



قسم الإدارة العامة



دور المنظمات غير الحكومية  
فى  
تعزيز اللامركزية فى مصر  
مدخل دعم تمكين المواطن وتفعيل آليات المساءلة  
مع دراسة ميدانية.

أ.د. عطية حسين أفندي	د.مسعد رضوان عبد الحميد
أستاذ الإدارة العامة المتفرغ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة	مدرس الإدارة العامة والمحلية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

دراسة مقدمة إلى مؤتمر "اللامركزية فى مصر: الفرص والتحديات".

## دور المنظمات غير الحكومية

فى

### تعزيز اللامركزية فى مصر

مدخل دعم تمكين المواطن وتفعيل آليات المساءلة

مع دراسة ميدانية.

#### مدخل

عمدت معظم الدول إلى تقسيم أقاليمها إلى عدد من الوحدات الجغرافية، وقامت بإنشاء هيئة فى كل وحدة منها تتولى إدارة خدمات منقولة إليها بواسطة تشريع من خلال الحكومة المركزية ومنحتها شخصية اعتبارية، لتتمكن من مزاوله أعمالها بمرونة وأداء مهامها بكفاءة.

ولا نعتقد أننا بحاجة إلى تبيان مفصل أن هذا إنما جاء نتيجة واستجابة لعدة اعتبارات فى مقدمتها تطور دور الدولة والتوسع فى وظائفها، واتساع مساحات بعض الدول، وتزايد الطلب على الخدمات بشكل جعل الحكومة غير قادرة على تلبيتها دون مساعدة السكان المحليين، وبصفة عامة وجود مصالح متنوعة قد تكون مرتبطة بالمواطنين بصفة عامة فى أنحاء إقليم الدولة ويطلق عليها المصالح الوطنية، أو تكون مرتبطة بأبناء محافظة معينة أو مدينة أو حى أو مركز أو قرية، ويطلق عليها المصالح المحلية التى تدفع الدولة فى اتجاه اللامركزية.

هذا وتعرف الأمم المتحدة اللامركزية بأنها "إعادة هيكلة أو إعادة تنظيم بناء السلطة السياسية على نحو يسمح بتشارك المسئولية بين مؤسسات الحكم على المستويات المركزية والإقليمية والمحلية، ويعزز من تكاملها معاً من أجل تحسين كفاءة نظام الحكم من خلال زيادة سلطات وقدرات الهيئات الإقليمية والوحدات المحلية".

ويبدو توزيع سلطات الدولة ومواردها بصورة لا مركزية استمراراً منطقياً للجهود الكثيرة التى تبذل الآن لجعل الحكم أكثر قرباً من الناس، حيث توفر اللامركزية الفرصة لمواءمة الخدمات العامة مع المطالب والتفضيلات المحلية ولبناء حكم أكثر تجاوباً وخضوعاً للمساءلة من أسفل، مع عدم إغفال مخاطر هذه اللامركزية ومنها زيادة التباين عبر المناطق، فقدان الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلى، وسيطرة الطوائف المحلية على المؤسسات وما شاكل ذلك.

ويتزايد الطلب على اللامركزية حالياً كجزء من العملية الأوسع نطاقاً من التحرير والخصخصة وغيرها من إصلاحات السوق، والتي وإن اختلفت عن بعضها البعض فإن مبررها الأساسى مماثل لمبرر اللامركزية وهو أنه ينبغى إسناد سلطة السيطرة على الإنتاج وتوفير السلع والخدمات لأدنى وحدة قادرة على أداء التكاليف وجني المنافع، وينطوي ذلك فى كثير من البلدان - وبالضرورة - على تقليص سلطة الحكومة المركزية.

وأخيراً فإن استجابة كثير من الحكومات للأزمات المالية، وتوفير التكنولوجيات الجديدة واهتمامات المواطنين بنقل الموارد والمسئولية عن توفير الخدمات - خاصة فى التعليم والصحة - إلى

السلطات المحلية، قد أدى في كثير من الحالات إلى إيجاد ترتيبات جديدة وخلافة غالباً بين الحكومات أو الوحدات المحلية والمنظمات غير الحكومية وأنشطة الأعمال المحلية.

في هذا السياق يدور بحثنا عن دور المنظمات غير الحكومية في تعزيز اللامركزية في مصر  
باعتقاد مدخل تمكين المواطن وتفعيل المساءلة والذي ينقسم إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول

### الإطار المفاهيمي

يتضمن هذا الإطار المفاهيم التالية:

- 1- المنظمات غير الحكومية.
  - 2- التنمية المحلية.
  - 3- تمكين المواطن المحلي والمشاركة الشعبية.
  - 4- مساهمة المواطن للإدارة العامة والمحلية.
- ونعرض لكل منها بقدر مناسب من التفصيل.

### أولاً: المنظمات غير الحكومية.

تتعدد وتباين المصطلحات المعبرة عن ظاهرة المنظمات غير الحكومية، كل منها يركز على سمة معينة لها ويبرزها على حساب بقية السمات ومن ذلك: المنظمات غير الحكومية "NGOs" المنظمات التطوعية الخاصة "PVOs"، المنظمات (القطاع) غير الهادفة للربح "NPOs" المنظمات (القطاع) الأهلية، الجمعيات الخيرية، الجمعيات الأهلية، جمعيات النفع العام القطاع المستقل، القطاع الثالث، النظام الثالث، القطاع المعفي من الضرائب، القطاع غير المرئي منظمات التغيير الإنساني ومنظمات ربط أو وصل المجتمع، ونستخدم في هذا البحث مصطلح "المنظمات غير الحكومية" - بصفة عامة - باعتباره الأوسع انتشاراً والأكثر ملاءمة للحالة المصرية، ويعني أساساً الجمعيات الأهلية<sup>(1)</sup>.

ومن الجدير بالذكر هنا أنه يمكن استخدام أيّاً من تلك المصطلحات في دراسة هذه المنظمات، مع تفضيل استخدام المصطلح الأكثر مناسبة للسياق.

هذا التعدد يكشف عن استمرارية ضعف المعرفة العلمية الرصينة بأبعاد هذه المنظمات؛ كما يعكس غياب الاتفاق حول تعريف جامع شامل لها، فضلاً عن كثرة التصنيفات والنشئت في المعايير ووفرة الأسس التي يقوم عليها مثل هذا التعريف.

من هذه التعريفات<sup>(2)</sup>:

- المنظمات غير الحكومية، منظمات تطوعية خاصة تم تأسيسها للمساهمة في تنمية المجتمع، وهي في الغالب غير هادفة للربح وعملها خيري بعيداً عن الاعتبارات السياسية، وكونها ذات توجه تنموي فإن أعمالها تقوم على أهداف محددة تمثل احتياجات مؤسسيها.
- التعريف الشائع بالسمات أو الخصائص، والذي يحدد عدة معايير يشترط توافرها في هذه المنظمات غير الحكومية لكي تصبح كذلك، من أهمها أن تكون:

- 1- غير حكومية بمعنى أنها غير مرتبطة هيكلياً بالحكومة، ولكن هذا لا يعني أنها منبئة الصلة بها حيث تحصل منها على مساعدات ودعم مادي وفني كما تراقب الحكومة أعمالها.

2- لا تهدف إلى الربح بالمعنى العام - وهو الأصل - إلا أنه مع التطور أصبح القانون في مصر الآن، على سبيل المثال، يسمح لها بتملك عقارات وبممارسة أنشطة تدر عليها ربحاً، بما يخدم أغراضها المختلفة ويحافظ على بقائها واستمراريتها.

3- تمويلها ذو طبيعة خاصة، فهو أساساً منح وهبات.

4- لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد ما، وذلك للتمييز بينها وبين منظمات القطاع غير الرسمي.

5- تتمتع بإدارة ذاتية أي ذاتية الحكم، تحكم نفسها بنفسها.

6- قائمة أساساً على التطوع والإنجاز الشخصي سواء في تأسيسها أو في نشاطاتها.

7- عدم التسييس بمعنى الانشغال بالسياسات وعدم الاشتغال بالسياسة.

8- التجرد بمعنى عدم وجود مصالح ذاتية أو شخصية للعاملين فيها، وأيضاً السمو وهو تعبير رومانسي يشير إلى عدم التمييز بين متلقي الخدمة بأي شكل من الأشكال فالاحتياج للخدمة (أو السلعة) هو الشرط الوحيد للحصول عليها.

• "المنظمات غير الحكومية تجسد جزءاً من القطاع المجتمعي في المجتمعات الحديثة وتقع هذه المنظمات بين القطاعين العام والخاص، وتعد بمثابة "منظمات ربط أو وصل بين مكونات المجتمع" Community Linking Organizations حيث تربط بين ثلاثة عناصر هي: الدولة والسوق والأفراد.

وعلى ذلك فإن المنظمات غير الحكومية تستخدم اصطلاحياً لوصف تلك المنظمات التي تلعب دوراً متزايداً في التنمية سواء كانت تلك المنظمات وطنية أو دولية، وتشير الأدبيات أن عصر التنمية القائم على الدولة المركزية والقومية قد أخذ في التعايش مع نظام تعدد المراكز واللامركزية وأن النظم الحديثة هي التي تتسم بدور بارز للمنظمات غير الحكومية ذات الطبيعة الدولية، إلى جانب المحلية والفاعلين الآخرين من عابري القوميات.

وجدير بالذكر أن المنظمات غير الحكومية أصبحت في معظم بلدان العالم تحظى باهتمام متزايد يمكن رصد أهم ملامحه في الآتي<sup>(3)</sup>:

❖ تغير الخطاب السياسي لصالح هذه المنظمات مما يعني ازدياد اقتناع الحكومات بها الأمر الذي دفعها في بعض الأحيان إلى إنشاء ما يسمى بـ"المنظمات الحكومية غير الحكومية" Governmental Non-Governmental Organizations (GONGOs).

❖ تنامي دورها بشكل واضح بل وقيام تلك المنظمات في بعض الأحيان بتوجيه الحكومات نحو سياسات أو سلبيات بعينها فضلاً عن الضغط عليها نحو مزيد من الإيجابية والفعالية.

❖ ازدياد أعدادها بشكل ملحوظ، على الرغم من أهمية أخذ السياق العام في الاعتبار لأن العدد وحده لا يعد معياراً كافياً للحكم على مدى فعالية دورها، وإن كان يظل دليلاً قاطعاً على تزايد أهميتها.

- ❖ اتساع عضويتها وازدياد أعداد المنتسبين والمتطوعين بها واتجاه بعضها إلى الاستعانة بالمحترفين إلى جانب المتطوعين.
- ❖ تغير إمكانات تلك المنظمات واتساع أنشطتها ونطاقها الجغرافي بصورة كبيرة فضلاً عن نمو قدراتها الفنية والإدارية والمالية.
- ❖ توافر دعم وموارد لها بالإضافة إلى رعاية القطاع الخاص وتوفيره لبعض التمويل اللازم لها.
- ❖ تنامي الوعي بأهميتها وبدورها من قبل المواطنين.
- ❖ ازدياد الاهتمام بهذه المنظمات من قبل الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية والمانحين الدوليين.
- ❖ إنشاء "شبكات" Networks لتدعيم قوة هذه المنظمات.
- ❖ مشاركتها في العديد من المؤتمرات الدولية ومناقشتها لذات القضايا التي تناقشها الحكومات وإصدار البيانات المشتركة في نهاية تلك المؤتمرات.
- ❖ ازدياد الاهتمام بها من قبل الباحثين والأكاديميين بصورة واضحة وظهور جماعة علمية جديدة مهتمة بهذا الموضوع وتسعى باستمرار إلى تطوير ذلك القطاع - مع العلم بأنه لا تزال هناك فجوة كبيرة بين العالمين المتقدم والنامي في هذا الشأن - ومن مظاهر تنامي الاهتمام الأكاديمي بتلك المنظمات:
- تزايد عدد مراكز البحث المهمة بهذا الموضوع.
- تزايد عدد المشروعات والبرامج البحثية المهمة بدراستها.
- تزايد حجم المنشور عن هذا القطاع سواء على مستوى الكتب أو الدوريات العلمية حيث ظهرت العديد من الدوريات المتخصصة في هذا المجال.
- عقد وتنظيم العديد من الندوات والمؤتمرات البحثية حول هذه الظاهرة والتي عادة ما كانت تضم كل من الأكاديميين والممارسين معاً.
- تأسيس العشرات من الجمعيات العلمية التي تضم الجامعات العلمية المتمهنة بهذا المجال والعامله فيه.
- إدخال مقررات دراسية في العديد من الجامعات لتدريس هذا الموضوع.
- تقديم العديد من الرسائل العلمية - الماجستير والدكتوراه - التي سعت لدراسة هذه الظاهرة وتحليل مختلف أبعادها.
- وبشكل عام فإنه بالإمكان الإشارة إلى مجموعة وظائف للمنظمات غير الحكومية من منظور التنمية وتدعيم اللامركزية لعل أهمها<sup>(4)</sup>.
- ☒ تقديم إعنات للأفراد في حالة الكوارث كالمجاعات والزلازل والحروب.
- ☒ تنظيم المجتمع وتقديم المساعدات الفنية والتعليمية للجامعات المحلية، بالإضافة إلى حل المشكلات الداخلية وتأسيس الشركات المحلية والتأثير على المنظمات العامة لتحسين خدماتها.

✗ تمويل المنظمات الشعبية.

✗ تقديم المساعدات الفنية والتدريبية للمنظمات غير الحكومية الأخرى العاملة في مجالات التنمية.

✗ تقديم الخبرات وتنسيق البرامج وصياغة خطط عمل مشتركة للمنظمات العاملة في ذلك القطاع.

✗ إعداد برامج تعليمية لزيادة وعي الرأي العام والقادة بشأن المسائل التنموية الرئيسية.

✗ دعم السياسات وبرامج التغيير المؤسسي.

✗ وقد اتفق المقيمون لدور المنظمات غير الحكومية بشكل عام على أن هذه المنظمات تتمتع بقدرات خاصة تتمثل في الآتي:

← الوصول إلى الفقراء والمواطنين الخارجين عن نطاق الخدمات الحكومية - أو الخاصة وتعتبر هذه القدرة إحدى وظائف هذه المنظمات التي تساعد الفقراء والمهمشين.

← حشد الموارد المحلية وتنمية الأسر الصغيرة والجمعيات المحلية، التي يمكن من خلالها للفقراء تنمية أحوالهم والمشاركة، كذلك تعمل المنظمات غير الحكومية على تحديد الحاجات الاجتماعية والمحلية بشكل دقيق.

← تقديم الخدمات بتكلفة نسبية أقل وهو ما ينتج عن قدرة المنظمات غير الحكومية في تعبئة المورد وتنظيم الجهود التطوعية.

← إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات غير المألوفة، إلى جانب دعم البرامج الحكومية، وتتمو هذه القدرة الإبداعية نتيجة صغر حجمها ومرونتها الإدارية والتحرر النسبي من القيود السياسية.

يلاحظ أن التعامل مع القطاع الأهلي بشكل عام ما زال يسوده المعيار الوظيفي، فالبنك الدولي يعرف المنظمات غير الحكومية بأنها مؤسسات وجماعات متنوعة الاهتمامات، مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات. وتتسم بالعمل الإنساني والتعاون، وليس لديها أهداف بتعريف صارم لعمل المنظمات غير الحكومية، مع اقتراح وضع قواسم مشتركة يمكن أن تحدد عملها، من قبيل التضامن والتكافل Solidarity والعدل الاجتماعي Social Justice. ومن خلال هذا المنظور تعتبر المنظمات غير الحكومية بأنها (أ) منظمات متمحورة حول خدمة الجماعات Community - based؛ (ب) وأنها تتمتع برؤية إنمائية محددة؛ (ج) وإن اهتمامها يتناول تحسين أوضاع الفئات التي تتجاوزها أو تضرها التوجهات الإنمائية؛ (د) كما يتحدد عملها في حقول: المشروعات الإنمائية، الطوارئ، إعادة التأهيل، وكذلك ثقافة التنمية والدفاع عن الحقوق الاقتصادية الاجتماعية<sup>(5)</sup>.

ونقلنا ذلك إلى الحديث عن الجدل الدائر حول طبيعة المهمة المطلوبة حالياً من هذه المنظمات، هل هي مساعدة الناس على أن تعيش من خلال إشباع الاحتياجات المجتمعية الملحة التي عجزت الحكومة عن الوفاء بها، أم تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، وواقع الأمر أن المهمة الأولى هي شرط للانتقال إلى المهمة الثانية، والمطلوب هو التوفيق بين اعتبارات المديين القصير والطويل من خلال تحقيق التوازن بين كل من المشروعات قصيرة المدى وطويلة المدى طالما أن الهدف في نهاية المطاف هو تحقيق التنمية، فضلاً عن تدعيم اللامركزية.

## ثانياً: التنمية المحلية.

تؤكد العديد من الدراسات على أن الطريق الوحيد لتحقيق المشاركة الشعبية في مصر والتي تتميز بالوفرة النسبية للسكان مع تدني خصائصها النوعية من منظور الإنتاجية الاجتماعية والاقتصادية، هو تعبئة المواطنين في تنظيمات فعالة على كل المستويات خاصة القاعدية "Grass-root" وتصبح المنظمات الأهلية في هذه الحالة هي الإطار الذي تنتظم فيه الجماهير لتحقيق أهدافها التي حددتها بنفسها سواء كانت خدمية أو إنتاجية أو دفاعية، ومن خلال هذه المنظمات ينمو الوعي الجمعي بأهداف التنمية وبالقدرة على المشاركة الحقيقية.

ويبرز هنا مفهوم التنمية المحلية في ارتباطه بالمشاركة الشعبية في صنع التنمية، حيث تبدأ التنمية الحقيقية على المستوى القاعدي الذي تشغله الغالبية العريضة من الجماهير، على أنه من المهم التأكيد أن المقصود بالتنمية المحلية ليس ما يحدث الآن في كثير من دول العالم الثالث بقيادة وكالات ومؤسسات دولية في إطار ما يسمى بمشروعات تنمية المجتمع Community development projects والتي تركز على إقامة مشروعات محلية بشكل مجزأ لرفع مستوى معيشة بعض فئات السكان المحليين. إن مثل هذه المشروعات تتحدد، في غالب الأحيان، في إطار رؤية تنمية تمت صياغتها خارج المجتمعات المحلية، لتحقيق أهداف ربما لا تلائم ولا تحقق المصالح الاستراتيجية لهذه المجتمعات. وقد يؤدي نجاح بعض هذه المشروعات إلى وجود جزر منعزلة عن بقية المجتمع، وإن أصابها بعض التحسن في مستوى المعيشة، إلا أنها تتركس مفهوم التنمية الجزئية التي لا تحقق، بل ربما تعوق، التنمية الشاملة التي تهدف إلى تغيير المجتمع ودفعه متكامل إلى الأمام<sup>(6)</sup>.

لذلك فالمقصود بالتنمية المحلية هو عملية تعظيم قدرة المواطنين في المستوى المحلي على المشاركة في صياغة أهداف التنمية الشاملة استراتيجياً، وتحديد الأهداف المرحلية وخطط العمل التي يمكن تحقيقها على المستوى المحلي، والعمل على إيجاد الآليات الملائمة لتنفيذ هذه الأهداف المرحلية بالشكل الذي يؤدي إلى التواصل مع، والوصول إلى، تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية الشاملة. أي أن التنمية المحلية بهذا المعنى هي جزء لا ينفصل من عملية تنموية أكثر شمولاً ترتبط بالمجتمع كله وتشمل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في علاقاتها الجدلية والتكاملية.

كما تعرف التنمية المحلية بأنها "عملية التغيير التي تتم في إطار سياسة عامة محلية تعبر عن احتياجات الوحدة المحلية (ريفية أم حضرية أم صحراوية) وذلك من خلال القيادات المحلية القادرة على استغلال الموارد المحلية، وإقناع المواطنين المحليين بالمشاركة الشعبية والاستفادة من الدعم المادي والمعنوي الحكومي، وصولاً إلى رفع مستوى معيشة جميع أفراد الوحدة المحلية، ودمج جميع الوحدات في الدولة<sup>(7)</sup>."

وجدير بالتأكيد في هذا السياق بأن قيام المنظمات الأهلية بهذا الدور لا يمكن أن يعني إعفاء الحكومة من مسؤوليتها نحو المجتمع، ولكنه يعني ضرورة العمل على تعظيم قدرة هذه المنظمات بالقدر الذي يمكنها من مواجهة احتكار الحكومة للسلطة السياسية، واحتكار القطاع الخاص للسلطة الاقتصادية. ويمكن أن يكون نشاط المنظمات الأهلية مكملاً لوظائف الدولة أحياناً شريطة أن يتم ذلك في إطار مناخ ديمقراطي، تؤمن فيه الدول بمصالح وحقوق القوى الاجتماعية المختلفة التي تمثلها هذه المنظمات التي



يجب أن تتمتع بقدر كبير من الاستقلال عن الدولة. ومن ناحية أخرى، فإن المنظمات الأهلية ذاتها يمكن أن تكون أحد المداخل لتعليم الممارسة الديمقراطية، حيث ينتج عن انخراط الأفراد في منظمات ذات هياكل وأطر مستقرة، لها أهداف محددة ومعتمدة على مبدأ التسيير الذاتي، إيجاد المواطن العضوي الملتزم بقضايا الوطن، كما أنها تنمي القدرة على النقد والمساءلة لصانعي القرار. أي أنها تخلق الظروف الدافعة للسلوك الديمقراطي<sup>(8)</sup>.

