

درجة تطبيق معايير الحوكمة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري

Degree of Application of Governance Standards in Non-Profit Organizations in Northern Syria

الدكتور خليل الحمدان

Dr. Khalel AlhamoAlhamdan

قسم إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا والبحث

العلمي جامعة الزيتونة الدولية - سوريا

dr.khalelhamdan@gmail.com

هايل علي

Hail Ali

قسم إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة الزيتونة الدولية - سوريا

haelabdali@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل درجة تطبيق معايير الحوكمة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري من وجهة نظر العاملين فيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي عُرف بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية لوصف الظاهرة المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة، من خلال جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري، والبالغ عددهم (1500) موظفاً وموظفة. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (65) موظفاً وموظفة، مما شكل نسبة (4.3%) من مجتمع الدراسة. تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق معايير الحوكمة من وجهة نظر الموظفين كانت مرتفعة، حيث جاء بُعد الفعالية والكفاءة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66)، بينما جاء بُعد حكم القانون في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.49). كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الدراسات العليا ولصالح الموظفين ذوي الخبرة لمدة 10 سنوات فأكثر.

بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بتكثيف الجهود لتعزيز الشفافية والإفصاح، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز فهم معايير الحوكمة، وتحفيز الاستثمارات وتنويع مصادر الدخل، وتطبيق معايير حكم القانون بدقة، وتوسيع دائرة مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات، وضمان معاملة جميع الموظفين بصورة عادلة، وتنفيذ مراجعات دورية لتطبيق معايير الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: معايير الحوكمة، المنظمات غير الربحية، الشمال السوري، المنهج الوصفي التحليلي، دراسة الحالة.

Abstract:

The study aimed to analyze the degree of application of governance standards in non-profit organizations in northern Syria from the perspective of their employees. The researcher employed a descriptive analytical approach, defined as a set of research procedures to describe the phenomenon related to the application of governance standards by collecting, classifying, and analyzing facts and data.

The study population consisted of all employees in non-profit organizations in northern Syria, totaling (1,500) employees. A random sample of (65) employees was selected, representing (4.3%) of the study population. A questionnaire was used as the main tool for data collection, and the results were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results showed that the degree of application of governance standards, from the employees' perspective, was high, with the dimension of effectiveness and efficiency ranking first with a mean of (3.66), while the dimension of the rule of law ranked last with a mean of (3.49). The results also revealed statistically significant differences in the application of governance standards based on educational qualifications and years of experience, with differences favoring those with advanced degrees and employees with ten years or more of experience.

Based on the results, the study recommended intensifying efforts to enhance transparency and disclosure, providing training programs to improve the understanding of governance standards, encouraging investments and diversifying income sources, accurately applying the rule of law, expanding the participation of stakeholders in strategic decision-making, ensuring equitable treatment of all employees, and conducting periodic reviews of the application of governance standards.

Keywords: Governance standards, non-profit organizations, northern Syria, descriptive analytical approach, case study.

مقدمة:

في ظل التحولات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم والمنطقة، مثل الانفتاح الاقتصادي، العولمة، الأزمات العالمية، والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، أصبحت إدارة الأعمال الحديثة مطالبة بالتكيف مع هذه التغيرات، مع ضرورة وجود رؤية واضحة ونهج فعال لتحقيق النمو والاستدامة. وهذه المتطلبات تنطبق أيضاً على المنظمات غير الربحية، التي تعتمد في تشكيلها على رغبة الأفراد في التضامن والعمل الجماعي لتحقيق أهداف مشتركة، ويجري تمويلها من خلال التبرعات الفردية والمنح من المؤسسات أو الشركات، والدعم الحكومي. (Lewis, 2020) وتعمل هذه المنظمات دون كلل لمعالجة القضايا الملحة على مستوى العالم، مثل الإغاثة في حالات الطوارئ، والتعليم، والصحة، وحقوق الإنسان وغيرها. وتساهم بشكل فعال في مواجهة التحديات العالمية مثل الأزمات الإنسانية والكوارث الطبيعية. وفي السنوات الأخيرة، شهدت هذه المنظمات انتشاراً وتأثيراً هائلين على الصعيد العالمي، حيث أصبحت حاضرة ونشطة في مختلف أنحاء العالم تقريباً. (Nicholaisen, 2024)

وفي سوريا يوجد المئات من المنظمات غير الربحية المحلية والإقليمية والدولية، التي تعمل لتقديم المساعدة الإنسانية للسوريين منذ العام 2011م، في ظل الأوضاع الإنسانية الكارثية التي تمر بها البلاد، فوفقاً للأمم المتحدة (2024) في عام 2024، سيحتاج 16.7 مليون شخص في سوريا ما يقرب من ثلثي سكان البلاد إلى مساعدات إنسانية، وفي ظل الأزمات الإقليمية والعالمية، وتخفيض الدعم المستمر من المانحين منذ العام 2019م للمنظمات غير الربحية في سوريا، أصبحت هذه المنظمات تواجه صعوبات في الحصول على تمويل كافٍ ومناسب للاستمرار في تقديم برامجها وتحقيق أهدافها.

وإن لم يتم إعطاء الأولوية للتمويل المستدام ستتحمل المنظمة غير الربحية مخاطر عدم تحقيق أهدافها وإغلاقها لعدم قدرتها على مواصلة العمليات. (Kristin, 2016) وإن نجاح البرامج التي تدعمها المنظمات غير الربحية يعتمد كلياً على الاستدامة المالية التي تلعب دوراً رئيسياً في أداء برامجها. (Renz, 2019)، فالاستدامة المالية هي قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة. (Aguilar & Hansen, 2018). ونظراً لأن هذه المنظمات تعتمد على ثقافة الثقة بين أصحاب المصلحة، فإن التحدي الأكبر الذي تواجهه هو إثبات أن الموارد التي تتلقاها تستخدم بأفضل معايير الجودة ويتم تخصيصها بالكامل لتحقيق المهمة، وحيث أن الحوكمة الرشيدة تساهم في بناء ثقة طويلة الأمد بين المساهمين وأصحاب المصلحة. (Harris et al., 2017) ووفقاً لصايح (2018) ان تطبيق الحوكمة وقواعدها ومعاييرها المختلفة يساهم في تطوير وتنمية هذه المنظمات، من خلال وضع الهياكل والقواعد والقوانين التي تحكم طبيعة العلاقة في تلك المنظمات، وتحديد الصلاحيات

والسلطة والمسؤوليات لكافة المستويات الإدارية، وتلعب دورا كبيرا في حماية حقوق المساهمين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين، وتسهم في تحقيق المشاركة والشفافية والمساءلة والعدالة ومكافحة الفساد. (ص،1) ويرى اليامي (2022) أنه نظرا لأهمية النظام الإداري داخل أي منظمة، وبناء على ما توصل إليه علم الإدارة الحديث، الذي توصل الى الحوكمة كنظام وأسلوب اداري حديث يتوافق مع اهداف المنظمة ويساهم في تحقيقها، ويساعد على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل كبير وبكفاءة وفاعلية. (ص،44)، كما يوجد اعتراف واسع النطاق بأهمية الحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الربحية مع الحاجة إلى التوجيه بشأن آليات فعالة مختلفة لزيادة الممارسات الأخلاقية للقطاع بأكمله لمساعدة المهنيين والباحثين. Rodríguez *et al.*, (2024,p.927). وللأهمية الكبيرة للحوكمة، ناقشت عدد من الدراسات السابقة درجة تطبيق الحوكمة في العديد من البلدان والقطاعات المختلفة مثل دراسة كل من (Geçim,2020) و(GITONGA,2021) و(الجحلب،2023)، وبناء على ما سبق فإن الدراسة الحالية تسلط الضوء على درجة معايير الحوكمة في المنظمات غير الربحية في شمالي سوريا.

مشكلة الدراسة:

تواجه كثير من القطاعات والمنظمات العديد من المشكلات التي تتعلق بالنمو والتطور والاستدامة في أعمالها، وانطلاقا من كون مشاكل التمويل أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية (الجابري وآخرون، ص.334.2024) فقد بينت دراسات عديدة ما يعترض المنظمات غير الربحية من تحديات مؤسسية تهدد استمراريتها، ففي عدد من البلدان، تبين أن ثمة نسبة كبيرة من هذه المؤسسات حوالي 90 في المئة تعجز عن البقاء فترات معتبرة، وتواجه أكثر من 60 في المئة من المنظمات غير الربحية في العالم مشاكل في التمويل وفقا لأحدث الدراسات، وفي الوقت ذاته تتجاوز مساهمة هذا القطاع مبلغ التريليون دولار في الاقتصاد العالمي. (Lyons,2020)، (القحطاني،2024)

ومن ناحية أخرى تمثل الاستدامة المالية عاملا رئيسيا لنجاح المؤسسات على المدى المتوسط والبعيد (الجحلب،ص.58،2018)، ومما لا شك فيه أن الموارد المالية هي شريان الحياة لأي منظمة، ومع ذلك فإن توفر الموارد المالية لا يعني بالضرورة أن المنظمة مستدامة، فهناك عوامل أخرى لا تقل أهمية بالنسبة للمنظمة غير الربحية لكي تكون مستدامة، فإنها تحتاج إلى أن تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى، مثل الحوكمة، والقيادة الحكيمة، الخبرة، والسلوك الأخلاقي في عملياتها، بالإضافة إلى كونها مسؤولة أمام جميع أصحاب المصلحة وليس فقط أمام الجهات المانحة وامتلاك قاعدة موارد متنوعة، ولديها ميزة تنافسية على منافسيها. (Mughogho,2018,p.v) وخلال اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة، بما في ذلك دراسة (المري وعلاية، 2024، ص.116)، تبين أن المنظمات غير الربحية تعاني من نقص في تطبيق مبادئ وممارسات الحوكمة. بالإضافة إلى



ذلك، تُظهر هذه المنظمات قلة في التنظيم وضعفًا في الإدارة وانعدامًا للخبرة، مما يؤثر سلبيًا على قدرتها ويحول دون تأمين التمويل اللازم لتنفيذ البرامج والمشاريع الخيرية والإنسانية التي تهدف إلى خدمة المجتمع. وأن هناك اهتماما كبيرا بموضوع الاستدامة المالية وارتباطها وعلاقتها بتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاعات المختلفة بما فيها المنظمات غير الربحية (GITONGA,2021,p. xi)، (الخلب،2023، ص.60). وتوصيات عدة دراسات وأبحاث (الغضبان وآخرون،2023) قدمت في المؤتمر الأول لمركز عمران للدراسات الإستراتيجية بالتعاون مع جامعة ميديبول (University Medipol) بعنوان: الحوكمة في سورية ما بعد العام 2011م التحديات والفرص، وأجريت في منطقة شمالي سوريا، لعدد من القطاعات التعليمية والاقتصادية والمالية وغيرها، أوصت بدراسة البيئة الحوكمية وتوسعة حدود البحث بشمالي غرب سوريا بشكل أكبر، والقيام بالمزيد من الأبحاث والدراسات التي من شأنها التوصيف الدقيق والتحديث المستمر لواقع الحوكمة الذي يواجه تحديات وعقبات كبيرة، نتيجة ظروف الحرب والفوضى السياسية والاقتصادية (Prise,2018). وخلال عمل الباحث لدى عدد من المنظمات غير الربحية لاحظ أن هناك حاجة لدراسة موضوع الحوكمة في القطاع غير الربحي، وذلك لأنه شهد توسعا وتطورا كبيرين في سورية منذ العام 2011م، وصاحب هذا التوسع والتطور تحديات على مختلف المستويات الإدارية والمالية، الأمر الذي يؤثر بشكل كبير على وضوح العلاقة والرؤية بين أصحاب المصلحة، الأمر الذي دعا الباحث الى التفكير بانعكاسات تطبيق معايير الحوكمة على الاستدامة المالية في هذه المنظمات.

