تحليل قدرات الجمعيات الأهلية في تحقيق مبادئ الحكم الرشيد
دراسة حالة لبعض الجمعيات الأهلية بمحافظة الشرقية

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

الموجز

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

ويقصد بالجمعيات الأهلية تلك المنظمات غير الهادفة للربح والتى تعمل من أجل تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لملايين البشر.

وبالرغم من الدور الكبير المتوقع للجمعيات الأهلية لكنها تعانى فى أغلبها من ضعف القدرات المؤسسية خاصة فى مجالات الحكم الرشيد والقيادة واتخاذ القرارات.

وتستهدف الدراسة الحالية تقييم القدرات المؤسسية الخاصة بمبادئ الحكم الرشيد لبعض الجمعيات الأهلية بمركزي الزقازيق وفاقوس، محافظة الشرقية.

وقد استعانت الدراسة بأداة التقييم المؤسسي التى تم استخدامها من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لقياس مبادئ الحكم الرشيد من خلال ثمانية مبادئ رئيسية هي: المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق الآراء، الإنصاف والشمولية، الفعالية والكفاءة، المساءلة. وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليها للتناسب مع الظروف المحلية.

وقد جمعت البيانات الميدانية من أعضاء مجالس الإدارة والموظفين التنفيذيين بالجمعيات الأهلية الستة المدروسة والبالغ عددهم ٥٢ مبحوثا.

أسفرت النتائج عن ضعف آليات الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية المدروسة حيث تميل استجابات أعضاء مجالس الإدارة والموظفين التنفيذيين بالجمعيات الست المدروسة نحو الانخفاض والوسطية على معظم مبادئ الحكم الرشيد، كما اتضح اتساع الفجوة بين القدرات الحالية والمأمولة خاصة فيما يتعلق بمحاور فعالية وكفاءة الجمعية، والمشاركة، والإنصاف والشمولية. الأمر الذي يتطلب وضع خطة لبناء القدرات المتعلقة بمبادئ الحكم الرشيد للجمعية لتتوافق مع المبادئ التي أقرتها المنظمات الدولية.

الكلمات المفتاحية: الحكم الرشيد، الجمعيات الأهلية.

مقدمة:

على الرغم من التزايد العددي لمنظمات المجتمع المدني في العقدين الأخيرين من القرن الماضي وكذلك التنوع الوظيفي، وتعدد أدوار تلك المنظمات بما يسهم في تحقيق طموحات ورغبات الفقراء في دول العالم الثالث، إلا أنها لم تحقق الطموحات المنشودة وفقاً لأهدافها التنموية، كما أن عملية التمكين التي تسعى إلي تعزيز المشاركة الفعالة للأفراد في اتخاذ القرار لتحسين أوضاعهم المعيشية من خلال تعزيز قدراتهم وزيادة الفرص والخيارات المتاحة لهم لم تحقق بالشكل المرغوب.

وقد قامت منظمات المجتمع المدني - من خلال تجارب دولية عديدة - بدوراً هاماً في تخفيف حدة الفقر من خلال خلق فرص عمل لزيادة مستوى الدخل ومن خلال تشجيع الأعمال أو المشروعات الصغيرة وذلك بمنح الطبقات الفقيرة قروض للقيام بالمشروعات الصغيرة، وتمثلت هذه الطبقات في أفقر الفقراء من صغار المزارعين بصفة عامة والنساء بصفة خاصة.

وقد يكون أحد أسباب قصور الجمعيات الأهلية للقيام بوظائفها عدم إتباع أساليب الحكم الرشيد داخل المنظمة.

من المنظور السابق تسعى منظمات المجتمع المدني المعاصرة وخاصة الجمعيات الأهلية إلى مراجعة بنائها المؤسسي وإلى تطوير قدراتها بإتباع مبادئ الحكم الرشيد لتؤدى مهامها بكفاءة وفعالية وبصورة مستدامة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الانتشار الواسع للجمعيات الأهلية في الريف المصري وقيام بعضها بتقديم خدمات حيوية للمواطنين سواء في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي إلا أن القدرات المؤسسية معظمها تتسم بالضعف الشديد، وخاصة في مجال القدرات الخاصة بالحكم الرشيد.

وعليه فإن تقييم أوضاع المنظمة استرشاداً بمبادئ الحكم الرشيد يعد مدخلاً ضرورياً لوضع خطط البناء المؤسسي لعلاج جوانب الضعف وتدعيم جوانب القوة داخل المنظمة لتنمية قدراتها وتحسين خدماتها مع ضمان بقائها واستمرارها.

في ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة الراهنة في التساؤل التالي: ما مدى قدرة الجمعيات الأهلية في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بمحاوره الثمانية:(المشاركة- سيادة القانون – الشفافية– الاستجابة- توافق الآراء-الإنصاف والشمولية-الفعالية والكفاءة-المساءلة).

أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة يمكن بلورة أهداف الدراسة على النحو التالي:

١. التعرف على مدى قدرة الجمعيات الأهلية المدروسة في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بمحاوره الثمانية(المشاركة- سيادة القانون – الشفافية– الاستجابة- توافق الآراء -الإنصاف والشمولية-الفعالية والكفاءة-المساءلة).

٢. تحديد ما إذا كان هناك اختلاف بين قدرات الجمعيات الأهلية المدروسة –بمركزي الزقازيق وفاقوس - محافظة الشرقيةفي تطبيق مبادئ الحكم الرشيد.

٣. تحديد حجم فجوات القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية المدروسة –بمركزي الزقازيق وفاقوس - محافظة الشرقية في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بمحاور الثمانية.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

أستخدمت مصطلحات "الحكم" و "الحكم الرشيد" مؤخراً بشكل متزايد في الأدب التنموي. يُنظر إلى الحكم السيئ بشكل متزايد على أنه أحد الأسباب الجذرية لكل الشر داخل مجتمعاتنا. يقوم المانحون الرئيسيون والمؤسسات المالية الدولية بشكل متزايد بإسناد مساعداتهم وقروضهم على شرط إجراء إصلاحات تضمن "الحكم الرشيد".

إن مفهوم "الحكم" ليس جديداً. فإنه قديم قدم الحضارة الإنسانية، ببساطة تعني كلمة "الحوكمة": عملية صنع القرار والعملية التي يتم بها تنفيذ القرارات (أو عدم تنفيذها). ويمكن استخدام الحوكمة في العديد من السياقات مثل حوكمة الشركات والحوكمة الدولية والحكم الوطني والحكم المحلي.

ونظرًا لأن الحوكمة هي عملية صنع القرار والعملية التي يتم من خلالها تنفيذ القرارات، يركز على تحليل الحكم على الجهات الفاعلة الرسمية وغير الرسمية المشاركة في صنع القرار وتنفيذ القرارات المتخذة والهياكل الرسمية وغير الرسمية التي تم وضعها للتوصل إلى تنفيذ القرار.

وتعتبر الحوكمة واحدة من الجهات الفاعلة في الحكم، وتختلف الجهات الفاعلة الأخرى المشاركة في الحكم تبعا لمستوى الحوكمة، ففي المناطق الريفية على سبيل المثال قد تشمل الجهات الفاعلة الأخرى روابط المزارعين والتعاونيات والمنظمات غير الحكومية.

وبالمثل ، فإن الهياكل الحكومية الرسمية هي إحدى الوسائل التي يتم بها التوصل إلى القرارات وتنفيذها. على المستوى الوطني، قد توجد هياكل غير رسمية لصنع القرار، مثل "خزائن المطبخ" أو المستشارين غير الرسميين. في المناطق الحضرية، قد تؤثر الأسر القوية محلياً على عملية صنع القرار أو تؤثر عليها. وغالبًا ما يكون هذا القرار غير الرسمي نتيجة لممارسات فاسدة أو يؤدي إلى ممارسات فاسدة.

