ترجمة المبادئ إلى ممارسة عملية

دليلك إلى الشرعية والشفافية والمساءلة

CIVICUS
World Alliance for Citizen Participation

توطئة:

ما فتئنا، نحن منظمات المجتمع المدني (CSOs)، نَشغلُ المزيد من المساحات في الفضاء العمومي، ونحصل على موارد مالية وسياسية متزايدة، ونترافع من أجل مشاركة المجتمع المدني والمواطنين، كما نؤثر بشكل متزايد على السياسات العمومية وندفع بعجلة التغيير الاجتماعي. بعبارة أخرى، فإننا نزداد قوة. وعليه، فمن الضروري لنا أن نستخدم هذه القوة جيدا، وأن نكتسب شرعية كمؤسسات ، وأن يكون لدينا ما يبرر العمل على القضايا التي نمثلها ونشتغل عليها، وأن نتحلى بالشفافية والقابلية للمساءلة وأن نكون جديرين بثقة المستفيدين (أفرادا أو مجموعات أو منظمات، وسواء كانوا من فئتنا المستهدفة أو لا، وسوءا كانوا يستفيدون على نحو مباشر أو غير مباشر من منظماتنا) فيما يتعلق بأنشطتنا أو طريقة اشتغالنا.

ولأننا لا يجب أن ننتظر حتى يتم إخبارنا بكيفية الالتزام بمسؤولياتنا، ولأن أعضاءنا وموظفينا ومتطوعينا وممولينا وشركائنا والمستفيدين وعموم الناس والأطراف المعنية الآخرين يتوقعون منا أن نتحمل مسؤولية أنشطتنا، وأن نحاسب على وعودنا وأن نتحلى بالشفافية في طريقة اشتغالنا؛ توجَّب على منظمات المجتمع المدني وضع مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة هاته. سنستعرض في طي هذا الدليل كيف نجحت بعض منظمات المجتمع المدني في تكريس مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؛ وكيف وضعت بعض هذه المنظمات آليات التنظيم الذاتي؛ كما سنسرد تجربة بعض المنظمات في إطلاق برامج ومبادرات تساعد منظمات المجتمع المدني على التعرف أكثر على مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؛ كما سنستعرض التحليلات والأبحاث والمنشورات المفيدة لمنظمات أخرى في هذا الصدد.

أطلقت منظمة سيفيكوس CIVICUS عدة مبادرات تروم مساعدة منظمات المجتمع المدني على ترجمة مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة إلى ممارسة عملية داخل منظماتهم وشبكات علاقاتهم. بالإضافة إلى هذا الدليل العملي، أطلقنا مركزا للموارد حول مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة، والذي يحتوي على معلومات بخصوص مجموعة من المنظمات والمبادرات والأنشطة في جميع أنحاء العالم، والتي تسعى إلى زيادة الثقة والمصداقية. يحتوي مركز الموارد هذا على أحدث الأبحاث من قبل الخبراء؛ ويتوفر على أدوات وكتيبات الدليل التي تستخدمها منظمات المجتمع المدني؛ كما يشمل دراسة حالات لأشخاص خاضوا تجربة تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة في منظماتهم.

يروم هذا الدليل بشكل عام إلى تزويدك بالأفكار والخبرات حول كيفية تبني وتنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة. ويروم بالخصوص إلى شرح ما ينبغي القيام به لكسب الشرعية والتحلي بالشفافية والخضوع للمساءلة، بالإضافة إلى كيفية التعامل والتخطيط والإبلاغ عن نتائج هذه المبادئ الثلاثة (الشرعية والشفافية والمساءلة)، كما سنسرد تجارب منظمات المجتمع المدني الأخرى. والحق أن الأمر في غاية البساطة: ينبغي عليك أولا أن تحدد احتياجات الأطراف المعنية وتستجيب لها؛ وثانيا، أن تلاحظ ما يفعله الآخرون وتتبنى أفضل الممارسات في منظمتك. لست بحاجة لأن تبدأ من الصفر، فأنت تمارس بالفعل هذه المبادئ الثلاثة (الشرعية والشفافية والمساءلة). ومع أن هذا الدليل يقدم أمثلة ويوفر لك موارد لمساعدتك في التحقق من مبادئ الشرعية

والشفافية والمساءلة والتخطيط لها وتنفيذها وتتبعها، فإنك أنت المسؤول عن اتخاذ القرارات بناء على ما هو مطلُوبٌ ومُتوقعٌ من منظمتك.

مع متمنياتنا لكم بدوام الاستفادة وبقراءة سعيدة!

نشرته منظمة سيفيكوس *CIVICUS*، التحالف العالمي لمشاركة المواطن، جوهانسبورغ، جنوب أفريقيا في غشت *2010*. يمكنك استخدام وترجمة هذه الدليل. ومع ذلك، يجب أن تنسب حقوق النشر لصاحبها بذكر عنوان الدليل وناشره- ***"CIVICUS (2010)***، **كل الحقوق محفوظة "-** عند نسخ كُلٍّ أو جزء من هذا الدليل. يرجى إبلاغنا على عنوان البريد الإلكتروني *info@civicus.org* إذا قمت بنسخ أو ترجمة هذ الدليل. إن الآراء الواردة في هذا الدليل تُلزم المؤلف ولا تعكس بالضرورة آراء منظمة سيفيكوس *CIVICUS*.

فهرس المحتويات

1- لماذا يجب أن تتبنى مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؟

5.....

الخطوات الأولى للبدء.....

5.....

المسؤوليات الداخلية.....

6.....

متطلبات الأعضاء والمستفيدين.....

6.....

الاستثمار في المستقبل.....

6.....

بناء الثقة والحفاظ عليها.....

7.....

تغيير في سلوك الناس.....

7.....

ضغط الحكومة.....8

كسب ثقة الجهات المانحة أو المؤيدين.....8

سياق الدعم الدولي.....9

تأثير القوة.....9

2- فهم مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة.....10

مفاهيم الشرعية والشفافية والمساءلة.....11

الشفافية.....11

المساءلة.....12

الشرعية.....13

3- تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة.....13

هل تختلف مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة باختلاف منظمات المجتمع المدني؟ 13.....

اختيارية أو
إلزامية.....
.....14
مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة تُفرض عليك
.....1
4
الالتزام بمبادئ الشرعية والشفافية
والمساءلة.....
.....15
قصة ملهمة: كيف كانت تجربتك في تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية
والمساءلة.....16
أهمية مبادئ الشرعية والشفافية
والمساءلة.....
.....17

الفصل الأول

أهمية مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة

1-لماذا يجب أن تتبنى مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؟

قبل أن نتحدث عن الممارسة العملية لمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة والتغييرات التي يجب أن تقوم بها، دعونا نتحدث وباقتضاب عن سبب أهمية مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة وأهميتها بالنسبة للمنظمات.

هناك نقطتان مهمتان يجب مراعاتهما عند قراءة واستخدام هذا الدليل:

1. ليست كل أهداف وأدوات مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة مناسبة لكل منظمة من منظمات المجتمع المدني، فالأمر يعتمد على مؤسستك ورسالتها وأهدافها وأنشطتها؛
2. لا ينبغي أن يكون الضغط الخارجي وحده المبرر وراء اعتماد مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؛ يجب اعتمادها أولا وقبل كل شيء خدمة للصالح العام لمنظمتك ولمبررات صائبة.