لقد أثبتت التجربة أن استبعاد المواطنين من المشاركة في العملية التنموية الاقتصادية واجتماعيا وسياسيا وثقافيا هو سبب فشل التنمية ونتيجة لهذا الفشل في نفس الوقت، ولذلك فإن أي اختيار تنموي، يرجى له النجاح، يجب أن يعتمد على المشاركة الحقيقية والعادلة للمواطنين في صنع التنمية وفي الحصول على الناتج. على أن تكون هذه المشاركة منظمة ومنطقة من المستوى القاعدي الذي تشغله الغالبية العريضة من الجماهير على المستويات المحلية.

يمكن للمنظمات الأهلية أن تلعب دوراً فعالاً في التنمية المحلية/ التنمية الشاملة، إذا تجاوزت هذه المنظمات الدور الوظيفي والخدمي والرعايائي، لتصل إلى الدور البنوي التعبوي الذي يجعل هذه المنظمات إطاراً تنظيمياً لمبادرات المواطنين الواعية ذات الرؤية الواضحة في عملية التغيير الاجتماعي وذات القدرة على تحقيق التغيير الذي يعبر عن مصالح غالبية أفراد المجتمع؛ بما في ذلك يمكن المواطن وتعظيم قدرته على المساءلة.

أما عن القطاع الخاص في مصر فعلى الرغم من حصوله على مزايا اقتصادية اجتماعية وسياسية عديدة، إلا أنه مازال يحجم عن القيام بدوره الاجتماعي. ولذلك فإن علاقة المنظمات الأهلية بهذا القطاع مازالت محدودة النطاق، ومازال فهم هذه العلاقة يشوبه الغموض من قبل الطرفين، وهو الأمر الذي يشير إلى أهمية التوعية بالأدوار الاجتماعية الخاصة بالقوى الفاعلة في المجتمع<sup>(9)</sup>.

ومن الآليات المهمة في هذا السياق كذلك دور الوحدات المحلية في عملية التنمية وتحسين مستوى الخدمات في التعاقد مع القطاع الخاص والمنظمات في المجالات التي تكون فيها المنافسة داخل السوق غير ممكنة<sup>(10)</sup>.

ثالثاً: تمكين المواطن المحلي والمشاركة الشعبية.

يقصد بالمواطن المحلي ذلك المواطن الذي لا يشغل موقعاً في التنظيمات المحلية، ولا يعنيه أن يشغله، ولكنه يضطر إلى التعامل معها بحكم اضطلاعها بإدارة شئون المجتمع المحلي الذي يعيش فيه<sup>(11)</sup>.

هذا المواطن نسعى إلى تمكينه حتى يكون قادراً على المشاركة الشعبية الفعالة وهنا نقلى بعض الضوء على مفهوم التمكين ثم المشاركة الشعبية.

يلجأ بعض الكتاب إلى تعريف مفهوم "التمكين" من خلال العودة إلى الأصول اللغوية للكلمة، فمثلاً يعرف الفعل يمكن Empower في قاموس "وبستر" على أنه عملية منح السلطات القانونية أو تحويل السلطة إلى شخص ما أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما Enable<sup>(12)</sup>.

كما يمكن القول بأن التمكين هو ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم وهو عطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم وتنمية مهاراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.

إنه نهج يسمح بممارسة صنع القرار بما يتعلق بالشنون اليومية<sup>(13)</sup>.

ويعود بعض آخر من الكتاب إلى تركيب الكلمة ويركزون على مكون القوة Power داخل المصطلح Empowerment ويتم تعريف القوة هنا على أنها القدرة على فعل مهمة ما والتمكين المعنى يشير إلى "عملية" حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن إدارة العمل بشكل أكثر فعالية.

إنه الثقة الذاتية والوعي الكامل بالقدرات والحقوق والإيجابية فسي التأثير أو إيجاد تشكيل ديناميكية هذه القوة.

كذلك تعرف القوة كمكون للتمكين بأنها إعادة توجيه القيم والمعتقدات التي توجه السلوك بحيث تدعم وتحرر الأفراد بدلاً من انتقاصها لحيز التفكير والحركة لديهم، فتمكين الفرد يعنى وعيه بالعوامل المؤثرة على سلوكه وقدرته على تحديد العوامل التي تبرز سلوكاً ما من غيره<sup>(14)</sup>.

وينظر بعض الكتاب على التمكين باعتباره خطة أبعد من المشاركة على اعتبار أنه يمكن للمواطن المشاركة في مشروع ما دون أن يكون له سلطة حقيقية في اتخاذ القرارات المهمة الخاصة بهذا المشروع<sup>(15)</sup>.

والواقع أنه إزاء القصور من جانب الدولة والسوق على حد سواء ينبغي أن يحصل المواطنون - أفراد كانوا أو جماعات - على مساحة عامة متزايدة بإطراء تسمح لهم بالتأثير على عمليات التنمية ونتائجها على جميع المستويات، ومن ثم المشاركة بمعناها الكامل أي أن يكون المواطنون قادرين على توجيه الأحداث والعمليات التي تشكل حياتهم.

على أن نطاق ونوعية مشاركة المواطنين في العمليات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤثر على حياتهم اليومية، لم تزل دون المستوى المرغوب والذي يستلزم للوصول إليه زيادة الجهد المبذول بقدر كبير، كما أن هذه الجهود المبذولة تقتضي تفاعلاً نشطاً بين الأطراف الثلاث الدولة - الأسواق - والأفراد، فرادى أو في تنظيمات أهلية<sup>(16)</sup>.

وتؤكد التنظيمات المحلية جميعاً على الرغم من تنوعها أهمية مشاركة الأهالي المحليين في تصميم والإشراف على تنفيذ السياسات التي تطبق عليهم، وأن المشاركة هي الوسيلة الرئيسية لنظم الحكم والإدارة، ومن ثم تبدو الحاجة واضحة إلى ضرورة توسيع فترات المشاركة في صنع السياسات العامة أمام المواطن المحلي سواء كقيمة أخلاقية في ذاتها تحقيقاً لمبدأ المواطنة والسيادة الشعبية، أو كهدف عملي لضمان مزيد من تأييد وتعبئة المواطنين لتحقيق أهداف السياسات العامة، بل قيل أكثر من ذلك "أن المحليات أنسب للوفاء بحاجات الفقراء" وهي مطلوبة لتمكين فقراء الريف من المشاركة<sup>(17)</sup>.

وهنا يبرز تعبير "انخراط المواطنين" وهو مفهوم واسع يشير إلى مشاركة المواطنين أفراد وجماعات محلية ومنظمات أهلية والأعمال الخاصة كشخصيات معنوية، ولا يكفي أن يكون المواطنين

مجرد مصوتين في الانتخابات بل لابد وأن يكون لهم دور إيجابي في فرز المسائل وتنفيذ الحلول والحكم على النتائج.

أن مستقبل الحكومة هو تحويل المواطنين إلى مواطنين مسؤولين ناشطين يشاركون في السلطة، وهذا هو مغزى التمكين منح القوة (السلطة) وممارستها ومن ثم يمكن فرز ستة أدوار على الأقل للمواطنين: مستهلك - مارك - صانع للمسائل - منتج مشارك - مقوم لجودة الخدمة وأخيراً متابع مستقل للنتائج<sup>(18)</sup>.

ونختم هذا الجزء عن تمكين المواطنين والمشاركة الشعبية بإيجاز أهداف المشاركة الشعبية في التنمية المحلي فيما يلي<sup>(19)</sup>:

1- تنمية القدرة السياسية للمواطنين المحليين وحريرتهم في المبادرة بالعمل وزيادة الوعي السياسي لديهم.

2- تطوير القدرات التنظيمية للمواطنين المحليين، فقد يتحمل المستفيدون المنتفعون من مشروعات برامج التنمية المحلية المسؤولية عن بعض الوظائف مثل الرقابة على المشروع، بما يعزز من قدرتهم على إدارة بعض جوانب مشروعات التنمية المحلية.

3- تحقيق إدراك المواطنين المحليين للإمكانيات المادية والفنية المتاحة لعملية التنمية الأمر الذي ينعكس في تقبلهم للسياسات والقرارات التي يشاركون في صنعها في نطاق الموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن ثم لا يغالون في المطالبة بتحقيق رغباتهم ويقتنعون بإشباع حاجاتهم تبعاً لبرامج الأولويات التي يقررونها هم بأنفسهم.

#### رابعاً: مساءلة المواطن للإدارة العامة والمحلية.

يعد مفهوم "مساءلة الإدارة العامة والمحلية" تلامساً مباشراً مع ما يمكن تسميته بديمقراطية الإدارة العامة، وعاملاً محورياً في تحديد قدرتها على تنفيذ السياسات العامة بكفاءة وفعالية، وبيان مدى استجابتها لاحتياجات المواطن.

وتتعدد معاني "المساءلة" باختلاف الأطر المرجعية للباحثين الذين يقدمون تعريفاتهم لهذا المفهوم وتتنوع زوايا النظر إليه.

هناك من يعرف المساءلة بأنها تعبير عن مسؤولية الأفراد عما يمارسون من أفعال وقياساً على ذلك يتحمل جهاز الخدمة المدنية ما يترتب على الأداء الوظيفي من سلوكيات وتصرفات. وهناك من يراها "مسئولية متراكمة" حيث يخضع كل مدير للمساءلة عن تصرفه الشخصي وعن الأفعال الصادرة عن فريق العمل الذي يخضع لإشرافه، وهكذا، على أن أحدث ما تقدمه أدبيات الإدارة العامة في هذا السياق هو الحديث عن سيادة المستفيد، بمعنى أن المواطن المستفيد يستطيع أن يحاسب الإدارة، وفي هذا يرى البعض أن الإدارة العامة والمحلية تقدم "سلعة" والمواطن أصبح "زبوناً" ومن ثم تكون المساءلة هنا معبرة عن "قدرة المواطن المستفيد على طلب استجابة من قدم السلعة إزاء ما يبديه من انتقادات ويحق له أن يستبدل آخر بمقدم السلعة إذا لم تأت الاستجابة على النحو المقبول".

وتعرف المساءلة كذلك بأنها "الالتزام بأن تصبح مسئولاً عما كان متوقعاً" أو عن ما حدث ولم يكن متوقعاً.

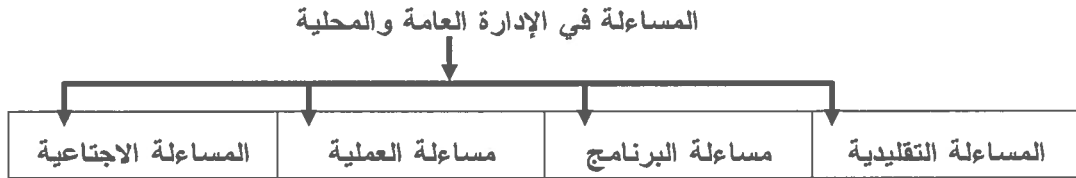
وفي هذا السياق يسود الشعور بأن هناك نقطة مرجعية خارجية عن العاملين في الإدارة العامة والمحلية لا بد وأن يأخذوها في الاعتبار وهم يمارسون وظائفهم.

وبصفة عامة، ومع الخلط أحياناً بين المساءلة والمسئولية، والمساءلة و الرقابة وغير ذلك، يمكن القول بأن المساءلة تعبير عن "التزام منظمات الإدارة العامة والمحلية بتقديم حساب طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وهي منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق الصالح العام".

ويمكن النظر إلى المساءلة هنا بوصفها منظومة تبدأ بالمساءلة التقليدية التي تركز على المدخلات، وتنتهي بالمساءلة الاجتماعية التي تركز على المخرجات. وبين هذين المستويين هناك نوعان آخران للمساءلة هما مساءلة البرنامج التي تنصب على المخرجات أيضاً، ومساءلة العملية التي تتناول الأنشطة والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات.

وهذه المستويات المتعددة للمساءلة ذات طبيعة تصاعدية، أي أنها تبدأ من التأكد من اتساق القرارات الإدارية مع القوانين واللوائح المعمول بها، وتنتهي بالتأكد من تحمل منظمات الإدارة العامة والمحلية لمسئولياتها الاجتماعية تجاه البيئة المادية التي تباشر فيها أنشطتها بصفة عامة وتجاه المواطنين المستفيدين بصفة خاصة.

وحتى تتحقق المساءلة الفعالة يجب إيلاء اهتمام متوازن لمستوياتها الأربعة، وعدم التركيز على المساءلة التقليدية فحسب.



ويمكن عرض نموذج مقارن لهذه المستويات لمساءلة الإدارة العامة انطلاقاً من اعتبار أن المساءلة منظومة تضم جملة قيم وآليات وعمليات، وذلك على النحو التالي:

مستويات المساءلة عناصر المساءلة	المساءلة التقليدية	مساءلة البرنامج	مساءلة العملية	المساءلة الاجتماعية
الجهة التي تقوم بمساءلة الإدارة العامة والمحلية	مساءلة داخل المنظمة + المساءلة من خلال المؤسسات الرسمية	مساءلة داخل المنظمة + المساءلة من خلال المؤسسات الرسمية	مساءلة داخل المنظمة + المساءلة من خلال المؤسسات الرسمية	مساءلة داخل المنظمة + المساءلة من خلال المؤسسات الرسمية والقانونية +

مستويات المساءلة عناصر المساءلة	المساءلة التقليدية	مساءلة البرنامج	مساءلة العملية	المساءلة الاجتماعية
	السياسية والقانونية	السياسية والقانونية + مساءلة مهنية وأخلاقية	السياسية والقانونية + مساءلة مهنية وأخلاقية مساءلة مباشرة عن طريق اشتراك المواطنين في الإدارة	مساءلة مهنية وأخلاقية مساءلة مباشرة عن طريق اشتراك المواطنين في الإدارة + مساءلة أمام جهات دولية
المعايير والقيم محل المساءلة	النظام/ القانون الكفاءة	النظام / القانون الكفاءة + الفعالية	النظام/ القانون الكفاءة/ الفعالية + المشاركة واللامركزية	النظام/ القانون/ الكفاءة/ الفعالية + المشاركة واللامركزية + التمكين والمساواة وتعزيز الهوية

وتهتم المساءلة الاجتماعية بما يمكن تسميته بالآثار المجتمعية للبرامج الحكومية، وقد صارت مفهوماً راسخاً في النظام الإداري، وإن ظل أكثر التفافاً بالإدارة العامة باعتبار أن المنظمات الإدارية العامة منظمات اجتماعية تؤثر في البيئة تأثيراً كبيراً.

ويمكن دراسة المساءلة الاجتماعية للإدارة العامة من خلال مجالات ثلاثة هي القيم والبيئة والمستفيدين.

فمن ناحية أولى، يجب أن تهدف أنشطة منظمات الإدارة العامة والمحلية إلى تحقيق جملة من القيم أبرزها تقليل الفجوة المتزايدة بين الأغنياء والفقراء في مجتمعاتها. فإن كان نشاط هذه الإدارة العامة يتمحور أساساً حول تنفيذ السياسات العامة ولا يتدخل بصورة مباشرة في صنعها، إلا أنه من المتصور أن يرافق عملية تطبيق السياسات العامة وعى متزايد بأهمية تقليل الفوارق الطبقيّة والاجتماعية التي تمزق الجسد الاجتماعي. وفي هذا الإطار فإنه من الضروري أن ترمي مخرجات المنظمات العامة إلى تعزيز التعددية الثقافية وفي الوقت نفسه الحفاظ على التماسك الاجتماعي وقد تكون هذه المعادلة شديدة الصعوبة في دول العالم الثالث. كما أنه من الضروري أن تسهم الإدارة العامة في تعزيز المساواة في المجتمع بغض النظر عن الاختلاف اللغوي أو العرقي أو الديني أو الجنسي بين أفرادها.

ومن ناحية ثانية فإن للإدارة العامة مسئولية تجاه البيئة، ومن أبرز ملامحها الحفاظ على البيئة بعيداً عن كافة مظاهر التلوث وانتهاج كافة السبل لتحقيق ذلك، كما أن المنظمات العامة يجب أن تحافظ على البيئة تراثاً وأرضاً وتاريخياً - فليس من المقبول أن تسيء المشروعات العامة برغم تحقيق

مصلحة عامة، إلى تراث منطقة معينة، أو أن تسلب منها خصوصيتها التاريخية، لأن هذا التراث ليس ملكاً للمستفيدين الحاليين في هذا المكان، ولكنه ملك أيضاً لأجيال سابقة ولاحقة من المستفيدين، علاوة على أن التراث يهم الإنسانية بأسرها وفي حالات عديدة أدى إضرار البيروقراطيين بالتراث الحضاري لمجتمع من المجتمعات إلى استثارة فعاليات دولية عديدة، فصارت البيروقراطية تبعاً لذلك خاصة للمساءلة محلياً ودولياً.

ومن ناحية ثالثة، فإن الإدارة العامة والمحلية تتحمل مسئولية اجتماعية تجاه المواطنين المستفيدين أنفسهم من حيث ضرورة تمكينهم من الاتصال والاستفادة بموارد مجتمعاتهم على نحو أفضل، وحتى تتحول الأداء إلى مواطنين مشاركين في تحديد اختيارات النهوض بمجتمعهم لابد من إعادة النظر في دور المواطن في العملية التنموية واعتباره فاعلاً مشاركاً متحرراً والتخطيط معه وليس فقط التخطيط لأجله.

وزاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بضرورة قيام المواطن على نحو فردي، أو من خلال الاشتراك في مجموعات صغيرة، بمساءلة الجهاز الحكومي على المستويين المركزي والمحلي. ويرى الدارسون أن المواطن لا يمكنه القيام بذلك إلا إذا تعامل مع المنظمة الإدارية بصفته شخصاً بالغاً، حيث تخذ الأفراد في تعاملهم مع المنظمات الإدارية إما شخصية الطفل أو شخصية البالغ، والمواطن الذي يتخذ الطابع الأول نجده يشعر دائماً بفقدان القوة ويتجه دائماً إلى إضفاء الطابع الشخصي على علاقاتها بالمنظمة العامة، وتوقعه الدائم هو أن البيروقراطية لا بد أن تشبع احتياجاته ومطالبه، وإحساسه الدائم بفقدان القوة يجعله في خوف مستمر من التعامل مع الإدارة الحكومية، ورغبته المشبوبة في إشباع مطالبه وعدم تسامحه مع أي تأخير في ذلك يجعله دائم التوتر والانفعال في تعامله مع المنظمة، وهو ما يجعل سلوكه في ذلك أقرب إلى سلوك الأطفال، وتضطر أحياناً المنظمة إلى فرض لوائحها وقراراتها على المواطنين الذين يتسمون بهذا الطابع أسوة بما يفعل "الآباء مع أطفالهم"، أما الشخص الذي يتعامل مع المنظمة العامة بوصفه شخصاً بالغاً فإنه يتحرر من الشعور الوهمي بالخوف ويعرف حقوقه وواجباته على نحو موضوعي، ويطور استجابات واعية إزاء كل تصرف يصدر عن المنظمة العامة بوصفه شخصاً بالغاً فإنه يتحرر من الشعور الوهمي بالخوف ويعرف حقوقه وواجباته على نحو موضوعي، ويطور استجابات واعية إزاء كل تصرف يصدر عن المنظمة العامة تجاهه، ولعل هذا الجانب من المواطنين هو الأكثر قدرة على فهم المساءلة وتطبيقها على نحو كفاء وفعال.

ويمكن دراسة مساءلة المواطن للجهاز الحكومي على ثلاث مستويات على النحو التالي:

المستوى الأول: المشاركة في الأنشطة الإدارية.

المستوى الثاني: الإنتاج المشترك مع الإدارة.

المستوى الثالث: مساءلة الإدارة بشأن المنتج النهائي.

(1): مساءلة المواطن/ المشارك للإدارة العامة والمحلية.

تحقق مشاركة المواطن في الأنشطة الإدارية عدة أهداف منها:

1- تنمية وعي المواطن بشأن ما يحدث على صعيد الإدارة الحكومية، حيث يتيح القرب من دوائر صنع وتنفيذ القرارات الإدارية، التعرف بصورة مباشرة وعن كثب وبوضوح عما يحدث داخل أروقة البيروقراطية الحكومية.

2- إفساح المجال لإدماج المواطن في المجتمع، إذ أن المواطن ينفق قدراً كبيراً من جهده ووقته في التعامل مع الأجهزة الحكومية، وتكاد تكون صورة الشخص عن النظام السياسي هي الصورة التي ترسم في ذهنه من تعامله مع البيروقراطية الحكومية، ولذا فإن مشاركة المواطن في الإدارة تحقق له الاندماج في شئون المجتمع وتبين له الغايات التي تسعى إلى تحقيقها.

