

# تطبيق معايير تقييم أداء المنظمات في برامج عمل المنظمات غير الحكومية (دراسة حالة في الجمعية الشبابية السورية للتنمية)

Applying Organizational Performance Evaluation Standards in NGO Work  
Programs

(Case Study of the Syrian Youth Association for Development)

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

اختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب: محمود خليفة الخالد

إشراف الأستاذ الدكتور: عبد الحميد الخليل

2025

(ملاحظة: إن هذا البحث يعبر عن وجهة نظري كمعدّ ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل)

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق المعايير الدولية المتكاملة لتقييم أداء المنظمات غير الحكومية في السياق السوري، وذلك عبر التركيز على مرحلة التحول الاستراتيجي من النموذج الإغاثي الطارئ إلى نموذج التنمية المستدامة وإعادة الإعمار في مرحلة "ما بعد التحرير". وتسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي حول مدى تطبيق معايير الحوكمة، والشفافية المالية، والفعالية والتأثير، والكفاءة التشغيلية، والمساءلة في برامج عمل هذه المنظمات، حيث اتخذت من "الجمعية الشبابية السورية للتنمية" حالة دراسية تطبيقية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم أداة استبيان شاملة تتكون من خمسة محاور رئيسية تمثل متغيرات الدراسة الخمسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في الجمعية بلغ حجمها 89 فرداً، بعد تطبيق معايير علمية لحساب حجم العينة المناسب.

وخضعت البيانات المجمعّة لتحليل إحصائي متقدم باستخدام برنامج SPSS . كشفت نتائج الدراسة عن مستوى التطبيق الفعلي للمعايير، حيث تميز أداء الجمعية بشكل واضح في مجال الفعالية والتأثير، وهو ما يعكس نجاحاً عملياً في ترجمة الأهداف إلى نتائج ملموسة وضمن استدامة أثر مشاريعها. وسجلت أيضاً تقييمات إيجابية في مجالات الكفاءة التشغيلية والمساءلة والحوكمة، إذ أظهرت قوة في الالتزام بالأطر القانونية وتبسيط العمليات ووضوح السياسات الداخلية، بينما برزت بعض نقاط الضعف النسبية في تقييم أداء القيادات وترسيخ ثقافة المساءلة العلنية. في الجانب المقابل، برز التحدي الأكبر في مجال الشفافية المالية والمحاسبية، حيث شكل أدنى مستوى في التطبيق، مما يشير إلى عجز واضح في ممارسات الإفصاح الكامل والنشر المنتظم للتقارير المالية المدققة، وهو ما يمثل عقبة جوهرية تهدد بناء جسور الثقة الكاملة مع كل من الممولين والمجتمع المحلي.

واستناداً إلى هذه النتائج، تخلصت الدراسة إلى أن ضمان الدور الفعال للمنظمات غير الحكومية السورية في مرحلة إعادة الإعمار مرهون بقدرتها على معالجة فجوة الشفافية المالية، وترسيخ آليات مساءلة راسخة تجاه المستفيدين، وتبني أنظمة رصد وتقييم متطورة لقياس الأثر بعيد المدى. كما تُوصي بضرورة قيام الجهات المانحة بتقديم دعم مالي مرن ومتعدد السنوات يشجع التخطيط الاستراتيجي والاستثمار في البنية المؤسسية الداخلية، مما يسهم في النهاية في تحويل هذه المنظمات إلى شركاء تنمويين حقيقيين، قادرين على المساهمة في بناء سوريا المستقبل بشكل أكثر شفافية، مساءلة، واستدامة.

الكلمات المفتاحية باللغة العربية:

1. تقييم الأداء (Performance Evaluation)
2. المنظمات غير الحكومية (Non-Governmental Organizations – NGOs)
3. الجمعيات الخيرية (Charitable Organizations)
4. معايير الحوكمة (Governance Standards)
5. الشفافية المالية (Financial Transparency)
6. المساءلة (Accountability)
7. الفعالية والتأثير (Effectiveness and Impact)
8. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)
9. المرحلة الانتقالية (Transition Phase)
10. إعادة الإعمار (Reconstruction)
11. التنمية المستدامة (Sustainable Development)
12. الجمعية الشبابية السورية للتنمية (Syrian Youth Association for Development)
13. السياق السوري (Syrian Context)
14. إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)
15. الرصد والتقييم (Monitoring and Evaluation)

## **Abstract**

This study aims to diagnose the reality of applying integrated international standards to assess the performance of non-governmental organizations (NGOs) in the Syrian context. It focuses on the strategic transition phase from the emergency relief model to the sustainable development and reconstruction model in the "post-change" period. The study seeks to answer the central question regarding the extent to which governance standards, financial transparency, effectiveness and impact, operational efficiency, and accountability are applied in these organizations' programs, taking the "Syrian Youth Association for Development" as a practical case study.

The study adopted a descriptive analytical approach. A comprehensive questionnaire tool, consisting of five main axes representing the five study variables, was designed. It was distributed to a random sample of 89 employees of the association, determined using scientific criteria for calculating an appropriate sample size. The collected data underwent advanced statistical analysis using SPSS software.

The study's results revealed the actual level of standard application. The association's performance was distinctly distinguished in the area of effectiveness and impact, reflecting practical success in translating objectives into tangible results and ensuring the sustainability of its projects' outcomes. Positive evaluations were also recorded in the areas of operational efficiency, accountability, and governance, showing strengths in legal compliance, process simplification, and clarity of internal policies, while some relative weaknesses emerged in leadership performance evaluation and fostering a culture of public accountability. Conversely, the most significant challenge appeared in the area of financial and accounting transparency, which recorded the lowest level of application. This indicates a clear deficit in practices of full public disclosure and the regular publication of audited financial reports, constituting a fundamental obstacle that threatens building bridges of complete trust with both donors and the local community.

Based on these findings, the study concludes that ensuring the effective role of Syrian NGOs in the reconstruction phase hinges on their ability to address the financial transparency gap, establish robust accountability mechanisms towards beneficiaries, and adopt advanced monitoring and evaluation systems to measure long-term impact. It also recommends that donor entities provide flexible, multi-year financial support that encourages strategic planning and investment in the internal institutional structure. This would ultimately contribute to transforming these organizations into genuine developmental partners capable of contributing to building a future Syria with greater transparency, accountability, and sustainability .

## **Keywords in English:**

1. **Performance Evaluation**
2. **Non-Governmental Organizations (NGOs)**
3. **Governance Standards**
4. **Financial Transparency**
5. **Accountability**
6. **Effectiveness and Impact**
7. **Operational Efficiency**
8. **Syrian Context**
9. **Reconstruction Phase**
10. **Sustainable Development**
11. **Case Study**
12. **Syrian Youth Association for Development**

## الشكر

أتوجه بالشكر الكبير للأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل على مجهوده الكبير  
ودعمه الدائم وأتمنى له دوام الصحة والتألق والنجاح.

كما أتوجه بالشكر لجميع الأساتذة في المعهد العالي لإدارة الأعمال على كل ما

قدموه لنا

## الإهداء

إلى روح والدي التي لازالت ترافقتنا إلى يومنا هذا

إلى والدي الغالية رمز العطاء والحنان

إلى زوجتي ورفيقة دربي دياراً

إلى ابنتي الحبيبة ناي

إلى أصدقائي جميعاً وكل من ساندني

إلى كل من كان له فضل عليّ

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
III	الملخص
IV	الكلمات المفتاحية
V	Abstract
VI	الكلمات المفتاحية باللغة الإنكليزية
VII	الشكر و الاهداء
VIII – IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الأشكال
X - XI	قائمة الجداول
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
2	3.1 الدراسات السابقة
3	1.3.1 الدراسات باللغة العربية
6	2.3.1 الدراسات باللغة الإنكليزية
7	3.3.1 التعقيب على الدراسات السابقة
8	4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
9	5.1 منهجية الدراسة
9	1.5.1 مجتمع وعينة الدراسة
9	2.5.1 حدود الدراسة
9	3.5.1 أسلوب وأدوات جمع البيانات
10	6.1 نموذج الدراسة
10	7.1 أهمية الدراسة
11	8.1 أهداف الدراسة
12	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
12	تمهيد

12	2.1 نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية: من الجذور التاريخية إلى العولمة
13	1 - القرنان التاسع عشر وأوائل القرن العشرين: بذور التأسيس الحديث
14	2 - الحقبة التأسيسية: منظمة الأمم المتحدة والشرعية الدولية: 1945 - 1970
14	3- عقدا الازدهار والانتشار: الثمانينيات والتسعينيات
15	4- القرن الحادي والعشرون: التعقيد والمساءلة والتحديات
16	2.2 النشأة التاريخية والتطور للمنظمات غير الحكومية في سوريا
16	1 - الجذور التاريخية (ما قبل 2011)
17	2 - مرحلة التبلور والنمو (2011 - 2012)
17	3 - مرحلة الازدهار والانتشار العالمي (2013 - 2018)
18	4- المرحلة المعاصرة: التحديات والتحويلات (2019 - حتى الآن)
18	2.3 مفهوم وتعريف المنظمات
22	2.4 التصنيفات والإطار القانوني
22	1-أنواع المنظمات غير الحكومية
22	2-الإطار القانوني والتنظيمي
22	3- خصائص المنظمات غير الحكومية
23	4-أنواع المنظمات غير الحكومية السورية
26	2.5 نماذج تقييم أداء المنظمات غير الحكومية
26	2.6 المعايير الأساسية للتقييم
27	2.7 تحديات التقييم في السياق السوري
28	2.8 أدوات التقييم وتحليل السياق
30	2.9 السياق السوري - المنظمات غير الحكومية بين الإغاثة وبناء الدولة
31	2.10 تحليل (SWOT) لتقييم عمل برامج المنظمات غير الحكومية في سوريا
35	<b>الفصل الثالث: الإطار العملي</b>
35	1.3 منهجية الدراسة وأدوات وأساليب التحليل
36	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
36	303 أدوات جمع البيانات
37	1.3.3 الاستبانة
37	2.3.3 ثبات وصدق الأداة

44	3.4 عرض وتحليل بيانات الدراسة
47	3.5 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة
51	3.6 الإجابة على تساؤلات الدراسة
53	3.7 تطوير شامل لنظام مؤشرات أداء متقدم للجمعية الشبابية السورية للتنمية
59	3.8 النتائج والتوصيات

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة	الشكل (1)

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
36	محاور الاستبانة وعدد العبارات	1
36	مقياس ليكارت الخماسي	2
37	طول الفئات في مقياس ليكارت الخماسي	3
37 - 38	معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبانة والمحاور	4
39	تحليل ارتباط بيرسون لمؤشرات محور الحوكمة	5
40	تحليل ارتباط بيرسون لاختبار صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات الشفافية المالية والمحاسبية	6
41	تحليل ارتباط مؤشرات الفعالية والتأثير لاختبار تماسكها واتساقها الداخلي	7
42	مصفوفة ارتباط بيرسون بين فقرات محور الكفاءة والدرجة الكلية للمحور	8
43	مصفوفة ارتباط بيرسون بين فقرات محور المساءلة والدرجة الكلية للمحور	9
44	خصائص العينة: التوزيع حسب الجنس	10
44	خصائص العينة: التوزيع حسب الفئة العمرية	11
45	خصائص العينة: التوزيع حسب المسمى الوظيفي	12
46	خصائص العينة: التوزيع حسب سنوات الخبرة	13

46	خصائص العينة: التوزيع حسب المؤهل العلمي	14
47	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور الحوكمة	15
48	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور الشفافية المالية والمحاسبية	16
48	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور الفعالية والتأثير	17
49	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور الكفاءة	18
50	التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور المساءلة	19
51	الإجابة على التساؤل الرئيسي: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق محاور تقييم الأداء	20

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

### 1.1 المقدمة:

أضحت المنظمات غير الحكومية (NGOs) ركيزة أساسية من ركائز المجتمع المدني الحديث، وفاعلاً لا يمكن تجاهله في المعادلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. لم تعد هذه المنظمات مجرد هياكل تكميلية تعمل في هامش عمل الحكومات، بل تحولت إلى شريك استراتيجي، وناقد بناء، وأحياناً خصم للحكومات، تساهم في تشكيل السياسات وملء الفراغات التي تعجز الدولة عن سدها، خاصة في ظل العولمة وتراجع دور الدولة الريعي في بعض المجالات.

يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة ومتعمقة لهذه المنظمات، من خلال تتبع نشأتها، وتحليل مفهومها، وتصنيف أنواعها، واستعراض أهميتها ودورها المحوري في بناء المجتمعات والدول، وختاماً بوضع إطار واضح لمعايير تقييم أدائها لضمان فعاليتها ونزاهتها.

تشهد المجتمعات المعاصرة تحولاً جوهرياً في دور الدولة من مُقدّم وحيد للخدمات إلى مُنظم ومُيسر لشركات فاعلة مع مكونات المجتمع المدني. وتأتي المنظمات غير الحكومية (NGOs) أو الجمعيات الخيرية (COS) في صدارة هذه المكونات، حيث تبلور دورها ليكون شريكاً استراتيجياً في تحقيق التنمية المستدامة ومواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية، كالبطالة والفقر.

تهدف هذه الرسالة إلى تقييم هذا الدور من خلال إطار نظري متكامل، يستعرض النشأة، المفهوم، الأهمية، وأدوات التقييم، مع تطبيق عملي على النموذج السوري كنموذج للدول في حالات الصراع). تلعب الحكومات دوراً محورياً في تقديم الخدمات العامة للمواطنين، سواء كانت تعليمية أو صحية أو دفاعية أو أمنية أو خدمات ضمان اجتماعي أو بيئية وغيرها. ويُعد هذا الدور جزءاً أساسياً من التزامات الدولة تجاه مواطنيها، وفقاً لمفهوم "العقد الاجتماعي".

وفي السنوات الأخيرة، تزايدت الدعوات لتعزيز الشراكة بين الحكومة ومكونات المجتمع المدني، بهدف تطوير مستوى الخدمات العامة وتخفيف العبء عن كاهل الدولة. وتُعد الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية (NGOs/COS) من أبرز ركائز المجتمع المدني، لما لها من دور فعال في التنمية الاجتماعية المستدامة.

وتؤكد الدراسات العلمية والتقارير الدولية أهمية الاستعادة من جهود هذه المنظمات في تحقيق التنمية الشاملة، ضمن إطار الشراكة مع الحكومات، خاصة في ظل التحولات الإدارية الحديثة مثل "الإدارة العامة الجديدة"، و"إعادة اختراع الحكومة"، و"الحكومة"، و"إدارة الشبكات السياسية"، و"الحكومة العالمية".

### 2.1- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

**المنظمات غير الحكومية:** تُعرف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية على أنها: أي منظمة غير ربحية، طوعية، ذاتية الحكم، لا تخضع لرقابة حكومية، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي، وهي منظمة ذات أهداف محددة يتم إنشاؤها بواسطة أفراد أو مجموعات. (دليل الأمم المتحدة للمنظمات غير الحكومية)

**معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة:** الحوكمة هي الطريقة التي تُمارس بها السلطة إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للتنمية. (البنك الدولي، 1992)

**معايير الشفافية المالية والمحاسبية:** تعني الانفتاح الكامل والدقة في الإفصاح عن جميع المعلومات المالية ذات الصلة، لضمان استخدام الموارد بشكل مسؤول وخاضع للمساءلة، وبناء الثقة مع المانحين والمجتمع (Charity Navigator, 2023).

**معايير الفعالية والتأثير:** تقيس مدى نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف والنتائج المخطط لها، وإحداث أثر إيجابي ومستدام في حياة المستفيدين والمجتمع. تركز على "فعل الأشياء الصحيحة" لتحقيق التغيير المنشود (Ebrahim, 2003)

**معايير الكفاءة:** تقيس مدى قدرة المنظمة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، مالية، مادية) لإنتاج أقصى قدر ممكن من الخدمات والمخرجات. تركز على "فعل الأشياء بطريقة صحيحة" بتكلفة معقولة وبدون هدر. (Lewis, 2007)

**معايير المساءلة (Accountability):** هي التزام المنظمة بتبرير أفعالها وقراراتها، وتحمل المسؤولية عن نتائجها أمام جميع أصحاب المصلحة. تشمل مساءلة متعددة الاتجاهات، لا سيما تجاه المستفيدين المباشرين. (Jordan, Tuijl, 2006).

### 3.1- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تعتبر بمثابة الإطار المفاهيمي للبحث، إذ يمكن للباحث بعد الاطلاع عليها ومناقشتها، أن يستفيد منها في بلورة مشكلة الدراسة وصياغة فرضياته، وتحديد متغيرات الدراسة وأدواتها، والاستفادة ما أمكن من نتائج وتوصيات الأبحاث السابقة. منها تعرض الباحثة الدراسات التالية:

### 1.3.1 الدراسات باللغة العربية:

#### 1. دراسة (منظمة بدائل، 2017). مساءلة المنظمات غير الحكومية السورية: الواقع والتحديات

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات المساءلة في المنظمات غير الحكومية السورية، وفهم التحديات الهيكلية والعملية التي تحول دون تطبيقها، وتقديم مقترحات لتعزيزها و أظهرت أن بيئة العمل المعقدة والطارئة أدت إلى وجود فجوات كبيرة في آليات المساءلة، حيث تركز معظم هذه المنظمات على المساءلة التصاعدية (ناحية الممولين) على حساب المساءلة التنازلية (ناحية المستفيدين والمجتمعات المحلية)، كما أكدت الدراسة على أن تعزيز المساءلة الشاملة هو أمر حيوي لضمان فعالية المساعدات واستدامة عمل هذه المنظمات وبناء الثقة مع المجتمعات التي تخدمها.

وقد تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع مديرين وموظفي منظمات غير حكومية سورية و مجموعات بؤرية مع مستفيدين وأفراد من المجتمعات المحلية إضافة إلى استبيانات موزعة على المنظمات ومراجعة وثائقية للتقارير الداخلية ومدونات السلوك.

#### وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- لتركيز على مساءلة الممولين: تسيطر متطلبات وإجراءات التقارير الموجهة للممولين الدوليين على عمل المنظمات، مما يجعل مساءلتها "تصاعدية" في المقام الأول.
- 2- ضعف المساءلة التنازلية: هناك إهمال واضح لآليات إشراك المستفيدين في تخطيط البرامج وتنفيذها ورصدها، وكذلك في آليات تقديم الشكاوى والاستجابة لها.
- 3- تحديات السياق: البيئة الأمنية المتقلبة، والقيود المفروضة على الحركة، وتشتت المجتمعات النازحة تجعل تطبيق آليات المساءلة التقليدية أمراً بالغ الصعوبة.
- 4- ضعف القدرات المؤسسية: تعاني العديد من المنظمات من نقص في الخبرات والأنظمة الداخلية اللازمة لتفعيل المساءلة (مثل أنظمة الشكاوى، أنظمة الرصد والتقييم المرتكزة على المجتمع).
- 5- المنافسة على التمويل: تؤدي المنافسة الشديدة على الموارد إلى تحويل انتباه المنظمات نحو إرضاء الممولين على حساب الاستجابة لاحتياجات المجتمعات ذات الأولوية.

6- أزمة ثقة: يؤدي غياب الشفافية والمساءلة إلى تراجع ثقة المجتمع المحلي بالمنظمات غير الحكومية، مما يعرقل عملها ويقلل من فعالية البرامج.

## 2. دراسة (يوسف والخطيب، 2018) بعنوان معايير تقييم أداء المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعايير الأكثر أهمية التي يمكن من خلالها تقييم أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وذلك في ظل الظروف السياسية والاقتصادية والإنسانية الاستثنائية التي تخص هذا السياق. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح ميداني. وتوصلت إلى مجموعة من المعايير الشاملة التي تغطي الجوانب المالية، والإدارية، والبرامجية، والمجتمعية، مع التأكيد على أن معايير الكفاءة والفعالية والشفافية كانت من بين الأكثر أهمية في تقييم أداء هذه المنظمات.

توزيعها استبانة على عينة من الدراسة وهم العاملون والإداريون في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، بالإضافة إلى خبراء ومتخصصين في مجال العمل الأهلي والتنمية. وقد تم استخدام أساليب إحصائية لتحليل استجابات العينة وتصنيف المعايير حسب درجة أهميتها.

