أصحاب المصالح بإيجاد حالة من التوازن بين مصالح الأطراف المستفيدة، بممارسة الشفافية والوضوح والمساءلة واستخدام الحكمة والرشد في وضع السياسات وصنع القرار"، (ابن مصطفى، ٢٠١٧، ص ٨٢) أما في علم الاقتصاد فجاء تعريف الحكومة بأنها: "الأسلوب الذي عن طريقه يستطيع المستثمرون الذين يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال وتحقيق قدر من طمأنينة ويضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم"، (ابن عمر، ٢٠١٤، ص ٢٦) وقد عرّف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة الحكومة بأنها: "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية شؤون المجتمع على كافة مستوياته". (ابن مصطفى، ٢٠١٧،

- تحديد الحقوق والواجبات القانونية للأطراف في المؤسسة أو المنظمة، وكيفية اختيارهم لأعضائه، ودور الإشراف المنوط بهم على الإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح ولجنة المراجعة. (الشواورة، ٢٠٠٩، ص ١٢٥-١٢٦)

وقد أرسى ميثاق الحوكمة للمؤسسات المجتمعية الخيرية والتطوعية الصادر عام (٢٠١١م) عدداً من هذه المبادئ للحوكمة، وهي:

- قيادة المؤسسة من خلال وجود الرؤية والاستراتيجية والخطط التشغيلية وتقويمها.

- السيطرة على أنشطة المؤسسة وحسن إدارتها من خلال وجود أنظمة الرقابة وإدارة المخاطر.

- وجود الشفافية والمسؤولية من خلال تحديد المتأثرين بالمؤسسة، والتواصل معهم، والاستجابة لمطالبهم، والعمل بفعالية من خلال تنظيم اجتماعات المجلس وتفويض الصلاحيات.

- الالتزام بالاستقامة من خلال الإنصات والأمانة والاستقلالية.

- إدارة تعارض المصالح وحماية سمعة المؤسسة. (العمر والمعود، ٢٠١٤، ص ١١٤)

إن أهمية الحوكمة في مؤسسات القطاع العام تتمثل في تحقيق عدد من الأمور الهامة، التي ينبغي أن تدعم ترتيبات الإدارة في منظمات الخدمة المدنية، وهذه الأمور هي:

- المساعدة في تحديد أولويات المؤسسات ونتائجها من حيث الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وتحديد السياسات والتدخلات اللازمة لتحسين تحقيق هذه الأولويات والنتائج.

- تطوير قدرة الإدارة بما في ذلك القدرة على قيادة الفريق وإدارة الموظفين.

- العناية بالمخاطر، وإدارتها وفق أنظمة رقابة داخلية فاعلة، والممارسات الفعالة لإدارة الأداء.

- ضمان الانفتاح وعمليات التشاور الفعالة، والمشاركة الشاملة مع الجهات ذات العلاقة. (ابن مصطفى، ٢٠١٧، ص ٨٨)

ويتضح من استعراض المبادئ العامة للحوكمة أنها أداة

العام، لعدد من المبادئ مرتفعة المستوى، الذي ينبغي أن تدعم ترتيبات الإدارة في منظمات الخدمة المدنية والمتمثلة فيما يلي:

- تدعم الحوكمة الثقافة والروح التي تضمن السلوك الجيد، مع النزاهة والالتزام القوي بالقيم الأخلاقية، واحترام سيادة القانون.

- تساعد الحوكمة على تحديد الأولويات والنتائج من حيث الفوائد الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، وتحديد السياسات والتدخلات اللازمة لتحسين تحقيق هذه الأولويات والنتائج. - تطوير قدرة الإدارة بما في ذلك القدرة على قيادة الفريق وإدارة الموظفين.

- العناية بالمخاطر وإدارتها وفق أنظمة رقابة داخلية فاعلة، والممارسات الفعالة لإدارة الأداء.

- ضمان الانفتاح وعمليات التشاور الفعالة، والمشاركة الشاملة مع الجهات ذات العلاقة. (ابن مصطفى، ٢٠١٧، ص ٨٨)

إلى جانب المبادئ السابقة، فهناك عدد آخر من المبادئ العامة للحوكمة، والتي تتمثل فيما يلي:

- توافر إطار فعال لحوكمة المؤسسات والمنظمات، يعمل على رفع مستوى الشفافية والكفاءة، وأن يتوافق مع دور القوانين، ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.

- حفظ حقوق الأطراف داخل المؤسسة أو المنظمة من حيث حقهم في نقل الملكية واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، والمراجعة المالية والحق بالمشاركة الفعالة في اجتماعات اتخاذ القرارات.

- المساواة في التعامل بين الأطراف من حيث الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت والمشاركة في القرارات الأساسية.

- احترام دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة أو المنظمة (الإدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العاملة، المجتمع)، وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية وإفساح المجال أمامهم للمشاركة الفعالة في الرقابة على المؤسسة أو المنظمة.

والمنظمات.

- الشفافية والإفصاح: إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المؤسسات والمنظمات والأجهزة المجتمعية الرسمية. ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فعالية تلك المؤسسات والمنظمات، وكذلك تعزيز قدرتها التنافسية وقدرتها على المشاركة، كما أن مسالة تلك المؤسسات والمنظمات مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات ونتائج الأعمال.

- الكفاءة والفعالية: العمل على إنتاج مخرجات ذات جودة عالية، بما في ذلك الخدمات المقدمة للمواطنين، وبأقل التكاليف، وضمان أن المخرجات تتفق مع ما خطط له من صناعات القرار، أي تحقيق أفضل استخدام للموارد.

- سيادة القانون: فرض قوانين ولوائح شفافة، والعمل على سيادته على حد سواء، بأعمال بنفس القاعدة القانونية في الحالات المتماثلة ودون النظر للمركز الاجتماعي أو الوظيفي، وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون. (ابن مصطفى، ٢٠١٧، ص ٨٤)

- المشاركة: المقصود بالمشاركة إتاحة مجالس الحوكمة لمؤسسات المجتمع المدني بالمشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات المؤسسة، وكذلك إتاحة الفرص لجميع العاملين في المؤسسة لأن يكون لهم دور في عملية صنع القرار.

- المساواة: ويقصد بها مساواة الأفراد داخل المؤسسات في الحقوق والواجبات، والمستمدة من المهام المنوطة بهم مسبقاً، سواء في الأنظمة والتعليمات أو عقود العمل، دون النظر إلى الجنسية أو المعتقد ولا حتى الأفكار التي يؤمنون بها. (الهروط، ٢٠١٨، ص ١٦-١٧)

- الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح: أي المحافظة على مصالح الفئات الأخرى ممن لهم علاقة بالمؤسسة أو المنظمة، مثل الموظفين والدولة والمجتمع المحلي وغيرهم، ولهذا الفئات جميعها مصلحة بنجاح المؤسسة واستمراريتها، إذ إن مصالحهم تتعرض للضرر في حالة فشل المؤسسة أو إفلاسها.

- مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة. في إطار حوكمة المؤسسات يجب على أعضاء مجلس الإدارة العناية الواجبة بهدف تحقيق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين وأصحاب

تحاول المؤسسة من خلال تطبيقها المحافظة على كيان المؤسسة من أوجه الفساد بأشكاله المالي والإداري من أجل الحفاظ على سمعة المؤسسة والعاملين بها، وذلك لنيل ثقة المستفيدين من المؤسسة والحفاظ على عملائها، ومن ثم يمكن القول بأن المؤسسات الخيرية والأهلية بشكل عام، والجمعيات الخيرية بشكل خاص تحتاج إلى توفر مبادئ الحوكمة من أجل تنظيم العمل، والتي يمكن أن تكون على النحو التالي:

- التزام الجمعيات الخيرية بالشفافية والمحاسبة الدقيقة لجميع العمليات التي تتم من خلالها، سواء بين العاملين بها أو مع الجهات ذات الصلة ومع المستفيدين من خدماتها.

- تحمل المسؤولية كاملة عن جميع المعاملات، سواء بين العاملين داخل الجمعية أو الأطراف ذات الصلة والمستفيدين منها.

- وجود رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للجمعية، يلتزم بها العاملون بالجمعية ومجلس إدارتها، ويطلع عليها جميع المتعاملين مع الجمعية.

