

## تقدير الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية كمؤشر تخطيطى لبناء قدراتها

صلاح احمد هاشم\*

### أولاً: مقدمة ومشكلة البحث

تطلعت دول العالم الثالث منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وبعد توالى حصولها على استقلالها السياسى، غداة فترات طويلة من الضغط الاستعمارى والاستنزاف الاقتصادى والقهر السياسى والتخلف الاجتماعى، إلى تحقيق المضمون الاقتصادى والاجتماعى له- وذلك على- اعتبار أن الأول هو تتمه للأخر- تجنباً لوقوعها فى شرك التبعية والاحتواء الذى تخطط له الإمبريالية فى عالم اليوم، ولمواجهة ثورة التطلعات المتزايدة والمشروعة لجماهيرها، ولعبور مسافة التخلف التى فصلها عن الدول التى أحرزت تقدماً ملحوظاً فى ميادين العلم والتكنولوجيا والتنظيم، خاصة تلك التى تجاوزت عصر الصناعة إلى عصر ما بعد الصناعة أو الثورة العلمية، ولقد كان الاختيار الوحيد الممكن لإعادة بناء المجتمعات المتخلفة والنامية هو الأخذ بمجموعة من البرامج الإنمائية التى تتسم بلامح التخطيط الشامل والمتكامل، الملزم على المستويين القطاعى والإقليمى<sup>(١)</sup>.

ولهذا فقد حظى موضوع التنمية فى الدول المتقدمة والنامية على حد سواء باهتمام بالغ سواء على مستوى الشعوب أو الحكومات أو من قبل الأجهزة والمؤسسات المعنية بها، أو بواسطة المسؤولين والمخططين فى هذا المجال<sup>(٢)</sup>. وتتجلى أهمية التنمية أكثر وأكثر فى ضوء عصر حضارة المعلومات ومجتمع المعرفة، وذلك لأن هذا المجتمع يبنى تأسيساً على بنى تحتية لها شروطها العصرية .

\* د. صلاح أحمد هاشم - مدرس التنمية والتخطيط بكلية الخدمة الاجتماعية - فرع الفيوم -

جامعة القاهرة .

وحسب ما تقدم، فقد أولت كثير من حكومات اليوم اهتماما كبيرا بتنمية المجتمعات المحلية، تماما كاهتمامها بالتنمية القومية، لما بينها من ترابط وتكامل، فنجد الكثير منها قد وحد جهوده بجهود الأهالي يدعمها ويساعدها على إحداث التغيير المنشود، وإيمانا بمنهج تنمية المجتمع كطريقة لتحسين أحوال المجتمعات المحلية والنهوض بها<sup>(٣)</sup>.

وبدأت الجمعيات الأهلية تأخذ بزمام المبادرة على مستوى المجتمعات منذ الثمانينات، وأخذ المنظرون فى الإشارة إليها باعتبارها تمتلك من المزايا النسبية ما يؤهلها للعب دور أكثر تأثيرا من المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، بل أن البعض اعتبرها الكيان التنظيمى الأكثر قدرة على إحداث التنمية، وأن دورها لا يقل بأى شكل من الأشكال عن القطاعين الآخرين<sup>(٤)</sup>.

وأخيراً، فإن ظاهرة الجمعيات الأهلية اكتسبت الاستمرارية ويات واقعا ملموسا من خلال تزايد أعداد هذه المنظمات وتنوعها وتزايد قدراتها التدريبية والإدارية، الأمر الذى يجعل استمرار الحديث والبحث عن دور أكثر أهمية لهذه الجمعيات فى سد الفجوة بين ما لا تستطيع الحكومة فعله وبين ما لا يريد القطاع الخاص فعله على الإطلاق أمرا مشروعا وله ما يبرره<sup>(٥)</sup>، فقد توجهت الأنظار نحو الجمعيات الأهلية باعتبارها أداة قادرة على القيام بدور إيجابى فى عملية التنمية بشقيها الاجتماعى والاقتصادى، ذلك الدور الذى بات ملحوظا فى كثير من الدول النامية خاصة بعد تعثر خطط التنمية التى اضطلعت بها الحكومات، مما اضطرها إلى البحث عن منهج يكون أكثر التيزاما وأكثر مرونة وكفاءة فى العمل التنموى ولا تحركه فى نفس الوقت بواعث الربح الخاص، وقد تمثل هذا فى جهود وأنشطة الجمعيات التطوعية أو الأهلية التى بدت للبعض قادرة على أن تلعب دورا إيجابيا فى عمليات التنمية وعلى أن تحقق مشاركة أكبر من جانب السكان فى تحقيق أهداف التنمية<sup>(٦)</sup>.

وإذا كان ما سبق يمثل السبب الجوهري للركون إلى أهمية الدور الذى يمكن أن تلعبه الجمعيات الأهلية فى عملية التنمية، فثمة أسباب أخرى أيضا لا تقل أهمية عنه، لعل من أهمها تعقد المشكلات الاجتماعية وتعدد وتنوع الاحتياجات، مع عدم قدرة الأجهزة الحكومية عن مواجهتها وحدها، الأمر الذى دفع الحكومات إلى استئناس التركيز على الحركة التطوعية فى القيام بعمليات التنمية، نظرا لعدم تملك الدولة الأموال الكافية للقيام بالتنمية، فضلا عن عدم تمتعها بالمرونة الكافية التى تضمن فعالية الجهود التنموية<sup>(٧)</sup>. بالإضافة إلى التغييرات العالمية الراهنة التى جعلت من الأيديولوجية الليبرالية أيديولوجية واحدة ووحيدة.

وإذا كانت الجمعيات الأهلية كذلك، فإنها تعتبر في الوقت ذاته بمثابة الشريك الأساسي في القيام بعمليات التنمية على المستوى المحلي، وتستطيع الدولة إحكام الرقابة عليها، وتدعيم أنشطتها التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين، ومن ثم استثمارها كمؤسسات ذات علاقة وطيدة بالمجتمع المحلي لتكوين رؤية واضحة عن المجتمع بقياداته، وهو ما ينعكس على علاقة السلطة السياسية بالمجتمع من جانب، وفي تأسيس وتكوين علاقة إيجابية بينهما من جانب آخر<sup>(٨)</sup>.

ولا يفوتنا هنا أن نشدد على أهمية هذا الدور وحيويته، الذي اكتسب اهتماما ملحوظا - ولاسيما - بعد أن بدأ دور الدولة يشهد انحسارا وتراجعا ملحوظا في إنجاز العملية التنموية، وذلك في ظل الأخذ بسياسات إصلاح الهياكل الاقتصادية التي اتبعتها بعض الدول في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، مثلما هو عليه الحال في مصر وتونس والمغرب، وما تطلبه ذلك من حاجة إلى الاعتماد على الجمعيات الأهلية كأدوات محلية، تعمل على التخفيف من آثار إعادة الهيكلة على بعض فئات المجتمع وطبقاته الأكثر تضررا من هذه السياسات<sup>(٩)</sup>.

ومن هنا نجد أن التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمع المصرى فى الحقب الأخيرة، ساهمت فى زيادة ركائز الدعوة إلى تفعيل الجمعيات الأهلية وتكريس دورها، باعتبارها آلية فاعلة لمشاركة المواطنين، وإطارا فعالا لتنظيم مبادراتهم الفردية، وتنمية وعيهم بحقوقهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمدنية<sup>(١٠)</sup>.

وإذا ما أردنا أن نطل إطلالة سريعة على الواقع العددي لهذه الجمعيات، لوجدنا أن عددها يتخطى حاجز الخمسة عشر ألف جمعية أهلية، يعمل عدد منها بشكل فعال فى تقديم الخدمات الاجتماعية للمجتمعات المحلية، فضلا عن مساهمة هذه الجمعيات بإيجابية فى حل عدد كبير من المشكلات ذات الطبيعة المعقدة والمتنوعة<sup>(١١)</sup>. حيث تشير التقارير الإحصائية إلى أن عدد الجمعيات الأهلية فى مصر بلغ ١٥٥٢٦ جمعية أهلية، وهناك نوعان من الجمعيات الأهلية، الأولى جمعيات للرعاية الاجتماعية والتي يبلغ عددها حوالى ١٠٠٤٨ جمعية أهلية، بنسبة ٧٣,٣٪ من إجمالى الجمعيات، والثانية جمعيات لتنمية المجتمع، ويبلغ عددها ٥٤٧٨ جمعية بنسبة ٣٥,٧٪<sup>(١٢)</sup>. وبالرغم من أهمية هذا التصنيف إلا أن القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ لم يفرق بين أنشطة الرعاية وتنمية المجتمع بل دمجهما فى نشاط واحد وحيد وهو نشاط التنمية. وتشير البيانات فى هذا الصدد أيضا إلى أن مصر تأتى فى مقدمة الدول العربية من حيث عدد هذه الجمعيات تليها تونس فلبنان ثم سوريا

والأردن وفلسطين والسودان واليمن والمغرب والسعودية<sup>(١٣)</sup>.

ورغم اتفاق أغلب الباحثين على الدور الإيجابي للجمعيات الأهلية، انطلاقاً مما تحققه من مردودات تنموية وديمقراطية، بيد أن بعض الدراسات أشارت إلى وجود ضعف بنيوي عميق ينتابها، بسبب نجاح الدولة في حصر دورها، في تخفيف حدة الفقر عبر الوظيفة الخيرية التي لها الغلبة في نشاط هذه الجمعيات، مع وضع مختلف القيود والعراقيل التي تمنع تنامي هذا الدور، وتحوله إلى فعل مستقل لمنظمات شعبية، تعيد صياغة علاقات القوة بين الدولة والمجتمع.<sup>(١٤)</sup>

وإذا كان ماسبق يمثل عقبات كؤودة أمام وجود وانتشار الجمعيات الأهلية، فهناك من نظر إلى ضعفها من ناحية أخرى، ولعل الدراسة التي أجراها الاتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الخاصة بمحافظة البحيرة في مصر خير مثل لهذه الرؤى، إذ أظهرت نتائجها أن ٦,٧٪ من الجمعيات الأهلية تحقق أغراضها بالفعل، بينما أن ١٨٪ منها تحقق أهدافها جزئياً، ومن ثم فهي تحتاج إلى تنشيط وتحفيز لأعضائها، وتشير الدراسة في النهاية إلى أنه لا توجد شواهد تؤكد اختلاف درجة تحقيق الأهداف باختلاف نوعية المجتمع المحلي المستهدف بدوياً كان أو ريفياً أو حضرياً<sup>(١٥)</sup>.

ومن الباحثين من يتخذ موقف توجه الدولة النظامي بإزائها ويدلل على ذلك بتوافر الفعالية والكفاءة في التنظيم البيروقراطي الرسمي أكثر من غيره من التنظيمات التطوعية، نظراً لاعتماد الأول على قوة المعرفة العلمية المتخصصة وتوفر الخبرات المهنية، وتركز وتعبئة الموارد التي يمكن توظيفها، وهو ما لا يتوفر بنفس القدر في التنظيمات الأهلية<sup>(١٦)</sup>، إضافة إلى أن عضوية التنظيم البيروقراطي تفترض توفر مجموعة من المهارات والقدرات لدى الفرد، مع امتثاله لمعايير التنظيم العملي وتقسيم العمل، وقبوله ما يفرض عليه من عمل فيه، في سبيل تحقيق الهدف العام له، الأمر الذي يتيح وجود خبرات متخصصة ترتبط بتقسيم العمل وتنظيمه، مما لا يتاح في عضوية التنظيمات التطوعية خاصة تلك العاملة في مجالات الرعاية الاجتماعية، والتي قد تقبل مشاركة العضو في المنظمة، بصرف النظر عن قدرته على أداء مهام محددة وبذلك يمكن للتنظيم البيروقراطي تحديد برامج وأهدافه والسعي نحو تنفيذها بالأسلوب العقلاني الرشيد<sup>(١٧)</sup>.

وتلخيصاً لما سبق، فإن المشكلة الحقيقية التي تواجه الجمعيات الأهلية وتعوّقها عن أداء وظائفها التنموية، تتمثل في ضعف قدرات وقلة مهارات القائمين على هذه الجمعيات من أعضاء

مجالات الإدارات، والذين غالبا ما يمارسون أدوارهم بطريقة عشوائية وغير منظمة، خاصة فيما يتعلق بالنواحي التدريبية المتعلقة بالتخطيط والتوجيه والإشراف والتنسيق والاتصال والتنفيذ والمتابعة وتقييم كافة العمليات التدريبية والإدارية التي يجب أن تتوافر في مثل هذه المنظمات، وعموما فإن نقص هذه القدرات أو غيابها، يؤدي إلى إهدار كافة الموارد التي تصل إلى هذه المنظمات، مما يترتب عليه عدم وجود جهود تنمية حقيقية.

