مجلة الآداب، م٢٨، ع٣، ص ص ٣- ٤٨، جامعة الملك سعود، الرياض (٢٠١٦م/ ١٤٣٧هـ)

حوكمة الجمعيات الأهلية وآليات طريقة تنظيم المجتمع في تطبيقها

هدى محمود حسن حجازي (*)

أستاذ مشارك بقسم الدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة الملك سعود وأستاذ تنظيم المجتمع بجامعة حلوان

(قدم للنشر في ٤/ ٢/ ١٤٣٧هـ، وقبل في ٢٥/ ٧/ ١٤٣٧هـ)

الكلمات المفتاحية : الحوكمة، الجمعيات الأهلية، حوكمة الجمعيات الأهلية، آليات، تنظيم المجتمع، الخدمة الاجتماعية.

ملخص البحث: إنَّ أزمات الاقتصاد العالمي أوجدت مفهوماً كجزء من ثقافة عالمية وهي الحوكمة التي تعني ضرورة مشاركة كلاً من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في اتخاذ القرار، وتحقيق التنمية المستدامة في ظل الرقابة والمساءلة والشفافية والعدالة ومحاربة الفساد.

وبما أنَّ الجمعيات الأهلية شريك في تحقيق التنمية وتعاني من العديد من المشكلات التي تتطلب تطبيق مفهوم الحوكمة، لذلك فهي في حاجة إلى مساعدة المهنيين على تطبيق الحوكمة ومنهم الاختصاصيين الاجتماعين، لما لديهم من آليات تمكنهم من تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية، لذلك جاءت الدراسة الحالية لتبحث في حوكمة الجمعيات الأهلية وآليات تنظيم المجتمع في تطبيقها.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى حاجة الجمعيات الأهلية لتطبيق الحوكمة، وما متطلباتها وأهدافها والعائد من تطبيقها ومعوقات ممارستها وتحديد آليات تنظيم المجتمع في تطبيقها.

واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي ومنهج تحليل المحتوى للدراسات السابقة.

وكان من أهم نتائج الدراسة أنَّ لطريقة تنظيم المجتمع آليات تسهم في تطبيق الحوكمة ومنها: التنسيق، التشبيك، الاتصال، التمكين، التفاوض، بناء القدرات المؤسسية، نماذج الممارسة المهنية، المشاركة.

(*) دُعم هذا المشروع البحثي من قبل مركز بحوث الدراسات الانسانية، عمادة البحث العلمي، جامعة الملك سعود.

Governance of NGOs and Community Organization Mechanisms in their application

Huda Mahmoud Hassan Hegazy
Associate Professor of Social Studies Department, Faculty of Arts, King Saud University and a professor of community organization at Helwan University

(Received 4/2/1437H; Accepted for publication 25/7/1437H)

Keywords: Governance - NGOs - Governance of NGOs - mechanisms - community organization - social work**.**

Abstract: The global economic crisis has created the concept as a part of a global culture, which is the governance, As a NGO collaborate in achieving development and suffer from many problems that require the application of the concept of governance. Therefore, it needs to help professionals to applicable of the concept governance, including social workers what they have mechanisms to enable them to apply the governance in NGOs so the current study was to look at NGOs Governance and community organization mechanisms in its application.

it aimed to determine the need for NGOs to apply governance and its requirements, objectives and outcome of their application and identify obstacles of its practice, and community organization mechanisms in its practice.

It depended on inductive and deductive approach and content analysis to the previous studies.

One of the main results that: the community organization has mechanisms contribute to practice the governance, such as coordination, networking, communication, empowerment, negotiation, institutional capacity-building, professional practice models, participation.

مقدمة

إنَّ تردي الأوضاع المجتمعية، وانتشار ظاهرة الفقر بين شعوب العالم وتواضع إنجازات برامج التنمية، وعدم قدرتها على إشباع احتياجات المواطنين، وتحقيق الرفاهية لهم، وتذبذب الدول في تحقيق أهداف الألفية الثالثة، وترنح اقتصاديات بعض دول العالم، كان كله سبباً للتفكير في نظام يُطبق لمواجهة كل هذه المشكلات وما يترتب عليها من مشكلات أخرى، أو للتخفيف من حدتها ومن حدة الآثار المترتبة عليها؛ لأنَّ مظاهر هذا التردي في الأوضاع المجتمعية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والأخلاقية هي أعراض لأسباب متجذرة في المجتمعات تلتهم إنجازات التنمية ومواردها، وتلعب بأحلام البسطاء وآمالهم وقدراتهم، وتُفسد قيم وأخلاقيات ومبادئ الإنسان التي فطره الله عليها أو استمدها من تعاليم الأديان السماوية ومن هذه الأسباب: الفساد، عدم الشفافية والإفصاح، والوضوح، المركزية في اتخاذ القرار وغياب التخطيط الإستراتيجي التشاركي، وتهميش الفئات الأكثر احتياجاً والأولى بالرعاية، وهشاشة الديمقراطية، وعدم المساواة والعدل بين أفراد المجتمع، والمحسوبية والشخصنة واستحلال المال العام وعدم النزاهة.

ومجتمعاتنا العربية ليست بمنأى عن المشكلات السابقة أو عن أسبابها، ولذلك اتخذ البعض منها لنفسه ردة فعل تجاه أوضاعه المتردية تمثّلت في: التظلمات والشكاوى، كثرة الاحتجاجات والاعتصامات، ومن ثمَّ اندلاع الثورات؛ لتعلن عن حتمية التغيير الجذري في المجتمع لتحسين الأوضاع في جميع المجالات.

والحل لمعظم هذه المشكلات وتحسين الأوضاع هو: الإلتزام بتعاليم الأديان السماوية، ومنها: الدين الإسلامي والتي تُظهر سلوكيات ومعاملات تتنافى مع وجود الأسباب سالفة الذكر، التي أدَّت إلى تردي الأوضاع، وكذلك الأخذ بكل ماهو جديد ويتفق مع عادتنا وتقاليدنا وأديانا.

ومن المفاهيم الحديثة التي ظهرت في القرن الماضي، وتهدف إلى تحقيق التنمية وتعظيم وجودة برامجها وخدماتها هو مفهوم الحوكمة أو الحكم الرشيد، الذي يشير إلى فن إدارة موارد الدولة بوساطة ثالوث تحقيق التنمية، وهي: الدولة،والقطاع الخاص، والقطاع الثالث، المتمثل في المجتمع المدني، والتي تسعى معظم دول العالم بتطبيقها وممارستها على مستوى المجتمع وكذلك على مستوى مؤسساته، ولذلك على جميع المهن والأجهزة القائمة في الدولة، سواء الحكومية أو الأهلية أو الخاصة أن تسهم في تطبيق مفهوم الحوكمة، كجزء من ثقافة عالمية سائدة في ظل العولمة.

وبأنَّ مهنة الخدمة الاجتماعية، وطريقتها في تنظيم المجتمع من المهن العاملة في جميع مجالات التنمية والرعاية الاجتماعية، عليها أن تجد لنفسها من

الآليات، ما يمكنها من دعم ممارسة الحوكمة على مستوى المجتمع ككل، وفي أجهزة ممارستها المهنية.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية؛ من أجل المعرفة بحوكمة الجمعيات الأهلية والآليات، التي يمكن أن تسهم بها طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية في تطبيقها.

هذا وسيتم تناول هذه الدراسة في عدد من المباحث التي تصل بنا في نهايتها إلى الإجابة عن تساؤلاتها:

المبحث الأول: مشكلة الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

إنَّ الأحداث التي مرَّ بها الاقتصاد العالمي مؤخراً، وتعرض العديد من كبريات الشركات والمؤسسات المالية العالمية للانهيار والإفلاس، وما صاحب ذلك من أزمات إقتصادية، دفع بمعظم الخبراء وصانعي السياسات في معظم دول العالم إلى ضرورة تدارك الموقف، ووضع قواعد ومبادئ جديدة لإدارة المؤسسات، بما تكفل حسن الأداء وتوافر رقابة قوية، إلى جانب اتباع الممارسات الأخلاقية ومعايير تسيير تتسم بالنزاهة والشفافية، بعيداً عن كل أشكال التلاعب في الحسابات واتخاذ القرارات غير الرشيدة، كل ذلك صِيغ تحت إطار نظام الحوكمة. ونظراً لأننا في عصر العولمة وثورة الاتصالات وتشابك مصالح الدول مع بعضها البعض؛ فقد انتقلت هذه الأزمات من دولة لأخرى، ولم تسلم الدول العربية منها، بل أثَّرت عليها هي الأخرى في جميع نواحي الحياة، ودفعتها إلى الأخذ بتطبيق مبادئ الحوكمة بوصفها عنصراً مهماً لتعزيز النجاح في تحقيق التنمية الشاملة، والإصلاح الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتنظيمي في ظل العولمة، ووسيلة للقضاء على الفساد ودعم الشفافية والنزاهة واللامركزية.

وهذا يتطلب بناء القدرات المؤسسية لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص والقطاع المدني، لتطبيق معايير أعلى للنزاهة والشفافية والمساءلة واللامركزية، وتحقيق ما يصبو إليه المجتمع من الإصلاح والتحديث الاجتماعي الذي ينتهي بتحقيق التنمية الشاملة والرفاهية لأفراد المجتمع.

و تُعدُّ المنظمات غير الحكومية والجهات الفاعلة في المجتمع المدني من المنظمات التي لديها إمكانية كبيرة في صنع السياسة العالمية، والقدرة على زيادة شمولية عملية اتخاذ القرار، فالجهات الفاعلة غير الحكومية من مختلف الدول أصبحت جزءًا لا يتجزأ من عملية صنع القرار بشأن قضايا السياسات العالمية، ومن ثمَّ جعل السياسة الدولية أكثر فعالية وشرعية، وأنَّ مشاركة المنظمات غير الحكومية يزيد من شرعية الإجراءات؛ لأنها تسهم في مزيد من الشفافية والشمولية (Dany ,2013: 6).

كما أنَّ لمنظمات المجتمع المدني دور فاعل ومهم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتقديم الخدمات في

مجالات العمل المختلفة الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والبيئية والحقوقية، وذلك في سد العجز الكلي أو الجزئي المترتب على تراجع دور الدولة في إشباع احتياجات المواطنين وتحقيق الرفاهية، وعلى ذلك فإنَّ حوكمة الجمعيات الأهلية سيسهم بأداء أفضل في تحقيق التنمية التي تصبو إليها المجتمعات.

وبأنَّ مهنة الخدمة الاجتماعية وتنظيم المجتمع هي إحدى المهن الأساسية التي تتعامل مع الوحدات الكبرى المتمثلة في المنظمات والمجتمعات، وتسعى إلى تنميتها وتطويرها إلى الأفضل؛ لذلك تعتمد عليها الجمعيات الأهلية في تنمية المجتمع وفي تقديم خدماتها الإنسانية للمواطنين بجودة عالية.

ومما لا شك فيه فإنَّ من مسؤوليات تنظيم المجتمع، هو مساعدة الجمعيات الأهلية كمنظمات على تحقيق الجودة في الأداء، والفعالية في تقديم الخدمات، وذلك في ظل معايير الشفافية، والمساءلة، واتخاذ القرارات الرشيدة، ومشاركة المستفيدين من الخدمة وذلك ما يُطلق عليه الحوكمة.

وهذه المسؤولية مبنية على ما يملكه تنظيم المجتمع من تراث نظري ومهاري وقيمي، يمكنها من تعزيز ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية كإحدى المنظمات التي تعمل فيها، لذلك ركزت الدراسة الحالية على الحوكمة في الجمعيات الأهلية، وآليات طريقة تنظيم المجتمع في تطبيقها.

ومن ثم يمكن **صياغة مشكلة الدراسة** الحالية في التساؤل الآتي:

" ما حوكمة الجمعيات الأهلية وما آليات تنظيم المجتمع في تطبيقها؟ "

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة الحالية بتناول أهميتها العلمية والعملية:

(أ) الأهمية النظرية

١- ندرة الأبحاث والدراسات العلمية لطريقة تنظيم المجتمع في المكتبة العربية، والتي اهتمت بموضوع الحوكمة ومتطلبات تطبيقها وآليات طريقة تنظيم المجتمع في تطبيقها بالجمعيات الأهلية. ومن ثم تأمل الباحثة أن تُقدِّم هذه الدراسة إسهاماً في هذا المجال وتُفسح الطريق أمام الباحثين الآخرين لإرتياده.

٢- أهمية وحداثة موضوع الدراسة نسبياً في مهنة الخدمة الاجتماعية، وطريقتها في تنظيم المجتمع، كونها تبحث في أحد المفاهيم وهو " الحوكمة "، وإخضاع هذا المفهوم للدراسة الميدانية، الذي يُعدُّ محاولة لترسيخ تعليمه وممارسته في المهنة؛ لتحقيق جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين بعدالة وشفافية وديمقراطية. وهذا سيثري الإطار النظري والممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع.

(ب) الأهمية العملية (التطبيقية)

١- إنَّ اهتمام الدراسة بممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية وإسهامات تنظيم المجتمع في تطبيقها يُعد ضرورة بحثية؛ لما يُلحظ على هذه المؤسسات من ضعفٍ في الأداء، ومحاولة لتحديد الآليات التي تسهم بها طريقة تنظيم المجتمع في تطبيق الحوكمة.

٢- إنَّ هذه الدراسة ستسفر عن استنتاجات قد تفيد المنظم الاجتماعي العامل في مجال الجمعيات الأهلية في تطويرها وتحسين مستوى أدائها في تقديم خدمات ذات جودة عالية بتطبيق مباديء الحوكمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى مايلي:

١- توضيح الأساس النظري الذي تعتمد عليه ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

٢- توضيح مدى الحاجة إلى ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

٣- تحديد متطلبات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

٤- التعرف على العائد من ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

٥- تحديد معوقات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية، وما معوقات الـمُنظم في تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية؟

٦- تحديد أدوار المنظم الاجتماعي في دعم ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

٧- تحديد آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

رابعاَ: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن عدة تساؤلات هي:

التساؤل الأول: ما الأساس النظري الذي تعتمد عليه ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية؟

التساؤل الثاني: ما مدى الحاجة إلى ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية كإحدى مؤسسات ممارسة تنظيم المجتمع؟

التساؤل الثالث: ما متطلبات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية، كإحدى مؤسسات ممارسة تنظيم المجتمع؟

التساؤل الرابع: ما العائد من ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية، كإحدى مؤسسات ممارسة تنظيم المجتمع؟

التساؤل الخامس: ما معوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية، وما معوقات المنظم في تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية؟

التساؤل السادس: ما أدوار المنظم الاجتماعي في دعم ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية؟

التساؤل السابع: ما آليات طريقة تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية، كإحدى مؤسسات ممارسة تنظيم المجتمع؟

خامساَ: مفاهيم الدراسة

تتناول الدراسة الحالية عدداً من المفاهيم سيُشار إليها فيما يلي:

١- مفهوم الحوكمة

تعددت مفاهيم الحوكمة ولم يوجد لها مفهوم واحد، وذلك نظراَ لتناول المفهوم في العديد من التخصصات الإدارية والتنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية.

فالبعض ينظر إليه من الناحية الاقتصادية على أنَّه الآلية التي تساعد في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، وآخرون يعرفونه من الناحية القانونية، على أنَّه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة، أم غير كاملة والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، وفريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية من واقع المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية الاقتصادية. (هلإلى،٢٠٠٧م: ٩٥).

