# حوكمة مؤسسات المجتمع المدني
# ـ مصر نموذجا ـ

# Governance of civil society institutions
# Egypt is an example


إعداد

أ.د/ رشا علي الدين أحمد

أستاذ القانون الدولي الخاص

كلية الحقوق ـ جامعة المنصورة

مستشار مجلس النواب المصري السابق

**Prof. Dr. Rasha Ali El-Din**

*Professor of private international law*

*Mansoura University Faculty of Law*

*Former Egyptian House of Representatives advisor*

# حوكمة مؤسسات المجتمع المدني
# ـ مصر نموذجاً ـ

**ملخص البحث**

تلعب مؤسسات المجتمع المدني دورًا مهمًا في تنمية المجتمع، وخلق مجتمعات متوازنة، كما تعمل على دعم الأنظمة نحو تأسيس نظم حكم ديمقراطية. ولا يتأت هذا إلا من خلالها منحها الضوابط والأسس والمعايير التي تكفل لها العمل بكل حرية وعدالة. ومن ثم كان لزا ما على الدول تهيئة البيئة التشريعية الملائمة والداعمة لتلك المؤسسات.

ولما كانت مصر من بين الدول التي واجهت العديد من الظروف والأحداث السياسية والاقتصادية من مقدمة القرن الحالي ونهايات القرن المنصرم صار لزامًا على هيكلها التشريعي أن يعكف علي توفيق أوضاع العديد من مؤسسات المجتمع المدني من خلال نصوص وقواعد متوافقة مع المتغيرات والأحداث.

ونظرًا لكون حوكمة مؤسسات المجتمع المدني صار الركن الفاعل في تشكيل فاعليتها وتأثيرها في المجتمع. فلهذا صار هناك حتمية للحديث عن حوكمتها من خلال أسس يتم من خلالها إخضاع نشاط المؤسسات لمجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في أدائها لرسالتها. ولما كانت التنمية هي الهدف الرئيس لكل الأنظمة السياسية. فلهذا كان السؤال المهم هو كيف يمكن أن تشارك حوكمة مؤسسات المجتمع المدني في مصر في تفعيل دورها التنموي.

**وعلي هذا الأساس فإننا نقسم بحثنا إلى ثلاثة مباحث هي:**

**المبحث الأول:** ماهية مؤسسات المجتمع المدني.

**المبحث الثاني:** التنظيم القانوني لمؤسسات المجتمع المدني في مصر.

**المبحث الثالث:** التنمية وحوكمة مؤسسات المجتمع المدني في مصر.

**الكلمات الافتتاحية:**الحوكمة ـ مصر ـ الجمعيات الأهلية ـ المجتمع المدني ـ التنمية.

**Abstract**

Civil society institutions play a crucial role in community development and the creation of balanced societies. They also contribute to supporting systems in proving democratic governance systems. This is only achievable when these institutions are granted regulations, foundations, and standards that ensure their ability to work freely and justly. Therefore, it became necessary for countries to show a legislative environment that is suitable and supportive of these institutions.

Given that Egypt has faced numerous political and economic challenges since the beginning of the current century and the end of the previous one, its legislative structure had to focus on regulating the situation of many civil society institutions through texts and rules that are compatible with the changes and events.

As governance of civil society institutions has become the active cornerstone in shaping their effectiveness and impact on society, there is a need to discuss their governance through principles that subject their activities to a set of laws, regulations, and decisions aimed at achieving quality and excellence in fulfilling their mission.

Based on this foundation, our discussion is divided into three sections:

1. The Nature of Civil Society Institutions.
2. The Legal Regulation of Civil Society Institutions in Egypt.
3. Development and Governance of Civil Society Institutions in Egypt.

In our study, we will adopt a descriptive-analytical approach to examine the status of civil society institutions in Egypt by studying existing legal texts. This aims to find shortcomings, clarify ways to develop and activate their role in serving society through clear and defined rules for their governance in Egypt.

And since development is the primary goal of all political systems, the crucial question becomes how the governance of civil society institutions in Egypt can engage in activating their developmental role.

**Keywords:** Governance – Egypt – Civil Society Organizations – Civil Society - Development.

## المقدمة

يعبر المجتمع المدني عن تطلعات سياسية وأخلاقية واجتماعية، حيث يسعى لبناء حياة اجتماعية أفضل، وهو شرط أساسي لتحقيق الديمقراطية[١]. تعكس استقلالية المجتمع المدني صحة الحياة الديمقراطية، وتراجعها يشير إلى مشاكل اجتماعية وسياسية، ويلعب المجتمع المدني ومؤسساته دورًا أساسيًا في التنمية، حيث يقدمون خدمات متنوعة ويرصدون السياسات ويشاركون في تحسينها، وتعزيز المجتمع المدني يسهم في تغيير العادات غير الملائمة[٢].

جعلت كل هذه الأمور وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني، أو الجمعيات الأهلية كما يطلق عليها في القانون المصري، حقيقة لا يمكن تجاهلها[٣]. وقد كشفت وزارة التضامن الاجتماعي المصرية عن إطلاق منظومة إلكترونية متكاملة لتنظيم العمل الأهلي بتكلفة تقدر بحوالي ١٤ مليون جنيه. وأظهرت البيانات أن عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية المسجلة في الوزارة عبر هذه المنظومة بلغ نحو ٥٢ ألف جمعية

(1) Civil Society Involvement in Drug Policy, Definitions of "Civil Society", See at, https://csidp.eu/definitions/#:~:text=The%20term%20civil%20society %20 includes,as%20well%20as%20communities%20and, 2-2-2023.

(2) M.KENNY, Civil Society, Social Science, The Editors of Encyclopedia Britannica, See at, https://www.britannica.com/topic/civil-society, 3-12-2023.

(3) G.INGRAM, Civil society: An essential ingredient of development, See at, https://www.brookings.edu/articles/civil-society-an-essential-ingredient-of-development/, 4-3-2023.

ومؤسسة أهلية. وأشارت الوزارة في تقريرها إلى أن عدد المؤسسات التي قامت بتوفيق أوضاعها ورفعت المستندات اللازمة إلكترونيًا وورقيًا بلغ ٣٢،٩٢٤ من إجمالي ٣٥،٧٧٠ مؤسسة قدمت طلبات التوفيق. وتشكل هذه المؤسسات جزءًا من إجمالي عدد مؤسسات المجتمع الأهلي على مستوى الجمهورية، والتي بلغ إجمالها ٥٢،٠٠٠ جمعية ومؤسسة أهلية وفقًا لآخر إحصاء متاح عام ٢٠٢٢[(١)].

**مشكلة الدراسة:**

تكمن مشكلة الدراسة في قلة البيانات المتوافرة في شأن مؤسسات المجتمع المدني المصري، وكذا الدراسات الخاصة بأوضاعها خاصةً على الصعيد القانوني وأنظمة الحوكمة. كذلك عدم وجود دراسات متخصصة في مجال الجمعيات الأهلية ودورها في تنمية المجتمع بصفة عامة.

**منهج الدراسة:**

نتبع في دراستنا تلك المنهج الوصفي التحليلي لوضع مؤسسات المجتمع المدني في مصر من خلال دراسة النصوص القانونية القائمة سعيًا لبيان أوجه القصور بغية توضيح وبيان السبل لتطوير وتفعيل دورها في خدمة المجتمع من خلال قواعد واضحة ومحددة لعملية حوكمتها في مصر.

(١) منة عبده، التضامن: ٥٢ ألف جمعية ومؤسسة مقيّدة ضمن المنظومة الإلكترونية للعمل الأهلي، جريدة الوطن، ٢٦ يوليو ٢٠٢٣، منشور على الإنترنت:
https://www.elwatannews.com/news/details/6652499, 5-11-2023.

**خطة البحث:**

يستوجب دراسة حوكمة مؤسسات المجتمع المدني في مصر أن نعرض لعدة نقاط أهمها بيان المقصود بمؤسسات المجتمع المدني، ثم التعرض للتنظيم القانوني بها في التشريع المصري، وفي النهاية نبين أهمية هذه المؤسسات في تنمية المجتمع من خلال حوكمتها. وعلي هذا الأساس نقسم دراستنا إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول:** ماهية مؤسسات المجتمع المدني.

**المبحث الثاني:** التنظيم القانوني لمؤسسات المجتمع المدني في مصر.

**المبحث الثالث:** التنمية وحوكمة مؤسسات المجتمع المدني في مصر.

## المبحث الأول

## ماهية مؤسسات المجتمع المدني

نشأ مصطلح المجتمع المدني في الفلسفة السياسية الغربية منذ عصور أرسطو وراج، حيث كان يعبر عن جملة المواطنين في البلاد. في القرن الثامن عشر، فصل هيجل مفهوم المجتمع المدني عن مفهوم الدولة بعد الثورة الفرنسية، وأصبح يمثل وسيطًا بين الأسرة والعلاقات السياسية داخل الدولة. في السياق الماركسي، كان المجتمع المدني مرتبطًا بالعلاقات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك بالدولة كهيكل فوقي للعلاقات الطبقية داخله[١].

ظهر مصطلح المجتمع المدني في الثمانينات من القرن الماضي ليشير إلى نشاط حركات غير حكومية تعارض الأنظمة الاستبدادية. يتمتع المجتمع المدني بتأثير قوي على صناع السياسات ويتطور باستمرار بفعل التقدم التكنولوجي والتغييرات المستمرة[٢]. تنوعت هذه المنظمات في حجمها وأسسها وسياساتها، حيث تضم منظمات دولية، وحركات جماهيرية، ومنظمات صغيرة، ومحلية[٣]. يتسم التعاون لضمان البقاء بأنه

(١) شاوش إخوان جهيدة، واقع المجتمع المدني في الجزائر دراسة ميدانية لجمعيات مدينة بسكرة أنموذجًا، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٥، ص ٦٥.

(2) A.JEZARD, Who and what is 'civil society?, www.weforum.org, 2-5-2023.

(3) What is Civil Society, its Role and Value in 2018?, www.gsdrc.org, 10-12-2023.

هدف رئيسي يحقق من خلال ممارسات اجتماعية وتنسيق بينها باستخدام أساليب كلاسيكية وحديثة [١].

يلقي مصطلح المجتمع المدني كمفهوم عالمي الضوء على الجهود الديمقراطية الحديثة والتحديات الاجتماعية. يتحمل المجتمع المدني دورًا أساسيًا في تحسين الأوضاع العالمية ومواجهة التحديات، من خلال التعاون والتغلب على المعيقات مثل التعصب وتهديدات حرية العمل والاعتقاد. يظهر أن اتصال الأفراد ببعضهم البعض يترك انطباعًا إيجابيًا حول قدرتهم على التغيير من خلال المشاركة الفعّالة في الحياة العامة والخاصة[٢].

