



معهد التخطيط القومي

رسالة ماجستير في
دور البناء المؤسسي في تحسين أداء المنظمات غير
الحكومية

إعداد

أحمد محمد سيد أحمد الشيخ

إشراف

أ. د/ محمد نصر فريد

الأستاذ بمعهد التخطيط القومي

(مركز دراسات التنمية البشرية)

لنيل درجة ماجستير التخطيط والتنمية



معهد التخطيط القومي

إجازة رسالة ماجستير التخطيط والتنمية

عنوان الرسالة:

دور البناء المؤسسي في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

**The role of institutional building in improving the
performance of NGOs**

اسم الطالب:

أحمد محمد سيد أحمد الشيخ

إجازة الرسالة من قبل لجنة التحكيم

١- أ.د/ محمد نصر فريد التوقيع:

٢- أ.د/ إيمان محمد منجي التوقيع:

٣- أ.م.د/ فوزي عبدالرحمن إسماعيل التوقيع:

أُجيزت الرسالة بتاريخ

/ / ٢٠١٥

موافقة إدارة المعهد

موافقة لجنة الدراسات العليا

/ / ٢٠١٥

/ / ٢٠١٥

ملخص الدراسة

في ضوء الاهتمام المتزايد بالمنظمات غير الحكومية على المستويين المحلي والعالمي كفاعل وشريك أساسي في عملية التنمية، وفي ضوء ما تتمتع به تلك المنظمات من مزايا نسبية تؤهلها للقيام بذلك الدور مثل انخفاض التكاليف بسبب اعتمادها بصورة أو أخرى على الجهود التطوعية، ومرونة هياكلها الإدارية، وتمتعها بثقة المانحين والمستفيدين، إلى جانب تنوع خدماتها ومجالات عملها؛ فإن تلك المزايا تدفعنا إلى البحث السبل والوسائل التي يمكن أن تعظم دور المنظمات غير الحكومية في مجتمعها وتزيل العراقيل التي تحول دون القيام بدورها التنموي المنشود. لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

- ١- تحديد الأركان أو المحاور الأساسية التي تكون البنية المؤسسية الجيدة للمنظمة غير الحكومية.
 - ٢- تحديد علاقة البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية بكفاءة أدائها وكفاءة مخرجاتها.
 - ٣- تحديد الآليات المناسبة لتطوير وتحسين البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.
 - ٤- صياغة نموذج لتقييم الكفاءة المؤسسية للمنظمة غير الحكومية.
- وذلك من خلال مبحث تمهيدي وثلاثة فصول:
- المبحث التمهيدي** يتناول أهمية الدراسة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - تساؤلات الدراسة - مصادر البيانات - منهجية الدراسة - مصطلحات الدراسة - الدراسات السابقة.

الفصل الأول المنظمات غير الحكومية في مصر

ويتكون من مبحثين

المبحث الأول: نشأة وتطور المجتمع المدني

ويتناول التعريفات والمفاهيم المختلفة لمصطلح (المجتمع المدني) وما هي مكوناته الأساسية، وما هي خصائص منظمات المجتمع المدني والتطور التاريخي لتلك المنظمات في مصر، وما هو موقع المنظمات غير الحكومية كأحد مكونات المجتمع المدني وتطور التشريعات التي تحكم عمل المنظمات غير الحكومية في مصر.

المبحث الثاني: نحو إدارة أكثر فاعلية للمنظمات غير الحكومية.

يهدف هذا المبحث إلى تحديد خصائص مفهوم البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية من خلال توضيح الفرق بين مفهوم البناء المؤسسي ومفهوم بناء قدرات المنظمة غير الحكومية. وعلى الرغم من عدم تمييز كثير من الدراسات بين المفهومين إلا أنه قد لوحظ أن غالب أنشطة بناء القدرات تقتصر على جوانب معينة مثل تنمية الموارد البشرية والقدرات الإدارية والتنظيمية للعاملين بالمنظمة فقط.

وعلى الرغم من أهمية تلك الجوانب في تحسين أداء المنظمة غير الحكومية، إلا أن مفهوم البناء المؤسسي هو أشمل من ذلك. فإذا كانت أنشطة بناء القدرات تتم في كثير من الأحيان بواسطة طرف خارجي، وتقتصر في الغالب على التدريب والدعم الفني لتنفيذ أنشطة محددة، فإن أنشطة البناء المؤسسي أنشطة شاملة تهتم ببناء علاقات فعّالة مع كافة الأطراف الفعالة في مجتمعها بالإضافة إلى التطوير التنظيمي داخل المنظمة من خلال خمسة محاور أساسية وهي:

- ١- تبني نهج الإدارة الاستراتيجية للمنظمة.
 - ٢- تحسين الكفاءة الإدارية والتنظيمية للمنظمة.
 - ٣- تحسين كفاءة المنظمة في جوانب الإدارة المالية سواء في جانب تدبير الموارد اللازمة لأنشطتها أو في اتباع الممارسات الرشيدة في جوانب إنفاق تلك الموارد.
 - ٤- التخطيط الجيد والإدارة الفعالة لأنشطة ومشروعات وبرامج المنظمة.
 - ٥- إدارة علاقات شراكة فعالة مع الأطراف الفاعلة بالمجتمع.
- ولذلك فإن البناء المؤسسي في المنظمة غير الحكومية يهتم بالتغيير الأوسع في المجتمع وإحداث تغيير خارج حدود المنظمة المفردة. فالبناء المؤسسي هو الجهود الهادفة إلى جعل المنظمة غير الحكومية أكثر قدرة على إحداث تغيير واسع النطاق في هيكل المجتمع والعلاقات، وإيجاد بيئة مجتمعية مواتية لتنفيذ الأنشطة التنموية من خلال تدعيم موقع المنظمة في مجتمعها بحيث يكون لها من الشرعية والقوة والاستمرارية ما يجعل أفراد المجتمع يثقون بها وينظرون إليها على أنها أحد الفاعلين الأساسيين في تنمية ذلك المجتمع وإدارة شؤونه.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية

ويتكون من مبحثين:

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية

يتناول هذا المبحث المقصود بمفهوم الاستراتيجية وتطور ذلك المفهوم في منظمات الأعمال عبر أربعة مراحل:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى وهو التخطيط الذي يعتمد بالأساس على الجوانب المالية.
- المرحلة الثانية: هي مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود وقد تميزت تلك المرحلة بوضع غايات وأهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال التخطيط المبني على التنبؤ بالمستقبل واستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المتوقعة.
- المرحلة الثالثة: هي مرحلة التوجه البيئي، حيث تنبّهت المنظمات لأثر عوامل البيئة الداخلية والخارجية على نجاح المنظمة واستقرارها.

■ المرحلة الرابعة: هي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل، وهي مرحلة اكتمال ونضوج تطبيقات الفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمنظمات من خلال النظر للمنظمة نظرة كلية في ضوء واقعها البيئي ثم تكوين الصورة المستقبلية التي ترغبها المنظمة لنفسها ولمجتمعها ثم وضع الخطوات العملية اللازمة للوصول لتلك الصورة.

كما استعرض المبحث بعض تعريفات الإدارة الاستراتيجية وقدم باختصار لخمس نماذج للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وهي:

١- نموذج جامعة هارفارد: ويعد هذا النموذج الأكثر شيوعاً في مؤلفات الإدارة الاستراتيجية. ويقوم على خطوتين أساسيتين:

■ الأولى: بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال الاتفاق على رؤية رسالة المنظمة وأهدافها ثم دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة للاستفادة من الفرص ومواطن القوة وتفاذي التهديدات ومواطن الضعف.

■ الثانية: هي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية من خلال بناء الهيكل التنظيمي وتحديد الطرق والإجراءات المعيارية للأداء.

٢- نموذج استراتيجية التنافس: ويرى هذا النموذج أن نجاح المنظمة يعتمد على الاستعداد والتخطيط للتعامل مع خمسة عوامل تتعلق بالقوة التنافسية للمنظمة. وربما لا يتناسب هذا النموذج مع طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية والتي لا يمثل التنافس دافعاً هاماً لنجاحها.

٣- نموذج أصحاب المصالح: والذي ينظر إلى المنظمة على أنها (نظام system) يحتوي على مدخلات ومخرجات وعمليات تتم في إطار بيئة المنظمة والتي تحتوي بالطبع على أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنظمة سواء في جانب المدخلات أو المخرجات أو في جانب المخرجات.

٤- نموذج عملية التخطيط: والذي يحدد خمسة خطوات أساسية للخطة الاستراتيجية هي وضع الأهداف وصياغة البدائل وتحديد مميزات وعيوب كل بديل ثم اختيار البديل الأنسب ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ ذلك البديل.

٥- نموذج الأبعاد السبعة: والذي يحدد سبعة أبعاد تنظيمية هي عناصر الإدارة الاستراتيجية الناجحة وهي الاستراتيجية والهيكل والأنظمة والهيئة الإدارية ونمط الإدارة والقيم المشتركة ومهارات العاملين.

كما قدم المبحث خمسة نماذج للإدارة الاستراتيجية كبداية للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية وهي:

١- النموذج الأساسي للتخطيط: والذي يتشابه إلى حد كبير مع نموذج جامعة هارفارد ويناسب ذلك النموذج المنظمات الصغيرة والمنظمات الجديدة.

٢- نموذج التخطيط المبني على الغايات: وهو نموذج تفصيلي يناسب المنظمات التي لها خبرة بالتخطيط الاستراتيجي.

٣- نموذج تصحيح المسار: ويناسب المنظمات التي تعاني من مشاكل أو فجوات في أدائها.

٤- نموذج صياغة السيناريوهات: ويناسب المنظمات الكبيرة الحجم والمنظمات التي لها خبرة كبيرة بعمليات التخطيط الاستراتيجي.

٥- نموذج التفاعل العضوي بين مكونات المنظمة: ويناسب المنظمات صغيرة الحجم والمنظمات الناشئة التي يتمتع أفرادها بدرجة عالية من الانسجام والتوافق.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية

ويقدم هذا المبحث تعريف بعض المصطلحات الخاصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية مثل المقصود بإستراتيجية المنظمة والمقصود بالخطـة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية كما يستعرض المراحل الثلاثة لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية وهي:

- ١- مرحلة صياغة الخطـة الاستراتيجية والتي تشمل تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة غير الحكومية وصياغة رؤية المنظمة ورسالتها وبيان القيم الخاص بها ثم صياغة أهدافها الاستراتيجية.
- ٢- مرحلة تنفيذ الخطـة الاستراتيجية وتشمل خطوات تنفيذ الخطـة الاستراتيجية والصعوبات التي تواجه عملية التنفيذ.
- ٣- مرحلة متابعة وتقييم الاستراتيجية وتشمل خطوات عملية متابعة وتقييم الخطـة الاستراتيجية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ويتكون من بحثين :

المبحث الأول: المنهجية والأدوات

ويتناول المنهجية المستخدمة ومصادر المعلومات ومجتمع الدراسة هو المنظمات غير الحكومية في مدينة المحلة الكبرى وعددها ١٧٩ منظمة، وعينة الدراسة هي ١٩ منظمة تم اختيارها عشوائيا من بين تلك المنظمات. وقد تم إعداد استبيان يهدف إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة، يتم ملؤه بواسطة أحد أعضاء مجلس إدارة المنظمات عينة الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للنتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة

ويتناول التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية والإجابة على تساؤلات الدراسة.

نتائج وتوصيات الدراسة

تُختتم الدراسة باستعراض النتائج النهائية للدراسة فيما يتعلق بعلاقة البناء المؤسسي بكفاءة وفاعلية المنظمة غير الحكومية وأنسب عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في مصر، وتقديم توصيات الدراسة والتي تلخص في ضرورة الاهتمام بعمليات البناء المؤسسي، وتبني نهج الإدارة الاستراتيجية، وتدعيم المنظمة غير الحكومية لعلاقاتها بمجتمعها وبيئتها المحلية.

المستخلص

دور البناء المؤسسي في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية

رسالة ماجستير

إعداد

أحمد محمد سيد أحمد الشيخ

تهدف الدراسة إلى تحديد المكونات الأساسية للبناء المؤسسي، ودور تلك المكونات في تحسين كفاءة أداء وكفاءة مخرجات المنظمة غير الحكومية، إلى جانب تحديد الخطوات الأساسية اللازمة لتحقيق البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية وذلك من خلال مبحث تمهيدي وثلاثة فصول.

تبدأ الدراسة بمبحث تمهيدي يتناول أهمية الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها ومصطلحاتها، وعرض لبعض الدراسات السابقة.

الفصل الأول بعنوان المنظمات غير الحكومية في مصر ويتكون من مبحثين: المبحث الأول بعنوان نشأة وتطور المجتمع المدني ويتناول تاريخ وتطور مفهوم المجتمع المدني، كما يستعرض التطور التاريخي والتشريعي للمنظمات غير الحكومية كأحد مكونات المجتمع المدني في مصر. أما المبحث الثاني فبعنوان نحو إدارة أكثر فاعلية للمنظمة غير الحكومية ويتناول مفهوم البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية ومكوناته الأساسية والفرق بين البناء المؤسسي وبناء قدرات المنظمات غير الحكومية.

الفصل الثاني بعنوان الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية ويقدم مدخلاً للإدارة الاستراتيجية بوصفها أداة فعالة لنجاح المنظمة غير الحكومية في تحقيق غاياتها وذلك من خلال مبحثين. المبحث الأول بعنوان الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية ويتناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية وعرض لبعض نماذج الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية. أما المبحث الثاني فبعنوان التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية ويتناول مكونات وخطوات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية.

الفصل الثالث يتناول الدراسة الميدانية التي أجريت للإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك من خلال مبحثين. يتناول المبحث الأول منهجية الدراسة وأدواتها وخطواتها. ويتناول المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تختتم الدراسة باستعراض النتائج النهائية للدراسة فيما يتعلق بعلاقة البناء المؤسسي بكفاءة وفاعلية المنظمة غير الحكومية، وتحديد أنسب عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في مصر، وتقديم توصيات الدراسة والتي تتلخص في ضرورة الاهتمام بعمليات البناء المؤسسي، وتبني نهج الإدارة الاستراتيجية، وتدعيم المنظمة غير الحكومية لعلاقاتها بمجتمعها وبيئتها المحلية.

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم.

وبعد

يتشرف الباحث بأن يتقدم بأسمى كلمات الشكر والامتنان والتقدير للسادة الأفاضل الذين كان لهم الفضل بعد الله - عز وجل - في مساعدة الباحث في إنجاز تلك الرسالة، وعلى رأسهم الوالد الفاضل معالي الأستاذ الدكتور/ محمد نصر فريد الأستاذ بمركز دراسات التنمية البشرية بالمعهد لما غمرني به رعاية كريمة وما أولانيه من وافر العلم وصادق النصيحة خلال فترة إعداد الرسالة. كما أود أن أشكر معالي الأستاذة الدكتورة / إيمان محمد منجي مدير مركز دراسات التنمية البشرية بالمعهد، ومعالي الأستاذ الدكتور/ فوزي عبدالرحمن اسماعيل أستاذ علم الاجتماع المساعد المتفرغ بكلية البنات جامعة عين شمس على ما قدماه لي من نصائح وتوجيهات قيّمة.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للهيئة العلمية بالمعهد وخاصة الأساتذة الأفاضل الذين شرف الباحث بالاستفادة من علمهم في المرحلة التمهيدية. كما أود أن أشكر فريق العمل بمكتبة المعهد على تعاونهم وتفانيهم.

وأختتم الشكر بالسادة الأفاضل العاملين في قطاع التعليم والتدريب، الذين أتوجه لهم بكل الشكر والتقدير وأخص بالشكر الأستاذة الفاضلة / ليلي النبي التي لم يكن تفانيها في الدعم والمساندة مقتصرًا على الباحث فحسب وإنما على جميع الدارسين والباحثين بالمعهد ، وفي هذا المقام فإن الباحث لا يجد من كلمات الشكر ما يوفيها حقها، فلها كل الامتنان والعرفان.

لهؤلاء الأفاضل الذين ذكرت ولغيرهم من الكرام من الزملاء الأفاضل والأساتذة الأجلاء الذين لم يتسع المقام لذكرهم أدعو الله العلي القدير أن يوفيهم جزاء صنيعهم خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فهرس المحتويات

٢	مبحث تمهيدى
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	أولاً: الأهمية العلمية للدراسة
٦	ثانياً: الأهمية العملية للدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٧	منهجية الدراسة
٧	حدود الدراسة
٨	مفاهيم الدراسة
١٠	الدراسات السابقة
١٠	أولاً: الدراسات التي تناولت أداء المنظمات غير الحكومية
١٨	ثانياً: الدراسات التي تناولت الجوانب التنظيمية في منظمات الأعمال أو المنظمات الخدمية
٢٧	الفصل الأول: المنظمات غير الحكومية في مصر
٢٨	المبحث الأول: نشأة وتطور المجتمع المدني
٢٨	أولاً: المجتمع المدني في مدرسة العقد الاجتماعي
٣٠	ثانياً: المجتمع المدني عند جورج فريدريك هيجل
٣٠	ثالثاً: المجتمع المدني عند كارل ماركس
٣١	رابعاً: المجتمع المدني عند أنطونيو جرامشي
٣١	خامساً: المجتمع المدني في النظام العالمى الجديد

- ٣٢ _____ تطور المجتمع المدني في مصر
- ٣٣ _____ ١-الجمعيات الأهلية
- ٣٥ _____ ٢-الجمعيات والتنظيمات السياسية
- ٣٥ _____ ٣-النقابات العمالية
- ٣٧ _____ ٤-النقابات المهنية
- ٣٧ _____ تطور العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدولة في ضوء التشريعات التي تنظم عملها
- ٣٩ _____ المرحلة الأولى من ١٨٢١ إلى ١٩٢٣
- ٤٠ _____ المرحلة الثانية من ١٩٢٣ إلى ١٩٥٢
- ٤٣ _____ المرحلة الثالثة من ١٩٥٢ إلى ٢٠٠٢
- ٤٧ _____ المرحلة الرابعة من ٢٠٠٢ وحتى الآن
- ٤٨ _____ المبحث الثاني: نحو إدارة أكثر فاعلية للمنظمات غير الحكومية
- ٤٨ _____ مراحل تطور المنظمة غير الحكومية نحو المؤسسية
- ٥١ _____ دور القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ في دعم القدرات التنظيمية للمنظمة غير الحكومية
- ٥٥ _____ مفهوم بناء قدرات المنظمات غير الحكومية
- ٥٦ _____ أهم جوانب القصور في عمليات بناء قدرات المنظمات غير الحكومية
- ٥٧ _____ مفهوم البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية
- ٥٨ _____ الفرق بين مفهوم بناء القدرات والبناء المؤسسي
- ٦٥ _____ أهمية البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية
- ٦٧ _____ الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية
- ٦٨ _____ المبحث الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية
- ٦٨ _____ مراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

- ٧٠ _____ تعريف الإدارة الإستراتيجية
- ٧١ _____ نماذج الإدارة الاستراتيجية
- ٧١ _____ أولاً: نماذج الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال
- ٧١ _____ النموذج الأول: نموذج جامعة هارفارد
- ٧٣ _____ النموذج الثاني: نموذج استراتيجية التنافس
- ٧٣ _____ النموذج الثالث: نموذج أصحاب المصالح
- ٧٤ _____ النموذج الرابع: نموذج عملية التخطيط
- ٧٤ _____ النموذج الخامس: نموذج الأبعاد السبعة
- ٧٧ _____ ثانياً: نماذج الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية
- ٧٧ _____ النموذج الأول: النموذج الأساسي للتخطيط الاستراتيجي
- ٧٨ _____ النموذج الثاني: نموذج التخطيط المبني على الغايات
- ٧٨ _____ النموذج الثالث: نموذج تصحيح المسار
- ٧٩ _____ النموذج الرابع: نموذج صياغة السيناريوهات
- ٨٠ _____ النموذج الخامس: نموذج التفاعل العضوي بين مكونات المنظمة
- ٨١ _____ المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية
- ٨١ _____ تعريف استراتيجية المنظمة غير الحكومية
- ٨١ _____ تعريف الخطة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية
- ٨٢ _____ تعريف الأهداف الاستراتيجية
- ٨٢ _____ تعريف القرارات الاستراتيجية
- ٨٣ _____ أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية
- ٨٤ _____ مزايا التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية

- ٨٥ _____ الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى
- ٨٦ _____ خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية
- ٨٨ _____ المرحلة الأولى: صياغة الخطة الاستراتيجية
- ٨٨ _____ أولاً: تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية
- ٨٨ _____ أهمية دراسة و تحليل بيئة المنظمة
- ٨٩ _____ مكونات بيئة المنظمة
- ٨٩ _____ ١- البيئة الداخلية للمنظمة
- ٨٩ _____ أ-الموارد المالية للمنظمة
- ٩٠ _____ ب-الموارد البشرية
- ٩٠ _____ ج-الموارد التنظيمية
- ٩١ _____ د-الثقافة التنظيمية
- ٩١ _____ ٢- البيئة الخارجية للمنظمة
- ٩٢ _____ -البيئة الخارجية المباشرة
- ٩٢ _____ -البيئة الخارجية العامة
- ٩٢ _____ أ-العوامل الاقتصادية
- ٩٢ _____ ب-العوامل السياسية
- ٩٣ _____ ج-العوامل الاجتماعية والثقافية والديموقراطية
- ٩٣ _____ ح-العوامل القانونية والتشريعية
- ٩٣ _____ خ-العوامل التكنولوجية
- ١٠١ _____ ثانياً: صياغة رؤية المنظمة
- ١٠٢ _____ دور القيادة العليا بالمنظمة في صياغة الرؤية

- ١٠٣ _____ مراجعة رؤية المنظمة
- ١٠٣ _____ نماذج للرؤية لبعض المنظمات غير الحكومية
- ١٠٤ _____ ثالثاً: صياغة رسالة المنظمة
- ١٠٥ _____ مراحل تطور الاهتمام بوضع رسالة للمنظمة
- ١٠٥ _____ ١-مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمنظمة
- ١٠٥ _____ ٢-مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية مع نمو المنظمة غير الحكومية
- ١٠٥ _____ ٣-مرحلة وجود رسالة محددة
- ١٠٦ _____ ٤-مرحلة الرسالة ذات الأولويات
- ١٠٦ _____ شروط الرسالة الجيدة
- ١٠٨ _____ مداخل صياغة رسالة المنظمة
- ١١٠ _____ نماذج لرسالة بعض المنظمات غير الحكومية
- ١١٢ _____ رابعاً: تحديد فلسفة المنظمة " بيان القيم "
- ١١٣ _____ العناصر الأساسية في بيان القيم للمنظمة غير الحكومية
- ١١٣ _____ أمثلة بعض القيم التي يمكن أن تتبناها المنظمات غير الحكومية
- ١١٤ _____ خامساً: صياغة الأهداف الاستراتيجية
- ١١٥ _____ مفهوم الأهداف الاستراتيجية
- ١١٦ _____ هرم الاستراتيجيات
- ١١٨ _____ المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
- ١١٨ _____ الصعوبات التي تواجه المنظمة غير الحكومية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية
- ١٢٠ _____ خطوات عملية تنفيذ الاستراتيجية
- ١٢٣ _____ خصائص الخطط السنوية الفعالة

١٢٣	المرحلة الثالثة: متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية
١٢٧	معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية
١٧٧	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
١٧٨	المبحث الأول: المنهجية والأدوات
١٧٨	المنهجية المستخدمة
١٧٨	مصادر المعلومات
١٧٨	مجتمع الدراسة
١٨٠	عينة الدراسة
١٨٠	أداة الدراسة
١٩٢	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
١٩٣	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للنتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة
١٩٣	أولاً: الوصف الإحصائي للقائمين بملء الاستبانة
١٩٥	ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من المنظمات غير الحكومية
٢٠٠	ثالثاً: البيانات المتعلقة بالدراسة
٢٣٤	رابعاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة
٢٣٤	التساؤل الأول
٢٣٥	التساؤل الثاني
٢٤٥	التساؤل الثالث
٢٤٧	التساؤل الرابع
٢٤٩	نتائج الدراسة والتوصيات
٢٤٩	نتائج الدراسة

٢٤٩	أولاً: النتائج المتعلقة بحجم وطبيعة المنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة
٢٥٠	ثانياً: النتائج المتعلقة بواقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة
٢٥١	ثالثاً: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين البناء المؤسسي وكفاءة المنظمة واستدامة مخرجاتها
٢٥١	رابعاً: النتائج المتعلقة بأداء المنظمات غير الحكومية
٢٥٢	توصيات الدراسة
٢٥٥	قائمة المراجع
٢٦٥	الملاحق
٢٧٨	SUMMARY OF THE STUDY
٢٨٦	ABSTRACT

قائمة الجداول

- جدول رقم (١) مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي ٦٤
- جدول رقم (٢) نموذج لنتيجة تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية ٩٥
- جدول رقم (٣) عناصر رسالة المنظمة ١١٠
- جدول رقم (٤) نموذج مبسط للخطط السنوية للمنظمة غير الحكومية ١٢٢
- جدول رقم (٥) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم لتسجيل استجابات عينة الدراسة ١٨١
- جدول رقم (٦) جدول تفريغ درجات مجالات البناء المؤسسي ١٨١
- جدول رقم (٧) مؤشر البنية المؤسسية للمنظمة غير الحكومية ١٨٢
- جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال ١٨٣
- جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال الكفاءة الإدارية والتنظيمية والدرجة الكلية للمجال ١٨٥
- جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال إدارة البرامج والمشروعات والدرجة الكلية للمجال ١٨٦
- جدول رقم (١١) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال إدارة الموارد المالية والدرجة الكلية للمجال ١٨٧
- جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة، والدرجة الكلية للمجال ١٨٩
- جدول رقم (١٣) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال "أنسب عمليات البناء المؤسسي" والدرجة الكلية للمجال ١٩٠
- جدول رقم (١٤) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال كفاءة واستدامة المخرجات، والدرجة الكلية للمجال ١٩٠
- جدول رقم (١٥) معامل الارتباط بين مجالات البناء المؤسسي الخمسة والدرجة الكلية للبناء المؤسسي لدى عينة الدراسة ١٩١
- جدول رقم (١٦) معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة ١٩٢
- جدول رقم (١٧) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب النوع ١٩٣
- جدول رقم (١٨) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب السن ١٩٣
- جدول رقم (١٩) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب الوظيفة بالجمعية ١٩٤
- جدول رقم (٢٠) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب عدد سنوات الخبرة بالجمعية ١٩٤
- جدول رقم (٢١) توزيع مفردات الدراسة حسب عمر الجمعية ١٩٥
- جدول رقم (٢٢) توزيع مفردات الدراسة حسب النطاق الجغرافي لعمل الجمعية ١٩٦
- جدول رقم (٢٣) توزيع مفردات الدراسة حسب عدد أعضاء مجلس الإدارة ١٩٧

- جدول رقم (٢٤) توزيع مفردات الدراسة حسب عدد العاملين بالمنظمة ١٩٧ _____
- جدول رقم (٢٥) توزيع مفردات الدراسة حسب عدد أعضاء الجمعية العمومية ١٩٨ _____
- جدول رقم (٢٦) توزيع مفردات الدراسة حسب مجالات العمل ١٩٩ _____
- جدول رقم (٢٧) بيانات مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية ٢٠٣ _____
- جدول رقم (٢٨) بيانات مجال الكفاءة الإدارية والتنظيمية ٢٠٨ _____
- جدول رقم (٢٩) بيانات مجال إدارة البرامج والمشروعات ٢١٣ _____
- جدول رقم (٣٠) بيانات مجال إدارة الموارد المالية ٢١٩ _____
- جدول رقم (٣١) بيانات مجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة ٢٢٣ _____
- جدول رقم (٣٢) بيانات أسئلة المجموعة الثانية: أنسب عمليات البناء المؤسسي التي تلائم الواقع المصري ٢٢٩ _____
- جدول رقم (٣٣) بيانات أسئلة المجموعة الثالثة: كفاءة واستدامة المخرجات ٢٣٢ _____
- جدول رقم (٣٤) معامل ارتباط سبيرمان بين مجالات البناء المؤسسي وكفاءة واستدامة المخرجات ٢٣٥ _____
- جدول رقم (٣٥) عبارات المجال الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها ٢٣٧ _____
- جدول رقم (٣٦) عبارات المجال الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها ٢٣٨ _____
- جدول رقم (٣٧) عبارات المجال الثالث مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها ٢٤٠ _____
- جدول رقم (٣٨) عبارات المجال الرابع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها ٢٤٢ _____
- جدول رقم (٣٩) عبارات المجال الخامس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها ٢٤٥ _____
- جدول رقم (٤٠) أنشطة البناء المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها ٢٤٧ _____
- جدول رقم (٤١) جدول تفريغ مجموع درجات مجالات البناء المؤسسي ٢٤٨ _____

فهرس الأشكال

- شكل رقم (١) نموذج الأبعاد السبعة للإدارة الاستراتيجية ٧٦
- شكل رقم (٢) المكونات الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة غير الحكومية ٨٧
- شكل رقم (٣) مصفوفة تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية ٩٤
- شكل رقم (٤) استثمار نواحي قوة المنظمة غير الحكومية في الاستفادة من فرص البيئة الخارجية ٩٦
- شكل رقم (٥) استثمار نواحي قوة المنظمة غير الحكومية في التغلب علي مخاطر البيئة الخارجية ٩٧
- شكل رقم (٦) استثمار نواحي قوة المنظمة غير الحكومية في التغلب علي جوانب ضعف البيئة الداخلية ٩٨
- شكل رقم (٧) استثمار فرص البيئة الخارجية في التغلب علي جوانب ضعف البيئة الداخلية ٩٩
- شكل رقم (٨) استثمار فرص البيئة الخارجية في التغلب علي مخاطرها ١٠٠
- شكل رقم (٩) تفاعل الجوانب البيئية للمنظمة وترباطها ١٠١
- شكل رقم (١٠) نموذج لهرم الاستراتيجيات علي أساس اللجان ١١٧
- شكل رقم (١١) نموذج لهرم الاستراتيجيات علي أساس البرامج والمشروعات ١١٨
- شكل رقم (١٢) خريطة تدفق لخطوات متابعة وتقييم الاستراتيجية ١٢٦
- شكل رقم (١٣) رسم بياني لتوزيع مجالات عمل عينة الدراسة ٢٠٠

مبحث تمهيدي

يتناول هذا المبحث:

- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- منهجية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

مقدمة:

مع تزايد اتجاه الحكومات في شرق العالم وغربه نحو آليات السوق، وتعاضم دور القطاع الخاص في الاقتصاد مقابل تراجع دور الدولة، وفي الوقت الذي ازدادت فيه أعباء تحقيق التنمية على الحكومات بسبب الاهتمام المتزايد بمفاهيم التنمية البشرية والتنمية المستدامة التي شهدها مطلع القرن الحادي والعشرين؛ فقد فرضت هذه المتغيرات واقعاً جديداً استلزم إعادة النظر في شكل ونوع العلاقة بين الدولة من جهة ومؤسسات المجتمع المدني وبخاصة المنظمات غير الحكومية (أو الجمعيات الأهلية) من جهة أخرى.

وعلى الرغم من أن المجتمع المصري قد عرف الجمعيات الأهلية منذ عام ١٨٢١ إلا أن العقود الثلاثة الأخيرة قد شهدت اهتماماً بهذا النوع من المنظمات وتزايداً لدورها ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى الدولي أيضاً، ولعل من أهم أسباب تنامي الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية هو توجه الحكومات نحو اقتصاديات السوق وتخليها بصورة أو بأخرى عن أدوارها الاجتماعية التقليدية المتعلقة بتقديم الخدمات الرعاية الأساسية كالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية، إلى جانب رغبة تلك الحكومات في البحث عن شريك (أو بديل) يمكنه تقديم تلك الخدمات.

ومع قيام بعض المنظمات غير الحكومية بتقديم بعض تلك الخدمات فقد لاقت ترحيباً كبيراً من الحكومات بوصفها المسئول الأول عن تقديم تلك الخدمات، ومن المواطنين بوصفهم المستفيد الأول منها.

ونظراً لما تتمتع به المنظمات غير الحكومية من بعض المزايا النسبية مثل:

- انخفاض تكلفة العمليات بسبب اعتمادها إلى حد كبير على التطوع.
- مرونة وعدم بيروقراطية هيكلها الإدارية.
- تمتعها بثقة المجتمع المحلي سواء المتبرعين والمانحين أو المستفيدين.
- تنوع خدماتها ومجالات عملها.

فقد حققت بعض المنظمات غير الحكومية نجاحات لافتة للانتباه جعلت المجتمعات تعول على أهميتها في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية لما لها من دور فعال في إحداث التغيير الاجتماعي المطلوب لتحقيق التنمية الشاملة والمتواصلة التي يحتاجها المجتمع.

وعلى الرغم من ذلك فإن المنظمات الحكومية في مصر تواجهها العديد من الصعوبات والمشكلات في سبيل تحقيق تلك الغاية منها مشكلات مالية، وأخرى قانونية وإدارية، ومشكلات أخرى تتعلق بالموارد البشرية. إلا أن أهم هذه المشكلات هي المشكلات التي تتعلق بالبناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية مثل:

- غياب المؤسسية وسيطرة فرد أو مجموعة على إدارة المنظمة.
- عدم وجود هياكل إدارية فعالة داخل معظم المنظمات.
- غياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
- المركزية الشديدة وغياب مبادئ ديمقراطية القرار أو تفويض السلطات داخل المنظمة.

- ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية لدى مجالس الإدارة.
- عدم وجود أنظمة واضحة للرقابة الداخلية والتقييم الذاتي.

وبمراجعة عدد من الأدبيات التي تناولت قضايا تحسين أداء ودور المنظمات غير الحكومية نرى أن تلك الأدبيات قد اتفقت على الوسيلة وإن اختلفت في مسماها، وتعددت المصطلحات لمفهوم يكاد يكون واحد تقريباً وهو "البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية".

فقد عرّفت إحدى الدراسات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية بأنه "مجموعة التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة غير الحكومية أو طرف خارجي أو الاثنين معاً خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، بما يؤدي إلى إيجاد واقعاً مؤسسياً للمنظمة غير الحكومية داخل المجتمع الذي تعمل به." ^(١) كما أوضحت دراسة أخرى أن تلك التدخلات تهدف إلى تحسين أداء المنظمة في علاقاتها بأهدافها ورسالتها، وتدعيم علاقتها بالإطار الذي توجد فيه بصورة تحقق لها الاستمرارية والاستدامة. كما أن تلك التدخلات لا تقتصر فقط على تقديم برامج تدريبية للعاملين بل تتعدى ذلك إلى تنمية موارد المنظمة البشرية من حيث الممارسات والمعارف، كما تشمل عمليات التطوير المؤسسي للإجراءات والعمليات داخل المنظمة إلى جانب بناء علاقات فعالة مع الحكومة و المانحين والمستفيدين ^(٢).

مشكلة الدراسة

إن المشكلات الاقتصادية ومحدودية الموارد التي تعاني منها دول العالم الثالث — ومنها مصر — قد أثرت بصورة واضحة على الدور الخدمي والتنموي للدولة وأصبح لزاماً على المنظمات غير الحكومية أن تضطلع بدورها في ملء الفراغ بين الدولة

^(١) مسعد عبد الحميد رضوان حسن، استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية: دراسة تقويمية (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣) ص ٣٣.

^(٢) حنان راشد سالم، بناء قدرات المنظمات غير الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢) ص ١٧.

والفرد. ونظراً لجسامة هذا الدور وصعوبته فإننا بحاجة إلى نمط جديد من المنظمات غير الحكومية غير ذلك النمط السائد في مجتمعا .

فمعظم المنظمات غير الحكومية تسودها أنماط إدارية هشة تعتمد على القيادات التاريخية والإدارة الفردية لا المؤسسية، وتعتمد على التمويل الخارجي بدلاً من ابتكار وسائل لإيجاد التمويل الذاتي أو حتى المحلي!!

ولذلك فقد أصبح لزاماً على المنظمات غير الحكومية أن تعيد صياغة دورها في المجتمع لتحقيق الأهداف المرجوة منها فالمنظمة الجيدة في حاجة إلى:

■ تخطيط استراتيجي يخطط لرؤية المنظمة ورسالتها ويرسم خياراتها الاستراتيجية وأولوياتها، ويبحث في كيفية تنفيذ هذه الخطة وتحليل حدود المنظمة من حيث الهيكل التنظيمي والإمكانات البشرية والموارد والتمويل، ودراسة المتغيرات الاستراتيجية التي تؤثر على المنظمة داخليا وخارجيا. فمنظمة ليست لها استراتيجية هي منظمة لا تعرف إلى أين تسير وليس لها قدرة على التعامل مع المتغيرات والمستجدات التي تحيط بها.

■ كما أن المنظمة في حاجة إلى خلق بنية تحتية إدارية تتيح لها إدارة شئونها اليومية وقيادة حركتها وديناميكتها الداخلية بطريقة تضمن لها الاستمرارية وتضمن تنفيذ خططها الاستراتيجية وبرامج عملها. والبنية التحتية الإدارية لها مكونات أساسية من أهمها الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونظم للمعلومات الإدارية، وإدارة للموارد البشرية، وتخطيط وتطوير وتنظيم العمل. كما أن هناك مواصفات ومهارات يجب أن تتمتع بها الإدارة العليا لكي تكون قادرة على قيادة المنظمة بكفاءة ومسؤولية.

■ كما تحتاج المنظمة إلى لوائح داخلية وأدلة للسياسات والإجراءات تحتوى على القواعد والضوابط التي تحكم عمل المكونات الرئيسية للهيكل التنظيمي للمنظمة والعلاقات الداخلية بين مكونات وأجزاء الخريطة التنظيمية وذلك من أجل تفادي الخلافات والصراعات التي قد تنشأ بين أفراد المنظمة أو أجهزتها المختلفة .

ولا مناص من تحقيق ذلك كله إلا من خلال خطة شاملة ومستمرة للبناء المؤسسي للمنظمة تضمن تحقيق رؤيتها واستراتيجيتها وتعزز موقعها في مجتمعها كشريك فاعل في تنمية ذلك المجتمع.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من مجموعتين من الاعتبارات:

■ اعتبارات علمية أكاديمية.

■ اعتبارات عملية تطبيقية.

أولاً: الأهمية العلمية للدراسة

- ١- الاهتمام المتزايد للدراسة العلمية والأكاديمية للقطاع الأهلي كأحد أهم أدوات التنمية في الواقع المعاصر.
- ٢- الحداثة النسبية لمفهوم البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وندرة الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع رغم أهميته في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية . الوصول لنموذج متوازن وقابل للتنفيذ للبناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية يركز على جميع النواحي المؤسسية في المنظمة دون تضخيم لنواحي معينة على حساب نواحي أخرى.

ثانياً: الأهمية العملية للدراسة

- ١- تقديم توصيات وإرشادات للمهتمين بعمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية كأحد أدوات تحقيق الكفاءة والاستدامة.
- ٢- تقديم دليل إجرائي لخطوات البناء المؤسسي من خلال تبني نهج الإدارة الاستراتيجية مما يساعد المنظمة على بناء قدراتها المؤسسية مما يمكنها من القيام بدور أكثر فاعلية في عملية التنمية.
- ٣- تقديم نموذج تقييم مؤسسي تستطيع المنظمة من خلاله معرفة مدى تقدمها في بناء قدراتها المؤسسية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- ١- محاولة الكشف عن علاقة البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية بكفاءة أدائها واستدامة مخرجاتها.
- ٢- معرفة المجالات أو المحاور الأساسية التي تكون البنية المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، ومدى توافر مكونات تلك المجالات في الحالة المصرية.
- ٣- معرفة أكثر عمليات بناء القدرات والبناء المؤسسي ملائمة للواقع المصري.
- ٤- مساعدة المنظمات غير الحكومية في تقييم أدائها المؤسسي، ومعرفة جوانب القوة وجوانب الضعف المؤسسي لديها.

تساؤلات الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية:

- ١- ما طبيعة العلاقة بين الكفاءة المؤسسية من جهة وكفاءة واستدامة مخرجات المنظمات غير الحكومية من جهة أخرى؟

٢- ما المحاور أو المجالات الأساسية التي تُكون البنية المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، وإلى أي مدى تتوافر ممارسات ومؤشرات تلك المحاور في الحالة المصرية؟

٣- ما أنسب آليات البناء المؤسسي لواقع وبيئة عمل المنظمات غير الحكومية المصرية؟

٤- كيف تتمكن المنظمة غير الحكومية من تقييم أداءها المؤسسي والوقوف على نقاط القوة والضعف في بنيتها المؤسسية؟

منهجية الدراسة

نظراً لتشعب جوانب الدراسة فقد تم استخدام المنهجان التاليان:

■ المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدامه لدراسة المنظمات غير الحكومية كأحد مكونات المجتمع المدني ودراسة الإطار التشريعي والتنظيمي للمنظمات غير الحكومية في مصر.

■ المنهج الاستقرائي وقد تم استخدام هذا المنهج في محاولة الكشف عن طبيعة أداء المنظمات غير الحكومية، ومحاولة صياغة الخطوات الإجرائية لعملية البناء المؤسسي بما يتلائم ومتطلبات تطوير المنظمات غير الحكومية في الحالة المصرية.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود المكانية

تهدف الدراسة إلى وصف وتحليل العلاقة بين كفاءة البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في مدينة المحلة الكبرى وبين كفاءة الأداء وكفاءة المخرجات لتلك المنظمات، وذلك بهدف محاولة الوصول إلى تعميمات ذات معنى يمكن الاستفادة منها في رفع أداء المنظمات غير الحكومية في مصر.

ثانياً: الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة النظرية والميدانية بين عامي ٢٠١٣ و ٢٠١٥.

مفاهيم الدراسة

١- المجتمع المدني

يمكن تعريف المجتمع المدني بأنه " جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال نسبي عن سلطة الدولة لتحقيق أغراضها المتنوعة^(١)، وهى في العموم منظمات غير ربحية، تسعى إلى تحقيق منافع أو مصالح للمجتمع ككل (كالدعوة إلى احترام حقوق الإنسان)، أو لبعض فئات المجتمع المهمشة (كالفقراء وأطفال الشوارع) أو للتعبير عن مصالح أعضائها (كالنقابات المهنية والعمالية)، وذلك في إطار من الالتزام بقيم ومعايير التسمح والاحترام المتبادل وقبول الآخر^(٢).

وبناء على هذا التعريف فإن منظمات المجتمع المدني تتميز بالخصائص التالية:

١- الطوعية:

فالانتماء لتلك التنظيمات يتم بمبادرة طوعية وإرادية بعكس المنظمات الإرثية كالأسرة أو العشيرة.

٢- التكوين المؤسسي:

فتلك المنظمات تتميز غالباً بوجود هيكل تنظيمي أو كيان مؤسسي يجمع أفراد التنظيم ويوحد جهودهم نحو أهداف التنظيم.

٣- عدم السعي للربح:

فأفراد تلك المنظمات يجمعها غالباً أهداف مشتركة، ومتنوعة بتنوع تلك التنظيمات إلا أن تلك الأهداف غالباً ليس من ضمنها تحقيق الربح أو توزيع الأرباح على أعضائها.

٤- الانشغال بالسياسة وعدم الاشتغال بها

فتلك التنظيمات لا تستهدف الصراع لاعتلاء سلطة الدولة. ولهذا السبب يميل كثير من المتخصصين إلى إخراج الأحزاب السياسية والتنظيمات إلى تطرح نفسها بديلاً عن السلطة القائمة من منظمات المجتمع المدني^(٣).

وبالتالي يمكن القول أن العناصر البارزة لمؤسسات المجتمع المدني هي:

■ النقابات العمالية.

(١) عطية حسين أفندي، المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي، (القاهرة: د ن، ٢٠٠٦) ص ٨

(٢) أماني قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٨) ص ٦٤

(٣) هشام جعفر، إشكالات التفاعل عبر القومية للعمل الأهلي (القاهرة: مركز الحضارة للدراسات السياسية، د.ت)

■ الاتحادات المهنية.

■ الجمعيات و المؤسسات الأهلية^(١)

١- المنظمات غير الحكومية

هي منظمات تطوعية خاصة تم تأسيسها للمساهمة في تنمية المجتمع، وهذه المنظمات غير هادفة للربح وعملها خيري بعيداً عن الاعتبارات السياسية، ولكونها ذات توجه تنموي فإن أعمالها تقوم على أهداف محددة تمثل احتياجات وأهداف مؤسسيها^(٢). على الرغم أن مصطلح " المنظمات غير الحكومية " في معناه الحرفي قد يشمل كل التنظيمات التي توجد في المجتمع عدا تلك التي تملكها الدولة - فمؤسسات الأعمال والشركات الخاصة بناءً على ذلك قد تندرج تحت هذا التعريف. إلا أنه قد صار هناك شبه إجماع بين المتخصصين على أن مصطلح المنظمات غير الحكومية يقصد به الجمعيات والمؤسسات الأهلية فقط. وهذا هو ما سيقصد به هذا المصطلح في هذه الدراسة.

وينظم عمل تلك الجمعيات والمؤسسات القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢ والمعروف باسم "قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية". والذي تنص المادة الأولى منه على أنه " تعتبر جمعية في تطبيق أحكام هذا القانون كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتبارية، أو منهما معا لا يقل عددهم عن عشرة وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي"^(٣)

البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية

"هو مجموعة التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة غير الحكومية أو طرف خارجي أو الاثنين معا خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، بما يؤدي إلى إيجاد واقعا مؤسسيا للمنظمة غير الحكومية داخل المجتمع الذي تعمل به"^(٤).

٥- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية

هي العملية الإدارية التي تتضمن رسم الاتجاه المستقبلي الذي ترغبه المنظمة لنفسها ولمجتمعها ثم تحديد رؤيتها وبيان غاياتها على المدى البعيد ثم اختيار النمط الاستراتيجي الملائم لتحقيق تلك الغايات في ضوء النظرة الكلية للمنظمة و لواقعها البيئي.

(١) عطية حسين أفندي، م س ذ، ص ١٥

(٢) المرجع السابق، ص ٨

(٣) القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢، مادة ١

(٤) مسعد عبد الحميد رضوان حسن، استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية:

دراسة تقويمية (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة : ٢٠٠٣) ، ص ٣٣

الدراسات السابقة

نظراً للحدث النسبية لموضوع البناء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية فإن هذه الدراسة تختلف عن سابقتها في أن الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - لم تبحث في طبيعة العلاقة بين البناء المؤسسي وأداء المنظمات غير الحكومية، كما أن أياً من الدراسات السابقة لم تبحث في تحديد أكثر وسائل البناء المؤسسي مناسبة لواقع وإمكانيات المنظمات غير الحكومية المصرية.

وقد اعتمدت الدراسة على نوعين من الدراسات السابقة:
الأول يتعلق بالدراسات التي تناولت أداء المنظمات غير الحكومية على وجه الخصوص.
والثاني يتعلق بالدراسات التي تناولت دراسة الجوانب التنظيمية في منظمات الأعمال أو المنظمات الخدمية.

أولاً: الدراسات التي تناولت أداء المنظمات غير الحكومية

١- دراسة غالب حباب محمد الحربي بعنوان " القيادة الإدارية في الجمعية الخيرية (٢٠٠٩) " ^(١)

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة نمط القيادة الملائم لإدارة الجمعيات الخيرية وذلك يتضح من خلال الأهداف التالية:

١- التعرف على أنماط القيادة السائدة في الجمعيات الخيرية في مجتمع الدراسة كما يراها العاملون بها.

٢- معرفة النمط القيادي المفضل لإدارة الجمعيات الخيرية من وجهة نظر مديري الجمعيات الخيرية وشاغلي المناصب القيادية فيها.

٣- التعرف على العلاقة بين الخصائص الشخصية للمدراء وتحديد نمط القيادة المفضل.

٤- التعرف على العلاقة بين الخصائص الشخصية للموظفين وتحديد نمط القيادة السائد.

■ نتائج الدراسة:

^(١) غالب حباب محمد الحربي "القيادة الإدارية في الجمعية الخيرية" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود - الرياض: ٢٠٠٩)

خلصت هذه الدراسة إلى بعض النتائج الهامة والتي تمحورت حول الإجابة على أسئلتها وظهر من تلك النتائج ما يلي:

- ١- أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية ممارسة لدى مديري الجمعيات الخيرية يليه النمط القيادي الأوتوقراطي وأخيراً النمط المتساهل.
- ٢- أن مديرو الجمعيات الخيرية يفضلون النمط القيادي الديمقراطي لإدارة الجمعيات الخيرية ويرون أنه أفضل من الأنماط الأخرى.

- في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد قدمت عدداً من التوصيات أهمها :
- ١- الارتقاء بالمهارات الإدارية والقيادية لمديري المنظمات غير الحكومية من خلال عقد الدورات التدريبية الإدارية لمديري الجمعيات الخيرية مع التركيز على نظريات الإدارة والعلاقات القيادية العامة لتنمية القدرات القيادية وتحسين الكفاءات.
 - ٢- تطوير الأسلوب العلمي الإداري داخل الجمعيات الخيرية بما يضمن إنسانية العمل وذلك عن طريق عقد دورات تدريبية وإدخال التقنيات الحديثة.
 - ٣- إيجاد معايير معينة لاختيار القيادات الإدارية في الجمعيات الخيرية بما يضمن اتصافها بالمعرفة العلمية والمهنية.
 - ٤- إنشاء إدارة مستقلة أو تابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية تكون مهمتها تطوير الأداء الإداري والتطوعي في الجمعيات الخيرية وتقييم العمل وتبادل الخبرات والتجارب بين الجمعيات الخيرية.

٢-دراسة ابتسام إبراهيم مرزوق بعنوان "فعالية التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية الفلسطينية(٢٠٠٦)"^(١)

■ أهداف الدراسة :

- ١- إلقاء الضوء على التوجه العام لإدارة المنظمات غير الحكومية والعاملين بها نحو مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص الشخصية والتنظيمية ومدى وضوح مفهوم إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لدى المنظمات غير الحكومية.
- ٣- تبني توجهات خاصة تساعد في إحداث التغيير المطلوب والتطوير التنظيمي في المنظمات غير الحكومية.
- ٤- التعرف على إدارة التغيير كعلم جديد منظم ومخطط يساعد في إحداث التطوير

^(١) ابتسام إبراهيم مرزوق، "فعالية التطوير التنظيمي و إدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية الفلسطينية" (رسالة ماجستير غير منشورة : كلية التجارة قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية - غزة : ٢٠٠٦)

للمنظمات غير الحكومية وللعاملين بها.

٥- إلقاء الضوء على مجالات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي التي تستخدمها المنظمات غير الحكومية

٦- استعراض لواقع المنظمات غير الحكومية وبيان دورها وأهميتها.

٧- تقديم مقترحات وتوصيات تساعد على تطوير المنظمات غير الحكومية.
■ نتائج الدراسة:

١- عدم وضوح مفهوم إدارة التغيير والاختلاف والتباين في الآراء بين مفهوم إدارة التغيير ومفهوم التطوير التنظيمي ومفهوم إعادة هندسة العمليات. وقد دلت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم إدارة التغيير و بين قدرة المنظمات على إدارة التغيير. فكلما كان المفهوم واضحاً كلما دل ذلك على أن إدارة المنظمة قادرة على إدارة التغيير، وكلما استطاعت المنظمة والعاملين بها التمييز بين المفاهيم الثلاثة كلما دل على مدى قدرتها على إنجاح عملية التغيير وإحداث التطوير المطلوب. فوضوح المفهوم وتطبيقه واستخدامه بالشكل السليم يساعد على زيادة فاعلية المنظمة عند استخدام وتطبيق إدارة التغيير والتطوير التنظيمي لديها.

٢- تحتاج عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي إلى تخطيط مدروس ويجب أن تدخل ضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة وعلى إدارة المنظمة متابعتها وتقييمها بشكل دوري.

٣- توجد علاقة طردية ايجابية بين اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المنظمة على عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي؛ أي انه كلما اتبعت المنظمة التخطيط الاستراتيجي السليم كلما أصبحت قادرة على إدارة التغيير وإدارة عملية التطوير التنظيمي وكلما تمكنت المنظمة من ذلك كلما أصبحت ذات فاعلية.

٤- المنظمات غير الحكومية بحاجة إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة حيث أن نجاح عملية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي تعتمد بالدرجة الأولى على الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، وبالتالي على المنظمة عند أحداث تغيير فإن عليها مشاركة العاملين في عملية التغيير ومن ذلك نجد أن هناك علاقة طردية ايجابية بين قدرة المنظمة على إدارة التغيير وتنمية وتطوير مهارات العاملين لديها حيث أن عملية التطوير التنظيمي للموارد البشرية تعتبر أحد الأساليب المهمة في إحداث التغيير التنظيمي المطلوب، ويلاحظ أن تدريب العاملين على إدارة التغيير لا تعتبر من ضمن خطط وبرامج تنمية وتطوير العاملين في

المنظمات حيث أن تدريب العاملين على إدارة التغيير جانب مهم ولا يدخل من ضمن سلم وأولوياتها.

٥- من العوامل التي تكون ذات فاعلية في إحداث عملية التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات هو مراعاة تحليل الظروف البيئية الخارجية مثل التعرف على العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف في المنظمة والتي تؤثر على المنظمة الآن وفي المستقبل، وأيضاً تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مثل الهيكل التنظيمي والتعرف على القدرات الإدارية والمالية الخاصة بالمنظمة بهدف تحليل نقاط القوة والضعف للاستفادة منها الآن وفي المستقبل لإحداث التغيير.

٣-دراسة مسعد رضوان عبد الحميد حسن بعنوان "استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية (٢٠٠٣)"^(١)

■ أهداف الدراسة :

- ١- تقديم مفهوم البناء المؤسسي وما يتعلق به من مفاهيم أخرى إلى أدبيات ودراسات المنظمات غير الحكومية في الواقع العربي.
 - ٢- دراسة مفهوم البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، ومعرفة مكوناته الرئيسية والعوامل المختلفة المؤثرة عليه، وذلك للخروج بإطار مرجعي يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً في تخطيط وتنفيذ عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في الواقع المصري.
 - ٣- تقييم تجربة البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية، لمعرفة مدى كفاءتها وفعاليتها، وذلك بهدف تحديد أوجه القصور التي يمكن تلافيها مستقبلاً بما يضمن لها دور أكثر فعالية.
- خلصت الدراسة إلى أن عمليات البناء المؤسسي هي أوسع وأشمل من عمليات بناء القدرات كما أن عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، هي عمليات ديناميكية ومتغيرة، ومن ثم كان من الضروري دراسة متطلبات البناء المؤسسي لكل منظمة غير حكومية طبقاً للمرحلة العمرية التي تمر بها. فمتطلبات البناء المؤسسي في مرحلة البناء والنمو، قد تختلف عن مرحلة الاستمرارية، وهذا يختلف عن مرحلة التفكير في التوسع.

(١) مسعد عبد الحميد رضوان حسن، استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية: دراسة تقييمية (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة : ٢٠٠٣).

كما طرحت الدراسة خمس مكونات رئيسية لعملية البناء المؤسسي يجب العمل على تنميتها وتطويرها داخل المنظمة غير الحكومية حتى يصبح لها موقعها مؤسسياً داخل المجتمع الذي تعمل به. والمكونات الخمسة هي: الرؤية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة، القدرة التنظيمية، إدارة البرامج، إدارة الموارد، وإدارة العلاقات.

■ نتائج الدراسة:

قامت الدراسة بدراسة واقع عمليات البناء المؤسسي في الجمعيات الأهلية المصرية وذلك خلال عمل مقابلات وتوزيع استبيانات على عينة من الجمعيات الأهلية، وعينة من وزارة الشؤون الاجتماعية، وعينة من الجهات المانحة والممولة للجمعيات الأهلية المصرية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

١- لا يوجد إطار واضح ومحدد لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية المصرية.

٢- الأنشطة التي تنفذ لتطوير أداء الجمعيات الأهلية المصرية لا ترقى إلى مستوى الاستراتيجية، ولكنها تظل عند مستوى التدخلات غير المترابطة والتي لا تعكس تنسيقاً بين الجهات المنفذة أو ترابط مع خطة عامة لبناء الجمعيات الأهلية المصرية مؤسسياً.

٣- تختلف درجة الاهتمام بعمليات المتابعة فنجدها تزيد إذا كانت الجمعيات الأهلية تقوم بدور رئيسي في هذا الصدد، ثم يليها الجهات المانحة، ثم الجهة الإدارية. تختلف أهداف عمليات المتابعة والتقييم طبقاً للجهة القائمة على ذلك، فنجد أنه في حالة الجهات المانحة، تهتم عمليات المتابعة والتقييم أكثر بمراجعة الخطط والأهداف المتفق عليها في سياق المنح المعطاة للجمعية الأهلية. في حين تمثل عمليات المتابعة والتقييم للجهة الإدارية - وزارة الشؤون الاجتماعية - أسلوباً آخر للرقابة.

٤- يوجد أربعة أطراف مؤثرة في عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية المصرية، وهي مرتبة تنازلياً حسب الأهمية كالتالي: الجهات المانحة، مراكز التدريب والدعم الفني، الجمعيات الأهلية، وزارة الشؤون الاجتماعية. ولقد ظهر من نتائج التحليل أن عينة الدراسة قد أشارت إلى أن الجهات المانحة ومراكز التدريب تقوم بدور إيجابي في عمليات التطوير والبناء المؤسسي للجمعيات الأهلية.

٤-دراسة حنان راشد سالم بعنوان " بناء قدرات المنظمات غير الحكومية(٢٠٠٢)"^(١).

■ أهداف الدراسة :

- ١- تحديد عناصر ومكونات عملية بناء قدرات المنظمة غير الحكومية.
 - ٢- تحديد أهمية بناء قدرات المنظمة غير الحكومية والإطراف الفاعلة في تلك العملية.
 - ٣- تحديد أهم المداخل المختلفة لبناء قدرات المنظمة غير الحكومية.
 - ٤- دراسة وقع بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة.
- ##### ■ أهم نتائج الدراسة :

- ١- أن المنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة لا زالت تفقد العديد من المقومات الإدارية التي تساعد على تطويرها و تنمية دورها.
 - ٢- أشارت الدراسة أن غالبية قيادات وموظفي المنظمات غير الحكومية التي ينتمون إليها غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي، وأن مساهمتهم في هذا المجال تعتمد على خبراتهم الذاتية في إنجاز الأعمال الأخرى.
 - ٣- هناك قصور واضح في مجال توفير فرص تدريبية للعاملين في الجمعيات، يرجع إلى عدم توجيه أي جزء من الموارد نحو بناء قدرات العنصر البشري داخل الجمعية إلى عدم توافر منظمات متخصصة في بناء قدرات غير الحكومية وتقديم البرامج التدريبية لهم.
 - ٤- تعاني نسبة مرتفعة من الجمعيات من قصور في عمليات التمويل، وهو ما أرجعته عينة الدراسة لعدة أسباب منها (عدم وجود خطة واضحة لتعبئة الموارد، والاعتماد فقط على بعض العلاقات الشخصية لجذب المتبرعين، كما أن عمليات الترويج للأنشطة وجذب المتبرعين تأخذ طابعاً تقليدياً يقوم في الأساس على المجهودات المباشرة لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين.
 - ٥- أشارت عينة الدراسة إلى عدم وجود علاقة مع المنظمات غير الحكومية الأخرى أو الجهات المانحة بشكل شبه تام.
- ##### ■ اختتمت الدراسة بالعديد من التوصيات منها :

(١) حنان راشد سالم، بناء قدرات المنظمات غير الحكومية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة : ٢٠٠٢)

١- تنمية قدرات إدارة المشروعات والبرامج من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم.

٢- بناء قدرات النظام ذاته من خلال التركيز على عمليات صنع القرار ووضع السياسات، وتعبئة الموارد المالية، وبناء قيادات قادرة على المبادرة واتخاذ القرار، إلى جانب تطوير الثقافة التنظيمية.

٣- تنمية القدرات المعلوماتية من خلال بناء قواعد بيانات عن المنظمات غير الحكومية وفرص التنمية بها، والموارد المالية لدى المنظمة، ومدى مساهمتها في التنمية، و في مشروعاتها المستقبلية، والموارد المالية التي تحتاجها، وما يمكن أن تقدمه من معلومات أو خدمات معلوماتية أو بحوث للمنظمات الأخرى وما تطلبه من دعم من البيئة التي تعمل فيها.

٤- وضع قائمة بالمشروعات التي يمكن أن تؤديها المنظمة والإعلان عنها لجذب شركاء في العمل والتمويل، وعدم حدوث ازدواجية في أنشطة المنظمة مع المنظمات الأخرى.

٥- وضع نظام للمساءلة يتيح تقويم عمليات المنظمات بشكل دوري.

٥-دراسة إبراهيم يوسف الأشقر بعنوان "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة" (٢٠٠٢) ^(١)

■ أهداف الدراسة :

١- التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة.

٢- التعرف على مستوى ممارسة مديري هذه المنظمات للخطوات والإجراءات التي تنطوي عليها عملية التخطيط الاستراتيجي.

٣- استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في فهم المدير للتخطيط الاستراتيجي.

^(١) إبراهيم يوسف الأشقر "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة : ٢٠٠٢)

٤- تحديد المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية.

٥- التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بممارسته عمليا. ■ أهم نتائج الدراسة :

بناء على نتائج الدراسة الميدانية توصلت الدراسة لعدد من النتائج والتوصيات أهمها انه على الرغم من أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر واضحا لدى نسبة مقبولة من مديري المنظمات غير الحكومية وأن درجة الممارسة هي درجة متوسطة إلا أنه يجب الوصول إلى تعميم فهم أعمق وممارسة أكثر جدية لنهج الإدارة الاستراتيجية من خلال :

١- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.

٢- على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المنظمات.

٣- مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المنظمة في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب أن تتوافر في العمل بشكل اعتيادي وليس بشكل موسمي أو عند وجود أزمة ما.

٤- تشجيع المبادأة لدى الأفراد والعاملين وخلق المناخ المشجع ليشترك كل فرد بفكرته مهما كانت هذه الفكرة ودون أدنى تردد حيث أن هذا هو بوابة الدخول للأفكار الخلاقة والمبدعة.

٥- على الجهات الإدارية تقديم كل ما تستطيع من دعم مادي ومعنوي وتشريعي لهذه المنظمات لتساعدها في تنفيذ خططها.

٦- ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحها لاسيما وأنهاما البوصلة التي تحدد وجهة الجهود والموارد في المنظمة.

٧- تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك المنظمات وخاصة تلك التي تعاني من نقص في الإمكانيات المادية بالإرشادات التي من شأنها تخفيف حدة أزمة التمويل لديها والتي أشار إليها بعض ممن بحثوا في هذه المسألة (مسألة التمويل) كالعامل على تفعيل دور المجتمع المحلي والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل، والعمل على تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد. تقليص المصاريف ضمن الحدود التي تسمح بالقيام بالأنشطة و خلق مصادر تمويل ذاتية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الجوانب التنظيمية في منظمات الأعمال أو المنظمات الخدمية

١-دراسة أحمد السعيد بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي" (٢٠٠٩) (١)

■ أهداف الدراسة :

- ١- التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في منظمات تكنولوجيا المعلومات.
 - ٢- الكشف عن معايير نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى تلك المنظمات والعوامل المؤثرة على مدى كفاءة إنتاجيتهم.
 - ٣- التعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه المنظمات في وضع الخطط الاستراتيجية.
 - ٤- الكشف عن أبرز معوقات التخطيط الاستراتيجي في تلك المنظمات.
 - ٥- تقديم التوصيات والمقترحات لتأكيد أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق فاعلية الأداء المؤسسي في تلك المنظمات.
- نتائج الدراسة وتوصياتها
- في ضوء الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث فقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:-
- ١- ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في ذلك القطاع من خلال توفير الخصائص والتسهيلات التالية :
 - أ- أن يتم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهتها.
 - ب- مراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي.
 - ج- الأخذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة.
 - د- الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء المنظمة.
 - هـ- أن تراعى جهود التخطيط الاستراتيجي في المنظمة توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على أداء المنظمة.
 - و- أن يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في المنظمة نحو تحقيق أفضل أداء ممكن.