حيث حددت الدراسة مجموعة من المعايير الرئيسية يمكن تصنيفها في المجالات التالية:

- المعايير المالية: الشفافية المالية، كفاءة استخدام الموارد، التنوع في مصادر التمويل.
- المعايير الإدارية والتنظيمية: كفاءة الهيكل التنظيمي، وجودة نظام الرصد والتقييم، ووضوح الرؤية والاستراتيجية.
- معايير البرامج والمشاريع: فعالية البرامج في تحقيق الأهداف المخطط لها، ومدى ملاءمتها لاحتياجات المجتمع، واستدامة نتائجها.
- المعايير المجتمعية: درجة المشاركة المجتمعية وثقة المجتمع بالمنظمة، ومدى المساءلة أمام المستفيدين ("المساءلة التنازلية").

وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتبني نموذج تقييم أداء متكامل ومرن يراعي الخصوصية المحلية لقطاع غزة، ويوازن بين متطلبات الممولين (المساءلة التصاعدية) واحتياجات المجتمع (المساءلة

### 3. دراسة (الحسين، 2020) بعنوان تأثير جائحة كوفيد-19 على معايير الحوكمة وأداء

#### المنظمات غير الحكومية السورية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم تأثير جائحة كوفيد-19 على تطبيق معايير الحوكمة (كالشفافية، المساءلة، المشاركة، ...) وقياس انعكاس ذلك على أداء المنظمات غير الحكومية السورية.

وكيف أثرت الصدمة غير المسبوقة الناتجة عن جائحة كوفيد-19 على معايير وممارسات الحوكمة داخل المنظمات غير الحكومية السورية، وكيف انعكس هذا التأثير على أدائها التشغيلي وقدرتها على تحقيق أهدافها في سياق معقد أصلاً (النزاع والأزمة الإنسانية)؟

تم إجراء بحث نوعي أو ميداني مختلط (كمي ونوعي) حيث تم توزيع استبيانات إلكترونية على عينة من العاملين في المنظمات غير الحكومية السورية مع مديري البرامج ومسؤولي الحوكمة وإجراء مراجعة لوثائق وسجلات المنظمات (تقارير، خطط طوارئ، محاضر اجتماعات مجالس الإدارة).

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كشفت نقاط الضعف في الحوكمة: كشفت الجائحة عن ضعف في أنظمة العمل عن بُعد، وغياب خطط الطوارئ، وضعف آليات اتخاذ القرار السريع في العديد من المنظمات.
- تأثير سلبي على الأداء: أدت الإغلاقات والقيود إلى تعطيل البرامج الميدانية التقليدية، مما أثر سلباً على تحقيق الأهداف المخطط لها وقلل من التواصل المباشر مع المستفيدين.
- تأثير إيجابي (التكيف والتحسين): دفعت الجائحة العديد من المنظمات إلى:
- تعزيز الشفافية: من خلال الإفصاح عن كيفية استخدامها للأموال المخصصة لمواجهة الجائحة.
- تحسين المساءلة: من خلال إنشاء قنوات اتصال جديدة مع المستفيدين للاستماع إلى احتياجاتهم المتغيرة.
- التحول الرقمي: تسريع اعتماد التقنيات الرقمية في الإدارة والاتصال وتنفيذ البرامج.
- مرونة في صنع القرار: تبني هياكل إدارية أكثر مرونة لمواجهة التحديات سريعة التغير.

- تحديات مالية: تسببت الجائحة في إعادة توجيه التمويلات، مما أدى إلى نقص في التمويل لبعض البرامج التنموية طويلة الأمد.

### 2.3.1 الدراسات باللغة الإنكليزية:

#### 1-دراسة (World Bank، 2018)

#### **NGO Governance and Accountability in the Middle East and North Africa Region.**

"حوكمة المنظمات غير الحكومية والمساءلة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" تهدف هذه الدراسة إلى تقييم حالة حوكمة ومساءلة المنظمات غير الحكومية في region MENA، وتحديد العوامل الرئيسية التي تعيق فعاليتها، وتقديم توصيات عملية لتعزيز دورها. حيث أجريت مسح واستبيانات موجهة إلى عينة من المنظمات غير الحكومية ومقابلات مع أصحاب المصلحة من ممثلي المنظمات غير الحكومية، ومسؤولين حكوميين، وممولين، وخبراء.

حيث قدمت هذه الدراسة تحليلاً شاملاً للبيئة التشغيلية والحوكمة الداخلية للمنظمات غير الحكومية (NGOs) في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وسلطت الضوء على التحديات المزدوجة التي تواجهها هذه المنظمات: المتمثلة في القيود القانونية والبيئة التنظيمية المقيدة من قبل الحكومات، إلى جانب ممارسات الحوكمة والمساءلة الداخلية الضعيفة في كثير من الأحيان. وتوصلت الدراسة إلى نتائج وأهمها:

- 1- تعزيز فعالية واستدامة المنظمات غير الحكومية في المنطقة يتطلب تحسيناً متزامناً للإطار القانوني من جهة، وتبني مبادئ حوكمة رشيدة داخل المنظمات نفسها من جهة أخرى.
- 2- لا يمكن فصل تحسين أداء وفعالية المنظمات غير الحكومية عن الإصلاح الشامل الذي يشمل كلاً من البيئة التمكينية والحوكمة الداخلية.

#### 2-دراسة (Dolhausen، 2021) **The Impact of Monitoring and Evaluation on NGO Performance: A Case Study of Education Programs in East Africa**

"تأثير الرصد والتقييم على أداء المنظمات غير الحكومية: دراسة حالة البرامج التعليمية في شرق أفريقيا"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف وتقييم الكيفية التي تؤثر بها ممارسات الرصد والتقييم (M&E) على أداء وفعالية المنظمات غير الحكومية (NGOs) العاملة في مجال البرامج التعليمية في شرق أفريقيا. باستخدام منهج دراسة حالة، حيث استخدمت مقابلات semi-structured مع مديري البرامج، مسؤولي الرصد والتقييم، والموظفين الميدانيين في المنظمات غير الحكومية المختارة، بالإضافة إلى مراجعة الوثائق (تقارير الرصد والتقييم، خطط المشاريع)

وكان من أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- تحسين التعلم التنظيمي: أنظمة الرصد والتقييم الفعالة تزود المنظمات ببيانات في الوقت المناسب تمكنها من فهم ما ينجح وما لا ينجح، مما يسمح لها بتكييف استراتيجياتها وتحسين ممارساتها بشكل مستمر.

2- تعزيز المساءلة: تساهم أنظمة الرصد والتقييم في زيادة الشفافية والمساءلة تجاه كل من الممولين (من خلال إثبات تحقيق النتائج) والمجتمعات المستفيدة (من خلال إشراكهم في عملية التقييم أحياناً).

3- اتخاذ قرارات قائمة على الأدلة: أصبحت القرارات الإدارية والمتعلقة بالبرامج (مثل توزيع الموارد، تعديل الأنشطة) تستند إلى بيانات ملموسة مستمدة من أنظمة الرصد والتقييم بدلاً من الاعتماد فقط على الحدس أو التقديرات.

4- تحسين الأداء والنتائج: في النهاية، أدت هذه العوامل مجتمعة إلى تحسين أداء البرامج وزيادة فعاليتها في تحقيق الأهداف التعليمية المخطط لها (مثل زيادة معدلات الالتحاق بالتعليم، تقليل معدلات التسرب، تحسين نتائج التعلم).

### 3.3.1 تعقيب على الدراسات السابقة:

تُشكّل الدراسات السابقة المُشار إليها إطاراً متكاملًا وغنيًا يُقدّم تحليلاً عميقاً لتحديات وأداء المنظمات غير الحكومية في سياقات الأزمات والتحوّل. فدراسة "منظمة بدائل" (2017) قدّمت تشخيصاً بالغ الأهمية لواقع المساءلة في البيئة السورية، مُبرزةً اختلال التوازن الخطير بين متطلبات الممولين واحتياجات المجتمعات المحلية، وهو إطار تحليلي أساسي ستبنى عليه الدراسة الحالية. كما وسّعت دراسة "يوسف والخطيب" (2018) هذا الإطار من خلال تقديمها لنموذج متكامل لمعايير تقييم الأداء، بينما أضافت دراسة "الحسين" (2020) بُعداً ديناميكياً من خلال تحليلها لقدرة المنظمات على التكيف والصمود في وجه الصدمات، كما في جائحة كوفيد-19.

أما الدراسات الدولية كدراسة "البنك الدولي" (2018) فقد رفعت مستوى التحليل لتؤكد على أن فعالية هذه المنظمات مرهونة بإصلاح مزدوج يشمل البيئة التشريعية المحيطة بها وهياكل الحوكمة الداخلية فيها.

في حين ربطت دراسة (2021) "Dolhausen" بشكل عملي بين ممارسات الرصد والتقييم وجودة الأداء. وجمع هذه الخيوط معاً تبرز الفجوة التي تسدها الدراسة الحالية: وهي تقييم عمل المنظمات غير الحكومية في مرحلة "ما بعد التحرير" في سوريا، وهي مرحلة انتقالية تختلف جوهرياً عن مرحلة النزاع الحاد. ستعمل الدراسة الحالية على دمج هذه المفاهيم – المساءلة، معايير الأداء، المرونة، والحوكمة – واختبارها في هذا السياق الجديد، سعياً لتقديم إطار تقييمي أكثر شمولية يراعي تحوّل الأولويات من الإغاثة الطارئة إلى إعادة الإعمار والتنمية المستدامة، مع التركيز بشكل خاص على صوت المستفيدين السوريين كمعيار حاسم لفعالية أي برنامج.

#### **4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

على الرغم من التوسع الكبير في وجود وتدخل المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية في سوريا، والموارد المالية والبشرية الهائلة التي استثمرت في برامجها الإنسانية والتنمية، هناك فجوة ملحوظة بين ما تُعلن عنه هذه المنظمات من أهداف وبين النتائج الفعلية المحققة على الأرض، خاصة في ظل التحول المتوقع نحو مرحلة "ما بعد التغيير" التي تتطلب انتقالاً من العمل الإغاثي الطارئ إلى برامج التنمية وإعادة الإعمار المستدامة. تُعزى هذه الفجوة بشكل رئيسي إلى ضعف الأنظمة الداخلية للمنظمات، وخاصة في مجالات الحوكمة، والشفافية المالية، وقياس الأثر، والكفاءة التشغيلية، والمساءلة الفعالة تجاه المجتمع المحلي.

#### **• تساؤلات الدراسة:**

ما مدى تطبيق معايير تقييم الأداء للمنظمات في المنظمات غير الحكومية السورية؟

#### **التساؤلات الفرعية:**

- ما مستوى تطبيق معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة (وضوح الهيكل، فعالية مجلس الإدارة، السياسات الداخلية) في المنظمات غير الحكومية السورية؟
- ما مستوى تطبيق معايير الشفافية المالية والمحاسبية (كالإفصاح عن التقارير المالية ومعقولة النفقات) أثناء تنفيذ برامج هذه المنظمات غير الحكومية السورية؟
- ما مستوى تطبيق معايير الفعالية والتأثير (الاستدامة، تحقيق الأهداف، قياس الأثر) أثناء تنفيذ برامج هذه المنظمات غير الحكومية السورية؟

- ما مستوى تطبيق معايير الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد، الإنتاجية، تقليل الهدر) أثناء تنفيذ برامج هذه المنظمات غير الحكومية السورية؟
- ما مستوى تطبيق معايير الشفافية وللمساءلة (المساءلة لأعضاء المنظمة المساءلة للموظفين والمتطوعين، المساءلة للمانحين) أثناء تنفيذ برامج هذه المنظمات غير الحكومية السورية؟

## 5.1 منهجية الدراسة:

### 1.5.1 مجمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين في كافة المستويات الوظيفية في الجمعية الشبابية السورية للتنمية والبالغ عددهم (120)، حيث يتوزع المجتمع على النحو التالي: مدير /رئيس قسم (15) منسق برامج (10) موظف ميداني (80) مسؤول مالي /إداري (15)

أما عينة الدراسة فتم تحديدها بشكل عشوائي من العاملين في الجمعية الشبابية السورية للتنمية في كافة المستويات الإدارية. تم توزيع (120) استبانة على كامل مجتمع البحث وتم استرجاع ما مجمله (89).

### 2.5.1 حدود الدراسة:

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على تطبيق معايير تقييم أداء المنظمات في برامج عمل المنظمات غير الحكومية في الجمعية الشبابية السورية للتنمية

**الحدود الزمانية:** قام الباحث بإعداد الدراسة في الفترة الواقعة ما بين 2025/9/1 ولغاية 2025/11/1.

### 3.6.1 أسلوب وأدوات جمع البيانات:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع (تطبيق معايير تقييم أداء المنظمات في برامج عمل المنظمات غير الحكومية) كما هي على أرض الواقع وسنهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً من خلال استخدام الأسلوب التحليلي الكمي عن طريق جمع البيانات وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة لكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة للوصول إلى استنتاجات تسهم في حل المشكلة قيد الدراسة وتسلط الضوء عليها بشكل صحيح.

## 6.1 نموذج الدراسة:

الشكل (1)



Jordan, L., & Van Tuijl, P. (2006)

## 7.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، حيث يهدف البحث بشكل عام إلى تقييم واقع برامج المنظمات غير الحكومية العاملة في سوريا في مرحلة "ما بعد التحرير" من خلال تطبيق إطار معياري متكامل، وذلك بهدف الخروج بتوصيات عملية لتحسين أدائها وضمان استدامة أثرها، وذلك من خلال تشخيص واقع تطبيق معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة وتحليل مستوى الشفافية المالية والمحاسبية التي تتبعها هذه المنظمات، وقياس مدى فعالية برامجها في تحقيق الأهداف التنموية والإنسانية المستدامة، وتقييم كفاءة إدارتها للموارد وتنفيذ البرامج. كما يهدف البحث إلى استقصاء آليات وممارسات المساءلة التابعة تجاه مختلف أصحاب المصلحة، وتحديد التحديات والعقبات الرئيسية التي تعيق تطبيق معايير الجودة والأداء في البيئة السورية المعقدة، وانتهاءً بوضع رؤية تطويرية وإطار مقترح لتعزيز دور هذه المنظمات في دعم عمليات إعادة الإعمار والتنمية في سوريا.

## 8.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال سعيها إلى معالجة إشكالية محورية في واقع العمل الإنساني والتنمية في سوريا، وذلك من خلال تقييم شمولي لبرامج المنظمات غير الحكومية في مرحلة "ما بعد التحرير" المتوقعة. فمن الناحية العملية، تقدم الدراسة إطاراً تقييمياً قابلاً للتطبيق يمكن للمنظمات المعنية الاستفادة منه في تشخيص مواطن القوة والضعف في أنظمتها الداخلية، والعمل على تحسين أدائها لضمان تحقيق أثر مستدام على المجتمع المحلي. أما على صعيد السياسات والممارسة، فإن نتائجها ستزود صناع القرار والجهات المانحة ببيانات دقيقة ومرتكزة على معايير واضحة (كفاءة الموارد، الشفافية المالية، فعالية البرامج) لاتخاذ قرارات أكثر رشداً في توجيه الدعم وبناء الشراكات الفعالة. كما تبرز الأهمية للمجتمع المحلي من خلال الدعوة إلى تعزيز مبدأ المساءلة تجاهه، وبالتالي تمكينه ليصبح شريكاً حقيقياً في تحديد أولوياته ورقابة أداء هذه المنظمات، مما يعيد بناء جسور الثقة ويضمن استجابة الخدمات للاحتياجات الحقيقية. وأخيراً، تسد هذه الدراسة فجوة معرفية في الأدبيات الأكاديمية المتخصصة بتقييم أداء المنظمات غير الحكومية في سياقات مرحلة الانتقال من الطوارئ إلى إعادة الإعمار، باستخدام نموذج متكامل يجمع بين الحوكمة والشفافية والفعالية والكفاءة والمساءلة في إطار واحد.

## الإطار النظري

### المنظمات غير الحكومية ومعايير تقييمها

#### تمهيد:

تمثل المنظمات غير الحكومية أحد أبرز الظواهر المؤسسية في العصر الحديث، حيث تحولت من مبادرات خيرية محلية إلى فاعل رئيسي في المشهدين المحلي والدولي. في السياق السوري، برز دور هذه المنظمات بشكل لافت مع اندلاع الأزمة عام 2011، حيث وجدت نفسها أمام تحدٍ وجودي: سد الفراغ الهائل في تقديم الخدمات الأساسية في مجتمع منكوب بالصراع. لكن هذا التحول لم يكن بمعزل عن التطور التاريخي الطويل والمعقد للمنظمات غير الحكومية على مستوى العالم، والذي يعكس تطور المجتمعات البشرية ذاتها من حيث التعقيد والتحديات والحاجة إلى أشكال جديدة من التنظيم والتضامن.

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم أداء برامج المنظمات غير الحكومية في سوريا في مرحلة ما بعد التحرير، من خلال تطبيق إطار تحليلي متكامل يستند إلى المعايير الدولية لتقييم الأداء (الحوكمة، الشفافية، الفعالية، الكفاءة، والمساءلة)، مع مراعاة الخصوصية الفريدة للبيئة التشغيلية السورية شديدة التعقيد. وتبحث الدراسة في مدى قدرة هذه المنظمات على الانتقال من نموذج العمل الإغاثي الطارئ إلى نموذج التنمية المستدامة وبناء القدرة على الصمود، في ظل بيئة تتسم بتعدد السلطات، والقيود التشريعية المشددة، واقتصاد الحرب، وتحديات التمويل.

#### 2.1 نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية: من الجذور التاريخية إلى العولمة:

تمثل المنظمات غير الحكومية (NGOs) أحد أبرز الظواهر المؤسسية في العصر الحديث، حيث أصبحت فاعلاً رئيسياً في المشهدين المحلي والدولي. لكن نشأتها لم تكن وليدة اللحظة، بل هي نتيجة تطور تاريخي طويل ومعقد، يعكس تطور المجتمعات البشرية ذاتها من حيث التعقيد والتحديات والحاجة إلى أشكال جديدة من التنظيم والتضامن. تتبع هذا البحث التطور التاريخي للمنظمات غير الحكومية عبر مراحل رئيسية، مع التركيز على المحطات المفصلية التي ساهمت في بلورة مفهومها وشكلها الحالي.

##### 2.1.1 - الجذور التاريخية والفلسفية الأولى (ما قبل القرن التاسع عشر)

على الرغم من أن المصطلح نفسه حديث، فإن الجذور الفكرية والتنظيمية للمنظمات غير الحكومية تمتد عميقاً في التاريخ الإنساني. لطالما سعت المجتمعات إلى تنظيم نفسها خارج نطاق السلطة السياسية المركزية لتلبية الاحتياجات الاجتماعية والدينية والإنسانية.

• في الحضارات القديمة: شهدت الحضارات المصرية واليونانية والرومانية أشكالاً من الجمعيات التطوعية، مثل النقابات الحرفية في روما التي جمعت بين حماية مصالح الأعضاء وتقديم الدعم الاجتماعي والجنائزي لهم وعائلاتهم. في الصين، كانت هناك جمعيات خيرية كونفوشيوسية تركز على الصدقة والعمل الخيري العائلي.

• في الحضارة الإسلامية: مثلت مؤسسة الوقف الإسلامي أحد أرقى وأقدم أشكال العمل الخيري المنظم والمستدام في التاريخ. كان الوقف نظاماً قانونياً ومالياً معقداً يسمح للأفراد بتخصيص أصول عقارية أو مالية لدعم غرض خيري إلى الأبد، مثل بناء المستشفيات (البيمارستانات)، المدارس (الكتاتيب والجامعات)، وتوفير المياه (أسبله). كان الوقف مستقلاً عن الدولة إلى حد كبير ويدار بواسطة نواب من المجتمع، مما يجعله سلفاً مباشراً لفكرة الاستقلالية التي تميز المنظمات غير الحكومية اليوم.

• في أوروبا القرون الوسطى: انتشرت النقابات الحرفية التي كانت توفر الحماية الاقتصادية لأعضائها وتقدم أيضاً الرعاية للمرضى والفقراء منهم، ممولة من اشتراكات الأعضاء. كما لعبت الكنيسة الكاثوليكية دوراً محورياً عبر شبكتها الواسعة من الأديرة والرهبانيات التي قدمت التعليم والرعاية الصحية والإغاثة للفقراء.

هذه الأشكال المبكرة كانت تقتصر إلى الطابع "العالمي" أو "الحقوقي" للمنظمات الحديثة، وكانت دوافعها غالباً دينية أو محلية بحتة، ولكنها وضعت الأساس لفكرة التنظيم الطوعي الخاص لتحقيق منفعة عامة.

