



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



تنمية الإنسان - مهمتنا الأساسية

ورقة سياسات عامة

بعنوان

التوجهات الاستراتيجية لمستقبل المنظمات الأهلية في مصر

في ضوء

(الرؤية المجتمعية لتنمية وتطوير قطاع المنظمات الأهلية)

ضمن إصدارات المرصد الإقليمي

التابع لمشروع

" تعزيز أدوار المنظمات الغير حكومية في التنمية المستدامة والعمل

المناخي على المستوى المحلي "

تمكين مستدام

مايو 2025





بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



ضمن إصدارات

مشروع تعزيز أدوار المنظمات الغير حكومية في التنمية المستدامة والعمل المناخي على المستوى المحلي

إعداد:

أ/ لؤي محمد علي

مسؤول الحوكمة والتنمية المستدامة

بمشروع تمكين مستدام

مراجعة وإشراف:

د/ محمد ممدوح عبد الله

رئيس قطاع تطوير الجمعيات الأهلية بمؤسسة مصر الخير

أ/ زينب عبده

مدير مشروع تمكين مستدام



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



المحتويات

5	المُلخَص التنفيذي
8	المقدمة
10	تحليل الوضع الراهن لواقع المنظمات الأهلية في مصر
12	أولاً: التحديات الرئيسية للمنظمات الأهلية في مصر
13	التحديات المؤسسية
14	التحديات التمويلية
15	التحديات القانونية والإدارية
17	التحديات الاجتماعية والثقافية
18	التحديات البيئية والمناخية
19	التحديات الإقليمية والدولية وتحولات التمويل
22	ثانياً: الفرص
25	الإطار التشريعي الجديد (قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي 149 لسنة 2019)
26	الشراكات مع الحكومة والقطاع الخاص
26	التحول الرقمي والتكنولوجيا
27	التوعية وزيادة المشاركة المجتمعية
27	التطوع والشباب
28	السياق السياسي العام الذي تعمل فيه المنظمات الأهلية وأثره على فرصها في التنمية والعمل المناخي
28	التوجه نحو العمل المناخي
29	التمويل المناخي والعدالة البيئية
29	صعود أدوات التمويل المجتمعي والمنصات الرقمية
30	الشراكة مع الجامعات ومراكز البحث



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



30.....	صعود أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية
30.....	العدالة البيئية والمناخية كأولوية تمويلية دولية
31.....	ثالثاً: التوصيات
32.....	زيادة الاهتمام بقضايا المناخ والتكيف مع التغيرات المناخية
33.....	الأزمات الاقتصادية وتأثيرها على الموارد
34.....	تبني مبادرات الاقتصاد الأخضر
35.....	تعزيز التعاون مع القطاع الخاص في الاقتصاد الأخضر
36.....	تعزيز التعاون الإقليمي والدولي
37.....	زيادة الطلب على برامج التأهيل والتدريب المهني
37.....	التركيز على التنمية الريفية
38.....	الرقمنة والتكنولوجيا في العمل الأهلي
39.....	تحسين البيئة التشريعية
40.....	تأثيرات الأوضاع الإقليمية والدولية
40.....	رابعاً: التوجهات الاستراتيجية المقترحة
41.....	التوجه الاستراتيجي الأول: تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية
2030	التوجه الاستراتيجي الثاني: دعم مشاركة المنظمات الأهلية في تحقيق رؤية مصر
49.....	
53..	التوجه الاستراتيجي الثالث: دعم المشاركة الإقليمية والدولية للمنظمات الأهلية
57.....	التوجه الاستراتيجي الرابع: تطوير المبادرات التطوعية الخضراء
59.....	الخاتمة
61.....	المراجع



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



الملخص التنفيذي

في ظل تصاعد التحديات التنموية والبيئية والاجتماعية التي تواجه مصر، يكتسب المجتمع المدني، وعلى رأسه المنظمات الأهلية، أهمية متزايدة كشريك محوري في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز العدالة الاجتماعية والمناخية، وتوسيع نطاق المشاركة المجتمعية في صياغة وتنفيذ السياسات العامة. ورغم ما يشهده هذا القطاع من توسع كمّي في العدد والانتشار، حيث بلغ عدد الجمعيات الأهلية المشهرة نحو **32,700 جمعية حتى نهاية 2023**، إلا أن الأداء النوعي والمؤسسي لا يزال يعاني من اختلالات واضحة، تحدّ من قدرة هذه الكيانات على الانتقال من أدوار تقليدية إلى أدوار استراتيجية وفعّالة.

تشير الدراسة الميدانية (2018-2023) إلى أن أكثر من **50% من الجمعيات تُصنّف ضمن الفئة "د" (ضعيف)** من حيث الأداء المؤسسي، في حين لم تتجاوز نسبة الجمعيات الحاصلة على تقييم "أ" (ممتاز) **14% فقط**. تعكس هذه المؤشرات وجود تحديات هيكلية متجذّرة، تشمل هشاشة الحوكمة الداخلية، وضعف القدرات البشرية، وغياب نظم معلومات محدّثة، واعتماد غير مستقر على مصادر تمويل تقليدية.

ورغم التحديات، تسلط الورقة الضوء على **مجموعة من الفرص النوعية** التي يمكن أن تعيد تموضع المجتمع المدني المصري كفاعل تنموي بيئي واجتماعي، إذا ما أحسن استثمارها، أبرزها:

- **الإطار التشريعي الجديد** (قانون 149 لسنة 2019) الذي أتاح بيئة أكثر مرونة وتحديثاً.
- **الشراكات مع الحكومة والقطاع الخاص** ضمن مبادرات قومية كبرى مثل "حياة كريمة".
- **تصاعد التمويل الأخضر والمناخي إقليمياً ودولياً** من خلال جهات مانحة وصناديق بيئية.
- **أدوات التحول الرقمي والتكنولوجيا** التي تتيح تحسين الأداء والتواصل، وجمع التبرعات.
- **تطور أدوات التمويل البديل** مثل التمويل الجماعي، والشراكات المجتمعية، وعقود الأثر الاجتماعي.
- **انفتاح الجامعات ومراكز البحث** على التعاون مع الجمعيات في تصميم وتقييم المشروعات.
- **صعود قضية العدالة البيئية عالمياً**، ما يمنح الجمعيات القاعدية موقعاً متقدماً في أولويات الممولين.
- **الديناميكيات الشبابية والتطوعية الجديدة**، خاصة في المبادرات البيئية.

ورغم وجود هذه الفرص، تواجه المنظمات مجموعة من **التحديات المترابطة**:

- **مؤسسيًا**، تعاني الجمعيات من غياب هياكل تنظيمية واضحة، وضعف في الحوكمة، وندرة الكفاءات المدربة.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



تنمية الإنسان - مهمتنا الأساسية

- **ماليًا**، تعتمد كثير من الجمعيات على تبرعات موسمية أو تمويل خارجي غير مستقر، دون وجود استراتيجيات تنويع موارد.
- **تشريعيًا**، لا تزال هناك فجوة بين النصوص القانونية والتطبيق العملي، ما يخلق حالة من التردد والجمود التنظيمي.
- **مجتمعيًا**، تظل الثقة بالعمل الأهلي محدودة، ويغيب الوعي العام بدوره التنموي، وتبقى معدلات التطوع منخفضة.
- **بيئيًا**، رغم تصاعد التحديات المناخية، تفتقر معظم الجمعيات للأدوات الفنية والمالية لتقديم استجابات بيئية فعالة.
- **دوليًا**، تتأثر الجمعيات باضطرابات التمويل العالمي وتغير أولويات المانحين، كما ظهر في أزمة تعليق بعض برامج الـ USAID عام 2024.

في ضوء ما سبق، تقترح الورقة أربعة توجهات استراتيجية مترابطة تهدف إلى إعادة بناء الدور الأهلي من الداخل، وتمكينه من التفاعل مع أجندة التنمية الوطنية والدولية:

1- تعزيز الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية

ويشمل ذلك إصلاح الحوكمة، تطوير القدرات البشرية، تأسيس نظم مالية وإدارية رقمية، بناء قواعد بيانات مستدامة، واستحداث وحدات مختصة بالتخطيط والتقييم. كما يشمل تنويع مصادر التمويل من خلال أدوات مثل التمويل الجماعي، والتسويق الاجتماعي، والمشروعات المدرة للدخل، وتوسيع قاعدة الشراكات.

2- دعم انخراط المجتمع المدني في تنفيذ رؤية مصر 2030

وذلك من خلال مواءمة البرامج الأهلية مع الأهداف القومية، والانخراط في إعداد الخطط المحلية، والمساهمة في مؤشرات المتابعة والتقييم، وتقديم بدائل سياسات واقعية، والتعاون مع أجهزة الدولة في تنفيذ البرامج الاجتماعية والبيئية ضمن رؤية تنموية شاملة.

3- تمكين المنظمات من المشاركة الإقليمية والدولية

بما يشمل بناء علاقات مع الشركاء الدوليين، الدخول في تحالفات عابرة للحدود، إنتاج تقارير ظل، رفع صوت المجتمعات المحلية في المحافل الدولية، وتهيئة الجمعيات للحصول على التمويلات المناخية والإنمائية الكبرى مثل تمويلات الصندوق الأخضر للمناخ أو المبادرات الإقليمية البيئية.

4- تطوير المبادرات التطوعية الخضراء كألية للمشاركة والعدالة البيئية

عبر تعبئة طاقات الشباب، وإطلاق مبادرات بيئية قائمة على العمل المجتمعي، مثل التشجير، وإعادة التدوير، والتحول للطاقة النظيفة. كما يُقترح إنشاء وحدات تطوع داخل الجمعيات، وتطوير أدوات تحفيز وتشبيك مع الجامعات ومراكز الشباب.

لتفعيل هذه التوجهات، تقدم الورقة حزمة متكاملة من التوصيات السياسية والمؤسسية، على المستويين الوطني والقاعدي، أهمها:

- تفعيل منصات تنسيقية محلية ووطنية بين الحكومة والمجتمع المدني.
- إطلاق برامج وطنية لبناء القدرات المؤسسية والبيئية للجمعيات، وخاصة في الريف.
- ربط التمويل بالأداء، وتقديم حوافز ضريبية للشركات المجتمعية والبرامج البيئية.
- تحفيز الشركات مع الجامعات ومراكز البحث لإنتاج حلول تنموية قائمة على المعرفة.
- دعم أدوات التحول الرقمي وتبني نماذج رقمية لإدارة البرامج وتعبئة الموارد.
- تيسير الإجراءات الإدارية والتمويلية، وتوحيد الأدلة واللوائح داخل مديريات التضامن.
- توسيع المشاركة المجتمعية والتطوعية من خلال حملات إعلامية، وشبكات رقمية، وشهادات تحفيزية.
- تمكين الجمعيات من أدوات التمويل المبتكر مثل التمويل الجماعي وعقود الأثر الاجتماعي.
- تدريب الجمعيات على مفاهيم العدالة المناخية، وتحفيزها على الانخراط في مبادرات العمل المناخي الوطني والدولي.

إن هذه الورقة لا تكتفي بتشخيص الواقع، بل تُقدم خريطة طريق تنفيذية متكاملة لإطلاق العنان لإمكانات المجتمع المدني في مصر. وهي دعوة صريحة لتبني نهج شراكة متوازنة بين الدولة، والقطاع الأهلي، والقطاع الخاص، والمجتمع المحلي، بما يضمن الانتقال من العمل الأهلي التقليدي إلى مجتمع مدني مؤسسي، راسخ، مستقل، ومؤثر، قادر على قيادة التحولات التنموية والبيئية الكبرى في مصر خلال العقد القادم.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



المقدمة

في ظل تصاعد التحديات التنموية والبيئية والاجتماعية على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، تبرز الحاجة الملحة إلى إعادة التفكير في أدوار المجتمع المدني، وعلى وجه الخصوص المنظمات الأهلية، باعتبارها ركيزة مركزية في هندسة المستقبل التنموي لمصر. فلم يعد مقبولا النظر إلى هذه المنظمات كفاعل ثانوي أو جهة منفذة، بل بات يُنظر إليها على نحو متزايد كشريك تنفيذي ورقابي ومعرفي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وضمان العدالة البيئية والاجتماعية، والتصدي للآثار المتسارعة لتغير المناخ.

لقد شهد العقد الأخير توسعا ملحوظا في عدد المنظمات الأهلية في مصر، حيث تجاوز عددها 32,700 منظمة مشهورة حتى نهاية عام 2023، تنشط في طيف واسع من المجالات، من الرعاية الاجتماعية، إلى التمكين الاقتصادي، إلى حماية البيئة. ورغم هذا الحضور الكمي، إلا أن الواقع يشير إلى محدودية الأثر النوعي بسبب فجوات هيكلية، أبرزها ضعف البنية المؤسسية، والاعتماد المفرط على التمويل التقليدي، والتشتت البرامجي، وغياب التخصص، إضافة إلى القيود القانونية والإدارية التي تعيق التطور المهني للمنظمات وتقيّد قدرتها على التوسع والاستدامة.

في المقابل، فإن السياق الوطني يفتح فرصا غير مسبقة لإعادة تموضع المجتمع المدني، خاصة في ضوء التغيرات الإيجابية التي طرأت على الخطاب الحكومي تجاه المنظمات، وإطلاق استراتيجيات كبرى مثل رؤية مصر 2030، والاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ 2050، ومبادرة "حياة كريمة"، بالإضافة إلى ما يشهده العالم من توسع في التمويل المناخي، والرقمنة، والشراكات بين القطاعات. وهي فرص يمكن للمجتمع المدني أن يستثمرها إذا ما أعيدت هندسة علاقته بالدولة من جهة، وطوّرت أدواته الداخلية من جهة أخرى.

تنطلق هذه الورقة من قراءة تحليلية معمقة للوضع الراهن، لا تكتفي برصد التحديات، بل تعتبرها مدخلا للتشخيص الاستراتيجي. وتستعرض الورقة منظومة التحديات التي تواجه العمل الأهلي في مصر، من البنية المؤسسية والتمويل، إلى البيئة التشريعية، والمشاركة المجتمعية، وصولا إلى التحديات البيئية والإقليمية وتحولات التمويل الدولي. وفي المقابل، تضع يدها على جملة من الفرص الاستراتيجية، تشمل التحول التشريعي، والانفتاح التكنولوجي، وصعود قضايا البيئة والمناخ، وتزايد الوعي الشبابي، وتنوع مصادر التمويل البديلة، والانفتاح الأكاديمي على العمل المجتمعي.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



وفي ضوء هذا التشخيص، تقترح الورقة أربعة توجهات استراتيجية متكاملة تستهدف تحويل المنظمات الأهلية من كيانات مرنة ذات حضور محلي إلى جهات مؤسسية مؤثرة ومترابطة ضمن النظام التنموي الوطني والدولي:

1. تعزيز الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية عبر إصلاح الحوكمة، وتطوير القدرات، وبناء نظم معلومات متقدمة.
2. تمكين المجتمع المدني من المساهمة في تنفيذ رؤية مصر 2030، بما يشمل موامة الخطط، والانخراط في المتابعة، وصياغة السياسات.
3. تعزيز المشاركة الإقليمية والدولية للمنظمات الأهلية من خلال بناء الشراكات العابرة للحدود، واستيعاب التمويل الأخضر، والتأثير في الأجندات المناخية.
4. تطوير المبادرات التطوعية الخضراء كأداة لتوسيع المشاركة المجتمعية وتحقيق العدالة البيئية من القاعدة إلى القمة.

إن هذه الورقة لا تُقدّم حلولاً جاهزة، بقدر ما تُعيد فتح النقاش حول الأدوار الممكنة والمطلوبة للمجتمع المدني في لحظة تحول حاسمة. وهي تدعو إلى إعادة هندسة العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني، ليس من منطلق التنافس أو الاحتواء، بل على أساس الشراكة في تحقيق التحول التنموي والبيئي العادل، وفتح المسارات أمام منظمات أهلية أكثر مهنية، وأوسع تأثيراً، وأقوى تمثيلاً للمجتمع المصري بكل مكوناته.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



تحليل الوضع الراهن لواقع المنظمات الأهلية في مصر

يُشكّل المجتمع المدني، وعلى رأسه المنظمات الأهلية، أحد الأعمدة الأساسية للبناء التنموي والاجتماعي في مصر. فقد بلغ عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية المسجلة والمشهرة حتى ديسمبر 2023 نحو 32,700 منظمة، تعمل في طيف واسع من المجالات التي تشمل الرعاية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، والتمكين المجتمعي، وحماية البيئة، وتعزيز حقوق الإنسان. ويُعد هذا الانتشار الكبير مؤشراً على عمق حضور المجتمع المدني في النسيج المجتمعي، وقدرته على الوصول إلى الفئات والمناطق التي يصعب تغطيتها من خلال أجهزة الدولة وحدها.

ورغم هذا الحضور الكمي، إلا أن القطاع يواجه مجموعة معقدة من التحديات البنيوية والمؤسسية والتشريعية والمجتمعية، التي تعرقل قدرته على التحول من فاعل تقليدي إلى شريك تنموي فعال ومستدام. وتشير نتائج الدراسة الميدانية (2018-2023) التي أجرتها مؤسسة مصر الخير إلى أن أكثر من 50% من المنظمات الأهلية تقع في الفئة "د" (ضعيف) من حيث الجاهزية المؤسسية، بينما لا تتجاوز نسبة الجمعيات التي حصلت على تقييم "أ" (ممتاز) 14% فقط، وهي نسبة تعكس وجود فجوة هيكلية كبيرة في القدرات التنظيمية والتشغيلية داخل القطاع.

من الناحية المؤسسية، تُعاني نسبة كبيرة من الجمعيات من ضعف واضح في الهياكل التنظيمية والحوكمة الداخلية، وغياب اللوائح والسياسات المؤسسية الفاعلة، وافتقارها إلى نظم معلومات متكاملة وأدوات إدارة حديثة. كما تعتمد كثير من المنظمات على الكوادر غير المؤهلة، أو المتطوعين غير المدربين، ما يُضعف من جودة الخدمات ويؤثر على مستوى الكفاءة والاستدامة.

أما من حيث التمويل، فيُظهر الواقع هشاشة واضحة في النماذج التمويلية التي تعتمد عليها المنظمات، والتي تركز في الأغلب على التبرعات الفردية أو التمويل الذاتي أو المنح قصيرة الأجل. ورغم وصول التمويل الأجنبي في عام 2024 إلى نحو 14.5 مليار جنيه، إلا أن هذا التمويل يتركز في شريحة ضيقة من الجمعيات الكبرى التي تمتلك خبرات مهنية وصلات دولية، في حين تظل غالبية الجمعيات – خاصة المحلية والصغيرة – محرومة من الوصول العادل والمستدام إلى الموارد.

وفيما يتعلق بالإطار القانوني والإداري، ورغم صدور قانون 149 لسنة 2019، الذي يُعد تقدماً مهماً على مستوى النصوص القانونية، إلا أن التطبيق العملي لا يزال يعاني من تعقيد الإجراءات، وتفاوت في التفسير



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



بين المحافظات، وقيود على التمويل الخارجي، وصعوبات في التسجيل والترخيص، مما يُنتج حالة من "الخوف المؤسسي" تُعيق المبادرة والابتكار، وتؤثر سلبيًا على استقرار المنظمات ونموها.

على الصعيد الاجتماعي والثقافي، تواجه الجمعيات تحديًا مزدوجًا يتمثل في ضعف وعي الجمهور بأهمية العمل الأهلي، وانتشار تصورات اختزالية تربط الجمعيات فقط بالأدوار الخيرية أو الإعانات الموسمية. كما أن بعض الممارسات غير الاحترافية في الماضي ساهمت في تكريس صورة سلبية، أثرت على الثقة المجتمعية والدعم الشعبي، سواء من خلال التطوع أو التبرع.

بيئيًا، تزداد التحديات تعقيدًا بفعل تصاعد آثار التغير المناخي، من ندرة المياه، إلى التلوث، والتصحر، وضعف إدارة النفايات. وتفتقر أغلب الجمعيات إلى القدرات الفنية والموارد اللازمة لتنفيذ مشروعات بيئية متكاملة، في حين يظل التمويل البيئي مرهونًا بجهات مانحة دولية ذات اشتراطات صارمة، لا تتناسب دومًا مع قدرات الجمعيات المحلية.