يعود أصل فكرة المجتمع المدني إلى الفلسفة الاجتماعية وتأثرت بأفكار مفكرين بارزين. فنظرية هيجل تشير إلى وجود فضاء عام مستقل يشكل جسرًا بين الأسرة والدولة، مساهمًا في تشكيل الهوية الاجتماعية وتشكيل الرأي العام. وتركز النظريات الأخلاقية لهوبز وجون لوك وكانط على قيم محورية مثل الاحترام المتبادل وتعزيز الحريات الفردية[٣]. بالمقابل، أثر فكر ماركس في تشكيل النظرة نحو المجتمع المدني، حيث ناقش العلاقة بين هيكل المجتمع والاقتصاد وتوزيع القوة والطبقات الاجتماعية، مظهرًا تأثيره في الربط بين المجتمع المدني والبُعد الاقتصادي، خاصة في سياق نظام السوق[٤].

---

(1) B.SIEVERS, What Is Civil Society?, www.giarts.org, 9-12-2023.

(2) Civil society, www.who.int, 9-11-2023.

(3) D.LEWIS, Nongovernmental Organizations, Definition and History, International Encyclopedia of Civil Society, Springer, 2010, PP.3:6.

(4) M.BERG, The Role of Inter- and Nongovernmental organizations, Encyclopedia of Life Support Systems, Conventions, Treaties and other =

بهذا السياق، يُظهر فهم المجتمع المدني كتجسيد للقيم الأخلاقية، والحقوق الفردية، والاقتصاد السوقي، امتدادًا للأفكار الأساسية المطروحة في العقد الاجتماعي لهؤلاء المفكرين. وقد تطور مفهوم المجتمع المدني في العصر المعاصر، وشهد ثلاث حقب رئيسية(١):

- **الحقبة الأولى:** انفتح المجتمع المدني على الأحزاب والقوى السياسية لإعادة الحياة إلى السياسة بطابع شعبي.

- **الحقبة الثانية:** ركزت على تعامل المجتمع المدني كهيكل مستقل مواز للدولة، يشارك في تحقيق مهام متعددة ويُعزز التواصل بين المواطنين والدولة، مرتبطة بأفكار العولمة والمجتمع الذي يدير شؤونه بذاته.

- **الحقبة الثالثة:** شهدت تطورًا حيويًا للمجتمع المدني، حيث أصبح قوة ذاتية وسلطة اجتماعية على المستوى العالمي، تنافس دور الدولة. المنظمات غير الحكومية تلعب دورًا رئيسيًا في إدارة الشؤون الوطنية بجانب الحكومات.

---

=
Responses to Global Issues, Volume 2, See at, https://www.eolss.net/sample-chapters/C14/E1-44-03-00.pdf, 11-11-2023.

(١) لخضر رابحي وخاليدة بن بعلاش، دور مؤسسات المجتمع المدني على الصعيدين الوطني والدولي في ترقية وحماية حقوق الإنسان في ظل مبادئ الحكم الراشد، مجلة حقوق الإنسان والحريات العامة، العدد ٢، الجزء ١، ٢٠١٧، ص ٢٠٣ وما ويليها.

**تعريف المجتمع المدني ومؤسساته:**

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لمصطلح المجتمع المدني، وقد قدموا تعاريف متنوعة تعكس آراء مختلفة. يُعزى لأرسطو تعريف يرتبط بالمجتمع المدني(١)، حيث يصفه بأنه يتألف من مجموعات بشرية متقدمة ترتبط بمراكز الحضارة المدنية وتبتعد عن الروابط القبلية والدينية.

من جهة أخرى، قدّم هيجل تعريفًا للمجتمع المدني يصفه بأنه مجتمع يحتوي على حاجات تدفع الأفراد إلى العمل لتحقيقها بحرية، حيث يعتبر المجتمع المدني وسطًا بين الأسرة والدولة(٢).

أضاف المفكر "هيجل" جوانبًا جديدة، حيث وصفه بأنه مجتمع يستند إلى الحاجات ويعد وسيطًا بين الأسرة والدولة. هذا التعريف أضاف صفة إضافية للمجتمع المدني، إلا أنه لم يكن التعريف الدقيق له(٣).

من جهة أخرى، قدّم الباحث القانوني غاري جينكينز تعريفًا آخر للمجتمع المدني، حيث وصفه بأنه إطار واسع يتضمن القيم المدنية، ويشمل الفضاء ومجموعة من

(1) M.BERG, The Role of Inter- and Nongovernmental organizations, Encyclopedia of Life Support Systems, Conventions, Treaties and other Responses to Global Issues, Volume 2, See at, https://www.eolss.net/sample-chapters/C14/E1-44-03-00.pdf, 11-11-2023.

(٢) أماني قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، سنة ٢٠٠٨، ص ٤٩.

(٣) فلاح خلف الربيعي، مراحل تطور مفهوم المجتمع المدني، مجلة الحوار المتمدن، العدد ٢٢٣٨، ٢٠٠٨، منشور على الإنترنت:

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=129995&r=0, 3-12-2023.

المؤسسات والمنظمات والشبكات والسلوكيات التي تقع بين الدولة والأسرة. يُسهل المجتمع المدني التبادلات بين المواطنين، ويقدم قنوات اتصال بينهم وبين الدولة، مع تشجيع العمل المدني والتقدم على أساس المصالح المشتركة[١].

ويتنوع تعريف مؤسسات المجتمع المدني، ولكن التعريف الذي يقترب أكثر من الواقع يشير إلى أنها مجموعة من المؤسسات خارج نطاق سلطة الدولة. تتيح هذه المؤسسات للقوى الاجتماعية في المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية تنظيم نفسها بحرية، مما يسمح لها بأداء دورها في التطور الاجتماعي والتأثير في السلطة السياسية من خلال صياغة السياسات العامة التي تخدم مصلحة الجمهور[٢].

تشمل مؤسسات المجتمع المدني مجموعة واسعة من الهياكل والتنظيمات، مثل الجمعيات والروابط والنقابات، والاتحادات، والأندية، والتعاونيات. وفيما يتعلق بتصنيف الأحزاب السياسية ضمن هذه المؤسسات، هناك اختلاف في وجهات النظر بين الباحثين. بعضهم يرى أن الأحزاب السياسية لا تعتبر جزءًا من المجتمع المدني، نظرًا لأنها تسعى بشكل رئيس إلى الوصول إلى السلطة[٣]. بينما يرى الآخرون أن الأحزاب السياسية تشكل جزءًا فعّالًا من المجتمع المدني، خاصة عندما تكون خارج إطار الحكومة، حيث

---

(١) لمزيد من التفصيل، راجع:

G.W. JENKINS, Non-Governmental Organizations and the Forces Against Them, Lessons on the Anti-NGO Movement, Brooklyn Journal of International Law, Article 4, Volume 37, Issue 2, 2012. P. 468.

(٢) رونق عودة عباس، التنظيم القانوني لمنظمات المجتمع المدني، كلية القانون، جامعة النهرين، ٢٠١٣، ص ١٦ وما بعدها.

(3)S.ASEFA and Others, Political Parties, Democracy, and Good Governance, University of North Texas, Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, 2015, P.40.

تقوم بتنفيذ مهام تشبه تلك التي تقوم بها مؤسسات المجتمع المدني، مثل نشر الثقافة الديمقراطية والمشاركة في صنع القرارات وتعزيز القيادات[١].

**الأمثلة على منظمات المجتمع المدني:**

**من أهم الأمثلة على منظمات المجتمع المدني:**

الشركاء الاجتماعيون، مثل منظمات أصحاب العمل والموظفين والنقابات، يلعبون دورًا أساسيًا في عمل مؤسسات المجتمع. يساهمون في وضع استراتيجيات ناجحة لتحسين فرص العمل ومستوى المعيشة، حيث تقدم منظمات أصحاب العمل الدعم وتخلق بيئة مناسبة لتحسين أداء المؤسسات[٢].

المنظمات غير الحكومية، مثل حماية البيئة وحقوق المستهلكين، هي هيئات غير ربحية تعمل مستقلة عن الحكومة، تهدف إلى حل المشاكل الاجتماعية والسياسية على مستويات محلية ووطنية ودولية، وتسهم بشكل كبير في التنمية الدولية والأعمال الخيرية[٣].

(1)Political Parties and Natural Resource Governance, A Practical Guide for Developing Resource Policy Positions, Natural Resource Governance Institute, New York, 2018, P.78.

(2)Social Partners, International Labour Organization, https://www.ilo.org/pardev/partnerships/employers-workers-organizations/lang--en/index.htm, 10-10-2023.

(3) J.FOLGER, Non-Governmental Organization (NGO)? Definition, Example, and How it Works, https://www.investopedia.com/ask/answers/13/what-is-non-government-organization.asp, 12-1-2023.

المنظمات الشعبية المجتمعية، مثل المنظمات الشبابية والتجمعات العائلية، تضم أفرادًا مدنيين يهدفون إلى الدفاع عن قضايا تسعى لتحقيق تغيير على الصعيد المحلي أو الوطني أو الدولي، ويلعبون دورًا كبيرًا في تحويل الأفكار إلى مبادرات عملية[١].

ويتعين علينا أن نبين هنا أن محور دراستنا مقصور في الجمعيات الأهلية دون سواها بوصفها المجال الحقيقي لعمل مؤسسات المجتمع المدني في مصر.

**سمات المجتمع المدني:**

ستضمن المجتمع المدني سمات أساسية تشمل الفعل الإرادي الحر والطوعي في تأسيس منظماته، التنظيم الجماعي والنفع العام وعدم الربحية لتقديم خدمات ووظائف سياسية، والاستقلالية وعدم السعي إلى السلطة مع أداء مهام سياسية، والركن الأخلاقي والسلوكي الذي يشمل قبول التنوع والاحترام المتبادل لحقوق الآخرين في حماية مصالحهم.

**وظائف مؤسسات المجتمع المدني:**

تقوم مؤسسات المجتمع المدني بعدة وظائف سياسية، اجتماعية، واقتصادية، تشمل المشاركة في تحديد مصير المواطنين وتحقيق الديمقراطية والعدالة الاجتماعية، وتحسين مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، وتوفير ظروف أفضل للمجتمعات بدون السعي لتحقيق ربح مالي[٢].

---

(1) Glossary of summaries, EUR LEX, https://eur-lex.europa.eu/ summary/ glossary.html, 7-9-2023.

(٢) د/ عبد العظيم بن صغير وصفاء عثمان، دور مؤسسات المجتمع المدني المحلي في إرساء مبادئ الحوكمة المحلية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد ٣١، ديسمبر ٢٠١٥، ص ٣٢٠.

كل هذه التعاريف والسمات الخاصة بمؤسسات المجتمع المدني رغم تنوعها واختلافها إلا أنها لا تستطيع القيام بدورها إلا من خلال تنظيم قانوني واضح لها، ولما كانت مصر هي النموذج المنصبة عليها الدراسة. فمن هنا يكون التساؤل ما هو التنظيم القانوني لمؤسسات المجتمع المدني في مصر؟ هذا ما سنجيب عنه في المبحث التالي.

