



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية في
محافظة نابلس (2013-2015)

عبد الناصر أحمد علي الصيرفي

رسالة ماجستير

القدس _ فلسطين

1438 هـ / 2017 م

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية في
محافظة نابلس (2013-2015)

إعداد :

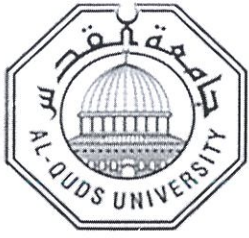
عبد الناصر أحمد علي الصيرفي

بكالوريوس : خدمة إجتماعية. من جامعة : القدس المفتوحة . نابلس /فلسطين

المشرف :- الدكتور منصور غرابه

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في التنمية المستدامة/
مسار بناء مؤسسات وتنمية الموارد البشرية(معهد التنمية المستدامة) جامعة القدس

1438هـ / 2017م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس (2013-2015)

إسم الطالب : عبد الناصر أحمد علي الصيرفي

الرقم الجامعي : 21412026

المشرف : الدكتور منصور غرابة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : 4 / 5 / 2017 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة

اسماؤهم وتوقيعهم :

التوقيع

1- رئيس لجنة المناقشة :- الدكتور منصور غرابه

التوقيع

2- ممتحنا داخليا :- الدكتور عبدالوهاب الصباغ

التوقيع

3- ممتحنا خارجيا :- الدكتور عمر رحال

القدس _ فلسطين

1438 هـ / 2017 م

الإهداء

إلى ذكرى أبي وأمي رحمة الله عليهم بكل إخلاص ووفاء
إلى من أحب أكثر ، ودوما هم من يعطيني القوة والدافع لكل شيء
(زوجتي وأبنائي)

إقرار

أقر أنا معد هذه الدراسة بأنها قدمت إلى جامعة القدس ، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة ، بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد ، وأن هذه الدراسة ، او اي جزء منها ، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة او معهد آخر .

التوقيع :-

الإسم : - عبد الناصر أحمد علي الصيرفي

التاريخ :- 2017/5/4

شكر و تقدير

الشكر أولاً لله تعالى عز وجل على ما من به علينا من صحة وعافية وتوفيق وعلم.

أتوجه بخالص الشكر والتقدير :

مشرفي وأستاذي الدكتور / منصور غراية .

الدكتور الفاضل / عزمي الأطرش مدير معهد التنمية الريفية المستدامة .

كما أتوجه بالشكر إلى كافة الأشخاص والمؤسسات والمبجوثين وغيرهم ممن أسهم في إنجاز هذه الدراسة وإلى كافة الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية وكافة العاملين والشكر موصول للأساتذة الأفاضل المحكمين الذين قدموا آرائهم ونصحهم واقتراحاتهم البناءة في تحكيم أداة الدراسة ، وإلى كل من ساهم بالمساعدة والتوجيه والنصح والإرشاد .

والله ولي التوفيق،،،،،

التعريفات والمصطلحات :-

1- الحوكمة :-

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، OECD. (2004):-

هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق أهدافها، وتتضمن توزيع الحقوق والمسئوليات بين الأطراف المختلفة لهذه المؤسسة وتحديد القواعد والإجراءات الخاصة بصنع القرار فيها .

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، UNDP. (1999):-

ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات والتي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم .

2- الشفافية Transparency :-

تعريف منظمة الشفافية الدولية Transparency International (2005):-

تسليط الضوء على القواعد والخطط والعمليات والإجراءات، وهي معرفة لماذا وكيف وماذا، وتتضمن الشفافية بأن الموظفين العموميين وموظفي الخدمة المدنية، والمديرين، وأعضاء مجلس الإدارة ورجال الأعمال أعمالهم واضحة ومفهومة، وتقديم تقارير عن أنشطتهم. وهذا يعني أن الجمهور يستطيع محاسبتهم. وهو أضمن طريقة لدرء الفساد، ويساعد على زيادة الثقة في الناس والمؤسسات التي يعتمد عليها مستقبلنا.

تعريف المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة، الانتوساي ISSAI (2010):-

يتعلق مفهوم الشفافية بقيام الأجهزة العليا للرقابة بالإفصاح العام بطريقة آنية وموثوقة وواضحة ومفيدة عن أوضاعها وتفويضاتها القانونية وأنشطتها وإدارتها المالية وعملياتها واستراتيجيتها وأدائها كما يلزم مفهوم الشفافية ضرورة الإفصاح العام عن نتائج عمليات الرقابة واستنتاجاتها بالإضافة إلى تمكين العموم من الحصول على المعلومات حول الأجهزة العليا للرقابة .

3- المساءلة Accountability :-

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، UNDP. (2010) :-

المساءلة هي التزام من في يدهم السلطة بتحمل تبعات أفعالهم. ومن منظور حقوق الإنسان، تُفهم المساءلة بصورة أفضل على أنها طبيعة العلاقة بين مجموعتين من الأطراف الفاعلة: أصحاب

الحقوق والمكلفون بالواجبات. فالعلاقة الخاضعة للمساءلة هي علاقة يلتزم فيها المكلفون بالواجبات (قادة، إدارات حكومية، مديرون، مقدموا خدمات) بتحمل مسؤولية وتبعات أفعالهم، بينما يكون بمقدور أصحاب الحقوق (مواطنين أو عملاء) مساءلة هؤلاء المكلفين بالواجبات عن طريق ممارسة المشاركة بالرأي.

تعريف هيئة الأمم المتحدة ، وحدة التفتيش المشتركة .(2011) :-

المساءلة هي التزام المنظمة وموظفيها بالخضوع للمحاسبة على تحقيق نتائج معينة ، تحدد عن طريق توزيع المسؤولية بصورة واضحة وشفافة، رهناً بتوافر الموارد وبما تفرضه العوامل الخارجية من قيود . وتشمل المساءلة تحقيق الأهداف والنتائج وفقاً للأولويات الموكلة.

4- الجمعية الخيرية :-

تعريف قانون الجمعيات الفلسطينية رقم (1) لسنة (2000) :-

الجمعية أو الهيئة : هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية.

تعريف قانون الجمعيات المصري رقم 84 . (2002) :-

بأنها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتبارية أو منهما معا لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي.

الإختصارات :-

(N.G.O)	المؤسسة الأهلية / غير الحكومية Non Government Organization
C.S.O.s	مؤسسات المجتمع المدني Civil Society Organizations
OECD	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organisation for Economic Co-operation and Development
UNDP	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي United Nations Development Programme

ملخص الدراسة :-

تم إجراء هذه الدراسة في محافظة نابلس بالفترة الزمنية الواقعة ما بين شهر نيسان لسنة 2013 ولغاية شهر نيسان 2015 ، وإستهدفت الأشخاص الأعضاء بالجمعيات والعاملين بها ، بغرض معرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجمعيات الخيرية .

وفي سياق الدراسة تم التعرف على درجة تطبيق المساءلة والشفافية بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس وهل تختلف وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية ، الطاقم التنفيذي ، أعضاء الهيئة العامة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة، وهدفت الدراسة الى معرفة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة(الشفافية والمساءلة) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس والإستفادة من النتائج والتوصيات لمساعدة الجمعيات الخيرية في تطبيق مبادئ الحوكمة في عملها، التعرف على العقبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة في عمل الجمعيات الخيرية ، وإعتمدت المصادر الأولية والثانوية والخبرات الذاتية في جمع البيانات والتي تشمل اللقاءات المباشرة إما بشكل فردي أو على شكل مجموعات وكذلك من خلال الإستبانة مع عينة من الجمعيات الخيرية العاملة بمحافظة نابلس، وذلك ضمن مواصفات محددة لهذه العينة إضافة إلى المصادر الثانوية والتي تشمل الكتب والدوريات والأبحاث المنشورة بذات الموضوع ، والاستفادة من الخبرات الذاتية المتراكمة في هذا المجال والذي له علاقة مباشرة مع طبيعة عمل الباحث .

إن أداة الدراسة كانت عبارة عن قسمين القسم الأول المقابلة الشخصية المباشرة والقسم الثاني الاستبانة. اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي ،الذي ينطلق من دراسة المنطقة المبحوثة، وإعتمدت الدراسة أيضا على أسلوب الدراسة الميدانية ، من خلال المصادر الثانوية وشملت المراجع والأدبيات والدوريات والمقالات والانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، والمصادر الأولية من أجل التوصل إلى حل لمشكلة الدراسة، تم اختيار أداة الدراسة المناسبة لهذا الغرض بقسميها(المقابلة والاستبانة)، وقد تم الرجوع للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة . بالإضافة إلى الإطلاع على العديد من الدراسات العربية التي تتعلق متغيراتها بموضوع الدراسة الحالي، فقد وجدت عناصر الدراسة متفرقة في العديد من الدراسات السابقة، في حين أن المقياس الذي طور من قبل الباحث قد تناول هذه العناصر مجتمعة لتتناسب مع مشكلة الدراسة ، وقد تم إجراء المقابلات من خلال مجموعة محددة من الأسئلة وتوزيع استبانة خاصة بالدراسة إرتبطت مع أسئلة الدراسة وأهدافها.

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين منهم أساتذة جامعات متخصصين ، وموظفي حكومة من العاملين بمجال الجمعيات الخيرية والأهلية، ونشطاء من المجتمع المدني وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها .

ومن أهم النتائج التي توصل لها الباحث وجود درجة عالية من الوعي لدى أعضاء الجمعية ولدى الطواقم التنفيذية حول أهمية الحوكمة في الجمعيات الخيرية . وكذلك تطبيق نصوص القانون التي ترتبط مباشرة بتطبيق المساءلة والشفافية ، ومن جهة أخرى برز مفهوم الشفافية والمساءلة كثقافة وقيمة معنوية تمارس وتطبق بشكل طوعي من قبل الأعضاء والعاملين . وقد ظهر واضحا أن الفروقات بالمستوى الثقافي والمؤهل العلمي لأعضاء الجمعيات إنعكس بوضوح شديد على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية).

وكانت النتائج مرتفعة لدرجة تطبيق الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس وتعزى كحصيلة طبيعيه للحالة الإيجابية وتطبيق القانون بالجمعيات.

وقد تقدم الباحث بمجموعة توصيات أهمها تعزيز حوكمة الجمعيات من خلال تطبيق باقي معايير الحوكمة والعمل على إعداد دليل شامل لحوكمة الجمعيات بشكل مهني، تطوير قدرات وامكانيات الجمعيات بموضوع الحوكمة عموماً والشفافية والمسائلة خصوصاً مما يمكن الجمعيات من المطالبة بتطبيق المسائلة والشفافية على مؤسسات القطاع العام وفق القانون.

العمل على تعزيز فكرة تقبل الآخر واحترام آراء الآخرين ، تعزيز العمل الطوعي ليصبح ثقافة عامة لدى الجميع من خلال الدعوات العامة لتنفيذ أعمال تطوعية وإثارة الموضوع بكل الأوقات ومشاركة الجهات الرسمية . إيجاد دور واضح للعاملين بالجمعيات من خلال المشاركة الواضحة بعملية التخطيط وكذلك عمليات التقييم لبرامج ومشروعات الجمعية، إيجاد مساحة كافية لعملية الرقابة المحايدة بالجمعيات من خلال العمل بألية وجود لجنة رقابة دائمة منتخبة من الهيئة العامة.

أخير أوصى الباحث القيام بدراسات أخرى لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة بالجمعيات الخيرية بباقي محافظات الوطن للتحقق من الحالة العامة لدرجة تطبيق الحوكمة بكافة الجمعيات الخيرية.

The degree of application of governance principles (accountability and transparency) in charitable societies in Nablus governorate (2013-2015)

Prepared by : Abed AL Nasser Ahmad Ali Sairafi

Supervisor: Dr. Mansour Gharabah

Abstract

This study was conducted in Nablus Governorate for a period of two years (April 2013 until April 2015), targeting charitable societies members and employees. The study aims to determine the degree of application of the principles of governance in those societies.

In the context of the study, the extent of accountability and transparency of charities in Nablus governorate has been identified. Is there any contradiction among the views of members of the administrative board, executive staff, and members of the public board regarding the extent of application of the principles of governance? The study aimed at identifying the degree of application of the principles of governance (transparency and accountability) in charities in Nablus governorate and benefiting from the findings and recommendations to help charities apply the principles of governance in their work, and identify the obstacles and impediments to applying the principles of governance in the work of charitable societies.

The primary and secondary sources and self-experiences were used in data collection, which included direct interviews either individually or in groups, as well as through a questionnaire with a sample of charities operating in Nablus governorate, within the given specifications of this sample as well as secondary resources, which include books, periodicals and published research related to the same subject, in addition to benefiting from the accumulated self-experience in this field, which has a direct relationship with the nature of the work of the researcher.

The primary and secondary sources and self-experiences were used in collecting data, which included direct interviews either individually or in groups, as well as through a questionnaire with a sample of charities operating in Nablus governorate, within specific specifications of this

sample as well as secondary sources including books, periodicals and published research in the same subject, and to benefit from the accumulated self-experience in this field, which is directly related to the nature of the researcher's work.

The study tool was divided into two parts: the first is a direct interview and the second is a questionnaire. The study was based on the descriptive method, which is based on the study of the sample area. The study also relied on the method of field study, through secondary sources, including references, literature, periodicals, articles and internet related to the subject of the study and the primary sources in order to find a solution to the problem. A suitable tool was selected (The interview and the questionnaire). The theoretical literature on the subject of the study has been reviewed. In addition to reviewing of many Arab studies whose variables are related to the subject of the current study, the elements of the study were found scattered in many previous studies, whereas the scale developed by the researcher has dealt with these elements together to suit the problem of the study. Interviews were held using a specific set of questions and the distribution of a survey questionnaire related to the study questions and objectives.

To verify the veracity of the content of the study tool, it was presented to a group of arbitrators, including specialized university professors, government officials working in the field of charities and civil society organizations, and civil society activists who were asked to study the tool and express their opinion.

One of the most important findings of the researcher is that there is a high degree of awareness among the members and the executive staff about the importance of governance in charities. As well as the implementation of the provisions of the law that are directly related to the application of accountability and transparency. On the other hand the concept of transparency and accountability emerged as a culture and moral value practiced and applied voluntarily by members and employees. It has become clear that differences in the cultural level and academic qualifications of the members of the societies have clearly reflected the degree of application of the principles of governance (accountability and transparency).

The results were high to the degree of application of governance (accountability and transparency) in charities in Nablus governorate and

attributed as a natural result of the positive situation and application of the law within societies.

The researcher presented a set of recommendations, the most important of which is the enhancement of the governance of societies through the application of the rest of standards of governance and the preparation of a comprehensive guide to the governance of societies in a professional manner, developing the capacities and qualifications of societies on governance in general, transparency and accountability in particular, which enables societies to demand the application of accountability and transparency to public sector institutions in accordance with the law.

To promote the idea of accepting others and respecting their opinions, to promote voluntary work to become a public culture for all through public invitations to carry out voluntary work, to raise the subject at all times and to share with official bodies. Creating a clear role for the workers in the societies through the clear participation in the planning process as well as the evaluation processes of the programs and projects of the society. The creation of sufficient space for the process of neutral observation of societies through the mechanism of a permanent observation committee elected by the general assembly.

Finally, the researcher recommended carrying out other studies to measure the degree of implementation of the principles of good governance in charitable societies in the rest of the country's governorates to verify the general status of the application of governance in all charitable societies.

الفصل الأول : -

الإطار العام للدراسة

1.1. مقدمة الدراسة :-

استطاع المجتمع المدني أن يثبت حضوره بالمساهمة الفاعلة بتلبية احتياجات الشعب الفلسطيني بكافة الأوقات وخاصة بالفترات التي اتسمت بالفراغ السياسي، ومن خلال كافة مكونات المجتمع المدني وخاصة الجمعيات الخيرية حيث دأبت هذه المكونات على تلبية احتياجات الشعب بكافة القطاعات المختلفة وأسهمت إيجاباً في عملية البناء .

بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية على الأرض بات المجتمع المدني بكافة مكوناته شريكاً فاعلاً على الأرض ، ولأن المجتمع المدني مكون أصيل من مكونات الدولة الفلسطينية، وجب عليه أن يلتزم بالقيم الأخلاقية العامة التي تحتكم لها الدولة، وعناصر الحوكمة المتمثلة بالشفافية والمساءلة والنزاهة وغيرها أن تكون عنصراً أساسياً حاضراً بقوة بالخطاب والأدبيات والسلوك .

يعتبر المجتمع المدني بعد السلطة التشريعية أحد أهم الجهات التي تتقدم بالمساءلة للحكومة ومؤسسات الدولة المختلفة على أرضية مبادئ الحوكمة ، الأمر الذي يفرض على المجتمع المدني بكافة مكوناته المختلفة الالتزام الذاتي بمبادئ الحوكمة قولاً وفعلاً، ليمثل نموذجاً عملياً لكافة الجهات التي تتوجه له بالمساءلة . إن أهمية الحوكمة لا تقتصر فقط على أنها آلية لتحقيق التنمية المستدامة،

وإنما هي مدخل مهم من مداخل تقييم وتطوير الأداء على مستوى الدولة وعلى مستوى كافة المؤسسات سواء الحكومية أو مؤسسات المجتمع المدني أو مؤسسات القطاع الخاص. إن الباحث ذهب إلى دراسة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس، مستندا إلى المنهج الوصفي بإعداد هذه الدراسة . علما أن موضوع الجمعيات الخيرية والقائمين عليها يوجد به نقطة فارقة تستحق التوقف والإشارة لها وهي أن المشرفين والقائمين على الجمعيات الخيرية متطوعون لا يتلقون أجر نظير خدمتهم وجهدهم ويحظر القانون عليهم العمل بأجر بالجمعيات .

2.1. أهمية الدراسة ومبرراتها :-

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وهي (المساءلة، الشفافية) لدى الجمعيات الخيرية، ومن المعلوم أن فلسطين من البلدان محدودة الموارد ، وتعتمد بشكل كبير على الدعم الخارجي، وقطاع الجمعيات هو جزء من هذه الحالة وليس سراً أن أكثر من (80%) من هذه الجمعيات تعتمد بوجودها واستمرارها على الدعم الخارجي، حيث أن الدول المانحة أصبحت تقيم مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة كأحد الشروط المعتمدة لتقديم التمويل. (سجلات وزارة الداخلية، 2016)

والأهمية المباشرة لهذه الدراسة هي :-

- 1- تسلط هذه الدراسة الضوء على درجة تطبيق الحوكمة في الجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس .
 - 2- أبرزت الدراسة أهمية الحوكمة بالجمعيات الخيرية كشريك أساسي بالمجتمع وكتطبيق ذاتي للحوكمة .
 - 3- إضافة دراسة متخصصة بموضوع آليات عمل الجمعيات من جهة وتسليط الضوء على موضوع الحوكمة ممارسة وتطبيقاً من جهة أخرى .
 - 4- نتائج الدراسة في حال تم اعتمادها يمكن أن تساهم في اتخاذ قرارات أو يبنى عليها عند اتخاذ القرارات لدى أصحاب القرار والنفوذ .
 - 5- التعرف على رؤية الجمعيات الخيرية لموضوع الحوكمة هل هو ثقافة أصيلة يجب أن تعمم أم متطلب موضوعي .
 - 6- الاهتمام الشخصي للباحث بدور الجمعيات الخيرية بالمساهمة بتطبيق ونشر الحوكمة بالمجتمع من جهة وممارستها ذاتياً من جهة أخرى .
- الإطلاع على البيئة القانونية الناظمة لعمل الجمعيات الخيرية بعد إقرار قانون الجمعيات الخيرية رقم (1) سنة (2000) والعمل به .

3.1. مشكلة الدراسة :-

رغم التطور الكبير الذي حصل على الجمعيات الخيرية وتوفر الهياكل الإدارية والنظم المالية وكذلك البيئة القانونية المناسبة لعملها ، والقيام بواجبها والتنوع الكبير بالتخصصات التي تعمل بها هذه الجمعيات ، إلا أنه يوجد تفاوت ملحوظ بتطبيق الحوكمة ومبادئها سيما الشفافية والمساءلة ما بين الجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس .

فالحوكمة الجيدة ومكافحة الفساد كفكرة ومضمون تهدف إلى التنمية المستدامة والحفاظ على المال العام، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعايير أو كما يسميها البعض المبادئ التي تتمثل في المشاركة و المساءلة والشفافية وتعزيز دور القانون والكفاءة والفاعلية وغيرها من المعايير التي سيتم مناقشتها في أقسام أخرى.

وتطبيق هذه المعايير له أهمية بالغة في تطوير أداء المؤسسات ، سواء على الصعيد الحكومي أو مؤسسات المجتمع المدني عموماً ، والجمعيات الخيرية خصوصاً وكذلك القطاع الخاص. لقد تطورت الجمعيات الخيرية من خلال الأعمال الخدمائية التي تقدمها عبر زيادتها كماً ونوعاً ووجود الأنظمة المالية والإدارية وطواقم العاملين كل ذلك يفرض على الجمعيات الالتزام بالحوكمة خاصة الشفافية والمساءلة لما لتطبيقها من انعكاسات واضحة على تطوير وتحديث النظم والآليات وتصحيح الأخطاء التي هي من متطلبات التنمية، يمكن القول أنه على الرغم من وجود المرجعيات القانونية للجمعيات، وكبر وعمق التجربة لديها إلا أن تطبيق الحوكمة في عملها بحاجة الى مراجعة وتحقق من آليات التطبيق ومستوياته ، لهذا سنتمركز مشكلة الدراسة في:

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة،الشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس ؟

4.1.أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى :-

درجة تطبيق مبادئ الحوكمة(الشفافية والمساءلة) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس

ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية :

- 1- التعرف على درجة تطبيق المساءلة بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس .
- 2- التعرف على درجة تطبيق الشفافية على الجمعيات الخيرية في محافظة نابلس .
- 3- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد الجمعيات الخيرية في تطبيق مبادئ الحوكمة في عملها .

5.1. أسئلة الدراسة :-

- استنادًا إلى مشكلة الدراسة فإن سؤال الدراسة الرئيس يتمثل بما يلي :-
- ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة ،الشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس؟
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية :-
- 1- ما درجة تطبيق المساءلة بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس ؟
 - 2- ما درجة تطبيق الشفافية بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس؟
 - 3-هل تختلف وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية ، الطاقم التنفيذي ، أعضاء الهيئة العامة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة ؟

6.1. هيكلية الدراسة

- من أجل تحقيق عرض جيد للدراسة فقد تم تقسيمها إلى ستة فصول كما يلي :-
- الفصل الأول:- الإطار العام للدراسة والذي يتكون من مقدمة ونبذة تمهيدية عن موضوع الدراسة ، مشكلة الدراسة،أسئلة الدراسة، أهمية الدراسة ، محددات الدراسة ، أهداف الدراسة ، حدود الدراسة ، هيكلية الدراسة، التعريفات والاختصارات ، وأخلاقيات الدراسة .
- الفصل الثاني :- الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث :- منهجية الدراسة وإجراءاتها .
- الفصل الرابع :- نتائج الدراسة ومناقشتها .
- الفصل الخامس :- الاستنتاجات والتوصيات .
- الفصل السادس :- قائمة المراجع والمصادر والملاحق .

7.1. محددات الدراسة :-

لأهمية وحساسية هذا الموضوع، وكذلك وجود تدني في مستوى الثقة ما بين الجمعيات الخيرية والحكومة في فترات زمنية متفاوتة وربما في بعض الأحيان تبادل الاتهامات من كلا الطرفين بعدم التعاون ومحاولة التفرد بإدارة الحياة العامة ، لكل هذه الأسباب تغدو هناك صعوبات ومعوقات بالكتابة بموضوع الدراسة وذلك ضمن محددات معينة أهمها :-

- 1-حساسية الإدلاء ببعض المعلومات من قبل المعنيين بالدراسة .
- 2- صعوبة في تحديد مواعيد المقابلات مع المعنيين في الدراسة .
- 3- نسبة مرتفعة من المعنيين في الدراسة هم متطوعون ولا يتلقوا أجرًا مقابل عملهم ، مما يؤدي إلى تخفيض مستوى الانتماء .
- 4- ضعف التمويل وقلة الموارد المالية ، تدفع القائمين على الجمعيات للبحث عن التمويل بأي طريقه حتى لو كان مخالفًا للأهداف التي أنشأت من أجلها الجمعية .
- 5-التخوف الدائم لدى القائمين على الجمعيات من الجهات الرسمية والافتراض أن الرقابة هي تصيد للأخطاء .

8.1. حدود الدراسة :-

- 1-الحدود المكانية :- محافظة نابلس بما يشمل المدينة والقرى والمخيمات.
- 2-الحدود الزمنية :- الفترة الزمنية الواقعة ما بين شهر نيسان لسنة 2013 ولغاية شهر نيسان 2015.
- 3-الحدود البشرية :- الأشخاص الأعضاء بالجمعيات والعاملين بها.
- 4- الحدود الموضوعية :-درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الجمعيات الخيرية .

9.1. أخلاقيات الدراسة :-

لقد تم الالتزام بالأصول والضوابط التي يجب مراعاتها أثناء القيام بإجراءات البحث العلمي وذلك من خلال التالي :-

- تم إرسال كتب إلى الجمعيات المستهدفة ، وطلب الإذن المسبق منها لإجراء مقابلات مع المعنيين في الجمعيات للوصول للمعلومات المطلوبة .
- مراعاة الأمانة العلمية في توثيق الدراسات والأدبيات ودقة الاقتباس ، والإشارة إلى أصحابها لحفظ حقوقهم.
- مراعاة الدقة في إجراء الدراسة وتطبيق معايير المنهجية العلمية في إعداد الدراسة وعرض النتائج .
- مراعاة الموضوعية أثناء إعداد الدراسة بما يتوافق مع المنهج العلمي المتبع .
- تحديد جدول زمني محدد لإنهاء الدراسة .
- تعزيز الايجابيات المتوقعة من الدراسة ،والحد من تأثير المخاطر أثناء عملية إعدادها .
- الاحترام المتبادل مع كافة المعنيين وذوي العلاقة بالدراسة .
- احترام الرأي الآخر والاستماع الجيد لذوي العلاقة بالدراسة .

10.1. نبذة عن تاريخ العمل الأهلي بفلسطين :-

قد تكون الحالة الفلسطينية الأكثر تميزاً بالمنطقة العربية فالاحتلال المتواصل للأرض الفلسطينية وعدم وجود استقلال للقرار السياسي للشعب الفلسطيني، خلق حالة من الكفاح المتواصل على مدار السنوات، كل ذلك خلق واقعا مختلفا عن باقي المنطقة، والظروف التي مر بها العمل الخيري ونظوره من حالة التطوع البسيط حتى تبلور إلى حالة المجتمع المدني بمفاهيمه الحديثة بقي مرتبطا بكل الحقب بالصبغة السياسية إلى حد ما ، ويأتي ذلك من الحالة العامة والظرف السياسي للشعب الفلسطيني الذي يعكس نفسه بالكامل على كافة مناحي الحياة .

التطور التاريخي للعمل الأهلي :-

عند الحديث عن العمل الخيري أو الأهلي أو أي مسمى متداول يجب المرور بالمراحل التاريخية التي مر بها هذا العمل كونه لا يمكن عزل التطور التاريخي والأحداث والمؤثرات التي حصلت، والحديث بشكل مجرد عن العمل الأهلي . وبإيجاز سريع مهم أن نجري مراجعة تاريخية على أدوار المنظمات الأهلية الفلسطينية وهي على النحو التالي :-

السنوات (1917-1948) :-

ارتبط العمل الخيري الفلسطيني تاريخيا بالعمل الوطني والسياسي وظل داعما ومؤازرا له كما أنه ظل رافدا أساسيا من روافد العمل الوطني ،عرفت فلسطين أنواعا من الجمعيات منذ صدور الدستور في العهد العثماني أول مرة، أي في سنة (1876). وهذه الجمعيات كانت على صنوف عدة . فهناك الجمعيات السياسية والجمعيات الخيرية والجمعيات الأدبية. وفي هذا السياق ظهرت "جمعية الآداب الزاهرة" في القدس سنة (1898)(رئيسها داود الصيداوي) و"جمعية الإخاء العربي" في القدس أيضاً سنة (1908) (مؤسسها خليل السكاكيني) و"جمعية الآداب" في يافا سنة (1908)، و"جمعية الإخاء والعفاف" سنة (1914) (رئيسها سعيد الخطيب)، وهي جمعية سياسية بعكس ما يوحي اسمها، وعندما احتلت فلسطين عام (1917) وتم إعلان الانتداب البريطاني عام (1922) وما تبعها من تأسيس وطن قومي لليهود بموجب وعد بلفور وقيام دولة إسرائيل عام (1948) ، قامت المنظمات الأهلية الفلسطينية بدور هام على صعيد مقاومة الهجرة اليهودية ومساعدة منكوبي الحرب من اللاجئين . وركز العمل الأهلي على مقاومة تأسيس وطن قومي لليهود ورفض وعد بلفور حيث نشأت جمعية العمال العرب سنة (1925) وساهمت النساء في دعم الفدائيين لشراء السلاح وتشكلت

الاتحادات النسوية في تلك الفترة مثل اتحاد العاصمة النسائي ، والاتحاد النسائي بعكا ، وجمعية الاتحاد النسائي العربي بنابلس . وكانت الجمعيات النسائية أقدر من الهيئات الأخرى على تحدي بلاغات الحكومات التي ترمي إلى إلغاء الاضرابات والنشاط الوطني، كما حدث يوم 1933/10/13 عندما قامت الجمعيات النسائية بمظاهرة كبرى تنفيذاً للقرار الذي اتخذته الهيئات الوطنية في اجتماع عقد يوم 1923/10/8. وقد اصطدمت المظاهرات برجال البوليس، ولكن هذا الردع أدى إلى القيام بمظاهرة كبرى في مدينة يافا يوم 1933/10/27 دعت إليه جمعية السيدات العربيات، وشاركت فيه وفود الجمعيات النسائية. وعندما تصاعد النضال الثوري في فلسطين سنة 1936 ساهمت المرأة من خلال الجمعيات في عقد الاجتماعات السياسية، وكان أكبرها الاجتماع الذي عقد يوم 1926/5/11 في المدرسة الوطنية الأرثوذكسية بيافا وعقدت الجمعيات النسائية في 1936/7/27 اجتماعاً كبيراً بمناسبة اليوم المئوي للاضراب العام على نداء اللجنة العربية العليا. وقدمت النساء الحلي والمجوهرات لتبايع وينفق ثمنها على أسر الثوار والمنكوبين.(الموسوعة الفلسطينية،2014)

فترة التواجد الأردني في الضفة الغربية والمصري بقطاع غزة (1949- 1967):-

كان للنكبة أثراً سلبياً ألقى بظلاله على كافة جوانب المجتمع الفلسطيني وبصورة خاصة على العمل الأهلي حيث سجل تراجعاً واضحاً بسبب حالة الإحباط التي رافقت نكبة عام (1948). ورافق ذلك تضيق من جهات الحكم بالضفة وقطاع غزة (الأردني والمصري) على حركة وحرية المواطنين ، وما رافق ذلك من ضعف للأحزاب السياسية، علماً أن الصبغة العامة للعمل الأهلي في تلك الفترة كانت ذات مضمون سياسي حيث ركز على مقاومة مشاريع التوطين ، وكانت قضية اللاجئين وحق العودة أساس ومحور النشاطات ومن أهم الجمعيات التي تأسست وبرزت في تلك الفترة المشروع الانشائي العربي والهلال الاحمر الفلسطيني .

الفترة من (1970-1980) :-

إن أهم ما ميز هذه الفترة هو بروز منظمة التحرير الفلسطينية والاتفاق على كونها الممثل الشرعي والوحيد للشعب الفلسطيني، وجاء ذلك على أثر تراكم سلسلة من الأحداث النوعية التي وضعت منظمة التحرير في هذا المكان ، ومن أهم هذه الأحداث انطلاقة الثورة الفلسطينية سنة (1965) ومن ثم هزيمة سنة (1967) وانطلاق فصائل العمل الفدائي سنة (1967) الجبهة الشعبية لتحرير فلسطين وتشكل قيادة منظمة التحرير من قبل الفصائل المسلحة (1968) والحدث الأكثر أهمية والذي أسهم بوضع المنظمة بمركز الحدث وتسليط الضوء عليها هو معركة الكرامة حيث كان الحدث

الأهم والمفصلي في تغيير الخريطة السياسية بالمنطقة ، على ضوء هذه المعطيات تطور العمل الأهلي بشكل ملحوظ جدا بهذه الفترة فقد عملت منظمة التحرير على إنشاء العديد من المؤسسات والاتحادات في الخارج وكذلك تم إنشاء لجان العمل التطوعي في الضفة وقطاع غزة والتي ساهمت في تقديم بعض الاحتياجات التنموية للسكان . وفي أواخر سنوات السبعين برزت لجان الشبيبة للعمل الاجتماعي وعملت على تعزيز روح العمل التطوعي . إلى جانب ذلك بقيت الجمعيات والتي بغالبها ذات طابع خيرى وهي أصلاً جزءاً أساسياً من التكوين الاجتماعي تقوم بدورها الخيري بدون الاقتراب علنا من الحالة السياسية لكون الاحتلال كان هو جهة الرقابة والمتابعة على الجمعيات الخيرية (ضابط الشؤون الاجتماعية) فكانت هذه الجمعيات تؤدي دورها الوطني بصمت ومن هذه الجمعيات الاتحاد العام للجمعيات الخيرية والذي كان إطاراً جامعاً للعديد من الجمعيات والإغاثة الطبية والزراعية ولجان العمل الزراعي ولجان العمل الصحي . حيث لم يتجاوز اللجان والجمعيات إطار الإغاثة ، واعتبر الاحتلال مسؤول - على الأقل رسمياً - عن تقديم الخدمات الاجتماعية ، حيث كان موقف الفصائل الوطنية والمنظمات الأهلية متشدداً بما يخص موضوع التنمية على اعتبار أن الأهمية للتحرير والاستقلال وإقامة الدولة وأن أي عمل تنموي في حينه سيعني تطبيعاً مع الاحتلال وأن التنمية تأتي بعد الاستقلال وإقامة الدولة .(عمرو،2013)

فترة الثمانيات،خروج منظمة التحرير من لبنان وأثره على العمل الأهلي الفلسطيني،(1982-
1987):-

شهدت هذه المرحلة تميزاً كبيراً في تاريخ الجمعيات الخيرية، وكان من أبرز ما شهدت هذه المرحلة خروج منظمة التحرير من لبنان حيث أصبحت الضفة الغربية وقطاع غزة الواجهة المركزية في مقاومة الاحتلال الذي أدى إلى تركيز الفصائل على تشكيل أطر ولجان وهيئات لكي تستطيع ومن خلالها ممارسة العمل السياسي من ناحية ولكي تعمل على تقديم خدمات تنموية للجمهور الفلسطيني، ومع ذلك لم تتمكن هذه المنظمات والاتحادات من تجاوز دورها الإغاثي. أما عام (1982)، وهو عام خروج منظمة التحرير من لبنان، فقد اتخذت الجمعيات الخيرية شعار «التنمية من أجل الصمود» في إشارة واضحة إلى مزج العمل الوطني بالتنموي. بالمقابل كثف الاحتلال من جهوده لكسر الجبهة الداخلية للفلسطينيين من خلال مخططات استخباراتية خبيثة، وذلك من خلال مخطط روابط القرى التي كان مشروع إقامتها قد مر عليه أكثر من 3 سنوات ولكن نضج وتعزز بفترة الحرب . بمعنى هجمة على منظمة التحرير وتصفية بنيتها العسكرية وخلق جسم بديل تابع للاحتلال في الضفة الغربية يكون بمثابة مرجعية للجمهور الفلسطيني، ولجأت إلى فرض هذه السلطة بالترغيب تارة وبالتهريب تارة أخرى . (محيسن،2001)

مرحلة الانتفاضة (1987-1993) :-

إن الأحداث التي مرت بها القضية الفلسطينية والشعب الفلسطيني بكل مكوناته في هذه المرحلة عملت على إحداث تغييرات نوعية وهامة على صعيد الأهداف والبرامج والخطط التنموية للجمعيات الخيرية الفلسطينية من ناحية ، وشهدت تكوين مؤسسات ومراكز مهنية متخصصة. إن هذه المرحلة أضافت بعداً آخرًا لعمل الجمعيات الخيرية الفلسطينية بناء على تبلور الاعتقاد السياسي بإمكانية نشوء دولة فلسطينية مستقلة حيث تمحور النشاط السياسي خلال مرحلة الانتفاضة على رفع شعار التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة من خلال تعزيز عنصر البناء إضافة إلى البعد الآخر وهو المقاومة وبالرغم من أهمية هذه العناصر إلا أن الطابع السياسي والنضالي بقي هو الغالب في عمل الجمعيات الخيرية الفلسطينية .