وسوف يُتناول المفهوم في عدة تخصصات كما يلي:

في اللغة

إنَّ كلمة حوكمة لها جذور في اللغة العربية فنجد الفعل الثلاثى (حكم) بمعنى قضى، فيقال: حكم له، وحُكِم عليه، وحكَم بينهم، و"احتكما" الخصمان إلى الحاكم أي: رفعا خصومتهما إليه، و"احتكم في الشيء والأمر: أي تصرف فيه كما يشاء"، و"تحكَّم" أي: استبد، و"الحاكم" هو من نُصِّب للحكم بين الناس، و"الحكمة" معرفة أفضل الأشياء بأفضل العلوم، كما تعني أيضاً العلم والتفقه، و"الحكم" و"الحكمة" أي: القضاء، و"الحكم" أي: الحاكم أو من يختار للفصل بين المتنازعين. (المعجم الوسيط، ١٩٩٩م: ١٩٠).

وفي اللغة الإنجليزية تُشتق كلمة Governance من الفعل Govern الذي يعني الحكم بممارسة السلطة كما يعني أيضاً إدارة شؤون دولة أو منظمة وترتبط الكلمة الإنجليزية بمعانى السيطرة والتوجه والإرشاد. (Oxford Dictionary,1988:347)

في الإدارة

الحوكمة كمدخل إداري تشير إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه بوساطة ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومةGovernment، الذي ينهض على مسلَّمة قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة، إلى مفهوم الحوكمة Governance الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شؤون المجتمع. (عبد الحكيم، ٢٠١١: ٣١٨-٣١٩).

فالحوكمة: هي نظام يحصل بتنفيذ الحكم الرشيد للمؤسسات عبر وسائل الرقابة واعتماد الإفصاح والشفافية للحفاظ على مصالح المؤسسة والمساهمين وذوي المصالح الآخرين. (جودة، ٢٠٠٨م: ١٧).

في الاقتصاد

وتعني الحوكمة وجود نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمون...إلخ)، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين، والتأكد من أنَّ الشركة تعمل على تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها الطويلة الأمد. (مركز أبو ظبي للحوكمة، ب. ت: ٥).

في السياسة

تُعرَّف الحوكمة بأنَّها: "مجموعة القواعد والمؤسسات التي تمارس على أساسها السلطة في الدولة"، وقد تحدثت عن ستة معايير لثلاثة أبعاد: (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ب.ت).

– الأول المتعلق بعملية اختيار وتغيير ومراقبة أداء الحكومات، والذي يتفرع عنه مؤشران مركبان: أولهما يقيس المشاركة، أي: مشاركة المواطنين في اختيار الحكومة، وثانيهما المساءلة: وسائل تداول السلطة ودور المواطنين في مساءلة المسؤولين.

– الثاني يتعلق بقدرة الحكومة على صياغة وإنفاذ سياسات ناجحة لإدارة الموارد المتاحة، ويتفرع عنه مؤشران مركبان: أولهما يقيس كفاءة أداء الحكومة: كفاءة توفير الخدمات العامة، وكفاءة الجهاز البيروقراطي ونجاح الحكومة في تحقيق برنامجها، أمَّا ثانيهما: فينظر في فعالية هذه السياسات ومعايير النجاح والفشل في صياغتها.

- الثالث يقيس درجة مؤسسية الدولة واحترام كلا الطرفين عملية الحكم (الحكومة والمواطنون)، وذلك بمؤشر احترام سيادة القانون ومؤشر مكافحة الفساد في النظام السياسي والحياة العامة.

من الناحية الاجتماعية

تُعرَّف الحوكمة بأنها عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية بهدف تعبئة أفضل لقدرات المجتمع، وإدارة أكثر رشادة لشؤون الحكم. (الباز، ١٩٩٧م: ٤).

وقد تبنَّت المؤسسات الدولية هذا المفهوم وطورته، حيث حدَّد البنك الدولى الحكم الجيد بوصفه "ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية". (نوير،٢٠٠٧م: ٣٣٠).

هذا وقد أصبح مفهوم الحوكمة من متطلبات جودة الأداء والإدارة الرشيدة للدولة ومؤسساتها ومؤسسات القطاع الخاص والشركات والبنوك ومنظمات المجتمع المدني في كل دول العالم؛ سعياً لتحقيق عمليات الإصلاح الإداري والسياسي

والاقتصادي والاجتماعي، وذلك بدعم وتعزيز مبادىء العدالة والمساواة، والشفافية والإفصاح، والمساءلة والمراقبة، واللامركزية وسيادة القانون وتحديد المسؤوليات والأدوار والعلاقات بين الأطراف كافة، بما يوفر بيئة مناسبة وآمنة لتحقيق التنمية.

ويمكن تحديد مفهوم الحوكمة إجرائيًا كما يلي:

- إنَّها شراكة وعقد اجتماعي بين ثالوث التنمية المتمثل في الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.
- تسعى إلى تحقيق عمليات الإصلاح الإداري والتنظيمي، والسياسي، والاقتصادي، والاجتماعي.
- تعزز مبادئ العدالة والمساواة، والشفافية والإفصاح، والمساءلة، والرقابة، والمحاسبية واللامركزية، وسيادة القانون، وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقة بين الأطراف كافة في الجمعيات الأهلية.
- تؤكد على المشاركة في عمليات صنع القرار وتنفيذه داخل الجمعيات الأهلية.
- هي فن الإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية.
- يسهم في تطبيقها العديد من المهن والتخصصات ومنها الخدمة الاجتماعية وطريقتها في تنظيم المجتمع.

٢- مفهوم الجمعيات الأهلية

تُعد الجمعيات والمؤسسات الخيرية نمطاً من أنماط التنظيم الاجتماعي يقوم بتأسيسه مجموعة من الأفراد حسب قوانين ولوائح المنظمة وحسب مجموعة من الشروط التي تختلف من بلد إلى بلد، من أجل مساعدة المجتمع بصورة عامة أو فئة من فئات المجتمع العام، تدخل الجمعيات والمؤسسات الخيرية ضمن التنظيمات الأهلية غير الربحية، فهي لا تسعى من أجل الربح المادي بقدر ما تسعى إلى خدمة المجتمع. (العبيدي، ٢٠١٠م: ٤٥).

وتُعرف بأنها منظمات أُنشئت لتحقيق أهداف اجتماعية، وليست بغرض الحصول على الربح. (Barker, 1991: 108).

وهي منظمات لا تسعى إلى تحقيق الربح المادي، وهي غير حكومية وتعمل في مجال الخدمات الإنسانية (Eleanor, Brilliant, 1995: 2469)).

وتُعرَّف الجمعيات الأهلية إجرائياً بأنها:

" تلك المنظمات غير الحكومية التي تُقدم مجموعة من الخدمات الإنسانية للمواطنين ولا تهدف إلى الربح المادي".

٣- مفهوم الآليات.

جاءت كلمة آلية من الفعل (آلى) بمعنى: قسمه. (مجمع اللغة العربية، ١٩٩٩م: ٢٣). وجاءت في اللغة الإنجليزية بمعنى (Mechanism)، وهي تعني: طبيعة تركيب الأجزاء في آلة ما، أو في شيء يشبهها. (البعلبكي، م١٩٩٥:٥٦٧)، كما تُعرف على أنها أسلوب أو أداة. (المعجم الوسيط، ١٩٩٩م: ٩١٧).

وتُعرف على أنها المعارف أو المهارات أو الطرق والنظريات أو الإجراءات التي تُستخدم لتحقيق أهداف واضحة. (Barker, 1991: 147)).

والآليات هي الوسائل والتكتيكات التي تستخدم في تحقيق أهداف محددة وفق اختصاصات محددة، وهي الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها الطريقة بناءً على الأدبيات والممارسة العملية التي تملكها. (إمام، ٢٠٠٧م: ١٢٥٦).

وتُعرف الآليات إجرائياً بأنها:

" الوسائل والأدوات والمهارات والنظريات أو المداخل المستمدة من الإطار النظري لطريقة تنظيم المجتمع، ويمكن الاعتماد عليها في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية في ضوء أيديولوجية المجتمع السائدة وقوانينه الحاكمة وقيم وأخلاقيات المهنة.

سادسًا: الموجهات النظرية للدراسة

نظرية النسق Theory System

تعتمد النظرية على أساس أنَّ كل نسق يعتمد في الوقت ذاته على كل الأنساق الأخرى بدرجة ما، وفي داخل كل نسق تحصل تعاملات transactions بين أنساقه الفرعية في الداخل، كما تحصل أيضاً علاقات بين النسق ككل، وبين الأنساق الأكبر Supra Systems في الخارج، وهذه العلاقات تقوم على الاعتماد المتبادل Interdependenceبين مختلف مستويات الأنساق، ويُعبر عنها باصطلاح (الهولون Holon)، فكل نسق هو "هولون" وهذا يعني أنَّ كل نسق في الوقت نفسه يعني كُل نسقٍ له سماته وخصائصه المتمايزة، إنما هو في الوقت ذاته جزء من أنساق أكبر، في الوقت نفسه الذي يكون فيه حاوياً لأنساق أصغر. (رجب،٢٠٠٠ م: ٧٨).

قدمت نظرية الأنساق مفاهيم أساسية يمكن استخدامها كإطارٍ علميٍّ تحليلي يمكن بوساطتها يُدرس النسق المراد دراسته وتطبيق هذه المفاهيم عليه، من أجل التوصل إلى طبيعة القصور أو الاضطراب Dysfunction في النسق، ومن ثمَّ التعامل مع هذا القصور ومتابعته من أجل تأكيد قدرة النسق وفاعليته، وهي: (سيلمان وآخرون، ٢٠٠٥م: ٥٢- ٥٦).

١- المحددات (Boundaries).
٢- المدخلات(Inputs).
٣- المخرجات المقترحة (Proposed Output).
٤- المخرجات (Outputs).
٥- العمليات التحويلية: (Conversion Operations).
٦- الارتباط التفاعلي (Interface).
٧- النظام الأشمل: (Supra System).
٨- التغذية العكسية: (Feedback) الداخلية و الخارجية.
٩- فقدان الطاقة-الإنتروبي (Entropy).

ويمكن توظيف نظرية النسق في الدراسة الحالية على أنَّ الجمعيات الأهلية هي نسق كلي يتكون من أنساق فرعية (الجمعية العمومية -مجلس الإدارة – اللجان – الإدارات الداخلية.... إلخ) تتساند وتتكامل وظيفياً فيما بينها لتحقيق وظيفة النسق الكلي، وعند وجود خلل أو عدم توازن في قيام الأنساق الفرعية بوظائفها فإنَّ ذلك يؤثر على أداء الجمعية كنسق كلي، ويُضاف إلى ذلك بأن الجمعية الأهلية – في الوقت ذاته – تعتبر أنساق فرعية لنسق كلي هو المجتمع أو الدولة ولابد أن تتكامل وتتساند في وظيفتها مع وظيفة المنظمات الأخرى الحكومية والخاصة والأهلية القائمة في المجتمع من أجل تحقيق وظيفة أكبر، وهي التنمية الشاملة والمستدامة، وفي ضوء نظرية النسق يمكن عدُّ الجمعية الأهلية نسق له حدود تميزه عن غيره من الأنساق، وله مدخلات متمثلة في الموارد وله مخرجات متمثلة في تحقيق الأهداف، والعمليات التحويلية متمثلة في الجهود والأنشطة التي تبذلها الجمعية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، والارتباط التفاعلي الذي يتمثل في العلاقات والتفاعلات والتعاون والتبادل بين الجمعية، كنسق والأنساق الأخرى القائمة في المجتمع، التغذية العكسية التي تشير إلى تقييم أداء الجمعية الأهلية في تحقيق الهدف الذي أُنشئت من أجله، والنظام الأشمل الذي يتمثل في دعم المجتمع كنسق أكبر لأنشطة وبرامج الجمعيات الأهلية والاعتراف المجتمعي بها، وأخيراَ الطاقة المفقودة، والتي يكون فيها الوضع أكثر خطورة على أداء الجمعيات الأهلية عندما تكون الطاقة المفقودة إيجابية، وهنا لا تستطيع القيام بدورها؛ لأنها تفقد القدرة على استغلال وإدارة الموارد البشرية والمادية والتنظيمية، وسوء توظيفها فتظهر المشكلات مثل: الفساد، وعدم المساءلة، ضعف الشفافية، وضعف المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، عدم المساواة والعدالة الاجتماعية، وعدم وجود قاعدة معلومات وبيانات، ونقص مهارات العنصر البشري مما ينعكس الأداء خاصة في غياب المساءلة في ظل غياب القانون وهذا الخلل يؤثر على ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

سابعاً: الدراسات والبحوث السابقة العربية والعالمية الحديثة المتعلقة بموضوع الدراسة" رؤية تحليلية "

استُقريت العديد من الدراسات السابقة العربية والعالمية الحديثة المرتبطة بموضوع الدراسة الراهنة، والتي رُتبت في ضوء البعد الزمني، وذلك في ثلاثة محاور رئيسة، نختتم فيها كل محور برؤية تحليلية نقدية لهذه الدراسات وتبيان أوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية ومنها في حدود علم الباحثة مايلي على سبيل المثال لا الحصر:

المحور الأول

الدراسات والبحوث السابقة التي تعزز حاجة الجمعيات الأهلية لممارسة الحوكمة

أشارت دراسة (سالم، ٢٠٠٢م)، إلى أنَّ المنظمات غير الحكومية السعودية تفتقر إلى الرؤية والخطط المستقبلية، وكذلك تعاني من قصور في فرص تدريب العاملين، وقصور في عمليات التمويل لعدم وجود خطة واضحة لتعبئة الموارد المادية، إضافة إلى ضعف القدرات المعلوماتية والإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية بهذه المنظمات.

وأشارت دراسة (أحمد، ٢٠٠٤م)، إلى واقع منظمات المجتمع المدني العاملة في مجتمعاتنا العربية التي تعاني من تناثر جهود هذه المنظمات وغياب التنسيق والتكامل بينها من ناحية، وبينها وبين منظمات القطاع الخاص والقطاع الحكومي من ناحية أخرى؛ مما أدَّى إلى العديد من المشكلات التي تواجه هذه المنظمات وتؤثر على كفاءتها في أداء أدوارها وتحقيق أهدافها ومنها: إهدار جهود منظمات المجتمع المدني وتكرارها، قصور وتضارب المعلومات والبيانات المتاحة لهذه المنظمات، إنحراف بعض منظمات المجتمع المدني وغياب الشفافية في عملها، فقدان الثقة في جهود منظمات المجتمع المدني والعاملين فيها، وفي مدى قدرتها على تقديم خدمات حقيقية لأبناء المجتمع.

وسعت دراسة (عبدالمجيد، ٢٠٠٤م)، إلى وصف العلاقات البينية للجمعيات الأهلية، والتعرف على المعوقات التي تواجه إقامة هذه العلاقات البينية، وتوصَّلت نتائجها إلى أنَّ دعم العلاقات البينية للجمعيات الأهلية في مصر يحتاج إلى متطلبات تشريعية وتنسيقية وأخرى مهنية، كما أشارت النتائج إلى أنَّ التنسيق بين الجمعيات الأهلية في مصر ضعيف، وأنَّ المعوقات التي تواجه الجمعيات في مجال دعم علاقاتها البينية يرجع معظمها للحكومة والتشريع المنظم للعمل وطبيعة القيادات والتنافس والصراع بين الجمعيات وبعضها.

وأكَّدت دراسة (رشوان،٢٠٠٧م) على أنَّ معظم المنظمات عينة الدراسة تتطلب إعادة هيكلتها، ووضع أطر تنظيمية تتيح لها ممارسة العمل المؤسسي، وأوضحت أنَّ من معوقات هذه المنظمات ضعف البناء المؤسسي، وضعف الموارد والإمكانات المالية والفنية، والافتقار إلى الكوادر الفنية، وضعف قنوات التكامل بين هذه المنظمات.

