

آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في

ضوء الحوكمة الإلكترونية

Mechanisms for building the capacity of applying transparency to institutions and NGOs in the light of electronic governance

د. محمد اللافي علام خليفة

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بدمهور

DOI: 10.21608/fjssj.2024.425436

Url: https://fjssj.journals.ekb.eg/article_425436.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٤/٦/١٦ م تاريخ القبول: ٢٠٢٤/٧/٢٥ م تاريخ النشر: ٢٠٢٤/٧/٣٠ م
توثيق البحث: خليفة، محمد اللافي علام. (٢٠٢٤). آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، ع. ١٨، ج. (٤)، ص-ص: ٢٣١-٢٧٨.

٢٠٢٤ م

آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية

المستخلص:

أصبحت الحوكمة الإلكترونية ذات أهمية بالغة في كافة قطاعات المجتمع العام والخاص وتأتي أهمية الدور المناط بالمنظمات الحكومية في تحقيق الديمقراطية و التنمية المنشودة في المجتمع من خلال التوعية والتأثير في السياسات العامة للوصول الي مجتمع تسوده الديمقراطية وفق مبادئ الحوكمة الإلكترونية وهذا التغيير في المناخ السياسي و الاقتصادي والاجتماعي الذي ينشط من خلاله المنظمات الحكومية و تزايد الدور المنوط بها في هذه المرحلة يتطلب اصلاح المنظومة الاجتماعية والتشريعية لهذه المنظمات وتحقيق استقلاليتها كمنظمات حكومية و كجزء من المجتمع المدني وأصبحت الحاجة ملحة و مهمة الي تطوير البيئة الداخلية لهذه المنظمات و تطوير اسلوب ادارتها بما يحقق الممارسة الديمقراطية وتعزيز الشفافية والنزاهة، ويهدف هذا البحث إلى وصف آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للمؤسسات و الجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية و إلقاء الضوء علي آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية بالمنظمات غير الحكومية ومنها آليات خاصة بالتدريب والتمكين والتشبيك.

الكلمات المفتاحية: بناء القدرات، الشفافية، الجمعيات الأهلية، الحوكمة الإلكترونية.

Mechanisms for building the capacity of applying transparency to institutions and NGOs in the light of electronic governance

Abstract:

E-governance has become of great importance in all sectors of public and private society. The importance of the role entrusted to government organizations in achieving democracy and the desired development in society comes through raising awareness and influencing public policies to reach a democratic society in accordance with the principles of electronic governance and this change in the political and economic climate. And the social through which governmental organizations are active and the increasing role assigned to them at this stage requires reforming the social and legislative system for these organizations and achieving their independence as governmental organizations and as part of civil society. Democracy and the promotion of transparency and integrity, and this research aims to describe the mechanisms of building the capacity of the application of transparency for institutions and NGOs in the light of electronic

governance and to shed light on the mechanisms of building the capacity of the application of transparency in non-governmental organizations, including special mechanisms for training, empowerment and networking.

Keywords: Capacity building, Transparency, NGOs, Electronic governance.

أولاً: المدخل لمشكلة الدراسة:

عرفت الإنسانية منذ نشأتها معنى العمل الخيري ومساعدة الانسان لأخيه الانسان وجاءت الاديان السماوية فدعمت تلك النزعة الانسانية الي اليات يمكن من خلالها تقنين هذا العمل وهي المؤسسات والجمعيات الأهلية. (قاسم، ٢٠٠٦، ص ١٥٠)

حيث لم تعد الدولة بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي وحدها قادرة على تحمل تبعات التقدم خاصة وأنها مثقلة الي حد كبير بالعديد من المشكلات ومن اهمها ارتفاع معدلات الفقر وتدني المستوى الاقتصادي والاجتماعي مما يجعلها تبحث عن اليات جديدة تعنيها على التغلب على هذه المشكلات. (Egen Pusic, 1972, p 31) فالجمعيات الأهلية المنتشرة وما تؤديه من خدمات جلية للمجتمع في مختلف مجالات الرعاية الاجتماعية تقوم بتقديم خدمات في المجتمع بكفاءة وفاعلية دون الدخول في تعقيدات إدارية. (حبيب، ٢٠٠٠، ص ٦٨) حيث أكدت دراسة رشاد عبد اللطيف (٢٠٠١) إسهامات الجمعيات الأهلية في تحقيق الامن الاجتماعي وتوصلت الي تصور مقترح لإسهامات الجمعيات التطوعية في تحقيق امن المجتمع حيث أمكن تحديد العوامل التي تؤدي الي نجاح المجتمعات الأهلية في تحقيق الامن الاجتماعي بالمجتمع ضرورة وضوح الأهداف التي تسعى الي تحقيقها وان تكون تلك الأهداف نابعة من احتياجات الفرد للتمثيل في مجلس الادارة وان يكون هذا المجلس من الأفراد المشهود لها بالنقاني في العمل الاجتماعي مع عدم الدخول في صراعات مع القيادات الموجودة بالمجتمع.

وأوضحت دراسة جولي فيشر (١٩٩٤) juli fisher: عن العالم الثالث والمنظمات غير الحكومية حيث استهدفت الدراسة التعرف علي أهمية منظمات المجتمع المدني وانتشارها في دول العالم الثالث وتوصلت الدراسة الي ان هذه المنظمات يمكن ان تلعب دوراً هاماً في التأثير علي صانعي السياسة الاجتماعية من خلال جماعات الضغط والمصالح من المسؤولين وذوي النفوذ والقيادات وان تلك المنظمات تساهم في اشباع الاحتياجات الاساسية للمواطنين

واوصت الدراسة بضرورة استخدام المشورة المهنية مع القيادات المتخصصة بما يمكنها من القيام بدورها وتنفيذ برامجها.

وفي ضوء التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الآونة الاخيرة ادت الي اتجاه الدولة نحو اتاحة مزيد من الحرية للجمعيات الأهلية والتأكيد على أهمية الدور الذي تقوم به في نجاح عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية. (المركز القومي لدعم المنظمات الأهلية، ٢٠٠٢، ص ٥). وفي ظل النظام البيروقراطي الذي يعني حكم المكتب كان لابد من اعادة هيكلة المؤسسات والجمعيات الأهلية وتفويض الصلاحيات وغيرها من الامور التي بدأت تظهر في ادبيات الادارة وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة المدافعة الالكترونية للجمعيات الأهلية حيث الجودة والتميز وتجويد الاداء المهني لتقديم الافضل للعملاء مثل شهادات الايزو والجودة وتعني اما ان تجدد او تبدد ويعني ذلك ان المؤسسات والجمعيات الأهلية التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير فإن مصيرها الي زوال نتيجة للعولمة وما تحمله من تغييرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية. (العمرى، ٢٠٠١، ص ١٦٣)

وهذا ما أكدته دراسة روبنسون شارون (Robinson Sharon, 1993) عن دور منظمات المجتمع المدني في مواجهة مشكلة الفقر، حيث استهدفت الدراسة وصف دور منظمات المجتمع المدني في مواجهة مشكلة الفقر وتشير نتائجها الي أن منظمات المجتمع المدني تلعب دوراً هاماً في مواجهة مشكلة الفقر من خلال الاقتراب أكثر من المشكلات المجتمعية واستخدام جميع الموارد المتاحة والاستفادة منها والاندماج أيضاً في العمل المجتمعي وكذلك مع المجتمع المدني وبعضها بصورة واضحة والتركيز علي تنمية الخبرات والقدرات العلمية والمعرفية بالمجتمعات وتعيد الدراسة في تحديد آليات تجويد المؤسسات والجمعيات الأهلية ومنها الشفافية، كما أكدت دراسة (بركات ٢٠٠٥) عن واقع استخدام اسلوب المشورة المهنية في منظمات المجتمع المدني الي ان الجمعيات الأهلية تعاني من عدم وجود دعم من المؤسسات الاخرى بالمجتمع كما أنها تفقر الي توظيف الاساليب التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها وتعرضها لازمات مالية تفوقها عن تقديم خدماتها وافقارها لوجود استراتيجية لتوليد المال لتنمية مواردها الحالية بالإضافة الي عدم اهتمامها بالبحث العلمي لخدمة أهدافها وافقارها للبرامج التدريبية وانها في حاجة لوجود استراتيجية واضحة لتنمية القدرة المؤسسية. (بركات، ٢٠٠٥)

كما أكدت نتائج دراسة (عبد الكريم، ٢٠٢٠) أهمية ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية لبناء القدرات المؤسسية من منظور طريقة تنظيم المجتمع. وتتمثل هذه الآليات في: الشفافية والمساءلة والديمقراطية والتمكين.

وأكدت دراسة (ضاحي، ٢٠٢٤) أن تنفيذ الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية يساهم في تحقيق التوازن الفعال بين أسس تحسين التعليم ومتطلبات تنفيذه، حيث يساهم تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة في ضمان تحقيق الرقابة الفاعلة على نظم وإجراءات العملية التعليمية، والأمر الذي غدا معه وضع جملة من التوصيات التي نأمل أن تلقى قبولا.

وحظيت الجمعيات الأهلية باهتمام كبير على المستوى الدولي اعترافا بدورها التنموي ودورها في مختلف المجالات ولكي تستطيع من تأدية دورها بكفاءة يفترض ان تتحلي بدرجة كبيرة من النزاهة والشفافية في عملها وهذا يعزز دورها في تقديم خدماتها للمواطنين وفي تأدية رسالتها، حيث شهد العقد الأخير من القرن العشرين الكثير من المفاهيم التنموية منها مفهوم بناء القدرات والشفافية وقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة من ضرورة تفعيل قيم الشفافية في المؤسسات والجمعيات الأهلية وخاصة بعد مرور نحو الخصخصة والتحول الديمقراطي وإطلاق الحرية لمنظمات المجتمع المدني للمشاركة في بناء المجتمع وتنمية المواطنين ومع هذه التغيرات بدأ الحديث عن الفساد و من هنا تزايدت الدعوات الي الشفافية والمساءلة. (هلال، ٢٠١٤، ص ٢٣)

كما أكدت نتائج دراسة " أبو النجا العمري ٢٠٠٩" علي الشفافية كمنهجية ضرورية لعمل منظمات المجتمع المدني تدفع نحو التغيير الوظيفي في مجالات متنوعه مرتبطة بقدرة هذه المنظمات علي التشبيك المعلوماتي فيما بينها وبين غيرها من المنظمات علي المستوى الدولي والاقليمي والمحلي وفي نطاق خدماتها وسرعة ادائها ومستوي جودة هذه الخدمات ومكافحة الفساد من خلال اليات متعددة اهمها اطلاع الرأي العام علي سياسات وأهداف وانشطة هذه المنظمات وامكانيات التعرف علي مصادر تمويلها وواجه انفاقها ومدى ارتباطها بأهدافها وحجم انشطتها وبرامجها وخدماتها كذلك امكانية الكشف عن اشكال الفساد والانحراف سواء تتعلق باستقلال الوظيفة او تشوه القرارات بهذه المنظمات او تحقيق مكاسب شخصية للبعض او الاهمال وقبول الرشاي و يدخل في ذلك الكشف عن عدم دقة البيانات او اتسام العمل بالفردية، كما أكدت دراسة " رندا الزغبى ٢٠٠٢ " حول ادارة الحكم الموسع في المنظمات غير الحكومية فيما يتصل بالشفافية ان المساءلة الداخلية من اهم انواع المساءلة الساندة في هذه المنظمات والمتمثلة في مساءلة مجلس الادارة لكل من المدير التنفيذي والعاملين وان مجلس الادارة يسمح الي حد ما بتداول البيانات والمعلومات التي تصف نشاطات

الجيدة في المحاسبية حيث وجود صراع مباشر مع أحاديث تنمية بديلة فالتقويم الفعال لا يزال ضروريا لتدبير التمويل ويساعد المنظمة على فهم عملها. Sherman Jessica Rose (2005)

ثانياً: صياغة مشكلة الدراسة:

لقد أصبحت الحوكمة الإلكترونية ذات أهمية بالغة في كافة قطاعات المجتمع العام و الخاص وتأتي أهمية الدور المناط بالمنظمات الحكومية في تحقيق الديمقراطية و التنمية المنشودة في المجتمع من خلال التوعية والتأثير في السياسات العامة للوصول الي مجتمع تسوده الديمقراطية وفق مبادئ الحوكمة الإلكترونية وهذا التغيير في المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي ينشط من خلاله المنظمات الحكومية و تزايد الدور المنوط بها في هذه المرحلة يتطلب اصلاح المنظومة الاجتماعية والتشريعية لهذه المنظمات وتحقيق استقلاليتها كمنظمات حكومية وجزء من المجتمع المدني وأصبحت الحاجة ملحة ومهمة الي تطوير البيئة الداخلية لهذه المنظمات وتطوير اسلوب ادارتها بما يحقق الممارسة الديمقراطية وتعزيز الشفافية والنزاهة واستناداً على ما سبق تتحدد قضية الدراسة الحالية في التساؤل التالي: ما آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية في المؤسسات غير الحكومية في ضوء الحوكمة الإلكترونية من منظور طريقة تنظيم المجتمع" لإلقاء الضوء على آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية بالمنظمات غير الحكومية ومنها آليات خاصة بالتدريب والتمكين والتشبيك؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

1. تعاضد دور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في ظل العولمة والخصخصة ونقل دور الدولة في توفير كثير من الخدمات للسكان، مع تزايد الاهتمام بالمجتمع المدني والجمعيات والمؤسسات الأهلية وظهور منظمات تدعم النظام الاقتصادي المصري.
2. الجمعيات والمؤسسات الأهلية مجالاً خصباً لعمل مهنة الخدمة الاجتماعية حيث يمكن ان تسهم المهنة وطريقتها في تنظيم المجتمع في مساعدة هذه المنظمات على أداء دورها بفاعلية أكبر، كما أن للجمعيات والمؤسسات الأهلية دورا بارزا في احداث التنمية في مصر من خلال دورها التكميلي لدور الدولة.
3. الشفافية قد تسهم بشكل كبير في تقوية المؤسسات والجمعيات الأهلية وتوعيته بقضاياها ومشكلاته من خلال زيادة فرص الحصول على المعلومات، ومن هنا فان بناء قدرات تطبيق الشفافية تساهم في تدفق وتبادل المعلومات التي تسهم بدورها في تغيير السلوك الانساني.

رابعاً: أهداف الدراسة:

١. وصف آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية.
٢. تحديد أكثر الفنيات التي تستخدمها المؤسسات والجمعيات الأهلية لبناء قدرات تطبيق الشفافية في ضوء الحوكمة الإلكترونية.
٣. تحديد مردود بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية.
٤. تحديد العوامل الداعمة أو المعوقة لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية.
٥. بناء رؤية استشرافية لتفعيل بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية.