وقد شهدت الفترة ما بين 1988-1993م تغييرات هامة على صعيد أهداف وبرامج الجمعيات الخيرية الفلسطينية، حيث تمحور النشاط السياسي خلال هذه الفترة على شعار "إنهاء الاحتلال والتحضير لبناء الدولة المستقلة". وقد نشأ في هذا الإطار عدد من المراكز والمؤسسات المهنية المتخصصة، مثل: مراكز الأبحاث، التدريب، والإقراض، والبيئة، والإعلام، والطفولة المبكرة، والتعليم، والصحة، والزراعة والتي احتوت وجذبت عدداً لا بأس به من الأكاديميين والمهنيين. وفي هذا السياق تحول عدد من الجمعيات الخيرية إلى منظمات حكومية ذات تبعية مباشرة أو غير مباشرة للسلطة. كما انتقل عدد كبير من الناشطين في العمل السياسي والاجتماعي للعمل في المؤسسات الرسمية المختلفة من وزارات ومراكز وهيئات كالطاقة، والبيئة، والإذاعة والتلفزيون. (ابراش، 2001)

اتفاقية أوسلو وقيام السلطة الوطنية الفلسطينية (1993-1999) :-

بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية والتي فرض وجودها واقعاً مختلفاً عن ما كان قبله من حيث طبيعة الجمعيات الخيرية ، حيث انتقلت هذه الجمعيات من موقع المجابهة السياسية إلى المجابهة المهنية حيث بدأت هذه الجمعيات سواء التي كانت موجودة قبل أوسلو أو الحديثة بعد أوسلو بالتفكير والدخول في مرحلة البناء وتوفير خدمات تتسم بدرجة عالية من المهنية ، وقد تضاعف عدد الجمعيات الخيرية في سنة (1999) ليصل إلى (480) جمعية خيرية ، وكان عملها في هذه الفترة من خلال اللجان والائتلافات وذلك من خلال التنسيق الإيجابي مع مؤسسات السلطة الوطنية ، فساعدت في صياغة القوانين ، كما ساعدت في عملية تأهيل العاملين في المؤسسات الحكومية كما عملت على تقديم خدمات لفئات لم تقدر وزارات السلطة الوطنية تقديم الخدمات لها .

وكواقع جديد بعد قيام السلطة الوطنية أصبحت هذه الجمعيات تعمل على توفير وتقديم خدمات ذات طابع تنموي بعدما كان طابع الخدمات يتسم بالطابع الإغاثي إلا أن الأمر ليس بالسهولة، ذلك أن السبب الذي خلق وطّع الجمعيات الخيرية بالطابع الإغاثي ما زال موجوداً وهو الاحتلال ولكن التغيير كان بشكل ملحوظ. (محيسن، 2001)

مرحلة انتفاضة الأقصى عام (2000) :-

بعد أن بدا الشعب الفلسطيني بكافة أطيافه بالتأسيس لإقامة الدولة الفلسطينية وإنشاء الوزارات المختلفة التي تعمل على إدارة شؤون المواطنين وتنظيم حياتهم جاءت الانتفاضة بما حملته من قمع وتدمير للبنية التحتية الهشة أصلاً من قبل آلة الاحتلال العاشمة ، وإيجاد حالة من الفوضى بعد فترة من الاستقرار ، ومعاودة حصار المدن الفلسطينية من قبل قوات الاحتلال ، الأمر الذي انعكس بشكل كبير على الجمعيات الخيرية ، حيث انتقلت هذه الجمعيات مرة أخرى إلى العمل النضالي ومواجهة الاحتلال الأمر الذي أثر على الكثيرين من متلقي الخدمات من هذه الجمعيات وخاصة في المناطق الريفية والمهمشة.

أكدت انتفاضة الأقصى مجدداً ضرورة إعادة النظر في العلاقة ما بين السلطة والمجتمع المدني، وتأسيس هذه العلاقة ليس على قاعدة أننا نعيش مرحلة الاستقلال الوطني، بل على قاعدة أننا ما زلنا في أوج مرحلة التصادم والصراع مع العدو، وأن خطاب السلام الذي خلق حالة استرخاء عند قطاع كبير من الشعب هو خطاب زائف، وأن العدو لا يمكن أن يقدم لنا دولة على طبق من الفضة. الانتفاضة أوضحت أن آفاق حل الصراع مع العدو ما زالت بعيدة، وأن الذي تغير ليس طبيعة الصراع بل أدواته، مما يحتم أن تبحث السلطة عن الشعب ليحميها وتحميها، و(أن تبحث) يعني أن تعيد الاعتبار لمؤسسات المجتمع المدني، ليس كشيء معارض للسلطة، بل كشيء رافد لها، ومكمل، كما كان عليه الحال في مرحلة الثورة. وفي نفس الوقت لا يجوز للمعارضة وللجمعيات الخيرية التي تدور في فلكها أن تزعم أنها أفضل حالاً من السلطة. ويجب أن لا يتبادر لذهن أحد أننا نقصد إلحاق المجتمع المدني بالسلطة بحالتها الراهنة، بل المقصود إعادة النظر في طبيعة العلاقة بينهما، وفي بنية وبرامج وألويات كل منهما في نفس الوقت. كانت الانتفاضة اختباراً للطرفين وللأسف أثبت الاختبار أنهما ليسا في مستوى عظمة الشعب وعدالة القضية. (ابراش، 2001)

ويجدر الإشارة هنا أن هذه الحقبة الزمنية شهدت محطات مهمة جدا أحدثت تحولاً إستراتيجياً في مسيرة العمل الأهلي وأهمها :-

1- إصدار قانون رقم (1) لسنة (2000) بشأن الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ،والذي اعتبر من أفضل القوانين بالمنطقة العربية والذي أسهم إيجاباً بتنظيم العمل الاهلي .

- 2- إندلاع إنتفاضة الأقصى بكافة الأراضي الفلسطينية، وكان للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية دورا وطنيا بارزا على كافة الأصعدة ، في ظل شراسة الهجمة الإسرائيلية وتدمير البنية التحتية لمؤسسات السلطة الوطنية وحالة الحصار المشدد على كافة المدن الفلسطينية برز واضحا الدور المساند والفعال للمجتمع المدني بكل القطاعات الإجتماعي والاغاثي وبشكل مميز بالجانب الصحي .
- 3- تشكيل الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية كجسم إداري متخصص عمل على تنظيم العمل الأهلي من النواحي القانونية والإجرائية .
- 4- تشكل إتحادات خاصة بالعمل الأهلي أسهمت ايجابيا في تطوير أداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية والخيرية ومنها شبكة المنظمات الأهلية وإعادة تفعيل أفرع الاتحاد العام للجمعيات الخيرية .

الفترة من (2001-2006) حدوث الانقسام :-

عطفًا على ما سبق، فإن الجمعيات الخيرية الفلسطينية تتأرجح في علاقتها مع الفصائل السياسية من الصراع أحيانًا إلى التحالف أحيانًا أخرى، وفقًا لظروف السياسة والمصالح في كثير من الأحيان. كذلك الحال مع السلطة الفلسطينية، فهي مشاركة على مستوى المشاريع، وصراع على المستوى الاستراتيجي، حيث أن السلطة تنظر بتوجس كبير لعمل الجمعيات الخيرية كمنافس على التمويل وكقوة اجتماعية لها حساب، وتبادل الجمعيات الخيرية السلطة هذا التوجس من حيث أنها ترغب (السلطة) بالسيطرة عليها وتريد تجفيف منابع التمويل وتمركزه في يدها، وهذا أحد الدوافع لتشكيل الشبكات (في محاولة لتوحيد الجهود وتعظيم القوة أمام السلطة). وقد ظهرت هذه التوجسات بشكل جلي بعد حالة الانقسام الفلسطيني في حزيران (2006)، حيث تزايدت حالات إغلاق الجمعيات المحسوبة على حركة حماس والمضايقات وتجميد الأرصدة على أسس سياسية في كل من الضفة وفي قطاع غزة تم إغلاق الجمعيات المحسوبة على حركة فتح ، وأصبح قانون الجمعيات أداة قمعية في يدي كل من السلطين، وذلك بخلق مبررات كثيرة لسوء استخدام القانون. (التمي،2011)

وقبل حالة الانقسام الفلسطيني، تم تسجيل المئات من الجمعيات، لأسباب سياسية، الأمر الذي برر لكل من السلطين في رام الله وغزة التعدي (والإغلاق في كثير من الأحيان) على هذه الجمعيات ما بعد الانقسام، نظرًا للاعتقاد أن معظم هذه الجمعيات سجلت لخلق حقائق سياسية، وباب آخر لكل من التنظيمين (فتح وحماس) لكن هذه الحالة الفوضوية من إنشاء الجمعيات الخيرية بشكل غير منضبط، و بروز ظاهرة الشللية في هذه الجمعيات، وتسجيل عدد من الجمعيات بأسماء رجال أمن وغير ذلك، أدت إلى شبه انهيار لمفهوم المجتمع المدني على وجه العموم، والجمعيات الخيرية على وجه الخصوص، وأصبحت تعاني الجمعيات الخيرية الأصلية والكبيرة من النظرة المجتمعية والاتهام

بالفساد والعمل لأجندات أجنبية. وهذا بالفعل ما كانت تسعى إليه جهات عديدة، ومنها بعض المانحين والسلطان في رام الله وغزة.

هذا كله أدى إلى عدم تمكين المجتمع الفلسطيني من بلورة رؤية واستراتيجية تنموية موحدة، وأصبحت السلطة الفلسطينية والجمعيات الخيرية عرضة لابتزاز الممولين الذين لديهم قدرة على التلاعب بالطرفين، ولديهم مصلحة سياسية بإبقاء كل من السلطة والجمعيات الخيرية في اعتماد مباشر على التمويل الأجنبي لما لهذا من نتائج سياسية وأزمات متتالية. (المصدر السابق)

الانقسام أمر واقع على المجتمع الأهلي - من سنة (2007-2014) :-

بعد منتصف العام (2007) اعتبر قطاع غزة منطقة خارج نفوذ السلطة الوطنية الفلسطينية، وأعلنت إقالة حكومة الوحدة وإعلان حالة الطوارئ وتشكيل حكومة جديدة وبذلك أصبحت الأراضي الفلسطينية منقسمة إلى الضفة الغربية ويحكمها رئيس السلطة محمود عباس ورئيس وزراءه سلام فياض في رام الله وقطاع غزة وتحكمه حركة حماس من خلال رئيس الوزراء اسماعيل هنية وقد خلق الانقسام الفلسطيني تشوهات كبيرة في النسيج الاجتماعي الفلسطيني، وقد كانت هناك العديد من محاولات المصالحة من قبل الدول العربية إلا أنها باءت بالفشل ولم تكتمل في سبيل بناء رؤية جديدة ومشاركة تعبر عن طموح الشعب الفلسطيني في العيش بهدوء وحرية واستقرار. وقد يكون السبب الرئيس في عدم التوصل إلى المصالحة الفلسطينية على مدار سنوات عديدة، غياب الثقة المتبادلة بين طرفي المصالحة، والتمسك بمصالح حزبية ضيقة على حساب المصالح الوطنية.

خلال تلك الفترة لم تطرأ أية تحولات على الإطار القانوني الأساسي، أي مجمل التشريعات التي تنظم ممارسة الحق في تكوين الجمعيات في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية، بمعنى بقى القانون الأساسي الفلسطيني المعدل لسنة 2005، وقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم 1 لسنة 2000، المرجعية القانونية التي تنظم عمل الجمعيات والهيئات الأهلية في أراضي السلطة الفلسطينية. إلا أن الفترة ذاتها شهدت تشريعات إضافية (قرارات وزارية ومراسيم رئاسية)، أضافت إلى القيود المفروضة أصلاً على ممارسة الحق في تكوين الجمعيات، ناهيك عن تلك القرارات التي أعقبت الانقسام الفلسطيني الداخلي في منتصف يونيو 2007، والتي اتخذها طرفا النزاع (حكومة غزة ورام الله)، بما في ذلك مراسيم رئاسية وقرارات وزارية وتعميمات حكومية، فرضت مزيداً من القيود على ذلك الحق. وكانت تلك القرارات في المجمل مقدمة للانقضاء من قبل الحكومتين على الجمعيات الخيرية وبمناخ مسوغ قانوني للهيمنة والسيطرة على ما تبقى من تلك الجمعيات. (المركز الفلسطيني لحقوق الانسان، 2011)

رغم الظروف القاسية التي مرت على المجتمع الفلسطيني عامة والمدني خاصة وانعكاسات حالة الانقسام وما تبعها من قرارات في غزة او الضفة الغربية إلا أنه ومع مضي الوقت وظهور مبادرات للمصالحة ومحاولات رأب الصدع وتحرك القوى الوطنية والجمعيات الخيرية لإجراء مصالحة وإنقاذ المجتمع الفلسطيني مما حل به ، هذه الحالة انعكست إيجاباً على الحالة العامة للمجتمع المدني وظهر ذلك واضحاً من خلال تسليط الضوء على عدد الجمعيات الخيرية بدولة فلسطين حيث بلغت ما يقارب (ثلاثة آلاف) جمعية خيرية موزعة على العديد من التخصصات (الإغاثية ، التعليمية ، الصحية ، الزراعية ، الثقافية ، الشبابية والنسوية ... الخ) للوهلة الأولى يظهر أن هذا العدد من الجمعيات هو عدد كبير ولكن بإجراء نسبة وتناسب مع عدد السكان نجد أن هذا الرقم هو ضئيل جداً بالمقارنة مع حالة الشعب الفلسطيني وما لديه من إرث نضالي واجتماعي وخيري . فحسب الإحصائية التقديرية التي أصدرها جهاز الإحصاء المركزي بتاريخ 2016/7/11 بمناسبة اليوم العالمي للسكان ، حيث بلغ تعداد السكان في الضفة الغربية وقطاع غزة حوالي (4800100) أربعة ملايين وثمانمائة ألف ومئة شخص، وإجراء نسبة وتناسب ما بين عدد السكان وعدد الجمعيات الخيرية المسجلة نجد أن نصيب كل (1600) نسمة جمعية واحدة وهذه نسبة ضئيلة جداً علماً أن القانون يجيز لكل (7) أشخاص تشكيل جمعية .(جهاز الاحصاء المركز،2016)

إن المعطيات الرقمية تقدم مؤشرات ايجابية عن الحالة العامة للمجتمع المدني وكذلك عن حالة الحرية والتواصل مع الجهات الحكومية وعلاقة الشراكة بمجالات عدة ما بين المجتمع المدني والحكومة.

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة :-

1.2. الإطار النظري :-

1.1.2. مفهوم الحوكمة :-

يعتقد الكثير من الباحثين أن "المفهوم" و"المصطلح" و"التعريف" مترادفات لفظية تفيد نفس المعنى، والواقع أن كل واحد منها يختلف عن الآخر؛ حيث لكل دلالاته وماهيته ولكون موضوع البحث بحاجة إلى تحديد واضح لمعرفة المفهوم بموقع معين وكذلك التعريف بموقع آخر لهذا اقتضى الأمر أن نورد ولو بشكل مختصر ما المقصود بالمفهوم وبالتعريف .

الفرق بين المفهوم والتعريف :-

يعرف المفهوم :- على أنه الفكرة التي تتكوّن في ذهن الإنسان نتيجة للخبرات المكتسبة بشكل متتالي فيما يتعلّق بشأن من الشؤون أو تجربة من التجارب التي يختبرها بنفسه، ومن الأمثلة الواضحة على ذلك تجربة الإنسان مع النواحي والأمور الدينية المختلفة، كالصلاة، والصوم، والحج، وما إلى ذلك، حيث تبدأ هذه التجارب مع الإنسان منذ الصغر، فيتلقّاها وهو لا يزال في مراحل العمرية الأولى، ومع مرور الزمن تزداد خبرته بها من خلال ممارسته لها ممارسة عمليّة، فيبدأ بتلمّس العديد من النواحي والزوايا التي لم تقدّم من خلال التنظير، والتعليم، فيتكوّن لديه مفهوم متكامل عنها. (خضر، 2013)

أما التعريف :- من الناحية اللغويّة فمن عرّف الشيء أي علّم به، ويقال عرّف فلان فلاناً بالشيء أي أعلمه به، وقد اصطلح على معنى التعريف بأنه الإخبار عن شيء يستلزم العلم به العلم بشيء آخر، والتعريف أيضاً هو تقديم المعلومات عن شيء معين، ومحاولة ذكر مختلف الخصائص التي تميّزه، بهدف تحديده، ووصفه، ومحاولة تقديمه إلى الآخرين، وفي العادة يبدأ المتحدثون بالتعريف بكافة المصطلحات التي ستعرض لهم خلال الحوار، إذ تهدف هذه العملية إلى وضع كافة المشاركين على أرضيات معرفية متقاربة إلى حد ما، تمهيداً للوصول إلى نقطة الخلاف، أو لب الكلام. كما يستخدم العلماء في كافة صنوف العلم التعريفات والمفاهيم بشكل لا نظير له خاصة في مجالات العلوم الإنسانية، فالموضوع الكامل في مثل هذه العلوم قد يبني على تبيان مفهوم، أو تعريف مصطلح، فتتسج الآراء، والأفكار، والمواقف، ويلتف المؤيدون، والمعارضون، فيدلي كلُّ بدلو، فتتلاحق الأفكار، وتتقارب المذاهب أو تتباعد. (المصدر السابق)

مفهوم الحوكمة :- يقوم المفهوم الأساسي لـ «الحوكمة» على أساس تغيير الأوضاع نتيجة للتوسع الكبير في حجم المجتمعات، والتنوع الكبير في احتياجات الأفراد والمنظمات، الأمر الذي أدى إلى عجز الحكومات عن إدارة شؤون دولها بمفردها. لذلك، كان لا بد من إشراك الجهات غير الحكومية،

مثل القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والمنظمات غير الهادفة إلى الربح في إدارة شؤون الدولة والمجتمع .

هنا يجب الإشارة الواضحة إلى الخلط الشائع ما بين مصطلحي الحكومة والحوكمة ، فنجد أن مصطلح حوكمة استخدم كمترادف لمصطلح الحكومة لدى البعض والذي ينطوي على انعكاسات سلبية ومغلوبة نحو ما يعنيه كل من المصطلحين من أبعاد على المستوى الحكومي والمجتمعي ، ونفهم الحوكمة من منظور القطاع الحكومي نظاما يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات والهيئات العامة والأجهزة الحكومية الأخرى لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى ضبط ومراقبة أعمال الوحدة الحكومية بغرض حماية ممتلكاتها من ناحية، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء من الناحية الأخرى، إذن الحوكمة جزء من اهتمام ونطاق الحوكمة .(خضر، 2013)

تعريف الحوكمة :-

مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

تاريخ ظهور الحوكمة :-

يرجع إلى أوائل القرن التاسع عشر وتحديد دقيق عند بدء ظهور الشركات المساهمة ، ويعتقد كثير من الباحثين أن أسباب الاهتمام بمفهوم الحوكمة راجع إلى الانهيارات المالية التي مست بعض الدول الكبرى مثل أمريكا وبريطانيا إلا أن الواقع العلمي يشير إلى أن فكرة الحوكمة قديمة وتعود جذورها إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية والتي برزت من خلال أعمال كل من مينس وبيبرل (berle& Mens) عام (1932).

حيث قام هذان العالمان بدراسة تركيبية رأسمال كبريات الشركات الأمريكية التي لاحظا من خلالها أن هناك صعوبة في إدارة الشركات من قبل ملاكها الأصليين خاصة إذا كانت الشركات تحتوي على عدد كبير من المساهمين الذين تتباين مستوياتهم وآرائهم وجهل بعضهم بأساليب الإدارة فاقترحوا لذلك ضرورة فصل الإدارة على الملكية، بحيث يقوم مجموعة المساهمين في الشركة بانتخاب وكلاء عنهم ليقوموا بتسيير شؤون الشركات.(عثماني،2012)

وأن كان الأمر قد تطور كثيرا في عصرنا الراهن حيث تبلورت الفكره بشكلها المعروف حاليا منذ اواخر عام (1970)، حين أصبحت موضع نقاش كبير في الولايات المتحدة وحول العالم. وبذلت جهود واسعة النطاق لإصلاح الحوكمة، وراعت احتياجات ورغبات المساهمين في ممارسة حقوقهم في ملكية الشركات وزيادة قيمة أسهمها، وبالتالي، ثروتها. وعلى مدى العقود التاليه، توسعت واجبات مديري الشركات بشكل كبير خارج نطاق المسؤولية القانونية التقليدية من واجب الولاء للمنظمه ومساهميها.

وفي النصف الأول من (1990) لقيت مسألة إدارة الشركات في الولايات المتحدة انتباه كبير من الصحافة بسبب طرد الرئيس التنفيذي لشركة آي بي إم، وكوداك، وهانويل (بواسطة مجالس إدارات تلك الشركات). كما عمت موجة من النشاط المؤسسي للمساهمين، باعتبارها وسيلة لضمان أن قيمة الشركات لن يدمرها العلاقات الحميمة بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة .

في عام 1997، أثرت الأزمة المالية الآسيوية على اقتصادات العديد من دول جنوب شرق آسيا (تايلاند، اندونيسيا ، كوريا الجنوبية ، ماليزيا و الفلبين) وتضررت من خروج رأس المال الأجنبي بعد انهيار أصول الملكية .وكانت أبرز نقاط الضعف في هذه البلدان عدم وجود آليات لحوكمة الشركات في المنظمات أو في اقتصاداتها.

وفي وقت مبكر من عام 2000، أدت الإفلاسات الهائلة (والمخالفات الجنائية) التي حدثت في العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية (مثل شركة انرون وورلدكوم، وكذلك انكسار شركات، مثل اتصالات أدلفيا، أمريكا أون لاين، شركة آرثر أندرسن، غلوبال كروسينغ، تايكو)، إلى زيادة حقوق المساهمين والاهتمام بحوكمة الشركات في إدارة الشركات. (محمد، 2016)

وقد ظهرت مجموعة من النظريات الداعمة للحوكمة منها على سبيل المثال لا الحصر :-

1- نظرية الوكالة وهي :- " النظرية التي من خلالها ينظر إلى الشركة على إنها تتمثل في مجموعة متداخلة من العلاقات التعاقدية بين عناصر الإنتاج المختلفة، وأن هناك علاقة وكالة تنشأ عندما يتم التعاقد بين طرف معين أو أكثر (الأصيل) وبين طرف آخر هو الوكيل؛ لأداء بعض الخدمات نيابه عنه، وتفوض له سلطات إتخاذ القرار".

1- نظرية أصحاب المصالح هي :- " عملية تقييم الأداء الاجتماعي للشركات من حيث تلبية متطلبات مجموعة أصحاب المصالح المتعدده، التي على الشركات أن تسعى لتلبيتها. والأداء الاجتماعي للشركات هو قدرة الشركة على تلبية أو تجاوز توقعات أصحاب المصالح فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية. (نوري، 2003)

مبادئ وقواعد الحوكمة :-

وعلى ضوء هذه التطورات تم وضع العديد من المعايير للحوكمة من قبل العديد من الجهات الدولية ذات العلاقة لتقدم تفسيرات وأسس لتطبيق الحوكمة ومنها:-

اولا: - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) حيث حدد تسعة معايير وهي :-

1- المشاركة.

2- الشفافية.

- 3- العدالة والمساواة.
- 4- المساواة.
- 5- تعزيز سلطة القانون.
- 6- الكفاية والفعالية في استخدام الموارد.
- 7- التوجه نحو بناء توافق الآراء .
- 8- الاستجابة .
- 9- الرؤية الاستراتيجية.

ثانياً:- مؤسسة التمويل الدولية : وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، و ذلك على مستويات أربعة، جاءت كالتالي :

- 1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد .
- 2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد.
- 3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً.
- 4- القيادة.(بوعظم وزايدي،2009)

ثالثاً:- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): ويمكن إيجاز أهم المبادئ التي وضعتها الـ (OECD) في النقاط التالية:-

- 1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .
- 2- حفظ حقوق جميع المساهمين
- 3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين
- 4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة
- 5- الإفصاح والشفافية
- 6- مسؤوليات مجلس الإدارة. (oecd،2004)

2.1.2. قياس الحوكمة :-

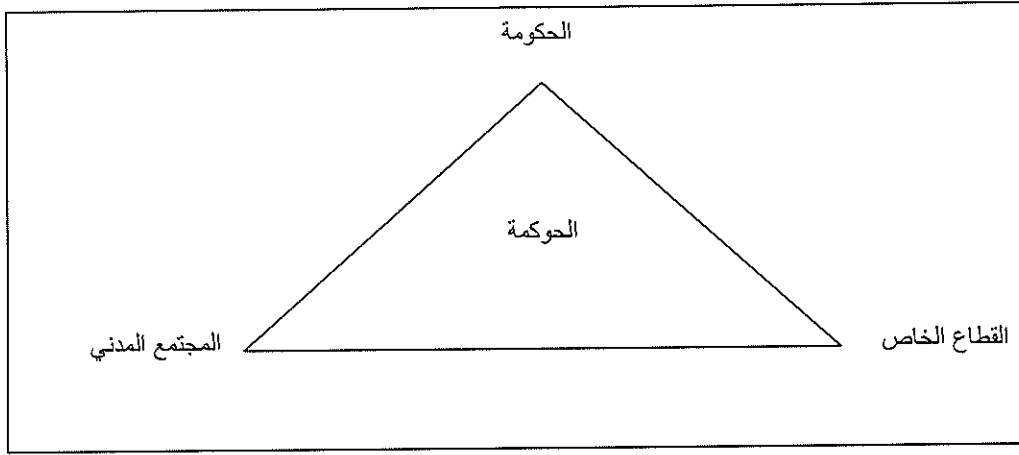
تتباين الدول والمجتمعات في مستويات النضوج السياسي والاجتماعي والاقتصادي لذلك فإن وضع معايير موحدة لقياس تطبيق الحوكمة الجيدة قد يفتقد للموضوعية ويؤدي إلى عدم احترام الخصوصيات الثقافية للمجتمعات ،لذلك يجب أن تتكيف معايير الحوكمة الجيدة مع حالة البلد أو المنطقة التي تطبق بها . وهذا التكيف للمؤشرات والمعايير ضروري للانتقال من مرحلة المفهوم

النظري إلى ابتكار الآليات العلمية التطبيقية التي تسمح تدريجيًا بتطوير الأداء الإداري والحكم وتطوير مستويات الشفافية والمساءلة والمشاركة، لابد من الإيضاح أن مبادئ الحوكمة قد حازت على شبه اتفاق عالمي، فهذه المبادئ لا يختلف عليها اثنين سواء بالشرق أو بالغرب بالشمال أو الجنوب من الكرة الأرضية ولكن السؤال الأكثر إلحاحا هل تطبق هذه المبادئ بنفس الطريقة والمستوى والجدية ، فعلى سبيل المثال لا الحصر (الشفافية والنزاهة) أينما تتواجد لا تتغيران بالمعنى والمضمون وإن اختلفت صياغة التعريفات إلا أن الجوهر واحد فهل يتم تطبيقها وممارستها بنفس المستوى والآلية؟؟ هذا سؤال يبقى برسم الإجابة . (المركز الفلسطيني للإتصال،2011)

إن المتغيرات المتسارعة في التركيبة السياسية والاقتصادية في الكثير من دول العالم تعكس نفسها بكل تأكيد على حالة تطبيق الحوكمة بكافة مبادئها، إن حالة عدم الاستقرار السياسي بالكثير من البلدان يتبعها بالتأكيد حالة من عدم الاستقرار الاقتصادي الأمر الذي سوف ينعكس سلبا على حالة المجتمع المدني وسباق آخر حالة الدكتاتوريات العسكرية وطبيعة الأنظمة السياسية التي تحكم وخلفياتها العقائدية تجاه الحوكمة ونظرتها تجاه المجتمع المدني وكيفية التعامل معه كشريك أم لا ، إن كافة ما تم ذكره هو من أهم المعوقات الشديدة لوجود حوكمة ، وإن وجدت بلا شك تكون على المستويات الدنيا ولا ترقى إلى الحالة المطلوبة التي تظهر فيها الحوكمة والقطاع الخاص والمجتمع المدني كشركاء متساويين في الحوكمة وتتفاعل أدوارهم مع بعضها منتجة نموذج حوكمة متقدم. خلاصة القول إن وجود حالة من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي وبالتالي انعكاس ذلك سلبا على وجود وحدود حرية المجتمع المدني وكذلك وجود أنظمة حكم غير ديمقراطية كل ذلك سببا رئيسيا لافتقاد الحوكمة وبالتالي استحالة قياسها .(المصدر السابق)

3.1.2. مكونات الحوكمة:-

- حسب النظريات المختلفة .. الحوكمة تتكون من ثلاث ميادين هي:-
- 1- الحكومة .. التي تهىء البيئة السياسية والقانونية المساعدة.
 - 2- القطاع الخاص .. الذي يعمل على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع.
 - 3- المجتمعات المدنية .. تهىء للتفاعل السياسي والاجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.(الكيد ، 2003)



4.1.2. مستويات الحوكمة :-

هناك ثلاث مستويات للحكومة وهي على النحو التالي :-

الحوكمة العالمية :-

إن الحوكمة العالمية المثالية هي عملية لقيادة تعاونية رشيدة تجمع مع الحكومات والمنظمات العامة متعددة الأطراف والمجتمع المدني لتحقيق أهداف مقبولة لدى الجميع وهي توفر توجهها استراتيجيا ثم تحشد الطاقات الجماعية لمواجهة التحديات العالمية، ولكي تكون فعالة ينبغي أن تعمل من خلال العمل المشترك والتعاون البناء وتكون أكثر ديمقراطية ومساواة بين النظم وأكثر انفتاحاً من الناحية المالية والاقتصادية وأكثر تكاملاً وشمولاً وأوسع تخصصية لحل مشكلات القرن الحالي وتحدياته ، فالتغير المناخي والعدي لسكان العالم والتوسع في توفير الطاقة النظيفة والأبنية والمساحات الخضراء وتقليل المخاطر الصحية وحدة الفقر والأمية والبطالة وغيرها كثير مما يتطلب معه تعاوناً كبيراً بين الهيئات والمنظمات الدولية والمحلية على نفس الجانب يسخر لمعالجة هذه التحديات العالمية بكل ما لديه من إمكانيات وموارد متاحة ، وذلك بالطبع يؤثر على حياة المجتمع في كل العالم ، ومن غير المرجح أن تكون الخبرة التقنية التكنولوجية المتخصصة ذاتها فعالة بالكامل ما لم تكن هناك الإدارة الرشيدة (الحوكمة المثالية) برؤية عالمية كلية تكون تعاونية تكاملية لتحقيق الهدف المنشود.(المصدر السابق)

الحوكمة الوطنية أو المحلية :-

هذا النوع من الحوكمة يوجد داخل المجتمع الواحد وتفهم أحيانا بأنها الحق الخاص للحكومة والتي تحتوي على عدة مستويات :- الوطني، الولاية أو المحافظة ، المنطقة ، الضواحي أو المحليات ومع أن الحكومة لا تزال هي الجهة الفاعلة الرئيسية فإنها لا تتحمل وحدها عبء الحكم ، فكل الوحدات الإدارية آنفة الذكر لها مجالسها الخاصة وآليات اتخاذ القرار بها ، وأيضًا مراجعة نتائج القرارات ومحاسبة متخذيها .(المصدر السابق)

الحوكمة المؤسسية :-

وهذا النوع من الحوكمة يوجد في المؤسسات المساهمة وغير المساهمة، والتي تكون في العادة مسؤولة أمام مجالس الإدارة ويطلق الكثير من الأدبيات على هذا النوع من الحوكمة اسم حوكمة الشركات، وهي تعتبر أحد العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية. وحوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية وصاحبة المصلحة بصور مختلفة .(المركز الفلسطيني للإتصال،2011)

الحوكمة في الجمعيات الخيرية :-

لا يختلف الأمر كثيرا من حيث الإطار العام لموضوع حوكمة الشركات عن الحوكمة في الجمعيات الخيرية فكلتا الحالتين لديها هيئة إدارية وهيئة عامة وهي بمثابة حكومة صغيرة أمام البرلمان وفي هذا الشأن تتشابه مع مؤسسات الدولة فهناك الحكومة وبالمقابل البرلمان والمؤسسات الرقابية المختلفة بالتالي الحوكمة واحدة ومبديتها واحد وإن اختلفت المؤسسات سواء كانت مجتمع مدني أو حكومي أو قطاع خاص .

برأيي أن الأمر يتعلق بموضوع القيم العليا بذهن الإنسان وما تربي عليه من قبول للآخر وتقبل النقد وقديسية العمل والانتماء للمؤسسة والقناعة بأهمية الحفاظ عليها وحمايتها، كذلك التفاني بخدمة الشعب كل من خلال موقعه وعمله مهما كان صغيرا أو بسيطا .

إن الجمعيات الخيرية يجب أن تكون المدارس الأولى للتدريب والتربية على الحوكمة خاصة بمبداي المساءلة والشفافية فالتركيبية الهيكلية لأغلب المؤسسات والجمعيات الخيرية بالذات موضوع دراستنا تقدم بيئة صحية وحاضنة آمنة لممارسة الحوكمة بكل أريحيه وتترك أثرا ايجابيا على مفاهيم الجمهور، فوجود الانتخابات وتقديم التقارير الإدارية والمالية للهيئة العامة وأيضًا اجتماعات الهيئة العامة السنوية تتيح المجال من أوسع الأبواب للمساءلة وكذلك ضمان الإفصاح عن الأنشطة وعدم حجب أي معلومة والاستعداد للإجابة عن أي تساءل من قبل الهيئة الإدارية او العامة كل ذلك يبلور حالة النزاهة بأبسط صورها .

لا بد من الإشارة هنا لأهمية الالتزام بالإطار النظامي والقانوني للحوكمة فالمكان والزمان عنصران مهمان لتحقيق حوكمة منظمة تخلو من الفوضى أو التشهير ، وعنصر المكان هو مكان انعقاد

الاجتماع العام سواء الهيئة العامة للجمعية أو الشركة أو البرلمان وعنصر الزمان هو موعد الاجتماع العام ، وهذا يعني أن المكان الشرعي للحكومة هو بحرم الاجتماع والوقت هو بموعد الاجتماع ودون ذلك يغدو الأمر ضربا من الفوضى . خلاصة القول إن الجمعيات الخيرية وتحديد الجمعيات الخيرية لديها السلطات المجتمعية والطاقت المباشرة لزرع القيم لدى جمهور الناس من خلال الممارسة التي تقدمها هذه الجمعيات ومن خلال العلاقة المباشرة مع أعضائها والمستفيدين منها بتقديم نموذج مميز للسلوك والتعامل مع موضوع الحكومة كمفاهيم أخلاقية واجب تطبيقها وتقبلها والعمل بها .

