

خطة استراتيجية لحوكمة مؤسسات العمل الأهلي لتحقيق التنمية المستدامة 2030	عنوان البحث باللغة العربية
A strategic plan for Governance of Civil Work Institutions to achieve Sustainable Development 2030	عنوان البحث باللغة الإنجليزية
سماء نورالدين محمد عبدالرحيم	إعداد
أ.د/ محمد نصر فريد أستاذ التخطيط الاجتماعي والثقافي بقسم التخطيط الاجتماعي والثقافي	إشراف

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

2022

الفهرس

م	العنوان	الصفحة
1	ملخص البحث	3
2	المقدمة	4
3	أهداف البحث	5
4	تساؤلات البحث	5
5	أهمية البحث	5
6	الدراسات السابقة	5
7	ملخص الدراسات السابقة	8
8	حدود البحث	9
أولاً: الجزء النظري		
1	مفهوم الخطة الاستراتيجية	9-14
2	مفهوم مؤسسات العمل الأهلي	9
3	خصائص مؤسسات العمل الأهلي	10
4	الجزور التاريخية لنشأة مؤسسات العمل الأهلي	10
5	دور مؤسسات العمل الأهلي	10
6	حجم مؤسسات العمل الأهلي في مصر	11
7	مفهوم الحوكمة	11
8	أهمية الحوكمة	11
9	أهداف الحوكمة	12
10	مزايا حوكمة مؤسسات العمل الأهلي	12
11	مكونات الحوكمة	13
12	مراحل تطبيق الحوكمة	13
13	وضع مصر في مؤشر الحوكمة	13
14	مفهوم التنمية المستدامة	14
15	خصائص التنمية المستدامة	14
16	أهمية التنمية المستدامة	14
ثانياً: الدراسة الميدانية		
1	نتائج الدراسة الميدانية	15-22
2	نتائج البحث	15
3	توصيات البحث	23
ثالثاً: الخطة الاستراتيجية		
1	تحليل SWOT	24-27
2	الرؤية الاستراتيجية	24
3	الأهداف	26
4	البرامج والمشروعات	26
5	متطلبات تحقيق الاستراتيجية	27
المراجع		
الملاحق		
29-28		
32-30		

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
1	حجم مؤسسات العمل الأهلي	11
2	خصائص عينة الدراسة	15
3	التوزيع الجغرافي	16
4	البيانات الأولية لعينة الدراسة	16
5	تحليل نتائج مبدأ الرؤية الاستراتيجية، وسيادة القانون، والتحول الرقمي	17
6	تحليل نتائج مبدأ الكفاءة المؤسسية، الشفافية والعلانية، والمسئولية	18
7	تحليل نتائج مبدأ المساواة، المحاسبة والنزاهة	20
8	تحليل نتائج مبدأ الاستدامة التنموية	21
9	رتب مبادئ الحوكمة العشر	22

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، وكان تطبيق 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 تطبيق مؤسسات العمل الأهلي لمبادئ الحوكمة (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)، للوقوف على الواقع المعاش بعد دراسة أسباب ظهور ونشأة مؤسسات العمل الأهلي، لوضع خطة استراتيجية لحوكمة مؤسسات العمل الأهلي لتحقيق التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030 ، بعد إجراء تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

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 to which civil work institutions apply 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 find out the lived reality after studying the reasons for the emergence and emergence of civil work institutions, to develop a strategic plan for the governance of civil work institutions to achieve sustainable development and Egypt's Vision 2030, after conducting a SWOT analysis to identify strengths, weaknesses, opportunities and challenges.

المقدمة:

قامت مصر بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية 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 توائم مع مصادقتها على قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة بشأن أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر والتزاما منها بتحقيقها أو على 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 لرؤية مصر 2030 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، وذلك للعمل على حوكمة مؤسسات العمل الأهلي من خلال عدة مبادئ وهي (الشفافية والعلانية والمساءلة والمسئولية والمحاسبة وسيادة القانون والنزاهة)، ويعتبر إصداره نقلة فاعلة للعمل على حوكمة المؤسسات الأهلية، فهي تلعب العديد من الأدوار داخل المجتمع المصري ومنها تعدديه النظام السياسي لتحقيق التوازن بين الجماعات المختلفة، وتضمن حقوق الأفراد بمختلف انتماءاتهم وأعراقهم، مساعدة الدول النامية في مواجهة الأعباء الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لمواطنيها، وتقوم بالأعمال البحثية والاستقصائية، كما إنها تلعب دور 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.

وتتمتع مصر بعدد كبير من مؤسسات العمل الأهلي مقسمين كما يلي {عدد (42684) جمعية أهلية على مستوى الجمهورية- عدد (2954) مؤسسة أهلية- وعدد (57) منظمة أهلية} بإجمالي عدد (45695) مؤسسة عمل أهلي موزعين على مستوى جمهورية مصر العربية، وتصنف مؤسسات العمل الأهلي إلى مركزية ومحلية، ويبلغ إجمالي مؤسسات العمل الأهلي المركزية (737)، أما عن إجمالي عدد مؤسسات العمل الأهلي المحلية فهو ما يقرب من 45 ألف مؤسسة عمل أهلي. وتُمثل عملية التخطيط العمليات والإجراءات التي يتم اتخاذها لتحقيق أهداف مستقبلية وفق أولويات محددة وحسب الإمكانيات المتاحة، وتتعدد التشريعات التي تحكم عملية التخطيط من حيث المنهج والأدوات، ولذا فإن هذه الدراسة تهتم بتعزيز هدف حوكمة مؤسسات العمل الأهلي من أهداف التنمية المستدامة في مصر من خلال إلقاء الضوء على الوضع الحالي لعملية الحوكمة ووصفه وتحليله، مع اقتراح خطة استراتيجية بناءً على استقراء تحليل SWOT.

لذا وجب إعداد خطة استراتيجية لحوكمة مؤسسات العمل الأهلي لتحقيق التنمية المستدامة لمساعدة مؤسسات العمل الأهلي في تطبيق قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي، وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في حوكمة مؤسسات العمل الأهلي لتحقيق التنمية المستدامة 2030؟

1- هدف/ أهداف البحث:

يسعى الهدف الرئيسي إلى: وضع خطة استراتيجية لحوكمة مؤسسات العمل الأهلي لتحقيق التنمية المستدامة 2030

وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- أ- تحديد دور مؤسسات العمل الأهلي في تحقيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية، ومبدأ سيادة القانون، ومبدأ التحول الرقمي.
- ب- تحديد دور مؤسسات المجتمع الأهلي في تحقيق مبدأ الكفاءة المؤسسية ومبدأ الشفافية والعلانية، ومبدأ المسؤولية.
- ج- تحديد دور مؤسسات المجتمع الأهلي في تحقيق مبدأ المساءلة ومبدأ المحاسبة ومبدأ النزاهة.
- د- تحديد دور مؤسسات المجتمع الأهلي في تحقيق مبدأ الاستدامة التنموية.

