



## التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

### دراسة مُطبَّقة على الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض

#### Challenges facing Charitable Organizations in Achieving Sustainability

A study applied on Charitable Organizations in Riyadh city

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الخدمة الاجتماعية

إعداد الطالبة

عزيزه عقاب مشعان العنزي

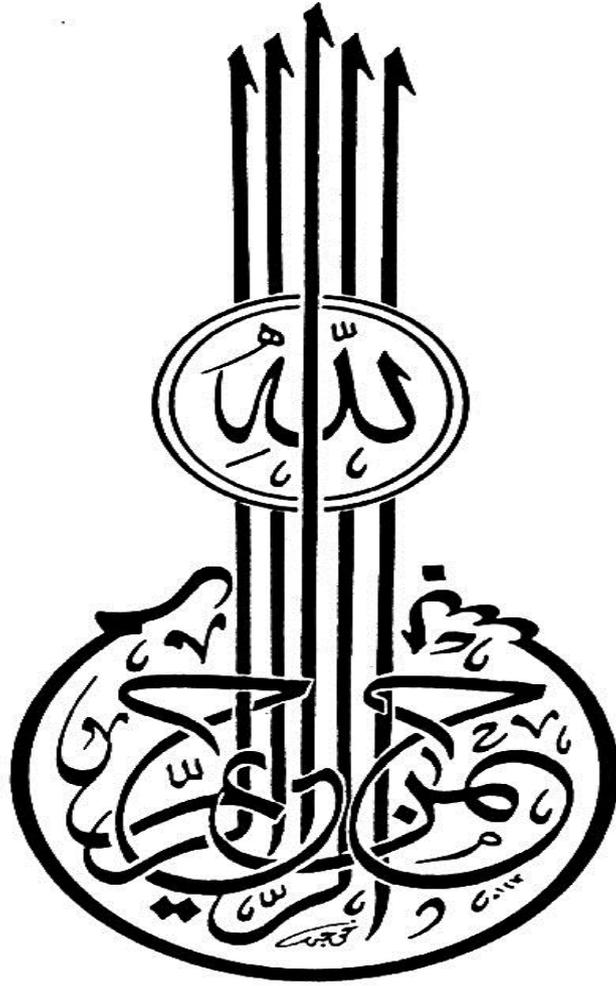
الرقم الجامعي

٤٣٧٢٠٣٦٣٤

إشراف:

أ. د مجيده محمد الناجم

٢٠١٩ / ١٤٤٠ م





التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة  
دراسة مُطبَّقة على الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض  
Challenges facing Charitable Organizations in Achieving  
Sustainability  
A study applied on Charitable Organizations in Riyadh city

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة الخدمة الاجتماعية  
إعداد الطالبة:

عزيزه عقاب مشعان العنزي

الرقم الجامعي :

437203634

إشراف:

أ. د مجيده محمد الناجم

1440م / 2019م

نوقشت هذه الرسالة يوم الاثنين بتاريخ 1440/8/24هـ - الموافق 2019/4/29م

وتمت اجازتها

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الصفة باللجنة	الاسم
	مقرراً ومشرفاً	أ.د/مجيدة محمد الناجم
	عضواً خارجي	أ.د/عبدالله سعد الرشود
	عضواً داخلي	د/حميد خليل الشايبي
	عضواً داخلي	د/لانا حسن بن سعيد
	عضواً داخلي	د/مرضيه محمد الرديسي

(الإهداء)

يا من أحمل اسمك بكل فخر  
أهديه إلى روح أبي الذي كان معي في بدايتي الدراسية ولم يكن معي  
في انتهائها

يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي

إلى حكمتي .....وعلمي

إلى أدبي .....وحلمي

إلى طريقي .... المستقيم

إلى طريق..... الهداية

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى والدتي و زوجي وصغيراتي ألين و ميار أهدي هذا الجهد

المتواضع

## الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين الى يوم الدين، الحمد لله حمداً طيباً كثيراً مباركاً فيه، كما يحبه ربنا ويرضى، الحمد لله الذي أنعم وأكرم، الحمد لله الذي أعان وسدد ووفق.

يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير - بعد شكر الله عز وجل - إلى عمادة الدراسات العليا، وقسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب بجامعة الملك سعود، على إعطائي الفرصة لأكون إحدى طلبة برنامج الدكتوراه، وأن أصل إلى هذه المرحلة.

كما يسرني أن أتقدم بعظيم الشكر ووافر التقدير للجنة المناقشة الموقرة رئاسة ومناقشة، والمكونة من سعادة أ.د/ مجيده محمد الناجم مشرفة الرسالة وأ.د./ عبدالله سعد الرشود مناقشاً خارجياً ود/حميد خليل الشايحي مناقشاً ود/ لانا حسن بن سعيد مناقشاً ود/ مرضيه محمد البرديسي مناقشاً لتكرمهم بقبول مناقشة الرسالة، وإسهامهم بالتوجيه والنصح وتقديم الملاحظات القيمة، فجزاهم الله خيراً الجزاء.

والشكر موصول لسعادة أعضاء هيئة التدريس الأفاضل من داخل جامعة الملك سعود ومن خارجها، والذين شاركوا في تحكيم أدوات الدراسة، فأضافوا على الدراسة من اقتراحات وآراء علمية قيمة، فجزاهم الله خيراً الجزاء.

وأخيراً لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من سانديني، وشدّ على يديّ، وشجعني، بكلمة أو نصيحة أو فكرة صغيرة كانت أم كبيرة، فلهم مني كل شكر وكل تقدير.

والحمد لله رب العالمين وصل الله على خير المرسلين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

## مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض.	
الدرجة العلمية: دكتوراه	التخصص: خدمة اجتماعية
الجهة المانحة: جامعة الملك سعود	سنة الاجازة: ١٤٤٠هـ-٢٠١٩م
الباحثة: عزيزه عقاب العنزي	المشرفة: أ.د/مجيدة محمد الناجم

وسعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

أولاً: التعرف على واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة.

ثانياً: التعرف على التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة.

ثالثاً: الوصول إلى تصور مقترح في كيفية مواجهة التحديات المالية والبشرية والتنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة.

وتتمى الدراسة الحالية إلى الدراسات الوصفية؛ وتم استخدام منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل؛ وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الجمعيات والمدراء التنفيذيين في الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (١١٠) جمعية، ونسبة (٧٣%) من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ ١٥٢ جمعية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة تمثل في اهتمام الجمعية بتحديد نوعية الفئات التي تستهدف خدماتها، تشجيع الأهالي على المشاركة في أنشطة الجمعية، الاهتمام بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية، حرص الجمعية على استفتاء آراء الفئات المستهدفة في الخدمات التي يمكن تقديمها، حرص الجمعية على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي.

كما بينت نتائج الدراسة أن أهم التحديات المالية تمثلت في: افتقاد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة، الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء)، قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخراً.

أما التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة تمثلت أهمها في: نقص الإمكانيات والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات والبرامج التنموية المستدامة، ولا توجد معايير واضحة لضمان المتطوعين وبقائهم في العمل.

وأن التحديات تمثلت أهمها في: تعدد الإجراءات والأنظمة الحكومية التي تنظم عمل الجمعية، ضعف أو قلة البرامج الموجهة للعاملين في الجمعية، تدني الثقافة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي.

كما بينت نتائج الدراسة أن أهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة تمثلت أهمها في: تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين، توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع، ترتيب البرامج والمشروعات وفقاً لأولويات محددة.

وان أهم المقترحات لمواجهة التحديّات البشريّة تمثلت في: الاهتمام ببرامج التّمنية البشريّة للجمعيّات بالتركيز على التّدريب الإداري والفني، الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوّعين مع وضع التخصّص المناسب في العمل المناسب.

وأن أهم المقترحات لمواجهة التحديّات التّنظيمية تمثلت في: توفير قاعدة بيانات عن البرامج والمشروعات التّنموية والجهات المانحة وسبل توفير الدعم المالي للجمعيّة، ووضع أسس عملية لتقييم الأداء، وبناء على تلك التّنتائج تم تقديم التّصوّر المقترح وأهم التوصيات والمقترحات.

**الكلمات المفتاحية:** الجمعيات الأهلية، العمل الخيري، التحديات، التنمية المستدامة، الموارد المالية، الموارد البشرية، التشريعات.

## Study abstract

<b>Study Title:</b> Challenges facing Charitable Organizations in Achieving Sustainability A study applied on Charitable Organizations in Riyadh	
Academic degree: Doctorate	Specialization: Social Work
Awarding Authority: King Saud University	Academic Year: 1440 H – 2019G
Researcher: Azizah Eqab Alenzi	Supervisor: Prof. Majeeda Mohammed Alnajem

to achieve three main objectives:

1. Identify the reality of Charitable Organizations practices in achieving sustainability.
2. Identify the challenges facing Charitable Organizations in achieving sustainability.
3. Trying to reach a proposal on how to face the financial, human, organizational or legislative challenges facing Charitable Organizations in achieving sustainability.

The present study is a quantitative descriptive study. The study used the social survey method to collect needed data. A comprehensive inventory approach of the whole study community has been applied. The study community consisted of the heads and the executive directors of 152 charitable organizations, only (110) organizations agreed to participate in the study, which consists of (72%) of the total study community.

The study found that the Charitable Organizations practices in achieving sustainability were in: determining which group targeted by its services, encouraging the locals to participate in the organization's activities, put a strategic plan for financial development, taking the opinions of the targeted groups in the presented program, The keenness of the organization to invest local resources to solve the problems of the local community.

The study results also showed that the most important challenges were: the lack of sustainable financial resources, the dependence on traditional financial sources (Contributions - Donations – charity, and members' contributions), recent decrease in the amount of monetary donations from regular donors, organizational lack of financial capability, and the inability of the organization to provide an endowment to help it achieve sustainable funding for its programs.

Whereas, the human challenges that facing the Charitable Organizations in achieving sustainability are: the shortage of the needed human necessary for implementing the sustainable development projects and programs; there are no clear criteria for ensuring the continuity of the volunteers to stay at the organization; the Organization didn't care about

periodic meetings of its leaders with the volunteers; weak community participations in the Organizations' programs; and there are no clear plans to attract outstanding staff or to attract volunteers.

The organizational or legislative challenges were: the multiplicity of governmental procedures and regulations governing the organization work, the weakness or shortage of the programs directed to the employees of the organization, the low culture supporting strategic planning, duplication of legislations that impede the flexibility of implementing the various programs or projects of the organization, and the continues changes in the administrative formulations.

The results of the study also showed that the most important suggestions to meet the financial challenges facing the charitable organizations in achieving sustainability were: Developing the spirit of team-work among the employees; providing multiple sources of funding for each project; Arranging programs and projects according to specific priorities; recruiting trained human cadres in financial affairs and investment; and effectively investing and managing the Organization's properties.

The most important suggestions to meet the human challenges were: Paying Attention to the human development programs at the organizations that focusing on administrative and technical training; attention must be made to the distribution of responsibilities to the employees and volunteers, with using the appropriate specialization in the appropriate work; supporting the organization employee's capabilities to manage programs and projects; when helping the organization's beneficiaries they should looked at as a participants and not as help or aid seekers; and raise awareness related to sustainable development among human resources within the organization.

The most important proposals to meet the legislative or organizational challenges were: providing a database of development programs and projects, donors entities and ways to providing financial support to the organization; to lay down practical foundations for evaluating performance; create the spirit of initiative, innovating and motivating to achieve the organization objectives; strengthen the concept of strategic partnerships with the government and donor bodies; obligating charitable organizations to implement the governance standards of the board of directors (The efficiency of the executive management members). According to these results, the proposed model and the main recommendations and suggestions were presented.

**Key words:** charitable organizations, charitable work, challenges, sustainable development, financial resources, human resources, legislations.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	مستخلص الدراسة (اللغة العربية)
هـ	مستخلص الدراسة (اللغة الانجليزية)
ز	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
١	مقدمة الدراسة
<b>الفصل الأول: مدخل الدراسة</b>	
٦	مشكلة الدراسة
١٠	أهمية الدراسة
١١	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	مفاهيم الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>	
١٥	المبحث الأول: النظرية المفسرة لموضوع الدراسة
٢٤	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
٢٤	المحور الأول: الدراسات التي تناولت الجمعيات الأهلية من حيث طبيعة عملها والتحديات التي تواجهها
٢٦	المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الاستدامة ومجالاتها المختلفة
٢٨	المحور الثالث: الدراسات التي تناولت دور الجمعيات الأهلية في تحقيق مجالات الاستدامة
٣١	المحور الرابع: التعليق على الدراسات السابقة
٣٤	المبحث الثالث: واقع العمل الخيري والجمعيات الأهلية في المملكة
٣٤	أولاً: نشأة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية
٣٥	ثانياً: أهمية الجمعيات الأهلية
٣٧	ثالثاً: أهداف الجمعيات الأهلية
٣٩	رابعاً: خصائص الجمعيات الأهلية
٤٢	خامساً: المقومات الأساسية للجمعيات الأهلية
٤٣	سادساً: تنظيمات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية للجمعيات الأهلية
٤٧	المبحث الرابع: التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية وآليات مواجهتها

الصفحة	الموضوع
٨٤	المبحث الخامس: التَّمنية المستدامة تطورها وأنواعها وعناصرها وتحدياتها
٨٤	أولاً: التَّطوُّر التاريخي لمفهوم التَّمنية المستدامة
٨٨	ثانياً: أهداف التَّمنية المستدامة
٩١	ثالثاً: أهمية التَّمنية المستدامة
٩٢	رابعاً: متطلبات التَّمنية المستدامة
٩٤	خامساً: مجالات التَّمنية المستدامة التي يمكن أن تقوم بها الجمعيات الأهلية
٩٥	سادساً: تحديات وإشكاليات التَّمنية المستدامة
<b>الفصل الثالث: منهجية الدِّراسة وإجراءاتها</b>	
٩٨	نوع الدِّراسة
٩٨	منهج الدِّراسة
٩٨	مجتمع الدِّراسة
٩٩	أداة الدِّراسة
١١٥	إجراءات تطبيق الدِّراسة
١١٦	المعالجة الإحصائية لبيانات الدِّراسة
١١٨	مجالات الدِّراسة
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدِّراسة ومناقشتها</b>	
١٢٠	أولاً- خصائص مفردات الدراسة
١٢٩	ثانياً- الإجابة على تساؤلات الدراسة
١٢٩	١- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
١٣٣	٢- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١٤٨	٣- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتَّصوُّر المقترح لكيفية مواجهة التَّحديات المالية والبشرية والتنظيمية أو التشريعية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟
<b>الفصل الخامس: خلاصة نتائج الدِّراسة والتوصيات والمقترحات</b>	
١٨٣	أولاً: خلاصة نتائج الدِّراسة
١٨٦	ثانياً: التوصيات
١٨٨	ثالثاً: مقترحات الدِّراسة

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم
٤٨	المعوقات الداخلية والخارجية للجمعيات الأهلية	١
٧١	المؤشرات والمعايير التي توضح كفاءة المنظمة في مجال التمويل والإدارة المالية	٢
٧٢	مؤشرات المشاركة والديمقراطية الداخلية	٣
٧٣	المؤشرات الفرعية لتحقيق المساءلة والشفافية لمنظمات القطاع	٤
٧٨	مؤشرات التمكين وتنمية الموارد للجمعيات الأهلية	٥
١٠٢	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول بالدرجة الكلية للمجال	٦
١٠٣	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثاني التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	٧
١٠٤	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثاني التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	٨
١٠٥	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثاني التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	٩
١٠٦	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول أهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١٠
١٠٧	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني أهم المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١١
١٠٨	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١٢
١٠٩	ثبات المتغيرات لفقرات المجال الأول ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١٣
١٠٩	ثبات المتغيرات للبعد الأول من المجال الثاني: التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١٤
١١٠	ثبات المتغيرات للبعد الثاني من المجال الثاني: التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١٥

	تحقيق الاستدامة	
١١١	ثبات المتغيرات للبعد الثالث من المجال الثاني: التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١٦
١١٢	ثبات المتغيرات للبعد الأول من المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١٧
١١٢	ثبات المتغيرات للبعد الثاني من المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١٨
١١٣	ثبات المتغيرات للبعد الثالث من المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة	١٩
١١٤	الثبات العام لمجالات/أبعاد الاستبانة والثبات الكلي لأداة الدراسة	٢٠
١١٦	طريقة تصحيح الاستبانة	٢١
١٢٠	توزيع الجمعيات الأهلية وفق مصادر دخل الجمعية	٢٢
١٢١	توزيع الجمعيات الأهلية وفق ملكية مقر الجمعية	٢٣
١٢٢	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي (جنس المستجيب)	٢٤
١٢٣	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٢٥
١٢٤	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	٢٦
١٢٥	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير طبيعة المهام في الجمعية	٢٧
١٢٥	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الممارسة في مجال العمل بالجمعية	٢٨
١٢٦	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الحصول على دورات تدريبية إدارية	٢٩
١٢٦	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الاستدامة	٣٠
١٢٧	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الراتب الذي يتقاضاه في مجال العمل بالجمعية	٣١
١٢٨	توزيع أفراد الدراسة توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الارتباط العملي بالجمعية	٣٢
١٢٩	واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً	٣٣
١٣٤	التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً	٣٤
١٣٩	التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً	٣٥
١٤٤	التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً	٣٦
١٤٩	المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً	٣٧
١٥٣	المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً	٣٨
١٥٨	المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً	٣٩

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
٤٠	العلاقة بين الجمعيات الأهلية ومكونات المجتمع	١
٥٩	المبادرات التنموية التي أطلقتها وزارة العمل لتنمية القطاعات غير الربحية	٢
١٢٠	توزيع الجمعيات الأهلية وفق متغير مصادر دخل الجمعية	٣
١٢١	توزيع الجمعيات الأهلية وفق متغير ملكية مقر الجمعية	٤
١٢٢	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي (جنس المستجيب)	٥
١٢٣	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	٦
١٢٤	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	٧
١٢٥	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير طبيعة المهام في الجمعية	٨
١٢٥	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات الممارسة في مجال العمل بالجمعية	٩
١٢٦	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الحصول على دورات تدريبية إدارية	١٠
١٢٦	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الحصول على دورات تدريبية في مجال الاستدامة	١١
١٢٧	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الراتب الذي تتقاضاه في مجال العمل بالجمعية	١٢
١٢٨	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الارتباط العملي بالجمعية	١٣

الملاحق

الصفحة	الملحق	م
٢٠٥	الاستبانة في صورتها الأولية	ملحق رقم (١)
٢٢١	أسماء المحكمين	ملحق رقم (٢)
٢٢٣	الاستبانة في صورتها النهائية	ملحق رقم (٣)
٢٣٦	خطابات تسهيل مهمة الباحثة	ملحق رقم (٤)

## مقدمة الدراسة:

لقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين نمواً متسارعاً في الجمعيات الأهلية سواء من حيث الكم أو الكيف حتى أصبحت شريكاً فاعلاً للقطاع الحكومي والقطاع الخاص ليس على المستوى المحلي فحسب بل على المستوى الدولي في عملية التنمية.

وتعتبر الجمعيات الأهلية عاملاً هاماً من عوامل الحفاظ على هويات الأمم والدول واستقرارها، كما أنه مساهم كبير في تحقيق الأمن الفكري والسياسي والاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، بحكم ما يوفره من شراكة شعبية، فهو من أقوى وسائل الإصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي، حيث يغرس الانتماء الوطني؛ بل إنه بحكم استقلالته عن الحكومة يتخطى البيروقراطية والروتين الحكومي، كما أنه يستوعب كل جوانب التطوع والأعمال الشعبية والخيرية والأهليّة، وينظم قبول جميع الموارد المالية وصرفها من منح وتبرعات وأوقاف وضرائب وغرامات باختلاف بين إجراءات الدول وتنظيماتها لتلك الموارد (السلومي، ١٤٣٠: ٦٥).

وتمثل الاستدامة للمنظمات بمختلف المجالات اليوم، لغة مستخدمة للتعبير عن دورها في تلبية الاحتياجات الإنسانية، رغم ظهوره قديماً إلا أنه يعتبر مفهوم جديد لدى البعض، فيما يركز جوهرها على أهمية حماية حق الإنسان في الحياة والبيئة المحيطة به. هذا وقد أصبح موضوع الاستدامة في الجمعيات الأهلية وفي القطاع الثالث حديثاً عنواناً للمؤتمرات والأبحاث، سواء من قبل المنظمات الاجتماعية وغيرها أو المهتمين بسياسة التطوير مثل الحكومات والدول، حيث شكله جزء مهم من منظمات الخدمة الاجتماعية للتفاعل مع المجتمع (الجهني، ٢٠١٧: ٤٨٧).

ومن أهم الأدوار الحديثة للجمعيات الأهلية دورها في الاستدامة؛ لاسيما في مجال توفير فرص العمل للشباب وتقديم المساعدات للطبقات الفقيرة والمساعدة على نحو الأمية، ودعم دور المرأة في التنمية، وحماية البيئة (عبد الغني، ٢٠١٨؛ حجازي، ٢٠١٧؛ Nikkhah and Redzuan، 2010؛ عبد المجيد، ٢٠٠٦)

وقد بينت دراسة حجازي (٢٠٠٦) أن الجمعيات الأهلية في حاجة لتقوية قدراتها الحالية، كذلك تحتاج الدولة لتحديث اتجاه العمل الاجتماعي التطوعي بالجمعيات الأهلية والعمل على وضع استراتيجية لتنميته. ودراسة العمري (٢٠٠٦) التي بينت أن ما تشهده المنظمات الاجتماعية الأهلية اليوم تزايد الاهتمام بسبل رفع كفاءة المنظمات الاجتماعية وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

وبينت دراسة شبات والكفارنة (٢٠١٠م) أن التنسيق بين الجهات الحكومية والمنظمات الأهلية أيضاً ضعيف ويحتاج إلى تطوير من أجل مساندة الفئات المحتاجة والمهمشة. كما أثبتت نتائج دراسة السيد (٢٠١٥) أن صعوبات التنمية تمثلت في نقص المهارات والكفاءات الإدارية والتنموية لدى فريق العمل، نقص الموارد المالية، نقص الوعي بأهمية الجمعية لدى أفراد المجتمع، عدم التواصل بين منظمات المجتمع المدني بالمجتمع، ودراسة فورهاد وحسن (Hassan، Forhad، 2013) التي بينت أن البرامج التي تنفذها المنظمات غير الحكومية قادرة أن تسهم إيجابياً في عملية التنمية المستدامة إلى مستوى معين، إن نجاح تنفيذ البرامج يعتمد على كفاءة العاملين في تلك المنظمات.

كما أكدت توصيات دراسة الهذلول (٢٠١٧) أن تقوم الجمعيات الأهلية باستقطاب وتعيين كوادر بشرية مناسبة على معرفة بمتطلبات التنمية الاجتماعية المستدامة وسبل تحقيقها، وأن تشجع الدولة على زيادة عدد الجمعيات الأهلية، حتى تفي هذه الجمعيات بمتطلبات المستفيدين منها. كذلك مطالبة لفت الانتباه لجميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد المالي والإداري بالجمعيات الأهلية بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه من خلال تفعيل هذه الآليات (عبد الغفار، ٢٠١٦)

وعلى الواقع السعودي فلقد أصبح للجمعيات الأهلية دوراً متنامياً في تحقيق الاستدامة التي تعتبر محور رؤية المملكة (٢٠٣٠) وتوجهها نحو اقتصاد المعرفة وأن الإدارة المؤسسية لتلك الجمعيات يجب أن ترتقي إلى مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة والتي تهدف جميعها إلى رسم السياسات التنموية والاقتصادية، وتنفيذها على أرض الواقع. ويتطلب ذلك التَّعَرُّف على واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة المالية والبشرية والتنظيمية.

وتتكون الدراسة الحالية من جانب نظري وجانب تطبيقي: الجانب النظري يتناول واقع العمل الخيري والجمعيات الأهلية في المملكة من خلال مناقشة نشأة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية وأهميتها وأهدافها وخصائصها ومقوماتها، كما يتناول تنظيمات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية للجمعيات الأهلية، كما يتطرق إلى التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية وآليات مواجهتها، والاستدامة تطورها وأنواعها وعناصرها وتحدياتها، ومجالات الاستدامة التي يمكن أن تقوم بها الجمعيات الأهلية. أما الجانب التطبيقي فهو عبارة عن رؤية تحليلية تشخيصية لواقع الجمعيات الأهلية ودورها في تحقيق أهداف ومجالات التنمية المستدامة في المجالات: المالية والبشرية والتنظيمية؛ لأن تحقيق أهدافها بالفعالية الشمولية المطلوبة يعتبر التحدي الكبير الذي تواجهه دولتنا الرشيدة ، ولا يمكن مواجهة هذا التحدي إلا بتمكين تلك الجمعيات وتقويتها وإعانتها لتحقيق أهداف المجتمع ، وينبغي توافر المقومات اللازمة لممارسة أعمالها حيث أنها تغطي مجالات واسعة في المجتمع.

كما تهدف الدراسة الحالية في الجانب التطبيقي لمناقشة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية خاصة التحديات المرتبطة بمجالات التنمية البشرية والتي تشمل المجالات (المالية والبشرية والتنظيمية) ووضع حلول عملية للتغلب على تلك التحديات قد يحقق الكفاءة والتي هي معيار لأداء الجمعيات الأهلية ومن أثرها في المجتمع قدرتها على تحقيق أهداف التنمية المنشودة ويساعد ذلك في توجه حكومة المملكة التي اتخذت خطوات

فعالة لتنفيذ خطة أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ المقررة من الأمم المتحدة بما ينسجم مع خطط التنمية الوطنية وخصوصيتها.

ومن المؤكد بأن وضع حلول للتحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة يتطلب تحول لدور الجمعيات الأهلية من آلية للتعامل مع التحديات بشكل تسكيني إلى آلية مؤسسية تعمل من أجل الإصلاح والتطوير المؤسسي الذي يبدأ بالتشخيص الإداري وتقييمه والأهداف والتخطيط الاستراتيجي، والشفافية والحوكمة والتمكين والقيادة الإدارية الواعية بتحديات التنمية المستدامة والتغلب على معوقاتها أو تحدياتها.

## الفصل الأول

### مدخل الدراسة

- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- مفاهيم الدراسة

## الفصل الأول

### مدخل الدّراسة

#### مشكلة الدّراسة:

يعمل القطاع الثالث بمؤسّساته المختلفة، ومنها الجمعيات الأهلية، على تحسين حياة الناس، وتلبية حاجاتهم الأساسية، وتنمية المجتمعات المحلية، ويضم القطاع الثالث أو ما يعرف بالقطاع غير الربحي منظومة من مؤسّسات وجمعيات العمل الخيري، كالجمعيات الأهلية والمؤسّسات المانحة ولجان التنمية الاجتماعية والجمعيات المهنية والعلمية، وفي هذه الدّراسة سيتم التركيز على الجمعيات الأهلية.

ويعد هذا القطاع الأسرع نمواً من القطاع الحكومي والقطاع الخاص، خاصّة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يشكل ١٠ % من مجمل النشاط الاقتصادي على المستوى الوطني، وبلغ عدد المؤسّسات الوقفية المانحة في أمريكا ٣٧,١٧١ مؤسّسة ووقفية مانحة، وبلغت التبرّعات النقدية لهذا القطاع ٣٠٦,٣٩ مليار دولار، ونحو مليون وست مائة ألف مؤسّسة وجمعية خيرية، وأكثر من أحد عشر مليون موظّف حسب إحصائية عام ٢٠٠٧م (السلومي وآخرون، ٢٠١٧: ١٤).

وفي بريطانيا ارتفعت الإسهامات الخيرية للمجتمع البريطاني إلى ما يزيد على ٢,٨ مليار جنيه استرليني، مع الإعلان شهرياً تقريباً عن صناديق خيرية جديدة، وتشير التوقعات إلى أنّ هذه الصناديق ستتضاعف ثلاث مرات خلال السّنوات الخمس القادمة، كما يعد الاستثمار الخيري في استراليا من أسرع القطاعات نمواً في سوق الصناديق المدارة مع انضمام شركات كبرى إلى هذا الاتجاه. أما في ألمانيا فخلال السنتين الأخيرتين تضاعف تدفق الأموال إلى الصناديق الخيرية والبيئية ٣٦ ضعف (هيرتس، ٢٠٠٧: ١٤٥).

وبناء على ما تقدم فإنّ القطاع الثالث يعد قاعدة أساسية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث قسم الاقتصاديون قطاعات الاقتصاد إلى ثلاثة قطاعات مهمة تؤدي دوراً رئيسياً في بناء الاقتصاد والتنمية المستدامة، وهي: الحكومة، والقطاع الخاص، والقطاع

الخيري أو التطوعي أو المنظمات غير الحكومية (NGO's) التي لا تستهدف الربح، ولقد أصبح للقطاع الثالث دور أساسي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. ففي أوروبا ٧٠% من الخدمات الاجتماعية تؤدي من خلال الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية؛ والسبب أنه ثبت علمياً أن الخدمات الاجتماعية مثل رعاية كبار السن، وذوي الاحتياجات الخاصة، والخدمات المحلية يستطيع أداءها من يؤمن بها وتكون من ضمن أولوياته، أفضل بكثير من الموظف الذي يعمل من أجل الأجر فقط. فهذه الخدمات بحاجة إلى التعامل الإنساني والاجتماعي وهذا بحاجة إلى تضحيات وعمل مضني ويزر بشكل أكبر مع العمل التطوعي؛ ولهذا تشجع الحكومات الجمعيات الخيرية على إدارة الخدمات الاجتماعية، ولا يقتصر عمل القطاع الثالث على العمل الاجتماعي وإنما يتعداه إلى المجال التعليمي؛ فأصل الجامعات العالمية هي جامعات وافية، مثل جامعة هارفارد وغيرها من الجامعات العالمية المعروفة، وأيضاً للقطاع الثالث دور كبير في الأزمات الاقتصادية والإنمائية والكوارث والحروب؛ مما جعل له دوراً أساسياً في حياة الدول، ولا غنى عنه لأداء الخدمات الإنسانية والإنمائية، وبلغ عدد الجمعيات والمنظمات الخيرية في الولايات المتحدة (١٩٧٢، ١٥١٤)، منظمة وجمعية، و(٣٢،٠٠٠) مؤسسة وافية، ويتم الترخيص لعدد (٢٠٠) جمعية يومياً تعمل في مجال العمل التطوعي والخيري، ويعمل في هذا القطاع ١١ مليون موظف دائم، و٩٠ مليون متطوع (٥ ساعات أسبوعياً للمتطوعين) وبلغت إيرادات القطاع الثالث في الولايات المتحدة عام ٢٠١٧ بحدود ٢١٢ مليار دولار سنوياً (الحداد، ٢٠١٧: ١٩٤)، وكشفت إحصاءات رسمية أن عدد الجمعيات الأهلية القائمة والمسجلة في المملكة العربية السعودية بلغ ٩٦١ جمعية، منها ٤٤ جمعية نسائية متخصصة بشؤون المرأة، وذلك بنسبة ٤،٦% فقط، في حين استحوذت الجمعيات المختلطة والتي تقدم خدماتها للرجال والنساء على النسبة المتبقية، وسجلت وزارة العمل والتنمية الاجتماعية الدعم المالي من قطاع التنمية للجمعيات الأهلية في عام ١٤٣٩هـ بنحو ٦٥٠،٤٤٨،٠٠٠ ريال؛ ووفق إحصاءات "منصة مصدر" الخاصة بالجمعيات الأهلية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، فإن منطقة

الرياض استأثرت بالعدد الأكبر من الجمعيات وبواقع ١٥٢ جمعية أهلية، وأقلها في الحدود الشمالية بواقع ١٥ جمعية (DP. mlsd. gov. sa) ونظراً للدور الهام الذي يلعبه القطاع الثالث أصبحت الدول تهتم به بشكل أكبر، وتنظمه وتدعمه مالياً سواء بالدعم المادي المباشر أو من خلال الاستقطاع من الضرائب، ففي الولايات المتحدة يتم استقطاع ١٠٪ من الضرائب في حالة التبرع للمؤسسات الخيرية والتطوعية.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن الكثير من الجمعيات الخيرية في الدول العربية تعاني من عدم قدرتها على التغيير والتطوير ورسم استراتيجيات واضحة تتواءم مع متغيرات الحياة، فما زالت هذه الجمعيات تسير على نمطية تقليدية ثابتة، مما جعل هذه الجمعيات عاجزة عن مواكبة المتغيرات المتسارعة في المجتمع، ولكي تتمكن هذه الجمعيات من تحقيق رسالتها فإنها مطالبة بدراسة تفصيلية للواقع الحالي والمستجدات والمتغيرات والتحول التي يشهدها المجتمع ومن ثم رسم سياسة ذات بعد استراتيجي يسهم بشكل واقعي وملمس في حل مشاكلها، وأحد العوامل المؤدية إلى ذلك ضعف الموارد المالية والبشرية؛ حيث يعاني القطاع الثالث في كثير من الدول ومنها السعودية من هذه المشكلة، فكثير من جمعيات ومنظمات القطاع الثالث تعاني من إشكالية الاستدامة المالية والبشرية، ويرجع ذلك؛ كما أشار نجم (٢٠١٦) إلى ضعف الثقة والمصداقية في تلك الجمعيات، وضعف المشاركة المجتمعية، وضعف القدرة على جذب الموارد المالية والبشرية، وضعف المهارات الإدارية والتنظيمية والبشرية بالشكل الذي يمكنها من الاعتماد على مواردها الذاتية وتحقيق الاستدامة المالية، ومن خلال تحليل نتائج معايير التميز المؤسسي لجائزة السبعيني للتميز في العمل الخيري في دورتها الأولى لعام ١٤٣٤هـ، نجد أن مجموع النقاط التي حصلت عليها الجمعيات الخيرية المشاركة في الجائزة خلال دورتها الأولى في كل معيار من معايير الجائزة لا تتجاوز ٣٠٪، وهذا يدل على أن هناك ضعفاً في الممكنات التي تساعد هذه الجمعيات على تحقيق معايير التميز، مما يؤدي إلى عدم قدرة الجمعيات الأهلية على تنفيذ برامجها وتقديم خدماتها، وتلبية متطلبات المستفيدين، ودفع استحقاقات موظفيها مما يضطرها إلى التخلص من عدد من

موظفها وخاصةً الأكفاء منهم حيث أنّ لهم متطلبات مادية ومستحقات أكثر من الموظّفين الجدد الذين لا يمتلكون الخبرة في العمل الخيري (المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد، ١٤٣٨ : ١١).

ولذلك فإنّ تفعيل الاستدامة المالية والبشريّة في الجمعيات الأهليّة يعد أمرًا ضروريًا حتى تتمكن من المساهمة في التّسمية المستدامة على أكمل وجه، وهذا ما أكدت عليه رؤية ٢٠٣٠ وخطة التحول ٢٠٢٠ في المملكة العربيّة السّعوديّة. حيث دعت إلى الاستدامة في القطاع الثّالث من خلال عدد من المبادرات التي ستعين القطاع الثّالث في الاعتماد على التّمويل الذاتي في تنفيذ برامجه ومشاريعه؛ مما يصب في جهود تحقيق التّسمية المستدامة للارتقاء بمستوى معيشة المواطن وتحسين نوعية حياته وذلك في ثلاثة محاور أساسية أبرزتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ وهي: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح (رؤية المملكة العربيّة السّعوديّة ٢٠٣٠).

إن من أهم عناصر نجاح تحقيق الاستدامة المالية والبشريّة في جمعيات ومنظّمات القطاع الثّالث هو توفير الموارد المالية لهذه الجمعيات والمنظّمات وتمويلها، سواء جاء ذلك من القطاع الحكومي أو القطاع الخاصّ أو من الأفراد. إلا أنّ تحقيق الاستدامة في الجمعيات الأهليّة يواجه تحديات عديدة تعيق تنفيذه.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأنّ التحديات التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة المالية والبشريّة والتنظيمية لا يزال في حاجة إلى مزيد من البحث والتحليل المرتكز على الموضوعية، ومن هنا تتمثل مشكلة الدّراسة في تحديد التحديات التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق التّسمية المستدامة في المجال المالي، المجال البشري، والمجال التنظيمي .

## أهمية الدّراسة

### تكمن أهمية الدّراسة الحاليّة في الآتي:

- ١- ستوفّر إطاراً نظرياً لموضوع هام في مجال إدارة المؤسّسات كأحد مجالات الخدمة الاجتماعيّة، ألا وهو موضوع الاستدامة المالية والبشريّة في الجمعيّات الأهليّة، لإعطاء هذه الجمعيّات أدواراً ريادية في مسيرة التّمنية المستدامة المنشودة بمجالاتها المتعددة.
- ٢- ستقدم الدّراسة منطلقاً علمياً للنهوض بالجمعيّات وتطويرها والاستفادة من مواردها لتتجاوز التحدّيات التي تؤثر على دورها، وذلك لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٣- ستكون الدّراسة إثراء وإضافة للمكتبة السّعوديّة والعربيّة في مجال الاستدامة الاجتماعيّات الخيريّة.
- ٤- ستعمل الدّراسة الحاليّة على المساهمة في توفير إطار مرجعي تستنير به منظمّات وجمعيّات القطاع الثّالث خلال عملها في مجال الاستدامة.
- ٥- ستقدم الدّراسة مجموعة من الخبرات والمعارف والمعلومات التي ستفيد المسؤولين العاملين في الجمعيّات الأهليّة في كيفية إدارة موارد المؤسّسات والتّخطيط الاجتماعيّ الجيد من واقع تخصّص الخدمة الاجتماعيّة.
- ٦- ستكون الدّراسة بمثابة دليل لصناع القرار في وزارة العمل والتّمنية الاجتماعيّة، حيث سيكون ضمن نتائجها تطبيق أنجّاهات حديثة في الإدارة تعتمد على الحوكمة والتسويق والاستثمار والتّخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات وغيرها من الأساليب الإداريّة الحديثة التي ترتبط بتطوير الأداء وتقييمه لما يكون له من أهمية في التّمنية المستدامة وازدهار الجمعيّات الأهليّة.

### أهداف الدّراسة:

- تسعى الدّراسة الحاليّة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:
- أولاً: التّعريف على واقع ممارسات الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة.

ثانياً: التَّعْرُفُ على التَّحَدِّيات التي تواجه الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة.

ولتحقيق الهدف الرئيس الثَّاني سيتم التحقق من الأهداف الفرعية التَّالية:

١. التَّعْرُفُ على التَّحَدِّيات المالية التي تواجه الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة.
٢. التَّعْرُفُ على التَّحَدِّيات البشريَّة التي تواجه الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة.
٣. التَّعْرُفُ على التَّحَدِّيات التَّنظيمية التي تواجه الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة.

ثالثاً: الوصول إلى تصور مقترح في كيفية مواجهة التَّحَدِّيات المالية والبشريَّة والتَّنظيمية التي تواجه الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة.

وسيتم تحقيق الهدف الرئيس الثَّالث من خلال: التَّعْرُفُ على وجهات نظر المتخصِّصين في إدارة المؤسَّسات الاجتماعيَّة والتَّخطيط الاجتماعي حول تحديات الاستدامة، وفحص الأدبيات المتعلقة بتحديات الاستدامة.

### تساؤلات الدِّراسة:

تسعى الدِّراسة للإجابة على تساؤلين رئيسيين، هي:

أولاً: ما واقع ممارسات الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة؟

ثانياً: ما التَّحَدِّيات التي تواجه الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة؟

ولتحقيق التساؤل الرئيس الثَّاني سيتم التحقق من التساؤلات الفرعية التَّالية:

- أ- ما التَّحَدِّيات المالية التي تواجه الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة؟
- ب- ما التَّحَدِّيات البشريَّة التي تواجه الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة؟
- ت- ما التَّحَدِّيات التَّنظيمية التي تواجه الجمعيَّات الأهلِيَّة في تحقيق الاستدامة؟

## مفاهيم الدّراسة:

### التحدّيات: Challenges

لغة: تحدى الشيء أي حداه وفلانا طلب مباراته في أمر، ونخلص من ذلك أن التحدي في اللغة يدور حول معنى، المباراة، المنازعة والتعمد لشيء ما. (ابراهيم، ١٩٨٩: ٤٥).

وهي كل تغيير أو تحول كمي أو نوعي، يفرض متطلباً أو متطلبات محددة تفوق إمكانيات المجتمع الآنية، بحيث يجب عليه مواجهتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيقها (البقي، ١٤٣٧: ١٤).

وإجرائياً يقصد بها العقبات والمشاكل التي تعترض استمرارية الجمعيات الأهلية وتضعف قوتها.

### الجمعيات الأهلية: Charitable Organizations

يعرفها قاموس مصطلحات الخدمة الاجتماعية بأنها جمعيات أنشئت لتحقيق أهداف اجتماعية، وليس بغرض الحصول على الربح (Robert، 1987، 108).

كما يشير مفهوم الجمعيات الأهلية إلى كل جماعة ذات تنظيم له صفة البقاء لمدة معينة، وهي تتألف من أشخاص عاديين أو اعتباريين بقصد تحقيق نشاط اجتماعي أو ديني أو ثقافي أو تربوي أو فني أو تقديم خدمات إنسانية أو تحقيق غرض من أغراض البر، أو غير ذلك من أوجه الرعاية سواء أكان ذلك عن طريق المعونة المادية أو المعنوية، أو الخبرة الفنية، وهي تقدم مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والقيم التي تتعلق بالغذاء والصحة والمسكن والمشاركة، والإسهام في الحياة الاجتماعية والسياسية وفي الإنتاج والتسويق واستثمار وقت الفراغ، وهي تسعى في جميع أنشطتها إلى المشاركة في تلك الأعمال للصالح العام وحده دون السعي إلى ربح مادي، ويرتبط كل ذلك بأفراد المجتمع وبالظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشون فيها. (عزوز، ٢٠١٤: ٣٤١).

ويقصد بالجمعيات الأهلية إجرائياً في هذه الدّراسة بأنها الجمعيات المسجلة تحت مسمى الجمعيات الأهلية (حيث كانت تسمى الخيرية ولكن بعد الاتفاق بين وزارة التجارة

و وزارة العمل والتنمية الاجتماعية جرى تغيير مسماها من الخيرية الى الأهلية لكي تستطيع الجمعيات استخراج حسابات بنكية للاستثمار المادي) في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية والموجودة في مدينة الرياض والتي تقدم خدمات مجتمعية غير هادفة للربح.

### التنمية المستدامة: Sustainable Development

هي تحقيق مستوى مرغوب من التفاعل بين أنساق ثلاثة وهي النسق الإيكولوجي، والاجتماعي، والاقتصادي (ناجي، ٢٠١٣ : ٣٢).

وتعني كذلك "التنمية التي تقابل احتياجات الحاضر أو الأجيال الحالية، دون إهدار حقوق الأجيال القادمة في الحياة ومقابلة احتياجاتهم" (الحميداوي، ٢٠١٧ : ١٧).

ويؤكد جوف فاجان Goff Fagan على أنها التنمية التي تؤدي إلى: زيادة قدرات المجتمع لتحسين المستوى المعيشي لأفراده، زيادة النمو الاقتصادي والاجتماعي وعدم استنفاد الموارد، الحفاظ على الجوانب الثقافية الإيجابية والاقتصادية والبيئية للمجتمع، إيجاد مجالات متعددة للدخل وقنوات للمشروعات التنموية، وإيجاد مؤسسات تساعد على تمكين أفراد المجتمع. (غباري، ٢٠٠٩ : ١٣٤-١٣٥).

### الاستدامة: Sustainability

ويقصد بالاستدامة الإجراءات التي تعمل على استمرارية عمل الجمعيات الأهلية بالشكل المطلوب والتي تعطيها القوة في تقديم الخدمات من خلال مسارات التنمية البشرية والمالية والتنظيمية.

## الفصل الثّاني

### الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: النظرية المفسرة لموضوع الدراسة
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة
- المبحث الثالث: واقع العمل الخيري والجمعيات الأهلية في المملكة
- المبحث الرابع: التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية وآليات مواجهتها
- المبحث الخامس: التنمية المستدامة تعريفها وتطورها وأنواعها وعناصرها وتحدياتها

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### مقدمة:

في هذا الفصل من الخطة الموسوم بالإطار النظري للدراسة سيتم استعراض أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة، كما سيتناول واقع العمل الخيري والجمعيات الأهلية في المملكة، والتحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية، والاستدامة تعريفها، وأنواعها، وعناصرها، وتحدياتها.

#### المبحث الأول: النظرية المفسرة لموضوع الدراسة:

تنطلق البحوث الاجتماعية من نظريات علمية لتوجيه البحث. لذلك يحرص الباحثين على تحديد النظريات المرتبطة بمجال بحثهم سواء كانت متعلقة بالأفراد أو المنظمات أو المجتمع، الأمر الذي يساهم في تحليل الواقع الإمبريقي بمنهجية علمية.

هذا وتنطلق العلاقة بين متغيري الدراسة الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة من نظريات متعددة وستقتصر الدراسة على نظرية الأنساق الإيكولوجية: "منظور النسق الإيكولوجي، ونظرية المنظمات التي يمكن إيضاحهما فيما يلي:

#### ١- نظرية الأنساق الإيكولوجية: "منظور النسق الإيكولوجي":

دون الدخول في تفاصيل النظرية الوظيفية البنائية فطبقاً لها فإن المجتمع ما هو إلا مجموعة من الأنساق السيكلوجية والسيسوثقافية، تقوم على أساس عملية التغذية بالمعلومات، هذه الأنساق الفرعية تتربك من عملية بناء توازن وتطور، محافظة ومتكيفة، وتحاول الوصول إلى الاستقرار والمرونة، ويتفق ولتربكي مع بارسونز في أن النموذج يركز على الفرد البيولوجي، والحصول على الهدف والاتصالات، والتكيف والاستقرار والنظم، كما طرح مقدمات ورؤى إيجابية لنظرية النسق عاكساً قدرتها في دراسة السلوك الإنساني الذاتي والموضوعي الصادر من داخل الفرد المرتبط بالمجتمع الذي يعيش فيه، أي أن هذه النظرية قادرة على دراسة العلاقات الاجتماعية القريبة والبعيدة كافة، كما أنها لا تدرس كحالة مستقلة ومنعزلة عن الظواهر الاجتماعية السائدة في المحيط الاجتماعي، والإنسان ككائن

إجتماعي بطبعه، وموجود داخل جماعة متأثراً بها ومؤثراً فيها، وكذلك المجتمع، فإنه يكتسب سلوكه عن هذه الجماعة، وهذا المجتمع نتيجة للتأثير والتأثر، فإن ذلك يتطلب الإحاطة بارتباط النسق الاجتماعي، وليس بشكل منفصل، ومن وجهة نظره فإنه لا يرى انفصال للفرد عن مجتمعه، باعتباره جزءاً منه، ومنتماً إليه، بل كل منهما يكمل الآخر (أحمد، ٢٠١٠: ٩).

أما الإيكولوجيا فقد اعتبرت فرعاً من البيولوجيا يهتم بدراسة علاقة الكائنات الحيّة بالبيئة المحيطة بهم، كما تجمع هذه المحاولات على أن الإيكولوجية تنطلق من نقطة بدء عامة تتمثل في مفهوم الحياة كنضال مستمر للكائنات الحيّة، وذلك من أجل التوافق والتكيف مع البيئة، ويهدف إلى الحفاظ على بقاء النوع في بيئة محدودة ودائمة التغير (السيد، ٢٠٠٤: ١٢).

وتجدر الإشارة إلى أنّ مفهوم (الإيكولوجية) كمصطلح كان أول من وضعه العالم البيولوجي (ارنست مايكل-١٨٦٩ف) حيث أراد به الإشارة إلى بناء وتراكيب وسلوك الكائنات الحيّة من حيث تأثرها بالعيش مع كائنات أخرى من نفس النوع أو من أنواع مغايرة، ومن حيث تأثرها بخصائص الموطن الذي تعيش فيه (الجوهري، ١٩٨٣: ٢٣).

وفي مجال العلوم الاجتماعيّة كان (Dan Darmang) أول من قدم هذا المصطلح وذلك في كتابه (إيكولوجيا النبات ١٩٠٩ف) وقد جذب Darmang الانتباه إلى حقيقة مفادها أن مجتمعات النبات المختلفة مثلما المجتمعات الإنسانية دورات محددة النمو والتطوّر، وربما كان اهتمام الإيكولوجيا بالجانب الديناميكي لشبكة الحياة هو الذي جعلها تقترب وبسرعة من مجال اهتمام العلوم الاجتماعيّة وذلك لانشغال الأخيرة وبخاصّة علم الاجتماع بمسائل التطوّر الاجتماعي ونمو النظم التنظيمات الاجتماعيّة. في حين أن الإيكولوجية البشريّة هي التي تعني في المقام الأول بدراسة أشكال العلاقات الزمانية والمكانية التي تنجم عن تأثيرات البيئة والكائنات والنظم الإنسانية التي ترتبط فيما بينها ارتباطاً متبادلاً وتأثير البيئة على التجمعات الإنسانية (السيد، ٢٠٠٤: ١٢).

فالإيكولوجيا بذلك تعد حقلاً حديثاً في منظومة علوم الإنسان والمجتمع فهو حقل يهتم بالدراسات التي تعنى بشؤون البيئة الطبيعية بشكل عام وإن كان هذا الاستخدام غير دقيق لأن العلم الذي يعنى بالبيئة الطبيعية يجب أن يكون The Science of Environment وليس (Ecology الإيكولوجيا) ذلك أن الإيكولوجيا مفردة لغوية علمية مشتقة أصلاً من لفظين أحدهما يشير إلى العلم (Logy) والآخر (Oikos) يعني: منزل أو بيت في اللغة اللاتينية، ولكنه يشير إلى المنزل أو البيت كبناء أو هيكل مادي فقط وإنما لا يشير أيضاً إلى كل الفعاليات والنشاطات والوظائف التي تجري في البيت أو داخل هذا الهيكل المادي (أحمد، ٢٠١٠: ١٠).

ودون شك إن الإنسان والكائنات الحيّة الأخرى، بل الجزئيات والذرات الموجودة في أيه مادة أو مساحة أو حيز مكاني إنما تتفاعل فيما بينها بحيث يترك أحدها أثراً في الطرف الآخر وفي الحيز المكاني الذي يشغله؛ كما أنّ الحيز المكاني بدوره يترك أثراً على شاغليه.

ويعتبر منظور النّسق الإيكولوجي جزءاً أساسياً من الأساس المعرفي للخدمة الاجتماعية مثل نظريّة الأنساق العامّة، فهو يقدم إطار مفيداً للممارسة العامّة وهذا الاتجاه يستمد أفكاره الأساسية من نظريّة الأنساق العامّة ويستخدم مفاهيم مختارة من المنظور الإيكولوجي والتي تفيد في وصف التّفاعل الذي يحدث بين الأنساق وسائر الأنساق الأخرى حيث يعمل الممارس العام مع نسق العملاء في إطار بيئاتهم الاجتماعية (حمزة، ٢٠١٥: ٢٦١).

ولقد ظهر مفهوم النّسق الإيكولوجي كمنظور يقوم على أساس مشترك بين علم الإيكولوجيا البشريّة ونظريّة الأنساق ويختص بالتلاؤم أو التّكيف بين الكائنات والبيئات التي تعيش فيها الكائنات بالشكل الذي يحقق توازناً ديناميكياً بين الأطراف (علي، ٢٠١٠: ٢٧٩).

إن نظريّة الأنساق الأيكولوجية: "منظور النّسق الإيكولوجي" إطار رئيسي يستخدم في فهم الفرد والأسرة والمجتمع والوقائع من أشكال السلوك بالمنظّمات والمجتمع ويؤكد على التّفاعل والاعتماد المتبادل بين الأفراد وبيئاتهم.

ويذكر سالم (٢٠١٥: ٦٧) في دراسته أن أنصار هذه النظرية يرى أن البيئة الطبيعية هي العامل الأساسي في نشأة وتشكيل الثقافة والنظم الاجتماعي، وأن الاختلاف القائم بين المجتمعات الإنسانية، في التنظيم والعادات والتقاليد والمناخ ترجع في الأصل إلى الاختلافات في الظروف البيئية والجغرافية فالثقافة والنظم الاجتماعي تفسر على أساس البيئة الطبيعية كالطقس، والتضاريس مثلاً؛ ومن ثم يطلق عليها المدرسة البيئية وهي تؤمن بأن الإنسان خلال الحتم البيئي مسيراً وليس مخيراً، وكان من روادها الأوائل "هيبو قراط" و"أرسطو" اللذان ربطا بين المناخ وطبائع الشعوب وعاداتهم، وقد ظهر نفس الاتجاه الحتمي في مقدمة "ابن خلدون" في العصور الوسطى.

لذا يجب الإنتباه هنا إلى أن مفردة النسق الإيكولوجي إنما تشير إلى تلك الوحدة أو المقطع الذي يتوجه نحوه الباحث بالدراسة، ولا شك أن هناك فرقاً بين النسق الأيكولوجي في مجال الدراسات الطبيعية والحيوية (بيئة طبيعية، نبات، وحيوان) وبين النسق في مجال الدراسات الاجتماعية والإنسانية

ويعرف مدخل الأنساق الإيكولوجي على أنه: "مدخل علمي لمساعدة الإنسان إذا واجهته مشكلات حياتية من خلال توفير البيئة الاجتماعية، واستثمار إمكانياتها لتحقيق أفضل أداء ممكن لوظيفته الاجتماعية". كما يعرف على أنه: "اتجاه عام في الخدمة الاجتماعية يطبق المفاهيم الإيكولوجية في تداخلها مع وحدات العمل المهني بالتركيز على النطاق البيئي الذي يعيش فيه الناس حيث لا مجال للتفكير في السلوك الإنساني الفردي أو في نمو أو عرقلة نمو الأنساق المختلفة بمعزل عن تفاعلها مع بيئاتها والتأثيرات المتبادلة بين كل من النسق والبيئة" (علي، ٢٠٠٤: ٣٦٠).

وتقوم نظرية النسق الإيكولوجي على تحليل تأثير البيئة في المنظمة، وكذلك تأثير المنظمة في البيئة المحيطة وبين المنظمة والمنظمات المجتمعية الأخرى، حيث لا يمكن إغفال عملية التبادل بين المنظمة والمتغيرات البيئية، حيث تقوم هذه النظرية على عدد من الأسس وهي: (عبد اللطيف، ٢٠٠٣: ١١٥)

• المنظمة لا يمكن أن تنمو دون التعامل مع البيئة المحيطة بها.

• جوهر التنظيم الاجتماعي هو الاعتماد المتبادل بين وحدات وأفراد المجتمع والتفاعل بينهم وبين البيئة.

• هناك صعوبات تواجه المنظمة وهو يكمن في الاتصال بالبيئة.

• إن البيئة المحيطة بالمنظمة تحتوي على درجة من التعقيد وهذا التعقيد ناتج عن ظهور حاجات ومؤثرات جديدة باستمرار.

ونقطة البداية لهذا الإطار العلمي هي نظريته الإيجابية للإنسان والفكرة المركزية التي ينطلق منها هي فكرة التغيير (علي، ٢٠٠٩ : ٣٦٠).

لذا يؤكد هذا المنظور على فهم الشخص في البيئة بالتركيز على الأفعال والتفاعلات والعلاقات المتبادلة التي تحدث بين الأجزاء المتعددة عند الحد الذي يلتقي فيه الشخص والبيئة حيث أن أي تغيير في أحدهما يؤدي إلى تغيير سلبى أو إيجابى على الآخر.

ويرجع التمهيد لتطبيق نظرية النسق الايكولوجي في ممارسة الخدمة الإجتماعية كما ذكر فهمي (٢٠١٣ : ٣٢) إلى ما كتبه "William Gordon" وأفكاره الأساسية في مجال الخدمة الإجتماعية لوصف ما يحدث عند الالتقاء بين الفرد وبيئته المحيطة، وقد لخص "هيرن" هذه الأفكار في سبعة نقاط كما يلي:

• أن الخدمة الاجتماعية لها تركيز ذات بعدين مزدوجين متلازمين فهي تركز على الفرد وموقفه من ناحية و على النظام وبيئته من ناحية أخرى.

• تعمل الخدمة الاجتماعية عند التقاء النسق الإنساني (الفرد) مع البيئة التي يعيش فيها.

• الظاهرة التي تحدث عند الالتقاء عبارة عن تفاعل متبادل بين النسق والبيئة.

• التفاعل هو جهد بين طرفين يركز على سلوك الكائن الحي من ناحية وظروف البيئة من ناحية أخرى.

• التلاقي بين الكائن والبيئة يجعل كل منهما يتغير.

• أفضل التفاعلات هي التي تعمل على إشباع حاجات الفرد وتنمية رعايته وفي نفس الوقت تعمل على تحسين الظروف والبيئة المحيطة لكي تصبح البيئة مكان مناسب لكافة الأنساق.

• لتنمية وتطوير عمل الخدمة الإجتماعية لابد أن يكون لها دور لإحداث تفاعل وتبادل متواصل بين الفرد وبيئته.

إن التَّدخُّلات المهنية في الخدمة الإجتماعية من منظور الأنساق الإيكولوجية كما بين السنهوري (٢٠٠٧: ١٢١) تسعى لتعزيز قدرات النمو والتَّطوُّر والتَّكْيُف لدي الناس لإزالة العقبات البيئية لتحقيق أداء اجتماعي فعَّال ومؤثر، ولزيادة الموارد المخصصة، والخدمة الإجتماعية تهدف إلى البقاء على أو تدعيم التَّكْيُف المتوازن بين الناس وبيئاتهم بمساعدتهم على التَّكْيُف.

وهذه التَّدخُّلات تدخل في صميم عمل الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية المستدامة ويعد النموذج النَّسقي الإيكولوجي إطاراً شاملاً يسهم في وضع نماذج مجردة للممارسة العامَّة في الخدمة الإجتماعية مع المشكلات التي يتعامل معها، ومن المفيد النظر إلى هذا النموذج على أنه منظور أو نموذج علمي أكثر منه نظرية، حيث أنه يشكل إطاراً لتوظيف العديد من النظريات في تفسير المشكلات التي يعاني منها العملاء وإيجاد الأساليب المناسبة للتعامل معها (سليمان، ٢٠٠٥: ٩٨).

ومن هنا يجب في ضوء تلك النظرية تحديد التحديات المالية والبشرية والتشريعية التي تؤثر في دور الجمعيات نحو تحقيق مؤشرات الاستدامة المالية والبشرية والتشريعية وذلك من خلال فهم الأداء الجماعي للأفراد من خلال ديناميكية المحصلات الفردية والجماعية لعملية التحول بين الوحدة الإنسانية والبيئة الطبيعية والإجتماعية.

والجمعيات الأهلية يمكنها أن تتعامل مع مفاهيم المدخل الإيكولوجي وأن نجحها يعتبر مؤشر للتنمية المستدامة من خلال زيادة موائمة الفرد مع بيئته وتوافقه معها والتَّعامل مع المشكلات المجتمعية كالفقر وتدني مستوى المعيشة وتحقيق أهداف ومعايير التنمية المستدامة.

