كلية الخدمة الاجتماعية
قسم التنمية والتخطيط

مؤشرات تخطيطية لتفعيل القدرات التنظيمية بالجمعيات الأهلية

ضمن مقتضيات الحصول على درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية

إعداد الباحثة
عـلا جمـال أحمد عبد الجـواد
معيدة بقسم التنمية والتخطيط

تحت إشراف

د/ صـــلاح أحمـــد هاشـــم عبـــد الحـــــــــــــــــــافظ
أستاذ مساعد بقسم التنمية والتخطيط
بكلية الخدمة الاجتماعية
جامعة الفيوم

د/ قـــوت القلـــوب محمـــد فريـــد النجـــــــــــــــــــار
أستاذ مساعد بقسم التنمية والتخطيط
بكلية الخدمة الاجتماعية
جامعة الفيوم

١٤٣٢هـ/٢٠١١م

ملخصـــا الدراســـة

- أولاً: الملخـــــص باللغـــــة العربيـــــة.
- ثانياً: الملخـــص باللغـــة الإنـــــجليزية.

أولا: المقدمة ومشكلة الدراسة:

مع تسارع وتيرة التطورات العالمية الاقتصادية والتكنولوجية وحدوث تحولات كبيرة في جميع المجالات وعلى كافة المستويات: المحلي، الإقليمي والدولي، اتسع مفهوم التنمية لتصبح لها أبعاداً أخرى اجتماعية وبيئية بجانب الأبعاد الاقتصادية مع الوضع في الحسبان أن تكون التنمية لخدمة الأجيال الحالية بشكل مباشر لا يضر أو يمس بمصالح الأجيال القادمة. ومن هنا انبثق ما يعرف اليوم بالتنمية المستدامة التي تؤكد بصورة متزايدة على أن تكون هناك مشاركة من قبل كافة قطاعات المجتمع: القطاع الحكومي والخاص والأهلي بما يضمن توليد المسئولية الاجتماعية والجماعية فضلا عن صياغة التنمية من القاعدة إلى القمة وليس العكس.

ومن هنا يمكننا القول أن الجمعيات الأهلية قد اكتسبت أهمية متزايدة باعتبارها أحد مؤسسات المجتمع المدني، حيث تعتبر الأنشطة التطوعية من أهم معالم التنمية الاجتماعية المستدامة، ذلك لأن حركتها واتساع قاعدتها واشتراك أعداد كبيرة من الأفراد بها يعتبر دلالة أكيدة علي أن المجتمع استطاع أن يبني طاقة ذاتية قادرة علي النهوض به وصنع التقدم والرقي فوق أرضه بل قادرة علي دفع المخاطر التي قد تعترض طريق نموه.

فعلى الرغم من التقدم الذي أحرزته الجمعيات الأهلية في تحسين مستوى معيشة الأفراد وزيادة معدل التنمية داخل المجتمعات، فإن الواقع يشير إلى أن هذه الجمعيات مازالت تحتاج إلي التطوير المؤسسي والتنظيمي لكي تستطيع مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في مصر وتستطيع أن تؤدي دورا مساهما في عملية التنمية لأفراد المجتمع.

فعلي الرغم من الجهود المبذولة في مجال بناء القدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية إلا أن هذا المجال لم يؤتي بثماره علي تطور أداء الجمعيات بالقدر المطلوب وبالتالي علي المساهمة الاقتصادية والاجتماعية لهذه الجمعيات في المجتمع.

ومن هذا المنطلق استهدفت الدراسة الحالية الوقوف علي معالم الواقع التنظيمي لقدرات هذه الجمعيات كخطوة أولي نحو التوصل إلي مؤشرات تخطيطية لتفعيلها داخل الجمعيات الأهلية لتمكينها من أداء دورها التنموي المنشود علي النحو المطلوب.

ثانيا: أهمية الدراسة:

وتتحدد أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

أ) الأهمية المجتمعية:

1- نظراً لتعاظم دور الجمعيات الأهلية في الآونة الأخيرة لذا وجب الاهتمام بها وتناولها بالدراسة.
2- انخفاض مستوي أداء المنظمات غير الحكومية مقارنة بالأداء المنوط بها .
3- الاهتمام الدولي والإقليمي والمحلي بالمنظمات غير الحكومية وأهمية تفعيل أدوارها في تحقيق عملية التنمية المستدامة.
4- نظراً أن الجمعيات الأهلية مؤسسات قاعدية للتنمية فإنها بحاجة إلي كل الدعم المؤسسي الذي يساعدها في مواجهة المتغيرات المجتمعية الحالية والمستقبلية.

