



## ممارسة آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية من منظور تنظيم المجتمع

إعداد

د/ كريمة أحمد حسين عبد الكريم  
دكتوراه الفلسفة في الخدمة الاجتماعية.

٢٠٢١ م



ممارسة آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية  
(من منظور تنظيم المجتمع)

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢١/٥/١٠ م تاريخ النشر: ٢٠٢١/٧/١ م

مستخلص

يعد الحكم الرشيد بالنسبة للجمعيات الأهلية نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي والذي يساعد في صنع القرارات الرشيدة المتعلقة بأداء الجمعيات الأهلية، كما يعتبر نظاماً يدعم العدالة والشفافية والمساواة المؤسسية وديمقراطية القيادة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تحقيق متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية التمويلية، التدريبية والتخطيطية والمعلوماتية لتحقيق أهدافها التنموية والإنسانية المنشودة، حيث إستهدفت تلك الدراسة التعرف على طبيعة ممارسة آليات الشفافية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، التعرف على طبيعة ممارسة آليات المساءلة وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، التعرف على طبيعة ممارسة آليات الديمقراطية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، التعرف على طبيعة ممارسة آليات التمكين وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، وتعتبر تلك الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، وقد إستخدمت إستماره قياس وذلك من خلال إستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وقد تم تطبيق الدراسة بالجمعيات الأهلية بمحافظة أسوان علي أعضاء اللجان التنفيذية بالجمعيات الأهلية، وقد توصلت الدراسة إلى الإجابة عن علي كافة التساؤلات المقترحة والتي أكدت علي كيفية مساهمة آليات الحكم الرشيد في بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية. **الكلمات المفتاحية:** المعوقات، الدمج، أطفال الشلل الدماغي.

**Abstract**

Good governance for NGOs is a system of oversight and guidance at the institutional level, which helps in making rational decisions related to the performance of NGOs, It is also considered a system that supports justice, transparency, institutional equality and leadership democracy, which requires the need to fulfill the requirements of building institutional capacities for funding, training, planning and information NGOs. To achieve its desired development and humanitarian goals, this study aimed to identify the nature of the practice of transparency mechanisms and build the institutional capacity of NGOs, to identify the nature of the practice of

accountability mechanisms and to build the institutional capacity of NGOs, to identify the nature of the practice of democracy mechanisms and to build the institutional capacity of NGOs, to identify the nature of the practice of Empowerment mechanisms and institutional capacity building for NGOs, and this study is considered a descriptive and analytical studies, and a measurement form was used through the use of the sample social survey method. The study was applied to NGOs in Aswan Governorate on members of the executive committees of NGOs. Ali expressed all the proposed questions, which emphasized how good governance mechanisms can contribute to building the institutional capacities of NGOs.

**Keywords:** Good governance, NGOs, institutional capacities.

المبحث الأول:

مشكلة الدراسة ومفاهيمها النظرية:

انتشرت فى الآونة الأخيرة الدعوة إلى تفعيل الجمعيات الأهلية كجزء من الاهتمام بنمو المجتمع المدنى، وتأثراً بتصاعد الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية التى تعتبر مكوناً أساسياً من مكونات التنمية الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية، وفى هذا الإطار أصبح العمل الأهلى أحد أهم وسائط سد الفجوة بين المجتمع والدولة من ناحية وبين الفرد والحياة العامة من ناحية أخرى، مما يسهم فى مواجهة السلبية التى تعوق انتشار المشاركة وإقامة أسس المجتمع الديمقراطى (العمرى، ٢٠٠٦، ص ٢٦٠٧)، وهذا ما أشارت إليه دراسة (أحمد مرعى، ٢٠٠٨)، أن هناك مجموعة من المتطلبات والاحتياجات اللازمة للجمعيات الأهلية لبناء قدرتها المؤسسية، ومنها: القدرة التدريبية، مثل: إنشاء وحدة داخلية مسئولة عن التدريب المستمر والتنمية البشرية الفعالة، والقدرة التمويلية، مثل: معرفة مصادر وتدبير الموارد المالية الداخلية والخارجية، والقدرة على التخطيط الإستراتيجى، مثل: توافر المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة عن الجمعية وصياغة رسالة الجمعية ورؤيتها المستقبلية، وأيضاً القدرة الاتصالية والمعلوماتية.

حيث تواجه الجمعيات الأهلية العديد من الصعوبات التى تنعكس سلباً على أدائها؛ مما يؤدي إلى قصور فى أدوارها، وقد تمثلت فى: ضعف نظمها الإدارية، ونقص الكوادر الفنية، والخبرة المعرفية والمهارية لدى العاملين بهذه الجمعيات، وافتقادها إلى الكيان

المؤسسى، وعدم وجود خطط واضحة للعمل توجه نشاطها وبرامجها، وعدم كفاية المعلومات ودقتها وحاجاتها إلى استخدام الأساليب المتطورة فى إنجاز أعمالها ، وحاجة المتطوعين إلى التدريب، وعدم قدرتها على التعامل مع المجتمع المحيط ودراسة مشكلاته المرتبطة بالواقع، ناهيك عن العقوبات الخاصة بالتمويل؛ مما ينعكس على كفاءة الأداء ويكشف عن قصوره باستمرار (سلامة ، ٢٠١٢، ص ٢٥٧٠)، وهذا ما جاء فى دراسة (Chrastil, Natalie, A. (2011)، مؤكدة على ضرورة المساهمة المجتمعية فى تطوير أداء المؤسسات من خلال دعم بناء القدرات المؤسسية اللازمة لتجويد خدمات الجمعيات الأهلية، وتفعيل الأداء المهني للعاملين بها؛ مما قد يزيد من فاعلية المخرجات لهذه المؤسسات فى جودة الخدمة المقدمة لعملائها.

من هنا كانت الضرورة إلى تفعيل وتطوير دور الجمعيات الأهلية من خلال بناء متطلبات القدرات المؤسسية لتحسين نوعية الخدمات ورضا المستفيدين، والتي تتمثل فى: عناصر التخطيط الإستراتيجى ، والقدرات التدريبية والتمويلية والتكنولوجية، لذا فإن تعزيز وبناء هذه القدرات وتميئها بكفاءة وفاعلية من شأنه أن يؤثر على الدور التتموى الذى تؤديه هذه الجمعيات، ومدى قدرتها على تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها ويجعلها أكثر استجابة لبيئتها الخارجية ومواردها الداخلية والجمهور الذى تتعامل معه (Johon, A, 1995, P2321)، واتفقت دراسة (هيام حمدى، ٢٠١٢)، مع الدراسة السابقة فى ضرورة تحديد المتطلبات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية لتطوير أداء الجمعيات الأهلية كإحدى أجهزة تنظيم المجتمع، وذلك لمساعدتها على القيام بدورها التتموى بشكل فعال، وأكدت على أهمية دعم القدرات فى جوانب متعددة، منها تنمية الموارد المالية، وتنمية القدرات التدريبية، والتطوير المؤسسى، إلا أنه مازال هناك قصوراً فى بعض القدرات الأخرى، مثل: القدرات المعلوماتية والاتصالية، وكذلك التدريب داخل هذه الجمعيات، وغياب التنسيق والشراكة الفعالة.

بينما جاءت دراسة (Peter james, 2010) ، إلى أنه على الرغم من تفعيل الاهتمام بالجمعيات الأهلية، وكثرة الآمال المعقودة عليها حيث تُعد الشريك الأول للحكومات فى تحقيق عملية التنمية وأهدافها إلا أنها تعاني من القصور فى بناء متطلبات القدرات المؤسسية اللازمة لتطوير أدائها الخدمى، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام الحكم الرشيد من خلال ممارسة الشفافية الإدارية والمحاسبية الاجتماعية، والمساءلة وديمقراطية الحكم الداخلى ، وهذا لا يتأتى إلا بدعم القدرات البشرية والمؤسسية للجمعيات الأهلية.

ولذلك أصبحت هناك مفاهيم مستحدثة يجب أن تسعى من خلالها الجمعيات الأهلية إلى تطوير منظومتها المؤسسية والتي من بينها تعزيز آليات الحكم الرشيد، والتي تعنى المدخل الأساسى لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسات الخدمية باعتباره اتجاه تطورى معاصر، وحيث أصبح فى إطار زيادة الاهتمام بما يسمى بالتنمية المؤسسية للجمعيات الأهلية كمطلب هام يمكن أن يساهم فى مساعدة الجمعيات على التغلب على العديد من المعوقات التى تواجهها (UNDP, 1993, P.5).

**وفى ضوء ما تم عرضه لمتغير بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية على الرغم من أهميتها فى تطوير أداء الخدمات المقدمة للمستفيدين منها إلا أنها تواجه العديد من التحديات مثل القصور فى العديد من القدرات بما ينعكس سلباً على كفاءة المؤسسات الخدمية وفعالية الأنشطة والبرامج والمشروعات التنموية، ومنها: قلة الموارد والإمكانات والدعم المالى، وضعف مستوى المعرفة التكنولوجية والمعلوماتية، وعدم استفادة الجمعيات من خبرات قيادات المجتمع، وعدم الاهتمام بالموارد البشرية وإكسابهم المهارات الإدارية والفنية، وقلة الإنفاق على التدريب الفعال والمستمر والقصور فى استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجى لتحقيق البرامج التنموية والأهداف المعلنة والمنشودة.**

حيث ظهر مفهوم الحكم الرشيد فى أواخر الثمانينات من القرن العشرين فى أدبيات وبرامج المؤسسات النقدية الدولية وبالتحديد البنك الدولى وصندوق النقد الدولى بعد أن تبين أن إخفاق جهود التنمية ترجع إلى القصور فى التعامل مع الأبعاد السياسية والاجتماعية التى تحيط بالعملية التنموية، وفى هذا الصدد بدأ الحديث عن صيغة للحكم الرشيد يقوم على الشراكة بين الحكومة بتطبيق القانون، وتحديث الجهاز الإدارى، واتخاذ سياسات تكفل المساواة والمواطنة، والحفاظ على البيئة ويقوم القطاع الخاص بإيجاد وظائف ودخل مالى للأفراد ويساعد المواطنين على إطلاق طاقاتهم وتطوير جودة الحياة Quality of Life ، وتقوم المنظمات غير الحكومية بتعبئة وتنظيم مشاركة الأفراد وتقديم خدمات إنتاجية واجتماعية ودمج الفئات المهمشة فى النسيج الاجتماعى (فوزى ، ٢٠٠٧، ص ٢٠)، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Plumptre Tim and Others, 1999)، إلى أهمية ممارسة آليات متطلبات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية فى تطوير الأداء المؤسسى وتحسين نوعية الخدمات بما يتطابق مع رضاء المستفيدين منها، وتقوية العلاقة المتبادلة بين المشاركة المجتمعية والجهود الحكومية فى تحقيق الأهداف التنموية ، وتوصلت إلى ضرورة مشاركة المواطنين فى عملية

صنع واتخاذ القرار بما يؤدي إلى التفاعل الإيجابي بين المواطنين ومنظمات المجتمع المدني، وأكدت على غياب منهجية الشفافية والمساءلة المالية والمحاسبية الاجتماعية التي قد تؤدي إلى عزوف الأعضاء عن المشاركة الفعالة في أنشطة الجمعيات الأهلية.