5.1.2. الحوكمة بفلسطين :-

إن مفهوم الحوكمة بفلسطين لم يتم التطرق له بالشكل الشمولي المطلوب والذي يجب أن ينظر إلى كافة القطاعات الحياتية وبالجزئين الخاص والعام ومنذ بدأ التداول لمفهوم الحوكمة اقتصر الأمر على الجانب الاقتصادي وتحديد المالي والمصرفي والشركات بكافة أنواعها الخاصة والمساهمة والعائلية وأغلب الجهات التي كتبت وعالجت موضوع الحوكمة اقتصرت على الجانب الاقتصادي والمالي فعلى سبيل المثال معهد الحوكمة الفلسطيني كانت أغلب منشوراته ودراساته بجزئية الجانب الاقتصادي وكذلك اللجنة الوطنية للحكومة عالجت بكل كتاباتها أو إصداراتها الجانب الاقتصادي ولم تتطرق لا هي ولا معهد الحوكمة الفلسطيني إلى الحوكمة كمفاهيم وقيم أصيله بالمجتمع .

أما الائتلاف من أجل المساءلة والنزاهة (أمان) وعلى الرغم من تقديمها الكثير من الأدبيات والدراسات بموضوع الحوكمة ومكافحة الفساد إلا أنها لم تحقق أثرا واضحا بالقيم الأخلاقية وتعزيزها بضمير ووجدان الشعب ، وذهبت بأغلب الأحيان إلى كيل الاتهامات للحكومات الفلسطينية المتتالية والبحث عن الأخطاء والتجريح المتواصل لمؤسسات الحكومة ولم تقدم حلول أو تمارس دورا توجيهيا إصلاحيا بل أصبحت تقدم ذاتها كتنقيض للحكومة بشكل لا يتفق والفهم الوطني والحفاظ على النسيج الاجتماعي . بسياق آخر هيئة مكافحة الفساد والتي تعتبر كجهة حكومية مستقلة تقدم دورا تقليديا يمتثل بتلقي المعلومات عن عملية فساد ، ولإلنصاف تقوم الهيئة بجملة من الأنشطة والبرامج التي من شأنها أن تحدث تغييرا بالمفاهيم والقيم بين صفوف الشعب ومؤسساته .

مع ذلك لم تخصص الهيئة المساحة الكافية بالسابق من جهدها وبرامجها لتقديم برامج وأنشطه للوقاية من الفساد والتعريف بقواعد الحوكمة للقطاعين العام والخاص وبين أفراد الشعب ،أما اليوم لديها خطة إستراتيجية وخطة تنفيذية والعديد من الشراكات مع عدد من مؤسسات المجتمع المدني .

أما باقي الجمعيات الخيرية والتي تتخصص بالقانون وحقوق الإنسان فقد أولت موضوع الحوكمة هامشا لا بأس به من برامجها ولكن من جانب واحد وهو توجيه النقد واستعراض أداء الحكومة ومدى تطبيقها للحكومة وتطالب بحرية الرأي وحرية الحق بالمعلومات وهذا أمر جيد جدا ولكن اقتصر هذا

الطلب على الحكومة فقط غير كافي ، كان يجب أن تذهب بشكل متوازن لتطالب الجميع بتطبيق الحكومة وهي ليست شفافة بالقدر الكافي لتسأل ذاتها أولاً ، لكي تتمكن من مساءلة الحكومة بالقدر المطلوب.

أما المؤسسات الحكومية فموضوع الحكومة لديها هو إجراءات إدارية متعارف عليها بشكل تقليدي وتتكون من تطبيق الأنظمة والقوانين المتعارف عليها وعدم الخروج عنها ، وكذلك الإجراءات الرقابية والتفتيشية الداخلية لكل مؤسسة ، ومن ثم الجولات التفتيشية والرقابية لديوان الرقابة الإدارية والمالية . وبالإستناد الى العرض المختصر لحالة الحكومة بفلسطين لا بد من الإشارة الى المبادرات الايجابية التي تم القيام بها لتعزيز وتطوير حالة الحكومة بفلسطين على إختلاف انواعها وأشكالها سواء كانت عامة او متخصصة او حكومية أو اهلية وهي على النحو التالي :-

- 1- تشكيل اللجنة الوطنية للحكومة سنة 2007.
 - 2- اعداد مدونة سلوك المؤسسات الاهلية الفلسطينية سنة 2008.
 - 3- اعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات سنة 2009.
 - 4- اصدار مدونة السلوك واخلاقيات الوظيفة العامة سنة 2012.
- ويرأي الباحث أن هذا الموضوع وبحكم تجربته الشخصية وإطلاعها على العديد من الحالات ومعرفته بالأنظمة والقوانين السارية وبحكم طبيعة عمله الحكومي وعلاقته المباشرة مع الجمعيات الخيرية يمكن القول أن حالة الحكومة بفلسطين حالة متذبذبة بسبب المتغيرات السياسية الداخلية والتي القت بظلالها على كافة أطراف المجتمع وكذلك ممارسات الاحتلال التي تلقي بأثرها كذلك على المجتمع والحياة اليومية، ولا ترقى إلى مستوى الاستقرار الإيجابي ويمكن تحديد نمط الاحتياج بفلسطين للوصول الى حوكمة رشيدة على النحو التالي:-

- 1- صياغة عقد اجتماعي بموضوع الحوكمة لكافة قطاعات المجتمع الفلسطيني (العام والخاص والثالث) تلزم بينوده على حد سواء .
- 2- تقديم نمط أخلاقي بتطبيق الحوكمة بعيداً عن التجريح والإساءة لأي طرف من الأطراف .
- 3- تعزيز المنظومة القيمية والأخلاقية المستمدة من مبادئ الحوكمة يصار إلى تدريسها ونشرها بين كافة فئات الشعب طلاب وعمال وموظفين .
- 4- تعزيز ثقافة قبول الآخر على مبدأ المشاركة ومظلة القانون فوق الجميع ويطبق على الجميع.

6.1.2. علاقة الحكومة بالمجتمع المدني بفلسطين:-

إن الحديث عن هذا الموضوع يتطلب التطرق إلى جملة من المعلومات والتي لا تتشابه مع أي نموذج للمجتمع المدني بدولة أخرى ، فالحديث عن التسلسل التاريخي لتكوين المجتمع المدني بفلسطين وشكل علاقته بالحكومة يستدعي التطرق إلى العودة عميقاً إلى أكثر من قرن من الزمن وهذا الأمر بحد ذاته يتطلب دراسة شاملة متخصصة للتمكن من تقديم وصف علمي دقيق للحالة التي يتم الحديث عنها ، مع ذلك لا بد من الإشارة إلى أهم النقاط المركزية بهذا الموضوع وهي على النحو التالي :-

- 1- لم تعيش فلسطين فترة استقرار سياسي على مر القرن الماضي بمعنى لم تكن هناك دولة مستقلة اسمها فلسطين ، بل تناوب الاحتلال الأجنبي على حكمها.
- 2- المجتمع المدني بمنظوماته المختلفة ومن ضمنها الجمعيات الخيرية كان همها الكبير بفترات الاحتلال هو العملية النضالية الوطنية فكانت الخدمة الاجتماعية والإنسانية تقدم بالغلاف الوطني النضالي ، ومقارعة الاحتلال بكافة الأساليب المتاحة .
- 3- في ظل حكم الاحتلال وفترات الحكم العربي لم يكن المجتمع المدني يمتلك الحرية أسوة بالمجتمعات المدنية بالدول الأخرى، بل كان يخضع للرقابة والتنضيق وفي كثير من الأحيان للقمع والمطاردة واعتقال القائمين عليه .
- 4- بفترة الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة وتحديدًا فترة سنوات السبعينات تمكنت منظمة التحرير الفلسطينية من خلال الكادر الوطني المتواجد بالأرض المحتلة إلى تشكيل وإحياء منظمات المجتمع المدني بكافة أشكاله ودعمت جيدًا العمل الخيري والنقابي والتطوعي وبانت هذه المنظمات واجهة لعمل منظمة التحرير بكافة فصائلها .
- 5- بالوصول إلى اتفاقية أوسلو ودخول منظمة التحرير إلى الأرض الفلسطينية وتشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية بات هناك حرية أكثر وظهورًا حقيقيًا على الأرض لمنظمات المجتمع المدني وهنا دخل المجتمع المدني حقبة جديدة من العمل لها معطياتها وخصائصها .

الفترة الحالية للمجتمع المدني :-

بدأت هذه الفترة منذ بداية دخول منظمة التحرير الفلسطينية للوطن وتكوين السلطة الوطنية الفلسطينية حيث نشطت مكونات المجتمع المدني ومنها الجمعيات الخيرية وبدأت تأخذ دورها بالمشاركة والبناء والتنمية، وهنا لا بد من الإشارة الواضحة إلى بروز معطيات جديدة دخلت على واقع المجتمع المدني وأحدثت تغييرًا جوهريًا بنيته الأصيلة وقيمه وثقافته وهي:-

- 1- ضخامة التمويل الوارد من المانحين وأجندات مختلفة .
 - 2- فقدان قيمة العمل التطوعي وارتباط العمل الاجتماعي بالأجر لوجود المال وبصورة هائلة .
 - 3- اقتصار المقاومة على الخطاب والإعلام .
 - 4- بروز الأجندات السياسية للجمعيات الخيرية والعمل وفقها وبات كل فصيل له منظماته الخاصة وحتى تقديم خدماته بالدرجة الأولى لعناصره والموالين له .
 - 5- منافسة الحكومة في بعض القطاعات ومحاولة الحول مكانها مثال ذلك جزئية المساءلة والشفافية حيث ذهبت بعض الجمعيات إلى تنصيب ذاتها كجهة واحدة ووحيدة للمساءلة.
 - 6- تذبذب هامش الثقة بين الجمعيات الخيرية والحكومة .
- بالجانب الآخر وجدنا لدى الحكومة سلوكيات أسهمت بموضوع العلاقة مع المجتمع سلبيًا وإيجابيًا ومنها ما يلي :-
- إيجابيا :-

- 1- محاولة تعزيز الشراكة مع المجتمع المدني من خلال إشراكه باللجان و الورشات المتخصصة.
 - 2- شراء الخدمة سواء الصحية أو الاجتماعية . . وغيرها من الجمعيات الخيرية .
 - 3- الاستفادة من خبرات المجتمع بالتدريب والتأهيل سيما ببرامج الديمقراطية وحقوق الإنسان .
 - 4- إشراك الجمعيات الخيرية بإعداد الخطة القطاعية الوطنية لوزارات السلطة الوطنية .
- سلبيًا :-

- 1- عدم استقرار العلاقة ما بين المجتمع المدني والحكومة وذلك بسبب عدم وجود قاعدة صلبة للعلاقة تحترم من الطرفين .
 - 2- محدودية الثقة بالجمعيات الخيرية والتعامل معها كخصم وليس كشريك .
 - 3- بموضوع الجمعيات أساس العلاقة ما بين الحكومة والجمعيات هو تطبيق القانون ونسبة الالتزام به علمًا أن هذا أساس خاطئ كون موضوع القانون يجب أن يكون من المسلمات ويجب أن يكون أساس العلاقة هو عملية الشراكة ونسبتها عالية أو منخفضة.
 - 4- شكل التعامل القائم هو الحاكم والمحكوم ، مخالف أو ملتزم وهذا النمط إلى حد ما تقليدي وسلبي ويجب أن يكون التعامل هو مستوى تقديم الخدمات والإسهام بالتنمية .
- خلاصة القول إن شكل العلاقة ما بين الحكومة والجمعيات الخيرية إلى حد ما بها بعض التشوهات وضعف بالثقة ، وللاينصاف من يتحمل مسؤولية ذلك الطرفين وعلى الرغم من ذلك هناك العديد من المحاولات والمبادرات للرقى بالعلاقة ما بين المجتمع المدني والحكومة .

7.1.2. مبادئ الحوكمة (الشفافية ، المساءلة) :-

ذهب العديد من الباحثين والمفكرين إلى عرض مبادئ أو عناصر الحوكمة كمقومات أساسية للعملية وإن اختلفت الآراء في ترتيبها أيها أولاً أو ثانياً، كذلك أو من يتبع من وهنا نحن بصدد عرض عنصرين أساسيين موضوع الدراسة وهما (الشفافية ،المساءلة) :-

حيث يعتبر الفساد الإداري والمالي من الظواهر الاجتماعية السائدة في مختلف بقاع المعمورة وعلى مر العصور، وبالأخص داخل الدول المسماة بالنامية أو في طريق النمو ...، وذلك لكون مختلف السلطات في هذه البلدان ليست خاضعة لضوابط القانون الصارمة والمعلنة مسبقاً، تلك التي تمكن من سهولة الضبط والمراقبة في مختلف مصالح الإدارة والمؤسسات العمومية ،أو نتيجة عدم وجود حرية التعبير لدى الأفراد وعدم إفصاحهم عن آرائهم ووجهات نظرهم، أو نتيجة استغلال المنصب العام أو اختلاس المال العام أو تضارب المصالح أو الكسب الغير المشروع أو الرشوة وغسل الأموال أو لأسباب أخرى يضيق المقام هنا لاستعراضها.

وإذا كان التمكن من السلطة وامتلاكها يجعل أصحابها يستغلونها استغلالاً بشعاً وإلى أبعد الحدود، بل في غير محلها أحياناً، أوفي غير الغايات التي وجدت من أجلها، كل هذا يجعل ممارسة مختلف أشكال الفساد سواء منه الإداري أو المالي متحققة بدرجة عالية في هذه البلدان، وإذا علمنا أن للفساد تكلفة اجتماعية واقتصادية وسياسية باهظة لكونه يعمل على إيقاف مسار التنمية، ويقوض صرح الديمقراطية، كما يقلص مجال دولة الحق والقانون.

لكل ذلك وجب على مختلف الحكومات في مختلف البلدان المذكورة العمل على تعزيز قيمتي الشفافية والمساءلة داخل دواليب دولهم بقصد نشر ثقافة مكافحة الفساد ومحاصرته وترسيخ أخلاق النزاهة والصراحة وتوطيد الثقة مع جعلها شائعة ما بين مختلف شرائح المجتمع.(رياض وأعمار2011)

الشفافية :-

الشفافية في مفهومها العام هي مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل والاهتمام بالمصلحة العامة، والالتزام بمبدأ تجنب تضارب المصالح. ونحن إن بحثنا في معنى الشفافية نجد كلمات مجاورة لها قد تبدو ملتصقة بها، كالأمانة والإخلاص والعدالة والصدق والنزاهة،وهي كمفهوم ثقافي تعتبر إحدى العناصر الأساسية للحوكمة الجيدة باعتبارها تعني الوضوح التام في الواجبات والمعاملات وكل سبل أداء المسؤوليات. فهي تسعى إلى تقديم المعلومات الصحيحة إلى كل من يطلبها دون تفضيل أو تمييز.

أما مجال الشفافية فهو لا ينحصر في المجال المادي فقط بل يتجاوزه إلى ميدان العلوم الإنسانية، وبذلك تغدو الشفافية حاملة لمضامين الانفتاح وأساليب الاتصال ومستويات المساءلة. (المصدر السابق) ومفهوم الشفافية وبعد مراجعة كافة التعريفات السابقة سنذكرها التعريف الذي توصل له الباحث هو:-
مفهوم الشفافية :-

الوضوح بكافة الأنشطة والخطط الاستراتيجية وآليات العمل - للمنظمة - وعرض كافة البيانات الإدارية والمالية والاتفاقيات والشراكات أمام المعنيين سواء أفرادًا أو جماعات بما يضمن الاحترام المتبادل بين الأطراف .

عناصر الشفافية :-

1- العلانية :- هي الخطوة الأولى في طريق الرقابة ،وهي واجب على الإدارة لا بد من توفيرها بالطرق الممكنة عبر وسائل الإعلام والندوات والمؤتمرات وغيرها، بما يتيح توفير العلانية للمواطن العادي والأجهزة الرقابية الحكومية والأهلية .

2- القانونية :- وجود النص القانوني الثابت والقوي الذي يضمن توافر العلانية من جهة ، واستخدام حق الرقابة من جهة أخرى ، فإذا ما نص القانون على حتمية وإلزام الجهات الإدارية بالشفافية استطاعت منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام أن تأخذ مجالها الحر في الرقابة وكشف الخلل ،مما يحد من الفساد الإداري بشكل فعال وسريع .(الصاوي،2009)

مستويات الشفافية :-

والشفافية عملية مركبة، لها مستويان هما:-

1- الشفافية الداخلية:- أي توفير البيانات لأعضاء المنظومة والعاملين فيها و وجود سياسة عامة تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات حول هيكل المنظمة والقواعد الناظمة لعملها ونشاطها، وآليات التوظيف فيها .

2- الشفافية الخارجية:- فتشير إلى توفير البيانات للجمهور، خاصة المستهدفين والمستفيدين من نشاط المنظمة عموماً، فتحقيق الشفافية يتطلب تحديد أبعادها، من حيث المضمون، أي تحديد البيانات التي يمكن نشرها ووضعها أمام الجمهور، ومن حيث نطاق النشر ومكانه ، أي أين تنشر المنظمة بياناتها، وأخيراً من حيث الجمهور المستهدف، وهل الجمهور الداخلي أي أعضاء وموظفي المنظمة، أم الجمهور بشكل عام.(المصدر السابق)

ويمكن اعتبار جلسات الاستماع التي تعقد بين الجهات الرسمية والجمهور هي إحدى أشكال الشفافية ،من خلال عملية الحوار القائمة على توجيه الأسئلة وتقديم الإجابات والتوضيحات هي وسيلة مباشرة لممارسة الشفافية .

آليات الشفافية :-

- 1- وسائل الإعلام
- 2- المؤسسات التعليمية
- 3- مؤسسات المجتمع المدني
- 4- اللقاءات الوطنية والدولية (الحري،2012)

المساءلة :-

يتمثل الهدف من وراء المساءلة معرفة الجهة المسؤولة ونوع المسؤولية وطبيعة السلوك الذي يعد غير قانوني ، والمحافظة على حقوق المواطنين في مواجهة تعسفات الإدارة وتمكينهم من مساءلة المسؤولين في مختلف مواقعهم. وكخلاصة للتعريفات المتنوعة للمساءلة والتي وردت سابقاً، سنعرض هنا التعريف الذي توصل اليه الباحث إليه وهو :-

مفهوم المساءلة :-

التزام وتعهد القائمين على السلطات بكافة المستويات الإدارية المختلفة رسمياً وأدبياً على تقديم تفسيرات وتوضيحات عن كافة أنشطتهم وأدائهم وقراراتهم ونتائج عملهم وكل ما يترتب على ذلك من تبعات مالية وإدارية وعدم حجب أي معلومة أو الامتناع عن الإجابة.

عناصر المساءلة :-

- 1- معايير قابلة للتطبيق .
- 2- تقييم مستند إلى معايير .
- 3- إعلان النتائج بناءً على البيانات الدقيقة .
- 4- اتخاذ القرارات وإجراء تغذية راجعة فعالة .
- 5- وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات والمساواة في تطبيقها دون تحيز.(شبكة المنظمات العربية (2016،

آليات المساءلة :-

آليات المساءلة نوعان وهما :-

1- الداخلية :- وهي عملية المساءلة التي تجري داخل المؤسسات بين الرئيس والمرؤوس وأجهزة الرقابة الرسمية، ويجب التأكيد على أن مفهوم المساءلة يرتبط إلى حد كبير بتحديد المسؤوليات في الهيكلية الإدارية المعتمدة، فمن غير الممكن أن نجد مهام غير موكلة لأشخاص وهم يتحملون مسؤولية تنفيذها. و نظام المسؤولية يشترط حكماً وجود رئيس ومرؤوس من أجل ضمان عدد من القضايا الرئيسية وأهمها تحديد آليات اخذ القرار وآليات تحديد المهام،وتشير التقارير إلى عدد من الإجراءات التي يمكن اعتمادها في هذا المجال وهي:-

- 1- تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق
- 2- إدارة الإنشاءات والموارد
- 3- إجراءات ضمان الجودة في العمل
- 4- تحديد المسؤوليات المهنية التقنية
- 5- تقارير سير العمل والتدقيق شفاقة ومهنية، تأخذ بعين الاعتبار أنظمة المساءلة المعتمدة داخل الإدارة.

6- الرقابة الإدارية والتفتيش المالي فعال في متابعة سير العمل .

إن هذه الإجراءات يمكن أن تكون فعالة على كافة المستويات، خاصة إذا كانت المجالس التمثيلية المنتخبة يقظة، ومتابعة بقدرٍ كافٍ تسمح لهم بمعاينة أداء الحكومات، والوزارات أو حتى الإدارات والأقسام .وفي نظرة سريعة على المنطقة العربية، نجد أن معظم الدول تعتمد نظامًا إداريًا متكامل، وكافة الإدارات لديها نظام داخلي ونظام وظيفي، ونظام عمليات يحترم التسلسل الإداري في اتخاذ القرارات وبالتالي المسؤوليات. كما أن أجهزة الرقابة الداخلية والتفتيش الإداري والمالي منظم بقوانين، إلا أن الإشكالية تبقى في تطبيق هذه القوانين واللوائح الداخلية. كما أن نظام التعاقد الوظيفي والقائم في منطقتنا ليس على أسس الكفاءة المهنية، بل في أغلب الأحوال على الحصص والمحسوبيات، يجعل ولاء الموظف على اختلاف مواقعه للطرف الذي دعم توظيفه بدل أن يكون لمسئوله في العمل . ومن الجدير القول أن الأنظمة الإدارية والرقابية، تحتاج إلى الكثير من التحديث لمواكبة المفاهيم الجديدة خاصة مع تقدم الحديث عن الفاعلية وعن مفاهيم الشفافية والمحاسبة، بالإضافة إلى دور المكننة في تفعيل أنظمة التشغيل وبالتالي الإشراف على الأداء.(شبكة المنظمات العربية، 2016)

2- الخارجية :- إن المساءلة الخارجية أو المساءلة الديمقراطية هي تعبير عن قدرة المواطنين والمجتمع المدني على مراقبة وملاحقة كافة السلطات التشريعية كانت أم تنفيذية وذلك من خلال العديد من الوسائل المتاحة ديمقراطياً كالشكاوي والنقاضي والانتخاب غير أن المجتمع المدني يستخدم وسائل متعلقة بالضغط الدولي من خلال تقديم التقارير الدورية وتقارير الظل عن أوضاع حقوق الإنسان والتي لها وقعها على مستوى العلاقات الدولية . و يعتقد الباحثون أن الشعوب في الديمقراطيات الناشئة لم تختبر بعد فاعلية المساءلة وقدرتها على تنشيط الحوافز الذاتية والتي تتعكس بشكل كبير على الأداء العام للإدارات الحكومية. وإن التجارب الدولية تؤكد أن عوامل عديدة تساهم في تفعيل أنظمة المساءلة، أهمها على الإطلاق مسألتين: الشعور العميق بالمواطنة والارتباط بالدولة، ونظام قانوني قضائي يسمح للمواطنين الحصول على حقوقهم. كما يتيح القانون الدولي أدوات أخرى يمكن الاستفادة منها، كاللجوء إلى آليات الحماية الدولية التي تتيحها الآليات التعاقدية ومجلس حقوق الإنسان. وفي بعض الحالات يمكن اللجوء

إلى المحاكم الدولية كمحكمة العدل الدولية أو المحكمة الجنائية الدولية المعروفة باتفاقية روما، وهناك بعض المحاكم الإقليمية مثل المحكمة الأوروبية الجنائية والمحكمة العربية لحقوق الإنسان والمحكمة الإفريقية. إلا أن التقاضي الدولي في بعض الأحيان، يعتبر من أهم آليات المساءلة الخارجية، لا يتيح دائماً أمام المجتمع المدني أن يساهم في رفع القضايا ومناقشتها لاسيما الاقتصادية والمالية والتجارية والسياسية. خاصة عندما تلجأ هذه الآليات إلى مجلس الأمن الدولي لتنفيذ القرارات، فغالباً ما يتخذ قرارات وتدابير عقابية كالإنذار وفرض العقوبات والحصار وصول إلى حد التدخل العسكري كآخر ملاذ، لا يكون للمجتمع المدني أي دور في المواكبة والمتابعة. وتعتبر منظمات المجتمع المدني من أهم المؤسسات الخارجية التي تقوم بعمليات المساءلة الخارجية، وذلك بسبب الالتزامات المؤسساتية والتي من شأنها تشكيل ملفات متكاملة حول قضايا ذات طابع عام. وقد شهد المجتمع المدني العربي العديد من المواقف والذي اثبت فيه قدرته على المساءلة الخارجية، وقد نجحت بتوطيد علاقة قوية بوسائل الإعلام مما سمح لها باستخدامه كمنصة لرفع الصوت عندما تصبح المحاكم مغلقة في وجهه، خاصة وأن العلم بمختلف أشكاله يشكل عنصرًا له أثر كبير عندما تتم الاستفادة منه بشكل سليم. (المصدر السابق)

مستويات المساءلة:-

أولاً:- المساءلة التقليدية :-

تهدف إلى التأكد من امتثال منظمات الإدارة العامة والأفراد العاملين بها كل في موقعه الوظيفي للقوانين واللوائح المعمول بها فلا يحق تبعاً لذلك اتخاذ قرار مخالف للالتزامات القانونية التي تسنها وتضعها مؤسسات مستقلة خارج نطاق المنظمة الإدارية (تشريعية وقضائية). (عبد، 2011)

ثانياً :- مساءلة البرنامج :-

تركز مساءلة البرنامج على نتائج الأنشطة الحكومية حيث يتم من خلال تطبيق البرامج الحكومية ترجمة وتجسيد أهداف السياسات العامة ووضعها موضع التطبيق ، وبذلك يكشف هذا المستوى من المساءلة عن حجم الأداء الفعلي للمنظمة الإدارية إذ لا يكفي توافر التمويل الكافي والدعم السياسي لضمان تنفيذ البرامج الموضوعة بكفاءة وفاعلية بل لا بد من الاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة ومن أبرزها أسلوب تقييم البرنامج وأسلوب المراجعة. (المصدر السابق)

ثالثاً:- مساءلة العملية :-

تركز مساءلة العملية على جملة العمليات والأنشطة التي يتم خلالها تحويل المدخلات (التي هي محور اهتمام المساءلة التقليدية) إلى مخرجات (محور اهتمام مساءلة البرنامج) وذلك من خلال عدة مؤشرات ومعايير كمية للمستفيدين من برنامج معين ومقارنته بالعدد الكلي للمستفيدين.

ولنجاح عملية المساءلة العملية لابد من مشاركة الإدارة والمواطنين في السعي نحو رفع مستوى الخدمات العامة ، فان المفاوضات المباشرة بين الجانبين تقود إلى نقطة التقاء مباشرة وتحقق بالضرورة رضا الطرفين ، ولذلك فإن اللامركزية تسهم في تعميق قيمة المساءلة إذ يسهم نقل السلطات والصلاحيات في التخطيط والإدارة وتخصيص الموارد من المركز إلى الهيئات المحلية في تعزيز قدرة الأفراد على مساءلة القيادات المحلية. (المصدر السابق)

رابعا - :المساءلة الاجتماعية :-

وهي تهتم بما يمكن تسميته بالآثار المجتمعية للبرامج الحكومية ومدى التزام المنظمات العامة بدورها الاجتماعي إزاء البيئة التي تباشر نشاطها فيها وكذلك المواطنين المستفيدين . وقد صارت المساءلة الاجتماعية مفهوماً راسخاً في النظام الإداري وإن ظلت أكثر التصاقاً بالإدارة العامة نظرًا إلى أن منظمات الإدارة العامة منظمات اجتماعية تؤثر في البيئة تأثيرًا كبيرًا. (المصدر السابق)

إن جلسات المساءلة من خلال الرقابة الشعبية هي إحدى الوسائل التي من خلالها يمكن ممارسة المساءلة الاجتماعية المباشرة من قبل الجمهور للمسؤولين الحكوميين والجهات الرسمية .

2.2. الدراسات والأدبيات السابقة :-

1.2.2. مراجعة الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على العديد من الدراسات عن الحوكمة بصورة عامة وعن عنصري المساءلة والشفافية بصورة خاصة، ومدى تطبيقها وممارستها كنهج ثقافي أصيل ، كذلك تم الاطلاع على دراسات موازية لموضوع الدراسة تتعلق بمدى تطبيق الحوكمة بأجسام إدارية مختلفة غير الجمعيات الخيرية مثل البلديات ، الشركات ، الجامعات وهذا نموذج مهم يجدر الإشارة له والاطلاع ، ومن هذه الدراسات ما يلي :-

أولاً :- دراسة الأغا،(2008):- بعنوان الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي :-

- 1- التعرف على واقع المنظمات الأهلية بقطاع غزة .
 - 2- التعرف على دور المنظمات الأهلية في تغطية الحاجات التنموية للمجتمع الفلسطيني .
 - 3- التعرف على مدى تطبيق المنظمات الأهلية بقطاع غزة لقواعد الحوكمة في أعمالها .
 - 4- التعرف على إيجابيات وسلبيات التطبيق لقواعد الحوكمة في المنظمات الأهلية .
 - 5- التعرف على مستقبل المنظمات الأهلية في ظل تطبيق قواعد الحوكمة .
- كان مجتمع الدراسة المنظمات الأهلية في قطاع غزة وعينة الدراسة (10) جمعيات خيرية حيث تم اختيار عدد من الأشخاص من كل جمعية يمثلوا الهيئة العامة ومجلس الإدارة والعاملين والمدراء .
- أما عن أداة القياس المستخدمة فقد ذهب الباحث إلى استخدام الاستبانة ، واستخدم التقنيات الإحصائية لمعالجة البيانات .

وتلخصت أهم النتائج لهذه الدراسة :-

- الانتخابات المباشرة هي الطريقة الأكثر اتباعاً في تشكيل مجالس الإدارة في المؤسسات الأهلية.
- القرارات في مجالس الإدارة تعمل على تحقيق مصالح الموظفين في المؤسسات الأهلية .
- القرارات في مجالس الإدارة تتم بالتشاور والتصويت وليست قرارات فردية .
- غالبية المؤسسات بها مدقق داخلي تحقيقاً للنزاهة والشفافية .
- غالبية المؤسسات يوجد بها نظام داخلي لمراقبة تطبيق قواعد السلوك المهني للموظفين

ثانيا : -دراسة صالح ،(2006) :- بعنوان الشفافية في إدارة منظمات العمل التطوعي في السودان

نظراً لأهمية الدور الذي تقوم به منظمات العمل التطوعي المحلية والأجنبية ، فقد هدف البحث إلى

إبراز الجوانب التالية :-

- توثيق وتوضيح معاني الشفافية .

- معرفة معايير قياس الشفافية ومدى تطبيقها في إدارة منظمات العمل التطوعي المحلية بالتركيز على تطبيقاتها في كل من جمعية الهلال الأحمر السوداني، والجمعية السودانية لحماية البيئة، وجمعية بابكر بدري النسوية، والجمعية القومية السودانية لرعاية الصم.

- توضيح مدى تأثير انعدام الشفافية على الفئات المستفيدة من خدمات منظمات العمل التطوعي.

- إيجاد حلول مناسبة لانعدام الشفافية في عمل المنظمات التطوعية، وتوضيح سياسات اتجاه إيجاد الحلول للمنظمات التي ليس بها شفافية، مفوضية العون الإنساني (Hac) .

- إيجاد القوانين واللوائح والتشريعات لتطبيقها معاً إيجاد ميثاق ودستور ولوائح جزاءات تتناسب وحل مشاكل منظمات العمل التطوعي.

اختار الباحث أربع جمعيات مركزية يغطي نشاطها القطر السوداني كمجتمع بحث وكذلك استهدف

الهيئة الإدارية والهيئة العامة والموظفين ومتلقي الخدمة كعينة بحث وهي :-

1- الهلال الأحمر السوداني .

2- الجمعية السودانية لحماية البيئة .

3- جمعية بابكر بدري العلمية للدراسات النسوية .

4- الجمعية القومية السودانية لرعاية الصم .

أما عن أداة القياس المستخدمة فقد ذهب الباحث إلى استخدام الاستبانة ، واستخدم التقنيات الإحصائية لمعالجة البيانات .

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة :-

- توضيح مدى تأثير انعدام الشفافية على الفئات المستفيدة من خدمات منظمات العمل التطوعي.

- إيجاد حلول مناسبة لانعدام الشفافية في عمل المنظمات التطوعية.

- إيجاد القوانين واللوائح والتشريعات لتطبيقها معاً إيجاد ميثاق ودستور ولوائح جزاءات تتناسب وحل

مشاكل منظمات العمل التطوعي.

ثالثا :- دراسة نوري وسلمان،(2003) :- بعنوان حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة .

وقد هدفت الدراسة :- إلى تسليط الضوء على أهمية مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة :-

1. عدم وجود نموذج للحوكمة يمكن أن يطبق في جميع البلدان، مما حدا بالمنظمات الدولية المعنية إلى وضع مبادئ وإرشادات عامة لحوكمة الشركات بحيث يمكن لكل بلد تكييفها بما ينسجم مع ظروفه الخاصة.

2. تعد حوكمة الشركات نظاما يرتكز على مجموعة من القواعد والمقومات الأساسية المتمثلة بالهيكل التنظيمي ونظام الإدارة بجميع وظائفها.

3. تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ التي تحدد العلاقة بين الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة.

4. حوكمة الشركات توفر إشراف من قبل أصحاب المصالح على المخاطر وإدارتها ومراقبتها وبالتأكيد على الضوابط الرقابية لتجنب المخاطر.

5. تتمثل تكاليف نظرية الوكالة بنفقات الأشراف والمتابعة من قبل الأطراف الأصلية والنفقات المانعة من قبل الوكيل والخسائر المتبقية

6. إن استعمال مبادئ الحوكمة المتمثلة بالشفافية والإفصاح وضمن حقوق المساهمين ورفع كفاءة أداء عناصر الرقابة الداخلية يساهم في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.

رابعا :- دراسة الداغور،(2008) :- بعنوان مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى ما يلي :-

1- توضيح مفهوم الحوكمة الجيدة ومعاييرها.

2- قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها.

3- في ما إذا كان هناك فروق في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة تعزى لمتغيرات: الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في المجالس البلدية وموقع البلدية وتصنيفها.

مجتمع الدراسة وعينتها:-

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء المجالس البلدية في الضفة الغربية للعام (2007/2006) والبالغ عددهم (979) عضواً موزعين حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي الفلسطينية للمجالس البلدية. وتتكون عينة الدراسة من (276) عضو اختيرت بالاستناد إلى موقع حساب العينات بنسبة خطأ مقدارها 4% واختير أفراد العينة بطريقة عينة عشوائية طبقية استناداً إلى تصنيف المجالس البلدية . استخدمت الدراسة أسلوب المسحب العينة والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:-

- إن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة . ويرى الباحث أن هذه النتيجة المتوسطة في تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، هي نتيجة لانتخابات المجالس البلدية التي أجريت في معظم بلديات الضفة الغربية.
- إن عضو المجلس البلدي المنتخب يعمل بجد ليثبت لجمهور الناخبين صحة اختيارهم له ولبرنامج الانتخابي.
- بالرغم من أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة . إلا أن هي وجد تفاوت في مدى تطبيق هذه المعايير للحوكمة الجيدة .
- إن تأكيد أعضاء المجالس البلدية من ذوي المؤهلات العلمية العليا على تطبيق البلديات لمعايير الحوكمة الخاصة بالمشاركة والشفافية والكفاية والفعالية في استخدام الموارد والرؤية الاستراتيجية، ينسجم مع فهم هذه الفئة للدور الذي يجب أن تقوم به البلديات من مساهمة حقيقية وفاعلة في التنمية المستدامة، وليس فقط في تقديم خدمات الكهرباء والماء والصرف الصحي، وغيرها من الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين، مع عدم التقليل من أهمية هذه الخدمات وحيويتها .