- المحافظة على كيان الجمعية الخيرية في حال تعارض المصالح الشخصية للعاملين عليها مع الخدمات المقدمة للمستفيدين من الجمعية.

- الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة من قبل الجمعية أو الوزارة في حال السعي لتطوير وتحديث الجمعية.

- التزام مبدأ المساواة في التعامل مع جميع أطراف الجمعية الخيرية، من أجل التزام بالواجبات والحقوق على جميع الأطراف بها.

٣. معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية:

على الرغم من أهمية ودور المبادئ والمعايير الخاصة بالحوكمة في تحسين وتنظيم إدارة المؤسسات والمنظمات؛ إلا أنها ليست إلزامية بشكل قانوني، وإنما هي لتنظيم وبيان السلوك الجيد في إدارة المؤسسات والمنظمات وفقاً لمعايير وأساليب علمية، ما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة بها.

- المساءلة: وتتمثل في خضوع صانعي القرار في المؤسسات والمنظمات (تنفيذيين وإداريين ومجالس إدارات) لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات الصلة بتلك المؤسسات

وتطبيقها من ناحية أخرى، إلى تقليل التعارض بين مصالح العاملين بها ومجالس إدارتها بالمؤسسات والمنظمات. (غادر، ٢٠١٢، ص ١٧٥)

-المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي، والمناخ العام للاستثمار في الدولة، وكفاءة القطاع المالي والمؤثر على عمليات التمويل، بالإضافة إلى مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللازمة للمؤسسات والمنظمات لممارسة نشاطاتها المتنوعة، إلى جانب وجود وكفاءة ومقدرة الأجهزة الرقابية، ووجود جمعيات مهنية ذات صلة بالمنظمات والمؤسسات. (حجازي، ٢٠١٧، ص ١٦٢)

وإلى جانب ضرورة توافر مجموعة من المحددات للحكومة، فإن هناك مجموعة أخرى من المقومات الرئيسة لدعم تنفيذ وتطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة داخل المنظمات والمؤسسات، وذلك من أجل إحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي يتم اتخاذها من قبل إدارات تلك المؤسسات والمنظمات، ومن بين هذه المقومات:

-توفر القناعة الكاملة لدى الإدارة بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة.

-توفر الثقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة (الإدارة بالعاملين، والعاملين بالإدارة).

-وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، الأمر الذي يسهل تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة.

-وضوح وإمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها للوصول لنتائج دقيقة وسليمة وواضحة.

-نظام اتصالات متطور بتقنيات حديثة تسهل التواصل بين مكونات المؤسسات.

-الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتجديد المواقف السلبية والإيجابية. (ابن عمر، ٢٠١٤، ص ٣٣)

المصالح، ويلعب مجلس الإدارة دوراً محورياً في المؤسسة، كون الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على القرارات التي يتخذها هذا المجلس، وهذا يأتي انطلاقاً من الخصائص الأساسية التي يجب توافرها فيه، والتي يؤكد عليها نظام حوكمة جيدة، سواء حجمه ومهامه وتركيبته أو مكافآت أعضاء مجلس الإدارة. (فروم، ٢٠١٦، ص ٦٧٥)

ويتضح من جميع المعايير السابقة إلى جانب المبادئ العامة للحكومة، والتي سبق الإشارة إليها، أن جميعها تسعى إلى تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات والمنظمات من أجل المحافظة على كيان المؤسسة وسمعتها، مع تحسين مستوى جودة الخدمات والقضاء على جميع أوجه الفساد الإداري والمالي. ومن ثم يمكن القول بأن الاستعانة بالحوكمة داخل الجمعيات الخيرية مسألة لا غنى عنها من أجل المحافظة على مقدرات الجمعية وعلى سمعتها.

ومن ثم أصبحت معايير الحوكمة المساءلة، والشفافية، والاستجابة، والكفاءة، والمشاركة، والمساواة، وسيادة القانون، مع الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وتحديد مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، كلها معايير يجب أن تتوافر داخل الجمعيات الخيرية ويعلمها جميع العاملين بها والمتعاملين معها؛ لضمان استمراريتها والمحافظة على كيانها ودورها الرائد في العمل الخيري.

٤. محددات الحوكمة ومقوماتها:

تعمل محددات الحوكمة على زيادة معدلات الثقة في مؤسسات ومنظمات الدولة مما ينعكس على اقتصادها الوطني، وتفعيل وتعميق دورها في تعبئة إمكاناتها المادية، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية، وقد أشارت العديد من الكتابات والدراسات إلى أن المحددات الأساسية لحوكمة المؤسسات والمنظمات تتمثل في محددات داخلية، وخارجية، وذلك على النحو التالي:

-المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل المؤسسات والمنظمات، والتي تؤدي توافرها من ناحية،

٥. أهداف وفوائد الحوكمة في الجمعيات الخيرية:

إن سعي المجتمعات إلى تطبيق وتنفيذ الحوكمة في المؤسسات والمنظمات على اختلافها يهدف إلى تحقيق مجموعة من الفوائد والأهداف، سواء على مستوى المؤسسات والمنظمات نفسها، أو على مستوى المجتمع ككل، ومن بين هذه الأهداف والفوائد ما يلي:

-عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

-الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.

-محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات والمنظمات، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

-تطبيق وضمان النزاهة الأكيدة والاستقامة لجميع العاملين في المؤسسات والمنظمات، بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.

-تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الحامسي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وتبعا لذلك يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الخطأ. (أحمد، ٢٠١٦، ص ١٨٤)

-تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة.

-توفير الإرشادات للمؤسسات حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

-دعم روح الفريق والعمل التعاوني، وتطوير مستوى الإفصاح بما يخدم أصحاب المصالح.

-الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
-الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة. (النوشان، ١٤٣٧، ص ١٤)

أما فيما يتعلق بأهمية تطبيق وممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية، والتي ترى الباحثات أنها تنطبق على الجمعيات الخيرية والأهلية في المملكة العربية السعودية، ما يلي:

-تشجع الحوكمة الجمعيات الخيرية على الاستخدام الأمثل لمواردها.

-تساعد الحوكمة الجمعيات الخيرية على تحقيق التنمية المستدامة.

-تسهل الحكومة عملية الرقابة والإشراف على أداء الجمعيات الخيرية عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية، وتشكيل اللجان المتخصصة، وتطبيق الشفافية والإفصاح.

-إرساء قواعد مؤسسية، وتطوير هياكل إدارية بالجمعيات الخيرية.

-التحديد الواضح للفئات المستهدفة من أنشطة المنظمة. (إبراهيم، ٢٠١٧، ص ٣٦٢)

وتهدف المؤسسات الأهلية، بما فيها الجمعيات الخيرية، إلى تحقيق مجموعة من الفوائد والأهداف من وراء تطبيق الحوكمة داخلها، وقد ذكرت منصة حوكمة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية، والذي يطلق عليها "مكن" عدداً من الفوائد التي ستتحقق عند تطبيق مبادئ الحوكمة في الجمعيات الخيرية، وهي:

-المساهمة في نجاح الجمعية الأهلية وتحقيق النمو والأثر المستدام لها.

-إثبات فاعلية الجمعية الأهلية أمام الجهات المنظمة والمشفرة.

-المساهمة في حماية الجمعية الأهلية وأعضائها عند المساءلة القانونية.

-زيادة فاعلية إدارة الجمعية الأهلية وتشجيعها على الاستخدام الأمثل لمواردها.

-زيادة فرصة الحصول على المنح الحكومية وغير الحكومية.

-ضمان حقوق كل من له صلة بالجمعية الأهلية، والإعانة على إشراكهم في اتخاذ القرارات ذات العلاقة.

