

ممارسة آليات الحكم الرشيد

وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية

من منظور طريقة تنظيم المجتمع

دراسة مطبقة على أعضاء اللجان التنفيذية بالجمعيات الأهلية

إعداد

دكتورة / كريمة أحمد حسين عبد الكريم

مشرف تدريب ميداني بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان

ملخص

هدفت الدراسة الحالية إلي التعرف علي طبيعة ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية لبناء القدرات المؤسسية من منظور طريقة تنظيم المجتمع. وتتمثل هذه الآليات في : الشفافية والمساءلة والديمقراطية والتمكين. وحاول الدراسة الاجابة عن تساؤل رئيسي مؤداه : ما طبيعة ممارسة آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ؟ .وأنبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، هي :

- 1- ما طبيعة ممارسة آليات الشفافية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ؟
- 2- ما طبيعة ممارسة آليات المساءلة وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ؟
- 3- ما طبيعة ممارسة آليات الديمقراطية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية؟
- 4- ما طبيعة ممارسة آليات التمكين وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية؟

والدراسة من نمط الدراسات الوصفية / التحليلية ، وتم الاستفادة من منهج المسح الاجتماعي بطريقة العينة عند اختيار الجمعيات الأهلية التي تم عليها تطبيق أداة البحث، واستخدمت المسح الاجتماعي الشامل وذلك مع أعضاء اللجان التنفيذية في الجمعيات الأهلية التي تم التطبيق عليها ، وعددها 20 جمعية في محافظة أسوان. تم جمع البيانات بواسطة مقياس من إعداد الباحثة. وفي نهاية الدراسة تم الاجابة عن جميع أسئلة الدراسة.

الكلمات المفتاحية :

الحكم الرشيد ، بناء القدرات المؤسسية ، الجمعيات الأهلية.

**Practicing Good Governance Mechanisms
and Building the Institutional Capacity of NGOs**

from the Perspective of Community Organization
An applied study to members of the executive committees of NGOs
BY

Dr. / Karima Ahmed Hussein Abdel Karim

Field training supervisor at the Higher Institute of Social Work in Aswan

Summary

The present study aimed at identifying the nature of practicing good governance mechanisms in NGOs to build institutional capacities from the perspective of community organization. These mechanisms were : transparency, accountability, democracy and empowerment. The study tried to answer a major question: What is the nature of practicing good governance mechanisms and building institutional capacities for NGOs? Several sub-questions emerged from the main question, namely:

- 1- What is the nature of practicing transparency mechanisms and building institutional capacity for NGOs?
- 2- What is the nature of practicing accountability mechanisms and building institutional capacity for NGOs?
- 3- What is the nature of practicing the mechanisms of democracy and building the institutional capacity of NGOs?
- 4- What is the nature of practicing empowerment mechanisms and building institutional capacities of NGOs?

The study was based on descriptive / analytical studies, and the social survey method was used by the sample method when selecting the NGOs on which the research tool was applied, and the comprehensive social survey was used with members of the executive committees in the NGOs that were applied to them, which are 20 NGOs in Aswan Governorate . Data were collected using a scale prepared by the researcher. At the end of the study, all the study questions were answered.

key words:

Governance, institutional capacity building, NGOs.

مشكلة الدراسة :

انتشرت في الآونة الأخيرة الدعوة إلى تفعيل الجمعيات الأهلية كجزء من الاهتمام بنمو المجتمع المدني ، وتأثراً بتصاعد الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية التي تعتبر مكوناً أساسياً من مكونات التنمية الشاملة المعتمدة على الموارد البشرية، وفي هذا الإطار أصبح العمل الأهلي أحد أهم وسائط سد الفجوة

بين المجتمع والدولة من ناحية وبين الفرد والحياة العامة من ناحية أخرى، مما يسهم في مواجهة السلبية التي تعوق انتشار المشاركة وإقامة أسس المجتمع الديمقراطي.⁽¹⁾

وهذا ما أشارت إليه دراسة (أحمد مرعى ، 2008)⁽²⁾، أن هناك مجموعة من المتطلبات والاحتياجات اللازمة للجمعيات الأهلية لبناء قدرتها المؤسسية، ومنها: القدرة التدريبية، مثل: إنشاء وحدة داخلية مسؤولة عن التدريب المستمر والتنمية البشرية الفعالة ، والقدرة التمويلية ، مثل: معرفة مصادر وتدبير الموارد المالية الداخلية والخارجية، والقدرة على التخطيط الإستراتيجي ، مثل: توافر المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة عن الجمعية وصياغة رسالة الجمعية ورؤيتها المستقبلية، وأيضاً القدرة الاتصالية والمعلوماتية.

حيث تواجه الجمعيات الأهلية العديد من الصعوبات التي تنعكس سلباً على أدائها؛ مما يؤدي إلى قصور في أدوارها، وقد تمثلت في: ضعف نظمها الإدارية، ونقص الكوادر الفنية، والخبرة المعرفية والمهارية لدى العاملين بهذه الجمعيات، وافتقادها إلى الكيان المؤسسي، وعدم وجود خطط واضحة للعمل توجه نشاطها وبرامجها، وعدم كفاية المعلومات ودقتها وحاجاتها إلى استخدام الأساليب المتطورة في إنجاز أعمالها ، وحاجة المتطوعين إلى التدريب، وعدم قدرتها على التعامل مع المجتمع المحيط ودراسة مشكلاته المرتبطة بالواقع، ناهيك عن العقبات الخاصة بالتمويل؛ مما ينعكس على كفاءة الأداء ويكشف عن قصوره باستمرار.⁽³⁾

وهذا ما جاء في دراسة (Chrastil, Natalie, A. 2011)⁽⁴⁾ ، مؤكدة على ضرورة المساهمة المجتمعية في تطوير أداء المؤسسات من خلال دعم بناء القدرات المؤسسية اللازمة لتجويد خدمات الجمعيات الأهلية، وتفعيل الأداء المهني للعاملين بها؛ مما قد يزيد من فاعلية المخرجات لهذه المؤسسات في جودة الخدمة المقدمة لعملائها.

من هنا كانت الضرورة إلى تفعيل وتطوير دور الجمعيات الأهلية من خلال بناء متطلبات القدرات المؤسسية لتحسين نوعية الخدمات ورضا المستفيدين، والتي تتمثل في: عناصر التخطيط الإستراتيجي ، والقدرات التدريبية والتمويلية والتكنولوجية، لذا فإن تعزيز وبناء هذه القدرات وتنميتها بكفاءة وفاعلية من شأنه أن يؤثر على الدور التنموي الذي تؤديه هذه الجمعيات، ومدى قدرتها على تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها ويجعلها أكثر استجابة لبيئتها الخارجية ومواردها الداخلية والجمهور الذي تتعامل معه.⁽⁵⁾

واتفقت دراسة (هيام حمدي ، 2012)⁽⁶⁾، مع الدراسة السابقة في ضرورة تحديد المتطلبات اللازمة لبناء القدرات المؤسسية لتطوير أداء الجمعيات الأهلية كإحدى أجهزة تنظيم المجتمع، وذلك لمساعدتها على القيام بدورها التنموي بشكل فعال، وأكدت على أهمية دعم القدرات في جوانب متعددة، منها تنمية الموارد المالية، وتنمية القدرات التدريبية، والتطوير المؤسسي، إلا أنه مازال هناك قصوراً في بعض القدرات الأخرى، مثل: القدرات المعلوماتية والاتصالية، وكذلك التدريب داخل هذه الجمعيات،

وغياب التنسيق والشراكة الفعالة.