خامساً :- دراسة ناصر الدين، (2012) :- بعنوان إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة.

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء حوكمة الجامعات من حيث معناها ومراحل تطبيقها، ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة .
أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:-

- 1- أن حوكمة الجامعات هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلاً كبيراً في الجامعة.
- 2- يشارك في الحوكمة، مجلس الحوكمة المكون من مجالس: الأمناء والجامعة والعمداء والأقسام العلمية، ويشارك في الحوكمة أيضاً المديرون والأساتذة والطلبة وأعضاء من المجتمع المحلي .

3- إن للحوكمة ثلاث قواعد أساسية يجب أن تسيطر عليها الجامعة وتطبقها بإحكام هي: الشفافية، والمساءلة والمشاركة.

سادسا:- دراسة حمادة وبن عبيدي، (2014): بعنوان دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة دراسة حالة 8 ماي -قائمة -.

هدفت الدراسة إلى :-

1- الوقوف عند واقع المؤسسات العامة في الجزائر خاصة الجامعة وتبيان أهمية إرساء الرشادة على مستوى جامعة 8 ماي 1945 .

2- محاولة الوصول إلى مفهوم واضح ومحدد للتسيير داخل المؤسسات العامة بما فيها جامعة 8 ماي 1945.

3- محاولة تقديم رؤية علمية حول الموضوع الذي يشغل العديد من الباحثين في العلوم السياسية.
4- محاولة الإسهام ولو بقدر متواضع من سد الفراغ على مستوى المؤسسات الأكاديمية الجزائرية، خاصة مع قلة الدراسات العلمية التي تهتم بموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها :- إن مجتمع الدراسة الذي تحدثت عنه الدراسة هو مجمل الجامعات الجزائرية وعينة الدراسة هي جامعة 8 ماي 1945 في قائمة .

تم جمع المعلومات حول الدراسة من خلال الدراسات والأدبيات السابقة وكذلك كل ما يتعلق بعينة الدراسة من معلومات متوفرة عن موضوع الدراسة وتم معالجتها بطريقة كيفية ، واعتمد المنهج التاريخي وكذلك المنهج الوصفي التحليلي للوصول لنتائج الدراسة .

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة :-

1- إذا اتبعت السلطات العمومية المسار وعملت بالتوجيهات التي رسمت و أعدت للحكم الراشد فإنه يمكنها تحقيق النجاح مباشرة وإحداث تطورات رئيسية ومهمة في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات العامة بالشكل الذي يفيد الوصول إلى الفعالية و النجاحة في تسيير الشؤون العمومية، ومنه التكفل الكافي و الملائم لاحتياجات وتطلعات المواطنين .

2- إن النهوض بالمؤسسات العامة لا يأتي بمجرد إصدار قوانين أو مراسيم خاصة بذلك، و إنما لا بد من الانسجام بما تقدمه القوانين و بين ظروف و مقتضيات التطور الذي يستوجب مشاركة

جميع الأطراف في خدمة مصالحهم فنجاح المؤسسات العامة يرجع أساسا إلى الاعتماد على الموارد و أهم هذه الموارد هو العنصر البشري.

3- لا يمكن للمؤسسات العامة أن تتجح من دون أن تكون هناك بيئة مساعدة تتبني اللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى من القدرات و ثقافة تساعد على عملية المشاركة و الشفافية.

4- إن اعتماد الحكم الراشد كمدخل لتحسين أداء المؤسسات العامة من شأنه أن يقوي من مساهمة المجتمعات في القيام بدور رئيسي في عملية الرقابة و المساءلة.

5- إن الإدارة الصالحة تتطلب مشاركة الدولة و المجتمع المدني و القطاع الخاص ، و في ظل غياب ذلك لن تستطيع الوحدات الإدارية هيكلية أو إدارة الخدمات العامة بشكل دقيق، باعتبار المشاركة الشعبية ضرورة لإيجاد المساءلة داخل المؤسسات العامة و للتجاوب مع حاجات المجتمع.

6- على جامعة 8 ماي 1945 - قالمة- التركيز على اعتماد الشفافية في التسيير فالشفافية تقتضي إتباع استراتيجيات إعلامية واتصالية فاعلة داخل إدارة الجامعة من خلال النشر و التوزيع لكل النصوص والقوانين و النشرات و القرارات و التعليمات.

7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات داخل جامعة 8 ماي 1945 - قالمة- حيث أن للجامعة مجالس وهيئات علمية و إدارية وجدت من أجل تكريس مبدأ التسيير الجماعي و الحوار و التشاور و التفكير الجماعي لمختلف الاختصاصات و العلوم في اتخاذ القرارات ، وهناك قاعدة مهنية في الإدارة المعاصرة يكرس مبدأ الشفافية في التسيير ، حيث عندما يكون الكل على دراية بكل شؤون الجامعة و يشاركون في مناقشتها واتخاذ القرارات النهائية حولها يشعرون بالفاعلية والايجابية وروح الانتماء و بالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم بالعمل.

8- تعزيز الشعور بالانتماء داخل جامعة 8 ماي 1945 - قالمة- وتغذية هذا الشعور بالاطمئنان لتشجيع الدافعية للعمل. فالجامعة عندما تكون عادلة و شفافة في قراراتها وتتكفل بكل قضايا الطلبة والأساتذة و الموظفين و العمال وظروف عملهم بعدل ومساواة وتتجنب التهميش وثقافة الصراع و الصدام، وتهيئ جو الثقة و التفاهم من خلال تدعيم وتعزيز فرص التواصل و الحوار و النقاش.

سابغا:- دراسة غادر، (2012):- بعنوان محددات الحوكمة ومعاييرها.

تجدر الاشارة الى ان هذه الدراسة عبارة عن ورقة بحثية تم تقديمها للمؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الادارة بعصر المعرفة المنعقد 15-17 ديسمبر سنة 2012 بجامعة الجنان ببلبنان وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على إيجابيات ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين جودة المعلومات المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة فيها.

2- تحديد محددات ومعايير ومبادئ الحوكمة في إطار عام متكامل.

تحقيقاً لأهداف الدراسة ولطبيعة الدراسة اعتمد الباحث على المناهج العلمية التالية:

1. المنهج الاستقرائي : وذلك بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة التي يتضمنها الفكر الإداري أو المحاسبي والمتعلقة بموضوع البحث ، بهدف الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.

2. المنهج المقارن : وذلك بهدف المقارنة بين إسهامات الدراسات الأخرى المتصلة بموضوع البحث ، للوقوف على النتائج التي توصلت إليها وعلى كيفية الاستفادة منها في التغلب على إشكالية البحث.

3. المنهج الاستنباطي : والذي يعتمد على التفكير المنطقي الاستنتاجي لمحاولة الربط بطريقة منطقية بين الجوانب المختلفة للحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية ، واستنتاج معايير ومحددات للحوكمة.

ثامنا :- دراسة نصبة،(2015) :- بعنوان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام -دراسة حالة بلدية قمار الوادي-

وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:-

1- توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها.

2- إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية لضمان التحسين المستمر في الأداء ورفع مستوى الكفاءة وتحقيق جودة أعلى للخدمات المقدمة من طرف البلدية.

3- تحقيق مستويات أفضل من الرضا للقائمين والمستفيدين من الخدمات البلدية.

4- تطوير الخدمات العمومية والرفع من جودتها وتحسين وتطوير أداء موظفي المؤسسات العمومية.

اختار الباحث بلدية قمار كمجتمع الدراسة وتم تحديد عينة الدراسة بعشرة أعضاء من المجلس الشعبي البلدي بما فيهم رئيس المجلس والأمين العام وكذلك 32 موظف في البلدية من المستويات المختلفة. أما الأدوات المستخدمة بالدراسة فهي :- الملاحظة ،المقابلة الرسمية،المقابلة غير الرسمية ،الاستبيان. تم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واستخراج النسب المئوية للإجابات .

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة:-

1- الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها وبالتالي يجب اعتمادها وتطبيقها في كافة الوحدات الإدارية والاقتصادية لما تحقق من منافع لكافة أصحاب المصالح وللمجتمع.

2- الحوكمة نموذج إداري جديد يهدف إلى إعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف

اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية وتفعيل دور أصحاب الملكية.
3- الحوكمة نظام إداري جديد يساعد على الضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها.

تاسعا :- دراسة أحمد ،(2008):- بعنوان المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

- 1- التعرف إلى الخصائص والمقومات الأساسية للحكم الصالح.
 - 2- التعرف إلى مدى تطبيق والأخذ بمبادئ ومؤشرات الحكم الصالح في الهيئات المحلية.
 - 3- تحديد مقومات وخصائص وسمات الهيئات المحلية الفلسطينية، وبيان أهمية المشاركة التامة والفعالة للسكان المحليين.
 - 4- التعرف إلى المتغيرات التي تتأثر وتؤثر في مؤشرات الحكم الصالح ، وعلاقة هذه المتغيرات بالحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية.
 - 5- تعزيز قدرة وفعالية أعضاء الهيئات المحلية الفلسطينية، على تقديم الخدمات الأفضل وتطبيق الإدارة والحكم الصالح، ومواكبة المستجدات بكفاءة وفعالية ، والاستجابة لحاجات المجتمع.
 - 6- التعرف إلى آليات وطرق مشاركة الجمهور والانفتاح عليه، والأخذ بمبدأ الشراكة والتنسيق مع المؤسسات العامة والخاصة والهيئات المحلية الأخرى.
- مجتمع الدراسة وعينتها: إن مجتمع الدراسة الذي تحدثت عنه الدراسة يتكون من أعضاء ورؤساء ومديري الهيئات المحلية الفلسطينية، وبما أنه تم تحديد الدراسة في محافظة قلقيلية فقط، والمناطق والهيئات التابعة لها جغرافياً، والتي يتم التعامل معها حالياً في دائرة الحكم المحلي في محافظة قلقيلية، وأخذها كحالة دراسية، فإن مجتمع الدراسة هو كافة أعضاء ورؤساء ومديري الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية، ومجموعها في آخر إحصائية لدائرة التشكيلات والانتخابات في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية حيث بلغ عددها (34) هيئة محلية، ما بين بلدية ومجلس قروي ولجنة مشاريع، وعدد أعضائها (318) أما عينة الدراسة فهي عينة شاملة، لذا تم توزيع الاستبانة على جميع أعضاء الهيئات المحلية سألها ورواها ومديريها أو أحد الموظفين الإداريين، وعددهم (205) عضواً، و (33) رئيس هيئة، و (22) مديراً أو موظفاً إدارياً، يعملون في هذه الهيئات. لأن بعض الهيئات لا يوجد فيها مدير أو موظفون، أي 260 استبانة، فهي تشكل نسبة 100% من مجتمع الدراسة.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واستخراج النسب المئوية للإجابات .

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة:-

- 1- عدم التزام الهيئات المحلية والجهات المختصة بالمحافظة على إجراء انتخابات دورية وديمقراطية بمواعيد ثابتة ومحددة.
- 2- عدم وجود أنظمة وقوانين تضمن منح الهيئات المحلية الفلسطينية سلطات وصلاحيات لامركزية وإعطاءها استقلالية تامة وعدم التدخل في شؤونها.
- 3- لا يوجد قانون ونظام الموظفين لخلق جو ملائم ومناسب لتمكين الهيئات المحلية الفلسطينية من تحديد المهام والمسئوليات تطبيقاً لمبدأ النزاهة.
- 4- لم يتم إعادة تصنيف وتحويل جزء من الهيئات المحلية المصنفة مجالس قروية إلى بلديات، وخاصة المجالس القروية التي تضم عدد كبير من السكان.
- 5- لم تقم الهيئات المحلية الفلسطينية بتوفير ظروف مناسبة وملائمة لتطبيق مبدأ الرقابة من قبل اللجان والمنظمات الرقابية الداخلية والخارجية، والعمل على خلق طرق وأساليب للتواصل مع الجهات المختصة باستمرار.
- 6- الافتقار إلى تنظيم ورش عمل وندوات لأعضاء مجالس البلديات والهيئات ، وإفادهم في دورات لدراسة قانون الهيئات المحلية الفلسطينية والإلمام به، بالإضافة إلى العمل على الالتزام بالمدونات السلوكية الصادرة عن المراكز والمنظمات الدولية والمحلية ذات الصلة.
- 7- عدم وجود نظام شكاوى مكتوب سواء للموظفين أو للمواطنين، وأن يكون موحد في جميع الهيئات المحلية الفلسطينية.
- 8- الافتقار إلى وجود هيكل تنظيمي موحد ومكتوب لجميع الهيئات المحلية الفلسطينية كل حسب تصنيفها وصلاحياتها، وتشكيل واعتماد لجان توظيف وعطاءات تطبيقاً لمبدأ النزاهة. انسجاماً وتناغماً مع مستلزمات المجتمع وتطورات.

عاشرا :- دراسة ابو حمام ،(2009) :- بعنوان أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية.

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الوقوف على الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات
- 2- التعرف على الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات.
- 3- التعرف على الجوانب التقييمية لحوكمة الشركات.
- 4- الوقوف على دور الإفصاح والشفافية وتأثره بقواعد الحوكمة.
- 5- الوقوف على جودة المعلومات المحاسبية وتأثرها بقواعد الحوكمة.

6- التعرف على مدى العلاقة المتداخلة بين قواعد الحوكمة وكل من الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المحاسبية.

تم تحديد مجتمع الدراسة:-

من أعضاء مجلس الإدارة وكذلك الإدارة التنفيذية الوسطى في جميع الشركات المدرجة في سوق فلسطين المالي والتي تجاوزت مع الباحث وعددها (31) شركة من أصل (37) شركة و بذلك يضم مجتمع الدراسة عدد (302) مفردة موزعين على الشركات المدرجة.

وتم تحديد عينة الدراسة:-

من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (150) فردا.

وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واستخراج النسب المئوية للإجابات.

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة :-

1- على الرغم من وجود أساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة مطبق لدى الشركات المسجلة في سوق فلسطين للأوراق المالية، فإن الأمر لازال بحاجة إلى المزيد من التطوير والمتابعة لكافة المستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة ورسم مفاهيمها بشكل أعمق.

2- توفير بعض القوانين التي تساهم في حماية المساهمين والمستثمرين ولكنها غير مطبقة بشكل كامل، مما يؤثر بشكل مباشر على حجم الاستثمارات ويقلل من رغبة المستثمرين نحو الاستثمار في الشركات المدرجة في السوق المالي، الأمر الذي يتطلب إصدار النشرات واللوائح التفسيرية اللازمة لضبط الأداء المالي للسوق بشكل أكثر فاعليه.

3- وجود بعض التطبيقات بشأن توفر مقومات المعاملة العادلة للمساهمين ولكنها لا ترقى إلى الدرجة الكافية التي تدعم رغبته وثقه المساهم في السوق المالي، مما ينعكس على قراراته الاستثمارية.

4- على الرغم من وجود دور لأصحاب المصالح في ممارسة أساليب قواعد الحوكمة ولكنها غير كافية وبحاجة إلى إيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق رأس المال الداخلي والخارجي لجذب الاستثمارات.

5- عدم توفر مقومات كافية للإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مما تؤثر على صحة قرارات المستثمرين المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

6- محدودية دور مجالس الإدارات في اختيار المدراء التنفيذيين، مما يؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرارات، الأمر الذي يضعف قدرتهم في المساءلة والمتابعة للمدراء التنفيذيين.

7- عدم كفاية دور مجالس إدارات الشركات في وضع خطط استراتيجيه مما يؤدي إلى ضعف دور هذه المجالس في متابعه أعمال الإشراف والرقابة على الاستثمارات.

8- يعتبر وجود دليل لحوكمة الشركات أمراً ضرورياً لضبط الأداء لكافه الشركات المدرجة في السوق المالي.

9- إن المحافظة على استقلالية السوق المالي وضمن عدم التأثير على قراراته يساهم في تعزيز الثقة فيه وبالتالي توفير المعلومات بشكل عادل ومتساو للجميع.

2.2.2. مراجعة الأدبيات السابقة :-

تم الاطلاع على مجموعة من الأدبيات المتنوعة والتي تناولت موضوع الحوكمة بتفاصيله وكذلك الحوكمة بالجمعيات الخيرية والمجتمع المدني وألقت الضوء على جملة من النقاط بهذا الموضوع بعامته وخاصته ، كذلك تم الاطلاع على ما توفر من الأدبيات التي تناولت مدى تطبيق الحوكمة ومبادئها سيما المساءلة والشفافية ، وبهذا السياق استعرض الباحث بعضاً من هذه الأدبيات وهي على النحو التالي :-

I - أولسن ، م . (2009):- القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة.

تساهم الحوكمة الرشيدة للمنظمات والجمعيات غير الحكومية في إقامة ديمقراطية قوية ورشيدة. إن جمعيات الأعمال والجمعيات المحترفة غالباً ما تكون في طليعة الساعين لتحديث الصناعة، وصياغة المعايير النموذجية والمبادئ المثالية، وتوفير فرص العمل والتدريب والتعليم ، وتحسين أخلاقيات العمل وتوفير نماذج للقيادة السليمة، ولكي تستطيع جمعيات الأعمال القيام بهذا الدور المهم يجب عليها تنفيذ عناصر الحوكمة الرشيدة في عملياتها اليومية، من خلال تطبيق أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفعالة، إن مهارات القيادة المكتسبة عبر الجمعيات ولجان المنظمات غير الحكومية، والخدمات التي يقدمها مجلس الإدارة غالباً ما تنتقل إلى القطاع العام عندما يصبح القادة المتطوعون قادة وطنيين من خلال الخدمة العامة والإدارة المنتخبة. فالقادة الحكوميون المنتخبون والمعينون يعتمدون على هيئات وجمعيات محترفة لتزودهم بالمعلومات والنماذج الاقتصادية والإحصائيات الدقيقة، والبحوث والأفكار الفريدة التي تمكن هؤلاء المسؤولين من اتخاذ قرارات مدروسة ، وتجدر الإشارة هنا أن الكاتب ميشيل اولسن ذهب إلى اعتبار أن الجمعيات غير الحكومية هي مدرسة لإعداد القادة الوطنيين المستقبليين في حال تم حسن إدارة هذه الجمعيات واتباعها للحوكمة بكافة عناصرها بمجالات العمل اليومية كافة .

2- مصلح. (2013) :- بعنوان النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد

أشارت الباحثة بفصل خاص من دراستها حول مكافحة الفساد داخل العمل الأهلي وأكدت على أهمية انعكاس مفهوم الحكم الصالح على بنية المؤسسات الأهلية ويقصد بالبنية هنا الهيكل والنظام والتعليمات والأداء وأشارت بالنص "من الضروري أن يكون النظام الأساسي للمؤسسات الأهلية شاملاً ويعكس مفهوم الحكم الصالح، بحيث يتسم بالوضوح التام للأهداف، وطريقة الحكم، وتداول السلطة، وتوزيع الأدوار، وفتح باب العضوية وشروطها وأنظمة اتخاذ القرارات وآلياته، وتبادل المعلومات وانسيابها باتجاه الهيئة العامة للمؤسسة، وبتجاه كافة الجهات ذات العلاقة، إضافة إلى تحديد آليات التعيينات، والشراء، ونظم المخالفات والعقوبات، والأنظمة المالية والمحاسبية، وسياسات استعمال موارد المؤسسة، وشروط قبول المنح وصرفها، وسياسات التقارير والتقويمات، وفض النزاعات، وسلم الرواتب والمكافآت، وحقوق العاملين، إضافة إلى آليات تنظيم عمل المتطوعين وحقوقهم، بدءاً من أعضاء مجلس الإدارة، وانتهاءً بالمتطوعين الذين يقدمون الخدمات، وإعداد دليل شامل يحتوي على تلك السياسات والأنظمة وتوزيعه على جميع المعنيين. ولتجسيد هذه المبادئ والأسس يتحتم على الجمعيات والمؤسسات الأهلية القيام بما يلي :-

- الالتزام التام بالقوانين الناظمة لعمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- اعتماد هيئة رقابة داخلية مع كافة الصلاحيات الضرورية، وتقديم تقريرها السنوي لأعضاء الهيئة العامة
- اعتماد هيكل تنظيمي واضح يحدد الجهة التشريعية والجهة التنفيذية، ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات ويمنع تضاربها.
- الاتصال المنظم والدائم بين الطاقم ومجلس الإدارة وهيئة الرقابة والجمهور، وفقاً للأنظمة واللوائح.
- اعتماد الشفافية والإفصاح عن كافة البيانات والمعلومات وعرضها على الهيئة العامة أولاً وعلى الجمهور ثانياً .
- اعتماد النزاهة بالمسابقات والتنافس بكافة الأمور ذات العلاقة كالتوظيف مثلاً .

3- الكايد. (2003) :- بعنوان الحكمانية قضايا وتطبيقات

إن كتاب الحكمانية للأستاذ الدكتور زهير الكايد من الكتابات المميزة والشاملة بموضوع الحوكمة وقد أشار بوضوح بالفصل الثالث لأهمية المجتمع المدني بكل مكوناته في تحقيق وتعزيز الحوكمة وإرساء قواعدها، إن الحركات الاجتماعية، والجماعات السياسية يلعبان دوراً رئيسياً في تعزيز الديمقراطية التي يفكر المجتمع المدني بالأخذ بها في المجتمع . ورغم أن العديد من المؤسسات الدولية التي تقوم بتقديم المساعدات للدول النامية تتحاشى التعامل مع الجماعات والأحزاب السياسية، حتى لا تواجه الصراع مع الحكومات الرسمية، إلا أن تلك الجمعيات والأحزاب السياسية تلعب دوراً هاماً في نضوج المجتمع المدني وتعزيز دوره في الحياة العامة السياسية والاجتماعية والثقافية مثلما تُعزِّز الديمقراطية والتي في النهاية تعتبر أساساً في منهجية الحكمانية الجيدة ويتضمن تعزيز دور المجتمع المدني في مطالبته تحقيق مبدأ مساءلة الحكومة الأسئلة الأساسية عن السلطة والشفافية والمشاركة والديمقراطية والتي تمثل أهم مميزات الحكمانية الجيدة".

ويستعرض الكاتب بشكل دقيق التفاوت الكبير بين المجتمعات لحالة النضوج والأثر الفاعل للمجتمع المدني وأهمية حضوره كطرف أساسي ومؤثر في عملية الحوكمة وبذات السياق استعرض الكاتب أهمية التشكيلات الاجتماعية والنقابية والسياسية والرياضية وأثرها على خلق ثقافة الحوكمة وتعزيزها لدى المواطنين الذين بدورهم يمارسوا هذه الثقافة بصورة مباشرة وطبيعية بحياتهم اليومية .

4- المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني.(2013) :- دليل حول الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الأردن.

لقد خاطب الدليل بصورة مباشرة وسهلة التطبيق والفهم ، العاملين والقائمين على الجمعيات وبآليات تسهل تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة ومركزاتها من قبل كافة المنظمات غير الربحية المسجلة في الأردن أهمية كبيرة، ولكن مراعاة للطبيعة المتنوعة للمنظمات غير الربحية في الأردن فقد اتفق على تصميم هذا الدليل ليخاطب الجمعيات المسجلة بموجب أحكام قانون الجمعيات رقم (51) لسنة (2008) وتعديلاته وعلى وجه الخصوص الأنواع التالية من هذه الجمعيات:

1-الجمعيات مفتوحة العضوية

2-الجمعيات الخاصة

إن الغاية من إعداد هذا الدليل هي توضيح الأطر القانونية العامة والتي تساعد الجمعيات المعنية في العمل على تطوير نظام عملها الداخلي بما يحقق قيادة رشيدة، ويعزز الشفافية والعدالة والمساءلة داخل الجمعية، وفي علاقتها مع أصحاب المصلحة. تخضع الجمعيات لمنظومة تشريعية واسعة، منها

على سبيل المثال التشريعات التي تُعنى بالعمل وتراخيص المهن والضرائب والعقوبات وغيرها، وفي هذا الدليل تم التركيز على التشريعات التي تعنى بتشكيل الجمعية وقيادتها. على كل جمعية على الرغم من حداثة أو صغر حجم عملها أن تأخذ بعين الاعتبار المبادئ والقواعد المشار إليها في هذا الدليل كمتطلب هام ورئيسي لنموها وتطورها. جمعية مفتوحة العضوية:- وهي الجمعية التي يجب أن يكون عدد الأعضاء فيها (7) أعضاء فأكثر. جمعية خاصة:- وهي الجمعية التي تنحصر العضوية فيها بمجموعة من الأشخاص لا يقل عددهم عن (3) أعضاء ولا يزيد عن (20) عضوا. في الواقع العملي، إن الجمعيات الخاصة هي الشركات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح والتي كانت مسجلة بموجب أحكام قانون الشركات وأصبحت جمعيات خاصة بحكم قانون الجمعيات رقم (51) لسنة (2008) وتعديلاته، وقامت بتوفيق أوضاعها وفقاً لأحكام المادة (28) من قانون الجمعيات والتعليمات الصادرة بمقتضاه لهذه الغاية.

وقد استعرض الدليل بصورة تفصيلية العناصر الأساسية للحاكمة الرشيدة وتعريفها وآليات تطبيقها مع نماذج عملية تسهل فهمها وممارستها ومن أمثلة ذلك:-

الشفافية : وتعني اتخاذ القرارات وتنفيذها ضمن إطار واضح وفاعل من اللوائح والتعليمات، وكذلك إتاحة المعلومات التي تتعلق بالجمعية والتي تمكن أصحاب المصلحة والأطراف الخارجية من تحليلها بسهولة، وتؤكد عدم استغلال الجمعية لامتيازاتها كهيئة غير ربحية. ويتحقق ذلك أيضاً من خلال جعل غايات الجمعية وأهدافها معروفة للعامة بوضوح وذلك عن طريق:-

*التعريف برؤية الجمعية ورسالتها وأهدافها وسياساتها.

*التعريف بأنشطتها وأدواتها بما في ذلك التقييمات والتحليل الخاصة بالجمعية.

*التعريف بالنطاق الجغرافي لعمل الجمعية.

*التعريف بالهيكل التنظيمي وبشكل خاص آلية إدارة الجمعية والرقابة عليها.

*التعريف بالائتلافات والاتحادات والهيئات التي تكون الجمعية على علاقة بها.

*التعريف بمواردها المالية وكيفية استخدامها من خلال تقاريرها السنوية.

المساءلة: -وهي قدرة الجمعية على توفير إيضاحات دورية عن أعمال الجمعية ونشاطاتها، وكيفية استخدام مصادرها، وتصرفات أي عضو من أعضائها وأي شخص صاحب مصلحة . ويمكن لهيئة إدارة الجمعية تحسين عامل المساءلة من خلال إيجاد وتطبيق آليات فاعلة وشفافة تعزز عامل

المساءلة. وتعتبر المساءلة من أهم مرتكزات الحاكمية الرشيدة إذا أن توفرها يتطلب توفر كافة المرتكزات الأخرى من حيث الشفافية والعدالة وغيرها؛ فمثلاً حتى تستطيع الجمعية أن توفر إيضاحات عن أعمالها لا بد من وجود سجلات وقيود صحيحة وواضحة خاصة بها وبهذه الأعمال والنشاطات.

5- مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية. (2011): - دليل حوكمة الجمعيات في مصر

يتطلب نجاح التنمية الاقتصادية المنشودة في مصر سيادة مفهوم شركاء التنمية بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، باعتبار أن هذه الشراكة هي عقد اجتماعي بين الأطراف الثلاثة الذي ينطوي على أدوار واضحة لكل طرف من الأطراف الثلاثة يستوجب إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط لكل منهم. وتقوم علاقة الشراكة على أساس توسيع قاعدة التعددية في المجتمع، باعتبار أن التنوع أو عدم التوافق في المصالح يمكن أن يشكل عامل إثراء وليس بالضرورة عاملاً مثبطاً خاصة إذا نظرنا إلى العلاقة على أنها جدلية ومبنية على التأثير المتبادل والمنفعة المتبادلة. ومن البديهي أن وجود شراكة حقيقية بين الأطراف الثلاثة يتطلب توافر الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف، التي تستوجب دولة قانون ومؤسسات راسخة ومجتمعاً مدنياً ناضجاً وطبقة أصحاب أعمال متطورة، وتعني الندية أن يكون النفوذ الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للشركاء متوازناً، كما تتطلب الشراكة الناجحة استقلالية كل الأطراف عن بعضها وتوافر القناعة الكاملة بأن الشراكة حق كل الأطراف وليست منحة أو هبة من الدولة.

تطرح الشراكة بهذا المفهوم بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، أهمية تطوير أسلوب إدارة منظمات المجتمع المدني والجمعيات ودعم طابعها المؤسسي لتكون أكثر كفاءة، وهو ما يعنى ضرورة حوكمة الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني وجمعيات الأعمال في مصر، لتكون قادرة على القيام بدورها في الشراكة على أساس الندية والاستقلالية، وتعبئة ملايين المواطنين الأعضاء في الجمعيات للمساهمة بكفاءة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

فالحوكمة هي أسلوب في الإدارة يتضمن مجموعة من الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تنفيذها في ضوء المحافظة على القيم الأساسية للجمعية ونظامها الأساسي، وتشمل هذه الترتيبات مجموعة النظم والقواعد والإجراءات والآليات التي تحدد العلاقة داخل الجمعية، أو بمعنى آخر السياسات والقواعد والآليات والممارسات التي تضبط وتراقب أداء الجمعية، ويشمل ذلك البنية التنظيمية أو الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله وضع الأهداف أو الوسائل التي

تؤدي إلى تحقيق الأهداف ومراقبة الأداء كما يشمل مجموعة القيم والمعايير التي يقوم عليها النشاط مثل النزاهة والشفافية والمسئولية والمحاسبة والكفاءة والمساواة.

ويتطلب تطبيق الحوكمة الفصل بين أدوار مختلف الأطراف، بين العضوية أي الجمعية العمومية والإدارة، وبين الرقابة والتنفيذ، لمنع تضارب المصالح والحد من الفساد وضمان الديمقراطية وتعزيز دور الأعضاء في اتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييمه والمحاسبة عليه.

يؤكد الواقع الراهن للجمعيات في مصر الحاجة الماسة إلى تطبيق قواعد وآليات الحوكمة عليها لتكون قادرة على القيام بدورها كشريك أساسي في التنمية في مصر في ظل التحول إلى اقتصاد السوق الاجتماعي، ويهدف دليل حوكمة الجمعيات في مصر إلى إدارة الجمعية وفق أسلوب عمل يكفل أن تكون الجمعيات مؤسسات مستقلة وفعالة، وموجهة نحو تحقيق الرسالة التي أنشئت من أجلها والتعبير عن اهتمامات أعضائها، وخلق قيمة نتيجة أنشطتها، والاضطلاع بالأدوار المنوطة بها في مجتمعاتها من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحقيق الفصل والتوازن بين أدوار كل من العضوية والإدارة وبين التنفيذ والرقابة.
- 2- إضفاء العمل المؤسسي على عمل الجمعية الذي يتم من خلال هيئات لها اختصاصات محددة وترتبط بينها علاقات محددة منصوص عليها في النظام الداخلي للجمعية.
- 3- تحقيق الاتساق بين أنشطة الجمعية وبين الرسالة التي أنشئت من أجلها.
- 4- استدامة وتنمية نشاط الجمعية وفق خطط ذات أهداف عاجلة وأخرى طويلة المدى.
- 5- زيادة فاعلية الدور التنموي للجمعية.
- 6- منع تضارب المصالح في الجمعية بما يحد من الفساد.
- 7- تعميق الديمقراطية الداخلية للجمعية.
- 8- إقامة علاقة صحية وفعالة وتكاملية بين الجمعية وأعضائها من ناحية وبينها وبين الأطراف الأخرى ذات الصلة بنشاطها خاصة جهاز الدولة والفئات المستفيدة والقطاع الخاص في حالة الجمعيات التنموية.
- 9- بناء وسيادة ثقافة الحوكمة في المجتمع عندما تنشط في إطارها الجمعيات التي تضم في عضويتها عددًا كبيرًا من المواطنين.

إضافة لما سبق ذهب الدليل إلى تشخيص دقيق وواقعي لمواطن الضعف في الجمعيات وأوجه القصور بالنشاط وسيتم الإشارة لهذه الأمور بصورة موجزة وهي على النحو التالي:-

1. العضوية المحدودة: حيث يصل متوسط عدد الأعضاء في معظم الجمعيات الأهلية إلى عشرين عضواً (ولا يزيد في أفضل الأحوال عن 500 عضواً) يرتبط معظمهم بعلاقة تبعية أو صداقة شخصية أو قرابة لمؤسس الجمعية.

2. شكلية الجمعية العمومية: رغم أن الجمعية العمومية التي تضم كل الأعضاء تعتبر أعلى سلطة في الجمعية وهي التي تقدم إليها في اجتماعها السنوي تقارير النشاط والميزانية السنوية والحساب الختامي، كما تقوم بانتخاب مجلس الإدارة ويفترض فيها محاسبة مجلس الإدارة على أدائه، إلا أن هذه الجمعية العمومية غالباً ما تكون شكلية في معظم الجمعيات.

3. انتشار الفساد بالجمعيات الأهلية: سجلت كثير من وقائع الفساد بالجمعيات الأهلية التي تتحول من استهداف خدمة المجتمع إلى تريح البعض من نشاطها، ويساعد على انتشار الفساد بالجمعيات الأهلية ضعف آليات الرقابة والمساءلة القاعدية، وضعف ثقافة النزاهة والتجرد والحياد في القائمين على العمل بها.

4. هيمنة مجلس الإدارة على النشاط: من أهم جوانب الضعف في أداء الجمعيات الأهلية استمرار أشخاص بعينهم في عضوية مجالس الإدارة ورئاسة مجالس الإدارة لسنوات طويلة، لمدد قد تصل إلى عشرين سنة، وعدم تداول هذه المواقع من خلال الانتخاب الدوري مما يؤدي إلى هيمنة مجالس الإدارة على مجمل نشاط الجمعية، مما يضعف العمل بروح الفريق.

5. غياب ثقافة العمل التطوعي وقلة القيادات المؤهلة: ساهمت الأوضاع السلطوية السائدة في نظام الحكم والمجتمع في غياب ثقافة العمل التطوعي وانصراف المواطنين عن المشاركة في نشاط الجمعيات الأهلية وعدم إقبالهم على عضوية هذه الجمعيات، وفي ظل هذا الوضع ومحدودية عضوية الجمعيات لم يعد هناك إمكانية لاكتشاف قيادات جديدة مؤهلة للمساهمة في هذه الجمعيات.

6. تعنت الجهاز التنفيذي بالدولة مع الجمعيات الأهلية: يرتبط نشاط الجمعيات الأهلية بالعديد من الأجهزة وخاصة وزارة التضامن الاجتماعي التي تعتبر الجهة الإدارية المسؤولة عن تسجيل الجمعيات ومراقبة نشاطها، وكذلك أجهزة الإدارة المحلية التي تنشط في إطارها الجمعيات، ويلاحظ أن كثير من موظفي هذه الأجهزة يتربصون بالجمعيات ويتعاملون معها بأسلوب بيروقراطي ولا يساهمون في تذليل العقبات التي تواجهها.