الخطوات الأولى للبدء

يجب أن تكتسب جميع المنظمات مشروعيتها للاشتغال، بغض النظر عن القطاع التي تشتغل فيه (قطاع الأعمال أو القطاع الحكومي أو قطاع الأنشطة غير الربحية)، ويكتسي هذا الأمر أهمية أكبر لمنظمات المجتمع المدني لأربعة أسباب رئيسة:

1- لأنها طريقة للاشتغال بشكل أفضل، ولتحليل أداء منظمتك والتأثير الفعلي لأنشطتك، ولتلقي التعليقات، والتعلم، والتطور وتجنب الأخطاء؛
2- لأن منظمات المجتمع المدني نفسها تتحدى أطرافا أخرى بخصوص مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؛
3- لأن منظمات المجتمع المدني تكون أحيانا بحاجة إلى ضمان مساءلتها أمام مختلف الأطراف المعنية،بما فيها المنافسة؛
4- لأن منظمات المجتمع المدني تعبئ الناس وتُطوِّر مواردها باسم القيم الاجتماعية والاحتياجات والأهداف.

لذلك، تَوجَّب على منظمات المجتمع المدني أن تلتزم بمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة وأن تعمل لتحقيق أعلى مستويات ممكنة من الصدق والانفتاح والقيم. كما يجب على منظمات المجتمع المدني أن تتبنى قيما خاصة بها، لكيلا تُفرض عليها قيم أخرى. إن الالتزام بالمبادئ السامية للشرعية والشفافية والمساءلة هو رأس مال المنظمة.

وضعت العديد من منظمات المجتمع المدني قواعد التنظيم الذاتي بنفسها (المبادئ الداخلية للشرعية والشفافية والمساءلة)، بينما قررت منظمات أخرى اتباع المبادئ التوجيهية المعمول بها في مجال اشتغالها (مثل مدونة السلوك للصحافيين أو مبادئ مركز المؤسسة الأوروبية للممارسات الجيدة)، بينما أدرجت منظمات أخرى هذه المبادئ في صلب نظام إعداد التقارير (ميثاق مساءلة منظمات الترافع/ المناصرة الدولية). صاغت العديد من الجمعيات الوطنية مدونات الأخلاقيات للقطاع بأكمله في بلدانها. والحق أن كل هذه الأمثلة تدلُّ على الاعتراف المتزايد بـأهمية مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة.

جاءت نتائج أبحاث برنامج "دليل المجتمع المدني"، الذي أطلقته منظمة سيفيكوس CIVICUS، لتؤكد على الطابع العالمي لقضايا الشرعية والشفافية والمساءلة. برزت قضية مساءلة منظمات المجتمع المدني على أنها القضية الأكثر إلحاحا بين الأطراف المعنية في منظمات المجتمع المدني الوطنية في جميع مناطق العالم (Heinrich, Mati & Brown, 2008: 325).

تتعدد مصادر الضغط التي تجبر المنظمة على الالتزام بمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة، ومنها: مصادر الضغط الداخلية (الموظفون أو المتطوعون أو مجلس الإدارة أو الأعضاء)، أو الشركاء أو الجهات المانحة أو الممولين، أو المستفيدين أو الحكومات أو عموم الناس.

المسؤوليات الداخلية

يجب أن يكون المتطوعون والموظفون وأعضاء مجلس الإدارة واعين ومتفقين مع ما تفعله وما تخطط له منظمة المجتمع المدني التي يشتغلون بها. وإلا، فقد لا يفهمون أنشطة المنظمة ولا يمكنهم المساهمة فيها. وعليه، يتوجب على المنظمة أن تأخذ مطالبهم بخصوص مزيد من الوضوح والانفتاح والمسؤولية داخل المنظمة بجدية. إذا شك موظفوك في نزاهة أو قابلية منظمتك للمساءلة، فكيف يمكن للآخرين أن يأخذوك على محمل الجد. علاوة على ذلك، ليس من المنطقي أن تصرِّح بأن منظمتك مُساءَلةٌ أمام الأطراف المعنية بينما موظفو منظمتك غير قادرين على الرد على سؤال في مؤتمر ما حول مصدرٍ للعثور على المعلومات التي يريدونها.

متطلبات الأعضاء والمستفيدين

إن الأعضاء بحاجة إلى معرفة ما تفعله منظمات المجتمع المدني التي ينتمون إليها للتحقق مما إذا كانت تحقق أهدافها. وبالنسبة لمنظمات المجتمع المدني التي تشتغل في مجال الترافع/ المناصرة، فإن إشراك الأعضاء وتوعيتهم بمواقف المنظمة إزاء السياسات هو أحد العوامل الرئيسة التي تساهم في تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة. ومن جهة أخرى، فإن سمعة وشرعية منظمات المجتمع المدني التي تشتغل في مجال الخدمات تكون على المحك كلما أدلى المستفيدون بتعقيبات سلبية عن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة. والحق أن المنظمات تعمل وتجمع التمويلات وتتحدث بالنيابة عن الأعضاء و/ أو المستفيدين. مما يعني أنهم سيقفون في وجه المنظمة وسيطرحون التساؤلات، وقد يصل الأمر حد مغادرتهم إذا أحسوا أن المنظمة لا تمثلهم أحسن تمثيل.

الاستثمار في المستقبل

على الرغم من تأكيدنا بأن الدافع الرئيسي لتنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة يجب أن يأتي من الداخل ضمانا للتنزيل السليم والممارسة الفعالة لهذه المبادئ، إلا أن منظمات المجتمع المدني خضعت، في العقد الماضي، للتمحيص المكثف من الجبهات الخارجية: أي الحكومات والفاعلين في القطاع الخاص ووسائل الإعلام والرأي العام. تريد معظم الأطراف المعنية أن تلتزم منظمات المجتمع المدني التي يتعاملون معها بالشفافية والقابلية للمساءلة. ومرد رغبتهم هذه اعتقادهم بأن الدعم الذي يقدمونه لمنظمات المجتمع المدني، إما ماليا أو دعمهم لمبادئها، يخول لهم حق معرفة كيفية اشتغال منظمات المجتمع المدني، وطرق تمويلها، وكيفية استخدامها لتلك التمويلات، والطريقة التي تُدار بها، وغيرها من الجوانب. كما أن بروز المنظمات وتزايد تأثيرها في عملية وضع السياسات أو تقديم الخدمات سلطَّ المزيد من الضوء على أنشطة منظمات المجتمع المدني. وعليه، تواجه منظمات المجتمع المدني ضغوطا متزايدة لإظهار قدر أكبر من المساءلة، وهي تسعى بذلك لتضمن الحفاظ على دعم الأعضاء والشركاء والمانحين والرأي العام، ولتعزيز مكانتها، باعتبارها فاعلا رئيسيا في عملية تجويد نُظُمِ الحكامة/ الحوكمة، وللرفع من فعالية أنشطتها.