أما على المستوى الإقليمي والدولي، فقد أصبحت الجمعيات أكثر انكشافًا أمام تقلبات التمويل الخارجي وتغير أولويات المانحين. وتُظهر حادثة تعليق بعض برامج الـ USAID في 2024، وما تبعها من توقف مفاجئ لمشروعات تنموية، مدى هشاشة الاعتماد على التمويل الدولي، وغياب خطط طوارئ ومصادر دخل بديلة لدى أغلب المنظمات.

ورغم هذه التحديات، لا يمكن تجاهل نقاط القوة الجوهرية التي يمتلكها القطاع، وعلى رأسها قدرته الفريدة على الوصول إلى القواعد المجتمعية، ومرونته العالية في التكيف مع الأزمات، وتنوع مجالات تدخله، وامتلاكه لعلاقات شراكة مهمة مع القطاعين الحكومي والخاص، والمنظمات الدولية. هذا بالإضافة إلى وجود نماذج ناجحة – وإن كانت محدودة – استطاعت بناء هياكل مؤسسية قوية، وتقديم خدمات عالية الجودة، والعمل في سياقات محلية معقدة بكفاءة ملحوظة.

لتعزيز هذه القدرات، تبرز الحاجة إلى رؤية إصلاح شاملة ومتكاملة، تُعالج الخلل البنيوي في الحوكمة، وتُطور الكفاءات، وتفتح آفاق تمويل مبتكرة، وتُبسّط الإجراءات القانونية، وتُعيد بناء الثقة المجتمعية، وتجعل من الجمعيات الأهلية شريكًا حقيقيًا في تحقيق رؤية مصر 2030، والاستراتيجية الوطنية للمناخ، وأهداف التنمية المستدامة.

أولاً: التحديات الرئيسية للمنظمات الأهلية في مصر

تمثل المنظمات الأهلية إحدى الركائز الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز العدالة الاجتماعية والمناخية في مصر. فهي الجسر الذي يربط بين الدولة والمجتمع، وتضطلع بأدوار متزايدة في تقديم الخدمات، وتنفيذ البرامج المجتمعية، وتمكين الفئات المهمشة، والتدخل في قضايا البيئة والمناخ. ومع ذلك، فإن هذا القطاع الحيوي يواجه تحديات متعددة، مترابطة ومركبة، تحد من قدرته على الانطلاق والتأثير الشامل.

وتنقسم هذه التحديات إلى عدة محاور رئيسية تشمل: البنية المؤسسية، والتمويل والاستدامة المالية، والبيئة القانونية والإدارية، والمشاركة المجتمعية والثقافة السائدة، والقدرة على التعامل مع التحديات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التأثيرات الإقليمية والدولية وتغير أولويات التمويل.

ولا تكمن خطورة هذه التحديات في حجمها فقط، بل في تداخلها وتعقيدها، وفي قدرتها على تقويض فرص المنظمات في أداء أدوارها بكفاءة. فضعف البنية المؤسسية لا ينفصل عن هشاشة الموارد المالية، وغياب الرؤية القانونية الداعمة يؤثر بدوره على الاستقلالية والابتكار، كما أن ضعف المشاركة المجتمعية يغذي غياب الوعي والثقة، ويقابله عجز بيئي تتسارع وتيرته دون قدرة مؤسسية على الاستجابة.

تشير نتائج الدراسات الميدانية التي أجريت على مدار السنوات الأخيرة، من بينها دراسة مؤسسة مصر الخير بين عامي 2018 و2023، إلى أن أكثر من نصف الجمعيات الأهلية المصنفة تقع ضمن الفئة الأضعف أداءً، في حين لا تتعدى نسبة الجمعيات ذات الأداء المؤسسي المرتفع 14%. هذه النسبة، رغم صغرها، تبرز فجوة حقيقية في التوزيع الكيفي للقدرات بين المنظمات، وتسلب الضوء على غياب خطط تطوير شاملة تعيد هيكلة القطاع على أسس احترافية.

وفي الوقت ذاته، تُظهر تقارير وزارة التضامن الاجتماعي أن التمويل الأجنبي، رغم بلوغه 14.5 مليار جنيه في عام 2024، لا يصل إلا إلى شريحة ضيقة من المنظمات ذات الصلات والعلاقات، في حين تعاني الغالبية من الانقطاع المالي والاعتماد غير المستدام على تبرعات متقطعة أو تمويل ذاتي محدود، دون قدرة حقيقية على تنويع مصادر الدخل أو ضمان الاستمرارية.

أما على الصعيد القانوني والإداري، فلا تزال هناك فجوة بين النصوص التشريعية والتطبيقات الفعلية، حيث تعاني كثير من الجمعيات من تعقيدات التسجيل، وصعوبة الحصول على التراخيص، وتعدد الجهات الرقابية، وغياب التفسير الموحد للقوانين، خاصة في المحافظات الطرفية والمناطق الريفية.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



كما أن العلاقة مع المجتمع، التي يُفترض أن تكون المصدر الأول للدعم، تعاني من ضعف في الثقة والوعي، نتيجة صور نمطية راسخة، وتصورات اختزالية تربط العمل الأهلي بالإعانات فقط، وهو ما يحد من التبرعات، ويقلل من نسب التطوع، ويُضعف من الاستجابة المجتمعية لمبادرات الجمعيات.

وتتفاقم هذه التحديات في ظل تسارع التغيرات المناخية والضغط البيئي التي تواجه البلاد، من ندرة المياه وتلوث الهواء إلى التصحر وإدارة النفايات، بينما تفتقر أغلب الجمعيات إلى التمويل والتدريب اللازمين للانخراط الفعلي في المجال البيئي.

وعلى الصعيد الدولي، أصبحت المنظمات الأهلية أكثر انكشافاً أمام تقلبات التمويل العالمي، وتغير أولويات المانحين، كما ظهر جلياً في أزمة تعليق تمويل بعض برامج الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) في مصر عام 2024، التي تسببت في توقف مشروعات كبرى، وتعطيل فرص تدريب وتشغيل لآلاف المستفيدين، وكشفت عن ضعف خطط الطوارئ والمرونة المؤسسية في التعامل مع مثل هذه الأزمات.

في ضوء هذا المشهد المعقد، فإن فهم التحديات الرئيسية لا يمثل فقط مدخلاً لتقييم الوضع الراهن، بل هو خطوة أساسية لوضع توجهات استراتيجية أكثر واقعية وفعالية، تُمكن المجتمع المدني من تجاوز هذه العقبات، وتعزيز موقعه كشريك حقيقي في مسار التنمية، وبناء مستقبل أكثر عدالة واستدامة.

التحديات المؤسسية

تشير نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها مؤسسة مصر الخير بين عامي 2018 و 2023 إلى أن أكثر من 50% من المنظمات الأهلية في مصر تندرج تحت الفئة "د" (ضعيف)، بينما حصلت 34% على تقييم "ب" و"ج"، وحققت نسبة ضئيلة فقط (14%) تقييماً "أ" (ممتاز)¹. هذا التقييم يعكس واقعاً من الهشاشة المؤسسية يعاني منه القطاع، حيث تظهر الفجوات في غياب هياكل تنظيمية واضحة، وعدم وجود خطط استراتيجية طويلة المدى، ونقص في السياسات الداخلية المتعلقة بالحوكمة، والمسؤولية، والشفافية.

تُعاني نسبة كبيرة من المنظمات الأهلية في مصر من ضعف بنيوي على المستوى المؤسسي، يتمثل في غياب الهياكل الإدارية الرشيدة، والافتقار لخطط عمل مبنية على نتائج، وضعف ثقافة التوثيق والتقييم الداخلي. كما تعاني كثير من المنظمات من غياب وحدات متخصصة لإدارة التخطيط، أو الحوكمة، أو تطوير الموارد البشرية، مما يُضعف من قدرتها على التوسع وتحديث أدواتها.

¹ تقرير تقييم الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية في مصر. (2018-2023) القاهرة.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



إضافة إلى ذلك، تفتقر المنظمات الأهلية إلى نظم معلومات متكاملة وقواعد بيانات دقيقة تساعدها في توجيه أنشطتها واتخاذ قرارات مبنية على الأدلة. هذا النقص في البنية التحتية التكنولوجية والقدرات البشرية يؤثر على قدرة المنظمات على جمع وتحليل البيانات واستخدامها في التخطيط الاستراتيجي. كما أن المهارات الرقمية للعاملين غالبًا ما تكون محدودة، ولا يتم استخدام أدوات الإدارة الحديثة مثل نظم إدارة المعرفة أو الذكاء الاصطناعي بشكل فعال.

يعاني عدد كبير من المنظمات من نقص في الكفاءات البشرية المتخصصة، حيث تعتمد في كثير من الأحيان على متطوعين أو موظفين بدون تدريب كافٍ. ويرجع هذا القصور إلى غياب برامج تدريبية منظمة لتطوير الكوادر. كما تفتقر العديد من الجمعيات إلى وحدات داخلية للتخطيط والتقييم والموارد البشرية، مما يجعل الأداء أقرب إلى الاستجابة العشوائية منه إلى العمل المؤسسي المنظم.

تُعد كذلك النظم الإدارية والمالية من النقاط الحرجة؛ فغياب آليات موحدة لإدارة المشروعات، أو افتقار المنظمات لسياسات تشغيلية واضحة، يؤدي إلى تفاوت في الأداء، واعتماد مفرط على الإدارة الفردية بدلًا من نظم العمل المؤسسية.

التحديات التمويلية

تعاني المنظمات الأهلية في مصر من تحديات تمويلية متراكبة تؤثر بشكل مباشر على قدرتها على الاستدامة وتوسيع نطاق عملها. وتُعد هشاشة التمويل من أبرز هذه التحديات، حيث تعتمد غالبية الجمعيات على تبرعات موسمية أو منح قصيرة الأجل، مما يجعلها عرضة لتقلبات اقتصادية شديدة. هذا النمط من التمويل يُفقد المنظمات قدرتها على التخطيط الاستراتيجي، ويحول دون تنفيذ برامج تنمية طويلة المدى.

تشير بيانات وزارة التضامن الاجتماعي إلى أن حجم التمويل الأجنبي للمنظمات الأهلية في مصر بلغ نحو 14.5 مليار جنيه في عام 2024، موزعة على 1,634 منحة²، إلا أن هذا التمويل يتركز في عدد محدود من الكيانات الكبرى التي تمتلك علاقات دولية قوية وهياكل مؤسسية مهنية، بينما تظل الغالبية من الجمعيات المحلية الصغيرة والمتوسطة محرومة من الوصول العادل إلى هذه الموارد.

² وزارة التضامن الاجتماعي. (2024). تقرير التمويل الأهلي السنوي. القاهرة.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



يُضاف إلى ذلك، أن عددًا كبيرًا من المنظمات يواجه صعوبة في الوصول إلى التمويل الحكومي أو الوطني، في ظل غياب آليات دعم مستقرة وتنافس شديد على الموارد المتاحة. كما أن القيود القانونية والإدارية المفروضة على التمويل الأجنبي تزيد من تعقيد المشهد، وتحد من قدرة الجمعيات على تنويع مصادرها، مما يجعلها أكثر هشاشة أمام الأزمات المفاجئة أو التحولات في أولويات المانحين.

وفي ظل الأوضاع الاقتصادية العامة الصعبة – بما فيها التضخم وارتفاع أسعار السلع والخدمات – تتراجع القدرة الشرائية للأفراد، مما يؤدي إلى انخفاض حجم التبرعات المحلية. كما ترتفع تكاليف التشغيل، ما يفرض على المنظمات الأهلية ضرورة إعادة هيكلة ميزانياتها وتطوير نماذج مالية أكثر مرونة وتكيفًا مع الواقع الاقتصادي المتغير.

تفتقر العديد من المنظمات أيضًا إلى أدوات تنويع الدخل، مثل الاستثمار الاجتماعي، التمويل الجماعي (Crowdfunding)، أو بناء شراكات طويلة المدى مع القطاع الخاص ضمن برامج المسؤولية المجتمعية. كما يعاني الكثير منها من ضعف القدرات في الإدارة المالية، بما في ذلك غياب نظم مالية رقمية حديثة، أو نقص في الكفاءات المحاسبية، أو ضعف في إعداد تقارير مالية وفقًا للمعايير الدولية، ما يُضعف من مصداقية هذه المنظمات أمام الجهات المانحة.

لمواجهة هذه التحديات، تحتاج المنظمات الأهلية إلى تبني استراتيجيات شاملة لتعبئة الموارد، تشمل تطوير قدراتها في التسويق الاجتماعي، بناء وحدات متخصصة في إعداد المقترحات وإدارة التمويل، وتوسيع دائرة شراكاتها مع جهات مانحة وطنية ودولية على حد سواء. كما يجب تطوير بيئة تنظيمية مرنة تسمح للمنظمات بتجريب آليات تمويل مبتكرة، دون أن تواجه عراقيل قانونية أو إدارية تعرقل نموها المالي.

التحديات القانونية والإدارية

رغم التطورات التشريعية التي شهدتها قطاع العمل الأهلي في مصر، خاصة مع صدور قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي رقم 149 لسنة 2019³، الذي يُعد نقلة نوعية من حيث النصوص، إلا أن التطبيق العملي لهذا القانون لا يزال يواجه العديد من التحديات التي تعرقل بيئة العمل وتشكل عوائق حقيقية أمام المنظمات الأهلية في أداء أدوارها بكفاءة وفعالية.

³ قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي رقم 149 لسنة 2019، القاهرة، العدد 33 مكرر.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



تشمل هذه التحديات تعقيد الإجراءات المتعلقة بتأسيس الجمعيات وتسجيلها، والتي تتطلب وقتًا طويلاً وتخضع لموافقات متعددة من جهات مختلفة، ما يؤدي إلى تأخير بدء النشاط الرسمي للمنظمات. كما أن الحصول على التراخيص الخاصة بالتمويل أو تنفيذ المشروعات الميدانية غالبًا ما يكون معقدًا ومشوبًا بالغموض في التفسير، خاصة في المحافظات الحدودية أو المناطق الريفية، التي تفتقر إلى الكوادر الإدارية والقانونية الكفؤة.

ويُضاف إلى ذلك القيود المفروضة على مصادر التمويل الخارجي، والتي تتطلب إجراءات صارمة وموافقات مسبقة تجعل بعض الجهات المانحة تتردد في التعاون، وهو ما يحد من قدرة المنظمات على تنويع مواردها المالية وتنفيذ مشروعات بالشراكة مع أطراف دولية. ويؤكد تقرير لمنظمة العفو الدولية أن قانون 2019 يمنح السلطات صلاحيات واسعة للإشراف على تسجيل الأنشطة ومصادر التمويل، بل وحتى حل الجمعيات، ما يثير مخاوف متزايدة بشأن حرية واستقلالية العمل الأهلي في البلاد.

تعاني المنظمات الأهلية أيضًا من الروتين الإداري والبيروقراطية المفرطة في التعامل مع الجهات الحكومية، وهو ما يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشروعات، وارتفاع التكاليف التشغيلية، وضياح فرص تنمية كانت ممكنة. وقد أظهرت التجربة العملية فجوة كبيرة بين نصوص القانون من جهة، وتطبيقاته الفعلية على أرض الواقع من جهة أخرى، حيث تختلف الإجراءات بين مديريات التضامن من محافظة لأخرى، ولا يوجد تفسير موحد للمواد القانونية، ما يخلق حالة من عدم الاتساق والارتباك القانوني.

وتؤدي هذه البيئة الإدارية المعقدة إلى نوع من "الخوف المؤسسي" داخل كثير من الجمعيات، يدفعها إلى تجنب الابتكار أو التوسع في الأنشطة، خشية الوقوع في مشكلات قانونية أو مخالفات بيروقراطية. كما يسهم هذا الوضع في نفور الكفاءات من العمل في القطاع الأهلي، نتيجة الشعور بعدم الاستقرار التنظيمي والمهني، وهو ما ينعكس سلبيًا على جودة وكفاءة الأداء المؤسسي.

لذلك، فإن التعامل مع هذه التحديات يتطلب مراجعة شاملة للسياسات التنفيذية، وتحديث اللوائح بشكل يعكس روح القانون وليس فقط نصوصه، إلى جانب تعزيز الشفافية وتيسير الإجراءات، وتمكين المنظمات من الحصول على الدعم القانوني والإداري اللازم لتطوير أدائها وتنفيذ مشروعاتها بكفاءة واستقلالية.

التحديات الاجتماعية والثقافية

تواجه المنظمات الأهلية في مصر تحديات اجتماعية وثقافية تؤثر بشكل مباشر على مستوى مشاركتها المجتمعية وعلى فاعليتها في تحقيق أهدافها التنموية. فرغم امتداد أنشطة هذه المنظمات إلى قطاعات واسعة



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



من المجتمع، إلا أن العلاقة بينها وبين الجمهور لا تزال تعاني من فجوة واضحة على مستوى الوعي والثقة والدعم.

يعاني قطاع كبير من المواطنين من نقص واضح في الوعي بأهمية دور المجتمع المدني، حيث يقتصر الفهم الشعبي في كثير من الأحيان على الجانب الخيري أو تقديم المساعدات، دون إدراك شامل لدور هذه المنظمات في التمكين المجتمعي، والتنمية المستدامة، وتحقيق العدالة البيئية والاجتماعية. وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن هذا الفهم المحدود يشكل عائقاً أمام جذب المتطوعين، ويضعف من فرص بناء شراكات مجتمعية فعالة طويلة الأمد.

وتبرز إحدى العقبات الأساسية في شكل **المقاومة الثقافية** التي تواجهها المنظمات في بعض البيئات المحلية، خصوصاً في المناطق الريفية أو العشوائية، حيث تسود أنماط تفكير تقليدية لا تتقبل بسهولة المبادرات الجديدة، خاصة تلك المرتبطة بالبيئة، أو التغير المناخي، أو حقوق الفئات الهشة. تتجلى هذه المقاومة أحياناً في التشكيك في نوايا المنظمات، أو في رفض صريح للمشروعات التي تُقدم أفكاراً غير مألوفة أو تسعى لتغيير سلوكيات راسخة.

ويُضاف إلى ذلك حالة من **التشكك المجتمعي** تجاه بعض الجمعيات، نتيجة ممارسات سلبية سابقة لدى عدد محدود من الكيانات غير الفعالة أو غير الشفافة، وهو ما ألقى بظلال من عدم الثقة على القطاع بأكمله. هذا الانطباع السلبي يؤدي إلى ضعف في الاستجابة الشعبية، وانخفاض معدلات التطوع، ومحدودية التبرعات، ما يُقيد قدرة المنظمات على تنفيذ أنشطة قائمة على مشاركة المجتمع.

كما أن **غياب التغطية الإعلامية الإيجابية والمستمرة** لدور المجتمع المدني يُفاقم من هذه التحديات، حيث لا تُبرز وسائل الإعلام المحلية بشكل كافٍ النجاحات أو الأثر الإيجابي للمنظمات الأهلية، ولا تُخصص مساحات كافية لشرح طبيعة عملها أو التوعية بأهميتها كشريك في التنمية.

لمواجهة هذه التحديات، لا بد من تبني استراتيجيات اتصال وتوعية أكثر فاعلية، تعتمد على استخدام الإعلام التقليدي والرقمي، وتنظيم حملات تواصل مجتمعي ميدانية. كما ينبغي تطوير برامج توعية في المدارس والجامعات لتعزيز ثقافة المشاركة والعمل التطوعي، إلى جانب بناء تحالفات مع مؤسسات إعلامية ومنصات شبابية، تُمكن من إيصال صوت المجتمع المدني بشكل أكثر وضوحاً وتأثيراً.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



إن تجاوز هذه التحديات الاجتماعية والثقافية لا يرتبط فقط بتغيير الصورة الذهنية، بل يتطلب أيضاً بناء ثقة متبادلة، وتوفير تجارب ناجحة قابلة للتكرار، تكون قادرة على إقناع الجمهور بأن العمل الأهلي هو أداة للتغيير الإيجابي لا مجرد وسيلة للمساعدة المؤقتة.

التحديات البيئية والمناخية

في ظل التغيرات المناخية المتسارعة والتدهور البيئي المستمر، تواجه مصر تحديات ضخمة تمس بشكل مباشر خططها التنموية وأمنها البيئي، وهو ما ينعكس بوضوح على طبيعة عمل المنظمات الأهلية. إذ أصبحت هذه المنظمات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بأن تلعب دوراً فاعلاً في حماية البيئة ودعم التحول نحو نماذج تنموية مستدامة. ومع ذلك، فإن الواقع يشير إلى فجوة كبيرة بين حجم التحديات البيئية والقدرات المتاحة لدى هذه المنظمات.

