

**الآليات المهنية لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية العاملة  
في مجال التنمية المحلية**

إعداد

**د. نورة علي عوض الشاطري**

محاضر بقسم تنظيم المجتمع - كلية الخدمة الاجتماعية  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

**د. نرمين إبراهيم حلمي إبراهيم**

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع - كلية الخدمة الاجتماعية  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن



## الآليات المهنية لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية

**. نورة علي عوض الشاطري**

محاضر بقسم تنظيم المجتمع - كلية الخدمة الاجتماعية  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

**. د. نرمين إبراهيم حلمي إبراهيم**

أستاذ مساعد بقسم تنظيم المجتمع - كلية الخدمة الاجتماعية  
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

### ملخص الدراسة

الحوكمة نظام يوضح رؤية الجمعية ورسالتها ويحدد غايتها بما يسهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، كما تعد الحوكمة بالجمعيات الأهلية نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، والذي يحدد المسؤوليات والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجمعية، كما يعتبر نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز المصداقية في بيئة العمل، وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع إحدى طرق الخدمة الاجتماعية التي تهتم بدراسة المنظمات وزيادة معدل أداء وفاعليتها عن طريق إعادة صياغة الجوانب التنظيمية التي تنصب على بناء الجمعية الإداري الداخلي لإحداث التنسيق بين وحداتها، لذلك ركزت الدراسة الحالية على تحديد الآليات المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية، هدفت الدراسة الي تحديد الآليات المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية، وهي دراسة وصفية اعتمدت علي منهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث صممت الباحثة استمارة استبار لتحديد الآليات المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

مفاهيم الدراسة تتمثل في : مفهوم الآلية ، مفهوم الحوكمة

▪ مجالات الدراسة.

أ- المجال المكاني : تم اختيار عينة عمدية من الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة.

ب- المجال البشري : بلغ عدد مفردات عينة الدراسة (٦٨) من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية عينة الدراسة والعاملين بها.

ج- المجال الزمني : استغرقت الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية حوالى شهر من ٢٠١٥/٧/١٥ إلى ٢٠١٥/٨/١٦.

سادساً نتائج الدراسة الميدانية : استهدفت الدراسة الإجابة على تساؤل رئيسى مؤداه ما الآليات المهنية لطريقة تنظيم المجتمع فى تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية وتضمنت عدد من الآليات الخاصة بتنمية الموارد المالية- الديمقراطية الداخلية - الشفافية - المساءلة - تنمية الموارد البشرية.

## Abstract

Governance system illustrates our vision, mission and defines its purpose in order to identify opportunities and risks surrounding the strengths distinctive and weaknesses in order to make strategic decisions affecting the long-term, as is the governance voluntary associations system of supervision and guidance at the institutional level, which defines the responsibilities and relationships with all the groups concerned , explains the rules needed to make wise decisions regarding the work of the Assembly and procedures, as is the system that supports justice, transparency and institutional accountability and enhances the credibility of the work environment, and is a of community organization method one of the social work that are interested to study the organizations and increase their performance and effectiveness by recasting the organizational aspects which focus the construction of the administrative Assembly to bring about internal coordination between the units, so the current study focused on identifying professional techniques of community organization method in the application governance in voluntary associations.

**Second: The Study Aims:** the effect a major goal: to determine techniques of community organization method in the application of governance in voluntary associations.

**Third: questions of the study:** the main question: What techniques of community organization method in the application of governance in voluntary associations?

**Fourth: the concepts of the study** are: techniques, governance

**Fifth: The procedures methodology of the study:** \* **type of study:** descriptive study - \* **Study Method:** social survey sample curriculum, \* **study tools:** researcher questionnaire form designed to determine how to community organization method in the application of professional associations and voluntary governance techniques.

\*fields of study:(A) **Place field:** the intentional sample of NGOs in the region of North Cairo Governorate choose, (B) **the human field:** The number of vocabulary study sample (68) of the members of the boards of NGOs departments of the study sample and their employees, (C) **period field:** the period of time it took to conduct a field study about a month from 15/07/2015 to 08/16/2015.

**Sixth: the results of study:** The study aimed to answer a main question what the effect techniques for the professional techniques to community organization in the application of governance in voluntary associations included the development of a number of internal democratic techniques financial resources - transparency - accountability - human resource development

## أولاً: مدخل الدراسة.

من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة وهدفت إلى تطوير أداء الجمعيات الأهلية ورفع كفاءة خدماتها هو مفهوم الحوكمة، فتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية يحقق القيادة الرشيدة والكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد، كما أنه يساعد في تقويم عمل الجمعيات ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، كما تهتم ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية بعملية اتخاذ القرار وإتاحة الفرصة أمام الجميع للمشاركة الكاملة في صنع القرار (أفندي، عطية حسين: ٢٠٠٦، ٧٦).

حيث تعد الحوكمة أحد ركائز التنمية المؤسسية، فهي تحفظ للجمعيات الأهلية خصوصيتها من المرونة ويسر الإجراءات وفي نفس الوقت تساعدها على اتخاذ القرارات من خلال نظام رشيد يهدف إلى الوصول لأفضل القرارات بهدف زيادة العائد وإزالة الصعوبات التي تواجهها مالياً وإدارياً وبالتالي تحقيق أهدافها (Vandyke, Mine Pieter: 2002, 127).

فقد ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة للتعبير عن التفاعل والمشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص وذلك لتحقيق التنمية المجتمعية (توفيق، عبد الرحمن: ١٩٩٨، ٢٨).

يوضح نظام الحوكمة أيضاً رؤية المنظمة ورسالتها ويحدد غايتها بما يسهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد (بيبرس، إيمان: ٢٠٠٩، ١٢)، بالإضافة إلى أنه يعد نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، والذي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، حيث تتضمن مجموعة من القرارات التي تهدف إلى تحقيق

الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الجمعية، كما تشمل مقومات تقوية وتطوير الجمعيات الأهلية على المدى البعيد، كما يعتبر نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل (Vandyke, Mine Pieter: 2002, 45).

فقد أوضح تقرير اللجنة الأسترالية للخدمة العامة سنة ٢٠٠٦ أن الحوكمة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها لأنها أحد أهم أسباب استمرار وزوال المنظمة، فبالاستخدام الأمثل للموارد وتطبيق مبادئ الحوكمة في إطار تنسيقي مؤسسي ستنتج المنظمة وستستطيع تحقيق أهدافها بفاعلية (مهنا، محمد نمر: ٢٠٠٦، ١٣).

وفي إطار ذلك أكدت العديد من الدراسات على أهمية الحوكمة في مساعدة الجمعيات الأهلية على تحقيق أهدافها، فقد أشارت نتائج دراسة Vicki (٢٠٠١) إلى أن الحوكمة مكون أساسي لتحقيق مزيد من مشاركة الجمعيات الأهلية في صنع السياسات التنموية بالمجتمعات المحلية وذلك من منطلق اسهام الحوكمة في زيادة فاعلية برامجها.

واضافت دراسة Tatiana (٢٠٠١) وان تطبيق الحوكمة يسهم في تحقيق الديمقراطية داخل الجمعية مما يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال مشاركة جميع الأطراف المعنية في صنع واتخاذ القرارات داخل الجمعية.

كما أشارت دراسة ثابت (٢٠٠٦) أهمية تطبيق آليات كالشفافية والمساءلة، وتدريب الموارد البشرية كأحد أهم آليات تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية، وذلك لتحقيق أهدافها الإدارية.

كما أشارت دراسة Kevry (٢٠٠٦) إلى أن الحوكمة تعتبر مجموعة من الأنظمة والعمليات والسياسات التي تضبط طريقة عمل الجمعية، وبالتالي تضبط الحوكمة العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بالجمعية والتي تضم مجلس الإدارة وأعضاؤه

والمستفيدين من خدمات الجمعية، وتوصلت أيضاً إلى أهمية وجود الحوكمة وتفعيلها داخل منظمات المجتمع المدني من خلال مجموعة من الآليات التي يمكن تنفيذها بالمنظمات حسب إمكانياتها والخدمات التي تقدمها، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات بشأن برامجها.

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة أن فهم الحوكمة يساعدنا على وضع إطار مرجعي للإصلاح المؤسسي التنظيمي بالجمعيات الأهلية بهدف تحسين مستوى أدائها المهني وتقديم خدماتها بكفاءة.

وبالتالي كان لزاماً على الجمعيات الأهلية أن تطبق الحوكمة من خلال مجموعة من الآليات تتمثل في القدرة على توفير التمويل، والديمقراطية الداخلية بالإضافة إلى نظام للشفافية والمساءلة والتمكين وتنمية الموارد البشرية بما يعود بفائدة على تقديم خدمات أفضل (الجمعية المصرية للأوراق المالية: ٢٠٠٥، ١٣).

حيث أشارت دراسة عبد العزيز (٢٠١٠) إلى أنه لإحداث حوكمة داخل المنظمات الأهلية لابد من وجود مجموعة من الآليات لتفعيلها وأهمها وجود الآلية الإدارية الفعالة التي تؤثر على إيجابية الجانب المالي داخل المنظمة بالإضافة إلى ضرورة تنمية الموارد المادية والبشرية مع استخدام آلية للمساعدة بهدف تحقيق الصالح العام وتقديم خدمات فعالة للمستفيدين، كما أوصت بضرورة قيام المنظمات بتوفير نظام يتيح نظام للرقابة الداخلية للموارد المالية لبرامجها.

كما أوصت دراسة Riotinto (٢٠١٢) بضرورة وجود آليات للمساعدة المستمرة لجميع العاملين بالمنظمة مع توافر الشفافية بشكل كبير والتدريب للمورد البشري في إطار خطة متكاملة.

وفي ضوء تخصص الباحثة اهتم الباحثون بمهنة الخدمة الاجتماعية عامة وطريقة تنظيم المجتمع خاصة أولوا اهتماماً بحثياً بالمنظمات الاجتماعية وخاصة الجمعيات الأهلية على اعتبار انها مهنة مؤسسية تمارس من خلال مؤسسات للسعي لتحقيق سبل الاتصال والتنسيق بين المنظمات لتقديم الخدمات

بالإضافة إلى دورها في دعم التبادل المستمر بين تلك المنظمات بتطبيق الحوكمة وتحديد الآليات المهنية لزيادة فاعلية تطبيقها بالجمعيات الأهلية. Caroline. (Sahley: 2001, 80).

حيث اهتمت الطريقة في مختلف مراحل تطويرها بدراسة منظمات المجتمع المدني عامة والجمعيات الأهلية خاصة، وذلك من خلال المحاولات الجادة لتحليل واقع هذه المنظمات بنائياً ووظيفياً والوقوف على المحددات التنظيمية التي يمكنها من تحقيق أهدافها (Her Binkak, L:1980)، وتحديد آليات للممارسة يساعد على تحقيق الأهداف المرسومة (محمد عزازي، ٢٠٠٣، ١٢٣).

حيث ارتبطت العديد من بحوث الخدمة الاجتماعية عامة وطريقة تنظيم المجتمع بزيادة كفاءة الجمعيات الأهلية والذي يعتبر العامل الأساسي في تحقيق الحوكمة والبحث عن آليات لتطبيق الحوكمة لمساعدتها في تنفيذ برامجها ومشروعاتها وتحقيق أهدافها.