ويُعد الحكم الرشيد بالنسبة للجمعيات الأهلية بمثابة نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، والذي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجمعية، كما يعتبر نظاماً يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية وديمقراطية القيادة ودعم المشاركة والتمكين ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل (سلامة، ص ٢٥٧٢)، وهذا ما أكدته دراسة (أبو النجا العمري، ٢٠٠٩)، إلى أهمية المسألة وتحقيق الأداء المتوازن الرشيد بالجمعيات الأهلية بأنها عملية تتضمن جميع المعلومات عن المنظمات وكفالة حرية تدفق المعلومات على جميع المستويات، وتعزيز الوصول إليها، وزيادة المساءلة في شؤون الحكم والإدارة الرشيدة، والتمسك بمبادئ الحرية وديمقراطية القيادة والمشاركة والتمكين والتسامح الاجتماعي والحوار المجتمعي الفعال، وأكدت الدراسة أن التمسك بآليات الحكم الرشيد يجعل العاملين بالجمعيات الأهلية أكثر حرصاً على تنفيذ مسؤولياتهم وتساعد الجمعية على تحقيق أهدافها المعلنة وفق الموارد والإمكانات المتاحة.

وهذا ما جاءت متفقاً عليه دراسة (أمانى الجوهري، ٢٠١٠) وصف وتحديد مفهوم الحكم الرشيد كمدخل لتحقيق التنمية البشرية المستدامة من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة لرعاية الأفراد في شتى مجالات الحياة، وأكدت الدراسة على ضرورة تبنى المنظمات المجتمعية ما يطلق عليه منظومة الحكم الرشيد مثل: مفاهيم المساءلة، والشفافية، والمشاركة، والتمكين، محاربة الفساد، وأخلاقيات الممارسة الإدارية، وديمقراطية القيادة حتى تستطيع هذه المنظمات أداء الأدوار المنوط بها في المجتمع، وانتقلت معها دراسة (Robert Marie, 2011) إلى أن تطبيق مفهوم الحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية يتم من خلال العديد من المعايير والمتطلبات والتي منها الشفافية، المساءلة، التمكين، وتنمية الموارد البشرية، والأخذ بالمشاركة، والممارسة الديمقراطية الداخلية، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة صياغة الرؤى نحو تطبيق الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني من أجل تفعيل دورة في مكافحة الفساد الإداري والقضاء عليه، والاستثمار الأمثل لقدرات هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنموية.

وتأسيساً على ما سبق لمتغير ممارسة الحكم الرشيد يبين أن مفهوم الحكم الرشيد لا يقتصر على السياق السياسي والاقتصادي فقط بل يمتد إلى السياق الاجتماعي، وذلك في

ضوء تحقيق التنمية المجتمعية، ولذا ارتبط مفهوم الحكم الرشيد فى الدراسات السابقة بمفاهيم الفقر، ومحاربة الفساد، وعمليات التنمية، وتناولت متطلبات وآليات الحكم الرشيد، والتي تمثلت فى مجملها فى (الشفافية، المساءلة، التمكين، ديمقراطية القيادة، تنمية الموارد) بما يرسخ أدوار الجمعيات الأهلية فى القضاء على الفساد الإدارى والذى انتشر فى الآونة الأخيرة وتمكين هذه الجمعيات من تطوير وتجويد أداء الخدمات التى يقدمها للمستفيدين فى إطار مشاركة المواطنين فى عمليات صنع واتخاذ القرار بما يؤكد قوة العلاقة المتبادلة بين الجمهور ومنظمات المجتمع المدنى.

وجدير بالذكر فإن قضية ممارسة الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية لم تُعد مسئولية الجمعيات وحدها بل يتطلب ذلك كافة المهن والطرق المهنية أن يكون لها دور حيوى فى مواجهة تلك التحديات، حيث تمثل الجمعيات الأهلية أساس مهنى قامت فى مهنة الخدمة الاجتماعية، وطريقتها تنظيم المجتمع حيث اهتمت فى مراحل تطورها بأسس العمل التطوعى، ومقوماته فى المجتمعات الأهلية، وعلى هذا فإن الاهتمام بدراسة مثل هذه المنظمات والمداخل والأنظمة الحديثة التى يمكن استخدامها فى تطوير وتحسين أداء الخدمات بها يعد ذا أهمية فى إطار الفكر الاجتماعى بطريقة تنظيم المجتمع (العمرى، ٢٠٠٦، ص ٢٦٠٧).

لذا يجب على الخدمة الاجتماعية كمهنة ديناميكية، وطريقتها فى تنظيم المجتمع ألا تتكسب وينحصر دورها فى حدود العمليات العلاجية والتأهيلية فحسب بل عليها أن تسعى إلى تحسين وتطوير الأحوال الاجتماعية لتحقيق أبعاد وعمليات تنمية القدرات المؤسسية والبشرية، ومسايرة التغييرات العصرية، مما يفسح مكاناً لمفهوم ممارسة الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية فى إطار مهنة الخدمة الاجتماعية.

كما يجب على طريقة تنظيم المجتمع أن تتطرق وتتعاون مع قضايا التطور والتحديث والتغيير الاجتماعى، والثقافى والتفاعل مع تلك القضايا والمساعدة الفعالة فى إيجاد الحلول المناسبة لها، ولهذا فإن قضايا ومتطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ومدى تحقيق ممارسة الحكم الرشيد بداخلها فى حاجة ماسة لجهود طريقة تنظيم المجتمع، ولا سيما فى الآونة الأخيرة فى ضوء الاهتمام المجتمعى، بمعايير وآليات الحكم الرشيد لإدارة البرامج والمشروعات التنموية للجمعيات الأهلية لما تعانیه من المعوقات والصعوبات التى تقف حائلاً دون تحقيق هذه الجمعيات لأهدافها.

وإيماءً إلى ما تقدم فقد حاولت الباحثة التعرف على مفاهيم ممارسة الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية والتعرف على أهميتها وتحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية اللازمة لتحقيقها والاعتبارات التي يجب أن تراعيها تلك الجمعيات عندما نسعى لتطبيق معايير وآليات الحكم الرشيد والذي يُعد موضوعاً جديراً بالبحث والدراسة من خلال التعرف على استجابات بعض خبراء العمل الاجتماعي من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية، وذلك لقناعة الباحثة بأن تحقيق آليات الحكم الرشيد لن يتم إلا إذا اقتنعت الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية بأهمية ذلك في إطار الزيادة المطردة لنمو الجمعيات الأهلية في مصر.

#### ثانياً - أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

١- تُعد الجمعيات الأهلية هي الشريك الأساسي للحكومات في تحقيق عمليات التنمية وأهدافها لذا يتطلب الأمر تحديد وبناء القدرات المؤسسية اللازمة لتطوير أداء الخدمات التي تقدمها هذه الجمعيات.

٢- هناك ضرورة أكاديمية وميدانية لتحليل أبعاد مفهوم القدرات المؤسسية والحكم الرشيد على أرض الواقع من خلال ممارسة آلياته، ومكوناته ومتطلباته التي تحقق هذا المفهوم في السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي، ويأتي ذلك مواكباً لطبيعة الأدوار المستحدثة الملقاة على عاتق الجمعيات الأهلية في الآونة الأخيرة .

٣- تُعد ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية بمثابة الحارس الأمين عليها وعلى المجتمع ككل، فآليات الحكم الرشيد من شأنها أن تعزز مفاهيم الشفافية والمساءلة والمحاسبية، وديمقراطية الحكم الداخلي، والمشاركة، والتمكين، ومحاربة الفساد، ودعم أخلاقيات الإدارة وسيادة القانون.

٤- تأتي هذه الدراسة استجابة للعديد من التوصيات للبحوث والدراسات السابقة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية ودورها في تطوير أداء خدمات وأنشطة وبرامج هذه الجمعيات بما يتطابق ورضا المستفيدين.

#### ثالثاً- أهداف الدراسة:

##### تنطلق الدراسة من هدف رئيسي مؤداه:

"ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية لبناء القدرات المؤسسية من منظور طريقة تنظيم المجتمع".

وينبثق من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، مؤداها:

- ١- التعرف على طبيعة ممارسة آليات الشفافية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية
- ٢- التعرف على طبيعة ممارسة آليات المساءلة وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية
- ٣- التعرف على طبيعة ممارسة آليات الديمقراطية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.
- ٤- التعرف على طبيعة ممارسة آليات التمكين وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

رابعًا- تساؤلات الدراسة: تنطلق الدراسة من تساؤل رئيسي مؤداها :

" ما طبيعة ممارسة آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ؟ " .

وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، مؤداها:

- ١- ما طبيعة ممارسة آليات الشفافية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ؟
- ٢- ما طبيعة ممارسة آليات المساءلة وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ؟
- ٣- ما طبيعة ممارسة آليات الديمقراطية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية؟

٤- ما طبيعة ممارسة آليات التمكين وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية؟

خامسًا- البناء النظري ومفاهيم الدراسة:

أولاً: مفهوم ممارسة الحكم الرشيد.

ثانياً: مفهوم بناء القدرات المؤسسية.

ثالثاً: مفهوم الجمعيات الأهلية.

أولاً- مفهوم الحكم الرشيد: **Good Governance** ويعرف الحكم الرشيد بأنه : يشمل المشاركة والشفافية، والمحاسبية والكفاءة، وتعترف بقواعد القانون، وتحقيق العدالة، ويمارس من خلال القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني كما تمارسها الدولة، فكل له أدوار مهمة في تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة(محمد ، ص ٤٥١ ) .

