

حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية

جميلة بنت محمد بن حمود الخالدي

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

J_moh_2003@yahoo.com

(قدم للنشر في ١١/٧/٢٠٢١م، وقبل للنشر في ١٧/١١/٢٠٢١م)

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة القطاع غير الربحي، ومدى كفايتها لقيام القطاع بدوره في التنمية الاجتماعية. واعتمدت الدراسة على الأسلوب الكيفي باستخدام منهج دراسة الحالة على عدد من الحالات، بلغ عددها (١٦) حالةً مكونة من القيادات المحلية العاملة في القطاع غير الربحي من أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء اللجان التنفيذية في الجمعيات الأهلية في مدينتي الرياض والدمام، تم استخدام أداة المقابلة (نصف الموجهة) معهم، وكذلك أداة تحليل المحتوى لجمع مزيدٍ من المعطيات. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة القطاع غير الربحي أداة فاعلة نحو زيادة فاعلية دور القطاع في التنمية الاجتماعية، وأن نظام حوكمة الجمعيات الأهلية أداة فاعلة نحو تجويد العمل المؤسسي وإتقانه، كما توصلت الدراسة في المقابل إلى حاجة نظام حوكمة الجمعيات الأهلية لتحقيق المقاربة التشاركية مع الجمعيات الأهلية، وحاجة الجمعيات الأهلية لتعزيز الجانب التوعوي والثقافي بأهمية الحوكمة وآلياتها بوصفها قيمة تنظيمية موجهة إلى السلوك التنظيمي أكثر من كونها متطلبات يجب الوفاء بها. كما توصلت الدراسة إلى معرفة دور الانعكاس المعرفي جراء العملية التطويرية التي شهدتها المنطقة الشرقية في تجويد الأعمال والاهتمام بالمرحجات داخل القطاع غير الربحي، والذي على أثره كانت ممارسة الجمعيات الأهلية في مدينة الدمام لمعايير الحوكمة سابقة لاعتماد نظام حوكمة الجمعيات الأهلية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، القطاع غير الربحي، الجمعيات الأهلية، التنمية الاجتماعية.

Abstract

The study aims to identify the governance of the non-profit sector and its adequacy to play its role in social development. The study relied on the qualitative method using the case study approach on a number of 16 cases, made up of local leaders working in the non-profit sector from members of the board of directors, and members of the executive committees of NGOs in the cities of Riyadh and Dammam. The (semi-directed) interview tool was used, as well as a content analysis tool to collect data. The study concluded that the governance of the non-profit sector is an effective tool in increasing the effectiveness of the sector's role in social development, and that the system of governance of NGOs is an effective tool in the improvement and perfection of institutional work. There is a need for civil associations to enhance awareness and cultural aspect of the importance of governance and its mechanisms as organizational values directed at organizational behavior rather than requirements that must be met. Also, the study found out the role of the cognitive reflection as a result of the development process which has been witnessed by the eastern region in improving work and care of the outputs within the non-profit sector, as a result of which practice of civil associations in the city of Dammam for governance standards preceded the adoption of the NGOs system of governance.

Keywords: Governance, NGOs, social development.

أضحى القطاع غير الربحي من مقومات نجاح أيّ عملية تنموية، لأنّ تعقّد الأدوار التنموية جعلت القطاع غير الربحي يتطوّر ويتنقل في مضمونه من ذلك الكيان المجتمعي المعني بتقديم المساعدة والرعاية لشرائح معينة من المجتمع إلى شريك أساسي في العمليات التنموية، ويلعب أدواراً مهمة في مختلف جوانب التنمية الاجتماعية المستدامة.

ووفقاً لهذا الاندماج التنموي، ظهرت الحاجة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين التغيير التنموي والواقع التنظيمي، كما ظهرت الحاجة إلى ممارسات وأدوات تضبط التوجهات الإستراتيجية لتشجيع الأطراف الفاعلة على خلق فرص للتنمية والتغيير الاجتماعي وفق مقارنة تشاركية تتميز بالشفافية، والمسؤولية، والعدالة، والفاعلية. وقد تمثلت هذه المقاربة في (الحوكمة الرشيدة) التي تُعدُّ بمنزلة آلية لإصلاح الموارد وترشيدها وعقلنتها (الإدريسي، ٢٠١٩، ص ٢٠). إذا ما أخذ بعين الاعتبار

التمهيد

تواجه المشروعات التنموية تحديات كبرى تضعها وجهاً لوجه أمام رهانات تلبية الاحتياجات وتحقيق الاستدامة في ظلّ التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم، والتي أجبرتها على أن تُغيّر مضامينها، وأن تتحول من مشروعٍ يحقّق التوازن بين الموارد وحاجات أفراد المجتمع إلى إستراتيجية تكاملية ورؤية مستقبلية مُنصّفة تحمل في طياتها أبعاد التنمية المستدامة كافة.

وقد أضافى هذا التحوّل في الفكر التنموي بعداً جديداً يتمثل في التنمية الاجتماعية يتعلّق بالعلاقات الاجتماعية بين مختلف الأطراف الفاعلة، متجلياً في تكامل الأدوار التنموية وفق آلية مُخططة ومرسومة ترمي إلى عملية تغيير اجتماعيٍ مخطط له، وتزامن مع عملية التنمية الاقتصادية الديناميكية، مع ضمان حماية البيئة وفق شراكة تنموية بين قطاعات الدولة كافة: (القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والقطاع غير الربحي). وقد

وجعلت هذه العلاقة قضيتها التي تسعى إلى حلها، فتوجّهت إلى تفعيل إطار تنظيمي شامل للقطاعات كافة ينطلق من سياسة إستراتيجية متمثلة في (الحوكمة)، وذلك لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية في ترجمة الأهداف التنموية.

وبما أنّ القطاع غير الربحي يُعدُّ شريكاً إستراتيجياً في العملية التنموية، اهتمت الخطة التنموية بالعلاقة بين الواقع التنظيمي للقطاع غير الربحي والتغيرات التنموية التي تسعى إليها، فالواقع التنظيمي للقطاع يواجه عدة تحديات قد تُعيق تحقيق دوره في العملية التنموية، وهذا ما أكّده العديد من الدراسات في مختلف العلوم، لا سيما الدراسات الاجتماعية، فقد خلصت دراسة قُدمت إلى منتدى الرياض الاقتصادي (٢٠٢٠م)، ودراسة الغامدي (٢٠١٩م) إلى أنّ من أهم المعوقات التي تحدُّ من دور القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية معوقات مرتبطة بالسلوك التنظيمي المتبع في منظماته، فألية العمل البيروقراطية المتبعة تقف عائقاً أمام تحقيق القطاع غير الربحي أهداف التنمية الاجتماعية، الأمر الذي نتجت عنه محدودية إسهام القطاع غير الربحي في الاقتصاد المحلي، ومحدودية أثره المجتمعي التنموي، وصعوبة قياسه، والحاجة إلى استدامة منظومة الخدمات الاجتماعية داخل القطاع (برنامج التحول الوطني، ٢٠١٦م؛ ٢٠٢٠م، ص ٥٥).

وفي المقابل، يستهدف التغيير التنموي للقطاع غير الربحي تعظيم أثره الاجتماعي في المجتمع السعودي، وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات التي تواجهه، وذلك من خلال تمكينه من الحصول على مصادر تمويل مستدامة، مع الالتزام بالخدمات المقدمة للمستفيدين والعمل على تحسن منظومتها، وبناء الإستراتيجيات

الاحتياج والمورد والقدرات حتى يتحقق الدور الرشيد منها.

مَوْضُوعُ الدِّرَاسَةِ

في ظلّ التحوُّل الهائل الذي يشهده الفكر التنموي، أصبحت الاستدامة قضيةً شائكة، فلم تعد مسألة التنمية متعلقة بسياسة الدولة أو بالبرامج الحكومية التي تقدمها للمجتمع، بل تعدت ذلك حتى أصبحت قضية المجتمع أجمع، بجميع قطاعاته ومؤسساته، والمملكة العربية السعودية شأنها شأن الكثير من الدول التي راهنت على قضية التنمية المستدامة بجميع أبعادها، وبالأخص على البعد الاجتماعي منها، والذي يتجلى في جملة من عمليات مخططة تنقل المجتمع من حالة إلى حالة أخرى أفضل، بما يتفق مع احتياجاته وإمكاناته البشرية، والمادية، والاقتصادية، والاجتماعية (الغريب، ٢٠١٦م، ص ٣٣).

كما راهنت على أنّ "تحقيق المنجزات أو المكتسبات لن تأتي إلا بتحمل كلّ مسؤولياته من مواطنين، وقطاع أعمال، وقطاع غير ربحي، لأن الوطن الذي تنشده لا يكتمل إلا بتكامل الأدوار، فلدى الجميع أدوارٌ يؤديها سواء كانوا عاملين في القطاع الحكومي، أم في القطاع الخاص، أم في القطاع غير الربحي" (رؤية ٢٠٣٠م، ٢٠١٦م، ص ٦٨)، إذ رسمت الرؤية (٢٠٣٠) المستهدفات وحددت أدواراً تكاملية لكلّ القطاعات في سبيل الوصول إلى التنمية المستدامة.

ووفقاً لهذه النقلة النوعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والتحول الأيديولوجي الهائل في الفكر التنموي الذي تحمله، اهتمت بالعلاقة بين التغيير التنموي وظاهرة التنظيم، لكونها ظاهرة اجتماعية تتسم بالديناميكية، وتؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تُوجد به،

سبيل تحقيق الأهداف التنموية، وأكدت العديد من الدراسات الأكاديمية العلاقة الجدلية القائمة بين الحوكمة وتحقيق التنمية؛ مثل: دراسة (Losing 2020) التي أشارت إلى العلاقة السببية بين وجود الحوكمة في القطاع غير الربحي وبين تحقيق دوره التنموي في المجتمع، بيد أن الأسئلة تركز على الآتي:

- كيف تدير منظمات القطاع غير الربحي، ومن ضمنها الجمعيات الأهلية تنظيماتها؟
- وكيف تستطيع تجاوز التحديات التي تواجهها لتحقيق دورها التنموي؟ و
- كيف تحقق دورها التنموي في ظلّ الواقع التنظيمي الجديد الذي تشهده؟

لقد أجابت نظريات (علم اجتماع التنظيم) عن هذه الأسئلة بافتراضات متعددة؛ إذ تفترض (النظرية المؤسسية لفيليب سلزنيك) أن التنظيمات (الجمعيات الأهلية) عبارة عن أنساق مفتوحة تؤثر وتتأثر بالتغيرات المحيطة بها، فوجود قيم تنظيمية جديدة متمثلة في (نظام حوكمة الجمعيات الأهلية)، جعل الجمعيات الأهلية أمام الحاجة لتحقيق ضبطها الداخلي، واستحداث آليات (ميكانيزمات) تهدف إلى تدعيم نسقها التنظيمي، وتوافق مع التغيرات الحاصلة، وتُسهم في تحقيق دور وظيفي يدعم النسق ويحقق توازنه، ولكنها في المقابل تفترض أن استحداث قيم تنظيمية جديدة قد يكون له دور غير وظيفي يُخلُّ بمسار تحقيق الأهداف التنظيمية، لأن تعدد مراكز اتخاذ القرار يولد صراعاً وتنازلاً داخل نسق التنظيم، ومن ثم إعاقة تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية.

وفيما تفترض نظرية (التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه) أن التغيير الحاصل في إستراتيجية القطاع غير

التشاركية مع القطاع الخاص لدعم البرامج التنموية، وبناء القدرات التدريبية والتأهيلية للعاملين داخل القطاع، وتعزيز ثقافة العمل التطوعي في المجتمع السعودي.