فقد أشارت دراسة بركات (٢٠٠٤) إلى ضرورة الاهتمام بتطوير التنظيم المؤسسي بالمنظمات الأهلية، وضرورة بلورة الرؤية المستقبلية لدورها، وكيفية التعاون فيما بينها وفق المتغيرات المجتمعية، بالإضافة إلى توفير معلومات دقيقة عن الاحتياجات المالية المستقبلية لبرامج المنظمات الأهلية.

كما أوصت دراسة رمضان (٢٠٠٤) بأهمية تنمية قدرات إدارة المشروعات والبرامج وتنمية قدرات الموارد البشرية وتحديدها بالمنظمات غير الحكومية ويتم ذلك عن طريق صنع السياسات والقرارات والإدارة وإمداد المنظمات غير الحكومية بتكنولوجيا حديثة خاصة تكنولوجيا الاتصال.

كما أشارت أيضاً دراسة رشوان (٢٠٠٤) إلى أهمية تطوير الجمعيات الأهلية وذلك من خلال تزويدها بالمهارات الفنية والإدارية والقيادية، مع وجود آليات لنقل الخبرات والمهارات والتجارب بين الجمعيات مما يخدم تحسين الوضع المؤسسي، بالإضافة إلى محور

البيانات والمعلومات والعمل على بناء قاعدة معلوماتية تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها، بالإضافة إلى محور الإعلام والإعلان من خلال استخدام أساليب للاتصال توضح أهداف الجمعية للمستفيدين بما يضمن الدعم المجتمعي لها، بالإضافة إلى ضرورة تزويد المنظمات بأساليب وآليات لتنمية الموارد البشرية بالمهارات الفنية والإدارية اللازمة منها وجود آليات لنقل وتبادل الخبرات والمهارات والتجارب بين المنظمات وضرورة وجود شفافية للمعلومات داخل المنظمة وذلك بوجود أساليب اتصالية تنسيقية بين الآليات المؤسسية مع وجود قاعدة بيانات ومعلومات وضرورة اهتمام طريقة تنظيم المجتمع بتفعيل المحددات التنظيمية داخل منظمات المجتمع المدني.

كما أكدت دراسة أخرى لرشوان (٢٠٠٥) على أن رفع كفاءة الجمعيات الأهلية يتطلب إعادة هيكلتها ووضع أطر تنظيمية تتيح لها مهارة العمل المؤسسي وفق قواعد ونظم ولوائح بما يمكنها من تحقيق أهدافها بصفة خاصة وأهداف التنمية بصفة خاصة.

وأضافت دراسة سرحان (٢٠٠٨) أن رفع كفاءة المنظمات غير الحكومية يرتبط ببعض الآليات أهمها إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتوظيف الموارد المالية الداعمة لهذه الإدارة.

وفي إطار ذلك استهدفت دراسة غباري (٢٠١٢) ممارسة برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع من أجل تعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية وذلك من أجل تحقيق الأهداف الفرعية التالية: (تفعيل آليات الممارسة الديمقراطية في صنع القرار وتنمية الرؤية الاستراتيجية وتعزيز آليات الشفافية والمساءلة)، وتوصلت في نتائجها إلى أنه لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية لا بد من ممارسة لأدوار والاستراتيجيات والاعتماد على الوسائل المهنية المختلفة.

وأضافت دراسة عرفات (٢٠١٣) ضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية للعاملين بالجمعيات الأهلية كأحد

آليات الحوكمة وذلك بالاستفادة من مؤشرات التدريب داخل تلك المؤسسات بما يعمل على زيادة فاعليتها لأهدافها المنشودة وزيادة المهارات الإدارية والتخطيطية والتنظيمية للعاملين بالجمعية.

وباستقراء الدراسات السابقة بنظرة تحليلية اتضح لنا الآتي: -

١. أظهرت نتائج الدراسات السابقة أهمية تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية لتحقيق الجودة والتميز في الأداء كدراسة Vicki (٢٠٠١) ودراسة Tatiana (٢٠٠١) ودراسة Kevry (٢٠٠٦).
٢. أشارت نتائج الدراسات إلى دور طريقة تنظيم المجتمع في زيادة كفاءة الجمعيات الأهلية والذي يعتبر العامل الأساسي في تحقيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية كدراسة كل من بركات (٢٠٠٤) ودراسة رمضان (٢٠٠٤) ودراسة رشوان (٢٠٠٤) ودراسة سرحان (٢٠٠٨).
٣. حددت أغلب الدراسات مجموعة من الآليات المهنية المقترحة التي يمكن من خلالها تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية ومنها آلية الشفافية-آلية المساءلة-آلية تنمية الموارد البشرية-آلية تحقيق الديمقراطية الداخلية كدراسة كل من عبد العزيز (٢٠٠٥) ودراسة رشوان (٢٠٠٥) ودراسة عرفات (٢٠١٣) الخ...
٤. ندرة البحوث التي تناولت تحديد واقع تطبيق آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية.
٥. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى في تحديد واقع الآليات المهنية لتطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية.



## ثانياً: المنطلقات النظرية للدراسة.

### نظرية المنظمات Organizations Theory

تصف نظرية المنظمات كيف يتم بناء المنظمات فعلياً، وتقدم في نفس الوقت المقترحات والإرشادات حول كيفية زيادة كفاءة هذه المنظمات، وتحدد نظرية المنظمات العديد من المتطلبات التي تحتاجها المنظمات للقيام بوظائفها وهي كالتالي (صادق، نبيل محمد: ١٩٩٨، ٢١٩):

(١) تنمية التفاعل والاتصال بين

العاملين وبين مختلف مكونات المنظمة.

(٢) توفير تدريب للعاملين ويتم

من خلاله بث قيم المنظمة لدى العاملين ولدى أعضائها.

(٣) تنظيم العلاقات بين مكونات

المنظمة لإيجاد التكامل فيما بينها.

(٤) العمل على حصول المنظمة

على الموارد التي تحتاجها من البيئة واللائمة في تحقيق أهدافها.

(٥) التنسيق بين الأنشطة

التنظيمية بحيث يساعد هذا التنسيق على تحقيق أهداف المنظمة.

(٦) إيجاد تنظيم لتقسيم العمل

حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجبات معينة وأنشطة ومسؤوليات مكملة لسائر أقسام المنظمة بحيث يؤدي هذا في مجمله إلى تحقيق أهداف المنظمة.

بالإضافة إلى أنه هناك من حدد أربعة مجموعة أساسية كمتطلبات تنظيمية للمنظمات، وهي كالتالي:

- الأفراد: وهم الأعضاء العاملون

بالمنظمة والذين ينتمون إليها وتمثل هذه المجموعة الموارد البشرية.

- المعدات والأدوات: وتمثل الموارد المادية.

- الرسميات والقواعد والإجراءات التي ينتمون إليها في خطى سير العمل بالمنظمة.

- التنظيم غير الرسمي ويمثل في العلاقات غير الرسمية بين الأفراد والتي تعبر عن التنظيم الرسمي عن إشباع احتياجاتهم.

بالإضافة لذلك يوجد ما يسمى بالمتطلبات التنظيمية التي تعتبر أساس عمل المنظمة لتحقيق أهدافها وهي كما حددا (مارفن أولسن) Marven Olsen (إمام، عائشة عبد الرسول: ٢٠٠٧، ١٣٥٣) كما يلي: -

١- استمرار وجود العنصر البشري.

٢- توفير التدريب وبث قيم المنظمة في العاملين.

٣- توسيع نطاق الاتصال والتفاعل بين الأعضاء وتقسيمات المنظمة.

٤- وجود تقسيم للعمل مبنى على أساس من التخصص، والنشاطات، والواجبات، والمسؤوليات.

٥- تحديد الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها العاملين، وتعريف كل منهم بالدور الذي عليه أن تؤديه وواجباته، ومسؤولياته.

٦- تنظيم العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة.

٧- العمل على وجود قيم اجتماعية يقبلها العاملين من بينها الموافقة على أهداف المنظمة.

٨- إيجاد قواعد ومعايير اجتماعية متناسقة ومشتركة.

- ٩- الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية.
- ١٠- إيجاد وسائل ملائمة لاتخاذ القرارات.
- ١١- التنسيق بين الأنشطة التنظيمية للمساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.
- ١٢- تسهيل وصول العاملين على فوائد نتيجة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ١٣- حماية المنظمة من التهديدات الخارجية.
- ١٤- التحكم في السلوكيات السلبية التي قد يفتقرها بعض أعضاء المنظمة.
- ١٥- خلق الوسائل التي يحل به النزاع الذي قد ينشأ داخل المنظمة.
- ١٦- تنمية التكامل بين مختلف مكونات المنظمة.
- ١٧- إيجاد وتنمية الوسائل التي تغير من المنظمة.

ويمكن للباحثة توظيف نظرية المنظمات في إطار الدراسة الحالية في فهم المنظم الاجتماعي للجمعيات الأهلية وزيادة قدرته على تحليلها أو تقويم كيفية قيام الجمعية لأدوارها وتفهم نوعية البناء الهيكلي الذي تقوم عليه، بالإضافة إلى تحديد الآليات المناسبة التي يمكن من خلالها تفعيل دور الجمعيات كما أنها أكدت على ضرورة توافر العنصر البشري الكفاء المدرب القادر على القيام بوظائفه وتنظيم العلاقات لاتخاذ القرارات بالإضافة إلى تنمية وسائل لتحسين وتغيير الجمعية، ويعتبر ذلك أحد آليات ممارسة الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة.

أ- الأهمية المجتمعية: -

١. تعاضد اهتمام المجتمع الدولي والعربي والمصري بتطبيق مبادئ الحوكمة كمفهوم حديث نسبياً يركز على الشفافية والمسألة

واللامركزية والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.

٢. تمثل الحوكمة نظام يوضح رؤية المنظمة ورسالتها وتحديد غايتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.
٣. تناول الدراسة الحالية للجمعيات الأهلية باعتبارها أحد المنظمات المسؤولة عن تحمل أعباء التنمية في أي مجتمع من المجتمعات، كما تعد أحد الركائز الأساسية لنهضته وتقدمه والقاعدة التي يمكن أن يؤسس عليها بناء مجتمع ديمقراطي من خلال التأكيد على قيم التعاون والمشاركة الاجتماعية بين المواطنين، ولذا ينبغي الاهتمام بدراسة هذه الجمعيات لمساعدتها على أداء أدوارها المنوطة بها بشكل أكثر فاعلية.

ب- الأهمية المهنية: -

١. حداثة موضوع الدراسة وهو الحوكمة الذي تم تناوله حديثاً في الخدمة الاجتماعية وطريقتها تنظيم المجتمع، وإخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة ومحاولة لترسيخ تعليمه وممارسته بما يتفق مع طبيعة المهنة، خاصة في ظل الظروف والتغيرات التي تشهدها المنظمات بشكل عام ومنظمات ممارسة الخدمة الاجتماعية الأولية والمساعدة بشكل خاص والتي تتطلب تحسين الأداء وتطويره.

٢. اعتبار إن الجمعيات الأهلية مجالاً واسعاً لممارسة طريقة تنظيم المجتمع في محيط الخدمة الاجتماعية، وبالتالي فإن أي ارتقاء بها أو تطوير أو النهوض بها هو في الواقع ارتقاء أو تطوير أو تنمية لطريقة تنظيم المجتمع ذاتها، وهو هدف مهني أساسي

للخدمة الاجتماعية عموماً وطريقة تنظيم  
المجتمع خصوصاً.