2- تساؤلات البحث:

يسعى التساؤل الرئيسي للإجابة على: ما هي الخطة الاستراتيجية لحوكمة مؤسسات العمل الأهلي لتحقيق التنمية المستدامة 2030؟

وذلك من خلال تحقيق الأسئلة الفرعية الآتية:

- أ- ما هو دور مؤسسات العمل الأهلي في تحقيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية، ومبدأ سيادة القانون، ومبدأ التحول الرقمي؟
- ب- ما هو دور مؤسسات المجتمع الأهلي في تحقيق مبدأ الكفاءة المؤسسية ومبدأ الشفافية والعلانية، ومبدأ المسؤولية ؟
- ج- ما هو دور مؤسسات المجتمع الأهلي في تحقيق مبدأ المساءلة ومبدأ المحاسبة ومبدأ النزاهة ؟
- د- ما هو دور مؤسسات المجتمع الأهلي في تحقيق مبدأ الاستدامة التنموية؟

3- أهمية البحث

سوف يمثل البحث خارطة طريق للجهات الحكومية المسؤولة عن متابعة عمل مؤسسات العمل الأهلي والمؤسسات نفسها لتطبيق قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة داخل مؤسسات العمل الأهلي، كما يقوم بالتعرف على مدى تطبيق مؤسسات العمل الأهلي لحوكمة مؤسساتهم، وتحليل الوضع الحالي لمبادئ الحوكمة من حيث الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، وأيضاً وضع خطة تساعد الجهات الحكومية المختصة على حوكمة العمل الأهلي داخل مؤسساته، والعمل على زيادة كفاءة مؤسسات العمل الأهلي من خلال البرامج والمشروعات التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية، وأيضاً سوف يكون البحث وصف للواقع المعاش لمؤسسات العمل الأهلي من خلال تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

4- 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 شئون 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.

وبدراسة 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 وضمانات التمويل، والاهتمام بزيادة الوعي المجتمعي حول طبيعة ودور عمل الجمعيات.

كما توصلت دراسة ريهام مصطفى عبدالحميد (2020) إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة بالمجتمع الداخلي والخارجي للجمعيات الأهلية، وتدريب العاملين بالجمعيات الأهلية وقياداتها على أسس العمل المشترك والتعاون والشاركة، 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 وبطء 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 أبوالخير 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 الاستفادة 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 أبوزيد (2021) إلى أن ما يحقق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية هو ما يلي مرتب ترتيباً تنازلياً (رضا العاملين - ولاء العملاء - التطوير المستمر - جودة الخدمات - سمعة الجمعية - التميز القيادي - التميز البشري - التميز الخدماتي - التميز المعرفي).

5- مستخلص الدراسات السابقة: أوضحت الدراسات السابقة ما يلي:

- لا يمكن إحداث تنمية في غياب مبادئ الحوكمة على كافة المستويات.
- مؤسسات العمل الأهلي تساعد في نشر الحوكمة من خلال الانتخابات الديمقراطية لكن المنظمات تساهم في نشرها من خلال حماية ثقافة الديمقراطية.
- أن الصحف لا تعالج مشاكل أو شئون منظمات المجتمع المدني وأنشطتها بشكل كافٍ لكنها تعالجها معالجة سطحية.
- الدول التي تواجه تحديات في تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد تعاني من فقدان آليات الرقابة وانعدام الشفافية وضوابط الحوكمة وانعدام المساءلة وبالتالي انتشار الفساد وتدني معدلات التنمية وانخفاض مستوى الرفاهية.
- يجب على الشركات والقطاع الخاص دمج المسؤولية الاجتماعية في رسالتها ورؤيتها وضمن خطط وسياسات مجلس الإدارة.
- ضرورة وجود قنوات اتصال واضحة بين مؤسسات العمل الأهلي والمؤسسات الحكومية لتسهيل مهامها وإجراءاتها.
- الاهتمام بزيادة الوعي المجتمعي حول طبيعة ودور عمل الجمعيات.
- بناء قاعدة بيانات دقيقة وكافية عن أنشطة الجمعيات الأهلية.
- ضرورة مشاركة مؤسسات العمل الأهلي في وضع خطط وتصورات عمل واضحة من قبل الحكومة والقطاع الخاص.
- ضرورة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع والاهتمام بالدورات التدريبية في مجال الحوكمة والاهتمام بالقيادات الشعبية بالعمل التطوعي، والتسويق للحوكمة.
- وجود آليات للمعلومات والمحاسبة واضحة ومعلقة ومطبقة على جميع المنظمات الأهلية دون تحيز كمطلب من متطلبات الشفافية.
- أهم المعوقات التي تواجه عمل الجمعيات (ضعف التمويل وصعوبة الحصول على الدعم المالي والأجنبي - الروتين - نقص الخدمات بالجمعيات الأهلية - خوف الأهالي من المشاركة في الخدمات - عدم التنسيق بين الجمعيات والجهات الحكومية والأهلية الأخرى).
- وجود العديد من المخالفات المحاسبية داخل مؤسسات العمل الأهلي تصل نسبتها إلى 81%.
- ما يحقق التميز المؤسسي هو (رضا العميل - ولاء العملاء - التطوير المستمر - وجود الخدمات - سمعة الجمعية - التميز القيادي - التميز البشري - التميز الخدماتي - التميز المعرفي).

6- حدود البحث:

(1) المنهج المستخدم:

- أ- منهج الدراسات الوصفية التحليلية: من خلال استخدام استمارة استبيان مطبقة على مؤسسات العمل الأهلي لتحديد الوضع الحالي لدور الحوكمة داخل تلك المؤسسات ومعوقات ومقترحات تطبيقها.
- ب- المنهج الاستقرائي: لاستقراء الوضع وإجراء تحليل SWOT للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، لوضع خطة استراتيجية لدور مؤسسات العمل الأهلي في تحقيق الحوكمة المستدامة.
- ج- أدوات الدراسة:

- استمارة استبيان إلكترونية مطبقة على مؤسسات العمل الأهلي العاملة في مجال التنظيم والإدارة.
- تحليل SWOT.

(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.

الحدود الزمنية: وهي الفترة التي استغرقتها عملية جمع البيانات من الميدان من 2021/9/10 إلى 2022/3/20.