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

ويُعرف البنك الدولي المنظمات غير الحكومية على أنها " هيئات خاصة تسعى لتنفيذ أنشطة اقتصادية واجتماعية وثقافية متنوعة تهدف إلى التخفيف من حدة الفقر، والقضاء على معاناة الفقراء وتعزيز

مصالحهم، وحماية البيئة، وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، فضلاً عن تنمية المجتمعات المحلية. وبشكل رئيسي ترتكز المنظمات غير الحكومية على مجموعة من القيم العليا والتي تعتمد بشكل كلي أو جزئي على التبرعات والهبات والخدمات التطوعية. وعلى الرغم من أن قطاع المنظمات غير الحكومية قد أصبح أكثر احترافية بصورة متزايدة خلال العقدين الأخيرين، إلا أن مبدأي " الإيثار " و " التطوع " لا زالا يمثلان أهم السمات التي تميز هذا القطاع **(United Nations Economic Commission for Europe, 2006).**

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

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

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

فالحكم الرشيد قد يصعب تحقيقه داخل المنظمات غير الحكومية في ظل وجود مؤسسين يسعون إلى السيطرة على المنظمة لتحقيق أغراض ومصالح شخصية، في المقابل فإن المؤسسين الذين لديهم فهم أفضل للحكم الرشيد ويحرصون على تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والمحاسبة وتتسم أعمالهم بالوضوح في رسم البدائل واختيار الأفضل من بينها يرتقون بمنظماتهم ويضمنون لها البقاء والاستمرار **(مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: بناء قدرات المنظمات غير الحكومية، بدون تاريخ).**

والحكم الرشيد له ثمان خصائص رئيسية، وهي قائمة على المشاركة، وموجهة نحو توافق الآراء، وخاضعة للمساءلة، والشفافية، والاستجابة، وفعالة، ومنصفة وشاملة وتتبع حكم القانون. ومن ثم ضمان الحد من الفساد، وأن آراء الأقليات تؤخذ في الاعتبار وأن أصوات أكثر الفئات ضعفاً في المجتمع تُسمع في عملية صنع القرار. كما أنها تستجيب لاحتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية.

المنظمات الأهلية:

إن النشأة التاريخية للمؤسسات الأهلية في مصر ارتبطت بالعمل الخيري والإحسان، ثم تدرجت بعد ذلك إلى أنشطة الرعاية الاجتماعية إلى جانب المشاركة في حركات التحرير، ثم بدأت في مرحلة حديثة نسبياً تعنى بالدور الإنتاجي والتنموي، وفكرة المؤسسات غير الحكومية قد نشأت مع نهاية القرن التاسع عشر واتجهت لشعور المواطنين باحتياجات مجتمعاتهم ومشكلاتها، وقد تزايد عدد هذه المؤسسات في العقد الأخير زيادة كبيرة ليست فقط في مصر وحدها بل في معظم بلدان العالم.

والمنظمات الأهلية في مصر ذات نشاط اجتماعي بصفة أساسية، ونظراً للتخلف النسبي في مستوى الوعي بأهمية الخدمات الاجتماعية في الريف المصري، فإن حجم عضوية جمعيات تنمية المجتمع المحلى يقل كثيراً عند مقارنتها بالتعاونيات الزراعية. وينتخب الأعضاء فيما بينهم مجلساً لإدارة الجمعية ويجتمعون كل عام على الأقل لوضع الإطار العام لسياسة الجمعية وخطتها ومحاسبة مجلس الإدارة. وتتركز مهام جمعية تنمية المجتمع المحلى في إنشاء دور حضانة الأطفال، مشاغل الفتيات، مراكز تدريب الصبية، فصول محو الأمية، مراكز تنظيم الأسرة، الندوات الثقافية والإعلامية. وفى السنوات الأخيرة (بداية من عام ١٩٧٧) اتجهت الجمعيات إلى تبنى مشروعات الأسر المنتجة، وهى مشروعات صغيرة مولدة للدخل لصالح الأسر محدودة الدخل في القرية. علاوة على اتجاه هذه الجمعيات إلى إقامة مشروعات اقتصادية في مجالات مختلفة مثل تربية الماشية والدواجن وإنتاج البيض وعسل النحل والتصنيع الغذائي والصناعات البيئية والحرفية بغية توفير تمويل لمشروعاتها الخدمية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

كان للدراسات السابقة التي تم تناولها دوراً حيوياً في إثراء الدراسة الراهنة فقد كانت هذه الدراسات بمثابة أطار مرجعي لمعظم خطواتها، وذلك للاستفادة في توجيه حركة الدراسة الراهنة سواء من حيث المشاكل البحثية التي تناولتها أو المناهج البحثية المستخدمة فيها وكذلك الأدوات التطبيقية التي تناولتها. أو في فهم أكثر عمقاً للظاهرة موضع الدراسة.

استهدف دراسة **(شافعي وآخرون، ٢٠١٨)**قياس دور منظمات المجتمع المدني الكويتي في التنمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والكمي، حيث توصلت إلي أنه لا يوجد دور لمنظمات المجتمع المدني للحكم الرشيد في جذب الأفراد للعمل التطوعي والتنموي بدولة الكويت.

وتضمنت دراسة **(حبيب وآخرون، ٢٠١٨)**بعنوان " نحو تفعيل دور المجتمع المدني في إرساء الحكم الراشد في الجزائر في ضوء الإصلاحات السياسية ٢٠١١ – ٢٠١٦ "، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأوضحت الدراسة أن الملاحظ على نصوص الإصلاحات السياسية التي بادرت بها السلطات العمومية ابتداء من سنة ٢٠١١ - ٢٠١٦ أنها تمس بشكل مباشر منظمات المجتمع المدني، و تسمح بتشكيل بيئة سانحة ومشجعة لمنظمات المجتمع المدني على تكريس مبادئ الحكم الراشد نظرياً، فالمشكلة القائمة في الجزائر في تطبيق النصوص وليس في مضمون النصوص بحد ذاتها.

وأجريت دراسة**(Cobbah, 2008)** لتوضيح حق الوصول إلى المعلومات: الفرص والتحديات للمجتمع المدني والحكم الرشيد في جنوب أفريقيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد أشارت الدراسة إلي إن تفعيل القانون عملياً هو مسؤولية ذات اتجاهين،فلن تكون تشريعات الوصول فعالة إذا لم يكن لمنظمات المجتمع المدني القدرة على ممارسة حقها في الوصول. لذلك يجب على الحكومة نشر الموارد لتهيئة بيئة تمكينية من شأنها تسهيل الاستجابة الفعالة لطلبات المعلومات. ويجب على منظمات المجتمع المدني أيضًا إنشاء الطلبات واستخدام القانون فعلياً. حيث من غير المحتمل أن يكون لتشريع الوصول إلى المعلومات في جنوب أفريقيا، كما يبدو ، أي تأثير حقيقي ما لم تتخذ خطوات إضافية لبناء القدرات داخل منظمات المجتمع المدني، وذلك لتدريب الجمهور على الامتثال للتشريع حتى عندما يختبر حدود القانون وتشجيع مشاركة أوسع من الناس التي تؤثر على حياتهم.

وتوصلت دراسة**(Munene,others, 2017)**بعنوان " تحليل قدرات منظمات المجتمع المدني المشاركة في تعزيز مشاركة المجتمع فيالحكم " من خلال دراسة منظمات المجتمع المدني تبين أن نحو٦٣% من منظمات المجتمع المدني لديها حكم داخلي ضعيف بما في ذلك ضعف المساءلة تجاه المستفيدين.

وتوضح دراسة**(Oke, 2018)** مشاركة المجتمع المدني في تعزيز وتقوية الديمقراطية والأمن الإقليمي: تجربة المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا، حيث خلصت الدراسة إلى وجود فجوة في القدرات والوساطة في قضايا الانتخابات وانعدام الأمن. حتى على مستوى الاتحاد الأوروبي ، تُظهر مشاركة منظمات المجتمع المدني صورة ضبابية لمدى وكيفية مشاركتها.