والنتائج التي تتوصل إليها الدراسة ستكون بإذن الله تعالى بمثابة دليل لصناع القرار في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، حيث سيكون ضمن نتائجها تطبيق اتجاهات حديثة في الإدارة تعتمد على الحوكمة والتسويق والاستثمار الاجتماعي والتخطيط الاستراتيجي وجودة الخدمات وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة التي ترتبط بتطوير الأداء وتقييمه لما يكون له من أهمية في التنمية المستدامة وازدهار الجمعيات الأهلية.

كما تبرز النظرية الايكولوجية والتي تقوم علي تحليل البيئة المحيطة بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال الاستدامة، وكذلك تأثير تلك الجمعيات في بيئتها المحيطة وفيما بينهما، حيث لا يمكن إغفال التأثير المتبادل بين تلك الجمعيات والتغيرات البيئية والتحويلات في نمط الحياة والعلاقات الاجتماعية وأنماط المشاركة وبالتالي تغيير الدوافع والاتجاهات والقيم.

كما أن الجمعيات الأهلية لا يمكن أن تنمو وتحقق أهداف الاستدامة دون التعامل مع البيئة المحيطة بها. وأن جوهر التنظيم الاجتماعي هو الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإنسانية داخل المجمع سواء من أفراد وقياداته الشعبية والتنفيذية ورجال الأعمال ومنظماته سواء الحكومية والأهلية وبين البيئة المحيطة بجوانبها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

إن البيئة المحيطة بالجمعية الأهلية تحتوي علي درجة معينة من التعقيد ناتج عن ظهور العديد من الحاجات والمشكلات المجتمعية (البيئة-الاقتصادية الاجتماعية.. الخ)، وفي ضوء ذلك يجب أن تضع هذه الجمعيات في اعتبارها العديد من المؤثرات والتفاعل معها والتي منها (قيم وعادات وتقاليد المجتمع الخصائص السكانية للمجتمع- الموارد الطبيعية في المجتمع- النشاط الاقتصادي- المستوى التعليمي- المستوى الصحي

وتؤكد تلك النظرية أيضا على مساعدة العاملين بالجمعيات الأهلية علي التعرف علي الأحداث والتغيرات المجتمعية المعاصرة التي يمر بها المجتمع والتي منها (متطلبات سوق العمل- التغيرات التي تطرأ علي سلوك المجتمع- حجم الإمكانيات المتوقعة مما يدعم

المشروعات التنموية- أولويات البرامج والمشروعات التنموية- أعداد المواطنين المستهدفين من البرامج والمشروعات.

وتساعد النظرية الجمعيات الأهلية علي التعرف علي بناءات القوة بالمجتمع من قيادات وطنية وتنفيذية ونوعية العلاقات بينها، ورجال الأعمال وإمكاناتها استثمارهم في برامج ومشروعات التنمية المستدامة بما يفيد في تدعيم واتخاذ القرارات بموضوعية وواقعية.

## ٢- نظرية المنظمات:

يبين قاسم (٢٠٠٦: ٨٩-٩٠) أن المنظمة (الجمعية الأهلية) تنشأ لاحتياج المجتمع إليها لتحقيق مجموعة من الأغراض المحددة والتي تعجز الجهود الفردية المبعثرة عن تحقيقها، فمن الأهمية بمكان أن ندرك أن فكرة المنظمة تنشأ من منطلق أن الفرد وحده غير قادر على تحقيق وإشباع حاجاته ورغباته، فإنه يجد نفسه في حاجة إلى الاعتماد على الآخرين لمساعدته في تحقيق هذه الاحتياجات.

وهناك أنواع عديدة من الأهداف للمنظمة الواحدة، فهناك الأهداف المعلنة أو المقررة أو الرسمية، الأهداف الفعلية أو الحقيقية وهي التي تعمل المنظمة على تحقيقها فعلا والتي تخدمها مختلف أنشطة المنظمة (الرباط، ٢٠٠٤: ٦٤-٦٥).

لذا تؤكد تلك النظرية على أن للمنظمات دوراً في مساعدة المجتمع في تحقيق أهدافه

من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على حل مشكلاته وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة ولأن للمنظمات خاصّة الأهلية لها دور فعّال وأساس في حل مشكلات المجتمع، لدورها في عملية التغيير الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وتخلق أرضية جديدة للتغيير السياسي والاجتماعي التي يعتبرها من أهم سمات التنمية المستدامة، ولما لها من دور فعّال في ارتباطها بالمجتمع وإدراكها لمشكلاته بصورة كبيرة خاصّة في ظل التوجه الحديث للمملكة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة كما أقرتها منظمة الأمم المتحدة.

ولذلك هناك متطلبات تحتاجها المنظمات للقيام بوظائفها، فقد حدد Marvin

Olsen بعض المتطلبات لكي تقوم المنظمة بوظائفها حددها في الآتي:

- استمرار وجود العنصر البشري في المنظمة.
- توفير التدريب وبت قيم المنظمة بين العاملين.
- توسيع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء وتقسيمات المنظمة.
- وجود تقسيم للعمل مبني على أساس من التخصص والنشاطات والواجبات.
- تحديد الأدوار الإجتماعية التي يقوم بها العاملون وتعريف كل منهم بالدور الذي يجب عليه أن يؤديه وواجباته ومسئوليته.
- تنظيم العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة.
- الحصول على الموارد اللازمة.
- التنسيق بين الأنشطة التنظيمية للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية التكامل بين مختلف مكونات المنظمة.
- وتوجد العديد من المداخل لتحليل المنظمات هما:

-**المدخل الأول:** وهو مدخل يأخذ المنظمة كلها كوحدة واحدة للتحليل.

-**المدخل الثاني:** وهو مدخل يركز على مقارنة عدد من المنظمات ببعضها البعض، وذلك على أساس أنه لا يركز على المنظمة في حد ذاتها بقدر ما يركز على علاقاتها، أي ما تكون هذه العلاقات بغيرها من المنظمات، وهذا المدخل يعطي تركيزاً للخلفية التنظيمية التي تتمثل في كون هذه المنظمات جميعها هي جزء من كل أكبر يمارس تأثيره عليها (محمد، ٢٠١٤: ٢٧).

وقد استفادت الباحثة من تلك النظرية في التأكيد على حاجة الجمعيات الأهلية للتغيير والتطوير ورسم استراتيجيات واضحة تتواءم مع متغيرات الحياة الآنية والمستقبلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وكذلك الحاجة الماسة إلى تقوية الثقة والمصداقية في تلك الجمعيات، وتقوية المشاركة المجتمعية، وتقوية القدرة على جذب الموارد المالية والبشرية، وتقوية المهارات الإدارية والتنظيمية والبشرية بالشكل الذي يمكنها من الاعتماد على مواردها الذاتية وتحقيق الاستدامة المالية وفق رؤية تنظيمية وتخطيطية استراتيجية.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور كالتالي:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الجمعيات الأهلية من حيث طبيعة عملها

والتحديات التي تواجهها:

١- دراسة الكحلوت (٢٠١٧) بعنوان: المشاركة المجتمعية للمواطنين في أنشطة الجمعيات الأهلية، دراسة ميدانية على جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعية بمصر، هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات المشاركة المجتمعية الخاصة بالمواطنين، وتحديد معوقات المشاركة المجتمعية الخاصة بالجمعيات الأهلية، وتحديد معوقات المشاركة المجتمعية الخاصة بالمجتمع، حيث تعتبر الخدمة الاجتماعية مهنة إنسانية تتعامل مع المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وفي هذا السياق تعمل على أحداث التغيير الاجتماعي المرغوب فيه وعلى التدخل للوقاية من المشكلات الاجتماعية الناجمة عن التغيير الاجتماعي بغرض تقليل احتمال حدوث هذه المشكلات إلى أقل حد ممكن، حيث استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعين، وقد تم اختيار عينة عشوائية لمجموعة من المواطنين بلغ عددهم (٧٥ مواطناً). بينت نتائج الدراسة تعرض الجمعيات الأهلية لمجموعة من المعوقات والمشكلات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في النهاية على النسق العام للجمعية ويمنعها من تحقيق أهدافها أو أداء الدور المنوط بها في المجتمع، والمشكلات التي تواجه الجمعيات الأهلية ربما تكون مشكلات مالية أو مشكلات إدارية وتنظيمية وقد تكون ضعف المشاركة الشعبية أو مشكلات تتعلق بالتنسيق والاتصالات الداخلية والخارجية، وقد تكون مشكلات تخطيطية أو مشكلات تتعلق بنقص مهارات أو كفاءة الموارد البشرية للجمعية.

٢- دراسة عزوز (٢٠١٤) بعنوان: تصور مقترح لنشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية محافظة شمال سيناء نموذجاً. هدفت الدراسة إلى وضع تصور لنشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية بمحافظة شمال سيناء، واتبع الباحث المنهج الوصفي، كما قام الباحث بإعداد وتطبيق استبانة لرفع واقع ثقافة العاملين بتلك الجمعيات، تم اختيار عينة البحث، حوالي ١٠% من مجتمع

الدّراسة حيث بلغت (٢٧) جمعيّة أهليّة وتم توزيع حوالي ١٥٠ استبانة على العاملين في تلك الجمعيّات وما تم الحصول عليه من استبانات صحيحة حوالي (١٠٠) استبانة من العاملين في الجمعيّات الأهليّة بشمال سيناء ما بين عضو مجلس إدارة وموظّف. توصل الباحث إلى عدة نتائج من أهمها: - أن ثقافة التّخطيط الإستراتيجي بالجمعيّات الأهليّة من خلال امتلاك العاملين بتلك الجمعيّات لهذه الثقافة مازال يسير في بدايات الطريق نحو تطبيق تلك الثقافة وممارستها وتحويلها إلى واقع فعلي - يوجد لدى المؤسّسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة والتّكيف معها، ويوجد نظام فعّال للتحفيز وإثارة الدافعية والذي يتمحور دور الجمعيّات الأهليّة فيها كمنارة وأرض خصبة للالتّجاه نحو تأسيس نظام إداري سليم مبني على ثقافة التّخطيط - ضرورة العمل على إنشاء نظام مؤسسي يختلف نوعياً عن البنى التقليدية، ودور منظمات المجتمع المدني في بلورة رؤية واضحة لتعزيز الشفافية والمسائلة داخل مؤسّسات المجتمع المدني المختلفة من خلال الانتقال من المجتمع الطّبيعي إلى المجتمع المدني، والعمل على إعادة هيكلة البنية التّظيمية لمؤسّسات المجتمع، وقد سار البحث وفق ثلاثة محاور كما يلي: المحور الأول: التّخطيط الإستراتيجي (الماهية والفحوى)، وتناول المحور الثّاني: الجمعيّات الأهليّة بمحافظة شمال سيناء، (الماهية والفحوى) والدّراسة الميدانية، وجاء المحور الثّالث محتويّاً على التّصوّر المقترح المراد تقديمه لنشر ثقافة التّخطيط الإستراتيجي للعاملين بالجمعيّات الأهليّة بمحافظة شمال سيناء.

٣- دراسة عبدربه (٢٠١٤) بعنوان: التّحدّيات الإدارية التي تواجه الجمعيّات الخيريّة وسبل مواجهتها دراسة تطبيقية على عيّنة من الجمعيّات الخيريّة في سلطنة عمان. سعت الدّراسة للتعرف على التّحدّيات الإدارية التي تواجه الجمعيّات الخيريّة في المجتمع العماني، والتي قد تؤثر سلباً في سير العملية الإدارية وتعوّق قدرتها على القيام بتحقيق أهدافها، وكذلك التوصل إلى مؤشرات عامة يمكن من خلالها تقديم مساهمات فعلية لمواجهة تلك التّحدّيات. وقد طبقت الدّراسة على عيّنة من العاملين في الجمعيّات الخيريّة قوامها ٢٠٩ من المبحوثين، بالإضافة إلى ١٥ من المديرين يعملون في ثماني جمعيّات تعمل في خمس محافظات هي: (مسقط، وشمال البطانة، وشمال الشرقية، والداخلية، وظفار). وتوصلت

الدّراسة للعديد من النتائج أهمها أن الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان تواجه تحديات إدارية فيما يتعلق بالتخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه، والإشراف والتنسيق، والتسجيل وإعداد التقارير، والتمويل وإعداد الميزانية، والقيادة واتخاذ القرار، وتحديات البيئة الخارجية، وقد أكدت النتائج العامة للدّراسة أن هذه التحديات الإدارية يتوقع أن يكون تأثيرها محدوداً على أداء الجمعيات. كما كشفت النتائج أيضاً أن نسبة تتراوح بين (١٥-٢٥%) من العينة يرون أنه لا توجد تحديات حقيقة أمام الجمعيات التي يعملون فيها.

### المحور الثاني: الدّراسات التي تناولت الاستدامة ومجالاتها المختلفة:

١- دراسة سالم (٢٠١٨) بعنوان: أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر. هدفت الدّراسة إلى بيان أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظمات الحكومية غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، كما هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ولتحقيق هدف الدّراسة قام الباحث بالرجوع إلى الجانب النظري في الكتب والمراجع والمصادر العربية والأجنبية والجانب التطبيقي عن طريقة عمل دراسة ميدانية (مقابلات-استبانة)، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة من المبحوثين بلغت (٣٧٥) موظفاً وموظفة، حيث بلغت فقرات الاستبانة (٣٥) سؤالاً. وقد أشارت نتائج الدّراسة إلى الأثر الواضح لدور القيادة الإدارية في السلوك وزيادة قدرة العاملين التنظيمية، الأثر الواضح للقيادة الإدارية على تمكين العاملين بصرف النظر عن الجنس والمؤهلات العلمية أو الخبرة أو المكانة الوظيفية، الدور الكبير للقيادة الإدارية في إشباع حاجات العاملين الأساسية.

٢- دراسة فورهاد وحسن (٢٠١٣) (Forhad and Hassan) بعنوان "دور المنظمات غير الحكومية في التنمية المستدامة في بنجلادش. هدفت الدّراسة إلى تحديد دور المنظمة المستهدفة في عملية التنمية المستدامة، وكذلك التعرف على مدى تأثير

هذه المنظّمة على مبادرات التّسمية المستدامة وتحليلها، فقد اختارت الدّراسة منظّمة اللجنة التّقدّمية لتطوير ريف بنجلادش محلاً للدّراسة، واختارت قريتين في مقاطعة تاشاند بور في بنجلادش وهما مجال عمل المنظّمة، واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي الكمي في البحث، وقد اعتمدت الدّراسة على المقابلات النوعية، حيث نفذ الباحثان ١٦ مقابلة بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر مع المستفيدين من خدمات المنظّمة في القرية، وقد أشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ البرامج التي تنفذها المنظّمات غير الحكوميّة قادرة أن تسهم إيجابياً في عملية التّسمية المستدامة إلى مستوى معين، كما إن نجاح تنفيذ البرامج يعتمد على كفاءة العاملين في تلك المنظّمات.

٣- دراسة أبوخلف (٢٠١٣م) بعنوان "دور منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التّسمية البشريّة (الضفة الغربية كحالة دراسة)". هدفت الدّراسة إلى إلقاء الضوء على واقع منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني، والتّعرّف على العلاقة بين منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني والتّسمية البشريّة، ومدى تأثير منظّمات المجتمع المدني في عملية التّسمية البشريّة، إضافة إلى ذلك عملت الدّراسة على التّعرّف بأبرز المعوقات التي تشكل عائقاً أمام تحقيق دور فاعل لمنظّمات المجتمع المدني الفلسطيني في عملية تعزيز التّسمية البشريّة، ولتحقيق أهداف الدّراسة قام الباحث باستخدام العديد من الأدوات من أبرزها إجراء المقابلات مع ممثلين عن منظّمات المجتمع المدني في الضفة الغربية. كما اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة التوجه السائد لمنظّمات المجتمع المدني نحو تعزيز التّسمية البشريّة، وقد أشارت نتائج الدّراسة إلى أنّ منظّمات المجتمع المدني لم تصل للمستوى الذي يطمح إليه أفراد الشعب الفلسطيني والذي يشكل جوهر وجودها، لكن هذا لا يعني الانتقاص من أهمية منظّمات المجتمع المدني ودورها الحيوي في عملية بناء المجتمع المدني الفلسطيني وتوفير المتطلبات الأساسية للعيش بكرامة وحرية واستقرار وأمن.

٤- دراسة عوض (٢٠١١) بعنوان: دور الجمعيات الأهليّة في تمكين المجتمعات المحليّة من فرص التّسمية المستدامة: دراسة ميدانية بمركز الداخلة بمحافظة الوادي الجديد بمصر. وهي دراسة تقويمية ذات طبيعة نوعيه استهدفت الدّراسة تناول تجربة التّسمية

التي تقدم من خلال الجمعيات الأهلية ودورها في إحداث التغيير الاجتماعي في مجتمع محلي، وكذلك التعرف على ملامح عملية التمكين الاجتماعي والاقتصادي الذي تقوم بها الجمعيات الأهلية لمجتمعاتها المحلية، وانعكاس أثر هذه العملية على نوعية الحياة ومستويات المعيشة، وقد اعتمدت الدراسة بصورة أساسية على مراجعة أدوار الجمعيات الأهلية فيما يتعلق بقدراتها على تمكين المجتمعات المحلية من فرص التنمية المستدامة. اعتمدت الدراسة على دليل العمل الميداني مع أعضاء مجالس إدارة الجمعية من خلال تناول بيانات أساسية حول طبيعة نشأة وتأسيس الجمعية ونوعية المشروعات التي تنفذها ومعايير اختيارها، والنهج التنموي الذي يمارس في تنفيذ الأفكار والمشروعات والمشكلات والعقبات التي تواجه الجمعية، والوسائل والآليات التي تنتهجها الجمعية لمواجهة المشكلات والتحديات، وكذلك دليل العمل الميداني مع المستفيدين من أنشطة وبرامج الجمعية، وقد بينت نتائج الدراسة محاولة الجمعيات الأهلية بالوادي الجديد من تحقيق نهج الاستدامة التنموية مثل إدخال عدد من المشروعات الحديثة التي غيرت في ثقافة العمل السائدة وساهمت في إحداث تغيير اجتماعي واقتصادي في المجتمع المحلي، واستحداث وتطوير طرق للري الزراعي، وتدعيم قيم المشاركة بين أهالي المجتمع المحلي، وتمويل الأفراد الأكثر فقرا بشكل مباشر، كما عكست الدراسة الميدانية وجود شراكة حقيقية بين الجمعية والمجلس المحلي.

**المحور الثالث: الدراسات التي تناولت دور الجمعيات الأهلية في تحقيق مجالات الاستدامة:**

١- دراسة عبدالغني (٢٠١٨) بعنوان: الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة: دراسة استكشافية في قرية مصرية. هدفت الدراسة إلى استكشاف تقصى نجاح أصحاب المصالح في السياق التنموي، في إيجاد القضاء الشبكي المستقبل أي التكامل في المنتجات والطموحات والتطلعات بينهم في قرية مصرية تميزت بارتفاع المستوى التعليمي. استخدمت الدراسة مناهج مختلفة تنوعت ما بين الوصفية والاستطلاعية أو الكشافية والتفسيرية وتدرج الدراسة تحت النمط الكشفي وقد اعتمدت الدراسة على أدوات مثل الملاحظات والمقابلات ودراسة الحالة عن أصحاب المصالح داخلياً وخارجياً، وكشفت النتائج المتعلقة

بمجلس الإدارة عن دوره في استثمار موارد الجمعية وإصلاحها المؤسسي، لتعزيز التطلعات في المستقبل مما يزود الجمعية بالتكامل في أنشطتها والحرص على البيئة وراء قراراتها من خلال روافد التنظيم وأداء الدور والرغبة في التميز والتطوُّع والمبادأة. أشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ أهم الموضوعات عن مستقبل التنمية المستدامة عن الشركاء التنظيميين كمهمة لهم في التنمية زيادة في أرصدة الهوية تحظى هذه الجماعة الاجتماعية باستعداد كبير وقلق حذر على مستقبل الأجيال القادمة بعيداً عن ارتفاع مكانتها التطبيقية وكان مبعث التزامها ودخولها هذا القضاء الشبكي، العمل بما يتناسب مع استثماراتها وأسلوب حياتها ورغبتها في مجتمع مستدام جاءت الأولويات في القضايا البيئية، والأجيال القادمة، والتقليل من الاعتماد على الدولة، والناس محور التنمية ويتفق هذا الإطار النظري في أنَّ التزام الفرد بعضوية داخل الجمعيات الأهلية ينمي الثقة فيمن حوله وخارج حدوده الضيقة لأجل أعمال الديمقراطية، إذ تجعل المواطن أكثر رغبة في المشاركة في شؤون مجتمعه، نتيجة لثقة أن رأيه ومطالبه لهما تأثير في عملية صنع القرار وظهر صدى مفهوم بوتيام في وصول الناس إلى الموارد الاجتماعية والاقتصادية بعيداً عن الجماعات الأولية كتعبير عن إحساس الناس بالإنصاف.

٢- دراسة حجازي (٢٠١٧م) بعنوان: رؤية مستقبلية لتفعيل دور لجان التنمية الاجتماعية الأهلية في التنمية المحلية بالمجتمع السعودي، هدفت الدراسة إلى تحديد واقع دور لجان التنمية الاجتماعية الأهلية في تقديم الخدمات للمواطنين، التعرف على واقع دور لجان التنمية الاجتماعية الأهلية في التعامل مع مشكلات المجتمع المحلي، التعرف على واقع دور لجان التنمية الاجتماعية الأهلية في دعم مشاركة المواطنين في برامج وخدمات تنمية المجتمع المحلي، صياغة رؤية مستقبلية لتفعيل دور لجان التنمية الاجتماعية الأهلية في التنمية المحلية بالمجتمع السعودي. اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة العشوائية البسيطة من المستفيدين من خدمات مركز التنمية الاجتماعية بمحافظة الدرعية ولجان التنمية الاجتماعية الأهلية التابعة له، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة ٥% من إجمالي عدد المستفيدين والمستفيدات والذي بلغ عددهم الإجمالي (٤٦٢٠) مستفيد وبلغ حجم العينة منهم (٢٣١) مستفيد، وقد اعتمدت الدراسة في عملية جمع

البيانات على استبانة من إعداد الباحثين التزاماً فيها بخطوات إعداد الاستبانة، وأشارت نتائج الدراسة إلى موافقة المستفيدين عينة الدراسة على أن لجان التنمية الاجتماعية الأهلية تقوم بدورها في تقديم الخدمات الاجتماعية، وذلك بمتوسط حسابي قيمته (٢,٤٣)، وموافقة على أن لجان التنمية الاجتماعية الأهلية تقوم بدورها في تقديم الخدمات الثقافية وذلك بمتوسط (٢,٥١)، وموافقة على أن لجان التنمية الاجتماعية الأهلية تقوم بدورها في تقديم الخدمات التدريبية بمتوسط حسابي (٢,٣٨)، وموافقة على أن لجان التنمية الاجتماعية الأهلية تقوم بدورها في تقديم الخدمات الترفيهية وذلك بمتوسط (٢,٤٠)، وبينت النتائج أيضاً إلى أن هناك موافقة من المستفيدين عن الدور الذي تقوم به لجان التنمية الاجتماعية الأهلية في تقديم الخدمات البيئية بمتوسط (٢,٣٢)، ووجود موافقة على توفير الخدمات البيئية بمتوسط (٢,٣٢) والخدمات الاقتصادية (٢,٣٣).

**٣- دراسة نكخا وريدزوان (Nikkhah and Redzuan، 2010) بعنوان " دور المنظمات غير الحكومية في تشجيع التنمية المجتمعية المستدامة" وطبقت في نيويورك بأمريكا.** هدفت الدراسة إلى توضيح مساهمة المنظمات غير الحكومية في التنمية المجتمعية المستدامة، وقد اعتمدت الدراسة على إطار نظري لربط وظائف المنظمات غير الحكومية بالتنمية المستدامة في البلدان النامية، كما اعتمدت على تحليل الدراسات السابقة في تكوين هذا الإطار، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات غير الحكومية لديها العديد من البرامج والوظائف والأدوار التي تساعد المجتمع على التمكين من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وأن المنظمات غير الحكومية لديها القدرة على تمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق البرامج والوظائف المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة وأنشطة بناء القدرات.

**٤- دراسة عبدالمجيد (٢٠٠٦) عن الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة دراسة ميدانية على عينة من جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة الغربية بمصر.** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم أدوار الجمعيات الأهلية في مجال تحقيق التنمية المستدامة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن للجمعيات الأهلية دور كبير في التنمية

المستدامة لاسيما في مجال توفير فرص العمل للشباب وتقديم المساعدات للطبقات الفقيرة والمساعدة على نحو الأمية، ودعم دور المرأة في التنمية، وحماية البيئة. -اعتماد الجمعيات الأهلية على التبرعات والهبات والصدقات كمصدر رئيسي للتمويل نظرا لضآلة الإعانات الحكومية، وأن مشاركة أفراد المجتمع المحلي في دعم أنشطة الجمعيات مشاركة محدودة، وعدم قدرة الجمعيات الأهلية على القيام بأدوارها المأمولة في التنمية المستدامة نتيجة لمشكلات عديدة منها عدم وجود الدعم المالي، ونقص التمويل، وقلة الموارد، وكذلك القانون الجديد لما فيه من بيروقراطية وروتين ومعوقات وكذلك المركزية المفرطة، وغياب التنسيق بين القطاع الحكومي والجمعيات الأهلية.

#### المحور الرابع: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

أولا: أوجه الاتفاق والاختلاف:

١- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف في تأكيدها على أن للجمعيات الأهلية دوراً متنامياً في تحقيق الاستدامة مثل دراسة عبدالغني (٢٠١٨) التي تناولت الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة، ودراسة عزوز (٢٠١٤) التي تطرقت لتصور مقترح لنشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية محافظة شمال سيناء نموذجاً، دراسة فورهاد وحسن (Forhad and Hassan، 2013) التي تناولت دور المنظمات غير الحكومية في التنمية المستدامة في بنجلادش، ودراسة عوض (٢٠١١) التي تناولت دور الجمعيات الأهلية في تمكين المجتمعات المحلية من فرص التنمية المستدامة، ودراسة نكخا وريدزون (Nikkhah and Redzuan، 2010) التي تناولت دور المنظمات غير الحكومية في تشجيع التنمية المجتمعية المستدامة، ودراسة عبدالمجيد (٢٠٠٦) عن الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة.

٢- تختلف بعض الدراسات السابقة من حيث الأهداف في تناولها للتنمية المحلية مثل دراسة: حجازي (٢٠١٧م) التي تناولت رؤية مستقبلية لتفعيل دور لجان التنمية الاجتماعية

الأهليّة في التّسمية المحليّة بالمجتمع السعودي، ودراسة خلف (٢٠١٣م) التي تناولت دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التّسمية البشريّة (الضفة الغربية كحالة دراسة)؛ كما أنّ بعض الدّراسات تطرقت للمشاركة الاجتماعيّة والمعوقات المرتبطة بها مثل دراسة الكحلوت (٢٠١٧) التي تناولت المشاركة المجتمعيّة للمواطنين في أنشطة الجمعيات الأهليّة، دراسة ميدانية على جمعيّة بيتنا للتّسمية والتّطوير المجتمعيّة، وهي ترتبط بالأهداف بصورة غير مباشرة لأن الدّراسة الحاليّة تتناول أهمّ التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق مجالات التّسمية المستدامة ومنها التحدّيات المرتبطة بالمشاركة الاجتماعيّة، وكذلك دراسة عبدالحليم (٢٠١٦) التي تناولت الالتزام المهني للعاملين بالجمعيات الأهليّة تجاه تطوير برامجها التي ترتبط بالتحدّيات البشريّة التي ستتناولها الدّراسة الحاليّة.

٣- تختلف بعض الدّراسات السّابقة مع الدّراسة الحاليّة من حيث المنهج فالدراسة الحاليّة اعتمدت على منهج المسح الاجتماعيّ بأسلوب الحصر الشامل مثل دراسة الكحلوت (٢٠١٧)، ودراسة حجازي (٢٠١٧م) التي استخدمت منهج المسح الاجتماعيّ بالعيّنة، كما تتشابه بقية الدّراسات السّابقة مع الدّراسة الحاليّة من حيث نوع الدراسة، فالدراسات السّابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة عزوز، ودراسة خلف (٢٠١٣م)، دراسة أسبر (٢٠١٠م)، ودراسات أخرى مثل دراسة فورهاد وحسن (2013،Forhad and Hassan) استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة عبد الغني (٢٠١٨) التي استخدمت مناهج مختلف تنوعت ما بين الوصفية والاستطلاعية أو الكشفية والتفسيرية وتدرج الدّراسة تحت النمط الكشفي

٤- تختلف بعض الدّراسات السّابقة مع الدّراسة الحاليّة من حيث المجتمع فالدراسة الحاليّة تم اختيار مجتمعها وعينتها من القيادات العليا في الجمعيات الأهليّة في مدينة الرياض.

٥- تتشابه بعض الدّراسات السّابقة مع الدّراسة الحاليّة من حيث الأداة، فالدراسة الحاليّة تعتمد على الاستبانة لجمع البيانات مثل دراسة حجازي (٢٠١٧م)، أما الدّراسات السّابقة الأخرى فقد تباينت في أدواتها فدراسة عبد الغني (٢٠١٨)، ودراسة فورهاد وحسن (2013،Forhad and Hassan)، ودراسة خلف (٢٠١٣م) دراسة عوض (٢٠١١م) التي

استخدمت المقابلات النوعية التقييمية، أما دراسة نكخا وريدزون ( Nikkhah and Redzuan، 2010 ) فقد اعتمدت الدراسة على إطار نظري لربط وظائف المنظمات غير الحكومية بالتنمية المستدامة في البلدان النامية، كما اعتمدت على تحليل الدراسات السابقة في تكوين هذا الإطار.

ثانياً: آلية استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- في إعداد مقدمة الدراسة الحالية ومشكلتها، وكذلك الإطار النظري.
- تعميق فهم الباحثة لمتغيري الدراسة (التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية – تحقيق مجالات التنمية المستدامة).
- تحديد المنهج الذي يتناسب مع موضوع الدراسة ومشكلتها ويفيد في الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.
- تحديد أداة الدراسة ومحاورها سواء فيما يتعلق بواقع الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، وكذلك أهم التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق مجالات التنمية المستدامة.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل فقرات الاستبانة والإجابة على أسئلة الدراسة.

## المبحث الثالث: واقع العمل الخيري والجمعيات الأهلية في السعودية:

أولاً: نشأة الجمعيات الأهلية في المملكة العربية السعودية:

اتخذ العمل الاجتماعي الأهلي في المملكة العربية السعودية أشكالاً كثيرة بدأت بالجهود الفردية في الإطار العائلي والقبلي، ثم تطورت إلى ما عرف بصناديق البر حيث كانت تجمع الأموال والصدقات في المواسم ثم توزع على المحتاجين، وقد امتدت بعد ذلك لتشمل المرافق العامة والخدمات الصحية ومساعدات الزواج وغير ذلك من أعمال البر، وقد تطور مفهوم العمل الخيري الفردي إلى العمل المؤسسي في عهد الملك عبدالعزيز رحمه الله حيث نمت المشاريع الإصلاحية الخيرية وكان من أبرزها: عين زبيدة، وجمعية الإسعاف الخيري، ودار العجزة بمكة المكرمة، والتكايا الخيرية بمكة المكرمة المدينة المنورة، وخدمات الحرمين الشريفين (الحربي، ١٤٣٥: ٨٠).

وعندما أنشئت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية عام ١٣٨٠هـ (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية حالياً) أخذت على عاتقها التوعية لتنشيط الحركة الأهلية التطوعية مما أدى إلى قيام عدد من الجمعيات الأهلية الخيرية التي تسهم في رفع المستوى الاجتماعي والاقتصادي لكثير من الأسر، وفي عام ١٣٨٤هـ وضعت الوزارة نظاماً للجمعيات والمؤسسات الخيرية الأهلية بهدف تنظيم الجهود التطوعية الأهلية وتنظيم أعمال البر والخير، كما أصدرت عدداً من اللوائح الأساسية والتعليمات الخاصة بتأسيس الجمعيات الخيرية وتسجيلها ومساعدتها مادياً ومعنوياً ودعمها فنياً، وقد أدى ذلك إلى إنشاء العديد من الجمعيات الأهلية ترجمة لإحساس المواطنين بمسئولياتهم تجاه إخوانهم ذوي الحاجة، وتأكيداً لمبدأ مهم من المبادئ الإسلامية ألا وهو التكافل الاجتماعي (القحطاني، ١٤٣٣: ٣٤).

وقد جاء العمل الاجتماعي الأهلي كأحد المحاور والأسس الاستراتيجية لخطط التنمية الخمسية التي تنفذها المملكة، وقد نص الأساس الاستراتيجي الخامس في الخطة السابعة (١٤٢٠-١٤٢٥) على: "تطوير الخدمات التطوعية وترسيخ مفهومها وأهميتها لدى أفراد المجتمع والارتقاء بوسائلها وأساليب أدائها، ويتم ذلك من خلال تشجيع وتسهيل قيام جمعيات تطوعية متخصصة تعني بتنمية المجتمع، وزيادة اهتمام الجهات التعليمية والإعلامية

والثقافية والرياضية للقيام بجهد في توعية المواطن ودعوته إلى الخدمات التطوعية، ودعم مراكز البحوث وتطويرها للقيام بدراسات ميدانية لتشخيص دوافع العمل التطوعي في المجتمع، وزيادة العناية بدور المرأة في الخدمات التطوعية في إطار القيم الإسلامية، وتيسير السبل أمام ممارستها للخدمات التطوعية، وترسيخ أهمية العمل التطوعي في مناهج التربية الوطنية في مراحل التعليم المختلفة" (مركز الدراسات والبحوث، ٢٠٠٣: ٨).

وقد تضمنت خطة التنمية التاسعة (١٤٣١-١٤٣٥هـ) مشاريع وبرامج مقترحة للنهوض بالتنموي، وأعطت مسألة ضمان فاعلية مشاركة مؤسسات المجتمع المدني وجعلها ركناً في إجراءات وآليات التنمية قدراً كبيراً من الأهمية والأولوية، فقد نص الهدف الاستراتيجي الحادي عشر لها على دعم الأعمال التطوعية وتنظيمها وتحويد أدائها لزيادة إسهامها في التنمية الاجتماعية، وتطوير وتعزيز مشاركة المرأة السعودية في تنمية المجتمع (نيازي، ١٤٣٣).

وقد نمت خدمات الجمعيات الأهلية الخيرية في مجال تقديم المساعدات المالية التي توفر الخدمات المباشرة وغير المباشرة لكي تساعد الأفراد على الاعتماد على النفس من خلال تنمية مهاراتهم عن طريق برامج التعليم والتأهيل، ولم يكن العمل التطوعي في المجال الاجتماعي قاصراً على الرجل، فقد شاركت المرأة السعودية في هذا المجال، وقامت بدور فاعل في مجال النشاط الاجتماعي التطوعي، وقد استطاعت هذه الجمعيات والمؤسسات الخيرية الأهلية بدعم الدولة السخي ومؤازرة المواطنين المحسنين وإخلاص القائمين عليها وتفانيهم، لتحقيق ما يرفع مستوى الفئات المحتاجة للرعاية وأن تخطو خطوات واسعة في هذا المجال في خلال مدة قصيرة هي عمر هذه الجمعيات والمؤسسات (الحري، ٢٠١٦: ٢٧٨-٢٧٩).

### ثانياً: أهمية الجمعيات الأهلية:

تتبع أهمية الجمعيات الأهلية من نوعية الخدمات التي تقدمها وتعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعمل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة (كسبه، ١٩٩٧: ١٠٠).

ويري بيركر Barker أن هذه الجمعيات غالباً ما تبحث عن تحسين البيئة والظروف الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية في المجتمع المحلي والعمل على حل المشكلات الاجتماعية القائمة في المجتمع وتدعيم حقوق الإنسان ونشر الوعي والمعرفة بين الناس مع التأكيد على أهمية المشاركة الشعبية وإعادة تنظيم الناس والرقابة على أعمال الحكومة بما يحقق مصالح سكان المجتمع (أبو النصر، ٢٠٠٧: ٨٣).

ونجد أن هناك حاجة مجتمعية إلى وجود الجمعيات الأهلية حيث اتساع نشاطها ومجال اهتمام العديد منها لتتجاوز العمل الخيري وتقديم الخدمة والإعانة للقيام بعدة مهام كحقوق الإنسان والمرأة والبيئة.

ولا شك أن الجمعيات الأهلية تتميز بأنها أكثر اتساقاً وقرباً من الطبقات الشعبية لذلك اتجهت الدولة لإنشاء العديد منها ووجهت الدعم والمساندة لها حتى تتفق مع سياسة الدولة أو تقوم بدور تنموي مكمل لدورها (حنفي؛ ويوسف، ٢٠٠٧: ٣١).

وهناك إجماع حول الدور الهام الذي تقوم به الجمعيات غير الحكومية في عملية التنمية المستدامة وخاصة بعد تخلي الحكومة عن تقديم الخدمات بصورة مباشرة أو توفير الدعم، كذلك زيادة دور المنظمات غير الحكومية في العمل الخيري وخاصة بعد تخلي الحكومة عن تقديم الخدمات بصورة مباشرة أو توفير الدعم، كذلك زيادة دور المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتقوية الدور التنموي للمؤسسات والمنظمات خارج القطاع العام

إن دور الجمعيات الأهلية في العمل الخيري بأنواعه المتعددة قد مر عبر أجيالاً أربعة

هي:

١. جيل المنظمات الرعائية والخدمية (منظمات تقدم خدمات للرعاية الاجتماعية).
٢. جيل المنظمات الهادفة إلى تحقيق توجهات التنمية المستدامة (منظمات تنموية).
٣. جيل المنظمات الهادفة إلى تحقيق وتعزيز حقوق الإنسان ودفع عملية التغيير الهيكلي.

٤. جيل المنظّمات التي تسعى إلى تعزيز الحراك الاجتماعي وتعزيز قيمة رأس المال الاجتماعي عبر الحدود الجغرافية (قنديل، ٢٠٠٨: ٦٣).

### ثالثاً: أهداف الجمعيات الأهلية

تهدف الجمعيات الأهلية كأحد المنظّمات غير الحكومية إلى مجموعة من الأهداف العامة كالتالي:

١. تجميع وتنظيم وتنسيق الجهود التطوعية للمواطنين وتوجيهها للعمل الاجتماعي.
٢. الإحساس بالمشكلات الجماهيرية والعمل على إيجاد حلول لها.
٣. سد الفراغات في الخدمات الحكومية وتوسيع قاعدتها تحقيقاً لمبدأ الكفاية والوصول بها إلى المناطق المحرومة منها تحقيقاً لمبدأ العدالة.
٤. مساعدة الجماعات الفقيرة ذات الدخل المنخفض والدفاع بشكل رئيسي عن بعض القضايا الهامة مثل منظمات حقوق الإنسان.
٥. الارتقاء بالمشاركة المحلية حيث أنّ المنظّمات غير الحكومية هي جزءاً من المجتمع الذي تعمل فيه.
٦. تسهيل تعبئة الموارد المحلية.
٧. إيجاد الحلول الأولية للمشكلات الطارئة وتأييد البرامج الناجحة للحكومة (الشحات، ٢٠٠٨: ٣١٦).

ومع التّطوّر السريع في المجتمع تطورت الأهداف ويمكن إضافة أهداف أخرى للجمعيات الأهلية كأحد المنظّمات غير الحكومية على النحو التالي:

### ١- بناء القدرات والتّطوير المؤسسي كهدف:

تعتبر عملية التّطوير المؤسسي وبناء القدرات من أهم أهداف المنظّمات غير الحكومية وتعتبر عملية بناء القدرات عملية مستمرة لزيادة قدرة المنظّمات على القيام بالمهام الموكلة إليها بفاعلية وكفاءة وتشمل هذه العملية تنمية بشرية ومادية ويشمل بناء القدرات التّطوير المؤسسي وتطوير المنظّمة، وكذلك البيئة الأشمل بجوانبها الاجتماعية والاقتصادية

والسياسية ويقصد بعملية بناء القدرات العملية التي من خلالها يستطيع الأفراد والمنظمات والمجتمعات زيادة قدراتهم على (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٣: ٤١):

أ. القيام بالوظائف الأساسية (البنية الأساسية-البشريّة-الشعبية-الإدارية).

ب. حل المشكلات الداخليّة والخارجيّة مع مختلف الأنساق.

ت. قدرة المنظمات على بناء التعاون والتواصل مع شركاء.

ث. تحديد وتحقيق الأهداف الخاصّة بالحكم الداخلي والدعوة والإدارة وفهم احتياجات التطوُّر.

## ٢- المدافعة كهدف للجمعيات الأهلية:

حيث تقوم الجمعيات الأهلية كأحد المنظمات غير الحكومية بالدفاع عن حقوق الأفراد والمجتمعات المحلية من خلال التّدخل المباشر حيث يستخدم الأخصائيون مكانتهم ومهاراتهم المهنية لرفع مستوى الخدمات نيابة عن الأفراد والجماعات، ومن المتوقع أن نجد العديد من العملاء المحتاجون للمساعدة كجزء من الالتزام المهني تجاه من هم معرضون للهجوم والانتقاد أو العنف ومن أمثلتهم المفصولين من عملهم والعجزة ومن ارتكبوا جرائم ضد القانون والأطفال الصغار وكل هؤلاء يحتاجون إلى العمل معهم كمدافعين لتحقيق مصالحهم من خلال ممارسة دور المدافع في المؤسسات الاجتماعية عامة أو من خلال المؤسسات التي تؤسس خصيصاً للدفاع عن بعض الفئات فالموافقة تتضمن أن تقوم المنظمات غير الحكومية بأنشطة متعددة كالحديث والحوار والمساومة والتفاوض لخدمة مصالح العملاء (عبدالمجيد، ٢٠٠٨: ٥).

## ٣- حقوق الإنسان كهدف للجمعيات الأهلية كأحد المنظمات غير الحكومية:

حيث تحقق المنظمات غير الحكومية كأحد مؤسسات المجتمع المدني كثيراً من النتائج في عدد من المجالات الحيوية التي لها صلة مباشرة بحياة الإنسان مثل مشكلات وحقوق الإنسان وبخاصّة فيما يتعلق بالتمييز العرقي، وحقوق الأقليات ووضع المرأة وحماية المستهلك والتصدي للفساد وغيرها، وذلك للارتقاء بأعضاء المجتمع والجنس البشري بوجه عام وذلك

فضلاً عن دورها في ممارسة الضغوط على الدولة للمطالبة بهذه الحقوق (أبوزيد، ٢٠٠٥: ٥٣).

#### رابعاً: خصائص الجمعيات الأهلية:

تتميز الجمعيات الأهلية بكونها وسيلة فاعلة لإشباع احتياجات المجتمع المتنوعة بواسطة الناس أنفسهم، كما تتميز بقدر كبير من المرونة والمشاركة وحرية العمل، لذا كانت الجمعيات الأهلية مقارنة بالمؤسسات الحكومية هي الأقرب إلى الناس، والأكثر إحساساً بمشكلاتهم ولذلك كان نشاط هذه الجمعيات متنوعاً ومتغيراً لمواجهة هذه المشكلات المختلفة (أبو النصر، ٢٠٠٧: ٨٥).

#### كما تضم هذه الخصائص ما يلي:

١. أن الجمعيات الأهلية غالباً ما تكون ذات تنظيم إداري هرمي بسيط.
٢. أن التبرع والتطوع العنصران الأساسيان لتنمية هذه الجمعيات.
٣. أنها منظمات غير هادفة للربح، وإذا حققت أرباحاً من أنشطتها فإنها تستثمرها فيما يحقق أهدافها ويدعم نشاطها.
٤. أنها مؤسسات غير منخرطة في نشاط سياسي أو حزبي.
٥. أن الجمعيات الأهلية تمتاز باتساع مجالات عملها، ما بين التربوي والتوعوي والثقافي.

٦. توافر مقومات بنيوية بقيامها على مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين، بما يستبعد التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية. (سيد، ٢٠٠٥: ٤٧)

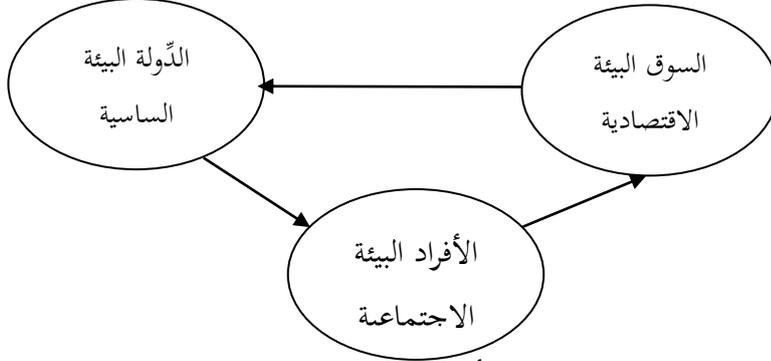
وايضا الجمعيات الأهلية تتسم بالخصائص التالية:

١. غير حكومية، بمعنى أنها غير مرتبطة هيكلياً بالحكومة، وهذا لا يعني أنها مقطوعة الصلة فهي في كثير من الأحيان تحصل منها على مساعدات ودعم مادي وفني.
٢. عدم وجود مصالح نفعية أو شخصية للعاملين بها.
٣. مقيدة بعدم توزيع الأرباح على مجلس الإدارة و الأعضاء، ولا تسعى للربح.

٤. تعد بمثابة "منظّمات ربط، أو وصل بين مكونات المجتمع حيث تربط بين ثلاثة عناصر هي: الدولة والسوق والأفراد، وهو ما يوضحه الشكل التّالي:

شكل رقم (١)

العلاقة بين الجمعيّات الأهليّة ومكونات المجتمع



(أفندي، ٢٠٠٦: ٨)

وينبغي أن تتوفر مجموعة من الخصائص للجمعيّات الأهليّة لكي تقوم بدورها المأمول في المجتمع كأى جهة تريد أن تبدأ بالعمل المؤسسي، ومن ذلك (الحري، ١٤٣٥ : ٧٥):

- وضوح الفكرة التي قامت من أجلها المؤسّسة.
- مشروعية المؤسّسة، والحصول على الترخيص القانوني لبدء العمل وفي شروطه.
- وجود قيادة مؤهلة ومحترمة وقادرة ومتحمسة ومتفرغة لهذا العمل.
- توفر رأس المال الكافي من مصادر تمويل ذاتية ومتنوعة ومستمرة، مع الحفاظ على الاستقلالية بالتصرف، ووجود نظام مالي ومحاسبي دقيق.
- إيجاد سمعة جيدة للمؤسّسة في نظر العاملين بها والمتعاملين معها وفي نظر منافسيها.

- قدرة المؤسّسة على اتّخاذ قراراتها دون تدخل خارجي، وتحقيق أهدافها والتغلب على الصّعوبات، وإجبار الآخرين على مسايرتها.
- جذب عدد كافٍ من العاملين الأكفاء والمتحمسين والمقتنعين.
- وجود لوائح وأنظمة عمل محددة وواضحة ومتفق عليها وموثقة ومدونة ومعروفة لكل الجهات المعنية والمتعاملة معها، ومتناسبة مع أهداف المؤسّسة.

- وجود خطط وبرامج محددة وواضحة ومدروسة ومتفق عليها وموثقة ومكتوبة ومعروفة للجهات المعنية التي ستتعامل معها.

- وجود نظام للرقابة والمتابعة والتقييم المستمر؛ للتأكد من سلامة التخطيط والتنفيذ.

ومن أهم الخصائص المرتبطة بالجمعيات الأهلية:

▪ المحاسبة والمراجعة: متمثلة في إعداد التقارير المالية وأنظمة الرقابة الداخلية

internal control، ومراقبين خارجيين Audit committee and Auditors

(الزامل، ٢٠١٧)

▪ الإفصاح والشفافية: وتضمن (معلومات عامة عن الجمعيات الخيرية-معلومات عن

الإدارة- الإفصاح عن تعزيز الانتماء الوطني-معلومات دورية عن إنجازات المؤسسة عن تعزيز الانتماء الوطني... الخ).

▪ المساواة والنزاهة: فالكل متساوي الحقوق والواجبات وبالتالي فاعتبار تعزيز

الانتماء الوطني من الحقوق الأساسية لهم، وعلى الجمعيات الخيرية القيام بتحقيقها.

▪ التكيف مع نسق مؤسسات الرعاية الاجتماعية: وذلك لأن كل مؤسسة لها

أنساقها الداخلية، وترتبط بأنساق خارجية، لذا كان من الضروري الأخذ في الحسبان التكيف مع تلك الأنساق.

▪ المشاركة: تعد المشاركة مكوناً فاعلاً من مكونات التنمية الإنسانية، إذ تساهم في

عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير (الفهداوي، ٢٠٠٧ : ٢٤).

▪ الكفاءة والفاعلية: Efficiency & Effectiveness: ضمان تقديم الخدمات

العامة والاستفادة من جميع الموارد المتاحة على النحو الأفضل والأمثل وبمسؤولية.

▪ الاحتراف professionalism: تعزيز القدرة على التصرف الأخلاقي لمديري

الجمعيات الخيرية، والقدرة على تقديم الخدمات بصورة سريعة وسهلة ودقيقة، بهدف تعزيز الانتماء الوطني (الطائي، ٢٠١٠ : ١٠).

ومن الملاحظ بأنَّ معظم التحدّيات التي تواجه الجمعيات الخيرية سواء المالية والبشرية والتشريعية ترتبط بصورة مباشرة بتلك الخصائص وأن أي خلل في التطبيق يؤدي إلى ظهور تلك التحدّيات أو المشكلات.

#### خامساً: المقومات الأساسية التي تستند عليها الجمعيات الأهلية:

هناك مجموعة من المقومات والعناصر الأساسية التي تستند عليها الجمعيات الأهلية كأحد المنظّمات غير الحكوميّة وهي:

١- **العضوية:** حيث تمثل العضوية إحدى المقومات الأساسية في عمل أية منظّمة غير حكوميّة باعتبار أن العنصر البشري هو المحرك الحقيقي لباقي العناصر الأخرى فهي إذن البداية لأي تفكير في إنشاء المنظّمة وهو الذي يحدد الأهداف والأغراض، وهو مصدر التّمويل في كثير من الأحيان كما أنّه يضم التّنظيم المناسب لعمل المنظّمة.

٢- **التّمويل:** يمثل التّمويل أحد العناصر الأساسية بالنسبة للمنظّمات غير الحكوميّة خاصّة إذا كان من بين أغراضها تنفيذ مشروعات تنموية ذات طابع اقتصادي كمشروعات الأسر المنتجة أو في مجال المساعدات الاجتماعيّة، ويتوقف حجم التّمويل على حجم المشاركة الشعبيّة في عملية التّمويل نفسها، وبالرغم من أهمية التّمويل إلا أنّه في بعض المنظّمات غير الحكوميّة يعتمد على دوافع الإحسان والبر واستحضاراً لمبدأ الإعانة بوصفه الحل البارع للمشكلات الاجتماعيّة (ماير، وهولت، ٢٠١٠: ٨٥).

وترى الباحثة أن أساليب وأشكال ومصادر التّمويل تختلف باختلاف الظروف والتّطوّرات المجتمعيّة المختلفة فالحاجة قد تولد لدى سكان المجتمع القدرة على البحث عن مصادر جديدة للتّمويل وكذلك الجمعيات الأهلية. فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الجمعيات الأهلية تحاول وبكافة الطرق تطوير أساليب ومصادر التّمويل بشكل مستمر بالاعتماد على أكثر من مشروع يدر دخلاً كإعانة وسائل نقل تعمل في مجال الرحلات أو شراء عقار للتأجير بالإضافة إلى القيام بعمليات جمع المال والتبرّعات.

والجدير بالذكر أن تطوير مصادر التّمويل يتوقف على مدى قدرة القائمين على إدارة الجمعيات الأهلية على تسويق خدماتها بل أيضاً مهاراتهم في ابتكار أساليب ومصادر

جديدة للتمويل وذلك بالاشتراك مع الجمعيات العمومية واللجان والأجهزة الفنية والإدارية، ومن ناحية أخرى فإنّ تدبير مصادر جديدة للتمويل يتوقف على مدى التنسيق والتعاون بين الهيكل الإداري للمنظمة (سعيد، وآخرون، ٢٠٠١: ٣٣٥).

**٣- الأهداف والأغراض:** تنوع أهداف المنظمات غير الحكومية فبعد أن كانت قاصرة على أعمال البر والإحسان أصبحت تشمل ميادين متعددة وكلما كانت أهداف وأغراض المنظمة نابع من حاجات حقيقية لدى أعضائها أو لبيئة عمل المنظمة كلما أدى ذلك إلى فاعليّة دورها ويراعى في الأهداف أن تكون واضحة وعملية لا تتعارض مع القيم المجتمعية، أن تراعى سياسة المجتمع.

**٤- التنظيم:** ويقصد به مجموعة القواعد والإجراءات واللوائح التي تضعها المنظمات غير الحكومية لتنظيم عملها لتحقيق أهدافها وترجع أهمية التنظيم في أنه يمكن أن يكون وسيلة منظمة ومناسبة لتحقيق الأهداف (الشحات، ٢٠٠٨: ٣١٣).

**سادساً: تنظيمات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية وأهم ملامح اللائحة**

**الأساسية:**

حددت المادة الثامنة من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بمرسوم ملكي رقم (م/٨) (بتاريخ ١٩ / ٢ / ١٤٣٧ أن نظام تأسيس الجمعية يتم من خلال الإجراءات التالية:

١- يقدم طلب إنشاء الجمعية - مصحوباً بنسخة من اللائحة الأساسية - من عدد لا يقل عن عشرة أشخاص سعوديين من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، ويشترط في الشخص ذي الصفة الطبيعية أن يكون كامل الأهلية، ولم يصدر حكم نهائي بإدانته في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة، ما لم يكن قد رُدّ إليه اعتباره.

٢ - لا يجوز الموافقة على إنشاء الجمعية إذا تضمنت لائحتها الأساسية أحكاماً تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، أو تخالف النظام العام، أو تتناقى مع الآداب العامة، أو تخل بالوحدة الوطنية، أو تتعارض مع أحكام النظام أو اللائحة أو غيرهما من الأنظمة واللوائح.

٣ - على الوزارة الرد على طلب إنشاء الجمعية خلال (ستين) يوماً من تاريخ استكمال مسوغات الطلب المنصوص عليها في هذا النظام والإجراءات التي تحددها اللائحة، ويعد عدم الرد خلال هذه المدة بمثابة موافقة على إنشائها.

٤ - تكون للجمعية شخصية اعتبارية بعد موافقة الوزارة على إنشائها، وتُنشر لائحتها الأساسية في وسائل الإعلام التي تحددها اللائحة، ولا يجوز لأي جمعية ممارسة أي نشاط من نشاطاتها إلا بعد إتمام إجراءات تأسيسها وفقاً لأحكام النظام واللائحة.

### أهم ملامح اللائحة الأساسية

نظمت المادة التاسعة أهم ملامح اللائحة الأساسية لإنشاء الجمعية الأهلية؛ حيث يجب أن تشمل اللائحة الأساسية البيانات والأحكام الأساسية المتعلقة بالجمعية، وعلى وجه خاص ما يأتي:

- ١ - اسم الجمعية ومقرها الرئيس، والنطاق الجغرافي لخدماتها.
- ٢ - الغرض الذي أنشئت من أجله.
- ٣ - أسماء المؤسسين، وبياناتهم، وعناوينهم الدائمة.
- ٤ - شروط العضوية وأنواعها، وحقوق الأعضاء وواجباتهم.
- ٥ - تحديد موارد الجمعية من بين المصادر المنصوص عليها في المادة (الثانية عشرة) من النظام، وكيفية التصرف فيها.
- ٦ - تحديد بداية السنة المالية للجمعية ونهايتها.
- ٧ - تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة، والأحكام المتعلقة بانتخابهم، ومدة المجلس، على ألا تتجاوز أربع سنوات قابلة للتجديد، والنصاب النظامي لاجتماعاته.
- ٨ - أساليب المراقبة المالية.
- ٩ - الأحكام المتعلقة بأجهزة الجمعية، ومهام واختصاصات كل منها، وكيفية اختيار العاملين فيها، وكيفية إنهاء خدماتهم.
- ١٠ - الإجراءات اللازمة لدمج الجمعية في جمعية أخرى.
- ١١ - الإجراءات اللازمة لتعديل اللائحة الأساسية.

١٢ - القواعد التي تتبع عند حل الجمعية حلاً اختيارياً، وإجراءات التصفية والجهة التي تؤول إليها أموالها، على أن تقصر على الصندوق أو إحدى الجمعيات ذات النشاط المشابه المسجلة نظاماً.

ويجوز للجمعية أن تنشئ لها فروعاً داخل المملكة بعد موافقة الوزارة على ذلك، وتحدد اللائحة الأساسية طريقة تكوين هذه الفروع واختصاصاتها، وغير ذلك من الأحكام المتعلقة بها (المادة العاشرة).

أما أجهزة الجمعية فتتكون من:

١ - الجمعية العمومية.

٢ - مجلس الإدارة.

٣ - اللجان الدائمة التي تكوّنها الجمعية العمومية، أو مجلس الإدارة، على أن يحدد اختصاصها القرار الصادر بتكوينها.

٤ - الجهاز التنفيذي. (المادة الحادية عشرة)

وتتكون موارد الجمعية مما يأتي:

١ - رسوم العضوية (إن وجدت)

٢ - عوائد نشاطات الجمعية.

٣ - الصدقات، والهبات، والأوقاف، والتبرعات.

٤ - العوائد الاستثمارية من أموال الجمعية.

٥ - ما يقرر لها من إعانات حكومية.

٦ - ما قد يخصصه الصندوق من دعم لبرامجها وتطويرها.

٧ - الموارد المالية التي تحققها الجمعية من خلال إدارتها لمؤسسة تابعة لإحدى الجهات

الحكومية أو الخاصة، أو تنفيذ بعض مشروعاتها أو برامجها وفقاً للمادة (السابعة والعشرين) من النظام.

٨ - الزكوات للجمعيات التي يشتمل نشاطها على مصارف للزكاة. (المادة الثانية

عشرة).

ومن الملاحظ بأن لكل جمعية في تشكيلها ما يعرف بالجمعية العمومية ومن أهم ملامح تشكيلها:

١ - تتكون الجمعية العمومية من الأعضاء المؤسسين والأعضاء الذين مضت على عضويتهم في الجمعية ستة أشهر على الأقل، بشرط تسديد رسوم العضوية إن وجدت.

