





رؤية مجتمعية

لتنمية وتطوير قطاع المنظمات الأهلية فى مصر

الطريق الي الاستدامة واحترافية الأداء

٢٠٢٥ – ٢٠٣٥

ضمن إصدارات مرصد استدامة العمل الأهلي
التابع للمركز العربي لاستدامة العمل الأهلي
٢٠٢٥

رؤية مجتمعية

لتنمية وتطوير قطاع المنظمات الأهلية فى مصر

الطريق الي الاستدامة واحترافية الأداء

إن توافر منظمات مجتمع مدني فاعلة ومستدامة مطلب لا يمكن الاستغناء عنه لاستدامة المجتمعات

المركز العربي
لاستدامة العمل الأهلي

للمزيد من المعلومات

فريق إدارة وصياغة الرؤية المجتمعية:

د/ محمد ممدوح عبد الله
رئيس قطاع تطوير الجمعيات الأهلية / مؤسسة مصر الخير

د/ وليد سيد علي
مدير إدارة التطوير المؤسسي/المركز العربي لاستدامة العمل الأهلي/مؤسسة مصر الخير

أ/ محمود الشيمي
مدير إدارة دعم الحوكمة والتنمية المستدامة/المركز العربي لاستدامة العمل الأهلي/مؤسسة مصر الخير

أ/ محمود كمال أبو الخير
مدير إدارة دعم شراكات المجتمع المدني / مؤسسة مصر الخير

المشاركون بمقالات علمية:

د / أيمن السيد عبد الوهاب
مدير مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية

د/ مسعد رضوان
أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية – كلية العلوم الإدارية –أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

د/ محمد ممدوح عبد الله
رئيس قطاع تطوير الجمعيات الأهلية / مؤسسة مصر الخير

د/ ولاء جـاد
الشريك المؤسس لاستدامة للأبحاث ودراسات الجدوى/ عضو المجلس القومي لحقوق الإنسان

د/ صلاح هاشم
أستاذ التنمية والتخطيط بجامعة الفيوم / مستشار وزارة التضامن للسياسات الاجتماعية سابقاً

د/ سمير طنطاوي
استشاري التغيرات المناخية بالأمم المتحدة – مندوب أفريقيا بالهيئة الحكومية الدولية لتغير المناخ

فريق تحليل البيانات:

د/ محمد ممدوح عبد الله
رئيس قطاع تطوير الجمعيات الأهلية / مؤسسة مصر الخير

د/ مسعد رضوان
أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية – كلية العلوم الإدارية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

د/ وليد سيد علي
مدير إدارة التطوير المؤسسي/المركز العربي لاستدامة العمل الأهلي/مؤسسة مصر الخير

جلسات الحوار المجتمعي:

شارك فى مناقشة الوثيقة وتعديلها أكثر من (٨٠) خبير ومتخصص فى العمل الأهلي وممثل لجهات معنية بتطوير العمل الأهلي

تم إخراج وتصميم الوثيقة بواسطة:
G-Designs
Life through colors
٠١٠٠٦٨٧٨٤١٤

المحتويات

كلمات افتتاحية ٦–١٠

كلمة السيدة الدكتورة / وزيرة التضامن الاجتماعي ٦

كلمة السيد / رئيس مجلس أمناء مؤسسة مصر الخير ٨

كلمة السيد / الرئيس التنفيذي لمؤسسة مصر الخير ١٠

الملخص التنفيذي لوثيقة الرؤية ١٢

القسم الأول:
قراءة استشرافية لمستقبل المنظمات الأهلية (عالمياً ومحلياً): ١٤–٣٩

١– العمل الأهلي مقاربة جديدة ١٧
د/ أيمن السيد عبد الوهاب
مدير مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية

٢– القدرات المؤسسية للمنظمات الأهلية في عالم متغير ١٩
د/ مسعد رضوان
أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية /
كلية العلوم الإدارية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

٣ – الجودة الشاملة : مدخل لتحسين أداء المنظمات الأهلية ٢٣
د/ محمد ممدوح عبد الله
رئيس قطاع تطوير الجمعيات الأهلية بمؤسسة مصر الخير

٤–تعزيز منظومة حقوق الانسان: أي دور للمجتمع المدني؟ ٢٧
د/ ولاء جاد
الشريك المؤسس لاستدامة للأبحاث ودراسات الجدوى/
عضو المجلس القومي لحقوق الإنسان

٥–دور المنظمات الأهلية في دعم سياسات الحماية الاجتماعية والحد من الفقر ٣٠
د/ صلاح هاشم
أستاذ التنمية والتخطيط بجامعة الفيوم /
مستشار وزارة التضامن للسياسات الاجتماعية سابقاً

٦–دور المنظمات الأهلية في مواجهة التغيرات المناخية ٣٤
د/ سمير طنطاوى
استشاري التغيرات المناخية بالأمم المتحدة /
مندوب أفريقيا بالهيئة الحكومية الدولية لتغير المناخ

القسم الثاني:
نتائج وتوصيات دراسة تحليل الوضع الراهن للمنظمات الأهلية المصرية ٤٠–٤٩

التمهيد ٤٢

١. المنهجية: وصف مجتمع وإجراءات الدراسة الميدانية ٤٢

٢. النتائج العامة للدراسة الميدانية ٤٧

٣. التوصيات العامة ٤٨

٤. مخطط التدخلات المقترحة لمواجهة تحديات واشكاليات المنظمات الأهلية في ضوء توجهها للاستدامة ٤٩

القسم الثالث:
توجهات ومبادرات استراتيجية مقترحة لتطوير قطاع المنظمات الأهلية (رؤية مجتمعية): ٥٠–٧٣

التمهيد ٥٢

١. منهجية صياغة التوجهات الاستراتيجية وحوكمة إعدادها ٥٢

٢. الفئة المستهدفة المنوطة بالرؤية (لمن هذه الرؤية؟) ٥٤

٣. مرجعية تصميم التوجهات الاستراتيجية ومحدداتها ٥٤

٤. الإطار العام للرؤية المجتمعية ٥٥

٥. التوجهات الاستراتيجية المقترحة ٥٦

٦. السيناريوهات المستقبلية لواقع المنظمات الأهلية في مصر ٧٠

٧. الفرص المتاحة لدعم التوجهات الاستراتيجية والتحديات المتوقعة ٧١

٨. الخاتمة ٧٣

المرفقات: ٧٤–٨١

– مرفق رقم (١): ٧٦
قاموس المصطلحات

– مرفق رقم (٢): ٧٩
قائمة الأشكال

– مرفق رقم (٣): ٨٠
قائمة المشاركين في الموائد المستديرة الخاصة بتصميم الرؤية المجتمعية



كلمة السيدة الدكتورة / وزيرة التضامن الاجتماعى



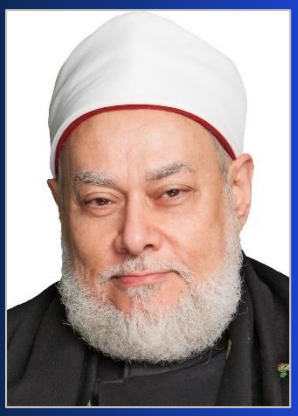
الدكتورة / مـايا مرسى

يشرفني أن أضع بين أيديكم هـذه الوثيقة الوطنية الطموحة والتي تمثل انطلاقة جديدة نحو تمكين حقيقي وشامل للمجتمع المدني في مصر، استناداً إلى قناعة راسخة بأن العمل الأهلي ليس فقط أحد أذرع التنمية، بل أحد محركاتها الرئيسية، وأحد أهم أدوات بناء مجتمع عادل، ومتماسك.

تأتي هذه الوثيقة كنتاج لجهود مشتركة، وحوارات واسعة، شارك فيها خبراء العمل الأهلي والتنموي، قادتها مؤسسة مصر الخير بجهد متميز، ومن هنا، فإنني أدعو كافة مؤسسات العمل الأهلي، كما أدعو المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بتطوير المجتمع المدني، إلى تبني هذه الرؤية، والانخراط في تنفيذها، وفتح آفاق للتعاون فيما بينها، بما يعزز من تكامل الجهود، ويوحد الرؤى، ويضاعف الأثر المجتمعي. تمتلك مصر تراثاً عريقاً من العمل الأهلي، متجذراً في ضمير الأمة، نابضاً في وجدانها، ومؤمناً بقدرته على أن يكون شريكاً حقيقياً في صناعة التنمية وصياغة المستقبل.

واليوم، ونحن نخطو بثبات نحو **"الجمهورية الجديدة"**؛ تزداد الحاجة إلى منظومة أهلية قوية، شفافة، مبتكرة، وقادرة على الاستجابة لتحديات العصر، وتلبية تطلعات المواطن المصري في كل ربوع الوطن. تؤمن وزارة التضامن الاجتماعي بأن تمكين المجتمع المدني لا يتوقف عند الدعم المادي أو التنظيمي، بل يمتد إلى فتح مساحات أوسع للحوار، وبناء القدرات، وتوفير بيئة تشريعية مرنة، ومناخ يُعلي من الشفافية والمساءلة، ويحفز الابتكار والاستدامة. إننا نصبو إلى قطاع أهلي يتمتع بالتمكين، يحتضن الكفاءات، ويقود مبادرات نوعية تخدم المواطن المصري، وتواكب تحولات العصر، وتُعلي من قيمة الإنسان، في وطن يستحق منا جميعاً أن نبنيه بسواعد متكاتفة، وعقول مبدعة، وقلوب مؤمنة بالخير.

كلمة السيد / رئيس مجلس أمناء
مؤسسة مصر الخير



فضيلة الدكتور/
علي جمعة

لطالما كان لمؤسسة مصر الخير دور ريادي في تعزيز دور المجتمع المدني كشريك فاعل في تحقيق التنمية المستدامة. وتمثل المنظمات الأهلية في مصر ركيزة أساسية في دعم الفئات الأكثر احتياجًا، وفي التصدي للتحديات التنموية التي تواجه المجتمع، مما يتطلب منا جميعًا تقديم كل ما يلزم من دعم لتعزيز قدرتها على أداء هذا الدور المحوري.

من هذا المنطلق، تأتي هذه الرؤية كجزء من رؤيتنا التنموية لتعميق الفهم حول التحديات والفرص المتاحة أمام القطاع الأهلي. إننا نسعى لأن تكون هذه الرؤية خريطة طريق تمكّن الأطراف الفاعلة في تنمية المنظمات الأهلية من وضع استراتيجيات أكثر كفاءة وابتكارًا، بما يسهم في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.

وإذ نفخر بإصدار هذا العمل، ونتوجه بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إعداده وإثرائه، مؤكدين التزامنا الدائم بدعم القطاع الأهلي لتحقيق رسالته النبيلة داخل المجتمع.

داعيا المولي عز وجل حفظ مصر وأهلها
والله المستعان.

كلمة السيد / الرئيس التنفيذي لمؤسسة مصر الخير



الدكتور / محمد رفاعي

إن التحديات التي يواجها العالم اليوم تستدعي تضافر الجهود بين كافة الأطراف الفاعلة، ويظل القطاع الأهلي أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها مجتمعيا في تحقيق التنمية المستدامة وبناء مستقبل أكثر إشراقًا.

لقد حرصنا في مؤسسة مصر الخير على دعم المنظمات الأهلية ليس فقط من خلال توفير الموارد، بل أيضًا من خلال المساهمة في خلق بيئة داعمة تُعزز من فاعلية هذا القطاع، وتُمكّنه من تقديم حلول مبتكرة للتحديات المتجددة من خلال أنشطة المركز العربي لاستدامة العمل الأهلي.

تأتي هذه الرؤية كأحد الإصدارات الهامة للمركز العربي لاستدامة العمل الأهلي والذى تم تأسيسه خلال عام ٢٠٢٠ كأحد آليات العمل لمؤسسة مصر الخير في الإسهام في تنمية وتطوير المنظمات الأهلية وبالتعاون مع شركائنا كما نسعي من خلال تلك الرؤية لان نوفر مسار يجمع المعنين بالعمل الأهلي وتطويره وتعظيم أثره وخاصة في مجال تحقيق التنمية المستدامة والعمل المناخي نحن على يقين بأن هذه الرؤية ستفتح آفاقًا جديدة للعمل المشترك وتعزيز الشراكات التي تُسهم في تحقيق الاستراتيجيات الوطنية للتنمية وعلى رأسها رؤية مصر ٢٠٣٠

أود أن أعرب عن اعتزازي بهذا الجهد، وتقديري لكل من ساهم في إنجازه، مؤكدًا استمرارنا في دعم المنظمات الأهلية لتحقيق أثر تنموي مستدام.

الملخص التنفيذي لوثيقة الرؤية



د / محمد ممدوح عبد الله
رئيس قطاع تطوير الجمعيات الأهلية
بمؤسسة مصر الخير
والمشرف على صياغة الرؤية

يواجه عالم اليوم العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تلك التحديات تداخلت معا ونتج عنها تحديات أكثر تعقيدا عما سبق أمام عملية التنمية وقدرة المجتمعات على تحقيق الاستدامة ما يجعلنا نؤمن بأن السبيل الوحيد والأمثل لمواجهة تلك التحديات يكمن في حشد جميع الموارد والإمكانات داخل المجتمع وتنظيمها، مع العمل على تعظيم الاستفادة من الموارد المحلية، وتعزيز التعاون والشراكات بين جميع الأطراف المعنية بقضية التنمية، بدءاً من الأفراد وصولًا إلى مختلف أنواع المنظمات داخل المجتمع.

تُعدُّ المنظمات الأهلية اليوم في مصر من أهم المنظمات المعنية بقضية التنمية، وتشير العديد من الدراسات إلى دورها الملموس في الإسهام فى توفير العديد من الخدمات جنبًا إلى جنب مع القطاعين الحكومي والخاص، حيث يبلغ عدد المنظمات الأهلية حاليًا نحو (٣٨) ألف منظمة – تشمل الجمعيات والمؤسسات والاتحادات الأهلية– الموجودة في مختلف المجتمعات داخل مصر.

وتأتي تلك الرؤية التي بين أيدينا إلى محاولة رسم خارطة طريق لسبل زيادة إسهامات المنظمات الأهلية في عملية التنمية المستدامة والعمل المناخي بمصر، وذلك من خلال تحليل وفهم واقع المنظمات الأهلية في مصر، من حيث تحليل التحديات التي تواجهها وفهم الفرص المتاحة لتعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة والعمل المناخي.

تحمل هذه الرؤية عنوان: "رؤية مجتمعية لتنمية وتطوير قطاع المنظمات الأهلية في مصر (الطريق الي الاستدامة واحترافية الأداء)"، وتنطلق أهميتها من فلسفة الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، وهو الهدف المعني بـ"السلام والعدل ومؤسسات قوية". إذ يُنظر إلى هذا الهدف باعتباره المحرك الأساسي لجميع أهداف التنمية المستدامة، فهو الدافع والمحفز لعملية التنمية ، حيث إن تحقيق أهداف التنمية المستدامة يتطلب وجود مؤسسات قوية، كونها الأدوات الفاعلة لتحقيق التنمية داخل المجتمع.



كما تأتي تلك الرؤية في سياق الاهتمام المتزايد بتعزيز دور المنظمات الأهلية في التنمية، وهو ما دعت إليه العديد من الاستراتيجيات الوطنية المعنية بالتنمية، وعلى رأسها رؤية مصر ٢٠٣٠، وكذلك الدعوة إلى تعزيز شراكة المنظمات الأهلية مع القطاعين العام والخاص، حيث تهدف هذه الرؤية إلى توفير تحليل شامل وموثوق به للخروج برؤية مجتمعية – بمشاركة جميع الأطراف المعنية– تشمل سبل وتوجهات تطوير وتنمية منظمات ذلك القطاع الهام.

تضمنت وثيقة الرؤية ثلاثة اقسام رئيسية:

- **القسم الأول: قراءة استشرافية لمستقبل المنظمات الأهلية (محليا / عالميا).**

ويتضمن القسم مجموعة من المقالات العلمية الاستشرافية للمستقبل، أعدها مجموعة من الخبراء بالمجتمع المدني، حيث تسلط تلك المقالات الضوء على التوجهات العالمية والمحلية لمنظمات المجتمع المدني من حيث التوجه، والدور، والممارسة، وهو ما شكّل لفريق العمل مسارًا مأمولًا لما يمكن القيام به في المستقبل.

- **القسم الثاني: تحليل الوضع الراهن لقدرة المنظمات الأهلية المصرية على تحقيق الاستدامة المؤسسية.**

ويتناول القسم دراسة تحليلية لرصد واقع المنظمات الأهلية في مصر، حيث تم اختيار عينة الدراسة من المنظمات الأهلية المدرجة في قاعدة بيانات مؤسسة مصر الخير، بهدف قياس أداءها ودورها داخل المجتمع. وقد ارتكز تحليل الوضع الراهن على قياس سبع كفاءات مؤسسية تعكس أبعاد الأداء المؤسسي للمنظمة الأهلية، وشملت هذه الكفاءات: كفاءة سياسات صنع واتخاذ القرارات الداخلية، كفاءة إدارة الموارد البشرية والجهود التطوعية، كفاءة نظم المعلومات والمعرفة التنموية، كفاءة العمليات المالية، كفاءة إدارة الأنشطة والبرامج التنموية، تنمية العلاقات مع المجتمع، وكفاءة تعبئة الموارد وتدبير التمويل.

وقد تضمنت العينة ٥٣٣١ منظمة، تمثل حوالي ١٦% من إجمالي عدد المنظمات الأهلية المسجلة في مصر بموجب قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩، مما منح الدراسة مصداقية وشمولية تعكس واقع القطاع الأهلي في مصر.

وقد كشفت الدراسة التحليلية لواقع المنظمات الأهلية عن مجموعة من النتائج – بالرغم من حجم الإسهامات التنموية التي تقوم بها تلك المنظمات – منها أن المنظمات الأهلية مازالت تعاني من تحديات هيكلية وتنظيمية تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية بفعالية. تمثلت هذه التحديات في ضعف الكفاءات المؤسسية ونقص مقومات البناء المؤسسي والتنظيمي، بالإضافة إلى قصور في أنظمة الحوكمة وآليات صنع القرار. كما أظهرت الدراسة غياباً لوجود الرؤية الاستراتيجية، علاوة على ذلك، برزت إشكاليات في التنسيق والتشبيك بين المنظمات الأهلية، ما أدى إلى تكرار الجهود وتفتيت الموارد بدلاً من تحقيق التكامل والتعاون الذي يعزز من فعالية الأثر التنموي.

وقد أسهمت نتائج الدراسة الميدانية في توضيح فجوات الأداء للمنظمات الأهلية، بين ما هو مأمول وفقًا للتوجهات العالمية للمجتمع المدني، التي رصدتها المقالات العلمية في القسم الأول من الرؤية، وبين واقع المنظمات الأهلية.

وقد خلصت الدراسة التحليلية للوضع الراهن إلى عدد من التوصيات الرئيسية، أبرزها:

- ضرورة صياغة رؤية استراتيجية لتعزيز القدرات المؤسسية للمنظمات الأهلية، بما يتماشى مع التحديات الحالية والمستقبلية، يشارك في تنفيذها جميع الأطراف ذات الصلة بالمجتمع المدني، محليًا وعالميًا.
- كما أوصت الدراسة بأهمية دعم مفهوم الجودة والتميز المؤسسي في العمل الأهلي، باعتبارهما مدخلًا رئيسيًا لتحفيز المنظمات على تطبيق المعايير المهنية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.
- **القسم الثالث: توجهات و مبادرات استراتيجية مقترحة لتطوير قطاع المنظمات الأهلية (رؤية مجتمعية).**

بناءً على نتائج وتوصيات دراسة الوضع الراهن التي استهدفت قياس مدى قدرة المنظمات الأهلية على تحقيق الاستدامة، تم تنظيم سلسلة من اللقاءات الحوارية لمناقشة سبل تفعيل تلك التوصيات ووضع خارطة طريق لدعم قدرة المنظمات الأهلية على تحقيق الاستدامة واحترافية الأداء. وقد أسهمت هذه اللقاءات في صياغة رؤية تتشكل من مجموعة من التوجهات والمبادرات الاستراتيجية التي نأمل أن يتم تبنيها من جميع الأطراف المعنية بالقطاع الأهلي خلال الفترة من ٢٠٢٥ – ٢٠٣٥.

وفي هذا السياق، تم تنظيم سلسلة من الموائد المستديرة التي شكلت فضاءً حيويًا لحوار مجتمعي ثري، شارك فيه نخبة من الخبراء وأصحاب المصلحة من ممثلي المنظمات الأهلية، والقطاع الحكومي، والقطاع الخاص. أسفر هذا الحوار المجتمعي الحيوي عن صياغة أربعة توجهات استراتيجية مبتكرة تشكل إطار عام للرؤية وتستهدف تمكين المنظمات الأهلية وتعظيم أثرها في المجتمع، وهي:

١) التوجه الاستراتيجي الأول: تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية:

ويتضمن التوجه مبادرات تستهدف التركيز على تطوير الهياكل المؤسسية وتعزيز أنظمة الحوكمة، مع ضمان استدامة الموارد المالية والبشرية لتحقيق كفاءة تشغيلية عالية واستمرارية في الأداء.

٢) التوجه الاستراتيجي الثاني "دعم مشاركة المنظمات الأهلية في تحقيق رؤية مصر والاستراتيجية المعنية بالتنمية المستدامة ٢٠٣٠":

ويتضمن التوجه مبادرات تستهدف المواءمة بين خطط المنظمات الأهلية وأهداف الرؤية الوطنية من خلال توجيه جهودها نحو أولويات التنمية المستدامة.

٣) التوجه الاستراتيجي الثالث "تعزيز المشاركة الإقليمية والدولية للمنظمات الأهلية المصرية":

ويتضمن التوجه مبادرات تستهدف توسيع نطاق التعاون عبر بناء شراكات استراتيجية مع الشبكات الإقليمية والدولية، مما يتيح تبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التكامل على المستويين الإقليمي والعالمي.

٤) التوجه الاستراتيجي الرابع "تطوير و دعم المبادرات التطوعية الخضراء":

ويتضمن التوجه مبادرات تستهدف التركيز على تشجيع المبادرات المجتمعية التي تدعم القضايا البيئية وتعزز الوعي بالتحديات المناخية، بما يسهم في تحقيق تأثير إيجابي مستدام.

> **تمثل هذه التوجهات إطارًا متكاملًا لتعزيز قدرة المنظمات الأهلية على مواجهة تحديات التنمية المستدامة والمناخ، وترسيخ دورها كشريك رئيسي في تحقيق التحول نحو الاستدامة.**

وختامًا،

وفي هذا السياق، فإننا ندعو جميع الجهات وأصحاب المصالح المعنيين بتنمية وتطوير المنظمات الأهلية المصرية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي إلى تبني تلك الرؤية المجتمعية والانفتاح على تعظيم الشراكات والتعاون في تحقيقها أو تطويرها بما تحمله من توجهات استراتيجية ومبادرات لدعم المنظمات الأهلية دعمًا لخطط التنمية الوطنية ومواجهة التحديات المعاصرة.

كما تؤكد مؤسسة مصر الخير من خلال المركز العربي لاستدامة العمل الأهلي على التزامها الراسخ بدعم هذه الرؤية المجتمعية خلال السنوات القادمة وبالتعاون مع شركائها، إذ ستتولى المؤسسة مسؤولية تقديم كافة أشكال التعاون والشراكة مع جميع الأطراف المعنية، بما يضمن التنفيذ الفعّال والتنسيق الأمثل بين الجهات المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة. كما ستعمل المؤسسة على تسخير مواردها وخبراتها لدعم المنظمات الأهلية المصرية خلال الفترة من ٢٠٢٥–٢٠٣٥ في تعزيز قدراتها المؤسسية، وتمكينها من المساهمة الفاعلة في تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠. إن التعاون المشترك بين مختلف الأطراف هو السبيل لضمان تحقيق التنمية المستدامة والنجاح في مواجهة التحديات المناخية، وبالتالي المساهمة في بناء مستقبل مستدام للمجتمعات المحلية.

وفي النهاية، أتوجه بكل تقدير وشكر لكل من ساهم بالرأي أو المجهود في إخراج هذه الرؤية، وأخص بالذكر السادة الخبراء المساهمين بالمقالات العلمية وفريق إجراء الدراسة الميدانية وممثلي الجهات المختلفة التي شاركت في تنظيم جلسات الحوار المجتمعي حول نتائج الدراسة وتصميم التوجهات والمبادرات الاستراتيجية.

والله ولي التوفيق

القسم الأول

قراءة استشرافية لمستقبل المنظمات الأهلية (عالمياً ومحلياً)

شارك في إعداد هذه المقالات كلا من:



العمل الأهلي مقاربة جديدة

د.أيمن السيد عبد الوهاب
مدير مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية



القدرات المؤسسية للمنظمات الأهلية في عالم متغير

د. مسعد رضوان
أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية – كلية العلوم الإدارية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



الجودة الشاملة : مدخل لتحسين أداء المنظمات الأهلية

د. محمد ممدوح عبدالله
رئيس قطاع تطوير الجمعيات الأهلية / مؤسسة مصر الخير



دور المنظمات الأهلية في تعزيز منظومة حقوق الإنسان

د. ولاء جاد
الشريك المؤسس لاستدامة للأبحاث ودراسات الجدوى/ عضو المجلس القومي لحقوق الإنسان



دور المنظمات الأهلية في دعم سياسات الحماية الاجتماعية

د. صلاح هاشم
أستاذ التنمية والتخطيط بجامعة الفيوم / مستشار وزارة التضامن للسياسات الاجتماعية سابقاً

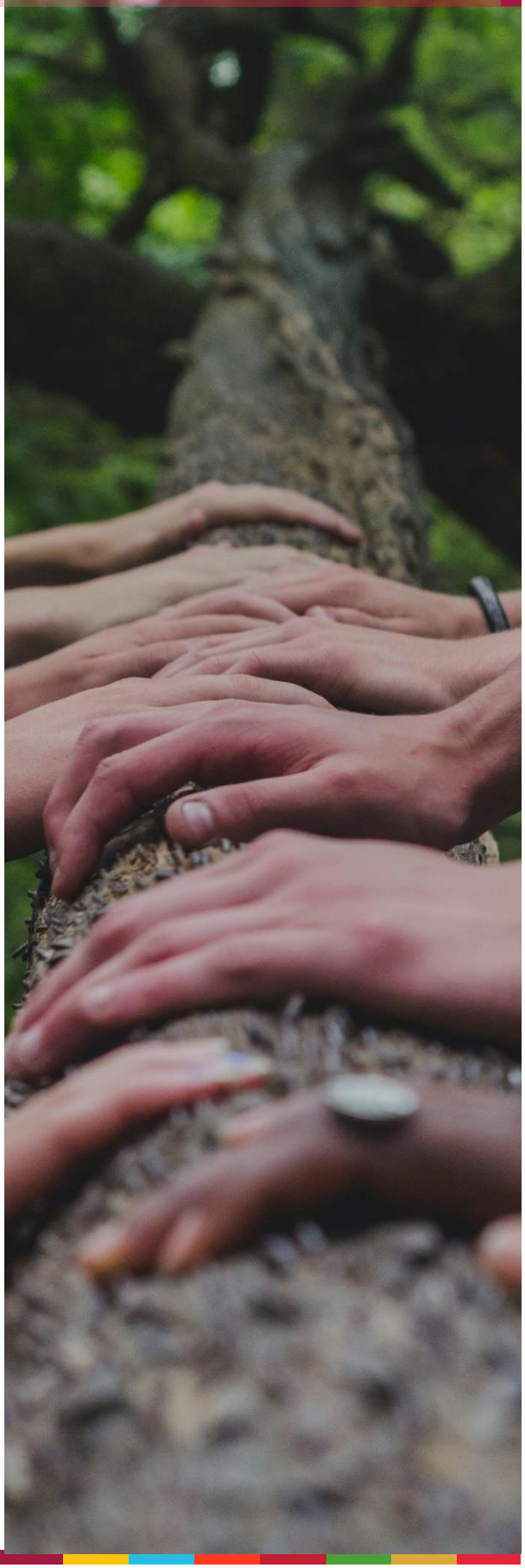


دور المنظمات الأهلية في مواجهة التغيرات المناخية

د. سمير طنطاوي
استشاري التغيرات المناخية بالأمم المتحدة – مندوب أفريقيا بالهيئة الحكومية الدولية لتغير المناخ

العمل الأهلي مقاربة جديدة

إعداد
د. أيمن السيد عبد الوهاب
مدير مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية



تحولات المجتمع المصرى، تشير فى كثير منها الى أهمية وثقل دور منظمات العمل الأهلي، فى رسوخ سبل دعم الامن الاجتماعى والتماسك المجتمعى، وفي حجم المشاركة والتفاعل مع المبادرات الرئاسية والمجتمعية، وفى ارتكاز الاستراتيجيات الوطنية على الجمعيات الأهلية ودورها التنموى وتعاطيها مع أزمتى المشاركة والتوزيع وقدرتها على التعبير عن التشكيلات الاجتماعية والثقافية فى الدولة.

لذا يمثل واقع المنظمات الأهلية أحد المداخل الرئيسية لفهم طبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع، وأحد المجالات الحيوية العاكسة لطبيعة مشاركة المواطن ومايحكمها من ثقافة وقيم، وما تنتجه من انعكاسات على تركيبة المجتمع وتفاعلاته. وبنظرة سريعة على الاستراتيجيات الوطنية المتعددة سواء المرتبطة برؤية الدولة الكلية مثل استراتيجية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، والاستراتيجية الوطنية لحقوق الانسان والمبادرة الرئاسية حياة كريمة و١٠٠مليون صحة و اتحضر للاخضر، او الاستراتيجيات القطاعية المرتبطة بالفئات والشرائح المجتمعية المتعددة الخاصة بالمراة والطفولة والشباب وذوى الاعاقة والمهمشين، جميعها استندت الى أهمية المشاركة بين القطاعات الثلاثة (الحكومى والأهلي والخاص)، الامر الذى تجلى أيضا فى رؤية التحالف الوطنى للعمل الأهلي التنموي عبر دعم النهج التشاركى بين أعضائه، والربط بين المبادرات والاستراتيجيات الوطنية منذ انطلاقه فى مارس ٢٠٢٢، حيث أعتمد فلسفة دعم سياسات التنمية البشرية وتعزيز التماسك المجتمعى، وهو مايؤكده الاطار التشريعى للتحالف بموجب القانون رقم ١٧١ لسنة ٢٠٢٣، الصادر في ٣١ أغسطس ٢٠٢٣، الذي أتاح إنشاء التحالف بقرار من رئيس الجمهورية. وفي هذا السياق، صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٤٩ لسنة ٢٠٢٤ في ٢ مايو ٢٠٢٤، لإضفاء الطابع القانوني على التحالف الذى يضم أكثر من ٣٦ كيان تنموي وخدمي وثقافى.

أولا: النهج التشاركى مدخل للتنمية بالمشاركة

اتساقا مع هذه الرؤية كانت مبادرة "بداية جديدة لبناء الانسان المصرى" الهادفة للتركيز على الامن والتنمية الانسانية ، تأكيدا على أهمية تكامل الجهود والتنسيق الكامل بين الجهات والمؤسسات الحكومية والأهلية، لزيادة الاهتمام بالاستثمار فى راس المال الاجتماعى، وتعزيز مكونات الامن القومى ومجالات الاقتصاد التنافسى، وذلك من أجل تحسين جود الحياة للمصريين وترسيخ قيم الهوية والانتماء.

التنمية هي ركيزة بناء الإنسان، والإنسان هو صانعها، تلك المعادلة التي تبدو بديهية –وهي كذلك– تطرح أيضًا الكثير من النتائج، والحقائق المتعلقة بمسارات التنمية، وما أفرزته من نتائج، وواقع على ماهية الدولة والمجتمع. تصب هذه النتائج وتلك الحقائق فى دور الانسان فى المجتمع وحدود مسئولياته. من هنا كان التركيز على متطلبات التنمية المستدامة، أنطلاقا من أن تؤدى التنمية الاقتصادية إلى تنمية اجتماعية وتنمية انسانية، والذى يتطلب بدوره تفعيل أطر الثقافة العامة المتعلقة؛ بثقافة العمل،ودعم ثقافة ريادة الأعمال، وغيرها، من المكونات الثقافية الداعمة لبناء الوعي الذاتي، والحوار المجتمعي، وتحفيز البيئة الحاضنة المعززة للمشاركة، والمسئولية الجماعية، والمحددة لطبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع، وبين الدولة والمواطن.

من هنا، يتضح تزايد الاتجاه والمؤشرات العاكسة لنهج التنمية بالمشاركة من جانب الدولة والعديد من المؤسسات المجتمعية، وتعزيز الدور التنموى للمنظمات الأهلية كنهج تشاركى يسعى للربط بين الأجندة التنموية للمنظمات الأهلية مع الأجندة التنموية للدولة. وفى هذا السياق يمكن التأكيد على عدد من المؤشرات والدلائل الخاصة بتنامى دور العمل الأهلي مع الميل الرسمى لتجزئة السياسات العامة وتقريبها من المواطنين حتى يمكنهم التعامل معها بقدر معقول من الكفاءة، نذكر منها:

١. استناد رؤية استراتيجية مصر ٢٠٣٠ الى عقد اجتماعي جديد يشمل علاقة الدولة بالمجتمع، وفى القلب منها المواطن، ولذا تبقى مسألة زيادة المكون التنموى والتوعوى على أجندة العمل الأهلي، مسألة حتمية نظراً لدور التنظيمات الأهلية كتنظيمات وسيطة داعمة لعملية تنظيم تفاعلات المواطنين والمجتمع، حتى يمكن تفعيل متطلبات الإصلاح الاقتصادي من ناحية، ومواجهة التداعيات الممتدة من ناحية أخرى، وذلك عبر إدارة كفء للموارد والقدرات المادية والبشرية للدولة والمجتمع.

٢. حدود الرهان على العمل الأهلي كمدخل تنموى تمكينى، يتطلب بدوره تحديد المسئوليات والوظائف والادوار. ونقطة البداية هنا رسم الخريطة المعرفية للعمل الأهلي لتحديد حجم الإسهام الاجتماعى والاقتصادى والثقافى، وهنا يمكن التأكيد على عدد من النقاط :

- تنمية الادراك المجتمعى بمتطلبات التنمية ومساراتها، يقتضى رسم خريطة الجمعيات الأهلية والوقوف على توزيعها الجغرافى ومجالات العمل الاجتماعى، حتى يمكن تغيير خريطة العمل الأهلي وفقا للاحتياجات التنموية، واولوياتها على المستويين المحلى والقومى.
- تعزيز العمل الأهلي المؤسسى عبر مزيد من الدعم المؤسسى للمنظمات الأهلية وزيادة أعدادها والاهتمام بالكيف مع الكم، فمقارنة الاعداد الحالية نحو ٣٨ الف منظمة أهلية مع عدد السكان نحو ١٠٥ ملايين نسمة، يتضح لنا قلة أعدادها والحاجة لتحليل خريطة توزيع الجمعيات بما يتوافق مع الحاجة المتزايدة للاحتياجات المجتمعية ومناطق الكثافة السكانية.
- دعم جمعيات المظلة وزيادة اعدادها حتى تستطيع دعم وتعزيز قدرات الجمعيات القاعدية وربطها بمسارات التنمية . وذلك من خلال ربط الجمعيات الأهلية بالاجندة التنموية وقضاياها مع رفع درجة الوعى المجتمعى، ودعم العلاقة التشاركية بين الجمعيات الأهلية الكبرى والجمعيات القاعدية حتى يتوافر للاخيرة القدرة على المشاركة بمزيد من الفاعلية فى تنمية مجتمعاتها المحلية ، كما تشير الى ذلك مبادرة تنمية الريف المصرى ومبادرة حياة كريمة التى تهدف الى الارتقاء بمؤشرات التنمية البشرية من تعليم وصحة وبيئة، وتعظيم قيم المواطنة والمساواة.

٣. الاهتمام بالمكون الثقافى وربطه بالمكون التنموى بالقدر الذى يزيد من قدرات المنظمات الأهلية (متوسط وضعيفة القدرات) بما ينعكس على أجندة المنظمات الأهلية ودورها ومسئولياتها لمواجهة الاختلالات والظواهر الاجتماعية ذات التاثير السلبى على تماسك المجتمع.

ثانيا : متطلبات تعزيز النهج التشاركى

فرضت التحولات الاجتماعية والقيمية والضغوط المعيشية الناتجة على الاصلاح الاقتصادى الذى شهده المجتمع المصرى، فضلا عن التحديات الدولية التى تعكسها اضطرابات الاقليم والصراعات الدولية متمثلة فى تباطؤ حركة النمو الاقتصادى العالمى وتراجع التجارة الدولية، العديد من الصعوبات على الدولة المصرية، وتنامى الكثير من الاعباء والضغوط على عملية الاصلاح والتنمية، وهو مايتطلب الدفع نحو مزيد من الفاعلية والاستثمار لقدرات وموارد الدولة والمجتمع . وفى هذا الاطار يمكن التأكيد على عدد من القضايا الداعمة لتفعيل القطاع الأهلي باعتبار القطاع الثالث الداعم لحركة المجتمع ومتطلباته التنموية بالمفهوم الواسع. نذكر منها:

١. أهمية تكامل مكونات المجتمع المدني مع العمل الأهلي من خلال صياغة أجندة تنموية تساهم فى بناء بيئة مجتمعية قادرة على عزل الافكار المتطرفة والمتعصبة، والحد من الاستقطاب السياسى والاجتماعى وصهر الخلافات، وإدارة التنوع والتعدد الثقافي، وتغليب قيم التسامح والحوار والكرامة.

٢. تحفيز مشاركة الشباب وأجتذابهم لعضوية مؤسسات المجتمع المدنى ومنظمات العمل الأهلي، حتى يمكن زيادة فعالية تنظيم التفاعلات المجتمعية، لاسيما تجاه جيل زد (جيل Z) الذى تتباين رؤاه تجاه الدولة والمجتمع وذاته، وطبيعة مشاركته وممسئولياته.

٣. الرهان على أدوار فاعلة للمجتمع المدنى ومنظمات العمل الأهلي يتطلب إعادة صياغة الأدوار والمسئوليات عبر مواجهة تحديات تتعلق بالثقافة المجتمعية والخبرة المتراكمة وغلبة الطابع التقليدي وضعف أنماط الحداثة في المجتمع. ولذا يجب تفعيل مقومات القانون الحالى للعمل الأهلي ١٤٩ لعام ٢٠١٩ لزيادة دعم الجمعيات التنموية لمواجه الاختلال القائم حاليا لصالح الجمعيات الخيرية والمساعدات الاجتماعية، فضلا عن دعم الدور الثقافى والتنويرى للجمعيات، وتنمية عملية التطوع، والحد من غلبة الشخصية وضعف المؤسسية.

لذا يجب الوقوف على تأثيرات الفجوة التنموية، وضعف الهياكل الاجتماعية واهتزاز البنية الاجتماعية، وتعدد المرجعيات الفكرية والثقافية والقيمية، وعدم اكتمال عملية التحديث، وتزايد درجات التناقض والتضاد الثقافي والقيمى مع استمرار غلبة الثقافة التقليدية. فضلا عن توفير مزيد من قوة الدفع والرهان على المنظمات الأهلية فى مواجهة الاختلالات الاجتماعية والظواهر المجتمعية السلبية ودعم مسارات التنمية وتعزيز مشاركة المواطنين، كسبيل لتعزيز آليات عمل البنى الاجتماعية وبث الفاعلية فى المجتمع، وإعادة تكوين القوى الاجتماعية والفكرية الضرورية للاصلاح والبناء والتنمية.

