

أبعاد الإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني: دراسة ميدانية على عينة من  
الجمعيات الأهلية

**Dimensions of good governance in civil  
Society organizations: A field study**

إعداد

د / إبراهيم شريف عبد العزيز

مدرس علم الاجتماع بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية ببناها

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني لدى أعضاء الجمعيات الأهلية وذلك من خلال أربع جمعيات أهلية بجمهورية مصر العربية متمثلة في محافظة القليوبية، وقد استخدم المنهج المسح الاجتماعي بالعينة لأعضاء الجمعيات الأهلية (٢٠٠) مفردة بالجمعيات (عينة الدراسة).

وقد بينت نتائج الدراسة بوجود درجات مرتفعة فيما يتعلق بمعايير الإدارة الرشيدة التي حددها البحث، حيث تؤدي المحاسبة والمساءلة إلى تحقيق بعد هام من أبعاد الإدارة الرشيدة، حيث تقلل من التجاوزات، وتساعد على الانضباط، وتحقيق الإجراءات وفقا للقوانين. وأيضا ما يؤكد على التنسيق والتعاون والتكامل بين الإدارة والعاملين في الجمعيات الأهلية، وهو ما يمثل أحد أبعاد الإدارة الرشيدة والتي تساعد على تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية. ومن حيث تعني تنظيمات المجتمع المدني بمكافحة الفساد على مستوى المجتمع، وهو ما يلزمها بالضرورة مكافحة الفساد في أنشطتها وإدارتها، كما أكدت على تحقق أبعاد الإدارة الرشيدة في مؤسسات المجتمع المدني، إلا أن الجمعيات الأهلية قد تواجه بعض المعوقات التي تؤثر على تحقيق الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية متمثلة في نقاط محددة.

المصطلحات الأساسية: الإدارة الرشيدة - المجتمع المدني

**Abstract:**

The study aimed to identify the dimensions of good governance in civil society organizations, which is possible

and possible for members of civil associations through four NGOs in the Arab Republic of Egypt represented in the governorate of Qalyubia. The survey used the social survey in the sample for all 200 members.

The results of the study found that there are high scores in terms of: Accountability leads to achieving an important dimension of good governance, reducing abuses, helping to discipline, and achieving procedures according to the laws. It also emphasizes the coordination, cooperation and integration between management and civil society employees, which is one of the dimensions of good governance that helps to achieve the objectives of NGOs. In terms of civil society organizations are concerned with the fight against corruption at the community level, which is necessary to combat corruption in their activities and management. It also stressed the achievement of the dimensions of good governance in civil society institutions. However, NGOs may face some obstacles that affect good governance in associations Eligibility is represented in specific points.

**Key words:** good governance. civil Society

مقدمة:

اهتمت الحكومات والأفراد بمنظمات المجتمع المدني، وذلك إيماناً بدورها الرعائي والتنموي في العديد من المجالات، خاصة في ظل عدم قدرة الحكومات على معالجة جميع القضايا والملفات، أو الوصول لجميع الفئات، وقد تم عقد العديد من المؤتمرات، وإجراء كثير من الدراسات التي تتناول دور مؤسسات المجتمع المدني في تنمية المجتمع أو رعاية إحدى فئاته، كما تم مناقشة ذلك في التقارير الدولية والمحلية، ولم يكن هذا التناول إلا اعترافاً بأهمية هذه المنظمات.

تُعدّ منظمات المجتمع المدني بتقديم الخدمات الاجتماعية والتنمية للعديد من الفئات وتعني الجمعيات الأهلية منها بتقديم خدماتها للفئات الأكثر هشاشة في المجتمع والتي لا تستطيع تأمين بعض متطلبات الحياة الأساسية، مثل تأمين الغذاء واللباس أو حتى تزويج الشباب وتوعيتهم أسرياً أو مهنيّاً. كما أنّها تقوم بدور هام في المجتمع إلى جانب المؤسسات العامة والأعمال في تنمية المجتمع وتعني بالعديد من المجالات التنموية والاجتماعية.

وفي إطار الجودة في تقديم الخدمات وتنمية المجتمع كان الاهتمام بإدارة هذه المؤسسات على قدر كبير من الأهمية، خاصة وأن أعمال هذه المنظمات لا تخضع لسيطرة الدولة، أو رقابتها إلا في أضيق الحدود، كما أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على مدى رشادة إدارة هذه المنظمات، حيث القدرة على التحرر من الرقابة والقوانين في التمويل والإنفاق، واختيار المشروعات، والفئات المستفيدة..... إلخ. ويرى الباحث أنه أحياناً ما يؤثر زيادة الحرية غير المقننة للإدارة على قدرة الإدارة على القيام بأفعال غير رشيدة. وهو ما تحاول الدراسة الحالية أن تتناوله، حيث ترصد مدى تحقيق الإدارة الرشيدة، والمعوقات التي تواجهها، وذلك أن الإدارة الرشيدة تساعد على حماية الأموال، والشفافية والنزاهة والمحاسبة على الأفعال، إضافة إلى المشاركة في صنع القرار، والعدالة في توزيع الخدمات وفقاً للاحتياجات، دون محاباة أو فساد حتى تصل الخدمة إلى مستحقيها.

وتحاول هذه الدراسة الخروج بعدد من التوصيات أو المقترحات حول أساليب تفعيل الإدارة الرشيدة بمنظمات المجتمع المدني.

### أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة الرشيدة ذات أهمية حاسمة لتحقيق أهداف الجمعيات الأهلية، وتتعلق الإدارة الرشيدة بالطريقة التي يتم من خلالها إدارة أعمال المنظمة من النواحي الإدارية والمالية. أما نظام الإدارة الرشيدة فهو مجموعة القواعد والمبادئ والسياسات والإجراءات والبنى الإدارية التي تنظم عمل المنظمة ودورها. إن بناء نظام الإدارة الرشيدة هي من مهام مجلس الإدارة والذي يشرف بشكل مباشر على فريق إداري وموظفين يقدمون الخدمات للمستفيدين ويسهلون إسهامات المتطوعين والمتبرعين والداعمين لتعظيم دورهم في المنظمة بما يعود على المستفيدين والمجتمع بأفضل النتائج.

وبالرغم من أهمية وتعدد وتنوع الأدوار التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية في تنمية المجتمع، إلا أنها تعاني من بعض المشكلات والمعوقات التي تؤثر على أدوارها، وهذه المعوقات ترتبط بمدى رشادة الإدارة، خاصة في ظل مجتمعات تقليدية تهتم في الإدارة وتقديم الخدمات بالعلاقات التقليدية والعصبيات وتقديم الخدمات للأهل والأصدقاء، إضافة إلى عدم استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير برامج وأنشطة الجمعيات الأهلية.

كما أن غياب النزاهة والمشاركة وتداول القيادة والشفافية والمساءلة والمحاسبة أدى إلى ما يمكن تسميته بإحباط المساعي التنموية أو بعبارة أخرى إخفاق تحقيق أهداف بعض مؤسسات المجتمع المدني.

وتتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة على تساؤل رئيس فحواه : ما أبعاد الإدارة الرشيدة لدى منظمات المجتمع المدني، وما المعوقات التي تؤثر على الإدارة الرشيدة ودورها في تحقيق أهداف تنظيمات المجتمع المدني ، وأساليب مواجهتها؟

#### ثانياً: أهمية البحث

تتحدد أهمية البحث في جانين هما:

- ١- أهمية علمية: وتتمثل في إثراء الدراسات المتعلقة بالإدارة الرشيدة لمؤسسات المجتمع المدني.
- ٢- أهمية تطبيقية: وتتمثل في رصد معوقات الإدارة الرشيدة بمؤسسات المجتمع المدني، ووضع تصورات لأساليب مواجهتها بما يساهم في تحقيق أهداف منظمات المجتمع المدني.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أبعاد الإدارة الرشيدة لمنظمات المجتمع المدني ويتفرع منه عدة أهداف هي:

- (١) التعرف على مدى تحقيق أبعاد الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية.
- (٢) التعرف على معوقات الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية.
- (٣) محاولة وضع تصور لتفعيل وتنمية الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية.

#### رابعاً: تساؤلات الدراسة:

- (١) ما مدى تحقيق الشفافية والنزاهة و العمل الفريقي في الجمعيات الأهلية؟
- (٢) ما أساليب تداول القيادات في الجمعيات الأهلية؟
- (٣) ما آليات المحاسبة والمساءلة والمشاركة وأساليب مكافحة الفساد في الجمعيات الأهلية؟
- (٤) ما معوقات الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية؟

٥) ما أساليب تفعيل الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية؟

#### خامساً: المدخل النظري للدراسة:

يمكن تفسير موضوع الدراسة بالاعتماد على المدخل الوظيفي، حيث يقوم الاتجاه البنائي الوظيفي على فكرة النسق والتكامل والتوازن الاجتماعي. وتؤكد أن كل منظمة تمثل بناء له وظيفة، وينقسم إلى أجزاء لكل منها وظيفة تسهم في تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة. لذا فالفكر الوظيفي يعترف ببناء الكيانات أو الوحدات الاجتماعية ويعترف في الوقت ذاته بالوظائف التي تؤديها الأجزاء والعناصر الأولية للبناء أو المؤسسة ووظائف المؤسسة الواحدة لبقية المؤسسات الأخرى التي يتكون منها المجتمع<sup>(١)</sup> ويتمثل هذا التكامل في علاقات الإدارة وتفاعلها مع العاملين والمستفيدين، في إطار من التوازن، وهو ما يعكس الإدارة الرشيدة للمؤسسات.

