

بحث بعنوان

حوكمة الجمعيات الأهلية فى اطار طريقة تنظيم المجتمع

الباحثة

فاطمة إسماعيل محرم تكرونى

باحثة ماجستير بقسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

ملخص الدراسة:

" حوكمة الجمعيات الأهلية في اطار طريقة تنظيم المجتمع "

ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض علي تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة ، للتعبير عن التفاعل أو المشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة، وظهرت توجه عالمي ووطني يسعى إلي تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية وذلك للعمل علي زيادة فاعليتها وتحقيقها لأهدافها المنشودة، باعتبار الجمعيات الأهلية شريكة للدولة والقطاع الخاص في تحقيق التنمية، ويستعرض البحث الحالي مدخل للتعريف بالحوكمة، أهمية الحوكمة بالجمعيات الأهلية، مزايا تطبيق الحوكمة في الجمعيات الاهلية، سمات الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية، مؤشرات ممارسة آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، متطلبات تفعيل الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية، نماذج الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية، التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية وتعرقل تطبيق الحوكمة فيها.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة - الجمعيات الاهلية - طريقة تنظيم المجتمع

Abstract

Governance of NGOs within the framework of Community organization method

The concept of governance has emerged as part of a global culture that promotes the participation of various collective parties with the government in making and implementing public policies, to express interaction or participation between the state, civil society and the private sector to achieve sustainable development, and a global and national trend has emerged that seeks to apply governance in civil societies to work to increase their effectiveness and achieve their desired goals, as civil societies are partners of the state and the private sector in achieving sustainable development, The current research reviews an introduction to the definition of governance, the importance of governance in NGOs, the advantages of applying the government in NGOs, the features of good governance in NGOs, indicators of the practice of governance mechanisms in NGOs, the requirements for activating good governance in NGOs, good governance models in NGOs, the challenges facing NGOs and hindering the application of governance in them.

Key words:

Governance - NGOs - Community organization method

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

ظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض علي تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة ، للتعبير عن التفاعل أو المشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتحقيق التنمية المستدامة ، فالحوكمة الرشيدة بمعاييرها ومبادئها تعمل علي تحقيق التنمية المستدامة واستغلال الطاقات والإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية في المجتمع وتدعو الي مزيدا من العدالة والمساواة اللامركزية والشفافية وتحارب الفساد بكافة أشكاله وألوانه وتحقق مزيد من الديمقراطية (محمود، ٢٠١٥، ص٤٢).

وبدأ الاهتمام بالحوكمة في مصر عام ٢٠٠١م بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية (وزارة التجارة حالياً)، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ أوائل التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وبالفعل تمت دراسة وتقييم مدى إلتزام مصر بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة الشركات، وأعد البنك الدولي بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية، بالإضافة إلى عدد من المراكز البحثية وشركات المحاسبة والمراجعة والمهنيين من الاقتصاديين والقانونيين أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر وكان من أهم نتائج التقييم أن القواعد المنظمة لإدارة الشركات تتمشى مع المبادئ الدولية في سياق ٣٩ مبدأ من ٤٨ مبدأ (فوزي، ٢٠٠٧، ص ٨٠).

وعلي هذا النحو ظهرت العديد من الاتجاهات العلمية التي نادى بضرورة تطبيق نظام الحوكمة بالجمعيات الأهلية وذلك للعمل علي زيادة فاعليتها وتحقيقها لأهدافها المنشودة، حيث أصبحت الجمعيات الأهلية شريكة للدولة والقطاع الخاص في تحقيق التنمية المنشودة (عباس، ٢٠٠٧، ص١٢٣).

ثانياً: أهمية الحوكمة بالجمعيات الأهلية:

١. يقاوم الحكم الرشيد أشكال الفساد الإداري والمالي عن طريق قيامها بتوفير الشفافية والمحاسبة داخل الجمعية.
٢. إتاحة الفرصة لأى مواطن ان يتأكد بأن الجمعية تترجم الموارد الى أنشطة وبرامج تحقيق التنمية المنشودة وذلك عن طريق معرفة آليات صنع القرار وتكلفة تقديم الخدمة وجودة أداء الخدمة المقدمة.
٣. تساعد على بناء كوادر فى الجمعيات الأهلية وإعداد صف ثانى من القيادات المستقبلية.
٤. تساعد فى تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء وضمان الاستمرارية بأسلوب علمي يعتمد على دراسة احتياجات وأولويات المجتمعات والفئات المستهدفة.

