

بعنوان

” الشفافية وتطوير الادارة بمنظمات المجتمع المدني ”

بالتطبيق علي نقابة المحامين

اعداد

أ / م / د / محمد عبد اللطيف محمد علي

أستاذ مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة حلوان

ان اكثر ما يتميز به عصرنا الحالى هو السرعة الهائلة فى التقدم العلمى والتكنولوجى وهذا التقدم لم يكن ليصل الى هذا الحد الا من خلال الجهود الكبيرة التى تبذل فى مجال التطوير والتجديد والادارة تعتبر اداة هذا التقدم بل هى التى تعمل على تقدمه ورفاهيته وذلك فى الاتجاه المرغوب فيه الى اقصى حد ممكن فما التقدم الحضارى والعمرانى فى الدول المتقدمة الا بفضل الادارة الناجحة واساليبها الحديثة فالادارة بشكلها العام تمتاز بدورها فى نجاح اى عمل فهى عملية انسانية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذى يمكنها من استغلال ما لديها من امكانيات وما يتوفر لديها من وسائل وتقنيات حديثة لتحقيق اهداف محددة باقل وقت وجهد وكلفة واصبح ينظر اليها والى جهود الاداريين وفاعليتهم على انها من اهم العوامل التى يعزى تقدم المجتمعات او فشلها اليها فقد ثبت ان نجاح اى مشروع يتوقف بالدرجة الاولى على نوعية الادارة التى تسوده الامر الذى ادى الى اعتبار التقدم الادارى معياراً يعتد به للحكم على تقدم الامم وحتى تحقق التنمية الاهداف المرجوة وثمارها فأنها تحتاج الى ادارة فاعلة تنظم نشاطها وتنسق جهود افرادها^(١) ولقد اصبحت الشفافية الادارية من المفاهيم الادارية الحديثة والمتطورة التى يستوجب على الادارات الواعية ضرورة الاخذ بها لما لها من اهمية فى احداث التنمية الادارية الناجحة اضافة الى مساهمتها فى تنمية التنظيمات الادارية والوصول الى بناء تنظيمى سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة^(٢) كما اصبحت الشفافية وحرية تداول المعلومات والبيانات المميزة للانظمة الديمقراطية الحديثة على المستوى العالمى، حيث ان الحكومات التى يتسم مؤسساتها بالشفافية وتخضع للمساءلة والمحاسبة من قبل مواطنيها تكون قوية وتؤدي الدور المنوط بها فى تحقيق اهداف الدولة والمجتمع بالكامل وتقل فيها معدلات الفساد بالتبعية حيث ان الفساد ينمو ويتغلغل فى ظروف الغموض والتعظيم وقلب الحقائق والسرية لذلك فان تحقيق حرية الحصول على المعلومات واتاحة الحقائق يزيد من امكانية الدولة بكافة مؤسساتها فى احداث التنمية المستدامة والتماسك الاجتماعى والنمو الاقتصادى^(٣) وقد ظهر مفهوم الشفافية مع الاتجاه نحو الاخذ بالحوكمة فى ادارة شئون الدولة والشفافية ليست مدخل لاصلاح المنظمات الحكومية فقط انما تمتد الي المنظمات غير الحكومية ايضا حيث تركز الشفافية على التزام الادارة باشتراك المواطنين فى ادارة الشئون العامة التى تمارسها الادارة لصالح المواطنين مع الالتزام باتخاذ كافة التدابير التى تتضمن تزويد المواطنين بالبيانات والمعلومات الصادقة عن كافة انشطتها وموازنتها وخططها وتوضيح طرق واجراءات مساءلة الادارة عن اوجه القصور بشكل غير مكلف^(٤) ونجد ان منظمات المجتمع المدنى تكتسب اهمية كبرى فى مجالات التنمية المختلفة سواء الاجتماعية او السياسية او الاقتصادية نتيجة لما تتميز به من خصائص تعطيها

القدرة على الحركة والتأثير كالقدرة على الوصول الي الفقراء والمواطنين الخارجين عن نطاق الخدمات الحكومية وحشد الموارد المحلية وتقديم الخدمات بتكلفة نسبية اقل، وايجاد الحلول المبتكرة للمشكلات غير المألوفة الى جانب دعم البرنامج الحكومى وتنمية الديمقراطية لدى المواطنين ولعل نمو القدرة الابداعية لديها يعود الي صغر حجمها ومرورها الادارية والتحرر النسبي من القيود السياسية (٥)

ولقد تعاضم دور المجتمع المدنى وخاصة مع بداية القرن الحادى والعشرين فى المشاركة مع الحكومة فى انجاز العديد من البرامج والمشروعات وفى تحمل المسئولة مع الدولة لاشباع الاحتياجات ومواجهه المشكلات بل وفى صنع القرارات ايضا^(٦) وفى ظل المتغيرات العالمية الحديثة وانتشار مبادئ الديمقراطية والسعى لتطبيق مبادئها المحاسبة والمسألة، ومع بروز الاهتمام بقضية الشفافية على المستوى الدولى عقدت العديد من المؤتمرات حول الشفافية فى اطار الامم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية فى المجال الاقتصادى وخصص البنك الدولى دراسات متعددة فى ذلك بل وتم انشاء منظمة خاصة فى المانيا وظيفتها الاساسية قياس درجة الشفافية بين الدول ووضع مؤشر خاص يرتب هذه الدول من اكثرها الى اقلها شفافية^(٧) لذا اهتمت العديد من المنظمات الحكومية فى مصر ومنظمات المجتمع المدنى بالسعى وراء تطبيق مبادئ الشفافية فى الممارسة الادارية وذلك ما تحاول الدراسة الحالية التحقق منه على نقابة المحامين فهى من اعرق النقابات المهنية فى مصر كأحد مؤسسات المجتمع المدنى وقد نشأت النقابات الهنية فى مصر على شكل طوائف وروابط تجمع اصحاب المهن الواحدة وظل الامر ملتبسا حتى عام ١٨٧٦ بعد ما كون المحامين امام المحاكم المختلطة جماعة مصلحة لهم (اي نقابة) وصدر بها امر عال رسميا فى يونية ١٨٨٧ ثم تلاهم المحامون امام المحاكم الاهلية حيث اسسوا جماعة مصلحة اخرى تملثت فى قيامهم بأنتخاب لجنة كان من اعضائها سعد زغلول وقد نجحوا فى اصدار القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩١٢ بشأن نقابة المحامين امام المحاكم الشرعية ؛وبذلك أصبح فى مصر ثلاث نقابات مهنية للمحامين 'هى نقابة المحامين امام المحاكم المختلطة عام ١٨٧٦، ثم نقابة المحامين امام المحاكم الاهلية ١٩١٢، ثم نقابة المحامين امام المحاكم الشرعية عام ١٩١٦، ومع بداية يناير ١٩٥٦ أصبح هناك نقابة واحدة للمحامين 'هذا وقد توالى بعد ذلك إنشاء باقى النقابات المهنية حتى وصل عددهم الآن ٣١ نقابة، من بينهم نقابات الصحفيين، المهندسين، الاصباء، الزراعيين، الاجتماعيين والتمريض وغير ذلك^(٨) هذا وقد تناولت العديد من الدراسات الشفافية كأسلوب ادارى مما يؤكد على اهميته سواء فى القطاع الحكومى او الاهلى وفى محاولة من الباحث لتحديد مشكلة الدراسة قام بالاطلاع على البحوث والدراسات

السابقة قريبة الصلة بموضوع الدراسة الحالية والتي عرضها من خلال محوريين، (أ) الشفافية الادراية (ب) المجتمع المدني

المحور الاول ويتناول الشفافية الادارية

- ١- دراسة Reye F rancicca (2003) ^(٩) وقد كان من اهم اهدافها تحديد واقع الشفافية فى ظل الانظمة الرأسمالية وتحديد العلاقة بين الشفافية والديمقراطية، وتوصلت الدراسة الى ان الشفافية لا يمكن ان تتحقق الامن خلال الديمقراطية، وذلك يتطلب الوضوح والمكاشفة والمشاركة كأساس للشفافية بين المواطنين والمنظمات
- ٢- دراسة Liebertp.Gary (2005) ^(١٠) استهدفت تحديد مميزات تطبيق الشفافية فى المنظمات والاجهزة المتجمعية المحلية، ومن اهم نتائجها ان اهم مميزات تطبيق الشفافية بناء مستوى من الثقة المتبادلة بين الاجهزة المحلية، وذلك عن طريق توسيع قاعدة المشاركة المتجمعية وتنمية المهارات وتشجيع التعليم المستمر والتدريب على تبادل المعلومات .
- ٣- دراسة Nelson Susan (2006) ^(١١) ومن اهدافها الاساسية تحديد علاقة الشفافية بشبكة المعلومات، ومعوقات تطبيقها، ومن اهم نتائجها ان غياب الشفافية يرجع الى ضعف شبكات المعلومات، ووجود مؤسسات رسمية تعوق تحقيق الشفافية كما ان هناك برامج تتم بمنعزل عن بعضها، لذا تؤكد على ضرورة توافر المعلومات الدقيقة والحديثة .
- ٤- دراسة Hall kier Bente (2007) ^(١٢) من بين أهداف تلك الدراسة تحديد العلاقة بين الشفافية وعملية صنع القرارات في المنظمات الحكومية والأهلية، وأظهرت النتائج أهمية شفافية ومصداقية المعلومات لصنع القرار وأن الشفافية تساهم في إعادة ثقة العملاء بالمنظمة وأن الشفافية تتيح المعلومات اللازمة لوضع أسس إستراتيجية لمواجهة التحديات المختلفة .
- ٥- دراسة احمد حمدى (2009) ^(١٣) ومن بين اهدافها التعرف على اهم طرق تحسين الشفافية بالمجتمع المدني، وكذلك التعرف على اهم التحديات التى تواجه نشر ثقافة الشفافية فى ادارة الحوار المجتمعى، وما اهم طرق تحسين الشفافية بالمجتمع المدني، ومن اهم نتائجها ان التفاعل الايجابى بين المتحاورين مع مراعاة الوقت المناسب يودى الى تحسين مستوى الشفافية، وان ضعف ثقافة الحوار والتعصب من التحديات التى تواجه نشر الشفافية .

- ٦- دراسة فارس السبيعي (2010) ^(١٤) ومن اهم اهدافها تحديد مدى التزام القطاعات الحكومية بتطبيق الشفافية فى المملكة العربية السعودية ، وتبين من خلال النتائج انخفاض مستوى التزام القطاعات الحكومية السعودية بتطبيق الشفافية نتيجة لقلّة النشر والافصاح عن بنود الموازنة .
- ٧- دراسة سامر السيد (2011) ^(١٥) والتي كان من أهم أهدافها وضع استراتيجيّة لتعزيز الشفافية فى المجالس الشعبية المحلية ، ومن نتائجها ان ممارسة الشفافية وتطبيقها فى المجالس الشعبية المحلية ضعيف .
- ٨- دراسة محمود عطية (2012) ^(١٦) يتمثل الهدف الرئيسى للدراسة فى تحديد طبيعة العلاقة بين الشفافية كألية لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات الاهلية ودورها فى التخفيف من حدة العوامل المؤدية للفتنة الطائفية ، ووضحت الدراسة ان المنظمات الاهلية تواجه العديد من المعوقات لتطبيق الشفافية ، فى مقدمتها ضعف المشاركة فى عملية صنع القرار ، وأن شفافية الادارة اولى محداث الشفافية تليها شفافية التمويل .
- ٩- دراسة نادية الجروانى (2012) ^(١٧) وقد استهدفت تحديد واقع تطبيق الشفافية فى المؤسسات التعليمية ، وتحديد معوقات تطبيقها ، والتوصل الى تصوير تخطيطى مقترح لتفعيل الشفافية فى المؤسسات التعليمية ، وتوصلت الى ان الاتصال الفعال من اهم المتغيرات لتحقيق الشفافية ، وان عدم الالتزام بإجراءات العمل ونقص المعلومات من اهم معوقات تطبيق الشفافية فى المؤسسات التعليمية .
- ١٠- دراسة إبراهيم مذكور (2013) ^(١٨) وهدفت تحديد معوقات ممارسة الشفافية فى المنظمات الحكومية ، خاصة المعوقات الإدارية والتكنولوجية والقانونية وتوصلت إلى أهم معوقات تطبيق الشفافية إلى الروتين والبيروقراطية والاستمرار فى تطبيق الأنظمة القديمة ومعايير تقويم الأداء غير معلنة .
- ١١- دراسة محمد علام (2014) ^(١٩) واستهدفت التعرف على ممارسة الشفافية ودعم عملية صنع القرار بالمنظمات الحكومية وتوصلت إلى أهمية تحري المصادقية والشفافية فى مناقشة الآراء المطروحة وضرورة الإعلان عن القرار المتخذ بوضوح لجميع العاملين .
- ١٢- دراسة امل زكريا (2015) ^(٢٠) وكان من اهداف تلك الدراسة تحديد اليات تعزيز الشفافية لمكافحة الفساد الادارى على المستوى المحلى والكشف عن اهم المعوقات والقيود التى تعوق اظهار المعلومات ومصداقيتها ، وقد توصلت الى ان هناك مشكلات خاصة بنوعية المعلومات ومصداقيتها ، ويظهر ذلك من خلال تضارب المعلومات والبيانات من قطاع لآخر وكذا تعدد الجهات المنتجة للبيانات .