تؤكد الوظيفية على التساند بين أجزاء النسق الاجتماعي (منظمات المجتمع المدني)، وهو التساند الذي يتحقق من خلال العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء وبعضها البعض، وتتضح هذه العلاقات بين العاملين والإدارة والمستفيدين، وهو ما يوضح الأدوار التي يقوم بها كل عضو في المؤسسة. ويؤكد على قيمة المشاركة باعتبارها أحد أبعاد الإدارة الرشيدة.

وتعتبر الوظيفية المجتمع نسقا مركبا تعمل أجزاؤه المختلفة مع بعضها من أجل الحفاظ على استقراره وتماسكه، ووفقاً لذلك فإن مهمة علم الاجتماع تتحدد في بحث علاقة أجزاء المجتمع مع بعضها ومع المجتمع ككل. كما يمكن وصف وتحليل علاقة أعضاء منظمات المجتمع المدني مع بعضهم وعلاقتهم مع المجتمع.

ويعتبر الوظيفيين النظام والتوازن بمثابة الحالة المعيارية للمجتمع - ويعتمد التوازن الاجتماعي على وجود إجماع أخلاقي بين أعضاء المجتمع<sup>(٢)</sup>.

وفي النظرية البنائية الوظيفية فإن هدف أي نظام هو الحفاظ على وحدة المكونات الوظيفية بطريقة تؤدي إلى حدوث استقرار أو توازن. ولأن الأجزاء أو المكونات قد تمثل الأفراد الذين يشاركون في الحياة الاجتماعية ويشغلون أوضاع داخل النظام فإن الشبكة الاجتماعية مكونة من علاقات اجتماعية بين أفراد المجتمع وهم جميعاً وبدورهم يخضعون لقواعد وأنماط تحكم سلوكياتهم وتعمل كمعايير توجيه وإرشاد تساعد على إعادة المجتمع إلى حالته الطبيعية بعد أن يعصف به أي اضطراب<sup>(٣)</sup> وهو ما يؤكد على أهمية الحفاظ على منظمات المجتمع المدني، وفقاً

للقواعد والقوانين التي تحكم العلاقات وتنفيذ البرامج والأنشطة وفقاً لهذه القواعد والمعايير في إطار من المحاسبة والمسائلة كأحد أبعاد الإدارة الرشيدة.

ويتألف النموذج التصوري للنظرية من مجموعة من الأفكار المرتبطة ببعضها، والتي تدور حول الموضوعات الآتية:

- ١- الوحدات الأساسية التي يتألف منها المجتمع.
- ٢- طبيعة العلاقة القائمة بين هذه الوحدات.
- ٣- العوامل التي تؤدي إلى بقاء هذه الوحدات كما هي.
- ٤- العوامل التي تؤدي إلى تغير هذه الوحدات<sup>(٤)</sup>

ويستند الباحث في تفسيراته لموضوع الدراسة إلى قضايا نظرية حاول الباحث صياغتها من خلال قراءاته حول الإدارة الرشيدة وأبعادها ومتطلباتها، وهذه القضايا تتمثل فيما يلي:

**القضية الأولى:** تمثل الإدارة الرشيدة أهمية في منظمات المجتمع المدني، حيث تمثل ضرورة في تحقيق أهداف المنظمة وتنميتها في إطار من الشفافية، والنزاهة، والمشاركة، والمحاسبة والمسائلة، وتداول القيادة، والعمل الفريقي، ومكافحة الفساد...إلخ. وهي تمثل أحد أهداف النظرية الوظيفية وتتمثل في تحقيق الهدف.

**القضية الثانية:** تمثل الشفافية Transparency أحد متطلبات الإدارة الرشيدة، وتؤثر على مدى فعالية العاملين وفهم المستفيدين لأنشطة وبرامج منظمات المجتمع المدني.

**القضية الثالثة:** تمثل النزاهة أحد أبعاد الإدارة الرشيدة، حيث تعكس العدالة بين العاملين والمستفيدين، وعدم التمييز لاعتبارات غير موضوعية.

**القضية الرابعة:** تعد المشاركة (Participation) في قيادة منظمات المجتمع المدني باعتبارها إحدى وظائف الديمقراطية أكثر تأثيراً في تحديد الاحتياجات، وإعداد الخطط والبرامج، والموازنات، وصنع القرارات المختلفة المتعلقة بأهداف الجمعية.

**القضية الخامسة:** تمثل المحاسبة والمسائلة Accountability: المالية، والقانونية، والإدارية، والسياسية لقيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء القوانين واللوائح المحددة لذلك أحد أبعاد الإدارة الرشيدة التي تؤثر إيجابياً على تنفيذ الأهداف والبرامج التنموية، بما يؤدي إلى إنفاق الأموال والإمكانات في أغراضها المحددة في حدود اللوائح والقوانين.

**القضية السادسة:** يمثل تداول القيادة في منظمات المجتمع المدني أحد محددات الإدارة الرشيدة وهو ما يساعد على عدم استحواذ أحد القيادات على السلطة، وهو ما يؤثر إيجابيا على تنوع الخبرات الإدارية، وتنمية انتماء العاملين نحو المؤسسة.

**القضية السابعة:** يمثل العمل الفرقي متمثلا في التعاون والتواصل والمشاركة والتفاعل بين العاملين أحد أساليب الإدارة الرشيدة وهو ما يؤدي لتحقيق أهداف الجمعيات الأهلية. ويشير سننسر إلى انقسام الكل (منظمات المجتمع المدني) إلى أجزاء أو عناصر متساندة تؤدي كل منها شيئا للأخر، بحيث تكون كل منها في حاجة إلى تماسكها مع الأخر، وهو ما يؤكد على كليات المجتمعات والارتباطات بين أجزائها<sup>(٥)</sup>.

**القضية الثامنة:** يمثل مكافحة الفساد Combating Corruption متمثلا في عدم إساءة استخدام السلطة من أجل تحقيق مكاسب خاصة، ومكافحة الرشوة، والابتزاز، والمحاباة، أو استغلال النفوذ أحد صور مكافحة الفساد، وهو ما يحافظ على الإمكانات والموارد، ويؤدي إلى توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة. وهو ما يؤكد على وظيفة مواجهة احتلال التوازن داخل المؤسسة، بما يساعد على إعادة توازن النسق.

#### سادساً: الدراسات السابقة:

يمثل عرض الدراسات السابقة أهمية، حيث توضح مدى تناول موضوع الدراسة، والأبعاد التي درست، وأساليب تناوله، حيث إن الدراسة الحالية إما أن تتناول الموضوع بشكل مختلف، أو تؤكد على نتائج الدراسات السابقة، أو تضيف إليها.

#### (١) هدى محمود حسن حجازي (٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى صياغة مفهوم الحوكمة للجمعيات الأهلية، وأيضا استنتاج المحددات الداخلية والخارجية لممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية، وتوصي الدراسة بأن تقوم مؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية بتضمين موضوع حوكمة المنظمات الاجتماعية ضمن الإعداد المهني لطلابها على المستوى النظري والعلمي التدريبي، وأن تقوم الجمعيات الأهلية والمؤسسات المعنية بها بتحديث وتطوير معارف ومهارات والاختصاصيين الاجتماعيين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على تطبيق مبادئ الحوكمة<sup>(٦)</sup>.

**٢) عماد الدين عبد الحي شلبي (٢٠١٣)**

هدفت الدراسة إلى تحديد الآليات التخطيطية الداخلية والخارجية بالجمعيات لتفعيل الإدارة الرشيدة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: أن مجموع الأوزان لاستجابات مفردات مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة على البعد الأول (المتصل بالآليات التخطيطية الداخلية بالجمعيات لتفعيل الإدارة الرشيدة)، فيما يتعلق بالبعد الفرعي الثاني الخاص (باتخاذ القرار بالجمعية الأهلية)، قد بلغ (١١٣٨)، والذي يشكل قوة نسبية قدرها (٦٩%)، ووسط مرجح (٢٢.٦٧) مما يشير إلى أن عملية اتخاذ القرار بالجمعية الأهلية يتم "بمستوى متوسط"<sup>(٧)</sup>.

**٣) محمد عرفات عبد الواحد جاد الله (٢٠١٣):**

هدفت الدراسة الى "تحديد طبيعة إسهامات الحوكمة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: ضرورة الاهتمام بالمشاركة في إعداد التقارير السنوية للمؤسسات الأهلية، التأكيد على المشاركة في إنشاء قاعدة بيانات عن المؤسسات الأهلية والمجتمع المحلي، التأكيد على أهمية الدفاع عن حقوق المستفيدين من خدمات المؤسسات الأهلية"<sup>(٨)</sup>.

**٤) أمل محمد سلامة غباري (٢٠١٢)**

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في "ممارسة برنامج تدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية." أوضحت نتائج الدراسة أن برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع أدى إلى تفعيل آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بمتغيراتها المختلفة، الأمر الذي يشير إلى نجاح برنامج التدخل المهني في تحقيق أهدافه<sup>(٩)</sup>.

**٥) دراسة نيرمين إبراهيم حلمي (٢٠١٠)**

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية، وأشارت إلى أن أهم عناصر الحوكمة في مساعدة المنظمات غير الحكومية في تحقيق آليات الحوكمة هي الشفافية، المساءلة، والتمكين، وتنمية الموارد البشرية، والأخذ بالمشاركة والممارسة الديمقراطية الداخلية، وخلصت إلى أن هناك تطبيق لمعايير الحوكمة، ولكن بشكل نسبي لا يرقى إلى أهدافها الأساسية<sup>(١٠)</sup>.