3- تحقق مشاركة المواطن في الإدارة القدرة على تمثيل مختلف المصالح والتيارات السياسية الموجودة في المجتمع، حيث يستطيع المواطن أن يجد قنوات مؤسسية يعرض من خلالها مطالبه ويتفاوض بشأنها.

4- تضفي مشاركة المواطن في الإدارة "الشرعية" على أداء البيروقراطية الحكومية وذلك من خلال آليات المشاركة، وهو ما يجعل الإدارة تعمل بكفاءة وفعالية.

5- يؤدي اشتراك المواطنين في الإدارة إلى الإسراع في إحداث التغييرات المطلوبة فسي اتجاهات المواطنين وسلوكهم بما يساعد على نجاح جهود التنمية.

وإذا نظرنا إلى هذه الجملة من الأهداف سنجد أنها تعزز، في التحليل الأخير قدرة المواطن العادي على مساعلة الإدارة العامة. وتعتبر مشاركة المواطنين في صنع السياسات العامة إحدى صور المساعلة الخاصة إذا ما نص القانون على ذلك كما يحدث في بعض الدول كالولايات المتحدة.

وتبدأ عملية صنع السياسة العامة من المبادأة ثم يتم إعداد مخطط أولى، ثم بعد ذلك يأتي استطلاع آراء ومقترحات الجمهور/ المستفيدين من السياسات الحكومية.

وتكون مساعلة المواطن/ المشارك من خلال عدة صور أساسية وهي: الاستشارات والمؤتمرات غير الرسمية، اللجان الاستشارية، والاستماع العام.

(2) : مساعلة المواطن للإدارة من خلال الإنتاج المشترك:

المستوى الثاني لمساعلة المواطن للإدارة العامة يظهر في المشاركة في الإنتاج المشترك CO-production حيث أن الخدمات العامة نوعان: أولهما يتجه إلى تغيير مفردات البيئة المادية، والثاني يهدف إلى تغيير شخوص متلقى الخدمة ذاتهم مثل التعليم مثلاً ومهما كان إخلاص ودأب الإدارة الحكومية فإن جهدها لن يكفل بالنجاح ما لم يكن المواطن المتلقي راغباً في الاستفادة بوصفه الطرف الأصيل في عملية التغيير.

وهناك ثلاثة أشكال للمشاركة في هذا الصدد:

(أ) المواطن يطلب مساعدة:

هناك العديد من الخدمات الاجتماعية يجري تقديمها عند الطلب، مثل الخدمات الطبية وإعانات البطالة، فهي تعتمد بالأساس على حجم الطلبات التي يقدمها المواطنون. وفي حالات كثيرة تقوم المنظمات العامة بتوعية المواطنين بالخدمات التي تقدمها لهم وتشجعهم على طلبها، وإذا لم يرق مستوى الخدمة المقدمة إلى المستوى المرغوب فإن ذلك يعني أن الإدارة تفتقر إلى الشرعية، وتمثل استجابة الإدارة لمطالب المواطن معياراً لمعرفة درجة حساسية الإدارة تجاه رغبات المواطنين، وبصفة عامة فإن المجتمعات التي تعاني من ندرة الموارد يصعب على الإدارة الحكومية فيها تلبية كل الرغبات المقدمة.

#### ب) المواطن يقدم المساعدة:

يعتمد نجاح تطبيق عدد من البرامج الحكومية على سلوك المواطنين، حيث تتكاتف الإدارة والمواطنون في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة. فمثلاً يلعب المقيمون في منطقة معينة دوراً في الحفاظ على الأمان العام في هذه المنطقة، ومن خلال هذه الأنشطة المشتركة يمكن للمواطنين العاديين ضبط الإدارة العامة، وهنا يجب أن نفرق بين التعاون من ناحية والإذعان والعادة من ناحية أخرى حيث يستند التعاون في الأساس إلى العمل التطوعي Voluntary حيث يسعى المواطنون لخدمة مجتمعهم العام أو المحلي دون إكراه أو ضغط، أما الإذعان فهو القيام بتصرفات خشية وجود عامل ضغط خارجي، والعادة تعني اعتياد الأفراد على القيام بسلوكيات معينة دون أن يكون لها أساس من الاقتناع.

#### ج) التوافق المتبادل بين الإدارة والمواطنين:

حينما يدرك كل من المواطن والإدارة أنه توجد أهداف مشتركة جديرة بالتحقيق وأن هناك مشاكل محددة يتبلور سعي مشترك من الجانبين لتسوية هذه المشكلات، ويستند التوافق المتبادل، أو ما يمكن تسميته بالإدراك المتبادل، إلى أن الوصول إلى حالة توافق يقود بالضرورة إلى تحسين مستوى توصيل الخدمات وبالتأكيد فإن تغيير أنماط سلوك الأفراد لا يعتمد فقط على التوافق المتبادل إذ أن هناك أساليب أخرى مثل الإكراه والإقناع.

#### ثالثاً: مساءلة المواطن للإدارة العامة حول المنتج النهائي.

تعد مساءلة المستفيدين للإدارة الحكومية من المصطلحات الرائجة في حقل التنمية وقد طور أحد الخبراء نموذجاً يعرض فيه تطبيقاً لكيفية قيام المواطن/ المستفيد بمساءلة المنظمات العامة، فقد رأى Samuel Paul أن هناك محددات يؤثران في مساءلة الجمهور للإدارة العامة هما الخروج Exit والصوت Voice، ويقصد بالخروج قدرة الأفراد على ترك الخدمة واللجوء إلى مقدم آخر للخدمة في حالة عدم الإشباع، أما الصوت فيعني التأثير على الخروج النهائي للخدمة العامة عبر صندوق الانتخاب، أي أن الخروج يمثل استجابة اقتصادية، أما الصوت فهو استجابة سياسية<sup>(21)</sup>.

وبصفة عامة نخلص إلى أنه من المهم النظر إلى المساءلة في الإدارة العامة والمحلية بمستوياتها المتعددة وهذا لا يتسنى إلا باعتبارها منظومة تجمع بين صور وأشكال المساءلة الرسمية وغير الرسمية إذ يصعب تحقيق كفاءة المساءلة في الإدارة العامة عن طريق المساءلة الرسمية



فحسب، حيث للمفهوم جوانب أخرى لا يمكن بلوغها إلا من خلال أشكال المساءلة غير الرسمية، ويؤدي الجمع بين المساءلة الرسمية وغير الرسمية إلى الحفاظ على ديناميكية وفاعلية الجهاز الإداري، ويصبح ممكناً تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الإدارة العامة.

كما ينبغي التأكيد على أهمية ومحورية دور المواطن/المشارك في عملية المساءلة حيث يتشابك بقوة مفهوماً "المواطنة" و"المساءلة" ويصعب الفصل بينهما، فالحق في المساءلة كان ولا يزال أحد حقوق المواطنة.

## المبحث الثاني الدراسة الميدانية

### مقدمة:

مع تغير دور الدولة وظهور نمط جديد من الإدارة للأجهزة الحكومية، بما يؤدي إلى تعظيم قيمة الخدمات المقدمة للمواطن، ظهرت الحاجة نحو تعظيم قيمة اللامركزية في تقديم الخدمات للمواطن على المستوى المحلي، وذلك من خلال التعاون والتنسيق مع الشركاء الآخرين "القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني". تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- تحليل مدى وعى الجمعيات الأهلية وأعضاء الأجهزة المحلية "شعبية وتنفيذية" بمفهومي المساءلة وتمكين المواطن.
- تحديد ماهية الأدوار التي يمكن أن تقوم بها الجمعيات الأهلية، من أجل تمكين المواطن على المستوى المحلي وزيادة قدرته على المساءلة للأجهزة الحكومية، من أجل توفير بيئة مناسبة لتحقيق اللامركزية.
- دراسة المتطلبات والتحديات التي يمكن أن تواجه الجمعيات الأهلية من أجل القيام بدور فاعل في تمكين المواطن وزيادة قدرته على المساءلة.

### منهجية الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن وذلك لتحليل ومقارنة آراء الاستجابات بين العينات الثلاث المتمثلة في الدراسة "القيادات والعاملون بالجمعيات الأهلية، أعضاء المجالس الشعبية المحلية، والموظفون التنفيذيون بالمحليات". تم توظيف الاستقصاء كأسلوب لجمع البيانات، وذلك من خلال تصميم ثلاثة استقصاءات "استقصاء موجه لكل عينة". احتوى الاستقصاء على مجموعة من المحاور الرئيسة كالآتي:

أولاً: البيانات الشخصية وتناولت الخبرة والوظيفة والمؤهل والمعرفة بالجمعيات الأهلية.

ثانياً: أدوار الجمعيات الأهلية في تطوير الخدمات المقدمة للمواطن.

ثالثاً: أدوار الجمعيات الأهلية في تحقيق التمكين للمواطن.

رابعاً: دور الجمعيات الأهلية في تفعيل مبدأ المساءلة للجهات الحكومية بواسطة المواطن على المستوى المحلي.

خامساً: علاقة الجمعيات الأهلية بتطبيق مفهوم اللامركزية على المستوى المحلي وما يمكن أن تقدمه من دعم للأجهزة الشعبية والتنفيذية المحلية. ملحق رقم (1) يحتوي على نماذج الاستقصاءات الثلاث.

### تساؤلات الدراسة الميدانية:

تتناول الدراسة الميدانية الإجابة على مجموعة من التساؤلات البحثية وهي:

- إلى أي مدى تقوم الجمعيات الأهلية بدور فاعل في تطوير الخدمات المقدمة للمواطن على المستوى المحلي؟
- هل تقوم الجمعيات الأهلية في الواقع المصري بإسهامات ملموسة في تمكين المواطن وزيادة قدرته للمشاركة في المساءلة للسلطات على المستوى المحلي؟
- ما الدور الذي يمكن أن تقوم به الجمعيات الأهلية لمساعدة الأجهزة الشعبية المحلية والأجهزة التنفيذية من أجل تحقيق اللامركزية؟
- ما هي متطلبات القيام بدور فاعل في مجال تمكين المواطن والمساءلة لدى الجمعيات الأهلية في مصر؟

### عينة الدراسة الميدانية:

تشكلت عينة الدراسة من ثلاث قطاعات وهم:

- القيادات والعاملون بالجمعيات الأهلية.

- أعضاء المجالس الشعبية المحلية " محافظة - مركز - قرية " .
  - الموظفون التنفيذيون بالمحليات في قطاعات مختلفة.
- وزعت استمارات الإستقصاء على عدد 7 محافظات، وتم توزيع عينة الدراسة داخل مجموعة من المراكز والمناطق داخل كل محافظة كالآتي:

المحافظة	المركز - المنطقة
قنا	مركز قوص.
سوهاج	مركز سوهاج، مركز المنشأة، مركز جرجا، مركز المراغة.
أسيوط	مركز ديروط.
المنيا	مركز دير مواس، مركز المنيا، مركز سمالوط، مركز أبو قرقاص، مركز مطاي.
بنى سويف	مركز أهناسيا.
القاهرة	منطقة المرج.
البحيرة	مركز دمنهور، مركز شبراخيت، مركز أبو حمص، مركز سنهور.

بالنسبة للقطاعات التي تعمل بها عينة الموظفين التنفيذيين بالمحليات فكانت:

- الشئون الاجتماعية.
- الزراعة.
- الأوقاف.
- الثقافة.
- التعليم.
- المجالس المحلية " قرية - مركز - محافظة ".
- الصحة.
- الإسكان.
- الشباب.

الدرجات الوظيفية للعاملين بالمحليات:

تنوعت الدرجات الوظيفية لعينة العاملين بالمحليات، حيث إحتوت على درجات وظيفية متنوعة "الدرجة الثالثة، الثانية، مديري إدارات، مديري عموم، وكلاء وزارة"، ومن ثم فإن الآراء الواردة بالدراسة الميدانية تعكس وجهات نظر متنوعة.

حجم العينة:

وزع حجم العينة بالتساوي على المحافظات السبع الداخلة في نطاق الدراسة، عدد العينة بكل محافظة 30 عينة بإجمالى 210 عينة (الصالح للتحليل بعد جمع الاستمارات 208). تم توزيع العينة داخل كل محافظة بالتساوي بين القيادات و العاملين بالجمعيات الأهلية، أعضاء المجالس الشعبية المحلية، والموظفين التنفيذيين بالإدارة المحلية. الجدول التالى يوضح توزيع العينة على المحافظات المختلفة والقطاعات.

جدول رقم ( 1 )

توزيع العينة على المحافظات والقطاعات المختلفة

المجموع	محافظه البحيرة	محافظه القاهرة	محافظه بنى سويف	محافظه المنيا	محافظه أسيوط	محافظه سوهاج	محافظه قنا	القطاع
68	10	9	10	10	10	9	10	أعضاء الجمعيات الأهلية
71	10	10	10	11	10	10	10	أعضاء المجالس الشعبية المحلية
69	11	10	10	10	9	9	10	الموظفون التنفيذيون بالمحليات
208	31	29	30	31	29	28	30	الإجمالي

أ. تحليل عينة أعضاء المجالس الشعبية المحلية:

إجمالي عدد العينة من أعضاء المجالس الشعبية المحلية كانت 71 وكانت موزعة على مستويات المجالس الشعبية المحلية كالآتي:

جدول رقم ( 2 )

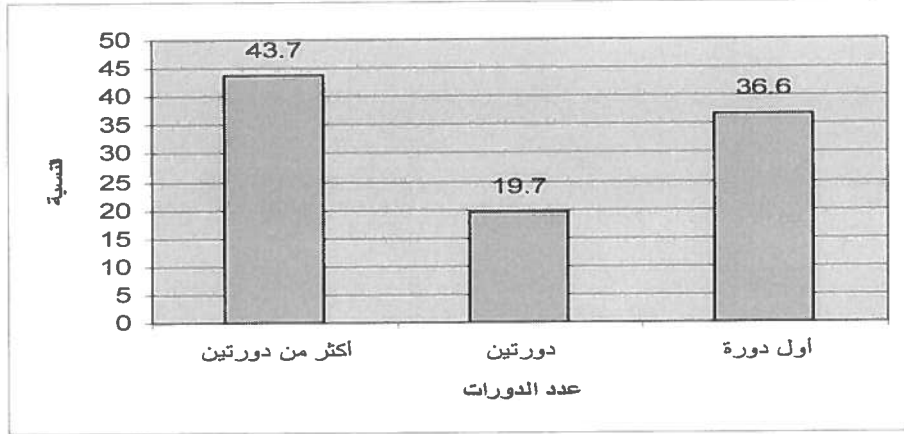
توزيع العينة على مستويات المجالس الشعبية المختلفة

النسبة (%)	التكرار	مستوى المجلس الشعبي
35.7	25	قرية - بندر
47.1	33	مركز - حي
17.1	12	محافظه
100	70	المجموع

من الجدول السابق يتضح أن نسبة التمثيل الأكبر كانت من المجالس الشعبية المحلية على مستوى المركز. كما تنوعت خبرة المشاركين في الدراسة. وكانت الغالبية ممن شاركوا لأكثر من دورتين في المجالس الشعبية المحلية كما يوضح الشكل التالي:

شكل رقم ( 1 )

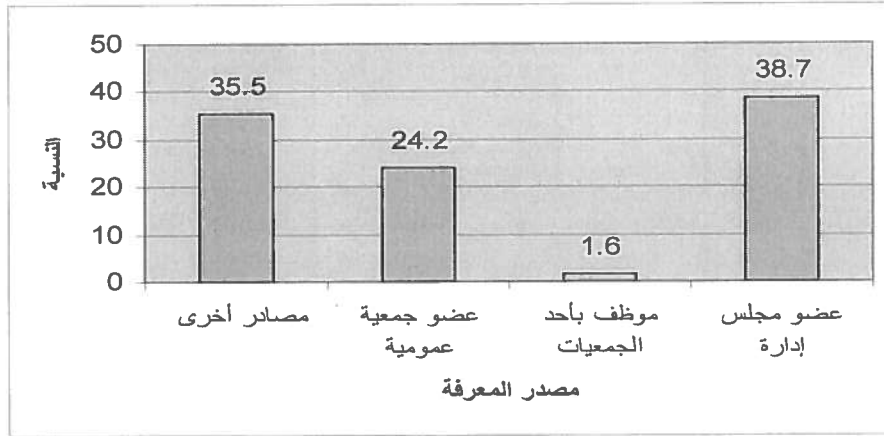
توزيع أفراد عينة أعضاء المجالس الشعبية المحلية على عدد دورات المجلس



بالنسبة لمعرفة أعضاء المجالس الشعبية المحلية بالجمعيات الأهلية، أظهر تحليل الدراسة الميدانية أن أكثر من 90 % من العينة يعرفون الجمعيات الأهلية، وكانت المعرفة من مصادر متنوعة كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم ( 2 )

مصادر معرفة أعضاء المجالس الشعبية المحلية بالجمعيات الأهلية

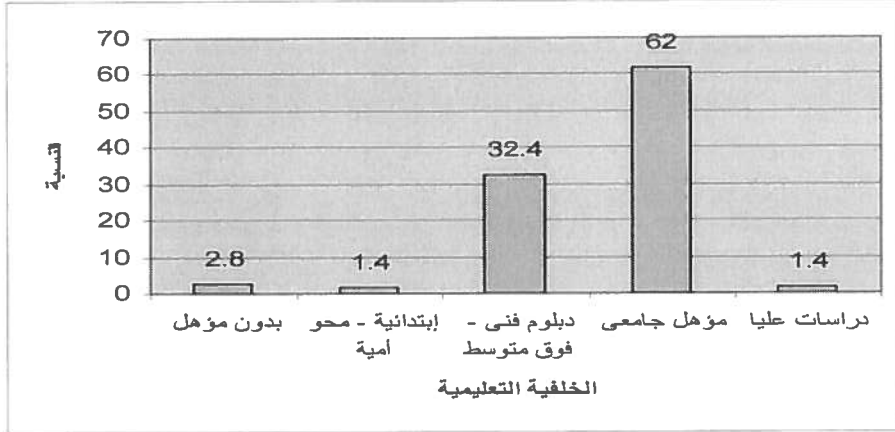


من خلال الشكل السابق يتضح أن نسبة كبيرة من أعضاء المجالس الشعبية المحلية (38.7 %) كانوا يشغلون مواقع بمجلس إدارة أحد الجمعيات، في حين أن 24.2 % أعضاء جمعية عمومية. وهو ما يؤكد أن الجمعيات الأهلية تمثل منبعاً مهماً لتعليم المشاركة السياسية ودافع مهم للأفراد للمشاركة بفاعلية في الحياة العامة. المؤهلات العلمية:

تمثلت الغالبية العظمى من عينة أعضاء المجالس الشعبية المحلية من المؤهلات الجامعية (62 %) والدبلومات الفنية وفوق المتوسطة (32.4 %) كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم ( 3 )

توزيع عينة أعضاء المجالس الشعبية المحلية على حسب الخلفية التعليمية

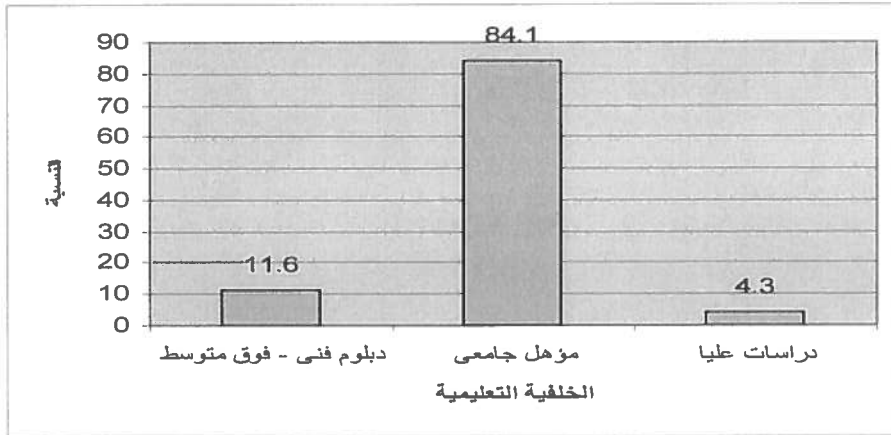


ب. تحليل عينة الموظفين التنفيذيين بالأجهزة المحلية:

مثلت عينة الموظفين التنفيذيين بالأجهزة المحلية عدد 69 عينة. كانت المؤهلات العلمية لهم تتركز حول المؤهل الجامعي كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم ( 4 )

توزيع عينة الموظفين التنفيذيين حسب الخلفية التعليمية



بالنسبة لعدد سنوات الخبرة مع الأجهزة المحلية فقد كانت موزعة كالتالي:

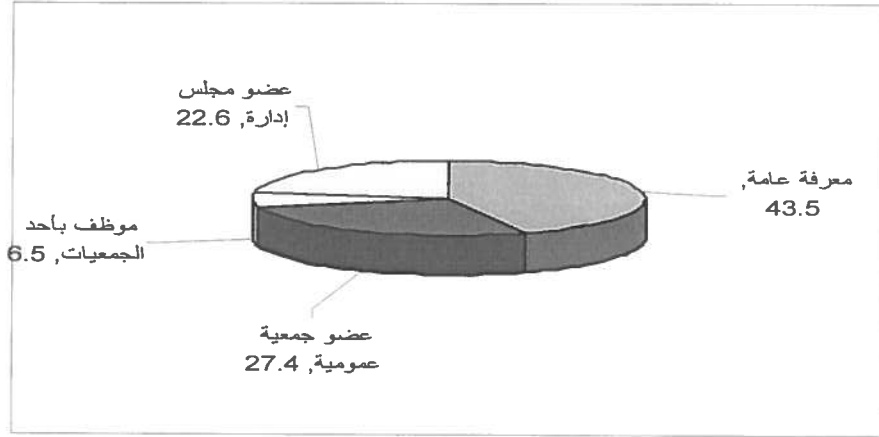
مدة الخبرة	العدد	النسبة (%)
1 - 10 سنوات	8	12
10 - 20 سنة	18	27
20 - 30 سنة	27	40
30 - 40 سنة	14	21
الإجمالي	67	100

الخبرة مع الجمعيات الأهلية:

أظهرت نتائج الدراسة أن 93 % من أفراد العينة يعرفون الجمعيات الأهلية وأن مصادر معرفتهم تتوعت كما يظهرها الشكل التالي:

شكل رقم ( 5 )

توزيع عينة الموظفين التنفيذيين بالأجهزة المحلية على مصادر معرفة الجمعيات الأهلية



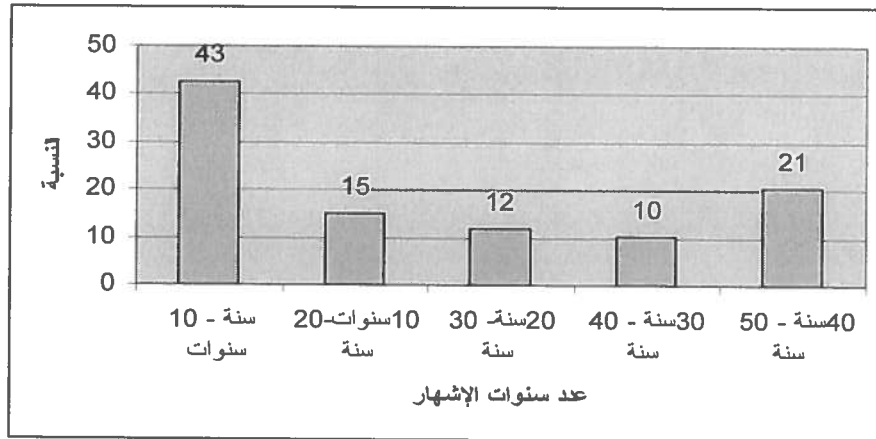
الشكل السابق يوضح أن الغالبية العظمى يعرفون الجمعيات من خلال المعرفة العامة، ونسبة متوسطة أعضاء جمعية عمومية أو مجلس إدارة بأحد الجمعيات، ونسبة محدودة تعمل بالجمعيات الأهلية.