(ديفيز، توماس ريتشارد، ٢٠١٤)

## 2 - القرنان التاسع عشر وأوائل القرن العشرين: بذور التأسيس الحديث:

شهدت هذه الفترة تحولاً نوعياً مع صعود الدولة القومية والثورة الصناعية، مما خلق مشاكل اجتماعية وإنسانية جديدة على نطاق واسع (الفقر المدقع في المدن، استغلال العمال، وحروب كبرى). رداً على ذلك، ظهرت منظمات أكثر شبيهاً بالنموذج المعاصر.

• حركات الإصلاح الاجتماعي في بريطانيا والولايات المتحدة، نشطت جمعيات إصلاحية للدفاع عن حقوق الفئات المهمشة، أبرزها حركة إلغاء العبودية. كانت هذه الحركات من أوائل من استخدموا الحملات الدولية لنشر الوعي وممارسة الضغط على الحكومات، وهي تكتيكات أساسية للمنظمات غير الحكومية اليوم.

- نشأة منظمات الإغاثة الدولية: كانت الحروب محفزاً رئيسياً. تأسست لجنة الصليب الأحمر الدولية (ICRC) في سويسرا عام 1863 على يد هنري دونان، بعد صدمته من أهوال معركة سولفرينو. كانت ICRC رائدة في عدة مجالات:
- كانت عابرة للحدود ومحايدة.
- سعت إلى وضع أطر قانونية دولية (اتفاقيات جنيف) لحماية ضحايا الحرب.
- عملت بشكل مستقل عن الحكومات، وبالتشاور معها.
- تعتبر ICRC أول منظمة غير حكومية دولية حقيقية في التاريخ الحديث، ونموذجاً لكيفية عمل المنظمات غير الحكومية في النزاعات.
- نشأة المنظمات ذات العضوية الجماهيرية: ظهرت منظمات مثل منظمة العفو الدولية (Amnesty International) في عام 1961، التي ركزت على قضايا حقوق الإنسان واعتمدت على شبكة من الأعضاء والناشطين حول العالم للضغط على الحكومات من خلال كتابة الرسائل ونشر التقارير. هذا النموذج من "النشاطية عبر الحدود" أصبح سمة مميزة للموجة الجديدة من المنظمات غير الحكومية. (فورسيث، ديفيد ب، 2005، ص 25-50).

### 3 - الحقبة التأسيسية: منظمة الأمم المتحدة والشرعية الدولية: 1945 - 1970

- كان إنشاء منظمة الأمم المتحدة في عام 1945 لحظة حاسمة في تاريخ المنظمات غير الحكومية، حيث منحها شرعية وإطاراً قانونياً للعمل على الساحة الدولية.
- المادة 71 من ميثاق الأمم المتحدة: تنص هذه المادة على أن المجلس الاقتصادي والاجتماعي (ECOSOC) يمكنه إجراء ترتيبات مناسبة للتشاور مع المنظمات غير الحكومية. هذا الاعتراف الرسمي فتح الباب أمام المنظمات غير الحكومية للحضور والمشاركة في اجتماعات الأمم المتحدة، وتقديم تقارير، والتأثير في صياغة السياسات.
- منح الصفة الاستشارية: تم إنشاء نظام للصفة الاستشارية للمنظمات غير الحكومية، يصنفها حسب نطاق عملها وخبرتها. هذا جعلها شركاء في العمل الدولي، وليس مجرد جهات فاعلة خاصة.
- نشوء منظمات دولية كبرى: في هذه الفترة، تأسست أو توسعت العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية الكبرى التي لا تزال مهيمنة حتى اليوم، مثل:

○ أوكسفام (Oxfam) تأسست في بريطانيا عام 1942 للتعامل مع مجاعة اليونان أثناء الحرب العالمية الثانية.

○ كاري (CARE) تأسست في الولايات المتحدة عام 1945 لإرسال طرود الغذاء إلى أوروبا المدمرة.

○ اللجنة الدولية للإنقاذ (IRC) تأسست عام 1933 بناءً على طلب ألبرت أينشتاين لمساعدة ضحايا النظام النازي.

ركز عمل هذه المنظمات في البداية على الإغاثة وإعادة الإعمار في أعقاب الحرب، لكنها تدريجياً وسعت نطاق عملها ليشمل التنمية طويلة الأجل. (ويليتس، بيتر، 1966، ص 3-15)

#### 4- عقدا الازدهار والانتشار: الثمانينيات والتسعينيات:

شهدت هذه الفترة انفجاراً في عدد ونطاق وتأثير المنظمات غير الحكومية، لدرجة أن بعض المحللين أطلق على التسعينيات اسم "عقد المنظمات غير الحكومية". ساهم في ذلك عدة عوامل:

- نهاية الحرب الباردة: سقوط جدار برلين في 1989 وانتهاء الاتحاد السوفيتي أدى إلى:
  1. فتح المجال أمام الديمقراطية والمجتمع المدني في أوروبا الشرقية والعديد من دول العالم.
  2. إنهاء الصراع بالوكالة الذي كان يجمد العمل الإنساني، وخلق فوضى جديدة ونزاعات أهلية ناشدت تدخل المنظمات غير الحكومية (مثل يوغوسلافيا السابقة، رواندا، الصومال).
- صعود النيو ليبرالية: سياسات التكيف الهيكلي التي فرضها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي دعت إلى تقليص دور الدولة ("الدولة الصغيرة") حيث تراجعت الحكومات عن تقديم الخدمات الاجتماعية (الصحة، التعليم)، فخلقت فراغاً ملأته المنظمات غير الحكومية، مما جعلها مقاولين من الباطن للدول المانحة.
- عولمة القضايا: ازداد الوعي العالمي بقضايا بيئية وحقوقية تتخطى الحدود الوطنية. ظهور منظمات مثل غرينبيس (Greenpeace) والمنظمة العالمية للشفافية (Transparency International) وهيومن رايتس ووتش (Human Rights Watch) جسد هذا التحول، حيث استخدمت هذه المنظمات الإعلام العالمي ببراءة للضغط على الحكومات والشركات متعددة الجنسيات.

- ثورة المعلومات والاتصالات: سهولة السفر والهاتف والفاكس (ولاحقاً الإنترنت) سمحت للمنظمات غير الحكومية بالتنسيق عالمياً، وجمع التبرعات من الجمهور، ونشر معلوماتها بسرعة لم يكن متخيلاً من قبل. (فيشر، 1997، ص 439)

## 5 - القرن الحادي والعشرون: التعقيد والمساءلة والتحديات:

دخلت المنظمات غير الحكومية القرن الجديد وهي قوية ومؤثرة، لكنها أيضاً تواجه انتقادات وتحديات غير مسبوقة:

- أزمات المصداقية والمساءلة: تساؤلات حول:
    - لمن تسائل؟ هل للمانحين أم للمجتمعات التي تخدمها؟ انتقاد بأنها أصبحت نخبوية وبيروقراطية ومنفصلة عن القاعدة.
    - الفعالية: ما هو الأثر الحقيقي لمشاريعها التنموية؟ هل تخلق تبعية أم تنمية حقيقية؟
    - الشفافية المالية: كيف تنفق أموالها؟ ما هي النسبة التي تذهب فعلاً للمستفيدين مقابل التكاليف الإدارية؟
  - التشريعات المقيدة: لقد أقرت حكومات عديدة، بما في ذلك روسيا والصين ومصر والهند، قوانين تفرض قيوداً شديدة على عمل المنظمات غير الحكومية، وخاصة تلك التي تتلقى تمويلاً أجنبياً، متهمة إياها بأنها أدوات للتدخل الأجنبي و"تغيير النظام".
  - المنافسة والاحتكار: سيطرة عدد قليل من المنظمات غير الحكومية الكبرى على الحصة الأكبر من التمويل الدولي، مما يجعل من الصعب على المنظمات الصغيرة المحلية المنافسة.
  - التكيف التكنولوجي: استخدام البيانات الكبيرة، الذكاء الاصطناعي، ومنصات التبرع عبر الإنترنت أصبح ضرورياً للبقاء، لكنه يطرح أسئلة جديدة حول الخصوصية والفجوة الرقمية.
  - الأزمات الإنسانية المعقدة: التعامل مع أزمات مثل الحرب في سوريا واليمن، وجائحة كوفيد-19، وتغير المناخ، يتطلب تعاوناً وتنسيقاً غير مسبوق ويختبر حدود قدرات المنظمات غير الحكومية.
- (بانكس، هولم، 2012)

## 2.2 النشأة التاريخية والتطور للمنظمات غير الحكومية في سوريا:

### 1 - الجذور التاريخية (ما قبل 2011)

قبل عام 2011، كان المشهد السوري للمنظمات غير الحكومية مقيدًا بشدة حيث كانت معظم الجمعيات الخيرية المسجلة تعمل في إطار ضيق جدًا وتخضع لرقابة أمنية مشددة من قبل الدولة، خاصة من خلال قانون الجمعيات رقم 93 لعام 1958 وتعديلاته. كانت هذه الجمعيات تركز بشكل أساسي على الأعمال الخيرية التقليدية (كفالة الأيتام، توزيع المساعدات في رمضان) دون الخوض في أي عمل تنموي أو حقوقي أو سياسي. لم يكن هناك وجود فعلي لمنظمات مجتمع مدني مستقلة بسبب سيطرة الدولة على كل مناحي الحياة.

## 2 - مرحلة التبلور والنمو (2011 - 2012)

مع اندلاع الانتفاضة السورية في آذار/مارس 2011، شهد المجتمع السوري انفجارًا في نشاط المنظمات غير الحكومية المحلية. نشأت مئات المبادرات الشعبية التطوعية بشكل عفوي لسد الفراغ الهائل في الخدمات الأساسية (الطبية، الغذائية، التعليمية) في المناطق التي خرجت عن سيطرة النظام. كانت هذه المرحلة تتميز بـ:

- الطابع المحلي والشعبي: منظمات غير مسجلة تعمل بتبرعات بسيطة واعتماد كلي على المتطوعين.
- الاستجابة للطوارئ: تركيز على الإغاثة العاجلة وإنقاذ الأرواح.
- ضعف التنظيم: غياب الهياكل الإدارية والخبرة الاحترافية.

## 3 - مرحلة الازدهار والانتشار العالمي (2013 - 2018)

مع تصاعد النزاع وتدفق المساعدات الدولية بشكل هائل، تحولت العديد من المبادرات المحلية إلى منظمات غير حكومية مهيكلية، برز في هذه الفترة مصطلح "تسييس المساعدات" و "اقتصاد الحرب".

- دولية: توافدت المنظمات الدولية الكبرى مثل (IRC، NRC، Mercy Corps) للعمل من الدول المجاورة (تركيا، الأردن، لبنان) لدعم النازحين.
- محلية: ظهرت منظمات سورية كبيرة وذات تأثير مثل الهلال الأحمر العربي السوري في مناطق سيطرة النظام، والمنظمات العاملة عبر الحدود من تركيا (مثل فريق الاستجابة السوري الخوذ البيضاء، الوحدة التنفيذية لإدارة المعابر).

- التمويل: أصبحت قنوات التمويل الدولي (مثل منصة التمويل المشتركة التابعة للأمم المتحدة) المحرك الرئيسي لعمل هذه المنظمات، مما أثار تساؤلات حول الاستقلالية وتنفيذ أجندات المانحين. (لوند، 2019، ص 5)

#### 4-المرحلة المعاصرة: التحديات والتحويلات (2019 - حتى الآن)

- مع تغير خريطة السيطرة العسكرية (تقدم النظام، وجود تركيا، وجود قوات سوريا الديمقراطية)، أصبح المشهد مشظىً ومجزأً أكثر من أي وقت مضى. التحديات الرئيسية:
- التشريعات المقيدة: فرض النظام السوري قانون الجمعيات والأعمال الخاصة بها رقم 107 لعام 2023، الذي يمنح الحكومة سيطرة مطلقة تقريباً على عمل أي منظمة، مما يجمد عمل المنظمات المستقلة في مناطق سيطرته.
- انعدام الأمن والاستقرار: استمرار الأعمال العسكرية، والعقوبات الدولية (قانون قيصر) التي تعقد عمل المنظمات.
- إعياء المانحين: تراجع التمويل الدولي مع استمرار الأزمة لسنوات طويلة وتحول الاهتمام العالمي إلى أزمات أخرى (أوكرانيا).
- التحول من الإغاثة إلى التنمية: الحاجة الملحة لبرامج التنمية المستدامة وخلق فرص العمل في مجتمع منهك. (هيومن رايتس ووتش، 2023)

نشأة وتطور المنظمات غير الحكومية هي قصة تحول من مبادرات خيرية محلية إلى شبكات عالمية قوية ومؤثرة. لقد تطورت استجابة للحاجات المتغيرة للإنسانية: من الإغاثة في الحروب، إلى التنمية، إلى الدفاع عن حقوق الإنسان والبيئة. اليوم، هي في مفترق طرق، توازن بين قوتها الهائلة وضرورة إثبات شرعيتها وفعاليتها ومسؤوليتها أمام أولئك الذين تزعم خدمتهم. فهم هذا التاريخ الطويل والمعقد ضروري لأي شخص يحاول فهم ديناميكيات الحوكمة العالمية الحديثة ودور المجتمع المدني فيها.

#### 2.3 مفهوم وتعريف المنظمات:

- 1 - التعريف والمصطلحات: تعدد التعريفات (الأمم المتحدة، البنك الدولي، التعريفات الأكاديمية) والخصائص المشتركة (الطوعية، الاستقلالية، غير الربحية، المؤسسية، خدمة المصلحة العامة). إشكالية التمييز بين المصطلحات (منظمة غير حكومية، جمعية خيرية، منظمة المجتمع المدني، القطاع الثالث) ولماذا قد يُفضل مصطلح "الجمعية الخيرية" في بعض السياقات الثقافية.

- مفهوم "المنظمة غير الحكومية NGO / الجمعية الخيرية"

- يُستخدم مصطلح "المنظمة غير الحكومية" (Non-Governmental Organization - NGO) أو "الجمعية الخيرية" (Charitable Organization - CO) للإشارة إلى الهيئات غير الحكومية التي لا تهدف إلى الربح، وتعمل في مجالات إنسانية واجتماعية وتنموية. ورغم شيوع هذه المصطلحات، لا يوجد اتفاق دولي موحد حول تسمية هذا القطاع، إذ تختلف المصطلحات المستخدمة بحسب السياق الثقافي والسياسي لكل دولة، وكل منها يركز على جانب معين من خصائص هذه المنظمات.

### التعريف اللغوي والاصطلاحي:

- مصطلح "منظمة غير حكومية" (Non-Governmental Organization - NGO) هو ترجمة حرفية للمصطلح الإنجليزي. كلمة "غير حكومية" هي سلبية وتعريفها يكون بما ليست عليه (ليست حكومية) أكثر مما هي عليه. هذا يعكس طبيعتها المستقلة عن الحكومات، وإن كان هذا الاستقلال نسبياً في كثير من الأحوال بسبب اعتمادها على التمويل الحكومي أحياناً.
- يختلف تعريف المنظمات غير الحكومية (NGOs) باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليها (قانونية، وظيفية، هيكلية) وباختلاف المنظمة الدولية أو الوطنية التي تقدم التعريف. فيما يلي مجموعة من التعريفات من مصادر موثوقة عربية وأجنبية.

### التعريفات الدولية والمؤسسية:

أ. تعريف الأمم المتحدة (UN) :

تُعرف الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية على أنها: أي منظمة غير ربحية، طوعية، ذاتية الحكم، لا تخضع لرقابة حكومية، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي، وهي منظمة ذات أهداف محددة يتم إنشاؤها بواسطة أفراد أو مجموعات. (ميثاق الأمم المتحدة، 1945، المادة 71)

ب. تعريف البنك الدولي (The World Bank) :

يقدم البنك الدولي تعريفاً أكثر عملياً: "المنظمات غير الحكومية هي منظمات خاصة تنشط في مجال تخفيف المعاناة، وتعزيز مصالح الفقراء، وحماية البيئة، وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو ضمان تنمية المجتمع." (البنك الدولي، 2023)

ج. تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

"المنظمات غير الحكومية هي جمعيات تتشكل بشكل مستقل عن الحكومة وتتمتع بصفة غير ربحية وتتنشط في مجالات التنمية والإغاثة وحماية البيئة وحقوق الإنسان. (مسرد المصطلحات الإحصائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - تعريف المنظمات غير الحكومية)".

## 2 - التعريفات الأكاديمية (من كتب وباحثين)

• أ. تعريف ليستر سلامون - (Lester Salamon) جامعة جونز هوبكنز

"المنظمات غير الحكومية هي كيانات منظمة، وخاصة (منفصلة عن الحكومة)، غير ربحية، ذاتية الحكم، طوعية، وعلى الأقل إلى حد ما، ذات نطاق عام." (ليستر، أنهاير، 1996، ص14)

ب. تعريف دليل البنك الدولي حول المنظمات غير الحكومية

"تشير المنظمات غير الحكومية إلى مجموعة واسعة من المنظمات التي لا تشكل جزءًا من الحكومة وهي ليست شركات ربحية تقليدية. في الخطاب اليومي، يستخدم مصطلح المنظمات غير الحكومية للإشارة إلى المنظمات غير الهادفة للربح التي لها دور سياسي أو اجتماعي واضح.

(البنك الدولي، 1997)

## 3 - التعريفات العربية والوطنية

أ. تعريف الشبكة العربية للمنظمات الأهلية:

"المنظمات غير الحكومية هي تجمعات طوعية مستقلة، لا تستهدف تحقيق الربح، تعمل في ميادين التنمية بكافة أشكالها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، كما تعمل في مجالات حقوق الإنسان والديمقراطية وخدمة الفئات المجتمعية المختلفة، وتخضع في تكوينها ونشاطها لأحكام القانون." (الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2013)

ب. تعريف قانوني من مصر (كأمثلة على التشريعات العربية):

يعرف القانون المصري رقم 149 لسنة 2019 بشأن تنظيم العمل الأهلي "الجمعية" بأنها:  
"كل كيان يكونه مجموعة من الأشخاص الطبيعية أو الاعتبارية، من خلال اتفاق مكتوب، لتسعى إلى تحقيق هدف غير ربحي، ومشروع، ومشارك." (الجريدة الرسمية المصرية، 2019)

ج. تعريف معجم مصطلحات المجتمع المدني:

"منظمات مستقلة عن الحكومة، لا تهدف إلى الربح، تعمل في مجالات خدمية أو تنمية أو حقوقية،

وتقوم على الجهود التطوعية والمبادرات الذاتية للأفراد والجماعات." (مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، 2005)

#### 4. تعريفات أخرى مهمة:

##### أ. تعريف الاتحاد الأوروبي

"المنظمات غير الحكومية هي منظمات مستقلة عن تأثير الحكومة، وعادة ما تنشأ من خلال مبادرة المواطنين. وهي تعمل على أساس غير ربحي وتقوم بأنشطة لصالح المجتمعات التي تخدمها، ولا سيما المحرومة أو المهمشة منها." (المفوضية الأوروبية، 2021)

##### ب. تعريف الموسوعة البريطانية (Encyclopædia Britannica)

"المنظمة غير الحكومية (NGO) ، هي مجموعة تطوعية من المواطنين تنشأ على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي وتتميز بكونها ذات توجه نحو أداء الخدمة أو تحقيق هدف مشترك."

#### العناصر المشتركة في التعريفات:

- على الرغم من تعدد التعريفات، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص الجوهرية التي يتفق عليها الجميع تقريباً لتحديد المنظمة غير الحكومية:
  - الطابع الخاص/الاستقلالية: ليست جزءاً من جهاز الحكومة.
  - عدم توزيع الأرباح: لا توزع الأرباح على الأعضاء أو المؤسسين، بل تعيد استثمارها في تحقيق أهدافها.
  - التطوعية: تنشأ بمبادرة خاصة وتستند إلى درجة من العمل التطوعي.
  - الطابع المؤسسي: لها هيكل تنظيمي معين وتستمر في وجودها بغض النظر عن تغير الأفراد.
  - المنفعة العامة/التوجه الخدمي: تعمل لتحقيق غرض أو قضية تخدم المصلحة العامة أو مصلحة مجموعة مستهدفة، وليس مصلحة خاصة بحتة.
- هذه الخصائص مجتمعة تميز المنظمات غير الحكومية عن:

- الجهات الحكومية: التي تقتصر إلى الاستقلالية
- الشركات الخاصة: التي تهدف إلى الربح

- العائلات أو المجموعات غير الرسمية: التي تقتصر إلى الطابع المؤسسي

## 2.4 التصنيفات والإطار القانوني للمنظمات:

### 1- أنواع المنظمات غير الحكومية: التصنيف حسب:

- النطاق الجغرافي: محلية، وطنية، دولية.
- المجال الوظيفي: إغاثية، تنموية، دفاعية/حقوقية، بيئية، صحية.
- التوجه: خيرية، تشاركية، دينية، علمانية.
- مصادر التمويل: قائمة على العضوية، تعتمد على التبرعات العامة، تعتمد على التمويل الحكومي/الدولي.