(<https://saudifoodbank.com>)

وقد ساهمت النجاحات التي حققتها الحوكمة في كثير من المنظمات والمؤسسات المتنوعة، وعلى جميع المستويات، في الإسراع بتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاعات غير الربحية، والتي تأتي من ضمنها الجمعيات والهياكل الخيرية، وفي ظل رؤية ٢٠٣٠ ومع توجه المملكة إلى تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المادية والبشرية في المملكة، وقد أشار الأستاذ عبدالله بن راشد الخالدي إلى إمكانية الاستفادة من الحوكمة في ظل رؤية ٢٠٣٠ عن طريق استخدام إمكانيات

٧. أهمية الحوكمة في المؤسسات الخيرية:

تسعى المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها إلى تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة للمنظمات والمؤسسات، وتدعيم التنافس بينها، وتعظيم قيمتها ودورها السوقية والمجتمعي، مما ينعكس على توسعها ونموها نتيجة زيادة معدلات الثقة المجتمعية مع تلك المؤسسات والمنظمات. وتتمثل أهمية الحوكمة في المؤسسات الأهلية في النقاط التالية:

-تعد ممارسة الحوكمة الرشيدة عنصراً مهماً في تحقيق مصداقية هذه المؤسسات.

-توفر جواً من الثقة والتعاون بين العاملين في تلك المؤسسات والمستفيدين من خدماتها.

-الاستجابة للتغيير بدناميكية تحقق الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة من هذه المؤسسات.

-تحقق التخطيط الفعال لتطوير تلك المؤسسات، وجلب الموارد اللازمة والالتزام بالمبادئ القانونية والأخلاقية.

-تعمل على تعزيز صورة هذه المؤسسات أمام المجتمع والرأي العام.

-تساعد على حفظ التوازن، وإيجاد الرقابة اللازمة لعمليات ممارسة السلطة وصنع القرار داخل تلك المؤسسات (جداالله، ٢٠١٣، ص ٣١١١-٣١١٢).

٨. خصائص ومميزات حوكمة المؤسسات الخيرية.

تتمثل الحوكمة في المؤسسات الخيرية بعدد من الخصائص والسمات التي قد تميزها عن غيرها من المؤسسات، سواء الرسمية أو غير الرسمية، الساعية إلى تطبيق برامج الحوكمة، وقد أشارت العديد من الكتابات والدراسات إلى مجموعة من هذه الخصائص، ومن بينها:

-المساءلة. أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والعدالة التي تعني احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.

-المسؤولية الاجتماعية. تشير إلى النظر إلى المؤسسة الخيرية كمواطن جيد وجديد.

-الاستجابة. حيث تحاول تلك المؤسسات وعملياتها خدمة جميع الأطراف المتتمية لتلك المؤسسات. (ابن عمر،

الحكومة الإلكترونية في العمل الخيري، وذلك باستخدام المنصة الوطنية للتبرعات، والتي تم إطلاقها في ٢٧ رمضان ١٤٤١هـ وتهدف إلى حوكمة أحد أنشطة العمل الخيري المتمثل في التبرعات، وذلك من أجل ضمان وصولها لمستحقيها بكل يسر وسهولة، والذي تبعه بعد ذلك، إنشاء المركز الوطني للتنمية، غير الربحي، والقائم على تقديم الخدمات المساندة للمشروعات الخدمية، ومن بينها مشروعات الجمعيات والهيئات الخيرية. (صحيفة سبق، <https://api.sabq.org/2BnCV4>)

٦. النظريات المفسرة للحوكمة في المؤسسات الخيرية:

إن التوصل إلى صيغ الحوكمة وتطبيقها في المؤسسات الربحية وغير الربحية (المؤسسات الخيرية)، على اختلافها وتنوعها، يعود إلى العديد من الجهود العلمية والأبحاث والدراسات التي توصلت إلى جودة وإمكانية تطبيق الحوكمة، وتتمثل خلاصة هذه الجهود في عدد من النظريات التي فسرت الحوكمة، ووضعت لها القواعد والصيغ للتطبيق. وتوجد نظريتان رئيسيتان في تفسير الحوكمة، وهما:

أ. نظرية الوكالة. وهي النظرية التي يُنظر من خلالها للمؤسسة باعتبارها مجموعة متداخلة من العلاقات التعاقدية بين عناصر الإنتاج المختلفة، وأن هناك علاقة وكالة تنشأ عندما يتم التعاقد بين طرف معين أو أكثر (الأصيل)، وبين طرف آخر هو الوكيل، لأداء بعض الخدمات نيابة عنه، وتفوض له سلطات اتخاذ القرار. (ابن عمر، ٢٠١٤، ص ٤٠)

ب. نظرية أصحاب المصالح. وهي عملية تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات من حيث تلبية مطالب مجموعة أصحاب المصالح المتعددة، التي على المؤسسات أن تسعى لتلبيةها. والأداء الاجتماعي للمؤسسات هو قدرة المؤسسة على تلبية أو تجاوز توقعات أصحاب المصالح فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية، وينبغي وفقاً لهذه النظرية التكامل بين أساليب الرقابة المفروضة على أنشطة المؤسسة. (الصيرفي، ٢٠١٧، ص ١٧)

المخالفات، والمساواة في تطبيقها دون تحيز. وللمساءلة عدة مستويات تبدأ بالمساءلة التقليدية، والتي تتمثل في امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح المعمول بها، ومساءلة البرنامج عن نتائج الأنشطة الحكومية، بالإضافة إلى مساءلة العمليات والأنشطة التي يتم خلالها تحويل المدخلات لمخرجات، وأخيراً المساءلة الاجتماعية، وتتمثل في الآثار الاجتماعية للبرامج، ومدى التزام المنظمات بدورها الاجتماعي إزاء البيئة التي تباشر نشاطها بها. (الصيرفي، ٢٠١٧، ص ٢٨-٣١)

ب. آلية الشفافية (المحاسبة والإفصاح).

وتتمثل الشفافية في أن تكون الإجراءات الحكومية والقرارات وعمليات صنع القرار مفتوحة بمستوى مناسب من التدقيق من قبل الآخرين، ومن خلال أجزاء أخرى من الحكومة والمجتمع المدني، وفي بعض الحالات خارج المؤسسات الحكومية. (ابن مصطفى، ٢٠١٧، ص ٨٤). إن مبدأ الشفافية في المؤسسات سواء الربحية أو غير الربحية يركز على الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية للمتأثرين بأعمال المؤسسة في الوقت المناسب، كما يشمل ذلك، إفصاح المجال أمام جميع المتأثرين بأعمال المؤسسة للاطلاع على المعلومات الضرورية. وقد يكون هذا الإفصاح طوعياً أو إلزامياً بناء على التزامات المؤسسة، والبيئة القانونية، اللتين تعمل في ظلها المؤسسة، وفي هذا الإطار يجب على أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية أن يوضحوا بشكل جلي للمتأثرين بأعمال المؤسسة سبب اتخاذ أي قرار مادي، أو تغيير في سياسات أو برامجها الأساسية. (العمر، والمعود، ٢٠١٤، ص ١٢٦)

ويشير إلى وجود عنصرين لمبدأ الشفافية، أولهما العلانية، وهي واجب على الإدارة لابد من توفيرها بالطرق الممكنة عبر وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات وغيرها، بما يتيح توفير العلانية للمواطن العادي والأجهزة الرقابية الحكومية والأهلية، وثانيهما القانونية، وتتمثل في وجود النص القانوني الثابت والقوى، الذي يضمن توافر العلانية من جهة، والرقابة من جهة أخرى، ولبدأ الشفافية مستويان، الأول الشفافية الداخلية، أي توفر البيانات لأعضاء المنظومة والعاملين فيها، وخارجية تتمثل في توفير البيانات للجمهور،

(٢٠١٤، ص ٣٠)

-الرؤية الاستراتيجية. حيث يتمتع القادة والعامّة برؤية بعيدة الأجل حول الحوكمة الجيدة، والتنمية البشرية، وأيضاً بالإحساس بما تحتاجه هذه التنمية.

-الكفاءة والفاعلية. حيث إن تلك المؤسسات وعملياتها لها نتائج تلبي الاحتياجات المجتمعية، مع مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد. (عوض، ٢٠١١، ص ٤٥٠)

٩. آليات وطرق ممارسة الحوكمة في ضوء معاييرها بالمؤسسات الخيرية.

