

بحث بعنوان

”إسهامات مؤسسات العمل الأهلي في تفعيل مبادئ الحوكمة

لتحقيق التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030)”

The contributions of civil Work Institutions in activating the principles of governance to achieve the sustainable development (Egypt's Vision 2030)

إعداد الدكتورة

سماء نور الدين محمد عبد الرحيم

باحث اجتماعي

بالوحدة المركزية للجمعيات والعمل الأهلي

بوزارة التضامن الاجتماعي

2023م

ملخص البحث:

تلعب مؤسسات العمل الأهلي دوراً جوهرياً وهاماً في الحياة الاجتماعية اليومية، فهي تعمل في جميع مجالات الحياة، وتستطيع الوصول إلى أبعد الأماكن، وقريبة جداً في عملها للمواطن المصري، وتطبيق الحوكمة داخل مؤسسات الدولة والمجتمع المدني إحدى أهداف التنمية المستدامة ورؤية 2030، لذا وجب أن تقوم مؤسسات العمل الأهلي بتقديم خدماتها عن طريق تطبيق مبادئ الحوكمة لما لها من مقاييس ومؤشرات تستطيع من خلالها تقديم خدمات داخل المجتمع بشكل أفضل.

ولقد حاولت الباحثة التعرف على مدى إسهام مؤسسات العمل الأهلي في تطبيق مبادئ الحوكمة وهي (مبدأ وجود رؤية استراتيجية- مبدأ سيادة القانون- مبدأ التحول الرقمي- مبدأ الكفاءة المؤسسية- مبدأ الشفافية والعلانية- مبدأ المسؤولية- مبدأ المساءلة- مبدأ المحاسبة- مبدأ النزاهة- مبدأ الاستدامة التنموية)، وذلك لتحقيق التنمية المستدامة (رؤية مصر 2030).

Abstract:

Civil work institutions play a fundamental and important role in daily social life, as they work in all areas of life and can reach the farthest places and are very close in their work to the Egyptian citizen, and the application of governance within the institutions of the state and civil society was one of the goals of sustainable development and Vision 2030. Civil work by providing its services by applying the principles of governance because of its measurements and indicators through which it can better provide services within the community.

The researcher tried to identify the extent contributions of civil Work Institutions in activating the principles of governance (the principle of having a strategic vision - the principle of rule of law - the principle of digital transformation - the principle of institutional efficiency - the principle of transparency and publicity - the principle of responsibility - the principle of accountability - the principle of accountability - the principle of integrity - the principle of development sustainability) to achieve the sustainable development (Egypt's Vision 2030).

المقدمة:

قامت مصر بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية خلال السنوات القليلة الماضية للعمل على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي واجهت الدولة في أعقاب عام 2011 وكانت مصر إحدى الدول الرائدة في الإعلان عن استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة تواءماً مع مصادقتها على قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر وذلك التزاماً منها بتحقيقها وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة في تحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" إلا أنه لا زالت هناك العديد من التحديات المتعلقة بكيفية تحقيق تلك الأهداف على المستوى المحلي، وأهم هذه التحديات هي آلية تطبيق الهدف السادس والذي ينص على "حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من أجل تحقيق الكفاءة، والفاعلية لأجهزة الدولة الرسمية ومؤسسات القطاع الخاص، والمجتمع المدني"، والمتضمن عدد ست غايات وهم (الإصلاح الإداري وتحسين كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية- ترسيخ الشفافية ومكافحة الفساد- دعم نظم الرصد والمتابعة والتقييم وإتاحة البيانات- تعزيز الشراكات بين كافة شركاء التنمية- تعزيز المساءلة وسيادة القانون- تمكين الإدارة المحلية).

وعليه قامت الدولة المصرية بإصدار قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي الصادر بالقانون رقم 149 لسنة 2019 ولأئحته التنفيذية، وذلك للعمل على حوكمة مؤسسات العمل الأهلي من خلال عدة مبادئ وهي (الشفافية والعلانية والمساءلة والمسئولية والمحاسبة وسيادة القانون والنزاهة)، ويعتبر إصداره نقله فاعلة للعمل على حوكمة مؤسسات العمل الأهلي، فمؤسسات العمل الأهلي تلعب العديد من الأدوار داخل المجتمع المصري ومنها تعدديه النظام السياسي لتحقيق التوازن بين الجماعات المختلفة، وتضمن حقوق الأفراد بمختلف انتماءاتهم وأعرافهم، ومساعدة الدول النامية في مواجهة الأعباء الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لمواطنيها، وتقوم بالأعمال البحثية والاستقصائية، كما إنها تلعب دوراً في إضفاء أهمية دولية واستراتيجية للدولة إقليمياً وعالمياً؛ لأن الدول التي تملك مجتمع مدني قوي تكون أكثر تحضراً وأكثر دمجاً في المجتمعات والمحافل الدولية، وأيضاً تسعى إلى تنفيذ جميع برامجها التنموية من خلال ما تمتلكه من قدرات فنية عالية وبالأخص في المناطق التي يصعب تواجد الحكومات فيها، كما إنها تسعى إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدولة بما يكون متوافقاً مع مصلحة القانون والدولة.

لذا فإن هذا البحث سوف يكون موجهاً للجهات الحكومية المسؤولة عن وضع خطة مستقبلية لإرساء مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات المجتمع المدني وذلك لأنه يقوم بالوقوف على مدى إسهام المؤسسات في تفعيل مبادئ الحوكمة وهي (الكفاءة المؤسسية- الشفافية والعلانية- المسئولية- الرؤية الاستراتيجية- سيادة القانون- التحول الرقمي- المساءلة- المحاسبة- النزاهة- الاستدامة التنموية)،

لإزالة التحديات الخاصة بآلية تطبيق الهدف السادس لاستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030".

أولاً: أهداف البحث:

يسعى الهدف الرئيسي إلى: تحديد إسهامات مؤسسات العمل الأهلي في تفعيل مبادئ الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة.

وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

أ- تحديد إسهام مؤسسات العمل الأهلي في تفعيل مبدأ الرؤية الاستراتيجية، وسيادة القانون، والتحول الرقمي.

ب- تحديد إسهام مؤسسات المجتمع الأهلي في تفعيل مبدأ الكفاءة المؤسسية، والشفافية والعلانية، والمسئولية.

ج- تحديد إسهام مؤسسات المجتمع الأهلي في تفعيل مبدأ المساءلة، والمحاسبة، والنزاهة.

د- تحديد دور مؤسسات المجتمع الأهلي في تحقيق مبدأ الاستدامة التنموية.

ثانياً: تساؤلات البحث:

يسعى التساؤل الرئيسي للإجابة على: ما هي إسهامات مؤسسات العمل الأهلي في تفعيل مبادئ الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة؟

وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

أ- ما هو إسهام مؤسسات العمل الأهلي في تفعيل مبدأ الرؤية الاستراتيجية، وسيادة القانون، والتحول الرقمي.

ب- ما هو إسهام مؤسسات المجتمع الأهلي في تفعيل مبدأ الكفاءة المؤسسية، والشفافية والعلانية، والمسئولية.

ج- ما هو إسهام مؤسسات المجتمع الأهلي في تفعيل مبدأ المساءلة، والمحاسبة، والنزاهة.

د- ما هو دور مؤسسات المجتمع الأهلي في تحقيق مبدأ الاستدامة التنموية.

ثالثاً: أهمية البحث: تنبثق أهمية الدراسة الحالية مما يلي:

1- الأهمية النظرية: والمتمثلة في تناول الدراسة الحالية بالوصف والتحليل مدى إسهام مؤسسات

العمل الأهلي في تفعيل مبادئ الحوكمة وهي من المتغيرات الحديثة في علم إدارة منظمات

المجتمع المدني.

2- الأهمية التطبيقية: والمتمثلة في تجويد إدارة الأداء المؤسسي لمؤسسات العمل الأهلي بجمهورية مصر العربية من خلال تفعيل مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات العمل الأهلي.

3- تقديم العديد من الحلول والبدائل أمام رسمي السياسات الاجتماعية وصناع ومتخذي القرارات الاستراتيجية والتنفيذية في جمهورية مصر العربية بشأن لإزالة التحديات الخاصة بآلية تطبيق الهدف السادس لاستراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030".

رابعاً: الدراسات السابقة:

توصلت دراسة **أشرف أحمد محمد غالي (2012)** إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تطوير المدقق الداخلي من خلال إضافة وظائف جديدة للمساعدة في كشف ومنع الانتهاكات التي تحدث في المؤسسة، كما أوضحت أن التدقيق الداخلي على أساس المخاطر تسهم في تحسين درجة الالتزام مع قابلية تطبيق إطار حوكمة المؤسسة، من خلال توفير الخدمات التي تركز على نظم الرقابة الداخلية وتقديم الخدمات الاستشارية وتقييم إدارة المخاطر باستمرار.

كما توصلت دراسة **مرفت جمال الدين علي (2015)** إلى أن الحوكمة وما تنطوي عليه من عناصر أهمها (الشفافية- المساءلة- سيادة لقانون- تنمية الموارد البشرية- المشاركة) تشغل اهتمام كافة الدول والهيئات والمنظمات الدولية والمحلية، فلا يمكن إحداث تنمية في غياب مبادئ الحوكمة على كافة المستويات في كافة المنظمات والمؤسسات.

وحيث توصلت دراسة **Leung, Yui Kei and others (2016)** إلى أن مفهوم منظمات المجتمع المدني للحوكمة هو الشرعية التي حصلت عليها من خلال الانتخابات الديمقراطية، والقدرة على تحقيق الاستقلال الذاتي، كما أوضحت أن دور المنظمات في نشر الحوكمة يأتي من خلال حماية ثقافة الديمقراطية.

