

A CASE STUDY OF CAPACITY NEEDS ASSESSMENT AT EL-ZAFIRYAH ASSOCIATION FOR RURAL WOMEN DEVELOPMENT - QUFT DISTRICT - QENA GOVERNORATE

Jacinthe I. Rihan

Rural Sociology and Agriculture Extension Department, Faculty of Agriculture, Ain Shams University, Arab Republic of Egypt.

تقييم القدرات المؤسسية لجمعية تنمية المرأة الريفية بالظافرية مركز فقط محافظة قنا (دراسة حالة)

جاسنت إبراهيم رihan

قسم المجتمع الريفي والإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية

الملخص

ترتكز جهود الجمعيات الأهلية في مصر على محور أساسي هو تعبئة جهود الأفراد والجمعيات لإحداث التنمية في المجتمع لصالح هؤلاء الأفراد والجماعات وحل مشكلاتهم والإسهام في موازنة جهود الدولة في تلبية الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

ويقصد بالجمعيات الأهلية تلك المنظمات غير الهادفة للربح والتي تعمل من أجل تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لملايين البشر. وتعود بدايات ظهور الجمعيات الأهلية في مصر إلى القرن التاسع عشر حيث نشأت أول جمعية في مصر عام ١٨٢١م باسم الجمعية اليونانية بالإسكندرية. ثم توالى تأسيس الجمعيات في ميادين العمل المختلفة بأهداف متعددة حيث بلغ عددها وفقاً للتقارير الرسمية حوالي ٢٠ ألف جمعية تضم حوالي ٣ ملايين عضو.

وتلعب الجمعيات الأهلية دوراً مهماً لتمكين المرأة المصرية خاصة الريفية في المجالات المختلفة حيث لم تعد مشاركة المرأة في الحياة العامة حالة من الترف الفكري والثقافي، بقدر ما أصبحت حاجة اجتماعية اقتصادية وسياسية لهيئة وتقدم المجتمع، ولئن يتمكن المجتمع المصري من تجاوز التخلف الاقتصادي الاجتماعي والسياسي دون مشاركة المرأة بكافة مؤسسات المجتمع خاصة في مجالس إدارات الجمعيات الأهلية ومساهماتها في بلورة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتنفيذها ومساهمتها الفعالة في تحسين أوضاع المجتمع.

وبالرغم من الدور الكبير المتوقع للجمعيات الأهلية لكنها تعاني في أغلبها من ضعف القدرات المؤسسية خاصة في مجالات الحكم الداخلي والقيادة واتخاذ القرارات.

وتستهدف الدراسة الحالية تقييم القدرات المؤسسية الخاصة بالحكم الداخلي لجمعية تنمية المرأة الريفية بالظافرية- مركز فقط، محافظة قنا، والمتمثلة في القدرات الخاصة برؤية الجمعية، ورسالتها، والقيادات المسؤولة عنها تمهيداً لوضع الخطط والبرامج التنموية المتعلقة ببناء القدرات المؤسسية للجمعية خاصة في مجال الدعم الفني والتدريب.

وعلى الرغم من تعدد أدوات التقييم التي تستخدمها الهيئات التنموية الدولية إلا أن الدراسة الحالية قد اعتمدت بصفة أساسية على أداة التقييم المؤسسي التي استخدمها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، حيث تتألف أداة التقييم المؤسسي التي تم استخدامها من سبعة محاور رئيسية هي: وضوح الهدف، المشاركة، المساءلة، الشفافية، تمثيل القاعدة الشعبية، انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسئوليات القيادية، وأخيراً تحديد ووضوح أدوار مجلس الإدارة. ويضم كل محور مؤشراً لقياس أداء الجمعية من جانب ثم مجموعة من الأسئلة تمثل وحدات قياس كل مؤشر.

ولقد جمعت البيانات من عدد (٧٥) مفردة: أعضاء مجلس الإدارة (٩) أعضاء، والجهاز التنفيذي (١٠) موظفين، والجمعية العمومية (٥٦) عضواً.

ولقد أسفرت النتائج عن ضعف أليات الحكم الداخلي بالجمعية حيث تمل استجابات أعضاء الجمعية العمومية نحو الانخفاض على معظم محاور الحكم الجيد، كما اتضح اتساع الفجوة بين القدرات الحالية

والمأمولة خاصة فيما يتعلق بمحاور تناوب القيادة، ومدى وضوح أدوار مجلس الإدارة. كما أسفرت النتائج عن وجود ضعف شديد في قدرات الجمعية، الأمر الذي يتطلب وضع خطة لبناء القدرات المتعلقة بمحاور الحكم الداخلي للجمعية لتتوافق مع مبادئ الحوكمة الحديثة التي أقرتها المنظمات الدولية.

الكلمات المفتاحية: الحكم الداخلي، جمعية تنمية المرأة الريفية.

المقدمة

منظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية بطبيعتها هي مؤسسات ديمقراطية، ووجودها في حد ذاته يساعد النظام ككل على العمل بشكل أفضل ويفتح أفقاً أرحب لمشاركة المواطنين في كل ما من شأنه الارتقاء بأحوال المواطنين اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً. ولكي تزدهر الديمقراطية يتعين وجود مجتمع مدني قوي وفعال. ففي المراحل الأولى لنشأة الولايات المتحدة الأمريكية قامت منظمات المجتمع المدني بدور رئيسي في حماية حقوق الإنسان وصيانة كرامته وتعزيز التقدم الإنساني (Lewis, 2003).

ويشمل المجتمع المدني أنماطاً عدة من المنظمات الاجتماعية الأهلية والتي يتم تأسيسها بصورة طوعية من قِبل المواطنين لتحقيق مصالح مشتركة فيما بينهم. ويتضمن ذلك منظمات أو جمعيات الدعوة وكسب التأييد، والمنظمات المعنية بحقوق الإنسان وتعزيز الديمقراطية، والمنظمات الإنسانية والمؤسسات الخاصة، والصناديق الخيرية، وكافة أنماط الجمعيات والمؤسسات غير الهادفة للربح. ولا يشمل المجتمع المدني الأحزاب السياسية.