تشير تقارير البنك الدولي لعام 2022 إلى أن درجات الحرارة في مصر ارتفعت بمعدل 1.6 درجة مئوية خلال العقود الثلاثة الماضية⁴، مع توقعات بتجاوز هذا المعدل إلى أكثر من 3 درجات خلال العقود القادمة. هذا الارتفاع في درجات الحرارة يُنذر بمخاطر جسيمة على الإنتاج الزراعي، والأمن الغذائي، والمياه، والصحة العامة، خاصة في المناطق الفقيرة والهشة بيئياً.

أحد أبرز التحديات يتمثل في ندرة المياه، إذ تعتمد مصر بنسبة تفوق 95% على نهر النيل كمصدر رئيسي للمياه العذبة. ومع تزايد عدد السكان والتوسع العمراني، يزداد الضغط على الموارد المائية الشحيحة أصلاً. كما تتأثر المنظمات الأهلية العاملة في المناطق الريفية بشكل مباشر بندرة المياه، ما يجعل تنفيذ مشروعات تنموية مستدامة أكثر تعقيداً، خاصة في مجالات مثل الزراعة، أو إعادة استخدام المياه، أو التحول إلى الزراعة الذكية مناخياً.

أما تلوث الهواء، فيُعد من أكثر التحديات البيئية إلحاحاً، خاصة في المدن الكبرى مثل القاهرة والإسكندرية. وتشير تقارير منظمة الصحة العالمية إلى أن مستويات الجسيمات الدقيقة (PM2.5) في القاهرة تتجاوز بكثير الحدود الآمنة الموصى بها، ما ينعكس على ارتفاع معدلات الإصابة بالأمراض التنفسية وأمراض القلب، ويؤثر سلباً على نوعية الحياة، لا سيما في المناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة.

⁴ World Bank. (2023). *Egypt Climate Risk Country Profile*. Washington DC.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



وفيما يخص إدارة النفايات الصلبة، تُظهر التقديرات أن مصر تُنتج ما يقرب من 21 مليون طن من النفايات الصلبة سنوياً، يُعاد تدوير نسبة ضئيلة منها فقط. وتتسبب هذه النفايات غير المعالجة في تلوث المياه والتربة، وانتشار الأمراض، وارتفاع المخاطر البيئية والصحية، خاصة في المناطق العشوائية التي تفتقر إلى خدمات جمع القمامة وإعادة التدوير.

كما يمثل التصحر وتدهور الأراضي تحدياً استراتيجياً، حيث تُشكّل الصحراء حوالي 96% من إجمالي مساحة البلاد. ويؤدي ذلك إلى انحسار الرقعة الزراعية، وتراجع الإنتاج المحلي من الغذاء، وزيادة الفقر والهجرة الريفية. وفي هذا السياق، فإن كثيراً من الجمعيات الأهلية التي تعمل في القرى والمجتمعات الزراعية تجد نفسها عاجزة عن التصدي لهذه الظواهر دون دعم تقني ومالي مؤسسي.

ورغم وعي بعض المنظمات الأهلية المتقدم بهذه القضايا، فإن أغلبها يفتقر إلى الموارد الفنية والمالية اللازمة لتصميم وتنفيذ برامج بيئية متكاملة. كما أن التمويل المخصص لهذا النوع من المشروعات غالباً ما يكون محدوداً أو مشروطاً بشروط فنية معقدة لا تتوفر لدى الجمعيات الصغيرة أو حديثة التأسيس.

وتُعد فجوة المعرفة البيئية والتدريب المتخصص من العوائق الأساسية أمام دمج البعد البيئي في العمل الأهلي. إذ تفتقر معظم الجمعيات إلى كوادر مدربة على تصميم مشروعات بيئية قائمة على مبادئ العدالة البيئية أو الزراعة الذكية أو الطاقة المتجددة. كما لا توجد بعد آليات وطنية فعالة تدمج المجتمع المدني في خطط الدولة المناخية بشكل رسمي.

في ظل هذه التحديات، يصبح من الضروري توفير بيئة داعمة تُمكن المنظمات الأهلية من تنفيذ مبادرات بيئية فعالة، من خلال التدريب، والتمويل، والشراكات، والتشريعات المحفزة. كما أن تعزيز التعاون بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني يُعد مدخلاً جوهرياً لبناء قدرات محلية قادرة على التصدي للضغوط البيئية والمناخية المتصاعدة.

التحديات الإقليمية والدولية وتحولات التمويل

أصبحت المنظمات الأهلية في مصر أكثر ترابطاً مع النظام التنموي العالمي، ما يجعلها عرضة لتأثيرات متزايدة من السياسات الدولية، والتحولات الجيوسياسية، وتغير أولويات الجهات المانحة. ففي الوقت الذي يوفر فيه التمويل الدولي والشراكات مع المنظمات الدولية فرصاً كبيرة للتوسع والتطوير، إلا أنه أيضاً يُشكل مصدراً للضغوط والتحديات، خاصة عندما تتغير السياسات أو تتراجع المخصصات المالية دون سابق إنذار.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



تُعد أزمة تمويل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) في عام 2024 مثالاً حياً على هذه التحديات، حيث أدت مراجعة داخلية للسياسات إلى تعليق عدد من برامج الدعم المقدمة للمجتمع المدني المصري. وقد شمل هذا التعليق تمويلات مخصصة لبرامج في مجالات التعليم، والتشغيل، والتنمية الريفية، مما نتج عنه:

- توقف عدد من المشروعات التنموية في منتصف التنفيذ.
- تعطيل برامج لبناء القدرات كانت تستهدف آلاف المستفيدين.
- تقليص فرق العمل داخل بعض المنظمات.
- ارتباك في جدولة البرامج المستقبلية وفقدان الثقة بين الشركاء المحليين والدوليين.

أبرزت هذه الأزمة هشاشة الاعتماد المفرط على التمويل الخارجي، وغياب آليات حماية داخلية أو خطط بديلة لدى العديد من الجمعيات، كما سلطت الضوء على ضعف قدرات التفاوض والاستجابة السريعة للآزمات داخل المنظمات الأهلية.

علاوة على ذلك، تؤدي **الأزمات الإقليمية والعالمية** –مثل الحروب، والنزاعات، وجائحة كوفيد-19 – إلى إعادة توجيه أولويات المانحين نحو قضايا طارئة، مما يخلق فجوات تمويلية في البرامج طويلة الأجل التي تنفذها المنظمات في مصر، وخاصة تلك التي لا تُصنف ضمن "الملفات العاجلة" مثل البيئة، والتعليم غير الرسمي، والتنمية الريفية.

تُضاف إلى ذلك **التحديات المرتبطة باختلاف الأولويات بين المنظمات المحلية والدولية**، حيث تميل الجهات المانحة الدولية إلى التركيز على قضايا استراتيجية كبرى مثل المناخ، والتحول الرقمي، والمساواة بين الجنسين، بينما تتشغل الجمعيات المحلية بالاستجابة لاحتياجات مجتمعية عاجلة مثل الغذاء، والرعاية الصحية، والبنية التحتية. هذا التفاوت قد يؤدي إلى فرض مشروعات لا تعكس أولويات السكان المحليين أو تخلق فجوة في التنفيذ على الأرض.

تواجه المنظمات المحلية أيضاً **فجوات في القدرة على استيعاب ونقل المعرفة الدولية**، إذ لا تزال هناك تحديات في الترجمة المؤسسية للمفاهيم التنموية الحديثة، ونقلها إلى السياق المحلي بطريقة مناسبة. وغالباً ما يكون نقل المعرفة من الشركاء الدوليين سطحيًا أو غير مخصص، مما يقلل من جدواه، خاصة في غياب وحدات تدريب داخلية، أو استراتيجيات واضحة للتعلّم المؤسسي.

كما أن **المنافسة المتزايدة بين الجمعيات على التمويل والدعم الفني** تؤدي في كثير من الأحيان إلى ازدواجية في المشروعات، وتكرار الجهود، وتضارب الأولويات، في ظل غياب تنسيق فعال بين الجهات العاملة في



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



المجال. وهو ما يستدعي ضرورة بناء قواعد بيانات مشتركة، وإنشاء آليات تعاون بديلة للتنافس، تقوم على التكامل والشراكة.

لمواجهة هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى تعزيز الحوكمة المالية داخل الجمعيات، وتطوير استراتيجيات تنويع مصادر التمويل بما يشمل التمويل المحلي، والاستثمار الاجتماعي، والشراكات مع القطاع الخاص. كما يجب على الدولة أن توفر إطاراً سياسياً وتنظيمياً مرناً يدعم قدرة المجتمع المدني على التفاعل مع التمويل الدولي دون تعقيدات أو قيود مبالغ فيها، مع توفير آليات وطنية للتدخل السريع في حال حدوث أزمات مفاجئة على مستوى التمويل.

وختاماً: لا يُعد استعراض التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في مصر مجرد عملية تشخيص للواقع أو رصد للمشكلات، بل هو مدخل جوهري لصياغة رؤية استراتيجية تنمية تقوم على الفهم العميق والتعامل الجاد مع السياقات الفعلية التي تعمل في ظلها هذه المنظمات. فالمجتمع المدني المصري، بما يمثله من امتداد شعبي ورصيد ثقة مجتمعي، لا يزال يحتفظ بإمكانات ضخمة غير مستغلة، ويملك القدرة على أن يكون فاعلاً رئيسياً في مسار التنمية المستدامة والعمل المناخي والعدالة الاجتماعية، إذا ما توفرت له بيئة تمكينية حقيقية.

لقد أظهرت التحديات المؤسسية هشاشة البنى التنظيمية والقدرات التشغيلية للعديد من الكيانات الأهلية، فيما كشفت التحديات التمويلية عن ضعف في الاستدامة المالية، واعتماد غير آمن على مصادر تمويل متقلبة. أما التحديات القانونية والإدارية، فقد بينت مدى الحاجة إلى بيئة تنظيمية مرنة وعادلة، تُمكن العمل الأهلي من التحرر من البيروقراطية والعوائق غير الضرورية.

وعلى المستوى الاجتماعي، تعكس التحديات الثقافية عمق الفجوة بين المنظمات الأهلية والمجتمع، وضرورة استعادة الثقة عبر شفافية أكبر ومشاركة أوسع. أما التحديات البيئية، فتؤكد على أهمية بناء قدرات الجمعيات في المجالات الخضراء، لتكون شريكاً في مواجهة أزمة وجودية تتطلب تعبئة مجتمعية شاملة. وفي السياق الدولي، أثبتت الأزمات الأخيرة، مثل أزمة تمويل USAID، هشاشة البنية التمويلية الحالية، وضرورة التحول نحو شراكات أكثر توازناً واستقلالية، مع القدرة على التكيف مع تغير الأولويات الدولية.

لهذا كله، فإن مواجهة هذه التحديات لم تعد خياراً، بل ضرورة تنموية ووطنية. وهي الشرط الأساسي لتمكين المنظمات الأهلية من لعب دورها كشريك مستقل وفعال في صياغة وتنفيذ السياسات العامة، وبناء مجتمع أكثر عدالة واستدامة.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



وتأتي التوجهات الاستراتيجية المقترحة في هذا السياق كاستجابة عملية لهذه التحديات، حيث تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف مركزية:

- تعزيز الاستدامة المؤسسية والتشغيلية.
- بناء بيئة تشريعية وإدارية داعمة.
- تمكين المنظمات من الانخراط في أجندات التنمية الوطنية والدولية.
- تفعيل الدور المجتمعي والبيئي للمجتمع المدني.

بهذا المعنى، فإن هذه التحديات لا تمثل عائقاً فحسب، بل تمثل كذلك **بوصلة إصلاح ومسار تطوير** يضمن أن يصبح المجتمع المدني المصري أكثر كفاءة واستقلالاً وفاعلية في رسم ملامح مستقبل تنموي عادل وشامل.

ثانياً: الفرص

يمرّ قطاع العمل الأهلي في مصر بلحظة تحوّل نوعي، تتقاطع فيها الضغوط والتحديات مع فرص استراتيجية حقيقية يمكن، إذا أحسن استثمارها، أن تُعيد تعريف موقع المجتمع المدني ودوره في تحقيق التنمية المستدامة. لم تعد المنظمات الأهلية مجرد فاعل هامشي أو مُنفذ لمشروعات خيرية، بل بات يُنظر إليها كركيزة مؤسسية قادرة على المشاركة في صياغة السياسات، وتعبئة المجتمعات، وابتكار الحلول التنموية العادلة.

تستعرض هذه الخطة مجموعة من **الفرص الكبرى التي يُمكن للمجتمع المدني البناء عليها** لتعزيز أدائه وتوسيع أثره، سواء على مستوى السياسات أو التمويل أو التمكين المجتمعي. تأتي في مقدمتها **الفرصة التشريعية التي أتاحها قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي رقم 149 لسنة 2019**، الذي يُعد نقلة نوعية في الإطار القانوني المنظم للعمل الأهلي، بما يوفره من مرونة في التسجيل والتمويل وإدارة الشراكات، رغم ما يحيط بتفعيله من تحديات تطبيقية لا تزال قائمة.

تلي ذلك **فرصة تعاظم الشراكات بين المنظمات الأهلية والدولة والقطاع الخاص**، والتي تجسدت بوضوح في مبادرات مثل "حياة كريمة"، وتفتح المجال أمام تنفيذ مشروعات مشتركة تُحقق التكامل بين الموارد والشرعية المجتمعية والخبرات الفنية. كما تُعد **الرقمنة والتحول التكنولوجي** فرصة كبرى لتحسين الكفاءة والشفافية والوصول إلى جمهور أوسع، إذا ما تم تجاوز الفجوة الرقمية وتطوير المهارات الداخلية للجمعيات.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



ويُضاف إلى ذلك الزخم المتصاعد حول قضايا المناخ والبيئة، والذي أوجد بيئة سياسية وتمويلية مواتية لانخراط المنظمات الأهلية في مشروعات التكيف والتخفيف، لا سيما بعد إعلان الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ 2050، وصعود التمويل الأخضر والعدل كأحد الاتجاهات المهيمنة على أولويات المانحين الدوليين. وقد رافق هذا التوجه أيضاً تزايد الدعم لفكرة العدالة البيئية والمناخية، والتي تضع الفئات الهشة والمجتمعات المهمشة في صلب سياسات التمويل البيئي، وهي مساحة يمكن للجمعيات الأهلية أن تتحرك فيها بفعالية بالنظر إلى قربها من هذه الفئات.

كما تشكل التوعية المجتمعية والمشاركة الشعبية فرصة حقيقية لتوسيع شرعية العمل الأهلي، خاصة في ظل توافر أدوات جديدة للتواصل الرقمي، وارتفاع معدلات التعليم، واتساع قاعدة الشباب، الذين يمثلون بدورهم فرصة قائمة بذاتها. ففئة الشباب والتطوع تمثل المورد البشري الأكثر ديناميكية في مصر، ومع وجود نماذج شبابية ناجحة في قضايا البيئة والتنمية، يمكن للجمعيات أن تطوّر وحدات تطوع مؤسسية تُحدث نقلة في نوعية العمل المجتمعي.

ولا تقل أهمية عن ذلك الفرص التمويلية الجديدة التي وفّرتها أدوات مثل التمويل الجماعي الرقمي (Crowdfunding)، والتي تمنح الجمعيات حرية التمويل من المجتمع نفسه، بعيداً عن تعقيدات بعض المنح التقليدية. كما أن الانفتاح المتزايد للجامعات ومراكز البحث على الشراكات المجتمعية يوفر فرصة لبناء تدخلات مبنية على المعرفة والأدلة، وتعزيز ثقافة القياس والتقييم داخل الجمعيات.

وفي ظل التقدم التكنولوجي، تشكل أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية مجاًلاً واعدًا لرفع كفاءة العمل الأهلي وتحسين استهداف الفئات وتخصيص الموارد. وإذا ما تم دمج هذه الأدوات ضمن النظم المؤسسية للجمعيات، فقد تُحدث تحولاً نوعياً في طريقة التفكير والتخطيط والتقييم داخل القطاع الأهلي.

أخيراً، تبرز الفرصة السياسية ذات البعد الخارجي، والمتمثلة في السياق الوطني والدولي الأكثر انفتاحاً على مشاركة المجتمع المدني، كما يظهر في مشاركة الجمعيات في فعاليات دولية مثل COP27، وفي صعود خطاب العدالة المناخية عالمياً. وهو ما يمنح المجتمع المدني المصري نافذة ليعبر عن تجاربه، ويؤثر في السياسات، ويجذب موارد تمويل عادلة تستجيب لاحتياجات الناس.

بناءً على ما سبق، تُعد هذه الفرص بمثابة مساحات استراتيجية يمكن للمجتمع المدني أن يتحرك فيها بفعالية، شرط تطوير أدواته، وتحديث هياكله، وبناء تحالفاته، وتعزيز صدقيته المجتمعية. فالرؤية الواضحة، والقدرة على التحرك الذكي، والاتصال الفعال، هي مفاتيح تحويل هذه الفرص من مجرد احتمالات إلى واقع ملموس.

الإطار التشريعي الجديد (قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي رقم 149 لسنة 2019)

يُمثل صدور القانون رقم 149 لسنة 2019 فرصة استراتيجية لإعادة بناء العلاقة بين الدولة والمنظمات الأهلية على أسس أكثر انفتاحًا وتنظيمًا. يوفر القانون بيئة قانونية حديثة تُسهّل تسجيل الجمعيات وتُبسط إجراءات التمويل المحلي والدولي، وتؤطر مبادئ الشفافية والحوكمة المالية والإدارية. وقد بلغ عدد الجمعيات التي سوّت أوضاعها وفقًا للقانون 32,700 جمعية حتى ديسمبر 2023، أي ما يمثل 84% من إجمالي الجمعيات، ما يدل على استجابة واسعة نسبيًا للبيئة القانونية الجديدة.

ورغم هذا، ما تزال هناك تحديات تعوق تفعيل هذه البيئة التشريعية، من أبرزها بطء الإجراءات التنفيذية، وضعف التوعية بمضامين القانون داخل الجمعيات، والتفاوت في التطبيق بين المحافظات. لكن تظل هذه النقلة التشريعية فرصة حقيقية لإرساء قواعد عمل أهلي أكثر مهنية واستدامة، شرط توفير الدعم الفني والاستشاري للجمعيات في ترجمة القانون إلى ممارسات مؤسسية.

لتحقيق أقصى استفادة من هذه الفرصة، يُوصى بتفعيل وحدات استشارية قانونية داخل الاتحادات الإقليمية، وتنظيم حملات توعية وتدريب موجهة للجمعيات حول مضامين وآليات تنفيذ القانون، إلى جانب توحيد الأدلة الإجرائية على مستوى المحافظات لتقليل التفاوت والتأويل المحلي.

الشراكات مع الحكومة والقطاع الخاص

يشهد العمل الأهلي في مصر تحولات مهمة في علاقته بالدولة والقطاع الخاص، من علاقة تنافسية أو مراقبة إلى علاقة شراكة وتكامل. تبرز مبادرة "حياة كريمة" كنموذج تطبيقي لهذه الشراكة، حيث تُنفذ الجمعيات الأهلية مشروعات خدمية وتنموية بالتعاون مع الجهات الحكومية. كما باتت شركات كبرى في القطاع الخاص تُخصّص جزءًا من ميزانياتها للمسؤولية المجتمعية لدعم المبادرات البيئية والاجتماعية.

هذه التحولات تفتح أمام الجمعيات آفاقًا جديدة للتمويل والتأثير، لكنها في الوقت نفسه تواجه تحديات، مثل غياب الأدوات المؤسسية للشراكة الثلاثية، وضعف قدرات الجمعيات على التفاوض والتصميم المشترك، واستمرار بعض مظاهر الشك في كفاءة المجتمع المدني.

لتفعيل هذه الفرصة، تحتاج الدولة إلى تطوير أطر تنظيمية داعمة للشراكة (مثل منصات محلية دائمة للتنسيق)، ويجب على الجمعيات أن تبادر ببناء مقترحات مشروعات ذات أثر وقابلية للتنفيذ المشترك. أما القطاع الخاص، فينبغي تحفيزه عبر سياسات ضريبية وحوافز استثمارية تربط بين التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية.