وتوصلت دراسة **جمال عبدالحى النجار (2016)** إلى أن الصحف تعالج شؤون منظمات المجتمع المدني وأنشطتها معالجة سطحية، وهي تعتمد على مراسليها والمحررين في المقام الأول في حصولها على المعلومات، وأن أهم نشاط تهتم بنشره الصحف هو النشاط السياسي للجمعيات ويليه النشاط الاجتماعي، كما أوضحت أن الشباب الجامعية تهتم بمتابعة أنشطة منظمات المجتمع المدني بالصحف لكنهم لا يهتمون بالانضمام لها وذلك لأن ميزانيات الجمعيات غير كافية لإدارة أنشطتها، وأن الشباب يهتم بالقضايا الحقوقية ويأتي في أولياتها حرية التعبير يليها الشعور بالأمان ثم الحق في المشاركة السياسية وأخيراً الحق في حرية الدين.

كما توصلت دراسة فطوش بشرى وجنوحات فضيلة (2018) إلى أن الدول التي تواجه تحديات رئيسية في مجال تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد من أجل الوصول إلى التنمية المستدامة وتحقيق أهدافها على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والبيئي والمؤسسي، تعاني من فقدان آليات الرقابة وانعدام الشفافية وضوابط الحوكمة، وانعدام المساءلة وبالتالي انتشار الفساد وتدني معدلات التنمية وانخفاض مستوى الرفاهية.

و**دراسة محمد فلاق وآخرون (2019)** توصلت إلى ضرورة دمج المؤسسات الاقتصادية في المسؤولية الاجتماعية من خلال رسالتها ورؤيتها، واعتبارها من مسؤوليات الإدارة التنفيذية وتحت إشرافها، وضمن خطط وسياسات مجلس الإدارة.

وتوصلت دراسة **نانيس مورييس متى وآخرون (2019)** إلى ضرورة وجود قنوات اتصال دائمة مع المؤسسات الحكومية لتسهيل كافة مهام وإجراءات الجمعيات، والمواظبة بانتظام على جمع الاشتراكات والتبرعات للمحافظة على ميزانية ثابتة للجمعية، والعمل على التواصل مع بعض الجهات الممولة للحصول على دعم مادي لتنفيذ نشاطات ومشروعات الجمعية، وتسهيل شروط وإجراءات و ضمانات التمويل، والاهتمام بزيادة الوعي المجتمعي حول طبيعة ودور عمل الجمعيات.

كما توصلت دراسة **ريهام مصطفى عبد الحميد (2020)** إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة بالمجتمع الداخلي والخارجي للجمعيات الأهلية، وتدريب العاملين بالجمعيات الأهلية وقياداتها على أسس العمل المشترك والتعاون والشراكة، وتبصير الأجهزة المحلية بأهمية التعددية السياسية والحزبية داخل المجتمع المحلي، وبناء قاعدة بيانات دقيقة وكافية عن أنشطة الجمعيات الأهلية المحلية، ومشاركة الجمعيات الأهلية في وضع خطط وتصورات عمل واضحة من قبل الحكومة والقطاع الخاص.

وأيضاً توصلت دراسة **ميرفت أبو الغيط (2020)** إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، والاهتمام بالدورات التدريبية في مجال الحوكمة، وضرورة اهتمام القيادات الشعبية بالعمل التطوعي، والتسويق للحوكمة.

وحيث توصلت دراسة **سنية بدوي سليمان محمد (2021)** إلى أن ضعف قدرة الجمعيات على تدبير تمويل ثابت وذاتي لعملها لا يمكنها من تنفيذ البرامج باستمرار، وأيضاً قلة التمويل الحكومي المتاح للجمعيات الأهلية في قطاع التعليم.

وتوصلت دراسة **محمود سيف النصر محمود (2021)** إلى أن الجمعيات الأهلية تحتاج بشدة إلى وجود آليات للمعلومات والمحاسبية واضحة ومعلنة ومطبقة على جميع المنظمات الأهلية دون تحيز كمطلب من متطلبات الشفافية.

وأيضاً توصلت دراسة **محمد سراج رمضان أحمد (2021)** إلى أن أهم المعوقات التي تواجه الجمعية هي (ضعف التمويل المادي للجمعيات- صعوبة الحصول على الدعم المالي الأجنبي-

تعقد وببطء الإجراءات الروتينية- نقص الخدمات بالجمعيات الأهلية- خوف الأهالي من المشاركة في الخدمات- عدم وجود تنسيق وتعاون بين الجمعية والجهات الحكومية والأهلية الأخرى).

كما توصلت دراسة أبو الخير عبدالنواب طه مخلوف (2021) إلى أن إجمالي المخالفات في المؤسسات الحكومية تمثل نسبة 19.2%، وأن إجمالي المخالفات في المؤسسات الأهلية تمثل نسبة 80.8% وتم ترتيب المخالفات تنازلياً كما يلي (مخالفات المصروفات- المخالفات الإدارية- مخالفات الإيرادات- مخالفات نظام طرح المناقصات والمزايدات والأمر المباشر- مخالفات عدم الاستعادة من بعض الأصول والمشروعات والأنشطة والتجهيزات- مخالفات التلاعب والاختلاس وبعض مظاهر ضعف الرقابة الداخلية- مخالفات بعدم تعبير الميزانية العمومية والحساب الختامي عن حقيقة المؤسسة المالي- مخالفات بالمخازن وما في حكمها- وأخيراً مخالفات الحسابات الدائنة والمدينة).

وأخيراً توصلت دراسة سارة عبدالفتاح خالد أبو زيد (2021) إلى أن ما يحقق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية هو ما يلي مرتباً ترتيباً تنازلياً (رضا العاملين- ولاء العملاء- التطوير المستمر- جودة الخدمات- سمعة الجمعية- التميز القيادي- التميز البشري- التميز الخدماتي- التميز المعرفي).

خامساً: حدود البحث:

(1) **المنهج المستخدم:** منهج الدراسات الوصفية التحليلية، وذلك من خلال وصف الظاهرة، ومن ثم تحليلها واستخلاص النتائج.

• **أدوات الدراسة:** استمارة استبيان مطبقة على مؤسسات العمل الأهلي لتحديد مدى إسهامها في تفعيل مبادئ الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة.

(2) **الحدود المكانية:** مسح شامل بالعينة لمؤسسات العمل الأهلي العاملة مجال التنظيم والإدارة على مستوى الجمهورية من مؤسسات العمل الأهلي والبالغ عددهم (1675 مؤسسة عمل أهلي)، والجمعيات التي استجابة للتطبيق قوامها 676 مؤسسة عمل أهلي.

أ- **معايير اختيار العينة:** تم تحديد عدد مؤسسات العمل الأهلي العاملة في مجال التنظيم والإدارة والذي يتضمن تقديم البرامج والدورات التدريبية على (إعداد دراسات الجدوى- مكافحة الفساد- الإصلاح الإداري- التنمية الإدارية- أساليب الإدارة الحديثة)، أي أنها مؤسسات العمل الأهلي التي لها دور إيجابي في تطبيق الحوكمة ومبادئها وتقوم بإعداد دورات تدريبية في هذا الشأن.

(3) الحدود الزمنية: وهي الفترة التي استغرقتها عملية جمع البيانات من الميدان من 2022/5/10 إلى 2023/11/20.

سادساً: مؤسسات العمل الأهلي

(1) مفهوم مؤسسات المجتمع الأهلي:

هي الأشخاص المعنوية التي لا تهدف لتحقيق الربح وتمارس نشاطها بغرض تنمية المجتمع في أحد المجالات المحددة في نظامها الأساسي وتتمثل في (جمعيات- جمعيات ذات صفة النفع العام- مؤسسات أهليه- اتحادات- منظمات إقليمية- منظمات أجنبية غير حكومية مصرح لها بالعمل في مصر). (قانون تنظيم العمل الأهلي رقم 149 لسنة 2019)

(2) خصائص مؤسسات العمل الأهلي: هناك أربعة خصائص لمؤسسات العمل الأهلي وهي:

- أ- القدرة على التكيف: أي قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات في البيئة التي تعمل من خلالها، وهناك ثلاثة أنواع من الكيف (التكيف الزمني- التكيف الجيلي- التكيف الوظيفي).
 - ب- الاستقلالية: بمعنى ألا تكون المؤسسة خاضعة لغيرها من المؤسسات أو الجماعات أو الأفراد أو تابعة لها بحيث يسهل السيطرة عليها، وتوجب نشاطها الواجبة التي تتفق مع رؤية السيطرة.
 - ج- التعدد: يقصد بذلك تعدد المستويات الرأسية والأفقية داخل المؤسسة، بمعنى تعدد هيئاتها التنظيمية من ناحية، ووجود مستويات تراتبية داخلها وانتشارها الجغرافي على أوسع نطاق ممكن داخل المجتمع الذي تمارس نشاطها من خلاله من الناحية الأخرى.
 - د- التجانس: أي عدم وجود صراعات داخل المؤسسة تؤثر في ممارستها لنشاطها.
- ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن المجتمع المدني هو مجتمع مستقل إلى حد بعيد عن إشراف الدولة المباشرة، فهو يتميز بالاستقلالية، والتنظيم التلقائي، وروح المبادرة الفردية والجماعية، والعمل التطوعي، والحماسة من أجل خدمة المصلحة العامة، والدفاع عن حقوق الفئات الضعيفة، هو مجتمع التسامح والحوار والاعتراف بالآخر، واحترام الرأي المخالف. (منظمة هاريكار غير الحكومية 2007).

(3) الجذور التاريخية لنشأة مؤسسات العمل الأهلي:

لقد عرف العمل الجماعي المنظم في مصر طريقة من خلال الجمعيات الأهلية والأحزاب السياسية في نفس لحظة انطلاق الثورة العرابية، فعندما كان عبدالله النديم يجول البلاد لتأسيس الجمعيات الأهلية كانت النخبة المصرية تشكل الحزب الوطني القديم الذي ربما كان أول حزب تعرفه مصر الحديثة، ولم تعرف مصر النقابات العمالية إلا بعد ذلك بثلاث عقود مع نشأة الصناعات وتطورها، وبعد أن سارت وتطورت التجارب السياسية والأهلية والنقابية جنباً إلى جنب مع التحديث والرأسمالية والتطور الديمقراطي ووصل

الأمر إلى ذروته مع ثورة 1919م وما أعقبها، وتوقف كل ذلك فجأة وتمت مصادرتة مع ثورة 1952م لنبدأ مرحلة مواجهة العمل الجماعي التطوعي لمجموعة من المعوقات. (عبدالله، أحمد وآخرون "2001")

4) دور مؤسسات العمل الأهلي:

أ- تعمل من خلال أهداف واضحة ورؤية ورسالة محددة تسهل نشر ثقافتها وفكرها فيما يتعلق بخدمة القضايا التربوية.