ويعرف الحكم الرشيد في الجمعيات الأهلية بأنه: كل ما ينطوي على مجمل الوظائف، والخطوات، والعمليات التي يتم تنفيذها فيما يتعلق بالعمل الداخلي، والعلاقات الخارجية للجمعيات الأهلية لضمان مشاركة فعلة من المستفيدين والجمهور في وضع السياسات ومتابعة تنفيذها، وهذا يختلف عن إدارة المنظمات غير الحكومية اليومية فالحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية يركز على قضايا السياسة والهوية وغيرها من القضايا المهمة ولا ينصرف إلى

القضايا التنفيذية الصغيرة والمتعلقة بتنفيذ البرامج والتي تعتبر من أعمال الإدارة فى تلك المنظمات(البرعى، ص ١٦).

ويقصد بالنيات الحكم الرشيد فى الدراسة الحالية ما يلى:

" أسلوب ممارسة الحكم والسلطة والإدارة بالجمعيات الأهلية بما يحقق الجودة والكفاءة فى أداء خدمات الجمعيات عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق ذلك "، والتي يمكن أن يتم من خلال المؤشرات التالية :

- ١- المساءلة Accountability وتعنى تقديم كشف حساب عن تصرف ما، وتشمل المساءلة جانبين هما: التقييم Appraisal والثواب أو العقاب Sanction، ويعنى أن يتم تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه .
- ٢- الشفافية Transparency وتعنى العلنية فى مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل بالجمعية الأهلية .
- ٣- الديمقراطية Democratic، وتعنى أفضل أساليب الإدارة فى تطبيق مبادئ الحكم الداخلى وتوفير بيئة خاصة لها هو الأسلوب الديمقراطى والقرار يأتى حصيلة حوار تقاعلى Dialogue بين المدير والعاملين، وأيضاً حصيلة مشاركة Participation ليس فقط من جانب العاملين، ولكن من جانب المستفيدين .
- ٤- التمكين Empowerment:، ويعنى توسيع قدرات الأفراد ومساعدتهم على تطوير الحياة التى يعيشونها، ويشمل تمكين المستفيدين وتحويلهم من "متلقين" سلبيين إلى "مشاركين" فاعلين، وتمكين العاملين بالجمعية وتحويلهم من "بيروقراطيين" يفتقرون إلى المبادرة إلى عناصر ديناميكية فاعلية تتمتع بالقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار .

أهمية ممارسة الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية فيما يلى (برنامج دعم المجتمع المدني، ٢٠١٢، ص ٤):

- ١- يقاوم الحكم الرشيد أشكال الفساد الإدارى والمالى عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة داخل الجمعية.
- ٢- إتاحة الفرصة لأى مواطن أن يتأكد بأن الجمعية تترجم الموارد إلى أنشطة وبرامج تحقق التنمية المنشودة وذلك عن طريق معرفة آليات صنع القرار، وتكلفة تقديم الخدمة وجودة أداء الخدمة المقدمة.

- ٣- تساعد على بناء كوادر فى الجمعيات الأهلية، وإعداد صف ثانى من القيادات المستقبلية، وتمنع إغلاق باب العضوية على عدد محدود من الأعضاء.
- ٤- تساعد فى تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، والرقابة على الأداء، وضمان الاستمرارية بأسلوب علمى يعتمد على دراسة احتياجات وأولويات المجتمعات والفئات المستهدفة.
- ٥- تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج بأقل الخسائر، وتضمن استمرارية وبقاء الجمعية.
- ٦- تحقق الكفاءة فى الأداء المؤسسى، والفعالية فى استخدام الموارد لتلبية الاحتياجات المجتمعية.
- ٧- إقامة ممارسة ديمقراطية قوية ورشيده وتوفير نماذج للقيادة السليمة ووضوح الأدوار التنظيمية، وذلك من خلال اختيار أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفاعلة.
- ٨- تحقيق الشفافية فى العمليات الإدارية والأمور المالية أمام الأعضاء والعاملين بالجمعيات الأهلية.
- ٩- تساعد فى بناء منظمات ذات رسالة ما للحكم الرشيد ضرورة فى توظيف قيادة الجمعية لتحديد الهدف الشامل للمنظمة وضمان استمرار تركيزها على رسالتها الجوهرية فى عملياتها.
- ١٠- القدرة على التحديد الدقيق لاحتياجات الأعضاء والتعامل معها فى إطار المصادقية فى دفع قضايا الديمقراطية والإصلاح الاقتصادى .
- ١١- التركيز على القضايا الإستراتيجية التى تواجه المنظمة والفصل الواضح بين احتياجات الأعضاء الفردية وأهداف المنظمة.
- مؤشرات ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية من منظور تنظيم المجتمع (سلامة، ص ٢٦٠١):

- ١- المساواة: ألا يفرق الحكم الرشيد تحت أى ظروف بين الرجال والنساء، وهو يضمن التساوى التام فى الحقوق والواجبات بين الجنسين، كما انه لا يفرق لأى سبب بين المواطنين على أساس العقائد أو الأديان أو غير ذلك .
- ٢- رؤية إستراتيجية : لكن تتوافر شروط تطبيق الحكم الرشيد يتعين أن يكون لدى كل من القادة والشعب على حد سواء رؤية بعيدة المدى عن أسلوب تطبيق الحكم الرشيد والتنمية البشرية، مع استثمار الاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه التنمية، كذلك وجود

- إدراك بالتعقيدات التاريخية، والثقافية والاجتماعية التي تركز عليها تلك الرؤية .
- ٣- المشاركة : لجميع أفراد المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو من خلال ممثلين عبر مؤسسات وسيطة، كما يجب أن يكون لكل الرجال والنساء صوت في عملية صنع القرار ، سواء بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم وتستند هذه المشاركة الواسعة على حرية تكوين الجمعيات وحرية تكوين الجمعيات وحرية التعبير .
- ٤- الشفافية : يتم بناء الشفافية على التلقى الحر للمعلومات، فبدون إتاحة للمعلومات لا يمكن القول بأن سياسات الحكم الرشيد مطبقة ويجب أن تكون المعلومات المتاحة في متناول فهم وتفسير الفئة المستهدفة ليتمكن لها أن تقوم بعمليات الرقابة بشكل صحيح.
- ٥- المساواة: هي حق الجمهور الأساس للجمعية، وتختلف الأطراف المعنية في أن تسأل وتحاسب أعضاء الأجهزة الحاكمة، وعلى أجهزة الحكم إعداد حيثيات مقنعه عن كل قراراتها وسياستها فهي العلاقة التي تربط الأفراد والجماعات داخل وخارج الجمعية بعلاقات مساواة أمام الأعضاء العاملين، المتبرعين، الممولين، وفقاً للقيم والمعايير الأخلاقية(Grigorescu, 2010, P.59).
- ٦- ديمقراطية القيادة : هي نظام صناعة القرارات والسياسات المجتمعية من خلال مجموعة من المؤسسات والسلطات والإجراءات والضمانات، والتي تكفل أن يتمتع كل مواطن بحقوق متساوية في صناعة القرارات العامة، من خلال أداء الحقوق وممارسة الواجبات المدنية والديمقراطية التي تضمن أن تأتي القرارات طبقاً لرأي الأغلبية مع حفظ حقوق وحيات الأقلية(السيد ، ١٩٩٩ ، ص ١٠).
- ٧- الكفاءة والفعالية: وتعنى أن الجهود التي تبذلها المنظمة لا بد وأن تؤدي لإشباع رغبات المجتمع، بينما يتم استخدام الموارد المتاحة لأقصى درجة ممكنة، كما يجب الاهتمام بقياس فاعلية وكفاءة الخدمات ، سواء من العملاء الداخليين والخارجيين .
- ٨- سيادة القانون: يجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة ، ولابد من توخي الحياد في تطبيقها وبخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان، كما يتضمن كذلك أطر قانونية يتم إنفاذها بحيادية بما يحمي حريات وحقوق الأفراد.

**ثانياً- مفهوم بناء القدرات المؤسسية Institutional Capacity Building**

وتعرف بناء القدرات المؤسسية بأنها : تلك العمليات التي من خلالها يتم تجهيز الأفراد والمجموعات والمؤسسات بالمهارات والمعارف والكفاءات والموارد والقدرات وأيضاً الاتجاهات والخصائص السلوكية من أجل أن تجدد وتتجز رسالة محددة ومهام وأنشطة معينة وذلك من أجل أن تحقق التنمية المستدامة وتقضى على الفقر (Saske, 2001, P2) .

وأيضاً تعرف بناء القدرات المؤسسية بأنها : عملية متكاملة يمكن من خلالها تحسين وتطوير أداء المنظمات وتشمل تنمية عدة جوانب مؤسسية ( تنسيقية، تمويلية، تخطيطية، معلوماتية، تدريبية، حوار مجتمعي) وتستهدف أحداث تغييرات فى المنظمات بما يحقق أهدافها (Sndra. 1997) .

**وتقصد الباحثة ببناء القدرات المؤسسية فى الدراسة الحالية مجموعة الشروط والاحتياجات اللازمة لتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، والتي تتمثل فيما يلى :**

- ١- عملية متكاملة تحدث نتيجة تداخل مخطط مقصود .
  - ٢- تهدف إلى تحسين وتطوير أداء الجمعيات الأهلية بما يحقق آليات الحكم الرشيد بداخلها .
  - ٣- تراعى العلاقة بين الجمعيات الأهلية والسياق المجتمعي الذى تعمل به .
- بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية من منظور تنظيم المجتمع (السيد، ٢٠٠٧):**
- ١- ارتباط مفهوم بناء القدرات منذ نشأتها بمفهوم الجمعيات الأهلية .
  - ٢- بناء القدرات المؤسسية عملية تستوجب التدخل سواء كان التدخل خارجياً من هيئات مستقلة عن المنظمة المراد بناء قدراتها أو داخلياً تقوم بها المنظمة ذاتها.
  - ٣- عملية تشتمل على تنمية الموارد الإنسانية والقدرات المعلوماتية والقدرات الإستراتيجية، وقدرات إدارة المشروعات والبرامج التنموية .
  - ٤- عملية متجددة مستمرة تراكمية إحدى أدواتها التدريب ومنهجية صنع القرارات أو السياسات بالمنظمة.
  - ٥ - تشتمل بناء القدرات على قاعدة بيانات تحقق الفهم الأفضل للمهام والاتصالات بين المعنيين بنفس الاهتمام.
  - ٦ - عملية تحقق الاستمرار والاستدامة من خلال قيام الهياكل المؤسسية المؤهلة بقيادة عمليات التغيير المقصود والمخطط سلفاً.

٧- تسعى للتأثير على رؤية الجمعية الأهلية المستقبلية ومساعدتها على تحقيق رسالتها والقيام بالأدوار المفوضة بها.