وعلى هذا الأساس، عمدت الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) إلى مأسسة العمل في القطاع غير الربحي، واستحداث جملة من الممكّنات التنظيمية للوصول إلى المستهدفات التي رسمتها، وذلك من خلال بناء تنظيم مؤسسيّ شامل يتميز بتحويل علاقات السلطة من البيروقراطية الجامدة، إلى الديمقراطية التشاركية في نظام علائقيّ داخل القطاع وفق آليات تنظيمية يعمد من خلالها إلى إضفاء الطابع المؤسسي لتحقيق دوره في العملية التنموية، وذلك بواسطة نظام (حوكمة المنظمات غير الربحية) الذي يشتمل على جملة من الآليات والممارسات التنظيمية التي يعمل القطاع غير الربحي من خلالها على تحقيق الشفافية والإفصاح، والمساءلة، وحكم القانون، والمشاركة، والكفاءة والفاعلية المؤسساتية لمنظّماته، والرؤية الإستراتيجية بما يضمن استدامة عمل المنظمات غير الربحية.

ولطرح آلية متكاملة تمكّن القطاع غير الربحي وتنسجم مع ما دعت إليه كلٌّ من الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) وبرنامج التحول الوطني (٢٠٢٠)، أدرجت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية قواعد (حوكمة الجمعيات الأهلية) تناولت من خلالها جملةً من القواعد، والمعايير، والإجراءات، والنماذج الهادفة، التي تهدف من خلالها إلى تعزيز قيم العدالة والنزاهة، ونظم المساءلة، ومبادئ الشفافية في الجمعيات الأهلية.

وتأتي آلية تمكين القطاع غير الربحي من خلال حوكمته نتيجة تعقد الأدوار التنظيمية فيه وعمقها في

مستدامة، والتزامه بتحقيق أهدافه، وبناء القدرات التدريبية والتأهيلية للعاملين فيه، وبناء الإستراتيجيات التشاركية مع القطاع الخاص لدعم برامج التنمية، وتحسين منظومة خدماته المقدمة للمستفيدين، وتعزيز ثقافة العمل التطوعي في المجتمع السعودي.

أهمية الدراسة

تكسب هذه الدراسة أهميتها من جملة أسباب علمية وعملية دعت إلى اختيار موضوعها، وهي على النحو الآتي:

الأهمية العلمية

- تفسير موضوع الدراسة في ضوء افتراضات نظريات علم اجتماع التنظيم (النظرية المؤسسية، ونظرية التحليل الإستراتيجي)، ونظرية علم اجتماع التنمية (التوازن الديناميكي)، ومعرفة ملاءمة هذه النظريات مع ثقافة المجتمع السعودي.
- التأكد من صحة افتراضات علم اجتماع التنظيمي القائل بأنَّ التحول من الثقافة البيروقراطية إلى الثقافة الديمقراطية التشاركية من خلال حوكمة القطاع غير الربحي له دورٌ رشيد في تمكين المنظمات غير الربحية - ومنها الجمعيات الأهلية-، وتوجيهها نحو مأسسة العمل وتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية.
- تسليط الضوء على متغير الحوكمة ودراساتها سوسيولوجيًا، باعتبارها موجهات قيمة تنظيمية ذات صبغة اجتماعية تكوّن إستراتيجية لتحقيق التنمية الاجتماعية.

الربحي (نظام حوكمة الجمعيات الأهلية) يجعل من التنظيم الإداري داخل الجمعيات الأهلية امتدادًا طبيعيًا قدر المستطاع لهذا القرار الإستراتيجي، واضعة في اعتبارها جملة العوامل والمتغيرات المؤثرة على سير نشاطها، من خلال استحداث إستراتيجيات تنظيمية (سياسات حوكمة خاصة بها تضع بالاعتبار إمكانياتها وقدراتها) تجعل منها ذواتًا فاعلة تمتلك حرية نسبية مرتبطة بعلاقة تبادلية مع باقي النسق غير الربحي والنسق المجتمعي ككل من خلال رهان وأهداف موضوعة في الخطة التنموية تهدف إلى تحقيقها أمام أوضاع وتحديات وصعوبات قد تحدُّ من دورها التنموي.

وتفترض نظريات علم اجتماع التنمية، وبالأخص نظرية (التوازن الديناميكي لتالكوت بارسونز)، أنَّ التغيرات الحاصلة في المجتمع قد تسهم في اختلال توازنه واستقراره، لذلك فإن هذا الاختلال في التوازن يقابله تكاملٌ بين أدوار القطاع غير الربحي التنموي، وباقي القطاعات (القطاع الحكومي، والقطاع الخاص). ويستند القطاع غير الربحي إلى توجهات قيمة تهتم بعملية التنمية الشاملة لتعيد التوازن والاستقرار للمجتمع، وكذلك توجهات دافعية تحدث توازنًا واستقرارًا.

وعلى ضوء هذه الافتراضات المفسرة لموضوع الدراسة، صيغ إطارٌ نظريٌّ موجّهٌ للدراسة الميدانية تمثل في أنَّ حوكمة القطاع غير الربحي التي تشجع على تفويض السلطة والتشاركية في اتخاذ القرار والفاعلية والكفاءة التنظيمية والشفافية والإفصاح عن البيانات والمعلومات وتطبيق الأنظمة (حكم القانون) والمساءلة عن الأداء وتحقيق رؤية إستراتيجية للجمعية الأهلية دورًا وظيفيًا في تمكين القطاع غير الربحي، وتوجيهه نحو التنمية الاجتماعية من خلال تحقيق مصادر تمويل

الأهمية العملية

- التعرف على مستوى الفاعلية والكفاءة التنظيمية في القطاع غير الربحي، ودورها في التنمية الاجتماعية.
- توضيح مقومات الرؤية الإستراتيجية للقطاع غير الربحي، ودورها في التنمية الاجتماعية.

- تشخيص واقع حوكمة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بما يفيد الجهات المختصة التي تهدف إلى تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية، وعلى رأسها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، في توظيف نتائج الدراسة لمعرفة جوانب القوة في حوكمة القطاع غير الربحي لدعمها، ومحاولة تطوير بعض الجوانب الأخرى بحسب الاحتياج النوعي لبعض المنظمات داخل القطاع.

تساؤلات الدراسة

في ضوء الإطار النظري الموجه إلى الدراسة الميدانية، تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيس، وهو: ما دور حوكمة القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية للمجتمع السعودي؟ ومن هذا السؤال الرئيس تنبثق الأسئلة الفرعية الآتية:

- تزامن هذه الدراسة مع ما تم التأكيد عليه في الخطة التنموية (الرؤية الوطنية ٢٠٣٠)، وهو العمل على تمكين القطاع غير الربحي وتطويره، وهذا يتحقق بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية المعنية به.

(١) ما دور إفصاح القطاع غير الربحي وشفافيته في تحقيق التنمية الاجتماعية، خصوصاً فيما يتعلق بتحقيق مصادر تمويل مستدامة؟

(٢) ما دور المساءلة الذاتية للقطاع غير الربحي في تحقيق التنمية الاجتماعية، خصوصاً فيما يتعلق بالتزام المنظمة بتحقيق أهدافها؟

(٣) ما دور تطبيق الأنظمة (حكم القانون) داخل القطاع غير الربحي في تحقيق التنمية الاجتماعية، خصوصاً فيما يتعلق ببناء القدرات التدريبية والتأهيلية للعاملين؟

(٤) ما دور المشاركة في القطاع غير الربحي في تحقيق التنمية الاجتماعية، خصوصاً فيما يتعلق ببناء إستراتيجيات تشاركية مع القطاع الخاص لدعم البرامج التنموية؟

(٥) ما دور كفاءة القطاع غير الربحي وفاعليته التنظيمية في التنمية الاجتماعية، خصوصاً فيما يتعلق بتحسين منظومة الخدمات (الرعاية، والتنموية) المقدمة للمستفيد؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيس المتمثل في تسليط الضوء على حوكمة القطاع غير الربحي ومعرفة مدى كفايتها لقيام القطاع بدوره في التنمية الاجتماعية. ومن هذا الهدف تنبثق عدة أهداف فرعية تتمثل في الآتي:

- توضيح حجم الشفافية والإفصاح في القطاع غير الربحي، ودورها في التنمية الاجتماعية.
- الكشف عن آليات المساءلة الذاتية في القطاع غير الربحي، ودورها في التنمية الاجتماعية.
- التعرف على مدى تطبيق الأنظمة (حكم القانون) في القطاع غير الربحي، ودوره في التنمية الاجتماعية.
- توضيح عمق المشاركة في القطاع غير الربحي، ودورها في التنمية الاجتماعية.

اجتهدت مختلف الأدبيات لإيجاد تعريف جامع مانع لمفهوم الحوكمة يجعله أكثر شمولاً وأكثر إيضاحاً لجميع جوانبه.

ويعرّف مفهوم حوكمة الجمعيات الأهلية، وفق نظام حوكمة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية، بأنه: "مجموعة من الأنظمة والعمليات المعنية بالتأكد من التوجه العام للجمعية، ومدى فاعلية أداؤها، والإشراف عليها، ومراقبتها ومساءلتها، ويتم إجراء ذلك من خلال تحسين الفاعلية المؤسساتية بما يضمن تعزيز جوانب الشفافية والمساءلة وتوطيد ثقة الجمهور بأداء تلك الجمعيات الأهلية" (مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية، ٢٠١٧م، ص ٤).

ويُقصد بحوكمة القطاع غير الربحي في الدراسة الحالية:

"جملة من الآليات والممارسات التنظيمية التي يعمل القطاع غير الربحي من خلالها لتحقيق الفاعلية المؤسساتية لمنظوماته بما يضمن استدامة عملها، وتحقيق رؤية إستراتيجية تتسم بالمواءمة بين الأهداف الخاصة للمنظمة وتوجهاتها، والأهداف العامة للمجتمع وتوجهاتها، وتعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية والتشاركية، وتفعيل الشفافية والإفصاح اللذين يسهمان في تفعيل حكم القانون والمساءلة في منظمات القطاع غير الربحي".

القطاع غير الربحي

يُعبّر القطاع غير الربحي في الأساس عن واقع منظمات المجتمع المدني التي تعمل وفق احتياجات أفراد المجتمع بهدف تمكين المجتمعات والنهوض بها، إذ يشير البنك الدولي إلى المجتمع المدني بأنه يشمل مجموعة واسعة من المنظمات غير الحكومية التي لا تهدف إلى

(٦) ما دور الرؤية الإستراتيجية داخل القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية، خصوصاً فيما يتعلق بتعزيز ثقافة العمل التطوعي في المجتمع السعودي؟

مفاهيم الدراسة

الحوكمة

يُعدُّ لفظ الحوكمة في اللغة العربية لفظاً حديثاً، وهو من الفعل الثلاثي (حَكَمَ)، الحاء والكاف والميم أصلٌ واحد، وهو المنع، وأول ذلك الحُكْمُ، وهو المنع من الظلم، وسميت حَكَمَةُ الدابةِ بذلك؛ لأنها تمنعها. يُقال: حَكَمْتُ الدابة، وأَحَكَمْتُهَا (ابن فارس، ١٩٧٩، ص ٩١).

وبسبب عدم اتفاق فقهاء اللغة العربية على مصطلح واحد للحوكمة سواء المترجم من الإنجليزية (Governance) أو الفرنسية (Gouvernance)، تعددت المصطلحات المترجمة، فظهر مصطلح: (الحوكمة)، و(الحاكمية)، و(الحكمانية)، و (الحُكْم الرشيد) ... إلخ. واعتمد مجمع اللغة العربية في مصر كلمة (الحوكمة)، فيما وقع اختيار مجمع اللغة العربية في الأردن على كلمة (الحاكمية) (الردايدة، ٢٠١٨م، ص ١٠)، أما في هذه الدراسة فقد أُعتمدَ مصطلح (الحوكمة)، تماشياً مع ما ورد في ملف الرؤية الوطنية (٢٠٣٠).