أولاً: الجزء النظري للبحث:

1- مفهوم الخطة الاستراتيجية:

هو عملية لتنظيم الجهد لإنتاج قرارات وإجراءات أساسية تُحدد وتوجّه ما هي المنظمة وما هي أهدافها، ومن تخدم، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل، والخطة الاستراتيجية الفعّالة لا توضّح فقط أين تذهب المنظمة والإجراءات اللازمة لإحراز تقدّم وإنما كيف ستعرف ما إذا كانت ناجحة أم لا. ("Strategic Planning Basics" 2020)

2- 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 أهلية - اتحادات - منظمات إقليمية - منظمات أجنبية غير حكومية مصرح لها بالعمل في مصر). (قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي الصادر بالقانون رقم 149 لسنة 2019)

أ- خصائص مؤسسات العمل الأهلي:

- هناك أربعة معايير يمكن من خلالها تحديد مدى التطور الذي بلغته مؤسسة أو منظمة ما وهي:
- 1- القدرة على التكيف: يقصد بذلك قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات في البيئة التي تعمل من خلالها، وهناك ثلاثة أنواع من الكيف (التكيف الزمني - التكيف الجيلي - التكيف الوظيفي).
 - 2- 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.
 - 3- التعدد: يقصد بذلك تعدد المستويات الرأسية والأفقية داخل المؤسسة، بمعنى تعدد هيئاتها التنظيمية من ناحية، ووجود مستويات ترابطية داخلها وانتشارها الجغرافي على أوسع نطاق ممكن داخل المجتمع الذي تمارس نشاطها من خلاله من الناحية الأخرى.
 - 4- التجانس: بمعنى عدم وجود صراعات داخل المؤسسة تؤثر في ممارستها لنشاطها وكلما كان مرد الانقسامات بين الأجنحة والقيادات داخل المؤسسة إلى أسباب عقائدية تتعلق بنشاط المؤسسة، وكلما كانت طريقة حل الصراع سليمة، كان هذا دليلاً على تطور المؤسسة، وعلى العكس كلما كان مرد الانقسامات إلى أسباب شخصية، وكانت طريقة حل الصراع عنيفة كان هذا دليلاً على تخلف المؤسسة.
- 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").

ب- 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 العربية، 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")

ج- دور مؤسسات العمل الأهلي:

- 1- تعمل من خلال أهداف واضحة ورؤية ورسالة محددة تسهل نشر ثقافتها وفكرها فيما يتعلق بخدمة القضايا التربوية.
- 2- يعمل بها أصحاب الخبرة في كافة المجالات مما يسهل عليهم تقديم الخدمات للمجتمع في دعم الأنشطة التربوية.
- 3- توفر الدعم المادي من خلال التبرعات الخيرية والجهات المانحة التي تهتم بقضاياهم.
- 4- تقوم بتلبية متطلبات الفئات التي تخدمها من الحكومة وتحقيقها.
- 5- قدرة وصول المتطوعين إلى الأماكن المهمشة البعيدة عن خدمات الحكومة. (صالح جوهر، على- حسن جمعة، محمد "2010")

د - 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

3- مفهوم الحوكمة:

يعود لفظ "الحوكمة" إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر 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 المتحكم جيداً" ومن ثم فقد ترعرعت ونمت بدايات مجموعة من القيم النبيلة الراسخة والأعراف والتقاليد البحرية. (الدين السيسي، صلاح "2019")

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")

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")

أ- أهمية الحوكمة: تتلخص أهمية الحوكمة في العناصر الآتية:

- محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجودها وعودتها مرة أخرى.
- تحقيق درجة عالية من النزاهة الحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية.
- 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").

ب- أهداف الحوكمة: تهدف الحوكمة الجيدة إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

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

ج- مزايا حوكمة مؤسسات العمل الأهلي:

- 1- تحقيق الشفافية في العمليات وصنع القرارات.
- 2- تحقيق الشفافية في الأمور المالية أمام الأعضاء.
- 3- القدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها.
- 4- التركيز السليم على القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.
- 5- الفصل الواضح بين الحوكمة والإدارة.
- 6- الفصل الواضح بين احتياجات الأعضاء الفردية وأهداف المنظمة.
- 7- القدرة على مواجهة ضغوط التنافسية.
- 8- القدرة على التحديد الأفضل لاحتياجات الأعضاء والتعامل معها.
- 9- المصادقية في دفع قضايا الديمقراطية والإصلاح الاقتصادي.

إن تحسين حوكمة الشركات يلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه الجمعيات كل يوم حول العالم، وتقدم الحوكمة الجيدة الآليات الضرورية للمنظمات لتظل أكثر ديناميكية وأكثر قدرة على التعامل مع المواقف الطارئة، وذلك بأن تكون مستعدة استراتيجياً ومتطورة، وتقدم خدمات ذات قيمة لأعضائها وتقوم بدورها في التأييد والمناصرة. وعلى النقيض بدون الحوكمة لا تستطيع الجمعيات أن تقوم بفاعلية بدورها التمثيلي الرئيسي كصوت مسموع للقطاع الخاص في عملية صنع القرار الديمقراطية. (شكوليفوف، ألكسندر "2014").

د- 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: تهئ البيئة السياسية والقانونية المساعدة (تأكيد الاستقرار والعدالة في السوق والاهتمام بالخدمات العامة التي لا تقبل عليها القطاع الخاص، ولابد 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 ترشيحاً للحكم من خلال تعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية والتي يمكن استخدامها. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية "2003").

هـ- 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 للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها.
- 3- المرحلة الثالثة مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: 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، ودراساتها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
- 5- مرحلة المتابعة والتطوير.

و- 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").

4- 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. (أبو النصر، مدحت- مدحت محمد، ياسمين"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) .

أ- خصائص التنمية المستدامة: حدد مؤتمر الأمم المتحدة الذي انعقد في جانيرو عام 1992 خصائص التنمية المستدامة فيما يلي:

- 1- تنمية طويلة الأجل تعتمد على تقدير الإمكانيات المتوفرة وتخطيطها لأطول فترة مستقبلية.
- 2- تراعي حق الأجيال القادمة في الموارد الطبيعية الموجودة.
- 3- تراعي احتياجات البشر لتحسين نوعية حياتهم.
- 4- تدعو إلى عدم استنزاف الموارد الطبيعية أو تلوثها والحفاظ على المحيط الحيوي للبيئة.
- 5- تتسق سياسات استخدام الموارد مع توجيه الاستثمارات والبدايل التكنولوجية لتحقيق تنمية متكاملة. (السيد أحمد، أمين (2005)).