#### رابعاً: أهداف الدراسة.

هدف رئيسي مؤداه: -

تحديد واقع الآليات المهنية لتطبيق الحوكمة في  
الجمعيات الأهلية.  
ينبع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية  
تتمثل في: -

١. تحديد الآليات الخاصة بالموارد المالية  
الجمعيات الأهلية.
٢. تحديد الآليات الخاصة بالمشاركة  
والديمقراطية الداخلية بالجمعيات الأهلية.
٣. تحديد الآليات الخاصة بالمساءلة بالجمعيات  
الأهلية.
٤. تحديد الآليات الخاصة بالشفافية بالجمعيات  
الأهلية.
٥. تحديد الآليات الخاصة بتنمية الموارد  
البشرية بالجمعيات الأهلية.

#### خامساً: تساؤلات الدراسة.

التساؤل الرئيسي: -

ما واقع الآليات المهنية لتطبيق الحوكمة في  
الجمعيات الأهلية؟

ينبع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية  
تتمثل في: -

١. ما الآليات الخاصة بموارد المالية الجمعيات  
الأهلية.
٢. ما الآليات الخاصة بالمشاركة والديمقراطية  
الداخلية بالجمعيات الأهلية.
٣. ما الآليات الخاصة بالمساءلة بالجمعيات  
الأهلية.

٤. ما الآليات الخاصة بالشفافية بالجمعيات  
الأهلية.

٥. ما الآليات الخاصة بتنمية الموارد البشرية  
بالجمعيات الأهلية.

#### سادساً: مفاهيم الدراسة.

١- مفهوم الآليات المهنية.

تعرف الآليات على أنها المعارف أو المهارات أو  
الطرق والنظريات أو الإجراءات التي تستخدم لتحقيق  
أهداف واضحة (قتديل، أماني، ٢٠٠٥، ٢٤).

يستخدم هذا المصطلح في الدراسات المستقبلية تحت  
مسمى أسلوب أو أداة ومنها (أسلوب التنبؤ، التنبؤ  
بأسلوب الحوار المحسوب، التنبؤ بأسلوب الخريطة  
الزمنية، التنبؤ بالأسلوب الإحصائي، وأسلوب النماذج  
السببية (الشربيني، إيمان أحمد: ٢٠٠٠، ١١).

والآليات هي الوسائل والتكتيكات التي تستخدم في  
تحقيق أهداف محددة وفق اختصاصات محددة وهي  
الأساليب الفنية التي يمكن أن تستخدمها الطريقة بناء  
على الأدبيات والممارسة العملية التي تملكه (الأفندي،  
عطية حسين: ٢٠٠٦، ١٢٥).

تقصد الباحثة بالآليات المهنية إجرائياً في إطار  
الدراسة الحالية:

١. أساليب يمكن من خلالها ممارسة الحوكمة  
بالجمعيات الأهلية.
٢. يشترط في وضعها إشراك الممارسين  
الميدانيين والأكاديميين.
٣. هدفها تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات  
الأهلية ورفع كفاءة خدماتها.

٢- مفهوم الحوكمة

شاع استخدام مصطلح الحكم الرشيد، أو الحوكمة  
الرشيدة **Good Governance** كمرادف لكلمة  
الحكومة في القرن الثالث عشر، ثم عاد استخدامه في  
فرنسا مرة أخرى، ومعها بعض البلدان الأوروبية

توجه العلاقات السياسية والاجتماعية  
والاقتصادية  
Thomas Bernauer, Robert  
(Gampfer:2013.89)

وقد عرفت الحوكمة على أنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وغيرها من المساهمين فهو يتعلق بحق مساعلة إدارة الجمعية بشكل مستمر وذلك لتحقيق العدالة والمصادقية في العمل (حوش، عاكف: ٢٠٠٨، ٢٦)، فهي أيضاً "أسلوب اتخاذ القرارات الأساسية الخاصة بتوزيع الموارد في المجتمع، وكذلك أسلوب تنفيذ هذه القرارات في كافة مجالات النشاط الاجتماعي وخصوصاً في المجال السياسي، الاقتصاد، والمجتمع المدني والمجتمع المحلي، وكذلك على الصعيد العالمي السياسي والاقتصادي"، كما يؤكد هذا المفهوم على أسلوب اتخاذ القرار وتنفيذه، ويتوقف الحكم على ما إذا كان هذا الأسلوب رشيداً أو غير رشيد على مدى النجاح في بلوغ الأهداف المقصودة من وراء هذا القرار فيكون الحكم رشيداً عندما يتم بلوغ هذه الأهداف والعكس بالعكس (المركز البناني للدراسات: ٢٠٠٦، ٥٤)، وهناك أيضاً من يرى أن الحوكمة تعد بمثابة عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية بهدف تعبئة أفضل لإمكانات المجتمع وإدارة أكثر رشادة لشئون الحكم (توفيق، هاني: ٢٠٠١، ١٦٨)، وقد اطلق مركز خدمات المنظمات غير الحكومية على مفهوم الحوكمة بأنها عملية الحكم الداخلي الديمقراطي وعرفه على أنه عملية ممارسة القيادة داخل الجمعية أو الجمعية بشكل يعمل على تعظيم فرص الاعضاء في المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل الجمعية أو الجمعية (المركز المصري لدعم المنظمات الأهلية: ٢٠٠٦، ٢٩) وفي إطار ذلك تقصد الباحثة بالحوكمة في ضوء الدراسة الحالية :-

١. الحوكمة هي الأداء المهني الصحيح لاستقرار المنظمات.

والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، ليعبر عن إعادة هيكل الاقتصاديات الوطنية، على اعتبار أن هذه الهيكلية تتطلب حوكمة صالحة وعاقلة ورشيده، تملك من الكفاءة والفعالية ما يمكنها من أن تصلح من أوضاعها الاقتصادية وتدبير مواردها (John graham and others: 2000, 4).

كما عرف البنك الدولي في عام ١٩٩٢م: الحكمانية بأنها (الوسيلة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية اللازمة للتنمية، فالحوكمة تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم (جمعه، سلوى شعراوي: ٢٠٠٨، ١٥).

أما برنامج الإنمائي للأمم المتحدة: فأوضح أن الحوكمة هي: تخصيص وإدارة الموارد استجابة لمشكلات جماعية تتسم بعدة سمات منها: المشاركة والشفافية والمساءلة الفاعلية، سيادة القانون، فهي تتضمن كيفية سماع صوت المواطنين وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عالي، وعليه فهناك عناصر ثلاثة أساسية للحوكمة (السيد، مصطفى كامل: ٢٠٠٦، ٣):

- الاستراتيجية الواضحة.
- النظام الموثق.
- الثقافة المؤسسية المناسبة.

ويحدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ثلاثة أبعاد للمفهوم:-

١. البعد الاقتصادي أو الحكم الاقتصادي: ويشمل عمليات صنع القرار التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلى علاقاته بالاقتصاديات الأخرى، ويؤثر هذا البعد بصورة أساسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقير ونوعية الحياة.
٢. البعد السياسي أو الحكم السياسي: ويتمثل في عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات.
٣. البعد الإداري أو الحكم الإداري: هو نظام تنفيذ السياسات والحكم الرشيد الذي يضم الأبعاد الثلاثة، هو الذي يحدد العمليات والهيكل التي

٢. يتضمن تطبيق الحوكمة عدة متطلبات منها الأخذ بمدخل المشاركة والديمقراطية الداخلية، الشفافية والمساءلة، القدرة على توفير موارد للجمعية، القدرة على تنمية الموارد البشرية

٣. بهدف تحسين قدرة الجمعية على التعامل مع المشكلات المختلفة التي تعوق تحقيق التنمية المحلية.

### ٣- الجمعيات الأهلية.

تعتبر الجمعيات الأهلية بمثابة العمود الفقري للمجتمع المدني في أي مجتمع من المجتمعات، فهي تتحمل مسئولية كبرى في تنفيذ أهدافه الإيمانية، وذلك من خلال التأكيد على مفهوم المجتمع المدني القوي، بمعنى الفعالية والكفاءة في تحقيق الأهداف والوصول إلى الفئات المستهدفة (قنديل، أماني: ٢٠٠٥، ٣).

ويقع العمل الأهلي ما بين الدولة ومؤسساتها من جانب والقطاع الخاص الهادف للربح من الجانب الآخر، ووفقاً لذلك يتكون العمل الأهلي أو القطاع الأهلي أو القطاع الثالث من مجموعة من المنظمات غير هادفة للربح والتي تنشط في مجالات الرعاية الاجتماعية والخدمات والتنمية المحلية (الشربيني، إيمان: ٢٠٠٠، ٧).

وينظر للجمعيات الأهلية باعتبارها تلك المنظمات التي ينشئها سكان المجتمع بغرض حل مشكلات مجتمعهم وتمثل أيضاً وحدات بنائية تستمد صفة الشرعية من المجتمع وتستهدف إشباع حاجات أفراد المجتمع لتبادل المنفعة استناداً على الجهود التطوعية (عبد الفتاح، محمد: ٢٠٠٦، ٢٠).

كما تعرف بأنها تنظيمات أو مؤسسات غير ربحية تهدف إلى خدمة بعض الاهتمامات العامة في المجتمع ويتم تمويلها بواسطة مساهمات الناس ومن خلا الحصول على بعض المنح والمساعدات سواء من الدولة أو بعض المنظمات الإقليمية والدولية (أبو النصر، مدحت: ٢٠٠٤، ٤٤).

ولقد حدد القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ للجمعيات الأهلية مفهوماً في مادته الأولى بأنها جماعة لها تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتباريين أو كلاهما معاً، ولا يقلل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة وذلك بغرض غير الحصول على ربح مادي (عبد الفتاح، محمد: ٢٠٠٦، ٢٢).

فالمنظمات الأهلية عبارة عن أجهزة قاعدية وذلك لأنها تضم جماعات المجتمع المحلي الطبيعية، ولأنها وسيلته في تطوير نفسه وحل مشكلاته، ولأنها منبثقة عن المجتمع المحلي نفسه وتعبّر عن رموزه وتدار بواسطة (رضا، عبد الحليم: ١٩٩٣، ١٢٧).

وتعرف الباحثة الجمعيات الأهلية إجرائياً في إطار الدراسة الحالية كالتالي: -

١. تنظيم اجتماعي مؤسسي غير هادف للربح المادي.
٢. له صفة رسمية (مسجل بوزارة الشؤون الاجتماعية طبقاً للقانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢).
٣. يعمل في واحد أو أكثر من مجالات الرعاية الاجتماعية.
٤. مستقل عن الدولة من الناحية البنائية والوظيفية غير أنه يخضع للرقابة من قبل الدولة أحياناً على الجانب التمويلي.

### سابعاً: الإطار النظري للدراسة.

يتضمن الإطار النظري للدراسة التالي: -  
طريقة تنظيم المجتمع وتعزيز الحوكمة بالجمعيات الأهلية.

يرتبط تاريخ الممارسة للخدمة الاجتماعية وطريقتها بتنظيم المجتمع بالمنظمات الأهلية، حيث كانت المحلات الاجتماعية هي المصدر الذي تولدت منه النماذج الرئيسية لممارسة المهنة، وكان لها تأثير واضح على الممارسة وتقديم الخدمات في قطاع النشاط الأهلي، واستهدفت الخدمة الاجتماعية تفعيل الجمعيات الأهلية

لتكريس دورها في التنمية وإحداث التغييرات المجتمعية المرغوبة (فتوح، منحت فؤاد: ١٩٩٢، ١١٦).