خامساً: تساؤلات الدراسة:

١. ما آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية؟
٢. ما أكثر الفنيات التي تستخدمها المؤسسات والجمعيات الأهلية لبناء قدرات تطبيق الشفافية في ضوء الحوكمة الإلكترونية؟
٣. ما مردود بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية؟
٤. ما العوامل الداعمة أو المعوقة لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية؟
٥. ما المقترحات لتفعيل بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية؟

سادساً: مفاهيم الدراسة:

١. مفهوم الجمعيات الأهلية:

تعرف الجمعيات الأهلية بأنها المنظمات المعفاة من الضرائب، التي تم إنشاؤها لغرض خدمة المصلحة العامة، وهي منظمات يعمل معها القطاع الخاص للسعي بالوفاء بمسؤولياته الاجتماعية لتحقيق العمل الخيري وتحسين العلاقات المجتمعية، ويشار إليها بعدة مسميات مثل القطاع المستقل، أو القطاع الثالث، أو القطاع التطوعي. (Carroll.2018)

كما تُعرف المنظّمات "بأنها كل التجمعات البشرية التي يقيمها الأفراد فيما بينهم لخدمة مصلحة عامة دون استهداف الربح، وذلك باستعمال مهاراتهم وخبراتهم الخاصة في تأطير فئة من المجتمع وتكوينه، وتوعيتها في جل مجالات الحياة الخاصة بذلك المجتمع". (العزة، ٢٠١٣، ص٥٦)

فالجمعيات الأهلية هي وحدة نشاط يديرها شخص أو مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين وتقتصر خضوعها للقوانين العامة على عدم الإضرار بالأمن من العام أو الإدارة العامة أو الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية العامة للدولة ومن حيث التقدير تستمد سياستها عن النظام الأساسي لها المشرف في وزارة الشؤون الاجتماعية وفي جميع الأحوال فإنه لا يمكن أن تتعارض هذه السياسة من الناحية الإطار العام مع السياسة العامة للدولة. (محمد، ١٩٩٥، ص ١٥٤)

وتعرف الجمعيات الأهلية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة المؤسسات الأهلية التي لا تهدف للربح بمحافظة البحيرة، وتتمثل في: جمعية الرعاية الاجتماعية للشباب بالبحيرة، جمعية رعاية الطلبة بالبحيرة، جمعية الهلال الأحمر بدمنهور، الجمعية العامة للدفاع الاجتماعي فرع البحيرة.

٢. مفهوم الآليات:

جاءت الآلية في اللغة الانجليزية بمعنى Mechanism وهي طبيعة تركيب الأجزاء في آلة ما أو في شيء يشبهها والمذهب الآلي أو الميكانيكي هي المذهب القائل بأن العمليات الطبيعية كالمياه قابلة للتفسير بقواميس الفيزياء والكيمياء. (البلعكي، ١٩٩٥، ص ٥٦٧) وجاءت في اللغة العربية من الفعل آلي بمعنى عظم قسمه. (الوجيز، ١٩٩٧، ص ٢٣) كما يستخدم هذا المصطلح للإشارة الي ترتيبات أو أي بناء أو تعاقب أو تسلسل الأفعال والاستجابات والاتجاهات والانماط الثقافية والأوضاع الاجتماعية أو أي وحدات أخرى ويكون من شأنها تسهيل انجاز أهداف معينة أو وظائف وحاجات أو عمليات بغض النظر عما إذا كانت قائمة في طبيعة الأشياء أو مختارة عن طريق من يقومون بالفعل.

وقد استخدم هذا المصطلح في علم النفس كما استخدم في علم الاجتماع ويشير الي ثمة ترتيبات لأجزاء تعمل وظيفيا لمقابلة أو تحقيق أهداف محددة نظريا بالإضافة الي حاجات أخرى أو متطلبات وقد يكون لهذه الترتيبات نتائج يمكن التنبؤ بها. (غيث، ١٩٧٩، ص ٢٤٨)

وتعرف الآليات اجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: مجموعة الترتيبات المتعاقبة التي تسهل بناء قدرات الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الالكترونية في محافظة البحيرة والتي تتمثل في آليات: التدريب والتنسيق والاتصال والتمكين والتشبيك.

٣. مفهوم بناء القدرات:

قدرات تستند اليها المنظمة في صياغة استراتيجياتها التنافسية (عبد الهادي، ١٩٨٩، ص ٢٢).

أو هي حزمة من الادوات المتكاملة التي من شأنها تحقيق تأثير إيجابي على أداء العاملين بالمنظمة او الجمعية وعلى هيكلها التنظيمي وعملياتها أو على مردودها وانعكاساتها على المجتمع بما يوفر لها اعلي كفاءه ممكنه وتحقيق استدامتها (قنديل وآخرون، ٢٠٠٨، ص ١٢١)

وتعرف بناء القدرات اجرائياً في الدراسة الحالية بأنها:

- عملية توفر المعارف والمعلومات واعداد قاعدة بيانات دقيقة.
- تتجمع في إطار معرفي معين.
- يتم بناء القدرات بواسطة بعض وسائل التقنية الحديثة.
- تهدف الي التأثير الايجابي على أداء العاملين بالمنظمة.
- تمكن المنظمة من حسن التخطيط والتنفيذ لأنشطتها.

٤. مفهوم الشفافية:

تناولت المعاجم والقواميس أن الشفافية تعني الشيء الشفاف، وقد عرفها قاموس المورد شفافية كون الشيء شفافاً.

وتناولت موسوعة ويكيبيديا مصطلح الشفافية انه يشتمل في الثقافة الانسانية على معاني مثل الانفتاح والاتصال والمحاسبية (الموسوعة الحرة ويكيبيديا) وقد ركزت بعض التعريفات على مفهوم الشفافية في المؤسسات، وتناولت " أمانى قنديل " الشفافية كأحدي القيم الاساسية في منظومة اخلاقيات المجتمع المدني والتي تسعى التشريعات الحديثة الي بلورتها في صورة قواعد ونصوص قانونية ويقصد بالشفافية الافصاح والمكاشفة وتوفير كل المعلومات والبيانات وضمان تدفقها بين الأطراف وعدم حجبها عن الرأي العام.

وتعرف الشفافية اجرائياً في الدراسة الحالية بأنها:

١. التزام المؤسسات الحكومية بالإفصاح ومشاركة المعلومات والحقائق حول انشطتها وتمويلها وبرامجها.

٢. القدرة على المحاسبة والمكاشفة من خلال التقارير والوثائق والسجلات المتاحة.
٣. توفير كل المعلومات والبيانات وضمان تدفقها بين الأطراف.
٤. وضوح الاجراءات داخل المؤسسة.
٥. ضمان حق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن اعمال الادارات المختلفة.

سابعاً: الموجّهات النظرية لدراسة:

١. نموذج العمل بين المنظمات (العمل البيئي):

يعتبر نموذج العمل بين المنظمات من أقدم نماذج الممارسة في تنظيم المجتمع ويعزي ذلك الي وجود بعض المشكلات التنظيمية التي ظهرت منذ البدايات الأولى لممارسة طريقة تنظيم المجتمع والتي تمثلت في مشكلة ازدواج وتعارض الخدمات التي كانت تقدمها المنظمات لعملائها آنذاك ومن ثم ظهرت طريقة تنمية المجتمع استجابة لواقع فرضه طبيعة تلك المرحلة، ومنذ ذلك الحين تحاول طريقة تنظيم المجتمع من خلال عملاتها إحداث مجموعة من العلاقات بين المنظمات ويشير مفهوم العلاقة الي وجود رابطة تربط بين مفردتين او أكثر، وقد تطور هذا الارتباط وأخذ أشكالاً مختلفة وعلي مستويات مختلفة، وبناءً علي ما تقدم تكون العلاقة بين المنظمات الاجتماعية وبعضها البعض هي تلك الرابطة فيما بينها فالعلاقات بين المنظمات وبعضها البعض يتصل اتصالاً مباشراً بالتفاعل بينها، فالعلاقات ايأ كانت نوعها او مستواها تعكس وجود علاقات تفاعل من نوع ما وبأي درجة المنظمات بعضها البعض وترجع أهمية وجود علاقات بين المنظمات الي وجوده في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها (Hetal S., Human Divides, 2003)

ويمكن تطبيق نموذج العمل بين المنظمات في توجيه العمل البيئي وبناء الشبكات في كونه العمل على التنسيق بين المنظمات المشتركة في الشبكة وذلك لمنع ازدواج الخدمات المقدمة والتنسيق فيما بينها للحصول على موارد متنوعة من قوي المجتمع المختلفة كما يعمل على إيجاد فرصة للشراكة والتضامن بين المنظمات، حيث يساعد إقامة الشبكات على توحيد موارد وإمكانيات مختلف أعضاء الشبكة وتدعيم الروابط بينها مما يساعد على تحقيق أهداف مشتركة. (هاشم، ٢٠٠٤)

٢. نظرية المنظمات: وهي نظرية تهتم بدراسة كيفية تنظيم الناس أو الأشخاص والمنظمة تتمثل في جماعة من الناس يتفاعلون معاً وتحقق المنظمة ثلاثة أنواع من النشاطات وهي: تحقيق الأهداف والحفاظ على الأنساق الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية. (armandi , cherril) والمنظمات عبارة عن وحدات اجتماعية مخططة أنشئت بقصد وذلك لتحقيق أهداف معينة فالمنظمات لا توجد عشوائية وإنما بناءً على دراسة لاحتياجات المجتمع، فالغرض من إنشاء

المنظمات هو تحقيق أهداف معينة يعجز الجهد الفردي من تحقيقها. (رجب، وآخرون، ١٩٨٣، ص ٥٢)

وتستند هذه النظرية على ان للمنظمات دوراً في مساعدة المجتمع المحلي في تحقيق أهدافه من خلال مواجهه احتياجاته والعمل على حل مشكلاته. ومن ثم فهناك أهمية لدراسة وفهم المنظمات واحداث تتغير في سياستها وبرامجها حتى يمكن تحقيق أهداف أفراد المجتمع. كما تعمل المنظمة في اطار البيئة ومع منظمات أخرى وهي حاجة إلى توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لبقائها واستمرارها والتي تشمل التفاعل مع البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية وإيجاد وتنمية الوسائل التي تغير منها وتعمل علي تقدمها. (عبد اللطيف، ٢٠٠١، ص ١٤٣ : ١٤٥)

وتري النظرية ان المنظمات ضرورة لتحقيق أهداف المجتمع وحل مشكلاته وهي وحدات تعمل في اطار بيئة ومع وحدات ومنظمات اخري لتحقيق الهدف العام للمجتمع فضلاً عن ممارستها أنشطة متعددة والعمل في ميادين مختلفة لخدمة المواطنين بالإضافة الي انها منظمات ذات منافع متبادلة مع المجتمع لتحقيق مصالح المواطنين من خلال التنسيق فيما بينهم فيما بينهم ولن يتحقق الاستمرار لأي منظمة الا من خلال توافر المتطلبات التنظيمية المختلفة من مال وتدريب وعنصر بشري وقد وجدنا من خلال هذه النظرية ان المنظمات ومنها المؤسسات والجمعيات الأهلية (المجال المكاني للدراسة) ضرورة هامة لتحقيق أهداف المجتمعات وتقديم الخدمات للمواطنين فضلاً عن نشر الوعي المجتمعي بين الشباب لمواجهة مشكلات مجتمعهم وكذلك النهوض بالمشروعات وهذا الهدف لن يتحقق الا بوجود المتطلبات التنظيمية السابق ذكرها في هذه المنظمات وهي العنصر البشري والمتمثل في الخبراء والمتخصصين لنشر الوعي بأهمية المشروعات القومية لتحقيق التنمية الحقيقية وكذلك التدريب للشباب لتنمية اتجاهاتهم نحو العمل في تلك المشروعات بما يوفر لهم فرص كثيرة للعمل.

وتمارس طريقة تنظيم المجتمع عملها من خلال منظمات يفترض انه يمكن من خلالها مواجهة واشباع الاحتياجات الاساسية للمجتمع، ولكي تحقق ممارستها بكفاءة عالية يجب على المنظم الاجتماعي ان يفهم تلك المنظمات والعمل على التأثير عليها لإحداث تغير في سياستها ورامجها حتى يمكن ان تحقق الأهداف العامة للمجتمع.

ثامناً: الإطار النظري للدراسة:

- أهمية الشفافية كمبدأ للحكومة: تحقق الشفافية عدداً من المنافع والمزايا التي لا غنى عنها في أي مجتمع إتاحة المعلومات تمكن المواطن من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها المصلحة العامة أو الخاصة:

١. إتاحة المعلومات تمكن المواطن من طلب التعويض عما يلحقه من ضرر بسبب أعمال الحكومة.
 ٢. إتاحة المعلومات يجعل الموظف العمومي حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساءلة من المواطنين.
 ٣. إتاحة المعلومات هي جزء مما يسمى الحكومة الإلكترونية والتي تبغي التواصل الدائم والمستمر مع المواطنين وتيسير خدمتهم.
 ٤. إتاحة المعلومات تجعل المواطن في وضع أفضل لتخطيط نشاطاته وإجراء حساباته، وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً لمصلحته ولمصلحة المجتمع.
 ٥. إتاحة المعلومات يقلل المخالفة عن جهل بالقواعد، ويقلل المخالفة أيضاً حال معرفتها وإدراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة.
 ٦. نشر الشكاوى وما تم بشأنها، أولاً: يرفع درجة مصداقية النظام، ثانياً: يضع المسئول في وضع استعداد دائم لحل مشاكل الناس، ثالثاً: يؤكد للمواطنين أن طريق الحصول على الحق مفتوح على الدوام.
 ٧. إن نشر المعلومات عن أعمال الحكومة الحالية والمستقبلية يسهم في تحقيق درجة أعلى من الإحاطة وبالتالي الارتباط والانتماء. (بركات، ٢٠٠٥، ص ٢٢٠٣)
 ٨. تقوي النسيج المعنوي لأي مجتمع.
 ٩. تتفق وتتسق مع الحقوق الاجتماعية والاقتصادية للفقراء والفئات المهمشة التي ندافع عنها.
 ١٠. تعمق من أركان الديمقراطية التي ندافع عنها.
 ١١. تسهم في بناء القواعد القانونية التي تعتبر أساس كل مجتمع متحضر.
- وهي عملية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية، لها انعكاسات مباشرة على تنمية الممارسة الديمقراطية والتقليل من الفقر. (دليل تدريبي، ٢٠٠٨، ص ٥٠)
- ولذلك فإن الشفافية في أعمال الإدارة تُعدّ - وبحق - الطريق إلى التنمية وبناء المنظمات والإصلاح الإداري؛ فالمصلحة العامة والحريات، وحقوق الأفراد قبل الدولة أو الشركات لا تتحقق على نحو دائم وصحيح ومتوافق مع مبدأ المشروعية إلا في ظل مبدأ عام للشفافية يسود كافة أنشطة ووظائف وأعمال الحكومة وجهازها الإداري.
- كما أن الأنظمة الإدارية السليمة، هي التي تعمل على تحقيق جودة النظم وخاصة الإدارة بالشفافية، وهي تؤدي إلى نتائج إيجابية أهمها:
- رضا العملاء متلقي الخدمات والسلع.