وبناء على ما تم استعراضه سابقا تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

1- ما مدى تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري؟

1.3 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة كالاتي:

التعرف على مدى تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري.

التعرف على دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة كالاتي:

تتناول هذه الدراسة موضوعا علميا حديثا وذو أهمية كبيرة في مجال إدارة الأعمال وهو معايير الحوكمة، وتسلط الضوء على مفهوم مالي معاصر هو الاستدامة المالية.

المساهمة في توضيح العلاقة بين تطبيق الحوكمة بمعاييرها المختلفة في القطاع غير الربحي. قلة عدد البحوث التي تناولت درجة تطبيق الحوكمة في المنظمات غير الربحية بشكل عام، وندرتها في المنظمات غير الربحية بمنطقة شمالي سوريا بشكل خاص _ وعلى حد علم الباحث _ تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الأولى التي تناولت درجة تطبيق الحوكمة في هذه المنظمات.

الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في عدد من النقاط:

السعي لتحديد درجة تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والادارة في المنظمات غير الربحية العاملة بشمالي سوريا، نظرا للدور المحوري الذي تقوم به هذه المنظمات للاستمرار في أداء مهمتها ومواكبة الاحتياجات المستمرة والمتزايدة للشعب السوري ودعم وتعزيز صموده. يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة وعي و تثقيف العاملين في المنظمات غير الربحية لأهمية الحوكمة والعمل على تحقيقها.

تمكين القطاع غير الربحي في سوريا وتطويره وهذا يتحقق بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية المعنية به. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد المسؤولين والمديرين وأصحاب المصلحة عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتطوير النظم، بما يخص انعكاسات تطبيق معايير الحوكمة على المدى البعيد.

فرضيات الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة واسئلتها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول درجة تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة:

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها". (غادر، 2012، ص.12)

الحوكمة: هي نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط المؤسسة، وهي أداة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها على المدى البعيد بطريقة تحمي حقوق أصحاب المصلحة، وهذا التعريف من أكثر التعريفات التي ترتبط بمفهوم الاستدامة بشكله العام. (الجلوب، 2023، ص.60)

ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها نظام لضبط سلوك المنظمة، تتضمن مجموعة من القواعد والهياكل والسياسات والإجراءات التي تهدف الى تحقيق الشفافية والعدالة والمشاركة والاستدامة وتحقيق تطلعات وأهداف أصحاب المصلحة.

معايير الحوكمة:

مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجياً لتصل الى معايير تبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين. (العتيبي، 2020، ص.61)

ويعرفها الباحث إجرائياً هي المعايير التي تبناها المنظمات غير الربحية وتؤثر في استدامتها المالية.

المنظمات غير الربحية:

هي إحدى مؤسسات المجتمع المدني وهي جمعيات ومؤسسات متنوعة الاهتمامات، تطوعية وحررة مستقلة جزئياً أو كلياً عن الحكومة، تتناول القضايا والمصالح العامة، وتتسم بالعمل الإنساني والإنمائي والتعاون المتبادل، ولا تهدف في أعمالها الى الربح المادي، بل تهدف الى خدمة المجتمع، وتحسين أوضاع الفئات المحتاجة، ومن ثم تنمية المجتمع من خلال تقديم الخدمات الصحية، الرعاية، التوعوية، الدفاعية، والتنمية. (تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، 5:2000)، (الغامدي، 2019، ص.24).

الشفافية والإفصاح:

يعد مبدأ الشفافية و الإفصاح من أهم مبادئ الحوكمة، ويعد أحد آليات قياس درجة تطبيق الحوكمة في المؤسسات، حيث يتركز على حرية تدفق المعلومات واتاحتها لجميع المعنيين بحيث تكون المعلومات المتوافرة كافية لفهم العمليات في المنظمات ومتابعتها، ويعني تقديم صورة واضحة وحقيقة عن كل ما يحدث من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، ونشر التقرير السنوي في موعده، والتقارير المالية السنوية في الوقت المناسب، والإفصاح

العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، وتوفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا، وتحديث المعلومات على شبكة الأنترنت.

المساءلة: عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها عملية الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش (صايح، 2018) **حكم القانون:** يقصد بسيادة القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني أن تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع. (صايح، 2018، ص.26)

العدالة والانصاف: هي إعطاء كل ذي حق من أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة حقه من المساءلة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

الكفاءة والفعالية: عرفها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مدى قدرة المؤسسات على تنفيذ المشاريع الفعالة، وتقديم نتائج تستجيب لحاجات الفرد مع الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد. (سلق، 2018، ص.12) تعبئة وتوليد الدخل: القدرة على جمع الموارد المالية داخليًا وخارجيًا، وحالة المصادر الداخلية لتوليد الأموال، وحالة المصادر الخارجية لتوليد الأموال، وتنوع مصادر الأموال، والقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لجمع الأموال. (Arhin, 2015, p.42)

معايير الحوكمة:

نشأة الحوكمة:

تعدُّ الحوكمة مفهومًا حديثًا نسبيًا، حيث بدأت تتشكل ملامحها في أوائل التسعينيات من القرن العشرين. وقد ارتبط ظهورها بتزايد الحاجة إلى تحسين الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة والخاصة.

في البداية، كانت الحوكمة تركز على الإدارة الرشيدة للمؤسسات، مع التركيز على دور المجالس الإدارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومع تطور الاقتصاديات العالمية، زادت المطالبات بتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة لضمان استقرار الأسواق المالية وحماية حقوق المساهمين (السيد، 2013، ص. 12).

في أوائل الألفية الثالثة، شهدت الحوكمة تطورًا ملحوظًا، حيث أُصدرت العديد من القوانين والتنظيمات التي تهدف إلى تعزيز معايير الحوكمة في المؤسسات. ومن بين هذه القوانين، قانون "سارينز-أوكسي" في الولايات المتحدة، الذي وُضِعَ بعد فضيحة شركة "إنرون"، والذي ألقى الضوء على أهمية الشفافية والمساءلة.

بفضل هذه التطورات، أصبح مفهوم الحوكمة يشمل مجموعة واسعة من المبادئ والممارسات، بما في ذلك إدارة المخاطر، وتقييم الأداء، وتعزيز الثقافة التنظيمية. اليوم، تُعدُّ الحوكمة عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات واستدامتها، حيث تساهم في بناء الثقة مع جميع أصحاب المصلحة (العبيدي، 2018).

مفهوم الحوكمة:

الحوكمة هي نظامٌ يُحدّدُ كفاءةً وإدارةً المؤسساتِ واتخاذَ القراراتِ بما يضمنُ الشفافيةً والمساءلةً، وتُعدُّ أداةً فعالةً لتحقيقِ التوازنِ بينَ مصالحِ الأطرافِ المختلفةِ (عوض، 2012).

الحوكمة تعني مجموعةً من القواعدِ والممارساتِ التي تُعزّزُ من فعاليةِ الإدارةِ وتحقّقُ التوازنَ بينَ مصالحِ جميعِ الأطرافِ المعنية، وتساهمُ في تعزيزِ الاستقرارِ المؤسسيّ والنموّ المستدام (Marilyn, 2015, p. 123).

الحوكمة تُشيرُ إلى العملياتِ والهياكلِ التي تُساعدُ في توجيهِ المؤسساتِ نحوَ تحقيقِ الأهدافِ الاستراتيجيةِ بكفاءةٍ وفعاليةٍ، وتساعدُ في تحسينِ اتخاذِ القراراتِ وتعزيزِ الابتكارِ داخلَ المؤسساتِ (Linur, 2022, p. 35).

الحوكمة تمثلُ إطارًا قانونيًا وتنظيميًا يهدفُ إلى حمايةِ حقوقِ المساهمينَ وضمانِ الشفافيةِ في التقاريرِ المالية، ويُعزّزُ من ثقةِ المستثمرينَ ويُحفّزُ على جذبِ الاستثماراتِ الجديدةِ (مرسي، 2019، ص. 188).

الحوكمة هي مجموعةٌ من المبادئِ التي تهدفُ إلى تحقيقِ العدالةِ والمساواةِ في العلاقاتِ بينَ الإدارةِ والمساهمينَ، وتضمنُ توزيعَ المسؤولياتِ بشكلٍ عادلٍ وفعالٍ (الزهراني، 2020، ص. 176).

الحوكمة تعني إنشاءً آلياتٍ للرقابةِ والمساءلةِ تُسهّمُ في تقليلِ المخاطرِ وتحسينِ الأداءِ المؤسسيّ، وتُعزّزُ الشفافيةِ والثقةَ بينَ الجهاتِ المعنية (Avella, 2016).

الحوكمة هي عمليةٌ تفاعليةٌ تشملُ جميعَ أصحابِ المصلحة، وتُعزّزُ من ثقافةِ الالتزامِ والأخلاقِ في بيئةِ العملِ، وتساهمُ في بناءِ بيئةٍ إيجابيةٍ تدعمُ الابتكارَ والتعاونَ (Habibi, Sarafrazi & Izadyar, 2014).

الدراسات السابقة:

دراسة (الديس، 2023) بعنوان: "واقع حوكمة الشركات في المناطق المحررة في سورية بعد عام 2011 الفرص والتحديات".

هدفت هذه الدراسة الى دراسة مدى التزام عدد من الشركات الربحية الصناعية والتجارية في المناطق المحررة في شمالي سورية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب المقابلة بجمع البيانات، واختار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 10 شركات من المناطق التي تشهد نشاطا اقتصاديا أكبر من باقي المناطق المحررة، توزعت على كل من ريفي حلب وادلب، في مدن اعزاز والباب وعفرين والدانا وسرمدا، وقد أظهرت النتائج في معظمها ضعفا كبيرا في تطبيق مبادئ الحوكمة، وخصوصا مبدأ الشفافية والإفصاح، الذي يعد أهم مبادئ حوكمة الشركات، كما بينت النتائج وجود بعض الممارسات الإدارية التي يتم تطبيقها في بعض الشركات والتي يمكن أن تشكل نقطة انطلاق في مبادئ حوكمة الشركات.