والشاهد أن من واجب ومسئوليات المنظم الاجتماعي المهنية توفير الظروف الملائمة داخل الجمعية التي يعمل بها كي يستطيع أن يساعد العملاء أفضل ما يمكن ، كما أن المنظم الاجتماعي قد يعمل مع منظمات كبيرة الحجم متعددة الأقسام ، وهذه المنظمات لها مشكلاتها التنظيمية ولها احتياجاتها الخاصة ، فالجمعية كبيرة الحجم سواء كانت احتياجات اقتصادية صناعية أو خدمية تعمل لتحقيق أهدافها ، وفي سعيها لتحقيق تلك الأهداف تتعرض لاحتياجات تنظيمية ما لم تشبع فإن معدل تحقيقها لأهدافها سوف ينحسر وبالتالي يجب كما يجب أن ننظر إلي الجمعية باعتبارها كيان متكامل له سماته ومكوناته واحتياجاته، وإذا استطعنا التعامل مع كل منظمة ككيان له وظائفه واحتياجاته وحقه في البقاء والاستمرار (عبد العال، عبد الحليم رضا: ٢٠٠٦، ٧٦)، أن نصل بهذا الكيان إلي مرحلة متقدمة من التنظيم والتطوير والارتقاء ساعد ذلك علي زيادة فاعلية وكفاءة الجمعية.

ومن هذا الفهم يمكن أن نري العلاقة بين طريقة تنظيم المجتمع والحوكمة في تلك العملية التي تستخدمها الطريقة لكي تساعد هذه المنظمات علي تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة من خلال تطويرها وتنميتها والارتقاء بها في ظل المتغيرات الداخلية والخارجية التي تفرض علي الجمعية ضرورة التغيير والتوافق لضمان الاستمرار (سعد الله، يسري شعبان عبد الحميد: ٢٠١٠، ٢٧)، وعلي ذلك فطريقة تنظيم المجتمع معنية في الأساس ، بل من واجبه ووظائفها الأساسية تحقيق الحوكمة، والتي تتعامل مع الاحتياجات غير المشبعة التي يترتب عليها مشكلات وأمراض مؤسسية تعوق الجمعية عن أداء واجباتها ووظائفها الأساسية والحوكمة في إطار طريقة تنظيم المجتمع تعني بالتعامل المهني مع مكونات الجمعية غير الحكومية لمساعدتها علي خدمة المواطنين بفاعلية وكفاءة متزايدة .

ويمكن للمنظم الاجتماعي أن يلعب دوراً هاماً في إحداث التغيير والتطوير، وهو يقوم بهذا الدور من خلال ما يتمتع به من مهارات اجتماعية وإنسانية وعقلية مستمدة من معارف ونظريات علمية تسهم في تقديم المشورة أو الخبرة لمن يحتاج إليها وفي إطار اللياقة العلمية والأخلاقية والمهنية (عبد اللطيف، رشاد أحمد: ٢٠٠٧، ٤٤).

ويمكن للمنظم أن يقوم بالأدوار التالية (DFID: ٢٠٠٣): -

- مساعدة أفراد المؤسسة على إجراء التشخيص المؤسسي للمشكلات المؤسسية وتحليلها تحليلاً علمياً منطقياً دقيقاً.
- مشاركة كافة العاملين والمسئولين في مواجهة المشكلات المؤسسية التي تتعرض لها المؤسسة.
- مساعدة العاملين والمسئولين بالجمعية على التحديد الدقيق لأسباب المشكلات المؤسسية التي تضعف من قدرات المؤسسة.
- وضع خطة وتحديد نوع التدخلات المؤسسية القائم على عملية التشخيص والتحليل والمراجعة المؤسسية التي يحتاج إليها المؤسسة.
- وضع نظام للمتابعة والتقويم للتدخل المؤسسي يضمن مواجهة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في برامج التنمية المؤسسية المستقبلية.
- المساهمة في تشكيل فرق العمل التي تساهم في تنفيذ التدخل المؤسسي.
- دور واضح استراتيجي للتغيير المؤسسي ودوره كمحلل للقدرات المؤسسية بالجمعية، ودوره كمقدم للمشورة.

## ثامناً: الإجراءات المنهجية للدراسة: - ■ نوع الدراسة.

في ضوء الدراسة الحالية وأهدافها، فإن أنسب أنواع الدراسات التي تستخدم لذلك هي الدراسة الوصفية، حيث تستهدف تقرير خصائص ظاهرة معينة أو موقف معين يغلب عليه صفة التحديد وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، كما تصلح تصميمات هذه الدراسة للتطبيق على المجتمع البحثي للدراسة بالإضافة إلى إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على نطاق واسع إذا تشابهت الظروف، حيث يتحدد هدف الدراسة في التعرف على الآليات المهنية لتطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة.

## ■ منهج الدراسة: -

يعتبر المنهج المستخدم في الدراسة الحالية هو منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وهو الذي يكفي بدراسة عدد محدد من الحالات أو المفردات وذلك في حدود الوقت والجهد والامكانيات المتوفرة لدى الباحثة، حيث اختارت الباحثة (٨) جمعيات أهلية من الجمعيات الأهلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة تم تحديد أسباب اختيارها بمجالات الدراسة.

## ■ أدوات الدراسة: -

اعتمدت الباحثة في إطار هذه الدراسة على استمارة استبار للحصول على البيانات من عينة الدراسة بالجمعيات الأهلية.

## مراحل الإعداد لأداة البحث: -

### أ- مرحلة جمع وصياغة العبارات: -

تم خلال هذه المرحلة جمع عدد من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة (الآليات المهنية لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية)، حيث اعتمدت الباحثة على عدة مصادر منها الاطلاع على التراث النظري المرتبط بموضوع الدراسة بالإضافة إلى ما خلصت إليه

الدراسات السابقة من نتائج، وقد خلصت الباحثة إلى تحديد المحاور التالية للأداة وهي كالتالي: -

المحور الأول ← البيانات الأولية (وصف مجتمع الدراسة) ويتمثل في النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخبرة في العمل الأهلي، الحصول على دورات تدريبية في العمل الأهلي وعددها، ومدى ارتباطها بالحوكمة بالمنظمات غير الحكومة ما هي الجهة المنفذة لهذه الدورات؟

المحور الثاني ← رأي المبحوثون في العوامل المعززة لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة.

المحور الثالث ← رأي المبحوثون في الآليات المهنية لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة وتتمثل في الآليات المهنية لتنمية موارد الجمعية، الآليات المهنية لتطبيق الديمقراطية الداخلية، الآليات المهنية لتطبيق الشفافية، الآليات المهنية لتطبيق المساءلة، الآليات المهنية لتنمية الموارد البشرية.

### ب- مرحلة صدق الأداة: -

تم اختبار صدق محتواها بعرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وتم تعديل صياغتها وإضافة بعض العبارات وإلغاء بعضها ببعض المحاور، حتى وصلت نسبة اتفاق المحكمين على ذلك إلى ٨٠٪.

### ج- مرحلة ثبات الأداة: -

قامت الباحثة بحساب الثبات من خلال طريقة إعادة الاختبار بالتطبيق على عينة قوامها (١٥) مفردة من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية عينة الدراسة بفواصل زمني بين التطبيقين الأول والثاني مدته خمسة عشر يوماً، وبحساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ للدرجات النهائية لمحاور الأداة تبين التالي: -

جدول رقم (١) يوضح ثبات أداة الدراسة

مستوى الدلالة	معامل ألفا كرو نباخ	محاور الأداة
٠,٠١	٠,٩٥	العوامل المعززة لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة
٠,٠١	٠,٩٢	الآليات المهنية لتنمية الموارد المالية الجمعية
٠,٠١	٠,٩٤	الآليات المهنية لتطبيق الديمقراطية الداخلية
٠,٠١	٠,٩٤	الآليات المهنية لتطبيق الشفافية
٠,٠١	٠,٩٣	الآليات المهنية لتطبيق المساءلة
٠,٠١	٠,٩٢	الآليات المهنية لتنمية الموارد البشرية

أ-المجال المكاني: -

تمثل المجال المكاني في الجمعيات الأهلية العاملة بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار (٢٠١٢) والتي تعمل بمختلف مجالات الرعاية الاجتماعية، حيث بلغت إجمالي عدد الجمعيات الأهلية كالتالي:

وقد حصلت الباحثة على معاملات ثبات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١ بالنسبة لجميع محاور الأداة مما يعطي مؤشر قوي على ثباتها.

■ مجالات الدراسة.

شملت مجالات الدراسة على المجال المكاني، والمجال البشري، والمجال الزمني، وذلك على النحو التالي: -

جدول رقم (٢) يوضح توزيع الجمعيات الأهلية على احياء المنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة

عدد الجمعيات الأهلية	توزيع الجمعيات الأهلية على أحياء المنطقة الشمالية
١٣١	حي الساحل
١٢٣	حي شبرا
٩٠	حي روض الفرج
٦٠	حي الشرايية
٧٣	حي الزاوية الحمراء
١١٢	حي حدائق الزيتون
١٠٥	حي حلمية الزيتون
٦٦٩	المجموع

لهذا المجال وفيما يلي بيان بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية بالمنطقة الشمالية لمحافظه القاهرة كالتالي: -

اختارت الباحثة التطبيق على الجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية وذلك من منطلق أن أغلب نشاط عمل الجمعيات الأهلية بمجتمع الدراسة تنتمي



جدول رقم (٣) يوضح توزيع الجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية المحلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة

توزيع الجمعيات الأهلية بالتنمية المحلية	عدد الجمعيات الأهلية
حي الساحل	٣٥
حي شبرا	٢٩
حي روض الفرج	٢١
حي الشرايبة	١١
حي الزاوية الحمراء	٩
حي حدائق الزيتون	١٩
حي حلمية الزيتون	١٨
المجموع	١٤٢

- أن يكون قد مضى على تكوينها أكثر من عشر سنوات.
- التواجد لأعضاء مجلس الإدارة.
- أن تكون الجمعية الأهلية غير قائمة على أعضائها مثل الروابط.