**٦) وفيق حلمي الأغا (٢٠٠٨)**

تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل في إطاره النظري المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، كأحد المكونات الأساسية للمجتمع المدني الفلسطيني، وتلخصت أهم نتائج هذا



البحث في أن: الانتخابات المباشرة هي الطريقة الأكثر اتباعاً في تشكيل مجالس الإدارة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، القرارات في مجالس الإدارة تتم بالتشاور والتصويت وليست قرارات فردية، غالبية المؤسسات الأهلية يوجد فيها مدقق داخلي تحقيقاً للنزاهة والشفافية<sup>(١١)</sup>.

### ٧ دراسة (Teets Jessica 2008)

استهدفت الدراسة تحليل دور منظمات المجتمع المدني في مساءلة ومحاسبة الحكومات وتقييم سياساتها، وأكدت الدراسة على ضرورة أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه منظمات المجتمع المدني في مراقبة سياسات الدول، باعتبارها المسؤول عن تمثيل مصالح واهتمامات المجتمع وتوفير قدر من المساءلة حول قرارات وسياسات الحكومات، وذلك لن يتأتى إلا بممارسة حقيقية لآليات الحوكمة داخل منظمات المجتمع المدني<sup>(١٢)</sup>.

### ٨ دراسة إيمان حسن (٢٠٠٨)

استهدفت الدراسة رصد وتحليل ملامح الإدارة الرشيدة للحكم في منظمات المجتمع المدني في إطار الواقع الاجتماعي والسياسي الذي تنشط فيه، من خلال دراسة: ممارسة الديمقراطية، والشفافية، والمحاسبة، والشراكة، وأوصت الدراسة بأنه يجب إتاحة تدفق المعرفة والمعلومات إلى كثير من منظمات المجتمع المدني، بالإضافة إلى العمل على تعميق قيم وآليات الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية أو لموظفي الجبهة الإدارية التي تملك الإشراف الإداري والمالي على المنظمات الأهلية، أو بتقديم الدعم الثقافي والمعرفي حول ثقافة العمل العام وحول مبادئ وقيم الإدارة الرشيدة للحكم<sup>(١٣)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب من أهمها:

١. معرفة المناهج التي تم استخدامها وهو ما ساعد الباحث على تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الحالية.
٢. دراسة الأدوات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة، وهو ما ساعد على تحديد محاور أداة الدراسة الحالية.
٣. التعرف على نتائج الدراسات السابقة، وهو ما ساعد في تحديد أبعاد الدراسة الحالية.

ويمكن الإشارة إلى أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١. تركيز الدراسة الحالية على آليات الإدارة الرشيدة من منظور متكامل متعدد الجوانب.
٢. تهتم الدراسة الحالية بعدد من أبعاد الإدارة الرشيدة لم يتم دراستها مجتمعة من قبل في حدود علم الباحث.
٣. ندرة البحوث التي تناولت الإدارة الرشيدة بمنظمات المجتمع المدني كمدخل للتنمية البشرية المستدامة.

سابعاً: مفاهيم الدراسة:

(١) الإدارة الرشيدة:

الإدارة الرشيدة هي "عملية إصدار القرارات وهي العملية التي يتم من خلالها تنفيذ أو عدم تنفيذ هذه القرارات" (١٤)

بمعنى أن الإدارة تساعد على قيام منظمات المجتمع المدني بأعمالها وأنشطتها دون فساد ولا استغلال فيها، مع مراعاة الشفافية والمسائلة والنزاهة، والمشاركة وتداول القيادة.

هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة، وإطارات إدارية ملتزمة بتطوير أفراد المجتمع برضاهم وعبر مشاركتهم في مختلف القنوات السياسية للمساهمة في تحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم (١٥).

وتتمثل الإدارة الرشيدة إجرائياً في هذه الدراسة في؛ الشفافية، والنزاهة، والمشاركة، المحاسبة والمسائلة، تداول القيادة، مكافحة الفساد.

(٢) المجتمع المدني **civil Society** :

يرى "برهان غليون" أن المقصود بالمجتمع المدني كما يستخدم اليوم هو تلك الشبكة الواسعة من المنظمات التي طورتها المجتمعات الحديثة في تاريخها الطويل، والتي توازي عمل الدولة، وإذا شبهنا الدولة بالعمود الفقري، فالمجتمع المدني هو كل تلك الخلايا التي تتكون فيها الأعضاء، والتي ليس للجسم الاجتماعي حياة من دونها. فليس هناك أى شكل من العداة بينهما ولا اختلاف في طبيعة الوظائف، وإن كان هناك اختلاف في الأدوار (١٦).

تعرف أمانى قنديل المجتمع المدني باعتباره "محمل التنظيمات الاجتماعية التطوعية غير الإرثية وغير الحكومية، التي ترعي الفرد وتعظم من قدراته على المشاركة في الحياة العامة، وتقع مؤسسات المجتمع المدني في مكان وسيط من مؤسسات الدولة والمؤسسات الإرثية" (١٧)

ويمكن تعريف مؤسسات المجتمع المدني إجرائياً بأنها "المؤسسات التي تقام بشكل طوعي ولا تنتمي للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص، ولا تهدف للربح، وتخضع لقوانين ولوائح داخلية في إقامتها وتنظيمها، وأنشطتها"

ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع البحث: تنتمي الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية؛ وذلك بغرض وصف الظاهرة (أبعاد الإدارة الرشيدة لمنظمات المجتمع المدني ومعوقاتهما) في وضعها الحاضر.

٢- منهج البحث: اعتمد البحث على منهج المسح الاجتماعي بالعينة.

٣- أدوات البحث: تتمثل أداة البحث في استمارة قياس.

٤- عينة الدراسة وتمثلت في:

● اختيار عدد ٤ جمعيات أهلية من محافظة القليوبية.

● اختيار عينة من أعضاء الجمعيات الأهلية بطريقة عشوائية منتظمة من كشوف الجمعيات الأهلية.

٥- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالجمعيات الأهلية على اختلاف السياق الاجتماعي من الجنسين.

٦- مجالات الدراسة:

- المجال البشري: تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء الجمعيات الأهلية وقوامها (٢٠٠) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة من كشوف الجمعيات الأهلية (عينة متساوية) ٥٠ مفردة من كل جمعية.

- المجال الجغرافي: تم تطبيق الدراسة في محافظة القليوبية.

- المجال الزمني: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة منذ بداية مايو ٢٠٢١ وحتى نهاية يوليو ٢٠٢١م.

٧- صدق وثبات استمارة القياس:

تم اختيار صدق استمارة القياس باستخدام الطرق التالية:

(أ) صدق المحكمين:

تهدف هذه الخطوة إلى التأكد من صلاحية استمارة القياس ومدى ملاءمتها

لأغراض البحث ولتحقيق ذلك تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة المنهجية

والعلمية في ميدان علم الاجتماع وذلك قبل التطبيق بهدف توجيه الباحث لمواطن الضعف والقصور من حيث شكل استمارة القياس ومنطقية الأسئلة صياغة وأسلوبها ، ولقد استفاد الباحث من جمع الملاحظات التي أبدتها المحكمون وقام بإعادة صياغة الأداة بناء على ملاحظاتهم واقتراحاتهم ، ثم تم عرضها عليهم للمرة الثانية ، وقد أجمع على استيفائهم للبيانات اللازمة وصلاحياتها للتطبيق الميداني والاستخدام ، وبذلك تم التأكد من صدق استمارة القياس .

(ب) الثبات:

تم اختبار الثبات باستخدام طريقة إعادة التطبيق من خلال تطبيق استمارة القياس مرتين على عشرين مستفيدا من مجتمع الدراسة بفواصل زمني أسبوعين بين المرتين وتم حساب معامل الثبات الذي بلغ (٨٧%) وهي نسبة مرتفعة تدل على قابلية الأداة للتطبيق .

تاسعاً: نتائج الدراسة:

### جدول (١)

#### خصائص العينة

النسبة %	العدد	المتغير	
٥٥.٥	١١١	ذكور	النوع
٤٤.٥	٨٩	إناث	
٥٣	١٠٦	حضر	السياق الاجتماعي
٤٧	٩٤	ريف	
٢.٥	٥	عضو مجلس إدارة	العلاقة بالجمعية
٣	٦	مشرف على نشاط	
٩٤.٥	١٨٩	عضو جمعية عمومية	
١٠٠	٢٠٠	الإجمالي	

توضح البيانات الميدانية فيما يتعلق بالنوع الارتفاع في نسبة الذكور حيث وصلت نسبتهم الى ٥٥.٥% مقابل الاناث التي كانت نسبتهم ٤٤.٥%. وهو ما يؤكد على تمثيل العينة للجنسين.

وفيما يتعلق بالسياق الاجتماعي ارتفعت نسبة من يعيشون في الحضر حيث كانت نسبتهم ٥٣.٠% مقابل من يعيشون في الريف وكانت نسبتهم ٤٧.٠%. وهو ما يوضح تمثيل

العينة للسياقات الاجتماعية المتباينة، وهو ما يؤثر على تنوع الاستجابات. وفيما يتعلق بالعلاقة بالجمعية ارتفعت نسبة عضو الجمعية العمومية بشكل ملحوظ حيث سجلت اعلى نسبة لتصل الى ٩٤.٥% يليها المشرف على النشاط حيث كانت نسبتهم ٣.٠% ثم عضو مجلس الادارة وكانت نسبتهم ٢.٥%.