ديف براون، المدير المساعد في مركز هاوزر للمنظمات غير الربحية في جامعة هارفارد:

إن من مصلحة منظمات المجتمع المدني التفكير مليا في تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة. أعتقد أن مقولة، "الجميع يريد محاسبة الآخرين ولكن لا أحد يريد أن يكون في موضع من يُحاسب" غالبا ما تكون صحيحة. إذا، لماذا ستريد منظمات المجتمع المدني تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة إذا لم تكن تحت الضغط؟ لدي العديد من الإجابات على هذا السؤال: *(1)* لأنها تريد الاستجابة للتحديات مسبقا قبل حدوثها، *(2)* ولأنها تريد توعية موظفيها وداعميها بأنشطتها التي تهمُّها، لدرجةٍ تدفعها لتنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة، *(3)* لتركيز الاهتمام على وعودها بتقديم نتائج مهمة، لدرجة أن هناك مطالب بجمع وتقديم معلومات تمهيدا للمساءلة، *(4)* لتنظيم عملية مراقبة وتقييم الأداء التي تعد من أسس التعلم المؤسساتي وعملية المساءلة.

بناء الثقة والحفاظ عليها

خسر القطاع غير الربحي في العديد من البلدان مصداقيته في نظر عموم الناس، وأصبح الكثيرون ينظرون إلى منظمات المجتمع المدني على أنها أنشطة تُدرُّ المزيد من الدخل على المقاولين/ أصحاب المشاريع أو السياسيين المحليين أو على أنها دمى لخدمة مصالح أطراف خارجية. ومرد الاعتقاد السائد بأن هذه المنظمات وسيلة لخدمة مصالح أطراف خارجية هو عدم استقلالية هذه المنظمات عن الأجندات الخارجية وتركيزها الكبير على الجهات المانحة بدلا من المستفيدين. في الوقت نفسه، تحظى منظمات المجتمع المدني بالفعل بثقة كبيرة في العديد من البلدان ولكنها تحتاج إلى الحفاظ على هذه الثقة. في هذه الحالة، أن نلتزم بما ندعو إليه (الشرعية والشفافية والمساءلة) ؛ هو الحل.

تؤمن منظمة سيفيكوس Civicus أنه من خلال فهم مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة واحترامها وممارستها، سيتحسن التصور العام لمنظمات المجتمع المدني وسيحظى المجتمع المدني باحترام أكبر.

يُمكن لمنظمات المجتمع المدني من مختلف البلدان ذات البيئات والفرص المتنوعة أن تتعلم من بعضها البعض وأن تستخدم نجاح المنظمات الأخرى لصالحها ولصالح فئتها المستهدفة. إن تبِّني منظمات المجتمع المدني لمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة كفيل بتعزيز قدرتها على التصدي للهجمات التي تستهدفها وبتعميم المفاهيم والممارسات الخاصة بمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة.

إيفان كوبر، مدير ومستشار في منظمة The Wheel: Irish National Association بايرلندا:

إن الالتزام بمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة مهم جدا لأن عملنا يتمحور حول الدفع بعجلة التغيير الاجتماعي الإيجابي، وهو ما يستلزم غالبا انتقاد السياسات العمومية الحالية، وتحديد أوجه القصور في عمل السلطات العمومية والفاعلين الخواص. إذا أردنا أن تؤخذ القضايا التي نترافع/ نناصر من أجلها على محمل الجد، فيجب أن نُظهر أن شرعيتنا ترتكز على القابلية للمساءلة أمام الأشخاص الذين نعمل معهم وبالنيابة عنهم، وإلا قد ترفض الحكومات مطالبنا باعتبارها مجرد "رأي"، أو أسوأ من ذلك، "أيديولوجية جوفاء بلا سند واقعي". تضطلع منظمات المجتمع المدني بمسؤولية الترافع/ المناصرة الفعالة؛ والتحقق مما إذا كانت القضايا التي تترافع/ تناصر من أجلها مبنية على حقائق وأبحاث و"مملوكة" للأشخاص الذين نترافع/ نناصر معهم ومن أجلهم. إن قابليتنا للمساءلة المباشرة من طرف الأشخاص الذين نعمل معهم ومن أجلهم، وشفافية ووضوح أنشطتنا يجعلنا مسؤولين أمام عموم الناس. ولا يعني عدم شعورنا بضغط المساءلة التملص منها؛ فتملصنا من المساءلة مخاطرة بالمطالب وخيانة للأشخاص الذين نترافع/ نناصر من أجلهم والذين يعلقون علينا آمالا في إحداث تغيير اجتماعي إيجابي.

تغيير في سلوك الناس

لقد تركت الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 أثرها على سلوك الناس، بما فيها موقفهم تجاه منظمات المجتمع المدني. نقتطف هذا المقطع بتصرف من كتاب "فهم المستهلك في مرحلة ما بعد الركود" لمؤلفيه بول فلاترز ومايكل ويلموت (هارفارد بيزنس ريفيو، 2009): أفرزت مرحلة ما بعد الركود العديد من المعطيات منها، توفر المزيد من الخيارات للناس (على سبيل المثال، الجهة التي سيتبرع لها الناس)؛ تفضيل الناس البساطة (تجنب منظمات المجتمع المدني التي تتسم بالتعقيد والتخبط)؛ التنافس بين منظمات المجتمع المدني على السلطة والموارد المالية؛ قضايا الحكامة/ الحوكمة (يختار الناس منظمة المجتمع المدني بناء على مبادئ الحكامة التي تتبناها بالتساوي مع مهامها وإنجازاتها)؛ إن الناس لا يدعمون مبادرة أو يتطوعون من أجلها لمجرد أنها جيدة، بل يطالبون بمنظمات بسيطة وشريفة ذات تأثير إيجابي.

ضغط الحكومة

ولعل ضغط الحكومة من الأسباب الأخرى التي قد تدفع المنظمة لتنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة. تعمل منظمات المجتمع المدني التي تشتغل في مجال الترافع/ المناصرة على تعزيز قدرتها على العمل مع الفاعلين في القطاع العمومي وتحاول تغيير موقف الفاعلين الحكوميين لتعزيز الحكامة/ الحوكمة التشاركية والقابلة للمساءلة. ومع ذلك، فمفهوم "المساءلة" حمَّال أوجه؛ قد تكون المنظمة مسؤولة أمام فئتها المُستهدفة، ولكن لا يعترف الآخرون بشرعيتها، كما يمكن أن تكون للمنظمة نوايا حسنة للمشاركة في وضع السياسات العمومية ولكنها تفتقر إلى الشرعية كمؤسسة، أو توصف بذلك.

وعليه، من المهم أن تضمن منظمات المجتمع المدني شرعيتها وقابليتها للمساءلة قبل أن تسعى إلى مساءلة الحكومة ومحاسبتها.

تتعدد تجليات ضغط الحكومة. يَنظُر المجتمع المدني في شموليته وبعض الأطراف المعنية إلى بعض منظمات المجتمع المدني، وخاصة التي تشتغل على المستوى الوطني، على أنها عرضة للإختراق إذا كانت تعمل جيدا أو بشكل وثيق مع الحكومات لأن بعض الحكومات لا تسمح بحرية التعبير ولا تفسح المجال أمام منظمات المجتمع المدني بشكل عام للمشاركة الفعالة. ومن جهة أخرى، يشكك البعض في شرعية منظمات المجتمع المدني حين تترافع حول/ تناصر قضايا حساسة، بينما يقوم البعض بتعديل أو سن قوانين لتنظيم اشتغال منظمات المجتمع المدني عندما تكون تحت ضغط الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة.