ب-المجال البشري: -

تم اختيار ٨ جمعيات أهلية بالمنطقة الشمالية بمحافظة القاهرة وطبقت الدراسة مسح شامل لجميع أعضاء مجالس إدارات الجمعيات بالإضافة إلى مسح شامل للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بها، حيث بلغ عدد مفردات عينة الدراسة (٦٨) مفردة موزعين

كالتالي: -

جدول رقم (٤) يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة على الجمعيات الأهلية

م	الجمعية	عدد أعضاء مجلس الإدارة	الأخصائيون الاجتماعيون
١	جمعية خورشيد لتنمية المجتمع	٥	٢
٢	جمعية تنمية المجتمع بروض الفرج	١١	٢
٣	جمعية تنمية خدمات جسر السويس	٥	٢
٤	جمعية الخدمات الخيرية بحدائق القبة	٧	٣
٥	جمعية إشراف الصباح لتنمية المجتمع	٧	1
٦	جمعية تنمية المجتمع بأرض الجينية	٧	-
٧	جمعية عصر الاسلام	٩	١
٨	جمعية مصعب بن عمير لتنمية المجتمع	٥	١

١٢	٥٦	المجموع
----	----	---------

- ج-المجال الزمني: -  
استغرقت الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية حوالي شهر من ٢٠١٥/٧/١٥ إلى ٢٠١٥/٨/١٦  
٥- الأساليب الإحصائية.  
استخدمت الباحثة معالجتها على المعاملات الإحصائية  
التالية: -
- ١- النسب المئوية والأوزان المرجحة والنسب التقديرية وذلك لتقدير استجابات الباحثون.  
٢- معامل ألفا كرونباخ للكشف عن العلاقة الارتباطية بين محاور أداة الدراسة وإيجاد قيمة معامل ثبات الأداة عن طريق إعادة التطبيق.  
تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية: -

### جدول رقم (٥)

يوضح وصف الباحثين مجتمع الدراسة ن = ٦٨

الترتيب	%	ك	مجتمع الدراسة	البعد
4	10.3	٧	أقل من ٣٠ سنة	السن
3	16.2	11	٣٠ -	
2	33.8	23	٤٠ -	
1	27	27	٥٠ سنة فأكثر	
4	7.3	5	متوسط	المؤهل
2	29.4	20	فوق المتوسط	
1	50	34	مؤهل جامعي	
3	13.2	9	دراسات عليا	
4	13.2	9	موظف حكومي	الوظيفة
3	22.1	15	موظف قطاع خاص	
2	30.9	21	أعمال حرة	
1	33.8	23	بالمعاش	
3	16.2	11	أقل من ٥ سنوات	مدة الخبرة بالعمل الأهلي
2	29.4	20	٥ -	
1	54.4	37	١٠ سنوات فأكثر	

٣, ١٠٪، وقد يفسر ذلك بأن الفرد يزداد اهتمامه بالعمل الأهلي عندما يصل إلى درجة من الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي يجعله لديه القدرة على العمل الأهلي.  
٢. كما اتضح من الجدول أن نسبة ٥٠٪ من مفردات عينة الدراسة حملوا مؤهل جامعي، حيث كلما زادت درجة تعليم الفرد زادت درجة اهتمامه بأمور مجتمعه.

اتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي: -  
١. غالبية مفردات عينة الدراسة وقعت من سن ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة وذلك بنسبة ٣٣,٨٪، يلي ذلك من وقعت أعمارهم فوق ٥٠ سنة فأكثر وذلك بنسبة ٢٧٪، يلي ذلك الفئة العمرية من بين ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة وذلك بنسبة ١٦,٢٪، وأخيراً الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة وذلك بنسبة

٣. كما أشار الجدول أن نسبة ٣٣,٨٪ من مفردات عينة الدراسة بالمعاش، كما أن نسبة ٣٠,٩٪ يعملون بأعمال حره، في حين أن نسبة ٢٢,١٪ يعملون بالقطاع الخاص، بينما كانت أقل نسبة من مفردات عينة الدراسة عملوا بالقطاع الحكومي وذلك بنسبة ١٣,٢٪، يفسر ذلك بأن العمل الأهلي يرتبط بوجود وقت فراغ لدى العاملين بالجمعيات الأهلية.

٤. كما اتضح من الجدول أن ٥٤,٤٪ من مفردات عينة الدراسة لديهم ١٠ سنوات خبرة فأكثر في العمل الأهلي، وأن نسبة ٢٩,٤٪ لديهم من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة، وهذا مؤشر إلى وجود استمرارية في العطاء والمشاركة التطوعية لدى غالبية عينة الدراسة.

#### جدول رقم (٦)

يوضح الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين ن = ٦٨

الترتيب	%	ك	مجتمع الدراسة	البعد
١	٦٩	٤٧	نعم	حصول على دورات تدريبية
٢	٣١	٢١	لا	
	١٠٠	٦٨	المجموع	
٣	23.4	11	أقل من ٣	الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين في مجال الحوكمة بالجمعيات الأهلية
١	38.2	18	-٣	
2	29.7	14	-٦	
4	8.5	4	٦ فأكثر	
	١٠٠	٤٧	المجموع	
3	53	25	القدرة على توفير موارد للجمعية	نوع الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثين في مجال الحوكمة بالجمعيات الأهلية
2	68	32	الديمقراطية الداخلية	
4	19	9	المساءلة والشفافية	
1	70.2	33	تنمية الموارد البشرية	
1	70.2	33	الجمعية التي تعمل بها	الجهة المنفذة للدورات تدريبية التي حصل عليها المبحوثين
2	29.4	20	جمعية أخرى	
3	22.1	15	وزارة التضامن الاجتماعي	
	-	-	اتحاد الجمعيات الأهلية	
	-	-	هيئة دولية	

وذلك بنسبة ٦٩٪ ويفسر ذلك اهتمام المبحوثون

بصقل مهاراتهم في مجال العمل الأهلي

٢. اتضح من الجدول السابق أن أغلب المبحوثون قد

حصلوا من ٣ إلى أقل من ٦ دورات تدريبية في

اتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي: -

١. اتضح من الجدول السابق أن أغلب المبحوثون

عينة الدراسة قد حصلوا على دورات تدريبية

مجال العمل الأهلي وذلك بنسبة ٣٨,٢٪، يلي ذلك الحاصلين من ٦ إلى أقل من ٩ دورات تدريبية وذلك بنسبة ٢٩,٧٪، ثم الحاصلين على أقل من ثلاث دورات تدريبية بنسبة ٢٣,٤٪، وأخيراً الحاصلين على أكثر من ٩ دورات تدريبية وذلك بنسبة ٨,٥٪، ويرتبط ذلك بالنتيجة السابقة وهي حرص الباحثون على الحصول على دورات تدريبية في مجال العمل الأهلي لصقل مهاراتهم.

٣. اتضح من الجدول السابق أن أغلب الباحثون حصلوا على دورة تدريبية عن تنمية الموارد البشرية وذلك بنسبة ٧٠,٢٪، وذلك أكد على حرص الجمعيات الأهلية على الاستخدام الأمثل للعنصر البشري لرفع كفاءة وقدرات وخبرات هذا

العنصر البشري وحماسه للعمل الذي يتوقف عليه كفاءة الجمعية ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

٤. اتضح من الجدول السابق أن أهم جهة منفذه للدورات التدريبية كانت الجمعيات التي عمل بها الباحثون عينة الدراسة وذلك بنسبة ٧٠,٢٪، وأرجعت الباحثة ذلك إلى أن الدورات التدريبية أصبحت سمة من سمات العصر الحديث ومطلب ضروري لكثير من الجمعيات الأهلية لتطوير قدرات ومهارات أعضائها، بينما نسبة ٢٩,٤٪ حصلوا على دورات تدريبية نظمتها جمعيات أخرى وذلك في إطار التعاون بين الجمعيات الأهلية وبعضها.

جدول رقم (٧) العوامل المعززة لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية لدعم برامجها ن = ٦٨

م	العوامل المعززة لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية لدعم برامجها	نعم	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترتيب
١	تطوير الجمعية ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية متزايدة مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها	٤٥	١٥	١٧٣	٢.٦	٨٤,٨
٢	وضع علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والمهني بالجمعية	٤٢	١٦	١٦٨	٢.٥	٨٢.٣
٣	التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات أي إيجاد عملية محاسبية اجتماعية للمنظمة.	٤٠	١٩	١٦٧	٢.٤	٨١.٨
٤	تأثير سياسة الجمعية بآراء المهنيين ونتائج عملية المحاسبية الاجتماعية	٢٥	٢٧	١٤٥	٢.١	٧١
٥	العمل بين مختلف أقسام الجمعية لتحسين العلاقات والارتقاء بالتنسيق فيما بينهم	٤٠	٢٠	١٦٨	٢.٥	٨٢.٣
٦	دراسة احتياجات أفراد الجمعية حتى	٤٣	١٤	١٦٨	٢.٥	٨٢.٣

							تعمل الجمعية على المساعدة في إشباعها	
3	81.8	2.4	167	10	17	41	التأثير في عملية اتخاذ القرارات بالجمعية لصالح المستفيدين من خدماتها.	٧
3	81.8	2.4	167	9	19	40	دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالجمعية والعمل على حلها	٨

العاملين بالجمعية والمساعدة في إشباعها " وذلك بنسبة 82.3% لكل منها، حيث أكدت دراسة Kevry (٢٠٠٦) التي أشارت إلى أهمية إلى أهمية الحوكمة في ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف المرتبطة بالجمعية والتي تضم مجلس الإدارة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها.

وفي الترتيب الثالث جاء كل من " ضرورة التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات " و " يتيح عملية التأثير بالجمعيات الأهلية لصالح المستفيدين من الخدمات التي تقدمها " و " دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالجمعية والعمل على حلها " وذلك بنسبة 81.8%، حيث أكدت دراسة Vicki (٢٠٠١) على ضرورة الاستجابة للاحتياجات المحلية مما يسهم في تطوير البرامج التي تقدمها. وأخيراً في الترتيب الرابع جاء " أن تتأثر سياسة الجمعية بآراء المهنيين ونتائج عملية المحاسبية التي تقوم بها الجمعية " وذلك بنسبة ٧١%.

جدول رقم (٨) يوضح الآليات المهنية لتنمية الموارد المالية بالجمعيات الأهلية ن = ٦٨

م	الآليات المهنية لتنمية الموارد المالية الجمعية	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن المرجح	المتوسط المرجح	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	توظيف الموارد المالية حسب أهداف الجمعية وتقييمها باستمرار	٤٥	٢٣	-	181	2.7	88.7	١
٢	القيام بالمشروعات ذات العائد الاقتصادي لتمويل الجمعية ذاتياً	27	33	8	155	2.2	76	4

٣	الاستعانة بالخبراء في حملات جمع المال	28	28	12	152	2.1	74.5	5
٤	عمل دراسات جدوى البرامج قبل تمويلها	26	32	10	152	2.1	74.5	5
٥	توافر معلومات دقيقة عن الاحتياجات المالية	33	27	8	161	2.3	79	3
٦	وضع خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج	27	33	8	155	2.2	76	4
٧	المراجعة الدورية للموارد المالية بالجمعية	34	25	9	161	2.3	79	3
٨	القيام بالرقابة الداخلية على الموارد المالية للجمعية	42	20	6	172	2.5	84.3	2
٩	تحديد مصادر التمويل التي يمكن أن تدعم برامجها.	27	33	8	155	2.2	76	4
١٠	توافر أنظمة محاسبية دقيقة لبرامجها.	28	26	14	150	2.1	73.5	6

دقيقة عن الاحتياجات المالية لبرامجها والتي من خلالها يمكن للجمعية من التحسين والتطوير لبرامجها.

ثم جاء في الترتيب الرابع كل من " القيام بالمشروعات ذات العائد الاقتصادي لتمويل الجمعية ذاتيا " و " وضع خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل البرامج " وذلك بنسبة ٤٣,٣٪ لكل منها، وذلك يفسر أهمية قيام الجمعيات الأهلية بتوفير تمويل ذاتي عن طريق وجود خطة استراتيجية لتمويل البرامج مع تنفيذ عدد من المشروعات التي يمكن أن تزيد من تمويل الجمعية.