التحول الرقمي والتكنولوجيا

يمثل التحول الرقمي أحد أكثر الفرص الواعدة أمام الجمعيات الأهلية لتعزيز كفاءتها وشفافيتها وتأثيرها. فباستخدام أدوات التكنولوجيا، يمكن للمنظمات تحسين إدارة مواردها، وتوثيق مشروعاتها، والوصول إلى جمهور أوسع، وتفعيل حملات تواصل وتمويل جماعي منخفضة التكلفة. كما تُمكن التكنولوجيا الجمعيات من تحليل البيانات واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.

ومع ذلك، لا تزال نسبة كبيرة من الجمعيات تفتقر للبنية التحتية الرقمية والكوادر المؤهلة، خصوصًا في المناطق الريفية. وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن 61% من الجمعيات لا تستخدم نظم معلومات موحدة، ما يعكس فجوة رقمية كبيرة تهدد الاستفادة من هذه الفرصة.

التحول الرقمي يتطلب استثمارات طويلة الأجل في البنية التحتية والموارد البشرية، من خلال توفير برامج تدريبية على نظم المعلومات، وتقديم حلول برمجية مجانية أو مدعومة، وتأسيس وحدات دعم تقني داخل الاتحادات المحلية. كما ينبغي تحفيز الجمعيات على توثيق تجاربها رقمياً، وربطها بالمنصات الوطنية ذات الصلة بالتنمية.

التوعية وزيادة المشاركة المجتمعية

تُعد التوعية المجتمعية ركيزة أساسية لتوسيع أثر العمل الأهلي وتعزيز شرعيته، خصوصًا في قضايا حديثة مثل المناخ والعدالة البيئية. تمثل هذه المجالات تحديًا مزدوجًا: فهي جديدة نسبيًا على ثقافة الجمعيات وعلى وعي المواطنين. لكن ارتفاع معدلات التعليم، وانتشار وسائل التواصل الاجتماعي، يتيحان فرصًا غير مسبوقة لتعزيز الوعي العام وتحفيز المشاركة الشعبية.

تشمل التحديات في هذا السياق ضعف إنتاج محتوى توعوي مؤثر من قبل الجمعيات، وغياب استراتيجيات اتصال واضحة، واعتماد بعض المبادرات على الحملات الموسمية فقط. ولتحويل التوعية إلى فرصة استراتيجية، ينبغي تطوير استراتيجيات إعلامية متكاملة داخل الجمعيات، تستفيد من الوسائط الرقمية، وتُنتج محتوى بيئي وتنموي موجه، وتُخصص فرقًا للتواصل المجتمعي.

كما أن إشراك المواطنين في تصميم ومتابعة المشروعات يعزز من مصداقية الجمعيات ويحوّل التوعية من تلقين إلى ممارسة تشاركية.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



التطوع والشباب

يمثل الشباب المورد الأهم والأقل تكلفة في العمل الأهلي، حيث تتجاوز نسبتهم 60% من سكان مصر، ولديهم طاقات كبيرة واستعداد للمشاركة في القضايا العامة، خاصة البيئية منها. وقد برزت في السنوات الأخيرة مبادرات شبابية مستقلة في مجالات التشجير، وإعادة التدوير، ومكافحة التلوث، لكنها غالبًا ما تفتقر للدعم المؤسسي والتمويل.

تعاني الجمعيات الأهلية من ضعف في إدارة التطوع، وعدم وجود سياسات واضحة أو وحدات مختصة بإدارة المتطوعين. كما يغيب الربط بين العمل التطوعي والأجندة الوطنية للتنمية المستدامة. ومع ذلك، يبقى التطوع فرصة كبرى لتجديد الدماء داخل الجمعيات، وتحقيق أثر مجتمعي أوسع بأقل كلفة.

يمكن تفعيل هذه الفرصة من خلال: دمج التطوع في الخطط الاستراتيجية للجمعيات، إنشاء وحدات أو منسقي تطوع داخل الهياكل التنظيمية، تطوير نظم تحفيزية وشهادات اعتراف، وبناء شراكات مع الجامعات ومراكز الشباب. كما يُستحسن توظيف منصات رقمية لتنسيق وتوثيق الجهود التطوعية، خصوصًا في المناطق البعيدة.

السياق السياسي العام الداعم والمنفتح

يشهد السياق السياسي في مصر انفتاحًا نسبيًا على المجتمع المدني، مقارنة بما كان عليه في العقد السابق، ويتجلى ذلك في الاعتراف المتزايد بدوره في استراتيجيات مثل رؤية مصر 2030، والاستراتيجية الوطنية للعمل المناخي، ومشاركته في مؤتمرات دولية مثل COP27. هذا التغير يمنح الجمعيات مساحة للتعبير والمشاركة، لكنه يضع عليها في المقابل مسؤولية تعزيز الثقة والمهنية.

من أبرز التحديات هنا أن الانفتاح لا يزال غير متوازن بين المحافظات، وأن بعض الجهات الحكومية لم تترجم هذا الانفتاح إلى آليات مؤسسية دائمة. لكن يُعد هذا السياق فرصة لتوسيع دور الجمعيات في المتابعة والمساءلة والمناصرة، والمشاركة في اللجان الحكومية، وتقديم مدخلات في صياغة السياسات البيئية والاجتماعية.

ولتحقيق ذلك، يجب على الجمعيات أن تطور أدواتها في إنتاج الأوراق السياسية، وتبني خطابًا عقائديًا تشاركيًا، وأن تُبادر بطرح حلول واقعية تستند إلى الخبرة الميدانية.

التوجه الوطني والدولي نحو العمل المناخي

يشكل العمل المناخي أحد أبرز الفرص الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمات الأهلية في مصر، لا سيما مع إطلاق الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ 2050، وارتفاع التمويل الدولي المخصص للعمل البيئي، وتزايد اهتمام الجهات المانحة بهذا الملف. توفر هذه البيئة السياسية والتمويلية فرصة للمنظمات لتكون فاعلاً رئيسياً في مجالات التكيف والتخفيف، من خلال مشروعات الزراعة الذكية، والطاقة المتجددة، وإعادة التدوير، والتشجير، وغيرها.

لكن التحدي الرئيس يكمن في ضعف جاهزية الجمعيات لهذا النوع من المشروعات، سواء من حيث الكوادر أو الأدوات أو الفهم الفني. لذا تُعد هذه الفرصة مشروطة ببناء قدرات تقنية متخصصة داخل الجمعيات، وتشكيل تحالفات بين الجمعيات والخبراء والجهات البحثية، وتطوير أدوات لرصد الأثر البيئي.

كما ينبغي العمل على مواءمة مشروعات الجمعيات مع أهداف العمل المناخي العالمي، وإنتاج أدلة توضح مساهمات المجتمع المدني المصري في هذا المجال، مما يسهم في تعزيز موقعه في المحافل الدولية وجذب التمويل المناخي العادل.

التمويل المناخي والعدالة البيئية

في ظل تصاعد الاهتمام الدولي بقضايا العدالة المناخية، أصبحت الجهات المانحة والمؤسسات التمويلية أكثر توجهاً نحو دعم المبادرات التي تُعزز قدرة المجتمعات الهشة على التكيف مع التغيرات المناخية. هذه الديناميكية تفتح نافذة تمويلية كبيرة أمام المنظمات الأهلية المصرية، شريطة أن تكون قادرة على تصميم مشروعات تراعي البعد البيئي والاجتماعي والحقوق.

فرص الوصول إلى تمويلات من الصندوق الأخضر للمناخ، أو المبادرات الإقليمية مثل تمويل المناخ لإفريقيا، تتزايد، ولكن تظل التحديات في ضعف الجاهزية الفنية واللغوية، ونقص الخبرة في إعداد المقترحات المناخية. لذا فإن بناء قدرات متخصصة داخل الجمعيات، والتعاون مع خبراء بيئيين، يمكن أن يُحوّل هذه الفرصة إلى رافعة حقيقية للدور الأهلي في العمل المناخي.

صعود أدوات التمويل المجتمعي والمنصات الرقمية

باتت أدوات التمويل الجماعي الرقمية (Crowdfunding) إحدى الآليات الفعّالة التي يمكن أن تستفيد منها الجمعيات لتمويل مشروعاتها الصغيرة والمتوسطة، خاصة إذا امتلكت القدرة على تقديم قصة إنسانية مؤثرة،



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



ومحتوى مرئي جيد، وخطة تنفيذ واضحة. هذا النمط من التمويل يُقلل من الاعتماد على التمويل التقليدي، ويُعزز من ارتباط الجمعيات بالمجتمع المحلي والداعمين المباشرين.

للاستفادة من هذه الفرصة، تحتاج الجمعيات إلى تدريب فرقها على استخدام المنصات الرقمية، وبناء حملات اتصالية فعالة، وتطوير أدوات الدفع الإلكتروني الآمنة، مع الالتزام بأقصى درجات الشفافية في عرض النتائج وتوثيق الأثر.

الشراكة مع الجامعات ومراكز البحث

تشهد المؤسسات الأكاديمية في مصر انفتاحًا متزايدًا على العمل المجتمعي، سواء من خلال مشروعات التخرج، أو المراكز البحثية، أو الحاضنات الاجتماعية. هذا يخلق فرصة أمام الجمعيات لبناء شراكات معرفية مع الجامعات في تصميم التدخلات، وقياس الأثر، وتدريب الكوادر.

الربط بين المعرفة الأكاديمية والخبرة الميدانية يمكن أن يُنتج حلولاً مبتكرة، ويُعزز من مصداقية الجمعيات أمام المانحين. يُوصى بإنشاء وحدات مشتركة بين الجامعات والجمعيات لتنفيذ مشروعات تطبيقية، وتنظيم ورش عمل بحثية تشاركية، ونقل نتائج الدراسات إلى سياسات عملية على الأرض.

صعود أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية

يشكل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي مجالًا واعدًا لرفع كفاءة واستهداف البرامج الاجتماعية. يمكن للمنظمات الأهلية استخدام هذه الأدوات لتحليل بيانات المستفيدين، التنبؤ باحتياجات المناطق المختلفة، وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية. كما تسهم هذه الأدوات في قياس الأثر وتحسين الأداء الإداري.

لكن التحديات تشمل غياب البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكوادر المؤهلة للتعامل مع البيانات، وانخفاض الوعي بكيفية توظيف الذكاء الاصطناعي في العمل التنموي.

تفعيل هذه الفرصة يتطلب بناء شراكات مع شركات تكنولوجيا وجامعات، وتدريب الفرق على أدوات التحليل، وتطوير قواعد بيانات رقمية داخل الجمعيات تكون قابلة للمعالجة والتحليل.

العدالة البيئية والمناخية كأولوية تمويلية دولية

في ظل التحول العالمي نحو مفاهيم "العدالة البيئية" و"العدالة المناخية"، أصبحت الجهات المانحة لا تركز فقط على الأثر البيئي بل على من يستفيد وكيف. الفئات الهشة، والمناطق المهمشة، والمجتمعات الريفية،



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



باتت في قلب أولويات التمويل، وهو ما يمنح الجمعيات الأهلية موقعًا استراتيجيًا بصفتها الأقرب إلى هذه الفئات.

يمكن أن تلعب الجمعيات دورًا محوريًا في توثيق تأثيرات التغير المناخي على المجتمعات، وتقديم نماذج تدخل تركز على حماية الفئات الأكثر تأثرًا، وتقديم هذه الخبرات في المحافل الوطنية والدولية.

لكن الاستفادة من هذه الفرصة تستلزم تطوير أدوات التوثيق، وتعزيز قدرات المناصرة، وامتلاك لغة حقوقية تُعبّر عن قضايا المناخ من منظور إنساني واجتماعي.

ثالثاً: التوصيات

في ضوء التغيرات المتسارعة التي يشهدها السياق التنموي في مصر، وتنامي التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، تبرز الحاجة إلى بلورة خطة عمل استراتيجية مرنة ومتكاملة تواكب هذه المتغيرات وتُفعل أدوار المجتمع المدني في معالجتها. هذه الخطة لا تُعد مجرد استجابة ظرفية، بل رؤية عملية متقدمة لدور المنظمات الأهلية كفاعل رئيسي في تحقيق التنمية المستدامة، والعدالة البيئية، والتمكين الاقتصادي والاجتماعي.

تنطلق هذه الخطة من إدراك عميق للتقاطع بين العوامل المحلية والإقليمية والدولية، وتستند إلى عشرة محاور رئيسية تُشكل مسارات التحرك خلال المرحلة المقبلة. أولها، زيادة الاهتمام بقضايا المناخ والتكيف مع التغيرات المناخية، باعتبارها تهديدًا مباشرًا للأمن البيئي والمائي والغذائي، وفرصة لتوطين الحلول البيئية من خلال تدخلات أهلية مبتكرة. يتبع ذلك استيعاب آثار الأزمات الاقتصادية على الموارد والتنمية، والتي تفرض على المنظمات تطوير آليات أكثر كفاءة ومرونة في تعبئة الموارد وإدارة الأزمات.

وفي ظل التوجه العالمي نحو الاستدامة، تؤكد الخطة على أولوية تبني مبادرات الاقتصاد الأخضر، والتوسع في الشراكات مع القطاع الخاص في هذا المجال، بما يعزز من التمويل المستدام ويخلق فرص عمل جديدة. وامتدادًا لهذا الانفتاح، تُركز الخطة على تعزيز التعاون الإقليمي والدولي، سواء على مستوى التمويل أو التأثير أو التعلّم المشترك.

كما تعالج الخطة أحد أبرز محاور التمكين المجتمعي، وهو زيادة الطلب على برامج التأهيل والتدريب المهني، لا سيما بين الشباب والنساء في المناطق المهمشة، بالتوازي مع إعادة توجيه الجهود نحو التنمية الريفية، كمدخل لتحقيق العدالة المجالية والاستقرار المجتمعي. وتُخصّص الخطة محورًا مهمًا لـ التحول الرقمي، إدراكًا لدوره في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية، وتوسيع نطاق الوصول المجتمعي.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



ولكي تتحقق هذه الرؤية، لا بد من تحسين البيئة التشريعية بما يضمن حرية التنظيم، وتيسير الإجراءات، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الدولة والمجتمع المدني. كما تختتم الخطة برؤية استباقية للتعامل مع تأثيرات الأوضاع الإقليمية والدولية، من خلال إعداد المجتمع المدني للتحرك الذكي في بيئة متغيرة، دون أن يفقد ارتباطه بجذوره المحلية.

تشكل هذه المحاور معًا ملامح خطة عمل مرنة، واقعية، وقابلة للتنفيذ، تستند إلى تكامل الأدوار، والاستثمار في الشراكات، وتعبئة الإمكانيات الكامنة داخل المجتمع المدني المصري، من أجل تنمية أكثر عدالة، واستدامة، وشمولاً.

زيادة الاهتمام بقضايا المناخ والتكيف مع التغيرات المناخية

تواجه مصر في السنوات الأخيرة واقعًا مناخيًا متغيرًا بشكل متسارع، يظهر في صورة ارتفاع درجات الحرارة، تراجع منسوب نهر النيل، تملح الأراضي الزراعية، وتهديد مباشر للسواحل الشمالية والدلتا، وهي مناطق تضم الكتلة السكانية والإنتاجية الأكبر في البلاد. وقد بدأت آثار التغير المناخي تتجاوز كونها ظواهر بيئية إلى أن تصبح تهديدًا مباشرًا للأمن الغذائي والمائي، ولجودة الحياة عمومًا، خاصة في المجتمعات الريفية والهامشية.

في هذا السياق، يأتي التكيف مع التغيرات المناخية كأولوية وطنية وضرورة استراتيجية لا بديل عنها. الدولة بدأت بالفعل في اتخاذ خطوات ملموسة، تمثلت في إطلاق "الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ 2050"⁵، والتي تُعد وثيقة شاملة تسعى لتعزيز قدرة مصر على الصمود، وخفض الانبعاثات، والتأقلم مع التحديات المناخية. إلا أن التنفيذ على الأرض لا يزال في بداياته، ويتطلب مشاركة أوسع من مختلف الفاعلين، وعلى رأسهم المجتمع المدني.

تكمن أهمية هذه النقطة في أن التكيف المناخي ليس مجرد بند تقني أو بيئي، بل هو قضية تنموية بامتياز، تمس قطاعات الزراعة، والصحة، والمياه، والإسكان، والنقل، والتعليم. كما أن الاستثمار في التكيف يحمل آثارًا وقائية طويلة المدى، ويقلل من تكلفة الكوارث البيئية، ويحسن من نوعية الحياة، ويخلق فرص عمل خضراء. إضافة إلى أن العالم يشهد تدفقًا متزايدًا في التمويلات المناخية الدولية، والتي تركز على دعم مشروعات التكيف في دول الجنوب العالمي، ما يُعد فرصة حقيقية لمصر إذا ما تم بناء كوادِر ومشروعات مؤهلة للاستفادة منها.

ورغم هذا الزخم، لا تزال هناك عدة تحديات تحول دون تسريع وتوسيع نطاق العمل المناخي. من أبرزها ضعف الوعي العام بقضية التغير المناخي واعتبارها "أمرًا بعيدًا" عن الواقع اليومي، بالإضافة إلى محدودية

⁵ الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ 2050. القاهرة.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



القدرات المؤسسية داخل الجمعيات والمؤسسات القاعدية، وقلة الموارد المالية المحلية الموجهة للمناخ، وغياب نظم البيانات والرصد المجتمعي الدقيق لتأثيرات المناخ في البيئات المحلية. لكنّ هذه التحديات لا تُلغي الإمكانات المتاحة، بل تدفع نحو إعادة بناء مقاربة محلية للتكيف المناخي، يكون فيها للمجتمع المدني دور قيادي. يمكن للمنظمات الأهلية أن تقود عمليات توعية شاملة في القرى والمناطق الأكثر هشاشة، وأن تعمل على جمع البيانات الدقيقة حول الفئات المتأثرة، وأن تنفذ مشروعات صغيرة وذكية في مجالات مثل الزراعة الذكية، وإعادة استخدام المياه الرمادية، وإعادة التشجير، وبناء نظم إنذار مبكر مجتمعية. كما يمكنها أن تتعاون مع الجامعات ومراكز البحث لتطوير حلول محلية قابلة للتطبيق وقليلة التكلفة. إن زيادة الاهتمام بالتكيف المناخي لا تُعد فقط ضرورة وجودية لمصر، بل فرصة لإعادة تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني والمجتمعات المحلية، وتحويل هذه القضية إلى مدخل لتكامل السياسات، وعدالة التنمية، وحماية الأجيال القادمة. والمجتمع المدني، بما يمتلكه من مرونة وقرب من الناس، هو الطرف الأقدر على ترجمة السياسات المناخية الكبرى إلى أثر ملموس على الأرض.

الأزمات الاقتصادية وتأثيرها على الموارد

تمر مصر، كغيرها من دول المنطقة، بمرحلة ضاغطة من التحديات الاقتصادية المتعددة الأبعاد، والتي تتداخل فيها أسباب محلية وعالمية: من آثار الجائحة، إلى الأزمة الأوكرانية، والتضخم العالمي، وتراجع الاستثمارات، ما أدى إلى تفاقم الضغوط على الموارد المالية العامة، وانعكاس ذلك بشكل مباشر على مستويات المعيشة، وعلى قدرة الدولة على الوفاء باحتياجات الفئات الهشة، وعلى استقرار السوق المحلي. هذه الأزمات باتت لا تُقاس فقط بالأرقام، بل تُقاس بما تسببه من تفكك اجتماعي، وتآكل في شبكات الحماية، وتزايد حدة التفاوتات. وفي هذا الإطار، تتزايد الأعباء على المنظمات الأهلية كمصدر دعم بديل ومكمل للمؤسسات الحكومية، خاصة فيما يتعلق بتوفير خدمات الإغاثة، والمساعدات النقدية، والخدمات الأساسية، والدعم النفسي والاجتماعي. لكنّ هذه المنظمات نفسها تعاني من نفس السياق الاقتصادي، وتعتمد في الأغلب على تمويل محدود أو غير مستقر، ما يُضعف قدرتها على التخطيط طويل الأجل، أو التوسع في نطاق عملها، أو الاستثمار في تطوير قدراتها المؤسسية.