ولما رأينا أن هذه الدراسات قد أشارت في بعضها أوغالييتها إلى أن الجمعيات الأهلية تواجه سواء على المستوى المحلي أو حتى على المستوى العالمي أزمة حقيقية قد ترجع في مسبباتها، إما إلى ندرة الموارد اللازمة للقيام بأدوارها التنموية أو لعدم قدرة القائمين على هذه الجمعيات على توجيه هذه الموارد نحو الاتجاه السليم في حالة وجودها<sup>(١٨)</sup>، ناهيك عن عدم قدرة القائمين على تقديم الخدمات الاجتماعية الأهلية على تحديد أكثر الفئات احتياجا، واستحقاقا لهذه الخدمات<sup>(١٩)</sup>، فإن ذلك يجعلنا نزعج أن ضعف كفاءة الجمعيات الأهلية، يرجع إلى عدم توافر القيادات المؤهلة فيها، وعدم توافر البيانات والإحصاءات المحلية، والانفصال بين هذه الجمعيات وأجهزة البحث العلمي<sup>(٢٠)</sup>، وهو ما يقضى بضرورة العمل على تنمية الكوادر البشرية في هذه الجمعيات، بحيث تكون أكثر تفهما وأدراكا لطبيعة عمل هذه الجمعيات، وتجنبها الأساليب البيروقراطية التي قد تعرقل نشاطها. هذا وتواجه القيادات في الجمعيات الأهلية بالكثير من التحديات، ويقاس نجاح القيادة في هذه الجمعيات بقدرتها على التعامل بفاعلية مع هذه التحديات، التي تشمل استخدام الموارد المحدودة، وبناء وتشكيل الدعم اللازم للتغيير، إضافة إلى تحسين أداء المنظمة والحد من معاناتها سواء على المستوى الوجودي أو المعنوي، ذلك الذي يتعلق بالأساس في سيادة المساندة الاجتماعية سواء من قبل الإدارة الداخلية أو العملاء أو المتطوعين أو الجماعات الخارجية من بناءات القوة داخل المجتمع المحلي<sup>(٢١)</sup>.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نخلص إلى الدور المهم الذي يمكن أن تؤديه برامج التدريب والتأهيل في تفعيل نشاط الجمعيات الأهلية، سواء في مجال تنمية وإثراء معارف ومهارات القائمين عليها، أو من خلال دعم إدراكهم لأدوارهم ومشاركتهم الإيجابية في برامج التنمية، أو ابتداع أساليب جديدة للعمل المحلي، أوفى مجال توظيف التكنولوجيات المستحدثة لخدمة الأغراض التنموية، وكلها مجالات لا بد أن يحاط بها كافة المشاركين في هذه الجمعيات<sup>(٢٢)</sup> نظرا لما يلعبه التدريب من دور رئيسي في تطوير قدرات الجمعيات الأهلية في مجالات التخطيط والإدارة والمحاسبة

وتوازن النوع الاجتماعى، وبما يتوافق مع رسالة الجمعية وحجم النشاط فيها.

وإذا كانت البرامج التدريبية تعد ضرورة بالنسبة للإداريين والتنفيذيين فى الجمعيات الأهلية، فهى بالأساس ذات أهمية خاصة للمتطوعين إذ يعتبر التدريب استراتيجية مهمة تسعى من خلالها الجمعية إلى إعلام المتطوعين بآليات عملها وأسلوب استخدامها للموارد المتاحة، حتى تحفزهم لإنجاز أهدافها وتحقيق مقاصدها بفاعلية محسوسة. فهناك من يرى أن الجهود الأهلية قد تصبح أكثر كفاءة فى المواقف التى تحتاج إلى خبرة كبيرة وعميقة، فمعظم الخدمات التى يحتاجها الأهالى مهام متوقعة ولكنها معقدة وتحتاج إلى مرونة وسرعة فى اتخاذ القرار، وقد لا تحتاج فى معظم الأحيان إلى خبرات متخصصة، فالمواطن العادى إذا أمكن تدريبه تدريباً جيداً يمكن أن يكون فى نفس كفاءة الخبير فى كثير من المواقف الاجتماعية، فطالما أن هناك مجموعة نشطة وفعالة من الأفراد، فإن عجلة العمل سوف تدور من تلقاء نفسها، وتنتقل عدوى الحركة إلى باقى المجتمع، الأمر الذى يساعد فى تقديم مزيد من الخدمات التنموية للأهالى، بما يودى فى نهاية الأمر إلى تحقيق مزيد من النمو الاقتصادى والاجتماعى للمجتمع<sup>(٢٣)</sup>.

وتشير أهم التوصيات التى صدرت عن ورشة العمل التى عقدتها لجنة متابعة المنظمات الأهلية العربية فى القاهرة فى ٢٦ نوفمبر عام ١٩٩٦م من عدة أقطار عربية (مصر - لبنان - الأردن - تونس - المغرب - اليمن - البحرين) حول أوضاع مؤسسات ومراكز تدريب الجمعيات الأهلية فى العالم العربى إلى ضرورة تبنى مفهوم موسع لبناء قدرات الجمعيات، يأخذ فى اعتباره أن التدريب ليس الآلية الوحيدة المطروحة فى هذا السياق، بل أنه أحد المكونات فى استراتيجية أكثر شمولاً تستهدف بناء قاعدة معلومات للجمعيات الأهلية وتطوير البحوث وربطها باحتياجات الجمعيات .

وفى إطار الاهتمام الاقليمى العربى والعالمى بتفعيل الدور التنموى للجمعيات الأهلية، فإن الدراسة الراهنة تسعى إلى التعرف على واقع ومحددات فاعلية الجهود التى تبذل لتنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية، باعتبارها ركناً رئيساً فيما يطلق عليه " بناء القدرات " وهو موضوع يستقطب كل مؤسسات التمويل العالمية والإقليمية، حيث يستند هذا المفهوم على فكرة " شركاء فى التنمية " ويستهدف إيجاد كفاءات بشرية داخل الجمعيات الأهلية مؤهلة للمشاركة الفعالة فى صنع سياسات التنمية والعمل على تنفيذها<sup>(٢٤)</sup>.

ولما كانت كافة الجهات الحكومية المعنية بالعمل الأهلي والروابط والجهات المانحة قد اتجهت فى هذه الآونة نحو العمل على بناء ورفع القدرات التدريبية للجهاز الإدارى بالجمعيات الأهلية، فإن ذلك لن يتحقق بفعالية دون رصد الاحتياجات التدريبية لهذه الجمعيات، لتحديد ما يحتاجونه من مهارات وخبرات تتناسب مع طبيعة المنظمات الأهلية والبيئة الاجتماعية والثقافية التى توجد فيها. وإذا كانت الدراسات السابقة قد أسفرت عن أن الجمعيات الأهلية تعاني من أزمة حقيقية، تمثلت فى عجزها عن تحقيق أهدافها بالشكل المرسوم لها، فإن ذلك يجعل من الضرورى العمل على تقدير الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية، بغرض الوصول إلى مؤشرات تخطيطية تفيد فى بناء القدرات التدريبية للجمعيات الأهلية. ومن ثم يتحدد موضوع الدراسة فى : تقدير الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية كمؤشر تخطيطى لبناء قدراتها.

### ثانيا : أهمية الدراسة :

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة لزيادة كفاءة الجمعيات الأهلية، والتى باتت تعاني من عجز واضح فى قدرتها على تحقيق أهدافها، وتتضح أهمية الدراسة فيما يلى :

١- إن إجراء مثل هذه الدراسات يعين الجهات المعنية ببناء قدرات الجمعيات الأهلية على تنظيم الدورات التدريبية فى ضوء الاحتياجات الفعلية لهذه الجمعيات، بما يساهم فى بناء ورفع قدرات الجهاز الإدارى داخلها، وهو ما يحقق فى النهاية فعالية ملحوظة فى الخدمات التى تقدمها هذه الجمعيات، كما أنه يحفظ موارد الجمعيات من الضياع فى أعمال لا تفيد، نظرا لنقص الخبرات والمهارات التدريبية لدى القائمين عليها.

٢- تعتبر المؤشرات التخطيطية أداة مفيدة لصانعى القرار وواضعى السياسة، ولاسيما عند تحديد الخدمات المطلوبة فى ضوء الاحتياجات الفعلية، حيث تعتبر المؤشرات التخطيطية إحدى المدخلات الأساسية فى عملية اتخاذ القرار.

٣- إن وضع مؤشرات تخطيطية على عملية سليمة، يمكن أن يقدم رؤية أوسع للأوضاع التى يمكن أن تسهل عملية وضع استراتيجيات لتقديم الخدمات، كما أنها تعطى نظرة تقييمية للأوضاع الحالية للجمعيات الأهلية فى مصر.

### ثالثا : أهداف الدراسة :

تنطلق الدراسة الراهنة من هدف عام وهو "تقدير الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية للوصول إلى المؤشرات التخطيطية اللازمة لبناء قدراتها" وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- ١- قياس قدرة أعضاء الجمعيات الأهلية على إجراء التخطيط لأنشطة جمعياتهم.
- ٢- تحديد قدرة أعضاء الجمعيات الأهلية على تدبير التمويل وتعبئة الموارد.
- ٣- تقدير قدرة أعضاء الجمعيات الأهلية على الرقابة وكتابة التقارير.
- ٤- تحديد قدرة أعضاء الجمعيات الأهلية على إدارة البرامج التنموية.
- ٥- تقدير قدرة أعضاء الجمعيات الأهلية على تحقيق الحكم الداخلى الجيد.
- ٦- الخروج بمجموعة من المؤشرات التخطيطية اللازمة لبناء القدرات التدريبية للجمعيات

الأهلية

### رابعاً : تساؤلات الدراسة :

انبحثت الدراسة الراهنة من تساؤل رئيسى مؤداه "ما هى الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية كمؤشر تخطيطى لبناء قدراتها؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ١- ما مدى قدرة القائمين على الجمعيات الأهلية على إجراء التخطيط لأنشطة جمعياتهم؟
- ٢- ما مدى قدرة القائمين على الجمعيات الأهلية على تدبير التمويل وتعبئة الموارد؟
- ٣- ما مدى قدرة القائمين على الجمعيات الأهلية على الرقابة وكتابة التقارير؟
- ٤- ما مدى قدرة القائمين على الجمعيات الأهلية على إدارة البرامج التنموية؟
- ٥- ما مدى قدرة القائمين على الجمعيات الأهلية على تحقيق الحكم الداخلى الجيد؟

### خامساً : مفاهيم الدراسة :

يمكن طرح قضية البحث على المستوى النظرى من خلال أربعة مفاهيم أساسية هي :

#### أ) تقدير الاحتياجات :

يعد مفهوم الحاجة من المفاهيم المطاطة، فهو مفهوم نسبى إلى حد بعيد، ولعل هذا ما جعله من



أكثر المفاهيم التي لاقت اختلافاً سواء على مستوى الباحثين أو حتى بين ذوى الحاجة أنفسهم من الأفراد، فعلى مستوى العموم تعرف الحاجة بأنها: " حالة من عدم التوازن، يشعر بها الفرد أو الجماعة أو المجتمع، نتيجة الإحساس بالرغبة فى تحقيق هدف معين يحتاج تحقيقه إلى توافر إمكانيات وموارد معينة" (٢٥). أو هى " حالة من الشعور بالافتقار إلى شىء، إذا وجد حقق الإشباع والرضا والارتياح" (٢٦).

ولما كان الفرد فى مراحل نموه المختلفة يمر بتعدد من الاحتياجات التى يسعى دائماً إلى إشباعها، وكلما أشبع حاجة شعر بالاحتياج إلى شىء آخر وهذه الرغبة وفقاً لمقولة توماس هوز لا تنتهى إلا بالموت، فإن المنظمات تنمو كالشخص وتمر بمراحل نمو مختلفة وفى كل مرحلة تتطلب إشباع احتياجات جديدة، وإشباع هذه الاحتياجات يعتبر بمثابة مرور إلى مرحلة جديدة من النمو والتطور. وتتنوع احتياجات المنظمات تماماً كتنوع احتياجات الأفراد، ويمكن لنا أن نصنف الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية إلى ثلاث فئات هى :

١- احتياجات تتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالجمعية.

٢- احتياجات تتعلق بالتطوير التنظيمى.

٣- احتياجات تتعلق بالتطوير المؤسسى.

ومن هنا يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية بأنها: حالة من الشعور بالافتقار إلى معارف ومهارات معينة لدى أجهزة الحكم الداخلى بالجمعيات الأهلية، وكلما توافرت هذه المعارف والمهارات، كلما أدى ذلك إلى زيادة كفاءة هذه الجمعيات فى تحقيق أهدافها. وتحدد هذه الاحتياجات فى :

١- معارف ومهارات تتعلق بالتخطيط لأنشطة الجمعية .

٢- معارف ومهارات تتعلق بتدبير وتعبئة الموارد.

٣- معارف ومهارات تتعلق بإدارة البرامج والمشروعات.

٤- معارف ومهارات تتعلق بأساليب الرقابة وكتابة التقارير.

٥- معارف ومهارات تتعلق بتحقيق الحكم الداخلى الجيد .