(١) أحمد السعيد "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي" (رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: ٢٠٠٩) علي الربط: www.abahe.co.uk

- ز- مراجعة احتياجات ومتطلبات المجتمع المتغيرة مع ما تقدمه المنظمة من خدمات.
- ٢- فيما يتعلق بمدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية تبين أن وضع الخطط الاستراتيجية مقتصر فقط على الإدارات العليا. وعليه فقد أوصت الدراسة بتفعيل دور مشاركة القيادات التنفيذية لتحقيق من كفاءة التخطيط الاستراتيجي وذلك بتوفير ما يلي :
- أ- عرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على الوحدات التنفيذية للحصول على آرائها وملاحظات عليها قبل إقرارها.
- ب- مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره.
- ج- تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
- د- السماح لرؤساء الأقسام والمشرفين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات وإعداد الخطط التشغيلية للمنظمة.
- ٣- وفيما يتعلق بمعوقات التخطيط الاستراتيجي تبين أن أكبر المعوقات يتمثل في المركزية الشديدة في عملية التخطيط واتخاذ القرارات. وعليه فقد أوصت الدراسة بعمل الإجراءات التالية للحد من معوقات التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي:
- أ- الحد من المركزية الشديدة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ب- دعم المنظمة بالكفاءات والقيادات المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
- ج- الاهتمام بوضع المعايير المحددة لقياس الأداء في المنظمة.
- د- توفير قواعد بيانات ومعلومات حديثة في المنظمة لدعم جهود التخطيط الاستراتيجي.
- هـ- التنسيق عند وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة مع الإدارات الأخرى.
- و- دعم قنوات الاتصال بين الإدارة العليا في المنظمة و بين رؤساء الأقسام.
- ز- الاهتمام الكافي بمراجعة احتياجات ومتطلبات الأقسام أثناء إعداد الخطط.
- ح- الاهتمام بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية المتاحة للمنظمة عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- ط- التركيز على التدريب وتطوير المهارات لدى أفراد المنظمة.
- ٤- فيما يتعلق بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لتحقيق فاعلية الأداء تبين أن أهم المتطلبات وفقا لآراء الباحثين تتمثل في "إنشاء قواعد معلومات حول المشكلات الحالية والمستقبلية مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة " وعليه فقد أوصت الدراسة بدعم التخطيط الاستراتيجي لتحقيق فاعلية الأداء بالمنظمة بالمتطلبات التالية:

- أ- إنشاء قواعد معلومات وبيانات حول المشكلات التي تواجه المنظمة.
- ب- ضرورة اشتمال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير لقياس الأداء للتعرف على مدى توافقها مع أهداف المنظمة.
- ج- العمل على توفير بدائل وخيارات استراتيجية لكل خطة موضوعة.
- د- التأكيد على معرفة الفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة عند وضع الخطط الاستراتيجية.
- هـ- التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة والمتوقعة في المستقبل عند وضع الخطط.
- و- أهمية الوقوف على نقاط القوة والضعف عند إعداد الخطط الاستراتيجية.
- ز- تقديم تصور شامل ودقيق عند إعداد الخطط لجميع الأنشطة وما هي آثارها المتوقعة.
- ح- دعم وسائل الاتصال بين واضعي الخطط والمنفذين لها لتسهيل نقل الخطط من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
- ط- توسيع قاعدة اتخاذ القرارات وصياغة الخطط الاستراتيجية والتفصيلية لأنشطة المنظمة بأخذ آراء ومقترحات العاملين حول مشكلات العمل قبل إصدار الخطط.
- ٢- دراسة سلطاني محمد رشدي بعنوان "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة (٢٠٠٦)"^(١)
- تتلخص أهداف الدراسة في:
- ١- كشف خصوصيات الإدارة الذي تسير على أساسها المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مجتمع الدراسة.
 - ٢- معرفة ما مدى إرساء الممارسة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات المحيطة.
 - ٣- معرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمات الصغيرة والمتوسطة
 - ٤- معرفة ما مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ومدى أهميتها في تحقيق هدفها النمو والبقاء.
 - ٥- التعريف بأهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة في

(١) سلطاني محمد رشدي "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة محمد الخامس، الجزائر : ٢٠٠٦)

ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه تلك المنظمات.

■ نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة النظرية الميدانية توصلت الدراسة لعدة استنتاجات أهمها:

١- تسمح الإدارة الاستراتيجية بتحقيق الرؤية الشمولية للمنظمة فضلاً عن دراسة العلاقة بين المنظمة والمحيط الذي تعمل فيه وتحديد نمط هذه العلاقة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحليل الفرص والتهديدات التي تفرزها متغيرات المحيط، وبذلك لاستغلال الكفاءات والموارد المميزة للمنظمة وفق رؤيتها المستقبلية لتحديد قدراتها الاستراتيجية، ووفقاً لحالة المحيط الذي تنشط فيه من أجل سلوك توجه إستراتيجي معين.

٢- يعمل التخطيط الاستراتيجي على ربط المنظمة بمحيطها و تحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق التفاعل مع البيئة من خلال تخصيص موارد المنظمة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة أو على الأقل التخفيض من وطأتها وتقليص عوامل الضعف الداخلية.

٣- أن فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي مرتبطة بمدى نجاعة التشخيص الاستراتيجي للمنظمة المعنى بتحليل محيط المنظمة (الداخلي والخارجي) بالإضافة إلى كونه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد الموائمة والتوازن بين الفرص الخارجية المتاحة ونقاط القوة في الموارد الداخلية من جهة والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف الملازمة للموارد الداخلية من جهة أخرى، الأمر الذي يمكن المنظمة من المفاضلة بين أحد الإستراتيجيات بالاعتماد على مواردها وكفاءاتها.

٤- التخطيط الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المنظمة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها.

٥- العمل بأسلوب التخطيط الاستراتيجي يساعد على توضيح أهداف المنظمة وتوجهاتها المستقبلية وآفاق تطورها.

٦- التخطيط الاستراتيجي نظام يمكن المنظمة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الاستراتيجية مع ضمان الأداء الفعّال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها مما يحقق للمنظمة وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة بسبب دقة المعلومات والتنبؤ بتحولات البيئة المحيطة، كما يمكنها من تدعيم مركزها ويحسن من قدرتها على إحداث التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة وتخصيص الموارد بطريقة فعالة.

- ٧- ومن خلال هذه المميزات وغيرها التي تميز التخطيط الاستراتيجي وبالنظر إلى التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة أصبح اعتماد العمل بأسلوب التخطيط الاستراتيجي أمراً ضرورياً من أجل تكيف المنظمات مع تغيرات وتعتيدات البيئة المحيطة.
- ٨- تفقد المنظمات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى وجود رسالة خاصة بها توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها ذلك أن هذه المنظمات لا تفرق ما بين الرسالة و الأهداف.
- ٩- تتميز غالبية المنظمات الصغيرة بافتقادها لرؤية إستراتيجية واضحة.
- ١٠- تتبنى المنظمات الصغيرة والمتوسطة تنظيماً لا يسمح لها بتطبيق استراتيجيات فعالة كون هذا التنظيم لا يسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ١١- يلاحظ تدنى الاهتمام بوظائف الإدارة التقليدية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في المنظمات الصغيرة والمتوسطة نتيجة صغر حجمها ونقص مواردها ومركزية اتخاذ القرار بها وضعف التخصص بها.
- ١٢- تقوم المنظمات الصغيرة والمتوسطة بتحديد علاقات التأثير مع المحيط الذي تنشط فيه ولكنها لا تقوم بمسايرة تغيراته بسبب تأثيرها الدائم.
- ١٣- لا تمتلك المنظمات الصغيرة والمتوسطة معلومات فعالة.
- ١٤- تبادل المعلومات داخل المنظمات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما يكون بالأساليب التقليدية الأمر الذي يجعلها بطيئة الانتقال.
- ١٥- تنصف أغلب المنظمات الصغيرة والمتوسطة بغياب صورة مستقبلية عن نشاطها والتي تهين لها رؤية المستقبل وتساعد في توجهاتها ذات المدى الطويل.
- ١٦- لا تتعاون غالبية المنظمات الصغيرة والمتوسطة مع منظمات أخرى من نفس حجمها ولا تفكر حتى في آليات الشراكة هذا ما يدل على غياب استراتيجية التعاون.
- ١٧- دلت نتائج الدراسة على أن مناسبة وملائمة الهيكل التنظيمي هي أحد متطلبات إدارة التغيير والتطوير التنظيمي وأن المنظمة تعتبر ذات فاعلية إذا راعت ملائمة الهيكل التنظيمي ومراعاة تعديله وتغييره وتقييمه بشكل دوري بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة، وأن هناك علاقة بين فاعلية الهيكل التنظيمي وقدرة المنظمة على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.
- ١٨- أوضحت نتائج الدراسة التي تتعلق بالتغير التنظيمي المتمثل (بحجم المنظمة المتمثل بعدد العاملين بها) أن المنظمة التي عدد العاملين أكثر من ٣٠ تهتم أكثر

بتحقيق مجالات إدارة التغيير والاهتمام أكثر بتطوير وتنمية مهارات العاملين لديها وضوح أكثر بأهمية إدارة التغيير و التطوير التنظيمي لصالح المنظمة.

١٩- يوجد تأثير (للمتغير الزمني للمنظمة) على درجة وضوح مفهوم إدارة التغيير و التطوير التنظيمي في المنظمات. فالمنظمات التي عمرها أكثر من ١٠ سنوات تدرك أهمية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي فتقوم بتحديد مجالات التغيير المناسبة لها وتعمل على تدريب العاملين وتحفيزهم.

■ توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها فقد قدمت الدراسة عدد من التوصيات تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كأحد المجالات الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الدراسة ما يلي :

١- أن تراعى المنظمات الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة، فهناك تطور هائل في المعلومات، وقد ساعد ذلك على زيادة تقدم وسائل العلم والمعرفة، فالعالم الخارجي والداخلي في تغير مستمر وعلى إدارة المنظمة عند اللجوء إلى عملية التغيير أو إحداث التطوير في المنظمة مراعاة ذلك بما يعود بالنفع على المنظمة.

٢- مراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية التدريب.

٣- إن استخدام الأسلوب الحديث في إدارة التغيير يتطلب مقومات أساسية في تنظيم المنظمة وإدارتها ومن أهمها توافر نظام جيد لتحليل مؤشرات الأداء للمنظمة ورصد المؤشرات العامة الدالة على احتمالات التغيير وتوافر نظام جيد لاتخاذ القرارات بسرعة لمواجهة التغيير المستمر.

٤- اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي وأسلوب التغيير المخطط بحيث لا يُمكن فقط من رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة، بل العمل على التغيير الهادف. أي أن التغيير المخطط ليس مقصوراً على السعي لمحاولة حل مشكلة معينة فقط وإنما يمتد ليشمل أي محاولة لاستغلال فرص وإمكانات معينة لاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمنظمة.

٥- إحداث تغيير في اتجاهات ومهارات الأفراد، ويتضمن ذلك المجهودات الموجهة نحو إعادة توجيه وتحسين اتجاهات الأفراد ومهاراتهم ومعارفهم من خلال برامج التدريب والمحاضرات والمؤتمرات.

- ٦- إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل في إنجاز أعمال المنظمات من خلال إدخال تكنولوجيا جديدة على المنظمات غير الحكومية أو نظام جديد في فرز واختيار الأفراد الجدد أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين.
- ٧- يجب على المعنيين لإدارة التغيير محاولة توضيح أسباب التغيير وأهدافه للعاملين لأن عدم فهم الدوافع والغايات هو الذي يوجد روح المقاومة للتغيير وليس التغيير ذاته، لذلك لا بد قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة تفهم جميع المعنيين لدواعي التغيير حتى يمكن ضمان التعاون منهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة أو على الأقل تحديد المقاومة.
- ٨- زيادة فاعلية المنظمات من خلال التركيز على مجالات التغيير والتطوير التنظيمي متكاملة وعدم التركيز على أحد المجالات دون الأخرى فجميعها مهمة بالتساوي سواء كان التغيير في استراتيجية المنظمة أو في الهيكل التنظيمي أو الموارد البشرية أو أساليب وطرق العمل بها أو في ثقافة المنظمة.
- ٩- نشر وإعادة تأهيل المنظمات بأهمية اتباع أسلوب إدارة التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمات حيث يساعد هذا الأسلوب في التقليل من المخاطر والتهديدات التي تواجهها، وبحيث تتمكن من استغلال الفرص والإمكانيات المتاحة لديها.
- ١٠- إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول موضوع إدارة التغيير والتطوير التنظيمي من أجل الوصول إلى نتائج أكثر عمقا تساعد في تطوير وتغيير المنظمات إلى وضع أفضل.

٣-دراسة حويو فضيلة بعنوان "إدارة الأعمال الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة (٢٠٠٥)"^(١)

■ أهداف الدراسة:

- ١- البحث في نماذج الإدارة الاستراتيجية التي تلائم المنظمات الصغيرة والمتوسطة مع محاولة ضبط المفاهيم الشائعة في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- ٢- بحث المسؤولين في المنظمات الصغيرة والمتوسطة على ضرورة تطوير أداء منظماتهم عن طريق اعتماد آليات إدارية حديثة من بينها الإدارة الاستراتيجية.

^(١) حويو فضيلة "إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥) علي الرابط: www.manifest.univ-ouargla.dz/.../Archive

- ٣- وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الأعمال الاستراتيجية ضرورة لنجاح المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، كما أن تحلى الإدارة العليا بمهارات التخطيط الاستراتيجي والمهارات الإدارية العلمية له دور هام في نجاح المنظمة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي :
- ١- أن إدارة الأعمال الاستراتيجية ليست حكراً على المنظمات الكبيرة إنما تصلح أيضاً للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بل ولها بالغ الأهمية في نجاحها واستمرارها.
- ٢- طبيعة البيئة المتغيرة والمتقلبة من أهم العناصر التي تستلزم اعتماد إدارة الأعمال الإستراتيجية.
- ٣- النماذج والأدوات التحليلية المتضمنة في إدارة الأعمال الإستراتيجية عديدة ومتنوعة لا يمكن تطبيقها عشوائياً فقط لذاتها، إنما يجب اختيار أنسبها وأنجحها بالنظر إلى ظروف وطبيعة المنظمة.
- ٤- أن مفاهيم إدارة الأعمال الإستراتيجية غائبة نسبياً في المنظمات الصغيرة والمتوسطة لكن هذا لا يعنى انعدام التفكير والتحليل والاختيارات الاستراتيجية بها.

التعليق على الدراسات السابقة

- ١- خلص الباحث إلى أن عمليات البناء المؤسسي هي أوسع وأشمل من عمليات بناء القدرات، وأن المجالات الرئيسية لعملية البناء المؤسسي هي: الرؤية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة، القدرة التنظيمية، إدارة البرامج، إدارة الموارد، وإدارة العلاقات. وأنه يجب العمل على تنمية وتطوير تلك المكونات الخمسة داخل المنظمة غير الحكومية حتى يصبح لها موقعها مؤسسيا داخل المجتمع الذي تعمل به. لذلك سيسعى الباحث في تلك الدراسة تحديد الممارسات الرئيسية لتلك المجالات، وتحديد بعض آليات تحقيقها بما يتناسب وإمكانيات المنظمات غير الحكومية المصرية.
- ٢- لم توضح الدراسات السابقة ما إذا كانت هناك علاقة بين أنشطة وممارسات البناء المؤسسي من جهة وبين كفاءة المنظمة غير الحكومية من جهة أخرى، لذلك سيسعى الباحث في تلك الدراسة أن يبحث في نوع تلك العلاقة ودرجة قوتها.
- ٣- أظهرت الدراسات السابقة أن نهج الإدارة الاستراتيجية هو من أنسب وأنجح أساليب الإدارة الحديثة، إلا أن كثير من قادة المنظمات غير الحكومية لا يملكون المعرفة والمهارات اللازمة للتخطيط والإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية، لذلك فإن تلك الدراسة ستحاول تقديم بعض المعارف والمهارات اللازمة للتخطيط والإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية.
- ٤- أظهرت الدراسات السابقة الدراسات التي تناولت الجوانب التنظيمية في منظمات الأعمال العامة أو الخدمية أن هناك الكثير من أوجه الشبه بين منظمات الأعمال والمنظمات الخدمية من جهة و المنظمات غير الحكومية من جهة أخرى، لذلك فقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في محاولة صياغة نموذج للتخطيط والإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية يستفيد من أدبيات إدارة الأعمال والإدارة العامة.

الفصل الأول: المنظمات غير الحكومية في مصر

يتكون هذا الفصل من مبحثين. المبحث الأول بعنوان: نشأة وتطور المجتمع المدني، ويتناول التعريفات والمفاهيم المختلفة لمصطلح (المجتمع المدني) وما هي مكوناته الأساسية، وما هي خصائص منظمات المجتمع المدني والتطور التاريخي لتلك المنظمات في مصر، وما هو موقع المنظمات غير الحكومية كأحد مكونات المجتمع المدني وتطور التشريعات التي تحكم عمل المنظمات غير الحكومية في مصر.

المبحث الثاني بعنوان: نحو إدارة أكثر فاعلية للمنظمات غير الحكومية، ويهدف هذا المبحث إلى تحديد خصائص مفهوم البناء المؤسسي للمنظمة غير الحكومية من خلال توضيح الفرق بين مفهوم البناء المؤسسي ومفهوم بناء قدرات المنظمة غير الحكومية. وعلى الرغم من عدم تمييز كثير من الدراسات بين المفهومين إلا أنه قد لوحظ أن غالب أنشطة بناء القدرات تقتصر على جوانب معينة مثل تنمية الموارد البشرية والقدرات الإدارية والتنظيمية للعاملين بالمنظمة فقط.

المبحث الأول: نشأة وتطور المجتمع المدني

ترتبط نشأة مصطلح " المجتمع المدني " بالحضارة الغربية، كما يرتبط تطوره أيضاً بمراحل تطور تلك الحضارة. فقد نشأ مفهوم المجتمع المدني في الفكر اليوناني الإغريقي حيث دعا أرسطو إلى تكوين مجموعة سياسية (برلمان) تسود فيه حرية التعبير عن الرأي، ويقوم بتشريع القوانين لحماية العدالة والمساواة - إلا أن أرسطو رأى أن المشاركة في هذه المجموعة السياسية يجب أن تكون قاصرة على النخبة الحاكمة والنبلاء. وقد أشار أرسطو إلى أن النخبة تخضع للقانون - ويقصد بذلك أن تبعيتها ومرجعيتها هي للحاكم وليس للشعب. أي أنه لم يكن هناك أي تمييز بين الدولة والمجتمع المدني. فالدولة في الفكر السياسي القديم ما هي إلا مجتمع مدني يمثل تجمع سياسي أعضاؤه من المواطنين الذين يعترفون بقانون الدولة ويخضعون له تماماً^(١). ولا غرابة في ذلك فقد ظلت أوروبا لقرون طويلة تحكم وفق نظرية الحق الإلهي أو الحق المقدس، فسلطة الحاكم سلطة أبوية مطلقة مقدسة لا يمكن الخروج عليها.

وينظر كثير من المؤرخين وعلماء الاجتماع إلى الثورة الفرنسية عام ١٧٨٩ باعتبارها علامة فارقة في تاريخ تطور المجتمع المدني. وقد مهد لتلك الثورة مجموعة من العوامل؛ فلم تعد طبقة النبلاء قوية وموحدة وقادرة على حماية النظام السياسي، كما أن ممارسات رجال الدين أفقدت الكنسية الكثير من هيبتها وسلطانها، إلى جانب ظهور الطبقة البرجوازية وظهور بعض الآثار الاجتماعية للثورة الصناعية وانتشار مبادئ الرأسمالية واقتصاد السوق. وقد ساهمت تلك العوامل في صعود فئات اجتماعية واقتصادية وسياسية جديدة في المجتمع لها مصالحها التي تختلف عن مصالح النخب الحاكمة ورجال الكنسية. وقد كان نجاح الثورة الفرنسية بمثابة إعلان لانتهاء عصر سيادة النبلاء ورجال الكنسية وبداية لعصر سيادة الحرية والعدالة والمساواة في الحضارة الأوروبية.

كما كان لإسهامات المفكرين والفلاسفة دور بارز في بلورة وتطور مفهوم المجتمع المدني عبر عدة مراحل وهي:

أولاً: المجتمع المدني في مدرسة العقد الاجتماعي

تعد أفكار مدرسة العقد الاجتماعي أولى مراحل التحرر من سيطرة السلطة المقدسة في أوروبا، ويمثل أفكار تلك المدرسة ثلاثة مفكرين وهم:

(١) محمد الفاتح عبد الوهاب، منظمات المجتمع المدني النشأة والآليات وأدوات العمل وتحقيق الأهداف (مجلة الحوار

المتمدن - العدد ٢٧٢٤ - ٢٠٠٩/٧/٣١) على الرابط: <http://www.alhewar.org/search>

١ - "توماس هوبز Thomas Hobbes"

يرى " هوبز Hobbes " أن الحالة الطبيعية (المجتمع الطبيعي أو مجتمع الفطرة الأولى) كما يسميه " هوبز Hobbes " هو الحالة التي يكون فيها الفرد في حالة حرب مع باقي أفراد المجتمع أو كما يسميها " حرب الجميع ضد الجميع ". حيث يسوء المجتمع الاضطراب والفوضى والعنف. ويرى " هوبز Hobbes " أن إنقاذ المجتمع من هذه الحالة يكمن في إنشاء كيان سياسي اصطناعي تكون له السلطة المطلقة في إدارة المجتمع من خلال تنازل أفراد المجتمع عن كامل حريتهم لصالح هذا الكيان. وبناء على ذلك فالمجتمع المدني من وجهة نظر " هوبز Hobbes " هو دولة مطلقة الصلاحيات بعد أن تنازل مواطنوها بكامل وعيهم وإرادتهم عن كامل حريتهم للحاكم المطلق الذي لم يوقع مع رعيته أي عقد. لذلك فهو - كما يرى " هوبز Hobbes " - غير مقيد بأي التزام تجاه المحكومين.^(١)

٢ - "جون لوك John Locke"

يعد "جون لوك John Locke" الأكثر إسهاماً في مفكري وفلاسفة العقد الاجتماعي. والمجتمع الطبيعي من وجهة نظر " لوك Locke" هو مجتمع تسوده المساواة والسلام والاستقرار وليس العنف والاضطراب كما يرى " توماس هوبز Thomas Hobbes". ويرى " لوك Locke" أن تحيُّز أفراد ذلك المجتمع لمصالحهم ورغباتهم على حساب الآخرين يؤدي إلى نشوب الخلافات التي تستدعي وجود حكم محايد بين أفراد المجتمع للفصل في تلك الخلافات وتقديم تسويات مقبولة لجميع الأطراف، لذلك كان المجتمع المدني هو الآلية الأنسب لتحقيق الانسجام والتوافق داخل المجتمع من خلال عقد اجتماعي يتنازل بموجبه أفراد ذلك المجتمع عن بعض حقوقهم لصالح سلطة عامة تنظم شئونه ويلتزم أفراد المجتمع بطاعة تلك السلطة ما دامت تنفذ التزاماتها، أما إذا أخلت تلك السلطة بشروط العقد أصبح من حق المجتمع المدني الثورة على تلك السلطة وإحلال سلطة أخرى أكثر اتساقاً مع شروط العقد الاجتماعي محل تلك السلطة المستبدة.^(٢)

٣ - "جان جاك رسو Jean-Jacques Rousseau"

لا يختلف " رسو Rousseau " عن " جون لوك John Locke " في أن الانتقال من المجتمع الطبيعي إلى المجتمع المدني هو ضرورة حتمية لنفاذ حالة عدم الاستقرار أو ربما حالة الحرب التي قد تنشأ من انهيار المجتمع الطبيعي إلا أن " رسو Rousseau " يعظم من قيمة الحرية الفردية التي كان الشخص يتمتع بها في المجتمع

(١) على عبد الصادق، مفهوم المجتمع المدني، (القاهرة : مركز المحروسة للنشر، ٢٠٠٤) ص ١٩ - ٣٤

(٢) أمانى قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، م س د، ص ٤٨

الطبيعي والتي سيفقددها في المجتمع المدني بعد أن يتنازل على جزء منها بموجب العقد الاجتماعي. لذا فهو يؤكد على أنه طالما أن كل أفراد المجتمع قد تنازلوا عن حقوقهم الطبيعية، فإن شروط العقد تنطبق على جميع أفراد المجتمع بصورة متساوية؛ بمعنى أن يكون لكل فرد نصيب متساوي مع كل أفراد المجتمع الآخرين.^(١)

ثانياً: المجتمع المدني عند " جورج فريدريك هيجل George Friedrich Hegel "

أثرت التحولات الاقتصادية للثورة الصناعية على التركيبة الاجتماعية والسياسية لمجتمعات أوروبا وخاصة فيما يتعلق بظهور الرأسمالية وتعارض المصالح بين أصحاب رؤوس الأموال وبين أصحاب المصانع من جهة وبين طبقة العمال من جهة أخرى، وانعكس ذلك على آراء فلاسفة ومفكري القرن التاسع عشر وخاصة " جورج فريدريك هيجل George Friedrich Hegel " الذي رأى أن المجتمع المدني بالصورة التي ترسمها نظرية العقد الاجتماعي لا يستطيع تحقيق الحرية والعدالة لأفراده من تلقاء نفسه بل لابد من وجود كيان قوى " الدولة " يستطيع تحقيق وضمان حرية الأفراد التي لا تحدها حرية الأفراد الآخرين. ولذلك فرؤية " هيجل Hegel " للمجتمع المدني أنه حلقة وسيطة بين الأسرة من ناحية وبين الدولة من ناحية أخرى. فهو الوسط الذي تتفاعل فيه العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بقصد الانتقال من المجتمع التقليدي القائم على رابطة الدم إلى المجتمع الحديث القائم على المواطنة أو الخضوع للدولة وسلطانها. ويلاحظ أن آراء " هيجل Hegel " قد قللت من أهمية دور المجتمع المدني في مقابل التعظيم الشديد لدور الدولة حيث أعطت آراء " هيجل Hegel " فكرة الدولة قدر غير مسبوق من الأهمية والشرعية على حساب المجتمع المدني.^(٢)

ثالثاً: المجتمع المدني عند " كارل ماركس Karl Marx "

يرى " كارل ماركس Karl Marx " أن التغير في وسائل الإنتاج يؤدي بصورة آلية إلى تغير في الطبقات الاجتماعية بسبب اختلاف نمط الملكية الخاصة في المجتمع. ودلل ماركس على ذلك بظهور الطبقة البرجوازية من التجار وأصحاب رؤوس الأموال كقوة ثورية ضد ظلم الإقطاع في أوروبا. وبمرور الوقت استطاعت تلك الطبقة الجديدة أن تحقق السيادة والسيطرة على المجتمع. ثم تظهر طبقة جديدة وهي طبقة العمال (البروليتاريا) كقوة ثورية ضد الرأسمالية المتوحشة للبرجوازيين. ويرى ماركس أن ديكتاتورية البروليتاريا هي آخر الديكتاتوريات الطبقيّة، وبمجرد استقرار الأمور لذلك

(١) على عبد الصادق، م س ذ، ص ص ٢٣ - ٢٤

(٢) المرجع السابق، ص ص ٢٤ - ٢٦

المجتمع اللاتبقي لن تكون هناك حاجة إلى ما يسمى بالحكومة ويتلاشى دور ما يعرف بالدولة.

ولذلك فإن "ماركس Marx" ينظر إلى المجتمع المدني باعتباره ساحة الصراع الطبقي عبر مراحل تطور المجتمع بحيث تنتهي كل مرحلة بسيطرة إحدى الطبقات الاجتماعية على الدولة. إلا أن المجتمع المدني عند "ماركس Marx" هو أشمل وأوسع من الدولة لأنه بمجرد سيطرة طبقة معينة على الدولة فإن ذلك يعنى وجهة نظره أن الدولة قد أصبحت مجرد تابع لتلك الطبقة التي هي في الأصل جزء من المجتمع المدني، أما إذا لم تستطع أيًا من طبقات المجتمع السيطرة على الدولة فهذه الحالة تعنى أن الدولة في حالة مواجهة مع المجتمع المدني بل هي قوة فوق ذلك المجتمع المدني.^(١)

رابعاً: المجتمع المدني عند "أنطونيو جرامشي Antonio Gramsci"

أثرت الخلفيات السياسية والاجتماعية التي عاصرها المفكر الإيطالي الماركسي النزعة "أنطونيو جرامشي Antonio Gramsci" على مفهومه للمجتمع المدني. فقد تسائل "جرامشي Gramsci" كيف نجح المجتمع الروسي في القيام بالثورة البلشفية في عام ١٩١٧ في حين أن المجتمع الأوربي في ألمانيا وإيطاليا يردخ تحت الحكم النازي والفاشي.

لذلك فقد اهتم جرامشي بالمجتمع المدني بوصفه وسيلة أو أداة لتمكين الطبقة العاملة من الوصول للسلطة في مجتمعاتها. ويرى "جرامشي Gramsci" أن هناك قوتين أساسيتين في المجتمع هما المجتمع السياسي "الدولة"، والمجتمع المدني أو مجموعة التنظيمات. ويرى أنه في حين أن المجتمع السياسي هو حيز السيطرة بواسطة الدولة، فإن المجتمع المدني هو فضاء التنافس والهيمنة الثقافية والأيدولوجية من خلال السلطة الرمزية التي تمارسها تنظيمات المجتمع المدني المتنوعة مثل المدارس والنقابات ودور العبادة والأحزاب والصحافة والتنظيمات المهنية والمنظمات الحرة الأخرى. لذلك يرى "جرامشي Gramsci" أن دور ما أسماه بـ"المتقف العضوي" هو استغلال ذلك الفضاء لإحداث التغيير الثقافي والإيدولوجي الذي يمهد للسيطرة على المجتمع السياسي ولكن من خلال السيطرة على منظمات المجتمع المدني أولاً.^(٢)

خامساً: المجتمع المدني في النظام العالمي الجديد

كان انهيار الاتحاد السوفيتي وتراجع الأنظمة الشيوعية في أوروبا بمثابة ميلاد جديد للمفهوم بعد غيابه خلال فترة ما بين نهاية الحرب العالمية الثانية ونهاية الحرب

(١) أماني قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، م س د، ص ٤٩

(٢) على عبد الصادق، م س د، ص ٢٨ - ٢٩

الباردة. فقد اجتاحت موجة من التحول الديمقراطي والتعدد الحزبي والحرية السياسية دول العالم الثالث في مختلف القارات بدأت في البرتغال عام ١٩٧٤ ثم انتقلت خلال العقود الثلاثة التالية إلى شرق أوروبا وأمريكا اللاتينية وجنوب آسيا ثم في بعض الدول الإفريقية.

وفى إطار تلك الموجة من التحول الديمقراطي شاع استخدام مفهوم المجتمع المدني ليعبر عن تلك الموجة من التحولات التي جرت في دول أوروبا الشرقية والتي كانت شرارة التحول فيها هي عدد من المنظمات الاجتماعية والثقافية والعمالية التي كانت خارج نطاق سيطرة الأنظمة الحاكمة في تلك الدول.

ومن أوضح الأمثلة على ذلك عملية التحول الديمقراطي في بولندا والتي تزعمت فيها الكنسية وبعض النقابات العمالية حركات الاحتجاج ضد الحزب الشيوعي، والتي أسفرت عن انتخاب حكومة غير شيوعية في عام ١٩٨٩. وهو النموذج الذي تكرر في عدد آخر من الدول التي كانت تعاني من سيطرة أنظمة شمولية. ومما لا شك فيه أن هناك عدة عوامل قد ساهمت في الانتشار السريع للمفهوم في تلك الحقبة القصيرة من أهمها التطور التكنولوجي المتسارع وثورة الاتصالات التي مكنت تلك التنظيمات الاجتماعية والعمالية من الإعلان عن نفسها وحشد التأييد المحلي والدولي لقضاياها، إلى جانب سهولة إطلاعها على الخبرات وتجارب الدول والتنظيمات الأخرى.^(١)

تطور المجتمع المدني في مصر

يربط كثير من علماء الاجتماع نشأة المجتمع المدني في مصر بعصر محمد علي باعتباره مؤسس مصر الحديثة، إلا أن الحقيقة قد تكون على خلاف ذلك بدليل أن تولية محمد علي ذاته كانت نتيجة لحراك شعبي أسفر عن اتفاق عدد من زعماء الحركة الوطنية على عزل الوالي العثماني خورشيد باشا وتعيين محمد علي والياً على مصر في ١٣ مايو ١٨٠٥. إلا أن فترة حكم محمد علي تكتسب أهميتها في أنها شهدت انفتاح المجتمع المصري على الحضارة الغربية بسبب حركة البعثات التي قام بها محمد علي إلى أوروبا، إلى جانب استقدامه لكثير من الخبرات الأجنبية في مجالات العسكرية والتعليم والصناعة والري وغيرها.

وكان من جملة تلك الأنماط الثقافية والاجتماعية المستحدثة على المجتمع المصري في تلك الحقبة الجمعيات الأهلية والخيرية والروابط والنقابات العمالية والمهنية ثم الجمعيات السياسية ثم الأحزاب وغيرها من صور تنظيمات المجتمع المدني.^(٢)

(١) على عبد الصادق، م س ذ، ص ص ٣٠ - ٣٤

(٢) أماني قنديل و سارة بن نفيسة، المجتمع المدني والدولة في مصر ق/١٩ إلى عام ٢٠٠٥، (القاهرة : المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، ٢٠٠٦). ص ص ٢٧ - ٣٢

ويمكن استعراض خريطة المجتمع المدني في مصر منذ تلك الفترة كالتالي: (١)

١ - الجمعيات الأهلية

تعد الجمعية اليونانية أول جمعية أهلية في مصر. وقد أُنشئت في عام ١٨٢١ في مدينة الإسكندرية لرعاية مصالح الجالية اليونانية في مصر والتي كان يتركز معظمها في الإسكندرية. ثم ظهرت بعد ذلك مجموعة من الجمعيات ذات الأغراض المتنوعة والتي من أهمها:

■ الجمعيات الأهلية ذات الأغراض العلمية

ومنها جمعية معهد مصر والتي تم إنشاؤها عام ١٨٥٩ وكانت مهتمة بالحضارة والتاريخ المصري، وجمعية المعارف عام ١٨٦٨، والجمعية الجغرافية عام ١٨٧٥، وجمعية الآثار عام ١٨٩٣. ويلاحظ أن تلك الجمعيات كان لها السبق التاريخي على الجمعيات ذات الأغراض الأخرى ولعل السبب في ذلك هو حماسة العائدين من البعثات لمثل هذا النوع من التنظيمات الجديدة على المجتمع والتي ربما قد أطلعوا عليها في دول أوروبا، إلى جانب عدم وجود رابطة تجمع هؤلاء الأفراد ذوو الميول العلمية أو الثقافية المشابهة.

■ الجمعيات الأهلية الدينية

تأسست في عام ١٨٧٨ الجمعية الخيرية الإسلامية، وفي عام ١٨٨١ جمعية المساعي الخيرية القبطية وفي عام ١٨٩١ جمعية التوفيق القبطية. وقد أُسِّمت الجمعيات الدينية سواء الإسلامية أو القبطية بالاهتمام بالقضايا الوطنية ونبذ الاختلاف والتعصب الديني وبث الروح الوطنية وذلك لأن تلك الفترة قد شهدت ذروة التدخل الأجنبي في مصر قبل الاحتلال الإنجليزي في عام ١٨٨٢.

■ منظمات المرأة والجمعيات النسائية

تأخر ظهور النشاط النسائي في المجتمع المصري حتى نهايات القرن التاسع عشر، ولعل السبب في ذلك هو الطبيعة المحافظة للمجتمع وانخفاض مستوى تعليم المرأة. ومن أهم التنظيمات النسائية التي ظهرت في تلك الفترة الجمعية الخيرية للسيدات المارونيات، والجمعية الخيرية للسيدات السوريات، إلى جانب ظهور كثير من المهتمين بالحركة النسائية وتكوين المرأة مثل قاسم أمين وعائشة التيمورية ومريم النحاس وهند نوفل التي أصدرت (مجلة الفتاة) في عام ١٨٩٢ بالإسكندرية. وقد كانت تلك

(١) أماني قنديل، المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة (القاهرة : مركز الأهرام للدراسات السياسية

والاستراتيجية، ٢٠٠٠) ص ٢٧ - ٥١

المنظمات تهدف بصفة عامة إلى الدفاع عن حقوق المرأة وتمكينها في المجتمع من خلال التأثير على صانعي السياسات والتشريعات من جهة، ومن خلال توعية المرأة بحقوقها السياسية والاجتماعية والدفاع عن تلك الحقوق من جهة أخرى، وقد تنوعت تلك التنظيمات بين منظمات يقتصر تشكيلها والعضوية بها على النساء فقط، ومنظمات تستهدف في خدمة قضايا المرأة والسعي إلى تمكينها سياسياً واقتصادياً واجتماعياً دون أن تقتصر العضوية بها على السيدات دون الرجال^(١).

■ منظمات حقوق الإنسان

يعد ذلك النوع من المنظمات من أحدث مكونات المجتمع المدني عموماً والمجتمع المدني المصري خصوصاً حيث يصنفها كثير من المتخصصين بوصفها الجيل الرابع للمنظمات الأهلية بعد جيل الإغاثة وجيل شبكات الأعمال الصغيرة وجيل التنمية المؤسسية المستدامة^(٢). وتختلف تلك المنظمات عن الأجيال السابقة للجمعيات الأهلية في أنها لا تقدم خدمات للأفراد^(٣) بل تتبنى رؤية حقوقية لأحداث التغيير الاجتماعي والسياسي انطلاقاً من مبادئ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والعهد الدولي للحقوق السياسية والمدنية، والعهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وعلى الرغم من حداثة ذلك النوع من المنظمات إلا أنه كان له دور بارز في دعم كثير من القضايا الحقوقية سواء في مجال الحقوق السياسية والدعوة إلى الإصلاح السياسي وزيادة الحريات أو الحقوق الاجتماعية مثل الدفاع عن حقوق العمال خاصة في ظل تشريعات خصخصة القطاع العام، والدفاع عن حقوق الفقراء وسكان العشوائيات، أو حقوق بعض الفئات المهمشة مثل حقوق الطفل بصفة عامة وأطفال الشوارع بصفة خاصة، فضلاً عن إسهامها في نشر ثقافة الحريات والحقوق المدنية واحترام حقوق الإنسان وحقوق المواطنة^(٤).

(١) سحر إبراهيم الدسوقي، «مستقبل المجتمع المدني بعد ثورة ٢٥ يناير»، (القاهرة : الهيئة العامة للاستعلامات، د ت) ص

ص ٤٨ - ٤٩ على الرابط: www.arabs.org/..2

(٢) عطية حسين أفندي، م س ذ، ص ٣

(٣) تقتصر صور تقديم الخدمات للأفراد في تلك المنظمات على تقديم المساعدة القانونية أو الدعم والتأييد للمتضررين من انتهاكات حقوق الإنسان.

(٤) ولاء البحيري، المجتمع المدني والإصلاح القانوني في الحالة المصرية، (القاهرة : شركاء التنمية للبحوث

والاستشارات والتدريب، د ت) ص ٦، ٧ على الرابط: www.pidegtpt.org/..

ومن أوائل منظمات حقوق الإنسان في مصر الجمعية المصرية لحقوق الإنسان والتي تأسست بالجيزة عام ١٩٧٥ وجمعية أنصار حقوق الإنسان والتي تأسست بالقاهرة عام ١٩٧٧ وجمعية أنصار حقوق الإنسان بالإسكندرية والتي تأسست عام ١٩٧٨ والمنظمة العربية لحقوق الإنسان والتي تأسست عام ١٩٨٣ والمنظمة المصرية لحقوق الإنسان والتي تأسست عام ١٩٨٥^(١). وقد شهدت الألفية الثالثة ازدهاراً في عدد ونشاط تلك المنظمات في مصر، كما شهدت العلاقة بينها وبين الدولة الكثير من التوتر - على الرغم من حداثة عمر تلك المنظمات - وذلك لعدة أسباب أهمها تبنيتها لقضايا حساسة مثل الحريات المدنية والإصلاح السياسي وانتهاكات الشرطة، واعتمادها في الغالب على التمويل الأجنبي والذي يثير حفيظة النظام نحو أهدافه.

وتجدر الإشارة أنه قبل صدور قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ كانت كثير من تلك المنظمات تعمل في إطار قانون الشركات المدنية، وعند صدور القانون المذكور رفضت بعض تلك المنظمات العمل تحت مظلتها، كما رفضت وزارة الشؤون الاجتماعية طلب بعض المنظمات بتوفيق أوضاعها وفقاً للقانون الجديد لأسباب أمنية؛ فلجأت بعض تلك المنظمات إلى القضاء لانتزاع حقها في التسجيل وفق القانون^(٢).

٢ - الجمعيات والتنظيمات السياسية^(٣)

على الرغم من أن المجتمع المصري لم يعرف الأحزاب أو التعددية السياسية في تلك الحقبة، ونظراً للأجواء السياسية المشحونة والتدخل الأجنبي في شئون البلاد؛ فقد تأسست مجموعة من الجمعيات السياسية التي كانت أشبه ما يكون بالتنظيمات السرية والتي كان من أبرزها جمعية سرية من ضباط الجيش في عام ١٨٧٦ والتي أصبح أحمد عرابي رئيساً لها فيما بعد، وفي عام ١٨٧٩ تأسست جمعية حلوان والتي ضمت بعض السياسيين الرافضين لسياسة الحكومة كما تأسست في نفس العام جمعية مصر الفتاة والتي كان من أبرز إنجازاتها إصدار جريدة مصر الفتاة باللغتين العربية والفرنسية، والمطالبة بحياة نيابية سليمة وبالمساواة أمام القانون وحرية الدين والصحافة والتوسع في التعليم.

٣ - النقابات العمالية

(١) سحر إبراهيم الدسوقي، م س ذ، ص ٢٨

(٢) ولاء البحيري، م س ذ، ص ٦

(٣) على الرغم من استبعاد كثير من الدراسات للأحزاب السياسية من مكونات المجتمع المدني، إلا أن تأثير تلك التنظيمات على المجتمع لا يمكن إغفاله في هذا السياق.

عرف المجتمع المصري نظام الطوائف الحرفية قبل عصر محمد علي حيث كان لكل طائفة من الحرفيين والتجار والعاملين في مجالات النقل والخدمات ما يسمى بشيخ الطائفة الذي يمثل حركة الوصل بين أعضاء الطائفة والوالي. إلا أن نمو الصناعة في عهد محمد علي قد أدى إلى زيادة كبيرة في عدد العمال النظاميين وصل إلى ٣٤٠٠٠ عامل في عام ١٨٥٠. وفي عام ١٨٩٩ تأسست أول نقابة في مصر وهى نقابة في مصر وهى نقابة عمال التبغ في القاهرة والتي قامت في نفس العام بأول إضراب عمالي في مصر. وفي عام ١٩٣١ بلغ عدد النقابات العمالية في مصر ٣٨ نقابة وفي عام ١٩٤٢ صدر القانون رقم ٨٥ لسنة ١٩٤٢ والذي أعطى الشرعية القانونية للعمل النقابي في مصر^(١). وبعد أيام من قيام ثورة يوليو وفي ١٣ أغسطس عام ١٩٥٢ قام حوالي عشرة آلاف عامل من عمال شركة كفر الدوار للغزل والنسيج بإضراب عمالي متأثرين بشعارات ومبادئ الثورة وخاصة ما يتعلق منها بإصلاح أحوال الفقراء، فطالب المضربون بإبعاد ذوى النفوذ عن الشركة إجراء انتخابات حرة لنقابة العمال ونقل مقر النقابة إلى داخل المصنع ومنع الفصل التعسفي. إلا أن مجلس قيادة الثورة قد اعتبر أن ذلك الإضراب مؤامرة هدفها زعزعة استقرار البلاد، وصدرت أحكام بالإعدام والمؤبد على قادة الإضراب. وعلى الرغم من ذلك فقد شهدت تلك الحقبة التاريخية تأسيس الاتحاد العام لنقابات عمال مصر في عام ١٩٥٧ وإصدار قانون العمل الموحد في عام ١٩٥٩ والذي قام بدمج النقابات العمالية على أساس التنظيم النقابي الأحادي بحيث لا يكون للعاملين في مهنة واحدة سوى نقابة واحدة فقط،^(٢) وهو المبدأ الذي ظل يحكم العمل النقابي حتى ظهور ما يعرف بالنقابات المستقلة بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١. فالتنظيم النقابي في مصر يأخذ شكل هرمي تمثل قاعدته اللجان النقابية للعاملين في المنشآت الصناعية والزراعية والخدمية بشرط ألا تتشكل أكثر من لجنة نقابية في كل منشأة. ويبلغ عدد اللجان النقابية في مصر ٢٣٢٠ لجنة تضم أكثر من ٧ ملايين عامل. وفي المستوى الثاني للهرم النقابي توجد نقابة عامة لكل صناعة، وعلى قمة الهرم يوجد الاتحاد العام لنقابات عمال مصر والذي يضم ٢٣ نقابة عمالية^(٣). إلا أن التنظيمات النقابية منذ ثورة يوليو وحتى الآن قد أظهرت ضعفاً ملحوظاً في تبنى مصالح العمال والدفاع عنهم مما دفع العمال في كثير من الأحيان إلى القيام بالإضرابات والاحتجاجات العمالية للدفاع عن مصالحهم وحقوقهم في الوقت الذي كانت تنظيمااتهم النقابية — التي

(١) ولاء البحيري، م س ذ، ص ٩

(٢) سحر إبراهيم الدسوقي، م س ذ، ص ص ٧-٩

(٣) المرجع السابق، ص ٣٨

كانت غالباً أداه في يد السلطة— أول من تدين تلك الإضرابات أو الاعتصامات أو الاحتجاجات وتصفها بأنها أعمال تأمرية من فئة مأجورة من العمال. لذا يرى الكثير من العمال المهتمين بالعمل النقابي أن التنظيمات النقابية قد فشلت في الدفاع عن حقوق العمال إزاء بعض السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي تجور على تلك الحقوق مثل سياسة الانفتاح الاقتصادي في السبعينات والثمانينات، والاتجاه نحو الخصخصة في التسعينات وبدايات الألفية الثالثة، فقد أقتصر الدور النقابي بدلاً من التأثير على تلك السياسات والقوانين لصالح العمال والدفاع عن حقوقهم إلى مجرد إبداء الرأي وتقديم الاقتراحات التي دأبت غالب الحكومات المتعاقبة على تجاهلها^(١).

٤ - النقابات المهنية

تأسست أولى النقابات المهنية في مصر عام ١٨٧٦ عندما أنشأ محامو المحاكم المختلطة نقابة خاصة بهم، وفي عام ١٨٨٦ أنشأ محامو المحاكم الأهلية نقابتهم الأولى^(٢). وفي عام ١٩١٢ تأسست نقابة المحامين، ثم نقابة الصحفيين في عام ١٩٤١، ثم نقابة المهندسين في عام ١٩٤٦، ونقابة الأطباء في عام ١٩٤٩، وفي أعقاب ثورة ١٩٥٢ توالى تأسيس النقابات المهنية حتى بلغ عددها ٢٤ نقابة تتفاوت من حيث عدد أعضائها ودورها السياسي والنقابي في الدفاع عن أعضائها ومن ثم علاقتها بالدولة وخاصة بعد صدور القانون رقم ١٥٥ لسنة ١٩٩٣ والذي مكن الحكومة من التدخل بل والتحكم في أنشطة النقابات المهنية من خلال سلطة التجميد أو الحل أو فرض الحراسة، والتدخل في انتخابات النقابات بحجة الإشراف القضائي وهو ما رفضته غالبية النقابات المهنية باعتباره اعتداء على حق أعضائها في سن التشريعات الخاصة بنقابتهم وفق إرادتهم. وعلى الرغم من ذلك فلا يمكن إنكار الدور البارز الذي لعبته بعض هذه النقابات في بناء الوعي العام المصري وبخاصة نقابة الصحفيين والمحامين ولجنة الإغاثة بنقابة الأطباء^(٣).

تطور العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدولة في ضوء التشريعات التي تنظم عملها

لا شك أن الدور الكبير الذي تلعبه — أو تحاول أو تلعبه المنظمات غير الحكومية عالمياً ومحلياً — قد سلط الأضواء حول تلك الكيانات باعتبارها ظاهرة تستحق مزيد من

(١) ولاء البحيري، م س د، ص ١٠

(٢) أماني قنديل، المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة، م س د، ص ٣١.

(٣) ولاء البحيري، م س د، ص ٩

الاهتمام والدراسة وخاصة أنها أثبتت في كثير من الأحيان أنها تشكل أداة قوية للتأثير في المجتمع على الرغم من أنها لا تمتلك سلطة سياسية ولا تسعى إلى امتلاكها، إلا أن انحياز تلك المنظمات للفقراء والمهمشين والمظلومين، وجهودها في تبني قضايا ذات قبول مجتمعي واسع مثل قضايا التنمية، والتخفيف من حدة الفقر والدفاع عن حقوق الإنسان؛ قد جعل من تلك الكيانات عنصراً فاعلاً في أي مجتمع مما دفع الدولة في كثير من الأحيان إلى الصدام مع تلك الكيانات والمنظمات بصور مختلفة.

وعلى الرغم أن وجود تلك المنظمات سابق على ظهور مصطلح (المنظمات غير الحكومية) إلا أننا يمكن تعريف تلك المنظمات من خلال ذكر خصائصها الأساسية فتلك المنظمات تتصف بأنها:

- نشأت بمبادرات تطوعية ويسير العمل فيها غالباً بالجهود التطوعية.
- لا توزع الأرباح على أعضائها أو مجلس إدارتها.
- لا تسعى للربح.
- لها إدارة ذاتية.
- لها هيكل رسمي منظم.

■ تعمل في استقلال عن الحكومة — على الرغم من خضوعها لإشرافها.

وقد تعددت مسميات تلك التنظيمات ما بين الجمعيات الخيرية، والجمعيات الأهلية، والقطاع التطوعي، والقطاع المستقل، والقطاع المعفى من الضرائب وغير ذلك من المسميات. إلا أن مصطلح " المنظمات غير الحكومية " قد صار المصطلح الأكثر رواجاً على المستوى العالمي للتعبير عن تلك التنظيمات والأكثر استخداماً في الأدبيات المختلفة وفي الخطاب الإعلامي^(١).

وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية في المجتمعات النامية التي تعاني من نقص في الخدمات الأساسية مثل المجتمع المصري، إلا أن العلاقة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني عموماً والمنظمات غير الحكومية خصوصاً لا تسير في الغالب في اتجاه التعاون نحو تحقيق أهدافهما المشتركة في سد ذلك النقص في الخدمات. فنجاح المنظمات غير الحكومية في سد الفجوات الخدمية والرعاية يقابل من الدولة في الغالب بحالة من عدم الارتياح بل والخوف من اتساع شعبية وجماهيرية تلك المنظمات وضعف شعبية الحكومة وزيادة حالة عدم الرضا عن أدائها. ولذلك فإن التشريعات التي تنظم العمل الأهلي في مصر تعكس غالباً نوعاً من عدم الثقة من الدولة

(١) يسري مصطفى، المنظمات غير الحكومية، (القاهرة: مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، ٢٠٠٧)

تجاه تلك المنظمات باستثناء بعض التشريعات التي قد ترفع فيها الدولة سقف الحريات لتلك المنظمات نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية.

ولا شك أن ظهور المنظمات غير الحكومية في مصر سابق على صدور التشريعات التي تنظم عملها حيث تأسست الجمعية اليونانية بالإسكندرية كأول جمعية أهلية في مصر عام ١٨٢١ ثم توالى بعد ذلك إنشاء المزيد من الجمعيات ذات الأغراض المختلفة كما سبق وأوضحنا، ويمكن تقسيم تطور تلك التشريعات إلى ثلاثة مراحل زمنية وهى:

- المرحلة الأولى من عام ١٨٢١ إلى عام ١٩٢٣.
- المرحلة الثانية من عام ١٩٢٣ إلى عام ١٩٥٢.
- المرحلة الثالثة من عام ١٩٥٢ إلى عام ٢٠٠٢.
- المرحلة الرابعة من عام ٢٠٠٢ وحتى الآن.

المرحلة الأولى من ١٨٢١ إلى ١٩٢٣

يعتبر كثير من المتخصصين تلك الفترة بمثابة العصر الذهبي للعمل الأهلي في مصر ويرجعون السبب في ذلك إلى أن الدولة لم تتدخل سلباً ولا إيجابياً في تنظيم العمل الأهلي أو تقنين وضع الجمعيات الأهلية في ذلك الوقت. وعلى الرغم من أن بعض المصادر قد أوردت أن القانون المدني المصري الصادر في ١٨٨٥ قد أفرد المواد من ٥٤ إلى ٨٠ لتنظيم عمل الجمعيات الأهلية، إلا أن الصحيح وفقاً لمصادر قانونية أخرى أن القانون المدني قد بدأ العمل به في المحاكم المختلطة عام ١٨٧٥ وفى المحاكم الأهلية عام ١٨٨٣ دون أن يتطرق للجمعيات الأهلية. ففي دراسة منشورة عام ١٩٢٠ أعدها "فريدريك باركر والتون" والذي كان عميداً لمدرسة الحقوق الخديوية بالقاهرة (كلية الحقوق) بين عامي ١٩١٥ و ١٩٢٣، أوردت تلك الدراسة أن المحاكم المصرية لم يكن لديها في ذلك الوقت النص التشريعي الذي يثبت الشخصية الاعتبارية للجمعيات الأهلية. ففي حين وافقت محكمة الاستئناف المختلطة في عام ١٩٠٣ على إثبات الشخصية الاعتبارية لجمعية المؤلفين والملحنين والناشرين الموسيقيين، فقد رفضت محكمة الإسكندرية الجزئية إثبات الشخصية الاعتبارية لجمعية موظفي بلدية الإسكندرية عام ١٩١٣.^(١)

^(١) التطور التشريعي للمنظمات غير الحكومية في مصر، المركز المصري لدراسات السياسات العامة، ص ٣ على الرابط:

www.ecps.org/00362 نقلاً عن : The Egyptian law of obligation vol1 :Fredeic Parkerm,Walron

London:1920,Steven and sons, pp 342-344

وعلى الرغم من غياب تشريع ينظم عمل الجمعيات الأهلية في تلك الفترة إلا أنها شهدت ظهور عدد من الجمعية القوية في مجالات متنوعة ما زال الكثير منها موجود حتى الآن. ففي مجال التعليم فقد تأسست في تلك الحقبة الجامعة الأهلية التي صارت فيما بعد جامعة القاهرة، وفي مجال الصحة تأسست جمعية الهلال الأحمر، وجمعية الإسعاف التي صارت فيما بعد هيئة الإسعاف، كما تأسست في تلك الفترة عدد من الجمعيات الإسلامية مثل الجمعية الشرعية لتعاون العاملين بالكتاب والسنة وجماعة أعضاء السنة المحمدية وجماعة الإخوان المسلمين وجمعية الشبان المسلمين فضلاً عن عدد آخر من الجمعيات التي تحولت فيما بعد إلى أندية رياضية أو نقابات عمالية أو مهنية أو حتى إلى أحزاب سياسية.^(١)

المرحلة الثانية من ١٩٢٣ إلى ١٩٥٢

في عام ١٩٢٣ وبعد استقلال مصر بعام واحد صدر أول دستور مصري - كأحد ثمار ثورة ١٩١٩ والذي أقر بحق المصريين في تأسيس الجمعيات. إلا أن السنوات اللاحقة قد شهد إصدار تشريعات متعاقبة تهدف إلى تنظيم ذلك الحق أحياناً أو تقيده في أحيان أخرى. ففي ٢٧ أكتوبر عام ١٩٢٥ صدر أول تلك التشريعات والذي كان يستهدف الجمعيات ذات الأغراض السياسية دون غيرها حيث وضع ذلك التشريع قيوداً على إنشاء تلك الجمعيات ونظامها مثل اشتراط إخطار الجهة الحكومية المختصة، وعدم اتخاذ أسماء للجمعيات تدل على أغراض ثورية، إلى جانب منح مجلس الوزراء سلطة حل الجمعيات المخالفة. إلا أن مقاطعة الأحزاب لذلك القانون أدت إلى إلغاءه.^(٢)

وفي عام ٨ مارس من عام ١٩٣٨ ونتيجة لقيام بعض التنظيمات السياسية بتكوين تشكيلات عسكرية - مثل تنظيم " القمصان الخضر " التابع لجمعية مصر الفتاة، وتنظيم " القمصان الأحمر " التابع لحزب الوفد - فقد أصدر الملك فاروق الأول المرسوم الملكي بالقانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٣٨ والذي كان نصه " نحن فاروق الأول ملك مصر، بعد الإطلاع على المادة ٤١ من دستور ١٩٢٣^(٣). وبناء على ما عرضه علينا وزير الداخلية، وموافقة مجلس الوزراء رسمنا بما هو آت: تحظر الجمعيات أو الجماعات، دائمة كانت أم مؤقتة، التي يكون لها سواء من حيث تأليفها أو عملها أو من حيث تدريب

(١) يسري مصطفى، م س ذ، ص ص ٤ - ٥

(٢) هبة طابع أحمد الخولي، الإطار القانوني المنظم لعمل الجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير

غير منشورة (كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، ٢٠٠٧) ص ٨٥.

(٣) تكفل تلك المادة للملك سلطة إصدار مرسوم بقانون في حالة عدم انعقاد مجلس النواب.

أعضائها أو نظامهم أو زعيمهم أو تجهيزهم، صورة التشكيلات شبة العسكرية لخدمة حزب أو مذهب سياسي معين... "

وعلى الرغم من أن الهدف من هذا القانون كان حظر التنظيمات ذات الطابع العسكري، إلا أنه يعتبر السابقة الأولى التي مهدت لما بعدها من نصوص أخرى تقيد عمل الجمعيات الأهلية.

في عام ١٩٣٩ تأسست أول وزارة للشئون الاجتماعية في مصر. وإذا كان أهم الأهداف المعلنة لتلك الوزارة وهى مساعدة الجمعيات الأهلية وتنسيق جهودها، إلا أن خطاب أول وزير للشئون الاجتماعية في فبراير ١٩٤٠ ربما قد يلمح لأهداف أبعد من ذلك ؛ حيث قال في خطابه " تبذل الهيئات الخصوصية (يقصد الجمعيات الأهلية الخيرية) جهوداً عديدة في سبيل العمل الاجتماعي، ومن المهم تنظيم صلة وزارة الشئون الاجتماعية لهذه الجهود. وأود أن أصرح أنه ليس من سياسة الوزارة أن تحل محل أية هيئة من أي نوع كان، بل إن سياستها هي أن تتعاون مع هذه الهيئات وما شابهها من الجمعيات، وأن تزودها بالتشجيع والإرشاد الأدبي، وأن تساعد مالياً كلما تسنت لها المساعدة. ولما كان العمل الاجتماعي جديداً أو عسيراً فإن سياسية الوزارة تقضى بتشجيع استخدام الرجال المدربين على الخدمة الاجتماعية في المشروعات الاجتماعية والمعاهد^(١) رغبة في الحصول على أكبر خدمة للأفراد الذين تتناولهم المساعدة، وإلى جانب رغبة الوزارة في استخدام موظفين مؤهلين في المشروعات الاجتماعية، هناك أيضاً غرض ثانٍ متمثل في تجديد المفهوم التقليدي لأعمال البر والخير في الإسلام^(٢)."

وفى ١٢ يوليو عام ١٩٤٥ صدر القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٤٥ والذي يعد أول تشريع ينظم العلاقة بين الجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية والدولة. وقد عرّف ذلك القانون الجمعية الخيرية بأنها " جماعة من الأفراد وتسعى إلى تحقيق غرض من أغراض البر، سواء عن طريق المعاونة المادية أو المعنوية " وعرف المؤسسة الاجتماعية بأنها " كل مؤسسة تنشأ بمال يجمع كله أو بعضه من الجمهور لمدة معينة أو غير معينة لأي غرض من أغراض البر والنفع العام. " وعلى الرغم من أن هذا القانون كان يهدف بالأساس إلى تنظيم عمل ما يعرف بالجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية إلا أنه قد أرسى عدداً المبادئ التشريعية التي أصبحت ركناً أساسياً لغالب التشريعات المنظمة للعمل الأهلي التي صدرت بعده مثل:

(١) تأسست أول مدرسة للخدمة الاجتماعية بمصر في الإسكندرية عام ١٩٣٧ والثانية بالقاهرة عام ١٩٣٨.

(٢) أماني قنديل، و سارة بن نفيسة، الجمعيات الأهلية في مصر، (القاهرة : مركز الأهرام للدراسات السياسية

والاستراتيجية، د ت) ص ٥٣، ٥٤

- ١- اشتراط إخطار الجهة الحكومية المختصة "وزارة الشؤون الاجتماعية " لنيل الشخصية الاعتبارية، مع منح الوزارة حق الاعتراض على إنشاء الجمعية ولكنه أعطى للجمعية حق الطعن على اعتراض الوزارة.
 - ٢- اشتراط حصول الجمعية على تصريح مسبق لجمع التبرعات.
 - ٣- منح الوزارة حق الإشراف والتفتيش على الجمعيات.
 - ٤- منح الوزارة حق إبطال انتخابات مجلس إدارة الجمعية إذا تمت بالمخالفة للائحة الجمعية، كما اشترط على الجمعية إخطار الوزارة بتاريخ ومكان انتخاب مجلس الإدارة.
 - ٥- تعرّض الجمعية للحل إذا لم توفّق أوضاعها مع القانون الجديد.
 - ٦- أعطى القانون للوزارة حق حل الجمعية في حالات منها رفض الإشراف والتفتيش، ومخالفة الآداب والنظام العام^(١).
- وفى ٢٩ يوليو عام ١٩٤٨ صدر القانون المدني برقم ١٣١ لسنة ١٩٤٨ وعلى الرغم من أن هذا القانون ليس تشريعاً خاصاً بالجمعيات والمؤسسات الأهلية إلا أنه قد تضمن بعض المواد الهامة لتنظيم العلاقة بينها وبين الدولة وخاصة الجمعيات ذات الأغراض الخيرية ومنها:
- إثبات الشخصية الاعتبارية بمجرد الإنشاء.
 - تبسيط إجراءات الإنشاء وقصرها على مجرد القيد في دفتر خاص بالجمعيات بالسجل التجاري.
 - عدم جواز حل الجمعية أو المؤسسة أو عزل مجلس إدارتها إلا بحكم قضائي^(٢).
- وفى عام ١٩٥١ صدر القانون رقم ٦٦ لسنة ١٩٥١، ويرى البعض أنه إذا كانت المواد من ٥٤ إلى ٨٠ من القانون المدني رقم ١٣١ لسنة ١٩٤٨ قد نظمت عمل الجمعيات الخيرية وجمعيات البر، فإن القانون رقم ٦٦ لسنة ٥١ قد صدر بالأساس لتنظيم عمل الجمعيات ذات الأغراض الثقافية والعلمية والأدبية على وجه العموم، والجمعيات ذات الأغراض الدينية على وجه الخصوص بسبب ما اعتبرته الدولة تجاوزاً لدورها الاجتماعي والديني وممارستها للنشاط السياسي^(٣)، لذلك فقد نقل القانون الجديد سلطة إشهار الجمعيات الدينية والثقافية والاجتماعية إلى المحافظين، ونقل سلطة الإشراف عليها إلى وزارة الداخلية، كما نقل سلطة طلب حل الجمعية من النيابة العامة

(١) التطور التشريعي للمنظمات غير الحكومية في مصر، م س ذ، ص ٥

(٢) هبة طابع أحمد الخولي، م س نص ٨٧، ٨٨.

