

## التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية

Professional intervention in the way of organizing society  
and activating governance to manage funding in NGOs

دكتور محمد تركي موسى علام

مدرس بقسم تنظيم المجتمع

المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بقنا



### ملخص البحث

أخذت مهنة الخدمة الاجتماعية قسطا من المسؤولية وذلك من خلال طريقة تنظيم المجتمع التي تعمل على تنمية الأفراد العاملين بالمؤسسات الاجتماعية، من خلال تحسين أدائهم بمداهم بالمعلومات والمعارف وإكسابهم العديد من الخبرات لتنمية قدرات الجمعية التمويلية، في ضوء ذلك فإن فهم الحوكمة يساعدنا في رسم الطريق ووضع الإطار المرجعي للعمليات والممارسة المستقبلية للإصلاح المؤسسي التنظيمي والتمويل المالي بهدف تحسين مستوى الإدارة على مستوى المجتمع لتلبية احتياجات المواطنين، وتوصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية" لصالح التطبيق البعدي للبرنامج.

الكلمات المفتاحية: التدخل المهني، تنظيم المجتمع، الحوكمة، تدبير التمويل، الجمعيات الأهلية.

### Abstract

the profession of social work has taken a part of the responsibility through the method of community organization that works on the development of individuals working in social institutions, By improving their performance by providing them with information and knowledge and providing them with many experiences to develop the association's financing capabilities, in the light of this, understanding governance helps us in charting the way and setting the frame of reference for the future operations and practice of organizational institutional reform and financial financing with the aim of improving the level of management at the community level to meet the needs of citizens, And it found that there were statistically significant differences before and after the application of the professional intervention program for the method of organizing society and activating governance for managing funding in NGOs" in favor of the post application of the program.

**Keywords:** professional intervention, community organization, governance, funding management, NGOs.

أولاً: مدخل الى مشكلة الدراسة:

التنمية في عالمنا المعاصر من أهم القضايا التي يزداد الاهتمام بها في كل المجتمعات المتقدمة منها أو النامية على حد سواء والمجتمعات تهتم بتنمية مواردها وثرواتها المادية والاقتصادية، والموارد البشرية فيها ، حيث يعتبر الإنسان هو العنصر الأساسي للتنمية بل هو العنصر الإيجابي الفعال فيها، وغاية عملية التنمية ووسيلتها.(منقر يوس، ١٩٩٦، ص. ٩١)

حيث تركز التنمية على أن يصبح الانسان هو محورها، فهي تتصرف على تنمية بالتركيز على تكوين وبناء القدرات البشرية، كما أنها تنمية من أجل الافراد لما تؤكد من ضرورة استخدام هذه القدرات في أنشطة إنتاجية تضمن استمرارية التنمية. (محمود، ٢٠٠٣، ص. ١٣٦)

وذلك من خلال دور الجمعيات الاهلية الى جانب الدولة لتحقيق التنمية و تلبية افرادالمجتمع ،لذا يجب أن تكون الجمعية الأهلية دائما في حالة تغير مستمر حيث وجود خدمات جديدة واحتياجات متنوعة تتطلب من الجمعية أن تلبىها لأفراد المجتمع وذلك في ظل التحديات الخارجية التي تواجهها متمثلة في العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية و مشكلة تدبير التمويل.(William, 2002,p. 302)

حيث ان تدبير التمويل للجمعيات الاهلية يعتمد على المشاركة الفعالة للمواطنين في تمويلها من خلال المال و الجهد الذاتي ،لذا تحرص الجمعيات الى بناء علاقات مع المنظمات الاخرى سواء الحكومية او الهيئات المانحة للحصول على الدعم المالي لتمويل المشروعات. (يوسف، ١٩٩٩، ص. ٣٠٤)

في ضوء تدفق موارد تمويل الجمعيات الاهلية من مصادرها الذاتية و المحلية للتذبذب بسبب العديد من العوامل و تطور الاوضاع الاقتصادية بات تدبير التمويل من مصادر أجنبية أمراً مهما لا غنى عنه ولكن يتم ذلك في ضوء القوانين و اللوائح. (سالم، ٢٠٠٤، ص. ١٧١)

فترى أن بعض الجمعيات الأهلية تحرص على تدريب العاملين والمتطوعين على العمل الفريقي لتحقيق حملات جمع المال و الرفع من قدراتها المالية من خلال تدريب القيادات المهنية وتنمية مهاراتهم في إدارة البرامج التي تسعى على تنفيذها في ظل ميزانيتها. (Marquez, 2005,p. 50)

في ضوء ذلك نرى أن ممارسة الإدارة داخل الجمعيات الأهلية من خلال اسلوب الحوكمة يعتبر من أهم طرق التنمية والإصلاح الإداري فهي تجعل تلك المنظمات في ظل الظروف الاقتصادية التي يمر بها المجتمع المصري من مرحلة تغيير ومواجهته للفساد المنتشر في تلك المؤسسات يجعلها تعمل في بيوت من زجاج ما بها مكشوف للعاملين والمواطنين، وتزويدهم بالبيانات والمعلومات، وكافة خططها وبرامجها وأنشطتها.

لذا دعت الضرورة للجمعيات الأهلية للسعي لتدبير التمويل ان تنهل فلسفة إدارية جديدة تقوم على الحوكمة وتطبيق مبادئها المتمثلة فى الشفافية والمساءلة، والمساواة والمسئولية، وإشراك العاملين بها والاتصال مع الإدارة المتمثلة فى مجلس الإدارة، مما يساهم فى إصلاح المؤسسات الأهلية إدارياً فمن خلال ممارسة الحوكمة المتمثلة فى الإدارة الرشيدة نرى الوضوح والصدق والمكاشفة لرصد الأداء الحقيقي الواقعي للمنظمة لحملات جمع المال و التبرعات.(أبو النصر، ٢٠٠٧، ص. ١٦٤)

فى ضوء ذلك فإن فهم الحوكمة يساعدنا فى رسم الطريق ووضع الإطار المرجعي للعمليات والممارسة المستقبلية للإصلاح المؤسسي التنظيمي والتمويل المالى بهدف تحسين مستوى الإدارة على مستوى المجتمع لتلبية احتياجات المواطنين (Joan, 2000, p. 173) حيث أن طريقة تنظيم المجتمع تهدف الى تشجيع الأفراد والجماعات على المشاركة الفعالة فى البرامج و المشروعات داخل الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال التنمية، فتهدف الى مساعدة الأفراد القائمين بالعمل داخل تلك المؤسسات و اكسابهم المهارات والخبرات والقدرات المهنية التى تساعدهم على كيفية الإدارة الرشيدة لبرامج تدبير التمويل لتلك المؤسسات الأهلية.(عبداللطيف، ١٩٩٦، ص. ١٦٥)

الدراسات السابقة: تعتمد الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بإبعادها المتمثلة فى (الشفافية-المحاسبية-المشاركة فى صنع القرار-الرؤية الاستراتيجية) لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية:

وأوضحت دراسة علام (٢٠٠٠) أهم المشكلات التى تواجه المنظمات الأهلية ضعف قدراتها الإدارية وهناك مظاهر مختلفة تعكس ضرورة تطوير القدرات الإدارية للمنظمات الأهلية من أهمها نقص الموارد المالية غياب الكفاءات الإدارية ونقص الدورات التدريبية للعاملين عن هذه المنظمات القادرة على العمل.

كما توضح دراسة بركات، شعبان(٢٠٠٢) أهمية الاستعانة الى الخبراء المتخصصين لتولى مسئولية الأعمال التي تحتاج الى كفاءات مهنية وكذلك يجب الاهتمام بتدريب العاملين وتزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تسير العمل وزيادة قدرات أعضاء مجلس الإدارة من مهارات وخبرات تؤهلهم على صنع القرار واتخاذ.

وقد ركزت دراسة توماس(2002) Thomas على ان المحاسبية الاجتماعية هي محاولة نظامية لتحديد وقياس وإرشاد وتقييم أداء المنظمة مع احترام جهودها وأهدافها وبرامجها الاجتماعية وأشارت الى ان منهجية المحاسبية المالية الحالية في المنظمات غير فعالة في تعزيز الشفافية.

كما أظهرت دراسة آلان(2003) Alan أهمية التعاون فيما بين العاملين كفريق عمل يساهم في إدارة العمل والأنشطة المنفذة بها على جميع المستويات بأسلوب شفاف يتضمن الوضوح والصراحة ورفع التقارير الى مجلس الإدارة ومشاركته في اتخاذ القرارات

كما توصلت دراسة شيحه(٢٠٠٣) الى وجود أنواع المساعلة في المنظمات غير الحكومية حيث جاءت المؤشرات ايجابية من خلال المساعلة الداخلية: حرص الجمعيات على الإعلان عن الهدف والأنشطة وعرض الحسابات الختامية والميزانية في التقرير السنوي لاعضاء الجمعية العمومية، كذلك مساعلة الجهة الإدارية من خلال تقديم التقارير الدورية .

و دراسة ايندك(2005) Eundak أوضحت عدم الاهتمام بممارسة الشفافية كأحد آليات ممارسة الحوكمة في المنظمات غير الحكومية يؤدي الى تأثيرات سلبية على برامج الرعاية الاجتماعية التي تؤدها المنظمات وتعود الى دعم المشاركة والجهود الذاتية في تلك المشروعات التي تخدم الأفراد بنوع من الصراحة والوضوح في أهداف وخدمات تلك المنظمات .

كما أوضحت دراسة جارى (2005) Garye أهمية الثقة والشفافية والمساءلة في إحداث تغييرات مؤسسية داخل المنظمات الشفافية كأحد ممارسات الحوكمة في المنظمات يدعو الى توسيع قاعدة المشاركة بين جميع الأفراد العاملين بالمنظمة وتوفير قدر من التمويل المالي و المعلومات والخبرات التي يكتسبها المسئولين بالمنظمة مما يؤهلهم للإدارة المنظمة.

وقد أظهرت دراسة عبد اللطيف (٢٠٠٥) أهمية دور مجلس الإدارة فى اتخاذ القرارات التى تسير عمل المنظمات الأهلية والعلاقة بين دور العاملين والمشاركة فى صنع القرارات واتخاذها كأسلوب من أساليب الإدارة الرشيدة التى تحقق أهداف العمل ، وتوصلت الدراسة أيضاً الى مواجهة النقص فى الإمكانيات المادية ودعم وتنمية موارد المنظمة وتنمية خبرة العاملين وذلك لمواجهة ضعف الاداء لهم وتنمية قدراتهم الإدارية.

دراسة كير (Kerry 2006) أستهدفت وصف الحكم الرشيد وبرنامج تعزيز الديمقراطية واتخاذ القرارات بالمنظمة ، وقد توصلت الدراسة الى الدعوة بأهمية وجود الحوكمة وتفعيلها داخل منظمات المجتمع المدني من خلال مجموعة من الآليات الحوكمية التى يمكن تنفيذ بعضها داخل المنظمات حسب إمكانياتها والخدمات التى تقدمها لتلبية احتياجات المواطنين المستفيدين من خدماتها

دراسة باتريك (Patrick 2007) تناولت أهمية الشفافية على أنشطة وخدمات المنظمات الحكومية والخدمية وأنها ترتبط بكمية المعلومات المتاحة للجمهور وتعرضت الدراسة لأساليب الشفافية التنظيمية الى أهمية الوصول الى المعلومات الصحيحة وأوصت الدراسة على ضرورة الزام المنظمات بممارسة اكبر قدر من الشفافية لتحقيق أغراضها.

دراسة على (٢٠٠٩) اوضحت ان الشفافية تمكن المنظمات من الدفاع عن حقوق الجماعات الضعيفة والمهمشة ورعايتها من خلال الحوار والتفاوض حول احتياجاتها بالإضافة الى تبنى آليات للضغط والتأثير على متخذي القرارات او لإصدار تشريعات وقرارات من شأنها تقديم مزيد من الخدمات ، كذلك أوضحت ان الشفافية لها تأثيرها الوظيفي لمكافحة الفساد.

دراسة محمود (٢٠٠٩) قد توصلت الى الصعوبات التى تواجه المستفيدين فى ضعف الموارد المالية المقدمة، قيام الجهات المانحة بإجراء استقصاء حول مدى إرضاء المستفيدين من أساليب تقديم الخدمة أوضحت الدراسة ان المسائل سبيل لتحقيق الديمقراطية.