ب- أهمية التنمية المستدامة تنبع 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)

ثانياً الدراسة الميدانية:

سوف تجيب الدراسة الميدانية على تساؤلات البحث التي تحقق الهدف العام للدراسة وهو وضع خطة استراتيجية لحكومة 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 التتموية)، 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%، ويليهما 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%، ويليهما 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 ويليهما 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 الاهلي	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)

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

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

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	1	2	3	4	5	الاستجابات	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب العام
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
		%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
		%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	183	127	203	79	84		1.325	2.64	4
		%27.1	%18.8	%30	%11.7	%12.4				

التوجيه والتطوير										
4	قليل ما توضح لوائح المؤسسة مهام وواجبات العاملين بها	103	73	131	115	254	1.461	2.49	5	محاييد
		%15.2	%10.8	%19.4	%17	%27.6				
5	يراعى بعض أعضاء المجلس تشجيع الابتكار والتميز بين العاملين بالمؤسسة	392	141	101	24	18	1.017	4.28	2	موافق جدا
		%58	%20.9	%14.9	%3.6	%2.7				
المتوسط العام										
3.3864										
م	بُعد: الشفافية والعلانية	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	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	249	106	144	62	115	1.481	3.46	6	موافق
		%36.8	%15.7	%21.3	%9.2	%17				
2	تم الأخذ بسياسة الإفصاح/ إتاحة المعلومات بالمؤسسة وتسهيل فهمها وتفسيرها وتطبيقها قليل ما يتم حل المشكلات أو الصعوبات/ التحديات بالمؤسسة بشفافية تامة أمام الجميع	378	148	121	18	11	0.957	4.28	3	موافق جدا
		%55.9	%21.9	%17.9	%2.7	%1.6				
3	قليل ما يتم حل المشكلات أو الصعوبات/ التحديات بالمؤسسة بشفافية تامة أمام الجميع	177	73	104	91	231	1.620	2.81	7	محاييد
		%26.2	%10.8	%15.4	%13.5	%34.2				
4	تقوم المؤسسة بنشر (مصادر تمويلها- أسماء أعضائها- ميزانياتها السنوية- أنشطتها) داخل وخارج مقرها	318	96	125	55	82	1.420	3.76	5	موافق
		%47	%14.2	%18.5	%8.1	%12.1				
5	لا توفر المؤسسة نظاماً (داخلي- خارجي) للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بشفافية تامة	68	57	148	115	288	1.349	2.26	8	غير موافق
		%10.1	%8.4	%21.9	%17	%42.6				
6	تحتفظ الجمعية بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها داخل الجمعية	539	77	41	16	3	0.732	4.68	1	موافق جدا
		%79.7	%11.4	%6.1	%2.4	%0.4				
7	تتيح المؤسسة لجميع أعضائها الاطلاع على جميع سجلات المؤسسة ووثائقها ومستنداتها	463	94	76	22	21	1.018	4.41	2	موافق
		%68.5	%13.9	%11.2	%3.3	%3.1				
8	تقوم المؤسسة بتشجيع أصحاب المصالح على المشاركة في متابعة أنشطتها المؤسسة المختلفة	392	113	109	19	43	1.183	4.17	4	موافق
		%58	%16.7	%16.1	%2.8	%6.4				
المتوسط العام										
3.7297										
م	بُعد المسئولية	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	الاتجاه العام
		1	2	3	4	5				
1	يوجد لدى بعض أعضاء المؤسسة العاملين بها معرفة جيدة بمفهوم المسئولية	427	124	97	16	12	0.938	4.39	1	موافق جدا
		%63.2	%18.3	%14.3	%2.4	%1.8				
2	أغلب الأعضاء العاملين لديهم القدرة على التفرقة بين مفاهيم (المسئولية- المساءلة- المحاسبة)	383	115	145	21	12	1.005	4.24	5	موافق جدا
		%56.7	%17	%21.4	%3.1	%1.8				
3	أغلب الأعضاء يراعون مناقشة وتوزيع المهام والاختصاصات والمسئوليات بشكل دوري	397	133	119	22	5	0.925	4.32	4	موافق جدا
		%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	موافق جدا
		%61.8	%19.7	%14.6	%2.8	%1				
5	توجد لدى المؤسسة آليات تقارير حول استخدام موارد الجمعية وتحمل مسئولية اتخاذ القرار لمتخذيها	413	129	104	25	5	0.922	4.36	3	موافق جدا
		%61.1	%19.1	%15.4	%3.7	%0.7				
المتوسط العام										
4.3388										

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

- جاء في المرتبة الأولى بُعد المسؤولية المتمثل في (يوجد لدى بعض أعضاء المؤسسة العاملين بها معرفة جيدة بمفهوم المسؤولية 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 وخططها 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%				
	استبعاد المؤسسة في لائحته 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%				
	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%				
		المتوسط العام					3.5917		موافق	
م	بُعد: المحاسبة	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	الاتجاه العام
		1	2	3	4	5				
1	يوجد لدى كافة الأعضاء والعاملين بالمؤسسة معرفة جيدة بمفهوم المحاسبة _الثواب/العقاب) عن أعمالهم نتيجة الفحص والمساءلة	424	116	95	25	16	1.007	4.34	2	موافق جدا
		62.7%	17.2%	14.1%	3.7%	2.4%				
2	تطبق المؤسسة آليات (قانونية- إدارية- أخلاقيات) محدده للمحاسبة (الثواب والعقاب) على جميع العاملين دون أي تمييز	443	107	94	19	13	0.959	4.40	1	موافق جدا
		65.5%	15.8%	13.9%	2%8	1.9%				
3	تفتقد لوائح المؤسسة وخططها التنفيذية مبدأ (الثواب- العقاب) على كافة العاملين بها	140	50	97	58	331	1.618	2.42	5	غير موافق
		20.7%	7.4%	14.3%	8.6%	49%				
4	قليلاً ما راعت المؤسسة في لائحته الداخلية المحاسبية للعاملين الذين يقومون باتخاذ قرارات ذات صلة بالمستفيدين من خدمتها	95	51	124	100	306	1.454	2.30	6	غير موافق
		14.1%	7.5%	18.3%	14.8%	45.3%				

على وجه خاص										
5	لا تتناسب الجزاءات في المؤسسة مع أحجام المخالفات									
	55	43	118	93	369	1.306	2.00	8	غير موافق	
6	يوجد لدى الجمعية أدلة وإجراءات تتضمن وجود إجراءات وتعليمات واضحة تشمل جميع حقوق العاملين بها									
	377	124	124	25	26	1.097	4.18	4	موافق	
7	تستخدم المؤسسة وسائل محاسبية وتدقيقية مقبولة ومعتمده وفقاً للمعايير المحاسبية المصرية									
	434	89	113	23	17	1.031	4.33	3	موافق جدا	
8	أغلب الأعضاء والعاملين بالمؤسسة ليس لديهم قناعة أن تطبيق مبدأ المحاسبة يؤدي إلى حفظ حقوق العاملين									
	97	53	118	82	326	1.479	2.28	7	غير موافق	
المتوسط العام										
3.2837										
محايد										
م	بُعد النزاهة	الاستجابات					الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الترتيب	الاتجاه العام
		1	2	3	4	5				
1	توجد معرفة جيدة لدى الأعضاء والعاملين بالمؤسسة عن مفهوم النزاهة المطبق بها									
	436	113	104	10	13	0.932	4.40	1	موافق جدا	
2	تعني النزاهة بالمؤسسة التمييز في أداء المهام والاختصاصات									
	336	102	121	34	83	1.401	3.85	3	موافق	
3	توجد مقاومة من الاعضاء أو العاملين نحو قبول قيم النزاهة المؤسسية									
	88	51	88	99	350	1.774	3.16	5	محايد	
4	ترصد المؤسسة جوائز ومكافأة للعاملين حال التزامهم بقيم وممارسات النزاهة المؤسسية									
	282	93	153	40	98	1.447	3.61	4	موافق	
5	تعتمد المؤسسة على مدونة للسلوك الوظيفي في التعامل مع العاملين بها									
	324	103	145	50	54	1.302	3.88	2	موافق	
6	يقوم بعض الأعضاء أو الموظفين بالمؤسسة بسلوكيات تصب في مصلحتهم الشخصية									
	47	28	63	66	472	1.219	1.69	7	غير موافق جدا	
7	يتم انتخاب أعضاء المجلس وفق تصويت سري									
	279	53	78	30	236	1.774	3.16	6	محايد	
المتوسط العام										
3.2485										
محايد										

