مقومات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية
دراسة ميدانية على جمعيات تنمية المجتمع بمحافظة كفر الشيخ

محمد إبراهيم عنتر محمد أبو السعود ربيع صابر محمد عبد الوهاب
مركز البحوث الزراعية – معهد بحوث الإرشاد الزراعي و التنمية الريفية

المستخلص

أجرى هذا البحث على جمعيات تنمية المجتمع بمحافظة كفر الشيخ بهدف التعرف على أهم الأنشطة التي تنفذها جمعيات تنميه المجتمع ، و كذا التعرف على مقومات بناء القدرة الموسسية لتلك الجمعيات ، و دارسه العلاقة بين مقومات بناء القدرة و درجة تحقيق الأنشطة ، و أخيرا التعرف على التحديات التي تواجه بناء القدرات الموسسية لجمعيات تنميه المجتمع المدروسة ، و لتحقيق هذه الأهداف تم اختيار ٧١ جمعية عشوائيا من اجمالى الجمعيات التي تم إشهارها حتى عام ٢٠٠٩ وغير المتوقفة عن العمل باجمالى ١٤٢ جمعية تنمية مجتمع ، كما اعتبر رئيس الجمعية مصدرا للبيانات بشانها ، وتم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية مثل : التوزيع العددي و النسبي ، و معامل الارتباط البسيط و الانحدار الخطى المتعدد ، و اختبار (ت) لتحليل البيانات.

وكانت أهم النتائج ما يلي:

١- ضعف المقومات البنائية التشغيلية بالبناء المؤسسي لحوالي نصف الجمعيات بالعينة .

٢- توجد فروق بين درجة تحقيق الجمعيات المدروسة للأنشطة وفقا للمقومات البنائية التشغيلية للبناء المؤسسي باستثناء متغيري تمثيل جيل كل من الشباب والإناث بمجلس الإدارة.

٣- أن غالبية جمعيات تنمية المجتمع تتمتع بعلاقات شراكة مع الجمعيات الأخرى ، وتقل هذه الشراكة مع المنظمات الحكومية بالمنطقة تدريجيا وفقا لتواجد أنشطة تستدعى وجود العلاقة.

٤- أن غالبية تلك الجمعيات تمارس عملها من خلال خمسة مؤشرات من ستة عشر مؤشرا للشفافية والمساءلة ويقل تواجد بقية المؤشرات التي لم ينص عليها قانون الجمعيات الأهلية وتلك التي تدخل مظلة التفكير الاستراتيجي .

٥- التزام الجمعيات بعينة البحث بتوثيق أعمالها لعدم التعرض للمساءلة وتوجيه الانتقادات لها من الجهة الإشرافية (الشئون الاجتماعية) وذلك فيما يتعلق بالإعمال الإدارية والمالية وتقل بالنسبة لبقية مؤشرات التوثيق الداخلي الأخرى والتي تنم عن تميز الإدارة.

٦- استقلالية معظم جمعيات تنمية المجتمع محل الدراسة في ممارسة الأعمال التي تامل فيها أو التي تتمنى تنفيذها و لكنها مكبلة الايدى في الاعمال التي تحتاج إلى موارد مالية أو التي تصطدم بطبيعة القوانين المنظمة والروتين الحكومي.

٧- ضعف نشاط مجالس الإدارات في محاولة توفير الدعم والمساندة لجمعياتهم والعاملين بها من حيث تنفيذ بعض الأنشطة البسيطة التي من شأنها تدبير بعض الموارد المالية للجمعيات.

٨- أن المتغيرات المستقلة الستة المدروسة مجتمعه ذات علاقة ارتباطيه معنوية بدرجة تحقيق الأنشطة وتفسر حوالي ٥٠,٧% من التباين فى درجة تحقيق الجمعية لانشطتها .

٩- هناك تحديات تواجه بناء القدرة المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع محل البحث من أهمها :النقص الشديد في الكوادر الفنية والمهنية والمالية، وعدم وجود أنشطة مدرة للدخل ، وإحجام الكوادر المتخصصة عن المساعدة فى أعمال الجمعية ، وعدم استكمال الجهاز الوظيفي .

المقدمة والمشكلة البحثية :

تلعب مؤسسات المجتمع المدنى Civil Society فى كافة دول العالم وبخاصة فى المجتمعات الديمقراطية دورا بارزا فى بناء أسس الحياة الديمقراطية والتشكيل السياسى فى هذه المجتمعات، وتساهم فى تعزيز السلوك المدنى ونشر مجموعة من القيم والمبادئ التى تستهدف تطوير وتنمية المجتمع . وتشمل مؤسسات المجتمع المدنى : المنظمات الأهلية غير الحكومية NGOs، و النقابات والتنظيمات المهنية ، و الاتحادات العمالية ، والأحزاب السياسية ، و النوادي ومراكز الشباب , و الأعلام والصحافة غير الرسمية.

فالمجتمع المدني يسعى دائماً إلى تمكين البشر على الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية من خلال توفير بعض الفرص التى تساعدهم على تطوير نوعية حياتهم، وتوعية البشر وتنشئتهم على أصول الممارسة الديمقراطية وكذلك الدفاع عن مصالح المواطنين ، وتأمين حقوقهم (Sullivan , 2006) الأمر الذي يجعل منظمات المجتمع المدنى تشكل قوة اقتصادية واجتماعية كبرى ويرجع ذلك لحجم الإنفاق على مشروعاتها وقدراتها على توفير فرص عمل واسعة ، ودورها الإيجابي فى سد الثغرات فى أداء السياسات العامة الخدمية ، وبذلك أصبحت المنظمات غير الحكومية وسائط فاعلة ومؤثرة لإحداث الكثير من التغيرات والتفاعل المتبادل فيما بينها وبين المنظمات الحكومية.

وقد شرعت الأمم المتحدة UN من خلال البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP منذ التسعينات من القرن الماضى فى تبنى توجهاً تنموياً جديداً مضمونة دمج مشاركة البشر فى قلب عملية التنمية , وقد كانت البداية الفعلية مع المؤتمر الدولى للسكان والتنمية بالقاهرة عام ١٩٩٤ والذى كان بمثابة نقطة تحول جوهرية فى الخطاب التنموى الدولى حيث أشار الى ضرورة الشراكة بين الحكومات والمنظمات الأهلية, والقطاع الخاص فى وضع السياسات والبرامج السكانية وتنفيذها (UNDP , 2002). وبالفعل يمكن القول ان السنوات القليلة التى تلت مؤتمر القاهرة وعلى نفس المنوال مؤتمر كوبنهاجن ١٩٩٥، شهدت تحولات جذرية فى المفاهيم والتوجهات التنموية جوهرها ان اى جهود تنموية لابد ان تتم بمشاركة أطراف ثلاثة أساسية هي : الحكومة والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص .

ومع التأكيد الدولي المستمر على أهمية دور المجتمع المدنى بصفة عامة والمنظمات الأهلية بصفة خاصة كأحد الفاعلين الأساسين فى التنمية . لم يعد الخطاب المتعلق

بدور المنظمات الأهلية يركز على سد الفجوة أو ملئ الفراغ الذى انسحبت منة الدولة بعد تطبيقها سياسة التحرر الأقتصادى ، ولكنة تطور الى التشديد على ضرورة قيام المنظمات الأهلية بدور في عملية صنع السياسة جانبا الى جنب مع المؤسسات الحكومية , وهذا ماادركتة كثير من الحكومات . لذلك لم يعد التعاون مع القطاع الثالث فقط على أجندة الأحزاب اليسارية أو الأحزاب اليمينية بل أدركت جميع الأحزاب سواء كانت حاكمة أو معارضة أيا كانت انتماءاتها السياسية لأهمية التعاون مع المنظمات الأهلية (عبد المجيد ، ٢٠٠٤).

وقد ظلت المنظمات الأهلية فى الدول العربية لفترة طويلة تقوم بدور المنفذ لسياسات التمويل وتوجهات الدول المانحة دون مشاركة فى إتخاذ القرار بها , ووضع خطط لبناء قدرات هذه المنظمات بحيث تكون قادرة على تنفيذ المشروعات والمهام التى توكل اليها(عامر , ٢٠٠٧). ومن هنا فقد سعت بعض الدراسات إلى البحث في إمكانات النهوض بمنظمات المجتمع المدني العربي، وتبنت مفهوم موسع لبناء القدرات المؤسسية، باعتباره " يعنى توفير حزمة من الأدوات تضم المعرفة والبحوث،والتدريب، وقواعد البيانات، والتشبيك، وتفاعل الخبرات وتكنولوجيا الاتصال، و تستهدف النهوض بقدرات المنظمة المادية والبشرية والمؤسسية ، والتأثير إيجابيا على فاعليتها والتعرض إلى الخبرات الغربية وإمكانات الاستفادة منها. (قنديل ، ١٩٩٧).

وفى الآونة الأخيرة أصبح السعى إلى تفعيل دور الجمعيات الأهلية كجزء من الاهتمام بنمو المجتمع المدنى وأصبحت الجمعيات الأهلية أحد وسائل تقليل الفجوة بين المجتمع والدولة من ناحية وبين الفرد والحياة من ناحية أخرى. مما يسهم إيجابيا فى تحقيق تنمية المجتمع . وقد شهدت الجمعيات الأهلية نموا كميا ونوعيا فمن حيث الكم فهناك زيادة ملحوظة حيث تزايد عددها من ٧٥٩٣ جمعية عام١٩٦٧ الى ٢٥٩٩٢ جمعية عام ٢٠٠٨ وتمثل ٢٦ % منها جمعيات تعمل فى مجال الرعاية الاجتماعية ،١٤ % تعمل فى مجال تنمية المجتمع بمعنى أن حوالى ٤٠%من الجمعيات الأهلية تعمل فى مجال تنمية ورعاية المجتمع المحلى.

وعملية البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية هى عملية تهدف لتطوير قدرات المنظمة لتؤدي مهامها بكفاءة و فاعلية و بصورة مستديمة, وهي كما أنها عملية يتم من خلالها التركيز على النظام و البيئة أو السياق العام الذي من خلاله يتفاعل و يعمل الأفراد و المنظمات و المجتمعات ، وتعد عملية البناء المؤسسي وسيلة و غاية في ذات الوقت لأنها تمكن العاملين في المنظمة من إدراك قدراتهم و تساعدهم علي استغلالها استغلالا جيدا و تؤكد علي الملكية و الاستمرارية للبرامج التنموية (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية)

وتعد الجمعيات الأهلية من أقدم منظمات المجتمع المدنى فى مصر حيث أصبح هناك اتفاق على أهمية دورها كشريك أساسى فى كافة مستويات العملية التنموية بدء من تقديم الخدمات إلى المشاركة فى صنع ومتابعة وتقويم السياسات (الاسكوا ، ٢٠٠٠) ولكونها تهدف إلى تحقيق مستوى معيشى أفضل لسكان المجتمعات بما تقدمه من برامج الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة فهى الأكثر إحساسا باحتياجات الأفراد والمجتمعات.

والمتأمل في مجتمعنا اليوم يرى تواجدا كبيرا وانتشارا واسعا للمنظمات الأهلية سواء جمعيات تنمية أو جمعيات رعاية أو جمعيات حقوقية وغيرها ، ويرى دورها الملحوظ

في التطور الاجتماعي والاقتصادي لدعم عملية التنمية، حتى أصبحت تشارك في برامج وخطط التنمية، وفي تنفيذ بعض أهداف وبرامج السياسات التنموية ، وكذا في مجالات البيئة وإستراتيجية مكافحة الفقر وغيرها. وقد أصبح من المتاح لتلك المنظمات في بلادنا العمل على كافة المستويات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، والدخول كشريك هام وفعلي في عمليات البناء والتطوير، وأصبحت تعمل في مختلف الأنشطة الحيوية التي تهم أفراد المجتمع ، ورغم ما تقدمه هذه المنظمات إلا أن العديد منها يحتاج الى الكثير من المقومات التي تتعلق بالبناء المؤسسي وتكويناته المختلفة . بالإضافة إلى تبني الكثير منها حاليا لبناء مؤسسي تقليدي لا يواكب التطورات والمتغيرات الإقليمية والعالمية المعاصرة فى الوقت الذى تؤكد فيه الدراسات الحديثة (العمرى ، ٢٠٠٣) على تعاظم اهتمام المجتمع الدولي والمحلى بتنمية قدرة الجمعيات الأهلية وأهميته فى التأثير على بقائها واستمرارها ، ونموها في أدائها للدور التنموي والخدمي الذى تقدمة لمجتمعها المحلى.

ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث للتأكيد على أهمية البناء المؤسسى للجمعيات الأهلية ودورة فى بناء مؤسسات ذات نظم وآليات وهوية ورسالة تبغي تحقيقها في مجتمعها المحلي ، واكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالتها وبناء علاقات تبادلية بينها وبين ومجتمعها المحلى من جهة, ومع الأطراف الفاعلة في المجتمع الذي تخدمه من جهة أخري . وهو فى الحقيقة بناء نظام للتعلم لدي المنظمة يساعدها علي استخلاص الخبرة التي تمر بها أو يمر بها الآخرون والاحتفاظ بها, وكونه مفهوماً جديداً نظريا وتطبيقيا فمن الناحية النظرية لا يوجد عدد كاف من الدراسات العربية التي تناولته كما أن هناك مصطلحات متعددة تتطرق لنفس المفهوم ولكن من زوايا مختلفة مما يؤدى إلى وجود بعض الخلط والعمومية في تناول المفهوم. ومن ناحية أخرى يساعد البناء المؤسسى في استمرار الجمعيات الأهلية فى أداء مهمتها بنجاح ، وفى هذا الإطار تزداد أهمية هذا المفهوم ، والتعرف على مقوماته ودعائمه للجمعيات الأهلية سواء كانت مقومات بنائية تشغيلية ومنها المبنى (المقر)، والأثاث ، والتجهيزات المكتبية، وخدمات الاتصال، والتمثيل النوعى بمجلس الإدارة, وتوافر الإعانات المالية, وفرص تبادل الخبرات..وغيرها، أو مقومات أخلاقية سلوكية ومنها : الشراكة , والاستقلالية , والشفافية والمساءلة, و التوثيق الداخلي , والتعزيز والمساندة .

وعلية يمكن صياغة مشكلة الدراسة، في أن جمعيات تنمية المجتمع تحتاج الى الكثير من المقومات التي تتعلق بالبناء المؤسسي تزداد يوماً بعد يوم بسبب المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية ، و مع ذلك فليس معلوما على وجه اليقين الى اى حد تتوافر مقومات البناء المؤسسى لدى جمعيات تنمية المجتمع و لا الى اى حد يؤثر وجودها على اداء تلك الجمعيات الأمر الذي يستلزم توفير الأنظمة الفاعلة والكفيلة لمساندة ذلك البناء ، وضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للوقوف على أهم مقومات وركائز بناء القدرة المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع وعلاقته بتحقيق الأنشطة .

أهداف الدراسة :

بناءا على ما تقدم فإن هذه الدراسة تسعى الى تحقيق الأهداف التالية :

١- التعرف على أهم الأنشطة التى تنفذها جمعيات تنمية المجتمع.

٢- التعرف على مقومات بناء القدرة للبناء المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع.

٣- دراسة العلاقة بين مقومات بناء القدرة للبناء المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع ودرجة تحقيق الأنشطة.

٤- التعرف على التحديات التى تواجه بناء القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع .

الإطار النظري للبحث:

بدأ النشاط الأهلى التطوعي في البلاد العربية مع بداية العشرينات من القرن الماضي يتخذ شكل تنظيمات و جمعيات خيرية بدافع الخير والإحسان واستجابة لظروف محلية وإقليمية حيث ساهمت هذه المنظمات في تقديم مساعدات اجتماعية وصحية وإنسانية ، وفي الستينات من القرن الماضي بدأت المنظمات غير الحكومية تلعب دورا بارزا في الحياة الاجتماعية والثقافية والإنسانية وتطورت من حيث الخدمات و الاختصاص غير أن ظهور الدولة الوطنيةالمستقلة ونزعتها نحو السيطرة على الفعاليات الاجتماعية أدى إلى سيطرة الحكومة المركزية على عمليات النشاط الخيري ، ودمجه في الجهاز الحكومي. وفي نهاية القرن الماضى ونتيجة للتغيرات السياسية والاقتصادية التي طرأت على المنطقة العربية ، و شهد العمل الأهلي في البلدان العربية توسعا كبيرا وازدهارا وساهم بتحمل جزء من أعباء الدولة ومسؤولياتها الاجتماعية في مجالات عديدة كالتأهيل ، والتدريب ، ومكافحة الفقر ، ورعاية الأسرة والطفولة ، ورعاية المسنين والمشردين إضافة إلى تنمية المجتمعات المحلية وتحسين البنية التحتية (منصوري،٢٠٠٩).

وفي ظل هذا العالم المتغير تتضح حدود وأبعاد دور الجمعيات الأهلية من خلال النظر إلى أهمية الاعتماد على مثلث متساوي الأضلاع (الدولة – القطاع الخاص – القطاع الأهلي) . وهذا المثلث إذا تساوت أضلاعه سوف يحل إشكالية التنمية عالمياً ومحلياً. وتقوم فكرة الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني على التعاون والتكامل بين الأطراف الثلاثة حيث أصبح هناك اقتناع بأن تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة قائم - بصورة أساسية - على توفير فرص المشاركة لكل المجتمع بكل فعالياته وبمختلف تنظيماته , وأصبح دور الدولة متغيراً حيث مازال دور الدولة مطلوباً وعليها مسؤوليات أساسية، ولكنها أصبحت تعتمد على كل من القطاع الخاص والقطاع الأهلي كشريك أساسى في التنمية. لذا تمثل الجمعيات الأهلية وحدات بنائية في المجتمع بما تستهدفه من إشباع لاحتياجات الأفراد والجماعات لتحقيق التنمية المتواصلة المنشودة (عبد الباقي، ٢٠٠٩). ويتوقف ذلك على طبيعة البناء المؤسسى كجزء من عملية مستمرة لتحسين المهارات الفنية و الإدارية والموارد داخل تلك الجمعيات وغيرها من مقومات بناء القدرة المؤسسية للجمعيات الأهلية.

يعرف بناء قدرات Capacity Building المنظمات غير الحكومية بأنه عملية تهدف إلى تقوية الموارد البشرية من الناحية الإدارية والمهنية والفنية بما يدعم المنظمة بوسائل من شأنها أداء عمليات وضع السياسات والتخطيط والتنفيذ بكفاءة وبشكل يؤثر بإيجابية على المجتمع التي تعمل من خلاله. كما أن بناء القدرات هو عملية تشمل كلاً من الموارد البشرية والفنية والتنظيمية والمؤسسية وكافة مصادر النجاح التى تستهدف في المقام الأول بناء القدرة على التقييم الذاتي وتحديد المشكلات، ومن ثم العمل على علاجها من خلال تطوير السياسات ومفهوم البيئة ودعم أساليب التنفيذ من خلال تلك الموارد (Kamal Sami،2000).

وهناك العديد من الدراسات التى تناولت بناء القدرة المؤسسية للجمعيات الأهلية ومنها دراسة(قنديل،١٩٩٧) والتى سعت إلى البحث في إمكانات النهوض بمنظمات المجتمع المدني العربي، وتوصلت إلى مفهوم موسع لبناء القدرات، باعتباره "حزمة من الأدوات تضم المعرفة والبحوث، والتدريب، وقواعد البيانات، والتشبيك، وتفاعل الخبرات وتكنولوجيا الاتصال. وتعرضت الدراسة المذكورة إلى الخبرات الغربية وإمكانات الاستفادة منها. ودراسة حسن (٢٠٠٣) والتى استهدفت ألقاء الضوء على أهمية عمل تقييم

شامل للجهود التى تبذل فى مجال البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية بهدف تقديم رؤية أكثر وضوحا وإستراتيجية متكاملة بما يؤدى إلى تطوير واقع الجمعيات الأهلية المصرية. كما سعت دراسة حجازي (٢٠٠٦) الى التعرف على متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعات الجمعيات الأهلية عبر إلقاء الضوء على محوري بناء القدرات، وتطبيق معايير جودة المشروعات كمتطلبات أساسية لجودة أنشطة المنظمات الأهلية وخلصت الدراسة إلى أن متطلبات منظمات المجتمع المدني فيما يتعلق ببناء قدراتها يتحدد في : التمويل، وتوافر المعلومات، وضرورة تطوير مواردها البشرية وتحديد الاحتياجات الخاصة بكل نشاط من أنشطتها. أما العمرى فقدْ حاول فى دراسته (٢٠٠٤) التعرف على العلاقة بين التشبيك و كل من : بناء قدرات الجمعيات الأهلية على إدارة الحكم الداخلي، وبناء قدرات الجمعيات الأهلية على إدارة الشئون العامة للجمعيات، و بناء قدرات الجمعيات الأهلية وإدارة الخدمات. وأكدت الدراسة على أهمية توحيد جهود الجمعيات الأهلية ، والتنسيق بينها لإيجاد صيغ من الشبكات لتقوية وتنمية قدرات هذه الجمعيات لمواجهة الآثار السلبية ، وضرورة التشبيك كمفهوم ومدخل للعمل بين الجمعيات لضرورته على المستوى النظري والتطبيقي ، وأكدت الدراسة إن التخطيط المالي والإدارة المالية الجيدة هي أساس لتعاون المنظمات الأهلية وتنمية قدرتها على تحقيق الأهداف المطلوبة وأن تقوم الجمعيات بوضع لوائح مالية للمشروعات المشتركة بين أعضاء الشبكة.

وتشير وثيقة الأهداف الإنمائية للألفية الى وجود ثلاثة تصورات لدور المجتمع المدنى فى التنمية الأولى: تؤكد على مفهوم المجتمع المدني القوي بمعنى الفعالية والكفاءةEffectiveness & Efficiency في تحقيق الأهداف والوصول إلى الغنات المستهدفة اى تعتبر المجتمع المدنى هو الذى يستطيع الاسهام بفاعلية فى تجقيق الاهداف التنموية التى تضعها الدولة ، و الثانية : تنظر بعين الاعتبار للمشاركة الشعبية علىمستوى القاعدة وضرورة أن تكون منهاجاً للعمل . بمعنى ان المجتمع المدنى هو الذى يستطيع المشاركة الجادة فى تحديد و تحقيق الاهداف التنمويةمع الدولة ، وهو ما يشير إلى أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع المدني لحفز الطاقات وتعبئة.العمل التطوعي لتفعيل دور الجمعيات الأهلية وبقية منظمات المجتمع المدني و الثالثة : تدعم لقيمة الشراكة Partnership، وتروج لها و هى تعنى ان المجتمع المدنى هو الذى يستطيع ان يكون شريكا مع الدولة فى تخطيط و تنفيذ خطط التنمية وهذه فكرة برزت في التسعينات من القرن العشرين، ونصت عليها المواثيق العالمية بدءاً من مؤتمر القاهرة للسكان والتنمية عام١٩٩٤.

وعلى هذا فإن إحداث نقلة كيفية فى التنمية يتطلب بناء شراكة بين الدولةState والمجتمع المدنى Civil Society والتأكيد على أن هذه الشراكة مرهون أيضا بتنفيذ عملها من خلال مجموعة متكاملة من الأطر السلوكية والأخلاقية الأخرى أهمها : الاستقلالية Dependency والشفافية والمساءلة Transparency and Accountability, والشراكة partnership, والتوثيق الداخلي Internal Audit والتعزيز والمساندة Strengthening and Supporting لهدف الوصول للحكم الرشيد Governance القائم على ممارسة السلطة السياسية لأعمالها ضمن معايير عديدة لتحقيق التنمية المستدامة وتنمية وتطوير الموارد اللازمة سواء على الأمد القصير والطويل ، ويوفر النزاهة والمساءلة ، ويحترم المصلحة العامة Public Affair ويخدمها بوصفها مقومات أساسية لبناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية.و فيما يلى توضيح لمعنى تلك الابعاد :

فالشراكة بمعناها الحقيقى ليست علاقة غير متكافئة يهيمن فيها طرف على الآخر وإنما هي علاقة تكامل وتقدير متبادل يقدم فيه كل طرف بعض موارده لتعظيم النتائج. كذلك فإن الشراكة ليست إسناد مشروعات – كما كان سائداً في مصر حتى مطلع الألفية – بمعنى أن إسناد الحكومة لمشروعات تنفذها الجمعيات الأهلية ليس علاقة شراكة (قنديل , ٢٠٠٥).

والشراكة هى عملية يحكمها منطق التغير والتطور فهى جهود منظمة لبناء شبكة من العلاقات Relation Net Work فى مجال بعينة أو عده مجالات بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية من ناحية وبين الجمعيات وبعضها من ناحية أخرى (الاسكوا ,٢٠٠٠). وبجانب الدور الذي تلعبه الشراكة فى المنظمات غير الحكومية فى تقديم الخدمات فإنها تقدم ادوار ووظائف لتوعية الناس بحقوقهم, والتعبير عن احتياجاتهم , والتأثير على السياسات التنموية على مستوى المؤسسات الوطنية , ومساعده الحكومة والمحليات فى تطوير استراتيجيات التنمية (رومان ، ٢٠٠٧)

وتعبر الاستقلالية فى المنظمات غير الحكومية عن تحرر تلك المنظمات من البيروقراطية الحكومية وحرية اتخاذ القرار لان دائرة القرار مقصورة على مجلس الإدارة وقد تشاركه الجهة الإشرافية فى البعض لتوفيق مضمونة أو صياغته مع قانون الجمعيات الأهلية دون التعرض للعديد من الموافقات كما يحدث بالمنظمات الحكومية .