ب- يعمل بها أصحاب الخبرة في كافة المجالات مما يسهل عليهم تقديم الخدمات للمجتمع في دعم الأنشطة التربوية.

ج- توفر الدعم المادي من خلال التبرعات الخيرية والجهات المانحة التي تهتم بقضاياهم.

د- تقوم بتلبية متطلبات الفئات التي تخدمها.

هـ- قدرة وصول المتطوعين بها إلى الأماكن المهمشة البعيدة عن خدمات الحكومة. (صالح جوهر، على-

حسن جمعة، محمد "2010")

5) حجم مؤسسات العمل الأهلي في مصر: (وزارة التضامن الاجتماعي "2021")

جدول رقم (1)

م	تصنيف مؤسسات العمل الأهلي	تقسيم المؤسسات طبقاً للنوع	عدد المؤسسات
1	إجمالي مؤسسات العمل الأهلي المحلية		44958
2	إجمالي عدد مؤسسات العمل الأهلي المركزية		737
		عدد الجمعيات الأهلية على مستوى الجمهورية	42684
		عدد المؤسسات الأهلية على مستوى الجمهورية	2954
		عدد المنظمات الأهلية على مستوى الجمهورية	57
3	إجمالي مؤسسات العمل الأهلي على مستوى الجمهورية		45695

6) دور مؤسسات العمل الأهلي في تحقيق الحوكمة:

يقصد بها التنظيمات التطوعية الحرة التي تنشأ وتعمل باستقلالية عن الدولة لتحقيق مصالح مادية ومعنوية ، وتقوم المؤسسات بدور حيوي ومهم في التنمية، حيث تقدم خدمات صحية، واجتماعية، وثقافية؛ وفي ظل توجه نحو الخصخصة وتقليص دور الدولة، تزيد أهمية مؤسسات المجتمع المدني بعمل توازن في المصالح. ومن المهم أن توفر الدولة إطار قانوني لهذه المؤسسات يضمن الشفافية والديمقراطية في إدارة هذه المنظمات، حتى يتوافر فيها الفاعلية والتأثير (البياني، 2007)

سابعاً: الحوكمة

(1) مفهوم الحوكمة:

يعود لفظ "الحوكمة" إلى كلمة إغريقية قديمة تُعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وبما يمتلكه من قيم نبيلة، وأخلاقيات سامية وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب بالإضافة إلى رعايته للبضاعة، والأمانات الموجودة في سفينته وتسليمها إلى أصحابها ودفاعها عنها وحمايتها ضد القرصنة، وضد الأخطار التي قد تتعرض لها أثناء رحلة الإبحار، وإذا وصل ربان السفينة إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار سالماً من المخاطر والمهالك أطلق عليه التجار وعلماء البحار "القبطان المتحوكم جيداً" ومن ثم فقد ترعرعت ونمت بدايات مجموعة من القيم النبيلة الراسخة والأعراف والتقاليد البحرية. (الدين السيسي، صلاح "2019")

ظهر مفهوم الحوكمة عام 1978 ولكن الانتشار الفعلي والتوسع يعود إلى نهاية الثمانينات لاعتماده من قبل المؤسسات الدولية المانحة، وقد جاء كمحاولة لتحسين أوضاع المجتمعات السائرة في طريق النمو، نتيجة للصعوبات التي وجدها هذه الدول في تطبيق برامج التعديل الهيكلي والأخطاء في تسيير شئونها، وقد أرجع هذا إلى غياب الشفافية والمساءلة في تسيير أمور الدولة. (دباغي، سارة "2009")

هي الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم علي الشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد والسعي لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلي مستوى من الفعالية والجودة بما يرضي المواطنين. (هيئة الرقابة الإدارية "2021")

(2) مبادئ الحوكمة: تتمثل مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات العمل الأهلي فيما يلي:

أ- مبدأ الشفافية والعلانية: هو وعلم المواطنين بالقرارات الصادرة أولاً بأول، والتي يمكن من خلالها التحقق من قيام الحكومة بالالتزام بفتح قنوات تتعلق بوجود علاقة منفتحة بين الحكومة والمواطنين وضمان سهولة الحصول على المعلومات وحرية تبادلها، ودرجة الانفتاح في العلاقات بين الحكومة أو القطاع الخاص أو المجتمع المدني من جانب والمواطنين من جانب آخر.

ب- مبدأ المساءلة: وضع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تعريف المساءلة بأنها "الخطوات الاسترشادية الواضحة والفعالة لتحقيق التفقيش والرقابة بكافة أنواعها السياسية والمالية

والإدارية؛ على النحو الذي يكفل تحقيق المحاسبة المالية والقانونية، والإدارية، والسياسية للكافة وجميع الأجهزة والمؤسسات والوحدات المقدمة للخدمات الحكومية سواء للأفراد والمواطنين ولكافة فئات ومكونات المجتمع بما فيها شركات القطاع الخاص والهيئات والمنظمات والجمعيات الأهلية وغيرها من المنظمات المجتمعية.

ج- **مبدأ سيادة القانون:** يرمي مصطلح سيادة القانون إلى التزام جميع الأطراف والأفراد بالخضوع لحكم القانون والامتثال لكافة الأحكام القانونية التي تصدر عن مؤسسات وأجهزة إنفاذ وتطبيق القانون.

د- **مبدأ الكفاءة المؤسسية:** يتعلق مفهوم الكفاءة بطريقة وشكل وجوده أداء وتنفيذ الخدمات للجهات والأفراد والكيانات الطالبة لها، أو تطبيقه الخطط والبرامج التي تتضمنها السياسات الحكومية العامة في أقصر فترة زمنية وبأقل تكلفة مالية مناسبة ومقبولة، ووفقاً لضوابط الجودة والمهارة والتميز المطلوبة. (Ahmed ali, saada "2017")

هـ- **مبدأ المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة (عبد العال حماد، طارق "2005")

و- **مبدأ وجود رؤية استراتيجية:** هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط تنميتها. (توفيق، مخلوف "2020")

ز- **مبدأ التحول الرقمي:** هو عملية تساعد المنظمات على التكيف بنجاح مع تكنولوجيا المعلومات الجديدة، يتضمن ذلك تغير السياسات والعمليات الداخلية بالإضافة إلى تغيير كيفية عمل الأنظمة للمستخدمين، وتسمح عملية التحول الرقمي للمؤسسات بالعمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية للحكومة الإلكترونية هدف مماثل للمساعدة في إدارة المؤسسات باستخدام التكنولوجيا الرقمية. (سليمان، محمد "2023")

ح- **مبدأ المحاسبة:** هي مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين. (سليمان، محمد "2009")

ط- مبدأ النزاهة: هي ظاهرة سلوكية تعبر عن ترفع الإنسان عن سوء الأخلاق وترك الشبهات للتحلي بالأمانة والقيم الحميدة من خلال تفعيل منظومة من القيم تم بنائها داخل المجتمع للحفاظ علي ممتلكات الدولة واستئصال الفساد بكل صوره ومكافحته.(هيئة الرقابة الإدارية 2021)، فالنزاهة تتطوي على مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي تتسق مع مجموعة من المبادئ والمعايير الأخلاقية التي يتبناها الأداء التنظيمي داخل المؤسسة لإحداث الانضباط والتوازن من أجل منع ومحاربة الفساد من خلال إرساء مدونات قواعد السلوك والمدونات الأخلاقية.(Dahl, Jacob "2011")

(3) أهمية الحوكمة: تتلخص أهمية الحوكمة في العناصر الأتية:

- أ- محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجودها وعودتها مرة أخرى.
- ب- تحقيق درجة عالية من النزاهة الحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- ج- تحقيق أكبر قدر ممكن من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية.
- د- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية لمدققي الحسابات، والتأكيد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.(أشرف حنا، ميخائيل "2005").

(4) أهداف الحوكمة: تهدف الحوكمة الجيدة إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- أ- تعظيم أداء المؤسسات.
- ب- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو التقليل من الغش وتضارب المصالح وجميع التصرفات غير المقبولة مادياً وادرياً وأخلاقياً.
- ج- وضع أنظمة الرقابة على إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس إدارتها.
- د- وضع أنظمة يتم بموجبها القيام بإدارة المؤسسة وفقاً لهياكل تحدد وتوزع كل من الحقوق والمسئوليات (مجلس إدارة ومساهمين).
- هـ- وضع القواعد والإجراءات الكفيلة والضرورية المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة تتضمن تحقيقاً لأهداف الحوكمة.
- و- يمكن للحوكمة الجيدة أن تحقق الإصلاح المالي والإداري والحد من الفساد.(Greet,H. (2004)).

(5) **مكونات الحوكمة:** إن الحوكمة تعتمد على تكامل عمل الدولة ومؤسساتها والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، لذلك فهي تتضمن ثلاثة عناصر رئيسية هي: الحكومة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني.