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 محددّة 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) محدّدة 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)

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

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، تفتقد 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 جداً
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 مده عمل المبحوثين داخل مؤسسات العمل الأهلي فهي (من 9 سنوات فأكثر).
- هـ- 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.

ثالثاً: الخطة الاستراتيجية لحوكمة مؤسسات العمل الأهلي

1- تحليل SWOT لنتائج الدراسة:

يهدف التحليل الرباعي إلى تحديد العوامل الداخلية للمؤسسات العمل الأهلي من نقاط قوة وضعف هذه المؤسسات، وأيضاً تحديد العوامل الخارجية التي تؤثر على عمل المؤسسات من فرص وتحديات وذلك لإيضاح الصورة لمتخذي القرار وللوقوف على صورة واضحة بشأن مؤسسات العمل الأهلي تساعد على رسم خطة استراتيجية لحوكمة هذه المؤسسات لتحقيق رؤية مصر 2030

أولاً: العوامل الداخلية

نقاط قوة مؤسسات العمل الأهلي:

- 1) تتيح الفرصة للمشاركة في الآراء وتبادل الخبرات والثقافات بين مختلف مكونات المجتمع.
- 2) تعمل على نشر التوعية والمساهمة في عملية التنمية المجتمعية
- 3) تشكل قوى ضاغطة للمطالبة بحقوق الأفراد أو الجماعات.
- 4) في كثير من الأحيان تكون مؤسسات العمل الأهلي عابرة للاختلافات الدينية والثقافية والمذهبية.
- 5) أغلب مؤسسات العمل المدني تسعى لخدمة المجتمع والمصلحة العامة.
- 6) تلبي الكثير من الاحتياجات على صعيد المعوقين والأيتام والفئات الأولى بالرعاية.
- 7) تساهم في تمكين الأفراد من الناحية الفكرية والثقافية والوطنية.
- 8) كما إنها تساهم في تحفيز الشباب على العمل التطوعي.
- 9) تقوم برصد الأولويات وتحديد الاحتياجات.
- 10) تعمل على تعزيز مفهوم المواطنة
- 11) هي أهم الجهات الملامسة للواقع المجتمع المعاش.
- 12) وجود رؤى استراتيجية لدى ما يقرب من 70% من مؤسسات العمل الأهلي، مما يعني وجود هدف لديهم يسعون لتحقيقه.
- 13) أهم مبادي الحوكمة الذي تمارسه مؤسسات العمل الأهلي هو مبدأ سيادة القانون.
- 14) بدء تطبيق التحول الرقمي بنسبة تصل إلى 55%.

نقاط ضعف مؤسسات العمل الأهلي:

- 1) محدودية العمل الفعال وكثرة النظريات وغياب التطبيق.
- 2) ضعف إمكانية إيجاد تمويل الأنشطة التي ترغب المؤسسات في تنفيذها ودخل منتظم.

- (3) غياب الإدارة الجيدة
- (4) عدم وجود أهداف واضحة للمؤسسات.
- (5) عدم تلقيهم تدريبات خاصة بآلية ممارسة قانون تنظيم العمل الأهلي 149 لسنة 2019 بنسبة وصلت إلى 71%.
- (6) عدم تلقي تدريبات خاصة بتطبيق الحوكمة والتنمية المستدامة بنسبة تصل إلى 83%.
- (7) عدم وجود رؤية استراتيجية لدى ما يقرب من 25% من مؤسسات العمل الأهلي.
- (8) عدم قدرة الجمعيات على تطبيق التحول الرقمي بنسبة تصل إلى 45%.
- (9) غياب دور الإعلام في عرض إنجازات العمل الأهلي.
- (10) غياب شراكة مؤسسات العمل الأهلي مع الدولة والقطاع الخاص.
- (11) ضعف الإمكانيات المادية ومحدوديتها.
- (12) صعوبة الحصول على موارد مالية جديدة داخلياً وخارجياً.
- (13) عدم توافر دخل منتظم لهذه المؤسسات.
- (14) عدم قدرة المؤسسات على إعداد دراسات لتحديد الاحتياجات ووضع برامج للحلول بنسبة تصل إلى 48%.
- (15) عدم قيام المؤسسات بقياس أثر البرامج التي تقدمها داخل المجتمع بنسبة تصل إلى 60%.

ثانياً: العوامل الخارجية

الفرص الخارجية لمؤسسات العمل الأهلي:

- (1) يسهم قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الشراكة الحقيقية والمؤسسية مع مؤسسات الدولة بالمشاركة في صنع السياسات العامة (وضع الأجندة - تحديد الأولويات - التخطيط - التنفيذ - متابعة وتقييم).
- (2) وجود إطار قانوني يسمح بشراكة مؤسسات العمل الأهلي
- (3) الحوكمة تعزيز مفاهيم الشفافية والمساءلة والمحاسبة داخل مؤسسات العمل الأهلي وفي الجهة الإدارية تساهم في بناء الحكم الرشيد داخل مؤسسات العمل الأهلي وأجهزة الدولة
- (4) بناء ثقة المواطن لدى الجهاز الإداري ومؤسسات العمل الأهلي مما يعزز المواطنة.
- (5) على الجهة الإدارية ومؤسسات العمل الأهلي تشجيع الشباب للانخراط في العمل التطوعي عن طريق إفراح المجال لطاقتهم بأن تعمل في ظل مبادرات وأفكار تغني عمل المنظمة. لذلك من الضروري تأهيل الأعضاء خاصة الشباب منهم وتدريبهم على مختلف أبعاد التطوع وتعزيز مهاراتهم وتزويدهم بمصادر المعلومات وبالمعرفة اللازمة من أجل الاستثمار في إمكانياتهم الحيوية.
- (6) نشر ثقافة العمل التطوعي في المجتمع يساهم في تفاعل هذا المجتمع مع عمل هذه المنظمات، فيصبح التطوع مسئولية مواطنة يشعر من خلالها كل فرد بدوره المسؤول نحو مجتمعه ووطنه.
- (7) يلعب الإعلام دوراً هاماً في الربط بين الدور الذي تؤديه مؤسسات العمل الأهلي والمواطن أن وسائل الإعلام تستطيع نشر مفهوم العمل التطوعي كما تستطيع إيصال الإنجازات التي تحقّقها المؤسسات من خلال أدائها.
- (8) وجود عدد كافٍ من الجمعيات وانتشار جغرافي على مستوى الجمهورية.
- (9) وجود خبرات علمية وعملية لدى أعضاء الجمعيات والتجارب الفعلية لدى قيادات المؤسسات.
- (10) رغبة الدولة في الشراكة مع مؤسسات العمل الأهلي.