٢ - تعقد الجمعية العمومية اجتماعاتها (العادية وغير العادية) في مقر الجمعية بناءً على دعوة خطية من رئيس مجلس إدارة الجمعية تشتمل على جدول الأعمال، ومكان الاجتماع، وتاريخه، وساعة انعقاده، على أن تبلغ الوزارة والجهة المشرفة وأعضاء الجمعية بالدعوة قبل الموعد المحدد بخمسة عشر يوماً على الأقل، ويجوز للوزارة وللجهة المشرفة ندم من يمثلها لحضور الاجتماع.

٣ - تعقد الجمعية العمومية اجتماعاً عادياً مرة واحدة على الأقل كل سنة مالية للجمعية، على أن يعقد الاجتماع الأول لكل سنة خلال الأشهر الأربعة الأولى منها.

٤ - تعقد الجمعية العمومية اجتماعاتها غير العادية بناءً على طلبٍ مُسبَّبٍ من الوزارة، أو من مجلس الإدارة، أو بناءً على طلب عدد لا يقل عن (٢٥%) من الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية.

٥ - لعضو الجمعية العمومية أن ينيب عنه - كتابة - عضواً آخر يمثله في حضور الجمعية العمومية، ولا يجوز أن ينوب العضو عن أكثر من عضو.

٦ - لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الاشتراك في التصويت على أي قرار إذا كانت له فيه مصلحة شخصية، وذلك فيما عدا انتخاب أعضاء مجلس الإدارة (المادة الثالثة عشر).

## المبحث الرابع: التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية وآليات مواجهتها:

تلعب الجمعيات الأهلية دوراً أساسياً في تلبية حاجات المجتمع المختلفة سواءً كانت هذه الحاجات اقتصادية أو اجتماعية، حيث تعد هذه الجمعيات فاعلاً مهماً في عملية التنمية، ومنبراً للتعددية والممارسة الديمقراطية، وقناة أساسية لتوصيل الخدمات العامة للمواطنين، والذي يجعلها تقوم بهذا الدور أنها قد تتمتع بالمرونة الإدارية، والقدرة على الحركة في الوصول إلى الفقراء، وحشد الموارد المحلية، والتعبير عن قطاعات عريضة من المجتمع. رغم ازدياد حجم الجمعيات الأهلية في معظم الوطن العربي بما فيهم السعودية؛ إلا أنها تعاني من مشكلات تتعلق بضعف الموارد والمتطوعين، ومن ثم لا تلعب دوراً مؤثراً في الأحداث الهامة فضلاً عن عدم نجاحها في التفاوض مع الحكومة خاصة فيما يتعلق بصناعة السياسة العامة. وقد يكون أسباب ذلك عدم وجود الثقة والمصداقية في الجمعيات بسبب ضعف قدرات الوصول للقواعد الشعبية والتعبير عنها، وعدم القدرة على جذب الموارد المالية والبشرية، وضعف المهارات الإدارية والتنظيمية والبشرية بالشكل الذي يمكنها من القيام بدور مؤثر في المجتمع (أفندي، ٢٠٠٦: ٣٨-٣٩).

إن دور الجمعيات الأهلية لا يزال محدوداً وتأثيرها غير ملموس، لا بل ضعيف جداً، في العملية التنموية كجهة ضاغطة، وحاولت المنظمات غير الحكومية أن تلعب دوراً فعالاً في التنمية المحلية والوطنية في معظم الدول العربية حتى أنها في بعض الدول كانت بديلاً للحكومات في ظل أحوال سياسية غير مستقرة، بالرغم من ذلك واجهت صعوبات حمة في عملها وفي تنفيذ مهامها، مما حد من نشاطها وفعاليتها كمشارك في العملية التنموية (الحلو، ٢٠١٢: ٧٩).

ويبين الجدول التالي التحديات الداخلية والخارجية لمنظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) والتي تشمل كما يوضحها الجدول رقم (١) في الآتي:

جدول (١) المعوقات الداخلية والخارجية للجمعيات الأهلية

معوقات خارجية		معوقات داخلية	
الإطار القانوني المعوق	المستوى السياسي	غياب الكفاءات الإدارية (مجلس إدارة وموظفين)	إدارية
توتر علاقة الدولة بمنظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً)		ضعف دور الجمعية العمومية	
عدم استقرار السياسات العامة التي تتبناها الدولة		عدم التواصل مع المراكز البحثية للاستفادة منها في تطوير أداء المنظمة	
انخفاض مستوى الدخل وتدني الحالة الاقتصادية	المستوى الاقتصادي	عدم الأخذ بالبرامج التدريبية	
قلة الجهات المانحة التي تقدم الدعم.		غياب ثقافة التشبيك.	
غياب التنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بأمور منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً). غياب ثقافة التطوع. تدني القيم السائدة في المجتمع	المستوى الاجتماعي	نقص التمويل الخارجي وضعف مصادر التمويل الذاتية. عدم الإلمام بالشؤون المالية (إمسك دفاتر - حسابات ختامية ٠٠٠).	مالية

(المصدر: خليل، ٢٠١٣: ١٢٩)

ويمكن بيان التحديات التي لها ارتباط بالبناء المؤسسي على النحو التالي:

١ - تحديات تتعلق بالبنية المجتمعية:

- ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على الأنشطة والتمويل.
- ضعف التوافق بين الهياكل الإدارية وأهداف المنظمة.
- المقررات غير الملائمة لأنشطة الجمعية.
- عدم وجود فروع للجمعية في المناطق الريفية والنائية.
- عدم وضوح المهام والصلاحيات الإدارية لأفراد الجمعية.
- المركزية وضعف مبدأ التفويض.

## ٢- تحديات في القيادة والإدارة:

إن القيادة يجب أن تجمع بين استخدام السلطة الرسمية بطريقة رشيدة، وبين الجانب الإنساني للإدارة أي التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف بطريقة فعّالة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين بحيث يتبعون رئيسهم عن رضا وعن اقتناع، أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (السكرانة، ٢٠١٤: ١٨).

لذا فمن أهم التحديات التي تواجه غالبية منظمات قدراتها الإدارية، فالمنظمات تعتمد على نوايا حسنة أحياناً، ومبادرات أهلية وحدها لا تكفي لتحقيق ديناميكية وفاعلية المنظمات في عالم معقد واحتياجات متنوعة اجتماعية محددة منها (خليل، ٢٠١٣: ١٢٥):

- غياب الكفاءات الإدارية الفاعلة والمؤثرة.
- افتقاد المنظمات إلى قيادات مبدعة ومتجددة.
- افتقاد الرؤية الواضحة والشفافية.
- انخفاض القدرة على الاتصال وإقامة العلاقات.
- عدم توفر سجلات ودفاتر وحسابات منتظمة.
- عدم توافر معايير اقتصادية لتقويم أداء منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً).

ويمكن ذكر التحديات المرتبطة بالقيادة والإدارة على النحو التالي:

- ضعف أهلية أكثر مجالس إدارة الجمعيات.
- ضعف البرامج التدريبية لقيادات الجمعيات.
- التدخلات الخارجية في قرارات وأعمال الجمعيات.
- تسييس عمل بعض الجمعيات الخيرية وانحرافها عن مسارها الحقيقي.
- ضعف الرقابة والتقويم المستمر لأعمال الجمعيات.
- ضعف المعايير الرقابية المرتبطة برسالة وأهداف الجمعيات.
- ضعف البرامج المتخصصة والمتنوعة.

- القصور في معلومات البحوث الفنية المتعلقة بأنشطة الجمعية.
  - ضعف الأرشفة والتوثيق والإحصاء وعدم توفر قاعدة البيانات.
  - ضعف التقنية وضعف استخدام الحاسب الآلي وبرامجه في أعمال الجمعية.
  - وجود المحاباة في صرف المساعدات للمحتاجين.
  - ضعف التنفيذ وكثرة الشكاوى ضد الجمعية.
  - انعدام التنسيق مع الجمعيات الأخرى. (خليل، ٢٠١٣: ١٢٦).
- إن النقص في الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بنشاطات المنظمات غير الحكومية قد يعوق من تطورها؛ بالإضافة إلى ضعف البناء المؤسسي، وهذان العاملان أساسيان في تنشيط دور الجمعيات غير الحكومية والشراكة مع الحكومة.

### ٣- تحديات في الموارد البشرية:

- عدم توفر الكادر المؤهل والمتخصص.
- نقص الخبراء والفنيين.
- قلة الدورات والبرامج التدريبية.
- ضعف نظام الأجور والمكافآت.
- عدم اعتماد المكافآت والترقيات على كفاءة الأداء.
- قلة المتطوعين في العمل الخيري، وضعف الاهتمام بهذا القطاع.

### ٤- تحديات تتعلق بالموارد المالية:

يعد التمويل من أكثر الجوانب أهمية وحيوية لمنظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً)، فعليه يتوقف حجم نشاطها وتنوعه ومستواه وأثره على المجتمع الذي تخدمه (عبد الوهاب، ١٩٩٩: ١١٠)، ويسهم التمويل إسهاماً كبيراً في القيمة الاقتصادية للقطاع الأهلي، فهو يمثل القيمة المالية والعينية التي تدخل إلى الميزانية العمومية للصرف منها على أجهزة المنظمة وعملياتها الإدارية، وتكوين أصولها الثابتة والمتداولة، وأيضاً على الأنشطة المدرة للأرباح التي تسهم في عملية التمويل المستمر.

ويمكن تقسيم مصادر تمويل منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) إلى مصادر رئيسية (عبدالوهاب، ١٩٩٩: ١١١):

#### -مصادر ذاتية:

مثلة في اشتراكات الأعضاء وإن كانت ضئيلة القيمة ولا ينتظم في سدادها كل الأعضاء نظراً للظروف الاقتصادية والهبات والتبرعات، وأرباح السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، أو حملات جمع الأموال (بموجب تراخيص جمع الأموال) لتوفير التمويل أو بيع الطوابع أو إقامة الحفلات (خليل، ٢٠١٣: ١١٣).

#### -مصادر حكومية:

تتمثل في الإعانات التي يقرها صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الخاصة والاتحادات وفقاً للنظم والقواعد التي يضعها، وهناك تنوع في الإعانة الدورية، وإعانة النشأة، وإعانة التأسيس، وإعانة استثنائية، وأيضاً تمويل حكومي بإسناد بعض المشروعات لجمعيات لتنفيذها، وتحمل الحكومة أجور موظفي وخبراء الجمعيات (خليل، ٢٠١٣: ١١٤). وحتى نضمن الوفاء بالحاجات التمويلية، للجمعيات الأهلية، واستمرار ذلك التمويل، ترى الدراسة ضرورة وضع خطة واضحة لمواجهة هذا التحدي التمويلي، تبنى على ثلاثة مسارات أساسية:

**المسار الأول:** إنشاء وحدة تنمية موارد بشكل يتلاءم مع الهيكل التنظيمي للجمعية، يلقي على كاهلها تدبير التمويل وضمان استمرارية.

#### **المسار الثاني: المبادئ التي تقوم عليها إدارة تنمية الموارد:**

هناك خمسة مبادئ يتعين على الجمعيات الأهلية أن تتبناها حتى تصل إلى مبتغائها في توفير احتياجاتها التمويلية، وهي (خليل، ٢٠١٣: ١١٩-١٢٠):

(١) التكافل الاجتماعي (الناس تعطي الناس لتساعد الناس).

(٢) العطاء النسبي.

(٣) الأقربون يحددون سرعة الإنجاز.

(٤) الأسلوب الناجح لجمع التبرعات.

٥) الحاجة إلى التوازن.

### المسار الثالث: تحسين كفاءة الموارد.

وتعتبر مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعرقل عمل المنظمات غير الحكومية وتحط من نشاطها، وتلعب المساعدات على التمويل بالإستراتيجيات والأهداف المعلنة للجهات المانحة للدعم، الثنائية متعددة الأطراف بل وتتأثر بخطط العمل والأوليات والأنشطة المقترحة من قبل صناديق التمويل الإقليمية والدولية ووكالات الأمم المتحدة ومنظماتها التي تحرص على تقديم الدعم الفني والمادي للمنظمات غير الحكومية، وتتأثر فرصة الحصول على التمويل كذلك بنوعية النشاط والتوجيهات والأهداف المعلنة من قبل الجمعيات غير الحكومية، سواء كان التمويل من جهة محلية أو دولية (الحلو، ٢٠١٢: ٧٩).

وتشمل تلك التحديات ما يلي:

- محدودية الموارد المالية.
- عدم استثمار موارد الجمعية الفائض عن حاجتها التشغيلية.
- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها الجمعية، في الإنفاق الدائم وغير المشروط على أنشطتها من قبل المانحين.
- عدم توفر الخبرات الكافية في المجال المالي.
- ضعف الرقابة المالية.
- ضعف إتباع مبدأ الشفافية في التعاملات المالية. (خليل، ٢٠١٣: ١٢٩)

### ٥- تحديات في برامج التسويق والترويج لأنشطة الجمعية:

- ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع.
- ضعف الترويج الإعلامي لأنشطة الجمعية.
- عدم وضوح أهداف المنظمة لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.
- الظهور الموسمي والركود بقية العام.

## ٦- تحديات في الأنظمة واللوائح وأساليب العمل:

- عدم تطور الأساليب واللوائح الداخليّة.
- عدم وجود أدلة مكتوب توضح إجراءات تنفيذ المشاريع.

## ٧- تحديات في الإستراتيجية والرؤية والرسالة:

- غموض قيم وأهداف الجمعية عن أعضاء مجلس الإدارة.
- تبني أهداف قد تعجز الجمعية عن تحقيقها.
- ضعف التخطيط لأنشطة وموارد الجمعية.

## ٨- التحديات الاجتماعيّة:

- لا يمكن إرجاع إحجام الناس عن العمل الخيري إلى سبب واحد، فقط وإنما يمكن إرجاعه إلى عدة أسباب وظروف اجتماعيّة التي يمكن توضيحها فيما يلي:
- التّطوّر الحضاري والنمو المادي للمجتمعات، فكما أنّ النمو الاقتصادي فوائده الكثيرة فإنّ له عيوبه وأضراره، ومن هذه الأضرار أنه كلما زادت درجة التحضر ضعف الجانب القيمي، واتجه الناس للانعزال وحب الذات (رمضان، ٢٠١٠: ١٣٨).
  - غياب ثقافة العمل التطوّعي، الوقت والجهد أو المال في المجتمع.
  - زيادة الاحتياجات المادية وتنوعها وتعقدتها جعل المجتمع مشغولاً بها إلى درجة عالية بطرق إشباع هذه الاحتياجات؛ مما جعل عدم وجود وقت لممارسة الأعمال الخيريّة.
  - عدم قيام الأسرة بدورها في التوعية بأهمية العمل الخيري، وغرس القيم المرتبطة في نفوس الناشئة.

## ٩- التحديات الموضوعية التي تعيق الجمعيات الأهليّة عن ممارسة أنشطتها

### الخيريّة:

- ضعف الإعلام الداعم لأعمال الجمعيات الخيريّة والترويج لها.
- ضعف الدعم والتمويل الحكومي.
- تغير الظروف المحيطة بمعدل أسرع من تعديل أهداف الجمعية.
- ضعف دعم القطاع الخاصّ للعمل الخيري.

- الشائعات المتعلقة بجمع التبرُّعات.
- ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها المنظَّمات الخيريَّة.
- عدم سماح السلطات بالتفرغ للعمل الخيري.
- ربط الممولين الخارجيين تمويلهم بأهدافهم، وليس بأهداف الجمعية وحاجة المجتمع.
- ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل المنظَّمات الخيريَّة.
- عدم إدراك صانعي السياسات في الحكومات لدور الجمعية الخيريَّة في التَّنمية.
- تعقيد الإجراءات في الجهات الحكوميَّة التي تتعامل معها المنظَّمات الخيريَّة.
- الخلط بين العمل الخيري، ومسمى الإرهاب، وأثره في التضيق على العمل الخيري.

(عطيه، ٢٠٠٦: ١٧-١٩)

### التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهلية في ضوء الاقتصاد العالمي:

من أهم تلك التحدّيات على النحو التّالي:

#### (١) السلطة السياسية الوطنية:

يوجد تباين في الثقافة السياسية والتوجه الأساسي نحو السياسة، والحكومة، والقطاع الخاصّ، والرعاية الاجتماعيَّة بين الدّول والمجتمعات حتى في المجتمع الواحد. ونتيجة للتحوّلات السياسية والجغرافية في السلطة، فإنّ إدارة الرعاية الاجتماعيَّة يتزايد اتّجاهها نحو النزعة الوطنيَّة المحافظة، ويمكن أن تعطي السلطة السياسية دفعة إضافية لمراقبة حجم ونطاق وتكلفة الحكومة، والميل للقطاع الخاصّ والسوق الحرة، لإيجاد حلول للمشكلات الاقتصادية والاجتماعيَّة، كما أنّ الاتّجاه نحو الدّولة، والجماعات المحليَّة والسيطرة على المجتمع والسياسة العامّة، وسياسة الرعاية الاجتماعيَّة على وجه الخصوص ستصبح أكثر لا مركزيَّة.

وقد يرجع السبب جزئياً على الأقل إلى التحوّل الجغرافي الوطني في السلطة السياسية، وأيضاً انعكاساً لظاهرة عالمية كانت سائدة لبعض الوقت، وفي بعض الدّول والمجتمعات ستحوّل سياسة الرعاية الاجتماعيَّة إلى مستوى الحكومات المحليَّة (المدن والمحافظات) وفي بعض الحالات إلى مستوى المجتمع المحلي (السروحي، ٢٠١٣: ٣٦٠).

## (٢) إعادة اكتشاف المجتمع:

تستطيع الجمعيات الأهلية تستطيع تحريك المجتمع بأكمله لتحقيق أهداف ومتطلبات التنمية، لما تتمتع به هذه الجمعيات الخاصة من مرونة تعتبر بمثابة محركات فعالة لإحداث التغيير وبمعدل سرعة أكبر من الجمعيات الحكومية التي تكبلها قيود الروتين واللوائح، ويمكنها أن تقوم بدور إيجابي وأساسي في التصدي للحاجات والمشكلات الاجتماعية وخاصة في ظل العولمة واقتصاديات السوق، فلم يعد من المنطق أن تتولى الحكومة إدارة كافة الأجهزة التي تشتمل عليها الدولة، بل لا بد من اشتراك مؤسسات الدولة في كل جهود التنمية والرعاية خاصة بعد انحسار دور الدولة في ذلك حيث أصبحت الجمعيات الأهلية الأقدر على الاتصال بالقواعد الشعبية الدنيا بحكم طبيعتها التطوعية الشعبية، ومن ثم الأقدر على تلمس حاجاتها ومشكلاتها وتمثل تطلعاتها وتعبر عنها (هليل، ٢٠١٠: ١٥٣٩)

## (٣) التقدم في تقنية تكنولوجيا المعلومات:

من الملاحظ أن الجمعيات الأهلية في حاجة إلى بناء قدراتهم المعلوماتية وذلك لافتقارها إلى المنهجية العلمية في تصميم وتنفيذ وتطوير مشروعاتها وخدماتها، ولمواجهة ذلك لابد من إنشاء شبكة معلوماتية متكاملة عن المجتمع المحلي وما يحتويه من مشكلات وموارد وإمكانات، والقيام بإجراء البحوث والدراسات التي تمكنها من تحديد أبعاد المشكلات المجتمعية علي أسس علمية، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية للعالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير العناصر البشرية المدربة علي تنظيم وتوظيف البيانات والمعلومات (رشوان، ٢٠١٠: ٤٥٤)

ومن الملاحظ بأن النتيجة الطبيعية لزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات الرعاية الاجتماعية ستزيد الشراكة بين منظمات الرعاية الاجتماعية في القطاع الخاص والأعمال التجارية على الأقل هي المستقبل المتطور، وكذلك الحكومة ومنظمات الرعاية الاجتماعية والجمهور، وكذلك تقدم الخدمات المكلفة بصورة متزايدة عن طريق الشراكة والعلاقات التعاقدية مع الشركات التجارية الخاصة، وبالفعل بعض المجتمعات المحلية (في

الولايات الجنوبية) بالولايات المتحدة تعاقدت مع البنوك الإلكترونية للعمل لصالح النّظّم الغذائية والمساعدات النقدية والطّوابع للمستهدفين (السروجي، ٢٠١٣ : ٣٦٣).

#### (٤) الاتّجاهات الإدارية الرئيسية:

في السّنوات المقبلة يمكننا أن نتوقع تغييرات عديدة في أساليب وممارسة إدارة الرعاية الاجتماعيّة نتيجة التّغييرات البيئية والممارسات الإدارية الجديدة لكي تكون أكثر انسجاماً مع القوى البيئية الأساسية من خلال الآتي:

- بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية؛ حيث يمكن تعريف عملية بناء القدرات بأنها تنظيم الاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات وتنمية القدرات المؤسسية. وذلك للتمكين من تحديد مشكلات البيئة وتقييمها وزيادة القدرة علي تفهم وتحليل المشكلات. فهي عملية مستمرة تشمل تنمية الموارد بكافة أشكالها البشرية والمؤسسية والمالية والمعلوماتية، ويشمل بناء القدرات التركيز علي النظام أو البيئة أو السياق العام الذي يتفاعل من خلاله الأفراد والمنظمات والمجتمعات، فمفهوم بناء القدرات هو عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة في علاقتها برسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى الإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي يحيط بها، وتوظيف مواردها، فهذا المفهوم هو عملية متكاملة تحدث نتيجة تدخل مخطط يبتغي تحقيق أهداف معينة، مع الوضع في الاعتبار العلاقة بين المنظمة والسياس المجتمعي المحيط بها، وبما يخدم تحقيق أهداف معينة، واضعا في اعتباره نمو الأفراد ونمو المنظمات. (رشوان، ٢٠١٠ : ٤٦٠)

-مزيد من التّخطيط الاستراتيجي؛ حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي فرصة ممتازة لجمع آراء ورغبات المنظمة، والمستفيدين، والموظفين، والمديرين، والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الأخرى، وأصحاب المصالح الآخرين. وفي الحقيقة، فإن وجهات النظر المختلف لأصحاب المصالح خلال عملية وضع الاستراتيجيات، حتى إذا لم يتم استيعابها، يمكن أن تعطي نوعاً من الشرعية لمثل هذه العملية. إن النهج التشاركي لتطوير الاستراتيجية يمكن أن يكون أيضاً ذو "فوائد كبيرة" مثل بناء فريق العمل، وتحسين الاتصالات التنظيمية، ويمكن أن يشير حتى إلى تغيير في ثقافة المنظمة (الجمعية الأهلية) (الحلو، ٢٠١٢ : ٤٩ - ٥٠).

-توفير شبكة اتصالات للتنسيق بين الجمعيات والمنظمات الأخرى وتعاون الجمعية مع منظمات المجتمع الأخرى كوسيلة لزيادة فعاليتها في تقديم الخدمات وإمداد الجمعية بالمعلومات والبيانات اللازمة عن المجتمع وحث المواطنين على المشاركة المجتمعية مما يزيد من فاعلية الخدمات المقدمة (سرحان، ٢٠٠٥: ٣١٦).

وتعد الجمعيات الأهلية أحد أهم أطراف الشراكة بين منظمات القطاع العام وشركات القطاع الخاص وهذه الجمعيات هي الآليات الأساسية لتحقيق أهداف تنظيم المجتمع ومن خلالها يمكن أن تساهم في تدعيم القيم الضرورية لتحقيق أهداف المجتمع في ضوء التحولات والتغيرات العالمية والمحلية والعمل على تهيئة المواطنين للتفاعل مع هذه التحولات (عبد اللطيف، ٢٠٠٧: ٢٠٦).

-مزيد من الاتصالات التسويقية المتكاملة والتي تركز في نشاطها على تنسيق الجهود الترويجية والتسويقية الأخرى لضمان الحصول على الحد الأعلى من المعلومات، وخلق التأثير والإقناع لدى المستهلك (البكري، ٢٠٠٩: ٩٩). ويتطلب ذلك من الجمعيات الأهلية الاهتمام بوسائل الاتصالات التسويقية المتكاملة، والسعي في اختيار أنسبها وبما يتوافق مع طبيعة نشاط وأهداف هذه المنظمة بعد دراستها، أو استشارة المتخصصين التسويقيين في اختيار أنسبها وقتا ومكانا وكيفية. وعدم إهمال وسيلة الإعلانات، كأحد وسائل الاتصالات التسويقية المتكاملة، واستغلال كافة أنواعها، ولو جعل بعضها أدوات مساعدة للوسائل الرئيسة ومقدمة لها. وعلى المسؤولين في الجمعيات الأهلية تحديد احتياجاتهم من الموارد المالية والسعي في تحويلها إلى متطلبات عينية أو منتجات ملموسة ومحددة، (كل حسب اختصاصه واتجاهاته) ثم تقديمها على شكل مشاريع بعد دراستها ومعرفة ما يحتاج هذا المشروع من مال تقديري، والعدد المحدد من الأفراد لإنجازه. (الملحم، ٢٠١٦: ٩١)

-استقطاب المتطوعين للعمل في الجمعيات الخيرية وضمان استمرارهم من خلال تفعيل الآليات التالية:

- تعريف المتطوع بالجمعية التي سيعمل فيها وأهدافها وقوانينها ومجالات أعمالها، حتى يكون على بينة من أمره في قرار الاستمرار أو الانسحاب.
- تحديد مجال العمل الذي سيتولاه وسبب اختيارهم له، حتى لا يحدث خلط بين مهام المتطوعين ومهام الموظفين الدائمين.
- توفير الإشراف الملائم لكل متطوع حسب ميوله وتخصصه أو خبرته حتى يعمل في المجال الذي يرغب فيه فينتج ويدع في إنتاجه.
- تشجيع المتطوع على اكتساب خبرات جديدة ومهارات جديدة أثناء عمله، تضمن بها زيادة ولاء المتطوع للجمعية من جهة، وتضمن للجمعية متطوع متعدد المواهب والأعمال من جهة أخرى.
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للمتطوعين كالشهادات التقديرية، والجوائز، والهدايا الرمزية، وإبراز الاسم والصورة عبر الوسائل الإعلامية. (الملحم، ٢٠١٦: ٩٠-٩١)

### آليات تطوير الدور التّنموي للجمعيات الأهلية

من الملاحظ وجود توجه حكومي لتعزيز مجال المبادرات الاجتماعية وتنمية القطاعات غير الربحية المعنية بتمكين المواطنين والمواطنات، وذلك من خلال برامج التمكين المختلفة وتطوير وتحسين فاعليتها وتأهيل قدرات القائمين عليها، عبر تعزيز الشراكات بين القطاعات الحكومية والأهلية لتحقيق التكامل الاجتماعي، تماشياً مع أهداف برنامج التحول الوطني ورؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن الأمثلة على ذلك ما أطلقتته وزارة العمل تدريجياً من (٤٥) مبادرة تنموية يعبر عنها من خلال الشكل التالي رقم (٢):



شكل رقم (٢) المبادرات التَّشْمُوية التي أطلقتها وزارة العمل لتنمية القطاعات غير الربحية (الجمعيات الأهلية) (<https://mlsd.gov.sa>)

وقد نوه موقع وزارة العمل إلى أنَّ الهدف من إطلاق الوزارة لهذه المبادرات حرصاً منها على تنمية القطاع غير الربحي وتمكين منظَّماته والنهوض به كعمل مؤسسي منظم ذو أثر مستدام، من أجل تحقيق عائد اجتماعي وتنموي، وتؤكد الوزارة من خلال مبادراتها على أهمية المشاركة المجتمعية وقوتها في تنمية المجتمع المحلي، وتأثيرها في زيادة تماسك المجتمع، ورفع قدرات أفرادهم وإكسابهم مهارات جديدة، وتنمية شخصياتهم، وكذلك تسعى الوزارة إلى مواجهة التَّحديات في مختلف المجالات، والمساعدة في تحديد المشكلات التي تواجه المجتمع ومعالجتها، من خلال زيادة أوجه التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالعملية التَّشْمُوية. (<https://mlsd.gov.sa/ar/%D>)

ومن أهم الآليات التي أراها ذات جدوى في تطوير الدور التَّشْمُوي لمنظَّمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً)، وذلك في:

- ١- تدعيم القدرات الذاتية لمجلس إدارة الجمعيات الأهلية نموذجاً.
- ٢- تطوير البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية.
- ٣- التَّأهيل والتَّدريب للموارد البشرية العاملة في الجمعيات الأهلية.

## أولاً: تدعيم القدرات الذاتية لمجلس الإدارة:

والإدارة الفعّالة هي تلك التي تنجح في تعبئة مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية في إطار جماعي منظم ومخطط له؛ لتحقيق الأهداف التي تتبناها المنظمة، ويهدف إحداث تغيير تتطلع إليه، وهي في ذلك تتسم بالترشيد في إنفاقها، والجودة في نوعية مخرجاتها، وتحترم قواعد المحاسبة والشفافية وحرية تدفق المعلومات فالقيادة (رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي) في منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) لها ملامح من أهمها:

- القدرة على تحديد احتياجات المجتمع.
  - توظيف طاقات المنظمة والتحرك بها نحو إشباع هذه الحاجات.
  - توجيه العاملين والمتطوعين نحو الهدف.
  - إدارة الخلاف وتوظيفه لدفع عجلة العمل.
- كما أنّ التركيز على تفعيل إدارة المنظمة هي التي تعينها على تطبيق المفاهيم والاقتراحات العالمية الحديثة للتنمية المستدامة التي تؤثر بشكل إيجابي على المجتمع، ومن أبرزها (قنديل، د.ت: ٩):

- الشراكة بين كل من القطاع العام والقطاع الخاص، والمجتمع المدني ومنها منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) لمواجهة الآثار السلبية لسياسات الإصلاح الاقتصادي من جهة، ومواجهة تحديات التنمية البشرية من جهة أخرى (التقرير السنوي الخامس لمنظمات الأهلية العربية، ٢٠٠٥: ١٥).

- بلورة مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتطويرها، باعتباره هو الآخر أحد أركان التنمية وهو لا يتعلق فقط بمسئوليات وأدوار رجال الأعمال والقطاع الخاص، ولكنه يمس المواطن ويمس منظمات المجتمع المدني- وضمنها منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) وامتداد هذا المفهوم (أي: المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility) إلى مجالات ومبادرات متعددة قد دفع لاستخدام مصطلح المسؤولية المجتمعية، والتي ترتبط بالمجتمع ككل (قنديل، د.ت: ٩).

- الإدارة المجتمعية التي تعزز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، والربط بين إدارة الدولة وإدارة شؤون المجتمع (أفندي، ٢٠٠٦: ١٥٥).

- وعلى وجه العموم، فإنَّ تفعيل إدارة المنظّمات غير الحكوميّة يكتسب أهميته من خلال حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وأهمها (خليل، ٢٠١٣: ١٣٢):

١- تحرير رسالة المنظّمة وصياغة رؤيتها المستقبلية، وتحديد أهدافها والوسائل التي تحققها والإعلان عنها بوضوح.

إن مجلس الإدارة هو المعني بكتابة رؤية المنظّمة ورسالتها، وهو الذي يسعى لتحقيق التوافق عليهما، ولا يعني اتفاق الرؤية حول الرسالة في خطّة زمنية محددة عدم مراجعة أو تغيير الرسالة، فالمنظّمات الأهلية تنشأ لتحقيق أهداف محددة متفق عليها، وفي ضوء متغيّرات مجتمعية أو ثقافية فإنّ الأهداف حتماً تتغير لمواكبة التحدّيات الجديدة.

## ٢- التّخطيط الاستراتيجي:

إن التّخطيط يتضمن تحديد الأهداف أولاً: ثم تحديد ما يجب عمله من أجل تحقيق هذه الأهداف، وما يجب عمله يشتمل على وضع السياسات المرشدة للاستراتيجيات التي تبين الطرق العريضة لتحقيق هذه الأهداف، وكذلك وضع خطط العمليات وهي الخطط التي تبين كيف تنفذ هذه الأهداف والسياسات والاستراتيجيات عند أداء أنشطة المنظّمة المختلفة (ماهر، ٢٠١٠: ٥٣).

والمشاركة في عملية التّخطيط-الإدارة العليا والإدارة المتوسطة، والتنفيذية يكفل تبني الخطّة والعمل الجاد على تحقيقها، ويساعد على مراجعة الخطّة وتطويرها، وتظل المسؤولية الأساسية مناهة بمجلس الإدارة، وعليهم علة وجه التحدّيد الإجابة على بعض التساؤلات:

- هل رسالة المنظّمة في حاجة إلى تعديل أو تطوير.

- هل الافتراضات التي بينت عليها الخطّة سليمة؟ وهل المناخ السياسي والاجتماعي

والاقتصادي والثقافي يسمح بذلك؟ (قنديل، ٢٠٠٧: ٧).

- ما الموارد اللازمة للخطّة؟ ومن هم منفذو الخطّة؟

- من المستفيدون من الخطة؟

وتوجد عناصر للتخطيط الاستراتيجي يجب مراعاتها وتشمل: (مساعدة، ٢٠١٣:

٢٠٦-٢٠٨):

- وضع الإطار العام للاستراتيجيات.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.

• وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.

- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكييف المنظمة مع المتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

### ٣- الموارد البشرية والمالية:

يحتاج مجلس الإدارة إلى بعض الآليات لتحقيق التكامل والتفاعل في إدارة الموارد

البشرية، ومنها:

- الاستناد إلى أهداف أكبر: فالتنوع والابتكار وخدمة العملاء- الفئات المستهدفة

قبل وبعد حصولهم على الخدمة، وتقديم أصناف من الخدمات لهم تعتبر وسائل اختبار تساعد الأجزاء المختلفة في المؤسسة على معرفة المجالات التي تنسجم بعضها مع بعض، وتحديد أسباب الانسجام.

-استخدام البيانات المتوفرة والتكنولوجيا: في بعض المؤسسات من الممكن أن يكشف استخدام البيانات الشائعة التي تتعلق بسمات الموظّفين عن فرص التكامل، والتضافر فيما بينهم (Boudreau & Jesuthasan، 2011:39).

-توفير آليات تحقق مشاركة كل الأطراف: من خلال تفعيل المنظّمة من جانب وإرساء المسؤولية المجتمعيّة من جانب آخر، وذلك على المستويات التّالي (خليل، ٢٠١٣: ١٣٣):

- داخل مجلس الإدارة.  
- بين مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية.  
- بين المنظّمة والإعلام المرئي والمسموع والمقروء.  
-توطيد علاقة المنظّمة بالأجهزة الحكوميّة، وتعزيز المساندة الأهليّة لها، وتحسين صورتها العامّة.

حيث يعتبر مجلس الإدارة هو المفتاح الرئيسي في تحديد شكل العلاقة بين المنظّمة والجهات الإداريّة، وعليه أن يسعى لبناء الثقة معها، فتحصل المنظّمة على المساعدات المالية والعينية، وتصبح أكثر قدرة على الاتّصال بالمؤسّسات المانحة، ودعوها للإسهام في برامجها التّنموية

-الالتزام بالقوانين وبالمواثيق المتعارف عليها في أدبيات العمل الأهلي يعين المنظّمة على أداء رسالتها على نحو أفضل، ويوفر لها المناخ الآمن والأخلاقي في العمل. (خليل، ٢٠١٣: ١٣٣).

### تطوير البناء المؤسسي للجمعيات الأهليّة

ينتمي تطوير البناء المؤسسي لمنظّمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهليّة نموذجاً) على دعمتين أساسيتين الأول استيفاء مرتكزات البناء المؤسسي والثانية مؤشرات ومعايير كفاءة المنظّمة.

## أولاً: مرتكزات البناء المؤسسي:

يتأسس البناء المؤسسي للمنظمة على عدة مرتكزات من أجل تمكينها من تنفيذ مشروعاتها التَّموية بفاعليَّة وكفاءة وتحقيق الأهداف: من أهمها (خليل، ٢٠١٣: ١٣٥):

### ١. القدرة التَّظيمية:

لاشك أن لكل منظمة بناء تنظيمي يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتمثل القدرة التَّظيمية لأية منظمة في إنجاز المطلوب منها بالشكل المرغوب، حتى تتمكن من تحقيق رسالتها، وذلك من خلال قياس أداء المنظمة بالمقارنة بما هو مطلوب إنجازها

وتتعدد عوامل القدرة التَّظيمية لدى المنظمة منها:

- عامل الأفراد.
- عامل المال.
- عامل التسهيلات المادية.
- عامل الإجراءات..، وهكذا

إن مكونات القدرة من تلك العناصر تختلف من منظمة لأخرى، وطبقاً للنتائج التي يراد تحقيقها (أفندي، ٢٠٠٦: ١٩٦).

وتستلزم عملية البناء التَّظيمي لأية منظمة تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها، ثم تحديد أوجه النشاط الواجب ممارسته لتحقيق العمل المرغوب لتأهيلك عن تحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط، وتحديد الوظائف اللازمة لأداء كل عملية، وواجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة والإمكانيات والنشاطات اللازمة لها حتى يتمكن القائمين عليها من القيام بالواجبات الملقاة على عواتقهم (الصباب، وآخرون ٢٠٠٣: ٧٨ - ٨٨).

ويتضمن البناء التَّظيمي فضلاً عن الهيكل التَّظيمي، وجود المناخ التَّظيمي، والمتمثل في توجيه جيد للاستقلالية والحركة الدائمة ووجود اعتبارات الإبداع وتشجيع الأداء الجيد مع الشفافية والصراحة في التقليد الذاتي البناء (العدلوني، ٢٠٠٢: ١٩٢).

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على التنظيم، وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبقاً، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله التوحيد أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة. كما يسهم البناء التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة، وذلك من خلال توزيع الموارد النامية والبشرية بشكل أمثل (المرضي، ٢٠٠٠: ٢٤).

## ٢- الكفاءة المؤسسية:

تعرف الكفاءة المؤسسية بأنها فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أهدافها بشكل أمثل فهناك فرق بين الفاعلية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency)

بالفاعلية تعرف بأنها عمل الأشياء الصحيحة (Doing the right things).

أما الكفاءة تعرف بأنها عمل الأشياء بشكل جيد (Doing things well) (المرضي، ٢٠٠٠: ٢٥)، وتتضمن الكفاءة المؤسسية فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقييم، وفاعلية الاتصالات.

**فاعلية التخطيط:** تشمل تصميم الخطط والأهداف والاستراتيجيات مع مراعاة المرونة في الخطة وتقييمها واختيار المناسب منها، وتحديد كيفية بلورتها من خلال برامج وجداول زمنية توظف على مداها موارد معينة، وصنع القرارات على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية.

وترى الباحثة أن فاعلية التنفيذ تتحقق بقدرة المنظمة على إدارة مواردها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، والتقنية بكفاءة ودقة.

**وأما فاعلية التقييم** فتتحقق باكتشاف نقاط القوة والضعف، وتحويل نقاط الضعف إلى قوة، وتحديد الفرص والتحديات، وتحويل التهديدات إلى فرص.

**وأما فاعلية الاتصالات:** فتشمل انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات (العدلوني، ٢٠٠٢: ١٩٤، ١٩٦).

وترى الباحثة أن فاعليّة الاتّصالات تتحقق أيضاً بتوظيف تكنولوجيا الاتّصال والمعلومات والانتقال إلى الإدارة الإلكترونيّة التي تعتمد على الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونيّة، والرسائل الصوتية.

### ٣. القيادة الفعّالة:

إن القيادة هي التي تصوغ الرّؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، وتضع إستراتيجية راشدة تجاه تلك الرّؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسيّة للعمل من حولها؛ لإيجاد الدافع للتحرك للأمام باتجاه تحقيق الأهداف (المرضي، ٢٠٠٠: ٥٢)

والقيادة لا تهتم بالنظام والنمطية، بقدر ما تهتم بالحركة والتّغيير؛ لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحدّد الاتجاه والرّؤية، وحشد القوى تحتها، والتحفيز وشحن الهمم من أجل تحقيق تلك الرّؤية.

ولابد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظّمة مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات، وأن يكون حساساً للمتغيّرات المؤثرة على المنظّمة مع وضوح في الأولويات والخط التنفيذيّة، والتّطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسّسة (العدلوني، ٢٠٠٢: ١٦٦).

### ٤. إدارة الموارد البشريّة والماليّة:

تعني إدارة الموارد البشريّة بعملية توظيف، وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المنظّمة؛ فالتوظيف يشمل استقطاب واختيار العاملين، والقيادة تعني الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثمّ تقوم الأداء لتحديد الاحتياجات التّدريبية والتّطويرية، ومكافأة الأداء المتميّز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء (بن عطية، ٢٠٠٦: ١١).

والعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظّمة؛ لأنّ قوة أي منظّمة تستمد من قوة رجالها، لا من قوة تخطيطها أو لوائحها وأنظمتها، أو مواردها الماليّة، ولاسيما إذا وجدت القوة البشريّة المدربة التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظّمة الخيريّة (العلي، ١٩٩٦: ٤١، ٤٢).

وتشمل إدارة الموارد المالية وجود نظام مالي فعّال يرصد المؤشرات المالية (العدلوني)،  
(٢٠٠٠:٢٠٠٢)

#### ٥. الكفاءة التسويقية:

التسويق هو العملية الإدارية المسؤولة عن تحديّد وتوقع وإرضاء متطلبات المستهلك بشكل مريح، أما إدارة التسويق هي برامج التّخطيط، والتحليل، والتنفيذ والمراقبة التي صممت لخلق وبناء والحصول على علاقات وتبادلات مفيدة مع الأسواق المستهدفة من أجل غاية تحقيق أهداف التّنظيم، ويعتبر مفهوم التسويق هو المفتاح لتحقيق أهداف التّنظيم المتوقفة على تحديّد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الرغبات بشكل أكبر فاعليّة وقوة من المنافسين، وللتسويق فوائد منها أن المنظّمة سوف (أبو صيام، ٢٠١٤):  
(١٨٣-١٨٢):

- سوف تنتهج طريقاً نظامياً لتقييم واستغلال الفرص التسويقية.
- نحصر وننظم الأنشطة التسويقية من وجهة نظر المستهلك.
- تحدّد وتخدم وترضي احتياجات محددة لعدد محدد من المستهلكين.
- تسعى باستمرار لتحسين المنتج.
- تطور وتحسن باستمرار طريقة تقديم المنتج وتوزيعه على المستهلكين.
- تعمل على أساس خطط وأهداف واضحة ومحددة.
- تمارس المراقبة لضمان تحقيق التّائج المطلوبة.

ويقصد بالكفاءة التسويقية: وجود الخطط التسويقية لبرامج وأنشطة المنظّمة، وعلاقتها الخارجيّة مع المنظّمات المماثلة، والتّركيز على احتياجات جمهور المستفيدين، وتقديم أفضل الخدمات للفئات المستهدفة، ووجود قاعدة بيانات شاملة مصنفة عن المتبرعين والمستهدفين، ومعرفة البيئة الإعلامية والحكوميّة والاجتماعيّة المؤثرة على أداء المنظّمة (خليل، ٢٠١٣):  
(١٣٨).

## ٦. أنظمة وأساليب العمل:

هي مجموعة السياسات والقواعد والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها، والتي تعتمد فيها إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات بغرض تطوير أداء المنظمة (خليل، ٢٠١٣: ١٣٩).

بالتالي تشمل هذه الأنظمة ما يلي:

### أ. السياسات:

وهي الجوانب المرشدة عند اتخاذ الإدارة للقرارات لمواجهة المشاكل ذات الطبيعة المتكررة وهي التي تعكس وترجم الأهداف، ومن الممكن تعديلها إذا تبين تصورها أو عدم جدواها في العمل.

### ب. القواعد:

وتعني ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات، وتقترب بعقوبات تفرض على من يخالفونها، وتستمد قوتها من التهديد بتوقيع العقوبة، ويمكن تصحيحها.

### ج. الإجراءات:

وهي التي تعكس السياسات الإدارية بوضوح، وتعتبر أسلوباً عملياً للخطوات الواجب اتباعها لأداء عمل معين؛ حيث تشير إلى الخطوات التفصيلية للأعمال التي يجب القيام بها وتوضع الإجراءات في نطاق السياسات الإدارية الموضوعية، وتدعم باستمرار السياسات الإدارية الموضوعية، حيث أنه إذا وضعت سياسات إدارية سليمة للمنظمة، ولم تدعم بالإجراءات القادرة على تنفيذ هذه السياسات، فيعتبر الجهد المبذول في وضع السياسات عديم الجدوى (موقع المنتدى العربي)، ومن أجل تمكين البناء المؤسسي ورفع قدرات المنظمة حتى تستطيع القيام بالدور المأمول منها في ضوء رؤيتها ورسالتها وإمكاناتها فعلياً تبني الأنظمة الإدارية الحديثة، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة (خليل، ٢٠١٣: ١٣٩).

#### د. توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتطوير أداء المنظمة:

إن العالم أصبح قرية واحدة بسبب ثورة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات؛ فإنّ المعلومة التي تصل إلى الفرد في شمال الكرة الأرضية تصل في نفس اللحظة إلى جنوبها، والحدث ينتقل من شرقها إلى غربها تواء، وإن تعظيم الاستفادة من هذه التّقنية سيؤدي بالضرورة إلى فاعليّة منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً)، فعل سبيل المثال لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات الرعاية الصحية أكثر شمولاً، وإتاحة من خلال العلاج عن بعد، بل زادت من فاعليّة التّعليم عن طريق التّعلم عن بعد (نور الدين، د.ت.: ٧ - ٨)

ومن أهم مجالات توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتّصال التي تسهم في تطوير منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) هي (خليل، ٢٠١٣: ١٤٠):

**١- التشبيك:**

تقلل الشبكات المسافات بين المنظمات، وتعطي إمكانية الحصول على معلومات من أي مكان؛ لذا فقد وضعت الشبكات مبدأً جديداً وهو الاتّصال بدلاً من الانتقال (نور الدين، د.ت.: ٢٤)

إن تبادل المعلومات والخبرات، وتطوير الحوار، وبناء الجسور، وإطلاق الحملات بين منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) أصبح ميسوراً على الوسيط الإلكتروني من خلال الإنترنت وقواعد البيانات والبرمجيات المشتركة. بل إنّ هذه التّقنية ساعدت في تطوير النظام الداخلي لمنظمات القطاع عن طريق مجموعة متكاملة من النظم المعلوماتية (خليل، ٢٠١٣: ١٤٠).

وقد أكدت توصيات دراسة الديراوي (٢٠١٧) إلى الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التّخطيط الاستراتيجي، وتبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتّصالات الحديثة، بالإضافة إلى ضرورة التنسيق والتشبيك بين المؤسسات أو القطاعات الأهلية ومنها الجمعيات الأهلية بالتأكيد.

## ٢- نظم المعلومات الإدارية:

هي بناء أنظمة حاسوبية تكنولوجية تعمل على مساعدة المنظمات في القيام بأعمالها، من المساعدة المكتبية، والقيام بالمهام المحاسبية، وتنظيم الاجتماعات، ويساعد في عملية اتخاذ القرار.

واستخدام هذه النظم يخفف من الأعباء، والمخالفات المالية، ويتغلب على سلبيات العمل البشري.

## ٣- نظام إدارة الموارد البشرية:

يركز هذا النظام على الوحدات التابعة لإدارة الموارد البشرية، ومنها التدريب، فيسمح النظام وإدارة العملية التدريبية بدءاً من الإعلان عن الدورات التدريبية المتاحة والانعقاد واختيار الموظفين للتدريب من الإدارات المختلفة.

## ٤- نظام دليل الاتصال والمراسلات الإلكترونية البريدية:

يعتمد على إنشاء قاعدة بيانات لجميع أفراد المنظمة للتواصل معهم إلكترونياً، ويتضمن دليل الاتصال بيانات الاتصالات الخارجية، سواء المنظمات أو جمهور المستفيدين أو الجهات المانحة

## ٥- نظام متابعة التكاليف للعاملين بالمنظمة:

ويسمح هذا النظام بالمتابعة، وتحديد المسؤوليات، ومعالجة الخلل، واتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

## ٦- نظام إدارة المنظمة الإلكتروني:

ويغطي هذا النظام جميع الأعمال في المنظمة، بدءاً من التخطيط والتنظيم مروراً بالتنفيذ والمتابعة والتقييم، وحتى مراحل تحسين الأداء (خليل، ٢٠١٣: ١٤٠-١٤١).

## ٧- وأخيراً النظم المالية والإدارية:

وتسمح هذه النظم بالتغطية الإلكترونية للأعمال المالية والأعمال المرتبطة بها (كالشؤون المالية، المشتريات، المخازن، الميزانية، -الشؤون الإدارية- شؤون العاملين- الاستحقاقات-الأمن).

## المؤشرات والمعايير التي توضح كفاءة المنظمة:

يوجد في هذا الصدد عدد من المعايير الأساسية التي يمكن أن تستخلص منها مدى كفاءة المنظمة، أهمها (خليل، ٢٠١٣: ١٤١-١٤٢):

### ١. مؤشرات الموارد المالية للمنظمة:

إن من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة تدبير التمويل، والقدرة على ضمان استمراريته، ووجود بدائل له، وتحقيق إدارة حسابية توافق المعايير المحاسبية المعمول بها داخل المنظمة مع المعايير العامة، وتقويم الأنشطة في ضوء التكلفة والمنفعة وأيضاً المردود الاجتماعي، فضلاً عن لث الروابط والتحالفات التي لا يمكن أن تنشأ بين منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً) بقية تضافر الجهود لتحقيق مصادر تمويل متنوعة (خليل، ٢٠١٣: ١٤٢).

ويوضح الجدول التالي المؤشرات المستخدمة لبحث كفاءة المنظمة في مجال التمويل والإدارة المالية.

### جدول (٢)

#### المؤشرات والمعايير التي توضح كفاءة المنظمة في مجال التمويل والإدارة المالية

م	مجال الاهتمام	معايير التقييم	المؤشرات	مصادر التمويل
١	الموارد Resources	التمويل Funding	- عدد الممولين - مصادر تمويل بديلة - عدد المشروعات المقدمة للحصول على تمويل. - اتجاهات التمويل المستقبلية - الخطة الموضوعية لضمان استمرارية مصادر دخل للمنظمة. - إستراتيجية لتطوير موارد المنظمة	- وثائق المنظمة - تقارير الممولين - مقابلات شخصية
٢	الإدارة المالية Financial management	الرقابة Control التخطيط Planning	- وجود ميزانية سنوية رسمية - المراجعة المستمرة لأداء المحاسبين في المنظمة - تقويم فعالية أنشطة المنظمة في ضوء التكاليف - اتفاق المعايير المحاسبية في المنظمة مع المعايير المعمول بها	- وثائق المنظمة - مقابلات شخصية

٣	الاستقلال Autonomy	الاستقلال عن الحكومة ورقابة الممولين	-نسبة اشتراكات الأعضاء بالنسبة للموارد الإجمالية للمنظمة -نسبة المساعدات الحكومية بالنسبة للموارد الإجمالية للمنظمة	-وثائق المنظمة -تقارير حكومية -مقابلات شخصية
٤	الروابط Linkages	الروابط مع منظمات أخرى	-العضوية في تحالفات غير حكومية -المشاركة في اللجان المؤلفة بين الحكومة والناخبين	-وثائق المنظمة -تقارير حكومية -تقارير الممولين -مقابلات شخصية

المصدر: (أفندي، ٢٠٠٦: ٢١).

## ٢. مؤشرات المشاركة والديمقراطية الداخلية:

يمكن قياس الإدارة الديمقراطية للمنظمة عن طريق قدرتها على تعبئة الأفراد، وانخراطهم في عضويتها.

وهناك ثلاثة مستويات لدراسة المشاركة والديمقراطية داخل منظمات القطاع الأهلي (الجمعيّات الأهليّة نموذجاً) (خليل، ٢٠١٣: ١٤٣):

١. مستوى المشاركة: ويقصد به عدد الأعضاء ومدى انتظامهم في سداد الاشتراك وحضور الجمعية العمومية، والمشاركة في اللجان الفرعية وفعاليّات المنظمة.

٢. مشاركة المرأة: وقد كشف هذا المعيار عن تراجع مشاركة المرأة في العمل الأهلي لعدة أسباب، من أهمها: تحفظ المجتمع على مشاركتها (الموروث الاجتماعي)، وانشغال المرأة بتحمل أعباء الأسرة، وغلبة النظام الأبوي.

٣. معدل دوران النخبة: ويعني معدل تغيير قيادات المنظمة من خلال انتخابات دورية تنافسية نزيهة، لأن ثبات القيادات لفترات طويلة يحرم منظمات القطاع من تغيير الدماء والابتكار والإبداع.

جدول رقم (٣)

### مؤشرات المشاركة والديمقراطية الداخلية

م	المؤشرات	معايير التّقييم	مصادر المعلومات
١	مستوى المشاركة	-عدد أعضاء المنظمة -عدد الأعضاء المداومين على تسديد اشتراكاتهم	-وثائق المنظمة -مقابلات شخصية

		-نسبة العاملين المتطوعين إلى عدد العاملين الإجمالي -انتظام الانتخابات	
٢	مشاركة المرأة	-نسبة المرأة في شغل المواقع القيادية -نسبة المرأة لعدد الأعضاء في اللجان الأساسية واللجان الفرعية	-وثائق المنظمة
٣	معدل دوران النخبة	-نسبة الشباب إلى عدد أعضاء مجلس الإدارة -الخلفية الاجتماعية والسياسية للقيادات -المعدل الزمني لتغيير مجلس الإدارة	-وثائق المنظمة

المصدر (خليل، ٢٠١٣: ١٤٣)

### ٣. مؤشرات المساءلة والشفافية: توضح هذه المؤشرات حقائق عدة من أهمها:

١. ضعف المساءلة الاستراتيجية في الدول النامية أو الآخذة في النمو-ومنها الدول العربية وذلك لعدم القدرة على الحصول على التقارير والمعلومات المطلوبة.
  ٢. تراجع القدرة على تحقيق المساءلة الوظيفية لدى الفئات المستهدفة وأعضاء المنظمة، مما يكشف الخضوع للمحاسبة لدى تمويل الحكومة أكثر من محاسبة الأعضاء والمستقبلي.
  ٣. غياب ثقافة الفكر الاستراتيجي، نتيجة افتقاد المعلومات الوثيقة والحديثة، وما يأتي دور الثقافة. (عبد الحميد، ٢٠٠٣: ١٤٥)؛ (خليل، ٢٠١٣: ١٤٣)
- ويوضح الجدول التالي المؤشرات الفرعية لتحقيق المساءلة والشفافية في منظمات القطاع الأهلي (الجمعيات الأهلية نموذجاً):

#### جدول (٤)

#### المؤشرات الفرعية لتحقيق المساءلة والشفافية لمنظمات القطاع

مصادر المعلومات	المؤشرات	معياري التقييم	مجال الاهتمام
-وثائق المنظمة -مقابلات شخصية	-تدفق معلومات دقيقة عن الأنشطة -وجود تقارير دورية -وجود مصادر للإعلام والعلاقات العامة -نشر ميزانية المنظمة (أسماء الجهات الممولة، وبنود الميزانية، وأوجه الإنفاق، ورواتب العاملين	الانفتاح Opening	الشفافية Transporter

المصدر (خليل، ٢٠١٣: ١٤٥)

## مؤشرات التمكن وتنمية الموارد:

**التمكن هو:** تعزيز قدرة الأعضاء والعاملين بالمنظمة على الاتصال الأفضل بالموارد المتاحة الإدارية والمهارية والسياسية.

**فهناك التمكن الإداري:** وهو التعريف بكيفية اتخاذ القرار في جميع أرجاء المنظمة.  
**أما التمكن المهاري:** فينصرف إلى - المهارات وتوفير الموارد للعمل في إطار من الثقة والاعتماد على الذات.

**والتمكن السياسي:** ويقصد به القدرة على التأثير على صانعي القرار.  
ويجب الانتباه إلى أن أساسيات التمكن تتألف من سبعة مبادئ جاءت اختصارًا لكلمة (Empower) مستمدة من أوائل حروفها، ولعدة كلمات بالإنجليزية وفق التالي: (Education) وتعني التعليم والتدريب والتطوير المستمر لكل العاملين، ثم (Motivation) أي التحفيز والدافعية، ثم وضوح الهدف (Purpose) فالفهم الواضح للهدف هو الموجه، ثم الملكية أو التملك (Ownership) أي يصبح العاملون شركاء لا أجراء أو قد يفسرها البعض بالإنجاز كمن يشعر أن هذا العمل ملك له فينجزه بطريقة فعّالة، ثم الرغبة بالتغيير (Willingness to change) باتباع الطرق الحديثة والأساليب المرنة، ثم نكران الذات (Ego Elimination) أي الابتعاد النمط الإداري القديم وعن السيطرة وحب التملك الشخصي والسلطة والنظر إلى التمكن كأنه تحدٍ وان الإيثار هو المطلوب بالعمل، ثم الاحترام (Ego Elimination) المتبادل (الحاج، ٢٠١٤: ٥).

ولتحقيق التمكن يتعين أن تتسم المنظمة بالعديد من القدرات أهمها:

- **القدرة التنظيمية:** والمقصود بها وجود هيكل تنظيمي يحدد المهام والمسؤوليات، ونظام يكفل مشاركة أعضاء المنظمة في صنع القرار، وتفعيل - إدارة الموارد البشرية.
- **القدرة على التعليم:** نشر ثقافة التعليم في المنظمة، وإشاعة روح تبادل الخبرات والأفكار من خلال ورش العمل والتدريب المستمر.
- **القدرة على التعبئة:** جذب أعضاء جدد، الانتشار الجغرافي، المشاركة الفعّالة للأعضاء في الفعاليات.

• القدرة على المشاركة السياسية: وتعني قدرة المنظمة على إشراك أعضائها في المظاهرات السلمية والتصويت في الانتخابات.

• القدرة على تكوين تحالفات: مع منظمات أخرى تحاكي أنشطتها، سواء على المستوى الدولي أو المحلي. (خليل، ٢٠١٣: ١٤٦)

#### أهمية تمكين العاملين:

تكمُن أهمية التّمكن بسبب تأثيرها على أربعة مستويات:

#### أ-العاملين (المستفيد الداخلي):

١. يزيد التّمكن من الولاء والرضى الوظيفي، وكذلك الشعور بالانتماء للعمل، مما يحسن من إنتاجيته.

٢. يساهم التّمكن في اكتساب المعرفة والمهارة.

٣. يعد التّمكن فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات (سليمان، وهب، ٢٠١٢: ١٣٢).

#### د-القيادة الإدارية:

١. يخفف التّمكن من العبء عن الرؤساء في المستويات الإدارية العليا وتقليل المراجعة والإشراف على المرؤوسين من قبلهم.

٢. يسرع التّمكن للمدراء عمليات اتّخاذ القرارات من خلال بناء فرق عمل ناجحة ومن خلال تقليص الوقت.

٣. يركز التّمكن اهتمام القيادة الإدارية على القضايا الاستراتيجية الحساسة.

٤. يقلل التّمكن من عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية أثناء إعدادها (جواد، ٢٠١٢: ٨٥).

#### ج-أهمية التّمكن للمتعاملين مع المنظمة غير الربحية (المستفيد الخارجي)

١. يساهم التّمكن في تحقيق الرضى عن العاملين بالمنظمة بسبب المرونة بالتعامل والقدرة على التّكيف والاستجابة.