## المبحث الثاني

## التنظيم القانوني لمؤسسات المجتمع المدني في مصر

يخضع التنظيم القانوني لمؤسسات المجتمع المدني في مصر للعديد من اللوائح والقوانين التي تحدد أهدافها وشروط تأسيسها وأنشطتها، وتوفير البيئة اللازمة لتطوير العمل الأهلي وتحقيق التنمية المستدامة. ومن هنا فإننا نعرض لأهم تشريع منظم لمؤسسات المجتمع المدني في مصر، وهو القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ المنظم لعمل الجمعيات وغيرها من المؤسسات العاملة في مجال العمل الأهلي الصادر في أغسطس ٢٠١٩.[1]

### نظرة تاريخية:

يمثل القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ خطوة مهمة في معالجة التحديات القانونية والدستورية التي نشأت خلال القانون رقم ٧٠ لسنة ٢٠١٧. ويركز القانون رقم ١٤٩ على تحقيق التناغم بين أحكامه والنصوص الدستورية خاصة المادة ٧٥ من الدستور المصري الحالي[٢]، وكذا التزامات مصر الدولية، وتحديداً المادة ٢٢ من العهد الدولي

(١) حول مواد القانون، راجع:

https://manshurat.org/node/24867, 3-12-2023.

(٢) نصت المادة ٧٥ من الدستور المصري الحالي الصادر في ٢٠١٤ والمعدل وفقًا لآخر تعديل عام ٢٠١٩ "للمواطنين حق تكوين الجمعيات والمؤسسات الأهلية على أساس ديمقراطي، وتكون لها الشخصية الاعتبارية بمجرد الإخطار. وتمارس نشاطها بحرية، ولا يجوز للجهات الإدارية التدخل في شئونها، أو حلها، أو حل مجالس إداراتها، أو مجالس أمنائها إلا بحكم قضائي. ويحظر إنشاء أو استمرار جمعيات أو مؤسسات أهلية يكون نظامها، أو نشاطها سرياً، أو ذا طابع عسكري، أو شبه =

للحقوق المدنية والسياسية. وبتاريخ ١٩ أغسطس ٢٠١٩، صدر قرار من رئيس الجمهورية بإصدار القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ الذي ينظم ممارسة العمل الأهلي، وذلك ليحل محل القانون رقم ٧٠ لسنة ٢٠١٧، الذي لم يتم تنفيذه بشكل كامل بسبب الصعوبات المتعلقة بلائحته التنفيذية[١]. وتتجلى فلسفة القانون الجديد في تعزيز تأسيس الجمعيات والمؤسسات الأهلية، وتعزيز دورها كشريك أساسي للدولة في تحقيق خطط التنمية المستدامة، كرد فعل إيجابي من الدولة لتهدئة التوتر مع هذه المؤسسات، خاصة بعد الأحداث التي تلت ثورة ٢٥ يناير وقضية التمويل الأجنبي للمنظمات الدفاعية والحقوقية في القضية ١٧٣ لسنة ٢٠١١.

بالإضافة إلى ذلك، تعيد فلسفة القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ إحياء مفهوم "التطوع"، الذي شهد انحسارًا نتيجة للإدراك الأمني والشكوك حيال الأنشطة المستقلة، خاصة الدفاعية والحقوقية. يهدف القانون إلى تنشيط العمل التطوعي، وضمان حماية المتطوعين، وتعزيز قيم الديمقراطية والحكم الرشيد. ينظم ممارسة العمل الأهلي، ويحدد القوانين التنظيمية، ويضمن فعالية إدارية داخل المؤسسات الأهلية، يُعتبر خطوة مهمة نحو إقامة شراكة بين الدولة والمجتمع الأهلي. من أجل كل هذا نعرض لهذه القانون بمزيد من التفصيل المناسب بوصفه الدعامة الأساسية لوجود أي مؤسسة أو جمعية من جمعيات العمل الأهلي في مصر.

---

= عسكري، وذلك كله على النحو الذي ينظمه القانون"، لمزيد من التفاصيل حول النصوص الدستورية، راجع:

https://manshurat.org/node/14675, 1-1-2024.

(١) د/ هدى الشاهد، قانون الجمعيات الأهلية لعام ٢٠١٩: خطوة على طريق تحرير العمل الأهلي، منشور على الإنترنت:

https://hrightsstudies.sis.gov.eg, 4-3-2023.

**قانون تنظيم الجمعيات الأهلية:**

يحتوي قانون تنظيم العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩، الصادر عن مجلس النواب، علي مائة وسبعة مواد، يتضمن تنظيمًا للجمعيات الأهلية والمؤسسات الأهلية والمنظمات الأجنبية غير الحكومية وصندوق دعم المشروعات والاتحاد العام والتطوع، بالإضافة إلى تحديد العقوبات لمخالفي أحكام القانون.

يُعتبر قانون الجمعيات الأهلية (القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢) هو الإطار الرئيس الذي ينظم تأسيس وعمل الجمعيات الأهلية في مصر. ويتضمن القانون مجموعة من الأحكام التي تهدف إلى تنظيم عمل المنظمات غير الربحية وضمان شفافية أنشطتها. ولهذا نصت المادة الأولي منه على أنه "مع عدم الإخلال بنظم الجمعيات المنشأة بقانون أو استنادًا إلى اتفاقيات دولية تبرمها جمهورية مصر العربية، يعمل بأحكام القانون المرافق في شأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية. ويجوز التصريح للمنظمات الأجنبية غير الحكومية، بأن تمارس أنشطة الجمعيات والمؤسسات الأهلية الخاضعة لأحكام القانون المشار إليه، وفقًا للقواعد المقررة فيه، ويصدر التصريح من وزارة الشئون الاجتماعية بناءً على الاتفاق الذي تبرمه وزارة الخارجية مع هذه المنظمات".

**ويمكن هنا أن نوضح عدة أمور بشأن المبادئ الأساسية لهذا القانون:**

**١. تأسيس الجمعيات وانحلالها:**

يقوم القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ بتحرير العمل الأهلي من القيود ويُعتبر ضمانًا أساسيًا لحرية التأسيس واختيار الشكل التنظيمي. يُعد هذا القانون خطوة إيجابية بتخفيف القيود على تأسيس الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ويُعيد تنظيم تلك الكيانات بنظام الإخطار بدلاً من التصريح. كما يُسهل الجوانب الإدارية المتعلقة بإدارة هذه الكيانات وينظم علاقتها مع الجهة الإدارية، ويُمنح الشخصية القانونية للجمعيات الأهلية

فور تسليم الإخطار للجهة الإدارية، مما يتيح لها بدء أنشطتها دون الحاجة إلى مراجعات إدارية معقدة[١].

يتيح القانون للجمعيات الأهلية فتح فروع داخل وخارج الدولة وتخصيص أماكن لرعاية الفئات المحتاجة. يمنح أيضًا الأجانب الذين يمتلكون إقامة قانونية في مصر عضوية في الجمعيات الأهلية بنسبة ٢٥%، ويسمح للجاليات الأجنبية بإنشاء جمعيات تعنى بشؤون أعضائها بموافقة وزير المختص. يتيح القانون أيضًا للأفراد والكيانات المصرية إطلاق مبادرات أو حملات بدون الحاجة إلى تصريح إداري[٢]، مما يعزز العمل الأهلي المصري[٣].

نص قانون تنظيم العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ على أن حل الجمعيات الأهلية يتم عبر حكم قضائي ولا يُنفذ قبل صدوره، ويلزم القانون الجهة الإدارية بعرض أي قرار بوقف النشاط على القضاء خلال أسبوع، وإلا يسقط من تلقاء نفسه. يمكن وقف نشاط الجمعية مؤقتًا بقرار وزاري في حال مخالفة بيانات التأسيس أو ممارسة أنشطة غير مصرح بها أو مخالفة لأحكام القانون. يُنهي الأثر القانوني للقرار إذا لم تُطلب من المحكمة تأييد القرار في سبعة أيام عمل.

أما الحل الإجباري للجمعيات الأهلية، فيكون في عدة حالات منها: الحصول أو إرسال الأموال لجهة أجنبية بالمخالفة للقانون، تبديد مجلس الإدارة لأموال الجمعية، ارتكابها إحدى جرائم والعدوان والغدر الواردة بقانون العقوبات. وإبرام اتفاق تعاون مع

(١) المادة ٢ من القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩.

(٢) المادة ٥ من القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩.

(٣) طلعت عبد القوي، آليات عمل الجمعيات الأهلية في مصر، منشور على الإنترنت:
https://hrightsstudies.sis.gov.eg, 4-3-2023.

منظمة أجنبية دون الحصول على موافقة، وعدم تمكين الجهة الإدارية من متابعة وفحص أعمالها، وعدم ممارسة أعمال فعلية لمدة عام متصل، وعدم انعقاد الجمعية العمومية عامين متتاليين لسبب يرجع لمجلس الإدارة[١]. وتفصل المحكمة المختصة على وجه السرعة (بناء على طلب جهة الإدارة) في دعاوى الحل دون العرض على هيئة مفوضي الدولة وذلك استثناء من قانون مجلس الدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٢[٢].

**٢ـ مجالات عمل الجمعيات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني:**

أوضح قانون تنظيم العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ نطاق عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية في مجال تنمية المجتمع، مع فرض قيود على العمل في المناطق الحدودية إلا بترخيص خاص. في تباين مع القانون السابق، لم يُحدّد القانون ١٤٩ نطاق العمل بشكل قطعي للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وسمح لها بالمشاركة في أنشطة أهلية تتماشى مع أهدافها بشرط الحصول على "موافقة" الجهة الإدارية. ورغم ذلك، فإنه فرض حظرًا على ممارسة أنشطة سياسية أو حزبية أو نقابية، مع الإبقاء على سلطة الجهة الإدارية للتحقق والتأكيد على تلك المشاركات[٣].

استبعد قانون تنظيم العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ الحظر الإضافي الذي كان موجودًا في القانون السابق رقم ٧٠ لسنة ٢٠١٧، المتعلق بالعمل في مجالات قد تتداخل مع نطاق النقابات المهنية أو العمالية، وتصنيف بعض المجالات على أنها

(١) نظمت المواد من ٤٥: ٤٩ من القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ هذا الأمر.

(٢) د/ سالي محمود عاشور، قانون الجمعيات الأهلية الجديد رقم (١٤٩) لسنة ٢٠١٩ومعالجة إشكاليات القانون (٧٠) لعام ٢٠١٧، منشور على الإنترنت:

https://hrightsstudies.sis.gov.eg, 4-3-2023.

(٣) المادة ١٤ من القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩.

"ضارة" بالأمن القومي، دون توفير تعريف موضوعي ودقيق لتلك المجالات وتحديد المضامين المرتبطة بها[١].