كما تضمنت دراسة**(Rosilawati, 2018)**منظمات المجتمع المدني والحكم المحلي التشاركي في باكستان: دراسة استكشافية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هياكل الحوكمة الفعالة حاسمة في استمرارية منظمات المجتمع المدني. ربما يكون الافتقار إلى هياكل حكم فعالة في باكستان عاملاً مساهماً في دور منظمات المجتمع المدني غير الفعالة في الحكم المحلي.

في ضوء ما سبق يُنظر إلى الحوكمة على أنها عملية صنع القرار، أي كيفية اتخاذ القرارات بالفعل. وضرورة الاهتمام بالجهات الفاعلة الرسمية وغير الرسمية على حد سواء في عملية صنع القرار. ورغم إمكانية مشاركة الحكومة، إلا أن الجهات الفاعلة الأخرى يمكن أن تلعب دورها خاصة في المناطق الريفية، وأصحاب النفوذ المؤثرون والرابطات المؤلفة من المزارعين والتعاونيات والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات البحثية والزعماء الدينيين والمؤسسات المالية والأحزاب السياسية وغيرهم. وقد تشارك جهات فاعلة أخرى على المستويات الوطنية بما في ذلك وسائل الإعلام وجماعات الضغط والمانحين الدوليين والشركات متعددة الجنسيات وغيرهم ممن قد يشاركون في عملية صنع القرار أو يكون لهم تأثير كبير على العملية. وهناك ثمانية مبادئ للحكم الرشيد يمكن إيجازها على النحو التالي**(UNESCAP,2012)**:

١. المشاركة :
يجب على كل من الرجال والنساء المشاركة في عملية صنع القرار، ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال التمثيل، ومع ذلك، فإن المشاركة بالتمثيل قد لا تضمن دائماً التعبير عن وجهات نظر الممثلين.

٢. قواعد القانون:
الأطر القانونية شرط أساسي للحكم الرشيد. ويجب أن تكون القوانين سارية وأن يتم تطبيقها بطريقة نزيهة. كما تعتبر حماية حقوق الإنسان مهمة أيضاً، كما يجب أن تكون السلطة القضائية والشرطية مستقلة ضمان لعدم وجود فساد.

٣. الشفافية:
ويعني أنه يتم اتخاذ القرارات بطريقة تراعي الجهات المعنية سيادة القانون واللوائح الموضوعة لتنظيم مثل هذه العمليات. وأيضًا، يتعين على من يتأثر بالقرارات أن يكونوا على دراية ويظلوا على إطلاع تام. علاوة على ذلك، يجب أن تكون المعلومات الخاصة بعملية صنع القرار سهلة بالنسبة لجميع الأطراف المعنية.

٤. الاستجابة:
ويعني أن الإدارة الرشيدة تحتاج إلى التأكد من أن المؤسسات والعمليات تبذل دائما الجهود للوفاء باحتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة على الفور دون تأخير غير ضروري.

٥. توافق الآراء:
نظرًا لوجود العديد من الجهات الفاعلة وبالتالي إمكانية اختلاف وجهات النظر، فإن مبدأ الحكم الرشيد الأساسي هو أن الأطراف المعنية تحتاج إلى إظهار روح بناء التوافق في الآراء حتى تتوصل إلى قرار يلبي المصلحة العليا للجميع.

٦. الإنصاف والشمولية:
عند اتخاذ القرارات، يحتاج جميع أصحاب المصلحة إلى الشعور بأنهم جزء من عملية صنع القرار، وليس العكس، حيث يشعر البعض أنهم مستبعدون من هذه العملية. وبالتالي يجب أن يشعر جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك المستضعفون، بأنهم جزء من عملية صنع القرار.

٧. الفاعلية والكفاءة:
تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى نتائج تلبي احتياجات المجتمع مع الاستفادة القصوى من الموارد. ويشمل ذلك الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

٨. المسئولية:
من المهم لجميع الجهات المعنية المشاركة في صنع القرار، بما في ذلك الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، وأن تكون مسئولة أمام الجمهور. ويجب توجيه المساءلة خاصة إلى أولئك الذين سيتأثرون بالقرارات التي يتم اتخاذها. كما أن المساءلة تسير جنبًا إلى جنب مع الشفافية وسيادة القانون.

ثالثاً:الطريقة البحثية:

(أ)منهج الدراسة:
اعتمدت الدراسة الحالية على منهج دراسة الحالة باختيار مركزي الزقازيق وفاقوس بمحافظة الشرقية، حيث تم اختيار ستة جمعيات أهلية بواقع ثلاث جمعيات من كل مركز من المركزين محل الدراسة.

(ب) أداة الدراسة:
كما سبق القول تم الاعتماد على أداة التقييم المؤسسي (استمارة التقييم المؤسسي) التي استخدمتها اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ**(UNESCAP, 2012)**،بعد إجراء بعض التعديلات عليها كي تتسق مع متطلبات الدراسة الحالية.

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

(جـ)عينة الدراسة:

- المجال الجغرافي لعينة الدراسة:

تم اختيار محافظة الشرقية مجالاً جغرافياً للدراسة حيث تحتل المرتبة الأولى من حيث عدد الجمعيات الأهلية البالغ عددها ٢٧٨٢ جمعية تمثل نحو ١٧.٧% من إجمالي عدد الجمعيات على مستوى محافظات الوجه البحري. (**وزارة التضامن الاجتماعي، ٢٠١٨**)على النحو الموضح بالجدول رقم (١).

جدول (١) التوزيع النسبي للجمعيات الأهلية في محافظات الوجه البحري

المحافظات	عدد الجمعيات الأهلية	%
القليوبية	٢١٢٨	13.52
المنوفية	١٧٠٩	10.86
البحيرة	٢٠٢٥	12.86
الدقهلية	٢٠٢٩	12.89
الشرقية	٢٧٨٢	17.67
الغربية	١٩١٤	12.16
دمياط	٦٣٩	4.06
كفر الشيخ	٢٠٤٥	12.99
الإسماعيلية	٤٧١	2.99
الإجمالي	**١٥٧٤١**	**١٠٠.٠**

المصدر :وزارة التضامن الاجتماعي، بيانات غير منشورة،٢٠١٨.

وتم اختيار مركزي الزقازيق وفاقوس بناءاً على التوزيع النسبي لعدد الجمعيات الأهلية علي مستوى محافظة الشرقية حيث احتلا الرتبتين الأولي والثانية على الترتيب، جدول رقم (٢)، تم اختيار ثلاث جمعيات أهلية عشوائياً من مركز الزقازيق وهي: جمعية متحدي الإعاقة بالطويلة، وجمعية تنمية المجتمع المحلي بكفر شاويش، وجمعية شباب المستقبل لتنمية المجتمع. كما تم اختيار ثلاث جمعيات أهلية عشوائياً من مركز فاقوس هي: جمعية التوحيد والنور للتنمية ببني شبل ، وجمعية تنمية المجتمع المحلي بقرية الشلبي، والجمعية الخيرية الإسلامية بكوم الأشراف. (مديرية التضامن الاجتماعي بالشرقية، بيانات غير منشورة، ٢٠١٨).

- المجال البشري لعينة الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة من جميع أعضاء مجلس إدارة الجمعيات الست المدروسة (٣٢) عضواً، وعدد (٢٠) فردا من الموظفين التنفيذيين بالجمعيات الست المدروسة. وبذلك بلغ إجمالي عدد الاستمارات التي تم جمعها (٥٢) استمارة.