دراسة (اليامي، 2022) بعنوان: "أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران".

هدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين بالقطاع الصحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (295) موظف من العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الحوكمة (الشفافية، الاستجابة، حكم القانون، العدالة، المساءلة) على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران، كما بينت النتائج: يوجد مستوى كبير من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي بنجران بنسبة (76.5%)، ووجود درجة فاعلية كبيرة لأداء العاملين في القطاع الصحي بنسبة (97.9%)، دراسة (مصطفى، 2019) بعنوان: "تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية" دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على تنمية قدرات جمعية النور الخيرية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، وقام بتوزيع الاستبانات على جميع الموظفين والموظفات في جمعية النور الخيرية، وكانت الاستبانات الصالحة للتحليل (80) استبانة بنسبة بلغت (80%) من مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توافر أبعاد الحوكمة في جمعية النور الخيرية في قطاع غزة بدرجة كبيرة، ووجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة وتنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بدرجة ارتباط بلغت (0.813)، كما تتأثر تنمية قدرات المؤسسات الأهلية في قطاع غزة بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، المساءلة، اتباع القواعد القانونية، المعاملة العادلة والمتساوية، الفعالية والكفاءة).

دراسة (صايح، 2018) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام المكلفين إدارياً، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لإنجاز أهداف الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (162) من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً، واشتملت عينة الدراسة على (112) مديراً ورئيس قسم ومكلف إدارياً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي بلغ



(70.5%)، كما جاء مستوى الأداء المؤسسي بدرجة عالية نسبياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وبمتوسط حسابي بلغ نسبته (83.4%).

دراسة (سلق، 2018) بعنوان: "مدى التزام المنظمات غير الربحية بمبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية العاملة في دمشق".

هدف البحث إلى دراسة مدى التزام المنظمات غير الربحية العاملة في سورية بمبادئ الحوكمة، حيث طبقت الدراسة على الجمعيات الخيرية في مدينة دمشق والمتخصصة في تقديم الخدمات الطبية والمتعاملة مع منظمة الصحة العالمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وزعت استبانة مصممة لهذا الغرض على عينة مكونة من (150) مستقصى منه في هذه الجمعيات، وقد تم استعادة (135) استبانة صالحة للتحليل.

وكانت نتائج الدراسة: أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجمعيات الخيرية جاء بدرجة متوسطة، المبدأ الوحيد المطبق بشكل مرتفع هو تطبيق الأنظمة الداخلية (حكم القانون) وهذا يدل على ضعف تطبيق الحوكمة في الجمعيات الخيرية.

دراسة (Rodríguez et al, 2023) بعنوان: "آليات الحوكمة الرشيدة في المنظمات غير الربحية: مراجعة منهجية للأدبيات".

“Nonprofit good governance echanisms: A 3Study (Rodríguez et al, 202 systematic literature review”.

هدفت الدراسة لاستكشاف سؤالين بحثيين: 1. ما هي الأسباب الرئيسية التي تلهم المنظمات غير الربحية لتنفيذ آليات الحوكمة الرشيدة؟ 2. ما هي آليات الحوكمة الرشيدة التي تنفذها المنظمات غير الربحية؟ الغرض هو أن تكون بمثابة مرجع وأداة للمنظمات غير الربحية المهتمة باستكشاف آليات الحوكمة الرشيدة لجعل عمل المساءلة الخاص بها أكثر فعالية. استخدم الباحثان منهجية مراجعة الأدبيات لتحديد واختيار وتحليل الأبحاث المنشورة حول الحوكمة الرشيدة للمنظمات غير الربحية، تم تحليل مجموعة من 89 مقالة نُشرت حتى عام 2021، وتم تقديم تصنيف جديد حدد 3 خطوط و 13 خطأ فرعياً للبحث. وظهرت النتائج أن مجموعة متنوعة من الآليات الداخلية والمبادرات الدولية التي تتخذها أطراف ثالثة تركز على الحاجة إلى الالتزام بمعايير الأخلاق والنزاهة.

دراسة (Lokman et al, 2023) "مستوى الحوكمة، المسائلة والشفافية في المنظمات غير الربحية: دراسة للمؤسسات المالية".

23) “Governance, Accountability and ransparency Level 20 Study (Lokman et al, of Non-Profit Organization’s: A Study of Malaysian Foundations”.



استخدمت هذه الدراسة أسلوب تحليل المحتوى وتفحص درجة الحوكمة والمساءلة والشفافية عبر 45 مؤسسة CLBG في ماليزيا لاستكشاف حوكمة الشركات بشكل أكبر، وكانت نتائج التحليل أن مؤسسات CLBG الماليزية لا تزال تعاني من المساءلة والشفافية والحوكمة المنخفضة، مما يدعم الحاجة إلى قانون يلزم المنظمات غير الربحية وخاصة مؤسسات CLBG بالكشف عن معلومات عن نفسها لتعزيز حوكمتها ومساءلتها وشفافيتها، وإن فرض لوائح أكثر صرامة من شأنه أن يعزز حوكمة المؤسسات والمساءلة والشفافية، ويعزز ثقة أصحاب المصلحة في مواصلة دعمهم وتبرعاتهم. كما ينبغي للحكومة أن تصمم قانون حوكمة جيد مناسب لتبناه كل المنظمات غير الربحية الماليزية في ماليزيا.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تم تحديد عدد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، يسعى الباحث إلى استعراضها:

أوجه التشابه:

المنهج الوصفي التحليلي: جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لتحليل البيانات وفهم الظواهر المتعلقة بتطبيق معايير الحوكمة.

جمع البيانات من خلال الاستبانة: معظم الدراسات اعتمدت على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، مما يسهل مقارنة النتائج وتحليلها.

التركيز على الحوكمة في المنظمات غير الربحية: تهدف جميع الدراسات إلى تحليل تطبيق معايير الحوكمة في سياقات مختلفة من المنظمات غير الربحية، مما يعكس أهمية هذا الموضوع في كل من السياقات المحلية والدولية.

نتائج متعلقة بأبعاد الحوكمة: توصلت الدراسات إلى نتائج تتعلق بأبعاد الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، والعدالة، مما يعكس أهمية هذه الأبعاد في تحسين الأداء المؤسسي.

أوجه الاختلاف:

التركيز الجغرافي: الدراسة الحالية تركز على المنظمات غير الربحية في الشمال السوري، بينما الدراسات الأخرى تتناول مناطق مختلفة مثل غزة، نجران، ودمشق. وهذا يعطي الدراسة الحالية طابعاً خاصاً في سياقها المحلي.

عدد المشاركين: تختلف الدراسات في حجم العينات. على سبيل المثال، الدراسة الحالية استخدمت عينة من 65 موظفاً، بينما دراسة اليامي تناولت 295 موظفاً، مما قد يؤثر على دقة النتائج وتعميمها.

مجالات التركيز: بينما تركز الدراسة الحالية على تطبيق معايير الحوكمة في المنظمات غير الربحية، تناولت بعض الدراسات تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي (مثل دراسة صايح) أو الالتزام بالمبادئ (كما في دراسة سلق).



النتائج والتوصيات: تختلف النتائج والتوصيات بناءً على السياقات المختلفة. فبينما أكدت الدراسة الحالية على أهمية تعزيز الشفافية والإفصاح، قد تكون توصيات الدراسات الأخرى مرتبطة بتعزيز الممارسات الإدارية أو الالتزام بالقوانين.

التنوع في آليات الحوكمة: بعض الدراسات، مثل دراسة Rodríguez *et al*، تناولت آليات الحوكمة الرشيدة بشكل عام، في حين أن الدراسة الحالية تركزت على تقييم التطبيق الفعلي لمعايير الحوكمة فقط. في الختام، تظهر الدراسة الحالية تفاعلات معقدة بين معايير الحوكمة وأداء المنظمات غير الربحية في سياقها المحلي، مما يضيف بعداً جديداً إلى الأدبيات القائمة حول هذا الموضوع. وعلى الرغم من أوجه التشابه مع الدراسات السابقة، إلا أن الاختلافات في السياقات والمجالات تعكس تنوع التجارب والاحتياجات في مجال الحوكمة. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

السياق الجغرافي الفريد: تركز الدراسة الحالية على المنظمات غير الربحية في الشمال السوري، وهو سياق يتسم بالتحديات الناتجة عن النزاعات المستمرة، مما يضيف بعداً جديداً لفهم تطبيق معايير الحوكمة في ظروف غير مستقرة.

تقييم شامل لمعايير الحوكمة: تشمل الدراسة الحالية تقييماً شاملاً لمعايير الحوكمة من وجهة نظر الموظفين، مما يوفر رؤية داخلية حول كيفية تطبيق هذه المعايير وتأثيرها على الأداء، في حين أن بعض الدراسات السابقة قد تركزت على جوانب محددة فقط.

منهجية البحث: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي بشكل مكثف لتركيزها على جمع البيانات وتحليلها بطرق متعددة، مما يتيح لها تقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

عينة الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية عينة عشوائية من 65 موظفاً، مما يسهل مقارنة النتائج مع دراسات أخرى وتقديم رؤى دقيقة حول وجهات نظر العاملين.

التركيز على أبعاد الحوكمة: تسلط الدراسة الحالية الضوء على أبعاد محددة مثل الفعالية والكفاءة وحكم القانون، مما يساهم في تقديم توصيات عملية تستند إلى النتائج.

تحليل الفروق الإحصائية: تتناول الدراسة الحالية الفروق ذات الدلالة الإحصائية بناءً على المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة، مما يوفر فهماً أعمق للعوامل المؤثرة في تطبيق معايير الحوكمة.

توصيات عملية: تقدم الدراسة الحالية توصيات عملية محددة تستهدف تعزيز الشفافية والإفصاح، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية، مما يعكس استجابة عملية للاحتياجات المحددة في السياق السوري.

تفاعل مع التحديات المحلية: تأخذ الدراسة في الاعتبار التحديات المحلية الخاصة بالنزاعات وعدم الاستقرار، مما يجعل النتائج والتوصيات أكثر ملاءمة للواقع الذي تعيشه المنظمات غير الربحية في المنطقة.

في الختام، تتميز الدراسة الحالية بتقديم رؤية شاملة ومدروسة لواقع الحوكمة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري، مما يساهم في إثراء الأدبيات حول هذا الموضوع ويعكس التحديات والفرص الفريدة التي تواجهها هذه المنظمات.

إجراءات الدراسة:

يتناول الفصل الحالي منهجية الدراسة إذ تم أولاً تحديد المنهج المستخدم في الدراسة ثم تحديد مجتمع الدراسة وعينها وأدوات الدراسة وكيفية تصميمها والتحقق من صلاحيتها، يلي ذلك كتابة إجراءات الدراسة وأخلاقياتها وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة للوصول إلى نتائج الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، ذلك المنهج البحثي الذي يعرف بأنه "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج" (اليامي، 2022، 51). وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث، والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، إذ تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences).