ج. تحليل عينة العاملين وأعضاء الجمعيات الأهلية

مثلت عينة الجمعيات الأهلية ب 68 عينة، الشكل التالي يوضح توزيع عينة الجمعيات على الفئات العمرية المختلفة.

شكل رقم ( 6 )

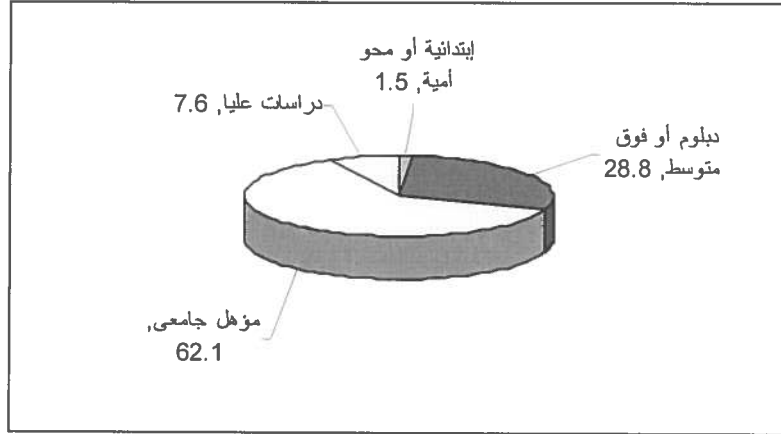
توزيع عينة الجمعيات الأهلية حسب عدد سنوات الإشراف



من خلال عرض الشكل السابق، يتضح أن عينة الجمعيات الأهلية تركزت في فئتين زمنيتين وهما (سنة - 10 سنوات) و (40 - 50 سنة) وهو ما يدل على تباين وتنوع الخبرات المتوفرة لدى الجمعيات الأهلية المشاركة في الدراسة.

توزيع عينة الجمعيات الأهلية طبقاً للمؤهلات العلمية.

شكل رقم (7)  
توزيع العينة طبقاً للمؤهلات العلمية



والشكل السابق يوضح أن معظم أفراد العينة جاءت في دائرة المؤهلات الجامعية بنسبة 62 % والمؤهلات المتوسطة وفوق المتوسطة 29 %.

الخبرة مع الجمعيات الأهلية:

الجمعيات الأهلية يعمل بها موظفون تنفيذيون ولها جمعية عمومية بالإضافة إلى مجلس الإدارة. احتوت العينة على تمثيل للفئات السابقة. الجدول التالي يوضح توزيع العينة على الفئات المختلفة داخل الجمعيات الأهلية.

جدول رقم ( 3 )

توزيع العينة على المستويات المختلفة

المستوى	العدد	النسبة (%)
عضو جمعية عمومية	11	17.5
عضو مجلس إدارة	40	63.5
موظف	12	19

جاءت معظم أفراد العينة الممثلة للجمعيات من أعضاء مجلس الإدارة. وجاءت متوسط مدة الخبرة لأفراد العينة عشر سنوات. ولكن تباينت أفراد العينة حيث أن أصغر فئة زمنية للخبرة هي سنة واحدة وأكبر فئة زمنية 35 سنة. جاء الانحراف المعياري كبيراً (7.9) ليعبر عن عدم تجانس كبير بين أفراد العينة. متوسط عدد المشروعات التي تنفذها الجمعيات المشاركة في الدراسة عدد 6 مشروعات.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

1. دور الجمعيات الأهلية في تطوير الخدمات الحكومية المحلية.

في ظل تغير دور الدولة والاتجاه نحو توجيه الدفة بدلاً من التجديف، وخلق جو من المنافسة وأيضاً تدعيم مفهوم اللامركزية، يأتي دور الشركاء الآخرين "القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني" من أجل المساهمة في القيام بدور فاعل نحو تدعيم الدور الجديد للدولة. جاءت إجابات العينة مجمعة " جمعيات أهلية، أعضاء مجالس شعبية محلية، التنفيذيون بالمحليات" مؤكدة أن الجمعيات الأهلية تقوم بدور متوسط في تطوير الخدمات الحكومية المحلية وذلك بانحراف معياري (1.28)، وهو مما يدل على درجة مقبولة من التجانس بين رأى العينة. الجدول الآتي يوضح مقارنة بين متوسط آراء العينات الثلاث ودرجة الانحراف المعياري.



جدول رقم ( 4 )

مقارنة بين آراء العينة حول دور الجمعيات الأهلية في تطوير الخدمات الحكومية المحلية

العينة	المتوسط	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري
الجمعيات الأهلية	3.41	68	1.33
أعضاء المجالس الشعبية المحلية	3.21	70	1.17
الموظفون التنفيذيون	3.03	69	1.33

2. أسباب قصور دور الجمعيات الأهلية في تطوير الخدمات الحكومية المحلية

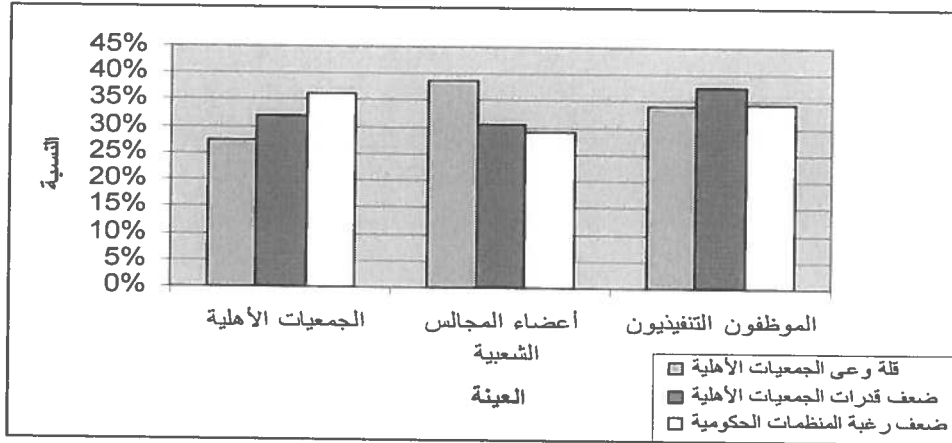
جاء السبب الرئيس هو ضعف قدرات الجمعيات الأهلية وبنائها المؤسسي وذلك بنسبة ( 42% )، في المرتبة الثانية ضعف الرغبة من قبل المنظمات الحكومية على المستوى المحلي لإعطاء الفرصة للجمعيات الأهلية للقيام بهذا الدور بنسبة ( 32 % )، ثم قلة وعي الجمعيات الأهلية بدورها في تطوير الخدمات الحكومية بنسبة ( 26 % ). بالإضافة إلى ذلك، ذكر المشاركون في الدراسة أسباب أخرى لضعف دور الجمعيات الأهلية في هذا الصدد كالاتي:

- لا توجد علاقة بين الجمعيات الأهلية والخدمات الحكومية.
- قلة الإمكانيات المادية لتطوير الخدمة وتنظيمها.
- ضعف أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الأهلية.
- قلة وعي المواطنين.
- لا يوجد دعم من الدولة.

بتحليل ومقارنة آراء العينة " جمعيات أهلية، أعضاء مجالس محلية، موظفون تنفيذيون" وجد أن آراء العينة تجاه الأسباب المختلفة متجانسة، الشكل التالي يوضح توزيع آراء العينة في القطاعات المختلفة حول أسباب ضعف دور الجمعيات الأهلية.

شكل رقم ( 8 )

توزيع آراء العينة حول أسباب ضعف دور الجمعيات الأهلية في تقديم الخدمات العامة



3. أدوار الجمعيات الأهلية في النطاق المحلي لعملها:

تطورت الخدمات والأهداف التي تسعى إلي تقديمها الجمعيات الأهلية عبر فترات زمنية مختلفة، منذ أن بدأت في تقديم مجرد خدمات الإغاثة، ثم العمل الخيري، ما لبثت الجمعيات الأهلية أن قامت بأدوار واضحة في تصميم وتنفيذ مشروعات صغيرة تساعد على سد الاحتياجات المحلية ومساعدة تلك الفئات الفقيرة. تطورت أيضاً الخدمات المقدمة من

مجرد مشروعات صغيرة إلى مشروعات كبيرة، لا تتعامل مع احتياجات فردية لقطاعات مهمشة " الأشد فقراً " فقط، ولكن تطورت إلى تبنى خدمات قطاعية كبيرة، تهم فئات المجتمع المختلفة. مثال ذلك مشروعات الصرف الصحي، مشروعات مياه الشرب، مشروعات البيئة، مشروعات البطالة وزيادة الدخل. مما يجدر ذكره أنه في الفترة الأخيرة لم يقتصر دور الجمعيات الأهلية فقط على تقديم خدمات مباشرة للمواطن، ولكن أيضاً القيام بالدور الدفاعي للتعبير عن حقوق المواطن في مواجهة المصالح الحكومية، وهو ما اصطلح عليه الجيل الدفاعي للجمعيات الأهلية. من خلال الدراسة الميدانية تم رصد مدى التطور الحادث في قطاع الجمعيات الأهلية في مصر من منظور تطور الدور، وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

### 3.1. تطور أدوار الجمعيات الأهلية:

جاء الدور الخاص بإقامة مشروعات صغيرة تساعد في سد احتياجات الفئات الفقيرة في المرتبة الأولى، ثم تقديم مساعدات في حالة حدوث ظروف طارئة في المرتبة الثالثة، المشاركة في وضع تصور ورؤية حول كيفية إحداث التنمية في المجتمع المحلي، ثم أخيراً الدور الدفاعي الفاعل في تطوير علاقة المواطن بالجهات الحكومية على المستوى المحلي. الجدول التالي يوضح متوسط آراء العينة تجاه أدوار الجمعيات الأهلية.

#### جدول رقم ( 5 )

##### توزيع متوسط آراء العينة على الأدوار المختلفة للجمعيات الأهلية

الانحراف المعياري	المتوسط (1)	عدد العينة	أدوار الجمعيات الأهلية
0.89	2.45	206	تقديم المساعدات في حالة حدوث ظروف طارئة.
0.92	2.57	206	إقامة مشروعات صغيرة تساعد في سد احتياجات الفئات الفقيرة.
0.92	2.21	204	المشاركة في وضع تصور ورؤية حول كيفية إحداث التنمية في المجتمع المحلي.
0.84	1.79	205	تبنى دور دفاعي فاعل في تطوير علاقة المواطن بالجهات الحكومية على المستوى المحلي.

وبمقارنة آراء العينة طبقاً للتوزيع حسب المحافظات والقطاعات المختلفة، كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم ( 6 )

##### توزيع متوسط استجابات العينة والانحراف المعياري بخصوص أدوار الجمعيات الأهلية طبقاً للتوزيع بالمحافظات

المحافظة	مساعدات في ظروف طارئة	مشروعات صغيرة	رؤية تنموية	دور دفاعي
محافظة قنا	2.66	2.93	2.52	1.97
محافظة سوهاج	2.14	2.18	1.96	1.5
محافظة أسيوط	2.38	2.31	2.07	1.76
محافظة المنيا	2.03	2.61	2.26	1.87
محافظة بنى سويف	2.43	2.73	2.87	2.4
محافظة القاهرة	2.41	2.46	2.21	1.79
محافظة البحيرة	3.06	2.74	1.5	1.14

<sup>1</sup> البدائل المطروحة في الإجابة على السؤال ( كبيرة جدا = 5، كبيرة = 4، متوسطة = 2، لا تقوم = 1 )

المحافظة	مساعدات في ظروف طارئة	مشروعات صغيرة	رؤية تنموية	دور دفاعي
المتوسط العام	2.45	2.57	2.21	1.79

#### جدول رقم ( 7 )

توزيع متوسط استجابات العينة والانحراف المعياري بخصوص أدوار الجمعيات الأهلية طبقاً للقطاع

القطاع	مساعدات في ظروف طارئة	مشروعات صغيرة	رؤية تنموية	دور دفاعي
أعضاء الجمعيات الأهلية	2.6	2.82	2.38	1.89
أعضاء المجالس الشعبية المحلية	2.39	2.44	2.23	1.83
الموظفون التنفيذيون بالمحليات	2.37	2.46	2.01	1.64
المتوسط العام	2.45	2.57	2.21	1.79

من خلال تحليل الجدولين السابقين، يتضح أنه لا يوجد فروق جوهرية بين آراء العينة سواء من حيث المحافظات أو القطاعات المختلفة " جمعيات أهلية، أعضاء مجالس شعبية محلية، موظفون تنفيذيون ".

#### 4. دور الجمعيات الأهلية في المساءلة:

تمثل المساءلة من قبل المواطن للحكومة أحد الأضلاع الهامة في تفعيل مفهوم الحكم الموسع "Good Governance" ، ذلك أن تدعيم وتمكين المواطن لا يستقيم دون تفعيل هذا الحق. الواقع في دول العالم الثالث يدل على ضعف استخدام هذا الحق للعديد من الأسباب. قد يرجع بعضها إلى عدم وجود آلية، أو قلة وعى المواطن بهذا الحق أو حتى ضعف قدرات المواطن نفسه لتفعيل هذا الحق. ومن ثم تأتي أهمية دراسة وتحليل الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية في مصر من أجل تفعيل حق المساءلة للمواطن.

جاءت الإستجابات لتؤكد أن دور الجمعيات الأهلية في تفعيل المساءلة للجهات الحكومية المحلية متوسطة (متوسط 2.45<sup>(1)</sup> ، وإنحراف معيارى 0.99). ومقارنة نتائج استجابات العينة طبقاً للإختلاف حسب القطاع " جمعيات أهلية، أعضاء مجالس شعبية، موظفون تنفيذيون" لم يكن هناك اختلافات جوهرية بين آراء العينة وجاء ترتيب الاستجابات للعينة كما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم ( 8 )

التوزيع الترتيبي لآراء العينة طبقاً لتوزيع القطاعات

العينة طبقاً للقطاع	المتوسط	عدد العينة	الانحراف المعياري
الجمعيات الأهلية	2.60	68	1.02
أعضاء المجالس الشعبية المحلية	2.55	69	0.93
الموظفون التنفيذيون بالمحليات	2.25	69	0.98

(1) إختيارات الإجابة أمام المبحوث كانت ( كبيرة جداً = 5 ، كبيرة = 4 ، متوسطة = 3 ، لا تقوم بدور = 2 ، لا أعلم = 1 )

جدول رقم ( 9 )

توزيع متوسط آراء العينة طبقاً لتوزيع العينة على المحافظات المختلفة

المحافظة	المتوسط	عدد	الانحراف المعياري
محافظة قنا	2.63	30	1.1
محافظة سوهاج	2.15	27	0.6
محافظة أسيوط	2.62	29	1.15
محافظة المنيا	2.74	31	0.89
محافظة بنى سويف	3.1	30	0.8
محافظة القاهرة	2.38	29	0.78
محافظة البحيرة	1.5	30	0.68
المتوسط العام	2.45	206	0.99

من خلال تحليل الجدولين السابقين، يتضح أن الجمعيات الأهلية لديها قناعة أنها تقوم بدور فاعل "متوسط" في المساءلة للجهات الحكومية على المستوى المحلى. فى حين يوجد تباين بين المحافظات المختلفة حول دور الجمعيات الأهلية للقيام بدور فى تفعيل المساءلة. حيث جاءت محافظة بنى سويف فى مقدمة المحافظات المؤيدة لوجود دور للجمعيات الأهلية فى حين جاءت محافظة البحيرة فى ذيل القائمة.

4.1. العوامل المؤثرة على ضعف دور الجمعيات الأهلية فى تفعيل المساءلة للجهات الحكومية على المستوى المحلى:

تضمنت استمارة الاستقصاء مجموعة محاور حول الأسباب المؤثرة بشكل سلبى على كفاءة الجمعيات الأهلية للقيام بدور فاعل فى المساءلة للجهات الحكومية المحلية. الجدول التالي يوضح استجابة العينة لأهم أسباب قصور الجمعيات الأهلية للقيام بدور فاعل فى مجال المساءلة.

جدول رقم ( 10 )

توزيع رأى العينة تجاه أسباب ضعف دور الجمعيات الأهلية فى تحقيق المساءلة للجهات الحكومية المحلية

السبب	العدد	النسبة (%)
الإطار القانوني لعمل الجمعيات الأهلية	79	21
ضعف وعى القيادات بالجمعيات الأهلية	101	27
ضعف قدرات الجمعيات الأهلية	108	29
قلة الوعي لدى المنظمات الحكومية بأهمية تفعيل دور المواطن فى المساءلة	83	22
المجموع	371 <sup>(1)</sup>	100

من الجدول السابق يتضح أن أحد أهم الأسباب كانت ضعف قدرات الجمعيات الأهلية، وضعف الوعي لديها بأهمية تفعيل دورها فى توعية المواطن. بقية الأسباب أيضاً جاءت بدرجة مقبولة. من ناحية أخرى فإن عينة الدراسة أفرزت أسباب أخرى غير المطروحة فى استمارة الاستبيان وكان منها:

- عدم وجود تعاون بين الجمعيات الأهلية والسلطات.

<sup>1</sup> متاح للمستجيب أن يختار أكثر من إجابة.

- المنظمات الحكومية ليس لديها الرغبة في إشراك الاهالى.
- الخوف من الأمن.
- سلبية كل المواطنين.
- سلبية الحكوميين.