(د) فروض الدراسة:

يرتبط فروض الدراسة الراهنة بتحقيق الهدف الثاني من أهدافها السابق الإشارة إليها والخاص بالتعرف على مدى وجود اختلاف بين الجمعيات الأهلية الست المدروسة وفقا لمبادئ الحكم الرشيد. وفي ضوء ذلك تم صياغة فرض عام واحد ومن هذا الفرض العام تم اشتقاق فرض إحصائيو احد بيانه علي النحو التالي:لا يوجد فروق معنوية بين الدرجات المعبرة عن مبادئ الحكم الرشيد للجمعيات الأهلية الست محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

١. اختص الهدف الأول للدراسة بالتعرف على مدى قدرة الجمعيات الأهلية المدروسة في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بمبادئه الثمانية(المشاركة- سيادة القانون – الشفافية– الاستجابة- توافق الآراء -الإنصاف والشمولية- الفعالية والكفاءة-المساءلة).

تم جمع الدرجات المعبرة عن تطبيق مبادئ الحكم الرشيدللجمعيات الأهلية الست بمركزي الزقازيق وفاقوس بمحافظة الشرقية محل الدراسة. وقد تراوح المدى النظري لمؤشر الحكم الرشيد بين حد أدنى قدره

(٦٣) درجة، وحد أعلى بلغ (١٥٢) درجة. الأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متساوية الطول ومتدرجة تصاعدياً إلي أعلي. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٣) إلى أن المدى الفعلي للدرجات المعبرة عن هيكل الحكم الرشيد قد تراوح بين حد أدنى قدره (٦٣) درجة، وحد أعلى بلغ (١٤٣) درجة بمتوسط حسابي قدره ١٠٧.١ درجة وانحراف معياري قدره ٢١.١٨درجة. وبتوزيع المدى النظري لقيم هذا المؤشر على ثلاث فئات متساوية الطول ومتدرجة تصاعديا لأعلى اتضح أن نحو ٢٨.٨% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر (٦٣– ٩٢ درجة)، في حين تمثل الفئة المتوسطة للمؤشر (٩٣– ١٢٢ درجة) نحو٣٨.٥%من إجمالي شاملة الدراسة، أما الفئة المرتفعة للمؤشر (١٢٣– ١٥٢ درجة) فتمثل نحو ٣٢.٧% من إجمالي شاملة الدراسة.

جدول (٢) التوزيع النسبي للجمعيات الأهلية في المراكز الإدارية لمحافظة الشرقية

المراكز الإدارية	عدد الجمعيات الأهلية	%	الترتيب
أبو حماد	١٥٢	٦.٧	٦
ابوكبير	٢١٥	٩.٥	٥
الإبراهيمية	٣٣	١.٥	١٤
الحسينية	١٣٠	٥.٨	٨
القرين	١٩	٠.٨	١٥
القنايات	٤٠	١.٨	١٣
أولاد صقر	٥٨	٢.٦	١٢
بلبيس	٣١٠	١٣.٧	٣
الزقازيق	٣٣٤	١٤.٨	١
ديرب نجم	١٣١	٥.٨	٩
فاقوس	٣٣٣	١٤.٨	٢
كفر صقر	٧٤	٣.٣	١٠
مشتول السوق	٦٠	٢.٧	١١
منيا القمح	٢٢٥	١٠.٠	٤
ههيا	١٤٣	٦.٣	٧
الإجمالي	**٢٢٥٧**	**١٠٠.٠**	-

المصدر :مديرية التضامن الاجتماعي بالشرقية، بيانات غير منشورة،٢٠١٨.

جدول رقم (٣) نتائج التحليل الإحصائي لهيكل الحكم الرشيد للجمعيات الأهلية المدروسة بمركزي الزقازيق وفاقوس بمحافظة الشرقية

الجمعيات المدروسة	المدى الفعلي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئات المدى النظري						الجملة
	الحد الأدنى	الحد الأعلى			٦٣ ـ ٩٢		٩٣ ـ ١٢٢		١٢٣ ـ ١٥٢		
					عدد	%	عدد	%	عدد	%	
متحدي الإعاقة بالطويلة	٧٥	138	109.6	20.15	3	25.0	4	33.3	5	41.7	١٢
تنمية المجتمع بكفر شاويش	64	140	101.1	22.54	3	37.5	3	37.5	2	25.0	٨
شباب المستقبل لتنمية المجتمع	79	136	106.1	22.86	2	28.6	3	42.9	2	28.6	٧
التوحيد والنور للتنمية ببني شبل	72	139	108.3	22.11	2	20.0	5	50.0	3	30.0	١٠
تنمية المجتمع بقرية الشلبي	79	135	107.1	21.75	3	37.5	2	25.0	3	37.5	٨
الجمعية الخيرية الإسلامية بكوم الأشراف	79	143	108.6	24.51	2	28.6	3	42.9	2	28.6	7
الجملة	٦٤	١٤٣	١٠٧.١	٢١.١٨	١٥	٢٨.٨	٢٠	٣٨.٥	١٧	٣٢.٧	٥٢

المصدر: عينة الدراسة.

٢. اختص الهدف الثاني للدراسة بالتعرف على معنوية الفروق بين متوسطات الدرجات المعبرة عن مدى تطبيقالجمعيات الأهلية المدروسة لمبادئ الحكم الرشيد بمبادئه الثمانية. حيث تم استخدام اختبار تحليل التباين، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي الواردة بالجدول رقم (٤) أن نسبة " F " المحسوبة بلغت ٠.١٦٥ وهي غير معنوية عند أي مستوي احتمالي ، مما يعني عدم معنوية الفروق بين متوسطات الدرجات المعبرة عن تطبيقالجمعيات الأهلية المدروسة لمبادئ الحكم الرشيد.

جدول رقم (٤) نتائج تحليل التباين للدرجات المعبرة عن مبادئ الرشيد للجمعيات الأهلية الست محل الدراسة

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	متوسط مربعات الانحرافات	نسبة " F "
بين المجموعات	٤٠٢.٦٤٦	٥	٨٠.٥٩٢٩	٠.١٦٥
داخل المجموعات	٢٢٤٧٣.٠٠٣	٤٦	٤٨٨.٥٤٤	
المجموع	٢٢٨٧٥.٦٤٩	٥١		

المصدر: الدراسة الميدانية.

كما تم استخدام اختبار " كروسكال واليس " "Kruskal-Wallis Test" حيث بلغت قيمة (X^2) المحسوبة عند درجات حرية (٥ درجات) ٠.٧٥ وهي غير معنوية عند أي مستوي احتمالي، ومن ثم لا يمكن رفض الفرض الإحصائي القائل بعدم وجود فروق بين متوسطات الدرجات المعبرة عن تطبيقالجمعيات الأهلية المدروسة لمبادئ الحكم الرشيد. وبالتالي سوف تتعامل الدراسة مع جمعيات تنمية المجتمع المحلي المدروسة كعينة واحدة.

وقد اشتمل هيكل الحكم الرشيد للمنظمة غير الحكومية على ثمانية مبادئ فرعية هي:المشاركة، سيادة القانون، الشفافية، الاستجابة، توافق الآراء، الإنصاف والشمولية، الفعالية والكفاءة، المساءلة. وتستعرض الدراسة فيما يلي النتائج الخاصة بالمكونات الفرعية لمؤشر الحكم الرشيد محل الدراسة.

١. المشاركة :ويقصد به مدى تبنى مجلس الإدارة والجمعية العمومية مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرار.

