



بدعم من مركز المشروعات الدولية الخاصة

الجمعيات في مصر الجمعيات في مصر الج
حوكمة دليل حوكمة دليل حوكمة دليل حوكمة
مصر الجمعيات في مصر الجمعيات في م
حكمة دليل حوكمة دليل حوكمة دليل حوكمة

خاص بالجمعيات غير محدودة العضوية



يعكس هذا الدليل عمل جماعي شاركت فيه العديد من الجمعيات الأهلية على مستوى الجمهورية، وهم الملاك الأساسيين للدليل. وقد حرص مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية واتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية ومركز المشروعات الدولية الخاصة على أن يكون الدليل معبراً عن الواقع المصري أخذاً في الاعتبار خصوصيات المجتمع المدني في مصر والواقع السياسي والاقتصادي حتى لا يكون الدليل مجرد تنظير في الفراغ. ويمكن للقارئ ان يتعرف على تفاصيل اللقاءات التي نتج عنها صياغة الارشادات الواردة في هذا الدليل.

شكر خاص للأستاذ/ عبد الغفار شكر لإعداد البحث اللازم لتلك الورقة وكتابتها، وللدكتور/ عمرو هاشم ربيع لإدارة الحلقات النقاشية حول الحوكمة الديمقراطية، ولإتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية للتنسيق لتنظيم الحلقات النقاشية. كما نتقدم بالشكر للاستاذ/ نجاد البرعي، شريك رئيسي بالمجموعة المتحدة لإجراء مراجعة قانونية لقانون الجمعيات الأهلية في مصر والأستاذ/ علاء عامر، رئيس مجلس إدارة شركة جارديان كابيتال لنقل خبراته الدولية في مجال الحوكمة



مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية مركز علمي مستقل يعمل في إطار مؤسسة الأهرام. ويخصص المركز حيزاً كبيراً من نشاطه العلمي لدراسة المجتمع المصري من مختلف الجوانب السياسية والإقتصادية والعسكرية والإجتماعية. ويتمتع المركز باستقلالية كاملة في إدارة نشاطه العلمي، ويحرص في بحوثه على تبني منهج نقدي، لا يقنع بسرد المعلومات وتحليلها، وإنما يهتم أيضاً بأن يطرح رؤية فكرية تحليلية للمشكلات المطروحة، ويتيح لباحثيه وخبرائه حرية كبيرة في التعبير عن آرائهم واجتهاداتهم في حدود قواعد الموضوعية وتقاليد البحث العلمي. وفي هذا الإطار، يهتم المركز بمخاطبة القادة السياسيين، صانعي القرار، الهيئات التشريعية، التنظيمات السياسية، الأحزاب السياسية، الجهاز الحكومي، الدوائر العلمية والسياسية الدولية، الباحثين والمحللين السياسيين، الصحافة ووسائل الإعلام، الجمهور العام.



اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية يضم في عضويته الجمعيات التي تعمل في مجال التنمية الاقتصادية من خلال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة لأهمية دورها في إحداث تنمية اقتصادية حقيقية في مصر، و انطلاقاً من رغبة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة في أن يكون لهم دوراً أكثر فاعلية في مناقشة واتخاذ القرارات التي تنظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وفي إطار ما تتيحه القنوات الشرعية لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة فقد تنامي عدد الجمعيات الأهلية العاملة في مجال التنمية الاقتصادية والمعنية بتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في معظم محافظات جمهورية مصر العربية. ولما تلاقت أهدافهم جميعاً اتفقوا على إنشاء اتحاد يعبر عن أهدافهم ويسعى لتحقيق تطلعاتهم لدور أكبر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية الاقتصادية.

الفهرس

تمهيد: شركاء التنمية وحوكمة الجمعيات ٦

دليل حوكمة الجمعيات في مصر ٨

١. الأعضاء كملاك للجمعية ١٠

٢. الجمعية العمومية ١٢

٣. مجلس الإدارة ١٦

٤. مراقب الحسابات ٢٥

٥. لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية ٢٧

٦. الإفصاح والشفافية ٣٠

٧. تضارب المصالح والحد من الفساد ٣١

الملحق الأول: أهم المشاكل التي تواجه الجمعيات وأوجه القصور في

نشاطها ٣٣

الملحق الثاني: متطلبات تطبيق دليل حوكمة الجمعيات في مصر ٤٠

الملحق الثالث: خطوات إخراج دليل حوكمة الجمعيات في مصر ٤٥

تمهيد :

شركاء التنمية وحوكمة الجمعيات

يتطلب نجاح التنمية الاقتصادية المنشودة فى مصر سيادة مفهوم شركاء التنمية بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، بإعتبار أن هذه الشراكة هى عقد إجتماعى بين الأطراف الثلاثة الذى ينطوى على أدوار واضحة لكل طرف من الأطراف الثلاثة يستوجب إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط لكل منهم. وتقوم علاقة الشراكة على أساس توسيع قاعدة التعددية فى المجتمع، بإعتبار أن التنوع أو عدم التوافق فى المصالح يمكن أن يشكل عامل إثراء وليس بالضرورة عاملاً مثبطاً خاصة إذا نظرنا الى العلاقة على أنها جدلية ومبنية على التأثير المتبادل والمنفعة المتبادلة. ومن البديهي أن وجود شراكة حقيقية بين الأطراف الثلاثة يتطلب توافر الندية القائمة على الثقة والإحترام المتبادل بين الأطراف، التى تستوجب دولة قانون ومؤسسات راسخة ومجتمعاً مدنياً ناضجاً وطبقة أصحاب أعمال متبلورة، وتعنى الندية أن يكون النفوذ الإجتماعى والإقتصادى والسياسى للشركاء متوازناً، كما تتطلب الشراكة الناجحة إستقلالية كل الأطراف عن بعضها وتوافر القناعة الكاملة بأن الشراكة حق كل الأطراف وليست منحة أو هبة من الدولة.

تطرح الشراكة بهذا المفهوم بين الدولة والمجتمع المدنى والقطاع الخاص، أهمية تطوير أسلوب إدارة منظمات المجتمع المدنى والجمعيات ودعم طابعها المؤسسى لتكون أكثر كفاءة، وهو ما يعنى ضرورة

حوكمة الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني وجمعيات الأعمال في مصر، لتكون قادرة على القيام بدورها في الشراكة على أساس الندية والإستقلالية، وتعبئة ملايين المواطنين الأعضاء في الجمعيات للمساهمة بكفاءة في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

فالحوكمة هي أسلوب في الإدارة يتضمن مجموعة من الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات، وكيفية تنفيذها في ضوء المحافظة على القيم الأساسية للجمعية ونظامها الأساسي، وتشمل هذه الترتيبات مجموعة النظم والقواعد والإجراءات والآليات التي تحدد العلاقة داخل الجمعية، أو بمعنى آخر السياسات والقواعد والآليات والممارسات التي تضبط وتراقب أداء الجمعية، ويشمل ذلك البنية التنظيمية أو الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله وضع الأهداف أو الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ومراقبة الأداء كما يشمل مجموعة القيم والمعايير التي يقوم عليها النشاط مثل النزاهة والشفافية والمسئولية والمحاسبة والكفاءة والمساواة.

ويتطلب تطبيق الحوكمة الفصل بين أدوار مختلف الأطراف، بين العضوية أى الجمعية العمومية والإدارة، وبين الرقابة والتنفيذ، لمنع تضارب المصالح والحد من الفساد وضمان الديمقراطية وتعزيز دور الأعضاء في إتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييمه والمحاسبة عليه.

يؤكد الواقع الراهن للجمعيات في مصر الحاجة الماسة إلى تطبيق قواعد وآليات الحوكمة عليها لتكون قادرة على القيام بدورها كشريك أساسي في التنمية في مصر في ظل التحول إلى إقتصاد السوق الإجتماعي، وهو ما نعالجه بإيجاز فيما يلي

دليل حوكمة الجمعيات فى مصر

يهدف دليل حوكمة الجمعيات فى مصر إلى إدارة الجمعية وفق أسلوب عمل يكفل أن تكون الجمعيات مؤسسات مستقلة وفعالة، وموجهة نحو تحقيق الرسالة التى أنشئت من أجلها والتعبير عن إهتمامات أعضائها، وخلق قيمة نتيجة أنشطتها، والإضطلاع بالأدوار المنوطة بها فى مجتمعاتها من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- تحقيق الفصل والتوازن بين أدوار كل من العضوية والإدارة وبين والتفويض والرقابة.
- إضفاء العمل المؤسسى على عمل الجمعية الذى يتم من خلال هيئات لها إختصاصات محددة وتربط بينها علاقات محددة منصوص عليها فى النظام الداخلى للجمعية.
- تحقيق الإتساق بين أنشطة الجمعية وبين الرسالة التى أنشئت من أجلها.
- إستدامة وتنمية نشاط الجمعية وفق خطط ذات أهداف عاجلة وأخرى طويلة المدى.
- زيادة فاعلية الدور التتموى للجمعية.
- منع تضارب المصالح فى الجمعية بما يحد من الفساد.
- تعميق الديمقراطية الداخلية للجمعية.
- إقامة علاقة صحية وفعالة وتكاملية بين الجمعية وعضائها من ناحية وبينها وبين الاطراف الأخرى ذات الصلة بنشاطها خاصة جهاز

الدولة والفئات المستفيدة والقطاع الخاص فى حالة الجمعيات التتموية.

- بناء وسيادة ثقافة الحوكمة فى المجتمع عندما تنشط فى إطارها الجمعيات التى تضم فى عضويتها عددا كبيرا من المواطنين.