تعتمد عملية ممارسة الحوكمة في المؤسسات الخيرية على عدد من الخطوات أو الإجراءات التي تمثل واقع الحوكمة العملية في الميدان (المؤسسات الخيرية)، ومن بين هذه الخطوات والإجراءات التي يتم ممارستها في حوكمة المؤسسات الخيرية، المساءلة والشفافية والمشاركة، والتي يراها البعض مبادئ أو عناصر للحوكمة، وهي على النحو التالي:

أ. آلية المساءلة.

ويقصد بالمساءلة هنا القدرة والاستعداد على إظهار مدى وضوح الإجراءات والقرارات، وتوافقها مع الأهداف المتفق عليها، وإيجاد طرق وأساليب مؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسؤول عن أعماله وتصرفاته، مع إمكانية محاسبته إذا تجاوز السلطة أو أخل بعمله وفق القانون، بضمان وجود قضاء مستقل ومحيد، (ابن مصطفى، ٢٠١٧، ص ٨٣). هذا، وترتكز حوكمة المؤسسات الربحية وغير الربحية على أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة عن قراراتهم، وبأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراجعة الذاتية، ويتم ذلك من خلال وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة للمسؤولين عن إدارة الموارد في المؤسسة، بما فيهم مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. (العمر، والمعود، ٢٠١٤، ص ١٢٧)

ويذكر أن المساءلة في الحوكمة تقوم على عدة عناصر، منها المعايير القابلة للتطبيق، وتقييم مستند لتلك المعايير، وإعلان النتائج بناء على البيانات الدقيقة، واتخاذ القرارات، وإجراء تغذية راجعة فعالة، ووضوح قواعد النظام، وعواقب

ولضرورة البحث عن أدوات للتغلب على هذه الإشكاليات، ومن ثم جاءت الحوكمة من أجل تحقيق ذلك الهدف، ومن ثم بات دورها هاماً في تحقيق الأهداف العامة والخاصة لتلك المؤسسات والمنظمات، كما ساهمت وبشكل فاعل في تحقيق الميزة التنافسية لها، ويشير إلى أن هذا الدور يتحقق من خلال الآتي:

- محاربة الفساد بجميع أشكاله المالي والإداري، وعدم السماح بعودته مرة أخرى.

- تحقيق درجة عالية من الشفافية والاستقلالية لجميع الأطراف في المؤسسات والمنظمات.

- تفادي الأخطاء والانحرافات المتعمدة، والعمل على تقليلها باستخدام أنظمة رقابية متطورة.

- تحقيق قدر كاف من الشفافية فيما يتم إعداده من التقارير المالية والإدارة في الكشوفات.

- الالتزام بالكفاءة والفاعلية لمراقبي تلك المؤسسات من حيث النواحي المالية، والتأكد من كونها على درجة عالية من الاستقلالية والنزاهة والموضوعية، وعدم خضوعها لأي ضغوط خارجية. (الغازمي، ٢٠١٢، ص ٣٩-٤٠)

تطبيق الحوكمة في العمل الخيري بالمملكة العربية السعودية:

لقد ساهمت النجاحات التي حققتها الحوكمة في كثير من المنظمات والمؤسسات المتنوعة، وعلى جميع المستويات، في الإسراع بتطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة في القطاعات غير الربحية، والتي تأتي من ضمنها الجمعيات والهيئات الخيرية، وفي ظل رؤية ٢٠٣٠ ومع توجه المملكة إلى تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المادية والبشرية في المملكة، وقد أشار الأستاذ عبدالله بن راشد الخالدي إلى إمكانية الاستفادة من الحوكمة في ظل رؤية ٢٠٣٠ عن طريق استخدام إمكانيات الحكومة الإلكترونية في العمل الخيري، وذلك باستخدام المنصة الوطنية للتبرعات، والتي تم إطلاقها في ٢٧ رمضان ١٤٤١هـ وتهدف إلى حوكمة أحد أنشطة العمل الخيري المتمثل في التبرعات، وذلك من أجل ضمان وصولها لمستحقيها بكل يسر وسهولة، والذي تبعه بعد ذلك، إنشاء المركز الوطني للتنمية غير الربحية، والقائم على تقديم الخدمات المساندة للمشروعات الخدمية، ومن بينها

وخاصة المستهدفين والمستفيدين من نشاط المنظمة عموماً. (الصيرفي، ٢٠١٧، ص ٢٧)

ويذكر أن كلاً من آلية المساءلة والشفافية تقوم بدور محوري في عملية التصحيح الذاتي، ودفع التفاعل باتجاه مستوى أفضل من الإدارة الرشيدة، حيث تتيح البعد الأول الذي يتمثل في المساءلة والمحاسبة استناداً لامتلاك أو توافر المعلومات التي تيسر ذلك، أما البعد الثاني فيتمثل في القابلية للمساءلة، أيما كان موقع المسؤول الوظيفي، بأن يسأل بصدر واسع مادام الهدف دائماً هو الارتقاء بمستوى إدارة المنظمة. (إبراهيم، ٢٠١٧، ص ٣٦٢)

ج. آلية المشاركة.

يقصد بمبدأ المشاركة أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطياً يشجع على المبادرة، وليس سلطوياً ينشر التقاعس واللامبالاة، وتكمن أهمية هذا المبدأ في أنه يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية، كما أن عدم المشاركة يؤدي لضعف الدور الاستراتيجي للإدارة العليا، وذلك لانشغالها بتفاصيل وعدم توفر الوقت الكافي للاهتمام بالاستراتيجية، مما يعكس سلباً على أداء المؤسسة. (ابن عمر، ٢٠١٤، ص ٢٩). ويشير إلى أن آلية المشاركة تؤدي وظيفتين بالنسبة للمؤسسات الخيرية، وهما:

- تقدم قيماً مضافة ك رأس مال يساعد هذه المؤسسات على تنفيذ أهدافها.

- تؤسس بيئة مواتية لأدائها وفعاليتها تتكون من الدولة والقطاع الخاص والجهاهير، ومن المفترض أنه كلما كانت إدارة المؤسسة الخيرية أكثر حزمًا، كلما كانت المؤسسة هي قاعدة عملية المشاركة، وبإمكانها توظيفها بحسب أجندتها. (إبراهيم، ٢٠١٧، ص ٣٦٣)

١٠. دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية:

قد يرتبط دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية بنشاطها وتطورها، والتي جاءت من أجل تصحيح المسار داخل العديد من المؤسسات، التي فشلت في تحقيق الأهداف المرجوة منها، مع انتشار الفساد بجميع أشكاله، المالي والإداري، وتراجع معدلات الأداء بها، الأمر الذي دعا

يتضح من الجدول السابق أن ٤٤,٢٪ من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي، ٢٣٪ مستواهم التعليمي دبلوم، ١٧,٦٪ مستواهم ثانوي، ٢,١٥٪ دراسات عليا.

جدول رقم (٣): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية
من ٢٠ إلى ٣٥ سنة	95	57.6
من ٣٦ إلى ٥٠ سنة	59	35.8
من ٥١ إلى ٦٠ سنة	8	4.8
أكثر من ٦٠ سنة	3	1.8
الإجمالي	165	100.0

يتضح من الجدول السابق أن ٥٧,٦٪ من أفراد العينة أعمارهم ما بين (٢٠ إلى ٣٥) سنة، ٣٥,٨٪ أعمارهم ما بين (٣٦ إلى ٥٠) سنة، ٤,٨٪ أعمارهم ما بين (٥١ إلى ٦٠) سنة، و ١,٨٪ أعمارهم أكثر من (٦٠) سنة.

جدول رقم (٤): توزيع أفراد العينة حسب الجنسية.

الجنسية	العدد	النسبة المئوية
سعودي	162	98.2
غير سعودي	3	1.8
الإجمالي	165	100.0

يتضح من الجدول السابق أن الغالبية العظمى ٩٨,٢٪ من أفراد العينة سعوديون، بينما ١,٨٪ من غير السعوديين.

جدول رقم (٥): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة.

مستوى الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	71	43.0
من ٦ إلى ١٠ سنوات	59	35.8
من ١١ إلى ١٥ سنة	19	11.5
أكثر من ١٥ سنة	16	9.7
الإجمالي	165	100.0

يتضح من الجدول السابق أن ٤٣٪ من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أقل من (٥) سنوات، ٣٥,٨٪ لديهم سنوات خبرة من (٦ إلى ١٠) سنوات، ١١,٥٪ لديهم سنوات خبرة من (١١ إلى ١٥) سنة، و ٩,٧٪ لديهم سنوات خبرة أكثر من (١٥) سنة.