بمعنى أدق، إن اللحظة الراهنة التي تمر بها الدولة المصرية، تفرض دعم النمط التنموي المستند إلى قاعدة حقوقية كفلسفة ورؤية حاكمة للعمل الأهلي، وذلك للحاجة الشديدة لتعظيم موارد وقدرات المنظمات الأهلية والمجتمع المدني كشريك تنموي مع الحكومة والقطاع الخاص، كما أن اللحظة تفرض نشر وترسيخ ثقافة المشاركة والمسئولية المجتمعية وزيادة ثقافة التطوع، وذلك لتعظيم قيمة المواطنة وتفعيل دور المواطن في تحمله مسئولية البناء في المرحلة الراهنة.

من هنا تأتى أهمية المقاربة الجديدة للعمل الأهلي فى تفعيل مقومات المجتمع كركيزة وقاعدة بناء داعمة للتقدم، وتقديم النموذج التنموي المصرى فى القرن الحادى والعشرين، وذلك من خلال الدفع نحو مزيد من دعم التكامل بين السياسات العامة من ناحية، وتكامل الاطر التشريعية الداعمة لمكونات العمل الأهلي ومؤسسات المجتمع المدنى من ناحية أخرى، وأن ينعكس ذلك في:

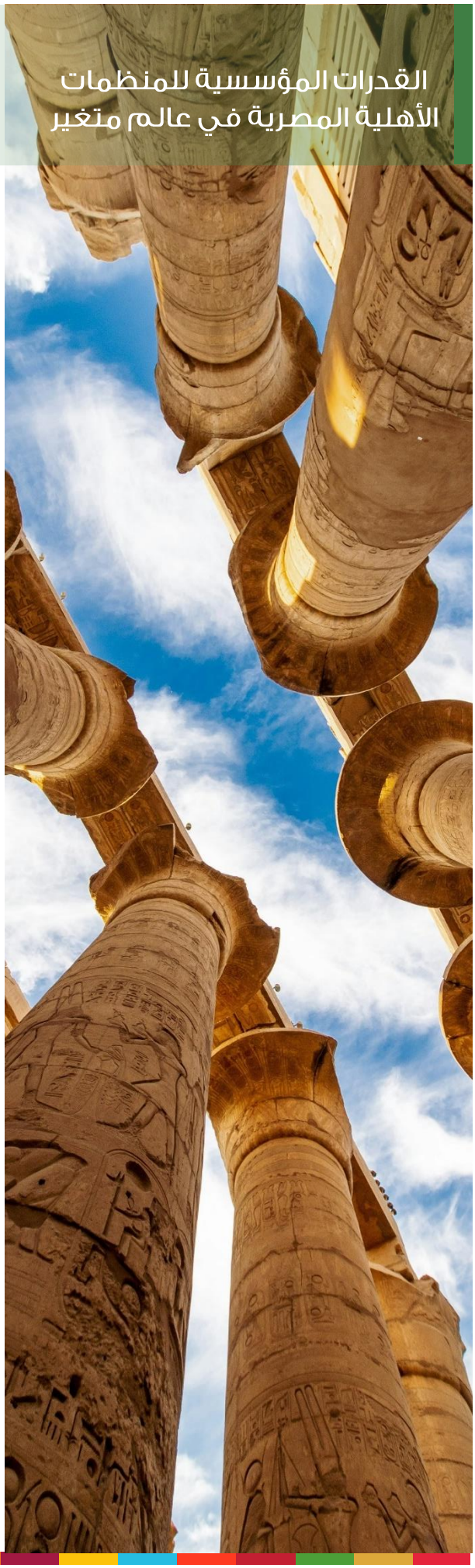
> صياغة مجموعة القوانين المباشرة، مثل: قانون النقابات والتعاونيات والمحليات علي سبيل المثال، ومجموعة قوانين غير مباشرة مثل: الضرائب وغيرها التى تساعد على تنشيط المسئولية المجتمعية والتطوع. وتضمن توفير قوة دفع حقيقية للمجتمع لتلبية احتياجاته، وزيادة فرص الرهان على تطوره وتمكينة وتحصينه.

القدرات المؤسسية للمنظمات الأهلية المصرية في عالم متغير

إعداد

د. مسعد رضوان عبد الحميد

أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة والمحلية – كلية العلوم الإدارية – أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



تزايد الدور الذي تتولاه المنظمات الأهلية في العالم نظرا للظروف المتغيرة التي يشهدها الواقع المعاصر، والتي شكلت مدخلا مهما لرسم خريطة عمل تلك المنظمات. لا شك أن التغييرات في طبيعة البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية قد حدت بتلك المنظمات نحو إعادة اختراع الدور الذي تقوم به، وأن تساير ذلك التطور سواء في صياغة رؤيتها أو آليات العمل التي تنتهجها. إلا إنه وفي ذات الوقت طرأ على العالم عدد من المستجدات التي دعت منظمات المجتمع المدني نحو العودة مرة أخرى وبشكل مفاجئ نحو الأدوار التقليدية، وليس أدل على ذلك من جائحة كوفيد-١٩ وأيضا نشوء بعض الحروب والصراعات وعدم استقرار في بعض المناطق، وهو ما ولد العديد من التداعيات ليس فقط على مستوى المناطق محل الصراع، بل أيضا مناطق أخرى من العالم تعاني من مشكلات جوهرية مثل الفقر والأمن الغذائي، وغيرها.

تتناول المقالة أربع محاور رئيسة حول: أهم الاتجاهات العالمية في بيئة عمل المنظمات غير الحكومية، البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية: المفهوم وضرورات التحول، البناء المؤسسي للمنظمات الأهلية في الحالة المصرية، وأخيرا متطلبات تطوير القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.

١/٢ أهم الاتجاهات العالمية في بيئة عمل المنظمات الأهلية

تشير العديد من التقارير الدولية إلى تطور دور منظمات المجتمع المدني عالميا، ذلك أن حجم الأعمال التي تقوم بها قد زاد من ٢٨٨,٩٧ مليار دولار في عام ٢٠٢٢ إلى ٣٠٥,٢٢ مليار دولار في عام ٢٠٢٣ بمعدل نمو سنوي مركب قدره ٥,٦٪، ومن المتوقع أن ينمو حجم الأعمال إلى ٣٦٩,٢١ مليار دولار في عام ٢٠٢٧ بمعدل نمو سنوي مركب قدره ٤,٩٠%، وتشير كافة التوقعات إلى أن طبيعة المجتمع المدني ودور المنظمات الأهلية سوف تتغير خلال السنوات الخمس عشرة المقبلة.

يمر العالم بعدد من التغيرات التي تؤثر على بيئة عمل المنظمات الأهلية والتي تتطلب أخذها في الاعتبار عند إعادة اختراع دور تلك المنظمات لتكون أكثر مرونة ومتانة (Agility & Resilient) في التعامل مع المستقبل.

لقد ولّد الاهتمام بآثار الاتجاهات العالمية المتغيرة وأثرها على المنظمات الأهلية عددًا من الدراسات الحديثة التي تعتمد على البيانات الحالية لوضع توقعات "حالة العالم" وتحديد "الاتجاهات الكبرى المحتملة" في هذا الحقل. وتسلط هذه التقارير الضوء على مجالات الاهتمام المشتركة مثل: عواقب تغير المناخ، وتأثير انعدام أمن الموارد، والتحولات الديموغرافية، والقضايا المتعلقة بالحراك الاجتماعي والهجرة، والآثار المترتبة على تزايد عدم المساواة الاقتصادية، وزيادة النشاط الاجتماعي ودور المجتمع المدني، وتغيير الديناميكيات الجيوسياسية وتأثير التقنيات الجديدة وزيادة الربط بين الكرة الأرضية من خلال شبكة الإنترنت.

وخلصت التقارير التحليلية المختلفة إلى أن الاحتياجات تتغير، والمشكلات التي تواجه العالم تتغير، والحلول تتغير، والتمويل يتغير، وأيضا التفكير يتغير. ونتيجة لذلك، فإن النماذج القائمة لآلية عمل المنظمات الأهلية لم تعد مناسبة للمستقبل الجديد. وتواجه المنظمات الأهلية في دول العالم الثالث تحديات استراتيجية فيما يتعلق بكيفية تعاملها مع التغيير ومعالجة الاضطرابات في بيئتها الخارجية والداخلية والتي من المحتمل أن تؤثر على عملهم في المستقبل، ومن أبرز تلك التحديات:

أولا: التغييرات الجوهرية في حجم وتوجهات عمليات التمويل

إن انخفاض ميزانيات المساعدات العالمية نظرا لتوجه الجهات المانحة بخفض ميزانيات المساعدات الخارجية الخاصة بها، وعدم تحديد أولويات المساعدات الإنسانية للعديد من البلدان المحتاجة، علاوة على ذلك، يواجه القطاع غير الربحي تحديًا جديدًا مع دخول العديد من الأطراف الأخرى مثل "المقاولين" إلى المجال الإنساني والتنموي، مما يزيد المنافسة ويجعل الأمر أكثر صعوبة للمنظمات الأهلية لتأمين التمويل.

ثانيا: تغير نماذج الأعمال وبيئة التشغيل

لقد تغير المشهد الذي تعمل فيه المنظمات الأهلية بسرعة كبيرة، ومن ثم يجب على المنظمات الأهلية أن تتمتع بنفس القدر من المرونة والتكيف، لا سيما أن نموذج العمل التي تعتمده معظم المنظمات الأهلية سواء الدولية أو الوطنية يزيد عمره على الخمسين عاما. وتعد المرونة أمرًا ضروريًا للمؤسسات للتكيف مع هذا المشهد المتغير، والقدرة على الاستجابة بسرعة للتحولات الثقافية الحادثة من حولها. ولقد اتصفت عمليات التحول في بيئة التشغيل بعدد من المظاهر الأساسية منها:

- **التوجه نحو نموذج المؤسسة الاجتماعية Social Enterprise**، وتعرف المؤسسة الاجتماعية أو الأعمال الاجتماعية على أنها شركة ذات أهداف اجتماعية محددة تخدم غرضها الأساسي. وتسعى المؤسسات الاجتماعية إلى تحقيق أقصى قدر من الأرباح مع تعظيم الفوائد للمجتمع والبيئة، وتوظف الأرباح بشكل أساسي لتمويل البرامج الاجتماعية.
- **عمليات الدمج والاستحواذ**. تسعى أكثر من ٢٠% من المنظمات الأهلية إلى تقييم الحاجة إلى تغييرات كبيرة في مجال عمليات الاندماج والاستحواذ مع مؤسسات أخرى بهدف توفير آلية أكثر فعالية لتطوير خدماتها.
- **تغييرات البرنامج**. تسعى المنظمات الأهلية إلى إحداث تغييرات جوهرية في البرامج التي تنفذها سواء من حيث طريقة العمل أو نوعية وشكل النتائج المخططة.

ثالثا: إعادة النظر في مفهوم بناء القدرات

زاد اهتمام المنظمات الأهلية ببناء قدرات تتمتع بالمتانة والمرونة فيما يخص الاستجابة للكوارث، خاصة قبل وقوعها. ولقد أظهرت العديد من التقارير الدولية إلى ضرورة البحث عن آليات مستحدثة في كيفية الاستعداد للكوارث والتعافي منها خلال السنوات القادمة، لما سوف ينتج من عواقب متعلقة بتغير المناخ والكوارث الأخرى المحتملة ذات التأثير الكبير على الفئات الأكثر هشاشة اجتماعياً.

ومن جهة أخرى أولت المنظمات الأهلية اهتماما متزايدا خلال الفترة الأخيرة بالتركيز على مدخلات بناء القدرات التي تهتم بتطوير نموذج متقدم في قيادة المنظمات الأهلية، حيث أن تطوير القيادة وآلية عمل مجالس الإدارة تصب بشكل مباشر في توفير القاعدة القوية من الدعم لإجراء عمليات التغيير، ومن ثم سعت العديد من المنظمات إلى الاستثمار في تطوير القيادة. وفي ذات السياق، وتحت تأثير ندرة التمويل أصبح التركيز في مفهوم بناء القدرات والبناء المؤسسي على البحث عن التميز، حيث أضحى البقاء والنمو كهدف للمنظمة مرهون بمدى قدرتها على التميز، ذلك أن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، ولا بقاء إلا للمنظمات المتميزة.

وكما تشير التوجهات العالمية إلى أن معظم الجهات الممولة خلال السنوات الأخيرة، ركزت على دعم المبادرات التي تنفذها المنظمات الأهلية التي ترتكز على بناء القدرات المحلية. على سبيل المثال، تعهدت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بتقديم ٢٥% من مساعداتها للسكان المحليين الشركاء خلال السنوات الأربع المقبلة، وأن تقود المجتمعات المحلية ما لا يقل عن ٥٠% من مساعداتها بحلول نهاية العقد. وبالإضافة إلى ذلك، أصبحت فنلندا والدنمارك الآن تطالب المنظمات الأهلية بإظهار كيفية بناء مشاريعها للقدرات المحلية في الدول الموجة لها المعونات.

٢/٢ البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية: المفهوم وضرورات التحول

ما زال مفهوم البناء المؤسسي من المصطلحات الحديثة نسبيا في مجال المنظمات الأهلية، وتشير مراجعة الأدبيات المختلفة إلى درجة من التداخل بين مفهومي بناء القدرات والبناء المؤسسي، هذا التداخل يعود بالدرجة الأولى إلى قلة الأدبيات التي تناولت المفهومين بالتحليل والدراسة.

تتصف عمليات البناء المؤسسي بأنها أوسع وأشمل من عمليات بناء القدرات، حيث تركز عمليات بناء القدرات على مساعدة المنظمة الأهلية لتنفيذ أنشطة وبرامج محددة، وغالبا ما تكون برامج بناء القدرات مخططة بواسطة الجهات الممولة أو المانحة، وموجهة نحو المنظمات الأهلية المنفذة للبرامج والأنشطة. وتهدف برامج بناء القدرات إلى مساعدة المنظمة الأهلية للقيام بدور المنفذ للبرامج دون التركيز على الدور الحقيقي كفاعل في منظومة المجتمع المدني. ويطرح مفهوم البناء المؤسسي بعدا جديدا لتطوير أداء المنظمات الأهلية، فبدلا من الاهتمام بدعم قدرات المنظمة الأهلية لتقوم بنشاط محدد، فإنه يتم تطوير المنظمة الأهلية لتصبح منظمة داخل مجتمعها. ويقصد بمفهوم منظمة أنها تدرك وينظر إليها على أنها فاعل رئيس في منظومة المجتمع يؤثر ويتأثر به. بناء على الطرح السابق فإن مفهوم البناء المؤسسي للمنظمة الأهلية هو أوسع وأشمل من مفهوم بناء القدرات التنظيمية، حيث يعد بناء القدرات أحد الأبعاد الضرورية واللازمة لبناء المنظمة الأهلية مؤسسيا، ولكنه ليس البعد الوحيد، ومن ثم يمكن تعريف مفهوم البناء المؤسسي بأنه:

التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة الأهلية أو طرف خارجي أو الاثنين معا خلال فترة زمنية طويلة نسبيا، بما يؤدي إلى إيجاد موقعا مؤسسيا للمنظمة الأهلية داخل المجتمع الذي تعمل به. وتكون المنظمة الأهلية أحد الفاعلين الرئيسيين داخل المجتمع، ولديها قدرة على العمل باستقلالية ذاتية، وقادرة على الاستدامة والملائمة للاحتياجات المتجددة للفئات المستهدفة بما يحقق أثرا ملموسا على حياة الناس.

ويجب الإشارة إلى أن عمليات البناء المؤسسي للمنظمات الأهلية هي عملية ديناميكية ومتغيرة، ومن ثم كان من الضروري دراسة متطلبات البناء المؤسسي لكل منظمة غير حكومية طبقا للمرحلة العمرية التي تمر بها. إن متطلبات البناء المؤسسي في مرحلة البناء والنمو قد تختلف عن مرحلة الاستمرارية وهذا تختلف عن مرحلة التفكير في التوسع. وتشير الأدبيات المختلفة إلى خمس مكونات رئيسة لعملية البناء المؤسسي يجب العمل على تنميتهم وتطويرهم داخل المنظمة الأهلية حتى يصبح لها موقعا مؤسسيا داخل المجتمع الذي تعمل به وهم: الإدارة الاستراتيجية، القدرة التنظيمية، إدارة البرامج، الموارد، والعلاقات.

- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة: وتتضمن الرؤية والرسالة والسياسات العامة للمنظمة وأعضاء مجلس الإدارة وتطبيق قواعد الحوكمة.
- القدرة التنظيمية: تشير إلى كل ما يخص الأنظمة الخاصة بإدارة العمل مثل نظام إدارة الموارد البشرية، النظام المالي، نظام إدارة المعلومات، الهيكل التنظيمي، اللوائح والسياسات والأنظمة الداخلية الأخرى.
- إدارة البرامج: وتعكس إدارة البرامج التدخلات الرئيسة التي تنفذها المنظمة الأهلية والتي تشكل السبب الرئيس لوجودها بالمجتمع.
- إدارة الموارد: وتشمل الموارد بكافة أنواعها، من حيث مصادر الحصول أو الإدارة لتلك الموارد.
- إدارة العلاقات: تعتبر المنظمة الأهلية حلقة وسيطة ما بين العديد من الأطراف "الحكومية والمجتمع والقطاع الخاص وهكذا"، ومن ثم فان أحد العناصر المهمة لقدرة المنظمة الأهلية هي قدرتها على إدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة بفاعلية. وتتمثل تلك العلاقات في أنماط مختلفة مثل علاقات الشراكة والتشبيك والعلاقات المباشرة لعمليات تنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة.

٣/٢ البناء المؤسسي للمنظمات الأهلية في الحالة المصرية

تتميز بيئة عمل المنظمات الأهلية بالثراء في تنفيذ العديد من أنشطة بناء القدرات الداعمة لتلك المنظمات، حيث يوجد العديد من الأطراف التي تؤثر على عمل المنظمات الأهلية في مصر. من هذه الأطراف وزارة التضامن الاجتماعي، الجهات المانحة والممولة للمنظمات الأهلية المصرية، والمنظمات الأهلية التي تتولى القيام بدور المنظمات الوسيطة "المنظمات المظلة"، والاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، والاتحادات النوعية، والمؤسسات والجهات المنفذة لأنشطة تدريب المنظمات الأهلية المصرية.

إلا أن تحليل واقع عمليات بناء القدرات والبناء المؤسسي يشير أنه لا يوجد إطار واضح ومحدد لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات البناء المؤسسي للجمعيات الأهلية المصرية. وقد يرجع ذلك أن مفهوم البناء المؤسسي لم يحظ بالاهتمام الكافي سواء بين العاملين بالجهات المانحة، أو الجهات الإدارية أو العاملين بالمنظمات الأهلية. ومن ثم فإن الأنشطة التي تنفذ لتطوير أداء المنظمات الأهلية المصرية – في أغلب التدخلات– لا ترقى إلى مستوى الاستراتيجية، ولكنها تظل عند مستوى التدخلات غير المترابطة والتي لا تعكس تنسيقا بين الجهات المنفذة أو ترابط مع خطة عامة لبناء المنظمات الأهلية المصرية مؤسسيا. وتحتاج برامج البناء المؤسسي لفترات زمنية طويلة نسبيا، إلا أنه في واقع الأمر، فإن معظم الجهات المانحة تهتم بتنفيذ تدخلات قصيرة المدى وتكون تلك التدخلات غالبا مرتبطة بتنفيذ أنشطة ومشروعات محددة من قبل الممول وليست مرتبطة بالأداء العام للمنظمة الأهلية.

كما يجدر الإشارة إلى أن متابعة وتقييم عمليات البناء المؤسسي لم تمثل أولوية للعاملين في حقل المنظمات الأهلية، على الرغم من أن عمليات المتابعة والتقييم، في حالة تنفيذها بشكل جيد، تساعد في تحسين تدخلات البناء المؤسسي وتأسيس التغيرات داخل المنظمة الأهلية. كما أنها تساعد في فض إشكالية رفض بعض المنظمات الأهلية الاستثمار في بناء المنظمات الأهلية مؤسسيًا تحت ستار أن كل الجهود يجب أن توجه بشكل مباشر للمستفيد. ذلك أن عمليات المتابعة توضح بشكل جلي المردود من عمليات التطوير وبناء المنظمات الأهلية مؤسسيًا على تنمية المجتمع.

وتختلف درجة الاهتمام بمتابعة عمليات القدرات والبناء المؤسسي طبقًا لأهداف عمليات المتابعة والتقييم والجهة القائمة على ذلك. فنجد أنه في حالة الجهات المانحة، تهتم عمليات المتابعة والتقييم أكثر بمراجعة الخطط والأهداف المتفق عليها في سياق المنح المعطاة للمنظمة الأهلية. في حين تمثل عمليات المتابعة والتقييم للجهة الإدارية – وزارة التضامن الاجتماعي – أسلوبًا للرقابة، وتقل عمليات الاهتمام بالمتابعة والتقييم كأسلوب للتعلم من الدروس الماضية وإعادة توظيف مخرجات عمليات المتابعة والتقييم كمدخلات جديدة لعمليات تطوير أداء المنظمة الأهلية.

٤/٢ متطلبات تطوير القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية

تتطلب عمليات بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية في الحالة المصرية التركيز على عدد من المحاور منها:

أ. دعم ونشر مفهوم البناء المؤسسي

- تشجيع المزيد من الدراسات الأكاديمية، الأبحاث العلمية، والمؤتمرات لدراسة مفهوم البناء المؤسسي. وتوثيق الخبرات الناجحة في شكل قصص نجاح، أو حالات موثقة بحيث يمكن استخدامها لإدارة المعرفة وزيادة التراكم المعرفي والخبرات الخاصة بعمليات البناء المؤسسي بقطاع المنظمات الأهلية.
- صياغة خريطة عامة لاحتياجات المنظمات الأهلية المصرية، سواء من حيث الاحتياجات الفنية أو الاحتياجات الجغرافية واستخدام تلك الخريطة لتوزيع مجهودات برامج البناء المؤسسي بشكل منطقي سواء من حيث التركيز على جوانب معينة في أداء المنظمات أو إعطاء أولويات لمناطق جغرافية معينة. أيضا تستخدم نتائج ذلك لتقييم أداء القطاع ومدى التقدم في قدراته ودرجة مؤسسيته كأحد الفاعلين الرئيسيين في المجتمع المدني المصري.
- أن تتبنى الجهات المانحة والمنظمات الأهلية الكبيرة والتي لديها خبرة للعمل كجمعيات مظلة أو وسيطة مجموعة من الإصدارات (كتب أو مجلات أو مطويات) تهدف إلى شرح مفهوم بناء القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية. وأيضا تنظيم الجوائز والمسابقات في هذا المجال لتكون بمثابة دافع للجمعيات الأهلية للتوجه نحو تعزيز القدرات المؤسسية.
- التأكيد على أن يتم بناء المنظمات الأهلية مؤسسيا من خلال تبني استراتيجيات طويلة المدى، وليس مجرد تدخلات متفرقة، بل مرتبطة برسالة المنظمة ودورها كفاعل في المجتمع أو قطاع المنظمات الأهلية.
- أن يتم إنشاء مراكز تدريب وبناء قدرات متخصصة على المستوى المحلي، تساعد في تنفيذ أنشطة البناء المؤسسي بدلاً من الاعتماد على مراكز التدريب والدعم الفني الكائنة بالمدن الكبيرة. وقد تأخذ مراكز التدريب والدعم الفني المحلية أشكالا متعددة منها أن يتم اختيار جمعيات أهلية من نفس المنطقة لديها خبرة وقادرة على تقديم الدعم الفني وإعداد تلك المنظمة وتزويدها بمفاهيم العمل كمنظمة وسيطة وتبني فكرة مساعدة المنظمات الأهلية الأخرى الأقل قدرة.

ب. تبنى نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية

تحتاج المنظمات الأهلية لنمط جديد من القيادة، لا يهدف فقط إلى الإنجاز، بل تحدى الواقع واستشراف نموذج مستقبلي جديد للمنظمة وهو ما جعل العديد من المنظمات تبحث عن نموذج القائد المتوجه نحو القيمة Enterprise Leadership والقائد التحويل Transformational Leadershi، ذلك أنه يحقق العديد من المزايا منها تحدى الواقع، وأيضا بناء شراكات استراتيجية، أي أنه يتوجه نحو البيئة المحيطة ويتفهم ما هي علاقات القيمة المضافة.

ويقوم القائد بدور في إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم تحقيق التميز وتحفز العاملين على التطوير المستمر والتفكير الابداعي غير النمطي، لما يمثله القائد من قدوة للعاملين في جميع المجالات وخاصة في المجالات التي تتطلب التواصل مع المتعاملين ومتابعة أمورهم وتحقيق رضاهم. ولعل أهم ما يميز القائد التحويلي أن لديه القدرة العالية على تحديد أوجه القصور والفرص المتاحة، وصياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة وإجادة التعبير عنها، وأيضاً البحث عن وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية والوصول إلى الأهداف. وتوظف القيادة الاستراتيجية التحويلية في القرن الحادي والعشرين مفهوم رأس المال البشرى الذي يملك المهارة والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي الذي يملك المصادر الفاعلة، وكلاهما مهم لتحقيق قوة دفع المنظمة والتنافسية. إن القيادة الاستراتيجية التحويلية هي المسئولة عن نجاح المنظمات أو فشلها، والقادة هم المسئولون عن تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسئولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، بهدف تطوير المنظمات.

ج. تطبيق مفهوم الإدارة المرتكزة على النتائج Results- Based Management

تعرف الإدارة المرتكزة على النتائج بأنها استراتيجية إدارية تهدف إلى إحداث تغيير جوهري في طريقة عمل المنظمات، من أجل تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرصودة التي هي محور عملية التغيير. وتهتم الإدارة المرتكزة على النتائج بشكل فني ومحدد بتوضيح الأهداف المخططة، ووضع مؤشرات لقياس مدى التقدم في تحقق تلك الأهداف، وأيضاً جمع البيانات بشكل مستمر للتأكد من أن الأنشطة والعمليات المنفذة تسير نحو تحقيق النتائج المرجوة. ويساعد التطبيق الفعال لمفهوم الإدارة المرتكزة على النتائج على وجود نتائج محددة وهو ما يساعد في إيجاد الشعور بالمسئولية لدى العاملين بالمنظمات الأهلية، ومن ثم تولد الدافع الذاتي الداخلي نحو الالتزام بتحقيق هذه النتائج حتى لا يكون تحت دائرة الضوء فيما يخص المساءلة.

د. دعم مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization

تدلل التجارب الدولية في العديد من الدول أن دعم المعرفة بالمنظمات الأهلية يعمل على دعم ثقافة التميز. وتبنى منظور المنظمة المتعلمة في توظيف عمليات التعلم يرسخ القيم المهنية التي ترعى استدامة التميز، وذلك من خلال تبنى منظومة التعلم التنظيمي الشامل والذي يمكن أن يتم ترجمته بشكل إجرائي في بناء القدرات المؤسسية للمنظمة الأهلية.

إن فلسفة المنظمة المتعلمة تتعدى مجرد الاهتمام بالموارد البشرية، وتقديم أنشطة تدريبية على درجة عالية من الدقة، ولكن هي تلك المنظمة التي تضع ضمن أولويات أهدافها تنمية العنصر البشرى، وصقله بكل المتطلبات التي تجعل منه عنصراً فاعلاً وأساسياً، يساعد المنظمة للاستجابة للتغيرات المحيطة من خلال دعم عمليات التعلم التنظيمي. إن التعلم التنظيمي يدلل على وجود درجة من الوعي المتنامي بالتحديات التنظيمية التي تواجه المنظمة، وكيفية التعامل مع تلك التحديات من قبل الأفراد داخل تلك المنظمة وبما يكون له أثر على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها. وتدلل الكثير من الأدبيات أن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. وبما أن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلم فيها مع معدل التغير في البيئة المحيطة بها.

هـ. تفعيل ميثاق العميل Clients' Charter

لقد شهد العقدان الماضيان تحولات أساسية في إطار المفاهيم الخاصة بإدارة المنظمات الأهلية، فقد تحول الحديث من الإدارة والسيطرة المهنية والإدارية إلى سيادة ريادة العميل، ومن ضبط أو مراقبة التكاليف إلى إدارة الأداء، ومن زيادة كمية المخرجات إلى تحسين جودة الخدمات، ومن تقييم مدى سلامة الإجراءات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء. ومن ثم يأتي ميثاق العميل ليدعم تلك الرؤية والمسئولية المشتركة. وميثاق العميل هو وثيقة يتم اعدادها بناءً على التشاور بشكل موسع مع المواطنين، وكادر الصف الأمامي بالمنظمات الأهلية بهدف إخبار وإعلام كافة الأطراف عن مهام المنظمة نحو الخدمات المقدمة ومعاييرها وحقوق وواجبات متلقي الخدمات، وتكاليف الخدمة، وآلية تقديم الشكاوى، وأي معلومات اخرى تتعلق بالمنظمة وخدماتها، بحيث يجعل مقدمي الخدمة أكثر استجابة لاحتياجات ومتطلبات متلقي الخدمة من خلال التشاور المستمر معهم، هذا من جهة؛ وتعزيز الحق في مساءلة ومحاسبة مقدمي الخدمة من خلال استخدام آليات مراقبة الأداء وقياسه، من جهة أخرى.

و. بناء الثقة مع المجتمع

تحتاج المنظمات الأهلية إلى الاهتمام بشكل جوهري بدعم ثقة المواطن لها في ظل المتغيرات المحيطة بها والتي تشكل توقعات متصاعدة للمواطنين، إذا لم تتكيف معها المنظمات الأهلية سوف تشكل ضغوطا عليها ومزيدا من تناقص الثقة في تلك المنظمات.

ويشير مفهوم الثقة إلى حالة من الاطمئنان من جانب فرد أو مجموعة تجاه فرد أو مجموعة أو منظمة، وتتضمن تلك الحالة الاستعداد لتحمل مخاطر تلك الحالة، في سبيل تحقيق أهداف يؤمن بها الطرف أو المجموعة مانحة الثقة. كما أن الثقة تعكس متغيرات عديدة منها السيكولوجي والاجتماعي وكذلك السياق العام والذي يمثل بيئة داعمة أو مهددة لعلاقات الثقة.

ولقد بدأت الألفية الحالية برؤية مختلفة لإدارة المنظمات الأهلية ترتكز على مزيد من الشراكة مع المجتمع، والدعوة لنظام جديد لحوكمة المنظمات الأهلية. وتضمن النهج الجديد اشتراك أكثر من طرف في تنفيذ الأهداف التنموية. يتضمن النهج الجديد أيضا العلاقات التنظيمية المتقاطعة وحوكمة العمليات المختلفة، والتي بمقتضاها فإن عامل الثقة ورأسمال العلاقات (Relational Capital) والعلاقات التعاقدية تقوم بدور مهم أكثر من مجرد الاهتمام بالشكل التنظيمي والوظيفي للمنظمة الأهلية. وقد أدى ذلك إلى المزيد من التفاعل بين المنظمات الأهلية وجمهور المواطنين، ومن ثم أصبحت تلك المنظمات متأثرة في عملها برؤية المواطنين حول الطريقة التي تقدم بها الخدمة وعما إذا كانت مناسبة أم لا، ومن ثم أضحت الثقة من قبل المواطنين من أهم العوامل المؤثرة.

ز. تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة بالمنظمات الأهلية

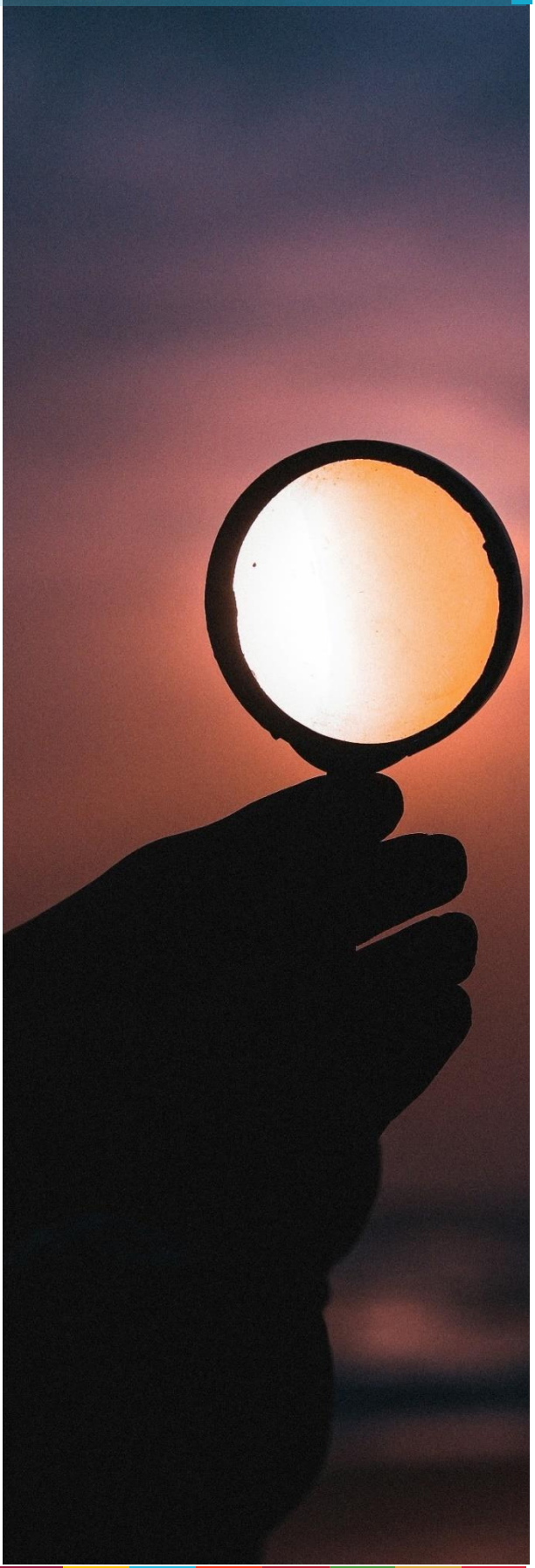
تستطيع المنظمات الأهلية الحفاظ على الثقة مع جمهور المواطنين من خلال مجموعة من التدخلات المرتبطة بالحوكمة ومنها: إبداء الشعور الصادق والتناغم بين ما يقولونه وما يفعلونه؛ والحرص على تمثيل والتعبير عن مصالح المواطنين بشكل فعال؛ وتنفيذ اصلاحات جوهرية في نظم الإدارة الخاصة بها. ويتوقع المواطنون أن تقدم المنظمات الأهلية الخدمة بنزاهة وعدالة وأن تدير الموارد العامة بأكثر قدر من الكفاءة والفعالية، وأنها تتصف بالحيادية، والشفافية، والنزاهة، والمهنية.

ح. دعم التواصل مع المواطنين

يساهم التواصل مع المواطنين في توحيد الرؤى بين المنظمات الأهلية والمواطنين حول ما يجب فعله وكيف يتم عمله والتحديات التي يجب أن يتحملها الجميع. على الرغم من تنامى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، إلا أنها لم توظف بالشكل الكافي من أجل التسويق الاجتماعي للمنظمات الأهلية، ومن ثم تسارعت وتيرة الانتقادات لأداء المنظمات الأهلية – في بعض الأحيان– بما أدى إلى دعم صورة ذهنية سلبية. تحتاج عمليات التسويق الاجتماعي للمنظمات الأهلية إلى توظيف أساليب أكثر ابتكارية للتواصل مع الفئات المتنوعة من المواطنين بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، وبشكل ليس من شأنه محاولة تحسين صورة المنظمات الأهلية بشكل دائم وفقط ولكن لإظهار الحقائق مما يخلق درجة أكبر من الثقة.

الجودة الشاملة: مدخل لتحسين أداء المنظمات الأهلية

إعداد
د. محمد ممدوح عبد الله
رئيس قطاع تطوير الجمعيات الأهلية
بمؤسسة مصر الخير



أظهرت المتغيرات الدولية منذ تسعينات القرن الماضي الاهتمام الدولي بالمنظمات الأهلية كشريك للدولة في التنمية، حيث أسهمت المتغيرات العالمية والإقليمية في إبراز المنظمات الأهلية باعتبارها طرفًا حيويًا في عملية التنمية، وعلي المستوى المحلي فرضت تلك المتغيرات على الدولة البحث عن فاعل آخر بالمجتمع كمساعد في تقديم بعض الخدمات فاعل لا يستغل ويساهم في الاستقرار والسلام المجتمعي ويعمل على تلبية احتياجات المجتمع المختلفة، وكانت المنظمات الأهلية هي ذلك الفاعل المرشح للعب ذلك الدور من قبل صناع القرار والخبراء والمجتمع الدولي.

ومنذ إطلاق رؤية مصر ٢٠٣٠ وأصبح الحديث حول دور المنظمات الأهلية في المشاركة في إدارة التنمية كشريك أساسي للحكومة بجوار القطاع الخاص أمراً أساسياً وباتت هذه المنظمات من أهم الركائز التي تراهن عليها الدولة المصرية في تحقيق تلك التنمية لما لها من تواصل مع مختلف فئات المجتمع، حيث تعمل المنظمات الفاعلة منها على مساندة الدولة وتكملة دورها في النهوض بالمجتمع هنا يكون وجود المنظمات الأهلية قوية وفاعلة ضرورة سياسية وانمائية في آن واحد

وخلال السنوات القليلة الماضية وبشكل تصاعدي شهد العمل الأهلي في مصر طفرة كبيرة وخاصة وان الدولة المصرية قامت بأطلاق العديد من الاستراتيجيات الوطنية المتخصصة مثل الاستراتيجية الوطنية لحقوق الانسان الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد والاستراتيجية الوطنية للتغيرات المناخية ..وغيرها وقد أجمعت اغلب تلك الاستراتيجيات على الدور الحيوي للمنظمات الأهلية في تحقيق تلك الاستراتيجيات وهو ما يشير الى رغبة الدولة المصرية الى افساح المجال للمنظمات الأهلية للمساهمة في البناء والتنمية بجوار القطاع الحكومي والخاص .

١/٣ واقع المنظمات الأهلية في مصر

أظهرت الدراسات السابقة بان المنظمات الأهلية تعاني من مشكلات وتحديات مؤسسية وتنظيمية تحد من أدائها ومن قدرتها على المشاركة بشكل فاعل في عملية التنمية وتتعلق تلك التحديات بتحديات داخلية تتعلق بالموارد المالية والبشرية والنظم واللوائح وأساليب تقديم الخدمة، وغياب منهجية موحدة للتقييم المؤسسي في المنظمات الأهلية، وضعف برامج التدريب.

طبقا لتقارير وزارة التضامن الاجتماعي فان هناك ما يقارب ٣٨ ألف منظمة غير حكومية مشهرة تتواجد في جميع ربوع وقرى ومدن مصر ولكن ونتيجة للضعف المؤسسي والتنظيمي الذي يعتري اغلبها نتيجة لانخفاض كفاءة الموارد البشرية والتنظيمية والمؤسسية والتي تشير لها الكثير من الدراسات فان اغلب تلك المنظمات غير فاعلة على الارض ولا نجد لها مردود اجتماعي على عملية التنمية يتوافق مع عدد تلك المنظمات وهو ما يجعلنا نبحث عن مداخل جديدة لدعم تلك المنظمات مؤسسيا وتنظيميا وبما يساهم في تطوير أدائها المجتمعي.