2- الإطار القانوني والتنظيمي: الاختلافات الجوهرية في القوانين المنظمة لعمل المنظمات غير الحكومية عبر الدول، من القوانين الداعمة (كما في كثير من الدول الغربية) إلى القوانين المقيدة بشدة (كما في سياقات مثل سوريا، روسيا، مصر). نموذج قانوني من السعودية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية) مقابل قانون سوريا (قانون الجمعيات رقم 93 لسنة 1958 وتعديلاته وقانون 2023 المقيد).

### 3- خصائص المنظمات غير الحكومية:

يجمع الباحثون على مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميز المنظمة غير الحكومية النموذجية، وإن كانت تختلف في تطبيقها من منظمة لأخرى:

1. الطابع المؤسسي: لها هيكل تنظيمي معين وتستمر في وجودها بغض النظر عن تغير الأفراد.
2. الخاصية الخاصة: تم إنشاؤها بمبادرات خاصة وليست حكومية.
3. عدم توزيع الأرباح: لا توزع فوائضها المالية على مؤسسيها أو أعضائها، بل يعاد استثمارها في تحقيق أهدافها.
4. الاستقلالية: تحكم نفسها بنفسها وتتحكم في برامجها وأنشطتها.
5. التطوعية: لا تعتمد على الإكراه في عضويتها أو مشاركتها، وإن كان الكثير منها يوظف موظفين مدفوعي الأجر. (ليستر، أنهاير، 1996، ص14)

#### 4-أنواع المنظمات غير الحكومية السورية:

##### التصنيف حسب النطاق الجغرافي والسلطة المسيطرة:

- منظمات تعمل من داخل سوريا :وتنقسم حسب المنطقة (مناطق النظام، شمال غرب سوريا، شمال شرق سوريا).
- منظمات تعمل من خارج سوريا (Diaspora NGOs) منظمات أسسها نشطاء ونازحون سوريون في أوروبا وأمريكا، تركز على المناصرة والتوثيق وتمويل المشاريع داخل سوريا.

##### التصنيف حسب المجال الوظيفي:

- منظمات إغاثية :الأكثر انتشارًا (مثل مولانا للإغاثة والتنمية، شام للإغاثة والتنمية).
- منظمات طبية :تركز على دعم المستشفيات الميدانية وتقديم الخدمات الصحية (مثل الاتحاد الطبي، منظمة أطباء لحقوق الإنسان)
- منظمات تعليمية :تدير المدارس المؤقتة وبرامج التعليم غير النظامي (منظمة إبداع)
- منظمات دفاعية وحقوقية :تركز على توثيق الانتهاكات والمناصرة (مثل الشبكة السورية لحقوق الإنسان، المرصد السوري لحقوق الإنسان، مركز توثيق الانتهاكات في سوريا ) .
- منظمات إعلامية :إنتاج محتوى إعلامي مستقل (مثل إدلب الإخبارية، وكالة عين الفرات ) .

##### أنواع المنظمات غير الحكومية: تصنيفات متعددة الأبعاد:

لا يوجد تصنيف واحد شامل ومتفق عليه عالمياً للمنظمات غير الحكومية، نظرًا لتنوعها الهائل في الحجم والنطاق والهيكل والهدف. لذلك، يعتمد الباحثون والممارسون على عدة معايير لتصنيفها، مما يوفر رؤية أكثر دقة لهذا القطاع المعقد. فيما يلي شرح مفصل لأبرز أنواع المنظمات غير الحكومية بناءً على معايير تصنيفية مختلفة، مع الاستناد إلى مصادر موثوقة.

#### 1- التصنيف حسب النطاق الجغرافي ومستوى العمليات

هذا هو أحد أكثر التصنيفات وضوحًا وانتشارًا، حيث يقسم المنظمات غير الحكومية بناءً على المجال الجغرافي الذي تعمل فيه.

## أ. المنظمات غير الحكومية الدولية:(INGOs)

هي منظمات تعمل في عدة دول، غالبًا ما يكون مقرها في دولة شمالية غنية ولكن عملياتها تمتد إلى دول العالم النامي. تتميز بهياكل معقدة وموارد مالية كبيرة. مثل منظمة العفو الدولية، أوكسفام، الصليب الأحمر، منظمة إنقاذ الطفولة. ( ويليتس، بيتر، 1996)

## ب. المنظمات غير الحكومية الوطنية:

تعمل داخل حدود دولة واحدة. قد يكون لديها فروع محلية في مختلف أنحاء البلاد وتركز على قضايا وطنية. مثل الجمعيات الخيرية الكبرى في بلد معين، منظمات حقوقية وطنية. (ديفيد، 2014)

## ج. المنظمات غير الحكومية المحلية/المجتمعية:(CBOs)

هي منظمات صغيرة الحجم، تنشأ وتدار محليًا من قبل أفراد المجتمع نفسه لمعالجة مشاكل محلية محددة. تعتبر الأقرب إلى المجتمعات المستفيدة. مثل: جمعيات تنمية الحي، تعاونيات نسائية محلية، نوادي الشباب.

## 2 - التصنيف حسب التوجه والهوية

يصنف هذا المعيار المنظمات غير الحكومية بناءً على القيم والأيدولوجيات التي توجه عملها.

### أ. المنظمات غير الحكومية ذات التوجه الخيري/الإغاثي:

تركز على تقديم المساعدات العاجلة والإغاثة للمتضررين من الكوارث الطبيعية والنزاعات. نهجها غالبًا ما يكون "من أعلى إلى أسفل" حيث تقدم المساعدة للمحتاجين.

### ب. المنظمات غير الحكومية ذات التوجه التشاركي/التموي:

تركز على تمكين المجتمعات والمشاركة في تحديد الاحتياجات ووضع الحلول. نهجها "من أسفل إلى أعلى" وتهدف إلى تحقيق تنمية مستدامة. مثل منظمات تمكين المرأة، منظمات التنمية الريفية.

(كلارك، 2003)

### ج. المنظمات غير الحكومية الدفاعية/المدافعة:

لا تركز على تقديم خدمات مباشرة، بل على الدفاع عن قضية معينة، والتأثير على الرأي العام وصناع القرار من خلال الحملات والضغط والأبحاث. مثل منظمة العفو الدولية، هيومان رايتس ووتش، جرينبيس.

(كيك، سيكينك، 1998)

### 3- التصنيف حسب المجال الوظيفي (مجال العمل)

هذا التصنيف هو الأكثر شيوعًا في فهم طبيعة عمل المنظمة.

- منظمات الإغاثة والطوارئ: تُخصص للاستجابة للكوارث والنزاعات (مثل: اللجنة الدولية للصليب الأحمر، منظمة أطباء بلا حدود).
- منظمات التنمية: تركز على المشاريع طويلة الأجل لمكافحة الفقر وتحسين الظروف المعيشية (مثل: كير العالمية، مؤسسة BRAC).
- منظمات حقوق الإنسان: تراقب الانتهاكات وتدافع عن الحريات الأساسية (مثل: منظمة العفو الدولية، الشبكة السورية لحقوق الإنسان).
- منظمات حماية البيئة: تعمل على قضايا مثل تغير المناخ، والحفاظ على التنوع البيولوجي (مثل: الصندوق العالمي للطبيعة، جرينبيس).
- منظمات الصحة العامة: تركز على مكافحة الأمراض وتحسين النظم الصحية (مثل: مؤسسة بيل وميليندا غيتس، أطباء العالم).
- منظمات تعزيز الحكم الرشيد والديمقراطية: تعمل على الشفافية ومكافحة الفساد ومراقبة الانتخابات (مثل: الشفافية الدولية، المعهد الوطني الديمقراطي). (فاكيل، 1997)

### 4- التصنيف حسب المستوى التشغيلي:

- أ. المنظمات الشعبية/القاعدية: (Grassroots Organizations)  
تعمل على المستوى المحلي جدًا، ويرتبط عضويتها بالأشخاص الذين تخدمهم مباشرة (مثل: تعاونيات المزارعين). (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003)
- ب. منظمات الدعم الوسيطة: (Intermediary Support Organizations)  
لا تعمل مباشرة مع المجتمعات المستهدفة، بل تقدم الدعم (التمويل، التدريب، الخبرة الفنية) للمنظمات الأصغر حجمًا والقاعدية. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003)

### 5- التصنيف حسب المصادر التمويلية والاستقلالية:

- منظمات قائمة على العضوية: تعتمد على اشتراكات أعضائها (مثل: نادي سيررا).
- منظمات تعتمد على التبرعات العامة: تجمع التبرعات من الأفراد (مثل: العديد من المنظمات الخيرية).

- منظمات تعتمد على التمويل الحكومي أو الدولي: تحصل على غالبية تمويلها من الحكومات أو الوكالات الدولية) مثل: المنظمات العاملة في مجال التنمية. (كولي وألكسندر، رون، 2003)

## 2.5 نماذج ومعايير تقييم أداء المنظمات غير الحكومية

### النماذج النظرية للتقييم:

- 1- نموذج الإدارة بالنتائج (Results-Based Management): التحول من قياس "الأنشطة" و"المخرجات" إلى قياس "النتائج" و"الأثر".
- 2- نموذج تقييم الأثر (Impact Evaluation Model): شرح مرتكزاته الخمسة:

- المدخلات (Inputs): الموارد (بشرية، مالية، مادية).
- الأنشطة (Activities): الإجراءات والعمليات المنفذة.
- المخرجات (Outputs): النتائج المباشرة للأنشطة (عدد المستفيدين، الخدمات المقدمة).
- النتائج (Outcomes): الآثار المتوسطة المدى (تغير في المعرفة، السلوك، الظروف).
- الأثر (Impact): التغير طويل المدى والإيجابي في حياة المجتمع (World Bank, 2004).

## 2.6 المعايير الأساسية للتقييم:

- 1- معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة: فعالية مجلس الإدارة، وضوح الهياكل والسياسات.
- 2- معايير الشفافية المالية والمحاسبية: الإفصاح عن التقارير المالية المدققة، معقولية النفقات الإدارية.
- 3- معايير الفعالية والتأثير: مدى تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة ذات الأثر المستدام
- 4- معايير الكفاءة: الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أقصى ناتج ممكن.
- 5- معايير المساءلة (Accountability): المساءلة تجاه المانحين، المساءلة تجاه المستفيدين (وهي الأهم وغالباً الأكثر إهمالاً)، والمساءلة تجاه المجتمع والقوانين. Edwards, M., & Hulme, D. (Eds.). (1996)

### معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة:

الحوكمة هي مجموعة القواعد والعمليات التي يتم من خلالها إدارة المنظمة ومراقبتها. المعايير تشمل:

- 1- وضوح الهيكل التنظيمي: وجود لوائح داخلية واضحة تحدد صلاحيات مجلس الإدارة والمدير

التنفيذي.

- 2- فعالية مجلس الإدارة: أن يكون المجلس مستقلاً وفعالاً ويوفر الإشراف الاستراتيجي.
- 3- السياسات الداخلية: وجود سياسات واضحة للموارد البشرية، المشتريات، ومكافحة الفساد. (Edwards, Michael, Hulme,1996)

#### معايير الشفافية المالية والمحاسبية:

- 1- الإفصاح المالي الكامل: نشر التقارير المالية المدققة سنويًا بشكل علني.
- 2- الامتثال للمعايير المحاسبية: استخدام معايير محاسبية معترف بها (كالمعايير الدولية).
- 3- تخصيص التكاليف: أن تكون نسبة التكاليف الإدارية من إجمالي الميزانية معقولة وواضحة (عادة ما تكون معيارًا تحت 20% كحد أقصى مقبول، لكنه يختلف حسب طبيعة العمل).

#### معايير المساءلة (Accountability):

المساءلة لا تقتصر على المانحين فقط، بل تشمل ثلاث دوائر:

- 1- المساءلة لأعضاء المنظمة والمستفيدين: من خلال آليات للتغذية الراجعة والمشاركة في صنع القرار.
  - 2- المساءلة للموظفين والمتطوعين: من خلال بيئة عمل عادلة وآمنة.
- المساءلة للمانحين والمجتمع ككل: من خلال التقارير العلنية. (Jordan, Tuijl,2006)

#### 2.7 تحديات التقييم في السياق السوري:

تقييم المنظمات غير الحكومية السورية يواجه تحديات فريدة:

- معايير الحوكمة: صعوبة تطبيق هياكل حوكمة سليمة في بيئة غير مستقرة ومهددة بالانقسامات الداخلية والفساد.
- معايير الشفافية المالية: صعوبة التدقيق المالي المستقل بسبب انعدام الأمن ووجود عدة عملات ومشاكل تحويل الأموال.
- معايير الفعالية: كيف تقيس "الفعالية" في ظل استمرار القصف؟ مجرد الوصول إلى الفئة المستهدفة يعتبر نجاحًا.

- معايير المساءلة: المساءلة تجاه المانحين الدوليين غالباً ما تكون أقوى من المساءلة تجاه المجتمعات المحلية المستفيدة، مما يخلق فجوة ويفقد الشرعية المحلية.

## 2.8 أدوات التقييم وتحليل السياق

- 1- أدوات التقييم: الاستبيانات، المقابلات، مجموعات النقاش، تحليل البيانات الثانوية.
- 2- تحليل SWOT كأداة استراتيجية لتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) لأداء المنظمة. (Bryman, A. (2016).
- 3- التحديات الشائعة في التقييم: صعوبة قياس الأثر طويل المدى، تباين معايير المانحين، ضعف أنظمة الرصد والتقييم (M&E) في بعض المنظمات.

### معايير تقييم أداء المنظمات في الدراسات السابقة:

1. (Edwards & Hulme, 1996) ناقش المؤلفان بوضوح إشكالية "الرصاصة السحرية" - أي الاعتقاد الساذج بأن المنظمات غير الحكومية تمتلك حلاً سهلاً لمشاكل التنمية المعقدة حيث دعت الدراسة إلى تبني نظرة شمولية للتقييم تتجاوز مجرد قياس المخرجات (Outputs) إلى قياس النتائج (Outcomes) والأثر (Impact)

قدمت الدراسة الإطار المفاهيمي للدوائر المتعددة للمساءلة: المساءلة لأعضاء المنظمة، المساءلة للعملاء والمستفيدين، المساءلة للموظفين، المساءلة للمانحين، والمساءلة للمجتمع ككل. وأكدت على أن معيار المساءلة للمستفيدين هو الأكثر إهمالاً على الرغم من كونه الأكثر أهمية.

حيث وضعت هذه الدراسة حجر الأساس لفهم أن تقييم فعالية البرنامج لا ينفصل عن تقييم هياكل الحوكمة والمساءلة داخل المنظمة نفسها.

2. (Ebrahim, 2002) ذهبت هذه الدراسة إلى أعماق من المؤشرات الكمية لاستكشاف العوامل النوعية التي تحدد الأداء. ربطت بين معايير الحوكمة الداخلية (مثل الشفافية في التواصل، المشاركة في صنع القرار) وبناء الثقة داخل المنظمة ومع المجتمع المحلي، واعتبرت ذلك مؤشراً رئيسياً على الفعالية.

حيث وجدت أن المنظمات التي تتبنى أنماط حوكمة تشاركية وشاملة تكون أكثر قدرة على بناء الثقة، وبالتالي تكون برامجها أكثر استدامة وتأثيراً أضافت بعداً نوعياً ومجتمعياً لمعايير التقييم، مؤكدة أن المعايير الميكانيكية وحدها غير كافية.

3. (Bradford, 2014) ركزت هذه الدراسة على الدور التنظيمي للهيئات الرقابية في تعزيز معايير الحوكمة والشفافية. حددت مجموعة من معايير الحوكمة الرشيدة التي يجب على مجالس الإدارة الالتزام بها، مثل: الفصل بين السلطات، استقلالية مجلس الإدارة، وجود سياسات واضحة لإدارة المخاطر ومنع تضارب المصالح. أكدت على أن الشفافية المالية (نشر التقارير المالية المدققة بشكل علني وسهل الفهم) هي الركيزة الأساسية لبناء ثقة المانحين والجمهور، وهي مسؤولية مباشرة لمجلس الإدارة، قدمت إطاراً عملياً للمنظمات غير الحكومية لتحسين هياكلها ولوائحها الداخلية.

4. منظمة "المساءلة الآن (Accountable Now)" ومبادئ المساءلة: هي مبادرة تطبيقية عالمية تتبناها منظمات غير حكومية كبرى مثل Oxfam و Plan International. قدمت إطاراً متكاملًا للتقييم الذاتي تشمل جميع المعايير: الحوكمة، المساءلة، الالتزام، الشفافية المالية والفعالية، الكفاءة.

تمثل هذه المبادرة أفضل الممارسات العملية في مجال التقييم الشامل، حيث تدفع المنظمات للالتزام بمعايير عالية ونشر تقارير عنها سنوياً.

5. (Guggenheim, Rog, 2010) تناولت هذه الدراسة التحدي الأكبر في التقييم: قياس الأثر طويل المدى حيث استخدام مؤشرات وكيلة (Proxy Indicators) كمعيار عملي لقياس الفعالية عندما يكون قياس الأثر المباشر صعباً أو مكلفاً. بدلاً من قياس "تحسين المستوى المعيشي" (وهو أمر معقد)، يمكن قياس مؤشرات وكيلة مثل "عدد الأسر التي تتبنى تقنية زراعية محسنة" أو "عدد الأشخاص الذين حصلوا على هوية قانونية" (كشرط للوصول إلى الخدمات) كما يمكن لمؤشرات الوكيلة المصممة بعناية أن توفر بيانات قوية وذات مصداقية عن التقدم نحو تحقيق النتائج، مما يعزز من مساءلة المنظمة عن فعالية برامجها. قدمت هذه الدراسة حلاً مبتكراً وتطبيقياً لإشكالية قياس الأثر، خاصة في البرامج التنموية المعقدة.

5. (البنك الدولي، 2018) ركزت هذه الدراسة على التحديات الخاصة في تطبيق معايير التقييم في بيئة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، حيث حلت الدراسة معوقات تطبيق معايير الحوكمة والشفافية، مثل القيود القانونية، الخوف من التدقيق الحكومي، وهيمنة النموذج العائلي على إدارة بعض المنظمات.

أوصت هذه الدراسة بتبني معايير "متناسبة مع السياق"، مثل تطوير مدونات سلوك أخلاقي داخلية كخطوة أولى نحو الشفافية الكاملة، وتعزيز المساءلة الداخلية قبل الخارجية في البيئات المقيدة وقدمت منظوراً واقعياً يقر بأن تطبيق المعايير العالمية يحتاج إلى تكييف ليتناسب مع التحديات السياسية والثقافية المحددة.

من خلال استعراض هذه الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدة استنتاجات رئيسية:

1. الترابط العضوي: معايير التقييم (الحوكمة، الشفافية، الفعالية، الكفاءة، المساءلة) مترابطة بشكل عضوي. لا يمكن تقييم فعالية برنامج بمعزل عن حوكمة المنظمة المقدمة له أو شفافيته المالية.
  2. التحول من المخرجات إلى الأثر: هناك إجماع في الأدبيات على ضرورة تطوير أدوات لقياس الأثر طويل المداد وليس فقط المخرجات المباشرة، مع الاعتراف بصعوبة ذلك واقتراح حلول مثل المؤشرات الوكيلية.
  3. أولوية المساءلة للمستفيدين: أكدت الدراسات المؤسسة والمستجدة أن المعيار الحقيقي للنجاح هو مدى مساءلة المنظمة أمام المستفيدين وليس فقط أمام المانحين، وهو ما يتطلب آليات تشاركية في التخطيط والتقييم.
  4. التكيف السياقي: تختلف آليات وتطبيقات هذه المعايير حسب السياق. فما يصلح في بيئة أوروبية قد لا ينطبق مباشرة على بيئة في الشرق الأوسط أو إفريقيا، مما يستدعي تطوير أطر مرنة.
  5. الدور التكاملية: التقييم الفعال هو عملية مستمرة وليست حدثاً لمرة واحدة، ويدمج بين التقييم الذاتي، تقييم الأقران، والتقييم الخارجي لضمان الموضوعية والشفافية.
- وبالتالي، فإن بناء نظام قوي لتقييم برامج المنظمات غير الحكومية يعتمد على تبني نظرة شمولية تستند إلى هذه المعايير المتكاملة، مع التكيف مع الواقع العملي والسياسي المحلي الذي تعمل فيه.
- 2.9 السياق السوري - المنظمات غير الحكومية بين الإغاثة وبناء الدولة:**

الخلفية التاريخية والسياسية: القمع الشديد قبل 2011. الانفجار في عدد المنظمات مع اندلاع الثورة والنزاع. تفتت السيادة وتعدد السلطات المشرفة (نظام الأسد، المعارضة، الإدارة الذاتية).