٥. تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج بأقل الخسائر وتضمن استمرارية وبقاء الجمعية.
٦. تحقيق الكفاءة في الأداء المؤسسي والفعالية في استخدام الموارد لتلبية الاحتياجات المجتمعية.
٧. إقامة ممارسة ديمقراطية قوية ورشيده وتوفير نماذج للقيادة السليمة ووضوح الأدوار التنظيمية وذلك من خلال اختيار أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفاعلة.
٨. تحقيق الشفافية الإدارية والأمور المالية أمام الأعضاء والعاملين بالجمعيات الأهلية.
٩. تساعد في بناء منظمات ذات رسالة ما للحكم الرشيد ضرورة في توظيف قيادة الجمعية لتحديد الهدف الشامل للمنظمة وضمان استمرار تركيزها على رسالتها الجوهرية في عملياتها.
١٠. القدرة على التحديد الدقيق لاحتياجات الأعضاء والتعامل معها في اطار المصادقية في دفع قضايا الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي (برنامج دعم المجتمع المدني، ٢٠١٢، ص٤).

ثالثاً: مزايا تطبيق الحكومة في الجمعيات الاهلية:

تساهم عملية حوكمة الجمعيات الاهلية في اقامة ديمقراطية قوية ورشيده ،توفير نماذج للقيادة السليمة ووضوح الادوار التنظيمية ،ومن ثم فان علي الجمعيات الاهلية تعزيز اليات الحوكمة من خلال اختيار أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفاعلة في هذا المجال. (عاشور ، ٢٠٠٩ ، ص٧٠)
وفي ضوء ذلك هناك مجموعة من المزايا التي تحققها الحوكمة في ممارسات العمل الاهلي نوجزها علي النحو التالي(شيكولينكوف ، ٢٠٠٩، ص٤٥):

- تحقيق الشفافية في العمليات الادارية وصنع القرارات.
- تحقيق الشفافية في الامور المالية أمامالاعضاء.
- القدرة علي جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- التركيز السليم علي القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.
- الفصل الواضح بين الحوكمة والادارة.
- الفصل الواضح بين احتياجات الاعضاء الفردية وأهداف المنظمة.
- القدرة علي التحديد الافضل لاحتياجات الاعضاء والتعامل معه.
- المصادقية في دفع قضايا الديمقراطية والاصلاح الاقتصادي.
- بناء منظمات ذات رسالة، فالحوكمة الرشيدة ضرورية في توظيف قيادة الجمعية لتحديد الهدف الشامل للمنظمة وضمان استمرار تركيزها علي رسالتها الجوهرية في عملياتها.
- القدرة علي اجتذاب العاملين ذوي الكفاءة والحفاظ عليها.

رابعاً: سمات الحوكمة الرشيدة فى الجمعيات الأهلية:

الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية أوهي نظام بمقتضاه تدار الوحدات وتراقب كل حقوق المواطنين وأصحاب المصالح ومسئوليات مجالس الإدارات بهدف حماية المصالح. (حبيشي، ٢٠٠٧، ص)

و يوجد اتفاق فى اغلب الكتابات حول سمات الحوكمة الرشيدة، وإن كان من الصعب تحديدها وتحقيقها بالمعنى المجتمعي والواقعي فى الجمعيات الأهلية ولكن كلما اقتربت منه كانت الإدارة أكثر رشاده ويرى مدحت أيوب ان الحوكمة الرشيدة تركز على ثمانى خصائص رئيسية وهى:

١. المشاركة: لكل من الرجال والنساء فى المجتمع او المنظمة ركن اساسى للحوكمة الرشيدة ، فإن المشاركة تشمل ايضاً علي المستوى العام حرية الاجتماع والتعبير.
٢. حكم القانون: تتطلب الحوكمة الرشيدة إنفاذ حكم القانون دون تمييز والحماية الكاملة لحقوق الإنسان وهو ما يتطلب سلطة قضائية مستقلة.
٣. الشفافية: تعنى ان القرارات المتخذة وإنفاذها قد تم طبقاً للقواعد والنظم المتوافق عليها مجتمعياً، وان المعلومات متاحة مجاناً وبحرية ويمكن لذوى الصلة لهذه القرارات ونفاذها والوصول اليها.
٤. الاستجابة: تعنى ان المؤسسات والعمليات تسعى لخدمة كل أفراد المجتمع.
٥. التوافق: يعنى ان المصالح المتباينة فى داخل المجتمع ينبغي ان يحدث بينها نقطة تلاقى متفق عليها، كما يتطلب ايضاً منظور واسع المدى لما هو فى حاجة اليه للتنمية البشرية وكيفية تنفيذه.
٦. المساواة والشمول: فإن رفاهية أي مجتمع تعتمد على كفالة ان كل أفرادهم يشعرون بأنهم شركاء فيه وليسوا مستبعدين منه.
٧. الفاعلية والكفاءة: يعنى بالكفاءة فى سباق الحكم الرشيد الاستخدام المستدام للموارد وحماية البيئة.
٨. المحاسبية: تعد مكوناً رئيسياً للحوكمة ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية ولكن القطاع الأهلي يتعين ان تكون قابلة للمحاسبية من قبل الشركاء وخاصة من قبل أولئك المتأثرين بالقرارات والأفعال المتخذة (أيوب، ٢٠٠٨).

ومن خلال العرض السابق نجد ان الحوكمة فى جوهرها هي إدارة الجمعيات الأهلية ولكي تكون فعالة من وجهة نظر المجتمع يجب ان تتمتع بتلك الخصائص، ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فإن من خصائص وسمات الحوكمة ما يلي:

- أ - تشجيع سياسات التضمين أو عدم الاستبعاد *Inclusion* والتعايش *Accommodation* والتسامح *Tolerance*، وبذلك تكون الديمقراطية إحدى ركائز الحوكمة.
- ب- القرب من الناس، فلامركزية الحكم أو الإدارة إلى المستوى المحلى تقوى وتمكن الناس من المشاركة بشكل أكثر مباشرة في عمليات صنع القرار، وذلك من خلال السماح للكيانات الإقليمية والمجتمعات المحلية لإدارة شئونها الخاصة، وتيسير الاتصال بين السلطات المركزية والمحلية.
- ج- الحوكمة كذلك تتعلق بالإدارة العامة الكفاء والفعالة، فهي تتطلب معايير عالية من التكامل، وتطوير القدرات الوطنية على المستويات المحلية والمركزية بحيث تكون هذه القدرات قادرة على التعبير عن الأهداف والسياسات والاستراتيجيات مع التركيز على العمليات التي تتطلب دعم واتفاق وطني، مع ضرورة مساءلة هؤلاء الذين في مواقع اتخاذ القرار .
- د- تتطلب الحوكمة ليس مجرد تعزيز الحكومات المحلية والمركزية فقط، وإنما أيضاً مشاركة جميع الفاعلين في المجتمع من منظمات المجتمع المدني أو القطاع الخاص من خلال الشراكة مع الحكومة على كافة المستويات (Diana Aviv,2007,p3) .

خامساً: مؤشرات ممارسة آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية:

إذا كانت هناك ضرورة لتطبيق الحوكمة علي كافة المستويات وفي مختلف المنظمات، فإنه يصبح منطقياً التأكيد علي ضرورة تطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية وذلك حتي يكون لها دور واضح، وذلك باعتبار أنها تسعى دائماً إلي تنمية مواردها وإدارة برامجها وأنشطتها بكفاءة وفاعلية، ومن ثم يتعين وجود مجموعة من المؤشرات لتطبيق الحوكمة بالجمعيات الأهلية تتمثل في التالي : (الأفندي، ٢٠٠٦، ص١٢) .

١. الشفافية: يتم بناء الشفافية على التلقي الحر للمعلومات، فبدون إتاحة المعلومات لا يمكن القول بان سياسات الحكم الرشيد (الحوكمة) مطبقة ويجب ان تكون المعلومات المتاحة فى متناول فهم وتفسير الفئة المستهدفة كى تتمكن ان تقوم بعمليات الرقابة بشكل صحيح (سلامة، ٢٠١٢، ص٢٦٠١) .
٢. المساءلة: هى حق الجمهور الأساسي للجمعية، وتختلف الاطراف المعنية فى ان تسأل وتحاسب أعضاء المجالس الحاكمة، وعلى اجهزة الحكم إعداد حيثيات مقنعة عن كل قراراتها سياستها فهى العلاقة التى تربط الأفراد والجماعات داخل وخارج الجمعية بعلاقات مساءلة امام الأعضاء العاملين، المتبرعين، الممولين، وفقاً للقيم والمعايير الأخلاقية (Grigorescu، 2010، p59) .
٣. المساواة : ألا يفرق الحكم الرشيد - الحوكمة - بين الرجال والنساء وهو يضمن التساوى التام فى الحقوق والواجبات بين الجنسين، كما انه لا يفرق لاي سبب بين المواطنين على اساس العقائد أو الاديان.