(٣) أماني قنديل، د. سارة بن نفيسة، م س ذ، ص ٧٦، ٧٧

إلى وزارة الداخلية، فضلاً عن إجبار الجمعية على الاحتفاظ بسجلاتها ومكاتباتها وصور فوتوغرافية لأعضائها في مركز إدارتها. ومما استحدثه هذا القانون أيضاً النص على الأشخاص الذين لا يحق لهم إنشاء أو الانضمام للجمعيات؛ فقد حدد ذلك القانون ست نوعيات من الأشخاص الذين لا يجوز لهم ذلك منهم المحكوم عليهم بأحكام قضائية معينة. ويرى الكثير من القانونيين أن تلك الأحكام لا تعد سنداً دستورياً للحرمان من إنشاء أو الانضمام للجمعيات.

ومن سوابق هذا القانون أيضاً فرض عقوبة الحبس أو الغرامة على المخالفين لمواده، في حين يرى القانونيون أنه إذا كان هدف ذلك التشريع تنظيم عمل الجمعيات الأهلية من خلال كفالة الشخصية الاعتبارية لها مع تحديد المسؤولية القانونية للقائمين عليها؛ فإن ارتكاب المسئولون عن الجمعية جريمة معينة كالاختلاس مثلاً يستوجب عقابهم وفقاً للقوانين الجنائية، أما فشلهم في الالتزام بتنفيذ القوانين التنظيمية فهو مجرد مخالفة تستوجب التصحيح وليس الحبس أو التغريم، وفي حالة فشل المسئولين عن الجمعية عن التصحيح فإن الإجراء الأمثل ربما يكون إسقاط الشخصية الاعتبارية كحد أقصى للعقوبة^(١).

المرحلة الثالثة من ١٩٥٢ إلى ٢٠٠٢

اتسمت بدايات هذه المرحلة برغبة النظام الجمهوري الاشتراكي الجديد في توطيد أركانه، وكانت أول مواجهات النظام مع أحد فصائل المجتمع المدني عندما سحق النظام الجديد إضراب عمال شركة كفر الدوار للغزل والنسيج في ١٣ أغسطس عام ١٩٥٢ كما سبق وأوضحنا.

وفي عام ١٦ يناير ١٩٥٣ تم حل جميع الأحزاب السياسية وتم إنشاء هيئة التحرير لتكون التنظيم السياسي الوحيد في البلاد، والتي تحولت فيما بعد إلى الاتحاد القومي ثم الاتحاد الاشتراكي، وكان وراء فرض تلك الصيغة الأحادية للتنظيم السياسي ثلاث مبررات هي:

- رفض التوجه الاشتراكي لمفهوم الصراع الطبقي.
- النظر للمجتمع ككيان عضوي ذو مصلحة واحدة.
- الإيمان بأن تطور المجتمع رهن بوحدة جهود المواطنين.

(١) التطور التشريعي للمنظمات غير الحكومية في مصر، م س ذ، ص ٦.

كما شهدت الفترة من ١٩٥٣ إلى ١٩٥٦ حل كثير من منظمات المجتمع المدني وحظر نشاطها والتي من أشهرها الاتحاد النسائي المصري وإتحاد فتيات النيل وجماعة الأخوان المسلمين^(١).

وفى عام ١٩٥٦ صدر القرار الجمهوري رقم ٣٨٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة والذي حاول أن يجمع النصوص القانونية التي تنظم عمل الجمعيات الأهلية في تشريع واحد. فقد ألغى المواد من ٥٤ - ٨٠ بالقانون المدني رقم ١٣١ لسنة ١٩٤٨ والمتعلقة بالجمعيات الأهلية كما ألغى القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٥٠ المتعلق بالجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية. وقد كانت أهم أهداف ذلك القانون من وجه نظر الحكومة ما يلي:

- تجميع النصوص القانونية المتعلقة بالجمعيات في تشريع واحد.
- التوافق والتجارب مع احتياجات المجتمع والاتجاهات الجديدة.
- التناسب مع سياسية الدولة للتخطيط.
- حماية الجمعيات والحفاظ على حقوقها.
- إرغام الجمعيات على أداء واجباتها.
- تنظيم نشاط الجمعيات والتنسيق بينها.
- بناء علاقة جديدة بين الدولة والجمعيات على أساس الديمقراطية والاشتراكية والتعاون^(٢).

وقد صدر هذا القانون في ٧٥ مادة أهم ما فيها:

- ١- حل جميع الجمعيات الخيرية القائمة وإعادة تشكيلها وفق القانون الجديد.
- ٢- اعتبار مخالفات الجمعيات الأهلية لأحكام تلك القانون جرائم جنائية تصل عقوبتها للحبس.
- ٣- إخضاع جميع الجمعيات الأهلية للرقابة والإشراف من الجهة الإدارية.
- ٤- منح الجهة الإدارية الحق في تعيين مجلس إدارة مؤقت للجمعية في عدة حالات حددها القانون.
- ٥- يكون إشهار الجمعية مرهوناً بموافقة الجهة الإدارية وليس بالإخطار، مع حق الجمعية في اللجوء إلى إدارة الجمعيات بالوزارة وليس للقضاء للنظم من ذلك القرار (وبذلك فإن الجهة الإدارية هي خصم وحكم في نفس الوقت).
- ٦- حرمان الأشخاص المحرومين من مباشرة الحقوق السياسية من الاشتراك من

(١) سحر إبراهيم الدسوقي، م س ذ، ص ص ١٥، ١٦

(٢) أماني قنديل، و سارة بن نفيسة، م س ذ، ص ٧٧ نقلاً عن المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤

تأسيس الجمعيات أو الانضمام لعضويتها.

٧- حق الجهة الإدارية في إلغاء كل جمعية ذات أهداف مخالفة للقوانين أو الآداب العامة أو تمس سلامة الجمهورية أو الشكل الجمهوري للدولة.

٨- منع الجمعيات من الانتساب أو الاشتراك في أي تنظيم مقره خارج مصر.

٩- منع الجمعيات من تسليم أو تلقي أموال من أي منظمة أجنبية إلا بعد حصولها على تصريح من الوزارة^(١).

وفي عام ١٩٦٤ صدر القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ ليلغى القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ بعد ٧ سنوات فقط من بداية العمل به، حيث وجدت الدولة أن القانون رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٥٦ ليس كافياً لوضح الجمعيات والمؤسسات الأهلية على المسار السليم من وجه نظر الدولة، فكان هذا التشريع الجديد الذي استمر العمل به حتى عام ١٩٩٩ تم أعيد العمل به حتى عام ٢٠٠٢ بعد الحكم بعدم دستورية القانون ١٥٣ لسنة ١٩٩٩. وقد صدر هذا القانون في ٩٨ مادة وكان أهم ما فيها:

١- حل القانون الجديد جميع الجمعيات القائمة وألزمها بإعادة إشهارها وفقاً لأحكام هذا القانون.

٢- أعطى القانون للجهة الإدارية حق رفض إشهار الجمعية للأسباب الآتية^(٢):

أ- إذا كانت البيئة في غير حاجة إلى خدماتها أو لوجود جمعيات أخرى تسد حاجات البيئة في ميدان النشاط المطلوب.

ب- إذا كان نشاط الجمعية لا يتفق مع الدواعي الأمنية والتي تقدرها الجهة الإدارية والجهات الأمنية المختصة.

ج- إذا كان المكان أو المقر غير صالح من الناحية الصحية أو الاجتماعية.

د- إذا كان إنشاء الجمعية بقصد إحياء جمعية أخرى كان قد صدر قرار بحلها قبل ذلك من الجهة الإدارية.

١- أعطى القانون للجهة الإدارية حق حل الجمعية بقرار إداري وليس بحكم قضائي.

٢- منع القانون أعضاء النقابات المهنية من مزاوله الأنشطة النقابية في إطار الجمعيات مما أدى إلى إلغاء كثير من الجمعيات الخاصة بالعمال والمهنيين^(٣).

وخلال فترة السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات وعلى الرغم من التحولات السياسية والتشريعية التي حدثت في تلك العقود؛ إلا أن تلك التحولات لم تؤثر كثيراً

(١) هبة طابع أحمد الخولي، م س ذ، ص ٨٩، ٩٠.

(٢) المرجع السابق، ص ٩١، ٩٢.

(٣) أماني قنديل، وسارة بن نفيسة، م س ذ، ص ٧٨، ٧٩.

على تشريعات وبيئة عمل الجمعيات الأهلية، فقد ظلت الجمعيات الأهلية تخضع لنفس التشريع.

إلا أن نهايات التسعينات قد شهدت بعض التطورات التي مهدت لاحتامية إصدار تشريع جديد يواكب تلك التطورات والتي كان من أبرزها الزيادة الملحوظة في عدد الجمعيات الأهلية خلال تلك العقود الثلاثة. فقد زاد عدد الجمعيات الأهلية من حوالي ٤٠٠٠ جمعية مشهورة قبل القانون ١٣٢ لسنة ١٩٦٥ إلى ٧٥٩٣ جمعية في عام ١٩٧٦، ثم إلى ١١٤٧١ جمعية عام ١٩٧٦، ثم حوالي ١٦٠٠٠ جمعية عام ١٩٩٩، ثم ١٦٥٥٠ جمعية عام ٢٠٠٢، كما شهدت فترة السبعينيات والثمانينيات تطوراً في أنشطة الجمعيات وبخاصة جمعيات التنمية والتي كانت مهمتها تقديم الخدمات التنموية للمجتمعات المحلية بناء على خطط وتوجيهات وزارة الشؤون الاجتماعية في المجالات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والنقل والمواصلات والتدريب المهني. كما نشطت الجمعيات الدينية الإسلامية والمسيحية في أنشطة رعاية الأمومة والطفولة وتقديم الخدمات الصحية والثقافية^(١).

ونظراً لما شهدته فترة التسعينات من اتساع دائرة رفض الجمعيات الأهلية للقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤؛ فقد قامت الحكومة بتعديل بعض مواد ذلك القانون. وقد أسفرت تلك التعديلات عن إعادة تشكيل الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة لأول مرة منذ تأسيسه عام ١٩٦٤ واستبدال وزير الشؤون الاجتماعية في رئاسة الاتحاد برئيس ومجلس إدارة من الشخصيات العامة المهتمة بالعمل الأهلي يعينهم رئيس الجمهورية، وكذلك تخفيض عدد أعضاء الاتحاد من ٤١ إلى ٢٢ عضو. كما أسفرت تلك التعديلات أيضاً عن إبعاد موظفي وزارة الشؤون الاجتماعية عن العمل بمجالس إدارة الجمعيات الأهلية، وعدم الجمع بين عضوية المجالس المحلية ومجالس إدارة الجمعيات الأهلية^(٢).

وفى عام ١٩٩٩ صدر قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ١٥٣ لسنة ١٩٩٩. على الرغم أن المادة الأولى من القانون قد نصت على أن إنشاء الجمعيات يتم بمجرد إخطار الجهة الإدارية، كما أن القانون الجديد جعل قرار حل الجمعية من سلطة القضاء وليس الجهة الإدارية، إلا أن باقي نصوص القانون في مجملها قد جاءت مخيبة لآمال كثير من منظمات المجتمع المدني والمهتمين بالعمل الأهلي؛ فقد وضع القانون مجموعة من القيود على الجمعيات أهمها:

(١) إيمان محمد حسن، الإطار القانوني للجمعيات الأهلية في مصر ١٩٦٤ - ٢٠٠٢، بحث مقدم إلى ورشة عمل حول

الإطار القانوني للجمعيات الأهلية، (بيروت : ديسمبر ٢٠٠٤) ص ١٣، ١٤

(٢) قدرى حفي، وحسن يوسف (محرران) التحديات والمشاكل التي تواجه منظمات المجتمع المدني، (الإسكندرية : مكتبة

الإسكندرية، ٢٠٠٧) ص ٢٧

- حق الجهة الإدارية في الموافقة أو الرفض لطلب الجمعية الانضمام إلى أي تجمع عربي أو أجنبي.
 - حق الجهة الإدارية في تعيين ممثلين لها في مجلس إدارة الجمعية يكون لهم جميع حقوق أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين عدا التصويت.
 - حق الوزير في تعيين مفوض عام يحل محل مجلس الإدارة في ظروف معينة^(١).
- إلا أن صدور الحكم بعدم دستورية ذلك القانون في ٣ يوليو عام ٢٠٠٠ قد أعاد الجهة الإدارية للعمل بالقانون ١٣٢ لسنة ١٩٦٤ لحين إصدار تشريع جديد.

المرحلة الرابعة من ٢٠٠٢ وحتى الآن

- في عام ٢٠٠٢ صدر القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢، وعلى الرغم من بعض جوانب المرونة التي أبداهها القانون الجديد ولائحته التنفيذية، والتي من أهمها عدم تحديد مجالات عمل الجمعيات بما يسمح بإدخال مجالات جديدة^(٢)، والسماح بإنشاء أكثر من اتحاد نوعي في المحافظة الواحدة، إلا أن المعارضين لذلك القانون يرون فيه بعض التقييد لعمل الجمعيات الأهلية، والذي من أهم صورة:
- ١- منح وزير الشؤون الاجتماعية سلطة حل الجمعية بموجب المادة ٤٢ وذلك في حالة التصرف في أموالها في غير الأغراض التي أنشئت من أجلها أو الحصول على أموال من جهة خارجية أو إرسال أموال إلى جهة خارجية بدون الحصول على موافقة مسبقة من الجهة الإدارية.
 - ٢- حق الجهة الإدارية رفض قيد الجمعية خلال ستون يوماً من إخطار الجمعية بطلب إشهارها.
 - ٣- حق الجهة الإدارية في الاعتراض على الانتساب للجمعيات والهيئات أو المنظمات التي تقع خارج مصر.
 - ٤- حق الجهة الإدارية في الاعتراض على تلقي الجمعيات أموال من خارج مصر.
 - ٥- فرض القانون عقوبات تصل إلى الحبس لمدة متفاوتة تصل إلى ٧ سنوات على مخالفات يصفها بعض القانونيين بأنها مخالفات إدارية لا تستوجب تلك العقوبات المشددة.

(١) إيمان محمد حسن، م س د، ص ٦.

(٢) باستثناء الأنشطة الأربعة التي حظرتها المادة (١) وهي تكوين السرايا أو التشكيلات ذات الطابع العسكري، أو تهديد الوحدة الوطنية والنظام العام، أو الدعوة إلى التمييز وممارسة الأنشطة السياسية، أو استهداف تحقيق ربح.

المبحث الثاني: نحو إدارة أكثر فاعلية للمنظمات غير الحكومية

مراحل تطور المنظمة غير الحكومية نحو المؤسسية

أوضحت إحدى الدراسات⁽¹⁾ أن هناك تشابهاً كبيراً في ظروف نشأة كثير من المنظمات غير الحكومية. وهي أن شخصاً أو مجموعة من الأشخاص قد شعروا بمشكلة مجتمعية معينة وتحمسوا لتقديم بعض الجهود لمحاولة حل تلك المشكلة، وفي إطار ذلك السعي واجهتهم الحاجة إلي وجود كيان قانوني يشكل إطاراً لتلك الجهود ليجمعيها وليكسبها الشرعية والصفة القانونية، فتظهر فكرة إنشاء الجمعية أو المؤسسة الأهلية، فيبدأ هؤلاء الأشخاص في إجراءات إشهار ذلك الكيان الجديد. وقد أوضحت تلك الدراسة أن المنظمات الناجحة غالباً ما يمكن تقسيم تاريخها إلي مرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى : مرحلة القيادة الكاريزمية

وتتسم هذه المرحلة بعدم وجود هيكل تنظيمي حيث يبرز من بين المجموعة شخص أو أكثر ممن يتمتعون بشخصية كاريزمية وحماس أكثر للقضية الأساسية وغالباً ما يتميز هذا القائد - أو مجموعة القادة - بالخبرة وبقدرة أكبر على الانخراط والتواصل المجتمعي التي تمكنه من جمع الأفراد تحت تلك القيادة الكاريزمية. وفي غالب الأحيان تكون أهداف وخطط هذا الكيان الجديد غير محددة وعامة بطبيعتها وكثيراً ما تبدو مثالية أو ساذجة في بعض الأحيان.

تنتم هذه المرحلة بعدم التخطيط أو الإدارة السليمة للجهود التطوعية وذلك بسبب قصور مفهوم التطوع لدى المتطوعين، وفردية وعدم تنسيق تلك الجهود بسبب انخراط مجموعات المتطوعين في أنشطة متناثرة لإشباع رغباتهم في الإنجاز والشعور بالذات، وبالتدريج قد يتم توحيد تلك الجهود وتتطور تلك الأنشطة الارتجالية إلي أنشطة أكثر نظامية.

في هذه المرحلة لا يحب المتطوعون الحديث عن أي مقابل مادي لجهودهم كما أنهم لا يحبون الالتزام بأي واجب وظيفي أو قبول الالتزام بأي مهام دائمة أو مستمرة. وكظاهرة عامة في تلك المرحلة فإن معظم أعضاء الفريق يعتبرون أنفسهم مسئولون، ويتدخلون في كل شيء من شئون المنظمة. ويبقى توزيع الكفاءات في حده الأدنى، وصناعة القرارات تكون أحياناً جماعية وأحياناً تكون فردية أوتوافقراطية ولكنها

(1) NGO Governance and Leadership: Partners For Democratic change: <http://www.maktabatmepi.org./sites/default/files/resources/p.4>.

غالباً ما تكون عشوائية، وبدون تحديد للمسؤوليات. كما أن النجاحات تتم المبالغة في أثرها ويحاول الجميع نسبتها إلي نفسه، والإخفاقات يتم التقليل من شأنها ويتبرأ منها الجميع.^(١)

تتميز هذه الفترة أيضاً بالتغير المستمر للأعضاء والعاملين والداعمين والمتطوعين إلي جانب عدم وجود حدود واضحة تفصل بين تلك الفئات التي تشترك في صفتين أساسيتين:

الأولي: إيمانهم وحماسهم لأهداف المنظمة.

والثانية: ترفعهم عن المهام الإدارية والكتابية وشعورهم بعدم أهمية السجلات الرسمية المطلوبة من المنظمة أو أهمية الاتصالات الرسمية والروتين الإداري. وترى تلك الدراسة أن الكثير من المنظمات لا يمكنها الثبات على هذا الوضع لفترة طويلة وأنه ينبغي على المنظمة الإسراع لتغيير هذا الوضع و أن تعيد بناء نفسها وتستعد للانتقال إلي المرحلة التالية من مراحل تطور المنظمات غير الحكومية، إلا أن هذه الخطوة لا تأتي -غالباً- إلا عندما يدرك بعض الأفراد داخل المنظمة وأن الحلم الذي اجتمعوا من أجل تحقيقه قد أصبح في مهب الريح بسبب تلك الممارسات الإدارية البدائية.^(٢)

المرحلة الثانية: مرحلة المجموعة ذات الهيكل الإداري والمهام الوظيفية المحددة

بمرور الوقت يدرك أفراد المنظمة أن فاعليتها يمكن أن تزداد إذا تم تسيير العمل بها بطريقة أكثر نظامية. ويشعر بعض الأفراد أن المنظمة بحاجة إلي طفرة إدارية وأنه حان الوقت لأن يوضع للمنظمة هيكل تنظيمي يحدد الاختصاصات والمهام والصلاحيات وأن يراعى هذا الهيكل مبادئ التنظيم الأساسية مثل وحدة القيادة، ووحدة الأمر. فبدلاً من أن يصبح الجميع مسئولون عن كل شيء، يصبح كل فرد داخل الهيكل التنظيمي المأمول مسئولاً فقط عن مجموعة محددة من المهام والأنشطة بعد التأكد من أن تلك المهام تتناسب مع قدراته ومؤهلاته، وأن تكون مسئوليته قاصرة على تلك المهام دون غيرها.

وعلى الرغم من أن تبني المنظمة لمبدأ توزيع الأدوار القائم على التخصص وتقسيم العمل هو مؤشر صحي وعلامة جيدة على انتقال المنظمة إلي مرحلة جديدة. إلا

(1) NGO Governance and Leadership: Op.cit.pp.6 - 7

(2) Idem. P. 8

أن هذه الخطوة تواجهها عقبتين أساسيتين: (1)

○ العقبة الأولى:

هي أن كثير من العاملين في المنظمات غير الحكومية - وخاصة المبتدئة - يرون أن الإجراءات البيروقراطية والمعاملات الورقية والأطر الرسمية هي إهدار للجهد والوقت وأنها كثيراً ما تؤدي إلى عرقلة الأعمال، ويتخوفون بشدة من تبني منظماتهم لتلك التوجهات البيروقراطية. وقد تكون تلك المحاولات بسبب انطباعاتهم السيئة عن الممارسات البيروقراطية في المؤسسات الحكومية وبعض الشركات الكبرى. فيفضل العاملون بالمنظمة غير الحكومية المبتدئة أن تظل منظماتهم على وضعها الحالي الذي يفتقر إلى الحد الأدنى من مقومات الإدارة السليمة. فلا يوجد هرمية إدارية ولا يوجد هيكل تنظيمي ولا توجد سجلات أو دورات مستندية للإجراءات، ولا توجد أوامر أو تعليمات بل يتحرك الجميع بالمبادرة الفردية والشعور الشخصي بالمسؤولية عن أفعاله الفردية، ويتمتع الجميع تقريباً بقدر كبير من الشعور بالمساواة الإدارية [الوظيفية] مع معظم الزملاء بالمنظمة. ويظن أفراد المنظمة أن البديل عن الوضع الحالي هو منظمة سلطوية شديدة المركزية تسير فيها المعلومات والقرارات والاتصالات في اتجاه أحادي من أعلى إلى أسفل. والحقيقة أن الأداء الإداري الأمثل يقع بين هذين النقيضين، وهذا ما يثبتته الواقع العملي في جميع منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها. أما في مجال المنظمات غير الحكومية فالفرصة أفضل لتقديم أداء إداري أكثر مثالية وأكثر مرونة وذلك بسبب ما يتمتع به قطاع المنظمات غير الحكومية من المرونة وعدم الخضوع لكثير من الضغوط التي تخضع لها المنظمات الحكومية أو الشركات أو منظمات الأعمال مثل ضغوط التكلفة والعائد أو الربحية أو لوائح وقوانين العمل.

وقد قدمت الدراسة المذكورة نموذجين إداريين للمرونة التنظيمية يمكن استخدامهما على نطاق واسع في المنظمات غير الحكومية على وجه الخصوص.

■ النموذج الأول هو نموذج التعدد المتزامن للأدوار The concurrent multiplication of roles model ووفقاً لهذا النموذج فإن أدوار الرؤساء والمرؤوسين ليست ثابتة بل تتوقف على مواقعهم ومسئولياتهم المتعلقة ببرنامج أو مشروع معين. ومثال ذلك أن يكون مدير أحد مشاريع المنظمة مسؤولاً في مشروع آخر، ويكون مدير المشروع الثاني مسؤولاً في المشروع الأول ويكون كلا المديرين مسؤولين في مشروع ثالث. ويجمع الجميع إطار من التعاون والرغبة في النجاح

(1) NGO Governance and Leadership: Op.cit. pp. 9 -10

وإنجاح الآخرين. ويؤدي هذا النمط الإداري الفريد إلى ما يسمى بالهرم الإداري الخالي من الهرمية " non – hierarchal hierarchy".

■ النموذج الثاني هو نموذج تناوب الإدارة The rotating management role model وفي هذا النموذج يتم تناوب دور المديرين بين الأفراد المؤهلين لذلك كل فترة معينة من الزمن.

كما يمكن للمنظمة استخدام أو استحداث أنظمة أخرى قد ترى أنها أكثر ملائمة لحجمها وطبيعتها عملها.

○ العقبة الثانية:

في بعض الأحيان لا يقبل بعض القادة التحول إلى مرحلة التخصص وتوزيع الأدوار لأن ذلك سيؤدي - من وجهة نظرهم على الأقل - إلى إضعاف مركزهم داخل المنظمة. فكثير من القادة التاريخيين في كل منظمة يشعرون بالمنظمة لا يمكن أن تسير شئونها بدونهم، وينظرون إلى الآخرين على أنهم مجرد منفذين لما يضعون هم من خطط وتوجيهات. فهم لا يتقنون في أداء مسؤولياتهم أو قدراتهم على اتخاذ قرارات سليمة. وفي نفس الوقت فإن مسؤولياتهم يشعرون بالإحباط بسبب مركزية المنظمة وسلطوية قاداتها، وهو ما يعرقل نمو تلك المنظمات، ويؤدي إلى توقفها عند تلك المرحلة من مراحل النمو والتطور.

إذا استطاعت المنظمة تخطي تلك العقبات واقتنع القائمون عليها بأهمية إدارتها بأسلوب علمي؛ فإن هذه الخطوة ستكون بمثابة نقطة تحول فاصلة في حياة المنظمة وانتقالها إلى أولى خطوات الاحتراف والمؤسسية.⁽¹⁾

دور القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ في دعم القدرات التنظيمية للمنظمة غير الحكومية

على الرغم من أن القانون الذي ينظم عمل الجمعيات الأهلية في مصر والمسمى بقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ قد قدم في طياته وظيفيات لائحته التنفيذية الكثير من الخطوات والقواعد الإدارية والمالية التي تنظم عمل الجمعية الأهلية بدءاً من إجراءات التأسيس مروراً بطرق تشكيل هيكل الجمعية من مجلس الإدارة وجمعية عمومية وأعضاء ومتطوعين وانتهاءً بإجراءات الحل أو الدمج [أو التصفية] إلا أن الكثير من الجمعيات والمؤسسات المشهورة لا تعبر تلك القواعد والإجراءات أهمية كبيرة وتتعامل معها فقط على أنها شروط للقيود الإشهار وليست نواة

(1) NGO Governance and Leadership: Op.cit. pp.10 -11

لبناء منظمة مؤسسية.

وبمطالعة القانون المذكور وللائحته التنفيذية يمكن للمنظمة غير الحكومية استخلاص مجموعة من الفوائد التي قد تكون أولى خطوات الطريق الصحيح لمنظمة جديدة أو أولى خطوات التصحيح لمنظمة قائمة.

فقد اشترط القانون في مادته الثانية أن يكون للجمعية لائحة نظام أساسي مكتوبة وموقع عليها من جماعة المؤسسين، كما اشترطت المادة الثالثة أن تشمل لائحة النظام الأساسي على مجموعة بيانات منها:

- اسم الجمعية على أن يكون مشتقاً من غرضها.
- نوع وميدان ونشاط الجمعية ونطاق عملها الجغرافي.
- موارد الجمعية وطريقة استغلالها والتصرف فيها.
- أجهزة الجمعية التي تمثلها واختصاصات كل منها وكيفية اختيار أعضائها وطرق عزلهم أو إسقاط أو إبطال عضويتهم، والنصاب اللازم لصحة انعقاد هذه الأجهزة وصحة قراراتها.
- نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم، وعلى الأخص حق كل عضو في الإطلاع على مستندات الجمعية وحضور الجمعية العمومية والتصويت فيها.
- نطاق المراقبة المالية.
- قواعد تعديل النظام الأساسي للجمعية، وتكوين فروع لها، مهام وأحوال انقضاء الجمعية، والجهات التي تؤول إليها أموالها في هذه الأحوال.
- كما نصت المادة ١٩ من القانون أنه " على الجمعية أن تحتفظ في مركز إدارتها بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها، وأن تكون تلك السجلات معتمدة بخاتم الجهة الإدارية قبل استخدامها.
- وقد حددت اللائحة التنفيذية للقانون تلك الوثائق والسجلات والتي يمكن تقسيمها

إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: تخص النواحي الإدارية وهي:

- سجل العضوية والاشتراكات موضحاً به بيانات الأعضاء المؤسسين.
- سجل حركة عضوية مجلس الإدارة موضحاً به تاريخ بداية عضوية مجلس الإدارة لكل عضو، وتاريخ وطريقة اكتسابها (بالتزكية / الانتخاب) وتاريخ زوال الصفة وسبب ذلك.
- سجل اجتماعات الجمعية العمومية.
- سجل الزيارات.

والمجموعة الثانية: هي السجلات التي تتعلق بالنواحي المالية وهي:

- سجل الإيرادات والمصروفات " سجل اليومية ".
- سجل البنك.
- سجل الصندوق.
- سجل العهدة.
- سجل موضحاً به كافة ممتلكات الجمعية سواء العقارية أو المنقولة.
- سجل التبرعات.

إلى جانب ملفات لحفظ كافة وثائق الملكية وكافة الفواتير والإيصالات والمكاتبات. ومن باب التسهيل على الجمعيات وتوحيد أساليب الرقابة والمتابعة الحكومية عليها فقد قدمت اللائحة التنفيذية للقانون نماذج لتلك السجلات، كما أن الاتحادات الإقليمية للجمعيات والمؤسسات الأهلية قد وفرت نسخاً من هذه السجلات لبيعها للجمعيات والمؤسسات الراغبة في ذلك.

وعلاوة على ذلك فقد وضعت اللائحة التنفيذية بعض الخطوط العريضة لإدارة الجمعية فيما يتعلق بمهام المدير التنفيذي للجمعية وعضو مجلس الإدارة وأمين الصندوق وغيرهم. إلا أن أهم ما يجدر ذكره في هذا السياق هو ما ورد في تحديد مهام وسلطات مجلس الإدارة وأهمها:

- انتخاب رئيس مجلس الإدارة ونائبه وأمين الصندوق والأمين العام للجمعية وتحديد اختصاصات وسلطات كل منهم.
- إعداد اللوائح الداخلية للجمعية وعرضها على الجمعية العمومية العادية.
- تكوين اللجان التي يرى أنها لازمة لحسن سير العمل وتحديد اختصاصات كل منها.
- تعيين العاملين اللازمين للعمل بالجمعية.
- إجراء الدراسات لتحديد المشروعات الخدمية والإنتاجية اللازمة لتحقيق أغراض الجمعية وتنفيذ تلك المشروعات.
- تحديد وتنفيذ الأنشطة اللازمة لدعم موارد الجمعية مثل إقامة المعارض والحفلات والأسواق الخيرية وحملات جمع التبرعات المصرح بها.
- إعداد التقرير السنوي الذي يتضمن بيان بنشاطات الجمعية وحالتها المالية وخطة الجمعية للمشروعات التي ترى القيام بها في العام التالي.
- إعداد الحسابات الختامية عن السنة المالية المنتهية ومشروع الميزانية عن العام الجديد.

■ مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد على ما ورد به من ملاحظات وعرضها على الجمعية العمومية.

■ دعوة الجمعية العمومية للانعقاد وتنفيذ قراراتها.

■ مناقشة ملاحظات الجهة الإدارية المختصة وإعداد الرد عليها والعمل على تلافيها إذا تضمنت مخالفات تتعارض مع القانون أو لائحته التنفيذية أو النظام الأساسي للجمعية^(١) تعد هذه البنود وغيرها من تفاصيل أخرى أكثر وردت في اللائحة التنفيذية موجهاً جيداً للجمعية نحو بناء منظمة على أسس إدارية سليمة تمكنها من النمو والانتقال التدريجي نحو منظمة مؤسسية متماسكة داخلياً وفاعلة ومؤثرة ومجتمعياً.

إلا أن تلك القواعد الإدارية التي حددها القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ ولائحته التنفيذية ليست كافية بالمرّة لتحقيق ممارسات "المنظمة المؤسسية"، فكما سبق وأوضحنا، فإن تأثيرات العولمة التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتسارعة على المستويين المحلي والدولي قد فرضت على المنظمات غير الحكومية دوراً جديداً يتطلب مزيداً من تحمل الأعباء والمسئوليات التنموية، وهو ما استدعى ضرورة الاهتمام بتدعيم المنظمات غير الحكومية لكي تستطيع التصدي لتلك الآمال المنعقدة عليها. فنجاح القطاع الثالث في تحقيق دوره المنشود في عملية التنمية مرهون بقوة مؤسساته، لذا فقد اهتمت كثير من الدراسات في الفترة الأخيرة بضرورة بناء منظمات غير حكومية تتمتع بالقدرة والاستمرارية والدور الفاعل في مجتمعاتها.

ولكن وعلى الرغم من اتفاق تلك الدراسات على أن الهدف هو الوصول إلي منظمة غير حكومية قوية وفعالة ومستمرة ومؤثرة إلا أن الرؤى لتحقيق هذا الهدف قد اختلفت بشكل ملحوظ. فلم تتفق الدراسات على وسيلة معيارية أو سلسلة محددة من الخطوات يمكن للمنظمة أن تتبعها للوصول إلي ذلك الهدف المنشود. ولذلك فإن المطالع لتلك الأدبيات سيلاحظ أنها قد حفلت بمسميات متعددة لمجموعة من المفاهيم المتقاربة عن دور أكثر فاعلية للمنظمات غير الحكومية. بل أن هناك من الدراسات من يستخدم بعض هذه المسميات باعتبارها مترادفات لمعنى واحد مثل:

■ بناء القدرات - بناء القدرات المؤسسية [المؤسساتية - المنظماتية] - البناء المؤسسي.

■ التطوير التنظيمي - التطوير المؤسسي.

■ الدعم الفني - الدعم التنظيمي.

(١) المادة ٨٤ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢

■ تنمية الموارد البشرية.

وستحاول الدراسة في هذا المبحث استعراض بعض تلك المفاهيم لتوضيح الفرق بينها. إلا أن الاهتمام الأكبر في هذا المبحث سينصب على التمييز بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.

مفهوم بناء قدرات المنظمات غير الحكومية:

- يعتبر مصطلح بناء قدرات المنظمات غير الحكومية من أكثر تلك المصطلحات شيوعاً في الدراسات والأدبيات المتعلقة بهذا الشأن. وقد عرّفت إحدى الدراسات^(١) عملية بناء قدرات المنظمات غير الحكومية بأنها " مجموعة التداخلات المتكاملة المخطط لها، والتي تستهدف تطوير أداء العاملين والمتطوعين بمنظمات المجتمع المدني، وتعظيم مردود هذه المنظمات ككل لتحقيق أهدافها والنهوض بالفئات المستهدفة في جني ثمار التنمية البشرية". وقد تناولت دراسة أخرى^(٢) العناصر والمكونات التي يجب أن تتضمنها برامج بناء قدرات المنظمات غير الحكومية وهي:
- تنمية الموارد البشرية للمنظمات ككل وبخاصة الإدارة العليا من خلال رفع مهارات وقدرات العاملين الفنية والإدارية وزيادة خبراتهم من خلال التدريب أو التعليم أو تبادل الخبرات.
- تنمية القدرات الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية من خلال وجود رؤية ورسالة واضحة، وخطط واضحة للإنجاز تحتوي على آليات المتابعة والتقييم.
- بناء قدرات النظام بدءاً من آليات صنع القرار ووضع السياسات وتعبئة الموارد ومروراً بالإجراءات والعمليات وانتهاءً بتقييم المخرجات.
- تنمية قدرات إدارة الأنشطة والمشروعات والبرامج بدءاً من دراسات الجدوى الاجتماعية والاقتصادية من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وانتهاءً بقياس الأثر وذلك لضمان دور فاعل للمنظمة في مجتمعها.
- تنمية القدرات التكنولوجية والمعلوماتية للمنظمة من خلال توفير الإمكانيات التكنولوجية التي تمكن المنظمة من بناء واستخدام قواعد بيانات فعّالة عن المجتمع سواء الممولين أو الشركاء أو المستفيدين.

^(١) أماني قنديل، سلسلة كتيبات بناء قدرات منظمات المجتمع المدني - كتيب الإدارة الفعّالة لمنظمات المجتمع المدني،

(القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٩)، ص ٦.

^(٢) حنان راشد سالم، م س ذ، ص ١٨.

■ تنمية قدرات المنظمة على تدبير التمويل وذلك من خلال الاعتماد على مصادر متنوعة للتمويل والبحث الدائم عن مصادر جديدة للتمويل وعدم الاقتصار على مصدر واحد لتمويل أنشطة المنظمة.

أهم جوانب القصور في عمليات بناء قدرات المنظمات غير الحكومية:

على الرغم من أهمية المحاور السابق ذكرها في تحقيق كفاءة واستدامة وفاعلية المنظمة غير الحكومية، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من جهات عديدة سواء حكومية أو أهلية أو مشتركة لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية إلا أن تلك الجهود لم تخل من جوانب النقد والقصور ومنها^(١):

١- ضعف أو عدم وضوح رؤية استراتيجية لبناء القدرات على مستوى القطاع الأهلي عموماً. فعلى الرغم من اهتمام كثير من الجهات بعمليات بناء قدرات المنظمات غير الحكومية إلا أن ذلك الاهتمام وتلك الجهود لم تكن منظمة، ولم يكن بينها تنسيق، فلم تثمر تلك الجهود المشتتة أثراً ملموساً على مستوى قطاع المنظمات غير الحكومية.

٢- عدم إدراك المنظمات غير الحكومية لأهمية بناء قدراتها المؤسسية. فغالب المنظمات التي تمت بها عمليات بناء قدرات كانت تلك العمليات تتم بتمويل من جهات تمويل [غالبها أجنبي]، أو كانت تلك العمليات شرطاً للحصول على تمويل معين أو شرط لإسناد منحة أو مشروع ممول من تلك الجهات المانحة، مما جعل الكثير من جهود بناء القدرات ذات تأثير سطحي ومحدود ولم تؤثر بعمق في ثقافة المنظمة وفي رؤية العاملين لأهمية تلك العمليات، إلي جانب أن ارتباط أنشطة بناء القدرات بتمويل خارجي يؤثر على استمرارية تلك العمليات، والتي ستكون غالباً مرهونة بالفترة التي سيستمر فيها الدعم المادي الخارجي للمنظمة.

٣- كثير من قيادات ومجالس إدارات المنظمات التي لم تحظ بتمويل خارجي لعمليات بناء القدرات قد يرون أن الإنفاق على عمليات بناء القدرات هو نوع من الترف، أو يرون أن لديهم جوانب إنفاق أخرى أهم في الأولوية. وخاصة في ضوء ارتفاع تكاليف عمليات بناء القدرات والطول النسبي للمدى الزمني الذي تتطلبه.

٤- ركزت معظم المنظمات على رفع المهارات الإدارية للعاملين والمتطوعين من

(١) أماني قنديل، المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة، م س ذ، ص ص ١٨٨ - ١٩٠.

خلال تدريب العاملين كآلية أساسية [وربما الوحيدة] لبناء قدراتها. وأغفلت تلك المنظمات جوانب أخرى هامة لبناء قدرات المنظمة مثل التطوير المؤسسي وتعبئة المتطوعين والشراكة والتشبيك وتنمية الموارد وغيرها من جوانب عملية لبناء القدرات.

٥- لم يكن للبحث العلمي أو للمؤسسات البحثية والأكاديمية - أو للجهات الإدارية المختصة - دوراً ملحوظاً في عملية بناء وتطوير قدرات المنظمات غير الحكومية مثل توفير برامج تدريبية أو أدلة تدريبية أو تبني خطط لبناء القدرات على مستوى جغرافي أو نوعي (من خلال الاتحادات النوعية أو الإقليمية أو غيرها من الجهات ذات الصلة).

٦- لعل من أهم جوانب القصور في عمليات بناء القدرات هو إهمالها للسياق البيئي المحيط بالمنظمة. فعملية بناء القدرات والتدريب غالباً ما تتخذ قالباً ثابتاً لا يراعي خصوصية المنظمة ولا طبيعة مجتمعها المحلي بما فيه من خصوصيات اقتصادية واجتماعية وثقافية. فقد لوحظ أن مفهوم بناء القدرات في كثير من الدراسات والجهات الممولة والمعنية به لا يكاد يتعدى عمليات تحسين الأداء والبيئة الداخلية للمنظمة^(١). وأغفلت تلك الدراسات الدور التفاعلي بين المنظمات وبيئتها ومجتمعها المحلي. ولعل هذا هو أهم الفوارق بين مفهوم بناء القدرات ومفهوم البناء المؤسسي.

مفهوم البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية:

إذا كانت عملية بناء القدرات هي الأنشطة التي يتم من خلالها تحسين مقدرة المنظمة من أجل إنجاز أهدافها المحددة، وكان الهدف النهائي من عملية بناء القدرات هو توفير منظمة مستمرة قادرة على القيام بوظائفها بكفاءة وفاعلية، فإن عملية البناء

(١) لمزيد من التفاصيل راجع:

- بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية: مركز التميز للمنظمات غير الحكومية علي الرابط: www.ngoce.org
- بناء قدرات المنظمات غير الحكومية: مركز خدمات المنظمات غير الحكومية - المؤسسة الأمريكية للتنمية. علي الرابط:

www.crt-da.ar.lb/ar/node/

- حنان راشد سالم، م س د.

- محمد ناجي عطية. البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية: الواقع وآفاق التطوير: دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة صنعاء - الجمهورية اليمنية ٢٠٠٦. علي الرابط: www.dawahmemo.com

المؤسسي تذهب إلى أبعد من ذلك، فهي تهدف إلى تدعيم موقع المنظمة المؤسسي في مجتمعها. ويقصد بالمواقع المؤسسي للمنظمة غير الحكومية أن يصبح للمنظمة من الشرعية والاستمرارية ما يجعل أفراد المجتمع يتقنون بها وينظرون إليها على أنها أحد الفاعلين الرئيسيين في تقرير شئون المجتمع. فالموقع المؤسسي لا يعني أن المنظمة غير الحكومية تقدم خدمات لفئات محدودة فحسب، بل هي طرف مؤثر في صنع السياسات وإرساء قواعد المشاركة والبنية المستدامة في ذلك المجتمع^(١) وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة تعرّف مفهوم البناء المؤسسي بأنه: " مجموعة التداخلات المخططة التي تتفقد بواسطة المنظمة غير الحكومية أو طرف خارجي أو الاثنين معاً خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، بما يؤدي إلى إيجاد موقعاً مؤسسياً للمنظمة داخل المجتمع الذي تعمل به. وتأسيس المنظمة غير الحكومية داخل المجتمع يعني أن تكون أحد الفاعلين الرئيسيين في ذلك المجتمع، ولديها القدرة على العمل باستقلالية ذاتية، وقادرة على الاستمرارية والملائمة للاحتياجات المتجددة للفئات المستهدفة، بما يحقق أثراً إيجابياً ملموساً على أفراد المجتمع."

الفرق بين مفهوم بناء القدرات والبناء المؤسسي:

نظراً لحداثة المفهومين وتشابك عناصرهما فإن الأدبيات لم تقدم تحديداً واضحاً للفرق بين المفهومين إلا أن تتبع غايات ومكونات كلا المفهومين في أكثر من دراسة تبين أنهما وإن كان بينهما بعض الاختلافات - من وجهة نظر الباحث على الأقل - فإن بهما الكثير من القواسم المشتركة. وبنوع من التبسيط فإن بناء القدرات بالمفهوم السابق ذكره يمكن اعتباره أحد لوازم البناء المؤسسي وفقاً لمفهوم الذي تتبناه هذه الدراسة. وقد قدمت إحدى الدراسات^(٢) مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي وذكرت تلك الدراسة أن المقارنة بين المصطلحين لا تعني أنهما شيئان منفصلان ولكن لإثبات التداخل وصعوبة الفصل بين هاتين العمليتين.

ولكن قبل عرض هذه المقارنة قد يكون من الملائم تقديم عدد من الدراسات التي تناولت المفهومين أو مفاهيم مشابهة وذلك بغرض التأكيد على أن جدلية المصطلحات وما تعنيه من مفاهيم قد لا يكون من السهل حسمها أو فض الاشتباك بينها لعدة أسباب

(١) مسعد عبد الحميد رضوان، م س ذ، ص ص ٣٣ - ٣٠.

(٢) المرجع السابق، ص ص ٣٤-٣٦.

منها حادثة هذين المفهومين واختلاف وجهات النظر في تناولهما من حيث مجال إعمالهما أو نطاق أثرهما أو النتائج المتوقعة منهما.

❖ في دراسة بعنوان: بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية^(١) عرفت الدراسة بناء القدرة المؤسسية للمنظمة الأهلية بأنه " قدرة الأفراد والجماعات على تحقيق رسالة المنظمة بكفاءة جيدة ومستمرة " وأوضحت تلك الدراسة أن بناء القدرة المؤسسية ينبغي على ثلاث ركائز وهي:

- التدريب.
 - الدعم الفني.
 - دعم المشاريع والبرامج.
- كما أوضحت أن المستهدفين من عملية بناء القدرة المؤسسية هم.

- رئيس وأعضاء الهيئة الإدارية.
- المدير التنفيذي ومدراء الدوائر في الجمعية.
- الموظفين المنفذين.
- الجهاز الإداري بالجمعية.

❖ في دراسة أخرى بعنوان: الارتقاء إلى التحديات: تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية^(٢) عرفت تلك الدراسة " بناء القدرات المنظماتية " على أنه تدخلات واعية وشاملة تهدف إلى تحسين فاعلية المنظمة واستدامتها فيما يخص مهمتها وسياستها. وتركز هذه التدخلات على تحديد عناصر القدرة أو التأثير في منظمة ما بهدف تطويرها (كالمهارات الإدارية والأنظمة والقيادة على سبيل المثال)، بالإضافة إلى دعم أداء برامج المنظمة وعلاقاتها الخارجية. وأوضحت تلك الدراسة أن هذه التدخلات من الممكن أن تتم على مستويات مختلفة ومتعددة منها:

- تقديم دورات تدريبية للموظفين وبناء روح الفريق.
- تقديم المشورة لموظفي الإدارة العليا.
- وضع رؤية وخطط استراتيجية على مستوى المنظمة.

(١) بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية، م س ذ، ص ص ١-٢

(٢) جون هيلي وآخرون، الارتقاء إلى التحديات: تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية (القاهرة : مركز تدريب أبحاث المنظمات غير الحكومية الدولية "انتراك"، ٢٠٠٥) ص ٤.

ونلاحظ أن هاتين الدراستين قد استخدمتا مصطلحين مختلفين للتعبير عن شيء يكاد يكون واحد تقريباً وهو بناء قدرات المنظمة غير الحكومية وفقاً للمفهوم الذي يتبناه الباحث

❖ وفي دراسة بعنوان " بناء قدرات المنظمات غير الحكومية^(١) " لوحظ أن تلك الدراسة لم تفرق بين مصطلحات بناء القدرات، والبناء المؤسسي، وبناء القدرات المؤسسية فقد استخدمت تلك الدراسة كل من المصطلحات الثلاثة بالنيابة عن الآخر في سياقات مختلفة دون أن ترى أي تمييز أو اختلاف بين مدلول كل منهم. وقد عرفت هذه الدراسة بناء القدرات المؤسسية بأنه " عملية تهدف لتطوير قدرات المنظمة فتؤدي مهامها بكفاءة، وفاعلية وبصورة مستدامة " واعتبرت تلك العملية وسيلة وغاية في ذات الوقت لأنها تمكن العاملين في المنظمة من إدراك قدراتهم وتساعدهم على استغلالها استغلالاً جيداً، كما تؤكد على الملكية والاستمرارية لتلك الجهود والبرامج التي تهدف إلى تحسين قدرات المنظمة.

وقد قسمت تلك الدراسة القدرات إلى ثلاث أنواع:

- قدرات خاصة بكيان المنظمة (القدرة على الوجود): وهي القدرات الخاصة بهوية المنظمة، ورؤيتها ورسالتها، وأسلوب القيادة والحكم الداخلي، إلى جانب آليات الإدارة التنفيذية والمالية.
- قدرات خاصة بالخدمات التي تقدمها المنظمة (القدرة على الفعل): وهي القدرات التي تعكس مقدرة المنظمة على القيام بالبرامج والمشاريع والخدمات بجودة وبكفاءة عالية في استخدام الموارد.
- قدرات خاصة بعلاقة المنظمة (القدرة على الارتباط): وهي القدرات التي تتعلق بمقدرة المنظمة على تكوين علاقات مع المجتمع والجهات الحكومية والغير حكومية والقطاع الخاص. وكذلك تشمل القدرة على تنبي قضايا تنموية والدعوة لها والقيام بأنشطة التشبيك مع الآخرين لأجلها.

ويلاحظ أن هذه الدراسة قد أضافت بعداً جديداً عن الدراستين السابقتين وهو القدرات الخاصة بعلاقات المنظمة وقدرتها على الارتباط وقدرتها على تنبي قضايا تنموية وقدرتها على تكوين شبكات علاقات داخل مجتمعها، وهو ما يقربنا إلى حد ما إلى مفهوم البناء المؤسسي.

(١) بناء قدرات المنظمات غير الحكومية، م س ذ، ص ص ٢- ٨

❖ وفي دراسة بعنوان المنظمات غير الحكومية وظاهرة أطفال الشوارع: قضية بناء القدرات^(١)، عرفت تلك الدراسة بناء القدرات بأنه " عملية عمدية تهدف إلى تطوير وتمكين قطاع المنظمات غير الحكومية من تحقيق أغراضه بفاعلية، ومن القيام بدوره البنوي في تحقيق التنمية والتغيير الاجتماعي. " وأضافت الدراسة أن بناء القدرات بهذا المعنى هو " عملية يتضافر فيها العمل على تطوير وتحسين الظروف المجتمعية الموضوعية التي تشكل البيئة المحيطة المؤثرة في تكوين وحركة المنظمات غير الحكومية، وكذلك العمل على تطوير وتحسين القدرات الذاتية لهذه المنظمات وتمكينها من أداء دورها المنشود و بفاعلية.

وترى هذه الدراسة أن " بناء القدرات في قطاع المنظمات غير الحكومية يتطلب التدخل والتأثير في مستويين أساسيين هما:

المستوى الأول هو مستوى القدرة الذاتية والبناء الداخلي وآليات العمل في المنظمات غير الحكومية، ويشمل هذا المستوى بناء القدرات الذاتية للمنظمة في المجالات الآتية:

- بناء القدرات البشرية للمنظمة.
- تعبئة الموارد المالية.
- الديمقراطية وصناعة القرار داخل المنظمة غير الحكومية.
- الوعي وبناء القدرات التعبوية.

المستوى الثاني هو مستوى الظروف المجتمعية للبيئة المحيطة والتي تتفاعل معها المنظمات غير الحكومية وتتأثر بعناصرها وحركتها. ويشمل هذا المستوى - كما توضح الدراسة - عناصر المنظمة كمؤسسة بالمعنى العام والمعنى الخاص في ضوء علاقاتها الخارجية ويشمل:

- العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والدولة.
- علاقة المنظمات غير الحكومية بالجهات المانحة الأجنبية.
- العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص.

^(١) شهيدة الباز، المنظمات غير الحكومية وظاهرة أطفال الشوارع قضية بناء القدرات (ورقة عمل مقدمة إلى ندوة "

أطفال الشوارع حماية ووقاية": القاهرة، سبتمبر ٢٠٠٧ ص ص ٧- ١٥

- علاقة المنظمات غير الحكومية بالفئات المستفيدة.
- ويلاحظ أن مفهوم تلك الدراسة لمصطلح بناء القدرات يكاد يتطابق مع مفهوم مصطلح البناء المؤسسي السابق ذكره، وذلك نظراً لما أعطته تلك الدراسة من أهمية لمعنى المنظمة كمؤسسة ذات دور فاعل في مجتمعها.
- ❖ وفي دراسة بعنوان البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية: الواقع وآفاق التطوير^(١)، عرفت تلك الدراسة العمل المؤسسي بأنه " التجمع المنظم بلوائح يوزع العمل فيها على إدارات متخصصة ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة أو الإدارات في دائرة اختصاصاتها ؛ أي أنها - أي القرارات - تنبثق من مبدأ الشورى الذي هو أهم مبادئ العمل المؤسسي". وأضحت الدراسة أن المكونات الأساسية للبناء المؤسسي هي:
- **البناء التنظيمي:** ويستلزم ذلك تحديد أهداف المنظمة ونشاطاتها، ثم بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة وما يتطلبه من وضوح للنظم الإدارية والمسئوليات والصلاحيات، وجهة المسألة والمحاسبة.
- **الكفاءة المؤسسية:** وهي فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام مواردها المتاحة. وتتضمن الكفاءة المؤسسية كما توضح الدراسة فاعلية التخطيط، وفاعلية التعبئة، وفاعلية التقويم، وفاعلية الاتصالات.
- **القيادة الفاعلة:** ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصناعة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات من أجل العمل.
- **إدارة الموارد البشرية والمالية:** إدارة الموارد البشرية تشمل الاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، وتحديد وتوفير الاحتياجات التدريبية، والحفاظ على القوى البشرية بالمنظمة من خلال تحقيق درجات الرضا الوظيفي. أما إدارة الموارد المالية فتشمل وجود خطة واضحة لتوفير وكفاية الموارد المالية بالمنظمة إلى جانب وضوح الموازنات ودقة نظام المحاسبة وضبط المصروفات والإيرادات.
- **الكفاءة التسويقية:** ويقصد بها وجود الخطط التسويقية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها مع وجود برنامج فعال لتنشيط العلاقات الخارجية للمنظمة ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية. والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة ومعرفة البيئة

(١) محمد ناجي بن عطية، م س ذ، ص ص ٤ - ١٥

الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة ومدى تقبل المجتمع لخدمات المنظمة.

- **أنظمة وأساليب العمل:** وهي مجموعة القواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم نشاط المنظمة لتحقيق أهدافها وتتكون من:
 - السياسات Policies.
 - القواعد والأساليب Rules & methods.
 - الخطوات Steps.

وعلى الرغم من إن هذه الدراسة قد قدمت إطاراً تنظيمياً جيداً للمنظمة غير الحكومية، إلا أن هذا الإطار لا يعدو أن يكون إطاراً لعملية بناء القدرات الداخلية للمنظمة. فإذا كان الهدف من عمليات بناء القدرات هو تحسين قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بهدف الوصول إلي منظمة مستمرة وقادرة على القيام بوظائفها بكفاءة وفاعلية، فإنه مع زيادة الاهتمام بمفاهيم الاستدامة Sustainability والحكم الموسع Governance فقد ظهرت الحاجة الملحة إلي الانتقال إلي مرحلة ما بعد بناء القدرات. أي إلي بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً، وذلك أن عمليات البناء المؤسسي تهتم بالتغيير الأوسع في المجتمع وإحداث تغيير خارج حدود المنظمة المفردة، أي أنها تدور حول قدرة المنظمة غير الحكومية لإحداث تغيير واسع النطاق في هيكل المجتمع والعلاقات وإيجاد بيئة مجتمعية مواتية لتنفيذ الأنشطة التنموية، وبعبارة أخرى فإن البناء المؤسسي يهدف إلي تدعيم موقع المنظمة المؤسسي في مجتمعها، بحيث يكون لها من الشرعية والاستمرارية والقوة ما يجعل أفراد المجتمع يثقون بها وينظرون إليها على أنها أحد الفاعلين الأساسيين في تقرير شئون ذلك المجتمع كما سبق وأوضحنا.

وبناء علي العرض السابق فإن هذه الدراسة تتفق تماماً مع دراسة مسعد عبد الحميد رضوان في أن حداثة المفهومين وتشابك عناصرهما قد جعلت من الصعب الفصل بينهما أو تقديم تحديد واضح للفرق بينهما. إلا أن تتبع غايات ومكونات كلا المفهومين وذلك لما بينهما من قواسم مشتركة، ألا أن بناء القدرات بالمفهوم السابق ذكره يمكن اعتباره أحد لوازم البناء المؤسسي كما توضح المقارنة التالية بين المفهومين:

العنصر	بناء القدرات	البناء المؤسسي
المدى الزمني	يتوقف على الهدف من برامج بناء القدرات، فمثلاً إذا كان الهدف بناء قدرات المنظمة لتنفيذ مشروع معين، فإن الفترة تحدد بفترة هذا المشروع	يحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.
الاستراتيجيات المتبعة	غالباً ما تكون الاستراتيجيات المتبعة قائمة على طرف خارجي يقود أنشطة وبرامج بناء القدرات ويستخدم تدخلات خاصة بالتدريب الإداري، والمساعدة الفنية لتنفيذ أنشطة محددة، وقد يستخدم تدخلات مثل التطوير التنظيمي وبناء علاقات خارجية ولكنها لا تكون عناصر جوهرية في برامج بناء القدرات.	الاستراتيجية المتبعة تقوم على إيجاد الشعور بالمسؤولية من قبل المنظمة المتلقية لأنشطة البناء المؤسسي، غالباً ما تكون الاستراتيجية طويلة المدى، وتتكون من العديد من التدخلات وتهتم بالتطوير التنظيمي داخل المنظمة، وأيضاً بناء العلاقات مع الفاعلين الآخرين في البيئة الخارجية.
المكونات الرئيسية	- الوظائف والمسؤوليات والمهام. - العمالة. - الهيكل التنظيمي. - وجود الحافز. - المعرفة والمهارات والموارد. - الثقافة التنظيمية.	- القيادة الاستراتيجية. - توفير موارد ذاتية. - عمليات مخططة وإدارة فعالة للبرامج. - متسقة مع استراتيجية المنظمة. - إدارة موارد بشرية تعمل بفاعلية. - قدرة لإنشاء علاقات وتشبيك مع الأطراف الفاعلة بالمجتمع.
النتائج المتوقعة	كفاءة المنظمة غير الحكومية وفعاليتها في تنفيذ الأنشطة المتوقعة منها.	- قدرة على الاستمرارية وقدرة على الملائمة والتوافق مع احتياجات المجتمع الذي تخدمه. - قدرة لتحقيق أثر ملموس على حياة أفراد المجتمع وتغيير جودة الحياة التي يعيشونها.
نطاق الأثر	داخل حدود المنظمة وأثر غير مباشر على المجتمع.	أثر مباشر على المجتمع الذي تعمل به المنظمة.

جدول رقم (١) مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي

المصدر: مسعد عبد الحميد رضوان، م س ذ، ص ٣٦

أهمية البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية

لا شك أن المؤسسات القوية هي ركيزة بناء أي مجتمع قوي. وقد أشار البنك الدولي للإنشاء والتعمير في أحد تقاريره التنموية حول إعادة الحيوية لبنان الدولة أن " الكيان الدولي القوي = حكومة قوية + قطاع خاص قوي + قطاع غير حكومي قوي. ^(١) وتكمن قوة القطاع غير الحكومي في تبنية لقواعد الأداء المؤسسي. فالمؤسسة هي مجموعة قوانين راسخة يتم وضعها لمقابلة المصالح الجماعية، وهي أنماط مستقرة للسلوك الذي يتم الاعتراف به وتنميته من قبل المجتمع. والمؤسسات هي تنظيمات تتمتع بشرعية لإشباع حاجات الناس والدفاع عن حقوقهم عبر الزمن. ومن هنا فإن تطويرها يأتي في إطار التغييرات في البيئة الاجتماعية. أما المنظمات فهي وحدات اجتماعية ذات غرض ودور محدد داخل إطار مؤسسي واسع، كما أن تطويرها لا يؤدي بالضرورة إلى التغييرات في البيئة الاجتماعية ^(٢). فالتحديات الجديدة التي تواجهها منظمات المجتمع المدني عامة والمنظمات غير الحكومية خاصة قد أظهرت الحاجة الملحة للانتقال من مرحلة بناء القدرات إلى مرحلة البناء المؤسسي التي تهتم بالتغيير الأوسع في المجتمع، وإحداث تغيير خارج حدود المنظمة، وتدور حول قدرة المنظمة على إحداث تغيير واسع النطاق في هيكل المجتمع والعلاقات، وإيجاد بيئة مواتية لتنفيذ أهدافها وأنشطتها من خلال خلق موقع مؤسسي للمنظمة يجعل دورها في المجتمع أكبر من مجرد تقديم خدمات للمستفيدين بل تكون طرف مؤثر في صنع السياسات وإرساء قواعد المشاركة التنموية.

لا شك أن البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية هو ركيزة بناء مجتمع مدني قوي ومتطور وقادر على مواصلة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والاضطلاع بدوره في تحقيق الآمال المنعقدة عليه. لذلك فإن موضوع بناء القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية يكتسب أهميته للأسباب الآتية ^(٣):

١- إن وجود مجتمع مدني قائم على المؤسسات (وليس مجرد منظمات) يجعل تلك المؤسسات قادرة على لعب دور أكثر فاعلية في عمليات التغيير التنموي والاجتماعي والسياسي والثقافي. فلا شك أن قوة تلك المنظمات تتناسب طردياً مع دورها في تحسين واقع المجتمع والتأثير الإيجابي فيه.

^(١) حنان راشد سالم، م س ذ ص ١٦

^(٢) أماني قنديل، المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة، م س ذ، ص ٤٩

^(٣) المرجع السابق، ص ٤٩ - ٥٠

- ٢- إن وجود مجتمع مدني قائم على المؤسسات يعني بالضرورة أن تلك المؤسسات تمتلك رؤية واضحة للمناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي لذلك المجتمع بما في تلك الجوانب من جوانب إيجابية وسلبية، وبالتالي تمتلك المنظمات فرصاً أفضل للتعامل مع نواحي القوة والضعف في ذلك المجتمع، وبالتالي فعالية أكبر في حل مشاكله.
- ٣- إن وجود مجتمع مدني قائم على المؤسسات يعني أن تلك المؤسسات لديها روابط قوية بذلك المجتمع مما يمكن من الإنتاج والتعاون المشترك بين المنظمة المؤسسية ومجتمعها وهو ما يتيح مزيد من الجهود التطوعية من جانب المنظمة ومزيد من الدعم المجتمعي لتلك المنظمة من جانب المجتمع.
- ٤- إن المنظمات المؤسسية تتجاوز ما يعرف " بالدور الإلحائي " أي معالجة المشكلات بعد حدوثها إلي ما يعرف " بالدور التوازني " والذي يسعى إلي تحقيق توازن المجتمع والإسهام في عمليات التحول الاجتماعي.
- ٥- إن المجتمع المدني الذي نصبوا إليه في دولة نامية ينبغي أن يكون له دور فاعل في تنبي قضايا التمكين والدفاع عن حقوق المهمشين في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهو ما لا يتحقق بدون مؤسسات مدنية قوية.
- ٦- إن المجتمع المدني القائم على المؤسسات يمتلك من مقومات القوة والفاعلية ما يمكنه من التفاعل الإيجابي ليس فقط مع مشكلات المجتمع المحلي والمشكلات على المستوى الوطني بل والمستوى الإقليمي والدولي أيضاً.
- ٧- إن المجتمع المدني المتطور هو الذي تتجاوز مؤسساته الخلافات الأيدلوجية والسياسية والثقافية ويعترف بالتنوع والاختلافات ويتسامح مع الآراء والتيارات المخالفة، ويسعى للحوار والتوافق لصالح المجتمع ككل من خلال تنبني مؤسساته لميثاق شرف أخلاقي - في وقت تتنامى فيه العولمة، ويشهد صعوبة الدعوة لتحكيم القيم الأخلاقية بين الثقافات والدول - والمجتمع المدني في هذا الميثاق الأخلاقي يجب أن يبنني على أساس الالتزام بقيم الثقافة المدنية المعاصرة ويتضمن احترام حقوق الإنسان والالتزام بفكرة الشرعية والديمقراطية والمحاسبة العامة والشفافية ومبادئ الحكم الرشيد.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية

يتكون هذا الفصل من مبحثين؛ المبحث الأول بعنوان الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية، ويتناول المقصود بمفهوم الاستراتيجية وتطور ذلك المفهوم في منظمات الأعمال عبر أربعة مراحل:

■ المرحلة الأولى: هي مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى الذي يعتمد على الجوانب المالية.

■ المرحلة الثانية: هي مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود.

■ المرحلة الثالثة: هي مرحلة التوجه البيئي.

■ المرحلة الرابعة: هي مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل.

