ماعت للسلام والتنمية وحقوق الإنسان
Maat For Peace, Development, and Human Rights

حوكمة
المجتمع المدني في المنطقة العربية

إعداد
أيمن عقيل
خبير حقوقي- محام بالنقض - رئيس مؤسسة ماعت

مقدمة:

تعد الحوكمة إحدى الركائز الأساسية لتعزيز الحق في التنمية، إذ تحمل بين طياتها المبادئ المتعلقة بالعدالة والمشاركة والشفافية وسيادة القانون والمساءلة، وهي المبادئ التي -حالة تطبيقها بفعالية وكفاءة- تضمن تحقيق التنمية الشاملة المستدامة. ونظراً إلى الدور المهم الذي تلعبه المؤسسات في عملية التنمية، أفردت الأجندة الدولية لها الهدف السادس عشر "**السلام والعدل والمؤسسات القوية**" ضمن أهداف التنمية المستدامة الأممية، حيث يركز الهدف السادس عشر على تحقيق الاستقرار وضمان حقوق الإنسان، وتعزيز الحكم القائم على سيادة القانون، من خلال ضمان تكافؤ الفرص ووصول الجميع إلى العدالة، وإنشاء مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة، والحد من الفساد، وضمان وصول المواطنين إلى المعلومات وحماية الحريات الأساسية، واتخاذ القرارات على نحو مستجيب للاحتياجات وشامل للجميع.

وعلى مستوي منظمات المجتمع المدني في الدول العربية والتي يبلغ عددها **أكثر من ٣٧١ ألف منظمة** فلم يكن مفهوم الحوكمة سائداً في عملها خلال العقود الماضية، حيث انحصر هذا المفهوم وارتبط بالقطاع الاقتصادي سواء في الشركات والمؤسسات الحكومية أو في شركات القطاع الخاص، وقد استخدم مفهوم الحكم الرشيد أو الحوكمة لأول مرة في سنة ١٩٨٩ في تقرير للبنك الدولي عن الدول الأفريقية الواقعة جنوب الصحراء التي تعثرت في تنفيذ السياسات التي املاها عليها البنك الدولي والمؤسسات المالية واشترطت الجهات المانحة ضرورة اصلاح نظام الحكم في هذه الدول، وطالب البنك الدولي الدول النامية بإعادة صياغة أطر الحكم في مؤسسات الدولة كشرط لتحقيق التنمية ولإعادة توجيه المساعدات مرة أخري، وقبل ذلك كان مصطلح الحُوكمة قد ظهر لغويا في عام ١٩٧٦، حينما كانت حُوكمة الشركات في مقدمة أولويات هيئة الأوراق المالية الأمريكية وتدوين المصطلح رسميا في الجريدة الفيدرالية الأمريكية، ولاحقا استدعت الحاجة تطبيق هذه المبادئ المتعلقة بالحُوكمة في تنظيم عمل منظمات المجتمع المدني بما في ذلك في المنطقة العربية التي تعد البيئة التشريعية المنظمة لعمل منظمات المجتمع المدني فيها فقيرة للغاية بالمبادئ ذات الصلة بالحُوكمة.

الشكل (١) غدد منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية

- الرسم البياني لا يشمل الدول التي لا تتوافر بشأنها بيانات موثوقة بخصوص عدد منظمات المجتمع المدني

إلا أنه خلال العقدين الأخرين حظي المجتمع المدني بدور شـديد الأهمية والتعقيد في المنطقة العربية لا سـيما بعد ما عرّف "بالربيع العربي" حيث قام المجتمع المدني بدور المراقب لسـياسـات الحكومات العربية الاقتصـادية والاجتماعية والتنموية وبالتوازي مع ذلك قامت بعض المنظمات بمراقبة أوضـاع حقوق الإنسـان في الدول العربية وتعهدات الدول العربية بموجب الاتفاقيات الدولية التي صـادقت عليها. وهو ما جعل بعض الحكومات في المنطقة العربية تري المجتمع المدني في بعض الأحيان بوصفه خصمًا للدولة ومُهددًا لأمنها القومي، لا بوصـفه شـريكًا لها في تحقيق أهداف التنمية المسـتدامة ونشـر الوعي في قضـايا حقوق الإنسـان. ونتيجة للدور المتنامي لمنظمات المجتمع المدني في السـنوات المنصـرمة واجهت بعض المنظمات إدانات متتالية من بعض حكومات الدول العربية وزعمت بعض هذه الحكومات إن بعض المنظمات تعمل خارج إطار القانون ولا تتمتع بالشـفافية الكافية[١]. وردًا

[١] إقامة جسور بين ضفتين: مراجعة المجتمع المدني في دول المتوسط، حوار المتوسط للحقوق والحريات، ص ٢٨، على الرابط التالي: https://bit.ly/3mmus8G

على هذه الاتهامات عمدت بعض من منظمات المجتمع المدني إلي اعتماد تدابير سياسية ومؤسسية داخلية تتسم بالشفافية والافصاح وضمان تكافؤ الفرص وتحسين إجراءات الإدارة المالية وهي مبادئ من بين مبادئ أخري يُطلق عليها الحوكمة أو المأسسة أو الحكم الرشيد في إدارة منظمات المجتمع المدني. إلا إنه لا يزال الطائفة الأوسع من منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية غير قادرة على تطبيق مبادئ الحُوكمة بسبب التحديات التي تفرضها عليها طبيعة عمل هذه المنظمات[٢].

لكن مع التغيرات الأخيرة المتلاحقة في العالم بأسره وفي الدول العربية أيضا، والأزمات الناجمة عن جائحة فيروس كورونا جعلت بعض الهيئات الأممية تقر بأهمية دور المجتمع المدني في الشراكة مع الحكومات من أجل دعم جهود التعافي[٣]، ومن ثم تسريع وتيرة العمل من أجل حوكمة هذه المنظمات، وفي المنطقة العربية بشكل خاص ظهرت بوادر إيجابية من قبل بعض الحكومات التي شددت علي أهمية الدور الذي مارسه المجتمع المدني في التصدي للجائحة بجانب المؤسسات الرسمية، وهو ما جعل هذه العلاقة الصدامية تتلاشي شيئا فشيئا **ولعل المثال الواضح في هذا السياق هو حالة منظمات المجتمع المدني في مصر والتطورات الإيجابية التي أبدتها الدولة ناحية هذه المنظمات سواء بإغلاق القضية ١٧٣ لسنة ٢٠١١ المعروفة بقضية "التمويل الأجنبي" والتي وصل عدد المنظمات الحاصلة علي البراءة فيها حتي أكتوبر ٢٠٢١ إلي ٧٥ منظمة بعد قرار قاضي التحقيق علي مدار السنوات السابقة بألا وجه لإقامة الدعوي الجنائية ضد هذه المنظمات، أو بإصدار القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ الخاص بممارسة العمل الأهلي واللائحة التنفيذية الخاصة بالقانون، أو من خلال اعتبار عام ٢٠٢٢ عامًا للمجتمع المدني وهو الإعلان الذي جاء علي هامش إطلاق الاستراتيجية الوطنية لحقوق الإنسان والذي شارك في إعدادها طائفة من منظمات المجتمع المدني ويُنتظر إن يكون لهذه المنظمات دورًا أساسيا في خطة العمل التنفيذية الخاصة بالنتائج والغايات المستهدفة من هذه الاستراتيجية.**

---

[٢] رصد الباحث لعدد منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية

[٣] الأمين العام يشدد على أهمية الشراكة مع المجتمع المدني من أجل التعافي بشكل أفضل من كورونا، أخبار الأمم المتحدة، ٢ نوفمبر ٢٠٢٠، على الرابط التالي: https://bit.ly/32bySZ2

ويقصد بالحوكمة في سياق عمل منظمات المجتمع المدني "مجموعة السياسات والمعايير والمبادئ المتبعة داخليا في منظمات المجتمع المدني والتي تساهم حال طُبقت على نحو جيد في تعزيز الحكم الرشيد للمؤسسة وتحسين الأداء، وهذه المبادئ حصرتها الهيئات الأممية مثل برنامج الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية مثل البنك الدولي في الشفافية والمساءلة والمشاركة وسيادة القانون والاستجابة والرؤية الاستراتيجية.

كما عرفت مجموعة عمل CEE (أوربا الوسطي والشرقية) المعنية بحوكمة المنظمات غير الحكومية، الحوكمة الجيدة للمنظمات غير الحكومية بإنها "عملية صنع القرار التي تتسم بالشفافية والتي تقوم من خلالها قيادة منظمة المجتمع المدني بطريقة فاعلة وتتسم بالمساءلة بتوجيه الموارد وممارسة صلاحياتها على أساس القيم المشتركة مع باقي الأطراف الفاعلة"[٤].

ويؤكد الواقع الحالي لمنظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية الحاجة إلى تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة كي تكون هذه المنظمات قادرة علي القيام بدورها كضلع ثالث في عملية التنمية وكشريك أساسي في تحقيقها بجانب الحكومة والقطاع الخاص بالإضافة إلي دورها في توعية افراد المجتمع، فحال تحول هذه المنظمات إلي منظمات خاضعة للحُوكمة سيتلاشى جزء أكبر من الانتقادات التي تواجهه والتي تتعلق في جزء منها بغياب الشفافية والإفصاح والدور الضعيف في ممارسة توعية الأفراد في المجتمع والتركيز علي انتقاد الحكومات، كما ستضرب المثال في حال تطبيقها لمبادئ الحُوكمة لما تروج له هذه المنظمات علي نحو دائم وعلي ما تطالب به الحكومات من أهمية تطوير وتحسين نُظم الحكم والجهاز الإداري والمؤسسات الحكومية[٥].