أما فيما يتعلق بعملية تقدير الاحتياجات فتعتبر هذه العملية من أهم العمليات التخطيطية بل

تمثل أهم هذه المراحل، حيث يرتبط تقدير الاحتياجات بتحليل المشاكل ارتباطا متكاملا فى تحديد المشاكل كحاجة فى مجتمع معين، فمن الصعب الفصل بسهولة بين تحليل المشاكل وتقدير الاحتياجات بل ربما يعتبرها البعض معبرتين عن مدلول واحد، فكل منهما معنى بتحديد كمية ما هو محتاج لذلك فهما متداخلان ومتكاملان فلا يمكن الفصل بسهولة بينهما<sup>(٢٧)</sup>. أو هو عبارة عن "مجموعة من الإجراءات المنظمةة لجمع وتحليل البيانات كمدخلات من أجل الوصول إلى نتائج أو تحقيق أهداف وأيضا إنشاء خدمات فى المجتمع".<sup>(٢٨)</sup>

ويعرف التقدير بأنه عبارة عن "قيمة يتم التوصل إليها بحكم ذاتى بعد فحص مدقق للبيانات التى يقوم عليها التقدير".<sup>(٢٩)</sup> فهو يعبر عن تحديد درجة وجود سمات معينة لدى فرد أو جماعة أو مجتمع<sup>(٣٠)</sup>.

ويشكل مهنى يمكن تعريف تقدير الاحتياجات التدريبية بأنها: عملية تحديد إحصائية أو كمية يقوم بها متخصصون لتحديد الحاجات والموارد والحلول المطروحة بما يحقق عوائد مستقبلية على المنظمة ككل، ويتطلب تقدير الاحتياجات التدريبية جمع كافة البيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن الاحتياجات المطلوب قياسها، وأيضا الخروج بمؤشرات تخطيطية أو وضع أحكام مرتبطة بهذه الاحتياجات وأساليب إشباعها.

ومن ثم فإن عملية تقدير الاحتياجات تمر بثلاث مراحل هى :

- ١- تحديد الاحتياج: ويقصد بها عملية تحديد ظروف العمل التى تتطلب تدخلا منظما (معرفيا ومهنيا) لصالح المنظمة ذاتها.
- ٢- تحديد درجة الاحتياج رقميا: تتضمن هذه المرحلة منهجية إحصائية كمية وكيفية لعدد الاحتياجات المعرفية والمهارية التى يحتاج إليها القائمون على الجمعيات الأهلية ودرجة هذا الاحتياج.<sup>(٣١)</sup>
- ٣- وضع مؤشرات لإشباعها.

#### ب) الجمعيات الأهلية:

تمثل الجمعيات الأهلية البديل الثانى للدولة فى كفالة برامج المشاركة الاجتماعية، لما تقدمه من فرص حقيقية فى تنفيذ وتطوير أنماط مؤكدة للمشاركة المجتمعية، حيث تنسجم بالمرونة والابتكار

والقابلية للتكيف مع الظروف المحلية، والتركيز على الجوانب الاجتماعية. ورغم الادعاء بأن القطاع الأهلي تنقصه الموارد مقارنة بالقطاع الحكومي بيد أنه يمكنه تعبئة الموارد والمشروعات، ورغم التسليم بأن الهيئات الأهلية في الدول النامية قد لا تملك الموارد المالية، غير أنها قد راهنت على أنه يمكنها أن تستنهض الموارد للمشروعات التي لا تريد الحكومة تمويلها (٣٢).

ومن هنا فإنه يمكن القول إن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، قد ظهرت باعتبارها الأكثر إحساسا باحتياجات الأفراد والمجتمعات المحلية، وكذلك لتخفيف العبء عن كاهل الدولة والمساهمة معها في تحقيق مستوى اقتصادي واجتماعي أفضل للمواطنين في المجتمع المحلي.

وفي ضوء ما سبق تعرف الجمعيات الأهلية بأنها منظمات أنشئت لتحقيق أهداف اجتماعية معينة، وليس بغرض الحصول على الربح، ويضم هذا المصطلح من الناحية العملية المؤسسات التي تدعّم ماليا من الحكومة، وهي عادة مؤسسات خاصة واجتماعية وتطوعية وبشرط ألا يكون هدفها الأساسي هو الحصول على الربح (٣٣).

وتؤكد دائرة معارف الخدمة الاجتماعية على جانب الهدف غير الربحي، وإن كانت تضيف استبعاد المؤسسات التجارية والحكومية من هذا القطاع، وتضيف أيضا أن تلك المؤسسات ذات وظائف متعددة، وأهداف متنوعة ثقافية واجتماعية، وأنها قد تكون قومية أو محلية، كما أنها تساهم بشكل متميز في مجال الخدمات الاجتماعية، وتعتمد على العمالة التطوعية في وضع سياستها وتنفيذ برامجها، وعادة ما تعتمد أيضا في تمويلها على هيئات التطوعين (٣٤).

ويضيف تعريف آخر إلى التعاريف السابقة، أن الجمعيات الأهلية ليست من أشكال ممارسة السلطة في المجتمع أو لا تنتمي للحكومة أو المعارضة، ولا تخلط بين العمل التطوعي والعمل السياسي، تؤدي خدماتها لكل من يستحقها، وليس لأعضائها فقط (٣٥).

وبناء على ما سبق فإن هذه الجمعيات قد نشأت بمبادرات شعبية، فهي تعكس مطالب واحتياجات مجتمعية وثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية، ولا تهدف إلى الربح، حتى وإن كانت تقدم خدمات بمقابل مادي للأعضاء، ولكنه يدعم أوجه النشاط المختلفة، ولهذا فإن الدراسة الراهنة ترى الجمعيات الأهلية بأنها منظمة قاعدية محلية، تم إنشائها لتحقيق أهداف مجتمعية متنوعة (رعاية اجتماعية، تنمية المجتمع)، وتتكون من أفراد المجتمع الطبيعيين، أو من أشخاص

اعتباريين، ويسير العمل بها وفقا لنظامها الأساسى، ولانحتها الداخلية، وتعتمد فى تمويلها على الموارد المتاحة داخل المجتمع المحلى الذى تخدمه، أو الموارد التى يمكن إتاحتها من مجتمعات أخرى، وتحظى بدعم قانونى أو تساندها الحكومة فنيا وماليا من خلال إسناد بعض المشروعات التى ترى أنها تساعد فى تحقيق أهدافها، وأهداف المجتمع الذى تخدمه، ومن ثم فهى تخضع لإشراف إدارى رسمى.

### ج - المؤشرات التخطيطية

ثمة كتابات قليلة تناولت المؤشر كمفهوم اجتماعى أو اقتصادى، واهتم معظم الكتاب والدارسين بدلالة المؤشر، دون الاهتمام بمعناه، وبالرغم من ضآلة هذه الكتابات، فهناك من يرى أنه "محصلة لبيانات كمية أو كيفية من جانب أو أكثر من جوانب الحياة لفئة معينة". (٣٦)

وأحيانا يأخذ مفهوم المؤشرات مسميات أخرى مثل الاتجاهات (أى مؤشر الحركة أو مؤشر التغير) أو مصطلح الأهداف الاجتماعية "هدف الحركة الاجتماعية" وغيرها من المسميات التى لا يتسع المجال لذكرها، وإن كان يتعين علينا أن نذكر أن مصطلح المؤشرات التخطيطية يتضمن نوعين من المؤشرات الفرعية، هى المؤشرات الاجتماعية والمؤشرات الاقتصادية، غير أن مصطلح المؤشرات الاقتصادية كان أسبق فى الظهور من مصطلح المؤشرات الاجتماعية، حيث أوحى النجاح النسبى الذى حققته المؤشرات الاقتصادية فى توجيه السياسة الاقتصادية إلى بعض العلماء الاجتماعيين أن تطوير مجموعات مماثلة من المؤشرات الاجتماعية أو الحسابات الاجتماعية، يمكن أن يكون له الفعالية ذاتها، وأن يحقق الدور نفسه فى توجيه السياسة الاجتماعية وترشيدها، حيث دعت الحاجة الملحة إلى وجود نوع من الممارسة الاجتماعية المنظمة والمنهجية،، بالإضافة للحاجة إلى وجود قاعدة من البيانات الإحصائية العامة والدقيقة. (٣٧)

وفى ضوء ذلك تعرف المؤشرات التخطيطية بأنها عبارة عن بيانات كمية أو كيفية تعبر عن جانب أو أكثر من جوانب الحياة الاجتماعية، ويمكنها أن تدل أو تشير - بسبب طبيعتها إلى واقع هذا المجتمع، بينما تساعد فى نهاية الأمر صانع القرار السياسى فى مجال التخطيط الاجتماعى. (٣٨)

وتقوم المؤشرات التخطيطية على أربعة أسس أو مقومات ضرورية هى: (٣٩)

١- المطلب : تسعى حركة المؤشرات نحو تحقيق مطلب أساسى يتمثل فى توفير قاعدة من

البيانات الكمية عن الظروف الاجتماعية الأساسية.

٢- التكنيك: ويتمثل فى معالجة البيانات آليا، وفى تأسيس تكنولوجيا فكرية.

٣- الأساس الفكرى: يكمن فى الفكرة التى مؤداها "أن المؤشرات التخطيطية عبارة عن جزء

من الجهود المبذولة لاستخدام أفضل وأكبر للعلوم الاجتماعية بوجه عام"؟

٤- القيادة : وتعنى ضرورة وجود قيادة فكرية تعمل بنشاط وراء هذه المؤشرات وتوجهها

وتغذيها.

وتفيد دراسة المؤشرات التخطيطية فى التعرف على تتابع الاتجاهات أو التطورات فى ظاهرة

من الظواهر الاجتماعية الموجودة كما يمكن من خلالها توجيه الاهتمام، والاستثمارات للوصول إلى

أهداف اجتماعية وغايات أفضل لهذه المتغيرات، ولا يمكن الوصول إلى هذه الأهداف إلا من خلال

خطة اجتماعية واضحة، وبالرغم من أهمية هذه المؤشرات، بيد أنها تواجه مجموعات من الصعوبات

والمشكلات عند وضعها، ويمكن حصر هذه الصعوبات فى أربع مشكلات هى: (٤٠)

المشكلة الأولى: وتكمن فى أن هذه المؤشرات تحتاج إلى قاعدة بيانات شاملة ودقيقة يتم

تحديثها باستمرار وبانتظام، وتوافر مثل هذه القاعدة من البيانات هى مشكلة معظم الدول النامية -

ومن بينها مصر - إن لم يكن كلها، ولكن تختلف حدتها من دولة لأخرى، ومن موقع جغرافى لآخر

داخل الدولة الواحدة.

المشكلة الثانية: وهى مرتبطة بالمشكلة السابقة، إذ انه فى حالة توافر بيانات فإن قياس

الاتجاهات عبر فترات زمنية سابقة. يمكننا من استخدامها فى التنبؤ والتخطيط للمستقبل، غير أن

ذلك يحتاج إلى توفير قواعد للبيانات عن السنوات السابقة، وعقد المقارنات بينها حتى يمكن تحديد

اتجاهاتها وتوجيهاتها.

المشكلة الثالثة: يحتاج المؤشر إلى بيانات يتم تجميعها بوسائل شتى، منها التعداد العام

والمسوح، والسجلات الإدارية وبالتالي يحتاج إلى جهود مضنية أو أجهزة مدربة تدريباً كافياً.

المشكلة الرابعة: تتمثل فى التركيز فقط على تلك المؤشرات، التى باتت تقليدية، مثل الصحة

والتعليم والعمالة.

وتعرف المؤشرات التخطيطية فى ضوء هذه الدراسة بأنها الوسيلة التى يمكن من خلالها تحويل

البيانات الإحصائية المستقاة من مجتمع الدراسة، من مادة خام إلى معلومات، أو مؤشرات لها جوانبها وأبعادها المختلفة التي تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية .

#### د- بناء القدرات :

يعتبر مفهوم القدرة وبنائها من المفاهيم الهلامية التي لاقت اختلافا بينا بين الكتاب والباحثين، فعلى مستوى مفهوم القدرة فرق الاجتماعيون بين مفهوم القدرة ومفهوم القابلية موضحين أن مفهوم القدرة يشير إلى خاصية توجد عند فرد معين تمكنه من إنجاز فعل أو حل مشكلة أو تحقيق التوافق، ويتمثل مصدر القدرة فى طاقة الإنجاز الكامنة فى الفرد والتي تظهر فى أداء الفعل بطريقة محددة أو فى تعليم مهارة أو اكتساب معارف جديدة<sup>(٤١)</sup>. بينما يعنى مفهوم القابلية إمكانية الفرد التى تجعله قادرا على تعلم بعض المهارات أو المعارف، وتختلف القدرة فى قصر استخدامها على دائرة معينة حيث تشير إلى مهارة أو نمط محدد من المعرفة، وليس من الضروري أن تكون القابلية وراثية ، فقد تنتج من المؤثرات التى تحدثها البيئة والتى تساعد الإنسان على تكوين اتجاهات ملائمة أو معارف أو مهارات معينة على تعليم مهارات أخرى .. (٤٢)

ولعل هذا الخلط بين مفهوم القدرة والقابلية هو ما دفع الباحثين إلى تصنيف القدرات إلى قدرات فطرية وأخرى مكتسبة للقيام بأعمال معينة يدوية أو عقلية، وهناك قدرات خاصة مرتبطة بنوع المهنة مثلا على ذلك سمات العاملين فى إدارة الموارد البشرية وقدرات عامة تتطلبها معظم الوظائف أو تمارس فى الحياة العامة. (٤٣)

وإذا كانت الأشياء تتضح بالتضاهى ، فقد عرف علماء النفس القدرة بأنها: " ما يستطيع الفرد أن يؤديه فعلا بطريقة ملموسة بعد التدريب والتعليم، وأوضحوا أن القدرة مكتسبة وليست موروثة". (٤٤)

أما مفهوم بناء القدرات فيعتبر أحد الموضوعات الجديدة التى تعبر عنه مفاهيم ليست جديدة والتى تبناها ودافع عنها هاييتات الثانى Habitat 11 مثل تفويض السلطة والتمكين والشراكات والدعم المؤسسى واللامركزية والخصخصة والحكم الداخلى للمنظمات وكذلك الإدارة والتخطيط. ويدور مفهوم بناء القدرات حول زيادة كفاءة المنظمات وتحسين فعاليتها، وضمان استمرارية التطوير بتداول

المسئولية بين الأعضاء، ويرمى مفهوم بناء القدرات إلى تمكين أولئك الذين يملكون المعلومات والتكنولوجيات والمهارات والدعم لممارسة مهام وظائفهم الجديدة، ووفقا لذلك فإن مفهوم بناء القدرات هو: " عملية إعداد كل العاملين للقيام بعملهم بشكل فعال لكي يقوم كل منهم بعمله بأعلى درجات الكفاءة". (٤٥)

وتعنى عملية بناء القدرات لدى كثير من المهتمين "التدريب وتنمية المورد البشرية" ويعد ذلك بالتأكيد عنصرا أساسيا لها، لذا فإذا قام كل من صانعي القرار والمديرين والمهنيين والفنيين بكامل قدراتهم فى العمل فإنهم يحتاجون لذلك إلى قدرات أكبر من قدراتهم الخاصة، فهم يحتاجون من خلال ذلك إلى بيئة مؤسسية وتنظيمية تكون مساعدة ومساندة لجهودهم وطاقتهم وقدراتهم، وتعد القيود المؤسسية والتنظيمية عائقا كبيرا للإدارة النشطة ولكي تحقق المنظمات أهدافها بكفاءة يجب أن تتبنى هذه المنظمات مفهوم بناء القدرات الذى يتضمن ثلاث سمات هى تطوير المورد البشرى والتطوير التنظيمى والتطوير المؤسسى (٤٦).

ونظرا لارتباط مفهوم بناء القدرات بهذه المفاهيم الثلاثة، فحرى بنا أن نميز بين هذه المفاهيم كما يلي (٤٧):

١- تطوير المورد البشرى : ويشير هذا المفهوم إلى عملية إعداد الناس بالفهم والمهارات والحصول على المعلومات ومعرفة أداء عملهم بشكل فعال، ويتضمن حث القائمين على المنظمات على القيام بعملهم بشكل بناء وكفاءة عالية من خلال تطوير الاتجاهات الإيجابية والمفاهيم التقدمية للمسئولية ومعدل الإنتاج، وتزود إدارة الموارد البشرية الجيدة بالحوافز والمكافآت وفرص استمرار التدريب وإعادةه وفرص العمل ومعدلات أجور تنافسية، ولتحقيق هذه السمات الخاصة بتنمية المورد البشرى يجب أن تكون البيئة التنظيمية ديناميكية وإيجابية.

٢- التطوير التنظيمى : ويقصد به العملية التى تؤدى فيها الأعمال بشكل جماعى داخل المنظمة وهى تؤدى من خلال أساليب وإجراءات الإدارة واللوائح والتعليمات والتوصيف الوظيفى وتدرجاته، وهى تؤدى أيضاً من خلال علاقات العمل والقيم والأهداف المشتركة والعمل الجماعى والتبعات والمساعدات، مع التأكيد على النجاحات التى تحققها الإدارة المرنة والمتجاوبة مع الدعوة إلى أهمية تطوير الهياكل التنظيمية داخل المنظمات .

٣- التطوير المؤسسى : ويشمل التغييرات القانونية والتنظيمية التى يجب أن تؤدى لكى تمكن المنظمات والمؤسسات على جميع المستويات وفى كافة القطاعات على تحسين قدراتهم وتتخذ مثل هذه القضايا كتعليمات تسيطر على الإدارة المالية والقدرات التجارية والقدرة على التفاوض والشراكة وغيرها بما يمكن القائمين على المنظمات من تحمل المسئولية فى إدارة أعمالهم الخاصة . وتحتاج مثل هذه القضايا المؤسسية عموماً إلى سلطة سياسية وتشريعية لأداء التغيير الفعال.

وأخيراً يعرف بناء القدرات بأنه: عملية تدخل خارجى لتحسين وتطوير أداء المنظمة فى علاقاتها برسالتها وأهدافها وفى علاقاتها بالإطار الثقافى والاجتماعى والاقتصادى والسياسى الذى توجد فيه وتوظيف مواردها بما يحقق لها الاستقرار<sup>(٤٨)</sup>. وفى ضوء ذلك يمكن تعريف بناء القدرات التدريبية للجمعيات الأهلية بأنها "عملية يقوم بها مجموعة من الخبراء والمتخصصين فى مجالات التدريب لزيادة معارف ومهارات مسئولى الحكم الداخلى بالجمعيات الأهلية فى مجالات التخطيط والإدارة وتعبئة الموارد والرقابة والحكم الداخلى الجيد".

### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### أ) نوع الدراسة:

تتنمى هذه الدراسة إلى نمط البحث التقييمى Evaluative Research ولكنها لا تلتزم بدرجة التقييم الكلاسيكية المعتمدة على نظرية النسق، حيث تستهدف الدراسة الراهنة تقييم الوضع الراهن من خلال تقدير الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية، رغبة فى التوصل إلى مجموعة من المؤشرات التخطيطية التى يمكن استخدامها فى بناء القدرات التدريبية لهذه الجمعيات.

#### ب) المنهج المستخدم:

تعتمد هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعى بطريقة العينة للحصول على بيانات يعتمد عليها علمياً من مجتمع كبير نسبياً كما يهتم هذا المنهج بدراسة مختلف جوانب الظاهرة للخروج بمجموعة من النتائج، يمكن الاستفادة منها فى التخطيط المستقبلى لبناء قدرات الجمعيات الأهلية من أجل مواجهة الاحتياجات الجماهيرية والتحديات العالمية، حيث يعول على الجمعيات الأهلية الدور الأول فى تقديم الخدمات الاجتماعية التنموية للمواطنين.



## ج ( أدوات جمع البيانات:

تمت عملية جمع البيانات من المستفيدين بواسطة مقياس ثلاثي احتوى على قسمين رئيسيين أحدهما يتعلق بالبيانات الأولية كالسن والحالة التعليمية والمهنية وغيرها كمتغيرات مستقلة فى الدراسة الميدانية للمبحوثين، كما احتوى المقياس فى جزئه الثانى على خمسة مؤشرات لتقدير الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية . حيث قام الباحث بتطبيقه على عينة من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية وكذا أعضاء الجمعية العمومية بكل منها ، ونم اتباع الخطوات التالية عند إعداد المقياس :

- الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظرى للدراسة
- الرجوع إلى بعض المتخصصين والمهتمين بالجمعيات الأهلية والعمل الاجتماعى التطوعى
- ومن خلال ذلك خالص الباحث بمجموعة محاور وعددها ( ٥ محاور ) تم بناء المقياس وفقا لها ، هذا إلى جانب البيانات الأولية عن المبحوثين ، وجاءت هذه المحاور كما يلى :

أولاً: القدرة على التخطيط لأنشطة الجمعية.

ثانياً: القدرة على تعبئة الموارد وتدير التمويل.

ثالثاً: القدرة على تحقيق الرقابة الداخلية وكتابة التقارير.

رابعاً: القدرة على إدارة البرامج والمشروعات التنموية .

خامساً: القدرة على تحقيق الحكم الداخلى الجيد .

سادساً: الاجراءات المنهجية للدراسة.

- جمع وإعداد مجموعة من العبارات ذات الصلة الوثيقة بمحاور المقياس والمرتبطة بأهداف الدراسة ، حيث احتوى المحور الأول على (١٥) عبارة والمحور الثانى على (١٣) عبارة، بينما احتوى المحور الثالث على (١٤) عبارة والمحور الرابع على (١٥)، وأخيراً احتوى المحور الخامس على (١٨) عبارة. وتمت صياغة العبارات فى اتجاهين ، بحيث يضع المبحوث علامة ؟ أمام العبارة التى تعبر عن مدى إلمامه بالمعارف والمهارات المرتبطة بالبعد، وتم إعطاء أوزان أو درجات معيارية لكل استجابة كما يلى : ( نعم (٣) - إلى حد ما (٢) - لا (١)).

- وبعد وضع المقياس فى صورته المبدئية قام الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين من أساتذة الخدمة الاجتماعية وأيضاً الخبراء فى مجال العمل الاجتماعى التطوعى، رغبة فى التحقق من الصدق الظاهرى للمقياس، وقام الباحث بحساب معامل اتفاق المقياس الذى بلغ (٩٣٪) وفى هذه المرحلة تم حذف مجموعة من العبارات وإضافة أخرى وإجراء تعديل فى صياغة بعض من هذه العبارات .

- بعد ذلك تم عمل قياس لمدى القدرة على الاسترجاع أو مدى الأخطاء الشائعة فى التطبيق وهو ما يسمى (Reproducibility (#) حيث بلغ معامل الثبات للمقياس (٨٩٪) وهو معامل مقبول بدرجة كبيرة ، كما تم إيجاد معامل الصدق الاحصائى الذى بلغت قيمته (٩١ ٪) وهو معامل على درجة كبيرة من القبول أيضاً، وهذا يجعل المقياس صالحاً للتطبيق ويقاس الغرض منه.

- تم استخدام مجموعة متكاملة من وسائل تحليل البيانات سواء نسب مئوية أو متوسطات حسابية وانحرافات معيارية فضلاً عن الارتباطات البسيطة والجزئية كما سوف يتضح عند مناقشة التحليل الاحصائى لنتائج الدراسة .

#### د ( مجالات البحث:

##### ١- المجال المكاني:

تشير الإحصائيات إلى أن عدد الجمعيات الأهلية النشطة بمدينة الفيوم ١٠٤ جمعية، وقام الباحث بسحب عينة قوامها ١٥ جمعية أهلية وهى الجمعيات التى قامت إدارة الجمعيات بمديرية الشئون الاجتماعية بالفيوم بترشيحها للباحث. والتى يشترط فيها أن تكون نشطة وغير متوقفة.

##### ٢- المجال البشرى:

تحدد المجال البشرى للدراسة فى فئتين اثنتين هما:

- أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهلية نطاق الدراسة: على أن يتم تطبيق الأداة على عينة من أعضاء مجلس إدارة كل جمعية من الجمعيات الأهلية المرشحة (٥ أعضاء على الأقل من مجلس إدارة كل جمعية وهو أقل عدد فى أى مجلس إدارة أى جمعية أهلية) وبذلك يصبح حجم العينة ١٥ جمعية X ٥ أعضاء = ٧٥ مفردة .

- أعضاء الجمعية العمومية فى الجمعيات الأهلية نطاق الدراسة: تم معرفة اجمالى أعضاء الجمعية العمومية للجمعيات الأهلية عينة الدراسة والذي بلغ (١٨٣٠ عضوا). وبعد ذلك تم تطبيق القانون الاحصائى التالى لاختيار العينة الممثلة والتى بلغت ٩٩,٧٨ عضو وتم تقربب العدد إلى ١٠٠ عضو

$$Z a * \sigma \sqrt{\frac{2}{no}} = SE$$

$$\sigma = ٦٦,٧٥ = الانحراف المعيارى$$

$$Z = ٢,٥٨ = ثابت$$

$$SE = ١٧,٢٤ = الخطأ المعيارى$$

### ٣- المجال الزمنى للدراسة:

لقد تمت عملية جمع البيانات فى الفترة ما بين شهر أكتوبر حتى شهر ديسمبر ٢٠٠٤م.

### سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية

نتعرض فى هذا الصدد لنتائج الدراسة الميدانية من واقع عينة الدراسة والتى بلغ عددها ١٧٥ مفردة (انظر الجدول رقم ١) ، وجاءت هذه النتائج كما يلى :

#### أ- الوصف العام لعينة الدراسة:

١- أوضحت نتائج الدراسة أن ٥٣٪ من الباحثين كانوا من الذكور، بينما كان ٤٦,٩٪ من الإناث، ولعل ذلك يعطى مؤشرا على ارتفاع نسبة مشاركة المرأة وحصولها على مراكز قيادية داخل العمل التطوعى، وقد يرجع ذلك إلى الدور الذى لعبته الجهات المانحة ولاسيما الأجنبية فى تعزيز دور المرأة فى المجتمع من خلال دعم مشاركتها فى الجمعيات الأهلية، حيث تشترط معظم الجهات المانحة تمثيل المرأة فى مجلس إدارة الجمعية طالبة المنحة، مما جعل كثيرا من هذه الجمعيات تركز على الزج بالمرأة فى مجلس الإدارة حتى تتمكن من التمويل، فضلا عن أولوية تمويل الجمعيات النسوية لدى كثير من جهات التمويل الأجنبية .