- رضا العاملين صانعي ومقدمي الخدمات والسلع.
 - رضا الممولين والمانحين بمعرفة كيف أنفقت أموالهم ولماذا أو هل هناك عائد حقيقي على الاستثمار أم لا. (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص ١٥٢)
 كما أن وجود مفهوم الشفافية في الأنظمة والقوانين المتعلقة بالسوق المالي والجوانب المالية والسياسات الاستثمارية يؤدي إلى المصادقية، من حيث توافر البيانات والمعلومات المتعلقة بالشؤون المالية، بوضوح ومصادقية، الأمر الذي يترتب عليه تشجيع الاستثمار وتحسين المناخ الاستثماري وزيادة حركة رأس المال. (طوخي، ٢٠٠٩)
 - **ولتعزيز الشفافية:**

١. خلق فرص لمساهمة المواطنين أثناء تفحص المشروع للموازنة المشاركة المجتمعية.
٢. وتعزيز سلطة وقدرات مراقبي الحسابات ومهامهم في التدقيق الداخلي للحسابات.
٣. وتوزيع المعلومات المتعلقة بالموازنة على نحو أسرع ودوري أكثر وبتفاصيل أكبر. (الصيرفي، ٢٠٠٨، ص ٢٢٤)
٤. نقل سلطة القرار المالي من الإدارة العليا إلى الإدارات المختلفة بالمنظمة.
٥. تصميم نظام معلوماتي محاسبي يتيح تدفق المعلومات:
- أ. إعداد ونشر تقارير دورية عن نتائج الأداء تمكن العاملين بهذه المراكز من تقييم أدائهم.
- ب. تقارير عن تكاليف الأداء ومؤشراتها مقارنة بتكاليف الأداء في المنظمات المماثلة. (دليل، دت، ص ٨٩)

- **وإن أهم عوامل بناء المجتمع الشفاف هي:** (أبو بكر، ٢٠٠٠، ص ص ١٨٧، ١٨٨)

١. تعزيز قيمة الصدق في حياتنا من خلال تأكيد أن الشفافية ليست مطلباً فقط، بل هي قيمة ملتزمة تلامزماً أكيداً بمفاهيمنا التربوية والسياسية والأخلاقية والديمقراطية وقبل ذلك هي جزء من قيمنا التاريخية والوطنية.
٢. تعزيز البناء الديمقراطي في حياتنا على مستوى الفرد والجماعة ومنح المواطن كامل حقوقه في عملية صنع القرار على كافة الأصعدة.
٣. التأكيد على أن المحاسبة هي حق من حقوق المواطنين تجاه السلطة كأحد الضمانات الأساسية لتعزيز الديمقراطية في المجتمع.
٤. إن مشاركة أوسع فئات المواطنين، وفتح المجال أمامها في التأثير وعملية صنع القرار في كل المستويات هي أهم الضمانات التي تكفل تعديل وتحسين وتطوير أداء مختلف الهيئات في المجتمع.

٥. إن الشفافية تعني بالشكل الأساسي أن تكون كل المرافق والمؤسسات التي تدير الشأن العام شفافة تعكس ما يجري بداخلها وما يدور بداخلها وما يشاع في أروقتها وذلك ينطبق على الأحزاب والنقابات والمؤسسات والمرجعيات الثقافية والدينية.
٦. توفير سيادة القانون والفصل بين السلطات، وصعوبة حرية حق الحصول على المعلومة وفق الأطر القانونية واحترام حقوق المواطن على اختلافها هي من أهم الأسس التي يعتمد عليها في بناء بيئة سليمة للممارسة والشفافية.
٧. تعزيز قيمة المساءلة في حياة المواطن والجماعة واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة.
٨. تعزيز دور الإعلام الشفاف نظراً لما يلعبه الإعلام سواء كان عاماً أو حزبياً خاصاً في تحريك عجلة التغيير الاجتماعي والتربوي عبر وسائله الأكثر انتشاراً والأكثر قدرة على الدخول إلى أبعد وأصعب المعازل.
٩. استغلال التراث الحضاري والسياسي والديني في عملية زرع الروح القدوة والشفافية في حياة المواطن والجماعة وعدم تناسي ذلك".
١٠. "اتباع منهج الشفافية في العمل: حيث يقتضي الإصلاح الإداري أن تلتزم الهيئات الإدارية بنمط الشفافية والوضوح في منهج عملها، وأن تتيح حرية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين والدارسين، وليس فقط استجابة لطلباتهم، بل وبمبادرات منها. (الراشدي، ٢٠٠٧، ص ص ٢٨ - ٣٠)
- ومن بناء قدرات الجمعيات سوف تستطيع التغلب على التحديات التي تواجهها وتزداد قدرتها على إدارة البرامج والمشروعات وبالتالي تدفق التمويل الذاتي والمنح الأجنبية وتحظى بثقة سكان المجتمع وثقة الجمعيات الأهلية الأخرى والدخول في تحالفات من أجل تبادل الخبرات وزيادة حجم التمويل والموارد المتاحة مما يتيح لها الفرصة في التأثير في السياسات العامة. (الصيرفي، ٢٠٠٨، ص ١٢٤)
- أهمية عملية بناء القدرات للمنظمات الغير حكومية: (عبد الحليم، ٢٠٠٤، ص ٨٥٦)
١. لبناء مؤسسة ذات نظام لها هوية ورسالة ونظم وآليات تبغي تحقيقها في مجتمعها.
 ٢. لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة.
 ٣. لبناء علاقات تبادلية بين المنظمة والمجتمع من جهة ومع الأطراف الفاعلة في المجتمع الذي تخدمه المنظمة من جهة أخرى.
 ٤. لبناء نظام للتعليم لدى المنظمة يساعد على استخلاص والاحتفاظ بالخبرات التي تمر بها أو يمر بها الآخرون.

- خصائص عملية بناء القدرات: (مركز خدمات المنظمات الغير حكومية، ٢٠٠٧، ص ٣)
١. تتعدد طريقة بناء القدرات ويعتبر التدريب الأداة الرئيسية لبناء القدرات ولكن ليس الأداة الوحيدة وإنما هناك طرق متنوعة لبناء القدرات مثل ورش العمل والمؤتمرات والندوات وتبادل الزيارات.
 ٢. يؤثر بناء القدرات تأثيراً إيجابياً في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.
 ٣. بناء القدرات عملية مخططة تشارك فيها إدارة المنظمة والعاملين ويمكن الاستعانة بالخبراء والفنيين من خارج المنظمة.
 ٤. يتميز بناء القدرات بالتكامل بين الجهود الحكومية والأهلية وذلك من خلال التنسيق بينها وبين المنظمات الحكومية والدخول في تحالفات مع المنظمات غير الحكومية من أجل تحقيق تكامل الجهود بينهم.
 ٥. تشمل عملية بناء القدرات على العديد من المفاهيم مثل التمكين - المساعدة الذاتية - بناء الوعي ويرى البعض أن بناء القدرات تعتبر جزءاً أساسياً من عملية التمكين حيث يؤكد التمكين على ضرورة بناء قدرات العاملين بالمنظمة لكي يصبحوا أكثر قدرة على إدارة البرامج التنموية والتفاوض وكذلك يؤكد التمكين على ضرورة إقامة علاقات تعاونية مع المنظمات الأخرى الموجودة بالمجتمع أياً كانت سواء كانت حكومية أو أهلية.
 ٦. يلعب التطوع دوراً أساسياً في بناء قدرات الجمعيات الأهلية حيث يسهم في نمو المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها.

- أنواع القدرات التي تحتاج إليها المنظمات غير الحكومية:

١. قدرات خاصة بكيان المنظمة (القدرة على الوجود) وهي القدرات الخاصة بهوية المنظمة ورسالتها ورؤيتها والقيادة والحكم الداخلى فيها وكذلك نظم وآليات الإدارة التنفيذية والمالية.
٢. القدرات الخاصة بالخدمات التي تقدمها المنظمة (القدرة على الفعل) وهي القدرات التي تعكس مقدرة المنظمة على القيام بالبرامج والمشروعات والخدمات بجودة عالية وكفاءة في استخدام وإدارة الموارد والإمكانات المتاحة.
٣. قدرات خاصة بعلاقات المنظمة (القدرة على الارتباط) وهي القدرات التي تتعلق بمقدرة المنظمة على تكوين علاقات مع المجتمع والجهات الحكومية والغير حكومية والقطاع الخاص وكذلك تشمل القدرة على تبنى قضايا (صحية أو تنموية) والدعوة إليها والقيام بأنشطة تشبيك مع الآخرين لأجلها.

- محددات عملية بناء القدرات: (مركز خدمات المنظمات الغير حكومية، ٢٠٠٧، ص١٧)
١. التقييم المؤسسي.
 ٢. تحليل نقاط القوة والضعف.
 ٣. مشاركة الأطراف المعنية داخل الجمعية (مجلس الإدارة والتنفيذيين على حسب المحاور) فى إعدادها ومراجعتها.
 ٤. تحديد مسئول عن بناء القدرات.
 ٥. مراعاة أولوية الاحتياجات.
 ٦. استخدام مداخل وأساليب بناء قدرات متنوعة.
 ٧. اعتماد أولوية للتدخلات التي تلبى أكثر من احتياج وأيضاً التي تراعى النوع الاجتماعي. الميزانية المتاحة.
 ٨. الوقت المتاح.
 ٩. مشاركة / عدم مشاركة الأطراف المعنية.
- أدوات العمل فى بناء القدرات:
١. التخطيط الاستراتيجي وإعادة هيكلة المنظمة.
 ٢. تدريب أعضاء مجلس الإدارة.
 ٣. تدريب العاملين فى الجهاز الإداري.
 ٤. الاستعانة بالخبراء والمستشارين.
 ٥. وضع النظم والسياسات الداخلية.
 ٦. إيجاد وظيفة جديدة فى المنظمة.
 ٧. تدعيم الجمعية بالأجهزة والأدوات المختلفة (معينات تدريبية- أجهزة كمبيوتر).
- ومن أهم متطلبات بناء القدرات الشفافية للجمعيات الأهلية ما يلي:
- (١) متطلبات تتعلق بالأفراد ومنها:
- ومن متطلبات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية ما يلي:
١. متطلبات تتعلق بالأفراد وذلك من حيث توفير التدريب وتنظيم العلاقات بهدف تحقيق التكامل فى أدوارهم.
 ٢. متطلبات تتعلق بجماعات العمل وذلك من حيث العلاقات بين الجماعات وتحقيق التوافق بين متطلبات الجماعة ومتطلبات الإدارة.

٣. متطلبات تنظيمية وذلك من حيث التنسيق بين أقسام المنظمة لمنع الازدواج في تقديم الخدمات.

٤. متطلبات خاصة وذلك من حيث تدعيم الشعور بالانتماء لدى العاملين بالمنظمة.

- التدريب لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية:

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب فالتدريب إحدى الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها. (أبو النصر، ٢٠٠٧، ص ٢٤٣)

ويعتبر التدريب من المحاور الأساسية لتنمية الموارد البشرية وإعداد الكوادر القادرة على تحقيق الأهداف والإسهام بفاعلية في نجاح عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويهدف التدريب إلى مشاركة الأفراد لبعضهم البعض في الخبرات المكتسبة.

ولا شك في أن كفاءة وفاعلية التدريب تعتبر من متطلبات التحديث والتغيير الفعال على المستوى المحلي والمستوى العالمي كما أنها ترتبط بمدى دافعية القائمين على نشاط التدريب ومدى ملائمة أساليب التدريب وتوافر الميول والاستعدادات لدى المدربين.

والتعريف المجرد للتدريب هو أن أصل الكلمة من درب بالشيء أي اعتاده ودرب عليه ورجل درب ويدرب كمجرب ويجرب وقد دربته الشدائد حتى قوى عليه. (عبد الله، ٢٠٠٦، ص ٢٠) كما يعرف التدريب بصفته " تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية اللازمة لاستخدام المعرفة والمهارات الحالية التي يمتلكها والجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته أو دوره (توفيق، ١٩٩٤، ص ١٣٢)

والتدريب كذلك هو عملية منظمة ومستمرة تسعى المنظمة من خلال إكساب الأفراد العاملين معارف ومهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال. (عبد الوهاب، ١٩٧٥، ص ٢٤٥)

وكذلك هو عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى أحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث رفع الكفاءة والمهارة والمعرفة والاتجاهات الايجابية ونبذ السلبية وزيادة الخبرة والاطلاع بحيث يصل الفرد إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإبداع والتميز، والتدريب يحقق أربعة عناصر أساسية:

١. اكتساب معرفة جديدة.

٢. تنمية وتطوير المهارة في العمل.
 ٣. اكتشاف جوانب النقص والقصور.
 ٤. تنمية الوعي بأهمية التجديد والابتكار للتعامل مع المتغيرات والتحويلات المتعددة في جميع ميادين الحياة. (دوهر، ٢٠١١، ص ٩٩)
 (٢) متطلبات تتعلق بجماعات العمل:

– التمكين لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية:

التمكين هو نقل السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى مرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار وفي التمكين يكون المرؤوس الممكن مسؤلاً عن جودة ما يقرره أو يؤديه ويتضمن التمكين ليس فقط حرية المرؤوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة بل المنظمة ونظمها الإدارية وأنشطتها والمشاركة في تحليل المشكلات وصنع القرارات وحذا لو استخدمت في ذلك تكنولوجيا المعلومات.
 التمكين هو كذلك تفويض للصلاحيات ليتمكن العاملون القيام بمهامهم دون الرجوع لمن هم أعلى منهم. وهو تحديد المسؤوليات للعاملين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم بها دون إشراف مباشر عليهم، وهو جعل العاملين يديرون أنفسهم ذاتياً ويؤدون أعمالهم طوعياً. (مصطفى، ٢٠٠٥، ص ١٢٨)

– عناصر التمكين: تتمثل عناصر التمكين فيما يلي:

١. تنمية قدرات الشباب ومن ثم ثقته بنفسه اي تقدير الشباب لقدراته.
 ٢. إدراك الشباب لتأثيره على القرارات المتخذة.
 إن التمكين يعتبر هدف في حد ذاته بمعنى الأفراد يمارسون الأنشطة يتم تمكينهم من اجل التمكين وقد يكون وسيلة لتحقيق هدف آخر على اعتبارات المستفيدين يتم تمكينهم من اجل القيام بفعل ما من اجل التغير وتعد هذه العملية دائرية حيث لا يمكن الفصل بين مفهوم التمكين وبين مفهوم الفعل بينما تحددت وجهة نظر أخرى من أهداف التمكين بأنها مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية لزيادة قوتهم الشخصية والقوة بين القوة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومحاولة الوصول للتأثير المرغوب في تحسين ظروف المعيشة للأفراد ومن العرض السابق لأهداف التمكين وفقاً لآراء علماء مختلفين:
١. يساعد أفراد المجتمع على اكتساب وتنمية قدراتهم.
 ٢. يهدف الدفاع من الفئات المحرومة من بعض الخدمة الاجتماعية كالمسنين والمعاقين والأطفال.