٢. يجلب التّمكن السمعة الحسنة إلى المنظمة.

٣. يحقق التمكن مبادئ الجودة الشاملة.

#### د- أهمية التمكن للمنظمة:

١. يعد التمكن هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تساعد على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
٢. يحسن التمكن من التصميم الأفقي للمنظمة.
٣. يغير التمكن الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة.
٤. يعظم ويعزز التمكن الأداء الكلي في المنظمة (الدوري، ٢٠٠٩: ٤٦) (سالم، ٢٠١٨: ١٥٧).

#### فوائد وآليات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الخيرية.

نجاح الجمعيات الأهلية في القيام بدورها من خلال الالتزام بالمقومات السابقة يسهل ممارسة الحوكمة فيها وينعكس ذلك على ممارسة الحوكمة بها، وعلى هذا تتحدد فوائد الحوكمة فيما يلي (إبراهيم، ٢٠١٧: ٣٦٢):

١. تشجع الحوكمة الجمعيات الخيرية على الاستخدام الأمثل لمواردها.
٢. تساعد الحوكمة الجمعيات الخيرية على تحقيق التنمية المستدامة.
٣. تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء الجمعيات الخيرية عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
٤. إرساء قواعد مؤسسية وتطوير هياكل إدارية بالجمعيات الخيرية.
٥. التحديد الواضح للفئات المستهدفة من أنشطة المنظمة.

#### أ- آليات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الخيرية.

كما أشار على أبوليلة إلى مجموعة من الآليات لتفعيل الحوكمة في المنظمات الأهلية، وهي كما يلي (إبراهيم، ٢٠١٧: ٣٦٢):

١. آلية الشفافية والقابلية للمحاسبة والقدرة عليها، حيث تلعب هذه الآلية دوراً محورياً في عملية التصحيح الذاتي، ودفع التفاعل باتجاه مستوى أفضل من الإدارة الرشيدة،

حيث تتيح الشفافية البعد الأول الذي في القدرة على المساءلة والمحاسبة استنادا إلى امتلاك أو توافر المعلومات التي تيسر ذلك أما البعد الثاني فيتمثل في القابلية للمساءلة، ويقصد بها أن يقبل المسؤول أيا كان موقعه الوظيفي بأن يسأل بصدر واسع، مادام الهدف دائما هو الارتقاء بمستوى إدارة المنظمة.

٢. آلية التشبيك: حيث يعتبر التشبيك من الآليات المهمة لتفعيل أداء الإدارة وتشريد سلوكها، ويعنى التشبيك تأسيس علاقات مترابطة مع المنظمات المناظرة، وهو يفيد في تحويل المنظمة الواحدة المنعزلة إلى كتلة تمتلك طاقات وقوى لا بأس بها.

٣. آلية المشاركة: حيث تؤدي آلية المشاركة وظيفتين بالنسبة للمنظمات الأهلية. الأولى أنها تقدم قيما مضافة كرأس مال يساعد هذه المنظمات على تنفيذ أهدافها، والثانية أنها تؤسس بيئة مواتية لأدائها وفعاليتها تتكون من الدولة والقطاع الخاص والجماهير، ومن المفترض أنه كلما كانت إدارة المنظمات الأهلية أكثر شدا، دفع ذلك إلى أن تكون المنظمة الأهلية هي قائدة عملية المشاركة وبإمكانها توظيفها بحسب أجندتها، وتوجد علاقة بين المحددات التنظيمية للمنظمات (العاملون بالمنظمة وأهداف المنظمة والإمكانات والتسهيلات بالمنظمة والقوة الإدارية للمنظمة)

ويوضح الجدول التالي (٥) أهم مؤشرات التمكين للجمعيات الأهلية:

جدول (٥)

مؤشرات التمكين وتنمية الموارد للجمعيات الأهلية

م	مجال الاهتمام	معايير التقييم	المؤشرات	مصادر المعلومات
١	الاستراتيجية والرسالة Strategy & mission	التناغم Coherence المصداقية Credibility التكيف adaptability	- وجود رسالة محددة للمنظمة - بيان واضح بأهداف وغايات المنظمة - إدراك أعضاء المنظمة والعاملين فيها لتلك الأهداف - وجود خطة استراتيجية بعيدة المدى	- وثائق المنظمة - جماعات محددة - مقابلات شخصية
٢	القدرة التنظيمية Organizational capacity	الأنظمة والإجراءات Systems & Procedures	- البناء الإداري وهيكلته - وجود نظام جاد للمتابعة والتقييم - وجود تحديد دقيق للوظائف - وجود خطة تدريب للعاملين - مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	- وثائق المنظمة - فئات محددة - مقابلات شخصية
٣	التعليم Education	تدريب القيادات	- عدد وحجم الأنشطة التعليمية - وجود دورات تدريبية لتطوير مهارات القيادة - وجود مطبوعات (عددتها، ومرات إصدارها، وطبيعة الموضوعات المنشورة بها)	- الاطلاع على برامج المنظمة - مقابلات شخصية - مطبوعات
٤	التعبئة mobilization	النمو وزيادة معدلات العضوية	- الزيادة في عدد الأعضاء بمرور الوقت - التوزيع الجغرافي للأعضاء - عدد الاجتماعات الدورية - معدا انتظام الأعضاء في حضور الاجتماعات	- محاضر الاجتماعات - وثائق المنظمة - مقابلات شخصية
٥	المشاركة السياسية Political participation	المشاركة الانتخابية Electoral participation نشاط سياسي Political activity	- عدد أعضاء المنظمة المسجلين في جداول الاقتراع - عدد الأعضاء المشاركين في الانتخابات - عدد الأعضاء المشاركين في الأنشطة السياسية (حضور مؤتمرات، والاشتراك في مظاهرات)	- تقارير صحفية - وثائق المنظمة - مقابلات شخصية
٦	الدعوة العامة Public Advocacy	تفاعل رسمي formal interaction تفاعل غير رسمي	- عدد مرات اجتماع أعضاء المنظمة مع مسؤولين حكوميين - المشاركة في جلسات استماع (إن وجدت)	- تقارير إعلامية - وثائق المنظمة - مقابلات شخصية

	<p>- المشاركة في أنشطة عامة</p> <p>- التّعامل مع الهيئات المحلية</p> <p>- الاتّصال بمنظّمات خاصّة</p> <p>- الانفتاح على وسائل الإعلام</p> <p>- المشاركة في أنشطة ومؤتمرات محلية ودولية</p>	informal interaction		
<p>- تقارير إعلامية</p> <p>- وثائق المنظّمة</p> <p>- مقابلات شخصية</p>	<p>- العضوية في التحالفات وشبكات التنسيق</p> <p>- عدد مرات الاجتماع مع ممثلي المنظّمات الأخرى</p> <p>- الانخراط في شبكات تحالف حول قضايا عامة (البيئة- المرأة- تغيير قانون الجمعيات)</p>	التحالفات والاتّلاقات Alliances & coalitions	الروابط Linkages	٧

المصدر ( أفندي، ٢٠٠٦:٢٢).

### التّأهيل والتّدريب للموارد البشريّة العاملة في القطاع الأهلي

تأتي أهمية الموارد المالية في العمل الخيري، أو غيره في الدرجة الثّانية بعد أهمية الموارد البشريّة؛ لأنّ العنصر البشري هو الذي يسخر المال في أغراض مختلفة (العلي، ١٩٩٦: ١٣٣)، وهو الأساس الذي تقوم عليه المنظّمة، فإذا وجد العامل البشري الجيد وجدت معه أسباب النجاح.

وللتّدريب ثلاث مهام أصلية وأهداف جليّة، وهي:

- نقل المعلومات والمعرفة.
- تعديل أو تغيير القناعات والأفكار، ومن ثمّ تعديل السلوك.
- التّدريب على المهارات وصقل القدرات.
- ويعتبر التّدريب من العوامل المهمّة التي تستند إليها الإدارة في:
  - حل الكثير من المشاكل التي تواجهها.
  - زيادة الكفاءة الإنتاجية.
  - حل أو التقليل من مشاكل التغيب والانقطاع عن العمل.
  - تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانيّة. (السويدان، ٢٠١٠: ٦)

ولن يكون البرنامج التّدريبي فعّالاً إلا إذا اقتنعت الإدارة العليا بأهميته وفوائده، كما يجب أن يؤمن سائر الموظّفين، سواء من عمل منهم كل الوقت أو بعض الوقت

(المتطوعون)، بالفوائد التي ستعود عليهم من تطبيقه، داخل المنظمة أو خارج المنظمة، وأن يكون لديهم الرغبة الملحة في التدريب (خليل، ٢٠١٣: ١٥٠).

وللتدريب مراحل عدة وهي:

### ١-التدريب الأولي initial orientation/ training

يمكن أن يتخذ التدريب قبل الالتحاق بالعمل الخطوات التالية:

• قراءات عن (المنظمة-البرنامج-المشروع -تقارير-خطط-دلائل فنية/مالية/إدارية)، وذلك من خلال إدارة الأفراد والرئيس المباشر.

• مقابلات مع (فريق الإدارة العليا-المشرف المباشر - الزملاء المباشرين-المؤوسون

المباشرين-الشركاء).

• زيارات ميدانية إلى (موقع العمل-المستفيدون).

### ٢-التدريب المستمر/أثناء العمل On-the-Job training

ويهدف إلى إكساب العامل المهارات اللازمة لتأدية عمله بدقة وكفاءة وفاعلية، ووقوفه على أحدث أساليب العمل في ميدان تخصصه.

وترى الباحثة أن هذا التدريب يتم بالممارسة أو المعايشة، وهو مسئولية مباشرة على المشرف المباشر، ويتوقف على نشر ثقافة التعلم داخل المنظمة ودور الزملاء، ويؤتي ثماره باجتهاد الموظف وإتقانه وتميزه، ويعد هذا النوع من التدريب من أهم عوامل تحفيز العاملين، وبالتالي تحسن الأداء.

### ٣-التدريب المنظم Organized training

ويشتمل على ما يلي:

• خطط التدريب السنوي للعاملين (annual training plans).

• مدخلات خطة التدريب (احتياجات البرامج/المشروعات/تقييم الأداء الفردي/تقييم

الأداء المؤسسي).

• تغطية التدريبات العامة (مهارات مطلوبة من كل العاملين الفنية بحسب احتياج كل

قطاع).

• الإدراج في الميزانية.

• المسؤولية المشتركة لمختلف المستويات (الإدارة العليا/ إدارة الموارد البشرية/ وحدة التدريب/ الموظفون/ المتطوعون). (خليل، ٢٠١٣: ١٥١)

#### ٤- فرص التدريب الخاص (لبعض العاملين) **tailored training**

ويكون هذا التدريب حسب احتياج المنظمة، أو كمكافأة تميز في الأداء، أو إعداد لمسئولية جديدة، أو إعداد للترقي، وقد يكون داخل القطر أو خارجه (خليل، ٢٠١٣: ١٥٢).

ومن أمثله: منحة دراسية (scholar ship)، أو دورة تدريبية متخصصة، أو انتداب (السندي، ٢٠١٠).

#### تقييم برامج التدريب:

تحتوي عملية التقييم على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لقياس فاعلية التدريب، من خلال الآثار التي تترتب عليها؛ فالهدف من نشاط التدريب هو تحقيق منفعة معينة بالنسبة للفرد أو المنظمة:

• **رد فعل المشاركين في برامج التدريب:** تقاس ردود الأفعال لدى الأفراد الذين

تلقوا برامج التدريب من خلال استمارة استقصاء.

• **التعليم:** يمكن قياس التعليم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد من خلال البرنامج قياساً

مباشراً، ويتم ذلك بتصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب.

• **سلوك الفرد في العمل:** ويقاس هذا السلوك بعد مرور بضعة شهور من انتهاء

برنامج التدريب، ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس التغيير، أو عن طريق الملاحظة المدونة من قبل الرئيس المباشر أو زملاء العمل أو الفرد ذاته.

• **نواتج الأداء التنظيمي للتدريب:** تقاس فاعلية التدريب هنا بأثرها على النتائج

كمقياس معدل دوران العمل والغياب والشكاوى وجودة قيمة الخدمات وغيرها مما يعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم كمعيار للأداء التنظيمي. (خليل، ٢٠١٣: ١٥٢)

وهذا المقياس يقيس عائد التّدريب بالنسبة للمشروع ولأهداف المنظّمة مباشرة. لذا يجب الاهتمام بضرورة الاهتمام بالتّدريب والتّأهيل الذي يحقق الحد الأدنى لإكساب المهارات لدى العاملين في حقل الجمعيات الأهلية، وأخص بالذكر:

• التّدريب على مهارات الاتّصال والعرض.

• التّدريب على مهارات التّفاوض.

• التّدريب على قياس رضا العملاء.

• التّدريب على إدارة الوقت.

• التّدريب على إدارة اجتماعات العمل.

### أهمية الإدارة الخاصّة غير الربحية

يشير مفهوم الإدارة الخاصّة أو إدارة المنظّمات الأهلية غير الاستثمارية إلى الجهود التي تعمل على ترجمة أهداف هذه المنظّمات الأهلية إلى خطط طويلة المدى وأخرى مرحلة تنتهي عند تنفيذها إلى برامج ومشروعات توفر للناس ما هم في حاجة إليه من خدمات (ناجي، ٢٠١٥ : ١٧٨).

### خصائص الإدارة الخاصّة غير الربحية:

تتميز إدارة المنظّمات الأهلية غير الاستثمارية بعدد من الخصائص أهمها (ناجي،

: ٢٠١٥ : ١٧٨)

١. تعتمد الإدارة الخاصّة في تنظيمها الإداري على اللوائح والنّظم التي تضعها المنظّمة الأهلية بنفسها، وهي التي تعرف بالقانون الأساسي واللائحة الداخليّة ومن الشائع أن تتضمن اللائحة الأساسية للمنظّمة الأهلية ما يأتي (ناجي، ٢٠١٥ : ١٧٨):

(اسم المنظّمة-أهدافها-مقرها-شروط العضوية-أوجه النشاط-وحدات التّنظيمية (الجمعية العمومية-مجلس الإدارة-اللجان) الإدارات والأقسام المختلفة-الهيكل الوظيفي - نظام التوظيف-الاحتياجات-المرئيات).

٢. تعتمد الإدارة في المنظّمات الأهلية عدا الاستثمارية على نوعين من التّمويل هما

(ناجي، ٢٠١٥ : ١٧٨-١٧٩):

- أ. تمويل ذاتي وأهلي: ويتمثل في التبرعات - اشتراكات الأعضاء وبيع المشروعات أو الممتلكات، أو الوصايا والهبات والأوقاف.
- ب. التمويل الحكومي: ويتمثل في الإعانات والقروض الحكومية.
٣. تتميز إدارة المنظمات الأهلية الخاصة: بأنها أكثر حرية في ملاءمتها المجتمع المحلي ولعل ذلك تمكنها من الاستفادة من خدمات المتطوعين الذين يرغبون في التطوع من سكان وأهالي المجتمع.
٤. تتميز الإدارة في المنظمات الأهلية بالقدرة على الابتكار والتجريب وهذا من منطلق أنها مرنة ومتحررة من اللوائح والروتين.
٥. تتميز إدارة المنظمات الأهلية بحقها في اختيار أفضل العناصر والكفاءات من المهنيين والإداريين والفنيين باعتبار لها لوائحها وقوانينها الخاصة.
٦. تتميز إدارة المنظمات الأهلية بالسرعة في إصدار القرارات والتنفيذ والمتابعة.

## المبحث الخامس: التنمية المستدامة تطورها وأنواعها وعناصرها وتحدياتها:

تعتبر التنمية إحدى الوسائل للارتقاء بالإنسان، وتستأثر عملية التنمية على المستوى الدولي باهتمام كبير من قبل جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء نظراً لما يترتب عليها من نهوض بالمجتمعات ورفع مستوى الدخل والمعيشة للمواطنين، كما أنّ الفهم الحديث للتنمية يرى أنها ليست مجرد عملية نمو تجرى في فراغ، بل هي عملية مجتمعية شاملة تغطي الإنتاج وزيادته والخدمات واتساع مجالها وكذلك أنماط السلوك الاجتماعي والقيم السائدة والأوضاع السياسية الداخلية والخارجية التي لها أثرها الذي لا ينكر ولا سيما في مستوى تحديد أولويات التنمية (محمود، ٢٠٠٣).

والتنمية المستدامة مفهوم حديث النشأة بدأ يُستخدم في الأدب التنموي المعاصر، وقد أصبحت الاستدامة مدرسة فكرية عالمية تنتشر في أغلب الدول الصناعية والنامية، وتهتم بها هيئات شعبية ورسمية، فالتنمية المستدامة تعتبر نمط تنموي يتعامل مع النشاطات الاقتصادية الرامية لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي؛ وينظر لذلك على أنه السبيل الوحيد لضمان تحقيق نوعية حياة جيدة للسكان في الحاضر وللأجيال القادمة كما برزت العديد من المؤسسات التي تهتم بهذا المجال؛ ومنها لجنة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (الحميدوي، ٢٠١٧: ١٥).

### أولاً: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة:

يعد مفهوم التنمية المستدامة "Sustainable Development" حديث نسبياً، والذي تطور عبر العديد من العمليات وديناميات التنمية، فمن أول تلك المفاهيم هي المتعلقة بتخطيط التنمية الاقتصادية على المستوى القومي والتي اقتضت على بعض الدول المستقلة عقب الحرب العالمية الثانية، مما أدى إلى ظهور مؤسسات دولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وتأسيس برنامج الأمم المتحدة للبيئة سنة ١٩٦٠م، فيما عرف عقد الستينات بعقد التنمية وذلك لرواج عمليات تخطيط التنمية الاقتصادية (حبيب، ٢٠٠٩: ٤٠٥).

وتبعه عقد السبعينيات الذي برز فيه ظهور مصطلح التنمية المستدامة في أعمال ودراسات معهد "وولد ووتش" مركزين في ذلك على عدم وجود نموذج تنموي يقبل التطبيق في مختلف دول العالم، وذلك لارتباط مفهوم التنمية المستدامة بالقضايا البيئية المؤثرة على التنمية في ذلك الوقت. فيما يرى "جون بروهمان" باستغراب اعتمد كلاً من النظريّات التّنموية المعاصرة كالليبرالية أو النيولبرالية وغيرها على الاستهلاك الجائر للموارد الطّبيعية خاصّة الدّول النامية (ناجي، ٢٠١٥: ١٣). هذا فقد جاء كتاب لميداروراندر "Midar & Render بعنوان "حدود النمو"، الذي مهد لظهور مفهوم التنمية المستدامة حين ربط بين التنمية والبيئة، حيث مثل فيه مفهوم التنمية المستدامة برد الفعل القومي تجاه الضغوط المحلية المتزايدة لمواجهة أعباء أو آثار الاصلاح الاقتصادي حتى أمكن أخيراً فرضها لي أجندة الدّول والمؤسّسات الدّولية (David، 1996). فمن أهم الأحداث وأكثرها تأثيراً في قضية التنمية المستدامة على النطاق الدّولي هما، مؤتمر استكهولم "Stockholm" الذي عقدته الأمم المتحدة في السويد عام ١٩٧٢م، والذي القي فيه الضوء على قضايا العالم الثّالث الفقيرة النامية، أيضاً مؤتمر ريودي جانيرو "Riode" "Janioro"، الذي تم عقده في البرازيل عام ١٩٩٢م من قبل الأمم المتحدة والشهيرة بقمة الأرض "The Earth Summit"، المعنى بالبيئة والتنمية والذي ترتب عليه إبرام العديد من الاتفاقات والمعاهدات الدّولية، فمن أهمها ما يطلق عليه ميثاق الأرض "Earth Charter"، وهو عبارة عن مجموعة من المبادئ الواجب احترامها من جانب الدّول الأعضاء (١٧٨ رئيس دولة وحكومة) بهدف تشجيع تطبيق مفهوم التنمية المستدامة (CSD)، ولا زال القلق مستمر حول تحديد مفهوم للتنمية المستدامة بحيث لا تقلل الممارسات الحاليّة من مستوى المعيشة للأجيال القادمة في المستقبل، لذلك واصلت الأمم المتحدة بعقد مؤتمرات دولية كمؤتمر القمة المعنية بحقوق الإنسان في فيينا عام ١٩٩٤م، وقمة السكان بالقاهرة عام ١٩٩٤م، والقمة الاجتماعيّة في كوبنهاجن عام ١٩٩٥م، وقمة المرأة في بكين بالصين عام ١٩٩٥م، وقمة المعينة بالاستيطان عام ١٩٩٦م. فيما أكدت تلك القمم افتقار الاهتمام بالبعد الاجتماعي لدى مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية "UNCED" عند الحديث عن التنمية المستدامة. على أية حال فقد

أشار كلاً من نيكولاس جيورجس "Nicholas Georgesee" وويليام كاب "William Kapp" وغيرهم ممن تحدى التيارات الفكرية التي سادت آنذاك عن التنمية الاقتصادية، مشيرين إلى أنّ الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة ذا جذور مرتبطة بالعلوم الطبيعية والاجتماعية، وللتأكيد على فكرة التنمية وتحقيق سياسة بيئة نمووية مناسبة لا بد أن يكون المورد البشري ذو وعي وأدراك كافي، كونه المحور الأساسي في التنمية ( Michlsredelift & Colin Sage، 1999 ).

والملفت للنظر حتى هذه اللحظة أنه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلى تعريف يمكن اعتماده، وذلك لعدم وجود أطر تحليلية للتنمية المستدامة كمنهج فكري مستقل يمكن الارتكاز عليه، فمفهوم التنمية المستدامة شأنه كباقي المصطلحات المرتبطة بالتنمية فغالباً ما يصحبها الغموض والإبهام والتفسيرات المختلفة كونها مرتبطة بحياة واقعية؛ مما أدى إلى ظهور صور أدبية عدة لمصطلح التنمية المستدامة وذلك لما شهده من جدل واسع على الصعيد الأكاديمي والعملي، ففي عقد التنمية الأول الذي تبنته الأمم المتحدة (١٩٦٠-١٩٧٠) اقترن مفهوم التنمية بالنمو الاقتصادي المرتكز في زيادة دخل الفرد والمجتمع ممثلاً في الدولة، أما في العقد الثاني للتنمية (١٩٧٠-١٩٨٠) اكتسب مفهوم التنمية أبعاداً اجتماعية وسياسية وثقافية بجانب البعد الاقتصادي، وخلال عقد التنمية الثالث (١٩٨٠-١٩٩٠) اكتسب مفهوم التنمية بعداً حقوقياً وديمقراطياً يتمثل في المشاركة السياسية والشعبية في اتخاذ القرارات التنموية، هذا وقد شهد عقد التنمية الرابع نقلة نوعية بدءاً من عام ١٩٩٠م، حيث تأكد مفهوم التنمية المستدامة بوضوح في وثيقة الأرض المتضمن لسبعة وعشرون مبدأ تدعو إلى ضرورة تحقيق العدالة بين الأجيال المختلفة في توزيع الموارد الطبيعية ضماناً لتواصل عملية التنمية.

وترجع البداية الحقيقية للاهتمام بالتنمية المستدامة لاهتمام العديد من الحكومات والمنظمات التطوعية، من خلال حشد الجهود الشعبية ولفت الأنظار تجاه الآثار السلبية للأنشطة الإنسانية على البيئة، فمنذ مطلع الستينيات بدأت تلك الاهتمامات تُشكل

أولويات على أجندة العمل السياسي مثل: ظهور جماعات الضغط، وحماية المستهلك، والحركات المناصرة للبيئة (الجهني، ٢٠١٧: ٤٩٠).

ولقد أشار الاتحاد الأوروبي في عام ١٩٩٢ في تعريفه للتنمية المستدامة، إلى أنها " أسلوب للتنظيم، وإستراتيجية تهدف إلى ضمان الاستمرارية عبر الزمن لتنمية اجتماعية واقتصادية، في إطار احترام البيئة ودون تهديد المصادر الطبيعية الأساسية للنشاط الإنساني" (بن غضبان، ٢٠١٤: ٤٠)، وأنها تتضمن العناصر التالية:

**العنصر الاجتماعي:** ويشير إلى " العلاقة بين الطبيعة والبشر، وإلى النهوض برفاه الناس، وتحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية الأساسية، والوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن، واحترام حقوق الإنسان، كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة والتنوع والتعددية والمشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار" (قادري، ٢٠١٣: ٨٢).

**العنصر البيئي:** عرفه العالم "كوبر": "البيئة عبارة عن ثلاثة مصادر تتمثل في: البيئة كمصدر للتمتع بالعناصر الطبيعية، أو مصدر للموارد الطبيعية، والبيئة كذلك كمستودع لاستيعاب المخلفات، والموارد الطبيعية تعني محتويات الأرض من خامات وموارد وماء، وهواء بجميع طبقاته" (قادري، ٢٠١٣: ٧٥).

**العنصر الاقتصادي:** "هو تحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية، أخذ بالحسبان الآثار الحالية والمقبلة للاقتصاد على البيئة بهدف التنمية وحماية البيئة بنفس الوقت" (عله، ٢٠١٠: ٧١).

إن التنمية المستدامة عبارة عن تحقيق مستوى مرغوب من التفاعل بين أنساق ثلاثة وهي النسق الإيكولوجي، والاجتماعي، والاقتصادي والتي جميعهم تؤدي إلى التنمية التي تقابل احتياجات الحاضر أو الأجيال الحالية، دون إهدار حقوق الأجيال القادمة في الحياة ومقابلة احتياجاتهم وهذا التعريف يتضمن ميادين عمل الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بصورتها الحديثة.

## ثانياً: أهداف التنمية المستدامة:

بالرغم من الجهود المتواصلة حول التنمية إلا أنه يصعب على حكومات بعض الدول النامية بمفردها الوفاء بمتطلباتها بالمستوى اللائق والمتميز خاصة في ظل ارتفاع معدلات النمو السكاني لذلك تحث الحكومة دائماً على الجهود الأهلية للمشاركة في عملية التنمية وتدعيم مفهوم شركاء التنمية لتضمن لها النجاح في هذا المسار وهو تحقيق المستوى اللائق لأبنائها (صادق، ومحمد، ٢٠١٣: ٣٧٦-٣٧٧)، ومن هنا جاء تنظيم العمل الأهلي ضمن جمعيات ومنظمات أهلية تخضع للأنظمة والتعليمات التي تصدرها الدولة، ولتقوم هذه الجمعيات بدورها التأموي المأمول منها تحتاج إلى الاستدامة المالية والبشرية.

ولقد اهتمت الأمم المتحدة بمفهوم التنمية المستدامة، حيث حددت الأهداف الإنمائية للألفية التي أطلقت في عام ٢٠٠٠م واعتبرت أن عام ٢٠١٥م هو العام المستهدف، وإقراراً من الأمم المتحدة بنجاح الأهداف، وبالحاجة إلى خطة إنمائية جديدة لما بعد عام ٢٠١٥م. فقد سعت إلى صياغة أهداف جديدة (الأهداف الإنمائية لما بعد، ٢٠١٥م).

ففي أغسطس عام ٢٠١٥م توصلت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، والبالغ عددها ١٩٣ دولة إلى توافق في الآراء بشأن الوثيقة الختامية للخطة الجديدة (تحويل عالمنا: خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠م) وقد قررت الدول الأعضاء أن يُعقد مؤتمر قمة للأمم المتحدة لاعتماد خطة التنمية المستدامة الجديدة، وأهدافها السبعة عشر وما يتبعها من غايات بلغت ١٦٩ غاية، خلال الفترة من ٢٥-٢٧/٩/٢٠١٥م في نيويورك، ولقد جاءت الأهداف السابعة عشر على النحو التالي (الأهداف التنموية المستدامة للأمم المتحدة ٢٠٣٠م):

١. القضاء على الفقر.
٢. القضاء التام على الجوع.
٣. الصحة الجيدة والرفاه.
٤. التعليم الجيد.

٥. المساواة بين الجنسين.
٦. المياه النظيفة والنظافة الصحية.
٧. طاقة نظيفة وبأسعار معقولة.
٨. العمل اللائق ونمو الاقتصاد.
٩. الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية.
١٠. الحد من أوجه عدم المساواة.
١١. مدن ومجتمعات محلية مستدامة.
١٢. الاستهلاك والإنتاج المسؤولان.
١٣. العمل المناخي.
١٤. الحياة تحت الماء.
١٥. الحياة في البر.
١٦. السلام والعدل والمؤسسات القوية.
١٧. عقد الشركات لتحقيق الأهداف.

كما تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط بكل مكون من مكوناتها الثلاثة كما يلي (المصري، وعامر، ٢٠١٦ : ١٥٨):

١- بالنسبة للمكون الاجتماعي:

نجده يتضمن مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها مثل:

- العدل.

- التماسك الاجتماعي.

- الحراك الاجتماعي.

- المشاركة.

- الهوية الثقافية.

٢- المكون الاقتصادي فيتضمن:

- النمو.

- الكفاءة.
- الثبات.
- ٣- المكون البيئي ويتضمن:
  - بيئة سليمة للبشر.
  - استخدام رشيد للموارد الطبيعية المتجددة.
  - المحافظة على الموارد الطبيعية المتجددة.
- وبالإضافة إلى هذه الأهداف فهناك أهداف أخرى للتنمية المستدامة والتي من أهمها ما يلي (المصري، وعامر، ٢٠١٦: ١٥٨ - ١٥٩):
- أ- الهدف هو الأمثل للتنمية المستدامة:
  - هو التوفيق بين النمو الاقتصادي والبيئة وهي تسعى إلى بلوغ الحد الأقصى من أهداف كل من النظام البيولوجي والاقتصادي والاجتماعي.
  - أ. أهداف النظام البيولوجي.
    - المرونة.
    - القدرة على الانتعاش.
    - الإنتاجية البيولوجية.
  - ب. أهداف النظام الاقتصادي:
    - تلبية الاحتياجات الأساسية.
    - تعزيز العدالة.
    - زيادة السلع والخدمات المفيدة.
  - ت. أهداف النظام الاجتماعي:
    - التنوع الثقافي.
    - العدالة الاجتماعيّة.
    - المشاركة وذلك في الوقت نفسه.

ومن الملاحظ أن التنمية المستدامة تركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التي يجب أن تكون مرتبطاً بعضها مع بعض بشكل عضوي وعليه فإنَّ التنمية المستدامة يمكن تمثيلها على تشابك البعد الاجتماعي والاقتصادي والبيئي (المصري، وعامر، ٢٠١٦: ١٥٩).

إنَّ التنمية المستدامة تتطلب تعلم صناعة قرارات جديدة مختلفة عما صنعناه في الماضي وهنا يلعب التعليم الدور الأساسي في أن نتعلم كيف تصنع القرارات الصحيحة اليوم في المستقبل

وعلى ذلك فإنَّ محور التنمية المستدامة هم المواطنون وليس الإنتاج وأن الغاية الأولى للتنمية هو تحقيق رفاهيتهم المادية والروحية فلا ينبغي أن تكون التنمية ملائمة للبيئة والموارد فحسب ينبغي أن تكون ملائمة أيضاً لثقافة النظم الاجتماعية الذي تتم فيه وهذا الأمر يستلزم أهمية الأخذ بالتخطيط العلمي في كل مكون من مكونات عملية التنمية.

#### ثالثاً: أهمية التنمية المستدامة:

تأتي أهمية التنمية المستدامة في عدة إسهامات كما بين كل من ناجي (٢٠١٣: ٣١)، والجندلي (٢٠١٦: ٢١٢-٢١٣) في الآتي:

• أنها تسهم في خلق روح التنافس بين المؤسسات المجتمعية، بحيث تطور منتجاتها بأدوات منخفضة التكلفة ومرتفعة العائد والأهم من ذلك تكون تلك المنتجات صديقة للبيئة.

• تسهم في دفع المؤسسات للتخطيط ورسم استراتيجيات للمستقبل آخذه في اعتبارها مسألة التوازن والاعتدال من خلال تحليل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية برؤية شاملة تكاملية.

• تسهم في تقليص المخاطر بأشكالها المتعددة من خلال إعداد ونشر تقارير الاستدامة، لتجنب المخاطر التي تهدد البيئة ولا تتفق مع القوانين، والتي قد تؤثر سلباً على الأداء المالي والسيولة.

• تقوي من ترابط المؤسسات الحكومية والأهليّة وتعين على تضافر الجهود لتلبية حاجات المجتمع وتساعد على تبادل الخبرات والمهارات وتسهم في دعم وتفعيل التعليم والتدريب وتحفيز الإبداع.

• تسهم في تحقيق التوازن بين كافة مؤسسات المجتمع مما يحقق العدل بين الجميع وينتج عنه رضا لكافة الأطراف على المستوى الفرد والجماعة والمؤسسة والمجتمع.

• تسهم في مساعدة إدارات الشركات الصناعية في رسم خططهم طويلة المدى وقصيرة المدى على نحو يتلاءم مع الأهداف ومع الأخذ بالبعد الاجتماعي بعين الاعتبار

#### رابعاً: متطلبات التنمية المستدامة

هناك عدة متطلبات للتخطيط للتنمية المستدامة والتي منها:

##### ١- المتطلبات البيئية:

تتضمن الاستدامة البيئية أو المتطلبات البيئية للتنمية المستدامة على الآتي:

- في مجال الماء: الحفاظ على مصادر المياه سواء السطحية منها أو الجوفية من النضوب والتلوث.

- في مجال الغذاء: وتهدف لضمان الاستخدام الملائم لضمان الاستدامة والحفاظ على الأراضي والغابات والحياة البرية والثروة الحيوانية.

- في مجال الصحة: وتهدف لضمان حماية الموارد البيولوجية والأنظمة البيئية والأنظمة الداعمة للحياة من عبث البشر والتصنيع.

- في مجال السكن والمأوى والخدمات: وتهدف لضمان الإمداد اللازم والاستخدام الأمثل لموارد البناء ونظم المواصلات.

- في مجال الطاقة: تهدف لتخفيض الآثار البيئية للوقود الحفري، والاستعانة بالبدايل في عملية التنمية مثل استخدام الغابات والبدايل المتجددة.

- في مجال التعليم: ضمان كفاية المتدربين في مختلف القطاعات الاقتصادية الأساسية.

- مجال الدخل: رفع مستوى الكفاءة الاقتصادية وتحقيق النمو، وتوفير فرص العمل

في القطاع الرسمي (قادري، ٢٠١٣: ٧٦).

٢- المتطلبات الاقتصادية: وتشمل تشجيع الكيانات الاقتصادية المحلية على تحقيق الاستدامة-بناء وتنمية القدرات الاقتصادية للمجتمع-ربط الأنشطة الاقتصادية بالبيئة المحلية والاجتماعية للمجتمع. (عبدالله، ٢٠١٨ : ١٣٥)

كما تتمثل في:

- حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية: إذ أن استهلاك سكان الدول المتقدمة الفردي للموارد يفوق أضعاف حصة الفرد في الدول النامية، من الغاز والموارد الطبيعية والطاقة والفحم وغيره، ومثاله يفوق الاستهلاك الفردي للموارد في الولايات المتحدة ٣٣ ضعف ما يستهلكه الفرد في الهند.

- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية: فالتنمية المستدامة بالنسبة للدول المتقدمة تعني تخفيض استهلاك المستمر من خلال استحداث أدوات حديثة تخفف الضغط على الموارد وتغيير جذري لأسلوب الحياة، وهنا يجب لفت الانتباه بعدم تصدير تلك الضغوط للدول النامية.

- مسؤولية الدول المتقدمة عن التلوث ومعالجته: وتقع مسؤولية قيادة التنمية على الدول المتقدمة، نظراً لسوء استهلاكها الكبير للموارد الطبيعية في الماضي واستفادتها منه بشكل خاص، وأيضاً لغنى هذه الدول بالموارد المالية والبشرية والتقنية ما يضعها بالصدارة في وجوب قيامها بتحويل وتعديل اقتصادها لتقنيات جديدة تحمي النظم الطبيعية.

- تقليص تبعية الدول النامية: ففي حال قامت الدول المتقدمة بتقليص الاستيراد للمواد الأولية، فسيلحق الضرر بالدول النامية نظراً لاعتمادها في دخلها القومي على بيع تلك المواد، مما يجعلها غير قادرة على استيراد احتياجاتها، لذا فإنّ تمكين هذه الدول من الاعتماد على ذاتها وتنمية قدرتها يسد هذا العجز لديها.

- التنمية المستدامة لدى البلدان الفقيرة: تعني التنمية المستدامة في الدول الفقيرة وتسخير الموارد الطبيعية لرفع مستوى معيشة الأفراد لأكثر من (٢٠%) من سكان العالم المعدمين، حيث تهدف التنمية المستدامة لتخفيف حدة الفقر المطلق.

- المساواة في توزيع الموارد: وللتخفيف من حدة التفاوت، يجب أن تكون الفرصة في تحسين الدخل متاحة لجميع أفراد المجتمع دون تمييز.

- تقليص الإنفاق العسكري: وتطمح التنمية المستدامة إلى تحويل الصرف مقابل شراء واستنزاف الأموال في الأغراض العسكرية إلى أغراض اقتصادية تدعم احتياجات التنمية (بن غضبان، ٢٠١٤: ٤٩-٥١)، و(الشايحي، ٢٠١٩: ١٠-١١)

٣- **المتطلبات الاجتماعية:** توفير الخدمات الصحية والتعليم والإسكان والتوظيف والاهتمام بتحقيق العدل والمساواة في توزيع عوائد التنمية بالمجتمع-تحقيق الشراكة بين المنظمات سواء حكوميّة أو أهليّة (ناجي، ٢٠٠٧: ١٥٤).

كما تشمل ما يلي:

- قدرة تحويل البشر لطاقات منتجة وخلاقة.
- مراعاة حق الأجيال القادمة بالاستفادة من الموارد الطبيعيّة أو بمشكلة التلوث البيئيّ وضرره عليهم، أو بعبء الديون العامّة التي ينبغي عدم إلحاقها للأجيال اللاحقة.
- المساواة بين كافة أفراد المجتمع باختلاف أجناسهم واختلاف أعراقهم ومعتقداتهم وتساوي الفرص المتاحة للجميع.
- تمكين الإنسان، فالتنمية تتم بالإنسان وإليه.
- توفير البيئة الآمنة، والحماية الاجتماعيّة للفئات الهشة في المجتمع. (قادري، ٢٠١٣: ٨٣)

**خامساً: مجالات التنمية المستدامة التي يمكن أن تقوم بها الجمعيات الأهليّة:**

بداية يمكن القول أنّه يجب أن تسعى الجمعيات الأهليّة إلى تلبية احتياجات مجتمعيّة واسعة، بغية العمل على تحقيق التنمية المستدامة داخل المجتمع السعودي؛ وحتى يكون للجمعيات الأهليّة حضور وقبول مؤثر وممتد في هذا المجتمع؛ يجب أن تقوم بخدمات متعددة، وأن تسعى إلى امتلاك قدرات تمكنها من تنفيذ أهدافها وتحقيق تطلعاتها، وكسب ثقة المجتمع المستفيد من خدماتها وأنشطتها؛ مما يدفع نحو بناء منظومة سليمة وصوغ خطط إستراتيجية تضمن لها الوفاء بمتطلبات التنمية، ومدى حاجة المجتمع. (عزوز، ٢٠١٤)

ويمكن الربط ما بين التنمية المستدامة والتنمية البشرية ودور الجمعيات في ذلك أن التنمية البشرية ليست مجرد تنمية موارد بشرية وإنما هي توجه إنساني للتنمية وهي طابع شامل ومركب لا يمكن النظر إلى مكوناته بشكل محيز فالتنمية البشرية المستدامة معنية بالوسائل كما بالغايات وتتطرق للنتائج كما إلى الأسباب وتتناول الظواهرات كما البنى المولدة لها.

إنَّ ما يميز مقاربتها ومنهجية تصديها للمشاكل هو بالضبط تجاوز النظرة القطاعية وتقديم تحليل مندمج واستراتيجيات عمل متكاملة.

وهذا النمط النموذجي يجمع بين رؤية واضحة وتصور مستقبلي ذي أبعاد فلسفية إنسانية وبين خطط وبرامج عملية تتصدى للمشاكل والاحتياجات ضمن منهجية شمولية ومنهجية بعيدة المدى ويعتمد على المشاركة القاعدية التي تنطلق من إرادة الناس وقناعاتهم ومشاركتهم في صناعة حاضرهم ومستقبلهم بخيارهم الحر فالتنمية البشرية لا تكون مستدامة بمقدار ما هي نابعة من خيارات الناس وتحترم التنوع والتعددية وتحقيق العدالة (المصري، وعامر، ٢٠١٦: ١٥٧).

وتكمن قوة هذا المفهوم في التشديد على أهمية تمكين المجتمع ككل في السيطرة على مصيره واختيار طريق التنمية المناسبة له وعدم اقتصر توسيع الخيارات والمشاركة في العملية التنموية على الأفراد فقط كما أنَّ هذا المفهوم يعتمد بشكل أساسي على بناء الرأسمال الاجتماعي الذي يمكن تعريفه بأنه أشكال طوعية للتنظيم الاجتماعي ويكمن هذا الأخير في العلاقات بين الناس ويدعو إلى رفع قدراتهم وزيادة مشاركتهم من أجل تحقيق مصالحهم المشتركة وهو يتضمن الدعوة إلى ربط التنمية بسياق الأنماط الديمقراطية التي تساعد في قيام تفاعل مستمر بين الدولة والمجتمع على أساس أن بناء القدرات المجتمعية وبناء القدرات الإنسانية يدعمان التنمية لتوفير مجتمعات قوية (المصري، وعامر، ٢٠١٦: ١٥٧).

#### سادساً: تحديات وإشكاليات التنمية المستدامة:

يمكننا إرجاع الجدل حول مفهوم التنمية المستدامة إلى أزمنة ماضية والذي سعى إلى إرضاء أنصار البيئة من جهة وأولئك المعنيين بالتنمية من جهة أخرى، فواقع الأمر أن مفهوم التنمية المستدامة ما هو إلا محاولة لإعادة صياغة مفهوم للتنمية أو تحديث وذلك بهدف التركيز على أنشطة أفضل للتنمية. إذاً فالتنمية المستدامة أحد المطالب الأساسية للمجتمعات النامية لتحقيق ذلك يواجه بعض من التحديات والإشكاليات، فمنها ما يتعلق بكيفية إيجاد التلاؤم والتوازن بين المحافظة على الموارد وإشباع الاحتياجات الأساسية

ولهذا يتوجب على المخططين المحافظة على النسق الإيكولوجي. فيما ترتبت الإشكالية الثانية في المقصد من مفهوم نوعية الحياة من ناحية ومفهوم الحاجات الأساسية التي يجب أن تعمل التنمية المستدامة على إشباعها من ناحية حيث لا يوجد اتفاق محدد للحاجات الإنسانية الأساسية. هذا فتعلقت الإشكالية الثالثة بكيفية الربط وتحقيق التكامل والتفاعل بين عناصر وأبعاد التنمية المستدامة الإنسان والبيئة. فترتبط الإشكالية الرابعة بالسكان سواء بالنسبة للزيادة السكانية أو نوع السكان ومدى تقبلهم للتكنولوجيا الجديدة، وخلصت الإشكالية الخامسة إلى أهم التحديات الاقتصادية المتعلقة بالتنمية المستدامة لمواجهة التكتلات الاقتصادية وسرعة نقل وتوطين التكنولوجيا، فأخر الإشكاليات تعلقت بوجود تخطيط فعال معتمد على مشاركة شعبية واسعة وإدارة جيدة لبرامج التنمية فلتنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة يتطلب الربط بين مهارات متخصصّة في مجالات متعددة وتطوير في قدرات الأفراد والمنظمات المشاركة هنا تلعب دور رئيسي في كل الأنشطة التنموية فتحقيق ذلك ليس بالشيء السهل (حبيب، ٢٠٠٩: ٤٢٨-٤٣١).

فمن الواضح أن بناء التنمية المستدامة ونجاحها يتطلب توفر مجموعة من الشروط باعتبارها النموذج الأكثر ملاءمة لاستنفار جهود الجماهير باتجاه تنمية مجتمعهم، حيث يتمثل الشرط الأول في أهمية توفر الظروف التي تساعد على مشاركة الجماهير والقيام بمسؤولياتهم نحو مجتمعهم بتوزيع الفرص الاجتماعية المختلفة. فيما اتصل الشرط الثاني بأهمية الحفاظ على الموارد البيئة المختلفة ابتداءً من الموارد الاقتصادية إلى الموارد الطبيعية. فالشرط الثالث أشار إلى أنّ مسؤولية الحفاظ على البيئة تقع على عاتق كل البشر، فذلك يتطلب جهود وسياسات مقصودة من قبل الإنسان تستهدف حماية هذه البيئة، ويذهب الشرط الرابع إلى أنّ نجاح التنمية المستدامة يتطلب إدارة المشروعات الإنمائية، بحيث يصبح بناء العمران البشري المتطور متضمناً الحفاظ على البيئة (أبو ليلة، ٢٠١٤: ٣٨٠-٣٨١).

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

- نوع الدراسة
- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة جمع البيانات
- اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة
- المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
- مجالات الدراسة
- المجال الزمني
- المجال البشري
- المجال المكاني

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### الإجراءات المنهجية:

##### نوع الدراسة:

تنتمي الدراسة الحالية إلى الدراسات الكمية الوصفية؛ وذلك لأن الدراسات الكمية تعتمد في الغالب على الاستبيان (قنديلجي والسامرائي، ٢٠٠٩، ص: ٦٤). وقد استخدمت الدراسة الوصفية لبيان التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق مجالات التنمية المستدامة (المجال البشري-المجال المالي- المجال التنظيمي-المجال الخدمي).

##### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل؛ حيث اعتمدت هذه الدراسة في تناولها لمشكلة الدراسة والتأكد من الأهداف والإجابة على التساؤلات على استراتيجية منهجية تعرف باسم استراتيجية المسح الاجتماعي باعتبارها أكثر الاستراتيجيات المستخدمة في بحوث الخدمة الاجتماعية شيوعاً وذلك بهدف الحصول على بيانات كمية ضرورية لفهم واقع إمبيريقي (عبد العال، ١٩٩٩، ص: ٢٨٤).

##### مجتمع الدراسة:

لمعالجة موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها تم اختيار مجتمع الدراسة من القيادات العليا في الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض، والبالغ عددها ١٥٢ جمعية. (<https://mlsd.gov.sa>)، وهؤلاء يمثلون الإدارة العليا في الجمعيات الأهلية.

وقد تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من القيادات العليا في الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض والبالغ عددها ١٥٢ جمعية. وتم توزيع إستبانة الدراسة إلكترونياً على جميع الجمعيات الأهلية، وذلك بالتعاون مع إدارة الجمعيات في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. وتم تحديد فترة شهرين لجمع البيانات الميدانية، وذلك لإعطاء جميع مفردات الدراسة الوقت الكافي للمشاركة في الدراسة وتعبئة الاستبانة. إلا أنه و بعد

التواصل مع الجمعيات لمتابعة تعبئة الاستبانة تم اكتشاف أن ثلاثة من الجمعيات متوقفة عن العمل أو غير مفعلة، أي تبقى ١٤٩ جمعية. وفي نهاية المدة المقررة لجمع البيانات بلغ عدد الجمعيات التي استجابت وشاركت بالدراسة (١١٠) جمعية من بين الجمعيات المستهدفة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، مما شكل (٧٣%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي نسبة مناسبة لتطبيق الدراسة عليها.

### أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالمراحل التالية:

- الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بالجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة
  - تحليل الدراسات السابقة وأدواتها المستخدمة في جمع البيانات.
  - الإطار النظري للدراسة الحالية.
  - إجراء العديد من المقابلات لبعض خبراء الخدمة الاجتماعية بهدف تحديد العبارات التي يمكن ادراجها في الاستبانة من واقع خبراتهم العلمية والعملية.
  - تحديد الاستبانة ومحاورها وأبعادها الفرعية والتأكد من قابليتها للقياس.
- وقد احتوت الاستبانة في صورتها الأولية على المحاور الرئيسة التالية:
- المحور الأول: واقع جمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وقد تكون في صورته الأولية من (١٤) عبارة.

المحور الثاني: أهم التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق مجالات التنمية المستدامة، وتكون من ثلاثة أبعاد: البعد الأول التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (١٥) عبارة، والبعد الثاني التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (١٠) عبارات، والبعد الثالث التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعية الأهلية في تحقيق الاستدامة، وتكون من (١١) عبارة

المحور الثالث: أهم المقترحات للحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من ثلاثة أبعاد: الأول: أهم المقترحات للحد من التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (٨) عبارات، والثاني أهم المقترحات للحد من التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (١٢) عبارة، والثالث: أهم المقترحات للحد من التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (١٤) عبارة ويقابل كل فقرة من فقرات هذه المحاور قائمة تحمل العبارات التالية:

(موافق بشدة) ٥ درجات، (موافق) ٤ درجات، (محايد) ٣ درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق بشدة) درجة واحدة، وقد اعتمدت الباحث على هذه الاستجابات التي تدرج ضمن مقياس ليكرت الخماسي، لأنها سهلة الإعداد والتطبيق، وتعطي للمبحوث الحرية في تحديد موقفه ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة، وقد تبنت الباحثة في إعداد محاور الاستبانة الشكل المغلق والذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

#### صدق أداة الدراسة:

يشير صدق أداة الدراسة إلى أن عبارة من عبارات الأداة تقيس ما أعدت لقياسه ويتم ذلك عن طريق حساب الصدق الظاهري (الخارجي) وصدق الاتساق الداخلي للأداة

#### ١- الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة (face validity):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (١١) محكم تم اختيارهم من جامعة الملك سعود وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل وجامعة القصيم، وجامعة أم القرى، ووزارة العمل والتنمية الاجتماعية ووزارة الإسكان وباحث من عمان في مجلس الشورى متخصص في علم الاجتماع، وقد تم تنويع تلك العينة من المحكمين لأنهم ممارسين في ميدان العمل الخيري والجمعيات الأهلية بالرياض تحديداً، إضافة إلى التخصص الأكاديمي في علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية والاهتمامات البحثية في مجال العمل الخيري والتنمية المستدامة (ملحق رقم ٢) وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها

بالإضافة إلى بعض الملاحظات العامة حول الاستبانة، ومدى ملائمة مقياس ليكرت الخماسي الذي يحدد استجابة أفراد الدراسة حول كل محور من محاورها، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات وخاصة تلك التي لا تتناسب صياغتها مع تساؤلات الدراسة، فقد تم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي أجمع عليها غالبية المحكمين.

وقد احتوت الاستبانة على متغيّرات مرتبطة بالجمعيات الأهلية وأفراد الدراسة والتي شملت اسم الجمعية-تاريخ إنشاء الجمعية-عدد العاملين بالجمعية-عدد فروع الجمعية-مجال عمل الجمعية وتخصّصها ومصادر دخل الجمعية وملكية مقر الجمعيات

ومتغيّرات تصف القيادات العليا في الجمعيات الأهلية الذين تم توزيعهم وفق المتغيّرات التالية: النوع الاجتماعي (جنس المستجيب)، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، طبيعة المهام في الجمعية، عدد سنوات الممارسة في مجال العمل بالجمعية، الحصول على دورات تدريبية إدارية، الحصول على دورات تدريبية في مجال الاستدامة، قيمة الراتب، الدوام العملي بالجمعية، الارتباط العملي بالجمعية). كما احتوت على المحاور الرئيسة التالية:

المحور الأول: واقع جمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وقد تكون في صورته الأولية من (١٣) عبارة.

المحور الثاني: أهم التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق مجالات التنمية المستدامة، وتكون من ثلاثة أبعاد: البعد الأول التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (١٤) عبارة، والبعد الثاني التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (١٢) عبارة، والبعد الثالث التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعية الأهلية في تحقيق الاستدامة، وتكون من (١١) عبارة نفس الأولية

المحور الثالث: أهم المقترحات للحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من ثلاثة أبعاد: الأول: أهم المقترحات للحد من التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (٩) عبارات، والثاني أهم

المقترحات للحد من التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (١٣) عبارة، والثالث: أهم المقترحات للحد من التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وتكون من (١٣) عبارة

## ٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على القيادات العليا في الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض، فقد كان المستهدف حصراً جميعاً والبالغ عددها ١٥٢ جمعية في مدينة الرياض، فقد استجاب عدد (١١٠) جمعية من الجمعيات المستهدفة لجمع البيانات المرتبطة بالاستبانة ، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون "person Correlation" ، وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: صدق الاتساق الداخلي للمجال الأول: ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المجال الأول بالدرجة الكلية للمجال

ن=١١٠			
معامل الارتباط بالمجال الأول	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمجال الأول	رقم الفقرة
٠,٦٧٤**	٨	٠,٥٦٣**	١
٠,٨٤٧**	٩	٠,٤٧٥**	٢
٠,١٨٩*	١٠	٠,٥٦٠**	٣
٠,٣٦١**	١١	٠,٥٧٧**	٤
٠,٧٤٥**	١٢	٠,٥٩٣**	٥
٠,٦٩٥**	١٣	٠,٨١٦**	٦
		٠,٨٢٧**	٧

\*\*دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتبين من نتائج الجدول رقم (٦) أن معاملات الارتباط بين المفردات المكونة للمجال الأول (ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة) وبين المجموع الكلي وكذلك المجموع

الكلية محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المجال بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المجال الأول.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني: التحديّات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وأبعاده أو فروعها الثلاث

١- صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني: التحديّات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والبعد الأول التحديّات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول التحديّات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثاني التحديّات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠,٦٧٠**	٨	٠,٦٣٧**
٢	٠,٦٨٦**	٩	٠,٧٤٨**
٣	٠,٦٩٤**	١٠	٠,٧٤٤**
٤	٠,٣٩٧**	١١	٠,٦٣٠**
٥	٠,٧١١**	١٢	٠,٦٩١**
٦	٠,٨١٢**	١٣	٠,٦٥٩**
٧	٠,٧٨٧**	١٤	٠,٥٣١**

\*\*دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتبين من نتائج الجدول رقم (٧) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول التحديّات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثاني التحديّات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الأول بعباراته وبالدرجة الكلية للمجال الثاني بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الأول من المجال الثاني.

٢- صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني: التحديّات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والبعد الثاني التحديّات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني التحديّات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثاني التحديّات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة
٠,٨٢٩**	٧	٠,٤٩٢**	١
٠,٨٢٧**	٨	٠,٦٠٥**	٢
٠,٨٤٤**	٩	٠,٥١٢**	٣
٠,٨١٨**	١٠	٠,٦٦٥**	٤
٠,٨٢٩**	١١	٠,٨٣٩**	٥
٠,٧٧٤**	١٢	٠,٨٥٤**	٦

\*\*دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتبين من نتائج الجدول رقم (٨) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني التحديّات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثاني التحديّات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الثاني بعباراته وبالدرجة الكلية للمجال الثاني بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثاني من المجال الثاني.

٣- صدق الاتساق الداخلي للمجال الثاني: التحديّات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والبعد الثالث التحديّات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث التحدّيات التشريعية أو التّظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثاني التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة
٠,٨٦٣**	٧	٠,٧٤١**	١
٠,٧٣٢**	٨	٠,٨٠٩**	٢
٠,٨١٥**	٩	٠,٩٠١**	٣
٠,٨٧٠**	١٠	٠,٨٥٩**	٤
٠,٨٧٧**	١١	٠,٨٧٢**	٥
-	-	٠,٨٨٧**	٦

\*\*دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل، \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل،

يتبين من نتائج الجدول رقم (٩) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث التحدّيات التشريعية أو التّظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثاني التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الثالث بعباراته وبالدرجة الكلية للمجال الثاني بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثالث من المجال الثاني.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي للمجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة وأبعاده أو فروعها الثلاث

١- صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الأول أهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠,٦٤٩**	٦	٠,٧٥٥**
٢	٠,٥٩٢**	٧	٠,٧٢١**
٣	٠,٧٩٧**	٨	٠,٧٩٠**
٤	٠,٧٦٨**	٩	٠,٧٢٧**
٥	٠,٨٤٧**		

\*\*دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يتبين من نتائج الجدول رقم (١٠) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات والبعد الأول أهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة بالدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الأول بعباراته وبالدرجة الكلية للمجال الثالث بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الأول من المجال الثالث.

٢- صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني أهم المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني أهم المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة
٠,٨٢٨**	٨	٠,٨٠٨**	١
٠,٨٣٢**	٩	٠,٧٩٨**	٢
٠,٨٣١**	١٠	٠,٨٢٧**	٣
٠,٨٣٣**	١١	٠,٨٧٩**	٤
٠,٨٧٥**	١٢	٠,٨٧٦**	٥
٠,٧٢١**	١٣	٠,٨٥٠**	٦
		٠,٦٩٠**	٧

\*\*دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل، \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل،

يتبين من نتائج الجدول رقم (١١) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثاني أهم المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الثاني بعباراته وبالدرجة الكلية للمجال الثالث بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثاني من المجال الثالث.

٣- صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط بالمحور	رقم الفقرة
٠,٨٣٦**	٨	٠,٧٢٠**	١
٠,٨٧٤**	٩	٠,٧٩٤**	٢
٠,٦٧٤**	١٠	٠,٧٩٤**	٣
٠,٨٧٨**	١١	٠,٧٩٦**	٤
٠,٨٠٤**	١٢	٠,٨٦٢**	٥
٠,٧٨١**	١٣	٠,٧٨٠**	٦
		٠,٧٩١**	٧

\*\*دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل، \* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

يتبين من نتائج الجدول رقم (١٢) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات البعد الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة والدرجة الكلية للمجال الثالث أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة محذوفاً منه درجة المفردة دالة عند مستوى ٠,٠١، وجميعها قيم موجبة، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط البعد الثاني بعباراته وبالدرجة الكلية للمجال الثالث بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات البعد الثالث من المجال الثالث.