### التحول في الدور:

- من الإغاثة إلى بناء الدولة (دون دولة): قيام المنظمات غير الحكومية بوظائف شبه دولة (إدارة خدمات الصحة، التعليم، المياه) في المناطق الخارجة عن سيطرة النظام.
  - التحديات الفريدة: تسييس المساعدات، انعدام الأمن، تشريعات مقيدة (قانون 2023)، تبعية التمويل الخارجي، اقتصاد الحرب.
- تقييم الأداء في سياق معقد:** تطبيق معايير التقييم يصطدم بتحديات وجودية. تصبح معايير مثل "الوصول" و"البقاء" و"المرونة" مؤشرات على النجاح بقدر ما تكون "الكفاءة" و"الفعالية". ضعف المساءلة تجاه المستفيدين مقابل مساءلة قوية للمانحين الدوليين.

## 2.10 تحليل (SWOT) لتقييم عمل برامج المنظمات غير الحكومية في سوريا:

يعمل قطاع المنظمات غير الحكومية في سوريا ضمن أحد أكثر البيئات تعقيداً وتحدياً في العالم. يتميز هذا القطاع بمرونة وقدرة على الوصول غير مسبوق، ولكنه يعاني في نفس الوقت من قيود سياسية وأمنية بالغة، وتحديات في التمويل والاستدامة. يهدف هذا التحليل إلى تقييم العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات) التي تؤثر على فعالية برامجها.

### أولاً: العوامل الداخلية

#### 1- نقاط القوة (Strengths)

- المرونة والقدرة على التكيف مع السياق المتغير: طورت المنظمات غير الحكومية في سوريا قدرة استثنائية على التكيف مع تطورات الأزمة السريعة، من الاستجابة الطارئة إلى برامج التعافي المبكر والتنمية المستدامة. تستخدم منهجيات مرنة مثل "البرمجة القابلة للتكيف". تشير تقارير الأمم المتحدة ومجموعة العمل الخاصة بسوريا (STC) إلى أن المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية كانت حاسمة في تقديم المساعدة في المناطق التي يصعب الوصول إليها من خلال آليات توزيع مرنة ومحلية.
- المعرفة المحلية والوصول الميداني: تمتلك المنظمات غير الحكومية المحلية (السورية) شبكات وعلاقات مجتمعية عميقة تمكنها من الوصول إلى الفئات الأكثر ضعفاً وتقييم الاحتياجات الحقيقية بفعالية أكبر من الجهات الفاعلة الدولية وحدها.
- تؤكد الدراسات التي أجراها مركز "حماية" ومؤسسات بحثية أخرى أن الشراكات مع المنظمات غير الحكومية المحلية هي المفتاح لضمان استجابة إنسانية فعالة ومراعية للسياق.
- التركيز على التمكين وبناء القدرات: تحولت العديد من المنظمات من تقديم المساعدات العينية فقط إلى برامج تركز على بناء قدرات المجتمع، مثل برامج التدريب المهني، ودعم المشاريع الصغيرة، وتمكين المرأة والشباب مثل "الهلال الأحمر العربي السوري" و "الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر" التي تدمج بين الإغاثة والتنمية.

#### 2- نقاط الضعف (Weaknesses)

- ضعف التنسيق والتكامل بين المنظمات: يؤدي تعدد الجهات الفاعلة (دولية، محلية، إغاثية، تنموية) إلى ازدواجية في الجهود، وتضارب في الأولويات، وهدر للموارد. تعاني آلية التنسيق الإنسانية من فجوات كبيرة.

أشارت تقييمات "مكتب الأمم المتحدة لخدمات الرقابة الداخلية (OIOS)" و "لجنة التقييم المشتركة (JET)" إلى تحديات كبيرة في تنسيق العمليات عبر الحدود وعبر الخطوط داخل سوريا.

- قصور في الرصد والتقييم والمساءلة: (MEAL) تعاني العديد من المنظمات من ضعف في أنظمة الرصد والتقييم، مما يحد من قدرتها على قياس الأثر الحقيقي لبرامجها بشكل كمي ونوعي. كما أن آليات الشكاوى والمشاركة المجتمعية غالباً ما تكون غير كافية، تشير دراسات حالة من قبل منظمات مثل "منظمة الشفافية الدولية" إلى مخاطر الفساد وضعف المساءلة في البيئات الإنسانية المعقدة مثل سوريا.

- الاعتماد الشديد على التمويل الخارجي وعدم الاستقرار المالي: تجعل طبيعة التمويل قصير الأجل والمشروط بالجهات المانحة عملية التخطيط طويل الأمد شبه مستحيلة، مما يهدد استدامة البرامج، كما يحذر "التقرير الإنساني السنوي" الصادر عن OCHA بشكل متكرر من نقص التمويل المزمّن وأثره على استمرارية الخدمات الأساسية مثل الصحة والتعليم.

## ثانياً: العوامل الخارجية

### 1- الفرص (Opportunities)

- التحول نحو برامج التعافي المبكر وبناء القدرة على الصمود: مع استمرار الأزمة، تبرز فرصة ذهبية للمنظمات للانتقال من الإغاثة الطارئة إلى برامج أكثر استدامة تدعم سبل العيش، وإعادة تأهيل البنية التحتية الأساسية، والخدمات المجتمعية إن استراتيجيات وكالات الأمم المتحدة مثل (UNDP) ووزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID) التي تدمج نهج "الاستعداد للتنمية" في عملها في سوريا.
- تطوير الشراكات مع القطاع الخاص السوري: يمكن للمنظمات غير الحكومية الاستفادة من خبرات وموارد القطاع الخاص السوري (ما تبقى منه) في مجالات مثل سلسلة التوريد، والتدريب التقني، وخلق فرص العمل، مما يعزز الاستدامة المحلية.
- الاستفادة من الابتكار التكنولوجي: يمكن للتقنيات مثل التحويلات النقدية عبر الهاتف المحمول، والرصد عن بُعد، والمنصات التعليمية الإلكترونية أن تزيد من كفاءة البرامج ووصولها، خاصة في

ظل قيود الحركة .تستخدم منظمات مثل "اللجنة الدولية للصليب الأحمر" و "برنامج الأغذية العالمي" أنظمة الدفع الإلكتروني على نطاق واسع في سوريا.

## 2- التهديدات (Threats) :

- القيود السياسية والأمنية والبيئة التشغيلية المقيدة :تعرض الجهات الفاعلة في النزاع قيوداً صارمة على وصول المساعدات، وتستخدم "تسييس المساعدات" كأداة حرب. تشكل الهجمات على العاملين في المجال الإنساني وعمليات الخطف تهديداً مستمراً.
- الانهيار الاقتصادي والأزمة الإنسانية المتفاقمة :يؤدي التضخم المفرط، وانهيار العملة، والعقوبات الاقتصادية إلى زيادة حدة الاحتياجات الإنسانية بشكل أسرع من قدرة المنظمات على الاستجابة، مما يجعل جهودها غير كافية.
- إرهاب المانحين وتراجع التمويل: مع استمرار الأزمة لأكثر من عقد، وبرزت أزمات إنسانية جديدة في العالم، بدأ "إرهاب المانحين" يظهر، مما يهدد بتراجع التمويل المخصص للأزمة السورية. تشير البيانات الصادرة عن "مفوضية الأمم المتحدة السامية لشؤون اللاجئين (UNHCR) و" OCHA التي تشير إلى أن خطة الاستجابة الإنسانية لسوريا لم تحصل سوى على جزء بسيط من التمويل المطلوب في السنوات الأخيرة.

## الخاتمة:

ختاماً، تؤكد هذه الدراسة أن تقييم برامج المنظمات غير الحكومية في سوريا يتطلب نظرة شمولية تستوعب التناقضات والتعقيدات التي تواجه عملها. فمن ناحية، أظهرت هذه المنظمات مرونة استثنائية ومعرفة محلية عميقة مكنتها من الوصول إلى الفئات الأكثر ضعفاً وتقديم خدمات حيوية في ظروف بالغة الصعوبة، مستفيدة من التراكم التاريخي والتحويلات العالمية التي شكلت مفهوم العمل غير الحكومي. ومن ناحية أخرى، فإنها تواجه تحديات بنيوية حادة، أبرزها ضعف أنظمة الحوكمة والمساءلة، والاعتماد شبه الكلي على التمويل الخارجي قصير الأجل، والافتقار إلى استراتيجيات واضحة للانتقال من الإغاثة إلى التنمية، ناهيك عن القيود السياسية والأمنية التي تشكل تهديداً وجودياً لعملها.

تكمن المفارقة الأساسية في أن قوة هذه المنظمات وتأثيرها - خاصة الدولية منها - جعلتها تتحول إلى "مقاولين من الباطن" لأجندات المانحين، مما أضعف مساءلتها أمام المجتمعات المحلية التي من المفترض أن تخدمها، وهو ما يناقض الجوهر الأساسي لاستقلاليتها. لذلك، فإن المعادلة الأصعب

التي تواجهها هي كيفية موازنة المساءلة بين المانحين من جهة والمستفيدين والمجتمع المحلي من جهة أخرى.

في الختام، يمكن القول إن مستقبل دور المنظمات غير الحكومية في سوريا مرهون بقدرتها على تبني نموذج متكامل يجمع بين الكفاءة التشغيلية والفعالية البرمجية، تحت مظلة من الحوكمة الرشيدة والشفافية المالية، مع إعطاء أولوية مطلقة لتعزيز مساءلتها المجتمعية، يمكنها أن تتحول من مجرد مستجيب للأزمات إلى شريك فاعل في بناء مستقبل أكثر استقراراً واستدامة لسوريا.

## الإطار العملي

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

#### تمهيد:

سيقوم الباحث في هذا الفصل بالاستفادة من الدراسة النظرية والقيام بدراسة ميدانية وعرض نتائج هذه الدراسة باستخدام الوسائل الإحصائية. حيث سيبدأ الباحث بعرض لمحة عن الجمعية الشبابية السورية للتنمية والتي تم اختيارها كعينة للدراسة ثم ننقل إلى التحليل الوصفي وتحليل اختبار الفرضيات ثم عرض النتائج والتوصيات.

الجمعية الشبابية السورية للتنمية جمعية مرخصة ومشهرة بقرار وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل رقم 1163 تاريخ 2014/7/21 ونطاق عملها جميع أنحاء الجمهورية العربية السورية. سيتم توزيع الاستبيان على جميع المستويات الإدارية في الجمعية الشبابية السورية للتنمية.

#### 1.3 منهجية الدراسة وأدوات وأساليب التحليل:

لاختبار مدى تطبيق معايير تقييم أداء المنظمات غير الحكومية (الحوكمة و الإدارة الرشيدة، الشفافية المالية والمحاسبية، الكفاءة التشغيلية، المساءلة، الفعالية و التأثير) ولضمان رؤية مجتمع البحث في إطار شبكة من العلاقات المتداخلة، فقد تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي في جمع البيانات الميدانية، وذلك لتوصيف خصائص المشكلة وتفسيرها وتحديد علاقتها بمختلف المتغيرات المرتبطة بها، ولكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة ليصار إلى تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل إشكالية الدراسة وتسلط الضوء عليها بشكل صحيح.

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبيان، وتم استخدام عدد من الأساليب في تحليل البيانات وقد تمت معالجة البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات باستخدام برنامج SPSS، لإيجاد ماهية العلاقة بين المتغيرات وثبات الفرضيات أو نفيها، حيث سيتم التطرق إلى ما يلي:

1. معامل كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
2. اختبار الصدق والثبات.
3. اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات.
4. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
5. اختبار أبعاد المتغيرات باستعمال (One Sample Test).

### 2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد العاملين في كافة المستويات الوظيفية في الجمعية الشبابية السورية للتنمية والبالغ عددهم (120)، حيث يتوزع المجتمع على النحو التالي: مدير /رئيس قسم (15) منسق برامج (10) موظف ميداني (80) مسؤول مالي /إداري (15) أما عينة الدراسة فتم تحديدها بشكل عشوائي من العاملين في الجمعية الشبابية السورية للتنمية في كافة المستويات الإدارية.

تم حساب حجم العينة حسب معامل ثامبسون (عينة عشوائية) وعدد الاستبيانات المطلوبة هو (92) وقد تم توزيع (120) استبانة على كامل مجتمع البحث وتم استرجاع ما مجمله (89) استبانة صالحة للدراسة بنسبة استجابة بلغت (74.2%) إذ خضعت بكاملها للتحليل الإحصائي.

### 3.3 أدوات جمع البيانات:

#### 1.3.3 الإستبانة:

تم تطوير استبانة خاصة بأهداف الدراسة، وذلك بهدف دراسة (تطبيق الحوكمة في برامج عمل المنظمات غير الحكومية) لدى الجمعية الشبابية السورية للتنمية.

وتتألف الاستبانة من المحاور التالية:

#### جدول رقم (1) محاور الاستبانة

عدد العبارات	المحور
5	الحوكمة
5	الشفافية المالية والمحاسبية
5	الفعالية والتأثير
5	الكفاءة
5	المساءلة

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبانة كما في الجدول:

#### جدول (2) مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

كما تم تحديد طول الفئات في مقياس ليكارت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) (أكبر قيمة في تدرج المقياس - أقل قيمة في تدرج المقياس)، وطول الفئة = المدى / عدد فئات المقياس) أي  $0.80=5/4$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة)، ويصبح التوزيع كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (3) طول الفئات في مقياس ليكارت**

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل له	التقييم / مستوى الاتفاق
من 1-1.79	من 20%-36%	منخفضة جداً
أكبر من 1.80-2.59	أكبر من 36%-52%	منخفضة
أكبر من 2.60-3.39	أكبر من 52%-68%	متوسطة
أكبر من 3.40-4.19	أكبر من 68%-84%	عالية
أكبر من 4.20-5	أكبر من 84%-100%	عالية جداً

### 2.3.3 ثبات وصدق الأداة:

للحكم على ثبات وصدق الاستبانة قامت الباحثة باعتماد الأساليب التالية:

أ. **صدق المحكمين:** عرض الباحث الاستبيان على الدكتور المشرف وبعض الإخصائيين في مجال الموارد البشرية من أكاديميين وتنفيذيين، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء الاقتراحات المقدمة من قبل المشرف لتصبح بشكلها الحالي.

ب. **ثبات أداة القياس:** سيتم اختبار ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث تتراوح قيمة المعامل بين [0-1] وكلما اقتربت القيمة من الواحد دللت على وجود ثبات عالي وكلما اقتربت من الصفر دللت على عدم وجود ثبات.

**جدول رقم (4) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ**

الأبعاد	عدد البنود	معامل ألفا
الحوكمة	5	0.963
الشفافية المالية والمحاسبية	5	0.903

0.912	5	الفعالية والتأثير
0.899	5	الكفاءة
0.900	5	المساءلة
0.962	25	الثبات العام للاستبيان

يعكس جدول تحليل الثبات نتائج استثنائية تبرز موثوقية الاستبيان المستخدم في تقييم تطبيق معايير أداء المنظمات ببرامج عمل المنظمات غير الحكومية. حيث سجل معامل ألفا كرونباخ للاستبيان بأكمله قيمة مرتفعة بلغت 0.962، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز ودرجة عالية من الموثوقية. كما أظهرت الأبعاد الخمسة المكونة للاستبيان قيماً متفوقة تجاوزت جميعها حاجز 0.899، حيث تصدر بعد "الحوكمة" القائمة بقيمة 0.963، تلاه "الفعالية والتأثير" بـ 0.912، ثم "الشفافية المالية والمحاسبية" بـ 0.903، و"المساءلة" بـ 0.900، وأخيراً "الكفاءة" بـ 0.899. هذه النتائج المتجانسة تؤكد تماسك البنود ضمن كل بعد ووضوح المفاهيم المقاسة، مما يعزز مصداقية الأداة وقدرتها على قياس مفاهيم الحوكمة بدقة في سياق المنظمات غير الحكومية. كما تدعم هذه الدرجات العالية من الثبات صحة التحليلات الإحصائية اللاحقة وتضفي قوة على الاستنتاجات البحثية، كما تفتح المجال لاستخدام الأداة في تقييمات مماثلة أو دراسات مقارنة مستقبلية.

**ج. صدق الاتساق الداخلي:** ويتم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الخمسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الأسئلة. وبالعودة إلى نتائج تحليل الارتباط لكل محور في جداول التحليل نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل محور من المحاور الـ (5) والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

وعليه فإن جميع فقرات كل محور متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لكل محور، وبالتالي ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي كما سبق يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي.

جدول رقم ( 5 ) تحليل ارتباط بيرسون لمؤشرات محور الحوكمة

		Correlations					
		المحور 1	أفهم بوضوح تسلسلي الهرمي وموقعي في الهيكل التنظيمي	توجد لوائح وسياسات داخلية مكتوبة وواضحة لجميع.	يتم تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل دوري.	توجد سياسة فعالة لإدارة وتحديد تضارب المصالح.	يتم عقد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل منتظم ودوري.
المحور 1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .757** .000 89	.757** .000 89	.806** .000 89	.845** .000 89	.739** .000 89	.871** .000 89
أفهم بوضوح تسلسلي الهرمي وموقعي في الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.757** .000 89	1 .000 89	.473** .000 89	.501** .000 89	.429** .000 89	.648** .000 89
توجد لوائح وسياسات داخلية مكتوبة وواضحة للجميع.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.806** .000 89	.473** .000 89	1 .000 89	.644** .000 89	.558** .000 89	.593** .000 89
يتم تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل دوري.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.845** .000 89	.501** .000 89	.644** .000 89	1 .000 89	.531** .000 89	.683** .000 89
توجد سياسة فعالة لإدارة وتحديد تضارب المصالح.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.739** .000 89	.429** .000 89	.558** .000 89	.531** .000 89	1 .000 89	.522** .000 89
يتم عقد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل منتظم ودوري.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.871** .000 89	.648** .000 89	.593** .000 89	.683** .000 89	.522** .000 89	1 .000 89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبين تحليل الارتباط وجود علاقات قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية عالية بين جميع مؤشرات الحوكمة المدرجة والمحور الرئيسي الذي يمثل البعد الكلي لها. حيث يبرز ارتباطاً استثنائياً بين انتظام عقد اجتماعات مجلس الإدارة ومستوى الحوكمة الكلي، يليه ارتباط قوي مع ممارسة تقييم أداء المجلس والإدارة التنفيذية بشكل دوري. كما تُظهر النتائج تماسكاً داخلياً ملحوظاً بين المؤشرات الفرعية نفسها، مثل العلاقة الواضحة بين وجود لوائح وسياسات مكتوبة وبين تطبيق آليات تقييم الأداء. هذه الشبكة المتينة من العلاقات المتبادلة تؤكد أن عناصر الحوكمة لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتكامل وتتعاقد لتشكل نسيجاً واحداً، مما يعزز مصداقية النتائج ويدعم فرضية أن هذه المؤشرات مجتمعة تقيس فعلاً البناء الموحد لمفهوم الحوكمة في المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم ( 6 ) تحليل ارتباط بيرسون لاختبار صدق الاتساق الداخلي لمؤشرات الشفافية المالية والمحاسبية

Correlations							
							تخضع الممارسات المالية والمشتريات في المنظمة لرقابة وتدقيق داخلي فعال، وتوجد آليات لمنع تضارب المصالح.
		المحور 2	توجد سياسة مكتوبة وتنشر المنظمة تقاريرها المالية المدققة سنوياً بشكل علني.	تتبع المنظمة نظاماً محاسبياً متطوراً وواضحاً.	يتم الإفصاح عن جميع مصادر التمويل والجهات المانحة.		
المحور 2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .854** .000 89	.854** .000 89	.891** .000 89	.892** .000 89	.783** .000 89	.825** .000 89
تنشر المنظمة تقاريرها المالية المدققة سنوياً بشكل علني.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.854** .000 89	1 .000 89	.728** .000 89	.676** .000 89	.634** .000 89	.583** .000 89
توجد سياسة مكتوبة وواضحة لتحديد وتبرير المصاريف الإدارية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.891** .000 89	.728** .000 89	1 .000 89	.778** .000 89	.567** .000 89	.712** .000 89
تتبع المنظمة نظاماً محاسبياً متطوراً وواضحاً.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.892** .000 89	.676** .000 89	.778** .000 89	1 .000 89	.599** .000 89	.735** .000 89
يتم الإفصاح عن جميع مصادر التمويل والجهات المانحة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.783** .000 89	.634** .000 89	.567** .000 89	.599** .000 89	1 .000 89	.502** .000 89
تخضع الممارسات المالية والمشتريات في المنظمة لرقابة وتدقيق داخلي فعال، وتوجد آليات لمنع تضارب المصالح.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.825** .000 89	.583** .000 89	.712** .000 89	.735** .000 89	.502** .000 89	1 89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول ترابطاً قوياً جداً بين جميع مؤشرات الشفافية المالية والمحاسبية (المحور الثاني). حيث يرتبط المحور الكلي ارتباطاً وثيقاً بوجود نظام محاسبي متطور (0.892) وسياسة مكتوبة للمصاريف الإدارية (0.891)، مما يشير إلى أن هذه

المؤشرات تشكل معاً بنية متماسكة تعكس مستوى الشفافية في المنظمة. جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية قوية (0.000)، مما يؤكد أن الترابط حقيقي وليس عشوائياً، وأن تطبيق أي من هذه الممارسات يميل إلى أن يصاحبه تطبيق للممارسات الأخرى، مما يعزز من فعالية نظام الحوكمة المالي بشكل عام.