وفي هذه الورقة سنركز على الأطر القانونية والتشريعية لحُوكمة منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية والمبادئ الأساسية لحُوكمة منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية

[٤] الحوكمة الداخلية ومسألة المجتمع المدني، المركز الدولي للقانون غير الهادف للربح، ص ٤، على الرابط التالي: https://bit.ly/3J5FzMH

[٥] دراسة نظام الحُوكمة في الشبكة الوطنية المصرية وآليات تحسينه، مجموعة الاستشارات الدولية، ص ٥، على الرابط التالي: https://bit.ly/3pdlVGR

والأهداف المتوخاة من حُوكمة منظمات المجتمع المدني والتحديات التي تواجه حُوكمة هذه المنظمات في المنطقة العربية.

أولا: الأطر القانونية والتشريعية لحوكمة منظمات المجتمع المدني

يتمثل الإطار القانوني والتشـريعي لحُوكمة منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية في مجموعة الدساتير والقوانين المحلية واللوائح التنفيذية المكملة لها التي تنظم ممارسة العمل الأهلي في المنطقة، بالإضـافة إلى القرارات التنفيذية الصـادرة عن الوزارات ذات الصـلة حيث تعتمد منظمات المجتمع المدني علي هذه الأطر والتشـريعات في تأسـيسـها وتنظيم عملها وإصدار النظام الأساسي الخاص بتلك المنظمات. ففي **مصر** على سبيل المثال تنص المادة ٧٥ من الدسـتور المصـري لعام ٢٠١٤ والمعدل في عام ٢٠١٩، على أنه "للمواطنين حق تكوين الجمعيات والمؤسـسـات الأهلية على أسـاس ديمقراطي، وتكون لها الشـخصـية الاعتبارية بمجرد الإخطار. وتمارس نشاطها بحرية، ولا يجوز للجهات الإدارية التدخل في شئونها، أو حلها أو حل مجالس إداراتها أو مجالس أمنائها إلا بحكم قضائي. ويحظر إنشاء أو استمرار جمعيات أو مؤسـسـات أهلية يكون نظامها أو نشـاطها سـرياً أو ذا طابع عسـكري أو شـبه عسـكري، وذلك كله على النحو الذي ينظمه القانون"[٦] ولترجمة هذا الالتزام الدسـتوري جاء القانون رقم ١٤٩ لسـنة ٢٠١٩ واللائحة التنفيذية الخاص به لتؤكد في المادة ٢٨ من مجموعة من المبادئ اللازمة لحوكمة منظمات المجتمع المدني حيث نصـت المادة ٢٨ في القانون علي "التزام الجمعية **بالشـفافية والعلانية والإفصـاح** وبإعلان مصـادر تمويلها وأسـماء أعضـائها وميزانيتها السنوية وأنشطتها، وتلتزم بنشر ذلك داخل مقرات الجمعية وعلي موقعها الاليكتروني وغيره من وسـائل النشـر الأخرى[٧]، كما تتضـمن المادة التزام الجمعية باتباع قواعد الحوكمة والإدارة الرشـيدة وأن يكون لدي الجمعية لائحة داخلية تتضـمن أبوابا لكل من المشـتريات والشـئون المالية والموارد البشـرية والجزءات وأن يكون لديها مدونة سـلوك وظيفي وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون قواعد الحّوكمة التي يتعين علي الجمعية الالتزام بها[٨].

في **تونس** نص الفصـل ٣٥ من الدسـتور التونسـي لعام ٢٠١٤ على ضـمانة الحق في تكوين الجمعيات وفي الفقرة الثانية من هذه الفصـل نص على أن تلتزم الجمعيات في أنظمتها

---

[٦] الدستور المصري المعدل لعام ٢٠١٩، منشورات قانونية، المادة ٧٥، على الرابط التالي: https://bit.ly/3q5zWp6

[٧] القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩، منشورات قانونية، المادة ٢٨، على الرابط التالي: https://bit.ly/3JhbbzP

[٨] نفس المصدر السابق

الأساسية وفي أنشطتها بأحكام الدستور والقانون **وبالشفافية المالية** أيضا[9]. وتّنظم المرسوم ٨٨ لسنة ٢٠١١ تنظيم عمل الجمعيات وأنطوي على مجموعة من المبادئ التي تؤسس لحّوكمة هذه المنظمات، فقد أكد الفصل الثالث من الباب الأول من المرسوم السابق على ضرورة احترام الجمعيات في نظامها الأساسي وفي نشاطها وتمويلها مبادئ دولة القانون والديمقراطية **والتعددية والشفافية والمساواة وحقوق الإنسان** كما وردت في الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها تونس[10]. وتمثل مصر وتونس نموذجين لإدراج مبادئ الحوُكمة في الدساتير والقوانين المحلية إلا إن بعض الدول العربية الأخرى تفتقر لهذه المبادئ في تشريعاته المحلية وهو ما يشكل تحدًيا أمام الدولة نفسها ومنظمات المجتمع المدني بالتعبية في تطبيق مبادئ الحُوكمة وإدماجها في المعايير والسياسات المتبعة في إدارة المنظمات. ففي **قطر** علي سبيل المثال يخلو القانون رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة من أي إشارة إلى مبادئ الحُوكمة مثل الشفافية أو المشاركة أو الاستجابة وما إلى ذلك وهو ما يعد قصورًا في القانون نفسه[11].

في سياق متصل تفتقر بعض الدول لقانون مُوحد لممارسة العمل الأهلي لمنظمات المجتمع المدني، ففي **العراق** علي سبيل المثال وعلي الرغم من إن الدستور يّكفل الحق في تكوين الجمعيات، لكن المشرع العراقي لم يترجم هذا الالتزام الدستوري في صيغة نص قانوني موحد ينظم عمل منظمات المجتمع المدني، فما برح تنظيم عمل منظمات المجتمع المدني في العراق يستند إلي نحو ثلاثة قوانين وهو ما خلق بيئة غير متناسقة من التشريعات والقوانين تتعارض في بعض الأحيان مع بعضها البعض.

ويوضح الجدول التالي القوانين والتشريعات التي تنظم عمل منظمات المجتمع المدني والمواد ذات الصلة بعملية حوكمة هذه المنظمات:

[9] دستور تونس الصادر عام ٢٠١٤، الفصل ٣٠، على الرابط التالي: https://bit.ly/3JgOHAe

[10] مرسوم ٨٨ لسنة ٢٠١١ الخاص بالجمعيات التونسية، الفصل الثالث الباب الأول، على الرابط التلي: https://bit.ly/3shGILn

[11] راجع، قانون رقم (١٢) لسنة ٢٠٠٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة، على الرابط التالي: https://bit.ly/3qdR64c

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
مصر	١. **الدستور المصري** ٢. **القانون ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ الخاص بممارسة العمل الأهلي**	• تنص المادة ٧٥ من الدستور المصري لعام ٢٠١٤ والمعدل في عام ٢٠١٩، على أنه" للمواطنين حق تكوين الجمعيات والمؤسسات الأهلية على أساس ديمقراطي، وتكون لها الشخصية الاعتبارية بمجرد الإخطار، وتمارس نشاطها بحرية، ولا يجوز للجهات الإدارية التدخل في شئونها، أو حلها أو حل مجالس إداراتها أو مجالس أمنائها إلا بحكم قضائي. ويحظر إنشاء أو استمرار جمعيات أو مؤسسات أهلية يكون نظامها أو نشاطها سرياً أو ذا طابع عسكري أو شبه عسكري، وذلك كله على النحو الذي ينظمه القانون". • ولترجمة هذا الالتزام الدستوري جاء القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ واللائحة التنفيذية الخاصة به لتؤكد في المادة ٢٨ من مجموعة من المبادئ اللازمة لحوكمة منظمات المجتمع المدني حيث نصت المادة ٢٨ في القانون علي "التزام الجمعية بالشفافية والعلانية والإفصاح وبإعلان مصادر تمويلها وأسماء أعضائها وميزانيتها السنوية وأنشطتها، وتلتزم بنشر ذلك داخل مقرات الجمعية وعلي موقعها الالكتروني وغيره من وسائل النشر الأخرى، كما تتضمن المادة التزام الجمعية باتباع قواعد الحوكمة والإدارة الرشيدة وأن يكون لدي الجمعية لائحة داخلية تتضمن أبوابا لكل من المشتريات والشئون المالية والموارد البشرية والجزءات وأن يكون لديها مدونة سلوك وظيفي وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون قواعد الحُوكمة التي يتعين علي الجمعية الالتزام بها. • فجاء في المادة السابعة من اللائحة التنفيذية إن يتولى مجلس إدارة الجمعية أو مجلس أعضاء المؤسسة الأهلية مراجعة نظامها الأساسي واعداد مشروع بتعديل أحكامه وفق لأحكام القانون رقم ١٤٩ لسنة ٢٠١٩ واللائحة التنفيذية اللاحقة بالقانون مع مراعاة لائحة النظام الأساسي الاسترشادية التي أرفُقت في اللائحة التنفيذية