اشتمل هذا المؤشر علي أحد عشر عبارة هي: (مدى مشاركة القيادات المحلية في صنع القرار، وأسلوب صنع القرار بالمشاركة، عقد اجتماعات مجلس الإدارة بصفة منتظمة، إطلاع أعضاء الجمعية العمومية على محاضر اجتماعات مجلس إدارة الجمعية، توعية أعضاء الجمعية العمومية الجدد بقواعد وإجراءات الجمعية، اتخاذ قرارات مجلس الإدارة بالاقتراع، القرارات الهامة التي يتخذها مجلس الإدارة تعرض على الجمعية العمومية للتصديق عليها بالاقتراع، توازن للنوع الاجتماعي في مجلس الإدارة، توازن للنوع الاجتماعي في الجمعية العمومية، تمثيل للشباب داخل مجلس الإدارة، نسبة الشباب في الجمعية العمومية) حيث استخدم تصنيف (نعم / لا) للعبارات السابقة وأعطيت الدرجات (٢)، (١) لكل منها على الترتيب واعتبرت الدراسة حاصل جمع استجابات شاملة الدراسة على العبارات الإحدى عشر مؤشراً رقميا لقياس هذا المبدأ. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (١١) درجة، وحد أعلي قدره (٢٢) درجة الأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متساوية في الطول ومتدرجة تصاعدياً إلي أعلي. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) إلى أن المدى الفعلي لهذا المؤشر قد تراوح بين حد أدنى قدره (١١) درجة، وحد أعلي قدره (٢٠) درجة بمتوسط حسابي قدره ١٥.١ درجة وانحراف معياري قدره ٢.٤٥ درجة.كما تشير النتائج إلى أن نحو ٢٦.٩% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر (١١– ١٤ درجة)، في حين تمثل الفئة المتوسطة (١٥– ١٨ درجة) نحو ٥١.٩% من إجمالي شاملة الدراسة، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر (١٩– ٢٢ درجة) نحو ٢١.٢%من إجمالي شاملة الدراسة.

٢. سيادة القانون : ويقصد بهوجود أطر قانونية عادلة يتم إنفاذها بنزاهة.

اشتمل هذا المؤشر علي سبعة عبارات هي: (هل هناك تعارض بين اللوائح الداخلية للجمعية وقانون الجمعيات، حصول موظفي الجمعية على أجازات سنوية، حصول موظفي الجمعية على خدمات التأمين الصحي، حصول موظفي الجمعية على علاوات سنوية، تطبيق القانون على جميع الموظفين دون استثناء، وجود عقود للموظفين، حصول موظفي الجمعية على أجر ضافي عند عمل ساعات إضافية).حيث استخدم تصنيف (نعم / لا) للعبارات السابقة وأعطيت الدرجات (٢)، (١) لكل منها على الترتيب واعتبرت الدراسة حاصل جمع استجابات شاملة الدراسة على العبارات السبع مؤشراً رقميا لقياس هذا المبدأ. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (٧) درجات، وحد أعلي قدره (١٤) درجة الأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متدرجة تصاعدياً إلي أعلي. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) إلى أن المدى الفعلي لهذا المؤشر قد تراوح بين حد أدنى قدره (٨) درجات، وحد أعلي قدره (١٤) درجة بمتوسط حسابي قدره ١٠.٩ درجة وانحراف معياري قدره ١.٩١ درجة.كما تشير النتائج إلى أن نحو ٢٥% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر (٧– ٩ درجة)، في حين تمثل الفئة المتوسطة (١٠– ١٢ درجة) نحو ٤٦.٢% من إجمالي شاملة الدراسة، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر (١٣– ١٤ درجة) نحو ٢٨.٨% من إجمالي شاملة الدراسة.

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

اشتمل هذا المؤشر علي سبعة عبارات هي: (يقوم المجلس بتوزيع محاضر الاجتماعات التي تتضمن قراراته على العاملين وأعضاء الجمعية العمومية، إعداد وطبع محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصفة منتظمة وإتاحتها لأعضاء الجمعية – منغير أعضاء مجلس الإدارة، يتيح مجلس إدارة الجمعية بصفة منتظمة الفرصة أمام العاملين وأعضاء الجمعية العمومية لإبداء الرأي حول قرارات وجداول أعمال المجلس، يتيح مجلس إدارة الجمعية أي فرصة لإبداء الرأي حول قرارات وجدول أعماله، وجود سجلات مالية للجمعية، الالتزام بالتدقيق المالي الداخلي، الالتزام بالتدقيق المالي الخارجي).حيث استخدم تصنيف (نعم / لا) للعبارات السابقة وأعطيت الدرجات (٢)، (١) لكل منها على الترتيب واعتبرت الدراسة حاصل جمع استجابات شاملة الدراسة على العبارات السبع مؤشراً رقميا لقياس هذا المبدأ. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (٧) درجات، وحد أعلي قدره (١٤) درجة الأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متدرجة تصاعدياً إلي أعلي. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) إلى أن المدى الفعلي لهذا المؤشر قد تراوح بين حد أدنى قدره (٧) درجات، وحد أعلي قدره (١٤) درجة بمتوسط حسابي قدره ١١.٤

درجة وانحراف معياري قدره ٢.٢٤ درجة.كما تشير النتائج إلى أن نحو ١٣.٥% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر (٧ – ٩ درجة)، في حين تمثل الفئة المتوسطة (١٠ – ١٢ درجة) نحو ٥٣.٨% من إجمالي شاملة الدراسة، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر (١٣ – ١٤ درجة) نحو ٣٢.٧% من إجمالي شاملة الدراسة.

٤. الاستجابة : ويقصد بهمدى بذل الجمعيات الجهود للوفاء باحتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة على الفور دون تأخير.

اشتمل هذا المؤشر علي ثماني عبارات هي: (آلية تلقي الشكاوي، عقد الجمعية اجتماعات عامة لتوعية الجمهور، تقوم الجمعية بحملات للتوعية من خلال توزيع النشرات والملصقات، قيام الجمعية بتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين بها، قيام الجمعية بعمل استطلاع رأي لقياس الرضا الوظيفي للعاملين بها، تقديم الجمعية لخدمات صحية، تقديم الجمعية لخدمات تعليمية).حيث استخدم تصنيف (نعم / لا) للعبارات السابقة وأعطيت الدرجات (٢)، (١) لكل منها على الترتيب واعتبرت الدراسة حاصل جمع استجابات شاملة الدراسة على العبارات الثمانية مؤشراً رقميا لقياس هذا المبدأ. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (٨) درجات، وحد أعلي قدره (١٦) درجة الأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متساوية الطول متدرجة تصاعدياً إلي أعلي. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) إلى أن المدى الفعلي لهذا المؤشر قد تراوح بين حد أدنى قدره (٨) درجات، وحد أعلي قدره (١٦) درجة بمتوسط حسابي قدره ١١.٥ درجة وانحراف معياري قدره ٢.٤٣ درجة.كما تشير النتائج إلى أن نحو ٤٨.١% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر (٨– ١٠ درجة)، في حين تمثل الفئة المتوسطة (١١– ١٣ درجة) نحو ١٩.٢% من إجمالي شاملة الدراسة، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر (١٤– ١٦ درجة) نحو ٣٢.٧% من إجمالي شاملة الدراسة.

٥. توافق الآراء:ويقصد به مدى إظهار الجمعيات روح بناء التوافق في الآراء للتوصل إلى قرارات تلبي المصلحة العليا للجميع.