٣. يساهم في إثراء الوعي الخاص بالمجتمع وأفراده وتوعيتهم بالمشكلات ومواجهتها بعد تحديدهم لها بأنفسهم.
٤. مواجهة الصعوبات التي تواجه المجتمع وإحداث تطوير في الظروف المحيطة بالفرد داخل المجتمع بناء على قدرات وطاقات أبنائه. (الكبيسي، ٢٠٠٤، ص ١٣٥)
- **معوقات التمكين وتحدياته:**

قد يكون التمكين في ضوء ما قيل عنه من تعريفات وعن المنظمات المتمكنة من خصائص مصطلحاً مرغوباً وشعاراً مقبولاً لدى الكثيرين الذين يتمنون أو يروونه واقعياً في منظماتهم وسياسية تعتمد للتعامل معهم. لكن مجرد الرغبة والكمي لا تكفي لخلق المنظمات المتمكنة ما لم تكن هنا بحاجة ماسة يستشعرها أصحاب الشأن وتتوفر لها الأجواء والإمكانات وتوضع لها الدراسات والخطط وتتخذ في ضوءها الخطط والقرارات ومن الاطلاع على النتائج تمخضت عنها بعض الدراسات التي أجريت حول تجارب تطبيقها رغم محدوديتها، تتضح أمامنا الكثير من العقبات والتحديات التي تجعل الطريقة أمامها ليس سهلاً ولا يسيراً كما يتصور المرء لأول وهلة. (الكبيسي، ٢٠٠٤، ص ١٥١ - ١٥٤)

(٣) متطلبات تنظيمية: التنسيق والاتصال لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية:

لا شك أن انجاز الأعمال وكافة الأنشطة في المنظمات والمؤسسات يعتمد أساساً على عملية التبادل والتعاون المشترك والمستمر بين وحدات المنظمة أو أقسامها المختلفة الإدارية والفنية... ومن هنا كانت ضرورة التنسيق بين كافة الأقسام، والأنشطة والعمليات الفنية والإدارية التي تحدث فيها أو المساهمة في وضع علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والجهاز المهني كي لا تسيطر القرارات الإدارية على العمل المهني وأن أي سو في التنظيم أو التنسيق أو أي أخطاء في أداء الواجبات والمسؤوليات يقع فيه قسم من الأقسام سوف يؤثر على المؤسسة ككل ومخرجاتها من سلع أو خدمات.

من هنا تستخدم المنظمات مجموعة من الأساليب تساعد في التحكم والتنسيق بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية مثل عمليات المتابعة والملاحظة والتقييم كما تضع مجموعة من المعايير والقيود التي تحكم السلوكيات المهنية للأعضاء وتقن أسلوب أدائهم للأعمال.

من ناحية أخرى فإن الاتصال أحد العمليات الأساسية لإنجاز الأعمال في المنظمة وانسياب المعلومات من أعلى إلى أسفل وبالعكس وبين الأقسام المختلفة سواء كان رسمي أو غير رسمي، لفظي أو غير لفظي مباشر أو غير مباشر وجميع المنظمات تضع وتقر أساليب لتحقيق التواصل والتفاهم بين أقسامها لتفادي حدوث المشكلات التي قد تؤثر على أداء المنظمات لمسؤولياتها. وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية هاتان العمليتان (التنسيق والاتصال) سواء داخل المنظمات أو

خارجهما أى بين المنظمات وبعضها البعض من أجل تحقيق أهداف كل منظمة وهو ما سوف يرد الحديث عنه فى فصول لاحقه بالتفصيل فى إطار عمليات العمل بين المنظمات.

تاسعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) **نوع الدراسة:** تنتمي الدراسة الي نمط الدراسات الوصفية لكونه انسب انواع الدراسات ملائمة لطبيعة موضوع الدراسة والتي تستهدف وصف وتحليل آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للمؤسسات والجمعيات في ضوء الحوكمة الإلكترونية ومن ثم يمكننا الحصول على حقائق من خلال المعلومات وتفسيرها ثم استخلاص النتائج.

(٢) **منهج الدراسة:** يستخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي الشامل على العاملين وأعضاء مجالس ادارات المؤسسات والجمعيات الأهلية مجال الدراسة.

(٣) **ادوات الدراسة:** تتمثل اداة جمع البيانات في:

- استمارة استبيان للحصول علي البيانات من عينة الدراسة أعضاء مجالس الادارات والعاملين بالجمعيات الأهلية، وتم اختيار صدق محتواها بعرضها علي عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وتم تعديل صياغتها وإضافة بعض العبارات وإلغاء بعضها ببعض المحاور، حتي وصلت نسبة اتفاق علي ذلك الي ٨٠% كذلك تم تجريب الاستمارة باستخدام طريقة إعادة الاختبار بالتطبيق علي عينة قوامها (١٥) مفردة من أعضاء مجالس ادارات الجمعيات الأهلية عينة الدراسة بفواصل زمني بين التطبيقين الاول والثاني مدته خمسة عشر يوماً ولقد اثبت التطبيق صدق الاستمارة والذي وصل ٠,٨٧، وهو يعتبر ذا دلالة احصائية بدرجة ثقة ٩٥,٠، وبهذا يمكن الاعتماد علي الاستمارة واستخدامها في الدراسة الحالية.

(٤) مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** تم تحديد المجال المكاني في عينة عمدية من الجمعيات الأهلية بمحافظة البحيرة وعددها أربع جمعيات أهلية وذلك وفقاً للأسباب التالية:

- استعداد المسؤولين بتلك الجمعيات للتعاون مع الباحث.

- ان يكون قد مضي على تكوينها أكثر من عشر سنوات.

- التواجد الدائم لأعضاء مجلس الإدارة.

- أن تكون من الجمعيات المهمة بتطوير العمل وخطت خطوات في ذلك.

ب- **المجال البشري:** يتمثل المجال البشري للدراسة في العاملين وأعضاء مجالس ادارات الجمعيات الأهلية عينة الدراسة وقد اشتمل على عينة قوامها (٣١) مفردة.

جدول (١) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة على الجمعيات الأهلية

العدد	الجمعية	م
٧	جمعية الرعاية الإجتماعية للشباب بالبحيرة	١
٧	جمعية رعاية الطلبة بالبحيرة	٢
٦	جمعية الهلال الأحمر بدمهور	٣
١١	الجمعية العامة للدفاع الاجتماعي فرع البحيرة	٤
٣١	المجموع	

ج- المجال الزمني: يتمثل في فترة جمع البيانات من الميدان والتي بدأت في ١/١/٢٠٢٤م الى ١/٣/٢٠٢٤م.

- اجراءات ثبات وصدق الاستبيان:

أولاً: الصدق **validity**: يعبر الصدق عن مدى تحقيق الاداة البحثية للهدف الذي صممت من اجله، والصدق له اهميته في بناء الاستبيانات وغيرها، وذلك لأنه يكشف عن محتوياتها الداخلية ويعتبر الاختبار صادقاً إذا كان يقيس الصفة والقدرة التي قصد قياسها وللتحقق من صدق استبانة الدراسة، استخدم الباحث الاساليب التالية:

(١) الصدق الظاهري: **face validity** يعتمد الصدق الظاهري على المراجعة الظاهرية

لمحتويات الاداة للتأكد من وضوحها ودقتها وصحة ترتيبها وسهولة إدراك المبحوثين لها. وفي ضوء ذلك تم عرض الاسئلة المنتقاة مرفقة بالتعريف بالاستبيان وابعاده على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئات التدريس بكليات الخدمة الاجتماعية ببلوان واسوان وذلك لإبداء الرأي في صلاحية الاستبيان للتطبيق ومدى ملاءمته من حيث:

(١) مدى سلامة السؤال من حيث الصياغة اللغوية.

(٢) مدى ارتباط السؤال بالبعد.

(٣) مدى ارتباط كل بعد من الابعاد بموضوع الدراسة.

(٤) اضافة اية اسئلة يراها المحكم أكثر ارتباطاً بالبعد ولم يرد نكرها.

وبعد عرض الاستبيان في صورته الاولى على المحكمين قام الباحث بحساب نسب اتفاق المحكمين على مدى ارتباط الاسئلة بأبعاد الاستبيان واتضح مما سبق ان معظم الاسئلة حققت تفاقاً قدره (٨٤%).

(٢) صدق المضمون **content validity**: يعد صدق المضمون أحد الاساليب المناسبة للتحقق من الصدق التركيبي البنائي للاستبيان **validity**: وفي هذه الطريقة فإن مجموع

درجات الاستبيان ذاتها هي نفسها المعيار المستخدم لحساب صدقها، وذلك بإيجاد قيمة معامل الارتباط بين مجموع درجات الاستبيان ككل.

ثانياً: ثبات الاستبيان: يعتبر الاستبيان علي درجة عالية من الثبات اذا تم الحصول علي نفس النتائج مع تكرار قياس الموضوع المراد قياسه مرة اخري بنفس الأداة وعلي نفس المبحوثين مع وجود فارق زمني مناسب، وقد اعتمد الباحث في التحقق من ثبات الاستبيان علي طريقة اعادة الاختبار $test - retest$ حيث قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرتين بفواصل زمني قدرة اسبوعين علي مجموعة قوامها (٥) من العاملين وأعضاء مجالس ادارات الجمعيات الأهلية، وقد قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين الدرجات التي حصل عليها افراد المجموعة في التطبيق الاول والدرجات التي حصل عليها نفس الافراد في التطبيق الثاني، وذلك بالنسبة لكل بعد من الابعاد المتضمنة في الاستبيان.

أدوات تحليل بيانات الدراسة إحصائياً: تشتمل أدوات تحليل بيانات الدراسة احصائياً علي الاساليب الاحصائية التالية: النسب المئوية: وتحسب من خلال المعادلة التالية: (ك / مج ك) $100 \times$

- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالعاملين وأعضاء مجالس ادارات الجمعيات الأهلية:

أولاً: وصف مجتمع الدراسة.

جدول (٢) يوضح وصف خصائص عينة الدراسة

م	م	الخصائص	النسبة %
١	النوع	ذكر	٨٢,٧
		أنثى	١٨,٣
٢	السن	المتوسط	٤٦,٣٣
٣	الحالة الاجتماعية	أعزب	١٦,١
		متزوج	٨١,٧
		مطلق	-
		أرمل	٣,٢
٤	المؤهل العلمي	يقرأ ويكتب	٩,٧
		ابتدائي	—
		اعدادي	٣,٢
		مؤهل متوسط	٦,٥
		مؤهل فوق متوسط	١٦,١
		مؤهل عالي	٦٤,٦

يتضح من بيانات الجدول السابق الذي يوضح وصف عينة العاملين طبقاً للنوع ان الغالبية العظمي من الذكور بنسبة ٨٢,٧% بينما تمثل نسبة الاناث ١٨,٣% وقد رجع ذلك الي قصور التطوع من جانب النساء وأن طبيعة العمل في الجمعيات والمؤسسات الأهلية تتطلب توافر وقت فراغ وقدر من الجهد.

بالنسبة لمتوسط اعمارهم ٤٦ سنة وهي السن الأكثر نضجا وخبرة ولديهم المهارات العلمية اللازمة. كما يتبين ايضا ان اغلب مجتمع الدراسة من المتزوجين وبلغت نسبتهم ٨١,٧% وهذه النتيجة تتفق مع متوسط اعمار المبحوثين

وأن الحاصلين على مؤهل عالي بلغت نسبتهم ٦٤,٦% وهم يمثلون اعلي نسبة ويشير ذلك الي ان العاملين وأعضاء مجالس ادارات المنظمات غير الحكومية مجال الدراسة من الحاصلين على مؤهلات عليا يمكنهم ذلك من اداء دورهم بشكل أفضل واستخدام الاساليب العلمية الحديثة والمناسبة لتطبيق الشفافية داخل المؤسسة وإدراك الدور الذي يقوم به تلك المؤسسات من تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية واستخدام اسلوب المشورة المهنية وتطبيق مبدأ المحاسبية.

ثانياً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالعاملين وأعضاء مجالس ادارات الجمعيات الأهلية:

جدول (٣) يوضح رأي عينة الدراسة حول المقصود بالشفافية للجمعيات الأهلية

رقم	م	الشفافية تعني	الاستجابات						
			لا		الي حد ما		نعم		
			ك	%	ك	%	ك	%	
٤	٠,٨١	٢,٥١	١٦,١	٥	١٦,١	٥	٦٧,١	٢١	التزام المؤسسة بالإفصاح عن أنشطتها
٨	٠,٦٢	٢,٣٩	٦,٥	٢	٤٨,٤	١٥	٤٥,٢	١٤	القدرة المحاسبية على
٧	٧٨,٠	٢,٤١	—	—	٥٨,١	١٨	٤١,٩	١٣	الوضوح والمكاشفة من خلال التقارير
١١	٠,٥٧	١,٧٧	٥٨,١	١٨	٣,٢	١	٣٨,٧	١٢	وضوح الانظمة والاجراءات
٢	٠,٠٥	٢,٦١	—	—	٣٨,٧	١٢	٦١,٣	١٩	ضمان حق المواطنين في الحصول على المعلومات
١	٠,٥٥	٢,٩٥	٣,٢	١	٢٩,٣	٩	٦٧,٧	٢١	يشترط على المدراء ومجلس الادارة وضوح اجراءات التوظيف في الجمعيات
٦	٠,٠٧٨	٢,٤١	—	—	٥٨,١	١٨	٤١,٩	١٣	اشراك الاخرين في

م	الشفافية تعني	الاستجابات					
		لا		الي حد ما		نعم	
		%	ك	%	ك	%	ك
	المعلومات						
١٠	التزام ادارة الجمعية بنشر المعلومات	١٨	٥٨,١	٩	٢٩,٣	٤	١٣
١١	استعداد الجمعية تلقي النقد من الأعضاء	٢١	٦٧,٥	٥	١٦,١	٥	١٦,١

يتضح من بيانات الجدول السابق الذي يوضح رأي العاملين وأعضاء مجالس ادارات المؤسسات والجمعيات الأهلية حول المقصود بالشفافية جاء:

وضوح اجراءات التوظيف داخل الجمعية في الترتيب الاول بمتوسط وزن مرجح ٢,٩٥ بينما جاء في الترتيب الثاني الاقصاد عن المعلومات المتعلقة بما يفترض ان تقوم به المؤسسة بمتوسط وزن مرجح ٢,٦١ بينما جاء في الترتيب الثالث عبارة استعداد الجمعية تلقي النقد من الأعضاء عن سياستها في اي وقت بمتوسط وزن مرجح ٢,٥١ و جاء في الترتيب الرابع التزام ادارة الجمعية بنشر المعلومات و اتاحتها للجمهور حول مجمل الاعمال التي تقوم بها بمتوسط وزن مرجح ٢,٥١ بينما جاء في الترتيب الاخير كلا من ضمان حق المواطن في الحصول علي المعلومات اللازمة عن اعمال الادارات المختلفة بمتوسط وزن مرجح ١,٧٧.