7. ضعف تمويل الجمعيات: تقتصر المصادر المالية لمعظم الجمعيات الأهلية على ما تقدمه لها وزارة التضامن الاجتماعي من معونات أو على تبرعات من المواطنين بالإضافة إلى الإيرادات

المتحققة من أنشطة الجمعيات نفسها. ولا يتوفر لهذه الجمعيات القدر الكافي من التمويل لمحدودية الإعانات التي تقدمها الوزارة لها، وعدم تحمس أصحاب الأعمال لمسئوليتهم الاجتماعية وضعف التبرعات التي يقدمها المواطنون للجمعيات مما يحول دون قدرة هذه الجمعيات على تمويل أنشطتها أو التوسع فيها.

8. افتقاد العلاقة مع الأعضاء أو الفئات المستفيدة: لا تهتم قيادات الجمعيات بإيجاد صلة منتظمة مع الفئات المستفيدة من نشاطها ولا تفتح معهم قنوات اتصال منتظمة تتعرف من خلالها على رأى هذه الفئات فيما تقدمه لهم الجمعية من خدمات ومدى وفاء هذه الخدمات باحتياجاتهم ورؤيتهم لأولوية هذه الخدمات، وهو ما يؤدي في النهاية إلى أن تخطيط الجمعية لنشاطها لا يقوم على معرفة حقيقية وواقعية باحتياجات هذه الفئات.

9. قانون الجمعيات الأهلية: رغم صدور قانون جديد للجمعيات الأهلية سنة (2002) يعالج بعض عيوب القانون السابق عليه، ورغم الإقرار نظرياً بأهمية دور ومشاركة منظمات المجتمع المدني وعلى رأسها الجمعيات إلا أن القانون الجديد ما زال يفرض قيوداً إدارية على تأسيس وعمل أنشطة الجمعيات، ويفرض العديد من أوجه التدخل والرقابة على هذه الجمعيات وتمويلها، وأعطى الوزارة الحق في ممارسة صلاحيات واسعة فيها جزء غير قليل يخضع لتقدير المسؤولين الحكوميين.

وفي نفس الوقت فإن القانون يعاني من قصور في معالجة العديد من مشاكل الجمعيات الأهلية مثل عدم وجود آلية لمحاسبة مجلس الإدارة إذا انحرف أو قصر في أداء واجباته.

10. الإطار المجتمعي لنشاط الجمعيات: تأثرت الجمعيات كثيراً من الأوضاع المجتمعية السياسية والثقافية التي تشكل البيئة المحيطة بهذه الجمعيات. ومن الناحية السياسية فإن سيادة الأوضاع السلطوية في نظام الحكم وعلاقات المواطنين بالدولة أثرت كثيراً في قدرة الجمعيات أن تبني نفسها كمؤسسات ديمقراطية، وغالباً ما كانت أوضاع هذه الجمعيات انعكاساً لأوضاع المجتمع حيث سادت فيها أوضاع سلطوية انفرد من خلالها مجلس الإدارة بالهيمنة على مجمل النشاط في محاكاة لإنفراد السلطة التنفيذية بالدولة بالهيمنة على مجمل أنشطة المجتمع.

6- الائتلاف الأهلي (2008):- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية .

إن مدونة السلوك هذه جاءت نتاج احتياج نابع من واقع المؤسسات الأهلية والتي يقصد بها (الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية) والتي أتى على ذكرها قانون الجمعيات رقم (1) لسنة 2000، حيث لم يشر القانون صراحة لقواعد الحوكمة وأهدافها وتوسعى المدونة لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذه المدونة مبنية على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وإن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلاتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من (200) جمعية أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة. إن مدونة السلوك هذه سوف تهيئ المؤسسات للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والنقد الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في التاسع والعشرين من أيار من عام (2002) والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقًا أساسيًا للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

تتكون المدونة من مجموعة من المبادئ الأساسية والتي سوف تلتزم بها كافة المؤسسات في حال وقعت عليها وتعدو أساسًا للتعامل والتصرف بهذه المؤسسات وسيتم الإشارة إلى هذه المبادئ بالذكر بينما سيتم التوسع والشرح فيما يخص مبادئ الشفافية والمساءلة وهي على النحو التالي :-

مبدأ رقم (1) الالتزام بالمواثيق والقوانين :- تلتزم المؤسسات الأهلية الفلسطينية بجميع القوانين الفلسطينية بما يضمن سيادة القانون في كافة نواحي المؤسسة.

مبدأ رقم (2) أولويات التنمية :- تلتزم المؤسسات بأن تكون أنشطتها منسجمة مع أولويات التنمية الفلسطينية، بحيث تكون منسجمة مع خطتها الإستراتيجية.

مبدأ رقم (3) المشاركة :- تلتزم المؤسسات بتطبيق مبدأ المشاركة من أجل تشجيع العمل التطوعي والمساهمات المجتمعية ولتسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات بين المؤسسات الأهلية ومختلف الأطراف ذات العلاقة كما تلتزم المؤسسات بأن تجرى عملية مشاركة وتشاور مستمرة مع أصحاب العلاقة خاصة فيما يتعلق بتغيير سياساتها، منهجياتها، اتجاهاتها، نطاق عملها .

مبدأ رقم (4) التشبيك والتنسيق :- تلتزم المؤسسات بتطوير روح التشبيك، والتنسيق، والتعاون والاتصال والشراكة المبنية على الرؤى المشتركة مع أصحاب العلاقة خاصة في المجالات القطاعية، وتقرير التكاملية وتجنب ازدواجية العمل والاستخدام الأمثل للطاقات والموارد والشراكة في التخطيط والتنفيذ.

مبدأ رقم (5) الشفافية :- تلتزم المؤسسات الأهلية بسياسة الشفافية المطلقة والقائمة على مبدأ الحق في المعرفة فيما يتعلق بإيصال المعلومات إلى أصحاب العلاقة بما يضمن الانفتاح مع الهيئة العامة، والمستفيدين، والمانحين والسلطة حول النشاطات والإجراءات والقرارات والسياسات. وضمان وصول المستفيدين والجمهور والجهات الرسمية ذات العلاقة والمانحين للمعلومات والعمل ضمن إجراءات واضحة ومعلنة بما يتعلق بالسياسات المالية والتنمية وسياسات واضحة للنشر وتوفير المعلومات الصحيحة للجمهور والتقييد بالمعايير المهنية والقواعد الخاصة بالشفافية المالية، وأن توفر المعلومات التالية الأساسية سواء كان بالوسائل المرئية، المسموعة، المطبوعة أو الالكترونية من خلال إشهار :- مبادئ المؤسسة، رسالتها، أهدافها وقيمها، الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة موضحاً به الأدوار والمسؤوليات المختلفة. الشراكات والائتلافات والتعاقدات مع الجهات المختلفة في فلسطين وخارجها .

التقارير المالية الإدارية السنوية والتي يجب أن تشمل على الأقل الموازنة، ملخص عن نتائج التدقيق والجهة التي قامت به، الرسالة الإدارية من المدقق، الموارد المالية من المانحين أو غيرهم وسبل صرفها، ملخص نتائج اجتماعات مجلس الإدارة والهيئة العامة، إجراءات التوظيف، وإدارة المشتريات من خلال العطاءات والمشتريات .

الأنشطة الحالية والمستقبلية التي تعمل أو ستعمل عليها المؤسسة، حدود المنطقة الجغرافية التي تشملها نشاطات المؤسسة، نشر التقارير المالية للمؤسسة بطريقة مفهومة ويمكن الوصول إليها، تبني أساليب تضمن الكفاءة في نظم المشتريات للبضائع والخدمات وحماية هذه الإجراءات من تأثير المصالح الشخصية .

مبدأ (6) المساءلة :- تعني وجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وتحمل المسؤولية من قبل المسؤولين عن قراراتهم أو عن الإخفاق في تحقيق أهداف ورؤية المؤسسة. وتعني المقدرة على تقديم شرح أو تفسير أو إجابة عن التصرفات أو الأداء أو السلوك أو الواجبات الخاصة بالمؤسسة أو بأحد أعضائها (سواء مجلس الإدارة أو الموظفين). ويعتبر ذلك هاماً بشكل خاص بالنسبة للمؤسسات الأهلية التي تعمل مع/ أو بالنيابة عن أشخاص محرومين وتقوم بحشد التمويل

على هذا الأساس. تلتزم المؤسسات الأهلية الفلسطينية بان تقدم المعلومات المطلوبة حول أي موضوع أو نشاط يتعلق بالمؤسسة مع أكبر قدر من التفصيل والانفتاح، وأن تقبل المؤسسة الأهلية الفلسطينية بأن تكون قابلة للمساءلة من قبل أعضاء الهيئة العامة، المستفيدين من أفراد المجتمع، والمانحون والمتعاقدون مع المؤسسة وفق شروط التعاقد ووفق القانون ومع الحفاظ على مبدأ الاستقلالية.

وبشكل خاص تعمل كل مؤسسة على:- إيجاد نظام للشكاوى، يحق لأي متضرر من برامج ونشاطات المؤسسة استخدامه، وأن يتم الرد خطيًا على كل شكوى، وأن تراجع مجالس الإدارة الشكاوى بصورة منهجية، استخدام وسائل محاسبية وتدقيقية مقبولة ومعتمدة وضمن ذلك وسائل تحقق مناسبة، استخدام الأموال في المجالات المخصصة لها والمعلنة، تحديد صلاحيات الصرف وفق المستويات الإدارية ومراعاة فصل المسؤوليات .

مبدأ رقم (7) المساواة والشمول :- تلتزم المؤسسات بأن تعامل الأشخاص أو المجموعات سواء كانوا من المستفيدين أو من الموظفين على أنهم سواسية تحت مظلة تكافؤ الفرص، كما تلتزم المؤسسات بعدم التمييز الطائفي و/ أو السياسي و/أو العائلي و/أو الجغرافي و/أو على أساس النوع الاجتماعي و/أو الخلفية الاجتماعية، و/أو على أساس الإعاقة، أو بأي شكل كان.

مبدأ رقم (8) الإدارة الرشيدة :- تلتزم المؤسسات الأهلية بمبدأ الإدارة الصالحة والديمقراطية للتأكد من أن المؤسسة تعمل بفاعلية وتدار بشكل جيد وذلك على صعيد الهيئة العامة، مجلس الإدارة و الموظفين.

مبدأ رقم (9) منع تضارب المصالح :- يبرز تضارب المصالح عندما يصبح شخص أو مجموعة من الأشخاص في موقع قوة أو مسؤولية أو صلاحية في المؤسسة من شأنها أن تخوله استغلال ذلك من أجل المنفعة الشخصية، منفعة عائلته، أصدقائه أو حزبه أو مؤسسات أخرى له علاقة بها. وللحؤول دون ذلك يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالتأكد من وجود إجراءات صارمة، كما أن عليه وعلى الموظفين إتباع سياسة الشفافية الكاملة في مثل تلك الحالات .

مبدأ رقم (10) التأثير والفاعلية :- إن مهمة المؤسسة تكمن في السبب والغرض من وجودها وهي ما تأمل المؤسسة في تحقيقه، ويتوجب على المؤسسة أن تحدد سياستها بوضوح. ويجب أن تشكل هذه المهمة -المحددة جيداً- الأساس والإطار المرجعي لكافة أنشطة المؤسسة وخططها. على المؤسسة أن تلتزم بتوظيف مواردها البشرية والمالية بطريقة فاعلة وكفؤة لأجل تحقيق أهدافها المعلنة .

مبدأ رقم (11) نزاهة المؤسسة :- في كل نشاطات المؤسسة الأهلية، وتحديدًا في الاتصالات مع الجمهور، ستلتزم المؤسسات باحترام قيم المؤسسات الأخرى والمجموعات والأفراد وسياساتهم وأن تعمل بكل جهد من أجل منع وجود إشكالات معهم، وحل أية إشكالات بروح من التسامح والانفتاح.

إضافة إلى حفظ الملفات وتوثيق القرارات والمحافظة على أمن المعلومات ووضع ضوابط لعدم إتلاف السجلات والالتزام بمبادئ حرية الوصول للمعلومات.

مبدأ رقم (12) حل الخلافات يلتزم الموقعون على هذه المدونة باللجوء إلى الوساطة والتحكيم بالدرجة الأولى، لحل الخلافات فيما بين المؤسسات الأهلية المختلفة، أو داخل المؤسسة الواحدة، أو على صعيد مشاكل العمل. ولهذه الغاية يشارك الموقعون في انتخاب لجنة تحكيم مهمتها تقبل الشكاوى والتوسط في حلها، وفق نظام خاص يوضع لهذه الغاية، بما يحافظ على استقلالية كل مؤسسة ويحافظ على خصوصياتها.

7-معهد الأبحاث التطبيقية (القدس)أريج. (2012) :- دليل الحكم الرشيد للجمعيات التعاونية في فلسطين.

من أهم التحديات التي تواجه الجمعيات التعاونية بالنسبة لمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) أن عدداً من التعاونيات تم تأسيسها لهدف واحد، وهو الحصول على تمويل . ويتناقض هذا بالطبع مع المبدأ الأساسي في العمل التعاوني، والذي يفرض بأن التعاونيات تقوم على المساهمات الذاتية للأعضاء بهدف تحقيق غاياتهم أو مصالحهم المشتركة. كذلك، فإن الاعتماد على التمويل يؤدي إلى تقليل الاهتمام والتركيز لدى الأعضاء على كيفية استثمار المال والحفاظ عليه. وبالنتيجة فإن ذلك سيسهم في إخفاق التعاونيات في تأدية أهدافها، ويزيد من أمثلة التعاونيات غير الفاعلة أمام المجتمع المحلي. بالإضافة إلى جميع هذه التحديات ، تشير دراسات أريج أن هنالك ضعف في الوعي التعاوني من قبل الجمعيات التعاونية يؤدي إلى: ضعف في الممارسة الديمقراطية لدى أعضاء الجمعيات، الإنفراد في اتخاذ القرارات وفي سير أمور الجمعية التعاونية، عدم مقدرة التعاونيات على تلبية الاحتياجات الحقيقية لأعضائها، عدم إشراك الهيئة العامة في اتخاذ القرارات والمشاركة في تنفيذ النشاطات والمشاريع، عدم تقديم التقارير المالية والإدارية الكافية ، انعدام التواصل القوي بين لجنة إدارة الجمعية التعاونية وهيئتها العمومية. كما أن نتائج ضعف الحكم الصالح تؤدي إلى: عدم قيام التعاونيات بدور فاعل في تنمية المجتمعات اجتماعياً واقتصادياً، خضوع التعاونيات لممارسات غير ديمقراطية، تنفيذ التعاونيات لمشاريع تتعارض مع أهدافها، ضعف كفاءة المجالس الإدارية لدى بعض التعاونيات، عدم تعرّض صنّاع القرار في التعاونيات للمساءلة عن أعمالهم وقراراتهم. هذا وتشير دراسات أريج أن معظم هذه المشاكل تنبع من أن تأسيس هذه الجمعيات التعاونية لا ينبع من حاجة اقتصادية للأعضاء. بالإضافة إلى جميع هذه التحديات، تشير نفس الدراسات إلى ضعف الوضع العام في الجمعيات التعاونية فيما يتعلق بمبادئ الحكم الرشيد، كالنزاهة، والمساءلة والشفافية، والمشاركة في صنع القرار وضعف الوعي العام بثقافة الجمعيات التعاونية، وعدم انتماء الأعضاء وانخفاض مستوى مشاركتهم فيما يتعلق بأمور الجمعية التعاونية المختلفة.

والهدف من إعداد هذا الدليل هو أن يشكّل أداة ووسيلة للإسهام في تحقيق الحوكمة الرشيدة التي تمكن الجمعيات من تحقيق ما يلي:-

- توفير إطار حول مغزى الحوكمة في الجمعيات والتي سيتم التركيز على شرحها في هذا الدليل .
- مساعدة الجمعيات التعاونية بالتفكير المستقبلي بالحوكمة والإدارة الرشيدة.
- توفير مقاييس لمراجعة أداء الجمعيات التعاونية.
- عدم استغلال أي مناصب في الجمعية التعاونية لتحقيق مكاسب شخصية، والمضاربة على أعمال الجمعية التعاونية.

وقد استعرض الدليل التفاصيل الدقيقة لعملية الحوكمة واعتبر القواعد الثمانية الأساس المتين الذي يجب أن تبنى عليها عملية الحوكمة واستعرضها بالشرح والتوضيح والتعريف وهي على النحو التالي:-

- 1- سيادة القانون والالتزام بالقوانين والمواثيق الدولية .
- 2- المشاركة .
- 3- الشفافية.
- 4- المساواة
- 5- المساواة والشمولية.
- 6- التوجه نحو التوافق (الاهتمام بالإجماع).
- 7- الاستجابة.
- 8- الكفاءة والفاعلية.

أما فيما يخص الشفافية والمساءلة فقد استعرضها الدليل بالتفصيل وهي على النحو التالي :-
مفهوم الشفافية:- الشفافية تعني ضرورة وضوح العلاقة مع الأعضاء، والإفصاح للأعضاء عن السياسات العامة وبخاصة السياسات المالية العامة، وكيفية إدارة الجمعية التعاونية. والحد من السياسات والإجراءات غير المعلنة أو السرية التي تتسم بالغموض، تعتبر من أهم خصائص الحكم الرشيد وتعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية (مؤسسات حكومية، أعضاء، مواطنين، ممولين)، وأن تكون الحسابات العامة متاحة بصورة مباشرة، وأن تتوفر معلومات كافية وشاملة ومنظمة عن عمل الجمعية التعاونية وأدائها لكي يسهل رقابتها ومتابعتها. إذن الشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الاعتماد عليها، وتتلخص الشفافية بالمكونات التالية:-

- الحصول على المعلومة.
- العلاقة السببية بين المعلومة والموضوع المراد مراقبته.
- الدقة في الحصول على المعلومة.

مفهوم المساواة :- المساواة: هي واجب اللجنة الإدارية عن تقديم تقارير دورية حول سير الجمعية التعاونية بشكل تفصيلي يوضح الإيجابيات والسلبيات ومدى النجاح أو الإخفاق في تنفيذ المشاريع الخاصة بالجمعية التعاونية، وبالتالي من حق أعضاء الهيئة العمومية الحصول على التقارير والمعلومات اللازمة للتأكد من أن أعمال اللجنة الإدارية تتفق مع القيم القائمة على العدل والمساواة، ومدى اتفاق أعمالهم مع تحديد صالحة كل عضو في اللجنة الإدارية ومهام وظيفته والاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على هذه القرارات أمام الأعضاء والرأي العام، وذلك حتى يكسب الشرعية والدعم من أعضاء الهيئة العمومية لضمان استمرارهم في عملهم، ولضمان المساواة الفعالة يفترض وجود أنظمة ووضوح الالتزامات والأطر وقنوات الاتصال وتحديد المسؤوليات. لذلك فإن المساواة لا تعني مجرد سؤال بل ترتبط بالمحاسبة وبالتالي فقد تكون مجرد نقاش واستفسار أو خضوع الأشخاص إلى المحاسبة على أعمالهم وتحمل معنى وجود شبهة الاتهام مهياً للمحاسبة، مما يتطلب كون العضو المستخدم لهذه الوسيلة واثقاً تماماً من معلوماته المدعومة بالمستندات والوثائق الرسمية وإن يكون ملماً بالأبعاد القانونية للجمعية التعاونية.

8- سلطة النقد الفلسطينية .(2014) :- دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين.

إن القطاع المالي عامة والجهاز المصرفي خاصة هو من أقدم الجهات التي ذهبت واهتمت بتطبيق الحوكمة، ومن أكثر القطاعات تولي الحوكمة أهمية وتأخذ بعين الاعتبار تطبيق الحوكمة ومتابعة متطلباتها وقد لا يختلف الأمر جوهرياً عن باقي القطاعات إلا أنه يقوم بالكثير من الإجراءات والخطوات التي تضمن تطبيقاً شمولياً للحوكمة، ولأهمية موضوع الحوكمة أصبح هناك قواعد عالميه خاصة بحوكمة البنوك لا تختلف بالجوهري من بلد لآخر وعدم تطبيقها يعني أن هناك قصوراً أو سوء إدارة بالبنك وبرزت لجنة بازل كجهة قدمت النموذج الأفضل لتطبيق الحوكمة وقد أولت لجنة بازل للرقابة المصرفية اهتماماً كبيراً لحوكمة المصارف، وبذلت جهوداً حثيثة في هذا المجال بهدف توفير الإطار العام والمرجعية السليمة للجهات الإشرافية لتحقيق أفضل النتائج لدورها الرقابي الذي يتمثل في تعزيز تطبيق مبادئ ومعايير الممارسات الفضلى بما يحقق استقرار النظام المالي والحفاظ على أموال المودعين. كما تعتبر معايير الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل دليلاً لإدارات المصارف لتعزيز الرقابة الذاتية ومرشداً لها يمكنها من القيام بمهامها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية. أصدرت لجنة بازل النشرة الإرشادية الأولى لمبادئ حوكمة المصارف في عام 1999، ومن ثم تم تعديلها في العام 2006 استناداً إلى مبادئ حوكمة الشركات التي نشرت في العام 2004 من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (DCEO) والتي تهدف إلى مساعدة الحكومات في جهودها الرامية إلى تقييم وتحسين إطار حوكمة الشركات وتوفير التوجيه للمشاركين والمنظمين من أسواق المال. ركزت إرشادات لجنة بازل في

عام 2006 بشكل أساسي على وضوح خطوط السلطة والمسؤولية واتساق السياسات المعتمدة مع الأهداف طويلة الأجل للمصرف، وإدارة المخاطر بشكل فعال. وبعد ظهور الأزمة المالية العالمية في منتصف العام 2007 وإخفاق العديد من المصارف لعدة أسباب منها ما هو جوهري ويتعلق بالحوكمة، ارتأت لجنة بازل أن هناك ضرورة لإعادة النظر في الإرشادات الصادرة في العام 2006، وقامت بإصدار إرشادات جديدة في العام 2010 أكدت فيها على أهمية تبنيتها من الجهات الإشرافية والمصارف لضمان تحقيق النتائج المرجوة منها.

أهداف وأهمية الحوكمة للجهاز المصرفي :-

- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي
- حماية حقوق المودعين والمساهمين .
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح.
- تيسير الحصول على التمويل المالي وبتكلفة أقل.
- زيادة القيمة السوقية للمصارف.
- تعزيز الثقة مع الأطراف ذات العلاقة مع المصرف .
- تقليل مخاطر الأزمات المالية للمصارف والاقتصاد ككل.
- ضبط مخاطر الفساد بالمصارف.

ومن أهم القواعد التي تعتمد عليها حوكمة البنوك ما يلي :-

المبدأ الأول: مهام المجلس: يتحمل المجلس المسؤولية الشاملة عن إدارة المصرف بما في ذلك وضع السياسات والأهداف الاستراتيجية واستراتيجية المخاطر ومعايير الحوكمة والقيم المؤسسية للمصرف، ويكون مسؤولاً عن تطبيق هذه الأهداف والمعايير والإشراف على سلامة تطبيقها، بالإضافة للإشراف على الإدارة التنفيذية.

المبدأ الثاني: مؤهلات أعضاء المجلس: يتعين على أعضاء المجلس استمرار التأهيل من خلال الحصول على التدريب وأن يتوفر لديهم الفهم الواضح لدورهم فيما يتعلق بالحوكمة وأن تكون لديهم القدرة على الحكم السليم والموضوعية في إدارة المصرف.

المبدأ الثالث: ممارسات المجلس وتضارب المصالح : على المجلس تحديد تطبيقات الحوكمة المناسبة لممارسة أعماله ووضع ما يلزم من وسائل لضمان إتباعها والالتزام بها ومراجعتها دورياً بهدف تحسينها بشكل مستمر .

المبدأ الرابع: لجان المجلس :- يتوجب على المجلس أن يشكل لجاناً منبثقة عنه بهدف تعزيز فاعليته الرقابية على أعمال المصرف، وبالحد الأدنى اللجان التالية: لجنة الترشيح ولجنة المخاطر ولجنة التدقيق ولجنة الحوكمة ولجنة المكافآت. ولا يجوز أن يكون رئيس المجلس أو أي عضو مشارك في عضوية إحدى اللجان التنفيذية عضواً في أية لجنة من هذه اللجان.

المبدأ الخامس: الهيكل التنظيمي : يجب أن يعتمد المجلس هيكل تنظيمي واضح يؤدي للقيام بأنشطة المصرف بفاعلية .

المبدأ السادس: الإدارة التنفيذية العليا: يتوجب على الإدارة التنفيذية العليا وإشراف المجلس التأكد من اتساق أنشطة المصرف مع استراتيجية الأعمال وماهية وحجم المخاطر المقبولة والسياسات المعتمدة من المجلس.

المبدأ السابع: منهجيات إدارة المخاطر : يجب أن يتوفر لدى المصرف نظام رقابة داخلي فعال ووظيفة إدارة مخاطر بصلاحيات واستقلالية وموارد كافية وإمكانية التواصل مع المجلس.

المبدأ الثامن: الرقابة الداخلية والمدقق الخارجي : يجب على المجلس والإدارة التنفيذية العليا الاستفادة الفعالة من عمل المدقق الداخلي ومدقي الحسابات الخارجيين ومراقبي الامتثال وما يصدر عنهم من تقارير بخصوص الرقابة الداخلية.

المبدأ التاسع: التواصل بين المجلس والمساهمين : يجب أن يتواصل المصرف مع المساهمين ويشجعهم على المشاركة ويحترم حقوقهم.

المبدأ العاشر: سياسة منح المكافآت والحوافز : يتعين على المجلس أن يتحمل المسؤولية الكاملة لتعزيز مبادئ الحوكمة الفاعلة والممارسات السليمة لمنح المكافآت المالية حتى في ظل وجود (لجنة المكافآت المالية)، ولا يجوز أن يعهد بهذه المسؤولية للإدارة التنفيذية.

المبدأ الحادي عشر: الإفصاح عن حوكمة المصرف: يجب أن يقوم المصرف بالإفصاح عن حوكمته بشفافية للمساهمين والمودعين وغيرهم من الأطراف ذوي العلاقة والمشاركين في السوق.

المبدأ الثاني عشر: متطلبات حوكمة المصارف الإسلامية.: تقع على المصارف التي تتبع مبادئ الشريعة الإسلامية مسؤوليات إضافية تجاه مساهميها وتخضع لمتطلبات حوكمة وإفصاح إضافية لتقديم ضمان للمساهمين بأنها تلتزم بمبادئ الشريعة الإسلامية.

المبدأ الثالث عشر: هيكل المجموعة ودور مجلس إدارة المصرف الأم : على المجلس والإدارة التنفيذية العليا المعرفة والإلمام بهيكلية العمليات لدى المصرف أو المجموعة ككل والمخاطر التي تشكلها.

المبدأ الرابع عشر: الشركات ذات الأغراض الخاصة : في حالة عمل المصرف من خلال هياكل الشركات ذات الأغراض الخاصة أو ذات الصلة أو في دول تحول قوانينها وتعليماتها دون الشفافية أو لا تطبق المعايير المصرفية الدولية فإنه يتوجب على المجلس والإدارة العليا فهم الغرض والهيكل والمخاطر الفريدة من نوعها لهذه العمليات ويجب أن تسعى إلى التقليل من تلك المخاطر.

إن المبادئ الواردة أعلاه تمثل قواعد تطبيق الحوكمة بالطريقة المثلى بالبنوك وبالمضمون العام تقدم كافة أسس الحوكمة المتعارف عليها من شفافية ومساءلة ونزاهة ومشاركة .. الخ .

3.2.2. ملخص الدراسات السابقة :-

بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الحوكمة تبين ما يلي:-

أولاً :- أوجه الاختلاف :-

- 1- الدراسات السابقة ناقشت عملية الحوكمة بصورة عامة ، الباحث تعرض بدراسة للإطار العام للحوكمة وتناول بالتفاصيل عناصر الحوكمة (المساءلة والشفافية) .
- 2- الدراسات السابقة لم تتعرض لمتغيرات ترتبط بالقائمين على الأجسام الإدارية سواء شركات أو جمعيات، بينما تعرض الباحث بدراسته لمتغيرات ترتبط بالقائمين على الجمعيات والعاملين بها ايضاً.
- 3- ركزت الدراسات على مظاهر تطبيق الحوكمة مثل عقد الاجتماعات العامة ووجود مدقق حسابات وإجراء الانتخابات، بينما اثار الباحث بدراسته تطبيق الحوكمة كسلوك وثقافة أصيله .
- 4- أداة الدراسة بأغلب الدراسات السابقة الاستبانة أو المقابلة وأحياناً تحليل الأدبيات بينما بدراسة الباحث قدم الاستبانة كاداة للدراسة مبنية بشكل علمي وأضاف المقابلة للتأكيد على اسئلة الاستبانة وللتحقق من صحة الاجابات من خلال المقارنة بين نتائج اجابات الاستبانة ونتائج اجابات الاسئلة .
- 5- مجتمع الدراسة بالدراسات السابقة متفاوت إما واسع جداً وإما محدود جداً بينما بدراسة الباحث مجتمع الدراسة متوسط الحجم ويلبي الاحتياج المطلوب .
- 6- الحدود الزمانية بالدراسات السابقة إما غير مشار لها أو قصيرة لا تتعدى العام الواحد ، بينما قدم الباحث بدراسته حدود زمانية معقوله ومدتها ثلاث سنوات.
- 7- الحدود البشرية بالدراسات السابقة غير واضحة وغير محده ، البعض منها واسع جداً وبعضها محدود ، بدراسة الباحث قدم الحدود البشرية بشكل وواضح وكافي وتم اختيارها بشكل علمي .

ثانياً :- أوجه اللقاء :-

- 1- أن الحوكمة تضمن تنمية مستدامة .
- 2- أن الحوكمة تضمن جودة بالأداء .
- 3- أن المبادئ الأساسية للحوكمة هي ذاتها بكل مكان ولكن قد تختلف بالية التطبيق حسب ظروف كل بلد.
- 4- المبادئ الأساسية للحوكمة لا تختلف بالجوهر عن بعضها ما بين حوكمة الجمعيات وحوكمة الشركات وحوكمة البلديات ...الخ فالشفافية هي الشفافية بكل مكان وزمان .
- 5- اشتملت الدراسات السابقة على تنوع بالموضوعات حيث تناولت حوكمة الشركات والجامعات والهيئات المحلية.

6- تخصصت بعض الدراسات السابقة بموضوع الدراسة ذاته وإن اختلفت بعض التفاصيل إلا أنها ناقشت موضوع الحوكمة بالجمعيات الخيرية .

ثالثاً:- أدوات القياس والتقنيات المستخدمة لمعالجة البيانات :-

إن أدوات القياس التي تم استخدامها بالدراسات السابقة بالغالبا الاستبانة ، بدراسة الباحث تم استخدام الإستبانة كذلك، وأضاف المقابلة للتأكيد على أسئلة الاستبانة وللتحقق من صحة الاجابات من خلال المقارنة بين نتائج اجابات الاستبانة ونتائج اجابات الاسئلة ، وكافة الدراسات تم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واستخراج النسب المئوية للإجابات .

رابعا :- مجتمع الدراسة وعينتها :-

أغلب الدراسات السابقة التي تم الرجوع لها اختارت مجتمع الدراسة بشكل عام بمعنى لم يتم وضع ضوابط أو محددات لهذا المجتمع ومثال ذلك دراسة أحمد ،(2008):- بعنوان المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية .

الذي اختار كافة المجالس القروية والبلدية التي تم انتخابها بمحافظة قلقيلية دون أي تمييز أو ضوابط أو محددات ، وكذلك تم اختيار عينة الدراسة من المدراء والموظفين بدون الأخذ بعين الاعتبار أي محددات للمجتمع أصلاً .

4.2.2 ملخص الأدبيات السابقة :-

بعد مراجعة الأدبيات السابقة خاصة بالفصول التي تتحدث عن المجتمع المدني (الجمعيات الخيرية) كجزء أساسي من المجتمع المدني يبرز بشكل واضح تركيز كافة الأدبيات على دور المجتمع المدني في تعزيز الحوكمة ودوره في مساءلة الحكومة ولم تقدم الأدبيات أي توضيح حول الحوكمة الذاتية للجمعيات الخيرية واليات هذه الحوكمة وهل الاتجاه نحو ممارسة الحوكمة كسلوك وثقافة وتربية للأعضاء أم كمتطلب يجب توفيره كاحتياج تتضمنه السيرة الذاتية أو مطلب للممول .

في بعض الأدبيات تم الإشارة إلى الحوكمة الذاتية ولكن أبرزت المظاهر في التطبيق كوجود انتخابات ولجنة رقابة ووجود مدقق مالي ، ولم تركز على جوهر الفكرة بأن الحوكمة تؤدي إلى تنمية مستدامة وجودة بالأداء .

5.2.2. ما يميز الدراسة عن سابقتها :-

انطلاقاً من نقاط الخلاف واللقاء ما بين الدراسة والدراسات السابقة والأدبيات السابقة يمكن تقديم التالي:-

- 1- قدمت الدراسة عرضاً متخصصاً لمفهوم الشفافية والمساءلة اعتمد على استطلاع رأي العاملين وأعضاء الجمعيات (الأمر الذي افتقد بالدراسات الأخرى)
- 2- قدمت الدراسة عرضاً واقعياً لعناصر الحوكمة (الشفافية والمساءلة) ومعرفة مدى تطبيقها في الجمعيات الخيرية .
- 3- ذهبت الدراسة إلى التركيز على التعامل مع مفهوم الحوكمة كثقافة وتربية وليست متطلباً مؤقتاً .
- 4- أبرزت الدراسة أهمية تداول السلطات وعدم احتكارها بمجموعة محددة.
- 5- أشارت الدراسة إلى أهمية تقبل الآخر ومشاركته .
- 6- ستكون الدراسة بمثابة مرجع علمي ودليل للمهتمين بموضوع الحوكمة سيما عنصري الشفافية والمساءلة ، تم إعدادها على أسس علمية والخبرات العملية للباحث .
- 7- في ظل التزايد الواضح بعدد الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ، تأتي هذه الدراسة للتغلغل في قلب عمل الجمعيات لإكتشاف درجة تطبيق الحوكمة من وجهة نظر محايدة رغم الخلفية المهنية للباحث كموظف حكومي .

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها :-

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو التعرف على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس ، فقد تضمن هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها كما يعطي وصفا مفصلا لأداة الدراسة وصدقها وكذلك إجراءات الدراسة التي اتبعها الباحث لإستخلاص نتائج الدراسة .

1.3.1. منهج الدراسة :-

أولاً:- منهجية جمع البيانات :- تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية والخبرات الذاتية في جمع البيانات والتي تشمل اللقاءات المباشرة إما بشكل فردي أو على شكل مجموعات وكذلك من خلال الإستبانة مع عينة من الجمعيات الخيرية العاملة بمحافظة نابلس، ضمن مواصفات محددة لهذه العينة إضافة إلى المصادر الثانوية والتي تشمل الكتب والدوريات والأبحاث المنشورة بذات الموضوع أو ما يشبهه بالمضمون، وكذلك الاستفادة من الخبرات الذاتية المتراكمة في هذا المجال والذي له علاقة مباشرة مع طبيعة عمل الباحث .