تبدأ الحوكمة بتفعيل العلاقة بين السلطة والمسئولية
والمحاسبة داخل الجمعية

تبدأ الحوكمة بتفعيل العلاقة بين السلطة والمسئولية والمحاسبة داخل الجمعية بحيث تقوم السلطة ممثلة فى مجلس الإدارة بتحمل مسئوليتها وممارسة اختصاصاتها والقيام بواجباتها فى إطار مراقبة الهيئات الأخرى لأدائها (الجمعية العمومية ولجنة الرقابة والمراجعة الداخلية) ومحاسبتها على نتائج هذا الأداء وبذلك تتحقق حوكمة ديمقراطية الداخلية للجمعية.

يتطلب تحمل السلطة فى الجمعية (مجلس الإدارة) لمسئوليتها أن تتسم العناصر التى تتولاها بالكفاءة وأن تلتزم بالشفافية والإفصاح فى ممارستها لدورها فتوفر المعلومات الكاملة عن نشاطها وتعلن للجميع قراراتها لتمكن الأطراف الأخرى من تقييم الأداء والمحاسبة على نتائجه. وبهذا تتوافر إمكانية المشاركة من الجميع فى النشاط، وتتحقق النزاهة ومنع تضارب المصالح مما يحول دون إنتشار الفساد.

وبهذا يتكامل فى نشاط الجمعية نسق القيم والمعايير الأساسية للحوكمة وهى المسئولية والمساءلة والمحاسبة والكفاءة والمشاركة والشفافية والإفصاح والنزاهة ومنع تضارب المصالح.

وكما أوضحنا من قبل فإن الحوكمة تبدأ بتحقيق الفصل والتوازن بين أدوار كل من العضوية وتمثلها الجمعية العمومية ومجلس الإدارة المنتخب عن الجمعية العمومية من ناحية، وبين التنفيذ (الجهاز الوظيفى) والرقابة ممثلة فى مراقب الحسابات المنتخب من الجمعية العمومية ولجنة الرقابة والمراجعة الداخلية ، وأن يكون هناك فصل واضح بين هذه الأدوار وتحديد دقيق لمجال مسئولية كل منها، وأشكال الرقابة المتبادلة بينها. وهو ما يتضمنه دليل الحوكمة المقترح فى القواعد والآليات والإجراءات التالية.

١ الأعضاء كملاك للجمعية:

١/١/ يعتبر الأعضاء أساس وجود الجمعية وملاكها الحقيقيون ومن ثم عليهم التصرف كملاك نشيطين وعلى علم بكل أمور الجمعية وقدرتهم على المساءلة والمحاسبة للمسئولين على إدارة الجمعية

٢/١/ تتضمن الحقوق الأساسية للأعضاء ما يلى:

- تلقى المعلومات الأساسية عن الجمعية بشكل منتظم وفى الوقت المناسب.
- المشاركة فى إجتماعات الجمعية العمومية والتصويت عليها.
- المشاركة فى عملية إتخاذ القرارات.

٣/١/ تتضمن الواجبات الأساسية للأعضاء ما يلي:

- المشاركة الجادة فى أعمال الجمعية.
- سداد إشتراكات العضوية بالكامل وفى مواعيدها.
- الإلتزام بالولاء الكامل للعضوية.
- الإلتزام باللوائح.

٤/١/ يقوم الأعضاء بإختيار أعضاء مجلس إدارة الجمعية أو الإستغناء عنهم طبقاً لقواعد وإجراءات معلنة تتسم بالشفافية والوضوح.

٥/١/ للأعضاء الحق فى المشاركة فى إتخاذ القرارات الخاصة بالتغييرات الجذرية بهيكل الجمعية مثل تعديل لوائحها أو نظامها الأساسى أو أى وثائق أخرى خاصة بها، وأن تكون لديهم المعلومات الكافية التى تمكنهم من ذلك.

٦/١/ يجب أن تتاح للأعضاء الفرصة للمشاركة بشكل فعلى وإيجابى فى أعمال الجمعية العمومية، والمشاركة فى التصويت بها، ويجب أن يكونوا على علم بقواعد التصويت فيها، بما فى ذلك طرق التصويت التى تتبع فى إجتماعات الجمعية العمومية.

٧/١/ تتخذ كل الإجراءات الكفيلة بتسهيل ممارسة الأعضاء بحقوق ملكية الجمعية.

٨/١/ يتصرف الأعضاء كملاك للجمعية من خلال إجراءات الجمعية العمومية بإعتبارها الإطار المنظم لممارستهم هذا الدور ويتعين عليهم السماح لمجلس الإدارة الذى إنتخبوه بالإضطلاع بمسئوليته كاملة ليتسنى محاسبته على ذلك.

- ١/٩/ تقوم معاملة الأعضاء على أساس منصف وفق القواعد الآتية :
- معاملة الأعضاء من نفس الفئة (منتسب، عامل، فخرى) على قدر المساواة.
 - إعلان معايير تحديد فئة العضوية بوضوح وإتاحتها لكل الأعضاء للتعرف عليها.
 - مراعاة أن تكون إجراءات وقواعد إجتماعات الجمعية العمومية متسمة بالمعاملة المنصفة لكل الأعضاء، ولا تكون إجراءات عملية التصويت صعبة بلا مبرر أو مبالغ فيها.
 - إلزام أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين بالجمعية بالإيضاح عما إذا كان لهم بشكل مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن الغير أى مصلحة مادية فى أى معاملة مع الجمعية او فى أى شأن يؤثر مباشرة عليها.

٢ الجمعية العمومية

١/٢ تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء العاملين الذين مضت على عضويتهم ستة أشهر على الأقل وأوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقاً للنظام الأساسى للجمعية.

٢/٢ تجتمع الجمعية العمومية مرة كل سنة على الأقل فى إجتماع عادى خلال الأربعة أشهر التالية لإنهاء السنة المالية للجمعية، وذلك للنظر فى الميزانية والحساب الختامى، وتقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة، وتقرير مراقب الجلسات، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلاً من

الذين إنتهت عضويتهم، وإنتخاب لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية وتعيين مراقب الحسابات وتحديد اتعابه، وأى موضوعات أخرى يرى مجلس الإدارة إدراجها فى جدول الأعمال.

٣/٢ تعقد الجمعية العمومية إجتماعات عادية دورية كل أربعة أشهر لمتابعة نشاط الجمعية ودراسة المشاكل التى تواجه النشاط وإقتراح الإجراءات الواجب إتخاذها لحل هذه المشاكل وتطوير نشاط الجمعية. ويمكن دعوة الجمعية العمومية إلى إجتماعات غير عادية كلما إقتضت الضرورة ذلك أو لتعديل النظام الأساسى أو حل الجمعية أو إدماجها فى غيرها أو عزل كل أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم أو أى موضوعات يحدد النظام الأساسى للجمعية وجوب نظرها فى إجتماع غير عادى.

٤/٢ توجه الدعوة كتابة لعقد الجمعية العمومية لكل عضو له حق الحضور على عنوانه المسجل بالجمعية، يحدد فى الدعوة مكان الإجتماع وموعده وجدول الأعمال وتوجه الدعوة من:

- مجلس الإدارة، أو
- من يفوضه (٢٥٪) من عدد الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية إذا تقاعس مجلس الإدارة عن دعوة الجمعية العمومية فى المواعيد المحددة، أو
- المفوض المعين طبقاً للمادة ٤٠ من القانون لسنة ٢٠٠٢، أو
- الجهة الإدارية إذا رأّت ضرورة لذلك.

٥/٢ تتعقد الجمعية العمومية فى مقر المركز الرئيسى للجمعية إن أمكن ذلك، ويجوز أن تتعقد فى أى مكان آخر يحدد فى الدعوة المرفق بها جدول الأعمال.

٦/٢ يعتبر إجتماع الجمعية العمومية صحيحاً بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها (النصف زائد واحد) فإن لم يتكامل العدد، أجل الإجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوماً من تاريخ الإجتماع الأول تبعاً لما يحدده النظام الأساسى للجمعية، ويكون الإنعقاد صحيحاً فى هذه الحالة إذا حضره - بأنفسهم - عدد لا يقل عن عشرة فى المائة من الأعضاء أو عشرين عضواً أيهما أقل.

٧/٢ لايجوز لعضو الجمعية العمومية الإشتراك فى التصويت إذا كانت له مصلحة شخصية فى القرار المعروض وذلك فيما عدا إنتخاب أجهزة الجمعية.

٨/٢ تصدر قرارات الجمعية العمومية العادية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين (نصف المشاركين زائد واحد). وتصدر قرارات الجمعية العمومية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء الجمعية مالم ينص النظام الأساسى على غير ذلك.

٩/٢ يرفق بالدعوة لكل عضو مذكرة عن كل موضوع مطروح فى جدول الأعمال تتضمن المعلومات الكافية عن الموضوع بحيث تتوفر للعضو إمكانية تكوين رأى حول الموضوع والإشتراك فى مناقشته أثناء الإجتماع.

١٠/٢ وللأعضاء الحق فى المشاركة فى إتخاذ القرارات الخاصة بالتغييرات الجذرية بهيكل الجمعية مثل تعديل لوائحها أو نظامها الأساسى أو أى وثائق أخرى خاصة بها، وأن تكون لديهم المعلومات الكافية التى تمكنهم من ذلك

١١/٢ / من حق كل عضو طلب مزيد من المعلومات من مجلس الإدارة حول الموضوعات المطروحة فى جدول الأعمال، ومن حقه الإطلاع على سجلات الجمعية لإستكمال معرفته بهذه الموضوعات وعلى مجلس الإدارة تمكينه من ذلك.

١٢/٢ / ينظم مجلس الإدارة لقاءات مع الإعضاء فى مواعيد محددة لتلقى إستفسارات الأعضاء حول الموضوعات المطروحة فى جدول الأعمال والإجابة عليها بما يساعد على تمكنهم من المناقشة الفعالة أثناء الإجتماع.