- **الحكومة:** تهىء البيئة السياسية والقانونية المساعدة (تأكيد الاستقرار والعدالة في السوق والاهتمام بالخدمات العامة التي لا تقبل عليها القطاع الخاص، ولا بد من التأكيد أن الحوكمة تطرح اهتمامات واحتياجات الفئات الأكثر فقراً.
- **القطاع الخاص:** يعمل على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، فالعديد من الدول النامية تعتمد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية الاقتصادية ومن ثم الاجتماعية، والحكومة تستطيع بدورها تقوية وتطوير القطاع الخاص من هلال:
 - خلق البيئة الاقتصادية الكلية المستقرة.
 - تعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل.
 - تستطب الاستثمارات وتساعد على نقل المعرفة والتكنولوجيا للطبقات الفقيرة.
- **المجتمع المدني:** تعمل مؤسسات المجتمع المدني على إشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وتعمل على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة والحصول على حق الدخول للموارد العامة، وبشكل خاص للفئات الفقيرة، تساعد على تحقيق إدارة أكثر ترشيداً للحكم من خلال تعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية والتي يمكن استخدامها. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية "2003").

(6) **مراحل تطبيق الحوكمة:**

- 1- المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة، ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.
- 2- المرحلة الثانية مرحلة بناء البنية الأساسية للحكومة: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها.
- 3- المرحلة الثالثة مرحلة عمل برنامج قياسي للحكومة: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة، وتحديد التحديات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقويمها.

- 4- المرحلة الرابعة مرحلة التنفيذ: هي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
- 5- مرحلة المتابعة والتطوير .

(7) وضع مصر في مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI):

مؤشرات الحوكمة العالمية هو مؤشرات صادرة من البنك الدولي ترصد مستوى الحوكمة لأكثر 200 دولة منذ عام 1996، وتستند هذه المؤشرات في حسابها على أكثر من 30 مصدر من مصادر البيانات المختلفة التي تنتجها مجموعة متنوعة من معاهد المسح، ومراكز الفكر، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الدولية، وشركات القطاع الخاص، فضلاً عن مجموعة من استطلاعات الرأي الفردية والجماعية، وتتكون مؤشرات الحوكمة العالمية من ستة مؤشرات تمثل الأبعاد المختلفة للحوكمة وهي (حق التعبير والمساءلة- الاستقرار السياسي وغياب العنف والإرهاب- فاعلية الحكومة- جودة الأطر التنظيمية- سيادة القانون- السيطرة على الفساد). (المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة "2021").

ثامناً: التنمية المستدامة

(1) مفهوم التنمية المستدامة:

هي تنمية حقيقية مستمرة ومتواصلة هدفها وغايتها الإنسان تؤكد على التوازن بين البيئة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بما يسهم في تنمية الموارد الطبيعية وتمكين وتنمية الموارد البشرية وإحداث تحولات في القاعدة الصناعية والتنمية على أساس علمي مخطط وفق استراتيجية محددة لتلبية احتياجات الحاضر والمستقبل على أساس من المشاركة المجتمعية مع الإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات. (أبوالنصر، مدحت- مدحت محمد، ياسين "2017")

وتعني "اقتصاديا الإدارة المثلى للموارد الطبيعية وذلك بالتركيز على الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية و نوعيتها (Michaela, Krechovska and Petra, Tausl. (2014) .

تضمن التقرير الصادر عن معهد الموارد العالمية حصر عشر تعريفات واسعة التداول للتنمية المستدامة، وقد قسم التقرير التعريفات إلى أربع مجموعات وهم: (الشيخ، محمد "2002")

- **اقتصادية:** تعني التنمية المستدامة للدول المتقدمة إجراء خفض استهلاك الطاقة، والموارد أما بالنسبة للدول المتخلفة فهي تعني توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة والحد من الفقر.
- **على الصعيد الاجتماعي والإنسانية:** فإنها تعني السعي من أجل استقرار النمو السكاني ورفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية خاصة في الريف.
- **على الصعيد البيئي:** فهي تعني حماية الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية.
- **على الصعيد التكنولوجي:** فهي تعني نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة التي تستخدم تكنولوجيا منظفة للبيئة، وتنتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة والحابسة للحرارة والضارة بالأوزون.

(2) **خصائص التنمية المستدامة:** حدد مؤتمر الأمم المتحدة الذي انعقد في جانيرو عام 1992 خصائص التنمية المستدامة فيما يلي:

- أ- تنمية طويلة الأجل تعتمد على تقدير الإمكانيات المتوفرة وتخطيطها لأطول فترة مستقبلية.
- ب- تراعي حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية الموجودة.
- ج- تراعي احتياجات البشر لتحسين نوعية حياتهم.
- د- تدعو إلى عدم استنزاف الموارد الطبيعية أو تلوثها والحفاظ على المحيط الحيوي للبيئة.
- هـ- تنسيق سياسات استخدام الموارد مع توجيه الاستثمارات والبدائل التكنولوجية لتحقيق تنمية متكاملة. (السيد أحمد، أمين (2005)).

(3) **أهمية التنمية المستدامة** تتبع أهمية التنمية المستدامة من مبدأ أن البشر مركز أهميتها، حيث تستجيب لاحتياجات الجيل الحالي دون التضحية والمساس باحتياجات الأجيال القادمة، أو على حساب قدراتهم لتوفير سبل العيش الكريم، كما تتجلى أهمية التنمية المستدامة أيضا من خلال الأهداف التي تصبو إليها، وتسعى إلى تحقيقها، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1- أنها تسهم في تحديد الخيارات ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات برؤية مستقبلية أكثر توازنا وعدلاً

- 2- أنها تنطلق من أهمية تحليل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية برؤية شمولية وتكاملية، وتجنب الأنانية في التعامل مع الموارد والطاقات المتاحة.
- 3- تشجع على توحيد الجهود والتعاقد بين القطاعات الحكومية والخاصة حول ما يتم الاتفاق عليه، من أهداف وبرامج تسهم في تلبية احتياجات جميع فئات المجتمع الحالية والقادمة.
- 4- تنشيط وتوفير فرص المشاركة في تبادل الخبرات والمهارات، وتتسم في تفعيل التعليم والتدريب

والتوعية لتحفيز الإبداع. (www.univ alger3.dz-2017)

4) العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة: (ناصر باصم، محمد 2019)

إن كانت التنمية المستدامة مطلباً وطنياً، فالحوكمة تُعد من أفضل الوسائل لتحقيقها؛ فالتنمية المستدامة بمفهومها الواسع تتناول جوانب سياسية واجتماعية وإدارية واقتصادية وهي غاية الشعوب، والحوكمة كما عرفناها تقدم وسائل متعددة ومتقدمة لتحقيق هذه الغاية حيث تسهم مؤشرات الحوكمة: كالمشاركة، والمساءلة، والشفافية، والقانون... الخ في المساعدة على تحقيق جملة من أساسيات التنمية المستدامة التي تمس كافة مناحي الحياة، وإذا تناولنا الأثر الاقتصادي على سبيل المثال نجد أن الحوكمة تسهم في تقويم أداء الإدارات العليا وتعزيز المساءلة والمحاسبة، ومحاربة الفساد الإداري والمالي مما يساعد في تحقيق العدالة والشفافية، وذلك لأن الحوكمة توفر الآليات المناسبة التي تعمل على تقييم السياسات وتصحيحها والتصدي لإساءة استخدام السلطة والنفوذ وإهدار المال العام ومحاربة المقصرين.

وكما ذكرنا تُعد الشفافية الإدارية من مؤشرات الحوكمة لتصبح من الضرورات الاقتصادية التي تشجع على التنمية والاستثمار؛ ففي ظل إتاحة المعلومات للأفراد والمستثمرين الوطنيين والأجانب يرتفع الدخل وتنخفض معدلات البطالة، فلا ريب أن المستثمر يبحث عن الشفافية ليجيب عن أسئلة تطمئنه على رأس ماله مثل: معدل النمو الاقتصادي في الدولة، السياسات الاقتصادية والنقدية، الموازنة الحوكمة، القوى العاملة، نمو السكان، الاستقرار السياسي والقانوني، العدالة القضائية، هذه الأسئلة تُعد من البديهيات عند دراسة المشاريع، وفي حالة ضبابية الحصول على هذه المعلومات فإن هذا يؤثر على اتخاذ قرار بالاستثمار في الدولة ولا سيما في قرار مشاركة القطاع الخاص في المشاريع التنموية.

الدراسة الميدانية:

سوف تجيب الدراسة الميدانية على تساؤلات البحث التي تحقق الهدف العام للدراسة وهو وضع خطة استراتيجية لحوكمة مؤسسات العمل الأهلي لتحقيق التنمية المستدامة 2030، وذلك من خلال تحديد دور مؤسسات العمل الأهلي في تحقيق (مبدأ الرؤية الاستراتيجية، ومبدأ سيادة القانون، ومبدأ التحول الرقمي، ومبدأ الكفاءة المؤسسية، ومبدأ الشفافية والعلانية، ومبدأ المسؤولية، مبدأ المساءلة، ومبدأ المحاسبة، ومبدأ النزاهة، مبدأ الاستدامة التنموية)، وقد تم استخدام منهج الدراسات الوصفية التحليلية، والمنهج الاستقرائي؛ بتطبيق أدوات الدراسة وهم (استمارة استبيان إلكترونية مطبقة على مؤسسات العمل الأهلي العاملة في مجال التنظيم والإدارة، تحليل SWOT)، وتم تطبيق استمارة الاستبيان على عدد (676) من مؤسسات العمل الأهلي المستجيبة من إجمالي عدد (1675) من المؤسسات العاملة في مجال التنظيم والإدارة والذي يتضمن تقديم البرامج والدورات التدريبية على (إعداد دراسات الجدوى - مكافحة الفساد - الإصلاح الإداري - التنمية الإدارية - أساليب الإدارة الحديثة)، أي أنها مؤسسات العمل الأهلي التي لها دور إيجابي في تطبيق الحوكمة ومبادئها وتقوم بإعداد دورات تدريبية في هذا الشأن.

1- نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (2)

م	النوع	ك	النسبة
1	ذكر	485	71.7%
2	أنثى	191	28.3%
م	المرحلة العمرية	ك	النسبة
1	أقل من 25 سنة	103	15.2%
2	من 35 سنة إلى 45 سنة	194	28.7%
3	من 45 سنة إلى 55 سنة	196	29.0%
4	من 55 سنة إلى 65 سنة	114	16.9%
5	من 65 سنة فأكثر	69	10.2%
م	نوع المؤهل	ك	النسبة
1	متوسط	88	13.0%
2	فوق متوسط	72	10.7%
3	جامعي	335	49.6%
4	دراسات عليا	181	26.7%
م	نوع مؤسسة العمل الأهلي	ك	النسبة
1	جمعية أهلية	557	82.4%
2	مؤسسة أهلية	118	17.5%
3	منظمة أهلية	1	0.1%

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من المبحوثين بمؤسسات العمل الأهلي ذكور بنسبة 71.7%، بينما نسبة الإناث 28.3%، أي أن أغلب القائمين على إدارتها من الذكور.

- أن أكبر نسبة من المبحوثين تقع في الفئة العمرية (من 45 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة 29%، وتليها الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 28.9%، ويلها الفئة العمرية (من 55 سنة إلى أقل من 65 سنة) بنسبة 16.9%، أي أن معظم أفراد عينة الدراسة يندرجون تحت فئة الشباب والكهولة فهم مرحلة النضوج ففي هذه المرحلة العمرية يكونوا قادرين على إدارة مؤسسات العمل الأهلي.
- أكبر نسبة من المبحوثين هي من الحاصلين على مؤهل جامعي وهم بنسبة 49.6%، ويلها فئة الحاصلين على دراسات عليا وهم بنسبة 26.7%، وتأتي النسب الضعيفة للحاصلين على مؤهل متوسط ونسبتهم هي 13%، والتي يليها مؤهل فوق متوسط بنسبة 10.7%، يشير هذا الجدول إلى أن الغالبية العظمى من القائمين على إدارة مؤسسات العمل الأهلي حاصلين على مؤهل عالي ويلها الحاصلين على دراسات عليا مما يفيد وجود معرفة ووعي كافي لإدارة هذه المؤسسات.
- وصلت نسبة مشاركة الجمعيات الأهلية إلى نسبة 82.4%، كإحدى أنواع مؤسسات وتليها نسبة مؤسسة أهلية وهي 17.5%، وأخيراً نسبة مشاركة المنظمات الأهلية بنسبة 0.1% وكل هذه التوزيعات هي نسبة متوازنة مع الأعداد الحقيقية لكل منهما.

جدول رقم (3) التوزيع الجغرافي لعينة الدراسة

المحافظة	القاهرة	أسيوط	المنيا	سوهاج	الإسكندرية	الوادي الجديد	الإسماعيلية	بني سويف	الدقهلية	الفيوم	الأقصر	أسوان
العدد	340	34	23	66	66	25	18	24	6	3	4	6
النسبة %	50.3	5.0	3.4	9.8	9.8	3.7	2.7	3.6	0.9	0.4	0.6	0.9
المحافظة	المنوفية	القليوبية	مركزية	مطروح	جنوب سيناء	شمال سيناء	السويس	البحر الأحمر	شرقية	الغربية	الجيزة	قنا
العدد	4	1	8	8	2	1	1	1	11	3	14	7
النسبة %	0.6	0.1	1.2	1.2	0.3	0.1	0.1	0.1	1.6	0.4	2.1	1.0

يتضح من الجدول السابع التوزيع الجغرافي لعينة الدراسة وجاءت مشاركة مؤسسات محافظة القاهرة أكبر نسبة وهي 50.3%، وتليها محافظتي سوهاج والإسكندرية بنسبة 9.8%، وتليهم محافظة أسيوط بنسبة 5%، وتليها محافظة الوادي الجديد بنسبة 3.7%، وتليها محافظتي المنيا وبني سويف بنسبة 3.4%، وتليهم محافظة الإسماعيلية بنسبة 2.7%، وتليها محافظة الجيزة بنسبة 2.1%.

جدول رقم (4)

م	الصفة داخل المجلس	ك	النسبة
1	رئيس المجلس	320	47.3%
2	نائب الرئيس	19	2.8%
3	السكرتير العام	73	10.8%
4	أمين الصندوق	77	11.4%
5	عضو بالجمعية	48	7.1%
6	المدير التنفيذي	84	12.4%
7	أخصائي اجتماعي	3	0.4%
8	مراجع مالي	10	1.5%
9	موظف بالجمعية	42	6.2%
م	مدة العمل بالمؤسسة	ك	النسبة
1	أقل من 3 سنوات	78	11.5%
2	من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	102	15.1%
3	من 5 سنوات إلى أقل من 7 سنوات	111	16.4%
4	من 7 سنوات إلى 9 سنوات	53	7.8%
5	من 9 سنوات فأكثر	332	49.1%
م	هل تلقيت تدريبات على ممارسة قانون تنظيم العمل الأهلي	ك	النسبة
1	نعم	196	29.0%
2	لا	480	71.0%
م	هل تلقيت تدريبات على الحوكمة والتنمية المستدامة	ك	النسبة
1	نعم	38	14.9%
2	لا	217	85.1%
م	هل توجد رؤية استراتيجية بالمؤسسة	ك	النسبة
1	نعم	550	81.4%
2	لا	126	18.6%

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسب للمبحوثين في الصفة داخل المجلس هي لرئيس المجلس بنسبة 47.3%، يليها المدير التنفيذي بنسبة 12.4%، وأخيراً تأتي وظيفة الأخصائي الاجتماعي ونسبته 0.4%.
- كما تشير نتائج الجدول إلى أن معظم المبحوثين بنسبة 49.1% مده عملهم في مؤسسة العمل الأهلي (من 9 سنوات فأكثر) فهذه أعلى النسب، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة (من 9 إلى أقل من 7 سنوات) بنسبة 5.7%. تشير نتائج هذا الجدول إلى أن مدة عمل المبحوثين بالمنظمات التي تكون أقل من 7 سنوات تكون نسبتها 45,2% وهذا ما يعكس أن معظم المبحوثين لديهم خبرة كافية لتحسين أداء عمل مؤسسة العمل الأهلي.

- نسبة غير الحاصلين على المعارف والخبرات الخاصة بقانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي وصلت إلى نسبة عالية وهي 71%، أما نسبة الحاصلين على تلك التدريبات هي 29%، وهذا ما يوضح أن ما يزيد عن ثلثي المبحوثين لا يملكون الخبرة والمعرفة التي تساعدهم على ممارسة قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي.
- أما نسبة غير الحاصلين على المعارف والخبرات الخاصة بمجال الحوكمة والتنمية المستدامة وصلت إلى 85.1%، ونسبة الحاصلين على تلك المعارف والخبرات هي 14.9%، وهذا ما يوضح أن ما يقرب من 90% من عدد المبحوثين في لا يملكون الخبرة والمعرفة التي تساعدهم على تطبيق حوكمة مؤسسات العمل الأهلي لاستدامة أنشطتها بشكل علمي ومهني.
- أما عن وجود رؤية استراتيجية لدى مؤسسات العمل الأهلي من عدمه أتضح أن نسبة 81.4% لديهم رؤية استراتيجية ونسبة 18.6% لا يوجد لديهم رؤية استراتيجية مما يوضح أن معظم المؤسسات لها رؤية تسعى إلى تحقيقها.

جدول رقم (5)

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاستجابات					م	بُعد: الرؤية الاستراتيجية
				1	2	3	4	5		
أوافق	1	4.00	1.1218	49	19	151	124	333	1	وضعت المؤسسة دوراً واضحاً لها من خلال رسالتها المستقبلية
				%7.2	%2.8	%22.3	%18.3	%49.3		
محايد	3	2.86	1.466	150	55	203	88	180	2	لم تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الاستراتيجي الداخلي والخارجي لأوضاعها عند قياسها بالتخطيط الاستراتيجي لمستقبلها
				%22.2	%8.1	%30.0	%.13	%26.6		
محايد	2	2.91	2.920	161	103	198	63	151	3	أغلب العاملين والمتطوعين بالمؤسسة ليس لديهم معرفة جيدة بمفهوم الرؤية الاستراتيجية وآليات تحقيقها
				%29.3	%15.2	%29.3	%9.3	%22.3		
محايد		3.2564		المتوسط العام						
الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاستجابات					م	بُعد سيادة القانون
				1	2	3	4	5		
موافق جداً	1	4.69	0.746	9	6	44	66	551	1	كافة السياسات والأنظمة والإجراءات التي تطبقها المؤسسة لها سند قانوني سليم وواضح
				%1.3	%0.9	%6.5	%9.8	%81.5		
موافق جداً	2	4.58	0.832	7	13	70	80	506	2	تمارس اللجان المشكلة داخل المؤسسة لإدارة أنشطتها أعمالها بما يتفق مع القانون بشكل ثابت وموحد وعادل
				%1.0	%1.9	%10.4	%11.8	%74.9		
موافق جداً	3	4.51	0.856	9	10	79	109	469	3	تستطيع المؤسسة صدور قانون 149 لسنة 2019 ممارسة أنشطتها بحرية وبكفاءة عالية
				%1.3	%2.8	%14.5	%16.1	%69.4		

م	بُعد التحول الرقمي	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب العام	الاتجاه العام
		1	2	3	4	5				
4	يوجد لدى الجمعية لائحة داخلية تتضمن أبواب "المشتريات- الشئون المالية- الموارد البشرية- الجزاءات"	35	29	74	59	479	1.153	4.36	4	موافق جدا
		%5.2	%9.5	%10.9	%8.7	%70.9				
المتوسط العام										
4.5333										
1	يتوافر لدى الجمعية قاعدة بيانات للمستفيدين من خدماتها	20	14	70	85	487	0.968	4.49	1	موافق جدا
		%3	%2.1	%10.4	%12.6	%72				
2	تهتم الجمعية باستخدام وسائل التواصل الإلكتروني في التعامل مع المستفيدين	53	36	131	102	354	1.280	3.99	3	موافق
		%7.8	%5.3	%19.4	%15.1	%52.4				
3	يتوافر بالجمعية مركز تكنولوجي للمستفيدين	219	91	162	55	149	1.526	2.74	5	محايد
		%32.4	%13.5	%24	%8.1	%22				
4	يتداول العاملون بالجمعية المعلومات والبيانات فيما بينهم إلكترونياً	86	48	142	105	295	1.411	3.70	4	موافق
		%12.7	%7.1	%21	%15.5	%43.6				
5	تتوافر لدى الجمعية وسائل تخزين متعددة (أرشفة إلكترونية- وثائق ورقية)	45	41	122	103	365	1.250	4.04	2	موافق
		%6.7	%6.1	%18	%15.2	%54				
6	لم تقوم المؤسسة سابقاً باستخدام وسائل/ آليات التحول الرقمي في خدماتها	233	08	160	53	132	1.501	2.64	6	محايد
		%34.5	%14.5	%23.7	%7.8	%19.5				
المتوسط العام										
3.5984										