وعرّف البنك الدولي مفهوم الحوكمة بأنه: "الطريقة التي تُمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية"، (World Bank, 1991.i)، وذلك في محاولة منه للبحث عن آليات (ميكانيزمات) لتحقيق التنمية ومحاربة الفساد في الدول النامية. ومنذ ظهور تعريف البنك الدولي

القبيلة، والعائلة، والطائفة) إلى بنى اجتماعية حديثة (مثل: الفردية والأمة) (دغيم، ٢٠١٤م، ص ١٣٣).
ويُقصد بالتنمية الاجتماعية في الدراسة الحالية بأنها:
"مجموعة من الخطط والبرامج الموسّعة التي يهدف القطاع غير الربحي من خلالها إلى الوصول إلى مصادر تمويل مستدامة، والتزام المنظمة بتحقيق أهدافها، وبناء القدرات التدريبية والتأهيلية للعاملين، وبناء إستراتيجيات تشاركية مع القطاع الخاص لدعم البرامج التنموية، وتحسين منظومة الخدمات (الرعاية، والتنموية) المقدمة للمستفيد، وتعزيز ثقافة العمل التطوعي في المجتمع السعودي".

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوكمة والمسألة التنموية في القطاع غير الربحي

يُعد موضوع الحوكمة عمومًا، والحوكمة في القطاع غير الربحي خصوصًا، من الموضوعات الراهنة في العلوم الإنسانية، فما تشهده المجتمعات كافة، والقطاع غير الربحي على وجه الخصوص، من تطور وتعقد في الأدوار في ظل التغييرات الراهنة والتحولات المجتمعية، جعل من الحوكمة أسلوبًا يجعل من السلوك التنظيمي فاعلاً ومبدعًا وخلاقًا في العملية التنموية.

حوكمة القطاع غير الربحي (حوكمة الجمعيات الأهلية)

تتوجه الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) إلى تفعيل إطار الحوكمة شامل لجميع القطاعات، وبذلك يوجد القطاع غير الربحي في إطارها للحوكمة، فهي تهدف إلى "تحفيز القطاع على تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة، وتسهيل عملية استقطاب الكفاءات وتدريبها... وتمكين المؤسسات والجمعيات غير الربحية لتطبيق أفضل

الربح، ولها وجود في الحياة العامة، وتُعبّر عن مصالح وقيم أعضائها وغيرهم على أساس أخلاقي وثقافي، ولك من منطلق اعتبارات سياسية، أو علمية، أو دينية، أو خيرية. (Malena, 1995, p.7).

وقد عرّفت جامعة جونز هوبكنز القطاع غير الربحي بأنه: "مجموعة من المنظمات ذات الطبيعة المؤسسية والمنفصلة عن الحكومة، والتي لا توزع أرباحًا، وتحكم نفسها، وتقوم على التطوع" (عبد ربه، ٢٠١٨م، ص ١٣١).

ويُقصد بالقطاع غير الربحي في الدراسة الحالية بأنه: "مجموعة من المنظمات غير الربحية ذات الطابع التنظيمي والاجتماعي، تعمل تحت إدارات كاملة ومستقلة، وبإشراف من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ولا تستهدف تحقيق العائد المادي، بل تهدف إلى تقديم الخدمات الرعاية والتنموية المختلفة التي تلبي احتياجات أفراد المجتمع وتُسهم في تحقيق التنمية الاجتماعية".

التنمية الاجتماعية

تُعنى التنمية الاجتماعية بالعملية التي تؤدي إلى إحراز تغيرات وظيفية وبنوية في نمو المجتمع لتحقيق أكبر قدر ممكن من المردودية على مختلف المستويات، الأمر الذي يؤدي إلى تغيير في البناء الاجتماعي عن طريق التطور الطبيعي والتحول التدريجي. فإذا كان مفهوم التنمية يؤدي في مختلف الميادين الاقتصادية والتربوية والإدارية والبيئية وغيرها من الميادين، فإن مفهوم التنمية الاجتماعية يُعبّر عن تلك العملية التي تنقل المجتمع -إذا ما نجحت- من بُنيةٍ إلى أخرى؛ بمعنى الانتقال من بُنى اجتماعية تقليدية (أنماط اجتماعية تقليدية، مثل:

والمنظمات، فهو بذلك لا يخدم صالح الأفراد فحسب، بل يؤثر على قطاع الأعمال والمنظمات، لأن وجود أنظمة وقوانين ذات جودة عالية ومطبقة يوفر في المقابل بيئة مناسبة للأعمال ويقلل من المخاطر المحيطة بها (البسام، ٢٠١٦م، ص ٧٠-٧١).

٤. **المشاركة:** تتمثل المشاركة في نخراط مختلف الفاعلين في صيرورة صنع القرار واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة أو ما يسمى بالتنمية التشاركية (الدريسي، ٢٠١٩م، ص ١٠).

٥. **الفاعلية والكفاءة:** تشير الفاعلية إلى قدرة المنظمة على تنفيذ المشاريع التي تستجيب لحاجيات المواطنين وتطلعاتهم (الدريسي، ٢٠١٩م، ص ١١)، بينما تشير الكفاءة إلى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، وعليه تكون الفاعلية فعل الشيء الصحيح، بينما تكون الكفاءة فعل الشيء بشكل صحيح (علام وحلمي، ٢٠١٩م، ص ١٢٨-١٢٩).

٦. **الرؤية الإستراتيجية:** تُشير الرؤية الإستراتيجية إلى الرؤية المنطلقة من المعطيات والحيشات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس وتنمية قدراتهم ومهاراتهم البشرية (الدريسي، ٢٠١٩م، ص ١١).

دور القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية وفق

الخطة التنموية (الرؤية الوطنية ٢٠٣٠)

تبنت الخطة التنموية (الرؤية الوطنية ٢٠٣٠) منهجاً أيديولوجياً في صياغة دور القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية راعت فيه الجوانب الاقتصادية والاجتماعية

الممارسات الإدارية". (رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦م، ص ٦٨-٧٢)، وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتعزيز ثقافة الأداء.

وتبعاً لذلك، أدرجت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية "قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية" تمثلت في عشرة فصول تنظيمية، أدرجت فيها إحدى وثمانون مادة تفصيلية، تناولت من خلالها جملة من القواعد والمعايير والنماذج الهادفة إلى قياس التزام الجمعيات الأهلية بالأنظمة واللوائح، وكذلك أفضل الممارسات العالمية ذات العلاقة بعمل الجمعيات الأهلية، وتهدف من خلالها إلى تعزيز قيم العدالة والنزاهة، ونظم المساءلة، ومبادئ الشفافية في الجمعيات الأهلية، كما حملت هذه القواعد في طياتها جملة من المعايير التي تتجلى أهميتها ومؤثراتها ومعوقاتها على مستويات عدة، وهي كالآتي:

١. **الشفافية والإفصاح:** تعين مدى توافر المعلومات الموثوقة والمتعلقة بالنشاطات والقرارات والسياسات التي تتخذها الجمعيات الأهلية، وضمان طريق الوصول إليها من خلال الالتزام بالإفصاح والأمانة فيما يتعلق بجميع جوانب عمل الجمعية الأهلية (الشويعر، ٢٠١٨م، ص ١٣٠-١٣١).

٢. **المساءلة:** تُعبر المساءلة عن مدى الالتزام بإثبات أن العمل قد أُدي وفقاً للقواعد والمعايير المتفق عليها، والإبلاغ بنزاهة ودقة عن نتائج الأداء بالمقارنة بالأدوار والخطة المقررة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٨م، ص ٥).

٣. **تطبيق الأنظمة (حكم القانون):** يُشير إلى تطبيق القوانين والأنظمة واللوائح المقررة من قبل السلطة التشريعية والحكومة، وخصوصاً العقود بين الأفراد

تنمية الاقتصاد وتنويعه

على الرغم من أنّ إسهام القطاع غير الربحي تحت هذا الهدف لا يزال ضعيفاً، إذ يسهم ١٠٪ من المنظمات في هذا الهدف، إلا أنه يتفوق في نموه على القطاعات الأخرى في الناتج المحلي، إذ حيث يُقدر نموه بـ ٧٪، مقابل ٢,٧٦٪ للقطاع الحكومي، و ١,١٥٪ للقطاع الخاص.

زيادة معدلات التوظيف

يُسهّم القطاع غير الربحي إسهامًا عامًا في توفير فرص عمل مناسبة لشرائح واسعة من السعوديين، ولكن اللافت للنظر تدني إسهام القطاع غير الربحي في هذا الهدف، إذ بلغت نسبة المنظمات النشطة تحت هذا الهدف ٢٪ فقط؛ بسبب قلة المنظمات غير الربحية المتخصصة في التعليم، والتدريب، والتأهيل لسوق العمل، بيد أنه في ظل تدني هذا الإسهام يتفوق على القطاع الخاص في هذا الجانب؛ إذ يُقدر معدل نمو التوظيف في القطاع غير الربحي بـ ٠,٦٤٪، مقابل ٤,٧٥٪ للقطاع الخاص.

تمكين المسؤولية الاجتماعية

يُلاحظ نشاط الكثير من المنظمات غير الربحية القائمة تحت هذا الهدف، إذ بلغت نسبتها ٢٩٪، ودعمت المؤسسات المانحة منظمات القطاع الأخرى، وروّجت الجمعيات الأهلية لمسؤولية الأفراد الاجتماعية عبر تشجيع العمل التطوعي، بالإضافة إلى جهود لجان التنمية الاجتماعية التي بلغت نسبتها ٧٠٪ في تحفيز المجتمعات المحلية على خدمة المجتمع والتطوع به. وقد أدرجت الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) اثنا عشر

لتحقيق الدور المرجو منه، ورسمت إستراتيجية فكرية تضمنت في مضمونها جملةً من المفاهيم الأساسية التي تُسهّم في تحقيق التنمية الاجتماعية، مثل: المسؤولية الاجتماعية، والترباط الاجتماعي، والعدالة الاجتماعية، والرفاه الاجتماعي لجميع أطراف المجتمع، وبذلك تجاوزت المفهوم التقليدي لدور القطاع المتمثل في الدور الخدماتي الرعائي إلى مفهوم جديد متمثل في الدور التنموي.

وفي دراسة لمؤسسة الملك خالد الخيرية حددت خمسة أهداف إستراتيجية من إجمالي أهداف الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) (الأهداف الستة)، يُسهّم القطاع غير الربحي في تحقيقها تحقيقاً مباشراً أو غير مباشر وفقاً للآتي: (مؤسسة الملك خالد، ٢٠١٨، ص ٥٤-٥٧).

تعزيز القيم الإسلامية والهوية الوطنية

تُسهّم مجالات عمل المنظمات غير الربحية في تحقيق هذا الهدف الإستراتيجي المهم لبناء شخصية الإنسان السعودي وهويته، إذ تعمل ٢٤٪ من المنظمات في خدمة هذا الهدف.

تمكين حياة عامرة وصحية

تصبُّ معظم نشاطات المنظمات غير الربحية في المملكة في خدمة هذا الهدف بنسبة ٣٤٪، إذ يهتم الهدف بتحسين الخدمات الصحية وتوفيرها، وحماية البيئة، والحدّ من التلوث، بالإضافة إلى تعزيز السلامة المرورية، والحد من انتشار المخدرات، ودعم الثقافة والترفيه، وتوفير السكن للمواطنين، وتوفير الخدمات الاجتماعية.

برنامجًا لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الستة، وقد وجدت الدراسة الحالية أن أحد عشر برنامجًا من برامج تحقيق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) يستهدف تمكين القطاع غير الربحي في ترجمة الأهداف الإستراتيجية، إذ تستهدف برامج تحقيق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) تمكين المواطنين من خلال منظومة الخدمات الاجتماعية. تحسين فاعلية وكفاءة منظومة الخدمات الاجتماعية. تمكين اندماج ذوي الإعاقة في سوق العمل. زيادة إسهام الأسر المنتجة في الاقتصاد. الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. تشجيع العمل التطوعي. تعزيز قيام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية. دعم نمو القطاع غير الربحي. تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق (الحصول على التمويل، المواهب، والمعرفة وما إلى ذلك).