٢/٣ التطوير المؤسسي والتنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمات الأهلية

بناءاً على ماسبق ونتيجة لما يعتري المنظمات الأهلية من إشكاليات وتحديات على المستوى التنظيمي الداخلي لها أو على المستوى الخارجي في علاقتها بالمجتمع وهو ما اشارت له العديد من الدراسات لذا فقد اقترحت تلك الدراسات تعريف التطوير المؤسسي بأنه:

"عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء المنظمة في علاقتها بأدائها لرسالتها، وعلاقتها بالبيئة المحيطة، وعلاقتها بتوظيف مواردها" ومن هنا فإن السمات الأساسية للتطوير المؤسسي هي : عملية تتعدد فيها المتغيرات ويؤثر بعضها في البعض الآخر وهي عملية تدخل خارجي منظم مخطط ، له أهداف محددة يؤثر إيجاباً علي أداء المنظمة ويمس طبيعة العلاقة بين المنظمة والسياق الاقتصادي والاجتماعي والبيئي الذي تعمل فيه ؛ ويحقق الاستمرار والاستدامة. كما أن هذه العملية متدخلة موجهة للفرد وموجهة أيضاً للمنظمة ككل. وبذلك فإن المكونات التي يشتمل عليها مفهوم التطوير المؤسسي والتنظيمي ليست التدريب فقط كما هو سائد في التصور الشائع.

٣/٢/١ محاور ومجالات التطوير المؤسسي:

يشمل التطوير المؤسسي أربعة محاور رئيسية وهي: (الأفراد – الجماعة – التنظيم نفسه – التقنيات المستخدمة) وسوف نتناول بإيجاز كل من هذه المجالات كالتالي:

(أ) الأفراد: وهم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلائم أهداف ومتطلبات المنظمة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة لتطويرها لدى الأفراد دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها.

(ب) الجماعة التنظيمية: يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة التنظيمية خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة.

(ج) التنظيم: ويتمثل في بعدين أساسيين وهما:

- **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** وقد تكون أقساما أو إدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.
- **العمليات التنظيمية المختلفة:** مثل عملية اتخاذ القرارات وأنماط ط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها.
- **التقنيات المستخدمة:** يفترض التقدم التقني في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون التغييرات بسيطة لا تتعدى استخدام الحاسب الآلي، أو قد تتعدى ذلك باستخدام البرمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو استخدام شبكة الانترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.

وجاء في تصنيف آخر أهم مجالات التطوير التنظيمي أربعة مجالات للتطوير التنظيمي وهي: (الهيكل التنظيمي المهام أو العمل الذي يؤديه الفرد – الأفراد في المنظمة – التقنية أي أدوات وأساليب وطرق العمل)، وهناك تفاعلا وتأثيرا متبادل بين هذه المجالات وأن إحداث تغيير واحد في هذ المجالات سيؤثر في المجالات الأخرى بالسلب أو الإيجاب.

٣/٣ الجودة الشاملة كمدخل للتطوير المستمر للمنظمات الأهلية:

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظي بالقبول العالمي.

تمثل ثقافة ومفاهيم العاملين عن الجودة الأساس العملي لتحقيقها في منتجات وخدمات المنظمة. فمن المتعارف عليه داخل المنظمات الإنتاجية أن الجودة تتحقق من خلال تنفيذ المواصفات الفنية، ومن وجهة نظر العاملين في المنظمات الخدمية تتحقق جودة الخدمة من خلال تطبيق الإجراءات ولوائح وقوانين العمل، وقد يرى بعض المواطنين أن الجودة هي الوصول بالمنتج أو الخدمة إلى درجة الكمال.

وتعرف المنظمة العالمية لإدارة الجودة الشاملة بأنه عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين. ويتجاوز البعض هذا المفهوم إلى أن الجودة ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل، بل الوصول إلى أكثر من توقعاته وإسعاده وولائه للمنظمة.

كما تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستمر لجميع جوانب الأداء في المنظمة، وتعتبر مسؤولية تضامنية لجميع المستويات الإدارية والعاملين في الأقسام والفرق، وذلك بهدف تلبية حاجات وتوقعات العملاء في جميع مراحل التشغيل، بما في ذلك التعامل مع الموردين وعمليات التشغيل والخدمات.

ونتيجة لتحقق إدارة الجودة نجاحات متتالية في أداء المنظمات أدي ذلك الي دخولها قطاع الخدمات بما في ذلك الوكالات الحكومية والتنظيمات العامة. ويشهد تطور إدارة الجودة مراحل عديدة، ولكل منها رؤية خاصة بالنسبة للجودة والعميل وكيفية إرضائه، وضمان ولائه والاحتفاظ به، وتحديد وظائفه.

وتتضح الإدارة بوصفها عنصراً رئيسياً في فلسفة الجودة الشاملة في إطار تسع عناصر مقسمة إلى ثلاث مجموعات هي:

- **التركيز على العمليات:** وتضم هذه المجموعة عناصر (التحسين المستمر للعمليات، قياس العمليات، وإشراك الزبائن والموردين).
- **التركيز طويل الأمد على الزبائن:** وتضم عناصر ثلاث هي (المفهوم الواسع للزبون، التخطيط طويل الأمد للجودة، والتركيز على الجودة).
- **هيكل الرقابة اللامركزية:** وتضم عناصر (فرق العمل، التمكين، وقيادة ذات رؤى).

أما الثقافة التنظيمية فهي الرديف لمفهوم تعديل السلوك التنظيمي وبما يمكّن من إيجاد ثقافة تتيح فرصة المشاركة للعاملين في المنظمة كافة لغرض تحسين الإنتاجية، وتمكين الأفراد وضمان التزام الإدارة العليا، فهي الأرض الخصبة التي تدعم نمو واستقرار ونجاح نموذج الإدارة الشاملة بأبعاده المختلفة. وفي وجهة نظر أخرى تتحدد عناصر إدارة الجودة الشاملة بستة محاور هي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة البيانات والمعلومات، العملية الإدارية، إدارة التوريد، وأخيراً إدارة الموارد البشرية.

٤/٣ الدعوة لبناء نظام معياري لضمان الجودة الشاملة بالمنظمات الأهلية:

بناء على كل ما سبق وأهمية دمج إدارة الجودة بالمنظمات المعاصرة ونتيجة للاتجاهات العالمية في تطبيق نظم الجودة الشاملة على جميع مناحي الحياة وإلى التوجه لضبط جميع العمليات الإدارية والإنتاجية والخدمية لجميع المؤسسات بمعايير للجودة والتي من خلالها يتم الحكم على المنظمة وقبول أنشطتها ومنتجاتها بمدى جودة تلك العمليات وهي دعوة للتنافس بين المنظمات من أجل أن يصبح تطوير الأداء عملية حياتية مستمرة تتبناها منظمات الدولة الإنتاجية والخدمية منها.

> وفى هذا المنطلق نري إن المنظمات الأهلية وبما أنها منظمات خدمية وبناء على تنامي دورها وأهميته هي في حاجة إلى تبنى نظم الجودة في إدارتها وبشكل دائم ومستمر وهو ما يمكن أن يكون بوابة لحل إشكالية ضعف الأداء العام والإسهام الحقيقي فى التنمية وهو ما دفع القائمين على المنظمات الأهلية لتبنى فلسفة التطوير والتحسين المستمر للقدرات المؤسسية واتخاذه منهج لحياة المنظمة.

٥/٣ فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

> تعد إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملا وحاكما لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة، وبذلك فهي نظام متطور عن نطاق الجودة التي تتعلق بالسلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة بينما إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ذاتها ككل.

فهي لا تسمح بوجود أي خطأ أو انحراف في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة، بالإضافة إلى أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها و يقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية و تنمية القدرة والإمكانية على الاستفادة من المبادرات الذاتية الفردية والجماعية و إيجاد جهد جماعي متناسق و متكامل من أجل زيادة قدرة المنظمة على توليد و تطوير الأفكار الابتكارية الخلاقة التي تأخذ أشكالا متعددة ومتنوعة من السلع والخدمات والمجالات والأنشطة التي يمكن للمنظمة التوجه بها و الاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل وتطوير أسواق الحاضر.

وبالفعل هناك العديد من المنظمات العالمية التي أثبتت تميز واضح في أدائها ونتائجها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك المنظمات بما يلي:

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.
- تخفيض تكاليف التشغيل.
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- رفع مستوى الأداء.

٦/٣ متطلبات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

١/٦/٣ إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافا جذريا عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

٢/٦/٣ الترويج والتسويق للجودة الشاملة:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمات الأهلية أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة.

٣/٦/٣ التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يوجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة لحل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

٤/٦/٣ الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من استشاريين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولي.

٥/٦/٣ تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذلك يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

٦/٦/٣ التشجيع والتحفيز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. والخلاصة أنه على المنظمة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمنظمة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

٧/٦/٣ الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

٧/٣ معوقات تطبيق نظم الجودة الشاملة:

إن نجاح تطبيق نظم الجودة الشاملة يتوقف على عدد من الاشتراطات لعل أبرزها البيئة الداخلية والبنية التنظيمية الصالحة للتطبيق والتي يجب أن تمتاز بالمرونة والاستجابة السريعة، وقبل ذلك يجب أن يكون حاضراً وفي كل خطوة وعلى نحو مستمر الإدراك والدعم اللامحدود من الإدارة العليا والاقتناع والمشاركة الصادقة من العاملين كافة، وهو ما يفسّر الفشل الظرفي الذي تواجهه بعض المنظمات في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة أو ربما واجهت المشكلات في تنفيذه على نطاق واسع وبوجه خاص في الجانب الإنساني من المعادلة، فإذا غابت القيادة الملتزمة بالجودة من إدارة المنظمة فلن يتحرك التنفيذ سوى خطوات خجولة تتفتت وتتفكك لتشكل مضامين للقوى المعادية للتغيير من القمة، الأمر الذي ينسحب إلى الإدارات الوسطى والتنفيذية ليبدو الأمر بصيغة تشكيلة من الصراعات الداخلية.

إن نجاح جهود تطبيق الجودة الشاملة يتطلب أكثر وأبعد من التعلّم على الأدوات والأساليب التطبيقية. فالتخطيط والمعرفة العميقة بخصوصية المنظمة وتأثير العوامل البيئية المحيطة يحددان خصوصيات النموذج المطبق، الأمر الذي يجب أن يلاءم التكوين الثقافي للمنظمة، وإلا فإن الفشل متحقق لا محالة، هذا فضلاً عن أسباب أخرى تسهم على نحو أو آخر في تحقيق الفشل ومنها:

- عدم الوضوح في الخطة الاستراتيجية اللازمة لتطبيق العملية.
- إدارة وقيادة غير فاعلة في مواكبة التغييرات.
- قلة معرفة العاملين ومهاراتهم.
- قلة المعلومات المتوفرة حول مزايا التطبيق وعوائده للمنظمة وعامليها.
- مقاومة التغيير من العاملين.
- خطط غير معرّفة وغير واضحة لفرق العمل وحلقات الجودة من حيث حجم وهدف الاحتياجات التدريبية، يرافقه تدريب وإعادة تدريب غير كاف.
- ضعف التنسيق وضعف بيان الأولويات أو ترتيب سيء لها.
- ضعف في نظام الحوافز والمكافآت.
- التركيز على الجودة في الأجل القصير وإهمال البعد الزمني الطويل.

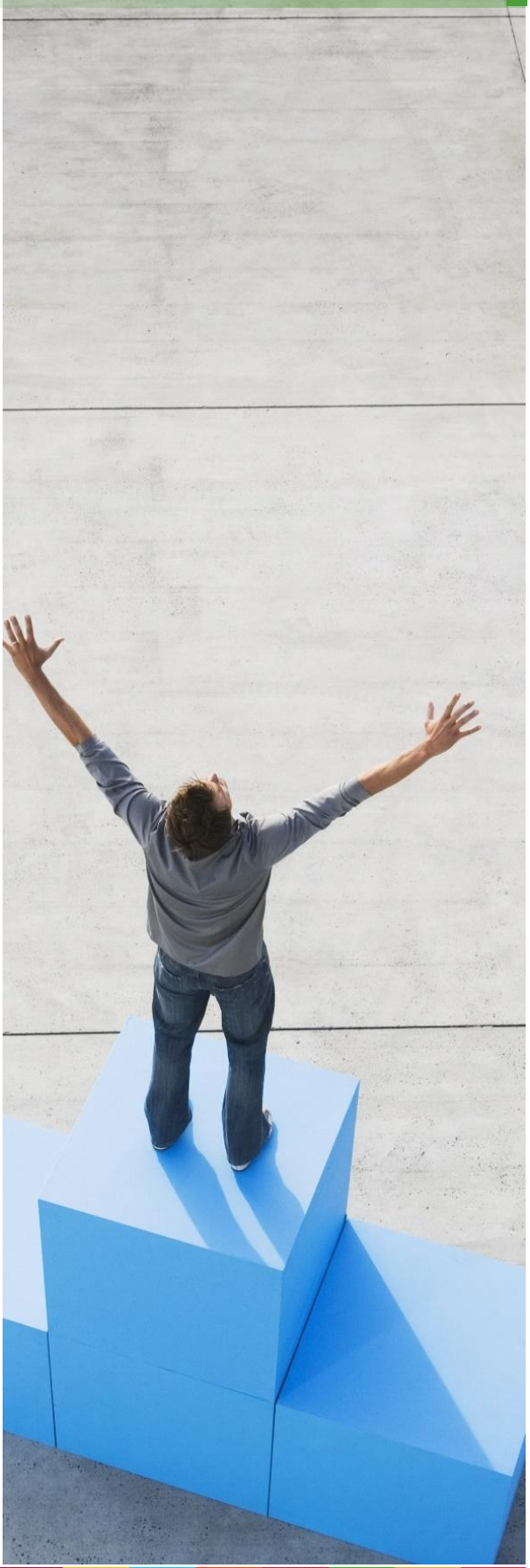


تعزيز منظومة حقوق الانسان: أي دور للمجتمع المدني؟

إعداد

د. ولاء جاد الكريم

الشريك المؤسس لاستدامة للأبحاث ودراسات الجدوى/
عضو المجلس القومي لحقوق الإنسان



حقوق الإنسان، هي تلك المعايير الأساسية التي بدونها لا يتسنى للناس العيش بكرامة كبشر، ورغم أن العالم احتاج قرون طويلة ومخاضات عسيرة ليصل الي اتفاق عالمي حول "ماهية" ونطاق هذه المعايير، إلا أنه في النهاية توافق على ما لا يمكن للإنسانية أن تستمر في غيابه، ودونه في حزمة من الصكوك الدولية ارتقت تدريجيا من مرحلة التبني الأدبي" إلى مرحلة "الالزام القانوني".

وبتعاقب العقود تطورت تلك المنظومة –عالمية الطابع – وتشكلت مكوناتها ليصبح لها معايير وأدوات وآليات للحماية والتعزيز، وما من دولة في العالم الان إلا وانضمت إلي هذه المنظومة أو على الاقل معظم مكوناتها، من خلال تصديقها وانضمامها الي الاتفاقيات والعهود المنشئة لتلك الحقوق والمؤطرة لهذه المعايير.

فمنذ عام ١٩٤٨ وحتى الان تزايدت حركة تقنين حقوق الإنسان عالميا من خلال الامم المتحدة التي تبنت واصدرت ١٧ اعلانا وعهدا واتفاقية وبروتوكولا ملحقا تغطي جوانب حقوق الإنسان المختلفة ، وبالتوازي نشطت التجمعات الاقليمية هي الاخرى في تبني وإقرار حزمة من الصكوك الحقوقية يستوجب الالتزام بها وانفاذها في الدول التي تتمتع بعضوية هذه التجمعات، اما على الصعيد الوطني فقد بادرت معظم الدولة بإدماج المعايير الحقوقية في الدساتير والقوانين الوطنية والأنظمة القانونية الداخلية، وهكذا ما إن تم تأسيس الحق قانوناً، أضحى نفس الحق هو الأداة القانونية التي يمكن لحاملي الحقوق استخدامها للمطالبة أمام حاملي الواجبات الآخرين في حالات الحرمان من هذا الحق أو انتهاكه، وبهذا يمكن محاسبة أولئك الذين يتحملون الالتزامات والمسئوليات (حاملي الواجبات).

وعلى الرغم من أنها لا تزال تحتاج لمزيد من التطوير والتمكين من مواجهة القوة السياسية للدول المؤثرة، إلا أن منظومة حقوق الانسان بوضعها الراهن تلعب دورا لا يمكن إنكاره في تشكيل سمات وملامح عصر ما بعد الحرب العالمية الثانية، وأصبحت رقما مهما في معادلة العلاقات الدولية والوزن الدبلوماسي والجاذبية الاقتصادية للدول والحكومات، فضلا عن إنها أصبحت معلما مهما من معالم تحضر الامم ورقيها.

١/٤ دور منظمات المجتمع في تعزيز حقوق الانسان

كجزء من التطور في منظومة حماية وتعزيز حقوق الإنسان فقد حظيت منظمات المجتمع المدني وفي القلب منها المنظمات الأهلية خلال العقدين الأخيرين باهتمام متنامي من الباحثين وصناع السياسات والحكومات والوكالات الدولية ، وقد تزامن هذا الاهتمام بتزايد الدور الذي تلعبه هذه المنظمات في عمليات التنمية بمفهومها الشامل (اقتصادي ، سياسي ، واجتماعي) ، خاصة في ظل الاتفاق على أهمية المشاركة الشعبية بوصفها وسيلة للتنمية وواحد من أهدافها الرئيسية في نفس الوقت ، فمنظمات المجتمع المدني تعد بمثابة "الإطار المؤسسي" الذي يستوعب وينظم مشاركة المواطنين في الشأن العام.

وتعطي المنظومة الأممية لحماية حقوق الإنسان فرص واسعة لمنظمات المجتمع المدني للمشاركة في آليات حماية حقوق الإنسان من خلال مسارات مختلفة، حيث يتمتع نظام الأمم المتحدة لحماية حقوق الإنسان بعلاقة طويلة وإيجابية مع منظمات المجتمع المدني. وعلى مر السنين، تطورت ترتيبات المشاركة الرسمية للمنظمات الأهلية في اجتماعات الأمم المتحدة وهيئاتها إلى ممارسة منتشرة في معظم هيئات الأمم المتحدة وكل آلياتها بلا استثناء تقريبا.

حيث تسمح آليات الأمم المتحدة لمنظمات المجتمع المدني بالحصول على المركز الاستشاري ، ووجود "مركز استشاري" يعني أن المنظمة قد حصلت على حق المشاركة في عملية التشاور مع المنظمة الدولية ،وتسمح المشاركة في عملية التشاور لممثلي المنظمات الأهلية في التعبير عن وجهات نظرهم بشأن القضايا التي نوقشت في المؤتمرات والاجتماعات أو في وضع البنود على جدول أعمالهم، كما يحق للمنظمات المتمتعة بالمركز الاستشاري تقديم "تقارير الظل" المعروفة أيضا بـ "التقارير البديلة" هي تقارير موازية للتقارير الرسمية التي تقدمها الحكومة بشأن تنفيذها للمعاهدات الدولية لحقوق الإنسان، فضلا عن إتاحة المجال لمنظمات المجتمع المدني للتواصل والتعاون والمشاركة في كافة الاليات الأممية الاخرى المعنية بمتابعة وحماية حقوق الإنسان .

وعلى الصعيد الوطني، فإن منظمات المجتمع المدني بمختلف اشكالها تلعب دورا محوريا ومؤثرا في تعزيز حقوق الإنسان خاصة في ظل التطور الذي طرأ على قواعد حقوق الإنسان في السنوات الأخيرة، لتشمل بناء منظومة متكاملة من المفاهيم والممارسات، فيما يعرف بالنهج القائم على حقوق الإنسان "HRBA"، وهو النهج الذي يتبني أفضل الحلول والمقاربات لدمج قواعد حقوق الإنسان في الإدارة والممارسة الفعلية في التخطيط والتنفيذ، وصولا لإنفاذ حقوق الإنسان.

ويجب هنا أن نشير الي أن الأهداف الحقوقية ترتبط بتحقيق مبادئ حقوق الإنسان، ولا ينبغي أن تتوقف على ما تستطيع منظمة واحدة أن تحققه بمواردها الذاتية بل عبر منظمات تعمل مع الأطراف الحكومية وغير الحكومية نحو الأهداف الحقوقية المشتركة، وتندمج في تحالفات وشبكات مستخدمة مختلف أدوات التشبيك والشراكات ولتحقيق هذه الأهداف طويلة المدى والواسعة والطموحة فهناك حاجة ملحة للعمل مع مختلف المنظمات وعلى مختلف المستويات.

ويمكن توصيف ملامح الدور الذي يمكن – بل يجب– أن تلعبه منظمات المجتمع المدني لتعزيز حقوق الإنسان باستخدام المقاربة الحقوقية من خلال فهم التدرج الطبيعي في خطوات الوفاء بالحقوق وإنفاذها، وهو التدرج الذي تبدأ عتبته الاولى من إتاحة الحقوق وتمكين الناس من الوصول إليها، ثم حماية هؤلاء المعرضين لانتهاك حقوقهم وتوعيتهم بشأن متطلبات واجراءات الوصول للحق، وأخيرا المساهمة في إقرار وتبني سياسات عامة مستجيبة لمعايير حقوق الإنسان وضامنة للحماية وللانصاف.

٢/٤ دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الاتاحة وإمكانية الوصول للحقوق

قد لا يكون سبب انتهاك الحق هو تعمد الدول والحكومات حرمان بعض الناس من حقوقهم، لكنه قد يكون راجعا لقصور في الموارد والامكانيات والقدرات يقود إلي ترك مجموعات من المواطنين خلف ركب التنمية وتحت خط الفقر ونقص القدرة على الوفاء باحتياجاتهم وحقوقهم الاساسية في المأكل والملبس والمشرب والمأوى.

وهنا يبرز دور منظمات المجتمع المدني المتخصصة في أنشطة وخدمات الإغاثة والمهتمة بمجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تتدخل بما تستطيع تعبئته من موارد تطوعية لمساعدة هؤلاء الذي يفتقدون القدرة للوصول لحقوقهم وتمكينهم من الحصول عليها، إما من خلال التدخلات الإغاثية والمساعدات المباشرة، أو من خلال تدخلات بناء القدرات وتمكين هذه الفئات من استعادة سبل العيش الكريم.

والنماذج الملهمة لهذا التوجه كثيرة ومتعددة حول العالم، فهناك الآلاف من المنظمات الإغاثية والخيرية التي تقوم بهذا الدور على أكمل وجه، وفي مصر هناك العديد من المنظمات الكبرى التي اكتسبت خبرات متراكمة في هذا الجانب من العمل الحقوقي المباشر، وربما يكون التحالف الأهلي للعمل التنموي نموذجا مهما لهذا النوع من التدخلات من جانب منظمات المجتمع المدني، خاصة أنه يضم في عضويته أهم وأكبر المنظمات التنموية والإغاثية والخيرية في مصر.

فقد اتسم أداء المجتمع المدني المصري تحت مظلة التحالف الأهلي للعمل التنموي خلال الازمات الأخيرة التي تطلبت تدخلا من هذا النوع – دعم الفئات المتضررة من الازمة الاقتصادية، والعدوان على قطاع غزة – بقدر من التنسيق شكل قيمة مضافة هامة لتنسيق الجهود بين منظمات العمل الخيري وساعد على مد نشاط المنظمات الاعضاء والوصول لأعداد أكبر من الفئات المستحقة.

٣/٤ دور منظمات المجتمع المدني في التوعية والحماية من انتهاكات حقوق الإنسان

تلعب منظمات المجتمع المدني دورا مهما في التثقيف والتوعية بالحقوق، وتنشط منظمات المجتمع المدني الحقوقية والتنموية على السواء في هذا المجال الذي يعد ضروريا ولازما لسد فجوة المعرفة بالحقوق وطرق الوفاء بها والتدخل للمساعدة في حال التعرض للانتهاكات. وبشكل عام يمكننا حصر أهم مجالات نشاط المنظمات الأهلية في التوعية بالحقوق القانونية والدستورية التي تستهدف مدى واسع من الفئات، كما تتضمن سلة من الحقوق، التدريب على الصكوك الدولية لحماية حقوق الإنسان، التدريب على مهارات متابعة الانتخابات والمشاركة السياسية بشك عام، التوعية في المجالات الإنجابية والسكانية.

وعلى صعيد موازي يمكن أن تلعب منظمات المجتمع المدني دورا مهما في حماية المواطنين من انتهاكات حقوقهم وتمكينهم من الوصول الي آليات الانتصاف في حال تعرضهم للانتهاك، وربما تكون تدخلات المساعدة القانونية لضحايا انتهاكات حقوق الإنسان نموذجا شائعا لهذه التدخلات كما أن دور المجتمع المدني في حماية والدفاع عن مستهلكي السلع والخدمات يعد أحد اشكال دور الحماية والتوعية ، حيث تساهم في التصدي لارتفاع أسعار السلع الأساسية مثل المواد الغذائية والأدوية إلى جانب الانتشار المخيف للغش والفساد الذي تغلغل في المعاملات العادية.

وتعد المنظمات الحقوقية المصرية التي تصاعدت حركتها منذ نهاية ثمانينيات القرن الماضي نماذج واضحة لممارسة أدوار التوعية بمعايير حقوق الانسان، والحماية من الانتهاكات، وقد تراكمت لدى هذه المنظمات خبرات كبيرة في هذا المجال وحاز عدد منها يزيد عن ٢٠ منظمة على المركز الاستشاري بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بالأمم المتحدة.

٤/٤ دور منظمات المجتمع المدني في المناصرة وإصلاح سياسات تعزيز حقوق الانسان

السياسات العامة هي الدليل محدد المبادئ للإجراءات التي تتخذها السلطات التنفيذية الإدارية للدولة فيما يتعلق بفئة معينة من القضايا بطريقة تتماشى مع القانون والأعراف المؤسسية.وبشكل عام، يتمثل أساس السياسات العامة في مدى الالتزام بالقانون الوطني الدستوري الأساسي ذي الصلة وكذلك تنفيذ التشريعات.

وفي مجال حقوق الانسان يتطلب الامر مشاركة الاطراف المختلفة في مناقشة واقتراح وإصلاح السياسات العامة لتبقي دائما قادرة على الاستجابة لمعايير حقوق الإنسان ، وهنا يبرز دور منظمات المجتمع المدني التي تلعب –بفعل التصاقها بالجمهور – دورا في التعبير عن تطلعات الناس وتبلور مشكلاتهم وتربطها بمعايير والتزامات حقوق الانسان التي تقع على كاهل الدولة ، ومن ثم فإن هذه المنظمات يمكن أن تكون اكثر الاطراف فاعلية في تحليل السياسات القائمة واقتراح بدائل عنها ، خاصة أن هذه المنظمات بحكم القانون الناظم لها لا تعد صاحبة مصلحة اقتصادية او مالية او سياسية ، فهي محايدة وموضوعية وغير حزبية وغير ربحية ، وبالتالي فإن الاصلاحات المقترحة من جانبها ستكون اقرب لتلبية تطلعات السواد الاعظم من الجمهور.

> وتشير مطالعة واقع وخبرات المجتمع المدني المصري الي بروز نماذج جيدة في هذا الصدد، وعلى الرغم من أن معظم مراكز التفكير تابعة لمؤسسات حكومية او كيانات اكاديمية جامعية، إلا أن هناك مؤسسات تفكير أقرب للمجتمع المدني ربما اهمها المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية الذي لعب دورا ملحوظا خلال السنوات الخمس الماضية في تحليل واقتراح سياسات بديلة على مستوى القطاعات الامنية والخدماتية والسياسة الخارجية.

كما نشطت بعض المنظمات الحقوقية المصرية في مجال دعم المساءلة الاجتماعية للمسئولين المنتخبين ، والقيام بدور الوسيط بين المواطنين من جهة وأعضاء المجالس الشعبية المنتخبة والمسئولين التنفيذيين من جهة ثانية ، وقد كان لمؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحقوق الانسان تجربة ثرية في هذا الشأن ، حيث نفذت المؤسسة في عام ٢٠٠٨ مشروع الحوار المجتمعي لأعضاء البرلمان ، الذي نجح في تشكيل مجموعة من اللجان من القيادات الشعبية داخل المحافظات المستهدفة ، لتقييم أداء أعضاء البرلمان كما عزز التواصل مع عدد من نواب المجالس التشريعية المنتخبة وفتح حوارات مجتمعية معهم انتهت بتوصيات لسياسات عامة بديلة تلبي احتياجات المواطنين .

٥/٤ التحديات والمسائل المستقبلية.. نحو دور أكثر فاعلية للمجتمع المدني في تعزيز حقوق الانسان

رغم الاهمية المتزايدة والنشاط الملحوظ لمنظمات المجتمع المدني في تعزيز جوانب حقوق الإنسان، إلا أن هناك من التحديات ما يستوجب التدخل من أجل تذليله، خاصة في ظل ديناميكية متضمنات معايير حقوق الإنسان، تلك الديناميكية التي تفرضها تزايد الاحتياجات والتطور التكنولوجي وتعاظم التحديات على السياقات الوطنية والاقليمية والدولية، ويمكن أن نبرز اهم التحديات والمعالجات المستقبلية اللازمة فيما يلي: –

- **تحدي القدرات المؤسسية:** فمنظمات المجتمع المدني لكي تنمو وتتطور ويزيد فاعلية ادوارها، تحتاج باستمرار إلى تخطيط وتنفيذ استراتيجيات ملائمة لتعزيز قدراتها المؤسسية والبشرية لتلائم السياق الذي تعمل فيه، ومن هنا يبرز الدور الذي يمكن ان تلعبه منصات ووحدات تقديم الدعم الفني والمؤسسي للمنظمات الأهلية الكبرى على غرار النموذج الذي تتبعه مؤسسة مصر الخير على سبيل المثال.
- **تحدي التنسيق والتكامل بين منظمات العمل الأهلي:** وهي مسالة في غاية الأهمية، حيث يحتاج العمل الأهلي لتطوير بنيته التنظيمية والقواعد الحاكمة والمنظمة لعمله والعلاقات المتبادلة بين مكوناته، وضمانات ومتطلبات التنسيق والتكامل المستمرين بما يضمن تعظيم الجهود وكفاءة العمل والبناء على النتائج بدلا من التضارب وتكرار الجهود.
- **تحدي التمويل:** وهو قضية في غاية الاهمية لضمان قدرة منظمات المجتمع المدني على تلبية متطلبات تعزيز حقوق الانسان، وهنا تبرز الحاجة إلى ضرورة وجود آليات تمويل وطنية تنظر إلى العمل الأهلي ككل متكامل ومترابط، ومن ثم ضرورة دعم المنظمات العاملة في المجال الحقوقي المتعلق بالمناصرة وإصلاح السياسات والتثقيف والحماية، جنبا إلى جنب مع استمرار دعم المنظمات العاملة في المجال الإغاثي والمساعدات المباشرة.
- **تحدي الفصل بين ما هو سياسي وايديولوجي من جانب وما هو حقوقي وموضوعي من جانب آخر:** فالملاحظ إنه بسبب حالة الركود والخواء السياسي في عقود سابقة، بادرت منظمات حقوقية ونشطاء للعب أدوار لها طابع سياسي، وهو ما أثر بالسلب على الصورة الذهنية للحركة الحقوقية وخلق نقاط احتقان بينها وبين الدولة، وقد آن الآوان لمعالجة هذه القضية بشكل شفاف وأمين على ارضية الاعتراف بالدور الهام والمحوري لمنظمات المجتمع المدني في تعزيز حقوق الانسان.



دور المنظمات الأهلية في دعم سياسات الحماية الاجتماعية

إعداد

د. صلاح هاشم

أستاذ التنمية والتخطيط بجامعة الفيوم /
مستشار وزارة التضامن للسياسات الاجتماعية



يعد الفقر أحد أضلاع المثلث الحديدي الشهير للتخلف – الفقر والجهل والمرض – الذى يعصر مجتمعات بأكملها داخله ولا يجد الناس من دونه فكاكاً كمصطلح، مثلما يثير شجوناً في النفس وصوراً من الذاكرة وخبرات، قد يثير أيضاً ارتباكاً في المعالجة السوسيولوجية بسبب سطوة دلالته الاقتصادية التي تنطلق في ذهن المستمع فور تلقى أذنه لفونيمات المصطلح، وربما كان انتشار مصطلح الفقر في الأدبيات الاقتصادية بوصفه أحد طرفي معادلة (الغنى / الفقر) كان السبب وراء ذلك نتيجة التقنين الاقتصادي له بالكيفية التي جعلته بداهية اقتصادية تطرح معانى العوز المادي والحرمان ونقص الموارد الاقتصادية.

غير أنه تسود في الأدبيات الحديثة ذات العلاقة بموضوع الفقر مفاهيم عديدة آخري، فالفقراء هم أولئك الذين ليس بمقدورهم الحصول على سلة السلع الأساسية التي تتكون من الغذاء والملبس والمسكن، إضافة إلى الحد الأدنى من الاحتياجات الأخرى مثل الرعاية الصحية والمواصلات والتعليم، وتشير مفاهيم أخرى متعلقة بالفقر وبرامج وسياسات مكافحته إلى الفقر المطلق، والفقر النسبي، حيث يعطي المفهوم الأول حداً معيناً من الدخل، وتعتبر الأسرة فقيرة إذا قل دخلها عن هذا الحد، في حين يشير الفقر النسبي إلى الحالة التي يكون فيها دخل الأسرة أقل بنسبة معينة من متوسط الدخل في البلد، وبالتالي تتم المقارنة في هذه الحالة بين فئات المجتمع المختلفة من حيث مستويات المعيشة.

من جهة أخرى تركز بعض مفاهيم الفقر على أشكال مختلفة من الحرمان، وتشمل أشكال الحرمان الفسيولوجية والاجتماعية، أما الأولى فتتمثل في انخفاض الدخل (أو انعدامه) والغذاء والملبس والمسكن، ومن هنا فهي تشمل فقراء الدخل وفقراء الحاجات الأساسية، أما الحرمان الاجتماعي فهو مرتبط بالتباينات الهيكلية المختلفة كالائتمان، الأرض، البنى التحتية المختلفة، وحتى الأملاك العامة (المشتركة)، إضافة إلى عدم تمكن "الفقراء" من الاستفادة من الأصول الاجتماعية كالخدمات الصحية والتعليمية.

ويمكن تعريف الفقر لغة بالنقص والحاجة، فالفرد لا يكون فقيراً إلى شيء ما إلا إذا كان في حاجة إليه لعدم توفره أو نقصانه دون الحاجة، وبشكل عام يمكن التمييز بين ثلاثة معاني للفقر وهي:

- **المعنى الأول:** «الفقر الاجتماعي» وهو لا يعني فقط اختلال المساواة الاقتصادية الناتجة عن نقص الدخل والممتلكات وانخفاض مستوى المعيشة، وإنما يشمل أيضا اختلال المساواة الاجتماعية والدونية الاعتمادية والشعور بالنقص والاستغلال، وهنا يكون الفقر نسبياً لا يوضح مستوى معين من الدخل أو حجم الملكية.

- **المعنى الثاني:** «العوز والحاجة» ويقصد به فئة من الناس غير قادرين على تأكيد وجودهم على المستوى التقليدي الذي يعتبر أدنى مستوى دون أي مساعدات خارجية في أي وقت من الأوقات، فهو يحدد المستوى الأدنى الذي يؤدي بالإنسان إلى الهاوية كما يحدد نموذجاً للعلاقات الاجتماعية التي تشير إلى من هم المحتاجين الذين يطلبون المساعدة ومن الذي يساعدهم...؟ وتميز المجتمعات بين أشكال ذوي الحاجة الذين يستحقون المساعدة.

- **المعنى الثالث:** فقر القدرات أو الفقر البشرى حيث يصف نقصاً في قدرات بعض الناس في قدراتهم على التمتع بالتغذية الجيدة والصحة والتعليم والحياة الكريمة، ويحدث هذا النوع حينما تنعدم أو تضعف الإمكانات التي تقوم الدولة بتوفيرها للمواطنين وتتمثل أساساً في السلع الاجتماعية العامة أي الخدمات والتسهيلات الأخرى المقدمة والتي تقوم الدولة بواسطتها بتوفيـــر

الأصول غير المادية التي تتمثل في الصحة والتعليم والحماية الاجتماعية وغيرها من حقوق المواطنة، وبذلك يعبر هذا المعنى عن عدم التكافؤ وعدالة التوزيع.

وبإيجاز يمكن القول إن الفقر لا يعبر فقط عن عجز الإنسان عن إشباع حاجاته البيولوجية كما يقرر رجال الفكر الاقتصادي، بل يعني كذلك عجز البناء الاجتماعي عن توفير مستلزمات الإنسان المادية والمعنوية وتأثير ذلك على عمليات الاندماج والعلاقات الاجتماعية وتكوين شخصية الفرد في المجتمع وتشكيل قيمته وثقافته بل تحديد دوره ووزنه السياسي والاجتماعي والاقتصادي.

فالفقر يجب أن يُنظر إليه على أنه «حالة يعجز فيها الإنسان بسبب مجموعة من العوامل الموضوعية والذاتية عن تلبية حاجاته المادية والمعنوية في ظل نظام اجتماعي وثقافي محدد».

ويحمل الفقر معاني مختلفة باختلاف رؤى الباحثين، منها ما هو مادي أو اجتماعي أو ثقافي، ولذلك فالفقر ظاهرة مركبة تجمع بين أبعادها ما هو موضوعي (كالدخل والملكية والمهنة والوضع الطبقي) وما هو ذاتي (أسلوب الحياة ونمط الإنفاق والاستهلاك وأشكال الوعي والثقافة).

ويُعرف الفقر في قواميس علم الاجتماع بأنه مستوى معيشي منخفض لا يفي بالاحتياجات الصحية والمعنوية والمتصلة بالاحترام الذاتي لفرد أو مجموعة من الأفراد. (وينظر المفهوم نظرة نسبية نظراً لارتباطه بمستوى المعيشة العام في المجتمع وبتوزيع الثروة ونسق المكانة والتوقيعات الاجتماعية)، هذا ويعرف خط الفقر عادة بأنه الحالة التي يكون الفرد فيها عاجزاً عن الوفاء بتوفير متطلبات الغذاء، الملبس، والمأوى الضروري لنفسه.

وهكذا يعد الفقر ظاهرة متعددة الأبعاد يمكن التعبير عنها من خلال مفهومين للفقراء هما:

– **فقر الدخل** (الذي ينصرف إلى عدم كفاية الموارد لتأمين الحد الأدنى لمستوى المعيشة المناسب اجتماعياً).

– **فقر القدرة** (الذي ينحرف إلى تدني مستوى قدرات الإنسان إلى حد يمنعه من المشاركة في عملية التنمية).

ومن هنا يتبين لنا أن مضمون الفقر لا يرتبط فقط بالحرمان والعوز المادي فقط وإنما هو ظاهرة مركبة تتضمن معايير متعددة. ويرى بعض الباحثين عدم وجود تعريف موحد للفقر يلقى إجماعاً معتمداً في الأدبيات المختصة بتعريف الفقراء أو تحديد خط الفقر، وذلك كون الحرمان المادي يمكن قياسه بسهولة (بطالة، ازدحام سكاني ... إلخ)، في حين أن الحرمان الاجتماعي، خصوصاً في الجوانب المتعلقة بغياب أو تدني المشاركة في الأعراف والمناسبات الاجتماعية للفرد في المجتمع، وهذه أمور يصعب قياسها بدقة، وتحتاج إلى مقاييس أخرى تتطلب أشكالاً مختلفة من البحث الميداني.