### ثبات أداة الدراسة:

تتصف الاستبانة الجيدة بالثبات عندما تعطي نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقها على العينة نفسها في ظروف واحدة، وقد قامت الباحثة بحساب ثبات المتغيرات بشكل منفرد ثم ثبات المحاور الرئيسة للاستبانة باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'aAlpha)، والجدول التالي توضح النتائج المرتبطة بذلك:

## ثبات المتغيّرات للمجال الأول: ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق

الاستدامة

جدول رقم (١٣)

ثبات المتغيّرات لفقرات المجال الأول ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
١	٠,٨٦٩	٨	٠,٨٦٣
٢	٠,٨٧٣	٩	٠,٨٥٠
٣	٠,٨٦٩	١٠	٠,٨٨١
٤	٠,٨٦٨	١١	٠,٨٧٨
٥	٠,٨٦٧	١٢	٠,٨٥٨
٦	٠,٨٥٣	١٣	٠,٨٦٢
٧	٠,٨٥٢		

معامل الثبات العام للمجال الأول=٠,٨٧٥

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول السابق (١٣) يتبين أن جميع المفردات المكونة للمجال الأول (ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة) تسهم في زيادة الثبات لهذا المحور، ما عدا العبارات رقم (١٠-١١) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات الكلية إلى ٠,٨٨١ أو ٠,٨٧٨ بدلاً من ٠,٨٧٥، ولكن الباحثة رأت عدم حذفها خاصّةً وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودها كما أنّ درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

ثبات المتغيّرات للبعد الأول من المجال الثاني: التحديات المالية التي تواجه الجمعيات

الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (١٤)

ثبات المتغيّرات للبعد الأول من المجال الثاني: التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
١	٠,٨٩٦	٨	٠,٨٩٨

٠,٨٩٢	٩	٠,٨٩٥	٢
٠,٨٩٢	١٠	٠,٨٩٥	٣
٠,٨٩٧	١١	٠,٩١١	٤
٠,٨٩٥	١٢	٠,٨٩٤	٥
٠,٨٩٦	١٣	٠,٨٨٩	٦
٠,٩٠٢	١٤	٠,٨٩٠	٧

معامل الثبات العام للبعد الأول من المجال الثاني = ٠,٩٠٣

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٤) يتبين أن جميع المفردات المكونة للبعد الأول من المجال الثاني (التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة) تسهم في زيادة الثبات لهذا البعد، ما عدا العبارة رقم (٤) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات الكلية إلى ٠,٩١١ بدلاً من ٠,٩٠٣، ولكن الباحثة رأّت عدم حذفها خاصّةً وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودها كما أنّ درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

ثبات المتغيّرات للبعد الثاني من المجال الثاني: التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (١٥)

ثبات المتغيّرات للبعد الثاني من المجال الثاني: التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

١١٠ = ن			
معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة
٠,٩١٧	٧	٠,٩٣٢	١
٠,٩١٧	٨	٠,٩٢٧	٢
٠,٩١٧	٩	٠,٩٣١	٣
٠,٩١٨	١٠	٠,٩٢٥	٤
٠,٩١٧	١١	٠,٩١٧	٥
٠,٩٢٠	١٢	٠,٩١٦	٦

معامل الثبات العام للبعد الثاني من المجال الثاني = ٠,٩٢٨

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٥) يتبين أن جميع المفردات المكونة للبعد الثاني من المجال الثاني (التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة) تسهم في زيادة الثبات لهذا البعد، ما عدا العبارة رقم (١، ٣) والتي كان

حذفها سيرفع من درجة الثبات الكلية إلى ٠,٩٣٢ أو ٠,٩٣١ بدلاً من ٠,٩٢٨، ولكن الباحثة رأّت عدم حذفها خاصّةً وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودهما كما أنّ درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

ثبات المتغيّرات للبعد الثالث من المجال الثاني: التحدّيات التشريعية أو التّنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (١٦)

ثبات المتغيّرات للبعد الثالث من المجال الثاني: التحدّيات التشريعية أو التّنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
١	٠,٩٥٨	٧	٠,٩٥٣
٢	٠,٩٥٥	٨	٠,٩٥٨
٣	٠,٩٥١	٩	٠,٩٥٥
٤	٠,٩٥٣	١٠	٠,٩٥٣
٥	٠,٩٥٣	١١	٠,٩٥٢
٦	٠,٩٥٢	-	-

معامل الثبات العام للبعد الثالث من المجال الثاني=٠,٩٥٨

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٦) يتبين أن جميع المفردات المكونة للبعد الثالث من المجال الثاني (التشريعية أو التّنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة) تسهم في زيادة الثبات لهذا البعد.

\*ثبات المتغيّرات للبعد الأول من المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات

المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (١٧)

ثبات المتغيّرات للبعد الأول من المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة
٠,٨٢٨	٦	٠,٨٩٨	١
٠,٨٣٢	٧	٠,٨٤٨	٢
٠,٨٢٥	٨	٠,٨١٩	٣
٠,٨٣٠	٩	٠,٨٢٥	٤
		٠,٨١٥	٥

معامل الثبات العام للبعد الأول من المجال الثالث = ٠,٨٥٠

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٧) يتبين أن جميع المفردات المكونة للبعد الأول من المجال الثالث (أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة) تسهم في زيادة الثبات لهذا البعد، ما عدا العبارة رقم (١) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات الكلية إلى ٠,٨٩٨ بدلاً من ٠,٨٥٠، ولكن الباحثة رأت عدم حذفها خاصّةً وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودها كما أنّ درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

\*ثبات المتغيّرات للبعد الثاني من المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات

البشريّة التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (١٨)

ثبات المتغيّرات للبعد الثاني من المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات البشريّة التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن=١١٠			
معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة
٠,٩٥٣	٨	٠,٩٥٣	١

٠,٩٥٢	٩	٠,٩٥٣	٢
٠,٩٥٣	١٠	٠,٩٥٣	٣
٠,٩٥٢	١١	٠,٩٥١	٤
٠,٩٥١	١٢	٠,٩٥١	٥
٠,٩٥٧	١٣	٠,٩٥٢	٦
		٠,٩٥٨	٧

معامل الثبات العام للبعد الثاني من المجال الثالث = ٠,٩٥٦

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٨) يتبين أن جميع المفردات المكونة للبعد الثاني من المجال الثالث (أهم المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة) تسهم في زيادة الثبات لهذا البعد، ما عدا العبارة رقم (٧، ١٣) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات الكلية إلى ٠,٩٥٨ أو ٠,٩٥٧ بدلاً من ٠,٩٥٦، ولكن الباحثة رأّت عدم حذفها خاصّةً وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودهما كما أنّ درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

\*ثبات المتغيّرات للبعد الثالث من المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحديات

التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

جدول رقم (١٩)

ثبات المتغيّرات للبعد الثالث من المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه

الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

ن = ١١٠			
رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم الفقرة	معامل ألفا إذا حذف العنصر
١	٠,٩٤٩	٨	٠,٩٤٥
٢	٠,٩٤٧	٩	٠,٩٤٤
٣	٠,٩٤٧	١٠	٠,٩٥٢
٤	٠,٩٤٧	١١	٠,٩٤٤

٠,٩٤٦	١٢	٠,٩٤٥	٥
٠,٩٤٨	١٣	٠,٩٤٧	٦
		٠,٩٤٧	٧

معامل الثبات العام للبعد الثالث من المجال الثالث = ٠,٩٥١

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول رقم (١٩) يتبين أن جميع المفردات المكونة للبعد الثالث من المجال الثالث (أهم المقترحات لمواجهة التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة) تسهم في زيادة الثبات لهذا البعد، ما عدا العبارة رقم (١٠) والتي كان حذفها سيرفع من درجة الثبات الكلية إلى ٠,٩٥٢ بدلاً من ٠,٩٥١، ولكن الباحثة رأّت عدم حذفها خاصّةً وأنها تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى من قبل المحكمين مما يدعم وجودها كما أنّ درجة الثبات في وجودها مرتفعة الأمر الذي يقلل من الحاجة لحذفها.

جدول رقم (٢٠)

يوضح الثبات العام لمجالات/أبعاد الاستبانة والثبات الكلي لأداة الدراسة

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	مجالات / أبعاد الاستبانة	
٠,٨٧٥	١٣	المجال الأول	
٠,٩٠٣	١٤	المحور الأول	المجال الثاني
٠,٩٢٨	١٢	المحور الثاني	
٠,٩٥٨	١١	المحور الثالث	
٠,٩٣	٣٧	معامل الثبات للمجال الثاني ككل	
٠,٨٥٠	٩	المحور الأول	المجال الثالث
٠,٩٥٦	١٣	المحور الثاني	
٠,٩٥١	١٣	المحور الثالث	
٠,٩١	٣٥	معامل الثبات للمجال الثالث ككل	
٠,٩٢	٨٥	معامل الثبات الكلي للاستبانة	

من خلال استعراض النتائج الموضحة بالجدول أعلاه رقم (٢٠) يتبين أن قيم ألفا كرونباخ لمجالات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات للمجال الأول (٠,٨٧٥)، بينما بلغ معامل الثبات للمجال الثاني (٠,٩٣)، في حين بلغ معامل الثبات للمجال الثالث (٠,٩١)، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة أو لأداة الدراسة ككل (٠,٩٢) جميعهم قيم ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة وفي تحقيق أهداف الدراسة.

### إجراءات تطبيق الدراسة

مرت إجراءات تطبيق الدراسة الحالية بالإجراءات التالية:

بعد أخذ خطاب الجامعة لتسهيل مهمة الباحثة إلى الوزارة، تم الحصول على موافقة الوزارة على تطبيق الدراسة. فتم توزيع الاستبانة الكترونياً عن طريق رابط بالتعاون مع مراكز التنمية الاجتماعية بالدرعية والرياض، وقاموا هم بتعميمها على الجمعيات التي تحت إدارتهم. ثم تم التواصل مع مدراء المراكز ليعيدون تعميمها كل أسبوع على نفس الجمعيات وأصبحت معممة أربع مرات، وأيضا تم تزويد الباحثة بقائمه بأسماء وأرقام هواتف الجمعيات وتم التواصل معهم لحثهم على الإجابة.

تبين من خلال ما تم الحصول عليه من بيانات خاصة بالجمعيات الأهلية من إدارة الجمعيات الأهلية بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية أن متابعة الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض يتم من خلال مركزين هما: مركز التنمية الاجتماعية بالدرعية وتحت إدارته (٦٩) جمعية أهلية، ومركز التنمية الاجتماعية بالرياض وتحت إدارته (٨٣) جمعية أهلية بحيث يكون العدد الإجمالي للجمعيات الأهلية (١٥٢) جمعية أهلية في مدينة الرياض.

من خلال التواصل مع الجمعيات الأهلية تبين أن هناك ٣ جمعيات أهلية توقفت أو لم تعمل حتى بعد استخراج الرقم التأسيسي وحصول الدعم المالي التأسيسي ولا يوجد مقر للجمعية، إلا أنها مازالت موجودة في دليل الجمعيات في موقع وزارة العمل وموجودة أيضاً في منصة مكين التي أطلقتها الوزارة حديثاً، وهذا يدل على عدم وجود متابعه دقيقة من الوزارة، وعدم وجود نظام إخلاء طرف أو ما شابه ذلك، أو إجراءات مراقبة لإنهاء الجمعية.

وقد يرجع السبب في ذلك إلى أنه بعد توقف بدل الزيارة الميدانية الذي كان يصرف للموظفين توقفوا عن متابعه الجمعيات، والسبب الآخر أن هناك جمعيات أهلية ازدهرت بسبب ارتباطها في عضويتها ببعض الشخصيات النافذة وانتهت الجمعية برحيل الأشخاص أو انسحابهم من الجمعية.

### المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

بداية يجب التنويه لطريقة تصحيح الاستبانة، فبعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب للتحليل الإحصائي، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية (الترميز)، حيث أعطيت الإجابة على (موافق بشدة) ٥ درجات، (موافق) ٤ درجات، (محايد) ٣ درجات، (غير موافق) درجتان، (غير موافق بشدة) درجة واحدة، ومن ثم قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد الدراسة، حيث تم تحديد طول خلايا الاستبانة الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، حيث تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا الاستبانة للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠,٨)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٢١)

طريقة تصحيح الاستبانة

النسبة المئوية	قيمة المتوسط الحسابي	وزنه	التدرج
من ١٠٪ إلى أقل من ٣٦٪	من ١ إلى ١,٨٠	١	غير موافق بشدة / ضعيفة جداً
من ٣٦٪ إلى أقل من ٥٢٪	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠	٢	غير موافق / ضعيفة
من ٥٢٪ إلى أقل من ٦٨٪	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠	٣	محايد / متوسطة
من ٦٨٪ إلى أقل من ٨٤٪	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠	٤	موافق / كبيرة
من ٨٤٪ إلى ١٠٠٪	من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠	٥	موافق بشدة / كبيرة جداً

لقد تكونت الاستبانة من (٢١) عبارة، وكل عبارة تتضمن خمس درجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتعتبر درجات هذا الاستبانة عن مستويات متفاوتة من شدة

الأبجاء وتتراوح درجات الاستبانة من (١) إلى (٥) درجات، بحيث تمثل الدرجة (٥) أعلى الدرجات الإيجابية (موافق بشدة/ كبيرة جدا)، والدرجة (١) تمثل أعلى الدرجات السلبية (ضعيفة جدا أو غير موافق بشدة) نحو التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض.

وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة إجابات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

- التكرارات والنسب المئوية: وقد استخدمت الباحثة هذا الأسلوب للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد إجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها الدراسة.
- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيّرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبانة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- الانحراف المعياري: وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت إجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيّرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيّرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- تم استخدام اختبار مربع كاي: لتحديد مدى تجانس أو تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول متوسطات إجاباتهم.

مجالات الدراسة:

المجال البشري: يتكون المجال البشري من القيادات العليا في الجمعيات الأهلية.

المجال المكاني: الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض والبالغ عددها ١٥٢ جمعية.

المجال الزمني: الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٠/٤/٣هـ - ١١/١٢/٢٠١٩م

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

- أولاً- خصائص مفردات الدراسة
- ثانياً- الإجابة على تساؤلات الدراسة
- ١- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول.
- ٢- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني.
- ٣- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

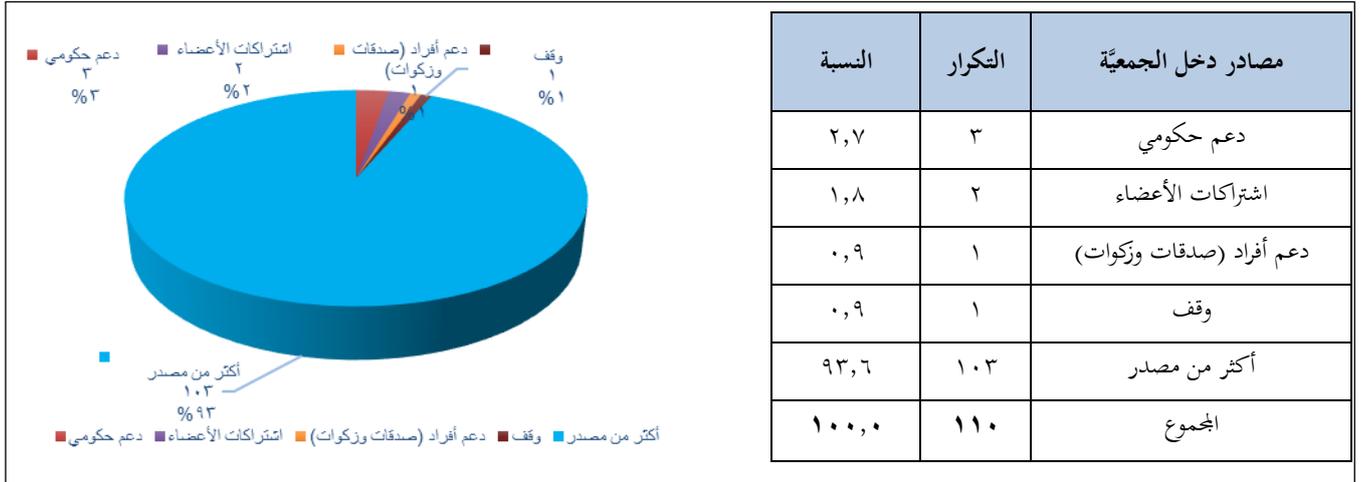
يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة ومحاورها ومجالاتها؛ ومن ثم الإجابة عن تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

أولاً- خصائص مفردات الدراسة:

أ- الخصائص المتعلقة بالاستدامة:

١- مصادر دخل الجمعية:

جدول رقم (٢٢) توزيع الجمعيات الأهلية وفق مصادر الدخل



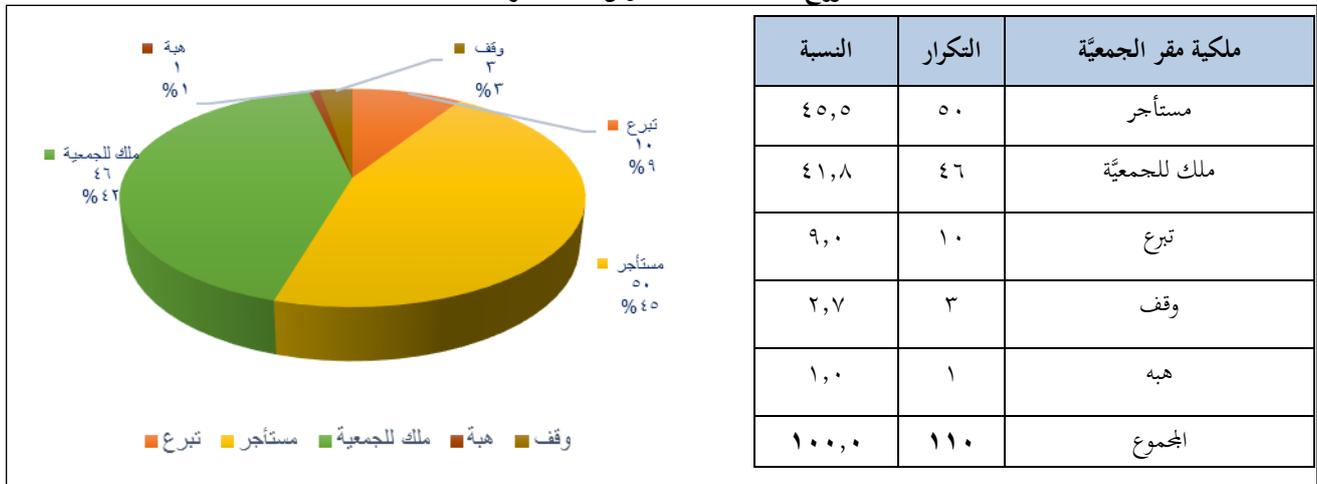
يوضح الجدول رقم (٢٢) مصادر دخل الجمعية حيث أن (٩٣,٦%) من الجمعيات مصادر دخلهم متنوعة، فكانت من أكثر من مصدر (ما بين الدعم الحكومي واشتراكات الاعضاء والصدقات والزكوات والأوقاف)، يليهم وبفارق كبير الجمعيات التي دخلها يعتمد على الدخل الحكومي فقط، وذلك بنسبة (٢,٧%)، تليها الجمعيات التي تعتمد على اشتراكات الأعضاء بنسبة (١,٨%)، يليهم بنسبة (٠,٩%) من دعم الأفراد (صدقات وزكوات)، و (٠,٩%) من الوقف وهما الفئة الأصغر بين أفراد الدراسة. ويبدو للباحثة إن الجمعيات الأربع الأخيرة لديها لبس في تحديد مصادر الدخل، حيث أن كل الجمعيات

الأهلية المرخصة من وزارة العمل والتنمية الاجتماعية تتحصل على دعم سنوي من الوزارة، ومع ذلك هذه الجمعيات لم تشر إليه. ويلاحظ من النتائج أعلاه أن هناك وعي عالي لدى الجمعيات التي تم دراستها بتنوع مصادر الدخل؛ وهذا هو المطلوب، حيث يجب أن تنوع الجمعيات من مصادر دخلها خاصة فيما يحقق لها الاستدامة المالية. لذا نجد أن معظم الجمعيات الأهلية تحاول أن تتغلب على التحديات المرتبطة بتنوع مصادر الدخل، فقد أوضح نجم (٢٠١٦) وجود بعض المشكلات تتمثل في ضعف الثقة والمصداقية في تلك الجمعيات، وضعف المشاركة المجتمعية، وضعف القدرة على جذب الموارد المالية والبشرية، وضعف المهارات الإدارية والتنظيمية والبشرية بالشكل الذي يمكنها من الاعتماد على مواردها الذاتية وتحقيق الاستدامة المالية.

## ٢- ملكية مقر الجمعية:

جدول رقم (٢٣)

توزيع الجمعيات الأهلية وفق ملكية مقر الجمعية



يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن (٤٥,٥%) من الجمعيات المبحوثة كانت مقارها مستأجرة، وهي الفئة الأكبر بين أفراد الدراسة؛ يليهم وبفارق بسيط من كان المقر مملوك للجمعية، وذلك بنسبة (٤١,٨%)؛ ثم جاء وبفارق كبير أن مقر الجمعية متبرع به، وبنسبة بلغت (٩,٠%)، ثم جاء الوقف كمقر للجمعية وكانت نسبة ذلك (٢,٧%)؛ وأخيرا جاء الهبة كمقر للجمعية وبنسبة (١,٠%). ومن الملاحظ بأن تلك النسب تشير إلى أن حوالي

نصف الجمعيات تعاني من مشكلات ترتبط بعدم تملكها لمقر الجمعية، حيث أن المقر مستأجر وهذا بالطبع يؤثر على دورها في تحقيق الاستدامة.

### ب- خصائص العاملين في الإدارة العليا بالجمعيات الأهلية:

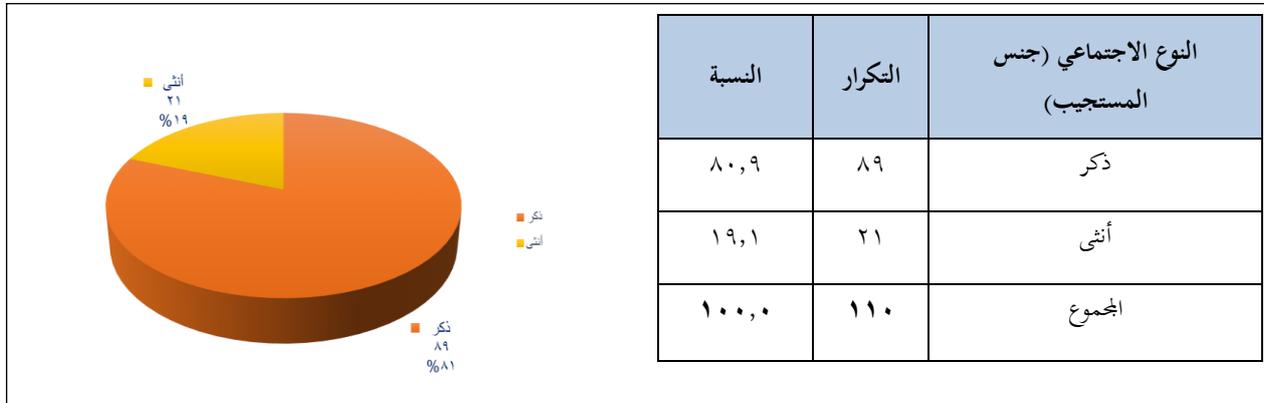
تمثلت المتغيرات التي تصف الرؤساء و المدراء التنفيذيون العاملون في الجمعيات الأهلية بالآتي: النوع الاجتماعي (جنس المستجيب)، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، طبيعة المهام في الجمعية، عدد سنوات الممارسة في مجال العمل بالجمعية، الحصول على دورات تدريبية إدارية، الحصول على دورات تدريبية في مجال الاستدامة، قيمة الراتب، الدوام العملي بالجمعية، الارتباط العملي بالجمعية.

وفيما يلي بيان خصائص مفردات الدراسة وفق توزيعهم في ضوء المتغيرات السابقة:

### ١- توزيع الباحثين وفق متغير النوع الاجتماعي (جنس المستجيب):

جدول رقم (٢٤)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي (جنس المستجيب)



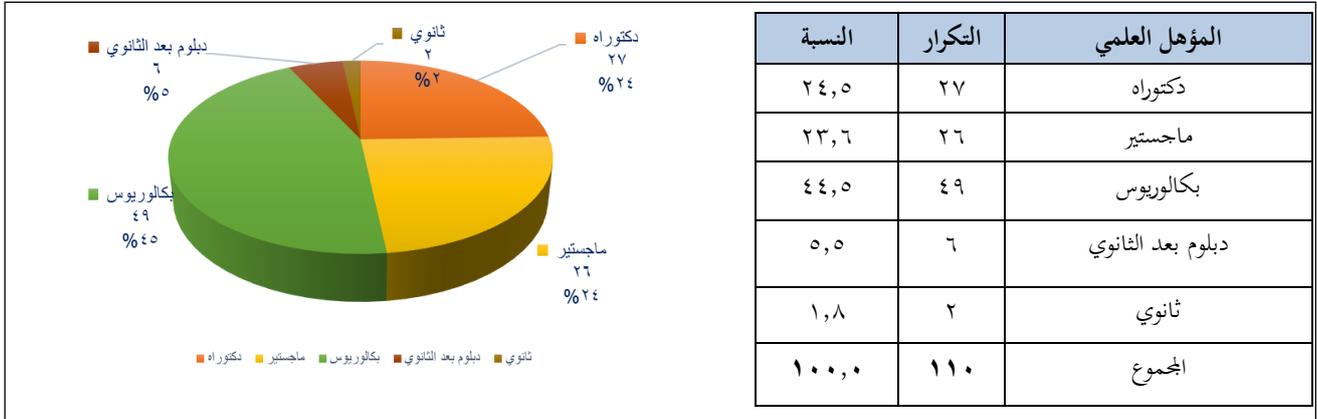
يتضح من الجدول رقم (٢٤) أن (٨٠,٩%) من الباحثين كانوا ذكورا، وهم النسبة الأكبر بين أفراد الدراسة، بينما بلغت نسبة الأناث (١٩,١%) فقط. وقد تكون هذه النتيجة منطقية في ضوء قلة عدد الجمعيات النسائية. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يجب على النساء أن يكون لهن دوراً أكبر في العمل الخيري والتطوعي وأن يمكنوا في المناصب الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية. هذه النتيجة تتفق مع الإحصاءات الرسمية

التي بينت أن عدد الجمعيات الأهلية القائمة والمسجلة في المملكة العربية السعودية بلغت ٩٦١ جمعية، منها فقط ٤٤ جمعية نسائية متخصصة بشؤون المرأة وتعمل بها نساء، وذلك بنسبة ٤,٦% فقط، في حين استحوذت الجمعيات المختلطة والتي تقدم خدماتها للرجال والنساء على النسبة المتبقية (DP. mlsd. gov. sa).

## ٢- توزيع الباحثين وفق متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢٥)

توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



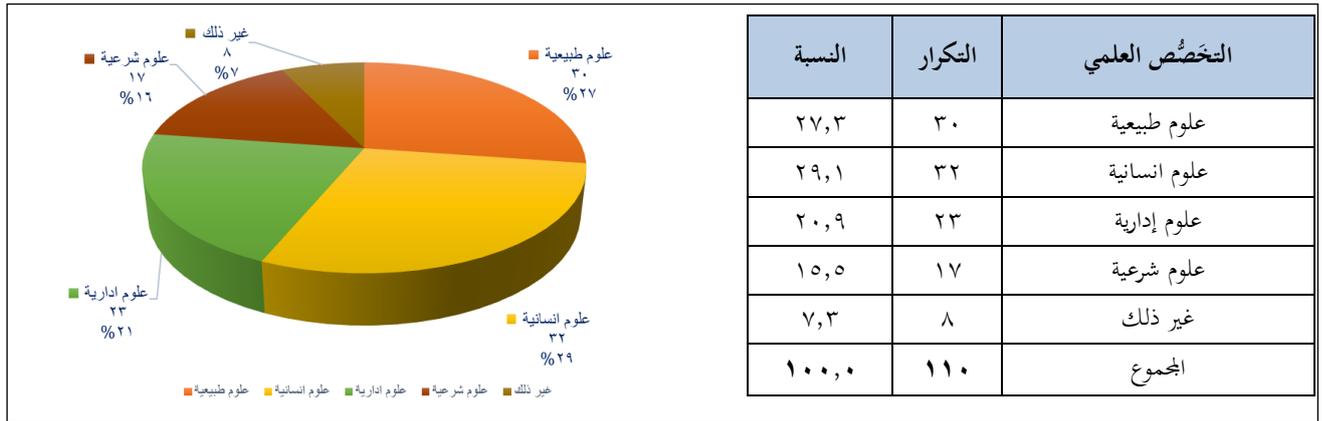
يتضح من بيانات الجدول رقم (٢٥) أن (٤٤,٥%) من أفراد الدراسة مؤهلهم التعليمي بكالوريوس وهي النسبة الأكبر بين أفراد الدراسة، يليهم حملة الدكتوراة بنسبة (٢٤,٥%)، يليهم مباشرة بنسبة (٢٣,٦%) يحملون الماجستير، تلاهم وبفارق ملحوظ بنسبة (٥,٥%) حملة الدبلوم بعد الثانوي، وأخيرا جاء حملة الثانوية العامة بنسبة بلغت (١,٨%). البيانات أعلاه تشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للمبشرين. وهو ما يحقق الضرورة لأن يكون العاملين في الإدارة العليا في الجمعيات الأهلية ذو تعليم عالي لصقل معارفهم لأنها أساس صقل المهارات العملية. لأن ضمن تعريفات الجمعيات الأهلية بأنها كل جماعة ذات تنظيم له صفة البقاء لمدة معينة، وهي تتألف من أشخاص عاديين أو اعتباريين بقصد تحقيق نشاط اجتماعي أو ديني أو ثقافي أو تربوي أو فني أو تقديم خدمات إنسانية أو تحقيق غرض من أغراض البر، أو غير ذلك من أوجه الرعاية سواء أكان ذلك عن

طريق المعونة المادية أو المعنوية، أو الخبرة الفنية، وهي تقدم مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والقيم التي تتعلق بالغذاء والصحة والمسكن والمشاركة، والإسهام في الحياة الاجتماعية والسياسية وفي الإنتاج والتسويق واستثمار وقت الفراغ، وهي تسعى في جميع أنشطتها إلى المشاركة في تلك الأعمال للصالح العام وحده دون السعي إلى ربح مادي، ويرتبط كل ذلك بأفراد المجتمع وبالظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشون فيها (عزوز، ٢٠١٤: ٣٤١). وهذا يتطلب الإلمام بكافة المعلومات والمعارف التي تشكل ميادين عمل الجمعيات الأهلية.

### ٣- توزيع أفراد الدراسة وفق التخصص العلمي:

جدول رقم (٢٦)

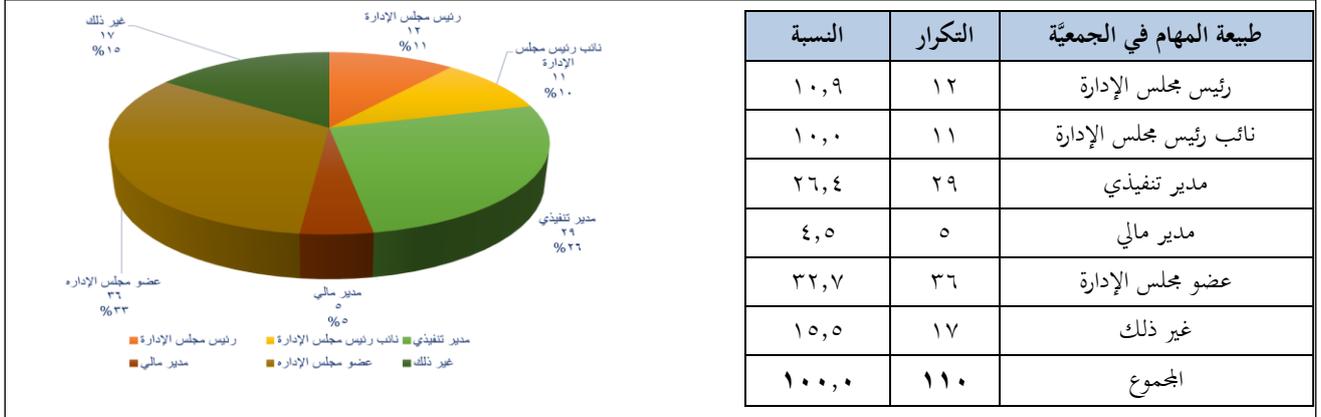
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



تُبين نتائج الجدول (٢٦) أن توزيع أفراد الدراسة وفق متغير التخصص العلمي جاء على النحو الآتي: (٢٩,١%) تخصّصهم العلمي علوم إنسانية وهي الفئة الأكبر بين أفراد الدراسة. يليهم علوم طبيعية بنسبة (٢٧,٣%). يليهم علوم إدارية بنسبة (٢٠,٩%). ثم علوم شرعية بنسبة (١٥,٥%). غير ذلك جاءت بنسبة (٧,٣%) وهي النسبة الأقل بين أفراد الدراسة.

#### ٤- توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر طبيعة المهام في الجمعية

جدول رقم (٢٧) توزيع أفراد الدّراسة وفق طبيعة العمل في الجمعية

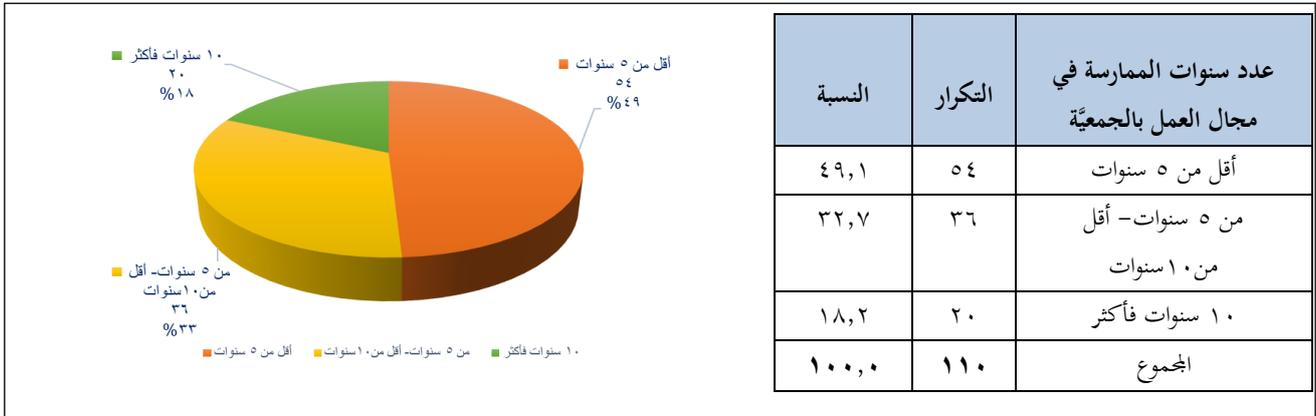


يوضح نتائج الجدول رقم (٢٧) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر طبيعة المهام في الجمعية حيث أوضحت النتائج أن (٣٢,٧%) مهامهم عضو مجلس الإدارة وهي الفئة الأكبر بين أفراد الدّراسة، يليهم (٢٦,٤%) مدير تنفيذي، يليهم (١٥,٥%) غير ذلك. ثم جاءت (١٠,٩%) رئيس مجلس الإدارة، يليهم (١٠,٠%) نائب رئيس مجلس الإدارة، يليهم (٤,٥%) مدير مالي وهم الفئة الأقل بين أفراد الدّراسة، وهذا التنوع في المهام الوظيفية تحتاجه طبيعة العمل في الجمعيات الأهلية.

#### ٥- توزيع أفراد الدّراسة وفق عدد سنوات الممارسة في مجال العمل بالجمعية:

جدول رقم (٢٨)

توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر عدد سنوات الممارسة في مجال العمل بالجمعية



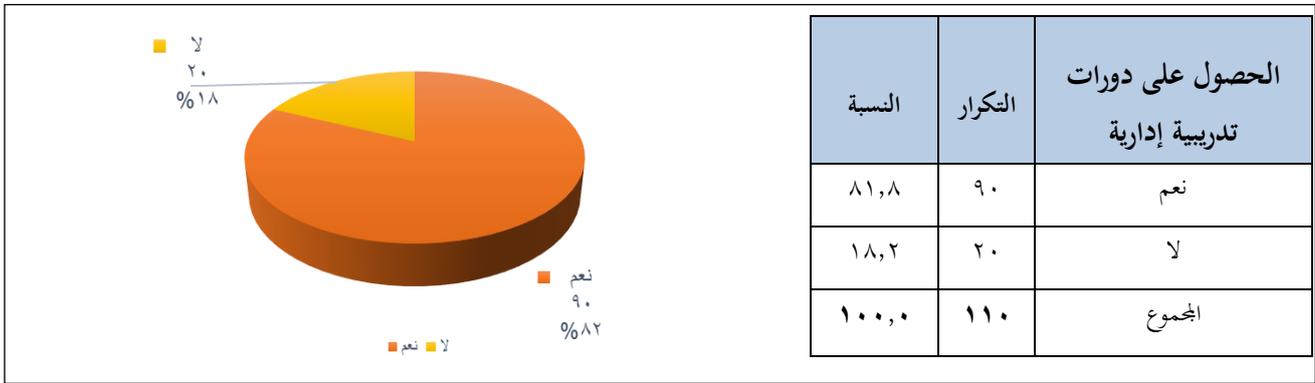
توضح نتائج الجدول رقم (٢٨) الذي يوضح توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر عدد سنوات الممارسة في مجال العمل بالجمعية حيث أوضحت النتائج أن (٤٩,١%) عدد

سنوات ممارستهم أقل من ٥ سنوات وهي الفئة الأكبر بين أفراد الدّراسة، يليهم (٣٢,٧%) من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات، يليهم (١٨,٢%) ١٠ سنوات فأكثر وهم الفئة الأقل بين أفراد الدّراسة، وهذه النسب تبين أن (٨١,٩%) عدد سنوات الممارسة لهم أقل من (١٠) سنوات.

#### ٦- توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الحصول على دورات تدريبية إدارية:

جدول رقم (٢٩)

توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الحصول على دورات تدريبية

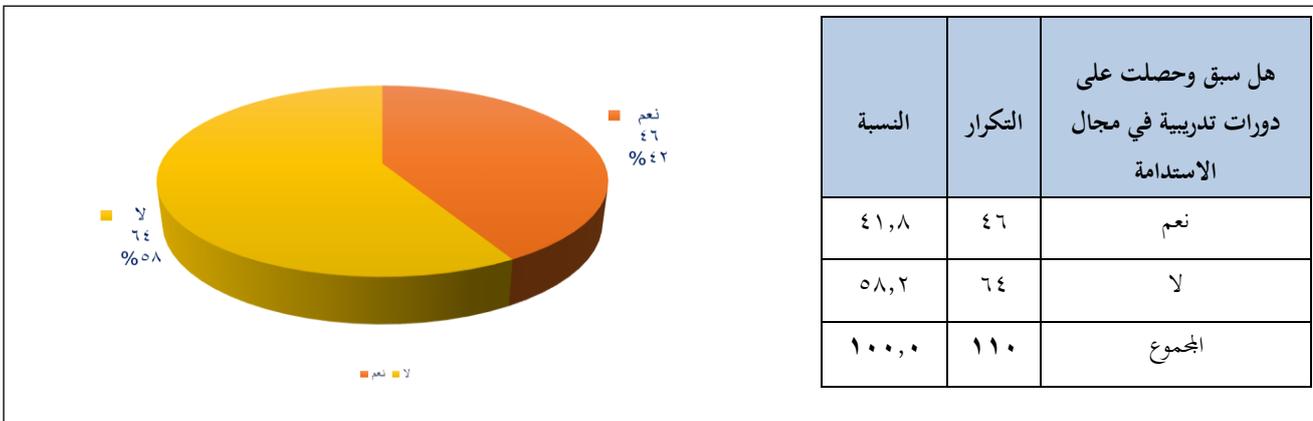


يتضح من الجدول رقم (٢٩) الذي يبين توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الحصول على دورات تدريبية إدارية أن (٨١,٨%) جاءت (نعم) وهم الفئة الأكبر بين أفراد الدّراسة، يليهم (لا) وجاءت بنسبة (١٨,٢%) وهم الفئة الأقل بين أفراد الدّراسة. شكل رقم (١٠) يوضح توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الحصول على دورات تدريبية إدارية:

#### ٧- توزيع أفراد الدّراسة وفق الحصول على دورات تدريبية في مجال الاستدامة:

جدول رقم (٣٠)

توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الحصول على دورات تدريبية في مجال الاستدامة

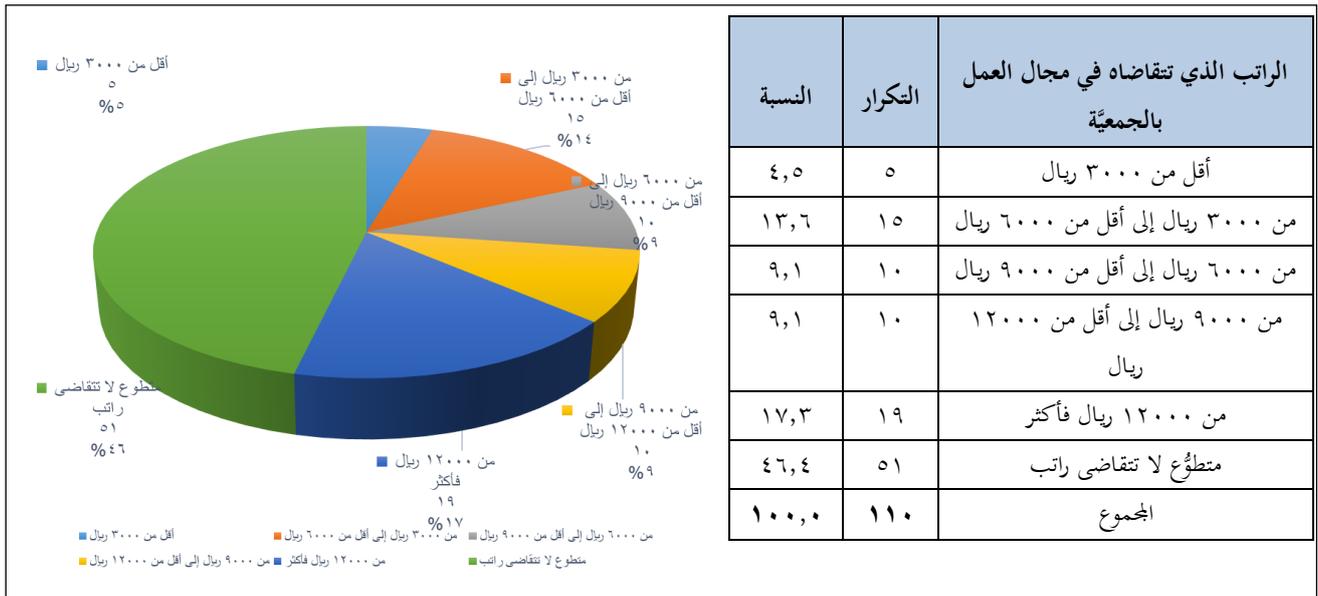


يتضح من الجدول رقم (٣٠) الذي يبين توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الحصول على دورات تدريبية في مجال الاستدامة أن (٥٨,٢%) غير حاصلين على دورات تدريبية في مجال الاستدامة وهم الفئة الأكبر بين أفراد الدّراسة. يليهم ما نسبتهم (٤١,٨%) حاصلين على دورات تدريبية في مجال الاستدامة وهم الفئة الأقل بين أفراد الدّراسة، ومعنى ذلك أن ثلثي أفراد الدّراسة تقريبا غير حاصلين على دورات تدريبية في مجال الاستدامة، مما يشير ذلك إلى وجود تحديات في الموارد البشريّة تعوق تحقيق أهداف الاستدامة من قبل الجمعيات الأهليّة فقد أوضحت دراسة خليل وجود تحديات تواجه الجمعيات الأهليّة منها ضعف البرامج التّدريبية لقيادات الجمعيّة، وقلة الدورات والبرامج التّدريبية (خليل، ٢٠١٣: ١٢٦) هذا بصورة عامة فضلا عن قلتها في مجال الاستدامة، وقد بينت نتائج دراسة الكحلوت (٢٠١٧) أن الجمعيات الأهليّة تواجه مشكلات تتعلق بنقص مهارات أو كفاءة الموارد البشريّة للجمعيّة. لذا يجب الاهتمام فيما يخص إدارة الموارد البشريّة في الجمعيات الأهليّة بتدريب جميع أفراد الجمعيّة على تحقيق أهداف الاستدامة؛ وذلك لأن الدّراسات السّابقة ومنها دراسة عبد المجيد (٢٠٠٦) أثبتت أن للجمعيات الأهليّة دور كبير في التّمية المستدامة لاسيما في مجال توفير فرص العمل للشباب وتقديم المساعدات للطبقات الفقيرة والمساعدة على نحو الأمية، ودعم دور المرأة في التّمية، وحماية البيئة.

#### ٨- توزيع أفراد الدّراسة وفق الراتب الذي يتقاضاه في مجال العمل بالجمعيّة:

جدول رقم (٣١)

توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الراتب الذي يتقاضاه في مجال العمل بالجمعيّة

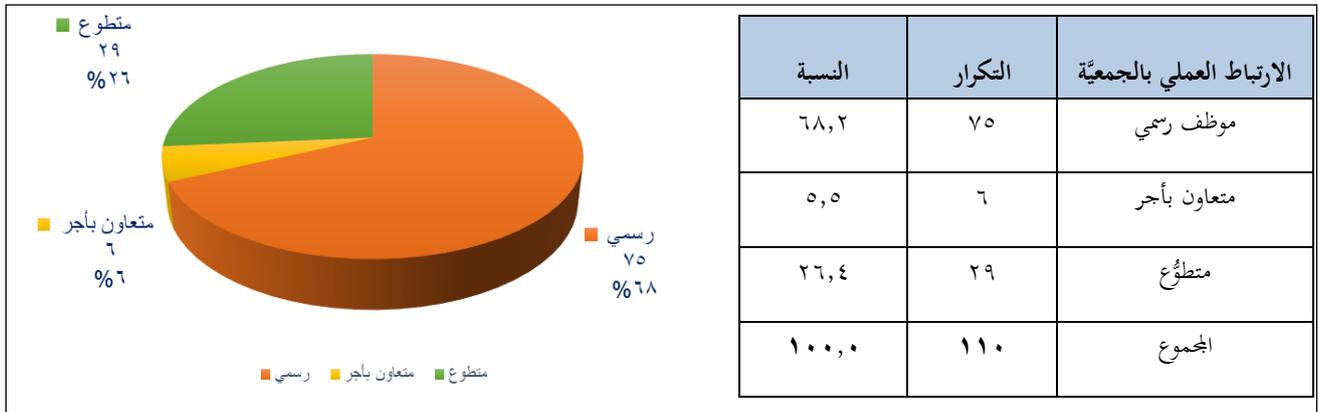


يوضح الجدول رقم (٣١) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الراتب الذي يتقاضاه في مجال العمل بالجمعيّة حيث أوضحت النتائج أن (٤٦,٤%) متطوّع لا يتقاضى راتب وهم الفئة الأكبر بين أفراد الدّراسة، يليهم (١٧,٣%) من ١٢٠٠٠ ريال فأكثر، يليهم (١٣,٦%) من ٣٠٠٠ ريال إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال، يليهم (٩,١) من ٩٠٠٠ ريال إلى أقل من ١٢٠٠٠ ريال، يليهم (٩,١) من ٦٠٠٠ ريال إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال، يليهم (٤,٥%) أقل من ٣٠٠٠ ريال وهم الفئة الأقل بين أفراد الدّراسة.

### ٩- توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الارتباط العملي بالجمعيّة:

جدول رقم (٣٢)

توزيع أفراد الدّراسة توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الارتباط العملي بالجمعيّة



يوضح الجدول رقم (٣٢) الذي يبين توزيع أفراد الدّراسة وفق متغيّر الارتباط العملي بالجمعيّة أن (٦٨,٢%) من ارتباطهم بالجمعيّة رسمي وهم الفئة الأكبر بين أفراد الدّراسة. يليهم متطوّع وجاءت بنسبة (٢٦,٦%). يليهم متعاون بأجر (٥,٥) وهم الفئة الأقل بين أفراد الدّراسة.

## ثانيا- الإجابة على تساؤلات الدراسة:

١- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي ينص على ما يلي: ما

واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة؟

للتعرف على استجابات أفراد الدراسة تجاه عبارات الاستبانة التي تصف واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٣٣) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (٣٣)

واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبرة	تسلسل العبرة
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
١	موافق بشدة	٩٠,٨٩١	٠,٥٧	٤,٧٠	٨٣	٢١	٦			ك	تتم الجمعية بتحديد نوعية الفئات التي تستهدف خدماتها.	١٠
					٧٥,٥	١٩,١	٥,٥			%		
٢	موافق بشدة	١٢١,٤٥٥	٠,٧٨	٤,٤٠	٦٠	٣٧	١١	١	١	ك	يتم تشجيع الأهالي على المشاركة في أنشطة الجمعية.	٢
					٥٤,٥	٣٣,٦	١٠,٠	.٩	.٩	%		
٣	موافق بشدة	٦٢,٥٨٢	٠,٧٧	٤,٣٤	٥٥	٣٩	١٤	٢		ك	تتم الجمعية بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية.	١
					٥٠,٠	٣٥,٥	١٢,٧	١,٨		%		
٤	موافق بشدة	١٠١,٠٠	٠,٨٨	٤,٢٨	٥٤	٤٠	١٠	٥	١	ك	تحرص الجمعية على استفتاء آراء الفئات المستهدفة في الخدمات التي يمكن تقديمها.	٣
					٤٩,١	٣٦,٤	٩,١	٤,٥	٠,٩	%		
٥	موافق	٤٣,٩٦٤	٠,٨٣	٤,١٩	٤٩	٣٤	٢٦	١		ك	تحرص الجمعية على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي.	١١
					٤٤,٥	٣٠,٩	٢٣,٦	٠,٩		%		
٦	موافق	٨٥,٧٢٧	٠,٩٣	٤,١٨	٤٨	٤٢	١٥	٢	٣	ك	يوجد لدى الجمعية شركات مع رجال الأعمال والقطاع الخاص لمساندة مشروعات وبرامج الجمعية.	٥
					٤٣,٦	٣٨,٢	١٣,٦	١,٨	٢,٧	%		

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>2</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارة	تسلسل العبارة
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٧	موافق	٧٨,٨١٨	٠,٩٦	٤,١٦	٥٠	٣٧	١٦	٥	٢	ك	تنظم الجمعية اللقاءات وحلقات المناقشة مع أفراد المجتمع المحلي لزيادة وعيهم بالمشاركة.	٤
					٤٥,٥	٣٣,٦	١٤,٥	٤,٥	١,٨	%		
٨	موافق	٧٥,٥٤٥	١,١٦	٤,٠٥	٥٥	٢٦	١١	١٦	٢	ك	تستعين الجمعية بفريق من المتطوعين والمتطوعات.	٨
					٥٠,٠	٢٣,٦	١٠,٠	١٤,٥	١,٨	%		
٩	موافق	١٧,٩٠٩	١,٢٢	٣,٥٠	٢٩	٢٨	٣٠	١٥	٨	ك	يوجد لدى الجمعية إدارة تهتم باستدامة الأوقاف واستثمارها.	١٣
					٢٦,٤	٢٥,٥	٢٧,٣	١٣,٦	٧,٣	%		
١٠	موافق	٢٣,٧٢٧	١,١٥	٣,٤٦	٢٢	٣٧	٢٧	١٨	٦	ك	يوجد لدى الجمعية رؤية لإدارة المخاطر المالية التي قد تواجهها.	١٢
					٢٠,٠	٣٣,٦	٢٤,٥	١٦,٤	٥,٥	%		
١١	موافق	١٨,٥٤٥	١,٢١	٣,٤٢	٢٤	٣٤	٢٢	٢٤	٦	ك	لدى الجمعية خطة استراتيجية معتمدة لتدريب وتطوير قدرات الموظفين.	٩
					٢١,٨	٣٠,٩	٢٠,٠	٢١,٨	٥,٥	%		
١٢	محايد	٢,٩٠٩	١,٤٥	٣,١٧	٢٩	٢٠	٢١	٢١	١٩	ك	نفذ الجمعية برامج لتنمية المسؤولية الاجتماعية للمحافظة على البيئة المحلية وتنميتها.	٧
					٢٦,٤	١٨,٢	١٩,١	١٩,١	١٧,٣	%		
١٣	محايد	١,١٨٢	١,٣٩	٣,١٢	٢٣	٢٥	٢٢	٢٢	١٨	ك	تساهم الجمعية في أنشطة المحافظة على البيئة.	٦
					٢٠,٩	٢٢,٧	٢٠,٠	٢٠,٠	١٦,٤	%		
موافق			٠,٦٧	٣,٩٢	المتوسط الحسابي العام							

درجة المتوسط الحسابي من (٥,٠٠)

### توضح المؤشرات الإحصائية الموضحة بجدول (٣٣) ما يلي:

أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١، فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم حول واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة، وقد اتضح هذا التباين كما هو موضح في الجدول إلى عبارات جاءت درجة الاستجابة عليها موافق بشدة وأخرى موافق وأخرى محايد كما يتم من نتائج الجدول بناء على ترتيب قيم المتوسطات الحسابية ما يلي:

(١) الممارسة التي جاءت في المرتبة الأولى تلك الممارسة التي تتضمنها العبارة رقم (١٠) (تهتم الجمعية بتحديد نوعية الفئات التي تستهدف خدماتها) بمتوسط حسابي (٤,٧٠)،

وبانحراف معياري (٠,٥٧)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

(٢) الممارسة التي جاءت في المرتبة الثّانية تلك الممارسة التي تتضمنها العبارة رقم (٢) (يتم تشجيع الأهالي على المشاركة في أنشطة الجمعيّة) بمتوسّط حسابي (٤,٤٠)، وبانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

(٣) الممارسة التي جاءت في المرتبة الثّالثة تلك الممارسة التي تتضمنها العبارة رقم (١) (تتم الجمعيّة بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية) بمتوسّط حسابي (٤,٣٤)، وبانحراف معياري (٠,٧٧)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

(٤) الممارسة التي جاءت في المرتبة الرابعة تلك الممارسة التي تتضمنها العبارة رقم (٣) (تحرص الجمعيّة على استفتاء آراء الفئات المستهدفة في الخدمات التي يمكن تقديمها) بمتوسّط حسابي (٤,٢٨)، وبانحراف معياري (٠,٨٨)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

(٥) الممارسة التي جاءت في المرتبة الخامسة تلك الممارسة التي تتضمنها العبارة رقم (١١) (تحرص الجمعيّة على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي) بمتوسّط حسابي (٤,١٩)، وبانحراف معياري (٠,٨٣)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدّراسة.

(٦) الممارسة التي جاءت في المرتبة السادسة تلك الممارسة التي تتضمنها رقم (٥) وهي (يوجد لدى الجمعيّة شراكات مع رجال الأعمال والقطاع الخاصّ لمساندة مشروعات وبرامج الجمعيّة). بمتوسّط حسابي (٤,١٨)، وبانحراف معياري (٠,٩٣)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدّراسة.

(٧) جاءت الممارسة رقم (٤) التي جاءت في المرتبة السابعة وهي (تنظم الجمعيّة اللقاءات وحلقات المناقشة مع أفراد المجتمع المحلي لزيادة وعيهم بالمشاركة) بمتوسّط حسابي

(٤,١٦)، وبانحراف معياري (٠,٩٦)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدّراسة.

٨) جاءت الممارسة رقم (٨) التي جاءت في المرتبة الثامنة وهي (تستعين الجمعية بفريق من المتطوعين والمتطوعات) بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وبانحراف معياري (١,١٦)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدّراسة.

٩) جاءت الممارسة رقم (١٣) التي جاءت في المرتبة التاسعة وهي (يوجد لدى الجمعية إدارة تهتم باستدامة الأوقاف واستثمارها) بمتوسط حسابي (٣,٥٠)، وبانحراف معياري (١,٢٢)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدّراسة.

١٠) جاءت الممارسة رقم (١٢) التي جاءت في المرتبة العاشرة وهي (يوجد لدى الجمعية رؤية لإدارة المخاطر) بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، وبانحراف معياري (١,١٥)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدّراسة.

١١) جاءت الممارسة رقم (٩) التي جاءت في المرتبة الحادية عشرة وهي (لدى الجمعية خطة استراتيجية معتمدة لتدريب وتطوير قدرات الموظفين) بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وبانحراف معياري (١,٢١)، وهذه الممارسة جاءت في المدى موافق حسب رأي أفراد الدّراسة.

١٢) جاءت الممارسة رقم (٧) التي جاءت في المرتبة الثانية عشر وهي (نفذ الجمعية برامج لتنمية المسؤولية الاجتماعية للمحافظة على البيئة المحلية وتنميتها) بمتوسط حسابي (٣,١٧)، وبانحراف معياري (١,٤٥)، وهذه الممارسة جاءت في المدى محايد حسب رأي أفراد الدّراسة.

١٣) جاءت الممارسة رقم (٦) التي جاءت في المرتبة الثالثة عشر وهي (تساهم الجمعية في أنشطة المحافظة على البيئة) بمتوسط حسابي (٣,١٢)، وبانحراف معياري (١,٣٩)، وهذه الممارسة جاءت في المدى محايد حسب رأي أفراد الدّراسة.

ويتضح من نتائج هذا الجدول أن واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة تمثل في اهتمام الجمعية بتحديد نوعية الفئات التي تستهدف خدماتها، تشجيع

الأهالي على المشاركة في أنشطة الجمعية، الاهتمام بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية، حرص الجمعية على استفتاء آراء الفئات المستهدفة في الخدمات التي يمكن تقديمها، حرص الجمعية على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عزوز (٢٠١٤) التي بينت أنه يوجد لدى المؤسسة المرونة الكافية لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها، ويوجد نظام فعال لتحفيز وإثارة الدافعية، ودراسة أبو خلف (٢٠١٣م) التي أكدت على أهمية منظمات المجتمع المدني ودورها الحيوي في عملية بناء المجتمع المدني الفلسطيني وتوفير المتطلبات الأساسية للعيش بكرامة وحرية واستقرار وأمن. دراسة عوض (٢٠١١) التي أشارت إلى وجود دور الجمعيات الأهلية في تمكين المجتمعات المحلية من فرص التنمية المستدامة من خلال تدعيم قيم المشاركة بين أهالي المجتمع المحلي، وتمويل الأفراد الأكثر فقرا بشكل مباشر، كما عكست الدراسة الميدانية وجود شراكة حقيقية بين الجمعية والمجلس المحلي، ودراسة عبد الغني، أحمد (٢٠١٨) التي أكدت على وجود أنشطة تقوم بها الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية المستدامة شملت معظم نتائج هذا المحور، ودراسة: حجازي، هدى (٢٠١٧م) حيث بينت النتائج إلى أن هناك موافقة من المستفيدين عن الدور الذي تقوم به لجان التنمية الاجتماعية الأهلية في تقديم الخدمات البيئية، ووجود موافقة على توفير الخدمات البيئية، والخدمات الاقتصادية.

## ٢- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على ما يلي: ما

التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة؟

ولتحقيق التساؤل الرئيس الثاني تم الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

أ) ما التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ب) ما التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ت) ما التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ليان استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تصف التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة مرتبةً تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجداول (٣٤، ٣٥، ٣٦) توضح تلك النتائج.