(ب) الدراسات السابقة التي تناولت منظمات المجتمع المدني .

- ١- دراسة Chairs Zastraw (2002) ^(٢١) واستهدفت تحديد اهم الصعوبات التي تواجه منظمات المجتمع المدني في تحديد اهدافها ، وتوصلت الى ان اكثر الصعوبات التي تواجه تلك المنظمات هي نقص الخبرات وقلة المعلومات والبيانات اللازمة للعمل ونقص اللجان الفنية .
- ٢- دراسة Deborah (2004) ^(٢٢) التي استهدفت تحديد دور النقابات العمالية في تسوية الصراعات داخل الدولة بأمريكا ، وتوصلت الى ان هذه النقابات تقوم بالضغط على الدولة من اجل تحقيق سياسة عادلة وتعمل على الحد من النزاعات بالمجتمع .
- ٣- دراسة Katpalarthasg (2006) ^(٢٣) وتمثل هدف الدراسة في محاولة عرض وتحليل جوانب وعوامل تطور العلاقة بين دول المجتمع المدني كالجمعيات الاهلية والنقابات المهنية ، وتوصلت الى ان الدولة تعتبر محددًا ومعوفاً لمنظمات المجتمع المدني .
- ٣- دراسة حسن سلامة (2007) ^(٢٤) واستهدفت توضيح الدور الذي يمكن ان تقوم به منظمات المجتمع المدني في الدول النامية لتحقيق اهداف التنمية المستدامة ، وتوصلت الى ضرورة التنسيق والتكامل بين المجتمع المدني والحكومة .
- ٤- دراسة راندا الزغبى (2007) ^(٢٥) ومن اهم اهدافها تحديد مدى تطبيق ادارة الحكم الموسع في منظمات المجتمع المدني ، وخلصت الى ضرورة تعديل الاساليب الادارية وفقاً لمتطلبات الادارة الجديدة سواء كانت عامة او خاصة لمواكبة التطور .
- ٥- دراسة امانى قنديل (2008) ^(٢٦) وتمثل الهدف من هذه الدراسة تحديد المراحل التي مرت بها منظمات المجتمع المدني ، وتحديد عوامل نجاح المجتمع المدني في الوقت الحالى ، وخلصت الى نقص المعلومات الدقيقة عن المجتمع المدني وخاصة الجمعيات الاهلية ، وليس في مصر نظام متكامل يعتمد على اساس علمي لتصنيف منظمات المجتمع المدني
- ٦- دراسة عزة حسنين (2009) ^(٢٧) حيث استهدفت تقييم فعالية جهود منظمات المجتمع المدني في تحقيق الرعاية المتكاملة ، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجهها في تحقيق ذلك وتوصلت إلي وجود تحديات تواجه مؤسسات المجتمع المدني لتحقيق الرعاية الاجتماعية من أهمها نقص الموارد المادية والمصدقية في البيانات والمعلومات عن الفئات المهمشة والاولي بالرعاية .
- ٧- دراسة هدي حجازي (2011) ^(٢٨) ومن أهدافها وصف واقع دور منظمات المجتمع المدني في تنمية الوعي الصحي وتحديد أهم وسائل الاتصال المستخدمة لتنمية الوعي الصحي للأفراد وتوصلت إلي أن منظمات المجتمع تقوم بحملات توعية للمجتمع مستخدمة في ذلك وسائل اتصال منها الصحف الندوات والمؤتمرات .

٨- دراسة هالة طاهر (2013) (٢٩) ومن أهدافها تحديد وتحليل دور منظمات المجتمع المدني في مواجهة المشكلات الاجتماعية والمشكلات التعليمية والصحية والمشكلات السلوكية وخلصت إلى تشخيص أسباب عدم تحقيق نجاحات تذكر لحل مشكلة العشوائيات في مصر حتي الآن ومن أهمها نقص البيانات عن واقع تلك المناطق وعدم المصداقية والجدية في علاج المشكلة . بعد الاطلاع على التراث النظري وكذا نتائج الدراسات السابقة فإن مشكلة الدراسة تتلخص في ان منظمات المجتمع المدني هي شريك فاعل مع الدولة في تحقيق التنمية والتقدم وقد زاد عددها على مستوى العالم ، هذا فإنه ينعكس اسلوب ادارة منظمات المجتمع المدني على ادائها وكفاءة تحقيق رسالتها وفعاليتها بشكل عام ، لذا فإنه من الاهمية بمكان ان تسعى دائماً تلك المنظمات الى التطور من اجل مواكبة التغيرات والتطورات العالمية ، وغالباً ما يحدث ذلك من خلال اتباع اساليب معينة من اهمها الوضوح والامانة والعمل على تحديد الاهداف والدوافع والاعلان عنها للجميع بكل مصداقية بما يعنى الشفافية ، وهو ما تسعى اليه هذه الدراسة .

ثالثاً اهمية الدراسة

ترجع اهمية الدراسة لعدة اسباب من اهمها مايلي

- ١- ان رقى المجتمع وتقدمه لم يكن الا بتكاتف الدولة مع منظمات المجتمع المدني التي تمثل شريك فاعل مع الدولة الآن في تحقيق التنمية فمنظمات المجتمع المدني تمارس ادوار هامة لا غنى عنها الآن ومن ثم ترجع اهمية الدراسة لاهمية تلك المنظمات للمجتمع
- ٢- يعتبر مصطلح الشفافية من المصطلحات الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من الكتابات الغربية وبعض الكتابات العربية لذا فإن هذه الدراسة تمثل محاولة متواضعة لإثراء المعرفة العلمية في هذا المجال
- ٣- تعتبر الشفافية من ابرز المداخل الهامة لإصلاح الادارة
- ٤- قامت الحكومة المصرية في يوليو ٢٠١٤ بالإعلان عن خطة الاصلاح الاداري والتي تركز على تعزيز الشفافية والنزاهة في اعمال الادارة العامة
- ٥- ندرة الدراسات المرتبطة بالشفافية في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والتخطيط الاجتماعى بصفة خاصة

رابعاً أهداف الدراسة تتحد اهداف تلك الدراسة كالآتى

- ١- تحديد مظاهر تطبيق الشفافية فى النقابات المهنية
- ٢- تحديد علاقة ممارسة الشفافية بتطوير الادارة بالنقابات المهنية

٣-تحديد اهم العوامل المؤثرة على تطوير الادارة

٤-تحديد متطلبات ممارسة الشفافية بالنقابات المهنية

٥-تحديد معوقات ممارسة الشفافية بالنقابات المهنية

٦-التوصل الى تصور تخطيطى مقترح لتفعيل ممارسة الشفافية فى النقابات المهنية

خامساً فروض الدراسة يتمثل الفرض الرئيسى للدراسة فى توجد علاقة دالة احصائياً بين

ممارسة الشفافية بالنقابات المهنية وتطوير الادارة ،ويمكن التحقق من صحة هذا الفرض من

خلال الفروض الفرعية الآتية

١-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شفافية التمويل وتطوير الادارة بالنقابات المهنية.

٢-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شفافية صنع القرار وتطوير الادارة بالنقابات المهنية

٣-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شفافية المعلومات وتطوير الادارة بالنقابات المهنية

سادساً :المنطلقات النظرية للدراسة ومفاهيمها

اعتمد الباحث على نظرية المنظمات باعتبارها أكثر النظريات ارتباطاً بإدارة منظمات المجتمع المدنى

حيث تعد نظرية المنظمات احدى النظريات الادارية الاجتماعية التى تساعد العديد من التخصصات

العلمية فى الدراسات المتعلقة بالمنظمات من خلال مداخل متنوعة مثل الجانب الاجتماعى ، الادارى

،الاقتصادى ،السيكولوجى بهدف التطوير والتغيير لصالح تلك المنظمات فى ظل ممارسة الشفافية وتأثير

ذلك بما يعود بالنفع على المجتمع كله (٣٠)

وفى ضوء نظرية المنظمات يمكن تحديد مستويات تحليل منظمات المجتمع المدنى فى :

١-مستوى تحليل الدور : فينظر للمنظمة على انها مجموعة من الادوار الرسمية وغير الرسمية

٢-مستوى تحليل البناء :وفيه يتم تحليل الخصائص البنائية للمنظمة مثل التخصص والاتصال

٣-مستوى التحليل التنظيمى :ويهتم بدراسة المنظمة ككل بدلاً من التركيز على الافراد

وخصائصهم (٣١)

كما استعان الباحث ايضا بنظرية اتخاذ القرار : وهي من النظريات العلمية الموجهة للدراسة فمن

خلالها يمكن دراسة وتطبيق الاساليب التى يتوافر اساساً للعمل فى المنظمات غير الحكومية والتى

تهدف الى تقديم الخدمات والمشروعات للمجتمع المحلى المحيط بها ويتوقف ذلك على القرارات

التي يراد اتخاذها وتنفيذها (٣٢)والقرار السليم الذي تتوصل اليه المنظمة يعد تبادل المعلومات

والذي يوافق عليه اعضاء المنظمة والعاملين يعنى بالنسبة لنظرية اتخاذ القرار ان المنظمة تعرف بالضبط ما تريد تحقيقه وانها تختار وتقرر الحلول التي يمكن ان تتحقق اهدافها القريبة والبعيدة وتقوى مكانتها في المجتمع وتساهم في بقائها^(٣٣) وفي ضوء نظرية اتخاذ القرار يلاحظ اهمية شفافية القرار ومشاركة جميع الاطراف المعنية في صنع واتخاذ القرار المناسب في المنظمة .