دراسة حلمي (٢٠١٠) وقد توصلت الدراسة الي القيام بالمشروعات ذات العائد الاقتصادي ، الاستعانة بالكثير من حملات جمع المال ، متطلبات تحقيق الديمقراطية ان يكون للعاملين صلاحية اتخاذ القرارات ، ان يتوافر نظام للاتصال بالجمعية لمد العاملين بالمعلومات و مشاركة العاملين فى تقييم القدرات المادية والبشرية المتاحة ، متطلبات المساءلة تمثلت فى النشر بكافة صورته لبرامج التنمية المحلية .

دراسة عبد اللطيف (٢٠١٠) وقد توصلت نتائج الدراسة الي تضارب القرارات الإدارية يمنع تطوير وإضافة خدمات جديدة ضعف الاتصال مع الجهات الإدارية العليا , نقص في المهارات البشرية الفاعلة , وتوصلت أيضا إلي أهمية المراجعة والتقييم الدوري لأداء الجمعية, الاهتمام بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم , نشر المعلومات عن الخدمات المتاحة داخل الجمعية.

دراسة هانس(2011) Hans أوضحت أهمية المحاسبة المالية والتركيز على مؤشرات الأداء المالي وان تكون المنظمات غير الحكومية على استعداد لتبادل المزيد من المعلومات حول مغزى ونتائج أعمالها مع الجهات المعنية وممارسة الشفافية التي تمكن المستفيدين من المشاركة في العملية التنظيمية الفعالة.

دراسة سلامه(٢٠١٢) توصلت الي تعزيز اليات الحوكمة من خلال دعم اليات مشاركة الجمعية العمومية و ممارسة الديمقراطية ، و قياس رضا و احتياجات العملاء ودعم الشفافية و تعزيز الالتزام بالقواعد القانونية و الاخلاقية بالمنظمات غير الحكومية.

دراسة عطية(٢٠١٢) وقد توصلت الدراسة الي ان شفافية الإدارة تمثل المرتبة الأولى بالنسبة لمحددات الشفافية تليها شفافية التمويل ثم شفافية صنع القرار , كما كشفت الدراسة ضرورة العمل على إعادة بناء هذه المنظمات من خلال تفعيل جوانب الشفافية بها وفقا كقواعد ونظم ولوائح الشفافية والنزاهة المعمول.

دراسة كيومار (2012) Kumar أفادت بان المنظمات غير الحكومية في أمس الحاجة الي تطبيق الحوكمة حيث يمكن من خلال الحوكمة تحسين أداء هذه المنظمات وذلك في ضوء التركيز على الشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرارات.

دراسة نافا(2012) Nava اشارت الي الاستفادة من نظم الحوكمة في الحصول على مصادر التمويل والقدرة على ضمان استمراريتها ووجود بدائل لها تأهيله عن الالتزام بالمساءلة الفعلية في المنظمات الأهلية حيث يمكن من خلال المساءلة التزام هذه المنظمات بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها لواجباتها.

و دراسة حسن(٢٠١٥) توصلت الدراسة الي بعض المقترحات اللازمة لتفعيل تطبيق الحوكمة في المنظمات الحكومية ومنها عقد دورات تدريبية للعاملين لتدريبهم علي اليات تنفيذ الحوكمة وتوفير الامكانيات المادية والبشرية وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات ونشر ثقافة حقوق الانسان لتعزيز المشاركة في صنع القرارات.



واوضحت دراسة خالد (٢٠١٧) أهم متطلبات تطبيق الشفافية جاءت في اعلان تقارير الاداء التي تم تنفيذها السنوات السابقة وجود لائحة قانونية منظمة للعمل ، التنسيق المستمر بين المركز وأجهزة التطوير الاداري.

كما اوضحت دراسة مكدونل(2019)McDonnell مدى نجاح تدبير التمويل فى المنظمات غير الحكومية يتناسب مع كم المتبرعين من خلال استخدام مواقع التواصل الاجتماعى و قيمة التبرعات المقدمة من قبل المتبرعين لتنفيذ أنشطة و مشروعات المنظمة. ودراسة جاسم (٢٠١٩) توصلت نتائجها إلى أن المنظمات غير الحكومية تقوم بممارسة آليات الحوكمة كالشفافية بالانتخابات وتعزيز المساواة والعدل فيما يتعلق بحقوق المستفيدين فضلاً عن الالتزام بالقيادة الرشيدة في اتخاذ القرار كما اوضحت نتائجها بضرورة بناء قدرات المنظمات غير الحكومية ، مع الاهتمام بعمل دورات تدريب لتدريب العاملين في المنظمة على ممارسة آليات الحوكمة.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

١. الوقوف على أهمية دراسة الجمعيات الاهلية و دورها فى تحقيق التنمية بالمجتمع.
  ٢. الوقوف على تحديد أبعاد الدراسة الحالية الخاصة بتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل.
  ٣. تحديد مفاهيم الدراسة و صياغة مشكلة الدراسة .
  ٤. الوقوف على الاستراتيجية المنهجية للدراسة الحالية.
- #### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

١. تحديد المفاهيم المستخدمة في الدراسة الحالية(التدخل المهني-الحوكمة-تدبير التمويل-الجمعيات الاهلية)
٢. حددت نوع الدراسة الحالية تقدير عائدالتدخل المهني،منهج المسح الاجتماعى الشامل،اعتمدت على اداة المقياس.
٣. ركزت الدراسة الحالية على اليات الحوكمة لتدبير التمويل من حيث الشفافية - المحاسبية - المشاركة فى صنع القرار - الرؤية الاستراتيجية.
٤. وضع برنامج للتدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.

الموجهات النظرية : تعتمد الدراسة على موجهات نظرية الآتية :

## ١ - نظرية المنظمات Organization Theory

تعد نظرية المنظمات إحدى النظريات الإدارية الاجتماعية الهامة التي تساعد العديد من التخصصات العلمية في الدراسات المتعلقة بالمنظمات من خلال مداخل متنوعة مثل الجانب (الاجتماعي - الإداري - الاقتصادي - السياسي - السيكولوجي) بهدف التطوير والتغيير لصالح المنظمات الأهلية (أبو النصر، ١٩٩٧، ص.٦٠).

وقد تعددت الاتجاهات المعاصرة في دراسة المنظمات فمنها ما يهتم بدراسة الناحية البنائية في طيات المنظمات بمعنى انهم ينظرون الى الجمعية على انها تجمع بشري ينشأ من اجل تحقيق أهداف معينة، هناك من يهتم بالناحية السلوكية باعتبار الجمعية بيئة خاصة يعيش فيها الأفراد ويعملون من خلال هذا فإنها تطبع سلوكهم وهناك من يهتم بالنواحي البيئية من حيث تأثير البيئة على الجمعية وتأثيرها في البيئة (خاطر، ١٩٩٧، ص.٢٨). ويستفاد من نظرية المنظمات في تحليل ودراسة الجمعيات الأهلية والتعمق في ادائها من خلال برامجها ومشروعاتها والأفراد العاملين بها وأعضاء مجلس الإدارة صاحب القرار الذي يؤدي الى تيسير الأعمال واتخاذ القرارات وتنفيذها ومن خلال الدراسة الحالية والوقوف على مدى تطبيق الحوكمة لتدبير التمويل، من خلال نظرية المنظمات تقف على مدى شفافية الجمعيات وتدفق المعلومات والبيانات الصادقة والدقيقة والواضحة مما يؤثر بالإيجاب على تحقيق الإدارة الجيدة لمشروعات الجمعية التي تلبي احتياجات المواطنين، كما تقيد نظرية المنظمات في الوقوف على كيفية صنع واتخاذ القرار الرشيد الذي ييسر العمل الإداري ويرفع من كفاءة أداء العاملين.

## ٢ - نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

ان فلسفة النموذج تعتمد على التعمق داخل الجمعية للكشف عما بها من سلبيات وإيجابيات بهدف النهوض بها (فتحي، ٢٠٠٠، ص. ٣٢٧). ويعرف عبد الحليم رضا العمل مع مجتمع المنظمة بأنه التعامل المهني مع مكونات الجمعية الاجتماعية ومجتمعها الذاتي لمساعدتها على خدمة الأفراد بفاعلية متزايدة (عبد العال، ١٩٩٨، ص. ٢٧٧).

حيث يستفاد من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة في تفعيل الحوكمة وتطبيق أساليبها المحددة في الشفافية والمساءلة واتخاذ القرار والرؤية الاستراتيجية ودورها لتطوير عمل الجمعيات الأهلية لتدبير التمويل وتوفير الموارد المالية و المعلومات والبيانات الواضحة وكشف حساب بالإدارة الرشيدة من خلال التقارير الدورية، ومدى علاقة الجمعية بالمنظمات الأخرى في المجتمع وذلك لبناء قدراتها المؤسسية.

### دراسة تقدير الموقف:

من خلال عمل الباحث و تخصصه و خبراته في مجال العمل الميداني بالجمعيات الاهلية و ما أوضحتها الدراسات السابقة الى قلة البحوث التي أهتمت بحوكمة الجمعيات الاهلية و ينقصها من خبرات و قدرات لتدبير التمويل وضعف معلوماتها عن الحوكمة وآلياتها وارتباطها بتدبير التمويل الذاتي والخارجي وذلك لنقص الدورات التدريبية التي تلبي الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية العاملة بالجمعيات لذا حرص الباحث الى إجراء دراسة تقدير الموقف و أستطلاع آراء المسؤولين والعاملين بالجمعيات الاهلية من خلال عدد من اللقاءات و تطبيق أستمارة أستبيان لجمع البيانات و المعلومات وذلك لقياس:

- قدر معرفتهم بتطبيق آليات الحوكمة.
- الدورات التدريبية الحاصلين عليها لتدبير التمويل.
- مستوى الخبرات المكتسبة لدى العاملين.
- الوقوف على ممارسة و تطبيق آليات الحوكمة بالجمعية في كيفية تدبير التمويل.
- تحديد المهارات المكتسبة و يمارسها العاملين لتدبير التمويل.
- تحديد الصعوبات التي تحد من ممارسة الحوكمة.
- التعرف على المتطلبات التدريبية التي يحتاجها العاملين.

### المجال المكاني لأجراء دراسة تقدير الموقف :

حيث أجمع الباحث بعدد من المسؤولين اعضاء مجلس الادارة و العاملين بجمعية تنمية المجتمع بمدينة فنا و عددهم (١٣) وذلك لتطبيق أستمارة تقدير الموقف ومن خلال جمع البيانات و تفرغها توصل الباحث الى:

- ضعف معرفة العاملين بالحوكمة وآلياتها داخل الجمعية
- ضعف خبرات العاملين في سبيل تدبير التمويل
- نقص الدورات التدريبية المقدمة للموارد البشرية لمواكبة المتغيرات المعاصرة من اقتصادية- اجتماعية- سياسية- تكنولوجية
- عدم أمام العاملين بالجمعية بآليات الحوكمة (الشفافية - المحاسبية- المشاركة في صنع القرار - الرؤية الاستراتيجية )
- ضعف المهارات المهنية الخاصة بادارة الجمعية و آليات تدبير التمويل الذاتي و الخارجى والقيادة والتبعية و العلاقة بين الرئيس و المرؤس

فى ضوء ذلك اهتم الباحث بالحوكمة وإدارة الجمعيات الأهلية وواقع ممارسة الحوكمة من خلال صورها وأساليبها: الشفافية والمساءلة وتنمية الموارد البشرية وصنع واتخاذ القرارات وذلك من خلال نشر المعلومات والإعلان عن مصادر تدبير التمويل سواء كان ذلك من خلال اجتماعات الجمعية العمومية أو من مطبوعات أو إعلانات مطبوعة بالجمعية تكشف اداء الجمعية ورسالتها للمستفيدين ، مما يساهم فى إدارة مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية وتوافر البيانات والمعلومات الصادقة والواضحة لتدبير تمويلها.

**تحديد مشكلة الدراسة:** فى ضوء ادبيات موضوع الدراسة المتصلة بكتابات مشكلة الدراسة و الدراسات السابقة و دراسة تقدير الموقف تتبلور مشكلة الدراسة فى تقدير عائد التدخل المهنى لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.