جدول رقم (٦): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية داخل المركز.

الوظيفة الحالية داخل المركز	العدد	النسبة المئوية
رئيس مجلس إدارة	12	7.3
مساعد رئيس مجلس الإدارة	12	7.3
مدير مركز	6	3.6
مساعد مدير مركز	7	4.2

مشروعات الجمعيات والهيات الخيرية. (صحيفة سبق، <https://api.sabq.org/2BnCV4>)

وبشكل عام، يمكن القول بأن مثل هذه المشروعات الفعلية يوضح كيفية الاستفادة من الحوكمة في الجمعيات الخيرية كأحد القطاعات غير الربحية، حيث أشار نيفين إبراهيم (٢٠١٧، ص ٣٦٢) إلى مجموعة من فوائد ممارسة الحوكمة بالجمعيات الخيرية، ومنها:

- تشجيع الحوكمة بالجمعيات الخيرية على الاستخدام الأمثل لمواردها.

- مساعدة الحكومة بالجمعيات الخيرية على تحقيق التنمية المستدامة.

- تسهيل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الجمعيات الخيرية.

- إرساء قواعد مؤسسية وتطوير هياكل إدارية بالجمعيات الخيرية.

- التحديد الواضح للفئات المستهدفة من أنشطة المنظمة.

الإطار الميداني

العينة الفعلية

تكونت عينة الدراسة الفعلية من (١٦٥) من العاملين بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، والجدول التالي توضح خصائص أفراد العينة حسب البيانات الشخصية.

جدول رقم (١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	76	46.1
أنثى	89	53.9
الإجمالي	165	100.0

يتضح من الجدول السابق أن ٥٣,٩٪ من أفراد العينة إناث، بينما ٤٦,١٪ ذكور.

جدول رقم (٢): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	29	17.6
دبلوم	38	23.0
جامعي	73	44.2
دراسات عليا	25	15.2
الإجمالي	165	100.0

(موافق، محايد، غير موافق). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كميًا، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق (٣) درجات، محايد (٢) درجتان، غير موافق (١) درجة واحدة. ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الثلاثي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٣ - ١ = ٢)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٢ ÷ ٣ = ٠,٦٧)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٧): تقسيم فئات مقياس ليكرت الثلاثي (حدود متوسطات الاستجابات).

م	درجة الموافقة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	قليلة	١,٠	١,٦٧
٢	متوسطة	١,٦٨	٢,٣٣
٣	كبيرة	٢,٣٤	٣,٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

١. الصدق الظاهري (صدق المحكّمين)

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من المحكّمين المختصين، وقد طُلب من الأساتذة المحكّمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات، تم إجراء

الوظيفة الحالية داخل المركز	العدد	النسبة المئوية
مدير فرع	8	4.8
مساعد مدير الفرع	5	3.0
أمين عام	1	.6
مساعد الأمين العام	3	1.8
مشرف	36	21.8
أخصائي	25	15.2
أخرى	50	30.3
الإجمالي	165	100.0

يتضح من الجدول السابق أن ٢١,٨٪ من أفراد العينة وظيفتهم الحالية داخل المركز "مشرف"، ١٥,٢٪ "أخصائي"، ٧,٣٪ "رئيس مجلس إدارة"، ٧,٣٪ "مساعد رئيس مجلس إدارة"، ٣,٦٪ "مدير مركز"، ٤,٢٪ "مساعد مدير مركز"، ٤,٨٪ "مدير فرع"، ٣٪ "مساعد مدير فرع"، ٠,٦٪ "أمين عام"، ١,٨٪ "مساعد أمين عام"، بينما ٣٠,٣٪ من أفراد العينة لديهم وظائف أخرى داخل المركز.

أداة الدراسة

نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها ومنهجها، قام فريق البحث بإعداد استبانة لجمع المعلومات والبيانات، والتي تُعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية، وقُسمت الاستبانة إلى:

١. البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة: الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الجنسية، مستوى الخبرة، الوظيفة الحالية داخل المركز.

٢. مجموعة من العبارات التي تقيس واقع تطبيق الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، وتتكون من ثلاثة محاور:

- المحور الأول: واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، ويتكون من (١٦) عبارة.
- المحور الثاني: أثر تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، ويتكون من (٢٠) عبارة.
- المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض، ويتكون من (١١) عبارة.

تصحيح أداة الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية:

التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

٢. صدق الاتساق الداخلي للأداة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

العبارة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين ٠,٤٩١، كحد أدنى إلى ٠,٩٠٢، كحد أعلى، وجميعها كانت موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (٨): صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة. (ن=٣٠)

المحور الثالث			المحور الثاني			المحور الأول		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.667**	.000	1	.638**	.000	1	.782**	.000
2	.650**	.000	2	.783**	.000	2	.811**	.000
3	.646**	.000	3	.742**	.000	3	.887**	.000
4	.825**	.000	4	.770**	.000	4	.866**	.000
5	.642**	.000	5	.768**	.000	5	.902**	.000
6	.491**	.006	6	.870**	.000	6	.876**	.000
7	.787**	.000	7	.798**	.000	7	.888**	.000
8	.804**	.000	8	.869**	.000	8	.849**	.000
9	.706**	.000	9	.868**	.000	9	.878**	.000
10	.745**	.000	10	.869**	.000	10	.809**	.000
11	.764**	.000	11	.785**	.000	11	.862**	.000
			12	.855**	.000	12	.860**	.000
			13	.799**	.000	13	.864**	.000
			14	.869**	.000	14	.824**	.000
			15	.852**	.000	15	.857**	.000
			16	.695**	.000	16	.805**	.000
			17	.848**	.000			
			18	.895**	.000			
			19	.835**	.000			
			20	.853**	.000			

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

3	.426*	.019	المحور الثالث: الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض
---	-------	------	---

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٩) أن قيم معامل ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١، ومستوى دلالة ٠,٠٥؛ مما يشير إلى تحقق الصدق البنائي في أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها قياس ثبات أداة الدراسة، وذلك للتأكد من مدى صلاحية هذه الدراسة لقياس ما وضعت لقياسه، حيث تم في هذه الدراسة استخدام كل من طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية (Split-Half) لحساب الثبات في

٣. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانة، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لكل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (٩) معاملات ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الدراسة، مع الدرجة الكلية للاستبانة. (ن=٣٠)

م	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المحور الأول: واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض	.560**	.001
2	المحور الثاني: أثر تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض	.770**	.000

(٠, ٨٨٩) لعبارات المحور الثاني، وبلغت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية لعبارات الاستبانة ككل (٠, ٨٦٣)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات جيدة، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يُعد مؤشراً مهماً على أن العبارات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على أفراد عينة الدراسة مرة أخرى؛ وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الاستبانة.