**٣- الإشراف والرقابة على العمل الأهلي:**

تقوم وزارة التضامن الاجتماعي، وفقًا لقانون تنظيم العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩، بالإشراف والرقابة على العمل الأهلي من خلال "الوحدة المركزية للجمعيات والعمل الأهلي". تُعتبر هذه الوحدة استبدالًا للإدارة المركزية السابقة، حيث يتم تشكيلها بواسطة موظفين مؤهلين. تقوم الوحدة بالإشراف على الجمعيات والاتحادات والمؤسسات الأهلية والمنظمات الأجنبية غير الحكومية، وتسهم في وضع استراتيجية مصر للعمل التطوعي وتشارك في تنفيذها. تقوم الوحدة أيضًا بإعداد ونشر الدراسات والمعلومات والإحصاءات، وتلتزم بتبادل المعلومات الفوري مع السلطات المختصة في حالة اشتباه بتورط أي مؤسسة في أنشطة إرهابية. كما تُجري الوحدة دراسات دورية حول أنماط المؤسسات المعرضة لخطر الاستغلال في تمويل الإرهاب [٢].

**٤- عمل المنظمات الأجنبية غير الحكومية[٣]:**

ألغى قانون تنظيم العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ الجهاز القومي لتنظيم عمل المنظمات الأجنبية غير الحكومية الذي أُنشئ بموجب القانون ٧٠ لسنة ٢٠١٧، ونقل هذا الاختصاص إلى وزارة الخارجية، مما يشير إلى تراجع نسبي لسيطرة العوامل الأمنية في التعامل مع المنظمات غير الحكومية. فرض القانون تصريحًا للمنظمات

(١) المادة ١٥ من القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩.

(٢) محمد عبده الزغير، دراسة حول منظمات المجتمع المدني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بدون دار نشر، بدون سنة نشر، ص ٤.

(٣) خصصت المواد من ٦٥: ٧٥ من القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ لتنظيم عمل المنظمات الأجنبية غير الحكومية.

الأجنبية غير الحكومية لممارسة أنشطة معينة مع التزامها بالشفافية في إنفاق أموالها والتوافق مع قواعد النشاط. المنظمات الأجنبية ملزمة بتحويل أموالها إلى جهة خارجية بموافقة الوزير المختص، وتُعرض للوقف المؤقت أو إلغاء تصريحها في حالة مخالفة لأحكام القانون، مع إمكانية الإلغاء في حالة تهديد للأمن القومي أو السلامة العامة أو الإخلال بالنظام العام.

**٥- التمويل:**

أتاح قانون تنظيم العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ للجمعيات والمؤسسات الأهلية استقبال الأموال من مصادر محلية ودولية، مع الالتزام بتقديم إخطار للسلطات وضمان عدم انتهاك القوانين السارية. القانون فرض رقابة متوازنة على التمويل الأجنبي، حيث يسمح للجمعيات بالبدء في صرف الأموال مباشرة بعد تسلمها في حال التمويل الداخلي، شريطة تقديم التقارير المطلوبة لوزارة التضامن. في حال التمويل الأجنبي، يتم استلام الأموال وإيداعها في حساب الجمعية بعد إخطار وزارة التضامن، ويعتبر طلب التمويل مقبولًا إذا لم ترفضه الوزارة خلال مدة زمنية محددة[١].

يمنع القانون إرسال أو نقل أموال أو تبرعات إلى جهة خارجية دون موافقة الوزير المختص، ويتطلب من الجمعيات فتح حساب بنكي والتزامها بالشفافية والإفصاح عن مصادر التمويل، مع اتباع قواعد الحوكمة في إدارة الأموال وتحقيق الأغراض المخصصة لها. يُتيح القانون للجمعيات استثمار فائض إيراداتها بما يضمن الاستدامة المالية لأنشطتها، ويحدد شروط استلام واستخدام التبرعات مع التأكيد على ضرورة شفافية هذه العمليات، ولها حق جمع التبرعات وفقًا لأحكام المادة ٢٥ من القانون.

(١) المادة ٢٤ من القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩.

**٦- نطاق عمل الجمعيات الأهلية:**

وفقًا لقانون تنظيم العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ في مصر، يتم تحديد نطاق عمل الجمعيات الأهلية بما يراعي الخطط التنموية للدولة واحتياجات المجتمع. يشمل هذا النطاق العديد من الجوانب والأنشطة، ومن بينها:

أ. التنمية المجتمعية: تشجيع وتنفيذ مشاريع وبرامج تهدف إلى تحسين ظروف ومستوى حياة المجتمع في مختلف الجوانب، مثل التعليم، والصحة، والإسكان.

ب. العمل الخيري والإغاثي: تقديم المساعدة والدعم للفئات الضعيفة والمحتاجة في المجتمع، سواء كان ذلك عبر توفير مساعدات مالية، أم توفير طعام ومستلزمات أساسية.

ج. الثقافة والفنون: تنظيم فعاليات ثقافية وفنية تهدف إلى تعزيز الوعي الثقافي والتفاعل الاجتماعي.

د. حقوق الإنسان والتمكين: العمل على حماية حقوق الإنسان وتعزيز مبادئ المساواة والعدالة الاجتماعية.

هـ. البيئة: المشاركة في الحفاظ على البيئة وتوعية المجتمع حول قضايا الحفاظ على الطبيعة.

و. التطوير الاقتصادي: دعم المشاريع الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة وتشجيع ريادة الأعمال.

ز. التطوع: تشجيع المجتمع على المشاركة في الأعمال التطوعية ودعم هذه الجهود.

ح. البحث العلمي: دعم الأبحاث والدراسات التي تعزز التطور والابتكار في مختلف المجالات.

**٧- إدارة الجمعيات الأهلية والرقابة عليها:**

وفقًا لقانون تنظيم العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ في مصر، يُحدد من يقوم بإدارة الجمعيات الأهلية ومن يتولى مسؤولية الرقابة عليها. من خلال بعض النقاط المتعلقة بهذا الجانب:

**- إدارة الجمعيات الأهلية[١]:**

١. مجلس الإدارة: تدير الجمعيات الأهلية عبر مجلس إداري يتكون من أعضاء ينتخبون من قبل أعضاء الجمعية. يقوم مجلس الإدارة باتخاذ القرارات ووضع السياسات والإشراف على تنفيذ الأنشطة.

٢. رئيس الجمعية: يُنتخب رئيس الجمعية من قبل أعضاء مجلس الإدارة، ويكون له دور رئيسي في قيادة الجمعية وتمثيلها.

٣. المدير التنفيذي: قد تتوفر بعض الجمعيات على مدير تنفيذي يدير الجوانب التشغيلية والإدارية للمؤسسة.

**- الرقابة والإشراف[٢]:**

١. وزارة التضامن الاجتماعي: تلعب دورًا مهمًا في الرقابة على الجمعيات الأهلية. وينص القانون على تشكيل وحدة مركزية للجمعيات والعمل الأهلي ضمن وزارة التضامن الاجتماعي. تقوم هذه الوحدة بالإشراف والرقابة على الأنشطة والتمويل والامتثال للقوانين.

٢. الجهات المحلية: يمكن أن تشارك الجهات المحلية أيضًا في الرقابة والتأكد من أن الجمعيات تلتزم باللوائح والأنظمة المحلية.

---

(١) المواد من ٣٦: ٤٤ من القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩.

(٢) المواد من ٧٦: ٨١ من القانون المصري للجمعيات الأهلية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩.

٣. القضاء: في حال وجود مخالفات جسيمة، يمكن للقانون أن ينص على إشراك القضاء في فحص الشكاوى أو اتخاذ إجراءات قانونية.

٤. وحدة مكافحة غسل الأموال: تشارك في متابعة الجوانب المالية وتأكد من توافق الأنشطة المالية للجمعيات مع القوانين المتعلقة بمكافحة غسل الأموال.

٥ـ التقارير السنوية: حيث يلزم القانون الجمعيات بتقديم تقارير سنوية تتعلق بأنشطتها وتفاصيل ميزانياتها ومصروفاتها.

كل هذا يهدف إلى ضمان شفافية ومساءلة في إدارة الجمعيات الأهلية والتأكد من أنها تعمل وفقًا للقوانين والأنظمة المعتمدة.

بجانب القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ في مصر، هناك مجموعة من التشريعات والقوانين المنظمة والمكملة للتنظيم القانوني لعمل الجمعيات الأهلية. قوانين الضرائب تنظم استخدام وتوجيه التبرعات والتمويل للمؤسسات الأهلية، وتحدد الإجراءات الضريبية المتعلقة بها. وتوجد لوائح مالية تحدد كيفية إدارة الأموال وتقديم التقارير المالية للمؤسسات الأهلية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تنطبق بعض أحكام قانون الشركات على المؤسسات غير الربحية التي تقوم بأنشطة تجارية.　ويتعين علينا أن نشير هنا إلى أنه تلتزم منظمات المجتمع المدني بالامتثال للتشريعات المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. ويرتبط نجاح المؤسسات الأهلية في مصر بامتثالها لهذه اللوائح والقوانين، وكذلك بقدرتها على الابتكار والمساهمة الفعّالة في مجتمعها.

كل هذه يمثل الإطار القانوني لعمل مؤسسات المجتمع المدني في مصر، والسؤال المهم كيف تلعب الحوكمة دورًا في تطوير مؤسسات المجتمع المدني وقيامها بدورها في العملية التنموية في مصر؟. هذا ما نجيب عليه في المبحث التالي.

## المبحث الثالث

## التنمية وحوكمة مؤسسات المجتمع المدني في مصر

يستوجب البحث في دور مؤسسة المجتمع المدني في مصر في تنمية المجتمع من خلال حوكمتها دراسة عدة نقاط يأتي في مقدمتها تعريف الحوكمة وبيان خصائصها وأهدافها ثم نبين بعد ذلك دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية في مصر وفي النهاية المعوقات والتحديات التي تواجه مؤسسات المجتمع المدني وحوكمتها في مصر.

### أولاً: ماهية الحوكمة[١]:

تُعرف الحوكمة كنظام ينظم نشاط المؤسسات، حيث يتم فرضه من خلال مجموعة من القوانين والنظم والقرارات، بهدف تحقيق الجودة والتميز في الأداء. يقوم هذا النظام على اختيار أساليب فعّالة ومناسبة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، ويضبط العلاقات بين الأطراف الرئيسية المؤثرة في الأداء. وفي الأوساط العلمية[٢]، يُعرَف بأنه

(١) الأصل الإنجليزي لكلمة (حوكمة) يرجع إلى اللغة اليونانية، حيث جاء مصطلح (Governance) الإنجليزي ترجمة لمصطلح (Kubernan) اليوناني في القرن ال (١٣) والذي كان يقصد به قيادة السفينة الحربية، ثم ترجم إلى اللغة الفرنسية عام (١٤٧٨) بمصطلح (Governance) والذي يقصد به فن أو طريقة الحكم. مشار إليه في محمد ياسر بطوع، دراسة قانونية الحوكمة المرافق العامة الاقتصادية في سوريا، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة حلب، ٢٠١٣، ص ٩.