يتضح من الجدول السابق مدى تطبيق ثلاث أبعاد من أبعاد الحوكمة داخل مؤسسات العمل الأهلي وهما:

- جاء في المرتبة الأولى بُعد سيادة القانون المتمثل في (كافة السياسات والأنظمة والإجراءات التي تطبقها المؤسسة لها سند قانوني سليم وواضح بمتوسط 4.69، وتمارس اللجان المشكلة داخل المؤسسة لإدارة أنشطتها أعمالها بما يتفق مع القانون بشكل ثابت وموحد وعادل بمتوسط 4.58).
- في المرتبة المتوسطة بُعد التحول الرقمي المتمثل في (يتوافر لدى الجمعية قاعدة بيانات للمستفيدين من خدماتها بمتوسط 91.67، يليها تتوافر لدى الجمعية وسائل تخزين متعددة (أرشفة إلكترونية- وثائق ورقية) بمتوسط مرجح 4.04).
- يأتي في المرتبة الأخيرة بُعد الرؤية الاستراتيجية والمتمثلة في (وضعت المؤسسة دوراً واضحاً لها من خلال رسالتها المستقبلية بمتوسط مرجح 4.00، يليها أغلب العاملين والمتطوعين بالمؤسسة ليس لديهم معرفة جيدة بمفهوم الرؤية الاستراتيجية وآليات تحقيقها بمتوسط مرجح 2.91).

جدول رقم (6)

م	بُعد: الكفاءة المؤسسية	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب العام	الاتجاه العام	
		1	2	3	4	5					
1	يوجد لدى معظم الأعضاء والعاملين بالمؤسسة وعي جيد بمفهوم الكفاءة/ الجدارة المؤسسية أي تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد	20	41	157	132	326	1.017	4.28	1	موافق جدا	
		%3	%6.1	%23.2	%19.5	%48.2					
2	تقوم المؤسسة بتنفيذ دراسة مستفيضة دورية حول تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بها	88	68	179	110	231	1.385	3.49	3	موافق	
		%13	%10.1	%26.5	%16.3	%34.2					
3	قليلاً ما تحرص المؤسسة على قياس أثر التدريب على كفاءة العاملين على المستوى الإداري والمؤسسي وعدم اتخاذ اللازم نحو التوجيه والتطوير	183	127	203	79	84	1.325	2.64	4	محايد	
		%27.1	%18.8	%30	%11.7	%12.4					
4	قليل ما توضح لوائح المؤسسة مهام وواجبات العاملين بها	254	115	131	73	103	1.461	2.49	5	محايد	
		%27.6	%17	%19.4	%10.8	%15.2					
5	يراعى بعض أعضاء المجلس تشجيع الابتكار والتميز بين العاملين بالمؤسسة	18	24	101	141	392	1.017	4.28	2	موافق جدا	
		%2.7	%3.6	%14.9	%20.9	%58					
		المتوسط العام					3.3864				
م	بُعد: الشفافية والعلانية	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب العام	الاتجاه العام	
		1	2	3	4	5					
1	يوجد لدى القليل من الأعضاء والعاملين بالمؤسسة معرفة جيدة لمفهوم الشفافية بين الجميع، أي سهولة الحصول على البيانات والمعلومات بين الجميع	115	62	144	106	249	1.481	3.46	6	موافق	
		%17	%9.2	%21.3	%15.7	%36.8					
2	تم الأخذ بسياسة الإفصاح/ إتاحة المعلومات بالمؤسسة وتسهيل فهمها وتفسيرها وتطبيقها	11	18	121	148	378	0.957	4.28	3	موافق جدا	
		%1.6	%2.7	%17.9	%21.9	%55.9					
3	قليل ما يتم حل المشكلات أو الصعوبات/ التحديات بالمؤسسة بشفافية تامة أمام الجميع	231	91	104	73	177	1.620	2.81	7	محايد	
		%34.2	%13.5	%15.4	%10.8	%26.2					
4	تقوم المؤسسة بنشر (مصادر تمويلها- أسماء أعضائها- ميزانياتها السنوية- أنشطتها) داخل وخارج مقرها	82	55	125	96	318	1.420	3.76	5	موافق	
		%12.1	%8.1	%18.5	%14.2	%47					
5	لا توفر المؤسسة نظاماً (داخلي- خارجي) للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بشفافية تامة	288	115	148	57	68	1.349	2.26	8	غير موافق	
		%42.6	%17	%21.9	%8.4	%10.1					
6	تحتفظ الجمعية بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها داخل الجمعية	3	16	41	77	539	0.732	4.68	1	موافق جدا	
		%0.4	%2.4	%6.1	%11.4	%79.7					
7	تتيح المؤسسة لجميع أعضائها الاطلاع على جميع سجلات المؤسسة ووثائقها ومستنداتها	21	22	76	94	463	1.018	4.41	2	موافق	
		%3.1	%3.3	%11.2	%13.9	%68.5					
8	تقوم المؤسسة بتشجيع أصحاب المصالح على المشاركة في متابعة أنشطتها المؤسسة المختلفة	43	19	109	113	392	1.183	4.17	4	موافق	
		%6.4	%2.8	%16.1	%16.7	%58					
		المتوسط العام					3.7297				
م	بُعد المسئولية	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب العام	الاتجاه العام	
		1	2	3	4	5					
1	يوجد لدى بعض أعضاء المؤسسة العاملين بها معرفة جيدة بمفهوم المسئولية	12	16	97	124	427	0.938	4.39	1	موافق جدا	
		%1.8	%2.4	%14.3	%18.3	%63.2					
2	أغلب الأعضاء العاملين لديهم القدرة على	12	21	145	115	383	1.005	4.24	5	موافق جدا	
		%1.8	%3.1	%21.4	%17	%56.7					

التفرقة بين مفاهيم (المسئولية- المساءلة- المحاسبة)									
3	أغلب الأعضاء يراعون مناقشة وتوزيع المهام والاختصاصات والمسئوليات بشكل دوري	397	133	119	22	5	0.925	4.32	4
		%58.7	%19.7	17.5	%3.3	%0.7			
4	تتيح المؤسسة إجراءات تضمن حسن توثيق وتصنيف السجلات والمعلومات	418	133	99	19	7	0.908	4.38	2
		%61.8	%19.7	%14.6	%2.8	%1			
5	توجد لدى المؤسسة آليات تقارير حول استخدام موارد الجمعية وتحمل مسئولية اتخاذ القرار لمتخذي	413	129	104	25	5	0.922	4.36	3
		%61.1	%19.1	%15.4	%3.7	%0.7			
المتوسط العام		4.3388							موافق جدا

- يتضح من الجدول السابق مدى تطبيق ثلاث أبعاد من أبعاد الحوكمة داخل مؤسسات العمل الأهلي وهما:
- جاء في المرتبة الأولى بُعد المسئولية المتمثل في (يوجد لدى بعض أعضاء المؤسسة العاملين بها معرفة جيدة بمفهوم المسئولية بمتوسط مرجح 4.39، تتيح المؤسسة إجراءات تضمن حسن توثيق وتصنيف السجلات والمعلومات بمتوسط مرجح 4.38).
 - في المرتبة المتوسطة بُعد الشفافية والعلانية المتمثل في (تحتفظ الجمعية بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها داخل الجمعية بمتوسط مرجح 4.68، تتيح المؤسسة لجميع أعضائها الاطلاع على جميع سجلات المؤسسة ووثائقها ومستنداتها بمتوسط مرجح 4.41).
 - يأتي في المرتبة الأخيرة بُعد الكفاءة المؤسسية والمتمثلة في (يوجد لدى معظم الأعضاء والعاملين بالمؤسسة وعي جيد بمفهوم الكفاءة/ الجدارة المؤسسية أي تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد بمتوسط مرجح 4.28، يراعى بعض أعضاء المجلس تشجيع الابتكار والتميز بين العاملين بالمؤسسة بمتوسط مرجح 4.28).