أمَّا دراسة Perkins, Bess,Cooper, Jones, Armstead and Speer, 2007))، أشارت إلى أنَّ المنظمات غير الربحية تحتاج إلى زيادة قدرتها التنظيمية وأنَّ زيادة المشاركة والتمكين يجعل المنظمات أكثر فعالية في عملياتها الداخلية وخدمة المجتمع.

وأكَّدت دراسة (عبداللطيف،٢٠٠٧م) على أنَّ الجمعيات والمؤسسات الأهلية تعاني من قصور في

الجوانب التنظيمية والإجرائية، وتعاني من ضعف التعاون مع المؤسسات الأخرى، وضعف فعاليتها في تقديم الخدمات للمستفيدين، وضعف المستوى التكنولوجي.

وأشارت دراسة (خالد وعبدالرازق، ٢٠٠٩م)، إلى ضعف مشاركة المستفيدين من خدمات المؤسسة في صياغة رؤيتها، وعدم تشجيع العاملين على وضع مقترحات لتطوير خدمات المؤسسة، إضافة إلى عدم مساءلة المقصرين بها في إطار من العدالة وأنَّ تقييمات الموظفين بالمؤسسة لا تحصل في إطار من الشفافية.

وأوضحت دراسة(Buono and Kerber, 2010) ، أنَّ العديد من المنظمات تواجه تحديات لتكيف مع التغيرات السريعة؛ لذلك تحتاج إلى التشخيص لتحقيق التغيير، والتحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات هو القدرة على التغيير التنظيمي، وأنَّ التدخل لبناء هذه القدرة يركز على ما يلي: المستوى الأصغر micro (فهم وقبول المداخل المختلفة للتغيير، تعزيز الاستعداد والقدرة على التغيير)، المستوى الأوسط meso (إيجاد بنية تحتية لتسهيل التغيير، ضمان الموارد المناسبة)، المستوى الأكبر Macro (بناء الثقافة التي تسهل التغيير، التخطيط الإستراتيجي).

كما أضحت دراسة (Kahn , 2011)، التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية، والتي تتمثل في الضعف الإداري، وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مما يتطلب التطوير التنظيمي لها لتحسين أداء هذه المنظمات.

رؤية تحليلية وتعقيب على هذا المحور من الدراسات السابقة

بإستقراء وتحليل الدراسات السابقة في هذا المحور يمكن استخلاص ما يلي:

١- تعددت وتنوعت الدراسات السابقة التي تناولت معوقات ومشكلات الجمعيات الأهلية كإحدى منظمات المجتمع المدني، وهذه المشكلات تتطلب لمواجهتها ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية.

٢- أنَّ هناك بعض المشكلات العامة تعاني منها الجمعيات الأهلية وتتمثل في: غياب التنسيق، ضعف القدرات الإدارية، القصور في الموارد المالية، قصور في التدريب الفني والإداري للعاملين، فقدان وغياب الشفافية، وضعف المساءلة، فقد الثقة في المنظمة.

٣- أشارت الدراسات السابقة إلى ضعف ممارسة العمل المهني في الجمعيات الأهلية، كما ورد بدراسة (عبدالمجيد، ٢٠٠٤م) على سبيل المثال مما يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية والمعرفية والمهارية والقيمية للاختصاصيين الاجتماعيين، ومن ثم عقد دورات تدريبية لتمكينهم فنياً وإدارياً.

٤- تقاربت توصيات الدراسات السابقة المتعلقة بمعوقات الجمعيات الأهلية عن ضرورة التطوير التنظيمي الذي يُحقق التنسيق، والتدريب والمساءلة

والشفافية، ضرورة بناء قدرات الجمعيات وذلك كما ورد بدراسات كلٍّ من: (عبدالمجيد، ٢٠٠٤م)، (محمد، ٢٠٠٦م)، Perkins, Bess,Cooper, Jones, Armstead and Speer, 2007)،(عبداللطيف،٢٠٠٧م)، (خالد و عبدالرازق، ٢٠٠٩م)، Buono and (Kerber , 2010)،(Kahn , 2011).

٥- أُستفيد من الدراسات السابقة في هذا المحور في استنتاج واستخلاص للمعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية، وتتطلب ممارسة الحوكمة بها، أو اعتبار هذه المعوقات في ذاتها هي معوقات لتطبيق وممارسة الحوكمة.

المحور الثاني

الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الحوكمة

أوضحت دراسة (Shatkin, 2000) أنَّ الحكومة الفلبينية سعت إلى إجراء عدد من الإصلاحات بالتركيز على حوكمة المحليات وزيادة دور منظمات المجتمع المدني في السياسة الحضرية، وتصميم وتنفيذ البرامج، وفي برامج وسياسات التنمية. وهذه التغيرات جاءت كنتيجة ضد المركزية والاستبداد وانتشار الفساد وتراجع الشفافية، وأكَّدت على زيادة مشاركة المجتمع المدني في المحليات.

وأوضحت دراسة (مسعد، ٢٠٠٣م)، أنَّ الفساد هو المعوق الأول للتنمية المستدامة وتخفيض معدلات الفقر وتحسين الأداء الحكومي، وأهم مشكلات الفساد هي عدم ثقة أفراد المجتمع في مدى فاعلية السياسات الاقتصادية للدولة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ محاربة الفساد عن طريق الشفافية في أيّ مجتمع يحتاج إلى منظومة متكاملة من التشريعات والسياسات والإجراءات، تبدأ بالوعي بأنَّ الفساد هو العدو الأول للنمو الاقتصادي ورفع مستويات المعيشة لأبناء الوطن.

وأشارت دراسة (Luckin and Sharp , 2004)، إلى أنَّ منظمات القطاع غير العام التي لا تهدف إلى الربح تؤدِّي دوراً في عمليات الحوكمة لما لديها من القدرة على التأثير على المستوى المحلي والإقليمي في عمليات صنع القرار، كما أنَّ لها تاثيرًا على الحوكمة بتقديم الخدمات والمشاركة المرتبطة بعمليات السياسة وأنَّ الحكومة البريطانية حريصة على إشراك القطاع المجتمعي في تقديم الخدمات العامة، وتؤكد على الدور الفعلي في تعزيز المشاركة المجتمعية في عمليات صنع القرار وهذا لا يعني إعفاء الدولة من مسؤولية تعزيز الديموقراطية.

أوضحت دراسة (Sending and Neumann, 2006) أنَّ دور الفاعلين غير الحكوميين في صياغة وتنفيذ الحكم لا يعني نقل السلطة من الدولة إلى الجهات الفاعلة، وإنَّما هو توجه للحكم الرشيد العقلاني وإعادة التعريف بالمجتمع المدني من دور سلبي إلى

كيان فاعل في العمل مع الحكومة، كما أشارت إلى مفهوم ما يُسمَّى بالحوكمة العالمية الذي وضح أنَّ الدولة ذات السيادة تأثرت بقوى العولمة، وأنَّ الدولة والمنظمات غير الحكومية والشركات أصبح لكل منها مواقع مركزية في صياغة وتنفيذ الحكم.

وأشار (عبدالحميد، ٢٠٠٧م) إلى مراحل تطبيق الحوكمة التي تتمثل في: رفع مستوى الوعي، وضع القوانين القومية، مراقبة التطبيق، التدريب على المسؤوليات الجديدة، إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة الشركات.

وتوصَّلت نتائج دراسة (جبير، ٢٠٠٨م) إلى أنَّ نقابة المهندسين الأردنيين تلتزم بمبادىء الحوكمة المؤسسية، وذلك بمستوى عالٍ في توفير كلٍّ من قواعد السلوك المهني والشفافية والإفصاح والمسؤولية الاجتماعية، وتلتزم بمستوى متوسط في الحفاظ على حقوق أعضائها وبمعاملتهم معاملة متكافئة، والحفاظ على حقوق أصحاب المصالح، وصلاحيات ومسؤوليات مجلس الإدارة.

وتوصَّلت دراسة (العدواني، ٢٠٠٩ م) إلى عدد من النتائج منها: أنَّ الحوكمة تهدف إلى إعادة توزيع الأدوار بين شركاء ثلاثة هم: (الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني)، وأنَّ الحوكمة تسهم إسهاماً إيجابياً في تحسين الأداء المؤسسي بالمساءلة وتطوير الموارد البشرية، وزيادة الشفافية وتمكين المواطنين من المشاركة، إضافة إلى رفع كفاءة الخدمات العامة، كما صنفت دوافع تطبيق الحوكمة إلى دوافع داخلية ودوافع خارجية.

كما توصَّلت دراسة (أبو قاعود، ٢٠١١م) إلى أنَّ أبعاد الحوكمة هي: الشفافية، الكفاية والفعالية، الشرعية، المشاركة، الاستجابة، المساءلة، و أن أبعاد الحوكمة: (الاستجابة، المشاركة، الشفافية، والمساءلة)على التوالي أقوى الأبعاد تأثيرًا في جوانب عمليات الإصلاح المؤسسي.

وأشارت نتائج دراسة (عبدالحكيم، ٢٠١١م) إلى وجود مجموعة من المبادىء الأساسية تساعد في عملية حوكمة الجامعات ومنها: الشفافية، والمساءلة.

أوضحت دراسة (عبدالرسول، ٢٠١١م) أنَّ هناك اهتمامًا كبيرًا بمفهوم الحوكمة، وأهمية الحوكمة تتضح من أهدافها التي تتمثل في تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حقّ مساءلة إدارة المنشأة وتحقيق الحماية والمساواة ومراعاة مصالح العمل والعمال، وأنَّها نظام فعَّال قادر على توفير الثقة في المنظمة ومكافحة الفساد.

وأشارت دراسة (عبدالوهاب، ٢٠١١م) إلى مفهوم الحوكمة بأنَّها (المشاركة والمساءلة والشفافية والمساواة واتباع القواعد القانونية)، وعلاقته بتحسين الأداء، كما أكَّدت وجود علاقة قوية بين تطبيق مبادىء وآليات الحوكمة وتحسن الأداء.

و تناولت دراسة (محمد،٢٠١١م) تحليل مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية وأهم المعوقات، وتوصَّلت النتائج إلى صياغة مفهوم للحوكمة وأهم معوقات الحوكمة الرشيدة مايلي: القصور في التشريعات المنظمة للجامعات المصرية، غياب المساءلة وتفشي بعض مظاهر الفساد في الحياة الجامعية، ضعف استقلال الجامعات المالي والإداري، إضافة إلى وجود متطلبات لتطبيق الحوكمة ومنها: تعديل القوانين والتشريعات الخاصة بالجامعات، الاتجاه إلى منح الجامعات مزيداً من الاستقلالية، تطبيق مبدأ المساءلة والقضاء على الفساد في الحياة الجامعية، نشر ثقافة الحوكمة، الحرية الأكاديمية.

توصَّلت دراسة (زين الدين وجابر،٢٠١٢م) إلى آليات الحوكمة الكفيلة بمعالجة حدة الفساد، حيث أشارت النتائج إلى أنَّ تطبيق حوكمة الشركات، هو المخرج والحل الفعَّال لمعالجة ظاهرة الفساد الإداري والمالي، وضمان حقوق أصحاب المصالح داخل الشركات، وضع أنظمة فعالة وجدية لتقويم أداء المؤسسات العمومية عبر مبدأ محاسبة تكاليف الفساد المادية وغير المادية.

وأكَّدت نتائج دراسة (عبدالرحمن، ٢٠١٣م) على انعكاسات تطبيق الحوكمة على الشركات المساهمة السعودية، حيث توصَّلت نتائجها إلى المقومات الرئيسة للحوكمة متمثلة في: نظام رقابة داخلية قوي وفعَّال، نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات لصناع القرار على كل المستويات، نظام أساسي يحدد فيه رسالة الشركة وهدفها وسلطتها واختصاصاتها، نظام معلومات مناسب بدرجة معقولة من الكفاية والشفافية، خطة إستراتيجية محددة تمكن من التنفيذ أو تقييم الأداء والمساءلة، نظام حوافز مالية وغير مالية، وأنَّ تطبيق الحوكمة يؤدِّي إلى نتائج إيجابية منها:الثقة والشفافية، حسن إدارة المخاطر بالمنظمة، حماية الحقوق، ونجاح المنظمة.

وأشارت نتائج دراسة (مطير،٢٠١٣م) إلى تطبيق مبادىء الحوكمة، حيث جاء معيار الاستجابة في الترتيب الأول، يليه معيار المساءلة، وفي المرتبة الثالثة معيار الكفاءة والفعالية، وفي المرتبة الرابعة معيار التوافق، وفي الخامسة معيار الرؤية الإستراتيجية، وفي السادسة معيار المساواة والعدالة، ثم معيار الشفافية وجاء معياري سيادة القانون والمشاركة في مراتب متدنية، إضافة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الحوكمة وجودة الأداء الإداري، أي أنَّه كلما زاد تطبيق معايير الحكم الرشيد زادت جودة الأداء الإداري.

رؤية تحليلية وتعقيب على هذا المحور من الدراسات السابقة.

باستقراء وتحليل الدراسات السابقة في هذا المحور يمكن استخلاص ما يلي:

١- أبدت الدراسات السابقة اهتمام كبير بمفهوم الحوكمة وتوصَّلت إلى صياغة مفهومٍ للحوكمة، كلٌّ حسب تخصصه وأهداف دراسته، إلا أنَّ هناك شبه اتفاق على أنَّ مضمون الحوكمة يشير إلى القدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه وذلك بضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحكومة Government الذي ينهض على مسلمة قيام الحكومة بالدور الرئيس في ممارسة السلطة، إلى مفهوم الحوكمة Governance الذي يستند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحكومة في إدارة شؤون المجتمع. (عبدالحكيم، ٢٠١١م).

٢- أوضحت الدراسات السابقة أنَّ هناك محاولات لتطبيق الحوكمة، وأشار هذا الواقع إلى وجود قصور في تطبيق معايير الحوكمة كما ورد بدراسة (إسماعيل،٢٠١٠م)، كما بيَّنت الدراسات السابقة أنَّ هناك متطلبات مهمة لممارسة الحوكمة تدور حول ضرورة وجود منظومة متكاملة من التشريعات والسياسات والإجراءات، ووجود نظام رقابة قوي، وصلاحيات لصناع القرار، كما ورد بدراسات: (مسعد، ٢٠٠٣م)، (العدواني، ٢٠٠٩م)، (عبدالحكيم، ٢٠١١م)، (محمد،٢٠١١م)، (عبدالرحمن، ٢٠١٣م)، وكان هناك تأكيد من بعض الدراسات السابقة على ضرورة المساءلة والرقابة ومواجهة الفساد الذي يعدُّ المعوق الأول للتنمية المستدامة، وأنَّ محاربة الفساد تحصل عن طريق الشفافية، وذلك كما ورد بدراسة (مسعد، ٢٠٠٣ م).

٣- أوضحت الدراسات السابقة أنَّ هناك اتفاق على مبادئ الحوكمة والتي أوضحتها فيما يلي: حقوق الأعضاء، والمعاملة المتكافئة، دور أصحاب المصالح بالمنظمة، الإفصاح والشفافية، والمساءلة، ومسؤولية مجلس الإدارة، وذلك كما أوضحتها دراسات: (جبير، ٢٠٠٨م)، (مسعد، ٢٠٠٩م)، (عبدالحكيم، ٢٠١١م)، (عبدالرسول، ٢٠١١م)، (عبدالوهاب، ٢٠١١م)، (عبدالرحمن، ٢٠١٣م)، (مطير، ٢٠١٣م) وقد يرجع هذا الاتفاق حول المبادئ الخاصة بالحوكمة لاعتمادها على المبادئ التي وضعتها بعض المنظمات العالمية.