و بتحليل نتائج الجدول السابق يتضح لنا ان المقصود بالشفافية من وجهة نظر العاملين و أعضاء مجالس الادارة هي التزام الجمعيات و المؤسسات الأهلية بنشر المعلومات و اتاحتها للجمهور حول مجمل الاعمال التي تقدم للجمعية فأصبحت الحاجة مهمة الي تطوير البيئة الداخلية لهذه المنظمات وتطوير اداراتها بما يحقق الممارسة الديمقراطية و تعزيز الشفافية و يتحقق ذلك من خلال وضوح اجراءات التوظيف في الجمعية عكس بيئة الفساد ويعيش وينمو في ظروف من الغموض و التعتيم و قلب الحقائق التي تساعده علي التستر كما ان جاهزية المجتمعات القادرة علي نشر المعلومات هي افضل بكثير من المجتمعات المحرومة فالحصول علي المعلومات امر في غاية الأهمية حيث تسهم في احداث التنمية المطلوبة.

جدول (٤) يوضح رأي عينة الدراسة في آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية

رقم	نوع	س	الاستجابات						آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية	م
			لا		الي حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
التدريب:										
٣	٠,٠٥	٢,٥٨	—	—	٤١,٩	١٣	٥٨,١	١٨	التدريب المستمر أحد المحاور لتحسين العنصر البشري.	١
٨	٠,٧٣	٢,٢٦	١٦,١	٥	٤١	١٣	٤١,٩	١٣	إحدى الأدوات لتنمية الموارد البشرية.	٢
٧	٠,٧٣	٢,٢٦	٣	١	٦٧,٧	٢١	٢٩,٣	٩	يطور الفاعلية الكاملة.	٣
١	٠,٥١	٢,٧٤	—	—	٢٥,٨	٨	٧٤,٢	٢٣	يسهم بفاعلية في نجاح عملية التنمية.	٤
٩	٠,٤٤	٢,٠٦	٢٥	٨	٤١,٩	١٣	٣٢,١	١٠	يسهم في مشاركة الافراد لبعضهم البعض.	٥
١٠	٠,٦٦	٢,١٦	٢٥	٨	٣٢,٢	١٠	٤١,٨	١٣	كفاءة وفاعلية التدريب تعتبر من متطلبات التحديث.	٦
٢٠	٠,٠٦٩	٢,٦٧	—	—	٣٢,٣	١٠	٦٧,٧	٢١	تزيد العاملين بالخبرات والاساليب الحديثة.	٧
٥	٠,٨٠	٢,٤٨	٩,٧	٣	٣٢,٣	١٠	٥٨,١	١٨	استخدام المعارف والمهارات الحالية.	٨
٦٥	٠,٦٢	٢,٣٩	٦,٥	٢	٤٨,٤	١٥	٤٥,١	١٤	عملية منظمة لاكساب العاملين معارف.	٩
٤	٠,٦٢	٢,٥٥	٦,٤	٢	٣٢,٣	١٠	٦١,٣	١٩	تنمية الوعي بأهمية التجديد والابتكار.	١٠
التنسيق والاتصال:										
٥	٠,٠٧٤	٢,٣٢	١٦,١	٥	٣٥,٥	١١	٤٨,٤	١٥	تعزيز العلاقات بين المؤسسات.	١
١	٠,٠٨٠	٢,٤٨	٩,٧	٣	٣٢,٣	١٠	٥٨	١٨	تنسيق الجهود لمنع الازدواجية.	٢
٤	٠,٠٧٥	٢,٣٥	٢٩	٩	٦,٥	٢	٦٤,٥	٢٠	الاتصالات المفتوحة بالقيادات.	٣
٢	٠,٠٧٩	٢,٤٥	٩	٣	٣٥,٣	١١	٥٤,٨	١٧	التعاون بين المؤسسات العاملة.	٤
٣	٠,٦٧	٢,٤٢	٩	٣	٣٨,٤	١٢	٥١,٦	١٦	الاتصال بالعاملين لإقناعهم بأهمية تطبيق الشفافية.	٥
التمكين:										
٣	٠,٠٥	٢,٥٨	—	—	٤١,٩	١٣	٥٨,١	١٨	عملية من شأنها قيادة العاملين.	١
٨	٠,٤٨	٢,٣٢	—	—	٦٧,٧	٢١	٣٢,٣	١٠	يتم في المؤسسات التي لا تمتلك القوة.	٢
٦	٠,٠٥	٢,٣٩	—	—	٦١,٣	١١	٣٨,٧	١٢	تستهدف قيادة نفوس	٣

م	آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية							
	نعم	الاستجابات		لا	نعم	ك	ك	نعم
		%	ك					
العاملين.								
٤	١٤	٤٥,٧	١٤	٤٥,١	٣	٩	٢,٣٥	٠,٦٦
٥	١٦	٥١,٦	١٢	٣٨,٤	٣	٩	٢,٤٢	٠,٦٧
٦	٢٠	٦٤,٥	١١	٣٥,٥	—	—	٢,٦٥	٠,٤٩
٧	١٩	٦١,٣	١٢	٣٨,٧	—	—	٢,٦١	٠,٠٥
٨	١٧	٥٤,٨	١٤	٤٥,٢	—	—	٢,٥٥	٠,٥١
(د)	التشبيك:							
١	١١	٣٥,٥	١٦	٥١,٥	—	٦,٥	٢,١٣	٠,٦٧
٢	١٥	٤٨,٣	١٤	٤٥,٢	٢	٣,٢	٢,٤١	٠,٧٨
٣	١٧	٥٤,٨	١٣	٤١,٨	١	—	٢,٥٥	٠,٥١
٤	٢٠	٦٤,٥	١١	٣٥,٥	—	٩,٦	٢,٦٥	٠,٤٩
٥	١٤	٤٥,٢	١٤	٤٥,٢	٣	٣,١	٢,٣٥	٠,٦٦
٦	٢١	٦٧,٧	٩	٢٩,١	١	١٦,١	٢,٦٥	٠,٥٥
٧	١٣	٤١,٩	١٣	٤١,٨	٥	—	٢,٢٦	٠,٧٣
٨	١٠	٣٢,٣	٢١	٦٧,٧	—	—	٢,٣٢	٠,٤٨
٩	١٨	٥٨,١	١٣	٤١,٩	—	٦,٥	٢,٥٨	٠,٥

يتضح من بيانات الجدول السابق والذي يوضح رأي العاملين وأعضاء مجالس ادارات المؤسسات والجمعيات الأهلية في آليات التدريب وتمثل في تسهم بفاعلية في نجاح عملية التنمية و تزويد العاملين بالخبرات و الاساليب الحديثة و التدريب المستمر احدي الاساليب لتحسين العنصر البشري و تنمية الوعي بأهمية التجديد و الابتكار و اكتساب المعارف و المهارات. ثم آلية التنسيق والاتصال وكانت مؤشراتنا تنسيق الجهود لمنع الازدواج والتكرار والتعاون بين المؤسسات والجمعيات الأهلية والمؤسسات الحكومية والاتصال بالمسؤولين والعاملين بالمؤسسات لإقناعهم بأهمية تطبيق الشفافية والاتصالات المفتوحة بالقيادات المهنية والطبيعية بالمجتمع.

ثم آلية التمكين وكانت مؤشرات المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة واللامركزية الادارية واعادة الهيكلة وعملية من شأنها قيادة العاملين لفهم أنفسهم، والمساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية وتستهدف زيادة نفوذ العاملين.

ثم آلية التشبيك: ومؤشراتها ما يلي: فرصة لتبادل الخبرات بين المؤسسات والجمعيات الأهلية، تمكن من الوصول الي أكبر عدد من الجمهور، مساندة المؤسسات والجمعيات الأهلية لبعضها البعض، المساهمة في النمو وزيادة الموارد، التفاعل بين المؤسسات والجمعيات الأهلية الأعضاء، تزايد فرص تنمية قدرات الجمعيات عن طريق الجهة الوسيطة.

و بتحليل نتائج الجدول السابق يتضح أن آليات تطبيق الشفافية في المؤسسات و الجمعيات الأهلية كانت آلية التدريب و تحددت مؤشرات في الاسهام بفاعلية في نجاح عملية التنمية الاجتماعية و الاقتصادية استخدمت المؤسسات و الجمعيات الأهلية مداخل لتحقيق أهدافها منها ما هو من ابداعها ومنها ما هو من انتاج الآخرين ومن هذه المداخل التدريب حيث يتجه الي تطوير الاداء للعاملين وتنمية الموارد الانسانية والتدريب للعاملين يجعل الجمعيات أكثر فاعلية اجتماعيا و قوة اقتصادية واجتماعية فاعلة مساهمة في التأثير علي عملية التغيير الاجتماعي من حيث ادارة البرامج والمشروعات و بالتالي تدفق التمويل الذاتي والمنح الاجنبية و تحظي بثقة سكان المجتمع و ثقة الجمعيات الأهلية الأخرى والدخول في تحالفات من اجل تبادل الخبرات و زيادة حجم التمويل و الموارد المتاحة.

يلبها التنسيق والاتصال وتتمثل في التعاون بين المؤسسات والجمعيات الأهلية من اجل تحقيق تكامل الجهود بين المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والتنسيق بين الاقسام المختلفة للمنظمة لمنع الازدواج في تقديم الخدمات ولا شك أن انجاز الاعمال وكافة الانشطة في المنظمات والمؤسسات يعتمد اساسا على عملية التبادل والتعاون المشترك والمستمر بين وحدات المنظمة او اقسامها المختلفة الادارية و الفنية ومن هنا كانت ضرورة التنسيق بين كافة الاقسام و الانشطة و العمليات الفنية التي تحدث فيها.

يلبها التمكين وكانت مؤشرات: المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الجمعيات والمؤسسات الأهلية ونقل السلطة بشكل متكافئ من المديرين الي المرؤوسين ويكون المرؤوس مسئول عن جودة ما يقرره او يؤديه ويتضمن التمكين حرية المرؤوس في اختيار سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء و بلوغ أهداف المنظمة كما يسهم التمكين في المشاركة في تحليل المشكلات و صنع القرارات.

ازالة الصعوبات التي تمنع العاملين من ممارسة حقوقهم بمتوسط وزن مرجح ٢,٤١ يليها عبارة التنسيق بين المؤسسات والتعاون فيما بينها بمتوسط وزن مرجح ٢,٢٢ بينما جاءت العبارة حشد الأعضاء لبناء قدرات تطبيق الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٦ وتحليل نتائج الجدول السابق يتضح لنا ان الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات والجمعيات الأهلية لبناء قدرات تطبيق الشفافية الاستراتيجية الاقناع من خلال اقناع العاملين وأعضاء مجالس الادارة بأهمية تطبيق الشفافية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية ونشر الوعي بينهم والاقناع يتطلب النصح والارشاد والتوجيه وتوسيع المشاركة المجتمعية والتعاون بين المؤسسات والتنسيق فيما بينها.

جدول (٦) يوضح رأي عينة الدراسة في التكتيكات التي تستخدم لبناء قدرات تطبيق

الشفافية

م	التكتيكات	الاستجابات					
		لا		الي حد ما		نعم	
		ك	%	ك	%	ك	%
	الاستيعاب أو الاستقطاب:						
١	توضيح أهمية الشفافية للمؤسسات.	٥	١٦,١	٩	٢٩,٣	١٧	٥٤,٧
٢	تمكين العاملين وزيادة قدراتهم التنظيمية.	١١	٣٥,١	٤	١٣	١٦	٥١,٦
٣	اشراك العاملين في صنع القرار.	٨	٢٥	١٠	٣٢,١	١٣	٤١,٩
	التكتيكات المفتوحة:						
١	الاتصال بالقيادات الشعبية والتنفيذية لتوضيح وشرح أهمية الشفافية.	٤	١٣	٨	٢٥,٧	١٩	٦١,٣
٢	الاتصال بالمسؤولين لإقناعهم بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية.	٩	٢٩	٧	٢٢,١	١٥	٤٨,٩
٣	فتح ملف إلكتروني للتواصل الدائم بين المسؤولين بالمؤسسات والجمعيات الأهلية.	٤	١٣,٥	٩	٢٩,٤	١٨	٥٨,١

يتضح من بيانات الجدول السابق والذي يوضح التكتيكات التي تستخدمها المؤسسات والجمعيات الأهلية لبناء قدرات تطبيق الشفافية كانت:

تكتيك الاستيعاب أو الاستقطاب وكانت مؤشراتته هي توضيح أهمية الشفافية بالنسبة للمؤسسات والجمعيات الأهلية بمتوسط وزن مرجح ٢,٣٨ يليها عبارة تمكين العاملين وزيادة قدراتهم التنظيمية بمتوسط وزن مرجح ٢,١٦ ثم عبارة اشراك العاملين في صنع القرار .

وجاء تكتيك الاتصالات المفتوحة عبارته كالتالي: الاتصال بالقيادات التنفيذية لتوضيح وشرح أهمية تطبيق الشفافية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية بمتوسط وزن مرجح ٢,٤٨ يليها عبارة فتح ملف الكتروني والتواصل الدائم بين المسؤولين بالمؤسسات والجمعيات الأهلية بمتوسط وزن مرجح ٢,٤٥ يليها عبارة الاتصال بالمسؤولين لإقناعهم بأهمية بناء تطبيق الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,١٩. وتحليل نتائج الجدول السابق يتضح ان التكتيكات المستخدمة كانت تكتيك الاتصالات المفتوحة و منها الاتصال بالقيادات التنفيذية لتوضيح و شرح أهمية بناء تطبيق الشفافية بالمؤسسات و الجمعيات الأهلية لإقناعهم بأهمية تطبيق الشفافية و الاتصال بالمسؤولين بالمؤسسات المعنية و كذلك الاتصال بالخبراء و المتخصصين، و ضرورة تمكين العاملين و زيادة قدراتهم و اشراكهم في عملية صنع القرار و اتخاذه و تفويض الصلاحيات للعاملين لتمكينهم بالقيام بمهامهم دون الرجوع لمن هم اعلي منهم اي يدير العاملون أنفسهم ذاتيا و يؤدون أعمالهم طوعيا.