هذا وتتحد مفاهيم الدراسة في الشفافية ، الادارة ، منظمات المجتمع المدني

١ - مفهوم الشفافية

الشفافية: في اللغة في شف الثوب ونحوه اي رق حتى يري ما خلفه ، والشف :ستر رقيق يستشف ماوراءه^(٣٤) والشفافية تعنى خلق بيئة فيها المعلومات الخاصة بالظروف والايوضاع والقرارات والخطط والبرامج والمشروعات الحالية المتاحة للجمهور ومتطورة ومفهومة^(٣٥) وهي ايجاد الهياكل القانونية والسياسية والمؤسسية التي تتيح المعلومات عن الوظائف الداخلية للحكومة والمجتمع^(٣٦)

كما يقصد بالشفافية انها تعمل على كشف الاهتمامات والاهداف والدوافع والموارد ، والاعلان عن المبادئ التي تتضمن حقوق المنظمات الحكومية وغير الحكومية والمواطنين في الاطلاع على كافة الحقائق المتعلقة بالعمل والانشطة والبرامج والتمويل والتعاقدات وغير ذلك^(٣٧) وينظر البعض للشفافية على انها انفتاح المنظمة باتاحة المعلومات عن عملياتها الداخلية ، وباستخدام لغة الحوار المتبادل بين المنظمة والعملاء^(٣٨) وتعرف الادارة بالشفافية بأن تعمل الحكومة في بيت من زجاج ، كل مابه مكشوف للعاملين والجمهور ، فالادارة بالشفافية تعنى التزام منظمات الادارة العامة بالافصاح والعلانية والوضوح في ممارسة اعمالها مع خضوعها للمساءلة^(٣٩)

٢ - مفهوم الادارة

أن مفهوم الادارة يشير الى جميع العمليات التي تسهم في الانجاز الفعال لتحقيق الاهداف المحددة لذا فإن الادارة تضع اهتمامها الرئيسي على الوسائل والكيفية التي يتم عن طريقها تنفيذ كل العمل والاهداف ، واختيار افضل الاجراءات والوسائل التي تتضمن اداء العمل بأقل قدر ممكن من التكاليف والوقت^(٤٠) والادارة هي المسؤولة عن احداث التطوير في المنظمة وتعرف الادارة بصفة عامة بأنها مجموعة من الانشطة لتحقيق هدف ما من خلال مساعدة الناس والموارد الاخرى وذلك يتطلب مهام من الادارة كالتهيئة ، التنظيم ، القيادة والتحكم في استخدام الموارد لتحقيق الهدف^(٤١)

كما تعرف بأنها مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة والممكنة لانجاز الاهداف المخطط لها بصورة رشيدة (٤٢)

٣- مفهوم منظمات المجتمع المدني

بداية ان منظمات المجتمع المدني مصدر قوة هائلة للمجتمع حيث يمكنها تعبئة الجهود الشعبية والتعبير عنها وتجميع القوى المجتمعية للصالح العام وترابط عناصر المجتمع وتساندها وتكون عوناً للدولة فى رسم وصياغة وبناء السياسات الاجتماعية وتحديد اهدافها والمشاركة الفاعلة فى تنفيذها ومراقبتها وتقويمها (٤٣)

وتعرف منظمات المجتمع المدني بأنها التنظيمات الاهلية والشعبية والطائفية سواء كانت اجتماعية او اقتصادية او سياسية او ثقافية ، والتي قد تقتصر على اعضائها او تمتد للآخرين وتعمل مستقلة عن سلطة الدولة ولها استقلاليتها وتعتمد على العضوية والمشاركة الحرة التطوعية ولها بنائها التنظيمى وهيكلها الادارى الحر والقدرة على المشاركة الفاعلة فى اتخاذ القرارات (٤٤)

كما تعرف منظمات المجتمع المدني على انها حشد من المؤسسات التى تعمل فى المجال العام وتقوم بالانشطة والمهام الاجتماعية التى تقع خارج نطاق الدولة وتكون ذات استقلال نسبي لها وتختلف هذه المؤسسات عن الدولة اختلافاً متبايناً حيث يشارك المواطنين فى مجالات النشاط طوعية ومتحررين من اى رقابة حكومية او سياسية او حزبية مباشرة (٤٥)

ويشير إحدى التعريفات الى ان منظمات المجتمع المدني هى مجموعة من المؤسسات المدنية ، التى لا تمارس السلطة ولا تستهدف أرباحاً اقتصادية ،بل تساهم فى صياغة القرارات من خارج المؤسسات السياسية ، ولها غايات نقابية كالدفاع عن مصالحها الاقتصادية والارتفاع بمستوى المهنة والتعبير عن مصالحها اعضائها ، كما لها اغراض ثقافية كما فى اتحادات الكتاب والمتقنين والجمعيات الثقافية والاندية الاجتماعية التى تهدف الى نشر الوعى (٤٦)

سابعا الاجراءات المنهجية

١- نوع الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التى تستهدف تحديد وتوضيح واقع الشفافية فى النقابات المهنية من اجل تطوير الادارة فى منظمات المجتمع المدني

٢- المنهج المستخدم

استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعى بالعينة لأعضاء نقابة المحامين بالقاهرة

٣- عينة الدراسة

طبقت الدراسة على عينة ميسرة (العينة المتاحة) من أعضاء نقابة المحامين بالقاهرة وبلغ عدد العينة (٢٠٠) مفردة هذا وعن اختيار نقابة المحامين (كمجال مكاني) يرجع ذلك الي أن نقابة المحامين من أعرق النقابات المهنية، ومن أكثر النقابات عدداً ، كما أنها أكثر النقابات نشاطاً ، وهي من أكثر النقابات حاجة للمصداقية والشفافية لكون أعضائها هم المسؤولين عن الدفاع عن الحق .

٤- اساليب وادوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان للمبحوثين بنقابة المحامين وقد تم تصميم الاستمارة بالرجوع الى التراث النظرى والاطار النظرى الموجه للدراسة والدراسات السابقة .

٥- صدق وثبات أداة الدراسة

صدق اداة الدراسة : استخدام الباحث الصدق الظاهرى ، وذلك بعرض ادوات الدراسة على عدد (١٠) محكمين من اعضاء هيئة التدريس من كلية التجارة وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لابداء الرأى فيها من حيث السلامة اللغوية للعبارات وارتباطها بالمتغيرات وارتباط كل ذلك بأهداف الدراسة ، وبناء عليه ، تم تعديل واطافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن ٨٦ % ومن ثم تم وضع الادوات فى صورتها النهائية .

ثبات اداة الدراسة

تم تطبيق الاداة على عينة قوامها (١٥) ثم اعاد الباحث التطبيق بعد (٢٠) يوم ، وتم ايجاد معامل ارتباط سبيرمان بين التطبيقين وتبين قيمة معامل الارتباط = ، ٨٩١ ودالة إحصائية عند مستوى معنوية ، ٠١ ، كما ان معامل الصدق الاحصائي = الجذر التربيعى معامل الثبات = ، ٩٥٢ مما يشير الى ثبات الاداة وصلاحيتها للتطبيق وقد تم تطبيق الاستمارة فى الفترة ١٣-١١-٢٠١٦ حتى ٩-١٢-٢٠١٦ وقد تم معالجة البيانات التى تم التوصيل اليها باستخدام (SPSS) الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية وقد طبقت الاساليب الاحصائية الاتية

١- التكرارات (النسب المئوية) ٢ - المجموع المرجح

٣- المتوسط المرجح ٤- الانحراف المعيارى

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول رقم (١) يوضح ثبات وصدق الأستماره

٢٠٠ = ن

الدالة	معاملات صدق الأستماره	معاملات ثبات الأستماره		أبعاد الأستماره	معاملات الثبات مؤشرات والصدق الأستماره
		قيمة ت المحسوبة	قيمة ر المحسوبة		
ثابتة وصادقة	٠,٩٠١	٢٣٥	٨١٢	شفافية المعلومات	محددات الشفافية الإدارية بالنقابات المهنية
ثابتة وصادقة	٠,٩٣٦	٠,٣٣٥	٠,٨٧٦	شفافية الميزانية	
ثابتة وصادقة	٠,٩٤٦	٠,٣٩٥	٠,٨٩٥	شفافية صنع القرار	
ثابتة وصادقة	٠,٩٣٢	٠,٢٦٥	٠,٨٧٦	الدرجة الكلية للمؤشر الأول	
ثابتة وصادقة	٠,٩٣٦	٠,٣٣٥	٠,٨٧٦	عوامل إجتماعية ترفيهية	العوامل المؤدية لتطور الإدارة
ثابتة وصادقة	٠,٩٤٦	٠,٣٩٥	٠,٨٩٥	عوامل ثقافية علمية	
ثابتة وصادقة	٠,٩٥٥	٠,٣٥٢	٠,٩١٢	عوامل تكنولوجية	
ثابتة وصادقة	٠,٨٩٩	٠,٢٩٤	٠,٨٠٩	عوامل قانونية سياسية	
ثابتة وصادقة	٠,٩٤٧	٠,٢٣٣	٠,٨٩٧	الدرجة الكلية للمؤشر الثاني	الدرجة الكلية للأستماره
ثابتة وصادقة	٠,٩٦٥	٠,٢٢١	٠,٩٣٢		

ت (الجدولية) عند مستوي معنوية (٠,٠١) = ٢٠٨٢١

ر (الجدولية) عند مستوي معنوية (٠,٠١) = ٠,٧٦٥

مجلة الخدمة الاجتماعية

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية علي كل أبعاد الأستمارة ، وذلك يعني وجود ارتباط قوي بين الأختبارين الأول والثاني بما يعني ثبات الأستمارة كما نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية علي كل أبعاد الأستمارة وهذا يعني أنه ليست هناك فروق ذات دلالة معنوية بين الأختبارين الأول والثاني بما يؤكد ثبات الأستمارة ، كما يتضح من خلال الجدول أن معاملات صدق الأستمارة علي أساس الصدق الذاتي مرتفع بالنسبة لكل الأبعاد بما يعني الثقة في صدق الأستمارة وصلاحيتها للتطبيق

ن = ٢٠٠

جدول رقم (٢) يوضح خصائص المبحوثين

المتغيرات	م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
النوع	أ	ذكر	١٧٤	٨٧%
	ب	أنثي	٢٦	١٣%
السن	أ	٣٥-٢٥	٢٠	١٠%
	ب	٤٥-٣٦	٥٠	٢٥%
	ج	٥٥-٤٦	٥٥	٢٧,٥%
	د	٥٦ فأكثر	٧٥	٣٧,٥%
المؤهل الدراسي	أ	ليسانس	٨٠	٤٠%
	ب	ماجستير	١٠٠	٥٠%
	ج	دكتوراة	٢٠	١٠%
سنوات العضوية في النقابة	أ	أقل من ٥	٢٨	١٤%
	ب	١٠ - ٥	٥٢	٢٦%
	ج	١١ - ١٥	٨٢	٤١%
	د	١٦ -	٣٨	١٩%
الحالة الإجتماعية	أ	أعزب	١٠	٥%
	ب	متزوج	١٩٠	٩٥%

بالنظر للجدول السابق : نجد أن أكثر المبحوثين من الذكور بنسبة ٨٧% و يرجع ذلك للنشاط الواضح للرجال في العمل النقابي عن السيدات ،وقد يرجع ذلك لأنشغال السيدات بالحياة الاسرية ، وأكثر الأعضاء لحضور النقابة ممن تتراوح أعمارهم ٥٦ فأكثر بنسبة ٣٧,٥% وقد يرجع ذلك لأن هذه المرحلة العمرية أكثر احتياجاً لخدمات النقابة من رعاية صحية واجتماعية ورحلات الحج والعمرة وما إلي ذلك ، يلي ذلك المرحلة العمرية من (٤٦ – ٥٥) بنسبة ٢٧,٥% وكان أقل مرحلة عمرية في التعامل مع النقابات كانت المرحلة العمرية (٢٥- ٣٥) مما يشير لعدم اهتمام تلك المرحلة بالعمل النقابي ، وكانت أكثر المؤهلات هم من الحاصلين علي درجة الماجستير بنسبة ٥٠% وأقل المؤهلات الحاصلين علي الدكتوراة بنسبة ١٠% ، كما يتضح من الجدول أن أكثر سنوات العضوية للأعضاء هي من (١١ – ١٥) عام بنسبة ٤١% وأقل نسبة هي أقل من ٥ سنوات وذلك يتناسب مع الأعضاء وكانت النسبة الأكبر للأعضاء المتزوجين بنسبة ٩٥%

جدول رقم (٣) يوضح مفهوم الشفافية ن = ٢٠٠

م	مفهوم الشفافية الإدارية	ك	%
١	إتاحة المعلومات أمام جميع الأعضاء	٩٠	٤٥%
٢	الإعلان عن ميزانية النقابة	١٢٠	٦٠%
٣	الوضوح والمصادقية لكل القرارات الصادرة	١٦٦	٨٣%
٤	خضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة	١٤٨	٧٤%
٥	خضوع الممارسات الإدارية للرقابة	١٥٠	٧٥%

يتضح من الجدول السابق: أن الغالبية العظمي من الأعضاء يري مفهوم الشفافية علي أنها الوضوح والمصادقية لكل القرارات الصادرة من الإدارة بنسبة ٨٣% مما يشير لأهمية صدق المعلومات والقرارات ووضوحها بحيث لا تحتمل أكثر من معني ، وذلك ما اشار اليه العديد من الدراسات كدراسة أمل زكريا ونادية الجرواني ، يلي ذلك خضوع الممارسات الإدارية للرقابة بما يشير إلي أهمية الرقابة كأسلوب إداري يساعد علي نشر الألتزام بالمصادقية ، كما يتفق كثير من الأعضاء علي أن مفهوم الشفافية يعني خضوع الممارسات الإدارية للمحاسبة وكان أقل نسبة للأعضاء من يري أن مفهوم الشفافية يعني إتاحة المعلومات أمام جميع الأعضاء حيث يري الكثير من الأعضاء أهمية سرية المعلومات فيجب ألا تنتشر بعض المعلومات التي قد يضر نشرها ، ومن الملاحظ أن عدم اتفاق الأعضاء علي مفهوم واحد للشفافية، فكثير من الأعضاء يري أن الشفافية هي الإعلان عن ميزانية النقابة وهي الوضوح والمصادقية لكل القرارات الصادرة مما يعني أن مفهوم الشفافية مفهوم نسبي يختلف من شخص لآخر ، ولكن الغالبية العظمي تشير لأهمية المصادقية والوضوح بما يشعر الاعضاء بالثقة .