١٣/٢ / على رئيس الإجتماع أن يوفر الوقت الكافى لمناقشة كل موضوع وإتاحة الفرصة للأعضاء الراغبين فى المناقشة عرض آرائهم بحرية بحيث تتضح المواقف الأساسية حول الموضوع قبل التصويت على الإقتراحات المقدمة.

١٤/٢ / يطرح للتصويت بعد مناقشة كل موضوع كافة الإقتراحات المقدمة من الأعضاء ويعاد التصويت على الإقتراحين الحائزين على أعلى أصوات.

١٥/٢ / يتولى أمين عام الجمعية بنفسه أو تحت إشرافه تسجيل الإجتماع، وإعداد محضر الإجتماع متضمناً أهم الآراء والإقتراحات ونتيجة التصويت فى كل موضوع، ويسجل المحضر فى سجلات الجمعية (سجل إجتماعات الجمعية العمومية) ويوقع عليه كل من رئيس الإجتماع والأمين العام.

١٦/٢ / يراعى فى صياغة القرار أن يحدد الإجراء المطلوب إتخاذه، والمسئول عن التنفيذ، والمدى الزمنى اللازم للتنفيذ، بحيث يسهل متابعة تنفيذ القرار والمحاسبة على تنفيذه من عدمه.

يراعى فى صياغة القرار أن يحدد الإجراء المطلوب
إتخاذه، والمسئول عن التنفيذ، والمدى الزمنى
اللازم للتنفيذ، بحيث يسهل متابعة تنفيذ القرار
والحاسبة على تنفيذه من عدمه

١٧/٢ / يعرض محضر الإجتتماع على الإجتتماع التالى للجمعية العمومية لتصديقه.

١٨/٢ / يتحمل مجلس الإدارة مسئولية تنفيذ القرارات الصادرة من الجمعية العمومية، ومتابعة التنفيذ، وتذليل العقبات التى تعترض التنفيذ، ومحاسبة المسئول عن عدم التنفيذ.

٣ مجلس الإدارة

١/٣ / يكون لكل جمعية مجلس إدارة متسقا مع هيكل الجمعية وحجم العضوية بها، فلا يكون تشكيل مجلس الإدارة من عدد قليل من الأعضاء، أو يكون قاصراً عن التعبير عن حجم وهيكل العضوية بها، كذلك ينبغى تجنب تشكيل المجلس من عدد بالغ الكبر من الاعضاء، على نحو لا يتناسب مع حجم الجمعية، ولذلك يفضل أن يتكون مجلس الإدارة من

عدد فردى من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر وفقاً لما يحدده النظام الأساسى، تنتخبهم الجمعية العمومية لدورة مدتها ثلاث سنوات، على أن يجرى تجديد إنتخاب ثلث أعضاء المجلس بدلاً ممن تنتهى عضويتهم بطريق القرعة كل سنة.

٢/٣ / تحقيق التوازن فى إدارة الجمعية بين دور المتطوعين والعاملين بحيث تكون القيادة للمتطوعين وتكون المهام التنفيذية ذات الطابع الفنى للعاملين.

٣/٣ / أن يقوم مجلس الإدارة بمسئوليته ولا يحيلها إلى العاملين وهي:

- ضمان الإلتزام بالقواعد واللوائح المنظمة لأنشطة الجمعية.
- مراجعة وإقرار ومتابعة تنفيذ إستراتيجية الجمعية، وخططها التنفيذية، وسياسات إدارة المخاطر بها، وموازنتها السنوية، وخطط النشاط.

- تحديد أهداف الأداء لكبار الموظفين، وللجمعية ككل،

- متابعة أداء الجمعية.

- الإشراف على الجوانب الرئيسية للإنفاق المالى، وعلى الشراكات

التي تبرمها الجمعية.

٤/٣ / فتح باب الترشيح لعضوية مجلس الإدارة بحيث تكون قواعد

الترشيح وإنتخاب الأعضاء دائمة وتتسم بالشفافية وتشجع على المنافسة، كما يجب أن تكون الإجراءات واضحة، وأن تشجع عمليات التصويت الأعضاء على المشاركة فيها.

٥/٣ / ينظم تدفق المعلومات داخل الجمعية بحيث يكون أعضاء مجلس الإدارة على علم تام بكل ما يجرى فى الجمعية، وأن يؤدوا مهامهم بنية طيبة وبالجدية والقناعة التى تستحقها، ومراعاة مصالح الجمعية وأعضائها دائماً مع إلتزامهم بكل القوانين واللوائح ذات الصلة.

٦/٣ / أن يحافظ أعضاء مجلس الإدارة على حيادهم السياسى.

٧/٣ / ضرورة إتاحة المعلومات الدقيقة وذات الصلة لأعضاء مجلس الإدارة فى الوقت المناسب حتى يتمكنوا من الوفاء بإلتزاماتهم كما يجب أن يتلقوا تدريباً ملائماً على فترات مناسبة أثناء شغلهم مناصبهم وتدريبهم تدريباً توجيهاً عاماً عند بدء شغلهم لهذه المناصب.

٨/٣ / وضع نظام محدد يتضمن الإجراءات الواجب إتخاذها للإبلاغ عن وقائع الفساد وضبط المخالفات لتتمكن الجمعية من مواجهتها فى الوقت المناسب وعلاجها.

٩/٣ / رصد ومتابعة تضارب المصالح الذى قد ينشأ لدى أعضاء المجلس، لتفادى المعاملات التجارية والمالية بين أعضاء مجلس الإدارة والجمعية.

١٠/٣ / يشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس الإدارة أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، ويحدد النظام الأساسى للجمعية الشروط الأخرى.

١١/٣ / يفتح باب الترشيح لمجلس الإدارة ويخطر بذلك جميع أعضاء الجمعية بوسيلة مناسبة ولمدة كافية للتقدم للترشيح لمن يرغب فى ذلك. ويجب على مجلس الإدارة عرض قائمة بأسماء المرشحين لعضوية المجلس بمقر الجمعية فى اليوم التالى لقفل باب الترشيح، وذلك قبل

موعد إجراء الإنتخابات بستين يوماً على الأقل. ويتم إعداد القائمة النهائية للمرشحين بعد إستبعاد من لا تنطبق عليهم الشروط أو الذين تنازلوا عن الترشح فى المواعيد المحددة وذلك وفق الإجراءات المنصوص عليها فى القانون.

١٢/٣ / يتم إنتخاب مجلس الإدارة من بين المرشحين فى تصويت سرى تشرف عليه لجنة تختارها الجمعية العمومية من بين أعضائها. ويسجل ذلك فى محضر يتضمن إجراءات التصويت ونتيجته يوقع عليه من أعضاء اللجنة ومن رئيس الإجتماع والأمين العام.

١٣/٣ / يحظر الجمع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية وبين العمل فى الجهة الإدارية أو غيرها من الجهات العامة التى تتولى الإشراف أو التوجيه أو الرقابة على الجمعية أو تمويلها.

١٤/٣ / لايجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بأجر فى الجمعية أو أن تكون له تعاملات تجارية مع الجمعية.

١٥/٣ / يتولى مجلس الإدارة إدارة شئون الجمعية وله فى سبيل ذلك القيام بأى عمل من الأعمال ماعدا تلك التى ينص عليها القانون أو النظام الأساسى مع ضرورة موافقة الجمعية العمومية عليها قبل إجرائها ويدخل فى إختصاصاته:

- إعداد اللائحة الداخلية.
- تكوين اللجان التى يرى أنها لازمة لحسن سير العمل وتحديد إختصاصات كل منها.

١٦/٣ / يقوم مجلس الإدارة فى أول إجتماع له بإنتخاب رئيس مجلس الإدارة ونائب للرئيس وأمين عام وأمين صندوق ويحدد إختصاصات وسلطات كل منهم.

١٧/٣ / لمجلس الإدارة أن يفوض فى بعض إختصاصاته لجنة تنفيذية تشكل من الرئيس ونائبه وأمين الصندوق والأمين العام ومن يختاره المجلس من بين أعضائه بحيث لا يزيد عدد أعضاء اللجنة التنفيذية على خمسة أعضاء وتسجل قرارات اللجنة فى سجل خاص للرجوع إليه عند اللزوم.

١٨/٣ / يتولى أمين عام الجمعية تسجيل محاضر إجتماعات مجلس الإدارة وقراراته فى سجل خاص (سجل إجتماعات مجلس الإدارة)، ويراعى فى صياغة القرارات أن تشمل الإجراء المطلوب القيام به وإسم المسئول عن التنفيذ والمدى الزمنى للتنفيذ لكى يتمكن المجلس من متابعة التنفيذ ومحاسبة المسئول عن عدم التنفيذ.

١٩/٣ / توزع المسئوليات على قيادات الجمعية على النحو التالى:

رئيس مجلس الإدارة يختص بما يلى:

- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وما يحضره من لجان داخلية وله حق دعوتها.
- تمثيل الجمعية والنيابة عنها أمام الجهات الإدارية والقضائية والتوقيع نيابة عن الجمعية على جميع العقود والإتفاقيات التى يوافق مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية على أبرامها.

- التوقيع مع الأمين العام على محاضر الجلسات والقرارات.
- التوقيع مع أمين الصندوق على الشيكات والأوراق المالية.
- البت فى المسائل العاجلة وعرضها بعد ذلك على مجلس الإدارة.

أمين عام الجمعية يختص بما يأتى:

- تحضير جدول أعمال المجلس وتوجيه الدعوة للأعضاء، وتولى سكرتارية الإجتماع وإعداد محاضره وقراراته وتسجيلها فى سجلات خاصة وعرضها فى الإجتماع التالى لمجلس الإدارة للتصديق عليها ومتابعة تنفيذ القرارات.
- إعداد سجل أسماء أعضاء الجمعية وعناوينهم.
- إمساك سجلات محاضر جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية والتوقيع عليها مع الرئيس.
- إعداد التقرير السنوى عن نشاط الجمعية وتقديمه لمجلس الإدارة بعد عرضه على اللجنة التنفيذية.
- إعداد جدول أعمال الجمعية العمومية ودعوتها وتسجيل قراراتها والإجراءات المتعلقة بالانتخابات.
- الإشراف على جميع الأعمال الإدارية وشئون العاملين وحفظ جميع أوراق وسجلات الجمعية بمقرها والإطلاع على جميع المكاتبات الواردة للجمعية والتصرف فيها.
- بحث ملاحظات الجهاز المركزى للمحاسبات والجهة الإدارية الخاصة بالنواحى الادارية والرد عليها من خلال مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية.