ثانياً:- منهجية تحليل البيانات :-

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام المنهج التاريخي وذلك من خلال إجراء مقارنة وصفية لما كتب في هذا الموضوع وتقنين آراء الكتاب مع النتائج التي سوف يتوصل لها الباحث ، من أجل الحصول على نتائج تعطي أصالة بالبحث العلمي وتحليل الاتجاهات والمواقف من خلال المعلومات المتوفرة من أسئلة المقابلات الموجهة إلى رؤساء مجالس الإدارة والمدراء العاميين أو التنفيذيين كجزء من عينة الدراسة وكذلك الاستبانة التي ستوزع على باقي العينة وهم نائب رئيس الجمعية وأمين السر وأمين الصندوق وعضو هيئة عامة عدد (2) وموظف عدد (2).

2.3. أداة الدراسة :-

موضوع الدراسة هو عبارة عن أمر محدد ويمكن الحصول على المعلومات حوله من فئة معينة ذات مواصفات متخصصة بالتالي :- إن أداة الدراسة ستكون عبارة عن قسمين القسم الأول المقابلة الشخصية المباشرة والقسم الثاني الاستبانة.

مصدر وطرق جمع البيانات والمعلومات : اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي ،الذي ينطلق من دراسة المنطقة المبحوثة، وتعتمد أيضاً هذه الدراسة على أسلوب الدراسة الميدانية،حيث ستعتمد على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات وهما:-

*- المصادر الثانوية

وتشتمل على المراجع والأدبيات والدوريات والمقالات والانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على المفاهيم والمصطلحات وأبعادها المختلفة لبناء الإطار النظري . وكذلك التعرف على أهم الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع . بالإضافة إلى المنطقة موضوع الدراسة .

*- المصادر الأولية

من أجل التوصل إلى حل لمشكلة الدراسة، تم اختيار أداة الدراسة المناسبة لهذا الغرض بقسميها(المقابلة والاستبانة)، وقد تم بناء العبارات للقياس بشكله النهائي وفق الإجراءات الآتية :-

1-مراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بعناصر الدراسة :- فقد تم الرجوع للأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة . بالإضافة إلى الإطلاع على العديد من الدراسات العربية التي تتعلق متغيراتها بموضوع الدراسة الحالي، فقد وجدت عناصر الدراسة متفرقة في العديد من الدراسات السابقة، في حين أن المقياس الذي طور من قبل الباحث قد تناول هذه العناصر مجتمعة لنتناسب مع مشكلة الدراسة .

2-إجراء المقابلات من خلال مجموعة محددة من الأسئلة وجمع الإجابات : قام الباحث باستخدام المقابلة من خلال مجموعة من الأسئلة كأداة للحصول على البيانات التي تم اعتمادها في الدراسة .

3-توزيع استبانة خاصة بالدراسة تم بنائها على ترابط مع أسئلة الدراسة وأهدافها .

3.3. صدق أداة الدراسة :-

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة،والتأكد أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين عددهم (11) شخصاً منهم (8) أساتذة جامعات متخصصين ، واثنين من موظفي الحكومة العاملين بمجال الجمعيات الخيرية والأهلية، وأحد نشطاء المجتمع المدني وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث :- مناسبة الأسئلة لمحتوى الموضوع وطلب إليهم النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الأسئلة وشموليتها ، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية وأية ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً .
وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرى التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم مثل تعديل محتوى بعض الأسئلة،وتعديل بعض الأسئلة بالكامل لتصبح أكثر ملائمة ،

وحذف بعض الأسئلة ، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية ، وعلامات الترقيم، ودمج بعض الأسئلة ، حيث تضمنت الاستبانة قبل التحكيم (91) سؤالاً وبعد إجراء التحكيم والأخذ بملاحظات المحكمين أصبحت الاستبانة (63) سؤالاً.

كذلك تم مراجعة أسئلة المقابلة والأخذ بملاحظات المحكمين من تعديلات وإضافات حيث تم إضافة سؤال لمجموع الأسئلة لتصبح (15) سؤالاً.

وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري ، وصدق المحتوى للأداة واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له (مرفق كشف أسماء المحكمين ملحق رقم (3) في ملحق الدراسة).

4.3. ثبات أداة الدراسة :-

للتأكد من ثبات الأداة استخدم الباحث طريقة كرونباخ ألفا: حيث قام الباحث بحساب ثبات الاتساق الداخلي لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة "المساءلة والشفافية" بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس على الدرجة الكلية حيث تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول (1.3).

جدول (1.3) نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة.

الرقم	المبدأ	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	الشفافية	26	0.907
2	المساءلة	36	0.922
الدرجة الكلية			0.955

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.955) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

5.2. نموذج الدراسة :-

تشمل الدراسة على المتغيرات التابعة والتي تتمثل بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) في الجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس، والمتغير المستقل يتمثل بالجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس ويتضمن المؤهل العلمي ، الخبرات ، والفترة الزمنية لوجود المبحوث بالجمعية وكذلك العمر الزمني للجمعية.

6.3. مجتمع الدراسة :-

إن موضوع الدراسة يتمحور حول إبداء وجهة نظر بموضوع تختلف به الآراء ، والجهة المدروسة متنوعة فهم مختلفون بالثقافة والمستوى الأكاديمي والمكانة الإدارية ، لهذا فإن مجتمع الدراسة مكون من إجمالي الجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس وعددها (182) جمعية.

7.3. عينة الدراسة:-

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة وفق المعايير التالية :-

- ميزانيتها السنوية أكثر من (70) ألف دينار أردني أو ما يعادلها بالعملات الأخرى.
- لديها مدير عام أو تنفيذي .
- لديها طاقم إداري .

وهذه العينة قصدية وذلك لأهمية توفير الشروط الواردة اعلاه للتمكن من الوصول للمعلومات المطلوبه للدراسة وتحقيق الهدف المطلوب وزيادة بالايضاح عدم وجود ميزانية جيدة يعني عدم وجود مشروعات بالتالي عدم وجود موظفين ومدير الامر الذي يقلل من فرصة وجود الشفافية والمساءلة . وذلك بسبب الافتقار للبيئة التشغيلية وكذلك الافتقار للتمويل ووجود طاقم وإدارة وخطط بالتالي عدم وجود رقابة ومتابعة ومراجعة ، إن توفر هذه العناصر بالعيهه يضمن توفر مقومات وبيئه جيده للمساءلة والشفافية .

تم التوجه إلى دائرة الجمعيات الخيرية بمديرية وزارة الداخلية في محافظة نابلس وطلب قائمة الجمعيات التي تنطبق عليها الشروط للسنوات (2013،2014،2015) وتم فرز الجمعيات المكررة بقوائم السنوات الثلاث حيث كانت النتيجة وجود(24) جمعية وهي موضحة بالجدول رقم (2.3) .

جدول رقم (2.3) جدول توضيحي عن تفاصيل الجمعيات

الرقم	اسم الجمعية	التخصص	الموقع الجغرافي	عدد الهيئة العامة	عدد الموظفين	سنة التأسيس
1.	مدرسة الأمهات	تنمية اجتماعية	نابلس	52	26	2004
2.	مركز شؤون المرأة والأسرة	مرآه	نابلس	36	6	2003
3.	أصدقاء جامعة النجاح	تربية وتعليم	نابلس	78	3	2002
4.	رعاية الطفل الفلسطيني(سفير)	شباب	م.عسكر الجديد	51	3	2005
5.	سند	تنمية اجتماعية	نابلس	62	8	2012
6.	الدفاع عن الأسرة	تنمية اجتماعية	نابلس	42	11	2001
7.	رعاية الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة	تنمية اجتماعية	نابلس	50	20	2001
8.	الثقافية الاجتماعية	تنمية اجتماعية	نابلس	211	27	1998
9.	الأرثوذكسية العربية	تنمية اجتماعية	نابلس	152	3	2002

1962	4	121	نابلس	تنمية اجتماعية	جماعة البر الخيرية	10.
2004	160	63	نابلس	تنمية اجتماعية	التضامن الخيرية الإسلامية	11.
1921	195	1254	نابلس	تنمية اجتماعية	الاتحاد النسائي العربي	12.
1992	324	139	نابلس	تنمية اجتماعية	المرأة الحديثة	13.
2005	86	35	نابلس	تربية وتعليم	رواد المستقبل	14.
2001	6	36	قرية تل	بيئه	مركز أبحاث التنوع البيئي	15.
2004	5	28	م.عسكر القديم	ثقافة	مركز حوار للطفولة	16.
2002	18	70	م.بلاطة	ثقافة	مركز يافا الثقافي	17.
2002	58	51	قرية العراق التايه	ثقافة	مركز جذور للثقافة والفنون	18.
2001	12	36	م.بلاطة	تنمية اجتماعية	بازور الخيرية	19.
2004	15	70	نابلس	تنمية اجتماعية	المركز الاجتماعي الخيري	20.
2007	18	60	قرية بيتا	مرأة	نساء بيتا التنموية	21.
2011	11	56	م.عسكر القديم	مرأة	مركز نسوي عسكر	22.
1996	6	78	م.عسكر القديم	تنمية اجتماعية	اللد الخيرية التنموية	23.
2008	4	24	قرية عسكر البلد	ثقافة	دار الفنون والتراث	24.

تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد عينة الدراسة في محافظة نابلس والذي يشمل نواب الرؤساء وأمناء السر وأمناء الصناديق وموظف عدد (2) وعضو هيئة عامة عدد(2) حيث تم تقسيم أفراد العينة إلى ثلاث طبقات :-

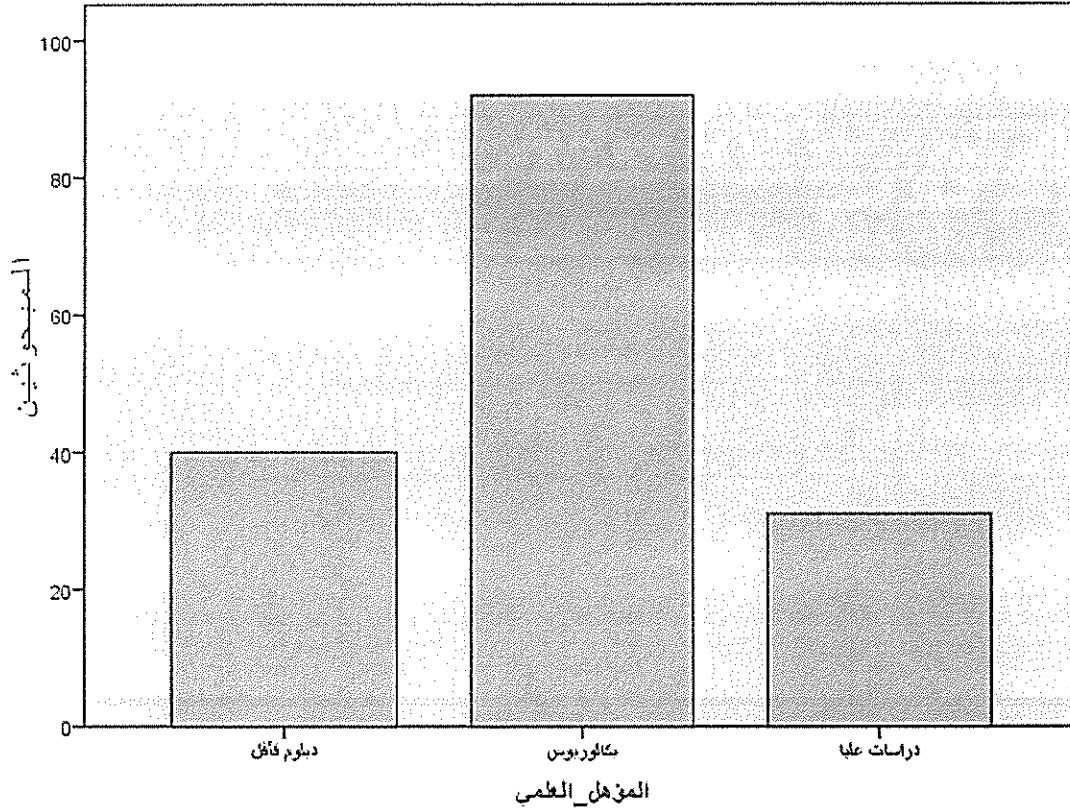
- 1- أعضاء مجلس الإدارة (نائب الرئيس، أمين السر، أمين الصندوق) مضى وجودهم بالجمعية(4) سنوات فأكثر .
 - 2- أعضاء الهيئة العامة (عدد 2 مضى على وجودهم بالهيئة العامة أكثر من ثلاث سنوات) .
 - 3- موظفين بالجمعية (عدد 2 مضى على عملهم بالجمعية أكثر من ثلاث سنوات) .
- حيث تم توزيع (168) استبانة على جميع أفراد العينة في (24) جمعية بمحافظة نابلس وهي النحو التالي :-

- 1- نائب الرئيس (24) استبانة .
- 2- أمين السر (24) استبانة .
- 3- أمين الصندوق (24) استبانة .
- 4- أعضاء الهيئة العامة (48) استبانة .
- 5- موظفين الجمعية (48) استبانة .

وتم استردادها جميعها وعند فحصها تم استبعاد خمسة استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي حيث تبقى (163) إستبانه، كما تم إجراء مقابلات مع رئيس الجمعية والمدير العام أو التنفيذي وكان عددها (43) مقابلة مع رئيس الجمعية والمدير أما الخمسة الباقية فاقتصرت على رئيس الجمعية فقط لعدم وجود مدير بالجمعية ولكون رئيس الجمعية يقوم بمهمة المدير طوعًا.

والجداول والرسومات البيانية الآتية تبين توزيع المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية :-

1.3 متغير المؤهل العلمي



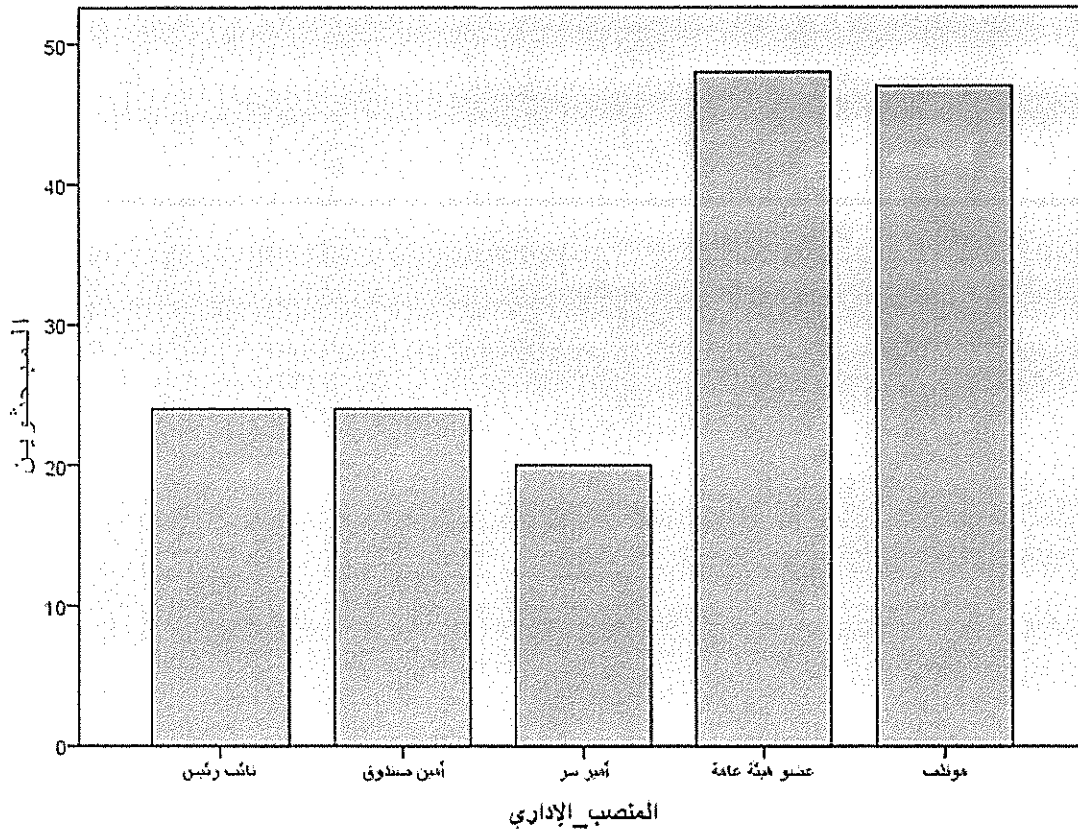
1.3 رسم بياني يوضح توزيع المبحوثين لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (3.3) توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
دبلوم فأقل	40	24.5
بكالوريوس	92	56.4
دراسات عليا	31	19.0
المجموع	163	100.0

الجدول السابق يبين توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت أن نسبة أفراد مؤهل دبلوم فأقل كانت 24.5% من المجموع الكلي للمبحوثين، و56.4% هم من مؤهل البكالوريوس، و19.0% هم من مؤهل دراسات عليا. إن المعطيات الخاصة بالمؤهل العلمي أظهرت أن أكثر من نصف المبحوثين يحملون شهادة البكالوريوس، مما يوفر للجمعيات طاقات أكاديمية وعلمية متنوعة الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على تفهم متطلبات القانون أولا والعمل بصورة طوعية تعبر عن قناعات راسخة بأهمية وضرورة الشفافية والمساءلة ثانيا، ولا يمكن إغفال وجود هذا المنسوب المرتفع من المتعلمين وتأثير ذلك على ارتفاع درجة تطبيق الشفافية والمساءلة، هذا من جانب ومن جانب آخر يرى الباحث إن وجود هذا الكم من الأكاديميين يوفر فرصة للتشبيك وإقامة العلاقات مع القطاعات والمؤسسات المختلفة بالمجتمع ويفتح الآفاق لتجديد التمويل والتواصل مع الممولين .

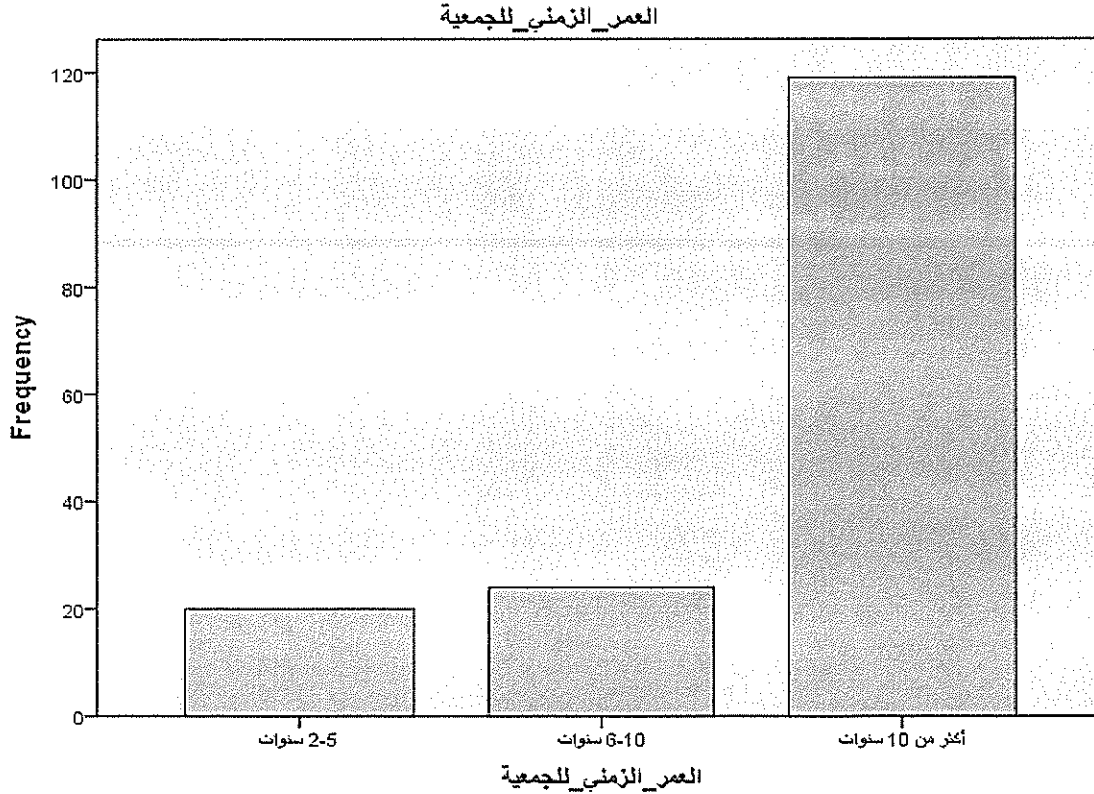
2.3 متغير المنصب الإداري



2.3 رسم بياني يوضح توزيع المبحوثين لمتغير المنصب الإداري
الجدول (4.3) توزيع المبحوثين حسب متغير المنصب الإداري

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
نائب رئيس	24	14.7
أمين صندوق	24	14.7
أمير سر	20	12.3
عضو هيئة عامة	48	29.4
موظف	47	28.8
المجموع	163	100.0

الجدول السابق يبين توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المنصب الإداري، حيث أظهرت أن نسبة نواب الرئيس كانت 14.7% من المجموع الكلي للمبحوثين، و14.7% هم من أمناء الصندوق، و12.3% هم من أمين السر، و29.4% هم من أعضاء هيئة عامة، و28.8% هم من الموظفين.
3.3 متغير العمر الزمني للجمعية



3.3 رسم بياني يوضح توزيع المبحوثين لمتغير العمر الزمني للجمعية

الجدول (5.3) توزيع المبحوثين حسب متغير العمر الزمني للجمعية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
2-5 سنوات	20	12.3
6-10 سنوات	24	14.7
أكثر من 10 سنوات	119	73.0
المجموع	163	100.0

الجدول السابق يبين توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير العمر الزمني للجمعية، حيث أظهرت أن نسبة العمر الزمني من (2-5) سنوات كانت 12.3% من المجموع الكلي للمبحوثين، و 14.7% هم من (6-10) سنوات، و 73.0% هم أكثر من (10) سنوات، ويشير الباحث حول أهمية هذا المتغير ودلالته الواضحة على إرتفاع درجة تطبيق مبادئ الحوكمة عامة والشفافية والمساءلة خاصة بأن الجمعيات التي مضى على تأسيسها أكثر من عشر سنوات أصبحت تمتلك موروثا ثقافيا بموضوع الإلتزام بالقانون وتطبيق مواده ولا تحتاج إلى إرشاد أو توجيه في كيفية التعامل مع القانون، كون الامر بات جزء أساسي من كيان الجمعية وأدبياتها، كل ذلك ينعكس إيجابا على تطبيق المساءلة وممارسة الشفافية، ولأن الفترة الزمنية الطويلة أسست بصورة إيجابية للتعامل مع مبادئ الحوكمة كمسلمات لا نقاش فيها، وحيث أن جزء كبير من مواد القانون حين تنطبق، فإنها تقدم حالة متقدمة من الشفافية والمساءلة وعليه ظهرت بصورة واضحة ومرتفعة بنتائج التحليل الإحصائي، والفترة الزمنية الطويلة لتأسيس الجمعيات هي إحدى الاسباب المباشرة لإرتفاع درجة تطبيق الشفافية والمساءلة بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس.

8.3. إجراءات تطبيق الدراسة :-

لقد تمت إجراءات تطبيق الدراسة على مرحلتين وهما :-

أولاً:- الجانب النظري :- حيث تم الرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة رسائل ماجستير وأوراق عمل حول موضوع الدراسة تحديدا أو دراسات مشابهة له والاطلاع عليها وتلخيص ما يلزم منها وفق الأصول والأمانة العلمية بالنقل أو الاقتباس، وكذلك تم الاطلاع على مجموعة واسعة من الأدبيات حول موضوع الدراسة والاطلاع عليها وأخذ ما يلزم منها سواء بالنقل أو الاقتباس وفق الأمانة العلمية.

ثانياً:- الجانب العملي :- وفق الخطوات التالية :-

- 1- إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية كاستبانة وأسئلة للمقابلات .
- 2- عرضها على المحكمين وفق الأصول العلمية المتبعة لإبداء الرأي والملاحظات .

- 3- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية .
 - 4- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها (الفئة المستهدفة).
 - 5- مراسلة عينة الدراسة والتوضيح لهم الهدف العلمي من الدراسة والتأكيد على أهمية سرية المعلومات وأنها بغرض الدراسة فقط .
 - 6- توزيع الاستبانة والإعداد للمقابلات (الأسئلة) .
 - 7- تجميع إجابات الأسئلة والاستبانات من المبحوثين وترميزها وإدخالها الى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً ، باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) .
 - 8- تفرغ إجابات أفراد العينة .
 - 9- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها .
- 9.3. أساليب المعالجة الإحصائية :-

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، وتم استخدام الإحصاء الوصفي بما يلي:-

- 1- استخراج الأعداد، والنسب المئوية.
- 2- المتوسطات الحسابية.
- 3- الانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة واستجاباتهم.
- 4- استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة.

الفصل الرابع :- نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضًا كاملاً ومفصلاً لتحليل بيانات الدراسة ونتائجها ونقاشها حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها .

1.4 . معايير تفسير النتائج :-

السؤال الرئيسي بالدراسة هو ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس؟ ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال، وضع الباحث معايير لتفسير النتائج حيث استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي الفقرات ذات المضمون الإيجابي الترتيب التالي :-

- 1- (موافق بشدة) (5) درجات عن كل إجابة.
 - 2- (موافق) (4) درجات عن كل إجابة .
 - 3- (محايد)(3) درجات عن كل إجابة.
 - 4- (معارض) درجتان عن كل إجابة.
 - 5- (معارض بشدة) درجة واحدة عن كل إجابة.
- ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

جدول رقم (1.4) : ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50%	منخفضة جداً
من 50% - 59%	منخفضة
من 60% - 69%	متوسطة
من 70% - 79%	مرتفعة
من 80% فما فوق	مرتفعة جداً

2.4. النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس.

جدول رقم (2.4): الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس

رقم الفقرة	المبدأ	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	المساءلة	.41709	4.3717	87.43	مرتفعة جداً
2	الشفافية	.38776	4.563	91.26	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	.37803	4.4673	89.35	مرتفعة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (2.4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس كانت مرتفعة جداً على المبدأين (المساءلة، والشفافية) حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (89.35%).

ويرى الباحث أنه من خلال الإجابة عن سؤال درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، الشفافية) بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس تبين أن أعلى نسبة برزت في مبدأ الشفافية بنسبة 91.26%، وهذا يفسر إقرار أفراد العينة بوجود الشفافية بالجمعيات الخيرية، وهذا يؤكد على الأثر الكبير الذي يقره أفراد العينة للشفافية على بقاء الجمعية وضمان استمرارها وتطورها ويرتبط ذلك بطبيعة مفهوم الشفافية التي هي إلى حد ما عملية سلوكية ترتبط بالتطبيق العملي، فيما بينت النتائج أن مبدأ المساءلة جاءت نسبته أقل والتي تفسر أن الفرق ما بين تطبيق الشفافية على المساءلة يعزى إلى أن موضوع المساءلة يرتبط أكثر بالاجراءات وتقديم التفسيرات والايضاحات عن الأنشطة وتبعاتها الإدارية والمالية ورغم ذلك فإن الفارق لا يعتبر كبيراً، الأمر الذي يدل أن المساءلة تحظى بهامش كبير من اهتمام وتطبيق أفراد العينة وينظر لها بأهمية شديدة لا تقل عن الشفافية، وتجدر الإشارة هنا الى وجود معطيات أخرى مهمة أسهمت بصورة أساسية بإرتفاع النسبة المئوية في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة فنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمتغير المؤهل الأكاديمي والمستوى الثقافي ومتغير العمر الزمني للجمعية ابرزت بوضوح وجود أكثر من نصف الباحثين يحملون درجة البكالوريوس وكذلك أكثر من ثلثي الجمعيات المبحوثة مضى على تأسيسها أكثر من عشر سنوات، هذه المعطيات تؤكد وجود تأثير واضح بنتائج التحليل الإحصائي، حيث لا يمكن إغفال وجود هذا المنسوب المرتفع من المتعلمين وتأثير ذلك على ارتفاع درجة تطبيق الشفافية والمساءلة، هذا من جانب ومن جانب آخر إن وجود هذا الكم من الأكاديميين يوفر فرصة للتشبيك وإقامة العلاقات مع

القطاعات والمؤسسات المختلفة بالمجتمع ويفتح الآفاق لتجديد التمويل والتواصل مع الممولين الجمعيات التي مضى على تأسيسها أكثر عشر سنوات أصبحت تمتلك موروثا ثقافيا بموضوع الإلتزام بالقانون وتطبيق مواده ولا تحتاج إلى إرشاد أو توجيه في كيفية التعامل مع القانون ،كون الامر بات جزء أساسي من كيان الجمعية وأدبياتها ، كل ذلك ينعكس إيجابا على تطبيق المساءلة وممارسة الشفافية ، ولأن الفترة الزمنية الطويلة أسست بصورة إيجابية للتعامل مع مبادئ الحوكمة كمسلمات لا نقاش فيها.وبالمقارنة ما بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة يوجد تقاطع شبه كامل ما بين نتائج اجابات الاسئلة المتعلقة بتطبيق القانون على سبيل المثال (إجراء الانتخابات ،الإلتزام بالإجتماعات السنوية ،عرض التقارير على الهيئة العامة ...الخ) وبرز واضحا بنتائج الدراسات السابقة وجود أثر كبير لمتغير المؤهل العلمي للأعضاء والعمر الزمني للمؤسسة على درجة تطبيق المساءلة والشفافية بصورة ايجابية الأمر الذي يتفق تماما مع نتائج دراسة الباحث .

3.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي نصه: ما درجة تطبيق المساءلة بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس؟

جدول رقم (3.4) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمبدأ الأول (المساءلة)

رقم الفقرة	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
27	يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بالانتخاب من قبل الهيئة العامة.	.35820	4.8834	97.67	مرتفعة جداً
28	تتم عملية إنتخاب مجلس الإدارة بشكل دوري حسب النظام الأساسي.	.35820	4.8834	97.67	مرتفعة جداً
29	المهام الأساسية بمجلس الإدارة غير محصورة بشخص معين.	.61748	4.6748	93.50	مرتفعة جداً
30	يقوم مجلس الإدارة في الجمعية بتحديد أدواره ومسؤولياته حسب النظام الأساسي.	.46802	4.7853	95.71	مرتفعة جداً
31	يقوم مجلس الإدارة بعقد ثلاثة إجتماعات على الأقل سنوياً.	.63983	4.7975	95.95	مرتفعة جداً
32	يقوم مجلس الإدارة بتقديم التقارير المالية والإدارية للهيئة العامة وتوضيح ما يطلب منه.	.36030	4.865	97.30	مرتفعة جداً
33	الهيئة الإدارية تقدم للوزارة المختصة التقارير المالية والإدارية، والمصادق عليها من قبل الهيئة العامة.	.38293	4.8589	97.18	مرتفعة جداً
34	تقوم الجمعية بإشراك الأطراف ذات العلاقة في عملية التخطيط.	.74617	4.4417	88.83	مرتفعة جداً
35	لدى الجمعية مدير عام (تنفيذي) معين من قبل مجلس الإدارة.	1.30404	4.2147	84.29	مرتفعة جداً
36	تقوم الجمعية باستخدام نظام معلومات موثق.	.68632	4.5521	91.04	مرتفعة جداً
37	يوجد نظام إداري للجمعية موافق عليه من قبل الهيئة العامة.	.66050	4.5215	90.43	مرتفعة جداً
38	يتم التحقق من تطبيق النظام الإداري من قبل الهيئة العامة.	.92868	4.1963	83.93	مرتفعة جداً
39	يوجد نظام شؤون للعاملين لدى الجمعية وتلتزم به.	.94172	4.2393	84.79	مرتفعة جداً
40	يتم التحقق من تطبيق نظام شؤون العاملين من قبل الهيئة العامة.	1.10046	3.7546	75.09	مرتفعة

41	تتابع الجمعية مستوى الخدمات التي تقدمها.	.67007	4.4908	89.82	مرتفعة جدًا
42	يوجد لدى الجمعية نظام مالي شامل وموافق عليه من الهيئة العامة.	.75650	4.4847	89.69	مرتفعة جدًا
43	يتم التحقق من تطبيق النظام المالي من قبل الهيئة العامة.	.83061	4.3252	86.50	مرتفعة جدًا
44	يوجد لدى الجمعية دليل عمل لكل مشروع أو برنامج.	.80100	4.4294	88.59	مرتفعة جدًا
45	تقوم الجمعية بإعداد التقارير المتعلقة بأعمالها بشكل دوري حسب القانون.	.77206	4.5337	90.67	مرتفعة جدًا
46	تقوم الجمعية بتوفير التقارير المتعلقة بأعمالها للاطلاع عليها من قبل الفئة المستهدفة.	.91781	4.1472	82.94	مرتفعة جدًا
47	تقوم الجمعية بإتاحة الاطلاع على تقاريرها من قبل الجمهور.	.89568	4.0798	81.60	مرتفعة جدًا
48	تقوم الجمعية بفحص مدخلات الأنشطة والتحقق من مخرجاتها.	.55902	4.5276	90.55	مرتفعة جدًا
49	لدى الجمعية القدرة على استقطاب وإدارة وتحفيز المتطوعين.	.80613	4.4049	88.10	مرتفعة جدًا
50	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع موظفيها.	.51897	4.5828	91.66	مرتفعة جدًا
51	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع مؤسسات القطاع العام.	.62751	4.5767	91.53	مرتفعة جدًا
52	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع مؤسسات المجتمع المدني.	.54126	4.589	91.78	مرتفعة جدًا
53	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع الممولين.	.83864	4.4294	88.59	مرتفعة جدًا
54	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع مؤسسات القطاع الخاص.	.71321	4.454	89.08	مرتفعة جدًا
55	يوجد نظام للشكاوى يمكن لأي متضرر من برامج ونشاطات الجمعية استخدامه.	1.07730	3.8896	77.79	مرتفعة
56	يتم الرد خطيًا على كل شكوى ويراجع مجلس الإدارة الشكاوى بصورة منهجية.	.99624	3.8834	77.67	مرتفعة
57	تقوم الجمعية بقياس درجة رضا أعضائها عنها.	1.03011	4.0245	80.49	مرتفعة جدًا
58	تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح درجة رضا أعضائها عنهم.	1.01485	3.9693	79.39	مرتفعة
59	تقوم الجمعية بقياس درجة رضا العاملين فيها عنها.	.97375	3.9509	79.02	مرتفعة
60	تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح درجة رضا العاملين فيها عليهم.	.98377	3.8834	77.67	مرتفعة
61	تقوم الجمعية بقياس درجة رضا الفئة المستهدفة عن أعمالها.	.92300	4.1104	82.21	مرتفعة جدًا
62	تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح درجة رضا الفئة المستهدفة عليها.	.95744	3.9448	78.90	مرتفعة
	الدرجة الكلية	.41709	4.3717	87.43	مرتفعة جدًا

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (3.4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق المساءلة بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس كانت مرتفعة جدًا حيث كانت نسبتها المئوية (87.43)، وبمتوسط حسابي 4.37، وانحراف معياري 0.417، وأنت مؤشرات تطبيق المساءلة مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها الفقرات المتساوية التالية: (يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بالانتخاب من قبل الهيئة العامة، تتم عملية انتخاب مجلس الإدارة بشكل دوري حسب النظام الأساسي)، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرات 4.88، ونسبة 97.67، وانحراف معياري 0.35، تلتها الفقرة المتعلقة ب يقوم مجلس الإدارة بتقديم التقارير المالية والإدارية للهيئة العامة وتوضيح ما يطلب منه، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.86، ونسبة 97.30، وانحراف معياري 0.36، فيما

تساوت الفقرات (يتم الرد خطيا على كل شكوى ويراجع مجلس الإدارة الشكاوى بصورة منهجية، تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح درجة رضا العاملين فيها عليهم)، وجاءت ما قبل الأخيرة حيث كان بمتوسط حسابي 3.88، وبنسبة مئوية بلغت 77.67، وانحراف معياري 0.99، والفقرة الأخيرة المتعلقة بـيتم التحقق من تطبيق نظام شؤون العاملين من قبل الهيئة العامة، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.75، وبنسبة بلغت 75.09، وانحراف معياري 1.10.