١/٥ الحماية الاجتماعية: المفهوم والأسس والأرضيات

وزارة التضامن المصرية قد كان لها رؤية مغايرة لمفهوم الحماية الاجتماعية ... خاصة وأنها منذ عام ١٩٣٩ تقريبا – وهو العام الذي شهد إنشاء وزارة الشئون الاجتماعية المصرية– وهي تستخدم مصطلح الرعاية الاجتماعية، بالإضافة إلى استخدامها لمصطلح الضمان الاجتماعي..

وحين بدأ مصطلح الحماية الاجتماعية يلوح في أفق المنظمات الدولية الممولة وخاصة بعد ٢٠١١م بدأت وزارة التضامن في استخدام المصطلح.. بل وبدأت الدولة المصرية تستخدم مصطلح شبكات الحماية الاجتماعية..وحصرت الوزارة مفهوم الحماية الاجتماعية في "جملة البرامج التي تقدم مساعدات مادية مؤقتة للأسر محدودة الدخل"..بينما ربطت مفهوم الرعاية الاجتماعية بالمنظمات التي ترعى الأطفال وأيتام والأحداث والفئات المستحقة للضمان الاجتماعي الذين يحصلون على معاش شهري لظروف طارئة أو مستديمة كأسر المرضى والسجناء والمجندين والأسر التي بدون عائل وليس لها دخل ثابت.

وبرغم هذه الاختلافات الحادثة بين الأكاديميين والباحثين من ناحية، وبين وزارة التضامن الاجتماعي ومؤسساتها من ناحية أخرى.. إلا أن المنظمات الدولية قد تبنت مفهوما مغايرا تماما سواء عما تبنيناه أو اختلفنا عليه في مصر.. فالأمم المتحدة مثلاً عرفت الحماية الاجتماعية على أنها مصطلحاً مرادفا تماما لمصطلح الضمان الاجتماعي.. وترى أنه إذا كان الضمان الاجتماعي ذاته يعد حقا من حقوق الإنسان – حسب ما ورد في الوثيقة الدولية لحقوق الإنسان وحسب ترادف المصطلحين في عقيدة الأمم المتحدة – فقد اعتبرت الحماية الاجتماعية حق من حقوق الإنسان، وأضافت مصطلحا إلى أدبيات العمل الاجتماعي مصطلحاً جديدا هو "أرضيات الحماية الاجتماعية" وقصدت به جملة التشريعات التي تستهدف الحد من الفقر وتأمين عدم الوقوع فيه، وهو مصطلح لم يتم تداوله حتى الآن في ادبيتنا البحثية في مصر أو حتى عربياً. ولم يلق المفهوم اهتماما ملحوظا من صانعي السياسات في حكومات دول العالم الثالث.

أما منظمة العمل الدولية والتي تعد من أولى المنظمات الدولية التي استخدمت مفهوم الحماية الاجتماعية، فقد استخدمت مصطلح الحماية الاجتماعية للإشارة إلى تأمين وضعية العمال الاجتماعية، ولا سيما العاملين في الوظائف والأعمال والمهن الهشة ...!

الحماية الاجتماعية هي مفهوم أعم وأشمل من كل هذه المصطلحات.. فهو مصطلح طبقي له معنى واسع ومعنى ضيق والاتساع والتضييق مرتبط بالموارد المتاحة لتحقيق أهداف الحماية الاجتماعية..

إذا كانت الرعاية الاجتماعية تستهدف تقليص أعداد الفقراء وتستهدف الحفاظ عليهم في وضعية الفقر دون تحسن ملموس في معيشتهم ودون تراجع.. فإن الحماية الاجتماعية تستهدف تثبيت نسبة الفقر عند ٢٠% من السكان والعمل على زيادة نسبة الأغنياء، ثم زيادة مساحة الطبقة الوسطى في الهرم الاجتماعي.. وتنطلق من فلسفة مفادها أن زيادة أعداد الأغنياء وأبناء الطبقة الوسطى سوف يؤدى حتماً إلى تراجع أعداد الفقراء..

وعادة ما تتبع الحكومات في الدول المتقدمة سياسات الحماية التي تتضمن المعنى الواسع للحماية الاجتماعية وهو المعنى الذي يقدم الدعم الكامل لكل طبقات المجتمع حتى لا تتسع رقعة الفقر وتصيب السواد الأعظم من سكانها.. ومن ثم تُبنى سياساتها في ضوء هذا المفهوم وعليه تؤسس برامج مواجهة الفقر.. والمواجهة وفق هذا المفهوم لا تعنى الحد من الفقر بقدر ما تعنى زيادة معدل الغنى.. وان معظم مساعداتها مشروطة بالتعليم والرعاية الصحية والمشاركة في الانتاج. لتستهدف في النهاية الوصول بمحدودي الدخل إلى المرحلة التي يصبحوا فيها قادرين على الاعتماد على النفس، ويصبح تراجع معدل مخصصات الدعم النقدي عاما بعد الأخر مؤشرا مهما على نجاح سياسات الحماية الاجتماعية وتعافى الفقراء من أزمة الفقر.

أما الحكومات في الدول الفقيرة فعادة ما تميل إلى تبنى المفهوم الضيق، بل والضيق جدا لمفهوم الحماية الاجتماعية، والذي يمكن اختزاله في المفهوم التقليدي لمصطلح الرعاية الاجتماعية ولا تتجاوز أنشطتها سوى مساعدات بسيطة جدا لا تشبع أكثر من ٣٠ % من احتياجات الفقراء، بالإضافة إلى بعض الأنشطة المتعلقة بالحلقة الضعيفة في النسيج البشرى كالمرأة والطفل والمعاق والمسن.. والتي عادة ما تكون أنشطة تثقيفية...!

وعموما يبدو أن الاختلاف حول المفهوم بين الأكاديميين والميدانين وصناع القرار تسبب إلى حد كبير في عدم وضع سياسات للحماية الاجتماعية واضحة المعالم.. مما تسبب في عدم تكامل برامج الحماية الاجتماعية التي تمارس داخل القطاعات المختلفة وربما داخل القطاع الخدمي الواحد.. مما يعد اهداراً حقيقياً لجهد الدول ومواردها.. ولعل هذا ما يدعونا إلى مطالبة الحكومات في المجتمعات الفقيرة بتبني مفهوماً واضحاً للحماية الاجتماعية، يحاكى المفهوم العالمي المتفق عليه.

وعليه يتم وضع سياسات للحماية الاجتماعية تلتزم كل مؤسسات الدولة بتنفيذها.. من خلال برامج تكاملية تستهدف طبقات المجتمع المختلفة.. كل حسب حاجته.. وكل حسب طاقته ...!

٢/٥ الحماية والرعاية والتنمية: ثلاثة مفاهيم على طريق التنمية الشاملة

وهنا توضيح التكامل بين مفاهيم الحماية الاجتماعية والرعاية الاجتماعية والتنمية من خلال المؤشرات التالية:

٥.٢.١ الحماية:

- تحقيق الحد الأدنى من أمن الدخل الأساسي في شكل دعم نقدي ويشمل الأسر الفقيرة والمسنين وذوي الإعاقة والأيتام والعاطلين عن العمل، بالإضافة إلى الحماية التأمينية كجزء لا يتجزأ من الحماية الاجتماعية.
- المساهمة في تأمين الخدمات الاجتماعية الأساسية ذات الصلة بالرعاية الصحية والتعليمية والخدمات العامة الأساسية والتحقق من توفير الأمن الغذائي والسكنى الملائم.
- الإدماج الاجتماعي عن طريق التشغيل وإتاحة فرص توليد دخل والتي تتطلب جهود إعداد وتأهيل الكوادر الشابة وتحفيز القطاع الأهلي والقطاع الخاص على دعم قطاع الأعمال لاستيعاب العديد من العمالة بما يعزز من دخول الأفراد من جهة وزيادة حجم الناتج المحلي من جهة أخرى.

٥.٢.٢ الرعاية:

- نظام إدارة حالة مفعل يربط بين خدمات الرعاية الاجتماعية فيما بينها وكذلك خدمات الحماية الاجتماعية.
- كوادر ذات كفاءة عالية ومؤهلة لتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية طبقا لمعايير الجودة المعتمدة.
- نظام متابعة وتقييم مُطور ومُطبق بقطاع الرعاية الاجتماعية على مستوى الديوان العام والمديريات التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي.
- نظام شكاوى مُفعل لجميع خدمات قطاع الرعاية الاجتماعية على مستوى الديوان العام والمديريات التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي.

٥.٢.٣ التنمية:

- رفع قدرات ومهارات العاملين في مجال التنمية وحتى يمكن أداء الخدمة بكفاءة عالية.
- توسعة البرامج المحفزة لزيادة دخول المرأة المعيلة وبرامج تسهم في رعاية الأطفال ومنعهم من التسرب من التعليم.
- توفير اعتمادات إضافية لمراكز التدريب ومشروعات التنمية من خلال مشاركات مع جهات متعددة.
- ميكنة الخدمات ذات الصلة بالصناعات الحرفية لتسهيل سبل التواصل والتسويق.
- تحفيز المنظمات الأهلية والقطاع الخاص للقيام بالدور الاجتماعي والمساندة لتفعيل وزيادة الخدمات للمجتمع والأفراد.
- التوسع في عمليات الإقراض متناهي الصغر بغرض إقامة المشروعات لمواجهة ظاهرة البطالة.
- عقد الشراكات مع الجهات الخارجية والداخلية لزيادة المعارف وتعزيز المهارات بما يحقق برامج التنمية.

٣/٥ الحماية الاجتماعية والعمل الأهلي التنموي علاقة التكامل والتأثير

في إطار أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ التي أطلقت عام ٢٠١٥، فإن المنظمات الأهلية بمختلف أنشطتها ومجالات عملها تعد شريكًا رئيسًا في وضع وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، وتنظيم المشاركة المجتمعية في تنفيذها وتقويمها، كما أن المنظمات الأهلية تُعد أداة للتواصل بين المواطنين ومتخذي القرار، بما يضمن حوارًا مجتمعيًا حقيقيًا مع المواطنين على المستوى المحلي، ليحقق بناء الوعي والقناعة لتنفيذ برامج التنمية المستدامة، والتي يأتي من بين أبرز أهدافها الحد من الفقر وتوفير مظلة للحماية الاجتماعية للمواطنين. ووفقاً لطبيعة ومجالات عمل المنظمات الأهلية، نجد أنها تشمل:

- **مجالات الرعاية:** مثل رعاية الطفولة والأمومة – رعاية الأسرة – المساعدات الاجتماعية – رعاية الشيخوخة – رعاية الفئات الخاصة والمعوقين – رعاية المسجونين – تنظيم الأسرة – أرباب المعاشات – حقوق الإنسان.
- **المجالات الثقافية:** كالخدمات الثقافية والعلمية والدينية – والأنشطة الأدبية.
- **المجالات التنموية:** كتنمية المجتمعات المحلية – التنظيم والإدارة – التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل – حماية المستهلك.
- **مجال حماية البيئة والحفاظ عليها.**
- **مجال حقوق الإنسان وبناء الوعي التنموي.**

وفي سياقات عمل المنظمات الأهلية نجد أنها تعمل وفي السنوات الأخيرة وبالشراكة مع كافة أجهزة مختلف الدول الحكومية على الإسهام في خلق مجتمعات قادرة على المشاركة من أجل تحقيق التنمية المستدامة التي تكفل للأجيال القادمة حقها في عوائد التنمية، وتحقق لها أمنها الغذائي ورفاهيتها وسعادتها من خلال عملية تشاركية بين تهدف ليس فقط لزيادة الناتج المحلي بل لتمكين المواطن من توسيع نطاق خياراته، وتطوير قدراته، وتحسين جودة حياته، وتعظيم منفعته ورفاهيته الاقتصادية والارتقاء بمستواه الثقافي والاجتماعي والاقتصادي.

وسعيًا من مختلف الدول لتخفيف الأعباء عن كاهل مواطنيها وتوفير شبكة أمان اجتماعي لها، لاسيما في ظل التحديات والأزمات العالمية المتتالية وتأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية، تقوم بجهود كبيرة في نطاقات الحد من الفقر وتوفير أنظمة الحماية الاجتماعية لدعم استقرار الفئات الأكثر احتياجاً ماديًا واجتماعيًا من خلال مجموعة من البرامج والمبادرات التي تتشابك في تنفيذها وبقوة المنظمات الأهلية، إدراكًا من تلك الدول بأنه حجر الزاوية لتحقيق التنمية المنشودة داخل مجتمعاتها لم يعد يقتصر فقط على أجهزة الدولة الحكومية، بل ينبغي أن يتشارك فيه كافة مؤسسات القطاع الثالث وعلى الرأس منها بلا أدنى شك المنظمات الأهلية. فالدول التي تسعى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في السنوات الأخيرة باتت تؤمن بأهمية المنظمات الأهلية كفاعل رئيسي وركيزة قوية لتدعيم جهودها في الحماية الاجتماعية والحد من الفقر، ولا سيما بعد نجاحها في القيام بدور أساسي على المستويات القاعدية للمجتمع، فضلاً عن نجاحها في التواصل مع قطاعات واسعة من بسطاء الناس في الكثير من المدن الصغيرة والمراكز والتجمعات المستهدفة.

ومن هنا ينبغي أن تشرع كافة الدول التي ترجو لمواطنيها تنمية ورخاء في توحيد جهود المنظمات الأهلية والتي تعمل بداخلها تحت مظلة واحدة، لتصبح بمثابة الركيزة الأساسية في مسيرة تنميتها الشاملة، ونموذج ناجح لتكامل جهودها في الحد من الفقر، بما يضمن تشبيك الجهود والتوجيه الأمثل للموارد وتنفيذ الأولويات الهادفة إلى الارتقاء بالمستوى المعيشي للمواطنين، خاصة في المجتمعات الريفية

والمناطق النائية، من خلال وضع إطار عمل مشترك مع المنظمات الأهلية للحد من الفقر وخلق حياة كريمة لمواطنيها من خلال خطط عمل تشاركية بمنهجية واضحة تدعم جهود الدولة في الحماية الاجتماعية والحد من الفقر، ويتمثل دور المنظمات الأهلية في تعزيز جهود الحماية الاجتماعية فيما يلي:

- توفير سبل الدعم المادي للأسر الأكثر احتياجاً، ومساندة الحكومات في تخفيف الأعباء عن المواطنين وتلبية احتياجاتهم بعد حصرها.
- كما يمكن أن تؤدى المنظمات الأهلية دوراً مهماً ومؤثراً في مساندة جهود الأجهزة الحكومية في دعم الفئات المستهدفة من المواطنين والأكثر احتياجاً، والمتمثلة في تقديم الدعم العيني بأشكال المساعدات الاجتماعية المختلفة للفئات الأكثر احتياجا والأولى بالرعاية.
- وكذلك يمكن أن تقوم المنظمات الأهلية بتوفير التمويل اللازم لمشروعات التمكين الاقتصادي وغيرها من المشروعات التي يمكن أن تعين تلك الفئات وغيرها على الحياة.
- فضلاً عن إطلاق مجموعة من المبادرات الدورية لتقديم الدعم للفئات فى مختلف مجالات التنمية على تنوعها من خدمية وصحية وتوعوية، وتعليمية، وعمرانية، وكذا تقديم الدعم للفئات الأولى بالرعاية والأكثر استحقاقا.

> وإجمالا يجدر التأكيد على أن جهود المنظمات الأهلية التي يمكن أن تؤديها في مجالات الحماية الاجتماعية تتنوع وفقاً لاحتياجات وأهداف الخطط التنموية التي تتبناها الدولة لتشمل الدعم النقدي والغذائي والإمداد بالمستلزمات الحياتية الضرورية، كما يمكن أن تشمل تقديم الدعم العيني بأشكال المساعدات الاجتماعية المختلفة للفئات الأكثر احتياجا.

وفي ختام هذا المقال يجب أن نؤكد على أن جهود المنظمات الأهلية في الحد من الفقر في مختلف المجتمعات ترتكز على محورين أساسيين هما:

- التعبئة العامة والحشد الجماهيري نحو قضايا التنمية.
- المشاركة في تنفيذ خطط الدولة من خلال مجموعة من التدخلات يأتي من بين أبرزها:
  - التنمية المجتمعية للمناطق الفقيرة والنائية.
  - التدخل الرعائي الخدمي.
  - توفير برامج التمكين الاقتصادي.
  - دعم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر.

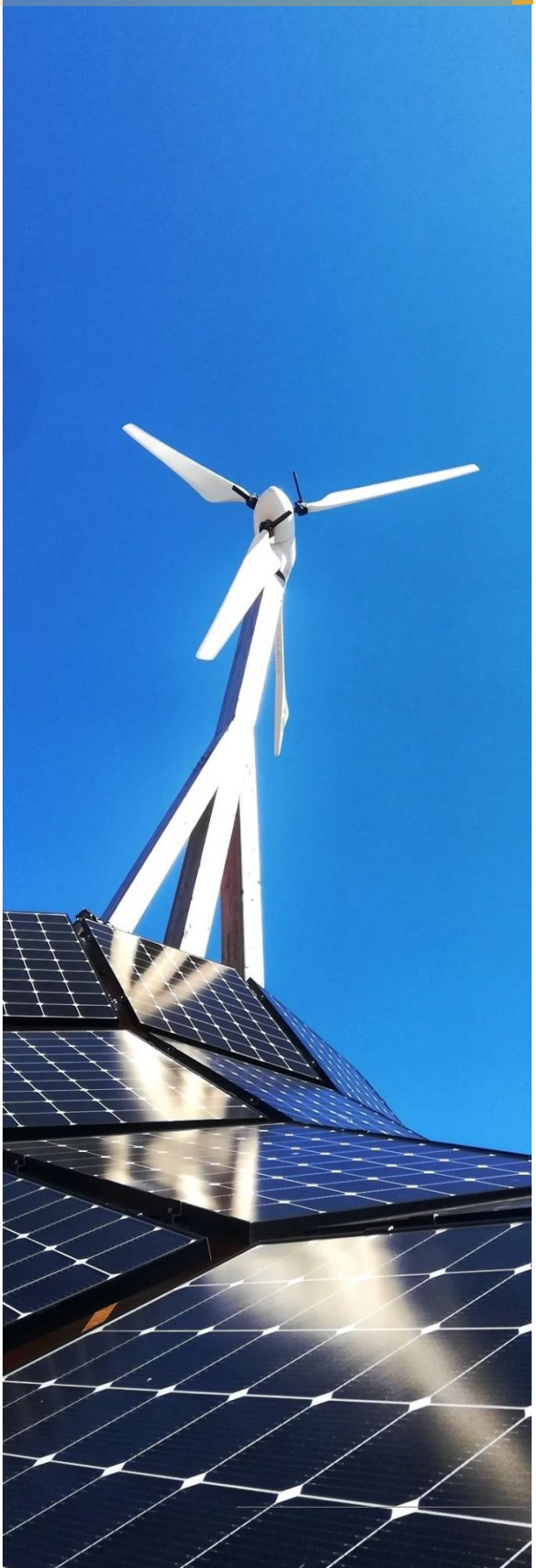


دور المنظمات الأهلية في مواجهة التغيرات المناخية

إعداد

د. سمير طنطاوى

استشاري التغيرات المناخية بالأمم المتحدة – مندوب أفريقيا بالهيئة الحكومية الدولية لتغير المناخ



تعد التغيرات المناخية من أكثر التحديات البيئية والاجتماعية إلحاحًا في العصر الحديث. إنها تمثل تحولات طبيعية واضطرابات في نمط الطقس والمناخ على مدى فترات طويلة، ولكن في الوقت الحالي، يشهد العالم تسارعًا في هذه التغيرات نتيجة نشاطات الإنسان.

إن الإلمام بمفهوم التغيرات المناخية وأهميتها أمر ضروري للتصدي لهذا التحدي العالمي. يجب على المجتمع الدولي العمل بشكل جاد لتخفيف الانبعاثات وتكييف البيئة والمجتمعات مع التغيرات المناخية. إن التحديات التي تواجهنا تتطلب تعاونا عالمياً وجهوداً مشتركة لضمان استدامة كوكب الأرض وحياتنا المستقبلية.

تشير التغيرات المناخية إلى تغيرات في الأنماط الطبيعية للطقس والمناخ على مر الزمن. تشمل هذه التغيرات ارتفاع درجات الحرارة، وتغيرات في أنماط الأمطار، وتسجيل درجات حرارة غير عادية، وزيادة في تكرار الكوارث البيئية.

تسبب نشاطات الإنسان التغيرات المناخية مثل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من مصادر مثل الطاقة والصناعة والنقل، والتغيرات في استخدام الأراضي، والمخلفات. تزيد هذه الأنشطة من تراكم غازات الاحتباس الحراري في الغلاف الجوي مما يسبب احتباس الحرارة وارتفاع درجاتها

وترجع أهمية فهم ودراسة التغيرات المناخية الي تأثيرها على العديد من القطاعات، منها على سبيل المثال:

- **تأثير على البيئة الطبيعية:** تؤثر التغيرات المناخية بشكل كبير على البيئة الطبيعية، مما يؤدي إلى تغير في النظم البيئية وتهديد الأنواع المعرضة للانقراض. تشمل هذه التأثيرات ارتفاعات في درجة حرارة الغلاف الجوي، وذوبان الجليد والأنهار الجليدية، وارتفاع مستوى سطح البحر، وتغير في أنماط الأمطار.
- **تأثير على الصحة البشرية:** يمكن أن تؤدي التغيرات المناخية إلى زيادة انتشار الأمراض المعدية والأمراض المزمنة بسبب تأثيرها على نظم المياه والغذاء، ويزيد ذلك التحديات على النظام الصحي والرعاية الطبية.
- **تأثير على الاقتصاد والأمن الغذائي:** يمكن أن تسبب التغيرات المناخية تقلبات في الإنتاج الزراعي وزيادة في أسعار الغذاء، ويؤثر ذلك على الاقتصاد العالمي ويهدد الأمن الغذائي.
- **تأثير على المجتمع:** تزيد التغيرات المناخية من تكرار الكوارث الطبيعية مثل الفيضانات والجفاف والتصحر، مما يترتب عليه فقدان الممتلكات والمأوى وفقدان الأرواح. يمكن أن تؤثر هذه الظروف بشكل خاص على الفقراء والمجتمعات الضعيفة.

١/٦ التغيرات المناخية وتأثيرها على البيئة والمجتمع

لقد وُصفت قضية المناخ بحق بأنها أكبر تحدي يواجه البشرية حاليًا، إذ أدرك العالم الحاجة الملحة للانتقال لنمط تنموي قابل للاستدامة بعدما تبين أن نمط التنمية المتبع منذ الثورة الصناعية والقائم على السعي المحموم للنمو بأي ثمن ودون تقدير للعواقب قد أفضى للوضع الحالي. لذلك، وإيمانًا بأن العلم بحقائقه وأرقامه يجب أن يكون أساس العمل في هذا المجال لفت نظر كل الأطراف إلى التقرير الأخير الصادر عن "الهيئة الحكومية المعنية بتغير المناخ" IPCC وهي أعلى جهة علمية محايدة في مجال تغير المناخ وحاصلة على جائزة نوبل عام

٢٠٠٧ لجهودها في هذا المجال، والذي يعد بمثابة جرس إنذار لإيرازه خطورة الموقف وتأكيده استحالة استمرار الوضع الحالي على ما هو عليه وتشديده على أن الجهود المبذولة حتى الآن بما في ذلك التعهدات المستقبلية بخفض الانبعاثات تقصُر عن تحقيق هدف وقف ارتفاع درجات الحرارة عند ١,٥ درجة مئوية، وإقراره الواضح بأن إجراءات التكيف أيضًا قاصرة حتى الآن عن تلبية احتياجات الدول والمجتمعات المتضررة، فضلًا عن أن تمويل المناخ لايزال غير منتظم وغير كافٍ.

إن أشد المجتمعات فقرًا هي الأكثر تعرضًا لتأثيرات تغير المناخ. ومن المتوقع أن يرتفع متوسط سطح بحار العالم بما يراوح بين ٢٨ و٥٨ سنتيمترًا، نتيجة ارتفاع درجات حرارة المياه السطحية وتمدد المياه، واتساع المحيطات، وذوبان الأنهار الجليدية، وطبقًا لنتائج سيناريوهات المناخ التي أعدتها الهيئة الحكومية الدولية المعنية بالتغيرات المناخية ستحدث موجات ارتفاع في درجات الحرارة أكبر، وسيزداد الجفاف سوءاً في بعض المناطق، وستزداد شدة الهطول في مناطق أخرى.

تؤثر التغيرات المناخية على صحة البيئة المحيطة، حيث من المحتمل أن ترتفع وتيرة حدوث الكوارث الطبيعية كالجفاف والفيضانات وغيرها، والتي قد تهدد سلامة وصحة الإنسان بصورة مباشرة وغير مباشرة، حيث أوضح عدد من الهيئات الدولية أن للتغيرات المناخية آثارًا صحية محتملة على الإنسان، من ضمنها انتشار الأمراض المنقولة بالنواقل، وعدد من الأمراض المعدية، والأمراض المنتقلة عن طريق تناول الماء، أو الغذاء الملوث، وقد تؤثر في صحة الأشخاص الذين يعانون الأمراض المزمنة كمرضى القلب والربو مثلًا، وتفاقم الحالة الصحية لهم.

يجب اتخاذ إجراءات جادة لتقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وتكييف مجتمعاتنا مع تلك التغيرات. تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة يتطلب تعاون دولي وجهود مشتركة لضمان استقرار كوكب الأرض وجودة حياة الأجيال القادمة.

وللتغيرات المناخية تأثيرات كثيرة على العديد من **مناحي البيئة**، نذكر منها:

- **ارتفاع درجات الحرارة:** تزيد التغيرات المناخية من درجات الحرارة، مما يؤدي إلى ذوبان الأنهار الجليدية وارتفاع مستوى سطح البحر. هذا يتسبب في فيضانات ساحلية وفقدان المواقع البيئية الحيوية مثل المستنقعات والشواطئ.
- **تغيرات في أنماط الأمطار:** يمكن أن تؤدي التغيرات المناخية إلى تغيرات في أنماط الأمطار، مما يسبب جفافًا في بعض المناطق وفيضانات في مناطق أخرى. يؤثر هذا على الموارد المائية والزراعة والحياة البرية.
- **زيادة في الحوادث البيئية:** تزيد التغيرات المناخية من تكرار الكوارث الطبيعية والاحداث المناخية الجامحة والمتطرفة مثل الأعاصير والعواصف وحرائق الغابات. هذه الحوادث تتسبب في دمار بيئي واقتصادي وخسائر في الأرواح.
- **تهديد الأنواع البيئية:** تؤثر التغيرات المناخية على الأنواع البيئية وتهدد بانقراض العديد منها حيث تشمل تأثيرات التغيرات المناخية فقدان المواطنة البيئية وتغيير المواطن الطبيعية.

كما أن للتغيرات المناخية تأثيرات على المجتمع نذكر منها:

- **تأثير على الصحة البشرية:** يمكن أن تسبب التغيرات المناخية في زيادة انتشار الأمراض المعدية والأمراض المزمنة نتيجة ارتفاع درجات الحرارة تذبذب معدلات سقوط الأمطار، مما يؤدي إلي تأثر الناس بأمراض مثل الحساسية وأمراض القلب وأمراض الجهاز التنفسي.
- **تأثير على الأمن الغذائي:** تؤثر التغيرات المناخية على إنتاج المحاصيل وموارد المياه، مما يؤدي إلى زيادة في أسعار الغذاء وتقلبات في إمداداته، ويؤثر ذلك بشكل كبير على الأمن الغذائي.
- **تأثير على الاقتصاد:** يمكن أن تؤدي التغيرات المناخية إلى خسائر اقتصادية هائلة نتيجة للكوارث البيئية وتكاليف للتكيف مع تلك التغيرات، ويؤثر ذلك على النمو الاقتصادي والوظائف.
- **تأثير على الهجرة:** قد تضطر الناس إلى ترك مناطقهم بحثًا عن أماكن آمنة بسبب تأثيرات التغيرات المناخية، مما يؤدي إلى تزايد مشكلة الهجرة وضغوط على البنية التحتية لاستقبال اللاجئين.

٢/٦ التحديات البيئية

وصل التغير المناخي لمرحلة من الخطورة تهدد التوازن البيئي والأمن الغذائي والتنوع البيولوجي وسبل عيش البشرية؛ ولا يمكن فصل متطلبات الحد من التغير المناخي وحماية كوكب الأرض والنظم الإيكولوجية والموارد، عن تلك الخاصة بالتوازنات الاجتماعية والاقتصادية والمالية لأنها تشكل نظاماً مترابطاً وغير قابل للتجزئة؛ كما أن أكبر المتضررين من آثار التغيرات المناخية من جفاف وفيضانات وتصحر وتراجع الموارد المائية هي البلدان النامية والهشة؛ في حين أن الدول الصناعية هي المسؤولة بشكل كبير عن غازات الاحتباس الحراري المسببة للاحتراز العالمي والتغير المناخي، في حين أن مساهمات بلدان العالم الثالث (النامي) في الغازات المسببة للتغير المناخي تبقى محدودة جدا، ففي القارة الإفريقية لا تتعدى انبعاثات غازات الاحتباس الحراري نسبة ٤ بالمائة.

إن مسؤولية الدول الكبرى في مجال التغير المناخي هي مسؤولية تاريخية، وانطلاقا من مبدئي العدالة المناخية والمسؤولية التاريخية والمتباينة فإن الدول الغنية مطالبة بتحمل مسؤولياتها للتخفيف من أسباب وتداعيات التغير المناخي، كما أن ترسيخ السلام والدعم الاقتصادي والاستقرار السياسي والحد من الهجرات والنزوح أمور لا غنى عنها لتعزيز العمل المناخي الفعال. وتجدر الإشارة إلى أن هناك ارتباطا بين العمل المناخي الفعال وبين مجتمعات تحترم الحقوق البيئية والاقتصادية والاجتماعية لعموم مواطنيها.

إن استعراض التحديات البيئية التي تواجه العالم نتيجة للتغيرات المناخية يكشف عن تأثيرات واسعة النطاق تمتد إلى البيئة والمجتمع. أحد أبرز هذه التحديات هو الارتفاع في درجات الحرارة. تزايد التكرار وشدة الكوارث البيئية هو تحد آخر، مثل الأعاصير والفيضانات والجفاف، وهذا يؤثر على البنية التحتية والموارد الطبيعية ويتسبب في خسائر بشرية واقتصادية هائلة. لا تقتصر هذه التحديات على البيئة فحسب، بل تؤثر أيضًا على الاقتصاد والمجتمع والصحة والأمن. ويمكن أن تشمل التحديات البيئية ما يلي:

- **تأثير على الحياة البحرية:** التغيرات المناخية تؤثر بشكل كبير على البيئة البحرية فارتفاع درجات الحرارة يؤدي إلى لجوء الكائنات البحرية إلى أعماق أكبر مما يؤثر على الصيد والثروة السمكية. يزيد ارتفاع درجات الحرارة أيضًا من انتشار أمراض وابياض الشعاب المرجانية.
- **تأثير على التنوع البيولوجي:** يتسبب ارتفاع درجات الحرارة وتغير أنماط الأمطار في انقراض الكثير من الأنواع البيئية. وتشمل تأثيرات التغيرات المناخية تهديد النباتات والحيوانات البرية والزراعة المستدامة.
- **تأثير على الهجرة والأمان الدولي:** تزيد التغيرات المناخية من عدد النازحين البيئيين الذين يضطرون لترك منازلهم بحثًا عن مناطق آمنة.

يزيد هذا من الضغوط على النظام الدولي ويمكن أن يؤدي إلى صراعات وتوترات.

- **تأثير على الطاقة والبنية التحتية:** تسبب التغيرات المناخية في تكاليف هائلة لإعادة بناء البنية التحتية المتضررة من الكوارث البيئية.
- **تأثير على القطاع الصناعي:** يجب أن نذكر أن تغير المناخ يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الصناعات التي تعتمد بشكل كبير على موارد طبيعية مثل الزراعة والصناعات. تلك الصناعات تجد نفسها تواجه تحديات كبيرة في تأمين المواد الخام والإنتاج المستدام.

اجتمعت هذه التحديات تحت لواء التغيرات المناخية تجمع بين البيئة والمجتمع والاقتصاد، وهو يشكل تحديًا حقيقيًا للعالم. يجب على المجتمع الدولي أن يعمل معًا لتبني استراتيجيات مشتركة لمواجهة هذه التحديات والعمل على تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وتكييف البيئة والمجتمعات مع هذه التغيرات.

٣/٦ مبادرات وأنشطة المنظمات الأهلية

١.٣.٦ المبادرات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات الأهلية لمواجهة التغيرات المناخية

يشير مفهوم المجتمع المدني إلى مجموعة المنظمات الأهلية التي تقوم عضويتها على أساس اختياري وطوعي ولا تهدف إلى الربح، والتي تمارس نشاطها في القضايا المتعلقة بالشأن العام، وذلك من خلال الدفاع عن مصالح أعضائها، أو القيام بأعمال الخير والإغاثة، أو بأنشطة تنموية وحقوقية ودفاعية، وتسعى أيضًا إلى التأثير على السياسات العامة من خلال الترويج لأفكارها وقيمها والدفاع عن حقوق الأفراد

تمثل أهم مكونات المجتمع المدني في: التنظيمات والنقابات المهنية، والاتحادات والنقابات العمالية والفلاحية، والاتحادات الطلابية، والمنظمات الأهلية، والنوادي الاجتماعية والرياضية ومراكز الشباب، إضافة إلى أجهزة الإعلام ومراكز البحوث غير المملوكة للدولة. يتمتع المجتمع المدني يتمتع بست سمات رئيسة هي الطابع الاختياري أو الطوعي للعضوية، والمنفعة العامة، والتعددية، والطابع الشعبي القاعدي، والاستقلال، والبُعد الأخلاقي.

إن المجتمع المدني يمثّل قوة مادية ومعنوية لا يُستهان بها، وهو تعبير عن مبادرات الأفراد وفعالياتهم لتحقيق الصالح العام، وتتداخل أنشطته مع القطاعين الحكومي والخاص، ولذلك يُطلق عليه –أحيانًا– "القطاع الثالث"

تلعب المنظمات الأهلية دورًا بارزًا وحيويًا في جهود مواجهة التغيرات المناخية على الصعيدين المحلي والعالمي. تقوم هذه المنظمات بتنفيذ مجموعة واسعة من المبادرات والأنشطة التي تستند إلى مفاهيم الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

تعود جذور المجتمع المدني في مصر إلى سنوات طويلة خلت، تعرضت فيها هيئاته إلى تقلبات ارتبطت بتطور النظام السياسي، مثل الانتقال من تعدد الأحزاب (١٩٢٣ – ١٩٥٣) إلى التنظيم السياسي الواحد (١٩٥٤ – ١٩٧٦)، ثم التعددية الحزبية المقيدة (١٩٧٧ – ٢٠١١)، ثم التعددية الحُرة في السنوات التالية. وكان لكُلٍّ من هذه المراحل تأثيراتها على القانون المُنظم للعمل الأهلي في مصر ودور المنظمات الأهلية

يوجد بمصر أكثر من ٣٠ ألف منظمة أهلية ما بين مؤسسات وجمعيات أهلية ونقابات ومراكز رعاية وتعليم لها دور في العمل المناخي بشكل مباشر او غير مباشر، والمشاركة في خطط التكيف والتخفيف من تغير المناخ، وتعمل جاهدة على تحقيق العدالة المناخية حيث تركز منهجية عمل كثير من تلك المنظمات على حقوق الإنسان وتسليط الضوء على نقاط ضعف المجتمعات المهمشة التي تُعاني التلوث البيئي.

تقدم وزارة البيئة المصرية من خلال وحدة المنظمات الأهلية بالوزارة الدعم الفني من خلال الخبراء في كل المجالات البيئية والدعم اللوجيستي والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والحرص على تعزيز دور المجتمع المدني في صون الموارد الطبيعية ومواجهة آثار تغير المناخ وتحفيز العمل الجماعي وضرورة مشاركة كل الأطراف لدفع أجندة العمل المناخي.

> أحد أهم الأنشطة هو التوعية والتثقيف بشأن التغيرات المناخية، حيث تقوم المنظمات بإطلاق حملات توعية وورش عمل ومؤتمرات تثقيفية لزيادة الوعي بين الجمهور. تشمل هذه الأنشطة توجيه الناس حول كيفية تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري وتبني أسلوب حياة مستدام.

بالإضافة إلى ذلك، تشمل الأنشطة أيضًا تنفيذ مشاريع مستدامة، مثل زراعة الأشجار، والتنظيفات البيئية، وتركيب أنظمة الطاقة الشمسية. هذه المشاريع تساهم في تقليل الآثار السلبية لتغير المناخ وتعزز من استدامة الموارد الطبيعية. المنظمات الأهلية تعمل أيضًا على التشجيع على استخدام التكنولوجيا البيئية والممارسات الاقتصادية المستدامة. يمكن أن تشمل هذه الأنشطة تقديم الاستشارات والدعم للأفراد والشركات للانتقال إلى ممارسات أكثر صداقة للبيئة واستدامة. بالإضافة إلى ذلك، تعزز المنظمات الأهلية من التعاون والشراكات بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الجهود المشتركة لمواجهة التغيرات المناخية. تشمل هذه الشراكات تطوير مشاريع مشتركة ومبادرات للحفاظ على البيئة.

ويمثل نموذج منحة ناصر للقيادة الدولية الدور القيادي لمصر في إفريقيا خاصة أنها تضم قيادات شبابية يمثلون دولا مختلفة من أنحاء العالم يصل عددهم لأكثر من ١٥٠ شابا وفتاة لتوحيد الرؤى البيئية باعتبار أن الجميع شركاء في مسئولية تغير المناخ. كما تم منح تمويل تنموي في إطار الشراكة المصرية الأوروبية من أجل التنسيق مع منظمات المجتمع المدني في قطاعات البيئة وتغير المناخ، وهي شراكة بين مصر والاتحاد الأوروبي لتحسين حياة المواطن في الريف والحفاظ على الموارد الطبيعية من خلال حزمة من الحوافز لتقوية شبكة المجتمع المدني وإشراكه في الاقتصاد الأخضر وعرض أفكار وطموحات الشباب، كما تم توقيع عدد من المنح التمويلية مع الاتحاد الأوروبي قُدرت بحوالي ٢٤ مليون يورو للتنمية الريفية المُتكاملة.

وحول الاهتمام بتفعيل دور المرأة كانت مبادرة حركات نساء من أجل المناخ ، والتي تهدف إلى نشر الفكر والوعي البيئي للمرأة من خلال ندوات لتدريبهن على كيفية توفير الطاقة والمياه، وكذلك حركة شباب من أجل المناخ التي خرج من رحمها تشكيل لجنة من المحامين الشباب وقدموا فكرة قانون الحياد الكربوني، وقد تعاونت المبادرة مع الاتحاد الإفريقي للجامعات وهو اتحاد يضم ٥٠٠ جامعة لعدد ٥٢ دولة إفريقية، حيث تولت المبادرة تدريب ٧٠٠ شاب إفريقي بالتعاون مع كلية الدراسات البيئية بجامعة عين شمس كسفراء للمناخ، حيث تم تدريب ٣ دُفعات باللغة الإنجليزية و٦ دُفعات باللغة العربية. كما أسست المبادرة الاتحاد النوعي للمناخ بهدف دعم المنظمات الأهلية في نشر الفكر البيئي من خلال شبكة تضم ٤٠ منظمة، وهو مُشهر باسم اتحاد المنظمات الأهلية للمناخ.