#### ثانيا: أهمية الدراسة:

١. اهتمام الدولة بقضية الحوكمة والإصلاح الإدارى بالمؤسسات الحكومية و الأهلية.
٢. حرص الدولة و أجهزتها على الاهتمام بالجمعيات الاهلية و دورها الفعال فى أحداث عملية التنمية بالمجتمع وتوفير خدمات الرعاية الاجتماعية.
٣. يعد تدبير التمويل بالجمعيات الاهلية محورا مهما لنجاحها و بث رسالتها فى المجتمع و ممارسة آليات الحوكمة .
٤. تهتم طريقة تنظيم المجتمع بالعمل مع الجمعيات الاهلية لتحقيق أهداف الطريقة و تنمية الموارد المالية لتدبير التمويل بها و تفعيل آليات الحوكمة مثل الشفافية - المحاسبية-المشاركة فى صنع القرار-الرؤية الاستراتيجية.
٥. مواجهة الجمعيات الاهلية للعديد من التحديات فى ظل الظروف الاقتصادية من نقص مواردها المالية التى تنعكس على أدائها من ضعف نظمها الادارية و نقص الكوادر الفنية و الخبرات و المعارف و المهارات لدى العاملين بها.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسى للدراسة يتمثل فى تطبيق برنامج التدخل المهنى لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.
- ولتحقيق الهدف الرئيسى تحصر الدراسة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية
١. تفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.
  ٢. تفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية .
  ٣. تفعيل المشاركة فى صنع القرار لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية .
  ٤. تفعيل الرؤية الاستراتيجية لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.
  ٥. وضع رؤية مستقبلية لتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية فى ضوء طريقة تنظيم المجتمع.

#### رابعاً: فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي للدراسة توجد فروق ذات دلالة احصائية قبل و بعد تطبيق برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.

ينبثق من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

١. توجد فروق ذات دلالة احصائية قبل و بعد تطبيق برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.
٢. توجد فروق ذات دلالة احصائية قبل و بعد تطبيق برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية .
٣. توجد فروق ذات دلالة احصائية قبل و بعد تطبيق برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل المشاركة فى صنع القرار لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.
٤. توجد فروق ذات دلالة احصائية قبل و بعد تطبيق برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع و تفعيل الرؤية الاستراتيجية لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.

#### خامساً: مفاهيم الدراسة:

##### ١. مفهوم التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع:

ويعبر التدخل المهني عن مساهمات الأخصائى الاجتماعى التى يقوم بها أثناء عملية الممارسة المهنية، فتتطلب الخدمة الاجتماعية للتدخل المهني على أنه النشاط الذى يقوم به الأخصائى لإحداث التغيير بطريقة منظمة ويعنى إجراءً معيناً يقوم به الأخصائى الاجتماعى تجاه أنشطة لإحداث التغيير ويوجه هذا الإجراء بالمعرفة والقيم ومهارات الأخصائى والتدخل يوجه على هدف معين. (السروجي، ٢٠٠٢، ص. ٢٦٦)

ويعرف Spergel التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع بالجهود الموجهة لإيجاد نوع من التكيف فى العلاقات بين الجماعات والمنظمات لتنميتها أو لإحداث التغيير فيها، فى محاولة لإشباع الاحتياجات الاجتماعية أو حل المشكلات المجتمعية. ( Spergel, 1967,p. 3)

كما يعرف التدخل المهني فى ضوء طريقة تنظيم المجتمع بأنه "قيام الأخصائين الاجتماعيين بسلسلة من العمليات تستخدم من قبلهم لمساعدة الأفراد والجماعات أو فئات متعددة من الناس لهم اهتمامات عامة، وذلك من خلال التعامل مع المشكلات الاجتماعية من خلال فعل معد ومخطط. (Diana, 1997,p. 69)

فى ضوء ما سبق يحدد الباحث تعريفاً إجرائياً للتدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع على النحو الآتى:

١. مساهمات اخصائى طريقة تنظيم المجتمع التى يقوم بها أثناء عملية الممارسة المهنية.
٢. مجموعة الجهود الموجهة لإيجاد نوع من التكيف فى العلاقات بين الجماعات والمنظمات لتنميتها أو لإحداث التغيير فيها.
٣. طريقة يشترك فيها الأفراد والجماعات والمنظمات فى عمل مخطط لتعديل المشكلات الاجتماعية.
٤. يعتمد على مجموعة من استراتيجيات وأدوار للمنظم الاجتماعى وأساليب فنية وأدوات ومبادئ مهنية تسعى إلى تحقيق أهداف.
٥. تساهم تلك الممارسة الى تفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.

## ٢. مفهوم الحوكمة: Governance

عرفت الحوكمة فى اللغة وفقاً للمعجم الوسيط نجد الفعل الثلاثى (حكم) بمعنى قضى فيقال حكم له، وحكم عليه وحكم بينهم واحتكار الخصمان الى الحاكم اى رفعاً خصوصتها إليه واحتكم فى الشئ والأمر اى تصرف فيه كما يشاء وتحكم اى استبد "الحاكم" هو من نصب للحكم بين الناس "والحكمة" معرفة افضل الاشياء بأفضل العلوم (الوسيط، ٢٠٠٤، ص. ١٩٠)

بينما تعرف الحوكمة بأنها ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات والتي تتضمن الآليات والعمليات التى يتم من خلالها حماية مصالح المواطنين والجماعات وممارستهم لحقوقهم القانونية وأداء واجباتهم وتسوية خلافاتهم مع السلطات (البرعى، ٢٠١٢، ص. ١٣).

كما تعرف الحوكمة بأنها: مفهوماً يتناول توزيع الموارد وادارتها من زاوية الاستجابة للمشكلات المجتمعية ويتسم بسمات عديدة منها ان يقوم على المشاركة وان تتسم بالشفافية وان ينطوى على المساءلة، كما انه يتسم بالفاعلية والإنصاف وكذلك يعزز سيادة القانون، ويوضح الأولويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على اساس من توافق الآراء الواسع فى المجتمع كما يكفل سماع أصوات الفئات الاكثر فقراً والأكثر ضعفاً فى عملية صنع القرار المتعلق بتوزيع الموارد الإنمائية (سلامة، ٢٠١٢، ص. ٢٩٥).

كما تم تناول مفهوم الحوكمة بأنها: تشمل المشاركة والشفافية والمحاسبية والكفاءة وتعترف بقواعد القانون وتحقيق العدالة، ويمارس من خلال القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني كما تمارسها الدولة، فكل له أدوار مهمة فى تحقيق التنمية الانسانية المستدامة (محمد، ٢٠١١، ص. ٤٥١).

في ضوء ما سبق يحدد الباحث تعريفاً إجرائياً للحوكمة على النحو الآتي :

- أ. هي فن الإدارة المؤسسية داخل الجمعيات الأهلية.
- ب. الحوكمة هي الأداء المهني السليم لاستقرار عمل الجمعيات.
- ج. لتحقيق تطبيق الحوكمة لابد من الالتزام بمجموعة من المحددات التنظيمية للعمل بين المنظمات.
- د. تركز بشكل أساسي على المؤشرات (الشفافية - المساءلة - المشاركة في صنع القرار - الرؤية الاستراتيجية) لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية.
- هـ. تقاوم الحوكمة أمثال الفساد الإداري والمالي عن طريق توفير الشفافية والمحاسبية داخل الجمعية.
- و. تساعد على بناء كوادر في الجمعيات الأهلية إعداد صف ثاني من القيادات.
- ز. تساعد في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الاداء.
- ح. تحقق الكفاءة في الأداء المؤسسي والفعالية في استخدام الموارد لتلبية الاحتياجات المجتمعية.

### ٣. مفهوم تدبير التمويل :

يعرف تدبير التمويل بعملية تزويد المنظمات بالاموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها أو ما تحصل عليه من مال خاص أو عام لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية و التنمية الاجتماعية.(محمد، ٢٠٠٩، ص. ١٢٦)

كما يقصد بتدبير التمويل للمنظمات الأهلية ذلك المال الذي تحصل عليه من مصادره الخاصة و العامة طبقاً للوائح و القوانين المنظمة ليكون مورداً ثابتاً و مستمراً للصرف منه على أجهزة المنظمة وعملياتها الإدارية و برامجها و أنشطتها و تكوين اصولها الثابتة و المتداولة. (أفندي، ٢٠١٠، ص. ١٢٢)

وقد اوضح قانون الجمعيات الأهلية مصادر تمويلها في ثلاثة مصادر هي(سراج الدين، ٢٠٠٧، ص. ٣٠)

- أ. مصادر ذاتية تتمثل في اشتراكات الاعضاء و التبرعات و الهبات و عائد المنتجات و الخدمات التي تقدمها الجمعيات و حملات جمع المال.
- ب. مصادر حكومية تتمثل في الاعانات التي يقررها صندوق اعانة الجمعيات و المؤسسات الخاصة و الاتحادات وفقاً للنظم و القواعد.
- ج. مصادر تمويل أجنبية و يشترط القانون الحصول علي موافقة الوزارة المختصة و تتمثل في معونات نقدية أو عينية من جهات أجنبية.

في ضوء ما سبق يحدد الباحث تعريفاً إجرائياً لتدبير التمويل على النحو الآتي:

- أ. النشاط المنظم لجمع الأموال للجمعيات الأهلية.
- ب. عملية تزويد الجمعيات بالاموال اللازمة لتحقيق أغراضها.
- ج. المال الذي تحصل عليه الجمعيات من مصادره الخاصة و العامة طبقاً للوائح والقوانين.
- د. مورداً ثابتاً و مستمراً للصرف منه على أجهزة الجمعية وعملياتها الإدارية و برامجها و أنشطتها و تكوين اصولها الثابتة و المتداولة.
- هـ. يعتمد تدبير التمويل للجمعيات الاهلية على مصادر ذاتية و حكومية و جهات اجنبية مانحة في ضوء اللوائح و القوانين.

#### ٤. مفهوم الجمعيات الأهلية :

هناك اختلاف على مفهوم الجمعيات الأهلية حيث أن لها مسميات كثيرة في مناطق مختلفة من العالم فيطلق عليها المنظمات غير الحكومية Non Government of organization وهو سائد في أمريكا و يطلق عليها الجمعيات الأهلية أو التطوعية أو الخيرية في الدول العربية. (عبداللطيف، ٢٠٠٠، ص. ١٢٤)

بأنها منظمة لها شكل رسمي مقنن إلى حد ما بمعنى وجود واقع مؤسسى وهى منظمات غير ربحية تدار ذاتيا وتقوم على المشاركة التطوعة فى إدارة شئونها والأنشطة التى تقوم بها. (قنديل، ١٩٩٧، ص. ٢٧)

وتعد الجمعيات الأهلية من الآليات الأساسية لإحداث التنمية فى المجتمع وتلبية احتياجات المواطنين المختلفة والمتعددة، وعلى ذلك فتعرف الجمعيات الأهلية بأنها تنظيمات قاعدية تتولى نشر مفاهيم تنمية المجتمع عمليا ونظريا وتعمل على تنمية الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المحلى وحل المشكلات والعمل على مقابلة العجز فى الخدمات والمشروعات الإصلاحية. (عبد الفتاح، ١٩٩٦، ص. ١٨١)

كما تعرف بأنها "وحدات بنائية تستمد صفة الشرعية من المجتمع وتستهدف إشباع احتياجات أفراد وجماعات المجتمع من خلال ممارسة نشاط معين أو الوساطة بين أفراد المجتمع لتبادل المنفعة استناداً إلى الجهود التطوعية. (خاطر، ١٩٩٤، ص. ٥٩)

في ضوء ما سبق يحدد الباحث تعريفاً إجرائياً للجمعيات الأهلية على النحو الآتي:

- أ. احدى نماذج منظمات المجتمع المدني التى تناولت من تنظيم رسمى له صفة الاستمرارية.