٤- تناولت الدراسات السابقة الفوائد والآثار الإيجابية الناتجة عن تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات المختلفة ومنها: إعادة توزيع الأدوار بين شركاء التنمية (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني) كما ورد بدراسة (العدواني، ٢٠٠٩م)، (العدواني، ٢٠٠٩م)، (شهاب،٢٠١٠م)، وتحقيق عمليات الإصلاح المؤسسي ورفع كفاء المنظمة كما ورد بدراسة (أبو قاعود، ٢٠١١م)، وتوفير الثقة في المنظمة ومكافحة الفساد كما ورد بدراسة (عبدالرسول، ٢٠١١م)، دراسة (مطر، ٢٠١٣م)، (عبدالرحمن، ٢٠١٣ م)، إلا

أنَّه على النقيض جاءت نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠١٣م) لتوضح أنَّه لا توجد علاقة جوهرية بين حوكمة الشركات والأداء الفعَّال.

٥- أوضحت نتائج الدراسات السابقة أنَّ لتطبيق الحوكمة مراحل تبدأ برفع مستوى الوعي لدى المواطنين كما ورد بدراسة (عبدالحميد، ٢٠٠٩م).

٦- أوضحت الدراسات السابقة معوقات تطبيق الحوكمة وأوجزتها في: القصور في التشريعات، غياب المساءلة وانتشار الفساد، وضعف الاستقلال المالي والإداري، وذلك كما أوضحته دراسة (محمد،٢٠١١م)، وأخيرًا أشارت الدراسات السابقة إلى محددات وعوامل تؤثر على تطبيق الحوكمة، منها: العامل السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي.

٧- أُستفيد من الدراسات السابقة في هذا المحور في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقق أهدافها، وفي التعرف على توجهات الدراسات العربية والأجنبية.

المحور الثالث

الدراسات السابقة التي تناولت تنظيم المجتمع والحوكمة

أشارت نتائج دراسة (العمري، ٢٠٠٨م) بأنَّ هناك علاقة بين التفاوض وتفعيل الشراكة في اتخاذ القرارات على المستوى المحلي بين أجهزة الإدارة المحلية الحكومية والمجالس الشعبية، وأنَّ هناك علاقة بين التفاوض وتفعيل الشراكة في اتخاذ القرارات، وفي التخطيط للتنمية الاقتصادية، وفي مجال التنمية الاجتماعية، وفي مجال تنمية القوى البشرية، وفي مجال حل النزاعات والخلافات، ولتحقيق الشفافية، ولتحقيق المساءلة، ولبناء قدرات المنظمات المجتمعية.

وأشارت نتائج دراسة (العمري، ٢٠٠٩م) إلى أنَّ المساءلة يبرز دورها في تحقيق الأداء المتوازن الرشيد للمدخلات المادية و المعنوية للمنظمات، كما تشجع المساءلة على قيام المنظمات بتكوين علاقات مهنية مع غيرها من المنظمات وشفافية الحصول على الموارد والإمكانات والبعد عن التحيز لفئة أو جماعة أو مجتمع، كما أنَّها تحقق أداءًا متوازنًا رشيدًا في مجال تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة، وأنَّها تحقق الأداء المتوازن الرشيد لمخرجات المنظمات الاجتماعية، وأنَّ لها تأثيرٌ في جانبين، الأول يتعلق بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات، والجانب الآخر أنَّه يمكن للمساءلة أن تساعد المنظمات الاجتماعية على تحقيق الأداء المتوازن الرشيد وفق إطار القيم الأخلاقية والمهنية للمنظمات.

وأشارت دراسة (محمود، ٢٠٠٩م) إلى أنَّ الجهات المانحة أسهمت في تنشيط آليات المساءلة وآليات الشفافية بوحدات الضمان الاجتماعي، إضافة إلى تبني الاختصاصيين الاجتماعيين العاملين في الوحدات الضمانية لبعض الاتجاهات الإيجابية نحو ضرورة ممارسة المساءلة والشفافية.

و أكَّدت نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠١٠م) أنَّ متطلبات تحقيق الديمقراطية الداخلية بالمنظمات غير الحكومية تمثَّلت في: مشاركة العاملين في الجمعية في وضع برامج التنمية المحلية، والتأكيد على مشاركة أعضاء الجمعية في إداراتها، يليها القدرة على التأثير في صناعة القرار وصياغة الأهداف التنموية للجمعية، وأن يكون للعاملين صلاحية اتخاذ القرارت المتعلقة بتنفيذ البرامج، وأن يتوافر نظام للاتصال بالجمعية لمد العاملين بمعلومات عن برامج التنمية المحلية، كما أوضحت أنَّ متطلبات تحقيق الشفافية بالمنظمات غير الحكومية تمثَّلت في: أن تكون برامج التنمية المحلية، وأن تتوافر للجمعية رسالة واضحة في مجال التنمية تسعى لتحقيقها، إضافة إلى بناء اتصال مستمر بين الجمعية والمستفيدين، وأن تتوافر رؤية مستقبلية لدى الجمعية عن برامجها التنموية، وأن تتوافر البيانات والمعلومات الدقيقة عن وضع برامج التنمية المحلية بالجمعية، وأكَّدت النتائج أيضاً أن متطلبات تحقيق المساءلة بالمنظمات غير الحكومية تمثَّلت في: تمكين المواطنين من مساءلة الجمعية مع ضرورة أن تحرص الجمعية على وجود نظام لمحاسبة العاملين فنياً وإدارياً، وضرورة تمكين المواطنين من مراقبة أداء البرامج، كما يجب أن تضع الجمعية أسلوباً للثواب والعقاب، وأن تضع الجمعية نظاماً معلناً لتقييم أداء العاملين، إضافة إلى تحديث نظام للمساءلة بما يحقق الشفافية، كما أكَّد الخبراء على أهمية دور طريقة تنظيم المجتمع في المساهمة بدور أساسي في تعزيز متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية، وذلك بالعمل المنظم الاجتماعي في المجالات الآتية:مجال البحث العلمى، مجال تنمية الموارد المادية والبشرية، مجال تنظيم العمل داخل المنظمة.

وأوضحت دراسة (جاد الله، ٢٠١٠م)، المتطلبات المعلوماتية اللازمة لتحقيق الشفافية في المنظمات غير الحكومية ومنها إنشاء موقع إلكتروني للمنظمة على شبكة الإنترنت وحماية كل صور الشفافية في العمل داخل وخارج المنظمة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بالشفافية والنزاهة وتطوير النظم المتبعة داخل المنظمة لتدعيم الشفافية، كما أشارت إلى المتطلبات الإدارية لتحقيق الشفافية والمتمثلة في: القضاء على ظاهرة النفاق الإداري، تشجيع الرقابة الذاتية ببناء الثقافة التنظيمية الإيجابية، تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار، كما أوضحت نتائج الدراسة المتطلبات المالية لتحقيق الشفافية المتملثة في: الإفصاح عن مصادر التمويل سواء كانت محلية أو دولية، وجود نظام للرقابة المالية قائم على أساس الثقة وتدريب العاملين على أساليب تنمية الموارد، أمَّا عن المتطلبات المرتبطة بالمساءلة واللازمة لتحقيق الشفافية فكان: اقتران المساءلة بالثواب والعقاب، أن تكون المساءلة وسيلة لتحقيق الشفافية، اتساع نطاق المساءلة على المستويين الأفقي

والرأسي، اقتران المساءلة بزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

وأوضحت نتائج دراسة (خليفة، ٢٠١٠م) إلى أهمية تحسين وتجويد الخدمات بصفة مستمرة، وأهمية مشاركة المستفيدين في تحديد احتياجاتهم، وأهمية وجود قاعدة عريضة من البيانات والمعلومات عن الخدمات والبرامج، وأشارت النتائج إلى أهم معوقات تطبيق الشفافية ومنها: قلة عدد العاملين، ضعف مشاركة العاملين، ضعف التواصل بين العاملين والمستفيدين وهذا ما يؤكِّد ضعف وجود الشفافية الإدارية داخل الجمعيات الأهلية التي تعمل مع الأطفال المعرضين للخطر.

وأشارت نتائج دراسة (غز، ٢٠١٠م) إلى وجود شفافية لدى أعضاء مجالس الإدارة، فيما يتعلق بالإعلان عن الأنشطة ووضوح البرامج للمستفيدين وللمجتمع، ولكن نجد هناك عدم وجود شفافية فيما يتعلق بالإعلان عن الأمور المالية الخاصة بالجمعية، وأنَّ الوعي لدى القائمين على إدارة الجمعيات الأهلية ضعيف، وذلك يوضح عدم قيام الجمعيات بتطبيق مبدأ المساءلة. وأخيرًا توصَّلت لرؤية مستقبلية لتقرير مفهومي الشفافية والمساءلة في الجمعيات الأهلية.

وأشارت دراسة (عوض، ٢٠١١ م) إلى أنَّ عناصر الشفافية متوافرة في الجمعيات الأهلية بدرجة متوسطة، حيث إنَّ إتاحة الجمعيات لمعلومات خاصة بالهيكل الأساسي للمؤسسة للجمهور ضعيفة، وكذلك عرض الجمعيات للمعلومات الإدارية والمالية للمستفيدين من خدماتها ضعيف، وأنَّ توافر شروط المساءلة بالجمعيات الأهلية وتوافر متطلباتها متوسط، وأكَّدت نتائج الدراسة من وجهة نظر المبحوثين على أهمية حوكمة الجمعيات الأهلية.

وأكدت دراسة (غباري،٢٠١١م) على أنَّ برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع ساهم في تعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية وهي: تعزيز آليات الالتزام بالقواعد القانونية والأخلاقية، دعم آليات مشاركة الجمعية العمومية، تنمية آليات الممارسة الديموقراطية في صنع القرار، دعم آليات الشفافية والمساءلة والمحاسبية، تنمية آليات ممارسة التخطيط الإستراتيجي، تعزيز آليات قياس رضا واحتياجات العملاء.

وأوضحت دراسة (محمد، ٢٠١١م) أنَّ معوقات تطبيق الشفافية يتمثل في: وجود أحزاب وشلليات بالإدارة والمؤسسة، نقص الإمكانات اللازمة للعمل، وجود تفرقة في المعاملة بين الموظفين، عدم وجود معاييرثابتة لتقييم الأداء، عدم الوضوح وعدم الصراحة في العمل، عدم وضوح القوانين المنظمة للعمل. وأخيرًا توصَّلت الدراسة إلى تصور مقترح لدور الخدمة الاجتماعية في تطبيق الشفافية بين العاملين.

توصلت نتائج دراسة (جاد الله، ٢٠١٢م) إلى معاناة المنظمات غير الحكومية من الفساد الإداري وأنَّ أنماط الفساد الإداري الشائعة هي: عدم الاستقرار الوظيفي في المنظمات غير الحكومية الأمر الذي يسهل من استشراء الفساد الإداري، التلاعب والتزوير في تسوية الميزانية السنوية، الإجراءات الإدارية غير متوافقة مع رسالتها ومبادئها، عدم الإفصاح عن كافة مصادر التمويل بدقة، الإجراءات المفرطة في تقديم الخدمات، انتشار ظاهرة المحاباة في التوظيف بها، تفشي المحسوبية في سياسات الترقيات بها، حرص العاملين بها على استغلال نفوذهم، ومن المعوقات التي تحول دون تطبيق الشفافية تتمثل في: انتشار ظاهرة النفاق والتملق الإداري، عدم الاعتراف بالأخطاء، عدم الالتزام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، عدم وجود ثقافة تنظيمية. وأخيرًا توصَّلت الدراسة إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع كمتغير لتعزيز الشفافية في الحد من الفساد الإداري بالمنظمات غير الحكومية.

وأوضحت دراسة (عبدالحافظ، ٢٠١٢م) أنَّ مستوى ممارسة الحوكمة في العلاقة بين الأحزاب السياسية والمجلس الشعبي المحلي في تحقيق أهداف التنمية متوسط، وأن مستوى دور الاختصاصي الاجتماعي في دعم ممارسة الحوكمة بين الأحزاب السياسية والمجلس الشعبي المحلي في تحقيق أهداف التنمية متوسط.

وأشارت نتائج دراسة (جاد الله،٢٠١٣ م) إلى إمكانية تحقيق المشاركة، كمؤشر للحوكمة في المؤسسات الأهلية والتي جاءت كما يلي: ضرورة الاهتمام بالمشاركة في إعداد التقارير السنوية للمؤسسات الأهلية، التأكيد على المشاركة في إنشاء قاعدة بيانات عن المؤسسات الأهلية والمجتمع المحلي، ضرورة المشاركة في التخطيط للمشروعات التي تقدمها المؤسسات الأهلية، تعظيم الاهتمام بالمشاركة في تطوير البرامج التي تقدمها، تعظيم الاهتمام بنشر ثقافة المشورة المهنية بين العاملين، التأكيد على بناء القدرات التنظيمية للاختصاصيين الاجتماعيين، وأشارت إلى إمكانية تحقيق التمكين و الشفافية والمساءلة، كمؤشرات للحوكمة في المؤسسات الأهلية، وأخيرًا أشارت إلى المعوقات التي تواجه الحوكمة ومنها: عدم الالتزام بإظهار الأخطاء وتصحيح الأوضاع بالمؤسسات، ضعف الاهتمام بتعميق ثقافة المساءلة، شيوع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة في أنشطة الجمعيات، ضعف منظومة التخطيط الشامل، عزوف العاملين عن المشاركة. وخلصت الدراسة إلى إقتراح رؤية مستقبلية لدور تنظيم المجتمع في تعزيز الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية.

كما أشارت دراسة (شمروخ، ٢٠١٤م) إلى المحددات التنظيمية المؤثرة على ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني ومنها بالترتيب: القوة الهيكلية،

القوة القانونية، القوة الإدارية، القوة الاتصالية، القوة التنسيقية، القوة التدريبية، القوة المالية، وتحدَّدت أيضاً المحددات التنظيمية من وجهة نظر الخبراء في منظمات المجتمع المدني في: تساوي كلٍّ من القوة التنسيقية والإدارية والقانونية والاتصالية والتدريبية، يليهم القوة المالية ثم القوة الهيكلية، كما أشارت إلى واقع ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدنى، و جاء بالترتيب على النحو الآتي: الشفافية، تنمية الموارد البشرية، المساءلة، كما توصَّلت نتائج الدراسة إلى المعوقات التى تؤثر على المحددات التنظيمية، وتأثيرها على ممارسة الحوكمة ومن أهمها: الافتقار إلى إستراتيجية طويلة المدى والاعتماد على التخطيط قصير المدى، ضعف الممارسات الديمقراطية داخل هيكل المنظمة، ضعف البناء المؤسسي والتنظيمى وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة للمصالح الشخصية، قلة الآليات المؤسسية والتنظيمية لتنظيم العمل مع المنظمات الأخرى.

رؤية تحليلية وتعقيب على هذا المحور من الدراسات السابقة.

بإستقراء وتحليل الدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

١- تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت مبادئ الحوكمة، وخصوصاً مبدأي المساءلة والشفافية، إلا أنه كانت هناك ندرة في الدراسات التي تناولت حوكمة الجمعيات الأهلية بصورة عامة، وقد يشير ذلك إلى حداثة مفهوم الحوكمة في تنظيم المجتمع.

٢- أوضحت الدراسات السابقة فعالية برامج التدخل المهني بطريقة تنظيم المجتمع في تعزيز الحوكمة كما ورد بدراسة (غباري، ٢٠١١م)، وأنَّ لطريقة تنظيم المجتمع دور في تعزيز متطلبات الحوكمة، كما أوضحت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٠م)، ودور في تعزيز الشفافية والحد من الفساد، كما ورد بدراسة (جاد الله، ٢٠١٢م).