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزارة رقم ١٠٤ لسنة ٢٠٢١، وهو ما يعزز من امتثال الجمعية أو المؤسسة لسيادة القانون. • كما تنص المادة ١٩ من اللائحة على أن تنشئ في وزارة التضامن الاجتماعي باعتبارها الوزارة المسؤولة عن أنظمة المجتمع المدني قاعدة بيانات بالتنسيق مع المنظمات والجهات المعنية على أن تحتوي هذه القاعدة علي: اللوائح الداخلية للمنظمة؛ الميزانية السنوية؛ بيان بالمستفيدين من خدمات مؤسسات المجتمع الأهلي، وهو ما يعد تطبيقا نموذجيا لعد مم مبادئ حُوكمة منظمات المجتمع المدني.
تونس	١. **الدستور التونسي** ٢. **المرسوم ٨٨ لسنة ٢٠١١**	• نص الفصل ٣٥ من الدستور التونسي لعام ٢٠١٤ على ضمانة الحق في تكوين الجمعيات وفي الفقرة الثانية من هذا الفصل نص على أن تلتزم الجمعيات في أنظمتها الأساسية وفي أنشطتها بأحكام الدستور والقانون وبالشفافية المالية. • يُنظم المرسوم ٨٨ لسنة ٢٠١١ تنظيم عمل الجمعيات حيث أنطوي على مجموعة من المبادئ التي تؤسس لحُوكمة هذه المنظمات، فقد أكد الفصل الثالث من الباب الأول من المرسوم السابق على ضرورة احترام الجمعيات في نظامها الأساسي وفي نشاطها وتمويلها مبادئ دولة القانون والديمقراطية والتعددية والشفافية والمساواة وحقوق الإنسان كما وردت في الاتفاقيات الدولية التي صادقت عليها تونس. • كما ينص الفصل ٤٣ من المرسوم على أن تعين الجمعيات التي تتجاوز مواردها السنوية مئة ألف دينار مراقب حسابات يكون من بين خبراء مُحاسبين في الدولة وهو ما يعد تعزيز لمبدأ مكافحة الفساد والشفافية في عمل الجمعيات في تونس.

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		• وتطبيقا لمبدأ الشفافية أيضا يشترط الفصل ٤٣ أن تنشر الجمعية قوائمها المالية مرفقة بتقرير مراقبة الحسابات بأحد وسائل الإعلام المكتوبة أو المواقع الإليكترونية للجمعية في غضون شهر من تاريخ المصادقة على هذه القوائم المالية.
المغرب	١. **الدستور المغربي** ٢. **الظهير الشريف (مرسوم ملكي) رقم ١.٥٨.٣٧٦ بشأن ضوابط تكوين الجمعيات**	• يكفل الفصل ٢٩ من قانون الدستور المغربي الحق في تكوين الجمعيات حيث ينص على إن " تأسيس الجمعيات والانتماء النقابي والسياسي مضمون ويحد القانون شروط ممارسة هذه الحريات. • كما ينطوي الفصل الخامس من المرسوم الملكي تأكيدًا على ضرورة أن يُرفق بالتصاريح اللازمة لتأسيس الجمعية القوانين الأساسية للجمعية وأن تقدم هذه القوانين إلى السلطة الإدارية المختصة بالجمعيات والمنظمات غير الحكومية وهو ما يعد تطبيقا والتزاما بمبدأ من مبادئ الحُوكمة ألا وهو مبدأ سيادة القانون. • كما يشترط المرسوم الملكي الذي ينظم تكوين الجمعيات في المغرب في المادة الاولي الفقرة الثالثة على أن يكون للجمعية نظام أساسي ونظام داخلي يضمن لكل أعضاء الجمعية المشاركة الفعلية في إدارة الجمعية وممارسة الرقابة بصفة دورية والمشاركة في إدارة الجمعية وهو أحد أهم مبادئ الحُوكمة التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عمل منظمات المجتمع المدني.
الجزائر	١. **الدستور الجزائري** ٢. **قانون رقم ١٢-٠٦ المتعلق بالجمعيات الاهلية**	• تكفل المادة ٥٣ من الدستور الجزائري لعام ٢٠٢٠ الحق في إنشاء الجمعيات وتحيل المادة للقانون الكيفية التي تُنشئ بها الجمعيات كما يحظر حل الجمعيات إلا بناءً على حكم قضائي وفقا لنفس المادة. • وفقا للمادة ٢٧ من قانون الجمعيات في الجزائر فأنه يجب أن يتضمن القانون الأساسي للجمعية على حقوق وواجبات الأعضاء وهو ما يكفل مبدأ سيادة القانون وهو

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		مبدأ هام من مبادئ الحُوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني. • كما تنص المادة ٣١ على وجوب ألا تستخدم الموارد الناجمة عن نشاطات الجمعية إلا في تحقيق الأهداف المقررة في قانونها الأساسي والتشريع المعمول به وهو ما يعد تطبيقا لمبدأ مكافحة الفساد وهو بين أهم مبادئ الحُوكمة التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي كما سبق وأشرنا.
ليبيا	**١. الإعلان الدستوري المؤقت لعام ٢٠١١** **٢. اللائحة رقم (١) لسنة ٢٠١٦ بشأن عمل منظمات المجتمع المدني في ليبيا وقد حلت بديًلا للقانون رقم ١٩ لسنة ٢٠٠١** **٣. القرار رقم ٢٨٦ لسنة ٢٠١٩ الصادر عن حكومة الوفاق الوطني**	• تنص المادة رقم ١٥ من الإعلان الدستوري المؤقت على كفالة الدولة للحق في تكوين الأحزاب السياسية والجمعيات وسائر منظمات المجتمع المدني. كما نصت على إصدار قانون بتنظيم هذه المنظمات وحظرت وفقا لنفس المادة إنشاء جمعيات سرية أو مسلحة أو مُخالفة للنظام العام أو الآداب العامة وغيرها مما يضر بالدولة ووحدة التراب الوطني. • تتضمن المادة الثانية من اللائحة التنظيمية التأكيد على ضرورة وجود نظام أساسي للجمعية أو المنظمة غير الحكومية وإن لم يودع وكيل المؤسسين النظام الأساسي للجمعية في موعد أقصاه عشرة أيام اعُد الطلب كأن لم يكن وهو ما يُلزم الجمعية باتباع مبدأ سيادة القانون في ممارسة أنشطتها. • كما تنص المادة ٣٣ من اللائحة على أن تتخذ قرارات الجمعية العمومية للمنظمة بالأغلبية وهو ما يؤكد على إعمال مبدأ المشاركة وهو أحد مبادئ حُوكمة منظمات المجتمع المدني. • كما تمنح المادة ٤١ الجمعية العمومية حق إنشاء لجنة مراقبة تتكون من ثلاث أشخاص تكون مهمتها الرقابة على مجلس الإدارة ومدي التزامه بتطبيق التشريعات النافذة ومراعاة الأحكام الواردة في النظام الأساسي كما

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		يجب ان يشمل النظام الأساسي وفقا لنفس المادة على النظام المالي والإداري. • تنص المادة ٢٤ من القرار رقم ٢٨٦ لسنة ٢٠١٩ على إن مجلس إدارة المنظمة أو الجمعية او المؤسسة عند إعداده الميزانية السنوية والحساب الختامي مراعاة الأصول المحاسبية المتعارف عليها وإحالتها مع تقرير مراجع الحسابات لرئيس الجمعية العمومية قبل انعقاده بأسبوعين للتصديق عليها • كما تنص نفس المادة على أن تُعين الجمعية مراجعا للحسابات أسبوعيا ولا يجوز ان يكون من أعضاء مجلس الإدارة وهو أحد مبادئ الحوكمة المتعلقة بالمساءلة والشفافية ومنع تضارب المصالح. • وعلي الرغم من التحسن النسبي في البيئة التشريعية لعمل منظمات المجتمع المدني في ليبيا إلا أنه تبقي هناك إشكالية ماثلة امام تطور هذه البيئة حيث تمنح القوانين المنظمة لعمل هذه المنظمات مفوضية المجتمع المدني صلاحيات واسعة يمكن من خلالها التدخل في عمل الجمعيات والمنظمات غير الحكومية. ضف لذلك انقسام المفوضية نفسها إلي قسمين القسم الذي ينظم عمل المنظمات في طرابلس وغرب ليبيا والقسم الذي يُنظم عمل المنظمات في بنغازي وشرق ليبيا وهو ما يتطلب إصدار قانون جديد موحد لعمل منظمات المجتمع المدني في ليبيا.
موريتانيا	١. **الدستور الموريتاني** ٢. **القانون رقم ٦٤- ٠٩٨ الخاص بالجمعيات**	• تكفل المادة ١٠ من الدستور الحق في حرية تكوين الجمعيات • تنص المادة ١٣ من قانون الجمعيات على أحقية جميع أصحاب المصلحة في الحصول على معلومات عن الأنظمة الداخلية للجمعيات المرخص لها في موريتانيا وهو يعد تعزيزًا لمبدأ الشفافية فيف عمل هذه الجمعيات