- ب. تتكون من اشخاص طبيعيين او اعتباريين ومشهره طبقاً لاحكام قانون الجمعيات الأهلية رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢.
- ج. تدار من خلال مجلس إدارة جمعية عمومية ولا تسعى الى تحقيق الربح المادى.
- د. تعتمد بقدر كبير فى مواردها على المساندة المجتمعية والدعم الحكومي وغير الحكومي.
- هـ. تتسم برامجها بشئ كبير من المرونة حتى يمكن تلبية احتياجات المجتمع المحلى.
- و. تسعى الى تطبيق الحوكمة والإدارة الرشيدة من خلال محاور ممارسة الشفافية والمحاسبية والمشاركة فى صنع القرار و الرؤية الاستراتيجية لتدبير التمويل.
- ز. يعمل بها متطوعين وعاملون يشاركون فى انجاز الأعمال والبرامج والأنشطة المتنوعة.

#### سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### ١ - نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من بحوث تقدير عائد التدخل المهني، ومن ثم تعتبر الدراسة الراهنة من بحوث تقدير عائد التدخل المهني حيث تستهدف الى التعرف على قياس تأثير برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية.

##### ٢ - منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على منهج المسح الاجتماعي باعتباره أكثر المناهج ملائمة للدراسة الراهنة حيث يسهم في الوصف والتفسير واختبار فروض الدراسة للكشف عن الأوضاع القائمة لمحاولة وضع خطة أو مقترحات للإصلاح وفي ضوء ذلك فإن الدراسة تعتمد على المسح الاجتماعي، وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية، وأعضاء اللجان الفرعية بالجمعية و العاملين.

##### ٣ - أدوات الدراسة:

#### اعتمد الباحث في هذه الدراسة عي الأدوات التالية:

- ١- استمارة استبيان لتقدير الموقف .
  - ٢- مقياس تقدير عائد التدخل المهني لتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الاهلية.
- مرحل إعداد المقياس:

### ١ - مرحلة جمع وصياغة العبارات:

تم خلال المرحلة جمع عدد من العبارات المرتبطة بموضوع الدراسة ومؤشراتها، حيث اعتمد الباحث على عدة مصادر في هذه المرحلة وهي: الاطلاع و التراث النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات موضوع الدراسة، كما اعتمد الباحث على إجراء مقابلات مع الخبراء والمتخصصين في العمل الاهلي والخدمة الاجتماعية. وقد حدد الباحث اربعة مؤشرات أساسية للمقياس تقيس كل منها جانب من جوانب الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية.

### ٢ - مرحلة تحكيم المقياس:

قام الباحث بعرض المقياس في صورته المبدئية على عشرة محكمين تنوعت تخصصاتهم على النحو التالي: أساتذة في الخدمة الاجتماعية- أخصائيين بناء قدرات- خبراء التنمية البشرية. وذلك بغرض تحديد الآتي: (السلامة اللغوية لكل عبارة- مدى ارتباط العبارة بالمتغير الفرعي- مدى ارتباط العبارة بموضوع الدراسة- إضافة أي عبارات أخرى يرى المحكمون أهميتها بموضوع القياس).

قام الباحث بحصر جميع الملاحظات من الحذف والإضافات، تم حذف (١١) عبارة لم يتم الاتفاق عليها بنسبة (٨٠%)، من المحكمين ومن ثم اقتصر المقياس بعد التحكيم على (٤٨) عبارة وتم وضع تدرج ثلاثي بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم- إلى حد ما - لا)، بأوزان (٣- ٢- ١) على التوالي.

### ٣ - مرحلة ثبات وصدق المقياس:

#### حساب ثبات المقياس:

ثم قام الباحث بعد ذلك بتطبيق مقياس الدراسة ميدانياً على عينة عشوائية من العاملين بجمعية تنمية المجتمع من نفس مجتمع الدراسة وبلغت مفردات العينة (١١ مفردة) وقد اعتمد الباحث على طريقة إعادة الاختبار للتحقق من ثبات المقياس حيث تعتمد هذه الطريقة على إعادة طرح عبارات المقياس على نفس المبحوثين في وقت آخر وهو بعد (١٥ يوماً) من التطبيق الأول، ويتم إعطاء درجة لكل مبحوث ثم حساب معامل ارتباط الرتب لسبيرمان وتم تفرغ البيانات وتبينت النتائج وبالكشف في جدول حدود الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بدرجة حرية (ن-٢) ومستوى معنوية (٠,٠٥) اتضح أن ر الجدولية عند (٩، ٠,٠٥) = ٠,٦٧

وبمقارنة درجة معامل الثبات الكلى المحسوبة = ٠,٨٦ بالدرجة الجدولية = ٠,٦٧ فهذا يدل على وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، أى أن المقياس ثابت بدرجة ثقة ٩٥% ويمكن حساب صدق المقياس وذلك بحساب الجذر التربيعى لمعامل الثبات كالاتى:

$$\sqrt{\text{معامل الثبات}} = \text{صدق المقياس}$$
$$\sqrt{0,86} = 0,93$$

أى أن صدق المقياس = ٠,٩٣ وذلك يعنى أن المقياس يقيس تفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية وأصبح جاهز للتطبيق وفى صورته النهائية.

#### ٤ - مجالات الدراسة:

##### أ - المجال المكانى:

تحدد المجال المكانى للدراسة فى مدينة قنا، وقد تم اختيار هذه المدينة لما تلعبه الجمعيات الأهلية من دور فعال فى خدمة المجتمع المحلى وتلبية احتياجات المواطنين، وكذلك ما أبدته تلك الجمعية (جمعية تنمية المجتمع المحلى بمدينة قنا) من استعداد وترحيب لتطبيق الدراسة، رغبةً منها فى إحداث النمو والتطوير للعاملين بها لتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل كى تستطيع أن تواكب متغيرات العصر.

وجمعية تنمية المجتمع المحلى مؤسسة أهلية تعمل فى مجال تنمية المجتمع المحلى وهى مشهورة برقم (٤٢) لسنة ١٩٦٦، ويوجد بها عدد ليس بالقليل من العاملين الذين يقومون بإنجاز أهداف الجمعية والعمل بالأنشطة التى تقوم بممارستها لخدمة المجتمع المحلى لها.

وأن الهدف الرئيسى للجمعية تنمية المجتمعات المحلية.

وتقدم خدمات متعددة منها:

- دور الحضانة.
- مركز إعداد الاسر المنتجة.
- مكتب التوجيه والاستشارات الأسرية.
- النادى النسائى.
- نادى الطفل.
- مشروع الحد من الفقر.
- مركز خدمات الكمبيوتر.
- دار المختربات.

وحيث أن الجمعية يعمل بها مجموعة من الأفراد من ذوى التخصصات المختلفة القائمين على العمل الأهلى، ويمثلوا لها المورد البشرى الذى يمارس أنشطة الجمعية. وقد تم اختيار المجال المكانى لعدة مبررات منها:

١. حاجة مثل تلك الجمعيات لمثل هذه الدراسة وبرامج التدخل المهني باستخدام طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل، وحاجاتهم للنمو والتطوير والتغيير.
٢. موافقة وترحيب إدارة الجمعية على إجراء الدراسة وتطبيق برنامج التدخل المهني للباحث.
٣. وجود علاقة وثيقة بين المعهد العالي للخدمة الاجتماعية وجمعية تنمية المجتمع المحلي بقنا في مجال التدريب الميداني، مما يعد خطوة إيجابية لإمكانية تنفيذ برنامج التدخل المهني.

#### ب - المجال البشري:

استندت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين بأنشطة ومشروعات الجمعية. وعددهم (٢٩) من العاملين بالجمعية ومنهم (٢٠) من العاملين بأنشطة الجمعية وعدد (٩) من أعضاء مجلس الإدارة.

#### ج - المجال الزمني:

- وفترة تطبيق برنامج التدخل المهني ستة أشهر من ٢٠٢١/٢/٣ إلى ٢٠٢١/٨/٦.

سابعاً: برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع:

أ. الأسس التي يركز عليها برنامج التدخل المهني:

١. الأساس النظري للدراسة:
٢. دراسة تقدير الموقف.
٣. الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.
٤. أهمية الدراسة وأهدافها.
٥. الموجهات النظرية للدراسة.
٦. مفاهيم الدراسة.
٧. الإطار النظري لطريقة تنظيم المجتمع المتعلقة بالحوكمة وتدبير التمويل بالجمعيات والأهلية.

ب. أهداف برنامج التدخل المهني:

حيث استهدف برنامج التدخل المهني تفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية وذلك من خلال تحقيق أهداف فرعية:

١. تفعيل الشفافية لتدبير التمويل.
٢. تفعيل المحاسبية لتدبير التمويل.
٣. تفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل.
٤. تفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل.

### ج. نسق التدخل المهني:

وتتمثل في المستفيدين من برنامج التدخل المهني وتتمثل في الموارد البشرية العاملة بجمعية تنمية المجتمع المحلي بمدينة قنا.

### د. فريق عمل برنامج التدخل المهني:

١. أعضاء مجلس إدارة الجمعية.
٢. أعضاء اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة.
٣. المدير التنفيذي للجمعية.
٤. العاملين بالجمعية (الجهاز الوظيفي).
٥. الباحث وخبراء ومتخصصين بالعمل الأهلي وعددهم (٩) من الخبراء.

### هـ. استراتيجيات برنامج التدخل المهني:

١. إستراتيجية الإقناع: حيث اعتمد الباحث على إقناع مجلس الإدارة والمسؤولين بالجمعية لتنفيذ برنامج تدخل مهني يستهدف تنمية الموارد البشرية العاملة بالجمعية، كذلك حرص الباحث من خلال عدة لقاءات مع المدير التنفيذي والعاملين بالجمعية وتنمية وعيهم بأهمية الدراسة والعائد الذي يعود على رفع كفاءتهم وإمامهم باليات الحوكمة لتدبير التمويل ومدى الفائدة التي تعود على فعالية الجمعية بالمجتمع وتحقيق أهدافها على أكمل وجه.
٢. إستراتيجية التعليم والتدريب: من خلال هذه الإستراتيجية يحرص الباحث على تزويد العاملين بالمعارف والمعلومات التي تنمي الحوكمة وأسلوب الإدارة الرشيدة من خلال الشفافية - المحاسبية - المشاركة في صنع القرار - الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل من خلال المحاضرات والمناقشات واللقاءات وورش العمل.
٣. إستراتيجية المشاركة: استهدف الباحث الحرص على المشاركة العاملين بفاعلية في أنشطة برنامج التدخل المهني من خلال اللقاءات والاجتماعات وورش العمل والمحاضرات في أثناء تنفيذ البرنامج.
٤. إستراتيجية الاستعانة بالخبراء: حيث يحرص الباحث لتنفيذ برنامج التدخل المهني ان يستعين بالخبراء والمتخصصين لإثراء الجانب المعرفي وتقل خبرات الموارد البشرية بالجمعية.

#### و. تكتيكات برنامج التدخل المهني:

١. **تكتيك الشرح والتوضيح:** يعتمد عليه لشرح وتوضيح المعارف والمعلومات الخاصة بالحوكمة وكيفية تدبير التمويل اللازم لتنفيذ أنشطة الجمعية.
٢. **تكتيك تبادل الآراء:** يستخدم من خلال ورش العمل لبادل الخبرات والمعارف بين العاملين بالجمعية لتنمية وعيهم باليات الحوكمة في ممارسة توفير التمويل للجمعية سواء كان ذاتي أو خارجي.
٣. **تكتيك المناقشة الجماعية:** يتم استخدامه مع أعضاء مجلس الإدارة والعاملين للحوار حول طرق التمويل المختلفة لتنمية ميزانية الجمعية والتعاون مع الجهات المانحة لتنفيذ مشروعات تنموية.
٤. **تكتيك العمل الفريقي:** بين الباحث وفريق العمل المساعد لتنفيذ برنامج التدخل المهني معاً ومع العاملين بالجمعية للمناقشة والحوار لتدبير التمويل وممارسة آليات الحوكمة.
٥. **تكتيك فتح قنوات اتصال:** بين الباحث والمسؤولين بالجمعية والجهات المانحة لتوفير التمويل اللازم من خلال مصادرة المختلفة والجهات الحكومية حرصاً على تنفيذ المشروعات التي تلبي احتياجات المواطنين.