يلي ذلك في الترتيب الخامس " الاستعانة بالخبراء في حملات جمع المال " و " عمل دراسات جدوى للبرامج قبل تمويلها " و " تحديد مصادر تمويل متجددة يمكن أن تدعم هذه البرامج " وذلك بنسبة 74.5٪ لكل منها، وفسرت الباحثة ذلك من منطلق حرص الجمعيات الأهلية على استمرارية تقديمها للبرامج من خلال زيادة تمويلها والحفاظ على التمويل من خلال

اتضح من الجدول السابق أهم الآليات المهنية لتنمية الموارد المالية بالجمعيات الأهلية، والتي جاءت كالتالي: في الترتيب الأول جاء " توظيف الموارد المالية حسب أهداف الجمعية تقييمها باستمرار " وذلك بنسبة 88.7٪، يتفق ذلك مع دراسة سرحان (٢٠٠٨) والتي أشارت الى أهمية ادارة البرامج والمشروعات في رفع كفاءة الجمعيات الأهلية وأهمية توظيف الموارد المالية الداعمة لهذه الإدارة.

ثم يأتي في الترتيب الثاني " القيام بالرقابة الداخلية على موارد الجمعية " وذلك بنسبة ٧٦٪، ويتفق ذلك مع دراسة عبد العزيز (٢٠١٠) والتي أوصت بضرورة قيام الجمعيات الأهلية بتوفير نظام يتيح الرقابة الداخلية على الموارد المالية للجمعية.

يلي ذلك في الترتيب الثالث كل من " توافر معلومات دقيقة عن الاحتياجات المالية لبرامجها " و " المراجعة الدورية للموارد المالية للجمعية " وذلك بنسبة ٧٩٪ لكل منها، يفسر ذلك مدى الارتباط بين المراجعة الدورية للموارد المالية للجمعية وتوافر معلومات

عمل دراسات جدوى مع حرصها على ضرورة توافر وسائل متجددة للحفاظ على استمراريته تقديم برامج لخدمة المجتمع، وأخيراً في الترتيب السادس جاء " توافر أنظمة محاسبية دقيقة للبرامج التي تقدمها الجمعية وذلك بنسبة 73.5% . وفي ضوء هذا الجدول ترى الباحثة أهمية توفير الجمعيات الأهلية لآليات مخطط لها لتنمية الموارد المالية كأحد آليات تطبيق الحوكمة والتي تعتبر من أبرز مسؤوليات مجلس إدارة الجمعيات الأهلية التي

تتولى تنفيذ مشاريع وبرامج الجمعية من خلال تنظيم وتخطيط والرقابة على الموارد المالية للمنظمة، وفي إطار ذلك أوضحت نظرية المنظمات أهمية قيام الجمعيات الأهلية باتخاذ إجراءات متنوعة لتأمين وزيادة الموارد المالية لديها حيث تستطيع الجمعيات الحصول على الموارد المالية التي تحتاج إليها من البيئة والازمة لتحقيق أهدافها عن طريق حملات التبرعات وجمع المال ومعرفة الجهات المانحة لتمويل برامج الجمعيات.

جدول رقم (٩) يوضح آليات المهنية لتطبيق الديمقراطية الداخلية بالجمعيات الأهلية ن=٦٨

م	الآليات المهنية بالديمقراطية الداخلية	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	تحقيق مبدأ المشاركة لجميع العاملين في تصميم برامجها.	27	25	16	١٤٧	٢,٢	٧٢	4
٢	أن يسمح نظام الاتصال بالجمعية بمد العاملين معلومات عن برامج التنمية المحلية	26	26	16	146	2.1	71.6	5
٣	يساعد العاملين في الجمعية في وضع البرامج.	34	25	9	161	2.4	79	1
٤	التأكيد على مشاركة أعضاء الجمعية في إدارتها	37	15	16	157	2.3	77	2
٥	أن يكون للعاملين القدرة على التأثير على صناعة القرار التنموي بالجمعية.	37	15	16	157	2.3	77	2
٦	أن يكون للعاملين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج الجمعية.	٢٤	٣٥	٩	151	2.2	74	3
٧	أن يشارك العاملين في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في	22	14	12	146	2.1	71.6	5

الجمعية.							
٨	أن يحدد العاملين بالجمعية موقفها بالنسبة لغيرها من المنظمات الأخرى.	22	31	15	143	2.0	70
٩	أن يشارك العاملون في صياغة الأهداف التنموية للجمعية	٣٨	١٣	١٧	157	2.3	77

" وذلك بنسبة ٧٤٪، ولعل ذلك يتفق مع النتيجة السابقة.

ثم جاء في الترتيب الرابع كل من " أن يتوافق نظام للاتصال بالجمعية لمد العاملين بمعلومات عن البرامج التنموية " و " أن يشارك العاملون في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في الجمعية " وذلك بنسبة ٣٦,٦٪، وأخيراً في الترتيب الخامس جاء متطلب " أن يحدد العاملين بالجمعية موقفها بالنسبة لغيرها من الجمعيات تجاه برامج التنموية " وذلك بنسبة 71.6٪.

في ضوء نتائج الجدول ترى الباحثة أهمية قيام الجمعيات الأهلية بتطبيق الديمقراطية الداخلية بالجمعيات الأهلية وذلك من خلال إتاحة تفويض اتخاذ القرار ومنح العاملين المشاركة في صنع واتخاذ القرار بشأن برامج ومشروعات الجمعية، ويمكن تطبيق الديمقراطية الداخلية كأحد آليات تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية في ضوء ما أشارت إليه نظرية المنظمات من خلال وجود تقسيم للعمل على أساس التخصص مع تحديد الأدوار والواجبات الخاصة بالعاملين والتنسيق بين الأنشطة التنظيمية داخل الجمعية.

اتضح من الجدول السابق أهم الآليات المهنية لتطبيق الديمقراطية الداخلية بالجمعيات الأهلية، والتي جاءت كالتالي: -

جاء في الترتيب الأول " أن يشارك العاملين في الجمعية في وضع البرامج " وذلك بنسبة ٧٩٪، ويتفق ذلك مع دراسة Kevry (٢٠٠٦) التي أكدت على أهمية مشاركة العاملين بالجمعيات الأهلية في وضع المشروعات والبرامج التنموية بما يسفر في تحسين النتائج المتحققة منها.

ثم يأتي في الترتيب الثاني جاء كل من " التأكيد على مشاركة أعضاء الجمعية في إدارتها " و " أن يكون للعاملين القدرة على التأثير في صناعة القرار التنموي بالجمعية " و " أن يشارك العاملون في صياغة الأهداف التنموية للجمعية " وذلك بنسبة ٧٧٪ لكل منها، ويتفق ذلك مع دراسة Kevry (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى أهمية مشاركة العاملين بالجمعيات الأهلية في صنع واتخاذ القرارات التنموية بها.

يلي ذلك في الترتيب الثالث " أن يكون للعاملين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج الجمعية

جدول رقم (١٠) يوضح الآليات المهنية لتطبيق الشفافية بالجمعيات الأهلية ن=٦٨

م	الآليات المهنية لتطبيق الشفافية	نعم	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترجيحية	الترتيب
١	توفير البيانات والمعلومات والاحصاءات الدقيقة عند	٤٣	١٨	١٧٢	٢,٥	٨٤,٣	٤



							وضع برامج التنمية المحلية.	
٢	56	11	1	191	2.9	93.6	١	أن تتسم معلومات الجمعية عن برامجها التنموية بالدقة والوضوح
٣	52	10	6	182	2.8	89.2	3	توفير وحدات للمعلومات والاحصاءات المشتركة بين الجمعية والجمعيات الأخرى في مجال التنمية المحلية
٤	55	13	-	191	2.9	93.6	1	أن تكون برامج الجمعية واضحة ويستفيد منها المواطنين
٥	52	10	6	182	2.8	89.2	3	بناء نوع من الاتصال المستمر بين الجمعية والمستفيدين.
٦	50	18	-	186	2.7	91.1	2	أن تتوافر للجمعية رسالة واضحة تسعى لتحقيقها.
٧	51	12	5	182	2.8	89.2	3	أن تتوافر للجمعية رؤية مستقبلية لبرامجها.
٨	45	14	9	172	2.5	84.3	4	أن تمتلك الجمعية موقع الكتروني يتيح الاطلاع على كافة المعلومات الخاصة ببرامجها.
٩	43	18	7	172	2.5	84.3	4	كل موقع وظيفي بالجمعية له مسئولية تتناسب وحجم الدور الذي يؤديه.

هذه الخدمة، مع نشر تقارير دورية حول نشاطات الجمعية وتمويلها وعلاقتها، ووجود سياسة عامة للنشر والإفصاح عن المعلومات للمواطنين أي أن التركيز في هذا المجال يتم من خلال توفر البيانات والمعلومات والوثائق، ووجود سياسة عامة تحدد أسس الحصول عليها من قبل المواطنين. ويأتي في الترتيب الثاني " أن تتوافر للجمعية رسالة واضحة تسعى لتحقيقها " وذلك بنسبة 91.1٪، حيث

اتضح من الجدول السابق أن الآليات المهنية لتطبيق الشفافية بالجمعيات الأهلية جاءت كالتالي:-  
جاء في الترتيب الأول كل من " أن تكون برامج الجمعية واضحة ويستفيد منها المواطنين " و " أن تتسم معلومات الجمعية عن برامجها التنموية بالدقة " وذلك بنسبة 93.6٪ لكل منها، فسر ذلك في ضوء رأي الباحثة أهمية معرفة المواطنين بأنشطة وبرامج الجمعية وكيفية الحصول على خدماتها، وكيفية تأدية

أشارت دراسة بركات (٢٠٠٤) إلى ضرورة قيام المنظمات ببلورة رؤية مستقبلية لدورها في المجتمع. يلي ذلك في الترتيب الثالث كل من " توفير وحدة للمعلومات والاحصاءات المشتركة بين الجمعية والجمعيات الأخرى " و " بناء الاتصال المستمر بين الجمعية والمستفيدين " و " أن تتوافر رؤية مستقبلية لدى الجمعية عن برامجها التنموية " وذلك بنسبة 89.2% لكل منها، حيث أكدت دراسة رشوان (٢٠٠٤) على محور الإعلام والإعلان وأهميته في مساعدة الجمعية على توضيح أهدافها التنموية للمستفيدين، واخيراً في الترتيب الرابع جاء كل من " توافر البيانات والمعلومات الدقيقة عن وضع برامجها " و " أن تمتلك الجمعية موقع اليكتروني يتيح الاطلاع على كافة المعلومات الخاصة ببرامجها التنموية " و "

أن يكون لكل موقع وظيفي بالجمعية مسئولية تتناسب وحجم الدور الذي يؤديه " وذلك بنسبة 84.3% لكل منها، حيث أرجعت الباحثة ذلك إلى ضرورة توافر وثائق واضحة حول أهداف الجمعية، وفلسفة عملها، وبرامجها، وإتاحتها للجمهور، مع توفير معلومات للمستفيدين حول البرامج التي تقدمها الجمعية عن طريق نشر تقارير دورية حول نشاطات الجمعية التنموية وتمويله باستخدام كافة وسائل الاتصال. ترى الباحثة أهمية قيام الجمعيات الأهلية لآلية الشفافية خاصة في اتخاذ القرارات الإدارية كأحد آليات الحوكمة لما لها من دور إيجابي في تحسين برامج الجمعية بالإضافة إلى تسهيل عملية المساءلة الإدارية.