ومن وجهة نظر الباحث أن هذه النتيجة تعود لسببين الأول عند حالة إرتفاع النسبة المئوية فذلك يعزى لأن النصوص المشار لها هي ذات خلفية قانونية وقانون الجمعيات رقم (1) لسنة 2000 يلزم الجمعيات بتطبيقها وعليه فإن ارتفاع النسبة المئوية بالتطبيق جاء نتاج إلزام القانون بذلك، أما السبب الثاني والذي تظهر به حالة التذبذب بالنسبة المئوية للتطبيق فيعود ذلك إلى أن هذه النصوص يكون تطبيقها طوعية من الجمعيات وهنا تتفاوت درجة التطبيق ما بين جمعية وأخرى والأساس هنا هو القناعة الذاتية والفهم الخاص للحكومة لدى القائمين والعاملين بالجمعيات الأمر الذي يقدم دلالة إيجابية على مستوى متقدم لالتزام أفراد العينة بالقانون من ناحية وأيضاً يقدم حالة من الالتزام الطوعي لأفراد العينة الأخرى والتي لا نص قانوني بها، وتجدر الإشارة هنا إلى وجود معطيات أخرى مهمة أسهمت بصورة أساسية بإرتفاع النسبة المئوية في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمتغير المؤهل الأكاديمي والمستوى الثقافي ومتغير العمر الزمني للجمعية ابرزت بوضوح وجود أكثر من نصف المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس وكذلك أكثر من ثلثي الجمعيات المبحوثة مضى على تأسيسها أكثر من عشر سنوات، هذه المعطيات تؤكد وجود تأثير واضح بنتائج التحليل الإحصائي، حيث لا يمكن إغفال وجود هذا المنسوب المرتفع من المتعلمين وتأثير ذلك على ارتفاع درجة تطبيق المساءلة، هذا من جانب ومن جانب آخر إن وجود هذا الكم من الأكاديميين يوفر فرصة للتشبيك وإقامة العلاقات مع القطاعات والمؤسسات المختلفة بالمجتمع ويفتح الأفاق لتجديد التمويل والتواصل مع الممولين. الجمعيات التي مضى على تأسيسها أكثر عشر سنوات أصبحت تمتلك موروثاً ثقافياً بموضوع الإلتزام بالقانون وتطبيق مواده ولا تحتاج إلى إرشاد أو توجيه في كيفية التعامل مع القانون، كون الأمر بات جزءاً أساسياً من كيان الجمعية وأدبياتها، كل ذلك ينعكس إيجاباً على تطبيق المساءلة، ولأن الفترة الزمنية الطويلة أسست بصورة إيجابية للتعامل مع مبادئ الحوكمة كمسلمات لا نقاش فيها، وبالمقارنة ما بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة يوجد تقاطع شبه كامل ما بين نتائج اجابات الاسئلة المتعلقة بتطبيق القانون على سبيل المثال (إجراء الانتخابات، الإلتزام بالإجتماعات السنوية، عرض التقارير على الهيئة العامة... الخ) وبرز واضحاً بنتائج الدراسات السابقة وجود أثر كبير لمتغير المؤهل العلمي للأعضاء والعمر الزمني للمؤسسة على درجة تطبيق المساءلة وبصورة ايجابية الأمر الذي يتفق تماماً مع نتائج دراسة الباحث.

4.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نصه: ما درجة تطبيق الشفافية بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس؟

جدول رقم (4.4) : المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمبدأ الثاني (الشفافية)

رقم الفقرة	الفقرات	الانحراف المعياري	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تقوم الهيئة العامة بعقد اجتماع سنوي على الأقل.	.41919	4.8528	97.06	مرتفعة جدًا
2	تجرى انتخابات لمجلس الإدارة حسب ما هو وارد في النظام الأساسي.	.38293	4.8589	97.18	مرتفعة جدًا
3	تمتلك الجمعية صفحة الكترونية فعالة ومتاحة للاطلاع.	.86588	4.589	91.78	مرتفعة جدًا
4	تلتزم الجمعية بإبلاغ كافة أعضاء الهيئة العامة بمواعيد الاجتماعات السنوية.	.37815	4.8466	96.93	مرتفعة جدًا
5	تحتفظ الجمعية بسجل ثابت لمحاضر اجتماعات الهيئة العامة.	.31846	4.9018	98.04	مرتفعة جدًا
6	تحتفظ الجمعية بسجل ثابت لأسماء أعضاء الهيئة العامة.	.35820	4.8834	97.67	مرتفعة جدًا
7	تحتفظ الجمعية بسجل ثابت لمحاضر اجتماعات مجلس الإدارة .	.35820	4.8834	97.67	مرتفعة جدًا
8	تقوم الجمعية بإشهار رؤيتها ورسالتها ومناحا لاطلاع عليها داخل الجمعية.	.53669	4.6933	93.87	مرتفعة جدًا
9	تقوم الجمعية بإشهار رؤيتها ورسالتها ومناحا لاطلاع عليها من قبل الجهات الخارجية.	.92226	4.4233	88.47	مرتفعة جدًا
10	النظام الأساسي للجمعية متاح للاطلاع عليه لأعضاء الهيئة العامة.	.52036	4.7055	94.11	مرتفعة جدًا
11	لدى الجمعية نظام إداري متاح للاطلاع عليه من قبل أعضاء الهيئة العامة.	.66496	4.5828	91.66	مرتفعة جدًا
12	نظام التوظيف يتم على أساس مهني وموافق عليه من الهيئة العامة.	.98347	4.2515	85.03	مرتفعة جدًا
13	لدى الجمعية سياسة عامة ،تقوم على توفير معلومات حول سير عملها لأعضائها.	.57840	4.5583	91.17	مرتفعة جدًا
14	لدى الجمعية سياسة عامة ،تقوم على توفير معلومات حول سير عملها للعاملين فيها .	.77240	4.3865	87.73	مرتفعة جدًا
15	لدى الجمعية سياسة عامة ،تقوم على توفير معلومات حول سير عملها للفئة المستفيدة.	.97255	4.1043	82.09	مرتفعة جدًا
16	لدى الجمعية هيكل تنظيمي معن ومناحا لاطلاع عليه.	.89153	4.3436	86.87	مرتفعة جدًا
17	تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن سلم الرواتب لأعضاء الهيئة العامة.	1.05150	4.0736	81.47	مرتفعة جدًا
18	توفر الجمعية معلومات عن أنشطتها ومتاحة للاطلاع.	.65636	4.5767	91.53	مرتفعة جدًا
19	تقدم الجمعية تقريرها المالي السنوي للهيئة العامة.	.49805	4.7546	95.09	مرتفعة جدًا
20	توفر الجمعية معلومات حول الممولين ومتاحة للاطلاع.	.89948	4.3497	86.99	مرتفعة جدًا

21	تقوم الجمعية بتوفير معلومات حول الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذات العلاقة لأعضائها.	.81376	4.4049	88.10	مرتفعة جدًا
22	تقوم الجمعية بتوفير معلومات حول الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذات العلاقة للعاملين فيها.	.94882	4.1779	83.56	مرتفعة جدًا
23	يمارس مجلس الإدارة صنع وإتخاذ القرار بالمشاركة.	.58290	4.6871	93.74	مرتفعة جدًا
24	عملية صنع القرار في الجمعية موثقة.	.53874	4.7178	94.36	مرتفعة جدًا
25	تقوم الجمعية بتوزيع الخطط على الأطراف ذات العلاقة.	.76089	4.4233	88.47	مرتفعة جدًا
26	تقوم الجمعية بإيداع نسخة من القرارات الصادرة عن الهيئة العامة خلال شهر من تاريخ إصدارها لدى وزارة الداخلية.	.74895	4.6074	92.15	مرتفعة جدًا
	الدرجة الكلية	.38776	4.563	91.26	مرتفعة جدًا

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (4.4) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة تطبيق الشفافية بالجمعيات الخيرية في محافظة نابلس كانت مرتفعة جدًا على جميع الفقرات حيث كانت نسبتها المئوية أكبر من (80%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدًا بدلالة النسبة المئوية (91.26%)، وبمتوسط حسابي 4.56، وانحراف معياري بلغ 0.387، وأنت مؤشرات تطبيق الشفافية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها الفقرات المتساوية التالية: (تحتفظ الجمعية بسجل ثابت لأسماء أعضاء الهيئة العامة، وتحتفظ الجمعية بسجل ثابت لمحاضر اجتماعات مجلس الإدارة)، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرات 4.88، ونسبة 97.67، وانحراف معياري 0.35، تلتها الفقرة المتعلقة بتجري إنتخابات لمجلس الإدارة حسب ما هو وارد في النظام الأساسي حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.85، ونسبة 97.18، وانحراف معياري 0.38، وجاءت فقرة لدى الجمعية سياسة عامة، تقوم على توفير معلومات حول سير عملها للفئة المستفيدة، ما قبل الأخير حيث كان بمتوسط حسابي لهذه الفقرة 4.10، ونسبة مئوية بلغت 82.09، وانحراف معياري 0.972، والفقرة الأخيرة المتعلقة بتقوم الجمعية بتوفير معلومات عن سلم الرواتب لأعضاء الهيئة العامة، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.073، ونسبة بلغت 81.47، وانحراف معياري 1.05.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بسببين :-

الأول :- إن ارتفاع النسبة المئوية لبعض الإجابات يعزى لوجود نص قانوني صريح مطلوب تطبيقه الأمر الذي يجعل عدم تطبيقه مخالفة للقانون فمن هنا تكون نسبة الإجابات مرتفعة جدًا .

الثاني :- موضوع الشفافية بات أكثر تطبيقاً بالجمعيات الخيرية وذلك يدلل أن الموضوع يمثل قناعات ذاتية لدى الأعضاء والهيئة الإدارية ، وأن الشفافية أصبحت ثقافة وقيمة معنوية تمارس بشكل طوعي.

وتجدر الإشارة هنا الى وجود معطيات أخرى مهمة أسهمت بصورة أساسيه بإرتفاع النسبة المثويه في درجة تطبيق مبادئ الحوكمة فنتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمتغير المؤهل الاكاديمي والمستوى الثقافي وبتغير العمر الزمني للجمعية ابرزت بوضوح وجود أكثر من نصف المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس وكذلك أكثر من ثلثي الجمعيات المبحوثة مضى على تأسيسها أكثر من عشر سنوات ، هذه المعطيات تؤكد وجود تأثير واضح بنتائج التحليل الإحصائي ، حيث لا يمكن إغفال وجود هذا المنسوب المرتفع من المتعلمين وتأثير ذلك على ارتفاع درجة تطبيق الشفافية ، هذا من جانب ومن جانب آخر إن وجود هذا الكم من الاكاديميين يوفر فرصة للتشبيك وإقامة العلاقات مع القطاعات والمؤسسات المختلفة بالمجتمع ويفتح الآفاق لتجديد التمويل والتواصل مع الممولين . الجمعيات التي مضى على تأسيسها أكثر عشر سنوات أصبحت تمتلك موروثاً ثقافياً بموضوع الإلتزام بالقانون وتطبيق مواده ولا تحتاج إلى إرشاد أو توجيه في كيفية التعامل مع القانون ،كون الامر بات جزء أساسي من كيان الجمعية وأدبياتها ، كل ذلك ينعكس إيجاباً على تطبيق الشفافية ، ولأن الفترة الزمنية الطويلة أسست بصورة إيجابية للتعامل مع مبادئ الحوكمة كمسلمات لا نقاش فيها. وبالمقارنة ما بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة يوجد تقاطع شبه كامل ما بين نتائج اجابات الاسئلة المتعلقة بتطبيق القانون على سبيل المثال (إجراء الانتخابات ،الإلتزام بالإجتماعات السنوية ،عرض التقارير على الهيئة العامة... الخ) وبرز واضحاً بنتائج الدراسات السابقة وجود أثر كبير لمتغير المؤهل العلمي للأعضاء والعمر الزمني للمؤسسة على درجة تطبيق الشفافية بصورة ايجابية الأمر الذي يتفق تماماً مع نتائج دراسة الباحث .

5.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث الذي نصه:

هل تختلف وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية، الطاقم التنفيذي، أعضاء الهيئة العامة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة؟

لفحص السؤال استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (5.4) يبين النتائج
الجدول (5.4) : نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة من
وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية، الطاقم التنفيذي ، أعضاء الهيئة العامة

المبدأ	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
المساءلة	بين المجموعات	1.398	4	.349	2.061
	داخل المجموعات	26.785	158	.170	
	المجموع	28.182	162		
الشفافية	بين المجموعات	.623	4	.156	1.036
	داخل المجموعات	23.735	158	.150	
	المجموع	24.357	162		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.929	4	.232	1.651
	داخل المجموعات	22.223	158	.141	
	المجموع	23.151	162		

دال إحصائياً عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (5.4) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول وجهات نظر أعضاء الهيئة الإدارية، الطاقم التنفيذي، أعضاء الهيئة العامة حول درجة تطبيق مبادئ الحوكمة حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05).

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن الحوكمة بمبادئها الشفافية والمساءلة هي حالة عامة لكافة منتسبي الجمعيات أعضاء الهيئة العامة والإدارية والعاملين ولا يوجد اختلاف بالفهم ما بين الأعضاء والطواقم التنفيذية الأمر الذي يؤكد أن الالتزام بمبادئ الحوكمة وخاصة الشفافية والمساءلة موضوع البحث أصبحت سلوكاً طبيعياً لدى أفراد العينة .

6.4. أسئلة المقابلات :-

تم بناء خمسة عشر سؤالاً للمقابلات مع رؤساء مجلس الإدارة للجمعيات والمدير العام أو (التنفيذي) للجمعيات المستهدفة، للتأكد من صحة المعلومات في الاستبانة وكانت جميع الأسئلة مشتقة من أسئلة الاستبانة مع الشرح المفصل، وكانت النتائج كالآتي:

السؤال الأول: تكتسب الجمعية شرعيتها القانونية من خلال التسجيل والترخيص والمرجعات القانونية.

أظهرت نتائج السؤال الأول إجماع جميع المنظمات المستهدفة على اكتساب الجمعيات شرعيتها القانونية من خلال التسجيل والترخيص والمرجعات القانونية، ويفسر الباحث ذلك بسبب أن هذه الأسس هي متطلبات أساسية بالقانون والتي تمنح الجمعية الوجود والشخصية القانونية .

السؤال الثاني: تكتسب الجمعية شرعيتها المجتمعية من خلال علاقاتها مع مؤسسات المجتمع المدني، مؤسسات القطاع الخاص، الجمهور، الفئة المستهدفة، وسائل الإعلام، الموظفين، الممولين.

تم إجماع مجتمع الدراسة على اكتساب الجمعيات شرعيتها المجتمعية من خلال علاقاتها مع مؤسسات المجتمع المدني، مؤسسات القطاع الخاص، الجمهور، الفئة المستهدفة، وسائل الإعلام، الموظفين، الممولين، يفيد الباحث أن عناصر التشبيك والتنسيق والتعاون المشترك ما بين القطاعات المختلفة بالمجتمع تمنح للجمعية شرعية وجودها بالمنظومة المجتمعية .

السؤال الثالث: يتم في الجمعية تحديد الأدوار والمسؤوليات والواجبات لكافة المستويات الإدارية. يتم في الجمعية تحديد الأدوار والمسؤوليات والواجبات لكافة المستويات الإدارية في جميع المنظمات المستهدفة، يعلل الباحث ذلك بسببين :-

الأول :- النص القانوني الصريح الوارد بقانون الجمعيات رقم (1) لسنة 2000 والذي يشير بوضوح ويلزم الجمعية بتحديد المناصب وتوزيع الأدوار سيما المادة رقم (18) والمادة رقم (19) من القانون .

الثاني :- من الناحية الإدارية ولضمان سير العمل وتقديم خدمات بجودة عالية تحقيقاً لهدف إنشاء الجمعية يجب تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار وتنفيذ المهام كل حسب مستوى مسؤوليته ودوره.

السؤال الرابع: تقوم الجمعية بتطبيق وظائف الإدارة: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، المتابعة والتقييم).

تقوم ما نسبته 84.6% من الجمعيات المستهدفة بتطبيق وظائف الإدارة بشكل كامل، في حين أن ما نسبته 15.4% تقوم بتطبيق الوظائف الإدارية بشكل غير متكامل، حيث علل الباحث ذلك بسبب التفاوت بالمستوى الأكاديمي للأعضاء ما بين جمعية وأخرى إضافة إلى التفاوت بالعمر الزمني

للجمعية فكلما مضى وقت زمني أطول على وجود الجمعية باتت أكثر التزاما بالقوانين وبالأسس الإدارية.

السؤال الخامس: هل تمتلك المؤسسة نظامًا للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية. أظهرت النتائج أن ما نسبته 57.7% من الجمعيات المستهدفة تمتلك نظام شامل للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية، في حين أن ما نسبته 23.1% كانت تمتلك نظام للرقابة والمساءلة ولا يشمل جميع المستويات الإدارية في الجمعية، وكان ما نسبته 19.2% لا تمتلك نهائيا نظام للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية، يعزو الباحث ذلك إلى أن موضوع الرقابة الداخلية هو مفهوم إجرائي في طور التقدم بالجمعيات الخيرية ولازال البعض يعتقد أن الرقابة هي من طرف الحكومة (وزارة الداخلية، وزارة الاختصاص) علما أن أنظمة الرقابة تتقاطع وتتصل تماما مع المساءلة وتعزز الشفافية ويجب أن تكون بدافع ذاتي وليس بفعل خارجي .

السؤال السادس: يوجد لوائح وتعليمات داخلية تنظم الشؤون الإدارية والمالية والصلاحيات فيها واضحة ومحددة، وموافق عليها من قبل الهيئة العامة ويتم التحقق من تطبيقها.

تبين من تحليل نتائج السؤال السادس أن ما نسبته 84.6 من الجمعيات المستهدفة يوجد بها لوائح وتعليمات داخلية تنظم الشؤون الإدارية والمالية والصلاحيات فيها واضحة ومحددة، وموافق عليها من قبل الهيئة العامة ويتم التحقق من تطبيقها، وتبين أن ما نسبته 7.7% من الجمعيات يوجد بها لوائح وتعليمات داخلية تنظم الشؤون الإدارية والمالية لكنها غير محددة وواضحة، ولا يتم التحقق من تطبيقها، في حين أن ما نسبته 7.7% لا يوجد بها لوائح وتعليمات داخلية تنظم الشؤون الإدارية والمالية والصلاحيات فيها واضحة ومحددة علل الباحث ذلك بسبب التفاوت بالمستوى الأكاديمي للأعضاء ما بين جمعية وأخرى إضافة إلى التفاوت بالعمر الزمني للجمعية فكلما مضى وقت زمني أطول على وجود الجمعية باتت أكثر التزاما بالقوانين وبالأسس الإدارية..

السؤال السابع: تقوم الجمعية بتوفير ونشر المعلومات الإدارية لأعضائها والعاملين فيها وللفئة المستهدفة وللجمهور من خلال سياسة عامة.

تقوم ما نسبته 96.2% من الجمعيات بتوفير ونشر المعلومات الإدارية لأعضائها والعاملين فيها وللفئة المستهدفة وللجمهور من خلال سياسة عامة، وما نسبته 3.8% من الجمعيات تقوم بنشر المعلومات لأعضاء الهيئة العامة، برأي الباحث أن ذلك يعتبر من نقاط القوة لصالح الجمعية وكذلك هو نوع من التعريف والإشهار للجمعية الأمر الذي يقدم صورة واضحة للجمهور والممولين .

السؤال الثامن: تقوم الجمعية بتوفير ونشر المعلومات المالية لأعضائها والعاملين فيها وللفئة المستهدفة وللجمهور من خلال سياسة عامة.

يتم نشر المعلومات المالية لأعضاء الجمعيات والعاملين فيها، وللفئة المستهدفة وللجمهور من خلال سياسة عامة ما نسبته 42.3% من الجمعيات المستهدفة، وظهرت ما نسبته 57.7% من الجمعيات

لا تقوم بتوفير ونشر المعلومات المالية لأعضائها والعاملين فيها وللفئة المستهدفة وللجمهور من خلال سياسة عامة، وتكتفي بعرضها على الهيئة العامة فقط، يرى الباحث أن نشر المعلومات هو أمر مستحدث ويرتبط ذلك بقانون حق الحصول على المعلومات الذي لا زال غير مطبقاً بفلسطين، إن نسبة من ينشر المعلومات بشكل عام هي بتزايد ويعزى ذلك إلى الانفتاح والتطور المتواصل بالفهم لهذه الجزئية، أما الجهات التي لا تنشر فهي تلتزم بنص القانون الذي يلزم الهيئة الإدارية بعرض تقارير أنشطتها المالية والإدارية سنوياً على الهيئة العامة.

السؤال التاسع: تقوم الجمعية بعرض ونشر الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذوي العلاقة بداخل الجمعية وخارجها.

أظهرت النتائج ما نسبته 73.1% من الجمعيات المستهدفة تقوم بعرض ونشر الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذوي العلاقة بداخل الجمعية وخارجها، وأظهرت ما نسبته 15.4% من الجمعيات المستهدفة تقوم بنشر الاتفاقيات مع الأطراف ذوي العلاقة بداخل الجمعية فقط أو عدم الالتزام بنشر كافة الاتفاقيات، في حين أن ما نسبته 11.5% من الجمعيات لا تقوم نهائياً بعرض ونشر الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذوي العلاقة بداخل الجمعية وخارجها، ويرى الباحث أن موضوع نشر الاتفاقيات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجزئية نشر المعلومات المالية، وعادة ما يكون هناك تردد لدى الجمعيات بالإفصاح عن التفاصيل المالية وتكتفي بالميزانية السنوية التي تقدم للهيئة العامة بالاجتماع السنوي ولوزارة الداخلية ووزارة الاختصاص ويرأي الباحث أن موضوع النشر والإفصاح أمر مستحدث وبحاجة لتطوير، والنتائج التي ظهرت جيدة وبحاجة إلى العمل على زيادتها وتطويرها وتشجيع وتحفيز الجمعيات على عدم التردد بنشر الاتفاقيات للجميع.

السؤال العاشر: هل يوجد بالجمعية تسلسل للإجراءات وتدفق منظم وموثق للمعلومات يسهل من خلاله مراقبة ومراجعة أية عملية إدارية أو مالية تتم؟

يوجد في جميع الجمعيات المستهدفة تسلسل للإجراءات وتدفق منظم وموثق للمعلومات يسهل من خلاله مراقبة ومراجعة أية عملية إدارية أو مالية تتم، يرى الباحث أن ذلك يعود لنصوص القانون الخاصة بتحديد المناصب والزام الجمعيات بنص القانون بأهمية التوثيق للمحاضر والسجلات الخاصة بالاجتماعات إضافة إلى التعليمات الإدارية الصادرة عن الجهات الرسمية بشأن الالتزام بنظام مالي وإداري للجمعية.

السؤال الحادي عشر: هل تلتزم الجمعية بمدونة السلوك الخاصة بالعمل الأهلي؟

تبين حسب الإجابات أن ما نسبته 50% من الجمعيات تلتزم بمدونة السلوك الخاصة بالعمل الأهلي، و11.5% لا تلتزم بشكل كامل بمدونة السلوك الخاصة بالعمل الأهلي، في حين أن ما نسبته 38.5% لا تلتزم نهائياً بمدونة السلوك الخاصة بالعمل الأهلي، الباحث يوضح نتيجة إجابة السؤال على النحو التالي:-

1- مدونة السلوك تم توزيعها على عدد من الجمعيات بالضفة الغربية وقطاع غزة وجزء كبير منها أعلن إلتزامه بمدونة السلوك كاستحقاق إعلامي ومتطلب للحصول على التمويل من الشبكات المظلاتية الأربعة التي تشترط الحصول على التمويل الإلتزام بمدونة السلوك ، وعلى الرغم من المضمون الإيجابي للمدونة ليس بالضرورة أن تكون ملزمة لكافة الجمعيات .

2- إن عدم الإلتزام بمدونة السلوك ليس بالضرورة عيباً أو قصوراً بالجمعية فالأصل بالموضوع أن تلتزم الجمعية بنصوص القانون .

3- كثيراً من الجمعيات غير الملتزمة بمدونة السلوك حرفياً ، ولكن هي ملتزمة بتنفيذ القانون وتنفيذ التعليمات إضافة إلى أن ممارستها العملية على أرض الواقع تنفذ مضمون أفكار المدونة .

السؤال الثاني عشر: تتابع الهيئة الإدارية أداء العاملين وتتفقد المعدات والآلات والعقارات بشكل مباشر ودوري.

تبين أن معظم الجمعيات تتابع الهيئة الإدارية فيها أداء العاملين وتتفقد المعدات والآلات والعقارات بشكل مباشر ودوري، في حين أن جمعية واحدة من الجمعيات المستهدفة لا تلتزم بشكل مباشر ودوري في متابعة الهيئة الإدارية فيها أداء العاملين والمعدات والآلات، وجمعية واحدة لا تقوم الهيئة الإدارية بمتابعة أداء العاملين ولا تتفقد المعدات والآلات والعقارات، علل الباحث وجود جمعية أو أكثر أنها لا تقوم بالمتابعة يعود ذلك لطبيعة نشاط الجمعية والذي قد يكون خدماتي مباشر مما يعني عدم وجود آلات أو معدات أو عقار ، كذلك الشأن الخاص بالموظفين والمقر تكون مهمة المتابعة من صلاحية المدير الإداري.

السؤال الثالث عشر: تقوم الجمعية بقياس درجة رضا العاملين فيها، أعضائها، وفئاتها المستهدفة، وتقوم بعرض النتائج عليهم.

تقوم ما نسبته 73.1% من الجمعيات بقياس درجة رضا العاملين فيها، أعضائها، وفئاتها المستهدفة، وتقوم بعرض النتائج عليهم، وظهر ما نسبته 23.1% من الجمعيات تقوم بقياس درجة رضا العاملين فيها بشكل غير مستمر، وما نسبته 3.8% لا تقوم بقياس درجة رضا العاملين فيها، أعضائها، وفئاتها المستهدفة حسب رأي الباحث فيما يخص الجزء الذي لا يقوم بإجراء قياس درجة الرضا للعاملين يعود السبب للعدد المحدود للعاملين من ناحية وطبيعة الخدمة المقدمة للفئة المستهدفة تكون بشكل روتيني ومحدد مثل تقديم كفالة للأيتام تكون بشكل دوري وثابت .

السؤال الرابع عشر: هل تمتلك الجمعية صفحة إلكترونية؟

معظم الجمعيات المستهدفة تمتلك صفحات إلكترونية بما نسبته 92.3%، في حين أن نسبة الجمعيات التي لا تمتلك صفحات إلكترونية 7.7%، يقول الباحث بهذا الشأن إن وجود صفحة إلكترونية بات من المسلمات الضرورية للجمعيات والتي تعتبر وسيلة للتعريف والتواصل للجمعية مع الممولين والجمهور ، وعدم وجود صفحة إلكترونية هو ضعف للجمعية .

السؤال الخامس عشر: تقوم الجمعية بإدارة وتحفيز المتطوعين لديها.
تقوم ما نسبته 92.3% من الجمعيات المستهدفة بإدارة وتحفيز المتطوعين لديها، وما نسبته 7.7%
لا تقوم بإدارة وتحفيز ومساعدة المتطوعين لديها، وفسر الباحث أن موضوع المتطوعين هو أحد ركائز
العمل الأهلي، فالتطوع ثقافة أصيلة وقيمة مجتمعية يجب العمل على إحيائها وتفعيلها .

الفصل الخامس :- الاستنتاجات والتوصيات :-

1.5. الاستنتاجات :-

بالاستناد لنتائج الدراسة ومناقشتها وتحليل البيانات ، خلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وهي على النحو التالي :-

1- يوجد درجة عالية من الوعي لدى أعضاء الجمعية ولدى الطواقم التنفيذية حول أهمية الحوكمة في الجمعيات الخيرية وأن الحوكمة تساعد وتساهم في عملية وصول المعلومات لكافة أعضاء الجمعية على اختلاف مواقعهم وكذلك لكافة العاملين في الجمعية ، ونشرها بطريقة شفافة وعادلة ، وتطبيق الحوكمة بمبادئها بشكل عام والمساءلة والشفافية بصورة خاصة يمثل ضمانة لإستمرار الجمعية وتطورها .

2- إن هناك حالة متقدمة جدا لدى الجمعيات بتطبيق نصوص القانون والتي ترتبط إيجابا بتطبيق المساءلة، حيث إجراء الانتخابات بمواعيدها وبالطرق الديمقراطية وكذلك إعداد التقارير المالية والادارية السنوية حول أنشطة الجمعية وعرضها على الهيئة العامة ، إضافة الى تقديمها لوزارة الداخلية ووزارة الإختصاص ، ووجود السجلات الادارية والمالية وسجلات المحاضر السنوية والشهرية ، إضافة الى وجود اللجان الادارية والمالية والرقابية كل هذه المعطيات والتي تتم بنص القانون تعكس المستوى الايجابي والمتقدم من حالة المساءلة بالجمعيات الخيرية .

3- على ضوء المعطيات والبيانات المتوفرة لدى الباحث يتضح أن مفهوم الشفافية بات ثقافة وقيمة معنوية تمارس وتطبق بشكل طوعي من قبل الأعضاء والعاملين .

4- تبين أن الفروقات بالمستوى الثقافي والمؤهل العلمي لأعضاء الجمعيات إنعكس بوضوح شديد على درجة تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة والشفافية) فكلما إرتفع المستوى الأكاديمي والثقافي برز تطبيق الحوكمة أكثر ويتفاصيل أشمل .

5- ظهرت بشكل واضح نتائج مرتفعه لدرجة تطبيق الحوكمة (المساءلة والشفافية) بالجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس وتأتي هذه النتائج كحصيلة طبيعيه للحالة الإيجابية وتطبيق القانون بالجمعيات وللتأكد من هذه النتائج قام الباحث بالاستئناس بسجلات إدارة المنظمات غير الحكومية بوزارة الداخلية وكذلك مدير دائرة المنظمات بمديرية الداخلية بمحافظة نابلس وأفاد المدير العام أن الانطباع العام عن الجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس إيجابي جدا وقد تخلو من المخالفات .
وحسب دائرة الجمعيات أفادت ان نسبة الإلتزام بتطبيق القانون والقيام بكافة الإجراءات المالية والادارية المطلوبة تتجاوز نسبة ال 85 % ، الأمر الذي يتوافق تماما بما توصل له الباحث .

6- تبين وجود تطور ملموس في مبدأ نشر المعلومات والإفصاح عنها حيث وجود صفحة الكترونية ونشر التقارير المالية والإدارية والاتفاقيات والشراكات وإتاحة الإطلاع عليها من قبل الجمهور كل ذلك يؤكد الإلتزام بالشفافية بشكل تام .

2.5. التوصيات :-

استنادا لنتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :-

- 1- تعزيز حوكمة الجمعيات من خلال تطبيق باقي معايير الحوكمة والعمل على إعداد دليل شامل لحوكمة الجمعيات بشكل مهني مما يضمن حوكمة جديدة علمية تنعكس إيجابًا على التنمية .
- 2- تطوير قدرات وامكانيات الجمعيات بموضوع الحوكمة عموما والشفافية والمساءلة خصوصا مما يمكن الجمعيات أن تطبق المساءلة والشفافية على مؤسسات القطاع العام وفق القانون .
- 3- المطالبة بتعديل قانون الجمعيات بما يضمن تطبيقا سهلا للحوكمة.
- 4- اجراء دراسات مشابهه بباقي محافظات الوطن للوصول الى تصور شامل للحالة العامة بفلسطين.
- 5- العمل على تعزيز فكرة تقبل الآخر واحترام آراء الآخرين من خلال الورشات والندوات والتدريب المتخصص .
- 6- العمل الحثيث على تعزيز العمل الطوعي ليصبح ثقافة عامة لدى الجميع من خلال الدعوات العامة لتنفيذ أعمال تطوعية وإثارة الموضوع بكل الأوقات ومشاركة الجهات الرسمية بذلك.
- 7- تعزيز الثقة بين أعضاء الهيئات العامة والهيئة الإدارية من خلال تكثيف الاجتماعات واللقاءات والأعمال المشتركة وتقديم الإجابات على أية تساؤلات تقدم وفق النظام .
- 8- إيجاد دور واضح للعاملين بالجمعيات من خلال المشاركة الواضحة بعملية التخطيط وكذلك عمليات التقييم لبرامج ومشروعات الجمعية .
- 9- الإلتزام بمبدأ الحق بالحصول على المعلومات من خلال الإلتزام الذاتي والأدبي بنشر كل ما يخص الجمعية من تقارير وإتفاقيات وشراكات .
- 10- إيجاد مساحة كافية لعملية الرقابة المحايدة بالجمعيات من خلال العمل بآلية وجود لجنة رقابة دائمة منتخبة من الهيئة العامة .
- 11- ضرورة وجود هيئة حكومية تعنى بمتابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة .
- 12- نشر ثقافة الحوكمة لدى طلبة المدارس والجامعات من خلال مسابقات متخصصة في هذا المجال.
- 13- القيام بدراسات أخرى لقياس درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة بالجمعيات الخيرية بباقي محافظات الوطن للتحقق من الحالة العامة لدرجة تطبيق الحوكمة بكافة الجمعيات الخيرية .
- 14- بناء علاقة تكاملية بين مؤسسات المجتمع المدني والدولة تقوم على قاعدة التعاون والتنسيق والعمل المشترك .
- 15- بناء قدرات الهيئات الادارية والجمعيات العامة والموظفين فيما يخص موضوعات الادارة وفي موضوع الشفافية والمساءلة .

الفصل السادس :- قائمة المراجع والمصادر والملاحق

1.6. قائمة المراجع والمصادر العربية

- 1- عمرو ، ع .(2013):- دراسة بعنوان القوانين التي تحكم وتؤثر في البيئة التمكينية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين ، رام الله ،فلسطين .
- 2-التميمي ،ع.(2011):- مقالة بجريدة السفير اللبنانية بعنوان تاريخ العمل الأهلي بفلسطين بيروت،لبنان.
- 3-المركز الفلسطيني لحقوق الانسان ،(2011):- تقرير حول الانتهاكات الفلسطينية للحق في تكوين الجمعيات في اراضي السلطة الوطنية الفلسطينية ،غزة ، فلسطين .
- 4- وزارة الداخلية الفلسطينية ،(2016):- سجلات الجمعيات،الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية ،رام الله ،فلسطين.
- 5- منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD(2004):- مبادئ التحكم المؤسسي.
- 6-مركز ابو ظبي للحكومة . (2013):- أساسيات الحوكمة -مصطلحات ومفاهيم ،ابو ظبي ، الامارات.
- 7- مصلح ، ع . (2013) :-النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد،ط3 ، الائتلاف من أجل المساءلة والنزاهة أمان، رام الله ، فلسطين.
- 8-منظمة الشفافية الدولية. (2005):- تقرير الفساد العالمي ،لندن ، بريطانيا .
- 9- المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة ISSAI.(2010):-مبادئ الشفافية والمساءلة ،فيينا ،النمسا والمحاسبة (الانتوساي).
- 10-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي .(2010) :- وثيقة المعلومات الأساسية ،القاهرة ،مصر .
- 11- وحدة التفتيش المشتركة بمنظمة الأمم المتحدة .(2011):-أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة ،جنيف ،سويسرا .
- 12-قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) سنة (2000):- فلسطين .
- 13-باهام،س.(2010):-المتبرع والمنظمة الخيرية ،المركز الدولي للأبحاث والدراسات ،جدة ،السعودية.
- 14-قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لسنة (2002):- القاهرة ،مصر .
- 15- المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية.(2011):- كتاب دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز مفاهيم الحكم الرشيد ،رام الله ،فلسطين .
- 16-ع ، ميرة .(2012):-اهمية تطبيق الحوكمة بالبنوك وأثرها على بيئة الاعمال ،المسلية،الجزائر.