تحليل النتائج والاجابة عن التساؤلات:

١. تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع تطبيق

معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لاستجابات أفراد العينة، على كل عبارة من عبارات المحور الأول فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١): تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

م	العبارات	عدد/نسبة	غير موافق	محايد	موافق	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تحرص الجمعية على نشر القرارات المتعلقة بطبيعة عملها بوسائل الإعلام المتاحة.	عدد	43	47	75	2.19	0.83	73.0%	متوسطة	3
		نسبة	26.1	28.5	45.5					
2	كافة الأمور المالية المتعلقة بالجمعية واضحة ومعلنة لجميع العاملين.	عدد	49	53	63	2.08	0.82	69.3%	متوسطة	13
		نسبة	29.7	32.1	38.2					
3	تمتلك الجمعية رؤية مستقبلية ورسالة واضحة حول برامجها ومعلنة من خلال موقعها الإلكتروني.	عدد	42	52	71	2.18	0.81	72.7%	متوسطة	4
		نسبة	25.5	31.5	43.0					
4	توجد قنوات اتصال مستمرة بين الجمعية والمستفيدين من برامجها.	عدد	43	45	77	2.21	0.83	73.7%	متوسطة	2
		نسبة	26.1	27.3	46.7					
5	تعقد الجمعية اجتماعات دورية بشكل سنوي أو عند الحاجة بصفة مستمرة لمناقشة أوضاع الجمعية.	عدد	36	50	79	2.26	0.80	75.3%	متوسطة	1
		نسبة	21.8	30.3	47.9					
6	تعقد الجمعية انتخابات مجلس الإدارة حسب اللوائح التنظيمية للجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية.	عدد	38	60	67	2.18	0.78	72.7%	متوسطة	4
		نسبة	23.0	36.4	40.6					
7	تقوم الجمعية بإيداع نسخة من القرارات التي تصدرها في خلال شهر من تاريخ إصدارها لدى الوزارات والجهات المعنية بالجمعيات الخيرية.	عدد	42	57	66	2.15	0.80	71.7%	متوسطة	7
		نسبة	25.5	34.5	40.0					
8	يقوم مجلس إدارة الجمعية بوضع واعتماد سياسات وإجراءات واضحة وشفافة ويتم الإعلان عنها.	عدد	43	57	65	2.13	0.80	71.0%	متوسطة	9
		نسبة	26.1	34.5	39.4					

البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)

وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠): معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ

وطريقة التجزئة النصفية. (ن=٣٠)

المحور	طريقة ألفا كرونباخ		طريقة التجزئة النصفية	
	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
الأول	16	0.974	0.767	0.868
الثاني	20	0.972	0.808	0.889
الثالث	11	0.896	0.662	0.791
الاستبانة ككل	47	0.933	0.760	0.863

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (٠, ٨٩٦) لعبارات المحور الثالث، إلى (٠, ٨٠١٩٧٤) لعبارات المحور الأول، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة ككل (٠, ٩٣٣). هذا، وتراوحت قيم معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية ما بين (٠, ٧٩١) لعبارات المحور الثالث، إلى

م	العبارات	عدد/ نسبة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
9	هناك نظام معلن داخل الجمعية لتقييم أداء العاملين بالجمعية.	عدد	43	55	67	2.15	0.81	71.7%	متوسطة	7
		نسبة	26.1	33.3	40.6					
10	يوجد قسم خاص لتلقي الشكاوى من العاملين بالجمعية.	عدد	49	55	61	2.07	0.82	69.0%	متوسطة	14
		نسبة	29.7	33.3	37.0					
11	يتم اختيار مجلس الإدارة بشكل دوري حسب اللوائح المنظمة لعمل الجمعيات الخيرية بالمملكة.	عدد	43	60	62	2.12	0.79	70.7%	متوسطة	10
		نسبة	26.1	36.4	37.6					
12	يتم التعامل مع الشكاوى المقدمة للجمعية بنزاهة وحيادية وموضوعية تامة.	عدد	41	63	61	2.12	0.78	70.7%	متوسطة	10
		نسبة	24.8	38.2	37.0					
13	يتم عرض نتائج مستوى الرضا الوظيفي على العاملين بالجمعية تحقيقاً لمبدأ الشفافية.	عدد	50	54	61	2.07	0.82	69.0%	متوسطة	14
		نسبة	30.3	32.7	37.0					
14	يخضع كافة العاملين بالجمعية للمساءلة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	عدد	42	63	60	2.11	0.78	70.3%	متوسطة	12
		نسبة	25.5	38.2	36.4					
15	يوجد وعي كبير لدى القائمين على إدارة الجمعية بأهمية مبدأ المساءلة.	عدد	38	59	68	2.18	0.78	72.7%	متوسطة	4
		نسبة	23.0	35.8	41.2					
16	المشاركة في تقييم خدمات وبرامج الجمعية.	عدد	50	58	57	2.04	0.81	68.0%	متوسطة	16
		نسبة	30.3	35.2	34.5					
الدرجة الكلية للمحور						2.14	0.71	71.3%	متوسطة	

• العبارة رقم (١٠) والتي تنص على "يوجد قسم خاص لتلقي الشكاوى من العاملين بالجمعية"، والعبارة رقم (١٣)، والتي تنص على "يتم عرض نتائج مستوى الرضا الوظيفي على العاملين بالجمعية تحقيقاً لمبدأ الشفافية" جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٦٩٪.

٢. تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أثر تطبيق معايير

الحكومة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لاستجابات العينة، على كل عبارة من عبارات المحور الثاني، كانت النتائج كما يلي:

يتضح من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المحور الأول "واقع تطبيق معايير الحكومة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض" بلغت (١٤، ٢، ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي (من ٦٨، ١ إلى ٣٣، ٢)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة تجاه واقع تطبيق معايير الحكومة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. هذا وكانت أعلى فئتين وأدنى فئتين على النحو التالي:

أعلى فئتين نالتا أعلى درجة تأييد من قبل أفراد العينة هما:

• العبارة رقم (٥) والتي تنص على "تعقد الجمعية اجتماعات دورية بشكل سنوي أو عند الحاجة بصفة مستمرة لمناقشة أوضاع الجمعية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها حسب الوزن النسبي ٧٥، ٣٪.

• العبارة رقم (٤) والتي تنص على "توجد قنوات اتصال مستمرة بين الجمعية والمستفيدين من برامجها" جاءت في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٧٣، ٧٪.

أدنى فئتين نالتا أقل درجة تأييد من قبل أفراد العينة هما:

• العبارة رقم (١٦) والتي تنص على "يشارك المواطنون في تقييم خدمات وبرامج الجمعية" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، حسب الوزن النسبي ٦٨٪.

جدول رقم (١٢): تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

م	العبارات	عدد/ نسبة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تطوير قدرات وإمكانيات الجمعية بموضوع الحوكمة بشكل يساهم في تطبيق الجمعية لمبدأي المساءلة والشفافية.	عدد	5	45	115	2.67	0.53	89.0%	كبيرة	14
		نسبة	3.0	27.3	69.7					
2	تحقيق مصداقية الجمعيات الخيرية مع أطراف المجتمع المدني.	عدد	12	31	122	2.67	0.61	89.0%	كبيرة	14
		نسبة	7.3	18.8	73.9					
3	المطالبة بتعديل قانون الجمعيات الخيرية بما يضمن تطبيقاً سهلاً للحوكمة إذا ما تطلب الأمر ذلك.	عدد	3	43	119	2.70	0.50	90.0%	كبيرة	5
		نسبة	1.8	26.1	72.1					
4	تحقيق الثقة والتعاون بين العاملين بالجمعيات الخيرية والمستفيدين منها.	عدد	10	29	126	2.70	0.58	90.0%	كبيرة	5
		نسبة	6.1	17.6	76.4					
5	الاستجابة السريعة للتغيرات المجتمعية على نحو أكثر فاعلية مما يحقق الارتقاء بجودة الخدمات.	عدد	9	42	114	2.64	0.59	88.0%	كبيرة	20
		نسبة	5.5	25.5	69.1					
6	تحقيق التنمية المستدامة.	عدد	11	29	125	2.69	0.59	89.7%	كبيرة	10
		نسبة	6.7	17.6	75.8					
7	تحقيق التخطيط الفعال لتطوير الجمعيات.	عدد	4	48	113	2.66	0.52	88.7%	كبيرة	18
		نسبة	2.4	29.1	68.5					
8	تسهيل عملية الرقابة والإشراف على أداء الجمعيات بشرط الرقابة الداخلية الفاعلة.	عدد	13	27	125	2.68	0.61	89.3%	كبيرة	12
		نسبة	7.9	16.4	75.8					
9	جلب الموارد الآلية اللازمة والالتزام بالمبادئ القانونية والأخلاقية.	عدد	4	35	126	2.74	0.49	91.3%	كبيرة	1
		نسبة	2.4	21.2	76.4					
10	مخاربة الفساد بكل أشكاله داخل الجمعية وعدم السماح بوجوده أو استمراره.	عدد	14	28	123	2.66	0.63	88.7%	كبيرة	18
		نسبة	8.5	17.0	74.5					
11	ضمان النزاهة واستقامة للعاملين بالجمعيات الخيرية بدء من مجلس الإدارة ومروراً بالمديرين ووصولاً للعاملين.	عدد	9	32	124	2.70	0.57	90.0%	كبيرة	5
		نسبة	5.5	19.4	75.2					
12	التحديد الواضح للفئات المستفيدين من أنشطة الجمعيات الخيرية.	عدد	9	27	129	2.73	0.56	91.0%	كبيرة	2
		نسبة	5.5	16.4	78.2					
13	تحسين عملية صنع القرار في الجمعيات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية.	عدد	9	36	120	2.67	0.58	89.0%	كبيرة	14
		نسبة	5.5	21.8	72.7					
14	تحسين درجة الشفافية والإفصاح ونشر المعلومات والبيانات.	عدد	10	28	127	2.71	0.57	90.3%	كبيرة	4
		نسبة	6.1	17.0	77.0					
15	تقليل الأخطاء الواقعة داخل الجمعيات الخيرية إلى أدنى حد ممكن.	عدد	5	37	123	2.72	0.52	90.7%	كبيرة	3
		نسبة	3.0	22.4	74.5					
16	حماية الجمعية وأعضائها من المسؤولية	عدد	14	27	124	2.67	0.63	89.0%	كبيرة	14