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2025/2024 م.

الحدود المكانية: المنظمات الإنسانية غير الربحية في الشمال السوري (إدلب وريف حلب).

الحدود البشرية: عينة مكونة من (65) موظفاً وموظفة في المنظمات الإنسانية المختلفة في الشمال السوري.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على درجة تطبيق معايير الحوكمة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على الفروق في متغيرات الدراسة في تطبيق معايير الحوكمة تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).

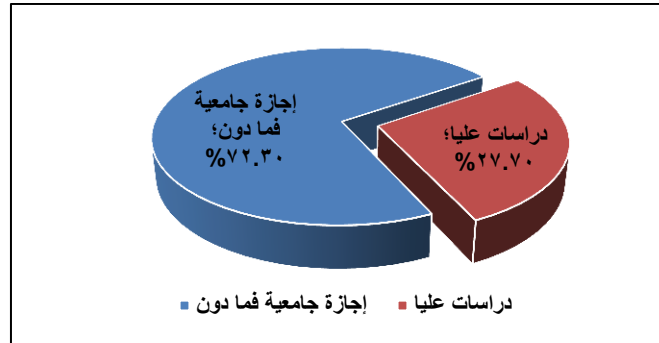
مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الربحية العاملة في الشمال السوري، والذين يبلغ عددهم (1500) موظفاً وموظفة، بما في ذلك المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، حيث ضمت (65) موظفاً وموظفة من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين في خمس منظمات غير ربحية، مما شكل نسبة (4.3%) من مجتمع الدراسة. وتم تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة على هذه العينة.

وتبين الجداول والأشكال الآتية توزيع العينة وفق متغيرات الدراسة:

جدول (1) توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

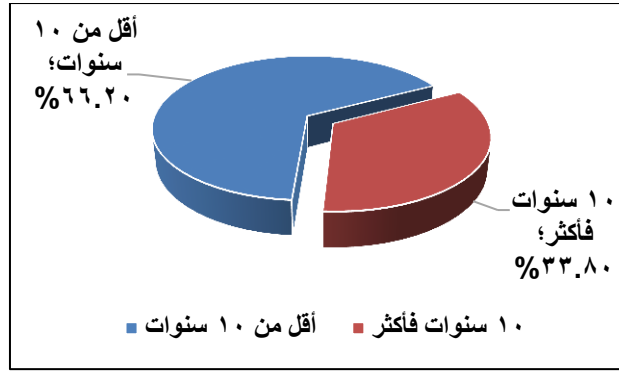
النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
72.3%	47	إجازة جامعية فما دون
27.7%	18	دراسات عليا
100%	65	المجموع



الشكل (1) توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

جدول (2) توزيع العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير
66.2%	43	أقل من 10 سنوات
33.8%	22	10 سنوات فأكثر
100%	65	المجموع



الشكل (2) توزيع العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

أدوات الدراسة:

صممت الاستبانة أداة للدراسة الحالية بحيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمعايير الحوكمة، تشمل بنوداً موزعة في محورين رئيسيين ويندرج تحت كل محور عدد من الأبعاد. وقد أعد الباحث الاستبانة بعد الاطلاع ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع معايير الحوكمة، وفق الخطوات الآتية:

• الصورة الأولية للاستبانة:

تكونت الاستبانة بصورتها الأولية من استمارة بيانات تتضمن متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ويندرج تحت كل محور عدد من الأبعاد.

• التحقق من صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة وفق الطرائق الآتية:

- صدق المحتوى:

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في موضوع الاستبانة وطلب منهم:

✓ إبداء رأيهم واقتراح ملاحظاتهم من حيث الصياغة اللغوية.

✓ مدى مناسبة البنود لمحتوى موضوع الدراسة.

✓ مدى انتماء البنود لأبعاد الاستبانة ومحورها

وقد أبدى السادة المحكمون آراءهم وهي:

✓ تعديل صياغة لغوية لعدد من بنود الاستبانة.

✓ تعديل صياغة عدد من بنود الاستبانة لتصبح أوضح.

- الصدق البنوي:

تم التأكد من الصدق البنوي من خلال:

صدق الاتساق الداخلي:

من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات كل بند من البنود ودرجة البعد الذي تنتمي إليه في المحور الأول، وحساب معاملات ارتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية لكل محور، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفاً وموظفة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري، وهم خارج عينة الدراسة الأساسية، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الآتية:

جدول (3) معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الأول (الشفافية والإفصاح) الذي تنتمي إليه في المحور

الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	**0.578	6	**0.825
2	**0.764	7	**0.559
3	**0.586	8	**0.638
4	**0.573	9	**0.762
5	**0.732		

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الأول (الشفافية والإفصاح) الذي تنتمي إليه في المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.559-0.825).

جدول (4) معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الثاني (المساءلة) الذي تنتمي إليه في المحور الأول (معايير

الحوكمة) من الاستبانة

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	**0.695	6	**0.647
2	*0.348	7	**0.598
3	**0.791	8	**0.637
4	**0.588	9	**0.695
5	**0.841		

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الثاني (المساءلة) الذي تنتمي إليه في المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.348-0.841).

جدول (5) معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الثالث (حكم القانون) الذي تنتمي إليه في المحور الأول)

معايير الحوكمة) من الاستبانة

معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
*0.401	6	**0.679	1
**0.578	7	**0.685	2
**0.787	8	**0.648	3
**0.690	9	**0.574	4
		**0.657	5

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الثالث (حكم القانون) الذي تنتمي إليه في المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) أو (0.05) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.401-0.787).

جدول (6) معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الرابع (العدالة والمساواة) الذي تنتمي إليه في المحور الأول

(معايير الحوكمة) من الاستبانة

معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
**0.813	6	**0.658	1
**0.764	7	**0.745	2
**0.687	8	**0.681	3
**0.701	9	**0.663	4
		**0.764	5

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الرابع (العدالة والمساواة) الذي تنتمي إليه في المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.658-0.813).

جدول (7) معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) الذي تنتمي إليه في المحور

(معايير الحوكمة) من الاستبانة

معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
**0.776	5	*0.348	1
**0.835	6	**0.763	2
**0.772	7	**0.748	3
**0.689	8	**0.689	4



يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات البنود مع درجة البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) الذي تنتمي إليه في المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 أو 0.05) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.835-0.348).

جدول (8) معاملات ارتباط درجات الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة

معامل الارتباط	البعد
**0.835	البعد 1: الشفافية والإفصاح
**0.901	البعد 2: المساواة
**0.890	البعد 3: حكم القانون
**0.883	البعد 4: العدالة والمساواة
**0.876	البعد 5: الفعالية والكفاءة

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط درجات الأبعاد مع الدرجة الكلية للمحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة كانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وقد تراوحت قيمة هذه المعاملات بين (0.901-0.835).

2- التحليل العاملي الاستكشافي:

يعد التحليل العاملي من أهم طرائق التحقق من الصدق البنوي، وقد أجري التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المكونات الأساسية (Principal component) لهوتلنج، مع التدوير بطريقة التدوير المتعامد (Rotation Varimax) مع الإشارة إلى أن العامل يعد دالاً إحصائياً عندما يكون جذره الكامن واحداً صحيحاً، ومعيار التشعب الدال يساوي (0.30) وما فوق، وتتشعب عليه ثلاث متغيرات على الأقل.

وتبين الجداول الآتية نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لأبعاد الاستبانة:

البعد الأول (الشفافية والإفصاح) من المحور الأول (معايير الحوكمة):

يتبين من الجدول التالي أن قيمة اختبار كيمو أكبر من 0.50 وهذا يشير إلى كفاية حجم العينة وتجانسها، وكان اختبار بارتل دال إحصائياً وهذا يشير إلى اعتدالية توزيع البيانات مما يعني صلاحية البيانات للتحليل العاملي. وبإجراء التحليل العاملي الاستكشافي لبنود البعد الأول (الشفافية والإفصاح) من المحور الأول (معايير الحوكمة) تبين وجود عامل واحد دال إحصائياً بلغ جذره الكامن (4.256)، وقد فسر (66.439%) من التباين الكلي، وقد تشعب على هذا العامل البنود التسعة.



جدول (9) نتائج التحليل العملي الاستكشافي لبنود البعد الأول (الشفافية والإفصاح) من المحور الأول (معايير الحوكمة)

تشبعات البنود على العامل	البنود	0.736	اختبار كايزر-ماير-أولكين
0.865	2	188.779	اختبار بارتلنت قيمة كاي مربع درجة الحرية القيمة الاحتمالية
0.826	3	36	
0.778	1	0.000	
0.742	7	4.256	الجذر الكامن
0.710	4	%66.439	التباين المفسر %
0.617	8	%66.439	التباين التراكمي %
0.580	6		
0.512	9		
0.498	5		

❖ البعد الثاني (المساءلة) من المحور الأول (معايير الحوكمة):

جدول (10) نتائج التحليل العملي الاستكشافي لبنود البعد الثاني (المساءلة) من المحور الأول (معايير الحوكمة)

تشبعات البنود على العامل	البنود	0.853	اختبار كايزر-ماير-أولكين
0.884	3	422.004	اختبار بارتلنت قيمة كاي مربع درجة الحرية القيمة الاحتمالية
0.856	5	36	
0.841	6	0.000	
0.832	4	6.666	الجذر الكامن
0.792	1	%74.442	التباين المفسر %
0.790	2	%74.442	التباين التراكمي %
0.724	7		
0.698	8		
0.677	9		

يتبين من الجدول السابق أنّ قيمة اختبار كيمو أكبر من 0.50 وهذا يشير إلى كفاية حجم العينة وتجانسها، وكان اختبار بارتلنت دال إحصائياً وهذا يشير إلى اعتدالية توزيع البيانات مما يعني صلاحية البيانات للتحليل العملي. وبإجراء التحليل العملي الاستكشافي لبنود البعد الثاني (المساءلة) من المحور الأول (معايير الحوكمة) تبين وجود عامل واحد دال إحصائياً بلغ جذره الكامن (6.666)، وقد فسر (%74.442) من التباين الكلي، وقد تشبع على هذا العامل البنود التسعة.