أمين الصندوق يختص بما يأتي:

- الإشراف على كل شئون الجمعية المالية بما فى ذلك الموارد والمصروفات والجرد السنوى للعهددة وإعتماد صرف جميع المبالغ المقرر صرفها قانوناً والإحتفاظ بمستندات الصرف ومراجعة السجلات والمستندات المالية.
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية الخاصة بالشئون المالية.
- التوقيع مع الرئيس أو من ينوب عنه على أذونات الصرف والشيكات.
- إعداد حساب الإيرادات والمصروفات والميزانية العمومية تمهيداً لمراجعتها بمعرفة مراقب الحسابات لإعداد تقريره النهائى عنها.
- الإشتراك مع الأمين العام فى وضع مشروع ميزانية السنة المقبلة وعرضه على مجلس الإدارة.
- بحث ملاحظات الجهاز المركزى للمحاسبات والجهة الإدارية الخاصة بالنواحى المالية وإعداد الرد عليها تمهيداً لعرض الموضوع كله على مجلس الإدارة للرد على الجهات فى المواعيد المناسبة.

٢٠/٣ يتولى الجهاز الوظيفى للجمعية أعماله تحت إشراف مدير الجمعية والأمين العام فيما يتصل بالشئون الإدارية وأمين الصندوق فيما يتصل بالشئون المالية ويمسك السجلات المقررة طبقاً للقانون والنظام الأساسى ويتولى حفظ المستندات والأوراق وينفذ ما يصدر له من تعليمات فى هذه الحدود.

٢١/٣ / يشكل مجلس الإدارة لجاناً نوعية فى مختلف مجالات نشاط الجمعية ويرأس كل لجنة أحد أعضاء مجلس الإدارة ويسعى لجذب الأعضاء العاملين والمنتسبين إلى عضويتها لتوسيع قاعدة المشاركة وإكساب مزيد من الأعضاء خبرة أكبر بنشاط الجمعية وتحمل المسئوليات مما يساعد على تكوين إحتياطى للقيادات مؤهل للمنافسة على عضوية مجلس الإدارة وبحيث لا يحدث فراغ قيادى عند تجديد مجلس الإدارة إذا لم يتوفر العدد المناسب من الأعضاء لتولى هذه المسئولية وتتحدد اللجان ومجال نشاطها حسب نوعية نشاط الجمعية.

٢٢/٣ / ينظم مجلس الإدارة دورات تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة المنتخبين فى بداية تشكيل المجلس لتزويدهم بالمعارف والخبرات الضرورية لممارسة مسئولياتهم بكفاءة، على أن تتضمن هذه الدورات شرحاً وافياً لقانون الجمعيات وكيفية إدارة النشاط ومهارات الإتصال والعمل الجماعى وإدارة الإجتماعات وتنظيم حملات كسب أعضاء جدد، وحملات الدعوة للمشاركة فى أنشطة الجمعية وكذلك حول كيفية زيادة الموارد المالية.

٢٣/٣ / ينظم مجلس الإدارة جلسات تمهيدية للأعضاء الجدد لتعريفهم بأغراض الجمعية ومجالات نشاطها والدور الذى يمكن أن يقوموا به فى تطوير النشاط وتوسيع قاعدة العضوية وحقوقهم وواجباتهم فى إطار النظام الأساسى للجمعية. ويراعى أن تركز هذه الحلقات النقاشية على الأعضاء الجدد وأن تشمل أكبر عدد ممكن من الأعضاء القدامى لتنشيطهم والإستفادة منهم فى أنشطة الجمعية وتحويل العضوية الشكلية أو الخاملة إلى عضوية نشطة. ويتم فى هذا الاطار دعوة الأعضاء للمشاركة فى لجان النشاط حسب إهتمامات وخبرات ومؤهلات كل منهم.

٢٤/٣ / ينظم مجلس الإدارة ندوات مفتوحة للفئات المستفيدة من نشاط الجمعية بحيث تقدم فى هذه الندوات معلومات وافية عن نشاط الجمعية وأغراضها والمجالات الأساسية للنشاط وكيفية إستفادة هذه الفئات من الخدمات التى تقدمها الجمعية ويتم إستطلاع رأى هؤلاء فيما تقدمه الجمعية من خدمات وإحتياجاتهم الحقيقية ومدى ملائمة نشاط الجمعية لهذه الإحتياجات والأولويات التى يفضلونها فى نشاط الجمعية بحيث تلبى إحتياجاتهم.

٢٥/٣ / ينظم مجلس الإدارة إستطلاعات رأى للفئات المستفيدة من نشاط الجمعية للتعرف على رأيهم فى هذا النشاط ومدى تلبيةه لإحتياجاتهم وأولوياتهم بالنسبة للخدمات التى تقدمها الجمعية. ويتم هذا الإستطلاع دورياً لضمان وجود صلة منتظمة مع الفئات التى تستهدفها الجمعية بخدماتها.

٢٦/٣ / يعيد مجلس الإدارة النظر فى خطط عمله وأولويات النشاط على ضوء نتائج إستطلاع الرأى والمناقشات مع الفئات المستفيدة.

٢٧/٣ / يقدم مجلس الإدارة صورة وافية عن نشاط الجمعية فى تقريره السنوى إلى الجمعية العمومية وبحيث يفيد هذا التقرير فى التعرف على مشكلات النشاط والتوجهات المستقبلية وأولوياتها. ولهذا فإن التقرير السنوى يجب أن يتضمن العناصر الأساسية الآتية:

- الأنشطة التى تمت ومدى تنفيذها للخطة والمستفيدين منها.
- مراجعة مالية الجمعية وتطوراتها شاملة الإيرادات ومصادرها، والمصروفات وأوجه إنفاقها.
- إجتماعات مجلس الإدارة، عددها، ومدى مشاركة كل عضو فيها ونتائج النشاط.

- إجتماعات اللجان، وعددها، ومدى إنتظامها، ومدى مشاركة أعضاء الجمعية فيها.
- الجهاز التنفيذي ودوره فى خدمة الجمعية.
- العلاقة مع الجهة الإدارية.

ومن خلال العرض لهذه المسائل الأساسية فإن التبويب العام للتقرير السنوى يجب أن يشمل:

- نظرة شاملة عن أعمال الجمعية.
- النظرة المستقبلية لنشاط الجمعية فى العام التالى.
- أنشطة ونتائج أعمال الجمعية.
- التغييرات التى حدثت فى بنية الجمعية.

بهذه الموضوعات التى يتضمنها التقرير السنوى وبهذا التبويب العام يستطيع عضو الجمعية العمومية أن يشارك بالفعل فى تقييم أداء الجمعية وأن يحاسب مجلس الإدارة على نتائج النشاط سلباً وإيجاباً، وبهذا سوف تتسع دائرة المشاركة فى الجمعية.

٤ مراقب الحسابات

١/٤/ تقوم الجمعية العمومية بتعيين مراقب حسابات للجمعية وتحديد أعباءه على أن يكون من بين المحاسبين القانونيين المعتمدين.

٢/٤/ يتولى مراقب الحسابات مهمته من تاريخ تعيينه فى إجتماع الجمعية العمومية التالية، وعليه مراقبة حسابات السنة المالية التى يندب لها.

٣/٤ / يختص مراقب الحسابات بالإطلاع على دفاتر الجمعية وسجلاتها ومستنداتها فى أى وقت، ويكون له حق طلب البيانات والإيضاحات التى يرى ضرورة الحصول عليها لأداء مهمته، وله كذلك أن يحدد موجودات الجمعية والتزاماتها ويتعين على مجلس الإدارة أن يمكنه من كل ما تقدم.

٤/٤ / فى حالة عدم تمكين مراقب الحسابات من مباشرة مهمته، عليه أن يثبت ذلك فى تقرير مسجل يقدم إلى مجلس الإدارة لإتخاذ إجراءات تمكينه، فإن لم يتخذ المجلس الإجراءات اللازمة لتسيير مهمته فعلى مراقب الحسابات إخطار الجهة الإدارية بصورة من التقرير.

وفى جميع الحالات يتعين على مجلس الإدارة عرض تقرير المراقب وما إتخذه من إجراءات على الجمعية العمومية التى انتخبته. ويجوز لمراقب الحسابات إخطار الجهة الادارية المختصة بطلب عقد الجمعية العمومية بصفة غير عادية إذا تعذر عليه القيام بمهمته لعرض الأمر عليها وتقرير ما تراه.

٥/٤ / يقوم مراقب الحسابات بوضع النظام المالى الذى يكفل حسن سير العمل بالجمعية.

٦/٤ / يشرف مراقب الحسابات على جرد الخزينة وحسابات العهد فى نهاية السنة المالية للجمعية، وتقديم تقرير بنتيجة الجرد إلى مجلس الإدارة.

٧/٤ / يقدم مراقب الحسابات تقريراً عن الحساب الختامى والميزانية العمومية إلى مجلس الإدارة قبل الموعد المحدد لإنعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل مشفوعاً بتقرير منه يتضمن ملاحظاته على الحساب الختامى والميزانية وله أن يحضر إجتماع الجمعية العمومية ويتلو تقريره عن أعمال الجمعية ويدلى برأيه فى كل ما يتعلق بعمله كمراقب لحسابات الجمعية.