وفيما يلي الإجابة على الأبعاد الفرعية للمجال الثاني الذي يعبر عن التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة:

(أ) ما التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟  
 لبيان استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تصف التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبةً تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجداول رقم (٣٤) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (٣٤)

التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	تسلسل العبارة
					كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
١	كبيرة	٧٥,٥٤٥	٠,٩٨	٤,١٥	٥٢	٣٠	٢١	٦	١	ك	تفتقد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة.	٢
					٤٧,٣	٢٧,٣	١٩,١	٥,٥	٠,٩	%		
٢	كبيرة	٧٩,٦٣٦	١,٠٣	٤,١٥	٥١	٣٧	١٢	٧	٣	ك	الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هباء- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء).	١١
					٤٦,٤	٣٣,٦	١٠,٩	٦,٤	٢,٧	%		
٣	كبيرة	٧٤,٢٧٣	١,١٠	٤,٠٥	٥٣	٢٢	٢٧	٤	٤	ك	قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخراً.	١٢
					٤٨,٢	٢٠,٠	٢٤,٥	٣,٦	٣,٦	%		
٤	كبيرة	٥٨,٥٤٥	١,٠٠	٤,٠٢	٤٤	٣٤	٢٤	٦	٢	ك	ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية.	١
					٤٠,٠	٣٠,٩	٢١,٨	٥,٥	١,٨	%		

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارة	تسلسل العبارة
					كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
٥	كبيرة	٥٤,٧٢٧	١,١٣	٣,٩٢	٤٧	٢٢	٢٩	٩	٣	ك	لا تستطيع الجمعية توفير أوقاف تساعد على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها.	٧
					٤٢,٧	٢٠,٠	٢٦,٤	٨,٢	٢,٧	%		
٦	كبيرة	٤٠,٠٠٠	١,٢٢	٣,٧٨	٤٤	٢١	٢٧	١٣	٥	ك	لا تتوافر موارد مالية كافية للمساعدات العينية المباشرة للمستفيدين.	٣
					٤٠,٠	١٩,١	٢٤,٥	١١,٨	٤,٥	%		
٧	كبيرة	٣٨,٠٠٠	١,٠٨	٣,٧٧	٣٥	٣١	٣١	١٠	٣	ك	قلة عدد المتبرعين والداعمين للجمعية.	٩
					٣١,٨	٢٨,٢	٢٨,٢	٩,١	٢,٧	%		
٨	كبيرة	٣٤,٥٤٥	١,١٣	٣,٧٥	٣٣	٣٧	٢٤	١١	٥	ك	لا تتوافر موارد مالية كافية لتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة.	٥
					٣٠,٠	٣٣,٦	٢١,٨	١٠,٠	٤,٥	%		
٩	كبيرة	٣٩,٧٢٧	١,٠٢	٣,٧١	٣٠	٣٢	٣٥	١٢	١	ك	لا تتوفر بالجمعية الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج لتحقيق استدامة الخدمات.	٦
					٢٧,٣	٢٩,١	٣١,٨	١٠,٩	.٩	%		
١٠	كبيرة	٤٠,٨١٨	١,٠٥	٣,٦٣	٢٩	٢٧	٤٠	١٢	٢	ك	تحفظ بعض الجهات المانحة عن التمويل.	١٣
					٢٦,٤	٢٤,٥	٣٦,٤	١٠,٩	١,٨	%		
١١	كبيرة	٣٠,٢٧٣	١,٠٩	٣,٥٥	٢٥	٣٢	٣٥	١٤	٤	ك	يؤثر عدم اقتناع جهات التمويل بالبرامج والمشروعات المتوفرة لدى الجمعية على أنشطتها.	١٠
					٢٢,٧	٢٩,١	٣١,٨	١٢,٧	٣,٦	%		
١٢	متوسطة	١٦,٠٠٠	١,٢٠	٣,٣٨	٢٤	٢٨	٣٢	١٨	٨	ك	يؤثر ضعف ثقة المتبرعين والداعمين للجمعية على ميزانيتها.	٨
					٢١,٨	٢٥,٥	٢٩,١	١٦,٤	٧,٣	%		
١٣	متوسطة	٤٧,٧٢٧	١,١٠	٣,٢٧	٢٢	١٥	٤٨	٢١	٤	ك	ضعف دراسة الجدوى للمشاريع المقدمة للجهات المانحة.	١٤
					٢٠,٠	١٣,٦	٤٣,٦	١٩,١	٣,٦	%		
١٤	متوسطة	١٠,٧٢٧	١,٣٢	٢,٨٥	١٩	١٣	٢٩	٣١	١٨	ك	لا تعرف الجمعية آلية استرداد قيمة الضريبة.	٤
					١٧,٣	١١,٨	٢٦,٤	٢٨,٢	١٦,٤	%		
كبيرة			٠,٧٤	٣,٧١	المتوسط الحسابي العام							

تشير المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٣٤) ما يلي:

أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم حول العبارات التي تصف

التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، وقد اتضح هذا التباين كما هو موضح في الجدول إلى تواجد تلك التحديات ما بين كبيرة لاثني عشرة عبارة ومتوسطة لعبارتين فقط، والمتوسط العام في درجة الاستجابة كبيرة، وقد جاء ترتيب الاستجابات على النحو التالي:

١- التحدي الأول الذي جاء في المرتبة الأولى يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٢) (تفتقد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة) بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٨)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

٢- التحدي الثاني الذي جاء في المرتبة الثانية يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١١) (الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء) بمتوسط حسابي (٤,١٥)، وبانحراف معياري (١,٠٣)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

٣- التحدي الثالث الذي جاء في المرتبة الثالثة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١٢) (قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخراً) بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، وبانحراف معياري (١,١٠)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

٤- التحدي الرابع الذي جاء في المرتبة الرابعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١) (ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية) بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، وبانحراف معياري (١,٠٠)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

٥- التحدي الخامس الذي جاء في المرتبة الخامسة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٧) (لا تستطيع الجمعية توفير أوقاف تساعد على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها) بمتوسط حسابي (٣,٩٢)، وبانحراف معياري (١,١٣)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

٦- التحدي السادس الذي جاء في المرتبة السادسة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٣) (لا تتوافر موارد مالية كافية للمساعدات العينية المباشرة للمستفيدين) بمتوسط حسابي

(٣,٧٨)، وبانحراف معياري (١,٢٢)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

٧- التحدي السابع الذي جاء في المرتبة السابعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٩) (قلة عدد المتبرعين والداعمين للجمعية) بمتوسط حسابي (٣,٧٧)، وبانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا التحدي متواجد بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

٨- التحدي الثامن الذي جاء في المرتبة الثامنة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٥) (لا تتوافر موارد مالية كافية لتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة) بمتوسط حسابي (٣,٧٥)، وبانحراف معياري (١,١٣)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

٩- التحدي التاسع الذي جاء في المرتبة التاسعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٦) (لا تتوفر بالجمعية الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج لتحقيق استدامة الخدمات) بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وبانحراف معياري (١,٠٢)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٠- التحدي العاشر الذي جاء في المرتبة العاشرة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١٣) (تحفظ بعض الجهات المانحة عن التمويل) بمتوسط حسابي (٣,٦٣)، وبانحراف معياري (١,٠٥)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

١١- التحدي الحادي عشر الذي جاء في المرتبة الحادية عشرة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١٠) (يؤثر عدم اقتناع جهات التمويل بالبرامج والمشروعات المتوفرة لدى الجمعية على أنشطتها) بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وبانحراف معياري (١,٠٩)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٢- التحدي الثاني عشر الذي جاء في المرتبة الثانية عشر يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٨) (يؤثر ضعف ثقة المتبرعين والداعمين للجمعية على ميزانيتها) بمتوسط حسابي

(٣,٣٨)، وبانحراف معياري (١,٢٠)، وهذا التحدي متواجد بدرجة استجابة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٣- التحدي الثالث عشر الذي جاء في المرتبة الثالثة عشر يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١٤) (ضعف دراسة الجدوى للمشاريع المقدمة للجهات المانحة) بمتوسط حسابي (٣,٢٧)، وبانحراف معياري (١,١٠)، وهذا التحدي متواجد بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٤- التحدي الرابع عشر الذي جاء في المرتبة الرابعة عشر يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٤) (لا تعرف الجمعية آلية استرداد قيمة الضريبة) بمتوسط حسابي (٢,٨٥)، وبانحراف معياري (١,٣٢)، وهذا التحدي متواجد بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

ومن خلال نتائج هذا الجدول يمكن القول أن أهم تلك التحديات تمثلت في: افتقاد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة، الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء)، قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخراً، ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية، وعدم استطاعة الجمعية توفير أوقاف تساعد على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عبد المجيد، محمد سعيد (٢٠٠٦) التي توصلت إلى اعتماد الجمعيات الأهلية على التبرعات والهبات والصدقات كمصدر رئيسي للتمويل نظراً لضالة الإعانات الحكومية، وأن مشاركة أفراد المجتمع المحلي في دعم أنشطة الجمعيات مشاركة محدودة، وعدم قدرة الجمعيات الأهلية على القيام بأدوارها المأمولة في التنمية المستدامة نتيجة لمشكلات عديدة منها عدم وجود الدعم المالي، ونقص التمويل، وقلة الموارد ومن الملاحظ بأن التوجه المالي الحديث للجمعيات الأهلية يستدعي أن تكون لدى الجمعيات استثمارات دائمة ولا تعتمد فقط على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء ولا التبرع ولا تعتمد فقط على مصادر الوقف، وتتفق تلك النظرة مع أدبيات علم الإدارة عموماً وإدارة المؤسسات الاجتماعية بخاصة التي

تشير إلى أن وظائف الإدارة تتعدى هذه الوظائف الخمس (صنع القرارات، والتخطيط، والتنظيم الإداري، والتوجيه والقيادة، والرقابة) لتشمل أيضاً: التمويل ووضع الميزانية، والتوجيه، والرقابة، والتسجيل وإعداد التقارير، والتوظيف، والتدريب، والتنسيق والاتصال، والتفاوض والعلاقات العامة (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ١١٥-١٢٠).

#### ب) ما التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ليان استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تصف التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٣٥) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (٣٥)

التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	تسلسل العبارة
					كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	صغيرة جداً			
١	كبيرة	٢٦,٢٧٣	١,١٣	٣,٦٣	٣٠	٣٣	٢٦	١٨	٣	ك	نقص الإمكانيات والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات والبرامج التَّمويلية المستدامة.	١
					٢٧,٣	٣٠,٠	٢٣,٦	١٦,٤	٢,٧	%		
٢	كبيرة	١٧,٠٩١	١,٢٥	٣,٥٢	٢٩	٣٢	٢٥	١٥	٩	ك	لا توجد معايير واضحة لضمان المتطوعين وبقائهم في العمل.	١١
					٢٦,٤	٢٩,١	٢٢,٧	١٣,٦	٨,٢	%		
٣	كبيرة	١٣,٧٢٧	١,٢٧	٣,٤٣	٢٩	٢٥	٣٠	١٦	١٠	ك	لا تهتم الجمعية بعمل اجتماعات دورية مع المتطوعين بحضور قيادات الجمعية لسماع اقتراحات المتطوعين وتنفيذها.	١٢
					٢٦,٤	٢٢,٧	٢٧,٣	١٤,٥	٩,١	%		
٤	كبيرة	٣٨,١٨٢	١,٠٦	٣,٤٢	٢١	٢٧	٤٣	١٥	٤	ك	ضعف المشاركة المجتمعية مع برامج الجمعية.	٢
					١٩,١	٢٤,٥	٣٩,١	١٣,٦	٣,٦	%		
٥	متوسطة	١٥,٧٢٧	١,٢٠	٣,٣٢	٢٣	٢٦	٣٠	٢٥	٦	ك	لا توجد خطط مرسومة ومعتمدة لاستقطاب الموظفين المتميزين أو استقطاب المتطوعين.	١٠
					٢٠,٩	٢٣,٦	٢٧,٣	٢٢,٧	٥,٥	%		

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبرة	تسلسل العبرة
					كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
٦	متوسطة	٢٤,٢٧٣	١,١٢	٣,٣٢	٢١	٢٥	٣٦	٢٤	٤	ك	انخفاض مستوى الاهتمام باستقطاب الكفاءات الوطنية المميزة.	٤
					١٩,١	٢٢,٧	٣٢,٧	٢١,٨	٣,٦			
٧	متوسطة	٧,١٨٢	١,٣٠	٣,١٢	٢٢	٢٠	٣٠	٢٥	١٣	ك	عدم اهتمام العاملين بالإدارة التنفيذية بقياس فاعلية الخدمات المقدمة من قبل الجمعية.	٦
					٢٠,٠	١٨,٢	٢٧,٣	٢٢,٧	١١,٨			
٨	متوسطة	٨,٠٠٠	١,٣٢	٣,٠٩	٢٣	١٧	٣٢	٢٣	١٥	ك	نقص الوعي لدى صانعي القرار والعاملين في الجمعية على حد سواء بأهداف التنمية المستدامة.	٥
					٢٠,٩	١٥,٥	٢٩,١	٢٠,٩	١٣,٦			
٩	متوسطة	١٥,١٨٢	١,٣٥	٣,٠٨	٢٤	١٤	٣٧	١٧	١٨	ك	لا تحتم الجمعيات الأهلية بأي أنشطة تنمي العلاقات بين العاملين أو بين العاملين والجمعية.	٩
					٢١,٨	١٢,٧	٣٣,٦	١٥,٥	١٦,٤			
١٠	متوسطة	٣١,٧٢٧	١,١٨	٢,٨٠	١٤	١٤	٢٩	٤٢	١١	ك	قلة عدد المتطوعين لتنفيذ برامج الجمعية.	٣
					١٢,٧	١٢,٧	٢٦,٤	٣٨,٢	١٠,٠			
١١	متوسطة	١٧,٧٢٧	١,٢٥	٢,٧٨	١٥	١٢	٣٦	٢٨	١٩	ك	عدم اهتمام قيادات الجمعية بسماع اقتراحات المستفيدين لتحسين أداء الجمعية.	٧
					١٣,٦	١٠,٩	٣٢,٧	٢٥,٥	١٧,٣			
١٢	متوسطة	١٥,٧٢٧	١,٢٧	٢,٧٨	١٦	١٤	٢٧	٣٦	١٧	ك	عدم اهتمام قيادات الجمعية بإشراك الشباب المستفيدين بأنشطة الجمعية بالرغم من استعدادهم لذلك.	٨
					١٤,٥	١٢,٧	٢٤,٥	٣٢,٧	١٥,٥			
متوسطة			٠,٩٢	٣,١٩	المتوسط الحسابي العام							

### تشير المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٣٥) ما يلي:

أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم حول العبارات التي تصف التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، وقد اتضح هذا التباين كما هو موضح في الجدول إلى تواجد تلك التحديات ما بين كبيرة لأربع عبارات وثمانية عبارات جاءت بدرجة متوسطة، والمتوسط العام في درجة الاستجابة متوسطة، وقد جاء ترتيب الاستجابات على النحو التالي:

١- التحديّ البشري الذي جاء في المرتبة الأولى يعبر عنه العبارة رقم (١) "نقص  
الإمكانات والكوادر البشريّة اللازمة لتنفيذ المشروعات والبرامج التّشويّة  
المستديمة " بمتوسّط حسابي (٣,٦٣)، وبانحراف معياري (١,١٣)، وهذا  
التحديّ جاء بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٢- التحديّ البشري الذي جاء في المرتبة الثّانية يعبر عنه العبارة رقم (١١) "لا توجد  
معايير واضحة لضمان المتطوّعين وبقائهم في العمل" بمتوسّط حسابي (٣,٥٢)،  
وبانحراف معياري (١,٢٥)، وهذا التحديّ جاء بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد  
الدّراسة.

٣- التحديّ البشري الذي جاء في المرتبة الثّالثة يعبر عنه العبارة رقم (١٢) "لا تهتم  
الجمعيّة بعمل اجتماعات دورية مع المتطوّعين بحضور قيادات الجمعيّة لسماع  
اقتراحات المتطوّعين وتنفيذها" بمتوسّط حسابي (٣,٤٣)، وبانحراف معياري  
(١,٢٧)، وهذا التحديّ جاء بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٤- التحديّ البشري الذي جاء في المرتبة الرابعة يعبر عنه العبارة رقم (٢) "ضعف  
المشاركة المجتمعيّة مع برامج الجمعيّة" بمتوسّط حسابي (٣,٤٢)، وبانحراف  
معياري (١,٠٦)، وهذا التحديّ جاء بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٥- التحديّ البشري الذي جاء في المرتبة الخامسة يعبر عنه العبارة رقم (١٠) "لا توجد  
خطط مرسومة ومعتمدة لاستقطاب الموظّفين المتميّزين أو استقطاب المتطوّعين  
" بمتوسّط حسابي (٣,٣٢)، وبانحراف معياري (١,٢٠).

٦- التحديّ البشري الذي جاء في المرتبة السادسة يعبر عنه العبارة رقم (٤) "انخفاض  
مستوى الاهتمام باستقطاب الكفاءات الوطنيّة المميّزة" بمتوسّط حسابي  
(٣,٣٢)، وبانحراف معياري (١,١٢)، وهذا التحديّ جاء بدرجة متوسّطة  
حسب رأي أفراد الدّراسة.

٧- التحديّ البشري الذي جاء في المرتبة السابعة الذي يعبر عنه العبارة رقم (٦) "عدم  
اهتمام العاملين بالإدارة التنفيذيّة بقياس فاعليّة الخدمات المقدّمة من قبل

الجمعية" بمتوسط حسابي (٣,١٢)، وبانحراف معياري (١,٣٠)، وهذا التحدي جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

٨- التحدي البشري الذي جاء في المرتبة الثامنة يعبر عنه العبارة رقم (٥) " نقص الوعي لدى صانعي القرار والعاملين في الجمعية على حد سواء بأهداف التنمية المستدامة ومقوماتها " بمتوسط حسابي (٣,٠٩)، وبانحراف معياري (١,٣٢)، وهذا التحدي جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

٩- التحدي البشري الذي جاء في المرتبة التاسعة يعبر عنه العبارة رقم (٩) " لا تهتم الجمعيات الأهلية بأي أنشطة تنمي العلاقات بين العاملين أو بين العاملين والجمعية" بمتوسط حسابي (٣,٠٨)، وبانحراف معياري (١,٣٥)، وهذا التحدي جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٠- التحدي البشري الذي جاء في المرتبة العاشرة يعبر عنه العبارة رقم (٣) " قلة عدد المتطوعين لتنفيذ برامج الجمعية" بمتوسط حسابي (٢,٨٠)، وبانحراف معياري (١,١٨)، وهذا التحدي جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

١١- التحدي البشري الذي جاء في المرتبة الحادية عشرة يعبر عنه العبارة رقم (٧) "عدم اهتمام قيادات الجمعية بسماع اقتراحات المستفيدين لتحسين أداء الجمعية" بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وبانحراف معياري (١,٢٥)، وهذا التحدي جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٢- التحدي البشري الذي جاء في المرتبة الثانية عشرة يعبر عنه العبارة رقم (٨) "عدم اهتمام قيادات الجمعية بإشراك الشباب المستفيدين بأنشطة الجمعية بالرغم من استعدادهم لذلك" بمتوسط حسابي (٢,٧٨)، وبانحراف معياري (١,٢٧)، وهذا التحدي جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

ونستنتج من نتائج الجدول أن أهم تلك التحديات تمثلت في: نقص الإمكانيات والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات والبرامج التنموية المستدامة، ولا توجد معايير

واضحة لضمان المتطوعين وبقائهم في العمل، ولا تهتم الجمعية بعمل اجتماعات دورية مع المتطوعين بحضور قيادات الجمعية لسماع اقتراحات المتطوعين وتنفيذها، وضعف المشاركة المجتمعية مع برامج الجمعية، ولا توجد خطط مرسومة ومعتمدة لاستقطاب الموظفين المتميزين أو استقطاب المتطوعين.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة أبوخلف (٢٠١٣م) التي بينت أن دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية لم يصل إلى المستوى المطلوب، ودراسة فورهاد وحسن (2013،Forhad; Hassan) التي توصلت إلى أن البرامج التي تنفذها المنظمات غير الحكومية قادرة أن تسهم إيجابياً في عملية التنمية المستدامة إلى مستوى معين، إن نجاح تنفيذ البرامج يعتمد على كفاءة العاملين في تلك المنظمات.

كما تتفق تلك التحديات مع ما توصل إليه عبد الرحمن (٢٠٠٩: ٤٣٤-٤٣٧) من أن الجمعيات الأهلية تواجه تحديات متعددة تشمل: مشكلة الصراع التنظيمي والإداري في إدارة الجمعيات، مشكلة نقص الكوادر المهنية المتخصصة في مجالات العمل الاجتماعي، مشكلات تتصل بتوفر المباني والتجهيزات الضرورية للعمل في الجمعيات، مشكلة تسويق مشروعات وبرامج وخدمات الجمعيات.

وتتفق مع نتائج دراسة: عبد ربه (٢٠١٤) التي بينت أن الجمعيات الخيرية تواجه تحديات إدارية فيما يتعلق بالتخطيط الإداري، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه، والإشراف والتنسيق، والتسجيل وإعداد التقارير، والتمويل وإعداد الميزانية، والقيادة واتخاذ القرار، وتحديات البيئة الخارجية.

وكذلك نتائج دراسة السيد (٢٠١٥) التي بينت وجود صعوبات تواجه التنمية تمثلت في نقص المهارات والكفاءات الإدارية والتنموية لدى فريق العمل، نقص الموارد المالية، نقص الوعي بأهمية الجمعية لدى أفراد المجتمع، عدم التواصل بين منظمات المجتمع المدني بالمجتمع.

### ث) ما التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ليان استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تصف التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف التنظيمية أو التشريعية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٣٦) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (٣٦)

التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحرا ف المعيارى	المتوسط الحسابى	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارة	تسلسل العبارة
					كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	صغيرة جداً			
١	كبيرة	٤٢,٣٦٤	١,١٥	٣,٦٩	٣٨	١٩	٣٧	١٣	٣	ك	تعدد الإجراءات والأنظمة الحكومية التي تنظم عمل الجمعية.	٨
					٣٤,٥	١٧,٣	٣٣,٦	١١,٨	٢,٧	%		
٢	كبيرة	٢٩,٠٠٠	١,٢٠	٣,٥٥	٣٣	٢١	٣٦	١٤	٦	ك	ضعف أو قلة البرامج الموجهة للعاملين في الجمعية.	٧
					٣٠,٠	١٩,١	٣٢,٧	١٢,٧	٥,٥	%		
٣	كبيرة	٢٩,٧٢٧	١,٢٦	٣,٥٥	٣٧	١٦	٣٣	١٨	٦	ك	تدني الثقافة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي.	١٠
					٣٣,٦	١٤,٥	٣٠,٠	١٦,٤	٥,٥	%		
٤	كبيرة	١٧,٠٠٠	١,٣١	٣,٤٣	٣٢	٢٠	٣٢	١٥	١١	ك	ازدواجية التشريعات التي تعوق مرونة تنفيذ برامج أو مشاريع الجمعية المختلفة.	٢
					٢٩,١	١٨,٢	٢٩,١	١٣,٦	١٠,٠	%		
٥	كبيرة	١٧,٦٣٦	١,٣٤	٣,٤٣	٣٥	١٧	٢٧	٢٢	٩	ك	كثرة التغييرات والتشكيلات الإدارية.	٩
					٣١,٨	١٥,٥	٢٤,٥	٢٠,٠	٨,٢	%		
٦	متوسطة	١٣,١٨٢	١,٣١	٣,٣١	٢٩	١٨	٣٢	٢٠	١١	ك	ضعف التخطيط الاستراتيجي للجمعية.	٦
					٢٦,٤	١٦,٤	٢٩,١	١٨,٢	١٠,٠	%		
٧	متوسطة	١٧,٥٤٥	١,٣٤	٣,٢٦	٣١	١٣	٣٠	٢٦	١٠	ك	تفتقد الجمعية للمتابعة المستمرة من واضعي السياسات.	٣
					٢٨,٢	١١,٨	٢٧,٣	٢٣,٦	٩,١	%		
٨	متوسطة	٢٣,٣٦٤	١,٢٦	٣,٢٥	٢٧	١٤	٣٨	٢٢	٩	ك	ضعف إجراءات التخطيط المرتبطة بسياسة وعمل الجمعية.	٥
					٢٤,٥	١٢,٧	٣٤,٥	٢٠,٠	٨,٢	%		
٩	متوسطة	٧,٤٥٥	١,٣٨	٣,١٢	٢٧	١٥	٢٧	٢٦	١٥	ك	ضعف آلية تحسين العمل داخل الجمعية وتقويمه.	٤
					٢٤,٥	١٣,٦	٢٤,٥	٢٣,٦	١٣,٦	%		

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبرة	تسلسل العبرة
					كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
١٠	متوسطة	٢٢,٤٥٥	١,٣٥	٣,٠٨	٢٨	٨	٣١	٣١	١٢	ك	خطط الجمعية لا تناسب مع التخطيط الشامل للتنمية المستدامة.	١١
					٢٥,٥	٧,٣	٢٨,٢	٢٨,٢	١٠,٩	%		
١١	متوسطة	١٦,٠٩١	١,٣٠	٣,٠١	٢٢	١٢	٣٦	٢٥	١٥	ك	عدم وضوح التشريعات المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية لمجلس إدارتها.	١
					٢٠,٠	١٠,٩	٣٢,٧	٢٢,٧	١٣,٦	%		
متوسطة			١,٠٨	٣,٣٣	المتوسط الحسابي العام							

### يتضح من المؤشرات الإحصائية الموضحة في جدول (٣٦) ما يلي:

أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم حول العبارات التي تصف التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، وقد اتضح هذا التباين كما هو موضح في الجدول إلى تواجد تلك التحديات ما بين كبيرة لخمس عبارات وست عبارات جاءت بدرجة متوسطة، والمتوسط العام في درجة الاستجابة متوسطة، وقد جاء ترتيب الاستجابات على النحو التالي:

- ١- التحدي التنظيمي الذي جاء في المرتبة الأولى يعبر عنه العبارة رقم (٨) "تعدد الإجراءات والأنظمة الحكومية التي تنظم عمل الجمعية" بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، وبانحراف معياري (١,١٥)، وهذا التحدي جاء بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- ٢- التحدي التنظيمي الذي جاء في المرتبة الثانية يعبر عنه العبارة رقم (٧) "ضعف أو قلة البرامج الموجهة للعاملين في الجمعية." بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وبانحراف معياري (١,١٢٠)، وهذا التحدي جاء بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- ٣- التحدي التنظيمي الذي جاء في المرتبة الثالثة يعبر عنه العبارة رقم (١٠) "تدني الثقافة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (٣,٥٥)، وبانحراف معياري (١,٢٦)، وهذا التحدي جاء بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.

- ٤- التحديّ التنظيمي الذي جاء في المرتبة الرابعة يعبر عنه العبارة رقم (٢) " ازدواجية التشريعات التي تعوق مرونة تنفيذ برامج أو مشاريع الجمعية المختلفة" بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، وبانحراف معياري (١,٣١)، وهذا التحديّ جاء بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- ٥- التحديّ التنظيمي الذي جاء في المرتبة الخامسة الذي يعبر عنه العبارة رقم (٩) " كثرة التغييرات والتشكيلات الإدارية" بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، وبانحراف معياري (١,٣٤)، وهذا التحديّ جاء بدرجة كبيرة حسب رأي أفراد الدراسة.
- ٦- التحديّ التنظيمي الذي جاء في المرتبة السادسة يعبر عنه العبارة رقم (٦) " ضعف التخطيط الاستراتيجي للجمعية" بمتوسط حسابي (٣,٣١)، وبانحراف معياري (١,٣١)، وهذا التحديّ جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.
- ٧- التحديّ التشريعي أو التنظيمي الذي جاء في المرتبة السابعة يعبر عنه العبارة رقم (٣) " تفتقد الجمعية للمتابعة المستمرة من واضعي السياسات" بمتوسط حسابي (٣,٢٦)، وبانحراف معياري (١,٣٤)، وهذا التحديّ جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.
- ٨- التحديّ التنظيمي الذي جاء في المرتبة الثامنة يعبر عنه العبارة رقم (٥) " ضعف إجراءات التخطيط المرتبطة بسياسة وعمل الجمعية." بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، وبانحراف معياري (١,٢٦)، وهذا التحديّ جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.
- ٩- التحديّ التنظيمي الذي جاء في المرتبة التاسعة يعبر عنه العبارة رقم (٤) " ضعف آلية تحسين العمل داخل الجمعية وتقويمه" بمتوسط حسابي (٣,١٢)، وبانحراف معياري (١,٣٨)، وهذا التحديّ جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.
- ١٠- التحديّ التنظيمي الذي جاء في المرتبة العاشرة يعبر عنه العبارة رقم (١١) " خطط الجمعية لا تتناسب مع التخطيط الشامل للتنمية المستدامة" بمتوسط حسابي

(٣,٠٨)، وبانحراف معياري (١,٣٥)، وهذا التحدي جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

١١- التحدي التنظيمي الذي جاء في المرتبة الحادية عشرة يعبر عنه العبارة رقم (١) " عدم وضوح التشريعات المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية لمجلس إدارتها" بمتوسط حسابي (٣,٠١)، وبانحراف معياري (١,٣٠)، وهذا التحدي جاء بدرجة متوسطة حسب رأي أفراد الدراسة.

ومعنى ذلك أن أهم تلك التحديات تمثلت في: تعدد الإجراءات والأنظمة الحكومية التي تنظم عمل الجمعية، ضعف أو قلة البرامج الموجهة للعاملين في الجمعية، تدني الثقافة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، ازدواجية التشريعات التي تعوق مرونة تنفيذ برامج أو مشاريع الجمعية المختلفة، كثرة التغييرات والتشكيلات الإدارية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة عزوز (٢٠١٤) التي بينت أن ثقافة التخطيط الإستراتيجي بالجمعيات الأهلية من خلال امتلاك العاملين بتلك الجمعيات لهذه الثقافة مازال يسير في بدايات الطريق نحو تطبيق تلك الثقافة وممارستها وتحويلها إلى واقع فعلي وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره وستين "Austein" أن المنظمات عموماً بما في ذلك المنظمات الاجتماعية، تواجه العديد من التحديات والصعوبات والمشكلات في عالمنا المعاصر، وربما تشمل التحديات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية مختلف جوانب العملية الإدارية بها، إذ تتضمن هذه التحديات التخطيط لهذه المؤسسات، وكذلك تنظيم هيكلها الداخلي، وعمليات التوظيف وتعيين العاملين، والتدريب، والتنسيق داخل المؤسسات نفسها أو بينها وبين المؤسسات الأخرى، والتسجيل والتمويل وإعداد الميزانيات، والتطوع والمتطوعين (Austein, 2009: 3-7).

كما أوضح "حمزاوي" من خلال نتائج دراسته أن منظمات الرعاية الاجتماعية تواجه معوقات تتعلق بالتخطيط، والتنظيم الإداري، والتوظيف، والتوجيه والإشراف، والتنسيق، والتمويل وإعداد الميزانية، والقيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وأخيراً معوقات تتصل بعلاقة المنظمات الاجتماعية بالبيئة (حمزاوي، ٢٠٠٩: ٢٢٥-٢٢٧).

كما بينت نتائج دراسة سحر الطويلة وآخرون (٢٠٠٩) أن الجمعيات تواجه مشكلات تتعلق بضعف التمويل وعدم كفايته، وضعف مستوى وعي المواطنين وعدم إقبالهم للتعاون مع الجمعيات، والافتقار إلى الكوادر الفنية والمتطوعين المدربين.

## ١٢- تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالتصوّر المقترح لكيفية مواجهة التحديات المالية والبشرية والتنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

لبيان استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تصف التصوّر المقترح لكيفية مواجهة التحديات المالية والبشرية والتنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف المقترحات لمواجهة التحديات المالية والبشرية والتنظيمية مرتبةً تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجداول رقم (٣٥، ٣٦، ٣٧) يوضح تلك النتائج.

وفيما يلي الإجابة على الأبعاد الفرعية للمجال الثالث الذي يعبر عن كيفية مواجهة التحديات المالية والبشرية والتنظيمية أو التشريعية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة.

وقبل التوصل إلى التصوّر المقترح لا بد من تحديد أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

أ) ما أهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ب) ما أهم المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ت) ما أهم المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

وفيما يلي الإجابة على الأبعاد الفرعية للمجال الثالث الذي يعبر عن تحديد أهم المقترحات لمواجهة التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة.

أ) ما أهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ليان استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تصف المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٣٧) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (٣٧)

المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارات	تسلسل العبارة
					موافق بشدة	موافق	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
١	موافق بشدة	١١٢,٧٠٩	٠,٥٧	٤,٧٥	٨٩	١٤	٧			ك	رسم الموازنات المالية والمحاسبية لتحقيق الشفافية	٩
					٨٠,٩	١٢,٧	٦,٤			%		
٢	موافق بشدة	٩٨,٦٣٦	٠,٥٤	٤,٧٣	٨٥	٢٠	٥			ك	توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع.	٨
					٧٧,٣	١٨,٢	٤,٥			%		
٣	موافق بشدة	٩٠,٦٧٣	٠,٥١	٤,٧٢	٨٢	٢٥	٣			ك	ترتيب البرامج والمشروعات وفقاً لأولويات محددة.	٧
					٧٤,٥	٢٢,٧	٢,٧			%		
٤	موافق بشدة	١٤٩,٤١٨	٠,٥٥	٤,٦٩	٨٠	٢٧	٢	١		ك	توظيف الكوادر البشرية المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها.	٦
					٧٢,٧	٢٤,٥	١,٨	٠,٩		%		
٥	موافق بشدة	١٥٢,٨٣٦	٠,٦٤	٤,٦٧	٨٢	٢٢	٤	٢		ك	استثمار أملاك الجمعية وإدارتها بصورة فعالة.	٥
					٧٤,٥	٢٠,٠	٣,٦	١,٨		%		
٦	موافق بشدة	٦٩,٨٩١	٠,٥٩	٤,٦٤	٧٦	٢٨	٦			ك	تطوير قدرات العاملين في الجمعية على الإدارة المالية.	٤
					٦٩,١	٢٥,٥	٥,٥			%		
٧	موافق	١٠٥,٤٩١	٠,٧٤	٤,٥٣	٧١	٢٨	١٠		١	ك	استثمار الموارد المحدودة المتاحة أو	٣

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبارة	تسلسل العبارة
					موافق بشدة	موافق	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
	بشدة				٦٤,٥	٢٥,٥	٩,١		٠,٩	%	التي يمكن إتاحتها بطريقة عملية منظمة.	
٨	موافق	١٢٠,١٨٢	٠,٨٥	٤,٣٨	٦٢	٣٣	١١	٣	١	ك	الإشراف والرّقابة على عمليات	٢
	بشدة				٥٦,٤	٣٠,٠	١٠,٠	٢,٧	٠,٩	%	جمع التبرّعات المرخصة للجمعية.	
٩	موافق	٧٨,٠٩١	١,٤٣	٣,٨٨	٥٩	١٤	١٤	١١	١٢	ك	وضع آلية واضحة للجمعيات	١
					بشدة	٥٣,٦	١٢,٧	١٢,٧	١٠,٠	١٠,٩	%	
موافق بشدة			٠,٥١	٤,٥٥	المتوسط الحسابي العام							

تكشف نتائج المؤشرات الإحصائية الموضحة بالجدول رقم (٣٧) ما يلي:

أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم حول العبارات التي تصف اهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية للجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، وقد اتضح هذا التباين كما هو موضح في الجدول إلى أنّ الموافقة على تلك المقترحات جاءت معظمها في درجة الاستجابة موافق بشدة ما عدا عبارة واحدة درجة الاستجابة عليها موافق، والمتوسط العام لهذا الجدول في درجة الاستجابة موافق بشدة، وقد جاء ترتيب الاستجابات على النحو التالي:

١- المقترح الأول لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة الأولى يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٩) كان "تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين" بمتوسط حسابي (٤,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٥٧)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٢- المقترح الثاني لمواجهة التحديات المالية الذي جاء في المرتبة الثانية يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٨) كان "توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع" بمتوسط حسابي (٤,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٣- المقترح الثالث لمواجهة التحدّيات المالية الذي جاء في المرتبة الثالثة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٧) كان " ترتيب البرامج والمشروعات وفقا لأولويات محددة. " بمتوسّط حسابي (٤,٧٢)، وبانحراف معياري (٠,٥١)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٤- المقترح الرابع لمواجهة التحدّيات المالية الذي جاء في المرتبة الرابعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٦) كان " توظيف الكوادر البشريّة المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها " بمتوسّط حسابي (٤,٦٩)، وبانحراف معياري (٠,٥٥)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٥- المقترح الخامس لمواجهة التحدّيات المالية الذي جاء في المرتبة الخامسة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٥) كان " استثمار أملاك الجمعيّة وإدراجها بصورة فعّالة " بمتوسّط حسابي (٤,٦٧)، وبانحراف معياري (٠,٦٤)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٦- المقترح السادس لمواجهة التحدّيات المالية الذي جاء في المرتبة السادسة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٤) كان " تطوير قدرات العاملين في الجمعيّة على الإدارة المالية " بمتوسّط حسابي (٤,٦٤)، وبانحراف معياري (٠,٥٩)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٧- المقترح السابع لمواجهة التحدّيات المالية الذي جاء في المرتبة السابعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٣) كان " استثمار الموارد المحدودة المتاحة أو التي يمكن إتاحتها بطريقة عملية منظمّة " بمتوسّط حسابي (٤,٥٣)، وبانحراف معياري (٠,٧٤)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٨- المقترح الثامن لمواجهة التحدّيات المالية الذي جاء في المرتبة الثامنة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (٢) كان "الإشراف والرّقابة على عمليات جمع التبرّعات المرخصة للجمعيّة" بمتوسّط حسابي (٤,٣٨)، وبانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٩- المقترح التاسع لمواجهة التحدّيات المالية الذي جاء في المرتبة التاسعة يعبر عنه من خلال العبارة رقم (١) كان "وضع آلية واضحة للجمعيات الأهلية لتلقي التمويل من خارج المملكة" بمتوسط حسابي (٣,٨٨)، وبانحراف معياري (١,٤٣)، وهذا المقترح جاء بدرجة موافق حسب رأي أفراد الدراسة.

ويتضح من نتائج الجدول أن أهم تلك المقترحات تمثلت في: تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين، توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع، ترتيب البرامج والمشروعات وفقا لأولويات محددة، توظيف الكوادر البشرية المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها، استثمار أملاك الجمعية وإدارتها بصورة فعّالة.

وهذه الآليات تحتاج من الجمعيات الأهلية أن تكون لديها خطة استراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية، فقد بينت نتائج دراسة نكخا ويردزون ( Nikkhah and Redzuan, 2010) أن المنظمات غير الحكومية لديها العديد من البرامج والوظائف والأدوار التي تساعد المجتمع على التمكين من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وأن المنظمات غير الحكومية لديها القدرة على تمكين المجتمع من تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطبيق البرامج والوظائف المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة وأنشطة بناء القدرات.

كما تحتاج أيضا إلى تنظيم محاسبي كفؤ لمتابعة حركة أموالها، "والتنظيم المحاسبي من موجبات أي وحدة سواء كانت أهلية أو حكومية، وسواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة للربح، وهو مسألة مهنية فنية، ويجب أن يكون المحاسب ماهراً في تشغيله وفقاً لأحداث أساليب تشغيل البيانات وعرض المعلومات وشبكات توصيل التقارير؛ حيث يعد ذلك من أساسيات نجاح الجمعيات الخيرية في تحقيق أهدافها. (خليل، ٢٠١٨)

ويتطلب ذلك أيضا كما بينت نتائج دراسة المحارفي (٢٠١٣) التغلب على المشكلات التالية: واقع نظام المعلومات المحاسبي في الجمعيات الخيرية غير مرض ويحتاج إلى تعديل وتطوير، حيث أنه وبالرغم من تمتع العاملين في النظام المحاسبي بمعرفة أهدافه إلا أنّ ذلك لم يغير من وصف النظام المحاسبي وبالتالي: ازدواجية الإشراف المحاسبي، عدم ملاءمة اللوائح والتعليمات الوزارية للتوجيه والإرشاد المحاسبي، غياب المعيار المحاسبي المهني بالرغم من الالتزام

بتطبيق اللوائح والتّعليمات الوزارية، بالإضافة إلى تعدد أنشطة الجمعيات الخيرية وتعقد التنظيم الإداري والمحاسبي فيها، واجتهادية النّظم المحاسبية وصعوبة المقارنة بينها.

ودراسة الدخيل (٢٠١٠) التي بينت ان غالبية المنظّمات الخيرية لازالت تستخدم بنية المحاسبة التقليدية بينما نجد انخفاض نسب توافر البنية المحاسبية الحديثة المرتبطة بالتنظيمات الإدارية المنظمة لعمل المنظّمات الخيرية في تواصلها مع المستفيدين منها أو الداعمين.

(ب) ما أهم المقترحات لمواجهة التّحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ليان استجابات أفراد الدّراسة تجاه العبارات التي تصف المقترحات لمواجهة التّحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسائية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف المقترحات لمواجهة التّحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٣٨) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (٣٨)

المقترحات لمواجهة التّحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبرة
					موافق بشدة	موافق	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
١	موافق بشدة	١٢٧,٩٢٧	٠,٤٣	٤,٨٢	٩٢	١٦	٢			ك	الاهتمام ببرامج التنمية البشرية للجمعيات بالتركيز على التدريب الإداري والفني.
					٨٣,٦	١٤,٥	١,٨			%	
٢	موافق بشدة	١٢٠,٧٨٢	٠,٤٢	٤,٨١	٩٠	١٩	١			ك	الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوعين مع وضع التخصص المناسب في العمل المناسب
					٨١,٨	١٧,٣	٠,٩			%	
٣	موافق بشدة	١١٣,٢٥٥	٠,٤٣	٤,٧٩	٨٨	٢١	١			ك	بناء قدرات العاملين في الجمعية على إدارة البرامج والمشروعات.
					٨٠,٠	١٩,١	٠,٩			%	
٤	موافق بشدة	١١٢,٢١٨	٠,٤٦	٤,٧٨	٨٨	٢٠	٢			ك	الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوعين مع وضع
					٨٠,٠	١٨,٢	١,٨			%	

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>٢</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبرة
					موافق بشدة	موافق	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا		
											التخصّص المناسب في العمل المناسب
٥	موافق بشدة	١٠٣,٩٨٢	٠,٤٩	٤,٧٥	٨٦	٢١	٣			ك	إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية داخل الجمعية.
					٧٨,٢	١٩,١	٢,٧			%	
١١	موافق بشدة	٩٨,٢٥٥	٠,٤٨	٤,٧٥	٨٤	٢٤	٢			ك	تأهيل وتطوير المسؤولين والعاملين بالجمعية الأهلية وتنمية قدراتهم على التغيير المخطط.
					٧٦,٤	٢١,٨	١,٨			%	
٧	موافق بشدة	١٠٨,٢٩١	٠,٥٩	٤,٧٣	٨٨	١٤	٨			ك	تفعيل مشاركة رجال الأعمال في مشروعات الجمعية.
					٨٠,٠	١٢,٧	٧,٣			%	
١٢	موافق بشدة	٨٧,٦١٨	٠,٥١	٤,٧١	٨١	٢٦	٣			ك	وضع استراتيجيات أو خطط مدروسة لتفعيل ثقافة التطوع والتوظيف.
					٧٣,٦	٢٣,٦	٢,٧			%	
٨	موافق بشدة	٩٤,٣٢٧	٠,٥٦	٤,٧١	٨٤	٢٠	٦			ك	تحريك همم وطاقات المواطنين في المجتمع المحلى للإسهام في مواجهة تحديات التنمية المستدامة.
					٧٦,٤	١٨,٢	٥,٥			%	
٩	موافق بشدة	٨٦,٤١٨	٠,٥٣	٤,٧٠	٨١	٢٥	٤			ك	توفير مسوح شاملة وقاعدة بيانات. عن الفئات المستهدفة لتيسير إمكانية التوجه إليهم بسياسات وبرامج شاملة.
					٧٣,٦	٢٢,٧	٣,٦			%	
١٣	موافق بشدة	١٤٦,٠٧٣	٠,٥٩	٤,٦٧	٨٠	٢٥	٤	١		ك	تنوع التخصصات داخل الجمعية بما يتناسب مع التوجهات الحديثة لعمل الجمعية.
					٧٢,٧	٢٢,٧	٣,٦	.٩		%	
١٠	موافق بشدة	١٣٨,٥٠٩	٠,٥٦	٤,٦٦	٧٧	٣٠	٢	١		ك	عقد دورات تدريبية للمسؤولين بالجمعيات على فنون الأتصال، والإقناع، وأساليب التوعية.
					٧٠,٠	٢٧,٣	١,٨	.٩		%	
٦	موافق بشدة	٦٢,٥٢٧	٠,٥٩	٤,٦١	٧٣	٣١	٦			ك	إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية خارج الجمعية.
					٦٦,٤	٢٨,٢	٥,٥			%	
موافق بشدة			٠,٤٢	٤,٧٣	المتوسط الحسابي العام						

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٨) أن:

١- المقترح الذي جاء في المرتبة الأولى لمواجهة التحديات البشرية هو "الاهتمام ببرامج التنمية البشرية للجمعيات بالتركيز على التدريب الإداري والفني" بمتوسط حسابي (٤,٨٢)، وبانحراف معياري (٠,٤٣)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٢- المقترح الذي جاء في المرتبة الثانية لمواجهة التحديات البشرية كان "الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوعين مع وضع التخصص المناسب في العمل المناسب" بمتوسط حسابي (٤,٨١)، وبانحراف معياري (٠,٤٢)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٣- المقترح الثالث الذي جاء في المرتبة الثالثة لمواجهة التحديات البشرية كان "دعم قدرات العاملين في الجمعية على إدارة البرامج والمشروعات" بمتوسط حسابي (٤,٧٩)، وبانحراف معياري (٠,٤٣)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٤- المقترح الرابع الذي جاء في المرتبة الرابعة لمواجهة التحديات البشرية كان "مساعدة جميع الفئات التي تساعد الجمعية كمشاركين وليسوا كطالبي مساعدة أو معونة" بمتوسط حسابي (٤,٧٨)، وبانحراف معياري (٠,٤٦)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٥- المقترح الخامس الذي جاء في المرتبة الخامسة لمواجهة التحديات البشرية كان "إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية داخل الجمعية" بمتوسط حسابي (٤,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٦- المقترح السادس الذي جاء في المرتبة السادسة لمواجهة التحديات البشرية كان "تأهيل وتطوير المسؤولين والعاملين بالجمعية الأهلية وتنمية قدراتهم على التغيير

المخطط " بمتوسط حسابي (٤,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٤٨)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٧- المقترح السابع الذي جاء في المرتبة السابعة لمواجهة التحديات البشرية كان " تفعيل مشاركة رجال الأعمال في مشروعات الجمعية " بمتوسط حسابي (٤,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٥٩)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٨- المقترح الثامن الذي جاء في المرتبة الثامنة لمواجهة التحديات البشرية كان " وضع استراتيجيات أو خطط مدروسة لتفعيل ثقافة التطوع والتوظيف " بمتوسط حسابي (٤,٧١)، وبانحراف معياري (٠,٥١)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

٩- المقترح التاسع الذي جاء في المرتبة التاسعة لمواجهة التحديات البشرية كان " تحريك همم وطاقات المواطنين في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة تحديات التنمية المستدامة. " بمتوسط حسابي (٤,٧١)، وبانحراف معياري (٠,٥٦)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٠- المقترح العاشر الذي جاء في المرتبة العاشرة لمواجهة التحديات البشرية كان " توفير مسوح شاملة وقاعدة بيانات. عن الفئات المستهدفة لتيسير إمكانية التوجه إليهم بسياسات وبرامج شاملة " بمتوسط حسابي (٤,٦٧)، وبانحراف معياري (٠,٥٩)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

١١- المقترح الحادي عشر الذي جاء في المرتبة الحادية عشر لمواجهة التحديات البشرية كان " تنوع التخصصات داخل الجمعية بما يتناسب مع التوجهات الحديثة لعمل الجمعية " بمتوسط حسابي (٤,٦٧)، وبانحراف معياري (٠,٥٩)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٢- المقترح الثاني عشر الذي جاء في المرتبة الثانية عشر لمواجهة التحديات البشرية كان " عقد دورات تدريبية للمسؤولين بالجمعيات على فنون الاتصال، والإقناع،

وأساليب التوعية" بمتوسط حسابي (٤,٦٦)، وبانحراف معياري (٠,٥٦)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٣- المقترح الثالث عشر الذي جاء في المرتبة الثالثة عشر لمواجهة التحديات البشرية كان "إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية خارج الجمعية" بمتوسط حسابي (٤,٦١)، وبانحراف معياري (٠,٥٩)، وهذا المقترح موافق عليها بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

ومن خلال استخلاص نتائج هذا الجدول نجد أن أهم تلك المقترحات تمثلت في: الاهتمام ببرامج التنمية البشرية للجمعيات بالتركيز على التدريب الإداري والفني، الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوعين مع وضع التخصص المناسب في العمل المناسب، دعم قدرات العاملين في الجمعية على إدارة البرامج والمشروعات، مساعدة جميع الفئات التي تساعد الجمعية كمشاركين وليسوا كطالبي مساعدة أو معونة، إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية داخل الجمعية، وهذه المقترحات تحتاج من الجمعيات الأهلية أن يكون لديها خارطة استراتيجية ترتبط بعقد العاملين والمستفيدين وتوفير بيئة محفزة لأن دعم قدرات العاملين في الجمعية على إدارة البرامج والمشروعات، مساعدة جميع الفئات التي تساعد الجمعية كمشاركين وليسوا كطالبي مساعدة أو معونة، إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية داخل الجمعية يتطلب بيئة نشطة وفعالة لتحقيق تلك المقترحات.

كما يجب على الجمعية أن تهتم ببرامج التنمية البشرية مثل التأهيل والتدريب والاستثمار في رأس المال البشري من خلال برامج تدريبية تتضمن السمات الشخصية والميول المهنية والتنمية المهنية والأنماط القيادية والممارسات القيادية

وترى الباحثة أن تفعيل تلك المقترحات يتوقف على إدارة الجمعية أو القيادة المسؤولة عنها فقد بينت نتائج دراسة سالم (٢٠١٨) الأثر الواضح لدور القيادة الإدارية في السلوك وزيادة قدرة العاملين التنظيمية، الأثر الواضح للقيادة الإدارية على تمكين العاملين بصرف

النظر عن الجنس والمؤهلات العلمية أو الخبرة أو المكانة الوظيفية، الدور الكبير للقيادة الإدارية في إشباع حاجات العاملين الأساسية.

لذا نجد توصيات دراسة الهدلول (٢٠١٧) أكدت على أن تقوم الجمعيات الأهلية باستقطاب وتعيين كوادر بشرية مناسبة على معرفة بمتطلبات التنمية الاجتماعية المستدامة وسبل تحقيقها.

وترى الباحثة أن تفعيل تلك المقترحات يتطلب كما بينت دراسة الديراوي (٢٠١٧) إلى زيادة وعي الإدارة والعاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لوصول المنظمات إلى الريادة وزيادة أدائهم، التركيز على زيادة الإنفاق المخطط لعملية التخطيط الاستراتيجي وذلك نظراً لأهميته، الالتزام بالشفافية والوضوح والابتكار للعاملين ومنحهم مزيداً من الثقة في سعيهم الدؤوب لزيادة أداء منظماتهم.

**ت) ما أهم المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟**

لبيان استجابات أفراد الدراسة تجاه العبارات التي تصف المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الموافقة للعبارات التي تصف المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً حسب أعلى متوسط حسابي وأقل انحراف معياري في حالة تساوي المتوسط الحسابي، والجدول رقم (٣٩) يوضح تلك النتائج.

جدول رقم (٣٩)

المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة مرتبة تنازلياً

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا٢	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبرة	تسلسل العبرة
					موافق بشدة	موافق	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
١	موافق بشدة	١٣٥,٨٣٦	٠,٤٥	٤,٨٣	٩٤	١٣	٣			ك	توفير قاعدة بيانات عن البرامج والمشروعات التنموية والجهات المانحة وسبل توفير الدعم المالي للجمعية.	٤
					٨٥,٥	١١,٨	٢,٧			%		
٢	موافق بشدة	١٩٦,٤٠٠	٠,٤٩	٤,٧٩	٩٠	١٨	١	١		ك	وضع أسس عملية لتقييم الأداء.	٥
					٨١,٨	١٦,٤	٠,٩	٠,٩		%		
٣	موافق بشدة	١٩٦,٤٠٠	٠,٤٩	٤,٧٩	٩٠	١٨	١	١		ك	خلق روح المبادرة والابتكار والدافعية لتحقيق أهداف الجمعية.	٦
					٨١,٨	١٦,٤	٠,٩	٠,٩		%		
٤	موافق بشدة	١١٢,٢١٨	٠,٤٦	٤,٧٨	٨٨	٢٠	٢			ك	تدعيم مفهوم الشراكات الاستراتيجية مع الحكومة والجهات المانحة.	٩
					٨٠,٠	١٨,٢	١,٨			%		
٥	موافق بشدة	١٠٧,٥٨٢	٠,٤٩	٤,٧٦	٨٧	٢٠	٣			ك	إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة أعضاء الإدارة التنفيذية).	٢
					٧٩,١	١٨,٢	٢,٧			%		
٦	موافق بشدة	١٠٣,٩٨٢	٠,٤٩	٤,٧٥	٨٦	٢١	٣			ك	إمداد الجمعيات بوسائل التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا الاتصال للاستفادة من المعلوماتية.	١١
					٧٨,٢	١٩,١	٢,٧			%		
٧	موافق بشدة	١٧٩,٩٦٤	٠,٥٣	٤,٧٥	٨٧	٢٠	٢	١		ك	عقد دورات تدريبية متخصصة لتطوير خبرات ومهارات العاملين بالجمعية وخاصة فيما يتعلق بنظم الإدارة وتيسير العمل، وقواعد المتابعة المحاسبية، وأسس التنسيق على مستوى برامج الجمعية.	٧
					٧٩,١	١٨,٢	١,٨	٠,٩		%		
٨	موافق بشدة	١٨٧,١٦٤	٠,٥٨	٤,٧٥	٨٩	١٥	٥	١		ك	وضع تشريعات مرتبطة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي أكدت عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١٣
					٨٠,٩	١٣,٦	٤,٥	٠,٩		%		
٩	موافق بشدة	٩٨,٢٥٥	٠,٤٨	٤,٧٥	٨٤	٢٤	٢			ك	نشر الثقافة التنظيمية التي من شأنها تدعم القدرات التنظيمية	١٢
					٧٦,٤	٢١,٨	١,٨			%		

الترتيب	درجة الاستجابة	قيمة كا <sup>2</sup>	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرارات والنسب	العبرة	تسلسل العبرة
					موافق بشدة	موافق	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا			
											بالجمعيّات الأهليّة.	
١٠	موافق بشدة	٩٧,١٠٩	٠,٥٠	٤,٧٤	٨٤	٢٣	٣			ك	توفير المناخ الملائم للعمل القائم على التعاون والعمل الفريق.	٣
					٧٦,٤	٢٠,٩	٢,٧			%		
١١	موافق بشدة	٩٣,٨٣٦	٠,٥١	٤,٧٣	٨٣	٢٤	٣			ك	تدريب الكوادر العاملة على التخطيط الإستراتيجي، وإعداد خطط العمل، والإدارة الحديثة، وإعداد دراسات الجدوى والتقارير، وعلى المتابعة والتّقوم.	٨
					٧٥,٥	٢١,٨	٢,٧			%		
١٢	موافق بشدة	٩٨,٦٣٦	٠,٥٤	٤,٧٣	٨٥	٢٠	٥			ك	إلزام الجمعيّات الأهليّة بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة مجلس الإدارة).	١
					٧٧,٣	١٨,٢	٤,٥			%		
١٣	موافق بشدة	١٦٢,٠٧٣	٠,٦٠	٤,٧٠	٨٤	٢٠	٥	١		ك	إيجاد محاسبية لمسألة العاملين	١٠
					٧٦,٤	١٨,٢	٤,٥	٠,٩		%		
موافق بشدة				٠,٤٠	٤,٧٣	المتوسط الحسابي العام						

### يتضح من نتائج الجدول رقم (٣٩) أن:

١- المقترح الذي جاء في المرتبة الأولى لمواجهة التحدّيات التّنظيمية كان "توفير قاعدة بيانات عن البرامج والمشروعات التّنموية والجهات المانحة وسبل توفير الدعم المالي للجمعيّة" بمتوسط حسابي (٤,٨٣)، وانحراف معياري (٠,٤٥)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٢- المقترح الثّاني الذي جاء في المرتبة الثانية لمواجهة التحدّيات التّنظيمية كان "وضع أسس عملية لتقييم الأداء" بمتوسط حسابي (٤,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

٣- المقترح الثّالث الذي جاء في المرتبة الثالثة لمواجهة التحدّيات التّنظيمية كان "خلق روح المبادرة والابتكار والدافعية لتحقيق أهداف الجمعيّة" بمتوسط حسابي (٤,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

- ٤- المقترح الرابع الذي جاء في المرتبة الرابعة لمواجهة التحدّيات التّنظيمية كان "تدعيم مفهوم الشراكات الاستراتيجية مع الحكومة والجهات المانحة" بمتوسّط حسابي (٤,٧٨)، وبانحراف معياري (٠,٤٦)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.
- ٥- المقترح الخامس الذي جاء في المرتبة الخامسة لمواجهة التحدّيات التّنظيمية كان "إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة أعضاء الإدارة التنفيذية)" بمتوسّط حسابي (٤,٧٦)، وبانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.
- ٦- المقترح السادس الذي جاء في المرتبة السادسة لمواجهة التحدّيات التّنظيمية كان "إمداد الجمعيات بوسائل التكنولوجيا الحديثة خاصّة تكنولوجيا الاتّصال للاستفادة من المعلوماتية" بمتوسّط حسابي (٤,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٤٩)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.
- ٧- المقترح السابع الذي جاء في المرتبة السابعة لمواجهة التحدّيات التّنظيمية كان "عقد دورات تدريبية متخصصة لتطوير خبرات ومهارات العاملين بالجمعية وخاصّة فيما يتعلق بنظم الإدارة وتيسير العمل، وقواعد المتابعة المحاسبية، وأسس التنسيق على مستوى برامج الجمعية" بمتوسّط حسابي (٤,٧٤)، وبانحراف معياري (٠,٥٣)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.
- ٨- المقترح الثامن الذي جاء في المرتبة الثامنة لمواجهة التحدّيات التّنظيمية كان "وضع تشريعات مرتبطة بتحقيق أهداف التّنمية المستدامة والتي أكدت عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠" بمتوسّط حسابي (٤,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٥٨)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.
- ٩- المقترح التاسع الذي جاء في المرتبة التاسعة لمواجهة التحدّيات التّنظيمية كان "نشر الثقافة التّنظيمية التي من شأنها تدعم القدرات التّنظيمية بالجمعيات الأهلية" بمتوسّط حسابي (٤,٧٥)، وبانحراف معياري (٠,٤٨)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدّراسة.