مقارنة نتائج استجابات العينة طبقاً للاختلاف فى القطاع " جمعيات أهلية، أعضاء مجالس شعبية محلية، موظفون تنفيذيون " توضح عدد من الملاحظات كالتالى:

- عينة الجمعيات الأهلية ترى أن الأسباب الرئيسية لضعف دور المنظمات غير الحكومية هي الإطار القانونى لعمل الجمعيات الأهلية، وقلة الوعى لدى العاملين بالمنظمات الحكومية المحلية حول أهمية تفعيل دور المواطن فى المساءلة على المستوى المحلى.
- عينة أعضاء المجالس الشعبية المحلية تعطى وزناً أكثر لضعف وعى القيادات والعاملين بالجمعيات الأهلية بدورها فى توعية المواطنين وتوفير آليات المساءلة وضعف قدرات الجمعيات الأهلية.
- عينة الموظفين التنفيذيين أعطت تقريباً كل العوامل وزناً متساوى. فيما عدا الإطار القانونى لعمل الجمعيات الأهلية، لم تر أنه يؤثر بشكل كبير على محدودية دور الجمعيات الأهلية فى هذا المجال. ولكن مما يجدر ذكره أن وعى الموظفين المحليين جاء ملفتاً للنظر حيث أنهم يدركون وبشكل مقبول (31 %) أن قلة وعى الموظفين الحكوميين بأهمية تفعيل المساءلة تساهم بدور فى الحد من دور الجمعيات الأهلية. الجدول التالى يوضح مقارنة بين استجابات العينة طبقاً للاختلاف فى القطاع:

#### جدول رقم ( 11 )

توزيع آراء العينة " نسبة " تجاه العوامل السلبية المؤثرة على دور الجمعيات الأهلية فى تفعيل المساءلة

العامل	الجمعيات الأهلية (%)	أعضاء المجالس الشعبية المحلية	الموظفون التنفيذيون	الإجمالى
• الإطار القانونى لعمل الجمعيات الأهلية لا يدعم فكرة القيام بدور تفعيل مفهوم المساءلة.	40.5	31.6	27.8	% 100
• ضعف وعى القيادات والعاملين بالجمعيات الأهلية بدورها فى توعية المواطنين وتوفير آليات للمساءلة.	24.8	40.6	34.7	% 100
• ضعف قدرات الجمعيات الأهلية وقلة الموارد.	32.4	36.1	31.5	% 100
• قلة الوعى لدى المنظمات الحكومية المحلية بأهمية تفعيل دور المواطن فى المساءلة لتطوير الخدمات المحلية.	45.8	22.9	31.3	% 100

#### 4.2 آليات الجمعيات الأهلية فى تدعيم مفهوم المساءلة على المستوى المحلى:

المساءلة مفهوم عام يحتاج لعدد من الآليات حتى يمكن ترجمته للواقع العملى، وبدون ذلك يصعب الحديث عن تفعيل لمفهوم المساءلة. يوجد عدد من الآليات المختلفة التى يمكن أن تستخدمها الجمعيات الأهلية من أجل تفعيل مفهوم المساءلة على المستوى المحلى منها:

- زيادة وعى المواطن بأهمية دوره في تفعيل المساءلة.
  - توعية السلطات المحلية بأهمية تفعيل دور المواطن في عملية المساءلة.
  - تقديم نماذج للسلطات المحلية لتفعيل المساءلة.
  - تقديم الدعم الفني للسلطات المحلية لتفعيل مفهوم المساءلة.
  - القيام بدور دفاعي لتبني تفعيل المساءلة بالنيابة عن المواطن.
- الجدول التالي يوضح آراء العينة بخصوص الآليات التي يمكن أن تستخدمها الجمعيات الأهلية لتفعيل المساءلة للجهات الحكومية على المستوى المحلي.

#### جدول رقم ( 12 )

##### توزيع آراء العينة تجاه آليات الجمعيات الأهلية في تفعيل المساءلة

الآلية	العدد	النسبة (%)
توعية المواطنين بأهمية المساءلة.	151	36
توعية السلطات المحلية بأهمية المساءلة.	68	16
تقديم نماذج وآليات للسلطات المحلية لتفعيل المساءلة.	80	19
تقديم الدعم الفني للسلطات المحلية لتدعيم مشاركة المواطن في عمليات المساءلة.	93	21
القيام بدور دفاعي وتبني قضايا خاصة بقصور أداء المنظمات الحكومية.	33	8
الإجمالي	425 <sup>(1)</sup>	100 %

من خلال تحليل الجدول السابق يتضح أن العينة أتفقت على أهم آليتين يمكن أن تستخدمهم الجمعيات الأهلية لتفعيل مفهوم المساءلة هما:

- توعية المواطنين بأهمية المساءلة.
  - تقديم الدعم الفني للسلطات المحلية من خلال شراكه.
- في حين جاءت آلية أن تقوم الجمعيات الأهلية بالدور الدفاعي من أجل تبني بعض القصور في أداء المنظمات الحكومية ومحاولة تطويرها في ذيل القائمة. بإجراء التحليل المقارن بين آراء العينة طبقاً للاختلاف القطاعي " جمعيات أهلية، أعضاء مجالس شعبية محلية، موظفون تنفيذيون "، كما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم ( 13 )

##### مقارنة بين آراء العينة " قطاعياً " بخصوص آليات تفعيل المساءلة بواسطة الجمعيات الأهلية ( % )

الآلية	الجمعيات الأهلية	أعضاء المجالس الشعبية	الموظفون التنفيذيون
توعية المواطنين بأهمية المساءلة	34.4	31.8	33.8
توعية السلطات المحلية بأهمية المساءلة	33.8	35.8	30.9
تقديم نماذج وآليات للسلطات المحلية لتفعيل المساءلة	32.5	37.5	30
تقديم الدعم الفني للسلطات المحلية لتدعيم مشاركة المواطن في عمليات المساءلة	35.5	32.3	32.3

<sup>1</sup> يمكن للمستجيب أن يختار أكثر من إجابة.

الموظفون التنفيذيون	أعضاء المجالس الشعبية	الجمعيات الأهلية	الآلية
21.2	39.4	39.4	القيام بدور دفاعي وتبنى قضايا خاصة بقصور أداء المنظمات الحكومية

يتضح من الجدول السابق أن العينة متجانسة في الآراء تجاه الآليات، بصرف النظر عن الاختلاف في القطاعات، ما عدا وجود إختلاف كبير بين الموظفين التنفيذيين والقطاعين الآخرين حول مدى إمكانية أن تقوم الجمعيات الأهلية بدور فى تبنى قضايا دفاعية. الجدول التالي يوضح المقارنة بين المحافظات الداخلة فى نطاق الدراسة حول آرائها بخصوص آليات تفعيل المساءلة.

#### جدول رقم ( 14 )

مقارنة بين المحافظات حول آليات تفعيل المساءلة بواسطة الجمعيات الأهلية (%)

البحيرة	القاهرة	بنى سويف	المنيا	أسيوط	سوهاج	قنا	الآلية
19.9	11.9	11.9	17.2	13.2	11.9	13.9	توعية المواطنين بأهمية المساءلة.
7.4	23.5	7.4	22.1	16.2	10.3	13.2	توعية السلطات المحلية بأهمية المساءلة.
6.3	16.3	16.3	25	11.3	12.5	12.5	تقديم نماذج وآليات للسلطات المحلية لتفعيل المساءلة.
9.7	10.8	17.2	24.7	12.9	12.9	11.8	تقديم الدعم الفني للسلطات المحلية لتدعيم مشاركة المواطن في عمليات المساءلة.
9.1	24.2	6.1	36.4	9.1	9.1	6.1	القيام بدور دفاعي وتبنى قضايا خاصة بقصور أداء المنظمات الحكومية.

من خلال تحليل الجدول السابق يتضح أن محافظة المنيا والبحيرة يدعمون بشكل قوى الخيار الخاص بتوعية المواطنين، بالنسبة لتوعية السلطات المحلية كانت محافظة القاهرة والمنيا على رأس القائمة. تقديم نماذج وآليات

للسلطات المحلية كانت محافظة المنيا في المقدمة، بالنسبة لعقد شراكه بين الجمعيات الأهلية والسلطات المحلية لتقديم الدعم الفني أيضاً جاءت المنيا في المقدمة. بالنسبة للقيام بدور دفاعي كانت المنيا والقاهرة من أعلى المحافظات. ويمكن استخلاص نتيجة مؤداها أن محافظة المنيا تأتي في مقدمة المحافظات، التي لديها وعى كبير بأهمية دور الجمعيات الأهلية لتفعيل المساءلة للجهات الحكومية المحلية. وقد يعود السبب في ذلك لانتشار الأنشطة الخاصة بالمساءلة للجهات الحكومية المحلية من جهات مثل هيئة كير وهيئة إنقاذ الطفولة والهيئة القبطية الإنجيلية.

#### 4.3 العلاقة بين تفعيل مفهوم المساءلة واللامركزية:

اللامركزية تمثل أحد المحاور الهامة نحو تطوير أداء الخدمات الحكومية على المستوى المحلى، ولاشك أن اللامركزية لا تعنى فقط مجرد تفويض للسلطات، ولكن أيضاً نقل تلك السلطات بما يمكن من إتخاذ القرارات المناسبة نحو تطوير تلك الخدمات، بما يناسب الطبيعة المحلية. اللامركزية لا تعنى فقط مجرد تقديم الخدمات محلياً، ولكن أيضاً المساءلة محلياً، ويصبح للمواطن المحلى سواء بشكل مباشر أو عن طريق ممثليه في المجالس الشعبية المحلية بمستوياتها المختلفة الحق في إستخدام حق المساءلة. ومن ثم تطرح الدراسة محورا للاختبار ميدانيا حول رؤية عينة الدراسة للعلاقة بين تطبيق مفهوم اللامركزية ووجود دور فاعل للمواطن في المساءلة المحلية. الجدول التالي يوضح آراء العينة بخصوص العلاقة بين اللامركزية والمساءلة.

#### جدول رقم ( 15 )

توزيع رأى العينة بشأن العلاقة بين تطبيق اللامركزية ووجود دور

فاعل للمواطن فى محاسبة المسئولين

الاستجابة	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	8	3.9
غير موافق	4	1.9
محايد	13	6.3
موافق	57	27.5
موافق تماما	125	60.4
المجموع	207	100

ويتضح من خلال الجدول السابق أن العينة توافق بدرجة " موافق " على أنه لتطبيق اللامركزية فإنه ينبغي تفعيل دور المواطن فى مساءلة ومحاسبة المسئولين المحليين، وهو ما يعكس درجة وعى عالية. لا توجد فروق جوهرية بين آراء العينات طبقاً للاختلاف فى القطاع أو المحافظات حيث جاء الانحراف المعياري (0.97) وهو قيمة قليلة نسبية.

#### 4.4 مدى تمتع المواطن بالحق فى المساءلة على المستوى المحلى:

أكدت الدراسة الميدانية أن المواطن يتمتع بحق المساءلة للأجهزة المحلية بدرجة ضعيفة، وكانت توزيع الإجابات كما يوضحها الجدول الآتي:

#### جدول رقم ( 16 )

توزيع آراء العينة بخصوص تمتع المواطن بالحق فى مساءلة الأجهزة المحلية

الإستجابة	التكرار	النسبة
لا يوجد	64	32.5
ضعيف	63	32



الإستجابة	التكرار	النسبة
متوسط	43	21.8
كبير	24	12.2
كبيرة جدا	3	1.5

بإجراء تحليل مقارنة المتوسطات لدراسة مدى وجود إختلاف بين آراء العينة طبقاً للتوزيع القطاعي أو المحافظة، فإنه لم يوجد فروق جوهرية بين آراء العينة وإن كان بالنسبة للتوزيع طبقاً للمحافظات فإن إستجابات العينة من محافظة البحيرة سجلت أقل متوسط (1.65)، في حين محافظة أسبوط جاءت أعلى نسبة بها (2.68) (1). بالنسبة للمقارنة بين آراء العينة طبقاً للإختلاف القطاعي، فإن العينة الخاصة بالجمعيات الأهلية إستجابت بشكل ضعيف في حين أن أعضاء المجالس الشعبية المحلية والموظفون التنفيذيون يرون أن المواطن يتمتع بالحق في المساءلة بدرجة أعلى من الجمعيات الأهلية " ومن الجدير ذكره " أن المتوسط العام كان ضعيفاً.

#### 5. دور الجمعيات الأهلية في تحقيق مفهوم تمكين المواطنين:

مفهوم تمكين المواطن يدور حول سبل بناء قدرات المواطن، وخلق بيئة ممكنة تساعد على توسيع الخيارات أمامه وحرية في تقرير مصيره والمشاركة بشكل فعال في وضع السياسات التي تخصه. مع بروز العديد من المفاهيم الحديثة في إدارة التنمية مثل التنمية المرتكزة على الحقوق Right Based Approach ، ومفهوم التنمية المستدامة وأيضاً مفاهيم أخرى مثل التنمية بالمشاركة. ارتبطت تلك المفاهيم بمفهوم التمكين Citizen Empowerment. تمكين المواطن يتطلب مجموعة من الأسس منها:

- التمكين على مستوى الحاجات الأساسية بأن توفر له الحياة الكريمة المناسبة وهو ما يطلق عليه التمكين الإقتصادي.
  - التمكين على مستوى المشاركة الفعالة بأن يكون له رأى في وضع السياسات المؤثرة عليه وأن يكون له حق التعبير عن الرأى وهو ما يطلق عليه التمكين السياسي.
  - التمكين على مستوى الاندماج في المجتمع وأن لا يشعر بالتمييز سواء في الدور أو المكانة وهو ما يطلق عليه التمكين الإجتماعي.
- بالتساوي مع ما سبق ذكره من أبعاد لعملية التمكين فإنه لا بد من وجود بيئة تساعد على التمكين وهو ما يطلق عليه الإطار الديمقراطي، وما يتبعه من مجموعة مبادئ مثل الحرية والعدالة والمساواة. ليس مهماً توفر العناصر السابقة فقط، ولكن أيضاً لا بد من وجود آلية تسمح بتفعيل تلك المبادئ السابقة. في ظل ظروف دول العالم الثالث وما يعكسه الواقع من ضعف تمكين المواطن، وندرة وجود الآليات اللازمة لعمليات التمكين، جاء دور الجمعيات الأهلية لتتولى تلك المسؤولية. ومن الجدير ذكره أنه بدون التمكين يصعب الحديث عن مفهوم اللامركزية المحلية بشكل واقعي. يأتي هذا الجزء من الدراسة الميدانية ليختبر مدى وجود مفهوم التمكين على المستوى المحلي ومشكلات تطبيقه ودور الجمعيات الأهلية في هذا الصدد.

#### 5.1. تمتع المواطن بالتمكين على المستوى المحلي (إقتصادي - سياسياً - قانونياً):

جاءت إجابات العينة أن المواطن يتمتع بالتمكين على المستوى المحلي بدرجة ضعيفة (متوسط 2.33 ، إنحراف معيارى 1.04)، بالنسبة للإختلاف بين العينة طبقاً للتوزيع القطاعي " جمعيات أهلية، مجالس شعبية محلية، موظفون تنفيذيون "

(1) إستجابات المطروحة أمام المبحوث كانت (كبيرة جدا = 5 ، كبيرة = 4 ، متوسطة = 3 ، ضعيفة = 2 ، لا يوجد = 1)

لم توجد فروق جوهرية، أيضاً تحليل متوسطات العينة طبقاً للاختلاف في المحافظات لم تسفر عن فروق معنوية بين آراء العينات من المحافظات المختلفة، باستثناء محافظة أسيوط التي جاءت الدراسة لتؤكد أن الأفراد يتمتعون بدرجة تمكين عالية نسبياً "كبيرة". الجدول التالي يوضح توزيع متوسطات آراء العينة طبقاً للاختلاف في المحافظات.

جدول رقم ( 17 )

توزيع متوسطات آراء العينة تجاه تمكين المواطن طبقاً للاختلاف في المحافظات

المحافظة	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري
محافظة قنا	2.33	30	1.24
محافظة سوهاج	2.32	28	0.67
محافظة أسيوط	3.37	19	0.9
محافظة المنيا	2.03	31	0.75
محافظة بنى سويف	2.5	30	0.78
محافظة القاهرة	2.38	29	1.01
محافظة البحيرة	1.81	31	1.22
المتوسط العام	2.33	198	1.04

#### 5.2. مساهمة الجمعيات الأهلية في تمكين المواطن على المستوى المحلى

دلت نتائج الدراسة الميدانية أن الجمعيات الأهلية تقوم بدور متوسط في تمكين المواطن على المستوى المحلى (متوسط 3.23 ، وانحراف معياري 1.16). لم يوجد أية اختلاف بين أفراد العينة طبقاً للقطاع " جمعيات أهلية، مجالس شعبية، موظفون تنفيذيون " في حين أن تحليل مقارنة المتوسطات بين المحافظات، أظهر أن محافظة المنيا أظهرت أن الجمعيات الأهلية تقوم بدور كبير في تمكين المواطن " وهو ما يتناسب مع نشاط الجمعيات الأهلية في محافظة المنيا" في حين جاءت محافظة البحيرة في ذيل القائمة. وعن أهم الأسباب وراء ضعف مساهمة الجمعيات الأهلية في تمكين المواطن على المستوى المحلى جاءت آراء العينة " من خلال الإجابة على التساؤل المفتوح" كالآتى:

- قلة المستوى الإقتصادى.
- عدم الوعى.
- قلة الخبرة.
- عدم رغبة الأجهزة في إشراك المواطن في إتخاذ القرار.
- لا توجد برامج للتمكين.
- الإستهانة بأهمية هذا الأمر.
- وجود مساحة من الحرية سياسياً.
- غياب دور السلطة التنفيذية.
- سلبية الطرفين.

#### 5.3. أولويات الجمعيات الأهلية لتمكين المواطن " ما تقوم به فعلاً":

يمكن أن تقوم الجمعيات الأهلية بدور في تمكين المواطنين من خلال عدد من المحاور مثل: بناء قدرات المواطن، دعم الفئات المهمشة، توعية السلطات المحلية بفهوم وأهمية عمليات التمكين. وأيضاً العمل على الدفع نحو إصدار التشريعات المساعدة في توفير البيئة الملائمة لتمكين المواطن. الجدول التالي يوضح آراء العينة بشأن ما تقوم به الجمعيات الأهلية فعلاً في سبيل تحقيق مفهوم تمكين المواطن.

#### جدول رقم ( 18 )

##### توزيع آراء العينة بشأن أولويات الجمعيات الأهلية في تمكين المواطنين

أولويات الجمعيات الأهلية في تمكين المواطنين	عدد	نسبة (%)
دعم الفئات الفقيرة "المهمشة" من خلال تقديم خدمات تغطي احتياجاتهم الأساسية مثل (صحة، تعليم،...).	172	47
بناء قدرات أفراد المجتمع من أجل المشاركة الفعالة في تطوير الخدمات المحلية "الانتخابات المحلية، تعريف المواطن بأهم الخدمات المحلية،...).	98	27
توعية السلطات المحلية بفكرة تمكين المواطن وضرورة التعامل معه من منظور صاحب الحق.	57	16
العمل على إصدار تشريعات تسمح بتفعيل دور المواطن وتمكينه من التعبير عن رأيه	40	10
الإجمالي	367 (1)	100

من خلال تحليل الجدول السابق، يتضح أن دعم الفئات الفقيرة من خلال تقديم خدمات لسد الاحتياجات الأساسية تأتي في قائمة أولويات الجمعيات الأهلية. في حين العمل على إصدار تشريعات تسمح بتفعيل دور المواطن وتمكينه من التعبير عن رأيه جاءت في ذيل القائمة. المقارنة بين آراء العينة طبقاً للاختلاف في القطاعات أسفرت أنه لا يوجد اختلافات معنوية، ولكن مما يجدر ذكره أنه في حالة الأولوية الخاصة بتوعية السلطات المحلية بفكرة تمكين المواطن وضرورة التعامل معه من منظور صاحب الحق، فإن عينة المجالس المحلية تؤيد تلك الأولوية وأيضاً العاملين التنفيذيين بالمحليات في حين أن استجابة عينة العاملين بالجمعيات جاءت ضعيفة. وفي حالة الأولوية الخاصة بالعمل على إصدار التشريعات فإن عينة المجالس الشعبية المحلية كانت استجابتها لها ضعيفة.

#### 5.4 دور الجمعيات الأهلية في تفعيل المشاركة الشعبية في صناعة السياسات والقرارات المحلية:

ترى العينة أن دور الجمعيات الأهلية في تفعيل المشاركة الشعبية في صناعة السياسات والقرارات المحلية ضعيف (متوسط 2.33 وبانحراف معياري 1.03) من خلال مقارنة الاختلاف بين آراء العينة من حيث توزيع العينة قطاعياً وجد أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين آراء العينة، كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول رقم ( 19 )

##### توزيع آراء العينة بشأن دور الجمعيات الأهلية في تفعيل

##### المشاركة الشعبية في وضع السياسات

العينة	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري
الجمعيات الأهلية	2.47	66	1.01
أعضاء المجالس الشعبية	2.45	69	1.09

<sup>1</sup> يمكن للمستجيب أن يختار أكثر من إجابة.