وفي أدبيات المنظمات غير الهادفة للربح من الشائع استخدام مصطلح " منظمة تطوعية " للإشارة إلى هيئات القطاع الثالث المحلية.

كما يتم استخدام مصطلح " منظمة غير حكومية " في أدبيات العلوم الاجتماعية للتفرقة بين المنظمات الحكومية وغير الحكومية على الرغم من إمكانية تقسيم المنظمات غير الحكومية إلى مجموعات فرعية متخصصة كمجموعة " مغاولين لتقديم الخدمات العامة "، والهيئات الشعبية، والهيئات التطوعية، وجمعيات دعم العضوية (Lewis, 2006).

وفي السنوات الأخيرة أصبحت المنظمات غير الحكومية وغير الهادفة للربح فاعل رئيسي في مشهد السياسة العامة للدولة على المستويات المحلية والوطنية والدولية نظراً للشراكة المتزايدة للمنظمات التطوعية في تقديم الخدمات التنموية للمواطنين الريفيين والحضرين على حد سواء (Lewis, 2005).

ويُعرف البنك الدولي المنظمات غير الحكومية على أنها " هيئات خاصة تسعى لتنفيذ أنشطة اقتصادية واجتماعية وثقافية متنوعة تهدف إلى التخفيف من حدة الفقر، والقضاء على معاناة الفقراء وتعزيز مصالحهم، وحماية البيئة، وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، فضلاً عن تنمية المجتمعات المحلية. وبشكل رئيسي تركز المنظمات غير الحكومية على مجموعة من القيم العليا والتي تعتمد بشكل كلي أو جزئي على التبرعات والهبات والخدمات التطوعية. وعلى الرغم من أن قطاع المنظمات غير الحكومية قد أصبح أكثر احترافية بصورة متزايدة خلال العقد الأخيرين، إلا أن مبادئ " الإيثار " و " التطوع " لا زالا يمثلان أهم السمات التي تميز هذا القطاع (United Nations Economic Commission for Europe, 2006).

كما شاع استخدام مصطلح Good Governance مع بداية عقد التسعينات من قِبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية نتيجة لقصور الإدارات الحكومية عن تحقيق ذلك بفعالية وكفاءة (مركز العقد الاجتماعي وآخرون، ٢٠١٠).

ويأخذ الحكم الرشيد بعين الاعتبار التداخلات بين مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بهدف التكيف مع المعطيات الجديدة من خلال المشاركة والتشارك ليتسنى تحقيق التنمية المجتمعية بكفاءة وفعالية والاستجابة لطموحات المواطنين وفق ما يركز عليه الحكم الرشيد من مميزات تعكس الشفافية، والمساءلة، والتشارك في تحمل المسؤولية، والمشاركة في رسم السياسات لتقريب صناعات القرار من المواطنين (الجمعية المصرية للتسويق والتنمية، الدليل الإرشادي حول الحكم الرشيد، ٢٠١١).

وتعد مشكلة ضعف الحوكمة في قطاع المنظمات غير الحكومية من أكثر المشكلات التي تواجه منظمات المجتمع المدني لارتباطها بعملية صنع القرار بصورة شفافة وديمقراطية (الجمعية المصرية للتسويق والتنمية، الدليل الإرشادي لحقوق المواطن، ٢٠١١).

فالحكم الرشيد قد يصعب تحقيقه داخل المنظمات غير الحكومية في ظل وجود مؤسسين يسعون إلى السيطرة على المنظمة لتحقيق أغراض ومصالح شخصية، في المقابل فإن المؤسسين الذين لديهم فهم أفضل للحكم الرشيد ويحرصون على تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والمحاسبة وتتسم أعمالهم بالوضوح في رسم

البدائل واختيار الأفضل من بينها يرتقون بمنظمتهم ويضمنون لها البقاء والاستمرار (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: بناء قدرات المنظمات غير الحكومية، بدون تاريخ).
من المنظور السابق تسعى منظمات المجتمع المدني المعاصرة وخاصة الجمعيات الأهلية إلى مراجعة بنائها المؤسسي وإلى تطوير قدراتها بإتباع مبادئ الحكم الرشيد لتؤدي مهامها بكفاءة وفعالية وبصورة مستدامة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الانتشار الواسع للجمعيات الأهلية في الريف المصري وقيام بعضها بتقديم خدمات حيوية للمواطنين سواء في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي إلا أن القدرات المؤسسية معظمها تتسم بالضعف الشديد، وخاصة في مجال القدرات الخاصة بالحكم الداخلي Internal Governance والمتمثل في القدرات الخاصة بهوية المنظمة ورسالتها، والقيادة، وقيم الشفافية والمساءلة وهو ما يمكن أن يطلق عليه القدرات الخاصة بكيان المنظمة أو قدرتها على البقاء والاستمرار في أداء مهامها (الفترة على الوجود).
وعليه فإن تقييم أوضاع الحكم الداخلي للمنظمة استرشاداً بمبادئ الحوكمة (الحكم الجيد) يعد مدخلاً ضرورياً لوضع خطط البناء المؤسسي لعلاج جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة داخل المنظمة لتنمية قدراتها وتحسين خدماتها مع ضمان بقائها واستمرارها.

أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية تقييم القدرات المؤسسية Institutional Capacities الخاصة بالحكم الداخلي لجمعية " تنمية المرأة الريفية بالظافرية- مركز فقط، محافظة قنا " والمتمثل في القدرات الخاصة برؤية الجمعية ورسالتها والقيادة المسؤولة عنها وذلك تمهيداً لوضع الخطط والبرامج المتعلقة ببناء القدرات المؤسسية خاصة للجمعية في مجال الدعم الفني والتدريب. وبصورة أكثر تفصيلاً تهدف الدراسة إلى:

أ- تحديد القدرات المؤسسية لعملية الحوكمة الداخلية لجمعية تنمية المرأة الريفية بالظافرية مركز فقط- محافظة قنا والخاصة بالحكم الداخلي Existing Capacity
ب- تحديد فجوات القدرات المؤسسية في مجال الحكم الداخلي للجمعية للوقوف على المجالات التي تحتاج إلى دعم فني داخل الجمعية، وذلك من خلال:

مقارنة القدرات المؤسسية الحالية للجمعية والخاصة بالحكم الداخلي Existing Capacity بتلك المتعلقة بالقدرات المؤسسية المأمولة للجمعية والمتعلقة بالحكم الداخلي Ideal Situation.