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		• كما تلتزم الجمعيات كل ثلاثة أشهر بالإبلاغ عن التغيرات التي طرأت على إدارتها وقيادتها بالإضافة إلى التعديلات على نظامها الداخلي وهو ما يعزز من حُوكمة هذه الجمعيات اتساقا مع المبدأ الخاص سيادة القانون أحد أهم مبادئ الحكم الرشيد. • كما تلتزم كل جمعية وفقا للمادة ٢٦ وتتلقي إعانة مدرجة في ميزانية الدولة أن تسلم حساباتها إلى السلطة الإدارية المانحة للإعانة بما يساهم في إعمال مبدأ الشفافية ويعزز من مبدأ مكافحة الفساد وهما مبدأين هامين من مبادئ الحُوكمة.
السودان	١. **الوثيقة الدستورية لعام ٢٠١٩** ٢. **قانون تنظيم العمل الطوعي والإنساني في السودان لعام ٢٠٠٦**	• تنص المادة ٥٧ من الوثيقة الدستورية علي الحق في تكوين الجمعيات والمنظمات والنقابات. • ينطوي الفصل الثاني من قانون تنظيم العمل الطوعي والإنساني في السودان على ضمانات لحُوكمة المنظمات مثل المادة ٩ (ب) التي تنص على ضرورة أن يرفق بطلب التأسيس نسخة من دستور المنظمة وهيكلها التنظيمي. • كما تتضمن المادة ٢٧ من الفصل السادس نفس الضمانات حيث تنص على ضرورة أن تقدم كل منظمة مسجلة وفقا لأحكام القانون أولا: تقرير نص سنوي عن أعمالها، ثانيا: تقرير سنوي عن سير أعمالها؛ صورة من الموازنة السنوية للمنظمة معتمدة بواسطة مراجع قانوني. • كما تنص المادة ٢٩ على أن وجوب احتفاظ كل منظمة بحسابات ودفاتر صحيحة ومستوفاة لمواردها ومصروفاتها وفقا للأسس المحاسبية السليمة على أن تقوم المنظمة بتدقيق الحسابات والبيانات المالية السنوية بواسطة مراجع قانوني •

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
فلسطين	١. القانون الأساسي (الدستور) ٢. القانون رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ بخصوص الجمعيات الأهلية والخيرية ٣. اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١ لسنة ٢٠٠٠ الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٩ لسنة ٢٠٠٣	• تكفل الفقرة الثانية من المادة ٢٦ من القانون الأساسي الفلسطيني الحق في تشكيل النقابات والجمعيات والاتحادات والروابط والأندية والمؤسسات الشعبية وتحيل تنظيم هذه الجمعيات إلى للقانون • تتضمن المادة ٥١ من اللائحة التنفيذية التأكيد علي حق الجمعية في الحصول على المساعدات غير المشروطة من الجهات المانحة لاسيما التي يشترط فيها الممول اتباع قواعد محاسبية معينة لضمان الشفافية وحسن استخدام المساعدات وهو ما يعزز من نزاهة الجمعية ويجعلها تمتثل لمبدأ هام من مبادئ الحُوكمة وهو المبدأ المتعلق بالشفافية والمساءلة. • يجب أن تتضمن لائحة النظام الأساسي طرقا للرقابة المالية داخل المنظمة وفقا لما جاء في اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية بما يضمن تطبيق المبادئ الخاصة بالشفافية وسيادة القانون ومكافحة الفساد وهي المبادئ الدالة على الحُوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني. • تلتزم المنظمة وفقا للفقرة الثانية من المادة ٥٠ من اللائحة التنفيذية بتعيين مدقق حسابات وهو ما يتوافق مع مبدأ من مبادئ الحُوكمة ألا وهو مبدأ الشفافية، في سياق نفس المادة تقوم الجمعية بوصف الأنشطة الربحية التي نفذتها خلال تقاريرها السنوي وتوضيح الحسابات المالية المرتبطة بهذه الأنشطة ضمن تقريرها المالي. • يجب أن يكون النظام الأساسي للجمعية الأهلية غير مخالف لقانون الجمعيات وهو ما يعني تطبيق مبدأ سيادة القانون وهو أحد مبادئ الحوكمة الخاصة بمنظمات المجتمع المدني التي حددها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		• رغم إن الرقابة الحكُومية على عمل منظمات المجتمع المدني قد تكون ضرورية في بعض الأحيان من أجل التأكد إن أموال الحكومة قد انُفقت في الأغراض التي أنشأت من أجلها لإعمال مبادئ الحُوكمة، إلا أن تدخل وزارة الداخلية للتدقيق في أنشطة الجمعيات في فلسطين اعتبرته طائفة من المنظمات غير الحكومية في فلسطين بمثابة تدخل غير مبرر في أنشطة المنظمات غير الحكومية.
الأردن	١. **الدستور الأردني** ٢. **القانون رقم ٥١ لسنة ٢٠٠٨ وتعديلاته**	• يضمن الدستور الأردني في المادة ١٦ الحق في تكوين الجمعيات ويحيل تنظيمها إلى القانون. • ينص قانون الجمعيات في الأردن في المادة رقم ٧ الفقرة (ب ٩) صراحة على ضرورة أن يتضمن النظام الأساسي للجمعية قواعد الحاكمية الرشيد ومبادئ الشفافية في عمل الجمعيات، كما تتضمن نفس المادة ضرورة أن تُبين المنظمة مصادر تمويل الجمعية وكيفية تصريف الشؤون المالية فيها ومراقبتها وتدقيقها. • كما احتوت المادة ١٤ من القانون على طائفة من مبادئ الحُوكمة بداية من ضرورة التزام الجمعية بأحكام القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة بناءً عليه، وصولاً لضرورة ممارسة الجمعية لأعمالها وأنشطتها وفق لأحكام نظامها الأساسي، كما تنص نفس المادة على ضرورة وجود السجلات المالية للجمعية التي تبين أرادتها وأوجه أنفاقها.
لبنان	١. **الدستور اللبناني** ٢. **القانون الجمعيات لعام ١٩٠٩ وتعديلاته بما في ذلك المرسوم رقم ١٠٨٣٠ الصادر في عام ١٩٦٢**	• يكُفل الدستور اللبناني في المادة ١٣ الحق في حرية تكوين الجمعيات ويحيل تنظيم هذا الحق إلي القانون. • وفقا لهذا التعميم يتوجب على الجمعية أن تتقدم بلائحة تشمل أسماء أعضائها ونسخة من ميزانيتها السنوية ومن حسابها الختامي السابق ويخضع هذا الحساب لرقابة الوزارة المختصة وهو تأكيد على تطبيق مبدأ المساءلة في عمل منظمات المجتمع المدني في لبنان. ومع ذلك تبقي هناك حاجة لتحديث القانون الحالي المنظم

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		لعمل منظمات المجتمع المدني في لبنان فما برح ما يعرف بالقانون العثماني الصادر ١٩٠٩ هو المنظم لعمل منظمات المجتمع المدني.
سوريا	١. الدستور السوري ٢. القانون رقم ٩٣ لسنة ١٩٥٨ وتعديلاته بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة في سوريا	• ينص الدستور السوري في المادة ٤٥ على كفالة حرية تكوين الجمعيات شريطة النشأة على أسس وطنية ولأهداف مشروعة وبوسائل سلمية ويحيل تنظيم الجمعيات للقانون • تنص المادة ١٦ من القانون على أنه لا يجوز للجمعية تجاوز الغرض التي أنشأت من أجله • ويشترط في إنشاء الجمعية وفقا للمادة ٣ من القانون أن يكون لها نظام مكتوب وموقع من المؤسسين ويجب أن يتضمن من بين أمور اخري طرق المراقبة المالية داخل الجمعية وهي أحد المؤشرات على تطبيق مبادئ المساءلة وهي أحد مبادئ الحوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني • كما تمنح المادة ١٢ من القانون لكل شخص حق الاضطلاع على سجلات الجمعية ومستنداتها والحصول على صورة منها وذلك إعمالاً لمبدأ الشفافية وهو مبدأ من مبادئ حُوكمة منظمات المجتمع المدني. • كما يُلزم القانون في المادة ١٤ اتباع الجمعية لنظام يراعي تدوين حساباتها في دفاتر تشمل المصروفات والإيرادات بما في ذلك التبرعات ومصادرها وذلك تعزيزًا لمبادئ من بينها مكافحة الفساد والمساءلة وهي مبادئ تدل على تطبيق الحاكمية الرشيدة في عمل منظمات المجتمع المدني.
العراق	١. الدستور العراقي	• تكفل المادة ٣٩ من الدستور العراقي حرية تكوين الجمعيات ويحيل الدستور تنظيم هذه الجمعيات إلى القانون