أهمية هذه النقطة تنبع من كون الأزمات الاقتصادية لا تهدد فقط الموارد، بل تعيد تشكيل الأولويات التنموية، وتقرض على المجتمع المدني التكيف مع واقع جديد، يقوم على الابتكار في تعبئة الموارد، والتحول نحو الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات عالية الأثر بأقل التكاليف الممكنة. ومن هذا المنطلق، تظهر فرص لتبني نماذج جديدة مثل التمويل الجماعي، والمشروعات المجتمعية المدرة للدخل، والشرابات المحلية، بل وإعادة تعريف مفهوم "التمويل" ليشمل الوقت والخبرة والشبكات الاجتماعية.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



لكنّ هذا التكيف لا يتم دون تحديات، أبرزها غياب سياسات وطنية واضحة لدعم المجتمع المدني في ظل الأزمات، وغياب آليات لحشد الموارد المجتمعية بشكل منظم، وضعف الثقة العامة في بعض الكيانات الأهلية. ورغم ذلك، يمكن للمجتمع المدني، إذا ما توفرت له بيئة داعمة، أن يكون أحد أهم محركات الاستجابة المجتمعية للأزمة، عبر إدارة موارد محلية، وتقديم تدخلات سريعة، وخلق فرص عمل، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي في المناطق الأشد احتياجاً.

إن الأزمات، رغم ما تفرضه من قيود، تُعد أيضاً لحظات كاشفة للقدرة على التكيف والتحول. ويمكن للمجتمع المدني أن يقود عملية التحول من الاستجابة المؤقتة إلى التنمية القاعدية المستدامة، إذا ما تم الاستثمار في قدراته، وتوفير الأدوات المؤسسية والقانونية التي تُعزز من استقلاله واستدامته.

تبني مبادرات الاقتصاد الأخضر

يمثل الاقتصاد الأخضر نموذجاً بديلاً للتنمية يجمع بين الكفاءة الاقتصادية، والعدالة الاجتماعية، والاستدامة البيئية. وفي ظل التغيرات المناخية، وتدهور الموارد الطبيعية، وتزايد البطالة، أصبح تبني هذا النموذج ليس فقط مسألة بيئية، بل ضرورة تنموية واجتماعية. فمصر تواجه تحديات حقيقية فيما يتعلق بإدارة المياه، وتلوث الهواء، وتآكل الأراضي الزراعية، وهي قضايا لا يمكن معالجتها بالنموذج التقليدي القائم على الاستهلاك المفرط والتوسع غير المنضبط.

من هنا، تُعد مبادرات الاقتصاد الأخضر فرصة استراتيجية للدولة وللمجتمع المدني على حد سواء، حيث يمكن تنفيذ مشروعات ذات طابع بيئي توفر فرص عمل محلية، وتقلل من الأثر البيئي، وتعزز من وعي الأفراد بالسلوكيات المسؤولة. تشمل هذه المبادرات مشروعات صغيرة في مجالات مثل: الطاقة الشمسية المنزلية، الزراعة العضوية، إعادة تدوير النفايات، التشجير الحضري، النقل المستدام، وحملات التوعية البيئية المجتمعية.

في مصر، ورغم وجود إرغاصات لهذه المبادرات، لا تزال أغلب الجمعيات الأهلية تفتقر إلى الوعي أو القدرات أو التمويل الكافي لاقتحام هذا المجال، إما بسبب غلبة الطابع الخدمي التقليدي، أو لغياب الحوافز المؤسسية، أو لعدم وجود منصات تنسيق تتيح تنفيذ مشروعات خضراء بتكلفة معقولة وتأثير ملموس.

لكنّ الفرصة لا تزال قائمة، خصوصاً مع التوجه الدولي المتصاعد نحو تمويل المشروعات المناخية، وتنامي اهتمام القطاع الخاص بالمسؤولية البيئية. ويمكن للمجتمع المدني أن يكون في طليعة هذا التحول من خلال: تنفيذ مشروعات نموذجية قابلة للتكرار، توثيق الأثر البيئي والاجتماعي، إنشاء شراكات مع البلديات والقطاع الخاص، وتقديم تدريب مهني مرتبط بالاقتصاد الأخضر.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



التحول نحو الاقتصاد الأخضر لا يعني فقط تغيير الأدوات، بل أيضاً تغيير الثقافة داخل المنظمات الأهلية نفسها: من تقديم الخدمة إلى الاستثمار المجتمعي، ومن التدخل المحدود إلى النموذج القابل للتوسع، ومن العمل في الظل إلى القيادة في صنع التغيير البيئي والاجتماعي معاً.

تعزيز التعاون مع القطاع الخاص في الاقتصاد الأخضر

يشكل التعاون بين القطاع الخاص والمجتمع المدني في مجالات الاقتصاد الأخضر أحد المفاتيح المحورية لتعزيز مسار التنمية المستدامة في مصر، خاصة في ظل ما يشهده العالم من تحديات مناخية وبيئية متصاعدة. ومع تزايد إدراك الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية ضمن أطر الحوكمة الحديثة، أصبح تبني ممارسات صديقة للبيئة ليس مجرد رفاهية أو صورة تسويقية، بل عنصراً جوهرياً في استراتيجيات البقاء والتنافس. في هذا السياق، يبرز القطاع الخاص كفاعل يمتلك رأس المال والخبرة الفنية والقدرة على التوسع، بينما يمتلك المجتمع المدني أدوات الوصول المجتمعي، والشرعية المحلية، والخبرة في العمل مع الفئات الهشة. ويشكل هذا التكامل فرصة استراتيجية لبناء شراكات تنموية خضراء، تعود بالنفع على الطرفين، وتسهم في إحداث أثر بيئي واقتصادي واجتماعي حقيقي على الأرض.

يمكن لهذا التعاون أن يأخذ أشكالاً متنوعة، مثل دعم الشركات لمبادرات الطاقة الشمسية في القرى، وتمويل مشروعات إعادة التدوير، أو المشاركة في تدريب وتأهيل الشباب للعمل في مجالات الاقتصاد الأخضر، أو إطلاق حاضنات مشروعات صغيرة في مجالات صديقة للبيئة. وتزداد أهمية هذا التعاون في ظل محدودية التمويل الحكومي، وتراجع حجم المنح الدولية، مما يجعل الشراكة مع القطاع الخاص قناة تمويلية بديلة ومستقرة.

ومع ذلك، يواجه هذا التعاون عدداً من التحديات البنيوية، أبرزها ضعف الثقة بين بعض الفاعلين الأهليين والشركات، وغياب الأطر القانونية والإجرائية المنظمة للشراكات، إلى جانب افتقار العديد من الجمعيات للقدرة التفاوضية أو الأدوات الفنية لإعداد ملفات شراكة جاذبة وشفافة. كما أن بعض الشركات لا تزال تنظر للمجتمع المدني كمنفذ ثانوي، لا كشريك استراتيجي.

وللتغلب على هذه التحديات، يصبح من الضروري تطوير قدرات المنظمات الأهلية في إدارة الشراكات والتخطيط التشاركي وقياس الأثر، بالإضافة إلى تدخل الدولة كوسيط تنظيمي من خلال إصدار لوائح مشجعة، وتقديم حوافز ضريبية للشركات التي تدخل في شراكات بيئية حقيقية، وتأسيس منصات محلية للتنسيق بين الأطراف.

دور المجتمع المدني في هذا الإطار يتجاوز التنفيذ، ليشمل صياغة رؤية متكاملة للتنمية الخضراء تراعي العدالة البيئية والاجتماعية، وتضمن ألا يُستخدم الاقتصاد الأخضر كغطاء لتمير ممارسات لا تحقق فائدة



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



حقيقية للمجتمعات المحلية. بل يصبح على الجمعيات أن تعمل على بناء نماذج تعاون عادلة، مستدامة، وقابلة للتكرار، تُحقق توازنًا بين أهداف الشركات الربحية، واحتياجات المجتمعات التنموية. إذا ما تم استثمار هذه الفرصة بوعي وكفاءة، فإن التعاون مع القطاع الخاص يمكن أن يتحول من مبادرات متفرقة إلى سياسة تنموية راسخة، تفتح المجال أمام تحالف وطني واسع لدعم الاقتصاد الأخضر، وتعيد رسم العلاقة بين الربح والمسؤولية، بين التنمية والعدالة، وبين النمو والاستدامة.

تعزيز التعاون الإقليمي والدولي

في عالم يتسارع فيه التغير، وتتشابك فيه الأزمات البيئية والصحية والاقتصادية عبر الحدود، لم يعد من الممكن أن تظل المنظمات الأهلية حبيسة الإطار المحلي. فتعزيز التعاون الإقليمي والدولي أصبح ضرورة استراتيجية، ليس فقط من أجل التمويل، ولكن أيضًا من أجل التعلم المشترك، وتبادل التجارب، والتأثير في السياسات العابرة للحدود.

في السياق المصري، يمثل هذا التعاون فرصة هائلة للمجتمع المدني لتجاوز عوائق التمويل المحدود، والاستفادة من خبرات منظمات دولية أكثر تقدمًا في مجالات مثل التكيف المناخي، الحوكمة البيئية، الاقتصاد الأخضر، وتمكين المجتمعات. كما يتيح هذا التعاون للمجتمع المدني المصري صوتًا في المحافل الدولية، يمكن من خلاله توصيل تجارب المجتمعات المحلية، والتأثير في السياسات العالمية، لا سيما في ملفات ذات حساسية عالية مثل المياه، والطاقة، والعدالة المناخية.

مع ذلك، لا تزال هناك فجوة كبيرة في جاهزية كثير من الجمعيات المحلية للانخراط الفعلي في الشراكات الإقليمية والدولية، سواء على مستوى اللغة، أو المنهجية، أو القدرة على إدارة المنح والتقارير. كما تفتقر بيئة العمل الأهلي إلى وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة التعاون الدولي، ما يُبقي كثيرًا من فرص التمويل والتأثير خارج المتناول.

ولسد هذه الفجوة، يصبح من المهم بناء قدرات الجمعيات على العمل متعدد الثقافات، وإنشاء وحدات خاصة بالتعاون الدولي داخل المؤسسات الكبرى، وتعزيز وجود المجتمع المدني المصري في الشبكات الدولية والإقليمية ذات الصلة. ويمكن للدولة، بدورها، تسهيل هذا المسار من خلال تيسير إجراءات التسجيل والتعاون الخارجي، وتوفير منصات تنسيق وطنية تساعد الجمعيات على عرض خبراتها ومشروعاتها أمام العالم. دور المجتمع المدني في هذا السياق يتجاوز التنفيذ، ليصبح طرفًا فاعلاً في صياغة أجندة إقليمية ودولية أكثر عدالة واستجابة للواقع المحلي، خاصة في ظل التهميش الذي تعانيه كثير من المجتمعات في الجنوب العالمي داخل منظومات الحوكمة الدولية.

زيادة الطلب على برامج التأهيل والتدريب المهني

أمام التحديات الاقتصادية والبطالة المتزايدة، لا سيما بين الشباب، أصبح التأهيل المهني أحد أكثر الحقول الحيوية التي يمكن للمجتمع المدني أن يترك فيها أثرًا مباشرًا وملموماً. فقد أثبتت التجارب، محلياً ودولياً، أن التدريب المهني المرتبط بسوق العمل هو أحد أنجع الأدوات في كسر حلقة الفقر، وفتح آفاق التمكين الاقتصادي، خاصة في البيئات المهمشة.

في مصر، تمثل المناطق الريفية والعشوائية الحضرية خزاناً بشرياً ضخماً من الطاقات غير المستغلة. وغالباً ما تُحرم هذه الفئات من فرص التدريب الجيد، إما لانعدام المؤسسات المتخصصة، أو لضعف البنية التحتية، أو بسبب القيود الثقافية والاجتماعية. وهنا، تظهر المنظمات الأهلية كحلقة وصل مثالية، يمكنها أن تتدخل برشاقة حيث لا تستطيع الدولة أو القطاع الخاص الوصول.

أهمية هذا التوجه لا تتعلق فقط بالتشغيل، بل تمتد إلى بناء ثقافة جديدة للعمل، وتعزيز الثقة بالنفس، والحد من الهجرة الداخلية والخارجية، وحتى تقليل التوترات الاجتماعية. كما أن ربط التدريب بقطاعات واعدة مثل الاقتصاد الأخضر أو التحول الرقمي يجعل من هذه البرامج استثماراً حقيقياً في المستقبل.

لكن تنفيذ برامج فعالة للتدريب المهني يتطلب أكثر من مجرد نية جيدة، بل يحتاج إلى موارد، ومناهج، وشراكات مع مؤسسات معتمدة، وضمانات للربط بسوق العمل. كثير من الجمعيات تعاني من ضعف في هذا الجانب، وتكتفي ببرامج سطحية أو غير معتمدة، لا تؤدي إلى نتائج فعلية.

لذا، فإن بناء منظومة تدريب مهني يقودها المجتمع المدني يتطلب شراكات ذكية مع وزارات التعليم الفني، ومراكز التدريب المعتمدة، وشركات القطاع الخاص، بالإضافة إلى استحداث مسارات مهنية قصيرة ومرنة، تتناسب مع طبيعة الفئات المستهدفة.

التركيز على التنمية الريفية

رغم ما تمثله المناطق الريفية من عمق اجتماعي وثقافي واقتصادي في مصر، إلا أنها لا تزال تعاني من تفاوت واضح في فرص التنمية مقارنة بالمراكز الحضرية. وتواجه الريف المصري تحديات مزمنة تشمل الفقر، والبطالة، ونقص الخدمات، وضعف البنية التحتية، وتدهور البيئة، وهي تحديات تتداخل معاً وتعيد إنتاج بعضها البعض.

وفي هذا الإطار، تصبح التنمية الريفية ليست فقط ضرورة اجتماعية، بل أولوية وطنية ترتبط ارتباطاً مباشراً بأهداف العدالة الاجتماعية، والحد من الهجرة الداخلية، والاستقرار الاجتماعي. ومع توجه الدولة نحو مبادرات كبرى مثل "حياة كريمة"، يُفتح الباب واسعاً أمام الجمعيات الأهلية لتلعب دوراً ريادياً في إعادة صياغة النموذج التنموي في الريف، بما يجعله أكثر شمولاً، واستجابة لاحتياجات الناس.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



المنظمات الأهلية تمتلك ما لا تمتلكه أحيانًا المؤسسات الرسمية: القرب من المجتمع، المعرفة بالسياق، والقدرة على بناء الثقة مع الأهالي. وهذا يمنحها قدرة فريدة على تنفيذ تدخلات دقيقة، منخفضة التكلفة، وعالية الأثر، في مجالات مثل الزراعة المستدامة، تمكين النساء، دعم المدارس المجتمعية، المياه والصرف، الطاقة المتجددة، ورقمنة الخدمات المحلية.

ورغم هذه الإمكانيات، لا تزال الجمعيات الريفية تعاني من ضعف في القدرات المؤسسية، وصعوبة في الوصول إلى التمويل، وغياب الشبكات التنسيقية التي تتيح لها التكامل والتوسع. كما أن السياسات المركزية أحيانًا لا تراعي الخصوصيات الثقافية والجغرافية للمجتمعات الريفية. لكي تنجح التنمية الريفية، لا بد من تمكين الجمعيات المحلية، وتدريب كوادرها، وتخصيص صناديق تمويل خاصة بالمناطق الريفية، وتشجيع الجمعيات الكبرى على تبني نموذج الشراكة مع الكيانات القاعدية.

الرقمنة والتكنولوجيا في العمل الأهلي

أصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية لا غنى عنها لأي كيان يسعى إلى الفاعلية والتأثير في القرن الحادي والعشرين، ويشمل ذلك بطبيعة الحال منظمات المجتمع المدني. فالرقمنة لا تقتصر على تطوير الموقع الإلكتروني للجمعية أو استخدام البريد الإلكتروني، بل تمتد لتشمل إدارة البيانات، التقييم والمتابعة، جمع التبرعات، إدارة العلاقات مع المستفيدين، والعمل عن بُعد، وحتى تصميم البرامج التدخلية ذاتها. في السياق المصري، لا تزال أغلب الجمعيات، خاصة في المناطق الريفية أو ذات الموارد المحدودة، تعمل بأنظمة تقليدية قائمة على الورق والتوثيق اليدوي، مما يؤدي إلى إهدار الوقت، وتشويش البيانات، وضعف القدرة على التقييم أو تقديم تقارير احترافية للجهات المانحة. في المقابل، توجد نماذج محدودة لجمعيات استطاعت أن تتحول إلى العمل المؤسسي الرقمي، مما مكّنها من تحسين الأداء، والوصول إلى جمهور أوسع، ورفع درجة الشفافية والمساءلة.

الفرصة هنا لا تكمن فقط في تحسين الكفاءة الداخلية، بل أيضًا في تمكين الجمعيات من الوصول إلى مصادر تمويل جديدة، عبر المنصات الرقمية، وتفعيل أدوات مثل التمويل الجماعي، أو الدفع الإلكتروني، أو حملات التواصل الاجتماعي، وكلها أدوات تتطلب كفاءة رقمية حقيقية.

ورغم وضوح الفائدة، إلا أن التحديات لا تزال حاضرة: ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المناطق، غياب الكوادر المؤهلة، وارتفاع تكلفة الاشتراك في أدوات مهنية رقمية، بالإضافة إلى غياب استراتيجيات رقمية شاملة داخل الجمعيات.

لتجاوز هذه العقبات، يمكن للاتحاد العام للجمعيات بالتعاون مع الدولة والقطاع الخاص أن يقدم دعمًا مباشرًا في هذا المسار، سواء عبر التدريب، أو تيسير الحصول على تراخيص البرمجيات، أو إنشاء منصات رقمية



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



وطنية موحدة للعمل الأهلي. وفي هذا الإطار، يُنتظر من الجمعيات نفسها أن تغيّر من ثقافتها المؤسسية، وتبدأ في الاستثمار الجاد في التكنولوجيا كأداة استراتيجية لا كماليات إضافية.

تحسين البيئة التشريعية

رغم التقدم المحرز بعد صدور القانون 149 لسنة 2019، والذي مثّل نقلة نوعية في تنظيم عمل المنظمات الأهلية، لا تزال البيئة التشريعية بحاجة إلى المزيد من التطوير والمرونة لضمان تمكين المجتمع المدني وليس فقط تنظيمه. فرغم النصوص القانونية التي تدعم حرية العمل الأهلي، لا يزال التنفيذ يعاني من بطء، وتفاوت في التفسير بين المحافظات، ووجود اشتراطات إدارية مرهقة أحياناً، خاصة فيما يخص التمويل الأجنبي، أو تسجيل الأنشطة، أو إطلاق المبادرات المجتمعية.

تكمن أهمية البيئة التشريعية في كونها الحاضنة الأساسية لكل ما سبق من مبادرات، وهي التي تحدد إلى أي مدى يمكن للمنظمات أن تتحرك بحرية، وتتعاون مع شركاء، وتجمع بيانات، وتموّل أنشطتها، وتدافع عن الفئات المهمشة. وبدون بيئة تشريعية مرنة وعادلة، سيظل العمل الأهلي أسيراً للقيود، مهما توفرت له الموارد أو الخطط.

التحدي هنا ليس فقط قانونياً، بل إدارياً وثقافياً أيضاً. فهناك حاجة لتدريب الموظفين العموميين على فلسفة القانون الجديد، وبناء جسور ثقة مع الجمعيات، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وإنشاء منصات تظلم شفافة، وتفعيل اللجان التنسيقية التي ينص عليها القانون.

دور المجتمع المدني لا يقتصر هنا على الالتزام بالقانون، بل على الدفاع عن بيئة مواتية للعمل، من خلال المشاركة في الحوارات السياسية، وتقديم مقترحات للتعديلات، وتوثيق أثر القوانين على الأرض، وتشكيل تحالفات تدافع عن الحق في التنظيم والمشاركة والمساءلة.

تأثيرات الأوضاع الإقليمية والدولية

لم يعد العمل الأهلي في مصر معزولاً عن المشهد الإقليمي والدولي، بل أصبح شديد التأثير بما يدور من حوله، سواء من حيث التمويل، أو الشراكات، أو القضايا ذات الأولوية. فالأزمات الإقليمية مثل النزاعات المسلحة، وأزمات الطاقة والغذاء، وأزمات اللاجئين، والتغيرات الجيوسياسية، جميعها تُلقي بظلالها على المشهد الأهلي المحلي، من حيث توجيه التمويلات، أو تغيير توجهات الجهات المانحة، أو خلق موجات جديدة من الاحتياجات. كذلك، فإن التحولات في الأجندة الدولية، خاصة بعد جائحة كوفيد-19، قد أظهرت أهمية المجتمع المدني كفاعل مركزي في الاستجابة للأزمات، ما عزّز من موقعه التفاوضي في بعض البلدان، وفتح مجالات تمويل جديدة، لكنه في الوقت نفسه فرض عليه متطلبات أعلى من حيث الشفافية، وقياس الأثر، والعمل عبر الحدود.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



في مصر، يتطلب هذا الواقع من المنظمات الأهلية أن تكون على دراية بالتغيرات الإقليمية والدولية، وأن تُطوّر أدواتها بسرعة، وأن تُحافظ على توازن دقيق بين الاستجابة المحلية والانخراط في الأجندات العالمية. كما أن عليها أن تحمي استقلالها، وتبني قدراتها التفاوضية، وتبحث عن تمويلات غير مشروطة، وأن تنخرط بفاعلية في التحالفات الإقليمية المعنية بالقضايا التنموية والمناخية وحقوق الإنسان.