اشتمل هذا المؤشر علي سبعة عبارات هي: (يلتقي العاملون بالجمعية مع العاملين في جمعيات أخرى كل فترة، تتبادل الجمعية المعلومات حول خططها وأنشطتها بشكل منتظم مع الجمعيات الأخرى بخلاف التقرير السنوي، قيام الجمعية بتنفيذ أحد الأنشطة أو البرامج مع جمعيات أهلية أخرى خلال العامين الماضيين، تعمل الجمعية ضمن نظام يمنع النزاعات بين الموظفين، التوافق الداخلي لأعضاء مجلس الإدارة حول الأنشطة، الأنشطة تلبي رغبات المستفيدين).حيث استخدم تصنيف (نعم / لا) للعبارات السابقة وأعطيت الدرجات (٢)، (١) لكل منها على الترتيب واعتبرت الدراسة حاصل جمع استجابات شاملة الدراسة على العبارات السبع مؤشراً رقميا لقياس هذا المبدأ. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (٧) درجات، وحد أعلي قدره (١٤) درجة الأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متدرجة تصاعدياً إلي أعلي. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) إلى أن المدى الفعلي لهذا المؤشر قد تراوح بين حد أدنى قدره (٧) درجات، وحد أعلي قدره (١٤) درجة بمتوسط حسابي قدره ١١ درجة وانحراف معياري قدره ١.٨٢ درجة.كما تشير النتائج إلى أن نحو ١٥.٤% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر (٧ – ٩ درجة)، في حين تمثل الفئة المتوسطة (١٠ – ١٢ درجة) نحو ٥٠% من إجمالي شاملة الدراسة، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر (١٣ – ١٤ درجة) نحو ٣٤.٦% من إجمالي شاملة الدراسة.

٦. الإنصاف والشمولية :ويقصد به مدى شعور أصحاب المصلحة بأنهم جزء من عملية صنع القرار.

اشتمل هذا المؤشر علي ثماني عبارات هي: (تلبي الجمعية رغبات كل الفئات، تقوم الجمعية بإجراء مسح للرأي العام، تراعي الجمعية المساواة بين النوع الاجتماعي للمستفيدين من أنشطتها، تؤدي الجمعية خدماتها وفق الحاجات والمتطلبات الضرورية، تطبق الجمعية مبدأ العدالة في توزيع فرص العمل للذكور والإناث في مشاريعها التنموية، تطبق الجمعية مبدأ العدالة وفقا لمؤهلات الأفراد في توزيع فرص العمل مشاريعها التنموية، تطبق الجمعية مبدأ العدالة في الاستفادة من مشاريعها التنموية).حيث استخدم تصنيف (دائماً/ غالباً/ احياناً / نادراً/ مطلقاً) للعبارات رقم (١،٢) وأعطيت الدرجات (٥)، (٤)، (٣)، (٢)، (١) لكل منها على الترتيب،واستخدم تصنيف (نعم / لا) للعبارات رقم (٣،٤،٥،٦،٧،٨) وأعطيت الدرجات (٢)، (١) لكل منها

على الترتيب. واعتبرت الدراسة حاصل جمع استجابات شاملة الدراسة على العبارات الثمانية مؤشراً رقميا لقياس هذا المبدأ. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (٨) درجات، وحد أعلي قدره (٢٤) درجةالأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متدرجة تصاعدياً إلي أعلي. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) إلى أن المدى الفعلي لهذا المؤشر قد تراوح بين حد أدنى قدره (٨) درجات، وحد أعلي قدره (٢٢) درجةبمتوسط حسابي قدره ١٦.٧ درجة وانحراف معياري قدره ٣.٣٤ درجة.كما تشير النتائج إلى أن نحو ١٩.٢% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر (٨– ١٣ درجة)، في حين تمثل الفئة المتوسطة (١٤– ١٨ درجة) نحو ٥٠% من إجمالي شاملة الدراسة، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر (١٩– ٢٤ درجة) نحو ٣٠.٨% من إجمالي شاملة الدراسة.

٧. الفعالية والكفاءة :ويقصد به مدى تلبية عملية اتخاذ القرار إلى نتائج تلبي احتياجات المجتمع مع الاستفادة القصوى من الموارد.

اشتمل هذا المؤشر علي تسع عبارات هي: (تنفيذ ما اتخذ من قرارات في المدى القصير، تنفيذ ما اتخذ من قرارات في المدى الطويل، تمتلك الجمعية الخبرات والكفاءات الفنية اللازمة في مجال الخدمات التي تقدمها، قيام الجمعية بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية بشكل دوري، تقوم الجمعية بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع، تقوم الجمعية بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية، تقوم الجمعية بتطوير خبراتها وقدراتها، ما هو تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة، تتسم الخدمات التي تقدمها الجمعية للجمهور بالجودة).حيث استخدم تصنيف (نعم / لا) للعبارات رقم (١،٢،٣) وأعطيت الدرجات (٢)، (١) لكل منها على الترتيب، واستخدم تصنيف (دائماً/ غالباً / احياناً / نادراً/ مطلقاً) للعبارات رقم (٤،٥،٦،٧) وأعطيت الدرجات (٥)، (٤)، (٣)، (٢)، (١) لكل منها على الترتيب، وتم استخدام تصنيف (مرتفعة جدا/ مرتفعة/ متوسطة/ منخفضة/ منعدمة)للعبارات رقم (٨،٩) وأعطيت الدرجات (٥)، (٤)، (٣)، (٢)، (١) لكل منها على الترتيب.واعتبرت الدراسة حاصل جمع استجابات شاملة الدراسة على العبارات التسع مؤشراً رقميا لقياس هذا المبدأ. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (٩) درجات، وحد أعلي قدره (٣٦) درجةالأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متدرجة تصاعدياً إلي أعلي. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) إلى أن المدى الفعلي لهذا المؤشر قد تراوح بين حد أدنى قدره (٩) درجات، وحد أعلي قدره (٣٣) درجة بمتوسط حسابي قدره ٢١.٧ درجة وانحراف معياري قدره ٦.٤٨ درجة.كما تشير النتائج إلى أن نحو ٣٠.٨% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر (٩– ١٨ درجة)، في حين تمثل الفئة المتوسطة (١٨– ٢٧ درجة) نحو ٤٨.١% من إجمالي شاملة الدراسة، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر (٢٧– ٣٦ درجة) نحو ٢١.٢% من إجمالي شاملة الدراسة.

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

اشتمل هذا المؤشر علي ستة عبارات هي: (تقوم الجمعية بشكل منتظم بإعداد تقارير دورية عن أنشطتها وتوزيعها على الأعضاء والأجهزة الحكومية المعنية، تقوم الجمعية بشكل منتظم بإجراء مسح سنوي حول رضا الأعضاء، الجمعية لديها دليل يتضمن مسئوليات وأدوار مجلس الإدارة ووصف وظيفي لمختلف وظائف المجلس، يدرك الموظفين في الجمعية بوضوح القواعد المطلوب الالتزام بها وعواقب مخالفتها، تتدرج الجمعية في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكررها، السلطة الممنوحة للعاملين متاحة بالقدر الذي يسمح لهم القيام بمسؤولياتهم).حيث استخدم تصنيف (نعم / لا) للعبارات السابقة وأعطيت الدرجات (٢)، (١) لكل منها على الترتيب واعتبرت الدراسة حاصل جمع استجابات شاملة الدراسة على العبارات الست مؤشراً رقميا لقياس هذا المبدأ. وقد تراوح المدى النظري لهذا المؤشر بين حد أدنى قدره (٦) درجات، وحد أعلي قدره (١٢) درجة الأمر الذي أدى إلي تقسيم المدى النظري لهذا المؤشر إلي ثلاث فئات متدرجة تصاعدياً إلي أعلي. وتشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٥) إلى أن المدى الفعلي لهذا المؤشر قد تراوح بين حد أدنى قدره (٦) درجات، وحد أعلي قدره (١٢) درجة بمتوسط حسابي قدره ٨.٧ درجة وانحراف معياري قدره ١.٧٧ درجة.كما تشير

النتائج إلى أن نحو ٢٨.٨% من إجمالي شاملة الدراسة يقعون في الفئة المنخفضة للمؤشر (٦ – ٧ درجة)، في حين تمثل الفئة المتوسطة (٨ – ١٠ درجة) نحو ٥٠% من إجمالي شاملة الدراسة، بينما تمثل الفئة المرتفعة للمؤشر (١١ – ١٢ درجة) نحو ٢١.٢% من إجمالي شاملة الدراسة.