جدول (٧) يوضح رأي عينة الدراسة في الأدوات التي تستخدم لبناء قدرات تطبيق الشفافية

م	الأدوات	الاستجابات					
		لا		الي حد ما		نعم	
		ك	%	ك	%	ك	%
	الاجتماعات:						
١	مناقشة الامور المتعلقة ببناء قدرات الشفافية.	٩	٣	٢٣,٢	٧	٦٧,٧	٢١
٢	عقد اجتماعات مع العاملين لشرح عملية بناء قدرات تطبيق الشفافية.	١٣	٤	١٦,١	٥	٧٠,٩	٢٢
	اللجان:						
١	تشكيل اللجان لعرض وبحث المقترحات الخاصة ببناء قدرات تطبيق الشفافية.	٢٣	٧	٣٥,١	١١	٤١,٩	١٣
٢	مقابلة المسؤولين لعرض آليات بناء قدرات الشفافية.	١٦,٩	٥	٢٦	٨	٥٨,١	١٨
	المؤتمرات والندوات:						
١	عمل بحوث لاطلاع الرأي العام ببناء قدرات تطبيق في الشفافية المؤسسات والجمعيات الأهلية.	١٨	٦	٣٢,١	١٠	٤٨,٩	١٥
٢	عقد ندوات تثقيفية لتوضيح مفهوم الشفافية للعاملين	٣	١	٢٩,٣	٩	٦٧,٧	٢١
٣	تنظيم المؤتمرات لتوضيح آليات بناء قدرات الشفافية للعاملين.	٩,٧	٣	٣٢,٣	١٠	٥٨	١٨

يتضح من بيانات الجدول السابق والذي يوضح الادوات التي تستخدمها المؤسسات والجمعيات الأهلية في بناء قدرات تطبيق الشفافية: كانت الاجتماعات ومؤشراتها هي مناقشو الأمور المتعلقة بناء قدرات تطبيق الشفافية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية بمتوسط وزن مرجح ٢,٥٨ يليها عبارة عقد اجتماعات مع العاملين وأعضاء مجالس ادارات المؤسسات الأهلية لشرح عملية بناء قدرات تطبيق الشفافية.

بينما جاءت اللجان كأداة من خلال المؤشرات التالية: مقابلة المسؤولين لعرض آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية بمتوسط وزن مرجح ٢,٤١ يليها عبارة تشكيل اللجان لعرض وبحث المقترحات الخاصة ببناء قدرات تطبيق الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,١٩ بينما جاءت أداة الندوات والمؤتمرات بمؤشرات هي: عقد ندوات تثقيفية لتوضيح مفهوم الشفافية للعاملين بمتوسط وزن مرجح ٢,٦٤ يليها عبارة تنظيم المؤتمرات لتوضيح أهم آليات بناء قدرات الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٤٨ يليها عمل بحوث لاطلاع الرأي العام بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٢٩، وبتحليل نتائج الجدول السابق يتضح ان الادوات التي تستخدم بناء قدرات تطبيق الشفافية في المؤسسات والجمعيات الأهلية هي الاجتماعات من خلال مناقشة الأمور المتعلقة ببناء قدرات تطبيق الشفافية

جدول (٨) يوضح رأي عينة الدراسة في مردود بناء قدرات تطبيق الشفافية

م	مردود بناء قدرات تطبيق الشفافية في المؤسسات والجمعيات الأهلية	الاستجابات						نعم	لا	س	ث
		نعم		لا		ك	ك				
		%	ك	%	ك						
١	احداث تغييرات في المؤسسات من حيث القيادة والتبعية	١٧	٥٤,٨	١١	٣٥	٣	٩	٢,٤١	٠,٠٧٤	٣	
٢	ازالة المعوقات التي تمنع العاملين من ممارسة حقوقهم	٢١	٦٧,٧	٥	١٦,١	٥	١٦,٢	٢,٥١	٠,٠٨٢	٢	
٣	زيادة الوعي المجتمعي بأهمية قدرات تطبيق الشفافية	١٥	٤٨,٩	٦	١٨,١	١٠	٣٢	٢,١٦	٠,٠٦٣	٦	
٤	خلق رأي عام مستنير ببناء قدرات تطبيق الشفافية	٢١	٦٧,٧	٦	١٨,٣	٤	١٣	٢,٥٤	٠,٠٨٢	١	
٥	اذكاء الثقة في العاملين للمشاركة في عملية صنع القرار و اتخاذه.	١٣	٤١,٩	١٢	٦٨	٦	١٨,١	٢,٢٢	٠,٠٧١	٥	
٦	الايمان بأهمية تحقيق الشفافية بالمؤسسات والجمعيات الأهلية	١٨	٥٨,٩	٧	٢٣,٢	٦	١٨,٣	٢,٣٨	٠,٠٧٧	٤	

يتضح من بيانات الجدول السابق والذي يوضح مردود بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية فكانت:

خلق رأي عام مستتير ببناء قدرات تطبيق الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٥٤ يليها عبارة ازالة المعوقات التي تمنع العاملين من ممارسة حقوقهم بمتوسط وزن مرجح ٢,٥١ ثم عبارة احداث تغييرات في المؤسسات من حيث القيادة الشعبية بمتوسط وزن مرجح ٢,٤١ بينما جاءت في الترتيب الاخير عبارة اذكاء الثقة في العاملين للمشاركة في عملية صنع القرار واتخاذها بمتوسط وزن مرجح ٢,٢٢ ثم عبارة زيادة الوعي المجتمعي بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,١٦ وتحليل نتائج الجدول السابق يتضح ان مردود بناء قدرات تطبيق الشفافية للمؤسسات و الجمعيات الأهلية خلق رأي عام مستتير بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية وذلك لتحقيق التنمية المنشودة في المجتمع من خلال التوعية والتأثير في السياسات العامة للوصول الي مجتمع تسوده الديمقراطية ويتطلب ذلك ازالة المعوقات التي تحد من بناء قدرات تطبيق الشفافية من خلال اصلاح المنظومة الاجتماعية والتشريعية لهذه الجمعيات وتحقيق استقلاليتها.

جدول (٩) يوضح رأي عينة الدراسة في العوامل الداعمة لبناء قدرات تطبيق الشفافية

م	العوامل الداعمة	الاستجابات					
		نعم		لا		سن	٥
		ك	%	ك	%		
١	الاتصال بالعاملين بالمؤسسة لتوضيح آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية	٩	٢٩,٣	٥	١٦,٢	٢,٣٨	٠,٧٧
٢	التمكين للعاملين لاتخاذ القرار	٧	٢٣,١	١٠	٣٢	٢,٣	٠,٦٥
٣	المساواة بين العاملين	٤	١٣	٨	٢٥,٤	٢,٣٥	٠,٧٥
٤	المعاملة المتساوية لجميع العاملين امام القانون	٧	٢٣,٢	٣	٩,١	٢,٥٨	٠,٨٣
٥	اللاجوء الي الاساليب القانونية لمواجهة الفساد.	٦	١٨,٣	٥	١٦,١	٢,٤٨	٠,٨٠
٦	تطوير نظام جديد للمعلومات حول الشفافية.	٧	٢٣,١	١١	٣٥	٢,٦	٠,٦٦
٧	تطوير الوعي المجتمعي بالشفافية وتبادل المعلومات بين الناس.	٦	١٨,٣	٣	٩,١	٢,٦١	٠,٨٤
٨	بناء قدرات المؤسسات والجمعيات الأهلية ماديا و تنظيميا و فنيا.	١٠	٣٢,٢	٢	٦,٥	٢,٥٤	٠,٨٢
٩	امداد المؤسسات بالتكنولوجيا الحديثة	٥	١٦,٩	١١	٣٥	٢,١٢	٠,٦٨
١٠	خلق رأي عام مستتير ببناء قدرات تطبيق الشفافية	٦	١٨,٣	٣	٩,١	٢,٦١	٠,٨٤

م	العوامل الداعمة	الاستجابات						نعم	ك	سن	ن	م
		لا		الي حد ما		نعم						
		%	ك	%	ك	%	ك					
	للمؤسسات.											
١١	تقديم التقارير الدورية عن أنشطة الجمعية	٤١,٩	٧	٢٣	١١	٣٥,١	٢,٦	٠,٦٦	١٠			
١٢	اقتران المسائلة بالثواب والعقاب	٦١,٣	١٠	٣٢,٣	٢	٦,٤	٢,٥٤	٠,٨٢	٥			

يتضح من بيانات الجدول السابق والذي يعرض آراء المبحوثين بالنسبة لرؤيتهم للعوامل الداعمة والميسرة لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية جاءت كالتالي:

خلق رأي عام مستتير ببناء قدرات تطبيق الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٦١ يليها تطوير الوعي المجتمعي وتبادل المعلومات بين الناس حول الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٦١ يليها عبارة المعاملة المتساوية لجميع العاملين امام القانون بمتوسط وزن مرجح ٢,٥٨ يليها بناء قدرات الجمعيات والمؤسسات الأهلية ماديا وتنظيميا وفنيا بمتوسط وزن مرجح ٢,٥٤ بينما جاء في الترتيب الاخير عبارة تقديم التقارير الدورية عن نشاط الجمعية بمتوسط وزن مرجح ٢,٦ يليها تطوير نظام جديد للمعلومات حول الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٦.

وتحليل نتائج الجدول السابق يتضح لنا ان اهم العوامل الداعمة و الميسرة لبناء قدرات تطبيق الشفافية خلق رأي عام مستتير و استخدام المشورة المهنية مع القيادات المتخصصة و اتاحة المزيد من الحرية للجمعيات والمؤسسات الأهلية لنجاح عملية التنمية وإعادة هيكلة المؤسسات الأهلية لنجاح عملية التنمية وإعادة هيكلة المؤسسات الأهلية وتفويض الصلاحيات وتوظيف الاساليب التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها والمحاسبية من خلال آليات التقويم المستمر في جو يسوده الديمقراطية لتحقيق التنمية المنشودة في المجتمع وفق مبادئ الحوكمة الإلكترونية وتحقيق استقلالية المؤسسات الأهلية واصلاح المنظومة التشريعية والاجتماعية.

جدول (١٠) يوضح رأي عينة الدراسة في المعوقات التي تحد من بناء قدرات تطبيق الشفافية

م	المعوقات	الاستجابات						نعم	ك	سن	ن	م
		لا		الي حد ما		نعم						
		%	ك	%	ك	%	ك					
معوقات مصدرها المؤسسات والجمعيات الأهلية نفسها:												
١	عدم توافر المعلومات لدي العاملين عن بناء قدرات تطبيق الشفافية.	٤٨,٤	٦	١٨,٣	١٠	٣٢,٣	٢,١٦	٠,٦٩	٣			
٢	نقص الخبرات والكفاءات البشرية المدربة داخل المؤسسات.	٤١,٨	١١	٣٥	٧	٢٣,٢	٢,١٩	٠,٧٠	٢			
٣	عدم التعاون والتنسيق بين	٦٤,٥	٨	٢٥,٤	٣	٩,١	٢,٥٤	٠,٨٢	١			

م	المعوقات	الاستجابات								
		نعم		الي حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	المؤسسات وبعضها البعض.									
معوقات مصدرها العلاقة بين الجمعيات الأهلية والدولة:										
١	عدم توافر فرص للشراكة بين المؤسسات العاملة نفس المجال.	١٧	٥٤,٨	١٠	٣٢,٢	٤	١٦	٢,٤١	٠,٧٨	٣
٢	عدم وجود روح التعاون بين المؤسسات.	١٩	٦١,٣	٦	١٨,٣	٦	١٨,٤	٢,٤١	٠,٧٨	٢
٣	عدم توافر المعلومات حول كيفية بناء قدرات تطبيق الشفافية للمؤسسات.	١٥	٤٨,٤	١	٣,٢	١٥	٤٨,٤	١,٩٦	٠,٦٣	٤
٤	عدم الاستعانة بالمتخصصين في تقييم اداء العاملين.	٢٠	٦٤,٥	٨	٢٥,٣	٣	٩,٣	٢,٥٤	٠,٨٢	١
٥	عدم وجود قواعد منظمة للعمل تحفز العاملين علي المشاركة.	١١	٣٥,٣	٢	٩,٥	١٨	٥٨	١,٧٧	٠,٥٧	٥
معوقات مصدرها العوامل البيئية والثقافية والاجتماعية:										
١	عدم تعاون المجتمع المحيط بالمنظمة.	١٥	٤٨,٤	٦	١٨,٣	١٠	٣٢,٣	٢,١٦	٠,٦٩	٣
٢	سيطرة الولاءات الاجتماعية التقليدية.	١١	٣٥,٣	١٨	٥٨	٢	٩,٥	٢,٢٩	٠,٧٣	٢
٣	شيوخ المحاباة والمحسوبية.	١٣	٤١,٨	٧	٢٣,٧	١١	٣٥	٢,٦	٠,٦٦	٤
٤	العزوف عن المشاركة.	١١	٣٥,٣	١٨	٥٨	٢	٩,٥	٢,٢٩	٠,٧٣	١
٥	عدم الالتزام بنشر الاخطاء.	١٠	٣٢,٣	—	—	٢١	٦٧,٧	١,٦٤	٠,٥٣	٥

يتضح من بيانات الجدول السابق والذي يوضح أهم المعوقات التي تحد من بناء قدرات تطبيق

الشفافية للجمعيات الأهلية فقد كانت كالتالي:

- معوقات ترجع للجمعيات الأهلية نفسها ومنها:

عدم التعاون والتنسيق بين المؤسسات والجمعيات الأهلية وبعضها البعض بمتوسط وزن مرجح

٢,٥٤ يليها عبارة نقص الخبرات والكفاءات البشرية المدربة داخل الجمعية بمتوسط وزن مرجح

٢,١٩ يليها عبارة عدم توافر المعلومات لدي العاملين من آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية

بمتوسط وزن مرجح ٢,١٦.

- بينما جاءت المعوقات التي ترجع للمؤسسات والجمعيات الأهلية والدولة فقد كانت كالتالي:

عدم الاستعانة بالمتخصصين في تقييم اداء العاملين بمتوسط وزن مرجح ٢,٥٤ يليها عبارة عدم

وجود روح التعاون بين المؤسسات بمتوسط وزن مرجح ٢,٤١ يليها عدم توافر فرصة للشراكة بين

المؤسسات العاملة في نفس المجال بمتوسط وزن مرجح ٢,٤١ بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة عدم وجود قواعد منظمة للعمل تحفز العاملين على المشاركة بمتوسط وزن مرجح ١,٧٧.

- بينما جاءت معوقات مصدرها العوامل البيئية والثقافية والاجتماعية كالتالي:

العزوف عن المشاركة بمتوسط وزن مرجح ٢,٢٩، يليها عبارة سيطرة الولاءات الاجتماعية التقليدية بمتوسط وزن مرجح ٢,٢٩، ثم عبارة عدم تعاون المجتمع المحيط بالمنظمة بمتوسط وزن مرجح ٢,١٦، بينما جاء في الترتيب الأخير عبارة عدم الالتزام بنشر الأخطاء بمتوسط وزن مرجح ١,٦٤.

وبتحليل نتائج الجدول السابق يتضح ان معوقات بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية تتمثل ف معوقات ترجع للمؤسسة نفسها من حيث عدم التنسيق والتعاون بين المؤسسات العاملة في نفس المجال فالتعاون والتنسيق ضرورة هامة لتحقيق أهداف المجتمعات وتقديم الخدمات للمواطنين حيث أهداف المؤسسات متنوعة ومتغيرة وفقا لكثير من العوامل الاجتماعية ومن ثم أدوارها ومهامها متعددة فضرورة التنسيق لمنع الازدواجية والتكرار في تقديم الخدمات.