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
	٢. **القانون رقم ١٢ لسنة ٢٠١٠ بشأن المنظمات غير الحكومية**	• تضمن الفقرة الثانية من المادة رقم ٥ التأكيد على ضرورة أن يرفق بطلب التأسيس، النظام الداخلي للجمعية وهو ما يضمن تطبيق مبدأ سيادة القانون وهو أحد مبادئ الحُوكمة داخل المنظمة غير الحكومية. • كما تشمل المادة ١٥ على ضرورة أن تقدم المنظمة تقريرًا ماليا إلى دائرة المنظمات غير الحكومية يتضمن تفصيلا لمصادر تمويل المنظمة ومعاملاتها المالية وهو ما يُعد تطبيقا لمبدأ هام من مبادئ الحُوكمة ألا وهو مبدأ الشفافية والمساءلة. كما تنص المادة ١٧ على ضرورة توافر سجلات للحسابات تدون فيها إيرادات المنظمة ونافقتها. • كما تقوم الدائرة دائرة المنظمات غير الحكومية تطبيقا لنفس المبدأ وبالتنسيق مع ديوان الرقابة المالية بتدقيق حسابات المنظمة حال تبين للدائرة إن سجلات المنظمة غير دقيقة وبها تجاوزات مالية وعلى المنظمة ان توفر جميع المعلومات المطلوبة لأغراض التدقيق.
اليمن	١. **الدستور اليمني** ٢. **قانون الجمعيات والمؤسسات الاهلية رقم ١ لسنة ٢٠٠١**	• تنص المادة ٥٧ من الدستور على حق المواطنين اليمنين في تنظيم أنفسهم سياسا ومهنيا ونقابيا وتكفل المادة الحق في تكوين الجمعيات العلمية والثقافية والاجتماعية والاتحادات الوطنية. • وتشترط المادة الرابعة في تأسيس الجمعية أن يكون لها نظام أساسي ينطوي على كل شؤونها التنظيمية والمالية والإدارية ويجب وفقا لنفس المادة أن تتضمن اللائحة التنفيذية لجنة الرقابة وأهدافها واختصاصاتها، بالإضافة إلى نظام المراقبة المالية. • كما نظم القانون في الفصل الثالث من الباب الثالث إدارة المنظمات والمؤسسات الأهلية ومواردها فوفقا للمادة ٣٦ من القانون يكون للجمعية أو المؤسسة الأهلية لجنة رقابية تنتخبها الجمعية العمومية من بين أعضائها. وتمنح المادة ٣٧ من القانون النظام الأساسي للجمعية

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		تحديد مهام واختصاصات لجنة الرقابة والتفتيش بالإضافة إلى مهام واختصاصات رئيس اللجنة واعضائها، وهو ما يتسق مع مبادئ الحوكمة المتعلقة بسيادة القانون والمساءلة والشفافية. • كما منحت المادة (١٦ب) كل عضو في الجمعية أو المؤسسة وكل ذي شأن الاضطلاع على محتويات المستندات والوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى الحصول على مستخرجات أو صور منها بعد أداء الرسم المقرر الذي تحدده اللائحة وتعد هذه الفقرة تطبيقا جليا لمبدأ الشفافية أحد مبادئ الحُوكمة.
السعودية	١. نظام الجمعيات والمؤسسات الاهلية ٢. اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الاهلية	• ينطوي نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية في المملكة العربية السعودية على الضمانات التي تتيح حوكمة الجمعيات الأهلية فعلي سبيل المثال تنص المادة ٢١ فقرة (٥) على أن تتعاقد الجمعية مع محاسب قانوني مرخص له، وهو ما يعُد من أهم المؤشرات الدالة على تطبيق الشفافية والإفصاح وهو مبدأ من مبادئ الحوُكمة في عمل الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني. • كما يتضمن القانون أن تعرض الجمعية على موقعها الإليكتروني قوائم مالية مدققة قبل أسبوع من اجتماع الجمعية العمومية. • كما تنص الفقرة السادسة من المادة ١٣ علي أنه لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الاشتراك في التصويت على أي قرار إذا كانت له فيه مصلحة شخصية، وذلك فيما عدا انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ويعد ذلك تطبيقا لمبدأ عدم تضارب المصالح ومكافحة الفساد في الجمعية وهو أحد مبادئ الحوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني. • وتطبيقا لمبدأ المشاركة وهو أحد مبادئ الحُوكمة فإنه وفقا للمادة ١٣ من نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية تشارك الجمعية العمومية في انتخابات مجلس الإدارة.

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		• كما تنص المادة ٣٧ من اللائحة التنفيذية على ضرورة التأكد من قبل مجلس الإدارة من إن موارد الجمعية أصرفت فيما يتماشى مع أهدافها بما يُعزز من مكافحة الفساد ويُزيد من الشفافية في عمل تلك الجمعيات. • كما تنص الفقرة الرابعة من المادة السابقة أيضا علي عدم جواز التصرف من قبل مجلس الإدارة إلا فيما هو منصوص عليه في اللائحة الأساسية للجمعية وبالشروط الواردة فيها وهو يعد امتثالا لسيادة القانون وأحد مبادئ الحُوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني. • وتنص المادة ٧٣ من اللائحة التنفيذية على وجوب تعيين المؤسسة مع مراجع حسابات داخلي مرخص له بمزاولة العمل داخل المملكة العربية السعودية ضف إلى ذلك ضرورة تزويد المنظمة للوزارة المختصة بحسابها الختامي للسنة المالية المنقضية بعد اعتماد مجلس الأمناء له وذلك خلال أربعة أشهر من نهاية السنة المالية. ويعد أداء المنظمة على النحو الواجب لهذه المتطلبات شرطًا في غاية الأهمية لتطبيق مبادئ الحُوكمة.
الإمارات	١. **الدستور الإماراتي** ٢. **القانون الاتحادي رقم ٢ لسنة ٢٠٠٨ بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية ذات النفع العام**	• تنص المادة ٣٣ من دستور دولة الإمارات على إن الحق في تكوين الجمعيات مكفول بحدود القانون. • تنص الفقرة ٦ من المادة ٢٩ من القانون الاتحادي رقم ٢ لسنة ٢٠٠٨ على اختيار الجمعية لمدقق للحسابات بما يتماشى مع مبادئ الشفافية والافصاح الخاص بحوكمة المنظمات ووفقا للمادة ٣٩ من القانون فإنه يجب أن يكون إنفاق الموارد المالية في الأغراض التي أنشأت من أجلها الجمعية وهو ما من شأنه يخفض من إمكانية تحقق الفساد أو الاختلاسات المالية داخل الجمعية. • كما إن المادة ٤٢ تضع معاييرًا تعد من مبادئ الحوكمة لمنح الجمعية في دولة الإمارات منحا من هذه المعايير.

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		مثل التقارير الدورية عن نشـــاط الجمعية ومدي التزام الجمعية بتطبيق نظامها الأساسي. • كما تخضـــع الجمعية وفقا للمادة ٢٠ لرقابة الوزارة من النواحي المالية وذلك للتثبت من أوجه الإنفاق وســـلامة توجيه الموارد المالية والعينية للأغراض والمشـــروعات التي تقوم بها الجمعية طبقا لنظامها الأســـاســـي وهو ما يعد امتثالا لمبدأ المســـاءلة والمحاســـبة وهما من مبادئ الحُوكمة لعمل منظمات المجتمع المدني لكن انتقدت بعض التقارير هذه المادة حيث اعتبرت هذه التقارير ذلك تدخلًا في عمل منظمات المجتمع المدني.
البحرين	١. الدستور البحريني ٢. مرسوم بقانون رقم ٢١ لسنة ١٩٨٩	• تنص المادة ٢٧ من الدســـتور البحريني علي الحق في حرية تكوين الجمعيات والنقابات شـــريطة الالتزام بالأســـس الوطنية والاهداف المشروعة بوسائل سلمية ويحيل ذلك إلى القانون بشرط عدم المساس بأسس الدين والنظام العام • تشـــترط المادة الرابعة من القانون أن يكون للجمعية نظام مكتوب موقع عليه من المؤسسين وهو أول تطبيق لمبدأ من مبادئ الحُوكمة حيث يُعد ذلك امتثالاً لمبدأ سيادة القانون أحد المبادئ الأساسية لحوكمة منظمات المجتمع المدني. • يجب أن يشـــمل نظام الجمعية على طرق المراقبة الداخلية للجمعية وهو ما يعد امتثالا لتطبيق مبدأ الشـــفافية والمســـاءلة وهي أحد مبادئ حُوكمة منظمات المجتمع المدني. • وتنص المادة ١٦ من القانون على وجوب ارفاق صـــورة من الحســـاب الختامي والميزانية العمومية وتقارير مراقب الحســـابات إلى الأعضـــاء الذين لهم حق حضـــور الجمعية العمومية، بالإضـــافة إلى وجوب عرض هذه الأوراق في مكان ظاهر بمقر الجمعية قبل انعقاد الجمعية العمومية بخمسة عشر يوما على الأقل.

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
الكويت	١. الدستور الكويتي ٢. قانون الجمعيات ذات النفع العام رقم ٢٤ لسنة ١٩٦٢ ٣. القرار الوزاري رقم (٤٨/أ) لسنة ٢٠١٥ بخصوص إصدار اللائحة التنظيمية للجمعيات الخيرية	• تكفل المادة ٤٣ من الدستور الكويتي حرية تكوين الجمعيات والنقابات على أسس وطنية وبوسائل سليمة ويحيل تنظيم الجمعيات الي القانون. • تشترط المادة الخامسة من قانون الجمعيات ذات النفع العام وجوب وضع نظام مكتوب لإنشاء الجمعية بما يمثل تطبيقا لمبدأ سيادة القانون ويجب أن يحتوي النظام الأساسي للجمعية على طرق المراقبة الداخلية إعمالًا لمبدأ المساءلة أحد أهم مبادئ الحُوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني. • وتنص المادة ١٤ من القانون على دعوة الجمعية العمومية مرة كل سنة خلال شهرين من انتهاء السنة للنظر في أمور من بينها: تقرير مجلس الإدارة: الميزانية والحساب الختامي. مشروع ميزانية العام التالي وهو تأكيدًا على مبدأ المشاركة وهو أحد مبادئ الحُوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني. • كما لا يجوز للجمعية أن تنفق الأموال في غير الأغراض التي أنشأت من أجلها. كما لا يجوز الدخول في مضاربات مالية منعًا لاستشراء الفساد داخل الجمعية بما يكفل مبدأ مكافحة الفساد داخل الجمعية.
قطر	١. الدستور القطري ٢. قانون رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة	• تكفل المادة ٤٥ من الدستور القطري حرية تكوين الجمعيات وفقا للشروط التي ينظمها القانون • علي الرغم من عدم الإشارة الصريحة لمبادئ الحُوكمة في قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة في قطر إلا أنه ينص علي مواد قد تعد تطبيقا لهذه المبادئ حيث: • تنص المادة ٥ من القانون على ضرورة أن يكون للجمعية نظام أساسي يتضمن من بين أمور أخري: طرق المراقبة المالية. والقواعد المتعلقة بتنظيم الحسابات ووضع الموازنة والحساب الختامي وإقرارهما