٨- تهتم بناء القدرات المؤسسية بتنمية الموارد المالية والمادية على حد سواء من خلال عناصر بشرية مدربة على مستوى عالمي من المهارات والقدرات وموارد مالية تضمن الاستدامة للمنظمة.

٩- بناء القدرات المؤسسية تراعى السياق البيئي سواء الاجتماعى، الاقتصادى، السياسى والجغرافى التى تتواجد فيه المنظمة المراد بناء قدرتها والتى تتفاعل مع الجمعيات والهيئات الأخرى.

المكونات الأساسية لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية (Makschate, 2000) :

١- قدرات نظام المنظمة: وتتمثل فى صنع القرار، ووضع السياسات، وبناء كوادر قيادية قادرة على التخطيط واتخاذ القرار، وإدارة الموارد المالية للجمعيات الأهلية .

٢- القدرات المعلوماتية: وتتمثل فى بناء قاعدة بيانات الجمعيات الأهلية التى تحتوى على البيانات والمعلومات الخاصة بالعملاء المستفيدين، والخدمات المقدمة، واحتياجات المجتمع المحلى، ومشكلاته، والبحوث العلمية التى تتناول القضايا التى تهم الجمعيات الأهلية والمشروعات المستقبلية، والموارد المالية الموجودة حالياً، والعمل على أن تتدفق هذه المعلومات بسهولة ويسر بين إدارات الجمعية المختلفة، وكذلك المجتمع المحلى المحيط .

٣- القدرات البشرية: والتى تتمثل فى عمليات التعليم والتدريب التى تقدم للعاملين بالجمعية، وكذلك بناء فريق عمل قوى قادر على عمل المهام والمسئوليات التى توكل إليه من قبل الجمعية فى ظل جو من التعاون والتنسيق بعيداً عن التنافسية والازدواجية والمصالح الذاتية التى تعرقل العمل داخل الجمعية.

٤- قدرات الشراكة والتشكيك: والتى تتمثل فى إيجاد العلاقات مع الجمعيات الأهلية الأخرى ومؤسسات التمويل والدعم الفنى (Saske, 2011 , P .2) .

٥- القدرات التمويلية : والتى تتمثل فى مصادر التمويل اللازم لإدارة مشروعات الجمعية، وكذلك القدرة على إدارة الموارد المالية، والحفاظ على رأس المال المادى وتنميته .

٦- القدرات الإدارية: والتى تتمثل فى القدرة على القيام بالعمليات الإدارية، والأساسيات،

والتخطيط والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، والتطوير التنظيمي المستمر .

٧- قدرات التخطيط الإستراتيجي: وتعنى قدرة الجمعيات الأهلية على تحديد الأولويات، وتقدير الاحتياجات، واستخدام البيانات والمعلومات، والإحصائيات المتوفرة عند وضع وتصميم الخطة الإستراتيجية، وكذلك قدرتها على صياغة رسالة توضح الغرض من وجودها ورؤية واضحة عن مستقبلها التتموى فى المجتمع .

### ثالثاً- مفهوم الجمعيات الأهلية : Non Governmental Organization

تعرف الجمعيات الأهلية بأنها : " تلك الأجهزة التى تستهدف مواجهة مشكلات يعانى منها المجتمع، ويعجز الأجهزة القائمة على مواجهتها إما لنقص الموارد الفنية أو البشرية كما تساعد هذه الأجهزة على فاعلية المؤسسات الأخرى الموجودة فى المجتمع على تحقيق أهدافها التى أنشأت من أجلها فى صياغة أهدافها أو تنمية مواردها أو مداها بالعنصر الفنى والبشرى (Dooglas, 2007, P.139) .

يعرفها القانون رقم (١٤٩) لسنة ٢٠١٩ بأنها : كل جماعة ذات تنظيم تهدف إلى المساهمة فى تنمية الفرد والمجتمع وتحقيق متطلباته وتعظيم قدراته على المشاركة فى الحياة العامة والتنمية المستدامة دون أن تهدف إلى الربح ويتم تأسيسها وفقاً لأحكام هذا القانون وتتألف بحد أدنى من عشرة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معاً. وتقصّد الباحثة بمفهوم الجمعيات الأهلية فى الدراسة الراهنة ما يلى :

- ١- إحدى نماذج منظمات المجتمع المدنى التى تناولت من تنظيم رسمى له صفة الاستمرارية لمدة معينة أو غير معينة .
- ٢- تتكون من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ومشهرة طبقاً لأحكام قانون الجمعيات الأهلية المصرى رقم (١٤٩) لسنة ٢٠١٩ .
- ٣- تدار من خلال مجلس إدارة جمعية عمومية ولا تسعى إلى تحقيق الربح المادى .
- ٤- تعتمد بقدر كبير فى مواردها على المساندة المجتمعية، والدعم لحكومى أو غير الحكومى .
- ٥- تركز على بناء تنظيمى يمكنها من إنجاز برامجها ومشروعات التنمية .
- ٦- تتسم ببرامجها بشئ كبير من المرونة حتى يمكن تلبية احتياجات المجتمع المتغيرة .
- ٧- تسعى فى عملها إلى تحسين أداء الخدمات التى تقدمها، وتحرص على إيجاد

خطوات لبناء القدرات المؤسسية اللازمة لتعزيز آليات الحكم الرشيد مراحل تلك الجمعيات.

#### المبحث الثاني- الإجراءات المنهجية للدراسة:

أولاً- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على الوصف والتحليل الكمي والكيفي للظواهر المختلفة، ولذلك تهتم هذه الدراسة لوصف وتحليل طبيعة وممارسة آليات الحكم الرشيد لدى أعضاء اللجان التنفيذية بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية بأسوان في ظل دعم وبناء قدرات مؤسسية قوية في الجمعيات الأهلية.

ثانياً- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة عند اختيار الجمعيات الأهلية التي تم عليها تطبيق أداة البحث، واستخدمت المسح الاجتماعي الشامل وذلك مع أعضاء اللجان التنفيذية، والتي يتم تشكيلها وتفويضها من مجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة.

#### ثالثاً- أدوات الدراسة:

أ- أدوات جمع البيانات: استخدمت الدراسة في جمع البيانات من الميدان مقياس حول "ممارسة آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية"، وذلك لتعرف على طبيعة الاحتياجات المؤسسية اللازمة لتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية. ولقد اعتمدت الباحثة في جمع وتكوين عبارات المقياس على مجموعة من المصادر، تمثلت فيما يلي:

- ١- الرجوع إلى الكتابات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة.
- ٢- الإطلاع على العديد من المقاييس والاستمارات المرتبطة بموضوع أداة الدراسة الحالية.
- ٣- الرجوع إلى البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بقضية الدراسة.
- ٤- تم صياغة المحاور الرئيسية للمقياس، وصياغة المؤشرات الفرعية، ومجموعة العبارات تحت كل بُعد تتلاءم معه، وتناسبه وتنتمي إليه.

#### إجراءات تصميم أدوات الدراسة:

- المحور الأول- البيانات الأولية، والخبرة في مجال العمل الأهلي.
- المحور الثاني- آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية:
- المؤشر الأول: ممارسة آليات الشفافية بالجمعيات الأهلية

المؤشر الثاني: ممارسة آليات المساءلة بالجمعيات الأهلية.

المؤشر الثالث: ممارسة آليات الديمقراطية بالجمعيات الأهلية.

المؤشر الرابع: ممارسة آليات التمكين بالجمعيات الأهلية.

#### صدق وثبات أدوات الدراسة:

- **الصدق الظاهري:** تم التأكد من صدق أدوات الدراسة بعرضها على بعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية- جامعة حلوان- كلية الخدمة الاجتماعية بأسوان، وكلية التربية والآداب بأسوان، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان، وقد طلبت الباحثة من سيادتهم تحكيم هذه الأدوات وفق ارتباط العبارات بالمؤشرات والمحاو التي تقيسها، ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة، وكذلك مدى سهولتها ووضوحها للمبحوثين، وفي ضوء الإجابات التي وردت من السادة المحكمين تم حساب نسبة الاتفاق، وحذف الأسئلة والعبارات التي لم تحصل على نسبة اتفاق (٨٠%)، ونتج عن ذلك إجراء بعض التعديلات في المقياس، وحذف (٢٥) عبارة ليصبح عدد عبارات المقياس في صورته النهائية (٤٠) عبارة بالإضافة إلى البيانات الأولية.

#### - ثبات أدوات الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق إعادة الاختبار حيث تم التطبيق على عينة قوامها (١١) مفردة من أعضاء اللجان التنفيذية بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية وتم رصد الدرجات والاستجابات، وبعد (١٥) يوماً تم إعادة التطبيق مرة أخرى على نفس العينة، وبحساب معامل الارتباط " سبيرمان " بين نتائج الاختبار الأول والثاني، وذلك لتحديد ثبات أداة الدراسة، وكان معامل ثبات المقياس (٨٣.٤٧).

#### جدول (١) يوضح معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد ومؤشرات أداة جمع البيانات

م	المؤشرات الفرعية	معامل الارتباط بين الاختبارين	الدلالة عند مستوى معنوية ٠.٠١	معامل الصدق الذاتي	قوة العلاقة
١	آليات الشفافية بالجمعيات الأهلية.	٨٤.٢٧	دال	٠.٩١٨	قوية جداً
٢	آليات المساءلة بالجمعيات الأهلية.	٨٥.١١	دال	٠.٩٢٣	قوية جداً
٣	آليات الديمقراطية بالجمعيات الأهلية.	٨٠.٢٨	دال	٠.٨٩٦	قوية
٤	آليات التمكين بالجمعيات الأهلية.	٨٣.١٤	دال	٠.٩٠٦	قوية جداً
	المتوسط	٨٣.٤٧	دال	٠.٩١٢	قوية جداً

## الصدق الذاتي:

يتم حساب الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات المقياس، وجاءت نتيجته كما هو موضح بالجدول رقم ( ١ )، حيث بلغت ( ٠.٩١٢ )، وهذا يؤكد ارتفاع معامل الثبات والصدق للأداة، مما يؤكد الاعتماد عليها بدرجة ثقة ( ٩٩ % )، ونظراً لتعميم أداة الدراسة باستخدام (طريقة ليكرت) الثلاثية حيث تضمنت كل استجابة (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق)، حيث أعطيت موافق ثلاثة درجات، وموافق إلى حد ما درجتان، وغير موافق درجة واحدة، وذلك في حالة ما إذا كانت العبارة إيجابية، والعكس إذا كانت العبارة سلبية، ولقد تراوحت درجات تصحيح المقياس ما بين ( ٤٠ - ١٢٠ ) درجة.