(٢) صدام أبو عزام ومعاذ المومني، الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني، منظمة محامون بلا حدود، مرصد الفضاء المدني وحقوق الإنسان ضمن مشروع تعزيز حقوق الإنسان والفضاء المدني، أغسطس ٢٠٢١، ص ٤.

الحكم الرشيد الذي يتحقق من خلال تطبيق مجموعة من القوانين والقواعد، مما يؤدي إلى تعزيز الشفافية والامتثال للقوانين(١).

وقد وضع دليل الحوكمة في مصر تعريفًا عامًا للحوكمة يصفها على أنها مجموعة من الأسس والمبادئ والنظم التي تحكم العلاقات بين مجلس الإدارة من جهة، وبين ملاك الشركة والأطراف الأخرى المتعاملة معها من جهة أخرى. يهدف هذا التعريف إلى تحقيق حماية مثلى وتوازن بين مصالح جميع الأطراف(٢).

## أنواع الحوكمة:

يوضح الشكل التالي أنواع الحوكمة الشائعة في الأنظمة المتصلة بها على الصعيد العالمي.

(١) يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧، ص ٥٥.

(٢) محمد يونس محمد العبيدي، التنظيم القانوني لاعتماد نظم الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات وفقًا للقانون البحريني ـ دراسة مقارنة ـ، مجلة الحقوق، كلية الحقوق جامعة البحرين، المجلد ١٧، العدد ٢، ٢٠١٨، ص ١٤٤.

ولكن ما يعنينا هنا هو تعريف عدد من أنماط الحوكمة بوصفها الأنماط الرئيسية في حوكمة مؤسسات المجتمع المدني:

١. الحوكمة الرشيدة: هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي يدعم العدالة، والشفافية، والمساءلة المؤسسية، ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

٢. الحوكمة المؤسسية: هي مجموعة من الضوابط والمبادئ العامة التي تحقق الانضباط المؤسسي في نظام العمل.

٣. الحوكمة الإلكترونية: الحوكمة الإلكترونية تشير إلى بروتوكول اتصال ثنائي الاتجاهات وتهدف إلى تحقيق الوصول الفعّال للمستفيدين المخصصين.

**المبادئ الأساسية للحوكمة:**

تشير الحوكمة إلى الهياكل والآليات التي تدير وتوجه الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات وإدارة الشؤون في مؤسسة أو جهة ما. تتألف الحوكمة من مجموعة من المبادئ الأساسية يوضحها الشكل التالي:

تلك المبادئ تشكل أساسًا لتحقيق حوكمة فعّالة في مختلف السياقات، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص. ومن هنا يمكننا القول بأن حوكمة مؤسسات المجتمع المدني تهدف إلى تعزيز فعالية وشفافية أدائها، وتعكس التزامها بقيم الديمقراطية وحقوق الإنسان، ومن بين الأهداف الرئيسية لحوكمة مؤسسات المجتمع المدني:

١. الشفافية والمساءلة: تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية في هياكل المؤسسة وعملياتها، بما في ذلك نشر المعلومات بشكل دوري، وفهم واضح للأهداف والنتائج. كما تسعى إلى تحقيق مساءلة فعّالة أمام أعضائها والمتعاملين معها.

٢. المشاركة والتواصل: تعزيز مشاركة الأعضاء والمجتمع المحلي في صنع القرار وتطوير البرامج، وتوفير وسائل فعّالة للتواصل مع جميع الفئات المعنية.

٣. الكفاءة والفعالية: تحسين أداء المؤسسة وضمان استخدام الموارد بشكل فعّال لتحقيق أهدافها وتأثير إيجابي على المجتمع.

٤. تحقيق التنوع والتمثيلية: تعزيز مفهوم التنوع والتمثيلية داخل هياكل المؤسسة، بحيث تعكس أعضاؤها وقياداتها مجموعة واسعة من الآراء والخلفيات.

٥. الامتثال للمعايير القانونية والأخلاقية: ضمان التزام المؤسسة بالمعايير القانونية والأخلاقية في جميع جوانب عملها واتخاذ القرارات.

٦. بناء القدرات: تعزيز تطوير وتعلم أفراد المؤسسة وتعزيز قدراتهم لتحقيق أقصى فائدة من أنشطتها.

٧. تحقيق التأثير والتغيير: قياس وتقييم تأثير أنشطة المؤسسة على المجتمع وضمان أن تحقيق التغيير يكون متوافقًا مع أهدافها ورؤيتها.

٨. المرونة والاستجابة: التكيف مع التغيرات في البيئة والتحديات والتفاعل بفعالية مع احتياجات المجتمع.

**ثانيًا: دور مؤسسات المجتمع المدني في تنمية المجتمع المصري:**

يستلزم تحقيق مؤسسات المجتمع المدني لأهدافها استقلالية مالية وإدارية للمؤسسات المدنية، وتأكيد عدم التأثير المباشر للدولة في عملها. ويجب عليها أيضًا اتباع استراتيجية شاملة وواضحة تعبر عن قيم واحتياجات المجتمع المحلي، لتمكينها من تحقيق دورها بفعالية وفعالية(١).

وبسبب التحولات الحالية في المجتمع العالمي بصفة عامة والمصري بصفة خاصة، مثل العولمة والتقدم التكنولوجي والتواصل الإعلامي، ازدادت حاجيات الشعوب بشكل مستمر، مما يجعل الحكومات غير قادرة على تلبية تلك الاحتياجات بشكل كامل. ويبرز هنا دور مؤسسات المجتمع المدني التي تتبنى أهدافًا واضحة وتسعى لتحقيقها بطرق غير ربحية. ويكمن الدور الأساسي للحوكمة في الحفاظ على قيم الشفافية وتعزيز المشاركة الفعّالة للمواطنين، مع التركيز على تعزيز احترام القانون وتعزيز الكفاءة والفعالية في العمل الإداري وتقديم الخدمات. يهتم هؤلاء المؤرخون بمكافحة مختلف أشكال الفساد على المستوى المحلي، وعندما يتحقق هذا المستوى من التطور، يظهر النظام الصحيح للحوكمة بشكل واضح(٢).

---

(١) د/ عبد العظيم بن صغير وصفاء عثمان، مرجع سابق، ص ٣١٩.

(٢) راجع:

H.MASUDA and Others, Governance and National Implementation of the 2030 Agenda: Lessons from Voluntary National Reviews, Institute for the Advanced Study of Sustainability, United Nations University, Policy Brief, Number 18, 2019, See at, https://collections.unu.edu/eserv/UNU:7386/UNU-IAS-PB-No18-2019.pdf, 4-12-2023.

تعتبر التنمية حقًا من حقوق الإنسان، وتتطلب شراكة فعّالة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص. يتمثل دور المجتمع المدني في تعزيز برامج تنموية وطنية موحدة، مع التركيز على المشاركة المجتمعية وتحقيق الشفافية. يستلزم نجاح التنمية الاقتصادية في مصر إقامة شراكة فعّالة تضم الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني. يعتبر هذا التعاون اتفاقًا اجتماعيًا يشمل أدوارًا واضحة لكل طرف، متطلبًا إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط لضمان توازن وتعاون فعّال. يقوم أساس الشراكة على تعزيز التعددية في المجتمع، مع فهم أن التنوع يمكن أن يسهم في الإثراء. يستوجب وجود شراكة حقيقية توافر الندية، الثقة، والاحترام المتبادل بين الدولة، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص. يجب أن يكون للشركاء نفوذ اجتماعي واقتصادي وسياسي متوازن، مع ضرورة استقلالية الأطراف وتحقيق القناعة بأن الشراكة حق لكل طرف وليست منحة من الدولة. تحتاج هذه الشراكة الناجحة تطوير أساليب إدارة منظمات المجتمع المدني والجمعيات، ودعم هويتها المؤسسية لتصبح أكثر فاعلية. يتعين تحسين حوكمة الجمعيات والمنظمات لتكون قادرة على أداء أدوارها في الشراكة بناءً على الندية والاستقلالية. عليها أيضًا تشجيع المواطنين الأعضاء في الجمعيات على المشاركة بكفاءة في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يُظهر الواقع الحالي للجمعيات في مصر ضرورة تطبيق قواعد وآليات الحوكمة لتمكينها من أداء دورها كشريك أساسي في التنمية، خاصة في ظل التحول إلى اقتصاد السوق الاجتماعي، ويوجد في مصر أكثر من ٥٢ ألف جمعية ومؤسسة أهلية تعمل في مجالات مختلفة وتشمل[١]:

(١) د/ عبد العظيم بن صغير وصفاء عثمان، مرجع سابق، ص ٣٢٠.

١. مجالات الرعاية: (رعاية الطفولة والأمومة - رعاية الأسرة - المساعدات الاجتماعية - رعاية الشيخوخة - رعاية الفئات الخاصة والمعوقين - رعاية المسجونين - تنظيم الأسرة - أرباب المعاشات - حقوق الإنسان).

٢. المجالات الثقافية: الخدمات الثقافية والعلمية والدينية - النشاط الأدبي).

٣. المجالات التنموية: (تنمية المجتمعات المحلية - التنظيم والإدارة - التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل - حماية المستهلك).

٤. مجال حماية البيئة والحفاظ عليها.

٥. مجال حقوق الإنسان وبناء الوعي التنموي.

كل هذه المؤسسات يتعين عليها الالتزام بإتباع قواعد الحوكمة حيث نصت المادة ٢٨ من القانون ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ على أنه "..... كما تلتزم الجمعية باتباع قواعد الحوكمة والإدارة الرشيدة....."

ومع ذلك، يظهر الواقع أن عدد كبير من الجمعيات الأهلية لديها عدة ملاحظات يمكن إجمالها في الآتي:

١- ليس لديها رؤية متفق عليها للبرامج التنموية الوطنية، والتي يتم تنسيقها مع الأهداف الأممية للتنمية المستدامة. يُلاحظ أيضًا نقصًا في المعلومات التحليلية الموثقة حول القضايا المجتمعية والاقتصادية الرئيسية.

٢- عدم توافق خطط العمل في المجتمع المدني مع الأطر السياسية والاجتماعية والاقتصادية العاملة في هذه المؤسسات يؤدي إلى عدم تحقيق التقدم المأمول في مجال التنمية المستدامة. ولذلك، يتعين وضع فلسفة جديدة للعمل في المجتمع

المدني، مستندة إلى تأهيل ورفع قدرات كوادره، خاصة في المناطق الريفية والمناطق البدوية والحدودية في مصر.

٣- ضعف في القدرات المؤسسية ومبادئ الحوكمة الرشيدة، وهو ما لا يتناسب مع تطلعات المجتمع وآماله وأولوياته، وأهمية دور المجتمع المدني في تلك المناطق كوسيط بين الحكومة والمواطنين لضمان مشاركة هذه الفئات في تحقيق التنمية في مجتمعاتها، وتضمين احتياجاتها الفعلية في البرامج والخطط الوطنية.