وكذلك نقص الخبرات والكفاءات للعاملين وبناء قدرات تطبيق الشفافية يتطلب اكساب العاملين المهارات اللازمة لتطبيق الشفافية والتغلب على التحديات التي تواجهها فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم بينما جاءت المعوقات التي مصدرها العلاقة بين الدولة والمؤسسات والجمعيات الأهلية كالتالي: عدم الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تقييم أداء العاملين وكذلك عدم وجود روح التعاون بين المؤسسات.

أما بالنسبة للمعوقات التي مصدرها العوامل البيئية والثقافية كانت كالتالي: العزوف عن المشاركة وكذلك سيطرة الولاءات التقليدية ومن ثم عدم إدراك سكان المجتمع بأهمي تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية وسيادة اللامبالاة والسلبية والاحجام عن المشاركة المجتمعية وسيادة الاتكالية من قبل افراد المجتمع مما يتطلب ضرورة المشاركة المجتمعية من المواطنين فيما يتعلق باحتياجاتهم ومشكلاتهم.

جدول (١١) يوضح مقترحات عينة الدراسة في بناء قدرات تطبيق الشفافية

م	المقترحات	الاستجابات							
		نعم		لا		س	ث		
		ك	%	ك	%				
مقترحات مصدرها المؤسسات والجمعيات الأهلية نفسها:									
١	تدريب العاملين لرفع كفاءتهم المهنية بالمؤسسة.	٢١	٦٧,١	٨	٢٥,٨	٢	٦,١	٢,٦١	٠,٨٤
٢	بناء القدرات التنظيمية والمؤسسية لتحقيق	٢٥	٧٠,٧	٥	١٦,١	١	٣,٢	٢,٧٧	٠,٨٩

م	المقترحات	الاستجابات						نعم	ك	سن	Ø	الترتيب
		لا		الي حد ما		%	ك					
		%	ك	%	ك							
	الإصلاح المؤسسي.											
٣	تمكين المنظمة من تنظيم نفسها.	١٣	٤١,١	٨	٢٥,٦	١٠	٣٢,٣	٢,٩	٠,٦٧	٤		
٤	الارتقاء بالمهارات الادارية للعاملين.	١٧	٥٤,٤	٣	٩,٣	١١	٣٥,٣	٢,٨	٠,٧٠	٣		
مقترحات مصدرها العلاقة بين المؤسسات والجمعيات الأهلية والدولة:												
١	دعم العلاقة بين المؤسسات والجمعيات الأهلية مع وسائل الاعلام كقوي عظمي.	١٥	٤٨,٤	٨	٥,٦	٨	٢٥,٠	٢,٢٢	٠,٧١	٤		
٢	التعاون بين المؤسسات والجمعيات الأهلية والدولة في بناء قدرات تطبيق الشفافية.	٢١	٦٧,١	٧	٣,٦	٣	٩,٣	٢,٥٨	٠,٨٣	٢		
٣	وجود برامج توعية بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية.	٢٠	٦٤,١	٣	٩,٣	٨	٢٥	٢,٣٨	٠,٧٧	٣		
٤	الاستعانة بالمختصين في تقييم اداء العاملين.	٢٢	٧٠,٥	٦	١٨,٢	٣	٩,٣	٢,٦١	٠,٨١	١		
مقترحات مصدرها العوامل البيئية والثقافية والاجتماعية:												
١	تحقيق الترابط والتفاعل اقتصادياً وثقافياً بين تلك المؤسسات.	١٥	٤٨,٥	٥	١٦,١	١١	٣٥	٢,١٢	٠,٦٨	٤		
٢	تفهم المجتمع لرسالة الجمعيات الأهلية.	١٧	٥٤,٥	١١	٣٥	٣	٩,١	٢,٤٥	٠,٧٩	٢		
٣	المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.	١٢	٣٨,٧	٤	١٣	١٥	٤٨,٩	١,٩٠	٠,٦١	٥		
٤	نشر ثقافة الشفافية.	٢١	٦٧,١	٥	١٦,١	٥	١٦,١	٢,٥١	٠,٨١	١		
٥	تعزيز تطبيق المساواة في المؤسسات الأهلية.	١٩	٦١,٣	١	٣,٢	١١	٣٥	٢,٢٥	٠,٧٢	٣		

يتضح من بيانات الجدول السابق والذي يوضح مقترحات العاملين وأعضاء مجالس ادارات المؤسسات والجمعيات الأهلية في آليات بناء قدرات تطبيق الشفافية من أهم المقترحات: مقترحات خاصة بالمؤسسات والجمعيات الأهلية ونتمثل في: بناء القدرات المؤسسية والتنظيمية لتحقيق الإصلاح المؤسسي بمتوسط وزن مرجح ٢,٧٧ يليها عبارة تدريب العاملين لرفع كفاءتهم المهنية بالمؤسسة بمتوسط وزن مرجح ٢,٦١ ثم عبارة الارتقاء بالمهارات الادارية للعاملين وجاءت بمتوسط وزن مرجح ٢,١٩. ثم المقترحات الخاصة بالعلاقة بين المؤسسات والجمعيات الأهلية والدولة وكانت كالآتي:

الاستعانة بالمختصين في تقييم اداء العاملين بمتوسط وزن مرجح ٢,٦١ يليها عبارة التعاون بين المؤسسات والجمعيات الأهلية والدولة في بناء قدرات تطبيق الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٥٨ يليها عبارة وجود برامج توعية بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٣٨ ثم عبارة دعم العلاقة بين المؤسسات الجمعيات الأهلية والدولة مع وسائل الاعلام كقوي عظمي ثم المقترحات الخاصة بالعوامل البيئية والثقافية والاجتماعية فقد جاءت مؤشراتها كالآتي:

نشر ثقافة الشفافية بمتوسط وزن مرجح ٢,٥١ يليها عبارة تقييم المجتمع لرسالة الجمعيات الأهلية بمتوسط وزن مرجح ٢,٤٥ ثم عبارة تعزيز تطبيق الشفافية المؤسسات والجمعيات الأهلية بمتوسط وزن مرجح ٢,٢٥

و بتحليل نتائج الجدول السابق يتضح ان مقترحات تطبيق الشفافية للمؤسسات و الجمعيات الأهلية فكانت أولاً: مقترحات خاصة بالمؤسسات والجمعيات الأهلية نفسها وتتمثل في بناء القدرات التنظيمية والمؤسسية لتحقيق الاصلاح المؤسسي فقد اصبح من الضروري التطوير في بناء المؤسسات والجمعيات الأهلية وتنمية قدرات العاملين بتلك المؤسسات لاستيعاب المتغيرات المجتمعية الاجتماعية والتكنولوجية سواء كانت علي الصعيد العالمي أو القومي وما تتطلبه تلك المتغيرات من اعادة هيكلة البنية الداخلية لتلك المؤسسات سواء في قيادتها التي قد لا ترغب في عملية الاصلاح واعادة الهيكلة تحمل في طياتها تدريب وتطوير قيادات شابة بمفاهيم حديثة تختلف عن المفاهيم التقليدية القديمة بينما جاءت المقترحات الخاصة بالعلاقة بين المؤسسات والجمعيات الأهلية والدولة كالتالي:

ضرورة الاستعانة بالمختصين في تقييم اداء العاملين

النتائج العامة للدراسة ورؤية استشرافية لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية:

أولاً: النتائج المرتبطة بأراء العاملين وأعضاء مجالس ادارات المؤسسات والجمعيات الأهلية:

(١) بالنسبة للخصائص الديموجرافية للمبحوثين: يشكل الذكور ٨٢,٧ % متوسط أعمار المبحوثين سنة ٤٦ وان ٨١,٧ منهم متزوجون ٤,٦ % حاصلين على مؤهل عالي.

(٢) المقصود بالشفافية للجمعيات الأهلية:

- الوضوح والمكاشفة من خلال التقارير .
- يشترط على المدراء ومجلس الادارة وضوح اجراءات التوظيف .
- استعداد المؤسسات والجمعيات الأهلية تلقي النقد من الأعضاء .

- القدرة على المحاسبية.
- ٣) اهم أليات بناء قدرات تطبيق الشفافية:
 - التدريب ويتمثل في:
 - تزويد العاملين بالخبرات والاساليب التكنولوجية الحديثة.
 - عملية منظمة لإكساب العاملين المعارف والمهارات.
 - إحدى الادوات لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.
 - التنسيق والاتصال ويتمثل في:
 - الاتصال بالعاملين لإقناعهم بأهمية تطبيق الشفافية.
 - الاتصالات المفتوحة بالقيادات.
 - تنسيق الجهود لمنع الازدواجية والتكرار.
 - التمكين ويتمثل في:
 - اللامركزية الإدارية.
 - منح المرؤوسين الحرية في العمل.
 - المشاركة في تحمل المسؤولية.
 - التشبيك ويتمثل في:
 - فرصة لتبادل الخبرات بين المؤسسات.
 - مساندة للمؤسسات لبعضها البعض.
 - قوة للتأثير على متخذي القرارات.
- ٤) جاءت استراتيجيات بناء قدرات تطبيق الشفافية وفقاً للترتيب الآتي:
 - استراتيجية الاقناع متمثلة في:
 - أهمية اقناع العاملين بتنمية قدراتهم
 - محاولة اقناع صناع القرار بأهمية تطبيق الشفافية
 - استراتيجية توسيع المشاركة وتتضمن:
 - حشد العاملين وأعضاء مجالس ادارات المؤسسات لبناء قدرات تطبيق الشفافية
 - ازالة الصعوبات التي تحد من تطبيق الشفافية
 - وجاء ترتيب التكتيكات لبناء قدرات تطبيق الشفافية كما يلي:
 - الاستيعاب والاستقطاب ويتمثل في:
 - توضيح أهمية الشفافية.

- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم التنظيمية.
- تكتيك الاتصالات المفتوحة ويتمثل في:
- الاتصال بالمسؤولين لإقناعهم بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية
- فتح ملف الكتروني للتواصل الدائم بين المسؤولين
- أما عن أهم الاموات التي تستخدمها المؤسسات لبناء قدرات تطبيق الشفافية فتمثل في:
- الاجتماعات لمناقشة الامور المتعلقة ببناء قدرات تطبيق الشفافية.
- اللجان وبحث المقترحات الخاصة ببناء قدرات تطبيق الشفافية
- المؤتمرات والندوات لتوضيح اليات بناء قدرات تطبيق الشفافية للمؤسسات.
- ٥) مردود بناء قدرات تطبيق الشفافية:**
- زيادة الوعي المجتمعي بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية.
- خلق راي عام مستنير بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية.
- الايمان بأهمية تحقيق الشفافية.
- ٦) العوامل الداعمة لبناء قدرات تطبيق الشفافية:**
- المساواة بين العاملين امام القانون.
- تقديم التقارير الدورية عن انشطة المؤسسات.
- اقتران المساءلة بالثواب والعقاب.
- ٧) العوامل المعوقة لبناء قدرات تطبيق الشفافية للمؤسسات:**
- معوقات مصدرها المؤسسات والجمعيات الأهلية وتتمثل في:
- نقص الخبرات والكفاءات البشرية المدربة.
- عدم التعاون والتنسيق بين المؤسسات.
- معوقات مصدرها العوامل البيئية والثقافية والاجتماعية وتتمثل في:
- عدم تعاون المجتمع المحيط بالمؤسسة.
- سيطرة الولاءات الاجتماعية.
- معوقات مصدرها العلاقة المؤسسات والدولة تتمثل في:
- عدم توافر فرصة للشراكة بين المؤسسات.
- عدم توافر المعلومات حول كيفية بناء قدرات تطبيق الشفافية.
- عدم وجود روح التعاون بين المؤسسات
- ٨) وقد جاءت ام مقترحات بناء قدرات تطبيق الشفافية كما يلي:**

- مقترحات تتعلق بالمؤسسات والجمعيات الأهلية نفسها
 - تدريب العاملين لرفع كفاءتهم المهنية بالمؤسسة.
 - تمكين المنظمة من تنظيم نفسها
 - مقترحات مصدرها العوامل البيئية والثقافية والاجتماعية:
 - الترابط والتفاعل اقتصادياً بين المؤسسات.
 - تعزيز تطبيق المساءلة في المؤسسات.
 - مقترحات مصدرها العلاقة بين المؤسسات والدولة:
 - التعاون بين المؤسسات والجمعيات الأهلية والدولة.
 - برامج توعية بأهمية بناء قدرات تطبيق الشفافية.
 - الاستعانة بالمختصين في تقييم أداء العاملين.
- رؤية استشرقيه لبناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية في ضوء الحوكمة الإلكترونية:**

أولاً: الاسس التي يقوم عليها التصور المقترح:

- (أ) التراث النظري للخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة.
- (ب) الإطار النظري للدراسة.
- (ج) الدراسات السابقة.
- (د) نتائج الدراسة الحالية.

ثانياً: الأهداف التي يستند اليها التصور المقترح:

(١) أهداف تخطيطية وتشمل:

- مساهمة المؤسسات والجمعيات الأهلية في وضع سياسة عامة للإصلاح في المجتمع.
- المساهمة في اعادة توزيع الموارد المجتمعية بين المواطنين لتحقيق العدالة.
- جمع معلومات دقيقة وحديثة عن الشفافية.
- خلق رأي عام مستنير للتغيير.

(٢) أهداف تنسيقية:

- تنسيق الجهود بين المؤسسات والجمعيات الأهلية من اجل تكوين رأي عام مؤثر للتغيير.
- التعاون بين المؤسسات اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً لبناء قدرات تطبيق الشفافية.
- التعرف على القيادات الشعبية والرسمية ومدى ما يتوفر لديها من مهارات ومدى ما تسهم به من خدمات.

ثالثاً: الموجهات النظرية التي يقوم عليها التصور المقترح:

- نظرية الأنساق العامة:

تعد نظرية الأنساق العامة من اهم النظريات التي تتعامل مع البناء الاجتماعي والنظريات الاجتماعية بالمجتمع، كما ينظر للأفراد والجماعات والمجتمع علي انها انساق تكمل بعضها البعض من اجل ضمان الاستقرار والبقاء والتفاعل، وفي ضوء ذلك ينظر الي المؤسسات والجمعيات الأهلية الهامة بها ومن اجل ان تحقق تلك المنظمات أهدافها المرجوة منها ويجب ان يكون هناك تكامل وتساند وظيفي فيما بينها وبين جميع الانساق الموجودة في المجتمع سواء كان منظمات حكومية، وأعضاء مجلس الشعب والشوري، وجماعات الضغط وكذلك الفقراء انفسهم فإذا تحقق ذلك التكامل (يكون هناك نوع من الاستقرار والتوازن الذي يساعد تلك المنظمات علي تحقيق دورها.

والنسق هو مجموعة من العناصر يسود بينها نوع من الاعتماد والتساند المتبادل. فكل اجزاء النسق تتساند فيما بينها لتسهم في تحقيق وجدته وتكامله فهو ليس بالساكن نسبياً ولأنه نشط ومتغير كما ان حالة التوازن التي تسعي إليها هي توازن دينامي وليست حالة توازن ساكن.