٤. رؤية استراتيجية: لكي تتوافر شروط تطبيق الحوكمة في الجمعيات الأهلية يتعين ان يكون لدى كل من القادة والمواطنين رؤية بعيدة المدى عن اسلوب تطبيق الحوكمة والتنمية البشرية، مع استثمار الامكانيات اللازمة لتحقيق التنمية.

٥. المشاركة: لجميع أفراد المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو من خلال ممثلين عبر مؤسسات وسيطة، كما يجب ان يكون لكل الرجال والنساء صوت في عملية صنع القرار .

٦. ديمقراطية القيادة: هي نظام صناعة القرارات والسياسات المجتمعية من خلال مجموعة من المؤسسات والسلطات والإجراءات والضمانات ومن خلال اداء الحقوق وممارسة الواجبات المدنية والديمقراطية التي تضمن ان تأتى القرارات طبقاً لرأى الاغلبية في حفظ حقوق وحرية الاقلية.

٧. الكفاءة والفاعلية: تعنى ان الجهود التي تبذلها الجمعيات لابد وان تؤدي لإشباع رغبات المجتمع، بينما يتم استخدام الموارد المتاحة لأقصى درجة ممكنة كما يجب الاهتمام بقياس فاعلية وكفاءة الخدمات .

٨. سيادة القانون: يجب ان تتسم الاطر القانونية بالعدالة ولا بد من توخي الحياد في تطبيقها وبخاصة القوانين المتعلقة بحقوق الانسان (السيد، ١٩٩٩، ص١٠) .

سادساً: متطلبات تفعيل الحوكمة الرشيدة بالجمعيات الأهلية:

حدد سيولفان أهم متطلبات الحوكمة وتطبيقها في الجمعيات الأهلية:

زياده الشفافية: يعتبر الحصول على المعلومات من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها لتحسين الحكم الديمقراطي الصالح، فالمعلومات تغذى الشفافية والمحاسبية وبالتالي تؤدي الى الحوكمة، والشفافية هي تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وهناك ثلاثة مكونات للمعلومات الشفافة:

أ. امكانية الحصول على المعلومات اى ان تكون متاحة لجميع المواطنين.

ب. ان تكون المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع اى ان تكون متعلقة بالقضية المعنية بإصدار قرار معين .

ج. امكانية الاعتماد على المعلومات لذلك يجب ان تكون المعلومات دقيقة وحديثة (دسوليفان،

٢٠٠٤، ص٢١) .

سابعاً: نماذج الحوكمة الرشيدة في الجمعيات الأهلية:

في اطار نموذج كارفر حول الحكمانية من خلال تحديد عدد من نماذج الحكمانية في قطاع المؤسسات غير الربحية والتي تختلف وتختلف عن بعضها وفقاً لكيفية هيكله مجلس الإدارة وكيفية توزيع المسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومن حيث العمليات المستخدمة لتطوير المجلس وعملية اتخاذ القرارات الإدارية ويمكن تلخيص النماذج على النحو التالي:

البريد الالكتروني: swork_journal@aswu.edu.eg

[/https://sjss.journals.ekb.eg](https://sjss.journals.ekb.eg)