٢.٣.٦ أمثلة على المنظمات الأهلية التي تعمل على مواجهة التغيرات المناخية

إن عدد الجمعيات الأهلية التي تعمل في مواجهة التغيرات المناخية، يبلغ ٢٤٤ منظمة، فيما بلغ حجم الاستثمارات التي وضعتها المنظمات الأهلية في هذا المجال، حوالي ٣ مليارات و٩٠ مليون جنيه، بينها ٥٩% من المشروعات للتخفيف من آثار التغيرات المناخية، و٢٩% منها للتكيف مع البيئة، والنسبة المتبقية تجمع بين المجالين.

تعمل العديد من المنظمات الأهلية في مصر بجد على مواجهة التغيرات المناخية وتحسين الاستدامة البيئية في البلاد. نذكر منها على سبيل المثال:

- **مؤسسة مصر الخير:** وتعتبر من أكبر مؤسسات العمل الطوعي والخيري في مصر والمنطقة العربية وأفريقيا، وهي مؤسسة غير هادفة للربح، ولها دور بارز في العمل المناخي على المستوي الوطني والإقليمي من خلال حملة "مناخ مستدام" التي تحمل شعار "منظمات أهلية فاعلة في قضايا المناخ" وذلك من خلال تنفيذ عدة أنشطة مع المنظمات الأهلية والعاملين بالعمل الأهلي، يأتي تفصيل لجهودها لاحقا.

- **مؤسسة كير مصر:** تهدف إلى إعطاء جميع الناس فرصة متساوية للنمو والتعبير والتعلم والمساهمة في النمو التنظيمي والتغيير المجتمعي بغض النظر عن أي عوامل (مثل الدين والعمر والجنس والعرق والمستوى الإداري). بالإضافة إلى ضمان الشفافية في جميع السياسات والعمليات التي يتم تنفيذها، ساهمت كير مصر في العديد من الأنشطة الخاصة برفع الوعي تجاه قضية التغيرات المناخية وخاصة حقوق النوع الاجتماعي وتأثر النساء والفتيات بالتغيرات المناخية، كما تقوم بتنفيذ واحد من المشروعات الهامة في مجال تغير المناخ وهو مشروع زراعة ذكية مناخيا من أجل الحياة في محافظات الصعيد والذي يهدف إلى دعم مشاركة المجتمع المدني والشباب في التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من آثاره في مصر

- **الشبكة العربية للجمعيات الأهلية:** وتهدف إلي تمكين المجتمع المدني العربي من القيام بدوره في إجراءات التكيف والتخفيف بالشراكة مع المواطن والحكومة والقطاع الخاص، وذلك عبر توفير المعرفة العلمية الصحيحة والمبسطة في الوقت نفسه حول تغير المناخ وتداعياته، وتيسير فرص الشراكة والتعاون والتنسيق بين جميع الأطراف التنموية من جانب، وبينهم وبين خبراء المناخ والجماعة العلمية من جانب آخر، أيضا تزويد المنظمات الأهلية وكوادرها التنموية بالأدوات والآليات والكفاءات التي تمكنهم من بلورة خطط عمل تنموية تراعي البعد المناخي وتأثيره على المجتمعات المحلية والفئات الأكثر عرضة للخطر

- **المكتب العربي للشباب والبيئة:** ويهدف إلي رفع مستوى الوعي البيئي المجتمعي لدى الطلاب والشباب بصفة خاصة في مختلف المواقع والعمل على زيادة المشاركة الجماهيرية في حماية وتنمية البيئة من خلال: مشروعات التشجير، مشروعات الحد من التلوث في الهواء والمياه والتربة، مشروعات تنمية الموارد البيئية وحماية النادر منها في مجال المحميات الطبيعية وزيادة المساحات الخضراء، مشروعات نشر وتعميم استخدام التكنولوجيا النظيفة في مجالات الطاقة والتنمية الصناعية والسياحية وغيرها.

- **الشبكة المصرية للبيئة والمناخ:** والتي تقوم بتنظيم من المتخصصين في مجال الإعلام البيئي، كان وفق فكرة التعريف بمنظومة إعلامية متكاملة لمخاطبة الداخل والخارج للتعريف بدور البيئة والمناخ، وهم مجموعة من النشطاء البيئيين لديهم إصدار لموقع بوابة الكترونية بيئية موجهة لتعليم جيل جديد من الصحفيين البيئيين الذين تم اختيارهم من خلال مسابقة، بجانب لجنة تهتم بشئون الطفل بهدف توعيتهم، وقامت الشبكة بتنظيم معسكر بالفيوم استوعب ٢٥ طفلا، كذلك أطلقت مسابقة أطفال من أجل المناخ وهي أول مسابقة في التكنولوجيا البيئية خاصة بالطفل.

- **جمعية جرينش:** تهدف إلى رفع الوعي لدى المواطنين بالقضايا البيئية وخطورة الاعتماد على البلاستيك أحادي الاستخدام، وأهمية العيش بنظام حياة مستدام، من خلال التواصل مع الشباب عبر منصات التواصل الاجتماعي، والتواجد على أرض الواقع من خلال نوادي جرينش التعليمية التي يشترك فيها نحو ١٢٠٠ طالب وتقديم مشاريع تقدم حلولا بيئية في إطار مسابقات.

- **جمعية المحافظة على البيئة_ هيبكا بالبحر الأحمر:** وتهدف الي الحفاظ على البيئة من الملوثات، خاصة البيئة البحرية، كما تساهم في جهود رفع الوعي للسكان المحليين بموضوعات التكيف مع التغيرات المناخية.

- **جمعية شباب مصر للتنمية والبيئة:** والتي تهدف إلى رفع وعي شباب الجامعات، لذلك عقدت الجمعية من خلال بروتوكول تعاون مع منظمة اليونسكو عدة ندوات ومن خلال معسكرات الشباب بالتعاون مع مرفق البيئة العالمي للتشجير، فضلاً عن عقد معسكرات للشباب لنشر فكر التخلص الآمن من المخلفات الالكترونية والتعريف بمخاطرها.

- **المبادرة المصرية للمرأة الافريقية:** وتهدف إلى ابراز دور المجتمع المدني في المشاركة مع المجلس القومي للمرأة في اعداد المبادرة. والتأكيد على ان التنمية المستدامة لن تتم بقيام مؤسسة واحدة بجميع الانشطة والمسؤوليات في اي قضية ما ولكن النجاح والتنمية الحقيقية بالمشاركة الواعية والفاعلة ما بين الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص وايضا المجتمع الدولي.

تجسد هذه المنظمات الأهلية والمبادرات الجهود المستمرة للمجتمع المصري في مواجهة التحديات المتعلقة بالتغيرات المناخية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. تعمل هذه المنظمات بشكل فعّال على تعزيز الوعي وتوجيه الجهود نحو الحفاظ على البيئة والمساهمة في تحسين الجودة البيئية في مصر.

٣.٣.٦ جهود مؤسسة مصر الخير في العمل التنموي والمناخي

أنشئت مؤسسة مصر الخير عام ٢٠٠٧ بالاستناد علي هيكل مؤسسي لا يعتمد على الأشخاص بل على العمل المؤسسي، حيث تعمل بأحدث منهجيات العمل المؤسسي التنموي الاحترافي من أجل تنمية الإنسان في خمسة مجالات أساسية (التعليم والصحة والتكافل الاجتماعي والبحث العلمي ومناحي الحياة) تحت مظلة واحدة هي مؤسسة مصر الخير.

وتعتبر مؤسسة مصر الخير مؤسسة أهلية غير هادفة للربح مشهرة تحت رقم ٥٥٥ لعام ٢٠٠٧ طبقا لأحكام القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ وتهدف إلى خدمة وتطوير وتمكين المجتمع المصري من أجل العودة للحياة الكريمة في جميع ربوع مصر.

ليس لمؤسسة مصر الخير أي توجه سياسي أو ديني أو حزبي، وتستقبل أموال الزكاة والصدقات والتبرعات، حيث تقوم بصرف أموال الزكاة في مصارفها الشرعية. وتستثمر مؤسسة مصر الخير أموال الصدقات للحصول على عائد يتم إنفاقه على المشاريع التنموية.

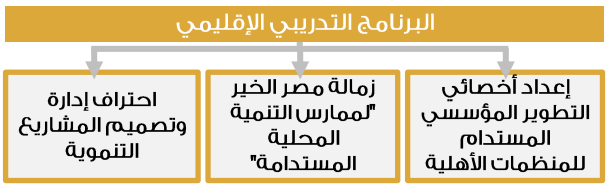
تعتبر مؤسسة مصر الخير نموذجًا للجهود الشاملة في مصر لمكافحة التغيرات المناخية وتعزيز الاستدامة. تعمل هذه المؤسسة بشكل مستمر على تحفيز التعاون والمشاركة بين مختلف الأطراف لضمان تنفيذ الأنشطة البيئية بفعالية وتحقيق النتائج الملموسة.

دشن برنامج تطوير الجمعيات الأهلية بمؤسسة مصر الخير حملة لتوعية العاملين بالعمل الأهلي المحلي والعربي بمخاطر التغيرات المناخية خلال عام ٢٠٢٢، ودورهم في مواجهة تلك التغيرات تحت عنوان حملة "مناخ مستدام"، وذلك برعاية كل من (وزارة التضامن الاجتماعي – وزارة البيئة والمبادرة الرئاسية "إتحضر للأخضر" – معهد التخطيط القومي – المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة – الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية – برنامج الامم المتحدة الانمائي UNDP – الشبكة العربية للمنظمات الأهلية)

يأتي ذلك في ضوء إعلان الدولة المصرية عام ٢٠٢٢ عام المجتمع المدني تقديراً للدور الكبير الذي يقوم به المجتمع المدني في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ واستعداداً لاستقبال مصر مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ (COP ٢٧) والذي عقد في مدينة شرم الشيخ. تأتي هذه الحملة إيماناً من مؤسسة مصر الخير بأن القطاع الأهلي هو أحد أضلاع مثلث عملية التنمية بالشراكة مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص، كما أن الحملة تعد حملة تنموية إقليمية حول التوعية بقضية التغيرات المناخية ودور العاملين بالعمل الأهلي في الحد من تلك التغيرات، وقد تم إطلاقها من قبل منصة تنموي ٢٠٣٠ التابعة لبرنامج تطوير الجمعيات الأهلية بمؤسسة مصر الخير.

شهدت حملة "مناخ مستدام" تحمل شعار "منظمات أهلية فاعلة في قضايا المناخ" تنفيذ عدة أنشطة مع المنظمات الأهلية والعاملين بالعمل الأهلي متمثلة في:

- إطلاق جائزة مصر الخير لريادة العطاء الخيري والتنموي المستدام – الدورة الرابعة، وقد أطلقتها العام الأول في مجال التعليم ثم الفقر ثم الصحة، ومؤخرا القضاء على الجوع
- تنظيم عدد من الموائد المستديرة للخبراء وممثلي المنظمات الأهلية حول دور منظمات العمل الأهلي في تحقيق الهدف الثالث عشر من أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ والمعني بالعمل المناخي.
- تنظيم جلسات لرواق رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تهدف للتوعية بمخاطر التغيرات المناخية وكيفية التخفيف من هذه المخاطر والتكيف معها.
- رفع الوعي بقضية المناخ لممثلي عدد ٥٥٠٠ منظمة أهلية في كيفية مواجهة التغيرات المناخية.
- رصد ممارسات منظمات العمل الأهلي في مجال مواجهة التغيرات المناخية على مستوى القطر المصري.
- تنفيذ عدد من البرامج الإقليمية للتبادل التنموي شاملة التغيرات المناخية، ومنها:



٤/٦ التأثير والنتائج

تلعب المنظمات الأهلية دورًا حيويًا في مكافحة التغيرات المناخية والحفاظ على البيئة في مصر من خلال مجموعة من الأمثلة والأدلة التي توضح تأثيرها الإيجابي على هذه القضايا:

- **زراعة الأشجار والمساحات الخضراء:** تنظم المنظمات الأهلية حملات زراعة الأشجار وتحسين المساحات الخضراء في المدن المصرية. يساهم ذلك في تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وتحسين جودة الهواء في المناطق الحضرية.
- **مشاريع الطاقة المتجددة:** تدعم المنظمات الأهلية مشاريع توليد الطاقة من مصادر متجددة مثل الطاقة الشمسية والرياح. يعزز ذلك من استدامة مصادر الطاقة ويقلل من اعتماد البلاد على الوقود الأحفوري.
- **التوعية والتثقيف:** تنظم المنظمات الأهلية حملات توعية وورش عمل لتعزيز الوعي بشأن التغيرات المناخية وأهمية الحفاظ على البيئة. يتم توجيه هذه الحملات للشباب والمجتمع المحلي، مما يساهم في تغيير السلوكيات نحو الاستدامة.
- **البحث والتقارير:** تعمل بعض المنظمات الأهلية على إجراء الأبحاث ونشر التقارير التي تستند إلى البيانات العلمية حول تأثيرات التغيرات المناخية في مصر. يمكن استخدام هذه الأبحاث في صنع القرارات ووضع سياسات بيئية فعّالة.
- **المشاركة في المفاوضات الدولية:** بعض المنظمات الأهلية تشارك بنشاط في المفاوضات الدولية حول التغيرات المناخية وتمثل مصر في هذه الجهود العالمية. يساهم ذلك في تحقيق توازن بين المصالح الوطنية والعالمية.
- **التنظيفات والحملات البيئية:** تنظم المنظمات الأهلية حملات تنظيف وجمع القمامة في المناطق المختلفة من مصر. هذه الحملات تشجع على الوعي بضرورة الحفاظ على البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية.

إن تلك الأمثلة توضح أن المنظمات الأهلية لها تأثير ملموس على مكافحة التغيرات المناخية والحفاظ على البيئة في مصر. يشجع دورها على التعاون المشترك بين الحكومة والمجتمع المدني لتحقيق أهداف مستدامة وضمان استدامة الموارد البيئية للأجيال الحالية والمستقبلية.

٥/٦ التعاون مع الحكومة والقطاع الخاص

يمكن أن يمثل التعاون بين المنظمات الأهلية والجهات الحكومية وشركات القطاع الخاص أداة فعالة لتحقيق أهداف مكافحة التغيرات المناخية. ويمكن تحقيق هذا التناغم والتعاون من خلال عدد من الآليات نذكر منها:

- الشراكات في تنفيذ المشاريع: يمكن للمنظمات الأهلية والجهات الحكومية والشركات العمل معًا على تنفيذ مشاريع بيئية مشتركة. على سبيل المثال، يمكن تنفيذ مشروعات توليد الطاقة الشمسية في مشروعات تعاون بين الجميع لتحقيق الاستدامة وتقليل الانبعاثات الكربونية.
- التمويل المشترك: يمكن للشركات تقديم تمويل لمشاريع بيئية تنفذها المنظمات الأهلية أو الجهات الحكومية. هذا التعاون يمكن أن يسهم في تمويل مشاريع كبيرة ومكلفة لمكافحة التغيرات المناخية.

- الدعم التقني: يمكن للشركات توفير الدعم التقني والخبرة في مجال تكنولوجيا الطاقة المتجددة وتقنيات الحفاظ على البيئة. يمكن أن يساعد ذلك في تنفيذ مشاريع فعالة ومبتكرة.
- الضغط على صناعة الأعمال: المنظمات الأهلية يمكنها أن تلعب دورًا مهمًا في تشجيع الشركات على تبني ممارسات أكثر استدامة. من خلال الحملات والضغوط العامة، يمكن للمنظمات الأهلية دفع الشركات نحو قياسات البصمة الكربونية للمنتجات وتخفيضها لتحقيق التنمية المستدامة.
- المشاركة في صياغة السياسات: يمكن للمنظمات الأهلية المشاركة في صياغة السياسات الحكومية المتعلقة بالبيئة والتغيرات المناخية. يمكن للمعرفة والخبرة التي تتوفر لديها أن تسهم في تطوير إطار قانوني وسياسي فعّال.
- التوعية والتثقيف: يمكن أن تلعب المنظمات الأهلية دورًا رئيسيًا في زيادة الوعي بشأن التغيرات المناخية وأهميتها بين الشركات والجهات الحكومية والمجتمع. كما يمكن أن تقدم ورش عمل ومواد توعية لتشجيع التحول نحو الاستدامة.

هذه الأمثلة توضح كيف يمكن للمنظمات الأهلية أن تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف مكافحة التغيرات المناخية من خلال التعاون مع الجهات الحكومية والشركات. يتطلب تحقيق التوازن بين المصالح البيئية والاقتصادية التعاون المستدام بين مختلف الأطراف لضمان الاستدامة والحفاظ على كوكب الأرض.

٦/٦ التحديات والاحتياجات

على الرغم من أن المنظمات الأهلية تلعب دورًا أساسيًا في مجال مواجهة التغيرات المناخية، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تقف أمامها وتجعل عملها أكثر صعوبة. ونذكر من ضمن تلك التحديات ما يلي:الشراكات في تنفيذ المشاريع: يمكن للمنظمات الأهلية والجهات الحكومية والشركات العمل معًا على تنفيذ مشاريع بيئية مشتركة. على سبيل المثال، يمكن تنفيذ مشروعات توليد الطاقة الشمسية في مشروعات تعاون بين الجميع لتحقيق الاستدامة وتقليل الانبعاثات الكربونية.

- **تمويل الأنشطة البيئية:** إحدى أكبر التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية هي الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ مشاريع مكافحة التغيرات المناخية. العمليات البيروقراطية والمتطلبات المالية العالية يمكن أن تجعل من الصعب الحصول على التمويل.
- **توافر الموارد البشرية:** تجد المنظمات الأهلية صعوبة في جذب والاحتفاظ بالموظفين والمتطوعين المؤهلين وذوي الخبرة في مجال مكافحة التغيرات المناخية. يتطلب العمل في هذا المجال فهمًا عميقًا للقضايا البيئية والمعرفة بالحلول المستدامة.
- **الضغط السياسي والقوانين:** تواجه المنظمات الأهلية – في بعض الأحيان – تحديات من الجهات الحكومية أو السياسيين الذين يمكن أن يكونوا غير متعاونين أو يعرقلون جهودها في مجال مكافحة التغيرات المناخية.
- **تأمين البيانات والأبحاث:** تواجه المنظمات الأهلية صعوبة في جمع البيانات والأبحاث اللازمة لفهم تأثيرات التغيرات المناخية على البيئة والمجتمع. يتطلب هذا تكاليف وجهود كبيرة.
- **التعاون والتنسيق:** يجب على المنظمات الأهلية التعاون مع الجهات الحكومية والشركات لتحقيق تأثير حقيقي. يمكن أن يمثل تنسيق هذا التعاون والمحافظة على مصالح الجميع تحديًا.
- **الوعي والتثقيف:** تحتاج المنظمات الأهلية إلى توعية الجمهور بأهمية التغيرات المناخية والدور الذي يمكن للأفراد أن يلعبوه. يمكن أن تمثل زيادة الوعي وتغيير السلوكيات أمرًا صعبًا ويستغرق وقتًا طويلاً.

تجمع هذه التحديات على أهمية متواصلة لدعم وتمويل المنظمات الأهلية وتقدير جهودها في مكافحة التغيرات المناخية. تواجه الحكومات والشركات الكبرى والمجتمع الدولي هذه التحديات أيضًا، ولذا يجب تعزيز التعاون والشراكات للتصدي لتحديات مكافحة التغيرات المناخية بفعالية.

٧/٦ الاحتياجات المستقبلية لتعزيز دور منظمات المجتمع المدني في العمل المناخي

لتعزيز دور منظمات المجتمع المدني في مجال مكافحة التغيرات المناخية والحفاظ على البيئة في المستقبل، هناك العديد من الاحتياجات الأساسية التي يجب تلبيتها، وتشمل على سبيل المثال:

- **تمويل مستدام:** تحتاج المنظمات الأهلية إلى مصادر تمويل مستدامة تسمح لها بتنفيذ مشاريع وبرامج طويلة الأمد. ينبغي أن يشمل ذلك تمويل من الحكومات والمنظمات الدولية
- **توافر التكنولوجيا والبيانات:** يجب أن تكون لدى المنظمات الأهلية الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة وقواعد البيانات لجمع وتحليل البيانات البيئية والمعلومات العلمية. يمكنها ذلك من تقديم حلول فعالة ودقيقة لمشكلات التغيرات المناخية.
- **بنية تحتية:** تحتاج المنظمات الأهلية إلى بنية تحتية قوية تمكنها من تنظيم الأنشطة والمشاريع بشكل فعّال. يشمل ذلك أمورًا مثل المكاتب والمعدات والموظفين المؤهلين.
- **تدريب وتطوير المهارات:** يجب أن تستثمر المنظمات الأهلية في تدريب وتطوير مهارات موظفيها ومتطوعيها لضمان توافر المعرفة والخبرة اللازمة لديهم للعمل في مجال البيئة عموما ومكافحة التغيرات المناخية تحديدا.
- **شبكات وشراكات:** يجب أن تعزز المنظمات الأهلية من شبكاتها وعلاقاتها مع الجهات الحكومية والشركات والمنظمات الدولية حتي يمكنها ذلك من تحقيق التعاون وتبادل المعرفة والموارد.
- **المساءلة والشفافية:** ينبغي على المنظمات الأهلية أن تتبنى مبادئ المساءلة والشفافية في إدارة أعمالها، حيث يجب أن يكون لديها نظام لتقديم التقارير والحسابات للجمهور وللجهات المانحة.
- **توجيه الجهود:** ينبغي أن تكون المنظمات الأهلية قادرة على تحديد الأولويات وتوجيه جهودها نحو المشاريع والبرامج التي تحمل أكبر تأثير في مجال مكافحة التغيرات المناخية.

> تلك الاحتياجات تشكل جزءًا من الجهود المستدامة لتعزيز دور المنظمات الأهلية في مجال مكافحة التغيرات المناخية والحفاظ على البيئة. بمساعدة الحكومات والشركات والمجتمع الدولي، يمكن توفير الدعم اللازم لتمكين هذه المنظمات من تحقيق تأثير إيجابي ومستدام على البيئة والمجتمع.

القسم الثاني

نتائج وتوصيات دراسة تحليل الوضع الراهن للمنظمات الأهلية المصرية

التمهيد:

يعرف المجتمع المدني في مصر بأنه مجموعة من التنظيمات غير الحكومية، ويتكون من تنظيمات مثل الجمعيات الأهلية، الجمعيات التعاونية، الأندية ومراكز الشباب، الغرف التجارية والصناعية، النقابات المهنية. وتمثل المنظمات الأهلية الجزء الأكبر من المجتمع المدني المصري، حيث بلغ عدد المنظمات الأهلية المسجلة والمشهرة "الموفقة أوضاعها" طبقا لقانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي ١٤٩ لسنة ٢٠١٩، عدد ٣٢٧٠٠ منظمة طبقا لإحصائية وزارة التضامن الاجتماعي "ديسمبر ٢٠٢٣".

يتناول هذا القسم دراسة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك في سياق الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة وهو: إلى أي مدى تتوفر لدى المنظمات الأهلية المصرية القدرات على تحقيق الإستدامة المؤسسية والتنظيمية؟ وهو مايضمن لها القدرة على الإسهام فى تحقيق التنمية المستدامة.

ويتناول التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية كالآتي:

- **ما هو التقييم العام للقدرات المؤسسية للمنظمات الأهلية في مصر؟**
- **هل يوجد تباين في القدرات المؤسسية المنظمات الأهلية في الأقاليم الجغرافية المختلفة؟**
- **ما أوجه الضعف والقوة في القدرات المؤسسية المنظمات الأهلية؟**
- **ما هي مساهمات المنظمات الأهلية في مجالات التنمية المختلفة؟**
- **ما هي مصادر التمويل التي تعتمد عليها المنظمات الأهلية في تمويل مشروعاتها وأنشطتها؟**

وظفت الدراسة الأساليب الكمية في التحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Packages for Social Science والمعروف باختصار SPSS للإجابة على التساؤلات البحثية السابقة.

ويتناول القسم مجموعة من النقاط الأساسية بالعرض والتحليل وهي: المنهاجية؛ وصف مجتمع وإجراءات الدراسة الميدانية، تحليل نتائج الدراسة الميدانية، النتائج العامة للدراسة الميدانية، والتوصيات العامة.

١. المنهجية: وصف مجتمع وإجراءات الدراسة الميدانية

١.١ اختيار وتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة

تتناول منهجية الدراسة اختيار وتحديد حجم العينة من المنظمات الأهلية، تصميم أدوات جمع البيانات، وتصميم محاور الدراسة.

اعتمدت عينة الدراسة على المنظمات الأهلية المدرجة على قاعدة البيانات الخاصة بمؤسسة مصر الخير، والتي تم إجراء تقييم مؤسسي لها. وقد توفرت في العينة المتاحة عدد من الخصائص، والتي جعلت منها مصدرا يمكن الاعتماد عليه في إجراء تحليل لقدرات المنظمات الأهلية، وأيضا إمكانية تعميم النتائج بدرجة مناسبة على الحالة المصرية بشكل عام، ومن تلك الخصائص:

- توفر عنصر الاختيار العشوائي، ذلك أن التقدم لمشروعات مصر الخير كان يتم بشكل عام وبدون محددات للجمعيات الراغبة للتقدم، ومن ثم توافرت لدى كل المنظمات الفرصة للاشتراك.
- يدل تحليل توزيع العينة على تغطية كل المحافظات، وعلى مستويات مختلفة سواء القرى، أو المراكز، أو المحافظة، أو على مستوى الجمهورية.

اعتمدت عينة الدراسة على المنظمات الأهلية المدرجة على قاعدة البيانات الخاصة بمؤسسة مصر الخير، والتي تم إجراء تقييم مؤسسي لها.

وقد توفرت في العينة المتاحة عدد من الخصائص، والتي جعلت منها مصدرا يمكن الاعتماد عليه في إجراء تحليل لقدرات المنظمات الأهلية، وأيضا إمكانية تعميم النتائج بدرجة مناسبة على الحالة المصرية بشكل عام، ومن تلك الخصائص:

- جاء حجم العينة كبيرا ومتناسبا مع العدد الإجمالي للمنظمات الأهلية في مصر، حيث بلغ إجمالي العينة ٥٣٣١ مفردة، بما يمثل ١٦% من إجمالي عدد المنظمات الأهلية المسجلة أو الموفقة لأوضاعها طبقا لقانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي ١٤٩ السنة ٢٠١٩ لدى وزارة التضامن الاجتماعي حتى ديسمبر ٢٠٢٣.
- وظفت الدراسات الميدانية استمارة جمع بيانات "أداة التقييم المؤسسي" وذلك على أكثر من مرحلة، حيث تستوفى المنظمة الأهلية الاستمارة بشكل ذاتي، ثم يدقق الاستمارة فريق عمل متخصص من مؤسسة مصر الخير في الواقع الميداني من خلال زيارات للمنظمة الأهلية، وهو ما يؤكد على مصداقية البيانات المدونة في نماذج التقييم.
- تضمنت استمارة جمع البيانات عددا من المحاور غطت الجوانب المختلفة للقدرات المؤسسية. ويجدر الإشارة إلى أن الاستمارة تضمنت بيانات فنية متخصصة، تطلبت وقتا وجهدا مكثفا لاستيفائها.

ارتكزت عمليات تحليل ودراسة خصائص العينة على تقسيم الجمهورية إلى ٧ أقاليم رئيسة طبقاً للتقسيم المعتمد من وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية وهي أقاليم: القاهرة، الإسكندرية، الدلتا، قناة السويس، شمال الصعيد، أسيوط، وجنوب الصعيد. وبناء على ذلك تم توزيع عدد المنظمات على الأقاليم الرئيسة ثم دراسة حجم العينة المتاحة "بقاعدة البيانات" بكل إقليم "جدول ١ "



للإطلاع على الدراسة الميدانية كاملة
يرجي عمل مسح الـQR لتحميل الملف

https://drive.google.com/file/d/١٣VoZpi٦yHU٣VGQKs٣eUOvNeh٥١٣٣DMSF/view?usp=sharing

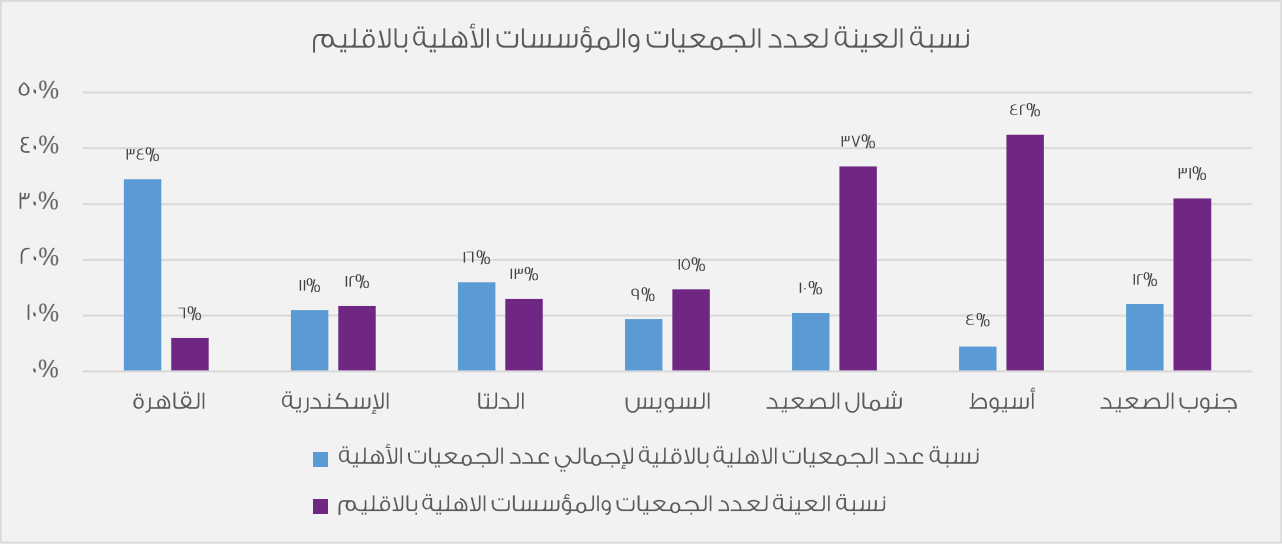
الإقليم	المحافظة التابعة	عدد المنظمات الأهلية بالمحافظة	إجمالي عدد المنظمات الأهلية بالإقليم	عدد العينة بالمحافظة	العينة الإجمالية لكل إقليم	نسبة عينة المحافظة لعدد المنظمات بالمحافظة	نسبة عينة المحافظة لعينة الإقليم	نسبة عينة المحافظة لإجمالي العينة
الجمعيات المركزية		٦٩٥	٦٩٥	–				
القاهرة	القاهرة	٦٠٣٣	١١٢٧٢	٢٤٤	٦٧٥ (نسبة ١٣% من العينة الإجمالية)	٤%	%٣٦.١٥	٥%
	القليوبية	١٥٨٦		١٦٩		١١%	%٢٥.٠٤	٣%
	الجيزة	٣٦٥٣		٢٦٢		٧%	%٣٨.٨١	٥%
الإسكندرية	الإسكندرية	٢١٧١	٣٥٩٨	١٨٨	٤٢٢ (نسبة ٨% من العينة الإجمالية)	٩%	%٤٤.٥٥	٤%
	البحيرة	١٢٩٤		٢١٥		١٧%	%٥٠.٩٥	٤%
	مرسى مطروح	١٣٣		١٩		١٤%	%٤.٥٠	٠%
الدلتا	دمياط	٤٤٤	٥٢٣١	٧٥	٦٨١ (نسبة ١٣% من العينة الإجمالية)	١٧%	%١١.٠١	١%
	الدقهلية	١٥١٨		٢١٠		١٤%	%٣٠.٨٤	٤%
	كفر الشيخ	٨٢٣		١٤٦		١٨%	%٢١.٤٤	٣%
	الغربية	١٢٦٨		١٤٦		١٢%	%٢١.٤٤	٣%
	المنوفية	١١٧٨		١٠٤		٩%	%١٥.٢٧	٢%
السويس	الشرقية	١٩٣٤	٣٠٧٤	٢٥٧	٤٥٣ (نسبة ٨% من العينة الإجمالية)	١٣%	%٥٦.٧٣	٥%
	الإسماعيلية	٢٤٤		٥٤		٢٢%	%١١.٩٢	١%
	بورسعيد	٢٣٤		٥١		٢٢%	%١١.٢٦	١%
	السويس	٣٠٨		٧٥		٢٤%	%١٦.٥٦	١%
	شمال سيناء	٢١٤		٧		٣%	%١.٥٥	٠%
	جنوب سيناء	١٤٠		٩		٦%	%١.٩٩	٠%
شمال الصعيد	بني سويف	٩٧٥	٣٤٣١	٣٧٤	١٢٦٠ (نسبة ٢٤% من العينة الإجمالية)	٣٨%	%٢٩.٦٨	٧%
	الفيوم	٩٣٦		٢٠٨		٢٢%	%١٦.٥١	٤%
	المنيا	١٥٢٠		٦٧٨		٤٥%	%٥٣.٨١	١٣%
أسيوط	أسيوط	١١٦٣	١٤٥٢	٥٠٠	٦١٦ (نسبة ١٢% من العينة الإجمالية)	٤٣%	%٨١.١٧	٩%
	الوادي الجديد	٢٨٩		١١٦		٤٠%	%١٨.٨٣	٢%
جنوب الصعيد	سوهاج	١٠٧٣	٣٩٤٧	٥٢٤	١٢٢٤ (نسبة ٢٣% من العينة الإجمالية)	٤٩%	%٤٢.٨١	١٠%
	قنا	٨٨٤		٢٩٨		٣٤%	%٢٤.٣٥	٦%
	الأقصر	٥٧٣		١٣٥		٢٤%	%١١.٠٣	٣%
	اسوان	١١٥٩		٢٥٥		٢٢%	%٢٠.٨٣	٥%
	البحر الأحمر	٢٥٨		١٢		٥%	%٠.٩٨	٠%
الإجمالي		٣٢٧٠٠	٣٢٧٠٠	٥٣٣١	٥٣٣١	١٦%		١٠٠%

جدول ١: توزيع المنظمات الأهلية على الأقاليم الرئيسية وحجم العينة

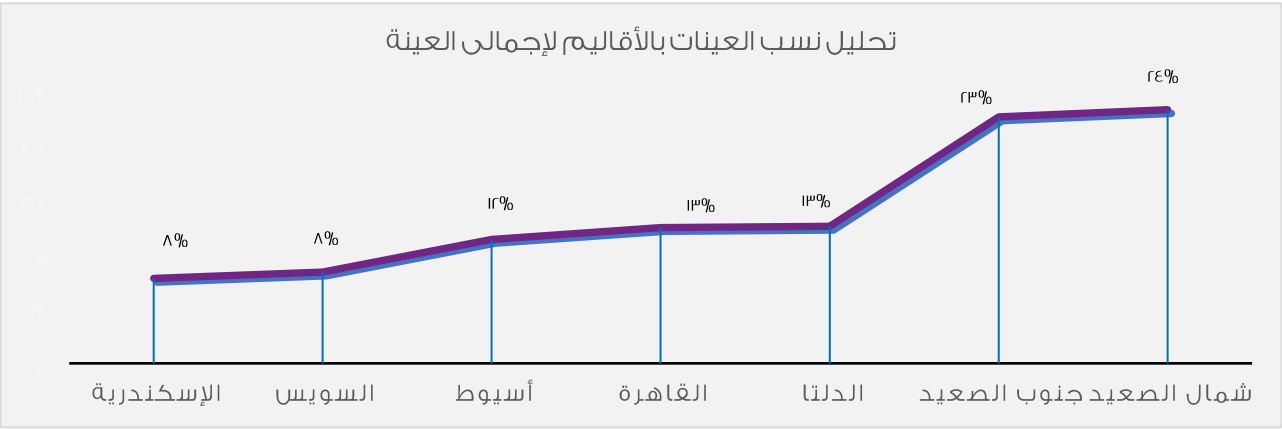
المصدر:
(عدد المنظمات الأهلية المسجل لدى وزارة التضامن الاجتماعي، الموفقة أوضاعها في ديسمبر ٢٠٢٣، وعدد المنظمات المسجلة على قاعدة بيانات مؤسسة مصر الخير، ديسمبر ٢٠٢٣)

يشير الجدول السابق إلى ثراء العينة وتمثيلها للأقاليم المختلفة، وهو ما يزيد من مصداقية النتائج في التعبير عن واقع المنظمات الأهلية. وكما يعطى ذلك المؤشر دلالات معنوية حول مقدار الفجوة في الاحتياجات المؤسسية للجمعيات الأهلية في البيئات الثقافية المختلفة.

كما تدل نتائج التحليل على أن نسب العينات بالنسبة لعدد المنظمات الأهلية بالإقليم تتوزع بشكل يقترب من المناسب، في معظم الأقاليم "شكل ١، شكل ٢"



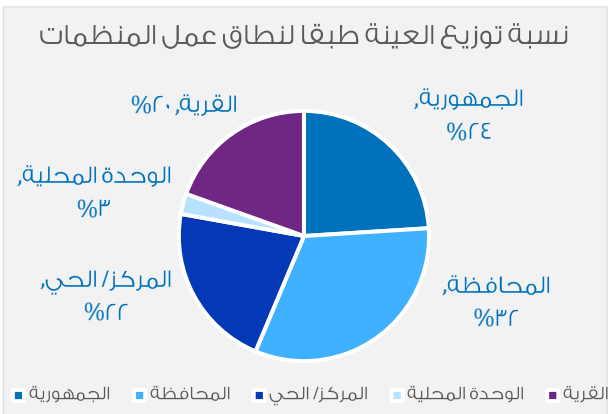
شكل ١: نسبة العينة لعدد المنظمات الأهلية بالإقليم



شكل ٢: تحليل نسب العينات بالأقاليم لإجمالي العينة

> وقد مثلت عينة محافظة سوهاج اعلى نسبة حيث جاءت ٤٩% تقريبا، بينما كانت اقل نسبة عينة من محافظة شمال سيناء بنسبة ٣%.

ويوضح الشكل "٣" تميز عينة الدراسة بتنوع نطاق عملها الجغرافي، حيث يلاحظ أن حوالي ٢٠% من المنظمات موضع الدراسة تعمل على مستوى القرية، و٢٢% على مستوى المركز أو الحي، و٣٢% تعمل على مستوى المحافظة، في حين تعمل على مستوى الجمهورية ٢٤% من العينة. ويفيد هذا التنوع الدراسة نظرا لاختلاف الإمكانيات المتاحة لهذه المنظمات، والفئات المستهدفة، والظروف المحيطة بها، والمعوقات التي قد تواجه هذه المنظمات في بناء قدراتها.



شكل ٣: نسبة توزيع العينة طبقا لنطاق عمل المنظمات

١.١ تصميم أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الميدانية على أداة التقييم المؤسسي المصممة بواسطة مؤسسة مصر الخير، والتي تم تطبيقها ميدانيا على المنظمات الأهلية باستخدام المقابلة في الفترة ٢٠٢٠-٢٠٢٣ م.[1]

وتهدف عمليات التقييم المؤسسي إلى:

- تحديد ورصد للموارد والإمكانيات المتاحة لكل منظمة أهلية.
- قياس القدرات المؤسسية الفنية للمنظمة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية ومجالات الدعم الفني لكل منظمة أهلية.
- قياس القدرات المالية للجمعيات / المنظمات الأهلية.
- تصنيف المنظمات الأهلية التي تم تقيمها بكل مركز إداري الى التصنيفات التالية (ا، ب، ج، د).
- إعداد قاعدة بيانات عن المنظمات الأهلية.