٣- أوضحت الدراسات السابقة أنَّ تطبيق المساءلة يحقق أداء متوازن لمدخلات المنظمة وجودة الخدمات، وتؤدِّي إلى الشفافية كما ورد بدراسة (العمري، ٢٠٠٩م) إلا أنَّ تطبيق المساءلة جاء بصورة متوسطة كما رد بدراسة (جاد الله، ٢٠١٢م).

٤- أوضحت نتائج الدراسات السابقة أنَّ هناك بعض آليات تنظيم المجتمع تُستخدم لتحقيق الشفافية والمساءلة، وتفعيل الشراكات كمبادئ للحوكمة، مثل: التفاوض كما ورد بدراسة (العمري، ٢٠٠٩م)، وتحقيق المشاركة كمؤشر للحوكمة في الجمعيات الأهلية، والتمكين كمؤشر، وتحقيق الشفافية كمؤشر، وتحقيق المساءلة كمؤشر، وذلك كما ورد بدراسة (جاد الله، ٢٠١٣م)، كما أشارت إلى وجود اتجاه إيجابي من الاختصاصيين الاجتماعين عن تبنِّي تطبيق المساءلة والشفافية كما في دراسة (محمود، ٢٠٠٩م).

٥- كما تناولت الدراسات السابقة متطلبات لتطبيق الديموقراطية والشفافية والمساءلة وفي مجملها متطلبات لتطبيق الحوكمة كما ورد بدراسة (إبراهيم، ٢٠١١م) ودراسة (جاد الله، ٢٠١٠م)، وأنَّ هناك محددات تنظيمية تؤثر على ممارسة الحوكمة كما جاء بدراسة (شمروخ، ٢٠١٤م)

٦- وأوضحت الدراسات السابقة وجود مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة ومنها: وجود تفرقة في المعاملة، عدم الوضوح، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم الأداء، انتشار ظاهرة النفاق الإداري، ضعف الاهتمام بتعميق ثقافة المساءلة، ضعف الممارسات الديموقراطية وذلك كما ورد بدراسات: (خليفة، ٢٠١٠م)، (محمد،٢٠١١م)، (جاد الله، ٢٠١٢م)، (جاد الله، ٢٠١٣ م)، (شمروخ، ٢٠١٤م).

٧- أُستفيد من الدراسات السابقة في هذا المحور في تحديد معوقات تطبيق الحوكمة وآليات تنظيم المجتمع في ممارستها. إلا أنَّه مازلنا في حاجة إلى مزيد من الدراسات في تنظيم المجتمع تتناول مفهوم الحوكمة للتعمق أكثر في أبعاد هذا المفهوم والوصول إلى نماذج للممارسة المهنية في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة.

ثامناً: الإطار المنهجي

نوع المنهج.

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي الذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي؛ وذلك لمحاولة التوصل إلى ستنتاجات منطقية متعلقة بموضوع الدراسة، وهو حوكمة الجمعيات الأهلية وآليات تنظيم المجتمع في تطبيقها،المنهج الاستقرائي، وذلك بهدف استقراء الكتابات النظرية المتعلقة بالحوكمة وبطريقة تنظيم المجتمع والدراسات السابقة والاستفادة منها في تناول مشكلة البحث والإجابة عن تساؤلاتها.

أداة الدراسة

اعتمدت الأداة على عدة أدوات للإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية:

- البحث المكتبي للإطار النظري المرتبط بالحوكمة وبطريقة تنظيم المجتمع ومراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
- تحليل المحتوى (Content Analysis) لنتائج الدراسات السابقة، بما يساعد في الإجابة على تساؤلات الدراسة الراهنة، حيث أُعتمدت على عينة عمدية من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة، وتنظيم المجتمع وذلك وفقاً للشروط الآتية:
- أن ترتبط بموضوع الدراسة، وتكون متاحة نصًا كاملًا وليس ملخصًا.
- أن تكون من عام ٢٠٠٠م وحتى الآن، وأن يفيد تحليل مضمونها في الإجابة عن تساؤلات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها.

المبحث الثاني

المحاور النظرية واستنتاجاتها للإجابة عن تساؤلات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا المبحث خطة الدراسة في الإجابة عن تساؤلاتها في الإطار النظري المرتبط بموضوع الحوكمة، وآليات تنظيم المجتمع. هذا وقد أُنتقيت من بين الإطار النظري ما يُجيب عن تساؤلات الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها، وأخيرًا توصيات الدراسة.

أولاً: الأساس النظري الذي تعتمد عليه ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية:

(١) ما هية الحوكمة Governance

ظهر مفهوم "الحوكمة" أو الحكم الرشيد كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، للتعبير عن التفاعل أو المشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة، فالحوكمة الرشيدة بمعاييرها ومبادئها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة، واستغلال الطاقات والإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع، وتدعو إلى تحقيق مزيد من العدالة والمساواة واللامركزية والشفافية، وتحارب الفساد بكافة أشكاله وألوانه، وتحقق مزيداً من الديموقراطية.

وأكَّد البنك الدولي على فعالية دولة عن غيرها في القضاء على الفقر، واستدامة التنمية، وتسهيل الإصلاحات وبناء المؤسسات وتنمية القدرات والحوكمة، والمجتمع المدني، ويرجع ذلك إلى: تقريب الحكومة من الشعب بوضع إستراتيجيات لتعزيز مشاركة أوسع في المبادرات السياسة، واللامركزية في الحكومة، وتعزيز مهام وصلاحيات الناس، وتمكينهم من المشاركة على المستوى المحلي، وفي عمليات صنع القرار التي تؤثر على حياتهم اليومية، وفي تعزيز الحكم الرشيد، سيادة القانون، وتعزيز استقرار الاقتصاد والسيطرة على الفساد. (James, 2005: 43 -44).

وتعدُّ الحوكمة الرشيدة (Good Governance) إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديموقراطية والعدالة والمساواة في الفرص، والشفافية (Transparency) التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون، ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ. (محمد، ٢٠١١م: ٤٦).

وعرَّف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) الحوكمة الجيدة بأنَّها المشاركة الشعبية، الشفافية، المساءلة والمحاسبة، والفعالية في ممارسة الحكم، وترويج حكم القانون، والعدالة القضائية للجميع، وأنَّ الحوكمة الجيدة هي التي تضمن بأن تكون الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية مبنية

على الاجماع العام، وأنَّ الأصوات الأكثر فقراً وعوزاَ في المجتمع تُشرك في اتخاذ القرارات التنموية. UNDP (1997, . 13)

ويرى الدكتور عبدالحليم رضا عبدالعال أنَّ الحوكمة: هي فن إدارة الحكومة وتسيير أمورها بسلاسة وفعالية، وتحقيقها لأهدافها الاجتماعية على نحو يحصل على رضا المواطنين (عبدالعال، ٢٠٠٥ م: ٣٥٠٥).

ويمكن النظر إلى الحوكمة المؤسسية بالجمعيات الأهلية على أنها نظام يحصل به إدارة موارد الجمعيات الأهلية بصورة جيدة، وتطبيق المساءلة والرقابة على أدائها عن طريق مجلس إدارتها، وتعزيز مستوى الشفافية بها، وإشراك أعضائها والمستفيدين من خدماتها في عمليات صنع القرار، والحفاظ على مصلحة أعضائها والمساواة بينهم في التعامل دون تمييز، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والمسؤولية الاجتماعية لأعضاء مجلس إدارتها.

(٢) خصائص الحوكمة

الحوكمة هي النظام الذي يحصل به توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، أو هي نظام بمقتضاه تُدار الوحدات وتراقب كل حقوق المواطنين، وأصحاب المصالح ومسؤوليات مجالس الإدارات بهدف حماية المصالح، وترتكز الحوكمة على الخصائص الآتية: (حبيشي، ٢٠٠٧م: ٤٦).

١- السلوك الأخلاقي أي: ضمان الالتزام السلوكي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف كافة المرتبطة بالوحدة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

٢- تفعيل دور أصحاب المصالح من مواطنين مساهمين.... إلخ للإشراف والرقابة على أعمال الوحدة.

٣- إدارة المخاطر

كما خلصت منظمات الأمم المتحدة إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس الحوكمة العالمية يتسم بعدة خصائص منها: (مسعد، ٢٠٠٣م: ٣١٣ – ٣٢٠).

- المشاركة في صنع القرارات.

المساواة والشمولية.

- الإجماع الملائم للرأي العام.

استجابة الحكومة.

- الفاعلية وكفاءة الحكومة.

سيادة حكم القانون.

- الشفافية.

المساءلة.

(٣) عناصر ومبادئ الحوكمة

طبقاً لتعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تتحدد أركان الحوكمة في: المشاركة، حكم القانون،

الشفافية، سرعة الاستجابة، بناء التوافق والإجماع، المساواة والاشتمال، الفعالية والكفاءة، المحاسبة، والرؤية الإستراتيجية (نوير،٢٠٠٧ م: ٣٣٠ – ٣٣١).

وتكاد تجمع الدراسات على أنَّ للحوكمة الرشيدة أبعادًا ستة هي: (أبو قاعود، ٢٠١١م: ٢٧٠).

أ) المشاركة :وتتمّثل بتهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين من أجل الإسهام في عمليات صنع القرارات ذات الطابع العام.

ب) المساءلة :المتمّثلة بضرورة أن يخضع صانع القرار لمحاسبة المواطنين، والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

ج) لشرعية : المتمّثلة بالاستناد إلى حكم القانون والعدالة والفرص المتساوية وقبول المواطنين لمن هو في السلطة.

د) الكفاية والفعالية : المتمّثلة بالبعد الفني للحوكمة، وقدرة الأجهزة الإدارية على تحويل الموارد والبرامج التي تلبي احتياجات المواطنين.

هـ) الاستجابة :المتمّثلة بسعي الأجهزة الحكومية لخدمة الأطراف كافة والاستجابة لمطالبهم دون تهميش لأحد.

و) الشفافية :المتمثلة بإتاحة المجال لتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها.

(٤) مستويات ممارسة الحوكمة

تحصل ممارســة الحوكمة على ثلاث مستويات مكانيـــــة تتمــثل في الآتي: .(Time & John ,2001:8)

- الحوكمة العالمية Global Governance

وهنا تكون الحوكمة على مستوى المجتمع العالمى، وتتعامل مع قضايا خارج مجالات الإدارة الحكومية.

٢-الحوكمة الوطنية National Governance

وتكون على مستوى المجتمع الواحد، وتحتوي على عدة مستويات، الوطنى أو القومي، على مستوى المحافظة، أو منطقة، أو على مستوى المحليات، ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي Community، حيث إنَّ الحوكمة على مستوى المجتمع المحلي تهتم بكيفية مشاركة العناصر الفاعلة الأخرى مثل: منظمات المجتمع المدنى في عملية اتخاذ القرارات.

٣- الحوكمة المؤسسية Organizational Governance

وهذا النوع يهتم بممارسة الحوكمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية التى عادة ما تكون مسؤولة عن مجالس الإدارة. حيث إنَّ بعضاً من تلك المنظمات مملوكة، ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة، مثل: المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية.

في ضوء ماسبق نستنتج أنَّ الحوكمة وممارستها في الجمعيات الأهلية، تعتمد على أساس نظري يشمل مفهوم الحوكمة وأهم خصائصها وأهم عناصرها وأهم مستويات ممارستها، والذي نركز فيه على المستوى المؤسسي ليكون محور دراستنا الحالية.

ثانياً: مدى الحاجة إلى ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي انفجرت في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وتفكك الاتحاد السوفيتي، وانهيار جدار برلين وتحول العديد من دول العالم في العقد الأخير من القرن العشرين، بما فيها الصين إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية (الشوأورة، ٢٠٠٩م: ١٢٦).

فهناك العديد من العوامل التي جعلتنا في حاجة إلى الحوكمة وهي: (لطفي، ٢٠٠٥ م: ٦٤٦).

١- العولمة ٢-النمو الاقتصادي ٣-الإفصاح والشفافية ٤- الأزمات الاقتصادية التي واجهت العالم.

أمَّا على مستوى الجمعيات الأهلية؛ فإنَّ ما تعانيه من مشكلات ومعوقات جعلها في حاجة ماسة إلى ممارسة الحوكمة، ومنها ما يلي: العضوية المحدودة، شكلية الجمعية العمومية، انتشار الفساد بالجمعيات الأهلية، هيمنة مجلس الإدرة على النشاط، غياب ثقافة العمل التطوعي وقلة القيادات المؤهلة، ضعف تمويل الجمعيات، افتقاد العلاقة مع الأعضاء أو الفئات المستفيدة من الخدمات، الأوضاع المجتمعية السياسية والثقافية التى تشكل البيئة المحيطة بهذه الجمعيات.

وفي ظل كثرة المعوقات التى تواجه عمل المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المحلية ازدادت أهمية الحوكمة كنتيجة لزيادة الدور الذي تضطلع به في ظل الحكم الرشيد، وشراكتها جنباً إلى جنب مع الدولة والقطاع الخاص في تحقيق التنمية خاصة المحلية، وذلك في ظل انتشار صورة مشوشة عن العمل الأهلى، فالحوكمة تحفظ للمنظمات غير الحكومية خصوصيتها من المرونة، ويسر الإجراءات وفي الوقت نفسه تساعدها على اتخاذ القرارات عبر نظام رشيد يهدف إلى الوصول لأفضل القرارات بهدف زيادة العائد، وإزالة الصعوبات التى تواجهها مالياً وإدارياً،ومن ثمَّ تحقيق هدفها وهو التنمية المحلية.(بيبرس، ٢٠٠٩م: ٥).

وأخيراَ وفي ظل اتجاه المؤسسات المجتمعية إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة نجد أنَّ منظمات المجتمع المدني وعلى رأسها الجمعيات الأهلية في حاجة إلى ضرورة ممارسة الحوكمة.

ثالثاَ: متطلبات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية

إنَّ كلمة متطلب تعني الشروط الواجب توافرها لتطبيق الحوكمة، وتتحدد متطلبات الحوكمة في الشراكة بين العناصر الآتية: (Institute on Governance, 1999: 8).

١- الدولة: وهي التى توفر بيئة سياسية مهيأة وإطار تشريعى ملائم يسمح بالمشاركة.

٢- القطاع الخاص: وهو الذي يوفر وظائف العمل واقتصاديات السوق، ويعدُّ شريكاً في الإدارة.

٣- المجتمع المدني من أحزاب وجمعيات، ودورها في تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة.

كما تتحدد متطلبات نجاح الحوكمة الرشيدة في الآتي: (محمد، ٢٠١١م: ٨٢-٨٣).

- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن أن تكون موضوعاً للحوكمة.
- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي بها تعمل المؤسسة، وقبول جميع العاملين في هذه المؤسسة لهذه القيم الأساسية.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها.
- الميل إلى الاتجاه الإستراتيجي.
- قياس وتقييم الاتجاه الإستراتيجي بصفة دورية للمؤسسة واتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطط واتساقها مع الأهداف.
- ضمان أن المطالب المعقولة من المستفيدين من أجل الحصول على المعلومات يمكن مقابلتها، وأنَّها مفهومة وحقيقية.
- تمكين الفاعلين الأساسين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام.
- التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- المشروعية والقبول للأفراد.
- القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة.

ويمكن تحديد أهم متطلبات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية فيما يلي: التشريعات واللوائح المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية، الرقابة المؤسسية، استقلالية السلطة القضائية، الشفافية، المساءلة والمحاسبية، وتشكيل لجان الحوكمة داخل الجمعيات الأهلية والاتحادات العامة والإقليمية والنوعية، التدقيق المالي الداخلي والخارجي، اتباع المعايير الدولية لقياس الأداء داخل المنظمات الاجتماعية، ومنها الجمعيات الأهلية.