٢- بلغ متوسط أعمار العينة المسحوبة ٤٠,٨ سنة بانحراف معيارى ٣,٧ سنة وكانت الفئة

العمرية (٤٠ - ٥٠ سنة) تمثل النسبة الغالبة من العينة، حيث بلغت ٢٩,٧ ٪ ، وتلتها مباشرة الفئة (٥٠ - ٦٠ سنة) حيث بلغت نسبتها ٢٨,٦ ٪ ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض تمثيل الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) داخل أعضاء الجمعيات الأهلية وانعدام تمثيل العينة العمرية (من ٦٠ سنة فأكثر) ، ولعل ذلك يعتبر مؤشرا على أن العمل الأهلى لم يعد فقط حكرا على من لديهم وقت فراغ والذين يحاولون الاستفادة منه، بل بات العمل التطوعى يضم أكثر الفئات العمرية نضجا وقدرة على العطاء .

٣- وبالنسبة للحالة الزوجية للمبحوثين فقد جاءت النسبة الغالبة من المبحوثين من المتزوجين والتي بلغت ٦٨,٦ ٪ تلتها نسبة الأرمال بنسبة ٢٨ ٪، بينما انخفضت فئة الأعراب بين المبحوثين بنسبة ٣,٤ ٪ فى الوقت الذى تنعدم فيه فئة مطلق.

٤- كما أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين وتقدر بنحو ٥٠,٣ ٪ من حملة المؤهلات العليا تلتها حملة المؤهلات المتوسطة بنسبة ٢١,٧ ٪ ، فى الوقت الذى انعدمت فيه نسبة الأميين. وتتفق معطيات هذه النتيجة مع النتيجة رقم (٢) والتي أشارت أن العمل التطوعى لم يعد عملا ارتجاليا يقوم بإدارته كل من يملك الرغبة والاستعداد ، بل أصبح عملا من نوع خاص ويحتاج إلى قدرات خاصة بعينها.

٥- أسفرت نتائج الدراسة عن أن غالبية الأعضاء فى الجمعيات الأهلية من العاملين فى الحكومة، حيث بلغت نسبتهم ٥٨,٣ ٪ من جملة المبحوثين ، تلاها الذين هم فى سن المعاش بنسبة ٢٦,٣ ٪ ، أما العاملون فى القطاع الخاص فقد انخفضت نسبتهم لتصل إلى ٢,٩ ٪. وتتفق هذه النتيجة مع النتائج السابقة الخاصة بمؤهلات المبحوثين وأعمارهم، وكان هذه النتيجة تشير إلى أن العمل الأهلى لم يعد وسيلة فقط للإسهام فى خدمة المجتمع بل أيضا وسيلة فعالة للكسب والحصول على المنافع والمكاسب الاجتماعية والمادية والسياسية الملموسة.

٦- أوضحت نتائج الدراسة أن ٨٦,٣ ٪ من المبحوثين ليسوا أعضاء فى أى من التنظيمات المجتمعية، وأن ١٣,٧ ٪ فقط أعضاء فى هذه التنظيمات ، ولعل هذه النسبة كان معظمها من أعضاء المجالس الشعبية بنسبة ٥٤,٢ ٪ ثم فى الأحزاب السياسية بنسبة ١٦,٦ ٪ فقط .

٧- أما عن مدة العضوية ، فقد أكدت نتائج الدراسة أن متوسط مدة انضمام العضو للجمعيات

الأهلية عينة الدراسة ٧,٦ سنة بانحراف معيارى ٦,٤ سنة ، وكانت الفئة (٥ - ١٠ سنوات ) تمثل الفئة الغالبة فى عينة الدراسة حيث بلغت ٣٢,٦٪، تلتها مباشرة فئة ( أقل من خمس سنوات ) بنسبة ٢٥,١٪ ثم الفئة ( من ١٥ سنة فأكثر ) بنسبة ٢٣,٤٪، فى الوقت الذى انخفضت فيه فئة ( ١٠ - ١٥ سنة ) لتصل إلى ١٨,٩٪

٨-أسفرت نتائج الدراسة عن أن ٨٥,٢٪ من الباحثين لم يحصلوا على دورات تدريبية فى مجال بناء القدرات الفنية، وأن ١٤,٨٪ فقط هم الذين حصلوا على هذه الدورات ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ بين مدة الانضمام للجمعية والحصول على دورات تدريبية، وكان معامل الارتباط بيرسون ٠,٥٣٢ .

#### ب) النتائج الخاصة بالاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية:

يمكن عرض نتائج الدراسة فى ضوء أبعاد المقياس كما يلى:

##### ١-القدرة على التخطيط لأنشطة الجمعية:

أسفرت نتائج الدراسة عن ضعف قدرة أعضاء الجمعيات الأهلية على التخطيط لأنشطة الجمعية (انظر الجدول رقم ٢)، حيث كانت القوة النسبية للبعد - على مقياس تقدير الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية - ٦٩٪ ، بينما بلغ المتوسط الحسابى المرجح للبعد ٣٦٦,٦، وجاءت النتائج معبرة عن ذلك كما يلى :

- سيادة طابع الارتجالية فى تحديد أهداف الأنشطة والبرامج فى الجمعيات الأهلية، وعبر عن ذلك ٨٩,١٪ من الباحثين، كما بلغ الوزن المرجح لهذه العبارة ٩,٢٪.

- عدم وجود لجان للتخطيط بالجمعيات الأهلية وأوضح ذلك ٩٥٪ من الباحثين، وبلغ الوزن النسبى لهذه العبارة ٩,٢٪.

- قلة استخدام الإحصائيات عند التخطيط لأنشطة الجمعية، وأكد ذلك ٦١,٢٪ من الباحثين .

ويمكن إرجاع ضعف القدرة على التخطيط فى الجمعيات الأهلية إلى عاملين أحدهما مرتبط بعملية التخطيط باعتبارها عملية متكاملة تحتاج إلى معارف ومهارات خاصة وقدرة على التطبيق

والممارسة، وكثيرا ما ترتبط بصنع السياسة واتخاذ القرار، وهذه العملية بالذات قد لا تتاح لكل الأشخاص فى مجال العمل، والآخر مرتبط بأعضاء الجمعيات الأهلية الذين كثيرا ما ينظرون إلى التخطيط باعتباره عملية شكلية ليس أكثر، وأن إجرائها يستنزف موارد الجمعية، فهي تعتمد على الخبرة فقط دون العلم، الأمر الذى يجعلهم ينشون بعيدا عن استخدام عملية التخطيط فى الجمعيات الأهلية.

## ٢- القدرة على تعبئة الموارد وتبدير التمويل:

أسفرت نتائج الدراسة عن تحسن واضح فى قدرة أعضاء الجمعيات الأهلية على تعبئة الموارد وتبدير التمويل (انظر الجدول رقم ٣)، وبلغت القوة النسبية للبعد ٦٦ ٪، بينما كان المتوسط الحسابى المرجح ٣٤٦,٧٥. حيث أوضح ٨٤ ٪ من الباحثين أن عائد الخدمات التى تقدمها الجمعيات تغطى تكاليف تقديمها، ولعل ذلك يؤشر على مدى فعالية وجدية المشروعات التى تقدمها الجمعيات الأهلية وارتباطها بالاحتياجات الضرورية للمواطنين، كما أشارت نتائج الدراسة إلى حرص أعضاء الجمعيات الأهلية على إيجاد خطط لتحقيق استمرارية التمويل، وأكد ذلك ٧٦ ٪ من الباحثين، كما أسفرت النتائج عن توافر الخبرة لدى أعضاء الجمعيات فى كتابة المقترحات التمويلية، وعبر عن ذلك ٧٤,٣ ٪ من الباحثين، وبالرغم من إيجابية هذه النتائج التى تشير إلى التحسن فى قدرة الجمعيات الأهلية على تبدير التمويل، بيد أن هذا التحسن كان فى مصدر واحد فقط من مصادر تمويل الجمعيات الأهلية وهو التمويل الأجنبى، حيث اكتسبت الجمعيات الأهلية فى الآونة الأخيرة قدرات ومهارات عالية فى جذب التمويل الأجنبى لمشروعاتها، بينما عبرت النتائج (٥٦,٦ ٪) عن ضعف قدرتها على جذب الأعضاء الجدد وزيادة اشتراكات الأعضاء، وبلغ المتوسط المرجح لهذه الاستجابة ٦٣,٦ ٪، كما أوضحت النتائج عدم توافر معلومات دقيقة عن الاحتياجات المالية للجمعيات الأهلية وهذا ما أكدته ٧١,٤ ٪ من الباحثين، وهو ما يفسر وجود ضعف فى قدرات المتخصصين فى تقدير الاحتياجات المالية لبرامج الجمعيات الأهلية، وكذلك ضعف الخبرة فى حملات جمع المال.

## ٣- القدرة على الرقابة الداخلية وكتابة التقارير:

كشفت نتائج الدراسة عن ضعف قدرة الجمعيات الأهلية على تحقيق الرقابة الداخلية وكتابة التقارير (انظر الجدول رقم ٤)، وكانت القوة النسبية للبعد ٦٤ ٪، كما بلغ المتوسط الحسابى المرجح

٢١، ٣٣٧ وهذا ما أكدته ٨٢،٣٪ من الباحثين الذين أكدوا عدم معرفتهم بطرق وأساليب مراقبة فعالية تقديم الخدمات للجماهير، وذلك في الوقت الذي أشار فيه ٨٣،٨٪ منهم إلى عدم تملكهم المهارات اللازمة لقياس ومتابعة أثر السياسات التي تتبعها الجمعية على فعالية البرامج التنموية بها.

هذا ويعتبر معظم الباحثين أن كتابة التقارير هي الأداة المثلى للرقابة الداخلية، إلا أن ٧٢٪ منهم يرون أن كتابة التقارير عملية مظهرية شكلية، وأن الرجوع إليها عند اتخاذ القرار عملية شبه مستحيلة، وأن التقارير التي تحظى فقط بالاهتمام هي التقارير المالية، وعبر عن ذلك ٦٦،٣٪ من الباحثين. كما أشارت نتائج الدراسة إلى حرص أعضاء الجمعيات الأهلية على طلب تقارير دورية من الأقسام واللجان الفرعية - في حالة وجودها - وأكد ذلك ٩٥،٥٪ من الباحثين عينة الدراسة.

٤- القدرة على إدارة البرامج والمشروعات التنموية:

أوضحت نتائج الدراسة ضعف في قدرة أعضاء الجمعيات الأهلية على إدارة البرامج التنموية (انظر الجدول رقم ٥)، حيث بلغت القوة النسبية للبعد ٦٤ فيما بلغ المتوسط الحسابي المرجع ٣٣٧،٢٦، ودلل الباحثون على ذلك، حيث أشار ٦٤٪ منهم أن العمل الإداري في الجمعيات الأهلية يتسم بالبطء وتعقد الإجراءات، ولعل ذلك يؤثر على أن العمل الإداري الأهلي لم يختلف كثيرا عن العمل الإداري بالمؤسسات الحكومية، وكأن البيروقراطية بكل ما تحمله من بطء وتعقيد قد استشرت في العمل الأهلي، هذا وقد كشف ٩٠،٩٪ من الباحثين عن غياب المرونة في تقديم خدمات الجمعية، وعبر الباحثون عن شيوع البيروقراطية في العمل الأهلي كما يلي:

- وجود روح الاستبدادية.
- غياب المرونة في تقديم خدمات الجمعيات.
- لا توجد طريقة موحدة للعمل في بعض الجمعيات.
- قليلا ما يحرص الأعضاء على تحسين مستوى الخدمة بشكل مستمر.
- قليلا يحرص الجهاز المقدم للخدمة على تقييم نفسه باستمرار.
- القدرة على تحقيق الحكم الداخلي الجيد.

دلت نتائج الدراسة على ضعف قدرة الجمعيات الأهلية على تحقيق الحكم الداخلي الجيد، نظرا

لعدم توفر المقومات الأساسية للحكم الجيد داخل مجالس إدارة هذه الجمعيات (انظر الجدول رقم ٦)، وكانت القوة النسبية للبعد ٧٤ ٪، بينما بلغ المتوسط الحسابي المرجح ٤١٨, ٨٨ حيث أجمع المبحوثون على غياب أو ضعف هذه المقومات، وجاءت النتائج حسب استجاباتهم كما يلي :

- تفتقر الجمعيات الأهلية إلى وجود قاعدة بيانات حديثة، ترصد الخدمات الموجودة في المجتمع ومواقع الحاجة فيه وعبر عن ذلك ٨٠, ٦ ٪ من المبحوثين.