ب) الأهمية التخصصية:

1- سوف تسهم نتائج هذه الدراسة في تكوين تصور واضح للقدرات التنظيمية بالجمعيات الأهلية.
2- التوجهات النظرية التي أجريت في مجال الجمعيات الأهلية تشير إلي ضرورة أن تتجه الدراسات والبحوث نحو متطلبات تفعيل القدرات التنظيمية لهذه الجمعيات.

ثالثا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلي **"محاوله التوصل إلي مؤشرات تخطيطية لتفعيل القدرات التنظيمية بالجمعيات الأهلية"**

وينبثق من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية تتلخص فيما يلي:

1- قياس مدي القدرة علي ممارسة الحكم الداخلي الجيد بالجمعيات الأهلية كأحدي قدراتها التنظيمية.
2- قياس مدي القدرة علي تقييم أداء العاملين بالجمعيات الأهلية كأحدي قدراتها التنظيمية.
3- قياس مدي القدرة علي تطبيق المحاسبية الإدارية بالجمعيات الأهلية كأحدي قدراتها التنظيمية.

رابعاً: تساؤلات الدراسة:

تنطلق الدراسة الحالية من تساؤل رئيسي مؤداه **"ما مؤشرات تخطيطية لتفعيل القدرات التنظيمية بالجمعيات الأهلية"**.

وينبثق من هذا التساؤل العام عدة تساؤلات فرعية تتلخص فيما يلي:

1- ما مدي القدرة علي ممارسة الحكم الداخلي الجيد بالجمعيات الأهلية كأحدي قدراتها التنظيمية؟
2- ما مدي القدرة علي تقييم أداء العاملين بالجمعيات الأهلية كأحدي قدراتها التنظيمية؟
3- ما مدي القدرة علي تطبيق المحاسبية الإدارية بالجمعيات الأهلية كإحدى قدراتها التنظيمية؟

خامساً: مفاهيم الدراسة:

تتمحور مفاهيم الدراسة فيما يلي:

أ- المؤشرات التخطيطية Indicators Planning
ب- القدرات التنظيمية Organizational Capacity
ج- الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness
د- الجمعيات الأهلية Nonprofit Organizations

سادسا: الموجهات النظرية للدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة علي نظرية المنظمات كموجه نظري لها.

سابعا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

أ) نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على الوصف والتحليل الكيفي للظواهر المختلفة ولذلك تهتم هذه الدراسة بوصف وتحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لتفعيلها داخل الجمعيات الأهلية.

ب) المنهج المستخدم:

في ضوء أهداف الدراسة تم الاستعانة بالمنهج التكاملي.

ج) الطرق المستخدمة:

استندت الدراسة الراهنة إلي طريقة المسح الاجتماعي الشامل عند اختيار الجمعيات الأهلية النشطة بمدينة الفيوم التي تم تطبيق أداة البحث عليها، واستخدمت المسح الاجتماعي بطريقة العينة عند اختيار أعضاء هيئة المكتب بالجمعيات الأهلية النشطة "المختارة" كمجتمع بحث.

د) أدوات الدراسة:

وتنقسم إلى محورين يتمثلا فيما يلي:

أ- أدوات جمع البيانات:

1- دليل مقابلة للخبراء والمهتمين بتنظيم الجمعيات الأهلية.
2- مقياس القدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية
3- البحث المكتبي.

ب- أدوات تحليل البيانات:

تم معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الحاسب الآلي باستخدام برنامج SPSS" الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والتحليل التالية:

1- التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
2- الأوزان المرجحة، القوة النسبية، المتوسط الحسابي المرجح.
3- اختبار (ت).
4- معامل ارتباط الرتب لسبيرمان.