٨/٤ / إذا وقع من مراقب الحسابات أى قصور فى أداء واجباته فلمجلس الإدارة حق دعوة الجمعية العمومية العادية مع إرفاق تقرير من مجلس الإدارة بالدعوة إلى الإجتماع لمناقشته وإتخاذ القرار المناسب فى هذا الشأن.

٩/٤ / يشترط ألا يكون مراقب الحسابات عضواً بالجمعية ولا يكون له أى تعاملات مع الجمعية سواء كانت تعاملات تجارية أو مالية، وألا يكون لأحد من أقاربه علاقات تجارية أو مالية مع الجمعية.

١٠/٤ / يمارس مراقب الحسابات إختصاصاته فى إستقلالية كاملة عن أى تأثير أو ضغوط من إدارة الجمعية، ويتحمل وحده مسئولية ما يصدر عنه من تقارير.

٥ لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية

١/٥ / تنتخب الجمعية العمومية لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية لمدة ٣ سنوات من خمسة أعضاء وتقوم اللجنة بإنتخابات رئيس لها فى أول إجتماع.

٢/٥ / يشترط فى من ينتخب لعضوية لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية ألا يكون قائماً بأى مسئولية أخرى فى الجمعية وألا يكون عضواً بمجلس الإدارة أو أى من لجان النشاط.

٣/٥ / تختص لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية بإعداد تقرير سنوى تقدمه للجمعية العمومية فى إجتماعها العادى السنوى يتضمن تقييمها لأداء الجمعية وإقتراحاتها لتطوير الأداء والتغلب على المشاكل التى تواجه النشاط ويتضمن التقارير:

- عرض وافى لنشاط الجمعية ومدى تحقيقه للأهداف المحددة لهذا النشاط.
- أداء مجلس الإدارة ومدى إنتظام إجتماعاته ومشاركة أعضاء المجلس فى الإجتماعات وفى النشاط وقدرة المجلس على تنفيذ خطط الجمعية وتحقيق أهدافها، والقدرة على التغلب على المشاكل التى تواجه النشاط.
- أداء رئيس المجلس ونائب الرئيس والأمين العام وأمين الصندوق لمسئولياتهم ودورهم فى إنتظام النشاط وتحقيقه لأهدافه.
- أداء الجهاز الوظيفى ومدير الجمعية ودوره فى تنفيذ خطط النشاط.
- دور مجلس الإدارة فى الإستفادة من عضوية الجمعية فى الأنشطة المختلفة وتوعية الأعضاء بحقوقهم وواجباتهم لضمان مشاركتهم الفعالة فى أنشطة الجمعية.
- دور مجلس الإدارة فى إيجاد صلة منتظمة مع الفئات المستفيدة من نشاط الجمعية وإستطلاع رأيها فى الخدمات التى تقدم لهم والتعرف على أولوياتهم حسب إحتياجاتهم.

- المشاكل التي تواجه النشاط وأسبابها ودور مجلس الإدارة في حلها أو مواجهتها وكيف يمكن التغلب عليها.
- الإقتراحات الخاصة بتطوير النشاط مستقبلاً.

يحق لأعضاء لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية حضور كافة الإجتماعات التي يعقدها مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية واللجان النوعية

٤/٥ / يحق لأعضاء لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية حضور كافة الإجتماعات التي يعقدها مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية واللجان النوعية، كما يحق لها الإطلاع على السجلات والمستندات ويتعين على مجلس الإدارة أو أى مسئول بالجمعية أن يجيب كتابة على ما تقدمه له من إستفسارات حول أوضاع الجمعية.

٥/٥ / على مجلس الإدارة أن يدرج تقرير اللجنة بملاحظاتها عن النشاط في جدول أعمال الجمعية العمومية التاليه وأن يدرس التقرير ويسجل ملاحظاته عليه للرد على التقرير أثناء مناقشات الجمعية العمومية.

٦/٥ / يتم التصويت في نهاية مناقشة التقرير بالجمعية العمومية على الإقتراحات التي يتضمنها التقرير وأى إجراءات تقترح في سياق المناقشات نتيجة لما ورد به من ملاحظات.

٦ الإفصاح والشفافية

١/٦ من المهم أن يتضمن إطار حوكمة الجمعية الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كل الأمور ذات الصلة بالجمعية بما في ذلك وضعها المالي وآدائها وأعضائها وأنظمة الحوكمة بها.

٢/٦ تضمن الإفصاح البيانات الأساسية الآتية دون أن يكون قاصراً عليها:

- مالية الجمعية من إيرادات ومصروفات.
- مهمة الجمعية ورؤيتها وأغراضها.
- حقوق الأعضاء وواجباتهم.
- أية معاملات مالية بين الأطراف.
- سياسة المكافآت للعاملين بالجمعية.
- المعلومات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم وأى مكافآت تصرف لهم من الجمعية أى كلن مقابل أو طبيعة تلك المكافآت.
- الأمور التى قد تؤثر على حماية الجمعية لأنشطتها.

يجب أن تتيح قنوات نشر المعلومات عن الجمعية وأعضائها الإطلاع على المعلومات المنصَح عنها فى الوقت المناسب وتكلفة معقولة لكل من يرغب فى الحصول عليها

٣/٦ / يجب أن تتيح قنوات نشر المعلومات عن الجمعية وأعضائها الإطلاع على المعلومات المفصّل عنها فى الوقت المناسب وبتكلفة معقولة لكل من يرغب فى الحصول عليها.

٤/٦ / يشمل الإفصاح كل علاقة مع أطراف أخرى وكذلك أشكال التنسيق والتحالف مع المنظمات التى تعمل فى نفس المجال وما يترتب على ذلك من مزايا للجمعية أو تكلفة محتملة.

٥/٦ / تكون كل العلاقات مع المسؤولين الحكوميين او السياسيين بالدولة متسمة بالإفصاح والشفافية.

٦/٦ / تحديد متحدث رسمى باسم الجمعية وتحديد صلاحيته فى تمثيل الجمعية أمام المجتمع والأجهزة الرسمية بالدولة والاعلام كجزء من عملية الإفصاح والتواصل أثناء بناء الصورة العامة للجمعية فى المجتمع.

٧ تضارب المصالح والحد من الفساد

يتضمن هذا الدليل العديد من القواعد والآليات التى تكفل الشفافية والإفصاح عن نشاط الجمعية وقراراتها وكذلك الإجراءات والآليات التى تمنع تضارب المصالح فى الجمعيات الأهلية وتحاصر الفساد فهناك علاقة وثيقة بين الشفافية والإفصاح ومنع تضارب المصالح والحد من الفساد، ومن المهم أن نورد هنا مجموعة بإعتبارها من المعايير الهامة فى حوكمة الجمعيات الأهلية.

١/٧ / إلزام مجالس الإدارة بالإفصاح عن أنشطة الجمعية وما تتخذه من قرارات وتوافر الشفافية الكاملة فى آدائها.

٢/٧ / حق كل عضو فى طلب مزيد من المعلومات من مجلس الإدارة حول الموضوعات المطروحة فى جدول أعمال الجمعية العمومية، وحقه فى الإطلاع على سجلات الجمعية لإستكمال معرفته بهذه الموضوعات.

٣/٧ / حظر الجمع بين عضوية مجلس الإدارة وبين العمل فى الجهة الإدارية أو غيرها من الجهات العامة التى تتولى الإشراف أو التوجيه أو الرقابة على الجمعية أو تمويلها.

٤/٧ / لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يدخل فى علاقات تجارية أو مالية مع الجمعية.

٥/٧ / يشترط ألا يكون مراقب حسابات الجمعية عضواً بالجمعية أو أن يكون له أى تعاملات مع الجمعية سواء كانت تعاملات تجارية أو مالية، وألا يكون لأحد من أقاربه علاقات تجارية أو مالية مع الجمعية.

المالحق الأول:

أهم المشاكل التي تواجه الجمعيات وأوجه القصور في نشاطها

١ **العضوية المحدودة:** حيث يصل متوسط عدد الأعضاء في معظم الجمعيات الأهلية الى عشرين عضواً (ولا يزيد في أفضل الأحوال عن ٥٠٠ عضواً) يرتبط معظمهم بعلاقة تبعية أو صداقة شخصية أو قرابة لمؤسس الجمعية ويترتب على هذا إنصراف هؤلاء الأعضاء عن القيام بدور حقيقي في نشاط الجمعية أو مراقبة أداء مجلس الإدارة أو المساهمة في صياغة سياسات الجمعية، ويعزز هذا الوضع عدم معرفة الأعضاء بالقانون وما يترتب له من حقوق وأدوار.

٢ **شكلية الجمعية العمومية:** رغم أن الجمعية العمومية التي تضم كل الأعضاء تعتبر أعلى سلطة في الجمعية وهي التي تقدم إليها في إجتماعها السنوي تقارير النشاط والميزانية السنوية والحساب الختامي، كما تقوم بانتخاب مجلس الإدارة ويفترض فيها محاسبة مجلس الإدارة على أدائه، إلا أن هذه الجمعية العمومية غالباً ما تكون شكلية في معظم الجمعيات، ولا يشارك في حضورها سوى عدد محدود من الأعضاء لا يزيد عن عشرة حيث يتيح النظام الأساسي أن يكون الحضور من خلال توكيلات من الأعضاء الغائبين لمن يحضرون الإجتماع وغالباً ما يكون هؤلاء من أعضاء مجلس الإدارة حيث يقتصر حضور الجمعية العمومية عليهم وهم

الذين يحتكرون قراراتها وكأنهم يحاسبون أنفسهم، مما يطبع إجتماعات الجمعية العمومية بطابع الشكلية ولا تحقق الغرض منها وهو مراقبة أداء مجلس الإدارة ومحاسبته على هذا الأداء. وهكذا فإن محدودية عضوية الجمعية وشكلية إجتماع الجمعية العمومية تؤدي إلى غياب الرقابة الفعالة والحقيقية على إدارة الجمعية وتؤدي بالتالى إلى إنتشار الفساد والجمود وعدم القابلية لإتساع النشاط وتزايد الفاعلية.