كسب ثقة الجهات المانحة أو المؤيدين

من منظور الجهات المانحة، من المهم أن تمتلك منظمات المجتمع المدني أنظمة مالية جيدة وشفافة وخاضعة للمساءلة، ذلك أن الجهات المانحة تريد أن تضع أموالها في أيدٍ أمينة، كما تريد ضمانات بتحقيق النتائج الموعودة.

أولغا أليكسيفا، منظمة Philanthropy Bridge Foundation غير الربحية:

"يُولي المانحون الأثرياء في الأسواق النامية، وخاصة الذين لا يلتزمون بمبدأ الشفافية كما يجب، الكثير من الاهتمام لمسألة الشفافية أو ما يسمونه "نزاهة" منظمات المجتمع المدني. ومعنى "النزاهة" عندهم هو النكران التام للمصالح الذاتية والتطوع طوال الوقت وعدم دفع أي تعويض عن أي نفقات. فهم يشككون فيما يسمونه النفقات "الإدارية" لمنظمات المجتمع المدني. صحيح أن مسألة الشفافية موضوع في غاية الأهمية بالنسبة للمانحين، إلا أن الفهم الحالي لمفهوم الشفافية قد يلحق ضررا بالقطاع. يجب علينا، نحن منظمات المجتمع المدني، أن نكون واضحين للغاية بشأن مقارباتنا وأساليبنا في ممارسة مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة، لأن المانحين قد يُطالبُون المنظمة بطرق إثبات غير معهودة لإظهار التزامها بمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة، أو قد يفسرون جوانب معينة من هذه المبادئ بطريقة ملتوية. ما يجب القيام به هو زيادة وعي المانحين بمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة، لكيلا لا يتشددوا أو يتراخوا في مراقبة مدى التزام المنظمات بهذه المبادئ."

دراسة حالة

ومن أبرز تجليات هذا المشكل ما حدث مؤخرا في كندا، حيث أدى اختلاف رأي بعض المجموعات عن رأي حكومة المحافظين بخصوص قضايا العدالة الاجتماعية، إلى انخفاض حجم التمويل الفيدرالي المُخصص لهذه المجموعات، ومنها المجلس الكندي للتعاون الدولي، هيئة جامعة للمنظمات التي تعمل في مجال التنمية الدولية.

تتبع المساعدات الدولية

كارين ويبر، محللة تتبع وتقييم البرامج في صندوق الأمم المتحدة للسكان:

إلى جانب ضغط الحكومة، وَجَبتِ الإشارة إلى مستجدين في سياق المساعدات الدولية. أولهما يتعلق بما يسمى بالمعونة الثنائية، أي إعلان باريس بشأن فعالية المعونة. وأما المستجد الثاني فيتعلق بالرد متعدد الأطراف على إعلان باريس، أي الإصلاحات الشاملة للأمم المتحدة، وخصوصا مبادرة "توحيد الأداء". يعتمد الإصلاح الشامل للأمم المتحدة على نفس المبادئ التي اعتمدها إعلان باريس، وهي: *1)* الملكية *2)* التوفيق *3)* التنسيق *4)* الإدارة من أجل تحقيق النتائج *5)*

المساءلة المتبادلة. لقد نشرت منظمات المجتمع المدني الدولية عددا كبيرا من الوثائق وأوراق السياسات حول هذا الموضوع ودفعت الجهات المانحة الرسمية إلى تنفيذ وتوسيع إعلان باريس بشأن فعالية المعونة. ومع ذلك، يبقى التساؤل هو إذا ما كانت منظمات المجتمع المدني بنفسها قد ترجمت مبادئ إعلان باريس إلى ممارسة عملية! هل ينبغي لما يسمى المعونة "المدنية" أن تحذو حذو المعونة الثنائية والمتعددة الأطراف وتصوغ إعلانا شبيها بإعلان بباريس بشأن فعالية المعونة المقدمة لمنظمات المجتمع المدني؟ *(Koch 2008)*.

تأثير القوة

تناضل منظمات المجتمع المدني، حتى في أصعب الظروف والأوقات، من أجل حقها في شغل حيز إضافي في الفضاء العمومي، والوصول إلى المزيد من الموارد المالية والسياسية، والتأثير بشكل متزايد على السياسات العمومية والدفع بعجلة التغيير الاجتماعي. هذا حقنا. كما أن من مصلحتنا حسن استخدام هذه القوة، وأن نكتسب المصداقية في القضايا التي نشتغل عليها، وأن نكتسب شرعيتنا كمؤسسات، وأن نكون مسؤولين وجديرين بثقة الأطراف المعنية (الفئات المستهدفة والممولين والمتطوعين والشركاء)، وأن نكون واضحين بشأن أنشطتنا وطريقة اشتغالنا. هذه مسؤوليتنا. إن زيادة التأثير وإعطاء فضاء أوسع للمجتمع المدني لممارسة حقه في المشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتنا يساعد أيضا في تحقيق التوازن بين القطاعات الثلاثة المشاركة في التنمية (كما يقول خبير الأعمال الكندي هنري منتسبرغ) لتحقيق مستقبل أكثر عدلا واستدامة للجميع.

روب لويد، مدير البرامج في منظمة One World Trust الخيرية:

سيعود تعزيز مبدأ المساءلة على منظمات المجتمع المدني بالنفع من خلال عدة طرق. أولا، قد يساعدها في بناء الثقة مع عموم الناس والأطراف المعنية. لأن المنظمات التي تصرح بنوعية وكيفية تنفيذ أنشطتها دون تحفظات، تفتح نفسها للتمحيص الخارجي وتقول إنه ليس لديها ما تخفيه. والحق أنه إذا ما اجتمعت منظمات المجتمع المدني وقررت وضع معايير مشتركة والالتزام بها، في صورة مدونات قواعد السلوك، ونظم إصدار الشهادات، فإنها تظهر التزامها بالوفاء بالمعايير الأخلاقية العالية.

دراسة حالة: كيف أدى تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة إلى تحسين تأثير وعلاقات إحدى منظمات المجتمع المدني

أطلقت مبادرة تحالف المصداقية Credibility Alliance سنة 2004، وذلك بغرض تعزيز مصداقية القطاع التطوعي في الهند من خلال التركيز على معايير الحكامة/ الحوكمة الجيدة والمساءلة والشفافية. في الهند، تعتبر الحكومة أكبر داعم مالي للقطاع التطوعي، وبالتالي توجَّب على هذه المعايير أن تحظى بقبول الحكومة وكذا منظمات المجتمع المدني. انتهى الأمر بدمج هذه المعايير في السياسة الوطنية للقطاع التطوعي. قدمت مبادرة تحالف المصداقية Credibility Alliance مساهماتها للحكومة المركزية وبعض حكومات الولايات لوضع أنظمة لتقييم واعتماد منظمات المجتمع المدني بناء على هذه المعايير المذكورة. تم اعتماد 80 منظمة من منظمات المجتمع المدني بينما لا زالت عملية إعطاء الاعتماد لحوالي 100 منظمة مستمرة. تشعر غالبية منظمات المجتمع المدني التي حصلت على الاعتماد أن هذه العملية قد جعلتها أكثر حضورا ومقبولية لدى الجهات المانحة، كما ساعدتها على بناء قدراتها، وتحقيق الاستدامة، بما في ذلك الاستدامة والاستقلالية المالية، كما ساعدتها أيضا في تحديد نقاط الضعف في أنظمتها وطريقة اشتغالها الحالية والتغلب عليها.