جدول رقم (5) نتائج التحليل الإحصائي لمبادئ الحكم الرشيد للجمعيات الأهلية المدروسة بمركزي الزقازيق وفاقوس بمحافظة الشرقية

محاور الحكم الرشيد	المدى الفعلي		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	فئات المدى النظري						الجملة
	الحد الأدنى	الحد الأعلى			منخفض		متوسط		مرتفع		
					عدد	%	عدد	%	عدد	%	
المشاركة	١١	٢٠	١٥.١	2.45	١١ – ١٤		١٥ – ١٨		١٩ – ٢٢		٥٢
					١٤	٢٦.٩	٢٧	٥١.٩	11	٢١.٢	
سيادة القانون	٨	١٤	١٠.٩	١.٩١	٧ – ٩		١٠ – ١٢		١٣ – ١٤		٥٢
					١٣	٢٥.٠	٢٤	٤٦.٢	١٥	٢٨.٨	
الشفافية	٧	١٤	١١.٤	٢.٢٤	٧ – ٩		١٠ – ١٢		١٣ – ١٤		٥٢
					٧	١٣.٥	٢٨	٥٣.٨	١٧	٣٢.٧	
الاستجابة	٨	١٦	١١.٥	٢.٤٣	٨ – ١٠		١١ – ١٣		١٤ – ١٦		٥٢
					٢٥	٤٨.١	١٠	١٩.٢	١٧	٣٢.٧	
توافق الآراء	٧	١٤	١١.٠	١.٨٢	٧ – ٩		١٠ – ١٢		١٣ – ١٤		٥٢
					٨	١٥.٤	٢٦	٥٠.٠	١٨	٣٤.٦	
الإنصاف والشمولية	٨	٢٢	١٦.٧	٣.٣٤	٨ – ١٣		١٤ – ١٨		١٩ – ٢٤		٥٢
					١٠	١٩.٢	٢٦	٥٠.٠	١٦	٣٠.٨	
الفعالية والكفاءة	٩	٣٣	21.7	6.48	٩ – ١٨		١٨ – ٢٧		٢٧ – ٣٦		٥٢
					١٦	٣٠.٨	٢٥	٤٨.١	١١	٢١.٢	
المساءلة	٦	١٢	٨.٧	١.٧٧	٦ – ٧		٨ – ١٠		١١ – ١٢		٥٢
					١٥	٢٨.٨	٢٦	٥٠.٠	١١	٢١.٢	

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي.

٣. اختص الهدف الثالث للدراسة الراهنة بتحديد حجم فجوات القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية المدروسة في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بمبادئه الثمانية، وذلك بمقارنة الدرجة المثلي بتلك الموجودة حاليا لكل مبدأ من مبادئ الحكم الرشيد الثمانية محل الدراسة.

للتعرف علي فجوة القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية المدروسة وفقا لمبادئ الحكم الرشيد محل الدراسة، تم طرح المتوسط الحسابي لكل مبدأ من الحد الأعلى للمبدأ، وقسمته علي ذلك الحد الأعلى ومن ثم الحصول علي نسبة فجوة القدرات لكل مبدأ من مبادئ الحكم الرشيد الثمانية محل الدراسة.

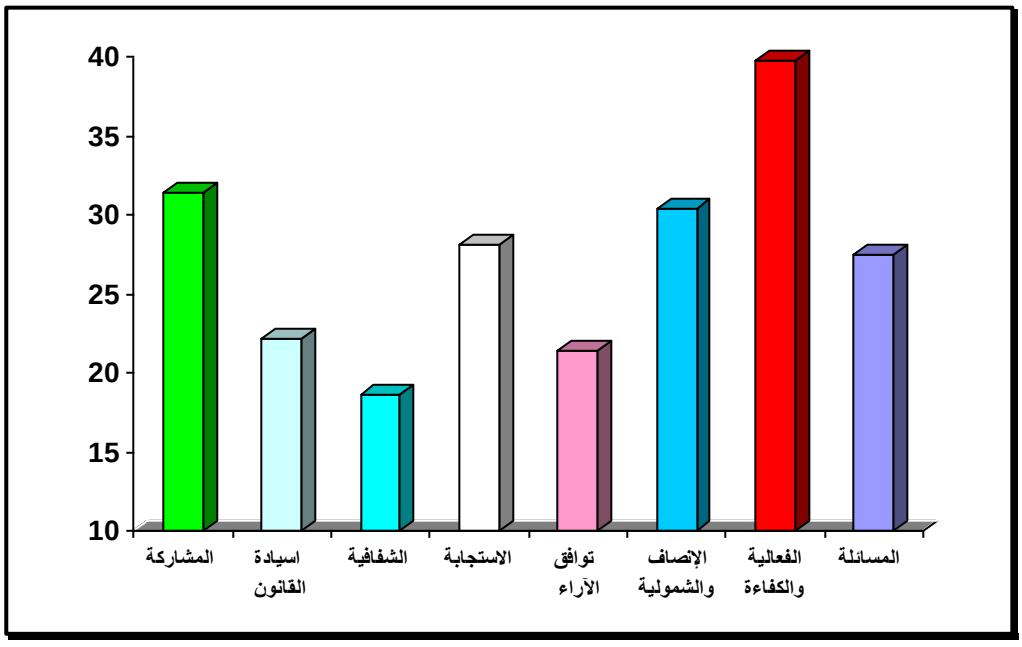
تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٦) إلى النسب المئوية لفجوة القدرات لكل مبدأ من مبادئ الحكم الرشيد الثمانية محل الدراسة. حيث يلاحظ أن مبدأ فعالية وكفاءة الجمعية في اتخاذ القرارات التي تلبي احتياجات المجتمع المحلي مع الاستفادة القصوى من المواردقد احتل المرتبة الأولي على مستوى المبادئ الثمانية بنسبة بلغت نحو ٣٩.٧%، يليه في المرتبة الثانية مبدأ المشاركة بنسبة بلغت نحو ٣١.٤%، ويأتي في المرتبة الثالثة مبدأ الإنصاف والشمولية بنسبة بلغت نحو ٣٠.٤%، وقد احتل مبدأ الاستجابة المرتبة الرابعة بنسبة بلغت نحو ٢٨.١%، ويأتي في المرتبة الخامسة مبدأ المساءلة بنسبة بلغت نحو ٢٧.٥%، في حين جاء في المرتبة السادسة مبدأ سيادة القانون بنسبة بلغت نحو ٢٢.١%، ويأتي في المرتبة السابعة مبدأ توافق الآراء بنسبة بلغت نحو ٢١.٤%، ويأتي في المرتبة الثامنة والأخيرة مبدأ الشفافية بنسبة بلغت نحو ١٨.٦%.

جدول رقم (6) تقدير حجم الفجوة بين درجة القدرات المؤسسية الحالية والدرجة المثلي للجمعيات الأهلية المدروسة وفقا لمبادئ الحكم الرشيد

مبادئ الحكم الرشيد	الحد الأعلى للمؤشر	المتوسط الحسابي	حجم الفجوة	% الفجوة	الترتيب
المشاركة	٢٢	١٥.١	٦.٩	%31.4	٢
سيادة القانون	١٤	١٠.٩	٣.١	%٢٢.١	٦
الشفافية	١٤	١١.٤	٢.٦	%١٨.٦	٨
الاستجابة	١٦	١١.٥	٤.٥	%٢٨.١	٤
توافق الآراء	١٤	١١.٠	٣.٠	%٢١.٤	٧
الإنصاف والشمولية	٢٤	١٦.٧	٧.٣	%٣٠.٤	٣
الفعالية والكفاءة	٣٦	٢١.٧	١٤.٣	%٣٩.٧	١
المساءلة	١٢	٨.٧	٣.٣	%٢٧.٥	٥
الحكم الرشيد	١٥٢	١٠٧.١	٤٤.٩	%٢٩.٥	-

المصدر : الدراسة الميدانية

شكل رقم (١) حجم فجوات القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية المدروسة بمركزي الزقازيق وفاقوس بمحافظة الشرقيةوفقا لمبادئ الحكم الرشيد



المناقشة العامة للنتائج :

١- جاءت إجابات غالبية الموظفين وأعضاء مجلس إدارة بالجمعيات على مبادئ الحكم الرشيد للجمعيات محل الدراسة في مستويات منخفضة ومتوسطة، وقد يرجع ذلك إلي القصور في تحقيق مبدأ الفعالية والكفاءة، ومبدأ المشاركة، ومبدأ الإنصاف والشمولية، ومبدأ الاستجابة.