٣ **إنتشار الفساد بالجمعيات الأهلية:** سجلت كثير من وقائع الفساد بالجمعيات الأهلية التى تتحول من إستهداف خدمة المجتمع إلى تريب البعض من نشاطها، ويساعد على إنتشار الفساد بالجمعيات الأهلية ضعف آليات الرقابة والمساءلة القاعدية، وضعف ثقافة النزاهة والتجرد والحياد فى القائمين على العمل بها. ولا يمكن مواجهة الفساد إستناداً إلى قانون الجمعيات فقط أو الآليات المؤسسية للرقابة المقترنة به فى معالجة هذه الظاهرة الخطيرة التى تضرب جوهر العمل الأهلى فى مقتل وتفقد المصداقية، وما لم تقو ثقافة المشاركة والرقابة الجماعية والنزاهة والشفافية داخل قطاعات العمل الأهلى ذاته كإمتداد لركائز ثقافة مجتمعية فإن الأطراف الرسمية وحدها لاتستطيع أن تحاصر ظواهر الفساد فى ظل ضعف مشاركة المواطنين فى العمل الأهلى.

٤ **هيمنة مجلس الإدارة على النشاط:** من أهم جوانب الضعف فى أداء الجمعيات الأهلية استمرار أشخاص بعينهم فى عضوية مجالس الإدارة ورئاسة مجالس الإدارة لسنوات طويلة، لمدد قد تصل إلى

عشرين سنة، وعدم تداول هذه المواقع من خلال الإنتخاب الدورى، مما يؤدى إلى هيمنة مجالس الإدارة على مجمل نشاط الجمعية، وإنفراد رئيس المجلس بالقرار وما يؤدّ ليه ذلك من فساد وغياب الديمقراطية الداخلية وإضعاف الرقابة الداخلية. كما يضعف العمل بروح الفريق.

٥ **غياب ثقافة العمل التطوعى وقلة القيادات المؤهلة:** ساهمت الأوضاع السلطوية السائدة فى نظام الحكم والمجتمع فى غياب ثقافة العمل التطوعى وإنصراف المواطنين عن المشاركة فى نشاط الجمعيات الأهلية وعدم إقبالهم على عضوية هذه الجمعيات، وفى ظل هذا الوضع ومحدودية عضوية الجمعيات لم يعد هناك إمكانية لإكتشاف قيادات جديدة مؤهلة للمساهمة فى هذه الجمعيات وهو ما يساعد على تكريس ظاهرة عدم تداول المواقع القيادية بالجمعيات، وسيطرة عدد محدود من الأشخاص عليها، وإستئثارهم بالسلطة داخلها وما يترتب على ذلك من ظواهر سلبية أخرى.

٦ **تعدت الجهاز التنفيذى بالدولة مع الجمعيات الأهلية:** يرتبط نشاط الجمعيات الأهلية بالعديد من الأجهزة وخاصة وزارة التضامن الإجتماعى التى تعتبر الجهة الإدارية المسؤولة عن تسجيل الجمعيات ومراقبة نشاطها، وكذلك أجهزة الإدارة المحلية التى تنشط فى إطارها الجمعيات، ويلاحظ أن كثير من موظفى هذه الأجهزة يتربصون بالجمعيات ويتعاملون معها بأسلوب بيروقراطى ولا يساهمون فى تذليل العقبات التى تواجهها، وكثيراً ما يسعون إلى فرض وصايتهم على الجمعيات. ويؤدى هذا كله إلى مناخ فى العلاقة بين الأجهزة

التففيذية والجمعيات يحول دون تطور نشاطها بل أنه فى بعض الأحيان يؤدى إلى إنكماش هذا النشاط. وقد ساهمت أجهزة الأمن فى إضعاف ومحاصرة العمل الأهلى بأسلوبها فى تعقب المساهمين فى النشاط والشك فى نواياهم من المشاركة.

٧ ضعف تمويل الجمعيات: تقتصر المصادر المالية لمعظم الجمعيات

الأهلية على ما تقدمه لها وزارة التضامن الإجتماعى من معونات أو على تبرعات من المواطنين بالإضافة إلى الإيرادات المتحققة من أنشطة الجمعيات نفسها. ولا يتوفر لهذه الجمعيات القدر الكافى من التمويل لمحدودية الإعانات التى تقدمها الوزارة لها. وعدم تحمس أصحاب الأعمال لمسئوليتهم الإجتماعية وضعف التبرعات التى يقدمها المواطنون للجمعيات مما يحول دون قدرة هذه الجمعيات على تمويل أنشطتها أو التوسع فيها. وقد توجهت العديد من الجمعيات إلى التمويل الأجنبى لتعويض هذا النقص فى التمويل الوطنى، بل أن كثيراً من الجمعيات تأسست بغرض الحصول على التمويل الأجنبى رغم إفتقارها لمقومات الإستمرار، وغالباً ما تضطر إلى التوقف عندما ينفذ التمويل الأجنبى وهى ظاهرة سلبية لا تتفق مع متطلبات نمو العمل الأهلى إستناداً إلى قدرات ذاتية وطنية. وعلى الجهات المانحة اتخاذ بعض التدابير التى تضمن ان الجمعية الأهلية لم تقم بهدف الحصول على التمويل الاجنبى فقط.

٨ إفتقاد العلاقة مع الاعضاء أو الفئات المستفيدة: لا تهتم قيادات الجمعيات

بإيجاد صلة منتظمة مع الفئات المستفيدة من نشاطها ولا تفتح معهم قنوات إتصال منتظمة تتعرف من خلالها على رأى هذه الفئات

فيما تقدمه لهم الجمعية من خدمات ومدى وفاء هذه الخدمات باحتياجاتهم ورؤيتهم لأولوية هذه الخدمات، وهو ما يؤدي في النهاية إلى أن تخطيط الجمعية لنشاطها لا يقوم على معرفة حقيقية وواقعية باحتياجات هذه الفئات وما يمكن أن يترتب على ذلك من إهدار الطاقات والجهود والإمكانات في أنشطة لا تكون ملحة أو مطلوبة في وقت معين. وبدون حرص إدارة الجمعية على التعرف على رؤية الفئات المستفيدة وفتح قنوات إتصال منتظمة معهم فإن نشاطها لن يكون ملبياً لإحتياجاتهم وأولوياتهم ولن يحقق النتائج المرجوة منه. كما أن هذه الفئات لن تستطيع القيام بدورها الضروري في مراقبة أداء الجمعية ونشاطها وتقييمه.

٩ **قانون الجمعيات الأهلية:** رغم صدور قانون جديد للجمعيات الأهلية

سنة ٢٠٠٢. يعالج بعض عيوب القانون السابق عليه، ورغم الإقرار نظرياً بأهمية دور ومشاركة منظمات المجتمع المدني وعلى رأسها الجمعيات إلا أن القانون الجديد ما زال يفرض قيوداً إدارية على تأسيس وعمل أنشطة الجمعيات، ويفرض العديد من أوجه التدخل والرقابة على هذه الجمعيات وتمويلها، وأعطى الوزارة الحق في ممارسة صلاحيات واسعة فيها جزء غير قليل يخضع لتقدير المسؤولين الحكوميين. وقانون سنة ٢٠٠٢ يكرس الرقابة والتدخل في شؤون المجتمع المدني أكثر من توفيره آليات لتنشيط وتفعيل وتوسيع دور الجمعيات الأهلية في خدمة المجتمع. وقد جاء هذا القانون في توقيت يتراجع فيه دور الدولة في المجالات الاقتصادية وفي خدمات التعليم والصحة والإسكان والدعم الإجتماعي بصورة متسارعة، لا يسعف فيه القانون العمل الأهلي لسد الفراغ الناجم

عن هذا التراجع. ويكشف قانون الجمعيات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢. أن الدولة تتعامل مع الجمعيات الأهلية بدرجة عالية من التوجس والريبة فى الأدوار التى تباشرها والغايات التى تسعى لتحقيقها. وتخشى الدولة أن يمتد نشاط الجمعيات الأهلية بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى المجال السياسى. ويمثل هذا التوجس قيلاً على فرص التطور الطبيعى لمنظمات المجتمع المدنى فى دفع عمليات التغيير والتنمية الاقتصادية والإجتماعية والسياسة معاً. وفى نفس الوقت فإن القانون يعانى من قصور فى معالجة العديد من مشاكل الجمعيات الأهلية مثل عدم وجود آلية لمحاسبة مجلس الإدارة إذا إنحرف أو قصر فى أداء واجباته.

١٠ الإطار المجتمعى لنشاط الجمعيات: تأثرت الجمعيات كثيراً من الأوضاع المجتمعية السياسية والثقافية التى تشكل البيئة المحيطة بهذه الجمعيات. ومن الناحية السياسية فإن سيادة الأوضاع السلطوية فى نظام الحكم وعلاقات المواطنين بالدولة أثرت كثيراً فى قدرة الجمعيات أن تبنى نفسها كمؤسسات ديمقراطية، وغالباً ما كانت أوضاع هذه الجمعيات إنعكاساً لأوضاع المجتمع حيث سادت فيها أوضاع سلطوية إنفرد من خلالها مجلس الإدارة بالهيمنة على مجمل النشاط فى محاكاة لإنفراد السلطة التنفيذية بالدولة بالهيمنة على مجمل أنشطة المجتمع. ومن الناحية الثقافية فإن البيئة الثقافية والإجتماعية فى المجتمع تحوى نفوراً من العمل الطوعى والتعاونى. وهناك حاجة ملحة الى إيلاء الجوانب الثقافية والإجتماعية دوراً أكبر فى مشروعات التنمية وخاصة التنمية المحلية بحيث يتواكب

الإهتمام بالجوانب المادية الملموسة والأطر المؤسسية الرسمية مع الإهتمام بالجوانب القيمية والثقافية والإجتماعية والسلوكية.