جدول رقم (١). إسهام برامج تحقيق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) في تمكين القطاع غير الربحي من ترجمة أهداف المستوى

الثالث ذات العلاقة المباشرة

البرنامج	أهداف المستوى الثالث ذات العلاقة المباشرة
برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠)	- ٢,٣,١ الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في المدن.
	- ٢,٦,٤ تمكين المواطنين من خلال منظومة الخدمات الاجتماعية.
	- ٢,٦,٥ تحسين فاعلية وكفاءة منظومة الخدمات الاجتماعية.
	- ٤,٢,٣ تمكين اندماج ذوي الإعاقة في سوق العمل.
	- ٤,٣,٣ زيادة إسهام الأسر المنتجة في الاقتصاد.
	- ٥,٢,٥ الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
	- ٦,١,٢ تشجيع العمل التطوعي.
	- ٦,٢,١ تعزيز قيام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية.
	- ٦,٣,١ دعم نمو القطاع غير الربحي.
	- ٦,٣,٢ تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق (الحصول على التمويل، المواهب، والمعرفة وما إلى ذلك).
برنامج تعزيز الشخصية الوطنية	- ١,١ تعزيز القيم الإسلامية (الوسطية، والتسامح، والإتقان، والانضباط، والعدالة، والشفافية، والعزيمة، والمثابرة).
	- ١,٣,١ غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني.
	- ٢,٦,٣ تعزيز قيم الإيجابية والمرونة وثقافة العمل الجاد.
	- ٤,١,٧ التوسع في التدريب المهني لتوفير احتياجات سوق العمل.

الجدول من إعداد الباحثة (اعتماداً) على: وثيقة الأهداف الإستراتيجية، وبرامج تحقيق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠).

بينما تستهدف برامج تحقيق الرؤية الوطنية أهداف المستوى الثالث ذات العلاقة غير المباشرة، فيما (٢٠٣٠) تمكين القطاع غير الربحي من خلال ترجمة هو آت:

جدول (٢). إسهام برامج تحقيق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) في تمكين القطاع غير الربحي من ترجمة أهداف المستوى الثالث ذات العلاقة غير المباشرة

البرامج	أهداف المستوى الثالث ذات العلاقة غير المباشرة
برنامج خدمة ضيوف الرحمن	<ul style="list-style-type: none"> - ٣,٣,٦ تطوير قطاع السياحة. - ٣,٥,١ إنشاء وتحسين أداء المراكز اللوجستية. - ٢,٣,١ الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية.
برنامج تحسين نمط الحياة	<ul style="list-style-type: none"> - ١,٣,١ غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني. - ٦,٣,١ دعم نمو القطاع غير الربحي. - ٦,٣,٢ تمكين المنظمات غير الربحية. - ١,١ تعزيز القيم الإسلامية (الوسطية، والتسامح، والإتقان، والانضباط، والعدالة، والشفافية، والعزيمة، والمثابرة). - ٣,٢,١ الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة في المدن السعودية. - ٦,١,٢ تشجيع العمل التطوعي.
برنامج تعزيز الشخصية الوطنية	<ul style="list-style-type: none"> - ١,١ تعزيز القيم الإسلامية (الوسطية، والتسامح، والإتقان، الانضباط، العدالة، الشفافية، العزيمة، المثابرة). - ١,٣,١ غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني. - ٢,٦,٣ تعزيز قيم الإيجابية والمرونة وثقافة العمل الجاد. - ٤,١,٧ التوسع في التدريب المهني لتوفير احتياجات سوق العمل.
برنامج ريادة الشركات الوطنية	<ul style="list-style-type: none"> - ٦,٢,١ تعزيز قيام الشركات بمسئولياتها الاجتماعية.
برنامج الإسكان	<ul style="list-style-type: none"> - ١,٣,١ غرس المبادئ والقيم الوطنية وتعزيز الانتماء الوطني. - ٢,٦,٤ تمكين المواطنين من خلال منظومة الخدمات الاجتماعية. - ٢,٦,٥ تحسين فاعلية منظومة الخدمات الاجتماعية وكفاءتها.
برنامج صندوق الاستثمارات العامة	<ul style="list-style-type: none"> - ٦,٣,١ دعم نمو القطاع غير الربحي. - ٦,٣,٢ تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق أثر أعمق (الحصول على التمويل، والمواهب، والمعرفة وما إلى ذلك).
برنامج تطوير القطاع المالي	<ul style="list-style-type: none"> - ٦,٣,١ دعم نمو القطاع غير الربحي.
برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية	<ul style="list-style-type: none"> - ٤,١,٧ التوسع في التدريب المهني لتوفير احتياجات سوق العمل. - ٦,٢,١ تعزيز قيام الشركات بمسئولياتها الاجتماعية.
برنامج تحقيق التوازن المالي	<ul style="list-style-type: none"> - ٢,٦,٥ تحسين فاعلية منظومة الخدمات الاجتماعية وكفاءتها.
برنامج التخصيص	<ul style="list-style-type: none"> - ٥,٢,٥ الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين. - ٤,١,٧ التوسع في التدريب المهني لتوفير احتياجات سوق العمل.

الجدول من إعداد الباحثة (اعتماداً) على: وثيقة الأهداف الاستراتيجية، وبرامج تحقيق الرؤية الوطنية (٢٠٣٠).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعرض الدراسة في هذا الجزء جملةً من الدراسات الاجتماعية السابقة، حيث عُرضت عرضاً تنازلياً، وشملت جملة من الأقطار والبلدان، وجاءت في الفترة الزمنية بين عام ٢٠١٧م إلى ٢٠٢٠م، الأمر الذي يشير إلى حداثةها، وتنوعها الجغرافي.

دراسة (Losing 2020) بعنوان: "إدارة المعرفة

والمنظمات غير الهادفة للربح: تحفيز مبادرات التنمية الدولية المستدامة". أُجريت هذه الدراسة في كندا، وهدفت إلى تحديد احتياجات المنظمات غير الربحية لممارسة إدارة المعرفة وإستراتيجيات المشاركة بين "مجموعات المعرفة المجتمعية" التي تشمل المستفيدين، والموظفين، والمتطوعين، والممولين، والمانحين، والخبراء، وشركاء المجتمع، وأصحاب المصلحة والثقافة المجتمعية الذين سيسهمون في تطوير نهج متكامل لتنفيذ نتائج مؤثرة ومستدامة في المجتمعات التي يعملون فيها. وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال استخدام أداة المقابلة شبه المنظمة على عينة من الموظفين في المنظمات غير الربحية في إفريقيا، وآسيا، وأمريكا اللاتينية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، من أبرزها:

- مواجهة المنظمات غير الربحية بتحديات تُعيقها عن تحقيق مصادر تمويل مستدامة تحتاجها لتنفيذ مبادرات التنمية المستدامة، ولكن من خلال ممارسات إدارة المعرفة المعمول بها، والتي تستخدمها المنظمات الربحية باعتبارها إستراتيجية مهمة لتعزيز مهمتها وأهدافها، يمكن للمنظمات غير الربحية مواجهة المعوقات وتحقيق مصادر تمويل مستدامة.

- أنّ أهم الاحتياجات المعرفية في القطاع غير الربحي حاجة (مجموعة المعرفة المجتمعية) لإستراتيجيات إدارة المعرفة المستخدمة ذات طبيعة التفاعل الاجتماعي؛ مثل: الروابط والشراكات، والمشاركة، والتعاون، وصنع القرار، وبناء القدرات، ووضع إستراتيجية خروج لتقديم جهود استدامة متكاملة وطويلة الأجل.

دراسة بن يزة (٢٠١٩م) بعنوان: "الديمقراطية التشاركية كآلية لتفعيل الحوكمة على المستوى المحلي". أُجريت هذه الدراسة في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وهدفت إلى تسليط الضوء على مفهوم الحكومة الديمقراطية التشاركية من أجل معرفة الطرق الأفضل لتسيير الجماعات المحلية باستخدام معايير مؤسسية كفؤة تشجّع على المزيد من الحوكمة، وتحديد الآليات السياسية التي تسهم في توسيع عملية القرار لتأسيس الحكم المحلي التشاركي، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، أبرزها:

- أن المقاربة التشاركية من أفضل الطرق والإستراتيجيات لإدارة وترشيد الشأن المحلي، وتحقيق التنمية المطلوبة، وتحقيق أكبر قدر من الرضا المجتمعي.

- تعمل المقاربة التشاركية على تفعيل آليات الحوكمة (الشفافية، المشاركة، العدالة... إلخ)، لأنّ فلسفتها تتقاطع مع فلسفة الحوكمة في عناصر مهمة، على غرار إشراك المواطن في اتخاذ القرارات التي تمسّ واقعه المباشر، وتزويده بأدوات المراقبة والمساءلة بالتساوي مع باقي أفراد المجتمع؛ أي أنها تعمل على ترسيخ دولة القانون.

في إطار الشراكة بين القطاعات، وتحديد دوافع هذه المنظمات غير الربحية، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها هذه المنظمات. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، من خلال استخدام أداة المقابلة مع (١٦) مفردة من منسوبي المنظمات غير الحكومية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها:

- تمكّن سلسلة الأدوار للمنظمات غير الحكومية من غرس القيمة الاجتماعية، وخلق رؤية لتسهيل عملية إيصال أهداف التنمية المستدامة إلى مرحلة يمكن تنفيذها فيها.

- إنّ الجوانب الاجتماعية والمبتكرة للمنظمات غير الحكومية تمنحها ميزة تنافسية مع المنظمات الأخرى في قيادة عملية التغيير الاجتماعي وتيسير عملية التنمية المستدامة للمجتمع.

- تعد المنظمات غير الحكومية عاملاً مساعداً في دفع عجلة التغيير الاجتماعي والابتكار للتقدم، إذ إنّها تعمل وتدفع وتضغط من أجل الابتكار والتغيير الاجتماعي، وذلك بناءً على أهداف القيمة التي تعمل من أجلها، بدلاً من المصالح المادية.

دراسة أبي نازل (٢٠١٧م) بعنوان: "العوامل المرتبطة بتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية". أُجريت هذه الدراسة في جمهورية مصر العربية، وهدفت إلى تحديد العوامل التنظيمية، ومدى ارتباطها بتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية، وتحديد المعوقات التي تواجه العوامل التنظيمية في تطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية. واعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل، واستخدام أداة

دراسة الغامدي (٢٠١٩م) بعنوان: "دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات غير الربحية في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء الرؤية الوطنية (٢٠٣٠)، واستخدمت منهج المسح الاجتماعي بأسلوب المسح الشامل للعاملين في المنظمات غير الربحية، وكذلك المستفيدين من خدمات المنظمات غير الربحية، بالإضافة إلى أسلوب عينة كرة الثلج لعينة من قادة المجتمع المحلي، وتمثلت أدوات الدراسة في أداة الاستبيان مع العينات المستهدفة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، من أبرزها:

- احتياج التنمية المستدامة إلى تفعيل الجهود والأنشطة ذات الطابع المؤسسي والاقتصادي والاجتماعي للمنظمات غير الربحية، التي تعتمد على دعم الفئات والجماعات المختلفة، سواء العاملين أم المستفيدين، وتحقيق دور المنظمات غير الربحية في المشاركة التنموية والمجتمعية.

- التوجه الجاد إلى المنظمات غير الربحية نحو تفعيل برامج الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) من خلال اهتمام المنظمة باختيار البرامج المناسبة للفئات المستهدفة، وتنفيذ المنظمة مجموعة من البرامج ذات الأثر الاجتماعي.

دراسة يان وآخريين (٢٠١٨م) بعنوان: "الشراكات الاجتماعية عبر القطاعات من أجل التغيير الاجتماعي: أدوار المنظمات غير الحكومية". أُجريت هذه الدراسة في كندا، وهدفت إلى تحديد أدوار المنظمات غير الحكومية

(روبرت ميرتون) من حيث جعل (النموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبير) نقطة الانطلاق، وموضوعًا لتحليلاته النظرية في دراسة التنظيم والسلوك التنظيمي، إذ أكد سيلزنيك من خلالها على أهمية القيم، والأعراف، والتاريخ الطبيعي في تشكيل الهياكل التنظيمية، والممارسات الإدارية في التنظيمات، وعليه صاغ منظورًا جديدًا في دراسة التنظيم أطلق عليه: "النظرية المؤسسية"، وقد انطلقت هذه النظرية لتشير إلى المنظمات باعتبارها كيانات اجتماعية (أنساق تعاونية)، تحرك سلوكها مجموعة من القيم والمعتقدات، وتحدد الأهداف المتفق عليها، والوسائل التي تتحقق من خلالها هذه الأهداف (عبد العزيز، ٢٠١٣م، ص ٨٤). وهنا يضعنا سيلزنيك أمام قضية مهمة تتلخص في الدور الذي تحققه القيم في السلوك والأداء التنظيمي داخل المنظمة.