١. النموذج العملي: وفقاً للنموذج العملي فإن مجلس الإدارة تقوم بتنفيذ اعمال المؤسسة مثلما يقوم بإدارتها والمحافظة عليها، وهذا نموذجاً لمجلس يعمل فى طور التأسيس للمؤسسات، لذا فهى تعتمد بشكل كبير على أعضاء المجلس وعلى المتطوعين لتحقيق غاياتها.
٢. النموذج الجماعي: وفقاً للنموذج الجماعي فإن المجلس والموظفين ينهمكون كفريق واحد فى اتخاذ القرارات نحو الحكمانية وعمل الجمعية، فأعضاء المجلس قد ينخرطون إما فى الخدمات ذاتها او فى وظائف الإدارة التنفيذية.
٣. النموذج الإداري: يدير المجلس العمليات، إلا أنه قد يستخدم احد الموظفين أو أكثر كمنسق للعمل فأعضاء المجلس يديرون بشكل كبير الشؤون المالية والأفراد وتقديم الخدمات وغيرها.
٤. النموذج التقليدي: يشرف المجلس على العمليات ويديرها من خلال اللجان الا انه يفوض الوظائف الإدارية الى الرئيس التنفيذي، فاللجان تقوم بدراسة المعلومات وتقديمها للمجلس، إما الرئيس التنفيذي يقوم بإعداد التقارير ورفعها للمجلس.
٥. نموذج الحكمانية بالسياسات: وفقاً لهذا النموذج فإن المجلس يحكم من خلال السياسات التى تحدد غايات المؤسسة، طرق الحكمانية، ومحددات وحدود الإدارة التنفيذية وارتباطات الرئيس التنفيذي بالمجلس، هذا النموذج لا يستخدم اللجان والرئيس التنفيذي يرفع تقاريره للمجلس.
٦. النموذج المؤسسي: ان الرئيس التنفيذي وفق هذا النموذج وهو عضو بدون صوت فى المجلس، إلا أن له تأثيراً كبيراً على رسم السياسة المؤسسية، وينظر له كشريك مع المجلس وله حريه الحركة والتصرف فى الإدارة بتحقيق الأهداف التى يرسمها المجلس.
٧. نموذج التمثيل المؤسسي: يستخدم هذا النموذج الأشخاص الذين تم انتخابهم من قبل عامة الشعب كرسميين على المستوى الوطني أو للمجالس المنتخبة مؤسسياً والذين تكون مسئوليتهم الأساسية لموازنة اهتمام ناخبهم مع الاهتمامات المؤسسات التى يتم اختيارها كأعضاء مجالس لإدارتها (الكايد، زهير عبدالحكيم، ٢٠٠٣، ص٤٣، ٤٢).

ثامناً: التحديات التى تواجه الجمعيات الأهلية وتعرقل تطبيق الحوكمة:

تعد الجمعيات الأهلية إحدى الآليات المهمة فى المجتمع لإحداث التنمية البشرية وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، ولكن تعرقل مسيرتها من خلال مجموعة من التحديات والصعوبات التى تواجهها من القيام بدورها وأداء رسالتها للمجتمع وقد أبرزت الأدبيات مجموعة من التحديات ما يتعلق بعملية التنسيق - البناء الإداري للمؤسسة - قضية التمويل نوضحها على النحو التالى:

التحديات التي تتعلق بعملية التنسيق:

يعتبر التنسيق من القضايا المهمة ذات أثر على عمل الجمعيات الأهلية فلا بد من السعى على تشجيع التنسيق والتعاون وذلك مؤدياً الى تحقيق الافادة المثلى من الموارد المادية والبشرية لهذه الجمعيات الأهلية (رضا، ١٩٩٦، ص٣٤٣) .

كما ان العمل بين مثل هذه الجمعيات الأهلية ينقصه المعلومات والبحوث الفنية التي تعرقل تطبيق الحوكمة الرشيدة، والتي من المفروض ان تتاح امام واضعي السياسة تحديد الاهداف والبرامج المراد تنفيذها، ونرى ان معظم هذه الجمعيات تستند على معلومات غير متوفرة وكافية وذلك من خلال فقدان التنسيق والعمل فيما بينها، مما يعكس اثره على القرارات وتنفيذها وبالتالي وصول الخدمة للمستفيدين بالصورة المطلوبة (محمود ٢٠٠٣، ص٣٠٣).

وبما ان غياب التنسيق يؤدي الى تدهور الإمكانيات وعدم التكامل في أداء الخدمات وتنعكس اثار ذلك في حدوث المشكلات الآتية:

- أ. عدم الاتصال بين وحدات المؤسسة.
- ب. زيادة الصراع التنافسي بين وحدات المؤسسة.
- ج. تشتت الجهود التي تبذلها المؤسسات الأهلية للارتقاء بالخدمات.
- د. الازدواج والتكرار في اداء الخدمات.
- هـ. عدم التكامل في الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع (اللطيف، ٢٠٠٠، ص ٢١٧).

التحديات المتعلقة بالبناء الإداري للمؤسسة:

من القضايا المهمة التي تواجه الجمعيات الأهلية قضية تحديث النظم الإدارية حيث يتطلب ذلك توفير مجموعة من الكفاءات البشرية الفنية وإحداث التغيير في النظم واللوائح الإدارية وتوفير التسهيلات لفتح قنوات الاتصال بداخل هذه المؤسسات ويؤخذ عليها وجود أشخاص غير مؤهلين مهنياً للعمل بالجمعيات الأهلية، حيث انها تعتمد في عملها على وجود المتطوعين وأغلب هؤلاء الأشخاص من غير المتخصصين المهنيين مما يعوق انجاز وتحقيق الأنشطة والبرامج داخل المؤسسة ويعرقل تطبيق الحوكمة (محمد، ٢٠٠٤، ص١١٠).