الإطار المرجعي:

(أ) بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية: Capacity Building

يقصد ببناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية مدى قدرة المنظمات على القيام بالمهام الموكلة إليها بفاعلية وكفاءة، وبصورة مستدامة، وهي جزء من عملية مستمرة لتحسين المهارات الفنية والإدارية والموارد داخل المنظمة.

ويشمل بناء القدرات المؤسسية التركيز على النظام أو البيئة أو السياق العام الذي يتفاعل من خلاله الأفراد والمنظمات والجمعيات.

ويرجع الاهتمام بعملية البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية لأربعة أسباب رئيسية وهي (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: بناء قدرات المنظمات غير الحكومية، بدون تاريخ):

١- بناء مؤسسة ذات نظام كفاء لها هوية أو رؤية Vision، ورسالة Mission، ونظم وآليات تبغى تحقيقها في المجتمع المحلي الذي تخدمه. ويقصد بالرؤية تلك الصورة التي يجب أن تكون عليها الجمعية الأهلية أو المنظمة غير الحكومية في المستقبل. وهي تجيب على التساؤل الخاص بما ترجوه أو تأمل فيه المنظمة غير الحكومية لكيانها في المستقبل، وبالتالي فإن الرؤية دائماً تتجه نحو الوضع المستقبلي للجمعية. أما رسالة المنظمة أو الجمعية فتعنى سبب وجودها، ويجب أن تتضمن الرسالة فلسفة العمل، والمجموعات التي تخدمها، وكيف تساهم الجمعية في سد احتياجات المجموعات المستهدفة التي تخدمها، وأخيراً مجموعة القيم المحددة لطبيعة العمل في المنظمة.

٢- اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة.

٣- بناء علاقات تبادلية بين المنظمة أو الجمعية والمجتمع من ناحية، ومع الأطراف الفاعلة في المجتمع الذي تخدمه من ناحية ثانية.

٤- بناء نظام للتعليم داخل المنظمة يساهم في تسجيل الخبرات التي تكتسبها المنظمة أثناء عملها والاحتفاظ بها لاستخدامها في تطوير عملها في المستقبل.

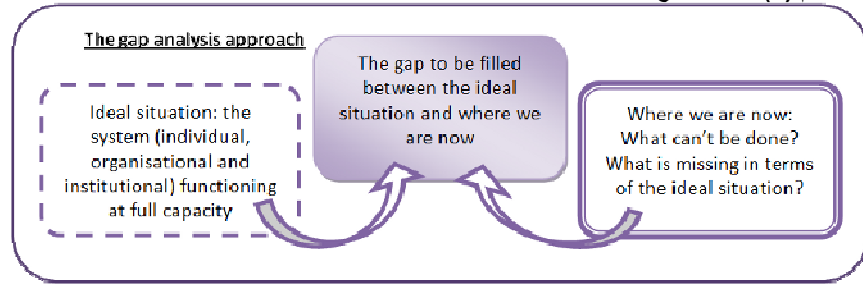
(ب) إستراتيجية تنمية وتطوير القدرات المؤسسية:

تتضمن إستراتيجية تنمية وتطوير القدرات المؤسسية خمسة مراحل أساسية:

المرحلة الأولى هي مرحلة " التقييم " وذلك لتحديد القدرات الحالية داخل المنظمة Existing Capacity، وتوفر هذه المرحلة خط الأساس الذي يتم الارتكاز عليه وترد على السؤال التالي وهو: أين نحن الآن؟ وتساعد مرحلة التقييم المؤسسي على تحديد وضع الجمعية وبالشكل الذي يظهر نقاط الضعف والقوة داخل المنظمة. أما **المرحلة الثانية**، فهي الوضع المستقبلي المنشود Ideal Situation لتحديد القدرات المطلوبة في المستقبل وتطرح السؤال التالي وهو: إلى أي مستوى تأمل المنظمة الوصول إليه في المستقبل؟. في حين تقارن **المرحلة الثالثة** بين الوضع الحالي والوضع المنشود مستقبلاً وتحدد الفجوات Gaps في مجال القدرات وتخطط للاستراتيجيات والأعمال التي يتعين القيام بها لسد تلك الفجوات وتحديد الأهداف المنشودة- كيف سيتحقق ذلك؟. أما **المرحلة الرابعة** فهي مرحلة التنفيذ، وهي مرحلة تطبيق الاستراتيجيات وتنفيذ أنشطة تنمية القدرات المخطط لها لتحقيق الأهداف المحددة- وهي مرحلة الأفعال التي يتم اتخاذها. أما **المرحلة الأخيرة** فهي مرحلة المتابعة والتقييم. ولا تسير هذه العملية في خط منتظم ولكنها عملية متداخلة تشكل حلقات مستمرة من التنمية والتغيير وفقاً للظروف والأوضاع السائدة (Learning Network on Capacity Development,) (without data).

وتمثل عملية رصد الفجوات بين القدرات الحالية والمأمولة أكثر المراحل أهمية، فيدون وجود فهم واضح لما هو موجود الآن وما نحتاج إليه، يكون هناك فرصة كبيرة لاتخاذ إجراءات وتدابير غير ملائمة، فأغلب برامج الدعم الفني تركز على تلبية احتياجات القدرات لضمان أن الحلول المقترحة هي أكثر الحلول ملائمة للظروف (شكل رقم ١).

شكل رقم (١) مخطط منهج تحليل الفجوات المؤسسية



المصدر:

Learning Network on capacity development, "How to assess existing capacity and define capacity needs", <http://www.lencd.org/learning/how-assess-existing-capacity-define-capacity-needs>.