م	العبارات	عدد/ نسبة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
	القانونية.	نسبة	8.5	16.4	75.2					
17	زيادة قدرة الجمعيات الخيرية على تحفيز العاملين وتحسين معدلات الأداء.	عدد	9	31	125	2.70	0.57	90.0%	كبيرة	5
		نسبة	5.5	18.8	75.8					
18	زيادة فرص حصول الجمعية على المنح سواء الحكومية أو غير الحكومية.	عدد	10	31	124	2.69	0.58	89.7%	كبيرة	10
		نسبة	6.1	18.8	75.2					
19	تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات والعمليات المؤسسية والإجراءات المحاسبية والمرجعيات المالية.	عدد	8	34	123	2.70	0.56	90.0%	كبيرة	5
		نسبة	4.8	20.6	74.5					
20	تحقيق أقصى استفادة من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي.	عدد	11	30	124	2.68	0.59	89.3%	كبيرة	12
		نسبة	6.7	18.2	75.2					
	الدرجة الكلية للمحور					2.69	0.45	89.7%	كبيرة	

النسبي ٨٨٪.

• العبارة رقم (٧) والتي تنص على "تحقيق التخطيط الفعال لتطوير الجمعيات"، والعبارة رقم (١٠) والتي تنص على "مخاربة الفساد بكل أشكاله داخل الجمعية وعدم السماح بوجوده أو استمراره" جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٧، ٨٨٪.

٣. تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أهم التحديات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة بالجمعيات الخيرية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن السؤال الثالث؛ تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لاستجابات أفراد العينة، على كل عبارة من عبارات المحور الثالث فكانت النتائج كما يلي:

يتضح من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المحور الثاني "أثر تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض" بلغت (٦٩، ٢ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٣٤، ٢ إلى ٣)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه أثر تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. هذا وكانت أعلى فقرتين وأدنى فقرتين على النحو التالي:

أعلى فقرتين نالتا أعلى درجة تأييد من قبل أفراد العينة هما:

• العبارة رقم (٩) والتي تنص على "جلب الموارد اللازمة والالتزام بالمبادئ القانونية والأخلاقية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها حسب الوزن النسبي ٣، ٩١٪.

• العبارة رقم (١٢) والتي تنص على "التحديد الواضح للفئات المستفيدين من أنشطة الجمعيات الخيرية" جاءت في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٩١٪.

أدنى فقرتين نالتا أقل درجة تأييد من قبل أفراد العينة هما:

• العبارة رقم (٥) والتي تنص على "الاستجابة السريعة للتغيرات المجتمعية على نحو أكثر فاعلية مما يحقق الارتقاء بجودة الخدمات" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن

جدول رقم (١٣): تحليل النتائج المتعلقة السؤال الثالث.

م	العبارات	عدد/ نسبة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الموافقة	الترتيب
1	غياب ميزانية خاصة لعقد الدورات التدريبية لتأهيل وإعداد العاملين في الجمعيات الخيرية.	عدد	9	37	119	2.67	0.58	89.0%	كبيرة	1
		نسبة	5.5	22.4	72.1					
2	ضعف مساهمة القطاع الخاص والأهلي المالي لدعم ومساندة الجمعيات الخيرية.	عدد	14	42	109	2.58	0.65	86.0%	كبيرة	6
		نسبة	8.5	25.5	66.1					
3	إحجام العاملين بالجمعيات الخيرية عن المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالنواحي المالية للجمعيات.	عدد	9	47	109	2.61	0.59	87.0%	كبيرة	4
		نسبة	5.5	28.5	66.1					
4	تخوف القيادات الإدارية بالجمعيات الخيرية من اتباع أنماط قيادية حديثة.	عدد	14	49	102	2.53	0.65	84.3%	كبيرة	8
		نسبة	8.5	29.7	61.8					
5	نقص الموارد المالية اللازمة لقيام الجمعيات الخيرية بأنشطتها وأدوارها المجتمعية.	عدد	14	34	117	2.62	0.64	87.3%	كبيرة	3
		نسبة	8.5	20.6	70.9					
6	قلة الميزانية المخصصة لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في كافة أقسام الجمعيات الخيرية للقضاء على المعاملات الورقية.	عدد	10	38	117	2.65	0.59	88.3%	كبيرة	2
		نسبة	6.1	23.0	70.9					
7	انشغال القائمين على الجمعيات الخيرية بتحقيق أهداف ومصالح شخصية.	عدد	22	43	100	2.47	0.72	82.3%	كبيرة	10
		نسبة	13.3	26.1	60.6					
8	غياب خطة مالية استراتيجية موحدة لضمان تحقيق أهداف تلك الجمعيات بشكل يعكس التنمية المستدامة بالمجتمع ككل.	عدد	15	38	112	2.59	0.65	86.3%	كبيرة	5
		نسبة	9.1	23.0	67.9					
9	ضعف الرقابة الداخلية الدقيقة على الموارد المالية للجمعيات الخيرية.	عدد	21	46	98	2.47	0.71	82.3%	كبيرة	10
		نسبة	12.7	27.9	59.4					
10	غياب ثقافة العمل كفريق واحد لضمان الجودة الشاملة بالجمعية.	عدد	18	41	106	2.53	0.69	84.3%	كبيرة	8
		نسبة	10.9	24.8	64.2					
11	عدم مناقشة التقارير المتعلقة بالرقابة على الأداء المالي لأقسام الجمعيات الخيرية بشكل علمي وعلني.	عدد	10	53	102	2.56	0.61	85.3%	كبيرة	7
		نسبة	6.1	32.1	61.8					
	الدرجة الكلية للمحور					2.57	0.46	85.7%	كبيرة	

• العبارة رقم (٦) والتي تنص على " قلة الميزانية المخصصة لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في كافة أقسام الجمعيات الخيرية للقضاء على المعاملات الورقية" جاءت في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٣, ٨٨٪.

أدنى فقرتين نالتا أقل درجة تأييد من قبل أفراد العينة هما:

• العبارة رقم (٧) والتي تنص على " انشغال القائمين على الجمعيات الخيرية بتحقيق أهداف ومصالح شخصية"، والعبارة رقم (٩) والتي تنص على " ضعف الرقابة الداخلية الدقيقة على الموارد المالية للجمعيات الخيرية" جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٣, ٨٢٪.

• العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تخوف القيادات الإدارية بالجمعيات الخيرية من اتباع أنماط قيادية حديثة"، والعبارة رقم (١٠)

يتضح من الجدول السابق أن متوسط إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المحور الثالث "الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض" بلغت (٥٧, ٢ من ٣)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي (من ٣٤, ٢ إلى ٣)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. هذا، وكانت أعلى فقرتين وأدنى فقرتين على النحو التالي:

أعلى فقرتين نالتا أعلى درجة تأييد من قبل أفراد العينة هما:

• العبارة رقم (١) والتي تنص على " غياب ميزانية خاصة لعقد الدورات التدريبية لتأهيل وإعداد العاملين في الجمعيات الخيرية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها حسب الوزن النسبي ٨٩٪.