١٠- المقترح العاشر الذي جاء في المرتبة العاشرة لمواجهة التحديات التنظيمية كان "توفير المناخ الملائم للعمل القائم على التعاون والعمل الفريق " بمتوسط حسابي (٤,٧٤)، وبانحراف معياري (٠,٥٠)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

١١- المقترح الحادي عشر الذي جاء في المرتبة الحادية عشر لمواجهة التحديات التنظيمية كان "تدريب الكوادر العاملة على التخطيط الإستراتيجي، وإعداد خطط العمل، والإدارة الحديثة، وإعداد دراسات الجدوى والتقارير، وعلى المتابعة والتقييم. " بمتوسط حسابي (٤,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٥١)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٢- المقترح الثاني عشر الذي جاء في المرتبة الثانية عشر لمواجهة التحديات التنظيمية كان " إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة مجلس الإدارة)" بمتوسط حسابي (٤,٧٣)، وبانحراف معياري (٠,٥٤)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

١٣- المقترح الثالث عشر الذي جاء في المرتبة الثالثة عشر لمواجهة التحديات التنظيمية كان "إيجاد نظام قانوني لمساءلة العاملين " بمتوسط حسابي (٤,٧٠)، وبانحراف معياري (٠,٦٠)، وهذا المقترح موافق عليه بشدة حسب رأي أفراد الدراسة.

ومعنى ذلك أن أهم المقترحات التنظيمية تمثلت في: توفير قاعدة بيانات عن البرامج والمشروعات التنموية والجهات المانحة وسبل توفير الدعم المالي للجمعية، ووضع أسس عملية لتقييم الأداء، وخلق روح المبادرة والابتكار والدافعية لتحقيق أهداف الجمعية، وتدعيم مفهوم الشراكات الاستراتيجية مع الحكومة والجهات المانحة، إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة أعضاء الإدارة التنفيذية).

وتعد الحوكمة بالجمعيات الخيرية نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، والذي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرائدة المتعلقة بعمل المنظمة، كما يعتبر نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل (إبراهيم، ٢٠١٧: ٣٤٩).

وهذه الآليات ترتبط بصورة مباشرة ببناء وتقوية القدرات المؤسسية للجمعية وقد بينت دراسة خالد نصر (٢٠١٢) إلى وجود علاقة بين بناء القدرات المؤسسية للجمعيات وتحسين مستوى خدمات التدريب والتسويق والمشورة والمعلومات والمدافعة.

كما بينت دراسة عوده (٢٠١٣) التي تناولت العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية وتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، إلى ضرورة تحديد آليات ممارسة الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية-طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية-طبيعة العلاقة بين القدرات (التأهيلية-التدريبية-التكنولوجية) وتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية. لأن النظر في تلك العلاقات وتفعيلها يؤدي إلى جودة التشريعات وبالتالي جودة الخدمات أو المنتج النهائي

ومن الملاحظ بأن تطبيق الحوكمة له علاقة مباشرة بتجويد الأداء، فالحوكمة تتضمن مجموعة من القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجمعية، أي أنّ الحوكمة تعني النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أدائها، كما تشمل مقومات تقوية وتطوير الجمعيات الأهلية على المدى البعيد (إبراهيم، ٢٠١٧: ٣٤٩).

ويتطلب ذلك وجود محددات التنظيمية تؤثر على ممارسة الحوكمة في الجمعيات الأهلية تتمثل في القوة الهيكلية، القوة القانونية، القوة الإدارية، القوة الاتصالية، القوة التنسيقية، القوة التدريبية، القوة المالية.

وتتفق تلك النتائج مع توصيات دراسة سالم (٢٠١٨) التي أكدت على ضرورة تعزيز الثقة المتبادلة بين شركاء العمل في الوزارة، تشجيع فرق الإدارة الذاتية لإنجاز الأهداف التي وضعتها الوزارة، تعزيز روح التنافس بين الأفراد لإنجاز الأعمال خصوصاً في المنظمات الحكومية غير الربحية.

كما بينت دراسة شبوات والكفارنة (٢٠١٠م) أن التنسيق بين الجهات الحكومية والمنظمات الأهلية أيضاً ضعيف ويحتاج إلى تطوير من أجل مساندة الفئات المحتاجة والمهمشة

ومن المؤكد بأنَّ عملية تقييم الأداء وخلق روح المبادرة والابتكار والدافعية لتحقيق أهداف الجمعية يتطلب من الجمعية ومن إدارتها العليا كما أشارت دراسة صيام (٢٠١٠) إلى دعم من الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي البيئي، ووجود توجهات استراتيجية، ورؤية ورسالة وأهداف المؤسسات، ووجود خطة استراتيجية، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية) وكل تلك الآليات ترتبط أيضا بصورة مباشرة بتطبيق نهج الحوكمة في الجمعيات الأهلية.

كما أنَّ إن أهمية الدور الإيجابي الذي تقوم به تلك الجمعيات لخدمة المجتمع وشراكتها جنبا إلى جنب مع الدولة والقطاع الخاص في تحقيق التنمية والنهوض بمصر، أصبحت في حاجة ماسة إلى الحوكمة شأنها شأن المنظمات الهادفة للربح (حماد، ٢٠١٦: ٣٥٩).

وتبين دراسة عبد الغفار (٢٠١٦) أن الحوكمة تساعد في تقويم عمل الجمعيات وقياس العائد الإقتصادي وإبرازه فحوكمة الجمعيات الأهلية تتفق وتنادي بضرورة وضع إطار مهني لعمل الجمعيات الأهلية بحيث لا تكون مجرد جمعيات خيرية غير محكومة بقواعد وأصول وإنما تكون جمعيات ذات بناء مؤسسي قوي شأن القطاع الخاص في الإدارة والمساءلة والشفافية والمهنية ولكنها بدلاً من أن تستهدف الربح فإنها ستستهدف تحقيق التنمية البشرية والإنسانية.

كما أنَّ تدعيم مفهوم الشراكات الاستراتيجية مع الحكومة والجهات المانحة يتفق مع النموذج الذي قدمه آلن فولر Fowler حول التوجهات الراديكالية الجديدة للجمعيات الأهلية في ظل العولمة سماه "الاكتتاب المدني" بمعنى كيف نصل إلى الاستثمار الاجتماعي أو الفواعل الإبداعية، من خلال العلاقات والشبكات السوسيو اقتصادية، مما يفرض على الجمعيات الأهلية تحديد الهياكل التنظيمية والإدارية لها، وتغيير في الرؤية سماها الرؤية الزبونية وعودة إلى التنمية بالمشاركة في مجتمعات قوامها الموارد الطبيعية (عبد الغني، ٢٠١٨)

وقد أكدت دراسة مركز إيفاد للدراسات والاستشارات (٢٠١٤) إلى ضرورة إيجاد روح التنافس في العمل الخيري بين تلك الجمعيات وتنمية الفكر الاستثماري لدى القائمين على العمل الخيري في المملكة؛ من خلال تنظيم الدورات المتخصصة التي يقدمها

متخصّصون في مجالات الاقتصاد والاستثمار، ونقل خبراتهم إلى المسؤولين في الجمعيات الخيرية؛ من أجل فتح آفاق جديدة لاستثمارات آمنة تدر على الجمعيات الخيرية عوائد كافية، تساعد على تغطية جزء من نفقاتها من خلال استثمارها الخاصّ وهذا كله يتطلب تنمية رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية والشراكة المجتمعية وتجويد الخدمات وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في أنشطة وخدمات وممارسات الجمعيات الأهلية.

ويمكن التعليق إجمالاً على التحديات والحلول في ضوء ما أشارت إليه دراسة عوض في أنّ المكون التنموي في عمل الجمعيات الأهلية يواجه تحديات عدة، منها على سبيل المثال: المعوقات المادية، المعوقات الفنية، المعوقات الاجتماعية، الأمر الذي يؤثر على فعالية الأدوار التنموية للجمعيات في المجتمع المحلي، وأن هناك حاجة ماسة إلى ضرورة بناء قدرات الجمعيات الأهلية، سواء المادية أو البشرية أو المؤسسية؛ كي تستطيع ممارسة أدوارها التنموية (التمكين)، وضرورة تبني الجمعيات آليات ومناهج جديدة للوصول إلى القاعدة الشعبية من أفراد المجتمع المحلي (عوض، ٢٠١١: ٤٦٧)، ودعم المشاريع الصغيرة وخلق الوظائف لأغلبية الشرائح الفقيرة، زيادة الكفاءة الاقتصادية والنمو وفرص العمل، تحسين ظروف المعيشة لجميع الناس دون استنزاف للموارد الطبيعية، الاستثمار في دعم خدمات البنية الأساسية (عوض، ٢٠١١: ٤٧٧).

كما بينت نتائج دراسة الكحلوت (٢٠١٧) تعرض الجمعيات الأهلية لمجموعة من المعوقات والمشكلات الداخلية والخارجية والتي تؤثر في النهاية على النسق العام للجمعية ويمنعها من تحقيق أهدافها أو أداء الدور المنوط بها في المجتمع، والمشكلات التي تواجه الجمعيات الأهلية ربما تكون مشكلات مالية أو مشكلات إدارية وتنظيمية وقد تكون ضعف المشاركة الشعبية أو مشكلات تتعلق بالتنسيق والاتصالات الداخلية والخارجية، وقد تكون مشكلات تخطيطية أو مشكلات تتعلق بنقص مهارات أو كفاءة الموارد البشرية للجمعية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة المنشودة في ضوء التصور الكامل لبرنامج التحول

الوطني؛ كما أنّ الحلول لتلك التحدّيات يحتاج إلى تمكين الجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف الاستدامة من خلال ما يلي:

- نظام التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة للاستعداد لمطالبات المستقبل على مدار خمس سنوات مثلاً.
- نظام لتوزيع وتجميع المعلومات بوسائل تكنولوجية تضمن الدقة بما في ذلك تحدّد القواعد الخاصّة بالمعلومات.
- نظام لاتخاذ القرارات أي شرح العملية التي بموجبها يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة لضمان نجاح المؤسسة في تقديم خدماتها.
- نظام مالي للميزانية والنفقات يشمل التخطيط للميزانية.
- نظام للمحاسبة والمراجعة يكفل التدقيق المالي السليم.
- نظام لإدارة الموارد البشرية بما يتضمن توفير المهارات المطلوبة وتنمية هذه المهارات عن طريق برامج تدريبية.
- نظام للرقابة والإشراف على أداء العاملين. (إبراهيم، ٢٠١٧: ٣٥٦).

**التصوّر المقترح لمواجهة التحدّيات المالية والبشرية والتنظيمية التي تواجه**

**الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة**

يعرف التصوّر بأنه تخطيط مستقبلي مبني على نتائج فعلية ميدانية من خلال أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين (الزامل، ٢٠١٧).

كما يعرف بأنه: "إطار فكري عام يتبناه فئات الباحثين أو التربويين في صورة افتراضات أساسية أو قيم أو مفاهيم أو اهتمامات تتصل بالإنسان والكون والحياة والمجتمع، وبالعلاقات الجادة القائمة بين الموضوعات جميعها من شأنها أن يوجه الباحثين إلى تفضيل نماذج ومنهج وطرائق معيّنة في البحث تتلاءم مع الصيغة التي يتبنونها وتتفق مع مكونات (زين الدين، ٢٠١٣: ٦).

وستقوم الباحثة للإجابة على هذا التساؤل الذي يعرض التصوّر المقترح لكيفية مواجهة التحدّيات المالية والبشرية والتنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق

الاستدامة التي توصلت إليه الدّراسة الحاليّة من خلال نتائج الدّراسة التحليلية ومن خلال آراء الخبراء مدعماً بما قدمته الباحثة في الإطار النظري والدّراسات السّابقة والتقارير والندوات؛ حيث يتكون هذا التّصوّر من العديد من المكونات بحيث يكون تصوراً شاملاً نوعاً ما لما له علاقة بمواجهة التّحدّيات الماليّة والبشريّة والتنظيمية التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة على النحو التّالي:

أولاً: أهمية التّصوّر المقترح لكيفية مواجهة التّحدّيات الماليّة والبشريّة

والتنظيمية التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة

١- يساهم التّصوّر المقترح في تحقيق ركائز التّنمية المستدامة على مستوى الفرد والمجتمع من

خلال تبني مسؤولية اجتماعيّة حقيقية تضطلع بها الجمعيّات الأهليّة.

٢- يساهم التّصوّر المقترح في تحدّد التّحدّيات الماليّة والبشريّة والتنظيمية التي تواجه

الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة لوضع آليات عملية للحد منها.

٣- يساهم التّصوّر المقترح في تحدّد المقترحات لمواجهة التّحدّيات الماليّة والبشريّة و

التنظيمية التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة.

٤- يساهم التّصوّر المقترح في زيادة التعاون بين وزارة العمل والتنمية الاجتماعيّة والجمعيّات

الأهليّة بمدينة الرياض.

٥- يساهم التّصوّر المقترح في تبني الجمعيّات الأهليّة لمفاهيم جديدة يجب أن تمارس واقعيّاً

مثل الاستثمار والاستدامة الماليّة والاجتماعيّة ومنها البشريّة والاقتصادية والبيئية.

٦- يساهم التّصوّر المقترح للتّنمية المهنية المستدامة في زيادة قدرة الجمعيّات الأهليّة على

مواجهة التّحدّيات التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة من خلال

قرارات استراتيجيات ومفاهيم إدارية حديثة مثل التّمكن والحوكمة والتّخطيط

الاستراتيجي وغيرهم من المفاهيم الإداريّة والقياديّة الحديثة اللازمة لإدارة الجمعيّات

الأهليّة.

٧- يساهم التّصوّر المقترح في تنمية أوجهات جميع المستويات الإداريّة في الجمعيّات ايجابياً

نحو العمل الأهلي.

## ثانياً: منطلقات التصوّر المقترح

لقد نبع التصوّر المقترح للدراسة الحاليّة من نظريّة الأنساق الإيكولوجية: "منظور النّسق الإيكولوجي والذي يعد إطاراً شاملاً يسهم في وضع نماذج مجردة للممارسة العامّة في الخدمة الاجتماعيّة مع المشكلات التي يتعامل معها، ومن المفيد النظر إلى هذا النموذج على أنّه منظور أو نموذج علمي أكثر منه نظريّة، حيث أنّه يشكل إطاراً لتوظيف العديد من النظريّات في تفسير المشكلات التي يعاني منها العملاء وإيجاد الأساليب المناسبة للتعامل معها (سليمان، ٢٠٠٥ : ٩٨).

كما يساعد المنظور النّسقي الإيكولوجي الممارس العام على إدراك أنّه لا يمكن فهم الأداء الفردي لنسق ما فهما صحيحاً إلا إذا فحصنا السياق البيئي لهذا النّسق وحللناه فالناس يشكلون بيئاتهم ويتشكلون من تأثيرها فيهم. (علي، ٢٠٠٩ : ٣٦٦)

كما أنطلق هذا التصوّر من نظريّة المنظّمات التي تؤكد على حاجة الجمعيّات الأهليّة لتغيير والتّطوير ورسم استراتيجيات واضحة تتواءم مع متغيّرات الحياة الآنية والمستقبلية لتحقيق أهداف التّسمية المستدامة، وكذلك الحاجة الماسة إلى تقوية الثقة والمصادقية في تلك الجمعيّات، وتقوية المشاركة المجتمعيّة، وتقوية القدرة على جذب الموارد المالية والبشريّة، وتقوية المهارات الإداريّة والتّنظيمية والبشريّة بالشكل الذي يمكنها من الاعتماد على مواردها الذاتية وتحقيق الاستدامة المالية وفق رؤية تنظيمية وتخطيطية استراتيجية.

كما أنطلق هذا التصوّر من الدّراسات السّابقة والأدبيات التي تناولت العلاقة بين المتغيّرين، فلقد أشارت دراسة عوض أن الجمعيّات الأهليّة في ضوء توجهاتها التّنموية تهتم بمناصرة الشرائح الاجتماعيّة المهمّشة، وقضايا حقوق الإنسان، ومشكلات البنية الأساسيّة، وتعد هذه التوجهات التّنموية أحد الملامح والمؤشرات الجديدة الإيجابية على إسهامات الجمعيّات الأهليّة التي بدأت تتجه نحو التّمكن والتّسمية. بحيث أصبحت تلك الجمعيّات وسيطاً تنموياً يقدم إسهامات عديدة من أجل التّسمية المستدامة، وذلك من خلال تعبئة الناس، وحسن استغلال الموارد المحليّة، بقصد تمكين الناس من تحسين نوعية حياتهم (عوض، ٢٠١١ : ٤٣٦)، وتعزيز قدرات المجتمعات المحليّة المادية والاجتماعيّة، تعزيز بناء القدرات

البشريّة، مشاركة أفراد المجتمع المحلي، الاندماج في أنشطة الجمعيات الأهليّة المختلفة، الارتقاء بنوعية حياة سكان المجتمع المحلي ومستوياتهم المعيشية (عوض، ٢٠١١: ٤٧٧).

ولقد بينت الدّراسة في موضع آخر أن الاستدامة تتطلب رؤية أكثر شمولية للتّمنية الإنسانية وقراءة استشرافية لكل عناصرها، لضمان حظوظ الأجيال القادمة، وتعاوناً بين مختلف الأطراف لإيجاد الحلول الملائمة والأكثر نفعاً (عوض، ٢٠١١: ٤٤٩)، ويجب أن يكون ذلك نهج الجمعيات الأهليّة كما ستبين الحلول التي توصلت إليها الدّراسة الحاليّة لمواجهة التحدّيات التي تؤثر على دورها في تحقيق الاستدامة.

كما أكد الوضع الراهن للجمعيات الأهليّة في المملكة العربيّة السّعوديّة أنّها بحاجة ماسة إلى تطبيق قواعد وآليات الحوكمة عليها لتكون قادرة على القيام بدورها كشريك أساسي في تحقيق التّمنية في ظلّ التحول إلى اقتصاد السوق الاجتماعي (إبراهيم، ٢٠١٧: ٣٤٩).

كما أنطلق هذا التّصوّر من فلسفة واهتمام مهنة الخدمة الاجتماعيّة بدراسة المنظّمات وتحليلها، والتي تؤكد على ضرورة إلمام الأخصائيين الاجتماعيين بالعناصر الآتية: فهم طبيعة المنظّمات وأهدافه، والتّعرّف على أهم المشكلات التي تواجه المنظّمات وأساليب مواجهتها، والاستفادة من المنظّمات كأداة للتأثير في سلوك الأفراد بالمنظّمات (عبد الرحمن، ٢٠٠٩: ١١-١٢٠).

ومن الملاحظ بأنّ منظّمات الرعاية الاجتماعيّة تعمل وتقدم خدماتها في مجالات متعددة، ويشارك في تقديم هذه الخدمات العديد من المتخصّصين والأخصائيين الاجتماعيين الذين يمارسون عملهم المهني في هذه المنظّمات على مستويات مختلفة، بداية من استقبال المستفيدين من خدمات الجمعيات، ووصولاً لتقديم الخدمات بصورة مباشرة، وانتهاء بتقويم الخدمات المقدّمة وتطويرها. من جهة أخرى، يقوم بعض الأخصائيين الاجتماعيين بإدارة هذه الجمعيات، ومتابعتها، والإشراف عليها وتطويرها، وهكذا أصبحت الممارسات المهنية في هذه الجمعيات أحد المجالات الحيوية لمهنة الخدمة الاجتماعيّة في المجتمع المعاصر.

وتحاول إدارة كل منظمة أو مؤسسة اجتماعية تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، ولكن تعترض الإدارة عادة في أي مؤسسة العديد من المشكلات والتحديات، وقد تحدث نتيجة لهذا نتائج سلبية أشد ضرراً على المنظمة من مجرد تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وربما تؤدي هذه المشكلات والمعوقات إلى تعطيل المنظمة أو تزيد من تكلفة وجهد ووقت إنجاز الأهداف المطلوبة، ولذلك تحتاج الإدارة دائماً إلى التعرف على المشكلات والمعوقات والبحث عن مخرج لها الضارة (السلمي، ١٩٩٩: ٣٧).

من جهة أخرى، يؤكد "حمزاوي والسروجي" على أن كفاءة الجمعيات واستمرارها مرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على تخطي التحديات والعقبات؛ بل يتعدى الأمر ذلك إلى ابتكار الأساليب والوسائل التي تضمن عدم حدوثها مرة أخرى في المستقبل (حمزاوي؛ السروجي، ١٩٩٨: ٢٧٧).

كما نبع التصور من المهام والالتزامات التي تقع على الجمعيات الأهلية عموماً وواجباتها تجاه الاستدامة خصوصاً من الاعتبارات التالية:

- حق العملاء المستفيدين في الحصول على خدمات متميزة.
- محدودية الموارد المتاحة للمنظمات الاجتماعية بحكم أنها منظمات غير ربحية.
- ظهور مدرسة الجودة الشاملة، والاهتمام بجودة البرامج والخدمات وجودة المنظمات التي تقدمها.
- ظهور مدرسة الإدارة المفتوحة التي تهتم بموضوعات الشفافية والمساءلة والتقييم للبرامج والمنظمات.
- وعي المنظمات الاجتماعية بأهمية المتابعة والرقابة والتقييم والتقييم لبرامجها والخدمات التي تقدمها.
- مطالبة الجهات المانحة والهيئات الممولة للبرامج والمنظمات بضرورة تقديم البيانات والمعلومات الخاصة بقياس عائد القرارات المتعلقة بالاستمرار أو عدم الاستمرار في تمويل هذه البرامج والمنظمات. (أبو النصر، ٢٠٠٩: ٢٨٩).

• العمل على تطوير برامج وخدمات الجمعيات الأهلية بحيث تكون: أولاً: مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باحتياجات المجتمع الفعلية، وثانياً: العمل على أن تكون خدمات الجمعيات متكاملة وشاملة وسهلة الإجراءات بما ييسر إجراءات الحصول على الخدمات التي تقدمها الجمعية، هو ما يتفق مع رؤية " أوستين وزملاؤه" عن متطلبات تطوير خدمات الجمعيات. ( Austin، et al، 2009: 244 ).

وكذلك التوجه الحديث للجمعيات الأهلية نحو الاستدامة الاجتماعية من خلال الشراكة الاستراتيجية المستدامة، والجودة في خدمات المستفيد الاستثمار في رأس المال البشري، والاستثمار في العمل التطوعي والاستدامة المالية من خلال إدارة المصروفات وترشيد الإنفاق، وتنمية الموارد المالية، والاستدامة البيئية من خلال التأكيد على أن يكون هناك أثر بيئي للعمليات أو الخدمات التي تقدمها الجمعية

كما أنّ الدّراسة الحاليّة تتبني رؤية تحليلية تشخيصية لواقع الجمعيات الأهلية ودورها في تحقيق أهداف ومجالات التنمية المستدامة؛ لأنّ تحقيق أهدافها بالفعالية الشمولية المطلوبة يعتبر التحديّ الكبير الذي تواجهه الدّول ومنها دولتنا الرشيدة، ولا يمكن مواجهة هذا التحديّ إلا بالتفاعل المنظم والمتبادل بين ثلاثة قطاعات أولها الدّولة ومؤسساتها وثانيها القطاع الخاصّ الذي يهدف إلى الربح وثالثها الجمعيات الأهلية التي لا تهدف إلى الربح، فالجمعيات الأهلية تمتلك الخبرة والمقدرة في مجالات لها أهمية خاصّة لتحقيق التنمية المستدامة؛ لذا يجب تمكينها وتقويتها وإعانتها لتحقيق أهداف المجتمع، وينبغي توافر المقومات اللازمة لممارسة أعمالها حيث أنّها تغطي مجالات واسعة في المجتمع، ولقد صار الاتجاه إلى تعبئة الجهود التطوعية، وتوظيفها لخدمة عملية التنمية إحدى القضايا الهامة على مستوى العالم في الوقت الراهن ويدل على ذلك الندوات التي تنظمها الأمم المتحدة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة

وايضا أن للجمعيات الأهلية دوراً متنامياً في تحقيق التنمية المستدامة التي تعتبر محور رؤية المملكة (٢٠٣٠) وتوجهها نحو اقتصاد المعرفة وأن الإدارة المؤسسية لتلك الجمعيات

يجب أن ترتقي إلى مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة والتي تهدف جميعها إلى رسم السياسات التّنامية والاقتصادية، وتنفيذها على أرض الواقع.

وتؤكد الدّراسة الحاليّة على أن مناقشة التّحدّيات التي تواجه الجمعيّات الأهليّة خاصّة التّحدّيات المرتبطة بمجالات التّنمية المستدامة والتي تشمل (المجال المالي- البشري- التّنظيمي) ووضع حلول عملية للتغلب على تلك التّحدّيات قد يحقق الكفاءة والتي هي معيار لأداء الجمعيّات الأهليّة ومن أثرها في المجتمع قدرتها على تحقيق أهداف التّنمية المنشودة ويساعد ذلك في توجه حكومة المملكة التي اتخذت خطوات فعّالة لتنفيذ خطّة أهداف التّنمية المستدامة ٢٠٣٠ المقرّرة من الأمم المتحدة بما ينسجم مع خطط التّنمية الوطنيّة وخصوصيتها

أهمية تحول دور الجمعيّات الأهليّة من آلية للتعامل مع التّحدّيات بشكل تسكيني إلى آلية مؤسسية تعمل من أجل الإصلاح والتّطوير المؤسسي الذي يبدأ بالتشخيص الإداري وتقييمه والأهداف والتّخطيط الاستراتيجي، والشفافية والحوكمة والتّمكين والقيادة الإدارية الواعية بتّحدّيات التّنمية المستدامة والتغلب على معوقاتها أو تحديّاتها.

أهمية تضمين مجال التّنمية المستدامة ضمن مهام واستراتيجيات الجمعيّات الأهليّة من خلال توجهات حديثة تركز على تحقيق التنافسية لتلك الجمعيّات من خلال عمليات إدارية مرنة، وأهداف أداء مرنة، وآليات تغذية عكسية مرنة تغطي جميع مجالات التّنمية المستدامة التي يمكن أن تحقّقها الجمعيّات الأهليّة في ظل التّحدّيات ومن أهمها تحديّات تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة العربيّة السّعوديّة فيما يتعلق بدور الجمعيّات الأهليّة في تحقيق أهداف التّنمية المستدامة المنشودة التي تعتمد على جميع أفراد المجتمع بداية ونهاية.

إن تفعيل دور الجمعيّات الأهليّة في التّنمية المستدامة يعد أمرًا ضروريًا تؤكد عليه جميع المبادرات الإصلاحية من أهمها رؤية المملكة العربيّة السّعوديّة ٢٠٣٠، التي أعدها مجلس الشّؤون الاقتصادية والتّنمية وأقرها مجلس الوزراء؛ لمواجهة التّحدّيات الإقليمية والعالمية الراهنة والحاجة إلى المحافظة على المكتسبات التّنامية، وإصلاح الاقتصاد السّعودي ومواصلة نموه، وإنهاء اعتماده على النفط كمصدر أساسي للدخل وتمثل هذه الرؤية منهجاً وخارطة طريق

طموحة لتتبوأ المملكة مكانة عالمية مرموقة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتواصل جهودها للتنمية المستدامة بخطى متسارعة للارتقاء بمستوى معيشة المواطن وتحسين نوعية حياته وذلك في ثلاثة محاور أساسية أبرزتها رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهي: مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر ووطن طموح. (أهداف التنمية المستدامة، الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية، ٢٠١٨: ١٧)

ويحظى بعد التنمية المستدامة بأهمية كبيرة في المملكة العربية السعودية منذ بداية مسيرتها التنموية، وعبر توجهاتها الاستراتيجية التي تعاقبت خلال خطط التنمية الخمسية المتتالية التي انطلقت عام ١٩٧٠، وتنفيذها بما يحقق شمول أبعاد التنمية الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

كما أنطلق التصور المقترح من أهمية التنمية المستدامة للمملكة وتوجهها الطموح في هذا الصدد، فقد أشار موقع الهيئة العامة للإحصاء السعودي "المملكة" اتخذت خطوات فعّالة لتنفيذ خطة أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ المقررة من الأمم المتحدة بما ينسجم مع خطط التنمية الوطنية وخصوصيتها ضمن مسارين: الأول وضع حوكمة دقيقة لمتابعة تنفيذ الخطة حيث تم تكليف وزارة الاقتصاد والتخطيط بمسؤولية إدارة هذا الملف ومتابعته والتنسيق مع كافة الجهات الحكومية، وتكليف الجهات الحكومية بمتابعة ما يخصها من أهداف تقع ضمن اختصاصها، وأيضاً قيام الهيئة العامة للإحصاء ببناء هذه المؤشرات من خلال التوسع في تنفيذ الأعمال الإحصائية سواء بتصميم مسوحات إحصائية جديدة أو تطوير المسوحات الحالية أو بناء مؤشرات من واقع البيانات التي تحصل عليها من سجلات الأجهزة الحكومية الأخرى، أما المسار الثاني التي عملت عليه المملكة فيتمثل في تطوير خططها التنموية الوطنية (رؤية المملكة ٢٠٣٠) وإدماجها ضمن الخطط العالمية (أهداف التنمية المستدامة)، فرؤية المملكة 2030 وبرامجها ال (١٣) مثل برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، برنامج إعادة هيكلة الجهات الحكومية، وبرنامج إدارة المشروعات، وغيرها من البرامج، ومؤشراتها ال (٢٤) أخذت في الاعتبار انسجامها مع أهداف التنمية المستدامة (الهيئة العامة للإحصاء، ٢٠١٦) وتطبيقاً لهذا النهج الاستراتيجي فقد أبرمت

وزارة العمل والتنمية الاجتماعية السعودية،، مذكري تفاهم لتأسيس "شراكات استراتيجية"، بإنشاء برنامج "تمكين" وبرنامج "الاستدامة المالية" للقطاع غير الربحي في المملكة وهناك رغبة حقيقية من القيادة في أن تقوم الجمعيات الأهلية بدور حقيقي في التنمية، فقد أكد العمري (٢٠١٦) على أن إقرار نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية الجديد، متزامناً مع ما تشهده وزارة العمل والتنمية الاجتماعية من انطلاقة وتحوّل استراتيجي نحو التنمية، يعد خطوة موفقة نحو مجتمع مدني سعودي متماسك، وخطوة إصلاحية رائدة من أهم وسائل التنمية الوطنية، ونقله نوعية للعمل الخيري والاجتماعي والتطوعي في المملكة. مما يستدعي تكثيف دور المجتمع المدني للقيام بمسؤولياته وواجباته نحو شرائح المجتمع المختلفة، باعتباره قطاعاً ثالثاً إلى جانب القطاعين الحكومي والخاص.

إن الجمعيات الأهلية مطالبة في الوقت الراهن أن تتبنى توجه استراتيجي فعّال يساعدها على مواجهة تحديات استدامة الموارد المالية، استدامة الموارد البشرية، استدامة الاستراتيجية، واستدامة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تمكين الجمعيات لتحقيق رسالتها وأهدافها، وتفعيل دور الجمعيات في التحول من العمل الرعوي المباشر إلى العمل التنموي الأوسع، عن طريق بناء وحدات داخلية مسؤولة عن تقديم خدمات التمويل لدعم المستفيدين نحو القيام بأنشطة اقتصادية متناهية الصغر تقلل من اعتمادهم على خدمات الرعاية والضمان، وتمكين الجمعيات واللجان الأهلية من إدارة محافظ إقراضية مخاطرة للتمويل الأصغر، ودعم الأسر المنتجة والمشروعات المتناهية الصغر وبناء قدراتها.

ويتطلب تطبيق ذلك التأكيد على مفهوم المنظمة، اكتشاف "الأفضل، التفكير في المستقبل بشكل أكثر وضوحاً، وتحويل الرؤية إلى أفعال. هذا علاوة على أن تكون لدى الجمعيات الأهلية رؤية واضحة للتغلب على المشكلات التي تتعلق بالبنية المجتمعية، القيادة والإدارة، الموارد البشرية، الموارد المالية، برامج التسويق والترويج لأنشطة الجمعية، الأنظمة واللوائح وأساليب العمل، الإستراتيجية والرؤية والرسالة. (الحلو، ٢٠١٢) (السيد، ٢٠١٣)، وعدم وجود خطط لدى الجمعيات الأهلية لتحقيق جانب معين من جوانب التنمية الاجتماعية المستدامة ومعاونة الجمعيات الأهلية من بعض الصعوبات المرتبطة

بالعلاقات التنسيقية والتكامل والاتصال فيما بينها وبين الجمعيات المجتمعية سواء الأهلية أو حتى الحكومية أو الخاصة، وهو ما يؤثر سلبا على تحقيقها لأهدافها في التنمية. (الهدلول، ٢٠١٧)، وكذلك: قلة الجمعيات التنموية المتخصصة، قلة الموارد المالية المستدامة، قلة المحفزات لتشجيع الأفراد والمؤسسات على المساهمة في القطاع غير الربحي، عدم اكتمال البيئة التنظيمية والتشريعية. (برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠)

وعلى الجانب الآخر اعتبار التمويل من أهم المشكلات التي تواجه العمل الأهلي في كل مراحله، فبدون توافر المخصصات المالية اللازمة للإنشاءات، والإنفاق على المشروعات والخدمات ودفع أجور العاملين، وغير ذلك من النفقات لا يمكن للجمعية أن تحقق أهدافها (شلي، ٢٠١٣)

إن أهم المشكلات التي تواجه الجمعيات الأهلية هو الهدف من تكوينها والذي قد لا يرتبط في بعض الأحيان بالتنمية المستدامة؛ لذا فقد أكدت دراسة جاليدا، ويودلسون (٢٠١٠) التي تناولت الإدارة المستدامة في الشركات-أفضل الممارسات أن هناك خمسة خطوات لتصميم برنامج الاستدامة تبدأ بتحديد الرؤيا والأهداف للشركة، تأسيس نظام لقياس الأداء والإنجاز، تطبيق الخطط الاستراتيجية للشركة، تزويد المستفيدين بتغذية راجعة عن العمليات والأنشطة، ودراسة مجموعة التميز المنهجي (٢٠٠٩) Systemic Excellence Group التي تناولت تنمية قدرات المؤسسات غير الحكومية" أن تطوير القدرات الخاص بالمؤسسات غير الحكومية مرتبط بالهيكلية والعمليات الداخلية والتي أشارت نتائجها أن الممارسات داخل هذه المنظمات تركز على تحديد الرؤيا المستقبلية وتعريف الأهداف بشكل محدد بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي، وقد أوصت الدراسة إلى أن تركيز المنظمات غير الحكومية من أجل تنمية قدراتها يجب أن يكون في خمسة مجالات هي التخطيط الاستراتيجي، التقييم، بناء القدرات، التنسيق، وتنمية الموارد البشرية، ودراسة (USAID) (٢٠٠٩م) التي تطرقت لدليل الاستدامة للمنظمات غير الحكومية الذي يعتمد على: البيئة القانونية، تطوير القدرات، القدرات المالية، المناصرة، الخدمات المقدمة، البنية

التحتية، والمظهر العام للمؤسسة (وردت تلك الدراسات في دراسة الحلو، ٢٠١٢: ١٩ - ٢٠).

إن الجمعيات الأهلية مطالبة بأن تأخذ دوراً حقيقياً في رفع مؤشرات التنمية المستدامة للمملكة وتحقيق خطة التنمية ٢٠٣٠، وأن تعي الجهود المبذولة للحكومة في هذا الصدد، ومن ذلك الاستعراض الوطني التطوعي للمنتدى السياسي الرفيع المستوى في المملكة العربية السعودية لعام ٢٠١٨ حول التنمية المستدامة الذي يعد أول محاولة للمملكة لإجراء مراجعة شاملة لحالة أهداف التنمية المستدامة، ومواءمتها مع رؤية ٢٠٣٠، والإجراءات التي اتخذتها الكيانات الوطنية بما في ذلك القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لتحقيق خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠.

ويتم ذلك من خلال تفعيل ممارسات الجمعيات الأهلية في برنامج التحول الوطني من خلال بلورة واقع التنمية المستدامة لتلك الممارسات على مستوى (استدامة الموارد المالية- استدامة الموارد البشرية- استدامة الاستراتيجية- استدامة الخدمات المقدمة للعملاء) وأن يكون هناك تناغم وتكامل بين تلك الاستدامات من خلال زيادة نسبة الجمعيات المتخصصة التي تدعم الأولويات التنموية، وزيادة فعالية الجمعيات الأهلية في تقديم الخدمات المتخصصة، وزيادة مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي، وتسهيل إنشاء جمعيات أهلية صغيرة لتمكين المشاركة المجتمعية، كتعزيز الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي وزيادة مساهمته، وتمكينه من التحول نحو المؤسسية والاستدامة، عبر دعم المشروعات والبرامج ذات الأثر الاجتماعي، وتسهيل تأسيس المنظمات غير الربحية، بما يسهم في نمو القطاع بسرعة، ومواصلة العمل على تعزيز التعاون بين مؤسسات القطاع والأجهزة الحكومية، وتحفيز القطاع غير الربحي على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، وغرس ثقافة التطوع لدى أفراد المجتمع.

### ثالثاً: التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

يوجد تحديات مالية وبشرية وتنظيمية تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

تشمل ما يلي:

#### ١- التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

- ١- تفتقد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة.
- ٢- الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء).
- ٣- قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخراً.
- ٤- ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية.
- ٥- لا تستطيع الجمعية توفير أوقاف تساعد على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها.
- ٦- لا تتوافر موارد مالية كافية للمساعدات العينية المباشرة للمستفيدين.
- ٧- قلة عدد المتبرعين والداعمين للجمعية.
- ٨- لا تتوافر موارد مالية كافية لتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة.
- ٩- لا تتوفر بالجمعية الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج لتحقيق استدامة الخدمات.
- ١٠- تحفظ بعض الجهات المانحة عن التمويل.
- ١١- يؤثر عدم اقتناع جهات التمويل بالبرامج والمشروعات المتوفرة لدى الجمعية على أنشطتها.
- ١٢- يؤثر ضعف ثقة المتبرعين والداعمين للجمعية على ميزانيتها.
- ١٣- ضعف دراسة الجدوى للمشاريع المقدمة للجهات المانحة.
- ١٤- لا تعرف الجمعية آلية استرداد قيمة الضريبة.
- ٢- **التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة:**
  - ١- نقص الإمكانيات والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات والبرامج التنموية المستدامة.
  - ٢- لا توجد معايير واضحة لضمان المتطوعين وبقائهم في العمل.
  - ٣- لا تهتم الجمعية بعمل اجتماعات دورية مع المتطوعين بحضور قيادات الجمعية لسماع اقتراحات المتطوعين وتنفيذها.
  - ٤- ضعف المشاركة المجتمعية مع برامج الجمعية.

- ٥- لا توجد خطط مرسومة ومعتمدة لاستقطاب الموظفين المتميزين أو استقطاب المتطوعين.
- ٦- انخفاض مستوى الاهتمام باستقطاب الكفاءات الوطنية المميزة.
- ٧- عدم اهتمام العاملين بالإدارة التنفيذية بقياس فاعلية الخدمات المقدمة من قبل الجمعية.
- ٨- نقص الوعي لدى صانعي القرار والعاملين في الجمعية على حد سواء بأهداف التنمية المستدامة.
- ٩- لا تهتم الجمعيات الأهلية بأي أنشطة تنمي العلاقات بين العاملين أو بين العاملين والجمعية.
- ١٠- قلة عدد المتطوعين لتنفيذ برامج الجمعية.
- ١١- عدم اهتمام قيادات الجمعية بسماع اقتراحات المستفيدين لتحسين أداء الجمعية.
- ١٢- عدم اهتمام قيادات الجمعية بإشراك الشباب المستفيدين بأنشطة الجمعية بالرغم من استعدادهم لذلك.
- ٣-التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة:**
- بينت نتائج الدراسة أن ترتيب تلك التحديات جاءت على النحو التالي:
- ١- تعدد الإجراءات والأنظمة الحكومية التي تنظم عمل الجمعية.
- ٢- ضعف أو قلة البرامج الموجهة للعاملين في الجمعية.
- ٣- تدني الثقافة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي.
- ٤- ازدواجية التشريعات التي تعوق مرونة تنفيذ برامج أو مشاريع الجمعية المختلفة.
- ٥- كثرة التغييرات والتشكيلات الإدارية.
- ٦- ضعف التخطيط الاستراتيجي للجمعية.
- ٧- تفتقد الجمعية للمتابعة المستمرة من واضعي السياسات.
- ٨- ضعف إجراءات التخطيط المرتبطة بسياسة وعمل الجمعية.
- ٩- ضعف آلية تحسين العمل داخل الجمعية وتقويمه.

- ١٠- خطط الجمعية لا تتناسب مع التخطيط الشامل للتنمية المستدامة.
  - ١١- عدم وضوح التشريعات المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية لمجلس إدارتها.
- رابعاً: مقترحات لتفعيل الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة:

تشمل تلك المقترحات ما يلي:

#### ١- أهم المقترحات لمواجهة التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية

في تحقيق الاستدامة:

- ١- رسم الموازنات المالية والمحاسبية لتحقيق الشفافية.
  - ٢- توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع.
  - ٣- ترتيب البرامج والمشروعات وفقاً لأولويات محددة.
  - ٤- توظيف الكوادر البشرية المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها.
  - ٥- استثمار أملاك الجمعية وإدارتها بصورة فعّالة.
  - ٦- تطوير قدرات العاملين في الجمعية على الإدارة المالية.
  - ٧- استثمار الموارد المحدودة المتاحة أو التي يمكن إتاحتها بطريقة عملية منظمة.
  - ٨- الإشراف والرقابة على عمليات جمع التبرعات المرخصة للجمعية.
  - ٩- وضع آلية واضحة للجمعيات الأهلية لتلقي التمويل من خارج المملكة.
- #### ٢- أهم المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية

في تحقيق الاستدامة:

بينت نتائج الدراسة أن ترتيب تلك التحديات جاءت على النحو التالي:

- ١- الاهتمام ببرامج التنمية البشرية للجمعيات بالتركيز على التدريب الإداري والفني.
- ٢- الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوعين مع وضع التخصص المناسب في العمل المناسب.
- ٣- بناء قدرات العاملين في الجمعية على إدارة البرامج والمشروعات.

٤- الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوعين مع وضع التخصص المناسب في العمل المناسب.

٥- إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية داخل الجمعية.

٦- تأهيل وتطوير المسؤولين والعاملين بالجمعية الأهلية وتنمية قدراتهم على التغيير المخطط.

٧- تفعيل مشاركة رجال الأعمال في مشروعات الجمعية.

٨- وضع استراتيجيات أو خطط مدروسة لتفعيل ثقافة التطوع والتوظيف.

٩- تحريك همم وطاقت المواطنين في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة تحديات التنمية المستدامة.

١٠- توفير مسوح شاملة وقاعدة بيانات، عن الفئات المستهدفة لتيسير إمكانية التوجه إليهم بسياسات وبرامج شاملة.

١١- تنوع التخصصات داخل الجمعية بما يتناسب مع التوجهات الحديثة لعمل الجمعية.

١٢- عقد دورات تدريبية للمسؤولين بالجمعيات على فنون الاتصال، والإقناع، وأساليب التوعية.

١٣- إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية خارج الجمعية.

٣- أهم المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية

في تحقيق الاستدامة:

بينت نتائج الدراسة أن ترتيب تلك التحديات جاءت على النحو التالي:

١- توفير قاعدة بيانات عن البرامج والمشروعات التنموية والجهات المانحة وسبل توفير الدعم المالي للجمعية.

٢- وضع أسس عملية لتقييم الأداء.

- ٣- خلق روح المبادرة والابتكار والدافعية لتحقيق أهداف الجمعية.
- ٤- تدعيم مفهوم الشراكات الاستراتيجية مع الحكومة والجهات المانحة.
- ٥- إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة أعضاء الإدارة التنفيذية).
- ٦- إمداد الجمعيات بوسائل التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا الاتصال للاستفادة من المعلوماتية.
- ٧- عقد دورات تدريبية متخصصة لتطوير خبرات ومهارات العاملين بالجمعية وخاصة فيما يتعلق بنظم الإدارة وتيسير العمل، وقواعد المتابعة المحاسبية، وأسس التنسيق على مستوى برامج الجمعية.
- ٨- وضع تشريعات مرتبطة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي أكدت عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ٩- نشر الثقافة التنظيمية التي من شأنها تدعم القدرات التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
- ١٠- توفير المناخ الملائم للعمل القائم على التعاون والعمل الفريقي.
- ١١- تدريب الكوادر العاملة على التخطيط الإستراتيجي، وإعداد خطط العمل، والإدارة الحديثة، وإعداد دراسات الجدوى والتقارير، وعلى المتابعة والتقييم.
- ١٢- إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة مجلس الإدارة).
- ١٣- إيجاد محاسبة لمساءلة العاملين.

## الفصل الخامس

### خلاصة نتائج الدّراسة والتوصيات والمقترحات

- أولاً: نتائج الدّراسة
- ثانياً: التوصيات
- ثالثاً: المقترحات

## الفصل الخامس

### خلاصة نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

#### أولاً: خلاصة نتائج الدراسة

سعت الدراسة الحاليّة لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:

أولاً: التّعريف على واقع ممارسات الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة.

ثانياً: التّعريف على التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة.

ولتحقيق الهدف الرئيس الثّاني تمّ التحقق من الأهداف الفرعية التّالية:

التّعريف على التحدّيات المالية التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة.

التّعريف على التحدّيات البشريّة التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة.

التّعريف على التحدّيات التّنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة.

ثالثاً: الوصول إلى تصور مقترح في كيفية مواجهة التحدّيات المالية والبشريّة والتّنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهليّة في تحقيق الاستدامة.

وتتّمي الدراسة الحاليّة إلى الدّراسات الكمية الوصفية؛ وذلك لأنّ الدّراسات الكمية تعتمد في الغالب على الاستبيان، كما استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل؛ بهدف الحصول على بيانات كمية ضرورية لتفهم واقع إمبريقي، وقد تكونت عيّنة الدّراسة من القيادات العليا في الجمعيات الأهليّة في مدينة الرياض والبالغ عددهم (١١٠) جمعيّة.

وقد توصلت الدّراسة إلى التّائج التّالية:

أولاً: خلاصة نتائج التساؤل الأول والذي ينص على ما يلي: ما واقع ممارسات الجمعيات الأهليّة في تحقيق الإستدامة؟

بينت نتائج الدّراسة أنّ واقع ممارسات الجمعيات الأهليّة في تحقيق الإستدامة تمثل في اهتمام الجمعيّة بتحديد نوعية الفئات التي تستهدف خدماتها، تشجيع الأهالي على المشاركة في أنشطة الجمعيّة، الاهتمام بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية، حرص الجمعيّة

على استفتاء آراء الفئات المستهدفة في الخدمات التي يمكن تقديمها، حرص الجمعية على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي.

ثانياً: خلاصة نتائج التساؤل الثاني والذي نص على ما يلي: ما التحديات التي تواجه

الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة؟

للإجابة على التساؤل الرئيس الثاني تم الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

ما التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ما التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

ما التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

وفيما يلي الإجابة على الأبعاد الفرعية للمجال الثاني الذي يعبر عن التحديات التي

تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الإستدامة.

١- ما التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

بينت نتائج الدراسة أن أهم تلك التحديات تمثلت في: افتقاد الجمعية للمصادر المالية

الثابتة والمستدامة، الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات-

اشتراقات الأعضاء)، قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع

مؤخراً، ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية، وعدم استطاعة الجمعية توفير أوقاف تساعد

على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها.

٢- ما التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

بينت نتائج الدراسة أن أهم تلك التحديات تمثلت في: نقص الإمكانيات والكوادر

البشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات والبرامج التنموية المستدامة، ولا توجد معايير واضحة

لضمان المتطوعين وبقائهم في العمل، ولا تهتم الجمعية بعمل اجتماعات دورية مع المتطوعين

بحضور قيادات الجمعية لسماع اقتراحات المتطوعين وتنفيذها، وضعف المشاركة المجتمعية مع

برامج الجمعية، ولا توجد خطط مرسومة ومعتمدة لاستقطاب الموظفين المتميزين أو

استقطاب المتطوعين.

٣- ما التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

بينت نتائج الدّراسة أن أهم تلك التحدّيات تمثلت في: تعدد الإجراءات والأنظمة الحكوميّة التي تنظم عمل الجمعيّة، ضعف أو قلة البرامج الموجهة للعاملين في الجمعيّة، تدني الثقافة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي، ازدواجية التّشريعات التي تعوق مرونة تنفيذ برامج أو مشاريع الجمعيّة المختلفة، كثرة التّغييرات والتشكيلات الإدارية.

ثالثا: خلاصة نتائج التساؤل الثالث والذي نص على ما يلي: ما التّصوّر المقترح لكيفية مواجهة التحدّيات المالية والبشريّة والتّنظيمية التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة؟

للإجابة على التساؤل الرئيس الثالث تم الإجابة على التساؤلات الفرعية التّالية: ما أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات المالية التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة؟

ما أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات البشريّة التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة؟

ما أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات التّنظيمية التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة؟

وفيما يلي الإجابة على الأبعاد الفرعية للمجال الثالث الذي يعبر عن المقترحات لمواجهة التحدّيات المالية والبشريّة والتّنظيمية أو التّشريعية التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة.

١- ما أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات المالية التي تواجه الجمعيّات الأهليّة في تحقيق الاستدامة؟

بينت نتائج الدّراسة أن أهم تلك المقترحات تمثلت في: تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين، توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع، ترتيب البرامج والمشروعات وفقا لأولويات محددة، توظيف الكوادر البشريّة المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها، استثمار أملاك الجمعيّة وإدارتها بصورة فعّالة.

٢- ما أهم المقترحات لمواجهة التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

بينت نتائج الدراسة أن أهم تلك المقترحات تمثلت في: الاهتمام ببرامج التنمية البشرية للجمعيات بالتركيز على التدريب الإداري والفني، الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوعين مع وضع التخصص المناسب في العمل المناسب، دعم قدرات العاملين في الجمعية على إدارة البرامج والمشروعات، مساعدة جميع الفئات التي تساعد الجمعية كمشاركين وليسوا كطالبي مساعدة أو معونة، إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية داخل الجمعية.

٣- ما أهم المقترحات لمواجهة التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة؟

بينت نتائج الدراسة أن أهم تلك المقترحات تمثلت في: توفير قاعدة بيانات عن البرامج والمشروعات التنموية والجهات المانحة وسبل توفير الدعم المالي للجمعية، ووضع أسس عملية لتقييم الأداء، وخلق روح المبادرة والابتكار والدافعية لتحقيق أهداف الجمعية، وتدعيم مفهوم الشراكات الاستراتيجية مع الحكومة والجهات المانحة، إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة أعضاء الإدارة التنفيذية)

### ثانياً: التوصيات

إضافة إلى تفعيل وتطبيق المقترحات التي توصلت إليها الدراسة الحالية وتم ذكرها في التصور المقترح يمكن تقديم التوصيات التالية:

(١) يجب وضع خطط إستراتيجية للقضاء على المقرات المستأجرة للجمعيات الأهلية

لتفعيل دورها في تحقيق الأهداف التنموية للاستدامة

(٢) ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الجمعيات الأهلية وتدريب جميع أفراد

الجمعية على تحقيق أهداف الاستدامة من خلال حصولهم على دورات تدريبية في

مجال الاستدامة ودورها في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- ٣) تقييم أوضاع هذه الجمعيات بصفة دورية، بقصد الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير وتحسين البرامج والمشروعات التي تقدمها، واستحداث برامج ومشروعات جديدة تناسب ومتطلبات التنمية المستدامة ومجالاتها وأبعادها.
- ٤) مساعدة هذه الجمعيات في إعادة النظر في سياستها وخططها وبرامجها ومشروعاتها واقتراح خطط وبرامج ملائمة لطبيعة المتغيرات المجتمعية المعاصرة، وفي ظل زيادة أعداد الجمعيات الأهلية في المجتمع لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحقيق أهداف برنامج ورؤية المملكة ٢٠٣٠ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بها.
- ٥) مساعدة هذه الجمعيات لوضع استراتيجية لتوليد المال وتنمية الموارد.
- ٦) العمل على تطوير الجمعيات من الداخل وزيادة كفاءتها في تقديم الخدمات المختلفة، من خلال تبنيتها للآليات غير التقليدية والتي منها التسويق الاجتماعي social marketing، والذي يلعب دورا هاما في تحسين صورة هذه الجمعيات داخل مجتمعاتها، ويضمن لها التأييد والدعم المجتمعي في ضوء الزيادة الهائلة في عدد الجمعيات الأهلية داخل المجتمع السعودي، بالإضافة إلى كونه وسيلة فعالة لجذب مصادر التمويل المتنوعة.
- ٧) أن يحرص المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي على إنشاء قاعدة معلوماتية تتسم بالواقعية والتجديد المستمر للمعلومات والبيانات، وأن تضم خصائص المجتمعات المحيطة بها من عادات وتقاليد وقيم مجتمعية، حاجات ورغبات المستفيدين من خدماتها، الجمعيات والمنظمات الأخرى سواء على المستوى الأفقي والمستوي الرأسي، سواء تعمل في نفس مجالها أو مجالات أخرى
- ٨) يجب على الجمعيات الأهلية أن تنفذ برامج لتنمية المسؤولية الاجتماعية للمحافظة على البيئة المحلية وتنميتها، وأن يكون لها دور إيجابي في أنشطة المحافظة على البيئة.
- ٩) تنمية الكوادر البشرية العاملة في الجمعيات الأهلية تحديداً أعضاء مجالس الإدارة والموظفين الدائمين في الجمعيات، وأن يكون مديرو وقادة هذه المؤسسات قادرين على التفاعل الإيجابي مع الآخرين سواء داخل الجمعيات وخارجه من خلال تنظيم

دورات تدريبية للارتقاء بالمعارف والمهارات الإدارية اللازمة لقيادات الجمعيات الأهلية.

١٠) ان يضع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي رؤية أو خطة استراتيجية تلزم بها جميع الجمعيات الأهلية لتدريب المتطوعين في الجمعيات الأهلية؛ حيث يعد من العناصر المهمة لنجاحها، والتأكيد أيضاً على أهمية تدريب المشرفين الذين يقومون بمتابعة المتطوعين وتوجيههم لما في ذلك من أثر كبير على تحسين أداء المتطوعين والجمعية في وقت واحد لأن ذلك من مقومات تحقيق أهداف الاستدامة.

١١) التنسيق مع الجمعيات الأهلية الأخرى العاملة في نفس المجال، والاستفادة من تجاربها الناجحة، والتعريف على أسباب نجاحها وتعميم أوجه الاستفادة منها.

١٢) على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية القيام بدورها الرقابي على الجمعيات الأهلية بشكل أكبر، لدعم استمرارها في تحقيق أهداف الاستدامة بأنواعها المختلفة.

١٣) إلزام الجمعيات الأهلية بتعيين مراقب حسابات خارجي لمراجعة الحسابات والقوائم المالية لها من خلال تشريع وأن توفر له الاستقلالية والحيادية كما يجب القيام بإحلال إجباري لمراقب الحسابات كل خمس سنوات على الأكثر.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة

١- التنمية المهنية المستدامة للعاملين في الجمعيات الأهلية (تصور مقترح)  
٢- تصور مقترح للتغلب على المشكلات المرتبطة بالواقع المؤسسي للجمعيات الأهلية بمدينة الرياض

٣- تصور مقترح لبناء عناصر محتوى تدريبي مقترح للعاملين بالجمعيات الأهلية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربيّة

- إبراهيم، مصطفى وآخرون (١٩٨٩) المعجم الوسيط، القاهرة: مجمع اللغة العربيّة.
- إبراهيم، نيفين عبدالمنعم محمد. (٢٠١٧). رؤية مستقبلية لدور عمادة خدمة المجتمع والتّعليم المستمر في دعم الحوكمة بالجمعيات الخيريّة، مجلة الخدمة الاجتماعيّة، ٥٨٤، ج ٣، الجمعية المصريّة للأخصائيين الاجتماعيّين، يونيو، ص ٣٤٦-٣٨٧
- أبو النصر، محمد زكي. (٢٠٠٨). لياقة التصميم المنهجي للبحث الاجتماعيّ: قضايا العمل الاجتماعيّ، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصريّة.
- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٧) إدارة منظّمات المجتمع المدني دراسة في الجمعيات الأهليّة من منظور التّمكن والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوُّع والتشبيك والجودة، القاهرة: اتيراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). فن ممارسة الخدمة الاجتماعيّة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- أبو خلف، نايف. (٢٠١٣م). دور منظّمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التّنمية البشريّة (الضفة الغربيّة كحالة دراسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدّراسات العليا، جامعة النجاح، الأردن.
- أبو زيد، أحمد (٢٠٠٥) المعرفة وصناعة المستقبل، سلسلة فصلية، ط ١، الكويت: مكتبة الوطنية.
- أبوليلة، على محمود (٢٠١٤) التّنمية والتحدّث في عالم تحكّمه تفاعلات العولمة، الرياض، قرطبة.
- أحمد، نورية عمر. (٢٠١٠). برامج وخدمات الرعاية الاجتماعيّة لذوي الاحتياجات الخاصّة ومدى مقابلتها لاحتياجاتهم المتنوعة: بحث تقويمي لبعض مؤسسات الرعاية الاجتماعيّة في منطقة طرابلس، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة الفاتح، ليبيا
- الأفندي، عطية حسين (٢٠٠٦) المنظّمات غير الحكوميّة، مدخل تنموي، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسيّة.

الأهداف الإنمائية لما بعد ٢٠١٥ م تاريخ الدخول ١٨/٩/٢٠١٩ م متاح على الرابط: [www. un. org/ar/millenniungoals/beyond205. shtm](http://www.un.org/ar/millenniungoals/beyond205.shtm)

الأهداف التّنموية المستدامة للأمم المتحدة ٢٠٣٠ م تاريخ الدخول ١٦/٩/٢٠١٩ م متاح على الرابط: [www. un. org/sustainabledevelopment/ar/summit/Ibed](http://www. un. org/sustainabledevelopment/ar/summit/Ibed)

أهداف التّنمية المستدامة، الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربيّة السّعوديّة. (٢٠١٨).  
المنتدى السياسي الرفيع المستوى لعام ٢٠١٨ بعنوان: التحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة،  
٩-١٨ يوليو، نيويورك. ١-٩٥

البقمي، فوزية بنت مناحي بنت ماجد. (١٤٣٧). تصور مقترح لدور الجامعات السّعوديّة في تنمية  
وعي الطالبات بأولويات التّربية الإسلامية في ضوء التّحديات المعاصرة، رسالة دكتوراة غير  
منشورة، كلية العلوم الاجتماعيّة، قسم أصول التّربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،  
وزارة التّعليم، السّعوديّة.