**الفرص والتحديات التي تواجه تفعيل دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة في مصر:**

تتاح العديد من الفرص لتعزيز دور المجتمع المدني في التنمية المستدامة، وذلك من خلال وجود العديد من الجمعيات الأهلية التي تعمل في ميادين متنوعة مثل التنمية المجتمعية والبيئية والتنمية المستدامة. يتجلى الدعم المتزايد من الدولة لجهود هذه الجمعيات، حيث تتجه الحكومة نحو منح المزيد من المساحة للمجتمع المدني لدعم جهود الدولة في مختلف المجالات.

وتُعد التحديات التي يواجها المجتمع المدني في مصر متنوعة وتندرج تحت أربعة أبعاد رئيسية وهي الأبعاد المؤسسية والاقتصادية والاجتماعية، مع وجود تحديات خاصة تتعلق بالعمل البيئي[١].

(١) د/ حسين محمد أباظه، المجتمع المدني والتنمية المستدامة، آفاق اجتماعية، العدد ٣، مايو ٢٠٢٢، ص ١.

**١ـ التحديات المؤسسية:**

التحديات التي تواجه التنمية المستدامة في مصر تشمل غياب آليات فعالة للتنسيق بين شركاء التنمية وتكامل جهودهم، مما يعيق تحقيق الأثر التنموي المستهدف. يشير القانون الحالي إلى نقص في تحديد دور المجتمع المدني كشريك مكمل للحكومة في التنمية وجهود تعبئة الموارد. ويظهر أيضًا أن مؤسسات المجتمع المدني بحاجة إلى بناء قدرات القادة والعاملين لتعزيز إدارة المشروعات التنموية وتعزيز ريادة الأعمال وتحسين مهارات التقييم والمتابعة. يُنصح أيضًا بتحسين إتاحة قاعدة بيانات لرصد وتصنيف الجمعيات الأهلية بمعايير جغرافية ونوعية وكفاءة لتحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم(١).

يتعين تعزيز التعاون بين المؤسسات الأهلية والوزارات والإدارات المحلية عبر تحديد مجالات التعاون، مع التركيز على تفعيل القنوات المؤسسية لتبادل المعلومات. النقص في هذه القنوات يُعتبر عائقًا للاستفادة الفعالة من الموارد. تظهر تحديات إدارية ومؤسسية وتنظيمية في بعض وحدات الجهاز الإداري المشرفة على المؤسسات الأهلية، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى عرقلة العمل أو غياب التوجيه الصحيح المطلوب.

**٢ـ التحديات الاقتصادية:**

تواجه مؤسسات المجتمع المدني في مصر تحديات كبيرة في تحقيق التنمية المستدامة، بما في ذلك عدم المساواة في فرص الوصول للموارد والتكنولوجيا الحديثة. تعاني بعض المؤسسات من ضعف القدرات في مجالات محددة، مما يعوق تكيفها مع معايير الجهات المانحة. بعض أنشطة المجتمع المدني تتمحور حول العمل الخيري بدلًا

(١) د/ حسين محمد أباظه، المجتمع المدني والتنمية المستدامة، المرجع السابق، ص ٣.

من التركيز على جوانب مهمة مثل الاقتصاد، والثقافة، والبيئة، والتعليم. هناك نقص في التمويل الذاتي لبعض هذه المؤسسات، وتفتقر بعض المجتمعات المدنية إلى دعم لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. التشريعات المنظمة للأنشطة الاقتصادية ونقص التشريعات المقننة للخدمات التي تقدمها بعض هذه الجمعيات تشكل تحديات إضافية، ويتطلب حلها إطارًا تشريعيًا واضحًا ومنظمًا يدعم أنشطة المجتمع المدني ويشجع على التنوع والابتكار.

**٣- التحديات الاجتماعية:**

يواجه المجتمع المدني في مصر تحديات تعتبر عائقًا أمام إشراك جميع فئات المجتمع في عملية التنمية، مثل عدم إشراك ذوي القدرات الخاصة وكبار السن. هناك أيضًا نقص في شمول الرعاية الصحية للفئات المهمشة مثل العمالة غير المنتظمة. يشير النقص في ثقافة العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية إلى أهمية التصدي له من خلال برامج نشر الوعي. كما يعتبر غياب دور الإعلام في إلقاء الضوء على مبادرات المجتمع المدني تحديًا يتطلب التعامل معه، حيث يمكن للإعلام أن يلعب دورًا في نشر الوعي حول أهمية مشاركة جميع فئات المجتمع في جهود التنمية[١].

**٤- التحديات الخاصة بالبيئة:**

الجمعيات الأهلية في مصر تعاني من ضعف في مشاركتها في مراقبة والإبلاغ عن التعديات البيئية، ويشير الواقع إلى أن التبليغ يتم بشكل فردي من قبل المواطنين المتضررين. ينبع هذا الضعف من نقص في بناء الوعي بأهمية تغيير أنماط الاستهلاك والإنتاج الأخضر، خاصة بالنسبة للمرأة. يعتبر تعزيز دور الجمعيات الأهلية ضروريًا

(١) د/ حسين محمد أباظه، المجتمع المدني والتنمية المستدامة، مرجع سابق، ص ٥.

لتعزيز الشفافية وتحفيز المشاركة الجماعية في مجال حماية البيئة. يستدعي تفعيل دور الجمعيات الأهلية تكامل الجهود بين الحكومة والمجتمع المدني، وضرورة تعزيز الوعي حول أهمية المشاركة المشتركة في مراقبة التعديات البيئية. يمكن تحسين التفاهم بين الجهات المختلفة من خلال حملات توعية وورش عمل تستهدف تعزيز الفهم حول تأثيرات التلوث البيئي وأهمية تبني أسلوب حياة أكثر استدامة.

ويتمثل دور الجمعيات الأهلية في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة على النحو الآتي[1]:

١- **البعد الاقتصادي:** العمل على توظيف الموارد الطبيعية والبشرية من أجل رفع مستوى المعيشة والحد من الفقر وتحسين جودة حياة المواطنين، وإيجاد آليات للتواصل والتنسيق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات الدولية والمحلية التي تمثل المجتمع المدني. لتلبية احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بمتطلبات الأجيال المستقبلية.

٢ - **البعد الاجتماعي:** استقرار النمو السكاني ورفع مستوى الخدمات في جميع الأنشطة والمجالات البيئية والاقتصادية والثقافية الصحية والتعليمية والاجتماعية، وخلق فرص عمل لائقة.

٣- **البعد البيئي:** حماية الموارد الطبيعية وتعظيمها. والاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية والمناطق الساحلية، ومراعاة البعد البيئي في المشروعات التنموية. ونشر ثقافة الاقتصاد المستدام والأخضر في المشروعات التنموية الصغيرة والمتوسطة والقومية.

---

(١) د/ حسين محمد أباظه، مرجع سابق، ص ٤.

وإدراكًا لأهمية دور المجتمع المدني في دعم مجهودات الدولة في تحقيق تنمية مستدامة وعادلة أعلنت الدولة المصرية عام ٢٠٢٢ عاما للمجتمع المدني، ويتزامن ذلك مع توجه الدولة نحو تفعيل دور المجتمع المدني والقطاع الخاص وإفساح المجال لتلك المؤسسات.

## ثالثًا: السياسات المقترحة لتحسين وتعزيز الحوكمة في مصر[١]:

تعكس الأشكال التالية الوعي في مصر بأهمية الحوكمة، خاصة في مجالات المؤسسات والقطاعات التنموية. يظهر التركيز العالمي على مصر في مجال الحوكمة من خلال مجموعة من المؤشرات التي توضح مكانتها على الساحة الدولية. على الرغم من وجود مؤشرات متعددة ترتبط بجودة المؤسسات والحوكمة، إلا أن هناك مجموعة من المؤشرات الأكثر انتشارًا واستخدامًا، تعتمد عليها الدول والهيئات المختلفة كمعيار أساسي لتقييم الأداء المؤسسي[٢].

(١) د/ أسماء عزت، الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة أساسية لبناء الدولة المصرية الجديدة، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلد ٢، العدد ٣، يوليو ٢٠٢٣، ص ١١٨ وما بعدها.

(٢) كل الاستعراض التالي تم الارتكان فيه لعدة مراجع يأتي في مقدمتها دراسة د/ أسماء عزت، مرجع سابق، وكذا تقرير تصنيف مصر في مؤشرات الحوكمة الصادر عن المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة، ٢٠٢٢، منشور على الإنترنت: http://nigsd.gov.eg/؟/، ٣-١-٢٠٢٤. وأيضًا، تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١، التنمية حق للجميع مصر المسيرة والمسار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢١، منشور على الإنترنت: https://www.undp.org/ar/egypt/تقرير-التنمية-البشرية-في-مصر-٢٠٢١، ١٠-١٢-٢٠٢٣. وكذلك:

Reforming Public Institutions and Strengthening Governance, A World Bank strategy, The World Bank, World Bank. (2000a), See at, https://documents1.worldbank.org/curated/en/213241468762574791/pdf/multi0page.pdf, 2-10-2023.

وتتضمن هذه المجموعة، على سبيل المثال لا الحصر، مؤشرات الحوكمة العالمية التي يصدرها البنك الدولي، ومؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية (WGI)، ومؤشر الحرية الاقتصادية الصادر عن مؤسسة هريتيدج ( Index of Economic Freedom)، ومؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية الصادر عن الشراكة الدولية (E-Government Development Index)، ومؤشر الموازنة المفتوحة الصادر عن مؤسسة مو "إبراهيم" (Open Budget Index, EDGI)، ومؤشر "إبراهيم" للحوكمة الإفريقية (Ibrahim Governance Index, IGI) الصادر عن مؤسسة "إبراهيم".

*الترتيب المئوي لتطوُّر أداء مصر في المؤشرات العالمية للحوكمة الصادرة عن البنك الدولي (2010 – 2021)**

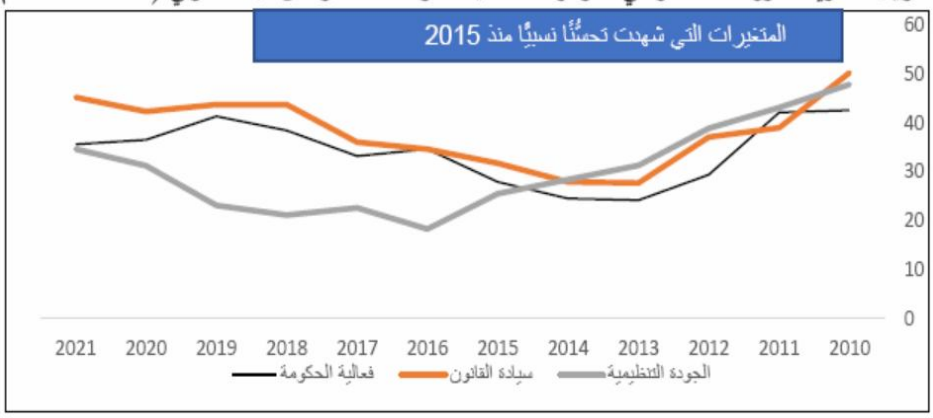
*أحدث بيان متاح هو بيان عام 2021.