ومن العوامل التي تؤثر على البناء الإداري للجمعيات الأهلية:

- أ. غياب الكفاءة الإدارية عن هذه الجمعيات والتي لديها القدرة على العمل من خلال التطوع أو التوظيف.
- ب. افتقار الجمعيات الأهلية التي القيادات المتجددة والخبرات الجديدة .

ولتحقيق الحوكمة نرى ان بعض الجمعيات الأهلية تحرص على تدريب العاملين والمتطوعين على العمل الفرقي لتحقيق أهدافها وتدريب القيادات المهنية وتنمية مهاراتهم فى إدارة البرامج التى تسعى على تنفيذها.

التحديات التى تتعلق بقضية التمويل:

قضية التمويل من التحديات التى تواجه الجمعيات الأهلية، لان ثبات وضمن مصادر التمويل ومعناه استقرار مشروعات هذه الجمعيات وان تدبير التمويل والتخطيط للمشروعات والبرامج من الأبعاد التى ينبغي ان يستهدفها اى برنامج تدريبي ينفذ داخل الجمعيات الأهلية (قنديل، ١٩٩٨، ص ١٤٢).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأفندي، عطية حسين. (٢٠٠٦). المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي، القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص ١٢ .
- السيد، مصطفى كامل. (١٩٩٩). الشروط الأساسية للتنمية (الشفافية - المساءلة - الحكم الرشيد)، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص ١٠ .
- الكايد، زهير عبدالحكيم. (٢٠٠٣). الحكمانية قضايا وتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٤١ - ٤٣ .
- اللطيف، رشاد احمد. (٢٠٠٠). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ص ٢١٧ .
- أيوب، مدحت. (٢٠٠٨). حوكمة المنظمات التعاونية، الندوة التعاونية العربية حول "معايير ومستويات الجودة في التعاونيات العربية، الاتحاد التعاوني العربي، القاهرة.
- برنامج دعم المجتمع المدني. (٢٠١٢). الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني، القاهرة، ص ٤
- برنامج دعم المجتمع المدني. (٢٠١٢). الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني، USAID، ص ٣ .
- حبيشي، نسرین محمود. (٢٠٠٧). مفهوم الحوكمة ومتطلبات تطبيقها، مجلد الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، مجلد ٢٦، العدد ١١٤، القاهرة.
- دسوليفان، جون. (٢٠٠٤). الحكم الديمقراطي الصالح المكون الرئيسي للإصلاح السياسي والاقتصادي، مركز المشروعات الدولية، ص ٢١ .
- رضا، عبدالحليم وآخرون. (١٩٩٦). تنظيم المجتمع "أجهزة ومجالات وحالات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ص ٣٤٣ .
- سلامة، امل محمد. (٢٠١٢). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتعزيز آليات الحوكمة بالجمعيات الأهلية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الخامس والعشرون، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ص ٢٦٠١ .
- شيكوليكوف، اكسندر. (٢٠٠٩). بناء جمعيات أعمال ناجحة، مركز دعم المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، ص ٥ ، ٤ .
- عاشور، احمد صقر. (٢٠٠٩). اصلاح الحوكمة، مركز العقد الاجتماعي، القاهرة، ص ٧٠ .
- عباس، مجد. (٢٠٠٧). الحوكمة الرشيدة، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، ورشة عمل "بناء ممارسات حوكمة الجمعيات الأهلية في مصر"، ص ١٢٣ .
- فوزي، سامح. (٢٠٠٧). الحكم الرشيد، الإسكندرية، نهضة مصر، ص ٨٠ .

قنديل، أماني. (١٩٩٨). العمل الأهلي والتغير الاجتماعي، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، القاهرة، ص ١٤٢.

محمد، عبدالفتاح محمد. (٢٠٠٤). الاسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ١١٠.

محمود، مدحت محمد. (٢٠١٥). الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ٤٢.

منال طلعت محمود. (٢٠٠٣). أساسيات فى علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص ٣٠٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Grigorescu.(2010).Transparency and the impact of international organization on democratic consolidation, New Havca Yale University Pressp. 59.