قوانين مُقيِّدة لعمل منظمات المجتمع المدني بحجة افتقارها وعدم تحليها بالمساءلة. وللتصدي لمثل هذه القوانين المُقيِّدة، توجَّب على منظمات المجتمع المدني إظهار قابليتها الكاملة للمساءلة وبشكل متكرر. علاوة على هذا، يمكن استخدام هذا الالتزام بالمساءلة كوسيلة ضغط عند الترافع/ التناصر من أجل إلزام الآخرين بمبدأ المساءلة. على سبيل المثال، إذا كانت

منظمة المجتمع المدني تكشف عن مواردها المالية فستكون في وضع قوة عند مطالبتها للحكومة أن تفعل الشيء نفسه. أخيرا، يمكن لمبدأ المساءلة تحسين الأداء، فمنظمات المجتمع المدني المُنفتحة والتي تتفاعل مع شركائها (الجهات المعنية) وتتعلم مما تفعله ستكون أكثر فعالية في تحقيق مهمتها.

دراسة حالة

وضعت منظمة ActionAid غير الربحية نظام المساءلة والتعلم والتخطيط (ALPS) لتوجيه التركيز نحو النتائج في تقارير البرامج وتقييمها. صُمّم النظام ليجعل الزبناء/ العملاء والشركاء والموظفين يتعلمون من تجاربهم. يتم التركيز في إطار نظام المساءلة والتعلم والتخطيط على التقييم ووضع الإستراتيجية ومراجعة البرنامج والمراجعة السنوية بالتعاون مع فرق من المجتمع المحلي والشركاء، مع التركيز بشكل خاص مساءلة المرؤُوسين للمسؤولين. يتضمن هذا النظام عناصر تضمن:

- مشاركة الجهات الأساسية المعنية في مختلف مراحل العمل؛
- تحري الشفافية أثناء مشاركة وتقديم التقارير بين الجهات المعنية؛
- التعرف على مختلف أشكال محو الأمية المالية والتواصل وإعداد التقارير.
- التركيز على التعلم من الإنجازات وتجارب الفشل بمعية الجهات المعنية؛
- مساءلة المرؤُوسين للمسؤولين.

للمزيد من المعلومات بخصوص نظام المساءلة والتعلم والتخطيط (ALPS).

الفصل الثاني

فهم مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة

2-فهم مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة

يزخر عالم المجتمع المدني بالعديد المصطلحات. وعليه، توجَّب علينا التمييز بين مفاهيم الشرعية والشفافية والمساءلة وتعريفها. كما يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن مفاهيم الشرعية والشفافية والمساءلة تُستعمل يوميا تقريبا من طرف جميع منظمات المجتمع المدني. لذا، فإن التحدي يكمن في معرفة مدى وعيك وحسن استخدامك لهذه المفاهيم.

أورمو كوبار، الرئيس التنفيذي لـشبكة المنظمات الإستونية غير الربحية (NENO):

يجب أن نضع في اعتبارنا أنه وعلى الرغم من أن الشرعية والشفافية والمساءلة مبادئ ذات صبغة عالمية، إلا أن الأهداف والأنشطة الملموسة المتعلقة بها تختلف من منظمة إلى أخرى. على سبيل المثال، يتوجب على جميع الجمعيات إشراك أعضائها، ولكن مدى قدرتهم على إشراكهم وما ينبغي عليهم فعله بالضبط يختلف باختلاف المنظمات. هناك العديد من كتيبات المبادئ التوجيهية والسياسات المُفصَّلة والشاملة والتي تمت صياغتها من قبل كبريات منظمات المجتمع المدني لفائدة المنظمات الأخرى الكبرى. بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني الناشئة، قد تبدو كتيبات المبادئ التوجيهية والسياسات هذه غير ضرورية وغير مستساغة. أمَّا بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني ذات القاعدة الشعبية، فإن مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة تتجلى في كون المعلومات الضرورية لمستفيدي المنظمة موجودة في مكان سكناهم حيث يتجمع الأعضاء في مناسبة اجتماعية أيام الآحاد، ويناقشون جميع القضايا، ويخرج الجميع من النقاش وهم واعون وسعداء ومساهمون في موضوع النقاش.

مفاهيم الشرعية والشفافية والمساءلة

الشفافية

تعني الشفافية أن تُفصحَ منظمات المجتمع المدني عن عملياتها وإجراءاتها وقيمها، وتكشف وتنشر بشكل استباقي المعلومات التي ينبغي أن يعرفها العموم. ومن بين الأنشطة التي تعبر عن التزام المنظمة بالشفافية عقد اجتماعات مفتوحة، ونشر تقارير إقرار الذمة المالية، وإجراء انتخابات نزيهة لمجلس الإدارة وتبني أسس حكامة/ حوكمة واضحة، بالإضافة إلى إعطاء معلومات حول المواقف السياسية، والقيام بتدقيق الحسابات، وغير ذلك من الأنشطة. تختلف مسألة الشفافية باختلاف البيئة والثقافة، ويبقى السؤال مطروحا حول مدى الانفتاح الذي يمكن وينبغي أن تكون عليه المنظمة في ظل حكومة معادية أو في بيئة مُقيِّدة!

إن المنظمة التي تتبنى الشفافية مبدأً تكون مفهومة وواضحة لدى موظفيها وداعميها ومستفيديها والجهات المعنية. إن المنظمات الشفافة أكثر قابليةللمُساءلة بطبعها منذ أن تعلن للعموم عن وعودها أو أهدافها المُحققَّة أو السياسات التي تؤطر عملها داخل المنظمة أو الموارد التي تخصصها خدمة لأهدافها. نتيجة لذلك، فإن التستر والفساد لا يجدان طريقهما للتغلغل داخل هذه المنظمات.

إن مبدأ الشفافية إحدى الوسائل التي تُخضع المنظمة للمساءلة، لأنه وبمجرد أن تُفصح للعموم عن قيمك ومهمتك وخططك ومواردك، فلا يمكنك التراجع عن ذلك دون مشاكل. صحيح أن الشفافية تُقللُّ من احتمالية تفشي الفساد داخل المنظمة، لكن هذا لا يعني أن المنظمة تقوم بعمل جيد أو وجيه، أو أن الموارد تُستخدم بشكل صحيح.