الدولة	التشريعات والقوانين المُنظمة لعمل المجتمع المدني	المواد ذات الصلة بالحُوكمة
		• كما تنطوي المادة على أن وجوب أن يقدم مجلس إدارة الجمعية الحساب الختامي للسنة المالية مُراجعا بواسطة مكتب مراقبة حسابات مرخص له ومشروع الموازنة المالية التالية وموافاة الوزارة بصورة من كل منهما قبل موعد اجتماع الجمعية العمومية بشهر واحد على الأقل وهو يُمثل انفاذا لمبدأ المساءلة أحد المبادئ الهامة لحُوكمة منظمات المجتمع المدني. • كما تخضع الجمعية وحساباتها وفقا للمادة ٣٢ لإشراف ورقابة الوزارة ذات الصلة وذلك للتحقق من مدي مطابقتها للقانون والنظام الأساسي للجمعية والأصول المحاسبية المقررة
عُمان	**١. النظام الأساسي (الدستور)** **٢. مرسوم سلطاني رقم ١٤ / ٢٠٠٠ بخصوص قانون الجمعيات الأهلية**	• ينص النظام الأساسي في المادة ٣٣ على إن كفالة حرية تكوين الجمعيات شريطة أن تكون على أسس وطنية ولأهداف مشروعة وبوسائل سلمية وبما لا يتعارض مع نصوص وأهداف النظام الأساسي ووفقا للشروط والأوضاع التي يكفلها القانون. وتحظر نفس المادة إنشاء الجمعيات السرية أو ذات الطابع العسكري. • تنص المادة ٢٧ من قانون الجمعيات الأهلية على إنه منعا لتضارب المصالح "لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الاشتراك في مناقشاتها أو الإدلاء بصوته في مسألة معروضة عليها إذا كانت له علاقة أو مصلحة شخصية في الموضوع المطروح للمناقشة أو القرار وذلك فيما عدا انتخاب مجلس الإدارة". وهو ما يعزز من إعمال مبدأ مكافحة الفساد والشفافية وهما أحد مبادئ الحُوكمة في عمل منظمات المجتمع المدني.

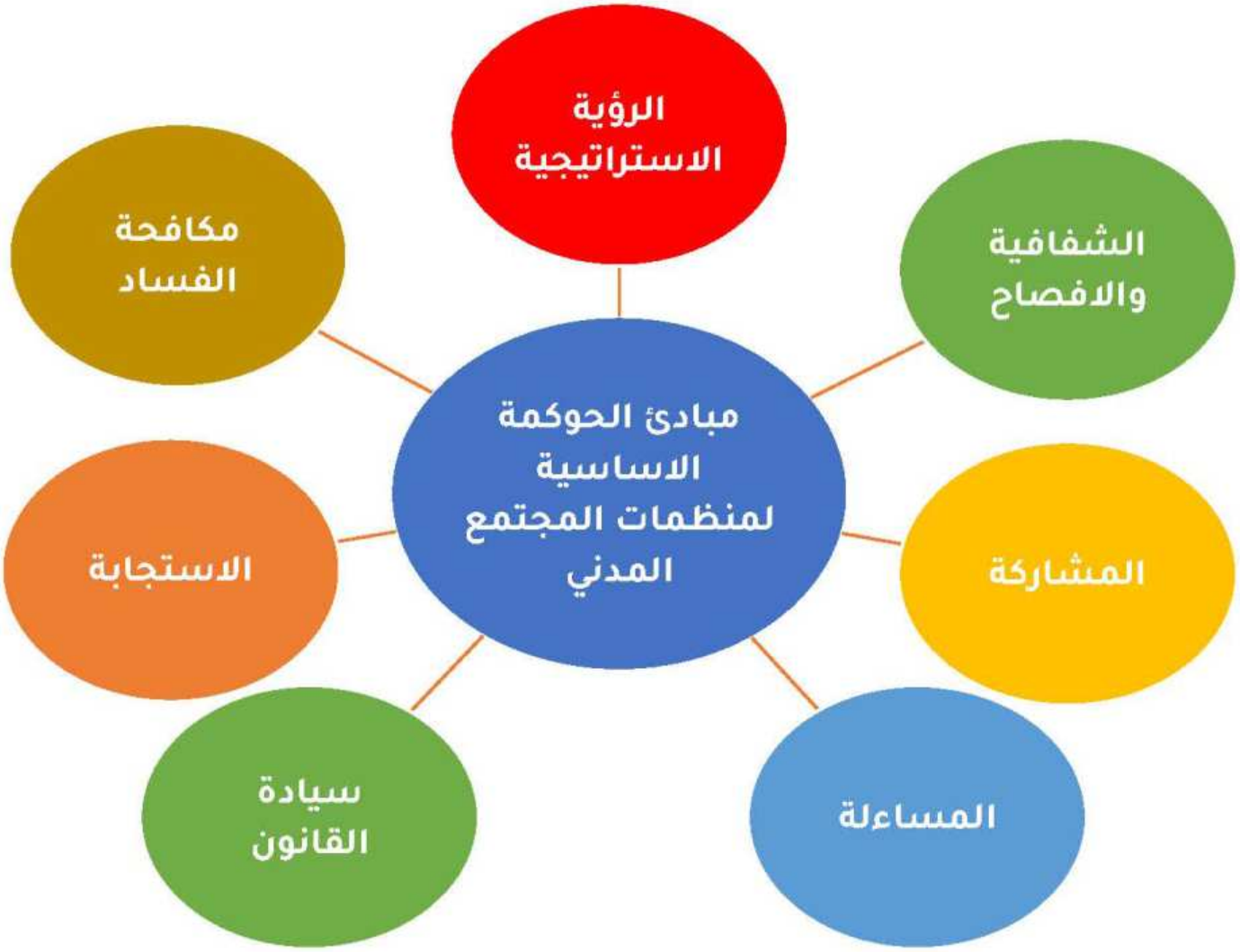
وعلى الرغم من وجود عدد من التشريعات والقوانين التي تنظم عمل منظمات المجتمع المدني، إلا أنها تواجه تحديات عدة فيما يخص القوانين ذات الصلة بحُوكمة المجتمع المدني في المنطقة العربية ومنها ما يلي:

- **ضآلة القوانين المنظمة لعمل منظمات المجتمع المدني في الدول العربية التي تنص صراحة على مُصطلح الحُوكمة أو أحد مبادئه مثل الشفافية أو المساءلة أو غيره من مبادئ حُوكمة منظمات المجتمع المدني فباستثناء القوانين المنظمة لعمل منظمات المجتمع المدني في مصر وتونس والأردن لم تنص باقي القوانين على هذه المفاهيم ذات الصلة بالحُوكمة؛**
- **عدم حداثة عدد كبير من القوانين المنظمة لعمل منظمات المجتمع المدني في الدول العربية وبالتالي عدم مواكبة التغيرات وخلو هذه التشريعات من المفاهيم المرتبطة بالحُوكمة إلى الحد الذي لا يزال يعُمل فيه في بعض الدول بقوانين لحقب استعمارية مضت على سبيل المثال لا يزال قانون الجمعيات الصادر في ١٩٠٩ في لبنان هو المنُظم لعمل الجمعيات وهو القانون الذي ينتمي للحقبة العثمانية؛**
- **وجود تعدد في القوانين التي تنظم عمل المجتمع المدني في بعض الدول على سبيل المثال في ليبيا يُنظم عمل الجمعيات المتواجدة في غرب ليبيا القرار رقم ٣٨٦ لسنة ٢٠١٩ الصادر عن حكومة الوفاق بينما يُنظم عمل الجمعيات في شرق ليبيا اللائحة التنظيمية رقم ١ لسنة ٢٠١٦؛**
- **خلو التشريع الوطني لبعض الدول العربية من قوانين منظمة لعمل منظمات المجتمع المدني مثل دول جيبوتي والصومال وجُزر القمر ؛**

ثانيا: المبادئ الأساسية لحُوكمة منظمات المجتمع المدني

اتفقت غالبية الهيئات الأممية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وطائفة من المؤسسات الدولية مثل البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية على مبادئ أساسية لحّوكمة منظمات المجتمع المدني والشركات والمؤسسات غير الربحية وفي هذا الجزء سّنتناول ٧ مبادئ أساسية للّحوكمة نري إنها تتوافق وبيئة عمل المجتمع المدني في المنطقة العربية. وسنركز

على تعريف هذه المبادئ والغاية من تحقيقها والمؤشـرات التي تدل على تحقيقها أيضـا وهي كالتالي:



المبدأ	تعريف المبدأ	الغاية من تحقيقه	مؤشرات تحقيق المبدأ
الشفافية والإفصاح	يمكن تعريف مفهوم الشفافية في إطار حُوكمة المجتمع المدني "بانه إحاطة كافة أصحاب المصلحة بما في ذلك الجهات المانحة والمستفيدين والمهتمين بكافة التفاصيل الخاصة بسياسات المنظمة بطرق يسّهل الوصول إليها والكشف بوضوح عن تأسيس المنظمة وخططها وأنشطتها وموقفها المالي وأداء العاملين فيها. يُعد هذا المبدأ من بين أهم المبادئ التي ترتكز عليها حوكمة منظمات المجتمع المدني وفقا للبنك الدولي فإن تمتع المؤسسة بالشفافية والإفصاح من خلال تأكد الجهات المانحة والفئات المستهدفة وأي مواطن أخر من تحويل الموارد إلى برامج حقيقة تحقق التنمية يجعل المنظمة تتميز بالاستدامة والشفافية	١. المشاركة الفعلية لكافة أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار والرقابة عليها ٢. تعزيز ثقة الفئات المستهدفة في المنظمة ٣. تهيئة المنظمة للعمل بروح الفريق الواحد ٤. تعزيز ثقة الجهات المانحة في المنظمة ٥. التخلص من الشائعات المغلوطة التي تطال المنظمة ٦. تعظيم الشعور بالولاء والانتماء المؤسسي للمنظمة ٧. تدارك الوقوع في الأخطاء في المستقبل	١. أن يكون لدي المنظمة وحدة أو مختص بالشفافية لمتابعة كافة المتطلبات ذات الصلة ٢. وجود موقع اليكتروني تعرض من خلاله المنظمة البيانات المطلوبة الإفصاح عنها ٣. وجود مجموعة مستندية ودفترية وتقارير مالية وأدلة حسابات بمقر المنظمة ٤. أن تنص اللائحة الداخلية للمنظمة علي حق العاملين في الاضطلاع علي أنشطة الشبكة ٥. وجود مراجع خارجي (محاسب قانوني) ٦. أن تكون المنظمة مستكملة وموثقة لوثائقها التأسيسية والقانونية والتنظيمية وأنشطتها وبرامجها ٧. وجودة آلية محددة للإفصاح والشفافية
المشاركة	تعرف المشاركة في إطار حوكمة المجتمع المدني بإنها "مدي انخراط جميع أصحاب المصلحة أو الأطراف الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والعمل على تقديم الاقتراحات والتوصيات. ومدي السماح باشتراك هذه الأطراف في تحديد الاحتياجات واعداد الخطط ومتابعة التنفيذ.	١. تشجيع كوادر المنظمة في جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار من أجل الوصول لصياغة الأهداف التنظيمية وحل المشكلات واتخاذ القرارات. ٢. مشاركة موظفي المنظمة المتأثرين بالقرارات المتخذة من	١. مشاركة جميع أصحاب المصلحة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة لأنشطة وبرامج المنظمة. ٢. وجود آلية لضمان التشاور والمشاركة بين المنظمة والمستفيدين بما يلبي احتياجاتهم. ٣. التزام المنظمة وكوادرها بالتنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

المبدأ	تعريف المبدأ	الغاية من تحقيقه	مؤشرات تحقيق المبدأ
	ووفقا للمفوضية السامية لحقوق الإنسان ميشيل باشليت فإن المشاركة تصنع سياسات أنسب وتحقّق نتائج أفضل. وتسمح بالتعبير عن المظالم وبإدراكها، وتبني الثقة بين جميع الأطراف.	خلال تقديم الملاحظات والمقترحات. ٣. مشاركة الفئات المستهدفة من نشاط المنظمة في المجتمع عند تحديد الاحتياجات وتقييم المشاريع.	٤. أن يكون لدي المنظمة ثقافة الإدارة بالمشاركة وتخريج قيادات جديدة باستمرار.
المساءلة والمحاسبة	تُعرف المساءلة في إطار حوُكمة المجتمع المدني بإنها "وجود آليات للمساءلة وتقديم التقارير حول استخدام موارد المنظمة وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف وتنفيذ المهام والأعمال من قبل العاملين فيها، وهي مرتبطة بالشفافية وسيادة القانون حيث أن الحوكمة تجعل مدراء المنظمات مُسألين ومسؤولين عن القرارات الذين اتخذوها فمجلس الإدارة مُسأل امام كل من سيتأثرون بهذه القرارات من فئات وأفراد ومجتمعات محلية وفي الوقت نفسه هو مسائل امام الجهات الرسمية الأعلى وأيضا الجهات المانحة. تعرف أيضا بإنها "مساءلة أي من الأطراف الفاعلة في المنظمة عن دوره في تقديم الخدمة بهدف محاسبته ماليه، إداريا، فنيا" كما تعرف بإنها "الالتزام بنشر وإتاحة البيانات حول البرامج والعمليات والتمويل من خلال سجلات وقنوات متاحة ومفتوحة لجميع الأطراف (المؤسسين، المستفيدين المانحين).	١. تحقيق رقابة فاعلة ومستدامة ٢. تحسين إدارة المديرين لموظفيهم ٣. التحسن المتواصل في أداء المنظمات	١. وجود آلية داخلية للشكاوى في المنظمة سواء شكاوى العاملين في المنظمة او أي متضرر اخر . ٢. إعلان المنظمة عن التحقيقات الداخلية في قضايا التحرش والاختلاسات المالية او أي قضايا اخري. ٣. أن يكون لدي المنظمة أداة لقياس مستوي رضاء الأعضاء والمستفيدين عن أداء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المبدأ	تعريف المبدأ	الغاية من تحقيقه	مؤشرات تحقيق المبدأ
سيادة القانون	ونعني بسيادة القانون في إطار حُوكمة منظمات المجتمع المدني "أن تكون المنظمة في إطار القيام بمهامها وأنشطتها وأدوارها المختلفة مرتكزة إلى إطار قانوني وتشريعي أي تمارس مهماهما وفقا لأحكام القانون المنظم لممارسة العمل الأهلي في الدول العربية"	١. الالتزام بالتشريعات المعمول بها عند الشروع في أي إجراءات او قرارات إدارية او مالية ٢. التأكد من الامتثال للتشريعات التي ارتكزت عليها المنظمة في تأسيسها ٣. العمل على تطبيق اللوائح الداخلية على الجميع على نحو عادل	١. المنظمة مسجلة وفقا لأحكام القانون الذي ينظم ممارسة العمل الأهلي ٢. لدي المنظمة نظام أساسي يتضمن الأحكام المنصوص عليها في التشريعات ٣. لدي المنظمة صلاحيات محددة وواضحة للجمعية العمومية / المؤسسين وتمارس تلك الصلاحيات ٤. لوائح المنظمة تحدد تشكيل مجلس الإدارة / مجلس الأمناء واختصاصات كل منهما ٥. تنظيم اجتماعات دورية لمجلس الإدارة وجود دليل لتنظيم وترتيب هذه الاجتماعات ٦. للمجلس لجان مساعدة لها مهامها واختصاصاتها المحددة
الاستجابة	ويمكن تعريف الاستجابة في إطار حُوكمة المجتمع المدني بانها قدرة المنظمات على توجيه المشاريع والبرامج لخدمة أصحاب المصلحة ومؤامتها مع الاحتياجات الناشئة للفئات المستهدفة في إطار زمني محدد	١. سرعة الامتثال لاحتياجات المجتمع ضمن فترة زمنية معقولة ٢. تلبية احتياجات الفئات المستهدفة لاسيما الاحتياجات الطارئة	١. لدي المنظمة آلية لسرعة الاستجابة ٢. لدي المنظمة نماذج لتحديد الاحتياجات والاستجابة لها ٣. لدي المنظمة مؤشرات لقياس مدي تحقق الاستجابة في وقت مناسب
مكافحة الفساد	يمكن تعريف مكافحة الفساد في إطار حُوكمة المجتمع المدني بانه نظام مُحفز وفعال لكبح جماح الفساد وإلى أي حد يمكن تطبيقه في كافة الأوقات	١. تحسين أداء إدارة المنظمة ٢. بناء الثقة مع الجهات المانحة ٣. بناء الثقة مع الدولة والفئات المستهدفة	١. لدي المنظمة آلية لمكافحة الفساد والتحقيق فيه والإعلان عنه ٢. الي أي مدي تنص اللوائح الداخلية للمنظمة على بنود لمكافحة الفساد

المبدأ	تعريف المبدأ	الغاية من تحقيقه	مؤشرات تحقيق المبدأ
			٣. وجود نصوص تمنع تضارب المصالح في اللائحة الداخلية للمنظمة للحد من الفساد ٤. قدرة الجمعية العمومية على الاضطلاع الحساب الختامي للمنظمة
الرؤية الاستراتيجية	يُمكن تعريف الرؤية الاستراتيجية في إطار حُوكمة منظمات المجتمع المدني بإنها "خارطة الطريق التي يمكن للمنظمة من خلالها معرفة أهدافها المستقبلة وتحقيقها وتحديد أدوارها ورفع كفاءة العاملين فيها	١. البحث عن استدامة المنظمة. ٢. توحيد منظور المنظمة والمجتمع وأصحاب المصلحة حول الأهداف التي ترغب المنظمة في الوصول اليها	١. أن يكون لدي المنظمة رؤية استراتيجية وخطة استراتيجية معلنة ٢. أن تكون الخطة السنوية للمنظمة مشتقة من الخطة الاستراتيجية العامة ومندرج في إطار البرامج والأنشطة والمشاريع التي تنفذها ٣. استقلالية المنظمة في اتخاذ قراراتها عن أي انتهاء او تحيز في مجال تقديم الخدمة لدي المنظمة خطة تدريبة لكوادرها في مختلف المستويات مبنية على تحديد الاحتياجات بصورة عليمة وتنفذ هذه الخطة