## جدول (٢)

## المتوسط والوزن النسبي لفقرات الشفافية في الجمعيات الأهلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توفر وثائق واضحة حول أهداف المنظمة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور	٢.٥٧	٠.٨٩٦	٦٨.٧٥	٧
٢	نظام للمؤسسة، واضح ومعروف لأعضائها	٢.٧٣	٠.٩٣٥	٧١.٥٠	٥
٣	معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج هذه المؤسسة	٢.٤٩	٠.٨٧٧	٦٧.٢٥	٨
٤	معرفة المواطنين بكيفية الحصول على خدماتها	٢.٦٤	٠.٧٨٦	٦٩.٧٥	٦
٥	الكشف عن إيراداتها ونفقاتها	٢.٤٢	٠.٧٩٥	٦٧.٧٥	٩
٦	إتاحة، المعلومات المطلوبة للجمهور حول الإجراءات والقرارات والخدمات	٢.٨٧	٠.٩١٧	٧٥.٠٠	٢
٧	إتاحة، المعلومات المطلوبة للجمهور حول مجمل الأعمال التي تقدم من المؤسسة	٢.٩٨	٠.٧٥٦	٧٨.٥٠	١
٨	إشراك أعضاء الجمعية في صياغة الخطط والتعليق عليها.	٢.٧٦	١.١٤٦	٧٤.٧٥	٣
٩	وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات لأعضاء الجمعية.	٢.٧٤	٠.٧٥٧	٧٤.٢٥	٤

تمثل الشفافية أحد أهم أبعاد الإدارة الرشيدة، حيث تحفز القيادات والعاملين علي الالتزام بالسلوك الأخلاقي في أداء وظائفهم.

تراوحت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس الشفافية في الجمعيات بين ٢.٩٨ و ٢.٤٢، وتراوح الوزن النسبي بين ٧٨.٥٠ و ٦٧.٢٥ وهو يعبر عن درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة وقد ارتفعت فيما يتعلق بإتاحة المعلومات المطلوبة للجمهور حول مجمل الأعمال التي تقدم من المؤسسة ، وإتاحة المعلومات المطلوبة للجمهور حول الإجراءات والقرارات

والخدمات ، إشراك أعضاء الجمعية في صياغة الخطط والتعليق عليها ، وجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات لأعضاء الجمعية المعني.

ثم يليها تحديد نظام للمؤسسة، واضح ومعروف لأعضائها ، معرفة المواطنين بكيفية الحصول على خدماتها ، توفر وثائق واضحة حول أهداف المنظمة، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور ، معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج هذه المؤسسة ، الكشف عن إيرادات الجمعية ونفقاتها ، حيث تعد مشكلة التمويل من أهم العوامل التي تعوق عمل الجمعيات الأهلية وتحد من نشاطها. وتلعب المساعدات المادية دورا محوريا في تحديد اتجاهات عمل الجمعيات الأهلية. ويلاحظ أن العديد من الجمعيات الأهلية تعتمد في تمويل أنشطتها وبرامجها على تبرعات المؤسسات أو الأفراد.

وتؤكد هذه البيانات على ارتفاع درجة الشفافية في الجمعيات الأهلية، حيث يتم إتاحة المعرفة حول برامج وأنشطة وخطط الجمعيات للأعضاء، كما يتم إتاحة المعلومات حول أنواع الخدمات وكيفية الحصول عليها للمستفيدين، ولم تقتصر الشفافية على الخطط والسياسات والأنشطة وإنما تتعلق بالجوانب المادية (الإيرادات والنفقات) حي تساعد الشفافية على الاستخدام المناسب لإمكانات الجمعية. وهو ما أكدته القضية النظرية الثانية وفحواها" تمثل الشفافية Transparency أحد متطلبات الإدارة الرشيدة، وتؤثر على مدى فعالية العاملين وفهم المستفيدين لأنشطة وبرامج منظمات المجتمع المدني.

### جدول (٣)

#### المتوسط والوزن النسبي لفقرات النزاهة في الجمعيات الأهلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتم تأدية المهام تحت أعين المجتمع	٢.٩٤	٠.٨١٤	٧٦.٥٠	١
٢	لايتم إذاعة المعلومات المتعلقة بخصوصية الأفراد	٢.٢٩	٠.٦٧٧	٦٦.٧٥	٣
٣	لايتم استغلال المعلومات الخاصة في تحقيق مكاسب شخصية	٢.٥٦	٠.٥٥٥	٦٨.٠٠	٢
٤	لايتم التمييز في تقديم الخدمة لصالح الأصدقاء أو الأقارب	١.٧٠	٠.٦٨٦	٥٧.٢٥	٤

تراوحت متوسطات الاستجابة على فقرات النزاهة في الجمعيات الأهلية بين ٢٠٩٤ و ١٠٧٠، وتراوح الوزن النسبي بين ٧٦.٥٠ و ٥٧.٢٥ وهو يعبر عن درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة وتمثلت في عدة مؤشرات تمثلت في؛ يتم تأدية المهام تحت أعين المجتمع ، أن لا يتم استغلال المعلومات الخاصة في تحقيق مكاسب شخصية. أنه لا يتم إذاعة المعلومات المتعلقة بخصوصية الأفراد ، أن لا يتم التمييز في تقديم الخدمة لصالح الأصدقاء أو الأقارب . وتؤكد التحليلات السابقة على ارتفاع النزاهة في الجمعيات الأهلية. وذلك أن القيادات لا يقومون باستغلال موقعهم في المنظمة لمصلحتهم الخاصة، ويقدمون خدماتهم بدون تمييز، كما أن برامج وأنشطة المنظمة تتوافق وأهدافها، وكذلك يتم استخدام موارد الجمعيات بشكل فعال. وهو ما أكدته القضية النظرية الثالثة "فحواها" تمثل النزاهة أحد أبعاد الإدارة الرشيدة، حيث تعكس العدالة بين العاملين أو المستفيدين، وعدم التمييز لاعتبارات غير موضوعية.

## جدول (٤)

## المتوسط والوزن النسبي لفقرات العمل الفريقي في الجمعيات الأهلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتم التعاون بين العاملين	٢.٤٩	٠.٨٧٧	٦٨.٠٠	٧
٢	يوجد اتصال الجيد بين أعضاء الجمعية	٢.٦٤	٠.٧٨٦	٦٩.٢٥	٦
٣	يتقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين	٢.٤٢	٠.٧٩٥	٦٥.٧٥	٨
٤	يتعاون أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق	٢.٨٧	٠.٩١٧	٧٤.٠٠	٣
٥	يتم تسوية النزاعات ضمن الفريق	٢.٩٨	٠.٧٥٦	٧٨.٥٠	١
٦	يتم المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة	٢.٧٦	١.١٤٦	٧٠.٠٠	٤
٧	أمد زملائي بالخبرات التي يحتاجون إليها	٢.٧٤	٠.٧٥٧	٧٣.٢٥	٥
٨	أبادل العلاقات الطيبة مع زملائي فريق العمل	٢.٩٤	٠.٨١٤	٧٥.٥٠	٢
٩	أبادل المعارف مع زملائي	٢.٢٩	٠.٦٧٧	٥٩.٠٢	٩
١٠	أعاون زملائي فيما يسند إليهم من أعمال	٢.٠٢	٠.٧٥٣	٥٤.٧٥	١١

١٠	٥٦.٦٠	٠.٧٦٠	٢.١٨	١١
تحرص إدارة الجمعية على زيادة التفاعل بين فريق العمل				

من خلال التحليلات الإحصائية تراوحت متوسطات الاستجابة على فقرات العمل الفريقي في الجمعيات الأهلية بين ٢.٠٩٨ و ٢.٠٢٠، وتراوح الوزن النسبي بين ٧٨.٥٠ و ٥٤.٧٥ وهو يعبر عن درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة وتمثلت مؤشرات العمل الفريقي في؛ يتم تسوية النزاعات ضمن الفريق، حتى لا يؤثر الصراع على التعاون بين فريق العمل، تبادل العلاقات الطيبة مع زملائي فريق العمل، حيث إن العلاقات الطيبة بين الزملاء تساعد على التعاون والتكامل لتحقيق الأهداف ثم يأتي في المرتبة التي تليها أن يتعاون أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجهه، يتم المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك أن المشاركة تمثل أهم أساليب تحقيق أهداف المؤسسات والتنمية البشرية، حيث تساعد على الاستفادة من الخبرات المختلفة، ثم يأتي بعدها أن أمد زملائي بالخبرات التي يحتاجون إليها وهو ما يعكس روح التعاون والانتماء. ثم يليها أنه يوجد اتصال جيد بين أعضاء الجمعية، و التعاون بين العاملين. ويساعد الاتصال والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة وعدم تشتت الجهود، تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، تبادل المعارف مع زملائي، حرص إدارة الجمعية على زيادة التفاعل بين فريق العمل، التعاون زملائي فيما يسند إليهم من وتؤكد هذه البيانات على أن العمل الفريقي يمثل أحد اشكال الإدارة الرشيدة وذلك بغرض تحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التعاون والتنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة. وهو ما أكدته القضية النظرية السابعة وفحواها" يمثل العمل الفريقي متمثلاً في التعاون والتواصل والمشاركة والتفاعل بين العاملين أحد أساليب الإدارة الرشيدة وهو ما يؤدي لتحقيق أهداف الجمعيات الأهلية.