وتتكون استمارة التقييم المؤسسي من قسمين رئيسين وهما الفني والمالي، ويندرج تحت كل قسم عدد من المحاور الفرعية، ويقدر كل قسم بدرجات تقييم، ويحدد مستوى القدرات المؤسسية للجمعية الأهلية طبقا للدرجات الحاصلة عليها في عمليات التقييم المؤسسي كما يلي:

التصنيف	نسبة التقييم المؤسسي
أ	٧٠% فأكثر
ب	٦٠ حتى ٦٩%
ج	٥٠ حتى ٥٩%
د	أقل من ٥٠%

١.٢ تصميم محاور الدراسة

تشير مراجعة التساؤلات الرئيسة للدراسة، وأداة التقييم المؤسسي المستخدمة في الدراسة الميدانية، والمؤشرات والنتائج الخاصة بتحليل عمليات التقييم المؤسسي الموثقة على قاعدة بيانات المنظمات الأهلية بمؤسسة مصر الخير، إلى أهمية إعادة رسم محاور التحليل لتكون ٧ مجالات رئيسة تتضمن عدد من العناصر الفرعية، تمثل خريطة عرض الدراسة الميدانية كما يوضحها جدول "٢".

م	المجال	العناصر الفرعية	الدرجة الكلية	
١	**كفاءة سياسات صنع واتخاذ القرارات الداخلية**	١. الحوكمة ٢. المشاركة في اتخاذ القرارات ٣. الهيكل التنظيمي	٥٠	القسم الفني
٢	**كفاءة إدارة الموارد البشرية والجهود التطوعية**	١. ممارسات إدارة الموارد البشرية ٢. الجهود التطوعية	٣٥	
٣	**كفاءة نظم المعلومات والمعرفة التنموية**	١. البنية التحتية التكنولوجية ٢. القدرات البشرية	٣٥	
٤	**كفاءة إدارة الأنشطة والبرامج التنموية**	١. رصد وتقدير الاحتياجات المجتمعية ٢. التخطيط ٣. المتابعة والتقييم	٤٥	
٥	**تنمية العلاقات مع المجتمع**	١. التشبيك والعلاقات الخارجية ٢. المشاركة المجتمعية ٣. التواصل الفعال	٧٥	
٦	**كفاءة تعبئة الموارد وتدبير التمويل**	١. جذب التمويل ٢. الشراكات ٣. الاستدامة المالية	٤٠	
٧	**كفاءة العمليات المالية**	١. النظام المحاسبي ٢. المخازن ٣. الأصول الثابتة ٤. التحول الرقمي ٥. الخطط والموازنات التقديرية ٦. التقارير المالية ٧. الرقابة المالية	٣٠٠	القسم المالي

جدول ٢ : المجالات الرئيسة والفرعية للقدرات المؤسسية

[1] التعريف الإجرائي للتقييم المؤسسي "عملية نظامية تتم وفقا لمنهجية محددة تعتمد على مجموعة من المؤشرات ووحدات القياس، وإجراءات سهلة التطبيق ويتم استخدام نتائجها لتطوير وبناء القدرات المؤسسية وتحسين وتطوير الأداء للمنظمات".

٢. النتائج العامة للدراسة الميدانية

تعكس نتائج تحليل الدراسة الميدانية درجة عالية من المصداقية، نظرا لاعتمادها على حجم كبير من العينة، وموزع بشكل متناسق مع التوزيع الجغرافي للمجتمع الأصلي للمنظمات الأهلية، إضافة إلى استخدام أداة تقييم مؤسسي مصممة بعناية ومنهجية، ويتم تدقيقها ميدانيا لتحليل الجوانب المختلفة للقدرات المؤسسية للمنظمات الداخلة في الدراسة.

أوضح التحليل العام للدراسة الميدانية تباين في مستوى القدرات المؤسسية بين المنظمات الأهلية، حيث جاءت النسبة الأكبر في التقييم الضعيف "٥٢%"، وكانت نسبة المنظمات الأهلية التي حصلت على تقييم ممتاز لا تتعدى ١٤%.

وهو ما يشير إلى أهمية التركيز على تدخلات بناء القدرات المؤسسية، كمدخل مهم لدعم مؤسسية قطاع المنظمات الأهلية بشكل عام، وألا تكون مجرد تدخلات مرتبطة بتنفيذ مشروعات تنموية محددة. كما يشير الأداء الضعيف للقدرات المؤسسية إلى ضرورة إعادة النظر في تدخلات بناء القدرات بحيث تتم في إطار متكامل يربط بين الأبعاد المؤسسية المختلفة، وأن يكون لدى المنظمات الأهلية رؤية ومنهج استراتيجي تتراكم من خلاله الآثار الإيجابية الناتجة عن تدخلات بناء القدرات المؤسسية المختلفة.

لا شك أن الضعف العام لمستوى القدرات المؤسسية يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على جدارة القطاع في المساهمة بشكل فعال في تحقيق التنمية المستدامة، لا سيما وأن الدولة المصرية اعتمدت نهج الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لتنفيذ المشروعات التنموية الكبرى، مثل مبادرة حياة كريمة وغيرها من المبادرات في القطاعات الأخرى مثل الصحة والتعليم، والتي تتطلب أن تكون المنظمات الأهلية شريكا فاعلا في عمليات التخطيط والتنفيذ. لقد أظهرت الدراسة الاختلاف في مستوى القدرات المؤسسية للمنظمات الأهلية في الأقاليم الجغرافية، حيث تتصف المنظمات الأهلية في إقليم جنوب الصعيد وإقليم أسيوط بمستوى أعلى في القدرات المؤسسية، في حين أقاليم مثل شمال الصعيد والسويس تأتى في مرتبة أقل من حيث الأداء العام للقدرات المؤسسية.

كما يوجد تباين في التقييم العام للقدرات المؤسسية بين المحافظات في داخل الإقليم الواحد. يشير التحليل المقارن لمتوسط الأداء للقدرات المؤسسية المنظمات الأهلية إلى ضعف القدرات المؤسسية في مجالات إدارة الموارد البشرية والجهود التطوعية وكفاءة العمليات المالية بشكل ملحوظ، في حين جاء تقييم مجالات كفاءة إدارة الأنشطة والبرامج التنموية، وكفاءة سياسات صنع واتخاذ القرارات الداخلية، وكفاءة تعبئة الموارد وتدبير التمويل في المستوى المتوسط بينما كان تقييم مجالي كفاءة تنمية العلاقات مع المجتمع، وكفاءة نظم المعلومات والمعرفة التنموية في المستوى الجيد. ويشير ذلك التحليل إلى أهمية التوازن في التدخلات الموجهة لعمليات بناء القدرات المؤسسية، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية والجهود التطوعية ومجال إدارة الأنشطة والبرامج التنموية يمثلان ركيزة أساسية في منظومة عمل المنظمات الأهلية.

اشارت الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين مكونات القدرات المؤسسية بالمنظمات الأهلية، وهو ما يتسق مع فلسفة القدرات المؤسسية، ذلك أن مكونات القدرات المؤسسية مترابطة بدرجة كبيرة، ولا يمكن الحديث –مثلا– عن جمعيات أو مؤسسات أهلية تتمتع بإدارة أنشطة وبرامج تنموية بشكل فعال دونما ان تتوفر لديها نظم إدارية قوية تدعم التنفيذ الفعلي للبرامج.



٣. التوصيات العامة

خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات الهامة لدعم قطاع المنظمات الأهلية كشريك تنموي جوهري ومنها:

- صياغة رؤية وخطة استراتيجية لتعزيز القدرات المؤسسية للقطاع في ضوء المتغيرات المحلية والدولية، والتي تتطلب إعادة النظر في خطاب العمل الأهلي. وتشير الادبيات العالمية إلى العديد من التوجهات الحديثة الداعية إلى ضرورة تحديث آلية وتوجهات منظمات المجتمع المدني، نظرا لتغير الأولويات في المجال التنموي، وكذلك التطور الديموغرافي، وهو ما يتطلب إعادة النظر في طبيعة دور منظمات المجتمع المدني ومنها المنظمات الأهلية، وأيضا كيفية القيام بهذا الدور.

- وضع آلية للتنسيق بين الشركاء في تنفيذ تدخلات بناء القدرات المؤسسية، ذلك أن الساحة المصرية تتمتع بثراء في هذا السياق، إلا أن ضعف عمليات التنسيق تؤدى إلى قلة العائد من الاستثمار في بناء قدرات المنظمات الأهلية. تتطلب عمليات التنسيق الاتفاق على منهجيات بناء القدرات المؤسسية، وأدواتها وكذلك مناطق الأولويات والتدخلات.

- تحديث وإدارة المعرفة التنموية المرتبطة بعمل المنظمات الأهلية. لا شك أن تطور القطاع يتطلب أن يساير الأدبيات العالمية، ومن ثم توجد ضرورة ملحة لدعم المراكز البحثية المتخصصة في المجال، مما يساعد على تحديث الوعاء المعرفي للممارسين، ومن ثم تطبيق آليات عمل جديدة تساير العصر. لقد اشارت العديد من الدراسات إلى تقادم أدوات العمل التي تستخدمها المنظمات الخيرية، وقد جاء الوقت لاستحداث مناهج جديدة.

- إنشاء ذاكرة مؤسسية لقطاع المنظمات الأهلية. تشير الخبرة المصرية إلى استثمار حجم كبير من الموارد في تنفيذ برامج بناء القدرات المؤسسية المنظمات الأهلية، سواء من خلال تدخلات جهات مانحة أو جهات وطنية مثل المنظمات غير الحكومية الكبيرة والتي تتصف بأنها منظمات وسيطة. وبالرغم من ذلك فإن واقع الحال يشير أن المخزون من الخبرات التي يمكن البناء عليه محدود، حيث لا يتوفر مصدر موثوق لنشر وإعادة استخدام الأدوات والحقائب بواسطة جهات أخرى مما يوفر الوقت والمجهود. ولقد سعت بعض الدول إلى تشجيع إنشاء مراكز التميز المؤسسي لتكون بمثابة المنصة التي يمكن من خلالها إنشاء الذاكرة المؤسسية للقطاع.

- دعم القطاع بالمتخصصين والمهنيين المحترفين في المجالات المختلفة. ويتأتى ذلك من خلال الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الاكاديمية في تصميم وتنفيذ برامج مهنية متخصصة لتخريج إخصائيين معتمدين في المجالات المختلفة الخاصة بالمنظمات الأهلية مثل: إدارة البرامج التنموية، تقييم البرامج التنموية، تمويل البرامج التنمية، ... وهكذا.

- دعم مفهوم الجودة والتميز المؤسسي لدى المنظمات الأهلية. تمثل الجودة مدخلا مهما لتحفيز المنظمات الأهلية لتطبيق المعايير المهنية في العمل الأهلي، ومن ثم يكون من الأهمية بمكان إنشاء كيان وطني يمنح الجودة والاعتماد للمنظمات الأهلية ويكون ذلك بمثابة تقييم معتمد يؤهلها للشراكة مع القطاع الحكومي أو الخاص لتنفيذ الأجندة التنموية الوطنية وكذلك للحصول على المنح أو التمويلات. ويمكن ان توظف هذه الآلية لتنفيذ جوائز وطنية في التميز المؤسسي لتكون وسيلة لإيجاد المنافسة بين المنظمات الأهلية نحو التميز، ويوجد بعض النماذج التي تنفذ مفهوم جوائز التميز يمكن أن تكون نواة لتصميم منظومة وطنية لجوائز التميز في مجال التنمية.

- صياغة عدد من أوراق السياسات لوضع تصور حول دور المنظمات الأهلية في مجالات متخصصة تمثل أولوية خلال الفترة القادمة مثل: التغير المناخي، حقوق الإنسان، الحماية الاجتماعية، حماية الهوية الثقافية، التنمية المستدامة، ... وهكذا.

- عقد مؤتمر وطني يتضمن كل شركاء العمل مع المنظمات الأهلية للاتفاق على الاجندة الوطنية خلال المرحلة القادمة بهدف دعم دور الدولة المصرية لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. ويأتي أهمية هذا المؤتمر في ضوء مبادرات الحكومة المصرية في دعم الشراكة مع منظمات المجتمع المدني لتنفيذ المشروعات الوطنية.

- إعداد تقرير حالة العمل الأهلي في مصر. تصدر العديد من الدول تقارير حالة توضح موقف القطاعات المختلفة. ولا شك إن إصدار تقرير حالة العمل الأهلي في مصر سوف يمثل آلية فعالة للتواصل بين الشركاء وإلقاء المزيد من الشفافية على القطاع والمساعدة ايضا في توثيق الممارسات الجيدة وتداولها بين العاملين في القطاع. ولقد زخرت مصر بالعديد من المحاولات في هذا الصدد من خبراء وممارسين، مثل ما صدر عن مركز الاهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية وأيضا الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، وهو ما يمكن البناء عليه. ويمكن أن يتضمن ذلك التقرير عدد من مجموعة المؤشرات المتفق عليها لتكون مرجعا مشتركا بين الخبراء والممارسين في قراءة حالة المجتمع الأهلي.

- تطوير ورقة عمل "منهجية" لتعزيز وتحديث دور منظمات المجتمع المدني – خصوصا المنظمات الأهلية– للتعامل مع حالات الطوارئ والكوارث. لقد أظهرت جائحة كورونا تقادم الأليات التي تستخدمها المنظمات الأهلية في التعامل مع ظروف الطوارئ. إن طبيعة ومستجدات ظروف الطوارئ في العصر الحالي تتطلب رؤي جديدة تكون المنظمات الأهلية جاهزة بأن تقدم الحلول غير التقليدية للتعامل مع الازمات غير التقليدية.



للإطلاع على الدراسة الميدانية كاملة
يرجي عمل مسح الـQR لتحميل الملف

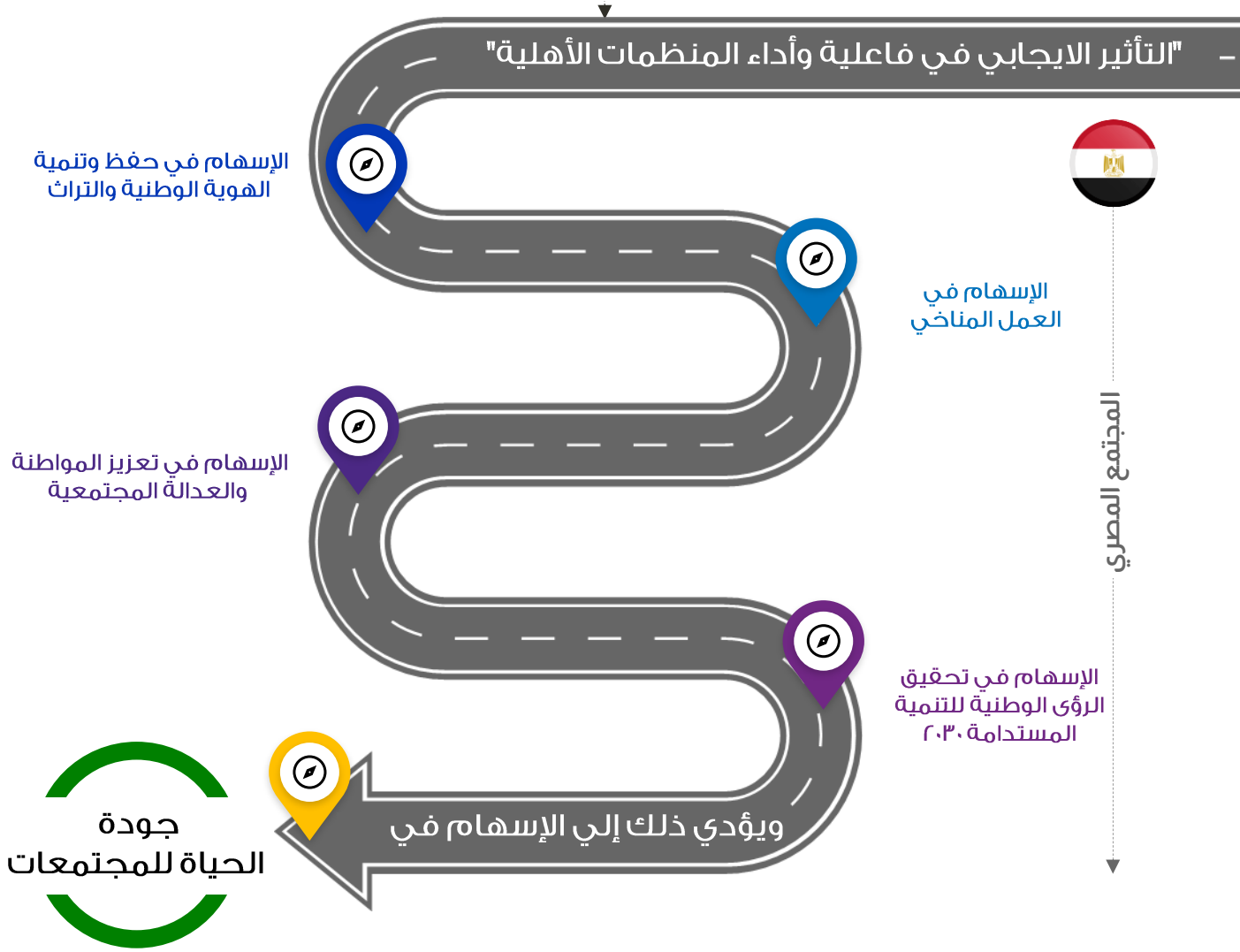
https://drive.google.com/file/d/١٣٧oZpi٦yHU٣VGQKs٣eUOvNeh٥I٣٣DMSF/view?usp=sharing

٤. مخطط التدخلات المقترحة لمواجهة تحديات واشكاليات المنظمات الأهلية في ضوء توجهها للاستدامة:

محاور تطوير العمل الأهلي

- دعم التعاون والتنسيق بين المنظمات الأهلية
- تقديم نماذج ومبادرات لمنظمات فاعلة
- دعم السياسات الحاكمة للمنظمات الأهلية
- تأهيل كوادر احترافية
- تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة للمنظمات
- دمج التنمية المستدامة والعمل المناخى داخل المنظمات الأهلية

تدخلات للتأثير على الأداء



القسم الثالث

توجهات و مبادرات استراتيجية مقترحة لتطوير قطاع المنظمات الأهلية (رؤية مجتمعية)

التمهيد:

يشير الهدف ١٦ من أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ إلى السلام والعدل والمؤسسات القوية، حيث يُنظر إلى هذا الهدف باعتباره المحرك للتقدم وأداة تمكينية لجميع الأهداف الأخرى من أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠. فبدون مؤسسات قوية لا يمكن تحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل فعّال، ويُعدّ وجود مؤسسات ومجتمع مدني قويّين أمرًا جوهريًا لتحقيق هذا الهدف. وتُشير مقاصد الهدف ١٦ إلى أهمية وجود مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات. وفي هذا الإطار، أطلقت مصر رؤيتها الاستراتيجية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠، والتي أكدت من خلالها على الدور الفاعل لمنظمات المجتمع المدني كشريك رئيسي في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز الحوكمة، وتحقيق العدالة الاجتماعية. وفي سبيل بناء مؤسسات قوية وفعالة تأتي هذه التوجهات الاستراتيجية كأداة داعمة للمساهمة في رفع الكفاءة المؤسسية للمنظمات الأهلية لتحقيق أهدافها في تحسين جودة حياة المواطنين من خلال عدد (٤) توجهات استراتيجية، بما يتوافق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ واستراتيجيات الدولة الوطنية والقوانين الداعمة.

حيث تمت صياغة هذه التوجهات الاستراتيجية لتتوافق مع الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ ومتكاملة مع الاستراتيجية الوطنية، ولقد تم تبني نهج تشاركي يضمن إسهام جميع أصحاب المصلحة، وفي مقدمتها منظمات القطاع نفسه في إعداد هذه التوجهات الاستراتيجية، وتستند هذه التوجهات الاستراتيجية إلى نوعين رئيسين من المحددات؛ محددات وطنية وأخرى دولية وخاصة المرتبطة مع جهود المجتمع الدولي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

من خلال تحقيق التوجهات الاستراتيجية التالية:

١) تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية

٢) دعم مشاركة المنظمات الأهلية في تحقيق رؤية مصر الاستراتيجية المعنية بالتنمية المستدامة ٢٠٣٠

٣) تعزيز المشاركة الإقليمية والدولية للمنظمات الأهلية المصرية

٤) تطوير و دعم المبادرات التطوعية الخضراء

١. منهجية صياغة الرؤية المجتمعية وحوكمة إعدادها:

تم إعداد الرؤية الاستراتيجية الخاصة بتنمية وتطوير قطاع المنظمات الأهلية فى مصر في إطار ثلاثة محددات رئيسية (المشاركة – الشمول – الشفافية)، المشاركة في إعداد الرؤية الاستراتيجية لتشمل عدداً من أصحاب المصلحة، واتسمت عملية الإعداد بالشفافية والشمولية في إعداد وصياغة التوجهات الخاصة بالاستراتيجية وأهداف كل توجه استراتيجي والأنشطة المرتبطة به.

تعتمد منهجية الرؤية الاستراتيجية الخاصة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية، وتركز هذه المنهجية على توافق التوجهات الاستراتيجية مع الأهداف الوطنية للرؤية الوطنية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠.

تتضمن حوكمة إعداد الرؤية الاستراتيجية وضع إطار عمل شفاف ومنظم يضمن مشاركة جميع أصحاب المصلحة، حيث تم عقد عدد من الجلسات النقاشية والحوار المجتمعي مع أصحاب المصلحة لمناقشة نتائج الدراسة الميدانية والخروج بالتوجهات الاستراتيجية المقترحة.

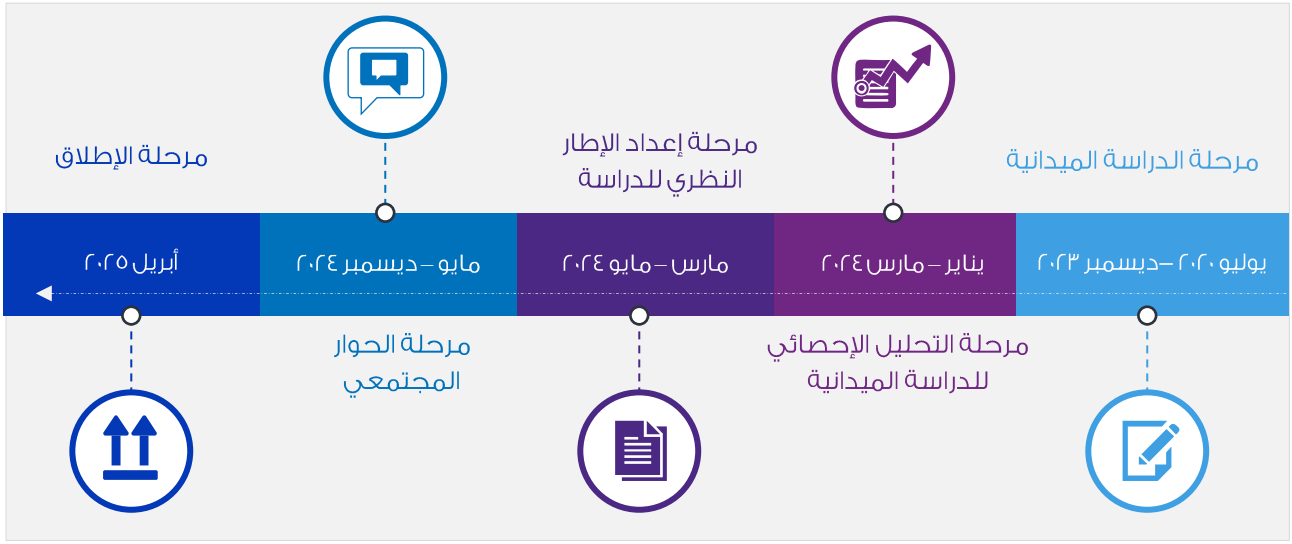
> دور هذه الرؤية الاستراتيجية في رفع أداء المنظمات الأهلية يتجلى من خلال تحسين القدرات التنظيمية والمؤسسية لهذه المنظمات، يشمل ذلك تعزيز مهارات العاملين، وتطوير نظم الإدارة والحوكمة، وزيادة القدرة على تأمين التمويل المستدام. كما تسهم هذه التوجهات الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني ممارسات جديدة وتقنيات حديثة، مما يعزز من قدرة المنظمات الأهلية على تنفيذ مشروعات تنموية فعالة.

بالتكامل مع رؤية مصر ٢٠٣٠، تسعى المنظمات الأهلية من خلال هذه التوجهات الاستراتيجية إلى تحقيق تنمية مستدامة وشاملة، مما يعزز من دورها كشريك رئيسي في التنمية الوطنية وتحسين جودة حياة المواطنين.

تنطلق هذه الرؤية من اعتبار أن القطاع الأهلي في دولة مصر هو الفضاء الواسع الذي يعبر عن الإرادة الحرة للمجتمع المصري في تعزيز قيم التضامن مع الفئات الأكثر احتياجاً في إطار القوانين والإجراءات المعمول بها في هذا الشأن من جهة، وأيضا ضمن تعاون مسؤول وهادف مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص من جهة ثانية.

يمثل القطاع الأهلي بهذا المنظور الجسر لخدمة المجتمع المصري في تعزيز مشاركته وتحقيق تنميته وتمتين أواصر تضامنه وضمان تماسكه، أو تضامنًا مع الشعوب المحتاجة الأخرى إسهاما في التخفيف من معاناتها، أو دعمًا لجهود التواصل الحضاري تحقيقًا لعالم يسوده التفاهم والتسامح والاستقرار.

انقسمت عملية إعداد التوجهات الاستراتيجية إلى أربع مراحل رئيسية تتمثل في التالي:



شكل ٤ : المراحل الرئيسية لإعداد التوجهات الاستراتيجية

١.١ مرحلة الدراسة الميدانية

الفترة من (يوليو ٢٠٢٠ حتي ديسمبر ٢٠٢٣):

تناولت التقييم المؤسسي الميداني للمنظمات الأهلية في مصر، وذلك في سياق الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وهو: **"إلى أي مدى تتوفر لدى المنظمات الأهلية المصرية القدرات على تحقيق الاستدامة المؤسسية والتنظيمية؟وهو ما يمكن أن تضمن لها القدرة على الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة؟**

تم إجراء التقييم المؤسسي الميداني للمنظمات الأهلية من قبل فريق قطاع تطوير الجمعيات الأهلية وذلك خلال الفترة من يوليو ٢٠٢٠ حتى ديسمبر ٢٠٢٣. التقييم المؤسسي يهدف إلى قياس القدرات المؤسسية والتنظيمية لدى المنظمات الأهلية والتعرف على كفاءة العمل المؤسسي لهذه المنظمات.

١.٢ مرحلة التحليل الإحصائي

الفترة من (يناير حتى مارس ٢٠٢٤):

وظفت الدراسة الأساليب الكمية في التحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Packages for Social Science والمعروف باختصار SPSS للإجابة على التساؤلات البحثية السابقة. اعتمدت عينة الدراسة على المنظمات الأهلية المدرجة على قاعدة البيانات الخاصة بمؤسسة مصر الخير، والتي تم إجراء تقييم مؤسسي لها.

جاء حجم العينة كبيرا ومتناسبا مع العدد الإجمالي للمنظمات الأهلية في مصر في الـ ٢٧ محافظة، وتغطي العينة كافة المحافظات، وعلى مستويات مختلفة سواء القرية، الوحدة المحلية، المركز، المحافظة، الجمهورية.

بلغ إجمالي العينة ٥٣٣١ مفردة، بما يمثل ١٦% من إجمالي عدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية المسجلة أو الموفقة لأوضاعها طبقا لقانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي ١٤٩ لسنة ٢٠١٩، وعددها ٣٢٧٠٠ منظمة طبقا لإحصائية وزارة التضامن الاجتماعي "ديسمبر ٢٠٢٣".

١.٣ مرحلة إعداد الإطار النظري

الفترة من (مارس حتى مايو ٢٠٢٤):

شملت هذه المرحلة ما يلي:

- مراجعة التجارب الاقليمية في إعداد التوجهات الاستراتيجية المرتبطة بالعمل الأهلي.
- إعداد مجموعة من المقالات المرتبطة بالعمل الأهلي ودور المنظمات الأهلية وهي:

م	المقال	إعداد
١	العمل الأهلي مقاربة جديدة	د. أيمن السيد عبد الوهاب
٢	القدرات المؤسسية للمنظمات الأهلية في عالم متغير	د. مسعد رضوان
٣	الجودة الشاملة: مدخل لتحسين أداء المنظمات الأهلية	د. محمد ممدوح عبد الله
٤	تعزيز منظومة حقوق الانسان: اي دور للمجتمع المدني؟	د. ولاء جاد
٥	دور المنظمات الأهلية في دعم سياسات الحماية الاجتماعية والحد من الفقر	د. صلاح هاشم
٦	دور المنظمات الأهلية في مواجهة التغيرات المناخية	د. سمير طنطاوى

١.٤ مرحلة الحوار المجتمعي

الفترة من (مايو حتى ديسمبر ٢٠٢٤):

تم عقد مجموعة من الموائد المستديرة في إطار جلسات الحوار المجتمعي مع أصحاب المصلحة من المنظمات الأهلية ومسئولي القطاع الحكومي والخاص من أجل الخروج بالتوجهات الاستراتيجية المقترحة لتعزيز دور المنظمات الأهلية في الإسهام في التنمية المستدامة والعمل المناخي بناء على الدراسة الميدانية التي تم إجراءها، حيث كان الهدف من هذه الموائد يتلخص فيما يلي:

- تحليل نتائج دراسة "تحليل الوضع الراهن لقدرة المنظمات الأهلية على تحقيق الاستدامة" وتقديم تقييم شامل لواقع المنظمات الأهلية في مصر، بما في ذلك نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
- تحديد القضايا الرئيسية والتحديات التي تواجه المنظمات الأهلية في مصر وتحليل العوامل التي تسهم في هذه التحديات.
- الخروج بتوجهات استراتيجية تهدف إلى تعزيز دور المنظمات الأهلية في التنمية المستدامة والعمل المناخي.

١.٥ مرحلة الإطلاق (أبريل ٢٠٢٥):

بعد انتهاء جلسات الحوار المجتمعي من خلال عدد من الموائد المستديرة التي تم عقدها مع أصحاب المصلحة (عدد ٣ مائدة مستديرة) شملت عدد (٨٠) مشارك من أصحاب المصلحة، تم إعداد المسودة النهائية من التوجهات الاستراتيجية تمهيداً لإطلاقها تحت رعاية وزارة التضامن الاجتماعي بمصر.

٢. الفئة المستهدفة المنوطة بالرؤية (لمن هذه الرؤية؟)

تهدف هذه الرؤية إلى أن تكون إطارًا عامًا مقترحًا وموجهًا لأصحاب المصلحة المعنيين بتطوير قطاع المنظمات الأهلية في مصر. المنوط بتنفيذ هذه الرؤية هم الجهات الحكومية المصرية التي تلعب دورًا رئيسيًا في وضع السياسات التنظيمية والتشريعية الداعمة، والمنظمات الدولية التي تسهم بالخبرات والموارد اللازمة لدعم مشروعات التنمية، إضافة إلى الجهات التمويلية التي توفر الدعم المالي المستدام لتعزيز قدرات المنظمات الأهلية.

> تسعى الرؤية الاستراتيجية إلى تعزيز التنسيق بين هذه الأطراف وتوحيد الجهود لتحقيق تنمية شاملة ومستدامة، مع التركيز على تفعيل الشراكات الفاعلة وإشراك جميع أصحاب المصلحة في وضع وتنفيذ السياسات التي تخدم القطاع الأهلي وتدعم مشروعات التنمية المحلية ، كما تهدف إلى دعم المنظمات الأهلية وتمكينها من مواجهة المشكلات المجتمعية بشكل أكثر فاعلية، فقد أصبحت المشكلات المجتمعية أكثر تعقيدا عما سبق، هذه التحديات من أجل مواجهتها تحتاج الى حشد للإمكانيات والموارد، وبالتالي يظهر هنا أهمية وجود مجتمع مدني فاعل وله دور أصيل داخل عملية التنمية.

ترتكز الرؤية على تقديم الدعم اللازم لتطوير القدرات المؤسسية والتنظيمية للمنظمات الأهلية، مع التركيز على الابتكار والاستدامة في المشاريع التنموية الخضراء ومواجهة تحديات المناخ. كما تشجع على توسيع نطاق الشراكات بين مختلف الأطراف الفاعلة، سواء كانت من القطاع الحكومي أو الخاص أو المنظمات الدولية، بهدف تبادل الخبرات وتحقيق التكامل في الجهود المبذولة لدعم التنمية المستدامة وتحقيق التكامل في الجهود المبذولة لدعم التنمية المستدامة والعمل المناخي. إضافة إلى ذلك، تضع الاستراتيجية العمل التطوعي الأخضر في قلب عملية التنمية، ساعية إلى تفعيل دور الأفراد والمجتمعات المحلية في تحقيق الأهداف المشتركة.

وبهذا، تهدف الرؤية إلى خلق بيئة عمل تعاونية بين القطاع الحكومي، المنظمات الدولية، والجهات التمويلية لدعم الابتكار في القطاع الأهلي، مع التركيز على الاستدامة والشفافية في العمليات. إن التنسيق الفعال بين هذه الأطراف هو المفتاح لتحقيق أهداف الاستراتيجية وتوسيع نطاق تأثيرها ليشمل تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق تعاون أكبر يخدم أهداف التنمية المستدامة.

٣. مرجعية تصميم التوجهات الاستراتيجية ومحدداتها:

تستند التوجهات والمبادرات الاستراتيجية الخاصة "بتنمية وتطوير قطاع المنظمات الأهلية فى مصر" إلى نوعين رئيسين من المحددات: محددات وطنية وأخرى دولية.

وتكمن وجاهة هذا التصنيف في الحاجة الماسة للأخذ بعين الاعتبار تقاطع ما هو وطني بما هو دولي في بعديه الإقليمي أو العالمي، وذلك في مختلف الأدوار التي يمكن أن يضطلع بها القطاع الأهلي داخلياً وخارجياً.

تتعلق المحددات الوطنية بمرجعيات رئيسية تشمل:

- وثيقة رؤية مصر ٢٠٣٠.
- وثيقة الاستراتيجيات الوطنية للعمل المناخي، وحقوق الأنسان، ومكافحة الفساد.
- الرؤية الاستراتيجية للتنمية المستدامة افريقيا ٢٠٦٣.
- الاستراتيجيات الوطنية المتخصصة.
- وثيقة العقد العربي للمجتمع المدني.
- أبرز التوجهات الاستراتيجية للاقتصاد المصري ٢٠٢٤-٢٠٣٠.
- قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي ١٤٩ السنة ٢٠١٩.
- مناقشات وورش عمل مع أصحاب المصلحة.

أما بالنسبة للمحددات الدولية فيمكن حصرها في مرجعيات مهمة تشمل:

- أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠.
- الخطط والمبادرات الدولية الخاصة بالتنمية الدولية.
- الاتفاقيات والمعاهدات الموقعة عليها الحكومة المصرية.
- أجندة ٢٠٦٣ أفريقيا التي نريدها.

٤. الإطار العام للرؤية المجتمعية

الرؤية

المنظمات الأهلية والمبادرات التطوعية شريك فاعل ومؤثر في تحقيق التنمية المستدامة وجودة الحياة في مجتمعاتنا

الرسالة

تمكين المنظمات الأهلية والمبادرات التطوعية من المشاركة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة والعمل المناخي، عبر تنظيم وبناء قطاع أهلي قوي ومؤثر يرتكز على الحوكمة الرشيدة، واحترافية الأداء، واستدامة الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية وبشكل يعزز من قدرة المنظمات الأهلية من المشاركة في تنفيذ رؤية مصر ٢٠٣٠ كركيزة أساسية لتكامل الجهود الوطنية وتحقيق أثر تنموي مستدام وكذلك استثمار التواجد الفاعل والمؤثر للمنظمات الاهلية المصرية على الساحة الإقليمية والدولية.

التوجهات الاستراتيجية

١) تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية

٢) دعم مشاركة المنظمات الأهلية في تحقيق رؤية مصر الاستراتيجية المعنية بالتنمية المستدامة ٢٠٣٠

٣) تعزيز المشاركة الإقليمية والدولية للمنظمات الأهلية المصرية

٤) تطوير ودعم المبادرات التطوعية الخضراء

المرتكزات الحاكمة

الفاعلية والكفاءة	الشفافية والنزاهة	المسئولية والمساءلة	التطور والابتكار	المرونة والامتثال

٥. التوجهات الاستراتيجية المقترحة:



١ تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية

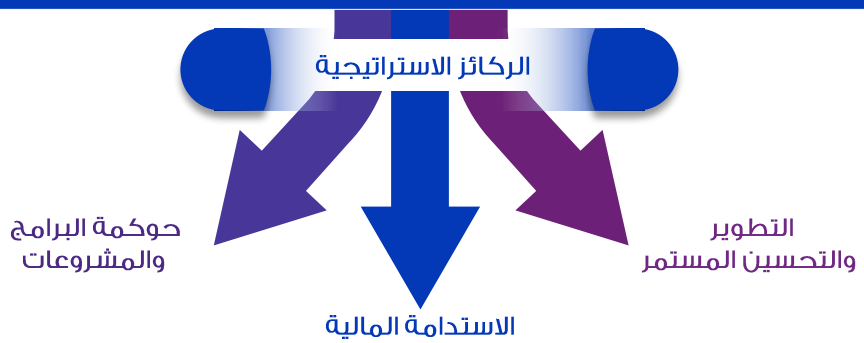
٢ دعم مشاركة المنظمات الأهلية في تحقيق رؤية مصر الاستراتيجية المعنية بالتنمية المستدامة ٢٠٣٠

٣ تعزيز المشاركة الإقليمية والدولية للمنظمات الأهلية المصرية

٤ تطوير ودعم المبادرات التطوعية الخضراء

٥,١ التوجه الاستراتيجي الأول:

تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية



عملية ديناميكية تهدف إلى ضمان استمرارية المنظمة في أداء دورها التنموي بكفاءة وفعالية، من خلال تعزيز الحوكمة الرشيدة، وترسيخ الشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية، وتطوير النظم التشغيلية والمعلوماتية، وتعزيز القدرة على تعبئة الموارد وتنويع مصادر التمويل. كما تعتمد الاستدامة المؤسسية على المرونة التنظيمية لمواكبة المتغيرات والاستجابة السريعة للتحديات، مما يضمن للمنظمة القدرة على التكيف، وتعزيز الابتكار، وتحقيق أهدافها التنموية بإحداث أثر مستدام في المجتمع.

الأهداف الاستراتيجية للتوجه الأول

الهدف الأول
رفع الكفاءة على إدارة المشروعات والبرامج التنموية.

الهدف الثاني
تحسين كفاءة العمليات المالية.

الهدف الثالث
زيادة كفاءة نظم المعلومات والمعرفة التنموية.

الهدف الرابع
رفع كفاءة الحوكمة الإدارية وصنع السياسات واتخاذ القرارات.