كما استعرض المبحث بعض تعريفات الإدارة الاستراتيجية وقدم باختصار لخمس نماذج للإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وهي:

■ نموذج جامعة هارفارد.

■ نموذج استراتيجية التنافس.

■ نموذج أصحاب المصالح.

■ نموذج عملية التخطيط.

كما قدم المبحث خمسة نماذج للإدارة الاستراتيجية كبداية للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية وهي:

■ النموذج الأساسي للتخطيط.

■ نموذج التخطيط المبني على الغايات.

■ نموذج تصحيح المسار.

■ نموذج صياغة السيناريوهات.

■ نموذج التفاعل العضوي بين مكونات المنظمة.

المبحث الثاني بعنوان التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية، ويقدم هذا المبحث تعريف بعض المصطلحات الخاصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية مثل المقصود بإستراتيجية المنظمة والمقصود بالخطـة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية

كما يستعرض المراحل الثلاثة لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية وهي:

■ مرحلة صياغة الخطـة الاستراتيجية.

■ مرحلة تنفيذ الخطـة الاستراتيجية.

■ مرحلة متابعة وتقييم الاستراتيجية.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية

لا يختلف الكثير من الكتاب على أن أصل كلمة " استراتيجية " مأخوذ من أصول يونانية. فقد كان اليونانيون في القرن الخامس قبل الميلاد - وبخاصة سكان أثينا - ينتخبون مجلساً من عشرة أفراد يطلق عليهم (الاستراتيجيون) وهي كلمة مكونة من مقطعين، الأول هو (stratos) ويعني القائد العسكري، والمقطع الثاني هو (agos) بمعنى القيادة. وكان هؤلاء الاستراتيجيون العشرة هم المكلفون بإدارة شئون الدولة [أو الدولة المدينة] سياسياً وعسكرياً^(١)

وقد ظل هذا اللفظ لفترة طويلة مصطلحاً عسكرياً يقصد به فن وضع الخطط العسكرية وإدارة العمليات الحربية. وقد استخدمته الأدبيات العسكرية في بدايات القرن الماضي محل المصطلح الشائع آن ذاك (التكتيك الكبير) والمقصود به الخطط العسكرية الكلية لإدارة الحروب، وهو عكس التكتيكات الجزئية التي تتعلق بتوزيعات الجنود والفرق العسكرية، والخطط الجزئية للمعارك.

إلا أنه في العقود الأخيرة ومنذ الخمسينيات من القرن الماضي انتقل هذا المصطلح إلى أدبيات العلوم الإدارية، وصنفت الكثير من المؤلفات بعنوان " الإدارة الاستراتيجية " لكثير من رواد علم الإدارة ومن نقلوا عنهم.

مراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تُظهر الأدبيات أن تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية قد تم من خلال ممارسات منظمات الأعمال لأنشطتها الربحية بهدف تعظيم أرباحها وتعزيز مركزها المالي والسوقي و دون أن يكون للمنظمات غير الحكومية دوراً ملموساً في نشأة هذا المفهوم وتطوره. و يمكن تقسيم مراحل تطور المفهوم - وفقاً لآراء عدد من العلماء - إلى أربعة مراحل أساسية وهي^(٢):

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل المدى

(١) حويو فضيلة " م س ذ، ص ٣٩

(٢) ليلى بنت سعيد الهاشمي، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، ٢٠٠٦) ص ص ١٠ - ١١

تمتد هذه المرحلة حتى نهاية الخمسينات من القرن الماضي، وتميزت بالتخطيط الذي يعتمد علي الأساس المالي حيث تمثلت الجهود الاستراتيجية في تلك المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي لمنظمات الأعمال باستخدام استراتيجيات تنويع المنتجات أو تخفيض حجم وتكاليف العمليات الإنتاجية أو باستخدام بعض الاستراتيجيات السوقية مثل التركيز أو الانتشار^(١).

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود

وشملت هذه المرحلة العقدين السادس والسابع من القرن الماضي، وتميزت بالتحول من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي أو ما سُمي بإستراتيجية الإدارة وما لازمها من خطوات مثل وضع الغايات والأهداف واستخدام أساليب التخطيط المبني علي التنبؤ بحركة المستقبل بفرصه ومخاطره لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر. وتعد تلك المرحلة هي البدايات الحقيقية لممارسة الإدارة الاستراتيجية والتي تبلورت فيما بعد في المرحلتين التاليتين.^(٢)

المرحلة الثالثة: مرحلة التوجه البيئي

تميزت هذه المرحلة بتركيز المنظمات على التخطيط الموجه خارجياً. حيث تنبّهت المنظمات لأهمية أثر متغيرات البيئة الخارجية مثل الموردين والعملاء والمنافسين والدور الاجتماعي للمنظمة كعوامل مؤثرة على أداء المنظمات. وعلى مستوى البيئة الداخلية أيضاً برز دور الثقافة التنظيمية كأحد عوامل نجاح المنظمات واستقرارها الداخلي.

المرحلة الرابعة: مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل (الإدارة الاستراتيجية)

وهي المرحلة التي تمثل اكتمال ونضوج تطبيقات الفكر الاستراتيجي لإدارة منظمات الأعمال، وانتشار أدبياته علي نطاق واسع، وتخطيطها مرحلة التنظير إلي مرحلة التطبيق، وتحقيقها لنتائج فعّالة علي مستوي كثير من الشركات، حتى أصبحت الإدارة الاستراتيجية منهجاً دراسياً مستقلاً وأساسياً في أقسام إدارة الأعمال في معظم جامعات العالم.^٣

(١) ليلي بنت سعيد الهاشمي، م س د، ص ١٠

(٢) دريك سالومتس، دليل المتدربين لتطوير الأداء التنظيمي للمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، منظمة

المجموعة الاستشارية لتنمية دار فور، الخرطوم ٢٠١٠، ترجمة حامد التيجاني علي، ص ص ٣٦ - ٣٧

(٣) ليلي بنت سعيد الهاشمي، م س د، ص ١٢

تعريف الإدارة الإستراتيجية

عرّف " تومسون وإستريكland Thompson & Strickland " الإدارة الاستراتيجية بأنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم، وذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً، ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها"^(١) ويلاحظ أن هذا التعريف يتوافق إلى حد كبير مع تعريف " ويلن وهنجر wheelen & Hunger " واللدان عرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها " مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما، ويتضمن وضع الاستراتيجية وتطبيقها ثم القيام بعمليات التقويم والرقابة"^(٢) ويلاحظ أنه في حين اتفق التعريفان على أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بأداء المنظمة على المدى الطويل، وأن الاستراتيجية هي أهم مخرجات عملية الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن اتفاقهما على أهمية التقويم في عمليات الإدارة الاستراتيجية، إلا أن تعريف تومسون وإستريكland Thompson & Strickland قد امتاز بالتأكيد على أهمية العوامل البيئية الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية.

وفي السياق نفسه تجدر الإشارة إلى تعريف " ديفيد David " للإدارة الاستراتيجية بأنها " فن وعلم صياغة، وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها"^(٣). واللافت في هذا التعريف أن " ديفيد David " وصف الإدارة الاستراتيجية بأنها " فن" فضلاً عن أنها " علم " وذلك إشارة إلى ما تتطوي عليه عملية الإدارة الاستراتيجية من جوانب إبداعية تتطلب حساً إبداعياً وابتكارياً لدى المديرين الاستراتيجيين وصانعي الاستراتيجيات.

يتضح مما سبق أن علماء الإدارة لم يتفقوا على تعريف واحد لمفهوم الإدارة الاستراتيجية، إلا أن هناك خطأ عاماً قد يجمع الكثير من تلك الاقتربات لمفهوم الإدارة

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (لقاهرة : مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩)، ص ٣٣.

(٢) هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٦)، ص ٧

علي الرابط : www.hollanduniversity.org

(٣) رمضان محمود عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية : سياسات واستراتيجيات إدارية، (المنصورة : ب ن، ٢٠٠٥) ص

الاستراتيجية ألا وهو النظر للمنظمة نظرة كلية في ضوء واقعها البيئي وتكوين الصورة المستقبلية التي ترغبها المنظمة لنفسها ومجتمعها ثم كيفية الوصول إلي تلك الصورة.

نماذج الإدارة الاستراتيجية

وعلى مدار العقود السبعة الماضية أخذ مفهوم الإدارة الاستراتيجية يتطور بفضل جهودات عدد كبير من الجامعات والمؤسسات البحثية والاستشارية ومنظمات الأعمال، وقد أثمرت تلك الجهود عن عدة نماذج للإدارة الاستراتيجية. وعلى الرغم من أن تلك النماذج في مجملها كان الهدف منها تطوير منظمات الأعمال [المنظمات الربحية] بالمقام الأول، إلا أن المنظمات غير الحكومية الراغبة في البناء والنمو لا يسعها إلا الاستفادة من تلك الجهود، وخاصة بعد أن أظهرت الممارسة العملية أن الإدارة الاستراتيجية توفر للمنظمة أسلوباً متميزاً ليس فقط للتنبؤ بالمستقبل، بل وصنعه والتحكم في متغيراته أحياناً كثيرة. كما أظهرت الممارسة العملية أيضاً إمكانية الاستفادة من تلك النماذج في صياغة نموذج ملائم للإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية. ولكن قبل محاولة صياغة هذا النموذج ستعرض الدراسة في السطور التالية وبايجاز لمجموعة من نماذج الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال ثم لمجموعة أخرى من نماذج الإدارة الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية.

أولاً: نماذج الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال

النموذج الأول: نموذج جامعة هارفارد Harvard University model

يعد نموذج جامعة هارفارد أول نماذج الإدارة الاستراتيجية والأكثر تأثيراً على ما تلاه من نماذج. يعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها " نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لمجتمعها. " (١) وتتطلب عملية الإدارة الاستراتيجية وفقاً لنموذج هارفارد أن تقوم المنظمة بتقييم موضوعي ودقيق لإمكانياتها ومواردها ثم موازنتها مع بيئتها الخارجية بما فيها من فرص وتهديدات، وذلك من أجل الوصول إلي ما يسميه النموذج " نقطة التوازن الاستراتيجي " بين ما في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات من جهة، وما في البيئة الداخلية من عوامل قوة أو ضعف من جهة أخرى. وتنقسم عملية الإدارة الاستراتيجية وفقاً لهذا النموذج إلي مرحلتين: (٢)

(١) هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، م س ذ، ص ١٦

(٢) المرجع السابق، ص ١٦ - ١٧

المرحلة الأولى: تسمى مرحلة بناء التوجه الاستراتيجي للمنظمة وفيها يتم الاتفاق على مجموعة القرارات المتعلقة بصياغة رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها. وذلك من خلال أربعة أنشطة وهي:

١- دراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الفرص المتاحة بها والتي يمكن للمنظمة استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة، والمخاطر التي تهدد المنظمة أو تعوق استغلال تلك الفرص، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة حول متغيرات البيئة الخارجية في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ومجموعة أخرى من الأسئلة حول مدى قدرة المنظمة على التعاطي مع تلك المتغيرات لاقتناص فرصها وتفادي تهديداتها أو العوائق التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها.

٢- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة مثل نواحي القدرة المالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية.

٣- التأكد من أن الأساليب الإدارية المستخدمة بالمنظمة تتوافق مع حاجات وطموحات وأداء فرق العمل بالمنظمة، لا تشكل عقبات في طريق تنفيذ الاستراتيجية.

٤- تحديد الخطوات العملية التي يجب على المنظمة القيام بها لتنفيذ الاستراتيجية في ضوء مسؤوليتها الاجتماعية نحو مجتمعها.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التنفيذ وهي المرحلة المعنية باتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ ما تم إقراره في المرحلة الأولى وذلك من خلال ثلاث أنشطة هي:

١- تحديد شكل البناء التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية وتوزيع الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات من أجل ضمان تحقيق التنسيق بين الإدارات والأنشطة المختلفة داخل البناء التنظيمي.

٢- تحديد الطرق والإجراءات المعيارية الواجب اتباعها في كافة المستويات الإدارية لإنجاز المهام وتسيير العمل خلال الهيكل الإداري للمنظمة بما يحقق الأهداف المحددة مسبقاً.

٣- تحديد نمط القيادة الإدارية المطلوب اتباعه في المنظمة، وتوضيح مقدار وحدود المركزية داخل الهيكل الإداري.

ويعد نموذج جامعة هارفارد الأكثر شيوعاً في الأدبيات والدراسات التي تتناول موضوع الإدارة الاستراتيجية. وقد يحتوي هذا النموذج علي كثير من الممارسات

الملائمة للتطبيق في المنظمات غير الحكومية وذلك لأنه - وبعبكس بعض النماذج الأخرى - لا يهتم بجوانب المنافسة والحصة السوقية وغير ذلك من العوامل التي ليس لها أثر كبير على أداء المنظمات غير الحكومية، ولكنه يهتم بجوانب ذات صلة بطبيعة عمل المنظمات غير الحكومية مثل نواحي القدرة الداخلية وقيود البيئة الخارجية والمسؤولية المجتمعية.

النموذج الثاني: نموذج استراتيجية التنافس Competitive strategy model

يرى " مايكل بورتر Michael Porter " صاحب الفضل في تطوير هذا النموذج أن البيئة التنافسية للمنظمة تعلب الدور الأساسي في نجاح أو فشل المنظمة. وقد حدد نموذج " بورتر " خمسة عوامل أساسية في البيئة التنافسية تتطلب من المنظمة الاستعداد والتخطيط للتعامل معها نظراً لتأثيرها الشديد على وجود المنظمة. وأوضح " مايكل بورتر " أنه كلما تمكنت المنظمة من السيطرة على تلك العوامل، كلما كان وضعها التنافسي أفضل. وهذه العوامل هي:

- القوة التفاوضية للعملاء.
- القوة التفاوضية للموردين.
- تهديد المنظمات الجديدة الداخلة في بيئة التنافس الحالية.
- تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة.
- مستوى التنافس بين المنظمات القائمة.

وهذا النموذج من نماذج التخطيط الاستراتيجي قد لا يكون ملائماً للمنظمات غير الحكومية كونها منظمات غير هادفة للربح، ولا يمثل التنافس لديها عاملاً هاماً لنجاحها بعكس المنظمات الربحية التي يكون التنافس والحصة السوقية التي تستحوذ عليها مؤشراً هاماً لنجاحها بل وبقائها.^(١)

النموذج الثالث: نموذج أصحاب المصالح Stakeholders model

ينظر هذا النموذج للمنظمة من المدخل الإداري التقليدي أو مدخل النظم، و الذي ينظر للمنظمة على أنها نظام " system " يحوّل مدخلاته إلى مخرجات من خلال مجموعة من العمليات الفنية والإدارية، وذلك في إطار بيئي تستمد منه المنظمة مدخلاتها، وتقدم له مخرجاتها. لذلك فإن هذا النموذج يرى ضرورة تركيز جهود المنظمة الاستراتيجية نحو أصحاب المصالح في المنظمة. وبالتطبيق على المنظمات

(١) هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، م س ذ، ص ص ١٨ - ٢١

غير الحكومية، فإن أصحاب المصالح بالمنظمة أكثر من مجرد المتطوعين والعاملين والمستفيدين ؛ بل يتخطى ذلك إلى الحكومة والمجتمع المحلي للمنظمة بل والمجتمع ككل أحياناً.^(١)

النموذج الرابع: نموذج عملية التخطيط Planning process model

يرى هذا النموذج أن التخطيط الجيد والقرارات السليمة هما حجر الزاوية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة. ويرى النموذج أن وضع آليات تخطيطية وإجراءات محددة لصنع القرارات الإدارية يقلل من القرارات الخاطئة أو المتسرفة التي قد يتخذها المديرون بدون دراسة وتحليل كافيين، وأن السبيل للوصول لقرارات استراتيجية سليمة يتم من خلال استخدام أساليب التخطيط التحليلي التفصيلي للقرارات قبل اتخاذها وذلك من خلال الخطوات المتسلسلة الآتية:

- ١- وضع أهداف المنظمة على كافة المستويات.
 - ٢- صياغة البدائل الاستراتيجية لإنجاز تلك الأهداف.
 - ٣- تحليل عوامل القوة والضعف في كل البدائل الاستراتيجية الموضوعة.
 - ٤- اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب من بين البدائل المطروحة.
 - ٥- وضع الخطط المناسبة لتنفيذ البديل الاستراتيجي الأنسب.
- ويلاحظ أن هذا النموذج قد اعتبر أن التخطيط السليم، ووضع آلية جيدة لصنع القرارات هما عنصران كافيان - رغم أهميتهما - لنجاح المنظمة في عملية الإدارة الاستراتيجية في حين أنه أغفل الكثير من الجوانب الأخرى الهامة في عملية الإدارة الاستراتيجية مثل المتغيرات البيئية والهيكل التنظيمي وغيرهما.^(٢)

النموذج الخامس: نموذج الأبعاد السبعة S framework - 7^(٣)

ظهر نموذج الأبعاد السبعة لـ " بيترز ووترمان Peters & Waterman " كرد فعل لنموذج عملية التخطيط والذي أثبتت الممارسة العملية أن مجرد التخطيط التحليلي المتقن لعملية اتخاذ القرارات لا يكفي لضمان النجاح الاستراتيجي للمنظمة. فالخطط الاستراتيجية المتقنة إذا لم تترجم إلى برامج تنفيذية على أرض الواقع فلا جدوى لها.

(١) هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، م س ذ، ص ص ٢٢ - ٢٣

(٢) المرجع السابق، ص ص ٢٣

(٣) الأبعاد التنظيمية السبعة تبدأ بحرف " S " لذا سُمي النموذج بـ S framework - 7.

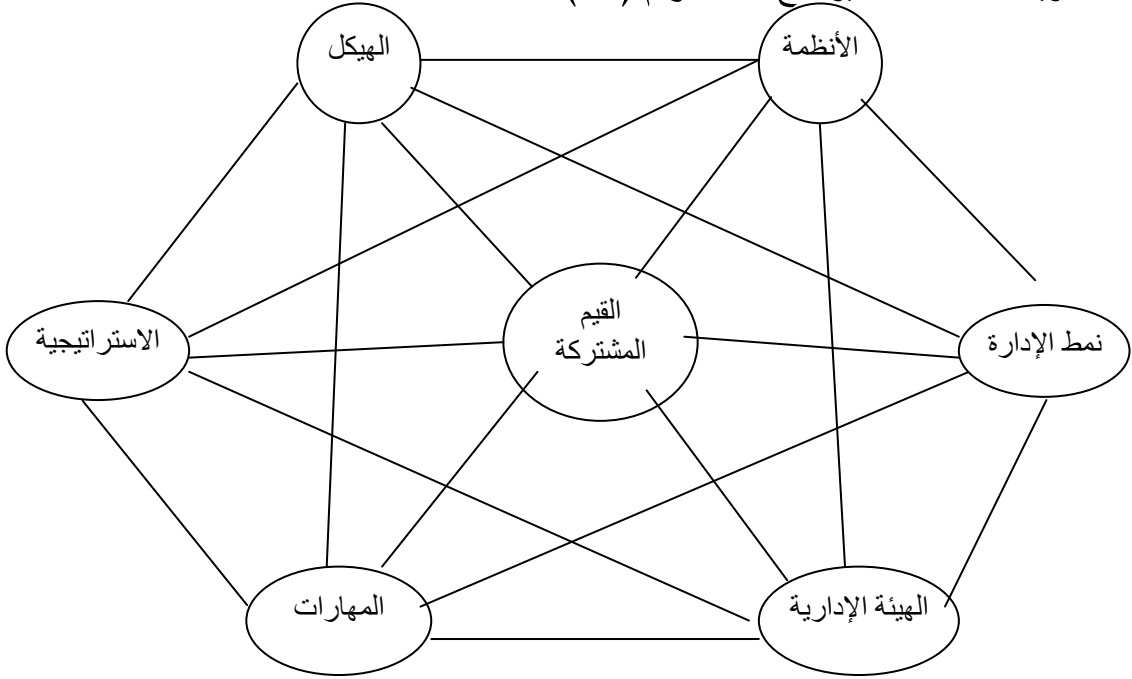
لذلك فقد اقترح هذا النموذج سبعة أبعاد تنظيمية^(١) يرى أنها تمثل الأبعاد المتكاملة للإدارة الاستراتيجية الناجحة وهي:^(٢)

- ١- **الاستراتيجية strategy**: هي مجموعة الأعمال والتصرفات التي سيتم اتخاذها لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة. وهي تستمد من تقييم المنظمة لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. والاستراتيجية الجيدة يجب أن تتسم بالديناميكية والاستجابة الدائمة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- ٢- **البناء التنظيمي " الهيكل " structure**: يقصد به الهيكل الإداري الذي سيقوم بتنفيذ استراتيجية المنظمة بما فيه من مستويات إدارية وإدارات مختلفة توزع عليها الأعمال بدرجة معينة من المركزية وفقاً لما يناسب حجم ونوع النشاط بالمنظمة.
- ٣- **الأنظمة systems**: ويقصد بها الأدوات والأساليب التنظيمية التي تتبعها الإدارة لتسيير ومتابعة ورقابة كل من البناء التنظيمي والاستراتيجي مثل الأنظمة المالية والمحاسبية وأنظمة رقابة وتقييم الأداء وغير ذلك من أنظمة العملية الإدارية.
- ٤- **بناء الهيئة الإدارية staffing**: ويقصد به الكيفية التي تتبعها المنظمة في تكون وتنظيم وتوجيه فريق العمل بها بطريقة صحيحة تحقق التناسق بين المهام المختلفة في الهيكل التنظيمي مثل معايير الاختيار والتعيين والترقية وتطوير الموارد البشرية.
- ٥- **أنماط الإدارة styles**: ويقصد بها الأساليب الإدارية التي يمارسها قادة المنظمة ومديروها لتوجيه المنظمة نحو أهدافها، وهي ما يعرف في أدبيات الإدارة بأنماط القيادة.
- ٦- **القيم المشتركة shared values**: هي مجموعة المبادئ والقيم التي تتبناها المنظمة وتميز شخصيتها. لذا يجب أن تحرص الإدارة العليا على أن تكون هذه القيم على درجة عالية من المثالية، وأن تراعي الإدارة العليا تبنيها بصورة عملية وتراعي بثها ونشرها بين جميع الموظفين والعاملين.
- ٧- **المهارات skills**: ويقصد بها القدرات والخبرات المطلوب تواجدها لدى العاملين

(١) يشتهر هذا النموذج باسم نموذج " مكنزي McKinsey " نسبة إلى مجموعة مكنزي الاستشارية التي استخدمه كأحد أساليب إدارة الجودة الشاملة.

(٢) **The seven-s model**: A frame work to guide and evaluate organization development to achieve vision and produce desired performance results. p.p 10-12
:www.chifsfox.com/pdfs 7s cacestody.pdf

بالمنظمة والتي ستمكنهم من تحقيق رؤية وأهداف المنظمة.
ويرى النموذج أن هذه العناصر السبعة لكي تحقق أهدافها الاستراتيجية لابد أن تتفاعل مع بعضها في منظومة كلية يرتبط فيها كل عنصر مع العناصر الستة الأخرى ويتفاعل معه كما يوضح الشكل رقم (١).



شكل رقم (١) نموذج الأبعاد السبعة للإدارة الاستراتيجية

المصدر: The seven – s model, op.cit. p.12.

يلاحظ في هذا النموذج اهتمامه الشديد بالأبعاد المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة فضلاً عن عدم إغفاله للواقع الخارجي للمنظمة. فهناك ستة أبعاد من الأبعاد السبعة تركز تماماً على البيئة الداخلية للمنظمة، ولذا فإنه يمكن الدمج بين هذا النموذج ونموذج جامعة هارفارد الذي قد يكون أكثر تلك النماذج ملائمة لواقع وظروف عمل المنظمات غير الحكومية، وذلك من أجل محاولة صياغة دليل أو خطة عمل للإدارة الاستراتيجية

للمنظمة غير الحكومية يمكن أن تساعد القائمين عليها في إدارة منظماتهم إدارة استراتيجية تجعلها أكثر فاعلية ونفعاً لمجتمعها.

ثانياً: نماذج الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية:

قدمت إحدى الدراسات ^(١) مجموعة من نماذج التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية والتي يمكن أن توفر للمنظمات غير الحكومية مجموعة من البدائل من خلال اختيار أحد تلك النماذج أو دمج نموذجين أو أكثر أو الاقتباس من تلك النماذج ما يناسب ظروف كل منظمة:

النموذج الأول: النموذج الأساسي للتخطيط الاستراتيجي Basic strategic planning model

يناسب هذا النموذج وفقاً للدراسة المذكورة المنظمات غير الحكومية الصغيرة أو تلك التي لم تمارس أنشطة التخطيط الاستراتيجي من قبل. حيث يقدم هذا النموذج عملية التخطيط الاستراتيجي في صورة مبسطة من خلال خمس خطوات أساسية:

- ١- تحديد رسالة المنظمة أو الغرض الأساسي من وجودها.
- ٢- اختيار الأهداف أو القضايا الرئيسية التي يمكن من خلالها تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية
- ٣- تحديد الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ أو تحقيق كل هدف من تلك الأهداف، مع التأكيد على أهمية مرونة تلك الاستراتيجيات و تكيفها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ٤- وضع الخطط التنفيذية التفصيلية اللازمة لإنجاز كل استراتيجية على مستوى وحدات أو أقسام المنظمة غير الحكومية بحيث يستطيع كل فرد من المنظمة معرفة دوره والمهام المطلوبة منه بدقة ووضوح، وتحديد المعايير المقبولة للأداء والإنجاز لكل قسم ولكل وظيفة بالمنظمة.
- ٥- المتابعة والتقييم للخطط الموضوعة والتأكد من تحقيق تلك الأنشطة والخطط للأهداف المحددة مسبقاً من خلال قياس ومتابعة أثر تلك الأنشطة على مجتمع المنظمة وعلى المستفيدين من تلك الأنشطة.^(٢)

(1) Thanos Kriemadis, Elena Theokou, **strategic planning models in public and non-profit sports organizations**: XOPHTIA Sports Management International Journal and CHORGIA Scientific Formula in Sports p.p.29 – 32

: WWW. isca_Web.Org/ Kriendmids_etel_Strategic planning.

(2) **Idem.** p. 29

النموذج الثاني: نموذج التخطيط المبني على الغايات Issue – Based

Goal - Based) planning model

يعد هذا النموذج خطوة أكثر عمقاً نحو التخطيط الاستراتيجي، ويناسب تلك المنظمات التي تمرست على استخدام النموذج السابق أو التي لها خبرة سابقة بالتخطيط الاستراتيجي، ويقوم هذا النموذج على عشرة أنشطة وهي:

- ١- تقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة للتعرف على ما بهما من فرص و تهديدات، ونواحي قوة ونواحي ضعف.
- ٢- تحديد الأولويات أو القضايا الاستراتيجية للمنظمة.
- ٣- تصميم الاستراتيجيات والبرامج التي تخاطب تلك القضايا الاستراتيجية.
- ٤- صياغة (أو تحديث) رؤية ورسالة و قيم المنظمة^(١).
- ٥- وضع الخطط التنفيذية أو خطط العمل بما فيها من تحديد للأهداف والموارد المطلوب رصدها و مهام و مسؤوليات القائمين علي تلك الأهداف.
- ٦- صياغة ما يعرف بوثيقة الخطة الاستراتيجية والتي تحتوى على نتيجة مسح البيئة الداخلية والخارجية، ورؤية ورسالة المنظمة، والقضايا أو الأهداف الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق تلك الرسالة، وتفاصيل الخطط التنفيذية اللازمة لها. مع التأكيد علي أهمية أن تحظى وثيقة الخطة الاستراتيجية بقبول ورضا كل أصحاب المصلحة في المنظمة غير الحكومية سواء المتطوعين و العاملين أو الداعمين أو المستفيدين أو غيرهم.
- ٧- جدولة الخطط التنفيذية إلى خطط تشغيلية سنوية.
- ٨- تخصيص الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة.
- ٩- البدء في التنفيذ.
- ١٠- المتابعة و التقييم و تصحيح الانحرافات.^(٢)

النموذج الثالث: نموذج تصحيح المسار Alignment planning model

الهدف الأساسي من هذا النموذج هو ضمان تحقيق الارتباط بين رسالة المنظمة و أهدافها من جهة، ومواردها و إمكانياتها من جهة أخرى. ويناسب هذا النموذج المنظمات التي تشعر إدارتها أنها قد ابتعدت بصورة ما عن أهدافها الرئيسية، وتحاول

^(١) قد تقوم بعض المنظمات بصياغة (أو تحديث) رؤيتها ورسالتها وقيمتها باعتبارها الخطوة الأولى من خطوات التخطيط الاستراتيجي.

^(٢) Thanos Kriemadis• Elena Theokou• op.cit• p.p. 30 - 31

تعديل مسارها للعودة إلى تلك الأهداف. كما يناسب تلك المنظمات التي تعاني من صعوبات أو مشاكل في كفاءة و فاعلية بيئتها الداخلية. ويقوم هذا النموذج على الخطوات التالية:

١- يقوم فريق التخطيط بمراجعة شاملة لرؤية المنظمة ورسالتها ومواردها واحتياجاتها.

٢- تحديد جوانب الأداء السليم والجوانب التي تحتاج إلى مراجعة أو إجراءات تصحيحية.

٣- تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لكل وحدة أو نشاط.

٤- صياغة تلك الإجراءات التصحيحية في صورة خطة استراتيجية ومتابعة تنفيذ تلك الخطة.^(١)

النموذج الرابع: نموذج صياغة السيناريوهات Scenario planning model

يُمكن للمنظمة غير الحكومية استخدام هذا النموذج بالتزامن مع أحد نماذج التخطيط الاستراتيجي الأخرى. كما يناسب هذا النموذج المنظمات ذات الخبرة في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمنظمات كبيرة الحجم و ذات الأنشطة و المشروعات الكبيرة.

ويقوم هذا النموذج على الخطوات التالية:

١- حصر العوامل الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثيرات جوهرية على المنظمة وأهدافها وسبل تحقيق تلك الأهداف مثل العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية...

٢- لكل عامل من العوامل السابقة يقوم المخطط بافتراض ثلاثة سيناريوهات مستقبلية (السيناريو الأفضل - السيناريو الأسوأ - السيناريو الأكثر احتمالاً) و مناقشة أثر كل احتمال منهم على المنظمة.

٣- يناقش المخططون كيف يمكن أن تتفاعل المنظمة مع تلك السيناريوهات في ضوء إمكانياتها ومواردها و أهدافها.

٤- يستكشف المخططون من تلك المناقشات أفضل الاستجابات للتعامل مع ما سيواجه المنظمة من تغيرات في بيئتها الخارجية.

٥- يختار المخططون من بين تلك السيناريوهات السيناريو الأكثر احتمالاً كأساس لتخطيطهم الاستراتيجي مع احتفاظهم بالسيناريوهات البديلة كأدوات للتعامل مع التغيرات الخارجية الأقل احتمالاً.^(٢)

(1) Thanos Kriemadis، Elena Theokou، Op.cit. p. 31

(2) Idem. p.p. 31 - 32

النموذج الخامس: نموذج التفاعل العضوي بين مكونات المنظمة (Organic

or self – organizing) planning model

في حين أن النموذج الأساسي يبني خطواته التخطيطية من العام إلى الخاص؛ حيث يبدأ بالمسح الشامل للبيئة الخارجية والداخلية ثم استخلاص والتركيز على قضايا وأولويات محددة، ثم ترتيب تلك الأولويات أو القضايا، ثم بناء إستراتيجيات محددة للتعامل مع القضايا ذات الأولوية، فإن نموذج التفاعل العضوي يبني خطته الاستراتيجية بطريقة عكسية؛ حيث يبدأ من داخل المنظمة من خلال صياغة ميثاق القيم المشتركة لأعضاء المنظمة واعتباره أساساً لباقي خطوات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة من خلال الخطوات التالية:

- ١- تسعى قيادات المنظمة إلى تبني حوار ونقاشات مع أعضاء المنظمة بهدف صياغة ميثاق القيم المشتركة للمنظمة.
 - ٢- صياغة رؤية المنظمة بمشاركة جميع الأعضاء والداعمين.
 - ٣- تقسيم أعضاء المنظمة إلى مجموعات أو ورش عمل صغيرة تحاول كل مجموعة وضع تصور لكيفية تحقيق رؤية المنظمة.
 - ٤- الاتفاق على الغايات أو الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 - ٥- الاشتراك في رسم الخطة الاستراتيجية التي تحقق تلك الأهداف.
 - ٦- حشد تأييد أكبر عدد ممكن من الداعمين لتلك الخطة.
 - ٧- حصر الموارد المتاحة و بدء التنفيذ والمتابعة.
- و يناسب هنا النموذج وفقاً للدراسة المذكورة المنظمات صغيرة الحجم و المنظمات الناشئة التي يتمتع أفرادها بدرجة عالية من الانسجام و الالتفاف حول قيادة كاريزمية.^(١)

⁽¹⁾Thanos Kriemadis، Elena Theokou، Op.cit، p. 32

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية

قبل الدخول في التفاصيل التنفيذية أو خطوات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة الحكومية يجدر بنا أولاً تحديد بعض مفاهيم تلك العملية ومنها:

- استراتيجية المنظمة غير الحكومية.
- الخطة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية.
- الأهداف الاستراتيجية.
- القرارات الاستراتيجية.
- استراتيجية المنظمة غير الحكومية.

١- تعريف استراتيجية المنظمة غير الحكومية

يمكن تعريف استراتيجية المنظمة غير الحكومية بأنها سلسلة الأنشطة الرئيسية التي تنفذها المنظمة في سبيل تحقيق غايتها ورسالتها ولذلك فإن الخطة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية هي بمثابة الخريطة التي تساعد المنظمة على الانتقال من وضع إلى آخر أفضل^(١).

٢- تعريف الخطة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية

تعرف إحدى الدراسات^(٢) الخطة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية بأنها: وثيقة مكتوبة تحلل الوضع الحالي للمنظمة، وتعبر عن قيم المنظمة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها إزاء هذا المستقبل. وبدائلها المستقبلية للتطوير. كما تحدد في ذات الوقت المنجزات الرئيسية المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية والقرارات الواجب اتخاذها لكي تستمر المنظمة في طريقها نحو ذلك المستقبل المنشود. فالخطة الاستراتيجية هي الإطار النظري لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وفي هذا السياق فإن رؤية المنظمة يجب أن تكون انعكاساً لمنهجها وقيمتها الرئيسية كما أن رسالتها يجب أن توضح لماذا وكيف يتم الإنجاز داخل المنظمة. وتزيد تلك الدراسة بأن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية هو العملية التي يخطوا

(١) **strategic planning for NGOs**, Partners for Democratic Change Amman: 2013, p.2 :

www.maktabatmepi.org/En/category/technical-areas/capacity building- advocacy - .

(٢) **Idem**, p.2

فيها أعضاء المنظمة ^(١) نحو رسم الخطة المستقبلية وتشكيل الظروف اللازمة لتحقيق أهدافها.

وتتطوي عملية التخطيط الاستراتيجي على تحديد أهداف المنظمة بعيدة المدى أو ما يمكن تسميته بالأهداف الاستراتيجية والخطوط والمسارات التي يمكن أن توصل إلي تلك الأهداف أو ما يمكن تسميته بالخطة الاستراتيجية أو المنهج أو الإطار النظري لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وبعد أن تتأكد المنظمة من قبول جميع أطرافها لتلك الخطة وموافقتهم عليها. تصبح الخطة الاستراتيجية الوثيقة الأساسية للإدارة الاستراتيجية للمنظمة والتي تعتبر المرجعية الأساسية لتنفيذ ومتابعة أنشطة المنظمة، وإجراء ما يلزم عليها من تعديلات في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ^(٢) ونظراً لأهمية الخطة الاستراتيجية لما سترتب عليها من خطوات مستقبلية يجب التأكيد على أهمية أن تكون مكتوبة ومصاغة بعبارات واضحة وأن تكون مفهومة لجميع الأطراف الفاعلة بالمنظمة فضلاً عن حصولها على توافق وتأييد تلك الأطراف.

٣- تعريف الأهداف الاستراتيجية

هي الغايات الكبرى أو النتائج النهائية التي تسعى المنظمة غير الحكومية إلي تحقيقها من خلال خطتها الاستراتيجية. ^(٣)

٤- تعريف القرارات الاستراتيجية

عرّف " ويلن وهنجر wheelen & Hunger " القرارات الاستراتيجية بأنها القرارات التي تتخذ عادة على مستوى الإدارة العليا للمنظمة وتتعامل على المستقبل البعيد المدى للمنظمة ككل وليس مع جوانب معينة. وكما سبق وأوضحنا فإن إدراك مفهوم القرارات الاستراتيجية يتضح من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي طبيعة إدارة المنظمة في الوقت الحالي مقارنة بما هو مأمول؟
- ما هي التغييرات اللازمة خلال الأعوام القادمة للوصول إلي الوضع المأمول؟
- ما هي القرارات الواجب اتخاذها وصولاً للوضع المأمول ^(٤)؟

^(١) يقصد بأعضاء المنظمة ليس فقط الهيكل الإداري بمستوياته وموظفيه، بل وأيضاً متطوعيها وكل من له تأثير أو علاقة مباشرة بالمنظمة في مجتمعها سواء الداعمين أو المستفيدين.

^(٢) strategic planning for NGOs، Op.cit. p.2.

^(٣) محمد عبد الغني هلال، م س د، ص ١٥ - ١٦

^(٤) هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، م س د، ص ٣٦

أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية:

إن التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة تحتم على المنظمة غير الحكومية أن تسعى باجتهاد نحو تثبيت أركانها في ذلك الواقع المتغير. فوضوح الرؤية الحالية والمستقبلية للمنظمة غير الحكومية شرط لتحقيق أي نجاح أو توسع أو حتى لضمان بقائها. فالمنظمة التي لا تخطط لمستقبلها لا يمكنها السيطرة على واقعها وحاضرها. وهو ما سيؤدي حتماً إلى تراجعها وانهارها. لهذا فإن التخطيط الاستراتيجي ليس نوعاً من الترف الإداري بل هو ضرورة حتمية توفر للمنظمة مزيد من الاستقرار والقدرة على التوسع والنجاح في مواجهة تحديات الواقع والمستقبل.

وبصفة عامة يمكننا أن نسوق عدداً من المبررات التي تدعو إلى المنظمات غير الحكومية إلى الاهتمام بالتخطيط والإدارة الاستراتيجية ومنها:

- ١- تعقد الظروف السياسية والاقتصادية وتسارع تغيرها وحتمية التعامل الإيجابي مع تلك المتغيرات
- ٢- تغير الحاجة المجتمعية واتساع المهام الملقاة على عاتق المنظمة غير الحكومية وارتفاع سقف توقعات مجتمعاتها من تفاعل إيجابي وتعاطي مع حاجاته ورغباته.
- ٣- تزايد المنافسة بسبب ظهور منظمات جديدة أو حدوث نمو للمنظمات القائمة.
- ٤- التزايد المستمر للطلب على خدمات المنظمات غير الحكومية في ضوء محدودية مواردها مما يحتم عليها البحث عن أساليب إدارية أفضل تمكنها من استغلال أفضل لجوانب قوتها الداخلية واستثمار أفضل لواقعها الخارجي.
- ٥- اتساع نطاق عمل كثير من المنظمات غير الحكومية وزيادة الضوابط الإدارية عليها مما يتطلب نوعاً من التخطيط سواء بدوافع داخلية أو خارجية من المانحين أو الجهة الإدارية أو المستفيدين.
- ٦- حدوث بعض التغييرات الإدارية في المنظمة كأن يتولى مجلس إدارة جديد أو يُعين مدير تنفيذي جديد. وقد يدفع ذلك التغيير إلى تبني منهج جديد في إدارة شؤون المنظمة وبداية مرحلة جديدة من إدارة المنظمة بطريقة أكثر فاعلية تعتمد على منهج التخطيط الاستراتيجي.
- ٧- اكتشاف أخطاء في عمل المنظمة قد تدفع إدارتها إلى وقفة جادة وإعادة تفكير في أسلوب الإدارة المتبع في منظماتهم. ومن أشهر تلك الأخطاء المخالفات الإدارية أو المالية التي تجعل المنظمة تحت طائلة المسائلة سواء من الجهات الإدارية أو الجهات المانحة أو الجمعية العمومية أو غير ذلك ممن لهم سلطة المتابعة والرقابة على المنظمة غير الحكومية.

٨- تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة وذلك عندما تبتعد نتائج الأداء كثيراً عن التوقعات ويكون ذلك إما بسبب إخفاق المنظمة في تحقيق أهدافها بصورة مرضية، أو بسبب تحقيقها لنتائج غير متطابقة مع أهداف المنظمة الأساسية^(١). ويرجع ذلك بالأساس إلي غياب رؤية كلية لواقع المنظمة وأهدافها كما سبق وأوضحنا.

مزايا التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية:

في ضوء ما سبق ذكره من أهمية التخطيط الاستراتيجي وكيف أنه لم يعد الآن خياراً بل ضرورة تحتتمها المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على كل منظمة تسعى إلي النجاح وذلك نظراً لما يوفره التخطيط الاستراتيجي من مزايا وفوائد للمنظمة غير الحكومية منها:^(٢)

١- يعتبر التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية أداة هامة لرسم الهوية الخاصة للمنظمة.

٢- يساعد على زيادة التماسك الداخلي للمنظمة نظراً لما يوفره من تحديد رؤية واضحة للمنظمة يلتف حولها يؤمن بها كل فرد من أفراد المنظمة ويدرك أهمية دوره في تحقيق تلك الرؤية.

٣- يمكن المنظمة من تحديد الفرص المتاحة والتحديات المحتملة وكيفية استغلال الفرص وتقليل أثر التحديات.

٤- يساعد إدارة المنظمة في معرفة جوانب القوة والضعف في بيئتها الداخلية ومعرفة أنسب طرق التعامل معها لتحقيق أفضل استفادة من جوانب قوتها وتقليل الآثار السلبية لجوانب ضعفها.

٥- يمكن المنظمة من التعامل مع الأحداث والمستجدات بإيجابية بدلاً من التصرف من منطلق ردود الأفعال.

٦- يقدم صورة أكثر وضوحاً للمستقبل بما يوفره من تحديد واضح لأهداف المنظمة وخطوات تحقيق تلك الأهداف.

٧- يساعد على تعزيز روح العمل الجماعي لما يوفره من آليات التمحوّر حول الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

٨- يعزز موقع المنظمة غير الحكومية في مجتمعها لما يوفره من آليات المشاركة

(١) هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، م س ذ، ص ١٠٢، ١٠١

(٢) التخطيط الاستراتيجي: دليل الجمعيات المرشدة، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية. ص ١٢ - ١٣
على الرابط: www.ngoconnect.net/documents

المجتمعية في رسم الخطة الاستراتيجية.

٩- يوفر أجواء عمل مثالية نظراً لما يتضمنه من آليات إدارية تضمن التناغم بين العاملين وتقلل من مواطن الصراع والاحتكاك الوظيفي غير المرغوب، مما يساعد على زيادة كفاءة الأداء وفاعليته.

١٠- يساعد إدارة المنظمة في تحديد الأولويات والحاجات الملحة للمستفيدين نظراً لما يوفره من قراءة سليمة لواقع المجتمع ومشاكله وتحدياته.

١١- يضمن حسن تخصيص موارد المنظمة وكفاءة استخدامها نظراً لما يوفره تحديد واضح لتلك الموارد.

١٢- يقلل من المخاطر الناتجة عن المتغيرات الخارجية نظراً لما يوفره من معلومات من اتجاهات تلك المتغيرات والسيناريوهات المحتملة لها ووسائل التفاعل معها.

١٣- يساعد المنظمة على معرفة مدى تقدمها في تحقيق رسالتها من خلال ما يوفره من آليات مقارنة الوضع الحالي بما هو مستهدف من خلال مقاييس الإنجاز، كما يساعد المديرين على التحقق من كفاءة مرؤوسيه من خلال ما يوفره من وسائل لتقييم الأداء.

١٤- يساعد على عدم ظهور القرارات العشوائية أو الفردية نظراً لما يتضمنه من آليات سليمة لصنع القرار.

١٥- يعزز مفهوم المؤسسة لتركيزه على الأهداف والخطط والمهام وأهمية الالتفاف حول غايات المنظمة بغض النظر عن شخصية القائمين عليها.

ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي ليس هدف في ذاته ولكنه وسيلة تضمن التوجيه السليم لإدارة المنظمة نحو الاتجاه الصحيح وبالطريقة الصحيحة.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

لا شك أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط التقليدي " التخطيط طويل المدى"، فالتخطيط الاستراتيجي عند مقارنته بالتخطيط بمفهومه التقليدي تتبين لنا بعض الفروق الهامة بين نوعي التخطيط:

فالتخطيط الاستراتيجي يبدو أكثر عمقاً من حيث تركيزه على تحقيق تغيير جذري لقضايا أكثر عمومية. كما أن التخطيط التقليدي قد لا يهتم كثيراً بجوانب تحليل البيئة الخارجية والتفاعل معها.

ومن جوانب الاختلاف الأخرى أن التخطيط الاستراتيجي يأخذ بمبدأ المبادرة

والابتكار لاستشراف المستقبل بعكس التخطيط التقليدي الذي يعتمد على ردود أفعال وسياسات معلومة مبنية على أحداث الماضي.^(١)

وعلاوة على ذلك فإنه مع الرغم من اهتمام التخطيط التقليدي بعنصر الوقت أو ما يعرف بالجدولة الزمنية للأهداف، فإن التخطيط الاستراتيجي يهتم بنوعية التحقيق وإنجاز الغايات بطريقة دقيقة أكثر من اهتمامه بعنصر الوقت كمعيار للإنجاز^(٢) وعلاوة على ذلك فإن التخطيط بمفهومه العام " التخطيط طويل المدى " يركز على ما يمكن تسميته بالبيئة المفترضة فهو يفترض توافر المعرفة من الظروف المستقبلية للبيئة وأن هذه المعرفة سواء كانت معلومات أو بيانات حالية هي كافية للاعتماد عليها طوال مدة تنفيذ الخطة على اعتبار أن المستقبل هو امتداد للماضي والحاضر. أما التخطيط الاستراتيجي فهو يفترض أن المنظمة غير الحكومية تتفاعل مع واقع مجتمعي أكثر تعقيداً وتشابكاً يستلزم من المنظمة قدرة عالية على التنبؤ بمتغيراته والاستعداد بسيناريوهات متعددة لتعامل مع ما يظهر من مستجدات خلال المراحل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية. فالسمة المميزة للتخطيط الاستراتيجي هي تحديد وتقييم البدائل المتاحة للمنظمة التي يمكن أن تستخدمها في إنجاز أهدافها ورسالتها ثم اختيار البديل الأنسب الذي يمكن للمنظمة أن تسلكه لتحقيق تلك الأهداف^(٣). لذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يقبل إمكانية تعديل الخطط والاستراتيجيات باستمرار في ضوء المستجدات بهدف تقديم أفضل الخيارات لذلك الواقع المجتمعي دائم التغيير.

ولهذا السبب فإن الخطط الاستراتيجية للمنظمات عموماً وللمنظمات غير الحكومية خصوصاً لابد وأن يصاحبها خطط إجرائية "Operational plans" وهي الخطط التفصيلية لعمليات وأهداف الخطة الاستراتيجية والتي تقبل التعديل باستمرار في ضوء ما يظهر من مستجدات^(٤).

خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية

إن اختلاف المنظمات وتنوعها من حيث أهدافها وأنشطتها وطبيعتها عملها ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية يجعل من الصعب أن يكون هناك نموذجاً واحداً أو قالباً محدداً لعملية التخطيط الاستراتيجي يلئم كل المنظمات. وعلي الرغم من ذلك فإن

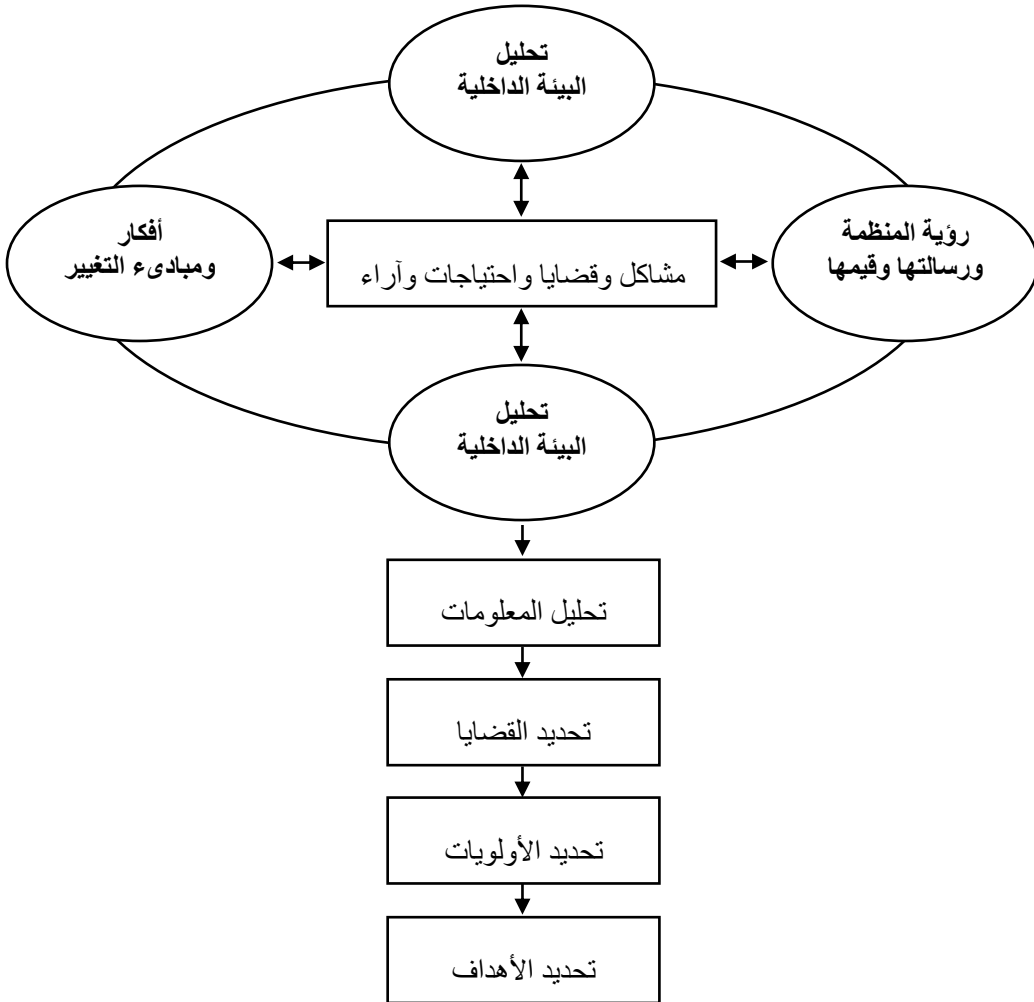
(١) التخطيط الاستراتيجي: دليل الجمعيات المرشدة، م س د، ص ١٧

(٢) التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني (القاهرة : هيئة المعونة الأمريكية - برنامج دعم المجتمع المدني، ٢٠٠٥) ص ٩، علي الرابط: www.ngoconnect.net/egypt.

(٣) سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، (القاهرة : د ن، ٢٠١٠)، ص ٢١٢

(٤) أماني قنديل، سلسلة كتيبات بناء قدرات منظمات المجتمع المدني - كتيب التخطيط الإستراتيجي في منظمات المجتمع المدني، (القاهرة : الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٩)، ص ١٣.

- أي عملية للتخطيط الاستراتيجي يجب أن تراعي أربعة جوانب أساسية وهي^(١):
- توافر العناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية.
 - التحديد الواضح لأصحاب المصلحة "stakeholders".
 - التحديد الدقيق للقضايا الأساسية للمنظمة.
 - تحديد آليات صنع واتخاذ القرارات بالمنظمة.



شكل رقم (٢) المكونات الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة غير الحكومية

المصدر: Rick James: How to do strategic planning p.6. Op.cit:

⁽¹⁾ Rick James: **How to do strategic planning**: Common Group Initiative، p. 5: [www. : Common Group Initiative /./ Strategic planning.](http://www.common-group-initiative.org/Strategic-planning)

وتتكون عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية من ثلاث مراحل

هي:

- المرحلة الأولى: صياغة الخطة الاستراتيجية
- المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية
- المرحلة الثالثة متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية

المرحلة الأولى: صياغة الخطة الاستراتيجية

وتشمل الخطوات التالية:

أولاً: تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية^(١):

يعد تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية أول خطوات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الكثير من كتاب الإدارة. ويقصد بهذه الخطوة دراسة وتقييم الوضع الحالي للمنظمة غير الحكومية والوقوف على العوامل المؤثرة على أدائها الحالي والمستقبلي. سواء كانت هذه العوامل داخلية - تتعلق بالبنية الداخلية للمنظمة - أو عوامل خارجية تقع خارج نطاق المنظمة أو خارج سيطرتها.

أهمية دراسة و تحليل بيئة المنظمة

في ضوء ما سبق ذكره فإن الاهتمام بالسياق البيئي للمنظمة هو أهم ما يميز التخطيط الإستراتيجي. فإدراك المنظمة لظروفها وإمكانياتها الداخلية، وإدراكها لواقعها والظروف المحيطة بها هو المنطلق الأساسي لأي عملية تخطيط سليمة.

لذا فإن عملية دراسة و تحليل بيئة المنظمة تكتسب أهميتها للأسباب الآتية^(٢):

- ١- تقييم قدرات وإمكانيات وموارد المنظمة الداخلية.
- ٢- معرفة الموارد الخارجية المتاحة للمنظمة وكيفية الاستفادة منها.
- ٣- تحديد أهداف المنظمة بدقة في ضوء القراءة السليمة لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية و معرفة مجالات العمل المتاحة أمام المنظمة ونطاق تلك المجالات، والقيود والعقبات التي قد تواجه المنظمة في خلال ممارستها لأنشطتها.
- ٤- تحقيق الترابط والتفاعل بين مكونات البيئة الداخلية (مواطن القوة والضعف)،

(١) تتفق كثير من الأدبيات علي أن تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية هو أول خطوات التخطيط الاستراتيجي. وذلك على الرغم من أن البعض يري أن صياغة رؤية ورسالة المنظمة ينبغي أن تكون هي الخطوة الأولى.

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س د، ص ص ١٠٩-١٣٢

ومكونات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل اختيار أنسب الاستراتيجيات التي تقرب المنظمة من غاياتها وأهدافها.

مكونات بيئة المنظمة:

ولتحليل بيئة المنظمة يمكن تقسيم تلك البيئة إلى مستويين أساسيين هما:

١- البيئة الداخلية للمنظمة:

ويقصد بها مجموعة العوامل التي تقع داخل المنظمة و تؤثر على أدائها وتشمل

أ- الموارد المالية للمنظمة

ويقصد بتحليل الموارد المالية للمنظمة دراسة مصادر تمويل المنظمة، وأوجه الإنفاق، وعمليات التخطيط والرقابة المالية بالمنظمة ومدى كفاية موارد المنظمة لأنشطتها الحالية والمستقبلية.

وتكتسب عملية تحليل الموارد المالية للمنظمة غير الحكومية أهميتها من أن غالبية المنظمات غير الحكومية تعاني من ضعف مواردها المالية بسبب اعتماد هيكل التمويل بصفة أساسية على التبرعات أو المانحين، مع عدم توافر مصادر أخرى للتمويل في معظم المنظمات غير الحكومية. لذلك فإن ضعف الموارد المالية غالبا ما يشكل عقبة في سبيل محاولات المنظمة لتوسيع أنشطتها أو زيادة مشروعاتها.

ومن أهم التساؤلات التي يُفترض أن يجيب عليها تحليل الموارد المالية للمنظمة:

- هل تتجه الميزانية السنوية للمنظمة للارتفاع أم للانخفاض؟ ولماذا؟
- ما هي المعايير التي تضعها المنظمة لقياس أدائها المالي^(١)؟ وما مدى كفاءة تلك المعايير؟
- هل المراجعة السنوية التي يقوم بها مراقب الحسابات قد كشفت أي انحرافات؟ وما هي سبل معالجة تلك الانحرافات؟
- هل يتسم هيكل التمويل بالمنظمة بالتنوع وعدم الاعتماد على مصدر واحد بصفة أساسية؟ وما هي إجراءات المنظمة لتنويع مصادر التمويل وضمان استقرارها؟
- هل مصادر التمويل بالمنظمة تكفي لتغطية أوجه الإنفاق الحالي والمستقبلي؟ وما هي سبل زيادة موارد المنظمة لضمان زيادة قاعدة المستفيدين أو للإنفاق على الزيادة المتوقعة في الأنشطة و المشروعات المستقبلية؟

(١) مثل التقارير المالية الشهرية والسنوية وتقارير مراجع الحسابات الخارجي، وغير ذلك من وسائل الرقابة المالية.

ب- الموارد البشرية:

ويقصد بها القوى البشرية العاملة بالمنظمة سواء كانوا موظفين أو عاملين أو متطوعين، ومدى كفاءة هؤلاء الأفراد وتناسب قدراتهم ما يقومون به من مهام ووظائف.

- ومن أهم التساؤلات التي يُفترض أن يجيب عليها تحليل الموارد البشرية للمنظمة:
 - ما مدى كفاية الموارد البشرية بالمنظمة لأنشطة ومجالات عمل المنظمة من حيث الكم أو المهارات والمؤهلات اللازمة لكل وظيفة؟
 - ما مدى توازن عدد المتطوعين مع عدد الموظفين العاملين بالمنظمة؟
 - إلى أي مدى يتمتع هيكل الموارد البشرية بالمنظمة بالانضباط أو الالتزام الإداري وخاصة المتطوعين منهم؟
 - هل يدرك كل فرد في المنظمة مهامه الوظيفية ودوره في الهيكل التنظيمي للمنظمة بوضوح أم لا؟
 - إلى أي مدى يشعر أفراد المنظمة بالانتماء والتوافق بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة؟
 - إلى أي مدى يشعر أفراد المنظمة بالرضا الوظيفي؟ وإلى أي مدى تشبع المهام والوظائف حاجات و ميول ورغبات شاغليها؟
 - هل يتسم الهيكل الوظيفي بمعدل دوران مرتفع أم لا؟ وما هي الأسباب؟
 - هل يقدم أفراد المنظمة أفكاراً وأنماطاً جديدة أو مبتكرة للعمل أم لا؟ وما هو موقف الإدارة إزاء تلك الأفكار أو الابتكارات؟
 - هل تحافظ قيادات المنظمة على علاقات ودية وإيجابية مع العاملين والمتطوعين بالمنظمة أم لا؟

ج- الموارد التنظيمية:

وتشمل الموارد التنظيمية شكل وطبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة إلى مجموعة الأنظمة الإدارية والمهارات التنظيمية المستخدمة في إدارة أنشطة وعمليات المنظمة مثل أنظمة المعلومات الإدارية وقواعد البيانات والمعلومات لدى المنظمة، واللوائح والأدلة التنظيمية والدورات المستندية، ونظم الرقابة والمتابعة.

ومن أهم التساؤلات التي يُفترض أن يجيب عليها تحليل الموارد التنظيمية للمنظمة:

■ هل يتلاءم شكل وحجم الهيكل التنظيمي للمنظمة مع أنشطتها ومشروعاتها؟ وما هي خصائص التنظيم من حيث درجة اللامركزية وحدود تفويض السلطات وآليات صنع القرار؟

■ هل هناك نظام فعال للاتصالات الإدارية يساعد على تحقيق الترابط المطلوب بين إدارات و أقسام المنظمة؟

■ إلى أي مدى تتوافر دورات مستندية لوائح وأدلة تنظيمية لأنشطة ومشروعات المنظمة تساعد في تسهيل عمليات الرقابة والمتابعة؟

د - الثقافة التنظيمية:

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة العادات والتقاليد والقيم ومعايير السلوك السائدة في المنظمة والتي يتعارف عليها الأفراد كقاعدة للسلوكيات المقبولة وأساس للتعامل مع المواقف المختلفة داخل وخارج المنظمة. ولذلك فإن للثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تحقيق التماسك الداخلي للمنظمة، علاوة على دورها الهام في التأثير الإيجابي أو السلبي على مخرجات المنظمة وبالتالي موقعها وأثرها في مجتمعها المحلي.^(١)

وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً من عناصر البيئة الداخلية. فالمنظمة ما هي إلا مجتمع صغير تسود فيه مجموعة من العادات والقيم والتقاليد التي تحدد أنماط السلوك المقبول بداخله. فعلى سبيل المثال قد نجد منظمة أكثر استجابة لتلبية رغبات واحتياجات العملاء أو تشجع الأفكار الجديدة والإبداع في العمل، أو نجد منظمة أخرى تنتم أنظمة العمل فيها بالبيروقراطية والنقيد باللوائح و الروتين. و يُفترض أن يجيب تحليل الثقافة التنظيمية على الأسئلة الآتية:

■ ما هي أهم الأخلاقيات الإيجابية أو السلبية السائدة في التنظيم؟ وما أثرها على العلاقات داخل المنظمة وعلى علاقة المنظمة بالمجتمع الخارجي؟

■ إلى أي مدى تتضح أهداف المنظمة لدى جميع أعضائها؟

■ إلى أي مدى يشعر أفراد المنظمة بأهمية الالتفاف نحو أهداف المنظمة والعمل الجماعي والعمل كفريق؟

٢ - البيئة الخارجية للمنظمة:

يمكن تقسيم البيئة الخارجية للمنظمة إلى مستويين أساسيين:

(١) محمود السيد، د. ألفيا حسين، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (جامعة عين شمس، القاهرة، د. ت.)،

○ البيئة الخارجية المباشرة:

يقصد بها مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى الخارجية التي تتفاعل معها المنظمة بصورة مباشرة مثل المجتمع المحلي وما به من مستفيدين و داعمين و موردين ومنظمات أعمال مثل شركات ومؤسسات القطاع الخاص ومنظمات غير الحكومية أو حكومية مثل الجهة الإدارية والمؤسسات الخدمية كالتعليم والصحة وغير ذلك.^(١) ويكتسب تحليل البيئة الخارجية المباشرة أهميته من أن البيئة الخارجية هي المصدر الأساسي لمدخلات المنظمة كما أنها المستفيد الأول من مخرجاتها و خدماتها في نفس الوقت.

○ البيئة الخارجية العامة:

ويقصد بها مجموعة المتغيرات أو العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على عمل المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم تلك المتغيرات:^(٢)

أ- العوامل الاقتصادية:

فالانتعاش أو النمو الاقتصادي أو ما يقابله من ركود أو تضخم أو غير ذلك من المؤشرات الاقتصادية تؤثر بطبيعة الحال على باقي صور النشاط في المجتمع، و بالتالي علي أنماط النشاط في المنظمة غير الحكومية كجزء من ذلك المجتمع. فحالات النمو والانتعاش الاقتصادي لابد وأن تفرض على المنظمة غير الحكومية أولويات وآليات عمل تختلف عن أولويات وآليات العمل في ظل مناخ من التدهور الاقتصادي الذي سيفرض علي المنظمة المزيد من الواجبات والالتزامات الخيرية والتنموية تجاه الفقراء بصفة خاصة.

ب- العوامل السياسية:

تؤثر البيئة السياسية بطريقة مباشرة وغير مباشرة على عمل المنظمات غير الحكومية. فمناخ الانفتاح والحرية السياسية يدفع إلى مزيد من نشاط وازدهار العمل الأهلي. كما أن نظرة السلطة الحاكمة وصناع القرار للمنظمات غير الحكومية لها دور كبير في فعالية ذلك القطاع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال ما توفره الدولة من دعم أو شراكة في مشروعات وبرامج التنمية، أو السماح لها بمزيد من الشراكة مع هيئات أجنبية أو جهات مانحة، أو غير ذلك من جوانب تشجيع ودفع

(١) محمد عبد الغني هلال، م س ذ، ص ٧٦

(٢) المرجع السابق، ص ٧٧ - ٧٨

المنظمات غير الحكومية نحو الشراكة الفاعلة في عملية التنمية. وبالعكس فإن الأنظمة القمعية لا توفر المساحة الملائمة للعمل الأهلي أو المجتمعي حرصاً منها علي أن تظل الدولة هي الفاعل الأساسي (أو الوحيد) في المجتمع وهو ما ينعكس بالسلب على أداء المنظمات غير الحكومية.