### جدول رقم ( 7 ) تحليل ارتباط مؤشرات الفعالية والتأثير لاختبار تماسكها واتساقها الداخلي

Correlations						
		تحقق برامج المنظمة الأهداف المخطط لها ضمن الإطار الزمني المحدد.	تقيس المنظمة الأثر طويل المدى لبرامجها على المجتمع المحلي.	تصل خدمات البرامج إلى الفئات المستهدفة الأكثر احتياجاً.	توجد آلية واضحة لتقييم نتائج ومخرجات البرامج.	تترك برامج المنظمة أثراً إيجابياً مستداماً بعد انتهاء التمويل.
المحور 3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .818** 89	.881** .000 89	.895** .000 89	.838** .000 89	.876** .000 89
تحقق برامج المنظمة الأهداف المخطط لها ضمن الإطار الزمني المحدد.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.818** .000 89	1 .681** 89	.623** .000 89	.598** .000 89	.636** .000 89
تقيس المنظمة الأثر طويل المدى لبرامجها على المجتمع المحلي.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.881** .000 89	.681** .000 89	1 .708** 89	.652** .000 89	.743** .000 89
تصل خدمات البرامج إلى الفئات المستهدفة الأكثر احتياجاً.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.895** .000 89	.623** .000 89	.708** .000 89	1 .728** 89	.807** .000 89
توجد آلية واضحة لتقييم نتائج ومخرجات البرامج.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.838** .000 89	.598** .000 89	.652** .000 89	.728** .000 89	1 .608** 89
تترك برامج المنظمة أثراً إيجابياً مستداماً بعد انتهاء التمويل.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.876** .000 89	.636** .000 89	.743** .000 89	.807** .000 89	.608** .000 89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يكشف تحليل الارتباط عن تماسك قوي بين مؤشرات الفعالية والتأثير (المحور الثالث). حيث يرتبط البعد الكلي ارتباطاً وثيقاً جداً بوصول الخدمات لأكثر الفئات احتياجاً (معامل 0.895) وقياس الأثر طويل المدى (0.881) وتحقيق

الاستدامة (0.876). تشير قوة هذه العلاقات إلى أن هذه المؤشرات مجتمعة تقيس جوهر فعالية البرامج وتأثيرها في المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم ( 8 ) مصفوفة ارتباط بيرسون بين فقرات محور الكفاءة والدرجة الكلية للمحور

Correlations							
		المحور 4	تستخدم المنظمة مواردها (بشرية، مالية، مادية) بشكل أمثل	يتم تنفيذ الأنشطة بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة.	توجد أنظمة داخلية لمراقبة الجودة وتقليل الهدر.	يتم إنجاز المهام والمشاريع في الوقت المحدد.	تعمل المنظمة على تبسيط الإجراءات الإدارية لتحسين الإنتاجية.
المحور 4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .811** .000 89	.811** .000 89	.842** .000 89	.883** .000 89	.841** .000 89	.849** .000 89
تستخدم المنظمة مواردها (بشرية، مالية، مادية) بشكل أمثل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.811** .000 89	1 .562** .000 89	.562** .000 89	.660** .000 89	.524** .000 89	.646** .000 89
يتم تنفيذ الأنشطة بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.842** .000 89	.562** .000 89	1 .738** .000 89	.738** .000 89	.662** .000 89	.607** .000 89
توجد أنظمة داخلية لمراقبة الجودة وتقليل الهدر.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.883** .000 89	.660** .000 89	.738** .000 89	1 .682** .000 89	.682** .000 89	.632** .000 89
يتم إنجاز المهام والمشاريع في الوقت المحدد.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.841** .000 89	.524** .000 89	.662** .000 89	.682** .000 89	1 .720** .000 89	.720** .000 89
تعمل المنظمة على تبسيط الإجراءات الإدارية لتحسين الإنتاجية.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.849** .000 89	.646** .000 89	.607** .000 89	.632** .000 89	.720** .000 89	1 89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يُظهر تحليل الارتباط ترابطاً قوياً جداً بين مؤشرات الكفاءة (المحور الرابع) وبعدها الكلي. حيث يرتبط البعد العام ارتباطاً وثيقاً بوجود أنظمة لمراقبة الجودة وتقليل الهدر (معامل 0.883)، وتبسيط الإجراءات (0.849)، وتنفيذ الأنشطة بتكلفة منخفضة (0.842). هذه العلاقات القوية تؤكد أن عناصر الكفاءة تعمل بشكل متكامل ومنسجم داخل المنظمات غير الحكومية.

جدول رقم ( 9 ) مصفوفة ارتباط بيرسون بين فقرات محور المساءلة والدرجة الكلية للمحور

Correlations							
		المحور5	توجد آلية واضحة ومعلنة لتحديد المسؤوليات وتحمل نتائج القرارات (سواء الإيجابية أو السلبية).	تُطبق المنظمة عقوبات أو إجراءات تصحيحية محددة في حال التقصير أو الانحراف عن السياسات والمعايير المتفق عليها.	تخضع أدوار ومسؤوليات المديرين والموظفين الرئيسيين لتقييم دوري واضح بناءً على مؤشرات أداء موضوعية.	تتحمل الإدارة العليا مسؤولية علنية عن فشل البرامج أو حدوث مخالفات في نطاق عملها.	تلتزم المنظمة بالقوانين المحلية والدولية
المحور5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .885** 89	.885** .000 89	.828** .000 89	.913** .000 89	.796** .000 89	.807** .000 89
توجد آلية واضحة ومعلنة لتحديد المسؤوليات وتحمل نتائج القرارات (سواء الإيجابية أو السلبية).	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.885** .000 89	1 .000 89	.673** .000 89	.792** .000 89	.587** .000 89	.699** .000 89
تُطبق المنظمة عقوبات أو إجراءات تصحيحية محددة في حال التقصير أو الانحراف عن السياسات والمعايير المتفق عليها.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.828** .000 89	.673** .000 89	1 .000 89	.725** .000 89	.545** .000 89	.538** .000 89
تخضع أدوار ومسؤوليات المديرين والموظفين الرئيسيين لتقييم دوري واضح بناءً على مؤشرات أداء موضوعية.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.913** .000 89	.792** .000 89	.725** .000 89	1 .000 89	.666** .000 89	.671** .000 89
تتحمل الإدارة العليا مسؤولية علنية عن فشل البرامج أو حدوث مخالفات في نطاق عملها.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.796** .000 89	.587** .000 89	.545** .000 89	.666** .000 89	1 .000 89	.549** .000 89
تلتزم المنظمة بالأنظمة والقوانين المحلية والدولية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.807** .000 89	.699** .000 89	.538** .000 89	.671** .000 89	.549** .000 89	1 .000 89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يبرز تحليل الارتباط تماسكاً استثنائياً بين مكونات المحور الخامس (المساءلة)، حيث يرتبط البعد الكلي ارتباطاً قوياً جداً بجميع مؤشراتته. يظهر التقييم الدوري لأدوار المديرين والموظفين (معامل 0.913) كأقوى مؤشر على وجود ثقافة المساءلة، يليه وجود آلية واضحة لتحمل نتائج القرارات (0.885). هذه العلاقات القوية تؤكد أن مبادئ المساءلة تتبلور بشكل مترابط في المنظمات غير الحكومية.

### 3.4 عرض وتحليل بيانات الدراسة:

سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة من خلال تحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها الاستبانة الخاصة بالدراسة.

أ. خصائص العينة: تتمثل خصائص العينة بما يلي:

#### 1- حسب الجنس:

جدول رقم ( 10 ) خصائص العينة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أنثى	68	76.4	76.4	76.4
Valid ذكر	21	23.6	23.6	100.0
Total	89	100.0	100.0	

يعكس توزيع الجنس في عينة الدراسة تفوقاً واضحاً للإناث بنسبة 76.4% مقابل 23.6% للذكور، وهو ما يتوافق بشكل إيجابي مع أحد الأهداف الأساسية للجمعية الشبابية السورية للتنمية والمتمثل في "تعزيز دور المرأة وتمكينها لتصبح فاعلة في المجتمع". حيث تشير هذه النسبة المرتفعة إلى نجاح الجمعية في جذب واستقطاب الكوادر النسائية، وخلق بيئة عمل تمكينية لهن، بما يدعم تنفيذ برامجها الموجهة للمرأة. إلا أن هذا التفاوت الكبير يسلط الضوء في الوقت ذاته على تحدٍ مهم يتعلق بتحقيق التوازن في المشاركة والاستفادة، ويفترض ضرورة مراجعة استراتيجيات استهداف الشباب الذكور لتعزيز مشاركتهم، خاصة في ضوء هدف الجمعية المتعلق بـ"خلق فرص عمل للشباب" بشكل عام. وبالتالي، فإن هذه التركيبة تؤكد من جهة قوة حضور البعد النسائي في عمل الجمعية، وتشير من جهة أخرى إلى حاجة ملحة لتصميم مبادرات وبرامج أكثر جاذبية وتناسباً مع احتياجات الشباب الذكور، لضمان شمولية التأثير وتحقيق التنمية المتوازنة.

#### 2- العمر:

جدول رقم ( 11 ) خصائص العينة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 35	55	61.8	61.8	61.8
Valid من 35 - 44 سنة	29	32.6	32.6	94.4
45 سنة فأكثر	5	5.6	5.6	100.0
Total	89	100.0	100.0	

يشير توزيع العينة حسب الفئة العمرية إلى هيمنة واضحة للفئات الشبابية والشابة في التركيبة العمرية للعينة، حيث تُشكّل الفئة الأقل من 35 سنة النسبة الأكبر بنحو 61.8%، وتليها الفئة 35-44 سنة بنسبة 32.6%، بينما لا تتجاوز نسبة من هم في سن 45 عاماً فأكثر 5.6%. هذا التوزيع يتوافق تماماً مع الطبيعة "الشبابية" للجمعية ومجال عملها، كما يعكس نجاحها في استهداف واستقطاب الشباب الذين يمثلون الفئة الأساسية المستهدفة في أهدافها التنموية والتمكينية. يشير هذا التركيب إلى أن الجمعية تمثل بيئة جاذبة للطاقات الشبابية، وقادرة على تفعيل مشاركتهم في برامجها المتنوعة من التعليم والتكوين إلى خلق فرص العمل. ومع ذلك، فإن الانخفاض الملحوظ في نسبة الفئة العمرية الأكبر (45+) قد يُشير إلى حاجة الجمعية لاستشارة الخبرات الأكثر نضجاً أو لدمج الأجيال الأكبر سناً في بعض الجوانب الاستشارية أو التخطيطية، لضمان توازن في الخبرات وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

### 3- الوظيفة:

جدول رقم ( 12 ) خصائص العينة حسب الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير/رئيس	9	10.1	10.1	10.1
منسق برامج	7	7.9	7.9	18.0
Valid موظف ميداني	59	66.3	66.3	84.3
مسؤول مالي/إداري	14	15.7	15.7	100.0
Total	89	100.0	100.0	

يُظهر توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي هيمنة واضحة للموظفين الميدانيين الذين يشكلون النسبة الأكبر بنحو 66.3% من إجمالي المشاركين، مما يعكس الطبيعة التنفيذية والتطبيقية الميدانية لعمل الجمعية الشبابية السورية للتنمية، ويتوافق مع أهدافها العملية في تقديم الخدمات الصحية والتعليمية والمساعدات العينية وإعادة التأهيل. يشير هذا التركيز على المستوى الميداني إلى أن الجمعية تعتمد بشكل أساسي على

الكوادر العاملة في الخطوط الأمامية لتنفيذ برامجها، وهو ما يضيف مصداقية عملية على نتائج التقييم، حيث تعكس الآراء التجارب المباشرة على أرض الواقع. في المقابل، تشكل نسبة المديرين ورؤساء الأقسام 10.1% والمسؤولين الماليين والإداريين 15.7%، مما قد يشير إلى تمثيل محدود للمستويات الإدارية والاستراتيجية العليا في عملية التقييم. هذا التوزيع يبرز أهمية الاستفادة من ملاحظات وتوصيات الكادر الميداني في تطوير السياسات والإجراءات.

#### 4- الخبرة:

جدول رقم ( 13 ) خصائص العينة حسب الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	34	38.2	38.2	38.2
5 - 9 سنوات	37	41.6	41.6	79.8
10 سنوات فأكثر	18	20.2	20.2	100.0
Total	89	100.0	100.0	

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة يكشف عن تنوع معقول في الخبرات المهنية، حيث تتركز النسب الأكبر في فئتي الخبرة المتوسطة (5-9 سنوات) بنسبة 41.6%، والخبرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 38.2%، بينما تمثل فئة الخبرة الأطول (10 سنوات فأكثر) نسبة 20.2%. هذا المزيج يشير إلى أن الجمعية الشبابية السورية للتنمية تجمع بين حيوية وقدرات الشباب قليلي الخبرة الذين يمثلون طاقات متجددة وقابلة للتطوير، وبين الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة الذين يمتلكون المعرفة الكافية لقيادة وتنفيذ البرامج بشكل فاعل. إن وجود شريحة لا بأس بها من ذوي الخبرة الطويلة (20.2%) يوفر عنصر الاستقرار والخبرة التراكمية التي يمكن أن تساهم في التوجيه والإرشاد المؤسسي. هذا التنوع في مستويات الخبرة يُعد ميزة للجمعية، حيث يمكن الاستفادة من الطاقة والابتكار لدى الأقل خبرة، مع الخبرة العملية والإدارية لدى الأكثر خبرة، مما يدعم تحقيق أهدافها التنموية المعقدة والمتعددة الأبعاد.

#### 5- المؤهل العلمي:

جدول رقم ( 14 ) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معهد متوسط فأقل	22	24.7	24.7	24.7
شهادة جامعية	44	49.4	49.4	74.2
دراسات عليا	23	25.8	25.8	100.0
Total	89	100.0	100.0	

يُظهر توزيع المؤهل العلمي للعينة تنوعاً وتعليماً جيداً بين أفرادها، حيث تُشكل الشهادة الجامعية النسبة الأكبر بنحو 49.4%، تليها الدراسات العليا بنسبة 25.8%، ثم المؤهل المتوسط فأقل بنسبة 24.7%. هذا التوزيع يعكس تمتع الجمعية الشبابية السورية للتنمية بكادر تعليمي متعدد المستويات، حيث يضمن الحضور القوي للخريجين الجامعيين (نصف العينة تقريباً) توافر الكفاءات الأكاديمية والمهنية اللازمة لتصميم وتنفيذ البرامج التنموية المتخصصة في مجالات التعليم والصحة والتمكين. كما أن ارتفاع نسبة حملة الدراسات العليا (ربع العينة) يُشير إلى قدرة الجمعية على جذب كفاءات عالية التأهيل، مما يمكنها من الاضطلاع بمهام التخطيط الاستراتيجي والبحث والتقييم المتقدم. في الوقت نفسه، فإن وجود شريحة مهمة من الحاصلين على مؤهلات متوسطة أو أقل (قرابة الربع) يعكس انفتاح الجمعية على مختلف المستويات التعليمية، وهو ما يتوافق مع طبيعة عملها الميداني والشعبي، ويُسهل التواصل مع الفئات المجتمعية المستهدفة بمختلف خلفياتها التعليمية. هذا المزيج التعليمي المتوازن يمثل أرضية خصبة لتحقيق أهداف الجمعية في التثقيف والتدريب وخلق فرص العمل، مع ضمان الجودة الأكاديمية والشمول المجتمعي في آن واحد.

### 3.5 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

#### 1- محور الحوكمة:

جدول رقم ( 15 ) التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور الحوكمة

الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	انحراف معياري	متوسط	العبارة
0.78	10.04	.00	.82	3.88	أفهم بوضوح تسلسلي الهرمي وموقعي في الهيكل التنظيمي
0.81	12.45	.00	.81	4.07	توجد لوائح وسياسات داخلية مكتوبة وواضحة للجميع.
0.74	7.17	.00	.93	3.71	يتم تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل دوري.
0.79	11.99	.00	.76	3.97	توجد سياسة فعالة لإدارة وتحديد تضارب المصالح.
0.77	8.24	.00	.99	3.87	يتم عقد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل منتظم ودوري.
0.78	12.13	.00	.70	3.90	p1

تُظهر نتائج التحليل الوصفي لمحور الحوكمة المؤسسية تقيماً إيجابياً عاماً من قبل أفراد العينة، حيث حصلت جميع المؤشرات على متوسطات مرتفعة تتراوح بين 3.71 و 4.07، مع دلالة إحصائية عالية ( $p=0.00$ ) تؤكد مصداقية هذه التقييمات. تصدر مؤشر "وجود لوائح وسياسات داخلية مكتوبة وواضحة للجميع" أعلى متوسط (4.07)، مما يعكس نجاح الجمعية في تأسيس إطار تنظيمي شفاف ومعلن. بينما جاء مؤشر "تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل دوري" كأدنى متوسط (3.71)، مما يشير

إلى حاجة لتعزيز آليات التقييم المؤسسي. كما أظهرت المؤشرات الأخرى المتعلقة بفهم الهيكل التنظيمي (3.88)، وإدارة تضارب المصالح (3.97)، وانتظام اجتماعات المجلس (3.87) مستويات جيدة من الممارسة. بلغ المتوسط العام للمحور 3.90 بوزن نسبي 78%، مما يعكس إدراكاً واضحاً من الكادر لأهمية ممارسات الحوكمة ويؤكد وجود أساس مؤسسي سليم يمكن البناء عليه لتحقيق مزيد من التطوير، خاصة في مجال تقييم الأداء القيادي.

## 2- محور الشفافية المالية والمحاسبية:

جدول رقم ( 16 ) التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور الشفافية المالية والمحاسبية

الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	انحراف معياري	متوسط	العبرة
0.71	4.92	.00	1.03	3.54	تنشر المنظمة تقاريرها المالية المدققة سنوياً بشكل علني.
0.73	5.99	.00	1.04	3.66	توجد سياسة مكتوبة وواضحة لتحديد وتبرير المصاريف الإدارية
0.76	6.95	.00	1.05	3.78	تتبع المنظمة نظاماً محاسبياً متطوراً وواضحاً.
0.75	6.41	.00	1.07	3.73	يتم الإفصاح عن جميع مصادر التمويل والجهات المانحة.
0.77	8.35	.00	.95	3.84	تخضع الممارسات المالية والمشتريات في المنظمة لرقابة وتدقيق داخلي فعال، وتوجد آليات لمنع تضارب المصالح.
0.74	7.65	.00	.88	3.71	p2

تُظهر نتائج التحليل الوصفي لمحور الشفافية المالية والمحاسبية تقيماً جيداً بشكل عام، وإن كان أقل نسبياً من محور الحوكمة، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.54 و3.84. تصدر مؤشر "خضوع الممارسات المالية والمشتريات لرقابة وتدقيق داخلي فعال" أعلى متوسط (3.84)، مما يعكس ثقة الكادر في فعالية آليات الرقابة الداخلية والامتثال. بينما جاء مؤشر "نشر التقارير المالية المدققة سنوياً بشكل علني" كأدنى متوسط (3.54)، وهو ما قد يشير إلى مجال للتحسين في جانب الإفصاح العلني والشفافية الخارجية. المؤشرات المتعلقة بوضوح سياسة المصاريف الإدارية (3.66)، ووجود نظام محاسبي متطور (3.78)، والإفصاح عن مصادر التمويل (3.73) حصلت على تقييمات إيجابية، مما يؤكد وجود إجراءات مالية مؤسسية. بلغ المتوسط العام للمحور 3.71 بوزن نسبي 74%، مما يشير إلى وعي جيد بأهمية الشفافية المالية، مع الحاجة إلى تعزيز ممارسات الإفصاح العلني والمراجعة الخارجية لتعزيز ثقة المانحين والمجتمع.