رابعاً: العائد من ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية كإحدى مؤسسات ممارسة تنظيم المجتمع

لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية عائد إيجابي في تحسين أدائها، وجودة خدماتها.

وأنَّ هذا العائد يتحقق من أهمية الحوكمة المتمثلة في الآتي: (حماد، ٢٠١٠م: ٦٢).

- تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في المنشآت والمنظمات كافة.
- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري.
- الممارسات الأفضل لحوكمة المنظمات تجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية إلى أسواق المال.
- تؤدِّي الحوكمة الجيدة في المجتمع إلى توزيع وتخصيص أمثل للموارد، وزيادة في القدرة التنافسية للمنظمات.
- بث السلوكيات والأخلاقيات الحميدة، وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية.
- تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمنظمات والشركات.

ويتضح عائد ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية في: تطبيق الشفافية والمساءلة ومنع ظهورأشكال الفساد الإداري والمالي وإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي والاستدامة.

خامسًا: معوقات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

تواجه ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية عدداً من المعوقات يمكن إيجازها فيما يلي:

- عدم توافر القناعات لدى إدارة الجمعيات الأهلية بقبول تطبيق معايير ومبادىء الحوكمة.
- عدم توافر الثقة بين الأطراف المعنية في الجمعيات الأهلية وبينهم وبين الموظفين.
- عدم وضوح إمكانية تطبيق مبادىء الحوكمة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.
- عدم الاعتماد على نظام اتصالات متطور وبتقنيات حديثة يُسهل عملية الاتصال بين الأطراف المعنية والأعضاء من الجمعيات الأهلية.
- عدم توافر سياسات وقواعد وإجراءات واضحة تتضمن التوجيه والإرشاد والرقابة المساءلة.
- عدم توافر الموضوعية في اختيار القيادات الإدارية في بالجمعيات الأهلية على أساس معيار الكفاءة.
- عدم تهيئة المناخ العام في الدولة لممارسة الحوكمة في بالجمعيات الأهلية.

أمَّا معوقات ممارسة تنظيم المجتمع في دعم تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

- معوقات ذاتية ترجع لشخصية الممارس المهني.

وترجع إلى درجة ضعف الاستعداد الشخصي لدى المنظم الاجتماعي لممارسة الحوكمة، وضعف الدافعية للإنجاز، ونقص توجهاته الإيجابية نحو مهنته، وعدم قناعاته الشخصية من فوائد ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

- معوقات مهنية ترجع لتعليم وممارسة تنظيم المجتمع.

وترجع إلى ضعف الإعداد المهني -النظري والعملي-في موضوع المشاركة في ممارسة الحوكمة في

مؤسسات ممارسة الخدمة الاجتماعية، ومنها: الجمعيات الأهلية، عدم توافر الخبرات لدى المنظم الاجتماعي في ممارسة الحوكمة، نقص المهارات لدى المنظم الاجتماعي، عدم توصيف دور للمنظم الاجتماعي في ممارسة الحوكمة.

- **معوقات مؤسسية وتنظيمية**

وترجع إلى الضعف الإداري والمؤسسي للجمعيات الأهلية، عدم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات للاختصاصي الاجتماعي في ممارسة الحوكمة، عدم الشفافية، ضعف نظام الرقابة والمساءلة.

- **معوقات قانونية.**

وتعود إلى قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية الذي يفرض سلطة الدولة على العمل الأهلي، مما يحد من صلاحيات المنظم الاجتماعي في الممارسة.

- **معوقات مجتمعية.**

وترجع هذه المعوقات إلى التقدير المجتمعي لمهنة الخدمة الاجتماعية والجمعيات الأهلية كإحدى مؤسسات ممارسة تنظيم المجتمع، المناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي السائد.

سادسًا: مجالات أدوار المنظم الاجتماعي لإحداث التغيير التنظيمي، ودعم ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية

تعدُّ طريقة تنظيم المجتمع إحدى طرق مهنة الخدمة الاجتماعية التى تهتم بدراسة المنظمات، حيث بدأت الطريقة تاريخيًا بالعمل بين منظمات المجتمع المدنى لتخطيط العلاقات المتبادلة فيما بينها، وأنَّ من الأهداف العامة التى قامت من أجلها طريقة تنظيم المجتمع هو زيادة معدل أداء وفاعلية المنظمات عن طريق إعادة صياغة الجوانب التنظيمية بالمنظمة لإحداث التنسيق بين وحداتها، وبينها وبين منظمات المجتمع المدني.

وللمنظم الاجتماعي دور في إحداث التغيير التنظيمي للمنظمة تبرز في ثلاثة مجالات هي: (المسيري وآخرون، ٢٠١١: ١٠٣ – ١٠٥).

١- تغيير الضغوط الخارجية outside pressure

٢- تنمية المنظمة organization development

٣- تعديل سلوك الأفراد people change

وإنطلاقًا مما سبق يستطيع المنظم الاجتماعي ممارسة عدد من الأدوار في دعم تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية، ومن هذه الأدوار: المساعد، الممكن، الخبير، الإداري، المخطط، جامع المعلومات والبيانات، ومحلل البيانات، الوسيط، المفاوض، المنسق، متمم عمليات الاتصال، مصمم ومقوم برامج.

سابعًا: آليات طريقة تنظيم المجتمع لدعم ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية

تتعدد آليات تنظيم المجتمع التي يستخدمها المنظم الاجتماعي لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية ومنها:

(١) التنسيق في تنظيم المجتمع كآلية لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

يُعد التنسيق coordination حاجة ملحة بين جميع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، محلية أو قومية أو دولية ربحية أو غير ربحية، نظراً لتعددها والتوسع في اختصاصاتها.

وأُستخدم مفهوم التنسيق Co-ordinate بشكل واسع للإشارة إلى العملية المهنية التي يقوم بها الاختصاصيون الاجتماعيون، لدعم العلاقات البينية في مجالات الرعاية الاجتماعية، فهو عملية للعمل معاً؛ لتجنب أو تفادي التكرار والمجهودات غير الضرورية، ولتجنب الصراع بإيجاد الانسجام والتكامل بين الأنشطة في المنظمة لتحقيق الأهداف دون ضياع في الجهد والوقت والمال (كشك،١٩٩٩م: ٢٥٢-٢٥٣).

والتنـــسيق هو عملية للعمل معاً لتجنب تكرار وازدواج الجهود وتجنب الصراع، وتربط بين الناس والمؤسسات والقــوى لدعم وتقوية بعضها البعض في زيادة فعالية خدماتها (Skidmore, & et , 1994: 98).

يُعرف التنسيق بأنَّه عملية إقامة علاقة مناسبة بين عدة وحدات، وهذا بدوره يتضمن محاولة ربط تلك الوحدات في إطار تعاوني للتوصل إلى سياسات وإجراءات عمل متفق عليها بين المنظمات. (يعقوب والسلمي، ٢٠٠٥م: ٤٦).

كما أنَّ التنسيق هو نمط من العلاقات بين الهيئات يستهدف تحقيق أهداف مشتركة تتصل بالرعاية الاجتماعية بشكل تعاوني. وقد يكون التنسيق على مستويات مختلفة، وقد يكون على مستوى الخدمات نفسها أو على مستوى سياسة الهيئات أو على مستوى العاملين في المؤسسات، وقد يكون التنسيق بصورة رسمية أو غير رسمية، وقد يكون مؤقتاً أو مستديماً أو مستمراً (خاطر،١٩٨٤م: ٢٩٨).

ويتخذ التنسيق عادة صورتين أساسيتين هما: (عبد العال،٢٠٠٥م: ٣٤).

١-التنسيق بين منظمات الرعاية الاجتماعية وذلك بتنظيم رسمي يضم بعض المنظمات المتعاونة. ولكل منظمة أهدافها-غير أنَّ تعاونها لتحقيق تلك الأهداف، يكون عن طريق ذلك التنظيم الرسمي، والذي يتخذ له بناءً ووظائف وعاملين لتحقيق غرض التنسيق بين المنظمات، وليس لدى ذلك الجهاز التنسيقي سلطة كاملة على المنظمات الأعضاء - والتي يترك لها حرية تقبُّل قراراته، ومن ثم تحتفظ كل منظمة باستقلالها.

٢-أمَّا الصورة الثانية للتنسيق؛ فهي التي تحصل بعدم وجود جهاز تنسيقي، بل يكون التعاون مباشرة بين تلك المنظمات لتحقيق أهداف معينة. والتعاون في هذه الحالة مؤقت، ويتناول تحقيق تلك التي تشترك فيها المنظمات، وهي أهداف متشابهة.

(٢) الاتصال في تنظيم المجتمع كآلية لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

يُعرَّف الاتصال بأنَّه العملية التي يحصل بها التفاعل بين فردين أو فرد وجماعة أو جماعتين، ويكون فيه نوع من التأثير المتبادل في نقل وتبادل الآراء والأفكار والمعتقدات، وذلك في إطار نسق إجماعي معين. (فتوح، ١٩٩٢م: ٥٠).

كما يُعرَّف الاتصال (communication) بأنَّه: (عبداللطيف،٢٠١٣: ٢٢٨).

- عملية أو وسيلة أو مهارة للتأثير في أفراد المجتمع وجماعاته والمؤسسات العاملة به.
- يؤدِّي إلى تبادل الآراء والأفكار وإيجاد التفاهم والتبادل بين وحدات المجتمع.
- يؤدِّي إلى تحقيق الأهداف المحددة إذا تم بالأسلوب والوقت المناسب وفي حدود الإمكانات المتاحة.

ويمكن لطريقة تنظيم المجتمع أن تدعم عمليات الاتصال الداخلي والخارجي للجمعيات الأهلية، وكذلك الاتصال الجماهيري، وتكوين قاعدة معلومات وبيانات وتسهيل الحصول عليها بما يحقق الشفافية التي تعدُّ مبدأ من مبادئ تطبيق الحوكمة.

(٣) التشبيك في تنظيم المجتمع كآلية لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

تُعرف الشبكة بأنها روابط رسمية أو غير رسمية بين الناس أو المنظمات التي تشترك في الموارد والمهارات والاتصال المباشر وتبادل المعلومات بين كل منهم. (السكري، ٢٠٠٠م: ٣٣٩).

وتعرف الشبكة أيضاً بأنها تحالف تطوعي بين الأفراد أو المنظمات يتضمن تعبئة مواردها وقدراتها المشتركة ومواردها؛ لدعم موقف الشبكة وزيادة تأثيرها الخارجي بهدف تحقيق مصالح وأهداف مشتركة مع الحفاظ على استقلالية كل عضو فيها. (فرمأوي، ٢٠٠٤م: ٣٧٤٦).

كما تُعرف أيضاً بأنها "مجموعة من الأفراد والمنظمات والوكالات، منظمة بطريقة غير هرمية حول قضايا ومصالح مشتركة تجري متابعتها على نحو استباقي منهجي، وعلى أساس من الالتزام والثقة". (خوجة،٢٠١٠م: ٢٥٠).

أمَّا التشبيك؛ فيعرف بأنَّه عملية تطوعية مخططة تهدف إلى تحقيق التعاون المستمر بين اثنين أو أكثر من المنظمات غير الحكومية أو الأفراد، بغرض المشاركة في المعلومات والخبرات والعمل معًا لخدمة أفراد المجتمع وتنمية المجتمع المحلي. (Non governmental organization services center , 2000: 5)

ويمكن تحديد أهداف التشبيك في: زيادة التنسيق بين الجمعيات الأعضاء، وزيادة التعاون، وزيادة العلاقات المتبادلة، وزيادة قنوات الاتصال المتبادل في اتجاهين، وتوحيد سياسات العمل، والعمل المشترك في اتجاه التأثير على السياسات العامة والرأي العام، وتبادل المعلومات والخبرات والموارد بين الأعضاء،

ومساندة الجمعيات لبعضها البعض. (السروجي وأبو النصر،٢٠٠٧م:٦).

(٤) التمكين في تنظيم المجتمع كآلية لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

يُعرَّف التمكين في اللغة: من (مكّن) فلان عند الناس مكانة: أي عظم عندهم فهو مكين، و(أمكن) الأمر: أي تيسر وصار ممكناً، ومكّن فلان من الشيء: جعل له عليه سلطاناً وقدرة، والتمكين في جوهره العام يعني تمكين الأفراد لتحرير أنفسهم. (ناجي،٢٠١٤م: ٣٠).

ويُعرف التمكين عموماً بأنَّه: عملية بناء القدرات الفردية والمؤسسية التنظيمية للمجتمعات المحلية، بحيث تصبح قادرةً على إدارة عملية التنمية الذاتية بالمجتمع بكفاءة عالية. (محمود، ٢٠١٤م: ٢٨٩).

ويُعرف التمكين من وجهة نظر الخدمة الاجتماعية بأنَّه: العمليات التي يقوم بها الممارس المهني لمساعدة أفراد المجتمع على تحقيق مطالبهم المشروعة، وذلك بمساعدتهم على أن يصبحوا قادرين على التواكب مع الضغوط والمواقف والتحولات التي يمر بها المجتمع وذلك بزرع الأمل، وتقسيم المشكلات إلى أجزاء يمكن حلها بسرعة أكثر. (محمود، ٢٠١٤م: ٥٨).

ويشير التمكين في نطاق الجمعيات الأهلية إلى تعزيز قدرة أعضاء الجمعية والعاملين بها على معرفة أفضل بالموارد المتاحة، وفي ضوء ذلك لا بد من توافر التمكين الإداري الذي يعني تشجيع عملية اتخاذ القرار، إلى جانب التمكين المهاري، والذي يعني نقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة في إطار الثقة والاعتماد على الذات، وأخيرًا التمكين السياسي الذي يعني القدرة على التأثير على صناعة القرار السياسي. (الأفندي، ٢٠٠٣م: ٦٥).

وتُحقق عملية التمكين هدفين: تحقيق عدالة أكبر في توزيع الموارد، وعدم استغلال العلاقات بين الناس وقدرة الناس على الشعور بالقوة في تعزيز احترام الذات، الثقة، المعارف والمهارات (Mickelson, 1995: 97).

وتتضمن عملية التمكين أربعة عناصر سواء تمت بالحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص. وهذه العناصر هي:(Narayan, 2002: 18)).

- الوصول إلى المعلومات access to information.
- المشاركة inclusion and participation.
- المحاسبة accountability.
- قدرة تنظيمية محلية local organizational capacity.

(٥) المشاركة في تنظيم المجتمع كآلية لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية

يُعدُّ مبدأ مشاركة المواطنين هو أحد المبادئ المهنية الأساسية لطريقة تنظيم المجتمع. (عبدالعال وبشرى، ١٩٨٦م: ٢٠٩)، والذي يؤكد على ضرورة مشاركة

الموطنين في أمور مجتمعاتهم وفي عمليات اتخاذ القرارت التي تهمُّ مصالحهم.

والمشاركة المباشرة للمواطنين في حياة مجتمعاتهم تعدُّ جزءًا أساسيًا مكملًا للمجتمع الديمقراطي، حيث إنَّ مشاركة أفراد المجتمع مرتبطة بالديمقراطية، فبوجود مشاركة واسعة توجد ديمقراطية واسعة والعكس صحيح. (German, 1979:309) وأنَّ ديموقراطية المجتمعات تُقاس بمدى السماح للمواطنين بالمشاركة في إدارة الحكم الرشيد، والتي تُعدُّ مبدأ مهماً من مبادئ ممارسة الحوكمة.

ويمكن لممارسة طريقة تنظيم المجتمع دعم مشاركة المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية في عمليات صنع وتنفيذ القرارات، بما يضمن تحقيق مبدأ من مبادئ الحوكمة.