**بدأت مرحلة الثبات النسبي في 2013، ولكن لأغراض المقارنة مع الشكل التالي سوف يتم التركيز على مرحلة الثبات النسبي بدءًا من عام 2015.

*المصدر:* Worldwide Governance Indicators, World Bank (2022).

ويكشف الشكل السابق تصاعد نسبي من عام ٢٠١٥، سبقها مدة ثبات نسبي من عام ٢٠١٥. وهو ما يكشف عنه الشكل التالي:

*الترتيب المئوي لتطوُّر أداء مصر في المؤشرات العالمية للحوكمة الصادرة عن البنك الدولي (2010 – 2021)**

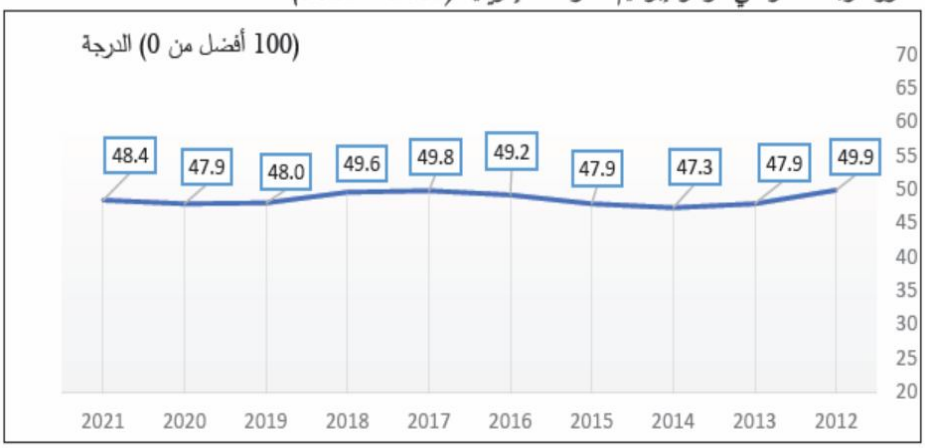



*أحدث بيان متاح هو بيان عام 2021

*المصدر:* Worldwide Governance Indicators, World Bank (2022).

ولا يختلف الأمر كثيرًا على صعيد المؤشرات الإقليمية، كما في مؤشر إبراهيم للحوكمة الإفريقية في ذات الفترة الزمنية.

*تطوُّر درجة مصر في مؤشر إبراهيم للحوكمة الإفريقية (2012 – 2021)**




*أحدث بيان لهذا المؤشر هو بيان عام 2021

*المصدر:* Ibrahim Index of African Governance, Mo Ibrahim Foundation (different years).

في البداية، يتعين التأكيد على أن القاعدة الذهبية توضح عدم وجود نموذج واحد للحوكمة يكون مناسبًا لجميع الدول. ومع ذلك، يظهر إجماع قوي حول أهمية الدور البارز والفعّال للمؤسسات، التي تكون مسؤولة ومستدامة وتسعى لتحقيق الشمولية، في تعزيز التنمية بطابعها المستدام والعادل(١). من أجل تحقيق النجاح في الإصلاحات المؤسسية وتحقيق الأهداف المرجوة، ينبغي تقسيم عملية الإصلاح المؤسسي إلى عدة خصائص يمكن أن تغيب في بعض الحالات عن الإصلاحات المطبقة في مصر، والتي يمكن إجمالها في الآتي(٢):

**الاستمرارية:** تشير معظم التجارب الإصلاحية إلى أهمية استمرارية هذه الإصلاحات لتحقيق التقدم المرجو.

**الشمول:** ينبغي أن تتضمن الإصلاحات جميع جوانب القصور المؤسسي، حتى في حال تحديد أولويات للإصلاح. يرتبط كل عامل مؤسسي بالآخر، وتأثير نجاح أو فشل أي جانب يؤثر على بقية العوامل.

**التوازن:** يجب تحقيق توازن في عملية الإصلاح بين المؤسسات الداعمة للسوق ومؤسسات الدولة، لضمان توازن اقتصادي وسياسي في الإصلاح المستهدف.

(1) OECD, Good Governance and Anti-Corruption in Tunisia, Project Highlights, September 2019, See at, http://tinyurl.com/5edd4cdt, 2-1-2024.

(٢) رحيمة بن عيني & حسنية رحوي، الإصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادي، منشورة ضمن:
Revue d'études sur les institutions et le dévelopement, Volume 2, Numéro 1, P.100.

**الرؤيـة الاستراتيجية:** يتوجب علـى الإصـلاح المؤسـسي أن يكـون مـستندًا إلـى رؤيـة استراتيجية طويلـة الأجل، حيث إن غيـاب هذه الرؤيـة يمكـن أن يـؤدي إلـى نقص المشاركة بين القطاعات المختلفة في سياسات التنمية.

وفـي سـياق جهـود الدولـة المـصرية لتعزيـز الأداء المؤسـسي وتحـسين مـستوى الحوكمة، ورغم التحديات التي لا تزال تواجه مسار الحوكمـة والإصـلاحات الضرورية، يُقترح بعض السياسات أو المحاور في مختلف جوانب الحوكمة. يُعد هذا الاقتراح أحد أولويات الإصلاح المؤسسي المرجوة، والذي يعد جزء من مقترحات حكومية أعلنتها مصر في الآونة الأخيرة دعمًا لتفعيل دور الحوكمة في القطاعات المختلفة ومن بينها الجمعيات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني.

**التحول الرقمي كأداة للإصلاح الإداري وإعطاء الأولوية لقضايا الحوكمة:**

**ويستوجب هذا العمل علي:**

١. الاستمرار في دعم التحول الرقمي وتقديم الخدمات الإلكترونية، وتبني القوانين الداعمة لذلك، وزيادة الاستثمارات في البحث والتطوير، وتعزيز القدرات الرقمية للمواطنين.

٢. تحسين آليات الاتصال بين الحكومة والمواطنين، وتطوير آليات الاتصال القائمة، وتوفير المعلومات بشكل شفاف ومفصل وإيجاد آليات تغذية راجعة.

٣. إيجاد آليات للمنافسة بين الجهات الحكومية لتقليل السلطة التقديرية ومنع ممارسات الفساد، وتعديل هيكل الحوافز للموظفين.

٤. نشر مبادئ الحوكمة وتعزيز ثقافة الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في جميع قطاعات المجتمع من خلال برامج تدريبية وتوعوية وتعزيز التنسيق بين الأطراف التنموية المختلفة.

**تطوير قطاعات مكافحة الفساد الإداري:**

**ويتأتى ذلك من خلال:**

١. اعتماد أطُر فعّالة لمكافحة الفساد وإقامة هيئات تنفيذية لتأكيد عدم التسامح معه، بما في ذلك قواعد تنظيمية تحمي المبلغين عن المخالفات وتحدد التضارب في المصالح.

٢. تسهيل تبادل المعلومات بين هيئات مكافحة الفساد على المستوى المحلي والدولي لضمان التحقيق والمحاسبة لجرائم الفساد، بالإضافة إلى مشاركة مجتمع المدني لتعزيز شرعية هذه المؤسسات.

٣. تعزيز إنفاذ تشريعات مكافحة الفساد من خلال زيادة شفافية هيئات مكافحة الفساد ونشر تقارير دورية، وضمان استقلاليتها وتوفير الموارد الكافية، بما في ذلك تقديم تدريب لموظفيها، خاصة الذين يمتلكون صلاحيات التحقيق.

**الإصلاحات التشريعية ودعم الاستقرار السياسي والأمني:**

**ويشتمل هذا على عدة أمور من بينها:**

١. تحقيق سهولة الوصول للمواطنين للقوانين واللوائح من خلال قاعدة بيانات مجانية وسهلة الاستخدام على الإنترنت، مع صياغة النصوص بلغة واضحة وتوفير إرشادات للامتثال.

٢. تبني إصلاحات تشريعية تعزز الحوكمة على مستوى الدولة والمجتمع، من خلال تعديل القوانين الحالية وإصدار قوانين جديدة، مع ضمان فعالية تنفيذها لتحسين الحوكمة.

٣. الحفاظ على الاستقرار السياسي والأمني على المستويين المحلي والدولي لتعزيز مبادئ الحوكمة وتعزيز الشفافية والمشاركة والمساءلة، بالإضافة إلى تعزيز العلاقات الإقليمية والدولية وتبادل الخبرات والتجارب في مختلف القضايا.

**تنظيم نظام الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء:**

**ويتم هذا من خلال عدة أمور يمكن إجمالها في الآتي:**

١. تحسين المنظومة الإحصائية والتشريعات المتعلقة بها لزيادة الشفافية والانفتاح، مما يعزز فعالية البرامج التنموية ويسهم في تقييمها ومتابعتها بشكل أفضل.

٢. توسيع نطاق الإصلاح المؤسسي ليشمل القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لتعزيز حوكمة الشركات وإنشاء أطر مؤسسية أكثر مرونة وشفافية.

٣. تعزيز شفافية الكيانات من خلال توفير معلومات حول ملكية الشخصيات الاعتبارية والترتيبات القانونية لمنع سوء الاستخدام والفساد، وتسهيل كشف حالات التضارب والرشوة والتواطؤ.٣

٤ـ ضمان توفر وسائل إعلام حرة ومستقلة وفعّالة لتمكين المواطنين من الاطلاع على المستجدات ومساءلة الحكومة، مع وجود تشريعات تحمي حرية الصحافة وتحظر الرقابة المسبقة، وتوفير ضمانات قانونية للوصول إلى المعلومات وشفافية الدولة.

وفي النهاية، يستلزم تحقيق مبادئ الحوكمة توفير الموارد المالية اللازمة، مما يتطلب توسيع الحيز المالي عبر استخدام أدوات تمويل بديلة مثل إدارة الأصول المملوكة للدولة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص، والمسؤولية المجتمعية للشركات، والسندات الخضراء، ومبادلة الديون.

## الخاتمة

حرصنا خلال الصفحات القليلة السابقة أن نعرض لماهية المجتمع المدني ومؤسساته ثم بينا الإطار القانوني لتنظيم عمل مؤسسات المجتمع المدني في مصر بوصفه محور حوكمتها داخلها، وفي النهاية عرضنا لحوكمة هذه المؤسسات في مصر ودورها المهم في دعم التنمية داخل المجتمع المصري وسياسات الدولة المصرية في دفع عجلة التنمية.