والشفافية والمساءلة Transparence& Accountability وهو بعد له جانبان هما: الشفافية هى إحدى القيم الأساسية فى منظومة أخلاقيات المجتمع المدنى والتى تسعى التشريعات الحديثة إلى بلورتها فى صورة قواعد ونصوص قانونية، ويقصد بها " الإفصاح والمكاشفة، وتوفير كل المعلومات والبيانات، وضمان تدفقها بين الأطراف، وعدم حجبها عن الرأى العام (حجازي،٢٠٠٦). كما تعنى الوضوح فى الوظيفة والواجبات , وإعداد آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المؤسسة وأنها تقوم على مبدأ عدم وجود أمور فى الشأن العام تخفى عن المواطن, وضرورة اطلاع الأعضاء والمواطنين والمهتمين والمعينين Stack-holders على تفاصيل الحقائق كاملة ومناقشة السياسات والتوجهات المختلفة بطرق متاحة للجميع والكشف الذاتى لاوجة القصور فى الأداء والحكم, (المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية ،٢٠١١). و البعد الثاني : المساءلة و التى تمثل احد مبادئ الحكم الرشيد وهى حق الجمهور الاساسى والإطراف المعنية للجمعية فى أن تسأل وتحاسب أعضاء الأجهزة الحاكمة أمام الأعضاء والعاملين وفقا للقيم والمعايير الأخلاقية، وتكمن أهميتها فى أنها تساعد على المنافسة من اجل تحقيق أهداف المنظمة ، وتحقيق اكبر قدر من رضاء الفئات المستهدفة ، وتساعد على التعاون وتكوين فريق عمل فعال وتنمية الشعور بالولاء والانتماء بين أفراد المجتمع وتساعد على الاستمرارية فى عملية التنمية بهدف رفع كفاءة وفاعلية هذه المنظمات، وزيادة قدرتها على إنجاز المهام المطلوبة وبكفاءة عالية فى الأداء, وتدعيم مشاركة المواطنين والأعضاء فى عملية الإدارة (برنامج دعم المجتمع المدنى ٢٠١٢) . كما تشير المساءلة إلى " حق الجمهور أو المنظمات المعنية فى سؤال جهاز الحكم بالمنظمة عن القرارات والسياسات المتعلقة بمنظماتهم . كما أن من واجب جهاز الحكم تقديم كشف حساب عن قراراته وممارسته للأطراف المعنية وفقاً لآليات ومبادئ متفق عليها بمعنى أنها التزام المنظمة بتقديم حساب أو تبرير عن طبيعة عملها وواجباتها بهدف رفع كفاءة وفاعلية المنظمة " (حجازي ،٢٠٠٦).

أما عن التدقيق الداخلي فهو نوع من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية الأخرى (الصبان وآخرين ، ١٩٩٦، ٤٧). كما وتعنى جود جهة رقابية لمحاسبة ومراجعة المسئولين وهذه الجهة قد تكون آلية ضمن آليات المؤسسات المدنية أو قد تكون الرأى العام أو الحكومة فى بعض الأحيان، وهو ما يستلزم إدارة مالية دقيقة ومراجعة وإعلان واضح كاشف . لهذا اعتبر البعض التدقيق الداخلي بؤرة التركيز في هيكل الرقابة الذي ينهض بمسئولية التحقق من قدرة بقية أدوات الرقابة على الحماية المادية للأصول والتأكد من سلامة البيانات المالية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية ورفع الكفاءة التشغيلية (حجازى ، ٢٠٠٦) .كما يعبر التدقيق الداخلى عن النشاط التقييمي المحايد الذي يتم داخل المنشأة بقصد مراجعة العمليات المحاسبية والمالية كأساس لتقديم الخدمات الوقائية للإدارة" (عبد اللاه، ١٩٩٤: ٢٥٢). وهو "مجموعة من أنظمة أو أوجه نشاط خاصة بالمنظمة تنشئه الإدارة للقيام بخدمتها في تحقيق العمليات والقيود بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والإحصائية والتأكد من كفاية قيمة الاحتياطات المتخذة لحماية أصول وممتلكات المنظمة والتأكد من إتباع موظفيها للسياسات والخطط والإجراءات الإدارية المرسومة لهم، وفي قياس صلاحية تلك الخطط والسياسات وجميع وسائل الرقابة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات الواجب إدخالها عليها (عبد الله ، ٢٠٠٠ ، ص ١٨١).وأخيرا يتصل التعزيز والمساندة بالعملية التى ترتبط بدعم السلوك الايجابي للعاملين بالمنظمة وتقويته وإزالة السلوك غير المرغوب من خلال تقديم بعض الحوافز المادية والاجتماعية والترفيهية وغيرها وتحقيق مجموعة من الأنشطة والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التى تعمل على توفير بيئة داعمة ومحفزه للعمل من خلال توفير التدريبات والمهارات والدعم المعرفي .

أما التحديات التي تواجه المجتمع المدنى ومنظماته فيشير التقرير المصرى للتنمية البشرية (٢٠٠٨) إلى خمس مجموعات من هذه التحديات تتعلق الأولى : بتواضع القدرة المالية حيث يبلغ اجمالى إيرادات ١٥,١٥٠ جمعية حوالى ٢بليون جنية وأن ٢٤٩ جمعية فقط من اجمالى الجمعيات المسجلة وقد حصلت على تمويل اجنبى يبلغ مقداره ٣٠٠مليون جنية تقريبا (وزارة التضامن الاجتماعي, ٢٠٠٦) ، تتعلق الثانية : بالبيئة السياسية والقانونية حيث استخدم مصطلح المجتمع المدنى للمرة الأولى فى مصر عام ٢٠٠٠ ولم يشارك المجتمع المدنى مشاركة أصيلة فى عمليات التخطيط المبدئي أو صياغة الخطط ولكن يقتصر على مشاركته فى جلسات تشاوريه كما تركز الدولة على دور المجتمع المدنى فى تقديم الخدمات العامة. وتتعلق الثالثة : بمجموعة التحديات الداخلية كغموض وتعدد الأهداف وانعدام الممارسات الديمقراطية داخل المنظمات الأهلية وضعف القدرات الفنية للعاملين ، وعلاقة الأعلى بالأدنى وعدم الخبرة وغيرها. أما المجموعة الرابعة : والتي تتعلق بإقامة شبكات الاتصال ففكرة تشبيك أو مشاركة فى شبكات عمل مع المنظمات الأهلية الأخرى لاتزال جديدة نسبيا كما أن الشروط المسبقة من اجل المشاركة بنجاح مرهون بمهارات الإدارة بصفة خاصة والتى لا تزال مقيدة في الغالب ففي عام ٢٠٠٠ كان ٥% فقط من ٤٣٠٠جمعية أهلية مصرية عاملة فى مجال التنمية أعضاء فى الشبكات العالمية والعربية. أما الخامسة : فهي التي تتعلق بالبيئة الاجتماعية والثقافية ومنها غياب ثقافة التطوع وانخفاض معدلات مشاركة الشباب (١٨-٣٥) وعدم فهم قيمة العمل الجماعى.

كما تضمن التقرير السنوي الخامس للمنظمات الأهلية العربية الصادر عام ٢٠٠٥ م من قبل الشبكة العربية للمنظمات الأهلية على عدة مجموعات من العقبات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني: وتتمثل المجموعة الأولى : في عدم توافر البيئة المهيئة،

وترتبط بالتشريع الملائم وإزالة العوائق البيروقراطية. وقد ركزت الدراسات التي تناقش هذا البعد من المعوقات بأن هناك ضعف الثقة بين المجتمع المدني والدولة، وتخوف الأخيرة من "نوايا" المجتمع المدني والنظر إليه كعنصر "مهدد" لاستمرارية واستقرار النظم السياسية ، المجموعة الثانية: عقبات ترتبط بالبيئة الاجتماعية، وتتمثل في ضعف القدرة على العمل الجماعي والتعامل مع الآخر، وهو مالا يساعد على عملية التنسيق والتحالف والتشبيك، والنزوع الى التطوع والمشاركة المجتمعية من ناحية أخرى، وفي هذا الشأن تكشف الدراسات بأن أهم العوامل المرتبطة بذلك تتمثل في الثقافة المجتمعية السائدة لعقود من الحكم غير الديمقراطي. وتتضمن المجموعة الثالثة : عقبات ترتبط بالمجتمع المدني ذاته، حيث تبرز إشكالية بناء قدرات منظمات المجتمع المدني عبر التدريب بمنهجية الشراكة الحديثة وبناء قواعد البيانات عن المجتمع المدني والشركاء واحتياجات المجتمع المدني، والبحوث والدراسات التي تستهدف التأثير في الفعل بالإضافة الى التشبيك وورش العمل وتدفق المعلومات بشفافية .

كما تشير الدراسات (قنديل ,١٩٩٨) لأهم العوامل التى تمثل تحديات أمام المجتمع المدنى وهى عدم توافر الوعي لدى النخب،القائدة لمؤسسات المجتمع المدني بأولويات التحديات والقضايا التي تواجه المجتمعات, وصعوبات الإدارة الرشيدة من ضعف تداول السلطة داخل المنظمات الأهلية وهيمنة الشخص أو أشخاص محدودين، وضعف دور الجمعيات العمومية ومشاركتها المحدودة لصنع السياسات والبرامج, محدودية التطوع خاصة لدى الشباب وقلة الكفاءات والمهارات، مما يعني وجود ضعف في قيم العمل الجماعي, وضعف عمليات الإدارة المالية والمساءلة. كما خلصت عبد المجيد (٢٠٠٤)إلى أن أهم المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في مجال دعم علاقتها البينية في معظمها ترجع للإجراءات الحكومية، والتشريع المنظم للعمل وطبيعة القيادات بالمؤسسات الأهلية.

وينطلق هذا البحث من فرضية مؤداها أن جمعيات تنمية المجتمع فضلا عن أنها إحدى منظمات المجتمع المدنى الأسرع حركة والأكثر مرونة والأقل تكلفة فى معالجة مشكلات الحاضر ومواجهة تحديات المستقبل فإنها ترتكز فى معظم أنشطتها على المبادرات التطوعية ومشاركة القاعدة الشعبية، وبهذا المعنى فهى تحسم بشكل حى وملموس جوهر المشاركة والتمكين وهما عماد التنمية البشرية وبصفة خاصة تلك التى تتوافر لديها مقومات بناء القدرة المؤسسية.

الفروض البحثية :

للتحقق من مدى صحة الهدف الثالث والذى يسعى الى دراسة العلاقة بين مقومات بناء القدرة للبناء المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع ودرجة تحقيق الأنشطة. ومع مراعاة مستويات القياس فقد تم صياغة الفرضيين البحثيين التاليين :

الفرض الأول : "يوجد اختلاف معنوى فى درجة تحقيق الأنشطة بين الجمعيات التى تتوافر فيها المقومات البنائية التشغيلية لبناء القدرة المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع و بين نظيراتها التى لا تتوافر بها تلك المقومات ".

الفرض الثانى : "توجد علاقة إرتباطية بين كلا من المقومات البنائية التشغيلية و المقومات الأخلاقية السلوكية لبناء القدرة المؤسسية ودرجة تحقيق الأهداف لجمعيات تنمية المجتمع ".

وللوقوف على مدى صحة كل منهما سوف يتم اختبارا لفرض الاحصائى المناظر لهما فى صورتهما الصفرية.

الطريقة البحثية :

أجرى هذا البحث بمحافظة كفر الشيخ لكونها مقر عمل الباحث ، و تنطوى شامله البحث على جميع جمعيات تنمية المجتمع بريف محافظة كفر الشيخ بكافة مراكزها و التى تم اشهارها حتى نهاية ٢٠٠٧ لضمان ممارستها الفعلية للاعمال و الانشطة التى انشئت من اجلها ، و انها خاضت تجربة العمل الميدانى لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات و غير متوقفه عن العمل لاى سبب من الاسباب ، ووفقا لهذه المعايير فقد بلغ اجمالى تلك الجمعيات ١٤٢ جمعية تعمل بالفعل لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات و هى موزعه على مراكز المحافظة العشر و قد تم اختيار ٥٠% من تلك الجمعيات على مستوى كل مركز اختيرا عشوائيا باجمالى ٧١ جمعية تنمية ، كما اعتبر رئيس الجمعية ممثلا لها و معبرا عنها تعبيرا صادقا للحصول على البيانات اللازمة لاغراض البحث . كما استخدمت استمارة الاستبيان التى تم تصميمها و اختبارها و إعدادها في صورتها النهائية خلال المقابله الشخصية لرؤساء الجمعيات لجمع البيانات . كما تمت مراجعة البيانات و ترميزها و تبويبها ، و تم الاستعانة ببعض الاساليب الاحصائية مثل : التوزيع العددى و النسبى ، و اختبار (ت) ، و معامل الارتباط البسيط و الانحدار الخطى المتعدد لتحليل البيانات.

المتغيرات البحثية و كيفية قياسها :

أولا : المتغيرات المستقلة : وتمثل مقومات بناء القدرة المؤسسية للجمعيات محل البحث وتتضمن وهي عبارة عن أربعة عشر متغيرا و تنقسم إلى مجموعتين من المتغيرات نعرض لهما كالاتى :

المجموعة الأولى : و هي مجموعة المتغيرات المستقلة التي تعبر عن المقومات البنائية التشغيلية للجمعيات وتتضمن تسع متغيرات اسمية تم الاجابه عنها(بنعم أو لا) وهى : كفاية المقر للتوسع في الأنشطة ، و وجود عنصر شبابي بمجلس الإدارة ، و تمثيل النوع الاجتماعي بمجلس الإدارة ، و كفاية الأثاث المكتبي ، و توافر خدمات الاتصال الهاتفى (تليفون أرضى) ، و توافر خدمة الاتصال الالكتروني (الانترنت)، و الحصول على إعانات مالية ، و تبادل لقاءات بين الجمعية والجمعيات الأخرى ، و تداول السلطة (حدوث تغيرات فى مجلس الإدارة خلال السنوات الخمس الماضية).