(٦) التفاوض في تنظيم المجتمع كآلية لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية

مصطلح المفاوضة (Negotation)، ويعني تبادل وجهات النظر بين ممثلي طرفين أو أكثر بشأن موضوع معين، وقد ينتهي إلى تسوية نزاع أو إبرام اتفاق بشأن المسائل المشتركة. (بدوي، ١٩٩٣م: ٢٨٢).

والتفاوض في تنظيم المجتمع يُمكِّن المنظم الاجتماعي من اتباع أحد الأساليب الفنية Technique لحسم بعض القضايا التي يوجد بين أطرافها خلاف أو عدم اتفاق في الرأي.

وهو عملية من عمليات مدخل حل المشكلة، والتي يرتكز فيها التفاوض على التحرك خطوة بخطوة بين الأطراف المتصلة بالمشكلة، والاستمرار في عملية الحوار، ومعرفة الآراء السلبية والإيجابية؛ حتى يمكن الوصول إلى ما يجب عمله. والتفاوض يمكِّن المنظم من التعامل مع القيادات ومؤسسات المجتمع للوصول إلى اتفاق مشترك حول القضايا أو المشكلات المطروحة بأقل قدر من الضرر. (العمري، ٢٠٠٨م: ٢٧٤٧).

وفي ضوء ذلك يمكن استخدام التفاوض في تنظيم المجتمع كآلية لممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية.

(٧) نماذج الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع كآلية لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية

إنَّ لنماذج الممارسة المهنية أهمية كبيرة في تصنيف ممارسة تنظيم المجتمع، ويمكننا في إطار المتاح من نماذج مهنية لممارسة طريقة تنظيم المجتمع، وخصوصاً النماذج المرتبطة بالمنظمات الاجتماعية أن نعتمد عليها كآليات لممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية، ومنها: نموذج العمل بين منظمات الرعاية الاجتماعية، ونموذج العمل مع مجتمع المنظمة.

ويُضاف إلى ذلك نموذج تنمية البرامج والروابط المجتمعية Program Development And Community Liaison هذا النموذج يتضمن البدء والتوسع في خدمات المؤسسات وتحالف المنظمات؛ لكي تستجيب

لخدمة الفئات المحرومة، والنظرية التي يُستمد منها صياغة هذا النموذج والتي تتمثل في: التطوير التنظيمي، والإدارة، والعمل المتبادل مع العملاء والمجتمعات، والتخطيط الإستراتيجي، وتنمية البرامج، والعدالة الاجتماعية. (Streeter , 2008: 355 - 364)

(٨) بناء القدرات في تنظيم المجتمع كآلية لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية

تُعرَّف عملية بناء القدرات المؤسسية بأنها "عملية تنمية وتقوية المهارات والقدرات والعمليات والموارد التي تحتاج إليها المنظمات المحلية لتحقق الاستمرارية عالمًا سريع التغير. (philibin ,1991:1).

وترجع أهمية عملية بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية إلى ما يلي: (الأفندي، ٢٠٠٠م: ٢٤).

- توافر للمنظمة الاستمرارية على المدى الطويل للمشروعات التنموية التطوعية.
- تعمل على زيادة قدرة المنظمات غير الحكومية في بناء علاقات فاعلة مع الأطراف المؤثرة.
- تساعد في إدماج المنظمات غير الحكومية في إستراتيجية التنمية المحلية والإقليمية والدولية.
- تساعد في زيادة المهارات الإدارية، والتنظيمية والفنية لكوادر تلك المنظمات.
- تعمل على دعم برامج تعبئة الموارد المالية، وتحقيق فكرة التمويل الذاتي للمشروعات.
- تؤدِّي بناء القدرات للمنظمات الأهلية إلى تعديل علاقة الشراكة بينها وبين الشركاء الآخرين.

ويمكن لطريقة تنظيم المجتمع بوساطتها بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية أن تسهم في ممارسة الحوكمة.

ثامناً: استنتاجات الدراسة

١- أشارت الاستنتاجات المرتبطة بالأساس النظري الذي تعتمد عليه ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية إلى مفهوم الحوكمة، وأهم خصائصها ومستوياتها، ومقومات نجاحها، وأهميتها، ومبادئها. إذ قدمت الأدبيات العربية والأجنبية مفهوماً للحوكمة، لكنه ما زال في طور التكوين والبناء ويحتاج إلى دراسات للمراجعة والتطوير، خصوصاً في مجال تنظيم المجتمع كإحدى طرق الخدمة الاجتماعية، إلا أنَّ هذا المفهوم الحديث نسبياً ظهر ليحمل في طياته تحقيق المساءلة والرقابة والشفافية ومشاركة المواطنين في عمليات صنع القرار، وإرساء قواعد الديمقراطية.

إنَّ الحوكمة تتمتع بعدة خصائص تتحدد في: ضرورة المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار، المساواة والشمولية، الكفاءة والفاعلية، الاستجابة لمطالب وحاجات المواطنين، الرؤية الإستراتيجية، المساواة، الشفافية، سيادة القانون. يمكن استنتاج أنَّ مبادئ الحوكمة في الجمعيات الأهلية هي: صيانة حقوق أعضاء مجلس الإدارة، المساواة في التعامل مع

أعضاء مجلس الإدارة والمستفيدين من خدمات، ضمان واحترام حقوق أصحاب المصلحة والمتمثل في المجتمع الذي تعمل فيه الجمعيات الأهلية، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الإدارة، تجنب تضارب المصالح. كما تتأثر الحوكمة بالسياق المجتمعي والخارجي للمنظمة وكذلك الأوضاع الداخلية بها، لذلك لا بد عند ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية مراعاة الأوضاع الداخلية بها والأوضاع المجتمعية.

كما أشارت النتائج المرتبطة باستقراء الدراسات السابقة أنَّ هناك اتفاق بين الدراسات على مبادئ الحوكمة والتي أوضحتها فيما يلي: حقوق الأعضاء، والمعاملة المتكافئة، دور أصحاب المصالح بالمنظمة، الإفصاح والشفافية، والمساءلة، ومسؤولية مجلس الإدارة، كما أوضحت أنَّ هناك محددات وعوامل تؤثر على تطبيق الحوكمة، منها: العامل السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، في حين أنها جاءت بدراسة أخرى على أنها محددات تنظيمية تتمثل في: القوة الهيكلية، القانونية، الإدارية، الاتصالية، التنسيقية، التدريبية، المالية.

٢- باستقراء الإطار النظري المتعلق بمدى الحاجة إلى ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية اتضح أنَّ الجمعيات الأهلية تعاني من العديد من المشكلات التي تستدعي الحاجة إلى ممارسة الحوكمة، ومن هذه المشكلات: العضوية المحدودة، شكلية الجمعية العمومية، انتشار الفساد بالجمعيات الأهلية، هيمنة مجلس الإدرة على النشاط غياب ثقافة العمل التطوعي، وقلة القيادات المؤهلة، ضعف تمويل الجمعيات، افتقاد العلاقة مع الأعضاء أو الفئات المستفيدة من خدمات الجمعيات.

بتحليل مضمون الدراسات السابقة أشارت إلى المعوقات والمشكلات التي تعاني منها منظمات المجتمع المدني وعلى رأسها الجمعيات الأهلية مثل: غياب التنسيق، نقص الخبرات الفنية للاختصاصيين، ضعف القدرات الإدارية، القصور في الموارد المالية، قصور في التدريب الفني والإداري للعاملين، فقدان وغياب الشفافية، وضعف المساءلة، فقد الثقة في المنظمة. ونستنتج من ذلك أنَّ المشكلات والمعوقات التي تعاني منها الجمعيات الأهلية تتطلب ممارسة الحوكمة بها لتحسين مستوى أدائها وقدرتها على التعامل مع مشكلاتها.

٣- من استقراء الإطار النظري المتعلق بمتطلبات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية تحددت هذه المتطلبات في: وجود تشريعات ولوائح تنفيذية واضحة تنظم عملها، مزيد من الاستقلالية، المساءلة والقضاء على الفساد، نشر ثقافة الحوكمة.

بتحليل مضمون نتائج الدراسات السابقة أشارت إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية ومنها: ضرورة وجود منظومة متكاملة من التشريعات والسياسات،

سلسلة من الإصلاحات التشريعية والإدارية والسياسية، مزيد من الاستقلالية للمنظمات، ووجود نظام رقابة قوي، الشفافية والوضوح، مشاركة المواطنين.

٤- باستقراء الإطار النظري المرتبط بالعائد من ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بأنَّ تطبيقها يحقق العائد الآتي: الانضباط المالي والإداري والسلوكي داخل الجمعيات الأهلية، مواجهة الفساد المالي والإداري، الإدارة الرشيدة لموارد المنظمة، تعزيز تطبيق الرقابة والمساءلة، تحسين الأداء وضمان الحقوق، التقليل من الأزمات المالية، وجذب الجهات المانحة، تحقيق الشفافية والوضوح.

وأشارت نتائج تحليل مضمون الدراسات السابقة إلى الاتفاق بينها، بأنَّ هناك فوائد وآثار إيجابية ناتجة عن تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات المختلفة، ومنها: إعادة توزيع الأدوار بين شركاء التنمية (الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني)، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق عمليات الإصلاح المؤسسي، ورفع كفاء المنظمة، وتوفير الثقة في المنظمة، وإعادة توزيع الأدوار، ومكافحة الفساد، جودة النظام الإداري. وهنا نستنتج أنَّ عائد ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية يتحدد في تطوير الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتفعيل دورها في تحقيق التنمية.

٥- أشارت الكتابات النظرية المتعلقة بمعوقات ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية، إلى أنَّ هذه المعوقات هي: عدم تهيئة المناخ العام في المجتمع لممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية، عدم توافر سياسات وقواعد وإجراءات لتطبيق المساءلة، عدم توافر القناعات لدى إدارة الجمعيات الأهلية بقبول تطبيق معايير ومبادىء الحوكمة.

كما أشارت نتائج تحليل مضمون الدراسات السابقة إلى وجود معوقات تواجه تطبيق الحوكمة وأوجزتها في: القصور في التشريعات، غياب المساءلة وانتشار الفساد، وضعف الاستقلال المالي والإداري، وجود تفرقة في المعاملة، عدم الوضوح، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم الأداء، انتشار ظاهرة النفاق الإداري، ضعف الاهتمام بتعميق ثقافة المساءلة، ضعف الممارسات الديموقراطية، إلا أنَّه لم يُتوصل إلى نتائج فيما يتعلق بمعوقات الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع، وتمت الإجابة على هذه الجزئية من السؤال باستقراء واستنتاجات الإطار النظري المتعلق بذلك. ونستنتج من ذلك ضرورة تهيئة الجمعيات الأهلية تنظيمياً وإدارياً وقانونياً وأخلاقياً قبل ممارسة الحوكمة بها وذلك لتلافي هذه المعوقات.

٦- من استقراء الإطار النظري المتعلق بأدوار المنظم الاجتماعي في دعم ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية نستنتجها فيما يلي: المخطط، جامع ومحلل

البيانات، الممكن، المساعد، منسق، الإداري، مصمم ومقوم برامج، الخبير، الوسيط، متمم عمليات الاتصال، معلم مهارات، قائد مهني، منمي، منشط.

وأشارت نتائج التحليل أنَّ للمنظم الاجتماعي مجموعة من الأدوار يمارسها في دعم وتعزيز تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية، وأشارت لذلك دراستان فقط. ونستنتج من ذلك وجود دورٌ للمنظم الاجتماعي في تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية إلا أنَّه ما زالت هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات لتناول أدوار المنظم الاجتماعي في ممارسة الحوكمة، وصياغة توصيف لهذه الأدوار.

٧- أوضح الإطار النظري المرتبط بآليات طريقة تنظيم المجتمع في ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية أنَّ هذه الآليات هي: التنسيق، التشبيك، الاتصال، التمكين، التفاوض، بناء القدرات المؤسسية، نماذج الممارسة المهنية، المشاركة.

وأشارت نتائج الدراسات السابقة إلى ممارسة بعض آليات تنظيم المجتمع في تعزيز الحوكمة والشفافية، والمساءلة، وبناء القدرات، وتفعيل الشراكات، كمبادئ للحوكمة، ومن هذه الآليات التفاوض وتحقيق المشاركة، والتمكين. ونستنتج من ذلك أنَّ لطريقة تنظيم المجتمع آليات تُمارس لدعم وتعزيز تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

تاسعاً: توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات، ونتائج تحليل المحتوى، يمكن للباحثة صياغة التوصيات الآتية، آملة أن يُؤخذ بها في تطبيق مبادىء ومعايير الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، ومنها الجمعيات الأهلية، وتطوير آليات تنظيم المجتمع لممارستها ومن هذه التوصيات:

١- العمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات الموظفين والاختصاصيين الاجتماعيين، ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق مبادىء وآليات الحوكمة، وذلك بعقد دورات تدريبية، وورش عمل ومحاضرات وزيارات ومقابلات ونشرات لتطوير معارفهم، ومهاراتهم وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق مبادىء وآليات الحوكمة.

٢- إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية والإمبريقية التي تكشف عن مدى فعالية تطبيق مبادىء وآليات الحوكمة في مؤسسات ممارسة الخدمة الاجتماعية، وتأثير ذلك على مستوى الممارسة المهنية، وجودة الخدمات المقدمة، وتحسين مستوى أداء هذه المؤسسات.

٣- ضرورة وجود منظومة متكاملة من التشريعات والقوانين الفعالة والواضحة لممارسة الحوكمة بصورة عامة وحوكمة الجمعيات الأهلية بصورة خاصة.

المراجـــع

الكتب العلمية

الأفندي، عطية حسين. *تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٢٠٠٣م.

خاطر، أحمد مصطفي. *طريقة تنظيم المجتمع "مدخل تنمية المجتمع المحلي - إستراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،١٩٨٤م.

خوجة، توفيق أحمد. *جودة الرعاية الصحية: تفسير المصطلحات*. الرياض: المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الصحة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ٢٠١٠م.

رجب، إبراهيم. *اتجاهات حديثة في الخدمة الاجتماعية الأمريكية. العوامل الروحية والدينية في ممارسة الخدمة الاجتماعية*، ط١، دن، ٢٠٠٠م.

سليمان، حسين، وآخرون. *الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الفرد والأسرة*، ط١. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر،٢٠٠٥م.

عبد العال، عبد الحليم رضا. *تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق*. القاهرة: دار المهندس للطباعة،٢٠٠٥م.

عبد العال، عبد الحليم رضا وبشري، فوزي. *تنظيم المجتمع" نظريات وقضايا"* . القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر، ١٩٨٦م.

عبد اللطيف، رشاد أحمد. *تنظيم المجتمع نماذج ومهارات*. الرياض: دار الزهراء، ٢٠١٣م.

العبيدي، إبراهيم محمد. *جمع التبرعات للجمعيات الخيرية*. الرياض، مؤسسة الملك خالد الخيرية، ٢٠١٠م.

فتوح، مدحت فؤاد. *الخدمة الاجتماعية " مدخل تكاملي*. القاهرة: مكتبة نهضة الشرق. ١٩٩٦م.

كشك، محمد بهجت جادالله. *المنظمات وأسس إدارتها*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،١٩٩٩م.

محمود، منال طلعت. *دراسات وتطبيقات ميدانية في مجال الخدمة الاجتماعية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٤م.

المسيري، نوال علي وآخرون. *ممارسة الخدمة الاجتماعية مع المجتمعات والمنظمات*، ط١. الرياض: مكتبة الرشد،٢٠١١م.

ناجي، أحمد عبدالفتاح. *تمكين الفئات المهمشة من منظور الخدمة الاجتماعية أسس ومبادئ -أساليب واتجاهات*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٤م.