- التشبث بالسلطة والذي اتضح من خلال عدم قيام رؤساء مجالس الإدارات بتفويض آخرين للقيام ببعض المهام، مما قد يعطل مصلحة العمل ولا يساعد على إيجاد صف ثاني مؤهل داخل الجمعيات الأهلية، وذلك ما وضحه ٩٦ ٪ من المبحوثين ، فى الوقت الذى أوضح فيه ٦٥, ٧ ٪ منهم أن العمل فى مجلس الإدارة لا يقوم على تبادل المسؤوليات القيادية .

- غياب الشفافية فى التعامل بين أعضاء الجمعيات الأهلية ، وهو ما كشف عنه ٩١, ٤ ٪ من المبحوثين ، وقد يرجع ذلك إلى حرص بناءات القوة داخل الجمعيات على الاحتفاظ بالكثير من المعلومات الأمر الذى يعطيهم قوة مرجعية، لكى يظلوا مصدراً مهماً للمعلومات يدور فى فلكه كافة الأعضاء .

- عدم وجود دليل للسياسات والإجراءات ( لائحة داخلية ) لتنظيم شئون العمل بالجمعية، ويحكم علاقات الأعضاء بعضهم ببعض وعلاقتهم بالعاملين فى الجمعية وفى الجهات المحلية والدولية العاملة فى مجالات التنمية، كذا نظام الأجور والمكافآت ولائحة الأجازات والعلاوات والعقوبات، وعبر عن ذلك ٧٤, ٣ ٪ من المبحوثين .

- عدم وجود أسس فعالة لتحقيق المساءلة الكاملة داخل الجمعية، وأكد ذلك ٥٦, ٦ ٪ من المبحوثين، وقد يؤدي ذلك إلى الوقوع فى كثير من الأخطاء دون أن يكون هناك رادع شرعى محدد لمن يمارسها.

#### ٠ ثامنا: بعض العلاقات المستنتجة من الدراسة الميدانية

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من العلاقات المستنتجة ، والتي استخدمت فيها وسائل التحليل الاحصائى المناسبة لوحد القياس المستخدم لقياس المتغيرات موضوع العلاقات، وجاءت



## النتائج كما يلي :

١- أوضحت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العضوية فى التنظيمات المجتمعية ومستوى التعليم، وقد يرجع ذلك إلى الارتفاع المتزايد فى مستوى الوعى بأهمية العمل التطوعى ودوره فى إشباع الاحتياجات ومواجهة وحل المشكلات المجتمعية، وكان معامل الارتباط مساويا (٠,٥٤) وهو معامل دال عند مستوى معنوية (٠,٠٠).

٢- أسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين نوع العضوية فى الجمعيات الأهلية والحصول على دورات تدريبية، بمعنى أنه كلما كان الشخص عضواً فى مجلس الإدارة، كلما زادت فرصته فى الحصول على دورات تدريبية، ويعتبر ذلك مؤشراً فى غاية الخطورة ، إذ أن قصر التدريب فقط على أعضاء مجلس الإدارة يعنى ضمناً حرمان أعضاء الجمعية العمومية ، مما يؤدي إلى عدم وجود صف ثان مؤهل داخل الجمعيات الأهلية، وفى حالة إعادة تشكيل مجلس الإدارة، يصبح المجلس الجديد يعوزه قدر كبير من المعارف والمهارات التى تمكنه من تأمين مستقبل الجمعية والعمل على تحقيق الاستمرارية لها ، وكان معامل الارتباط هنا مساوياً (٠,٥٣) وهو معامل دال عند مستوى معنوية (٠,٠٠).

٣- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين مستوى التعليم - عند تحويل القياس من قياس ترتيبي إلى قياس كمى - والقدرة على التخطيط لأنشطة الجمعية ، وكانت نتيجة معامل الارتباط (٠,٣٥) بمستوى معنوية (٠,٠٢)، ولعل ذلك يعتبر أمراً منطقياً، حيث يتيح التقدم فى التعليم الفرصة للإنسان كى يكون ملماً بقدر كبير من المعارف المرتبطة بالتخطيط والقدرة على التنبؤ.

٤- أسفرت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين نوع المبحوثين والقدرة على تعبئة الموارد وتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية لصالح الذكور، وبلغ معامل الارتباط (٠,٣٦) عند مستوى معنوية (٠,٠١) واتضح العلاقة أكثر باستخدام معامل كاي<sup>٢</sup> والنسبة كانت قيمتها ٣,٩ وعند كاي<sup>٢</sup> الجدولية ٣,٥ بين فئات النوع ، بمعنى آخر.. أوضحت نتائج الدراسة أن الذكور أكثر قدرة من الإناث على تعبئة الموارد وتدبير التمويل فى الجمعيات الأهلية، وقد يرجع ذلك إلى حرية الحركة التى مازال يتمتع بها الرجل فى المجتمع الشرقى فضلا عن قدرته على التنقل من جهة مانحة لأخرى باحثا عن

التمويل، فضلا عن قدرته على اجتذاب ثقة الآخرين وإقناعهم بالتبرع.

٥- كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية أيضا بين العضوية فى المنظمات الاجتماعية والقدرة على تعبئة الموارد وتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣) ، بمستوى معنوية (٠,٠٠) ، ولعل ذلك يفسر بأن العضوية فى المنظمات المجتمعية تعطى العضو مصداقية أكبر فى الحصول على التمويل سواء من خلال التبرع أو من الجهات الممولة المحلية والأجنبية.

٦- أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة بين مستوى التعليم والقدرة على الرقابة الداخلية وكتابة التقارير، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٣) بمستوى معنوية (٠,٠٣) ، ويعتبر ذلك أمرا منطقيا، فكلما كان الشخص متعلما كلما تحسنت قدرته على تحقيق الرقابة، لما يتيح التعليم من مهارات ومعارف وخبرات وأساليب تمكن الفرد من تحقيق الرقابة بفعالية كبيرة.

وكذلك فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية أيضا بين مهن المبحوثين والقدرة على تحقيق الرقابة وبلغ معامل الارتباط (٠,٢٥) بمستوى معنوية (٠,٠١) ، وكانت العلاقة إيجابية فى صالح القطاع الخاص، ولعل هذا يعطى مؤشرا على أن العاملين فى القطاع الخاص أكثر قدرة على الرقابة من العاملين فى القطاع الحكومى، نظرا لاهتمام العاملين فى القطاع الخاص بفعالية الإنجاز أكثر من اهتمامهم بالإدارة من أجل الترقى أو غيره.

وفى هذا الاتجاه الإيجابى، أسفرت الدراسة عن وجود ارتباط قوى بين العضوية فى المنظمات المجتمعية والقدرة على تحقيق الرقابة، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٤) بمستوى معنوية (٠,٠٠) ، يفسر ذلك بأن العضوية فى المنظمات المجتمعية تكسب الفرد قدرا كبيرا من الخبرات الإدارية والموقفية التى تمكنه من تحقيق الرقابة بفاعلية كبرى، وما يؤكد ذلك وجود علاقة ارتباطية أيضا بين نوع العضوية ومستوياتها والقدرة على الرقابة أيضا، وكان الارتباط فى صالح أعضاء مجالس الإدارة أكثر من الجمعية العمومية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٦) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهو ما يؤكد عدم وجود صف ثان داخل الجمعيات الأهلية، مما يهدد مستقبل العمل الأهلى فى مصر .

٧- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين مدة العضوية والقدرة على إدارة البرامج والمشروعات، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,١٥) بمستوى معنوية (٠,٠١) وهو ما يؤكد

النتيجة السابقة التي أشارت إلى أن طول مدة العضوية والممارسة الفعلية يكسب الأشخاص قدرة على إدارة المشروعات بنجاح.

كما بينت الدراسة أن الحصول على دورات تدريبية يؤدي إلى زيادة قدرة الأشخاص على إدارة المشروعات، وذلك على اعتبار أن الإدارة علم وفن، فهي تحتاج إلى معارف مهارات خاصة، يمكن إكسابها للأعضاء خلال الدورات التدريبية، حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين حصول العضو على دورات تدريبية في الإدارة وقدرته على إدارة المشروعات بنجاح، وكان معامل الارتباط (٠.١٩) عند مستوى معنوية (٠.٠٣)

٨- كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الحالة العمرية للمبحوثين والقدرة على الحكم الداخلي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٤٤) عند مستوى معنوية (٠.٠٠) وهذا يعنى أنه كلما كان أعضاء مجلس الإدارة أكبر سنا، كلما كانت قدرته على الحكم أكبر أيضا، وبالرغم من منطقية هذه النتيجة، إلا أنها قد تكون مخالفة عند تطبيق المقياس على عينة غير الجمعيات الأهلية، فكثيرا ما يكون السن ليس مقياسا للقدرة على الحكم الجيد، فثمة عوامل عديدة غير السن تؤثر في القدرة على الحكم الجيد مثل قوة الشخصية وقوة السلطة وقوة الجبرية والقوة المرجعية وغيرها.

٩- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين القدرة على تعبئة الموارد وتبدير التمويل والقدرة على الحكم الداخلي الجيد، حيث بلغ معامل ارتباط (٠.٢٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٠)، ويعتبر ذلك مؤشرا مهما، فكلما كان الشخص قادرا على جذب التمويل إلى الجمعية، كلما كان أكثر تأثيرا في القرارات المصيرية للجمعية، نظرا لما يمثله التمويل من تأثير في تحقيق أهداف الجمعية والعمل على استمراريتها.

### تاسعا: المؤشرات التخطيطية المقترحة لبناء القدرات الفنية للجمعيات الأهلية

لعل من أهم المؤشرات التي يمكن أن نستخلصها من دراسة تقدير الاحتياجات التدريبية للجمعيات الأهلية هو ما يتعلق بأهمية التدريب والتعليم المستمر لأعضاء الجمعيات الأهلية والعاملين بها، في ضوء مفهومي الكفاءة والفعالية، وذلك لكي يصبح الأعضاء أكثر قدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ويقدموا خدمات ذات فعالية كبيرة في إشباع الاحتياجات ومواجهة وحل المشكلات.

وسوف نقدم مجموعة من العناصر التي يجب أن يتضمنها كل برنامج تدريبي من البرامج المقترحة لبناء القدرات الفنية للجمعيات الأهلية في ضوء المؤشرات التخطيطية الخمسة التي تم مناقشتها سابقا:-

### أ ) مؤشر التخطيط لأنشطة الجمعيات الأهلية

يجب أن يتضمن البرنامج التدريبي مناقشة الموضوعات التالية :

- ١- أن يتعرف المشاركون في التدريب على ما يلي :
  - مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وأهدافه ونظرياته.
  - الاحتياجات التخطيطية وكيفية تحديدها .
  - الأهداف الاستراتيجية وكيفية صياغتها .
  - عمليات ومهارات ترتيب الأولويات التخطيطية .
  - أسس ومهارات صياغة الرؤية والرسالة الإستراتيجية للجمعيات الأهلية
  - أسس خطوات متابعة الخطة الاستراتيجية .
  - آليات ومعايير تقييم الخطط الاستراتيجية للجمعيات الأهلية .
- ٢- زيادة خبرات المشاركين في التدريب بكيفية إعداد وصياغة خطة الاستراتيجية للجمعية التي ينتمى إليها .

### ب) مؤشر القدرة على تدبير التمويل وتعبئة الموارد

يجب أن يتضمن البرنامج التدريبي مناقشة الموضوعات التالية :

- مفهوم التمويل والمفاهيم المرتبطة به .
- أهمية تعبئة الموارد والاعتماد على الذات.
- مصادر التمويل التقليدية والمستحدثة .
- طرق وأساليب زيادة العضوية بالجمعية .
- مهارات تنظيم حملات جمع المال .
- مشاكل تمويل الجمعيات الأهلية وطرق مواجهتها .
- الأساليب الجديدة في تدبير التمويل بالجمعيات الأهلية .
- مهارات التسويق.

- مزايا وعيوب التمويل الأجنبي وطرق الحصول عليه.
- التشبيك وبناء التحالفات .
- طرق وأساليب كتابة المقترحات التمويلية.
- مهارات صياغة المشكلة التنموية.
- خطوات ومراحل كتابة المقترحات التمويلية.
- طرق تقديم المقترحات للجهات المانحة.

### ج ) مؤشر القدرة على الرقابة الداخلية وكتابة التقارير

يستهدف البرنامج التدريبي ما يلي :

- ١- تعريف أعضاء الجمعيات الأهلية بالموضوعات التالية :
  - الأحكام والقواعد العامة التى تخضع لها الجمعيات الأهلية .
  - مفهوم الرقابة الداخلية والمفاهيم المرتبطة به .
  - العلاقة بين النظام المحاسبى ونظام الرقابة الداخلية .
  - أقسام الرقابة الداخلية .
  - المفاهيم العامة للرقابة الداخلية .
  - العناصر الرئيسة لنظام الرقابة الداخلية .
  - أهمية وضع نظام رقابى قوى وفعال داخل الجمعيات الأهلية .
  - خطوات وأساليب وضع نظام رقابى قوى بالجمعيات الأهلية .
  - مفهوم وأهمية التقارير المكتوبة كنمط ووسيلة من وسائل الاتصال الفعالة فى تسيير المهام والوظائف الإدارية بالجمعيات الأهلية .
  - أنواع ونماذج التقارير .
  - العناصر والمواصفات الفنية للتقرير الجيد.