المجموعة الثانية : وهي مجموعة المتغيرات المستقلة التي تعبرعن الأطر السلوكية الأخلاقية للجمعيات و وتشتمل على خمس متغيرات هي :

١. الشراكة : وهى تشير إلى مدى قدرة الجمعية على عمل شراكه مع بعض الجمعيات والاتحادات الإقليمية والنوعية والمنظمات الأخرى بمحيط عملها، قد قيست من خلال ثلاثة عشر مؤشرا جدول (٤) وبلغ المتوسط الحسابي لها ٩,٩١ درجة بانحراف معياري قدرة ٣,٦٧ درجة .
٢. الاستقلالية : وهى تعبر عن مدى تمتع الجمعية بالاستقلالية فى إدارة الأعمال الخاصة بها دون اى تدخلات أو ضغوط فى قراراتها وقد قيست من خلال إحدى عشر بندا جدول(٣) ، و بلغ المتوسط الحسابي لها ٢٧,٤٧ درجة بانحراف معيارى قدرة ٤,٩٨ درجة .
٣. الشفافية و المساءلة : و تشير إلى الوضوح فى الوظيفة والواجبات والالتزام بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها كما تعبرعن قدرة الجمعية على تقديم التقارير السنوية عن انجازتها ، و نظم إدارة معلوماتها ، و قوائمها المالية و المحاسبية و

عرضها على الجمعية العمومية ، و كذا السياسة الخاصة بالجمعية من حيث الرقابة المالية و الاداريه و قد قيست من خلال ستة عشر بندا جدول (٥) و بلغ متوسطها الحسابى ٩,١٩ درجة بانحراف معيارى قدرة ٢,٦٧ درجة .

٤. التوثيق الداخلي : ويشير التوثيق الداخلي إلى الإجراءات الرقابية التى يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية الأخرى كما تشير لمدى قدرة الجمعية على عمل توصيف وظيفى للعاملين بها من وجود ملفات و عقود للعاملين ، وتقييم موثق لأدائهم وسجل مرتبات و خلافه و قد قيست من خلال اثنا عشر بندا جدول (٦) ، و بلغ متوسطها الحسابى ٨,٦٦ درجة بانحراف معيارى قدرة ٢,٢٦ درجة .

٥. التعزيز و المساندة : وهى تشير إلى مجموعة من الأنشطة والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التى تعمل على توفير بيئة داعمة ومحفزه للعمل بالمنظمة من حيث قدرة الجمعية على تدبير المال اللازم لأجور العاملين ، و شراء أجهزة جديدة ، و صيانة المعدات ، و صرف الحوافز و كذا قدرة الجمعية على إشباع طموحات العاملين و تطلعاتهم و إكسابهم المهارات و المعلومات ، و مساندتهم للارتقاء بمستواهم المعنوي و المهني و قد قيست من خلال اثنا عشر بندا جدول (٧) و بلغ متوسطها الحسابى ٦,٤ درجة بانحراف معيارى قدرة ٢,٩٣درجة .

ثانيا : المتغير التابع : و يقصد بها درجة قيام الجمعية بتنفيذ الأنشطة المدرجة بمجالات عملها وقد قيست من خلال ثمانية عشر بندا هى: رعاية الاسرة و خدمات الامومة و الطفولة ، و تدعيم المشاركة الشعبية بين الاهالى ، و الخدمات العلمية و الثقافية و الدينية ، و خدمات حماية البيئة و صيانتها ، و محو الامية و نشر الوعى ، و الانشطة الانتاجية المدرة للدخل ، و تقديم المساعدات المادية و البنية التحتية ، و مساندة المراة الريفية فى انشطة المجتمع ، و تنمية المشروعات الصغيرة ، و انشطة النادى النسائى ، و ايجاد فرص عمل مناسبه للخريجيين ، و حمايه المستهلك و تقليل الاحتكار ، و القروض المتناهية الصغر ، و المسابقات الرياضية و الترفيهية ، و مجالات البنية الاساسية و المرافق ، و نشر الوعى الصحى بين الاهالى ، و جمع و تدوير المخلفات المنزلية ، و اخيرا انشطة نادى الطفل و حديقة الطفل و أعطيت الاستجابات (تحققت تماما ، تحققت ، تحققت لحد ما ، لم تحقق ، غير مدرجة بنشاط الجمعية) بالأوزان (٤، ٣، ٢، ١ ، صفر) ، وحسب معامل الثبات للمتغير فبلغت قيمته ٠,٧٥ و هى قيمة مرتفعه تعبر عن صلاحيته للقياس وبمتوسطها حسابى ٣٧,٨ درجة وانحراف معيارى قدره ٩,٣ درجة.

النتائج و مناقشتها

و يمكن عرض النتائج وفقا لاهداف البحث مرتبة كالتالى :

أولا : التعرف على درجة تنفيذ جمعيات تنمية المجتمع لمختلف الانشطة:

للتعرف على الانشطة التى تمارسها جمعيات تنمية المجتمع مجل الدراسة و الاهمية النسبية لكل منها توضح بيانات جدول (١) ان هناك ثمانية عشر نشاطا تم حصرها على مستوى عينة الدراسة منها خمسة أنشطة تقوم عليها جمعيات تنمية المجتمع محل الدراسة تحتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية حيث تراوحت الدرجة المتوسطة لمدى

تحقيق الجمعيات لتلك الانشطة ما بين (٢,٤٩:٢,٨٧) وهى: رعاية الاسرة و خدمات الامومة و الطفولة ، وتدعيم المشاركة الشعبية بين الاهالى و خدمات حماية البيئة ، و محو الامية و نشر الوعى، تأتى فى المرتبة الثانية من حيث الاهمية خمس من الأنشطة تراوحت الدرجة المتوسطة ما بين (٢,٠١:٢,٢٩) و هى : الانشطة الانتاجية المدرة للدخل ، و تقديم المساعدات المادية و البنية التحتية ، و مساندة المراة الريفية فى انشطة المجتمع ، و تنمية المشروعات الصغيرة ، و انشطة النادى النسائى أما فيما يتعلق بالأنشطة الثمانية الاخرى لا تقدمها إلا نسبة ضئيلة من تلك الجمعيات و تراوحت الدرجة المتوسطة ما بين (١,٩٥:١,٥٦) وهى : ايجاد فرص عمل مناسبه للخريجيين ، و حماية المستهلك و تقليل الاحتكار ، و القروض المتناهية الصغر ، و المسابقات الرياضية و الترفيهية ، و مجالات البنية الاساسية و المرافق ، و نشر الوعى الصحى بين الاهالى ، و جمع و تدوير المخلفات المنزلية ، و اخيرا انشطة نادى الطفل و حديقه الطفل.

ومن تلك النتائج يتضح أن بعض الانشطة الحيوية التى من شانها التخفيف عن كاهل الاهالى من الريفيين قد احتلت المرتبة المتاخرة من اهتمام الجمعيات محل الدراسه و عى الانشطة الخاصة بحماية المستهلك ، و ايجاد فرص عمل للخريجيين ، و الانشطة الخاصة بالبنية الاساسية و المرافق العامة و تدوير المخلفات ، و انشطة نادى الطفل . و بذلك يتضح مدى افتقار معظم الجمعيات للانشطة المدرة للدخل و تركيزها على الانشطة التى تحتاج بعض التجهيزات و بالتالى مزيدا من الدعم المالى و التمويل المالى الذى لا يتوافر فى كثير منها ، و بذلك يمكن القول ان الغالبية العظمى من الجمعيات محل الدراسه تركز على الانشطة التقليدية و التى لا تجتاج الى دعم مادى مثل : الندوات و محو الامية و الندوات الثقافية و الدينية و البيية و كذا الانشطة المسندة من قبل الشون الاجتماعية كرعاية الاسرة و خدمات الامومة و الطفولة الامر الذى يعكس غياب الفكر الابداعى لدى مجالس الادارت و تنشيط جمعياتهم بادخال انشطة مستحدثة التى تساعد على دمج الجمعيات فى الانشطة الاقتصادية و الاجتماعية التى تهم الغالبية العظمى من الريفيين .

جدول (١) : التوزيع العددى والنسبي لدرجة تنفيذ جمعيات تنمية المجتمع عينة البحث لانشطتها :

الأنشطة التي تقدمها الجمعية	تحققت تماما		تحققت		تحققت لحد ما		لم تتحقق		غير مدرجة بلائحة الجمعية		الدرجة المتوسطة
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
رعاية الأسرة و خدمات الأمومة و الطفولة	٢٢	٣١,٠	٢٣	٣٢,٤	٢٣	٣٢,٤	١	١,٤	٢	٢,٨	٢,٨٧
تدعيم المشاركة الشعبية بين الاهالى	١٥	٢١,١	٢٩	٤٠,٨	١٠	١٤,١	١٣	١٨,٣	٤	٥,٦	٢,٥٤
الخدمات العلمية و الثقافية و الدينية	١٠	١٤,١	٢١	٢٩,٦	٣٦	٥٠,٧	٢	٢,٨	٢	٢,٨	٢,٤٩
خدمات حماية البيئة و صيانتها	١٩	٢٦,٨	١٧	٢٣,٩	١٧	٢٣,٩	١٦	٢٢,٥	٢	٢,٨	٢,٤٩
محو الأمية و نشر الوعي	٩	١٢,٧	٣٦	٥٠,٧	١٢	١٦,٩	٩	١٢,٧	٥	٧,٠	٢,٤٩
الأنشطة الإنتاجية المدرة للدخل	٥	٧,٠	٢٣	٣٢,٤	٣٣	٤٦,٥	٨	١١,٣	٢	٢,٨	٢,٢٩
تقديم المساعدات المادية و البنية التحتية	٢٢	٣١,٠	٦	٨,٥	١٥	٢١,١	٢٥	٣٥,٢	٣	٤,٢	٢,٢٧
مساندة المراه الريفية في أنشطة المجتمع	١١	١٥,٥	٢٥	٣٥,٢	١٦	٢٢,٥	١٠	١٤,١	٩	١٢,٧	٢,٢٧
تنمية المشروعات الصغيرة	٢	٢,٨	٢٥	٣٥,٢	٢٤	٣٣,٨	١٩	٢٦,٨	١	١,٤	٢,١١
أنشطة النادي النسائي	٥	٧,٠	١٦	٢٢,٥	٢٩	٤٠,٨	١٧	٢٣,٩	٤	٥,٦	٢,٠١
إيجاد فرص عمل مناسبة للخريجين	٩	١٢,٧	١٠	١٤,١	٢٨	٣٩,٤	١٧	٢٣,٩	٧	٩,٩	١,٩٥
حماية المستهلك و تقليل الاحتكار	٤	٥,٦	١٢	١٦,٩	٣٥	٤٩,٣	١٦	٢٢,٥	٤	٥,٦	١,٩٤
القروض الصغيرة و المتناهية الصغر	٣	٤,٢	١٣	١٨,٣	٣٠	٤٢,٣	١٧	٢٣,٩	٨	١١,٣	١,٨١
المسابقة الرياضية و الترفيهية	٥	٧,٠	١١	١٥,٥	٢٧	٣٨,٠	٢٠	٢٨,٢	٨	١١,٣	١,٧٩
مجالات البنية الأساسية و المرافق العامة	٢	٢,٨	٦	٨,٥	٣٧	٥٢,١	٢٤	٣٣,٨	٢	٢,٨	١,٧٤
نشر الوعي الصحي بين الاهالي	٦	٨,٥	١٠	١٤,١	٢٠	٢٨,٢	٢٩	٤٠,٨	٦	٨,٥	١,٧٣
جمع و تدوير المخلفات المنزلية	٨	١١,٣	١١	١٥,٦	١٥	٢١,١	٢٤	٣٣,٨	١٣	١٨,٣	١,٦٨
أنشطة نادي الطفل و حديقة الطفل	٧	٩,٩	٦	٨,٥	٢٤	٣٣,٨	١٧	٢٣,٩	١٧	٢٣,٩	١,٥٦

ثانيا : توافر مقومات البناء المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع محل الدراسة :
و سنعرض فى هذا الجزء النتائج الخاصة بدرجة توافر كل من ابعاد القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع محل الدراسة:

١- المقومات البنائية التشغيلية للبناء المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع محل الدراسة:
والتى يقصد بها المقومات التى تتعلق بمقر الجمعية وتأثيثة وتوافر خدمات الاتصال الهاتفى والالكترونى بالإضافة الى التنوع بين أعضاءه مجلس الإدارة ونشاطه للحصول على إعانات مالية من وزارة الشئون الاجتماعية وتحقيق لقاءات بين الجمعية وغيرها من الجمعيات الأخرى. وباستعراض بيانات جدول (٢) والذى يتضمن تسع مقومات بنائية تشغيلية .