ومن جانب آخر، اهتمَّ سيلزنيك ببحث الجانب التنظيمي للمعوقات الوظيفية، إذ أكد أنَّ مشكلة التدعيم بين الأفراد باعتبارهم أعضاء داخل التنظيم، تؤدي إلى نتائج غير متوقعة. وعليه، كانت الحاجة - كما يرى هو - ضرورة لممارسة الضبط عن طريق ما أسماه بتفويض السلطة عبر المستويات المتتالية الرسمية (علام، ١٩٩٤م، ص ١٦٦)، وقد أكد أنَّ لعملية تفويض السلطة جانبين: أحدهما وظيفي، والآخر غير وظيفي، فمن جانب يسهم تفويض السلطة في زيادة الفرص التدريبية على الوظائف المتخصصة، واكتساب الخبرة في ميادين محددة، وهذا يُمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها، بالإضافة إلى أنَّ (تفويض السلطة) يؤدي إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية في التنظيم، وهذا ينجم عنه تنوع في اهتمامات ومصالح

الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (٦٥) مسؤولًا من مسؤولي المجلس التنفيذي في المنظمات الحكومية التنموية، و(١٦٠) مسؤولًا من مسؤولي جمعيات المجتمع المحلي والعاملين به، بالإضافة إلى أداة المقابلة شبه المقتنة مع الخبراء المعينين في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عدة، من أبرزها:

- تتحدد تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد العوامل التنظيمية المرتبطة بتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية في أهم صورها في: استخدام المنظمة أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها بدقة.
- يتحدد الاتصال باعتباره أحد العوامل التنظيمية المرتبطة بتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية في أهم صورته في: توفير المنظمة وحدات معلوماتية للتواصل مع المنظمات التنموية الأخرى.
- إنَّ نقص تمويل المنظمات وضعف الاهتمام بجودة قاعدة بيانات البرامج والأنشطة المتعلقة بالمنظمة ومعلوماتها من أهمَّ معوقات تطبيق العوامل التنظيمية لممارسة معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية.

المبحث الثالث: النظريات الاجتماعية المفسرة لموضوع الدراسة

النظرية المؤسسية لـ "فيليب سيلزنيك"

يعد فيليب سيلزنيك من علماء النسق الطبيعي، والممثل الثالث للاتجاه البنائي الوظيفي في سوسيولوجيا التنظيم، إذ قدم تحليلًا نظريًا يشبه إلى حدِّ كبير تحليل

يحددها المنظمون في التنظيم، وبذلك يصمّم الفاعل إستراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

- **الحرية النسبية للفاعلين:** لا يمكن فهم صيرورة التنظيم من دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل، إذ يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة يستعملها استعمالاً متبايناً.
- **العقلانية المحددة:** تتسم إستراتيجية التعامل مع الآخرين بالعقلانية في مناورات السلطة، إلا أنّ هذه العقلانية محددة، لأنّ الفاعل يتنبأ بإستراتيجيات الآخرين.
- **البناء:** يعدّ التنظيم بناءً ناتجاً عن تأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلية تضمّ أعضاء يطورون إستراتيجيات خاصة، وتتم هيكلتها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات تغيير المحيط الخارجي دائم التغيير.

نظرية التوازن الديناميكي لـ "تالكوت بارسونز"

ينطلق منظور التوازن الديناميكي عند تالكوت بارسونز من النموذج البنائي الوظيفي في (تنمية أنساق الفعل) الذي يتصور أنّ النسق الكلي (المجتمع) يضمّ في طياته طائفة متنوعة من الظواهر، وشخصيات الأفراد، والأنساق الاجتماعية الناشئة عن التفاعل، والأنساق الثقافية وما يرتبط بها من معانٍ ودلالات (محمد، ٢٠١٩م، ص ١٥٤). ويعمل النسق الكلي في المحافظة على توازنه واستقراره أمام التغيرات التي تواجهه. وينقسم التوازن عند بارسونز إلى نوعين: **التوازن الاستاتيكي، والتوازن الديناميكي**، ويشير النوع الأول إلى العلاقات التي تميل إلى الثبات النسبي ويصعب تغييرها، مثل: المصالح الراسخة، والقيم الأساسية، بينما

هذه الأقسام الفرعية. ولكي يؤدي التنظيم وظائفه يتعين على وحدات التنظيم الفرعية أن تتعهد وتلتزم بتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها (الحسيني، ١٩٨٥م، ص ٨٥-٨٦).

نظرية التحليل الإستراتيجي لـ "ميشال كروزيه"

طوّر عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه إطاراً مفاهيمياً لتحليل السلوك الاجتماعي في المنظمات، إذ خلص إلى أنّ أنساق التنظيم البيروقراطي تتميز بما أسماه بنموذج (الحلقة المفرغة)، التي تتسم بتطور القواعد اللاشخصية، ومركزية القرارات، وعزلة كل صنف في التسلسل الهرمي، وأخيراً تنامي علاقات السلطة الموازية. ويجد كروزيه أنّ نموذج (الحلقة المفرغة) يستمد أهميته من كون الضغوطات الخارجية التي تزيد من قوة الاختلالات القائمة تصبح من العوامل الأساسية للتوازن الداخلي للتنظيم (ميلود، ٢٠١٩م، ص ٣٢٣).

ثم انطلق إلى فهم سير الأنساق التنظيمية من خلال دراسة سلوك الفاعل الاجتماعي الذي يُعد سلوكاً ذا دلالات ومعانٍ مختلفة من وقت إلى آخر، وذلك نظراً لارتباطه بأوضاع ورهان يضيفان عليه أبعاداً مختلفة تطرح إمكانات فعل متعددة (التايب، ٢٠١١م، ص ٦٠)، فيصبح بذلك سلوك الفاعل الاجتماعي (فعالاً منظماً) داخل التنظيم، يستند إلى عددٍ من المنطلقات الأساسية، هي: (خريش، ٢٠١١م، ص ٥٧٨-٥٨٠).

- **اختيار الأهداف:** المتمثلة بالرهان أو القضايا، فلكل فاعل في التنظيم أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتوافق أو تتعارض مع أهداف التنظيم، إذ لا يتقبل الفاعلون أن يعاملوا كوسائل لخدمة الأهداف التي

الخطط والبرامج التي تمسُّ واقعه وتستهدف احتياجه، وتنتج عنها تنمية قدراته، بالإضافة إلى الشفافية والإفصاح عن بيانات القطاع غير الربحي (كالبيانات المالية والبيانات الديموغرافية) للمجتمع، الأمر الذي جعل القطاع غير الربحي مساءلاً أمام المجتمع، وعزَّز من ثقة الجمهور فيه وفي دوره في تحقيق التنمية الاجتماعية، ومن ثم تدعيم دور المشاركة المجتمعية مع القطاع غير الربحي لدفع عجلة التنمية الاجتماعية.

- ينبغي لتفويض السلطة داخل القطاع غير الربحي تنمية رأس المال البشري حتى يُثمر دوره الوظيفي من خلال تدريب العاملين في المنظمات غير الربحية (الجمعيات الأهلية) وتأهيلهم للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتكوين شخصيات قيادية قادرة على تحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التنموية الموضوعية، الأمر الذي يُسهل على المسؤولين في القطاع غير الربحي تحقيق التنمية الاجتماعية، إضافة إلى تطوير الخطط التنموية بما يسهم في دعم نمو القطاع وتحقيق توازنه.

- تُعد مقارنة (التحليل الإستراتيجي) مكملية - في ضوء الدراسة الحالية - لمقاربة (النظرية المؤسسية)، إذ أسهم الانتقال من المركزية إلى اللامركزية بفعل تفويض السلطة، في وجود حريات أوسع داخل المنظمات غير الربحية (الجمعيات الأهلية) تمكنت من خلالها من وضع إستراتيجيات خاصة بها في ظلّ التطور التنظيمي في القطاع غير الربحي، وفي ظلّ التحولات المجتمعية داخل النسق الاجتماعي، تسهم من خلالها في التحول من علاقة التوتر والصراع - في ضوء التغييرات الحاصلة -، إلى علاقة الانسجام

يُشير النوع الثاني إلى التغيير والنشاط في الوحدات والأجزاء التي يتكون منها النسق، وتنطوي تحت هذا النوع من التوازن جملةً مترابطةً من الشروط والظروف التي تتحكم في سلوك الأفراد والجماعات وفق نمطين أساسيين من التوجهات؛ هما: التوجهات القيمية والتوجهات الدافعية (موسى، ٢٠٠١م، ص ١٨٠).

ووفقاً لذلك، تحدث التنمية الاجتماعية من منظور التوازن الديناميكي من خلال عمليات التباين البنائي الوظيفي للنظم الاجتماعية وتطورها نحو مستويات أعلى من التخصص والقدرة على الأداء، ثم ظهور آليات (ميكانيزمات) وظيفتها تحقيق التكامل وتعمل على التنسيق بين الوحدات الاجتماعية المتباينة (محمد، ٢٠١٩م، ص ١٤٥).

توظيف النظريات الاجتماعية المفسّرة لموضوع الدراسة

تبنت الدراسة الحالية المقاربات النظرية الآتية: (النظرية المؤسسية، ونظرية التحليل الإستراتيجي، ونظرية التوازن الديناميكي)، مكونة منها وحدة فكرية ومقاربة منهجية تُسهّم في إيضاح حوكمة القطاع غير الربحي ومدى كفايتها لقيام القطاع بدوره في التنمية الاجتماعية، وذلك على النحو الآتي:

- أهمية مقارنة النظرية المؤسسية في تفعيل آليات الحوكمة، فهي ذات طابع انتقالي في القيم والثقافة التنظيمية في التحول من الثقافة البيروقراطية إلى الثقافة الديمقراطية التشاركية التي تسهم في نهاية الأمر في تحقيق القطاع غير الربحي ودوره في التنمية الاجتماعية من خلال تفويض السلطة في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، لا سيما مشاركة المستفيد في

الإجراءات المنهجية للدراسة

نوع الدراسة ومنهجها

تنتمي هذه الدراسة البحثية إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تشمل عملية تحليل دقيق للبيانات والمعلومات، مع تقديم تفسيرات عميقة لها، وسبر أغوارها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة التي تُسهم في تراكم المعرفة الإنسانية وتقدمها (عليان، ٢٠٠١م، ص ٤٨).

وقد استندت في جمع البيانات الميدانية إلى منهج دراسة الحالة للحصول على معلومات أساسية تُجسد حقيقة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الظواهر الاجتماعية (دغيم، ٢٠١٤م، ص ١٧٩).

مجتمع الدراسة وحالاتها

تكوّن مجتمع الدراسة - وفقاً لموضوعها- من جميع منظمات القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، والتي يبلغ حجمها الفعلي وفق دراسة أجرتها مؤسسة الملك خالد الخيرية بالتعاون مع الهيئة العامة للإحصاء (٢٠١٨، ص ٢٠)، وقد أُختيرت الجمعيات الأهلية ذات الأنشطة الاجتماعية لتكون وحدة للدراسة، وقصدت الدراسة هذه الوحدة لسببين:

- أولهما: لكبر حجمها مقارنة بالمنظمات غير الربحية الأخرى، إذ بلغ عددها وفق دراسة مؤسسة الملك خالد (٩٤٩) جمعية.

- ثانيهما: لتوافق أهدافها مع أهداف الدراسة.