### د ) مؤشر القدرة على ادارة البرامج والمشروعات التنموية

يجب أن يتضمن البرنامج التدريبي مناقشة الموضوعات التالية :

- ١- أن يكسب برنامج تدريب أعضاء الجمعيات الأهلية المعارف والمهارات المرتبطة بالموضوعات

الآتية :

- مفهوم الإدارة والفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة.
- أنواع و عناصر المنظمات العامة.
- الهيكل التنظيمي والإداري في المنظمات العامة .
- خصائص وسمات التنظيم الإداري في المنظمات العامة .
- نظم المعلومات وأهميتها في المنظمات العامة .
- مهارات توظيف واختيار العاملين في المنظمات العامة .
- مهارات تحديد واختيار وتوزيع الأدوار والاختصاصات على العاملين.
- المعارف والمهارات المطلوبة في مديري البرامج والمشروعات التنموية في المنظمات العامة .
- أساليب الرقابة الداخلية في المنظمات العامة
- مراحل ومستويات إدارة البرامج التنموية .
- تكتيكات صناعة القرار في المنظمات العامة .
- سبل الاتصال الوثيق بالعاملين في المنظمات العامة .
- حملات الجودة وحملات ترويج التحفيز في المنظمات العامة .
- أساليب قياس وتقييم أداء العاملين في المنظمات العامة .
- ٢- زيادة خبرات أعضاء الجمعيات الأهلية بكيفية قياس أداء العاملين في البرامج التنموية .
- هـ ( مؤشر القدرة على تحقيق الحكم الداخلى الجيد:
- يجب أن يتضمن البرنامج التدريبى مناقشة الموضوعات التالية :
- المعنى الحقيقي لنظام الحكم الداخلى الديمقراطى والسلبيات المتعلقة بهذا النمط .
- المبادئ الأساسية التى يقوم عليها الحكم الداخلى الأفضل .
- المهارات الخاصة المتعلقة بتطبيق مبادئ الحكم الديمقراطى فى الجمعيات الأهلية.
- كيفية إدارة القوى داخل الجمعيات الأهلية.
- تطبيق آليات فعالة تحقق مبادئ وقيم المحاسبة والشفافية داخل الجمعيات .
- مهارات التعامل مع أنماط السلوك السلبى داخل الجمعيات الأهلية ومهارات تفعيل المشاركة بين أعضائها .
- كيفية وضع نظم صحيحة للانتخابات والتصويت داخل الجمعيات الأهلية

- الوظائف والأدوار الرئيسة لمجلس إدارات الجمعيات الأهلية .
- المسئوليات المنوطة بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية التطوعية .
- شرح الهياكل التنظيمية الممكنة لمجالس إدارات الجمعيات الأهلية .

### مراجع الدراسة

- ( ١ ) نبيل السمالوطي: علم اجتماع التنمية (دراسة فى اجتماعيات العالم الثالث)، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية ١٩٩٦ .، ص ١٩ .
- ( ٢ ) محمد شفيق: التنمية الاجتماعية (دراسات فى قضايا التنمية ومشكلات المجتمع)، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث (١٩٩٣)، ص ٥ .
- ( ٣ ) سعد عبد الرسول محمد: الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلى. (الإسكندرية، المكتب العلمى للنشر والتوزيع ١٩٩٨) ص ١٨٧ .
- (4) Heba Handoussa, The Role of The State: The Case of Egypt. **First Annual Conference on Development Economies**, Cairo, June 4-6, 1993, P.p.10-11.
- (٥) أحمد شفيق السكرى، محمود محمود عرفان: تقييم مشروعات التنمية، الفيوم، دار المروة، ١٩٩٧، ص ٩ .
- (٦) معهد التخطيط القومى: "المنظمات غير الحكومية والتنمية فى مصر - دراسة حالات- سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، رقم ١٠٦ القاهرة، ١٩٩٦، ص أ .
- (7) Ronal, B. Dear, **Social Welfare Policy**, In **Encyclopedia of Social Work**, (New York, N.A.S.W, Vol. 2, 1985) P. 2230.
- (8) Dian Sigeman, **Avenues of Participation**, (New Jersey, Princeton, University Press, 1992) pp. 246-29.
- (٩) محمود جبريل: واقع العمل الأهلى العربى "سيناريوهات المستقبل والدور المطلوب، ندوة ملتقى الجمعيات الأهلية العربية (واقع العمل الأهلى وآفاق الدور المطلوب)، من ٧-٩ مارس ١٩٩٩، المنامة، البحرين، ص ١ .
- (١٠) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا: دور المنظمات الأهلية العربية فى تنمية المجتمعات المحلية، الأمم المتحدة، نيويورك، ١٩٩٨، ص ٢٥ .
- (١١) انظر فى هذا الشأن "المظلة"، نشرة فصلية تصدر عن لجنة متابعة التنظيمات الأهلية العربية، العدد الخامس عشر، يناير ٢٠٠٤ م، ص ٢٢-٢٣ .
- (١٢) الجهاز المركزى للتعبة العامة والإحصاء، مركز المعلومات ١٩٩٩ .

- (١٣) أماني قنديل: ملامح الجمعيات الأهلية فى الوطن العربى- الجمعيات الأهلية فى مصر- ( القاهرة، مؤسسة الأهرام، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ١٩٩٤، ص٣١.
- (١٤) أشرف حسين: المجتمع الأهلى فى ظل التكيف الهيكلى، فى المجتمع والدولة فى الوطن العربى فى ظل السياسات الرأسمالية الجديدة، القاهرة، مركز البحوث العربية ومنتدى العالم الثالث، مكتبة مدبولى ١٩٩٦.
- (١٥) غريب محمد سيد أحمد، دور الجمعيات الأهلية فى تنمية المجتمع المحلى بمحافظة البحيرة، من أعمال-المؤتمر العلمى الأولى للجمعيات الأهلية وتنمية المجتمعات المحلية فى الوطن العربى، الإسكندرية، ١٩٩٦.
- (16) Peter F. Drucker. *The New Realation in Government and Politics*,(New York, Harper Business, 1994) P. 112
- (17) Charles F. Bonser, et al. *Policy Choices and Public Action*(New Jersey, Prentice Hall, Inc., 1996), P.p 430- 431.
- (١٨) وفاء هانم الصادى: عوائق مشاركة سكان المجتمعات المستحدثة الحضرية لتنمية مجتمعاتهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٨٨.
- (19) Martin Rien. *Social Policy, Issues of Choice and Change* (N.Y., Rndom. House, 1990), pp. 21-25.
- (٢٠) محمد رضا عنان : العوامل المؤثرة على انتقاء جمعيات تنمية المجتمعات المحلية لتحقيق أهدافها التنموية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٩٨٧.
- (21) Dennis R. Young et al .*Hodgkinson and Associates, Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations, New Insights From Research and Practice* ,(San Francisco, Jossey Bass Publishers, 2001), P.p2-3.
- (22) James M.Greenfield .*Fundraising Fundamentals, A Guide to Annual Giving for Professionals and Volunteers*,( New York, John Wiley and Sons,Inc, 1994), Pp. 257-259.
- (23) Ralph M, Kramer, Hary Specht . *Community Organization Practice*, 3d (London, Hall International Inc, 1983), pp. 18-19.
- (٢٤) أماني قنديل: تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية الأهلية العربية: دراسة الواقع



ومستقبل تدريب الجمعيات في العالم العربي ، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة، ١٩٩٧، ص ص ٧-٨ .

(٢٥) عبد العزيز مختار: المدخل في التخطيط للتنمية، الكتاب الثاني ( الفيوم، دار المروة، ١٩٩٧م) ص ١٨٩ .

(٢٦) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع ، (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٩م) ص ٣٠١ .

(٢٧) حسن عبده العزیز الدرينی: المدخل إلى علم النفس ط٢ (القاهرة، دار الفكر العربي، ١٩٨٥م) ص ١٧٠ .

(٢٨) كمال دسوقي: ذخيرة علوم النفس، المجلد الثاني ( القاهرة، مؤسسة الأهرام، ١٩٩٠) ص ٥٠٧ .

(٢٩) حسن عبد العزيز الدرينی: المرجع السابق، ص ١٧٠ .

(30) Bradly Googing . **Industrial Social Work, In Article of Social Work Practice**( Washington, NASW, 1976) P. 199.

(٣١) داليا عزت عبد العزيز: تقدير حاجات أطفال العشوائيات بعزبة الوالدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، ٢٠٠١، ص ١٢ .

(32)James Midgley et. al . **Community Participations, Social Development and the State**, (New York, Com., Inc. 1995), pp. 153-155.

(33)Robert, L. Baker: **Social Work Dictionary**, (New York, NASW., 1987), p. 108.

(34) Felice Davidson Perlmulter. **Non Profit Management Issues, In Encyclopedia of Social Work**, (New York, NASW., 1995) p. 1772.

(٣٥) مدحت فايق: الدولة والمجتمع المدني في مصر، اتباع الواقع والمستقبل، (القاهرة، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، سلسلة قراءة الضوء، رقم ١٢، ١٩٩٥)، ص ٣ .

(٣٦) محمد ذكي أبو النصر: مؤشرات تخطيطية لمواجهة اشتغال الأطفال بجمع القمامة، من أعمال المؤتمر العلمي السنوي السابع لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة حلوان ١٩٩٣، ص ١٢٢ .

(٣٧) محمد الجوهري: حركة المؤشرات الاجتماعية - محاولة تاريخية - بحث منشور في مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد الأول، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة ١٩٩٠ .

- (٣٨) محمد الجوهري ، المرجع السابق، ص ص ٤-٢٠.
- (٣٩) محمد جوهر، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.
- (٤٠) عزه عبد العزيز سليمان: برنامج إعداد خطة على مستوى المحليات وتقييم المشروعات، القاهرة، من مطبوعات معهد التخطيط القومي ٢٠٠٢، ص ٤٥-٤٦
- (٤١) محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص ١١
- (٤٢) محمد عاطف غيث: المرجع السابق، ص ٢٧.
- (٤٣) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، ط١ لبنان، مكتبة لبنان، ١٩٩٧م، ص ٩٢.
- (٤٤) كمال البنا: مقدمه فى علم النفس، (الجيزة، مطبعة العمرانية للأوفست، ١٩٩٢م) ص ١٨١.

(45) Patrick Wakely. *Capacity Building*, (London, London University. 2004),

P. 3.

(46) UNCED . *CapacityBuilding*, (Agenda 21,s Definition, Chapter 37.

1992).

(٤٧) أماني قنديل: المجتمع المدني فى مصر فى مطلع ألفية جديدة ، القاهرة، مركز

الدراسات السياسية والاستراتيجية، جامعة القاهرة ٢٠٠٠م- ص ١٨٧ .

(48) Caroline Sahly. *Strengthening The Capacity of NGOs, Cases of Small*

*Enterprise Development Agencies in Africa*, (Oxford, Intrac. 1995), P. 67.

عدد الاخطاء

# وذلك عن طريق المعادلة: ١ -

عدد الاستجابات الكلية

ملاحق الدراسة  
جدول رقم (١)  
بوض خصائص الباحثين

(ن-١٧٥)

الحالة الزوجية				الفئة العمرية												النوع			
أرمل		متزوج		أعزب		٥٠ فأكثر		٤٠-٥٠		٣٠-٤٠		٣٠-٣٠		٢٠ من ٢٠		انثى		ذكر	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٢٨	٤٩	٦٨.٦	١٢٠	٣.٤	٦	٢٨.٦	٥٠	٢٩.٧	٥٢	٢٢.٣	٣٩	١٣.٦	٢٣	٦.٦	١١	٤٦.٩	٨٢	٥٣.١	٩٣
الحالة المهنية										مستوى التعليم									
لا يعمل		بالمعاش		موظف ق الخاص		موظف بالحكومة		دراسات عليا		مؤهل عال		مؤهل فوق متوسط		مؤهل متوسط		يقراً ويكتب			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
١٢.٦	٢٢	٢٦.٣	٤٦	٢.٩	٥	٥٨.٣	١٠٢	١٢.٦	٢٢	٥٠.٣	٨٨	٢.٩	٥	٢١.٧	٣٨	١٢.٦	٢٢		
نوع العضوية										مدى العضوية									
التقابات المهنية		المجالس الشعبية		الاحزاب السياسية		لا		نعم											
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك										
٨.٣	٧	١٤.٢	١٣	١٦.٦	١٤	٨٦.٣	١٥١	١٣.٧	٢٤										
الحصول على دورات تدريبية				مدة العضوية															
لا		نعم		من ١٥ سنة فأكثر				١٥-١٠ سنة				١٠-٥ سنوات				أقل من ٥ سنوات			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
٨٥.٢	١٤٩	٤.٨	٢٦	٢٣.٤	٤١	١٨.٩	٣٣	٣٢.٦	٥٧	٢٥.١	٤٤								

جدول رقم (٢)  
يوضح مدى القدرة على التخطيط لأنشطة الجمعيات الأهلية

(ن=١٧٥)