## ب- أدوات تحليل البيانات:

( النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، المتوسط الحسابي المرجح، القوة النسبية).

## رابعاً- مجالات الدراسة:

## ( أ ) المجال المكاني:

وقع اختيار الباحثة على عدد عشرون جمعية أهلية في نطاق مدينة أسوان ولقد تم اختيار العشرون من الجمعيات الأهلية بناء على ترشيح إدارة الجمعيات بمديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة أسوان ، ولم تكفى الباحثة بذلك بل تم اختبارها لهذه الجمعيات بناء على ترشيح الاتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الخاصة بأسوان، فضلاً عن ذلك فقد تم اختياره لهذه الجمعيات الأهلية وفقاً للشروط التالية:

- ١- أن تكون الجمعية لديها أنشطة وبرامج فعلية تمارسها.
- ٢- أن تكون الجمعية في النطاق الجغرافي لمدينة أسوان.
- ٣- أن تخضع الجمعية لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢.
- ٤- لا بد أن يكون لها أنشطة ومشروعات معتمدة من قبل مديرية الشؤون الاجتماعية.

## جدول رقم (٢) يوضح عدد أسماء الجمعيات الأهلية المختارة لتطبيق أداة البحث عليها

م	اسم الجمعية	م	اسم الجمعية
١	جمعية الهلال الأحمر - فرع أسوان.	١١	جمعية شندى الإسلامية لتنمية المجتمع.
٢	الجمعية الخيرية القبطية بأسوان.	١٢	جمعية أنصار السنة المحمدية بأسوان.
٣	جمعية النهضة النسائية بأسوان.	١٣	جمعية رسالة للأعمال الخيرية بأسوان.
٤	جمعية شباب مصر للتنمية بأسوان.	١٤	جمعية الدفاع الاجتماعي بأسوان.
٥	الاتحاد الإقليمي للجمعيات الأهلية بأسوان.	١٥	جمعية الأسر المنتجة بأسوان.
٦	جمعية الشبان المسلمين بأسوان.	١٦	جمعية النصر الخيرية بحرى المدينة.

م	اسم الجمعية	م	اسم الجمعية
٧	جمعية الشيخ صالح الخيرية بأسوان.	١٧	جمعية القطبى الثقافية الاجتماعية بأسوان.
٨	جمعية حماة السلام بأسوان.	١٨	جمعية رعاية أطفال مرضى السكر.
٩	جمعية الشباب المسيحية بأسوان.	١٩	جمعية السيدة زينب الخيرية بأسوان.
١٠	جمعية نادى الإعلاميين بأسوان.	٢٠	جمعية الكيلانى الاجتماعية بأسوان.

وقد وقع اختيار الباحثة للجمعيات الأهلية للأسباب التالية:

- ١- وجود تقارب بين أهداف الجمعيات الأهلية والأهداف التى تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها.
- ٢- إيمان أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية والأهداف التى تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها.
- ٣- يتوافر فى هذه الجمعيات اللجان الدائمة والأنشطة المشكلة من مجلس الإدارة ، ومنها اللجنة التنفيذية بما يساهم فى تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

#### ( ب ) المجال البشرى:

لقد وقع اختيار الباحثة على جميع أعضاء اللجنة التنفيذية، والتي تُعد من اللجان الدائمة بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية، والمفوضة فى بعض اختصاصات مجلس الإدارة، والتي تشكل حسب المادة ( ٨٥ ) من القانون ( ٨٤ ) لسنة ٢٠٠٢، ولائحته التنفيذية من (الرئيس أو نائبه ، وأمين الصندوق ، والأمين العام " السكرتير " ومن يختاره المجلس من بين الأعضاء ، بحيث لا يزيد عدد أعضاء اللجنة التنفيذية عن خمس أعضاء وحددت المادة (٨٦) من القانون ( ٤٨ ) لسنة ٢٠٠٢، اجتماعات، واختصاصات وأهمية قرارات اللجنة وعرضها على مجلس الإدارة للتصديق عليها، وكان عدد أعضاء اللجان التنفيذية بالجمعيات الأهلية المختارة ( ١٠٠ ) مفردة، وهم بواقع ( ٥ ) أعضاء لكل جمعية أهلية، والذين أرجعوا المقاييس الموزعة عليهم ( ٩٥ ) مفردة. وقد تم هذا الاختيار للأسباب التالية:

- ١- يُعد مجلس الإدارة ولجانه أكثر الأجهزة احتكاكاً بالمستفيدين بالخدمات.
- ٢- دائماً ما تقع على عاتق هؤلاء الأعضاء مسئولية تطوير الأداء المؤسسى والهيكل التنظيمى والإدارى بالجمعيات الأهلية.
- ٣- تعتبر اللجان التنفيذية بين اللجان الدائمة بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية.
- ٤- من واقع خبرات الباحثة بالعمل بالجمعيات الأهلية أن أكثر الأعضاء تواجداً وفاعلية فى أداء الخدمات واتخاذ القرارات ومتابعتها بالجمعية هم أعضاء اللجنة التنفيذية .

جـ- المجال الزمني: استغرقت إجراء الدراسة مدة ستة أشهر من ٢٠٢٠/٧/٢ حتى ٢٠٢٠/٩/٣٠ وتضمنت جمع المادة النظرية، والفترة بين ٢٠٢٠/١٠/٥ حتى ٢٠٢١/١/٣٠ تم جمع البيانات من الميدان، وتعريفها وتحليلها والتوصل إلى نتائج الدراسة.

المبحث الثالث- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

جدول (٣) يوضح خصائص عينة الدراسة من أعضاء اللجان التنفيذية بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية

م	المتغير	الاستجابة	العدد	النسبة	الترتيب
١	النوع	أ- ذكر ب- أنثى	٧٩	٨٢.٦٣ %	١
٢	السن	أ- أقل من ٣٠ عام . ب- من ٣٠ لأقل من ٤٠ عام. ج- من ٤٠ لأقل من ٥٠ عام. د- من ٥٠ لأقل من ٦٠ عام. هـ- من ٦٠ فأكثر.	١٦	١٧.٣٧ %	٤
٣	المؤهل	أ- يقرأ ويكتب. ب- مؤهل متوسط. ج- مؤهل فوق متوسط. د- مؤهل عالي. هـ- دراسات عليا.	٢٥	٢٦.٨٤ %	٢
٤	الحالة الوظيفية	أ- موظف بالقطاع الحكومي. ب- موظف بالقطاع الخاص. ج- أعمال حرة. د- أخرى تذكر.	٢٣	٢٤.٢٢ %	٣
٥	طبيعة العمل بالنشاط الأهلي	أ- رئيس مجلس إدارة. ب- نائب رئيس مجلس إدارة. ج- أمين صندوق. د- الأمين العام " السكرتير". هـ- عضو مجلس إدارة.	٥	٧.٨٩ %	٥
			١٣	١٠.٥٣ %	٤
			٢٠	٢١.٥ %	٢
			١٩	٢٠.٥٣ %	٣
			٣٨	٤٠.٠ %	١

باستقراء الجدول السابق رقم ( ٣ ) والذي يوضح خصائص عينة الدراسة من أعضاء اللجان التنفيذية بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية، والتي يتم تناولها وفقاً للتوزيع الإحصائي التالي:

١- أن نسبة ( ٨٢.٦٣ % ) من المبحوثين من الذكور ، ونسبة ( ١٧.٣٧ % ) من المبحوثين من الإناث، وقد يكون هذا راجعاً عن عزوف المرأة عن المشاركة الفعلية في مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ، وغالباً ما تكون مشاركتها للتمثيل النوعي، وهذا ما أكدته دراسة ( Landsman Miriam, 2010 ) في إشارتها إلى ضرورة التمكين النوعي للمرأة من خلال تفعيل مشاركتها في إدارة المنظمات غير الحكومية.

- ٢- كما يتضح أن نسبة ( ٢٨.٩٥ % ) من المبحوثين ( من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة )، وقد يعود ذلك لطبيعة العمل الاجتماعى فى ظل الاستقرار فى هذه المرحلة العمرية والرغبة والاستعداد، وتوافر الخبرات فى المشاركة الفعلية فى إدارة أجهزة الجمعيات الأهلية، وهذا ما أكدته دراسة (Ogbimi Grace, 2008 ) ، وأن نسبة ( ١٦.٣١ % ) تقع فى الفئة العمرية (٦٠ فأكثر)، وجاءت فى الترتيب الأخير، وقد يـون ذلك راجعاً إلى عدم قدرة هؤلاء على المشاركة، بعد إقبال الشباب على المشاركة السياسية الاجتماعية.
- ٣- ويتضح أن نسبة ( ٤١.٥ % ) حاصلين على مؤهلات عليا فى الترتيب الأول، وهذا قد يكون راجعاً لرغبة هؤلاء فى المشاركة فى إدارة المنظمات المجتمعية والقدرات البشرية المؤهلة لبناء المتطلبات المؤسسية اللازمة لتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية.
- ٤- بينما يتضح أن نسبة ( ٥٢.٦٣ % ) يعملون بالقطاع الحكومى ويعطى ذلك مؤشراً جيداً على درجة وعى هؤلاء بأهمية العمل الاجتماعى ، وأن نسبة ( ١٥.٧٩ % ) يعملون بالأعمال الحرة، وهذا يشير إلى أهمية مساهمتهم فى تدبير الموارد المالية كأحد متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، وهذا ما أكدته دراسة ( فوزى الهادى، ٢٠٠٦ ) ، فى دور الأعضاء فى تدبير التمويل كأساس لتحقيق جودة الخدمات وتحسين وتطوير نوعيتها بما ينعكس على القدرة فى تطبيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية.
- ٥- أن نسبة ( ٤٠ % ) يشغلون منصب أعضاء باللجنة التنفيذية يختارهم مجلس الإدارة غالباً من الأعضاء ذوى الخبرات والمهارات فى أداء المهام والمسئوليات حسب المادة ( ٨٥ ) من القانون (٨٤) لسنة ٢٠٠٢ وذلك فى أول اجتماع بعد تشكيله، ويُعد ذلك من أولى الأدوار والمهام التى تعتبر من سلطات مجلس الإدارة حسب المادة (٣٩) من القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢، ويكون اجتماعها صحيحاً متى حضر ثلاثة أعضاء على الأقل على أن يكون من بينهم الرئيس أو نائبه وأمين الصندوق ، وتدون قرارات اللجنة فى سجل خاص وتُعرض هذه القرارات على مجلس الإدارة للتصديق عليها فى أول اجتماع تالى له.