كارمن مالينا، مديرة برنامج الحكامة التشاركية في منظمة سيفيكوس CIVICUS:

من الضروري لمنظمات المجتمع المدني، من وجهة نظري، أن تسعى جاهدة لتكون على أعلى قدر من الانفتاح والشفافية والقابلية للمساءلة وفي جميع السياقات السياسية. بل يمكن القول إنه وفي البيئات المُقيِّدة والعدائية، حيث تكون منظمات المجتمع المدني عرضة لانتقادات الحكومة أو حملات القمع أو التشهير، من المهم جدا لمنظمات المجتمع المدني بناء الشرعية والمصداقية لدى عموم الناس من خلال ضمان الانفتاح والشفافية والقابلية للمساءلة في كل أنشطتها وأعمالها. وبالطبع، تبقى احتمالية أن يسيء نظام معادٍ استخدام المعلومات لصالحه واردة وبغض النظر عن مستوى المعلومات التي تنشرها منظمات المجتمع المدني. ولأن الدول المُتعسِّفة لها طرقها الخاصة في الحصول على المعلومات (أو تلفيقها)، فإن من شأن مشاركة المعلومات وإتاحتها للعموم (بما في ذلك المعلومات المالية) أن يحمي منظمات المجتمع المدني وأن يجنبها الخطر. إن الحكومة تجد صعوبة كبيرة في مهاجمة المنظمات التي كسبت احترام وثقة الرأي العام من خلال التزامها بالشفافية والمساءلة. لقد بينت لنا التجارب أنه لمن الأهمية بمكان أن تجد المنظمات وسيلة للتواصل مع أعضائها ومستفيديها وإبلاغهم وذلك لضمان النزاهة والحفاظ على ثقة ودعم الناس، حتى في الحالات القصوى، التي تكون فيها المنظمات الشرعية مُجبرة على العمل في الخفاء. ومع ذلك، يجب أن ندرك أن الشفافية يمكن أن تطرح مشاكل لمنظمات المجتمع المدني التي تشتغل في فضاء مدني مُقيَّد، وفي بعض الأحيان، سيكون من الضروري إيجاد توازن بين الشفافية وقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها. يُمكنك الاطلاع على دراسة للمركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني *(ICNL)* حول تأثير قانون المنظمات غير الحكومية على الشفافية والمساءلة لمنظمات المجتمع المدني في مصر.

نصيحة

لا تفرط في الشفافية والزم بعض الحدود؛ لأن الشفافية قد لا تكون بالضرورة جيدة. والحق أن الشفافية تعني قدرا أقل من التستر، ولكنها تعني أيضا خصوصيَّةً أقل. ومن الأفضل أن تظل بعض الأشياء طي الكتمان، مثل السجل الطبي للموظفين وما إلى ذلك.

المساءلة

تعني المساءلة (أو القابلية للمساءلة وتحَمُّل المسؤولية والمسؤولية القانونية) قبول مسؤولية التصرف بناء على الوعود التي أعطتها منظمات المجتمع المدني والتوقعات المُبرَّرة التي ستعطيها الجهات المعنية. يرتبط مفهوم المساءلة بالانفتاح ومشاركة المعلومات. لكي تكون منظمة المجتمع المدني مسؤولة، يجب أن تكون شفافة بشأن أنشطتها وخططها وطريقة اشتغالها لتحقيق الأهداف التي حددتها لنفسها. يجب إتاحة هذه المعلومات لجميع الجهات المعنية، مثل المانحين والمجتمع المحلي. علاوة على ذلك، يجب أن تكون هذه المعلومات مُتاحَة في الوقت المناسب ومتاحة لأولئك الذين تستهدفهم المنظمة.

كما تعني المساءلة أيضا إشراك الأفراد والجماعات في الأنشطة والقرارات التي تهُمُّهم وتؤثر عليهم، بما في ذلك الأطراف المعنية داخل المنظمة، مثل الموظفين، وخارج المنظمة، مثل المجتمعات المحلية التي

تعمل معها منظمات المجتمع المدني. في بعض الأحيان، يكون من الصعب تحديد مختلف الأطراف المعنية، بل وقد تكون مصالحهم أو متطلباتهم مختلفة ومتضاربة. في الحقيقة، هناك احتمالية أنه عندما لا تكون منظمات المجتمع المدني مسؤولة أمام طرفٍ من الأطراف المعنية، فإنها قد لا تكون مسؤولة أمام أي من الأطراف المعنية.

المساءلة هي وسيلة لتحقيق الشرعية، والتي تمنح بدورها لمنظمات المجتمع المدني الحق في الحضور والعمل في المجتمع.

كارين ويبر، محللة تتبع وتقييم البرامج في صندوق الأمم المتحدة للسكان:

يجب أن تكون منظمات المجتمع المدني مسؤولة أمام مختلف الجهات المعنية، بما في ذلك المانحون والحكومات والداعمون والمستفيدون. تتمتع كل من هذه الأطراف المذكورة بمستوى مختلف تماما من النفوذ والسلطة على منظمات المجتمع المدني. وعليه، فمن الطبيعي أن تختلف حدة ووضوح علاقات المسؤولية أمام كلٍّ من هذِه الأطراف. فآليات ضمان المساءلة بين المؤسسات المانحة ومنظمات المجتمع المدني، على سبيل المثال، عادة ما تكون بسبب الالتزامات التعاقدية وبسبب اعتماد منظمات المجتمع المدني على أموال المانحين. وبالمثل، تمتلك الحكومات نفوذا قويا يضمن لها قابلية هذه المنظمات للمساءلة، لأن الحكومات هي من تخلق البيئة القانونية والتنظيمية التي تشتغل فيها منظمات المجتمع المدني. من ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن المستفيدين هم سبب وجود واشتغال معظم منظمات المجتمع المدني، إلا أنهم يفتقرون عموما إلى القدرة على فرضِ مطالبهم. هناك عدد قليل من المنظمات التي وضعت رهن إشارة مستفيديها وسائل مؤسسية للتعبير عن آرائهم. لهاته الأسباب، غالبا ما تكون ما لا يملك المستفيدون آليات لمساءلة المنظمات (de Las Casas، 2005 وLloyd).

الشرعية

يُقصد بالشرعية تصورات أصحاب المصلحة الرئيسيين بأن وجود منظمات المجتمع المدني وأنشطتها وآثارها لها سند وملائمة من حيث القيم المؤسسية والاجتماعية الجوهرية. هناك أربعة أنواع رئيسية من الشرعية: الشرعية القانونية (إلتزام منظمات المجتمع المدني بالمقتضيات القانونية والتنظيمية). والشرعية البراغماتية (القيمة التي تضيفها منظمات المجتمع المدني لمختلف أصحاب المصلحة).

والشرعية المعيارية، أي معتقدات الناس حول كيف يجب أن يسير العالم، أي "الطريقة التي يجب أن تكون عليها الأشياء." مثال: أن ترتكز أهداف منظمة المجتمع المدني وأنشطتها على المعايير والقيم والمعايير الاجتماعية المنتشرة. والشرعية المعرفية، أي كيف يفهم الناس سيرورة العالم، وقبولهم لهذا الفهم على أنه "الطريقة التي تسير بها الأمور." مثال: أن غالبية أفراد المجتمع يعتقدون أن أنشطة وأهداف منظمات المجتمع المدني مناسبة وسليمة و"منطقية". ولكي نضرب مثالا، طبَّعَ الناس ولفترة طويلة مع الفساد، على الرغم من أن معظمهم يتفقون على أن التطبيع مع الفساد غير مقبول ولا يجب أن تجري الأمور بهذه الطريقة.

عرَّف مايكل إدواردز، المدير السابق للحكامة والمجتمع المدني في مؤسسة فورد في نيويورك، الشرعية بكلمات بسيطة: "الشرعية هي الإحساس بأن المنظمة قانونية ومقبولة ولها سند في مسار عملها الذي اختارته، ومن ثَمَّ لها الحق في أن تتواجد وتنشُط في المجتمع. منظمة المجتمع المدني ذات الشرعية تحضى بقدر أكبر من القوة والسلطة والنجاح."