- 11) دعوة رئيس الجمهورية لجعل عام 2020 عام المجتمع المدني.
- 12) إمكانية إشهار اتحادات نوعية مركزية لزيادة القوة التفاوضية للمواقف الجماعية للجمعيات.
- 13) إيمان الجمعيات بدورها التنموي.
- 14) جاهزية المؤسسات الأهلية لدعوة السيد رئيس الجمهورية.

التحديات الخارجية التي تواجه مؤسسات العمل الأهلي

- 1) غياب دور الإعلام في نشر ثقافة التطوع.
- 2) غياب دور الإعلام في نشر مبادئ ومفاهيم العمل الأهلي.
- 3) عزوف الشباب عن العمل كمتطوع بمؤسسات العمل الأهلي.
- 4) تعسف أو زيادة سلطة ومراقبة الجهة الإدارية والسلطات الأخرى.
- 5) تخوف من عدم وجود ظروف سياسية تسمح بعمل الجمعيات بشكل سليم.
- 6) التخوف من زيادة الطائفية الدينية.
- 7) صعوبة إجراءات الحصول على تراخيص جمع المال.
- 8) عدم محاسبة أعضاء الجهة الإدارية المستغلة لعمل الجمعيات.
- 9) صعوبة الحصول على موافقات المنح الخارجية.

2- الرؤية:

قيادة مؤسسات العمل الأهلي نحو حوكمة أدائها لتحقيق التنمية المستدامة في شتى مجالات الحياة

(الاقتصادية- الاجتماعية- البيئية) بمشاركة خيرة شبابها المتطوعين

3- الأهداف:

- 1- قيادة مؤسسات العمل الأهلي: من خلال الإشراف والرقابة وتقديم الاستشارات وإعداد الدراسات الفنية والمالية والقانونية والمساعدة في إنشاء الهيكل الإداري لمؤسسات العمل الأهلي المحلية والأجنبية.
- 2- حوكمة أداء مؤسسات العمل الأهلي: من خلال مراعاة مبادئ الحوكمة (سيادة القانون- الشفافية- المساواة- الفعالية- الكفاءة- المساءلة- النزاهة- التنمية المستدامة)، في ممارستها لأنشطتها وأعمالها.
- 3- تحقيق التنمية المستدامة في شتى مجالات الحياة: عملية لتطوير الأرض والمدن والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها. وكذلك المساواة والعدل الاجتماعي، أي تحقيق التنمية المستدامة من خلال كل مؤسسات العمل الأهلي العاملة في المجال الاقتصادي، والمجال الاجتماعي، والمجال البيئي.
- 4- بمشاركة خيرة شبابها المتطوعين: من خلال تشجيع روح المبادرة لدى أفراد المجتمع ومشاركتهم الإيجابية في الأنشطة المختلفة لمؤسسات العمل الأهلي واستثمار أوقات الفراغ لديهم من خلال العمل التطوعي.

5- دراسة خصائص أنواع مؤسسات العمل الأهلي الأكثر عرضة لخطر الاستغلال في عمليات تمويل الإرهاب وإعداد برامج لتوعية تلك الجهات للتصدي لخطر تمويل الإرهاب.

4- البرامج والمشروعات:

1- الهدف الأول: قيادة مؤسسات العمل الأهلي:

- مشروع تدريب العاملين بالجهات الحكومية لجعلهم أكثر كفاءة وتطبيق الإشراف والرقابة على مؤسسات العمل الأهلي بشكل يضمن مساعدتهم على تحقيق هدفهم.
- مشروع إنشاء مركز تدريب لتقديم خدمات الدعم المؤسسي والاستشارة لمؤسسات العمل الأهلي.
- إنشاء وحدة بحثية تتبع الجهة الإدارية تقوم بإعداد الدراسات الفنية والمالية والقانونية.

2- الهدف الثاني: حوكمة أداء مؤسسات العمل الأهلي:

- تدريب مؤسسات العمل الأهلي على آليات وطرق تطبيق مبادي الحوكمة.

3- الهدف الثالث: تحقيق التنمية المستدامة في شتى مجالات الحياة:

- القيام بمبادرة تعمل على تقسيم مؤسسات العمل الأهلي كل حسب مجال العمل الرئيسي له وإعداد قائمة بأسماء كل الجمعيات التي تعمل بأنشطة تتبع الوزارات المختلفة والتنسيق مع الوزارات لمتابعة تنفيذ الأنشطة وضمان استمراريتها.
- تقديم تدريبات تختص بالتنمية المستدامة وآلية تطبيقها للعمل على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

4- الهدف الرابع: بمشاركة خيرة شبابها:

- تنفيذ مبادرة: يكون هدفها تشجيع روح المبادرة لدى أفراد المجتمع وخاصة الشباب للمشاركة في الأعمال التطوعية داخل مؤسسات العمل الأهلي، وذلك لاستثمار أوقات الفراغ لديهم وتدريبهم على العمل.

5- الهدف الخامس: دراسة خصائص أنواع مؤسسات العمل الأهلي الأكثر عرضة لخطر الاستغلال في عمليات تمويل الإرهاب:

- إنشاء مركز بحثي متخصص في دراسة خصائص مؤسسات العمل الأهلي، وتحديد طرق وآليات استغلالهم في عمليات تمويل الإرهاب.
- إعداد برامج توعية لمؤسسات العمل الأهلي للتوعية والتصدي لخطر تمويل الإرهاب.

5- متطلبات تحقيق الاستراتيجية:

أ- المتطلبات المؤسسية: اقتناع المؤسسات الحكومية والخاصة ومؤسسات العمل الأهلي بتطبيق الاستراتيجية.

ب- المتطلبات البشرية: وجود كوادر بشرية تتبع الجهة الإدارية تتمتع بوعي عالي وحاصلة على مؤهلات فوق الجامعية لقدرتها على تطبيق الاستراتيجية.