ثالثاً- نتائج مؤشرات ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية:

جدول رقم (٤) يوضح استجابات المبحوثين حول آليات الشفافية للحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	النسبة المرحجة	القوة النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	توفر الجمعية المعلومات لأعضائها والعاملين بها.	٥٠	٥٣	٢٥	٢٦	٢٠	٢١	٢٢٠	٧٣.٣٣	٨.٨	٧٧.١٩
٢	توجد بالجمعية سياسية عامة لنشر المعلومات.	٥٥	٥٨	٢٠	٢١	٢٠	٢١	٢٢٥	٧٥	٩	٧٨.٩٤
٣	تمد الجمعية الباحثين بالمعلومات اللازمة عن أنشطة الجمعية.	٦٠	٦٣	٢٠	٢١	١٥	١٦	٢٣٥	٧٨.٣٣	٩.٣	٨٢.٤٥
٤	تتبنى الجمعية أنظمة معلنة عن اجتماعاتها.	٥٣	٥٦	٢٢	٢٣	٢٠	٢١	٢٢٣	٧٤.٣٣	٨.٩	٧٨.٢٤
٥	تلتزم الجمعية بنظام مشتريات شفاف ومعلن للجميع.	٥٠	٥٣	٢٠	٢١	٢٥	٢٦	٢١٥	٧١.٦٦	٨.٦	٧٥.٤٣
٦	توضح الجمعية خطوط الاتصال بين القيادات والعاملين بها.	٦٠	٦٣	٢١	٢٢	١٤	١٥	٢٣٦	٧٨.٦٦	٩.٣	٨٢.٨
٧	تلتزم الجمعية بتطبيق إجراءات تنظيم آليات الشفافية.	٥٠	٥٣	٢٥	٢٦	٢٠	٢١	٢٢٠	٧٣.٣٣	٨.٨	٧٧.١٩
٨	تحرص الجمعية على توعية العاملين بأنظمة الشفافية.	٥٣	٥٦	١٥	١٦	٢٧	٢٨	٢١٦	٧٢	٨.٧	٧٥.٧٨
٩	تلتزم الجمعية بنظام إدارى ومالى شفافين ومعلن عنهما.	٦٠	٦٣	٢٠	٢١	١٥	١٦	٢٣٥	٧٨.٣٣	٩.٣	٨٢.٤٥
١٠	تعزز الجمعية من نظام الاجتماعات المعلن عنها والمفتوحة..	٥٠	٥٣	٢١	٢٢	٢٤	٢٥	٢١٦	٧٢	٨.٧	٧٥.٧٨

\* المتوسط الحسابى للمؤشر = ( ٣٧.٣٥ ) . \* المتوسط المرجح للمؤشر = ( ٢٢٤.١ ) .

\* مجموع الأوزان للمؤشر = ( ٢٢٤١ ) . \* القوة النسبية للمؤشر = ( ٧٨.٦٣ % ) .

باستقراء الجدول السابق رقم (٤) والذي يوضح استجابات أعضاء اللجان التنفيذية بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية حول آليات الشفافية واللائمة لتطبيق الحكم الرشيد بالجمعيات ، ويتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق للوزن المرجح ( ٢٢٤١ ) والقوة النسبية للمؤشر = ( ٧٨.٦٣ % ) .

وتشير هذه الإحصائيات إلى أهمية تعزيز آليات الشفافية اللازمة لتحقيق الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، حيث تدل الإحصائيات على أن هناك احتياجاً شديداً وحاجة ضرورية إلى تفعيل أنظمة الشفافية ، وقد جاءت استجابات المبحوثين حول تلك الآليات لتحقيق بناء

القدرت المؤسسة للجمعيات الأهلية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (George Hultman, 2011) فى أهمية تعزيز آليات الشفافية بالجمعيات الأهلية لتطوير الأداء المؤسسى، وهذا يؤكد حاجة العاملين بالجمعيات إلى تنمية وعيهم بأهمية فنيات تطبيق آليات الشفافية لتحقيق بناء القدرات المؤسسية والبشرية بالجمعيات الأهلية، وهذا ما جاء متفقاً مع دراسة (Jones peter, 2011).

وفى ضوء العرض السابق نجد أن استجابات الباحثين جاءت لكى تعبر عن مدى الاحتياج الشديد للجمعيات إلى تطبيق آليات الشفافية كأحد ركائز تعزيز آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية لتحقيق متطلبات بناء القدرات المؤسسية المنشودة للجمعيات الأهلية .

جدول رقم (٥) يوضح استجابات الباحثين حول آليات المساءلة للحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	النسبة المرحجة	القوة النسبية
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تحرص الجمعية على نظام المتابعة والمراقبة المستمرة لأنشطتها.	٦٠	٦٣	٢٥	٢٦	١٠	١١	٢٤٠	٨٠	٩.١	٨٢
٢	تقدم الجمعية تقارير مالية وإدارية للجهات الحكومية المختصة.	٥٥	٥٨	٢٠	٢١	٢٠	٢١	٢٢٥	٧٥	٨.٧	٨٧.٩٤
٣	توجد بالجمعية وثائق منشورة تتفق مع رسالتها المعلنة.	٦٣	٦٦	٢٧	٢٨	٥	٦	٢٤٨	٨٢.٦٦	٩.٣	٧٨.٠١
٤	توفر الجمعية أنظمة قياس مدى التزام العاملين برسالتها.	٥٣	٥٦	٢٢	٢٣	٢٠	٢١	٢٢٣	٧٤.٣٣	٨.٦	٧٨.٢٤
٥	تحدد الجمعية آليات لارتباط المساءلة بالثواب والعقاب.	٦٠	٦٣	٢١	٢٢	١٤	١٥	٢٣٦	٧٨	٨.٩	٨٢
٦	تراعى الجمعية المساءلة الهادفة للإبداع والابتكار فى العمل .	٥٩	٦٢	٢١	٢٢	١٥	١٦	٢٣٤	٧٨	٨.٩	٨٢
٧	توفر الجمعية آليات متنوعة للإجابة عن شكاوى العملاء.	٦٧	٧٠	٢٣	٢٤	٥	٦	٢٥٢	٨٤	٩.٥	٨٨.٤٢
٨	تسعى الجمعية على نشر المساءلة على المستويين الرأسى والأفقى.	٦٢	٦٥	١٨	١٩	١٥	١٦	٢٣٧	٧٩	٩	٨٣.١٠
٩	ترى الجمعية أن المساءلة تحقق الحكم الرشيد وليست غاية فى ذاتها.	٥٠	٥٣	٢٥	٢٦	٢٠	٢١	٢٢٠	٧٣.٣٣	٨.٥	٧٧.١٩
١٠	تؤدى المساءلة بالجمعية إلى زيادة أداء وفعالية الخدمة.	٧٠	٧٤	١٥	١٦	١٠	١٠	٢٥٠	٨٣.٣٣	٩.٤	٨٧.٧١

\* المتوسط الحسابى للمؤشر = ( ٣٩.٤ ) . \* المتوسط المرجح للمؤشر = ( ٢٣٦.٥ ) .

\* مجموع الأوزان للمؤشر = ( ٢٣٦٥ ) . \* القوة النسبية للمؤشر = ( ٨٢.٩٨ % ) .

باستقراء الجدول السابق رقم (٥) والذى يوضح استجابات أعضاء اللجان التنفيذية حول آليات المساءلة اللازمة لتطبيق الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وتحقيق متطلبات بناء

قدراتها المؤسسية ، ويتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق للوزن المرجح ( ٢٣٦٥ ) والقوة النسبية للمؤشر = ( ٨٢.٩٨ % ) .

ونشير هذه الإحصائيات إلى أهمية تعزيز آليات المساءلة اللازمة لتحقيق الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، حيث تدل الإحصائيات على أن هناك ضرورة إلى تفعيل أنظمة المساءلة لتحقيق متطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، وهذا يشير إلى حاجة الجمعيات إلى مواقع على شبكة المعلومات الدولية بكل الوثائق والتي تعبر وتتفق مع رسالتها المعلنة، وهذا ما أكدته رسالة ( محمد عرفات، ٢٠١٠ ) ، وهذا يؤكد احتياج الجمعيات لخطة المتابعة والرقابة كأحد متطلبات آليات المساءلة لتطبيق الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية، وهذا ما جاء متفقاً مع دراسة (Larsan Flemming,2010) .

**وفي ضوء العرض السابق** نجد أن استجابات المبحوثين جاءت لكي تعبر عن مدى الحاجة الماسة للجمعيات الأهلية إلى تطبيق آليات المساءلة الفعالة والتي تعد مطلباً أساسياً لتحقيق وتعزيز آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وتحقيق متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتطوير وتفعيل أداء البرامج التنموية للجمعيات الأهلية.

**جدول (٦) يوضح استجابات المبحوثين حول آليات الديمقراطية للحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية**

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	النسبة المرحجة	القوة النسبية
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	تحرص الجمعية على دخول أعضاء جدد للاستمرارية و البقاء.	٦٠	٦٣	١٥	١٦	٢٠	٢١	٢٣٠	٧٦.٦٦	٨.٩	٨٠.٧٠
٢	تسعى الجمعية لمشاركة كافة الأطراف في صنع القرارات.	٦٠	٦٣	٢٠	٢١	١٥	١٦	٢٣٥	٧٨.٣٣	٩.١	٨٢.٤٥
٣	إتاحة الفرصة لأعضاء الجمعية العمومية للترشح .	٦٣	٦٦	٢٠	٢١	١٢	١٣	٢٤١	٨٠.٣٣	٩.٢	٨٤.٥٦
٤	تحرص الجمعية على أخذ نتائج الانتخابات بالأغلبية النسبية.	٥٠	٥٣	٢٥	٢٦	٢٠	٢١	٢٢٠	٧٣.٣٣	٩.٥	٧٧.١٩
٥	توفر الجمعية آليات متنوعة للإجابة عن شكاوى العملاء.	٦٧	٧٠	٢٠	٢١	٨	٩	٢٤٩	٨٣	٩.٦	٨٧.٣٦
٦	تحرص الجمعية على تداول السلطة في أجهزة الحكم بها.	٧٠	٧٤	١٥	١٦	١٠	١٠	٢٥٠	٨٣.٣٣	٩.٦	٨٧.٧١
٧	تحرص الجمعية على استقادة الأعضاء من قواعد العمل بمجلس الإدارة .	٥٣	٥٦	١٥	١٦	٢٧	٢٨	٢١٦	٧٢	٨.٣	٧٥.٧٨
٨	تحرص الجمعية على إتاحة الفرصة لمشاركة المرأة في مجلس الإدارة.	٥٠	٥٣	٢١	٢٢	٢٤	٢٥	٢١٩	٧٣	٨.٥	٧٦.٨٢
٩	تهتم الجمعية بالتنوع العمري لضم الشباب بجانب ذوي الخبرة.	٥٩	٦٢	٢١	٢٢	١٥	١٦	٢٣٤	٧٨	٩.١	٨٢.١٠
١٠	اهتمام الجمعية بالتنوع المهني لتوفير الجهد	٦٢	٦٥	٢١	٢٢	١٢	١٣	٢٤٠	٨٠	٩.٢	٨٤.٢

\* المتوسط الحسابي للمؤشر = ( ٣٨.٩ ) . \* المتوسط المرجح للمؤشر = (٢٣٣.٤) .  
\* مجموع الأوزان للمؤشر = ( ٢٣٣٤ ) . \* القوة النسبية للمؤشر = ( ٨١.٨٩ % ) .