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية والديموقراطية:

وتعد هذه العوامل الثلاثة انعكاساً للعوامل الاقتصادية والسياسية بدرجة كبيرة. لذلك فعلى المنظمة غير الحكومية دراسة تلك العوامل بدقة لتكوين رؤية استراتيجية واضحة لمجتمعها. فدراسة وتحليل العادات والتقاليد والقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع يفسر الكثير من السلوكيات والأنماط والظواهر والمشكلات الاجتماعية ويسهل التعامل معها.

كما أن دراسة ديموقراطية المجتمع مثل مستويات الكثافة السكانية وتوزيع السكان حسب فئاتهم العمرية، أو تعليمهم، أو حالتهم الاقتصادية أو الصحية، يمكن المنظمات غير الحكومية من الوقوف على القضايا الأكثر إلحاحاً وعلى المناطق الأكثر احتياجاً.

ح- العوامل القانونية والتشريعية:

تؤثر البيئة القانونية والتشريعية على عمل المنظمة غير الحكومية بطريقة مباشرة من خلال التشريعات التي تنظم عملها وما تسمح به تلك التشريعات من هامش الحرية والمشاركة الفعالة للمنظمات غير الحكومية في قضايا المجتمع والتنمية – فعلى سبيل المثال فإن صدور القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ كان له دور كبير في زيادة كمية ونوعية لأنشطة المنظمات غير الحكومية ومساهماتها في القضايا المجتمعية المختلفة.

كما أن السياق القانوني والتشريعي يؤثر بطريقة غير مباشرة على عمل المنظمات غير الحكومية – فعلى سبيل المثال فإن استحداث التشريعات المتعلقة بحماية المستهلك أو قوانين لحماية حقوق الطفل أو المرأة قد يؤدي إلى استحداث أولويات أو قضايا استراتيجية لدى المنظمات غير الحكومية لم تكن موجودة من قبل مثل قضايا حماية المستهلك أو الدفاع عن النوع أو قضايا الطفل.

خ- العوامل التكنولوجية:

لقد فرض التطور التكنولوجي المتسارع آثاراً ثقافية واجتماعية تحتم على المنظمة غير الحكومية أن تكون على مستوى عال من الكفاءة الإدارية والتكنولوجية للتعامل مع تلك المستجدات التكنولوجية مثل وسائل الاتصال الحديثة واستخدام أنظمه المعلومات وغير ذلك من الوسائل التكنولوجية التي تساعد على توفير الوقت و الجهد.

بدراسة مكونات البيئة الخارجية والداخلية يمكن للمنظمة أن تقوم بإجراء تحليل واقعي وموضوعي لمكونات تلك البيئة للوقوف على ما تحتويه من فرص وتهديدات، ومواطن قوة ومواطن ضعف. و من أشهر الأدوات المستخدمة لهذا الغرض هو تحليل مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات أو (SWOT Analysis).وهو عبارة عن مصفوفة ثنائية تحتوي على مربع لنقاط القوة الداخلية للمنظمة و آخر لنقاط الضعف داخل المنظمة وهذان المربعان هما محصلة تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، ومربعان آخران أحدهما لمجالات الفرص والآخر لمجالات المخاطر أو التهديدات وهما محصلة تحليل البيئة الخارجية للمنظمة. كما يتضح ذلك من الشكل رقم (٣)

	عناصر البيئة الداخلية للمنظمة	عناصر البيئة الخارجية للمنظمة
عناصر يجب استغلالها والاستفادة منها	Strengths نقاط القوة	Opportunities مجالات فرص
عناصر يجب علاجها أو تفاديها أو التغلب على آثارها	Weaknesses نقاط الضعف	Threats مجالات تهديدات ومخاطر

شكل رقم (٣) مصفوفة تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية SWOT Analysis

المصدر: دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، برنامج تعزيز و تطوير المجتمع المدني، عمان : ٢٠١٣، ص ٤١

ويمكن للمنظمة غير الحكومية أن تصيغ نتيجة تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية في صورة المصفوفة أو في كما بالجدول رقم (٢):

جوانب التحليل	نتيجة التحليل
سمعه طيبة للمنظمة وقبول مجتمعي. وجود مجموعة متميزة من المتطوعين في تخصصات مختلفة. وجود مسئول متخصص لجذب ودمج وتدريب المتطوعين. تسود المنظمة ثقافة تنظيمية إيجابية. يعمل أفراد المنظمة بروح الفريق الواحد و ينشرك الجميع في صنع القرارات الهامة بالمنظمة. لدى المنظمة رؤية ورسالة وأهداف تنظيمية واضحة. لدى المنظمة هيكل تنظيمي يعرف جميع أفرادها مهامهم ومسئولياتهم بدقة. لدى الجمعية خطط سنوية وأدلة للسياسات والإجراءات لكل عملياتها الإدارية.	نقاط القوة
محدودية الموارد المالية للمنظمة. اقتصار هيكل التمويل بالمنظمة على التبرعات. ضعف التواصل مع الجهات المانحة الدولية والأجنبية. ضعف التواصل مع قيادات المجتمع المحلي وشركات القطاع الخاص. عدم وجود أنشطة دعائية جيدة للمنظمة. عدم وجود موقع إلكتروني جيد للمنظمة. ضعف التعاون مع الجمعيات والمنظمات الأهلية الأخرى. عدم وجود قاعدة بيانات للفئات المستهدفة من أنشطة المنظمة.	نقاط الضعف
الإطار التشريعي المنظم للعمل الأهلي يسمح بهامش حريات مقبول. تشجع الدولة المنظمات غير الحكومية على تقديم بعض الخدمات والأنشطة في مجالات معينه مثل الرعاية الصحية والمساعدات الاجتماعية. ارتفاع معدلات البطالة أدى إلى توافر أعداد من الخريجين لديهم رغبة في العمل التطوعي.	مجالات الفرص
سوء الأوضاع الاقتصادية أدى إلى إحجام عدد غير قليل من المتبرعين والجهات المانحة مثل شركات القطاع الخاص. ازدياد حدة المنافسة وخاصة من قبل المنظمات العربية أو كبيرة الحجم. سوء الأوضاع الاقتصادية أدى إلى ظهور كثير من المشاكل التي يستعصى حلها على الجهود الفردية أو جهود المنظمات غير الحكومية بمفردها.	مجالات المخاطر أو التهديدات

جدول رقم (٢) نموذج لنتيجة تحليل عناصر البيئة الداخلية و الخارجية

المصدر : من إعداد الباحث

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بعملية تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية:

هناك عدة اعتبارات على المنظمة غير الحكومية أن تراعيها عند قيامها بعملية تحليل SWOT ومنها^(١):

- أن اعتبار عنصراً معيناً مصدر من مصادر القوة أو عامل من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقة ذلك العنصر بالعناصر الأخرى، وبالإطار البيئي المتكامل للمنظمة. فقد يمثل أحد عوامل الضعف في منظمة ما عاملاً من عوامل القوة في منظمة أخرى. بل أنه في المنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العناصر قد تختلف من وقت لآخر. فجوهر عملية التخطيط الاستراتيجي هو التفاعل الديناميكي مع البيئة، والذي من أهم مظاهره استثمار بعض نواحي قوتها في استغلال فرص البيئة الخارجية أو التغلب على مخاطرها. فإذا افترضنا أن المنظمة لديها في جوانب القوة مجموعة متميزة من الأطباء المتطوعين، وفي نفس الوقت أظهر تحليل الفرص الخارجية وجود احتياج مجتمعي لبعض الخدمات الصحية فيمكن للمنظمة استثمار قدرات تلك المجموعة من الأطباء المتطوعين في انتهاز تلك الفرصة لتعزيز موقع المنظمة المجتمعي وزيادة قاعدة المستفيدين من خدماتها كما يتضح من الشكل رقم (٤).

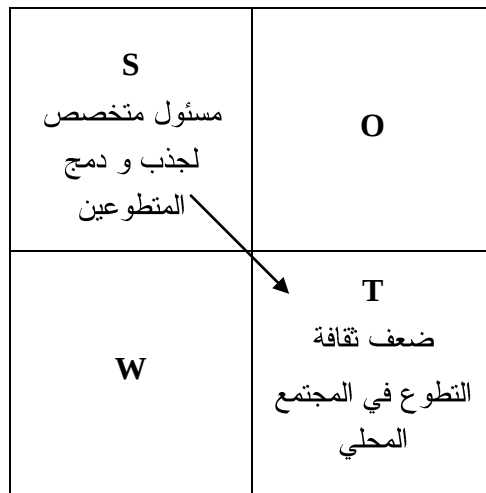
S مجموعة متميزة من الأطباء المتطوعين	O حاجات مجتمعية للرعاية الصحية
W	T

شكل رقم (٤) استثمار نواحي قوة المنظمة غير الحكومية في الاستفادة من فرص البيئة الخارجية

المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س د، (بتصرف) ص ١٥٤

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س د، ص ص ١٥٣ - ١٥٥

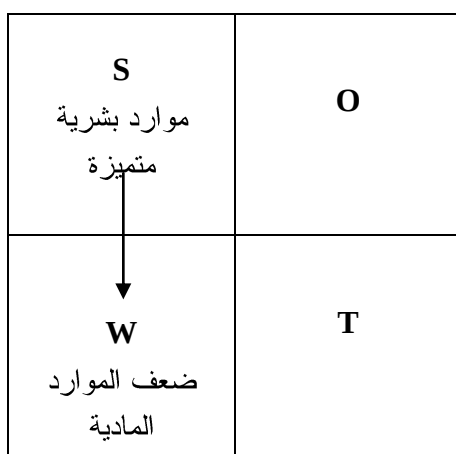
- يمكن للمنظمة استغلال بعض جوانب قوتها للتغلب على بعض مجالات المخاطر أو التهديدات الخارجية؛ فإذا كان لدى المنظمة مسئول متخصص لجذب ودمج وتدريب المتطوعين، وهو ما يعتبر أحد عناصر قوة المنظمة، وكان المجتمع الخارجي يعاني من ضعف ثقافة التطوع كأحد صور المخاطر أو التهديدات التي تعوق عمل المنظمة وتقدمها، فإن المنظمة يمكنها استثمار قدرات مسئول التطوع لديها للتغلب على تلك العقبة الخارجية من خلال عمل ندوات ومحاضرات عن أهمية العمل التطوعي وذلك لتنمية اتجاهات إيجابية نحو التطوع في مجتمع المنظمة المحلي كما يتضح من الشكل رقم (٥).



شكل رقم (٥) استثمار نواحي قوة المنظمة غير الحكومية في التغلب على مخاطر البيئة الخارجية

المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س ذ، (بتصرف) ص ١٥٤

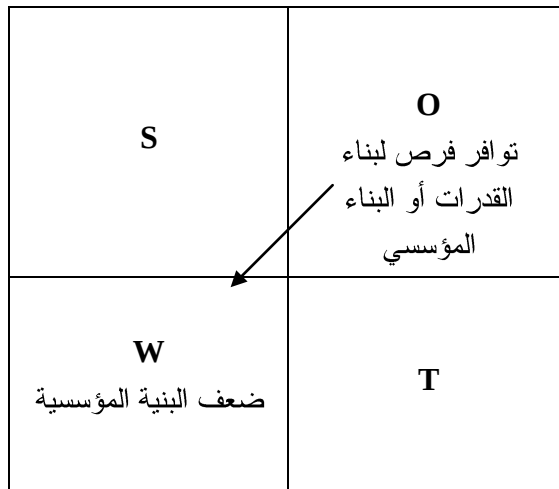
- كما يمكن أيضا للمنظمة استغلال نواحي قوتها في علاج بعض نواحي ضعفها. فإذا كانت المنظمة تعاني من ضعف مواردها المادية، ولكن لديها مجموعة متميزة من الكوادر البشرية من المتطوعين أو العاملين، فإن تلك المجموعة يمكنها أن تبتكر بعض آليات زيادة موارد المنظمة مثل حملات جمع التبرعات أو إقامة بعض الأنشطة التي يمكن أن تدر دخلاً للمنظمة كما يتضح من الشكل رقم (٦).



شكل رقم (٦) استثمار نواحي قوة المنظمة غير الحكومية في التغلب علي جوانب ضعف البيئة الداخلية

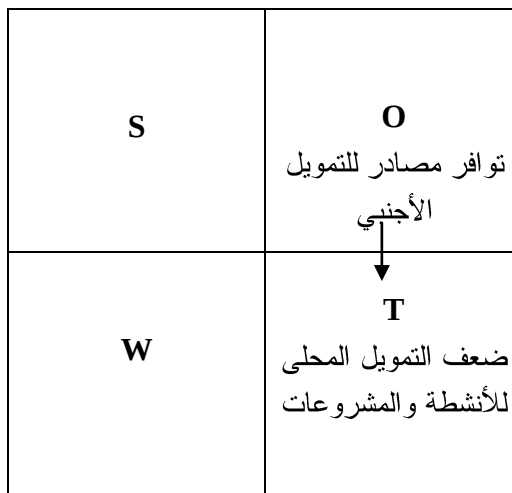
المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س ذ، (بتصرف) ص ١٥٥

- يمكن للمنظمة أن تستثمر بعض الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في التغلب على بعض جوانب الضعف لدى المنظمة. فإذا كانت المنظمة تعاني من ضعف بنيته المؤسسية أو يحتاج أفرادها إلى بعض التدريب والتأهيل في مجال بناء القدرات أو البناء المؤسسي. وكانت هناك فرصاً للتعاون مع بعض المراكز العلمية أو الجامعات أو بعض المؤسسات المتخصصة مثل الاتحادات النوعية أو الإقليمية للجمعيات الأهلية أو حتى مع بعض الجمعيات ذات الخبرة في هذا المجال فإن المنظمة يمكنها أن تقتنص تلك الفرصة من أجل التغلب على أحد نقاط ضعفها كما يتضح من الشكل رقم (٧).



شكل رقم (٧) استثمار فرص البيئة الخارجية في التغلب على جوانب ضعف البيئة الداخلية
المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س ذ، (بتصرف) ص ١٥٥

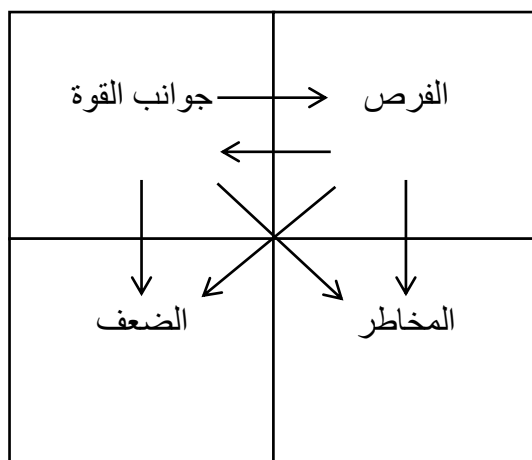
- كما يمكن للمنظمة استثمار الفرص متاحة في البيئة الخارجية للتغلب على مخاطر أو تهديدات في تلك البيئة— فإذا كان الإطار التشريعي يتيح فرصاً للحصول على دعم مادي من بعض الجهات المانحة الأجنبية فإن تلك الفرصة يمكن من خلالها التغلب على ضعف التمويل المحلي لأنشطة و مشروعات المنظمة. كما يتضح من الشكل رقم (٨).



شكل رقم (٨) استثمار فرص البيئة الخارجية في التغلب علي مخاطرها

المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س ذ، (بتصرف) ص ١٥٥

- يتضح من العرض السابق أن تحليل بيئة المنظمة عملياته متداخلة و مترابطة، كما يتضح في الشكل رقم (٩) مما يؤكد ضرورة دراستها في إطار كلي بما يساعد على وضع الاستراتيجيات المناسبة لظروف وبيئة المنظمة.



شكل رقم (٩) تفاعل الجوانب البيئية للمنظمة وارتباطها

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: صياغة رؤية المنظمة

تمثل رؤية المنظمة تصوراً للمستقبل الذي تسعى المنظمة لإيجاده فهي صورة إرشادية لمستقبل ناضج^(١). إلا أن تلك الصورة ليست نظرة حاملة أو مثالية لا يمكن تحقيقها أو الوصول إليها ولكنها رؤية لا تخرج عن نطاق الاحتمالات الممكنة أو تعكس ما الذي يجب أن تحققه المنظمة حتى تزيد من احتمالات تقدمها نحو تحقيق ذلك المستقبل المنشود. وبطبيعة الحال فإن ذلك يتطلب من المنظمة إجراءات تطويرية جذرية كالتوسع أو التغيير أو النمو أو التطوير الذي قد تحتاجه المنظمة حتى ترتقي بجودة أدائها^(٢). وفي الواقع العملي فإن معظم المنظمات غير الحكومية لا بد وأن يكون لها رؤية خاصة بها حتى وإن لم تكن تلك الرؤية مكتوبة أو معروفة، إلا أنه لا شك أن

(١) دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، م س ذ، ص ٤٠.

(٢) بيرت م. ليكي وآخرون، إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح، ترجمة علا عبد المنعم عبد القوي، (القاهرة :

الدار الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠) ص ١٧٠

مؤسسو المنظمة والقائمون عليها لابد وأن يكون لديهم تصوراً ذهنياً لمستقبل أفضل لمجتمعهم ويكون لمنظمتهم دوراً في صنعه.

ولكن في مرحلة بناء الخطة الاستراتيجية للمنظمة فإن الرؤية لا يمكن أن تكون مجرد صورة في خيال فرد أو مجموعة أفراد في المنظمة ولكن نتيجة فكر واتفاق كل من الإدارة والعاملين بالمنظمة وقيادات المجتمع المحلي والداعمين والمانحين، وقبل هؤلاء جميعاً يجب إشراك المستفيدين إن مكن ذلك. إما إذا تعذر إشراك المستفيدين في عملية صياغة رؤية المنظمة فلا يجب أن يغفل المعنيون بصياغة الرؤية عن أن هؤلاء المستفيدين هم وجهة طريق النجاح للمنظمة.

وتتطلب مهارات صياغة رؤية المنظمة إلى جانب القدرة على استشراف المستقبل والقدرة على القراءة الصحيحة للواقع بمتغيراته المتشابكة وموازين القوى في المجتمع، القدرة على نقل تلك الرؤية وتصديرها لمجتمع المنظمة من أجل استثارة جميع الداعمين عقلياً ووجدانياً لدفعهم للمشاركة في تحقيق تلك الرؤية^(١). وعلى الرغم من أن الرؤية هي مجرد كلمات أو عبارات قصيرة لا يمكن أن تخبر بالتحديد ما الذي ينبغي عمله للوصول إلى تلك الرؤية إلا أن الرؤية الجيدة توفر المزايا الآتية:

- تمثل القوة الدافعة أو الوتر الانفعالي الذي يحفز فريق العمل على الاجتهاد والالتزام بالسعي نحو تحقيق ذلك الحلم.
- تعمل الرؤية كمرشد ومقياس لقياس مدى نجاح المنظمة وهي تتحرك نحو المستقبل.
- تخاطب وتستثمر قدرات وإمكانيات جميع المعنيين.
- تجمع كل الطاقات وتحشدتها نحو الإنجاز.
- توضيح الأولويات وترتيبها.
- تحقق الشعور بالتوحد نحو هدف واحد يؤمن به الجميع ويستعدون للعمل من أجله ومواجهة تحدياته.^(٢)

دور القيادة العليا بالمنظمة في صياغة الرؤية

فضلاً عن الدور الوظيفي للقيادة المنظمة في صياغة رؤيتها، فإن سلوكيات هؤلاء

(١) محمد عبد الغني هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٧)

ص ٩٢

(٢) رمضان محمود عبد السلام، م س ذ، ص ص ٣٤ - ٣٥

القادة وممارساتهم لها دور كبير في ترسيخ تلك الرؤية في نفوس باقي العاملين بالمنظمة وإيمانهم بها^(١). فقيم وسلوك كل عضو في المنظمة أهم بكثير من الصياغة النظرية للرؤية المرسومة على الورق. فالصعوبة التي تواجه قيادة المنظمة ليست في صياغة رؤية ذات ألفاظ واضحة ومحفزة. ولكن الصعوبة الحقيقية تكمن في إيمان العاملين بتلك الرؤية واعتقادهم بإمكانية تحقيقها، وأن يلعب القادة دور القدوة في هذا المضمار، وعلاوة على ذلك فإن هناك عدة أمور يجب على القيادة العليا بالمنظمة مراعاتها عند صياغة الرؤية أهمها:^(٢)

- مشاركة جميع المعنيين في صياغتها.
- أن تكون واضحة ومفهومة ومختصرة.
- أن تكون نابعة من حاجات مجتمعية^(٣).
- أن تعبر عن أهداف تتسم بالتحدي ولكنها قابلة للتحقيق.

مراجعة رؤية المنظمة:

رغم أن رؤية المنظمة تمثل ثوابتها التنظيمية إلا أن ذلك لا يمنع من مراجعة تلك الرؤية على فترات مناسبة وذلك للتأكد من مدى ملاءمتها للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وللقضايا والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

نماذج للرؤية لبعض المنظمات غير الحكومية

" إن منظمتنا تتصور عالماً ينتشر منه السلام عادلاً ومؤزراً لبعضه البعض، ويتبرع بسخاء من خلال العمل الخيري الفعال والأخلاقي والمسؤول " المؤتمر العالمي للإغاثة الإسلامية^(٤).

" المساهمة في تطوير قدرات المرأة السعودية لتكون شريك فعال في تنمية المجتمع " جمعية النهضة النسائية الخيرية - الرياض - المملكة العربية السعودية^(٥).

" معاً نحو مجتمع أفضل " جمعية الإصلاح لتنمية المجتمع - المحلة الكبرى - مصر.

(١) عائدة سيد خطاب، على المبيض، القيادة الإدارية الفعالة، (القاهرة : مطبعة جامعة عين شمس، د ت) ص ١١٣

(٢) التخطيط الاستراتيجي: دليل الجمعيات المرشدة، م س د، ص ٣٠

(٣) التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني، م س د، ص ٢٢

(٤) دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، م س د، ص ٢٣

(٥) المرجع السابق، ص ٢٣

ثالثاً: صياغة رسالة المنظمة

إذا كانت رؤية المنظمة هي تصورها أو حلمها للمستقبل، فإن رسالة المنظمة هي منطلقها الواقعي لتحقيق ذلك الحلم. فهي تركز على ما ستقوم به المنظمة في الوقت الحاضر من مهام وأنشطة تمكنها مع الزمن من تحقيق حلمها. فهي تعبر عن علاقة المنظمة بالمجتمع والبيئة المحيطة، كما تعكس الغرض من وجود المنظمة والأنشطة التي ستقوم بها والخدمات التي ستقدمها للمجتمع. كما تهتم أيضاً بالفلسفة التنظيمية والتي تتعلق بكل من القيم والمعتقدات والسلوكيات داخل المنظمة^(١). ويرى " ديفيد David " أن وجود رسالة واضحة للمنظمة له فوائد ومزايا عديدة منها^(٢):

- تسهيل عملية ترجمة رؤية المنظمة إلى أعمال تحتوي على مهام أكثر تحديداً ومن ثم تحديد المسؤولين عن تنفيذها.
- ضمان الاجتماع على غايات واحدة للمنظمة.
- تحديد أسس ومعايير اختيار أهداف المنظمة الاستراتيجية.
- تحديد أسس ومعايير واضحة لتخصيص موارد المنظمة.
- بناء أسلوب وطابع عام ومناخ تنظيمي موحد.
- توحيد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية لجهود جميع أفراد التنظيم.
- صياغة غايات المنظمة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد معايير الأداء والإنجاز وبالتالي إمكانية المتابعة والرقابة والتقييم.
- تعريف المجتمع بالغرض من تلك المنظمة وأنشطتها، وبالتالي إمكانية دعمها.

كما يساعد نشر الرسالة على إمكانية بناء شبكات "Networks" لخدمة القضايا التي تتبناها المنظمة من خلال التعرف على منظمات أخرى لها نفس التوجهات مما يساعد على الاستفادة من ثمار العمل الجماعي^(٣).

(١) محمد عبد الغني هلال، م س ذ، ص ٨٧

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س ذ، ص ٧٢.

(٣) مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: دليل إعداد بيان رسالة الجمعية: ص ٦، علي الرابط:

<http://anhar.net/forum/index.php?fikes/download/55>

مراحل تطور الاهتمام بوضع رسالة للمنظمة

مرت المنظمات غير الحكومية كغيرها من منظمات الأعمال بعدة مراحل قبل أن تحصل عملية صياغة رسالة مناسبة للمنظمة على الاهتمام الكافي من إدارات تلك المنظمات. وعلى الرغم من ذلك فإن الكثير من المنظمات غير الحكومية ليس لها رسالة محددة ومكتوبة حتى الآن.

ويمكن تقسيم مراحل تطور اهتمام المنظمات بوجود رسالة مكتوبة وواضحة للمنظمة إلى عدة مراحل تتشابه فيها منظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية أيضاً، وهذه المراحل هي^(١):

١- مرحلة عدم وجود رسالة واضحة للمنظمة

هي غالباً مرحلة بداية تكوين المنظمة عندما لا تكون المنظمة قادرة على تحديد أهدافها بدقة وبالتالي الأنشطة اللازمة أو المناسبة. ويرجع ذلك غالباً إلى قلة خبرة القائمين على المنظمة وضعف كفاءتهم الإدارية. وتتمثل رسالة المنظمة الضمنية في هذه المرحلة في مجرد الرغبة في البقاء والاستمرار.^(٢)

٢- مرحلة وجود رسالة تتصف بالعمومية مع نمو المنظمة غير الحكومية

بسبب ضغوط الجهة الإدارية أحياناً، أو ضغوط بعض الشركاء أو الممولين، ولكن في ظل قيادة غير متمرس إدارياً قد تقوم بعض المنظمات غير الحكومية بصياغة رسالة فضفاضة لا تقدم إجابات محددة للأسئلة الشهيرة " من نحن؟، وماذا نريد؟، وما هي خدماتنا وكيف ولمن سنقدمها؟ " فيكون النتيجة رسالة لا تقدم تحديداً دقيقاً لدور المنظمة في مجتمعها، ولا تستند إلى معايير محددة تمكنها من الحكم على مدى نجاحها في تحقيق تلك الرسالة أم لا.^(٣)

ومن أمثلة الرسالة في تلك المرحلة: " نحن نعمل على كفالة المحتاجين... " فمثل هذه الرسالة لا تقدم معايير محددة تبين نوعية الأنشطة أو تحديد واضح للفئة المستهدفة أو مقاييس تحدد مستوى الإنجاز والتقدم في تحقيق أهداف المنظمة.

٣- مرحلة وجود رسالة محددة:

في هذه المرحلة تحاول المنظمة صياغة رسالة أكثر تحديداً تميز المنظمة عن غيرها. وتتميز الرسالة في تلك المرحلة بعده خصائص إيجابية منها:

(١) رمضان محمود عبد السلام، م س ذ، ص ص ٤١، ٤٢.

(٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س ذ، ص ٧٥

(٣) رمضان محمود عبد السلام، م س ذ، ص ٤١

- ارتباطها وانطلاقها من بيئة وواقع المنظمة.
- وصفها لدور المنظمة وأهدافها.
- تحديدها للفئات المستهدفة ونوعية الخدمات التي ستقدمها المنظمة غير الحكومية لهم.

ومن أمثلة الرسالة في تلك المرحلة: " تسعى الجمعية إلي تقديم خدمات تعليمية وثقافية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة من أبناء الحي لتمكينهم من تعلم القراءة والكتابة"

٤- مرحلة الرسالة ذات الأولويات:

عندما تصل المنظمة إلي مستوى عال من النجاح والثقة المجتمعية قد يفرض عليها واقعها تنوعاً في الأنشطة والاهتمامات والغايات. إلا أن ذلك لا يمكن أن يخدع القائمين على المنظمة بإمكانية تحقيق نجاحات متوازية في جميع المجالات. لذا فإن المنظمة تعدّل رسالتها بصورة ترتب فيها أنشطتها وغاياتها وفق المعايير التي ترى المنظمة أنها تلائم رؤيتها وبما يتناسب مع إمكانياتها وبيئتها الداخلية والخارجية وتلك هي الصورة المثلى لصياغة رسالة المنظمة.

شروط الرسالة الجيدة

بناء على هذا التطور في مراحل صياغة الرسالة يمكننا وصف رسالة منظمة ما بأنها جيدة وإذا توافرت فيها الشروط والخصائص الآتية^(١):

١- الوضوح ودقة التعبير: فالرسالة الفعّالة يجب أن تكون سهلة ومفهومة المعاني لكل من يقرأها، وإلي جانب سهولة معانيها يجب أن تكون ألفاظها دقيقة ومحددة الدلالات ولا تسبب أي لبس أو غموض. كما يجب أن تكون مختصرة وعباراتها قوية تترك أثراً في ذهن من يقرأها.

٢- الواقعية والموضوعية: فالرسالة الفعّالة يجب أن تجمع بين إمكانية التحقيق مع توافر جانب التحدي والإصرار على تحقيق أقصى استفادة من إمكانيات موارد المنظمة.

٣- الانسجام مع غايات وأهداف المنظمة: فالرسالة الجيدة يجب أن توفر إجابات لهذه الأسئلة: " من نحن؟ وماذا نريد؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك؟ ".

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س ذ، ص ص ٧٩ - ٨١.

٤- الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة: فقيم المنظمة غير الحكومية هي المحرك الأساسي والدافع الأعظم للعاملين بها، وبالتالي يجب أن تتسق رسالة المنظمة وقيمها بصورة واضحة لدى جميع العاملين بالمنظمة.

٥- مراعاة البيئة الخارجية للمنظمة: فالرسالة الجيدة تراعي جيداً تغيرات بيئة المنظمة من حيث حاجات تلك البيئة وآمالها المستقبلية وتوقعاتها من المنظمة وتترك أيضاً أن في تلك البيئة عوامل داعمة وفرصاً يمكن استثمارها لتحقيق غايات المنظمة ورؤيتها.

٦- تحقيق التكامل والانسجام بين مكونات المنظمة: وذلك من خلال صياغة رسالة شاملة تضمن التوظيف الجيد لكافة المستويات الإدارية والتنظيمية وكافة إمكانيات وموارد المنظمة المادية والبشرية وحسن توجيه تلك الموارد وحشدتها نحو إنجاز غايات المنظمة.

٧- التوجه نحو حاجات الفئات المستهدفة: فلائحة النظام الأساسي للمنظمة غير الحكومية تتضمن مجالات عمل المنظمة. ولكل مجال فئة مستهدفة لها مجموعة من الخصائص والحاجات التي تختلف عن غيرها من فئات المجتمع. لذا يجب على المنظمة عند صياغة رسالتها أن تراعي حاجات ورغبات وتوقعات تلك الفئات لأن نجاح المنظمة يكمن في إشباع تلك الحاجات والتوقعات.

٨- مراعاة أولويات المنظمة وتوقعاتها المستقبلية: يجب أن تراعي الرسالة الجيدة الأولويات الحالية للمنظمة فأهداف المنظمة لا يمكن أن تكون جميعها على درجة واحدة من الأهمية أو إمكانية التحقيق في آن واحد. كما يجب أن تراعي الرسالة الجيدة اعتبارات النمو المستقبلي للمنظمة والتوسع في خدماتها أو فئاتها المستهدفة.

٩- تحديد معايير التحقيق من الإنجاز: وذلك من خلال بيان النتائج المرجوة من أنشطة الرسالة أو من خلال تحديد معايير كمية أو زمنية تمكن من التحقق من الأداء سواء من حيث الكم أو الجودة أو غير ذلك من معايير التحقق.

١٠- قابليتها للتحويل إلى خطط وسياسات: فعبارات الرسالة وشعاراتها إذا لم يتم تحويلها إلى خطط وبرامج عملية على أرض الواقع فإنها ستكون ذات أثر عكسي على المنظمة، حيث سيفقد كل من المستفيدين والعاملين والشركاء والفاعلين ثقتهم في المنظمة وفي إدارتها.

مداخل صياغة رسالة المنظمة:

عندما تشرع المنظمة في صياغة رسالتها فإن أمامها عدة مداخل أو مجالات يمكن للمنظمة الاختيار منها والاعتماد عليها في صياغة تلك الرسالة، ويتوقف ذلك الاختيار على مجموعة من العوامل منها:

- حجم المنظمة غير الحكومية وإمكانياتها.
- مجالات عملها وطبيعة أنشطتها.
- النطاق الجغرافي للمنظمة غير الحكومية.
- الإمكانيات المادية وطبيعة هيكل التمويل للمنظمة.
- مدى توافر فرص التوسع في الأنشطة أو زيادة عدد المستفيدين سواء في نفس المجال الجغرافي أو بالتوسع في مناطق عمل جديدة.
- طبيعة الهيكل الإداري للمنظمة.

وقد حدد " بيتر دراكر Peter Drucker " غيره من علماء الإدارة مجالات ومداخل يمكن أن تركز عليها رسالة أي منظمة^(١). ونظراً لأن تلك المداخل والأولويات قد وضعت بالأساس لخدمة منظمات الأعمال أو المنظمات الربحية فإننا في هذا السياق سنتغاضى عن عرض بعض المداخل التي قد لا تناسب طبيعة وظروف عمل المنظمات غير الحكومية مثل المداخل التي تعتمد على زيادة الربحية أو زيادة عوائد المساهمين أو زيادة الحصة السوقية أو مواجهة على المنافسين، وسنقتصر على عرض المداخل والمجالات التي يمكن للمنظمة غير الحكومية الاستفادة منها لصياغة رسالة جيدة ومنها:^٢

١- التأكيد على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: فالمنظمات غير الحكومية هي منظمات خدمية غير ربحية تعمل لخدمة مجتمعها المحلي أو المجتمع بصفة عامة لذا يجب أن تترسخ لدى المنظمة قناعة تامة بأن لها دور تجاه ذلك المجتمع ينبغي عليها القيام به، وأن يظهر ذلك في بيان رسالتها.

٢- التأكيد على الخدمات أو المنافع التي تقدمها المنظمة: فرسالة المنظمة يجب أن توضح ما هي الخدمات أو المنافع التي يمكن أن تفيد بها المنظمة مجتمعها وفئاتها المستهدفة.

(١) رمضان محمود عبد السلام، م س ذ، ص ص ٤٣ - ٤٤

(٢) المرجع السابق، ص ٤٤

- ٣- التأكيد على عملاء المنظمة: فالرسالة الجيدة لابد أن تؤكد على اهتمام المنظمة بعملائها والفئات المستهدفة من خدماتها وكيف أن المنظمة تضعهم في بؤرة اهتمامها لأنهم المؤشر الأساسي لنجاحها.
- ٤- التأكيد على أهمية دور الشركاء والداعمين: فمشاركة رجال المجتمع أو المتبرعين أو المتطوعين أو غير ذلك من العناصر الداعمة تعد مدخلاً ضرورياً لنجاح المنظمة في تحقيق رسالتها في ظل تنسيق إدارة رشيدة للمنظمة.
- ٥- التأكيد على كفاءة المنظمة وفعاليتها: من خلال حسن استخدام موارد المنظمة ومن خلال الترتيب الجيد للأولويات والاهتمامات وحسن توظيف وإدارة الموارد المادية والبشرية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.
- ٦- التأكيد على أهمية الابتكار والتطوير وذلك لتقديم أفضل الخدمات بأفضل الأساليب لتحقيق أقصى درجات رضا المستفيدين إلي جانب الاهتمام المستمر بتقديم خدمات جديدة ومتنوعة تفي باحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- وقد أجرى " ديفيد David " دراسة توصل من خلالها أن العناصر الأساسية لرسالة المنظمة يمكن حصرها في تسعة عناصر يوضحها الجدول رقم (٣):

العنصر	التساؤلات
١. الفئات المستهدفة	■ من هم الفئات التي تستهدفها المنظمة غير الحكومية؟
٢. الخدمات والمنافع	■ ما هي الخدمات التي تستهدفها المنظمة لمجتمعها؟
٣. النطاق الجغرافي	■ أين ستقدم المنظمة خدماتها؟ أو ما هو نطاق عمل الجمعية؟
٤. نوعية ومستوى جودة تقديم الخدمات	■ ما هو مستوى الأداء الأمثل. وما هي معايير جودة الخدمات المقدمة؟
٥. الفلسفة والأيدولوجيا	■ ما هي قيم ومعتقدات المنظمة؟
٦. المفهوم الذاتي أو التصور الذاتي للمنظمة	■ ما هي نواحي القوة ونقاط التميز التي تراها المنظمة في نفسها؟
٧. البناء والنمو	■ ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق مزيد من النجاح سواء في التوسع الجغرافي أو التوسع في قاعدة المستفيدين؟
٨. الصورة العامة أو الصورة الذهنية للمنظمة	■ ما هي الصورة العامة أو الانطباعات التي ترغب المنظمة أن ترسخها عن نفسها لدى مجتمعها؟
٩. العاملون والمتطوعون والشركاء والداعمون	■ ما هي اتجاهات المنظمة نحو شركائها في الإنجاز سواء العاملين أو المتطوعين بالمنظمة أو الداعمين بمختلف أنواعهم.

جدول رقم (٣) عناصر رسالة المنظمة

المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س د، ص ٨٢ (بتصرف يلائم طبيعة عمل المنظمات غير الحكومية)

ويجب أن نؤكد أن هذه العناصر لا يشترط اجتماعها أو توافرها في رسالة كل منظمة وإنما تختار المنظمة منها ما يمثل أولوياتها وتهمل منها ما لا يناسب طبيعة عملها أو ظروفها.

إلا أن تلك العناصر يمكن أن تعد علامات مرجعية للمنظمات لتعرف منها مدى تكامل رسالتها وتركيزها على القضايا ذات الأولوية.

نماذج لرسالة بعض المنظمة غير الحكومية:

١- " إن منظمنا هي مؤسسة مستقلة تركز جهودها في سبيل مساعدة المجموعات والأفراد ولتعزيز إجراء تحسينات بشكل دائم في الظروف الإنسانية وتسعى منظمنا لتطويع مجتمعات فعالة وأفراد يتمتعون بالعافية. إننا نواصل مهمتنا وذلك بدعم

البحث وتطوير السياسات ونشرها والتعليم والتدريب والممارسة " مؤسسة جون دي وكاثارين مال الخيرية – الولايات المتحدة الأمريكية.^(١)

تحليل الرسالة:

يلاحظ في هذه الرسالة احتوائها على بعض العناصر التي أوردتها دراسة " ديفيد David " مثل تركيزها على الصورة الذهنية والفلسفة والغايات. إلا أن تلك الرسالة يشوبها عدم وضوح الفئات المستهدفة تحديداً ونوعية الخدمات التي تقدمها ونطاق عملها.

٢- " منظمنا هي منظمة صحية تطوعية تعتمد على المجتمع على مستوى الوطن وذلك للقضاء على السرطان بوصفه مشكلة رئيسية، وذلك بمنع السرطان وإنقاذ الحياة، وذلك من خلال إجراء البحوث والتعليم والتأييد والخدمات " [جمعية السرطان الأمريكية]^(٢).

تحليل الرسالة:

يلاحظ أن تلك الرسالة أكثر وضوحاً وتحديداً من سابقتها وذلك لإبرازها للصورة الذهنية التي ترغب في رسمها إلي جانب تأكيدها على اعتمادها على المجتمع وتوضيحها للمستوى الجغرافي لعملها، وإبرازها لهدفها الأساسي وهو القضاء على السرطان، إلي جانب إبرازها لأهمية هذا الهدف ولكيفية تحقيقه.

٣- " نحن منظمة غير ربحية تهدف لتمكين المرأة السعودية اقتصادياً واجتماعياً من خلال الدعم المادي والتدريب والتأهيل لسوق العمل " [جمعية النهضة النسائية الخيرية بالرياض]^(٣).

تحليل الرسالة:

يلاحظ في هذه الرسالة إبرازها لجوانب الصورة الذهنية والفئة المستهدفة والمجال الجغرافي لخدمة المستهدفين ونوعية الخدمات المقدمة من جانب المنظمة والهدف من وراء تلك الخدمات.

^(١) التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني، م س ذ، ص ٤٤

^(٢) دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، م س ذ، ص ٤٤.

^(٣) المرجع السابق، ص ٤٤.

رابعاً: تحديد فلسفة المنظمة " بيان القيم " (١)

يقصد بفلسفة المنظمة مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تحكم ممارسات المنظمة وتعكس نظرتها المثالية لشكل العلاقة التي يجب أن تكون بين المنظمة وكل من موظفيها ومانحيها والمستفيدين منها ومجتمعها المحلي وبيئتها الخارجية ككل. وغالباً ما تتشكل تلك القيم والمبادئ بصورة ضمنية من خلال جماعة المؤسسين أو القيادات التاريخية للمنظمة. إلا أنه مع مرور الوقت وبسبب ضغوط الروتين وقيود العمل الإداري فضلاً عن ما تخضع له المنظمات غير الحكومية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية وضغوط من جانب المانحين أو المستفيدين فإن كثير من تلك القيم قد يتلاشى — أو يضعف تأثيرها — وسط زحام الممارسات اليومية للمنظمة.

في المنظمات كبيرة الحجم غالباً ما تكون فلسفة المنظمة مكتوبة في شكل صياغات أو عبارات مختصرة ومحددة يتم شرحها وتفصيلها من خلال المديرين أو مسؤولي التدريب أو الموارد البشرية. أما في المنظمات الصغيرة فغالباً ما يتم استنتاج قيم المنظمة من خلال سلوكيات الإدارة العليا خصوصاً وسلوكيات موظفي المنظمة عموماً (٢).

إلا أن المنظمة الجيدة وهي بصدد تبني النهج الاستراتيجي لإدارة شئونها فإن أولى خطوات التخطيط الاستراتيجي هي الاتفاق على القيم والمبادئ الحاكمة التي ستترشد بها المنظمة في عملها كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك، وصياغة تلك القيم في صورة مكتوبة تجنباً للنسيان أو الإهمال بسبب ضغوط العمل اليومي.

كما أن على المنظمة أن تكون داعمة لتطبيق تلك المبادئ حتى لا يكون هناك فجوة بين ما تعلنه المنظمة عن نفسها وبين ممارساتها الفعلية. كما أن على المنظمة أن توفر آليات مناسبة لمراقبة ممارسات وسلوكيات أفرادها، والتأكد من أنها مازالت تعمل في نطاق قيمها ورؤيتها ورسالتها. وعلى سبيل المثال فالمنظمة التي تؤمن بقيمة الاتصالات المفتوحة يجب أن تكون لديها آلية لقياس مدى ممارسة هذا النوع من الاتصال داخلها، وبينها وبين مجتمعها. والمنظمة التي تؤمن بقيمة التعاون والإدارة

(١) تفضل بعض الأدبيات استخدام مصطلحات أخرى مترادفة مثل الإطار القيمي، أو المبادئ الحاكمة أو دليل الأخلاقيات "

"Code of Ethics

(٢) سيد محمد جاد الرب، م س ذ، ص ١٩٤.

بالمشاركة يفترض ألا تتناقض وسائل صناعة قراراتها الإدارية مع تلك القيمة^(١). والمنظمة التي تؤمن بمساواة النوع كأحد قيمها ومبادئها يجب أن تنعكس تلك القيمة على نسبة الإناث في مجلس إدارتها وهيكلها الإداري وهيكل الأجور وغير ذلك من نواحي مراعاة المساواة في النوع.

لذلك فإن هذه الخطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجي تمثل تحدياً كبيراً لإدارة المنظمة. فقيم المنظمة يجب أن تكون متوافقة ومريحة ومقنعة للجميع سواء كانوا عاملين بالمنظمة أو صناع القرار أو عملاء أو مانحين وممولين^(٢).

العناصر الأساسية في بيان القيم للمنظمة غير الحكومية

هناك مجموعة من الخطوط العامة التي تتمحور حولها مبادئ وقيم أي منظمة وهي:

- ١- التعبير عن التزامات ومسؤوليات المنظمة تجاه العاملين بها.
- ٢- التعبير عن التزامات المنظمة تجاه مجتمعها وبيئتها الخارجية.
- ٣- التعبير عن نوعية أو مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ٤- التعبير عن المعايير والأنماط الإدارية داخل المنظمة مثل أنماط القيادة ونوعية الاتصالات وآليات صنع القرارات.
- ٥- التعبير عن الأخلاقيات والقيم والسلوكيات المرغوبة داخل المنظمة مثل التعاون وروح الفريق والعدالة وعدم التمييز.
- ٦- التعبير عن التزامات العاملين بالمنظمة تجاه منظماتهم وتحقيق أهدافها من خلال بعض القيم مثل القدوة والانتماء والشفافية والالتزام بالتطوير والتحسين المستمر للمنظمة وغيرها من السلوكيات الإيجابية^(٣).

أمثلة بعض القيم التي يمكن أن تتبناها المنظمات غير الحكومية

- ومن أمثلة بعض القيم التي يمكن أن تتبناها المنظمات غير الحكومية:
- الإيمان بأهمية التعاون والشاركة المجتمعية لتحقيق أهداف المجتمع.
 - الإيمان بتوفير فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن النوع أو المعتقدات أو الأصول العرقية.

(١) بيرت م. ليكي وآخرون، م س د، ص ١٦٩

(٢) دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، م س د، ص ١٩

(٣) التخطيط الاستراتيجي: دليل الجمعيات المرشدة، م س د، ص ص ٣٤ - ٣٥

- الشفافية والمحاسبية والأخلاق والمسئولية.
- الاحترام المتبادل وقبول الآخر وإعلاء قيم المساواة.
- المحافظة على التمييز وجودة الخدمات والتركيز على تحقيق رضا الفئات المستهدفة.
- الإيمان بأهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة.
- الإيمان بأهمية الاتصالات غير الرسمية في تدعيم روح الود والمحبة بين العاملين بالمنظمة.
- الشعور بالمسئولية تجاه المجتمع والرغبة الجادة في إحداث تغييرات إيجابية في حياة أفراده.
- الإيمان بأن التفاهم والحوار هما الخطوة الأولى للتعاون لتحقيق مستقبل أفضل للبشرية.
- إعلاء القيم الإنسانية العليا مثل العدل والأمانة والاستقامة.
- الإيمان بأن أولويات المنظمة يجب أن تقوم على أساس رغبات المجتمع وتتناغم معها.

ومع ذلك فلكل منظمة أن تحدد لنفسها من القيم ما تعتقد أنه الطريق الصحيح لإنجاز أهدافها والتعامل مع واقعها. إلا أنه ينبغي عند إعداد بيان القيم أن تتم مناقشتها واستطلاع آراء المعنيين فيها. كما ينبغي مراعاة تحديثها من وقت لآخر ومراعاة أن تكون مفهومة لدى الجميع وممتقة مع بعضها البعض^(١)

خامساً: صياغة الأهداف الاستراتيجية

بناء على ما سبق ذكره من أن الأهداف أو الغايات هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهي الموجة أو المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة. إلا أن المنظمة غير الحكومية قبل أن تشرع في صياغة أهدافها الاستراتيجية يجب أن تكون على وعي بأن اختيارها لأهدافها الاستراتيجية تحيطه مجموعة من القيود التي يجب أن تراعيها وتتعامل معها. فتحدد الأهداف الاستراتيجية لكي يتم بصورة سليمة يجب أن يتم في إطار نتائج التحليل البيئي للمنظمة من خلال الخطوات التالية:

(١) دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، (الرياض : مؤسسة الملك خالد

الخيرية، ٢٠١٠) ص ص ٤٤، ٤٥

- ١- المسح الدقيق لمجتمع المنظمة غير الحكومية ومشاكله واحتياجاته.
- ٢- مراعاة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أثرت على هذا الواقع والعوامل المسببة لتلك المشاكل وتحديد ما هو تابع وما هو مستقل من تلك العوامل.
- ٣- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمجتمع الذي تخدمه المنظمة غير الحكومية وترتيب تلك الاحتياجات حسب درجة الإلحاح والاحتياج.
- ٤- تحديد مدى قدرة المنظمة على تلبية بعض أو كل تلك الاحتياجات في ضوء الموارد المتوفرة لدى المنظمة في مقابل معدلات الاحتياج.
- ٥- إعداد قائمة بالاحتياجات والقضايا التي ستتعامل معها المنظمة حالياً وفي المستقبل مع تحديد الموارد المطلوبة ووسائل توفيرها مع ملاحظة وجوب ارتباط تلك القضايا والاحتياجات برؤية المنظمة ورسالتها.^(١)

مفهوم الأهداف الاستراتيجية:

الأهداف بصفة عامة هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في فترة مقبلة^(٢)

أما الأهداف الاستراتيجية فهي هي التوجهات الرئيسية للمنظمة أو النتائج النهائية التي تسعى لتحقيقها في المدى الطويل وفي إطار كلي يراعي واقع المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.^(٣)

أو هي النتائج التي تعمل المنظمة على تحقيقها من خلال رسالتها الأساسية في فترة قادمة ويتم بموجبها ترجمة رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى أهداف يمكن تحقيقها ويمكن قياسها^(٤).

وتعد رؤية ورسالة وقيم المنظمة الإطار المرجعي لخطتها الاستراتيجية، وبالتالي لأهدافها الاستراتيجية، حيث يتم ترجمة الأهداف العامة وأهداف المنظمة إلى أهداف

(١) عماد عمر، المنظمات غير الحكومية، دليل لكيفية تسيير شئونها وبناء قدراتها، ص ١٠، علي الرابط :

www.acodec.org/pages/livre-guide-associations/-.html

(٢) عائدة سيد خطاب، على المبيض، م س ذ، ص ١٢٣

(٣) محمد عبد الغني هلال، م س ذ، ص ٩٢

(٤) رمضان محمود عبد السلام، م س ذ، ص ١٥٢

يمكن تحقيقها ولو على مدى زمني بعيد من خلال تجزئة الهدف الاستراتيجي تجزئة زمنية أو تجزئة نوعية، وهذه التجزئة تدفعنا إلى الحديث عن الفرق بين مصطلحي " الغايات Goals " و " الأهداف Objectives " فعلى الرغم من الخلط بين المفهومين وعدم التمييز بينهما في كثير من الأدبيات ؛ إلا أن الكثير من الكتاب يرى أن " الغايات Goals " تشير إلى الأهداف النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها والتي تظهر بوضوح في رسالة المنظمة، والتي تحاول الخطة الاستراتيجية للمنظمة أن تصيغها في صورة أكثر تحديدا فيما يسمى بالأهداف الاستراتيجية.

أما الأهداف Objectives فهي المستوى الأكثر تفصيلاً للغايات أو الأهداف الاستراتيجية، وهي وأن كانت أهدافها في ذاتها إلا أنها في نفس الوقت وسائل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية أو غايات المنظمة.^(١)

وعلى ذلك يمكن تقسيم أهداف في المنظمة إلى أكثر من مستوى حيث درجت معظم المراجع إلى تقسيمها إلى ثلاثة مستويات لكل منها خصائصها وسماتها وهي الأهداف الاستراتيجية، والتكتيكية، والتشغيلية. تختلف كل منها من حيث التفصيل، والمدى الزمني، ونوعية المستهدفات.

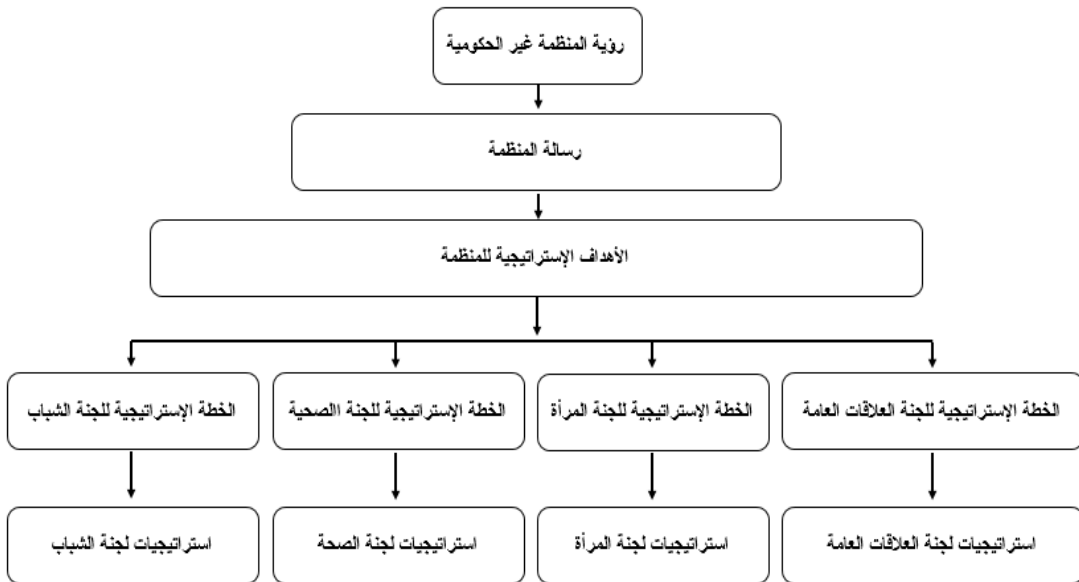
هرم الاستراتيجيات

إذا كان المستهدف الأساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية هو الخروج بخطة استراتيجية لإدارة دفتها نحو خدمة مجتمعها خلال فترة زمنية مقبلة. فإن المستهدف الأساسي للخطة الاستراتيجية هو الخروج بمجموعة الأهداف الاستراتيجية لتلك الخطة. إلا أن الخطة الاستراتيجية للمنظمة نظراً لما تتصف به من عمومية الأهداف واتساعها فإن عملية تنفيذها تتطلب تقسيم تلك الأهداف إلى مستويات استراتيجية أقل عمومية وأكثر تفضيلاً من خلال ما يمكن تسميه بهرم الاستراتيجيات^(٢) حيث يمكن تقسيم استراتيجية المنظمة غير الحكومية إلى استراتيجيات جزئية حسب المستويات التنظيمية أو حسب الوحدات الإدارية أو مشروعات أو برامج المنظمة. وبالطبع فإن عدد مستويات هرم الاستراتيجيات ستختلف من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وعدد وطبيعة المستويات التنظيمية أو التنفيذية داخل هيكلها الإداري.

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س د، ص ص ٢٢ - ٢٣

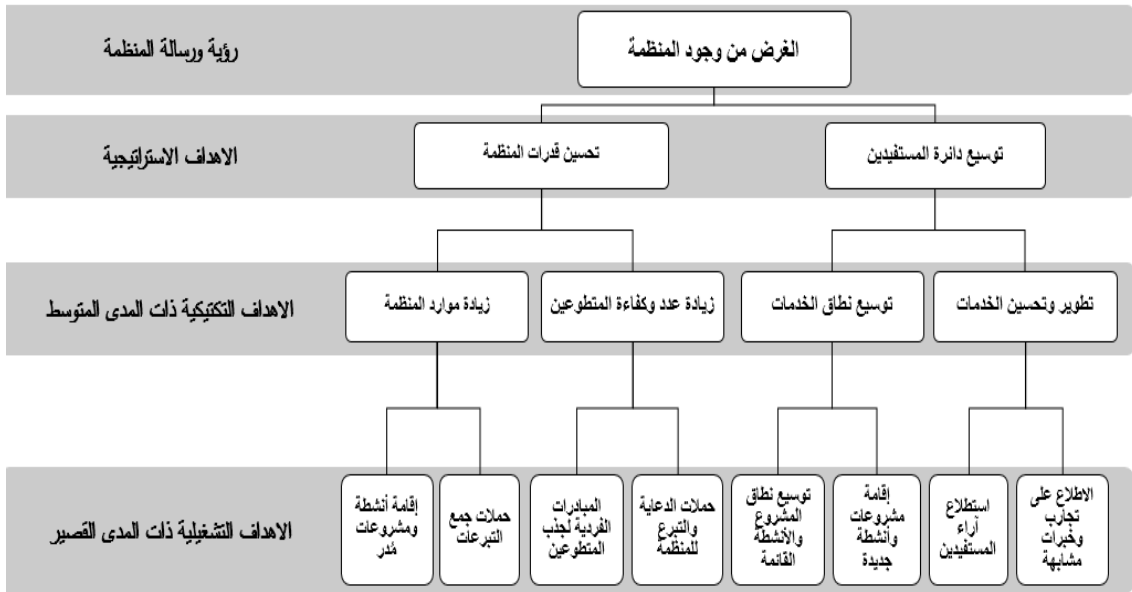
(٢) د.سيد محمد جاد الرب، م س د، ص ص ٢١٤ - ٢١٥

فإذا كانت المنظمة غير الحكومية تُقسّم أنشطتها على أساس اللجان فإننا يمكن أن نصيغ الاستراتيجية العامة للمنظمة ثم نحدد استراتيجيات عمل كل لجنة في ضوء تلك الاستراتيجية العامة. كما يمكن صياغة استراتيجيات فرعية داخل كل لجنة كما في الشكل رقم (١٠).



المصدر : من إعداد الباحث

أما إذا كانت أنشطة المنظمة مقسمة على أساس البرامج والمشروعات، فيمكن أن يكون هرم استراتيجياتها كما بالشكل رقم (١١):



شكل رقم (١١) نموذج لهرم الاستراتيجيات علي أساس البرامج والمشروعات

المصدر : من إعداد الباحث

المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

إن جميع الخطوات السابقة على الرغم من أهميتها لن تكون ذات قيمة عملية إلاّ بدخول الاستراتيجية مرحلة التنفيذ.

الصعوبات التي تواجه المنظمة غير الحكومية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

على الرغم من صعوبة ما تم إنجازه في المراحل السابقة وصولاً إلى النجاح في صياغة الأهداف الاستراتيجية بمستوياتها السابق ذكرها إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة النجاح دائماً في تحقيق تلك الأهداف. وتكمن صعوبات تنفيذ الاستراتيجية في أن مهارات ومتطلبات صياغة الاستراتيجية تختلف بدرجة كبيرة عن مهارات تنفيذ الاستراتيجية.

فإذا كانت صياغة الاستراتيجية تتطلب مهارات ذهنية مثل القدرة العالية على التخيل والتحليل والتفكير الإبداعي فإن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب مهارات عملية مثل التحفيز والفاعلية والإنجاز.

أما الصعوبة التالية التي تواجه إدارة المنظمة غير الحكومية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية هي أن عملية التنفيذ تتطلب في الغالب تغييرات جذرية في كل قطاعات

المنظمة. وعلى الرغم من أن تحديد الأهداف الاستراتيجية والاتفاق على تلك الأهداف قد تم في نقاشات جماعية ونتيجة لسلسلة موضوعية من الخطوات والإجراءات حتى تم الوصول إلى نقطة اتفاق على تلك الأولويات، إلا أن مرحلة التنفيذ وما ستتطلبه من عمليات تغيير غالباً ما ستواجهه بالمقاومة من معظم أعضاء المنظمة فضلاً عما سيواجه تلك الأهداف من عوائق أخرى خارجية تتطلب من المنظمة - كما سبق وأوضحنا - الاستعداد بالسيناريوهات البديلة والأفكار الإبداعية للتعامل مع تلك العوائق والمؤثرات. هذا وقد توصلت دراسة أجريت على ثلاثة وتسعين مؤسسة أمريكية إلى أن أهم عشر مشاكل واجهت هذه المؤسسات في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية مرتبة حسب تكرارها هي^(١):

- ١- تطلبت مرحلة التنفيذ وقتاً أطول مما كان مخطط له.
- ٢- حدوث بعض المشاكل غير المتوقعة مثل عدم انتظام بعض المتطوعين أو الإقبال المتزايد على خدمات المنظمة أو عدم توافر الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ.
- ٣- صعوبة التنسيق بين الوحدات الإدارية أو بين أفراد التنظيم.
- ٤- حدوث أزمات أو مشكلات استحوذت على تركيز الإدارة وأدت إلى إعطاء عملية التنفيذ اهتماماً أقل مما يجب مثل جمود الهيكل التنظيمي أو مقاومة التغيير أو ظهور بعض المظاهر السلبية للثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.
- ٥- عدم كفاية الموارد البشرية لإنجاز الأعمال بالكفاءة المطلوبة - خاصة أن هيكل الموارد البشرية في المنظمات الحكومية يعتمد بصفة أساسية على المتطوعين في غالبية الأحيان.
- ٦- عدم حصول القائمين على التنفيذ على التدريب والمهارات اللازمة وخاصة المستويات الدنيا من الهرم الإداري.
- ٧- ظهور معوقات أو أحداث في البيئة الخارجية لم تكن المنظمة قادرة على وضعها تحت السيطرة.
- ٨- قصور عمليات القيادة والتوجيه سواء في المستويات العليا أو الوسطى وقد يعزى ذلك في كثير من المنظمات غير الحكومية إلى ضعف المهارات الإدارية لدى كثير من أعضاء مجالس إدارتها.
- ٩- عدم التحديد الدقيق للمهام التنفيذية المطلوبة من كل فرد في الهيكل التنظيمي.
- ١٠- عدم فعالية أنظمة المتابعة والتقييم.

(١) هاني حامد الضمور، أحمد القطامين، م س ذ، ص ص ١٣٦ - ١٦٤

ومن هنا تبرز أهمية العناية بعملية التنفيذ لتفادي تلك الأخطاء والمشكلات. فالتنفيذ الجيد لخطة غير جيدة قد يعالج أخطاء تلك الخطة ويؤدي إلى نتائج مقبولة، في حين أن التنفيذ السيئ لخطة جيدة لا يحقق أي نتائج ايجابية على الرغم من جودة التخطيط.

خطوات عملية تنفيذ الاستراتيجية

تتم عملية تنفيذ الاستراتيجية في الخطوات التالية من خلال وضع الخطط والأهداف السنوية حيث تقوم معظم المنظمات بتجزئة الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية سنوية. وتستمد الخطط السنوية أهدافها من الأهداف التفصيلية للخطة الاستراتيجية — كما سبق وأوضحنا في هرم الاستراتيجيات.

ومن المفترض أن يتم صياغة تلك الأهداف السنوية بمشاركة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها لضمان واقعية تلك الخطط إلى جانب ضمان تأييد وموافقة القائمين على عملية تنفيذها.

ويمكن أن تكون صياغة الأهداف السنوية في صورة إجمالية في شكل جدول كما يوضح الجدول رقم (٤) ثم تحويل تلك الأهداف السنوية إلى خطط تشغيلية أكثر تفصيلاً.

الجدولة الزمنية لكل نشاط أو مشروع										الأنشطة والمشروعات اللازمة لتحقيقه	الهدف المرحلي	
العام الأول		العام الثاني		العام الثالث		العام الرابع		العام الخامس				
الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	نشاط ١		
	١-	١-	١-	١-	١-	١-	١-	١-	١-			
	التحديات المطلوب تذليلها	٢-	التحديات المطلوب تذليلها	٢-	التحديات المطلوب تذليلها	٢-	التحديات المطلوب تذليلها	٢-	التحديات المطلوب تذليلها			٢-
الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	نشاط ٢		
	١-	١-	١-	١-	١-	١-	١-	١-	١-			
	التحديات المطلوب	٢-	التحديات المطلوب	٢-	التحديات المطلوب	٢-	التحديات المطلوب	٢-	التحديات المطلوب			٢-

تذليلها	٣-	تذليلها	٣-	تذليلها	٣-	تذليلها	٣-	تذليلها	٣-		
الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	الموارد المطلوب توفيرها	الأهداف المطلوب تحقيقها	نشاط ٣	
التحديات المطلوب تذليلها	١- ٢- ٣-	التحديات المطلوب تذليلها	١- ٢- ٣-	التحديات المطلوب تذليلها	١- ٢- ٣-	التحديات المطلوب تذليلها	١- ٢- ٣-	التحديات المطلوب تذليلها	١- ٢- ٣-		

جدول رقم (٤) نموذج مبسط للخطط السنوية للمنظمة غير الحكومية

المصدر: من إعداد الباحث

خصائص الخطط السنوية الفعالة

ولكي تكون الخطة السنوية فعّالة يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الخصائص أهمها:

١- أن تحتوى على قدر مناسب من التفصيل الذي يسمح بالفهم الواضح لما هو مطلوب فعله وفى نفس الوقت تتيح قدر من المرونة التي تسمح بالإبداع والتكيف مع مشكلات وعقبات التنفيذ.