#### ز. الأدوات المهنية لبرنامج التدخل المهني:

١. المقابلات: قام الباحث بإجراء مقابلات من بداية البرنامج التدخل مع المسؤولين أعضاء مجلس والعاملين ومع فريق العمل المشتركة في البرنامج.
٢. الاجتماعات: مع المسؤولين والعاملين بالجمعية للاتفاق على تطبيق برنامج التدخل المهني ووضع خطة تنفيذه.
٣. ورش العمل: حرص الباحث على تنفيذ وورش العمل لتدريب أعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالتعاون مع فريق العمل للممارسة الحوكمة لتدبير التمويل لتبادل المعارف والمعلومات وإكسابهم المهارات.
٤. اللجان: تم العمل مع اللجان المكونة من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين سواء كانت دائمة أو مؤقتة.

#### ح. المهارات المهنية في برنامج التدخل المهني:

١. مهارة إقامة العلاقة المهنية: تمثلت في إقامة علاقة مهنية متبادلة بين البحث والمسؤولين بالجمعية وذلك من خلال لدعم الثقة المتبادلة التي تهدف إلى إنجاز برنامج التدخل المهني.

٢. مهارة الاتصال: فتح قنوات الاتصال الفعال والمستمر بين الباحث والمسؤولين بالجمعية وفريق العمل بالبرنامج لتنفيذ الأنشطة المقدمة لرفع قدراتهم التدريبية.
٣. مهارة الحوار: حرص الباحث على ممارسة مهارة الحوار الهادف مع العاملين بالجمعية للخروج بأفكار متجددة حول آليات ممارسة الحوكمة لتنمية التمويل لمشروعات الجمعية.
٤. مهارة المشورة: التشاور والحوار البناء بين الباحث وفريق العمل لعرض أنشطة برامج التدخل المهني والتشاور أيضا مع المسؤولين بالجمعية للتعرف على خطة برنامج التدخل.
- ط. الأدوار المهنية التي يعتمد عليها برنامج التدخل المهني:
  ١. دور المساعد: يتمثل في حرص الباحث على مساعدة العاملين بالجمعية على تفعيل برنامج التدخل المهني ومدهم بالمعلومات والخاصة بتنفيذ البرنامج.
  ٢. دور الخبير: تزويد العاملين بالجمعية بالمعارف والمعلومات والخبرات الخاصة بتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل.
  ٣. دور المعلم: يحرص الباحث على القيام بتنقيف وتعليم العاملين بالجمعية لوعيهم بالحوكمة والياتها لتدبير التمويل وتوفير الموارد المالية.
  ٤. دور المخطط: يتمثل في وضع خطة برنامج التدخل المهني والأنشطة المنفذة في البرنامج.
  ٥. دور المنسق: التنسيق بين فريق العمل المعاون للباحث والمسؤولين بالجمعية.
  ٦. دور الممكن: يتمثل في تمكين العاملين بالجمعية لممارسة آليات الحوكمة لتدبير التمويل.
  ٧. دور المدرب: قيام الباحث كمدرب وكذلك فريق العمل المكون من متخصصين بالعمل الأهلي من خلال تدريب العاملين لممارسة الحوكمة لتدبير التمويل.
  ٨. دور الإداري: وذلك من خلال القيام بترتيب الإجراءات المطلوبة لتنفيذ أنشطة برنامج التدخل المهني.
- ي. وصف أنشطة برنامج التدخل المهني:

يتضمن برنامج التدخل المهني مجموعة من الأنشطة منها لقاءات واجتماعات ومحاضرات ومناقشات جماعية وورش عمل مع الموارد البشرية العاملة بجمعية تنمية المجتمع المحلي بمدينة قنا.

جدول رقم (١) يوضح وصف أنشطة برنامج التدخل المهني لتفعيل حوكمة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية

م	المرحلة	من	إلى	الشهور	لقاءات	اجتماعات	محاضرات	مناقشات	ورش عمل	بحث	إجمالي	عدد ساعات تنفيذ الأنشطة
١	التمهيدية			شهر	٣	٣					٩	١٨
٢	التخطيطية			شهر	٤	٣					٧	١٤
٣	التنفيذية			خمسة أشهر	١	١	٢٠	١١	٢٤	-	٥٧	١٣٨
٤	التقويمية			أسبوعين							٤	٨
	الإجمالي			سبعة شهور وأسبوعين	٨	٧	٢٠	١١	٢٤	٧	٧٧	١٧٨

حيث استغرقت المرحلة التمهيدية الفترة من ١٢/١٢/٢٠٢٠م إلى ٣٠/١٢/٢٠٢٠م ونفذ بها (٩) أنشطة بإجمالي (١٨) ساعة، المرحلة التخطيطية من ١/٢/٢٠٢١م إلى ٣١/١/٢٠٢١م ونفذ بها (٧) أنشطة بإجمالي (١٤) ساعة والمرحلة التنفيذية من الفترة ٢/٣/٢٠٢١م إلى ٦/٨/٢٠٢١م ونفذ بها (٤٧) أنشطة بإجمالي (١٣٨) ساعة وفي المرحلة التقويمية من ١٠/٨/٢٠٢١م إلى ٢٥/٨/٢٠٢١م ونفذ بها (٤) أنشطة بإجمالي (٨) ساعة. وقد اعتمد في تنفيذ برنامج التدخل المهني لتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية على تنفيذ (٧٤) نشاط مهني، وقد تم تقسيمه على النحو التالي (٨) لقاءات و (٧) اجتماعات، و (٢٠) محاضرة، و (١١) مناقشة جماعية و (٢٤) ورشة عمل، و (٤) عمل بحث بإجمالي (١٧٨) ساعة تدخل مهني.

مراحل التدخل المهني:

المرحلة التمهيدية: تضمنت مجموعة خطوات:

- الاتفاق مع جمعية تنمية المجتمع بمدينة قنا.
- عقد لقاءات واجتماعات لتوضيح فكرة الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة الاستطلاعية تقدير الموقف.

- الاتفاق على خطة برنامج التدخل المهني.

- إجراء القياس القبلي للتدخل المهني.

المرحلة التخطيطية: تضمنت مجموعة خطوات:

- عرض نتائج القياس القبلي على فريق العمل المتعاون مع الباحث.
- تحديد الموارد المادية والبشرية التي تساهم في تنفيذ برنامج التدخل المهني.
- وضع خطة زمنية لتنفيذ برنامج التدخل المهني.



- الاستعانة بالخبرات والمتخصصين بالعمل الأهلي لوضع برنامج التدخل المهني.
- الاتفاق مع فريق العمل المعاون للباحث حول الأنشطة التي يمكن تنفيذها.
- الاتفاق مع المسؤولين بالجمعية لتجهيز قاعة تنفيذ الأنشطة المهنية.
- توزيع المسؤوليات والأدوار لأعضاء فريق العمل.
- تحديد الوضع النهائي لبرنامج التدخل المهني.

#### المرحلة التنفيذية: تضمنت مجموعة خطوات:

- عقد مجموعة لقاءات واجتماعات مع فريق العمل للبدء في تنفيذ البرنامج.
- عقد لقاءات واجتماعات مع المسؤولين بالجمعية للبدء في تنفيذ البرنامج.
- تنفيذ ورش العمل الخاصة بتفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعية.
- تنفيذ ورش العمل الخاصة بتفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعية.
- تنفيذ ورش العمل الخاصة بتفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل بالجمعية.
- تنفيذ ورش العمل الخاصة بتفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل بالجمعية.
- متابعة الأنشطة المهنية المنفذة في برنامج التدخل المهني.

#### المرحلة التقويمية: تضمنت مجموعة خطوات:

- إنهاء برنامج التدخل المهني.
- تطبيق القياس البعدي لبرنامج التدخل المهني.
- شكر كلا من المسؤولين بالجمعية وفريق العمل المتعاون مع الباحث والخبراء والمتخصصين بالعمل الأهلي المشاركين مع الباحث لتنفيذ أنشطة برنامج التدخل المهني.

#### ثامنا: جداول الدراسة وتحليلها:-

#### جدول رقم (٢) يوضح وصف مجتمع البحث ن=٢٩

م	المتغيرات	الاستجابات	ك	%
١	النوع	- ذكر	١٥	٥١,٧%
		- انثى	١٤	٤٨,٣%
٢	السن	- أقل من ٢٥	٣	١٠,٣%
		- ٢٥ سنة فأكثر	٨	٢٧,٥%
		- ٣٥ سنة فأكثر	٤	١٣,٧%
		- ٤٥ سنة فأكثر	١٤	٤٨,٣%
٣	المستوى التعليمي	- متوسط	٨	٢٧,٥%
		- فوق المتوسط	٩	٣١%
		- جامعي	١٢	٤١,٣%
		- فوق الجامعي	-	-

م	المتغيرات	الاستجابات	ك	%
٤	الحالة الاجتماعية	— أعزب	٨	٢٧,٥%
		— متزوج	١٩	٦٥,٦%
		— أرمل	١٢	٦,٩%
		— مطلق	-	-
٥	سنوات العمل بالجمعية	— أقل من سنتين	٦	٢٠,٦%
		— سنتان	٨	٢٧,٥%
		— ست سنوات	٩	٣١%
		— عشر سنوات	٦	٢٠,٦%
٦	طبيعة التوظيف بالجمعية	— الندب من مديرية التضامن	٨	٢٧,٥%
		— تعيين بقرار مجلس الإدارة	١٢	٤١,٣%
		— عضو مجلس الإدارة	٩	٣١%

يوضح الجدول السابق ان المبحوثين الذين يعملون بالجمعية من الذكور بلغت نسبتهم ٥١,٧% وان السيدات العاملات بالجمعية بلغت نسبتهم ٤٨,٣% ونلاحظ تقارب النسبتين مما يشير إلى أهمية دور الإناث داخل الجمعي وتفعيل العمل التتموي. كما يتضح أيضاً ان العاملين بالجمعية الذين بغ عمرهم ٤٥ سنة بلغت نسبتهم ٤٨,٣% وان العاملين الذين بلغ عمرهم ٢٥ سنة بلغت نسبتهم ٢٧,٥% ، والذين بلغ عمرهم ٣٥ سنة بلغت نسبتهم ١٠,٣% مما يوضح أهمية ان يكون لدي العاملين قدراً من الخبرة.

كما يتضح من الجدول السابق ان العاملين بالجمعية فترة ست سنوات بلغت نسبتهم ٣١% والعاملين الذين يعملون سنتان تتساوى مع من يعمل فترة عشر سنوات بنسبة ٢٠,٦%.

ويتضح أيضاً ان العاملين الذين يعملون من خلال التعيين بقرار مجلس الإدارة نسبتهم ٤١,٣% والعاملين المنتدبين من مديرية التضامن بلغت نسبتهم ٢٧,٥% وأعضاء مجلس الإدارة بلغت نسبتهم ٣١%.

## جدول رقم (٣) يوضح تفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية ن=٢٩

م	العبارات	القياس القبلي			القياس البعدي		
		الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الترتيب	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تحرص الجمعية على مد العاملين بالمعلومات الخاصة بمصادر التمويل.	٤٣	١,٤٨	١٠	٨٤	٢,٨٩	٤
٢	تعتمد إدارة الجمعية على المصارحة في تقدير ميزانية المشروعات.	٥٢	١,٧٩	٤	٨٦	٢,٩٦	٢
٣	تعلن الجمعية عن بدء حملات جمع التبرعات.	٤٧	١,٦٢	٧	٨٤	٢,٨٩	٤
٤	تحرص الجمعية على توضيح المعارف القانونية لجمع التبرعات.	٥٠	١,٧٢	٥	٨٧	٣	١
٥	تعلن الجمعية عن الاتصال بالجهات المانحة لتدبير تمويلها.	٤٥	١,٥٥	٨	٨٣	٢,٨٦	٥
٦	توضح إدارة الجمعية معوقات جمع التبرعات للعاملين.	٤٨	١,٦٥	٦	٨١	٢,٧٩	٧
٧	تمارس الجمعية مبدأ المصادقية في صرف ميزانية المشروع.	٥٣	١,٨٢	٣	٨٧	٣	١
٨	تعلن الجمعية عن استقبال اشتراكات الأعضاء.	٤٥	١,٥٥	٨	٨٣	٢,٨٦	٥
٩	تمارس الجمعية المصادقية في فواتير جمع التبرعات.	٥٦	١,٩٣	٢	٨٥	٢,٩٣	٣
١٠	تطبق إدارة الجمعية الشفافية في تشكيل لجان تدبير التمويل.	٤٤	١,٥١	٩	٨٢	٢,٨٢	٦
١١	تعلن الجمعية عن تقارير لجنة جمع التبرعات.	٥٧	١,٩٦	١	٨٦	٢,٩٦	٢
١٢	تقدم الجمعية مقترحات المشروع بشفافية للجهات المانحة لتمويلها.	٥٢	١,٧٩	٤	٨٥	٢,٩٣	٣
<b>المجموع</b>		٥٩٢			١٠١٣		
<b>المتوسط الحسابي للبعد</b>		٦,٨			١١,٦		
<b>القوة النسبية للبعد</b>		%٥٦,٧			%٩٧		

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعد تفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية بالقياس القبلي منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (٦،٨) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاء في الترتيب الأول (تعلن الجمعية عن تقارير لجنة جمع التبرعات) بمتوسط حسابي (١،٩٦)، وجاء في الترتيب الثاني (تمارس الجمعية المصادقية في فواتير جمع التبرعات) بمتوسط حسابي (١،٩٣)، واحتل الترتيب الثالث (تمارس الجمعية مبدأ المصادقية في صرف ميزانية المشروع) بمتوسط حسابي (١،٨٢).