جدول (٢) التوزيع العددي والنسبي للجمعيات عينة البحث وفقا للمقومات البنائية التشغيلية

المقومات البنائية التشغيلية	نعم		لا	
	عدد	%	عدد	%
كفاية المقر للتوسع في الأنشطة	٣٥	٤٩,٣	٣٦	٥٠,٧
وجود عنصر شبابي بمجلس الإدارة	٣٨	٥٣,٥	٣٣	٤٦,٥
تمثيل العنصر النسائي بمجلس الإدارة	١١	١٥,٥	٦٠	٨٤,٥
كفاية الأثاث المكتبي	٣٠	٤٢,٣	٤١	٥٧,٧
توافر خدمة الاتصال الهاتفي (تليفون أرضي)	٤١	٥٧,٧	٣٠	٤٢,٣
توافر خدمة الاتصال الالكتروني(الانترنت)	٢٦	٣٦,٦	٤٥	٦٣,٤
الحصول على إعانات مالية	١٤	١٩,٧	٥٧	٨٠,٣
تبادل اللقاءات بين الجمعية والجمعيات الأخرى	١٠	١٤,١	٦١	٨٥,٩
تداول السلطة (حدوث تغيرات في مجلس الإدارة خلال السنوات الخمس الماضية)	٣٩	٥٤,٩	٣٢	٤٥,١

و تشير البيانات وفقا لما أشار إلية رؤساء مجالس إدارات الجمعيات محل البحث الى تواجد ثلاثة من تلك المقومات فى ما يزيد عن نصف الجمعيات قليلا وبنسبة تتراوح مابين (٥٧,٧% ، ٥٣,٥ %) من تلك الجمعيات وهى : توافر خدمة الاتصال الهاتفى(تليفون أرضى) ، تداول السلطة(حدوث تغيرات فى مجلس الإدارة خلال السنوات الخمس الماضية) ، ووجود عنصر شبابى بمجلس الإدارة، فى حين تتوافر ثلاثة مقومات بنائية تشغيلية أخرى فى مايقارب النصف وما يزيد عن الثلث قليلا وبنسبة تتراوح مابين (٤٩,٣ % ، ٣٦,٦%) من الجمعيات المدروسة وهى: كفاية مقر الجمعية لمواجهة التوسعات المستقبلية، وكفاية الأثاث المكتبى ، وتوافر خدمة الاتصال الاكترونى– الانترنت-، أما المقومات الثلاثة الأخيرة فهى لا تتواجد إلا فى نسبة قليلة تتراوح مابين.وتتراوح ما بين(١٩,٧ % ، ١٤,١%) من تلك الجمعيات وهى : الحصول على إعانات مالية ، تمثيل العنصر النسائى بمجلس الإدارة ، تبادل اللقاءات بين الجمعية والجمعيات الأخرى.

والنتائج السابقة تكشف عن مدى ضعف المقومات البنائية التشغيلية لحوالى النصف الجمعيات بالعينة على الأقل وبصفة خاصة فيما يتعلق بالمقومات البنائية التشغيلية الضرورية ومنها خدمات الاتصال الهاتفى أو الالكترونى وطبيعة المقر وعدم كفايته للتوسعات والاحتكاك بالجمعيات الأخرى وعدم قبول تداول السلطة داخل مجلس الإدارة، كما يتجلى هذا الضعف فيما يتعلق بالتمثيل النسائي بالمجلس والقدرة على الحصول إعانة مالية والاحتكاك بالجمعيات الأخرى الأمر الذى يعكس أن تطور العمل بجمعيات التنمية

يحتاج تغير جذرى وبصفة خاصة فى شروط التأسيس بحيث تبدأ الجمعيات بشكل أقوى مع ضرورة توافر المقومات البنائية التشغيلية الأساسية والتى تجعل الجمعيات تدخل الخدمة وهى باحثة عن التميز وتحقيق نجاحات ، عكس مايحدث ألان من التكالب على تأسيس الجمعيات وإشهارها دونما تخطيط أو وضع مستهدف لتحقيقه وإنما لهدف أخر قد يكون الأمل فى وضع اجتماعي أو شغل وقت الفراغ دون تأهيل لهذا العمل أو تمويل مالى وغيرها من المقاصد الذاتية، وسيبقى الوضع على ماهو علية إذا ظلت إجراءات التأسيس على ماهى علية مستقبلا .

٢- المقومات الأخلاقية السلوكية للبناء المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع محل الدراسة :
يتناول هذا الجزء التعرف على المقومات الاخلاقية والسلوكية اللازمة لبناء القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع محل البحث من خلال خمس مقومات هى الشراكة، الشفافية و المساءلة ، التوثيق الداخلى ،الاستقلالية ، التعزيز و المساندة و سوف نتناول كل منها على النحو التالى :

١- الشراكة :
اذا كانت الشراكة هى عملية يحكمها منطق التغير والتطور فهى جهود منظمة لبناء شبكة من العلاقات Relation Net Work فى مجال بعينة أو عده مجالات بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية من ناحية وبين الجمعيات وبعضها من ناحية أخرى. فإلى اى مدى يتحقق ذلك فى أسلوب عمل الجمعيات ..وللتعرف على ذلك تم استعراض النتائج الواردة بجدول (٣) وقد أوضحت أن غالبية جمعيات تنمية المجتمع تتمتع بعلاقات شراكة سواء مع الجمعيات الأخرى أو مع المنظمات الحكومية بالمنطقة لتفعيل العمل بالجمعية من خلال تنفيذ الجمعية لأنشطة مع جمعيات أخرى خلال العامين الماضيين وتقوم بها حوالى (٧١,٨ %) من الجمعيات محل البحث ، ووجود علاقة تبادلية تكاملية مع الشئون الاجتماعية ، وجود علاقة تعاون مع الوحدة المحلية وتوجد بحوالى ٦٩,٠ % ، ٦٦,٢% منها على الترتيب وبغرض إنجاز الأعمال والمساندة القانونية للجمعية، وأخيرا قيام حوالى ٦٠,٦ % من الجمعيات بالتقدم للحصول على منحة بالاشتراك مع جمعيات أخرى ، فى حين تتمتع بعض الجمعيات الأخرى بعلاقات شراكة مع المنظمات الأخرى من خلال خمس أنواع من هذه العلاقات وهى : دعوة الجمعية الجمعيات الأخرى للاشتراك معها فى تنفيذ أنشطة وتوجد بحوالي(٥٤,٩ %) من الجمعيات المدروسة ، والتعاون فى بعض الأنشطة مع كل من المنظمات التعليمية والصحية والزراعية وتقوم بها حوالى ٥٣٠٥ %, ٤٣,٧ % ، ٤٣,٧ % من تلك الجمعيات على الترتيب ، وحوالى (٤٦,٥ %) منها ذات عضوية فى اى من الاتحادات النوعية أو الإقليمية أو فى شبكة عمل مع الجمعيات الأخرى، وأخيرا تتمتع نسبة ضئيلة من الجمعيات بالعينة بعلاقات تعاون فى بعض الأنشطة مع مركز الشباب ، ومكتب أو إدارة التموين ، والعمل من خلال الفريق (روح العمل الجماعي) والدخول فى شبكة مع الجمعيات الأخرى بحوالى ٣٨,٠ % ، ٢١,١ % ، ١٩,٧ % ، ١٢,٧ % من الجمعيات على التوالى .

جدول (٣) التوزيع العددي والنسبي للجمعيات عينة البحث وفقا لمدى توافر مؤشرات الشراكة:

مؤشرات الشراكة	نعم		لا	
	عدد	%	عدد	%
هل الجمعية عضو في اتحادات أو شبكة عمل مع الجمعيات الأخرى.	٣٣	٤٦,٥	٣٨	٥٣,٥
هل نفذت الجمعية انشطة مع جمعيات أخرى خلال العامين الماضيين.	٥١	٧١,٨	٢٠	٢٨,٢
هل دعت الجمعية الجمعيات الاخرى للاشتراك معها في تنفيذ أنشطة.	٣٩	٥٤,٩	٣٢	٤٥,١
هل تقدمت الجمعية للحصول على منحة بالاشتراك مع جمعيات أخرى.	٤٣	٦٠,٦	٢٨	٣٩,٤
العمل من خلال الفريق (روح العمل الجماعي).	١٤	١٩,٧	٥٧	٨٠,٣
الدخول في شبكة مع الجمعيات الأخرى.	٩	١٢,٧	٣٢	٨٧,٣
وجود علاقة تعاون مع الوحدة المحلية لإنجاز الأعمال .	٤٧	٦٦,٢	٢٤	٣٣,٨
هل هناك تعاون في بعض الأنشطة مع المؤسسة التعليمية.	٣٨	٥٣,٥	٣٣	٤٦,٥
هل هناك تعاون في بعض الأنشطة مع الوحدة الصحية .	٣١	٤٣,٧	٤٠	٥٦,٣
هل هناك تعاون في بعض الأنشطة مع الجمعية الزراعية .	٣١	٤٣,٧	٤٠	٥٦,٣
هل توجد علاقة تبادلية تكاملية مع الشئون الاجتماعية.	٤٩	٦٩,٠	٢٢	٣١,٠
هل هناك تعاون في بعض الأنشطة مع مركز الشباب	٢٧	٣٨,٠	٤٤	٦٢,٠
هل هناك تعاون في بعض الأنشطة مع مكتب أو إدارة التموين.	١٥	٢١,١	٥٦	٧٨,٩

والنتائج في مجملها تشير إلى أن هناك علاقات عمل بين غالبية الجمعيات محل البحث والجمعيات الأخرى لتنفيذ بعض الأنشطة ومع الوحدة المحلية بصفتها المنظمة الام فى المنطقة أو مع الشئون الاجتماعية لتيسير الأعمال والمساندة القانونية وتقل هذه العلاقات كلما تباعدت طبيعة العمل بين بعض الجمعيات والمنظمات الريفية الأخرى الأمر الذى يشير الى القصور فى عمل الجمعيات وعدم قدرتها فى تأسيس مثل هذه العلاقات وغياب الفكر الابداعى عند مجالس الإدارة والبحث عن أنشطة تثرى العمل بالجمعية والاقتصار على هو قائم الأمر يلزم معه ضرورة مراجعة شروط الترشح لانتخابات أعضاء مجالس الإدارات ويفضل هنا تمثيل تلك الجمعيات فى المجالس التنفيذية على مستوى المنطقة بكافة هيئاتها ودمج هذه الجمعيات فى أنشطة جديدة من خلال خطة المحليات على الأقل.

٢- الاستقلالية :

تعبر الاستقلالية فى المنظمات غير الحكومية عن تحرر تلك المنظمات من البيروقراطية الحكومية وحرية اتخاذ القرار لان دائرة القرار مقصورة على مجلس الإدارة وقد تشاركه الجهة الإشرافية فى البعض لتوفيق مضمونة أو صياغته مع قانون الجمعيات الأهلية دون التعرض للعديد من الموافقات كما يحدث فى

جدول (٤) التوزيع العددي والنسبي للجمعيات عينة البحث وفقا لمدى توافر مؤشرات الاستقلالية :

البنود	دائما		أحيانا		لا	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%
تحديد خطة عمل طويلة المدى.	٤٦	٦٤,٧	١٩	٢٦,٨	٦	٨,٥
إقرار برنامج جديد يراد تنفيذه.	٤٣	٧٠,٦	٢٥	٢٥,٢	٣	٤,٢
تدبير الموارد المالية للجمعية.	٢٨	٣٩,٤	١٨	٢٥,٤	٢٥	٣٥,٢
تعيين موظفين جدد بالجمعية.	٢٨	٣٩,٤	٣٢	٤٥,١	١١	١٥,٥
شراء أجهزة للجمعية.	٢٠	٢٨,٢	٣٤	٤٧,٩	١٧	٢٣,٩
إجراء أعمال الصيانة للجمعية.	٣٠	٥٢,٢	١٩	٢٦,٨	٢٢	٢١,٠
وضع سياسات تنظيمية جديدة.	٧	٩,٩	٤٠	٥٦,٣	٢٤	٣٣,٨
الإعداد لاجتماعات موسعه داخل و خارج الجمعية.	١٦	٢٢,٦	٣٦	٥٠,٧	١٩	٢٦,٧
إضافة أهداف جديدة للجمعية.	١١	١٥,٥	٣٦	٥٠,٧	٢٤	٣٣,٨
توفير الموارد اللازمة للجمعية.	٩	١٢,٧	٢٨	٣٩,٤	٣٤	٤٧,٩
وضع خطط عمل لأنشطه الجمعية.	٢٢	٣١	٢٤	٤٧,٩	١٥	٢١,١

المنظمات الحكومية، وللتعرف على مدى توافر مؤشرات الاستقلالية بجمعيات تنمية المجتمع محل البحث تم استعراض بيانات جدول (٤) والتي أشارت إلى تمتع الغالبية العظمى من جمعيات تنمية المجتمع المدروسة بالاستقلالية سواء بصفة دائمة أو أحيانا في ثلاث جوانب من إحدى عشر جانب من جوانب العمل وهى: إقرار برنامج جديد يراد تنفيذه (٩٥,٨%)، تحديد خطة عمل طويلة المدى (٩١,٥ %)، والرغبة في تعيين موظفين جدد (٨٤,٥ %). في حين تتمتع غالبية الجمعيات بعينة البحث بالاستقلالية في ممارسة أربعة جوانب أخرى بصفة دائمة أو أحيانا وهى: إجراء أعمال الصيانة بالجمعية (٧٩,٠ %) ، وضع خطط عمل لأنشطة الجمعية (٧٨,٩ %) ، وشراء أجهزة للجمعية (٧٦,١ %)، و الإعداد لاجتماعات موسعة داخل وخارج الجمعية(٧٣,٣ %)، وأخيرا يتمتع الثلثين من الجمعيات تقريبا بممارسة الثلاث جوانب الأخيرة سواء بصفة دائمة أو أحيانا وهى : وضع سياسات تنظيميه جديدة (٦٦,٣ %)، وأضافه أهداف جديدة للجمعية (٦٦,٢ %) , و تدبير الموارد المالية للجمعية (٦٤,٨ %)، وأخيرا فإن حوالى (٥٢,١ %) تتوافر لديها الاستقلالية في توفير الموارد غير المالية اللازمة للجمعية.