ولتحقيق أغراض الدراسة، أُجريت في مدينتي الرياض والدمام، متمثلة في الآتي: جمعية البر الأهلية في الرياض، وجمعية التوعية والتأهيل الاجتماعي

والتناغم من خلال مواءمة أهدافها الخاصة مع أهداف القطاع غير الربحي للتنمية الاجتماعية وفق الرؤية التنموية.

- أما في ضوء مقارنة (التوازن الديناميكي)، فإن المملكة العربية السعودية تشهد حقبةً تنموية استثنائية تستند في قوتها إلى العمل من خلال تكامل الأنساق في عملية التغيير الاجتماعي وفق خطط عمل مدروسة وآليات تهدف من خلالها إلى تحقيق التنمية المستدامة.

- القطاع غير الربحي يواجه العديد من المعوقات (الداخلية والخارجية) التي قد تخل بتوازنه واستقراره، ومن ثم تعيق تحقيق دوره في التنمية الاجتماعية، مثل: الحاجة إلى استدامة منظومة الخدمات في القطاع، ومحدودية الأثر المجتمعي للقطاع، وغيرها من التحديات التي جعلته أمام احتياج حقيقي لخلق آليات (ميكانيزمات) تعيد تحقيق توازنه وتدعم نسقه في عملية التغيير الاجتماعي.

- القطاع غير الربحي لا يعيش بمعزل عن البيئة التي يوجد فيها، فهو من منظور مقارنة التوازن الديناميكي يؤثر ويتأثر بالمتغيرات الحاصلة في البيئة الاجتماعية، فعلى سبيل المثال: من المعوقات البيئية التي تواجه المجتمعات كافة جائحة فيروس كورونا، وما خلفته من تعطيل لعجلة الحياة، فقد جعلت القطاع غير الربحي أمام تحدٍ كبيرٍ لإتمام دوره التنموي والعمل بتكامل مع باقي القطاعات لدفع عجلة التنمية وتلبية احتياجات أفراد المجتمع.

الحدود الزمنية

تتمثل في المدة الزمنية التي أُجريت فيها الدراسة البحثية، وهي بداية من المنتصف الثاني من عام ١٤٤١هـ، حتى المنتصف الثاني من عام ١٤٤٢هـ .

أدوات الدراسة

المقابلة

استخدمت الدراسة أداة المقابلة (نصفُ الموجهة)، إذ صُممت تصميمًا منهجيًا يُساعد على جمع البيانات يُسرِّسُ وسُهولة، مُتناولة مُتغيرات الدراسة، وقد مرَّ تصميم دليل المقابلة بمراحل تمثلت في الآتي:

المرحلة الأولى صياغة فقرات الدليل: في بادئ

الأمر، أُجريت زيارة تمهيدية أُستكشفَ من خلالها المجالان المكاني والبشري للدراسة، وعلى ضوء تلك المرحلة التمهيدية صيغت فقرات الدليل مبدئيًا، وفي المرحلة التخطيطية حُدِّدت فقرات الدليل بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار بأدبيات الدراسات السابقة، والاستفادة من النظريات الموجهة للدراسة وفرضياتها، وأخيرًا من خلال الاستفادة من مراجع البحث العلمي المتعددة، وقد تضمن الدليل تسعة محاور، احتوى المحور الأول على البيانات الأولية للمبحوثين: (الاسم، والصفة في الجمعية، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي)، بالإضافة إلى ثمانية أسئلة مفتوحة اتصلت بموضوع الدراسة.

المرحلة الثانية تحكيم دليل المقابلة: بعد التصميم

المبدئي، عُرض الدليل على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية من جامعات مختلفة في المملكة العربية

(واعي)، وجمعية البر في المنطقة الشرقية، وجمعية

التنمية الأسرية في المنطقة الشرقية (وثام).

وقد تكونت حالات الدراسة من القيادات المحلية العاملة في القطاع غير الربحي والمتمثلة في أعضاء مجالس الإدارة، وأعضاء اللجان التنفيذية في الجمعيات التي أُجريت فيها الدراسة الميدانية، وقد أُختيرت هذه الحالات لجملة من الاعتبارات:

- أعضاء مجلس الإدارة: وذلك بناءً على اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المادة الثانية والثلاثين التي نصّت على (أنه يحقُّ لمجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية وضع أسس ومعايير حوكمة خاصة بالجمعية، بشرط ألا تتعارض مع أحكام النظام واللائحة الأساسية).

- أعضاء اللجان التنفيذية: وذلك بناءً على دور اللجان التنفيذية، فهي مفوضة بالإشراف على تنفيذ القرارات الصادرة من مجلس الإدارة ومُتابعتها.

حدود الدراسة

الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية على الجمعيات الأهلية بمدينتي الرياض والدمام.

الحدود البشرية

تكونت الحدود البشرية من القيادات المحلية العاملة في القطاع غير الربحي والمتمثلة في أعضاء مجالس الإدارة، وأعضاء اللجان التنفيذية في الجمعيات التي أُجريت فيها الدراسة الميدانية.

غير الربحي في التنمية الاجتماعية في المجتمع السعودي، وتوظيفها في الإطار النظري للدراسة.

- **الجانِب الثاني:** تحليل جميع العبارات الواردة في المقابلات الميدانية وربطها بمفاهيم النظريات الاجتماعية المفسرة لموضوع الدراسة، واستخراج النسبة المئوية بالاستعانة في برنامج Maxqda لعرض مدى تفسير النظريات الموجهة للدراسة وربطها في البناء الثقافي في المجتمع السعودي.

نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: نتائج الدراسة في ضوء الأهداف والتساؤلات من خلال تحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها، بالاستعانة في برنامج تحليل البيانات النوعية Maxqda، توصلت الدراسة إلى نتائج رئيسة تحقق أهداف الدراسة الأساسية، وتناسب أهميتها، واتضح النتائج على النحو الآتي:

النتيجة الأولى

تحقق الهدف بالإجابة على التساؤل الأول من الدراسة، الذي حاولت من خلاله توضيح حجم الشفافية والإفصاح في القطاع غير الربحي، ودورها في تحقيق مصادر تمويل مستدامة. وقد توصلت إلى الآتي:

١- إنَّ حجم "الشفافية والإفصاح في الجمعيات الأهلية باعتبارها متطلبات تنظيمية يجب الوفاء بها لنظام حوكمة الجمعيات الأهلية" عالٍ جداً، وتُفسر نظرية التحليل الإستراتيجي ذلك بأنَّ العلاقة القائمة بين الجمعيات الأهلية ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لتحقيق مستهدفات نظام حوكمة الجمعيات الأهلية تتسم بالتوافق والانسجام، وتؤكد

السعودية، وجمهورية مصر العربية، وعدد من الخبراء المعنيين في تطوير القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية للتحقق من الصدق الظاهري والإمبريقي للدليل، ومدى فلاءمته لموضوع الدراسة، والاستفادة من ملحوظاتهم القيمة وإضافتهم العلمية والمنهجية.

المرحلة الثالثة تجريب دليل المقابلة: جُرِّبَت الأداة على عددٍ من أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من وضوحها وسهولة فهمها.

المرحلة الرابعة تطبيق أداة الدراسة: أُجْرِيت المقابلات المتعمقة مع (١٦) حالة من القيادات المحلية العاملة في القطاع غير الربحي، موزعة على النحو الآتي: سبع حالات من أعضاء مجالس الإدارة، وتسعة حالات من أعضاء اللجان التنفيذية في الجمعيات المذكورة آنفاً، وقد رأت الدراسة كفايتها مع هذه الحالات للإلمام بمَوْضوعِها.

تحليل المحتوى

أُسْتُعِين بأداة تحليل المحتوى للوصول إلى دلالات ومؤشرات سوسيولوجية أكثر تفيد الدراسة البحثية، وقد تم ذلك على جانبين:

- **الجانِب الأول:** تحليل وثيقة الرؤية الوطنية (٢٠٣٠)، ووثيقة التحول الوطني (٢٠٢٠)، وجميع الوثائق المعنية في حوكمة الجمعيات الأهلية الصادرة من وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وذلك من خلال تحليل العبارات وتفسيرها بهدف التعرف على واقع حوكمة القطاع غير الربحي، وواقع القطاع

١- كان لتنوع آليات المساءلة الذاتية للجمعيات الأهلية ما بين آليات المساءلة الداخلية وآليات المساءلة الخارجية دور وظيفي في التزامها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد فسرت النظرية المؤسسية ذلك بأن استحداث جملة من الآليات (الميكانيزمات) المنظمة تهدف إلى تدعيم النسق التنظيمي، واستمراره، وتحقيق مستهدفاته.

٢- عززت آليات المساءلة الذاتية من جانب الانتماء الاجتماعي للعاملين داخل النسق التنظيمي، وبذلك قلّصت من عامل التمرد أو المقاومة الذي قد يخل بمسار الالتزام لتحقيق الأهداف بالمعنى الذي يذهب إليه سلزنيك.

٣- حققت آليات المساءلة الذاتية نوعاً من التوافق والتكامل في التزام الجمعية بمستهدفاتها التنموية الخاصة، والمستهدفات التنموية العامة، وعليه، فإنّ الإستراتيجيات المستحدثة في الجمعيات الأهلية (آليات المساءلة الذاتية) عززت من جانب الحرية النسبية للجمعيات الأهلية - بالمعنى الذي يُشير إليه كروزيه- في إطار علاقة تبادلية مع القطاع غير الربحي لتحقيق الالتزام بالمستهدفات الخاصة والمستهدفات التنموية العامة.

٤- كان لاستحداث جملة من المعايير الموضوعية للمساءلة الذاتية أثناء فترة جائحة كورونا أثر إيجابي في تعزيز كفاءة وفاعلية الجمعيات بالالتزام بتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويُفسر التحليل الإستراتيجي ذلك بأنّ الفاعل (الجمعيات الأهلية) يصمم إستراتيجيات خاصة به (آليات المساءلة الذاتية) تسمح له بتعزيز التزامه بتحقيق أهدافه التنموية في ظل الإكراهات والتغيرات التي تواجهه.

دراسة (منتدى الرياض الاقتصادي، ٢٠٢٠م) ذلك، إذ أشارت إلى أنّ ٨١٪ من الجمعيات في المملكة العربية السعودية تُطبق معايير الشفافية والإفصاح الموجودة في نظام حوكمة الجمعيات الأهلية.

٢- إنّ حجم "الشفافية والإفصاح في الجمعيات الأهلية باعتبارها قيمةً تنظيميةً موجهة للسلوك والأداء التنظيمي" جاء متوسطاً، وهذا يُشير إلى نتيجة مفادها ضعف وعي العاملين داخل الجمعيات الأهلية بأهمية دور الشفافية والإفصاح (باعتبارها قيمة تنظيمية) موجهة إلى السلوك التنظيمي بالمعنى الذي أشار إليه سلزنيك في أهمية دور القيم التنظيمية في تحديد الأهداف والوسائل المحققة للأهداف الموضوعية.

٣- إنّ الشفافية والإفصاح يسهمان في تفعيل آليات المتابعة والمحاسبية، ويُعززان من ثقة الجمهور للجمعية، واستقطابهم للتبرعات، وتقديم المنح، ومن ثم تحقيق مصادر تمويل للجمعية. وتُفسر النظرية المؤسسية الدور الوظيفي الذي تحقّقه الشفافية والإفصاح، إلا أنّ الممارسة الخاطئة للشفافية والإفصاح أثرت سلباً فيما يخص تحقيق مصادر تمويل مستدامة، وبالتالي تحقيق الدور غير الوظيفي من الشفافية والإفصاح.

النتيجة الثانية

تحقق الهدف بالإجابة على التساؤل الثاني من الدراسة، الذي حاولت من خلاله الكشف عن آليات المساءلة في القطاع غير الربحي ودورها في التزام الجمعية بتحقيق أهدافها. وقد توصلت إلى الآتي:

النتيجة الثالثة

تحقق الهدف بالإجابة على التساؤل الثالث من الدراسة، الذي حاولت من خلاله التعرف على مدى تطبيق الأنظمة (حكم القانون) في القطاع غير الربحي ودورها في بناء القدرات التدريبية والتأهيلية للعاملين. وقد توصلت إلى الآتي:

١- للأنظمة الداخلية (حكم القانون) دور وظيفي في استثمار العنصر البشري وبناء قدراته التدريبية والتأهيلية.