العينة	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري
المحلية			
الموظفون التنفيذيون	2.07	69	0.96
الإجمالي	2.33	204	1.03

وبالنسبة لوجود اختلافات بين آراء العينة من حيث توزيع المحافظات، لم توجد إختلافات معنوية. وعن الأسباب وراء هذا الدور المتوسط جاءت الأسباب مرتبة، كما يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم ( 20 )

ترتيب أسباب ضعف دور الجمعيات الأهلية في تفعيل المشاركة الشعبية

السبب	التكرار	النسبة
ضعف علاقة الجمعيات الأهلية بالقاعدة الشعبية "الجمهور المستهدف".	61	16 %
قصور في الفهم لدى الجمعيات الأهلية بدورها في عملية صنع السياسات.	82	21 %
لا يوجد لدى الجمعيات الأهلية القدرات والإمكانات التي تؤهلها للمشاركة في صنع السياسات والقيام بدور الوسيط بين المواطن والحكومة المحلية.	98	25 %
ضعف وعي أفراد المجتمع بأهمية المشاركة في صنع السياسات المحلية والارتكان للسلبية.	95	24 %
المنظمات الحكومية المحلية لا ترغب في دعم المشاركة الشعبية في صنع السياسات.	53	14 %
الإجمالي	389	100 %

ويتضح من خلال الجدول السابق أن أهم ثلاثة أسباب تؤثر على قدرات الجمعيات الأهلية للقيام بدور في تفعيل المشاركة الشعبية في وضع السياسات المحلية هم:

1. ضعف القدرات والإمكانات للقيام بدور الوسيط بين المواطن والحكومة المحلية.
  2. ضعف الوعي لدى أفراد المجتمع حول أهمية المشاركة في وضع السياسات المحلية.
  3. قصور فهم الجمعيات الأهلية حول دورها في وضع السياسات المحلية.
- تحليل المقارنة بين العينة من حيث المحافظات والقطاعات أوضحت مجموعة من النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم ( 21 )

توزيع آراء العينة قطاعياً بشأن أسباب ضعف دور الجمعيات الأهلية في تفعيل المشاركة الشعبية في وضع السياسات المحلية

السبب	أعضاء الجمعيات الأهلية		أعضاء المجالس		الموظفون التنفيذيون		الإجمالي	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
ضعف علاقة الجمعيات الأهلية بالقاعدة الشعبية "الجمهور المستهدف".	20	33	21	34	20	33	61	100
قصور في الفهم لدى الجمعيات	22	27	30	36.5	30	36.5	82	100

السبب	أعضاء الجمعيات الأهلية		أعضاء المجالس الشعبية		الموظفون التنفيذيون		الإجمالي	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
الأهلية بدورها في عملية صنع السياسات.								
لا يوجد لدى الجمعيات الأهلية القدرات والإمكانات التي تؤهلها للمشاركة في صنع السياسات والقيام بدور الوسيط بين المواطن والحكومة المحلية.	32	33	37	38	29	29	98	100
ضعف وعى أفراد المجتمع بأهمية المشاركة في صنع السياسات المحلية والارتكان للسلبية.	38	40	30	31	28	29	96	100
المنظمات الحكومية المحلية لا ترغب في دعم المشاركة الشعبية في صنع السياسات.	24	44	13	24	17	32	54	100

من خلال الجدول السابق يتضح أن آراء العينة الثلاث جاءت متوازنة بالنسبة للسبب الخاص بضعف العلاقة بين الجمعيات الأهلية بالقاعدة الشعبية. في حين ترى عينة أعضاء المجالس الشعبية المحلية أن قصور الجمعيات الأهلية في فهم دورها في عملية صنع السياسات تعتبر أحد الأسباب الجوهرية، بالإضافة إلى ضعف قدرات الجمعيات الأهلية. ترى عينة أعضاء وقيادات الجمعيات الأهلية أن أهم سببين لضعف دور الجمعيات الأهلية في هذا الخصوص هما: ضعف وعى أفراد المجتمع بأهمية المشاركة في صنع السياسات، وأن المنظمات الحكومية لا ترغب في دعم المشاركة الشعبية في صنع السياسات. في حين يرى الموظفون التنفيذيون أن قصور الفهم لدى الجمعيات الأهلية ودورها في وضع السياسات و ضعف علاقة الجمعيات بالقاعدة الشعبية هما سببان رئيسان وراء ضعف دور الجمعيات الأهلية في تفعيل المشاركة الشعبية وفي صناعة السياسات والقرارات المحلية.

#### 6. العلاقة بين الجمعيات الأهلية والإدارة المحلية:

تمثل العلاقة بين الجمعيات الأهلية والمجالس التنفيذية والشعبية بالإدارة المحلية أحد المحكات الهامة لتطوير المساهمة الإيجابية الفعالة للجمعيات الأهلية في تعزيز مفهوم اللامركزية، وتطوير أداء الإدارة المحلية. يتناول هذا الجزء من الدراسة مجموعة من الأبعاد الخاصة بإدراك العلاقة وطبيعة العلاقة.

#### 6.1 إدراك الجمعيات الأهلية لمفهوم الإدارة المحلية

أظهرت نتائج العينة الإجمالية أن درجة إدراك الجمعيات الأهلية لمفهوم الإدارة المحلية والإجراءات الخاصة بطريقة عملها متوسطة (متوسط 2.67 بإنحراف معياري قدره 1.03)، وأيضاً إدراك القيادات العاملة بالإدارة المحلية لدور الجمعيات الأهلية في تطوير مفهوم اللامركزية متوسطة (متوسط 2.61 وإنحراف معياري قدره 0.95). أحد الدلالات

الهامة للنتيجة السابقة، أن فهم كل طرف للآخر قاصر ولا ينم عن فهم للإطار العام للتفاعل. الجدول التالي يوضح توزيع آراء العينة حول إدراك الجمعيات الأهلية للإدارة المحلية وإجراءاتها والعكس.

جدول رقم ( 22 )

إدراك الجمعيات الأهلية للإدارة المحلية والإجراءات الخاصة بها

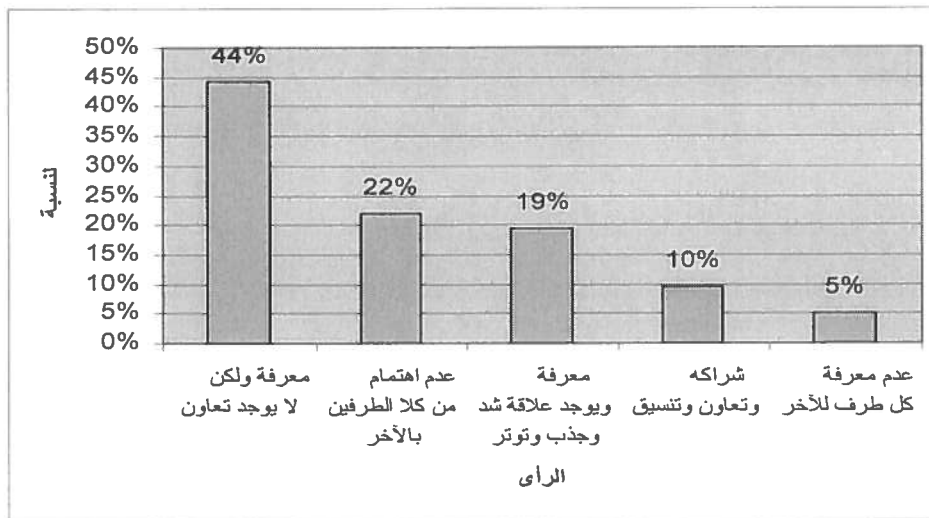
إدراك الجمعيات الأهلية للإدارة المحلية والإجراءات الخاصة بها (%)	إدراك الجمعيات الأهلية للمحليات (%)	الاستجابة
12	12	لا أعلم
35	34	ضعيفة
37	33	متوسطة
14	16	كبيرة
2	5	كبيرة جدا

6.2. طبيعة العلاقة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية المحلية:

ليس فقط إدراك كل طرف للآخر هو المؤثر على شكل العلاقة ولكن أيضاً طبيعة هذه العلاقة من حيث كونها تعاون، شراكة، تنافس وهكذا. من خلال سؤال أفراد العينة عن وجهة نظرهم في طبيعة العلاقة بين الجانبين جاءت النتائج كما يوضحها الشكل البياني التالي.

شكل رقم ( 9 )

توزيع آراء العينة بخصوص طبيعة العلاقة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية المحلية



الشكل البياني السابق يوضح أن النسبة الأكبر من العينة ترى أنه لا توجد معرفة بين الطرفين ولكن لا يوجد تعاون، ثم تأتي في المرتبة الثانية عدم إهتمام من كل من الطرفين بالآخر. وعن مدى الإختلاف بين آراء العينة نتيجة لإختلاف التوزيع الجغرافى أو القطاعى. الجدول التالي يوضح الفرق بين آراء العينة طبقاً لإختلاف التوزيع القطاعى " أعضاء الجمعيات الأهلية، أعضاء المجالس الشعبية المحلية، الموظفون التنفيذيون".

جدول رقم ( 23 )

توزيع آراء العينة بشأن العلاقة بين الجمعيات الأهلية والإدارة المحلية طبقاً للتوزيع القطاعي (%)

شكل العلاقة	الجمعيات الأهلية	أعضاء المجالس الشعبية	الموظفون التنفيذيون	الإجمالي
عدم معرفة كل طرف للآخر	20	40	40	100
معرفة ولكن لا يوجد تعاون	33.3	31	35.6	100
معرفة ويوجد علاقة شد وجذب وتوتر	39.5	23.7	36.8	100
عدم اهتمام من كلا الطرفين بالآخر	30.2	37.2	32.6	100
شراكة وتعاون وتنسيق	52.6	21.1	26.3	100

من الجدول السابق يتضح أن أعضاء الجمعيات الأهلية يرون أن العلاقة تأخذ شكل شراكة وتنسيق ومعرفة في وجود شد وجذب. ترى عينة أعضاء المجالس الشعبية المحلية أن عدم معرفة كل طرف للآخر وعدم الإهتمام بين كلا الطرفين هما السمتين الغالبتين. في حين يرى الموظفون التنفيذيون بالمحليات أن عدم معرفة كل طرف للآخر أو وجود معرفة مع حالات شد وجذب هما الأقرب لوصف العلاقة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية المحلية. ومن ثم فإن التوزيع القطاعي للعينة يظهر إختلافاً في آراء وجهات نظر المشاركين في الدراسة من القطاعات الثلاث. بالنسبة للتوزيع الجغرافي، الجدول التالي يوضح توزيع إستجابات العينة لشكل العلاقة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية.

جدول رقم ( 24 )

آراء العينة نحو تصنيف العلاقة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية المحلية موزعة حسب محافظات

شكل العلاقة	محافظه قنا	محافظه سوهاج	محافظه أسبوط	محافظه المنيا	محافظه بنى سويف	محافظه القاهرة	محافظه البحيرة	الإجمالي
عدم معرفة كل طرف للآخر	عدد 2	0	1	1	1	4	1	10
معرفة ولكن لا يوجد تعاون	نسبة 20	0	10	10	10	40	10	100
معرفة	عدد 12	14	10	13	11	11	16	87
ولكن لا يوجد تعاون	نسبة 14	16	12	15	13	13	18	100
معرفة ويوجد علاقة شد وجذب وتوتر	عدد 6	4	2	8	8	4	6	38
عدم اهتمام من كلا	نسبة 16	11	5	21	21	11	16	100
من كلا	عدد 7	7	3	6	3	10	7	43
	نسبة 16	16	7	14	7	23	16	100

شکل العلاقة	محافظه قنا	محافظه سوهاج	محافظه أسيوط	محافظه المنيا	محافظه بنى سويف	محافظه القاهرة	محافظه البحيرة	الإجمالي
الطرفين بالآخر								
شراکه	عدد	3	3	2	2	7	1	19
وتعاون وتنسيق	نسبة	16	16	11	11	37	5	100

تحليل الجدول السابق يوضح على أن عينة محافظة القاهرة ترى أن العلاقة هي عدم معرفة كل طرف للآخر (40%)، بالنسبة لمعرفة ولكن لا يوجد تعاون جاءت الاستجابات متوازنة بين المحافظات بمتوسط (14%)، محافظتي بنى سويف والمنيا جاءت الإستجابة مرتفعة نسبياً (21%) بأن العلاقة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية هي علاقة معرفة، ويوجد علاقة شد وجذب وتوتر. بالنسبة لشكل العلاقة بأنها عدم اهتمام من كلا الطرفين بالآخر جاءت محافظة القاهرة موافقة على هذا الاتجاه بنسبة (23%) في حين أن الموافقة على هذا الرأى كان في أقل معدلاته في محافظتي أسيوط وبنى سويف، وبالنسبة للشراکه والتعاون والتنسيق فإن محافظة بنى سويف كانت على رأس القائمة الموافقة على هذا الخيار، في حين محافظة القاهرة جاءت في نهاية القائمة بنسبة تمثيل (5%) فقط.

### 6.3 دور الجمعيات الأهلية في تطوير أداء الإدارة المحلية " الأجهزة التنفيذية - المجالس الشعبية ":

تحقيق اللامركزية على المستوى المحلى يتطلب الشراکه والتعاون ما بين القطاع الحكومي والقطاعين الآخرين " القطاع الخاص، القطاع المدنى"، وقد أثبتت الممارسات العملية أن منظمات المجتمع المدنى ولاسيما الجمعيات الأهلية تساهم بشكل فعال في تحقيق اللامركزية الفعالة. هذا الجزء من الدراسة يتناول ثلاثة نقاط رئيسية:

أ. إلى أى مدى يدرك العاملون بالجمعيات الأهلية وأعضاء المجالس الشعبية المحلية إمكانية تحقيق اللامركزية في مصر.

ب. دور الجمعيات الأهلية في دعم وتفعيل المجالس الشعبية المحلية.

ج. دور الجمعيات الأهلية في دعم وتفعيل الأجهزة التنفيذية.

### 6.3.1 إمكانية تطبيق مفهوم اللامركزية على المستوى المحلى في مصر:

أشارت نتائج الدراسة أن إمكانية تطبيق مفهوم اللامركزية على المستوى المحلى في مصر متوسطة (متوسط 3.14) وبإحتراف معيارى (1.04) بتحليل ومقارنة متوسط العينات الثلاث وجد أنه لا توجد فروق جوهرية بين آراء العينة، هو ما يوضحه الجدول التالى:

### جدول رقم (25)

#### مقارنة متوسط آراء الإجابات موزعة حسب القطاعات الثلاثة

العينة	المتوسط	التكرار	الانحراف المعياري
أعضاء الجمعيات الأهلية	2.99	68	1.06
أعضاء المجالس الشعبية المحلية	3.31	71	1.02
الموظفون التنفيذيون بالمحليات	3.13	69	1.03
المتوسط العام	3.14	208	1.04



جدول رقم ( 26 )

مقارنة متوسط آراء الإجابات موزعة حسب المحافظات

المحافظة	المتوسط	التكرار	الانحراف المعياري
محافظة قنا	3.73	30	1.11
محافظة سوهاج	3	28	0.94
محافظة أسيوط	3.24	29	0.99
محافظة المنيا	3.06	31	0.85
محافظة بنى سويف	3.6	30	0.62
محافظة القاهرة	3.24	29	0.95
محافظة البحيرة	2.16	31	1
المتوسط العام	3.14	208	1.04

كما هو موضح من الجدول السابق فإنه باستثناء محافظتي بنى سويف وقنا يرون أن تحقيق مفهوم اللامركزية يمكن أن يتحقق بدرجة كبيرة، فإن بقية المحافظات ترى أن تطبيق مفهوم اللامركزية يمكن تطبيقه بدرجة متوسطة. وكانت الأسباب من وجهة نظر العينة المؤدية إلى أنه يمكن تحقيق اللامركزية المحلية بدرجة متوسطة ترجع إلى:

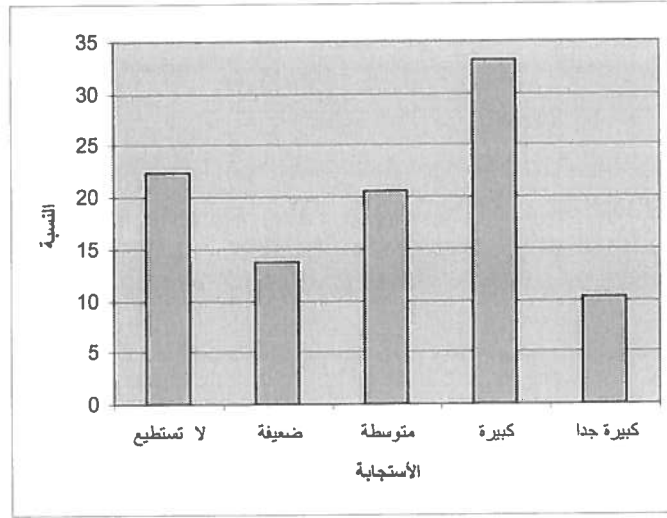
- عدم وعى الناس.
- إنفراد الجهات الحكومية في اتخاذ القرار.
- قلة الموارد لدى الجمعيات.
- ضعف القوانين المنظمة لعمل الجمعيات.
- سن القوانين ولكن دون تطبيق.
- تهميش دور الجمعيات.
- نحتاج مجهود كبير لتطبيقها.

6.3.2. دور الجمعيات الأهلية في دعم وتفعيل المجالس الشعبية المحلية:

تحليل العينة أظهر أن مساهمة الجمعيات الأهلية في تطوير المجالس الشعبية المحلية يمكن أن تكون بدرجة متوسطة (متوسط 2.95 وبنحراف معيارى قدره 1.33) والشكل التالى يوضح توزيع آراء العينة "مجتمعة".

شكل رقم ( 10 )

توزيع آراء العينة عن إمكانية مساهمة الجمعيات الأهلية في تطوير المجالس الشعبية المحلية



ومقارنة آراء العينة حسب القطاعات المختلفة لم يظهر إختلاف جوهري، وهو ما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم ( 27 )

مقارنة متوسط آراء العينة بشأن إمكانية مساهمة الجمعيات الأهلية في تطوير المجالس الشعبية المحلية

العينة	المتوسط	عدد أفراد العينة	الانحراف المعياري
أعضاء الجمعيات الأهلية	2.94	66	1.32
أعضاء المجالس الشعبية المحلية	2.93	71	1.37
الموظفون التنفيذيون بالمحليات	2.99	68	1.33
المتوسط العام	2.95	205	1.33

بالنسبة للأشكال التي يمكن أن تساعد بها الجمعيات الأهلية في تطوير أداء المجالس الشعبية المحلية (محافظة - مركز / حي - قرية) فكانت مثلما يوضحها الجدول التالي.

جدول رقم ( 28 )

توزيع آراء العينة بالنسبة للمساهمة في تطوير المجالس الشعبية المحلية

المتوسط (1)	مساهمات الجمعيات الأهلية
4.27	توعية الجمهور بدور المجالس الشعبية المحلية وحقوق المواطن تجاهها.
4.07	توعية الجمهور بأهمية المشاركة في الانتخابات الخاصة بالمجالس الشعبية المحلية.
4.04	مساعدة الجمهور في توصيل آرائه (الاحتياجات - القضايا) إلى أعضاء المجالس الشعبية لمناقشتها.
3.69	تدريب وإعداد الكوادر المحلية لخوض الانتخابات.

<sup>1</sup> الخيارات المطروحة أمام المستجيب كانت (موافق تماما= 5، موافق= 4، محايد= 3، معارض= 2، معارض تماما= 1)

المتوسط (1)	مساهمات الجمعيات الأهلية
3.57	تقديم الدعم الفني والمشورة لأعضاء المجالس الشعبية المحلية لتفعيل مفهوم المساءلة من خلال المجالس الشعبية المحلية.

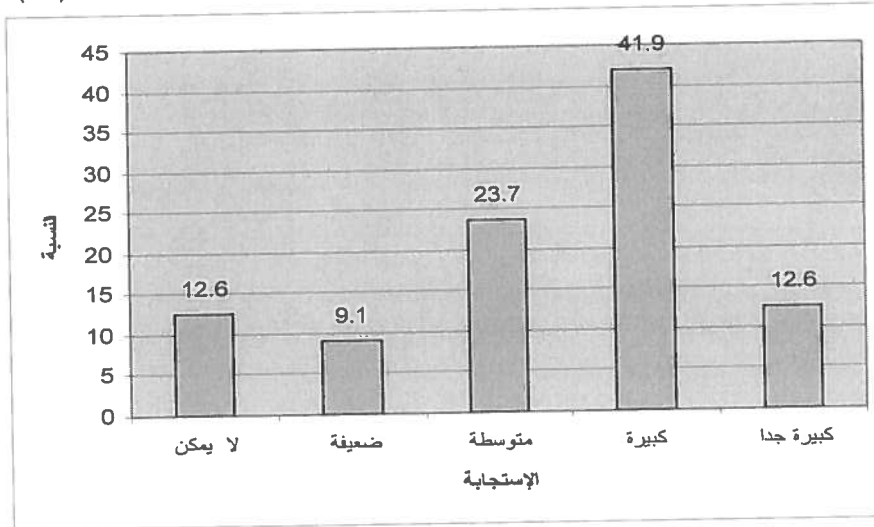
من خلال مراجعة الجدول السابق يتضح أن العديد من الجوانب يمكن أن تساهم بها الجمعيات الأهلية في تطوير أداء المجالس الشعبية مثل: توعية الجمهور بدور المجالس الشعبية المحلية، وأهمية المشاركة في الانتخابات، وأيضاً مساعدة المواطنين في توصيل آرائه إلى أعضاء المجالس الشعبية لمناقشتها. في حين جاءت القناعة بأن الجمعيات الأهلية يمكن أن تقوم بتدريب أعضاء المجالس الشعبية المحلية أو تقديم الدعم الفني لها ضعيفة. وقد تفسر النتيجة السابقة في ظل ضعف وضوح أدوار الجمعيات الأهلية وقدراتها بالنسبة لأعضاء المجالس الشعبية المحلية. تحليل المقارنة بين آراء العينة بخصوص أوجه مساعدة الجمعيات الأهلية للمجالس الشعبية المحلية، وجد أنه لا يوجد إختلافات جوهرية بين آراء العينة من القطاعات المختلفة.