## 3- محور الفعالية والتأثير:

جدول رقم ( 17 ) التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور الفعالية والتأثير

الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	انحراف معياري	متوسط	العبرة
--------------	--------	---------------	---------------	-------	--------

0.81	13.67	.00	.73	4.06	تحقق برامج المنظمة الأهداف المخطط لها ضمن الإطار الزمني المحدد.
0.81	12.38	.00	.80	4.04	تقيس المنظمة الأثر طويل المدى لبرامجها على المجتمع المحلي.
0.82	14.41	.00	.74	4.12	تصل خدمات البرامج إلى الفئات المستهدفة الأكثر احتياجاً.
0.80	11.36	.00	.81	3.98	توجد آلية واضحة لتقييم نتائج ومخرجات البرامج.
0.82	14.72	.00	.72	4.12	تترك برامج المنظمة أثراً إيجابياً مستداماً بعد انتهاء التمويل.
0.81	15.38	.00	.65	4.07	p3

تُظهر نتائج التحليل الوصفي لمحور الفعالية والتأثير تقيماً مرتفعاً جداً من قبل أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.98 و4.12، مما يعكس اعتقاداً راسخاً بقدرة برامج الجمعية على تحقيق أهدافها وإحداث أثر إيجابي. تصدر مؤشراً "وصول الخدمات إلى الفئات الأكثر احتياجاً" و"ترك الأثر الإيجابي المستدام" أعلى متوسط (4.12 لكل منهما)، مما يؤكد التزام الجمعية بالتركيز على الفئات المستهدفة وضمان استمرارية التأثير. كما حصلت مؤشرات "تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني" (4.06) و"قياس الأثر طويل المدى" (4.04) على تقييمات ممتازة، مما يعكس كفاءة التخطيط والتنفيذ. بينما جاء مؤشر "وجود آلية واضحة لتقييم النتائج" كأدنى متوسط (3.98)، وهو ما يظل مرتفعاً لكنه يشير إلى إمكانية تعزيز أنظمة التقييم والمتابعة. بلغ المتوسط العام للمحور 4.07 بوزن نسبي 81%، مما يبرز أن الفعالية والتأثير يُعدان من أبرز نقاط قوة الجمعية، ويعكسان نجاحها في ترجمة أهدافها التتموية إلى نتائج ملموسة ومستدامة على أرض الواقع.

#### 4- محور الكفاءة:

جدول رقم ( 18 ) التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور الكفاءة

الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	انحراف معياري	متوسط	العبارة
0.79	9.97	.00	.90	3.96	تستخدم المنظمة مواردها (بشرية، مالية، مادية) بشكل أمثل
0.79	10.93	.00	.82	3.96	يتم تنفيذ الأنشطة بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة.
0.77	8.80	.00	.90	3.84	توجد أنظمة داخلية لمراقبة الجودة وتقليل الهدر.
0.80	11.80	.00	.79	3.99	يتم إنجاز المهام والمشاريع في الوقت المحدد.
0.80	11.65	.00	.82	4.01	تعمل المنظمة على تبسيط الإجراءات الإدارية لتحسين الإنتاجية.
0.79	12.51	.00	.72	3.95	p4

تُظهر نتائج التحليل الوصفي لمحور الكفاءة تقيماً إيجابياً ومتسقاً من قبل أفراد العينة، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.84 و4.01، مما يعكس إدراكاً جيداً لكفاءة الجمعية في إدارة مواردها وأنشطتها. تصدر

مؤشر "تبسيط الإجراءات الإدارية لتحسين الإنتاجية" أعلى متوسط (4.01)، يليه مباشرةً "إنجاز المهام والمشاريع في الوقت المحدد" (3.99)، مما يؤكد فعالية العمليات الإدارية والانضباط الزمني في التنفيذ. كما حصلت مؤشرات "الاستخدام الأمثل للموارد" و"تنفيذ الأنشطة بأقل تكلفة مع الحفاظ على الجودة" على نفس المتوسط (3.96)، مما يعكس التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والجودة. بينما جاء مؤشر "وجود أنظمة داخلية لمراقبة الجودة وتقليل الهدر" كأدنى متوسط (3.84)، وهو ما يظل جيداً لكنه يشير إلى مجال محتمل للتحسين في تعزيز آليات الرقابة الداخلية والحد من الهدر. بلغ المتوسط العام للمحور 3.95 بوزن نسبي 79%، مما يعكس قناعة الكادر بكفاءة العمليات التشغيلية للجمعية، ويبرز نجاحها في تحقيق التوازن بين الفعالية والاقتصادية في تنفيذ برامجها التنموية.

## 5- محور المساءلة:

جدول رقم ( 19 ) التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على محور المساءلة

الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	انحراف معياري	متوسط	العبرة
0.80	12.10	.00	.80	4.02	توجد آلية واضحة ومعلنة لتحديد المسؤوليات وتحمل نتائج القرارات (سواء الإيجابية أو السلبية).
0.76	9.28	.00	.83	3.82	تطبق المنظمة عقوبات أو إجراءات تصحيحية محددة في حال التقصير أو الانحراف عن السياسات والمعايير المتفق عليها.
0.78	10.07	.00	.83	3.89	تخضع أدوار ومسؤوليات المديرين والموظفين الرئيسيين لتقييم دوري واضح بناءً على مؤشرات أداء موضوعية.
0.76	8.75	.00	.84	3.78	تتحمل الإدارة العليا مسؤولية علنية عن فشل البرامج أو حدوث مخالفات في نطاق عملها.
0.83	15.17	.00	.73	4.17	تلتزم المنظمة بالأنظمة والقوانين المحلية والدولية
0.79	12.94	.00	.68	3.93	p5

تُظهر نتائج التحليل الوصفي لمحور المساءلة تقيماً إيجابياً عاماً، مع تفاوت ملحوظ بين مؤشرات. حيث تصدر مؤشر "الالتزام بالأنظمة والقوانين المحلية والدولية" أعلى متوسط على الإطلاق (4.17)، مما يعكس التزاماً قوياً من الجمعية بالأطر القانونية والتنظيمية، وهو أمر جوهري لمصداقيتها واستدامتها. بينما جاءت المؤشرات المتعلقة بتحمل المسؤولية عن الفشل أو المخالفات (3.78) وتطبيق الإجراءات التصحيحية (3.82) في المستوى الأدنى نسبياً، مما قد يشير إلى أن ثقافة المحاسبة والمحاسبة الذاتية، خاصة على المستوى القيادي، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز والوضوح. أما المؤشرات الخاصة بوضوح آلية تحديد المسؤوليات (4.02) والتقييم الدوري للأدوار (3.89) فقد حصلت على تقييمات جيدة، مما يؤكد وجود إطار للمساءلة المؤسسية. بلغ المتوسط العام للمحور 3.93 بوزن نسبي 79%، مما يبرز قوة الجمعية في

الامتثال القانوني، مع الإشارة إلى أهمية تعزيز آليات المساءلة الداخلية والشفافية في تحمل المسؤولية لضمان ثقافة تنظيمية متكاملة.

### 3.6 الإجابة على تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي: ما مدى تطبيق معايير تقييم الأداء المنظمات في المنظمات غير الحكومية السورية؟

جدول رقم ( 19 ) الإجابة على التساؤل الرئيسي: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق محاور تقييم الأداء

الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	انحراف معياري	متوسط	المحور
0.78	12.13	.00	.70	3.90	الحوكمة
0.74	7.65	.00	.88	3.71	الشفافية المالية والمحاسبية
0.81	15.38	.00	.65	4.07	الفعالية والتأثير
0.79	12.51	.00	.72	3.95	الكفاءة
0.79	12.94	.00	.68	3.93	المساءلة

تُظهر نتائج تقييم الأداء في الجمعية الشبابية السورية للتنمية صورة متباينة ولكنها واعدة لتطبيق المعايير الدولية في المنظمات غير الحكومية السورية. حيث برز التطبيق بشكل ممتاز في مجال الفعالية والتأثير بمتوسط 4.07، مما يعكس قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها التنموية وإحداث أثر مستدام في المجتمعات المحلية، وهو ما يُعد المؤشر الأكثر أهمية لقياس نجاح عملها. كما أظهرت النتائج تطبيقاً قوياً في الكفاءة التشغيلية (3.95) والمساءلة (3.93)، مما يدل على قدرة هذه المؤسسات على إدارة مواردها بشكل أمثل وتبني آليات للمحاسبة الداخلية والخارجية. أما في مجال الحوكمة (3.90)، فقد ظهر تطبيق جيد لكنه يحتاج لتعزيز في جوانب تقييم أداء القيادات العليا. وتكمن أبرز الفجوات في الشفافية المالية والمحاسبية التي سجلت أدنى متوسط (3.71)، مما يشير إلى تحدٍ رئيسي في ممارسات الإفصاح العلني وإتاحة المعلومات المالية للمانحين والمجتمع، وهي قضية جوهرية تمس مصداقية هذه المنظمات وقدرتها على كسب الثقة. بشكل عام، تقدم النتائج دليلاً على أن المنظمات غير الحكومية السورية تمتلك الأساس اللازم للتطوير المؤسسي، لكن نجاحها في المرحلة الانتقالية نحو التنمية المستدامة مرهون بقدرتها على سد فجوة الشفافية المالية وتعزيز آليات المساءلة المجتمعية، مع الحفاظ على تفوقها في تحقيق الأثر التنموي الملموس.

## الإجابة على التساؤلات الفرعية:

**التساؤل الأول: ما مستوى تطبيق معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة (وضوح الهيكل، فعالية مجلس الإدارة، السياسات الداخلية) في المنظمات غير الحكومية السورية؟**

تظهر نتائج الدراسة أن المنظمات غير الحكومية السورية تطبق معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة بمستوى جيد إلى متقدم، حيث تتمتع بهياكل تنظيمية واضحة وسياسات داخلية محددة. ومع ذلك، يُلاحظ وجود بعض التحديات في آليات تقييم أداء المجالس الإدارية والقيادات العليا، مما يشير إلى حاجة ملحة لتعزيز أنظمة التقييم الدوري والشفافية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**التساؤل الثاني: ما مستوى تطبيق معايير الشفافية المالية والمحاسبية (كالإفصاح عن التقارير المالية ومعقولة النفقات) أثناء تنفيذ برامج هذه المنظمات غير الحكومية السورية؟**

يواجه تطبيق معايير الشفافية المالية والمحاسبية بعض الصعوبات في المنظمات غير الحكومية السورية، حيث تبرز فجوة واضحة بين الممارسات المحاسبية الداخلية المقبولة وبين الإفصاح الكامل والعلني عن المعلومات المالية. وتتميز هذه المنظمات بأنظمة رقابة داخلية معقولة، لكنها تواجه تحديات في مجال النشر العلني للتقارير المالية المدققة والمساءلة العامة.

**التساؤل الثالث: ما مستوى تطبيق معايير الفعالية والتأثير (الاستدامة، تحقيق الأهداف، قياس الأثر) أثناء تنفيذ برامج هذه المنظمات غير الحكومية السورية؟**

تُظهر المنظمات غير الحكومية السورية تميزاً ملحوظاً في تطبيق معايير الفعالية والتأثير، حيث تتجح في تحقيق الأهداف المخطط لها وضمان وصول خدماتها إلى الفئات الأكثر احتياجاً. كما تُبدي هذه المنظمات التزاماً واضحاً بضمان استدامة نتائج برامجها واستمرارية الأثر الإيجابي حتى بعد انتهاء التمويل.

**التساؤل الرابع: ما مستوى تطبيق معايير الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد، الإنتاجية، تقليل الهدر) أثناء تنفيذ برامج هذه المنظمات غير الحكومية السورية؟**

تطبق المنظمات غير الحكومية السورية معايير الكفاءة بمستوى مرتفع، حيث تتجح في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإنجاز المهام ضمن الإطار الزمني المحدد. وتظهر هذه المنظمات قدرة ملحوظة على تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة، مع تبسيط الإجراءات الإدارية لتحسين الإنتاجية.

التساؤل الخامس: ما مستوى تطبيق معايير الشفافية والمساءلة (المساءلة لأعضاء المنظمة المساءلة للموظفين والمتطوعين، المساءلة للمانحين) أثناء تنفيذ برامج هذه المنظمات غير الحكومية السورية؟

تتميز المنظمات غير الحكومية السورية بوجود أطر مقبولة للمساءلة، مع اهتمام واضح بالالتزام بالأنظمة والقوانين المحلية والدولية. ومع ذلك، تظهر بعض التحديات في تعزيز ثقافة تحمل المسؤولية العلنية عن الإخفاقات وتطبيق الإجراءات التصحيحية بشكل منهجي، مما يشير إلى حاجة لتطوير آليات أكثر فعالية للمساءلة الداخلية والخارجية.

تشير النتائج الإجمالية إلى أن المنظمات غير الحكومية السورية تمتلك أساساً قوياً في مجالات الفعالية والكفاءة والحوكمة، بينما تواجه تحديات نسبية في مجالي الشفافية المالية وتعزيز آليات المساءلة. وهذا النمط من الأداء يعكس قدرة هذه المنظمات على التكيف مع البيئة التشغيلية المعقدة، مع الإشارة إلى ضرورة الاستمرار في تطوير أنظمتها الداخلية لتحقيق التوازن الأمثل بين جميع معايير الأداء.

3.7 تطوير شامل لنظام مؤشرات أداء متقدم للجمعية الشبابية السورية للتنمية

### نظام قياس الأداء الذكي (Smart Performance System)

1- محور الحوكمة الإستراتيجية المتطورة:

أ. مؤشرات الذكاء القيادي:

- مؤشر المرونة القيادية: قدرة القيادة على التكيف مع التغيرات (قياس عبر سيناريوهات افتراضية)
- مؤشر الابتكار المؤسسي: عدد الأفكار المبتكرة المقدمة ÷ عدد القادة × 100
- مؤشر التنبؤ بالمخاطر: دقة توقع التحديات قبل 6 أشهر من حدوثها

ب. مؤشرات حوكمة المستقبل:

- مؤشر التحول الرقمي للحوكمة: نسبة العمليات الحوكمية المؤتمتة بالكامل
- مؤشر استدامة القيادة: خطة تعاقب قيادية شاملة تغطي جميع المناصب الرئيسية
- مؤشر الشمولية الرقمية: مدى استخدام أدوات الحوكمة الرقمية في اتخاذ القرار

ج. مؤشرات أداء مجلس الإدارة المتقدم:

$$\text{مؤشر الأداء المتقدم} = (0.3 * \text{معدل الحضور}) + (0.25 * \text{جودة القرارات}) + (0.2 * \text{سرعة التنفيذ}) + (0.15 * \text{التنوع}) + (0.1 * \text{الابتكار})$$

## 2- محور الشفافية المالية المتكاملة:

أ. مؤشرات الذكاء المالي:

- مؤشر الكفاءة المالية الذكي: (القيمة المضافة ÷ التكلفة) × معامل التأثير المجتمعي
- مؤشر التنبؤ المالي: دقة توقع الاحتياجات المالية قبل 3-6 أشهر
- مؤشر الاستثمار الأثري: عائد الاستثمار الاجتماعي ÷ عائد الاستثمار المالي

ب. مؤشرات الشفافية التفاعلية:

- مؤشر الشفافية في الوقت الحقيقي: تحديث البيانات المالية تلقائياً كل 24 ساعة
- مؤشر التفاعل المالي: عدد التفاعلات مع التقارير المالية ÷ عدد المتابعين × 100
- مؤشر الفهم المالي الجماعي: نتائج اختبارات فهم التقارير من قبل المستفيدين

ج. نظام التتبع المالي المتكامل:

$$\text{مستوى الشفافية} = (\text{نشر التقارير} \times 0.25) + (\text{سرعة النشر} \times 0.20) + (\text{سهولة الفهم} \times 0.30) + (\text{التفاعل} \times 0.25)$$

## 3- محور التأثير الإستراتيجي المتقدم:

أ. مؤشرات التأثير العميق:

- مؤشر التحول النوعي: قياس التغيير في العقلية والسلوكيات وليس المهارات فقط
- مؤشر التأثير المتسلسل: عدد المستفيدين غير المباشرين عبر كل مستفيد مباشر
- مؤشر الاستدامة الذاتية: نسبة البرامج التي أصبحت مكتفية ذاتياً بعد 3 سنوات

ب. مؤشرات التأثير الذكي:

- مؤشر الذكاء الجماعي: تطوير قدرات حل المشكلات المعقدة لدى المجموعات المستهدفة
- مؤشر الريادة المجتمعية: عدد المشاريع المجتمعية الناشئة من المستفيدين

- مؤشر التأثير الرقمي: انتشار المحتوى المعرفي رقمياً عبر منصات المستفيدين

#### ج. نظام قياس التأثير:

مؤشر\_التأثير\_المتقدم

المستوى الفردي: (تطور المهارات  $\times 0.4$ ) + (التحول الوظيفي  $\times 0.6$ )

المستوى المجتمعي: (المبادرات المجتمعية  $\times 0.5$ ) + (التأثير غير المباشر  $\times 0.5$ )

المستوى الاستراتيجي: (السياسات المتأثرة  $\times 0.7$ ) + (النماذج الناجحة  $\times 0.3$ )

#### 4- محور الكفاءة التشغيلية الذكية:

##### أ. مؤشرات الذكاء التشغيلي:

- مؤشر الأتمتة الذكية: نسبة العمليات التي تستخدم الذكاء الاصطناعي في التحسين
- مؤشر التحسين المستمر: عدد التحسينات التلقائية التي يقترحها النظام
- مؤشر الكفاءة التنبؤية: توقع الاحتياجات التشغيلية قبل 30-60 يوم

##### ب. مؤشرات الجودة المتقدمة:

- مؤشر الجودة الشاملة الذكية: دمج معايير الجودة مع مؤشرات الرضا في الوقت الحقيقي
- مؤشر الوقاية من الأخطاء: نسبة الأخطاء الممنوعة قبل حدوثها عبر أنظمة الإنذار المبكر
- مؤشر التعلم المؤسسي: سرعة تطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة

##### ج. مؤشرات الابتكار التشغيلي:

مؤشر الابتكار التشغيلي = (الأفكار المطبقة  $\div$  الأفكار المقدمة)  $\times$  (التأثير  $\div$  التكلفة)  $\times 100$

#### 5- محور المساءلة المجتمعية المتطورة:

##### أ. مؤشرات المساءلة التشاركية:

- مؤشر المشاركة في صنع القرار: نسبة القرارات التي شارك فيها المجتمع بشكل فعال
- مؤشر المساءلة العكسية: قدرة المجتمع على محاسبة المنظمة بشكل فعال

- مؤشر الثقة المتبادلة: قياس مستوى الثقة بين المنظمة والمجتمع عبر استطلاعات دورية

#### ب. مؤشرات الاستجابة الذكية:

- مؤشر الاستجابة التكيفية: قدرة المنظمة على التكيف مع ملاحظات المجتمع
- مؤشر التعلم من المجتمع: عدد التغييرات التي تمت بناء على ملاحظات المجتمع
- مؤشر الشفافية التفاعلية: جودة وسرعة الرد على الاستفسارات والشكاوى

#### 6- محور الابتكار والتحول الرقمي:

##### أ. مؤشرات الابتكار التنظيمي:

- مؤشر ثقافة الابتكار: قياس البيئة الداعمة للابتكار داخل المنظمة
- مؤشر الابتكار المفتوح: نسبة الابتكارات المستمدة من خارج المنظمة
- مؤشر تحويل الأفكار: سرعة تحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع قابلة للتطبيق

##### ب. مؤشرات التحول الرقمي:

- مؤشر النضج الرقمي: مستوى التكامل الرقمي في جميع العمليات
- مؤشر التأثير الرقمي: زيادة الكفاءة نتيجة التحول الرقمي
- مؤشر الشمولية الرقمية: ضمان وصول الخدمات الرقمية لجميع الفئات

#### 7- نظام التطوير المستمر

##### أ. دورة التحسين المستمر المتقدمة:

1. القياس الذكي: جمع البيانات تلقائياً
2. التحليل التنبؤي: استخدام الذكاء الاصطناعي للتحليل
3. التغذية الراجعة الذكية: أنظمة التغذية الراجعة التلقائية
4. التصحيح التكيفي: تعديل البرامج تلقائياً بناء على النتائج

##### ب. مؤشرات النمو المؤسسي:

- مؤشر النمو الذكي: النمو مع الحفاظ على الجودة

- مؤشر التوسع المستدام: التوسع الجغرافي مع الحفاظ على التأثير
- مؤشر التكيف الاستراتيجي: قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات

## 8- نظام التقارير الذكي:

أ. أنواع التقارير الذكية:

- التقارير في الوقت الحقيقي: تحديث فوري لمؤشرات الأداء
- التقارير التنبؤية: توقع الأداء المستقبلي
- التقارير التفاعلية: تقارير قابلة للتفاعل والتحليل

ب. مؤشرات جودة التقارير:

- مؤشر وضوح الرؤية: مدى وضوح الصورة الكاملة للأداء
- مؤشر سهولة القرار: مدى مساعدة التقارير في اتخاذ القرارات
- مؤشر الفعلية: مدى تحويل التقارير إلى إجراءات ملموسة

## 9- نظام الحوافز الذكي المرتبط بالأداء:

- مؤشر العدالة: ربط المكافآت بالأداء بشكل عادل
- مؤشر التحفيز: مدى تحفيز النظام للأداء المتميز
- مؤشر الاستدامة: ضمان استمرارية الأداء المتميز

### برنامج التطبيق الكامل:

المرحلة 1: التأسيس (3 أشهر)

- بناء المنصة التقنية
- تدريب الفريق على النظام الجديد
- تجريب النظام على نطاق محدود

## المرحلة 2: التوسع (6 أشهر)

- تطبيق النظام على جميع البرامج
- دمج النظام مع الأنظمة الحالية
- تطوير القدرات التحليلية

## المرحلة 3: التحول الذكي (12 شهر)

- تطبيق الذكاء الاصطناعي في التحليل
- تطوير أنظمة التنبؤ
- التحول الكامل للنظام الذكي

## المرحلة 4: التميز المستدام (مستمر)

- التحسين المستمر للنظام
- التكيف مع المتغيرات
- الريادة في أنظمة قياس الأداء

## مميزات النظام الجديد المطور:

1. الذكاء: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي
2. التكامل: ربط جميع المؤشرات في نظام واحد متكامل
3. الديناميكية: التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة
4. الاستباقية: التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها
5. التفاعلية: مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية القياس
6. الاستدامة: ضمان استمرارية النظام وفعاليته

هذا النظام المتطور يمكن المنظمة ليس فقط من قياس الأداء، بل من تحسينه بشكل مستمر، والتنبؤ بالمستقبل، واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً وفعالية.