٢- أشارت النتائج بوجود ضعف في تحقيق مبدأ الإنصاف والشمولية، حيثلا تقوم الجمعية بإجراء مسح للرأي العام،ولا تلبي الجمعية رغبات كل الفئات.

٣- أظهرت النتائج انخفاض مستوى مبدأ الاستجابة. ويرجع ذلك إلى عدم عقد الجمعية اجتماعات عامة لتوعية الجمهور، وعدم وجود استطلاع رأي لقياس الرضا الوظيفي للعاملين بها، وعدم توفر خدمات صحية للموظفين والعمال بالجمعية.

٤- تضمنت النتائج المتعلقة بمبدأ المشاركة إنخفاض مستوى المشاركة. حيث لا يوجد تمثيل للشباب داخل مجلس الإدارة، ولا يوجد توازن للنوع الاجتماعي داخل مجلس الإدارة.

٥- أوضحت النتائج أن الجمعيات محل الدراسة لديها قصور في تحقيق مبدأ الفعالية والكفاءة. وذلك يرجع إلي عدم تنفيذ ما اتخذ من قرارات في المدى الطويل، ولا تقوم الجمعيات بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية.

التوصيات:

١- التبادل والتنسيق بين الجمعيات الأهلية المعلومات حول خططها وأنشطتها مع الجمعيات الأخرى.

٢- ضرورة زيادة نسبة تمثيل الشباب في مجلس الإدارة، لإضفاء الحيوية والأفكار الجديدة على مجلس الإدارة.

٣- الاهتمام بزيادة نسبة مشاركة الإناث في مجلس الإدارة لتحقيق توازن النوع الاجتماعي.

٤- تنمية الموارد الذاتية للجمعيات أو عن طريق حث القطاع الخاص والجهات المانحة على أهمية توفير الدعم المالي للجمعيات لتنفيذ خطط الجمعية في المدى الطويل.

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية:

- **الجمعية المصرية للتسويق والتنمية.٢٠١١.** الدليل الإرشادي لحقوق الإنسان ، إعداد محمود عبد الفتاح، إشراف د. عزة الرايسي، تم الإعداد فى إطار مشروع تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، القاهرة.
- **حبيب، بلية.2018.** نحو تفعيل دور المجتمع المدني في إرساء الحكم الراشد في الجزائر في ضوء الإصلاحات السياسية ٢٠١١ - ٢٠١٦، المركز الجامعي أحمد زبانة بغليزان - معهد العلوم القانونية والإدارية، مج ٧، ع ١.
- **شافعي، زهرا رضا.٢٠١٨.** قياس دور منظمات المجتمع المدني الكويتي في التنمية،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس ،كلية تجارة ،مج٩،ع١.
- **مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.** بناء قدرات المنظمات غير الحكومية (بدون تاريخ)، كُتيب صادر ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التى يصدرها المركز برقم ٢-٩، القاهرة.
- **مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.** أداة التقييم المؤسسي (بدون تاريخ)، القاهرة.
- **مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.** إدارة الجودة فى الخدمات الصحية (بدون تاريخ)، كُتيب صادر ضمن سلسلة الأدلة الإرشادية التى يصدرها المركز برقم ٣-٥، القاهرة.
- **مركز العقد الاجتماعي،** مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، التعاون الإيطالي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ٢٠١٠. مؤتمر منتدى سياسات العقد الاجتماعي الجديد: نحو تكامل السياسات الاقتصادية والاجتماعية، فندق سميراميس انتركونتنتال، سالقاهرة.

ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

Albert Arko-Cobbah.200٨. the right of access to information: opportunities and challenges for civil society and good governance in South Africa,IFLA Journal, Sage Publications.

Jane Wamaitha Munene ,D. Reckson Thakhathi .20١٧.Analyze the capabilities of civil society organizations involved in enhancing community participation in Governance in Kenya,rural sociology,wiley.

Kpedetin D. Oke .20١٨.Civil Society Participation in the Promotion and Strengthening of Democracy and Regional Security: The Economic Community of West African States (ECOWAS) Experience, howard university ,department of African studies and research.

Lewis, D. 2006."Bridging the gap?: the parallel universes of the non-profit and non-governmental organisation research traditions and the changing context of voluntary action".

Lewis, L. 2005."The civil society sector; a review of critical issues and research agenda for organizational communication scholars", Management Communication Quarterly, Vol. 19, No. 2, pp. 238-267.

Lewis, D. 2003. "Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations towards a composite approach", Public Management Review, Vol. 5 Issue 3, pp. 325–344.

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

Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Directorate for Public Governance and Territorial Development. (n.d.) Principal Elements of Good Governance.

http://www.oecd.org/document/32/0,3746,en_2649_33735_1814560_1_1_1_1,00.html (last accessed 2 January 2012).

https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf United Nations Development Program. 2007. Capacity development group bureau for development policy.

United Nations Economic Commission for Europe. 2006."Entrepreneurial Ngos And Their Role in Entrepreneurship Development", Un-Ece Operational Activities.

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

Yeni Rosilawati, Zain Rafique, Bala Raju Nikku,Shahid Habib.2018.Civil society organizations and participatory local government in Pakistan: an exploratory study, rural sociology, Wiley.

ANALYZING THE CAPABILITIES OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS TO ACHIEVE THE PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE A CASE STUDY OF SOME NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN SHARKIA GOVERNORATE

Mohamed Elsaid ElBasiony
Rural Sociology and Agriculture Extension Department, Faculty of Agriculture, Ain Shams University.

ABSTRACT

The efforts of the NGOs in Egypt are based on a fundamental axis that is mobilizing the efforts of individuals and associations to bring about development in society for the benefit of these individuals and groups, solving their problems and contributing to supporting the state's efforts to meet the humanitarian, social and economic needs of society.

Non-governmental organizations are those non-profit organizations that work to improve the economic and social conditions of millions of people.

The main objective of the study is to assess the institutional Capacity Needs at six local community development associations – El-zakazik and Fakous Districts - Sharkia Governorate. The study used the institutional evaluation tool that was used by the United Nations Development Program to measure the principles of good governance through eight main axes: participation, rule of law, transparency, response, consensus, fairness and inclusiveness, effectiveness and efficiency, and accountability. And after making some adjustments to suit local conditions.

In spite of the large role expected of NGOs, but they suffer mostly from weak institutional capacities, especially in the areas of good governance, leadership and decision-making.

The current study aims to assess the institutional capabilities of good governance for some NGOs in the Zagazig and Faqous districts, Sharkia Governorate.

The institutional evaluation tool used to measure the principles of good governance consists of eight main principles: participation, rule of law, transparency, responsiveness, consensus, fairness and inclusiveness, effectiveness and efficiency, and accountability.

Field data were collected from the board of directors and executive staff of the six studied NGOs of the number of 52 respondents.

The results resulted in the weakness of good governance mechanisms in the studied civil societies, whereby the responses of the members of the boards of directors and the executive staff of the six studied societies tend to decrease and average over most of the principles of good governance. This requires setting a plan for building the capacities related to the good governance principles of the association in order to comply with the principles approved by international organizations.

Key words: Good governance, Non-Governmental Organizations (NGOs).