باستقراء الجدول السابق رقم (٦) والذي يوضح استجابات المبحوثين حول آليات ممارسة الديمقراطية اللازمة لتطبيق الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وتحقيق متطلبات بناء قدراتها المؤسسية ، ويتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع أوزان (٢٣٣٤) وقوة نسبية (٨١.٨٩%) ، وتشير هذه الإحصائيات إلى مدى احتياج الجمعيات الأهلية إلى تأصيل وتعزيز آليات ممارسة ديمقراطية القيادة لتحقيق الحكم الرشيد، حيث تدل هذه الإحصائيات على أن هناك ضرورة ملحة لتفعيل أساليب الممارسة الديمقراطية بالجمعيات الأهلية لتحقيق متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتفعيل أداء تلك الجمعيات، وهذا يشير إلى حاجة الجمعيات لإحداث ممارسة ديمقراطية حقيقية تهدف إلى التغيير والاستمرارية، وهذا ما أسارت إليه دراسة (حسن محمد، ٢٠٠٤) أن منظمات المجتمع المدني تلعب دوراً مهماً في إحداث تحول في الممارسة الديمقراطية والتي تعد أحد آليات الحكم الرشيد الفاعلة في بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، وهذا يؤكد أهمية مشاركة الشباب في ممارسة الحياة الديمقراطية بالجمعيات وهذا ما أشارت إليه دراسة (مؤتمر المواطنة، ٢٠٠٧) عن ضرورة تشجيع الشباب من خلال المشاركة الاجتماعية والسياسية الفعالة بالجمعيات الأهلية لتحقيق بناء القدرات المؤسسية والبشرية المنشودة.

**في ضوء العرض السابق نجد أن استجابات المبحوثين جاءت لكي تعبر عن الاحتياج الشديد للجمعيات الأهلية في تطبيق آليات الممارسة الديمقراطية وتداول السلطة والتي تعد أحد المتطلبات الأساسية لتعزيز آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وتفعيل أدائها وبناء قدراتها المؤسسية المنشودة.**

**جدول رقم (٧) يوضح استجابات المبحوثين حول آليات التمكين للحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية تحقيق بناء قدراتها المؤسسية**

م	العبرة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	النسبة المرحجة	القوة النسبية
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	حرص الجمعية على بناء قدرات العاملين البشرية.	٦٣	٦٦	٢٠	٢١	١٢	١٣	٢٤١	٨٠.٣٣	٩.٦	٨٤.٥٦
٢	تسعى الجمعية لتطوير الأداء المؤسسي للقيادات.	٥٠	٥٣	٢٠	٢١	٢٥	٢٦	٢١٥	٧١.٦٦	٨.٨	٧٥.٤٣
٣	تحرص الجمعية على تحويل المستفيدين من متلقين إلى مشاركين.	٦٠	٦٣	١٥	١٦	٢٠	٢١	٢٣٠	٧٦.٦٦	٨.٩	٨٠.٧١

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا		مجموع الأوزان	الوزن المرجح	النسبة المرحجة	القوة النسبية
		%	ك	%	ك	%	ك				
٤	تهتم الجمعية بإكساب العاملين المهارات الإدارية للحكم الرشيد.	٥٩	٦٢	٢٠	٢١	١٦	١٧	٢٣٣	٧٦.٦٦	٩	٨١.٧٥
٥	تحرص الجمعية على تنمية المعرفة المعلوماتية للعاملين.	٧١	٧٥	١٤	١٥	١٠	١٠	٢٥١	٨٣.٦٦	٩.٦	٨٨.٠٧
٦	تهتم الجمعية بالبرامج التدريبية لتطوير أداء العاملين.	٥٢	٥٥	١٨	١٩	٢٥	٢٦	٢١٧	٧٢.٣٣	٨.٥	٧٦.١٤
٧	تسعى الجمعية في إتاحة الفرصة للمرأة مع الإدارة.	٦٢	٦٥	١٥	١٦	١٨	١٩	٢٣٤	٧٨	٩.١	٨٢.١٠
٨	تحرص الجمعية تهيئة مناخ الإبداع والابتكار للعاملين.	٤٨	٥١	٢٥	٢٦	٢٢	٢٣	٢١٦	٧٢	٨.٥	٧٦.٣٥
٩	حرص الجمعية على إعداد القادة الاجتماعيين للحكم الرشيد.	٥٥	٥٨	٢٠	٢١	٢٠	٢١	٢٢٥	٧٥	٨.٨	٧٨.٩٤
١٠	تهتم الجمعية بتفعيل دور الشباب في إدارة العمل.	٦٧	٧٠	٢٠	٢١	٨	٩	٢٤٩	٨٣	٩.٦	٨٧.٣٦

\* المتوسط الحسابي للمؤشر = ( ٣٨.٥١ ) . \* المتوسط المرجح للمؤشر = ( ٢٣١.٠١ ) .

\* مجموع الأوزان للمؤشر = ( ٢٣١١ ) . \* القوة النسبية للمؤشر = ( ٨١.٠٨ % ) .

باستقراء الجدول السابق رقم ( ٧ ) والذي يوضح استجابات المبحوثين حول آليات التمكين اللازمة لتطبيق الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية ، ويتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق مجموع أوزان ( ٢٣١١ ) وقوة نسبية ( ٨١.٠٨ % ) .

وتشير هذه الإحصائيات إلى مدى احتياج الجمعيات الأهلية إلى تحقيق آليات التمكين اللازمة للحكم الرشيد، حيث تدل هذه الإحصائيات على أن هناك ضرورة ملحة لتفعيل أساليب وآليات التمكين للعاملين والأعضاء بهذه الجمعيات لتحقيق متطلبات بناء القدرات المؤسسية لتطوير أداء الجمعيات الأهلية، وهذا يؤكد أهمية تمكين العاملين بإكسابهم المهارات الفنية والإدارية اللازمة لتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، وهذا يؤكد ما جاءت به نتائج دراسة (Michacl Fraut,2012) في ضرورة رفع الأداء لتمكين القيادات بالمنظمات غير الحكومية من تحقيق آليات الحكم الرشيد لبناء قدراتها وتطوير أدائها المؤسسي، وهذا ما يؤكد أهمية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والانجاز في العمل للأعضاء والعاملين وهذا ما أكدته دراسة (Caronline Sahly,2010) في أهمية تنمية روح الإبداع والتفكير الابتكاري والتجديد بما يناسب متطلبات تحقيق وتعزيز آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية.

وفي ضوء العرض السابق نجد أن استجابات المبحوثين جاءت لكي تعبر عن مدى افتقار الجمعيات الأهلية إلى تطبيق آليات التمكين الفعالة، والتي تعد مطلباً أساسياً من متطلبات

تحقيق وتعزيز آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية لتحقيق متطلبات بناء القدرات المؤسسية  
والبشرية للجمعيات الأهلية.

**المبحث الرابع- النتائج العامة للدراسة:**

**أولاً- وصف عينة الدراسة:**

- ١- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن نسبة (٨٢.٦٣%) من المبحوثين من الذكور،  
وأن نسبة (١٧.٣٧%) من الإناث .
- ٢- أشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة (٢٨.٩٥%) من المبحوثين يقعون فى الفئة  
العمرية من (٤٠ لأقل من ٥٠ سنة) ونسبة (١٦.٣١%) تقع فى الفئة العمرية (٦٠  
فأكثر).
- ٣- وأوضحت نتائج الدراسة بأن نسبة (٤١.٥%) من المبحوثين حاصلون على مؤهلات  
عليا، ونسبة (٥.٢٦%) حاصلون على دراسات عليا ونسبة (٢٦.٨٤) حاصلون  
على مؤهل متوسط.
- ٤- وأسفرت نتائج الدراسة عن نسبة (٥٢.٦٣%) من المبحوثين يعملون بالقطاع  
الحكومي وأن نسبة (١٥.٧٩%) يعملون بالأعمال الحرة.
- ٥- أكدت نتائج الدراسة بان نسبة (٤٠%) يشغلون منصب أعضاء باللجنة التنفيذية  
ونسبة (٧.٨٩%) يشغلون منصب رئيس مجلس إدارة بالجمعية، ونسبة (١٠.٥٣%)  
يشغلون منصب نائب رئيس المجلس.

**ثالثاً- النتائج الخاصة بممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية:**

قد جاءت استجابات المبحوثين من أعضاء اللجان التنفيذية بمجالس إدارات الجمعيات

الأهلية حول آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية الجمعيات الأهلية كما يلي.

**أ- ممارسة آليات الشفافية بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية:**

- تمد الجمعية الأهلية الباحثين بالمعلومات والبيانات اللازمة عن أنشطتها.
- توضح الجمعية الأهلية خطوط الاتصال بين القيادات والعاملين بها.
- تلتزم الجمعية الأهلية بنظام إدارى ومالى شفافين ومعلن عنهما.
- توجد بالجمعية الأهلية سياسة عامة لنشر المعلومات والبيانات.
- تتبنى الجمعية الأهلية أنظمة للإعلان عن اجتماعاتها وكيفية إدارتها.
- توفر الجمعية الأهلية المعلومات لأعضائها والعاملين بها.