يعقوب، أيمن إسماعيل والسلمي، عبدالله حضيض. *إدارة العمل التطوعي واستفادة المنظمات الخيرية التطوعية ورؤية للخدمة الاجتماعية*، ط١. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية في أثناء النشر،٢٠٠٥م.

المعاجم والقواميس

بدوي، أحمد زكي. *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*. بيروت: دار الكتاب اللبناني،١٩٩٣م.

البعلبكي، منير. *المورد، قاموس إنجليزي – عربي*. بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٩٥م.

السكري، أحمد شفيق. *قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،٢٠٠٠م.

مجمع اللغة العربية. *المعجم الوجيز*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم، الهيئة العامة لشؤون مطابع الأميرية، ١٩٩٩ م.

المعجم الوسيط. القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٩م.

الرسائل العلمية

جبير، إياد وليد محمد: *مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادىء الحاكمية المؤسسية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة*، الأردن، قسم المحاسبة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،٢٠٠٨م.

سالم، حنان راشد: *بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة*، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة،٢٠٠٢م.

شمروخ، مرفت جمال الدين علي: *المحددات التنظيمية وتأثيرها على ممارسة الحوكمة في منظمات المجتمع المدني*، رسالة دكتوراه غير منشورة، مصر، قسم تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٢٠١٤م.

عبدالحافظ، شيرين محمد إحسان: *المتغيرات التي تؤثر على العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والمجالس الشعبية المحلية في تحقيق أهداف التنمية الحضرية في مصر*، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، قسم تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان،٢٠١٢م.

مطير، سمير عبدالرازق: *واقع تطبيق معايير الحكم الرشيد وعلاقتها بالأداء الإداري في الوزارات الفلسطينية*، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى،٢٠١٣م.

المؤتمرات والمجلات العلمية والدوريات

إبراهيم، نرمين إبراهيم حلمي. " متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية المحلية: دراسة مطبقة على أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية ". *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد٥، عدد(٢٩)، (٢٠١٠م)، ٢٤٧٥ -٢٥١٦.

أبو قاعود، غازي رسمي. " أثر أبعاد الحوكمة في عمليات الإصلاح المؤسسي في الإدارة الحكومية " *مؤتة للبحوث والدراسات -العلوم* الإنسانية *والاجتماعية*، مجلد ٢٦، عدد(٧)، (٢٠١١م)، ٢٥٥ -٣٠٤ .

أحمد، فكري شحاتة. "التنسيق والتكامل بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية لتفعيل المشاركة المجتمعية في تعليم الكبار". *المؤتمر السنوي الثاني لمركز تعليم الكبار -تقويم التجارب والجهود العربية في مجال محو الأمية وتعليم الكبار* -مصر، (٢٠٠٤م)، ٤٨٧ -٤٩٢.

الأفندي، عطية حسين. "الشراكة بين القطاعات الثلاث " الحكومة، القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية " بحث منشور بمجلة *النهضة*، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، (٢٠٠٠م).

إمام، عائشة عبدالرسول. "آليات طريقة تنظيم المجتمع في إزالة المعوقات التنظيمية التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين بمكاتب التسوية بمحاكم الأسرة المصرية: دراسة مقارنة مطبقة على عينة من مكاتب التسوية بمحافظتي القاهرة والبحيرة " *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد ٣، عدد (٢٣)، (٢٠٠٧م)،١٢٤٣ -١٣٠٥ .

الباز، شهيدة. "المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين: محددات الواقع وآفاق المستقبل"، بحث مقدم *للمؤتمر الثاني للمنظمات الأهلية العربية*، القاهرة، (١٩٩٧م).

ببرس، إيمان. " حوكمة الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية"، مركز أخبار أمان، المركز العربي للمصادر والمعلومات عن العنف ضد المرأة، (٢٠٠٩م).

جاد الله، محمد عرفات عبدالواحد. "متطلبات تحقيق الشفافية في المنظمات غير الحكومية العاملة مع الشباب: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع " .*مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد ٢، عدد(٢٩)، (٢٠١٠م)، ٧٣٩ - ٨٣٢ .

جاد الله، محمد عرفات عبدالواحد. "تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع كمتغير لتعزيز الشفافية في الحد من الفساد الإداري بالمنظمات غير الحكومية "، *المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان* (مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة)، مجلد ٦، (٢٠١٢م)، ٢٧٢٥ -٢٨٣٥ .

جاد الله، محمد عرفات عبدالواحد. "الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية "، *المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية* -الخدمة الاجتماعية وتطوير

العشوائيات -كلية الخدمة الاجتماعية -جامعة حلوان -مصر، مجلد ٨، (٢٠١٣م)،٣٠٧٩ - ٣٢١٦.

حبيشي، نسرين محمود محمد." مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها على الجهاز الإداري "، *التنمية الإدارية*، مجلد ٢٦، عدد (١١٤)، (٢٠٠٧م)، ٤٦ - ٤٧ .

حماد، طارق عبدالعال. "دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري"، *الفكر المحاسبي*، مجلد ١٤، عدد خاص، (٢٠١٠م)،٢ -٨٣.

خالد، محمد عبدالرازق محمد وعبدالرازق، عادل رضوان. "القدرة المؤسسية لبعض منظمات الرعاية الاجتماعية في ضوء معايير الجودة الشاملة: دراسة في منظور طريقة تنظيم المجتمع "، *التربية (جامعة الأزهر)*، مجلد ٣، ع (١٤٣)، (٢٠٠٩م)، ٢٨٧ - ٣٢٤.

خليفة، هبة أحمد عبداللطيف. "تقويم الشفافية الإدارية بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع"، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد٣، عدد (٢٩)، (٢٠١٠م)،١٣٥١ -١٤٢٨ .

رشوان، أحمد صادق. "العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة"، *المؤتمر العلمي الدولي العشرون للخدمة الاجتماعية*، مجلد٥، (٢٠٠٧م)، ٢٨٨٧ -٢٩٦٤.

زين الدين، بروش وجابر، دهيمي. "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، بحث منشور بالملتقى الوطني عن حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خضير بسكرة (٢٠١٢م).

السروجي، طلعت مصطفي وأبو النصر، مدحت محمد. "التشبيك لتفعيل منظمات المجتمع المدني"*مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد١، عدد(٢٢)، (٢٠٠٧م)، ٣ -٢٢ .

الشوأورة، فيصل محمود." قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة القساد والوقاية منها في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد ٢٥، العدد ٢، (٢٠٠٩م).

عبد العال، عبد الحليم رضا. المجتمع المدنى، "الدولة والمجتمع"، بحث منشور *بالمؤتمر العلمي الثامن عشر لكلية الخدمة الاجتماعية* "الخدمة الاجتماعية والإصلاح الاجتماعي في المجتمع العربي المعاصر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد السابع، (٢٠٠٥م)، ٣٥٠٣-٣٥١٠.

عبداللطيف، هبة أحمد. " الحوار المجتمعي واتخاذ القرار بالجمعيات الأهلية"، بحث منشور في *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعة والعلوم الإنسانية*، كلية الخدمة الاجتماعية، جمعة حلوان، مجلد ٢، عدد (٢٣)، (٢٠٠٧م).

عبدالمجيد، لبنى محمد "المتطلبات المعاصرة لدعم العلاقات البينية للجمعيات الأهلية في مصر، دراسة ميدانية على مطبقة على بعض الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة"، بحث منشور *بالمؤتمر العلمي السابع عشر*، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الخامس، (٢٠٠٤م).

عبد الحكيم، فاروق جعفر. "حوكمة الجامعات "*العلوم التربوية*، مجلد ١٩، عدد (١)، (٢٠١١م)،٣١٥ -٣٢٦ .

عبدالحميد، عبدالمطلب. "حوكمة الشركات"، ندوة *الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمات العامة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، (٢٠٠٧م)، ٢١١ -٢٤٠ .

عبدالرحمن، نجلاء إبراهيم يحيى. "انعكاسات تطبيق آليات الحوكمة على الشركات المساهمة السعودية "، *الفكر المحاسبي*، مجلد ١٧، عدد(١)، (٢٠١٣م)، ٢٣٠ -٢٦٢ .

عبدالرسول، ياسر عوض شعبان."آليات الحوكمة ودورها في التنمية الاقتصادية"، *مجلة مصر المعاصرة*، مجلد ١٠٣، عدد (٥٠٤)، (٢٠١١م)، ٣٤٣ -٤٠٦ .

عبدالوهاب، ياسر." مبادىء وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية "، *مجلة النهضة*، مجلد ١٢، عدد (٢)، (٢٠١١م)،٩١ -١٢٤ .

العدواني، عيد فالح."الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت "، *مجلة النهضة*، مجلد ١٠، عدد (٤)، (٢٠٠٩م)، ٦٧ -٩٦ .

العمري، أبو النجا محمد على. "التفاوض وتفعيل الشراكة بين أجهزة الإدارة المحلية والمجالس الشعبية المحلية "*المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية*، مجلد ٦، (٢٠٠٨م)، ٢٧٠٨ -٢٨٥٧.

العمري، أبو النجا محمد على. "المساءلة وتحقيق الأداء المتوازن الرشيد بالمنظمات الاجتماعية "، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد٢، عدد (٢٦)، (٢٠٠٩م)، ٥٢٣ -٦٠١ .

عوض، أسماء سعيد محمد أحمد." حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي "، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد ٢، عدد (٣٠)، (٢٠١١م)، ٤١٥ -٤١٩ .

غباري، أمل محمد سلامة. "التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية"، *المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الإجتماعية* بجامعة حلوان (مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة)، مجلد ٦. (٢٠١١م)، ٢٥٦٧ -٢٦٥٠ .

غز، هناء محمد أحمد." إدراك قيادات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق مفهومي الشفافية والمساءلة"، *المؤتمر العلمي الدولي الثالث والعشرون للخدمة الاجتماعية* (انعكاسات الأزمة المالية العالمية على سياسات الرعاية الاجتماعية)، مجلد ٤، (٢٠١٠م)، ٢٠٦٢ -٢١١٢ .

فرمأوي، مصطفي عبدالعظيم. " تنظيم المجتمع بين التنسيق والتشبيك" *المؤتمر العلمي السابع عشر* (طموحات الخدمة الاجتماعية وقضايا التحديث)، مجلد ٧، (٢٠٠٤م)،٣٧٤٤ -٣٧٥٠ .

لطفي، على لطفي محمود." الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية"، *المؤتمر السنوي العاشر* (إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة)، كلية التجارة بجامعة عين شمس، مجلد ٢، (م٢٠٠٥) ، ٦٤٥ -٦٧٠ .

محمد، محمود فتحي. "دراسة حول: العوامل المؤثرة على تطبيق الشفافية بين العاملين والقيادات بجامعة الفيوم ودور الخدمة الاجتماعية في مواجهتها"، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد٦، عدد (٣٠)، (٢٠١١م)، ٢٨٦٩ -٢٩٧٥ .

محمد، مديحة فخري محمود. "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية "، *مستقبل التربية العربية*، مجلد ١٨، عدد (٧٣)، (٢٠١١م)، ٤٥ -١٤٢ .

محمود، منال طلعت."إسهامات الجهات المانحة في دعم مبادرات الشفافية والمساءلة بوحدات الضمان الاجتماعي"، *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية*، مجلد ٥، عدد (٢٦)، (٢٠٠٩م)، ٢٢٥٥ -٢٣٠٨ .

مسعد، محيى محمد. "دور الشفافية في مواجهة عولمة الفساد"، *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، كلية الحقوق جامعة المنوفية، مجلد ١٢، عدد (٢٤)، (٢٠٠٣م)، ٢٩٥ -٣٢٧ .

نوير، طارق. "تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة "حالة مصر"، بحث منشور *بالمؤتمر الإحصائي العربي الأول*، عمان بالأردن، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، (٢٠٠٧م)، ٣٢٧-٣٦٥.

هلالي، حسين مصطفي."من أجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد "، *ندوة الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمات العامة* –المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (٢٠٠٧م)،٨٧ –١٤١ .

المراجع الأجنبية

Barker, Robert L.(١٩٩١) . The Social Work Dictionary , 2nd., ed., U.S.A: NASW. Press.

Buono, Anthony F and Kerber , Kenneth W.(2010). Intervention and Organizational Change: Building Organizational Change Capacity , Copyright of EBS Review , No 27 . pp 10 – 20

Dany , Charlotte . (2013) . Global Governance and NGO participation , the Taylor & Francis Group , New York .

Eleanor, L. Brilliant (1995): Voluntarism, Encyclopedia of Social Work, N.A.S. W, U.S.A.

German ,Carel B.(1979).Social Work Practic,People and Environments an Ecological Perspective, N.Y:Columbi University Press.

Institute on governance (1999). Understanding governance in strong aboriginal communities .

James ,Helen .(2005) . Governance and Civil Society in Myanmar : Education , health , and environment . the Taylor & Francis Group , New York .

Kahn , Robert.(2011). Organizational Development,Some Problems and Proposal , Jurnal of Public Adminstration Research and Theory , New York.

Luckin, David and Sharp ,Liz .(2004). Remaking Local Governance through Community Participation? The Case of the UK Community

Mickelson, James S. (1995): Advocacy, Encyclopedia of Social Work, 19th ed., Washington, DC: NASW.

Narayan, Deepa (2002): Empowerment and Poverty Reduction, A source book, Washington, DC: The World Bank.

Non governmental organization services center (2000) . Net working NGOs , Cairo .

Perkins, Douglas D., Bess, Kimberly D., Cooper, Daniel G., Jones, Diana L., Armstead, Theresa, and Speer, Paul W. (2007) . Community Organizational Learning: Case Studies Illustrating A Three dimensional Model Of Levels And Orders Of Change , Journal Of Community Psychology, Vol. 35, No. 3, 303–328,Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com)

Philibin, Ann .(1991). capacity building in social justice organization, ford foundation, u. s. a., alliance for non profit management.

Sending ,Ole Jacob And Neumann, Iver B.(2006), Governance to Governmentality: Analyzing NGOs, States, and Power , International Studies Quarterly ,50, Blackwell,, Oxford 651–672 .

Shatkin, Gavin,(2000). Obstacles to Empowerment: Local Politics and Civil Society in Metropolitan Manila, the Philippines, Urban Studies, Vol. 37, No. 12, 2357– 2375.

Skidmore , Rex A & others (1994) : Introduction to Social Work ,6th ed , N.J, prentice – Hall .

Streeter, Cal Yin L. (2008). Community: Practice Interventions , , in Terry Mizrahi and Larry E. Davis , Editors in Chief, Encyclopedia of Social Work, 20rn , Vol. 1, Oxford University press Inc., NASW Press.

The Oxford Dictionary, (1988) . UK, Oxford University Press .

Time, Plumptre, and John ,Graham (2001). Governance and good governance, op. cit, p

UNDP (199٧). Governance for Sustainable Human Development .Definition & Relevant Information .Waste Sector , Urban Studies, Vol. 41, No. 8, 1485–1505

المواقع الالكترونية

- مركز أبو ظبي للحوكمة. أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز

أبو ظبي للحوكمة. (ب . ت) ، على الرابط http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf آخر زيارة ١٠ / ١١ / ٢٠١٥

- يوسف، محمد حسن. محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ، (٢٠٠٧)، على الرابط:
http://www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc
آخر زيارة ١٠ / ١١ / ٢٠١٥

- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بالتعاون مع برنامج الديمقراطية وحقوق الانسان . على الرابط

http://www.ad.gov.eg/NR/rdonlyres/1667E19E-DC90-4C7F-A315-7175AE7B4A52/3242/GovernanceLetirature.pdf
آخر زيارة ١٠ / ١١ / ٢٠١٥