### 6.3.3. دور الجمعيات الأهلية في دعم وتفعيل الأجهزة التنفيذية:

الشراكة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية المحلية تمثل أحد الخيارات الهامة نحو تطوير جودة الخدمات المحلية المقدمة للمواطنين، بدراسة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية حول إمكانية عقد شراكة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية المحلية، دلت التحليل على أنه يمكن عقد شراكة بين القطاعين بدرجة متوسطة (متوسط 3.33 وإنحراف معيارى 1.19) الشكل التالي يوضح توزيع آراء العينة بخصوص عقد شراكة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية المحلية.

شكل رقم ( 11 )

توزيع آراء العينة بشأن الشراكة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية المحلية ( % )



بالنسبة لشكل الشراكة والتعاون التي يمكن أن تكون بين الجمعيات الأهلية والسلطات التنفيذية لتطوير أدائها فكانت إجابات العينة مرتبة كما يوضحها الجدول الآتى:

جدول رقم ( 29 )

ترتيب تدخلات الجمعيات الأهلية لمساعدة السلطات التنفيذية للتطوير وتحقيق اللامركزية

التدخلات مرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري
تقديم نماذج لمشروعات جماهيرية تساعد السلطات التنفيذية على تنفيذ أفكار جديدة في مستوى التنمية المحلية.	3.92	1.16
التنسيق مع السلطات التنفيذية لسد العجز في الخدمات الأساسية للمواطن.	3.91	1.03
زيادة التواصل بين القيادات التنفيذية على المستوى المحلي والمواطنين.	3.84	1.24
تعبئة الموارد المجتمعية اللازمة لتنفيذ المشروعات المحلية وتحقيق اللامركزية.	3.81	1.12
بناء قدرات العاملين بالأجهزة المحلية من خلال "التدريب - الدعم الفني،...)	3.68	1.26
دعم مشاركة المواطن في تطوير الإدارة المحلية.	3.59	1.1

من مراجعة الجدول السابق يتضح أن العينة ترى أن تقديم نماذج لمشروعات جماهيرية تساعد السلطات التنفيذية على تنفيذ أفكار جديدة في مستوى التنمية المحلية تأتي في المرتبة الأولى، وفي آخر القائمة دعم مشاركة المواطن في تطوير الإدارة المحلية. وإن كان مما يجدر ذكره أن متوسط الإجابة على جميع محاور المساعدة المطروحة تشير إلى موافقة العينة على إمكانية قيام الجمعيات الأهلية بالأدوار المذكورة. وبمقارنة إستجابات العينة من القطاعات الثلاث لدراسة هل يوجد إختلافات معنوية بين آراء العينة، وجد أنه لا يوجد فروق جوهرية معنوية بين آراء العينة في القطاعات الثلاث، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم ( 30 )

توزيع متوسط آراء العينة من القطاعات الثلاث بشأن تدخلات الجمعيات الأهلية للمساعدة في تطوير الأجهزة التنفيذية

المحلية وتحقيق اللامركزية

التدخلات	أعضاء الجمعيات الأهلية	أعضاء المجالس الشعبية المحلية	الموظفون التنفيذيون بالمحليات	المتوسط العام
دعم مشاركة المواطن في تطوير الإدارة المحلية.	3.78	3.42	3.55	3.59
تعبئة الموارد المجتمعية اللازمة لتنفيذ المشروعات المحلية وتحقيق اللامركزية.	3.88	3.7	3.84	3.81
التنسيق مع السلطات التنفيذية لسد العجز في الخدمات الأساسية للمواطن.	4.1	3.8	3.83	3.91
زيادة التواصل بين القيادات التنفيذية على المستوى المحلي والمواطنين.	3.93	3.78	3.81	3.84

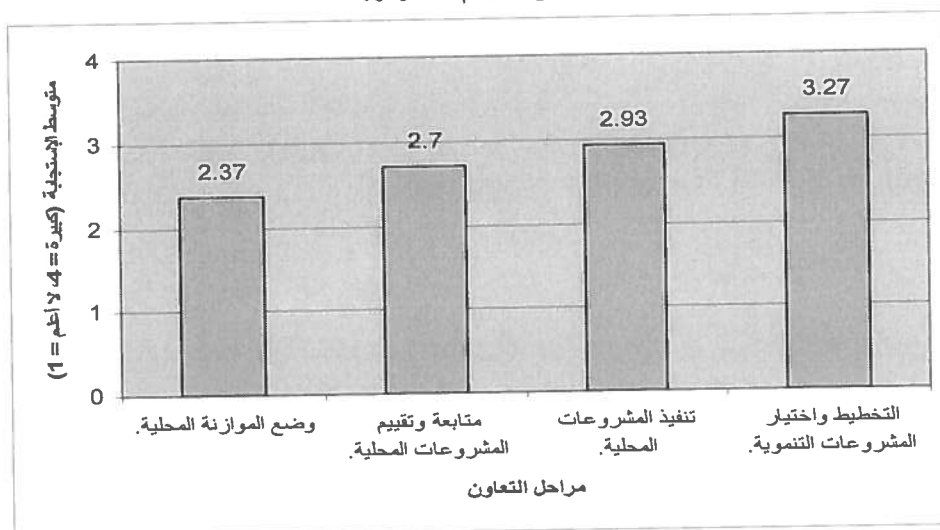
التدخلات	أعضاء الجمعيات الأهلية	أعضاء المجالس الشعبية المحلية	الموظفون التنفيذيون بالمحليات	المتوسط العام
تقديم نماذج لمشروعات جماهيرية تساعد السلطات التنفيذية على تنفيذ أفكار جديدة في مستوى التنمية المحلية.	3.94	3.97	3.85	3.92
بناء قدرات العاملين بالأجهزة المحلية من خلال "التدريب - الدعم الفني،..."	3.74	3.61	3.67	3.68

#### 6.3.4. مراحل تعاون الجمعيات الأهلية مع الأجهزة المحلية لتطبيق مفهوم اللامركزية:

التعاون بين الجمعيات الأهلية والأجهزة المحلية يمر بعدد من المراحل منها التخطيط لإختيار المشروعات التنموية، مرحلة وضع الموازنة المحلية، مرحلة التنفيذ، وأيضاً متابعة وتقييم المشروعات. أثناء الدراسة الميدانية تم إستطلاع آراء العينة بخصوص أى من المراحل السابقة تمثل أهمية للتعاون بين الجمعيات الأهلية والأجهزة المحلية، الشكل التالي يوضح توزيع متوسطات استجابات العينة حول مراحل التعاون.

شكل رقم ( 12 )

توزيع متوسط استجابات العينة حول مراحل التعاون المختلفة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة المحلية لتطبيق مفهوم اللامركزية



من خلال تحليل الشكل السابق يتضح أن مرحلتى التخطيط وإختيار المشروعات، وتنفيذ المشروعات المحلية هما أكثر قبولاً لدى العينة لبلورة التعاون بين الجمعيات الأهلية والأجهزة المحلية. بينما تأتي وضع الموازنة المحلية ومتابعة وتقييم المشروعات فى مراحل متأخرة. وقد يفسر ذلك بالنظرة للجمعيات الأهلية من قبل الأجهزة المحلية وأيضاً نظرتها لنفسها على أن دورها مازال فى مرحلة تقديم خدمات للمجتمع وسد العجز فى الخدمات الحكومية، دونما الإنتقال لمرحلة الدفاع وكسب التأييد والقيام بدور فاعل للتعبير عن المواطن وزيادة قدرته للمشاركة فى وضع السياسات المحلية. المقارنة بين إستجابات العينة طبقاً للإختلاف فى القطاع " جمعيات أهلية، أعضاء المجالس الشعبية المحلية، الموظفون التنفيذيون " دللت أنه لا يوجد إختلافات معنوية بين آراء العاملين. من خلال تحليل آراء العينة إتضح أن العاملين

بالأجهزة التنفيذية المحلية وأعضاء المجالس الشعبية المحلية لا يرون أن الجمعيات الأهلية يمكن أن تساهم في وضع الموازنة المحلية. ومن ثم فإن الحديث عن دور فعال للجمعيات الأهلية في تحقيق اللامركزية المحلية هو ضعيف حيث أن أحد الآليات الهامة أن تساعد الجمعيات الأهلية من خلال تعبئة وعقد لجان إستماع مع المواطنين على وضع أولويات الموازنة كأحد ضوابط المساءلة الخارجية "المواطنين" على المستوى المحلي. بالنسبة لمقارنة متوسطات آراء العينة طبقاً للإختلاف بالمحافظات فقد سجلت محافظة البحيرة أقل إستجابة نحو مراحل التعاون المختلفة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة التنفيذية المحلية.

#### 7. دور الجمعيات الأهلية في تحقيق اللامركزية على المستوى المحلي

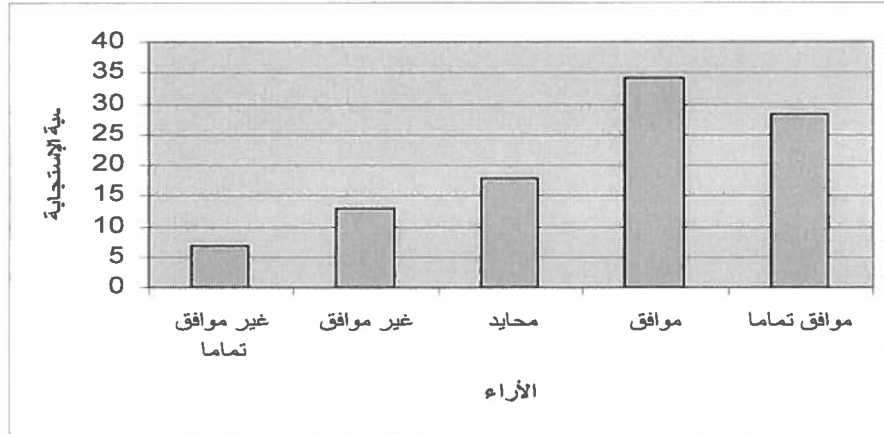
في هذا الجزء من الدراسة الميدانية يتم تحليل مدى قناعة العينة من القطاعات الثلاث حول إمكانية مساهمة الجمعيات الأهلية في تحقيق اللامركزية على المستوى المحلي، وعمّا إذا كانت توجد عدة مبادرات قامت بها فعلاً الجمعيات الأهلية في هذا الصدد. أيضاً يتم التطرق لمتطلبات الجمعيات الأهلية للعمل مع الأجهزة المحلية لتطبيق مفهوم اللامركزية.

#### 7.1 إمكانية أن تقوم الجمعيات الأهلية بدور فعال في تطبيق اللامركزية على المستوى المحلي:

جاءت إستجابات العينة مع الموافقة على إمكانية دور فعال للجمعيات الأهلية في تحقيق اللامركزية على المستوى المحلي. وذلك بمتوسط قدره 3.64 وإنحراف معيارى 1.21. الشكل التالى يوضح توزيع إستجابات العينة.

شكل رقم ( 13 )

توزيع إستجابات العينة نحو إمكانية قيام الجمعيات الأهلية بدور فعال في تحقيق اللامركزية المحلية



وبتحليل الأسباب وراء الإستجابات السابقة ذكرت العينة مجموعة من الأسباب كالتالى:

#### أولاً: الآراء المؤيدة

- لقرب المسافة بين المواطن والجمعية الأهلية.
- الجمعيات تضم كوادر على وعى ثقافى كبير.
- لتسهيل الإجراءات.
- إذا وجدت الموارد المادية والإمكانيات.
- تحسين الأداء.
- البعد عن المركزية.

#### ثانياً: الآراء المعارضة

- غير مطبقة فى الجمعيات الاهلية.

- لا توجد قيادات تقوم بهذا الدور.
- عدم وجود الموارد المالية.
- لا يوجد لها دور فعال فى المجتمع.
- عدم وعى المواطن.

المقارنة بين آراء العينة بخصوص قيام الجمعيات الأهلية بدور مهم فى تطبيق اللامركزية على المستوى المحلى. جاء فى المرتبة الأولى الجمعيات الأهلية ثم أعضاء المجالس الشعبية المحلية وأخيراً الموظفون التنفيذيون بأجهزة المحليات. بالنسبة للفروق بين المحافظات بشأن دور الجمعيات الأهلية فى اللامركزية جاءت محافظة المنيا على رأس القائمة ثم محافظة البحيرة فى ذيل القائمة كما يوضحها الجدول الآتى:

جدول رقم ( 31 )

توزيع آراء العينة حسب القطاع بشأن دور الجمعيات الأهلية فى تحقيق اللامركزية على المستوى المحلى

العينة	المتوسط	الانحراف المعيارى
أعضاء الجمعيات الأهلية	3.82	1.22
أعضاء المجالس الشعبية المحلية	3.69	1.13
الموظفون التنفيذيون بالمحليات	3.42	1.26

جدول رقم ( 32 )

توزيع آراء العينة حسب المحافظات بشأن دور الجمعيات الأهلية  
فى تحقيق اللامركزية على المستوى المحلى

المحافظة	المتوسط	التكرار	الانحراف المعيارى
محافظة المنيا	4.1	31	0.94
محافظة قنا	3.93	30	1.17
محافظة بنى سويف	3.87	30	1.04
محافظة أسيوط	3.76	29	1.09
محافظة القاهرة	3.76	29	1.41
محافظة سوهاج	3.57	28	0.92
محافظة البحيرة	2.55	31	1.23

7.2. مبادرات الجمعيات الأهلية للعمل مع الأجهزة المحلية (تنفيذية / شعبية):

أجاب 60 % أنهم على علم بمبادرات قامت بها الجمعيات الأهلية على المستوى المحلى للعمل مع الأجهزة الشعبية المحلية وقد ذكرت العينة مجموعة من الأمثلة حول مبادرات الجمعيات الأهلية مثل:

- مشروع الصرف الصحى.
- توعية عامة.

- فى نطاق محدود.
- تحسين الأحوال الإقتصادية.
- توصيل مياه الشرب.
- مشروع جمع القمامة.
- مشروع توزيع الخبز.
- الصحة.
- البيئة.
- التعليم.
- قروض.

وأيضاً تم إعطاء بعض المبررات حول الأسباب لعدم وجود مبادرات من الجمعيات الأهلية للعمل مع الأجهزة المحلية للأسباب التالية:

- عدم التعاون بين الطرفين.
- عدم وجود معلومات لدى المجالس.
- عدم وجود إمكانيات لدى الجمعيات.

مقارنة آراء العينة من المحافظات المختلفة أوضحت أن محافظتى المنيا وبنى سويف جاءت على رأس المحافظات التى تتواجد بها مبادرات من الجمعيات الأهلية للعمل مع الأجهزة المحلية بينما محافظة البحيرة جاءت فى ذيل القائمة. كما يوضح ذلك الجدول التالى:

#### جدول رقم ( 33 )

توزيع آراء العينة طبقاً للمحافظات حول مبادرات الجمعيات الأهلية للعمل مع الأجهزة المحلية

المحافظة	المتوسط	الانحراف المعيارى
محافظه بنى سويف	2.8	0.48
محافظه المنيا	2.74	0.63
محافظه القاهره	2.41	0.73
محافظه قنا	2.37	0.89
محافظه سوهاج	2.37	0.88
محافظه أسيوط	2.21	0.92
محافظه البحيرة	1.48	0.85

أيضاً بمقارنة إستجابة العينة طبقاً للاختلاف حسب القطاع جاءت الإستجابة من قبل القيادات والعاملين بالجمعيات الأهلية أكثر وعياً وتأييداً لوجود مبادرات من قبل الجمعيات الأهلية للعمل مع الأجهزة المحلية ثم يليها أعضاء المجالس الشعبية المحلية وأخيراً الموظفون التنفيذيون.

7.3 متطلبات الجمعيات الأهلية للقيام بدور فاعل فى تمكين المواطن وتطبيق المساعلة على المستوى المحلى:



لاشك أن الجمعيات الأهلية تحتاج إلى أن تبني إستراتيجية للعمل مع الأجهزة المحلية من أجل المساهمة بشكل فعال في تحقيق هدف تمكين المواطن وتفعيل المساءلة، يوجد العديد من الطرق يمكن أن تنتهجها الجمعيات الأهلية مثال ذلك العمل بشكل فردي، العمل من خلال شبكات مع منظمات غير حكومية أخرى، الشراكة مع السلطات المحلية، أو العمل مع منظمات دولية من أجل توفير الموارد والخبرة اللازمة في هذا الصدد. آراء العينة موزعة على الخيارات المختلفة يوضحها الجدول التالي.

#### جدول رقم ( 34 )

##### توزيع آراء العينة على الخيارات المختلفة

البدائل	العدد	النسبة ( % )
العمل بشكل فردي	3	0.9
من خلال شبكات مع منظمات غير حكومية	90	28
الشراكة مع السلطات المحلية	152	48
العمل مع منظمات دولية من أجل توفير الموارد والخبرة	71	22
الإجمالي	317 <sup>(1)</sup>	

يتضح من الجدول السابق أن الجمعيات الأهلية تحتاج لأن تعمل مع السلطات المحلية في شكل شراكة، ثم يلي ذلك العمل من خلال شبكات مع منظمات غير حكومية أخرى. بينما العمل مع المنظمات الدولية من أجل توفير الموارد فقد جاء الخيار الثالث. مقارنة آراء العينة طبقاً للتوزيع القطاعي أتضح أن عينة العاملين بالجمعيات الأهلية تفضل العمل في شراكة مع الأجهزة المحلية ثم يأتي بعد ذلك العمل في شبكات مع المنظمات غير الحكومية الأخرى، وأخيراً العمل مع منظمات دولية لأخذ الخبرة والحصول على الموارد. تتفق عينة أعضاء المجالس الشعبية المحلية والموظفون التنفيذيون مع نفس رأى الجمعيات الأهلية كما يوضحه الجدول التالي.

#### جدول رقم ( 35 )

##### توزيع آراء العينة (عدد) على الخيارات المختلفة لتقوم الجمعيات الأهلية بدور

##### في تمكين المواطن وتطبيق المساءلة على المستوى المحلي

الخيارات	أعضاء الجمعيات الأهلية	أعضاء المجالس الشعبية المحلية	الموظفون التنفيذيون بالمحليات	عدد الإستجابات
بشكل فردي.	1	0	2	3
من خلال شبكات مع منظمات غير حكومية أخرى.	38	27	25	90
الشراكة مع السلطات المحلية.	48	55	49	152
العمل مع منظمات دولية من أجل توفير الموارد والخبرة في هذا الصدد.	28	18	25	71

(1) حسب التساؤل البحثي يستطيع المبحوث إختيار أكثر من إجابة ومن ثم الإجمالي لا يساوى عدد العينة

بالنسبة للفروق بين العينة نتيجة لإختلاف المحافظات فإن مقارنة الإستجابات المختلفة فى المحافظات الداخلة فى نطاق الدراسة، فإنه وجد أنه لا يوجد إختلاف " فروق معنوية بين العينة " من حيث الاتفاق على أن العمل فى شراكه مع السلطات المحلية سوف يدعم دور الجمعيات الأهلية للقيام بدور فعال فى تمكين المواطن وتطبيق المساءلة على المستوى المحلى. فى حين أن محافظة سوهاج والقاهرة وأسيوط أعطوا أولوية رقم (2) للعمل مع المنظمات الدولية من أجل الحصول على الخبرة والموارد المطلوبة. بينما محافظات قنا والمنيا وبنى سويف والبحيرة قد رأوا أن العمل من خلال شبكات مع المنظمات غير الحكومية الأخرى يأتي بمثابة الأولوية رقم (2).

7.4. دوافع إهتمام الجمعيات الأهلية للقيام بدور فاعل فى تمكين المواطن وزيادة قدرته على المساءلة:

استمارة الاستقصاء أحتوت على مجموعة من الدوافع التى قد تقود الجمعيات الأهلية للقيام بدور فاعل على المستوى المحلى من أجل تمكين المواطن وزيادة قدرته على المساءلة. وطلب من المشاركين ترتيب هذه الدوافع حسب الأولوية. الجدول التالي يوضح ترتيب أولويات الدوافع من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم ( 36 )

توزيع آراء العينة بخصوص ترتيب أولويات دوافع الجمعيات الأهلية للقيام بدور فاعل فى تمكين المواطن وزيادة

قدرته على المساءلة على المستوى المحلى

ترتيب	الوزن (1)	أولوية (4)	أولوية (3)	أولوية (2)	أولوية (1)	
4	327	103	36	28	17	وجود منظمات دولية تدعم الجمعيات الأهلية للقيام بهذا الدور.
1	605	9	42	52	89	وجود رؤية لدى الجمعيات الأهلية للقيام بدور فى التمكين والمساءلة.
3	444	47	58	59	26	وجود ضغوط من القاعدة الشعبية "المواطن" على الجمعيات الأهلية للقيام بهذا الدور.
2	536	26	53	52	62	الأجهزة المحلية يجب أن تبادر وتحفز الجمعيات الأهلية للعمل معها وبناء شراكه.