البكري، ثامر (٢٠٠٩ م) الاتصالات التسويقية والترويج، عمان: دار الحامد، الأردن.

بن عطية، محمد ناجي (٢٠٠٦) البناء المؤسسي في المنظّمات الخيريّة الواقع وأفاق التّطوير دراسة  
ميدانية لمنظّمات صنعاء، اليمن.

بن غضبان، فؤاد (٢٠١٤) المدن المستدامة والمشروع الحضري نحو تخطيط استراتيجي مستدام. الأردن،  
عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

التقرير السنوي الخامس للمنظّمات الأهليّة العربيّة (٢٠٠٥)، بناء شراكة المنظّمات الأهليّة العربيّة  
لمواجهة تحديات التّنمية، الشّبكة العربيّة للمنظّمات الأهليّة.

جاد الله، السيد حسن البساطي السيد. (٢٠١٠). برنامج مقترح للممارسة العامّة للخدمة الاجتماعيّة  
لمساعدة الجمعيات الأهليّة على التسويق الاجتماعي لخدماتها، مجلة دراسات في الخدمة  
الاجتماعيّة والعلوم الإنسانيّة، مصر، مج ٦ (٢٨). ٤٠١٢-٤٠٥١.

الجندلي، أيمن محمد (٢٠١٦) لمحة نظريّة عن التّنمية المستدامة. مجلة العلوم الاجتماعيّة، العدد (١٠).  
المؤسّسة العربيّة للاستشارات العلميّة وتنمية الموارد البشريّة.

الجهني، رانية خالد. (٢٠١٧)، واقع التنمية المستدامة واستراتيجية تطبيقها في منظمات الخدمة الاجتماعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر، مج ٦ (٥٧). ٥٠٦-٤٨٥

جواد، صفاء. (٢٠١٢). أثر التمكين الإداري على الرضى الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم الفني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع (٣).

الجوهري، عبد الهادي. (١٩٨٣). قاموس علم الاجتماع، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.

حبيب، جمال شحاته (٢٠٠٩) الممارسة العامة منظور حديث في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

حجازي، هدى محمود حسن (٢٠١٧م). رؤية مستقبلية لتفعيل دور لجان التنمية الاجتماعية الأهلية في التنمية المحلية بالمجتمع السعودي، مجلة الخدمة الاجتماعية - (الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين)، ع ٥٧، ج ٤، مصر، يناير، ٣٧٥-٣٩٩

الحداد، وليد (٢٠١٧) دور القطاع الثالث في معالجة سلوكيات الرفاهية وانعكاساتها، الكويت: مركز ابن خلدون للدراسات الاستراتيجية.

الحري، عبدالغني عبدالله (١٤٣٥). نحو استراتيجية لتنسيق وتكامل البرامج والمشروعات الخيرية في المجتمع السعودي، دراسة مطبقة على الجمعيات الخيرية بمكة المكرمة، كرسى البر للخدمات الإنسانية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الحري، عبدالغني عبدالله محمد (٢٠١٦م). دور الجمعيات الأهلية في تنمية المرأة السعودية: دراسة مطبقة على جمعيات البر ومراكز الأحياء بمحافظة خليص، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، مج ٩، ع ١، أكتوبر، ص ٢٥٩-٣٢٢

الحلو، أحمد فتحي (٢٠١٢) دور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

حماد، طارق عبدالعال. (٢٠١٥). المحاسبة في التنظيمات غير الهادفة لربح، مطبعة دار السلام.

حمزاوي، رياض أمين؛ السروجي، طلعت مصطفى. (١٩٩٨). إدارة منظمات الرعاية الاجتماعيّة: دراسة لنموذج مجتمع: دار القلم، الإمارات دبي.

حمزة، أحمد إبراهيم. (٢٠١٥). المدخل إلى الخدمة الاجتماعيّة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحميداوي، ياسر خضير. (٢٠١٧). الأتجاهات المعاصرة في التّمنية المستدامة، الطبعة الأولى، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

حنفي، قدرى، ويوسف، محسن (٢٠٠٧). التحدّيات والمشاكل التي تواجه منظمات المجتمع المدني، منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية.

خليل، محاسن علي. (٢٠١٨). النظام المحاسبي في الجمعيات الخيرية السّعوديّة: دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، كلية الاقتصاد والإدارة، مارس، مج ١١ (٢).

٣٣٢-٢٩٩

خليل، ياسر سعد أحمد (٢٠١٣م). منظمات القطاع الأهلي واستهداف التّمنية الاقتصادية "دراسة مقارنة"

الدخيل، عبد العزيز بن عبد الله. (٢٠١٠). تطبيق المعايير المحاسبية في منظمات العمل الخيري، الرياض: مؤسّسة الملك خالد الخيرية.

الدوري، صالح. (٢٠٠٩). إدارة التّمكن واقتصاديات الثقة، ط ١، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الديراوي، أيمن حسن. (٢٠١٧م). أثر التّخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدّراسات، مارس، مج ٧ (١). ٢٧٣-٣٠٢.

الرباط، حسنى إبراهيم الرباط. (٢٠٠٤). الإدارة في الخدمة الاجتماعيّة، القاهرة: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان.

الربيع، أحمد بن إبراهيم بن محمد. (٢٠١١). استخدام نموذج الممارسة العامّة في الخدمة الاجتماعيّة وتحدّيات المستقبل، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعيّة والعلوم الإنسانيّة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعيّة، مج ١ (٣١). ٤٠٦-٣٦٠.

رشوان، أحمد صادق. (٢٠٠٩). المتطلبات المؤسسية للجمعيات الأهليّة لتحقيق أهداف التسويق الاجتماعي، دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعيّة والعلوم الإنسانيّة، مج ٣ (٢٧). ١١٥٤-١١٠٥.

رشوان، أحمد صادق. (٢٠١٠). القاعدة لمعلوماتية كآلية لبناء القدرات المؤسسة للجمعيات الأهلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعيّة والعلوم الإنسانيّة، مصر. ٢ (٢٨). ٤٥٠-٤٩٧.

رمضان، محمد عبدالغني (٢٠١٠) التقرير الأول لمرصد العمل الخيري في مصر، أكتوبر.

الزامل، الجوهرة بنت عبد العزيز. (٢٠١٧). تصور تخطيطي مقترح لدور الجمعيات الخيرية في تعزيز الانتماء الوطني للمستفيدين، مجلة الخدمة الاجتماعيّة، ع ٥٨، ج ١، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ص ١٥-٦٨.

زرقون، الحاج. (٢٠١٤). التّمكن وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظّمات، د. ط، القاهرة، منشورات المنظّمة العربيّة للتّنمية الإدارية.

زين الدين، محمد مجاهد. (٢٠١٣). أساليب بناء التّصوّر المقترح في الرسائل العلمية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربيّة السّعوديّة.

سالم، مأمون يوسف. (٢٠١٨). أثر القيادة الإدارية في تمكين العاملين بالمنظّمات غير الربحية بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة قطر، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، نوفمبر، مج ٢ (١٤). ١٧٦-١٥٣.

سالم، نصيرة. (٢٠١٥). التّنمية المحلية وإشكالية البيئة، دراسة ميدانية لآراء الفاعلين المحليين للتّنمية المستدامة بولاية بسكرة، رسالة دكتوراه، وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي، جامعة محمد خضير، بسكرة، كلية العلوم الإنسانيّة والاجتماعيّة، قسم العلوم الاجتماعيّة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطيّة الشعبيّة.

السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٣م). إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير، ط ١، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

سعيد، نادية زغلول، وآخرون (٢٠٠١). إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مركز توزيع الكتاب الجامعي.

السكرانة، بلال. (٢٠١٤). القيادة الإدارية الفعالة، ط ٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

السلمي، على. (١٩٩٩). الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق (القاهرة، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع).

السلومي، محمد عبدالله (١٤٣٠هـ). القطاع الثالث والفرص السانحة رؤية مستقبلية، مركز القطاع الثالث للاستشارات والدراسات الاجتماعية.

السلومي، محمد، وآخرون (٢٠١٧) القطاع الثالث ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، الكويت: مركز ابن خلدون للدراسات الاستراتيجية.

سليمان، حسين حسن، وعبدالمجيد، هشام سيد، والبحر، منى جمعة عيسى. (٢٠٠٥). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

سليمان، وهب. (٢٠١٢). الرضى والولاء الوظيفي، ط ١، عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

السندي، مجدي (٢٠١٠) دبلوم إدارة المنظمات غير الحكومية وإدارة المشروعات، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

السنهوري، أحمد محمد. (٢٠٠٧). موسوعة منهج الممارسة العامة المتقدمة للخدمة الاجتماعية وتحديات القرن الواحد والعشرين "مداخل ونماذج علاجية وقائية وتنموية"، ط ٦، ج ٣، القاهرة: دار النهضة العربية.

سهام، ساري (٢٠١٤) دور القطاع الثالث في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الباحث الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، العدد ١

- السويدان، طارق (٢٠١٠) التّدريب والتّدرّيس الإبداعي، الصّفاة، الكويت: دار الإبداع الفكري.
- سيد، جابر عوض. (٢٠٠٥). إدارة المنظّمات الاجتماعيّة رؤى الإصلاح والتّطوير. الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- السيد، خالد مجاهد أحمد. (٢٠١٣). استراتيجيات التسويق الاجتماعي لخدمات الجمعيات الأهليّة (دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع)، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعيّة والعلوم الإنسانيّة، مج ٨ (٣٤). ٢٧٠٣-٢٧٨٩.
- السيد، عبدالعاطي السيد. (٢٠٠٤). الإنسان والبيئة، القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- الشايحي، حميد بن خليل. (٢٠١٩). التّسمية المجتمعيّة المستدامة، وارتباطها بالأمن والحماية الاجتماعيّة ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الخليجي الأول للعمل الاجتماعي " العمل الاجتماعي والتّسمية المستدامة " ٢٥-٢٦ / ٣ / ٢٠١٩ م، جامعة ظفار - سلطنة عمان
- شبات، جلال إسماعيل؛ والكفارنة، وفاء مفيد. (٢٠١٠). الصّعوبات التي تواجه منظّمات المجتمع المدني في الحد من نسبة الفقر والبطالة في قطاع غزة من وجهة نظر مديري شبكة المنظّمات الأهليّة الفلسطينيّة، مؤتمر رؤية تنمية لمواجهة آثار الحرب والحصار على قطاع غزة، الجامعة الإسلاميّة، غزة، فلسطين. ١-١٩
- الشحات، إلهام (٢٠٠٨). ممارسة تنظيم المجتمع في منظّمات المجتمع المدني في: عبدالحليم رضا وآخرون، مهارات وتطبيقات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعيّة، مركز النشر الجامعي.
- شلي، عماد الدين عبد الحي. (٢٠١٣). الآليات التّخطيطية لتفعيل الإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهليّة (دراسة مطبقة على الجمعيات الأهليّة بمدينة زفتى - محافظة الغربية)، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعيّة والعلوم الإنسانيّة، مج ١٧ (٣٥). ١-٤٢.
- صادق، محمد أحمد، ومحمد، صادق صبري (٢٠١٣). التّخطيط لتطوير المنظّمات غير الحكوميّة بالمجتمعات العشوائية، بحث منشور بالمؤتمر العلمي السادس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعيّة، جامعة حلوان.

الصباب، أحمد عبد الله؛ آخرون (٢٠٠٣). أساسيات الإدارة الحديثة، جدة، الطبعة الثانية: دارخوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

صيام، أمال. (٢٠١٠). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية التسوية في قطاع غزة، جامعة الأزهر، رسالة غير منشورة.

صيام، ثابت أنيس (٢٠١٤). إستراتيجيات إدارة المؤسسات الاجتماعية، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الطويلة، سحر؛ وآخرون. (٢٠٠٩). آليات مساهمة الجمعيات الأهلية في تنفيذ "العقد الاجتماعي" في مصر، الشراكة، بحث غير منشور، مجلس الوزراء: القاهرة، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بالتعاون مع مركز العقد الاجتماعي، وهيئة UNDP التابعة للأمم المتحدة.

عبد الحميد، مسعد رضوان (٢٠٠٣م) إستراتيجية البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية: دراسة تقويمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مثبت في المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي.

عبد العال، عبد الحليم رضا (١٩٩٩) البحث في الخدمة الاجتماعية، القاهرة: الثقافة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الغني، أحمد محمد. (٢٠١٨). الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة، دراسة استكشافية في قرية مصرية، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مصر مج ٧٨ (٣). ١٥٥-٢١٠.

عبد اللطيف، رشاد أحمد. (٢٠٠٣). نماذج ومهارات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية (مدخل متكامل)، القاهرة، مطبعة الإسراء.

عبد المجيد، لبنى محمد (٢٠٠٨) المدافعة في الخدمة الاجتماعية في عبدالحليم رضا وآخرون، مهارات وتطبيقات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، مركز النشر الجامعي.

عبد المجيد، محمد سعيد (٢٠٠٧) الجمعيات الأهلية والتنمية المستدامة دراسة ميدانية على عينة من جمعيات تنمية المجتمع المحلي بمحافظة الغربية، الندوة السنوية الثالثة لقسم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة طنطا.

عبد الهادي، حنان (٢٠١٨). القطاع غير الربحي بين التحدّيات والانجازات ضمن رؤية ٢٠٣٠، متاح على الرابط (<http://inma.net.sa/182932/>).

عبد الوهاب، أيمن السيد (١٩٩٩). الاسهام الاقتصادي والاجتماعي لمنظّاتنا الاهليه في مصر (الاسهام الاقتصادي والاجتماعي لمنظّات الأهليّة في الدّول العربيّه دراسات حالة-الاردن-لبنان-مصر- تونس، القايره الشّبكه العربيّه للمنظّات الأهليّة.

عبدالرحمن، عبدالله محمد. (٢٠٠٩). إدارة المؤسّسات الاجتماعيّة: بين الأتّجاهات النظرية والممارسات الواقعيّة: دار المعرفة الجامعيّة، الإسكندرية.

عبدالغفار، سلامة أحمد كمال. (٢٠١٦). تفعيل الرّقابة الماليّة في المنظّات غير الهادفة للربح من خلال تطبيق آليّات الحوكمة: دراسة ميدانيّة، المجلة العلميّة للاقتصاد والتجارة، ٤٤، أكتوبر، ص ص ٣٥٧-٣٧٢

عبدربه، مجدي محمد مصطفى. (٢٠١٤). التحدّيات الإداريّة التي تواجه الجمعيات الخيريّة وسبل مواجهتها دراسة تطبيقية على عيّنة من الجمعيات الخيريّة في سلطنة عمان، جامعة السلطان قابوس، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعيّة. ٢١-٤٩.

العدلوني، محمد أكرم (٢٠٠٢) العمل المؤسسي، بيروت، لبنان: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.

عزوز، رفعت عمر. (٢٠١٤). تصور مقترح لنشر ثقافة التّخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالجمعيات الأهليّة محافظة شمال سيناء نموذجا، مجلة مستقبل التّربية العربيّة، مصر، مج ٢١ (٩٢). ٣٠٩-٤٠٤.

عله، مراد (٢٠١٠) البيئة والتّنمية المستدامة: التّصوّر والمضمون. مجلة الحكمة، العدد (٣). مؤسّسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر.

العلي، سليمان بن علي (١٩٩٦) تنمية الموارد البشريّة والماليّة في المنظّات الخيريّة، بيلسفيل، أمريكا: مؤسّسة الأمانة.

علي، ماهر أبو المعاطي (٢٠١٠) الأبحاث الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، أسس نظرية ونماذج تطبيقية، سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية الكتاب الرابع، المكتب الجامعي الحديث.

علي، ماهر أبو المعاطي. (٢٠٠٩). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية "أسس نظرية- مداخل تطبيقية"، ط ٢، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

علي، ماهر أبو المعاطي. (٢٠٠٣). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، القاهرة: مكتبة زهرة الشرق.

العماري، سعيد محمد. (٢٠١٦). نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية نحو عمل تطوعي متميز، متاح على الرابط (<https://ajel.sa/opinions/1697446>) (وقت الدخول ١٦/٩/٢٠١٨).

عودة، عبد الله على عبد الله. (٢٠١٣). العلاقة بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية بين متطلبات بناء القدرات المؤسسية وتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، المؤتمر الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية، العدد السابع، جامعة حلوان، القاهرة.

عوض، شريف محمد. (٢٠١١). دور الجمعيات الأهلية في تمكين المجتمعات المحلية من فرص التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بمركز الداخلة بمحافظة الوادي الجديد، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، مج ٧١ (٢). ٤٣٣-٥٢٧.

غندور، عبد الرحمن (٢٠٠٥) المنظمات الإسلامية غير الحكومية، بيروت: دار الكشاف للطباعة والنشر.

فهيم، سامية محمد؛ وأحمد، محمد مصطفى. (١٩٨٩م). الخدمة الاجتماعية في المجال المدرسي، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديث.

فهيم، محمد سيد. (٢٠١٣). الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

قادري، محمد طاهر (٢٠١٣) التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، لبنان، بيروت: مكتبة حسن العصرية.

قاسم، محمد رفعت. (٢٠٠٦). تطبيقات العلوم الاجتماعية ودورها في تنمية المجتمع، القاهرة: دار المهندسين للطباعة.

القحطاني، سلطان ناجي (١٤٣٣). تقويم فاعلية برنامج المشروعات الصغيرة بالجمعيات الخيرية دراسة ميدانية مطبقة على منطقة الرياض، وزارة الشؤون الاجتماعية، المركز الوطني للدراسات والتطوير الاجتماعي، الرياض.

قنديل، أماني (١٩٩٩) الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية، مؤسسة دبي للإعلام.

قنديل، أماني (٢٠٠٨) الموسوعة العربية للمجتمع المدني، سلسلة العلوم الاجتماعية، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

قنديل، أماني (٢٠٠٨). الإدارة الفعالة لمنظمات المجتمع المدني، سلسلة بناء قدرات المنظمات المجتمعية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة.

قنديل، أماني (٢٠٠٨). سلسلة بناء قدرات المجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، التخطيط في منظمات المجتمع المدني

قنديل، أماني، وبن نفيسة (١٩٩٥م) الجمعيات الأهلية في مصر، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.

قنديلجي، عامر؛ والسامرائي، إيمان. (٢٠٠٩). البحث العلمي الكمي والنوعي، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الكحلوت، اياد حنون محمد. (٢٠١٧). المشاركة المجتمعية للمواطنين في أنشطة الجمعيات الأهلية: دراسة ميدانية على جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعية، مجلة الخدمة الاجتماعية، ٥٧ع، ج٨، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر، مج٨ (٥٧). ٣٢٩-٣٤٩.

ماهر، آية (٢٠١٠) دبلوم إدارة المنظمات غير الحكومية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

ماير، توماس، وهولت، أودو فور (٢٠١٠). المجتمع المدني والعدالة، ترجمة: راندا النشار وآخرون، سلسلة العلوم الاجتماعية، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.

المحارفي، عبد الرحمن بن أحمد. (٢٠١٣)، واقع نظام المعلومات المحاسبي في الجمعيات الخيرية، السعودية دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، مصر، المجلد ١٧ العدد ٢، ص ٢٨٤-٣٢٩.

محمد، سميرة إبراهيم الدسوقي. (٢٠١٤). التكامل بين جهود المنظمات الحكومية والأهلية في التخطيط لبرامج رعاية الأطفال ضحايا الاتجار بالبشر، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مصر، ع (٥٢). ١٥-٧٦.

محمود، دعاء (٢٠٠٣) الإدارة المستدامة للبيئة العمرانية في الدول النامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.

المرضي، هشام الطالب (٢٠٠٠) دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والميائل والفاعلية التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد ٢٤، الرياض.

مركز الدراسات والبحوث بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض (٢٠٠٣) دور القطاع الخاص في تنمية وتطوير العمل التطوعي، إدارة خدمة المجتمع أ نموذجاً، المؤتمر الرابع لجمعية تطوعي دولة الإمارات المتحدة.

المركز الدولي للأبحاث والدراسات مداد (١٤٣٨). تمكين منظمات القطاع الثالث، تجارب دولية وممارسات عالمية، جده: مركز مداد المتخصص للنشر والتوزيع.

مركز إيفاد للدراسات والاستشارات. (٢٠١٤) تصنيف الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية، مؤسسة الملك خالد الخيرية.

مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٣) بناء القدرات المؤسسية، حلقات نقاشية وتدريبية، القاهرة: مركز المعلومات.

مساعدة، ماجد. (٢٠١٣). إدارة المنظمات منظور كلي، عمان: الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

المصري، عيسى إيهاب، وعامر، طارق عبدالرؤف. (٢٠١٦). التنمية البشرية والتنمية المستدامة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

الملحم، صالح بن عبد الله بن صالح. (٢٠١٦). الاتصالات التسويقية المتكاملة ودورها في زيادة الموارد المالية والبشرية للجمعيات الخيرية السعودية، المجلة العلمية للتسويق افسلامي، الهيئة العامة للتسويق الإسلامي بلندن، بريطانيا. ٥(١). ٧٣-٩٤

ناجي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠٠٢). إمكانية تطبيق استراتيجية التسويق لتطوير أداء الجمعيات الأهلية في مصر، دراسة من منظور الخدمة الاجتماعية، بحث منشور، المؤتمر العلمي الخامس عشر للخدمة الاجتماعية، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

ناجي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٧) متطلبات التخطيط للتنمية المستدامة بمدينة الفيوم في ضوء المتغيرات العالمية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع٢٢، ج٣.

ناجي، أحمد عبدالفتاح (٢٠١٣م). التنمية المستدامة في المجتمع النامي في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية الحديثة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

ناجي، أحمد عبدالفتاح (٢٠١٥). الخدمة الاجتماعية ومواجهة تحديات الثورة الإدارية الجديدة مداخل-استراتيجيات، المكتب الجامعي الحديث.

نجم، إيهاب حامد حامد محمد. (٢٠١٦). نموذج مقترح لقياس فعالية عملية التسويق الاجتماعي في المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على بعض الجمعيات الأهلية في مصر، مجلة البحوث الإدارية، مصر، مج٣٤ (١). ١-١٠٦.

نجم، إيهاب حامد محمد. (٢٠١٦). أثر تطبيق التسويق الاجتماعي على أداء الجمعيات الأهلية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، ع (٤). ٣٧-١٠١.

نصر، خالد فوزي صفي الدين. (٢٠١٢). العلاقة بين بناء القدرات الاتصالية للجمعيات الأهلية العاملة في مجال تنمية الدخل وتحسين مستوى خدماتها، بحث منشور، المؤتمر الخامس والعشرين، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مج (٥)، مارس.

النوحي، عبد العزيز فهمي. (٢٠٠١). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، عملية حل المشكلة ضمن إطار نسق إيكولوجي، القاهرة: دار الأقصى للطباعة.

نور الدين، محمد (د.ت). توظيف تكنولوجيا الأتصال والمعلومات لتطوير أداء منظمات المجتمع المدني، الشبكة العربيّة، سلسلة بناء قدرات المجتمع المدني.

نيازي، حياة محمد (١٤٣٣). مدى ممارسة المرأة السّعوديّة للعمل التطوّعي وعلاقتها ببعض المتغيّرات الديموجرافية، دراسة في ضوء التّربية الإسلاميّة، مجلد أبحاث ندوة العمل التطوّعي وآفاق المستقبل، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الهدلول، عبد الله بن عبد الرحمن بن عبد الله. (٢٠١٧). دور الجمعيات الأهليّة في تحقيق التّسمية الاجتماعيّة المستدامة في منطقة الرياض دراسة مقارنة بين وجهات نظر المنسوبيين والمشرّفين، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الإداريّة، قسم الإدارة العامّة، جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنيّة، الرياض، المملكة العربيّة السّعوديّة.

هليل، رضا سلامة علي. (٢٠١٠). القدرات التخطيطية للجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية بمدينة المنصورة، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعيّة والعلوم الإنسانيّة، مصر. ٤ (٢٩). ١٥٣٨-١٥٩٠.

هيرتس، نورينا (٢٠٠٧) السيطرة الصامتة، ترجمة: صدقي حطاب، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

Austin، Michael J. & Solomon، Jeffery R. (2009). Managing the Planning Process، In: Patti، Rino J. (ed.) The Handbook of Human Service Organizations Management، 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications Inc.

Austin، Michael J. at el. (2009). Managing the Challenges in Human Service Organizations: A Case Book، Los Angeles: Sage Publications Inc.

Boudreau، John W. & Jesuthasan، Ravin (2011) Transformative HR، Jossey-Bass، September 27-2011- www. amazon. com

David, Reed (1996) Structural Adjustment the Environment and Sustainable Development, London: Earthscan Publication.

Forhad, Ahmed & Hassan, Azizul (2013) The Role of NGOs in The Sustainable Development in Bangladesh, Present Environment and Sustainable Development, V. 7 (2), pp. 59- 72.

Michlsredelift & Colin Sage (1999) Strategies for Sustainable Development N. Y.: John Wiley & Sons.

Nikkhah, H. A; Redzuan, M. B. (2010) The Role of NGOs in Promoting Empowerment for Sustainable Community, Journal of Human Ecology, V. 30 (2), pp. 85-92.

الملاحق

ملحق رقم (١)  
الاستبانة في صورتها الأولية



عناية الدكتور/عناية الدكتور..... الموقر/ الموقرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان: (التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الخدمة الاجتماعية بكلية الآداب بجامعة الملك سعود.

وتعرف التحديات إجرائياً بأنها: العقبات والعوائق التي تعترض استمرارية الجمعيات الأهلية وتضعف قوتها وتعرف الجمعيات الأهلية إجرائياً في هذه الدراسة بالجمعيات المسجلة تحت مسمى الجمعيات الأهلية في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية والموجودة في مدينة الرياض والتي تقدم خدمات مجتمعية غير هادفة للربح. وتعرف التنمية المستدامة إجرائياً: بالإجراءات التي تعمل على استمرارية عمل الجمعيات الأهلية بالشكل المطلوب والتي تعطىها القوة في تقديم الخدمات من خلال مسارات التنمية البشرية والمالية والتنظيمية.

وتسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

أولاً: التعرف على واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة.

ثانياً: التعرف على التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة.

ولتحقيق الهدف الرئيس الثاني سيتم التحقق من الأهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة.

٢- التعرف على التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة.

٣- التعرف على التحديات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة.

ولتحقيق أغراض هذه الدراسة؛ قامت الباحثة ببناء أداة (استبانة) لهذه الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية. علماً أن الإجابة على فقراتها ستكون على النحو الآتي:

بدرجة عالية جداً/ موافق بشدة	بدرجة عالية / موافق	بدرجة متوسطة/ لا رأي لي	بدرجة منخفضة/غير موافق	بدرجة منخفضة جداً/ غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

وتشرف الباحثة بتلطفكم الكريم بالإجابة على كل مجال وفقرة من فقرات الأداة (القائمة) المرفقة، من حيث مدى أهمية الفقرة للمجال الذي تقيسه.

مع خالص شكري وبالغ تقديري لكريم تعاونكم، ووافر اهتمامكم،،،

الباحثة/ عزيزه العنزي

Email: amzj4545@hotmail.com

## أولاً: البيانات العامّة

### أ: البيانات الخاصّة بالجمعيّة:

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة:

١- تاريخ إنشاء الجمعيّة

٢- عدد العاملين بالجمعيّة: .....

٣- عدد فروع الجمعيّة: .....

٤- مصادر دخل الجمعيّة:

دعم حكومي

اشتراكات الأعضاء

دعم شركات أو بنوك

دعم أفراد (صدقات وزكوات)

وقف

أكثر من مصدر (نأمل ذكره.....).

٥- ملكية مقر الجمعيّة:

ملك للجمعيّة

مستأجر

تبرع

وقف

هبات

٦- تخصص أو مجالات عمل واهتمام الجمعيّة

.....

.....

.....

.....

**ب-البيانات الشخصية للمشاركة في الدراسة:**

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة:

١-النوع الاجتماعي (جنس المستجيب):

ذكر

أنثى

٢-المؤهل العلمي:

ماجستير فأعلى.

بكالوريوس مع إعداد تربوي.

بكالوريوس بدون إعداد تربوي.

دبلوم بعد الثانوي.

ثانوي.

غير ذلك (نأمل ذكره.....).

٣-التخصص:

علم اجتماع.

خدمة اجتماعية.

علم نفس.

إدارة.

دراسات إسلامية أو شرعية.

غير ذلك (نأمل ذكره.....).

٤-المسمى الوظيفي:

أمين عام.

مدير تنفيذي.

مدير إدارة.

رئيس قسم.

موظف.

غير ذلك (نأمل ذكره.....).

٥- سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعية

- أقل من ٥ سنوات.
- من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات.
- ١٠ سنوات فأكثر.

٦- الراتب الذي تتقاضاه في مجال العمل بالجمعية:

- أقل من ٣٠٠٠ ريال
- من ٣٠٠٠ ريال إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال
- من ٦٠٠٠ ريال إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال
- من ٩٠٠٠ ريال إلى أقل من ١٢٠٠٠ ريال
- من ١٢٠٠٠ ريال فأكثر
- متطوع لا يتقاضى راتب

٧- الدوام الوظيفي بالجمعية:

- دوام كامل
- دوام جزئي
- مؤقتة أو موسمية

٨- الارتباط الوظيفي بالجمعية:

- رسمي
- متعاون بأجر
- متطوع
- معار أو منتدب
- غير ذلك (نأمل ذكره.....).

ثانياً: أداة الدّراسة (الاستبانة):

المجال الأول: واقع ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

م	العبارة	الصياغة اللغوية			مدى وضوحها		مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		التعديلات المقترحة
		مناسبة	غير	تحذف	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
١	تنفذ الجمعية مجموعة متنوعة من البرامج ذات الأثر الاجتماعي.								
٢	تهتم الجمعية بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية.								
٣	يتم تشجيع الأهالي على المشاركة في أنشطة الجمعية								
٤	تحرص الجمعية على استفتاء آراء الفئات المستهدفة في الخدمات التي يمكن تقديمها								
٥	تنظم الجمعية اللقاءات وحلقات المناقشة مع أفراد المجتمع المحلي لزيادة وعيهم بالمشاركة								
٦	يوجد لدى الجمعية شراكات مع رجال الأعمال والقطاع الخاصّ لمساندة مشروعات وبرامج الجمعية.								
٧	تساهم الجمعية في أنشطة المحافظة على البيئة								
٨	تنفذ الجمعية برامج لتنمية المسؤولية الاجتماعية للمحافظة على البيئة المحلية وتنميتها								
٩	تستعين الجمعية بفريق من المتطوعين والمتطوعات								
١٠	لدى الجمعية خطة استراتيجية معتمدة لتدريب وتطوير قدرات الموظّفين								

التعديلات المقترحة	مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		مدى وضوحها		الصياغة اللغوية			العبارة	م
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	تحذف	غير مناسبة	مناسبة		
								١١	تتم الجمعية بتحديد نوعية الفئات التي تستهدف خدمتها
								١٢	تحرص الجمعية على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي.
								١٣	يوجد لدى الجمعية رؤية لإدارة المخاطر المالية التي قد تواجهها
								١٤	يوجد لدى الجمعية إدارة تهتم باستدامة الأوقاف واستثمارها

- انتهت عبارات هذا المجال -

ملاحظات أو مقترحات تود ذكرها:

.....

.....

.....

المجال الثاني: التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

الفرع الأول: التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

التعديلات المقترحة	مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		مدى وضوحها		الصياغة اللغوية			العبارة	م
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	تحذف	غير مناسبة	مناسبة		
								١	ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية
								٢	تفتقد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة
								٣	لا تتوافر موارد مالية كافية للمساعدات العينية المباشرة للمستفيدين.
								٤	لا تعرف الجمعية آلية استرداد قيمة الضريبة

م	العبارة	الصياغة اللغوية			مدى وضوحها		مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		التعديلات المقترحة
		مناسبة	غير	تحذف	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
٥	لا تتوافر موارد مالية كافية لتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة.								
٦	لا تتوفر بالجمعية الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج لتحقيق استدامة الخدمات								
٧	لا تستطيع الجمعية توفير أوقاف تساعد على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها								
٨	يؤثر ضعف ثقة المتبرعين والداعمين للجمعية على ميزانيتها.								
٩	قلة عدد المتبرعين والداعمين للجمعية.								
١٠	يؤثر عدم اقتناع جهات التمويل بالبرامج والمشروعات المتوفرة لدى الجمعية على أنشطتها.								
١١	الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء)								
١٢	قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخراً								
١٣	لا توجد موارد مالية كافية لاستحداث برامج وخدمات ترتبط بالاستدامة داخل الجمعية								
١٤	تحفظ بعض الجهات المانحة عن التمويل								
١٥	ضعف دراسة الجدوى للمشاريع المقدمة للجهات المانحة								

- انتهت عبارات هذا المحور -

ملاحظات أو مقترحات تود ذكرها:

.....

.....

.....

.....

.....

**الفرع الثاني: التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة**

التعديلات المقترحة	مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		مدى وضوحها		الصياغة اللغوية			العبارة	م
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	تحذف	غير مناسبة	مناسبة		
								نقص الإمكانيات والكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ المشروعات والبرامج التنموية المستدامة	١
								ضعف المشاركة المجتمعية مع برامج الجمعية	٢
								قلة عدد المتطوعين لتنفيذ برامج الجمعية	٣
								انخفاض مستوى الاهتمام باستقطاب الكفاءات الوطنية المميزة	٤
								نقص الوعي لدى صانعي القرار والعاملين في الجمعية على حد سواء بأهداف التنمية المستدامة ومقوماتها	٥
								عدم اهتمام العاملين بالإدارة التنفيذية بقياس فاعلية الخدمات المقدمة من قبل الجمعية	٦
								عدم اهتمام قيادات الجمعية بسماع اقتراحات المستفيدين لتحسين أداء الجمعية.	٧
								عدم اهتمام قيادات الجمعية بإشراك الشباب المستفيدين بأنشطة الجمعية بالرغم من استعدادهم لذلك	٨

التعديلات المقترحة	مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		مدى وضوحها		الصياغة اللغوية			العبارة	م
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	تحذف	غير مناسبة	مناسبة		
								لا تهتم الجمعيات الأهلية بأي أنشطة تنمي العلاقات بين العاملين أو بين العاملين والجمعية	٩
								لا تهتم الجمعية بعمل اجتماعات دورية مع المتطوعين بحضور قيادات الجمعية لسماع اقتراحات المتطوعين وتنفيذها.	١٠

- انتهت عبارات هذا المحور -

ملاحظات أو مقترحات تود ذكرها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الفرع الثالث: التحدّيات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعية الأهلية في تحقيق الاستدامة:

م	العبارة	الصياغة اللغوية			مدى وضوحها		مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		التعديلات المقترحة
		مناسبة	غير	تحذف	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
١	عدم وضوح التشريعات المنظّمة لعمل الجمعيات الأهلية لمجلس إدارتها								
٢	ازدواجية التشريعات التي تعوق مرونة تنفيذ برامج أو مشاريع الجمعية المختلفة.								
٣	تفتقد الجمعية للمتابعة المستمرة من واضعي السياسات								
٤	ضعف آلية تحسين العمل داخل الجمعية وتقومه								
٥	ضعف إجراءات التخطيط المرتبطة بسياسة وعمل الجمعية.								
٦	ضعف التخطيط الاستراتيجي للجمعية								
٧	ضعف أو قلة البرامج الموجهة للعاملين في الجمعية.								
٨	تعدد الإجراءات والأنظمة الحكومية التي تنظم عمل الجمعية.								
٩	كثرة التغييرات والتشكيلات الإدارية								
١٠	تدني الثقافة الداعمة للتخطيط الاستراتيجي								
١١	خطط الجمعية لا تتناسب مع التخطيط الشامل للتنمية المستدامة								

- انتهت عبارات هذا المحور -

ملاحظات أو مقترحات تود ذكرها:

.....

.....

.....

المجال الثالث: أهم المقترحات للحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

الفرع الأول: أهم المقترحات للحد من التحديات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

م	العبارة	الصياغة اللغوية			مدى وضوحها		مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه	
		مناسبة	غير	تحذف	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة
١	وضع آلية واضحة للجمعيات الأهلية لتلقي التمويل من خارج المملكة.							
٢	الإشراف والرقابة على عمليات جمع التبرعات المرخصة للجمعية							
٣	استثمار الموارد المحدودة المتاحة أو التي يمكن إتاحتها بطريقة عملية منظمة							
٤	تطوير قدرات العاملين في الجمعية على الإدارة المالية							
٥	استثمار أملاك الجمعية وإدراجها بصورة فعّالة							
٦	توظيف الكوادر البشرية المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها.							
٧	ترتيب البرامج والمشروعات وفقا لأولويات محددة.							
٨	توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع.							

- انتهت عبارات هذا المحور -

ملاحظات أو مقترحات تود ذكرها:

.....

.....

.....

الفرع الثاني: أهم المقترحات للحد من التحديات البشرية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

م	العبارة	الصياغة اللغوية			مدى وضوحها		مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		التعديلات المقترحة
		مناسبة	غير	تحذف	واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	
١	تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين								
٢	الاهتمام ببرامج التنمية البشرية للجمعيات بالتركيز على التدريب الإداري والفني.								
٣	دعم قدرات العاملين في الجمعية على إدارة البرامج والمشروعات								
٤	الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوعين مع وضع التخصص المناسب في العمل المناسب								
٥	مساعدة جميع الفئات التي تساعد الجمعية كمشاركين وليسوا كطالبي مساعدة أو معونة.								
٦	إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية داخل الجمعية								
٧	إذكاء الوعي المرتبط بالتنمية المستدامة بين الكوادر البشرية خارج الجمعية								
٨	تفعيل مشاركة رجال الأعمال في مشروعات الجمعية								
٩	تحريك همم وطاقات المواطنين في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة تحديات التنمية المستدامة.								
١٠	توفير مسوح شاملة وقاعدة بيانات، عن الفئات المستهدفة لتيسير إمكانية التوجه إليهم بسياسات وبرامج شاملة.								

التعديلات المقترحة	مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		مدى وضوحها		الصياغة اللغوية			العبارة	م
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	تحذف	غير مناسبة	مناسبة		
								١١	عقد دورات تدريبية للمسؤولين بالجمعيات على فنون الاتصال، والإقناع، وأساليب التوعية.
								١٢	تأهيل وتطوير المسؤولين والعاملين بالجمعية الأهلية وتنمية قدراتهم على التغيير المخطط

- انتهت عبارات هذا المحور -

ملاحظات أو مقترحات تود ذكرها:

.....

.....

.....

.....

.....

الفرع الثالث: أهم المقترحات للحد من التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة:

التعديلات المقترحة	مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		مدى وضوحها		الصياغة اللغوية			العبارة	م
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	تحذف	غير مناسبة	مناسبة		
								١	إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة مجلس الإدارة)
								٢	إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة أعضاء الإدارة التنفيذية)
								٣	تنسيق وتوحيد الجهود بين الجمعيات الأهلية.

التعديلات المقترحة	مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		مدى وضوحها		الصياغة اللغوية			العبارة	م
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	تحذف	غير مناسبة	مناسبة		
								توفير المناخ الملائم للعمل القائم على التعاون والعمل الفريق	٤
								توفير قاعدة بيانات عن البرامج والمشروعات التنموية والجهات المانحة وسبل توفير الدعم المالي للجمعية	٥
								وضع أسس عملية لتقييم الأداء	٦
								خلق روح المبادرة والابتكار والدافعية لتحقيق أهداف الجمعية	٧
								عقد دورات تدريبية متخصصة لتطوير خبرات ومهارات العاملين بالجمعية وخاصة فيما يتعلق بنظم الإدارة وتيسير العمل، وقواعد المتابعة المحاسبية، وأسس التنسيق على مستوى برامج الجمعية	٨
								تدريب الكوادر العاملة على التخطيط الإستراتيجي، وإعداد خطط العمل، والإدارة الحديثة، وإعداد دراسات الجدوى والتقارير، وعلى المتابعة والتقييم.	٩
								تدعيم مبدأ الشراكة مع الحكومة والجهات المانحة	١٠
								إيجاد نظام قانوني لمساءلة العاملين	١١
								إمداد الجمعيات بوسائل التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا الاتصال للاستفادة من المعلوماتية.	١٢
								نشر الثقافة التنظيمية التي من شأنها تدعم القدرات التنظيمية بالجمعيات الأهلية.	١٣

التعديلات المقترحة	مدى ملاءمة للبعد الذي تنتمي إليه		مدى وضوحها		الصياغة اللغوية			العبارة	م
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة	تحذف	غير مناسبة	مناسبة		
								وضع تشريعات مرتبطة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي أكدت عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠	١٤

- انتهت عبارات هذا المحور -

ملاحظات أو مقترحات تود ذكرها:

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (٢)  
أسماء المحكمين

## أسماء المحكمين

م	الاسم	التخصُّص	الدرجة العلمية	جهة العمل
١	أ. د/ أسماء ابوبكر صالح	خدمة اجتماعية	أستاذ دكتور	جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل
٢	د/أحمد عبدالرحمن البار	خدمة اجتماعية	أستاذ مشارك	جامعة الامام محمد بن سعود
٣	د/حميد خليل الشايحي	علم الاجتماع	استاذ مشارك	جامعة الملك سعود
٤	د/عبدالرحمن حمود الهدلول	إدارة تعليم عالي	أستاذ مساعد	جامعة الإمام محمد بن سعود
٥	د/لانا حسن بن سعيد	خدمة اجتماعية	أستاذ مشارك	جامعة الملك سعود
٦	أ. د/محمد مسفر القرني	خدمة اجتماعية	أستاذ دكتور	جامعة أم القرى
٧	د/مبارك خميس الحمداني	علم اجتماع	دكتوراة	باحث اجتماعي بمجلس الشورى العماني
٨	د/ محمد ابراهيم السيف	علم اجتماع	أستاذ مشارك	جامعة القصيم
٩	أ/محمد علي الغامدي	علم اجتماع	ماجستير	الامين العام لجمعية أصدقاء لاعبي كرة القدم الخيرية
١٠	أ/محمد عمر العيد	إدارة أعمال	ماجستير	مدير إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية بوزارة الاسكان
١١	أ/هيا عبد الرحمن العبد الكريم	لغة إنجليزية	بكالوريس	مستشار وكيل وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في برامج التحول الوطني

ملحق رقم (٣)  
الاستبانة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية  
جامعة الملك سعود  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الآداب  
قسم الدراسات الاجتماعية

السادة جمعيتي..... الموقرون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

أفيدكم بانني أقوم بدراسة علمية بعنوان (التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة، دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض) وبين ايديكم استبانته تم اعدادها للحصول على المعلومات اللازمة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الخدمة الاجتماعية، لذا آمل التعاون معي والاجابة بدقة على جميع الفقرات حيث أنّ المعلومات التي ستقدمها ستكون اضافة هامة لانجاز هذه الدراسة ولن تستخدم هذه المعلومات الا لأغراض البحث العلمي مع خالص شكري وبالغ تقديري لكريم تعاونكم، ووافر اهتمامكم،،،

الباحثة: عزيزه العنزي

**Email: amzj4545@hotmail.com**

## أولاً: البيانات العامّة

### أ: البيانات الخاصّة بالجمعيّة:

- ١- اسم الجمعيّة: .....
- ٢- تاريخ إنشاء الجمعيّة: .....
- ٣- عدد العاملين بالجمعيّة: .....
- ٤- عدد فروع الجمعيّة: .....
- ٥- مجال عمل الجمعيّة وتخصّصها: .....
- .....

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة:

### ٦- مصادر دخل الجمعيّة: (بالإمكان اختيار أكثر من إجابة)

- دعم حكومي
- اشتراكات الأعضاء
- دعم شركات أو بنوك
- دعم أفراد (صدقات وزكوات)
- وقف
- أكثر من مصدر (نأمل ذكره.....).

### ٧- ملكية مقر الجمعيّة:

- ملك للجمعيّة
- مستأجر
- تبرع
- وقف
- هبة

**ب-البيانات الشخصية للمشاركة في الدراسة:**

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة المناسبة:

٨- النوع الاجتماعي (جنس المستجيب):

١. ذكر

٢. أنثى

٩- المؤهل العلمي:

١- دكتوراه.

٢- ماجستير.

٣- بكالوريوس.

٤- دبلوم بعد الثانوي.

٥- ثانوي.

٦- أخرى (نأمل ذكره:.....).

١٠- التخصص العلمي:

١. علوم طبيعية

٢. علوم إنسانية.

٣. علوم إدارية.

٤. علوم شرعية.

٥. غير ذلك (نأمل ذكره.....).

١١- ما طبيعة مهامك في الجمعية:

رئيس مجلس الإدارة.

١. نائب رئيس مجلس الإدارة.

٢. مدير تنفيذي.

٣. مدير مالي.

٤. عضو مجلس الإدارة.

٥. غير ذلك (نأمل ذكره.....).

١١- عدد سنوات الممارسة في مجال العمل بالجمعية:

١. أقل من ٥ سنوات.

٢. من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات.

٣. من ١٠ سنوات فأكثر.

١٢- هل سبق وحصلت على دورات تدريبية إدارية:

١. نعم.

٢. لا.

١٣- هل سبق وحصلت على دورات تدريبية في مجال الاستدامة:

١. نعم.

٢. لا.

١٤- الراتب الذي تتقاضاه في مجال العمل بالجمعية:

١. أقل من ٣٠٠٠ ريال

٢. من ٣٠٠٠ ريال إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال

٣. من ٦٠٠٠ ريال إلى أقل من ٩٠٠٠ ريال

٤. من ٩٠٠٠ ريال إلى أقل من ١٢٠٠٠ ريال

٥. من ١٢٠٠٠ ريال فأكثر

٦. متطوع لا تتقاضى راتب

١٥- الدوام العملي بالجمعية:

١. دوام كامل

٢. دوام جزئي

٣. مؤقت أو موسمي

١٦- الارتباط العملي بالجمعية:

١. رسمي

٢. متعاون بأجر

٣. متطوع

٤. معار أو منتدب

٥. غير ذلك (نأمل ذكره.....).

ثانياً: مجالات الاستدامة:

١٧- المجال الأول: ممارسات الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

م	العبارة	درجة الممارسة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
١	تهتم الجمعية بوضع خطة واستراتيجيات لتنمية الموارد المالية.				
٢	يتم تشجيع الأهالي على المشاركة في أنشطة الجمعية				
٣	تحرص الجمعية على استفتاء آراء الفئات المستهدفة في الخدمات التي يمكن تقديمها				
٤	تنظم الجمعية اللقاءات وحلقات المناقشة مع أفراد المجتمع المحلي لزيادة وعيهم بالمشاركة				
٥	يوجد لدى الجمعية شراكات مع رجال الأعمال والقطاع الخاص لمساندة مشروعات وبرامج الجمعية.				
٦	تساهم الجمعية في أنشطة المحافظة على البيئة				
٧	تنفذ الجمعية برامج لتنمية المسؤولية الاجتماعية للمحافظة على البيئة المحلية وتنميتها				
٨	تستعين الجمعية بفريق من المتطوعين والمتطوعات				
٩	لدى الجمعية خطة استراتيجية معتمدة لتدريب وتطوير قدرات الموظفين				
١٠	تهتم الجمعية بتحديد نوعية الفئات التي تستهدف خدماتها				
١١	تحرص الجمعية على استثمار الموارد المحلية لحل مشكلات المجتمع المحلي.				
١٢	يوجد لدى الجمعية رؤية لإدارة المخاطر المالية التي قد تواجهها				
١٣	يوجد لدى الجمعية إدارة تهتم باستدامة الأوقاف واستثمارها				

١٨- المجال الثَّاني: التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

١٨ (أ) الفرع الأول: التحدّيات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة

م	العبارة	درجة التواجد			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	ضعف الإمكانيات المالية في الجمعية				
٢	تفتقد الجمعية للمصادر المالية الثابتة والمستدامة				
٣	لا تتوافر موارد مالية كافية للمساعدات العينية المباشرة للمستفيدين.				
٤	لا تعرف الجمعية آلية استرداد قيمة الضريبة				
٥	لا تتوافر موارد مالية كافية لتوفير الرواتب التنافسية لتوظيف الكوادر المؤهلة.				
٦	لا تتوفر بالجمعية الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج لتحقيق استدامة الخدمات				
٧	لا تستطيع الجمعية توفير أوقاف تساعد على تحقيق تمويل مستدام لبرامجها				
٨	يؤثر ضعف ثقة المتبرعين والداعمين للجمعية على ميزانيتها.				
٩	قلة عدد المتبرعين والداعمين للجمعية.				
١٠	يؤثر عدم اقتناع جهات التمويل بالبرامج والمشروعات المتوفرة لدى الجمعية على أنشطتها.				
١١	الاعتماد على المصادر المعتادة للتمويل (هبات- تبرعات- صدقات- اشتراكات الأعضاء)				
١٢	قلة المبالغ المالية التي اعتادت الجمعية الحصول عليها من جهات التبرع مؤخراً				
١٣	تحفظ بعض الجهات المانحة عن التمويل				
١٤	ضعف دراسة الجدوى للمشاريع المقدمة للجهات المانحة				

١٨ (ب) الفرع الثَّاني: التحدّيات البشريَّة التي تواجه الجمعيَّات الأهليَّة في تحقيق الاستدامة

م	العبارة	درجة التواجد			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	نقص الإمكانيات والكوادر البشريَّة اللازمة لتنفيذ المشروعات والبرامج التَّنموية المستدامة				
٢	ضعف المشاركة المجتمعيَّة مع برامج الجمعيَّة				
٣	قلة عدد المتطوِّعين لتنفيذ برامج الجمعيَّة				
٤	انخفاض مستوى الاهتمام باستقطاب الكفاءات الوطنية المميزة				
٥	نقص الوعي لدى صانعي القرار والعاملين في الجمعيَّة على حد سواء بأهداف التَّنمية المستدامة				
٦	عدم اهتمام العاملين بالإدارة التنفيذية بقياس فاعليَّة الخدمات المقدمة من قبل الجمعيَّة				
٧	عدم اهتمام قيادات الجمعيَّة بسماع اقتراحات المستفيدين لتحسين أداء الجمعيَّة.				
٨	عدم اهتمام قيادات الجمعيَّة بإشراك الشباب المستفيدين بأنشطة الجمعيَّة بالرغم من استعدادهم لذلك				
٩	لا تهتم الجمعيَّات الأهليَّة بأي أنشطة تنمي العلاقات بين العاملين أو بين العاملين والجمعيَّة				
١٠	لا توجد خطط مرسومة ومعتمدة لاستقطاب الموظَّفين المتميِّزين أو استقطاب المتطوِّعين				
١١	لا توجد معايير واضحة لضمان المتطوِّعين وبقائهم في العمل				
١٢	لا تهتم الجمعيَّة بعمل اجتماعات دورية مع المتطوِّعين بحضور قيادات الجمعيَّة لسماع اقتراحات المتطوِّعين وتنفيذها.				

١٨ (ج) الفرع الثالث: التحدّيات التشريعية أو التّنظيمية التي تواجه الجمعية الأهلية

في تحقيق الاستدامة:

م	العبارة	درجة التواجد			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة
١	عدم وضوح التّشريعات المنظّمة لعمل الجمعيات الأهلية لمجلس إدارتها				
٢	ازدواجية التّشريعات التي تعوق مرونة تنفيذ برامج أو مشاريع الجمعية المختلفة.				
٣	تفتقد الجمعية للمتابعة المستمرة من واضعي السياسات				
٤	ضعف آلية تحسين العمل داخل الجمعية وتقويمه				
٥	ضعف إجراءات التّخطيط المرتبطة بسياسة وعمل الجمعية.				
٦	ضعف التّخطيط الاستراتيجي للجمعية				
٧	ضعف أو قلة البرامج الموجهة للعاملين في الجمعية.				
٨	تعدد الإجراءات والأنظمة الحكومية التي تنظم عمل الجمعية.				
٩	كثرة التّغييرات والتشكيلات الإدارية				
١٠	تدني الثقافة الداعمة للتّخطيط الاستراتيجي				
١١	خطط الجمعية لا تتناسب مع التّخطيط الشامل للتّنمية المستدامة				

١٩ - المجال الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات التي تواجه الجمعيات الأهلية في

تحقيق الاستدامة

١٩ (أ) الفرع الأول: أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات المالية التي تواجه الجمعيات الأهلية

في تحقيق الاستدامة

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	متوسطة	ضعيفة
١	وضع آلية واضحة للجمعيات الأهلية لتلقي التمويل من خارج المملكة.				
٢	الإشراف والرقابة على عمليات جمع التبرعات المرخصة للجمعية				
٣	استثمار الموارد المحدودة المتاحة أو التي يمكن إتاحتها بطريقة عملية منظمة				
٤	تطوير قدرات العاملين في الجمعية على الإدارة المالية				
٥	استثمار أملاك الجمعية وإدارتها بصورة فعّالة				
٦	توظيف الكوادر البشرية المتدربة في الشؤون المالية واستثمارها.				
٧	ترتيب البرامج والمشروعات وفقا لأولويات محددة.				
٨	توفير مصادر تمويل متعددة لكل مشروع.				
٩	رسم الموازنات المالية والمحاسبية لتحقيق الشفافية				

١٩ (ب) الفرع الثَّاني: أهم المقترحات لمواجهة التحدّيات البشريَّة التي تواجه الجمعيَّات  
الأهليَّة في تحقيق الاستدامة

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	متوسّطة	ضعيفة
١	تنمية روح العمل كفريق لدى العاملين				
٢	الاهتمام ببرامج التَّسمية البشريَّة للجمعيَّات بالتركيز على التَّدريب الإداري والفني.				
٣	بناء قدرات العاملين في الجمعيَّة على إدارة البرامج والمشروعات				
٤	الاهتمام بتوزيع المسؤوليات على العاملين والمتطوِّعين مع وضع التخصُّص المناسب في العمل المناسب				
٥	إذكاء الوعي المرتبط بالتَّسمية المستدامة بين الكوادر البشريَّة داخل الجمعيَّة				
٦	إذكاء الوعي المرتبط بالتَّسمية المستدامة بين الكوادر البشريَّة خارج الجمعيَّة				
٧	تفعيل مشاركة رجال الأعمال في مشروعات الجمعيَّة				
٨	تحريك همم وطاقت المواطنين في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة تحديات التَّسمية المستدامة.				
٩	توفير مسوح شاملة وقاعدة بيانات، عن الفئات المستهدفة لتيسير إمكانية التوجه إليهم بسياسات وبرامج شاملة.				
١٠	عقد دورات تدريبية للمسؤولين بالجمعيَّات على فنون الاتِّصال، والإقناع، وأساليب التوعية.				
١١	تأهيل وتطوير المسؤولين والعاملين بالجمعيَّة الأهليَّة وتنمية قدراتهم على التَّغيير المخطط				
١٢	وضع استراتيجيات أو خطط مدروسة لتفعيل ثقافة التطوُّع والتوظيف				
١٣	تنوع التخصُّصات داخل الجمعيَّة بما يتناسب مع التوجهات الحديثة لعمل الجمعيَّة.				

١٩ (ج) الفرع الثالث: أهم المقترحات لمواجهة التحديات التشريعية أو التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة:

م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	متوسطة	ضعيفة
١	إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة مجلس الإدارة)				
٢	إلزام الجمعيات الأهلية بتطبيق معايير حوكمة مجلس الإدارة (كفاءة أعضاء الإدارة التنفيذية)				
٣	توفير المناخ الملائم للعمل القائم على التعاون والعمل الفريق				
٤	توفير قاعدة بيانات عن البرامج والمشروعات التنموية والجهات المانحة وسبل توفير الدعم المالي للجمعية				
٥	وضع أسس عملية لتقييم الأداء				
٦	خلق روح المبادرة والابتكار والدافعية لتحقيق أهداف الجمعية				
٧	عقد دورات تدريبية متخصصة لتطوير خبرات ومهارات العاملين بالجمعية وخاصة فيما يتعلق بنظم الإدارة وتيسير العمل، وقواعد المتابعة المحاسبية، وأسس التنسيق على مستوى برامج الجمعية				
٨	تدريب الكوادر العاملة على التخطيط الاستراتيجي، وإعداد خطط العمل، والإدارة الحديثة، وإعداد دراسات الجدوى والتقارير، وعلى المتابعة والتقييم.				
٩	تدعيم مفهوم الشراكات الاستراتيجية مع الحكومة والجهات المانحة				
١٠	إيجاد محاسبية لمساءلة العاملين				
١١	إمداد الجمعيات بوسائل التكنولوجيا الحديثة خاصة تكنولوجيا الاتصال للاستفادة من المعلوماتية.				
١٢	نشر الثقافة التنظيمية التي من شأنها تدعم القدرات التنظيمية بالجمعيات الأهلية.				

درجة الموافقة				العبارة	م
ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	موافق بشدة		
				وضع تشريعات مرتبطة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة والتي أكدت عليها رؤية المملكة ٢٠٣٠	١٣

٢٠- هل لديك إي ملاحظات أو إضافات تتعلق بالاستدامة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (٤)  
خطابات تسهيل مهمة الباحثة



سعادة وكيل التنمية الاجتماعية بوزارة العمل والتنمية الاجتماعية حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

نفيد سعادتك بأن الطالبة "عزيزة عقاب العنزي" طالبة دكتوراه تخصص خدمة اجتماعية من جامعة الملك سعود وهي في صدد إجراء الدراسة الميدانية وتتطلب تطبيق أداة الدراسة الاستبيان على القيادات العليا في الجمعيات الأهلية في مدينة الرياض للدراسة المعنونه "التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق الاستدامة"، نأمل من سعادتك تسهيل مهمة الباحثة، مع تأكيدنا لسعادتك بأن جميع المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في الأغراض العلمية.

شاكرين لكم تعاونكم..

وكيلة قسم الدراسات الاجتماعية

د. هند العتيبي

هند العتيبي  
1441/5 هـ



المشاعر الحري

الرقم : ١٠٤٤٠٠٤٤٠

التاريخ : ١٤٤٠/٥/٣٠

المرفقات : .....

## (تعميم)

للجمعيات الأهلية التي يشرف عليها المركز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ....

إشارة إلى ما وردنا من مدير إدارة علاقات الجمعيات والمؤسسات والمراكز بشأن طلب تسهيل مهمة الطالبة /عزيزه بنت عقاب العنزي في اجراء دراسة ميدانية معنونه بـ "التحديات التي تواجه الجمعيات الاهلية في تحقيق الاستدامة بمدينة الرياض " وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه .

نأمل تسهيل مهمة الطالبة بتطبيق هذه الدراسة وتعبئة الاستبانة عبر الرابط التالي:

<https://goo.gl/forms/s9zlfEGifPtvV2Rq1>

علما بأن جميع المعلومات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم تعاونكم.

وتقبلوا أطيب تحياتي ...

مدير مركز التنمية الاجتماعية بالرياض بالإنيابة

صالح بن محمد الخميس