كما يوضح الجدول السابق القياس البعدي لبعد تفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (١١،٦) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاء في الترتيب الأول (تحرص الجمعية على توضيح المعارف القانونية لجمع التبرعات) و (تمارس الجمعية مبدأ المصادقية في صرف ميزانية المشروع) بمتوسط حسابي (٣) وجاء في الترتيب الثاني (تعتمد إدارة الجمعية على المصارحة في تقدير ميزانية المشروعات) و (تعلن الجمعية عن تقارير لجنة جمع التبرعات) بمتوسط حسابي (٢،٩٦)، واحتل الترتيب الثالث (تمارس الجمعية المصادقية في فواتير جمع التبرعات) و (تقدم الجمعية مقترحات المشروع بشفافية للجهات المانحة لتمويلها) بمتوسط حسابي (٢،٩٣).

وتشير هذه الفروق بين القياسين القبلي والبعدي إلى فاعلية برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية، من خلال تنفيذ مجموعة من أنشطة التدخل المهني متمثلة في المحاضرات والمناقشات وورش العمل واللقاءات وذلك لتفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية حيث تبين أن تمويل الجمعيات يعد محورياً أساسياً لبث رسالة الجمعية في المجتمع ولكن يتحقق ذلك في البعد من خلال ممارسة الشفافية من خلال تطبيق الصراحة والصدق والوضوح والإعلان في حملات جمع التبرعات في ضوء اللوائح والقوانين الخاصة، لمصادر تدبير التمويل سواء كانت ذاتية أو خارجية وطرق صرف ميزانية المشروعات المقدمة للمواطنين وسبل جمع التبرعات من خلال الدفاتر الخاصة بها في ضوء الشفافية كما يتضح مدى اعتماد الجمعية على الإعانات الحكومية بالإضافة إلى اشتراكات أعضائها وتصميم مقترحات لمشروعات الجمعية بشيء من الوضوح والشفافية للجهات المانحة التي تمويل مشروعاتها، وذلك ما حرص عليه برنامج التدخل المهني لتنمية قدرات العاملين بالجمعية ومداهم بالمعارف والمعلومات وتنمية خبراتهم بالبيات الشفافية لتدبير التمويل للجمعية وذلك يتفق مع دراسة كلاً من (بركات ٢٠٠٢، شيهه ٢٠٠٣، ٢٠٠٥، garye 2005، patrick 2007، محمود ٢٠٠٩،

حلمى ٢٠١٠، سلامه ٢٠١٢، عطيه ٢٠١٢، Bhati, 2019). مما يدعو إلى رسم الطريق ووضع عمليات للممارسة المستقبلية للإصلاح المؤسسي للجمعية وتحقيق التمويل المالي لتلبية احتياجات المواطنين.

**جدول رقم (٤) يوضح تفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية ن=٢٩**

م	العبارات	القياس القبلي			القياس البعدي		
		الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الترتيب	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تحرص الجمعية على توضيح صعوبات حملات التبرعات.	٤١	١،٤١	٩	٨٢	٦	
٢	تتيح إدارة الجمعية المسألة عن ميزانيتها من الجمعية العمومية.	٤٧	١،٦٢	٥	٨٤	٤	
٣	تحرص إدارة الجمعية على جزاء المقصرين في أعمالهم.	٥٢	١،٧٩	٢	٨٦	٢	
٤	تخضع الجمعية إلى المسائلة من قبل الجهات الرقابية.	٥٦	١،٩٣	١	٨٣	٥	
٥	تعتمد الجمعية على مبدأ النزاهة لتدبير التمويل.	٤٤	١،٥١	٧	٨٥	٣	
٦	تعرض إدارة الجمعية الحساب الختامي لأعضاء الجمعية العمومية.	٤٩	١،٦٨	٤	٨٦	٢	
٧	تحرص إدارة الجمعية على المتابعة لحملات جمع المال.	٥١	١،٧٥	٣	٨٧	١	
٨	تحرص الجمعية على مواجهة صور الفساد المعرقة لتمويلها.	٤٦	١،٥٨	٦	٨٥	٣	
٩	تهتم الجمعية بأداء المواطنين لمحاسبتهم بأوجه صرف ميزانيتها.	٤٣	١،٤٨	٨	٨١	٧	
١٠	تطبق الجمعية قواعد المكافئة لتحفيز العاملين لتدبير التمويل.	٤٤	١،٥١	٧	٨٢	٦	
١١	تستخدم إدارة الجمعية الأسلوب العلمي لتقييم حملات جمع التبرعات.	٤٩	١،٦٨	٤	٨٧	١	
١٢	تقدم الجمعية تقارير دورية للجهات الحكومية عن تدبير تمويلها.	٥٢	١،٧٩	٢	٨٣	٥	
<b>المجموع</b>			<b>٥٧٤</b>		<b>١٠١١</b>		
<b>المتوسط الحسابي للبعد</b>			<b>٦،٧</b>		<b>١١،٦</b>		
<b>القوة النسبية للبعد</b>			<b>%٥٤،٩</b>		<b>%٩٦،٨٣</b>		

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعده تفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية بالقياس القبلي منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (٦،٧) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاء في الترتيب الأول (تخضع الجمعية إلى المسائلة من قبل

الجهات الرقابية) بمتوسط حسابي (١،٩٣)، واحتل الترتيب الثاني (تحرص إدارة الجمعية على جزاء المقصرين غي أعمالهم) و (تقدم الجمعية تقارير دورية للجهات الحكومية عن تدبير تمويلها) بمتوسط حسابي (١،٧٦)، وجاء في الترتيب الثالث (تحرص إدارة الجمعية على المتابعة لحملات جمع المال) بمتوسط حسابي (١،٧٥).

كما يوضح الجدول السابق القياس البعدي لبعث تفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (١١،٦) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاء في الترتيب الأول (تحرص إدارة الجمعية على المتابعة لحملات جمع المال) و (تستخدم إدارة الجمعية الأسلوب العلمي لتقييم حملات جمع التبرعات) بمتوسط حسابي (٣) وجاء في الترتيب الثاني (تحرص إدارة الجمعية على جزاء المقصرين غي أعمالهم) و (تعرض إدارة الجمعية الحساب الختامي لأعضاء الجمعية العمومية) بمتوسط حسابي (٢،٩٦)، واحتل الترتيب الثالث (تعتمد الجمعية على مبدأ النزاهة لتدبير التمويل) و (تحرص الجمعية على مواجهة صور الفساد المعرقله لتمويلها) بمتوسط حسابي (٢،٩٣).

وتشير هذه الفروق بين القياسين القبلي والبعدي إلى فاعلية برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية، من خلال تنفيذ أنشطة التدخل المهني مثل المحاضرات والمناقشات وورش العمل واللقاءات لتفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية، حيث تدبير التمويل وتوفير الميزانية لا يتطلب إلى مشاركة العاملين بها وتطبيق الية المحاسبية والمسائلة لحملات جمع المال للتأكد من مدى فاعلية تلك الحملات مستخدماً أسلوباً علمياً للوقوف على معوقات حملات جمع التبرعات من أفراد المجتمع واتباع الأسلوب الصحيح لجمع التبرعات، كما ان تطبيق الية المحاسبية تعتمد على ممارسة مبدأ النزاهة لتدبير تمويلها من قبل العاملين والبعث عن الغش وذلك لمحاسبة المقصرين واطهار مواطن الخطأ كما يتضح اهمية عرض الحساب الختامي لأعضاء الجمعية العمومية لتوضيح ايجابيات وسلبيات عمل الجمعية وما قامت به من خطوات لتدبير تمويلها الذاتي والخارجي، ومائلة مجلس ادارتها في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة لتدبير التمويل وزيادة ميزانيتها، كما يتضح ضرورة اخضاع الجمعية للمسائلة من الجهات الرقابية لمعرفة السبل الصحيحة لتمويلها من خلال تقديم التقارير الدورية عن التمويل المتاح للجمعية وأوجه صرف ميزانيتها في المشروعات التي تنفذها.

ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من ( thomas 2002 ، شيهه ٢٠٠٣ ، garye 2005 ، kerry 2006 ، محمود ٢٠٠٩ ، Hans, 2011 ، سلامه ٢٠١٢ ، nava 2012 ، جاسم ٢٠١٩).

جدول رقم (٥) يوضح تفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية

م	العبارات	القياس القبلي			القياس البعدي		
		الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الترتيب	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	توفر الجمعية قاعدة بيانات لصنع قرارات حملات جمع المال.	٤٢	١،٤٤	٩	٨٣	٢،٨٦	
٢	تحرص الجمعية على الاستفادة من آراء المستفيدين لمناقشة قرارات تدبير ميزانيتها.	٥١	١،٧٥	٢	٨٤	٢،٨٩	
٣	تحرص الجمعية على مشاركة العاملين لصنع قرارات تدبير التمويل.	٤٦	١،٥٨	٥	٨٥	٢،٩٣	
٤	تناقش الجمعية قرارات تمويلها بأسلوب ديمقراطي.	٤٣	١،٤٨	٨	٨٦	٢،٩٦	
٥	تحرص الجمعية على دقة معلومات قرارات تدبير تمويلها.	٤٤	١،٥١	٧	٨٥	٢،٩٣	
٦	تحرص الجمعية على متابعة خطوات صنع قرارات تمويلها.	٤٣	١،٤٨	٨	٨٣	٢،٨٦	
٧	تمارس الجمعية الأسلوب العلمي لصنع قرارات تمويلها.	٤٧	١،٦٢	٤	٨٧	٣	
٨	تسعين الجمعية بخبراء لمناقشة قرارات تمويلها.	٤٦	١،٥٨	٥	٨٦	٢،٩٦	
٩	تهتم الجمعية بترتيب البدائل لعملية صنع القرارات لتمويل مشروعاتها.	٤٥	١،٥٥	٦	٨٤	٢،٨٩	
١٠	تحدد الجمعية قرار تمويل مشروعاتها في ضوء الإمكانيات المتاحة.	٥٣	١،٨٢	١	٨٧	٣	
١١	تحرص الجمعية على تقويم الحلول المقترحة لتدبير تمويلها.	٤٧	١،٦٢	٤	٨٣	٢،٨٦	
١٢	تعلن الجمعية عن القرارات المتخذة بشأن تدبير تمويلها.	٤٩	١،٦٨	٣	٨٤	٢،٨٩	
<b>المجموع</b>		<b>٥٥٦</b>			<b>١٠١٧</b>		
<b>المتوسط الحسابي للبعد</b>		<b>٦،٤</b>			<b>١١،٦٨</b>		
<b>القوة النسبية للبعد</b>		<b>%٥٣،٢</b>			<b>%٩٧،٤</b>		

يتضح من الجدول السابق الخاص ببعد تفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية بالقياس القبلي منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (٦،٤) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاء في الترتيب الأول (تحدد الجمعية قرار تمويل مشروعاتها في ضوء الإمكانيات المتاحة) بمتوسط حسابي (١،٨٢)، وجاء في الترتيب الثاني (تحرص الجمعية على الاستفادة من آراء المستفيدين لمناقشة قرارات تدبير ميزانيتها) بمتوسط حسابي (١،٧٥)، واحتل الترتيب الثالث (تعلن الجمعية عن القرارات المتخذة بشأن تدبير تمويلها) بمتوسط حسابي (١،٦٨).