(ج) تصنيف القدرات المؤسسية: Institutional Capacities

تصنف القدرات المؤسسية في ثلاثة مجموعات رئيسية (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: بناء قدرات المنظمات غير الحكومية، بدون تاريخ):

١- قدرات خاصة بكيان المنظمة أو ما يطلق عليه أحياناً القدرات الخاصة بنظام الحكم الذاتي في المنظمة Internal Governance (القدرة على الوجود). وهي القدرات الخاصة بهوية المنظمة ورسالتها والقيادة، وقيم الشفافية والمساءلة، وكذلك نظم وآليات الإدارة التنفيذية والمالية.

وتسعى المنظمات المعاصرة إلى تطبيق نظم الحكم الداخلي الديمقراطي والتي تتضمن مجموعة المبادئ والممارسات لمجلس إدارة المنظمة المنتخب والتي تتم بأسلوب يسمح بالشفافية، يعظم ويوسع مشاركة المستويات المختلفة من أعضاء المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تخص الجمعية، وتنعكس على تحقيق أهدافها، بل ويسمح بمسائلة المسؤولين عن اتخاذ القرارات داخل المنظمة (UNDP, 2007).

٢- قدرات خاصة بالخدمات التي تقدمها المنظمة (القدرة على الفعل) وهي القدرات التي تعكس قدرة المنظمة على تصميم وتنفيذ البرامج والمشروعات الإنتاجية والخدمية بجودة وكفاءة عالية خاصة في مجال إدارة واستخدام الموارد. (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: إدارة الجودة في الخدمات الصحية، بدون تاريخ).

٣- قدرات خاصة بالعلاقات التي تربط المنظمة بمحيطها الخارجي.

(د) أداة التقييم المؤسسي:

هي وسيلة تستخدم بشكل علمي ومنهجي لرصد جوانب القوة والضعف في القدرات المؤسسية المختلفة للمنظمة. وتستخدم نتائج تطبيق الأداة في صياغة برامج وخطط لعلاج أوجه الضعف وتدعيم جوانب القوة في قدرات المنظمة. ويطلق على تلك البرامج والخطط التي يتم صياغتها " خطط وبرامج البناء المؤسسي ".

وتتعدد أدوات التقييم التي يتم استخدامها في تقييم القدرات المؤسسية أكثرها ذيوياً وانتشاراً:

- أداة التقييم المؤسسي التي يستخدمها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP, 1997).
- أداة التقييم المؤسسي التي يستخدمها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: أداة التقييم المؤسسي، بدون تاريخ).

ولقد اعتمدت الدراسة الحالية على أداة التقييم المؤسسي التي يستخدمها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية. واقتصر التقييم على المكون الخاص بقياس القدرات المؤسسية المتعلقة بقدرات جمعية الظافرية لتنمية المرأة فيما يتعلق بالحكم الداخلي للجمعية Internal Governance وقيادات الجمعية، وهي مجموعة القدرات التي تعكس مدى قدرة الجمعية على البقاء والاستمرار فضلاً عن قدرتها في تقديم خدماتها لقطاع المرأة بالجودة المطلوبة في إطار نظم الحكم الرشيد.

منهجية الدراسة:

اعتمدت منهجية الدراسة الحالية على منهج دراسة الحالة باختيار جمعية تنمية المرأة الريفية بقرية الظافرية مركز فقط بمحافظة قنا، وهي عضو في الائتلاف النسائي لمناهضة ختان الإناث والزواج المبكر. وتتركز أنشطتها في ثلاثة مجالات رئيسية: رعاية الطفولة والأمومة، وخدمات تنظيم الأسرة، وتقديم مساعدات اجتماعية للسيدات الأكثر احتياجاً بالقرية.

ويضم مجلس إدارة الجمعية (٩) أعضاء (٥ سيدات + ٤ رجال)، وجهازاً تنفيذياً مكون من (١٠ أعضاء) (٥ سيدات + ٥ رجال)، كما تضم الجمعية العمومية (٦٠) سيدة.

ويرجع السبب في اختيار تلك الجمعية لتطبيق الدراسة الراهنة عليها إلى:

- ١- تقع الجمعية في إحدى محافظات الوجه القبلي والتي تنال اهتماماً خاصاً في الأونة الأخيرة، حيث نتجه معظم الخطط والبرامج التنموية للدولة بعد ثورتي ٢٥ يناير، ٣٠ يونيو نحو محافظات الصعيد.
- ٢- حصول الباحثة على بعض التسهيلات في تلك الجمعية تتعلق بتنفيذ الدراسة الميدانية وخاصة في مجال جمع البيانات.

(أ) أداة الدراسة:

كما سبق القول تم الاعتماد على أداة التقييم المؤسسي (استمارة التقييم المؤسسي) التي يستخدمها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية بعد إجراء بعض التعديلات عليها كي تتسق مع متطلبات الدراسة الحالية (مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: أداة التقييم المؤسسي، بدون تاريخ).

وتتألف أداة التقييم المؤسسي التي تم استخدامها من سبعة محاور رئيسية، يضم كل محور مؤشراً لقياس أداء المنظمة في هذا الجانب، ثم مجموعة من الأسئلة التفصيلية تمثل وحدات قياس كل مؤشر (جدول رقم ١).

جدول رقم (١) محاور قياس القدرات المؤسسية للجمعية في مجال الحكم الداخلي ومؤشرات الأداء

م	المحور (القدرة المطلوب قياسها)	مؤشر الأداء
(١)	وضوح الهدف	هل الجمعية لديها بيان بالرسالة التي تعبر عن الغرض من إنشائها؟
(٢)	المشاركة	مدى ممارسة الجمعية الأسلوب الديمقراطي في صنع القرار.
(٣)	المساءلة	مدى قيام الجمعية بإعداد ومراجعة وتوزيع التقارير الخاصة بأعمالها مع أعضاء الجمعية العمومية.
(٤)	الشفافية	هل عملية صنع القرار موثقة، ومتاحة لكافة أعضاء الجمعية من غير أعضاء مجلس الإدارة؟
(٥)	تمثيل القاعدة الشعبية	مدى تمثيل الشباب والمرأة في مجلس الإدارة واللجان التابعة لمجلس الإدارة.
(٦)	انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسئوليات	اختيار أعضاء مجلس الإدارة بالانتخاب، ويتم تداول الوظائف القيادية بالمجلس.
(٧)	تحديد ووضوح أدوار مجلس الإدارة	مسئوليات وأدوار مجلس الإدارة.