المراجع المستخدمة في الجدول السابق:

١. دليل ارشادي لحوكمة منظمات المجتمع المدني في اليمن: متاح على الرابط التالي: https://bit.ly/3Fg5q2q

٢. دليل حوكمة الجمعيات الأهلية في مصر: متاح على الرابط التالي: https://bit.ly/3peXsRG

٣. دليل عملي للمجتمع المدني " الحيز المتاح للمجتمع المدني ونظام حقوق الإنسان: على الرابط التالي: https://bit.ly/3mh29rV

٤. الحوكمة الشاملة في عمل منظمات المجتمع المدني: متاح على الرابط التالي: https://bit.ly/3005Bx6

٥. واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات غير الربحية، ص ١٧، متاح على الرابط التالي: https://bit.ly/3pbWeWZ

٦. دراسة نظام الحُوكمة في الشبكة الوطنية المصرية وآليات تحسينه، متاح على الرابط التالي: https://bit.ly/3prdlVGR

٧. نتائج الدراسة حول التنظيم العام والتنظيم الذاتي لتحسين الشفافية والمساءلة لدي المنظمات غير الحكومية في الاتحاد الأوربي، ص ٤، على الرابط التالي: https://bit.ly/3sl4kyE

ثالثا: الأهداف المتوخاة من حوكمة منظمات المجتمع المدني

وفقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والمركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني فإن الأهداف المرجوة من حُوكمة المجتمع المدني تتلخص فيما يلي[١٢]:

- استدامة عمل المنظمة وأنشطتها وفقا لخطط قصيرة يضعها مجلس إدارة المنظمة أو خطط طويلة الأجل؛
- تحقيق التكامل بين أنشـطة المنظمة وبرامجها وبين الرسـالة التي أنْشـأت من أجلها هذه المنظمة؛
- سيادة الديمقراطية داخل المنظمة بجانب الحد من تضارب المصالح المؤدي إلى استشراء الفساد؛
- تحقيق التوازن في الأدوار بين أعضـاء المنظمة سـواء مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء وفريق العمل والفصل في المهام بين كل منهما؛
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار داخل المنظمة والاستجابة لاحتياجات الفئات المستهدفة من الأنشـطة التي تقوم بها طبقا لميدان عمل المنظمة ومشـاركة هذه الفئات في تقييم المشاريع المقدمة للجهات المانحة؛
- تحقيق علاقة تكاملية مبنية على الثقة بين المنظمة وبين أعضـائها من ناحية وبينها وبين أصحاب المصلحة الآخرين مثل الحكومة، القطاع الخاص، الفئات المستفيدة.
- تحسين أداء الجمعيات الأهلية وتأكيد نزاهة الإدارة وحثها على الوفاء بالالتزامات والعهود.
- وجود مصدر رسمي للمعلومات المُحدثة والموثوقة عن منظمات المجتمع المدني واتاحتها للعامة.
- حماية وتحسين الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني لدي الأفراد والمجتمع.

رابعا: مميزات حوكمة منظمات المجتمع المدني

- تمنع كثيراً من أشكال الفساد الإداري والمالي، وتحجب ظاهرة "سيطرة الأفراد"، حيث تتوزع المسؤوليات على الأعضاء في ظل القوانين واللوائح العامة والخاصة.
- تساعد على بناء كوادر جديدة للمؤسسات الاهلية، وإعداد صف ثان وصف ثالث من القيادات المستقبلية.
- تعمل على تقويم عمل المنظمات وقياس مدي تحقيق الأهداف المرجوة.

---

[١٢] شراكة المجتمع المدني المُحوكم في دورات السياسة العامة، ص ٧، على الرابط التالي: https://bit.ly/3pfqela

- تساعد في تحديد الأهداف وسبل تحقيقها والرقابة على الأداء وضمان الاستمرارية بأسلوب علمي على دراسة احتياجات وأولويات المجتمعات والفئات المستهدفة.
- تحد من العمل بأسلوب أزمة الإدارة وتفعيل مفهوم إدارة الأزمة في ظل التخطيط الاستراتيجي والبعد عن التخبط والعشوائية.
- تقلل من الأزمات المالية والإدارية، وتساعد على الخروج منها بأقل الخسائر وتضمن استمرار وبقاء المنظمة.
- تساعد في الوصول إلى القيادة الرشيدة والكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد، القيادة التي تتصف بالأمانة والجديرة بالثقة والاحترام والشفافية والقابلية للمحاسبة عن المسؤولية تجاه المؤسسة والمتعاملين معها.

خامساً: التحديات التي تواجه حُوكمة المجتمع المدني في المنطقة العربية

- **عدم وجود أطُر قانونية وتشريعية في بعض الدول العربية:** تحض على حُوكمة منظمات المجتمع المدني وتتوافق مع المواثيق والاتفاقيات الدولية ومع ما أبداه المقرر الخاص بالحق في التجمع السلمي وتكوين الجمعيات، ورغم إن القوانين في حد ذاتها ليست ضمانة لتطبيق الحُوكمة في منظمات المجتمع المدني إلا إن خلو التشريع الوطني لأي دولة عربية من نصوص تؤكد على ضرورة تطبيق مبادئ الحُكم الرشيد في سياسات منظمات المجتمع المدني، يعد بمثابة ثغرة تشريعية في القوانين المحلية وقد تستغلها بعض المنظمات في اتباع سياسات تتناقض مع مبادئ الحُوكمة والحكم الرشيد.
- **عدم وجود وعي كبير من منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية** بمبادئ وقضايا الحّوكمة والإدارة الرشيدة وأهمية تطبيقها، ووفقا لتقرير صادر عن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عن المجتمع المدني في الأردن فإن عدد قليل من المنظمات غير الحكومية هو من يهتم بقضايا الحُوكمة ويرجع ذلك إلى كون مجالس إدارة منظمات المجتمع المدني غير فاعلة وغير مؤثرة وليس لديها سوي قدر قليل من الشفافية ولا تأبه بإصدار مدونات سلوك مكتوبة تعمم على العاملين بهذه المنظمات.
- **عدم وجود قدرة مالية أو كوادر مؤهلة لتطبيق مبادئ الحكم الرشيد أو الحّوكمة** في طيف واسع من المنظمات، ويعزو ذلك إلى عاملين غاية الأهمية لمنظمات المجتمع المدني، **الأول**: يتمثل في ضعف التمويل الذاتي لهذه المنظمات ومحدوديته والقصور في

استدامة الموارد. **والثاني**: ضآلة وندرة التمويلات التي ترصدها الجهات المانحة لحُوكمة منظمات المجتمع المدني.

- **النزاعات المسلحة في المنطقة العربية**. لعل من اهم التحديات التي تواجه حوكمة المجتمع المدني في المنطقة العربية أو بالأحرى وجود المجتمع المدني من الأصل هي النزاعات المسلحة في عدد من الدول العربية والتي تجعل هذه المنظمات عرُضة للتنكيل في أي وقت وتجعلها غير قادرة على ممارسة أنشطتها بحرية وعندما تمُارس هذه الأنشطة يجب ان تتوافق مع هوي السلطة المسّيطرة على الأرض وهو ما يفقدها الاستقلالية عند ممارسة أنشطتها.

التوصيات

- الحاجة إلى اجراء استطلاعات الرأي حول أهم مبادئ الحوكمة ذات الأولوية في التطبيق في منظمات المجتمع المدني لاسيما المنظمات غير الحكومية؛
- ضرورة ان تقترح الحكومات جوائز معنوية للجمعيات والمؤسسات الأهلية من أجل إثراء المنافسة على تحقيق الحوكمة؛
- ضرورة إيقاف العراقيل الإدارية التي تعترض حصول منظمات المجتمع المدني علي الهبات المقدمة من الجهات المانحة؛
- ينبغي على منظمات المجتمع المدني البحث عن تنوع وتعدد مصادر التمويل لمواجهة التحديات المتعلقة بالاعتماد على المانحين فحسب والنظر في إقامة أنشطة قد تكون مُدرة للدخل.

وفيما يتعلق بالجهات المانحة

- ضرورة المساهمة في جهود المجتمع المدني نحو تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال تطبيق الأنشطة المتعلقة بهذه المسألة مثل ورش العمل ودعم السياسات الخاصة بمكافحة التمييز في أماكن العمل ومكافحة التحرش وإجراء البحوث المتعلقة بالشفافية وسيادة القانون والمشاركة؛
- تمويل اجراء البحوث المتعلقة بحوكمة المجتمع المدني؛

- فتح قنوات تواصل مع منظمات المجتمع المدني من أجل معالجة المشاكل والتشجيع على التحقيق في قضـــايا الشـــفافية ودعم المنظمات نحو هذا التوجه بدلا من ســـحب التمويل؛
- التعامل على أســـاس تشـــاركي مع منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية والتشاور معهم في عملية صياغة التوجهات العامة وليس كمنفذين للمشاريع فحسب.