بينما جاءت دراسة (Peter james, 2010)⁽⁷⁾، إلى أنه على الرغم من تفعيل الاهتمام بالجمعيات الأهلية، وكثرة الآمال المعقودة عليها حيث تُعد الشريك الأول للحكومات فى تحقيق عملية التنمية وأهدافها إلا أنها تعاني من القصور فى بناء متطلبات القدرات المؤسسية اللازمة لتطوير أدائها الخدمى، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام الحكم الرشيد من خلال ممارسة الشفافية الإدارية والمحاسبية الاجتماعية، والمساءلة وديمقراطية الحكم الداخلى ، وهذا لا يتأتى إلا بدعم القدرات البشرية والمؤسسية للجمعيات الأهلية.

ولذلك أصبحت هناك مفاهيم مستحدثة يجب أن تسعى من خلالها الجمعيات الأهلية إلى تطوير منظومتها المؤسسية والتي من بينها تعزيز آليات الحكم الرشيد، والتي تعنى المدخل الأساسى لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسات الخدمية باعتباره اتجاه تطورى معاصر، وحيث أصبح فى إطار زيادة الاهتمام بما يسمى بالتنمية المؤسسية للجمعيات الأهلية كمطلب هام يمكن أن يساهم فى مساعدة الجمعيات على التغلب على العديد من المعوقات التى تواجهها.⁽⁸⁾

وفى ضوء ما تم عرضه لمتغير بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية على الرغم من أهميتها فى تطوير أداء الخدمات المقدمة للمستفيدين منها إلا أنها تواجه العديد من التحديات مثل القصور فى العديد من القدرات بما ينعكس سلباً على كفاءة المؤسسات الخدمية وفاعلية الأنشطة والبرامج والمشروعات التنموية، ومنها: قلة الموارد والإمكانات والدعم المالى، وضعف مستوى المعرفة التكنولوجية والمعلوماتية، وعدم استفادة الجمعيات من خبرات قيادات المجتمع، وعدم الاهتمام بالموارد البشرية وإكسابهم المهارات الإدارية والفنية، وقلة الإنفاق على التدريب الفعال والمستمر والقصور فى استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجى لتحقيق البرامج التنموية والأهداف المعلنة والمنشودة.

حيث ظهر مفهوم الحكم الرشيد فى أواخر الثمانينات من القرن العشرين فى أدبيات وبرامج المؤسسات النقدية الدولية وبالتحديد البنك الدولى وصندوق النقد الدولى بعد أن تبين أن إخفاق جهود التنمية ترجع إلى القصور فى التعامل مع الأبعاد السياسية والاجتماعية التى تحيط بالعملية التنموية، وفى هذا الصدد بدأ الحديث عن صيغة للحكم الرشيد يقوم على الشراكة بين الحكومة بتطبيق القانون، وتحديث الجهاز الإدارى، واتخاذ سياسات تكفل المساواة والمواطنة، والحفاظ على البيئة ويقوم القطاع الخاص بإيجاد وظائف ودخل مادي للأفراد ويساعد المواطنين على إطلاق طاقاتهم وتطوير جودة الحياة Quality of Life ، وتقوم المنظمات غير الحكومية بتعبئة وتنظيم مشاركة الأفراد وتقديم خدمات إنتاجية واجتماعية ودمج الفئات المهمشة فى النسيج الاجتماعى.⁽⁹⁾

وهذا ما أشارت إليه دراسة (Plumptere Tim and Others, 1999)⁽¹⁰⁾ ، إلى أهمية ممارسة آليات متطلبات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية فى تطوير الأداء المؤسسى وتحسين نوعية

الخدمات بما يتطابق مع رضا المستفيدين منها، وتقوية العلاقة المتبادلة بين المشاركة المجتمعية والجهود الحكومية فى تحقيق الأهداف التنموية ، وتوصلت إلى ضرورة مشاركة المواطنين فى عملية صنع واتخاذ القرار بما يؤدي إلى التفاعل الإيجابي بين المواطنين ومنظمات المجتمع المدني، وأكدت على غياب منهجية الشفافية والمساءلة المالية والمحاسبية الاجتماعية التى قد تؤدي إلى عزوف الأعضاء عن المشاركة الفعالة فى أنشطة الجمعيات الأهلية.

ويُعد الحكم الرشيد بالنسبة للجمعيات الأهلية بمثابة نظاماً للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسى، والذي يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجمعية، كما يعتبر نظاماً يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية وديمقراطية القيادة ودعم المشاركة والتمكين ويعزز الثقة والمصادقية فى بيئة العمل. (11)

وهذا ما أكدته دراسة (أبو النجا العمرى، 2009) (12)، إلى أهمية المسألة وتحقيق الأداء المتوازن الرشيد بالجمعيات الأهلية بأنها عملية تتضمن جميع المعلومات عن المنظمات وكفالة حرية تدفق المعلومات على جميع المستويات، وتعزيز الوصول إليها، وزيادة المساءلة فى شئون الحكم والإدارة الرشيدة، والتمسك بمبادئ الحرية وديمقراطية القيادة والمشاركة والتمكين والتسامح الاجتماعى والحوار المجتمعى الفعال، وأكدت الدراسة أن التمسك بآليات الحكم الرشيد يجعل العاملين بالجمعيات الأهلية أكثر حرصاً على تنفيذ مسؤولياتهم وتساعد الجمعية على تحقيق أهدافها المعلنة وفق الموارد والإمكانات المتاحة.

وهذا ما جاءت متفقه عليه دراسة (أمانى الجوهري، 2010) (13) وصف وتحديد مفهوم الحكم الرشيد كمدخل لتحقيق التنمية البشرية المستدامة من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة لرعاية الأفراد فى شتى مجالات الحياة، وأكدت الدراسة على ضرورة تبنى المنظمات المجتمعية ما يطلق عليه منظومة الحكم الرشيد مثل : مفاهيم المساءلة، والشفافية ، والمشاركة، والتمكين، محاربة الفساد، وأخلاقيات الممارسة الإدارية، وديمقراطية القيادة حتى تستطيع هذه المنظمات أداء الأدوار المنوط بها فى المجتمع.

واتفقت معها دراسة (Robert Marie, 2011) (14) إلى أن تطبيق مفهوم الحكم الرشيد فى المنظمات غير الحكومية يتم من خلال العديد من المعايير والمتطلبات والتى منها الشفافية، المساءلة، التمكين، وتنمية الموارد البشرية ، والأخذ بالمشاركة ، والممارسة الديمقراطية الداخلية، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة صياغة الرؤى نحو تطبيق الحكم الرشيد فى منظمات المجتمع المدني من أجل تفعيل دورة فى مكافحة الفساد الإدارى والقضاء عليه، والاستثمار الأمثل لقدرات هذه المنظمات فى تحقيق أهدافها التنموية.