## 3.8 النتائج والتوصيات

### النتائج:

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية والمقارنة مع الإطار النظري للدراسة، يمكن استخلاص النتائج التالية:

أولاً: فيما يتعلق بمستوى تطبيق معايير تقييم الأداء في الجمعية الشبابية السورية للتنمية:

1. حقق محور الفعالية والتأثير أعلى مستوى تطبيق بمتوسط عام (4.07)، مما يعكس نجاحاً ملحوظاً في ترجمة الأهداف إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع، وخاصة في قدرة برامج الجمعية على الوصول للفئات الأكثر احتياجاً وضمان استمرارية الأثر.
2. جاء تطبيق معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة في مرتبة جيدة بمتوسط عام (3.90)، مع تأكيد قوي على وجود سياسات ولوائح داخلية واضحة، بينما ظهر مجال للتحسين في نظام تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل دوري.
3. أظهر محورا الكفاءة التشغيلية والمساءلة مستويات تطبيق متقاربة وجيدة بمتوسطين عامين (3.95 و3.93 على التوالي)، حيث برزت قوة في الالتزام القانوني وتبسيط الإجراءات، وضعف نسبي في ثقافة تحمل المسؤولية العلنية عن الإخفاقات وتطبيق الإجراءات التصحيحية.

4. سجل محور الشفافية المالية والمحاسبية أدنى متوسط عام (3.71)، مما يشير إلى أن هذا الجانب يمثل التحدي الأكبر، وخاصة فيما يتعلق بممارسة الإفصاح العلني الكامل عن التقارير المالية المدققة أمام الجمهور.

#### ثانياً: فيما يتعلق بطبيعة وخصائص الكادر البشري:

1. تسيطر الفئة العمرية الشبابية (أقل من 35 سنة) على التركيبة الوظيفية بنسبة 61.8%، مما يتوافق مع الطبيعة "الشبابية" للجمعية وأهدافها، ولكنه يثير تساؤلاً حول مدى استفادتها من الخبرات الأكثر نضجاً في الجوانب الاستشارية والتخطيطية.
2. تهيمن الكوادر النسائية على عينة الدراسة بنسبة 76.4%، وهو ما يعكس نجاحاً في تحقيق جزء من أهداف الجمعية المتعلقة بتمكين المرأة، ولكنه يلفت الانتباه في الوقت ذاته إلى حاجة ملحة لاستراتيجيات أكثر فعالية لاستقطاب وتفعيل مشاركة الشباب الذكور.
3. يتمتع الكادر بمستوى تعليمي جيد ومتنوع، حيث يشكل حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليا معاً ما نسبته 75.2%، مما يوفر قاعدة أكاديمية ومهنية قوية يمكن البناء عليها لتعزيز البحث والتطوير داخل الجمعية.

ثالثاً: فيما يتعلق بتماسك البناء الداخلي للمعايير :

أكد تحليل الارتباط وجود علاقات قوية وذات دلالة إحصائية بين جميع المؤشرات الفرعية والمحاور الكلية التي تنتمي لها، مما يدل على تماسك أداة القياس وصحة افتراض أن هذه المؤشرات تقيس بشكل موحد البناء المفاهيمي لكل محور من محاور تقييم الأداء.

#### التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات:

أولاً: توصيات موجهة لإدارة الجمعية الشبابية السورية للتنمية:

#### 1. تعزيز الشفافية المالية والإفصاح العلني:

- وضع وتنفيذ سياسة تدريجية للإفصاح المالي، تبدأ بنشر ملخص تنفيذي سنوي مبسط للتقارير المالية على الموقع الإلكتروني والمنصات العامة، مع شرح كيفية تخصيص الموارد وأثرها.
- الاستفادة من التقنيات الرقمية لإنشاء بوابة شفافية تفاعلية تتيح للمستخدمين وأفراد المجتمع الاطلاع على معلومات أساسية عن المشاريع ومصادر التمويل.

## 2. ترسيخ ثقافة المساءلة الداخلية والخارجية:

- تطوير آلية واضحة ومعلنة لتقديم الشكاوى ومتابعتها، تكون في متناول الموظفين والمستفيدين على حد سواء، مع ضمان السرية والاستجابة الفعالة.
- تفعيل نظام تقييم أداء دوري لمجلس الإدارة والقيادة التنفيذية، يعتمد على مؤشرات أداء موضوعية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية، وتعميم نتائجه بشكل داخلي لتعزيز الثقة والمساءلة.

## 3. الاستثمار في نظام متكامل للرصد والتقييم والتعلم:

- الانتقال من قياس "المخرجات" إلى قياس "الأثر" طويل المدى، من خلال تطوير مؤشرات نوعية وكمية تتعقب التغيير الحقيقي في حياة المستفيدين ومجتمعاتهم.
- إنشاء "بنك لقصص النجاح والدروس المستفادة" يوظف نهج السرد القصصي إلى جانب البيانات الإحصائية، لتقديم دليل ملموس على التأثير ولتعزيز التعلم التنظيمي المستمر.

## 4. توظيف التنوع الديموغرافي كقوة استراتيجية:

- إنشاء "مجالس استشارية شبابية" من المستفيدين السابقين والحاليين، لإشراكهم في تقييم البرامج وتصميم المبادرات المستقبلية، وتحويل الطاقة الشبابية إلى آلية حوكمة فعالة.
- تصميم برامج ومبادرات مستهدفة تجذب الكفاءات الذكورية وتسد الفجوة في التمثيل الجنسي، مع ضمان أن يعكس هذا التوازن في فرص المشاركة والاستفادة الفعلية.

## ثانياً: توصيات لصناع القرار والجهات المانحة:

1. تطوير أطر تمويل مرنة ومتعددة السنوات تشجع المنظمات غير الحكومية على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى والاستثمار في تعزيز أنظمتها الداخلية (كالشفافية والمساءلة والتقييم)، بدلاً من التركيز الحصري على النتائج الميدانية قصيرة الأجل.
2. وضع معايير اعتماد أو تصنيف طوعي للمنظمات غير الحكومية المحلية يركز على النموذج المتكامل (الحوكمة، الشفافية، الفعالية، الكفاءة، المساءلة)، يحفز على التنافس الإيجابي نحو تحسين الجودة والمصداقية المؤسسية.

## ثالثاً: توصيات للبحوث المستقبلية:

1. إجراء دراسة مقارنة تطبيق نفس إطار التقييم على عينة من المنظمات غير الحكومية السورية العاملة في مجالات مختلفة (إغاثية، تنمية، حقوقية) للكشف عن الفروق في أنماط التطبيق والتحديات حسب طبيعة العمل.

2. تعميق البحث في إشكالية "المساءلة التنازلية" من خلال دراسة نوعية تبحث في آليات إشراك المستفيدين الحقيقية وتصوراتهم حول فعالية البرامج ومساءلة المنظمات التي تخدمهم، خاصة في المناطق ذات الظروف الأمنية والمعيشية الصعبة.

تمثل هذه التوصيات خارطة طريق عملية لتطوير الأداء المؤسسي، تسعى إلى تحويل نقاط القوة التي كشفت عنها الدراسة إلى ممارسات راسخة، ومعالجة نقاط الضعف بخطوات تدريجية وواقعية، مما يساهم في النهاية في تعزيز دور الجمعية والفاعلين المماثلين كشركاء فاعلين وموثوق بهم في عملية إعادة الإعمار والتنمية المستدامة في سوريا.

## المراجع باللغة العربية:

- (العوامل والخطيب، 2018) معايير تقييم أداء المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 14، العدد 1.
- الأمم المتحدة، ميثاق الأمم المتحدة، الفصل العاشر، المادة 71.
- البنك الدولي. "العمل مع المنظمات غير الحكومية". ٢٠٢٣.
- البنك الدولي. "دليل الممارسات الجيدة للقوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية". واشنطن العاصمة، ١٩٩٧، ص ٦.
- الشبكة العربية للمنظمات الأهلية. "الإطار الاسترشادي لقانون الجمعيات الأهلية والعمل التطوعي في الدول العربية". القاهرة، 2013.
- الجريدة الرسمية المصرية، العدد 25 مكرر (أ)، في 24 أغسطس 2019، القانون رقم 149 لسنة 2019.
- المفوضية الأوروبية. "الشراكة مع المنظمات غير الحكومية". 2021.
- آرون لوند، "مجمع المساعدات السورية"، مؤسسة القرن، 2019، ص 5.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. "المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني: كتاب مرجعي". ٢٠٠٣.
- دراسة (الحسين، 2020) تأثير جائحة كوفيد-19 على معايير الحوكمة وأداء المنظمات غير الحكومية السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 42، العدد 5.
- ديفيز، توماس ريتشارد. "المنظمات غير الحكومية: تاريخ جديد للمجتمع المدني العابر للحدود الوطنية". مطبعة جامعة أكسفورد، ٢٠١٤. (الفصل الثاني: جذور القرن التاسع عشر).

- سوريا: قانون جديد يمنح الحكومة سلطات واسعة على المجتمع المدني"، هيومن رايتس ووتش، 13 يونيو/حزيران 2023.
- سالامون، وليام م.، وهيلموت ك. أنهاير. "قطاع المنظمات غير الربحية الناشئ: نظرة عامة". مطبعة جامعة مانشستر، 1996، ص 14.
- فيشر، ويليام ف. "فعل الخير؟ سياسات وممارسات المنظمات غير الحكومية المضادة". المراجعة السنوية للأنثروبولوجيا، المجلد 26، 1997، الصفحات 439-464.
- فاكيل، آنا سي. "مواجهة مشكلة التصنيف: نحو تصنيف للمنظمات غير الحكومية". التنمية العالمية، المجلد 25، لا. 12، 1997، ص 70-2057
- فورسيث، ديفيد ب. "الإنسانيون: اللجنة الدولية للصليب الأحمر". مطبعة جامعة كامبريدج، 2005. (ص 50-25).
- كلارك، جون. "عوالم متباعدة: المجتمع المدني والمعركة من أجل العولمة الأخلاقية". 2003 .
- كيك، مارغريت، وكاترين سيكينك. "الناشطون خارج الحدود: شبكات المناصرة في السياسة الدولية". 1998
- كولي وألكسندر وجيمس رون. "تدافع المنظمات غير الحكومية: انعدام الأمن التنظيمي والاقتصاد السياسي للعمل عبر الحدود الوطنية". الأمن الدولي، المجلد 27، لا. 1، 2002، ص 5-39.
- لويس، ديفيد. "إدارة المنظمات التنموية غير الحكومية". 2014.
- ليستر م. سالامون وهيلموت ك. أنهاير، "قطاع المنظمات غير الربحية الناشئ: نظرة عامة"، مطبعة جامعة مانشستر، 1996، ص 14 - 15 - 16
- مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام. "معجم مصطلحات المجتمع المدني". القاهرة، 2005. ص 87.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. "مسرد المصطلحات الإحصائية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - تعريف المنظمات غير الحكومية".
- نيكولا بانكس، وديفيد هولم. "دور المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني في التنمية والحد من الفقر". ورقة عمل معهد بروكس العالمي للفقر، 2012.
- ويليتس، بيتر. "ضمير العالم: تأثير المنظمات غير الحكومية في منظومة الأمم المتحدة". مطبعة مؤسسة بروكينغز، 1996. (الصفحات 3-15).

## المراجع باللغة الإنكليزية:

- Ali, Zaid. "The Role of NGOs in Post-Conflict Iraq: Challenges and Opportunities." \*Journal of Peacebuilding & Development\*, vol. 4, no. 2, 2008, pp. 22-35.
- Accountable Now. (2023). Accountability Framework.
- Bryman, A. (2016). **Social Research Methods** (5th ed.). Oxford University Press.

- Bradford, M. (2014). Modernising Charity Law: The Role of the Charity Commission in Enhancing NGO Accountability. *International Journal of Not-for-Profit Law*, 16(1), 5-28.
- Charity Navigator. (2023). *Financial Accountability Metrics*.
- (Dolhousen. 2021). "The Impact of Monitoring and Evaluation on NGO Performance" Case Study of Education Programs in East Africa", *Journal of Development Effectiveness*, Volume 13, Issue 2.
- Edwards, Michael, and David Hulme. "Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World." Kumarian Press, 1996.
- Ebrahim, A. (2003). *NGOs and organizational change: Discourse, reporting, and learning*. Cambridge University Press.
- Ebrahim, A. (2002). Explaining the Performance of NGOs: The Role of Culture, Trust and Accountability. [Working Paper]. Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University.
- Guggenheim, S., & Rog, D. (2010). The Proxy Challenge: Why bespoke proxy indicators can help solve the evaluation problem in NGOs. *Alliance magazine*.
- Jordan, Lisa, and Peter Van Tuijl. "NGO Accountability: Politics, Principles and Innovations." Earthscan, 2006.
- Keck, Margaret E., and Kathryn Sikkink. "Activists Beyond Borders: Advocacy Networks in International Politics." Cornell University Press, 1998.
- Lewis, David. "The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction." 2nd ed., Routledge, 2007.
- Lisa Jordan and Peter Van Tuijl, "NGO Accountability: Politics, Principles and Innovations," Earthscan, 2006, p. 15
- Rashid, Ahmed. "Descent into Chaos: The United States and the Failure of Nation Building in Pakistan, Afghanistan, and Central Asia." Viking, 2008.
- Salamon, Lester M., and Helmut K. Anheier. "The Emerging Nonprofit Sector: An Overview." Manchester University Press, 1996.
- The Economist. "The NGOisation of Syria." November 23, 2013.
- The Global Standard for CSO Accountability. "Accountability Framework." 2023.
- United Nations. "Charter of the United Nations." 1945.
- World Bank. (2018). *NGO Governance and Accountability in the Middle East and North Africa Region*. [124123-MNA].

## استبيان

### مقدمة:

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى تقييم عمل برامج المنظمات غير الحكومية في سورية من خلال قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة، الشفافية، الفعالية، الكفاءة، والمساءلة. جميع البيانات ستبقى سرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقييم برامج عمل المنظمات غير الحكومية في سورية						
الجزء الأول: البيانات الأساسية						
الجنس		<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر			
الفئة العمرية		<input type="checkbox"/> أقل من 35 سنة	<input type="checkbox"/> من 35-44 سنة	<input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر		
المسمى الوظيفي		<input type="checkbox"/> مدير/رئيس	<input type="checkbox"/> منسق برامج	<input type="checkbox"/> موظف ميداني	<input type="checkbox"/> مسؤول مالي/إداري	
الخبرة العملية		<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5-9 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 سنوات فأكثر		
المؤهلات التعليمية		<input type="checkbox"/> معهد متوسط	<input type="checkbox"/> شهادة	<input type="checkbox"/> دراسات عليا (ماجستير - دكتوراه)		
		فأقل جامعية				
الجزء الثاني : معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة						
العبارة		موافق بشدة	موافق	حيادي/لا اعرف	غير موافق	غير موافق أبداً
1 أفهم بوضوح تسلسلي الهرمي وموقعي في الهيكل التنظيمي						

					2	توجد لوائح وسياسات داخلية مكتوبة وواضحة للجميع.
					3	يتم تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بشكل دوري.
					4	توجد سياسة فعالة لإدارة وتحديد تضارب المصالح.
					5	يتم عقد اجتماعات مجلس الإدارة بشكل منتظم ودوري.
<b>الجزء الثالث: معايير الشفافية المالية والمحاسبية</b>						
					6	تنشر المنظمة تقاريرها المالية المدققة سنوياً بشكل علني.
					7	توجد سياسة مكتوبة وواضحة لتحديد وتبرير المصاريف الإدارية
					8	تتبع المنظمة نظاماً محاسبياً متطوراً وواضحاً.
					9	يتم الإفصاح عن جميع مصادر التمويل والجهات المانحة.
					10	تخضع الممارسات المالية والمشتريات في المنظمة لرقابة وتدقيق داخلي فعال، وتوجد آليات لمنع تضارب المصالح.
<b>الجزء الرابع: معايير الفعالية والتأثير</b>						
					11	تحقق برامج المنظمة الأهداف المخطط لها ضمن الإطار الزمني المحدد.
					12	تقيس المنظمة الأثر طويل المدى لبرامجها على المجتمع المحلي.
					13	تصل خدمات البرامج إلى الفئات المستهدفة الأكثر احتياجاً.
					14	توجد آلية واضحة لتقييم نتائج ومخرجات البرامج.
					15	تترك برامج المنظمة أثراً إيجابياً مستداماً بعد انتهاء التمويل.
<b>الجزء الخامس: معايير الكفاءة</b>						
					16	تستخدم المنظمة مواردها (بشرية، مالية، مادية) بشكل أمثل
					17	يتم تنفيذ الأنشطة بأقل تكلفة ممكنة مع الحفاظ على الجودة.
					18	توجد أنظمة داخلية لمراقبة الجودة وتقليل الهدر.
					19	يتم إنجاز المهام والمشاريع في الوقت المحدد.
					20	تعمل المنظمة على تبسيط الإجراءات الإدارية لتحسين الإنتاجية.
<b>الجزء السادس: معايير المساءلة</b>						
					21	توجد آلية واضحة ومعلنة لتحديد المسؤوليات وتحمل نتائج القرارات (سواء الإيجابية أو السلبية).
					22	تُطبق المنظمة عقوبات أو إجراءات تصحيحية محددة في حال التقصير أو الانحراف عن السياسات والمعايير المتفق عليها.
					23	تخضع أدوار ومسؤوليات المديرين والموظفين الرئيسيين لتقييم دوري واضح بناءً على مؤشرات أداء موضوعية.
					24	تتحمل الإدارة العليا مسؤولية علنية عن فشل البرامج أو حدوث مخالفات في نطاق عملها.

					تلتزم المنظمة بالأنظمة والقوانين المحلية والدولية	25
--	--	--	--	--	---------------------------------------------------	----