جدول رقم (١١) يوضح الآليات المهنية لتطبيق المساءلة بالجمعيات الأهلية ن = ٦٨

م	الآليات المهنية لتطبيق المساءلة	نعم	إلى حد ما	لا	الوزن المرجح ع	المتوسط المرجح ع	النسبة الترتيبية ب	الترتيب ب
١	تمكين المواطنين من مساءلة الجمعية فيما يخص البرامج المقدمة.	5	10	6	182	2.7	89.2	٢
٢	النشر بكافة صورته للبرامج التي تقدمها الجمعية.	5	12	3	186	2.8	91.1	1
٣	إتاحة الجمعية تقارير عن برامجها.	5	10	6	182	2.7	89.2	2
٤	تمكين المواطنين من مراقبة أداء البرامج التي تقدمها الجمعية.	4	20	2	180	2.06	88.2	3
٥	استعداد إدارة الجمعية لتقبل النقد للبرامج التي تقدمها.	4	18	3	180	2.6	88.2	3
٦	وضع الجمعية نظام معن لتقييم أداء العاملين.	4	25	1	177	2.5	86.7	4
٧	تضع الجمعية أسلوب للثواب والعقاب دون تهويل أو تهوين	4	18	3	180	2.6	88.2	3
٨	تحديث نظام للمساءلة بما يحقق الشفافية	4	15	6	177	2.5	86.7	4

						7		
2	89.2	2.7	182	7	8	5	تحرص الجمعية على وجود نظام لمحاسبة أداء العاملين فنياً وإدارياً.	9
						3		

تهوين " وذلك بنسبة 88.2% لكل منها، وأخيراً في الترتيب الرابع جاء كل من " وضع الجمعية نظام معن لتقييم أداء العاملين " و " تحديث نظام للمساءلة بما يحقق الشفافية " وذلك بنسبة 86.7% لكل منها. وفي ضوء نتائج الجدول ترى الباحثة أهمية تطبيق آليه المساءلة لما لها من القدرة على قياس الجمعيات الأهلية لأدائها المهني بالإضافة إلى تمكين المستفيدين من متابعة الجمعية وإبداء الرأي في مستوى الخدمات المقدمة إليهم وبالتالي لا بد على الجمعية توفير الوثائق المنشورة والتي تتعلق برسالة وفلسفة وأهداف الجمعية واستراتيجيتها وخططها وموازنتها والتي يتم من خلالها مساهلة قيادات العمل بالجمعية والعاملين بها وفقاً لمدى التزامهم بها، حيث أشارت نظرية المنظمات إلى ضرورة قيام أي منظمة بتحديد القواعد والإجراءات لضمان سير العمل وذلك في إطار رفع كفاءة وأداء المنظمة.

اتضح من الجدول السابق الآليات المهنية لتطبيق المساءلة بالجمعيات الأهلية جاءت كالتالي: - جاء في الترتيب الأول " النشر بكافة صورته للبرامج التي تقدمها الجمعية " وذلك بنسبة 91.1%، يفسر ذلك أن النشر يعتبر المحرك الأساسي والعامل المشترك الأعظم في تحقيق الشفافية. ويأتي في الترتيب الثاني جاء كل من " تمكين المواطنين من مساهلة الجمعية فيما يخص برامجها " و " إتاحة الجمعية تقارير عن برامجها التنموية " و " تحرص الجمعية على وجود نظام لمحاسبة العاملين فنياً وإدارياً " وذلك بنسبة 89.2% لكل منها، ويرتبط ذلك بالنتيجة السابقة حيث من شأنه تحقيق الشفافية عند تقديم الجمعية البرامج. يلي ذلك في الترتيب الثالث كل من " تمكين المواطنين من مراقبة أداء البرامج تقدمها الجمعية " و " استعداد إدارة الجمعية لتقبل النقد للبرامج التي تقدمها " و " تضع الجمعية أسلوباً للثواب والعقاب دون تهويل أو

جدول رقم (١٢) يوضح الآليات المهنية لتنمية الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية ن=٦٨

م	الآليات المهنية لتنمية الموارد البشرية	نعم	لا	الوزن المرجع	المتوسط المرجع	النسبة الترتيبية	الترتيب
١	رفع مستوى خبرات العاملين بالجمعية.	49	10	١٧٦	٢,٥	٨٦,٢	٣
٢	زيادة المهارات الإدارية والتنظيمية والفنية لكوادر الجمعية	٤٦	٢٠	١٨٠	٢,٦	٨٨,٢	2
٣	توفير العناصر البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات	٤٧	١٨	١٨٠	٢,٦	٨٨,٢	2
٤	تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ البرامج بدقة	40	20	168	2.3	82.3	5

5	82.3	2.3	168	10	16	42	رفع مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بالجمعية	5
4	85.2	2.4	174	10	10	48	توفير خبراء متخصصين لتدريب العاملين بالجمعية	6
1	94.2	2.8	191	-	13	55	التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون بالجمعية	7
4	85.2	2.4	174	8	22	45	إنشاء وحدة داخلية مسؤولة عن تدريب العاملين بالجمعية	8
5	82.3	2.3	168	8	20	40	وضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي يحتاج إليها العاملون بالجمعية	9

وحدة داخلية مسؤولة عن تدريب العاملين بالجمعية " وذلك بنسبة ٨٥,٢٪ لكل منها، وذلك لنقل الخبرات والمهارات والتجارب بما يخدم ويحسن الوضع المؤسسي.

وأخيراً في الترتيب الخامس جاء كل من " تحديد الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ البرامج بدقة " و " وضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي يحتاجها العاملون بالجمعية " وذلك بنسبة 82.3٪ لكل منها، حيث أوصت دراسة رمضان (٢٠٠٤) بضرورة تنمية القدرات البشرية بالمنظمات والعمل على تحديدها لكي تكون قادرة على تنفيذ كافة برامجها وخدماتها.

وفي ضوء نتائج الجدول ترى الباحثة أهمية تطبيق الجمعيات الأهلية لآلية تنمية الموارد البشرية وذلك باعتبارها تمثل دوراً محورياً في تقديم خدمات أفضل للمستفيدين بالإضافة إلى تعزيز التنافسية بين الجمعيات الأهلية مما يزيد من جودة خدماتها، حيث أشارت نظرية المنظمات إلى ضرورة توفير التدريب والتطوير للعاملين والذي يبيث من خلاله قيم وأهداف المنظمة كمتطلب تنظيمي لنجاح أي منظمة.

عاشراً: نتائج الدراسة: -

اتضح من الجدول السابق الآليات المهنية لتنمية الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية جاءت كالتالي: - جاء في الترتيب الأول " التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون بالجمعية " وذلك بنسبة ٩٤,٢٪، ويتفق ذلك مع دراسة سرحان (٢٠٠٨) والتي أوصت بأهمية دراسة الاحتياجات التدريبية

ويأتي في الترتيب الثاني جاء كل من " زيادة المهارات الإدارية والتنظيمية والفنية لكوادر الجمعية " و " توفير العناصر البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات " وذلك بنسبة ٨٨,٢٪ لكل منها، حيث أشارت دراسة عرفات (٢٠١٣) إلى أهمية توافر المهارات الإدارية والتخطيطية والتنظيمية لدى العاملين بالجمعية مما يؤثر على مستوى جودة البرامج التي تقدمها.

يلي ذلك في الترتيب الثالث " رفع مستوى خبرات العاملين بالجمعية " ٨٦,٢٪، ويتفق ذلك مع دراسة رشوان (٢٠٠٤) التي اكدت على أن تطوير الجمعيات الأهلية يتأتى من خلال تزويد العاملين بها المهارات والخبرات الفنية والإدارية والقيادية.

كما جاء في الترتيب الرابع جاء كل من " توفير خبراء متخصصين لتدريب العاملين بالجمعية " و " إنشاء

٤. وضع خطة استراتيجية لضمان استمرارية تمويل الجمعية لبرامجها.

٥. الاستعانة بالخبراء في حملات جمع المال بالإضافة إلى عمل دراسات جدوى البرامج قبل تمويلها وتحديد مصادر تمويل متجددة.

٦. توافر أنظمة محاسبية دقيقة للبرامج التي تقدمها الجمعية.

ج- بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني (ما الآليات المهنية لتطبيق الديمقراطية الداخلية بالجمعيات الأهلية) فقد أوضحت الدراسة ما يلي: -

١. مشاركة العاملون في وضع البرامج التنموية بالجمعية.

٢. التأكيد على مشاركة أعضاء الجمعية في إدارتها يلي ذلك أن يكون للعاملين القدرة على التأثير في صناعة القرار التنموي بالجمعية مع ضرورة مشاركة العاملون في صياغة الأهداف التنموية للجمعية

٣. أن يكون للعاملين صلاحية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ برامجها.

٤. أن يتوافر نظام للاتصال بالجمعية لمد العاملين بمعلومات عن البرامج التنموية مع ضرورة مشاركة العاملون في تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة في الجمعية

د- بالنسبة للتساؤل الفرعي الثالث (ما الآليات المهنية لتطبيق الشفافية بالجمعيات الأهلية) فقد أوضحت الدراسة ما يلي: -

١. أن تكون برامج الجمعية واضحة ويستفيد منها المواطنون بالإضافة إلى اتسام معلومات الجمعية عن برامجها التنموية بالدقة.

٢. أن تتوافر للجمعية رسالة واضحة تسعى لتحقيقها.

٣. توفير وحدة للمعلومات والاحصاءات المشتركة بين الجمعية والجمعيات الأخرى بالإضافة بناء اتصال مستمر بين الجمعية والمستفيدين من

استهدفت الدراسة الإجابة على تساؤل رئيسي مؤداه ما الآليات المهنية لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية وكانت أهم النتائج المرتبطة بذلك ما يلي: هناك العديد من العوامل المعززة لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية لدعم برامجها حيث كانت أهم النتائج كالتالي: -

١. أن تطور الجمعيات الأهلية ذاتها كي تتمكن من التعامل بفاعلية مع المجتمع والمستفيدين من خدماتها.

٢. أن تكون هناك علاقة متوازنة بين الجهاز الإداري والعاملين بالجمعية بالإضافة تحسين العلاقات بين العاملين بالجمعيات الأهلية في مختلف الأقسام داخلها، وذلك يتأتى من خلال دراسة احتياجات العاملين بالجمعية والمساعدة في إشباعها.

٣. ضرورة التعرف على آراء المستفيدين فيما يقدم لهم من خدمات وذلك يتيح عملية التأثير بالجمعيات الأهلية لصالح المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وذلك يتأتى من خلال دراسة الصعوبات التي تواجه العمل المهني بالجمعية والعمل على حلها.

٤. أن تتأثر سياسة الجمعية بآراء المهنيين ونتائج عملية المحاسبية التي تقوم بها الجمعية.

ب- بالنسبة للتساؤل الفرعي الأول (ما الآليات المهنية لتنمية الموارد المالية بالجمعيات الأهلية) فقد أوضحت الدراسة ما يلي: -

١. أن يتم توظيف الموارد المالية حسب أهداف الجمعية تقييمها باستمرار يلي ذلك القيام بالرقابة الداخلية على موارد الجمعية

٢. توافر معلومات دقيقة عن الاحتياجات المالية للبرامج مع المراجعة الدورية للموارد المالية للجمعية.

٣. تنفيذ المشروعات ذات العائد الاقتصادي لتمويل الجمعية ذاتيا.

البشرية القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

٣. ضرورة رفع مستوى خبرات العاملين بالجمعيات.

٤. توفير خبراء متخصصين لتدريب العاملين بالجمعيات بالإضافة إلى قيام الجمعيات بإنشاء وحدة داخلية مسؤولة عن تدريب العاملين بالجمعية.