من خلال تحليل الجدول السابق يتضح أن قيام الجمعيات الأهلية بدور فاعل فى تمكين المواطن وزيادة قدرته على المساءلة يتطلب فى المقام الأول وجود رؤية لدى الجمعيات الأهلية للقيام بذلك الدور، ثم يلي ذلك فى الأهمية أن الأجهزة المحلية يجب أن تبادر نحو تحفيز الجمعيات الأهلية للعمل معها وبناء شراكه وقد جاءت وجود منظمات دولية تدعم الجمعيات الأهلية فى آخر الأولويات. وبمقارنة متوسطات العينات الثلاث وجد أنه لا يوجد فروق جوهرية بين آراء العينة.

(1) تم حساب المتوسط الترجيحي لحساب ترتيب الأولويات وذلك من خلال ضرب قيمة الوزن لكل قيمة × عدد التكرارات

## النتائج العامة للدراسة الميدانية

العرض التحليلي لنتائج الدراسة الميدانية أفرز مجموعة من النتائج العامة للدراسة والتي تدور حول الإجابة على التساؤلات البحثية المطروحة، وكانت النتائج العامة كالآتي:

### أولاً: دور المنظمات غير الحكومية في تطوير الخدمات المقدمة للمواطن

طبقاً لتحليل الأدوار والمهام التي تقوم بها الجمعيات الأهلية في مصر، وجد أنها ما زالت في مرحلة إقامة مشروعات صغيرة من أجل سد إحتياجات المواطنين الفقراء، في داخل نطاق عمل الجمعية الأهلية. ولم ترق بالشكل المطلوب إلى تقديم خدمات مميزة، سواء في مجال رسم الخريطة التنموية العامة للمجتمع الذي تعمل فيه، ومن ثم فإن الحديث عن إستمرارية عمل الجمعيات الأهلية وتبنيها مفهوم التنمية المستدامة والتنمية المرتكزة على الحقوق ما زال بعيد المنال. أوضحت الدراسة أن العديد من الأسباب تقف وراء تلك الظاهرة منها:

- ضعف قدرات الجمعيات الأهلية وبنائها المؤسسي.
- ضعف الرغبة لدى المنظمات الحكومية على المستوى المحلي لإعطاء الجمعيات الأهلية الفرصة للمساهمة في تقديم وتطوير الخدمات.
- ضعف الوعي لدى الجمعيات الأهلية كان من أبرز العوامل المؤثرة على ضعف الدور الذي يمكن أن تقوم به المنظمات غير الحكومية في هذا الصدد.

### ثانياً: إسهامات الجمعيات الأهلية في مصر في تمكين المواطن

التطور الحادث في العالم والإتجاه نحو مزيد من ديمقراطية الإدارة والتنمية، أكد على ضرورة أن يؤخذ المواطن " متلقى الخدمة / المستفيد " مأخذ الشريك، وليس مجرد أنه عنصر سلبي ومجرد مستقبل. ومن ثم كان من الأهمية بمكان أن يتجه الفاعلين في حقل تقديم الخدمات العامة نحو تضمين مفهوم التمكين ضمن سلسلة التدخلات المعنية بتطوير آليات تقديم الخدمات، ولاسيما على المستوى المحلي مع بروز مفهوم اللامركزية. الواقع المصري " والذي أسفرت عنه الدراسة " ما زال بعيداً عن المفهوم، وإن كانت هناك بعض الممارسات التي تتبناها منظمات غير حكومية " دولية أو وطنية " مثل هيئة كير الدولية Care International، والهيئة القبطية الإنجيلية وجمعية الصعيد للتربية والتنمية بتطبيق المنهج الحقوقي في التنمية " التنمية المرتكزة على الحقوق Right Based Approach " إلا أن الغالبية العظمى من الجمعيات الأهلية في مصر لا تدرك بالشكل الكافي مفهوم التمكين. وإن كانت هناك بعض الممارسات " إن وجدت وهي قليلة " دائماً ما تتحو هذا المنحنى إنسياقاً وراء متطلبات لجهات تمويلية، أكثر من كونها مبنية على قناعة أو أنها مصاغة كجزء من رؤيتها حول المستقبل التنموي، أو ضمن رسالتها التي ترتبط بها في شكل عقد إجتماعي مع قاعدتها الشعبية.

أوضحت الدراسة الميدانية أن المواطن على المستوى المحلي يتمتع بقدر ضعيف من التمكين، وأن مساهمات الجمعيات الأهلية لتمكين المواطن في النواحي المختلفة لمفهوم التمكين متوسطة. وجاءت الأسباب متنوعة حول أسباب ضعف دور الجمعيات الأهلية للمساهمة في تمكين المواطن وجاء منها:

- ضعف وعي الجمعيات الأهلية بمفهوم التمكين وقصور البرامج التي يمكن أن تساعد في هذا الصدد.
- عدم رغبة الأجهزة المحلية في إشراك المواطن في العمليات الخاصة بصناعة القرار، ومن ثم فإن مجهودات الجمعيات الأهلية في هذا الإتجاه غير مجدية.
- تمثل المشاركة الشعبية أحد آليات تمكين المواطن سياسياً، الدراسة الميدانية أظهرت أن دور الجمعيات الأهلية في هذا الصدد ضعيف وقد دلت الدراسة أنه توجد بعض الأسباب وراء ذلك منها:
  - ضعف القدرات لدى الجمعيات الأهلية للقيام بدور الوسيط بين المواطن والأجهزة الحكومية المحلية.

○ ضعف الوعي لدى أفراد المجتمع حول أهمية المشاركة في صنع السياسات المحلية.

○ القصور لدى الجمعيات الأهلية حول دروها في صنع السياسات المحلية.

توجد العديد من الآليات التي يمكن أن تنتهجها الجمعيات الأهلية لدعم مفهوم تمكين المواطن على المستوى المحلي، الدراسة الميدانية أظهرت جلياً أن تركيز الجمعيات الأهلية محدود في دعم الفئات المهمشة " الفقيرة " من خلال تقديم خدمات تغطي الاحتياجات الأساسية. بينما الإتجاه نحو إصدار التشريعات أو السمو بفكرة تمكين المواطن ليصبح عنصراً فعالاً في المشاركة فهي ضعيفة لدى الجمعيات الأهلية المصرية. ومن تلك الأنشطة الهامة التي لا ترقى إلى أولويات الجمعيات الأهلية: بناء قدرات المواطن، توعية السلطات المحلية لفكرة تمكين المواطن والعمل على إيجاد بيئة ممكنة أيضاً من خلال العمل في اتجاه إنشاء علاقة شراكة ودفاع Advocacy مع السلطات من أجل إصدار التشريعات الملائمة.

ثالثاً: إسهامات الجمعيات الأهلية المصرية في تفعيل حق المساءلة

المساءلة الفعالة من قبل المواطنين للأجهزة الحكومية المحلية تمثل ذراعاً رئيسية في تحقيق مفهوم اللامركزية الحقيقية. بدون وجود مساءلة من قبل المواطن يصعب الحديث عن الإدارة المجتمعية للشئون المحلية. أظهرت الدراسة أن دور الجمعيات الأهلية المصرية في تفعيل المساءلة على المستوى المحلي متوسط، ويوجد عدد من العوامل قد تكون وراء تفسير تلك النتيجة وهي: ضعف قدرات الجمعيات الأهلية، ضعف الوعي لديها بأهمية ومفهوم المساءلة، كما أن كل من الإطار القانوني والعاملين بالمنظمات الحكومية لا يعطون الفرصة المناسبة للجمعيات الأهلية للقيام بهذا الدور. جاءت الدراسة لتظهر عدد من الآليات التي يمكن أن تستخدمها الجمعيات الأهلية على المستوى المحلي لتفعيل مفهوم المساءلة منها:

- توعية المواطنين بأهمية المساءلة ومفهومها.
  - تقديم الدعم الفني للسلطات المحلية لتدعيم مشاركة المواطن في عمليات المساءلة.
  - تقديم نماذج وآليات للسلطات المحلية لتفعيل المساءلة.
- بينما أدوار مهمة لم ترق إلى مرتبة الأولويات في سلم الجمعيات الأهلية، وأعضاء المجالس الشعبية المحلية والموظفين التنفيذيين، وهي آلية أن تقوم الجمعيات الأهلية بأنشطة دفاعية Advocacy، من أجل تبنى قضايا محورية تهدف إلى إيصال صوت المواطن في الخدمات الحكومية ووجهة نظره في كيفية تطويرها. أظهرت الدراسة أن وعي أفراد الجمعيات الأهلية وأعضاء المجالس الشعبية المحلية والموظفين التنفيذيين بأهمية وجود دور فاعل للمواطن في مساءلة ومحاسبة المسؤولين من أجل تطوير الخدمات ضعيف، وفي ذات الوقت أوضحت الدراسة أن درجة تمتع المواطن على المستوى المحلي بالحق في المساءلة هي درجة ضعيفة.

رابعاً: دور الجمعيات الأهلية في دعم الأجهزة الشعبية والتنفيذية على المستوى المحلي من أجل تحقيق اللامركزية أظهرت الدراسة أن أعضاء الجمعيات الأهلية والمجالس الشعبية المحلية والموظفين التنفيذيين يرون أن إمكانية تحقيق اللامركزية في مصر ضعيفة، وذلك للعديد من الأسباب تم توضيحها في متن الدراسة. كما أن دور الجمعيات الأهلية في السعي نحو تطبيق اللامركزية على المستوى المحلي هو دور يمكن القيام به. جاءت الدراسة لتظهر أن إدراك الجمعيات الأهلية لمفهوم الإدارة المحلية والإجراءات الخاصة بها متوسطة، وأيضاً إدراك أعضاء الأجهزة المحلية " شعبية وتنفيذية " للجمعيات الأهلية ودورها في تعميق مفهوم اللامركزية كان متوسطاً.

أظهرت الدراسة أيضاً أن الجمعيات الأهلية يمكن أن تساهم في تطوير المجالس الشعبية المحلية بشكل متوسط ويوجد عدد من الجوانب التي يمكن أن تساهم بها الجمعيات في تطوير المجالس الشعبية المحلية مثل توعية الجمهور بأدوار المجالس الشعبية المحلية وأهمية المشاركة في الانتخابات المحلية، وإيجاد آلية لتوصيل آراء المواطنين لأعضاء

المجالس الشعبية المحلية. فى حين أن الدراسة أظهرت أن أدوار مثل تدريب أعضاء المجالس الشعبية المحلية وتقديم الدعم الفنى لم تحظى بقبول المشاركين فى الدراسة. بالنسبة لدور الجمعيات الأهلية فى دعم الأجهزة التنفيذية من أجل تحقيق اللامركزية فإن الدراسة أوضحت أن إمكانية العمل فى شراكة بين الجمعيات الأهلية يمكن أن تحدث بدرجة متوسطة، وقد حددت الدراسة مجموعة من الأسباب وراء ذلك مثل:

- عدم الرغبة من قبل الأجهزة التنفيذية فى مشاركة الجمعيات.
- قلة وجود الكوادر المدربة بالجمعيات.
- سلبية الجهات التنفيذية.

وبالنسبة للتدخلات التى يمكن أن تتبناها الجمعيات الأهلية لدعم السلطات التنفيذية المحلية، فقد جاء تقديم نماذج جيدة من قبل الجمعيات الأهلية، لتساعد السلطات التنفيذية على تنفيذ أفكار جديدة فى مستوى التنمية المحلية فى المرتبة الأولى، ثم التنسيق مع السلطات التنفيذية لسد العجز فى الخدمات الأساسية للمواطن فى حين جاءت دعم مشاركة المواطن فى المرتبة الأخيرة. بالنسبة للمراحل التى يمكن أن تتعاون فيها الجمعيات الأهلية مع الأجهزة المحلية لتفعيل وتطبيق مفهوم اللامركزية جاءت مراحل التخطيط وإختيار المشروعات وتنفيذ المشروعات المحلية فى سلم أولويات التعاون بين الجمعيات الأهلية والأجهزة المحلية. بينما المشاركة فى وضع الموازنة ومتابعة وتقييم أداء المشروعات المنفذة محلياً تأتي فى مرتبة متأخرة.

رابعاً: متطلبات الجمعيات الأهلية للقيام بدور فاعل فى تحقيق مفهوم تمكين المواطن والمساءلة كمدخل لتحقيق اللامركزية على مستوى تقديم الخدمات المحلية

أظهرت الدراسة أن الواقع المصرى يوجد به عدد من المبادرات التى قامت بها الجمعيات الأهلية للعمل مع الأجهزة المحلية سواء كانت تنفيذية أو شعبية. وبالنسبة للإستراتيجيات التى يمكن أن تتبعها الجمعيات الأهلية للعمل مع الأجهزة المحلية لتطوير جودة الخدمات المقدمة للمواطن المحلى، فقد كان التأكيد على ضرورة العمل مع السلطات المحلية فى شراكة ثم يأتي فى المرتبة الثانية إستخدام مفهوم التشبيك مع منظمات غير حكومية أخرى. العلاقة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة المحلية تأخذ شكل المعرفة مع ضعف فرص التعاون ومن ثم فإن العلاقة تأخذ شكل الفتور التفاعلى. وقد أوضحت الدراسة أنه من أجل أن تقوم الجمعيات الأهلية بدور فاعل فى تمكين المواطن وزيادة قدرته على المساءلة على المستوى المحلى من أجل تعميق وطرح مفهوم وفلسفة اللامركزية فإنه يوجد عدد من المتطلبات مرتبة حسب الأولوية كالاتى:

1. وجود رؤية لدى الجمعيات الأهلية للقيام بدور فى التمكين والمساءلة.
2. الأجهزة المحلية يجب أن تبادر وتحفز الجمعيات الأهلية للعمل معها وبناء شراكة.
3. وجود منظمات دولية تدعم الجمعيات الأهلية للقيام بهذا الدور.

### التوصيات العامة للدراسة

بعد العرض التحليلي لنتائج الدراسة الميدانية فإنه يوجد عدد من التوصيات فى سبيل تفعيل دور الجمعيات الأهلية لتعزيز مفهومى المساءلة والتمكين كمدخل لتحقيق اللامركزية، وبما يؤدى إلى تطوير الخدمات المقدمة للمواطن على المستوى المحلى.

#### أولاً: توصيات خاصة بالجمعيات الأهلية

- العمل على زيادة وعى القيادات والعاملين بالجمعيات الأهلية بالإدارة المحلية وأجهزتها ودورها فى المجتمع وإجراءات التعامل معها.
- تصميم برامج دعم فنى وتدريب للعاملين بالجمعيات الأهلية لزيادة قدرتهم نحو فهم أهمية اللامركزية والدور الجديد للدولة ومن ثم الدور المتغير للمنظمات غير الحكومية.
- تقديم آليات للمنظمات غير الحكومية " الجمعيات الأهلية " من أجل أن تقوم بدور فعال فى رفع وعى المواطن نحو أهمية مشاركتهم فى صناعة السياسات المحلية وحققهم فى المساءلة.
- وضع إستراتيجية لمساعدة الجمعيات الأهلية فى النطاق المحلى للتحرك من مجرد منظمات تقدم خدمات أولية للفئات الفقيرة إلى منظمات تساهم فى النهوض بالرؤية العامة لتطوير المجتمع. وذلك فى إطار فلسفة اللامركزية. من تلك الأدوار تفعيل مفهومى التمكين والمساءلة والقيام بدور دفاعى يهدف لإيجاد بيئة ممكنة ومواطن ممكن وأجهزة محلية مقتنعة ومرحبة بمفهوم المساءلة كحق للمواطن.
- وضع آليات لتحسين العلاقة بين الجمعيات الأهلية والأجهزة الشعبية المحلية حتى لا تستمر حالة المعرفة مع عدم التعاون السائدة وتتحول لعلاقة شراكة، ويوجد العديد من التجارب فى هذا الصدد يمكن الإستعانة بها حيث قامت العديد من الجهات بعمل لجان تنسيق أو عقد بروتوكول شراكة وهكذا.

#### ثانياً: توصيات خاصة بالمجالس الشعبية المحلية

- تقديم برامج دعم فنى وتأهيلي لأعضاء المجالس الشعبية المحلية من خلال الجمعيات الأهلية أو المنظمات الأخرى، من أجل فهم والاقنتاع بأهمية تمكين المواطن وحقه فى المساءلة. لأن هذا من شأنه أن يعلى من قيمة المشاركة لديهم ومن ثم سوف تزيد لديهم الرغبة فى التعاون مع الجمعيات الأهلية، التى يمكن أن توفر لهم آلية جيدة للتواصل مع المواطنين سواء من خلال اللقاءات أو لجان الإستماع أو الحوارات المجتمعية وهكذا.
- زيادة وعى أعضاء المجالس الشعبية المحلية بأهمية دور الجمعيات الأهلية فى مراحل عمل المجلس المختلفة، سواء فى التخطيط من خلال مساعدة المجلس لتحديد أولويات المجتمع أو مرحلة وضع الموازنة أو متابعة وتقييم المشروعات.
- توجيه أنظار أعضاء المجالس الشعبية المحلية إلى أهمية دور الجمعيات الأهلية فى تعبئة موارد المجتمع وأيضاً المساهمة فى تقديم خدمات فى ظل إحتياجات الخطة التنموية ومن ثم فإن إشراك الجمعيات الأهلية مسألة مهمة.

#### ثالثاً: توصيات خاصة بالموظفين التنفيذيين بالمحليات

- زيادة وعى العاملين بالأجهزة التنفيذية المحلية بأهمية ودور الجمعيات الأهلية، خصوصاً فى تعميق مفهومى اللامركزية والمساعدة فى تطبيق الدور الجديد للدولة.
- إيجاد آلية للتعاون والتنسيق بين الأجهزة التنفيذية والجمعيات الأهلية من أجل المساعدة فى تطوير جودة الخدمات، ويوجد فى متن الدراسة مجموعة من الآليات التى يمكن أن تساعد فى هذا الصدد.

- تغير مفهوم مشاركة المواطن والمساعدة لدى العاملين بالأجهزة المحلية، من مجرد أنه يحتوى على الشق السلبي وهو " النقد " إلى الجانب الإيجابي وهو التعامل والشراكة فى تحمل المسؤولية، ويمكن أن تقوم الجمعيات الأهلية بدور كبير فى هذا الصدد.

- (1) د. عطية حسين أفندي، المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي، القاهرة: المؤلف نفسه، 2006، ص 7.
- (2) المرجع السابق، ص ص 8-10.
- (3) المرجع السابق، ص ص 22-23.
- (4) المرجع السابق، ص 27.
- (5) دور المنظمات الأهلية العربية فى تنمية المجتمعات المحلية، الأمم المتحدة: اللجنة الاقتصادية واللجنة الاجتماعية لغربى آسيا، نيويورك 1998، ص 7.
- (6) المرجع السابق، ص 4.
- (7) د. سمير عبد الوهاب، النظم المحلية: إطار عام مع التركيز على النظام المحلى المصري، القاهرة: المؤلف نفسه، 200م، ص 144.
- (8) دور المنظمات الأهلية العربية فى تنمية المجتمعات المحلية، مرجع سبق ذكره، ص 5.
- (9) المرجع السابق، ص ص 35-36.
- (10) د. سمير عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 146.
- (11) د. حسن العلوانى، صنع القرار المحلى فى إطار مفهوم إدارة شئون الدولة والمجتمع، دراسة ميدانية للوحدات المحلية بمركز فوه، فى د. سلوى شعراوى (محرر)، إدارة شئون الدولة والمجتمع، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2001م، ص 171.
- (12) عالية عبد الحميد مرسى عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق فى المنظمات العامة المصرية رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، 2004، ص 12.
- (13) د. عطية حسين أفندي، الإدارة العامة، إطار نظرى- مداخل للتطوير وقضايا هامة فى الممارسة، القاهرة: المؤلف نفسه، 2007، ص 183.
- (14) عالية عبد الحميد مرسى عارف، مرجع سابق، ص 13.
- (15) المرجع السابق، ص 14.
- (16) مواطنون: دعم المجتمع المدني فى العالم: سيفيكوس: التحالف العالمى لمشاركة المواطن، الترجمة العربية، القاهرة: دار المستقبل العربى، 1995، ص ص 473-474.
- (17) د. على الصاوي، الإدارة المحلية: مفاهيم نظرية ونماذج تطبيقية، القاهرة: مكتبة نهضة الشرق، د.ت، ص 31.



---

(18) د. السيد عبد المطلب غانم، الإدارة المحلية: مفارقة اللامركزية، القاهرة: جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، برنامج اللامركزية وقضايا المحليات، رقم 3، يناير 2005، ص 18.

(19) د. سمير عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 152.

(20) د. عطية حسين أفندي، الإدارة العامة.....، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-229.

(21) Samuel Paul, Strengthening Public Service Accountability: A conceptual framework  
Washington.D.C. The world Bank, World Bank Dissuasion Papers, 136.