ويوزن نسبي ٧, ٨٥٪ مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. هذا وكانت أعلى فقرتين على النحو التالي:

• العبارة التي تنص على "غياب ميزانية خاصة لعقد الدورات التدريبية لتأهيل وإعداد العاملين في الجمعيات الخيرية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها حسب الوزن النسبي ٨٩٪.

• العبارة التي تنص على "قلة الميزانية المخصصة لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية في كافة أقسام الجمعيات الخيرية للقضاء على المعاملات الورقية" جاءت في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٨٨, ٣٪.

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكن الوقوف على مجموعة من التوصيات، وهي:

- تطبيق مبادئ الحوكمة في الجمعيات الخيرية أصبح أمراً مهماً وضرورياً تتطلبه عملية التنمية الاقتصادية.

- بث ثقافة الحوكمة، وتوضيح أهمية تطبيقها بصورة سليمة لتخدم تطوير أداء الجمعيات الخيرية

- ضرورة البدء في تطبيق الحوكمة، وتحديث وتطوير الأنظمة والقوانين لتواكب متطلباتها.

- التدريب المستمر لجميع العاملين في الجمعيات الخيرية في جميع المستويات الإدارية، وتنمية المهارات والقدرات التي تساعدهم في تطبيق الحوكمة .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، نيفين. (٢٠١٧). رؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر في دعم الحوكمة بالجمعيات الخيرية. مجلة الخدمة الاجتماعية الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ٣ (٥٨)، ٣٤٦-٣٨٧.

ابن عمر، محمد. (٢٠١٤). حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي كلية العلوم الاقتصادية

والتي تنص على "غياب ثقافة العمل كفريق واحد لضمان الجودة الشاملة بالجمعية" جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٨٤, ٣٪.

ملخص النتائج

١. بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع عبارات محور "واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض" (١٤, ٢ من ٣)، وبوزن نسبي ٧١, ٣٪ مما يدل على درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة تجاه واقع تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. هذا وكانت أعلى فقرتين على النحو التالي:

• العبارة التي تنص على "تعقد الجمعية اجتماعات دورية بشكل سنوي أو عند الحاجة بصفة مستمرة لمناقشة أوضاع الجمعية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها حسب الوزن النسبي ٧٥, ٣٪.

• العبارة التي تنص على "توجد قنوات اتصال مستمرة بين الجمعية والمستفيدين من برامجها" جاءت في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٧٣, ٧٪.

٢. بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المحور الثاني "أثر تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض" (٦٩, ٢ من ٣)، وبوزن نسبي ٨٩, ٧٪ مما يدل على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة تجاه أثر تطبيق معايير الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض. هذا، وكانت أعلى فقرتين على النحو التالي:

• العبارة التي تنص على "جلب الموارد اللازمة والالتزام بالمبادئ القانونية والأخلاقية" جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة عليها حسب الوزن النسبي ٩١, ٣٪.

• العبارة التي تنص على "التحديد الواضح للفئات المستفيدين من أنشطة الجمعيات الخيرية" جاءت في المرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها حسب الوزن النسبي ٩١٪.

٣. بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المحور الثالث "الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير الحوكمة على أداء الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض" (٥٧, ٢ من ٣)،

والتجارية وعلوم التسيير، ٧(١)، ٢٤-٤٧.

ابن مصطفى، الصادق. (٢٠١٧). مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مصراتة. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية الجامعة الأسمرية الإسلامية، (١٠)، ٦٨-١١١.

أبو النصر، مدحت. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة.. فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أحمد، سلوى. (٢٠١٦م). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة الحوكمة. مجلة الثقافة والتنمية جمعية الثقافة من أجل التنمية، ١٦ (١٠٣)، ١٣٤-٢١٢.

الأغا، وفيق. (٢٠٠٨). الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.

افندي، عطية. (٢٠٠٦). المنظمات غير الحكومية مدخل تموي. القاهرة: مكتبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة.

ثابت، فؤاد. (٢٠٠٧). حوكمة الجمعيات الأهلية ضرورة لتحديث الجمعيات الأهلية. ورقة عمل مقدمة لاتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية الدخل، القاهرة.

جداالله، محمد. (٢٠١٣ مارس). الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي (٢٦) للخدمة الاجتماعية - الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية، الجزء الثامن، مصر.

حجازي، هدى. (٢٠١٧). رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية. مجلة شؤون اجتماعية جمعية الاجتماعيين في الشارقة، ٣٤(١٣٥)، ١٤٣-١٨٥.

حسن، كوثر. (٢٠٠٩). تقييم دور لجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية: دراسة حالة. جامعة المجمعة.

الخالدي، عبدالله. (٢٠٢٠). القطاع غير الربحي الواقع والتطلعات المستقبلية. بحث مقدم إلى المؤتمر الإلكتروني "القطاع غير الربحي". الرياض: معهد الإدارة العامة.

تاريخ الاطلاع: ٨/٧/٢٠٢٠، الرابط الإلكتروني: <https://api.sabq.org/2BnCV4>

الشواورة، فيصل. (٢٠٠٩م). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٥ (٢)، ١١٩-١٥٥.

السيد، مصطفى. (٢٠٠٦). الحكم الرشيد والتنمية في مصر. القاهرة: مركز الدراسات وبحوث الدول النامية.

صالح، سميرة. (٢٠٠٦). الشفافية في إدارة منظمات العمل التطوعي في السودان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الخرطوم، السودان.

الصيرفي، عبدالناصر. (٢٠١٧). درجة تطبيق مبادئ الحوكمة المساءلة والشفافية بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس (٢٠١٣-٢٠١٥). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القدس، فلسطين.

الغازمي، جمال. (٢٠١٢م). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العساف، صالح محمد. (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط ٢. الرياض: دار الزهراء.

العمر، فؤاد؛ والمعود، باسمه. (٢٠١٤). قواعد حوكمة الوقف: نظارة مؤسسة الوقف نموذجاً. مشروع بحثي ممول من كرسي الشيخ راشد بن دايل لدراسة الأوقاف بجامعة الملك محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

عوض، اساء. (٢٠١١). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية قبل الجامعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية كية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، ٢ (٣٠)، ٤١٤-٥١٩.

غادر، محمد. (٢٠١٢م). محددات الحوكمة ومعاييرها. مجلة الجنان جامعة الجنان، (٣)، ١٧١-١٧٩.

فروم، محمد. (٢٠١٦). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسياتها دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة الجزائر. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ١٢ (٣)، ٦٦٧-٦٩٠.

محمد، أشرف؛ وبركات، مازن. (٢٠١١). حوكمة المنظمات

غير الحكومية: دراسة حالة بجمعية تنمية المجتمع المحلي
بمركز النشئ بمحافظة بني سويف، مجلة العلوم
الاجتماعية، جامعة المنظورة، المجلد (٢)، العدد (٧)،
٨٤٣-٨٥٩.

النوشان، منيرة. (١٤٣٧هـ). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة
الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. رسالة ماجستير غير
منشورة. كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأمام محمد بن
سعود الإسلامية، الرياض.

الهروط، العنود. (٢٠١٨). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة
الإلكترونية في الجامعة الخاصة الأردنية وأثرها في تميز
الأداء الجامعي: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير
منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،
الأردن.

وزارة الشؤون الاجتماعية. (٥١٤٣٠). لائحة الجمعيات
والمؤسسات الخيرية. الرياض: مطابع الشروق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Kerryl, Hofheiner (2006). The Good Governance Agenda of International Development. Virginia, old dominion university, P.H.D.
- Machin, D, Campbell, M.J., Tan, S.B, Tan, S.H.(2018), 'Sample Sizes for Clinical, Laboratory and Epidemiology Studies, Fourth Edition'. John Wiley and Sons. Hoboken, New Jersey.
- Margaret, Frances (2012). Governance in Civil Society Organizations. P.H.D the university of Taxes.
- Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). How to conduct your own survey. New York: Wiley.
- Salles, Maithas (2004). It Service Inanagement and It Governance: Review. Compative Analysis and their impacts on utility computing.
- Samuel N. Duo. (2011). Civil Society Organizations in Post-War Liberia: The Role of Education and Training in Strengthening Organizational Capacity. P.H.D, U.S.A, the Pennsylvania State University.