❖ البعد الثالث (حكم القانون) من المحور الأول (معايير الحوكمة):

جدول (8) نتائج التحليل العملي الاستكشافي لبنود الثالث (حكم القانون) من المحور الأول (معايير الحوكمة)

تشبعات البنود على العامل	البنود	0.873	اختبار كايزر-ماير-أولكين	
0.854	3	404.662	قيمة كاي مربع	اختبار بارتلت
0.835	4	36	درجة الحرية	
0.819	2	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.816	5	6.761	الجذر الكامن	
0.786	1	%75.124	التباين المفسر %	
0.781	7	%75.124	التباين التراكمي %	
0.749	6			
0.722	8			
0.698	9			

يتبين من الجدول السابق أنّ قيمة اختبار كيمو أكبر من 0.50 وهذا يشير إلى كفاية حجم العينة وتجانسها، وكان اختبار بارتلت دال إحصائياً وهذا يشير إلى اعتدالية توزيع البيانات مما يعني صلاحية البيانات للتحليل العملي. وبإجراء التحليل العملي الاستكشافي لبنود البعد الثالث (حكم القانون) من المحور الأول (معايير الحوكمة) تبين وجود عامل واحد دال إحصائياً بلغ جذره الكامن (6.761)، وقد فسر (%75.124) من التباين الكلي، وقد تشبع على هذا العامل البنود التسعة.

❖ البعد الرابع (العدالة والمساواة) من المحور الأول (معايير الحوكمة):

جدول (12) نتائج التحليل العملي الاستكشافي لبنود البعد الرابع (العدالة والمساواة) من المحور الأول (معايير

الحوكمة)

تشبعات البنود على العامل	البنود	0.924	اختبار كايزر-ماير-أولكين	
0.854	9	528.946	قيمة كاي مربع	اختبار بارتلت
0.835	7	36	درجة الحرية	
0.819	8	0.000	القيمة الاحتمالية	
0.816	3	6.510	الجذر الكامن	
0.786	5	%72.338	التباين المفسر %	
0.781	1	%72.338	التباين التراكمي %	
0.749	2			
0.722	4			
0.698	6			



يتبين من الجدول السابق أنّ قيمة اختبار كيمو أكبر من 0.50 وهذا يشير إلى كفاية حجم العينة وتجانسها، وكان اختبار بارتلت دال إحصائياً وهذا يشير إلى اعتدالية توزيع البيانات مما يعني صلاحية البيانات للتحليل العملي. وبإجراء التحليل العملي الاستكشافي لبنود البعد الرابع (العدالة والمساواة) من المحور الأول (معايير الحوكمة) تبين وجود عامل واحد دال إحصائياً بلغ جذره الكامن (6.510)، وقد فسر (72.338%) من التباين الكلي، وقد تشعب على هذا العامل البنود التسعة.

❖ **البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) من المحور الأول (معايير الحوكمة):**

جدول (13) نتائج التحليل العملي الاستكشافي لبنود البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) من المحور الأول (معايير الحوكمة)

اختبار كايزر-ماير-أولكين	0.916	البنود	تشعبات البنود على العامل
اختبار بارتلت	قيمة كاي مربع	434.024	5
	درجة الحرية	28	3
	القيمة الاحتمالية	0.000	1
الجذر الكامن		5.792	4
التباين المفسر %		72.404%	6
التباين التراكمي %		72.404%	7
			2
			8

يتبين من الجدول السابق أنّ قيمة اختبار كيمو أكبر من 0.50 وهذا يشير إلى كفاية حجم العينة وتجانسها، وكان اختبار بارتلت دال إحصائياً وهذا يشير إلى اعتدالية توزيع البيانات مما يعني صلاحية البيانات للتحليل العملي. وبإجراء التحليل العملي الاستكشافي لبنود البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) من المحور الأول (معايير الحوكمة) تبين وجود عامل واحد دال إحصائياً بلغ جذره الكامن (5.792)، وقد فسر (72.404%) من التباين الكلي، وقد تشعب على هذا العامل البنود الثمانية.

• **التحقق من ثبات الاستبانة:**

تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha): إذ حسب الباحث ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد ولكل محور من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول الآتي يبين معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ: يتبين من الجدول السابق أنّ قيم معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.833-0.876) لأبعاد المحور الأول، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.927). وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة ثبات مرتفعة.

جدول (14) قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
0.871	9	البعد 1: الشفافية والإفصاح
0.869	9	البعد 2: المساواة
0.876	9	البعد 3: حكم القانون
0.854	9	البعد 4: العدالة والمساواة
0.833	8	البعد 5: الفعالية والكفاءة
0.927	44	المحور 1: معايير الحوكمة

• الاستبانة بصورتها النهائية:

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من استمارة بيانات تتضمن متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وبنود الاستبانة وعددها (62) بنوداً موزعاً وفق الآتي:

جدول (15) الاستبانة وبنودها بصورتها النهائية

عدد البنود	البعد
9	البعد 1: الشفافية والإفصاح
9	البعد 2: المساواة
9	البعد 3: حكم القانون
9	البعد 4: العدالة والمساواة
8	البعد 5: الفعالية والكفاءة
44	المحور 1: معايير الحوكمة

• تصحيح الاستبانة:

تم تحديد الاستجابات على الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي وهذه الاستجابات هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتقابل الدرجات الآتية بالترتيب (5، 4، 3، 2، 1).

إجراءات الدراسة:

تتضمن إجراءات الدراسة عدة خطوات هي.

- الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالي بمعايير الحوكمة.
- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينته التي تتكون من 65 موظفاً وموظفة في المنظمات الإنسانية غير الربحية في الشمال السوري.

• تصميم أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة.

- التحقق من صلاحية أداة الدراسة وحساب صدقها وثباتها.
 - تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.
 - إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS.
 - التوصل إلى النتائج.
 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل لها.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**
- تشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة اعتماداً على برنامج (SPSS) ما يلي:
- المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لإيجاد درجة تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري من وجهة نظر العينة.
 - التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح توزيع العينة حسب متغيرات الدراسة.
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis -EFA) للاستبانة.
 - معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة.
 - اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples t-Test): لتعرف دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الاستبانة تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- نتائج الدراسة:**
- يتناول الفصل الرابع من الدراسة عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة ثم فرضياتها وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفق الآتي:
- عرض نتائج أسئلة الدراسة:**
- عرض نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري؟**
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لإجابات أفراد العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة)، ولتحديد درجة الموافقة تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4÷5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

جدول (16) طول خلايا مقياس ليكرت ودرجة الموافقة المقابلة لها

القيم	درجة الموافقة
1-1.80	منخفضة جداً
1.81-2.60	منخفضة
2.61-3.40	متوسطة
3.41-4.20	مرتفعة
4.21-5	مرتفعة جداً

البعد الأول: الشفافية والإفصاح:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على البعد الأول (الشفافية والإفصاح) من المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
9	مرتفعة	.613	3.45	تُوفّر منظمتنا معلومات دقيقة حول الأنشطة المالية والإدارية بشكل منتظم.
3	مرتفعة	.601	3.63	تُعتبر تقاريرنا المالية متاحة وسهلة الفهم لجميع المعنيين.
8	مرتفعة	.664	3.52	يتم الإفصاح عن أي تضارب محتمل في المصالح في المنظمة.
5	مرتفعة	.558	3.57	يتم نشر المعلومات المالية في الوقت المناسب.
7	مرتفعة	.731	3.54	يوجد نظام لمراجعة المعلومات المالية قبل نشرها.
2	مرتفعة	.673	3.78	يشعر العاملون بالراحة في طرح الأسئلة حول الشفافية المالية.
1	مرتفعة	.672	3.95	يتم تدريب الموظفين على أهمية الشفافية والإفصاح.
4	مرتفعة	.632	3.60	اللوائح والأنظمة والقوانين متاحة لكافة العاملين.
6	مرتفعة	.830	3.55	تعلن المنظمة عن أنشطتها الحالية والمستقبلية بالوسائل الإعلامية المتاحة.
	مرتفعة	.274	3.62	البعد 1 (الشفافية والإفصاح)

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على البعد الأول (الشفافية والإفصاح) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.62) وجاء البند 7 (يتم تدريب الموظفين على أهمية الشفافية والإفصاح) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.95). بينما جاء البند 1 (تُوفّر منظمتنا معلومات دقيقة حول الأنشطة المالية والإدارية بشكل منتظم) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.45).

البعد الثاني: المساءلة:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على البعد الثاني (المساءلة) من المحور (معايير الحوكمة) من الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
4	مرتفعة	.727	3.58	يُحاسب الأفراد في المنظمة على أدائهم وقراراتهم المالية.
5	مرتفعة	.790	3.57	توجد آليات فعالة لرصد الأداء المالي في المنظمة.
3	مرتفعة	.840	3.63	يتم التعامل مع أي انتهاكات أو أخطاء مالية بجدية.
7	مرتفعة	.812	3.54	يتم إجراء تقييم دوري للموظفين بناءً على الأداء المالي.
2	مرتفعة	.815	3.66	توجد قنوات واضحة لتقديم الشكاوى والملاحظات.
6	مرتفعة	.791	3.55	يتحمل الموظفون في المنظمة مسؤولية النتائج المالية لأعمالهم.
1	مرتفعة	.761	3.72	تُعزز المنظمة ثقافة المساءلة بين العاملين.
9	متوسطة	1.008	3.02	لدى المنظمة نظام معلن يحدد صلاحيات ومسؤوليات العاملين فيها بشكل واضح
8	متوسطة	.947	3.29	لدى المنظمة نظاماً مناسباً للرقابة والمساءلة في مختلف المستويات الإدارية
	مرتفعة	.654	3.51	البعد 2 (المساءلة)

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على البعد الثاني (المساءلة) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.51) وجاء البند 7 (تُعزز المنظمة ثقافة المساءلة بين العاملين) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.95). بينما جاء البند 8 (لدى المنظمة نظام معلن يحدد صلاحيات ومسؤوليات العاملين فيها بشكل واضح) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.02).

البعد الثالث: حكم القانون:

يتبين من الجدول التالي أن درجة الموافقة على البعد الثالث (حكم القانون) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.49) وجاء البند 1 (تتبع منظمنا القوانين واللوائح المحلية والدولية المعمول بها) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69). بينما جاء البند 3 (توجد سياسات واضحة تتعلق بالامتثال القانوني) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26).



جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة الثالث (حكم القانون) من المحور الأول
(معايير الحوكمة) من الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	
1	مرتفعة	.951	3.69	تتبع منظمنا القوانين واللوائح المحلية والدولية المعمول بها.	1
4	مرتفعة	.937	3.54	يتم احترام حقوق الأفراد داخل المنظمة بشكل كامل.	2
9	متوسطة	1.004	3.26	توجد سياسات واضحة تتعلق بالامتثال القانوني.	3
7	متوسطة	.913	3.38	يتم تدريب الموظفين على القوانين واللوائح المعمول بها.	4
8	متوسطة	.947	3.38	تُعالج أي قضايا قانونية بشكل سريع وفعال.	5
5	مرتفعة	.868	3.49	تُعتبر قرارات المنظمة متوافقة مع القوانين المعمول بها.	6
3	مرتفعة	.744	3.62	يوجد نظام لمراقبة الالتزام بالقوانين واللوائح.	7
6	متوسطة	.878	3.38	تتم جميع المعاملات الإدارية والمالية الخاصة بأنشطة المؤسسة وفقاً للأنظمة الداخلية الخاصة بها.	8
2	مرتفعة	.802	3.63	القوانين والأنظمة المعمول بها معتمدة من قبل مجلس الإدارة.	9
	مرتفعة	.704	3.49	البعد 3 (حكم القانون)	

البعد الرابع: العدالة والمساواة:

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على البعد الرابع (العدالة والمساواة) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.63) وجاء البند 1 (تُعطى الفرص بشكل متساوٍ لجميع العاملين في المنظمة دون تمييز) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.82). بينما جاء البند 6 (تُعتبر سياسات المنظمة عادلة وشفافة) في المرتبة الأخيرة ودرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.51).