(ب) عينة الدراسة وجمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة من جميع أعضاء مجلس الإدارة (٩) أعضاء، وجميع الموظفين التنفيذيين العاملين في الجمعية (١٠) أفراد، وعدد (٥٦) سيدة من أعضاء الجمعية العمومية البالغ عددهم (٦٠) سيدة حيث تعذر استيفاء أربعة استمارات من أربعة سيدات من أعضاء الجمعية العمومية. وبذلك بلغ عدد الاستمارات التي تم جمعها (٧٥) استمارة، تم جمعها بمعرفة عدد من الأخصائيين العاملين بمديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة قنا وذلك بعد شـر مكونات الاستمارة للمبحوثين.

(ج) الإطار الزمني:

تم جمع البيانات خلال شهري يوليو وأغسطس ٢٠١٥.

(د) المفاهيم الإجرائية:

فيما يلي بيان بالتعريفات الإجرائية للمحاور السبعة الخاصة بالقدرات المؤسسية المطلوب قياسها:

(١) وضوح الهدف: ويعنى أن تكون للجمعية رسالة واضحة تتضمن سبب وجودها، وفلسفة عملها، والمجموعات التي تخدمها، ومدى مساهمة المنظمة في سد احتياجات المجموعات المستهدفة، فضلاً عن مجموعة القيم المحددة لطبيعة عمل المنظمة.

(٢) المشاركة: وتعنى مدى تبنى مجلس الإدارة والجمعية العمومية مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرار (انتظام انعقاد مجلس الإدارة، إلى أي مدى يسمح لأعضاء الجمعية العمومية بالاطلاع على محاضر مجلس الإدارة).

(٣) المساءلة: حق أعضاء الجمعية العمومية في سؤال قيادات المنظمة (جهاز الحكم الداخلي) عن القرارات والسياسات المتعلقة بالمنظمة، وواجب القيادات في إعطاء كشف حساب عن قراراته وممارساته وفقاً لآليات ومبادئ متفق عليها.

(٤) الشفافية: مدى استعداد القيادات (جهاز الحكم الداخلي) بالمنظمة لإطلاع أعضاء الجمعية على المعلومات والحقائق الخاصة بعمل المنظمة.

(٥) تمثيل القاعدة الشعبية: تمثيل الشباب والمرأة في آليات الحكم الداخلي للجمعية أي في مجلس الإدارة واللجان التابعة لمجلس الإدارة والمنبثقة عنه.

(٦) انتخاب مجلس الإدارة وتداول مسنوليات القيادة: وتعنى طريقة اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وهل تتم بالانتخاب أو التزكية، وهل يتم تداول الوظائف القيادية بمجلس الإدارة؟

(٧) تحديد ووضوح أدوار مجلس الإدارة: وتعنى إذا ما كان لدى الجمعية دليل أو بيان مكتوب يتضمن مسنوليات وأدوار مجلس الإدارة، ووصف وظيفي لمختلف وظائف المجلس.

نتائج الدراسة

١. اختص الهدف الأول للدراسة بتحديد قدرات الحوكمة الداخلية لجمعية تنمية المرأة الريفية بالزطافريه – مركز فقط محافظة قنا من خلال تقييم قدرات المنظمة من وجهة نظر المبحوثين.

وقد اشتمل هيكل الحوكمة الداخلية للمنظمة غير الحكومية على سبعة محاور فرعية هي: وضوح الهدف، المشاركة، المساءلة، الشفافية، تمثيل القاعدة الشعبية (المجتمع)، تداول القيادة، وضوح أدوار أعضاء مجلس الإدارة. وتستعرض الدراسة فيما يلي القياس الرقمي لهيكل الحوكمة الداخلية ومكوناته الفرعية للجمعية محل الدراسة.

وضوح الهدف: ويقصد به مدى قدره الجمعية علي التعبير عن الغرض من إنشائها، وكيف تبنيت الجمعية هذا الهدف؟

تضمن هذا المؤشر ستة عبارات تعكس ما إذا كان لدى الجمعية بيان بالرسالة التي تعبر عن الغرض من إنشائها. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (٦) درجات، وحد أعلى قدره (١٢) درجة. الأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متساوية في الطول ومتدرجة تصاعدياً إلي أعلى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢) إلى وقوع نحو ٣٤.٧% من إجمالي شاملة الدراسة في الفئة المنخفضة للمؤشر، في حين تمثل الفئة المتوسطة نحو ٤٠%، بينما تضم الفئة المرتفعة للمؤشر نحو ٢٥.٣% من إجمالي الدراسة.

المشاركة: ويقصد بها مدى تبنى مجلس الإدارة والجمعية العمومية مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرار. اشتمل هذا المؤشر علي سبعة عشر عبارة تعكس كيفية عقد اجتماعات مجلس الإدارة ومدى إعداد وتوزيع جداول الأعمال، والقواعد والإجراءات المتبعة، وكيفية اتخاذ قرارات مجلس الإدارة، وعدد اللجان

التنفيذية الموجودة بالجمعية، ومدى توازن النوع الاجتماعي في المشاركة. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (١٧) درجة، وحد أعلى قدره (٣٤) درجة. الأمر الذي أدى إلى تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلى ثلاث فئات متساوية في الطول ومندرجة تصاعدياً إلى أعلى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢) إلى أن نحو ٤١.٣% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر، في حين تمثل الفئة المتوسطة نحو ٣٣.٣%، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر نحو ٢٥.٣% من إجمالي شاملة الدراسة.

المساءلة: ويقصد بها مدى قيام الجمعية بإعداد /مراجعة وتوزيع التقارير الخاصة بأعمالها مع أعضاء الجمعية العمومية وأفراد المجتمع. وما إذا كانت الجمعية تقوم بإجراء مسح سنوي حول مدى رضا الأعضاء عن أعمال الجمعية.