### جدول (٥)

المتوسط والوزن النسبي لفقرات أساليب تداول القيادات في الجمعيات الأهلية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يتم تداول القيادة عن طريق الانتخاب	٢.٥٧	٠.٨٩٦	٦٨.٧٥	٢
٢	تسيطر العصبية على أساليب تداول	١.٩٧	٠.٧٤٣	٦٤.٠٠	٣



				القيادات	
٥	٥٩.٢٥	٠.٦٩٥	١.٨٠	يتم اختيار القيادات بالتزكية	٣
٤	٦١.٠٠	٠.٧١٩	١.٨٦	يتم اختيار القيادات بالتعيين	٤
١	٦٩.٥٠	٠.٩٣٥	٢.٧٣	يتم مشاركة الرجال والنساء في اختيار القيادات	٥

تعتبر عملية تداول السلطة من الأمور المهمة التي شغلت بال الكثيرين من المفكرين والسياسيين على مر العصور فجدد أن أهمية التداول تظهر لما تحققه من إتاحة الفرصة لاستقرار باقي أنظمة المجتمع، وتتعدد أساليب تداول القيادات ويمثل التعرف على هذه الأساليب أحد محددات مدى وجود إدارة رشيدة في منظمات المجتمع المدني، وقد تراوحت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس أساليب تداول القيادات في الجمعيات الأهلية بين ٢.٧٣ و ١.٨٠، وتراوح الوزن النسبي بين ٦٩.٥٠ و ٥٩.٢٥ وهو يعبر عن درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة وقد تعددت أساليب تداول القيادة وتمثلت في؛ مشاركة الرجال والنساء في اختيار القيادات ، تداول القيادة عن طريق الانتخاب ، إن وجود انتخابات دورية حرة ونزيهة يعد أمراً مهماً وجوهرياً في تحقيق التداول السلمي والديمقراطي للسلطة وإجراء مثل هذه الانتخابات يعد أحد السمات الرئيسية والأساسية في النظم الديمقراطية لأنها الوسيلة الوحيدة لتحقيق معنى التداول السلمي والدوري، الانتخاب حق طبيعي يمارسه الفرد بكل حرية ويختار من يراه مناسباً لممارسة السلطة، كما أن من حقه أن يتمتع عن ذلك. لقد مثل تصور هوبز فقرة إلى الأمام لأنه اعتبر السلطة قائمة على إرادة أفراد مؤسسة على قانون العقل من ناحية، وعلى احترام التعاقد من ناحية أخرى<sup>(١٨)</sup>.

ثم تسيطر العصبية على أساليب تداول القيادات ، يتم اختيار القيادات بالتعيين ، يتم اختيار القيادات بالتزكية ، إن معظم النخب الحاكمة العربية اليوم لا تقبل إن تربط استمرارها بالسلطة بموافقة أو قبول الرأي العام بها ولذلك فإن السلطة السياسية العربية هي تعبير عن مفهوم السلطة الاستيلائية أو سلطة الأمر الواقع والقائمة على الثبات الأسطوري الذي يحظى بها ممثلها الأول الذي يجب إلا يتعرض لأي تعديل أو تغيير أو إن تنطبق عليه قوانين الحياة والموت الطبيعية. وهو ما تؤكدُه القضية السادسة وهي: يمثل تداول القيادة في منظمات المجتمع المدني أحد محددات الإدارة الرشيدة وهو ما يساعد على عدم استحواذ أحد القيادات على السلطة، وهو ما يؤثر إيجابياً على تنوع الخبرات الإدارية، وتنمية انتماء العاملين نحو المؤسسة.

## جدول (٦)

## المتوسط والوزن النسبي لفقرات آليات المحاسبة والمساءلة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	توجد تقارير دورية عن عمل المؤسسة ترفع للجهات ذات العلاقة	٢.٩٤	٠.٧٨٦.	٧٥.٠٠	٢
٢	يوجد نظام للشكاوى	٢.٧١	٠.٩٣٤.	٦٧.٧٥	٥
٣	يوجد إطار قانوني تعمل في ظله هذه المنظمات	٢.٨١	٠.٧٢٤.	٧٠.٢٥	٤
٤	توجد جهات تساءل الجمعية	٢.٨٤	٠.٧٩٠.	٧١.٠٠	٣
٥	يوجد محاسبة من أعضاء الجمعية للإدارة	٢.٩٩	٢.٢٩٠	٨١.٥٠	١

تراوحت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس آليات المحاسبة والمساءلة بين ٢.٧١ و ٢.٩٩ ، وتراوح الوزن النسبي بين ٨١.٥٠ و ٦٧.٧٥ وهو يعبر عن درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة وتمثلت مؤشراتنا في؛ وجود محاسبة من أعضاء الجمعية للإدارة ، توجد تقارير دورية عن عمل المؤسسة ترفع للجهات ذات العلاقة ، توجد جهات تساءل الجمعية ، يوجد إطار قانوني تعمل في ظله هذه المنظمات، يوجد نظام للشكاوي. مفهوم المحاسبة، والذي يعني "خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم، ويتمثل ذلك بمسؤولية من يشغلون الوظائف العامة أمام مسؤوليهم، وهكذا حتى قمة الهرم في المؤسسة." (١٩) وتقدم شكل جديد من التنظيم والعمل، يقوم على تعزيز روح المساءلة فيها، حتى تكون جهة مساءلة فاعلة للأطراف الأخرى: القطاع الحكومي وكذلك القطاع الخاص. وتؤكد القضية النظرية الخامسة على أنه: تمثل المحاسبة والمسائلة Accountability: المالية، والقانونية، والإدارية، والسياسية لقيادات منظمات المجتمع المدني في ضوء القوانين واللوائح المحددة لذلك أحد أبعاد الإدارة الرشيدة التي تؤثر إيجابياً على تنفيذ الأهداف والبرامج التنموية، بما يؤدي إلى إنفاق الأموال والإمكانات في أغراضها المحددة في حدود اللوائح والقوانين.

## جدول (٧)

## المتوسط والوزن النسبي لفقرات المشاركة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	يشارك الأعضاء في قيادة المنظمة الخيرية	٢.٢٩	٠.٧٣٥٠	٥٧.٢٥	٥
٢	يشارك الأعضاء في تحديد احتياجات المستفيدين	٢.١٠	٠.٧٠٢٠	٥٢.٥٠	٨
٣	يشارك الأعضاء في تحديد احتياجات الجمعية	٢.٧٩	٠.٧٧٨	٦٢.٧٥	١
٤	يشارك الأعضاء في إعداد الخطط والبرامج	٢.١٨	١.١١٧	٥٤.٥٠	٧
٥	يشارك الأعضاء في إعداد الموازنات	٢.٤٧	٠.٧٣١٠	٦١.٧٥	٢
٦	يشارك الأعضاء في اتخاذ قرارات العمل	٢.٣٤	٠.٦٧٠٠	٥٨.٥٠	٣
٧	يشارك الأعضاء في تنفيذ البرامج والأنشطة	٢.٢٩	٠.٧٢٥٠	٥٧.٢٥	٤
٨	يشارك الأعضاء في تقييم البرامج والأنشطة	٢.٢٥	٠.٦٤٢٠	٥٦.٢٥	٦

تمثل قضية المشاركة أهمية مجتمعية وتنموية، فالمشاركة تحول الأفراد إلى أناس فاعلين مشاركين في التخطيط والتنفيذ، وتعتبر المشاركة بما تتضمنه من أنشطة يؤدي من خلالها الفرد دوراً مهماً وإيجابياً في تطوير عمل الجمعيات الأهلية، وغالباً ما تكون المشاركة أنشطة إرادية ناتجة عن إرادة الفرد الحرة والتي يزاؤها بهدف اختيار القادة والممثلين والمساهمة في صنع السياسات والقرارات على نحو مباشر أو غير مباشر، وقد تراوحت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس المشاركة بين ٢.٧٩ و ٢.١٠، وتراوح الوزن النسبي بين ٦٢.٧٥ و ٥٢.٥٠ وهو يعبر عن درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد تمثلت مؤشرات المشاركة في؛ مشاركة الأعضاء في تحديد احتياجات الجمعية، وذلك أن تحديد الاحتياجات تمثل أهمية باعتبارها البوصلة التي توجه الإدارة نحو المشروعات والبرامج والأنشطة التي يجب تنفيذها، ثم جاءت مشاركة الأعضاء في إعداد

الموازنات ، وهو ما يساعد على وضع الخطط والأهداف في حدود الموازنة، والواقعية في السياسات والخطط، ثم يليها مشاركة الأعضاء في اتخاذ قرارات العمل ، ومرحلة اتخاذ القرار هي المرحلة النهائية لصنع القرار، وفي هذه المرحلة يتم اختيار أحد البدائل وهو أفضل بديل لتحقيق الهدف بعد تقييم كافة البدائل المتاحة . كما أن عملية اتخاذ القرار من العمليات السلوكية التي يواجهها الفرد في شتى مجالات الحياة، فكثيراً ما يواجه الفرد موقفاً به عدة اختيارات أو بدائل وعليه أن يختار واحداً منها مما يشعره بالتوتر والصراع ولا يعود له اترانه النفسي إلا عندما ينجح في اتخاذ القرار المناسب بناء على الموازنة بين هذه البدائل، يشارك الأعضاء في تنفيذ البرامج والأنشطة حيث تساوت هذه الفقرة مع مشاركة الأعضاء في قيادة المنظمة الخيرية ، مشاركة الأعضاء في تقييم البرامج والأنشطة وذلك أن تقييم البرامج والأنشطة يساعد على تطوير هذه الأنشطة حيث يرصد المعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف. ثم يليها مشاركة الأعضاء في إعداد الخطط والبرامج وذلك أن المشاركة في إعداد الخطط يساعد على تنمية الانتماء نحو الجمعية الأهلية، كما أن المشاركة تساعد على الاستفادة من المهارات المختلفة، والرؤى المتباينة، يشارك الأعضاء في تحديد احتياجات المستفيدين في المرتبة الأخيرة، ولا شك أن المشاركة تعكس التوجه الديمقراطي للإدارة، وتأثير هذا التوجه على الممارسات الديمقراطية في الجمعيات الأهلية في جميع مراحل القيام بالبرام والأنشطة بدأ من التخطيط وتحديد الاحتياجات والقرارات الإدارية، والتنفيذ. وتؤكد القضية النظرية الرابعة: على أنه تعد المشاركة: (Participation) في قيادة منظمات المجتمع المدني باعتبارها إحدى وظائف الديمقراطية أكثر تأثيراً في تحديد الاحتياجات، وإعداد الخطط والبرامج، والموازنات، وصنع القرارات المختلفة المتعلقة بأهداف الجمعية.