والنتائج السابقة تعكس مدى استقلالية معظم جمعيات تنمية المجتمع محل الدراسة في ممارسة الأعمال التي تأمل فيها أو التي تتمنى تنفيذها ولكن البعض منها مكبل الايدى في الأخرى التي تحتاج إلى موارد مالية أو التي تصدم بطبيعة القوانين المنظمة والروتين الحكومي من قبل الجهة الإشرافية مثل وضع تنظيم جديد لأعمال الجمعية وإضافة أهداف جديدة وغيرها التي تحتاج إلى تغييرات في اللائحة الأساسية للجمعية وبالتالي عقد جمعية عمومية غير عادية بإجراءاتها المطولة الأمر الذي يحتاج إلى تعديل جوهري في قانون الجمعيات الأهلية بالإضافة إلى دمج الجمعيات بالخطة العامة للدولة بشكل أو بأخر والتخلي عن نظرة التخوين السياسي تجاهها مع الرقابة الميسرة وغير المكبلة لعمل تلك الجمعيات.

٣- الشفافية والمساءلة :

إذا كانت الشفافية والمساءلة تعنى الوضوح في الوظيفة والواجبات والالتزام بتقديم حساب عن طبيعة ممارستهما فإلى اى مدى تمثل الشفافية والمساءلة منهج عمل للجمعيات عينة البحث... وللتعرف على ذلك تم استعراض النتائج الواردة بجدول (٥) يتضح أن غالبية تلك الجمعيات تمارس عملها من خلال خمس مؤشرات من ستة عشر مؤشرا للشفافية والمساءلة حيث تقوم حوالى (٨٨,٧ %) من الجمعيات بالعينة بعرض تقارير سنوية لما حققته من نتائج، و(٨٥,٩ %) منها تحتفظ بملف يضم العمليات الخاصة بالمشتريات، وحوالى (٨٤,٥ %) منها وجود سياسات خاصة للرقابة المالية والإدارية،وتقوم (٧٨,٩ %) بالجرد الفعلي للأصول وموجودات الجمعية كل عام، وتعرض(٧٣,٢ %) من الجمعيات بالعينة القوائم الماليةوالحسابات الختامية على الجمعية العمومية. وعلى الجانب الأخر نجد نسبة تتراوح ما بين الصف وثلثى الجمعيات محل البحث تمارس عملها من خلال خمس مؤشرات أخرى، حيث تقوم (٦٧,٦ %)منها بعرض تقارير الرقابة المالية على الجمعية العمومية ،والاحتفاظ بالشيكات و لنقدية في خزينة مغلقه بمقر الجمعية، تقوم (٥٧,٧ %) منها بعرض تقارير الرقابة المالية على الجمعية العمومية، وحوالى (٥٠,٧%) من الجمعيات بالعينة لديها موظف أو وحدة لنظم ادارة معلومات , وتمتلك

جدول (٥) التوزيع العددى والنسبى للجمعيات عينة البحث وفقا لمدى توافر مؤشرات الشفافيةوالمساءلة :

بنود الشفافية و المساءلة	نعم		لا	
	عدد	%	عدد	%
تقوم الجمعية بعرض تقارير سنوية لما حققته من نتائج	٦٣	٨٨,٧	٨	١١,٣
يوجد لدى الجمعية موظف او وحدة لنظم ادارة معلومات	٣٦	٥٠,٧	٣٥	٤٩,٣
توفر الجمعية اللوائح و القوانين الحديثة لاطلاع العاملين عليها	٥	٧,٠	٦٦	٩٣,٠
وجود موقع للجمعية على الانترنت	٩	١٢,٧	٦٢	٧٨,٣
يقدم المجلس تقارير عن الأنشطة لأعضاء الجمعية العمومية	١٩	٢٦,٨	٥٢	٧٣,٢
تعد الجمعية خطة مكتوبة لفترة تتراوح من (٣-٥) سنوات	١٤	١٩,٧	٥٧	٨٠,٣
تعرض القوائم المالية و الحسابات الختامية على الجمعية العمومية	٥٢	٧٣,٢	١٩	٢٦,٨
تقوم الجمعية بعرض تقارير الرقابة المالية على مجلس الادارة	٤١	٥٧,٧	٣٠	٤٢,٣
تقوم الجمعية بعرض تقارير الرقابة المالية على الجمعية العمومية	٤٨	٦٧,٦	٢٣	٣٢,٤
هل للجمعية سياسات خاصة للرقابة المالية و الإدارية	٦٠	٨٤,٥	١١	١٥,٥
هل تحتفظ الجمعية بملف يضم العمليات الخاصة بالمشتريات	٦١	٨٥,٩	١١	١٥,٥
هل يوجد للجمعية صندوق لتلقى شكاوى و اقتراحات الجمهور	١٥	٢١,١	١٠	١٤,١
هل يتم تسجيل بيانات عن العملاء و المترددين على الجمعية	١٨	٢٥,٤	٥٦	٧٨,٩
هل تحتفظ الجمعية بالشيكات و النقدية في خزينة مغلقه بمقر الجمعية	٤٨	٦٧,٦	٥٣	٧٤,٦
هل تقوم الجمعية بالجرد الفعلي للأصول وموجودات الجمعية كل عام	٥٦	٧٨,٩	٢٣	٣٢,٤
هل تمتلك الجمعية دليل للإجراءات المالية و المحاسبية	٣٦	٥٠,٧	١٥	٢١,١

دليل للإجراءات المالية و المحاسبية، أما بقية الست مؤشرات الأخرى لا تمارسها إلا نسبة ضئيلة تتراوح ما بين (٢٦,٨%، و٧%) من الجمعيات محل البحث وهى: تقديم تقارير عن الأنشطة لأعضاء الجمعية العمومية، وتسجيل بيانات عن العملاء و المترددين على الجمعية , ووجود صندوق لتلقى شكاوى و اقتراحات الجمهور، وإعداد خطة مكتوبة للجمعية لفترة تتراوح من (٣-٥) سنوات ، ووجود موقع للجمعية على الانترنت ، وتوفير اللوائح و القوانين الحديثة لإطلاع العاملين عليها.

والنتائج السابقة تعكس مدى التزام غالبية الجمعيات بالعينة بما ورد بقانون الجمعيات الأهلية وإن غاب ذلك عند البعض منها نظرا لغياب الأنشطة التى تساعدها على ذلك وبمعنى آخر ليس لديها ما تقوم بعرضه أو مايستدعى الإعداد له،فى حين غابت جميع المهام التى تدل على الابتكارية وتجويد الأعمال والاستفادة من خبرات الجمعيات الناجحة وبما يدلل على فعالية المجلس ونشاطه والأخذ بمتطلبات التحديث والتخطيط الاستراتيجي فالقانون حدد الجوانب الأساسية بداية من تأسيس الجمعية ومرورا بالضوابط المالية والإدارية وانتهاءا بالعقوبات للمخالفين ولكنة الحرية فى اختيار المنهج الادارى وكيفية تحديد خطة العمل سواء على المدى القريب والبعيد وكيفية كسب التأييد المجتمعى والشعبى من خلال تلقى الشكاوى والاقتراحات وتسجيل بيانات العملاء ونشر نشاط الجمعية على الإنترنت مع وجود نظام لإدارة المعلومات وبما يحقق دعم للموارد المالية والإقبال على التبرع واستحداث أنشطة جديدة ومساندة القائم منها.

٤- التوثيق الداخلى :

إذا كان التدقيق الداخلي يعتبر نوعاً من الإجراءات الرقابية يتم من خلالها فحص وتقييم كفاءة وكفاية الإجراءات الرقابية الأخرى فإلى اى مدى توافر مؤشرات التدقيق الداخلى بالجمعيات محل البحث ... وللتعرف على ذلك تم استعراض بيانات جدول (٦) والتى تشير إلى ارتفاع درجة التوثيق الداخلى داخل الجمعيات محل البحث حيث تتوافر فى الغالبية العظمى وبنسبة تتراوح مابين (٩٠,١ % ، ٨١,٧%) منها القيام بعمل متابعة سنوية للنتائج التى تحققها ، ووجود سجل حضور و انصراف ، و ملفات لجميع

جدول (٦) التوزيع العددى والنسبى للجمعيات عينة البحث وفقا لمدى توافر مؤشرات التوثيق الداخلى بها

بنود التوثيق الداخلى	نعم		لا	
	عدد	%	عدد	%
هل يوجد لدى الجمعية ملفات للعاملين بها عقود خاصة بهم	٦٢	٨٧,٣	٩	١٢,٧
هل يوجد لدى الجمعية سجل حضور و انصراف	٦٣	٨٨,٧	٨	١١,٣
هل يوجد لدى الجمعية تقييم موثق لاداء العاملين	٥٦	٧٨,٩	١٥	٢١,١
هل يوجد لدى الجمعية سجل مرتبات لكل موظف	٥٦	٧٨,٩	١٥	٢١,١
هل يوجد لدى الجمعية سجلات مخزنية	٥٨	٨١,٧	١٣	١٨,٣
هل تقوم الجمعية بعمل متابعة سنوية للنتائج التى تحققها	٦٤	٩٠,١	٧	٩,٩
هل تحتفظ الجمعية بدفاتر بنكية لكل حساب من الحسابات الخاصة بها	٦١	٨٥,٩	١٠	١٤,١
هل يتم تصنيف و تكويد الاصول عند تسجيلها بالسجل الخاص بها	٣٩	٥٤,٩	٣٢	٤٥,١
هل تحتفظ الجمعية بنسخة من قانون الجمعيات الاهلية الحالى	٦١	٨٥,٩	١٠	١٤,١
هل تستخدم الجمعية النماذج الإدارية (طلب نقدية، طلب شراء ،إجازة)	٤٨	٦٧,٦	٢٣	٣٢,٤
هل تستخدم الجمعية سجل خاص بتسجيل المساهمات العينية	٣٦	٥٠,٧	٣٥	٤٩,٣
هل توجد لائحة معتمدة لتنظيم العمل بالجمعية .	١١	١٥,٥	٦٠	٨٤,٥

العاملين بها والعقود الخاصة بهم ، والاحتفاظ بالدفاتر بنكية لكل حساب من الحسابات الخاصة بها ، وبنسخة من قانون الجمعيات الأهلية الحالى، كما يوجد لدى (٧٨,٩ %) من تلك الجمعيات تقييم موثق لأداء العاملين ، و سجل مرتبات لكل موظف ، كما تستخدم حوالى (٦٧,٦ % ، ٥٤,٩ % ، ٥٠,٧ %) منها النماذج الإدارية (طلب نقدية، طلب شراء ،إجازة ، وتصنيف و تكويد الأصول عند تسجيلها بالسجل الخاص بها ، سجل خاص لتسجيل المساهمات العينية على الترتيب وذلك لتدقيق العمل والمحافظة على اصول الجمعية وحقوق العاملين بها، وعلى العكس فهناك نسبة ضئيلة (١٥,٥ %) من الجمعيات محل البحث يوجد لديها لائحة معتمدة لتنظيم وضبط مسارات العمل بها.

والنتائج السابقة تكشف عن مدى التزام الجمعيات بعينة البحث بتوثيق أعمالها لعدم التعرض للمساءلة وتوجيه الانتقادات لها من الجهة الإشرافية (الشئون الاجتماعية) وذلك فيما يتعلق بالإعمال الإدارية والمالية والمخزنية وتقل عملية التوثيق بالنسبة للإعمال الأخرى شيئا فشيئا والتى تتعلق بتقييم الأداء وعملياته مثل تخصيص سجل خاص لتسجيل المساهمات العينية، وتصنيف وتكويد الأصول عند تسجيلها بالسجل الخاص بها، والاعتماد على النماذج الإدارية (طلب نقدية، طلب شراء ،إجازة) فى تسيير أعمالها ، و وضع لائحة لتنظيم العمل بالجمعية بعد اعتمادها من المجلس ثم من الجهة الإشرافية ، حيث أوضحت النتائج غياب هذه الجوانب فى بعض الجمعيات محل البحث لذلك يتطلب ضرورة وضع خطة تدريبية متكاملة من قبل الشئون الاجتماعية والاتحادات الإقليمية والنوعية إن وجدت والتى تضم بعض جمعيات التنمية وغيرها وبصفة خاصة فى مجال الأعمال الإدارية والمالية والمخزنية لضمان إدارة المعرفة وتوفيرها على وسائط تعليمية تمكن من الاحتفاظ بها وتحديثها للاستفادة منها بشكل جيد وكمرجع عند الجمعيات وقت الضرورة.