٢- أسهمت الأنظمة الداخلية في تعزيز جانب العدالة والمساواة بين العاملين، وبناء قدراتهم التدريبية والتأهيلية، ومن ثم تقليل فرص رفض الموظف أو مقاومته بالمعنى الذي يُشير إليه سلزنيك، وتؤكد دراسة (يان وآخرون، ٢٠١٨م) ذلك بأن دور المنظمات غير الربحية لا يقتصر على تقديم الخدمات، بل يمتد إلى تنمية قدرات أفرادها بما يُسهم في تعزيز حس المسؤولية الاجتماعية لديهم.

٣- كان للمعايير الموضوعية التي اتخذتها الجمعية لبناء القدرات التدريبية والتأهيلية للعاملين، والمتمثلة في المعايير القبلية والبعديّة دور إيجابي في تنمية ثقافة المنظمة المتعلمة، الأمر الذي يُعزز التوافق القيمي بين العاملين داخل الجمعيات، وتحقيق العملية التنموية، وفي الاتجاه ذاته يُشير سلزنيك إلى أهمية الثقافة التنظيمية المشتركة والسائدة بين العاملين داخل الجمعية.

٤- أسهم وجود جملة من المعوقات الوظيفية في الأنظمة الداخلية مرتبطة بالجمعيات الأهلية وبالقطاع غير الربحي في محدودية بناء القدرات التدريبية والتأهيلية للعاملين، وقد أشارت دراسة (منتدي الرياض

الاقتصادي، ٢٠٢٠م) إلى أنّ تدني الكفاءة الإدارية في أجهزة القطاع وضعف قنوات التواصل الفعال المستمر بين العاملين يعدان من أضعف جوانب القطاع غير الربحي.

النتيجة الرابعة

تحقق الهدف الإجابة على التساؤل الرابع من الدراسة، الذي حاولت من خلاله توضيح عمق المشاركة في القطاع غير الربحي ودورها في بناء إستراتيجيات تشاركية مع القطاع الخاص لدعم البرامج التنموية. وقد توصلت إلى الآتي:

١- إنّ للإستراتيجيات التشاركية مع القطاع الخاص دوراً وظيفياً في دعم البرامج التنموية التي تقدمها الجمعية، وهذا يتفق مع دراسة (بن بزة، ٢٠١٩م) التي خلصت إلى أنّ المقاربة التشاركية تُعدّ من أفضل الطرق والإستراتيجيات لإدارة الشأن المحلي.

٢- أنّ أهمية الإستراتيجيات التشاركية مع القطاع الخاص تتعدى دعم البرامج التنموية التي تقدمها الجمعية إلى إمكانية بناء منظومة تنموية تستهدف تحقيق الأثر التنموي في المجتمع، وقد فسرت نظرية التوازن الديناميكي ذلك في العلاقة الوثيقة بين التكامل الاجتماعي في الأدوار بين القطاعات وتحقيق التوازن للنسق الكلي.

٣- وجود تفاوت في رؤية أبعاد الإستراتيجيات التشاركية مع القطاع الخاص أثر على عمق المشاركة في دعم البرامج التنموية للجمعية، وهذا يُثير نتيجة خلصت إليها دراسة (Losing 2020) تمثلت في الاحتياج المعرفي للقطاع غير الربحي لتحقيق إستراتيجيات تشاركية تتميز بالتكاملية والاستدامة، ويضع بارسونز

٤- أسهم الانعكاس المعرفي الناتج عن العملية التطويرية في المنطقة الشرقية في ممارسة معايير الحوكمة قبل اعتماد نظام حوكمة الجمعيات الأهلية -بوقت طويل-، وقد نتج عن ذلك تعزيز الكفاءة والفاعلية التنظيمية في الجمعيات الأهلية بمدينة الدمام ورفع جودة منظومة خدماتها المقدمة للمستفيد.

٥- توظيف الجانب التقني أثناء أزمة فيروس كورونا كان له دور وظيفي في الوصول إلى المستفيد بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة، وتُفسر ذلك النظرية المؤسسية في حاجة الأنساق إلى آليات تُسهم في تدعيمها وتحقيق أهدافها.

النتيجة السادسة

تحقق الهدف بالإجابة على التساؤل السادس من الدراسة، الذي حاولت من خلاله توضيح مدى مواءمة الرؤية الإستراتيجية في القطاع غير الربحي للأهداف الإستراتيجية التنموية العامة للدولة والمعنية بتعزيز ثقافة العمل التطوعي. وقد توصلت إلى الآتي:

١- وجود توجه جاد للجمعيات الأهلية نحو تحقيق المستهدفات التنموية للرؤية الوطنية (٢٠٣٠)، خصوصاً نحو تعزيز ثقافة العمل التطوعي في المجتمع السعودي.

٢- لمواءمة الرؤية الإستراتيجية للجمعيات الأهلية مع الأهداف الإستراتيجية التنموية للعمل التطوعي دور وظيفي في تفعيل ثقافة العمل التطوعي المؤسسي داخل الجمعيات، ويُفسر التحليل الإستراتيجي ذلك بأن مواءمة الإستراتيجيات الخاصة بالجمعيات مع الإستراتيجيات العامة عزز من جانب الحرية النسبية للجمعيات الأهلية من خلال تفعيل العمل التطوعي

إجابة لذلك من خلال تحديد نمطين أساسيين من التوجيهات لتحقيق الإستراتيجيات التشاركية تمثلاً في التوجيهات القيمة والتوجيهات الدافعية.

٤- أنّ لرأس المال الثقافي الذي تمتلكه الجمعيات الأهلية دوراً في تشكيل عمق الإستراتيجيات التشاركية مع القطاع الخاص.

النتيجة الخامسة

تحقق الهدف بالإجابة على التساؤل الخامس من الدراسة، الذي حاولت من خلاله التعرف على مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية في القطاع غير الربحي ودورها في تحسين منظومة الخدمات (الرعاية، والتنموية) المقدمة للمستفيد. وقد توصلت إلى الآتي:

١- وجود توجه جاد للجمعيات الأهلية نحو تعزيز كفاءتها وفعاليتها التنظيمية في تحسين منظومة الخدمات التي تقدمها للمستفيدين.

٢- أسهمت آليات المساءلة الذاتية التي اتخذتها الجمعيات الأهلية لنفسها في تعزيز جوانب الكفاءة والفاعلية المؤسسية لها، وتُفسر النظرية المؤسسية ذلك بأنّ لجملة الآليات (الميكانيزمات) التي تتخذها الجمعيات (آليات المساءلة الذاتية) دور وظيفي في تدعيم النسق التنظيمي من خلال تعزيز كفاءتها وفعاليتها التنظيمية، وهذا يتفق مع دراسة (Losing (2020 التي خلصت إلى أنّ الدور الوظيفي لممارسة المعرفة باعتبارها إستراتيجية يسهم في تحقيق المنظمات غير الربحية لأهدافها ومواجهة المعوقات التي أمامها.

٣- وجود تفاوت في مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية بين الجمعيات الأهلية في مدينتي الرياض والدمام.

الدراسة، واستخراج النسب المئوية بالاستعانة ببرنامج Maxqda لتفسيرها بهدف التوصل إلى مؤشرات دالة سوسيولوجياً في ضوء البناء الثقافي للمجتمع السعودي، وقد أتت على النحو الآتي:

١- وجدت الدراسة أن النظرية المؤسسية لفيليب سلزنيك والتي تُشير إلى أن تدعيم النسق التنظيمي (الجمعيات الأهلية) من خلال استحداث جملة من الآليات التنظيمية (معايير الحوكمة) كان لها دور وظيفي في ضبط السلوك التنظيمي للجمعيات الأهلية وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنموية بنسبة ٨٠,٨٦٪، في حين جاء التعبير عن الدور غير الوظيفي لهذه القيم التنظيمية أمام تحقيق التنمية الاجتماعية بنسبة ١٩,١٤٪، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (٣). مدى معالجة النظرية المؤسسية لموضوع الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	النظرية المؤسسية
٨٠,٨٦٪	١٦٩	دور وظيفي
١٩,١٤٪	٤٠	دور غير وظيفي
١٠٠٪	٢٠٩	المجموع

٢- وجدت الدراسة أن نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه الذي يسعى إلى استحداث إستراتيجيات تنظيمية (الحوكمة) قائمة على مناطق الشك واللايقين (جملة التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي) تُعبر عن علاقة تبادلية تتسم بالتوافق والتكامل بنسبة ٧٩,٥٪، في حين أن ٢٠,٩٥٪ تُعبر

المؤسسي داخل الجمعية بما يُسهم في تحقيق علاقة تبادلية مع القطاع غير الربحي لتعزيز ثقافة العمل التطوعي في المجتمع السعودي.

٣- لمواءمة الرؤية الإستراتيجية للجمعيات الأهلية مع الأهداف الإستراتيجية التنموية للعمل التطوعي دور وظيفي في تعزيز ثقافة العمل التطوعي في المجتمع السعودي، ويتفق ذلك مع ما أشار إليه بارسونز بأن وظيفة العملية التطويرية تعمل باستمرار على تحقيق الاتساق والتكامل.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء النظريات الاجتماعية المفسرة لموضوعها

تم تحليل جميع العبارات الواردة في المقابلات الميدانية وترميزها بناءً على مفاهيم النظريات المفسرة لموضوع

جدول رقم (٤). مدى معالجة نظرية التحليل الاستراتيجي لموضوع الدراسة

التحليل الاستراتيجي	التكرار	النسبة المئوية
علاقة توافق وتكامل	١١٧	٪٧٩,٠٥
علاقة توتر وصراع	٣١	٪٢٠,٩٥
المجموع	١٤٨	٪١٠٠

٣- وجدت الدراسة أنَّ نظرية التوازن الديناميكي التي تسعى إلى تحقيق التكامل والتوافق بين الأنساق التنظيمية في المجتمع للانتقال به من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن لدفع عجلة التنمية من خلال جملة من الآليات (الميكانيزمات) التي استخدمها القطاع غير الربحي والمتمثلة في (الحوكمة) تُعبر بنسبة ٦٥,٣٢٪ عن توجهات دافعية بضرورة العمل لتحقيق المستهدفات التنموية التي تضمنتها الرؤية الوطنية (٢٠٣٠)، فيما تُعبر نسبة ٣٤,٦٨٪ عن توجهات قيمة بأهمية القيم التنظيمية الموجهة للسلوك التنظيمي داخل القطاع والداعمة لتحقيق دوره في العملية التنموية، كما هو موضح بالجدول الآتي:

٣- وجدت الدراسة أنَّ نظرية التوازن الديناميكي التي تسعى إلى تحقيق التكامل والتوافق بين الأنساق التنظيمية في المجتمع للانتقال به من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن لدفع عجلة التنمية من خلال جملة من الآليات (الميكانيزمات) التي استخدمها القطاع غير الربحي والمتمثلة في (الحوكمة) تُعبر بنسبة ٦٥,٣٢٪ عن توجهات دافعية بضرورة العمل لتحقيق المستهدفات التنموية التي تضمنتها الرؤية الوطنية (٢٠٣٠)، فيما تُعبر نسبة ٣٤,٦٨٪ عن توجهات قيمة بأهمية القيم التنظيمية الموجهة للسلوك التنظيمي داخل القطاع والداعمة لتحقيق دوره في العملية التنموية، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (٥). مدى معالجة نظرية التوازن الديناميكي لموضوع الدراسة

التوازن الديناميكي	التكرار	النسبة المئوية
توجهات دافعية	٨١	٪٦٥,٣٢
توجهات قيمة	٤٣	٪٣٤,٦٨
المجموع	١٢٤	٪١٠٠

خلال الالتزام بنظام حوكمة الجمعيات الأهلية، وهذا الالتزام أسهم في تحقيق العمل المؤسسي داخل الجمعيات الأهلية، وبالتالي تعزيز الجانب العلائقي مع باقي القطاعات على نحو يتسم بالتوافق والتكامل لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية في المجتمع السعودي.