## جدول (٨)

## المتوسط والوزن النسبي لفقرات مكافحة الفساد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف لمعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١	لا يتم إساءة استخدام السلطة العامة	٢.٩٥	٠.٧٧٨	٧٣.٥٠	٢
٢	لا يتم تحقيق مكاسب خاصة	٢.١١	٠.٦٩	٥٢.٧٥	٦
٣	لا يتم الحصول على رشوة من المستفيدين	٢.٩٣	٠.٨٨٨	٧٠.٢٥	٤

٤	لا يتم ابتزاز أحد للحصول على خدمة	٢.٩٤	٠.٨٨٥.	٧٠.٥٠	٣
٥	لا يتم محاسبة أحد على حساب المصلحة العامة	٢.٩٨	٠.٨٧٣.	٧٤.٥٠	١
٦	لا يتم استغلال النفوذ لتحقيق مصلحة خاصة	٢.٨٩	٠.٧٩٩.	٦٨.٧٥	٥

أن الفساد الإداري في المنظمات غير الحكومية أصبح ظاهرة معقدة ومتجذرة في أغلب المجتمعات وازدادت وطأتها بشكل خاص في الدول النامية من خلال عرقلة جهود الإصلاح، والتنمية الاقتصادية، والثقافية والاجتماعية.

ويؤثر الفساد سلبا على قدرة المنظمات غير الحكومية في أداء مهامها ودورها التنموي، ويشوه الفساد النتائج المستهدفة. حيث يتمثل الفساد في إساءة استخدام السلطة من قبل المسؤولين من أجل مكاسب خاصة بهدف زيادة السلطة أو الثروة ولا يشترط أن يتمثل الفساد في المال فقد يكون في النفوذ أو منع تفضيل معين كذلك يعتبر الفساد هو إساءة استخدام السلطة العامة من قبل القيادات لأهداف غير مشروعة.

وفي إطار التعرف على أساليب مكافحة الفساد فقد تراوحت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس مكافحة الفساد بين ٢.٩٨ و ٢.١١، وتراوح الوزن النسبي بين ٧٤.٥٠ و ٥٢.٧٥ وهو يعبر عن درجة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة. وتمثلت أساليب مكافحة الفساد في عدة أساليب هي؛ لا يتم محاسبة أحد على حساب المصلحة العامة، لا يتم إساءة استخدام السلطة العامة، وهو ما يشير إلى رشادة الإدارة في هذه المنظمات، لا يتم ابتزاز أحد للحصول على خدمة وهو ما يعكس الموضوعية والحيادية والعدالة في توزيع الخدمات، لا يتم الحصول على رشوة من المستفيدين، ألا يتم استغلال النفوذ لتحقيق مصلحة خاصة، لا يتم تحقيق مكاسب خاصة. وتعكس هذه التحليلات انخفاض نسب الفساد بشكل كبير، حيث تؤكد جميع الممارسات على مواجهة الفساد الإداري في منظمات المجتمع المدني، وذلك من خلال رشادة الأفعال والسلوكيات التي تقوم بها الإدارة والعاملين في تقديم الخدمات للمستفيدين، والعمل على مراعاة العدالة في توزيع هذه الخدمات. وتؤكد القضية النظرية الثامنة على أنه: يمثل مكافحة الفساد Combating Corruption متمثلا في عدم إساءة استخدام السلطة من أجل تحقيق مكاسب خاصة، ومكافحة الرشوة، والابتزاز، والمحاباة، وأستغلال النفوذ أحد صور مكافحة

الفساد، وهو ما يحافظ على الإمكانات والموارد، ويؤدي إلى توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة. وهو ما يؤكد على وظيفة مواجهة اختلال التوازن داخل المؤسسة، بما يساعد على إعادة توازن النسق.

## جدول (٩)

## معوقات تحقيق الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية

معوقات الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية	التكرار	%
ضعف الارتقاء بالعنصر البشري من خلال التدريب	٨٤	٤٢
عدم وجود خبراء متخصصين لتدريب العاملين بالجمعية	٦٦	٣٣
عدم وجود ميزانية كافية لتنفيذ الأنشطة	٥٨	٢٩
عدم إشراك الأعضاء في جميع القرارات بشكل فعلي	٦٢	٣١
محاولة البعض تحقيق مكاسب خاصة	٥٠	٢٥
عدم الاهتمام الجيد بتحديد احتياجات المستفيدين	٧٢	٣٦
سيطرة العصبية على أساليب تداول القيادات	٢٨	١٤
عدم إتاحة الفرص لتبادل السلطة بين الرجال والنساء	٦٨	٣٤
ضعف الكفاءة على تقديم الخدمات	٣٤	١٧
عدم وجود عدالة في تقديم الخدمات	٣٠	١٥
عدم رضا المستفيدين عن مستوى الخدمات	٦٠	٣٠
عدم وجود خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج	٨٨	٤٤
عدم امتلاك الجمعية موقع الكتروني يتيح الإطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالجمعية	١١٠	٥٥
تنسب النتائج إلى	٢٠٠	%١٠٠

تعدد معوقات تحقيق الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية وتمثل في؛ عدم امتلاك الجمعية موقع الكتروني يتيح الإطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالجمعية بنسبة ٥٥% وهو ما يشير إلى عدم التطوير وفقا لمستحدثات التكنولوجيا في ظل التقدم التكنولوجي، ودوره في العلاقات والتواصل بين المؤسسات وأفراد المجتمع، عدم وجود خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج بنسبة ٤٤% حيث أصبح التخطيط الاستراتيجي من أهم الآليات التي تساعد

على تحقيق الأهداف ، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة عالمية أو منظمة من خطة استراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن المؤسسات التي تخطط استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجيا<sup>(٢٠)</sup>.

يليهما ضعف الارتقاء بالعنصر البشري من خلال التدريب بنسبة ٤٢% وهو ما يؤثر على إمكانات الجمعية والقدرات البشرية، عدم الاهتمام الجيد بتحديد احتياجات المستفيدين بنسبة ٣٦% حيث يرتبط رشادة الإدارة بتحديد الاحتياجات حتى يمكن صياغة الخطط والأهداف في ضوء هذه الاحتياجات، عدم إتاحة الفرص لتبادل السلطة بين الرجال والنساء بنسبة ٣٤%، عدم وجود خبراء متخصصين لتدريب العاملين بالجمعية بنسبة ٣٣%. وانخفضت نسبة بعض المعوقات مثل ضعف الكفاءة على تقديم الخدمات بنسبة ١٧%، عدم وجود عدالة في تقديم الخدمات بنسبة ١٥%، سيطرة العصبية على أساليب تداول القيادات بنسبة ١٤%.

### جدول (١٠)

#### أساليب تفعيل الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية

الترتيب	التكرار	الجمعيات الأهلية	%
١	٩٢	وضع خطة استراتيجية لتدريب العاملين بالجمعية	٤٦
٢	٧٦	توفير خبراء متخصصين لتدريب العاملين بالجمعية	٣٨
٣	١١٢	توفير ميزانية كافية لتنفيذ الأنشطة	٥٦
٤	٨٢	الاهتمام بإشراك الأعضاء في جميع القرارات بشكل فعلي	٤١
٥	٦٦	الاهتمام الجيد بتحديد احتياجات المستفيدين	٣٣
٦	٧٢	إتاحة الفرص لتبادل السلطة بين الرجال والنساء	٣٦
٧	٣٢	تنمية الكفاءة في تقديم الخدمات	١٦
٨	٣٦	العمل على عدالة في تقديم الخدمات	١٨
٩	٤٠	الاهتمام بتحقيق رضا المستفيدين عن مستوى الخدمات	٢٠
١٠	٩٦	وضع خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج	٤٨
١١	٩٤	إنشاء موقع الكتروني يتيح الاطلاع على خدمات الجمعية	٤٧