ج- مجالات الدراسة:

1- **المجال المكاني:** تم تطبيق الدراسة بالجمعيات الأهلية النشطة بمدينة الفيوم والبالغ عددهم (٢٣) جمعية طبقا لترشيح مديرية التضامن الاجتماعي بالفيوم.
2- **المجال البشري:** أعضاء هيئة المكتب بالجمعيات الأهلية النشطة والبالغ عددهم (٩١) مفردة.
3- **المجال الزمني:** فترة جمع البيانات من الميدان بداية من ٢٠١٠/١٢/٢٤، حتى / ٢٠١١/.

ثامنا: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلي عدة مؤشرات تخطيطية تسهم في تفعيل القدرات التنظيمية بالجمعيات الأهلية تمثلت في:

أ) مؤشرات تخطيطية لتفعيل القدرة علي ممارسة الحكم الداخلي الجيد بالجمعيات الأهلية:

- ضرورة إعداد القيادات المهنية والفنية كميا وكيفيا، وذلك عن طريق تنظيم الدورات التدريبية التي تركز علي أسس ممارسة الحكم الداخلي الجيد.
- أن تكون الخطط والبرامج بالجمعيات الأهلية قادرة على تحقيق أهداف التنمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- ضرورة الاستجابة لاحتياجات العملاء وذلك بهدف ربط الجمعيات الأهلية بالمستفيدين أملاً في تجويد خدماتها.
- ضرورة الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بإدارة التنمية وبالتصرف في موارد الجمعيات الأهلية باعتبار حق تداول المعلومات هو حق من حقوق الإنسان.
- توفير أطر قانونية عادلة يجري تنفيذها بحيادية على كافة أعضاء الجمعيات الأهلية.

- ضرورة أن تخضع الجمعيات الأهلية للمسائلة من قبل المتأثرين بقراراتها.
- ضرورة وجود رؤيا Vision واضحة تحدد معالم إستراتيجية الجمعيات الأهلية مع توفير الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤيا وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف قصيرة وبعيدة المدى.
- ضرورة أن تمتلك الجمعيات الأهلية هيكل تنظيمي واضح يحدد كلاً من مناطق السلطة ومناطق المسؤولية يعززه مجموعة الأنظمة مثل:- "النظام الداخلي للجمعية، نظام لمحاسبية المسؤولية يتوافر من المؤشرات المالية وغير المالية التي تخدم كمعيار للمساءلة وتقويم الأداء.
- أنشاء لجنة تدقيق Audit committee لها من الصلاحيات ما يكفل لها وفي مناخ ديمقراطي حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال الجمعيات الأهلية ولها أيضا الحق في متابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارات الجمعيات الأهلية تنفيذ ما تحويه تلك التقارير من مقترحات وتوصيات.
- توفير نظام فعال للتقارير Reporting systems يتسم بالشفافية بقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء الجمعيات الأهلية ليس لإدارتها وأعضائها فحسب بل أيضا لجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة بتلك الجمعيات.
- يجب أن يضمن مجلس إدارة الجمعيات الأهلية التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
- ضرورة الحرص علي تدعيم التمكين الإداري أي نشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أرجاء الجمعية، إلي جانب دعم معايير التمكين المهارى والذي يعني بنقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل في إطار من الثقة والاعتماد على الذات، وأخيراً دعم أسس التمكين السياسي والذي يعني بالقدرة على التأثير على صناعة القرار السياسي.

ب) مؤشرات تخطيطية لتفعيل القدرة علي تقييم أداء العاملين بالجمعيات الأهلية:

- ضرورة وضع معايير محددة تختص بأداء العاملين بالجمعيات الأهلية، إلي جانب ضرورة أدراجها ضمن اللائحة الداخلية للجمعيات، وذلك حتى يتسنى مراقبة مدي الالتزام بهذه المعايير مع ضرورة وضع وسائل لردع العاملين في حال مخالفة تطبيق هذه المعايير.
- يجب إن تكون أنظمة تقرير العمل ملائمة لقياس مستوي الأداء بصورة واضحة.
- يجب أن لا تعمم معايير تقييم الأداء علي كافة الوظائف بالجمعيات الأهلية.
- يجب أن يتم أنجاز أهداف الجمعيات الأهلية ضمن عملية تقييم أداء العاملين وذلك بغرض التحكم بالتكلفة والتحسين الفعال والإنتاجية والخدمة العامة.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه الجمعيات الأهلية.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يدعم نموهم التنظيمي داخل الجمعيات الأهلية.
- العمل علي تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالجمعيات الأهلية.
- وضع معدلات أداء معيارية دقيقة للعاملين بالجمعيات الأهلية.
- خلق التنافس بين الوحدات التنظيمية للجمعيات الأهلية من خلال تعزيز المساءلة والثواب بأنظمتها.
- التنوع في استخدام نماذج تقييم أداء العاملين بالجمعيات الأهلية مع مراعاة اختلاف أعمالهم والدرجات الوظيفية لهم.