٥. قيام الجمعيات الأهلية بتحديد الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ برامجها بدقة ووضع خطة استراتيجية للبرامج التدريبية التي يحتاجها العاملون بالجمعية.

برامجها مع أن تتوافر رؤية مستقبلية لدى الجمعية عن برامجها التنموية.

٤. أن تتوافر البيانات والمعلومات الدقيقة عن وضع برامج الجمعية وأن تمتلك الجمعية موقع إلكتروني يتيح الاطلاع على كافة المعلومات الخاصة ببرامجها التنموية بالإضافة إلى أن يكون لكل موقع وظيفي بالجمعية مسئولية تتناسب وحجم الدور الذي يؤديه.

هـ- بالنسبة للتساؤل الفرعي الرابع (ما الآليات المهنية لتطبيق المساءلة بالجمعيات الأهلية) فقد أوضحت الدراسة ما يلي: -

١. النشر بكافة صورته للبرامج التي تقدمها الجمعية.

٢. تمكين المواطنين من مساءلة الجمعية فيما يخص البرامج التي تقدمها بالإضافة إلى إتاحة الجمعية تقارير عن برامجها مع ضرورة أن تحرص الجمعية على وجود نظام لمحاسبة العاملين فنياً وإدارياً.

٣. ضرورة تمكين المواطنين من مراقبة أداء البرامج التي تقدمها مع استعداد إدارة الجمعية لتقبل النقد للبرامج التي تقدمها، كما يجب أن تضع الجمعية أسلوباً للثواب والعقاب دون تهويل أو تهوين.

٤. أن تضع الجمعية نظام معلى لتقييم أداء العاملين بالإضافة إلى تحديث نظام للمساءلة بما يحقق الشفافية.

د- بالنسبة للتساؤل الفرعي الخامس (ما الآليات المهنية لتنمية الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية) فقد أوضحت الدراسة ما يلي: -

١. التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي يحتاجها العاملون بالجمعية.

٢. زيادة المهارات الإدارية والتنظيمية والفنية لكوادر الجمعيات بالإضافة إلى توفير العناصر

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أفندي، عطية حسين (٢٠٠٦): المنظمات غير الحكومية "مدخل تنموي"، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
٢. الجمعية المصرية لأوراق المالية (٢٠٠٥): الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الجمعيات الأهلية داخل الجمعية المصرية لأوراق المالية، القاهرة.
٣. السيد، مصطفى كامل (٢٠٠٦): الحكمانية البعد السياسي للتنمية المستدامة، في مصطفى كامل السيد، محرر، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
٤. الشربيني، إيمان أحمد (٢٠٠٠): فاعلية النظم في رفع كفاءة أداء الجمعيات الأهلية في مصر، مذكرة رقم (١٦٠٣)، القاهرة، معهد التخطيط القومي.
٥. العبد لله، عائشة أحمد (٢٠٠٢): المرأة وإدارة العمل الأهلي في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة مقارنة بين جمعية النهضة النسائية بدبي وجمعية توعية ورعاية الأحداث بدبي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
٦. المركز اللبناني للدراسات (٢٠٠٦): نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، منظمة الشفافية الدولية.
٧. المركز المصري لدعم المنظمات الأهلية (٢٠٠٦): دورة الحكم الداخلي للمنظمات الأهلية، القاهرة.
٨. إمام، عائشة عبد الرسول (٢٠٠٧): آليات طريقة تنظيم المجتمع في إزالة المعوقات التنظيمية التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين بمكاتب التسوية بمحاكم الأسرة، دراسة مقارنة مطبقة على عينة من مكاتب التسوية بمحافظة

٩. أنس، عادل محمد (٢٠٠٣): اتجاهات ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في مرحلة الإصلاح الاقتصادي، المؤتمر العلمي السادس عشر، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، سنة.
١٠. بركات، وجدي محمد (٢٠٠٤): العلاقة بين المحددات التنظيمية لمنظمات المجتمع المدني وتحقيق العلاقات التنسيقية، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد الرابع عشر، القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
١١. بيبيرس، إيمان (٢٠٠٩): حوكمة الجمعيات الأهلية لتحقيق التنمية، مركز أخبار أمان، المركز العربي للمصادر والمعلومات حول العنف ضد المرأة.
١٢. توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٨): التفكير الاستراتيجي في إدارة المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
١٣. توفيق، هاني (٢٠٠١): الشفافية والمساءلة رفاهية أم ضرورة؟، من مطبوعات مركز المشروعات الدولية (CIPE)، ع (١٢).
١٤. ثابت، فؤاد (٢٠٠٧): حوكمة الجمعيات الأهلية ضرورة لتحديث الجمعيات الأهلية، ورقة عمل مقدمة لاتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية الدخل، القاهرة.
١٥. جمعه، سلوى شعراوي (٢٠٠٨): مفهوم إدارة شؤون الدولة والمجتمع، اشكاليات نظرية، في: سلوى شعراوي جمعة "محرراً": إدارة شؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، الطبعة الثانية.
١٦. حلوش، عاكف (٢٠٠٨): دور الحاكمية المؤسسية في الإصلاح الإداري ومواجهة الفساد،

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

٢٤. عبد العال، عبد الحليم رضا (٢٠٠٦): تنظيم المجتمع النظرية والتطبيق، القاهرة، دار المهندس للطباعة.

٢٥. عبد العزيز، بدور إبراهيم (٢٠٠٥): تفعيل الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

٢٦. عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠٠٧): تنمية المنظمات الاجتماعية " مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع "، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر.

٢٧. عرفات، محمد عبد الواحد (٢٠١٣): الحوكمة الرشيدة كمؤشر لزيادة فاعلية المؤسسات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع، القاهرة، المؤتمر العلمي السادس والعشرين، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

٢٨. عزازي، محمد (٢٠٠٣): بناء القدرات الإدارية للجمعيات الأهلية في مصر، مؤتمر المجتمع المدني: بناء قدرات الجمعية الأهلية خطوة نحو تحديث مصر، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.

٢٩. فتوح، مدحت فؤاد (١٩٩٢): الخدمة الاجتماعية، مدخل تكاملي، القاهرة، المطبعة التكاملية الحديثة.

٣٠. فهمي، محمود سيد (١٩٩٩): تقويم برامج تنمية المجتمعات الجديدة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

٣١. قنديل، أماتي (١٩٩٧): تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية العربية، دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات في العالم

الأردن، المؤتمر العربي الأول (التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد، الجمعية العربية للتنمية الإدارية).

١٧. رشوان، أحمد صادق (٢٠٠٤): العلاقة بين المحددات التنظيمية للمنظمات الأهلية الأعضاء في شبكة حماية البيئة وتحقيق الشبكة لأهدافها، بحث منشور، المؤتمر العلمي السابع عشر للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

١٨. رشوان، أحمد صادق (٢٠٠٥): التكامل بين الجمعيات الأهلية وتمكين المرأة المعيلة، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثامن عشر للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

١٩. سرحان، محمد محمود (٢٠٠٨): طريقة تنظيم المجتمع وتدعيم عملية بناء قدرات منظمات المجتمع المدني الواقع وأفاق التطوير (دراسة مطبقة على الجمعيات الأهلية بمدينة المنصورة)، المؤتمر العلمي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.

٢٠. سعد الله، يسري شعبان عبد الحميد (٢٠١٠): مقياس التنمية المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، بحث منشور، المؤتمر العلمي الثالث والعشرون.

٢١. صادق، نبيل محمد (١٩٩٨): طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الثقافة للطباعة.

٢٢. صلاح، نهى أحمد (٢٠٠٤): إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية، مع دراسة مقارنة للشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ومنظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن "سيفيكس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.



الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق،  
القاهرة.

العربي، القاهرة، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات  
الأهلية العربية.

٣٢. قنديل، أماني (٢٠٠٥): تفعيل دور الجمعيات  
الأهلية في إطار السياسة العامة، تحرير كمال  
المنوفي، منتدى السياسات العامة، القاهرة، مركز  
دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد  
والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، يناير.

٣٣. لطفى، تحسين (٢٠٠٥): مفاهيم وقضايا  
مستحدثة في المنظمات غير الحكومية، برنامج  
كوادر العمل بالمنظمات غير الحكومية، القاهرة،  
جمعية الشبان المسلمين والمسيحيين، مؤسسة  
ساويرس للتنمية الاجتماعية.

٣٤. مرعي، أحمد (٢٠٠٩): متطلبات بناء القدرات  
المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، رسالة  
ماجستير غير منشورة، جامعة الفيوم، كلية  
الخدمة الاجتماعية.

٣٥. مركز المعلومات دعم واتخاذ القرار (٢٠١٢):  
إدارة الإحصاء، الدليل الإحصائي السنوي،  
القاهرة، يونيو.

٣٦. مسعد، محيي محمد (٢٠٠٩): دور الحوكمة في  
تحقيق الإصلاح الاقتصادي المصري، مجلة  
العلوم القانونية والاقتصادية، مج ٥١، كلية  
الحقوق، جامعة عين شمس.

٣٧. مكافحة الفساد (٢٠١٢): معايير نزاهة العمل  
نقلا عن شبكة المعلومات الدولية

<http://www.riotinto.com>

٣٨. منصور، طاهر محمد وآخرون (٢٠١٠):  
المسئولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال  
والمجتمع، ط ٣، عمان، دار وائل للنشر.

٣٩. مهنا، محمد نمر (٢٠٠٦): رؤية نقدية في الحكم  
الرشيد والتنمية، القاهرة، مركز دراسات وبحوث  
الدول النامية، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم  
السياسية.

٤٠. وزارة الشؤون الاجتماعية (٢٠٠٥): المؤشرات  
الإحصائية السنوية في مجالات الرعاية والتنمية،

Mine Pieter Vandyke(2002): .٨

collaboration between government  
and non governmental  
organizations, development, Roma.

Morren , Tatiana(2001) : .٩

Conceptualizing civil society within  
good governance and social capital  
policies, Canada, M.A, Dalhousie  
University.

Thomas Bernauer, Robert Gampfer .١٠

(2013) : Effects of civil society  
involvement on popular legitimacy  
of global environmental  
governance, Global environmental  
change Elsevier, vol. 23, April.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Carolene, Sahley(2001): .١

Strengthening The Capacity Of  
NGOS: Cases Of Small Enter Brise  
Development Agencies In Africa ,  
INTRACOS Management and Policy  
Servies , U. k.

Clarke, Vicki Clinell Burge(2001): In .٢

search of good governance,  
Decentralization and democracy in  
Ghana, USA,P.H.D, NORTHERN  
Illinois University,.

DFID (2003): Promoting .٣

instructional And Organizational  
Development, London , Department  
Of international Development ,  
March.

Fawzy, S.(2003) : Assessment of .٤

corporate governance in Egypt,  
Working paper No.82, Egypt, The  
Egyptian Centre for Economic  
Studies, April.

Her Binkak, L(1980): Complex .٥

U.S.A, John Wiley ,organizations  
and son's, INC.

Hofheimer, Kevry L (2006): The .٦

good governance agenda of  
international development  
institutions, Virginia, Old Dominion  
University, P.H.D.

John graham and others(2000): .٧

Principles for good governance in  
the 21 Century, institute on  
governance policy brief No. 15,  
Ottawa, Canada.