وتأسيساً على ما سبق لمتغير ممارسة الحكم الرشيد يتبين أن مفهوم الحكم الرشيد لا يقتصر على السياق السياسى والاقتصادى فقط بل يمتد إلى السياق الاجتماعى، وذلك فى ضوء تحقيق التنمية

المجتمعية، ولذا ارتبط مفهوم الحكم الرشيد فى الدراسات السابقة بمفاهيم الفقر، ومحاربة الفساد، وعمليات التنمية، وتناولت متطلبات وآليات الحكم الرشيد، والتي تمثلت فى مجملها فى (الشفافية، المساءلة، التمكين، ديمقراطية القيادة، تنمية الموارد) بما يرسخ أدوار الجمعيات الأهلية فى القضاء على الفساد الإدارى والذى انتشر فى الآونة الأخيرة وتمكين هذه الجمعيات من تطوير وتجويد أداء الخدمات التى يقدمها للمستفيدين فى إطار مشاركة المواطنين فى عمليات صنع واتخاذ القرار بما يؤكد قوة العلاقة المتبادلة بين الجمهور ومنظمات المجتمع المدنى.

وجدير بالذكر فإن قضية ممارسة الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية لم تُعد مسئولية الجمعيات وحدها بل يتطلب ذلك كافة المهن والطرق المهنية أن يكون لها دور حيوى فى مواجهة تلك التحديات، حيث تمثل الجمعيات الأهلية أساس مهنى قامت فى مهنة الخدمة الاجتماعية، وطريقتها تنظيم المجتمع حيث اهتمت فى مراحل تطورها بأسس العمل التطوعى، ومقوماته فى المجتمعات الأهلية، وعلى هذا فإن الاهتمام بدراسة مثل هذه المنظمات والمداخل والأنظمة الحديثة التى يمكن استخدامها فى تطوير وتحسين أداء الخدمات بها يعد ذا أهمية فى إطار الفكر الاجتماعى بطريقة تنظيم المجتمع⁽¹⁵⁾.

لذا يجب على الخدمة الاجتماعية كمهنة ديناميكية، وطريقتها فى تنظيم المجتمع ألا تنكمش وينحسر دورها فى حدود العمليات العلاجية والتأهيلية فحسب بل عليها أن تسعى إلى تحسين وتطوير الأحوال الاجتماعية لتحقيق أبعاد وعمليات تنمية القدرات المؤسسية والبشرية، ومسايرة التغييرات العصرية، مما يفسح مكاناً لمفهوم ممارسة الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية فى إطار مهنة الخدمة الاجتماعية .

كما يجب على طريقة تنظيم المجتمع أن تتطرق وتتعاون مع قضايا التطور والتحديث والتغيير الاجتماعى، والثقافى والتفاعل مع تلك القضايا والمساعدة الفعالة فى إيجاد الحلول المناسبة لها، ولهذا فإن قضايا ومتطلبات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ومدى تحقيق ممارسة الحكم الرشيد بداخلها فى حاجة ماسة لجهود طريقة تنظيم المجتمع، ولا سيما فى الآونة الأخيرة فى ضوء الاهتمام المجتمعى، بمعايير وآليات الحكم الرشيد لإدارة البرامج والمشروعات التنموية للجمعيات الأهلية لما تعانيه من المعوقات والصعوبات التى تقف حائلاً دون تحقيق هذه الجمعيات لأهدافها .

وإيماءً إلى ما تقدم فقد حاولت الباحثة التعرف على مفاهيم ممارسة الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية والتعرف على أهميتها وتحديد متطلبات بناء القدرات المؤسسية اللازمة لتحقيقها والاعتبارات التى يجب أن تراعىها تلك الجمعيات عندما تسعى لتطبيق معايير وآليات الحكم الرشيد والذى يُعد موضوعاً جديراً بالبحث والدراسة من خلال التعرف على استجابات بعض خبراء العمل الاجتماعى من أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية، وذلك لقناعة الباحثة بأن تحقيق آليات الحكم الرشيد لن يتم إلا إذا اقتنعت الإدارة العليا وكافة المستويات الإدارية بأهمية ذلك فى إطار الزيادة المطردة لنمو الجمعيات الأهلية فى مصر .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلي التعرف علي طبيعة ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية لبناء القدرات المؤسسية من منظور طريقة تنظيم المجتمع. وتتمثل هذه الآليات في : الشفافية والمساءلة والديمقراطية والتمكين.

أهمية الدراسة وأسباب اختيارها:

1- تُعد الجمعيات الأهلية هي الشريك الأساسي للحكومات في تحقيق عمليات التنمية وأهدافها لذا يتطلب الأمر تحديد وبناء القدرات المؤسسية اللازمة لتطوير أداء الخدمات التي تقدمها هذه الجمعيات.

2- هناك ضرورة أكاديمية وميدانية لتحليل أبعاد مفهوم القدرات المؤسسية والحكم الرشيد على أرض الواقع من خلال ممارسة آلياته، ومكوناته ومتطلباته التي تحقق هذا المفهوم في السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي، ويأتي ذلك مواكباً لطبيعة الأدوار المستحدثة الملقاة على عاتق الجمعيات الأهلية في الآونة الأخيرة .

3- تُعد ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية بمثابة الحارس الأمين عليها وعلى المجتمع ككل، فآليات الحكم الرشيد من شأنها أن تعزز مفاهيم الشفافية والمساءلة والمحاسبية، وديمقراطية الحكم الداخلي، والمشاركة، والتمكين، ومحاربة الفساد، ودعم أخلاقيات الإدارة وسيادة القانون .

4- تأتي هذه الدراسة استجابة للعديد من التوصيات للبحوث والدراسات السابقة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية ودورها في تطوير أداء خدمات وأنشطة وبرامج هذه الجمعيات بما يتطابق ورضا المستفيدين.

تساؤلات الدراسة :

تحاول الدراسة الاجابة عن تساؤل رئيسي مؤداه : ما طبيعة ممارسة آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ؟ .وينبثق من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية، مؤداه:

5- ما طبيعة ممارسة آليات الشفافية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ؟

6- ما طبيعة ممارسة آليات المساءلة وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية ؟

7- ما طبيعة ممارسة آليات الديمقراطية وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية؟

8- ما طبيعة ممارسة آليات التمكين وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية؟

مفاهيم الدراسة :

أولاً- مفهوم الحكم الرشيد : **Good Governance**

ويعرف الحكم الرشيد بأنه : يشمل المشاركة والشفافية، والمحاسبية والكفاءة، وتتعرف بقواعد القانون، وتحقيق العدالة، ويمارس من خلال القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني كما تمارسها الدولة، فكل له أدوار مهمة في تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة (16) .