أضاف ديف براون نوعين من أنواع الشرعية في كتابه "بناء المصداقية" (Brown, 2008): "الشرعية الجمعوية" (مكتسبة من علاقتها مع أشخاص وممارسات ذات شرعية أخرى) و "الشرعية السياسية" (مكتسبة من تمثيلها لفئات رئيسية في المجتمع). والحق أن هذه الأخيرة هي التي يشير إليها نقاد المنظمات غير الحكومية "غير التمثيلية" أو "غير المنتخبة". تتحقق الشرعية، في سياق الحديث عن مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة، من خلال التحلي بالشفافية والمساءلة.

هناك العديد من التعريفات الأخرى ولكننا سنكتفي بهذه التعريفات. ولنتذكر أن الشرعية والشفافية والمساءلة جزء من ثقافتنا وليست مجرد سلسلة من الإجراءات والخطوات. لكي تكسب الشرعية في الأمور الكبيرة، يجب أن تلتزم بالشفافية والمساءلة في أنشطتك وأعمالك ووعودك.

معلومة

تكون المنظمة شرعية إذا كانت معقولة، ولديها أشخاص محترمون وإذا راكمت الكفاءة والمعرفة بالقضايا التي تعالجها (السيرة الذاتية للمنظمة). تكون المنظمة مسؤولة إذا كان لديها آليات وأدوات لإعداد التقارير والمشاركة والإدارة والحكامة والقيام بهذه العمليات يوميا و/أو تحترم وتتبع القواعد والقوانين المعمول بها في قطاع عملها. تكون المنظمة شفافة إذا كانت منفتحة وواضحة وصادقة بشأن أنشطتها وقرارتها وبرامجها ومعلومتها وإنجازاتها وإخفاقاتها.

الفصل الثالث

تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة

3-تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة

هل تختلف مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة باختلاف منظمات المجتمع المدني؟

على العموم، مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة هي نفسها في كل السياقات. تُظهر تجربة منظمة One World Trust أنه عندما تقوم منظمات المجتمع المدني بتفكيك مفهوم المساءلة وتعريفه، تطفو على السطح مفاهيم وقضايا مماثلة على غرار الشفافية والمشاركة والرصد والتقييم والتعلم والحكامة/ الحوكمة الجيدة. ومع ذلك، هناك نوعان من المتغيرات الرئيسية. أولهما هو كيفية تنزيل هذه المبادئ (الشرعية والشفافية والمساءلة). على سبيل المثال، قد تفكر منظمات المجتمع المدني في وضع قيود على مبدأ الشفافية لأسباب أمنية، خصوصا في البلدان التي تعرفت صراعات أو خرجت لتوها من صراعات. في سياقات أخرى، قد تحدد المؤسسات الاجتماعية المحلية ذات النفوذ القوي طريقة تفاعل منظمات المجتمع المدني مع أصحاب المصلحة الآخرين. وأما ثاني المتغيرات، فيتعلق بحجم منظمة المجتمع المدني. من الواضح أن منظمات المجتمع المدني الصغيرة يمكنها استخدام أساليب أسهل بكثير لإنجاز أنشطتها مقارنة بالمنظمات الوطنية. كما أن تعامل هذه المنظمات الصغيرة، ذات الميزانية المحدودة، مع مبدأ المساءلة يختلف جذريا عن منظمات المجتمع المدني الدولية الكبيرة. قد تلجأ المنظمات الصغيرة إلى مقاربات غير رسمية ترتكز على العلاقات الوطيدة والثقة. وهي أسس مهمة أيضا للمنظمات الكبيرة، ولكنها تحتاج إلى دعم أكبر من خلال اعتماد هياكل وإجراءات رسمية.

اختيارية أم إلزامية

تتساءل العديد من منظمات المجتمع المدني حول أسباب عدم فرض آليات المساءلة كشرط قانوني. لأن من شأن دمج هذه المبادئ في القانون تعزيز ممارسات ومقاربات مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة لدى لمنظمات المجتمع المدني.

دوج روتزن، الرئيس والمدير التنفيذي للمركز الدولي للقوانين غير الربحية (ICNL):

"غالبا ما يعكس القانون (أ) القيم والمعايير الاجتماعية السائدة، والتي تساهم بدورها في تحديد ما إذا كان للمجتمع المدني" معنى " في نظر شريحة كبيرة من المجتمع، كما يؤثر القانون (ب)على نفس هذه القيم والمعايير الاجتماعية. لذلك، غالبا

دراسة حالة

تعكس المبادرات القانونية الأخيرة للمنظمات غير الحكومية في روسيا مفهوم بوتين عن "الديمقراطية المُدارة" وكنتيجة بديهية مفهوم "المجتمع المدني المُدار". في الوقت نفسه، فإن المساحة والحيز الموجود يسمح للمراكز البحثية وغيرها بالتأثير على الأعراف والقيم الاجتماعية وما إلى ذلك. وبالمثل، يعكس الإطار القانوني للمنظمات غير الحكومية في الصين السياق الاجتماعي/ التاريخي/ السياسي للصين. في الوقت نفسه، تعمل الحكومة على "قانون الأعمال الخيرية" الجديد. عندما سُئِل دوج روتزن عن هدف الحكومة من خلال إصدار هذا القانون الجديد، كان من بين ردوده أنهم يريدون "بعث إشارة" للمسؤولين والمواطنين في جميع أنحاء البلاد بأن "الأعمال الخيرية أصبحت الآن مقبولة في الصين." يوضح هذان المثالان كيف يعكس القانون عناصر الشرعية المذكورة أعلاه (القيم والمعايير الاجتماعية)، في حين أن له أيضا القدرة على التأثير على عناصر الشرعية نفسها.

ما يكون القانون انعكاسا للوضع الراهن وعاملا لتغييره. أعتقد أن المعايير الجوهرية (مثل قاعدة عدم توزيع الأرباح) يجب أن تكون في القانون. لكنني أعتقد أنه

يتعين علينا توخي الحذر بشأن دمج معايير "الممارسات الجيدة" في القانون وفرضها، حتى لا ينتهي بنا الأمر إلى التعدي على حرية تأسيس الجمعيات."

ديف براون، المدير المساعد في مركز هاوزر للمنظمات غير الربحية في جامعة هارفارد:

"تسعى العديد من المنظمات غير الحكومية إلى إعادة تشكيل المعايير والقيم الراسخة والسائدة في محاولة "لصنع المعنى" والذي سيؤثر على العديد من جوانب الشرعية. على سبيل المثال، أعادت منظمة الشفافية الدولية تشكيل نظرة الناس للفساد في السياق الدولي عن طريق تحويله من "شيء تَطبَّع الناس معه" إلى مشكلة خطيرة. والحق أننا نشهد تطورا مشابها في المعايير والقوانين في مجال الشرعية والشفافية والمساءلة للمنظمات غير الحكومية."

مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة تُفرض عليك

هناك شيء مؤكد وهو أنَّ مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة تُفرض عليك، فحتى لو لم تتبنى هذه المبادئ، فستكون مسؤولا عن وعودك من اللحظة التي تُعرفُ فيها بمنظمتك وبمهامها.