جدول رقم (7)

م	بُعد: المساءلة	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	الاتجاه العام
		1	2	3	4	5				
1	يوجد لدى كافة الأعضاء العاملين بالمؤسسة معرفة جيدة بمفهوم المساءلة عقب تنفيذ أعمالهم والمسئوليات المكلفين بها	395	137	113	20	11	0.960	4.31	3	موافق جدا
		%58.4	%20.3	%16.7	%3	%1.6				
2	تطبق المؤسسة آليات محددة للمساءلة على جميع الأعضاء والعاملين بها دون تمييز	422	123	96	24	11	0.962	4.36	2	موافق جدا
		%62.4	%18.2	%14.2	%3.6	%1.6				
3	تفتقد لوائح المؤسسة وخطتها مبدأ المساءلة على كافة الأعضاء والعاملين	138	63	114	83	278	1.576	2.56	4	غير موافق
		%20.4	%9.3	%16.9	%12.3	%41.1				
غير موافق	استبعاد المؤسسة في لائحها الداخلية المساءلة للأعضاء والموظفين الذين يقومون باتخاذ القرارات ذات الصلة المستفيدين من خدمتها على وجه الخصوص	98	70	109	95	304	1.486	2.35	5	غير موافق
		%14.5	%10.4	%16.1	%14.1	%45				
موافق جدا	تقوم الجمعية بالمتابعة المستمرة للبيانات الخاصة بأعضاء الجمعية العمومية	437	105	104	12	18	0.985	4.38	1	موافق جدا
		%64.6	%15.5	%15.4	%1.8	%2.7				

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المتوسط العام					م	بُعد: المحاسبة
				الاستجابات						
				1	2	3	4	5		
موافق	3.5917									
موافق جدا	2	4.34	1.007	16	25	95	116	424	بوجود لدى كافة الأعضاء والعاملين بالمؤسسة معرفة جيدة بمفهوم المحاسبة_ الثواب/ العقاب) عن أعمالهم نتيجة الفحص والمساءلة	
				%2.4	%3.7	%14.1	%17.2	%62.7		
موافق جدا	1	4.40	0.959	13	19	94	107	443	تطبيق المؤسسة آليات (قانونية- إدارية- أخلاقيات) مُحدده للمحاسبة (الثواب والعقاب) على جميع العاملين دون أي تمييز	
				%1.9	%8.2	%13.9	%15.8	%65.5		
غير موافق	5	2.42	1.618	331	58	97	50	140	تفتقد لوائح المؤسسة وخططها التنفيذية مبدأ (الثواب- العقاب) على كافة العاملين بها	
				%49	%8.6	%14.3	%7.4	%20.7		
غير موافق	6	2.30	1.454	306	100	124	51	95	قليلاً ما راعت المؤسسة في لائحها الداخلية المحاسبية للعاملين الذين يقومون باتخاذ قرارات ذات صلة بالمستفيدين من خدماتها على وجه خاص	
				%45.3	%14.8	%18.3	%7.5	%14.1		
غير موافق	8	2.00	1.306	369	93	118	43	55	لا تتناسب الجزاءات في المؤسسة مع أحجام المخالفات	
				%54.3	%13.8	%17.5	%6.4	%8.1		
موافق	4	4.18	1.097	26	25	124	124	377	بوجود لدى الجمعية أدلة وإجراءات تتضمن وجود إجراءات وتعليمات واضحة تشمل جميع حقوق العاملين بها	
				%3.8	%3.7	%18.3	%18.3	%55.8		
موافق جدا	3	4.33	1.031	17	23	113	89	434	تستخدم المؤسسة وسائل محاسبية وتدقيقية مقبولة ومعتمدة وفقاً للمعايير المحاسبية المصرية	
				%2.5	%3.4	%16.7	%13.2	%46.9		
غير موافق	7	2.28	1.479	326	82	118	53	97	أغلب الأعضاء والعاملين بالمؤسسة ليس لديهم قناعة أن تطبيق مبدأ المحاسبة يؤدي إلى حفظ حقوق العاملين	
				%48.3	%12.1	%17.5	%7.8	%14.3		
محايد	3.2837									
الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	المتوسط العام						
				الاستجابات						
				1	2	3	4	5	بُعد النزاهة	م
موافق جدا	1	4.40	0.932	13	10	104	113	436	توجد معرفة جيدة لدى الأعضاء والعاملين بالمؤسسة عن مفهوم النزاهة المطبق بها	
				%1.9	%1.5	%15.4	%16.7	%64.5		
موافق	3	3.85	1.401	83	34	121	102	336	تعني النزاهة بالمؤسسة التمييز في أداء المهام والاختصاصات	
				%12.3	%5	%17.9	%14.1	%49.7		
محايد	5	3.16	1.774	350	99	88	51	88	توجد مقاومة من الأعضاء أو العاملين نحو قبول قيم النزاهة المؤسسية	
				%51.8	%14.6	%13	%7.5	%13		
موافق	4	3.61	1.447	98	40	153	93	282	ترصد المؤسسة جوائز ومكافأة للعاملين حال التزامهم بقيم وممارسات النزاهة المؤسسية	
				%14.5	7.4	22.6	13.8	%41.7		
موافق	2	3.88	1.302	54	50	145	103	324	تعتمد المؤسسة على مدونة للسلوك الوظيفي في التعامل مع العاملين بها	
				%8	%7.4	%21.4	%15.2	%47.9		
غير موافق جدا	7	1.69	1.219	472	66	63	28	47	يقوم بعض الأعضاء أو الموظفين بالمؤسسة بسلوكيات تصب في مصلحتهم الشخصية	
				%69.8	%9.8	%0.3	%4.1	%7		
محايد	6	3.16	1.774	236	30	78	53	279	يتم انتخاب أعضاء المجلس وفق تصويت سري	
				%34.9	%4.4	%11.5	%7.8	%41.3		
محايد	3.2485									

يتضح من الجدول السابق مدى تطبيق ثلاث أبعاد من أبعاد الحوكمة داخل مؤسسات العمل الأهلي وهما:

- جاء في المرتبة الأولى بُعد المساءلة المتمثل في (تقوم الجمعية بالمتابعة المستمرة للبيانات الخاصة بأعضاء الجمعية العمومية بمتوسط مرجح 4.38، تطبق المؤسسة آليات محدده للمساءلة على جميع الأعضاء والعاملين بها دون تمييز بمتوسط مرجح 4.36).
- في المرتبة المتوسطة بُعد المحاسبة المتمثل في (تطبق المؤسسة آليات (قانونية- إدارية- أخلاقيات) مُحدده للمحاسبة (الثواب والعقاب) على جميع العاملين دون أي تمييز بمتوسط مرجح 4.40، يوجد لدى كافة الأعضاء والعاملين بالمؤسسة معرفة جيدة بمفهوم المحاسبة_الثواب/العقاب) عن أعمالهم نتيجة الفحص والمساءلة بمتوسط مرجح 4.34).
- يأتي في المرتبة الأخيرة بُعد النزاهة والمتمثل في (توجد معرفة جيدة لدى الأعضاء والعاملين بالمؤسسة عن مفهوم النزاهة المطبق بها بمتوسط مرجح 4.40، تعتمد المؤسسة على مدونة للسلوك الوظيفي في التعامل مع العاملين بها بمتوسط مرجح 3.88).

جدول رقم (8)

الاتجاه العام	الترتيب	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاستجابات					بُعد الاستدامة التنموية	م
				1	2	3	4	5		
موافق جدا	2	4.35	0.988	15	18	108	107	428	تراعي استراتيجية عمل المؤسسة أهداف التنمية المستدامة وتعمل من خلال إطارها العام ومبادئها	1
				2.2%	2.7%	16%	15.8%	63.3%		
غير موافق	7	2.22	1.424	322	102	118	49	85	قليلاً ما تستجيب المؤسسة لأي تغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو لأي أحداث طارئة تخص العاملين أو المستفيدين ولا يتم إجراء التعديلات الضرورية لضمان التنمية المستدامة والتحسين والتطوير عليها	2
				47.6%	15.1%	17.5%	7.2%	12.6%		
غير موافق	6	2.58	1.486	246	92	161	57	120	تفتقد المؤسسة ضمان استدامة الموارد البشرية المالية بها من خلال إجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها	3
				36.4%	13.6%	23.8%	8.4%	17.8%		
موافق جدا	3	4.22	1.058	18	26	134	111	387	تقوم المؤسسة بالمراجعة الدورية لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وضمان الآثار من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والعمل على تحسينها وتطويرها	4
				2.7%	3.8%	19.8%	15.4%	57.2%		
محايد	4	2.99	1.396	136	107	207	80	146	تستطيع المؤسسة الحصول على التمويل الكافي لممارسة أنشطتها بشكل مستديم	5
				20.1%	15.8%	30.6%	11.8%	21.6%		
محايد	5	2.99	1.348	134	81	250	78	133	محدودية مشاركة المجتمع المحلي في تنمية المؤسسة أو تفعيل أنشطتها	6
				19.8%	12%	37%	11.5%	19.7%		
غير موافق	8	2.12	1.343	338	94	136	44	64	لا يوجد هدف واضح لطبيعة عمل مؤسسات المجتمع الأهلي بعد صدور القانون الجديد	7
				50%	13.9%	20.1%	6.5%	9.5%		
غير موافق	9	2.06	1.300	348	87	148	38	55	تستطيع المؤسسات الإقليمية الحصول على تمويل خارجي بكل سهولة	8
				51.5%	12.9%	21.9%	5.6%	8.1%		
موافق جدا	1	4.46	0.888	7	19	83	112	455	تلتزم الجمعية بالإدارة الرشيدة للموارد المتاحة سواء البشرية أو المالية	9
				1%	2.8%	12.3%	16.6%	67.3%		
محايد		3.1098		المتوسط العام						

يتضح من الجدول السابق مدى تطبيق بُعد الاستدامة التنموية جاء في الرتب الأولى (التزام الجمعية بالإدارة الرشيدة للموارد المتاحة سواء البشرية أو المالية بمتوسط مرجح 4.46، تراعي استراتيجية عمل المؤسسة أهداف التنمية المستدامة وتعمل من خلال إطارها العام ومبادئها بمتوسط مرجح 4.35) وفي الرتب المتوسطة (محدودية مشاركة المجتمع المحلي في تنمية المؤسسة أو تفعيل أنشطتها بمتوسط مرجح 2.99، تفنقد المؤسسة ضمان استدامة الموارد البشرية المالية بها من خلال إجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها بمتوسط مرجح 2.58)، ويأتي في الرتب الأخيرة (لا يوجد هدف واضح لطبيعة عمل مؤسسات المجتمع الأهلي بعد صدور القانون الجديد بمتوسط مرجح 2.12، تستطيع المؤسسات الإقليمية الحصول على تمويل خارجي بكل سهولة بمتوسط مرجح 2.06).