ووفقاً لهذا الجانب، يكون القطاع غير الربحي قد انطلق من الإستراتيجية نفسها التي انتهجتها الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) نحو تفعيل دور القطاع غير الربحي في العملية التنموية، والذي تمثل في (الاعتراف بأهمية دور القطاع غير الربحي، وتمكين القطاع غير الربحي، وأخيراً

وعليه تُجبل هذه المؤشرات الدالة سوسيولوجياً إلى قراءتها وتفسيرها على نحو تكاملي فيما بينها للوصول إلى رؤية فكرية، ومقاربة سوسيولوجية يمكن قياسها في ضوء ثقافة المجتمع السعودي، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: تُعبر هذه المؤشرات عن واقع توجهات القطاع غير الربحي نحو تحقيق المستهدفات التنموية للرؤية الوطنية (٢٠٣٠)، فاعتراف القطاع بأهمية الدور الذي يُمكن أن يحققه في التنمية الاجتماعية نتج عنه توجه دافعي نحو تعزيز هذا الدور، والعمل على تمكينه من

فايروس كورونا، أكد على وجود دور غير وظيفي للحكومة داخل القطاع غير الربحي، وبالتالي وجود علاقة تتسم بالتوتر، سواء على مستوى تسيير العمل المؤسسي داخل منظمات القطاع غير الربحي أم على مستوى علاقتها مع باقي القطاعات الأخرى في تحقيق المستهدفات التنموية، لذا فإن هذا الدور غير الوظيفي لا يتوقف عند تفسير الحاجة إلى تعزيز الجوانب التوعوية والثقافية بأهمية الحوكمة وآلياتها كقيم تنظيمية موجهة إلى السلوك التنظيمي، بل يُفسر الحاجة إلى ترسيخ الثقافة التشاركية بين أصحاب المصلحة في القطاع غير الربحي، وذلك من خلال توليد استراتيجيات جديدة تعمل على دمج المعرفة بالموارد والاحتياج لتحقيق التنمية الاجتماعية في المجتمع السعودي.

توصيات الدراسة

على ضوء تحليل المعطيات الميدانية وتفسيرها واستخلاص النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن وضع جملة من التوصيات المحققة لأهمية الدراسة (العلمية، العملية)، وذلك على النحو الآتي:

توصيات لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

أظهرت نتائج الدراسة حاجة نظام حوكمة الجمعيات الأهلية لتحقيق المقاربة التشاركية للوقوف على جوانب القصور والاعتلال وإصلاحها ولتفعيل الدور المرجو منه، وبالتالي التأكد من صحة الافتراض القائل بأن التحول من الثقافة البيروقراطية إلى الثقافة الديمقراطية التشاركية من خلال حوكمة القطاع غير الربحي له دور رشيد في تمكين المنظمات غير الربحية -

تحقيق مشاركة القطاع غير الربحي في التنمية الاجتماعية).

ويُستخلص من هذا الجانب وجود توجه جاد للقطاع غير الربحي نحو تحقيق دوره في التنمية الاجتماعية، وفي الاتجاه ذاته تخلص دراسة الغامدي (٢٠١٩م) إلى نتيجة مؤداها أن للمنظمات غير الربحية توجهها جادا نحو تفعيل برامج الرؤية الوطنية (٢٠٣٠) من خلال اهتمام المنظمة باختيار البرامج المناسبة للفئات المستهدفة وتنفيذ المنظمة مجموعة من البرامج ذات الأثر الاجتماعي.

ثانياً: تُعبّر هذه المؤشرات عن حاجة القطاع غير

الربحي إلى تعزيز جوانب الثقافة التنظيمية، خصوصاً المعنية منها بمعايير الحوكمة على اعتبار أنها قيم تنظيمية موجهة إلى السلوك التنظيمي، إذ إن نظرية التوازن الديناميكي فسرت أن نسبة ٣٤,٦٨٪ تُشير إلى أهمية القيم التنظيمية الموجهة إلى السلوك التنظيمي داخل القطاع غير الربحي والداعمة لتحقيق دوره في العملية التنموية، وهذا يعني أن ٦٥٪ لا تُشير إلى ذلك، وبالتالي يُستخلص من هذا الجانب وجود نقص في جوانب الثقافة التنظيمية داخل القطاع غير الربحي في المجتمع السعودي، مما يفسر حاجته إلى تعزيز الجوانب التوعوية والثقافية بأهمية الحوكمة وآلياتها كقيم تنظيمية موجهة للسلوك التنظيمي أكثر من كونها متطلبات يجب الوفاء بها، لأن أي تغير اجتماعي لا بد أن يرتبط بالجانب الثقافي للمجتمع.

ثالثاً: تُعبّر هذه المؤشرات عن الجوانب غير الرشيدة

للحكومة في القطاع غير الربحي، إذ إن وجود متغيرات أخرى "دخيلة" مثل: الوضع العام الذي صاحب

- ومنها الجمعيات الأهلية- وتوجيهها نحو مؤسسة العمل وتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية، هذا بالنسبة للتوصيات العلمية، بينما تمثلت التوصيات العملية فيما هو آت:
- ضرورة إجراء دراسات استطلاعية لعينات كبيرة من الجمعيات الأهلية وعدم الاقتصار على الوثائق الصادرة من الجمعيات الأهلية، وذلك للخروج بنتائج واقعية تعطي صورة واضحة لجوانب القصور في النظام والوقوف على تعديليها.
- تعزيز الجانب التشاركي مع الجمعيات الأهلية في عملية تقييم نظام حوكمة الجمعيات الأهلية للاستمرار في تحسين النظام والاستماع إلى الصدى الرجعي من الجمعيات، وبذلك لا تقتصر تحسينات النظام على المناظير المكتوبة فقط (وثائق تقييم الجمعيات)، بل على النتائج المتحصلة من تعزيز الجانب التشاركي.
- تعزيز الوعي الثقافي للجمعيات الأهلية في أهمية الحوكمة الرشيدة ودورها في تسيير العمل المؤسسي وتجويده من خلال إجراء الندوات والدورات التثقيفية لمنسوبي الجمعيات الأهلية.
- تعزيز الجانب التوعوي والثقافي من الحوكمة بين العاملين في الجمعية وتوضيح القيمة الفعلية للجمعية عندما تطبق الحوكمة.
- وضع معايير للحوكمة خاصة بالجمعيات وقائمة على احتياجها الفعلي، وذلك بعد إجراء دراسات مسحية بالتعاون مع المختصين والخبراء في مجال الحوكمة الرشيدة لخلق إستراتيجيات جديدة قائمة على دمج المعرفة والمورد والاحتياج.
- تعزيز معايير الحوكمة باعتبارها قيمةً تنظيمية موجهة لرؤية الجمعية الإستراتيجية نحو العمل المؤسسي.
- تفعيل الجانب العلائقي مع الجمعيات الرائدة في العمل المؤسسي من خلال الاستفادة من خبراتهم في الحوكمة والإدارة الرشيدة.

المراجع

١. أبو نازل، عبد الفتاح ماهر أنس (٢٠١٧). العوامل المرتبطة بتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات الحكومية والأهلية التنموية، عالم التربية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، المجلد السادس، العدد ٥٩، ص ١٩١-٢٠٤.
٢. برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠). البعد الرابع التنمية المجتمعية وتنمية القطاع غير الربحي.
٣. بن حسين، سليمة (٢٠١٥) الحوكمة دراسة في المفهوم، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد العاشر، جانفي ٢٠١٥، ص ١٨٠-٢٢١.
٤. بن عبد العزيز خيرة (٢٠١٣). دور الحكم الرشيد في مكافحة الفساد الإداري وتحقيق متطلبات الترشيد الإداري، مجلة الفكر، العدد الثامن، ص ٣١٦-٣٣٧.

توصيات للجمعيات الأهلية

بالنسبة للتوصيات العلمية، أظهرت نتائج الدراسة حاجة الجمعيات الأهلية لتعزيز الجانب التوعوي والثقافي، ولتعزيز الحوكمة وآلياتها باعتبارها قيمةً تنظيمية موجهة إلى السلوك التنظيمي أكثر من كونها متطلبات يجب الوفاء بها، بينما تمثلت التوصيات العملية فيما هو آت:

٥. التايب، عائشة (٢٠١١). النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، القاهرة: منظمة المرأة العربية.
٦. الحسيني، السيد. (١٩٨٥). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، الكتاب الثامن عشر (ط ٥)، القاهرة: دار المعارف.
٧. الخالدي، جميلة محمد (٢٠٢٠)، حوكمة القطاع غير الربحي ودورها في التنمية الاجتماعية دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمدينة الرياض والدمام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية.
٨. الدريسي، إدريس (٢٠١٩). المجتمع المدني في سوسيولوجيا التنظيم ومنطق الحكامة، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
٩. دغيم، سميح (٢٠١٤). موسوعة مصطلحات علم الاجتماع مفاهيم: اتجاهات ومدارس وأعلام، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
١٠. دوران، جان بيار وفيل، روبير (٢٠١٩). علم الاجتماع المعاصر، (ترجمة: طواهري ميلود)، لبنان: ابن النديم للنشر والتوزيع، ودار الروافد - ناشرون.
١١. الردايدة، سائد (٢٠١٨). مقدمة إلى الحوكمة بنظرة عربية ٢٠١٨، الإمارات العربية المتحدة: شركة الدليل الذهبي للدعاية والإعلان.
١٢. رؤية المملكة (٢٠٣٠) (٢٠١٦)، متوفر على: <https://vision2030.gov.sa>
١٣. عبد ربه، عاطف (٢٠١٨). دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز السلم والأمن الدوليين، جمهورية مصر العربية: دار الفكر الجامعي.
١٤. علام، اعتماد (١٩٩٤). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، جمهورية مصر العربية: مكتبة الانجلو المصرية.
١٥. عليان، ربحي (٢٠٠١). البحث العلمي: أسسه ومناهجه وأساليبه وإجراءاته، المملكة الأردنية الهاشمية: بيت الأفكار الدولية للطبع والنشر والترجمة.
١٦. الغامدي، فواز بن علي (٢٠١٩). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠): دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود.
١٧. الغريب، عبد العزيز (٢٠١٦). التغيير الاجتماعي والثقافي مع نماذج تطبيقية من المجتمع السعودي، الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
١٨. الكايد، زهير، والنشاش، هيام (٢٠٠٨). الحكمانية والتنمية، المؤتمر العربي الأول: التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.
١٩. محمد، إبراهيم (٢٠١٩). علم اجتماع التنمية: رؤية معاصرة لمفاهيمه وقضاياها النظرية والمنهجية في ضوء إسهامات رواده، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد.
٢٠. وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (٢٠١٧). مواد حوكمة الجمعيات الأهلية في النظام واللائحة التنفيذية: <https://mlsd.gov.sa/ar>

٢١. مؤسسة الملك خالد الخيرية (٢٠١٨). آفاق

القطاع غير الربحي ٢٠١٨، الرياض، متوافر

على: <https://2u.pw/gUxG2>.

٢٢. موسى، محمد (٢٠٠١). علم الاجتماع عند

تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق

الاجتماعي دراسة تحليلية نقدية، القصيم: مكتبة

العليقي الحديثة.

المراجع الأجنبية

23. Losing, D. (2020). Knowledge Management and Non-profit Organizations: Catalyzing Sustainable International Development Initiatives, *ProQuest Dissertations Publishing*, Royal Roads University. Canada, .
24. Malena. C. (1995). *Working with NGOs*. Operations Policy Department, World Bank, March 1995, available at: <https://2u.pw/G5gGv> .
25. The World Bank (1991). *Managing Development: The Governance Dimension*. A Discussion Paper. August 29, available at: <https://2u.pw/l50z5> .
26. Yan, X.; Lin, H. & Clarke, A. (2017). Cross-Sector Social Partnerships for Social Change: The Roles of Non-Governmental Organizations. *Sustainability*, p. 10.