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول رقم (٤) يوضح مظاهر تطبيق الشفافية بإدارة النقابات المهنية ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	تحرص النقابة علي الإعلان عن الميزانية دائماً	-	٢٠	١٨٠	٢٢٠	١,١	٦,٣٦	١٠
٢	تحرص النقابة علي إشترك الأعضاء في كل الأنشطة	٣٠	٤٠	١٣٠	٣٠٠	١,٥	٥٠	٤
٣	تحرص النقابة علي معرفة مشكلات ومقترحات الأعضاء	١٠	١٥٠	٤٠	٣٦٠	١,٨	٦٠	٢
٤	تحرص النقابة علي حل المشكلات والاختذ بمقترحات الأعضاء في الإدارة	-	٤٠	١٦٠	٢٤٠	١,٢	٤٠	٨
٥	تقوم الادارة بتعديل بعض القرارات لصالح العمل	-	٤٠	١٦٠	٢٤٠	١,٢	٤٠	٨
٦	تعلن النقابة دائماً عن أساليب إدارتها للأعضاء	-	٦٠	١٤٠	٢٦٠	١,٣	٤٣,٣	٥
٧	تعلن النقابة عن كافة القرارات التي تتخذها للأعضاء	٤٠	٦٠	١٠٠	٣٤٠	١,٧	٥٦,٦	٣
٨	تقوم النقابة باختيار مجلس الادارة بالانتخاب	٢٠٠	-	-	٦٠٠	٣	١٠٠	١
٩	تتصف انتخابات مجلس الادارة بالنزاهة والشفافية	١٠	٣٠	١٦٠	٢٥٠	١,٢٥	٤١,٦	٦
١٠	ميزانية النقابة معروفة لجميع الاعضاء	١٠	٣٠	١٦٠	٢٥٠	١,٢٥	٤١,٦	٦
١١	الخدمات تصل لكل الاعضاء بدون محسوبية	٢	١٢	١٨٦	٢١٦	١,٠٨	٣٦	١١
١٢	يلتزم مجلس النقابة بتفسير قراراته المختلفة	-	٨	١٩٢	٢٠٨	١,٠٤	٣٤,٦	١٢
١٣	ليات الرقابة والمسألة تسمح بتصحيح الاخطاء وكافية	-	-	٢٠٠	٢٠٠	١	٣٣,٣	١٣

مجلة الخدمة الاجتماعية

يتبين من الجدول السابق ان أكثر مظاهر الشفافية تطبيقاً هي اختيار أعضاء مجلس الإدارة بالانتخاب ، ويرجع ذلك الي أن الانتخابات هي النظام المتبع بجميع النقابات المهنية ، ولكن المهم ان تتصف هذه الانتخابات بالشفافية والنزاهة ذلك هو المطلوب ، ولكن جاء ذلك في مرتبة متأخرة بنسبة (٤١,٦) ، وذلك يعني ضعف مصداقية الانتخابات كماظهر من مظاهر الشفافية الادارية ، وقد جاء في المرتبة الثانية حرص النقابة علي معرفة مشكلات ومقترحات الاعضاء من خلال صناديق الشكاوي والمقترحات بنسبة (٦٠%) ، وذلك من الامور الهامة التي تدعم الشفافية ، ولكن الاهم من ذلك هو السعي الدائم لحل مشكلات الاعضاء وكذلك الاخذ بمقترحاتهم ، ولكن جاء ذلك في مرتبة متأخرة ايضاً ، كما جاء بنفس النسبة أن النقابة تقوم بتعديل بعض القرارات لصالح العمل، بما يعني ضعف الشفافية في هذا الجانب، وجاء في المراتب الاخيرة كلاً من ، الخدمات تصل لكل الاعضاء بدون محسوبية بنسبة ٣٦% ، و يلتزم مجلس النقابة بتفسير قراراته المختلفة بنسبة ٣٤,٦% ، و اليات الرقابة والمسألة تسمح بتصحيح الاخطاء وكافية بنسبة ٣٣,٣% ، وذلك ما أكدت عليه دراسة نادبة الجرواني عام (٢٠١٢) ، وذلك يشير الي قصور واضح في تطبيق وممارسة الشفافية

ن = ٢٠٠

جدول رقم (٥) يوضح متطلبات تطبيق الشفافية الادارية

م	العبرة	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	وجود سياسة مكتوبة ومعروفة ومعلنة عن طبيعة الشفافية	٥٠	٦٠	٩٠	٣٦٠	١,٨	٦٠	١٥
٢	توافر الاطار القانوني يلزم النقابة بالشفافية	٤٠	٦٠	١٠٠	٤٠٠	٢	٦٦,٦	١٢
٣	وجود موقع نشط للنقابة يتصف بالمصداقية بالشفافية	٧٠	٧٠	٦٠	٤١٠	٢,٠٥	٦٨,٣	١١
٤	وجود سياسة مكتوبة ومعلنة عن المعلومات المتاحة	٥٠	٧٠	٨٠	٣٧٠	١,٨٥	٦١,٦	١٣
٥	وجود سياسة مكتوبة ومعلنة عن المعلومات السرية	٥٠	٧٠	٨٠	٣٧٠	١,٨٥	٦١,٦	١٣
٦	دعم ومساندة مجلس الإدارة من أجل تطبيق الشفافية	٩٠	١٠٠	١٠	٤٨٠	٢,٤	٨٠	١٠
٧	تهيئة بيئة عمل صالحة تقوم علي إرضاء الأعضاء	٩٠	١١٠	-	٤٩٠	٢,٤٥	٨١,٦	٩
٨	تبسيط إجراءات الحصول علي الخدمة	٢٠	٧٠	١١٠	٣١٠	١,٥٥	٥١,٦	١٦
٩	تنمية البعد الاخلاقي ومحاربة الفساد	١٠٠	١٠٠	-	٥٩٠	٢,٩٥	٩٨,٣	٢
١٠	أن تتم انتخابات مجلس الإدارة بكل نزاهة	١٩٠	١٠	-	٥٩٠	٣	٩٨,٣	٢
١١	الالتزام بالابلاغ عن مخالفات الغير	١٠٠	٥٠	-	٥٥٠	٢,٧٥	٩١,٦	٦
١٢	حماية من يكشف عن أي تجاوزات أو انحرافات	١١٠	٩٠	-	٥١٠	٢,٥٥	٨٥	٧

مجلة الخدمة الاجتماعية

١٣	الوضوح والمصادقية في جميع القرارات	٢٠٠	-	-	٦٠٠	٣	١٠٠	١
١٤	التأكيد علي مبادئ الديمقراطية في الادارة	١٦٠	٤٠	-	٥٦٠	٢,٨	٩٣,٣	٥
١٥	الحد من الغموض والسرية في العملية الادارية	١٧٠	٣٠	-	٥٧٠	٢,٨٥	٩٥	٤
١٦	إتاحة المعلومات والحقائق لجميع الأعضاء	١٠٠	١٠٠	-	٥٠٠	٢,٥	٨٣,٣	٨

يتضح من الجدول السابق ان اهم متطلبات تطبيق الشفافية وفقاً للأعضاء ، هو الوضوح والمصادقية والمكاشفة كأساس للشفافية أكد علي ذلك دراسة (Reyes Francicca(2003 في جميع القرارات المتخذة بنسبة ١٠٠% ، يلي ذلك تنمية البعد الاخلاقي ومحاربة الفساد وكذلك أن تتم انتخابات مجلس الادارة بكل نزاهة بنسبة ٩٨,٣% بما يعني الاختيار السليم لأعضاء مجلس الادارة وهو الممثل لجميع الاعضاء ، ومن المتطلبات الهامة ايضاً الحد من الغموض والسرية في العملية الادارية بما يؤدي لثقة الاعضاء في النقابة ومجاسها وذلك ما أكد عليه العديد من الدراسات كدراسة (Liebertp .Gary(2005 ، يلي ذلك التأكيد علي مبادئ الديمقراطية في الادارة بما يعني الحوار البناء والنقاش الهادف الذي يؤدي الي مصلحة العمل وذلك ما أشار اليه محمود عطية في دراسة (٢٠١٢)، وجاء في المرتبة الاخيرة كلاً من وجود سياسة مكتوبة ومعروفة ومعلنة عن طبيعة الشفافية و وجود سياسة مكتوبة ومعلنة عن المعلومات المتاحة و توافر الاطار القانوني يلزم النقابة بالشفافية ويرجع ذلك الي أن الشفافية لاتحتاج لسياسة اوقانون يلزم مجلس الادارة ممارسة الشفافية قدر وجود افعال واعمال وقرارات نابغة من أعضاء مجلس الادارة أنفسهم

جدول رقم (٦) يوضح استجابات الباحثين حول المتغيرات المرتبطة بشفافية المعلومات ن= ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	تخلو المعلومات من اللغظ والتكرار	٢٠	٧٠	١١٠	٣٣	١,٥٥	٥١,٦	٦
٢	يتم تحديث المعلومات باستمرار	٩٠	٩٠	٢٠	٤٧٠	٢,٣٥	٧٨,٣	١
٣	المعلومات المتاحة كافية	٥٠	٥٨	٩٢	٣٥٨	١,٧٩	٥٩,٦	٣
٤	تتصف المعلومات بالوضوح والدقة والمصادقية	٣٠	٧٠	١٠٠	٣٤٠	١,٧	٥٦,٦	٤
٥	يوجد سياسة عامة لنشر المعلومات	٢٠	٧٠	١١٠	٣١٠	١,٥٥	٥١,٦	٦
٦	المعلومات المطلوبة متاحة للجميع	٣٠	٨٠	٩٠	٣٤٠	١,٧	٥٦,٦	٤
٧	يتم الإعلان عن كل ما يستجد	٤٠	٨٠	٨٠	٣٦٠	١,٨	٦٠	٢

مجلة الخدمة الاجتماعية

							من أعمال دائماً	
٩	٤٦,٦	١,٤	٢٨٠	١٣٠	٦٠	١٠	إتاحة المعلومات الخاصة بالميزانية لكل الأعضاء	٨
٦	٥١,٦	١,٥٥	٣١٠	١١٠	٧٠	٢٠	تصل المعلومات للأعضاء في الوقت المناسب	٩

يتبين من الجدول السابق أن المعلومات يتم تحديثها باستمرار بنسبة ٧٨,٣ يلي ذلك يتم الإعلان عن كل ما يستجد من أعمال دائماً بنسبة ٦٠% وهي نسبة ضعيفة لا تحقق شفافية المعلومات وبرغم أن المعلومات المتاحة كافية جاء في المرتبة الثالثة ولكن ذلك بنسبة ضعيفة أيضاً ٥٩,٦% بما يعني عدم كفاية المعلومات ، وأن المعلومات ليست دقيقة حيث جاءت بنسبة ٥٦,٦% والمعلومات لا تصل في الوقت المناسب وفقاً لأراء الباحثين، وأكد علي ذلك العديد من الدراسات السابقة سواء العربية او الاجنبية من هذه الدراسات دراسة (Nelson Susan H (2006) ودراسة نادية الجرواني (٢٠١٢) ودراسة أمل زكريا(٢٠١٥)) مما يؤكد علي أهمية صدق المعلومات والبيانات المقدمة للأعضاء من أجل تحقيق الشفافية ، كما جاء في مرتبة متأخرة كلاً من يوجد سياسة عامة لنشر المعلومات و يوجد سياسة عامة لنشر المعلومات بنسبة ٥١,٦% بما يعني عدم وجود رؤية واضحة من جانب مجلس الادارة مما يؤثر بالسلب علي ممارسة الشفافية ، وجاء في المرتبة الاخيرة إتاحة المعلومات الخاصة بالميزانية لكل الأعضاء بنسبة ٤٦,٦% وذلك ماأشار اليه فارس السبيعي في دراسته عام (٢٠١٠) .