٢- صياغة الخطة بطريقة تضمن المتابعة والتقييم والحصول على تقارير دورية عن سير العمل نحو تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً^(١)، وضمان تفعيل التغذية العكسية لمخرجات تلك التقارير.

٣- أن تحدد المهام الخاصة بكل إدارة أو قسم أو مسئول بما يضمن التنسيق الجيد وفهم كل فرد ما هو مطلوب منه دون حدوث تضارب للسلطات والمسؤوليات، مع تفويض السلطات و الصلاحيات التي تمكن كل مسئول من إنجاز ما يطلب منه من مهام وأهداف.

٤- أن تحتوى تلك الخطة على برمجة زمنية لأهدافها بما يضمن المراجعة الدورية للأداء وتوافقه مع المعدلات الزمنية من جهة، ومع معايير الأداء المحددة سلفاً من جهة أخرى.

٥- تخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذ تلك الأهداف بالطريقة السليمة سواء كانت تلك الموارد مالية أو مادية أو بشرية أو معلوماتية.

٦- أن تتوفر بالخطة آليات مناسبة لدفع وتحفيز العاملين والمتطوعين.

٧- توفير آليات مناسبة للرقابة المالية والإدارية على الخطة.^(٢)

المرحلة الثالثة: متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية

يقصد بمتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية إخضاع كافة مكونات الخطة الاستراتيجية للمنظمة لعمليات الرقابة الدقيقة أثناء العمل وبعده وذلك لمعرفة وقياس مدى انسجامها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبرامجها المقدمة للفئات المستهدفة، ولتقييم مدى دقة التوقعات والإجراءات التي تحتويها الخطط، عبر مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجيات،

(١) عماد عمر، م س ذ، ص ١٥

(٢) التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني، م س ذ، ص ٥٢ - ٥٣

ومن ثم الكشف عن الانحرافات المتوقعة الحدوث أو التي قد تكون حدثت في مرحلة التصميم أو التطبيق أو التنفيذ^(١).

لذلك فإن تقييم الخطة الاستراتيجية لا يشمل فقط مرحلة التنفيذ بل يشمل التقييم مرحلة التصميم من خلال التأكد أن متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لم يحدث بها تغيرات جوهرية تؤثر على التقييم ونتائجه. فيجب التأكد أن نقاط القوة والضعف في المنظمة على حالتها، وإذا ظهرت نقاط قوة أو ضعف جديدة فيجب الانتباه لها ولآثارها.^(٢)

كذلك بالنسبة للفرص المختلفة بالبيئة الخارجية فيجب التأكد من أنها لم تتغير وإذا كان هنا تغيير ما فما هو؟ وما هي آثاره؟

وعموماً فإن التغيرات في نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمنظمة غالباً لا تظهر إلا عند وجود فاصل زمني كبير بين إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها. لذا يجب الانتباه إلى أن عدم تنفيذ الخطة بمجرد إعدادها يستلزم مراجعة عملية الإعداد مرة أخرى بسبب ما قد يطرأ من تغييرات في عوامل البيئة الداخلية والخارجية.

أما فيما يتعلق بتقييم وفاعلية التنفيذ فإن عملية الرقابة الاستراتيجية تتعدى صور الرقابة الإدارية المتمثلة في وضع المعايير المثلى للأداء ومتابعة التنفيذ ثم الكشف عن الانحرافات، بل هي تتعدى تلك الخطوات إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة للتأكد أن الخطة الاستراتيجية قد حققت أهدافها السابق تحديدها أم لا من خلال التركيز على النقاط التالية^(٣):

- ١- التأكد من قيام كل وحدة إدارية بالمنظمة بتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة منها في الخطة الاستراتيجية وخططها التفصيلية.
- ٢- التأكد من أن الأهداف التي يتم تحقيقها متماشية مع الأهداف السابق تحديدها في الخطة الاستراتيجية.
- ٣- تقييم جودة العمليات الإدارية والتنظيمية المستخدمة بالمنظمة ومدى انسجام وتعاون الوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
- ٤- تقييم مدى فعالية المنظمة في الاستجابة لمتطلبات واحتياجات المستفيدين وفي زيادة فعاليتها داخل مجتمعها في ضوء أولويات الخطة الاستراتيجية وفي ضوء رؤية

(١) أميرة راشد الغامدي، إدارة التغيير الاستراتيجي في القطاع التطوعي، ورقة عمل مقدمة لمندى القيادة وإدارة التغيير

في بيئة متجددة، (الرياض : ١٤ - ١٦ مارس ٢٠١١)

(٢) التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني، م س ذ، ص ٥٤

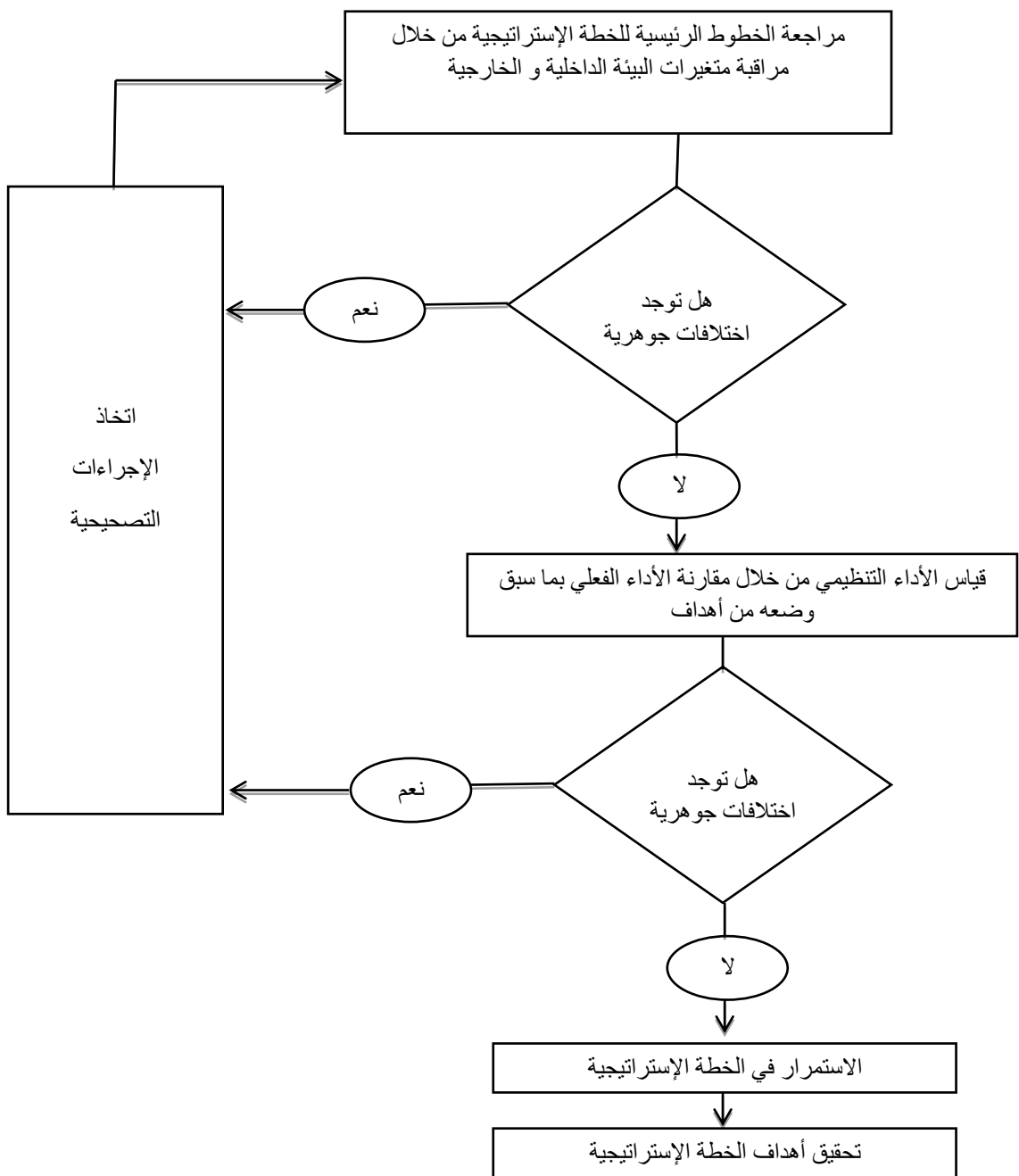
(٣) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س ذ، ص ٢٢٩ - ٢٣٧

وأهداف المنظمة.

وفى حالة وجود اختلافات أو انحرافات جوهرية عن مسارات الخطة الاستراتيجية فإن الأمر يستلزم إجراءات تصحيحية قد تأخذ أحد مسارين:
الأول: مراجعة الخطة الاستراتيجية وإجراء ما يلزم من تعديلات. وقد تكون تلك التعديلات طفيفة أو جذرية أو قد تشمل الخطة الاستراتيجية ككل.

الثاني: مراجعة حجم الأهداف ومعايير الإنجاز والتي ربما قد تمت صياغتها بطريقة تفوق إمكانيات المنظمة ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.^(١)

(١) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س د، ص ٢٣٧



شكل رقم (١٢) خريطة تدفق لخطوات متابعة وتقييم الاستراتيجية

المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، م س ذ، ص ٢٣٢ (بتصرف)

معوقات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية

على الرغم من تلك المزايا والفوائد التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي وعلى الرغم مما سبق ذكره من المصاعب والتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية وتجعل من التخطيط الاستراتيجي ضرورة لضمان نجاحها واستمراريتها إلا أن نهج الإدارة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية تواجهه الكثير من العقبات منها^(١):

- ١- ضعف الثقافة الإدارية وقلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى الكثير من قيادات المنظمات غير الحكومية.
- ٢- عدم توافر مهارات التخطيط لدى الكثير من مجالس إدارة ومديري المنظمات غير الحكومية.
- ٣- ضعف التواصل مع المجتمع المحلي سواء الداعمين و المتبرعين من جهة أو الفئات المستهدفة من جهة أخرى.
- ٤- عدم توافر نظم معلومات متكاملة وكافية لعمليات التخطيط الاستراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمعات المحلية أو القطاع الأهلي ككل.
- ٥- غياب الحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والتنظيمية والمادية اللازم للتخطيط الاستراتيجي في كثير من المنظمات غير الحكومية.
- ٦- ضعف وتذبذب مصادر تمويل المنظمات غير الحكومية بسبب الاعتماد على المنح والتبرعات كمصدر أساسي للتمويل مما يؤدي إلى غياب خطط مستقبلية محدده ومحكمة بسبب عدم ضمان استقرار الموارد المالية.
- ٧- اهتمام قيادات المنظمات غير الحكومية بتحقيق نتائج سريعة مما يجعلهم يركزون في الغالب على أهداف قصيرة الأجل.
- ٨- سيطرة قيادات تاريخية على كثير من المنظمات غير الحكومية وخوف تلك القيادات من أي تغييرات هيكلية قد تؤثر على موقعها على قمة المنظمة.
- ٩- انشغال مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية بالمشاكل اليومية وغياب رؤية واضحة لمستقبل المنظمة في غالب المنظمات.
- ١٠- ضعف مساءلة مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية وغياب معايير واضحة لقياس مدى نجاح المنظمة في تحقق أهدافها^(٢).

(١) راجع :

- دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، م س د، ص ص ٧٠ - ٧١
- التخطيط الاستراتيجي: دليل الجمعيات المرشدة، م س د، ص ص ١٦ - ١٧

(٢) مثل معايير الربحية أو زيادة الإنتاج أو الحصة السوقية كأهم معايير نجاح منظمات القطاع الخاص.

- ١١- تتوع مجالات عمل الكثير من المنظمات غير الحكومية وبالتالي تتوع أهدافها مما يؤدي إلى وجود بعض الصعوبات في التعامل مع تلك الأهداف المتنوعة وخاصةً في ضوء محدودية الموارد أو عدم ضمان انتظام انسيابها.
- ١٢- ضعف الهياكل الإدارية في كثير من المنظمات غير الحكومية نظراً لاعتمادها على المتطوعين وخاصة في ضوء ما يتسم به العمل التطوعي من تذبذب أداء المتطوعين في غالب المنظمات غير الحكومية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ومصادر البيانات ووصف مجمع الدراسة وعينة الدراسة والأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية ومدى صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: المنهجية والأدوات

المنهجية المستخدمة

استخدمت الدراسة الميدانية المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة وصف وتقييم " دور البناء المؤسسي في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية " وذلك بهدف وصف وتحليل العلاقة بين كفاءة البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وبين كفاءة الأداء لتلك المنظمات. وذلك بهدف محاولة الوصول إلى تعميمات ذات معنى قد تزيد من رصيد المعرفة في ذلك الموضوع.

مصادر المعلومات

اعتمدت الدراسة على مصدرين للمعلومات وهما:

١- المصادر الثانوية

اعتمدت الدراسة في إطارها النظري على المصادر الثانوية للمعلومات والبيانات من خلال على عدد من الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. بالإضافة بعض ما تم نشره على شبكة الإنترنت من كتب ومقالات و أبحاث ذات صلة بموضوع الدراسة.

٢- المصادر الأولية

اعتمدت الدراسة في إطارها الميداني على جمع البيانات الأولية من خلال استبانة صممت لهذا الغرض وتم توزيعها على عينة البحث من المنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مدينة المحلة الكبرى وهي أحد مراكز محافظة الغربية. وتقع المحافظة في وسط الدلتا بين فرعى دمياط ورشيد وتحدها شمالاً محافظة كفر الشيخ وجنوباً محافظة المنوفية وتبلغ مساحة المحافظة ١٨٧٢,٤ كيلو متر مربع. تنقسم المحافظة إلى ثماني مراكز إدارية هي (طنطا - المحلة الكبرى - زفتي - كفر الزيات - السنطة - سمند - قطور - بسيون) وتضم المحافظة ٥٣ وحدة محلية قروية يتبعها ٢٦٢ قرية و ١١٩٤ تابع.

ومدينة المحلة الكبرى هي كبرى مدن محافظة الغربية، وتبلغ مساحة المدينة

٤٧٢,٩ كيلو متر مربع وتتكون المدينة من حيين، حي أول وحي ثان. ويتكون المركز من ١٠ وحدات محلية قروية و ٤٤ قرية وتابع^(١).

عرفت مدينة المحلة الكبرى في عهد الفراعنة باسم "ديدوسيا" ومعناها " نبات التيل" الذي كان يستخدم لغزل ونسج الملابس آن ذاك. وكانت المدينة مركزاً حضارياً في قلب الدلتا حتى العصر القبطي والروماني. كما كانت مركزاً لصناعة النسيج والملابس حتى الفتح العربي لمصر حين أسماها الفاتحون " محلة الكبراء" وعدلت بعد ذلك إلى المحلة الكبرى. وفي عهد الناصر قلاوون أصبحت عاصمة لإقليم الغربية سنة ١٣٢٠م الذي كان يضم وقتها محافظة كفر الشيخ والأجزاء الغربية من محافظة الدقهلية. وفي عهد محمد علي ضُمت إليها محافظة المنوفية، وسميت مديرية "روضة البحرين" وأصبحت عاصمة لهذه المديرية الكبيرة التي ضمت وقتها كامل الدلتا ماعدا محافظة دمياط، وظلت هكذا حتى سنة ١٨٣٦ م، ثم نقلت العاصمة بعد ذلك إلى طنطا. وكانت المحلة مدينة ليس لها زمام من الأراضي الزراعية بل كانت مدينة قائمة بذاتها حتى سنة ١٨٤٤م ثم أُضيف إليها الزمام الحالي حتى وصلت مساحتها إلى ١٠٥٧٤٩ فدان – أي أكثر من ٤٤٤ كيلو متر مربع – لتصبح كبرى مدن محافظة الغربية وتشغل حوالي ربع مساحة المحافظة.

يتركز معظم اقتصاد مدينة المحلة في مجال الغزل والنسيج والتجهيز والصباغة والملابس الجاهزة. وتعتبر صناعة الغزل من الصناعات القديمة في المدينة فقد اشتهرت قديماً بغزل نبات التيل، والآن يوجد بها عدد من محالج الأقطان، كما تنتشر مغازل القطن في ربوع المدينة. وتستهلك شركة مصر للغزل والنسيج من القطن حوالي مليون قطار أو ما يعادل ثلث إنتاج مصر من القطن، هذا غير باقي الشركات والمصانع الأخرى العاملة في مجال الغزل بالمدينة، كما تنتشر بالمدينة مصانع النسيج التي تزيد عن ٤٧١ مصنع اشهرهم شركة مصر للغزل والنسيج، مع وجود عدد كبير من الأنشطة الصناعية والتجارية العديدة مثل صناعة الزيوت والصابون، والإلكترونيات، والسجاد، والطوب الطفلي، والصناعات الغذائية.

ويعمل الكثير من سكان المحلة بمصانع الغزل والنسيج، والملابس الجاهزة والمفروشات، كما يشتغل أهلها بالتجارة والتسويق حيث تعد المدينة من المراكز التجارية الكبرى في الوجه البحري.

وتحتوي المدينة ومركزها وفقاً لتقرير التنمية البشرية ٢٠١٠ (بناء علي إحصاءات الشؤون الاجتماعية ٢٠٠٨/٢٠٠٩) علي ٣٢ وحدة خدمة اجتماعية و١٧٨ جمعية أهلية. ونصيب كل جمعية أهلية من السكان هو ٦,٤٢ ألف نسمة / جمعية بناء علي ذلك الإحصاء السابق.

(١) وفقاً لموقع الهيئة العامة للإستعلامات <http://www.sis.gov.eg/Ar>

عينة الدراسة

أفادت الجهة الإدارية^(١) أن عدد الجمعيات الأهلية المشهرة في مدينة المحلة الكبرى حتى ٢٠١٥/١/١ هو ١٧٩ جمعية. ونظراً لأن بعض أسئلة الاستبانة تستفسر عن الأداء المؤسسي للجمعية خلال السنوات الثلاث السابقة؛ فقد استبعدت الدراسة الجمعيات التي مضى علي إشرافها أقل من ٣ سنوات، وبذلك يكون مجتمع الدراسة – وفقاً لإفادة الجهة الإدارية المرفق نسختها الضوئية في ملاحق الدراسة – هو الجمعيات المشهرة قبل ٢٠١٢/١/١ وهو ١٠٩ جمعية. وقد تم اختيار عينة عشوائية عددها ١٩ جمعية أهلية من تلك الجمعيات ويمثل ذلك العدد أكثر من ١٧ % من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لحجم العينة لمثل هذا النوع من الدراسات.

أداة الدراسة

أداة الدراسة هي استبانة تم إعدادها بواسطة الباحث لتخدم عدة أهداف هي:

- الهدف الأول:** تحليل الكفاءة المؤسسية للمنظمة غير الحكومية وذلك من خلال قياس مدى توافر سمات الكفاءة المؤسسية التي حددتها الدراسة في خمسة مجالات وهي
- ١ - **المجال الأول:** يقيس مدى توافر رؤية ورسالة وخطة استراتيجية للمنظمة غير الحكومية وذلك من خلال عشرة مؤشرات.
 - ٢ - **المجال الثاني:** يقيس مدى توافر عناصر الكفاءة الإدارية والتنظيمية للمنظمة غير الحكومية وذلك في خلال خمسة عشر مؤشراً.
 - ٣ - **المجال الثالث:** يقيس مدى الكفاءة المالية للمنظمة غير الحكومية في جانب تدبير التمويل أو في جانب الإنفاق وذلك في خلال عشرة مؤشرات.
 - ٤ - **المجال الرابع:** يقيس مدى كفاءة المنظمة غير الحكومية في إدارة برامجها ومشروعاتها وذلك من خلال عشرة مؤشرات.
 - ٥ - **المجال الخامس:** وقيس مدى كفاءة المنظمة غير الحكومية في تكوين وإدارة علاقات مع الأطراف الفاعلة في مجتمعها وترسيخ موقعها داخل ذلك المجتمع وذلك من خلال عشرة مؤشرات.
- وقد استخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي لتسجيل استجابات عينة الدراسة وفقاً للجدول رقم (٥).

^(١) إدارة الشؤون الاجتماعية (ثان المحلة الكبرى)

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	الاستجابة
١	٢	٣	٤	٥	الدرجة

جدول رقم (٥) مقياس ليكرت الخماسي المستخدم لتسجيل استجابات عينة الدراسة

وقد استخدمت الاستبانة الجدول رقم (٦) لتستعين به المنظمة غير الحكومية لتقييم أدائها المؤسسي من خلال تفريغ نتائج كل مجال في ذلك الجدول، والمعد لذلك في نهاية الاستبانة.

الدرجة	المجال	م
٥٠	الرؤية والإدارة الإستراتيجية	١
٧٥	الكفاءة التنظيمية والإدارية	٢
٥٠	إدارة البرامج	٣
٧٥	إدارة الموارد المالية	٤
٥٠	إدارة العلاقات	٥
٣٠٠	المجموع	

جدول رقم (٦) جدول تفريغ درجات مجالات البناء المؤسسي

ثم تجميع درجات المجالات الخمسة لمعرفة مدى قوة البنية المؤسسة للمنظمة من خلال مؤشر حددت فيه الاستبانة البنية المؤسسة الجيدة لمجموع الاستجابات من ٢٤٠ إلى ٣٠٠ درجة، والبنية المؤسسية المتوسطة من ١٨٠ إلى ٢٣٩ درجة، والبنية المؤسسية الضعيفة من ٥٠ إلى ١٧٩ درجة كما في الجدول رقم (٧).

بنية مؤسسية جيدة	من ٢٤٠ - ٣٠٠ درجة
بنية مؤسسية متوسطة	من ١٨٠ - ٢٣٩ درجة
بنية مؤسسية ضعيفة	من ٥٠ - ١٧٩ درجة

جدول رقم (٧) مؤشر البنية المؤسسية للمنظمة غير الحكومية

الهدف الثاني: تحديد أكثر آليات بناء القدرات والبناء المؤسسي شيوعاً بين مفردات عينة الدراسة وذلك للاسترشاد بها في معرفة أكثر تلك العمليات ملائمة للواقع المصري، وذلك من خلال عرض ثلاث عشره آلية من آليات بناء القدرات والبناء المؤسسي لتحدد المنظمة إلى أي مدى تتوافر تلك الممارسات لديها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أيضاً.

الهدف الثالث: تحديد مدى كفاءة واستدامة مخرجات المنظمة غير الحكومية وذلك من خلال خمسة مؤشرات تقيس كفاءة أداء، وكفاءة مخرجات المنظمة، وتسجل استجاباتها على مقياس ليكرت الخماسي أيضاً.

الهدف الرابع: هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين مكونات البناء المؤسسي أو الكفاءة المؤسسية للمنظمة غير الحكومية من جهة، وبين كفاءة واستدامة مخرجاتها — كدليل على كفاءة أداء المنظمة في مجتمعها — من جهة أخرى. ومن ثم معرفة نوع هذه العلاقة ودرجة الارتباط بين هذين المتغيرين.

اختبار صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة التأكد من أن أسئلة الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه. وقد تم التحقق من مدى صدق الاستبانة من خلال اختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي للأداة.

أولاً: الاتساق الداخلي Internal validity

ويقصد بالاتساق الداخلي تحديد مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وقد تم التأكد من ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية لذلك المجال. وقد كانت نتيجة الاتساق الداخلي كالتالي:

أسئلة المجموعة الأولى: تحليل جوانب الكفاءة المؤسسية

المجال الأول: الرؤية والإدارة الاستراتيجية

يوضح الجدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات " مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية" والدرجة الكلية لذلك المجال عند مستوى ثقة ٩٥ %.

المجال الأول: الرؤية والإدارة الاستراتيجية			
م	العبرة	الارتباط	المعنوية
١	لدى الجمعية رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعروفة لكافة أعضاء وموظفي الجمعية.	٠,٧٩	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية خطة استراتيجية تشمل عناصر التخطيط الاستراتيجي: رؤية، رسالة، أهداف مؤسسية، أهداف فرعية، فئة مستهدفة، أنشطة، موازنات، أدوات تقييم وقياس الأثر.... الخ.	٠,٨٢	٠,٠٠
٣	تقوم الجمعية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة (سياسية - اقتصادية - ثقافية - اجتماعية-.... الخ) والتي يمكن أن تؤثر عليها حالياً وفي المستقبل.	٠,٨٣	٠,٠٠
٤	تقوم الجمعية بتحليل عوامل البيئة الداخلية للجمعية (موارد مالية - بشرية - إدارية - تقنية-.... الخ) للتعرف على ما لديها من نقاط ضعف ومصادر قوة للاستفادة منها الآن وفي المستقبل.	٠,٨٠	٠,٠٠
٥	تختار الجمعية الوسائل المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً وفي المستقبل.	٠,٧٥	٠,٠٠
٦	السياسات التي تتبعها الجمعية مكتوبة وواضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد بقوة علي تنفيذ أهداف الجمعية.	٠,٨٢	٠,٠٠
٧	يتشارك أعضاء من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والعاملين بالجمعية وأفراد المجتمع في وضع الخطة الاستراتيجية للجمعية.	٠,٤٥	٠,٠٥
٨	يُعد مجلس الإدارة خطة سنوية لأنشطة وبرامج الجمعية.	٠,٦٧	٠,٠٠
٩	تُعرض الخطة الاستراتيجية والخطط السنوية على الجمعية العمومية قبل تنفيذها.	٠,٦٧	٠,٠٠
١٠	تراجع الجمعية خططها الإستراتيجية دورياً وتعديلها في ضوء المستجدات.	٠,٨٢	٠,٠٠

جدول رقم (٨) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية والدرجة الكلية للمجال

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال داله إحصائياً عند مستوى ثقة ٩٥ %.

المجال الثاني: الكفاءة الإدارية والتنظيمية

يوضح الجدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات " مجال الكفاءة الإدارية

والتنظيمية" والدرجة الكلية لذلك المجال عند مستوى ثقة ٩٥ %.

المجال الثاني: الكفاءة الإدارية والتنظيمية			
م	العبارة	الارتباط	المعنوية
١	لدى الجمعية هيكل تنظيمي واضح ومعروف لكافة أعضاء وموظفي الجمعية.	٠,٣٠	٠,٢١
٢	العلاقات بين إدارات وأقسام الجمعية واضحة ومحددة من خلال لوائح مكتوبة ومعروفة لجميع العاملين.	٠,٧٥	٠,٠٠
٣	الهيكل التنظيمي للجمعية يساعد على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل.	٠,٨٣	٠,٠٠
٤	يوفر الهيكل التنظيمي للجمعية آلية جيدة لنقل وتوصيل المعلومات والتقارير بصفة دورية.	٠,٧٢	٠,٠٠
٥	تعد كافة الإدارات والمشروعات بالجمعية خططاً سنوية تتضمن أهداف وخطط عمل محددة وترفعها لمجلس الإدارة.	٠,٣٢	٠,١٧
٦	يراقب مجلس الإدارة التقدم الفعلي للأداء في الجمعية ويقارنه بالأداء المخطط ويتخذ الخطوات التصحيحية عند اللزوم.	٠,٤٣	٠,٠٦
٧	يتلاءم عدد الموظفين ومهاراتهم مع حجم ونوعية الأعمال داخل الجمعية	٠,٧١	٠,٠٠
٨	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تتلاءم ومتغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية.	٠,٧٩	٠,٠٠
٩	لدى الجمعية دورة مستندية لكافة الإجراءات الإدارية وملفات وأرشفة للمصادر والوارد يمكن الإطلاع عليها عند الحاجة.	٠,٣٩	٠,٠٩
١٠	لدى كافة أقسام الجمعية دليل للسياسات والإجراءات.	٠,٧٤	٠,٠٠
١١	يوجد لكل وظيفة بالجمعية توصيف وظيفي مكتوب يحتوي على متطلبات شغل الوظيفة كالمؤهل والخبرة والمهام الوظيفية المطلوبة من شاغل تلك الوظيفة.	٠,٥٥	٠,٠١
١٢	لدى الجمعية نظام واضح للتحفيز و الجزاءات.	٠,٨٠	٠,٠٠

١٣	لدى الجمعية إدارة (مسئول) لجذب وتدريب ودمج المتطوعين.	٠,٥٧	٠,٠١
١٤	لدى الجمعية إدارة (مسئول) لشئون الأفراد و/ أو الموارد البشرية.	٠,٧٧	٠,٠٠
١٥	تقوم إدارة شئون الأفراد و / أو الموارد البشرية بعمل تقييم سنوي مكتوب لأداء جميع العاملين بالجمعية.	٠,٧٨	٠,٠٠

جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال الكفاءة الإدارية والتنظيمية والدرجة الكلية للمجال

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال داله إحصائياً عند مستوى ثقة ٩٥ % فيما عدا العبارتان ٦ ، ٩ .

المجال الثالث: إدارة البرامج والمشروعات

يوضح الجدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "مجال إدارة البرامج والمشروعات" والدرجة الكلية لذلك المجال عند مستوى ثقة ٩٥ %.

المجال الثالث: إدارة البرامج والمشروعات			
م	العبارة	الارتباط	المعنوية
١	لدى الجمعية إدارة منفصلة للبرامج والمشروعات لها هيكل تنظيمي واضح ومعروف.	٠,٧٦	٠,٠٠
٢	تقوم الجمعية بوضع خطط سنوية للأنشطة والبرامج.	٠,٦٤	٠,٠٠
٣	يتشارك مجلس الإدارة مع الجمعية العمومية والموظفون في تخطيط البرامج والمشروعات والأنشطة.	٠,٥٦	٠,٥٦
٤	تقوم الجمعية بعمل دراسات جدوى اقتصادية واجتماعية لمشاريعها قبل التنفيذ.	٠,٨١	٠,٠٠
٥	لدى الجمعية قاعدة بيانات للمستفيدين من أنشطتها وبرامجها.	٠,٧٧	٠,٠٠
٦	تقوم الجمعية بعد انتهاء أنشطتها وبرامجها بقياس مدى فاعليتها وأثرها على الفئة المستهدفة خصوصاً و المجتمع عموماً.	٠,٦٩	٠,٠٠

٧	لدى إدارة البرامج نظام محاسبي مستقل يمكنها من تقييم الأداء المالي وكشف الانحرافات فور حدوثها.	٠,٧٨	٠,٠٠
٨	لدى الجمعية إجراءات ثابتة ومتفق عليها لإتجاز المهام في حال تنفيذ أي نشاط أو برنامج (دليل إجراءات شفوي أو مكتوب).	٠,٤٣	٠,٠٦
٩	لدى الجمعية آلية داخلية لمتابعة وتقييم الأنشطة والبرامج.	٠,٧٩	٠,٠٠
١٠	تقوم الجمعية بالاستعانة بمقيّم خارجي لتقييم أنشطتها وبرامجها.	-٠,٠٦	٠,٧٩

جدول رقم (١٠) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال إدارة البرامج والمشروعات والدرجة الكلية للمجال.

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال داله إحصائياً عند مستوى ثقة ٩٥ % فيما عدا العبارات ٣، ٨، ١٠.

المجال الرابع: إدارة الموارد المالية

يوضح الجدول رقم (١١) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "مجال إدارة الموارد المالية" والدرجة الكلية لذلك المجال عند مستوى ثقة ٩٥ %.

المجال الرابع: إدارة الموارد المالية			
م	العبارة	الارتباط	المعنوية
١	ميزانية الجمعية تتجه للارتفاع خلال الأعوام الثلاثة السابقة.	٦٨.	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية مصادر جيدة للتمويل بخلاف التبرعات.	٦٤.	٠,٠٠
٣	لدى الجمعية خطة محددة لتنويع مصادر التمويل.	٧٠.	٠,٠٠
٤	المبالغ المتوفرة لدى الجمعية حالياً تكفي لتنفيذ خطتها السنوية.	٨٠.	٠,٠٠
٥	توجد خطط استدامة مالية لكافة مشاريع الجمعية الحالية على المدى الطويل.	٨٠.	٠,٠٠
٦	تسعى الجمعية للحصول على منح من جهات حكومية / أجنبية / قطاع خاص.	٠١.-	٠,٩٤
٧	لدى الجمعية مشروعات أو أصول تدر دخل ثابت.	٦٥.	٠,٠٠
٨	لدى الجمعية إجراءات مالية ومحاسبية واضحة ومحددة لاتخاذ قراراتها المالية.	٨٣.	٠,٠٠
٩	لدى الجمعية نظام للتخطيط المالي والمحاسبي يشمل وضع موازنات للأنشطة المخطط القيام بها.	٧٦.	٠,٠٠
١٠	لدى الجمعية نظام لتقييم فاعلية الإتفاق للتأكد أن ما تم صرفه كان بأفضل الطرق والأسعار وذو عائد ملائم على الجمعية والمستفيدين.	٦٢.	٠,٠٠
١١	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستندية وسجلات مالية واضحة وكاملة و مناسبة لتوثيق المعاملات المالية بشكل سليم.	٧١.	٠,٠٠
١٢	تتم مراجعة كافة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها.	٥٦.	٠,٠١
١٣	تتم مراجعة السجلات المالية بانتظام.	٥٠.	٠,٠٢
١٤	تقوم الجمعية بالتدقيق المحاسبي من خلال مراجع خارجي، وتعتمد الجمعية العمومية تقريره سنوياً.	٧١.	٠,٠٠
١٥	تقوم الجمعية العمومية سنوياً باعتماد الحسابات الختامية والموقف المالي الختامي للجمعية ومساءلة مجلس الإدارة.	٧٠.	٠,٠٠

جدول رقم (١١) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال إدارة الموارد المالية والدرجة الكلية للمجال.

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال داله إحصائياً عند مستوى ثقة ٩٥ %
فيما عدا العبارة رقم ٦.

المجال الخامس: إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة

يوضح الجدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "مجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة" والدرجة الكلية لذلك المجال عند مستوى ثقة ٩٥ %.

المجال الخامس: إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة			
م	العبارة	الارتباط	المعنوية
١	لدى الجمعية تواصل فعال مع الجمعيات الأخرى والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية.	٠,٦٣	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية برامج أو مشروعات أو أنشطة حالية تتعاون فيها بصورة رسمية مع جمعيات أخرى أو قطاع خاص أو مؤسسات حكومية.	٠,٦٥	٠,٠٠
٣	لدى الجمعية استراتيجية اتصال خارجي واضحة تحتوي على جميع عناصر الاستراتيجية (الأهداف المؤسسية للاتصال، الفئات المستهدفة، الرسائل الموجهة، النشاطات المطلوبة للترويج،.... الخ)	٠,٧١	٠,٠٠
٤	تقوم الجمعية بأنشطة للتأثير على المسؤولين الحكوميين لتحقيق أهدافها التنموية، بما في ذلك الأنشطة التي تهدف إلى حشد التأييد لقضية معينة على مستوى المحلي.	٠,٧٣	٠,٠٠
٥	تقوم الجمعية بدعوة ممثلي الحكومة أو الشركات أو رجال المجتمع لحضور اجتماعاتها أو نشاطاتها.	٠,٦٤	٠,٠٠
٦	تشارك الجمعية في بناء تحالفات أو شبكات مع جمعيات مشابهة.	٠,٦٤	٠,٠٠
٧	تحرص الجمعية على الاشتراك في الاتحادات النوعية والإقليمية والشبكات الأهلية المحلية أو الدولية.	٠,٧٤	٠,٠٠
٨	لدى الجمعية مطبوعات دعائية تحتوى على نبذة عن الجمعية وأهم نشاطاتها وبرامجها لتوزيعها في المناسبات المختلفة.	٠,٨٢	٠,٠٠
٩	لدى الجمعية موقع إلكتروني متكامل يتم تحديثه بانتظام.	٠,٦٩	٠,٠٠
١٠	تدعو الجمعية ممثلي أجهزة الإعلام لحضور أحداثها وأنشطتها الرئيسية.	٠,٦٧	٠,٠٠

جدول رقم (١٢) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة، والدرجة الكلية للمجال.

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال داله إحصائياً عند مستوى ثقة ٩٥ %.

أسئلة المجموعة الثانية: أنسب آليات البناء المؤسسي التي تلائم الواقع المصري
يوضح الجدول رقم (١٣) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات "مجال أنسب آليات البناء المؤسسي" والدرجة الكلية لذلك المجال عند مستوى ثقة ٩٥ %.

ارتباط أسئلة الجزء الخاص بأنسب آليات البناء المؤسسي			
م	العبارة	الارتباط	المعنوية
١	يتم الاستعانة بخبراء من خارج الجمعية للتطوير التنظيمي وتدريب موظفي الجمعية.	٠,٦٩	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية إدارة مختصة بالتطوير التنظيمي ورفع كفاءة العاملين.	٠,٩١	٠,٠٠
٣	تخصص الجمعية جزء من ميزانيتها لتطوير العمل و أداء العاملين بها.	٠,٩١	٠,٠٠
٤	تستعين الجمعية بأي من الجهات المانحة المحلية أو الأجنبية من أجل الحصول على دعم مادي أو فني لدعم قدراتها المؤسسية.	٠,٤٣	٠,٠٦
٥	لدى الجمعية خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة العاملين والمتطوعين.	٠,٧٦	٠,٠٠
٦	تساعد الجمعية موظفيها على تطوير مهاراتهم بصفة فردية مثل (المشاركة في الدورات التدريبية، أو الدعم المادي في حالة الدراسة الأكاديمية).	٠,٧٣	٠,٠٠
٧	لدى الجمعية عضوية في أي من الشبكات أو المنظمات المهنية ببناء القدرات أو الدعم المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.	٠,٨٦	٠,٠٠
٨	توفر الجمعية الأساليب التكنولوجية الحديثة في الاتصالات وتبادل المعلومات بين وحداتها الإدارية وبينها وبين العالم الخارجي.	٠,٨٤	٠,٠٠
٩	تتبادل الجمعية الخبرات الإدارية والمؤسسية مع جمعيات أخرى.	٠,٣٩	٠,٠٩
١٠	توفر الجمعية كتباً أو دوريات أو مطبوعات يستفيد بها الموظفون والمتطوعون في رفع مهاراتهم وقدراتهم.	٠,٥٥	٠,٠٠
١١	تستعين الجمعية بأي من المراكز العلمية أو الجامعات أو المراكز البحثية المتخصصة من أجل رفع قدراتها المؤسسية.	٠,٦١	٠,٠٠

١٢	استفادات الجمعية من أي من خدمات بناء القدرات أو الدعم المؤسسي التي يقدمها الإتحاد العام أو الاتحادات النوعية أو الإقليمية للجمعيات الأهلية.	٠,٦٦	٠,٠٠
١٣	نهتم الجمعية بأنشطة التعلم الذاتي وتنمية وتبادل الخبرات بين أفرادها في مجالات التطوير التنظيمي والبناء المؤسسي.	٠,٨٦	٠,٠٠

جدول رقم (١٣) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال " أنسب عمليات البناء المؤسسي" والدرجة الكلية للمجال

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال داله إحصائياً عند مستوى ثقة ٩٥ %.

أسئلة المجموعة الثالثة: كفاءة واستدامة المخرجات

يوضح الجدول رقم (١٤) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات " مجال كفاءة واستدامة المخرجات: والدرجة الكلية لذلك المجال عند مستوى ثقة ٩٥ %.

أسئلة المجموعة الثانية: كفاءة واستدامة المخرجات			
م	العبرة	الارتباط	المعنوية
١	تقوم الجمعية باستطلاع آراء المستفيدين من خدماتها وتحديد مدى رضاهم عن نوع ومستوى الخدمة المقدمة.	٠,٧٥	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية خطط واضحة لتوسيع قاعدة المستفيدين وتحسين جودة الخدمات المقدمة.	٠,٧٥	٠,٠٠
٣	ينظر المجتمع المحلي للجمعية على أنها شريك فاعل في هذا المجتمع.	٠,٦١	٠,٠٠
٤	قدمت الجمعية خلال العام الماضي حلولاً جديدة أو استعملت آليات جديدة أدت إلي تحسين خدماتها وبرامجها أو توسيع قاعدة المستفيدين.	٠,٦١	٠,٠٠
٥	تقوم الجمعية كل عام بدراسة و تقييم أثر مشروعاتها و أنشطتها علي الفئات المستهدفة، وتعديل خططها في ضوء تلك النتائج.	٠,٧٣	٠,٠٠

جدول رقم (١٤) معاملات الارتباط بين ممارسات مجال كفاءة واستدامة المخرجات، والدرجة الكلية للمجال

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات المجال داله إحصائياً عند مستوى ثقة ٩٥ %

ثانياً: الصدق البنائي Structure validity

وقد تم التأكد من الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل مجال من مجالات أو عناصر البناء المؤسسي الخمسة وبين الدرجة الكلية لعناصر البناء المؤسسي كما يتضح ذلك في الجدول رقم (١٥)

الارتباط بين مجموع درجات كل مجال من مجالات أو عناصر البناء المؤسسي الخمسة وبين الدرجة الكلية لعناصر البناء المؤسسي			
م	عناصر البناء المؤسسي	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية sig
١	الرؤية والإدارة الاستراتيجية	٠,٦	٠,٠٠
٢	الكفاءة التنظيمية والإدارية	٠,٩٣	٠,٠٠
٣	إدارة البرامج	٠,٧٦	٠,٠٠
٤	إدارة الموارد المالية	٠,٧٨	٠,٠٠
٥	إدارة العلاقات	٠,٤٩	٠,٠٣

جدول رقم (١٥) معامل الارتباط بين مجالات البناء المؤسسي الخمسة والدرجة الكلية للبناء المؤسسي لدى عينة الدراسة

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لجميع عناصر البناء المؤسسي داله إحصائياً عند مستوى فقد ٩٥ % وبذلك يمكننا القول بأن تلك المجالات الخمسة صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

اختبار ثبات الاستبانة Reliability.

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطى نفس الاستجابات في حالة إعادة توزيعها أكثر من مره على أفراد العينة بنفس الشروط خلال فترات زمنيه مختلفه.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha coefficient كما هو موضح بالجدول رقم (١٦).

م	مجالات البناء المؤسسي	عدد عبارات المجال	معامل ألفا كرونباخ
١	الرؤية والإدارة الاستراتيجية	١٠	٠,٩٠٧
٢	الكفاءة التنظيمية والإدارية	١٥	٠,٨٩٩

٣	إدارة البرامج	١٠	٠,٧٨٧
٤	إدارة الموارد المالية	١٥	٠,٨٩١
٥	إدارة العلاقات	١٠	٠,٨٨٥
٦	كفاءة واستدامة المخرجات	٥	٠,٦٤٤
٧	أنسب عمليات البناء المؤسسي	١٣	٠,٩٠٦
٨	معامل ألفا كرونباخ لجميع مجالات الاستبانة	٧٨	٠,٩٥٢

جدول رقم (١٦) معامل ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical package for social science

لتحليل نتائج الاستبانة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١ - النسبة المئوية والتكراري والمتوسط الحسابي حيث تستخدم هذه الأساليب الإحصائية لوصف عينة الدراسة.

٢ - معامل ارتباط " سيرمان Spearman correlation coefficient وقد تم استخدامه في كل من:

- اختبار الاتساق الداخلي للاستبانة.
- اختبار الصدق البنائي للاستبانة.
- الإجابة علي التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة.

٣- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha coefficient وقد تم استخدامه في اختبار ثبات الاستبانة.

٤ - اختبار الإشارة Sign test.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للنتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة

أولاً: الوصف الإحصائي للقائمين بملء الاستبانة.

١ - توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب النوع

م	النوع	التكرارات	النسبة
١	ذكر	١٥	٧٩%
٢	أنثى	٤	٢١%

جدول رقم (١٧) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب النوع

بين الجدول رقم (١٧) أن نسبة ٧٩% من القائمين بملء الاستبانة هم من الذكور، في حين أن نسبة الإناث لم تتجاوز ٢١ %، وقد يعزى ذلك إلى غلبة نسبة الذكور إلى الإناث في سوق العمل عموماً وفي مجالات العمل الأهلي على وجه الخصوص. ويتأكد ذلك بصفة أكثر خصوصية في الشرائح العمرية الأكبر وفي الوظائف القيادية.

٢ - توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب السن

م	سن المبحوث	التكرار	النسبة المئوية
١	من ٣٠ : ٣٩ سنة	١	٥,٢٦%
٢	من ٤٠ : ٤٩ سنة	٧	٣٦,٨٤%
٣	أكثر من ٥٠ سنة	١١	٥٧,٨٩%

جدول رقم (١٨) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب السن

نلاحظ من الجدول رقم (١٨) أن الفئة العمرية من ٢٠ إلى ٢٩ سنة لم تحصل على أي تكرارات، ويرجع ذلك في الغالب إلى أن المناصب القيادية غالباً مما تتطلب خبرة عملية سواء في العمل الأهلي أو غيره، وأنه يصعب توافر هذه الخبرة في تلك الفئة العمرية. ولهذا فإن من المنطقي أيضاً ألا تحصل الفئة العمرية الأعلى منها وهي من ٣٠ إلى ٣٩ سنة إلا على نسبة ٥ % فقط من إجمالي التكرارات. أما الفئة العمرية من ٤٠ إلى ٤٩ سنة فقد حصلت على نسبة ٣٧ % من التكرارات وهي نسبة مرتفعة

نسبياً مما تعزز الفرضية السابق ذكرها. كما يلاحظ أن الفئة العمرية أكبر من ٥٠ سنة هي الفئة الأعلى تكراراً بنسبة ٥٨ %.

٣ - توزيع القائمين بملء الاستبانة الوظيفة بالجمعية

م	الوظيفة بالجمعية	التكرار	النسبة المئوية
١	رئيس مجلس إدارة	٨	٤٢ %
٢	عضو مجلس إدارة	٣	١٦ %
٣	مدير تنفيذي	٧	٣٧ %
٤	موظف دائم	١	٥ %

جدول رقم (١٩) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب الوظيفة بالجمعية

يوضح الجدول رقم (١٩) أن نسبة ٤٢ % ممن قاموا بملء الاستبانة هم بوظيفة رئيس مجلس إدارة الجمعية وأن ١٦ % منهم هم من أعضاء مجالس الإدارات وأن ٣٧ % من قاموا بملء الاستبانة هم بوظيفة مدير تنفيذي للجمعية - والذي يكون في كثير من الأحيان عضواً بمجلس الإدارة في نفس الوقت ^(١). في حين أن وظيفة موظف دائم بالجمعية تمثل ٥ % فقط من نسبة القائمين بملء الاستبانة.

٤ - توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب عدد سنوات الخبرة بالجمعية.

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	٥	٢٦,٣٢ %
٢	أقل من ١٠ سنوات	٩	٤٧,٣٧ %
٣	أكثر من ١٠ سنوات	٥	٢٦,٣٢ %

جدول رقم (٢٠) توزيع القائمين بملء الاستبانة حسب عدد سنوات الخبرة بالجمعية

يوضح الجدول رقم (٢٠) أنه لم يكن من القائمين بملء الاستبانة من تقل خبرته عن عام بالجمعية، وأن نسبة ٢٦ % من قاموا بملء الاستبانة تتراوح خبرتهم بالجمعية

^(١) حرص الباحث بقدر المستطاع على أن يكون القائم بملء الاستبانة شاغلاً لأحد المناصب القيادية بالمنظمة وذلك لضمان أفضل فهم وتفاعل مع أسئلة الاستبانة.

بين سنة وخمس سنوات. في حين أن النسبة الأكبر وهي ٤٨ % تتراوح خبرتهم بالجمعية من ٥ و ١٠ سنوات، وقد تكون تلك النسبة منطقية إلى حد كبير نظراً لأن تلك المواقع القيادية بالجمعيات تتطلب عدد كاف من سنوات الخبرة. كما يظهر الجدول أيضاً أن نسبة ٢٦ % من قاموا بملء الاستبانة تزيد خبرتهم بالجمعية على عشر سنوات.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من المنظمات غير الحكومية.

١- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عمر الجمعية

م	مدة إشهار الجمعية	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	٤	٢١,٠٥ %
٢	أقل من ١٠ سنوات	٨	٤٢,١١ %
٣	أقل من ١٥ سنة	٣	١٥,٧٩ %
٤	أكثر من ١٥ سنة	٤	٢١,٠٥ %

جدول رقم (٢١) توزيع مفردات الدراسة حسب عمر الجمعية

يلاحظ من الجدول رقم (٢١) أن نسبة ٢١ % من المنظمات عينة الدراسة قد أشهرت قبل ٥ سنوات. مع ملاحظة أن الدراسة — كما سبق وأوضحنا — قد استبعدت المنظمات التي لم يتجاوز تاريخ إشهارها ٣ سنوات وذلك للاعتبارات السابق ذكرها في شرح عينة الدراسة.

كما يلاحظ من الجدول أيضاً أن المنظمات التي يتراوح تاريخ إشهارها بين ٥ و ١٠ سنوات هي النسبة الأكبر بين عينة الدراسة وقد بلغت ٤٢ %، أما المنظمات التي يتراوح تاريخ إشهارها بين ١٠، ١٥ سنة فقد بلغت نسبتها ١٦ % في حين أن المنظمات التي يزيد تاريخ إشهارها عن ١٥ سنة قد بلغت نسبتها ٢١ %.

٢- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب النطاق الجغرافي لعمل المنظمة

م	النطاق الجغرافي للجمعية	التكرار	النسبة المئوية
١	القرية/ الحي	١	٥,٢٦ %
٢	المدينة	١١	٥٧,٨٩ %
٣	المحافظة	٤	٢١,٠٥ %
٤	الجمهورية	٣	١٥,٧٩ %

جدول رقم (٢٢) توزيع مفردات الدراسة حسب النطاق الجغرافي لعمل الجمعية

يوضح الجدول رقم (٢٢) أن نسبة ٥ % فقط أن المنظمات عينة الدراسة تعمل في نطاق الحي (حي أول المحلة أو حي ثان المحلة)، في حين أن النسبة الأكبر وهي ٥٨ % تعمل في نطاق مدينة المحلة الكبرى، ونسبة ٢١ % تعمل في نطاق محافظة الغربية، بينما نسبة ١٦ % فقط نطاق عملها على مستوى الجمهورية. مع ملاحظة أن كثيراً من الجمعيات والمؤسسات تميل عند بداية تكوينها أن تحدد في لائحة نظامها الأساسي أن نطاق جغرافي واسع لعملها مثل المحافظة أو حتى على المستوى الجمهورية وذلك لاحتمال أن يمتد نشاط المنظمة يوماً ما على المستوى الجغرافي الواسع.

٣ - توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد أعضاء مجلس الإدارة.

م	عدد أعضاء مجلس الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
١	٥ أعضاء	٠	٠ %
٢	٧ أعضاء	٣	١٦ %
٣	٩ أعضاء	٩	٤٧ %
٤	١١ عضو	٧	٣٧ %
٥	١٣ عضو	٠	٠ %
٦	١٤ عضو	٠	٠ %

جدول رقم (٢٣) توزيع مفردات الدراسة حسب عدد أعضاء مجلس الإدارة

نصت المادة ٧٦ من اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ على أن يكون عدد أعضاء مجلس إدارة الجمعية الأهلية عدداً فردياً لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر عضواً.

ويوضح الجدول رقم (٢٣) أن الجمعيات التي يتكون مجلس إدارتها من ٥ أعضاء لم تحصل على أي تكرارات، كما أن الجمعيات التي يتكون مجلس إدارتها من ٧ أعضاء لم تتجاوز نسبتها ١٦ %، ويلاحظ أن الجمعيات التي يتكون مجلس إدارتها من ٩ أعضاء حصلت على أعلى تكرار وهو ٤٧ %، في حين أن مجالس الإدارة المكونة من ١١ عضو تمثل نسبة ٣٧ %، ويلاحظ أن عينة الدراسة لم تظهر بها منظمات يزيد عدد أعضائها عن ١١ عضو، كما يلاحظ أن ٨٤ % من عينة المنظمات الدراسة يتكون مجلس إدارتها من ٩ أو ١١ عضو، وقد يكون هذا هو العدد المناسب من وجه نظر كثير من المنظمات غير الحكومية.

٤ - توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد العاملين بالمنظمة

م	عدد العاملين بالجمعية	التكرار	النسبة المئوية
١	لا يوجد عاملين	٧	٣٦,٨٤ %
٢	عاملين من ١ : ٥	٨	٤٢,١١ %
٣	عاملين من ٦ : ١٠	١	٥,٢٦ %
٤	أكثر من ١٠ عاملين	٣	١٥,٧٩ %

جدول رقم (٢٤) توزيع مفردات الدراسة حسب عدد العاملين بالمنظمة

يوضح الجدول رقم (٢٤) أن نسبة ٣٧ % من المنظمات عينة الدراسة لا يوجد بها عاملين على الإطلاق ويعتمد هيكلها الإداري بصفة أساسية على المتطوعين، في حين أن ٤٢ % من عينة الدراسة توظف عمالة ما بين موظف إلى خمسة موظفين، كما أن نسبة ٥ % توظف عمالة ما بين ستة إلى عشرة موظفين، ونسبة ١٦ % من المنظمات عينة الدراسة لديها أكثر من ١٠ موظفين.

٥ - توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد أعضاء الجمعية العمومية

م	عدد أعضاء الجمعية العمومية	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥٠ عضو	١١	٥٧,٨٩ %
٢	من ٥١ : ١٠٠ عضو	٤	٢١,٠٥ %
٣	من ١٠١ : ١٥٠ عضو	٣	١٥,٧٩ %
٤	من ١٥١ : ٢٠٠ عضو	١	٥,٢٦ %

جدول رقم (٢٥) توزيع مفردات الدراسة حسب عدد أعضاء الجمعية العمومية

يوضح الجدول رقم (٢٥) أن نسبة ٥٨ % من المنظمات عينة الدراسة يقل عدد أعضاء الجمعية العمومية بها عن ٥٠ عضو، وأن نسبة ٢١ % من تلك المنظمات يتراوح عدد أعضاء الجمعية العمومية يتراوح عدد أعضاء الجمعية العمومية بين ١٠١ و ١٥٠، عضو في حين أن نسبة قليلة فقط وهي ٥ % هي التي يزيد أعضاء الجمعية العمومية عن ١٥٠ عضو، وهو ما يدل على صغر حجم الجمعيات العمومية لغالب الجمعيات عينة الدراسة.

٦ - توزيع مفردات الدراسة حسب مجالات العمل

مجالات عمل الجمعية			
م	مجالات العمل	التكرار	النسبة المئوية
١	رعاية طفولة وأمومة	٩	٤٧,٣٧ %
٢	رعاية أسرة	١١	٥٧,٨٩ %
٣	مساعدات اجتماعية	١٦	٨٤,٢١ %
٤	رعاية شيخوخة	٧	٣٦,٨٤ %
٥	رعاية فئات خاصة ومعاقين	٨	٤٢,١١ %
٦	الخدمات الثقافية والعلمية والدينية	٦	٣١,٥٨ %

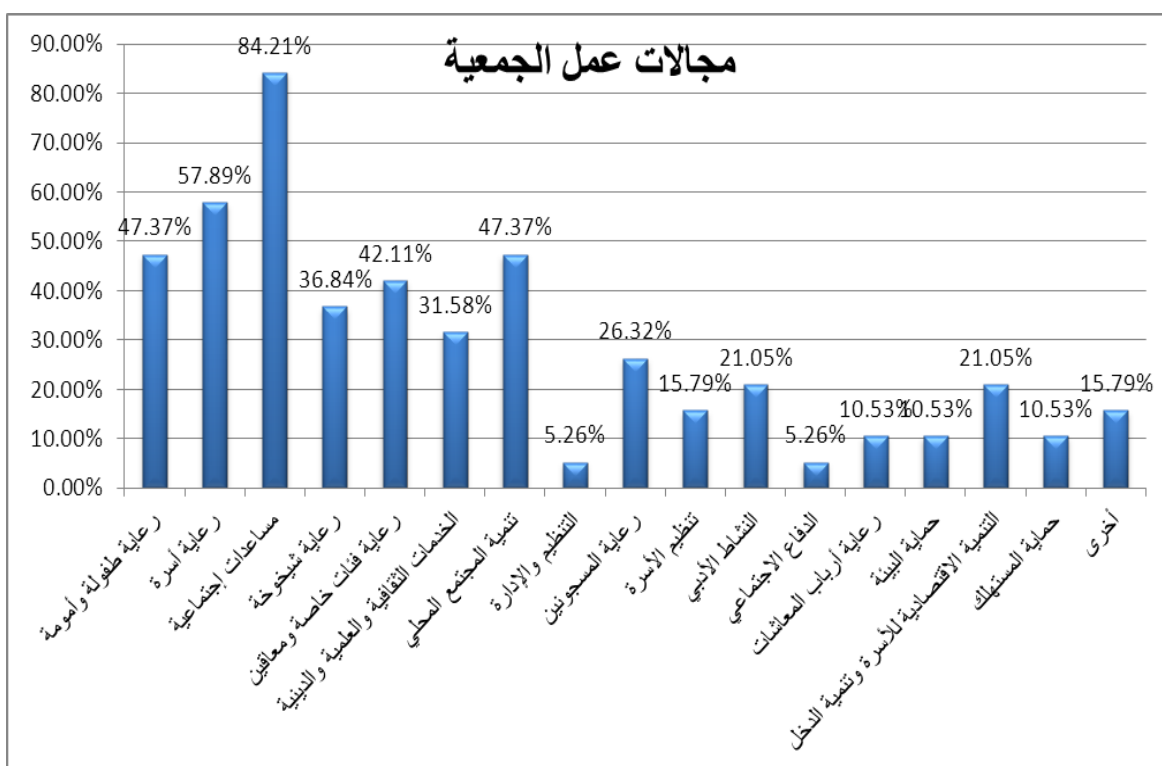
٧	تنمية المجتمع المحلي	٩	% ٤٧,٣٧
٨	التنظيم والإدارة	١	% ٥,٢٦
٩	رعاية المسجونين	٥	% ٢٦,٣٢
١٠	تنظيم الأسرة	٣	% ١٥,٧٩
١١	النشاط الأدبي	٤	% ٢١,٠٥
١٢	الصداقة بين الشعوب	٠	% ٠
١٣	الدفاع الاجتماعي	١	% ٥,٢٦
١٤	رعاية أرباب المعاشات	٢	% ١٠,٥٣
١٥	حماية البيئة	٢	% ١٠,٥٣
١٦	التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل	٤	% ٢١,٠٥
١٧	حماية المستهلك	٢	% ١٠,٥٣
١٨	أخرى	٣	% ١٥,٧٩

جدول رقم (٢٦) توزيع مفردات الدراسة حسب مجالات العمل

نصت المادة ١١ من القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ على حق الجمعية في العمل على تحقيق أغراضها في الميادين المختلفة لتنمية المجتمع وفقاً للقواعد والإجراءات التي يحددها القانون، ويجوز للجمعية أن تعمل في أكثر من ميدان من تلك الميادين بعد أخذ رأى الاتحادات المختصة وموافقة الجهة الإدارية.

ويوضح الجدول رقم (٢٦) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب مجالات عمل كل جمعية. ويلاحظ من الجدول أن مجال المساعدات الاجتماعية هو أكثر مجالات العمل تكراراً في عينة البحث بنسبة ٨٤,٢١ %، ويليه مجال رعاية الأسرة بنسبة ٥٧,٨٩ %، ويليه مجالي رعاية الطفولة والأمومة، وتنمية المجتمع المحلي بنسبة ٤٧,٣٧ %.

كما يلاحظ أن مجالات رعاية أرباب المعاشات، وحماية البيئة، وحماية المستهلك هي من أقل المجالات تكراراً. فضلاً عن أن مجال الدفاع الاجتماعي لم يتكرر إلا مرة



واحدة في عينة الدراسة بنسبة ٥,٢٦ % كما أن مجال الصداقة بين الشعوب لم يحصل على أي تكرارات. ويوضح الشكل رقم (١٣) رسم بياني لتوزيع مجالات عمل عينة الدراسة.

شكل رقم (١٣) رسم بياني لتوزيع مجالات عمل عينة الدراسة

ثالثاً: البيانات المتعلقة بالدراسة

أسئلة المجموعة الأولى: تحليل جوانب الكفاءة المؤسسية للجمعية

المجال الأول: الرؤية والإدارة الاستراتيجية

تهدف أسئلة ذلك المجال إلى معرفة مدى كفاءة الجمعية في مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية من خلال عشر ممارسات.

يوضح الجدول رقم (٢٧) تحليل البيانات المتعلقة بالمجال الأول " الرؤية والإدارة الاستراتيجية من خلال عرض النسب المئوية لتكرارات استجابات العينة لعبارات المجال، والمتوسط الحسابي لكل عبارة، وكذلك الانحراف المعياري وقيمة T ومستوى الدلالة عند درجة ثقة ٩٥ %.

المجال الأول: الرؤية والإدارة الاستراتيجية

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
١	لدى الجمعية رؤية ورؤية واضحة ومكتوبة.	١٠	%٥٢,٦٣	٩	%٤٧,٣٧	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٤,٥٢٦٣	١	٠,٥١٢٩٩	٣٨,٤٦٠	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية خطة استراتيجية تشمل عناصر التخطيط الاستراتيجي.	٥	%٢٦,٣٢	٨	%٤٢,١١	٦	%٣١,٥٨	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٣,٩٤٧٤	٢	٠,٧٧٩٨٦	٢٢,٠٦٣	٠,٠٠
٣	تقوم الجمعية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة.	٢	%١٠,٥٣	٧	%٣٦,٨٤	٩	%٤٧,٣٧	١	%٥,٢٦	٠	%٠,٠٠	٣,٥٢٦٣٢	١٠	٠,٧٧٢٣٢٨	١٩,٩٠٢	٠,٠٠
٤	تقوم الجمعية بتحليل عوامل البيئة الداخلية للجمعية.	٢	%١٠,٥٣	٨	%٤٢,١١	٨	%٤٢,١١	١	%٥,٢٦	٠	%٠,٠٠	٣,٥٧٨٩	٩	٠,٧٦٨٥٣	٢٠,٢٩٩	٠,٠٠
٥	تختار الجمعية الوسائل المناسبة لتحقيق أهدافها.	٥	%٢٦,٣٢	٨	%٤٢,١١	٦	%٣١,٥٨	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٣,٩٤٧٤	٢	٠,٧٧٩٨٦	٢٢,٠٦٣	٠,٠٠

المجال الأول: الرؤية والإدارة الاستراتيجية

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
٦	السياسات التي تتبعها الجمعية مكتوبة وواضحة في أذهان جميع العاملين.	٥	٢٦,٣٢%	٨	٤٢,١١%	٥	٢٦,٣٢%	١	٥,٢٦%	٠	٠,٠٠%	٣,٨٩٤٧	٤	٠,٨٧٥٢٦	١٩,٣٩٦	٠,٠٠
٧	يتشارك أعضاء من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والعاملين بالجمعية وأفراد المجتمع في وضع الخطة.	٣	١٥,٧٩%	١١	٥٧,٨٩%	٥	٢٦,٣٢%	٠	٠,٠٠%	٠	٠,٠٠%	٣,٨٩٤٧	٤	٠,٦٥٧٨٤	٢٥,٨٠٧	٠,٠٠
٨	يُعد مجلس الإدارة خطة سنوية لأنشطة وبرامج الجمعية.	١	٥,٢٦%	١٤	٧٣,٦٨%	٤	٢١,٠٥%	٠	٠,٠٠%	٠	٠,٠٠%	٣,٨٤٢١	٤	٠,٥٠١٤٦	٣٣,٣٩٧	٠,٠٠
٩	تُعرض الخطة الاستراتيجية والخطط السنوية على الجمعية	١	٥,٢٦%	١٤	٧٣,٦٨%	٤	٢١,٠٥%	٠	٠,٠٠%	٠	٠,٠٠%	٣,٨٤٢١	٤	٠,٥٠١٤٦	٣٣,٣٩٧	٠,٠٠

المجال الأول: الرؤية والإدارة الاستراتيجية

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
	العمومية قبل تنفيذها.															
١٠	تُراجع الجمعية خططها الاستراتيجية دورياً وتعديلها في ضوء المستجدات.	١	٥,٢٦%	١١	٥٧,٨٩%	٧	٣٦,٨٤%	٠	٠,٠٠%	٠	٠,٠٠%	٣,٦٨٤٢	٨	٠,٥٨٢٣٩	٢٧,٥٧٤	٠,٠٠

جدول رقم (٢٧) بيانات مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات مفردات العينة للعبارة رقم (١) " لدى الجمعية رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعروفة لكافة أعضاء وموظفي الجمعية " هو ٤,٥٢٦٣ وهو أعلى متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال وهو ما يعنى أن هناك موافقة عالية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة وهو ما يعنى أن هذا المؤشر هو أكثر مؤشرات ذلك المجال وجوداً لدى عينة الدراسة. كما أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات أفراد العينة للعبارة رقم (٣) " تقوم الجمعية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة (سياسية - اقتصادية - ثقافية - اجتماعية-.... الخ) والتي يمكن أن تؤثر عليها حالياً وفي المستقبل " هو ٣,٥٢٦٣ وهو أقل متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال وعلى الرغم من ذلك فهو يدل أيضاً على موافقة مفردات العينة على هذه الفقرة حيث أن متوسط درجة الاستجابة أكبر من درجة الحياد وهي ٣.