تنسب النتائج إلى	٢٠٠	١٠٠%
------------------	-----	------

فيما يتعلق بأساليب تفعيل الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية أكدت بيانات الدراسة على تعدد هذه الأساليب ما بين؛ توفير ميزانية كافية لتنفيذ الأنشطة بنسبة ٥٦% وذلك أن الأنشطة الخيرية والتنمية تحتاج إلى ميزانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى العديد من المؤسسات الأهلية، وهو ما يؤثر على تنفيذ العديد من البرامج التنموية والخيرية، يليها وضع خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج بنسبة ٤٨% وذلك أن التمويل يحتاج دراسات جدوى وخطة استراتيجية تتضمن تحديد الأنشطة وخصائص المستفيدين والمردود الاجتماعي والتنموي لهذه الأنشطة، والجهات المعنية بهذه الأنشطة وتمويلها وحجم التمويل المناسب، ولاشك أن قضية التمويل تعرضت للعديد من المناقشات والنقد والرقابة في المجتمع المصري، حيث أن هذه القضية معقدة وشائكة في ظل تعدد الجهات الممولة سواء كانت جهات حكومية أو خاصة، خارجية أو داخلية، جهات أغراضها معلنة وواضحة أم تخفي ورائها أهداف أخرى ضد مصلحة الوطن، إنشاء موقع الكتروني يتيح الاطلاع على خدمات الجمعية بنسبة ٤٧% وذلك في ظل التقدم التكنولوجي ومتابعة الملايين للإنترنت لحصول على المعارف والأخبار والمعلومات، وهو ما يؤكد على أهمية الاستعانة بالأساليب التكنولوجية الحديثة، حيث يمكن للمستفيد أو المهتم أن يتعرف على أنشطة الجمعية وخططها وبرامجها والفئات المستهدفة والخدمات التي تقدمها من خلال المواقع الإلكترونية لهذه الجمعيات، وضع خطة استراتيجية لتدريب العاملين بالجمعية بنسبة ٤٦%، حيث يعد تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ضرورة لأي منظمة حيث أن العنصر البشري هو أساس التنمية وتطوير المنظمات خاصة عندما يتمتع بمهارات وقدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل المنظمة. كما أن التدريب هو العملية المنظمة التي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين أو المتطوعين معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد أهداف المنظمة أو "هو الأجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم". (صالح وآخرون، ٢٠٠٦، ص ١٣٠) ويمثل التخطيط الاستراتيجي النظرة المستقبلية لاتخاذ القرار الصحيح في نجاح العمل، وتحقيق الأهداف المرسومة في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانات الحاضر، حيث ينتهي بوضع خطة تحدد: ما يجب عمله لتحقيق الأهداف المرسومة، والزمن اللازم، والكلفة، والقائم على التنفيذ<sup>(٢١)</sup>.



يليهما الاهتمام بإشراك الأعضاء في جميع القرارات بشكل فعلي بنسبة ٤١%. حيث تمثل المشاركة أهمية مجتمعية وتنموية، فالمشاركة تحول الأفراد إلى أناس فاعلين مشاركين في التخطيط والتنفيذ، وتعتبر المشاركة في تنظيمات المجتمع المدني بما تتضمنه من أنشطة على قدر من الأهمية في تنمية وتطوير العمل الأهلي أهمية مجتمعية. وتفترض المشاركة وجود قنوات يتمكن الناس من خلالها من التأثير في اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم، وتمثل الجمعيات الأهلية أحد هذه القنوات. توفير خبراء متخصصين لتدريب العاملين بالجمعية بنسبة ٣٨%. حيث أن التدريب يحتاج لخبراء متخصصين في مجالات عمل الجمعية وأنشطتها، وهو ما يمثل أهمية في تطوير العمل الأهلي وتنمية المهارات القيادية وتطوير العمل الإداري، يليها إتاحة الفرص لتبادل السلطة بين الرجال والنساء بنسبة ٣٦%. حيث أن مشاركة المرأة للرجل في السلطة تمثل أحد مؤشرات التمكين والعدالة الاجتماعية. خاصة في ظل مجتمع ذكوري خاصة في القطاعات غير الحكومية، حيث لا يفضل الرجال تولي المرأة المناصب القيادية، ويقبلون ذلك في القطاع الحكومي اضطراراً.

#### النتائج العامة للدراسة:

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

#### (١) تعددت أبعاد الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية على مستوى الواقع وتمثلت في؛

- ارتفعت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس الشفافية في الجمعيات الأهلية. وهو ما يؤكد على أن الجمعيات الأهلية تخضع لقواعد وإشراف وزارة التضامن الاجتماعي، وتؤكد الوزارة على ضرورة النزاهة والشفافية وتضع القواعد والمعايير التي تلزم الجمعيات الأهلية بالإفصاح عن مصادر وحجم التمويل، والخطط، والبرامج، والأنشطة.
- ارتفعت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس النزاهة في الجمعيات الأهلية، ويتفق مستوى النزاهة مع ما أكدت عليه وزيرة التضامن الاجتماعي على ضرورة اتباع جميع الجمعيات الأهلية والمؤسسات ومنظمات المجتمع المدني قواعد النزاهة والشفافية والحوكمة الرشيدة وإحكام الرقابة الداخلية في عملها.
- ارتفعت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس العمل الفريقي في الجمعيات الأهلية وهو يعبر عن درجة مرتفعة، وهو ما يؤكد على التنسيق والتعاون والتكامل بين الإدارة والعاملين في الجمعيات الأهلية، وهو ما يمثل أحد أبعاد الإدارة الرشيدة والتي تساعد على تحقيق أهداف الجمعيات الأهلية.

- ارتفعت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس أساليب تداول القيادات في الجمعيات الأهلية وهو يعبر عن درجة مرتفعة. فالمجتمع المدني عند جرامشي والمجتمع المدني بهذا المفهوم هو أحد أركان الديمقراطية ويلعب دورا هاما في بنائها ودعم تطورها. ولا شك أن تداول القيادات يمثل أهمية خاصة في مجتمعات قد تسيطر عليها العصبية، غير أن المجتمع المصري قد تغير إلى حد كبير في عصر العولمة وبعد ثورتي ٢٥ يناير ٣٠ يونيو، حيث أصبح الوعي يسيطر إلى حد كبير على الأفعال والمواقف والاختيارات المتعلقة باختيار القيادات، ولم يعد الأفراد ينساقون خلف العصبية إلى حد كبير خاصة في ممارسات العمل العام.

- ارتفعت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس آليات المحاسبة والمساءلة. حيث تؤدي المحاسبة والمساءلة إلى تحقيق بعد هام من أبعاد الإدارة الرشيدة، حيث تقلل من التجاوزات، وتساعد على الانضباط، وتحقيق الإجراءات وفقا للقوانين.

- ارتفعت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس المشاركة وهو يعبر عن درجة مرتفعة. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة الأغا (٢٢) والتي أكدت أن الانتخابات المباشرة هي الطريقة الأكثر اتباعاً في تشكيل مجالس الإدارة في المؤسسات الأهلية، القرارات في مجالس الإدارة تتم بالتشاور والتصويت وليست قرارات فردية

- ارتفعت متوسطات الاستجابة على فقرات مقياس مكافحة الفساد وهو يعبر عن درجة مرتفعة. حيث تعني تنظيمات المجتمع المدني بمكافحة الفساد على مستوى المجتمع، وهو ما يلزمها بالضرورة مكافحة الفساد في أنشطتها وإدارتها.

## (٢) معوقات تحقيق الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية:

على الرغم من أن نتائج الدراسة قد أكدت على تحقق أبعاد الإدارة الرشيدة في مؤسسات المجتمع المدني، إلا أن الجمعيات الأهلية قد تواجه بعض المعوقات التي تؤثر على تحقيق الإدارة الرشيدة في الجمعيات الأهلية وتتمثل في:

- عدم امتلاك الجمعية موقع الكتروني يتيح الإطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالجمعية، ودوره في العلاقات والتواصل بين المؤسسات وأفراد المجتمع.

- عدم وجود خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج، وهو ما يمكن أن يؤثر على قدرة الجمعية على تنفيذ البرامج والأنشطة والاستمرارية في تنفيذ الخطة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسات.

- ضعف الارتقاء بالعنصر البشري من خلال التدريب وهو ما يؤثر على إمكانات الجمعية والقدرات البشرية، حيث تتطلب بعض البرامج والأنشطة قوى بشرية تمتلك مهارات متميزة تستطيع أن تؤدي الخدمة أو النشاط بشكل متميز يحقق الأهداف بأقل التكاليف، ويساعد على الارتقاء بالجمعية.
- عدم الاهتمام الجيد بتحديد احتياجات المستفيدين، وهو ما يتطلب تحديد احتياجات المستفيدين من خلال دراسات وبحوث أو لقاءات، حتى يتم توجيه الخدمات للفئات الأكثر احتياجاً، أو تحقيق المشروعات التنموية التي تؤدي إلى تنمية المجتمع واستدامة التنمية.
- عدم رضا المستفيدين عن جودة مستوى الخدمات، ويمكن أن يرجع ذلك إلى التطلع إلى خدمات أفضل، أو يمكن أن يرجع ذلك لعدم قدرة الجمعية على الوفاء بجميع احتياجات المستفيدين المتوقعة منهم لعدم وجود تمويل يساعد على الوفاء بهذه الاحتياجات، أو أن بعض احتياجات المستفيدين أو تطلعاتهم لا توجد في الخطة المرحلية للجمعية.
- عدم إشراك الأعضاء في جميع القرارات بشكل فعلي، حيث قد تكون المشاركة صورية أو شكلية، بمعنى أن الإدارة تُشرك الأعضاء في صنع القرارات، وتنفذ ما تراه بصرف النظر عن اتفاقه أو اختلافه مع رؤى الأعضاء. وخلصت دراسة حلمي (٢٣) إلى أن هناك تطبيق لمعايير الحوكمة، ولكن بشكل نسبي لا يرقى إلى أهدافها الأساسية.
- عدم وجود خبراء متخصصين لتدريب العاملين بالجمعية، وذلك أن تطوير العمل في إطار التكنولوجيا الحديثة يتطلب عاملين لديهم مهارات متميزة، وهو ما يتطلب خبراء لتدريب العاملين على أحدث أساليب العمل التطوعي ومشروعات التنمية المستدامة، والتعاون مع الجهات المختصة في هذه المشروعات، وكيفية إعداد دراسات ومقترحات للحصول على تمويل لتنفيذ هذه المشروعات.
- عدم وجود ميزانية كافية لتنفيذ الأنشطة: وهو ما يتطلب وجود متخصصين لعمل دراسات ومقترحات للحصول على التمويل اللازم، أو اقتصاد النفقات من خلال استثمار العمل التطوعي لأفراد المجتمع.
- محاولة البعض تحقيق مكاسب خاصة: ولا شك أن ذلك يوجد في جميع المجتمعات البشرية، ولا يمكن إنكارها إلا في حدود تعديها على المصلحة العامة، أو استغلال الموارد في غير مخصصاتها. ومن المؤكد أن العاملين والمتطوعين لا بد وأن يحصلوا على عائد رمزي مقابل وقتهم