جدول رقم (٧) يوضح استجابات الباحثين حول المتغيرات المرتبطة بشفافية الميزانية ن=٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	يوجد رقابة مالية داخل النقابة من الأعضاء	-	٦٠	١٤٠	٢٦٠	١,٣	٤٣,٣	٨
٢	تطور النقابة من لانحتها المالية باستمرار	٣٠	٧٠	١٠٠	٣٣٠	١,٦٥	٥٥	٣
٣	تفصل النقابة بين مجلس الادارة والادارة المالية	٢٠٠	-	-	٦٠٠	٣	١٠٠	١
٤	تحرص النقابة علي مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات المالية	١٠	٦٠	١٣٠	٢٨٠	١,٤	٤٦,٦	٧
٥	وضوح بنود الميزانية	٥٠	١٣٠	٢٠	٤٣٠	٢,١٥	٧١,٦	٢
٦	تنشر النقابة البيانات المالية الخاصة بها علي الصفحات	-	-	٢٠٠	٢٠٠	١	٣٣,٣	١٣

مجلة الخدمة الاجتماعية

							الإلكترونية	
٧	٤٠	١,٢	٢٤٠	١٦٠	٤٠	-	يشارك الأعضاء في لجان المشتريات	
٨	٤٣,٣	١,٣	٢٦٠	١٥٠	٤٠	١٠	يشارك الأعضاء في لجان إعداد الميزانية	
٩	٣٨,٣	١,١٥	٢٣٠	١٧٠	٣٠	-	تعلن النقابة عن الميزانية السنوية بكل وضوح	
١٠	٥١,٣	١,٥٤	٣٠٨	١١٦	٦٠	٢٤	تلتزم النقابة بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها	
١١	٥٠,٦	١,٥٢	٣٠٤	١٢٠	٥٦	٢٤	تعلن النقابة بوضوح الحسابات التفصيلية لمصروفاتها	
١٢	٥٤	١,٦٢	٣٢٤	١٠٠	٧٤	٢٦	تتفق مصروفات النقابة مع أهدافها المحددة	
١٣	٣٨,٣	١,١٥	٢٣٠	١٧٠	٣٠	-	تتاح الميزانية لكل الأعضاء	

يتضح من الجدول السابق أن هناك فصل بين الإدارة المالية ومجلس الإدارة بنسبة ١٠٠% حيث لا يصح أن يعمل أحد أعضاء مجلس الإدارة في الشؤون المالية ، يلي ذلك وضوح بنود الميزانية بنسبة ٧١,٦ وقد يشير ذلك إلى أن القائمين عمل الميزانية لديهم الخبرة والحنكة ، ويلي ذلك أن النقابة تطور من لائحته المالية باستمرار ، يلي ذلك أن مصروفات النقابة تتفق مع أهدافها بما يعني التخطيط في وضع الأهداف والتوازن بين الموارد والامكانيات المالية ونفقات النقابة وذلك يؤكد علي التزام النقابة بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها بنسبة ٥١,٣ وهي نسبة مقبولة إلى حد ما وجاء في مرتبة متأخرة مشاركة الأعضاء في لجان إعداد الميزانية وكذلك إتاحة الميزانية لكل الأعضاء و إعلان النقابة عن ميزانيتها بكل وضوح ، مما يشير إلى قصور واضح في تطبيق مبادئ الشفافية في ذلك الجانب وذلك ما أشار إليه فارس السبيعي في دراسته عام (٢٠١٠) حيث ان الإفصاح عن بنود الميزانية يزيد من ثقة الاعضاء في مجلس الإدارة ضعف شفافية التمويل وجاء في المرتبة الأخيرة أن النقابة تنشر البيانات المالية الخاصة علي الصفحات الإلكترونية .

جدول رقم (٨) يوضح استجابات المبحوثين حول المتغيرات المرتبطة بشفافية صنع القرار ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	تحرص النقابة علي أخذ آراء الأعضاء فيما يقدم لهم من خدمات	٦٠	١٠٠	٤٠	٤٢٠	٢,١	٧٠	١
٢	تأخذ النقابة بمقترحات الأعضاء	١٠	٩٠	١٠٠	٣١٠	١,٥٥	٥١,٦	٧
٣	تهتم النقابة بشكاوي الأعضاء	٣٠	٨٩	٨١	٣٤٩	١,٧٤	٥٨,١	٥

مجلة الخدمة الاجتماعية

٤	١٠	٦٠	١٣٠	٢٨٠	١,٤	٤٦,٦	١٢	تعلن النقابة عن أهدافها من القرارات التي تتخذها بوضوح
٥	٢٠	١٠٠	٨٠	٣٤٠	١,٧	٥٦,٦	٦	يشارك الأعضاء في صنع القرارات المختلفة
٦	١٦	٧٢	١١٢	٣٠٤	١,٥٢	٥٠,٦	١١	تعقد النقابة جمعيات عمومية بصفة دائمة للتعرف علي آراء الأعضاء في قراراتها
٧	٥٠	٩٠	٦٠	٣٩٠	١,٩٥	٦٥	٢	تراعي النقابة الامكانيات المادية التي يتطلبها تنفيذ القرار
٨	٤٨	٧٢	٨٠	٣٦٨	١,٨٤	٦١,٣	٤	تراعي النقابة حاجات ورغبات الأعضاء عند اتخاذ القرارات
٩	١٦	٧٤	١١٠	٣٠٦	١,٥٣	٥١	٩	تتفق قرارات النقابة مع أهدافها
١٠	١٠	٩٠	١٠٠	٣١٠	١,٥٥	٥١,٦	٧	تشرح وتوضح النقابة أسباب القرارات دائماً
١١	١٦	٧٤	١١٠	٣٠٦	١,٥٣	٥١	٩	تعلن النقابة النتائج المترتبة علي قراراتها دائماً
١٢	٥٠	٩٠	٦٠	٣٩٠	١,٩٥	٦٥	٢	هناك تضارب في القرارات

بالنظر للجدول السابق يتضح أن النقابة تحرص علي معرفة آراء الأعضاء فيما يقدم لهم من خدمات بنسبة ٧٠% ، يلي ذلك أن النقابة تراعي حاجات ورغبات الأعضاء عند اتخاذ القرارات ، ولكن بنفس النسبة ٦٥% أن هناك تضارب في القرارات مما يشير لعدم مصداقية المعلومات مما يؤثر علي الشفافية ، مع ذلك فإن النقابة تراعي حاجات ورغبات الأعضاء وقد جاء في مرتبة متأخرة أن تأخذ النقابة بمقترحات الأعضاء مما يشير إلي أن النقابة تسعى لمعرفة حاجات ورغبات الأعضاء ولكن لا تعمل بها ، كما أن النقابة نادراً ما تعلن عن أهدافها من القرارات مما يشير الي ضعف المصداقية التي هي أساس الشفافية .

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول رقم (٩) يوضح استجابات المبحوثين حول المتغيرات المرتبطة بالعوامل الاجتماعية ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	تقدم النقابة للأعضاء معاش مناسب	١١٠	٩٠	-	٥١٠	٢,٥٥	٨٥	٤
٢	تقدم النقابة للأعضاء برامج حج وعمره	١٣٠	٧٠	-	٥٣٠	٢,٦٥	٨٨,٣	٣
٣	تتاح برامج الحج والعمرة أمام الجميع بحياد وموضوعية	٢٠	٦٠	١٢٠	٣٠٠	١,٥	٥٠	١٠
٤	تقدم النقابة رحلات ترفيهية ومصايف للأعضاء	١٥٠	٥٠	-	٥٥٠	٢,٧٥	٩١,٦	٢
٥	تتاح الرحلات والمصايف أمام الجميع بحياد وموضوعية	٤٠	٨٠	٨٠	٣٦٠	١,٨	٦٠	٨
٦	تطور النقابة الخطط الاجتماعية دائماً	٥٠	٦٠	٩٠	٣٦٠	١,٨	٦٠	٨
٧	تسعى النقابة علي التواصل بين الأعضاء	٤٠	١٢٠	٤٠	٤٠٠	٢	٦٦,٦	٦
٨	للنقابة صفحة علي شبكة التواصل الاجتماعي	٢٠٠	-	-	--٦	٣	١٠٠	١
٩	تسعى النقابة لتوفير مساكن مدعمة للأعضاء	٦٠	١٤٠	-	٤٦٠	٢,٣	٧٦,٦	٥
١٠	تتاح المساكن للجميع بحياد وموضوعية	٢٠	٥٠	١٣٠	٢٩٠	١,٤٥	٤٨,٣	١١
١١	توفر النقابة علاج منخفض التكاليف للأعضاء	٤٠	١٢٠	٤٠	٤٠٠	٢	٦٦,٦	٦

بالنظر لجدول العوامل الاجتماعية يتضح أن للنقابة صفحة علي شبكة التواصل الاجتماعي بنسبة ١٠٠% ، ويرجع ذلك لانتشار المواقع الاجتماعية حيث ان كل مؤسسات المجتمع المدني لها صفحة علي مواقع التواصل الاجتماعي، يلي ذلك أن النقابة تقدم رحلات حج وعمره بنسبة ٩١,٦%، ولكن جاء في ترتيب متأخر أن برامج الحج والعمرة وكذلك الرحلات والمصايف تتاح

مجلة الخدمة الاجتماعية

أمام الجميع بحياد وموضوعية بنسبة ٦٠% مما يشير إلى ضعف الشفافية في هذا الجانب ، هذا ويمثل الحياد والموضوعية أحد أهم المفاهيم الأساسية للشفافية التي أكد عليها أعضاء نقابة المحامين ، ويزكده علي ذلك أن جاء في المرتبة تتاح المساكن للجميع بحياد وموضوعية بنسبة ٤٨,٣%

جدول رقم (١٠) يوضح استجابات المبحوثين حول المتغيرات المرتبطة بالعوامل الثقافية والعلمية ن = ٢٠٠

م	العبرة	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	تقدم النقابة بعثات علمية لأعضائها دائماً	٣٠	٩٠	٨٠	٣٥٠	١,٧٥	٥٨,٣	٤
٢	تتاح البعثات العلمية للجميع بحياد وموضوعية	٢	٣٨	١٦٠	٢٤٢	١,٢١	٤٠,٣	١٢
٣	تنظم النقابة دورات تدريبية	٩٠	١١٠	-	٤٩٠	٢,٤٥	٨١,٦	١
٤	تتاح الدورات التدريبية أمام الجميع لتنمية مهارات الأعضاء	٣٠	٧٠	١٠٠	٣٣٠	١,٦٥	٥٥	٥
٥	تنظم النقابة ندوات علمية باستمرار	٦٠	١٢٠	٢٠	٤٤٠	٢,٢	٧٣,٣	٢
٦	تنظم النقابة ندوات ثقافية باستمرار	٦٠	١٢٠	٢٠	٤٤٠	٢,٢	٧٣,٣	٢
٧	تتبع النقابة ثقافة الحوار بين الاعضاء	٢٠	٦٠	١٢٠	٣٠٠	١,٥	٥٠	٧
٨	تمارس النقابة الشفافية في كل برامجها	١٠	٤٠	١٥٠	٢٦٠	١,٣	٤٣,٣	١١
٩	تستفيد النقابة من خبرات الاعضاء العلمية	١٥	٤٠	١٤٥	٢٧٠	١,٣٥	٤٥	٩
١٠	تطور النقابة من برامجها العلمية والثقافية دائماً	٢٠	٥٠	١٣٠	٢٩٠	١,٤٥	٤٨,٣	٨
١١	تؤكد النقابة علي الشفافية في ندواتها واجتماعاتها	١٠	٣٠	١٦٠	٢٦٥	١,٣٢	٤٤,٢	١٠
١٢	تتبع النقابة المستويات العلمية والثقافية للأعضاء	١٦	٧٤	١١٠	٣٠٦	١,٥٣	٥١	٦