اشتمل هذا المؤشر على عبارتين تعكسان مدى قيام الجمعية بإعداد وعرض تقارير عن أنشطتها بشكل منتظم، وتوزيعها على الأعضاء والأجهزة الحكومية المعنية والممولين وأفراد المجتمع، وإجراء استقصاء سنوي حول رضا الأعضاء مصنفاً تبعاً للنوع الاجتماعي. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره درجتان، وحد أعلى قدره (٨) درجات. الأمر الذي أدى إلى تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلى ثلاث فئات متساوية في الطول ومندرجة تصاعدياً إلى أعلى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢) إلى أن نحو ٤٦.٧% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر، أما النسبة الباقية فتتوزع الفئتين المتوسطة والمرتفعة للمؤشر بنحو ٢٦.٧% لكلا منهما.

الشفافية: ويقصد بها ما إذا كانت عملية صنع القرار موثقة وتتسم بالشفافية ومناحة لكافة الأعضاء من غير أعضاء مجلس الإدارة، ومدى إتاحة الفرصة للحوار حول القرارات.

اشتمل هذا المؤشر على عبارتين تعكسان مدى قيام مجلس الإدارة بإعداد وتوزيع محاضر الاجتماعات على العاملين وأعضاء الجمعية العمومية، وإتاحة عملية صنع القرار بالجمعية الفرصة للحوار حول القرارات. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره درجتان، وحد أعلى قدره (٨) درجات. الأمر الذي أدى إلى تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلى ثلاث فئات متساوية في الطول ومندرجة تصاعدياً إلى أعلى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢) إلى أن نحو ٤٠% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر، في حين تمثل الفئة المتوسطة نحو ٤١.٣%، بينما لا تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر سوى نحو ١٨.٧% من إجمالي شاملة الدراسة.

تمثيل القاعدة الشعبية: ويقصد به كيفية تمثيل القاعدة الشعبية في آليات الحكم الداخلي للجمعية.

اشتمل هذا المؤشر على سبع عبارات تعكس مدى تمثيل الشباب وتوازن النوع الاجتماعي في مجلس الإدارة واللجان التابعة له، ومدى تمثيل القاعدة الشعبية في مجلس الإدارة، وقيام الجمعية باستقصاء للرأي / بحث سريع بالمشاركة للوقوف على آراء القاعدة الشعبية وعرض النتائج مصنفة تبعاً للنوع الاجتماعي، وعمل مجلس الإدارة على زيادة عدد أعضاء الجمعية العمومية. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (٧) درجات، وحد أعلى قدره (٢٩) درجة. الأمر الذي أدى إلى تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلى ثلاث فئات متساوية في الطول ومندرجة تصاعدياً إلى أعلى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢) إلى أن نحو ٣٣.٣% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر، في حين تمثل الفئة المتوسطة نحو ٢٩.٣%، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر نحو ٣٧.٤% من إجمالي شاملة الدراسة.

انتخابات مجلس الإدارة و تداول المسئوليات القيادية: ويقصد به كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وما إذا كانت المسئوليات القيادية بالمجلس يتم تداولها بصفة منتظمة.

تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين (١ - ٦) درجة. الأمر الذي أدى إلى تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلى ثلاث فئات متساوية في الطول ومندرجة تصاعدياً إلى أعلى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢) إلى أن نحو ٥٦% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر، في حين تمثل الفئة المتوسطة نحو ٢٢.٧%، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر نحو ٢١.٣% من إجمالي شاملة الدراسة.

تحديد ووضوح أدوار مجلس الإدارة: ويقصد به ما إذا كان يتوافر لدى الجمعية دليل يتضمن مسئوليات وأدوار مجلس الإدارة، وهل تقوم الجمعية بتعريف الأعضاء الجدد بهذه المسئوليات.

تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين (١ - ٤) درجة. الأمر الذي أدى إلى تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلى ثلاث فئات متساوية في الطول ومندرجة تصاعدياً إلى أعلى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢) إلى أن نحو ٥٣.٣% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر، في حين تمثل الفئة المتوسطة نحو ٢٥.٣%، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر نحو ٢١.٣% من إجمالي شاملة الدراسة.

هيكل الحكم الداخلي :

في ضوء ما سبق تم جمع الدرجات المعبرة عن المؤشرات الفرعية السبع كمؤشر رقمي لمحور الحكم الداخلي للجمعية محل الدراسة. وقد تراوح المدى النظري لدرجات الحكم الداخلي بين حد أدنى قدره (٣٦) درجة، وحد أعلى بلغ (١٠١) درجة الأمر الذي أدى إلى تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلى ثلاث فئات متساوية في الطول ومنتزجة تصاعدياً إلى أعلى. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٢) إلى أن نحو ٦٤% من إجمالي عينة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر، في حين تمثل الفئة المتوسطة نحو ٢١.٣% ، بينما لا تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر سوى نحو ١٤.٧% من إجمالي شاملة الدراسة.

جدول رقم (٢) نتائج التحليل الإحصائي لجمعية الزفاريه بمحافظة قنا وفقاً لمحاور الحكم الداخلي

محاور الحكم الداخلي	المدى النظري		فئات مؤشرات الحكم الداخلي					
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	منخفض		متوسط		مرتفع	
			عدد	%	عدد	%	عدد	%
وضوح الهدف	٦	١٢	٨ - ٦		١٠ - ٨		١٠ - ١٢	
			٢٦	٣٤.٧	٣٠	٤٠.٠	١٩	٢٥.٣
المشاركة	١٧	٣٤	٢٢ - ١٧		٢٨ - ٢٣		٣٤ - ٢٩	
			٣١	٤١.٣	٢٥	٣٣.٣	١٩	٢٥.٣
المساءلة	٢	٨	٤ - ٢		٦ - ٤		٨ - ٦	
			٣٥	٤٦.٧	٢٠	٢٦.٧	٢٠	٢٦.٧
الشفافية	٢	٨	٤ - ٢		٦ - ٤		٨ - ٦	
			٣٠	٤٠.٠	٣١	٤١.٣	١٤	١٨.٧
تمثيل القاعدة الشعبية (المجتمع)	٧	٢٩	١٤ - ٧		٢٢ - ١٥		٢٩ - ٢٣	
			٢٥	٣٣.٣	٢٢	٢٩.٣	٢٨	٣٧.٤
انتخابات مجلس الإدارة و تداول المسؤوليات القيادية	١	٦	٢ - ١		٤ - ٣		٦ - ٥	
			٤٢	٥٦.٠	١٧	٢٢.٧	١٦	٢١.٣
تحديد ووضوح أدوار مجلس الإدارة	١	٤	٢ - ١		٣ - ٢		٤ - ٣	
			٤٠	٥٣.٣	١٩	٢٥.٣	١٦	٢١.٣
الحكم الداخلي	٣٦	١٠١	٥٧ - ٣٦		٧٩ - ٥٨		١٠١ - ٨٠	
			٤٨	٦٤.٠	١٦	٢١.٣	١١	١٤.٧

المصدر : نتاج التحليل الإحصائي.