الدولة بدورها مطالبة بأن تتيح للمجتمع المدني هامشاً حقيقياً من الحرية والانفتاح للتفاعل مع الخارج، دون افتراضات سلبية أو مفرطة في الرقابة. والمجتمع المدني مطالب بالانخراط الواعي، والمتزن، والمبني على مصلحة المجتمع، لا على أجندات منفصلة عنه.

رابعاً: التوجهات الاستراتيجية المقترحة

بعد استعراض المشهد الراهن والتحديات متعددة الأبعاد التي تواجه المنظمات الأهلية في مصر، يتضح أن أي محاولة لإعادة بناء دور المجتمع المدني لا بد أن تنطلق من رؤية استراتيجية واضحة وشاملة، تعالج مواطن الخلل البنيوي، وتستجيب للتحديات الراهنة والمستقبلية، في آنٍ واحد. هذه الرؤية يجب ألا تكون نظرية أو بعيدة عن الواقع، بل قائمة على الفهم العميق للبيئة المؤسسية، والسياقات الاجتماعية، والمتغيرات الاقتصادية، والضغوط البيئية، والتقلبات الإقليمية والدولية.

لقد أبرزت التحديات السابقة الحاجة إلى تدخلات استراتيجية جذرية تتجاوز الحلول الجزئية أو ردود الفعل الوقتية. إذ لم يعد ممكناً أن تستمر المنظمات الأهلية في العمل ضمن بيئة قانونية مُقيدة، وهياكل مؤسسية هشّة، وتمويل غير مستقر، وعلاقات متوترة أو غير فعالة مع المجتمع والدولة والجهات الدولية المانحة. بل بات مطلوباً إعادة صياغة العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني، وبناء نموذج شراكة أكثر توازناً واستدامة، يقوم على التمكين لا على الرعاية، وعلى الاستقلالية لا على التبعية، وعلى المهنية لا على العشوائية.

ومن هنا، تأتي التوجهات الاستراتيجية كاستجابة عملية لهذه التحديات، وكسقف توجيهي يُحدد أولويات العمل الأهلي في المرحلة القادمة، بما يتماشى مع رؤية مصر 2030، وأهداف التنمية المستدامة، والاتفاقيات البيئية والمناخية الدولية.

وهي توجهات لا تقتصر على البناء الداخلي للمؤسسات الأهلية، بل تمتد لتشمل أدوارها في السياسات العامة، وشراكاتها الإقليمية والدولية، وانخراطها في أجندات التحول البيئي، والعدالة المناخية، وتمكين المجتمعات الهشة.

التوجه الاستراتيجي الأول: تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية

في سياق التحديات الهيكلية والتنظيمية التي تعاني منها غالبية المنظمات الأهلية في مصر، تبرز قضية "الاستدامة المؤسسية" كعنصر حاسم في ضمان فاعلية المجتمع المدني وقدرته على أداء دوره في التنمية المستدامة والعمل المناخي. فضعف الهياكل الإدارية، وغياب ممارسات الحوكمة، وانخفاض كفاءة نظم المعلومات والتمويل والموارد البشرية، كلها عوامل تقيد قدرة هذه المنظمات على التكيف والتوسع وتحقيق الأثر المجتمعي المنشود.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية (2018-2023) التي أجرتها مؤسسة مصر الخير أن أكثر من 50% من الجمعيات الأهلية تقع ضمن الفئة "د" (ضعيف)، في حين لا تتجاوز نسبة الجمعيات الحاصلة على تقييم "أ" (ممتاز) 14%. هذه المؤشرات تفرض الحاجة إلى تدخل استراتيجي شامل لا يقتصر على معالجة مظاهر القصور المؤسسي، بل يستهدف بناء نموذج استدامة مؤسسية متكامل، يواكب متطلبات العصر، ويضمن استمرارية الأداء بكفاءة في ظل بيئات متغيرة.

ما المقصود بالاستدامة المؤسسية؟

الاستدامة المؤسسية ليست مجرد قدرة على البقاء، بل هي القدرة على النمو والتطور المستمر من خلال توافر بنية تنظيمية متينة، وأنظمة تشغيل مرنة، وموارد بشرية مدربة، ونظم مالية ومعلوماتية دقيقة، وشراكات فاعلة. إنها تمثل البعد الداخلي الأعمق للاستدامة، الذي يمكّن المنظمات الأهلية من تعزيز شرعيتها وفعاليتها، ويُرسخ ثقة المجتمع والدولة والمانحين بها كشركاء تنمويين موثوقين. ويقوم هذا التوجه على رؤية مفادها أن المنظمة المستدامة هي التي تتعلم وتُقيّم وتُطوّر ذاتها بمرونة وديناميكية، وتحافظ على اتساق رؤيتها مع حاجات المجتمع المتغيرة، ومع أولويات الدولة في إطار رؤية مصر 2030.

الركائز الاستراتيجية:

يعتمد هذا التوجه على خمس ركائز مترابطة، تمثل الأعمدة الأساسية لبناء منظمة أهلية قوية وفعالة:

1. التطوير المؤسسي والحوكمة: تحسين نظم الإدارة والشفافية والمساءلة وتعزيز السياسات الداخلية.
2. الكفاءة المالية والإدارية: ضمان وجود أنظمة مالية مستقرة وعمليات إدارية مرنة.
3. التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات: إدماج الحلول الرقمية لتعزيز الفاعلية وتحسين القرارات.
4. بناء القدرات البشرية: تطوير رأس المال البشري داخل المنظمات عبر التدريب المستمر والتحفيز المؤسسي.
5. الشراكة المجتمعية والتواصل: تعزيز العلاقة مع المجتمع وبناء جسور من الثقة والتفاعل المستمر.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



الأهداف الاستراتيجية:

يسعى هذا التوجه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تمثل مداخل عملية لبناء منظومة استدامة متكاملة داخل المنظمات الأهلية:

1. رفع كفاءة إدارة المشروعات والبرامج التنموية.
2. تحسين كفاءة العمليات المالية والمحاسبية.
3. زيادة كفاءة نظم المعلومات والمعرفة التنموية.
4. رفع كفاءة الحوكمة الإدارية وصنع السياسات.
5. تنمية العلاقات مع المجتمع وتعزيز المشاركة المجتمعية.
6. تحسين إدارة الموارد البشرية وتطوير ثقافة العمل التطوعي.
7. تنويع مصادر التمويل وتعبئة الموارد بشكل مبتكر ومستدام.

الهدف الأول: رفع كفاءة إدارة المشروعات والبرامج التنموية:

تُعد القدرة على تخطيط وتنفيذ وتقييم المشروعات التنموية بكفاءة من مؤشرات النضج المؤسسي لأي منظمة. وفي غياب هذه القدرة، تتحول المشروعات إلى مبادرات قصيرة الأجل لا تحقق الأثر المطلوب. لذا فإن رفع كفاءة إدارة المشروعات يمثل مدخلاً أساسياً لبناء منظمة قادرة على إحداث التغيير الفعلي على الأرض.

التدخلات الاستراتيجية:

1. تعزيز القدرات الفنية للعاملين
 - تقديم برامج تدريب متخصصة في إدارة دورة المشروع (PCM) ، والتخطيط بالنتائج، وإدارة المخاطر، وتصميم مؤشرات الأثر.
2. بناء شراكات استراتيجية مع جهات محلية ودولية
 - توقيع بروتوكولات تعاون مع مؤسسات أكاديمية ومنظمات دولية لنقل المعرفة وتبادل التجارب الناجحة.
3. تحديث السياسات والإجراءات البرمجية
 - تطوير أدلة تشغيل وإجراءات داخلية موحدة لإدارة البرامج تضمن التناسق والكفاءة، وتقلل من التكرار والازدواجية.

4. دمج التكنولوجيا الخضراء في تصميم المشروعات

- تشجيع استخدام حلول بيئية مبتكرة في مشروعات المنظمات (مثل الطاقة الشمسية، إعادة التدوير، الزراعة الذكية).

5. ربط تخطيط المشروعات بأجندة التنمية المستدامة

- إدراج أهداف التنمية المستدامة ضمن مؤشرات تقييم الأداء للمشروعات، بما يعزز من الأثر المتكامل لكل تدخل.

الهدف الثاني: تحسين كفاءة العمليات المالية والمحاسبية:

تمثل الإدارة المالية الركيزة الأساسية لأي منظمة فعالة، فهي المسؤولة عن ضمان النزاهة والشفافية في استخدام الموارد، والامتثال للمعايير الرقابية، وتعزيز ثقة الممولين والشركاء. وفي ظل التحديات التمويلية المتزايدة، تصبح الكفاءة المالية عنصراً حيوياً لاستدامة المنظمات الأهلية، وقدرتها على التوسع وتنفيذ برامج تنموية ذات أثر.

تعاني كثير من المنظمات من ضعف في البنية المالية، مثل غياب السياسات المحاسبية الموحدة، أو نقص الكوادر المحترفة في الشؤون المالية، أو الاعتماد على نظم يدوية غير موثوقة في التوثيق والتقارير. ويؤدي ذلك إلى مشكلات في الامتثال، وتأخير صرف التمويلات، وتراجع ثقة الجهات المانحة.

التدخلات الاستراتيجية:

1. إعداد وتطبيق سياسات مالية موحدة

- تطوير أدلة مالية داخلية تتضمن إجراءات واضحة للإنفاق، والشراء، والمراقبة، والتقارير، وفقاً للمعايير الوطنية والدولية.

2. إدخال نظم رقمية حديثة لإدارة الشؤون المالية

- اعتماد أنظمة محاسبية رقمية تساعد في تتبع الإنفاق، وتحليل البيانات، وإعداد تقارير مالية دقيقة وفي الوقت المناسب.

3. بناء قدرات الكوادر المالية داخل المنظمات

- تنظيم برامج تدريبية متخصصة للمحاسبين والمديرين الماليين في مجالات المحاسبة غير الربحية، والامتثال الضريبي، والتخطيط المالي.

4. تعزيز الشفافية والمسائلة المالية

- نشر ملخصات دورية للتقارير المالية على المواقع الإلكترونية والمنصات الاجتماعية للمنظمات، بما يعزز من ثقة المجتمع والجهات الداعمة.

5. تفعيل دور المراجعة الداخلية والمراجعة المستقلة

- إنشاء وحدات داخلية للمراجعة المالية، مع التعاقد الدوري مع مراجعين خارجيين مستقلين لضمان التزام المنظمة بالمعايير الرقابية.

6. مواءمة التقارير المالية مع متطلبات الجهات المانحة

- تطوير نماذج تقارير مرنة تستجيب لاختلاف متطلبات الممولين المحليين والدوليين، دون الإخلال بالمعايير الداخلية للشفافية.

الهدف الثالث: زيادة كفاءة نظم المعلومات والمعرفة التنموية:

في عصر يعتمد على البيانات لاتخاذ القرار وتوجيه الموارد وتقييم الأثر، لم تعد نظم المعلومات مجرد أدوات مساعدة، بل أصبحت حجر الأساس في الحوكمة المؤسسية وفي التخطيط والتنفيذ والتقييم. ومع ذلك، تعاني نسبة كبيرة من المنظمات الأهلية في مصر من غياب أو ضعف نظم المعلومات، وغياب ثقافة توثيق المعرفة ومشاركتها، سواء داخلياً أو مع الجهات المعنية.

نقص قواعد البيانات الدقيقة، وعدم تحديثها بانتظام، واعتماد كثير من المنظمات على طرق يدوية أو بدائية في جمع وتحليل المعلومات، كلها أمور تُضعف من كفاءة الأداء، وتقلل من فرص الحصول على التمويل، وتحد من القدرة على إبراز أثر العمل الأهلي للمجتمع والدولة والجهات المانحة.

تعزيز كفاءة نظم المعلومات لا يخدم فقط تحسين الأداء الداخلي، بل يمكن المنظمات أيضاً من التفاعل بفعالية مع أجنادات التنمية الوطنية والدولية، من خلال تقديم أدلة على الأثر، ورفع تقارير دورية مدعومة بالبيانات، ومشاركة المعرفة بين الفاعلين.

التدخلات الاستراتيجية

1. تطوير بنية تحتية رقمية فعالة

- دعم المنظمات في اقتناء أنظمة إدارة معلومات (MIS) حديثة تساعد في أرشفة البيانات، وتحليل الاتجاهات، وتوليد التقارير التلقائية.

2. إنشاء قواعد بيانات تفصيلية للمستفيدين والبرامج

- تصميم قواعد بيانات مرنة، متاحة للتحديث الدوري، تتضمن معلومات دقيقة عن الفئات المستهدفة، والاحتياجات، ونتائج التدخلات.

3. بناء فرق داخلية لإدارة المعرفة والمعلومات

- تكوين وحدات أو لجان داخلية متخصصة في توثيق المعرفة الناتجة عن البرامج، واستخلاص الدروس المستفادة، وتبادلها بين الفرق.

4. ربط نظم المعلومات بأدوات اتخاذ القرار الاستراتيجي

- ضمان استخدام البيانات في صياغة الخطط، وتخصيص الموارد، وتقييم الأولويات، وربطها بشكل مباشر بمؤشرات الأداء المؤسسي.

5. تعزيز ثقافة جمع وتوثيق البيانات في كل مراحل البرنامج

- نشر ممارسات التوثيق داخل الفرق الميدانية والإدارية، وتحفيز الموظفين والمتطوعين على استخدام أدوات التقييم والمتابعة.

6. الشراكة مع جهات أكاديمية وتكنولوجية

- توقيع اتفاقيات تعاون مع الجامعات ومراكز البحوث وشركات تكنولوجيا المعلومات لبناء نظم معلومات ذكية ومتطورة.

الهدف الرابع: رفع كفاءة الحوكمة الإدارية وصنع السياسات:

تعتمد فعالية أي منظمة أهلية على مدى التزامها بمبادئ الحوكمة الرشيدة، التي تشمل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة التنظيمية. وتُظهر التجربة الميدانية أن كثيرًا من الجمعيات الأهلية تدار بشكل فردي أو عشوائي، دون وجود سياسات تنظيمية واضحة، أو فصل بين السلطات والمسؤوليات، مما يُضعف قدرتها على التخطيط طويل المدى ويعرضها لمخاطر الفساد أو عدم الكفاءة.

الحوكمة لا تُعد ترفاً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لبناء مؤسسات قوية وموثوقة. كما أن تحسين قدرة المنظمات على صنع السياسات الداخلية يعزز استقلاليتها ومرونتها في التكيف مع التغيرات.

التدخلات الاستراتيجية:

1. وضع لائحة تنظيمية شاملة للحوكمة الداخلية

- إعداد وتحديث لوائح تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتُحدد صلاحيات اتخاذ القرار وآليات الرقابة.

2. تفعيل مجالس الأمناء أو المجالس الاستشارية

- إعادة هيكلة أو تفعيل مجالس إشرافيه تضم خبرات متنوعة لضمان الرقابة النوعية على قرارات المنظمة ومسارها الاستراتيجي.

3. إدماج منهجيات صنع السياسات في العمل الإداري اليومي

- بناء أدوات تحليل السياسات وبدائل القرار داخل الإدارات التنفيذية، وتدريب المديرين على دمج الأطر التحليلية في اتخاذ القرار.

4. نشر تقارير الأداء والشفافية المالية دورياً

- تعزيز ممارسات الشفافية عبر إصدار تقارير دورية داخلية وخارجية عن الأداء المالي والإداري، تعزز الثقة مع المجتمع والجهات المانحة.

الهدف الخامس: تنمية العلاقات مع المجتمع وتعزيز المشاركة المجتمعية:

- لا يمكن الحديث عن منظمة مستدامة ما لم تكن مفتوحة على المجتمع، ومرتبطة به، وقادرة على تعبئة موارده البشرية والمادية. وقد أظهرت التجارب أن كثيراً من المنظمات الأهلية تعمل بمنأى عن المجتمع، وتفتقر إلى قنوات تواصل فعالة، أو آليات إشراك حقيقية للفئات المستفيدة.
- بناء علاقات متينة مع المجتمع لا يعزز فقط الدعم، بل يساهم في صياغة برامج أكثر ملاءمة وفاعلية، ويقوي قاعدة الشرعية الاجتماعية للمنظمات.

التدخلات الاستراتيجية:

1. تصميم استراتيجيات اتصال مجتمعي فعالة

- إعداد خطط تواصل تدمج الإعلام التقليدي والرقمي، تُبرز أثر العمل الأهلي وتفتح حواراً مع المجتمع المحلي.

2. إنشاء منصات دائمة للمشاركة المجتمعية

- تنظيم جلسات استماع ومشاورات دورية مع ممثلي المجتمع المحلي، تدمج آرائهم في تصميم وتقييم البرامج.

3. تعزيز ثقافة التطوع المجتمعي داخل المنظمات

- إطلاق برامج تحفيزية وتشجيعية لاستقطاب متطوعين من مختلف الفئات العمرية والمهنية، مع بناء نظام لإدارتهم وتطويرهم.

4. إنتاج مواد إعلامية وتوعوية تستهدف الجمهور المحلي



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



- إعداد محتوى إعلامي مبسط وواقعي يُبرز قصص النجاح ويشرح أهداف العمل الأهلي وأثره على حياة الناس.

الهدف السادس: تحسين إدارة الموارد البشرية وتطوير ثقافة العمل التطوعي:

يمثل رأس المال البشري المحرك الأساسي لأي تطور مؤسسي. إلا أن العديد من الجمعيات تُدار بكوادر غير متخصصة، وتعتمد على متطوعين دون تدريب أو تأهيل، مما يضعف من جودة الخدمات ويُعرض العمل للفوضى أو الهدر. تطوير سياسات الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، وتأسيس ثقافة تنظيمية مرنة ومحفزة، يُعد من أولويات الاستدامة المؤسسية.

التدخلات الاستراتيجية:

1. وضع سياسات واضحة للموارد البشرية

- إعداد لوائح للهيكل التنظيمي، والمسؤوليات، والتوظيف، والتقييم، والحوافز، تضمن العدالة والشفافية.

2. توفير فرص تدريب وتطوير مهني مستمر

- تنظيم ورش تدريبية وشرارات مع مراكز تدريب لتنمية المهارات الإدارية، والفنية، والتقنية للعاملين والمتطوعين.

3. إدارة المتطوعين باحترافية

- تصميم مسارات تطوع مرنة، وتوفير إشراف مستمر وتقييم أداء، وتحفيز معنوي ومادي لتعزيز الولاء والانتماء.

4. تعزيز ثقافة الأداء والتعلم التنظيمي

- إدماج آليات تقييم دوري للأداء الفردي والمؤسسي، وتشجيع التعلم من الأخطاء والنجاحات داخل فرق العمل.

الهدف السابع: تنويع مصادر التمويل وتعبئة الموارد بشكل مبتكر ومستدام:

الاستدامة المالية تمثل العصب الحيوي لاستمرار أي منظمة. ومع تقلبات التمويل الخارجي، والقيود البيروقراطية، وضعف التبرعات المحلية، أصبحت الحاجة ملحة لبناء منظومة متكاملة لتعبئة الموارد تعتمد على الابتكار، والتنوع، والاستباقية.

التدخلات الاستراتيجية:



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



تنمية الإنسان - مهمتنا الأساسية

1. تطوير خطة شاملة لتنويع مصادر التمويل

- تحليل مصادر الدخل الحالية، واستكشاف إمكانيات التمويل الذاتي، أو الاستثمارات المجتمعية، أو التمويل المختلط.

2. تعزيز القدرة على كتابة مقترحات التمويل التنافسية

- تدريب الفرق على إعداد مقترحات تمويل عالية الجودة تتوافق مع متطلبات الجهات المانحة محليًا ودوليًا.

3. استخدام أدوات التسويق الاجتماعي والتمويل الجماعي

- إطلاق حملات جمع تبرعات رقمية، واستخدام المنصات الإلكترونية لتعبئة الدعم الشعبي عبر قصص واقعية وأثر ملموس.