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على البعد الرابع (العدالة والمساواة) من المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	
1	مرتفعة	.808	3.82	تُعطى الفرص بشكل متساوٍ لجميع العاملين في المنظمة دون تمييز.	1
3	مرتفعة	.853	3.74	تُعزز المنظمة بيئة عمل عادلة ومتكافئة لجميع الأفراد.	2
7	مرتفعة	.919	3.55	يتم تقييم الموظفين بناءً على الأداء وليس على المحسوبة.	3



الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	
8	مرتفعة	.686	3.54	توجد سياسات واضحة لمكافحة التمييز.	4
6	مرتفعة	.751	3.55	يتم التعامل مع الشكاوى المتعلقة بالتمييز بجدية.	5
9	مرتفعة	.773	3.51	تعتبر سياسات المنظمة عادلة وشفافة.	6
2	مرتفعة	.776	3.74	يُشجع العاملون على تقديم الاقتراحات والملاحظات لتحسين العدالة.	7
5	مرتفعة	.842	3.62	تحرص المنظمة على تقديم خدماتها للمستفيدين بعيدا التحيز.	8
4	مرتفعة	.975	3.65	يحق للعاملين المطالبة بكافة حقوقهم في أي وقت وفقا للأنظمة والقوانين المطبقة في المنظمة.	9
	مرتفعة	.699	3.63	البعد 4 (العدالة والمساواة)	

البعد الخامس: الفعالية والكفاءة:

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) من المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	
7	مرتفعة	.856	3.65	تُدار موارد المنظمة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المالية.	1
1	مرتفعة	.796	3.74	تُستخدم التقنيات الحديثة لتحسين الأداء المالي للمنظمة.	2
7	مرتفعة	.806	3.60	يتم تقييم البرامج والمشاريع بناءً على نتائجها المالية.	3
4	مرتفعة	.773	3.68	توجد خطط لتحسين الكفاءة في العمليات المالية.	4
5	مرتفعة	.799	3.65	يتم تحديد أولويات الإنفاق بناءً على الأهداف الاستراتيجية.	5
8	مرتفعة	.884	3.55	تُعتبر العمليات المالية واضحة ومفهومة للجميع.	6
3	مرتفعة	.809	3.69	يُشجع الموظفون على البحث عن طرق لتحسين الكفاءة.	7
2	مرتفعة	.820	3.72	الخدمات المقدمة للمواطنين تفي بالغرض وتقابل احتياجات الفئة المستهدفة	8
	مرتفعة	.695	3.66	البعد 5 (الفعالية والكفاءة)	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.63) وجاء البند 2 (تُستخدم التقنيات الحديثة لتحسين الأداء المالي للمنظمة) في المرتبة الأولى وبدرجة

موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.74). بينما جاء البند 6 (تعتبر العمليات المالية واضحة ومفهومة للجميع) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.55).

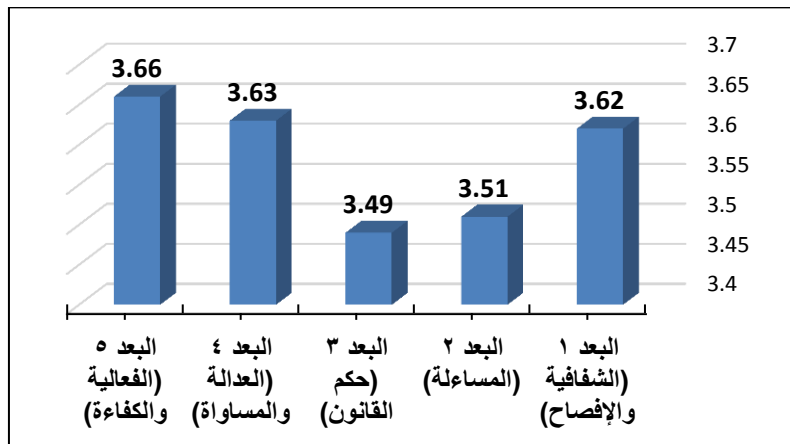
بالنسبة لأبعاد المحور الأول (معايير الحوكمة):

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على أبعاد المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	
3	مرتفعة	.274	3.62	البعد 1 (الشفافية والإفصاح)	1
4	مرتفعة	.654	3.51	البعد 2 (المساءلة)	2
5	مرتفعة	.704	3.49	البعد 3 (حكم القانون)	3
2	مرتفعة	.699	3.63	البعد 4 (العدالة والمساواة)	4
1	مرتفعة	.695	3.66	البعد 5 (الفعالية والكفاءة)	5
	مرتفعة	.533	3.58	المحور الأول (معايير الحوكمة)	

يتبين من الجدول السابق أن درجة الموافقة على المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.58)، أي أن مدى تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري من وجهة نظر الموظفين فيها كان مرتفعاً، وجاء البعد 5 (الفعالية والكفاءة) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.66)، بينما جاء البعد 3 (حكم القانون) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.49).

ويبين الشكل الآتي المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة:



الشكل (3) المتوسطات الحسابية لأبعاد المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية

والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث اختبارات عينات مستقلة (Independent Samples Test) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت النتائج وفق الآتي.

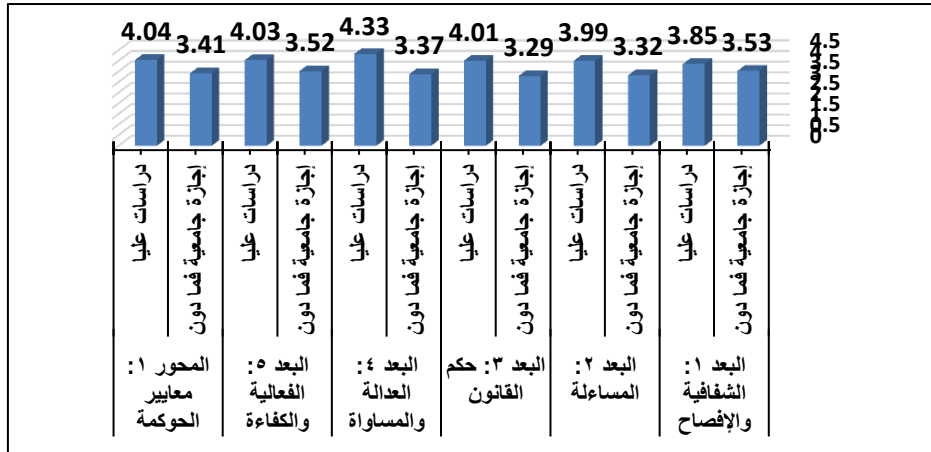
جدول (23) نتائج اختبار دلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة) من

الاستبانة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
دال	0.000	63	4.863	.251	3.53	47	إجازة جامعية فما دون	البعد 1: الشفافية والإفصاح
				.187	3.85	18	دراسات عليا	
دال	0.000	63	4.150	.652	3.32	47	إجازة جامعية فما دون	البعد 2: المساءلة
				.342	3.99	18	دراسات عليا	
دال	0.000	63	4.111	.702	3.29	47	إجازة جامعية فما دون	البعد 3: حكم القانون
				.370	4.01	18	دراسات عليا	
دال	0.000	63	6.239	.605	3.37	47	إجازة جامعية فما دون	البعد 4: العدالة والمساواة
				.384	4.33	18	دراسات عليا	
دال	0.006	63	2.835	.713	3.52	47	إجازة جامعية فما دون	البعد 5: الفعالية والكفاءة
				.490	4.03	18	دراسات عليا	
دال	0.000	63	5.077	.505	3.41	47	إجازة جامعية فما دون	المحور 1: معايير الحوكمة
				.262	4.04	18	دراسات عليا	



يتبين من الجدول السابق أن قيمة t للمحور الأول ولأبعاده كافة كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكان الفرق لصالح الدراسات العليا.



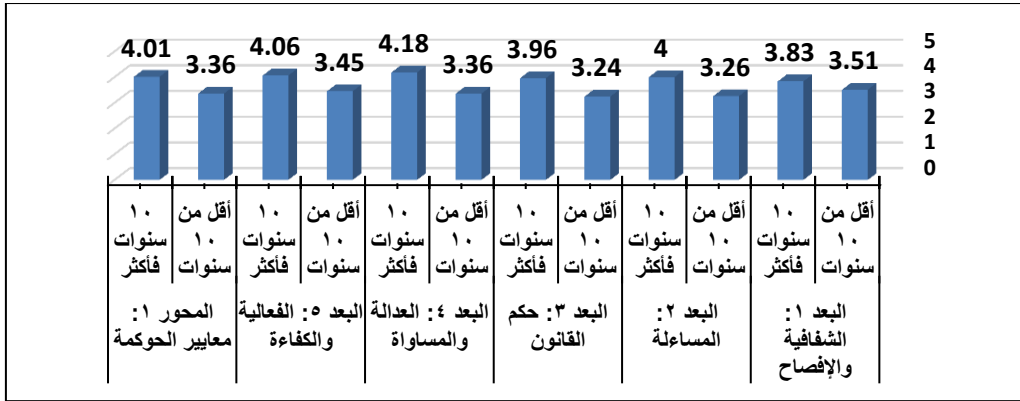
الشكل (4) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار عينات مستقلة (Independent Samples Test) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، وكانت النتائج وفق الآتي.

يتبين من الجدول التالي أن قيمة t للمحور الأول ولأبعاده كافة كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيم الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكان الفرق لصالح 10 سنوات فأكثر.

جدول (24) نتائج اختبارات لدلالة الفرق بين متوسطي درجات أفراد العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

القرار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	البعد
دال	0.000	63	5.297	.236	3.51	43	أقل من 10 سنوات	البعد 1: الشفافية والإفصاح
				.216	3.83	22	10 سنوات فأكثر	
دال	0.000	63	5.123	.592	3.26	43	أقل من 10 سنوات	البعد 2: المساءلة
				.470	4.00	22	10 سنوات فأكثر	
دال	0.000	63	4.450	.640	3.24	43	أقل من 10 سنوات	البعد 3: حكم القانون
				.573	3.96	22	10 سنوات فأكثر	
دال	0.000	63	5.355	.619	3.36	43	أقل من 10 سنوات	البعد 4: العدالة والمساواة
				.508	4.18	22	10 سنوات فأكثر	
دال	0.001	63	3.648	.645	3.45	43	أقل من 10 سنوات	البعد 5: الفعالية والكفاءة
				.621	4.06	22	10 سنوات فأكثر	
دال	0.000	63	5.579	.456	3.36	43	أقل من 10 سنوات	المحور 1: معايير الحوكمة
				.404	4.01	22	10 سنوات فأكثر	



الشكل (5) المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

5. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

يتناول الفصل الحالي مناقشة نتائج أسئلة الدراسة ثم مناقشة فرضياتها، يلي ذلك مناقشة عامة للنتائج وخلاصة نتائج الدراسة، وذكر مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل لها.