٢. اقتص الهدف الثاني للدراسة بتحديد حجم فجوات القدرات المؤسسية لجمعية تنمية المرأة الريفية بالظافريه وفقاً لمحاور الحوكمة الداخلية ، وذلك بمقارنة الدرجة المستقبلية (المتلي) بتلك الموجودة حالياً لكل محور من محاور الحوكمة الداخلية السبع محل الدراسة.

للتعرف علي فجوة القدرات المؤسسية لجمعية تنمية المرأة الريفية بالظافريه وفقاً لمحاور الحوكمة الداخلية محل الدراسة؛ تم طرح المتوسط لكل محور من الحد الأعلى للمحور، وقسمته علي ذلك الحد الأعلى ومن ثم الحصول علي نسبة فجوة القدرات لكل محور من محاور الحوكمة الداخلية السبع محل الدراسة.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٣) إلى النسب المئوية لفجوة القدرات لكل محور من محاور الحوكمة الداخلية السبع محل الدراسة. حيث يلاحظ أن محور انتخابات مجلس الإدارة و تداول المسؤوليات القيادية قد احتل المرتبة الأولى علي مستوى المحاور السبع بنسبة بلغت نحو ٥٨.٣% ، يليه في المرتبة الثانية محور تحديد ووضوح أدوار مجلس الإدارة بنسبة بلغت نحو ٥٧.٥% ، ويأتي في المرتبة الثالثة محور المساءلة بنسبة بلغت نحو ٥٥% ، وقد احتل محوري وضوح الأهداف، والشفافية المرتبتين الرابعة والخامسة بنسبة بلغت نحو ٥٢.٥% لكل منهما، في حين جاء في المرتبة السادسة محور المشاركة بنسبة بلغت نحو ٥٠% ، ويأتي في المرتبة السابعة والأخيرة محور تمثيل المجتمع بنسبة بلغت نحو ٤٩.٣% .

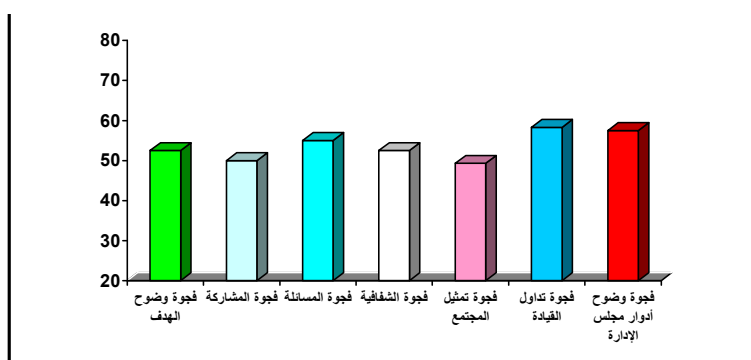
جدول رقم (٣) تقدير حجم الفجوة بين درجة القدرات المؤسسية الحالية والدرجة المثلى وفقاً لمحاور الحوكمة الداخلية

محاور الحوكمة الداخلية	الحد الأعلى للمؤشر	المتوسط الحسابي	حجم الفجوة	% للفجوة
وضوح الهدف	١٢	٥.٧	٦.٣	٥٢.٥
المشاركة	٣٤	١٧	١٧	٥٠.٠
المساءلة	٨	٣.٦	٤.٤	٥٥.٠
الشفافية	٨	٣.٨	٤.٢	٥٢.٥
تمثيل القاعدة الشعبية (المجتمع)	٢٩	١٤.٧	١٤.٣	٤٩.٣
انتخابات مجلس الإدارة و تداول المسؤوليات القيادية	٦	٢.٥	٣.٥	٥٨.٣
تحديد ووضوح أدوار مجلس الإدارة	٤	١.٧	٢.٣	٥٧.٥
الإجمالي	١٠١	٤٩.٣	٥١.٧	٥١.١

المصدر : الدراسة الميدانية

شكل رقم (٢) النسبة المنوية لحجم فجوات القدرات لجمعية تنمية المجتمع الزفاريه

بمحافظة قنا



المناقشة العامة للنتائج

- جاءت إجابات غالبية أعضاء الجمعية العمومية على محاور الحكم الداخلي محل الدراسة في مستويات منخفضة ونسبة محدودة منهم اتسمت إجاباتهم بالوسطية. وقد يرجع ذلك الى ضعف الانتماء للجمعية نتيجة لغياب اليات الحكم الديمقراطي التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار.
- ١- مالت إجابات أعضاء مجلس إدارة الجمعية والعاملين التنفيذيين فيها إلى اختيار مستويات مرتفعة ونسبة قليلة جداً اتسمت إجاباتهم بالوسطية. وتعد هذه النتيجة منطقية لرغبتهم في التنصل من المسؤولية المباشرة عن ضعف اليات الحكم الديمقراطي في الجمعية ، ويبررون امام الجمعية العمومية بان اوضاع الجمعية جيدة اذا ما قورنت بغيرها من الجمعيات.
- ٢- أظهرت النتائج المتعلقة بمحور وضوح الأهداف أنه بالرغم من وجود رسالة ورؤية ومبانيء إسترشادية مكتوبة للمنظمة، إلا أن هذه النصوص واسعة للغاية وليست بالضرورة ملزمة للجهات المعنية كما لا يتم بالضرورة توصيلها للمعنيين.
- ٣- أظهرت النتائج المتعلقة بمحور المشاركة أنه بالرغم من وجود نص مكتوب يوضح أدوار أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية، إلا أن هذه الأدوار يتم إساءة فهمها بشكل عام كما أن هناك تقويض وسيطرة على عملية توسيع العضوية.