ويعرف الحكم الرشيد في الجمعيات الأهلية بأنه :

كل ما ينطوي على مجمل الوظائف، والخطوات، والعمليات التي يتم تنفيذها فيما يتعلق بالعمل الداخلي، والعلاقات الخارجية للجمعيات الأهلية لضمان مشاركة فعلة من المستفيدين والجمهور في وضع السياسات ومتابعة تنفيذها، وهذا يختلف عن إدارة المنظمات غير الحكومية اليومية فالحكم الرشيد في المنظمات غير الحكومية يركز على قضايا السياسة والهوية وغيرها من القضايا المهمة ولا ينصرف إلى القضايا التنفيذية الصغيرة والمتعلقة بتنفيذ البرامج والتي تعتبر من أعمال الإدارة في تلك المنظمات (17).

ويقصد بآليات الحكم الرشيد في الدراسة الحالية ما يلي:

" أسلوب ممارسة الحكم والسلطة والإدارة بالجمعيات الأهلية بما يحقق الجودة والكفاءة في أداء خدمات الجمعيات عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق ذلك "، والتي يمكن أن يتم من خلال المؤشرات التالية :

1- المساءلة Accountability وتعنى تقديم كشف حساب عن تصرف ما، وتشمل المساءلة جانبين هما: التقييم Appraisal والثواب أو العقاب Sanction، ويعنى أن يتم تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه .

2- الشفافية Transparency وتعنى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل بالجمعية الأهلية .

3- الديمقراطية Democratic، وتعنى أفضل أساليب الإدارة في تطبيق مبادئ الحكم الداخلي وتوفير بيئة خاصة لها هو الأسلوب الديمقراطي والقرار يأتي حصيلة حوار تفاعلي Dialogue بين المدير والعاملين، وأيضًا حصيلة مشاركة Participation ليس فقط من جانب العاملين، ولكن من جانب المستفيدين .

4- التمكين Empowerment، ويعنى توسيع قدرات الأفراد ومساعدتهم على تطوير الحياة التي يعيشونها، ويشمل تمكين المستفيدين وتحويلهم من "متلقين" سلبيين إلى "مشاركين" فاعلين، وتمكين العاملين بالجمعية وتحويلهم من "بيروقراطيين" يفتقرون إلى المبادرة إلى عناصر ديناميكية فاعلية تتمتع بالقدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار .

أهمية ممارسة الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية فيما يلي: (18)

- 1- يقاوم الحكم الرشيد أشكال الفساد الإدارى والمالى عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة داخل الجمعية .
- 2- إتاحة الفرصة لأى مواطن أن يتأكد بأن الجمعية تترجم الموارد إلى أنشطة وبرامج تحقق التنمية المنشودة وذلك عن طريق معرفة آليات صنع القرار، وتكلفة تقدم الخدمة وجودة أداء الخدمة المقدمة .
- 3- تساعد على بناء كوادر فى الجمعيات الأهلية، وإعداد صف ثانى من القيادات المستقبلية، وتمنع إغلاق باب العضوية على عدد محدود من الأعضاء .
- 4- تساعد فى تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، والرقابة على الأداء، وضمان الاستمرارية بأسلوب علمى يعتمد على دراسة احتياجات وأولويات المجتمعات والفئات المستهدفة .
- 5- تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج بأقل الخسائر، وتضمن استمرارية وبقاء الجمعية.
- 6- تحقق الكفاءة فى الأداء المؤسسى، والفعالية فى استخدام الموارد لتلبية الاحتياجات المجتمعية.
- 7- إقامة ممارسة ديمقراطية قوية ورشيدة وتوفير نماذج للقيادة السليمة ووضوح الأدوار التنظيمية ، وذلك من خلال اختيار أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفاعلة.
- 8- تحقيق الشفافية فى العمليات الإدارية والأمور المالية أمام الأعضاء والعاملين بالجمعيات الأهلية.
- 9- تساعد فى بناء منظمات ذات رسالة ما للحكم الرشيد ضرورة فى توظيف قيادة الجمعية لتحديد الهدف الشامل للمنظمة وضمان استمرار تركيزها على رسالتها الجوهرية فى عملياتها.
- 10- القدرة على التحديد الدقيق لاحتياجات الأعضاء والتعامل معها فى إطار المصادقية فى دفع قضايا الديمقراطية والإصلاح الاقتصادى .
- 11- التركيز على القضايا الإستراتيجية التى تواجه المنظمة والفصل الواضح بين احتياجات الأعضاء الفردية وأهداف المنظمة.

مؤشرات ممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية من منظور تنظيم المجتمع: (19)

- 1- المساواة: ألا يفرق الحكم الرشيد تحت أى ظروف بين الرجال والنساء، وهو يضمن التساوى التام فى الحقوق والواجبات بين الجنسين، كما انه لا يفرق لأى سبب بين المواطنين على أساس العقائد أو الأديان أو غير ذلك .
- 2- رؤية إستراتيجية : لكن تتوافر شروط تطبيق الحكم الرشيد يتعين أن يكون لدى كل من القادة والشعب على حد سواء رؤية بعيدة المدى عن أسلوب تطبيق الحكم الرشيد والتنمية البشرية، مع استثمار الاحتياجات اللازمة لتحقيق هذه التنمية، كذلك وجود إدراك بالتعقيدات التاريخية، والثقافية والاجتماعية التى تركز عليها تلك الرؤية .

- 3- المشاركة : لجميع أفراد المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو من خلال ممثلين عبر مؤسسات وسيطة، كما يجب أن يكون لكل الرجال والنساء صوت فى عملية صنع القرار، سواء بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة شرعية تمثل مصالحهم وتستند هذه المشاركة الواسعة على حرية تكوين الجمعيات وحرية تكوين الجمعيات وحرية التعبير .
- 4- الشفافية : يتم بناء الشفافية على التلقى الحر للمعلومات، فبدون إتاحة للمعلومات لا يمكن القول بأن سياسات الحكم الرشيد مطبقة ويجب أن تكون المعلومات المتاحة فى متناول فهم وتفسير الفئة المستهدفة ليتمكن لها أن تقوم بعمليات الرقابة بشكل صحيح .
- 5- المساءلة: هى حق الجمهور الأساس للجمعية، وتختلف الأطراف المعنية فى أن تسأل وتحاسب أعضاء الأجهزة الحاكمة، وعلى أجهزة الحكم إعداد حيثيات مقنعه عن كل قراراتها وسياساتها فهى العلاقة التى تربط الأفراد والجماعات داخل وخارج الجمعية بعلاقات مساءلة أمام الأعضاء العاملين، المتبرعين، الممولين، وفقاً للقيم والمعايير الأخلاقية⁽²⁰⁾.
- 6- ديمقراطية القيادة : هى نظام صناعة القرارات والسياسات المجتمعية من خلال مجموعة من المؤسسات والسلطات والإجراءات والضمانات، والتى تكفل أن يتمتع كل مواطن بحقوق متساوية فى صناعة القرارات العامة، من خلال أداء الحقوق وممارسة الواجبات المدنية والديمقراطية التى تضمن أن تأتى القرارات طبقاً لرأى الأغلبية مع حفظ حقوق وحرىات الأقلية⁽²¹⁾.
- 7- الكفاءة والفعالية: وتعنى أن الجهود التى تبذلها المنظمة لابد وأن تؤدى لإشباع رغبات المجتمع، بينما يتم استخدام الموارد المتاحة لأقصى درجة ممكنة، كما يجب الاهتمام بقياس فاعلية وكفاءة الخدمات ، سواء من العملاء الداخليين والخارجيين .
- 8- سيادة القانون: يجب أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة ، ولا بد من توى الحياذ فى تطبيقها وبخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان، كما يتضمن كذلك أطر قانونية يتم إنفاذها بحيادية بما يحمى حريات وحقوق الأفراد.