ويتضح من الجدول بشكل عام أن المتوسط الحسابي لتكرارات الاستجابات لجميع عبارات المجال أكبر من درجة الحياد وهي ٣ مما يعنى توافر تلك الممارسات في مفردات العينة على عبارات بصفة كلية. كما أن القيمة الاحتمالية لفقرات المجال هي (٠,٠٠) وهو ما يعنى أن جميع فقرات المجال ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٩٥%.

وبشكل عام يمكن القول بأن مفردات عينة الدراسة تتوافر لديها بصورة مقبولة أحد الأركان المهمة لعملية البناء المؤسسي وهي الرؤية والإدارة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية مثل وجود رؤية رسالة واضحة ومعروفة لأعضاء المنظمة، إلى جانب قيام المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية، وإعداد خطة استراتيجية، ومتابعة تنفيذ تلك الخطة من قبل مجلس الإدارة. إلا أن تلك النتائج هي بناء على إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان ولا يمكن الجزم بتوافر تلك المكونات، أو أن توظيفها يتم بصورة علمية و منهجية دقيقة.

المجال الثاني: الكفاءة الإدارية والتنظيمية

تهدف أسئلة ذلك المجال إلى معرفة مدى الكفاءة الإدارية والتنظيمية للجمعية من خلال خمسة عشرة ممارسة.

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١	لدى الجمعية هيكل تنظيمي واضح ومعروف.	٩	%٤٧,٣٧	١٠	%٥٢,٦٣	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٤,٤٧٣٧	١٥	٠,٥١	٣٨,٠١٣	٠,٠٠
٢	العلاقات بين إدارات وأقسام الجمعية واضحة ومحددة من خلال لوائح مكتوبة ومعروفة لجميع العاملين.	٥	%٢٦,٣٢	٩	%٤٧,٣٧	٥	%٢٦,٣٢	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٤	١٢	٠,٧٤٥٣٦	٢٣,٣٩٢	٠,٠٠
٣	الهيكل التنظيمي للجمعية يساعد على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل.	٥	%٢٦,٣٢	١٠	%٥٢,٦٣	٤	%٢١,٠٥	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٤,٠٥٢٦	١٣	٠,٧٠٥٠٤	٢٥,٠٥٥	٠,٠٠
٤	يوفر الهيكل التنظيمي للجمعية آلية جيدة لنقل وتوصيل المعلومات والتقارير بصفة دورية.	١	%٥,٢٦	١٢	%٦٣,١٦	٦	%٣١,٥٨	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٣,٧٣٦٨	٨	٠,٥٦١٩٥	٢٨,٩٨٦	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
٥	تعد كافة الإدارات والمشاريع بالجمعية خطاً سنوية تتضمن أهداف وخطط عمل محددة وترفعها لمجلس الإدارة.	١	٥,٢٦%	١	٥٢,٦٣%	٨	٤٢,١١%	٠	٠,٠٠%	٠	٠,٠٠%	٣,٦٣١٦	٧	٠,٥٩٧٢٦	٢٦,٥٠٤	٠,٠٠
٦	يراقب مجلس الإدارة التقدم الفعلي للأداء في الجمعية ويقارنه بالأداء المخطط ويتخذ الخطوات التصحيحية عند اللزوم.	١	٥,٢٦%	٣	٦٨,٤٢%	٥	٢٦,٣٢%	٠	٠,٠٠%	٠	٠,٠٠%	٣,٧٨٩٥	١	٠,٥٣٥٣	٣٠,٨٥٧	٠,٠٠
٧	يتلاءم عدد الموظفين ومهاراتهم مع حجم ونوعية الأعمال داخل الجمعية.	٧	٣٦,٨٤%	٩	٤٧,٣٧%	٣	١٥,٧٩%	٠	٠,٠٠%	٠	٠,٠٠%	٤,٢١٠٥	١	٠,٧١٣٢٨	٢٥,٧٣١	٠,٠٠
٨	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تتلاءم	١	٥,٢٦%	٨	٤٢,١١%	٧	٣٦,٨٤%	٣	١٥,٧٩%	٠	٠,٠٠%	٣,٣٦٨٤	٦	٠,٨٣٠٧	١٧,٦٧٥	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
	ومتغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية.															
٩	لدى الجمعية دورة مستندية لكافة الإجراءات الإدارية وملفات وأرشفة للمصادر والوارد يمكن الإطلاع عليها عند الحاجة.	٦	٣١,٥٨%	٧	٣٦,٨٤%	٣	١٥,٧٩%	٣	١٥,٧٩%	٠	٠,٠٠%	٣,٨٤٢١	١,١	١,٠٦٧٨٧	١٥,٦٨٣	٠,٠٠
١٠	لدى كافة أقسام الجمعية دليل للسياسات والإجراءات.	١	٥,٢٦%	٣	١٥,٧٩%	٥	٢٦,٣٢%	٦	٣١,٥٨%	٤	٢١,٠٥%	٢,٥٢٦٣	٢	١,١٧٢٢٩	٩,٣٩٤	٠,٠٠
١١	يوجد لكل وظيفة بالجمعية توصيف وظيفي مكتوب يحتوي على متطلبات شغل تلك الوظيفة.	٥	٢٦,٣٢%	٧	٣٦,٨٤%	٥	٢٦,٣٢%	١	٥,٢٦%	١	٥,٢٦%	٣,٧٣٦٨	٨	١,٠٩٧٥٨	١٤,٨٤	٠,٠٠
١٢	لدى الجمعية نظام واضح	٣	١٥,٧٩%	٣	١٥,٧٩%	٥	٢٦,٣٢%	٣	١٥,٧٩%	٥	٢٦,٣٢%	٢,٧٨٩٥	٥	١,٤٣٦٧٨	٨,٤٦٣	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
	للتحفيز و الجزاءات.															
١٣	لدى الجمعية إدارة (مسئول لجذب وتدريب ودمج المتطوعين	٠	%٠,٠٠	٤	%٢١,٠٥	٤	%٢١,٠٥	٥	%٢٦,٣٢	٦	%٣١,٥٨	٢,٣١٥٨	١	١,١٥٧٢٣	٨,٧٢٣	٠,٠٠
١٤	لدى الجمعية إدارة (مسئول لشئون الأفراد و/ أو الموارد البشرية.	٢	%١٠,٥٣	٤	%٢١,٠٥	٤	%٢١,٠٥	٤	%٢١,٠٥	٥	%٢٦,٣٢	٢,٦٨٤٢	٤	١,٣٧٦٤٩	٨,٥	٠,٠٠
١٥	تقوم إدارة شئون الأفراد و / أو الموارد البشرية بعمل تقييم سنوي مكتوب لأداء جميع العاملين بالجمعية.	٢	%١٠,٥٣	٣	%١٥,٧٩	٥	%٢٦,٣٢	٤	%٢١,٠٥	٥	%٢٦,٣٢	٢,٦٣١٦	٣	١,٣٤٢٠٨	٨,٥٤٧	٠,٠٠

جدول رقم (٢٨) بيانات مجال الكفاءة الإدارية والتنظيمية

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات مفردات العينة للعبارة رقم (١) " لدى الجمعية هيكل تنظيمي واضح ومعروف لكافة أعضاء وموظفي الجمعية " هو ٤,٤٧٣٧ وهو أعلى متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال، وهو ما يعنى أن هذا المؤشر من مؤشرات الكفاءة الإدارية والتنظيمية هو أكثر مؤشرات ذلك المجال وجوداً لدى عينة الدراسة. إلا أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات أفراد العينة للعبارة رقم (١٣) " لدى الجمعية إدارة (مسئول) لجذب وتدريب ودمج المتطوعين " هو ٢,٣١٥٨ وهو أقل متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال.

ويلاحظ في الجدول أن عشرة عبارات من أصل خمسة عشر عبارة قد تجاوزت متوسطاتها الحسابية درجة الحياد وهى ٣ درجات وهو ما يعنى توافر تلك المؤشرات بصورة مقبولة لدى مفردات العينة في حين أن هناك خمسة عبارات لم تصل متوسطاتها الحسابية إلى درجة العبارات وهذه العبارات هي:

▪ العبارة رقم (١٢) " لدى الجمعية نظام واضح للتحفيز و الجزاءات" بمتوسط حسابي ٢,٧٨٩٥.

▪ العبارة رقم (١٤) " لدى الجمعية إدارة (مسئول) لشئون الأفراد و/ أو الموارد البشرية " بمتوسط حسابي ٢,٦٨٤٢.

▪ العبارة رقم (١٥) " تقوم إدارة شئون الأفراد و / أو الموارد البشرية بعمل تقييم سنوي مكتوب لأداء جميع العاملين بالجمعية" بمتوسط حسابي ٢,٦٣١٦.

▪ العبارة رقم (١٠) " لدى كافة أقسام الجمعية دليل للسياسات و الإجراءات" بمتوسط حسابي ٢,٥٢٦٣.

▪ العبارة رقم (١٣) " لدى الجمعية إدارة (مسئول) لجذب وتدريب ودمج المتطوعين" بمتوسط حسابي ٢,٣١٥٨.

ويوضح ذلك أن غالبية مفردات عينة الدراسة من الجمعيات ليس لديها إدارة أو مسئول لشئون الأفراد أو الموارد البشرية أو مسئول للمتطوعين، وعلاوة على ذلك فإن تلك الجمعيات ليس لديها أدلة للإجراءات الإدارية فضلاً عن عدم وجود آلية لتقييم الأداء " التحفيز الإيجابي أو السلبي".

لذلك فإن تلك الجمعيات قد تعاني من كثير من المشاكل الإدارية والتنظيمية بسبب غياب تلك الممارسات الهامة في جانب الكفاءة الإدارية والتنظيمية الذي هو من أهم جوانب الكفاءة المؤسسية

المجال الثالث: إدارة البرامج والمشروعات

تهدف أسئلة ذلك المجال التعرف على مدى كفاءة الجمعية في إدارة برامجها ومشروعاتها من خلال عشرة ممارسات.

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١	لدى الجمعية إدارة منفصلة للبرامج والمشروعات لها هيكل تنظيمي واضح ومعروف.	١	%٥,٢٦	٩	%٤٧,٣٧	٦	%٣١,٥٨	٣	%١٥,٧٩	٠	%٠,٠٠	٣,٤٢١١	٢	٠,٨٣٧٧١	١٧,٨٠١	٠,٠٠
٢	تقوم الجمعية بوضع خطط سنوية للأنشطة والبرامج.	٠	%٠,٠٠	١١	%٥٧,٨٩	٧	%٣٦,٨٤	١	%٥,٢٦	٠	%٠,٠٠	٣,٥٢٦٣	٣	٠,٦١١٧٨	٢٥,١٢٥	٠,٠٠
٣	يتشارك مجلس الإدارة مع الجمعية العمومية والموظفون في تخطيط البرامج والمشروعات والأنشطة.	٠	%٠,٠٠	١٢	%٦٣,١٦	٥	%٢٦,٣٢	٢	%١٠,٥٣	٠	%٠,٠٠	٣,٥٢٦٣	٣	٠,٦٩٦٦٩	٢٢,٠٦٣	٠,٠٠
٤	تقوم الجمعية بعمل دراسات جدوى اقتصادية واجتماعية لمشاريعها قبل التنفيذ.	٠	%٠,٠٠	١٢	%٦٣,١٦	٦	%٣١,٥٨	١	%٥,٢٦	٠	%٠,٠٠	٣,٥٧٨٩	٦	٠,٦٠٦٩٨	٢٥,٧٠٢	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
٥	لدى الجمعية قاعدة بيانات للمستفيدين من أنشطتها وبرامجها.	٤	٢١,٠٥%	١١	٥٧,٨٩%	٢	١٠,٥٣%	٢	١٠,٥٣%	٠	٠,٠٠%	٣,٨٩٤٧	٩	٠,٨٧٥٢٦	١٩,٣٩٦	٠,٠٠
٦	تقوم الجمعية بعد انتهاء أنشطتها وبرامجها بقياس مدى فاعليتها وأثرها على الفئة المستهدفة.	١	٥,٢٦%	١٠	٥٢,٦٣%	٧	٣٦,٨٤%	١	٥,٢٦%	٠	٠,٠٠%	٣,٥٧٨٩	٦	٠,٦٩٢٤٨	٢٢,٥٢٨	٠,٠٠
٧	لدى إدارة البرامج نظام محاسبي مستقل يمكنها من تقييم الأداء المالي وكشف الانحرافات فور حدوثها.	٥	٢٦,٣٢%	٩	٤٧,٣٧%	٥	٢٦,٣٢%	٠	٠,٠٠%	٠	٠,٠٠%	٤	١٠	٠,٧٤٥٣٦	٢٣,٣٩٢	٠,٠٠
٨	لدى الجمعية إجراءات ثابتة ومتفق عليها لإتجاز المهام في حال تنفيذ أي	١	٥,٢٦%	٩	٤٧,٣٧%	٨	٤٢,١١%	١	٥,٢٦%	٠	٠,٠٠%	٣,٥٢٦٣	٣	٠,٦٩٦٦٩	٢٢,٠٦٣	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
	نشاط أو برنامج.															
٩	لدى الجمعية آلية داخلية لمتابعة وتقييم الأنشطة والبرامج.	١	%٥,٢٦	١٠	%٥٢,٦٣	٧	%٣٦,٨٤	١	%٥,٢٦	٠	%٠,٠٠	٣,٥٧٨٩	٦	٠,٦٩٢٤٨	٢٢,٥٢٨	٠,٠٠
١٠	تقوم الجمعية بالاستعانة بمقيم خارجي لتقييم أنشطتها وبرامجها.	٠	%٠,٠٠	١	%٥,٢٦	٨	%٤٢,١١	٥	%٢٦,٣٢	٥	%٢٦,٣٢	٢,٢٦٣٢	١	٠,٩٣٣٤٦	١٠,٥٦٨	٠,٠٠

جدول رقم (٢٩) بيانات مجال إدارة البرامج والمشروعات

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات مفردات العينة للعبارة رقم (٧) " لدى إدارة البرامج نظام محاسبي مستقل يمكنها من تقييم الأداء المالي وكشف الانحرافات فور حدوثها " هو ٤ درجات وهو أعلى متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال، كما أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات أفراد العينة للعبارة رقم (١٠) " تقوم الجمعية بالاستعانة بمقيّم خارجي لتقييم أنشطتها وبرامجها " هو ٢,٢٦ هو أقل متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال.

إلا أنه يلاحظ في الجدول أن الغالبية العظمى لعبارات المجال جاءت المتوسطات الحسابية لتكرارات الاستجابات أعلى من ٣,٥ درجة وهو ما يعنى توافر تلك الممارسات أو المؤشرات في غالب مفردات عينة الدراسة فيما عدا الممارسة المتعلقة بقيام الجمعيات بالاستعانة بمقيم خارجي لتقييم أنشطتها. إلا أنه يمكننا القول أن ممارسات إدارة البرامج والمشروعات تتم بصورة مقبولة في الجمعيات عينة الدراسة.

المجال الرابع: إدارة الموارد المالية

تهدف أسئلة ذلك المجال إلى قياس مدى كفاءة الجمعية في إدارة مواردها المالية سواء في جانب توفير التمويل أو في جانب الإنفاق وما يتعلق به من إجراءات إدارية تضمن دقة وشفافية تلك الممارسات.

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١	ميزانية الجمعية تتجه للارتفاع خلال الأعوام الثلاثة السابقة.	٦	%٣١,٥٨	٤	%٢١,٠٥	٣	%١٥,٧٩	٦	%٣١,٥٨	٠	%٠,٠٠	٣,٥٢٦٣	٦	١,٢٦٣٥٢	١٢,١٦٥	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية مصادر جيدة للتمويل بخلاف التبرعات.	٣	%١٥,٧٩	٦	%٣١,٥٨	١	%٥,٢٦	٥	%٢٦,٣٢	٤	%٢١,٠٥	٢,٩٤٧٤	٢	١,٤٧٠٩٧	٨,٧٣٤	٠,٠٠
٣	لدى الجمعية خطة محددة لتنويع مصادر التمويل.	٢	%١٠,٥٣	٨	%٤٢,١١	٣	%١٥,٧٩	٦	%٣١,٥٨	٠	%٠,٠٠	٣,٣١٥٨	٥	١,٠٥٦٨٦	١٣,٦٧٦	٠,٠٠
٤	المبالغ المتوفرة لدى الجمعية حالياً تكفي لتنفيذ خططها السنوية.	٣	%١٥,٧٩	٨	%٤٢,١١	١	%٥,٢٦	٤	%٢١,٠٥	٣	%١٥,٧٩	٣,٢١٠٥	٣	١,٣٩٧٥٨	١٠,٠١٣	٠,٠٠
٥	توجد خطط استدامة مالية لكافة مشاريع الجمعية الحالية على	٤	%٢١,٠٥	٥	%٢٦,٣٢	٣	%١٥,٧٩	٦	%٣١,٥٨	١	%٥,٢٦	٣,٢٦٣٢	٤	١,٢٨٤١٨	١١,٠٧٦	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
	المدى الطويل.															
٦	تسعى الجمعية للحصول على منح من جهات حكومية / أجنبية / قطاع خاص.	٢	١٠,٥٣%	١٠	٥٢,٦٣%	٤	٢١,٠٥%	٣	١٥,٧٩%	٠	٠,٠٠%	٣,٥٧٨٩	٧	٠,٩٠١٥٩	١٧,٣٠٣	٠,٠٠٠
٧	لدى الجمعية مشروعات أو أصول تدر دخل ثابت.	٣	١٥,٧٩%	٤	٢١,٠٥%	١	٥,٢٦%	٦	٣١,٥٨%	٥	٢٦,٣٢%	٢,٦٨٤٢	١	١,٤٩٢٦٧	٧,٨٣٨	٠,٠٠٠
٨	لدى الجمعية إجراءات مالية ومحاسبية واضحة ومحددة لاتخاذ قراراتها المالية.	٦	٣١,٥٨%	٩	٤٧,٣٧%	١	٥,٢٦%	٣	١٥,٧٩%	٠	٠,٠٠%	٣,٩٤٧٤	١٠	١,٠٢٥٩٨	١٦,٧٧١	٠,٠٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
٩	لدى الجمعية نظام للتخطيط المالي والمحاسبي يشمل وضع موازنات للأنشطة المخطط القيام بها.	٤	٢١,٠٥ %	١١	٥٧,٨٩ %	١	٥,٢٦ %	٣	١٥,٧٩ %	٠	٠,٠٠ %	٣,٨٤٢١	٩	٠,٩٥٨١٩	١٧,٤٧٨	٠,٠٠
١٠	لدى الجمعية نظام لتقييم فاعلية الإتفاق للتأكد أن ما تم صرفه كان بأفضل الطرق والأسعار وذو عائد ملائم على الجمعية والمستفيدين.	٤	٢١,٠٥ %	٨	٤٢,١١ %	٤	٢١,٠٥ %	٣	١٥,٧٩ %	٠	٠,٠٠ %	٣,٦٨٤٢	٨	١,٠٠٢٩٢	١٦,٠١٢	٠,٠٠
١١	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستندية وسجلات مالية واضحة وكاملة و مناسبة لتوثيق	١٠	٥٢,٦٣ %	٩	٤٧,٣٧ %	٠	٠,٠٠ %	٠	٠,٠٠ %	٠	٠,٠٠ %	٤,٥٢٦٣	١٤	٠,٥١٢٩٩	٣٨,٤٦	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
	المعاملات المالية بشكل سليم.															
١٢	تتم مراجعة كافة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها.	١٢	%٦٣,١٦	٧	%٣٦,٨٤	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٤,٣٦٨٤	١١	٠,٤٩٥٥٩	٣٨,٤٢٢	٠,٠٠
١٣	تتم مراجعة السجلات المالية بانتظام.	٨	%٤٢,١١	١٠	%٥٢,٦٣	١	%٥,٢٦	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٤,٣٦٨٤	١١	٠,٥٩٧٢٦	٣١,٨٨١	٠,٠٠
١٤	تقوم الجمعية بالتدقيق المحاسبي من خلال مراجع خارجي، وتعتمد الجمعية العمومية تقريره سنوياً.	١٠	%٥٢,٦٣	٩	%٤٧,٣٧	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٤,٥٢٦٣	١٤	٠,٥١٢٩٩	٣٨,٤٦	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١٥	تقوم الجمعية العمومية سنوياً باعتماد الحسابات الختامية والموقف المالي الختامي للجمعية ومساءلة مجلس الإدارة.	٩	%٤٧,٣٧	١٠	%٥٢,٦٣	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٤,٤٧٣٧	١٣	٠,٥١٢٩٩	٣٨,٠١٣	٠,٠٠٠

جدول رقم (٣٠) بيانات مجال إدارة الموارد المالية

تضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات مفردات العينة للعبارة رقم (١١) " يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستندية وسجلات مالية واضحة وكاملة و مناسبة لتوثيق المعاملات المالية بشكل سليم"، والعبارة رقم (١٤) "تقوم الجمعية بالتدقيق المحاسبي من خلال مراجع خارجي، وتعتمد الجمعية العمومية تقريره سنوياً" هو ٤,٥٢ وهو ما يعنى توافر هاتان الممارستان بصورة كبيرة لدى مفردات العينة. كما يلاحظ أيضاً أن ثلاثة عشر عبارة من أصل خمسة عشر عبارة قد حصلت على متوسطات حسابية أكبر من درجة الحياد، وهذه الممارسات الثلاثة عشر تتعلق جميعها بالإجراءات المالية المتعلقة بجانب الإنفاق مثل إمساك الدفاتر والسجلات المالية والأنظمة المحاسبية والمراجعة المالية. ولعل السبب في ذلك هو قيام الجمعيات بتلك الممارسات بسبب القيود والإدارية القانونية. فقد ألزمت المادة ٦٥ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الجمعيات باعتماد ميزانيتها السنوية والحساب الختامي للجمعية عن السنة المنتهية من مراقب حسابات خارجي.

كما أن الجهة الإدارية غالباً ما تهتم بمراجعة السجلات المالية بصفة دورية، وهو ما يبرر اهتمام غالب عينة الدراسة بتلك الممارسات.

أما العبارة رقم (٢) " لدى الجمعية مصادر جيدة للتمويل بخلاف التبرعات"، والعبارة رقم (٧) "لدى الجمعية مشروعات أو أصول تدر دخل ثابت" فلم يتجاوز المتوسط الحسابي لكل منهما درجة الحياد حيث كان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٢) هو ٢,٩٤ وكان المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٧) هو ٢,٦٨. ويلاحظ أن هاتان الممارستان تتعلقان بجانب تدبير التمويل.

وهو ما يؤكد أن غالبية عينة الدراسة بل وربما غالبية المنظمات الحكومية في مصر تعاني من مشاكل تدبير التمويل والتي من أهمها اعتماد المنظمة بصفة أساسية على التبرعات وعدم توافر أصول أو مشروعات يمكن أن تدر دخل ثابت للجمعية.

المجال الخامس: إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة

تهدف أسئلة ذلك المجال إلى معرفة مدى قوة العلاقة بين الجمعية ومجتمعها وبيئتها المحيطة من خلال عشرة ممارسات

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١	لدى الجمعية تواصل فعال مع الجمعيات الأخرى والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية.	٢	١٠,٥٣%	٨	٤٢,١١%	٤	٢١,٠٥%	٥	٢٦,٣٢%	٠	٠,٠٠%	٣,٣٦٨٤	٩	١,٠١١٦٣	١٤,٥١٤	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية برامج أو مشروعات أو أنشطة حالية تتعاون فيها بصورة رسمية مع جمعيات أخرى أو قطاع خاص أو مؤسسات حكومية.	٢	١٠,٥٣%	٥	٢٦,٣٢%	٤	٢١,٠٥%	٨	٤٢,١١%	٠	٠,٠٠%	٣,٠٥٢٦	٨	١,٠٧٨٧٧	١٢,٣٣٥	٠,٠٠
٣	لدى الجمعية استراتيجية اتصال خارجي واضحة تحتوي على جميع عناصر الاستراتيجية.	٠	٠,٠٠%	٦	٣١,٥٨%	٦	٣١,٥٨%	٥	٢٦,٣٢%	٢	١٠,٥٣%	٢,٨٤٢١	٥	١,٠١٤٥١	١٢,٢١١	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
٤	تقوم الجمعية بأنشطة للتأثير على المسؤولين الحكوميين لتحقيق أهدافها التنموية.	١	٥,٢٦%	٦	٣١,٥٨%	٤	٢١,٠٥%	٥	٢٦,٣٢%	٣	١٥,٧٩%	٢,٨٤٢١	٥	١,٢١٣٩٥	١٠,٢٠٥	٠,٠٠
٥	تقوم الجمعية بدعوة ممثلي الحكومة أو الشركات أو رجال المجتمع لحضور اجتماعاتها أو نشاطاتها.	١	٥,٢٦%	٢	١٠,٥٣%	٥	٢٦,٣٢%	٧	٣٦,٨٤%	٤	٢١,٠٥%	٢,٤٢١١	٣	١,١٢١٣	٩,٤١٢	٠,٠٠
٦	تشارك الجمعية في بناء تحالفات أو شبكات مع جمعيات مشابهة.	١	٥,٢٦%	٥	٢٦,٣٢%	٣	١٥,٧٩%	٩	٤٧,٣٧%	١	٥,٢٦%	٢,٧٨٩٥	٤	١,٠٨٤١٨	١١,٢١٥	٠,٠٠
٧	تحرص الجمعية على الاشتراك في الاتحادات النوعية والإقليمية والشبكات الأهلية	٠	٠,٠٠%	١٣	٦٨,٤٢%	٠	٠,٠٠%	٦	٣١,٥٨%	٠	٠,٠٠%	٣,٣٦٨٤	٩	٠,٩٥٥١٣	١٥,٣٧٢	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
	المحلية أو الدولية.															
٨	لدى الجمعية مطبوعات دعائية تحتوى على نبذة عن الجمعية وأهم نشاطاتها وبرامجها لتوزيعها في المناسبات المختلفة.	٣	١٥,٧٩%	٢	١٠,٥٣%	٦	٣١,٥٨%	٧	٣٦,٨٤%	١	٥,٢٦%	٢,٩٤٧٤	٧	١,١٧٧٢٧	١٠,٩١٣	٠,٠٠
٩	لدى الجمعية موقع إلكتروني متكامل يتم تحديثه بانتظام.	١	٥,٢٦%	١	٥,٢٦%	٧	٣٦,٨٤%	٣	١٥,٧٩%	٧	٣٦,٨٤%	٢,٢٦٣٢	٢	١,١٩٤٥٣	٨,٢٥٨	٠,٠٠
١٠	تدعو الجمعية ممثلي أجهزة الإعلام لحضور أحداثها وأنشطتها الرئيسية.	١	٥,٢٦%	١	٥,٢٦%	٥	٢٦,٣٢%	٥	٢٦,٣٢%	٧	٣٦,٨٤%	٢,١٥٧٩	١	١,١٦٧٢٩	٨,٠٥٨	٠,٠٠

جدول رقم (٣١) بيانات مجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابة مفردات العينة للعبارة رقم (١) " لدى الجمعية تواصل فعال مع الجمعيات الأخرى والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية" وللعبارة رقم (٧) "تحرص الجمعية على الاشتراك في الاتحادات النوعية والإقليمية والشبكات الأهلية المحلية أو الدولية" هو ٣,٣٦ وهو أعلى متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال. ويلاحظ أيضاً أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٠) " تدعو الجمعية ممثلي أجهزة الإعلام لحضور أحداثها وأنشطتها الرئيسية " هو ٢,١٥٧٩ وهو أقل متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال. ويلاحظ أن هذا المجال المتعلق بإدارة علاقات فعالة مع المجتمع الخارجي للجمعية، من خلال ١٠ ممارسات، إلا أن ثلاثة ممارسات فقط قد تجاوزت درجة الحياد وهي ٣ درجات في حين أن سبع ممارسات لم تتجاوز متوسطاتها الحسابية تلك الدرجة. ويوضح ذلك مدى ضعف العلاقة بين عينة الدراسة وبين مجتمعاتها وبيئتها المحيطة.

فالعبارات الثلاثة التي تجاوزت متوسطاتها الحسابية درجة الحياد والتي تتعلق بالتواصل مع الجهات الحكومية أو القطاع الخاص أو الاتحادات النوعية والإقليمية؛ قد يكون السبب في ذلك التواصل من وجه نظر عينة الدراسة هي الاعتبارات الإدارية مثل ضرورة التواصل مع الجهات الإدارية أو ضرورة العضوية بالاتحاد الإقليمي وفقاً للمادة ١٤٨ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢.

أسئلة المجموعة الثانية: أنسب عمليات البناء المؤسسي التي تلائم الواقع المصري

تهدف أسئلة تلك المجموعة إلى معرفة مدى توافر ممارسات وأنشطة البناء المؤسسي الموضحة بالجدول في مفردات الدراسة من خلال عرض ثلاثة عشر ممارسة وآلية من آليات بناء القدرات والبناء المؤسسي.

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١	يتم الاستعانة بخبراء من خارج الجمعية للتطوير التنظيمي وتدريب موظفي الجمعية.	٠	%٠,٠٠	١	%٥,٢٦	٨	%٤٢,١١	٥	%٢٦,٣٢	٥	%٢٦,٣٢	٢,٢٦٣٢	٥	٠,٩٣٣٤٦	١٠,٥٦٨	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية إدارة مختصة بالتطوير التنظيمي ورفع كفاءة العاملين.	١	%٥,٢٦	١	%٥,٢٦	٨	%٤٢,١١	٦	%٣١,٥٨	٣	%١٥,٧٩	٢,٥٢٦٣	١١	١,٠٢٠٢٦	١٠,٧٩٣	٠,٠٠
٣	تخصص الجمعية جزء من ميزانيتها لتطوير العمل و أداء العاملين بها.		%٠,٠٠	٣	%١٥,٧٩	٧	%٣٦,٨٤	٧	%٣٦,٨٤	٢	%١٠,٥٣	٢,٥٧٨٩	١٢	٠,٩٠١٥٩	١٢,٤٦٨	٠,٠٠
٤	تستعين الجمعية بأي من الجهات المانحة المحلية أو الأجنبية من أجل الحصول	٢	%١٠,٥٣	٠	%٠,٠٠	٥	%٢٦,٣٢	٥	%٢٦,٣٢	٧	%٣٦,٨٤	٢,٢١٠٥	٤	١,٢٧٢٧٥	٧,٥٧١	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
	على دعم مادي أو فني لدعم قدراتها المؤسسية.															
٥	لدى الجمعية خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة العاملين والمتطوعين.	١	%٥,٢٦	١	%٥,٢٦	٥	%٢٦,٣٢	١١	%٥٧,٨٩	١	%٥,٢٦	٢,٤٧٣٧	١٠	٠,٩٠٤٨٣	١١,٩١٧	٠,٠٠
٦	تساعد الجمعية موظفيها على تطوير مهاراتهم بصفة فردية مثل (المشاركة في الدورات التدريبية، أو الدعم المادي في حالة الدراسة الأكاديمية).	٠	%٠,٠٠	١	%٥,٢٦	٤	%٢١,٠٥	١٣	%٦٨,٤٢	٠	%٠,٠٠	٢,٣٣٣٣	٨	٠,٥٩٤٠٩	١٦,٦٦٣	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
٧	لدى الجمعية عضوية في أي من الشبكات أو المنتديات المهمة ببناء القدرات أو الدعم المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.	٠	%٠,٠٠	١	%٥,٢٦	٦	%٣١,٥٨	١٠	%٥٢,٦٣	٢	%١٠,٥٣	٢,٣١٥٨	٦	٠,٧٤٩٢٧	١٣,٤٧٢	٠,٠٠
٨	توفر الجمعية الأساليب التكنولوجية الحديثة في الاتصالات وتبادل المعلومات بين وحداتها الإدارية وبينها وبين العالم الخارجي.	٠	%٠,٠٠	٢	%١٠,٥٣	٥	%٢٦,٣٢	٩	%٤٧,٣٧	٣	%١٥,٧٩	٢,٣١٥٨	٦	٠,٨٨٥٢٣	١١,٤٠٣	٠,٠٠
٩	تتبادل الجمعية الخبرات الإدارية والمؤسسية مع جمعيات أخرى.	٠	%٠,٠٠	٤	%٢١,٠٥	٧	%٣٦,٨٤	٧	%٣٦,٨٤	١	%٥,٢٦	٢,٧٣٦٨	١٣	٠,٨٧١٩١	١٣,٦٨٢	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١٠	توفر الجمعية كتباً أو دوريات أو مطبوعات يستفيد بها الموظفون والمتطوعون في رفع مهاراتهم وقدراتهم.	٠	%٠,٠٠	٠	%٠,٠٠	٦	%٣١,٥٨	١٠	%٥٢,٦٣	٣	%١٥,٧٩	٢,١٥٧٩	١	٠,٦٨٨٢٥	١٣,٦٦٧	٠,٠٠
١١	تستعين الجمعية بأي من المراكز العلمية أو الجامعات أو المراكز البحثية المتخصصة من أجل رفع قدراتها المؤسسية.	٠	%٠,٠٠	١	%٥,٢٦	٥	%٢٦,٣٢	٩	%٤٧,٣٧	٤	%٢١,٠٥	٢,١٥٧٩	١	٠,٨٣٤٢١	١١,٢٧٥	٠,٠٠
١٢	استفادت الجمعية من أي من خدمات بناء القدرات أو الدعم المؤسسي التي يقدمها الاتحاد العام أو الاتحادات النوعية أو الإقليمية للجمعيات الأهلية.	٠	%٠,٠٠	٢	%١٠,٥٣	٤	%٢١,٠٥	٨	%٤٢,١١	٥	%٢٦,٣٢	٢,١٥٧٩	١	٠,٩٥٨١٩	٩,٨١٦	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١٣	تهتم الجمعية بأنشطة التعلم الذاتي وتنمية وتبادل الخبرات بين أفرادها في مجالات التطوير التنظيمي والبناء المؤسسي	١	٥,٢٦%	١	٥,٢٦%	٦	٣١,٥٨%	٧	٣٦,٨٤%	٤	٢١,٠٥%	٢,٣٦٨٤	٩	١,٠٦٥١٣	٩,٦٩٢	٠,٠٠

جدول رقم (٣٢) بيانات أسئلة المجموعة الثانية: أنسب عمليات البناء المؤسسي التي تلائم الواقع المصري

ويلاحظ من الجدول رقم (٣٢) أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات مفردات العينة للعبارة رقم (٩) " تتبادل الجمعية الخبرات الإدارية والمؤسسية مع جمعيات أخرى" هو ٢,٧٣٦٨ هو أعلى المتوسطات الحسابية لتكرارات استجابات أسئلة تلك المجموعة. كما أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات العبارة رقم (١٠) " الجمعية كتباً أو دوريات أو مطبوعات توفر يستفيد بها الموظفون والمتطوعون في رفع مهاراتهم وقدراتهم"، والعبارة رقم (١١) " تستعين الجمعية بأي من المراكز العلمية أو الجامعات أو المراكز البحثية المتخصصة من أجل رفع قدراتها المؤسسية " والعبارة رقم (١٢) " استفادت الجمعية من أي من خدمات بناء القدرات أو الدعم المؤسسي التي يقدمها الإتحاد العام أو الاتحادات النوعية أو الإقليمية للجمعيات الأهلية" هو ٢,١٥ وهو أقل المتوسطات الحسابية لتكرارات استجابات أسئلة تلك المجموعة.

ويعنى ذلك أن جميع المتوسطات الحسابية لأسئلة تلك المجموعة جاءت دون درجة الحياد، وهو ما يعنى أن جميع أنشطة وممارسات البناء المؤسسي الواردة بالجدول المذكور تتم ممارستها بصورة ضعيفة في أغلب مفردات عينة الدراسة.

أسئلة المجموعة الثالثة: كفاءة واستدامة المخرجات

تهدف أسئلة ذلك المجال إلى قياس كفاءة واستدامة الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجمعية للمستفيدين من خلال خمسة ممارسات تحاول الكشف عن مدى رضا عملاء المنظمة ومجتمعها عن حجم ونوعية تلك الخدمات وآليات الاستمرارية والتوسع وتقييم الأثر التي تقوم بها الجمعية لضمان كفاءة واستدامة تلك الخدمات.

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١	تقوم الجمعية باستطلاع آراء المستفيدين من خدماتها وتحديد مدى رضاهم عن نوع ومستوى الخدمة المقدمة.	١	٥,٢٦%	١٠	٥٢,٦٣%	٨	٤٢,١١%	٠	٠,٠٠%	٠	٠,٠٠%	٣,٦٣١٦	٥	٠,٥٩٧٢٦	٢٦,٥٠٤	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية خطط واضحة لتوسيع قاعدة المستفيدين وتحسين جودة الخدمات المقدمة.	١	٥,٢٦%	٨	٤٢,١١%	٩	٤٧,٣٧%	١	٥,٢٦%	٠	٠,٠٠%	٣,٤٧٣٧	٢	٠,٦٩٦٦٩	٢١,٧٣٣	٠,٠٠
٣	ينظر المجتمع المحلي للجمعية على أنها شريك فاعل في هذا المجتمع.	١	٥,٢٦%	١٠	٥٢,٦٣%	٧	٣٦,٨٤%	١	٥,٢٦%	٠	٠,٠٠%	٣,٥٧٨٩	٤	٠,٦٩٢٤٨	٢٢,٥٢٨	٠,٠٠

م	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		م (من ٥)	ر	σ	T	Sig.
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
٤	قدمت الجمعية خلال العام الماضي حلولاً جديدة أو استعملت آليات جديدة أدت إلى تحسين خدماتها وبرامجها أو توسيع قاعدة المستفيدين.	٠	%٠,٠٠	٧	%٣٦,٨٤	٩	%٤٧,٣٧	٣	%١٥,٧٩	٠	%٠,٠٠	٣,٢١٠٥	١	٠,٧١٣٢٨	١٩,٦٢	٠,٠٠
٥	تقوم الجمعية كل عام بدراسة و تقييم أثر مشروعاتها و أنشطتها علي الفئات المستهدفة، وتعديل خططها في ضوء تلك النتائج.	١	%٥,٢٦	١٠	%٥٢,٦٣	٦	%٣١,٥٨	١	%٥,٢٦	١	%٥,٢٦	٣,٤٧٣٧	٢	٠,٩٠٤٨٣	١٦,٧٣٤	٠,٠٠

جدول رقم (٣٣) بيانات أسئلة المجموعة الثالثة: كفاءة واستدامة المخرجات

ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لتكرارات استجابات مفردات العينة للعبارة رقم (١) " تقوم الجمعية باستطلاع آراء المستفيدين من خدماتها وتحديد مدى رضاهم عن نوع ومستوى الخدمة المقدمة " هو ٣,٦٣ وهو أعلى متوسط حسابي لأسئلة تلك المجموعة. كما أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (٤) "قدمت الجمعية خلال العام الماضي حلولاً جديدة أو استعملت آليات جديدة أدت إلي تحسين خدماتها وبرامجها أو توسيع قاعدة المستفيدين" هو ٣,٢١ هو أقل المتوسطات الحسابية لتكرارات استجابات أسئلة تلك المجموعة. أي أن المتوسطات الحسابية لكافة عبارات تلك المجموعة هي أعلى من درجة الحياد وهي ٣ درجات وهو ما يعني توافر ممارسات تلك المجموعة بصورة مقبولة لدى كافة مفردات عينة الدراسة.

رابعاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة

التساؤل الأول:

ما طبيعة العلاقة بين الكفاءة المؤسسية من جهة وكفاءة واستدامة مخرجات المنظمات غير الحكومية من جهة أخرى؟

يوضح الجدول رقم (٣٤) أن الارتباط بين عناصر البناء المؤسسي الخمسة وكفاءة واستدامة مخرجات المنظمة هو ارتباط طردي قوى حيث أن معامل ارتباط سبيرمان هو ٠,٨٤٧ مما يؤكد أن هناك علاقة طردية قوية بين توافر عناصر البناء المؤسسي وبين كفاءة استدامة مخرجات المنظمة غير الحكومية.

إلا أن تلك العناصر الخمسة تتفاوت في قوة ارتباطها بكفاءة واستدامة المخرجات كما يظهر الجدول السابق.

فمجال الكفاءة الإدارية والتنظيمية هو أكثر المجالات ارتباطاً بكفاءة المخرجات بمعامل ارتباط قدره ٠,٧٦٧.

كما أن مجال إدارة البرامج والمشروعات وإدارة الموارد المالية قد أظهر ارتباطاً يمكن اعتباره قوياً بمعامل ارتباط قدره ٠,٦٣٨.

ولكن مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية لم يظهر ارتباطاً قوياً بكفاءة واستدامة مخرجات المنظمة حيث كان معامل ارتباطه هو ٠,٥٢٦.

أما مجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة فقد أظهر ارتباطاً ضعيفاً بكفاءة واستدامة مخرجات المنظمة حيث كان معامل ارتباطه هو ٠,٤١٤.

الارتباط بين عناصر البناء المؤسسي وكفاءة واستدامة مخرجات المنظمة			
م	عناصر البناء المؤسسي	معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية (sig.)
١	الرؤية والإدارة الاستراتيجية	٠,٥٢٦	٠,٠٢
٢	الكفاءة التنظيمية والإدارية	٠,٧٦٧	٠,٠٠
٣	إدارة البرامج	٠,٦٣٨	٠,٠٠
٤	إدارة الموارد المالية	٠,٦٣٨	٠,٠٠
٥	إدارة العلاقات	٠,٤١٤	٠,٠٧
٦	مجموع عناصر البناء المؤسسي الخمسة	٠,٨٤٧	٠,٠٠

جدول رقم (٣٤) معامل ارتباط سبيرمان بين مجالات البناء المؤسسي وكفاءة واستدامة المخرجات

التساؤل الثاني:

ما المحاور أو المجالات الأساسية التي تتكون منها البنية المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، وإلى أي مدى توافر ممارسات ومؤشرات تلك المحاور في الحالة المصرية؟

أظهرت الدراسة الميدانية أن المحاور الخمسة الأساسية للبناء المؤسسي هي:

- ١- مجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية ويشمل ١٠ ممارسات.
 - ٢- مجال الكفاءة الإدارية والتنظيمية ويشمل ١٥ ممارسة.
 - ٣- مجال إدارة البرامج والمشروعات ويشمل ١٠ ممارسات.
 - ٤- مجال إدارة الموارد المالية ويشمل ١٥ ممارسة.
 - ٥- مجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة ويشمل ١٠ ممارسات.
- وقد أظهرت الدراسة الميدانية النتائج التالية:

أولاً: بالنسبة لمجال الرؤية والإدارة الاستراتيجية

يوضح الجدول رقم (٣٥) الممارسات والأنشطة المتعلقة بهذا المجال مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها. يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لممارسات المجال ككل هو ٣,٨٦٨٤١٢.

م	العبارة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
١	لدى الجمعية رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة.	٤,٥٢٦٣	٠,٥١٢٩٩	٣٨,٤٦٠	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية خطة استراتيجية تشمل عناصر التخطيط الاستراتيجي	٣,٩٤٧٤	٠,٧٧٨٩٦	٢٢,٠٦٣	٠,٠٠
٣	تختار الجمعية الوسائل المناسبة لتحقيق أهدافها.	٣,٩٤٧٤	٠,٧٧٩٨٦	٢٢,٠٦٣	٠,٠٠
٤	السياسات التي تتبعها الجمعية مكتوبة وواضحة في أذهان جميع العاملين.	٣,٨٩٤٧	٠,٨٧٥٢٦	١٩,٣٩٦	٠,٠٠
٥	يتشارك أعضاء من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والعاملين بالجمعية وأفراد المجتمع في وضع الخطة.	٣,٨٩٤٧	٠,٦٥٧٨٤	٢٥,٨٠٧	٠,٠٠
٦	يعد مجلس الإدارة خطة سنوية لأنشطة وبرامج الجمعية.	٣,٨٤٢١	٠,٥٠١٤٦	٣٣,٣٩٧	٠,٠٠
٧	تعرض الخطة الاستراتيجية والخطط السنوية على الجمعية العمومية قبل تنفيذها.	٣,٨٤٢١	٠,٥٠١٤٦	٣٣,٣٩٧	٠,٠٠
٨	تراجع الجمعية خططها الإستراتيجية دورياً وتعديلها في ضوء المستجدات.	٣,٦٨٤٢	٠,٥٨٢٣٩٠	٢٧,٥٧٤	٠,٠٠
٩	تقوم الجمعية بتحليل عوامل البيئة الداخلية للجمعية.	٣,٥٧٨٩	٠,٧٦٨٥٣٠	٢٠,٢٩٩	٠,٠٠
١٠	تقوم الجمعية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة.	٣,٥٢٦٣٢	٠,٧٧٢٣٢٨٠	١٩,٩٠٢	٠,٠٠
المتوسط الحسابي لتكرارات الاستجابات		٣,٨٦٨٤١٢			

جدول رقم (٣٥) عبارات المجال الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها

ويتضح من ذلك أن كافة ممارسات ذلك المجال قد تخطت درجة الحياد وهو ما يعنى أن تلك الممارسات متوفرة بدرجة مقبولة لدى عينة الدراسة وخاصة وجود رؤية رسالة واضحة ومعروفة لكافة أعضاء الجمعية، ووجود خطة إستراتيجية وأولويات عمل يتشارك الجميع في تحديدها ويسعون سوياً لتحقيقها. إلا أن أضعف ممارسات ذلك المجال هي مراجعة تلك الخطة وتعديلها إذا لزم الأمر، والقيام بعمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما قد يعتبر مؤشراً على أن عمليات التخطيط الاستراتيجي التي تقوم بها عينة الدراسة لا تتم بصورة علمية ودقيقة.

ثانياً: بالنسبة لمجال الكفاءة الإدارية والتنظيمية

يوضح الجدول رقم (٣٦) الممارسات والأنشطة المتعلقة بهذا المجال مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها. يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لممارسات المجال ككل هو ٣,٤٥.

م	العبرة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
١	لدى الجمعية هيكل تنظيمي واضح ومعروف.	٤,٤٧٣٧	٠,٥١٢٩٩	٣٨,٠١٣	٠,٠٠
٢	يتلاءم عدد الموظفين ومهاراتهم مع حجم ونوعية الأعمال داخل الجمعية.	٤,٢١٠٥	٠,٧١٣٢٨	٢٥,٧٣١	٠,٠٠
٣	الهيكل التنظيمي للجمعية يساعد على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل.	٤,٠٥٢٦	٠,٧٠٥٠٤	٢٥,٠٥٥	٠,٠٠
٤	العلاقات بين إدارات وأقسام الجمعية واضحة ومحددة من خلال لوائح مكتوبة ومعروفة لجميع العاملين.	٤	٠,٧٤٥٣٦	٢٣,٣٩٢	٠,٠٠
٥	لدى الجمعية دورة مستندية لكافة الإجراءات الإدارية وملفات وأرشفة للصادر والوارد يمكن الإطلاع عليها عند الحاجة.	٣,٨٤٢١	١,٠٦٧٨٧	١٥,٦٨٣	٠,٠٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
٦	يراقب مجلس الإدارة التقدم الفعلي للأداء في الجمعية ويقارنه بالأداء المخطط ويتخذ الخطوات التصحيحية عند اللزوم.	٣,٧٨٩٥	٠,٥٣٥٣	٣٠,٨٥٧	٠,٠٠
٧	يوجد لكل وظيفة بالجمعية توصيف وظيفي مكتوب يحتوي على متطلبات شغل تلك الوظيفة.	٣,٧٣٦٨	١,٠٩٧٥٨	١٤,٨٤	٠,٠٠
٨	يوفر الهيكل التنظيمي للجمعية آلية جيدة لنقل وتوصيل المعلومات والتقارير بصفة دورية.	٣,٧٣٦٨	٠,٥٦١٩٥	٢٨,٩٨٦	٠,٠٠
٩	تعد كافة الإدارات والمشاريع بالجمعية خططاً سنوية تتضمن أهداف وخطط عمل محددة وترفعها لمجلس الإدارة.	٣,٦٣١٦	٠,٥٩٧٢٦	٢٦,٥٠٤	٠,٠٠
١٠	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تتلاءم ومتغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية.	٣,٣٦٨٤	٠,٨٣٠٧	١٧,٦٧٥	٠,٠٠
١١	لدى الجمعية نظام واضح للتحفيز و الجزاءات.	٢,٧٨٩٥	١,٤٣٦٧٨	٨,٤٦٣	٠,٠٠
١٢	لدى الجمعية إدارة (مسنول) لشئون الأفراد و/ أو الموارد البشرية.	٢,٦٨٤٢	١,٣٧٦٤٩	٨,٥	٠,٠٠
١٣	تقوم إدارة شئون الأفراد و / أو الموارد البشرية بعمل تقييم سنوي مكتوب لأداء جميع العاملين بالجمعية.	٢,٦٣١٦	١,٣٤٢٠٨	٨,٥٤٧	٠,٠٠
١٤	لدى كافة أقسام الجمعية دليل للسياسات والإجراءات.	٢,٥٢٦٣	١,١٧٢٢٩	٩,٣٩٤	٠,٠٠
١٥	لدى الجمعية إدارة (مسنول) لجذب وتدريب ودمج المتطوعين	٢,٣١٥٨	١,١٥٧٢٣	٨,٧٢٣	٠,٠٠
المتوسط الحسابي لتكرارات الاستجابات		٣,٤٥٢٦			

جدول رقم (٣٦) عبارات المجال الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها

كما يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى لعبارات المجال قد تخطت درجة الحياد وهو ما يعنى توافر تلك الممارسات بصورة قوية في عينة الدراسة وخاصة بعض الممارسات مثل وجود هيكل تنظيمي واضح، وكفاءة وفاعلية الهيكل الإداري بالجمعية، وكفاءة الاتصالات والعلاقات ودخل الهيكل التنظيمي، ووجود لوائح تنظم العلاقات بين أقسام وإدارات الجمعية.

إلا أن الجدول السابق يظهر بعض نقاط الضعف لدى عينة البحث في هذا المجال والتي من أهمها:

عدم وجود أنظمة ومعايير للتحفيز والجزاءات، وعدم وجود أدلة للسياسيات والإجراءات، أو بطاقات للوصف الوظيفي للعاملين بالجمعية، وعدم وجود آلية منتظمة لتقييم أداء العاملين، والأهم من ذلك هو عدم وجود مسئول لجذب ودمج وتدريب المتطوعين في تلك الجمعيات.

ثالثاً: بالنسبة لمجال إدارة البرامج والمشروعات

يوضح الجدول رقم (٣٧) الممارسات والأنشطة المتعلقة بهذا المجال مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها. يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لممارسات المجال ككل هو ٣,٤٨٩٤٦.

م	العبرة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
١	لدى إدارة البرامج نظام محاسبي مستقل يمكنها من تقييم الأداء المالي وكشف الانحرافات فور حدوثها	٤	٠,٧٤٥٣٦	٢٣,٣٩٢	٠,٠٠٠
٢	لدى الجمعية قاعدة بيانات للمستخدمين من أنشطتها وبرامجها	٣,٨٩٤٧	٠,٨٧٥٢٦	١٩,٣٩٦	٠,٠٠٠
٣	لدى الجمعية آلية داخلية لمتابعة وتقييم الأنشطة والبرامج	٣,٥٧٨٩	٠,٦٩٢٤٨	٢٢,٥٢٨	٠,٠٠٠
٤	تقوم الجمعية بعد انتهاء أنشطتها وبرامجها بقياس مدى فاعليتها وأثرها على الفئة المستهدفة	٣,٥٧٨٩	٠,٦٩٢٤٨	٢٢,٥٢٨	٠,٠٠٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
٥	تقوم الجمعية بعمل دراسات جدوى اقتصادية واجتماعية لمشاريعها قبل التنفيذ	٣,٥٧٨٩	٠,٦٠٦٩٨	٢٥,٧٠٢	٠,٠٠
٦	لدى الجمعية إجراءات ثابتة ومتفق عليها لإنجاز المهام في حال تنفيذ أي نشاط أو برنامج	٣,٥٢٦٣	٠,٦٩٦٦٩	٢٢,٠٦٣	٠,٠٠
٧	يتشارك مجلس الإدارة مع الجمعية العمومية والموظفون في تخطيط البرامج والمشروعات والأنشطة.	٣,٥٢٦٣	٠,٦٩٦٦٩	٢٢,٠٦٣	٠,٠٠
٨	تقوم الجمعية بوضع خطط سنوية للأنشطة والبرامج	٣,٥٢٦٣	٠,٦١١٧٨	٢٥,١٢٥	٠,٠٠
٩	لدى الجمعية إدارة منفصلة للبرامج والمشروعات لها هيكل تنظيمي واضح ومعروف.	٣,٤٢١١	٠,٨٣٧٧١	١٧,٨٠١	٠,٠٠
١٠	تقوم الجمعية بالاستعانة بمقيم خارجي لتقييم أنشطتها وبرامجها	٢,٢٦٣٢	٠,٩٣٣٤٦	١٠,٥٦٨	٠,٠٠
المتوسط الحسابي لتكرارات الاستجابات		٣,٤٨٩٤٦			

جدول رقم (٣٧) عبارات المجال الثالث مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها

كما يتضح من الجدول أن الغالبية العظمى لعبارات المجال قد تخطت درجة الحياد ولكنها لم تزد على ٤ درجات، وهو ما يعني توافر تلك الممارسات لدى غالبية عينة الدراسة ولكن بدرجة متوسطة.

إلا أن أعلى المتوسطات الحسابية هي تلك الممارسات المتعلقة بوجود نظام محاسبي متكامل للمشروعات والبرامج، ووجود قاعدة بيانات للمستفيدين من البرامج والمشروعات، وقيام الجمعيات بعمل دراسات جدوى اجتماعية واقتصادية لمشروعاتها قبل البدء في تلك الأنشطة والمشروعات، ووجود آلية لمتابعة الأنشطة والمشروعات والبرامج، إلى جانب قياس أثرها على الفئات المستهدفة. ألا أن الممارسة الوحيدة في

هذا المجال التي لم يصل متوسطها الحسابي إلى درجة الحياد هي الممارسة المتعلقة بالاستعانة بمقيم من خارج الجمعية لتقييم أنشطتها وبرامجها. حيث أظهرت الدراسة الميدانية أن أكثر من نصف عينة البحث على الأقل لا تستخدم تلك الآلية لتقييم أنشطتها على الرغم من إمكانية بل وسهولة ذلك من خلال التعاون مع جهات حكومية (كوزارة التعليم في حالة الأنشطة التعليمية، أو وزارة الصحة في حالة الأنشطة الصحية والطبية أو وزارة الشؤون الاجتماعية في حالة الأنشطة الاجتماعية). كما يمكن التعاون مع جهات غير حكومية كالجمعيات الأكثر خبرة أو الاتحادات النوعية والإقليمية أو مع جهات أخرى كأصحاب الخبرات من القطاع الخاص أو رجال المجتمع، وذلك بهدف الحصول على نظرة نقدية من خارج الجمعية للمعرفة جوانب القوة، وجوانب القصور والعمل على حلها وتلافيها.

رابعاً: بالنسبة لمجال إدارة الموارد المالية

يوضح الجدول رقم (٣٨) الممارسات والأنشطة المتعلقة بهذا المجال مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها. يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لممارسات المجال ككل هو ٣,٧٥٠٨ وهو أعلى المتوسطات الحسابية لمجالات البناء المؤسسي الخمسة.

م	العبارة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
١	نقوم الجمعية بالتدقيق المحاسبي من خلال مراجع خارجي، وتعتمد الجمعية العمومية تقريره سنوياً	٤,٥٢٦٣	٠,٥١٢٩٩	٣٨,٤٦	٠,٠٠
٢	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستندية وسجلات مالية واضحة وكاملة و مناسبة لتوثيق المعاملات المالية بشكل سليم	٤,٥٢٦٣	٠,٥١٢٩٩	٣٨,٤٦	٠,٠٠
٣	نقوم الجمعية العمومية سنوياً باعتماد الحسابات الختامية والموقف المالي الختامي للجمعية ومساءلة مجلس الإدارة	٤,٤٧٣٧	٠,٥١٢٩٩	٣٨,٠١٣	٠,٠٠
٤	تتم مراجعة السجلات المالية بانتظام	٤,٣٦٨٤	٠,٥٩٧٢٦	٣١,٨٨١	٠,٠٠
٥	تتم مراجعة كافة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها	٤,٣٦٨٤	٠,٤٩٥٥٩	٣٨,٤٢٢	٠,٠٠

م	العبارة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
٦	لدى الجمعية إجراءات مالية ومحاسبية واضحة ومحددة لاتخاذ قراراتها المالية	٣,٩٤٧٤	١,٠٢٥٩٨	١٦,٧٧١	٠,٠٠
٧	لدى الجمعية نظام للتخطيط المالي و المحاسبي يشمل وضع موازنات للأنشطة المخطط القيام بها	٣,٨٤٢١	٠,٩٥٨١٩	١٧,٤٧٨	٠,٠٠
٨	لدى الجمعية نظام لتقييم فاعلية الإنفاق للتأكد أن ما تم صرفه كان بأفضل الطرق والأسعار وذو عائد ملائم على الجميع	٣,٦٨٤٢	١,٠٠٢٩٢	١٦,٠١٢	٠,٠٠
٩	تسعى الجمعية للحصول على منح من جهات حكومية / أجنبية / قطاع خاص	٣,٥٧٨٩	٠,٩٠١٥٩	١٧,٣٠٣	٠,٠٠
١٠	ميزانية الجمعية تتجه للارتفاع خلال الأعوام الثلاثة السابقة	٣,٥٢٦٣	١,٢٦٣٥٢	١٢,١٦٥	٠,٠٠
١١	لدى الجمعية خطة محددة لتنوع مصادر التمويل	٣,٣١٥٨	١,٠٥٦٨٦	١٣,٦٧٦	٠,٠٠
١٢	توجد خطط استدامة مالية لكافة مشاريع الجمعية الحالية على المدى الطويل	٣,٢٦٣٢	١,٢٨٤١٨	١١,٠٧٦	٠,٠٠
١٣	المبالغ المتوفرة لدى الجمعية حالياً تكفي لتنفيذ خططها السنوية	٣,٢١٠٥	١,٣٩٧٥٨	١٠,٠١٣	٠,٠٠
١٤	لدى الجمعية مصادر جيدة للتمويل بخلاف التبرعات	٢,٩٤٧٤	١,٤٧٠٩٧	٨,٧٣٤	٠,٠٠
١٥	لدى الجمعية مشروعات أو أصول تدر دخل ثابت.	٢,٦٨٤٢	١,٤٩٢٦٧	٧,٨٣٨	٠,٠٠
المتوسط الحسابي لتكرارات الاستجابات		٣,٧٥٠٨			

جدول رقم (٣٨) عبارات المجال الرابع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها

ويلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد المالية المتعلقة بجوانب الإنفاق وهي ثلاثة عشر ممارسة قد أظهرت توافرها بشدة في عينة الدراسة ولعل السبب في ذلك هو القيود

الإدارية والقانونية على التصرفات المالية للجمعيات، والرقابة المستمرة من الجهة الإدارية على تلك التصرفات.

فالمتوسط الحسابي فبالعبارة رقم (١١) "يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستندية وسجلات مالية واضحة وكاملة و مناسبة لتوثيق المعاملات المالية بشكل سليم " هو أعلى متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال هو ٤,٥٢٦٣ وهو أعلى متوسط حسابي لعبارات ذلك المجال ولعل السبب في ذلك هو ما اشترطته المادة ٦١ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ والتي تلزم الجمعية بالاحتفاظ بمجموعة من السجلات والوثائق أهمها:

- سجل الإيرادات والمصروفات.
 - سجل البنك، وسجل الصندوق، وسجل العهدة.
 - سجل التبرعات.
 - سجل موضح به كافة ممتلكات الجمعية سواء عقارية أو منقولة.
 - جميع وثائق الملكية والفواتير والإيصالات والمكاتبات.
- كما قدمت اللائحة التنفيذية نماذج تلك السجلات، ووفرتها الاتحادات الإقليمية للبيع للجمعيات الراغبة في ذلك.

كما أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (١٤) هو ٤,٥٢٦٣ أيضاً وقد يكون السبب أيضاً أن المادة ٦٥ من اللائحة التنفيذية للقانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ قد ألزمت الجمعيات باعتماد ميزانيتها السنوية والحساب الختامي للجمعية عن السنة المنتهية من مراقب حسابات خارجي، كما أن المادة ٧٣ من اللائحة التنفيذية قد أوجبت علي الجمعية باعتماد الميزانية السنوية والحساب الختامي للجمعية عن السنة المنتهية من الجمعية العمومية خلال أربع أشهر من انتهاء السنة المالية.

لذلك فليس غريباً أن تكون ممارسات إدارة الموارد المالية هي أكثر ممارسات البناء المؤسسي ظهوراً في عينة البحث، وخاصة تلك الممارسات المتعلقة بجوانب الإنفاق أما الممارستين المتعلقتين بجانب تدبير التمويل وهما العبارة رقم (٢) "لدى الجمعية مصادر جيدة للتمويل بخلاف التبرعات"، والعبارة رقم (٧) "لدى الجمعية مشروعات أو أصول تدر دخل ثابت" فكان المتوسط الحسابي لهما دون درجة الحياد ويدل ذلك على قصور الجمعيات عينة البحث في تدبير التمويل اللازم لأنشطتها، واقتصار هيكل تمويلها على التبرعات دون البحث عن مصادر أخرى للتمويل أو محاولة إنشاء مشروعات تدر دخلاً للجمعية اعتماداً على قاعدة المتطوعين أو موارد

الجمعية المادية والبشرية الأخرى.

خامساً: بالنسبة لمجال إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة

يوضح الجدول رقم (٣٩) الممارسات والأنشطة المتعلقة بهذا المجال مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها. يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لممارسات المجال ككل هو ٢,٨٠٥٢.