مناقشة نتائج السؤال الأول وتفسيرها: ما مدى تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة والترتيب لإجابات أفراد العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة)، وكانت النتائج وفق الآتي:

البعد الأول: الشفافية والإفصاح:

تبين أن درجة الموافقة على البعد الأول (الشفافية والإفصاح) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.62) وجاء البند 7 (يتم تدريب الموظفين على أهمية الشفافية والإفصاح) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.95). بينما جاء البند 1 (توفر منظمنا معلومات دقيقة حول الأنشطة المالية والإدارية بشكل منتظم) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.45).

وتعود درجة الموافقة المرتفعة على البعد الأول (الشفافية والإفصاح) إلى اهتمام المنظمات بتعزيز الشفافية وتوفير المعلومات الدقيقة للموظفين والجمهور على حد سواء. ويعد تدريب الموظفين على أهمية الشفافية والإفصاح من النقاط الأساسية التي تساهم في فهمهم لأهمية هذه المبادئ في العمل المؤسسي، مما يعزز من ثقافة الشفافية في المنظمة. أما بالنسبة للبند المتعلق بتوفير المعلومات الدقيقة حول الأنشطة المالية والإدارية بشكل منتظم، فقد جاء في المرتبة الأخيرة على الرغم من أنه لا يزال يحظى بموافقة مرتفعة، وذلك ربما بسبب وجود تحديات عملية أو نقص في الموارد التي قد تؤثر على التزام بعض المنظمات بتوفير هذه المعلومات بشكل دوري وشفاف. وهذا التباين بين البندين يعكس الفجوة بين النظرية والتطبيق في بعض الأحيان، حيث يُمكن أن يكون هناك اهتمام أكبر بتدريب الموظفين والتوعية مقارنةً بالتحقيق الفعلي في الإفصاح المنتظم عن المعلومات المالية والإدارية.

البعد الثاني: المساءلة:

تبين أن درجة الموافقة على البعد الثاني (المساءلة) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.51) وجاء البند 7 (تعزيز المنظمة ثقافة المساءلة بين العاملين) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.95). بينما جاء البند 8 (لدى المنظمة نظام معلن يحدد صلاحيات ومسؤوليات العاملين فيها بشكل واضح) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.02).

وتعود درجة الموافقة المرتفعة على البعد الثاني (المساءلة) إلى الاهتمام المتزايد في المنظمات بتعزيز ثقافة المساءلة بين العاملين، مما يساعد في تعزيز الالتزام والمسؤولية الشخصية والجماعية داخل المنظمة. تعتبر المساءلة أحد المبادئ الأساسية في تحسين الأداء التنظيمي وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. تميز البند 7 الذي يعزز ثقافة المساءلة بين العاملين بدرجة موافقة مرتفعة، لأنه يركز على خلق بيئة تتسم بالشفافية والوعي بمسؤوليات الأفراد، مما يساهم في تحسين التعاون والعمل الجماعي. أما بالنسبة للبند 8 المتعلق بنظام الصلاحيات والمسؤوليات، فقد حصل على درجة موافقة متوسطة بسبب تباين التطبيقات العملية في المنظمات. قد تعاني بعض المنظمات من نقص في وضوح الإجراءات أو قد تكون هناك صعوبات في تنفيذ نظام شامل ومعلن يحدد صلاحيات كل فرد بشكل دقيق، مما يؤدي إلى تراجع درجة الموافقة على هذا البند مقارنة بالآخر.

البعد الثالث: حكم القانون:

تبين أن درجة الموافقة على البعد الثالث (حكم القانون) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.49) وجاء البند 1 (تتبع منظماتنا القوانين واللوائح المحلية والدولية المعمول بها) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.69). بينما جاء البند 3 (توجد سياسات واضحة تتعلق بالامتثال القانوني) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26).

وإن درجة الموافقة المرتفعة على البعد الثالث (حكم القانون) تعكس التزام المنظمات بمراعاة القوانين واللوائح المحلية والدولية في أنشطتها اليومية، مما يعزز من مصداقيتها ويقلل من المخاطر القانونية. تميز البند الأول، الذي يتعلق بتتبع المنظمات للقوانين المعمول بها، بدرجة موافقة مرتفعة لأنه يعكس الممارسة المباشرة لتطبيق القوانين، وهو ما يسهل تحقيق الامتثال ويعزز من سمعة المنظمة. أما بالنسبة للبند الثالث المتعلق بوجود سياسات واضحة للامتثال القانوني، فقد حصل على درجة موافقة متوسطة بسبب التحديات التي قد تواجهها بعض المنظمات في صياغة وتطبيق هذه السياسات بشكل شامل وفعال. قد يكون هناك نقص في الموارد أو التوعية الكافية بشأن كيفية وضع وتنفيذ سياسات الامتثال، مما يؤثر على تطبيقها بشكل مستمر، وهذا يفسر التباين في درجات الموافقة بين البندين.



البعد الرابع: العدالة والمساواة:

تبين أن درجة الموافقة على البعد الرابع (العدالة والمساواة) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.63) وجاء البند 1 (تُعطي الفرص بشكل متساوٍ لجميع العاملين في المنظمة دون تمييز) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.82). بينما جاء البند 6 (تُعتبر سياسات المنظمة عادلة وشفافة) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.51).

وتعكس درجة الموافقة المرتفعة على البعد الرابع (العدالة والمساواة) التزام المنظمات بمبادئ العدالة في المعاملة وتوفير الفرص المتساوية لجميع العاملين. فالبند الأول، الذي يشير إلى تقديم الفرص بشكل متساوٍ لجميع العاملين دون تمييز، حصل على درجة موافقة مرتفعة لأنه يعكس ممارسات واقعية ومباشرة تؤكد على عدم التفرقة بين الموظفين بناءً على أي معايير غير مهنية. بينما جاء البند السادس المتعلق بسياسات المنظمة العادلة والشفافة في المرتبة الأخيرة، على الرغم من حصوله على درجة موافقة مرتفعة، بسبب التحديات التي قد تواجهها بعض المنظمات في تنفيذ سياسات عادلة وشفافة بشكل شامل. قد تكون هناك أحياناً فجوات في تطبيق السياسات أو تباين في تفسير العدالة بين الموظفين أو الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى انخفاض طفيف في درجة الموافقة.

البعد الخامس: الفعالية والكفاءة:

تبين أن درجة الموافقة على البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.63) وجاء البند 2 (تُستخدم التقنيات الحديثة لتحسين الأداء المالي للمنظمة) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.74). بينما جاء البند 6 (تُعتبر العمليات المالية واضحة ومفهومة للجميع) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.55).

وتعكس درجة الموافقة المرتفعة على البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) التركيز على تحسين الأداء وتعظيم الموارد في المنظمة، ما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة. تميز البند الثاني، الذي يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء المالي، بدرجة موافقة مرتفعة لأنه يشير إلى تطبيق أدوات وتكنولوجيا متطورة تساهم في تسريع العمليات وتقليل الأخطاء، وبالتالي تحسين النتائج المالية. أما بالنسبة للبند السادس المتعلق بوضوح العمليات المالية وفهمها للجميع، فقد حصل على درجة موافقة مرتفعة ولكن أقل من البند الثاني، مما يعكس أن بعض المنظمات قد تواجه تحديات في ضمان أن جميع العاملين لديهم فهم كامل للعمليات المالية. ربما يكون هناك تعقيد في بعض العمليات أو نقص في التدريب والتوعية الكافية، مما يساهم في تباين درجات الموافقة بين البندين.

بالنسبة لأبعاد المحور الأول (معايير الحوكمة):

تبين أن درجة الموافقة على المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.58)، أي مدى تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية

في الشمال السوري من وجهة نظر الموظفين فيها كان مرتفعاً، وجاء البعد 5 (الفعالية والكفاءة) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.66)، بينما جاء البعد 3 (حكم القانون) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.49).

وتعود درجة الموافقة المرتفعة على مدى تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري إلى أن هذه المنظمات تبذل جهوداً كبيرة في تحسين الأداء الداخلي والتأكد من أن جميع العمليات تتم بشكل أكثر كفاءة. جاء البعد الخامس (الفعالية والكفاءة) في المرتبة الأولى لأن المنظمات غير الربحية تركز على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، مما يساهم في تحسين الأداء العام. كما أن تحسين الفعالية يمكن أن يعزز من قدرة المنظمة على تقديم خدماتها للمجتمع بشكل أفضل وأسرع. أما البعد الثالث (حكم القانون) فقد جاء في المرتبة الأخيرة رغم حصوله على درجة موافقة مرتفعة، لأن المنظمات في الشمال السوري قد تواجه تحديات تتعلق بتطبيق القوانين بشكل كامل بسبب الظروف السياسية والاقتصادية المعقدة في المنطقة. قد تكون بعض اللوائح القانونية غير واضحة أو غير قابلة للتطبيق على أرض الواقع، مما يقلل من القدرة على تحقيق الامتثال الكامل. هذا التحدي يعكس التباين بين الرغبة في تطبيق معايير الحوكمة من جهة والواقع العملي الذي قد يعوق بعض هذه التطبيقات.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (اليامي، 2022) التي بينت أنه يوجد مستوى كبير من تطبيق معايير الحوكمة في القطاع الصحي الحكومي، ومع دراسة (مصطفى، 2019) التي أشارت إلى توافر أبعاد الحوكمة في جمعية النور الخيرية في قطاع غزة بدرجة كبيرة، ومع دراسة (صايح، 2018) التي أشارت أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة جيدة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة عن نتيجة دراسة (الدبس، 2023) التي بينت وجود ضعف كبير في تطبيق مبادئ الحوكمة، وعن دراسة (سلق، 2018) التي أشارت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الجمعيات الخيرية جاء بدرجة متوسطة، وعن دراسة (Lokman et al, 2023) التي بينت مؤسسات CLBG الماليزية لا تزال تعاني من المساءلة والشفافية والحوكمة المنخفضة.

مناقشة نتائج الفرضية الأولى وتفسيرها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:



1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساواة، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث اختبارات عينات مستقلة (Independent Samples Test) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، وتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساواة، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكان الفرق لصالح الدراسات العليا.