جدول رقم (9)

م	الأبعاد	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	الاتجاه العام
1	بعد الرؤية الاستراتيجية	0.86885	3.2564	8	محايد
2	بُعد سيادة القانون	0.69960	4.5333	1	موافق جدا
3	بُعد التحول الرقمي	0.83166	3.5984	4	موافق
4	بُعد: الكفاءة المؤسسية	0.71118	3.3864	6	محايد
5	بُعد: الشفافية والعلانية	0.62331	3.7297	3	موافق
6	بُعد المسؤولية	0.78661	4.3388	2	موافق جدا
7	بُعد: المساءلة	0.66919	3.5917	5	موافق
8	بُعد: المحاسبة	0.62337	3.2837	7	محايد
9	بُعد النزاهة	0.70891	3.2485	9	محايد
10	بُعد الاستدامة التنموية	0.57546	3.1098	10	محايد

يتضح من الجدول السابق أن أبعاد الحوكمة يتم تطبيقها داخل مؤسسات العمل الأهلي لكن بنسب متفاوتة وتم ترتيبها كما يلي (بُعد سيادة القانون، يليه بُعد المسؤولية، ثم بُعد الشفافية والعلانية، يليها بُعد التحول الرقمي، ثم بُعد المساءلة، يليه بُعد الكفاءة المؤسسية، يليه بُعد المحاسبة، ثم بُعد الرؤية الاستراتيجية، يليه بُعد النزاهة، ويأتي في المرتبة الأخيرة بُعد الاستدامة التنموية)

2- نتائج البحث:

أ- أكبر نسبة من المبحوثين كانت للذكور.

ب- تتراوح أكبر نسبة من المبحوثين في الفئة العمرية (من 45 إلى أقل من 55 سنة)

ج- أكبر نسب المبحوثين من العاملين بوظيفة رئيس المجلس.

د- أما عن مدة عمل المبحوثين داخل مؤسسات العمل الأهلي فهي (من 9 سنوات فأكثر).

ه- أكبر نسبة من المبحوثين غير حاصلين على معارف وخبرات خاصة بألية عمل قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي، والتدريب على مجال الحوكمة والتنمية المستدامة.

و- أما عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات العمل الأهلي لتحقيق التنمية المستدامة فإنه تم تقسم المبادئ إلى ثلاث مستويات تطبيق تقسم حسب أولوية التنفيذ:

- المستوى الأول (مبدأ سيادة القانون- يليه مبدأ المسؤولية- وأخيراً مبدأ الشفافية والعلانية).
- المستوى الثاني (مبدأ التحول الرقمي_ يليه مبدأ المساءلة- وأخيراً مبدأ الكفاءة المؤسسية).
- المستوى الثالث (مبدأ المحاسبة- ثم مبدأ الرؤية الاستراتيجية- يليه مبدأ النزاهة- وأخيراً مبدأ الاستدامة التنموية).

3- توصيات البحث:

- 1- ضرورة تطوير أداء الجمعيات في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وإدارة المشروعات وجذب التمويل والاستثمار وتحسين آليات الحكم الداخلي.
- 2- ضرورة تحقيق أعلى استفادة من المنح المالية للمشروعات التنموية.
- 3- زيادة التنسيق والشراكة بين الجمعيات في مجال تنفيذ وحل المشكلات وضع آليات أو تشريعات لتشجيع المسؤولية المجتمعية للشراكة.
- 4- ضرورة بناء علاقة فعالة مع السلطات والبرلمان والقطاع الخاص وتشجيع الاستثمار وتخفيف القود الكثيرة على عمل الجمعيات.
- 5- ضرورة توحدي هدف عام لمؤسسات العمل الأهلي للعمل في ضوئه وتحقيقه.
- 6- ضرورة إقامة مؤتمر سنوي لتشجيع مؤسسات العمل الأهلي على البحث والابتكار.
- 7- ضرورة نشر فكر الإدارة الاستراتيجية حتى تقوم المؤسسات باعتماده وتطبيق مبادئه.
- 8- ضرورة متابعة الميزانية والحسابات الختامية الخاصة بالجمعيات وعمل إحصاء لها لمعرفة مدى الخدمات والمساعدات المقدمة للمجتمع وإدراجها الحساب الختامي للدولة لزيادة معدلات النمو الاقتصادي.

المراجع

1- المراجع العربية

- (1) عبدالنواب طه مخلوف، أبو الخير: آليات مقترحة لمكافحة الفساد بالمؤسسات الرياضية المصرية في ضوء مبادئ الحوكمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية- جامعة بني سويف، 2021.
- (2) عبدالله، أحمد وآخرون: التعليم ومستقبل المجتمع المدني في مصر، مركز الجزويت الثقافي، الإسكندرية، 2001.
- (3) أحمد محمد غالي، أشرف: إطار مقترح للدور الحوكمي للمراجع في تحسين أداء إدارة المخاطر بمنشآت الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة- جامعة قناة السويس، 2012.
- (4) المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة: تصنيف مصر في مؤشرات الحوكمة، القاهرة، يناير 2021.
- (5) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- (6) السيد أحمد لطفي، أمين: المراجعة البيئية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2005.
- (7) مخلوف، توفيق: دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2020، ص12.
- (8) عبدالحى النجار، جمال ، وآخرون: معالجة الصحف المصرية لأنشطة منظمات المجتمع المدني، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد 41، جامعة المنصورة- يناير 2016.
- (9) مصطفى عبد الحميد، ريهام: العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 1، ع 51، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2020.
- (10) دباغي، سارة: الحكم الرشيد والتنمية الاقتصادية في الجزائر (2000-2007)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2009.
- (11) عبدالفتاح خالد أبو زيد، سارة: ثقافة التنافسية بين مؤسسات المجتمع المدني وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، 2021.
- (12) بدوي سليمان محمد، سنية: نحو إطار فاعل للمشاركة بين الحكومة والجمعيات الأهلية لتعليم المواطنة في التعليم ما قبل الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط القومي، 2021.
- (13) الدين السيبي، صلاح: آليات حوكمة البناء المؤسسي والمجتمعي للدولة ومواجهة الفساد الإداري والمالي، (د.ن)، القاهرة، 2019.
- (14) عبد العال حماد، طارق: حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- (15) صالح جوهر، على- حسن جمعة، محمد: الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم قراءة الأدوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدني، المكتبة المصرية، المنصورة، 2010.

- (16) بشرى، فطوش - فضيلة، جنوحات: دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الخامس، ع1، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.
- (17) قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي الصادر بالقانون رقم 149 لسنة 2019، الجريدة الرسمية، مصر، 2019.
- (18) سراج رمضان أحمد، محمد: دور الجمعيات الأهلية في تحقيق أهداف التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2021.
- (19) صالح الشيخ، محمد: الآثار الاقتصادية والمالية لتلوث البيئة ووسائل الحماية منها، مطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 2022.
- (20) فلاق، محمد وآخرون: قياس مدى استجابة المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم وأسس المسؤولية الاجتماعية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد 21، ع 2، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2019.
- (21) مصطفى سليمان، محمد: دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري "دراسة مقارنة"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص18.
- (22) ناصر باصم، محمد: دور الحوكمة في تعزيز النزاهة ومكافحة الفساد "دراسة تحليلية لمؤشر الشفافية"، مجلة جامعة أم القرى لعلوم الشريعة والدراسات الإسلامية، جدة، 2019، ص566.
- (23) سيف النصر، محمود: متطلبات تحقيق الشفافية للمنظمات الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، 2021.
- (24) أبو النصر، مدحت، مدحت محمد، ياسمين: التنمية المستدامة مفهومها- أبعادها- مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
- (25) جمال الدين على، مرفت: الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2015.
- (26) أشرف حنا، ميخائيل: تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.
- (27) أبو الغيط عبدالمعز، ميرفت: الحوكمة الرشيدة كمدخل لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، 2020.
- (28) وزارة التضامن الاجتماعي: بيان بعدد مؤسسات العمل الأهلي بمصر، الإدارة المركزية للجمعيات والاتحادات، 2021.
- (29) مورييس متي، نانيس وآخرون: تقويم دور منظمات المجتمع المدني المتوقفة في محافظة مطروح، مجلة العلوم البيئية، المجلد الثامن والأربعون، الجزء الثاني، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، ديسمبر 2019.
- (30) منظمة هاريكار غير الحكومية: دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية، زانا دهورك، آذار، العراق، 2007.
- (31) البيالي، يوسف: تطور المجتمع المدني وأثره على الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص16.

2- المراجع الأجنبية

- 1- Greet,H. **Business Goals and corporate governance Asia pacific Business review**, Vol. 10, No.3-4, 2004.
- 2- Leung, Yui Kei; Leung, Yan Wing; Yuen, Timothy Wai Wa: **The Contribution of Advocacy NGOs in Governance through Cultivating of a Participatory Culture: Case Studies in Hong Kong**, Universal Journal of Educational Research,2016, v4 n3, Hong Kong.
- 3- Michaela, Krechovska and Petra, Tausl; **Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting**, Procardia Engineering, Vol. 69, No. 1, 2014.
- 4- Ahmed Ali, Saada, **The Role of Good Governance Practices in Enhancing Service Delivery in Public Institutions in Tanzania: The Case Study of The Tanzania Electric Supply Company LTD**, A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Business Administration of The open university of Tanzania, 2017.
- 5- **Strategic Planning Basics"**, balancedscorecard.org, Retrieved 15-1-2020.

3- المراجع الإلكترونية

- 1) شكولينموف، ألكسندر: **بناء جمعيات أعمال ناجحة: لماذا تعتبر حوكمة جمعيات الأعمال مهمة؟**، مركز المشروعات الدولية الخاصة للتنمية، www.cipe.org/blog
- 2) هيئة الرقابة الإدارية: **مصطلحات الحوكمة ومكافحة الفساد**، نوفمبر 2021، [.https://aca.gov.eg/News/1655.aspx](https://aca.gov.eg/News/1655.aspx)
- 3) سليمان، محمد: **التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية**، الشبكة العربية للتميز والاستدامة، 2023، <http://sustainability.excellence.com> .
- 4) www.univ.alger3.dz/labos/labos_mondialisation/telechargement/articles/article, 2017.