٥- التعزيز و المساندة :

إذا كان التعزيز والمساندة عبارة مجموعة من الأنشطة والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التى تعمل على توفير بيئة داعمة ومحفزه للعمل بالمنظمة، فإلى اى مدى تتوافر عمليات التعزيز والمساندة بالبناء المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع بعينة البحث .....وبمراجعة بيانات جدول (٧) والتى توضح الى انخفاض درجة التعزيز والمساندة بالجمعيات محل البحث بصفة عامة وخصوصا نشاط مجالس الإدارات

لتدبير الموارد المالية اللازم لتسيير الأعمال وهى تدبير الموارد المالية اللازمة لكل من :

أجور العاملين، وشراء الأجهزة والمعدات، وصيانتها، ونظافة وصيانة المبنى، وحوافز ومكافآت العاملين، وأخيرا السعى لمساندة العاملين و الارتقاء بأوضاعهم، حيث كشفت النتائج عن عدم توافر هذه المساعى إلا بنسبة قليلة من تلك الجمعيات تتراوح مابين الربع والثلث منها (٢٦,٨ % ، ٣٥,٢ %) تقريبا. بينما ترتفع درجة التعزيز و المساندة المعنوية داخل جمعيات تنمية المجتمع المدروسة شيئا ما من حيث : مساندة العاملين ومشاركتهم اجتماعيا ، مساندة العاملين والارتقاء بمستواهم المهنى، إشباع طموحات العاملين و تطلعاتهم حيث تتوافر هذه الجوانب بحوالى ما يزيد عن النصف ويقل عن الثلثين وبنسبة تتراوح مابين (٥٢,١ % ، ٥٩,٢ %) من الجمعيات بالعينة . وأخيرا تواجد عمليات التعزيز والمساندة فيما يتعلق بسعى مجلس الإدارات بتلك الجمعيات لمساندة العاملين والارتقاء بمستواهم المعنوى، وتزويد العاملين بمهارات ، ومعلومات جديدة حيث تتوافر بحوالي الثلثين أو يزيد قليلا وبنسبة تتراوح ما بين (٦٢,٠ % ، ٧١,٨ %) من تلك الجمعيات.

جدول (٧) التوزيع العددى والنسبى للجمعيات عينة البحث وفقا لمدى توافر مؤشرات التعزيز والمساندة

بنود التعزيز و المساندة	نعم		لا	
	عدد	%	عدد	%
تدبير المال اللازم لاجور العاملين	٢٣	٣٢,٤	٤٨	٦٧,٦
تدبير المال اللازم لشراء اجهزة للجمعية	٢٤	٣٣,٨	٤٧	٦٦,٢
تدبير المال اللازم لصيانة الاجهزة و المعدات	٢٤	٣٣,٨	٤٧	٦٦,٢
تدبير المال اللازم لتجميل و صيانة و نظافة المبنى	٢٥	٣٥,٢	٤٦	٦٤,٨
تدبير المال اللازم لصرف الحوافز و المكافات	١٩	٢٦,٨	٥٢	٧٣,٢
تدبير المال اللازم للقيام ببعض الانشطة الطارئة	١٩	٢٦,٨	٥٢	٧٣,٢
نسعي لمساندة العاملين ومشاركتهم اجتماعيا	٣٧	٥٢,١	٣٤	٤٧,٩
العمل بالجمعية يشبع طموحات العاملين و تطلعاتهم	٤٢	٥٩,٢	٢٩	٤٠,٨
نسعي لمساندة العاملين والارتقاء بمستواهم المعنوى	٤٨	٦٧,٦	٢٣	٣٢,٤
نسعي لمساندة العاملين والارتقاء بمستواهم المهني	٤١	٥٧,٧	٣٠	٤٢,٣
العمل بالجمعية يكسب العاملين بها مهارات جديدة	٥١	٧١,٨	٢٠	٢٨,٢
العمل بالجمعية يكسب العاملين بها معلومات جديدة	٤٤	٦٢,٠	٢٧	٣٨,٠

والنتائج السابقة تكشف عن ضعف نشاط مجالس الإدارات فى محاولة توفير الدعم والمساندة لجمعياتهم والعاملين بها من حيث تنفيذ بعض الأنشطة البسيطة التى من شأنها تدبير بعض الموارد المالية للجمعيات مثل الاشتراك فى أنشطة توصيل الخبز ، وأنابيب البوتاجاز للمنازل وتحصيل مقابل الخدمة نقدا ، أو الاشتراك فى شبكة مع بعض الجمعيات الناجحة والتى لها خبرة سابقة فى العمل الاهلى وبالتالى الاندماج فى بعض الأنشطة ولو بسيطة حتى يقوى بنائها المؤسسى وتستطيع جذب بض الأنشطة الأخرى.

ثالثا : دراسة العلاقة بين درجة تحقيق الجمعية لانشطها و مقومات البناء المؤسسى لجمعيات تنمية المجتمع المدروسة :

١- الفروق بين متوسطات درجة تحقيق الجمعيات للأنشطة وفقا للمقومات البنائية التشغيلية:

أما فيما يتعلق بعلاقة وجود او عدم وجود المقومات البنائية التشغيلية بدرجة تحقيق الجمعيات للأنشطة يشير الفرض البحثي الأول إلى" تختلف درجة تحقيق الأنشطة بين جمعيات تنمية المجتمع باختلاف المقومات البنائية التشغيلية للبناء المؤسسى للجمعيات".

وللوقوف على مدى صحة هذا الفرض فقد تم اختبار الفرض الاحصائى المناظر له فى صورته الصفرية.

وتكشف بيانات جدول (٨) عن دلالة الفروق بين درجة تحقيق الجمعيات المدروسة للأنشطة وفقا لستة من تلك المقومات وهى تبادل اللقاءات بين الجمعية والجمعيات الأخرى ،و توافر خدمة الاتصال الهاتفى (تليفون أرضى) ، توافر خدمة الاتصال الاكترونى (الانترنت) ، كفاية الأثاث المكتبى ، تداول السلطة (حدوث تغيرات فى مجلس الإدارة خلال السنوات الخمس الماضية) ن وأخيرا كفاية المقر للتوسع فى الأنشطة حيث تراوحت

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات أداء الجمعية لانشطتها وفقا لبنود المقومات البنائية التشغيلية للجمعيات المدروسة (ن = ٧١)

المقومات البنائية التشغيلية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)
كفاية المقر للتوسع في الأنشطة	كافي (ن= ٣٥)	٤٠,٣	٩,٩	*١,٩٨
	غير كافي (ن= ٣٦)	٣٥,٩	٩,١	
وجود عنصر شبابي بمجلس الإدارة	موجود (ن= ٣٨)	٣٧,٢	٩,٨	٠,٨٠-
	غير موجود (ن= ٣٣)	٣٩,١	٩,٧	
تمثيل العنصر النسائي بمجلس الإدارة	موجود (ن= ١١)	٣٧,٦	١٢,٢	٠,١٣-
	غير موجود (ن= ٦٠)	٣٨,١	٩,٣	
كفاية الأثاث المكتبي	كافي (ن= ٣٠)	٤١,١	٩,٧	*٢,٣٤
	غير كافي (ن= ٤١)	٣٥,٨	٩,٢	
توافر خدمة الاتصال الهاتفي (تليفون أرضي)	متوفر (ن=٤١)	٤٠,٤	١٠,٢	**٢,٥٢
	غير متوفر(ن=٣٠)	٣٤,٩	٨,١	
توافر خدمة الاتصال الالكتروني(الانترنت)	متوفر (ن=٢٦)	٤٢,٠	١١,٨	**٢,٤٢
	غير متوفر(ن=٤٥)	٣٥,٨	٧,٥	
الحصول على إعانات مالية	موجود (ن= ١٤)	٣٣,٨	٤,٥	**٢,٩١-
	غير موجود (ن= ٥٧)	٣٩,١	١٠,٣	
تبادل اللقاءات بين الجمعية والجمعيات الأخرى	متوفر (ن=١٠)	٤٩,٢	٧,٣	**٥,٠٤
	غير متوفر(ن=٦١)	٣٦,٢	٨,٨	
تداول السلطة (حدوث تغيرات في مجلس الإدارة خلال السنوات الخمس الماضية)	موجود (ن= ١٤)	٤٠,٢	١٠,٥	*٢,٠٩
	غير موجود (ن= ٥٧)	٣٥,٥	٨,٠	

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ * معنوي عند مستوى ٠,٠٥

قيمة (T) المناظرة لكل منها بين (٥,٠٤) ، (١,٩٨) وجميعها قيم ذات دلالة معنوية عند المستوى الاحتمالى ٠,٠٥ وفى الاتجاه المتوقع ،وهذا يشير الى أهمية توافر هذه المقومات من مقر يساعد على مواجهه التوسع فى الأنشطة وتأثيثه وكذا مستلزمات التشغيل من أثاث مكتبى ووسائل الاتصال الهاتفى والالكترونى ودمج الجمعية مع الجمعيات الأخرى من خلال الاجتماعات واللقاءات المشتركة وقبول تداول السلطة داخل مجلس الإدارة كل هذه المقومات تساعد على توفير البيئة المناسبة لتفعيل العمل تحقيق الأنشطة بالجمعيات وتأصيل فكرة العمل التطوعى ودمج الكوادر الفنية والإدارية والكفاءات المهنية فى العمل الاهلى.

كما ثبت وجود نفس الفروق وفقا لحصول الجمعيات لاى إعانة مالية من وزارة الشئون الاجتماعية ولكنها عكس الاتجاه المتوقع حيث بلغت قيمة (T) المناظرة لها (-٢,٩١) وهى قيمة معنوية عند المستوى الاحتمالى ٠,٠١ وربما ترجع هذه النتيجة الى أن اعتماد بعض جمعيات تنمية المجتمع على الإعانة المالية من الشئون الاجتماعية يجعلها جمعيات تقليدية وليس لديها حافز للتميز وتحديث الأنشطة ولكون أن الأنشطة المعانة من الهيئة

الإشرافية (الشئون الاجتماعية) تتميز بالتقليدية وهى أنشطة قديمة قدم وزارة الشئون الاجتماعية رغم التطور التقنى والفكرى والمعلوماتى خلال العقود الأخيرة ولم يعد هناك حاجة الى الأنوال الخشبية أو الى تعلم عمل المربات والمخللات بين الريفيات لانتشار التعليم والتقدم الاعلامى الذى يشهده العالم ، وغالبا لا تعطى الإعانات الحكومية إلا للجمعيات التى لديها أنشطة مسندة من الشئون الاجتماعية بجوار بعض الإعانات الإنشائية أو التأثيثية أو الاستثنائية وهى لا تعطى إلا للجمعيات ذات الموارد المالية المحدودة.

كما أشارت نتائج نفس الجدول رقم (٨) الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى درجة تحقيق الأنشطة بين الجمعيات محل الدراسة وفقا للتمثيل النوع الاجتماعى بمجلس الإدارة – وجود عنصر شبابى وتمثيل العنصر النسائى بالمجلس - حيث بلغت قيمة (T) المناظرة لكل منهما -٠,٨٠ ،- ٠,١٣ وكل منهما قيمة غير معنوية عند أى مستوى إحتمالى يمكن قبوله. وقد يرجع ذلك الى النسق القيمى السائد بالمناطق الريفية والذى تميزه قيم العائلية والعنصرية فضلا عن طبيعة النظام السياسى وما يغلب علية من تسخير وتيسير ما توصد أمامه الأبواب لأصحاب النفوذ كل ذلك وما تفرزه الانتخابات من كفاءات دون المستوى وقد لا تصلح لما تبوئت بة فالانتخابات لا تفرز الأصلح دائما.
واستنادا للنتائج السابقة لا يمكن قبول الفرض الاحصائى وقبول الفرض البديل (البحثى) فيما يتعلق "باختلاف درجة تحقيق الأنشطة بين جمعيات تنمية المجتمع باختلاف ستة من المقومات البنائية التشغيلية وهى تبادل اللقاءات بين الجمعية والجمعيات الأخرى ،و توافر خدمة الاتصال الهاتفى (تليفون أرضى) ، توافر خدمة الاتصال الاكترونى (الانترنت) ، كفاية الأثاث المكتبى ، تداول السلطة (حدوث تغيرات فى مجلس الإدارة خلال السنوات الخمس الماضية) ، وأخيرا كفاية المقر للتوسع فى الأنشطة ، ولم نتمكن من قبول الفرض البحثى وقبول الفرض الاحصائى بالنسبة للثلاث مقومات الأخرى .

٢-دراسة العلاقة بين أبعاد البناء الموسسى للجمعيات و درجة تحقيق الجمعية لانشطها :

يشير الفرض البحثي الثاني إلى وجود علاقة بين المقومات الاخلاقية السلوكية و البنائية التشغيلية لبناء القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع و درجة تحقيق الجمعية لانشطها و لاختبار هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط البسيط ، ومعامل الانحدار الجزئى المعيارى حيث أشارت نتائج جدول(٩) الخاص بالارتباط البسيط و الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة والتى تمثل المقومات السلوكية الأخلاقية ، و البنائية التشغيلية و درجة تحقيق الجمعية لانشطها أن خمس متغيرات من بين الست متغيرات المستقلة ذات علاقة ارتباطيه بسيطة بدرجة تحقيق الجمعية لانشطها عند المستوى الاحتمالى ٠,٠١ وهى : الاستقلالية (٠,٤٩٩) ، الشراكة (٠,٤٠٤) ، والمساءلة والشفافية (٠,٤٦١) ، و التوثيق الداخلى (٠,٦٠٩) ، و المقومات البنائية التشغيلية (٠,٣٦٥) فى حين لم تثبت معنوية التعزيز والمساندة عند اى مستوى احتمالى .