كما يوضح الجدول السابق القياس البعدي لبعث تفعيل الشركة في صنع القرار لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (١١،٦٨) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاء في الترتيب الأول (تمارس الجمعية الأسلوب العلمي لصنع قرارات تمويلها) و (تحدد الجمعية قرار تمويل مشروعاتها في ضوء الإمكانات المتاحة) بمتوسط حسابي (٣) وجاء في الترتيب الثاني (تناقش الجمعية قرارات تمويلها بأسلوب ديمقراطي) و (تستعين الجمعية بخبراء لمناقشة قرارات تمويلها) بمتوسط حسابي (٢،٩٦)، واحتل الترتيب الثالث (تحرص الجمعية على مشاركة العاملين لصنع قرارات تدبير التمويل) و (تحرص الجمعية على دقة معلومات قرارات تدبير تمويلها) بمتوسط حسابي (٢،٩٣).

وتشير هذه الفروق بين القياسين القبلي والبعدي إلى فاعلية برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية، من خلال تنفيذ من أنشطة التدخل المهني متمثلة في المحاضرات والمناقشات وورش العمل واللقاءات وذلك لتفعيل المشاركة في صنع القرار لإدارة أنشطة العمل بالجمعيات الأهلية حيث تبين أهمية المشاركة في صنع القرار لإدارة أنشطة العمل بالجمعية وضرورة الأسلوب العلمي لصنع القرارات من خلال إتباع مراحل صنع القرار وتدريب العاملين عليها وتحدد تلك القرارات في ضوء الإمكانات المادية المتاحة لتنفيذ مشروعاتها، كما يتضح أيضاً ضرورة الأسلوب الديمقراطي لمناقشة القرارات الخاصة بتمويلها واحترام الرأي والرأي الآخر وتنفيذ القرارات من خلال التصويت عليها، أهمية الاستعانة بالخبراء والمتخصصين الذين يستعان بهم للاستفادة من خبراتهم لتحديد القرارات المهمة لتمويل الجمعية، كما ان مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات يعود بالنفع للوصول إلى القرار الرشيد المراد تنفيذه من خلال جمع البيانات والمعلومات الخاصة بكل قرار ومناقشتها للتوصل إلى تحديد البدائل ومناقشتها والقيام بتقويمها بأسلوب علمي للوقوف على ايجابيات وسلبيات كل بديل والعمل على ترتيب البدائل وتحديد أولوياتها والحرص على الإعلان عن القرارات المراد تنفيذها بكل صراحة ومصداقية للمجتمع.

ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من (بركات ٢٠٠٢، Alan 2003، Kerry 2006،

حلمى ٢٠١٠، عبداللطيف ٢٠١٠، عطيه ٢٠١٢، حسن ٢٠١٥، خالد ٢٠١٧).



جدول رقم (٦) يوضح تفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية

ن=٢٩

م	العبارات	القياس القبلي			القياس البعدي		
		الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الترتيب	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الترتيب
١	تستعين الجمعية بالإحصائيات للتخطيط لتمويلها.	٤٦	١,٥٨	٧	٨٥	٢,٩٣	٣
٢	يشارك العاملون في وضع الخطط المستقبلية لتدبير تمويلها.	٤٨	١,٦٥	٥	٨٧	٣	١
٣	تحرص الجمعية على إجراء دراسة الجدوى لتمويل مشروعاتها.	٤٤	١,٥١	٩	٨٣	٢,٨٦	٥
٤	تمارس الجمعية الأسلوب العلمي لوضع الرؤية الإستراتيجية لتدبير تمويلها.	٤٢	١,٤٤	١١	٨٧	٣	١
٥	تستعين الجمعية بالخبراء لتدبير التمويل لتنفيذ المشروعات المستقبلية.	٤٣	١,٤٨	١٠	٨٤	٢,٨٩	٤
٦	تحرص الجمعية على وضع سياسة لتمويل مشروعاتها المستقبلية.	٤٥	١,٥٥	٨	٨٢	٢,٨٢	٦
٧	تضع إدارة الجمعية أهداف بعيدة المدى لتدبير تمويلها.	٤٩	١,٦٨	٤	٨٦	٢,٩٦	٢
٨	تضع إدارة الجمعية تصور لمصادر تمويل مشروعاتها المستقبلية للجهات المانحة.	٤٧	١,٦٢	٦	٨٤	٢,٨٩	٤
٩	تهتم الجمعية بالتنسيق مع المؤسسات الأخرى لوضع رؤية مستقبلية لتدبير تمويلها.	٥٣	١,٨٢	١	٨٣	٢,٨٦	٥
١٠	تضع الجمعية خطة سنوية لحملات جمع المال لمشروعاتها.	٥٠	١,٧٢	٣	٨٦	٢,٩٦	٢
١١	تحرص الجمعية على تنفيذ المشروعات الاقتصادية لتنمية ميزانيتها.	٥١	١,٧٥	٢	٨٦	٢,٩٦	٢
١٢	تطبق الجمعية صور التقويم لتمويل مشروعاتها المستقبلية.	٤٩	١,٦٨	٤	٨٥	٢,٩٣	٣
<b>المجموع</b>		<b>٥٦٧</b>			<b>١٠١٨</b>		
<b>المتوسط الحسابي للبعد</b>		<b>٦,٥</b>			<b>١١,٧</b>		
<b>القوة النسبية للبعد</b>		<b>٥٤,٣%</b>			<b>٩٧,٥%</b>		

ينضح من الجدول السابق الخاص ببعيد تفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية بالقياس القبلي منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي (٦,٥) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاء في الترتيب الأول (تهتم الجمعية بالتنسيق مع المؤسسات الأخرى لوضع رؤية مستقبلية لتدبير تمويلها) بمتوسط حسابي (١,٨٢)، وجاء

في الترتيب الثاني (تحرص الجمعية على تنفيذ المشروعات الاقتصادية لتنمية ميزانيتها) بمتوسط حسابي (١،٧٥)، واحتل الترتيب الثالث (تضع الجمعية خطة سنوية لحملة جمع المال لمشروعاتها) بمتوسط حسابي (١،٧٢).

كما يوضح الجدول السابق القياس البعدي لبعث تفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية جاء مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (١١،٧) ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي جاء في الترتيب الأول (يشارك العاملون في وضع الخطط المستقبلية لتدبير تمويلها) و (تمارس الجمعية الأسلوب العلمي لوضع الرؤية الإستراتيجية لتدبير تمويلها) بمتوسط حسابي (٣) وجاء في الترتيب الثاني (تضع إدارة الجمعية أهداف بعيدة المدى لتدبير تمويلها) و (تضع الجمعية خطة سنوية لحملة جمع المال لمشروعاتها) و (تحرص الجمعية على تنفيذ المشروعات الاقتصادية لتنمية ميزانيتها) بمتوسط حسابي (٢،٩٦)، واحتل الترتيب الثالث (تستعين الجمعية بالإحصائيات للتخطيط لتمويلها) و (تطبق الجمعية صور التقويم لتمويل مشروعاتها المستقبلية) بمتوسط حسابي (٢،٩٣).

وتشير هذه الفروق بين القياسين القبلي والبعدي إلى فاعلية برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية، من خلال تنفيذ من أنشطة التدخل المهني متمثلة في المحاضرات والمناقشات وورش العمل واللقاءات وذلك لتفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية، حيث يتضح أهمية وضع الرؤية الإستراتيجية للجمعية تساعد على بقائها واستمرارها في المجتمع وتنفيذ المشروعات التنموية من خلال تدبير التمويل اللازم لتلك المشروعات، فيجب أن يكون للعاملين دوراً في وضع الخطط المستقبلية لتوفير التمويل اللازم لتنفيذ مشروعاتها واحساسهم بالمسؤولية تجاه الجمعية والمجتمع المحلي المحيط بها، يتطلب ذلك إلى ممارسة الأسلوب العلمي لوضع الخطط والمرور بمراحل الخطة من تمهيد ووضع الخطة وتنفيذها وتقويمها ، لتحرص على وضع أهداف بعيدة المدى تحافظ على باء الجمعية وبت رسالتها في المجتمع، تأمل إلى تحقيقها وتدبير المال اللازم لتنفيذ أنشطتها ومشروعاتها الاقتصادية التي تنمي ميزانيتها وذلك من خلال توفير الاحصائيات والمعلومات والاستفادة من تجارب الجمعيات الأخرى وتقويمها لتطبيقها على الجمعية، كما يتضح أهمية الاستفادة من خبرات الخبراء والمتخصصين لتصميم مشروعات مستقبلية تنمي ميزانية الجمعية من خلال المصادر المختلفة سواء كانت ذاتية أو خارجية أو الاتصال بالجهات المانحة في ضوء اللوائح والقوانين المنصوص عليها، بأسلوب علمي من خلال إجراء دراسات الجدوى لتدبير تمويلها.

ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من (علام ٢٠٠٠، بركات ٢٠٠٢، عبداللطيف ٢٠٠٥، على ٢٠٠٩، حلمى ٢٠١٠، عبداللطيف ٢٠١٠، Hans, 2011، Nava, 2012، خالد ٢٠١٧)

#### جدول رقم (٧) يوضح نتائج اختبار صحة فروض الدراسة

م	البعد	القياس	الدرجة المعيارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	
						المحسوبة	مستوى معنوية
١	تفعيل الشفافية لتدبير التمويل	قبلي	٥٩٢	٦٤٨	٣٠٠٤	٩٤٨٧	دالة
		بعدي	١٠١٣	١١٤٦	٥٤٣		
٢	تفعيل المحاسبية لتدبير التمويل	قبلي	٥٧٤	٦٤٧	٣٤٦	١٠٠٤	دالة
		بعدي	١٠١١	١١٤٦	٥٤٦٥		
٣	تفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل	قبلي	٥٥٦	٦٤٤	٣٠٠٩	١٠٠٩	دالة
		بعدي	١٠١٧	١١٤٦٨	٥٤٢		
٤	تفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل	قبلي	٥٦٧	٦٤٥	٣٤١٩	١٠٠١	دالة
		بعدي	١٠١٨	١١٤٧	٥٤٧		

تشير نتائج الجدول السابق باستخدام الاختبار الإحصائي (ت) إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠٠٠١) و (٠٠٠٥) بدرجة حرية (٢٨) للبعد الخاص بتفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعية نتيجة جهود برنامج التدخل المهني حيث أن (ت) المحسوبة التي قيمتها (٩٤٨٧) أكبر من (ت) الجدولية التي قيمتها (٢٤٤٧) عند (٠٠٠١) وتساوي (١٤٧) عند (٠٠٠٥).

كما يتضح وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠٠٠١) و (٠٠٠٥) بدرجة حرية (٢٨) للبعد الخاص بتفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعية نتيجة جهود برنامج التدخل المهني حيث أن (ت) المحسوبة التي قيمتها (١٠٠٤) أكبر من (ت) الجدولية التي قيمتها (٢٤٤٧) عند (٠٠٠١) وتساوي (١٤٧) عند (٠٠٠٥).

كما يتضح وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠٠٠١) و (٠٠٠٥) بدرجة حرية (٢٨) للبعد الخاص بتفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل بالجمعية نتيجة جهود برنامج التدخل المهني حيث أن (ت) المحسوبة التي قيمتها (١٠٠٩) أكبر من (ت) الجدولية التي قيمتها (٢٤٤٧) عند (٠٠٠١) وتساوي (١٤٧) عند (٠٠٠٥).

ويتضح وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠٠٠١) و (٠٠٠٥) بدرجة حرية (٢٨) للبعد الخاص بتفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل بالجمعية نتيجة جهود برنامج التدخل المهني حيث أن (ت) المحسوبة التي قيمتها (١٠٠١) أكبر من (ت) الجدولية التي قيمتها (٢٤٤٧) عند (٠٠٠١) وتساوي (١٤٧) عند (٠٠٠٥).

من خلال الجدول السابق يمكن تحديد النتائج الآتية:

قبول صحة الفرض الرئيسي للدراسة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل وبعد تطبيق برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية" وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) و (٠,٠٥) وعليه تأكد صحة الفرض الأول الخاص بتفعيل الشفافية لتدبير التمويل حيث قيمة (ت) المحسوبة دالة وقيمتها (٩,٨٧) وبمتوسط حسابي (١١,٦) أكبر من المتوسط الحسابي بالقياس القبلي.