م	العبارة	نعم	لا	لا الى حد ما	لا	التكرار المرجح	النسبة المرحجة	الترتيب
١	تخضع أهداف الجمعية للاعتبارات الشخصية	٣٨٧	٥٨	١٧	٤٦٢	٨.٤٠	١	
٢	يوجد بالجمعية معايير لتحديد الأولويات	٣٢١	١٣٦	-	٤٥٧	٨.٣١	٤	
٣	تعانى الجمعية من ضعف التمويل والعجز فى الاعتمادات المالية	٤٥	١٢٢	٩٩	٢٦٦	٤.٨٢	١١	
٤	يسود طابع الارتجالية فى تحديد الأهداف	٤٦٨	٣٨	-	٥٠٦	٩.٢٠	١	
٥	لا توجد بالجمعية لجنة للتخطيط لأنشطة الجمعية	١٩٨	٢٠٤	٧	٤٠٩	٧.٤٣	٨	
٦	تتم عملية جمع المعلومات للجمعية بصورة ارتجالية	٧٢	١٠٤	٩٩	٢٧٥	٥.٠٠	١٠	
٧	لا تستخدم الإحصائيات عند التخطيط لأنشطة الجمعية	٣٢٧	١٠٤	١٤	٤٤٥	٨.٠٩	٥	
٨	يوجد تمثيل للجهات الشعبية فى لجان التخطيط	٣٢١	١١٦	١٠	٤٤٧	٨.١٢	٦	
٩	تعانى الجمعية من ضعف الأداء المهنى للقائمين على التخطيط	٩٠	٨٠	١٠٥	٢٧٥	٥.٠٠	١٠	
١٠	تتضح رسالة الجمعية بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة	٢٧	٩٦	١١٨	٢٤١	٤.٣٨	١٢	
١١	تتضح رسالة الجمعية بالنسبة للمجتمع الذى تخدمه	٦٦	٢٧٤	١٦	٣٥٦	٦.٤٧	٩	
١٢	تعكس رسالة الجمعية الأنشطة التى تنوى تنفيذها	٢٩٤	١٢٤	١٥	٤٣٣	٧.٨٧	٧	
١٣	يوجد فهم كامل لعمليتى المتابعة والتقييم	٣٥٤	١٠٠	٧	٤٦١	٨.٣٨	٣	
١٤	نهتم بمتابعة أنشطة الجمعية	٣٩	٧٨	١٢٣	٢٤٠	٤.٣٦	١٣	
١٥	تحرص على ترجمة رسالة الجمعية إلى خدمات فعلية	٣٣	٥٨	١٣٥	٢٢٦	٤.١٠	١٤	
المجموع						٥٤٩٩		

## جدول رقم (٣)

يوضح مدى القدرة على تعبئة الموارد وتدبير التمويل

(ن=١٧٥)

م	العقارة	نعء	الى حد ما	لا	التكرار المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
١	تعانى الجمعية من ضعف الموارد المالية	٣٦	٣٢	١٤٧	٢١٥	٥,١٦	١١
٢	تنصف الإجراءات فى الرقابة الداخلىة بالبيروقراطية	٢٤	٥٤	١٤٠	٢١٨	٥,٢٤	١٠
٣	يؤدى النمو الكبير فى البرامج إلى ظهور مصروفات	٢١	٧٠	١٣٣	١٩٤	٤,٦٦	١٢
٤	يؤمن مجلس الإدارة الموارد المالية لتنفيذ السياسات	٤٠٨	٧٨	-	٤٨٦	١١,٦	٤
٥	يغطى عائد خدمات الجمعية تكاليف تقديمها	٤٤١	٥٦	-	٤٩٧	١١,٩٤	١
٦	يوجد فاقد فى موارد الجمعية	١٢٣	٦	١٣١	٢٦٠	٦,٢٥	٩
٧	توجد معلومات دقيقة عن الاحتياجات المالية الفعلية للجمعية	٣٨٤	٣٤	٣٠	٤٤٨	١٠,٧٦	٥
٨	تعانى الجمعية من ضعف لدى المتخصصين فى تقدير الاحتياجات المالية	١٢٠	٢٠	١٢٥	٢٦٥	٦,٣٦	٨
٩	تتوافر الخبرة فى حملات جمع المال	٦٦	٢٧٤	١٦	٣٥٦	٨,٥٥	٦
١٠	نحرص على جذب أعضاء جدد للجمعية	٧٥	١٠٢	٩٩	٢٧٦	٦,٦٣	٧
١١	توجد بالجمعية خطط لتحقيق استمرارية التمويل	٣٩٩	٦٠	١٢	٤٧١	١١,٣١	٣
١٢	تتوافر بالجمعية الخبرة فى كتابة المقترحات التمويلية	٣٩٠	٨٠	٥	٤٧٥	١١,٤١	٢
					٤١٦١		
المجموع							

جدول رقم (٤)

يوضح مدى القدرة على الرقابة الداخلية وكتابة التقارير

(ن=١٧٥)

م	العبارة	نعم	ما الى حد	لا	التكرار المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
١	نهتم بمتابعة أثر السياسات على البرامج التنموية بالجمعية	٩٠	٦٢	١١٤	٢٦٦	٥,٦٤	١٢
٢	نحرص على مراقبة فعالية تقديم الخدمات	٩٣	٢٤٠	٢٤	٣٥٧	٧,٥٦	٨
٣	نتابع تناول العاملين بالجمعية لشكاوى الجمهور	٢١	١٧٤	٨١	٢٧٦	٥,٨٤	١٠
٤	ليس لدينا معايير لقياس درجة تجاوب العاملين لشكاوى العملاء	٣٦٩	٩٦	٤	٤٦٩	٩,٨٩	٢
٥	نحرص على طلب تقارير دورية من الأقسام واللجان الفرعية	٢٧٦	١٥٠	٨	٤٣٤	٩,١٩	٤
٦	نشجع مراقبة التحسينات الخاصة بأداء وأعمال اللجان	٨٧	١٠٢	٩٥	٢٨٤	٦,٠١	٩
٧	نركز باستمرار على سياسات البرامج وتعديلات الميزانية	١٣٨	١٩٠	٣٤	٣٦٢	٧,٦٦	٧
٨	نعمل على تحسين أداء العاملين بشكل دورى	٢٥٥	١٢٦	٢٧	٤٠٨	٨,٦٤	٥
٩	تقتصر عملية التسجيل بالجمعية على تنفيذ القانون فقط	٧١	٣٦	١٣٠	٢٣٧	٥,٠٢	١٣
١٠	يحسن من يقوم بالتسجيل اختيار المادة التى يسجلها	١٣٢	٢٥٦	٣	٣٩١	٨,٢٨	٦
١١	لا تخطى التقارير المالية فقط بالاهتمام	٩٣	٥٦	١١٦	٢٦٥	٩,٧٤	٣
١٢	يعتبر الرجوع إلى التقارير عملية مستحيلة	٣٧٨	٩٠	٤	٤٧٢	٩,٩٩	١
١٣	تسير التقارير بالجمعية على نمط واحد	٦٠	١٠٦	١٠٢	٢٦٨	٥,٦٧	١١
١٤	تتسم عملية إعداد التقارير بالمظهرية والحشو الزائد	٥٤	٤٢	١٣٦	٢٣٢	٤,٩١	١٤
					٤٧٢١		
المجموع							

## جدول رقم (٥)

يوضح مدى القدرة على إدارة البرامج والمشروعات التنموية

(ن=١٧٥)

م	العبارة	نعم	الى حد ما	لا	التكرار المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
١	تتميز الجمعية بالسرعة في أداء الخدمة	٩٩	٢١٦	٣٤	٣٤٩	٦.٨٩	٧
٢	تستجيب الجمعية لشكاوى العملاء	٦٣	٢٤٦	٣١	٣٤٠	٦.٧٢	٨
٣	تتبع الجمعية الطرق السهلة في تأدية الخدمة	٥٤	١٤٨	٨٣	٢٨٥	٥.٦٣	١١
٤	نعمل باستمرار على تحسين مستوى الخدمة	٥١	٢١٨	٤٩	٣١٨	٦.٢٨	٩
٥	يحرص الجهاز المقدم للخدمة على تقييم نفسه باستمرار	٨٤	٢٦٠	١٧	٣٦١	٧.١٣	٤
٦	توجد مرونة في تقديم خدمات الجمعية	٤٨	٢٩٦	١١	٣٥٥	٧.٠٢	٥
٧	تسود علاقات طيبة بين العاملين بالجمعية والمستفيدين منها	٣٦	١٦٦	٨٠	٢٨٢	٥.٥٧	١٢
٨	تظهر الشللية بوضوح داخل الجمعية	٩٣	٢٦	١٣١	٢٥٠	٤.٩٤	١٥
٩	يعرف العاملون بالجمعية أدوارهم بوضوح	٨١	٢٥٢	٢٢	٣٥٥	٧.٠٢	٦
١٠	توجد ازدواجية في خدمات الجمعية والجمعيات الأخرى	١١٧	٢٦	١٢٣	٢٦٦	٥.٢٦	١٣
١١	يتسم العمل في الجمعية بالبطء وتعتد الإجراءات	٣٣٦	١٢٦	-	٤٦٢	٩.١٣	١
١٢	تشيع روح الاستبدادية في الإدارة	١٥٠	٥٠	١٠٠	٣٠٠	٥.٩٣	١٠
١٣	توجد طريقة موحدة للعمل بالجمعية	٣٣٣	١٢٠	٤	٤٥٧	٩.٠٣	٢
١٤	ينفرد رئيس مجلس الإدارة باتخاذ القرارات في الجمعية	١١٤	٢٢	١٢٦	٢٦٢	٥.١٨	١٤
١٥	تعانى الجمعية من عدم وضوح التسلسل الإداري	٢٥٥	١٤٤	١٨	٤١٧	٨.٢٤	٣
المجموع					٥٠٥٩		

جدول رقم (٦)

يوضح مدى القدرة على تحقيق الحكم الداخلى

(ن=١٧٥)

م	العبرة	نعم	الى حد ما	لا	التكرار المرجح	النسبة المرجحة	الترتيب
١	تتيح الجمعية الفرصة لتدريب الصف الثانى من الأعضاء	٣٧٥	٤٦	٢٧	٤٤٨	٥,٩٤	٨
٢	لا يوجد بالجمعية لائحة داخلية لتنظيم شئون العاملين	٣٩٠	٥٤	١٨	٤٦٢	٦,١٣	٤
٣	لا يقوم رئيس مجلس الإدارة بتفويض آخرين للقيام ببعض المهام	٣٧٥	٨٦	٧	٤٦٨	٦,٢١	٢
٤	يوجد بالجمعية نظام لحفظ الملفات	٣٢١	١٠٦	١٥	٤٤٢	٥,٨٦	١٠
٥	تفتقر الجمعية إلى قاعدة بيانات حديثة	٤٢٣	٦٠	٤	٤٨٧	٦,٤٦	١
٦	نحرص على توعية العاملين بما ينوب مجلس الإدارة تنفيذه	٣٥٤	٨٢	١٦	٤٥٢	٦,٠٠	٦
٧	يوجد تمثيل فعلى للمرأة فى مجلس الإدارة	٣٣٩	٩٦	١٤	٤٤٩	٥,٩٥	٧
٨	يقسم مجلس الإدارة إلى لجان	٢٩١	١٠٤	٢٦	٤٢١	٥,٥٨	١٤
٩	يتوافر لمجلس الإدارة المهارات اللازمة لإدارة الأزمات	٢٨٥	١٢٦	١٧	٢٢٨	٣,٠٢	١٨
١٠	تتوافر بالجمعية السجلات الكافية لقيام الجمعية بدورها	١٣٥	٢١٨	٢١	٣٧٤	٤,٩٤	١٦
١١	يحرص مجلس الإدارة على استمرارية الجمعية	٩٣	٥٦	١١٦	٢٦٥	٣,٥٢	١٧
١٢	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق الاستقرار المالى وكفاية الموارد	١٦٥	١٨٠	٣٠	٣٧٥	٤,٩٧	١٥
١٣	لا يحرص مجلس الإدارة على رفع التقارير إلى الجمعية العمومية	٢٦٧	١٤٠	١٦	٤٢٣	٥,٦١	١٣
١٤	لا يتضمن نظام العمل بالجمعية قدراً من الشفافية فى التعامل	٣٩٠	٦٠	١٥	٤٦٥	٦,١٦	٣
١٥	لا يتضمن نظام العمل بالجمعية أسساً فعالة لتحقيق المسألة الكاملة	٢٩٧	١٢٦	١٣	٤٣٦	٥,٧٨	١٢
١٦	تتكون اللجان بالجمعية على أساس الانتخاب ويطرق ديمقراطية	٣٠٠	١٢٨	١١	٤٣٩	٥,٨٢	١١
١٧	يتضمن العمل بالجمعية تمثيل القاعدة الشعبية	٣٥٤	٦٨	٢٣	٤٤٥	٥,٩٠	٩
١٨	لا يقوم العمل بالمجلس على تبادل المسئوليات القيادية	٣٤٥	١١٢	٤	٤٦١	٦,١١	٥
					٧٥٤٠		
المجموع							