أذا نظرنا للجدول السابق وجدنا أن النقابة تهتم بالنواحي التدريبية الخاصة بالاعضاء فهي تنظم دورات تدريبية بشكل كبير بنسبة (٨١،٦) ، وكذلك فإنها تنظم مؤتمرات وندوات علمية وثقافية يصفة دائمة بنسبة (٧٣،٣) ، وتقدم بعثات علمية للأعضاء بنسبة (٧٣،٣) بما يعني النشاط الواضح للنقابة في هذا الجانب ومن ثم فإن النقابة تنمي المستويات العلمية والثقافية للأعضاء ، ولكن ما يهمننا في تلك الدراسة هو الشفافية والتطوير الإداري فنجد هنا ان النقابة تقوم بتطوير برامجها بشكل محدود بنسبة ٤٨،٣% ، وكذلك تؤكد النقابة علي الشفافية في ندواتها واجتماعاتها بنسبة ضعيفة (٤٤،٢) ، كما تمارس النقابة الشفافية في كل برامجها بنسبة ضعيفة ايضاً (٤٣،٣) ، كما جاء في المرتبة الاخيرة أن تتاح البعثات العلمية للجميع بحياد وموضوعية بنسبة (٤٠،٣) بما يعبر ذلك عن ضعف الشفافية حيث أكد الغالبية العظمي من الاعضاء علي أهمية الحياد والموضوعية كأساس هام للشفافية .

جدول رقم (١١) يوضح استجابات الباحثين حول المتغيرات المرتبطة بالعوامل التكنولوجية ن = ٢٠٠

م	العبارة	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	توفر النقابة الأجهزة الحديثة للأعضاء بأسعار مخفضة	٥٠	٩٠	٦٠	٣٩٠	١,٩٥	٦٥	٥
٢	يتوافر بالنقابة كافة وسائل الاتصال الحديثة	٣٠	٧٠	١٠٠	٣٣٠	١,٦٥	٥٥	٩
٣	تسهل النقابة الاتصال بها	٥٠	٨٠	٧٠	٣٨٠	١,٩	٦٣,٦	٦
٤	تحرص النقابة علي استخدام مواقع النت المختلفة	٧٠	٨٥	٤٥	٤٢٥	٢,١٢	٧٠,٨	٣
٥	تطور النقابة وسائلها التكنولوجية	٤٠	٦٠	١٠٠	٣٤٠	١,٧	٥٦,٦	٧
٦	تستعين النقابة بالوسائل التكنولوجية لتطوير الادارة	٢٠	٥٠	١٣٠	٢٩٠	١,٤٥	٤٨,٣	١١
٧	تستخدم النقابة الوسائل التكنولوجية الحديثة في الرقابة علي الأداء	٦	٣٢	١٦٢	٢٤٤	١,٢٢	٤٠,٦	١٢
٨	تستعين النقابة بمواقع الاتصال في انتخابات مجلس الادارة	٦٠	١٠٠	٤٠	٤٢٠	٢,١	٧٠	٤
٩	تستعين النقابة بمواقع التواصل في دعوة الجمعية العمومية للأنعقاد	٧٠	١١٠	٣٠	٤٦٠	٢,٣	٧٦,٦	٢
١٠	تستفيد النقابة من التكنولوجيا الاتصالية في كل أنشطة النقابة الادارية	٢٠	٧٠	١١٠	٣١٠	١,٥٥	٥١,٦	١٠

مجلة الخدمة الاجتماعية

١١	تنظم النقابة دورات تدريبية للأعضاء في الحاسب الآلي	٩٠	١١٠	-	٤٩٠	٢٤٥	٨١,٦	١
١٢	تنظم النقابة مؤتمرات لاطلاع الأعضاء علي كل ما هو جديد في مجال التكنولوجيا	٤٠	٦٠	١٠٠	٣٤٠	١,٧	٦٥,٦	٧

يتبين من الجدول السابق أن النقابة تستخدم الوسائل التكنولوجية بدرجة عالية ، ويتضح ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية للأعضاء في الحاسب الآلي بشكل مستمر بنسبة ٨١,٦% وتستعين النقابة بمواقع التواصل في دعوة الجمعية العمومية للأنعقاد بنسبة ٧٠% كما تحرص النقابة علي استخدام مواقع النت المختلفة ، يلي ذلك أن مجلس الادارة يستعين بمواقع النت المختلفة في انتخابات مجلس الادارة ولكن جاء في مرتبة متأخرة أن النقابة تستعين بالوسائل التكنولوجية لتطوير الادارة وكذلك تستخدم النقابة الوسائل التكنولوجية الحديثة في الرقابة علي الأداء مما يشير لإلي ضعف استخدام الوسائل التكنولوجية في تطوير الإدارة

جدول رقم (١٢) يوضح استجابات المبحوثين حول المتغيرات المرتبطة بالعوامل السياسية والقانونية
ن = ٢٠٠

م	العبرة	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	للنقابة رؤية وسياسة واضحة للجميع	-	٢٢	١٧٨	٢١٤	١,١١	٣٧	٦
٢	وجود سياسة مكتوبة حول الشفافية وكيفية تنظيمها	-	-	٢٠٠	٢٠٠	١	٣٣,٣	١١
٣	وجود سياسة مكتوبة تحدد المعلومات وكيفية التعامل معها	-	٨	١٩٢	٢٠٨	١,٠٤	٣٤,٦	١٠
٤	وجود سياسة مكتوبة تحدد المعلومات المتاحة وكيفية نشرها	-	٢٠	١٨٠	٢٢٠	١,١	٣٦,٦	٩
٥	توافر الاطار القانوني الذي يضمن التزام النقابة بالشفافية	-	٨٠	١٢٠	٢٨٠	٤,١	٦ و٤٦	٨
٦	لوائح وقوانين النقابة تحد من الغموض وعدم المصادقية	-	١٢٠	٨٠	٣٢٠	١,٦	٥٣,٣	٥
٧	تقوم النقابة بتطوير اللوائح المنظمة للعمل الاداري دائماً	٦٠	٦٠	٨٠	٣٨٠	٩,١	٦٣,٣	٣
٨	تلتزم النقابة باللوائح المنظمة في	-	١٠٠	١٠٠	٣٠٠	٥,١	٥٠	٧

مجلة الخدمة الاجتماعية

							التعامل مع الجميع	
٢	٦٦,٦	٢	٤٠٠	٢٠	٦٠	١٢٠	التعامل بسياسة الدوران الوظيفي بحيث لا يستمر العضو في مجلس الادارة مدة طويلة	٩
٤	٥٨,٦	١,٨	٣٥٢	٧٠	١٠٨	٢٢	تتأثر الشفافية بقضايا الدولة العامة وسياستها	١٠
١	٧٦,٦	٢,٣	٤٦٠	٢٠	١٠٠	٨٠	تعرقل القوانين المنظمة للعمل تطبيق الشفافية	١١

بالنظر للجدول السابق يتبين أن العوامل السياسية والقانونية لها تأثير ضعيف علي ممارسة الشفافية في النقابات المهنية ويظهر ذلك في عدم وجود سياسة مكتوب حول الشفافية وكيفية تنظيمها حيث أجمع علي ذلك كل المبحوثين ، كما لا يوجد سياسة مكتوبة تحدد المعلومات والبيانات السرية وكيفية التعامل معها وكذلك لا توجد سياسة مكتوبة عن المعلومات المتاحة وكيفية نشرها كما لا يتوافر الاطار القانوني الذي يضمن التزام النقابة بالشفافية الادارية هذا وتتأثر الشفافية أحياناً بالقضايا العامة وسياسة الدولة وذلك ما تؤكد عليه دراسة محمود عطية (٢٠١٢) حيث من نتائج تلك الدراسة تأثر الجمعيات الأهلية بالوضع القائم في الدولة من حيث أن الاستقرار السياسي يؤثر بالإيجاب علي الشفافية وكذلك نجد أن الاوضاع السياسية والاقتصادية السيئة تؤثر بالسلب علي مصداقية وشفافية المعلومات والبيانات الصادرة من اي جهة مسؤلة سواء في القطاع الحكومي او القطاع الاهلي ، كما يري الغالب من الاعضاء ان القوانين قد تعوق ممارسة الشفافية ، فالكثير يستخدم القوانين واللوائح المنظمة للعمل بشكل يسيئ لها .

جدول رقم (١٣) يوضح علاقة ممارسة الشفافية في تطوير الادارة ن = ٢٠٠

م	أهم المنافع أو المزايا من ممارسة الشفافية في الادارة	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	تمكين الاعضاء من معرفة واقع النقابة بكل وضوح	١٧٠	٣٠	-	٥٧٠	٢,٨٥	٩٥	١
٢	تسهيل التعامل مع الاعضاء مجلس الادارة	٧٠	٣٠	١٠٠	٣٧٠	١,٨٥	٦١,٦	١٣
٣	زيادة الثقة بين الاعضاء ومجلس الادارة	٩٠	١٠٠	١٠	٤٨٠	٢,٤	٨٠	٩
٤	زيادة التفاعل بين الاعضاء ومجلس الادارة	٩٠	١٠٠	١٠	٤٨٠	٢,٤	٨٠	٩
٥	زيادة مشاركة الاعضاء في	٤٠	١١٠	٥٠	٣٩٠	١,٩٥	٦٥	١٢

مجلة الخدمة الاجتماعية

												عمليات صنع القرار	
٣	٩٣,٣	٢,٨	٥٦٠	-	٤٠	١٦٠	مشاركة الاعضاء في مواجهة المشكلات الادارية التي تواجه النقابة	٦					
٦	٨٦,٦	٢,٦	٥٢٠	-	٨٠	١٢٠	الاستفادة من خبرات الاعضاء	٧					
٨	٨١,٦	٢,٤٥	٤٩٠	-	١١٠	٩٠	زيادة ثقة الأعضاء في خدمات النقابة	٨					
١١	٧٨,٣	٢,٣٥	٤٧٠	-	١٣٠	٧٠	التوسع في اللامركزية وسهولة توصيل المعلومات	٩					
١	٩٥	٢,٨٥	٥٧٠	-	٣٠	١٧٠	تعزيز الولاء والانتماء للنقابة	١٠					
٣	٩٣,٣	٢,٨	٥٦٠	-	٤٠	١٦٠	تعزز الشفافية الرقابية الذاتية	١١					
٥	٩١,٦	٢,٧٥	٥٥٠	-	٥٠	١٥٠	الحد من الرقابة الادارية الخارجية المستمرة	١٢					
٦	٨٦,٦	٢,٦	٥٢٠	١٠	٦٠	١٣٠	الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة	١٣					

يوضح الجدول السابق مزايا ممارسة الشفافية الادارية ومن ثم علاقة تطبيق الشفافية بتطوير الادارة فهي تمكن الاعضاء من معرفة واقع النقابة بكل وضوح وتعزز الولاء والانتماء من جانب الأعضاء للنقابة كما تدعم الرقابة الذاتية لمجلس إدارة النقابة ، كما تحفز الأعضاء علي المشاركة في مواجهة مشكلات النقابة ، كما تساعد علي الأستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة والأستفادة من خبرات ومهارات الأعضاء مما يزيد ثقة الأعضاء في برامج وخدمات النقابة ويزيد من ثقة الأعضاء في مجلس الإدارة وتفاعلهم أيضاً وذلك ما اسار اليه العديد من الدراسات السابقة سواء الاجنبية او العربية كدراسة (Liebertp.Gary)(2005) ومن ثم يؤثر ذلك كله في تطوير العملية الادارية فيما يعرف الادارة بالحب .