جدول (٩) نتائج تحليل الارتباط و الانحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة و درجة تحقيق الجمعية لانشطتها

م	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط البسيط	معامل الانحدار الجزئي القياسي	قيمة (ت)
١	الشراكة	٠,٤٠٤**	٠,١٨٢	*١,٨٤٤
٢	الاستقلالية	٠,٤٩٩**	٠,٣١٩	**٣,٢٦٨
٣	الشفافية و المساءلة	٠,٤٦١**	-٠,٠٤٧	-٠,٣٧٠
٤	التوثيق الداخلي	٠,٦٠٩**	٠,٤٩٧	**٤,١٠٢
٥	التعزيز و المساندة	٠,١٩٢	٠,٢٧١	**٢,٩٨٢
٦	المقومات البنائية التشغيلية	٠,٣٦٥**	-٠,٢٤٥	-**٢,٤٧٩

معامل الارتباط المتعدد(R) = ٠,٧١٢ معامل التحديد (R2) = ٠,٥٠٧ قيمة (ف) =١٢,٥٢٥**

** معنوي عند ٠,٠١ * معنوي عند ٠,٠٥

وعند استعراض علاقة المتغيرات المستقلة الست مجتمعه بدرجة تحقيق الجمعية لأنشطتها توضح بيانات نفس الجدول رقم (٩) أن المتغيرات المستقلة الست مجتمعه ذات علاقة ارتباطيه معنوية بدرجة تحقيق الجمعية لانشطتها و بمعامل ارتباط متعدد (R) مقداره ٠,٧١٢ حيث بلغت قيمة (ف) حوالي ١٢,٥٢٥. وهى قيمة ذات دلالة إحصائية عند المستوى الاحتمالى ٠,٠١ كما أن هذه المتغيرات الست مجتمعة تفسر حوالى ٥٠,٧% من التباين فى درجة تحقيق الجمعيات بعينة البحث لأنشطتها حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 لمعادلة الانحدار حوالى ٠,٥٠٧، وبذلك يمكن القول أن هناك متغيرات أخرى لم تتضمنها معادلة الانحدار تفسر حوالى ٤٩,٣ % من التباين فى درجة تحقيق الأنشطة بالجمعيات عينة البحث ، كما أن معامل الانحدار الجزئي المعيارى لخمس متغيرات ذو دلالة إحصائية عند المستوى الاحتمالى ٠,٠٥ على الأقل وفى الاتجاة الايجابى باستثناء متغير المقومات البنائية التشغيلية فى الاتجاه العكسى .

ووفقا للنتائج السابقة يتضح أن درجة تحقيق الأنشطة بجمعيات تنمية المجتمع بعينة البحث مرهون بمجموعة الأطر والمقومات الأخلاقية السلوكية المدعم لبناء القدرة المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع محل البحث والتى من شأنها تكوين القاعدة الشعبية وحفز الطاقات التطوعية وتشجيع المشاركة الشعبية وكسب التأييد المجتمعي للجمعية. و انه على الرغم من توافر المقومات البنائية التشغيلية الا انها ليست كافية لتحقيق الجمعية لانشطتها بدون المقومات الاخلاقية السلوكية .

رابعا : التعرف على التحديات التى تواجه بناء القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع :

للتعرف على التحديات التى تواجه بناء القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع المدروسه تم استعراض نتائج جدول (١٠) وتشير إلى أن نحو ٩٠% من اجمالى الجمعيات المدروسة تعانى من النقص الشديد فى الموارد المالية ، وان نحو ٨٠% و ٨٦% من اجمالى الجمعيات المدروسة تعانى من احجام الكوادر المتخصصة للمساعدة فى اعمال الجمعية ، و عدم وجود انشطة مدرة للدخل ، و ان ٧٢% منها تعانى من

جدول (١٠) : التوزيع العددى والنسبى لجمعيات عينة البحث وفقا للتحديات التى تواجه بناء القدرات المؤسسية :

م	التحديات التى تواجه بناء القدرة المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع	العدد	%
١	نقص الكوادر المتطوعة	٤٦	٦٤.٨
٢	عدم استكمال الجهاز الوظيفي	٥١	٧١.٨
٣	قلة الخبرة لبعض العاملين بطبيعه العمل الاهلي	٢٥	٣٥.٢
٤	عدم وجود لرنامج تدريبى لتدريب معارة العاملين بالجمعية	٢٣	٣٢.٤
٥	احجام الكوادر المتخصصة للمساعدة على اعمال الجمعية	٥٧	٨٠.٣
٦	تعنت القوانين و اعاقتها لعمل الجمعية	٤١	٥٧.٧
٧	النقص الشديد فى الكوادر المالية	٦٤	٩٠.١
٨	عدم وجود انشطة مدرة للدخل	٦١	٨٥.٩
٩	نقص الاجهزة و المعدات اللازمة	٣٨	٥٣.٥

عدم استكمال الهيكل الوظيفى، فى حين نجد أن نحو ٦٥% من اجمالى العينة تعانى من نقص الكوادر المتطوعة ، و كما تشير النتائج أن نحو ٥٨% و ٥٤% منهم تعانى من تعنت القوانين و إعاقتها لعمل الجمعية ، و نقص الأجهزة و المعدات اللازمة على الترتيب ، و أخيرا نجد أن نحو ٣٣% و ٣٥% من اجمالى الجمعيات المدروسة تعانى من عدم وجود برنامج تدريبي لتدريب مهارة العاملين ، و قلة الخبرة لبعض العاملين بطبيعة العمل الاهلى .

التوصيات :

بناءا على نتائج الدراسة يمكن التوصية بان يتضمن قانون الجمعيات الأهلية ما يلي :

١- التأكيد على ضرورة ضمان توافر المقومات البنائية التشغيلية من : كفاية المقر للتوسع في الأنشطة ، و وجود عنصر شبابي بمجلس الإدارة ، و تمثيل النوع الاجتماعي بمجلس الإدارة ، و كفاية الأثاث المكتبي ، و توافر خدمات الاتصال الهاتفي (تليفون أرضى) ، و توافر خدمة الاتصال الالكتروني (الانترنت)، و الحصول على إعانات مالية ، و تبادل لقاءات بين الجمعية والجمعيات الأخرى ، و تداول السلطة (حدوث تغيرات في مجلس الإدارة خلال السنوات الخمس الماضية) كشرط لإشهار الجمعية.

٢- تحرير مجالس إدارة الجمعيات الأهلية من تعقيدات الروتين الحكومي .

٣- وضع ضوابط تشغيل و متابعه الجمعيات الأهلية بصورة تضمن تحقق الأطر الأخلاقية للبناء المؤسسي و التي تشمل : الشراكة، الشفافية و المساءلة ، التوثيق الداخلي ،الاستقلالية ، التعزيز و المساندة .

٤- إجراء تعديلات جوهرية في قانون الجمعيات الأهلية بمشاركه العاملين في مجالس إدارتها بما يحقق فاعليه تلك القوانين و التشريعات و بالتالي الإسهام الفعلي لتلك الجمعيات في التنمية الريفية المستدامه.

المراجع

الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني ٢٠١٢,المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية ,٢٠١١, pd)

الخوفي، و عادل : العمل التطوعيّ: التحرّر من قيد (الأنا)، نادي المدينة التطوعي، تم الرجوع إليه في ٣٠ مايو ٢٠٠٩، في الموقع:
http://www.arabvolunteering.org/corner/attachments/1594d1202665701-cauaa-caeoaeuio.doc

الزغبى ، رائدة محمد لبيب طلعت: (٢٠٠٧) إدارة الحكم الموسع (Governance) في المنظمات غير الحكومية المصرية, رسالة:دكتوراه قسم الإدارة العامة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة ، غير منشورة ،(٢٠٠٧).
الصبان ،و محمد سمير ، محمد الفيومي ، المراجعة بين التنظير والتطبيق ، الدار الجامعية ، بيروت ، ١٩٩٦ ، ص ٤٦

العمري ، أبو النجا محمد: المنح الدولية ودورها في التنمية المؤسسية للجمعيات الأهلية نحو نموذج للممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع , مجلة دراسات في الطوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، مجلة علمية نصف سنوية متخصصة ومحكمة تصدرها كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان / من ص ٧٨٠ إلى ص ٨٤٢ العدد الخامس عشر – أكتوبر ٢٠٠٣ / الجزء الثاني
، (٢٠٠٣)

اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغربي أسيا(الاسكوا) ، مجموعة دراسات عن دور المنظمات غير الحكومية في تنفيذ توصيات المؤتمرات العالمية و في متابعتها خلال عقد التسعينيات من القرن العشرين ، نيويورك ، الاسكوا ، ٢٠٠٠

برنامج دعم المجتمع المدني – الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني ،٢٠١٢ في الموقع
http://www.arabvolunteering.org/corner/attachments/1594d1202665701-cauaa-caeoaeuio.doc

رومان ، هويدا عدلي : دور المنظمات غير الحكومية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، الشراكة – اقتراب جديد من منظور العقد الاجتماعي ، ٢٠٠٧
حجازي ، سناء محمد: العلاقة بين متطلبات بناء القدرات التنظيمية وتحقيق جودة مشروعا الجمعيات الأهلية المؤتمر العلمي التاسع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية تحت عنوان " ضمان الجودة والاعتماد في تعليم الخدمة لاجتماعية في مصر والوطن العربي" – جامعة حلوان/ مجلد ٥ / من ص٢٥٥٩ إلى ص ٢٦٠٤، (٢٠٠٦)
حسن، مسعد رضوان عبد الحميد :استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية , رسالة دكتوراه, قسم الإدارة العامة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة, غير منشورة ،(٢٠٠٣)

سرحان، ومحمد محمود ، رضا سلامة هليل: المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة , المؤتمر العلمي التاسع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية تحت عنوان " ضمان الجودة والاعتماد في تعليم الخدمة الاجتماعية في مصر والوطن العربي" – جامعة حلوان/ مجلد ٥ / من ص٢٢٤١ إلى ص ٢٣١٧،(٢٠٠٦)

عامر ، و ماجد عبد الفتاح :البناء المؤسسي للمنظمات غيرا لحكومية ، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ، ١٩٩٧ .

عبد الباقي، صابر أحمد دور الجمعيات الأهلية في نشر ثقافة التطوع، الدورة التدريبية عن العمل التطوعي والخدمة العامة، المنيا، ١٥-١٩ فبراير ٢٠٠٩.

عبد اللاه، محمد الرملي: "إطار مقترح لمعايير المراجعة الداخلية في ظل تطور § تكنولوجيا المعلومات "، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد الثامن، العدد الثاني،. ديسمبر ١٩٩٤

عبد الله، خالد أمين: "علم تدقيق الحسابات، الناحية النظرية والعملية "، الطبعة الأولى، § عمان- دار وائل للنشر، ٢٠٠٠

عبد المجيد ، لبنى محمد : المتطلبات المعاصرة لدعم العلاقات البينية للجمعيات الأهلية في مصر -المؤتمر العلمي السابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية تحت عنوان "طموحات الخدمة الاجتماعية وقضايا التحديث" – جامعة حلوان/ مجلد ٥ / من ص ٢٢٣٣ إلى ص ٢٣١٤ ، (٢٠٠٤)

قنديل، أماني: بناء قدرات المنظمات الأهلية العربية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة(١٩٩٧)

قنديل، أماني: المنظمات الأهلية في الوطن العربي المؤتمر القومي العربي الثامن، بيروت ١٩٩٨

قنديل ، أماني (٢٠٠٤) :تطوير مؤسسات المجتمع المدني , الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ، (٢٠٠٤)

قنديل، أماني: دور الجمعيات الأهلية في تنفيذ الأهداف الإنمائية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس للمجلس القومي للمرأة، القاهرة، ١٤-١٦ مارس ٢٠٠٥.

منصوري، كمال : المنظمات غير الحكومية و دورها في عولمة النشاط الخيري و التطوعي، ملتقى التطوع العربي. ٢٠٠٩

UNDP practice area , Partnership for Local Governance ,Essentials No 7 , August 2002.

-Building practice , Forging Partnership with the Non – Governmental Sector Hague from Background paper.

-Nilda Bullan and Radost Tofisova , A comparative Analysis of European and practice of – Government cooperation , international Journal of Non – for – Profit Law , vol.7 , / September 2005/64

-Sullivan, Denis NGOs and development in the Arab World : the critical importance of a strong partnership Between government and civil Society ,2006.
-Kamal , Simi , Democratization and poverty alleviation in South Asia, paper presented at Democracy Forum 10-11 April 2000 , International IDEA rchive

ABSTRACT

Aspects of Institutional Capacity-Building for NGOs An Empirical Study on CDAs in- Kafr El-Sheikh Governorate

khamis, M. I. A , Rabea, M. S , Abde-Wahab , S. M

Agri. Extension Rural Development Research Institute

This research was conducted in Kafr El-Sheikh on all CDAs that have been established until the end of 2009. 50% of these associations were selected randomly by a total sample(71) community development association. The president of the mangered board was the source of information . Some statistical methods such as: frequents, percentages' and simple correlation coefficient and multiple linear regression (T) test were used to analyze the data.

The main results are as follows:

1- Eliminates of operational capacity building were low for about half the sample.

2- There are differences in activities achievement between CDAs with Capacity-Building and there are lack in Capacity-Building for each dimension.

3- The majority of CDAs have partnership relations with other non-government associations and governmental organizations in the region gradually according to the presence of activities summons and having a relationship.

4- Five of the sixteen indicators of transparency and accountability are present of the majorly of CDAs .

5- Almost all CDAs employ all elements of documenting.

6- CDAs are independent with respect to activities based of self support only.

7- Efforts of boards of directors are limited in securing external support.

8-The six independent variables combined explain about 50.7 % of the variance in performing activates.

9- The most important :colleges facing CDAs are professional, financial, personnel and the lack of income-generating activities, the personnel to assist in the work of the board, and failure to fulfill all job position.