وهكذا فإنه يمكن القول أن بناء الجمعيات كمؤسسات ديمقراطية وهو الهدف من تطبيق قواعد الحوكمة عليها لم يكن متاحاً في ظل هذه الأوضاع السلطوية لأن الحوكمة لا تتحقق في فراغ. بل تطبق في مجتمع تحكمه أوضاع سياسية وإقتصادية وإجتماعية وثقافية محددة لها تأثير سلبي أو إيجابي بالنسبة للأوضاع الجديدة التي تخلقها عملية الحوكمة، وكثير من هذه العوامل ذات جذور عميقة وراسخة في المجتمع، لا يمكن تغييرها بسهولة، بل تتطلب تخطيطاً محكماً وبرامج على المدى العاجل وال المدى الطويل. كما تتطلب توافر إرادة سياسة مستعدة لتحقيق التغيير المطلوب ودفع ثمن هذا التغيير إذا إقتضى الأمر.

وكما إتضح من عرضنا السابق فإنه من أهم العوامل المجتمعية المؤثرة في تطبيق الحوكمة:

- النظام السياسى القائم: الذى يتطلب تنفيذ برنامج طموح للإصلاح السياسى.
- الإطار التشريعى القائم: وما يحتاج مواجهته الي وضع دستور جديد وتعديل جوهرى فى القوانين المكملة للدستور.
- القيم الثقافية السائدة: التى تحكم سلوك المواطنين وضرورة دعم القيم التى تشجع على المشاركة والعمل التطوعى.
- نظام الإدارة المحلية القائم: وضرورة تعديله ليقوم على أساس اللامركزية.

المالحق الثاني:

متطلبات تطبيق دليل حوكمة الجمعيات في مصر

الحوكمة كأسلوب فى إدارة الجمعيات الأهلية هى نسق مفتوح على المجتمع تتلقى منه مدخلات وتعمل فى إطار محددات وتعمل بمقتضى قوى دافعة تؤثر فى تفاعلاته الداخلية. وفى نفس الوقت فإن هذا النسق المفتوح تتولد منه مخرجات تؤثر فى المجتمع. وهكذا فإن الجمعية التى تدار وفق منظومة الحوكمة لاتعمل فى فراغ وإنما تتفاعل مع السياق والبيئة المحلية، تتلقى منها موارد بشرية ومعطيات ثقافية وتاريخية وأوضاع سياسية تؤثر كلها فى عمل منظومة الحوكمة.

من أهم المؤثرات المجتمعية التى تمثل المدخلات بالنسبة لحوكمة الجمعيات فى مصر.

١ **النظام السياسى السلطوى** الذى طبع المجتمع كله بطابعه وإنعكس على إوضاع كثير من الكيانات بما فيها الجمعيات الأهلية.

٢ **القيم الثقافية السائدة** التى يغلب عليها طابع الفردية وتغليب المصالح الشخصية وسيادة الروح النفعية والأنانية على حساب العمل التطوعى.

٣ **الموروث التاريخى** الذى يدفع إلى السلبية والتواكل.

٤ **الإطار التشريعى القائم** بما فى ذلك القوانين المنظمة لمؤسسات المجتمع المدنى عامة وقانون الجمعيات الأهلية التى تضعف من دور المجتمع المدنى.

وتشكل هذه الأطراف السياسية والإجتماعية والثقافية والقانونية السائدة صعوبات جمة فى مواجهة تطبيق الحوكمة على الجمعيات الأهلية، يتعين مواجهتها لفتح الباب أمام حوكمة الجمعيات الأهلية بنجاح. وفى هذا السياق فإنه من المهم إتخاذ الإجراءات الآتية لتوفير الشروط الضرورية لحوكمة الجمعيات الأهلية والتغلب على الصعوبات التى تعترض تطبيق هذه الحوكمة.

١ **إجراء إصلاح سياسى شامل** يكفل تمتع المصريين بحقوقهم وحياتهم الأساسية بما فى ذلك الحق فى تأسيس المنظمات المدنية والأهلية، والحد من هيمنة السلطة التنفيذية على المجتمع وعلى المنظمات ذات العضوية الطوعية والمنظمات الأهلية والمدنية.

٢ **إجراء إصلاح تشريعى شامل** يكفل تمتع المصريين بحرياتهم الأساسية، ويشجع على تأسيس منظماتهم المدنية ويخلص القوانين القائمة فى هذا المجال من القيود التى تحول دون ذلك، ومن التوجه إلى فرض عقوبات جنائية على مخالقات تقع فى مجال العمل التطوعى تنفر المواطنين من ممارسة النشاط فى هذا المجال.

٣ **دعم القيم الثقافية الإيجابية** وما يتصل منها بصفة خاصة بالعمل فى خدمة المجتمع وفى خدمة مصالح اعضاء الجمعية والعمل بروح الفريق والتحدى بالإيجابية والمشاركة فى العمل العام بعيداً عن السلبية والتواكلية.

٤ **نشر ثقافة العمل التطوعى** بين المواطنين والتوعية بأهمية المشاركة فى نشاط الجمعيات الأهلية فى مختلف المجالات سواء للدفاع عن فئة من فئات المجتمع أو العمل فى التنمية الاقتصادية والإجتماعية

والثقافية، أو حماية البيئة، أو المساهمة فى خدمة الفئات المهمشة وذوى الإحتياجات الخاصة.

٥ **تغيير مفهوم الأجهزة الحكومية عن الجمعيات الأهلية** وتأكيد أهمية أن تعمل هذه الأجهزة فى خدمة العمل الأهلى وليس الهيمنة عليه والتركيز بصفة خاصة على أجهزة الإدارة المحلية التى تعتبر الشريك التنفيذى للجمعيات الأهلية ولا يمكن بدون التعاون بين الطرفين تحقيق نتائج كبيرة.

٦ **تعديل قانون الجمعيات الأهلية بالتركيز على:**

- تيسير إجراءات شهر الجمعيات والحد من تدخل الجهات الإدارية فى التأسيس الذى يجب أن يتحقق بالإخطار.
- منع تدخل جهات الإدارة والجهات المعنية فى تشكيل الجمعيات إلا فى أضيق الحدود ولأسباب واضحة يتم الاعلان عنها بصورة كتابية.
- عدم جواز الإستيلاء على أملاك الجمعيات أو مصادرتها أو إلزام الجمعيات بتوجيه أموالها إلى وجهة معينة عند الحل.
- أن يكون قرار الحل بالنسبة للجمعيات أو مجالس الإدارة أو قرار الإدماج بحكم من المحكمة المختصة وعلى وجه الإستعجال بعد سماع وجهة نظر جهة الإدارة ودفاع الجمعية.
- أن يكون الحد الأدنى للجمعية التى تنشط فى نطاق القرية أو الحى عشرين عضواً، والجمعية التى تنشط فى نطاق المحافظة مائة عضو، والجمعية التى تنشط فى نطاق القطر خمسمائة عضو.
- تقصير مدة مجالس الإدارة المنتخبة للجمعيات لتكون ثلاث

سنوات فقط بدلاً من ست سنوات مع التجديد التلقائي كل عام بدلاً من كل عامين لأن تقصير المدة سيساعد على تداول السلطة داخل الجمعيات بين عدد أكبر من الأعضاء ويوسع قاعدة القيادات داخل الجمعيات والمجتمع.

- تحديد حد أقصى لعضوية الشخص الواحد لمجلس الإدارة والمسؤوليات الرئيسية لتكون مدتين متتاليتين فقط بحد أقصى ست سنوات عن المدتين.

- النص على عقد إجتماعات دورية كل أربعة أشهر للجمعية العمومية لضمان المزيد من رقابة أعضاء الجمعية على مجلس الإدارة.

- النص فى القانون على تشكيل لجنة الرقابة والمراجعة الداخلية على النحو الوارد فى دليل الحوكمة الذى سيساعد على تمكين الجمعية العمومية من محاسبة مجلس الإدارة وتفعيل آليات المراقبة فى الجمعية.

- النص فى القانون على آلية محاسبة مجلس الإدارة والإجراءات التى تتخذ فى هذا الصدد مثل إسقاط العضوية عن الأعضاء الذين لا ينتظمون فى نشاط المجلس أو سحب الثقة من المجلس فى حالة عدم الإلتزام بقرارات الجمعية العمومية أو فى حالة التقصير الجسيم.

- الحد من دور الجهة الإدارية (وهى وفقاً للقانون الحالى وزارة التضامن الإجتماعى) بالنسبة للجمعية الأهلية وتقليص صلاحياتها لحساب تعزيز إستقلالية العمل الأهلى.

٧ توجيه مجالس إدارة الجمعيات الأهلية للتركيز على :

- توعية أعضاء الجمعية بحقوقهم وواجباتهم وتشجيعهم على المشاركة فى اللجان النوعية ومختلف أنشطة الجمعية.
- نشر قرارات مجلس الإدارة وكذلك البيانات الخاصة بالنشاط لإتاحة الفرصة للأعضاء لمتابعة ما يجرى بالجمعية ومحاسبة الإدارة على نتائج النشاط.
- السعى إلى اجتذاب عضوية جديدة باستمرار مع التركيز على قطاع الشباب والمرأة.
- تنظيم دورات تدريبية للأعضاء المشاركين فى الأنشطة بهدف تزويدهم بالمعارف والخبرات التى تمكنهم من تحمل مسئوليات أكبر على طريق تأهيلهم للقيادة.
- إنتظام العلاقة مع الاعضاء أو الفئات المستفيدة وإستطلاع رأيهم فى الأنشطة التى تقوم بها الجمعية.
- تعزيز الإلتزام المشترك بين الجمعيات التى تدخل فى شراكة وتشبيك حول أنشطة مشتركة تجمعها فى إطار واحد.