ج- المتطلبات التكنولوجية: وجود منظومة عمل تتيح لمؤسسات العمل الأهلي والمؤسسات الحكومية والقطاع الخاص المشاركة في تنمية وتطوير مؤسسات العمل الأهلي والإفادة بتجاربه الخاصة في تطبيق الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة.

د- المتطلبات التمويلية: وجود جهات حكومية وخاصة ومنظمات توفر الدعم المالي المناسب لتحقيق الخطة الاستراتيجية.

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) عبدالحى النجار، جمال ، وآخرون: معالجة الصحف المصرية لأنشطة منظمات المجتمع المدني، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد 41، جامعة المنصورة- يناير 2016.
- (8) مصطفى عبدالحميد، 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.
- (9) دباغي، سارة: الحكم الراشد والتنمية الاقتصادية في الجزائر (2000-2007)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، 2009.
- (10) 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.
- (11) بدوي سليمان محمد، سنية: نحو إطار فاعل للشراكة بين الحكومة والجمعيات الأهلية لتعليم المواطنة في التعليم ما قبل الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التخطيط القومي، 2021.
- (12) الدين السيبي، صلاح: آليات حوكمة البناء المؤسسي والمجتمعي للدولة ومواجهة الفساد الإداري والمالي، (د.ن)، القاهرة، 2019.
- (13) صالح جوهر، على- حسن جمعة، محمد: الشراكة المجتمعية وإصلاح التعليم قراءة الأدوار التربوية لمؤسسات المجتمع المدني، المكتبة المصرية، المنصورة، 2010.
- (14) 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.
- (15) قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي الصادر بالقانون رقم 149 لسنة 2019، الجريدة الرسمية، مصر، 2019.
- (16) سراج رمضان أحمد، محمد: دور الجمعيات الأهلية في تحقيق أهداف التنمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، 2021.
- (17) 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.
- (18) سيف النصر، محمود: متطلبات تحقيق الشفافية للمنظمات الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، 2021.
- (19) أبو النصر، مدحت، مدحت محمد، ياسمين: التنمية المستدامة مفهوما- أبعادها- مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017.
- (20) جمال الدين على، مرفت: الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2015.
- (21) أشرف حنا، ميخائيل: تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.

- (22) أبو الغيط عبدالمعز، ميرفت: الحوكمة الرشيدة كمدخل لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، 2020.
- (23) وزارة التضامن الاجتماعي: بيان بعدد مؤسسات العمل الأهلي بمصر، الإدارة المركزية للجمعيات والاتحادات، 2021.
- (24) مورييس متى، 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.
- (25) منظمة هاريكار غير الحكومية: دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الاجتماعية، زانا دهورك، آذار، العراق، 2007.

2- المراجع الأجنبية

- 1- Greet,H. (2004). Business Goals and corporate governance Asia pacific Business review, Vol. 10, No.3-4.
- 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. (2014). Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting, Procardia Engineering, Vol. 69, No. 1.
- 4- **Strategic Planning Basics"**, balancedscorecard.org, Retrieved 15-1-2020.

3- المراجع الإلكترونية

- 1) شكولينوف، 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>
- 3) www.univ.alger3.dz/labos/labos_mondialisation/telechargement/articles/article, 2017.

ملاحق الدراسة

استمارة أسئلة مطبقة على مؤسسات العمل الأهلي على مستوى الجمهورية

أولاً: البيانات الأولية

- 1- الاسم:.....
- 2- النوع : أ- أنثى () ب- ذكر ()
- 3- نوع مؤسسة العمل الأهلي:
- 4- أسم المؤسسة:
- 5- العمر:
- 6- بأي محافظة تعمل مؤسسة العمل الأهلي
- 7- الصفة داخل مؤسسة العمل الأهلي:
- 8- نوع المؤهل:
- 9- مدة العمل بمؤسسات العمل الأهلي
- 10- هل تلقيت تدريبات على قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي الصادر برقم 149 لسنة 2019
 - أ- نعم ()
 - ب- لا ()
- 11- هل تلقيت تدريبات خاصة بتطبيق الحوكمة أو التنمية المستدامة
 - أ- نعم ()
 - ب- لا ()

ثانياً: الرؤية الاستراتيجية

- 1- هل توجد لدى المؤسسة رؤية استراتيجية جيدة تتسم بالشمولية والواقعية وإمكانية التطبيق.
 - أ- نعم ()
 - ب- لا ()

م	السؤال	موافق جداً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
1	وضعت المؤسسة دوراً واضحاً لها من خلال رسالتها المستقبلية					
2	لم تقوم المؤسسة بإجراء التحليل الاستراتيجي الداخل والخارجي لأوضاعها عند قياسها بالتخطيط الاستراتيجي لمستقبلها					
3	أغلب العاملين والمتطوعين بالمؤسسة ليس لديهم معرفة جيدة بمفهوم الرؤية الاستراتيجية وآليات تحقيقها					

ثالثاً: بُعد سيادة القانون

م	السؤال	موافق جداً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
1	كافة السياسات والأنظمة والإجراءات التي تطبقها المؤسسة لها سند قانوني سليم وواضح					
2	تمارس اللجان المشكلة داخل المؤسسة لإدارة أنشطتها أعمالها بما يتفق مع القانون بشكل ثابت وموحد وعادل					
3	تستطيع المؤسسة صدور قانون 149 لسنة 2019 ممارسة أنشطتها بحرية وكفاءة عالية					
4	يوجد لدى الجمعية لائحة داخلية تتضمن أبواب "المشتريات- الشؤون المالية- الموارد البشرية- الجزاءات"					

رابعاً: بُعد التحول الرقمي

م	السؤال	موافق جداً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
1	يتوافر لدى الجمعية قاعدة بيانات للمستفيدين من خدماتها					
2	تهتم الجمعية باستخدام وسائل التواصل الإلكتروني في التعامل مع المستفيدين					
3	يتوافر بالجمعية مركز تكنولوجي للمستفيدين					
4	يتداول العاملين بالجمعية المعلومات والبيانات فيما بينهم إلكترونياً					
5	تتوافر لدى الجمعية وسائل تخزين متعددة (أرشفة إلكترونية- وثائق ورقية)					
6	لم تقوم المؤسسة سابقاً باستخدام وسائل/ آليات التحول الرقمي في خدماتها					

خامساً: بُعد الكفاءة المؤسسية

م	السؤال	موافق جداً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
---	--------	------------	-------	-----------	-----------	----------------

1	يوجد لدى معظم الأعضاء والعاملين بالمؤسسة وعي جيد بمفهوم الكفاءة/ الجدارة المؤسسية أي تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد				
2	تقوم المؤسسة بتنفيذ دراسة مستفيضة دورية حول تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين بها				
3	قليلاً ما تحرص المؤسسة على قياس أثر التدريب على كفاءة العاملين على المستوى الإداري والمؤسسي وعدم اتخاذ اللازم نحو التوجيه والتطوير				
4	قليل ما توضح لوائح المؤسسة مهام وواجبات العاملين بها				
5	يراعى بعض أعضاء المجلس تشجيع الابتكار والتميز بين العاملين بالمؤسسة				