- وجهدهم، إضافة إلى أن المكاسب الخاصة قد تتمثل في علاقات أو حب الظهور، بما لا يضر بالعمل، وهو لا يمكن تجريمه، حيث يمكن أن يعد حافزاً لبذل مزيد من الجهد.
- سيطرة العصبية على أساليب تداول القيادات: ولا شك أن سيطرة العصبية قد تراجعت إلى حد كبير بفعل التكنولوجيا والوعي والاعتزاز بالذات والقدرة على التحرر من التقاليد أو الانسياق بلا وعي لتأييد مرشح. ويمكن أن تكون هناك تربيطات بين مجموعات وهو ما يحدث في جميع دول العالم.
- عدم إتاحة الفرص لتبادل السلطة بين الرجال والنساء: باعتبار أن المجتمع المصري ذكوري، ويفضل قيادة الرجل، وهو ما لا ينفي الاعتراف بمكانة المرأة، ولا يقلل من دورها المتميز في العديد من المجالات، ومنها العمل التطوعي.
- عدم وجود عدالة في تقديم الخدمات: فأحياناً ما يتم تنفيذ مشروعات في أماكن لا تأتي أحقيتها في المرتبة الأولى نتيجة أنها موطن بعض القيادات في الجمعية، أو تحدث مجاملات في تقديم الخدمات " صديق - قريب - واسطة... الخ"، وهو من شأن المجتمعات التقليدية.

#### توصيات الدراسة:

#### حاولت الدراسة الحالية وضع عدة توصيات تتمثل فيما يلي:

- (١) توفير ميزانية كافية لتنفيذ الأنشطة، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مشروعات طموحة وجادة يؤدي تنفيذها إلى إحداث تنمية حقيقية للمجتمع، وتساعد على مواجهة مشكلات ملحة، وهو ما يساعد على زيادة ثقة جهات التمويل، والاستعانة بمتخصصين في التعامل مع الجهات الممولة وإعداد المشروعات.
- (٢) وضع خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج. فالجماعات يمكنها أن تدوم وتستمر، بينما تضعف وظائفها، خاصة إذا ضعف الدعم الذي تتلقاه هذه الروابط من البناء المؤسسي للمجتمع<sup>٢٤</sup>.
- (٣) إنشاء موقع الكتروني يتيح الاطلاع على خدمات الجمعية. حيث أكدت دراسة عبد الواحد (٢٠١٣) "على التأكيد على المشاركة في إنشاء قاعدة بيانات عن المؤسسات الأهلية والمجتمع المحلي
- (٤) وضع خطة استراتيجية لتدريب العاملين بالجمعية. حيث يساعد التدريب على تنمية مهارات وقيم الإدارة الرشيدة. إضافة إلى الاستعانة بمتخصصين لتدريب العاملين. وهو ما أوصت به دراسة إيمان حسن (٢٠٠٨) بالعمل على تعميق قيم وآليات الإدارة الرشيدة للحكم في

المنظمات الأهلية أو لموظفي الجبهة الإدارية التي تملك الإشراف الإداري والمالي على المنظمات الأهلية.

٥) الاهتمام بإشراك الأعضاء في جميع القرارات بشكل فعلي. يركز دافيد سيلز على وظيفة العمل التطوعي، فيما يتعلق بعلاقته بالمسار المهني، على دوره في التدريب على المهارات التنظيمية وهي، حسب قوله، المهارات الضرورية للعمل بكفاءة في منظمة ما وتنوع هذه المهارات لتشمل التدريب على كتابة التقارير، والعمل كعضو في فريق، والتدريب على مهارات القيادة (David L. " 1968, pp.373-374).

٦) القيام بدراسات ولقاءات أو ندوات وورش عمل لتحديد احتياجات المستفيدين، والعمل على تنفيذها وفقاً لإمكانات الجمعية.

٧) العمل على تحقيق العدالة في تقديم الخدمات، وهو ما يساعد على زيادة الثقة في الجمعية.

المراجع:

١ - إحسان محمد الحسن (٢٠١٠): النظريات الاجتماعية المتقدمة، دراسة تحليلية في النظريات

الاجتماعية المعاصرة، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، ص٤٩.

2 - Antony Giddens, Sociology, Fourth Edition, Polity Press, London, 2001 p16.

3 - Kalu N. Kālu, Institution-building, not nation-building: a structural-functional model, International Review of Administrative Sciences, 77(1), 2011, pp 121-122

٤ - حكمت العرابي (١٩٩١): النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، ط١، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص ١١٩-١٢١.

٥ - على ليلة (٢٠٠٣): البنائية الوظيفية في علم الاجتماع "الرواد"، الإسكندرية، المكتبة المصرية للطبع والنشر والتوزيع، ص ١١٩.

٦ - هدى محمود حسن حجازي (٢٠١٧): رؤية مستقبلية لتطوير آليات تنظيم المجتمع في ممارسة الحكومة بالجمعيات الأهلية، مجلة شؤون اجتماعية، الإمارات، م ٣٤، ع ١٣٥، ص ص ١٤٣-١٨٥.

٧ - عماد الدين عبد الحي شلبي (٢٠١٣): الآليات التخطيطية لتفعيل الإدارة الرشيدة بالجمعيات الأهلية (دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية بمدينة زفتى - محافظة الغربية)، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية- مصر، ع٣٥، ج١٧، ص ص ٤٢-١

٨ - محمد عرفات عبد الواحد جاد الله (٢٠١٣): "الحكومة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية" دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرون للخدمة الاجتماعية، "الخدمة الاجتماعية وتطوير العشوائيات، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، مجلد ٨، ص ص ٣٠٧٩-٣٢١٦

٩ - أمل محمد سلامة غباري (٢٠١٢): التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحكومة بالجمعيات الأهلية. دراسة مطبقة على جمعية السلام للتنمية بمحافظة الإسكندرية، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان ( مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة ) - مصر، المجلد السادس، ص ص ٢٥٦٧-٢٦٥٠.

١٠ - نرمين إبراهيم حلمي (٢٠١٠): "متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية المحلية، دراسات مطبقة على أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية: مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد التاسع والعشرين، الجزء الخامس، أكتوبر،.

١١ - وفيق حلمي الأغا (٢٠٠٨): الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، ديسمبر مجلد ١٠، عدد ٢،

12 - Teets C. Jessica. ( 2008) Governance in Non-Democracies: The Role of civil Society in Creasing Pluralism and Accountability in Local Public Policy ، P.H.D (U.S.A: Colorado University

- ١٣ - إيمان حسن(٢٠٠٨): "الإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني في مصر"، في أماني قنديل، على ليلة (محران)، الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية العربية (دراسة مقارنة) مصر- المغرب-اليمن)، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، .
- 14 - John Graham(2003) Principals for good Governance, in the 21 Century (policy Brief n:15), Canada; Institute on Governance. [www.iog.ca/publications/policy\\_brief\\_n: 15.pdf](http://www.iog.ca/publications/policy_brief_n_15.pdf), august, .
- ١٥ - حسن كريم(٢٠٠٤): مفهوم الحكم الصالح، في كتاب إسماعيل الشطي(وآخرون)، الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ، ص٩٧
- ١٦ - برهان غليون(2001): المجتمع المدني وإشكالية التحول الديمقراطي، مركز الوثائق والدراسات الإنسانية، جامعة قطر، ١٤-١٦ يناير، ص٤
- ١٧ - أماني قنديل(٢٠٠٤): تطوير مؤسسات المجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الاهلية، القاهرة، .
- ١٨ - أحمد شكر الصبيحي(٢٠٠٠): مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي، سلسلة أطروحات الدكتوراه، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ، ص ١٩.
- ١٩ - منظمة الشفافية الدولية(٢٠٠٦): نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. بيروت: المركز اللبناني للدراسات، ص ٣٦
- 20 - Thomas L. Wheelmen and J. David Hunger (1998) Strategic Management and Business Policy, 6<sup>th</sup>. Ed. USA: Addison-Wesley.
- 21 - Carron. Gabriel(2010): Strategic Planning: Concept and Rationale, Education section Planning working Papers, working paper1, IIEP, Paris, , PP. 7-8.
- ٢٢ - وفيق حلمي الأغا (٢٠٠٨): الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، ديسمبر، مجلد١٠، عدد٢،

٢٣ - نزمين إبراهيم حلمي (٢٠١٠) "متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية المحلية، دراسات مطبقة على أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية: مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد التاسع والعشرين، الجزء الخامس، أكتوبر،

24 - Sills, David L. "Voluntary Associations: Sociological Aspects." In David L. Sills (ed.), International Encyclopedia of the Social Sciences. Volume 16. New York: Macmillan, 1968. (Ref. H41 I5) , pp.373-374