- ٤- أظهرت النتائج المتعلقة بتداول المسؤوليات القيادية أن عدد قليل من الأفراد يسيطرون على مقاليد الأمور بالجمعية محل الدراسة وأن عملية تداول القيادة تتم بصورة محدودة للغاية على الرغم من الالتزام بإجراء انتخابات بصورة منتظمة.
- ٥- أظهرت النتائج المتعلقة بالمساءلة وجود تداخل في الأدوار الإدارية وأدوار مجلس الإدارة وغياب الرؤية التنظيمية الكلية والهيكل التنظيمي الشامل.
- ٦- أشارت النتائج المتعلقة بالشفافية أن الجمعية محل الدراسة لديها عمليات توثيق وإعداد للتقارير إلا أن مشاركة أعضاء الجمعية العمومية محدودة للغاية.
- ٧- أظهرت النتائج المتعلقة بوضوح أدوار أعضاء مجلس الإدارة أنه لا يوجد وصف وظيفي للعاملين بالجمعية محل الدراسة كما لا يوجد خطط لتنمية العاملين أو تقديم منافع وفوائد وامتنيازات مناسبة لهم أو إجراءات واضحة لتقييم الأداء أو تقديم الشكاوى.
- ٨- أشارت النتائج المتعلقة بتمثيل القاعدة الشعبية (المجتمع) في أدوار أعضاء مجلس الإدارة أن لدى الجمعية محل الدراسة ضعف في تشجيع واستجواب المتطوعين الجدد للمشاركة في أعمال الجمعية (إدارة النطوع داخل الجمعية).

المراجع

- الجمعية المصرية للتسويق والتنمية: الدليل الإرشادي حول الحكم الرشيد (٢٠١١)، إعداد غادة لطفى، إشراف د. عزة الرايسي، تم الإعداد فى إطار مشروع تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، القاهرة.
- الجمعية المصرية للتسويق والتنمية: الدليل الإرشادي لحقوق الإنسان (٢٠١١)، إعداد محمود عبد الفتاح، إشراف د. عزة الرايسي، تم الإعداد فى إطار مشروع تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، القاهرة.
- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: بناء قدرات المنظمات غير الحكومية (بدون تاريخ)، كُتِبَ صادر ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها المركز برقم ٢-٩، القاهرة.
- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: أداة التقييم المؤسسي (بدون تاريخ)، القاهرة.
- مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: إدارة الجودة فى الخدمات الصحية (بدون تاريخ)، كُتِبَ صادر ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التي يصدرها المركز برقم ٣-٥، القاهرة.
- مركز العقد الاجتماعي، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، التعاون الإيطالي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٠)، مؤتمر منتدى سياسات العقد الاجتماعي الجديد: نحو تكامل السياسات الاقتصادية والاجتماعية، فندق سميراميس انتركونتننتال، ١٨-١٩ يناير ٢٠١٠، القاهرة.
- Lewis, D. (2006) "Bridging the gap?: the parallel universes of the non-profit and non-governmental organisation research traditions and the changing context of voluntary action".
- Lewis, L. (2005), "The civil society sector; a review of critical issues and research agenda for organizational communication scholars", Management Communication Quarterly, Vol. 19, No. 2, pp. 238-267.
- Lewis, D. (2003) "Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations towards a composite approach", Public Management Review, Vol. 5 Issue 3, pp. 325-344.
- Learning Network on capacity development, "How to assess existing capacity and Define capacity needs".<http://www.lencd.org/learning/how-assess-existing-capacity-define-capacity-needs>.
- United Nations Development Program (2007), Capacity development group bureau for development policy.
- United Nations Economic Commission for Europe, (2006) "Entrepreneurial Ngos And Their Role In Entrepreneurship Development", Un-Ece Operational Activities.

UNDP (1997) Capacity Assessment Practice Note and Users' Guide, Baser, H., and P. Morgan, with J. Bolger, D. Brinkerhoff, A. Land, S. Taschereau, D. Watson, and J. Zinke.

A CASE STUDY OF CAPACITY NEEDS ASSESSMENT AT EL-ZAFIRYAH ASSOCIATION FOR RURAL WOMEN DEVELOPMENT - QUFT DISTRICT - QENA GOVERNORATE

Jacinthe I. Rihan

Rural Sociology and Agriculture Extension Department, Faculty of Agriculture, Ain Shams University, Arab Republic of Egypt.

ABSTRACT

According to official reports about 20 thousand nonprofit community based organizations include about 3 million members and operates in various development fields. Nonprofit-organizations play an important role to empower Egyptian women in various fields of development. The first non-profit organization was established in 1821 which was known as the Greek Association in Alexandria.

Despite of the large number of nonprofit organizations the majority suffer from weak capacities. The present study focuses on capacity needs assessment of El-Zafiryah association for rural women development, Quft district, Qena governorate.

The main objective of the study is to assess the institutional Capacity Needs at El-Zafiryah Association for Rural Women Development - Quft District - Qena Governorate using the same methodology used by the NGO Service Center. The institutional capacity assessment tool (questionnaire) includes: seven dimensions representing the internal governance of El-Zafiryah association, they are as follows: Clarity of objectives (mission, vision statement and guiding principles), Participation, Accountability, Transparency, Community representation, Leadership rotation, and responsibility and roles of board members.

Under each dimension there are some indicators where they are measured by sets of questions. The Questionnaires were collected from board of directors (9), and the members of the General Assembly (56), the executive staff (10) representing total number of questionnaires (75).

The results of the study indicates the weakness of internal governance within the association, there was a tendency from the general assembly responses which shows low internal governance due to their limited participation in the decision making process. On the other side both the board of directors and the executive staff indicate that there is a democratic process for decision making in the association. Finally, the majority of respondents explained that there is a wide gap between the current capacity of the association and the ideal status required for the association which needs comprehensive technical support.

Keywords: Internal governance, Association for Rural Women Development.