جدول رقم (١٤) يوضح معوقات تطبيق الشفافية ن = ٢٠٠

م	معوقات تطبيق الشفافية	نعم	إلي حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	الاستمرار في تطبيق الأنظمة القديمة	٦٠	١٢٠	٢٠	٤٤٠	٢,٢	٧٣,٣	١١
٢	الفساد الاداري من البعض	١٠٠	٩٠	١٠	٤٩٠	٢,٤٥	٨١,٦	٦
٣	الروتين والتعقيد في الإجراءات	١٣٠	٧٠	-	٥٣٠	٢,٦٥	٨٨,٣	٣

مجلة الخدمة الاجتماعية

٨	٧٨,٣	٢,٣٥	٤٧٠	-	١٣٠	٧٠	اعتقاد البعض أن إخفاء كل المعلومات لصالح الإدارة	٤
٥	٨٥	٢,٥٥	٥١٠	-	٩٠	١١٠	عدم مشاركة الاعضاء في القرارات الخاصة بالنقابة	٥
٤	٨٦,٦	٢,٦	٥٢٠	-	٨٠	١٢٠	معايير تقويم الاداء غير معلنة	٦
١٠	٧٦,٦	٢,٣	٤٦٠	١٠	١٢٠	٧٠	لا تتوافر قنوات اتصال لتلقي شكاوي الاعضاء	٧
١	٩٠	٢,٧	٥٤٠	-	٦٠	١٤٠	انتشار الوساطة والمحسوبة بين الاعضاء	٨
١	٩٠	٢,٧	٥٤٠	-	٦٠	١٤٠	انتشار الفوضى في إدارة النقابة	٩
٨	٧٨,٣	٢,٣٥	٤٧٠	٢٠	٩٠	٩٠	الشك وعدم الثقة في مجلس الإدارة	١٠
٧	٨٠	٢,٤	٤٨٠	٢٠	٨٠	١٠٠	علاقة مجلس الإدارة بالاعضاء ضعيفة	١١

يتبين من جدول معوقات تطبيق الشفافية الادارية أن أكثر المعوقات إنتشار الوساطة والمحسوبة في تقديم الخدمات والأنشطة المختلفة بين الأعضاء حيث جاء ذلك في الترتيب الأول بنسبة ٩٠% وكذلك إنتشار الفوضى والعشوائية في إدارة النقابة حيث أن المحسوبة تعني عدم الموضوعية في تقديم الخدمات والأنشطة المختلفة يلي ذلك الروتين والتعقيد في الإجراءات مما يؤثر علي الشفافية بالسلب ، إضافة إلي ذلك فإن معايير تقويم غير معروفة وغير معلنة يلي ذلك عدم مشاركة الأعضاء في القرارات الخاصة بالنقابة كما جاء في المرتبة الأخيرة الاستمرار في تطبيق بعض الأنظمة القديمة حيث أن المنظمات المختلفة تطبق الأنظمة الحديثة وأن ذلك لا يؤثر بشكل أو بآخر علي تطبيق الشفافية بالإضافة إلي ضعف العلاقة بين مجلس الإدارة وغالبية الأعضاء

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول (١٥) مقترحات لتفعيل استخدام الشفافية في إدارة النقابات المهنية ن = ٢٠٠

م	مقترحات لتفعيل استخدام الشفافية في إدارة النقابات المهنية	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع المرجح	المتوسط المرجح	النسبة	الترتيب
١	اتخاذ كافة الإجراءات الفعالة للتأكيد علي أهمية الشفافية في الإدارة	٢٠٠	-	-	٦٠٠	٣	١٠٠	١
٢	زيادة وعي مجلس الإدارة والاعضاء بالشفافية في الإدارة	١٥٠	٥٠	-	٥٥٠	٢,٧٥	٩١,٦	٥
٣	تبسيط الإجراءات ليسيير استخدام الشفافية في الإدارة	١٠٠	٨٠	٢٠	٤٨٠	٢,٤	٨٠	٨
٤	وضع التشريعات الملزمة لاستخدام الشفافية في الإدارة	٢٠	٨٠	١٠٠	٣٢٠	١,٦	٥٣,٣	١١
٥	التسويق لفكر الإدارة بالشفافية	١٠٠	٨٠	٢٠	٤٨٠	٢,٤	٨٠	٨
٦	العمل علي إظهار أكبر قدر من الشفافية في مجال الإدارة	١٠٠	٥٠	٥٠	٤٥٠	٢,٢٥	٧٥	١٠
٧	مشاركة الاعضاء في عملية صنع القرار بالنقابة	١٥٠	٥٠	-	٥٥٠	٢,٧٥	٩١,٦	٥
٨	تشجيع النظم الادارية المحفزة لممارسة الشفافية في الإدارة	١٤٠	٦٠	-	٥٤٠	٢,٧	٩٠	٧
٩	زيادة التواصل مع كافة الأعضاء لتحقيق الشفافية	١٦٠	٤٠	-	٥٦٠	٢,٨	٩٣,٣	٤
١٠	تبني برامج تثقيفية وتوعوية لنشر ثقافة شفافية الإدارة	١٧٠	٣٠	-	٥٧٠	٢,٨٥	٩٥	٢
١١	تأسيس قنوات اتصال مفتوحة وواضحة بين جميع الاعضاء	١٧٠	٣٠	-	٥٧٠	٢,٨٥	٩٥	٢

بالنظر للجدول السابق نجد أهم مقترحات تفعيل استخدام الشفافية في الإدارة هي استخدام كافة الإجراءات الفعالة للتأكيد علي أهمية الشفافية في الإدارة جاء ذلك في الترتيب الأول بنسبة ١٠٠% وذلك من خلال تبني برامج تثقيفية وتوعوية لنشر ثقافة شفافية الإدارة وكذلك تأسيس قنوات اتصال مفتوحة وواضحة بين جميع الأعضاء مما يؤدي إلي زيادة التواصل مع جميع الأعضاء وأن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار يزيد من ممارسة الشفافية في الإدارة مع تبسيط الإجراءات لتيسير استخدام الشفافية الإدارية مع التسويق لفكر الإدارة بالشفافية

١- البيانات الأولية لأعضاء النقابة

- غالبية الأعضاء من الذكور ، وقد يرجع ذلك لإنشغال العنصر النسائي بالحياة العائلية أكثر من الرجال حيث لاحظ الباحث قلة تواجد الإناث في النقابة اثناء جمع البيانات ، وذلك ما يشير إلي قلة عدد المحاميات أيضاً فهي مهنة شاقة تتطلب تفرغ ومواصفات خاصة
- وأن غالبية المبحوثين من أعضاء النقابة يتراوح أعمارهم ما بين (٣٦ - ٤٥) وهي فترة النضج الفكري والسياسي لذا كان أكثر المتواجدين في النقابة فترة جمع البيانات من تراوح أعمارهم ما بين (٣٦ - ٤٥)
- وكان أغلب الأعضاء من المتزوجين وذلك من المنطقي حيث أن ٩٠% من المبحوثين يتراوح أعمارهم ما بين (٣٦ ما فوق ٥٥) كما أن الزواج يعني الأستقرار ومن ثم إمكانية المشاركة في الأعمال النقابية
- وعن سنوات العمل النقابي كان اكبر نسبة لسنوات العمل ، ما بين (٢١ - ٣٠) عام وقد يرجع ذلك لأن نقابة المحامين تمنع مزاوله المهنة دون الأشتراك في النقابة ، لذا نجد كل خريجي كلية الحقوق يسعو إلي الأشتراك في النقابة فور تخرجهم

٢- نتائج الدراسة فيما يتعلق بأهداف الدراسة

- فقد تبين من نتائج الدراسة أن أكبر نسبة من المبحوثين يري أن مفهوم الشفافية الإدارية يعني الوضوح والمصادقية في القرارات الصادرة من مجلس الإدارة ، فالقرارات يجب أن يعرف الجميع أسبابها وما الهدف من وراء صدور ها ، وهل تحقق صالح الغالبية العظمي من الأعضاء أما تحقق صالحة فئة معينة ، فمعرفة أسباب القرارات يؤدي إلي الرضا عنها والأقتناع بها
- وتبين من النتائج أيضاً واقع ممارسة الشفافية بالنقابة أقل من المتوسط حيث يري النسبة الأكبر من الاعضاء أن القرارات الصادرة من مجلس الإدارة غير واضحة وغير مقبولة ، كما تتصف أنتخابات مجلس الادارة بعدم النزاهة ، كما لا يوجد نظام رقابي من الأعضاء يسأل ويحاسب مجلس الإدارة ، كما لا يتمكن الأعضاء من مناقشة القرارات الصادرة مما يشير إلي ضعف المصادقية
- وعن متطلبات تطبيق الشفافية بإدارة النقابات المهنية كان من أهم المتطلبات هو الوضوح والمصادقية في القرارات الصادرة ، وكذلك مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرارات ، وتنمية البعد الأخلاقي ومحاربة الفساد ، وأن تتم انتخابات مجلس الإدارة بكل نزاهة وشفافية ، كما لا بد من الحياد والموضوعية في التعامل مع جميع الأعضاء ، بما يؤدي إلي الشعور بالولاء والأنتماء للنقابة

٣- نتائج الدراسة فيما يتعلق بفروض الدراسة

- تبين صحة الفرض الاول حيث وجود علاقة وثيقة بين ممارسة الشفافية وتطوير الإدارة بالنقابات المهنية ويتضح ذلك من خلال الفروض الفرعية ، فنجد أن مستوي شفافية الميزانية ضعيف ، حيث النسبة الأكبر من المبحوثين يرون أن الميزانية لا تتاح للجميع كما لا تعلن النقابة الميزانية بوضوح كما لا يشارك الأعضاء لجان المشتريات
- أما عن شفافية صنع القرار فنجد مستوي تطبيق الشفافية في صنع القرار متوسطه فنادرأ ما يأخذ آراء الأعضاء في القرارات الصادرة كما لا تعلن النقابة عن أهدافها من القرارات الصادرة إلا في الحدود الضيقة ، كما لا تعلن عن النتائج المترتبة عن قراراتها ، ذلك ما يؤثر مصادقية القرارات بالإضافة للتضارب في القرارات الصادرة من مجلس إدارة النقابة
- وعن شفافية المعلومات نجد أن المعلومات يتم تحديثها باستمرار وفقاً لآراء الغالبية من المبحوثين ، وعن سياسة نشر المعلومات فهناك سياسة بدرجة ضعيفة ، وأن المعلومات المتاحة محدودة أيضاً أما عن المعلومات الخاصة بالميزانية هي أقل إتاحة من المعلومات الأخرى ، كما لا تخلو من اللغظ والتكرار ، مما يشير إلي ضعف مستوي شفافية المعلومات .

٤- اما عن علاقة الشفافية بتطوير الادارة او مزايا ممارسة الشفافية في الادارة

اهم تلك المزايا - تعزيز الولاء والانتماء من جانب الاعضاء للنقابة ، وتمكينهم من معرفة واقع النقابة بوضوح ، مع مشاركتهم في مواجهه المشكلات المختلفة ، والاستغلال الامثل للموارد والامكانيات المادية والبشرية حيث الاستفادة من خبرات الاعضاء ، وزيادة ثقة الاعضاء في أنشطة وخدمات النقابة .

٥- وعن معوقات تطبيق الشفافية .

من اهم معوقات ممارسة الشفافية في النقابات المهنية كما يرى المبحوثين ، هو انتشار الوساطة والمحسوبية في تقديم الخدمات والانشطة المختلفة ، وكذلك انتشار الفوضى والعشوائية في ادارة النقابة ، بالإضافة الى الروتين والتعقيد في الاجراءات الادارية ، وكذلك فإن معايير تقييم الاداء غير معلنة ومعروفة ، وعدم مشاركة الاعضاء في القرارات الخاصة بالنقابة .

٦- التصور التخطيطي المقترح .