**النتائج:**

ولا نجد ختامًا أفضل لهذا البحث من بيان الأهداف المرجوة من حوكمة المجتمع المدني وفقًا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني، والتي تتلخص فيما يلي:

١. تعزيز استدامة أعمال المجتمع المدني من خلال وضع خطط قصيرة الأمد من قبل مجلس إدارتها، وكذلك وضع خطط طويلة الأمد.

٢. تحقيق تكامل فعّال بين أنشطة منظمات المجتمع المدني وبرامجها، مع التركيز على تحقيق الغايات والرسالة التي أُنشئت من أجلها.

٣. تعزيز سيادة الديمقراطية داخل مؤسسات المجتمع المدني، وتقليل التضاربات في المصالح التي قد يؤدي إلى انتشار الفساد.

٤. تحقيق توازن في الأدوار بين أعضاء مؤسسة المجتمع المدني، بما في ذلك مجلس الإدارة ومجلس الأمناء وفريق العمل، وتحديد وبيان المسؤوليات بينهم.

٥. تعزيز المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات داخل مؤسسات المجتمع المدني، والاستجابة لاحتياجات الفئات المستهدفة من الأنشطة التي تُقام، مع مشاركتهم في تقييم المشاريع المقدمة للجهات الممولة.

٦. بناء علاقات متكاملة مبنية على الثقة بين مؤسسة المجتمع المدني وأعضائها وبينها وبين أصحاب المصلحة الآخرين، مثل الحكومة والقطاع الخاص، والفئات المستفيدة.

٧. تحسين أداء المنظمات الأهلية، وتأكيد نزاهة الإدارة، وتشجيعها على الالتزام بالتعهدات والعقود.

٨. توفير مصدر رسمي للمعلومات الموثوقة والمحدثة حول المنظمات غير الحكومية، وتوفير الوصول إليها للجمهور.

٩. العمل على حماية وتعزيز الصورة الإيجابية للمنظمات غير الحكومية في نفوس الأفراد والمجتمع.

ومن هنا نجد علينا لزامًا علينا أن نوصي كل الأنظمة العربية ومن بينها مصر بمجموعة من التوصيات التي ستكون وبحق نبراسًا لتفعيل حوكمة مؤسسات المجتمع المدني حتى يتسنى لها العمل بفاعلية بغية تحقيق أهدافها العامة والتنموية خاصة.

**التوصيات:**

١. إجراء استطلاعات رأي لتحديد الأولويات في تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات المجتمع المدني، خاصة المنظمات غير الحكومية.

٢. تشجيع الحكومة على تقديم جوائز معنوية للجمعيات والمؤسسات الأهلية لتعزيز التنافس في تحسين مستوى الحوكمة.

٣. العمل على إزالة العراقيل الإدارية التي تعترض حصول المنظمات على الهبات من الجهات المانحة.

٤. تعزيز تنوع مصادر التمويل لمنظمات المجتمع المدني، والبحث في إقامة أنشطة توليد الدخل لتقليل الاعتماد الكلي على الممولين الخارجيين.

٥. المساهمة في تعزيز مبادئ الحوكمة من خلال تنظيم ورش العمل ودعم سياسات مكافحة التمييز ومكافحة التحرش، وإجراء البحوث المتعلقة بالشفافية.

٦. تعزيز سيادة القانون والمشاركة الفعّالة.

٧. دعم تمويل البحوث المرتبطة بحوكمة المجتمع المدني.

٨. إنشاء قنوات تواصل مفتوحة مع منظمات المجتمع المدني لمعالجة المشاكل وتشجيع التحقيق في قضايا الشفافية، وتقديم الدعم بدلاً من سحب التمويل.

٩. التعاون التشاركي مع منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية، مشاركتهم في صياغة التوجهات العامة بدلاً من تعاملهم كمنفذين للمشاريع.

١٠- تعزيز استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل الداخلي والخارجي للمنظمات.

١١- تعزيز استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كوسيلة للتواصل والتفاعل مع المجتمع.

# قائمة المراجع

**المراجع العربية:**

أسماء عزت، الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة أساسية لبناء الدولة المصرية الجديدة، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلد ٢، العدد ٣، يوليو ٢٠٢٣.

أماني قنديل، الموسوعة العربية للمجتمع المدني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، سنة ٢٠٠٨.

تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١، التنمية حق للجميع مصر المسيرة والمسار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، منشور على الإنترنت:

https://www.undp.org/ar/egypt/تقرير-التنمية-البشرية-في-مصر-2021, 10-12-2023.

تقرير تصنيف مصر في مؤشرات الحوكمة الصادر عن المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة، ٢٠٢٢، منشور على الإنترنت:

http://nigsd.gov.eg/?/, 3-1-2024.

حسين محمد أباظه، المجتمع المدني والتنمية المستدامة، آفاق اجتماعية، العدد ٣، مايو ٢٠٢٢، ص ١.

رحيمة بن عيني & حسنية رحوي، الإصلاح المؤسسي كمدخل للتنمية الاقتصادي، منشورة ضمن:

Revue d'études sur les institutions et le dévelopement, Volume 2, Numéro 1.

رونق عودة عباس، التنظيم القانوني لمنظمات المجتمع المدني، كلية القانون، جامعة النهرين، ٢٠١٣.

سالي محمود عاشور، قانون الجمعيات الأهلية الجديد رقم (١٤٩) لسنة ٢٠١٩ومعالجة إشكاليات القانون (٧٠) لعام ٢٠١٧، منشور على الإنترنت:

https://hrightsstudies.sis.gov.eg, 4-3-2023.

شاوش إخوان جهيدة، واقع المجتمع المدني في الجزائر دراسة ميدانية لجمعيات مدينة بسكرة أنموذجًا، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠١٥.

صدام أبو عزام ومعاذ المومني، الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني، منظمة محامون بلا حدود، مرصد الفضاء المدني وحقوق الإنسان ضمن مشروع تعزيز حقوق الإنسان والفضاء المدني، أغسطس ٢٠٢١.

طلعت عبد القوي، آليات عمل الجمعيات الأهلية في مصر، منشور على الإنترنت:

https://hrightsstudies.sis.gov.eg, 4-3-2023.

عبد العظيم بن صغير وصفاء عثمان، دور مؤسسات المجتمع المدني المحلي في إرساء مبادئ الحوكمة المحلية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد ٣١، ديسمبر ٢٠١٥.

فلاح خلف الربيعي، مراحل تطور مفهوم المجتمع المدني، مجلة الحوار المتمدن، العدد ٢٢٣٨، ٢٠٠٨.

لخضر رابحي وخاليدة بن بعلاش، دور مؤسسات المجتمع المدني على الصعيدين الوطني والدولي في ترقية وحماية حقوق الإنسان في ظل مبادئ الحكم الراشد، مجلة حقوق الإنسان والحريات العامة، العدد ٢، الجزء ١، ٢٠١٧.

محمد عبده الزغير، دراسة حول منظمات المجتمع المدني في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بدون دار نشر، بدون سنة نشر.

محمد ياسر بطوع، دراسة قانونية الحوكمة المرافق العامة الاقتصادية في سوريا، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة حلب، ٢٠١٣.

محمد يونس محمد العبيدي، التنظيم القانوني لاعتماد نظم الذكاء الاصطناعي في حوكمة الشركات وفقًا للقانون البحريني ـ دراسة مقارنة ـ، مجلة الحقوق، كلية الحقوق جامعة البحرين، المجلد ١٧، العدد ٢، ٢٠١٨.

منة عبده، التضامن: ٥٢ ألف جمعية ومؤسسة مقيّدة ضمن المنظومة الإلكترونية للعمل الأهلي، جريدة الوطن، ٢٦ يوليو ٢٠٢٣.

هدى الشاهد، قانون الجمعيات الأهلية لعام ٢٠١٩: خطوة على طريق تحرير العمل الأهلي، منشور على الإنترنت:

https://hrightsstudies.sis.gov.eg, 4-3-2023.

يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٧.

**المراجع الأجنبية:**

**A.JEZARD,** Who and what is 'civil society?, www.weforum.org, 2-5-2023.

**B.SIEVERS,** What Is Civil Society?, www.giarts.org, 9-12-2023.

**Civil Society Involvement in Drug Policy,** Definitions of "Civil Society", See at, https://2u.pw/qSUGc12, 2-2-2023.

**Civil society**, www.who.int, 9-11-2023.

**D.LEWIS,** Nongovernmental Organizations, Definition and History, International Encyclopedia of Civil Society, Springer, 2010.

**G.INGRAM,** Civil society: An essential ingredient of development, See at, https://www.brookings.edu/articles/civil-society-an-essential-ingredient-of-development/, 4-3-2023.

**G.W. JENKINS,** Non-Governmental Organizations and the Forces Against Them, Lessons on the Anti-NGO Movement, Brooklyn Journal of International Law, Article 4, Volume 37, Issue 2, 2012.

**Glossary of summaries,** EUR LEX, https://eur-lex.europa.eu/ summary/ glossary.html, 7-9-2023.

**H.MASUDA** and Others, Governance and National Implementation of the 2030 Agenda: Lessons from Voluntary National Reviews, Institute for the Advanced Study of Sustainability, United Nations University, Policy Brief, Number 18, 2019, See at, https://collections.unu.edu/eserv/UNU:7386/UNU-IAS-PB-No18-2019.pdf, 4-12-2023.

**J.FOLGER,** Non-Governmental Organization (NGO)? Definition, Example, and How it Works, https://www.investopedia.com/ask/answers/13/what-is-non-government-organization.asp, 12-1-2023.

**M.BERG,** The Role of Inter- and Nongovernmental organizations, Encyclopedia of Life Support Systems, Conventions, Treaties and other Responses to Global Issues, Volume 2, See at, https://www.eolss.net/sample-chapters/C14/E1-44-03-00.pdf, 11-11-2023.

**M.KENNY,** Civil Society, Social Science, The Editors of Encyclopedia Britannica, See at, https://www.britannica.com/topic/civil-society, 3-12-2023.

**OECD,** Good Governance and Anti-Corruption in Tunisia, Project Highlights, September 2019, See at, http://tinyurl.com/5edd4cdt, 2-1-2024.

**Political Parties and Natural Resource Governance,** A Practical Guide for Developing Resource Policy Positions, Natural Resource Governance Institute, New York, 2018, P.78.

**Reforming Public Institutions and Strengthening Governance,** A World Bank strategy, The World Bank, World Bank. (2000a), See at, https://documents1.worldbank.org/curated/en/213241468762574791/pdf/multi0page.pdf

**S.ASEFA** and Others, Political Parties, Democracy, and Good Governance, University of North Texas, Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, 2015, P.40.

**Social Partners,** International Labour Organization, https://www.ilo.org/pardev/partnerships/employers-workers-organizations/lang--en/index.htm, 10-10-2023.

**What is Civil Society,** its Role and Value in 2018?, www.gsdrc.org, 10-12-2023.