سادساً: تُعد الشفافية والعلانية

م	السؤال	موافق جداً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
1	يوجد لدى القليل من الأعضاء والعاملين بالمؤسسة معرفة جيدة لمفهوم الشفافية بين الجميع، أي سهولة الحصول على البيانات والمعلومات بين الجميع					
2	تم الأخذ بسياسة الإفصاح/ إتاحة المعلومات بالمؤسسة وتسهيل فهمها وتفسيرها وتطبيقها					
3	قليل ما يتم حل المشكلات أو الصعوبات/ التحديات بالمؤسسة بشفافية تامة أمام الجميع					
4	تقوم المؤسسة بنشر (مصادر تمويلها- أسماء أعضائها- ميزانياتها السنوية- أنشطتها) داخل وخارج مقرها					
5	لا توفر المؤسسة نظاماً (داخلي- خارجي) للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل بشفافية تامة					
6	تحتفظ الجمعية بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها داخل الجمعية					
7	تتيح المؤسسة لجميع أعضائها الاطلاع على جميع سجلات المؤسسة ووثائقها ومستنداتها					
8	تقوم المؤسسة بتشجيع أصحاب المصالح على المشاركة في متابعة أنشطتها المؤسسة المختلفة					

سابعاً: تُعد المسؤولية

م	السؤال	موافق جداً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
1	يوجد لدى بعض أعضاء المؤسسة العاملين بها معرفة جيدة بمفهوم المسؤولية					
2	أغلب الأعضاء العاملين لديهم القدرة على التفرقة بين مفاهيم (المسؤولية- المساءلة- المحاسبة)					
3	أغلب الأعضاء يراعون مناقشة وتوزيع المهام والاختصاصات والمسؤوليات بشكل دوري					
4	تتيح المؤسسة إجراءات تضمن حسن توثيق وتصنيف السجلات والمعلومات					
5	توجد لدى المؤسسة آليات تقارير حول استخدام موارد الجمعية وتحمل مسؤولية اتخاذ القرار لمتخذة					

ثامناً: تُعد المساءلة

م	السؤال	موافق جداً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جداً
1	يوجد لدى كافة الأعضاء العاملين بالمؤسسة معرفة جيدة بمفهوم المساءلة عقب تنفيذ أعمالهم والمسؤوليات المكلفين بها					
2	تطبق المؤسسة آليات محددة للمساءلة على جميع الأعضاء والعاملين بها دون تمييز					
3	تفتقد لوائح المؤسسة وخططها مبدأ المساءلة على كافة الأعضاء والعاملين					
4	استبعاد المؤسسة في لائحته الداخلية المساءلة للأعضاء والموظفين الذين يقومون باتخاذ القرارات ذات الصلة المستفيدين من خدمتها على وجه الخصوص					
5	تقوم الجمعية بالمتابعة المستمرة للبيانات الخاصة بأعضاء الجمعية العمومية					

تاسعاً: تُعد المحاسبة

م	السؤال	موافق جدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
1	يوجد لدى كافة الأعضاء والعاملين بالمؤسسة معرفة جيدة بمفهوم المحاسبة _ الثواب/ العقاب) عن أعمالهم نتيجة الفحص والمساءلة					
2	تطبق المؤسسة آليات (قانونية- إدارية- أخلاقيات) مُحددة للمحاسبة (الثواب والعقاب) على جميع العاملين دون أي تمييز					
3	تفتقد لوائح المؤسسة وخططها التنفيذية مبدأ (الثواب- العقاب) على كافة العاملين بها					
4	قليلاً ما راعت المؤسسة في لائحته الداخلية المحاسبية للعاملين الذين يقومون باتخاذ قرارات ذات صلة بالمستفيدين من خدماتها على وجه خاص					
5	لا تتناسب الجزاءات في المؤسسة مع أحجام المخالفات					
6	يوجد لدى الجمعية أدلة وإجراءات تتضمن وجود إجراءات وتعليمات واضحة تشمل جميع حقوق العاملين بها					
7	تستخدم المؤسسة وسائل محاسبية وتدقيقية مقبولة ومعتمدة وفقاً للمعايير المحاسبية المصرية					
8	أغلب الأعضاء والعاملين بالمؤسسة ليس لديهم قناعة أن تطبيق مبدأ المحاسبة يؤدي إلى حفظ حقوق العاملين					

عاشراً: بُعد النزاهة

م	السؤال	موافق جدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
1	توجد معرفة جيدة لدى الأعضاء والعاملين بالمؤسسة عن مفهوم النزاهة المطبق بها					
2	تعني النزاهة بالمؤسسة التمييز في أداء المهام والاختصاصات					
3	توجد مقاومة من الأعضاء أو العاملين نحو قبول قيم النزاهة المؤسسية					
4	ترصد المؤسسة جوائز ومكافأة للعاملين حال التزامهم بقيم وممارسات النزاهة المؤسسية					
5	تعتمد المؤسسة على مدونة للسلوك الوظيفي في التعامل مع العاملين بها					
6	يقوم بعض الأعضاء أو الموظفين بالمؤسسة بسلوكيات تصب في مصلحتهم الشخصية					
7	يتم انتخاب أعضاء المجلس وفق تصويت سري					

حادي عشر: بُعد الاستدامة التنموية

م	السؤال	موافق جدا	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق جدا
1	تتبع استراتيجية عمل المؤسسة أهداف التنمية المستدامة وتعمل من خلال إطارها العام ومبادئها					
2	قليلاً ما تستجيب المؤسسة لأي تغييرات اجتماعية أو اقتصادية أو لأي أحداث طارئة تخص العاملين أو المستفيدين ولا يتم إجراء التعديلات الضرورية لضمان التنمية المستدامة والتحسين والتطوير عليها					
3	تفتقد المؤسسة ضمان استدامة الموارد البشرية المالية بها من خلال إجراء التعديلات الضرورية والتحسين والتطوير عليها					
4	تقوم المؤسسة بالمراجعة الدورية لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وضمان الآثار من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والعمل على تحسينها وتطويرها					
5	تستطيع المؤسسة الحصول على التمويل الكافي لممارسة أنشطتها بشكل مستديم					
6	محدودية مشاركة المجتمع المحلي في تنمية المؤسسة أو تفعيل أنشطتها					
7	لا يوجد هدف واضح لطبيعة عمل مؤسسات المجتمع الأهلي بعد صدور القانون الجديد					
8	تستطيع المؤسسات الإقليمية الحصول على تمويل خارجي بكل سهولة					
9	تلتزم الجمعية بالإدارة الرشيدة للموارد المتاحة سواء البشرية أو المالية					