- تلتزم الجمعية الأهلية بتطبيق إجراءات لتعظيم آليات الشفافية.
  - تحرص الجمعيات الأهلية على توعية العاملين بأنظمة تعزيز آليات الشفافية.
  - تعزز الجمعيات الأهلية من نظام الاجتماعات المعلن عنها والمفتوحة.
  - تلتزم الجمعية الأهلية بنظام مشتريات شفاف ومعلن للأعضاء والعاملين.
- ونستخلص أن استجابات المبحوثين تؤكد على مدى احتياج الجمعيات الأهلية للتمتع بآليات الشفافية لبناء قدراتها المؤسسية التي تمتلك الاستعداد لإشراك الآخرين في المعلومات والحقائق والبيانات والقرارات الخاصة بعملها، وهذا يشير إلى ضرورة إطلاع الأعضاء والعاملين والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق، مما ينعكس على تحقيق أداء الحكم الرشيد المنشود بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية.
- ب- ممارسة آليات المساءلة بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية:**
- توفر الجمعية الأهلية آليات متنوعة للإجابة عن شكاوى العملاء.
  - تؤدي المساءلة بالجمعيات الأهلية إلى زيادة أداء وفاعلية الخدمة.
  - توجد بالجمعية الأهلية وثائق منشورة تتفق مع رسالتها المعلنة.
  - تحرص الجمعية الأهلية على نظام المتابعة والمراقبة المستمرة لأنشطتها.
  - تسعى الجمعية الأهلية إلى نشر المساءلة على المستويين الرأسي والأفقى.
  - تحدد الجمعية الأهلية آليات لربط المساءلة بالثواب والعقاب.
  - تهتم الجمعية الأهلية بالمساءلة الهادفة للإبداع والابتكار في العمل.
  - تقدم الجمعية تقارير مالية وإدارية للجهات الحكومية المختصة.
  - توفر الجمعية أنظمة لقياس مدى التزام العاملين برسالتها المعلنة.
  - ترى الجمعية الأهلية أن المساءلة تحقق الحكم الرشيد وليست غاية في حد ذاتها.
- ونستنتج إن استجابات المبحوثين تؤكد على مدى حاجة الجمعيات الأهلية إلى تطبيق آليات المساءلة كحق للجمهور على الجمعيات الأهلية وحق الأطراف المعنية في أن تسأل وتحاسب أعضاء الأجهزة الحاكمة عن كل قراراتها وسياساتها، وهذا يشير إلى ضرورة تعزيز أنظمة المساءلة بالجمعيات كأحد أهم آليات تحقيق الحكم الرشيد في تحقيق متطلبات بناء القدرات المؤسسية والبشرية وتطوير الأداء المؤسس للجمعيات الأهلية.
- ج - ممارسة آليات ديمقراطية القيادة بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية .**
- تحقق الجمعية الأهلية حرية انتقال المسؤوليات بين الأعضاء بالأجهزة الحاكمة.

- إتاحة الفرص المتساوية لأعضاء الجمعية للترشح لعضوية مجلس إدارة الجمعية الأهلية .
  - تسعى الجمعية الأهلية لمشاركة كافة الأطراف المعنية في صنع القرارات .
  - تهتم الجمعية الأهلية بالتنوع العمري لضم الشباب بجانب ذوى الخبرة.
  - تحرص الجمعية على دخول أعضاء جدد للاستمرارية التطوير والتجديد .
  - تحرص الجمعية الأهلية على إتاحة الفرصة لمشاركة المرأة فى عضوية مجلس الإدارة .
  - تسعى الجمعية الأهلية إتاحة الفرصة للأعضاء للاستفادة من قواعد العمل بمجلس الإدارة .
  - تحرص الجمعية الأهلية على تداول السلطة فى أجهزة الحكم بها
  - تحرص الجمعية على أخذ نتائج الانتخابات بالأغلبية النسبية .
- ونستخلص أن استجابات الباحثين جاءت مؤكدة على أهمية تطبيق مؤشرات لممارسة ديمقراطية القيادة بالجمعيات الأهلية والمتمثلة فى المشاركة فى صنع القرارات ومعدل دوران النخبة وتداول السلطة، وتفعيل مشاركة المرأة والشباب فى الأجهزة الحاكمة بالجمعيات الأهلية، بما يشير إلى ضرورة تعزيز آليات الديمقراطية والتي تُعد مطلباً أساسياً لتحقيق الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وتحقيق متطلبات بناء قدراتها المؤسسية وتفعيل أدائها التتموى المنشود.
- د- ممارسة آليات التمكين بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية:**
- حرص الجمعية الأهلية على بناء القدرات البشرية للعاملين والأعضاء بها.
  - تحرص الجمعية الأهلية على تنمية المعرفة المعلوماتية للعاملين والأعضاء بها.
  - تهتم الجمعية الأهلية بتفعيل دور الشباب فى إدارة العمل بأجهزة الحكم.
  - تسعى الجمعية إلى إتاحة الفرصة للمرأة فى الترشيح لعضوية مجلس أداره.
  - تهتم الجمعية بإكساب العاملين المهارات الإدارية اللازمة للحكم الرشيد.
  - تحرص الجمعية الأهلية على تحويل المستفيدين من متلقين سلبيين إلى مشاركين فاعلين.
  - تسعى الجمعية الأهلية لتطوير الأداء المؤسسى للقيادات والعاملين بها.
  - حرص الجمعية الأهلية على إعداد القادة الاجتماعيين لتقرير آليات الحكم الرشيد.
  - تهتم الجمعية الأهلية بالبرامج التدريبية لتطوير أداء العاملين والأعضاء بها.
  - تحرص الجمعية الأهلية على تهيئة مناخ الإبداع والابتكار لدى العاملين.

ونستنتج أن استجابات الباحثين على مدى ضرورة تطبيق أساليب وآليات التمكين من أجل توسيع قدرات الأفراد ومساعدتهم على تطوير الحياة التي يعيشونها وتحويلهم من " متلقين" سلبيين إلى "مشاركين" فاعلين يتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وهذا يؤكد مدى احتياج الجمعيات الأهلية إلى ترسيخ وتعزيز التمكين كأحد آليات الحكم الرشيد الهادفة إلى تحقيق بناء وتفعيل أداء وقدرات الجمعيات الأهلية.

### المراجع:

البرعى، نجاد. إدارة المنظمات التطوعية بشكل ديمقراطى وشفاف (حوكمة الجمعيات الأهلية).

برنامج دعم المجتمع المدني (٢٠١٢). الحكم الرشيد فى منظمات المجتمع المدني، القاهرة. الجوهري، أماني عبد الهادي (٢٠٠٨). الحكم الرشيد ونوعية الحياة دراسة للحالة المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

سلامة، أمل محمد (٢٠١٢). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور فى المؤتمر العلمى الدولى الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

سلامة، أمل محمد: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

سلامة، حسن محمد (٢٠٠٤). العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني مع إشارة إلى الجمعيات الأهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

السيد، هالة مصطفى (٢٠٠٧). دور طريقة تنظيم المجتمع فى دعم قدرات المنظمات التطوعية، مدخل لتنمية المجتمع المحلى، بحث منشور فى المؤتمر العلمى الدولى العشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

صابر، هيام حمدى (٢٠١٢). متطلبات تنمية القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية كإحدى أجهزة تنظيم المجتمع للقيام بدورها الخدمى، بحث منشور فى المؤتمر العلمى الدولى الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

عاشم، أحمد مرعى (٢٠٠٨). متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية دراسة من منظور تنظيم المجتمع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم.

عبد الواحد، محمد عرفات (٢٠١٠). تحقيق الشفافية فى المنظمات غير الحكومية العاملة مع الشباب دراسة من منظور تنظيم المجتمع، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

العمرى، أبو النجا محمد (٢٠٠٦). استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة فى تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية، بحث منشور، المؤتمر العلمى التاسع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

العمرى، أبو النجا محمد (٢٠٠٩). المساءلة وتحقيق الأداء المتوازن الرشيد بالمنظمات الاجتماعية، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

فوزى، سامح (٢٠٠٧). المنظمة غير الحكومية من الداخل ( ثقافة جديدة من أجل الفاعلية )، المكتبة الأكاديمية ، الجيزة.

محمد، أسماء سعيد: حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة للجمعيات الأهلية. مصطفى كامل السيد (١٩٩٩). الشروط الأساسية للتنمية ( الشفافية، المساءلة، الحكم الرشيد)، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة. مؤتمر المواطنة (٢٠٠٧). معاً لتعزيز مسيرة حقوق الإنسان، المجلس القومى لحقوق الإنسان، القاهرة.

الهادى، فوزى محمد (٢٠٠٦). تحديد مستوى جودة الخدمات الاجتماعية وفق رضا العميل ، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

Caranline Sahly (2010). Strength Learning the Capacity of NGOs, Cases, of Small Enterprise Development Agencies in Africa, Oxford Interface.

Chrastil, Natalie, a (2011), Socio- Economic Challenges by Sbased Non- Governmental Organization, Dissertation Abstracts International, Humanities and Social Sciences, Vol. 71.

George Holman (2011), Creating Financial Transparency in NGOs, Examining Best Practices of Partners, Yale University.

Grigorescu (2010), Transparency and the impact of international organization on Democratic consolidation, new Havca Yale University press.

Jones Peter (2011), Transparency and Accountability in International Financial Institution, Geneva, Switzer land,.

Landsman Miriam (2010). Rural Child Welfare Practice From An Organization in Environment Perspective, Journal Article, Child Welfare, V.8, N.79.

Larsen Flemming (2010). The IBMs Dialogue with non- Governmental Organizations, Finance an Development.

Makschate(2000) Capacity Building Anew way of doing business for Development Assistance Organizations, Canada, institute on Governmee, pot icy brief, 6, January,.

Michael Fraut (2012). In Formal Carning in the Workplace, Studies in Continuing Education ,.

Ogbimi Grace (2008) Developing Sustainable Day Care Service in Rural Communities Early Child Development, LTD, London,.

Peter James (2010). Non- Governmental Organization and Managing in Times of Crisis, University of Central Florida,.

Plumptre Time and Others (1999). Governance and Good Governance, International and Aboriginal Perspective, Decmber, 3,.

Robert Marie (2011). good Governance in Non- governmental Organization, Michigan state university,.

S.Saske (2011) Capacity building Apriority A genda for Africa, Atlantes Capacity Building of Africa civil society, Issue.

Tames Dooglas (2007). Political theories of Non profit Organization, Gale university , Press , Connecticut,.

Tmas , Sndra (1997). Building capacity for Better cities Habitat, Dabate ,vol,.4 .

UNDP (1993). Capacity Building for Sustainable Human Development, United Nations,.

Yankey. Johon, A (1995). Strategic Planning, Encyclopedia of Social Work, Prt3 NASW, PRESS 19 Edition.