ثانياً- مفهوم بناء القدرات المؤسسية Institutional Capacity Building

وتعرف بناء القدرات المؤسسية بأنها : تلك العمليات التى من خلالها يتم تجهيز الأفراد والمجموعات والمؤسسات بالمهارات والمعارف والكفاءات والموارد والقدرات وأيضاً الاتجاهات والخصائص السلوكية من أجل أن تجدد وتتجز رسالة محددة ومهام وأنشطة معينة وذلك من أجل أن تحقق التنمية المستدامة وتقضى على الفقر⁽²²⁾.

وأيضاً تعرف بناء القدرات المؤسسية بأنها : عملية متكاملة يمكن من خلالها تحسين وتطوير أداء المنظمات وتشمل تنمية عدة جوانب مؤسسية (تنسيقية، تمويلية، تخطيطية، معلوماتية، تدريبية،

حوار مجتمعي) وتستهدف أحداث تغييرات في المنظمات بما يحقق أهدافها (23).

وتقصد الباحثة ببناء القدرات المؤسسية في الدراسة الحالية مجموعة الشروط والاحتياجات اللازمة لتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، والتي تتمثل فيما يلي :

- 1- عملية متكاملة تحدث نتيجة تداخل مخطط مقصود .
 - 2- تهدف إلى تحسين وتطوير أداء الجمعيات الأهلية بما يحقق آليات الحكم الرشيد بداخلها .
 - 3- تراعى العلاقة بين الجمعيات الأهلية والسياق المجتمعي الذي تعمل به .
- بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية من منظور تنظيم المجتمع: (24)

- 1- ارتباط مفهوم بناء القدرات منذ نشأتها بمفهوم الجمعيات الأهلية .
 - 2- بناء القدرات المؤسسية عملية تستوجب التدخل سواء كان التدخل خارجياً من هيئات مستقلة عن المنظمة المراد بناء قدراتها أو داخلياً تقوم بها المنظمة ذاتها .
 - 3- عملية تشتمل على تنمية الموارد الإنسانية والقدرات المعلوماتية والقدرات الإستراتيجية، وقدرات إدارة المشروعات والبرامج التنموية .
 - 4- عملية متجددة مستمرة تراكمية إحدى أدواتها التدريب ومنهجية صنع القرارات أو السياسات بالمنظمة .
 - 5 - تشتمل بناء القدرات على قاعدة بيانات تحقق الفهم الأفضل للمهام والاتصالات بين المعنيين بنفس الاهتمام .
 - 6 - عملية تحقق الاستمرار والاستدامة من خلال قيام الهياكل المؤسسية المؤهلة بقيادة عمليات التغيير المقصود والمخطط سلفاً .
 - 7- تسعى للتأثير على رؤية الجمعية الأهلية المستقبلية ومساعدتها على تحقيق رسالتها والقيام بالأدوار المفوضة بها .
 - 8- تهتم ببناء القدرات المؤسسية بتنمية الموارد المالية والمادية على حد سواء من خلال عناصر بشرية مدربة على مستوى عالمي من المهارات والقدرات وموارد مالية تضمن الاستدامة للمنظمة.
 - 9- بناء القدرات المؤسسية تراعى السياق البيئي سواء الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي والجغرافي التي تتواجد فيه المنظمة المراد بناء قدرتها والتي تتفاعل مع الجمعيات والهيئات الأخرى.
- المكونات الأساسية لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية: (25)

- 1- قدرات نظام المنظمة: وتتمثل في صنع القرار، ووضع السياسات، وبناء كوادر قيادية قادرة على التخطيط واتخاذ القرار، وإدارة الموارد المالية للجمعيات الأهلية .
- 2- القدرات المعلوماتية: وتتمثل في بناء قاعدة بيانات الجمعيات الأهلية التي تحتوى على البيانات

والمعلومات الخاصة بالعملاء المستفيدين، والخدمات المقدمة، واحتياجات المجتمع المحلي، ومشكلاته، والبحوث العلمية التي تتناول القضايا التي تهم الجمعيات الأهلية والمشروعات المستقبلية، والموارد المالية الموجودة حاليًا، والعمل على أن تتدفق هذه المعلومات بسهولة ويسر بين إدارات الجمعية المختلفة، وكذلك المجتمع المحلي المحيط .

3- القدرات البشرية: والتي تتمثل في عمليات التعليم والتدريب التي تقدم للعاملين بالجمعية، وكذلك بناء فريق عمل قوى قادر على عمل المهام والمسؤوليات التي توكل إليه من قبل الجمعية فى ظل جو من التعاون والتنسيق بعيدًا عن التنافسية والازدواجية والمصالح الذاتية التي تعرقل العمل داخل الجمعية.

4- قدرات الشراكة والتشكيك: والتي تتمثل فى إيجاد العلاقات مع الجمعيات الأهلية الأخرى ومؤسسات التمويل والدعم الفنى⁽²⁶⁾.

5- القدرات التمويلية : والتي تتمثل فى مصادر التمويل اللازم لإدارة مشروعات الجمعية، وكذلك القدرة على إدارة الموارد المالية، والحفاظ على رأس المال المادى وتنميته .

6- القدرات الإدارية: والتي تتمثل فى القدرة على القيام بالعمليات الإدارية، والأساسيات، والتخطيط والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، والتطوير التنظيمى المستمر .

7- قدرات التخطيط الإستراتيجي: وتعنى قدرة الجمعيات الأهلية على تحديد الأولويات، وتقدير الاحتياجات، واستخدام البيانات والمعلومات، والإحصائيات المتوفرة عند وضع وتصميم الخطة الإستراتيجية، وكذلك قدرتها على صياغة رسالة توضح الغرض من وجودها ورؤية واضحة عن مستقبلها التنموى فى المجتمع .

ثالثاً- مفهوم الجمعيات الأهلية : Non Governmental Organization

تعرف الجمعيات الأهلية بأنها : " تلك الأجهزة التى تستهدف مواجهة مشكلات يعانى منها المجتمع، ويعجز الأجهزة القائمة على مواجهتها إما لنقص الموارد الفنية أو البشرية كما تساعد هذه الأجهزة على فاعلية المؤسسات الأخرى الموجودة فى المجتمع على تحقيق أهدافها التى أنشأت من أجلها فى صياغة أهدافها أو تنمية مواردها أو مدها بالعنصر الفنى والبشرى⁽²⁷⁾ .

يعرفها القانون رقم (149) لسنة 2019 بأنها : كل جماعة ذات تنظيم تهدف إلى المساهمة فى تنمية الفرد والمجتمع وتحقيق متطلباته وتعظيم قدراته على المشاركة فى الحياة العامة والتنمية المستدامة دون أن تهدف إلى الربح ويتم تأسيسها وفقاً لأحكام هذا القانون وتتألف بحد أدنى من عشرة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معاً.