4. بناء شراكات مع القطاع الخاص في إطار المسؤولية المجتمعية

- التفاوض مع شركات محلية لدعم مشروعات محددة، ضمن برامج المسؤولية المجتمعية (CSR) التي تعزز سمعة الطرفين.

وختاماً: إن تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية لا يُعد فقط هدفاً إدارياً أو تنظيمياً، بل هو الأساس الذي تقوم عليه فعالية المجتمع المدني بأكمله. فبناء مؤسسات قوية، مرنة، شفافة، وقادرة على التعلم والتكيف مع التغيرات، هو ما يمكن العمل الأهلي من أن يتحول من الاستجابة قصيرة الأجل إلى الفعل التنموي طويل الأمد.

لقد تضمن هذا التوجه سلسلة مترابطة من الأهداف والتدخلات التي تبدأ من إصلاح البنية الإدارية والمالية، وتطوير نظم المعلومات، وتعزيز الحوكمة، وصولاً إلى تحسين العلاقة مع المجتمع وتنويع مصادر التمويل. وهو توجه يسعى لتأسيس نموذج مؤسسي يحتذى به، يُرسخ الثقة مع الدولة والمجتمع والجهات المانحة، ويفتح الباب أمام التوجهات الاستراتيجية التالية.

فبقدر ما تمثل الاستدامة المؤسسية شرطاً لبقاء المنظمات، فإنها أيضاً مدخل رئيسي لانخراطها في السياسات العامة، وقدرتها على التأثير في القضايا البيئية، والتنمية، والمجتمعية. وبالتالي، فإن هذا التوجه يُعد الركيزة الأولى التي تُبنى عليها باقي التوجهات، والتي سنتناول، في الفصول التالية، سبل تعزيز الشراكة مع الدولة، والانخراط في قضايا البيئة والعمل المناخي، وتوسيع قاعدة الدعم المجتمعي.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



التوجه الاستراتيجي الثاني: دعم مشاركة المنظمات الأهلية في تحقيق رؤية مصر 2030

يتناول هذا التوجه الاستراتيجي ضرورة تعزيز دور ومساهمة المنظمات الأهلية في تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة⁶، من خلال تمكينها من الانخراط الفعّال في تنفيذ ومتابعة وتقييم السياسات والخطط التنموية على المستوى المحلي والوطني. ويستند التوجه إلى إيمان محوري بأن التنمية الشاملة لا يمكن أن تتحقق دون شراكة حقيقية بين الدولة والمجتمع المدني، تُعبد تشكيل أدوار المنظمات الأهلية كفاعل تنموي محوري، وتضمن لها بيئة تمكينية تسمح لها بالتأثير والمساءلة والتكامل مع جهود الدولة.

تمثل رؤية مصر 2030 الإطار الوطني الشامل الذي يوجّه كافة السياسات العامة نحو تحقيق تنمية مستدامة متكاملة، تركز على العدالة الاجتماعية، والنمو الاقتصادي، والحفاظ على الموارد البيئية. وقد نصّت الرؤية بوضوح على أهمية "الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص" كأحد المبادئ الحاكمة لها. إلا أن تحليل الواقع العملي يشير إلى فجوة ملموسة بين ما تنص عليه الرؤية، وما يتم تنفيذه على مستوى مشاركة المنظمات الأهلية، سواء في تخطيط أو تنفيذ أو متابعة أجندات التنمية.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن 61% من المنظمات الأهلية لم تطلع على تفاصيل رؤية مصر 2030، وأن أقل من 12% من الجمعيات تنفذ مشروعات مرتبطة فعلياً بأحد أهداف التنمية المستدامة. هذا الضعف في المشاركة لا يعود فقط إلى نقص الوعي أو الكفاءة داخل المنظمات، بل إلى غياب الأطر المؤسسية والآليات العملية التي تُيسّر دمج المجتمع المدني في منظومة صنع القرار التنموي. وبالتالي، يصبح من الضروري بناء توجه استراتيجي يُعيد صياغة العلاقة بين الدولة والمنظمات الأهلية من علاقة تعاقدية أو خدمية، إلى علاقة شراكة استراتيجية من أجل التنمية.

يركز هذا التوجه على تمكين المنظمات الأهلية من الانخراط المنظم والفعّال في منظومة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة الوطنية، من خلال رفع وعيها بالرؤية، وتطوير قدراتها على تصميم تدخلات منسجمة مع الأولويات التنموية، وتعزيز مشاركتها في آليات المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى تيسير اندماجها ضمن خطط التنمية المحلية.

ويعتمد التوجه على تحويل الجمعيات الأهلية من مجرد منفذ لخدمات اجتماعية، إلى "شريك تنموي" يمتلك رؤية استراتيجية، وبيانات، وأدوات تخطيط، ومهارات مناصرة، تؤهله ليكون فاعلاً في تحديد أولويات التنمية، واقتراح حلول واقعية مبنية على احتياجات المواطنين، خصوصاً في المناطق الأكثر احتياجاً.

⁶ وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (2016). رؤية مصر 2030. القاهرة.

الركائز الاستراتيجية:

1. نشر الوعي التنموي داخل المنظمات الأهلية: تيسير فهم الرؤية وأهدافها ومؤشراتها وأولوياتها.
2. تعزيز القدرات التخطيطية والتنفيذية: تمكين المنظمات من ربط مشروعاتها بأجندة التنمية الوطنية.
3. تفعيل دور المجتمع المدني في المتابعة والتقييم: إشراك المنظمات في رصد الأداء وتقديم تقارير ظل وتحليلات.
4. موازنة خطط الجمعيات مع خطط التنمية المحلية: إدماج الجمعيات في إعداد ومتابعة خطط المحافظات والمراكز.
5. تطوير آليات التنسيق بين الدولة والمنظمات الأهلية: خلق منصات حوار وشراكة دائمة بين الحكومة والمجتمع المدني.

الأهداف الاستراتيجية:

1. رفع وعي المنظمات الأهلية بمضامين وأولويات رؤية مصر 2030.
2. بناء قدرات المنظمات على تخطيط وتنفيذ برامج مرتبطة بأهداف التنمية المستدامة.
3. تمكين المنظمات من تطوير آليات للرصد المجتمعي والتقييم التشاركي.
4. تعزيز اندماج المجتمع المدني في التخطيط المحلي وربطه بالخطط الوطنية.
5. دعم آليات التنسيق بين الدولة والمجتمع المدني لضمان التكامل في التنفيذ.

الهدف 1: رفع وعي المنظمات الأهلية بمضامين وأولويات رؤية مصر 2030:

تفتقر نسبة كبيرة من المنظمات الأهلية إلى المعرفة الكافية برؤية مصر 2030، سواء من حيث أهدافها أو مؤشرات أدائها أو محاورها الاستراتيجية. هذا الضعف المعرفي يُضعف قدرتها على موازنة تدخلاتها التنموية مع أولويات الدولة، ويحول دون مشاركتها الفعالة في تنفيذ الرؤية. يهدف هذا الهدف إلى سد تلك الفجوة من خلال نشر المعرفة بمضامين الرؤية وآليات تطبيقها، وتبسيطها لتناسب السياق المؤسسي المحلي للمنظمات الأهلية

التدخلات الاستراتيجية:

- تنظيم حملات توعية وورش عمل محلية لشرح محاور وأهداف ومؤشرات الرؤية.
- إنتاج مواد مبسطة ومصورة تشرح الرؤية بلغة مناسبة للعاملين في القطاع الأهلي.
- دمج مضامين الرؤية ضمن الأدلة التدريبية للمجالس التنفيذية للجمعيات.

الهدف 2: بناء قدرات المنظمات على تخطيط وتنفيذ برامج تنموية متوافقة مع الرؤية:

حتى في حال توفر الوعي النظري بالرؤية، لا تمتلك كثير من الجمعيات الأهلية الأدوات والخبرات التي تمكنها من تحويل هذه المعرفة إلى برامج عملية متسقة مع أهداف التنمية المستدامة. لذا، يستهدف هذا الهدف تطوير القدرات الفنية والمؤسسية للمنظمات بحيث تكون قادرة على صياغة وتنفيذ برامج ومشروعات تنموية تنسجم مع رؤية مصر 2030، سواء من حيث التصميم أو الأثر أو المؤشرات.

التدخلات الاستراتيجية:

- تدريب الكوادر على ربط المشروعات بالأهداف الأممية والقطرية للتنمية.
- تطوير قوالب لتصميم المشروعات تتماشى مع مؤشرات وأولويات الدولة.
- إطلاق حاضنات دعم فني لجمعيات المجتمع المحلي لتصميم برامج تنموية فعالة.

الهدف 3: تمكين المنظمات من تطوير آليات للرصد المجتمعي والتقييم التشاركي:

غالبًا ما يتم تقييم تنفيذ الخطط التنموية بشكل مركزي أو حكومي فقط، دون إشراك المجتمع المدني. هذا الهدف يسعى إلى تمكين الجمعيات من أداء دور رقابي وتنموي في آن واحد، عبر بناء أدوات للرصد المجتمعي تشاركية، تُستخدم لتقييم أثر السياسات التنموية على المواطنين، وتُقدّم توصيات تستند إلى الواقع المحلي.

التدخلات الاستراتيجية:

- تدريب الجمعيات على إعداد تقارير ظل حول تنفيذ خطط التنمية المحلية.
- تطوير أدوات متابعة ومؤشرات تشاركية قابلة للتطبيق على مستوى الحي أو القرية.
- تيسير المشاركة في آليات المراقبة الشعبية والحوارات التشاركية.

الهدف 4: تعزيز اندماج المجتمع المدني في التخطيط المحلي وربطه بالخطط الوطنية:

تعاني العلاقة بين الخطط المحلية والبرامج الأهلية من الانفصال، حيث تعمل المنظمات الأهلية بشكل منفصل عن أولويات المحافظات والمراكز. ويهدف هذا الهدف إلى خلق آليات مؤسسية لإشراك المجتمع المدني في إعداد ومتابعة الخطط المحلية، بما يضمن توافق العمل الأهلي مع السياسات العامة، وتحقيق الأثر المتكامل.

التدخلات الاستراتيجية:

- إشراك ممثلي الجمعيات في لجان إعداد الخطط التنموية على مستوى المحافظات.
- إعداد أدلة توجيهية لربط خطط المنظمات بخطط وحدات التنمية المحلية.

- دعم مبادرات التوافق المجتمعي حول أولويات التنمية في القرى والمراكز.

الهدف 5: دعم آليات التنسيق بين الدولة والمجتمع المدني لضمان التكامل في التنفيذ:

غياب قنوات مؤسسية ومنظمة للتواصل والتنسيق بين الحكومة والمنظمات الأهلية يؤدي إلى تضارب في الجهود، وتكرار أو غياب التكامل. يركز هذا الهدف على خلق مساحات مؤسسية للحوار والعمل المشترك بين الطرفين، تضمن مشاركة المنظمات في تنفيذ السياسات التنموية دون أن تكون مجرد أداة تنفيذية، بل شريك استراتيجي له صوت وخبرة ومعرفة.

التدخلات الاستراتيجية:

- إنشاء منصات دائمة للحوار المشترك بين ممثلي الدولة والمجتمع المدني.
- تطوير نظم رقمية تربط بيانات أنشطة الجمعيات بخطة التنمية الوطنية.
- تفعيل وحدات المجتمع المدني داخل الوزارات والمحافظات لتيسير التواصل.

وختاماً: إن دعم مشاركة المنظمات الأهلية في تنفيذ رؤية مصر 2030 لا يمثل فقط استجابة لنداءات الشراكة والمشاركة الواردة في وثائق الرؤية، بل هو استثمار في رأس المال الاجتماعي والمعرفي الذي تمتلكه هذه المنظمات. فالمنظمة الأهلية التي تمتلك وعياً استراتيجياً، وقدرات تخطيطية، وآليات متابعة مجتمعية، تصبح شريكاً فاعلاً للدولة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على الأرض.

هذا التوجه لا يهدف فقط إلى تمكين الجمعيات، بل إلى "دمقرطة التنمية"، بحيث تصبح عملية التنمية أكثر شمولاً، وعدالة، وتنوعاً في الفاعلين. كما أنه يشكل همزة الوصل بين الاستدامة المؤسسية (التوجه الأول)، والعمل المناخي والمجتمعي (التوجهات التالية)، حيث لا يمكن لمنظمة أن تكون شريكاً في قضايا كبرى دون أن تُبنى على أسس مؤسسية راسخة، وأن تُدرج في منظومة تنموية وطنية متكاملة.

التوجه الاستراتيجي الثالث: دعم المشاركة الإقليمية والدولية للمنظمات الأهلية

يهدف هذا التوجه إلى تمكين المنظمات الأهلية في مصر من الانخراط الفاعل في المنصات الإقليمية والدولية، سواء على مستوى تبادل الخبرات، أو التأثير في السياسات، أو الوصول إلى التمويل، أو المشاركة في المبادرات عابرة الحدود. فمع تصاعد التحديات العالمية كقضايا التغير المناخي، والهجرة، وعدم المساواة، تصبح الحاجة ملحة لتعزيز موقع المنظمات المصرية داخل المشهد المدني الدولي، بما يتيح لها فرص التعلم



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



والتمويل والتأثير. ويتطلب هذا التوجه تجاوز الحواجز القانونية والبيروقراطية والمعرفية التي تحول دون هذا الانخراط، وبناء قدرات مؤسسية وشبكات تعاون دولية تُفَعِّلُ البعد العابر للحدود في العمل الأهلي. رغم تصاعد أهمية الدور الدولي للمجتمع المدني، ما تزال مشاركة المنظمات الأهلية المصرية في الساحات الإقليمية والدولية محدودة ومتقطعة، وغالبًا ما تقتصر على حضور رمزي في فعاليات أو مشروعات دولية ممولة، دون امتلاك قدرة حقيقية على التأثير في السياسات أو تمثيل القضايا المحلية بفعالية. وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن أقل من 8% من الجمعيات الأهلية في مصر لديها شراكات إقليمية أو دولية فعّالة، وأن النسبة الأكبر منها لا تملك أي حضور في الشبكات الدولية أو منصات الحوكمة العالمية المعنية بالتنمية أو حقوق الإنسان أو المناخ. ويعود ذلك إلى مجموعة من التحديات الهيكلية، تشمل ضعف الكوادر اللغوية، وانخفاض الوعي بآليات العمل الدولي، وتعقيدات التسجيل والتواصل مع الجهات الدولية، بالإضافة إلى محدودية موارد السفر والتمثيل.

غير أن تطورات السياق العالمي، وخاصة فيما يتعلق بقضايا المناخ والتمويل الأخضر والتنمية المستدامة، تفرض على المنظمات الأهلية إعادة التفكير في موقعها الدولي، ليس فقط كمُتلقٍ للتمويل، بل كمنتج للمعرفة، وناقل للتجارب، وشريك في السياسات. ويصبح تعزيز المشاركة الدولية شرطًا لتحديث الأجندة الوطنية للمجتمع المدني، وربطها بالسياق العالمي، وضمان نقل المعرفة، وبناء شبكات دعم جديدة ومستدامة. يركز هذا التوجه على بناء مسارات منهجية ومستدامة لدمج المنظمات الأهلية في المشهد الإقليمي والدولي، عبر تطوير القدرات المؤسسية، وتيسير الوصول إلى المنصات الدولية، وتشجيع بناء التحالفات العابرة للحدود، وتوفير البيئة القانونية والتنظيمية الداعمة. ولا يقتصر الأمر على تعزيز الحضور في المؤتمرات والفعاليات، بل يمتد إلى تمكين الجمعيات من المشاركة في إنتاج السياسات، وإعداد التقارير الأممية، والانخراط في تحالفات موضوعية حول قضايا مثل تغير المناخ، والعدالة الاجتماعية، وتمكين المرأة، والمشاركة المجتمعية.

الركائز الاستراتيجية:

1. **بناء القدرات الدولية داخل المنظمات:** تطوير المهارات اللغوية والمعرفية والإدارية اللازمة للتعامل مع الشركاء الدوليين.
2. **تيسير الوصول إلى الشبكات والتحالفات الإقليمية والدولية:** ربط الجمعيات بالمنصات المتخصصة وبناء شراكات استراتيجية.
3. **تعزيز الإطار القانوني والتمويلي للمشاركة الخارجية:** تذليل العقبات الإجرائية والتشريعية المرتبطة بالتعاون الدولي.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



4. تشجيع إنتاج المعرفة المشتركة العابرة للحدود :دعم المشروعات البحثية والإعلامية المشتركة مع منظمات خارجية.

5. ضمان تمثيل القضايا المحلية في الأجندة الدولية :دعم الجمعيات في صياغة مواقف ومداخلات تعبر عن واقع مجتمعاتها.

الأهداف الاستراتيجية:

1. رفع جاهزية المنظمات الأهلية للمشاركة في الفعاليات والمبادرات الدولية.
2. تعزيز قدرة المنظمات على بناء شراكات وتحالفات خارجية فعالة.
3. تيسير اندماج الجمعيات في المنصات الأممية والإقليمية المعنية بالتنمية.
4. دعم إنتاج تقارير ومداخلات من المجتمع المدني المصري في المنتديات الدولية.
5. تطوير البيئة التشريعية والتنظيمية التي تدعم الانفتاح والتعاون الخارجي.

الهدف 1: رفع جاهزية المنظمات الأهلية للمشاركة في الفعاليات والمبادرات الدولية:

تفتقر العديد من الجمعيات الأهلية إلى الأدوات والخبرات اللازمة للمشاركة الفعالة في الفضاءات الإقليمية والدولية. يهدف هذا الهدف إلى بناء الجاهزية المؤسسية والمعرفية للمشاركة، من خلال تطوير المهارات اللغوية، وفهم الديناميكيات الدولية، والاستعداد للمنافسة في فضاءات مفتوحة وتعددية.

التدخلات الاستراتيجية:

- تنظيم دورات تدريبية حول آليات العمل المدني الدولي والاتصال الخارجي.
- دعم تطوير خطط استراتيجية دولية داخل المنظمات الأهلية.
- بناء قاعدة بيانات بالمبادرات والفرص الإقليمية والدولية ذات الصلة.

الهدف 2: تعزيز قدرة المنظمات على بناء شراكات وتحالفات خارجية فعالة:

التحالفات الدولية تُمكن الجمعيات من الوصول إلى موارد ومعرفة وشبكات دعم عابرة للحدود. يسعى هذا الهدف إلى تعزيز قدرة المنظمات الأهلية على نسج شراكات استراتيجية، مستدامة، قائمة على المصالح المشتركة والقيم الحقوقية والتنموية.

التدخلات الاستراتيجية:

- تيسير برامج التوأمة مع منظمات من بلدان الجنوب والشمال.
- إنشاء منصة إلكترونية وطنية تربط الجمعيات المصرية بالشبكات الدولية.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



• إطلاق برامج تشبيك موضوعية مع منظمات مهتمة بقضايا البيئة، أو النوع الاجتماعي، أو التعليم.

الهدف 3: تيسير اندماج الجمعيات في المنصات الأممية والإقليمية:

يهدف هذا الهدف إلى إزالة العوائق الإدارية والتقنية والقانونية التي تمنع الجمعيات من الانضمام الفعلي إلى المنصات الدولية، مثل المجلس الاقتصادي والاجتماعي بالأمم المتحدة، أو الشبكات الإقليمية المتخصصة، بما يعزز من حضورها ومساهمتها في صياغة السياسات.

التدخلات الاستراتيجية:

- توفير دعم لوجستي وقانوني لتسجيل الجمعيات في الشبكات العالمية.
- تمويل مشاركة ممثلين عن الجمعيات في مؤتمرات ومشاورات إقليمية.
- توفير مرافقة فنية لإعداد مقترحات التمويل والتقارير باللغات الأجنبية.

الهدف 4: دعم إنتاج تقارير ومداخلات تعبر عن قضايا محلية في المنتديات الدولية:

تفتقر المنظمات الأهلية في مصر إلى القدرة على توثيق وتقديم صوت المجتمعات المهمشة في المنصات الدولية. هذا الهدف يُعنى بتمكين الجمعيات من إنتاج تقارير نوعية تُمكنها من التأثير في الخطاب الدولي حول قضايا محلية.

التدخلات الاستراتيجية:

- تدريب المنظمات على إعداد تقارير الظل والتقارير الطوعية الوطنية.
- تمويل إنتاج أوراق موقف وتحليلات سياسات باللغتين العربية والإنجليزية.
- التعاون مع مراكز بحثية لتوثيق تجارب محلية قابلة للتصدير دوليًا.