الهدف الخامس
تنمية العلاقات مع المجتمع.

الهدف السادس
تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية والجهود التطوعية.

الهدف السابع
زيادة كفاءة تعبئة الموارد وتدبير التمويل.

م.	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية المقترحة
١	الهدف الأول: رفع كفاءة القدرة على إدارة المشروعات والبرامج التنموية	• تعزيز قدرات العاملين في المنظمات الأهلية على تبني واستخدام الأدوات والأساليب الحديثة لإدارة المشاريع التنموية داخل منظماتهم.
٢		• تمكين المنظمات الأهلية من بناء شراكات مع جهات محلية ودولية لتعظيم الموارد وتبادل الخبرات.
٣		• دعم المنظمات الأهلية في تحسين سياسات وإجراءات العمل لضمان كفاءة العمليات وتوافقها مع أفضل الممارسات.
٤		• دعم المنظمات الأهلية في تصميم وبناء نماذج تنموية باستخدام التكنولوجيا الخضراء لتتوافق مع الأهداف البيئية العالمية للحد من أثر التغيرات المناخية.
٥		• تطبيق معايير الاستدامة البيئية في تصميم وتنفيذ المشروعات والبرامج، من خلال تبني سياسات ترشيد الموارد، وتقليل البصمة الكربونية.
٦		• تعزيز قدرات المنظمات الأهلية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بتطوير مؤشرات أداء تُمكّن من قياس تقدمها في تحقيق أهدافها وربط هذه المؤشرات بأهداف التنمية المستدامة والاستراتيجية الوطنية ٢٠٣٠.
٧		• تعزيز استخدام الطاقة المتجددة، لضمان تنمية مستدامة تراعي المسؤولية البيئية وتحافظ على توازن النظم الإيكولوجية.
٨	الهدف الثاني: تحسين كفاءة إدارة العمليات المالية	• دعم المنظمات الأهلية في وضع خطط مالية طويلة المدى يتم مراجعتها بشكل دوري تسهم في تحقيق الاستدامة المالية.
٩		• رفع قدرات الموارد البشرية بالمنظمات الأهلية لمواكبة التحول الرقمي.
١٠		• دعم التحول الرقمي للعمليات المالية للمنظمات الأهلية لزيادة الكفاءة وتحسين دقة البيانات.
١١		• تحسين إجراءات الرقابة الداخلية للعمليات المالية بالمنظمات الأهلية من خلال وضع إجراءات واضحة لضمان حوكمة العمليات المالية.
١٢		• تعزيز القدرات المالية للمنظمات الأهلية من خلال تطوير سياسات وإجراءات محاسبية متكاملة تضمن التنفيذ المنسق والسليم للعمليات المالية
١٣		• تمكين المنظمات الأهلية من إعداد تقارير مالية تتوافق مع المعايير المحاسبية المعترف بها، مما يوفر رؤية دقيقة للوضع المالي للمنظمة.
١٤	الهدف الثالث: زيادة كفاءة نظم المعلومات والمعرفة التنموية	• تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتعزيز الكفاءة والابتكار في المنظمات الأهلية.
١٥		• دعم المنظمات الأهلية في إنشاء نظم موحدة لقواعد البيانات تُمكّن المنظمات الأهلية من الوصول بسهولة وفعالية إلى المعلومات والبيانات المشتركة.
١٦		• تمكين العاملين في المنظمات الأهلية من إستخدام الأدوات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات وأدوات الذكاء الاصطناعي لتعزيز كفاءة وفعالية العمل.

م.	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية المقترحة
١٦	الهدف الرابع : رفع كفاءة الحوكمة الإدارية وصنع السياسات واتخاذ القرارات	• تعزيز الشفافية وكفاءة العمل المؤسسي في المنظمات الأهلية من خلال إنشاء آليات فعالة للمراجعة الداخلية والخارجية وتحديد معايير واضحة للمساءلة، بالتعاون مع المنظمات الدولية والجهات التمويلية.
١٧		• تطوير قنوات تواصل فعالة بين المنظمات الأهلية وأصحاب المصلحة (المجتمع، الحكومة، القطاع الخاص) لضمان توافق السياسات والقرارات مع احتياجات المجتمع.
١٨		• دمج مفاهيم الجودة والتميز المؤسسي داخل المنظمات الأهلية لتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة الأداء، وضمان استدامة الأثر التنموي.
١٩		
٢٠		• تعزيز وعي المنظمات الأهلية بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل الأهلي، والاستراتيجيات الوطنية المرتبطة به، ومنها العمل المناخي، ومكافحة الفساد، وحقوق الإنسان، لضمان الامتثال، وترسيخ الحوكمة، وتعظيم الأثر التنموي المستدام.
٢١		• تأسيس وحدات متخصصة في إدارة الجودة تهدف إلى تطبيق معايير الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية، وتحقيق التحسين المستمر في العمليات والبرامج، مما يضمن كفاءة واستدامة الأثر التنموي.
٢٢		• تمكين المنظمات الأهلية من إعادة هيكلة أنظمتها الإدارية والتنظيمية لتعزيز الكفاءة والشفافية، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، بما يساهم في تحسين الحوكمة ورفع جودة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.
٢٣	الهدف الخامس : تنمية العلاقات مع المجتمع	• دعم المنظمات الأهلية في تطوير استراتيجيات تواصل فعالة مع المجتمع تشمل استخدام وسائل الإعلام وتطبيقات الذكاء الإصطناعي.
٢٤		• تمكين المنظمات الأهلية من تصميم وتنفيذ مشاريع جديدة تلبي احتياجات المجتمع وتساهم في تحسين جودة الحياة.
٢٥		• دعم المنظمات الأهلية لتصميم وإدارة استراتيجية للمشاركة المجتمعية ومشاركة أفراد المجتمع في أنشطة المنظمات الأهلية .
٢٦		• تعزيز فهم المنظمات الأهلية للسياق الثقافي والاجتماعي للمجتمع لضمان أن الأنشطة والبرامج تتماشى مع قيم واحتياجات المجتمع.
٢٧		• دعم تعاون المنظمات الأهلية والقطاع الحكومي والخاص لوضع استراتيجيات وخطط عمل لمعالجة القضايا الوطنية ذات الاهتمام المشترك، مثل التنمية المجتمعية والرعاية الصحية.
٢٨		• دعم تأسيس مراصد داخل المنظمات الأهلية لجمع وتحليل البيانات المجتمعية، وإصدار تقارير دورية تعزز الشفافية وتسهم في بناء جسور الثقة والتفاعل مع المجتمع.
٢٩	الهدف السادس : تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية والجهود التطوعية	• تعزيز الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في القطاع الأهلي عبر تبني منهجيات إدارة المواهب لضمان استقطاب وتطوير الكفاءات المتخصصة، وتحفيز الاستدامة المهنية داخل المنظمات الأهلية.
٣٠		• زيادة فعالية نظم التعلم والتطوير المستمر من خلال إنشاء منظومة وطنية للتدريب المتخصص في مجالات الإدارة المستدامة، الموارد البشرية الخضراء، والقيادة الفعالة في العمل الأهلي.

م.	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية المقترحة
٣١	تابع الهدف السادس: تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية والجهود التطوعية	• تمكين الكوادر العاملة في المنظمات الأهلية عبر تطوير منظومة اعتماد مهني تمنح شهادات متخصصة في إدارة المؤسسات غير الربحية، بالتعاون مع جهات أكاديمية ومهنية معتمدة، وإطلاق برامج دراسات عليا متخصصة في الإدارة التنموية والاستدامة.
٣٢		• تعزيز الابتكار في إدارة العمل التطوعي من خلال تطوير أطر حديثة لتقييم الأداء التطوعي، وتحفيز المتطوعين عبر برامج احترافية تدعم استدامة جهودهم داخل المنظمات الأهلية، وإدماج مقررات أكاديمية متخصصة بالتطوع الأخضر في الدراسات العليا.
٣٣		• تعزيز الابتكار في إدارة العمل التطوعي من خلال تطوير أطر حديثة لتقييم الأداء التطوعي، وتحفيز المتطوعين عبر برامج احترافية تدعم استدامة جهودهم داخل المنظمات الأهلية، وإدماج مقررات أكاديمية متخصصة بالتطوع الأخضر في الدراسات العليا.
٣٤	الهدف السابع: زيادة كفاءة تعبئة الموارد وتدبير التمويل	• دعم المنظمات الأهلية بتطبيق الأساليب الحديثة والمبتكرة في تعبئة الموارد وتدبير التمويل.
٣٥		• دعم المنظمات الأهلية بتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة تساهم في جذب التمويل لأنشطتها المختلفة.
٣٦		• تعزيز الشراكات بين المنظمات الأهلية والقطاع الخاص لتأمين دعم مالي مستدام، من خلال برامج رعاية ومبادرات CSR.
٣٧		• دعم الابتكار في تنمية التمويل للمنظمات الأهلية.
٣٨		• تعزيز استدامة الموارد المالية للمنظمات الأهلية من خلال إنشاء الشركات وتطوير صناديق استثمار موجهة لدعم المشروعات التنموية، مما يوفر مصادر دخل مستدامة تعزز الاستقلال المالي وتوسع نطاق التأثير المجتمعي.
٣٩		• تأسيس وحدات تمكين اقتصادي بداخل المنظمات الأهلية تهدف إلى تطوير وتنفيذ مشروعات اقتصادية مدرة للدخل، مما يعزز الاستقلال المالي للمنظمات الأهلية ويدعم استدامة أنشطتها.

٥,٢ التوجه الاستراتيجي الثاني:

دعم مشاركة المنظمات الأهلية في تحقيق رؤية مصر الوطنية المعنية بالتنمية المستدامة ٢٠٣٠



يتمحور هذا التوجه حول تعزيز اندماج المنظمات الأهلية في المنظومة التنموية الوطنية، من خلال مواءمة دورها مع رؤية مصر ٢٠٣٠ والسياسات والاستراتيجيات المعنية بالتنمية المستدامة. ويهدف إلى تفعيل مساهمة المنظمات الأهلية في دعم خطط الدولة التنموية، عبر تعزيز التنسيق مع الجهات المعنية، وتطوير آليات العمل التي تضمن تكامل جهود المنظمات الأهلية مع الأولويات الوطنية، بما يعزز الاستدامة بجوانبها البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويضمن تحقيق تنمية متوازنة وفعالة.

الأهداف الاستراتيجية للتوجه الثاني



الهدف الأول

تعزيز دور المنظمات الأهلية في دعم قضايا التنمية المستدامة والعمل المناخي.

الهدف الثاني

دعم آفاق التعاون مع الحكومة والقطاع الخاص لدعم الاستراتيجيات الوطنية.

الهدف الثالث

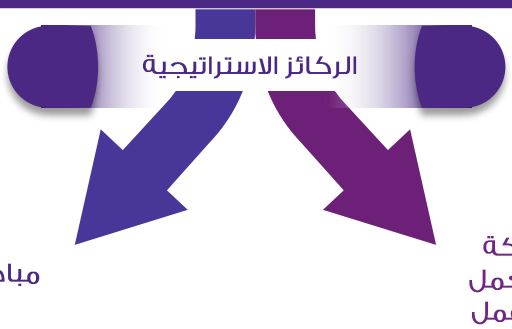
المساهمة في إعداد سياسات واستراتيجيات وطنية جديدة مرتبطة بالتنمية المستدامة والعمل المناخي.

م.	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية المقترحة
١	الهدف الأول: تعزيز دور المنظمات الأهلية في دعم قضايا التنمية المستدامة والعمل المناخي.	• دعم المنظمات الأهلية في إطلاق مبادرات تعليمية تستهدف الفئات المختلفة من المجتمع لتعزيز الوعي بالتنمية المستدامة والعمل المناخي تعزيزاً لدور الفرد والمجتمع.
٢		• توفير فرص تمويلية للمنظمات الأهلية من أجل تنفيذ مشروعات مجتمعية تستهدف تحسين البيئة المحلية ودعم الاقتصاد الأخضر المستدام.
٣		• توجيه المنظمات الأهلية نحو أهمية إشراك المجتمعات المحلية في تصميم وتنفيذ مشروعات تستهدف التنمية المستدامة.
٤		• تعزيز دور المنظمات الأهلية في رعاية الفئات الأقل قدرة على التكيف مع تغير المناخ في المناطق الأكثر عرضة لأثار التغيرات المناخية، وتقليل حدة الإنعكاسات الإجتماعية والإقتصادية والبيئية للتغير المناخي.
٥		• تحفيز المنظمات الأهلية على تبني قيم ومبادئ تستهدف الحفاظ على الهوية المصرية وصون التراث المادي والمعنوي.
٦		• تعزيز دور المنظمات الأهلية من أجل دعم حوكمة المناخ والعدالة المناخية داخل المجتمع.
٧		• توفير فرص تمويلية للمنظمات الأهلية تساعد على زيادة إسهامات المنظمات الأهلية في تعزيز منظومة الصحة داخل المجتمع.
٨		• توفير فرص تمويلية للمنظمات الأهلية لدعم التوجه نحو الزراعة الذكية مناخياً.
٩		• توفير فرص تمويلية للمنظمات الأهلية لدعم تحول المجتمع إلى تطبيقات الطاقة المتجددة.
١٠		• تمكين المنظمات الأهلية من أجل تطوير آليات وأدوات لرصد وتقييم تأثير مشروعات المنظمات الأهلية في مجال التنمية المستدامة.
١١		• دعم مجهودات المنظمات الأهلية في تعزيز الحوار متعدد الأطراف داخل المجتمع وتنسيق الجهود بين الجهات الفاعلة في البرامج التي يتم تنفيذها لضمان تحقيق أثر تنموي ملموس.
١٢		• تعزيز التنافسية والابتكار في الأداء التنموي للمنظمات الأهلية عبر إطلاق جوائز للمنظمات الأهلية لرصد وتكريم أفضل الممارسات التنموية، وتحفيز تبني منهجيات فعالة تسهم في تحقيق الاستدامة.
١٣		• توجيه المنظمات الأهلية نحو مواءمة خططها وبرامجها مع الأجندة التنموية الوطنية من خلال تنظيم منتديات حول رؤية مصر ٢٠٣٠، لدعم التكامل بين المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص، وتعزيز المشاركة الفاعلة في تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية.
١٤		• تعزيز دور المنظمات الأهلية في الإسهام في الحفاظ على الموارد والأصول البيئية
١٥	الهدف الثاني: دعم آفاق التعاون مع الحكومة والقطاع الخاص لدعم الاستراتيجيات الوطنية	• تعزيز الشراكات التنموية بين المنظمات الأهلية والقطاعين الحكومي والخاص من خلال منصات تنسيق مشتركة لتنفيذ مشروعات وطنية ذات أثر مستدام.
١٦		• تمكين المنظمات الأهلية من الاستفادة من برامج المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص عبر تطوير آليات تعاون تضمن توافق المبادرات المجتمعية للقطاع الخاص مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع.
١٧		• تأسيس برامج شراكة بين المنظمات الأهلية والشركات لدعم سلاسل القيمة المحلية، من خلال تمويل وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة لضمان استدامة التنمية الاقتصادية.
١٨		• إطلاق مشروعات تكاملية مع القطاع الخاص لتعزيز الأمن الغذائي، عبر دعم المبادرات الزراعية والتصنيع الغذائي التي توفر فرص عمل وتحسن مستوى المعيشة للفئات المستهدفة.

م.	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية المقترحة
١٩	تابع الهدف الثاني: دعم آفاق التعاون مع الحكومة والقطاع الخاص لدعم الاستراتيجيات الوطنية	• تنفيذ مبادرات مشتركة مع شركات التكنولوجيا لتعزيز التحول الرقمي في العمل الأهلي، من خلال تطوير حلول تقنية مبتكرة لتحسين كفاءة الخدمات التنموية.
٢٠		• تطوير آليات تحفيزية للقطاع الخاص لدعم مشروعات تنموية محددة، عبر تقديم حوافز للشركات التي تساهم في تمويل وتنفيذ مشروعات اجتماعية ذات أثر مستدام.
٢١		• إنشاء شراكات استراتيجية لتنفيذ مشروعات الإسكان والخدمات الأساسية للفئات الأكثر احتياجًا، من خلال تعاون ثلاثي بين المنظمات الأهلية والقطاع الخاص والجهات الحكومية.
٢٢	الهدف الثالث: المساهمة في إعداد سياسات واستراتيجيات وطنية جديدة مرتبطة بالتنمية المستدامة والعمل المناخي	• دعم تمكين المنظمات الأهلية من المشاركة في اللجان الوطنية المعنية بصياغة السياسات البيئية والتخطيط للتنمية المستدامة.
٢٣		• دعم قدرات المنظمات الأهلية في إجراء دراسات وبحوث تطبيقية تسهم في تطوير السياسات الوطنية وتعزز من فعالية المنظمات الأهلية في تنفيذ مشروعات التنمية المستدامة والعمل المناخي.
٢٤		• تقديم الدعم للمنظمات الأهلية للخروج بمواثيق عمل خاصة بالتنمية المستدامة والعمل المناخي تتضمن مبادئ وقواعد منظمة لتصميم وإدارة البرامج والانشطة المختلفة.
٢٥		• رفع قدرات المنظمات الأهلية في مجال المناصرة ودعم السياسات العامة المرتبطة بالتنمية المستدامة والعمل المناخي.
٢٦		• تأسيس تحالف وطني للمنظمات الاهلية المعنية بالتنمية المستدامة والعمل المناخي، ليكون منصة موحدة للتنسيق والتأثير في صياغة الاستراتيجيات والسياسات الوطنية.
٢٧		• إطلاق برامج تعاون بين المنظمات الأهلية والمؤسسات الأكاديمية والمراكز البحثية لإنتاج أوراق سياسات وتوصيات مبنية على الأدلة لدعم اتخاذ القرار الحكومي في مجالات التنمية المستدامة والعمل المناخي.
٢٨		• تصميم آلية متابعة وتقييم مجتمعية لمستوى تنفيذ السياسات الوطنية للتنمية المستدامة والعمل المناخي، تتيح للمنظمات الأهلية تقديم تقارير دورية حول التقدم المحرز والتحديات المقترحة لمعالجتها.
٢٩		• تيسير مشاركة المنظمات الأهلية في إعداد التقارير الوطنية الدورية حول التزاماتها الدولية في مجالات التنمية المستدامة والعمل المناخي، بما يضمن تمثيلًا أوسع لوجهات نظر المجتمع المدني.
٣٠		• تطوير شراكات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص لتنفيذ مشروعات نموذجية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الوطنية ودعم التوجهات الاستراتيجية المستقبلية.

٥,٣ التوجه الاستراتيجي الثالث:

تعزيز المشاركة الإقليمية والدولية للمنظمات الأهلية المصرية



نهج استراتيجي يهدف إلى تعزيز دمج المنظمات الأهلية في المنظومات الإقليمية والدولية عبر تمكينها من المشاركة الفاعلة في عمليات الحوكمة وصنع السياسات، وبناء شراكات مستدامة مع الجهات الفاعلة المختلفة. كما يشمل الانخراط في التحالفات والشبكات المتخصصة، وتعزيز دورها في المناصرة والتأثير في الأجندات التنموية العالمية. إضافةً إلى ذلك، يسهم هذا النهج في تطوير قدرات المنظمات الأهلية في إدارة الموارد والعلاقات الدولية، وتوسيع نطاق وصولها إلى التمويل المستدام والأدوات التقنية والمعرفية، مما يمكنها من تبني نماذج تشغيل مبتكرة وتعزيز الأثر الاجتماعي والاقتصادي لمبادراتها وفقًا لأفضل الممارسات العالمية.

الأهداف الاستراتيجية للتوجه الثالث

الهدف الأول

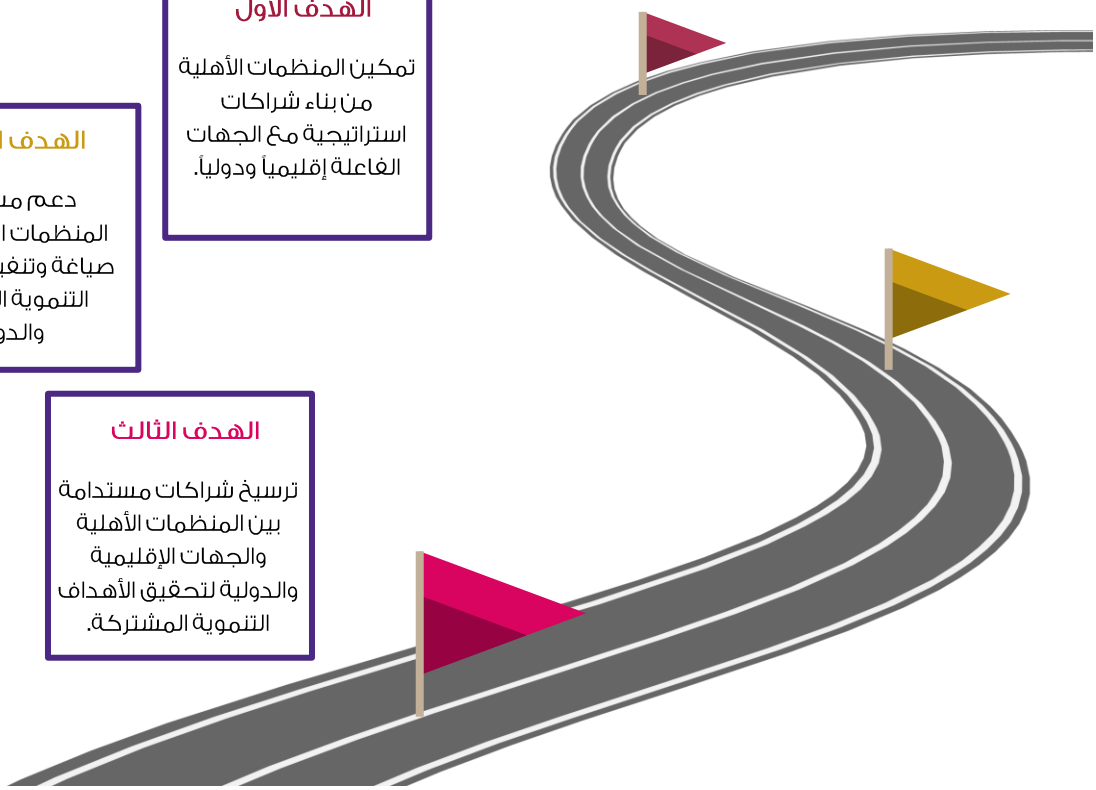
تمكين المنظمات الأهلية من بناء شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة إقليمياً ودولياً.

الهدف الثاني

دعم مساهمة المنظمات الأهلية في صياغة وتنفيذ الأجندات التنموية الإقليمية والدولية

الهدف الثالث

ترسيخ شراكات مستدامة بين المنظمات الأهلية والجهات الإقليمية والدولية لتحقيق الأهداف التنموية المشتركة.



م.	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية المقترحة
١	الهدف الأول : تمكين المنظمات الأهلية من بناء شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة إقليمياً ودولياً.	• تعزيز برامج التبادل التنموي الإقليمي بين المنظمات الأهلية العربية لتبادل الخبرات والممارسات الناجحة.
٢		• تمكين كوادر المنظمات الأهلية من المعايشة المباشرة والاستفادة من التجارب التنموية الإقليمية والدولية.
٣		• توجيه المنظمات الأهلية نحو بناء شراكات استراتيجية مع الجهات الفاعلة على المستويين الإقليمي والدولي.
٤		• تحفيز المنظمات الأهلية على التواجد والمشاركة في الفعاليات الاقليمية والدولية.
٥		• إطلاق مبادرات مشتركة بين المنظمات الأهلية المصرية ونظيراتها الإقليمية لدعم تنفيذ الأجندة التنموية الوطنية والدولية.
٦	الهدف الثاني: دعم مساهمة المنظمات الأهلية في صياغة وتنفيذ الأجندات التنموية الإقليمية والدولية	• دعم مشاركة المنظمات الأهلية في الملتقيات والمؤتمرات الدولية ذات الصلة بمجالات العمل الأهلي.
٧		• دعم المنظمات الأهلية من أجل إنشاء تحالفات ومنصات دولية لدعم قضايا التنمية على المستوى الإقليمي والدولي.
٨		• تمكين المنظمات الأهلية من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل استراتيجي للوصول إلى الجمهور الإقليمي والدولي والترويج لأهداف وأنشطة المنظمات الأهلية.
٩		• تقديم التيسيرات للمنظمات الأهلية المصرية في اللجان الإقليمية المتخصصة لإعداد السياسات والاستراتيجيات التنموية، وتعزيز دورها في رسم التوجهات التنموية الإقليمية والدولية.
١٠	الهدف الثالث: ترسيخ شراكات مستدامة بين المنظمات الأهلية والجهات الإقليمية والدولية لتحقيق الأهداف التنموية المشتركة	• تطوير قاعدة بيانات للجهات المانحة والمؤسسات الداعمة على المستوى الإقليمي والدولي.
١١		• تمكين المنظمات الأهلية من أجل بناء شراكات مع مؤسسات تمويل دولية لدعم المشاريع التنموية المستدامة.
١٢		• دعم المنظمات الأهلية في تطوير أدوات ترويجية لتعريف المنظمات الأهلية بالممولين المحتملين.

م.	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية المقترحة
١٣	تابع الهدف الثالث: **ترسيخ شراكات مستدامة بين المنظمات الأهلية والجهات الإقليمية والدولية لتحقيق الأهداف التنموية المشتركة**	• تأسيس تحالف إقليمي للتمويل المستدام يضم المنظمات الأهلية والجهات المانحة لضمان تمويل طويل الأمد للمشروعات التنموية.
١٤		• إطلاق مواصفات دولية للمنظمات الأهلية تعزز مصداقيتها وتؤهلها للحصول على تمويل مستدام من المؤسسات الإقليمية والدولية.
١٥		• تطوير ونشر قاعدة بيانات للجهات المانحة والمؤسسات الداعمة على المستوى الإقليمي والدولي والتعريف بالفرص التمويلية.
١٦		• تطوير صندوق تمويل تنافسي للمشروعات المشتركة يتيح للمنظمات الأهلية تقديم مبادرات ذات أثر إقليمي والحصول على دعم مستدام.

٥,٤ التوجه الاستراتيجي الرابع:

تطوير ودعم المبادرات التطوعية الخضراء

الركائز الاستراتيجية

- بيئة داعمة ومحفزة للتطوع
- دمج مواثيق التطوع بنظم العمل الداخلية

عملية تكاملية تهدف إلى تعزيز مفهوم الاستدامة البيئية داخل العمل التطوعي، من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة تدمج بين المسؤولية البيئية والمشاركة المجتمعية. يشمل هذا التطوير تمكين المتطوعين عبر توفير بيئة داعمة تتيح لهم استخدام التكنولوجيا الخضراء، مثل الذكاء الاصطناعي في تتبع الانبعاثات، والزراعة الذكية، وإعادة التدوير المبتكر، إلى جانب تبني حلول قائمة على الطبيعة مثل استعادة النظم البيئية الحضرية وتعزيز البنية التحتية الخضراء.

كما يرتكز على دمج التطوع البيئي في السياسات المؤسسية للمنظمات، من خلال وضع أطر واضحة للحوكمة البيئية، وتحفيز البحث والتطوير في مجالات مثل الاقتصاد الدائري والطاقة المتجددة. ويتطلب ذلك بناء شبكة شراكات استراتيجية تضم الحكومات، القطاع الخاص، والمؤسسات الأكاديمية لضمان استدامة هذه المبادرات وتعظيم أثرها البيئي والاجتماعي. من خلال هذا النهج، يصبح التطوع الأخضر قوة دافعة نحو التحول البيئي الشامل، مما يسهم في تحقيق تنمية متوازنة تحافظ على الموارد وتعزز الوعي البيئي للأجيال القادمة.

الأهداف الاستراتيجية للتوجه الرابع



الهدف الأول

توفير بيئة داعمة ومحفزة للمتطوعين للمشاركة في تأسيس مبادرات خضراء.

الهدف الثاني

دمج مفهوم التطوع الأخضر في خطط العمل والسياسات الداخلية للمنظمات الأهلية.

الهدف الثالث

تعزيز شبكة شراكات وطنية وفعّالة لدعم المبادرات التطوعية الخضراء.

م.	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية المقترحة
١	الهدف الأول: توفير بيئة داعمة ومحفزة للمتطوعين للمشاركة في تأسيس مبادرات خضراء.	• إطلاق برامج تأهيل مهني في التطوع الأخضر تستهدف تطوير خبرات المتطوعين وتمكينهم من قيادة وتنفيذ مبادرات بيئية ذات أثر مستدام.
٢		• إطلاق منصات رقمية تفاعلية تربط المتطوعين بالمبادرات الخضراء، مما يسهل الوصول إلى الفرص التطوعية وتعزيز مشاركة الأفراد في العمل التطوعي.
٣		• تنفيذ حملات مجتمعية لتعزيز ثقافة التطوع الأخضر من خلال إشراك الأفراد في أنشطة بيئية عملية وتعريفهم بدورهم في تحقيق الاستدامة.
٤		• إطلاق برامج اقليمية تستهدف تطوير حركات التطوع المصري وربطها بحركات التطوع الاقليمية مع دمج مفاهيم التنمية المستدامة في ممارسات التطوع المختلفة.
٥		• تنظيم ملتقيات دورية للتطوع الأخضر تجمع المتطوعين والخبراء وصناع القرار لمشاركة التجارب الناجحة وتعزيز الشبكات التعاونية في المجال البيئي.
٦	الهدف الثاني: دمج مفهوم التطوع الأخضر في خطط العمل والسياسات الداخلية للمنظمات الأهلية	• تحفيز المنظمات الأهلية من إنشاء وحدات متخصصة لإدارة التطوع الأخضر ، بهدف إدارة وتنسيق الأنشطة التطوعية وضمان تكاملها مع أهداف المنظمة.
٧		• إعداد إطار عمل وطني يسمح للمنظمات الأهلية بدمج ممارسات التطوع الأخضر في سياساتها الداخلية وخططها الاستراتيجية والتشغيلية.
٨		• تطوير معايير وطنية تمنح شهادات اعتماد للمنظمات التي تدمج التطوع والممارسات الخضراء في عملياتها الداخلية والخارجية ، مع تحفيزها عبر تسهيلات تمويلية وشراكات استراتيجية.
٩		• إنشاء آلية لرصد وتوثيق مساهمة المنظمات الأهلية في حركات التطوع الأخضر، مع إصدار تقارير وطنية لرصد اسهامات المنظمات الأهلية في حركات التطوع الأخضر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
١٠	الهدف الثالث: تعزيز شبكة شراكات وطنية وفعّالة لدعم المبادرات التطوعية الخضراء	• إنشاء شبكة وطنية تضم المنظمات الأهلية والقطاع الخاص والجهات الحكومية لتعزيز تبادل الخبرات وتنسيق الجهود في تبني سياسات بيئية مستدامة داخل العمل التطوعي.
١١		• إنشاء كيان يجمع المبادرات التطوعية الخضراء تحت مظلة واحدة، بهدف تنسيق الجهود، تبادل الموارد، وتوحيد الرؤية الاستراتيجية لتحقيق أثر بيئي مستدام على المستوى الوطني.
١٢		• تطوير آلية لتعزيز الشراكات بين المبادرات التطوعية الخضراء والشركات الوطنية، من خلال إدماج ممارسات المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات في دعم وتنفيذ المشاريع التطوعية الخضراء.

م.	الأهداف الاستراتيجية	المبادرات الاستراتيجية المقترحة
١٣	تابع الهدف الثالث: تعزيز شبكة شراكات وطنية وفعّالة لدعم المبادرات التطوعية الخضراء	• ربط المبادرات التطوعية الخضراء بمراكز الأبحاث، الجامعات، والمنظمات الأهلية لتقديم الدعم الفني والاستشاري واللوجستي، مما يعزز استدامة المبادرات ويضمن نموها.
١٤		• رصد وتوثيق أفضل النماذج للمبادرات التطوعية الخضراء الناجحة، ونشرها على نطاق وطني لتعزيز تبادل الخبرات وتوسيع نطاق التأثير البيئي المستدام.

٦. السيناريوهات المستقبلية لواقع المنظمات الأهلية في مصر:

من المتوقع أن يشهد العمل الأهلي في مصر خلال الفترة المقبلة عدداً من السيناريوهات المحتملة، بناءً على التوجهات الحالية والتغيرات في البيئة السياسية والاقتصادية. من أبرز هذه السيناريوهات:

أ) زيادة الاهتمام بقضايا المناخ والتكيف مع التغيرات المناخية:



مع تفاقم تأثيرات التغير المناخي مثل ارتفاع درجات الحرارة وندرة المياه، من المتوقع أن تتحول المنظمات الأهلية نحو التركيز بشكل أكبر على المبادرات المتعلقة بالتكيف مع هذه الظروف. يشمل ذلك مشاريع مثل دعم الزراعة المستدامة، إدارة الموارد المائية، والتوعية البيئية.

ب) الأزمات الاقتصادية وتأثيرها على الموارد:

مع استمرار التحديات الاقتصادية، مثل التضخم وارتفاع تكاليف المعيشة، قد تواجه المنظمات الأهلية ضغطاً إضافياً لتلبية الاحتياجات الاجتماعية المتزايدة، مثل توفير الغذاء والمأوى والدعم الصحي. قد تجد المنظمات نفسها مضطرة لتوسيع نطاق عملها مع تقليص التمويل المتاح.

ت) تبني مبادرات الاقتصاد الأخضر:



مع تزايد الاهتمام الدولي بالاقتصاد الأخضر، قد تنشط المنظمات الأهلية في مصر في دعم وتشجيع مشاريع الاقتصاد المستدام، مثل الطاقة المتجددة، إعادة التدوير، والزراعة العضوية. هذه المبادرات قد توفر فرصاً جديدة للمنظمات الأهلية للتعاون مع الحكومة والشركات الخاصة في هذا المجال.

ث) تعزيز التعاون مع القطاع الخاص في الاقتصاد الأخضر:

ستزداد الشراكات مع القطاع الخاص لتنفيذ مشروعات الاقتصاد الأخضر والطاقة المتجددة، مما يفتح فرصاً لتمويل مبادرات بيئية واستدامة طويلة الأجل.

ج) تعزيز التعاون الإقليمي والدولي:

نظراً للتحديات البيئية والاقتصادية المشتركة في المنطقة، من المحتمل أن تلعب المنظمات الأهلية دوراً متزايداً في تعزيز التعاون عبر الحدود لمواجهة الأزمات المناخية والاقتصادية. قد يتمثل ذلك في برامج مشتركة مع منظمات من دول أخرى لتحسين الأمن الغذائي أو تعزيز الاستدامة البيئية.

ح) زيادة الطلب على برامج التأهيل والتدريب المهني:

نتيجة للضغوط الاقتصادية وارتفاع معدلات البطالة، قد تتوسع المنظمات الأهلية في تقديم برامج التدريب المهني للشباب والعاملين. هذه البرامج ستساعد في تعزيز فرص التوظيف وتحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالعمل اللائق والنمو الاقتصادي.

خ) التركيز على التنمية الريفية:

مع توجه الحكومة نحو تحسين الظروف المعيشية في المناطق الريفية ضمن مبادرات مثل "حياة كريمة"، من المتوقع أن تركز المنظمات الأهلية بشكل أكبر على دعم المجتمعات الريفية في مجالات مثل التعليم، الصحة، وتمكين المرأة، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة.

د) الرقمنة والتكنولوجيا في العمل الأهلي:



من المتوقع أن تعتمد المنظمات الأهلية بشكل أكبر على الأدوات الرقمية والتكنولوجيا لتحسين كفاءتها وزيادة نطاق تأثيرها. هذا يشمل استخدام منصات التمويل الجماعي (Crowdfunding) والأدوات التكنولوجية لتحسين إدارة المشاريع والتواصل مع المجتمع.

ذ) تحسين البيئة التشريعية:



مع إصدار قانون جديد القانون رقم ١٤٩ لسنة (٢٠١٩)، هناك توقعات بأن يكون هناك مزيد من التيسير في الإجراءات القانونية والتنظيمية الخاصة بتأسيس الجمعيات وإدارتها. قد يساهم هذا في زيادة عدد المنظمات التي تعمل بشكل رسمي وزيادة النشاط المجتمعي.

ر) تأثيرات الأوضاع الإقليمية والدولية

الأحداث الإقليمية والدولية قد تلعب دوراً في تشكيل بيئة العمل الأهلي في مصر، خاصة فيما يتعلق بالتمويل والشراكات الدولية. قد تكون هناك فرص جديدة أو تحديات محتملة تتطلب من المنظمات الأهلية التكيف مع الأوضاع الجديدة.

٧. الفرص المتاحة لدعم التوجهات الاستراتيجية والتحديات المتوقعة

المنظمات الأهلية في مصر ستواجه العديد من السيناريوهات التي تشمل تعزيز الدور المجتمعي والتوجه نحو الاستدامة البيئية والتي تم استعراضها في العنصر السابق، إلى جانب فرص كبيرة مرتبطة بالشراكات والتمويل الدولي. ومع ذلك، ستكون هناك تحديات متعلقة بالتمويل، القوانين، والضغوط الاقتصادية، مما يتطلب استراتيجيات مبتكرة للتكيف مع هذه التغيرات وفيما يلي استعراض لأهم هذه الفرص والتحديات.

أولا: الفرص المتاحة لدعم التوجهات الاستراتيجية

أ) الإطار التشريعي الجديد

(قانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي ١٤٩ السنة ٢٠١٩)

القانون الجديد يوفر بيئة تنظيمية حديثة تساعد المنظمات الأهلية على العمل بشكل أكثر شفافية وكفاءة، هذا الإطار التشريعي يعزز قدرة المنظمات على الحصول على التمويل وتوسيع نطاق أنشطتها. إضافة إلى ذلك، فهو يدعم حوكمة أفضل داخل المؤسسات الأهلية مما يسهم في زيادة الثقة بين هذه المنظمات والجمهور والداعمين.

ث) التوعية وزيادة المشاركة المجتمعية

هناك فرص كبيرة لتعزيز التوعية بأهمية العمل الأهلي وزيادة المشاركة المجتمعية. من خلال برامج التثقيف والتوعية، يمكن للمنظمات الأهلية زيادة فهم الجمهور لدورها في التنمية، مما يسهم في تعزيز المشاركة في الأنشطة التطوعية الخضراء والتبرعات.

ب) الشراكات مع الحكومة والقطاع الخاص

الحكومة المصرية تعمل على تعزيز الشراكة مع القطاع الأهلي كجزء من رؤيتها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠. هناك فرص كبيرة للمنظمات الأهلية لتكون جزءاً من المبادرات الحكومية المتعلقة بالتنمية، مثل المبادرة الرئاسية "حياة كريمة"، والتي تهدف إلى تحسين جودة الحياة في المجتمعات الأكثر احتياجاً. كما أن التعاون مع القطاع الخاص يمكن أن يوفر فرص تمويل إضافية ويعزز الابتكار في العمل الاجتماعي، وهناك فرص مرتبطة بالتنويع في مصادر التمويل من خلال تبني نماذج جديدة مثل التمويل الجماعي أو استثمارات المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) يمكن أن يفتح فرصًا جديدة للمنظمات الأهلية لتوسيع عملياتها وضمان الاستدامة المالية.