وتقصد الباحثة بمفهوم الجمعيات الأهلية فى الدراسة الحالية ما يلى :

- 1- إحدى نماذج منظمات المجتمع المدني التي تناولت من تنظيم رسمى له صفة الاستمرارية لمدة معينة أو غير معينة .
- 2- تتكون من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين ومشهرة طبقاً لأحكام قانون الجمعيات الأهلية في مصر رقم (149) لسنة 2019 .
- 3- تدار من خلال مجلس إدارة جمعية عمومية ولا تسعى إلى تحقيق الربح المادى .
- 4- تعتمد بقدر كبير فى مواردها على المساندة المجتمعية، والدعم لحكومى أو غير الحكومى .
- 5- تركز على بناء تنظيمى يمكنها من إنجاز برامجها ومشروعات التنمية .
- 6- تتسم برامجها بشئ كبير من المرونة حتى يمكن تلبية احتياجات المجتمع المتغيرة .
- 7- تسعى فى عملها إلى تحسين أداء الخدمات التى تقدمها، وتحرص على إيجاد خطوات لبناء القدرات المؤسسية اللازمة لتعزيز آليات الحكم الرشيد مراحل تلك الجمعيات.

الاطار المنهجي للدراسة:

أولاً- نوع الدراسة:

تتنمى هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية التى تعتمد على الوصف والتحليل الكمى والكيفى للظواهر المختلفة، ولذلك تهتم هذه الدراسة لوصف وتحليل طبيعة وممارسة آليات الحكم الرشيد لدى أعضاء اللجان التنفيذية بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية بأسوان فى ظل دعم وبناء قدرات مؤسسية قوية فى الجمعيات الأهلية.

ثانياً- المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهج المسح الاجتماعى بطريقة العينة عند اختيار الجمعيات الأهلية التى تم عليها تطبيق أداة البحث، واستخدمت المسح الاجتماعى الشامل وذلك مع أعضاء اللجان التنفيذية، والتى يتم تشكيلها وتفويضها من مجالس إدارات الجمعيات الأهلية المختارة.

ثالثاً- أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة فى جمع البيانات من الميدان مقياس حول "ممارسة آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية"، وذلك للتعرف على طبيعة الاحتياجات المؤسسية اللازمة لتحقيق آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية. ولقد اعتمدت الباحثة فى جمع وتكوين عبارات المقياس على مجموعة من المصادر، تمثلت فيما يلى:

- 1- الرجوع إلى الكتابات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة.
- 2- الإطلاع على العديد من المقاييس والاستمارات المرتبطة بموضوع أداة الدراسة الحالية.
- 3- الرجوع إلى البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بقضية الدراسة.

4- تم صياغة المحاور الرئيسية للمقياس، وصياغة المؤشرات الفرعية ، ومجموعة العبارات تحت كل بُعد تتلاءم معه، وتناسبه وتنتمي إليه.

صدق وثبات أدوات الدراسة:

- الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أدوات الدراسة بعرضها على بعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية- جامعة حلوان- كلية الخدمة الاجتماعية بأسوان، وكلية التربية والآداب بأسوان، والمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بأسوان، وقد طلبت الباحثة من سيادتهم تحكيم هذه الأدوات وفق ارتباط العبارات بالمؤشرات والمحاور التي تقيسها، ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة، وكذلك مدى سهولتها ووضوحها للمبحوثين، وفي ضوء الإجابات التي وردت من السادة المحكمين تم حساب نسبة الاتفاق، وحذف الأسئلة والعبارات التي لم تحصل على نسبة اتفاق (80 %) ، ونتج عن ذلك إجراء بعض التعديلات فى المقياس، وحذف (25) عبارة ليصبح عدد عبارات المقياس فى صورته النهائية (40) عبارة بالإضافة إلى البيانات الأولية.

- ثبات أدوات الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة عن طريق إعادة الاختبار حيث تم التطبيق على عينة قوامها (11) مفردة من أعضاء اللجان التنفيذية بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية وتم رصد الدرجات والاستجابات، وبعد (15) يوماً تم إعادة التطبيق مرة أخرى على نفس العينة، وبحساب معامل الارتباط " سبيرمان " بين نتائج الاختبار الأول والثانى، وذلك لتحديد ثبات أداة الدراسة، وكان معامل ثبات المقياس (83.47).

الصدق الذاتى:

تم حساب الصدق الذاتى من خلال حساب الجذر التربيعى لمعامل الثبات المقياس، وجاءت نتيجته كما هو موضح بالجدول رقم (1)، حيث بلغت (0.912)، وهذا يؤكد ارتفاع معامل الثبات والصدق للأداة، مما يؤكد الاعتماد عليها بدرجة ثقة (99 %)، ونظراً لتعميم أداة الدراسة باستخدام(طريقة ليكرت) الثلاثية حيث تضمنت كل استجابة(موافق - موافق إلى حد ما- غير موافق)، حيث أعطيت موافق ثلاثة درجات، وموافق إلى حد ما درجتان، وغير موافق درجة واحدة، وذلك فى حالة ما إذا كانت العبارة إيجابية، والعكس إذا كانت العبارة سلبية، ولقد تراوحت درجات تصحيح المقياس ما بين (40 - 120) درجة.

مجالات الدراسة:

(أ) المجال المكانى:

وقع اختيار الباحثة على عدد عشرون جمعية أهلية فى نطاق مدينة أسوان ولقد تم اختيار هذه الجمعيات الأهلية بناء على ترشيح إدارة الجمعيات بمديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة أسوان ، ولم تكنفى

الباحثة بذلك بل تم اختبارها لهذه الجمعيات بناء على ترشيح الاتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الخاصة بأسوان، فضلاً عن ذلك فقد تم اختياره لهذه الجمعيات الأهلية وفقاً للشروط التالية:

- 1- أن تكون الجمعية لديها أنشطة وبرامج فعلية تمارسها.
 - 2- أن تكون الجمعية فى النطاق الجغرافى لمدينة أسوان.
 - 3- أن تخضع الجمعية لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لسنة 2002.
 - 4- لا بد أن يكون لها أنشطة ومشروعات معتمدة من قبل مديرية الشؤون الاجتماعية.
- وقد وقع اختيار الباحثة للجمعيات الأهلية للأسباب التالية:

- 1- وجود تقارب بين أهداف الجمعيات الأهلية والأهداف التى تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها.
- 2- إيمان أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية والأهداف التى تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها.
- 3- يتوافر فى هذه الجمعيات اللجان الدائمة والأنشطة المشكلة من مجلس الإدارة ، ومنها اللجنة التنفيذية بما يساهم فى تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

(ب) المجال البشرى:

لقد وقع اختيار الباحثة على جميع أعضاء اللجنة التنفيذية، والتي تُعد من اللجان الدائمة بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية، والمفوضة فى بعض اختصاصات مجلس الإدارة، والتي تشكل حسب المادة (85) من القانون (84) لسنة 2002، ولأحتته التنفيذية من (الرئيس أو نائبه ، وأمين الصندوق ، والأمين العام " السكرتير " ومن يختاره المجلس من بين الأعضاء ، بحيث لا يزيد عدد أعضاء اللجنة التنفيذية عن خمس أعضاء وحددت المادة (86) من القانون (4 8) لسنة 2002، اجتماعات، واختصاصات وأهمية قرارات اللجنة وعرضها على مجلس الإدارة للتصديق عليها، وكان عدد أعضاء اللجان التنفيذية بالجمعيات الأهلية المختارة (100) مفردة، وهم بواقع (5) أعضاء لكل جمعية أهلية، والذين أرجعوا المقاييس الموزعة عليهم (95) مفردة. وقد تم هذا الاختيار للأسباب التالية:

- 1- يُعد مجلس الإدارة ولجانه أكثر الأجهزة احتكاكاً بالمستفيدين بالخدمات.
- 2- دائماً ما تقع على عاتق هؤلاء الأعضاء مسئولية تطوير الأداء المؤسسى والهيكل التنظيمى والإدارى بالجمعيات الأهلية.
- 3- تعتبر اللجان التنفيذية بين اللجان الدائمة بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية.
- 4- من واقع خبرات الباحثة بالعمل بالجمعيات الأهلية أن أكثر الأعضاء تواجداً وفاعلية فى أداء الخدمات واتخاذ القرارات ومتابعتها بالجمعية هم أعضاء اللجنة التنفيذية .

ج- المجال الزمنى:

استغرقت إجراء الدراسة مدة ستة أشهر من 2019/7/2 حتى 2019/9/30 وتضمنت جمع المادة النظرية ، والفترة بين 2019/10/5 حتى 2020/1/30 تم جمع البيانات من الميدان، وتعريفها وتحليلها والتوصل إلى نتائج الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أولاً- وصف عينة الدراسة:

- 1- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن نسبة (82.63%) من المبحوثين من الذكور، وأن نسبة (17.37%) من الإناث .
- 2- أشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة (28.95%) من المبحوثين يقعون في الفئة العمرية من (40 لأقل من 50 سنة) ونسبة (16.31%) تقع في الفئة العمرية (60 فأكثر) .
- 3- وأوضحت نتائج الدراسة بأن نسبة (41.5%) من المبحوثين حاصلون على مؤهلات عليا، ونسبة (5.26%) حاصلون على دراسات عليا ونسبة (26.84) حاصلون على مؤهل متوسط.
- 4- وأسفرت نتائج الدراسة عن نسبة (52.63%) من المبحوثين يعملون بالقطاع الحكومي وأن نسبة (15.79%) يعملون بالأعمال الحرة.
- 5- أكدت نتائج الدراسة بان نسبة (40%) يشغلون منصب أعضاء باللجنة التنفيذية ونسبة (7.89%) يشغلون منصب رئيس مجلس إدارة بالجمعية، ونسبة (10.53%) يشغلون منصب نائب رئيس المجلس.

ثالثاً- النتائج الخاصة بممارسة آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية:

- قد جاءت استجابات المبحوثين من أعضاء اللجان التنفيذية بمجالس إدارات الجمعيات الأهلية حول آليات الحكم الرشيد وبناء القدرات المؤسسية الجمعيات الأهلية كما يلي.
- أ- ممارسة آليات الشفافية بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية:
 - تم الجمعية الأهلية الباحثين بالمعلومات والبيانات اللازمة عن أنشطتها .
 - توضح الجمعية الأهلية خطوط الاتصال بين القيادات والعاملين بها.
 - تلتزم الجمعية الأهلية بنظام إداري ومالي شفافين ومعلن عنهما.
 - توجد بالجمعية الأهلية سياسة عامة لنشر المعلومات والبيانات.
 - تتبنى الجمعية الأهلية أنظمة للإعلان عن اجتماعاتها وكيفية إدارتها.
 - توفر الجمعية الأهلية المعلومات لأعضائها والعاملين بها.

- تلتزم الجمعية الأهلية بتطبيق إجراءات لتعظيم آليات الشفافية.
 - تحرص الجمعيات الأهلية على توعية العاملين بأنظمة تعزيز آليات الشفافية.
 - تعزز الجمعيات الأهلية من نظام الاجتماعات المعلن عنها والمفتوحة.
 - تلتزم الجمعية الأهلية بنظام مشتريات شفاف ومعلن للأعضاء والعاملين.
- ونستخلص أن استجابات المبحوثين تؤكد على مدى احتياج الجمعيات الأهلية للتمتع بآليات الشفافية لبناء قدراتها المؤسسية التي تمتلك الاستعداد لإشراك الآخرين فى المعلومات والحقائق والبيانات والقرارات الخاصة بعملها، وهذا يشير إلى ضرورة إطلاع الأعضاء والعاملين والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق، مما ينعكس على تحقيق أداء الحكم الرشيد المنشود بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية .

ب- ممارسة آليات المساءلة بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية:

- توفر الجمعية الأهلية آليات متنوعة للإجابة عن شكاوى العملاء.
 - تؤدى المساءلة بالجمعيات الأهلية إلى زيادة أداء وفاعلية الخدمة.
 - توجد بالجمعية الأهلية وثائق منشورة تتفق مع رسالتها المعلنة.
 - تحرص الجمعية الأهلية على نظام المتابعة والمراقبة المستمرة لأنشطتها.
 - تسعى الجمعية الأهلية إلى نشر المساءلة على المستويين الرأسى والأفقى.
 - تحدد الجمعية الأهلية آليات لربط المساءلة بالثواب والعقاب.
 - تهتم الجمعية الأهلية بالمساءلة الهادفة للإبداع والابتكار فى العمل.
 - تقدم الجمعية تقارير مالية وإدارية للجهات الحكومية المختصة.
 - توفر الجمعية أنظمة لقياس مدى التزام العاملين برسالتها المعلنة .
 - ترى الجمعية الأهلية أن المساءلة تحقق الحكم الرشيد وليست غاية فى حد ذاتها.
- ونستنتج إن استجابات المبحوثين تؤكد على مدى حاجة الجمعيات الأهلية إلى تطبيق آليات المساءلة كحق للجمهور على الجمعيات الأهلية وحق الأطراف المعنية فى أن تسأل وتحاسب أعضاء الأجهزة الحاكمة عن كل قراراتها وسياستها، وهذا يشير إلى ضرورة تعزيز أنظمة المساءلة بالجمعيات كأحد أهم آليات تحقيق الحكم الرشيد فى تحقيق متطلبات بناء القدرات المؤسسية والبشرية وتطوير الأداء المؤسس للجمعيات الأهلية.

ج - ممارسة آليات ديمقراطية القيادة بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية .

- تحقق الجمعية الأهلية حرية انتقال المسؤوليات بين الأعضاء بالأجهزة الحاكمة .
- إتاحة الفرص المتساوية لأعضاء الجمعية للترشح لعضوية مجلس إدارة الجمعية الأهلية .
- تسعى الجمعية الأهلية لمشاركة كافة الأطراف المعنية في صنع القرارات .
- تهتم الجمعية الأهلية بالتنوع العمري لضم الشباب بجانب ذوى الخبرة.
- تحرص الجمعية على دخول أعضاء جدد للاستمرارية التطوير والتجديد .
- تحرص الجمعية الأهلية على إتاحة الفرصة لمشاركة المرأة في عضوية مجلس الإدارة .
- تسعى الجمعية الأهلية إتاحة الفرصة للأعضاء للاستفادة من قواعد العمل بمجلس الإدارة .
- تحرص الجمعية الأهلية على تداول السلطة في أجهزة الحكم بهأ
- تحرص الجمعية على أخذ نتائج الانتخابات بالأغلبية النسبية .

ونستخلص أن استجابات المبحوثين جاءت مؤكدة على أهمية تطبيق مؤشرات لممارسة ديمقراطية القيادة بالجمعيات الأهلية والمتمثلة في المشاركة في صنع القرارات ومعدل دوران النخبة وتداول السلطة، وتفعيل مشاركة المرأة والشباب في الأجهزة الحاكمة بالجمعيات الأهلية، بما يشير إلى ضرورة تعزيز آليات الديمقراطية والتي تُعد مطلباً أساسياً لتحقيق الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية وتحقيق متطلبات بناء قدراتها المؤسسية وتفعيل أدائها التنموي المنشود.

د- ممارسة آليات التمكين بالجمعيات الأهلية وبناء قدراتها المؤسسية:

- حرص الجمعية الأهلية على بناء القدرات البشرية للعاملين والأعضاء بهأ.
- تحرص الجمعية الأهلية على تنمية المعرفة المعلوماتية للعاملين والأعضاء بهأ.
- تهتم الجمعية الأهلية بتفعيل دور الشباب في إدارة العمل بأجهزة الحكم.
- تسعى الجمعية إلى إتاحة الفرصة للمرأة في الترشيح لعضوية مجلس أداره.
- تهتم الجمعية بإكساب العاملين المهارات الإدارية اللازمة للحكم الرشيد.
- تحرص الجمعية الأهلية على تحويل المستفيدين من متلقين سلبيين إلى مشاركين فاعلين.
- تسعى الجمعية الأهلية لتطوير الأداء المؤسسى للقيادات والعاملين بهأ.
- حرص الجمعية الأهلية على إعداد القادة الاجتماعيين لتقرير آليات الحكم الرشيد.
- تهتم الجمعية الأهلية بالبرامج التدريبية لتطوير أداء العاملين والأعضاء بهأ.

- تحرص الجمعية الأهلية على تهيئة مناخ الإبداع والابتكار لدى العاملين.

ونستنتج أن استجابات المبحوثين على مدى ضرورة تطبيق أساليب وآليات التمكين من أجل توسيع قدرات الأفراد ومساعدتهم على تطوير الحياة التي يعيشونها وتحويلهم من " متلقين " سلبيين إلى "مشاركين" فاعلين يتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، وهذا يؤكد مدى احتياج الجمعيات الأهلية إلى ترسيخ وتعزيز التمكين كأحد آليات الحكم الرشيد الهادفة إلى تحقيق بناء وتفعيل أداء وقدرات الجمعيات الأهلية.

المراجع:

- (1) أبو النجا محمد العمرى: استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية، بحث منشور، المؤتمر العلمى التاسع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2006، ص 2607.
- (2) أحمد مرعى عاشم: متطلبات بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية دراسة من منظور تنظيم المجتمع، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2008.
- (3) أمل محمد سلامة: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور فى المؤتمر العلمى الدولى الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2012، ص 2570.
- (4) Chrastil, Natalie, A: Socio- Economic Challenges by Sbased Non- Governmental Organization, **Dissertation Abstracts International**, Humanities and Social Sciences, Vol. 71, 2011.
- (5) Yankey. Johon, A: **Strategic Planning, Encyclopedia of Social Work**, Prt3 NASW, PRESS 19 Edition, 1995, P2321.
- (6) هيام حمدى صابر: متطلبات تنمية القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية كإحدى أجهزة تنظيم المجتمع للقيام بدورها الخدمى، بحث منشور فى المؤتمر العلمى الدولى الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2012، ص 2181.
- (7) Peter James: **Non- Governmental Organization and Managing in Times of Crisis**, University of Central Florida, 2010.
- (8) UNDP: **Capacity Building for Sustainable Human Development**, United Nations, 1993, P.5.
- (9) سامح فوزى: المنظمة غير الحكومية من الداخل (ثقافة جديدة من أجل الفاعلية)، المكتبة الأكاديمية ، الجيزة، 2007، ص 20.
- (10) Plumptre Time and Others: **Governance and Good Governance, International and Aboriginal Perspective**, Decmber, 3, 1999.
- (11) أمل محمد سلامة: التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، مرجع سبق ذكره، ص 2572.
- (12) أبو النجا محمد العمرى: المساءلة وتحقيق الأداء المتوازن الرشيد بالمنظمات الاجتماعية، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2009.
- (13) أمانى عبد الهادى الجوهري: الحكم الرشيد ونوعية الحياة دراسة للحالة المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2008.

-
- (14) Robert Marie: **good Governance in Non- governmental Organization**, Michigan state university, 2011.
- (15) أبو النجا محمد العمرى: استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة فى تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية، بحث منشور فى المؤتمر العلمى التاسع عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2006، ص 2607 .
- (16) أسماء سعيد محمد : حوكمة الجمعيات الأهلية وضمان الجودة الشاملة للجمعيات الأهلية، مرجع سبق ذكره، ص 451 .
- (17) نجاد البرعى: إدارة المنظمات التطوعية بشكل ديمقراطى وشفاف (حوكمة الجمعيات الأهلية) مرجع سبق ذكره، ص 16 .
- (18) برنامج دعم المجتمع المدنى: الحكم الرشيد فى منظمات المجتمع المدنى، القاهرة، 2012، ص4.
- (19) أمل محمد سلامة : التدخل المهنى لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، مرجع سبق ذكره، ص 2601 .
- (20) Grigorescu: **Transparency and the impact of international organization on Democratic consolidation**, new Havca Yale University press, 2010, P.59.
- (21) مصطفى كامل السيد: الشروط الأساسية للتنمية (الشفافية، المساءلة، الحكم الرشيد)، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 1999، ص 10 .
- (22) S . Saske : Capacity Building Apriority Agenda for Africa , Atlents . capacity Building of Afrca civil society , issus, 1 , 2001, P2 .
- (23) Tmas , Sndra : Building capacity for Better cities Habitat , Dabate ,vol,.4 . 1997
- (24) هالة مصطفى السيد : دور طريقة تنظيم المجتمع فى دعم قدرات المنظمات التطوعية، مدخل لتنمية المجتمع المحلى، بحث منشور فى المؤتمر العلمى الدولى العشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2007 .
- (25) Makschate: **Capacity Building Anew way of doing business for Development Assistance Organizations**, Canada, institute on Governmee, pot icy brief, 6, January, 2000.
- (26) S.Saske : **Capacity building Apriority A genda for Africa** , Atlantes Capacity Building of Africa civil society . Issue , 2011 , P .2.
- (27) Tames Dooglas: **Political theories of Non profit Organization**, Gale university , Press , Connecticut, 2007, P.139.