الهدف 5: تطوير البيئة التشريعية والتنظيمية الداعمة للتعاون الدولي:

تواجه المنظمات الأهلية تحديات تتعلق بالقوانين والتشريعات والرقابة فيما يخص التعاون الدولي. يسعى هذا الهدف إلى تحسين البيئة القانونية والإدارية، بما يُيسر الشراكات والتمويل الخارجي ويضمن في الوقت نفسه الشفافية والمساءلة.

التدخلات الاستراتيجية:

- مراجعة التشريعات والسياسات التي تعيق التمويل أو الشراكة الدولية.
- فتح قنوات تواصل منتظمة بين وزارة التضامن والخارجية والمجتمع المدني.
- إنشاء وحدة دعم فني للتعاون الدولي داخل الاتحاد العام للجمعيات الأهلية.

وختاماً: إن تمكين المنظمات الأهلية من المشاركة في الفضاءات الإقليمية والدولية لم يعد رفاهية تنظيمية، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة التحديات المتشابكة عالمياً. فالمشاركة الدولية تفتح أفقاً جديداً للتعلم، والتأثير، والتمويل، والتحالف، وتمنح العمل الأهلي المصري صوتاً في دوائر صنع القرار والسياسات الدولية.

كما أن هذا التوجه يكمل ويعزز التوجهات السابقة؛ فالمؤسسة القوية (التوجه الأول)، المرتبطة بالسياسات الوطنية (التوجه الثاني)، تصبح أكثر قدرة على الانخراط في الديناميكيات العالمية، وتُصدّر نموذجاً مدنياً حديثاً يوازن بين المحلية والانفتاح العالمي. ومن هنا، يُعد دعم المشاركة الدولية خطوة مركزية نحو "عولمة محلية" فعالة، تُعيد رسم أدوار المجتمع المدني المصري في عالم متعدد التحديات والفرص.

التوجه الاستراتيجي الرابع: تطوير المبادرات التطوعية الخضراء

يسعى هذا التوجه إلى تفعيل دور التطوع البيئي كمدخل رئيسي لتعزيز المشاركة المجتمعية في قضايا البيئة والمناخ، عبر دعم المبادرات التطوعية الخضراء التي يقودها الأفراد والمجتمع المدني، خصوصاً الشباب. ويستند التوجه إلى ضرورة بناء منظومة تطوع خضراء وطنية، تجمع بين البُعد البيئي والبعد المجتمعي، وتُرسّخ ثقافة الاستدامة من خلال العمل المباشر، والتأثير السلوكي، وتمكين المجتمعات من حماية بيئتها. ويعتمد التوجه على تطوير السياسات والهيكل والبرامج التي تُمكن هذه المبادرات من الاستمرارية، والنمو، والتأثير الفعلي على الأرض.

يمثل العمل التطوعي مورداً بشرياً هائلاً غير مُستغل بالقدر الكافي في مصر، خاصة في ما يتعلق بالقضايا البيئية والمناخية. ورغم وجود عدد كبير من المتطوعين – لا سيما في الجامعات والمبادرات الشبابية – إلا أن غياب الدعم المؤسسي، والاعتراف القانوني، وآليات التنسيق، والتمويل، أدى إلى تشتت الجهود، وتكرار المبادرات، وعدم استدامتها.

وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن 72% من الجمعيات الأهلية لا تتبنى برامج تطوع بيئي منتظمة، وأن المبادرات البيئية الشبابية تعاني من ضعف الموارد، ونقص التوجيه الفني، وانقطاع الدعم بعد مراحلها الأولى. ومع تصاعد تحديات المناخ والتدهور البيئي، تزداد الحاجة إلى تعبئة جهود التطوع باعتبارها أداة لتعزيز الوعي البيئي، وتنفيذ تدخلات مباشرة، وتحقيق عدالة بيئية على مستوى القرى والأحياء.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



ولا يقتصر التطوع الأخضر على تنظيف الشوارع أو غرس الأشجار، بل يشمل طيفاً واسعاً من الأنشطة، منها التوعية، والرصد البيئي، وإعادة التدوير، والزراعة الحضرية، ومراقبة المياه، والتحول السلوكي. ويتطلب ذلك منظومة دعم متكاملة تعترف بالمبادرات البيئية كرافعة للتنمية المستدامة، وتُحفّز المواطنين، خاصة الشباب، على المساهمة الفعلية في حماية بيئتهم.

يهدف هذا التوجه إلى تطوير بنية وطنية مستدامة للمبادرات التطوعية الخضراء، من خلال دعم المؤسسات الحاضنة للتطوع، وتوفير التدريب والتمويل والتوجيه اللازمين، وتيسير اندماج المتطوعين في برامج تنمية بيئية ذات أثر ملموس. ويقوم التوجه على ترسيخ ثقافة "المواطنة البيئية"، التي ترى أن الحفاظ على البيئة مسؤولية جماعية، تتطلب مشاركة أفراد المجتمع إلى جانب الدولة والمؤسسات. ويشمل التوجه أيضاً تعزيز الشراكات بين الجمعيات الأهلية والمدارس والجامعات ومراكز الشباب والقطاع الخاص، من أجل احتضان المبادرات الخضراء، وتوسيع نطاقها، وربطها بخطط التنمية المحلية وأجندة المناخ الوطنية.

الركائز الاستراتيجية:

1. بناء ثقافة مجتمعية داعمة للتطوع البيئي: نشر الوعي بالمواطنة البيئية وأهمية العمل التطوعي الأخضر.
2. تمكين المبادرات الشبابية البيئية: دعم الحاضنات والمبادرات المجتمعية الخضراء خصوصاً في المناطق الهشة.
3. تعزيز القدرات الفنية والتنظيمية للمتطوعين: تطوير المهارات البيئية والقيادية والإدارية اللازمة للعمل التطوعي.
4. ربط التطوع البيئي بالتنمية المحلية: مواءمة أنشطة التطوع مع أولويات التنمية وخطط التكيف المناخي.
5. تحفيز الجهات الوسيطة على احتضان المبادرات: تمكين الجمعيات والمراكز المجتمعية من دعم وتنظيم المبادرات الخضراء.

الأهداف الاستراتيجية:

1. نشر ثقافة التطوع البيئي بين فئات المجتمع المختلفة.
2. تمكين الشباب والنساء من قيادة مبادرات خضراء محلية مستدامة.

3. تطوير نظم الدعم المؤسسي والمالي للمبادرات البيئية.
4. ربط العمل التطوعي البيئي بخطط التنمية المحلية وأجندة المناخ الوطنية.
5. تحفيز القطاع الخاص ومراكز الشباب والجامعات على تبني المبادرات التطوعية الخضراء.

الهدف 1: نشر ثقافة التطوع البيئي بين فئات المجتمع المختلفة:

ينطلق هذا الهدف من ضرورة بناء وعي مجتمعي بأهمية البيئة والعمل المناخي، وتكريس مفهوم "المواطنة البيئية" كممارسة يومية. يسعى إلى نشر ثقافة التطوع البيئي من خلال التوعية والإعلام والتعليم، مما يعزز المشاركة الشعبية في حماية البيئة.

التدخلات الاستراتيجية:

- إطلاق حملات توعية على وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام المحلي.
- تطوير مناهج بيئية مبسطة ضمن الأنشطة المدرسية والجامعية.
- تنظيم أيام وطنية للتطوع الأخضر وربطها بأحداث بيئية عالمية.

الهدف 2: تمكين الشباب والنساء من قيادة مبادرات خضراء محلية:

يركز هذا الهدف على خلق فرص فعلية للشباب والنساء للمشاركة في قيادة التغيير البيئي، من خلال توفير الدعم الفني والمالي واللوجستي للمبادرات المجتمعية، بما يضمن استمراريتها وتحولها من مبادرات فردية إلى حركات منظمة ومؤثرة.

التدخلات الاستراتيجية:

- إنشاء حاضنات للمبادرات البيئية في الجمعيات الأهلية ومراكز الشباب.
- تقديم منح صغيرة وتمويل أولي لمبادرات تطوعية خضراء بقيادة شبابية.
- تنظيم مسابقات على مستوى المحافظات لأفضل مبادرة بيئية مجتمعية.

الهدف 3: تطوير نظم الدعم المؤسسي والمالي للمبادرات البيئية:

بدون دعم مؤسسي وتمويلي، تفقد المبادرات البيئية استدامتها. يهدف هذا الهدف إلى خلق بيئة ممكنة تتضمن حاضنات للمبادرات، مصادر تمويل متنوعة، وهيكلاً إدارياً وتوجيهياً داخل الجمعيات والمراكز الشبابية لدعم المبادرات.

التدخلات الاستراتيجية:

- تدريب كوادر الجمعيات على تصميم وتنفيذ وإدارة المبادرات البيئية.

- تخصيص صناديق محلية أو شراكات مع القطاع الخاص لتمويل التطوع الأخضر.
- إصدار أدلة إرشادية لتأسيس وتشغيل المبادرات التطوعية البيئية.

الهدف 4: ربط العمل التطوعي البيئي بخطط التنمية المحلية والمناخية:

غالبًا ما تعمل المبادرات الخضراء بمعزل عن السياسات والخطط المحلية. يستهدف هذا الهدف موازنة جهود المتطوعين مع أولويات التنمية وخطط المناخ، مما يضمن فاعليتها وتحقيقها لأثر ملموس ضمن الإطار التنموي العام للدولة.

التدخلات الاستراتيجية:

- إشراك المبادرات البيئية في مشروعات “حياة كريمة” وخطط التكيف المناخي المحلي.
- تيسير التنسيق بين المبادرات والجهات المحلية (المحافظات - المحليات).
- تطوير آليات لدمج المتطوعين في برامج التنمية البيئية بالمناطق الريفية.

الهدف 5: تحفيز الجهات الوسيطة على احتضان المبادرات التطوعية الخضراء:

يتطلب نشر واستدامة التطوع البيئي مشاركة فاعلين آخرين خارج الجمعيات، خصوصًا الجهات التي تمتلك بنى تحتية وقدرات تنظيمية مثل الجامعات ومراكز الشباب والشركات. يهدف هذا الهدف إلى تحفيز هذه الجهات على تبني واحتضان المبادرات البيئية ضمن أنشطتها.

التدخلات الاستراتيجية:

- إدماج التطوع البيئي في برامج المدارس والجامعات ومراكز الشباب.
- تنظيم شراكات بين الجمعيات والقطاع الخاص لرعاية مبادرات خضراء.
- تحفيز الجمعيات على إنشاء وحدات تطوع بيئي مستقلة ضمن هيكلها التنظيمي.

وختاماً: تُعد المبادرات التطوعية الخضراء أداة حيوية لتجسير الفجوة بين الأجندات البيئية الوطنية والممارسات المجتمعية اليومية. فالتطوع الأخضر لا يقتصر على الجهد الفردي، بل يمثل استثماراً في الوعي والسلوك والتمكين، ويخلق قاعدة مجتمعية داعمة لأي سياسة بيئية أو مناخية.

ويُكمل هذا التوجه ما سبقه من توجهات؛ إذ إن المنظمة المستدامة (التوجه الأول)، المرتبطة بالرؤية الوطنية (التوجه الثاني)، والمنفتحة على العالم (التوجه الثالث)، تحتاج إلى قاعدة جماهيرية متطوعة وواعية تُساندها، وتحول الرؤى والاستراتيجيات إلى أثر ملموس على الأرض. ومن هنا، يصبح تطوير منظومة تطوع بيئي وطني مدخلاً رئيسياً لترسيخ العدالة المناخية، وتحقيق التنمية المستدامة من القاعدة إلى القمة.

الخاتمة:

فإن هذه الورقة تُعد إسهامًا عمليًا في بلورة رؤية استراتيجية جديدة للمجتمع المدني المصري، في ظل التحديات المتصاعدة والفرص المتجددة. إنها دعوة مفتوحة لصنّاع القرار، والجهات المانحة، والشركاء المحليين والدوليين، للانخراط في حوار بناء يضمن أن يكون العمل الأهلي ليس فقط جزءًا من الحل، بل شريكًا أصيلًا في صناعة السياسات العامة، وتحقيق التحول نحو تنمية أكثر عدالة واستدامة. وفي ضوء ما استعرضته هذه الورقة من تحديات هيكلية، وفرص استراتيجية، وتحولات بيئية وتنموية عميقة، بات من الضروري إعادة تموضع المجتمع المدني – والمنظمات الأهلية على وجه الخصوص – كمكوّن فعال في المشروع الوطني للتنمية المستدامة والعدالة المناخية. إذ لم يعد دور الجمعيات مقتصرًا على تقديم خدمات معزولة أو سد ثغرات، بل أصبح مشروطًا بأن تتحول إلى **جهات مهنية ومؤسسية** قادرة على التأثير، والمساءلة، وصياغة النماذج التنموية البديلة من القاعدة إلى القمة.

كما أظهرت الورقة أن الواقع الراهن، رغم ما يتسم به من تعقيد وهشاشة، لا يخلو من إمكانات تحوّل حقيقية. التحديات المؤسسية، والتمويلية، والتشريعية، والاجتماعية، والبيئية، ليست فقط معوقات يجب تجاوزها، بل هي مؤشرات على **مواطن الخلل التي تتطلب سياسات إصلاحية شاملة**. وفي المقابل، فإن الفرص المطروحة – من التحول الرقمي، إلى التمويل المناخي، إلى الشراكات مع الدولة والقطاع الخاص – تمثل أرضية صلبة لإعادة البناء إذا ما وُظّفت ضمن رؤية استراتيجية منفتحة وطويلة المدى.

من هنا، فإن التوجهات الأربعة التي تقترحها الورقة لا تُقدّم كمسارات منفصلة، بل كأعمدة مترابطة لمشروع إصلاحي متكامل يهدف إلى:

- **تحقيق الاستدامة المؤسسية داخل القطاع الأهلي.**
- **دمج المجتمع المدني في تخطيط وتنفيذ سياسات التنمية الوطنية، خصوصًا في إطار رؤية مصر 2030.**
- **تمكين الجمعيات من الانفتاح والتأثير في الفضاءين الإقليمي والدولي، بما يعزز حضورها وشرعيتها.**
- **توسيع قاعدة المشاركة الشعبية عبر تطوير المبادرات التطوعية الخضراء، بوصفها رافعة للتعبئة المجتمعية والعدالة البيئية.**



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



وفي الختام، فإن مستقبل المجتمع المدني في مصر لن يُبنى فقط عبر تعديلات قانونية أو دعم مالي طارئ، بل عبر تحول حقيقي في الثقافة المؤسسية، ونمط العلاقة مع الدولة، وآليات التفاعل مع المجتمع. وإذا ما تمكّن هذا القطاع من إدراك لحظته التاريخية، وبناء أدواته بذكاء وجرأة، فإنه سيكون أحد أعمدة التحول نحو نموذج تنموي أكثر عدالة، واستدامة، وقدرة على الصمود في وجه أزمات هذا العصر.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



المراجع

مراجع باللغة العربية

1. وزارة التضامن الاجتماعي. (2024). تقرير الأداء السنوي للمنظمات الأهلية. القاهرة.
2. وزارة التضامن الاجتماعي. (2023). تقرير التمويل الأهلي. قطاع الشؤون المالية.
3. وزارة البيئة. (2022). الاستراتيجية الوطنية لتغير المناخ 2050. القاهرة.
4. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2016). رؤية مصر 2030: الوثيقة الرسمية. القاهرة.
5. وزارة التعاون الدولي. (2023). الدليل الإرشادي للشراكة مع المجتمع المدني. القاهرة.
6. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (2023). النشرة السنوية للجمعيات الأهلية. القاهرة.
7. الجريدة الرسمية. (2019). قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي رقم 149 لسنة 2019. العدد 33 مكرر ب.
8. الهيئة العامة للاستعلامات. (2021). المجتمع المدني في مصر: رؤية وطنية. القاهرة.
9. مؤسسة مصر الخير. (2023). تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الأهلية في مصر (2018-2023). القاهرة.
10. مركز دعم التنمية. (2021). أثر قانون 149 على الجمعيات القاعدية في صعيد مصر. القاهرة.
11. المنتدى المصري للتنمية المستدامة. (2022). دور الجمعيات في التكيف المناخي المحلي.
12. مركز الأهرام للدراسات السياسية. (2020). تحولات المجتمع المدني بعد 2014.
13. معهد الشرق الأوسط. (2023). *the Role of Civil Society in Climate Resilience in MENA*. Washington.
14. الشبكة العربية للبيئة والتنمية (رائد). (2021). المجتمع المدني والعمل البيئي في المنطقة العربية. القاهرة.
15. المعهد العربي للتخطيط - الكويت. (2020). تمكين الجمعيات في الريف العربي: نحو شراكة إنتاجية.
16. مركز الفينيق للدراسات - الأردن. (2022). العمل الأهلي في الأردن: تحليل بيئي وتشريعي.
17. مرصد المجتمع المدني اللبناني. (2021). القيود القانونية وتأثيرها على منظمات البيئة في لبنان. بيروت.
18. اتحاد جمعيات التنمية المستدامة - المغرب. (2022). خارطة الجمعيات البيئية وأدوارها المحلية.

مراجع باللغة الإنجليزية

19. World Bank. (2023). *Egypt Climate Risk Country Profile*. Washington, DC.
20. UNDP. (2022). *Civil Society and Climate Action in the Arab States Region*. UNDP.
21. United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York.
22. Green Climate Fund. (2022). *Country Profile: Egypt*. Retrieved from: <https://www.greenclimate.fund>
23. OECD. (2021). *Aid to Civil Society: 2021 Edition*. Paris: OECD Publishing.
24. CIVICUS. (2021). *State of Civil Society Report 2021: Rebuilding for a Better Future*. Johannesburg.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



- 25.UN Women. (2021). *Gender and Climate Change: Arab States Region Brief*. UN Women.
- 26.ESCWA. (2020). *Environmental Protection and Civil Society in the Arab Region*. Beirut.
- 27.UNEP. (2021). *Green Economy and Climate Resilience in Africa*. Nairobi.
- 28.GIZ. (2022). *Community Engagement for Environmental Justice*. Eschborn.
- 29.Al-Sayyid, M. (2018). *Civil Society in the Arab World: A Comparative Perspective*. Cairo University.
- 30.Boutros-Ghali, L. (2021). *Green NGOs in North Africa: Challenges and Strategies*. African Development Journal.
- 31.Germanwatch. (2022). *Global Climate Risk Index 2022*. Berlin.
- 32.Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2022). *Sixth Assessment Report – Impacts, Adaptation and Vulnerability*. Geneva.
- 33.UN-Habitat. (2021). *Climate Resilient Urban Development in the Middle East*. Nairobi.
- 34.FAO. (2022). *Climate-Smart Agriculture for Food Security in Egypt*. Rome.
- 35.African Development Bank. (2021). *Egypt Country Strategy Paper (2022–2026)*. Abidjan.
- 36.Carroll, T. (2020). *Civil Society and State Reform in the Global South*. Routledge.
- 37.Edwards, M. (2014). *Civil Society*. Polity Press.
- 38.Salamon, L. M. (2017). *The Resilient Sector Revisited: The New Challenge to Nonprofit America*. Brookings Institution Press.
- 39.Kaldor, M. (2003). *Global Civil Society: An Answer to War*. Polity Press.
- 40.Clark, J. (1995). *The State, Popular Participation and the Voluntary Sector*. World Development, 23(4).
- 41.United Nations Development Programme. (2021). *Civil Society in Jordan: Engagement and Constraints*. UNDP-Amman.
- 42.OECD. (2020). *Strengthening Civil Society Engagement in Tunisia*. Paris.
- 43.Rwanda Green Fund. (2022). *The Role of Local NGOs in Community Climate Action*. Kigali.
- 44.Heinrich Böll Foundation. (2019). *Green Civil Society in East Africa: Roles, Risks, and Resources*. Nairobi.
- 45.USAID. (2022). *Civic Space Assessment: Kenya*. Washington DC.
- 46.CIVICUS. (2020). *Toolkit for Strengthening Civil Society in Environmental Justice*. Johannesburg.
- 47.UNDRR. (2021). *Civil Society Engagement in Disaster Risk Reduction*. Geneva.
- 48.Sida. (2022). *Guidance Note: Support to Civil Society Organisations*. Stockholm.
- 49.Ford Foundation. (2023). *Just Transition: Civil Society and Climate Justice*. New York.



بتمويل من
الاتحاد الأوروبي



50.DFID. (2019). *Theory of Change for Civil Society Engagement*. London.