المالحق الثالث:

خطوات إخراج دليل حوكمة الجمعيات في مصر

يعتبر موضوع الحوكمة بصفة عامة من الموضوعات التي أصبح لها أولوية حول العالم، ولذلك اتفق مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بمؤسسة الأهرام واتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية ومركز المشروعات الدولية الخاصة على تعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات العامة ودعم الجمعيات بأفضل الممارسات في هذا المجال وذلك من أجل الحد من الممارسات الفاسدة عن طريق المزيد من الشفافية وضمان آليات محاسبة ومسائلة فعالة. كما أن تطبيق الحوكمة يؤدي في نهاية المطاف إلى وجود جمعيات أهلية قوية ذات أنشطة مستدامة تنعكس على قوة أداء المجتمع المدني.

ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الدليل كأداة فعالة نحو تعزيز مفهوم حوكمة الجمعيات في مصر. وقد اتبع الشركاء في هذا العمل أسلوب علمي يعتمد على مشاركة فعالة من القطاعات المستهدفة والخبراء لإخراج هذا الدليل، من خلال دمج الخبرات الدولية بالواقع المصري ليكون صالح للتطبيق في مصر. وجاءت خطوات إخراج الدليل على النحو التالي:

أولاً: جلسات الخبراء:

١. اجتماع حول أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات العامة في مصر

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بمشاركة اتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية بتنظيم دائرة مستديرة يوم ٢٥ مايو ٢٠١٠، ضمت خبراء معنيين بموضوع الحوكمة، وأصحاب خبرة مباشرة في تطبيق حوكمة الشركات في القطاع الخاص. كان الهدف من اللقاء تحديد معالم الطريق والخطوات اللازمة من أجل تعزيز الحوكمة بصفة عامة وجاء من أهم مخرجات اللقاء الآتي:

- الاتفاق على أن أفضل مصطلح ممكن استخدامه للتعبير عن الحكم الرشيد هو "الحوكمة"
- أهمية تحديد وتعريف معايير الحوكمة المتفق عليها دولياً
- العمل على إصدار دليل يحدد كيفية تطبيق الحوكمة على المؤسسات العامة، ويكون مناسب للواقع المصري وليس مجرد نقل الخبرات الدولية

٢. حلقة نقاشية حول الحوكمة وبناء المؤسسات الديمقراطية

في ضوء مخرجات اجتماع الخبراء الأول، عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة حلقة نقاشية عن الحوكمة وبناء المؤسسات يوم ٢٨ يونيو ٢٠١٠ شارك فيها حوالي عشرين خبير من الباحثين، وقيادات منظمات المجتمع المدني، الأحزاب السياسية، الإعلام وأصحاب الأعمال. وتعتبر المناقشات التي جرت في هذه الحلقة أولى الخطوات التنفيذية للبرنامج. وأسفرت النقاشات التوجهات الآتية:

- الاتفاق على مفهوم الحوكمة: اتفق المشاركون بصفة أساسية أن الحوكمة في المجال العام هي أسلوب إدارة المجتمع أو أي

مؤسسة نوعية كالشركات أو الجمعيات والأحزاب السياسية. يتضمن هذا الأسلوب مجموعة من الترتيبات الرسمية والغير رسمية التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتشمل الترتيبات مجموعة من القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد العلاقة داخل المؤسسة وتضبط وتراقب أداءها. كما أن الحوكمة هي حجر الأساس في الديمقراطية ومكافحة الفساد.

- المعايير والقيم الأساسية للحوكمة: في ضوء ما آلت إليه الخبرات الدولية، فإن تطبيق الحوكمة يستهدف تفعيل العلاقة بين السلطة والمسئولية والمحاسبة، ويتطلب تحقيق هذا الهدف بأن تقوم السلطة بتأدية مسئوليتها تحت الرقابة والمحاسبة مع الأخذ بمجموعة من المعايير مثل الكفاءة، الشفافية، الإفصاح، المشاركة، المسائلة، المحاسبة، النزاهة، ومنع تضارب المصالح.

- الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة: أشار المشاركون إلى مجموعة من الصعوبات التي من الممكن أن تعزز الحوكمة عند التطبيق ومنها: تضارب المصالح، جهل الجهاز المسئول عن التطبيق وعدم كفاءته، ومقاومة التغيير من أقبال أصحاب المصالح المستقرة.

- أولويات تطبيق الحوكمة: رأى المشاركون أن تكون أولوية تطبيق الحوكمة على النحو التالي: شفافية اتخاذ القرار، الإصلاح الإداري وتبسيط الإجراءات، مزيد من الشفافية في إعداد الموازنات، تحديد الأطر القانونية السليمة للشركات بين القطاع العام والخاص، الإصلاح التشريعي، وتطبيق الحوكمة على مؤسسات المجتمع المدني والإعلام.

- البيئة الاجتماعية المؤثرة في تطبيق الحوكمة: جاء من ضمن التحديات التي من الممكن أن تؤثر على تطبيق الحوكمة: النظام

السياسي القائم، الإطار التشريعي، القيم والثقافة السائدة، ونظام الإدارة المحلية القائم.

وفي ضوء مخرجات الحلقة النقاشية أوصى المشاركون بأهمية إجراء دراسة استطلاعية حول تجارب واقعية من الجمعيات للتعرف على مدى توافر معايير الحوكمة في بنائها ونشاطها ودمج الواقع بالخبرات الدولية من أجل إصدار دليل يعي الطبيعة المصرية وفي نفس الوقت يساعد على تطبيق الحوكمة.

ثانياً: الحوار الاستطلاعي والموائد المستديرة

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مركز الأهرام للأبحاث السياسية والإستراتيجية بتنظيم خمسة موائد مستديرة في محافظات (الدقهلية، والإسكندرية، والقاهرة، والإسماعيلية، والأقصر) ضمت مشاركين من حوالي ٢٠ محافظة يمثلون قيادات لحوالي ١٠٠ جمعية أهلية على مستوى الجمهورية.

كان الهدف من المناقشات هو معرفة مدى إمكانية تطبيق قواعد الحوكمة على الجمعيات الأهلية في مصر والصعوبات التي تواجه هذه العملية، بعد عرض المحاور الأساسية للحوكمة وتعريف المشاركين بالمفهوم.

دارت النقاشات للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما مدى إمكانية تطبيق قواعد ونظم الحوكمة على الجمعيات الأهلية في مصر؟
٢. ما هي الصعوبات التي تواجه تلك العلمية؟ وكيف يمكن التغلب على تلك الصعوبات؟

٣. هل يتطلب تطبيق الحوكمة على الجمعيات تغييراً في القوانين ذات الصلة وفي المجتمع؟

أوضح النقاش أن الحوكمة مفهوماً جديداً لمعظم المشاركين الذين قابلوه باعتراض في البداية تحت ظن خاطئ بأنه مفهوم يطبق فقط على الشركات. ولكن مع المناقشات رسخت لديهم قناعة بأن الحوكمة سبيل جيد لتحقيق الأهداف المنشودة لجمعياتهم بأسلوب علمي يضمن لكل ذي حق حقه. وبرغم تأكيد بعض المشاركين على أن الحوكمة تنطبق على جمعياتهم، فإنهم استغلوا الجلسات لمراجعة نظم الإدارة ومشاركة خبراتهم مع الآخرين. وتطرق المشاركون إلى العوائق الداخلية لتطبيق الحوكمة مثل هيمنة رئيس مجلس الإدارة على الجمعية وغياب روح التطوع وعدم وجود تمويل كافي. واستعرض المشاركون بعض الاقتراحات والتوصيات التي يجب أخذها في الاعتبار من أجل تطبيق الحوكمة.

ثالثاً: إصدار الدليل

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة ومركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية بالتعاون مع الأستاذ/ عبد الغفار شكر، نائب رئيس مركز البحوث الإفريقية والعربية بإخراج دليل حوكمة الجمعيات الأهلية من خلال:

١. دراسة الخبرات الدولية وتجارب الدول الأخرى في تطبيق الحوكمة

ساعدت جلسات الخبراء الأولية في تعريف مفهوم الحوكمة من منطلق الخبرات الدولية وكذلك استعراض خبرات الدول الأخرى. كما قام المشاركون ومعدي الدليل بمراجعة القواعد العامة لحوكمة الجمعيات

الأهلية التي صدرت في ٢٠١١ عن مركز المشروعات الدولية الخاصة وغرفة التجارة الدولية.

٢. إجراء دراسات ميدانية لواقع حال الجمعيات الأهلية في مصر

ساعدت الموائد المستديرة على تقديم مادة علمية دقيقة تكشف بدقة واقع الجمعيات الأهلية في مصر وكيف وإلى أي مدى تستطيع تطبيق مفهوم الحوكمة. وتعتبر الموائد المستديرة في حد ذاتها مسح مهم وضروري لوضع الجمعيات الأهلية في مصر.

٣. إجراء دراسة حول "العوامل التي تعيق تطبيق سياسات الحوكمة في الجمعيات الأهلية"

قامت المجموعة المتحدة برئاسة الأستاذ/ نجاد البرعي بإجراء دراسة تناولت تقييم موقف قانون الجمعيات الأهلية ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ من مبادئ ومعايير الحوكمة. وقد أسهمت الدراسة في تحديد مجالات معالجة قضية تطبيق الحوكمة في دليل حوكمة الجمعيات الأهلية.

٤. حلقة نقاشية لمراجعة المسودة الأولى من الدليل

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مركز الأهرام للأبحاث السياسية والإستراتيجية بإجراء حلقة نقاشية لممثلين من الجمعيات التي شاركت في الموائد المستديرة من أجل أخذ آراءهم في المسودة الأولى من الدليل. وقد تم مراجعة الدليل وإجراء تعديلات عليه في ضوء إسهامات المشاركين في الحلقة النقاشية.