وقبول صحة الفرض الثاني الخاص بتفعيل المحاسبية لتدبير التمويل حيث قيمة (ت) المحسوبة دالة وقيمتها (١٠,٤) وبمتوسط حسابي (١١,٦) أكبر من المتوسط الحسابي بالقياس القبلي.

وقبول صحة الفرض الثالث الخاص بتفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل حيث قيمة (ت) المحسوبة دالة وقيمتها (١٠,٩) وبمتوسط حسابي (١١,٦٨) أكبر من المتوسط الحسابي بالقياس القبلي.

وقبول صحة الفرض الرابع الخاص بتفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل حيث قيمة (ت) المحسوبة دالة وقيمتها (١٠,١) وبمتوسط حسابي (١١,٧) أكبر من المتوسط الحسابي بالقياس القبلي.

وبذلك قبول الفرض الرئيسي للدراسة عند مستوى (٠,٠١) و (٠,٠٥) ويرجع ذلك إلى تأثير جهود برنامج التدخل المهني مع العاملين بالجمعية.

#### النتائج العامة للدراسة:

١. أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض الرئيسي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية قبل

وبعد تطبيق برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية" لصالح التطبيق البعدي للبرنامج.

٢. توصلت نتائج الدراسة إلى الفروض الفرعية للدراسة لصالح التطبيق البعدي

باستخدام برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية بنسب مختلفة على النحو التالي:

أ. تفعيل الشفافية لتدبير التمويل بنسبة ٩٧%.

ب. تفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بنسبة ٩٦,٨٣%.

ج. تفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل بنسبة ٩٧,٤%.

د. تفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل بنسبة ٩٧,٥%.

٣. أوضحت نتائج الدراسة أن برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع أدى إلى تفعيل الحوكمة لتدبير التمويل، مما يشير إلى نجاح برنامج التدخل المهني في تحقيق أهدافه في ضوء محتوى البرنامج النظري والتطبيقي من خلال الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تنفيذ البرنامج اعتماداً على أسس العمل الفريقي. الرؤية المستقبلية لتفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية في ضوء طريقة تنظيم المجتمع

الأسس التي تقوم عليها الرؤية:

١. الإطار النظري والأسس المعرفية لطريقة تنظيم المجتمع.
٢. الدراسات السابقة المرتبطة بأبعاد الدراسة.
٣. الاتصال مع الأكاديميين والخبراء والمهتمين بالعمل الأهلي.
٤. معارف وخبرات الباحث بالمجال التنموي.

أهداف الرؤية:

- تفعيل الحوكمة لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية في ضوء طريقة تنظيم المجتمع من خلال:
- تفعيل الشفافية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية.
  - تفعيل المحاسبية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية.
  - تفعيل المشاركة في صنع القرار لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية.
  - تفعيل الرؤية الإستراتيجية لتدبير التمويل بالجمعيات الأهلية.

الاستراتيجيات التي تعتم عليها الرؤية:

- إستراتيجية الإقناع.
- إستراتيجية التعليم والتدريب.
- إستراتيجية المشاركة.
- إستراتيجية الاستعانة بالخبراء.

التكتيكات التي تقوم عليها الرؤية:

- تكتيك الشرح والتوضيح. - تكتيك تبادل الآراء. -تكتيك المناقشة الجماعية.
- تكتيك العمل الفريقي. - تكتيك فتح قنوات اتصال.
- الأدوات المهنية: المقابلات - الاجتماعات - ورش العمل - اللجان.
- أدوار المنظم الاجتماعي:
- المساعد - الخبير - المعلم - المخطط - المنسق - الممكن - المدرب - الإداري.
- المهارات المهنية للرؤية:
- مهارة إقامة العلاقة المهنية - مهارة الاتصال مهارة الحوار - مهارة المشورة.

## المراجع:

- أبو العزم, مصطفى كامل(د.ت). مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- ابو النصر, مدحت محمد(٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية، "الاتجاهات المعاصرة"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط ١.
- أبو النصر، محمد زكى وآخرون(١٩٩٧). الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة مؤسسات مهنة الخدمة الاجتماعية، القاهرة، بدون دار نشر.
- احمد، نبيل محمد(١٩٩٨). طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر.
- أفندي، عطية حسين(٢٠١٠). المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ط٢.
- على, ابو النجا محمد (٢٠٠٩). الشفافية وتحقيق التغيير الوظيفي في منظمات المجتمع المدني، بحث علمي منشور المؤتمر العلمي الدولي الثاني والعشرون، المجلد الثالث عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- الوجيز، المعجم(١٩٩٧). معجم اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم.
- الوسيط، المعجم(٢٠٠٤). معجم اللغة العربية، جمهورية مصر العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط٤.
- بركات، وجدى محمد، شعبان، يسرى(٢٠٠٢). نحو برنامج مقترح لطريقة تنظيم المجتمع لمساعدة جمعية تنمية المجتمع المحلى في مواجهة تحديات العولمة، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (١٣) كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- حسن، سعودي محمد (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة كمدخل لمشاركة الشباب في القرارات التخطيطية، بحث منشور بمجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- حلمي، نزمين ابراهيم(٢٠١٠). متطلبات الحوكمة بالمنظمات غير الحكومية لدعم برامج التنمية المحلية، بحث منشور بمجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد التاسع والعشرين، الجزء (٥)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، اكتوبر.
- خاطر، احمد مصطفى(١٩٩٤). فاعلية الجمعيات الأهلية في أداء دورها، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية.
- خاطر، احمد مصطفى(١٩٩٧). طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع "مدخل لتنمية المجتمع المحلى - استراتيجيات وأدوار المنظم الاجتماعي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- خالد، سارة عبدالفتاح (٢٠١٧). متطلبات تطبيق الحوكمة في مراكز المعلومات ودعم واتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشور، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.
- رشوان، احمد صادق(٢٠٠٤). العلاقة بين المحددات التنظيمية للمنظمات الأهلية لأعضاء في شبكة حماية البيئة وتحقيق الشبكة لأهدافها، بحث منشور في المؤتمر العلمي السابع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- سالم، ممدوح(٢٠٠٤). المجتمع المدني في البلدان العربية و دوره فى الاصلاح "اعمال الندوة الاقليمية"، الاسكندرية، يونيو.
- سراج الدين، اسماعيل(٢٠٠٧). التحديات و المشاكل التى تواجه منظمات العمل الاهلى، الاسكندرية، مكتبة الاسكندرية.
- السروجى، طلعت مصطفى، المدنى، محمد عبد العزيز(٢٠٠٢). تصميم بحوث الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعى.
- سلامه، امل محمد(٢٠١٢). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الدولي الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- شبيحة، نجوان فاروق(٢٠٠٣). مساعلة المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على مصر، دراسة حالة الجمعية الشرعية لتعاون العاملين بالكتاب والسنة المحمدية وجمعية الصعيد للتربية والتنمية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- عبد العال، عبد الحليم رضا(١٩٧٦). استئثار سكان المجتمع للمشاركة فى تنمية المناطق الحضرية المتخلفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد الفتاح، محمد(١٩٩٦). الخدمة الاجتماعية فى مجال تنمية المجتمع المحلى "دراسة نظرية وتطبيقية"، الاسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر.
- عبد اللطيف، رشاد احمد وآخرون(١٩٩٦). أساسيات تنظيم المجتمع فى الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مركز توزيع الكتاب.
- عبد اللطيف، رشاد احمد(٢٠٠٠). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتبة الجامعية.

- عبد اللطيف، هبة أحمد (٢٠٠٥). دعم تمثيل النوع الاجتماعي في مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثامن عشر، المجلد الخامس، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عبد اللطيف، هبة أحمد (٢٠١٠). تقويم الشفافية الإدارية بالجمعيات الأهلية من منظور طريقة تنظيم المجتمع و بحث منشور مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد التاسع والعشرين، الجزء (٣) ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، أكتوبر .
- عطية، محمود على (٢٠١٢). الشفافية كألية لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات الأهلية ودورها في التخفيف وحدة العوامل المؤدية للفتنة الطائفية و بحث منشور مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد الثالث والثلاثون ، الجزء (١) كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، أكتوبر .
- علام، نهال محمد (٢٠٠٠). تقويم فعالية التسويق الاجتماعي في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال توظيف خريجي الجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان.
- قاسم، محمد رفعت وآخرون (١٩٩٣). تنظيم المجتمع "نماذج - مهارات - أنوار"، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر .
- قنديل، أماني (١٩٩٧). تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية العربية "دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات الأهلية في العالم العربي، القاهرة، دار المستقبل،
- محمد، اسماء سعيد (٢٠١١). حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة للجمعيات الأهلية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- محمد، محمد عبد الفتاح، مصطفى، هاله (٢٠٠٩). ممارسة تنظيم المجتمع في الأجهزة و المنظمات المجتمعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- محمود، منال طلعت (٢٠٠٣). الموارد البشرية وتنمية المجتمع، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- محمود، منال طلعت (٢٠٠٩). اسهامات الجهات المانحة في دعم مبادرات الشفافية والمساءلة بوحدة الضمان. بحث منشور، مجلة الدراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد السادس والعشرين، الجزء الخامس، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ابريل .
- مديحة مصطفى فتحى (٢٠٠٠). مهارات الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في مجال الإعاقة الذهنية، بحث علمي منشور بالمؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- عاسم، وضحة أحمد (٢٠١٩). ممارسة آليات الحوكمة في المنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المحلية في المجتمع الكويتي، بحث منشور في حليات آداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، المجلد (٤٧).
- منقريوس، نصيف فهمي (١٩٩٦). تنمية الموارد البشرية والخدمة الاجتماعية، ورقة عمل المؤتمر العلمي التاسع، القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- يوسف، ابراهيم امام (١٩٩٩). نحو المزيد من تفعيل دور الجمعيات و الاتحادات، بحث منشور في المؤتمر السنوى الأول للاتحاد العام للجمعيات و المؤسسات الخاصة.
- Bhati,A,and D,McDonnell(2019).Success in an online Giving Day:the Role of social Media in Fundraising,Non Profit and voluntary sector quarterly.
- Corkery ,Joan(2000) Introductory Report in governance concept and applications international institute for administrative studies, Brussels.
- Crake Alan- Yeorge(2003). Gob Satisfaction of employees in the Austration overseas aid and development non-government organization, Nourth Central university Australian.
- Diana M. Dintto(1997): Social Work Issues and Opportunities in a Challenging profession, London, Allyn and Bacon, P. 69.
- Hans peter &schmitz and et all(2011) : accountability of transnational NGOs : aspirations Vs practice, Nonprofit and Voluntary sector quarterly , social science research network.
- Hofheiner , kerry(2006). The Good governance agenda of international development in situation , Virginia , old dominion university , Ph.D.
- [Http://www.iefpedia.com/arab/wp.content2010/pdf](http://www.iefpedia.com/arab/wp.content2010/pdf)
- Kwon Eundak(2005) Financial power in the global village; Financial globalization and the united states university of Hawaii at Manoa, U.S.A..
- Liebrert Garye(2005). Building capacity for decentralized local development in Chad, the Florida State university, U.S.A.

- Margaret Nava(2012).examining uon profit accountability through program evaluation , ph. D, university of waterioo, Canada , 2012 .
- Marquez-Jessica(2005) Companies Send Employees on Volunteer Projects Abroad to Cultivate Leadership Skills, Workforce Management, V. 84, No. 13, November,
- MatialPasquier(2007) ,Jean Patrick Villeneuve: organizational barriers to transparency – a typology and analysis of organizational behavior tending to prevent or restrict access to information international review of administrative sciences.
- Musk Thomas Dale(2002).Social Accounting for international oil companies, Canada, University of Calagary,.
- Spergel, Lrving A(1967): Community Problem Solving the Delinquency, The University of Chicago Press, London.
- Tanya Kumar (2012): governance and program evaluation capacity for nonprofit human services organizations : as analysis of determining Factores , ph. D Indiana university.
- William G(2002). Brueggeman: The Practice of Macro Social Work, 2ed, USA, Brooks cole.