- 17-ك،بوعظم وع،زايدي(2009):-حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضييل في الاسواق الماليه ،عناية ،الجزائر .
- 18-الكايد ، ز . (2003):- كتاب الحكمانية قضايا وتطبيقات ،ط 1،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر .
- 19-الصاوي ،ع.(2009):- ماهية المساءلة والشفافية في تعزيز التنمية الإنسانية ،القاهرة ،مصر .
- 20-الحربي ، م.(2012):- مقالة درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود ،المجلة الدولية المتخصصة ،العدد (6)،الرياض ،السعودية .
- 21-شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية ،(2016):- فهم المساءلة ،بيروت ،لبنان .
- 22- الاغا، و.(2008):-الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة- رسالة ماجستير - جامعة الأزهر،غزة ، فلسطين .
- 23-صالح ،س. (2006) :-الشفافية في إدارة منظمات العمل التطوعي في السودان- رسالة ماجستير - جامعة الخرطوم ، السودان .
- 24-نوري ، ب.(2003) :- حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة . دراسة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة،الجامعة المستنصرية ،بغداد، العراق .
- 25 -الداعور ،ا. (2008) :- بعنوان مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية- رسالة ماجستير - جامعة الخليل ، فلسطين .
- 26 -ناصر الدين ،ي. (2012):- حوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ،جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- 27-حمادة،م/ بن عبيد ،م.(2014) :- دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة (دراسة حالة جامعة 8 ماي - 5491 قالمة-) ، جامعة 8 ماي- 5491 قالمة-،قالمة ،الجزائر .
- 28- غادر، م. (2012) :- محددات الحوكمة ومعاييرها- ورقة بحثيه- جامعة الجنان ،طرابلس ،لبنان .
- 29- نصبة ،ا.(2015) :- بعنوان أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام - دراسة حالة بلدية قمار الوادي- دراسة ماجستير - جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ،الجزائر ،الجزائر .
- 30- أحمد ،أ. (2008):- بعنوان المؤشرات المفاهيمية والعملية للحكم الصالح في الهيئات المحلية الفلسطينية-دراسة ماجستير- جامعة النجاح الوطنية ،نابلس،فلسطين .
- 31- ابو حمام،م.(2009) :- بعنوان أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية -دراسة ماجستير - الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين .

- 32- أولسن، م.(2009):- القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة ،النص مترجم المنشور على موقع مدونة مركز المشروعات الدولية الخاصة للتنمية .واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية. CIPE DEVELOPMENT BLOG
- 33-المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني،(2013) :- دليل حول الإطار القانوني للحاكمية الرشيدة في عمل الجمعيات في الأردن،عمان ،الأردن.
- 34- مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية،(2011):- دليل حوكمة الجمعيات في مصر خاص بالجمعيات غير محدودة العضوية ،القاهرة ،مصر .
- 35- الائتلاف الأهلي ،(2008):- مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، رام الله ،فلسطين.
- 36-معهد الأبحاث التطبيقية (القدس) أريج (2012) :- دليل الحكم الرشيد للجمعيات التعاونية في فلسطين ،بيت لحم ،فلسطين.
- 37-سلطة النقد الفلسطينية،(2014) :- دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين ،رام الله ، فلسطين .
- 38- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.(1999):- مشروع اللامركزية والذي تناول الأردن كحالة دراسية،الأردن.
- 39- خورشيد،ك.(2011):- كتاب مدخل إلى الرأي العام ،دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن.
- 40- صلاح،ع.(1979):- بحث مقدم لندوة المدير الفعال ،معهد الإدارة العامة،الرياض،السعودية
- 41- عاشور،ا.(1979) :- إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت ،لبنان.
- 42- درة،إ.(1982):- العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة ،دارالفرقان للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن.
- 43- مصطفى ،ا.(2002):- إدارة البشر "الأصول والمهارات " مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة، مصر .
- 44- عبد العليم ،م.(2007) :-مبادئ إدارة الأعمال ،بناها ،مصر .
- 45- حوامدة،ب.(2015):- دليل التخطيط الاستراتيجي بالجامعات ،عمان ،الأردن.
- 46- وكالة التنمية الأمريكية ،برنامج دعم المجتمع المدني في مصر (2012):- الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني ،القاهرة ،مصر .

2.6. قائمة المراجع الالكترونية :-

- 1- الموسوعة الفلسطينية ، (2014) :- الحركة النسائية مقال منشور على موقع الموسوعة الفلسطينية ، تم الاطلاع بتاريخ 20 /11/ 2016 ، الرابط <http://www.palestinapedia.net>
- 2- محيسن،ت.(2001):- التنظيمات السياسية والمنظمات التطوعية في السياق الفلسطيني، نشرعلى موقع وكالة الانباء الفلسطينية،تم الاطلاع على الموضوع بتاريخ 2016/12/25 رابط الموقع <http://www.wafainfo.ps>
- 3- أبراش،إ.(2001) :- المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة الى تأسيس الدولة ، نشرت على موقع وكالة الانباء الفلسطينية ، تم الاطلاع على الموضوع بتاريخ 2016/11/20 رابط الموقع <http://www.wafainfo.ps>
- 4- جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني،(2016):- الموقع الرسمي الإحصائية التقديرية، رام الله ، فلسطين تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2016/9/8.الرابط www.pcbs.gov.ps
- 5- محمد،أ.(2016):- مفهوم الحوكمة بالمنظمات وظهوره الأول،مقال نشرعلى موقع بيت،تم الاطلاع بتاريخ 2017/1/20 الرابط <https://www.bayt.com/ar/specialties>
- 6-خضر،ا.(2013):- الفرق بين المفهوم والمصطلح والتعريف /نشرت على موقع صناعة الرسالة التعليمية، إطلع عليها بتاريخ(2015/11/28)، رابط الموضوع www.alukah.net/web/khedr
- 7- عبده،ن.(2011):- المساءلة في الإدارة العامة ،نشر على موقع الإدارة العامة والمحلية- علم الإدارة العامة بوابة للتنمية والتقدم ،اطلع عليه بتاريخ (2016/12/7) [/kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/239604](http://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/239604)
- 8- رياض،ع.وأعمار،م.(2011):-الشفافية والمساءلة / نشرت على موقع مركز الدراسات والأبحاث في القيم ،تم الاطلاع عليها بتاريخ (2017/2/5) رابط الموضوع <http://www.alqiam.ma>
- 9- Good Governance Guide www.goodgovernance.org.au: - 31.12.2016
- 10 - Institute on Governance :- Defining Governance ,Ottawa, Canada. info@iog.ca 31.12.2016

3.6. قائمة المراجع والمصادر الاجنبية:-

- 1-International Monetary Fund .(1997):- Good Governance The IMF,s Role,Washington,D.C.USA.
- 2-UNDP.(1997):- Governance for Sustainable Human Development.
- 3-Governance ,An International journal of Policy ,Administration and Institutions. (2016):- Volume 29Governance.
- 4- Andy Knight,w.(2008):- Democracy and GoodGovernance, The Oxford Handbook on the United Netions,OxfordUniversity, England .
- 5-Commonwealth Secretariat .(2000):- promoting Good Governance, principles, practices and perspectives,London,United Kingdom.
- 6-Sundaram,J.,Chowdhury,A.(2012) :-Is Good Governance Good for Development?, United Nations Publications.

4.6. الملاحق :-

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات/ السادة رئيسة/ وأعضاء مجلس الإدارة لجمعية المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

يقوم الباحث بدراسة ميدانية تتناول موضوع (مدى تطبيق مبادئ الحوكمة "المساءلة والشفافية" بالجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس)، وذلك للتعرف على مستواه، معوقاته، آثاره على العاملين. وسوف أكون شاكرا تفضلكم بالإجابة على الأسئلة ، مؤكداً أن كل ما تدلون به من معلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

عبد الناصر الصيرفي

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

رسالة إلى المحكمين

الدكتور الفاضل..... المحترم

تحية طيبة وبعد ..

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول :-

(مدى تطبيق مبادئ الحوكمة"المسائلة والشفافية"بالجمعيات الخيرية بمحافظة نابلس)

وذلك للحصول على درجة الماجستير/ في تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية لذا قام الباحث بإعداد استبانة ومجموعة من الأسئلة لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة،الشفافية) بالجمعيات الخيرية. وستوجه الأسئلة إلى رئيس الهيئة الإدارية والمدير العام أو (التنفيذي)، والاستبانة لنائب الرئيس وأمين السر والصندوق ولعضوين من الهيئة العامة بالجمعية واثنين من العاملين بها.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن الأسئلة فيما إذا كانت صالحه أو غير صالحه، ومدى ترابط الأسئلة مع بعضها وبالموضوعات المحددة لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية، يرجى التكرم بإجابتكم خلال أسبوع من تاريخه

علمًا بأن بدائل الإجابة على الفقرات ستكون وفقا لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي :-

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
------------	-------	-------	-------	------------

مع خالص الشكر والتقدير

عبد الناصر الصيرفي

ملحق رقم (3)

بسم الله الرحمن الرحيم

قائمة أسماء المحكمين :-

- 1- الدكتور عزمي الأطرش . جامعة القدس .
- 2- الدكتور عبد الوهاب الصباغ . جامعة القدس .
- 3- الدكتور سعدي الكرزي . جامعة القدس .
- 4- الدكتور ابراهيم عوض . جامعة القدس .
- 5- الدكتور إياد خليفه . جامعة القدس .
- 6- الدكتور ثمين هيجاوي . جامعة القدس .
- 7- الدكتور عبد الرحمن التميمي . جمعية الهيدرولوجيين الفلسطينيين .
- 8- الدكتور عمر رجال . مركز شمس .
- 9- الأستاذ امجد ابو شملة . هيئة شؤون المنظمات غير الحكومية .
- 10- الأستاذ نضال عصري . وزارة الداخلية /الإدارة العامة للمنظمات غيرالحكومية .
- 11- الأستاذ سامي خضر . مركز العمل التنموي (معا) .

ملحق رقم (4) الاستبانة قبل التحكيم

المحور الأول : البيانات الشخصية.

الرجاء وضع إشارة (×) حول الإجابة التي تنطبق عليكم

الموهل العلمي :

- 1- دبلوم فأقل () 2- بكالوريوس () 3- دراسات عليا ()
- المنصب الإداري : 1- نائب رئيس () 2- أمين صندوق () 3- أمين سر () 4- عضو هيئة عامة () 6- موظف ()
- العمر الزمني للجمعية :-
2-5 سنوات () 6-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات .

المحور الثاني :- التعريفات

- 1- الهيئة الإدارية (مجلس الإدارة):- الهيئة أو المجلس الذي يتم انتخابه من قبل الهيئة العامة (الجمعية العمومية).
- 2- رئيس الهيئة الإدارية :- يقصد به رئيس الهيئة الإدارية للجمعية الخيرية .
- 3- نائب الرئيس :- نائب رئيس الهيئة الإدارية للجمعية .
- 4- أمين السر :- أمين سر الهيئة الإدارية للجمعية .
- 5- أمين الصندوق :- أمين صندوق الهيئة الإدارية للجمعية .
- 6- عضو الهيئة العامة :- عضو الهيئة العامة للجمعية الخيرية .
- 7- المدير :- هو المدير العام أو التنفيذي للجمعية الخيرية .
- 8- العامل بالجمعية :- الموظف أو العامل بأحد مرافق الجمعية الخيرية .
- 9- الجمهور :- المجتمع المحلي الذي تعمل به الجمعية .
- 10- الفئة المستهدفة :- الجهة التي تستهدفها الجمعية بشكل مباشر وغير مباشر من خدمات الجمعية .
- 11- جهة التدقيق :- الجهة الخارجية التي تقوم بالتدقيق المالي على الجمعية بتكليف من الهيئة العامة .
- 12- الأطراف ذات العلاقة :- الأطراف المؤثرين والمتأثرين بعمل الجمعية (أصحاب العلاقة).
- 13- دليل العمل :- دليل يوضح كافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع أو البرنامج .

المحور الثالث :- فقرات الاستبانة

- الرجاء وضع إشارة (×) على سلم الإجابة وفق ما تراه مناسباً

القسم الأول :- تطبيق مبادئ الحوكمة (شفافية، مساءلة)					
المبدأ الأول :- الشفافية					
الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1.	تقوم الهيئة العامة بعقد اجتماع سنوي على الأقل .				
2.	تجرى انتخابات لمجلس الإدارة حسب ما هو وارد في النظام الأساسي.				
3.	تقوم الجمعية بإشهار رؤيتها ورسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها وأنشطتها من خلال وسائل الإعلام المختلفة للإطلاع عليها داخل الجمعية .				
4.	تقوم الجمعية بإشهار رؤيتها ورسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها وأنشطتها من خلال وسائل الإعلام المختلفة للإطلاع عليها من قبل الجهات الخارجية .				
5.	لدى الجمعية نظام أساسي مكتوب وموزع على أعضاء الهيئة العامة.				

					6. لدى الجمعية لائحة داخلية خاصة بها مكتوبة وموزعة على أعضاء الهيئة العامة.
					7. لدى الجمعية سياسة عامة، تقوم على توفير المعلومات حول سير عملها لأعضائها.
					8. لدى الجمعية سياسة عامة، تقوم على توفير المعلومات حول سير عملها للعاملين فيها.
					9. لدى الجمعية سياسة عامة، تقوم على توفير البيانات والمعلومات حول سير عملها للفئة المستفيدة.
					10. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الهيكل الإداري لأعضاء الجمعية
					11. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الهيكل الإداري للعاملين فيها.
					12. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن آلية التوظيف لأعضاء الجمعية.
					13. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن آلية التوظيف للعاملين فيها.
					14. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الحوافز لأعضاء الجمعية .
					15. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الحوافز للعاملين فيها .
					16. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن سلم الرواتب لأعضاء الهيئة العامة.
					17. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الأنشطة لأعضاء الجمعية .
					18. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الأنشطة للعاملين فيها.
					19. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الهيكل الإداري للفئة المستفيدة.
					20. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الهيكل الإداري للجمهور.
					21. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن آلية التوظيف للفئة المستفيدة .
					22. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن آلية التوظيف للجمهور .
					23. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الأنشطة للفئة المستفيدة.
					24. تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن الأنشطة للجمهور.
					25. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الموازنة لأعضاء الجمعية.
					26. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الموازنة للعاملين فيها .
					27. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الميزانية لأعضاء الجمعية .
					28. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الميزانية للعاملين فيها .
					29. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول نتيجة وجهة نظر التدقيق لأعضاء الجمعية.
					30. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول نتيجة وجهة نظر التدقيق للعاملين فيها.
					31. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الممولين لأعضاء الجمعية.
					32. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الممولين للعاملين فيها
					33. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الموازنة للفئة المستفيدة .
					34. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الموازنة للجمهور.
					35. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الميزانية للفئة المستفيدة.
					36. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الميزانية للجمهور.
					37. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول نتيجة وجهة نظر التدقيق للفئة المستفيدة .
					38. تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول نتيجة وجهة نظر التدقيق للجمهور.

					تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الممولين للفئة المستفيدة.	39.
					تقوم الجمعية بتوفير المعلومات حول الممولين للجمهور .	40.
					تقوم الجمعية بعرض الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذات العلاقة على أعضاء الجمعية.	41.
					تقوم الجمعية بعرض الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذات العلاقة على العاملين فيها .	42.
					تقوم الجمعية بعرض الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذات العلاقة على الفئة المستفيدة.	43.
					تقوم الجمعية بعرض الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذات العلاقة على الجمهور .	44.
					الجمعية ممثلة بالهيئة العامة ومجلس الإدارة تمارس صنع واتخاذ القرار بالمشاركة .	45.
					يتم إتاحة صنع القرار في الجمعية لكافة أفراد الجمعية والعاملين بها.	46.
					عملية صنع القرار في الجمعية موثقة .	47.
					تقوم الجمعية بتوزيع الخطط على الأطراف ذات العلاقة .	48.
					تقوم الهيئة الإدارية بإيداع نسخة من القرارات الصادرة عن الهيئة العامة خلال شهر من تاريخ إصدارها لدى وزارة الداخلية ؟	49.
المبدأ الثاني :- المساءلة..						
					يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بالانتخاب من قبل الهيئة العامة.	50.
					تتم عملية انتخاب مجلس الإدارة بشكل دوري ،كل (2-3 سنوات)	51.
					يتم تدوير المهام الأساسية لمجلس الإدارة .	52.
					يقوم مجلس الإدارة في الجمعية بتحديد أدواره ومسؤولياته .	53.
					يقوم مجلس الإدارة بعقد ثلاثة اجتماعات على الأقل سنويا .؟؟	54.
					مجلس الإدارة يقوم بتقديم تفسيرات وتوضيحات عن كافة أنشطته وأدائه وقراراته وكل ما يترتب على ذلك من تبعات مالية وإدارية وعدم حجب أي معلومة أو الامتناع عن الإجابة للهيئة العامة.	55.
					الهيئة الإدارية تقدم للوزارة المختصة التقارير المالية والإدارية، والمصادق عليها من قبل الهيئة العامة، وضمن المدة المحددة في النظام الأساسي للجمعية؟	56.
					تقوم الجمعية بإشراك الأطراف ذات العلاقة في عملية التخطيط .	57.
					لدى الجمعية مدير عام (تنفيذي) معين من قبل مجلس الإدارة .	58.
					تقوم الجمعية بجمع واستخدام نظام معلومات في الإدارة بصفة منظمه .	59.
					يوجد نظام يضبط الشؤون الإدارية والصلاحيات فيها بكل وضوح ، وموافق عليه من قبل الهيئة العامة.	60.
					يتم التحقق من تطبيق اللوائح الإدارية والصلاحيات من قبل الهيئة العامة؟	61.
					يوجد نظام شؤون للعاملين لدى الجمعية، والتوظيف يتم على أساس من المنافسة والعدالة، وموافق عليه من الهيئة العامة.	62.
					يتم التحقق من تطبيق نظام شؤون العاملين من قبل الهيئة العامة؟	63.

64.	تتابع الجمعية أداء ومستوى الخدمات التي تقدمها إداريا .
65.	يوجد لوائح داخلية تنظم الشؤون المالية والصلاحيات فيها بكل وضوح ، وموافق عليها من قبل الهيئة العامة.
66.	يتم التحقق من تطبيق اللوائح المالية والصلاحيات من قبل الهيئة العامة؟
67.	يوجد تعليمات تنظم المشتريات والعطاءات الخاصة بالجمعية بشفافية وعلى أساس من المنافسة ، وموافق عليها من قبل الهيئة العامة.
68.	يتم التحقق من تطبيق تعليمات تنظيم المشتريات والعطاءات من قبل الهيئة العامة؟
69.	تتابع الجمعية أداء ومستوى الخدمات التي تقدمها ماليا .
70.	يوجد لدى الجمعية دليل عمل لكل مشروع أو برنامج .
71.	تتابع الجمعية أداء ومستوى الخدمات التي تقدمها فنيا .
72.	تقوم الجمعية بإعداد التقارير المتعلقة بأعمالها بشكل دوري .
73.	تقوم الجمعية بتوزيع التقارير المتعلقة بأعمالها على أعضاء الهيئة العامة
74.	تقوم الجمعية بتوزيع التقارير المتعلقة بأعمالها على الفئة المستهدفة.
75.	تقوم الجمعية بتوزيع التقارير المتعلقة بأعمالها على الجمهور .
76.	تقوم الجمعية بفحص مدخلات الأنشطة والتحقق من مخرجاتها والتحقق من عدد المستفيدين ومقارنته مع عدد المستهدفين ؟
77.	لدى الجمعية القدرة على استقطاب وإدارة وتحفيز المتطوعين .
78.	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع موظفيها .
79.	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع مؤسسات القطاع العام .
80.	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع مؤسسات المجتمع المدني.
81.	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع وسائل الإعلام المختلفة .
82.	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع الممولين .
83.	تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع مؤسسات القطاع الخاص.
84.	يوجد نظام للشكاوى يحق لأي متضرر من برامج ونشاطات الجمعية استخدامه.
85.	يتم الرد خطيا على كل شكوى ويراجع مجلس الإدارة الشكاوى بصورة منهجية ؟
86.	تقوم الجمعية بقياس مدى رضا أعضائها عنها .
87.	تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح مدى رضا أعضائها عليهم.
88.	تقوم الجمعية بقياس مدى رضا العاملين فيها عنها .
89.	تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح مدى رضا العاملين فيها عليهم .
90.	تقوم الجمعية بقياس مدى رضا الفئة المستهدفة عن أعمالها .
91.	تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح مدى رضا الفئة المستهدفة عليها.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث عبد لناصر الصيرفي

ملحق رقم (5)

أسئلة المقابلة قبل التحكيم

أسئلة المقابلة لرئيس مجلس الإدارة والمدير العام (التفذي)

1-	تكتسب الجمعية شرعيتها القانونية من خلال التسجيل والترخيص والمرجعيات القانونية.
2-	تكتسب الجمعية شرعيتها المجتمعية من خلال علاقاتها مع الحكومة ، مؤسسات المجتمع المدني،مؤسسات القطاع الخاص ، الجمهور ، الفئة المستهدفة ، وسائل الإعلام ،الموظفين ، الممولين
3-	يتم في الجمعية تحديد الأدوار والمسؤوليات والواجبات لكافة المستويات الإدارية
4-	تقوم الجمعية بتطبيق وظائف الإدارة :- (التخطيط،التوجيه،التنظيم،المتابعة والتقييم)
5-	هل تمتلك المؤسسة نظاما للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية ، يرجى التوضيح
6-	يوجد لوائح وتعليمات داخلية تنظم الشؤون الإدارية والمالية والصلاحيات فيها واضحة ومحددة،وموافق عليها من قبل الهيئة العامة ويتم التحقق من تطبيقها؟
7-	تقوم الجمعية بتوفير ونشر المعلومات الإدارية لأعضائها والعاملين فيها وللجمهور وخاصة الفئة المستهدفة من خلال سياسة عامة .
8-	تقوم الجمعية بتوفير ونشر المعلومات المالية لأعضائها والعاملين فيها وللجمهور وخاصة الفئة المستهدفة من خلال سياسة عامة .
9-	تقوم الجمعية بعرض ونشر الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذوي العلاقة بداخل الجمعية وخارجها .
10-	هل يوجد بالجمعية تسلسل للإجراءات وتدفق منظم وموثق للمعلومات يسهل من خلاله مراقبة ومراجعة أية عملية إدارية أو مالية تتم ؟
11-	تتابع الهيئة الإدارية أداء العاملين وتتفقد المعدات والألات والعقارات بشكل مباشر ودوري ؟
12-	تقوم الجمعية بقياس مدى رضا العاملين فيها ،أعضائها ،وفئاتها المستهدفة ،وتقوم بعرض النتائج عليهم .

-13	تتابع الجمعية أداء ومستوى تقديم الخدمات إداريا ،فنيا ،وماليا .
-14	تقوم الجمعية بإدارة وتحفيز المتطوعين لديها .

ملحق رقم (6)

الاستبانة بعد التحكيم

المحور الأول : البيانات الشخصية .

الرجاء وضع إشارة (×) حول الإجابة التي تنطبق عليكم
المؤهل العلمي :

- 1- دبلوم فأقل () 2- بكالوريوس () 3- دراسات عليا ()
المنصب الإداري: 1- نائب رئيس () 2- أمين صندوق () 3- أمين سر () 4- عضو هيئة عامة () 5- موظف ()
العمر الزمني للجمعية :-

2-5 سنوات () 6-10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

المحور الثاني :- التعريفات

- 1- مجلس الإدارة:- المجلس الذي يتم انتخابه من قبل الهيئة العامة .
- 2- رئيس المجلس:- يقصد به رئيس مجلس إدارة الجمعية الخيرية .
- 3- نائب الرئيس :- نائب رئيس مجلس إدارة الجمعية الخيرية .
- 4- أمين السر :- أمين سر مجلس إدارة الجمعية .
- 5- أمين الصندوق :- أمين صندوق مجلس إدارة الجمعية الخيرية .
- 6- عضو الهيئة العامة :- عضو الهيئة العامة للجمعية الخيرية .
- 7- المدير :- هو المدير العام أو التنفيذي للجمعية الخيرية .
- 8- العامل بالجمعية :- العامل بأحد مرافق الجمعية الخيرية .
- 9- الموظف بالجمعية :- الشخص الذي يشغل وظيفة بدوائر الجمعية .
- 10- الجمهور :- المجتمع المحلي الذي تعمل به الجمعية .
- 11- الفئة المستهدفة :- الجهة التي تستفيد وتستهدفها الجمعية بشكل مباشر وغير مباشر من خدمات الجمعية .
- 12- الأطراف ذات العلاقة :- الأطراف المؤثرين والمتأثرين بعمل الجمعية (أصحاب العلاقة) .
- 13- دليل العمل :- دليل يوضح كافة الإجراءات اللازمة لتنفيذ المشروع أو البرنامج .

المحور الثالث :- فقرات الاستبانة

- الرجاء وضع إشارة (×) على سلم الإجابة وفق ما تراه مناسباً

تطبيق مبادئ الحوكمة (شفافية، مساءلة)

المبدأ الأول :- الشفافية وتعني:- الوضوح بكافة الأنشطة والخطط الاستراتيجية وآليات العمل - للمنظمة - وعرض كافة البيانات الإدارية والمالية والاتفاقيات والشراكات أمام المعنيين سواء أفراداً أو جماعات بما يضمن الاحترام المتبادل بين الأطراف .

الرقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	تقوم الهيئة العامة بعقد اجتماع سنوي على الأقل .					
2.	تجرى انتخابات لمجلس الإدارة حسب ما هو وارد في النظام الأساسي.					
3.	تمتلك الجمعية صفحة الكترونية فعالة ومتاحة للإطلاع .					
4.	تلتزم الجمعية بإبلاغ كافة أعضاء الهيئة العامة بمواعيد الاجتماعات السنوية .					
5.	تحفظ الجمعية بسجل ثابت لمحاضر اجتماعات الهيئة العامة .					
6.	تحفظ الجمعية بسجل ثابت لأسماء أعضاء الهيئة العامة .					
7.	تحفظ الجمعية بسجل ثابت لمحاضر اجتماعات مجلس الإدارة					

					تقوم الجمعية بإشهار رؤيتها ورسالتها ومناحاالإطلاع عليها داخل الجمعية	8.
					تقوم الجمعية بإشهار رؤيتها ورسالتها ومناحا الإطلاع عليها من قبل الجهات الخارجية .	9.
					النظام الأساسي للجمعية متاح الإطلاع عليه لأعضاء الهيئة العامة.	10.
					لدى الجمعية نظام إداري متاح الإطلاع عليه من قبل أعضاء الهيئة العامة.	11.
					نظام التوظيف يتم على أساس مهني وموافق عليه من الهيئة العامة.	12.
					لدى الجمعية سياسة عامة ،تقوم على توفيرمعلومات حول سير عملها لأعضائها.	13.
					لدى الجمعية سياسة عامة ،تقوم على توفير معلومات حول سير عملها للعاملين فيها.	14.
					لدى الجمعية سياسة عامة ،تقوم على توفير معلومات حول سير عملها للفئة المستفيدة.	15.
					لدى الجمعية هيكل تنظيمي معن ومناحا الإطلاع عليه .	16.
					تقوم الجمعية بتوفير معلومات عن سلم الرواتب لأعضاء الهيئة العامة.	17.
					توفر الجمعية معلومات عن أنشطتها ومناحا للإطلاع .	18.
					تقدم الجمعية تقريرها المالي السنوي للهيئة العامة .	19.
					توفر الجمعية معلومات حول الممولين ومناحا للإطلاع.	20.
					تقوم الجمعية بتوفير معلومات حول الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذات العلاقة لأعضائها .	21.
					تقوم الجمعية بتوفير معلومات حول الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذات العلاقة للعاملين فيها .	22.
					يمارس مجلس الإدارة صنع واتخاذ القرار بالمشاركة .	23.
					عملية صنع القرار في الجمعية موثقة .	24.
					تقوم الجمعية بتوزيع الخطط على الأطراف ذات العلاقة .	25.
					تقوم الجمعية بإيداع نسخة من القرارات الصادرة عن الهيئة العامة خلال شهر من تاريخ إصدارها لدى وزارة الداخلية .	26.
المبدأ الثاني :- المساءلة وتعني:- التزام وتعهد القائمين على السلطات بكافة المستويات الإدارية المختلفة رسميا وأديبا على تقديم تفسيرات وتوضيحات عن كافة أنشطتهم وأدائهم وقراراتهم ونتائج عملهم وكل ما يترتب على ذلك من تبعات مالية وإدارية وعدم حجب أي معلومة أو الامتناع عن الإجابة.						
					يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة بالانتخاب من قبل الهيئة العامة .	27.
					تتم عملية انتخاب مجلس الإدارة بشكل دوري حسب النظام الأساسي .	28.
					المهام الأساسية بمجلس الإدارة غير محصورة بشخص معين .	29.
					يقوم مجلس الإدارة في الجمعية بتحديد أدواره ومسؤولياته حسب النظام الأساسي .	30.
					يقوم مجلس الإدارة بعقد ثلاثة اجتماعات على الأقل سنويا .	31.
					يقوم مجلس الإدارة بتقديم التقارير المالية والإدارية للهيئة العامة وتوضيح ما يطلب منه .	32.
					الهيئة الإدارية تقدم للوزارة المختصة التقارير المالية والإدارية،	33.

				والمصادق عليها من قبل الهيئة العامة.	
				تقوم الجمعية بإشراك الأطراف ذات العلاقة في عملية التخطيط.	34.
				لدى الجمعية مدير عام (تنفيذي) معين من قبل مجلس الإدارة .	35.
				تقوم الجمعية باستخدام نظام معلومات موثق .	36.
				يوجد نظام إداري للجمعية موافق عليه من قبل الهيئة العامة.	37.
				يتم التحقق من تطبيق النظام الإداري من قبل الهيئة العامة.	38.
				يوجد نظام شؤون للعاملين لدى الجمعية وتلتزم به .	39.
				يتم التحقق من تطبيق نظام شؤون العاملين من قبل الهيئة العامة؟	40.
				تتابع الجمعية مستوى الخدمات التي تقدمها .	41.
				يوجد لدى الجمعية نظام مالي شامل وموافق عليه من الهيئة العامة.	42.
				يتم التحقق من تطبيق النظام المالي من قبل الهيئة العامة؟	43.
				يوجد لدى الجمعية دليل عمل لكل مشروع أو برنامج .	44.
				تقوم الجمعية بإعداد التقارير المتعلقة بأعمالها بشكل دوري حسب القانون.	45.
				تقوم الجمعية بتوفير التقارير المتعلقة بأعمالها للإطلاع عليها من قبل الفئة المستهدفة.	46.
				تقوم الجمعية بإتاحة الإطلاع على تقاريرها من قبل الجمهور .	47.
				تقوم الجمعية بفحص مدخلات الأنشطة والتحقق من مخرجاتها	48.
				لدى الجمعية القدرة على استقطاب وإدارة وتحفيز المتطوعين .	49.
				تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع موظفيها .	50.
				تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع مؤسسات القطاع العام .	51.
				تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع مؤسسات المجتمع المدني.	52.
				تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع الممولين .	53.
				تقوم الجمعية ببناء وتعزيز علاقاتها مع مؤسسات القطاع الخاص.	54.
				يوجد نظام للشكاوى يمكن لأي متضرر من برامج ونشاطات الجمعية استخدامه.	55.
				يتم الرد خطياً على كل شكوى ويراجع مجلس الإدارة الشكاوى بصورة منهجية ؟	56.
				تقوم الجمعية بقياس درجة رضا أعضائها عنها .	57.
				تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح درجة رضا أعضائها عنها عليهم.	58.
				تقوم الجمعية بقياس درجة رضا العاملين فيها عنها .	59.
				تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح درجة رضا العاملين فيها عليهم	60.
				تقوم الجمعية بقياس درجة رضا الفئة المستهدفة عن أعمالها .	61.
				تقوم الجمعية بعرض نتائج مسح درجة رضا الفئة المستهدفة عليها.	62.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحث عبد الناصر الصيرفي

ملحق رقم (7)

الأسئلة بعد التحكيم

أسئلة المقابلة لرئيس مجلس الإدارة والمدير العام أو (التنفيذي)

سيقوم الباحث بتوضيح هذه الأسئلة للمستهدفين قبل الإجابة عليها

1-	تكتسب الجمعية شرعيتها القانونية من خلال التسجيل والترخيص والمرجعيات القانونية.
2-	تكتسب الجمعية شرعيتها المجتمعية من خلال علاقاتها مع مؤسسات المجتمع المدني ،مؤسسات القطاع الخاص ، الجمهور، الفئة المستهدفة ، وسائل الإعلام ،الموظفين ، الممولين .
3-	يتم في الجمعية تحديد الأدوار والمسؤوليات والواجبات لكافة المستويات الادارية .
4-	تقوم الجمعية بتطبيق وظائف الإدارة :- (التخطيط ، التنظيم ،التوجيه، الرقابة ،المتابعة والتقييم)
5-	هل تمتلك المؤسسة نظاما للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية ، يرجى التوضيح
6-	يوجد لوائح وتعليمات داخلية تنظم الشؤون الإدارية والمالية والصلاحيات فيها واضحة ومحددة،وموافق عليها من قبل الهيئة العامة ويتم التحقق من تطبيقها؟
7-	تقوم الجمعية بتوفير ونشرالمعلومات الإدارية لأعضائها والعاملين فيها وللفئة المستهدفة وللجمهورمن خلال سياسة عامة .
8-	تقوم الجمعية بتوفير ونشرالمعلومات المالية لأعضائها والعاملين فيها وللفئة المستهدفة وللجمهورمن خلال سياسة عامة.
9-	تقوم الجمعية بعرض ونشر الاتفاقيات والشراكات مع الأطراف ذوي العلاقة بداخل الجمعية وخارجها .
10-	هل يوجد بالجمعية تسلسل للإجراءات وتدفق منظم وموثق للمعلومات يسهل من خلاله مراقبة ومراجعة أية عملية إدارية أو مالية تتم ؟
11-	هل تلتزم الجمعية بمدونة السلوك الخاصة بالعمل الأهلي ؟
12-	تتابع الهيئة الإدارية أداء العاملين وتتفقد المعدات والآلات والعقارات بشكل مباشر ودوري ؟

13-	تقوم الجمعية بقياس درجة رضا العاملين فيها ،أعضائها ،وفئاتها المستهدفة ،وتقوم بعرض النتائج عليهم .
14-	هل تمتلك الجمعية صفحة الكترونية ؟
15-	تقوم الجمعية بإدارة وتحفيز المتطوعين لديها .