ج) التطوع والشباب

الشباب يمثلون نسبة كبيرة من السكان في مصر، ولديهم طاقات كبيرة يمكن توظيفها في العمل الأهلي. برامج تعزيز التطوع بين الشباب تعتبر فرصة كبيرة لتطوير العمل الأهلي، حيث يسهمون في تنفيذ المبادرات الخضراء على أرض الواقع ويكونون جزءاً من الحلول المجتمعية.

ت) التحول الرقمي والتكنولوجيا

تعد التكنولوجيا والتحول الرقمي من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تعزز كفاءة وفعالية العمل الأهلي. يمكن للمنظمات استخدام الحلول الرقمية لتحسين إدارة الموارد، التواصل مع المجتمع، وتنفيذ البرامج بشكل أكثر كفاءة. التكنولوجيا تتيح أيضاً للمنظمات الوصول إلى جمهور أوسع والتفاعل مع المتطوعين والمانحين بشكل أسرع وأسهل.

ح) التوجه نحو العمل المناخي

مع زيادة الاهتمام العالمي والمحلي بقضايا البيئة، هناك فرص كبيرة للمنظمات الأهلية المصرية للتركيز على العمل المناخي والاستدامة البيئية. تمويل المشاريع البيئية والمناخية يشهد زيادة ملحوظة، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذا التوجه في تطوير مشاريع تهدف إلى الحد من التغير المناخي وحماية الموارد الطبيعية.

ثانياً: التحديات المتوقعة

أ) نقص التمويل المستدام

تعتمد العديد من المنظمات الأهلية في مصر على مصادر تمويل محدودة وغير مستدامة، مما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية ويؤثر سلبًا على قدرتها على التخطيط الاستراتيجي وتنفيذ مشاريع طويلة الأجل.

ب) التحديات الاقتصادية

الأوضاع الاقتصادية الصعبة في مصر تؤثر بشكل مباشر على القدرة الشرائية للأفراد والتمويل الداخلي، مما يقلل من التبرعات والدعم المالي المحلي للمنظمات الأهلية.

ت) المنافسة بين المنظمات

التنافس على الموارد: مع تزايد عدد المنظمات الأهلية التي تعمل في مجالات متشابهة، قد تتنافس هذه الجمعيات على الموارد المالية والدعم، سواء كان ذلك من المانحين المحليين أو الدوليين، مما يقلل من القدرة على التوسع في مشاريعها. ازدواجية الأنشطة: غياب التنسيق بين المنظمات قد يؤدي إلى ازدواجية في الجهود والمشاريع، مما يؤدي إلى هدر الموارد وتشتت الأهداف. هذه التحديات تتطلب من المنظمات الأهلية تطوير استراتيجيات مرنة تتكيف مع بيئة العمل الخارجية، وتعزيز التعاون مع الحكومة، والشركاء الدوليين، والمجتمع المحلي لتحقيق أقصى تأثير إيجابي.

ث) الثقافة المجتمعية والوعي

ضعف الوعي بأهمية العمل الأهلي: يعاني المجتمع في بعض الأحيان من نقص في الوعي حول أهمية الدور الذي تلعبه الجمعيات الأهلية في التنمية، مما يؤدي إلى قلة المشاركة المجتمعية والدعم الشعبي.

المقاومة الثقافية: قد تواجه الجمعيات صعوبة في إقناع بعض الفئات بتبني ممارسات جديدة، خاصة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة أو التغيرات البيئية، بسبب العادات والتقاليد الراسخة.

خ) تغيرات في الأولويات الدولية:

تحولات في توجهات المانحين الدوليين: الأولويات الدولية للتمويل قد تتغير حسب الأزمات العالمية مثل جائحة كورونا أو النزاعات الإقليمية، مما يؤثر على تدفق الدعم المالي للمنظمات الأهلية المصرية.

د) اختلاف الأولويات والأهداف

تفاوت الأولويات الاستراتيجية: المنظمات الدولية قد تركز على أهداف واسعة تتعلق بالتنمية المستدامة والمناخ على المستوى العالمي، بينما قد تكون أولويات المنظمات المحلية مرتبطة بالاحتياجات الفورية للمجتمعات المحلية مثل الأمن الغذائي أو الخدمات الصحية. هذا التفاوت قد يؤدي إلى عدم توافق بين الأطراف في تحديد الأولويات وتنفيذ المشاريع.

الحاجة إلى التكيف المحلي: البرامج الدولية تحتاج إلى أن تكون مرنة بما يكفي للتكيف مع السياقات المحلية، بما في ذلك الثقافات المختلفة، والاحتياجات المجتمعية الفريدة، والتحديات البيئية الخاصة.

ذ) بناء القدرات وتطوير المهارات

نقص القدرات المؤسسية: المنظمات الأهلية قد تفتقر إلى الخبرات والمهارات اللازمة لتنفيذ المشاريع البيئية والمناخية المعقدة.

تحديات نقل المعرفة: نقل المعرفة والخبرات الفنية بين المنظمات الدولية والمحلية قد يكون بطيئاً أو غير فعال إذا لم يتم بشكل مدروس. هناك حاجة لضمان أن يتم تكييف المعرفة التقنية والابتكارات بطريقة تتناسب مع الواقع المحلي.

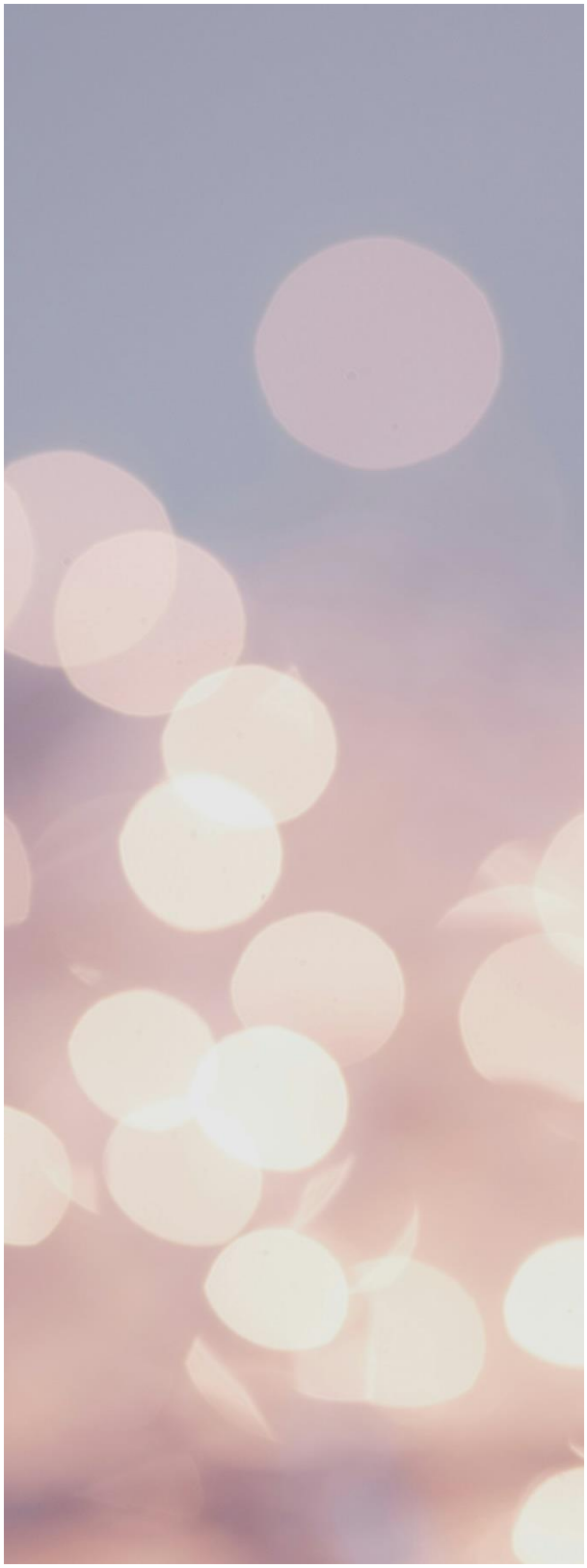
٨. الخاتـمة

وختاماً يعد الدور المتنامي للمنظمات الأهلية كعنصر حيوي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ومواجهة تحديات التغير المناخي، فمن خلال الدراسة الميدانية وتسليط الضوء على قدرات هذه المنظمات، أثبتت الدراسة أن المنظمات الأهلية تتمتع بقدرة مميزة على الوصول إلى الفئات الأكثر تضررًا وتقديم حلول تتسم بالمرونة والتكيف مع الاحتياجات المحلية ، وقد قدمت الرؤية مجموعة من التوجهات والمبادرات الاستراتيجية التي تهدف إلى دعم وتحفيز دور هذه المنظمات لتصبح جزءًا أساسيًا في تحقيق التنمية المستدامة والعمل المناخي، وذلك من خلال تحقيق الاستدامة المؤسسية للمنظمات الأهلية، دعم مشاركة المنظمات الأهلية في تحقيق رؤية مصر الاستراتيجية المعنية بالتنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، دعم المشاركة الإقليمية والدولية للمنظمات الأهلية ، وتطوير المبادرات التطوعية الخضراء .

حيث يعد التطوير المؤسسي للمنظمات الأهلية خطوة أساسية لتمكينها من القيام بدورها بشكل فاعل؛ إذ تدعو الرؤية إلى تبني سياسات تطوير مؤسسي تركز على رفع الكفاءات المؤسسية والتنظيمية للمنظمات الأهلية، مما يمكنها من تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة.

كما تناولت الرؤية ضرورة تعزيز الشراكات والتعاون على المستويين الإقليمي والدولي، حيث تحتاج المنظمات الأهلية إلى تكامل أكبر في عملها مع الجهات الحكومية، والمنظمات الدولية، والقطاع الخاص. إذ إن الشراكات تمكّن المنظمات الأهلية من الحصول على الدعم المالي والتقني اللازم، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، فضلاً عن رفع مستوى التنسيق الذي يتيح تنفيذ مشاريع كبرى ذات تأثير أوسع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

حيث تمثل هذه الرؤية خطوة أولى نحو حشد الجهود وتوحيد الرؤى، ونأمل أن تساهم مخرجاتها في دعم سياسات عملية تتسق مع رؤية تنموية شاملة تأخذ بعين الاعتبار احتياجات البيئة والمجتمع، وتؤكد الالتزام بمبادئ التنمية المستدامة والعمل المناخي في مصر.



المرفـــقات

مرفق رقم (١):

قاموس المصطلحات

م	المصطلح	المدلول
١	الرؤية المجتمعية	تصور مشترك يعكس الطموحات والتطلعات الجماعية لمجتمع معين، ويحدد الاتجاهات العامة للتنمية المستقبلية بناءً على القيم، الاحتياجات، والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. يتم تطوير الرؤية المجتمعية من خلال عمليات تشاركية تشمل مختلف أصحاب المصلحة لضمان توافقها مع الأولويات المحلية وتعزيز ملكية المجتمع لها.
٢	المنظمات الأهلية	تشمل المنظمات الأهلية الجمعيات والمؤسسات الأهلية المصرية التي قامت بتوفيق أوضاعها وفقًا لقانون تنظيم ممارسة العمل الأهلي رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩، والتي تلعب دورًا أساسيًا في تنمية المجتمع وفقًا لمجالات عملها المختلفة. تتكامل هذه المنظمات مع القطاع الحكومي والخاص لتحقيق أهداف الدولة في مجالات التنمية المستدامة، مثل القضاء على الفقر، تحسين جودة الخدمات الاجتماعية، دعم الفئات الأكثر احتياجًا، وتعزيز المشاركة المجتمعية لضمان استدامة الجهود التنموية وتحقيق تأثير إيجابي طويل الأمد.
٣	رؤية مصر الاستراتيجية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠	هي الإطار الوطني الذي يحدد ملامح التنمية المستدامة في مصر حتى عام ٢٠٣٠، من خلال تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. تستند هذه الرؤية إلى مبادئ الحوكمة، الشراكة الفعالة بين القطاعين العام والخاص، وتمكين الفئات الأكثر احتياجًا، بهدف تحسين جودة الحياة، تعزيز الاقتصاد الأخضر، وتحقيق العدالة الاجتماعية في إطار خطة التنمية المستدامة العالمية.
٤	التوجهات الاستراتيجية	الإطار العام الذي يحدد الأولويات طويلة الأجل للمنظمات الأهلية، بناءً على تحليل معمّق للبيئة الداخلية والخارجية. تساهم التوجهات الاستراتيجية في توجيه القرارات والسياسات لضمان تحقيق الأهداف الكبرى بطريقة مستدامة وفعالة.
٥	المبادرات الاستراتيجية	مجموعة من البرامج والمشروعات المصممة لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة مسبقًا، من خلال تخصيص الموارد وتنفيذ أنشطة مستدامة ذات تأثير واسع النطاق، تركز المبادرات الاستراتيجية على الابتكار، الكفاءة، وتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع.
٦	أصحاب المصلحة المعنيين بتطوير قطاع المنظمات الأهلية في مصر	يشملون جميع الجهات الفاعلة التي تؤثر أو تتأثر بتطور قطاع المنظمات الأهلية، ويشمل ذلك الحكومة (مثل وزارة التضامن الاجتماعي والجهات التنظيمية)، القطاع الخاص (الشركات الداعمة للمسؤولية المجتمعية)، المنظمات الدولية والجهات المانحة، المجتمع المدني (المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية). يلعب هؤلاء الفاعلون دورًا محوريًا في دعم الحوكمة، تعزيز التمويل المستدام، وتمكين القطاع الاهلي من تحقيق أهدافه التنموية وفقًا لرؤية مصر ٢٠٣٠.
٧	التقييم المؤسسي	عملية تحليلية ممنهجة تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية أداء المنظمات الأهلية استنادًا إلى معايير علمية تشمل الحوكمة، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، والإدارة المالية. يتضمن التقييم المؤسسي تحديد الفجوات بين الوضع الحالي والأهداف المرجوة، مما يساعد في وضع خطط تطويرية تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الاستدامة.يستخدم التقييم منهجيات كمية ونوعية لتحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه خطط التطوير المؤسسي لتعزيز الأثر الاجتماعي للمؤسسة.
٨	التطوير المؤسسي	عملية منهجية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال إعادة هيكلة النظم الإدارية، وتعزيز القدرات البشرية، وتحديث العمليات التشغيلية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية.
٩	كفاءة سياسات صنع واتخاذ القرارات الداخلية	هي مجموعة من الأنظمة، السياسات، والإجراءات التي تُستخدم لتوجيه وإدارة المنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، تُعتبر ركيزة أساسية لضمان التوازن بين المصالح المختلفة للمنظمة، من خلال تحديد أدوار القيادة، وصنع القرارات، وضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية والقانونية. كما تهدف إلى تحقيق التنسيق الأمثل بين الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، والأنشطة التشغيلية بما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي والاستدامة.
١٠	كفاءة إدارة الموارد البشرية والجهود التطوعية	كفاءة إدارة الموارد البشرية :تتعلق بقدرة المنظمة على تحديد احتياجاتها البشرية، واختيار الأشخاص المناسبين، وتوظيفهم، وتدريبهم، وتطويرهم بشكل مستمر. كما تشمل القدرة على تحفيز الأفراد، وتنظيم العمل بشكل يضمن التفاعل والتعاون بين الفريق، وتقييم الأداء بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. الجهود التطوعية:تشير إلى مشاركة الأفراد في الأنشطة والبرامج التي تنظمها المنظمة، بدافع من القيم الإنسانية والرغبة في إحداث تغيير إيجابي في المجتمع.وتساهم الجهود التطوعية في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بموارد محدودة، مع توفير التنوع في الخبرات والمهارات التي يجلبها المتطوعون.
١١	مجال كفاءة نظم المعلومات والمعرفة التنموية	القدرة على استخدام التكنولوجيا لإدارة المعلومات والمعرفة بشكل فعّال، مما يساعد في جمع وتحليل البيانات، وتنظيم وتخزين المعرفة المكتسبة، وتبادلها بين الأفراد. يساهم ذلك في تحسين اتخاذ القرارات، تعزيز الشفافية، ودعم استدامة البرامج التنموية داخل المنظمة.
١٢	كفاءة إدارة العمليات المالية	القدرة على تنظيم ومراقبة الأنشطة المالية للمنظمة بشكل فعّال، من خلال التخطيط السليم للموارد، تطبيق السياسات والإجراءات المالية بانتظام، إعداد تقارير مالية دقيقة، وضمان الرقابة الداخلية لحماية الأموال. كما تشمل الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين الكفاءة والشفافية في إدارة العمليات المالية، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان الاستدامة المالية للمنظمة.

م	المصطلح	المدلول
١٣	كفاءة إدارة المشروعات والبرامج التنموية	القدرة على تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشروعات والبرامج بطريقة فعالة تلبي احتياجات المجتمع، مع ضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة. تشمل هذه الكفاءة رصد الاحتياجات المجتمعية، وضع خطط تشغيلية دقيقة، تقييم الأداء بشكل مستمر، وضمان الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد، مما يساهم في تحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية على المدى الطويل.
١٤	تنمية العلاقات مع المجتمع	القدرة على إقامة علاقات قوية وفعّالة مع المجتمع المحلي عبر التواصل المستمر، والمشاركة الفاعلة، وبناء شراكات استراتيجية. تتضمن هذه الكفاءة استخدام أساليب مبتكرة في التسويق الاجتماعي وتعزيز التعاون مع مؤسسات أخرى، مما يسهم في تلبية احتياجات المجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بطريقة شاملة ومؤثرة.
١٥	كفاءة تعبئة الموارد وتدبير التمويل	القدرة على جمع وإدارة الموارد المالية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام، مع ضمان استدامة التمويل على المدى الطويل، وتعزيز سمعة المنظمة، وبناء شراكات استراتيجية تدعم أنشطتها وتساهم في تحقيق تأثير إيجابي في المجتمع.
١٦	الإدارة المرتكزة على النتائج	نهج إداري يركز على تحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة، واستخدام البيانات في عمليات التخطيط والتقييم لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
١٧	المنظمة المتعلمة	مفهوم يشير إلى المؤسسات التي تسعى باستمرار إلى اكتساب المعرفة وتحليلها وتوظيفها في تحسين أدائها، من خلال تعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتشجيع الابتكار، وتبني ممارسات تتيح التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.
١٨	التحالفات والشراكات المجتمعية	إطار تعاوني يجمع بين منظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والجهات الحكومية بهدف تنسيق الجهود وتحقيق تأثير أكبر في التنمية المستدامة، من خلال تبادل الموارد والخبرات والعمل المشترك في تنفيذ المشاريع التنموية.
١٩	الاقتصاد الاجتماعي والتضامني	نموذج اقتصادي يركز على المصلحة الاجتماعية من خلال تعزيز التعاونيات، والشركات المجتمعية، والمشروعات التي تسعى إلى تحقيق التنمية المحلية والحد من التفاوتات الاجتماعية.
٢٠	الفقر متعدد الأبعاد	مفهوم يقيس الفقر من منظور شامل يأخذ في الاعتبار جوانب متعددة مثل الدخل، والتعليم، والصحة، ومستوى المعيشة، بدلاً من الاقتصار على قياس الدخل فقط، مما يساعد على وضع سياسات أكثر فعالية لمكافحة الفقر.
٢١	ريادة الأعمال الاجتماعية	نموذج أعمال يهدف إلى تحقيق تأثير اجتماعي إيجابي من خلال تطوير حلول مستدامة للمشاكل الاجتماعية والبيئية، مع تحقيق الاستدامة المالية لهذه المشروعات لضمان استمرارها وفاعليتها.
٢٢	المسؤولية الاجتماعية للشركات	التزام الشركات بتضمين ممارسات مسؤولة اجتماعيًا وبيئيًا في عملياتها التشغيلية واستراتيجياتها التجارية، بما يعزز التنمية المستدامة ويعود بالنفع على المجتمع.
٢٣	الحماية الاجتماعية	منظومة متكاملة من السياسات والبرامج التي تهدف إلى تقليل الفقر والحد من التفاوتات الاجتماعية من خلال توفير تأمينات اجتماعية، وبرامج دعم نقدي، وخدمات تعليمية وصحية، لضمان العيش الكريم لجميع أفراد المجتمع.
٢٤	التنمية المحلية المستدامة	نهج يركز على تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي، من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية، والاستثمار في رأس المال البشري، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتحقيق نمو مستدام.
٢٥	الحوكمة الرشيدة	مجموعة من المبادئ والممارسات التي تضمن إدارة فعالة للمؤسسات، من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، لضمان تحقيق التنمية المستدامة والحد من الفساد.
٢٦	الأمن الغذائي	قدرة الأفراد والمجتمعات على الحصول على غذاء كافٍ وآمن ومغذٍ بشكل مستدام، بما يضمن تلبية احتياجاتهم الغذائية وتعزيز صحتهم ورفاههم الاجتماعي.
٢٧	إدارة الموارد الطبيعية	تطبيق استراتيجيات مستدامة للحفاظ على الموارد الطبيعية مثل المياه، والغابات، والتربة، من خلال تبني سياسات تحافظ على توازن النظم البيئية وتقلل من الاستهلاك الجائر للموارد.
٢٨	المناخ والعدالة البيئية	مفهوم يربط بين التغيرات المناخية والعدالة الاجتماعية، ويؤكد على ضرورة توزيع الأعباء والفوائد البيئية بشكل عادل بين الدول والمجتمعات لضمان عدم تضرر الفئات الضعيفة بشكل غير متناسب.
٢٩	إدارة الأزمات والكوارث	منظومة من الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى التخفيف من آثار الكوارث الطبيعية أو البشرية، والاستجابة لها بفاعلية، من خلال التخطيط المسبق، وتنسيق الجهود بين مختلف الجهات الفاعلة.
٣٠	تمكين المرأة اقتصاديًا واجتماعيًا	مجموعة من السياسات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز دور المرأة في الاقتصاد والمجتمع، من خلال توفير فرص عمل عادلة، ودعم ريادة الأعمال، وضمان حقوقها في التعليم والرعاية الصحية والمشاركة السياسية.
٣١	إعادة التدوير والاستدامة البيئية	عمليات تهدف إلى تقليل النفايات من خلال إعادة استخدامها أو تحويلها إلى منتجات جديدة، مما يساهم في تقليل الضغط على الموارد الطبيعية وتحقيق بيئة أكثر استدامة.
٣٢	التكنولوجيا من أجل التنمية	استخدام الابتكارات التكنولوجية لتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مثل التطبيقات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، لتحسين جودة الحياة وتحقيق الأهداف التنموية.
٣٣	المشاركة الرقمية في التنمية	استخدام الأدوات الرقمية والمنصات التكنولوجية لتعزيز إشراك المواطنين في عمليات صنع القرار، وتحسين الوصول إلى الخدمات الحكومية، وزيادة الوعي بالقضايا التنموية.

م	المصطلح	المدلول
٣٤	حقوق الإنسان	يشير مفهوم حقوق الإنسان إلى مجموعة الحقوق والحريات الأساسية التي يتمتع بها جميع الأفراد، بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الدين أو الأصل الاجتماعي. تشمل هذه الحقوق المدنية والسياسية مثل حرية التعبير والمشاركة السياسية، والحقوق الاقتصادية والاجتماعية مثل الحق في العمل والتعليم والصحة. تُعتبر حقوق الإنسان غير قابلة للتصرف أو التمييز، وتتم حمايتها بموجب القوانين الوطنية والاتفاقيات الدولية لضمان كرامة الإنسان والمساواة والعدالة الاجتماعية.
٣٥	المبادرات التطوعية الخضراء	أنشطة ومشاريع يقودها المتطوعون تهدف إلى تعزيز الاستدامة البيئية والتوعية بقضايا المناخ، مثل إعادة التشجير، إدارة المخلفات، نشر حلول الطاقة المتجددة، وتشجيع الممارسات البيئية المستدامة داخل المجتمعات المحلية.
٣٦	الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الأهلية	تشمل تحديد الرؤية والرسالة والسياسات العامة للمنظمة، وتطبيق قواعد الحوكمة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الاستدامة المؤسسية.
٣٧	التكامل الإقليمي والدولي	تعزيز دور المنظمات الأهلية في التعاون مع الجهات الدولية لتنفيذ برامج مشتركة، وتبادل الخبرات، وتحقيق التنمية المستدامة.
٣٨	تحليل السياق التنموي	دراسة البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية لتحديد الأولويات التنموية، والتحديات، والفرص المتاحة للمنظمات الأهلية.
٣٩	الاستدامة المالية للمنظمات الأهلية	قدرة المنظمة على تحقيق الاستقرار المالي طويل الأجل من خلال تنويع مصادر التمويل وإدارة الموارد بكفاءة.
٤٠	الاستدامة المؤسسية	قدرة المنظمة على الاستمرار في تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها بكفاءة على المدى الطويل، من خلال تعزيز الحوكمة، تنويع مصادر التمويل، تطوير رأس المال البشري، والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. تشمل الاستدامة المؤسسية الحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية لضمان استمرارية التأثير الإيجابي للمنظمة.
٤١	مصادر التمويل للمنظمات الأهلية	تشمل كافة الآليات التي تعتمد عليها المنظمات الأهلية لضمان الاستدامة المالية، وتنقسم إلى مصادر تمويل ذاتي، تمويل حكومي، تمويل غير حكومي محلي، وتمويل دولي عبر المنح والمنظمات المانحة. يعتمد نجاح المنظمة في تأمين التمويل على كفاءة الإدارة المالية، الامتثال للمعايير القانونية، والقدرة على تقديم تقارير شفافة حول استخدام الموارد.
٤٢	الحوكمة المؤسسية	نظام إداري يحدد كيفية إدارة المؤسسات وفقًا لمبادئ الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، لضمان تحقيق أهدافها بفعالية وعدالة. يشمل ذلك وضع أطر تنظيمية واضحة، توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز المساءلة لضمان النزاهة والاستدامة المؤسسية.
٤٣	التطوير والتحسين المستمر	عملية تقييم مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني أفضل الممارسات، استخدام التقنيات الحديثة، وتعزيز الابتكار.
٤٤	حوكمة البرامج والمشروعات	تطبيق مبادئ الشفافية، المساءلة، والكفاءة في إدارة المشروعات التنموية لضمان تحقيق الأثر المرجو واستدامة التمويل.
٤٥	استدامة الموارد الطبيعية	تبني ممارسات صديقة للبيئة في عمليات التنمية لضمان الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية وتقليل الأثر البيئي.
٤٦	مراعاة خطط الدولة التنموية	تضمين الأهداف والاستراتيجيات الوطنية في خطط عمل المنظمات الأهلية لضمان تكامل الجهود وتحقيق التنمية المستدامة.
٤٧	المبادرات المشتركة المستدامة	هي مشروعات أو برامج تنموية يتم تنفيذها من خلال شراكات بين جهات متعددة، مثل الحكومات، القطاع الخاص، والمنظمات الأهلية، بهدف تحقيق تأثير طويل الأجل في مجالات مثل التنمية الاجتماعية، البيئية، أو الاقتصادية. تعتمد هذه المبادرات على التخطيط الاستراتيجي، الحوكمة الرشيدة، وضمان استمرارية الموارد والتمويل لضمان تحقيق نتائج مستدامة تعود بالنفع على المجتمع والبيئة.
٤٨	تعظيم الشراكة والمشاركة والعمل ضمن شبكات عمل	يشير إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين المنظمات الأهلية، القطاع الخاص، والجهات الحكومية، من خلال بناء شراكات مستدامة وشبكات عمل تعزز تبادل المعرفة، الموارد، والخبرات. يهدف هذا النهج إلى تحسين كفاءة العمل التنموي، تحقيق التكامل بين الفاعلين في المجتمع المدني، وزيادة تأثير المبادرات والمشروعات المشتركة لضمان التنمية المستدامة.
٤٩	السياسات الإقليمية والدولية	هي مجموعة القواعد والتوجهات العامة التي تعتمدها الدول والمنظمات الدولية لتنظيم العلاقات والتعاون في مختلف المجالات، مثل التنمية المستدامة، الاقتصاد، الحوكمة، وحقوق الإنسان. تهدف هذه السياسات إلى توحيد الجهود بين الدول والمنظمات الإقليمية والدولية، وتعزيز التنسيق المشترك لمواجهة التحديات العالمية، مثل التغير المناخي، الأمن الغذائي، والهجرة، مع مراعاة الخصوصيات المحلية لكل دولة.
٥٠	بيئة داعمة ومحفزة للتطوع	تشير إلى مجموعة من السياسات والإجراءات والموارد التي تسهم في تشجيع الأفراد على المشاركة في الأنشطة التطوعية، من خلال توفير فرص تطوع واضحة، وتقديم الحوافز والدعم اللازم، وضمان بيئة تنظيمية مرنة ومستدامة. تشمل هذه البيئة تطوير أطر قانونية لحماية المتطوعين، تعزيز ثقافة العمل التطوعي في المجتمع، وتقديم التدريب والتأهيل اللازم لضمان فاعلية واستدامة الجهود التطوعية.
٥١	تحليل البيانات الكمية والنوعية	استخدام الأساليب الإحصائية والمنهجيات البحثية لفهم الاتجاهات والأنماط داخل البيانات التي تم جمعها، من خلال برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، بهدف اتخاذ قرارات مبنية على أدلة علمية.

مرفق رقم (٢):

قائمة الأشكال

		رقم الصفحة
شكل (١)	نسبة العينة لعدد المنظمات الأهلية بالإقليم	٤٥
شكل (٢)	تحليل نسب العينات بالأقاليم لإجمالي العينة	٤٥
شكل (٣)	نسبة توزيع العينة طبقا لنطاق عمل الجمعيات	٤٥
شكل (٤)	المراحل الرئيسية لإعداد التوجهات الاستراتيجية	٥٣

مرفق رقم (٣):

قائمة المشاركين في الموائد المستديرة الخاصة بتصميم الرؤية المجتمعية

م	الاسم	الوظيفة	الجهة
١	د/ محمد رفاعي	الرئيس التنفيذي – مؤسسة مصر الخير	مؤسسة مصر الخير
٢	د/ محمد ممدوح	رئيس قطاع الجمعيات – مؤسسة مصر الخير	مؤسسة مصر الخير
٣	م/ هدي دحروج	مستشار وزير الاتصالات	وزارة الاتصالات
٤	د/ حسن سلامة	استاذ بالمركز القومي للبحوث الجنائية	مركز القومي للبحوث الجنائية
٥	أ/ محمد حسان فلفل	مدير إدارة المناخ	مركز دعم واتخاذ القرار – مجلس الوزراء
٦	ريم عصام زكريا	مستشارة	هيئة قضايا الدولة
٧	د/ محمد حلمي خلف	مستشار خدمات الإعاقة والحوكمة	وزارة التضامن الاجتماعي
٨	د/ محمد عبدالعظيم	كبير المراجعين الماليين	وزارة التضامن الاجتماعي
٩	النائبة/هيام الطباخ	عضو مجلس النواب	مجلس النواب
١٠	م/ محمد سباعي	عضو مجلس الشيوخ	مجلس الشيوخ
١١	د/ أكمل نجاتي	عضو مجلس شيوخ	مجلس الشيوخ
١٢	د/ عمرو نبيل	مدير وحدة الحوكمة المؤسسية	المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة
١٣	د / نادر نور الدين	مدير وحدة التواصل	المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة
١٤	د/ نرجس شفيق	استشاري مبادرة العقول الخضراء	المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة
١٥	أ/ داليا صبري يوسف	رئيس قسم ، كلية الخدمة الاجتماعية / بنى سويف	كلية الخدمة الاجتماعية / بنى سويف
١٦	أ/ سامح فوزي	كبير الباحثين	مكتبة الإسكندرية
١٧	د/ عماد عبدالسلام	أستاذ خدمة اجتماعية جامعة الفيوم	جامعة الفيوم
١٨	أ/ أسلام عادل عطا الله	أستاذ خدمة اجتماعية جامعة الفيوم	جامعة الفيوم
١٩	أ.د/ مجدة امام	مدير مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي	معهد التخطيط القومي
٢٠	د/ نهي سيد	أستاذ الهيدروجين الأخضر	جامعة عين شمس
٢١	د/ طارق احمد تمراز	أستاذ الأحياء المائية بجامعة قناة السويس، ومستشار وزير البيئة السابق	جامعة قناة السويس
٢٢	أ/ حمادة محمد قاعود	باحث اول تنمية مستدامة	المعهد القومي للحوكمة و التنمية المستدامة
٢٣	د/ سالي عبد المعز	أستاذ جامعي	كلية الاقتصاد و العلوم السياسية – جامعة القاهرة
٢٤	د/ شيرين إسماعيل	أستاذ جامعي	الجامعة الامريكية بالقاهرة
٢٥	د/ امل عبدالعظيم	دكتور إدارة الموارد البشرية	الجامعة الامريكية بالقاهرة
٢٦	د/ ايناس عبدالعظيم	مدير كلية الشؤون الدولية و السياسية	الجامعة الامريكية بالقاهرة
٢٧	د/ عبير شقوير	مدير برنامج	UNDP
٢٨	د/ أحمد سمير	مدير مشروع	USAID
٢٩	د/ ماجد حسني	رئيس مجلس إدارة	شبكة انا ليندا
٣٠	أ/ احمد الغول	مسؤول اول عمليات	هيئة تيرديزوم السويسرية
٣١	هبة الشيمي	مسؤول شراكات	هيئة إنقاذ الطفولة
٣٢	أ/ هدي البكر	المدير التنفيذي	الشبكة العربية للمنظمات الأهلية
٣٣	أ/ هاني حلمي	استشاري بناء قدرات	مؤسسة كير مصر
٣٤	أ/ ايمان شعبان	مدير الشراكات	هيئة انقاذ الطفولة
٣٥	د/ سمير طنطاوي	استشاري التغيرات المناخية بالأمم المتحدة	منظمة الأمم المتحدة للمناخ
٣٦	د/ مصطفي دينيز	استشاري	شركة انديكيتورز
٣٧	د/ عصام عبدالعظيم	خبير تدريب وبناء قدرات	اكاديمية التدريب
٣٨	وفاء الصعيدي	صحفية	جريدة الوطن
٣٩	د/ ريهام فاروق	رئيس مجلس ادارة	مجلة حماة الأرض

م	الاسم	الوظيفة	الجهة
٤٠	د/ ايمن عبدالوهاب	مدير مركز الاهرام للدرسات السياسية والاستراتيجية	مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية
٤١	أ/ أمل علي داوود	مدير تحرير افاق المناخ	مركز المعلومات و دعم و اتخاذ القرار بمجلس الوزراء
٤٢	د/امل جمال سليمان	استشاري تمكين شباب	قطاع مناحي الحياة–مؤسسة مصر الخير
٤٣	م/عقيل اسماعيل	المنسق العام	الاتحاد العربي للتطوع
٤٤	أ/ عبدالعظيم محمود	المدير التنفيذي	الاتحاد العام للكشافة والمرشدات
٤٥	عماد شطا	رئيس مجلس أمناء	مؤسسة تمكين
٤٦	أ/ محمد رجب	مدير مؤسسة الجارحي	مؤسسة الجارحي
٤٧	أ/ جيهان زكي	المدير التنفيذي لمؤسسة الصديقية	مؤسسة الصديقية
٤٨	د/ كريم محروس	رئيس مجلس إدارة	جمعية التنمية الفكرية
٤٩	أ/ عمر عبدالحكيم	المدير العام	مؤسسة اليمن لرعاية مرضي السرطان
٥٠	د/ شريف عبدالمنعم	مدير مشروع	مؤسسة جذور
٥١	أ/ رانيا محمد الطاهر	مسؤول تنفيذي	مؤسسة تواصل
٥٢	أ/ شهد مكي	مسؤول بنك التطوع	الاتحاد المصري للسياسات
٥٣	أ/ خالد أحمد	برامج توعوية	الاتحاد المصري للسياسات
٥٤	أ/ محمود الشيمى	مدير إدارة دعم الحوكمة والتنمية المستدامة	مؤسسة مصر الخير
٥٥	أ/ محمود كمال أبو الخير	مدير إدارة دعم شراكات المجتمع المدنى	مؤسسة مصر الخير
٥٦	أ/ ولاء ناجي	مسؤول أول جمعيات	مؤسسة مصر الخير
٥٧	أ / زينب عبد المنعم	قائم بأعمال مدير مشروع تمكين مستدام	مؤسسة مصر الخير
٥٨	أ/ محمد العارف	مسؤول أول برنامج الجمعيات	مؤسسة مصر الخير
٥٩	أ/ أحمد رضا	مسؤول أول جمعيات	مؤسسة مصر الخير
٦٠	أ /لؤي محمد	اخصائي حوكمة وتنمية مستدامة	مؤسسة مصر الخير
٦١	أ/ شروق مهدي	اخصائي إداري وترجمة	مؤسسة مصر الخير
٦٢	أ/ حمدية علي	اخصائي اعلام وتواصل	مؤسسة مصر الخير
٦٣	أ/ هويدا ناجي	مدير مشروعات	مؤسسة كير مصر
٦٤	أ/ عصام قطب	مدير برامج	مؤسسة الوطن الداعم
٦٥	د/ يوسف ورداني	مدير مركز تواصل	تواصل مصر للدراسات
٦٦	د/ إسلام حلمي	مدير إدارة التخطيط	المجلس القومي لحقوق الانسان
٦٧	د/ ممدوح رشوان	الأمين العام	الاتحاد العربي للشباب والبيئة
٦٨	أ/ خالد كمال	مدير إدارة تدريب	مركز خدمات التنمية
٦٩	أ/ هشام عيسي	مدير برامج	مركز خدمات التنمية
٧٠	د/ خالد زايد	نائب المدير التنفيذي	جمعية تنمية المجتمع المحلي بالجورة محافظة شمال سيناء
٧١	د/ وسام الشريف	الرئيسي التنفيذي	مؤسسة مصريين بلا حدود
٧٢	أ/ محمود عدوي	مسؤول وحدة رصد	مؤسسة مصريين بلا حدود
٧٣	أ/ سعاد عبد الله	مدير تنفيذي فرع اسوان	مؤسسة مصريين بلا حدود
٧٤	أ/ محمد إسماعيل محمد	المدير التنفيذي	جمعية بادر للتنمية المستدامة بالفيوم
٧٥	د/ اشرف فاروق عويس	عضو مجلس أمناء	جمعية نهضة بني سويف
٧٦	أ/ وليد حسين	مدير تنفيذي	جمعية نهضة بني سويف
٧٧	أ/ لمياء محمود	منسق مشروع	مؤسسة نهضة بني سويف
٧٨	أ/ منتصر محمود	المدير التنفيذي	الجمعية الخيرية الإسلامية بنجع الدار الأقصر
٧٩	أ/ اميرة حجاجي	منسق مشروعات	الجمعية الخيرية الإسلامية بنجع الدار الأقصر


مؤسسة
مصر الخير
تنمية الإنسان .. مهمتنا الأساسية


وزارة التضامن الاجتماعي
Ministry of Social Solidarity


المركز العربي
لاستدامة العمل الأهلي

معلومات التواصل

مؤسسة مصر الخير :

العنوان	٤ شارع الاهرام – ميدان النافورة – المقطم – القاهرة
التليفونات	٠١٢٨٥٥٥٥٢٤٢ – ٠١٢٨٥٥٥٥٢٥٣ – ٠٢٢٨٤٥٢٠١٢
رقم داخلي	٤٤١ – ٥١٠ – ٣٤٩
الفاكس	٠٢٢٨٤٥٢٩٠٧
الخط الساخن	١٦١٤٠
البريـــد الإلكتروني	ngo@mekeg.org
الموقع الإلكتروني	www.mekeg.org