- لابد وان يجري تقييم أداء العاملين بصورة دورية داخل الجمعيات الأهلية.
- ضرورة الحرص علي استخدام تقييم الأداء في الكشف عن الاحتياجات التدريبية كوسيلة لتطوير أداء العاملين بالجمعيات الأهلية.
- تنوير المسئول الأكثر نضجا بردود الفعل لعمله أو لناتج عمله للاستفادة منها في تطوير وتحديث النظام الداخلي للجمعيات الأهلية.

ج) مؤشرات تخطيطية لتفعيل القدرة علي تطبيق المحاسبية الإدارية بالجمعيات الأهلية:

- تقليل فرص الإنفاق غير المشروعة بين المجالس المسئولة والجهات المكلفة بالرقابة علي الجمعيات الأهلية.
- توفير هيكلية تتضمن مسائلة كافة المستويات الإدارية المختلفة بالجمعيات الأهلية.
- العمل علي انتظام اجتماعات الهيئات المختلفة المناطة بتحقيق المحاسبية الإدارية بالجمعيات الأهلية "الإدارة، الهيئة العامة، لجان الاختصاص".
- توفير وثائق منشورة وواضحة تتعلق برسالة وفلسفة عمل الجمعيات الأهلية، وأهدافها، وإستراتيجيتها وخططها وموازناتها وإيراداتها ونفقاتها، فهذه الوثائق تشكل، منطقيا وعمليا، المرجعية التي يتم مسائلة قيادات الجمعيات والعاملين فيها وفقا لمدى التزامهم بها.
- العمل علي تصميم هيكلية تتوفر فيها خاصية خضوع جميع الهيئات الأدنى لمسائلة ومتابعة الهيئات الأعلى، وهذا يعني توفير نظام يحدد طبيعة وشكل المحاسبية، باعتباره الإطار القانوني لها، بما فيه من أحكام تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات الأعضاء والعاملين والمسئولين داخل تنظيم الجمعيات الأهلية.
- ضرورة إيجاد نظام يفرز مجالس ولجان منتخبة بطريقة ديمقراطية وعلى أسس صحيحة تعطي الفرصة لأكبر عدد من الأفراد في المشاركة وتداول السلطة في الحكم الداخلي للجمعيات الأهلية.
- الحرص علي استدامة الانتخابات القائمة على حق الاقتراع والتصويت.
- ألا يتحكم مجلس الإدارة الحالي في وسائل الاتصال داخل الجمعيات الأهلية.
- يجب أن تتم المحاسبية الإدارية في أطار تكويني وختامي، بمعنى أن تكون مصاحبة لمراحل الأداء في النظام بهدف تدعيم الايجابيات والإبداع في ذات الوقت الذي تشكل فيه هذه المحاسبية المستمرة وسيلة سيطرة على الخلل قبل استفحاله وإجراء عمليات التصحيح اللازمة وذلك من الممكن أن يؤثر على نوع المخرجات وكيفيه إصلاح الهنات عند بروزها بأقل جهدا وتكلفة.
- بناء ثقافة المحاسبية والشفافية بالجمعيات الأهلية.
- توفير بيان للقيم وميثاق الخلق بالجمعيات الأهلية.
- تطبيق سياسة تضارب المصالح بالجمعيات الأهلية.
- إجراء تدقيق مالي مستقل ونشره شهريا وسنويا بكل دقة حتى يطلع عليه كل من له مصلحة بالجمعيات الأهلية
- وضع سياسة عمل لكشف أي سوء تصرف أو مخالف للقوانين أو ميثاق الخلق أو التضارب في المصالح ودعم ذلك من قبل الإدارة التنظيمية بالجمعيات الأهلية.