وبحسب رأي الباحث تعود الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات الأفراد حول تطبيق معايير الحوكمة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري، المرتبطة بالمؤهل العلمي، لصالح حملة الدراسات العليا إلى عدة عوامل مرتبطة بالمستوى التعليمي. الأفراد الحاصلون على دراسات عليا غالباً ما يمتلكون معرفة أعمق بمفاهيم الحوكمة، مما يجعلهم أكثر وعياً بأهميتها وطرق تطبيقها في المؤسسات. التعليم العالي يزودهم بأدوات تحليلية متقدمة لفهم تعقيدات معايير الحوكمة وتقييم فعاليتها. إضافة إلى ذلك، من المحتمل أن يكون لديهم خبرة أكبر في العمل المؤسسي نتيجة لفرص التدريب أو الدراسة التطبيقية التي يكتسبونها أثناء دراساتهم. كما أن البيئة الأكاديمية تشجع على التفكير النقدي وتطوير رؤية أوسع حول أهمية الشفافية والمساواة وحكم القانون. علاوة على ذلك، يسهم التعليم العالي في تحسين مهارات القيادة والإدارة، مما يعزز تطبيق الفعالية والكفاءة في العمل المؤسسي.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساواة، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث اختبارات عينات مستقلة (Independent Samples Test) لدراسة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على المحور الأول (معايير الحوكمة) من الاستبانة تبعاً لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، وتبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساواة، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكان الفرق لصالح 10 سنوات فأكثر.

وتظهر الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح الأفراد الذين لديهم 10 سنوات فأكثر من الخبرة نتيجة تراكم المعرفة العملية والاحتكاك المباشر بتحديات العمل المؤسسي. فمع مرور السنوات، يكتسب هؤلاء الأفراد فهماً أعمق لمعايير الحوكمة وكيفية تطبيقها بشكل فعال. الخبرة الطويلة تساعد في تطوير مهارات القيادة واتخاذ القرارات المبنية على المبادئ الأساسية للحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة. كما أن التفاعل المستمر مع مختلف السيناريوهات المؤسسية يعزز من قدرة العاملين على ربط هذه المعايير بسياقات عملية حقيقية. بالإضافة إلى ذلك، الأفراد ذوو الخبرة الطويلة غالباً ما يشاركون في تدريبات مستمرة وورش عمل، ما يساهم في تحسين فهمهم لمفاهيم العدالة والكفاءة. تراكم التجارب يزيد من قدرتهم على تقييم مدى تطبيق هذه المعايير بشكل نقدي وفعال، مما ينعكس على تقييماتهم.

خلاصة نتائج الدراسة:

● إن درجة تطبيق معايير الحوكمة من قبل العاملين والإدارة وأصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية في الشمال السوري من وجهة نظر الموظفين فيها كان مرتفعاً، وجاء البعد 5 (الفعالية والكفاءة) في المرتبة الأولى وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.66)، بينما جاء البعد 3 (حكم القانون) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.49).

● توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكان الفرق لصالح الدراسات العليا.

● توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة حول تطبيق معايير الحوكمة بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، حكم القانون، العدالة والمساواة، الفعالية والكفاءة) بالمنظمات غير الربحية في الشمال السوري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكان الفرق لصالح 10 سنوات فأكثر.

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

بناءً على النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة بما يأتي:

1. تكثيف الجهود لتعزيز الشفافية والإفصاح داخل المنظمات غير الربحية، حيث يُعتبر هذا البعد من الحوكمة مؤثراً بشكل كبير في المنظمات الانسانية غير الربحية.
2. توفير برامج تدريبية للعاملين والإدارة لتعزيز فهمهم لمعايير الحوكمة وتطبيقها بشكل أفضل، خاصة في أبعاد مثل المساءلة وحكم القانون.
3. تحفيز الاستثمارات وتنويع مصادر الدخل إذ يجب على المنظمات غير الربحية أن تعمل على تنويع مصادر دخلها وتطوير استراتيجيات فعالة لتعبئة وتوليد الدخل.

4. تطبيق معايير حكم القانون بدقة تامة لضمان الشفافية والمساواة، مما يعزز من الثقة بين الموظفين وأصحاب المصلحة.
5. توسيع دائرة مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لضمان الشفافية والمساءلة.
6. ضمان معاملة جميع الموظفين وأصحاب المصلحة بصورة عادلة ومتساوية، مما يحسن بيئة العمل ويعزز الاستدامة المؤسسية.
7. تنفيذ مراجعات دورية لتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات غير الربحية لتحديد أوجه القصور والعمل على معالجتها.

المراجع العربية:

- الجابري، خالد محمد وآخرون. (2024). واقع الاستدامة المالية في منظمات القطاع الثالث بساحل محافظة حضرموت - اليمن - دراسة ميدانية. *مجلة جامعة حضرموت للعلوم الإنسانية*، 19(2)، ص: 333-354
- الجلخلب، درويش مصطفى، الجماصي، عبيدة محمد. (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*. 19(2)، ص: 233-264
- الدبس، أنس. (2023). واقع حوكمة الشركات في المناطق المحررة في سورية بعد عام 2011 الفرص والتحديات. مركز عمران للدراسات الاستراتيجية. <https://www.omrandirasat.org>
- الزهراني، سعيد. (2020). إدارة المخاطر في المؤسسات المالية. دار النشر الجامعي.
- سلق، نجيب هيثم. (2018). مدى التزام المنظمات غير الربحية بمبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية العاملة في دمشق. المعهد العالي لإدارة الأعمال. <http://ereseach.hiba.edu.sy/ar/thesis/424>
- السيد، محمد. (2013). الدليل العملي في إعداد البحث التربوي. دار المحمدي.
- صايح، جوديت جميل. (2018). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. [رسالة ماجستير، جامعة القدس].
- العتيبي، خالد عمير. (2020). مدى تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي من وجهة نظر المحاسبين والمدراء الماليين للقطاع غير الربحي. *مجلة القراءة والمعرفة*. 115-51 (2021): 21.236
- عوض، عاطف محمود. (2012). دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 28 (1). 397-429.
- غادر، محمد ياسين. (2021). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي -عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17 ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

الغامدي، فواز بن علي، العمري، عبيد بن عبد الله. (2019). دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية. [أطروحة دكتوراه، جامعة الملك سعود].

الغضبان، نجيب، زيدان، رعداء، حلاق، علي، ناجي، رضوان، مجيب، خطاب، السيد عمر، يحيى، محمد، العبد الله، عبد الغني، نجمة، الدبس، أنس. (2023). الحوكمة في سوريا ما بعد العام 2011: الفرص والتحديات. المؤتمر البحثي الأول لمركز عمران، مجموعة أوراق بحثية بالتعاون مع جامعة ميديبول (University Medipol)

القحطاني، تركي. (14 أبريل 2024). الحوكمة: مفتاح استدامة المنظمات غير الربحية، مقال، صحيفة مكة المكرمة. [/ https://makkahnewspaper.com/](https://makkahnewspaper.com/)

مرسي، أحمد. (2019). أسس الحوكمة في المؤسسات. دار الفكر العربي.
المري، عنود، وعلاية، موسى. (2024). الاستدامة المالية للقطاع الثالث في دولة قطر من خلال الاستثمار العام المباشر. مجلة حكامه للإدارة العامة والسياسات العامة، 4(8)، ص: 100-125 ربيع 2024
مصطفى، كمال عبد الرحمن عارف. (2019). تطبيق معايير الحوكمة وأثرها على قدرات المؤسسات الأهلية، دراسة حالة: جمعية النور الخيرية في قطاع غزة. [رسالة ماجستير، جامعة القدس].
اليامي، داحن بن محمد زياد آل سنان. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(17)، ص: 41-68

References:

- Aguilar, N. F., & Herbert-Hansen, Z. N. L. (2018). Addressing Funding Issues for Danish Mental-Health NGOs. **Journal of Public Mental Health**, 17(2), 79-89. <https://doi.org/10.1108/JPMH-08-2017-0029>.
- Arhin, A.A., et al. (2015). **The state of sustainability of civil society organizations in Ghana**. WACSI- West Africa society institute. <https://wacsi.org/wp-content/uploads/2015/03/The-State-of-Civil-Society-Organisations-Sustainability-in-Ghana.pdf>
- Avella, J. (2016). Delphi Panels: Research Design, Procedures, Advantages, and Challenges. **International Journal of Doctoral Studies**, Vol. 11(5), 306-321.
- Geçim, M. (2020). **The relationship between corporate governance and financial sustainability** (Master's thesis, İzmir Ekonomi Üniversitesi). <https://gcris.ieu.edu.tr/handle/20.500.14365/240>

- Habibi, A., Sarafrazi, A., & Izadyar, S. (2014). Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research. **International Journal Of Engineering And Science (IJES)**, 3(4), 8–13.
- Harris, E., Petrovits, C., & Yetman, M. H. (2017). Why bad things happen to good organizations: The link between governance and asset diversions in public charities. **Journal of Business Ethics**, 146(1), 149–166. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2921-9>
- Kristin, S. (2016). **Non-Profit Financial Sustainability**. (MA Thesis in Interdisciplinary Studies, Dalhousie University, Canada.) <https://www.viurrspace.ca/server/api/core/bitstreams/56740fd2-ad63-4738-abc1-00c664a0fcc4/content>
- Lewis, D., Kanji, N., & Themudo, N. S. (2020). **Non-governmental organizations and development**. Routledge.
- Linur, R. (2022). **Students' Perceptions on Using the Flipped Classroom Method to Support Their Self-Regulated**. In M. Debi & R.C. Robinson (Eds), **Learning in Arabic Speaking Skills: Exploratory Study** (pp. 23–42). Springer Press.
- Lokman, N., Othman, S., & Kamal, N. A. M. (2023). Governance, accountability and transparency level of non-profit organisation: a study of Malaysian foundations. **International Journal of Business and Technology Management**, 5(1), 304–318. <https://doi.org/10.55057/ijbtm.2023.5.1.24>
- Lyons, M. (2020). **Third sector: The contribution of non-profit and cooperative enterprise in Australia**. Routledge.
- Mughogho, J. M. C. (2018). **Exploring Determining Factors Of Sustainability In Local Non-Governmental Organisations: A Study Of Ngos Based In Lilongwe City**. (Master's thesis, Shareworld Open University). https://www.academia.edu/49938139/Exploring_Determining_Factors_of_Sustainability_in_Local_NGO_A_Study_of_NGOs_based_in_Lilongwe_City
- Marilyn P. S. (2015). **Future Direction in Post-Traumatic Stress Disorder**. Springer.
- Nicholaisen, J. (2024). **The Global Reach of Non-Profit Organizations: A Statistical Review**.

Rodrigurz, T. (2023). Innovative fundraising strategies for nonprofits. **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, 28(1), 45-60.

Rodrigurz, T. (2024). **The Nonprofit Strategy Revolution: How to Create Lasting Change**. Boston: Harvard Business Review Press.

Peters, L. (2018). **Managing Nonprofit Organizations: Theory and Practice**. Los Angeles: Sage Publications.

Renz, D.O. (2016). **Nonprofit Leadership & Management 4th Edition**. NJ: John Wiley & Sons Inc.