ان التخطيط عملية تغيير واعية تتضمن الاستخدام الواعي للموارد والامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة ، وهو عملية لتحديد الحاجات وترتيب الاولويات في ضوء الواقع ، فالتخطيط استطلاع المستقبل ك محاولة لتطويع احداثه عن طريق الدراسة والتفكير العلمي المنظم والبحوث العلمية . وفي اطار هذه الدراسة يمكن وضع تصور تخطيطي مقترح يسعى لتفعيل ممارسة الشفافية في منظمات المجتمع المدني (النقابات المهنية)

اولاً : اهداف التصور التخطيطي

- الهدف العام : يتمثل في تفعيل ممارسة الشفافية في النقابات المهنية ويتفرع منه اهداف فرعية هي
- ايجاد وسائل واساليب لاتاحة المعلومات المختلفة امام جميع الاعضاء .
- ايجاد اساليب لمشاركة الاعضاء في صنع القرارات الادارية .
- ايجاد اساليب لمشاركة الاعضاء في وضع بنود ميزانية النقابة .
- ايجاد وسائل رقابية تساهم في تقديم الانشطة والخدمات لكل الاعضاء بدون وساطة ومحسوبية .
- اقتراح بعض الحلول القابلة للتنفيذ للتغلب على معوقات ممارسة الشفافية بالنقابات المهنية.

ثانياً : الاسس التي يقوم عليها التصور التخطيطي -الدراسات السابقة - المعطيات النظرية الموجة للدراسة - نتائج الدراسة الميدانية

ثالثاً : الاجراءات التنفيذية لتحقيق اهداف التصور التخطيطي

- ١- المعلومات المتاحة
- حرص الادارة على ان تخلو المعلومات من اي لغط او غموض او تكرار
- الاعلان عن كل مايستجد من اعمال دائماً
- اتاحة المعلومات امام الجميع مع كفايتها ، مع وضع سياسة محددة ومعروفة للجميع لنشر المعلومات
- ٢- صنع القرارات
- ان تحرص النقابة على اخذ اراء الاعضاء فيما يقدم لهم من خدمات دائماً
- الاهتمام بشكاوى الاعضاء والاخذ بمقترحاتهم
- العمل على توحيد القرارات وعدم تضاربها
- تفسير وشرح اسباب القرارات الصادرة
- الاعلان عن الاهداف من القرارات ونتائجها ، مع مشاركة الاعضاء في عملية صنع القرار
- ٣- الميزانية
- ان تحرص النقابة دائماً على مشاركة الاعضاء في اتخاذ القرارات المالية
- الالتزام بالمعايير المحاسبية المتعارف عليها ، واتاحة الاطلاع على الميزانية لكل الاعضاء
- الاعلان عن بنود الميزانية والحسابات التفصيلية للمصروفات بوضوح
- اتاحة مشاركة الاعضاء في لجان اعداد الميزانية ولجنة المشتريات
- ٤- العوامل الاجتماعية المؤثرة على الشفافية بالنقابات المهنية وتتضمن
- اتاحة البرامج الاجتماعية كبرامج الحج والعمرة وكذلك المصايف امام الجميع بكل حيادية
- العمل على مشاركة جميع الاعضاء في كافة الانشطة الاجتماعية وايجاد التفاعل بين جميع الاعضاء

- ٥- العوامل الثقافية والعلمية المؤثرة على ممارسة الشفافية بالنقابات المهنية وتتضمن
 - إتاحة البعثات العلمية امام جميع الاعضاء بكل حيادية ، وتنمية المستوى العلمى والثقافى للاعضاء.
 - تنظيم ندوات علمية وثقافية بإستمرار ، مع التاكيد على مبادئ الشفافية فى كل البرامج والانشطة
- ٦- العوامل التكنولوجية المؤثرة على ممارسة الشفافية بالنقابات المهنية وتتضمن .
 - الاستفادة من التكنولوجيا الاتصالية فى كل برامج النقابة ، والاستعانة بالوسائل التكنولوجية لتطوير الادارة والاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة فى الرقابة على الاداء
- ٧- العوامل السياسية والقانونية المؤثرة على ممارسة الشفافية بالنقابات المهنية وتتضمن

وضع سياسة ورؤية واضحة يساهم في وضعها الغالبية العظمي من الاعضاء الفاعلين

توافر الاطار القانوني الذي يضمن التزام النقابة بالشفافية ،وضع سياسة مكتوبة ومعلنة للجميع عن المعلومات السرية وكيفية التعامل معها ، وكذلك المعلومات المتاحة وطرق نشرها

المراجع

- ١- سمير عبدالحميد رضوان : الحضارة والعمران في الدول النامية ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ٢٠١٣ ، ص : (١٦) .
- ٢- حسين إبراهيم حامد : الإدارة في المجتمعات المتقدمة ، القاهرة ، دار المعارف ، ٢٠٠٩ ، ص : (٥٣) .
- ٣- الياس عزيز فادي : مبادئ الادارة الحديثة ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب ، ص (١٣٧) .
- ٤- المرجع السابق : ص (٥٣) .
- ٥- إبراهيم الشواحي علي : التخطيط الاداري واتنمية ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو ، ص : (١١٣) .
- ٦- أميرة حسنين المغربي : المجتمع المدني والتنمية ، القاهرة ، زهراء الشرق ، ص : (١٣) .
- ٧- المرجع السابق : ص (٢١) .
- ٨- جمال بدوي إسماعيل : النقابات المهنية في مصر : الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ص : (٣٨) .
- 9- Reyes M. Francisca; Exploring the green promises to deliberative democracy ; A multi country analysis Fletcher school of law and diplomacy tufts university , 2003 .
- 10- Liberty P . Gary : Building capacity for decentralized local development in Chad , Civil society groups and role of non – formal adult education , (U.S.A the Florida state university, 2005) .
- 11- Nelson Susan Hobbs ; the bureaucratic politics of democracy promotion university of Mary land , U.S.A,2006.
- 12- Hal kier Bent ; shifting Responsibilities for food safety in Europe : An Introduction , Department of communication journalism and computer Science . University Roskilde Denmark , 2007 .
- ١٣- أحمد حمدي شورة : نحو نشر ثقافة الشفافية في إدارة الحوار المجتمعي الفعال للشباب المصري ، بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، العدد (٢٧) ، الجزء الأول ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ج حلوات ، اكتوبر ، ٢٠٠٩ .
- ١٤- فارس بن علوش بادي السبيعي : دور الشفافية والمسائلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١٠ .
- ١٥- سامر علي السيد : استراتيجيه مقترحة لتعزيز الشفافية في المجالس المحلية ، بحث منشور بالمؤتمر العلمي (٢٤) ، المجلد الثالث ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ٢٠١١ .
- ١٦- محمود علي عطية : الشفافية كألية لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات الأهلية ، بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، العدد (٣٣) ، الجزء الأول ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ج حلوان ، اكتوبر ٢٠١٢ .
- ١٧- نادية عبدالجواد الجرواني : تصور تخطيطي مقترح لتفعيل تطبيق الشفافية في المؤسسات التعليمية ، بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، العدد (٣٣) ، الجزء الأول ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ج حلوان ، اكتوبر ٢٠١٢ .
- ١٨- إبراهيم خالد مدكور : معوقات تطبيق الشفافية بالمنظمات الحكومية بالتطبيق علي مديريةية الصحة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، أكاديمية السادات ، القاهرة ، ٢٠١٦ .
- ١٩- محمد تركي علام : ممارسة الشفافية وتدعيم عملية صنع القرار ، بحث منشور في مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، العدد (٣٣) ، الجزء الأول ، كلية الخدمة الاجتماعية ، ج حلوان ، ٢٠١٤ .

٢٠- أمل زكريا محمد : آليات تعزيز الشفافية لمكافحة الفساد علي المستوى المحلي وإمكانيات تطبيقها في مصر ، مذكرة خارجية ، معهد التخطيط القومي ، القاهرة ، يناير ، ٢٠١٥ .

21- Charles Zastraw ; introduction to social work and social welfare N . Y , world surth publishing , 2002 .

22- Pau I Burstein & April Linton ; the impact of political parties interest group and social movement organization and public police , social forces v ,81,N.Z Washington , 2002

23- Katpalarthas ; group work as meth of practice , encyclopedia of social work , N a.s W 2005

٢٤- حسن محمد سلامة : الأزمة وإدارتها ، بحث منشور بالمؤتمر السنوي (١٣) ، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية ، شركة الخليج للتعليم والتدريب ، السعودية ، ٢٠٠٧ .

٢٥- راندا محمد الزغبى : إدارة الحكم الموسع في المنظمات غير الحكومية المصرية بالتطبيق علي لعض الجمعيات الأهلية بمصر ، كلية الأقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، ٢٠٠٧ .

٢٦- أماني قنديل : تحليل خريطة المجتمع المدني في مصر من منظور التنمية البشرية ، ١٣ - ٨ - ٢٠٠٨ .

٢٧- عزة محمد حسنين : فعالية جهود منظمات المجتمع المدني في تحقيق الرعاية المتكاملة ، المؤتمر العلمي السابع ، المعهد الخدمة الاجتماعية ، القاهرة ، إبريل ، ٢٠٠٩ .

٢٨- هدي محمود حجازي : دور منظمات المجتمع المدني في تنمية الوعي الصحي لدي أفراد المجتمع ، بحث منشور بمجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد (٣١) ، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان ، ٢٠١١ .

٢٩- هالة خورشيد طاهر : دور منظمات المجتمع المدني في مواجهة مشكلات العشوائيات ، بحث منشور بالمؤتمر العلمي الدولي (٢٦) للخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، مارس ٢٠١٣ .

٣٠- محمد زكي أبو النصر وآخرون : الأسس النظرية والتطبيقية لادارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ١٩٩٧ ، ص : ٦٠ .

٣١- رشاد أحمد عبداللطيف : إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية ، الإسكندرية ، المكتبة الجامعية ، ٢٠٠٠ ، ص : ٣٢٦ .

٣٢- محمد عبدالفتاح محمد : الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، ٢٠٠٩ ، ص : ٢٨ .

٣٣- رشاد أحمد عبداللطيف : تنمية المنظمات الاجتماعية مدخل لتنظيم المجتمع ، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ٢٠٠٧ ، ص : ٣١١ .

٣٤- مجمع اللغة العربية : المجمع الوجيز ، ج . م . ع ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ١٩٩٥ ، ص : ٣٤٦ .

٣٥- أحمد الكردي : مفهوم الشفافية ، Hp; // www . undp . org . eg / default . aspx ? tabid = 227 , accessed26iuly 2008

36- LordB.Final , the Surprising logic of transparency , journal of international studies quarterly ; vol 43 , pp 2

٣٧- عطية حسين أفندي : الإدارة العامة ، إطار نظري – مداخل للتطوير وقضايا هامة في الممارسة (القاهرة : الأفندي للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٢ ، ص : ٢٥٩ .

38-Global Environment Management Initiative Transparency work Group , (Washington , Dc : Gem , September 2004) p3

٣٩- سامي الطوخي ، الإدارة بالشفافية ، القاهرة ، مجلة البحوث الإدارية ، العدد الأول ، يناير ، ٢٠٠٢ ، ص : ١١٤ .

٤٠- عبدالله محمد عبدالرحمن : إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسة الواقعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠١ .

4١- Buddy , David ; Management an Introduction , third Edition FT prentice Hall K London , 2005 .

٤٢- مدحت أبوالنصر : المدخل إلي إدارة الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ٢٠٠٠ .

٤٣- طلعت مصطفى السروجي : السياسة الاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية الجديدة ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، ٢٠٠٤ ، ص ١٧٧ .

٤٤- الأمم المتحدة : اللجنة الاقتصادية لأفريقيا : ترجمة مجدي عبدالكريم ويسري مصطفى ، القاهرة ، مركز البحوث العربية للنشر ، ٢٠٠٥ ، ص ٧ .

٤٥- مركز خدمات التنمية : حالة المجتمع المدني في مصر ، القاهرة ، مركز خدمات التنمية ، ٢٠٠٥ ، ص ١٦ .

٤٦- علي ليلة : المجتمع المدني العربي قضايا المواطنة وحقوق الإنسان ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو ، ٢٠٠٧ ، ص ١٧ – ١٨ .