م	العبارة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية
١	تحرص الجمعية على الاشتراك في الاتحادات النوعية والإقليمية والشبكات الأهلية المحلية أو الدولية	٣,٣٦٨٤	٠,٩٥٥١٣	١٥,٣٧٢	٠,٠٠
٢	لدى الجمعية تواصل فعال مع الجمعيات الأخرى والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية	٣,٣٦٨٤	١,٠١١٦٣	١٤,٥١٤	٠,٠٠
٣	لدى الجمعية برامج أو مشروعات أو أنشطة حالية تتعاون فيها بصورة رسمية مع جمعيات أخرى أو قطاع خاص أو مؤسسات حكومية	٣,٠٥٢٦	١,٠٧٨٧٧	١٢,٣٣٥	٠,٠٠
٤	لدى الجمعية مطبوعات دعائية تحتوى على نبذة عن الجمعية وأهم نشاطاتها وبرامجها لتوزيعها في المناسبات المختلفة	٢,٩٤٧٤	١,١٧٧٢٧	١٠,٩١٣	٠,٠٠
٥	تقوم الجمعية بأنشطة للتأثير على المسؤولين الحكوميين لتحقيق أهدافها التنموية	٢,٨٤٢١	١,٢١٣٩٥	١٠,٢٠٥	٠,٠٠
٦	لدى الجمعية استراتيجية اتصال خارجي واضحة تحتوي على جميع عناصر الاستراتيجية	٢,٨٤٢١	١,٠١٤٥١	١٢,٢١١	٠,٠٠
٧	تشارك الجمعية في بناء تحالفات أو شبكات مع جمعيات مشابهة	٢,٧٨٩٥	١,٠٨٤١٨	١١,٢١٥	٠,٠٠
٨	تقوم الجمعية بدعوة ممثلي الحكومة أو الشركات أو رجال المجتمع لحضور اجتماعاتها أو نشاطاتها	٢,٤٢١١	١,١٢١٣	٩,٤١٢	٠,٠٠

٩	لدى الجمعية موقع إلكتروني متكامل يتم تحديثه بانتظام	٢,٢٦٣٢	١,١٩٤٥٣	٨,٢٥٨	٠,٠٠
١٠	تدعو الجمعية ممثلي أجهزة الإعلام لحضور أحداثها وأنشطتها الرئيسية	٢,١٥٧٩	١,١٦٧٢٩	٨,٠٥٨	٠,٠٠
المتوسط الحسابي لتكرارات الاستجابات		٢,٨٠٥٢			

جدول رقم (٣٩) عبارات المجال الخامس مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها

وهو أقل المتوسطات الحسابية لمجالات البناء المؤسسي الخمسة. ويظهر ذلك ضعف علاقات عينة الدراسة من الجمعيات مع المجتمع والبيئة المحيطة. فجميع عبارات المجال لم تصل إلي درجة الحياد فيما عدا العبارة رقم (١) " لدى الجمعية تواصل فعال مع الجمعيات الأخرى والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية"، والعبارة رقم (٧) "تحرص الجمعية على الاشتراك في الاتحادات النوعية والإقليمية والشبكات الأهلية المحلية أو الدولية" والعبارة رقم (٣) " لدى الجمعية استراتيجية اتصال خارجي واضحة تحتوي على جميع عناصر الاستراتيجية (الأهداف المؤسسية للاتصال، الفئات المستهدفة، الرسائل الموجهة، النشاطات المطلوبة للترويج،.... الخ)" وربما يكون الدافع لتلك الممارسات في أحيان كثيرة - كما سبق وأوضحنا -هي بعض الدوافع القانونية أو بضغوط من الجهة الإدارية. أما باقي متوسطات استجابات عبارات المجال فقد أظهرت ضعفاً شديداً في ممارسات التواصل والتفاعل مع مجتمع عينة الدراسة.

التساؤل الثالث:

ما هي آليات البناء المؤسسي لواقع وبيئة عمل المنظمات غير الحكومية المصرية؟

أسئلة المجموعة الثانية: أنسب عمليات البناء المؤسسي

م	العبارة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	متسوى المعنوية
١	تتبادل الجمعية الخبرات الإدارية والمؤسسية مع جمعيات أخرى.	٢,٧٣٦٨	٠,٨٧١٩١	١٣,٦٨٢	٠,٠٠
٢	تخصص الجمعية جزء من ميزانيتها لتطوير العمل و أداء العاملين بها	٢,٥٧٨٩	٠,٩٠١٥٩	١٢,٤٦٨	٠,٠٠
٣	لدى الجمعية إدارة مختصة بالتطوير التنظيمي ورفع كفاءة العاملين	٢,٥٢٦٣	١,٠٢٠٢٦	١٠,٧٩٣	٠,٠٠
٤	لدى الجمعية خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة العاملين والمتطوعين	٢,٤٧٣٧	٠,٩٠٤٨٣	١١,٩١٧	٠,٠٠
٥	تهتم الجمعية بأنشطة التعلم الذاتي وتنمية وتبادل الخبرات بين أفرادها في مجالات التطوير التنظيمي والبناء المؤسسي	٢,٣٦٨٤	١,٠٦٥١٣	٩,٦٩٢	٠,٠٠
٦	تساعد الجمعية موظفيها على تطوير مهاراتهم بصفة فردية مثل [المشاركة في الدورات التدريبية، أو الدعم المادي في حالة الدراسة الأكاديمية]	٢,٣٣٣٣	٠,٥٩٤٠٩	١٦,٦٦٣	٠,٠٠
٧	توفر الجمعية الأساليب التكنولوجية الحديثة في الاتصالات وتبادل المعلومات بين وحداتها الإدارية وبينها وبين العالم الخارجي	٢,٣١٥٨	٠,٨٨٥٢٣	١١,٤٠٣	٠,٠٠
٨	لدى الجمعية عضوية في أي من الشبكات أو المنتديات المهمة ببناء القدرات أو الدعم المؤسسي للمنظمات غير الحكومية	٢,٣١٥٨	٠,٧٤٩٢٧	١٣,٤٧٢	٠,٠٠
٩	يتم الاستعانة بخبراء من خارج الجمعية للتطوير التنظيمي وتدريب موظفي الجمعية	٢,٢٦٣٢	٠,٩٣٣٤٦	١٠,٥٦٨	٠,٠٠
١٠	تستعين الجمعية بأي من الجهات المانحة المحلية أو الأجنبية من أجل الحصول على دعم مادي أو فني لدعم قدراتها	٢,٢١٠٥	١,٢٧٢٧٥	٧,٥٧١	٠,٠٠

أسئلة المجموعة الثانية: أنسب عمليات البناء المؤسسي					
م	العبارة	المتوسط الحسابي (من ٥)	الانحراف المعياري	قيمة T	متسوى المعنوية
	المؤسسية				
١١	استفادت الجمعية من أي من خدمات بناء القدرات أو الدعم المؤسسي التي يقدمها الإتحاد العام أو الاتحادات النوعية أو الإقليمية للجمعيات الأهلية	٢,١٥٧٩	٠,٩٥٨١٩	٩,٨١٦	٠,٠٠
١٢	تستعين الجمعية بأي من المراكز العلمية أو الجامعات أو المراكز البحثية المتخصصة من أجل رفع قدراتها المؤسسية	٢,١٥٧٩	٠,٨٣٤٢١	١١,٢٧٥	٠,٠٠
١٣	توفر الجمعية كتباً أو دوريات أو مطبوعات يستفيد بها الموظفون والمتطوعون في رفع مهاراتهم وقدراتهم	٢,١٥٧٩	٠,٦٨٨٢٥	١٣,٦٦٧	٠,٠٠
	المتوسط الحسابي لتكرارات الاستجابات	٢,٣٥٣٥			

جدول رقم (٤٠) أنشطة البناء المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها

يوضح الجدول رقم (٤٠) أنشطة البناء المؤسسي التي عرضتها الاستبانة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لتكرارات استجاباتها. يتضح من الجدول أن غالب متوسطات الاستجابات كانت دون درجة الحياد وهو ما يعني غياب تلك الممارسات بصورة شديدة في عينة الدراسة.

التساؤل الرابع:

كيف تتمكن المنظمة غير الحكومية من تقييم أداءها المؤسسي والوقوف على نقاط القوة والضعف في بنيتها المؤسسية؟

يمكن للمنظمة غير الحكومية الاستعانة بالاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية لتقييم أدائها المؤسسي في كل ممارسة من ممارسات الباء المؤسسي في المجالات

الخمسة من خلال تفريغ نتائج كل مجال في ذلك الجدول، والمعد لذلك في نهاية الاستبانة، وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف في بنيتها المؤسسية.

م	المجال	الدرجة
١	الرؤية والإدارة الإستراتيجية ويشمل ١٠ ممارسات.	٥٠
٢	الكفاءة التنظيمية والإدارية ويشمل ١٥ ممارسة.	٧٥
٣	إدارة البرامج ويشمل ١٠ ممارسات.	٥٠
٤	إدارة الموارد المالية ويشمل ١٥ ممارسة	٧٥
٥	إدارة العلاقات ويشمل ١٠ ممارسات.	٥٠
المجموع		٣٠٠

جدول رقم (٤١) جدول تفريغ مجموع درجات مجالات البناء المؤسسي

نتائج الدراسة والتوصيات

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة لعدد من النتائج المتعلقة بحجم وطبيعة المنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة، وبأداء المنظمات غير الحكومية، وبعلاقة البناء المؤسسي بكفاءة المنظمة وبفاعلية واستدامة مخرجاتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بحجم وطبيعة المنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة:

١- أظهرت الدراسة الميدانية أن نسبة كبيرة من العاملين في مجالات العمل الأهلي هم من الذكور. ويتأكد ذلك بصفة أكثر خصوصية في الشرائح العمرية الأكبر وفي الوظائف القيادية.

٢- كما كشفت الدراسة أن نسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية يمكن وصفها بأنها صغيرة الحجم أو محدودة النشاط وهي السمة الغالبة لعينة الدراسة. فهناك ٥٨% من تلك الجمعيات يقل عدد أعضائها جمعيتها العمومية عن ٥٠ عضو. كما أن ٣٧% من تلك الجمعيات تعتمد في إدارة هيكلها الإداري على المتطوعين بصفة كلية. وعلاوة على ذلك فإن النسبة الأكبر من تلك الجمعيات وهي ٥٨% تعمل في نطاق المدينة فقط.

٣- كما أظهرت الدراسة أن نسبة ٣٧% من المنظمات عينة الدراسة لا يوجد بها عاملين على الإطلاق ويعتمد هيكلها الإداري بصفة أساسية على المتطوعين، في حين أن ٤٢% من عينة الدراسة توظف عمالة ما بين موظف إلى خمسة موظفين؛ أي أن ٧٩% من المنظمات عينة الدراسة يعمل به أقل من خمسة عاملين أو موظفين، وهو ما يدل على صغير حجمها ومحدودية نشاطها.

٤- علي الرغم من أن ٤٨% ممن قاموا بملء الاستبيان تتراوح خبرتهم بالجمعية من ٥ و ١٠ سنوات وأغلبهم من الشريحة العمرية أعلي من ٥٠ سنة، وهو عدد كاف من سنوات الخبرة الذي يمكن صاحبه من إدارة منظمة ناجحة؛ ألا أن واقع تلك المنظمات لا يُظهر ذلك علي الرغم من أن جميع المنظمات عينة الدراسة لا يمكن وصفها بأنها منظمات ناشئة أو حديثة فجميعها مر على إشهارها أكثر من ثلاث سنوات.

٥- أظهرت الدراسة أن نسبة كبيرة من المنظمات عينة الدراسة تفضل ألا يزيد عدد أعضاء مجلس إدارتها عن عضو ١١ فغالب المنظمات عينة الدراسة يتكون مجلس إدارتها من ٩ أو ١١ عضو، وقد يكون هذا هو العدد المناسب من وجه نظر كثير من المنظمات غير الحكومية.

٦- أظهر التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب مجالات عمل كل جمعية أن مجال المساعدات الاجتماعية هو أكثر مجالات العمل تكراراً في عينة البحث بنسبة ٨٤,٢١ %، ويليه مجال رعاية الأسرة بنسبة ٥٧,٨٩ %، ويليه مجالي رعاية الطفولة والأمومة، وهو ما يدل على أن غالب أنشطة الجمعيات تتركز في تلك المجالات التقليدية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بواقع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في مجتمع الدراسة:

١- بالنسبة للمجال الأول: الرؤية والإدارة الاستراتيجية

بناء على إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان فإن مفردات عينة الدراسة تتوافر لديها بصورة مقبولة الكثير من ممارسات ذلك المجال مثل توافر رؤية رسالة واضحة ومعروفة لأعضاء المنظمة، إلى جانب قيام المنظمة بتحليل بيئتها الخارجية والداخلية، وإعداد خطة استراتيجية، ومتابعة تنفيذ تلك الخطة من قبل مجلس الإدارة. إلا أن الدراسة لم تتمكن من التأكد من توافر تلك المكونات فعلاً، أو التأكد من أن توظيفها يتم بصورة علمية ومنهجية دقيقة.

٢- بالنسبة للمجال الثاني: الكفاءة الإدارية والتنظيمية

أظهرت الدراسة أن نسبة كبيرة من المنظمات عينة الدراسة الجمعيات ليس لديها إدارة أو مسئول لشئون الأفراد أو الموارد البشرية أو مسئول للمتطوعين، وعلاوة على ذلك فإن تلك الجمعيات ليس لديها أدلة للإجراءات الإدارية فضلاً عن عدم وجود آلية لتقييم الأداء " التحفيز الإيجابي أو السلبي.

لذلك فإن تلك الجمعيات قد تعاني من كثير من المشاكل الإدارية والتنظيمية بسبب غياب تلك الممارسات الهامة في جانب الكفاءة الإدارية والتنظيمية الذي هو من أهم جوانب الكفاءة المؤسسية.

٣- بالنسبة للمجال الثالث: إدارة البرامج والمشروعات

كشفت الدراسة أن ممارسات إدارة البرامج أو المشروعات تتم بصورة مقبولة في الجمعيات عينة الدراسة، أن نسبة كبيرة من المنظمات لديها نظام محاسبي مستقل بإدارة البرامج والمشروعات يمكنها من تقييم الأداء المالي وكشف الانحرافات فور حدوثها. إلا أنه لا يمكن الجزم بأن تلك الممارسات تتم بدوافع داخلية وليس نتيجة لضغوط جهات خارجية مثل المانحين أو الجهة الإدارية.

٤- بالنسبة للمجال الرابع: إدارة الموارد المالية

أظهرت الدراسة أن نسبة كبيرة من المنظمات عينة الدراسة تتم بها الممارسات المتعلقة بالإجراءات المالية في جانب الإنفاق مثل إمساك الدفاتر والسجلات المالية والأنظمة المحاسبية والمراجعة المالية بصورة جيدة. ولعل السبب في ذلك هو قيام الجمعيات بتلك الممارسات بسبب القيود الإدارية والقانونية أما الممارسات المتعلقة بجانب تدبير التمويل فهي غائبة بصورة واضحة، وهو ما يؤكد أن غالبية عينة الدراسة بل وربما غالبية المنظمات الحكومية في مصر تعاني من مشاكل تدبير التمويل والتي من أهمها اعتماد المنظمة بصفة أساسية على التبرعات وعدم توافر أصول أو مشروعات يمكن أن تدر دخل ثابت للجمعية - كما سبق وأوضحنا.

٥- بالنسبة للمجال الخامس: إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة

أظهرت الدراسة ضعف العلاقة بين عينة الدراسة وبين مجتمعاتها وبيئتها المحيطة وغياب أي صورة من صور العلاقات الفعالة مع المجتمع الخارجي للجمعية باستثناء التواصل مع الجهة الإدارية أو العضوية بالاتحاد الإقليمي وقد يكون الدافع لذلك هو الاعتبارات الإدارية أو القانونية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين البناء المؤسسي وكفاءة المنظمة واستدامة مخرجاتها:

أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك ارتباط طردي قوي بين عناصر البناء المؤسسي الخمسة وكفاءة واستدامة مخرجات المنظمة على الرغم من أن تلك العناصر الخمسة قد تفاوتت في قوة ارتباطها بكفاءة واستدامة المخرجات.

رابعاً: النتائج المتعلقة بأداء المنظمات غير الحكومية:

١- كشفت الدراسة أن غالبية عينة الدراسة ليس لديها مسئول لإدارة الموارد البشرية أو مسئول لجذب ودمج وتدريب المتطوعين.

٢- يعاني هيكل التمويل في غالب تلك المنظمات ضعف الموارد المالية، والاعتماد على التبرعات بصفة أساسية.

٣- كشفت الدراسة أن غالب المنظمات من مفردات العينة لا تمارس أيًا من أنشطة البناء المؤسسي لبناء قدراتها ورفع كفاءتها علي الرغم من أن كثير من تلك الأنشطة يمكن القيام بها دون أن تتحمل المنظمة أية أعباء مالية. إلا أن عدم قيام الجمعيات بتلك الأنشطة قد يشير إلى أن كثير من تلك الجمعيات تتم إدارتها من خلال الخبرات الشخصية أو أن إدارات تلك الجمعيات ليس لديها المؤهلات الإدارية اللازمة لإدارة منظمة محترفة.

٤- أظهرت الدراسة أن غالب ممارسات إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة قد أظهرت ضعف التواصل بين الجمعيات وبيئتها المحيطة، وقد يكون ذلك سبباً أساسياً في ضعف أداء تلك الجمعيات. فإذا كانت غالب الجمعيات تشكو من ضعف التمويل - القائم بالأساس على التبرعات - ومن قلة عدد المتطوعين وضعف ثقافة التطوع، فإن أفراد المجتمع لن يبادروا بالمشاركة بالمال أو الجهد التطوعي إلا إذا شعروا بأن هذه الجمعية تقدم إسهامات ملموسة تستحق الدعم والتشجيع والمساندة.

توصيات الدراسة

وبناءً علي ما سبق فإن توصيات الدراسة تتلخص في أنه إذا رغبت المنظمات غير الحكومية في القيام بدورها المنشود في تحقيق التنمية لمجتمعاتها المحلية والمجتمع ككل فإن عليها القيام ببعض الجهود الضرورية للانتقال بجهودها وأنشطتها من الهواية إلي الاحتراف والمهنية من خلال عدة محاور أساسية هي :

أولاً: دعم القدرات الإدارية والتنظيمية للمنظمة من خلال الوسائل المتعددة التي اقترحتها الدراسة من خلال الاستبانة في حدود وإمكانات المنظمة مثل:

- ١- الاستعانة بخبراء من خارج الجمعية للتطوير التنظيمي وتدريب موظفي الجمعية.
- ٢- الاستعانة بأي من الجهات المانحة المحلية أو الأجنبية من أجل الحصول على دعم مادي أو فني لبناء قدراتها المؤسسية.

٣- مساعدة المتطوعين والموظفين على تطوير مهاراتهم بصفة فردية من خلال الدراسة الأكاديمية أو الدورات التدريبية.

٤- الاشتراك في الشبكات أو المنتديات المهمة ببناء القدرات أو الدعم المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.

٥- تبادل الخبرات الإدارية والمؤسسية مع جمعيات أخرى.

٦- توفير بعض الكتب أو الدوريات أو المطبوعات التي يمكن أن يستفيد بها الموظفون والمتطوعون في رفع مهاراتهم وقدراتهم.

٧- الاستعانة بأي من المراكز العلمية أو الجامعات أو المراكز البحثية المتخصصة من أجل رفع القدرات المؤسسية للجمعية.

٨- الاستفادة من خدمات بناء القدرات أو الدعم المؤسسي التي يقدمها الإتحاد العام أو الإتحادات النوعية أو الإقليمية للجمعيات الأهلية أو بعض الجهات المانحة.

٩- الاهتمام بأنشطة التعلم الذاتي وتنمية وتبادل الخبرات بين أفرادها في مجالات التطوير التنظيمي والبناء المؤسسي.

ثانياً: تبني نهج الإدارة الاستراتيجية في إدارة شئون المنظمة من خلال أنشطة الإدارة الاستراتيجية والتي من أهمها:

١- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢- صياغة رؤية ورسالة واضحة للمنظمة.

٣- تحديد فلسفة المنظمة وقيمها وثقافتها التنظيمية.

٤- تحديد القضايا والأهداف الاستراتيجية.

٥- صياغة الأهداف الاستراتيجية في خطة قابلة للتنفيذ وتحويلها إلى خطط سنوية.

٦- متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً: تعزيز علاقات المنظمة ببيئتها ومجتمعها من خلال تبني استراتيجية اتصال خارجي واضحة تحتوي على جميع عناصر الاستراتيجية (الأهداف الاستراتيجية، الفئات المستهدفة، الرسائل الموجهة، النشاطات المطلوبة للترويج،.... الخ) يكون من وسائلها:

- ١- دعم أنشطة التواصل مع الجمعيات الأخرى والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية
- ٢- القيام بأنشطة للتأثير على المسؤولين الحكوميين لتحقيق أهداف المنظمة التنموية، مثل أنشطة حشد التأييد لقضية معينة على مستوى المحلي.
- ٣- دعوة ممثلي الحكومة أو الشركات أو رجال المجتمع وممثلي أجهزة الإعلام لحضور فعاليات ونشاطات المنظمة.
- ٤- الاشتراك في بناء التحالفات أو الشبكات مع الجمعيات المشابهة.
- ٥- الحرص على الاشتراك في الاتحادات النوعية والاقليمية والشبكات الأهلية المحلية أو الدولية.
- ٦- عمل مطبوعات دعائية تحتوى على نبذة عن الجمعية وأهم نشاطاتها وبرامجها لتوزيعها في المناسبات المختلفة.
- ٧- عمل موقع إلكتروني للدعاية عن نشاطات وخدمات الجمعية.

قائمة المراجع

أولاً: الوثائق و التقارير

- ١- القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢ ولائحته التنفيذية.
- ٢- تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٣، التنمية المحلية بالمشاركة (القاهرة: معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٣).

ثانياً: الكتب

- ١- د. إبراهيم بسيوني ود. عادل المسدي، إدارة الموارد البشرية (طنطا : ب ن، ٢٠٠٧).
- ٢- د. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون، أساسيات إدارة الأعمال، (القاهرة :مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤)
- ٣- د. أحمد ثابت، الدور السياسي والثقافي للقطاع الأهلي، (القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، ١٩٩٩).
- ٤- د. إسماعيل سراج الدين وآخرون، التحديات والمشاكل التي تواجه منظمات المجتمع المدني، (الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٧).
- ٥- د. أماني قنديل وآخرون (محررون)، تقييم منظمات المجتمع المدني العربي، (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٧).
- ٦- أماني قنديل وآخرون (محررون)، مؤشرات فعالية منظمات المجتمع المدني العربي، (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠١٠).
- ٧- أماني قنديل وآخرون (محررون)، الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٧).
- ٨- أماني قنديل ود. سارة بن نفيسة، الجمعيات الأهلية في مصر، (مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية القاهرة ب.ت).

- ٩- د. أماني قنديل ود. سارة بن نفيسة، المجتمع المدني والدولة في مصر ق/١٩ إلى عام ٢٠٠٥،
(المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، القاهرة ٢٠٠٦).
- ١٠- د. أماني قنديل، المجتمع المدني في مصر في مطلع ألفية جديدة (مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة ٢٠٠٠).
- ١١- د. أماني قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٨)
- ١٢- د. أماني قنديل وآخرون، الشبكات العربية للمنظمات غير الحكومية، (الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة ٢٠٠٣).
- ١٣- د. أماني قنديل، سلسلة كتيبات بناء قدرات منظمات المجتمع المدني، (الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة ٢٠٠٩).
- ١٤- د. أماني قنديل، لماذا الشراكة بين الإعلام والمجتمع المدني، (الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة ب.ت.).
- ١٥- د. أماني قنديل، تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية العربية، (لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة: ٢٠٠٦).
- ١٦- د. أماني قنديل، تطوير مؤسسات المجتمع المدني، (الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة: ٢٠٠٤).
- ١٧- بيريت م. ليكي وآخرون، إدارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح، ترجمة علاء عبد المنعم،
(الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٠).
- ١٨- توماس ل. كويك، بناء فريق عمل ناجح، ترجمة عبد الكريم العقيل، (مكتبة جرير، الرياض : ١٩٩٩).
- ١٩- د. حسين التهامي، مبادئ وقضايا في الإدارة العامة، (القاهرة : د ن، ٢٠٠٩)
- ٢٠- د. خليل محمد الشماع، ود. خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧)

- ٢١- رجب بودبوس، في المجتمع المدني، (المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، بنغازي ٢٠٠٨).
- ٢٢- د. رمضان محمود عبد السلام، الإدارة الاستراتيجية : سياسات واستراتيجيات إدارية، (المنصورة : ب ن، ٢٠٠٥)
- ٢٣- د. زينب سيف النصر، ود. عادل رمضان الزيايدي، التنظيم، (القاهرة : جامعة عين شمس، د. ت.)
- ٢٤- د. سلوى العامري، تدريب المنظمات الأهلية العربية في مطلع ألفية جديدة، (الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة ٢٠٠١).
- ٢٥- د. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، (القاهرة : د ن، ٢٠١٠)
- ٢٦- د. شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشري، محددات الواقع وآفاق المستقبل، (لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، القاهرة ١٩٩٧).
- ٢٧- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠٠١)
- ٢٨- د. عايدة سيد خطاب، د. على المبيض، القيادة الإدارية الفعالة، (القاهرة : مطبعة جامعة عين شمس، د ت)
- ٢٩- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، (مجموعة النيل العربية، القاهرة ١٩٩٩)
- ٣٠- د. عطية حسين أفندي، المنظمات غير الحكومية والتنمية، (ب.ن. القاهرة ١٩٩٨).
- ٣١- د. عطية حسين أفندي، المنظمات غير الحكومية مدخل تنموي، (ب.ن. القاهرة ٢٠٠٦).
- ٣٢- د. على عبد الصادق، مفهوم المجتمع المدني، (مركز المحروسة للنشر، القاهرة ٢٠٠٤).

- ٣٣-د. علي عبد المجيد عبده، د. علي محمد حلوه، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، (القاهرة: المعهد العالي للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية، د. ت.)
- ٣٤-د. قدرى حفنى، د. حسن يوسف (محرران) التحديات والمشاكل التي تواجه منظمات المجتمع المدني، (الإسكندرية: مكتبة الإسكندرية، ٢٠٠٧)
- ٣٥-كول بليس براهيم، واستيفن هايز، إدارة المنشآت العامة، ترجمة محمد عبد الكريم (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٦)
- ٣٦-ليسلى راي، كيفية قياس فاعلية التدريب، ترجمة حمزة سر الختم حمزة، (معهد الإدارة العامة، الرياض: ٢٠٠٠).
- ٣٧-د. محمد المحمدي ماضي وآخرون، أساسيات الإدارة ١، (القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، ٢٠٠١)
- ٣٨-د. محمد ربيع الزناتي، السلوك والعلاقات الإنسانية (ب ن، طنطا، ٢٠٠٦)
- ٣٩-د. محمد عبد الغني هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٧)
- ٤٠-د. محمود السيد، د. ألفيا حسين، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (جامعة عين شمس، القاهرة، د. ت.)
- ٤١-د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجمعيات الأهلية، (مجموعة النيل العربية، القاهرة ٢٠٠٤).
- ٤٢-د. مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، (إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ٢٠٠٧).
- ٤٣-د. مصطفى محمود عفيفي، أركان العملية الإدارية، (ب.ن. القاهرة ٢٠٠٩).
- ٤٤-ميلاني ل. هرمان ودينيس م. كيرشوبوم، تمويل الجمعيات الأهلية، ترجمة إيناس عفت، (الجمعية المصرية للنشر والمعرفة والثقافة العالمية، القاهرة ٢٠٠٠).
- ٤٥-د. نادية أبوفخرة، د. إكرام جمعة، الرقابة الإدارية و تقييم الأداء (مطبعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٩)

٤٦-د. هاني حامد الضمور، د. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، (عمان: جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٦)

٤٧-د. يسري مصطفى، المنظمات غير الحكومية، (القاهرة:مركز القاهرة لدراسات حقوق الإنسان، ٢٠٠٧)

ثالثاً: الرسائل العلمية

١-أحمد سمير السيد المحلاوي، أثر تطوير النظم على تحسين أداء الخدمات العامة، (رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ٢٠١٠).

٢-أحمد السعيد"التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي" (رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ٢٠٠٩).

٣-حويو فضيلة "إدارة الأعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"(رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥).

٤-أسامه محمد بدير قشوع، الثقافة التنظيمية وإعادة هندسة الهياكل الوظيفية في ظل التغيرات البيئية المعاصرة، (رسالة دكتوراة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ٢٠٠٨).

٥-د. حبيبة طلعت مازن، إعادة الهندسة كمدخل لتطوير المنظمات العامة ومتطلبات التطبيق في الحالة المصرية، (رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠٠٧).

٦-حنان راشد سالم، بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠٠٢).

٧-د. ريم أحمد عبد المجيد، استراتيجيات تحقيق الاستدامة المالية في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال الصحة،(رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠١٢).

٨-سارة محمد صالح العامري، اتجاهات العاملين نحو التدريب في المنظمات العامة، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠٠٩).

٩-شيماء مصطفى دكروري، التمكين كمدخل لتطوير أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية، (رسالة ماجستير غير منشور، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،

القاهرة ٢٠٠٩).

١٠- عبد الوهاب راغب الراعي، التطوير التنظيمي للمنظمات الخدمية، (رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ٢٠٠٩).

١١- ليلي بنت سعيد الهاشمي، واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية (رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود الرياض، ٢٠٠٦)

١٢- مروة جابر احمد فهيم، تطوير إدارة المنظمات غير الحكومية، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠٠٥).

١٣- د. مسعد رضوان عبد الحميد، استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية، (رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠٠٣).

١٤- د. منصور جمعان الغامدي، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المنظمات العامة، (رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠٠٩).

١٥- نجوان فاروق شيحة، مساءلة المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على مصر، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠٠٣).

١٦- هبه طابع أحمد الخولي، الإطار القانوني لعمل الجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية، (رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة ٢٠٠٧).

رابعاً: الأبحاث والندوات و المؤتمرات

١- إيمان محمد حسن، الإطار القانوني للجمعيات الأهلية في مصر ١٩٦٤ - ٢٠٠٢، بحث مقدم إلى ورشة عمل حول الإطار القانوني للجمعيات الأهلية، (بيروت : ديسمبر ٢٠٠٤)

٢- د. أميرة راشد الغامدي، إدارة التغيير الاستراتيجي في القطاع التطوعي، ورقة عمل مقدمة لمندى القيادة وإدارة التغيير في بيئة متجددة، (الرياض : ١٤ - ١٦ مارس ٢٠١١)

٣- التخطيط بالمشاركة بين المخططين والجمعيات الأهلية على المستويين

المركزي والمحافظات، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ١٤٥ (القاهرة: معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٢).

٤-د. شهيدة الباز، المنظمات غير الحكومية وظاهرة أطفال الشوارع قضية بناء القدرات (ورقة عمل مقدمة إلى ندوة " أطفال الشوارع حماية ووقاية": القاهرة، سبتمبر ٢٠٠٧

٥- المنظمات غير الحكومية والتنمية في مصر " دراسة حالة "، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ١٠٦ (القاهرة: معهد التخطيط القومي، ١٩٩٦).

٦- انعكاسات العولمة على المنظمات الأهلية دمج أم إقصاء، من أعمال مؤتمر الجمعيات الأهلية وتحديات القرن الحادي والعشرين، (الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، القاهرة: إبريل ٢٠٠٠).

٧- المجتمع المدني في البلدان العربية ودوره في الإصلاح، أعمال الندوة الإقليمية حول المجتمع المدني في البلدان العربية ودوره في الإصلاح (الإسكندرية: يونيو ٢٠٠٤).

٨- مستقبل الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة، بحوث وأوراق عمل المؤتمر السنوي العام التاسع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (القاهرة: نوفمبر ٢٠٠٨).

٩- المجتمع المدني ودوره في دعم النزاهة والشفافية، بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الرابع لمنظمات المجتمع المدني، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (عمان: مايو ٢٠٠٧).

١٠- المجتمع المدني في الوطن العربي ودوره في تحقيق الديمقراطية بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية (بيروت: سبتمبر ١٩٩٢).

١١- حول مستقبل العمل الأهلي في مصر، أعمال الورشة الخاصة بقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية، البرنامج العربي لنشطاء حقوق الإنسان (القاهرة: ٢٠٠٠).

خامساً: مصادر الإنترنت العربية

١- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: دليل إعداد بيان رسالة الجمعية: على الرابط <http://anhar.net/forum/index.php?fikes/download/55>

٢- دليل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية،
(الرياض: مؤسسة الملك خالد الخيرية، ٢٠١٠) على
الرابط

www.kkf.org.sa/ar/publications/.../strategicmanual/kkf_manual_arabic

٣- التخطيط الاستراتيجي: دليل الجمعيات المرشدة، مركز خدمات المنظمات غير
الحكومية

على الرابط: www.ngoconnect.net/documents

٤- عماد عمر، المنظمات غير الحكومية، دليل لكيفية تسيير شئونها وبناء قدراتها، على
الرابط www.acodec.org/pages/livre-guide-associations/-html

٥- التخطيط الاستراتيجي لمنظمات المجتمع المدني (القاهرة: هيئة المعونة الأمريكية -
برنامج دعم المجتمع المدني، ٢٠٠٥)، علي
الرابط: www.ngoconnect.net/egypt

٦- دريك سالومتس، دليل المتدربين لتطوير الأداء التنظيمي للمنظمات غير
الحكومية ومنظمات المجتمع المدني، منظمة المجموعة الاستشارية لتنمية دار فور،
الخرطوم ٢٠١٠، ترجمة حامد التيجاني علي الرابط:

www.hrcolumbia.org/peacebuilding/cbos_manual_ar.pdf

٧- جون هيلي وآخرون، الارتقاء إلى التحديات: تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية
(القاهرة: مركز تدريب أبحاث المنظمات غير الحكومية الدولية "انتراك" ٢٠٠٥)،

على الرابط: www.intrac.org/data/files/resources/341/Praxis-Paper-2-Arabic.pdf

٨- محمد ناجي عطية. البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية: الواقع وآفاق التطوير:
دراسة ميدانية على المنظمات الخيرية في أمانة العاصمة صنعاء - الجمهورية
التممية ٢٠٠٦. على الرابط: www.dawahmemo.com

٩- بناء قدرات المنظمات غير الحكومية: مركز خدمات المنظمات غير الحكومية -
المؤسسة الأمريكية للتنمية. على الرابط: www.crt-da.ar.lb/ar/node/11200

١٠- بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية: مركز التميز للمنظمات غير الحكومية.

تصنيف الوثيقة: أدلة تدريبية عدد (٢٩) ١٦ مارس ٢٠٠٣ على الرابط:

www.info.Qngo.orgwww.ngoce.org

١١- سحر إبراهيم الدسوقي، مستقبل المجتمع المدني بعد ثورة ٢٥ يناير، (القاهرة :

الهيئة العامة للاستعلامات، د ت) على الرابط: www.arabs.org/

١٢- د. ولاء البحيري، المجتمع المدني والإصلاح القانوني في الحالة المصرية،

(القاهرة : شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب، د ت) على الرابط:

www.pidegtpt.org/../

١٣- التطور التشريعي للمنظمات غير الحكومية في مصر، المركز المصري لدراسات

السياسات العامة ص ٣ على الرابط: www.ecps.org/00362

١٤- هشام جعفر، إشكالات التفاعل عبر القومية للعمل الأهلي (القاهرة : مركز الحضارة

للدراسات السياسية، د.ت) على الرابط: www.hadaracenter.com/pdfs/

١٥- محمد الفاتح عبد الوهاب، منظمات المجتمع المدني النشأة والآليات وأدوات العمل

وتحقيق الأهداف (مجلة الحوار المتمدن - العدد ٢٧٢٤ - ٢٠٠٩/٧/٣١) على

الرابط: <https://www.alhewar.org/search>

سادساً: مصادر الإنترنت الأجنبية

1- The seven-s model: A frame work to guide and evaluate organization development to achieve vision and produce desired performance results :www.chifsfox.com/pdfs/7s_cacestody.pdf

2- NGO Governance and Leadership: Partners For Democratic Change، Amman: 2013:<http://www.maktabatmepi.org./sites/default/files/resources>

3- Thanos Kriemadis ،Elena Theokou،strategic planningmodels in public and non-profit sports organizations: XOPHTIA Sports Management International Journal and CHORGIA Scientific Formula in SportsManagement: November 2007: WWW.

isca_Web.Org/Kriendmids_etel_Strategic planning.

- 4– Strategic planning for NGOs. Partners for Democratic Change
Amman: 2013. [www.maktabatmepi.org/En/category/technical-earas/capacity building- advocacy](http://www.maktabatmepi.org/En/category/technical-earas/capacity%20building-advocacy) –.
- 5– Rick James: How to do strategic planning: Common Group
Initiative. [www.: Common Group Initiative /../](http://www.CommonGroupInitiative.org/Strategicplanning)
Strategicplanning.

الملاحق

- ١ - استبيان الدراسة الميدانية
- ٢ - خطاب من إدارة التضامن بإحصاء لعدد الجمعيات في مدينة المحلة الكبرى

استمارة استبيان*

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث / أحمد محمد الشيخ بإعداد رسالة علمية للحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية بعنوان " دور البناء المؤسسي في تحسين أداء المنظمات غير الحكومية " ويأمل الباحث في الحصول على مساعدتكم وتعاونكم معه وذلك باستيفاء البيانات والإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان والتي تستفسر عن الواقع الفعلي في جمعيتكم وليس ما يجب أن تكون عليه الجمعية . مع العلم بأن البيانات التي يتم الحصول عليها يتم التعامل معها بصورة إجمالية وتعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة.

وتقبلوا خالص شكري وتقديري لحسن تعاونكم ،،،

الباحث

أحمد محمد الشيخ

* الاستبيان موجه للسادة أعضاء مجالس إدارات أو أعضاء الجمعية العمومية أو الموظفين الدائمين أو المتطوعين بالجمعية.

هدف الاستبيان:

يهدف الاستبيان إلى محاولة معرفة ما إذا كانت الجهود التي تقوم بها المنظمة غير الحكومية لبناء قدراتها المؤسسية تلعب دوراً في تحسين أداء المنظمة وترسيخ دورها في مجتمعها أم لا، وذلك من خلال:

- ١- تحليل الكفاءة المؤسسية للجمعية في الجوانب الآتية :
 - أ- مدى توافر رؤية ورسالة وخطة استراتيجية للجمعية .
 - ب- مدى الكفاءة الإدارية والتنظيمية التي تتمتع بها الجمعية .
 - ج- مدى الكفاءة المالية للمنظمة للجمعية في جانبي التدبير التمويل أو الإنفاق.
 - د- مدى كفاءة الجمعية في إدارة برامجها و مشروعاتها.
 - هـ- مدى كفاءة الجمعية في علاقاتها مع الأطراف الفاعلة في المجتمع وترسيخ موقعها بين تلك الأطراف.
- ٢- محاولة الوصول لأنسب عمليات البناء المؤسسي التي تلائم الواقع المصري.
- ٣- معرفة العلاقة بين الكفاءة المؤسسية للجمعية، وكفاءة واستدامة مخرجاتها.
- ٤- مساعدة الجمعية علي تقييم بنيتها المؤسسية وتحديد نقاط قوتها و ضعفها، وذلك من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها.

بطاقة تعارف (للقائم بملء الاستمارة)

الإسم: الوظيفة بالجمعية:
السن: عدد سنوات الخبرة بالجمعية:

أقل من سنة	
من سنة - أقل من ٥ سنوات	
من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنة	
أكثر من ١٠ سنوات	

من ٢٠-٢٩ سنة	
من ٣٠-٣٩ سنة	
من ٤٠-٤٩ سنة	
أكبر من ٥٠ سنة	

بيانات الجمعية

١- اسم الجمعية ورقم القيد: محافظة:
٢- أشهرت الجمعية منذ: ٣- النطاق الجغرافي لعمل الجمعية:

القرية / الحي	
المدينة	
المحافظة	
على مستوى الجمهورية	

من سنة - أقل من ٥ سنوات	
من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات	
من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنوات	
أكثر من ١٥ سنة	

٤- عدد أعضاء مجلس الإدارة: [] عضو (سيدات: [] - رجال: []).

٥- عدد العاملين بالجمعية [يشمل العاملين بأجر أو مكافأة أو المتدربين أو المتطوعين]:

[] موظف (سيدات [] رجال []).

٦- عدد أعضاء الجمعية العمومية [] عضو.

٧- مجالات عمل الجمعية :

رعاية طفولة وأمومة	تنمية المجتمع المحلي	النفاع الإجتماعي
رعاية أسرة	التنظيم والإدارة	رعاية أرباب المعاشات
مساعات اجتماعية	رعاية المسجونين	حماية البيئة
رعاية شيخوخة	تنظيم الأسرة	التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل
رعاية الفئات الخاصة والمعاقين	الصداقة بين الشعوب	حماية المستهلك
الخدمات الثقافية والعلمية والدينية	النشاط الأدبي	أنشطة أخرى

أسئلة المجموعة الأولى : تحليل جوانب الكفاءة المؤسسية للجمعية

حدد إلى أي مدى تتوافر لدى الجمعية عناصر البناء المؤسسي الآتية :

أولاً: الرؤية والإدارة الاستراتيجية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	لدى الجمعية رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة ومعروفة لكافة أعضاء وموظفي الجمعية.					
٢	لدى الجمعية خطة استراتيجية تشمل عناصر التخطيط الاستراتيجي : رؤية ، رسالة ، أهداف مؤسسية ، أهداف فرعية ، فئة مستهدفة ، أنشطة ، موازنات ، أدوات تقييم وقياس الأثر الخ.					
٣	تقوم الجمعية بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة (سياسية - اقتصادية - ثقافية - اجتماعية - الخ) والتي يمكن أن تؤثر عليها حالياً وفي المستقبل.					
٤	تقوم الجمعية بتحليل عوامل البيئة الداخلية للجمعية (موارد مالية - بشرية - إدارية - تقنية - الخ) للتعرف على ما لديها من نقاط ضعف ومصادر قوة للاستفادة منها الآن و في المستقبل.					
٥	تختار الجمعية الوسائل المناسبة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها حاضراً وفي المستقبل .					
٦	السياسات التي تتبعها الجمعية مكتوبة وواضحة في أذهان جميع العاملين مما يساعد بقوة علي تنفيذ أهداف الجمعية.					
٧	يتشارك أعضاء من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والعاملين بالجمعية وأفراد المجتمع في وضع الخطة الاستراتيجية للجمعية.					
٨	يُعد مجلس الإدارة خطة سنوية لأنشطة وبرامج الجمعية.					
٩	تُعرض الخطة الاستراتيجية والخطط السنوية على الجمعية العمومية قبل تنفيذها.					
١٠	تراجع الجمعية خططها الإستراتيجية دورياً وتعديلها في ضوء المستجدات.					
المجموع						
		٥٠				

ثانياً: الكفاءة الإدارية والتنظيمية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	لدى الجمعية هيكل تنظيمي واضح ومعروف لكافة أعضاء وموظفي الجمعية .					
٢	العلاقات بين إدارات وأقسام الجمعية واضحة ومحددة من خلال لوائح مكتوبة ومعروفة لجميع العاملين.					
٣	الهيكل التنظيمي للجمعية يساعد على تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل.					
٤	يوفر الهيكل التنظيمي للجمعية آلية جيدة لنقل وتوصيل المعلومات والتقارير بصفة دورية .					
٥	تعد كافة الإدارات والمشروعات بالجمعية خطأً سنوية تتضمن أهداف وخطط عمل محددة وترفعها لمجلس الإدارة .					
٦	يراقب مجلس الإدارة التقدم الفعلي للأداء في الجمعية ويقارنه بالأداء المخطط ويتخذ الخطوات التصحيحية عند اللزوم .					
٧	يتلاءم عدد الموظفين ومهاراتهم مع حجم ونوعية الأعمال داخل الجمعية					
٨	يتم تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تتلاءم ومتغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية .					
٩	لدى الجمعية دورة مستندية لكافة الإجراءات الإدارية وملفات وأرشفة للصادر والوارد يمكن الإطلاع عليها عند الحاجة .					
١٠	لدى كافة أقسام الجمعية دليل للسياسات و الإجراءات.					
١١	يوجد لكل وظيفة بالجمعية توصيف وظيفي مكتوب يحتوي على متطلبات شغل الوظيفة كالمؤهل والخبرة والمهام الوظيفية المطلوبة من شاغل تلك الوظيفة					
١٢	لدى الجمعية نظام واضح للتحفيز و الجزاءات.					
١٣	لدى الجمعية إدارة (مسئول) لجذب وتدريب ودمج المتطوعين .					
١٤	لدى الجمعية إدارة (مسئول) لشئون الأفراد و/ أو الموارد البشرية.					
١٥	تقوم إدارة شئون الأفراد و / أو الموارد البشرية بعمل تقييم سنوي مكتوب لأداء جميع العاملين بالجمعية .					
	المجموع					
						٧٥

ثالثاً: إدارة البرامج والمشروعات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	لدى الجمعية إدارة منفصلة للبرامج والمشروعات لها هيكل تنظيمي واضح ومعروف.					
٢	تقوم الجمعية بوضع خطط سنوية للأنشطة والبرامج .					
٣	يتشارك مجلس الإدارة مع الجمعية العمومية والموظفون في تخطيط البرامج والمشروعات والأنشطة.					
٤	تقوم الجمعية بعمل دراسات جدوى اقتصادية واجتماعية لمشاريعها قبل التنفيذ .					
٥	لدى الجمعية قاعدة بيانات للمستفيدين من أنشطتها وبرامجها .					
٦	تقوم الجمعية بعد انتهاء أنشطتها وبرامجها بقياس مدى فاعليتها وأثرها على الفئة المستهدفة خصوصاً و المجتمع عموماً.					
٧	لدى إدارة البرامج نظام محاسبي مستقل يمكنها من تقييم الأداء المالي وكشف الانحرافات فور حدوثها .					
٨	لدى الجمعية إجراءات ثابتة ومتفق عليها لإتجاز المهام في حال تنفيذ أي نشاط أو برنامج (دليل إجراءات شفوي أو مكتوب) .					
٩	لدى الجمعية آلية داخلية لمتابعة وتقييم الأنشطة والبرامج .					
١٠	تقوم الجمعية بالاستعانة بمقيّم خارجي لتقييم أنشطتها وبرامجها .					
	المجموع					
						٥٠

رابعاً: إدارة الموارد المالية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	ميزانية الجمعية تتجه للارتفاع خلال الأعوام الثلاثة السابقة .					
٢	لدى الجمعية مصادر جيدة للتمويل بخلاف التبرعات .					
٣	لدى الجمعية خطة محددة لتنويع مصادر التمويل .					
٤	المبالغ المتوفرة لدى الجمعية حالياً تكفي لتنفيذ خطتها السنوية .					
٥	توجد خطط استدامة مالية لكافة مشاريع الجمعية الحالية على المدى الطويل .					
٦	تسعى الجمعية للحصول على منح من جهات حكومية / أجنبية / قطاع خاص .					
٧	لدى الجمعية مشروعات أو أصول تدر دخل ثابت.					
٨	لدى الجمعية إجراءات مالية ومحاسبية واضحة ومحددة لاتخاذ قراراتها المالية .					
٩	لدى الجمعية نظام للتخطيط المالي والمحاسبي يشمل وضع موازنات للأنشطة المخطط القيام بها .					
١٠	لدى الجمعية نظام لتقييم فاعلية الإتفاق للتأكد أن ما تم صرفه كان بأفضل الطرق والأسعار وذو عائد ملائم على الجمعية والمستفيدين .					
١١	يوفر النظام المحاسبي مجموعة دفترية ومستندية وسجلات مالية واضحة وكاملة و مناسبة لتوثيق المعاملات المالية بشكل سليم .					
١٢	تتم مراجعة كافة المعاملات المالية قبل الصرف للتأكد من دقتها .					
١٣	تتم مراجعة السجلات المالية بانتظام .					
١٤	تقوم الجمعية بالتدقيق المحاسبي من خلال مراجع خارجي، وتعتمد الجمعية العمومية تقريره سنوياً .					
١٥	تقوم الجمعية العمومية سنوياً باعتماد الحسابات الختامية والموقف المالي الختامي للجمعية ومساءلة مجلس الإدارة .					
	المجموع					
						٧٥

خامساً: إدارة العلاقات مع المجتمع والبيئة المحيطة :-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	لدى الجمعية تواصل فعال مع الجمعيات الأخرى والقطاع الخاص والمؤسسات الحكومية .					
٢	لدى الجمعية برامج أو مشروعات أو أنشطة حالية تتعاون فيها بصورة رسمية مع جمعيات أخرى أو قطاع خاص أو مؤسسات حكومية .					
٣	لدى الجمعية استراتيجية اتصال خارجي واضحة تحتوي على جميع عناصر الاستراتيجية (الأهداف المؤسسية للاتصال ، الفئات المستهدفة ، الرسائل الموجهة ، النشاطات المطلوبة للترويج ، الخ)					
٤	تقوم الجمعية بأنشطة للتأثير على المسؤولين الحكوميين لتحقيق أهدافها التنموية، بما في ذلك الأنشطة التي تهدف إلى حشد التأييد لقضية معينة على مستوى المحلي .					
٥	تقوم الجمعية بدعوة ممثلي الحكومة أو الشركات أو رجال المجتمع لحضور اجتماعاتها أو نشاطاتها .					
٦	تشارك الجمعية في بناء تحالفات أو شبكات مع جمعيات مشابهة .					
٧	تحرص الجمعية على الاشتراك في الاتحادات النوعية والإقليمية والشبكات الأهلية المحلية أو الدولية .					
٨	لدى الجمعية مطبوعات دعائية تحتوي على نبذة عن الجمعية وأهم نشاطاتها وبرامجها لتوزيعها في المناسبات المختلفة .					
٩	لدى الجمعية موقع إلكتروني متكامل يتم تحديثه بانتظام .					
١٠	تدعو الجمعية ممثلي أجهزة الإعلام لحضور أحداثها وأنشطتها الرئيسية .					
	المجموع					
		٥٠				

أسئلة المجموعة الثانية: أنسب عمليات البناء المؤسسي التي تلائم الواقع المصري

حدد إلى أي مدى تتوافر الجوانب الآتية لدى جمعيتكم :-

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتم الاستعانة بخبراء من خارج الجمعية للتطوير التنظيمي وتدريب موظفي الجمعية .					
٢	لدى الجمعية إدارة مختصة بالتطوير التنظيمي ورفع كفاءة العاملين .					
٣	تخصص الجمعية جزء من ميزانيتها لتطوير العمل و أداء العاملين بها .					
٤	تستعين الجمعية بأي من الجهات المانحة المحلية أو الأجنبية من أجل الحصول على دعم مادي أو فني لبناء قدراتها المؤسسية .					
٥	لدى الجمعية خطط واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة العاملين والمتطوعين .					
٦	تساعد الجمعية موظفيها على تطوير مهاراتهم بصفة فردية مثل [المشاركة في الدورات التدريبية ، أو الدعم المادي في حالة الدراسة الأكاديمية] .					
٧	لدى الجمعية عضوية في أي من الشبكات أو المنظمات المهتمة ببناء القدرات أو الدعم المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.					
٨	توفر الجمعية الأساليب التكنولوجية الحديثة في الاتصالات وتبادل المعلومات بين وحداتها الإدارية ، وبينها وبين العالم الخارجي .					
٩	تتبادل الجمعية الخبرات الإدارية والمؤسسية مع جمعيات أخرى .					
١٠	توفر الجمعية كتباً أو دوريات أو مطبوعات يستفيد بها الموظفون والمتطوعون في رفع مهاراتهم وقدراتهم .					
١١	تستعين الجمعية بأي من المراكز العلمية أو الجامعات أو المراكز البحثية المتخصصة من أجل رفع قدراتها المؤسسية .					
١٢	استفادت الجمعية من أي من خدمات بناء القدرات أو الدعم المؤسسي التي يقدمها الإتحاد العام أو الاتحادات النوعية أو الإقليمية للجمعيات الأهلية .					
١٣	تهتم الجمعية بأنشطة التعلم الذاتي وتنمية وتبادل الخبرات بين أفرادها في مجالات التطوير التنظيمي والبناء المؤسسي .					

أسئلة المجموعة الثالثة : كفاءة واستدامة المخرجات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تقوم الجمعية باستطلاع آراء المستفيدين من خدماتها وتحديد مدى رضاهم عن نوع ومستوى الخدمة المقدمة.					
٢	لدى الجمعية خطط واضحة لتوسيع قاعدة المستفيدين وتحسين جودة الخدمات المقدمة .					
٣	ينظر المجتمع المحلي للجمعية على أنها شريك فاعل في هذا المجتمع .					
٤	قدمت الجمعية خلال العام الماضي حلولاً جديدة أو استعملت آليات جديدة أدت إلي تحسين خدماتها وبرامجها أو توسيع قاعدة المستفيدين.					
٥	تقوم الجمعية كل عام بدراسة و تقييم أثر مشروعاتها و أنشطتها علي الفئات المستهدفة، وتعديل خططها في ضوء تلك النتائج.					

هذا الجزء اختياري

تقييم الجمعية لأدائها المؤسسي

يمكن للجمعية الاستعانة بهذا الاستبيان لتقييم أدائها المؤسسي من خلال تفريغ نتائج الجداول الخمسة الأولى من الاستبيان (أسئلة المجموعة الأولى) وفقاً للدرجات بالجدول التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥ درجات	٤ درجات	٣ درجات	درجتان	درجة واحدة

ثم تجمع درجات المجالات الخمسة في الجدول التالي :

م	المجال	الدرجة
١	الرؤية والإدارة الاستراتيجية	
٢	الكفاءة التنظيمية والإدارية	
٣	إدارة البرامج	
٤	إدارة الموارد المالية	
٥	إدارة العلاقات	
	المجموع	

يمكن للجمعية معرفة مدى قوة بنيتها المؤسسية من المؤشر التالي :

بنية مؤسسية جيدة	من ٢٤٠ - ٣٠٠
بنية مؤسسية متوسطة	من ١٨٠ - ٢٣٩
بنية مؤسسية ضعيفة	من ٥٠ - ١٧٩

شكراً لحسن تعاونكم

خطاب من إدارة التضامن بإحصاء لعدد الجمعيات في مدينة المحلة الكبرى

مديرية الشؤون الاجتماعية بالغربية

إدارة الشؤون الاجتماعية بالمحلة الكبرى (ثان)

السيد الأستاذ / أحمد محمد الشيخ (باحث ماجستير بالمعهد القومي للتخطيط)

بعد التحية

نحيط سيادتكم علماً بأن عدد الجمعيات الأهلية في مدينة المحلة الكبرى في ٢٠١٥/١/١ بيانها كالتالي:

إدارة أول المحلة	إدارة ثان المحلة	
١٩	٢٧	جمعيات الرعاية
٦٢	٧١	جمعيات التنمية
٨١	٩٨	الإجمالي

إجمالي عدد الجمعيات : ١٧٩ جمعية

علماً بأن عدد الجمعيات المشهرة حتي ٢٠١٢/١/١ بيانها كالتالي:

إدارة أول المحلة	إدارة ثان المحلة	
١٦	١٦	جمعيات الرعاية
٣٦	٤١	جمعيات التنمية
٥٢	٥٧	الإجمالي

إجمالي عدد الجمعيات : ١٠٩ جمعية في ٢٠١٢/١/١

وهذا للعلم ودون أي مسئولية علي الإدارة.

ولسيادتكم جزيل الشكر،

إدارة الشؤون الاجتماعية بالمحلة الكبرى (ثان)

مدير إدارة



Summary of the study

In light of the growing interest in non-governmental organizations at both local and global levels as an essential partner in the development process, and regarding to their comparative advantages such as:

- Reduced costs due to reliance on voluntary efforts.
- Flexible administrative structures.
- The confidence of both donors and recipients.
- The diversity of their services and fields of work.

These benefits lead us to find means to maximize the role of non-governmental organizations in their communities and to eliminate obstacles to their desired role in the development process.

Therefore, this study aims to:

- Identify the basic axes, which form the Institutional building of the non-governmental organization.
- Determine the relationship between the Institutional building and the performance and efficiency of outputs of NGOs.
- Identify the appropriate mechanisms to develop and improve institutional building for NGOs.
- Formulate a model to assess the institutional capacity of NGOs.

Through an introductory section and three chapters:

Introductory Section deals with:

- study Importance.
- Study problem.
- Study objectives.
- Study questions.
- Sources of data.
- Study methodology.
- Study terms.
- Previous studies.

Chapter One: Non-governmental organizations in Egypt

It consists of two sections:

Section One :The emergence and development of civil society

This Section deals with the various definitions and concepts of the term (civil society) and its basic components, and what are the characteristics of civil society organizations and the historical development of these organizations in Egypt. The Section also addresses the site of NGOs as a component of civil society in Egypt and the historical development of legislations governing the work of NGOs in Egypt.

Section Two: Towards a more effective management for NGOs

This section aims to characterize the concept of Institutional Building for NGOs by clarifying the difference between the concept of the Institutional Building and the concept of Capacity-Building of non-governmental organization. Despite many studies do not discriminate between the two concepts but it was noted that most capacity-building activities are confined only to certain aspects such as human resources development and organizational skills of workers in the Organization.

Despite the importance of those aspects in improving the performance of the non-governmental organization, however, the concept of Institutional Building is the most comprehensive. If the capacity-building activities are in many cases by an external party,

mostly limited to training and technical support for the implementation of specific activities, the activities of Institutional are comprehensive activities concerned with building effective relationships with all actors in society, as well as the organizational development within the Organization through five basic axes:

- Adopting strategic management approach.
- Improve administrative efficiency of the organization
- Improving the efficiency of the financial management of the Organization, both in the resources required for its activities or in a good practices in expenditure of those resources.
- Good planning and effective management of activities, projects and programs of the organization.
- The management of effective partnerships with community actors.

Therefore, The Institutional Building in NGOs concerned with the broader change in society and change outside the boundaries of a single organization. The Institutional Building is efforts to make non-governmental organization more widespread change in the structure of society, relationships, and create an environment conducive to the implementation of community development activities by strengthening the Organization's position in the community to have legitimacy and strength and continuity is what makes society members trust and perceived as one of the key players in the development and management of Community Affairs.

Chapter Two: strategic management of NGO

It consists of two sections:

Section One: The concept of strategic management

This section deals with the concept of strategy and evolution of that concept in business organizations across four stages.

First stage: the stage of long-range planning orientation and planning which depends primarily on the financial aspects.

Second stage: The stage of limited strategic orientation. It has been characterized by developing specific goals and objectives of the organization and trying to achieve through planning based on the prediction the future and use of the opportunities and expected avoid risks.

Third stage: The stage environmental orientation, where organizations became aware of the impact of environmental factors on internal and external stability and the success of the organization.

Fourth stage: The stage of integrated Strategic orientation, a stage of maturity strategic approach and strategic management of organizations through the holistic vision of the organization in the light of the environmental context. Then configure the future image that the organization wishes to itself and to the community then the practical steps necessary to reach such image.

The section also reviewed some definitions of strategic management and briefly presented to five models of strategic management in business organizations:

- The Harvard model: this is the form most commonly used in strategic management literature and based on two basic steps:

First stage deals with building a strategic orientation for the organization through the agreement on the vision and mission of the organization and examining the internal and external environment to take advantage of the opportunities and strengths and avoid threats and weaknesses.

Second stage deals with the implementation of the strategy by building organizational structure and identifying methods and standard procedures for performance.

- Competitive strategy model believes that the success of the organization depends on the preparation and planning to deal with five factors related to the competitiveness force of the Organization. Perhaps this model is not commensurate with the nature of the work of NGOs, which does not represent the competition an important impetus for its success.
- Stakeholder model: this model considers the organization as a "system" consists of inputs, outputs and processes that occur in the organization's environment, which contains the stakeholders who deal with the organization, both in the inputs, processes or outputs.
- The planning process model: This model identifies five key steps of the strategic plan: Identifying the objectives, formulating of alternatives, identifying the advantages and disadvantages of each alternative, choosing the most appropriate alternative and planning for the implementation of this alternative.
- The seven dimensions model: This model identifies seven organizational dimensions for successful strategic management: strategy, structure, staff, systems, style, shared values and skills.

The section also reviewed five models of strategic management as alternatives to Strategic planning to NGOs:

- The basic strategic planning model, which is very similar to a model Harvard University and is ideal for small and new NGOs.

- Issue- based or Goal- based model, which is a detailed model is suited to NGOs that have experience in strategic planning.
- Alignment planning model, which is suitable for NGOs that suffer from problems or gaps in their performance.
- Scenario planning model, which is suitable for large NGOs and organizations with significant experience in strategic planning.
- Organic planning model, which is suitable for small and emerging NGOs, whose members are of a high degree of harmony and consensus.

Section Two: Strategic Planning to NGO

This section provides the definition of some terms for the strategic planning processes of NGOs such as the meaning of organizational strategy, strategic plan, strategic goals and strategic decisions.

It also reviews the three stages of the strategic planning process for the NGO:

- The drafting the strategic plan, which includes analyzing of the components of the internal and external environment for NGO, formulating vision, mission and values statement and then then formulating of strategic goals.
- The implementation of the strategic plan, which includes the steps to implement the strategic plan and the difficulties faced in the implementation process.

- The follow-up and evaluation of the strategy, which includes the Practical steps to follow up and assess strategic plan.

Chapter Four: Field study

It consists of two sections

Section One: Methodology and tools

This section deals with the methodology used, sources of information and society study, which is the non-governmental organizations in the city of El- Mahalla El-Kobra that are 179 NGOs. The sample of the study is 19 NGOs randomly selected among those organizations.

A questionnaire was prepared aiming at answering questions of the study was filled by one of the members of the Board of Directors of the study sample organizations.

Section Two: Statistical analysis and answering study questions

This section deals with the statistical analysis of the results of the field study and answering study questions.

Conclusions and recommendations of the study

The study concluded by a final section reviews the results of the study on:

- Size and nature of NGOs in the community study.
- Reality of institutional building of NGOs in the community study.

- Relationship between the institutional building of NGO and sustainability of outputs and efficiency and effectiveness of the Organization.

Recommendations of the study are summarized in:

- Supporting administrative and management capacity of the NGOs through multilateral means proposed by the study.
- Adopting strategic management approach in the management of the affairs of the NGO.
- The NGO should strengthen its relations with local environment.

Abstract

The role of institutional building in improving the performance of NGOs

Thesis Prepared by:

Ahmed Mohamed Sayed Ahmed El Sheikh

The study aims to identify the key components of institutional building and the role of those components in improving the efficiency of the performance the efficiency the outputs of the non-governmental organization as well as to identify the basic steps needed to achieve the institutional building of the NGO through an introductory section and three chapters.

The introductory section deals with the importance of the study, its objectives and its questions and terminology. The section also provides a brief overview of some of the previous studies in this field.

The first chapter consists of two sections, the first section overviews the history and evolution of the concept of civil society. The section also views Legislative and historical development of the NGOs as one of the components of civil society in Egypt. The second section deals with the concept of the institutional building of the NGO and its components and the basic difference between the institutional building and capacity building.

The second chapter provides an introduction to strategic management as an effective tool for the success of the NGO in achieving its goals through two sections. The first section deals with the concept of strategic management and presents some strategic management models for business organizations and non-governmental organizations. The second section deals with the components and steps of strategic planning for NGOs.

The third chapter deals with the field study conducted to answer the questions of the study through two sections. The first section deals with the study methodology, tools and steps. The second section deals with the results of the field study.

The study is concluded with a final section that reviews the results of the study especially the relationship between the institutional structure and the efficiency and effectiveness of NGOs. The section also provides the most appropriate Practices for NGO institutional building in Egypt. The section also offers the recommendations of the study, which summed up in the need to focus on institution-building operations, and the adoption of the strategic management approach, and strengthen non-governmental organization ties to its community and the local environment.



Institute of National Planning

Master of Planning and Development

The role of institutional building in improving the performance of NGOs

(Thesis submitted for the fulfillment of master's degree in planning and development)

Prepared by:

Ahmed Mohamed Sayed Ahmed El Sheikh

Supervised by:

Prof. Dr. Mohamed Nasr Farid

Institute of National Planning

2015