ويتكون كل مجتمع من عدة انساق اجتماعية مترابطة ومن ثم يساعد كل نسق على كم اشباع احتياجات الأنساق الأخرى.

يساعد نسق القيم على تماسك الأنساق الاجتماعية اذ ان هذا النسق يساعد على تحدي دور كل عضو في النسق الاجتماعي. يؤثر نسق القيم للمجتمع على أهداف المنظمات. وترتبط المنظمة بالمجتمع بواسطة نسق القيم ولأنها لا تستطيع ان تشبع احتياجاتها (الا بالاعتماد على المجتمع ويطرأ التغير على النسق إما من الداخل او الخارج والتغير النابع من الداخل ينبع من التوترات التي تختل بتوازن النسق.

من خلال ذلك يمكن النظر الي المنظمات المحلية على اعتبار انها نسي اجتماعي مفتوح يتكون من:

- المدخلات: وهي الطاقة التي يجلبها النسق من منظمات اخري أو من البيئة التي يوجد فيها ويحرص النسق على تجديدها بصفة دائمة خاصة ان وظيفة النسق تعتمد على استمرار تدفق الطاقة من البيئة الخارجية.

١. مع الجماهير من خلال التعبير عن اهتماماتهم.

٢. مع المسؤولين من القيادات السياسية للتأثير على اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الرعاية الاجتماعية
٣. مع المنظمات المدنية القومية والتعاون بينها وبين منظمات المجتمع المدني.
٤. مع جماعات المصالح واكتشاف مواطن عدم الرضا عند أطراف النزاع.
- **العمليات التحويلية:** وهي الجزء المختص بأداء العمليات والانشطة الهادفة التي تحول المدخلات في شكل اخر مغاير تماماً لما كانت عليه قبل دخولها النسق ومنها:
- ١- التشبيك بين المنظمات المدنية العاملة في مجال الدفاع.
- ٢- تعبئة الامكانيات والطاقة المتاحة واللازمة.
- ٣- الائتلافات بين المنظمات.
- **المخرجات:** وهي سلسلة الانجازات والنتائج المتحققة عن العمليات والانشطة التي قام بها النسق أي (النتائج) عن عمل النسق الذي يتبلور في اشكال مختلفة ويتمثل في:
- اعادة توزيع الموارد المجتمعية.
- زيادة الوعي المجتمعي بالشفافية.
- بناء قدرات تطبيق الشفافية للجمعيات الأهلية.
- رابعاً: الآليات التي يستند عليها التصور المقترح:**
١. الائتلافات بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية لإيجاد حركات اجتماعية تجمع شرائح وقطاعات من طبقات مختلفة ومتفاوتة وتسعي تلك الحركات بأشكال مختلفة للتأثير على الرأي العام لحثه على الاهتمام بالشفافية والتأثير على صانعي السياسات لدفعهم الي اتخاذ قرارات ومواقف لبناء قدرات تطبيق الشفافية وكذلك فرص لزيادة الوعي لدي المواطنين بإلقاء الضوء على الحقائق والقضايا وإضافة معلومات جديدة فهي فرصة لفرض وجهات النظر المختلفة.
٢. التشبيك بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية لتفعيل المشاركة الشعبية في صنع القرارات التتموية وشبكات المنظمات المدنية تبدو ضرورية لتوفير إمكانات التأثير والتعبير عن الرأي والدفاع عن القضايا المجتمعية.
- خامساً: الاستراتيجيات التي يستند اليها التصور:** يستخدم مفهوم الاستراتيجية في تنظيم المجتمع على أنها المنهج الذي يتبعه المنظم الاجتماعي لتحقيق أهدافه المهنية (الرشدي وآخرون، ١٩٩٧، ص ٧٩)
- وهناك العديد من الاستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة عمل المؤسسات لبناء قدرات تطبيق الشفافية.

ولتحقيق أهداف المؤسسات والجمعيات الأهلية لبناء قدرات تطبيق الشفافية يمكن استخدام الاستراتيجيات الآتية:

أ. استراتيجية الاتصال (عفيفي، ٢٠٠١، ص ١٧٨): وتمارس هذه الاستراتيجية حينما يكون من الأهمية تسهيل الاتصال بين العاملين ومتخذي القرار لتوضيح ما يعانون منه من مشكلات أو ما يحتاجونه من خدمات وتستخدم هذه الاستراتيجية في ايجاد اتصال مشترك مع القيادات الشعبية والتنفيذية وكذلك المسؤولين.

ب. استراتيجية توسيع المشاركة (التضامن) (صادق، ٢٠٠١، ص ٢٩٥): وتعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام الموارد المتاحة للتغلب على المشكلات المجتمعية من خلال حشد أعضاء المجالس التشريعية المهتمين بقضية الشفافية تنظيم الناس على المستوي المحلي والقومي لإزالة الصعوبات التي تمنعهم من ممارسة حقوقهم.

ج. استراتيجية بناء القوة (الضغط):

وتستهدف هذه الاستراتيجية تنفيذ حملات إعلامية لزيادة التقبل المجتمعي وأيضاً تشجيع جماعات المصالح والمنظمات.

سادساً: التكتيكات التي يستند اليها التصور المقترح:

بعد التكتيك جزءاً من الاستراتيجية وترجمة لها لوضعها موضع التنفيذ، أي انه الاسلوب الفني او الاجراء التنفيذي المتبع لممارسة وتحقيق الاستراتيجية.

وفي إطار الاستراتيجيات المحددة يمكن تحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها لتفعيل دور المنظمات الدنية في كسب التأييد للقوانين:

١- تكتيك الاتصالات المفتوحة: ويحقق هذا التكتيك الاستثمار الامثل لكافة الجهود والامكانات المتاحة لتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات والجمعيات الأهلية كالاتصال بالمسؤولين او القادة الشعبيين او بالخبراء والمتخصصين.

- الادوار التي يستند اليها التصور المقترح: ترجع أهمية الدور الي انه يحدد الحقوق والواجبات المنوطة بكل فرد يشغل مكانة معينة في المجتمع.

- الادوات التي يستند عليها التصور المقترح: تعد الادوات بمثابة الوسائل التي يستطيع بها المنظمات المدنية تحقيق دورها ومنها:

- مقابلة المسؤولين والقيادات.
- الاتصالات الموسعة والمستمرة مع صانعي القرار.
- اللقاءات مع قيادات المجتمع.

• الزيارات للاتصال بالقادة الشعبيين والخبراء .

• تشكيل اللجان .

المهارات التي يستند عليها التصور المقترح:

• مهارة الاتصال بالمسؤولين

- مراجع البحث:

١. أبو النصر مدحت محمد (٢٠٠٧): إدارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة" القاهرة، مجموعة النيل العربية

٢. أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٠٧): إدارة منظمات المجتمع المدني - دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة

٣. أبو بكر، فانتن أحمد (٢٠٠٠): نظم الإدارة المفتوحة، منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة

٤. بركات، وجدي محمد (٢٠٠٥): واقع استخدام اسلوب المشورة المهنية في منظمات المجتمع المدني، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثامن عشر، كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان.

٥. بركات، وجدي محمد (٢٠١٠): تفعيل الجمعيات الخيرية التطوعية في ضوء سياسات الإصلاح الاجتماعي بالمجتمع العربي المعاصر، المؤتمر العلمي الثامن عشر، جامعة حلوان - كلية الخدمة الاجتماعية- الخدمة الاجتماعية والإصلاح الاجتماعي في المجتمع المعاصر، ١٦-١٧/٣

٦. البعلبكي، منير (١٩٩٥): موسوعة المورد ط٢، بيروت، دار العلم للملايين.

٧. توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٤): التدريب "الأصول والمبادئ العلمية"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية.

٨. جامعة الدول العربية (٢٠٠١): بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة، وقائع مؤتمر آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية- منظور إستراتيجي ومؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة

٩. الجبالي، عبد الفتاح (٢٠٠٦): الإطار المفاهيمي للشفافية - الأطر النظرية والخبرة العملية - ندوة نحو مجتمع أكثر شفافية، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام بالتعاون مع المعهد الدنماركي المصري للحوار، العين السخنة، ١٩-٢٠ ديسمبر.

١٠. جوهر، عبد الله حسين (٢٠١١): إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة
١١. دليل تدريبي (٢٠٠٨): تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني في دعم وتعزيز آليات الشفافية والمساءلة في الإدارة المحلية، مركز دعم التنمية والتأهيل المؤسسي Disc، القاهرة، أغسطس
١٢. ديل، جيليان (د.ت): اتفاقيات مكافحة الفساد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، دور المجتمع المدني في إنجاح الاتفاقيات، دليل المجتمع المدني لمناصرة الاتفاقيات، منظمة الشفافية الدولية، برلين
١٣. الراشدي، سعيد علي (٢٠٠٧): الإدارة بالشفافية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط١، عمان
١٤. رجب، إبراهيم عبد الرحمن وآخرون (١٩٨٣): نماذج ونظريات تنظيم المجتمع، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر
١٥. الرشيدى، ملاك أحمد وآخرون (١٩٩٧): أساسيات تنظيم المجتمع، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر، ص٧٩
١٦. الزغبى، رندا محمد لبيب (٢٠٠٧) إدارة الحكم الموسع في المنظمات غير الحكومية مع دراسة تطبيقية على بعض الجمعيات الأهلية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
١٧. شحاته، حبيب جمال (٢٠٠٠): خيارات وتجارب في مجال عمل الجمعيات الأهلية في مصر، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان
١٨. شورة، أحمد حمدي (٢٠٠٩) نحو نشر ثقافة الشفافية في إدارة الحوار المجتمعي الفعال لدى الشباب المصري، بحث منشور، مجلة الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان
١٩. صادق، نبيل محمد وآخرون (٢٠٠١): تنظيم المجتمع لنظريات - مهارات - ممارسات، القاهرة، بدون دار النشر، ص٢٩٥
٢٠. الصيرفي، محمد (٢٠٠٨): الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية
٢١. الصيرفي، محمد (٢٠٠٨): الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية

٢٢. ضاحي، الهام عمير (٢٠٢٤): دور الحوكمة الالكترونية في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات التعليمية الأهلية، مجلة الدراسات المستدامة، مج ٦، ملحق، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، القاهرة.

٢٣. طوخي، سامي (٢٠٠٩): الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري وتطوير، نقلًا عن: <http://www.kenanaonline.com/ws/toukhy/blog/71386/pag/1> in 4/4/2009

٢٤. عبد الحليم، سلوى رمضان (٢٠٠٤): رؤى أعضاء مجالس إدارة المنظمات غير الحكومية حول إمكانية تطبيق مدخل التشبيك (القاهرة: جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع

٢٥. عبد الكريم، كريمة أحمد (٢٠٢٠): ممارسة آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع، دراسة مطبقة على أعضاء اللجان التنفيذية بالجمعيات الأهلية، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، ع ٣٢، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة.

٢٦. عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠٠١): إسهامات الجمعيات الأهلية في تحقيق الامن الاجتماعي، بحث منشور في المؤتمر العلمي الرابع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

٢٧. عبد الله، سعد الدين خليل (٢٠٠٦): إدارة مراكز التدريب، القاهرة، مجموعة النيل العربية
٢٨. عبد الوهاب، علي محمد (١٩٧٥): إدارة الأفراد " منهج تحليل "، القاهرة، مكتبة عين شمس

٢٩. العزة، نوفل، (٢٠١٣) دور المنظمات الخيرية في تنمية ورعاية الأسرة والطفل، دراسة مطبقة على مؤسسة نهر الأردن بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

٣٠. عفيفي، عبد الخالق محمد (٢٠٠١): تنظيم المجتمع في المجتمعات النامية (القاهرة، مكتبة عين شمس.

٣١. العمري، أبو النجا محمد (٢٠٠١): العلاقات التأثيرية بين المنظمات السياسية والاجتماعية وتحقيق التنمية المحلية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثاني عشر، كلية الخدمة الاجتماعية الفيوم، جامعة القاهرة، ص ١٦٣.

٣٢. العمري، أبو النجا محمد علي (٢٠٠٩): الشفافية وتحقيق التغيير الوظيفي في منظمات المجتمع المدني، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والعشرون " الخدمة الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة " كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
٣٣. غيث، محمد عاطف (١٩٧٩): قاموس علم الاجتماع، القاهرة، د. ن.
٣٤. قاسم، محمد رفعت (٢٠٠٦): تنظيم المجتمع " منظمات وتطبيقات، القاهرة، دار الثقافة المصرية
٣٥. الكبيسي، عامر خضير (٢٠٠٤): إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٣٦. لطرش، رندة (٢٠٢٣): حوكمة الإدارة الالكترونية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مجلة القانون والمجتمع والسلطة، مج ١٢، ع ١، جامعة وهران، الجزائر.
٣٧. محمد، مسعد الفاروق (١٩٩٥): ادارة المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، المكتب العلمي بالنشر والتوزيع، ص ١٥٤
٣٨. محمود، منال طلعت (٢٠٠٩): إسهامات الجهات المانحة في دعم مبادرات الشفافية والمساءلة بوحدات الضمان الاجتماعي، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان.
٣٩. المركز القومي لدعم المنظمات الأهلية (٢٠٠٢): حلقة عمل عن التشبيك بين المنظمات غير الحكومية
٤٠. المركز المصري لدعم المنظمات الأهلية (٢٠٠٦) الحكم الداخلي للمنظمات الأهلية، ورشة عمل، القاهرة
٤١. مركز خدمات المنظمات الغير حكومية (٢٠٠٧): ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، القاهرة: مركز خدمات المنظمات غير الحكومية
٤٢. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (٢٠٠٤): بناء قدرات المنظمات غير الحكومية ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، القاهرة.
٤٣. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥): المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، المعادي الجديدة
٤٤. هاشم، صلاح أحمد (٢٠٠٤): مؤشرات تخطيطية لتحقيق العدالة في توزيع الخدمات الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، الفيوم.

٤٥. هلال، نهى محمد (٢٠١٤): معايير الشفافية في المجتمع المدني "دراسة لواقع المنظمات الأهلية المصرية" الاسكندرية دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ص ٢٣.
٤٦. الوجيز، المعجم (١٩٩٧): مجمع اللغة العربية، القاهرة، دار المعارف.
47. Albert, MeiJer (2009): Understanding Modern Transparency, International Review of Administrative Science
48. Egen Pusic(1972): Social Welfare and social development prentice. Hillinc. New York.
49. Hetal S., Human Divides (2003): International Advocacy, Thesis (PHD), Columbia University,
50. Juli Fisher(1994): Third world N. G. O. S Washington:
51. Robinson Sharon (1993): Reimaging professional development national conference on school college collaboration American for higher education.
52. Sherman Jessica Rose (2005): Evaluation And Social change a case study approach university of Colorado at boulder.
53. Carroll, Archie. B. (2018) The SAGE Encyclopedia of Business Ethics and Society Nonprofit Organizations , Publications Company: SAGE Publishing, Inc, City: Thousand Oaks, USA.