ضوابط غير مساعدة	ضوابط مساعدة
❖ البحث عن الإمكانات والفرص التي تتيحها مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؛ ❖ الاستعداد لتقييم مدى التزام منظمتك بمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؛ ❖ إدماج مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة في مهمتك واستراتيجيتك وأنشطتك وعملياتك؛ ❖ تحفيز نفسك وموظفيك بأهمية مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة وغرس هذه الثقافة فيهم.	❖ البحث عن حلول ترقيعية وتفادي المشاكل بدلا من البحث عن الحلول. ❖ البحث عن أسباب تُبرر بها عدم قدرتك على تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؛ ❖ الاعتقاد بأن مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة مكلِّفة وصعبة وأنها سلسلة من الإجراءات يجب عليها تنزيلها. ❖ الشعور بالقلق والتخوف من مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة ونقل هذا الخوف لموظفيك.

الالتزام بمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة

قالت بعض منظمات المجتمع المدني أن السبب وراء عدم تبنيها لمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة أنها لا تستطيع الالتزام بها؛ خصوصا وأن قادة بعض منظمات المجتمع المدني لا يرغبون في مزيد من الشفافية (أي غياب الإرادة السياسية أو المتعلقة بالحكامة لدى مجلس الإدارة أو الإدارة العليا) ويرجع ذلك في الغالب إلى ماضيهم غير النظيف. تقول بعض المنظمات أنها لا تتوفر على الوقت والقدرة المؤسسية لتبني وتنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة. بينما تفتقر الكثير من المنظمات الأخرى إلى أي أنظمة إجرائية داخل المنظمة أو أن أنظمة وقنوات التواصل الداخلية والخارجية سيئة للغاية. حان وقت التغيير، وبدء تجربة الالتزام بمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة. تذكَّر أنك ستتبنى هذه المبادئ

من أجل الصالح العام لمنظمتك ومجلس إدارتك وموظفيك. لكنك تفعل ذلك أيضا من أجل الصالح العام لمنظمات المجتمع المدني الأخرى والمجتمع المدني وبلدك. كن شغوفا ومتطلعا لتبني وتنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة، فهذا شيء مهم.

ديف براون، المدير المساعد في مركز هاوزر للمنظمات غير الربحية في جامعة هارفارد:

دائمًا ما يكون لدى قادة منظمات المجتمع المدني الكثير من الانشغالات، مما يدفعهم لتجاهل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة ما لم تكن مُصاحبة بشكل مباشر بحوافز مهمة.

ابدأ بخطوات صغيرة، وتذكر أن هناك عقبات ولكنها ليست مستعصية. تبنى تغييرا واحدا في كل مرة شرط أن تكون قادرا على القيام والالتزام به. على سبيل المثال، أرسل ملخصا شهريا لما تخطط منظمتك القيام به وتحقيقه هذا الشهر. في المرة القادمة، أضف إلى هذا الملخص الشهري ملخصا يوضح إنجازات هذا الشهر. قيِّم نتائج هذه التغييرات ثم أضف تغييرا في كل مرة وهكذا دواليك. تحلى بالهدوء ولا تضع نصب عينيك أهدافا صعبة، ففي معظم الحالات يكون الأمر معقدا ومكلفا ومستهلكا للوقت والأسوأ من ذلك كله، غالبا ما يكون غير قابل للتحقيق. بمجرد استماعك لبعض قصص النجاح واقتناعك بأن الأمر لم يكن بهذه الصعوبة، يصبح الالتزام أسهل. إن السر كله يكمن في تبني مبادئ المساءلة والالتزام بها، والتعلم من الممارسات الجيدة ومعرفة كيفية تنزليها وملائمتها لتتوافق مع مبادئ منظمتك. تذَّكر أنه لا يوجد مقاس واحد يناسب الجميع.

نصيحة

يجب على مسؤولي منظمات المجتمع المدني وضع تكاليف تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة في الحسبان وموازنة هذه التكاليف مع كيفية استخدام هذه الموارد. وتذكر أن هذه المبادئ ليس لها الأولوية والأهمية

قصة ملهمة: كيف كانت تجربتك في تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة

أخبرنا عن قصتك المُلهمة لننشرها، وذلك عبر البريد الإلكتروني التالي: lta@civicus.org.

أهمية مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة

تبين ماري ماكبرايد، الشريكة في مكتب الاستشارات Strategies For Planned Change (SPC))، والأستاذة في الطب السريري بمعهد واغنر العالي للخدمة العمومية التابع لجامعة نيويورك، كيف أن تنزيل مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة له تأثير قوي في مساعدة منظمات المجتمع المدني على تحقيق نتائج أفضل: "بدون شرعية، فإن منظمات المجتمع المدني ليس لها سند للعمل. يجب أن يعي أصحاب المصلحة الرئيسيون بأن مهمة المنظمة ورؤيتها وأنشطتها وإنجازاتها لها تأثير يُقدِّم إضافة وفائدة لمستفيدي الجمعية. وستكسب المنظمة شرعية بالقدر الذي تقوم فيه برصد وقياس وإعلام الناس بالتأثير الفعال الذي تحدثه. إن الشرعية لا تضمن السلطة أو النجاح. لكن بدون الشرعية، يمكن التشكيك في النجاح وستضعُفُ قوة منظمتك وتأثيرها. وهذا ينطبق على جميع القطاعات. باختصار، تقع على عاتق منظمات المجتمع المدني والفاعلين في القطاعين العمومي والخصوصي مسؤولية القيام بالآتي:

1) الاشتغال ضمن الأطر القانونية والتنظيمية المعمول بها؛

2) الاشتغال في حدود القواعد والمعايير والقيم الاجتماعية وبما يتلاءم ورؤية المنظمة وخدمةً للفئات المُستهدفة؛

3) العمل على تقديم قيمة مُضافة وتحديد أهداف لقياس تلك القيمة المُضافة؛

4) التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة وتأكيد التزام المنظمة بالشرعية باستخدام وسائل الإعلام التقليدية والرقمية لتثمين قيمة الالتزام بمبدأ الشرعية.

أصبحت الشفافية المُفضية إلى المساءلة مطلَباً ضروريا وليس مجرد طلبٍ جاد. يُطالب المجتمع المدني بمعرفة آليات اتخاذ القرارات التي ستؤثر على الحياة. تشتغل منظمة الشفافية الدولية ومعهد GAP والمعهد العالمي للسلامة المالية (GFI) خارج الحدود الفاصلة بين القطاعات لتتبع قرارات المنظمات ومراقبة شرعيتها. وهذا إجراء ضروري لخلق منظمات أكثر قابلية للمساءلة.

في القطاع الخاص، تمكَّنت شركات مثل بريتش بتروليوم British Petroleum تحت غطاء استثمارات مشروعة من القيام باستثمارات خارج قطاع النفط. لم تكن هذه الادعاءات خاطئة، مع أن هذه الاستثمارات تمثل جزءا صغيرا من الصورة الإجمالية. ومع ذلك، فإن تهمة عدم الشفافية في اتخاذ القرارات وغياب المساءلة ما زالت تطارد شركة بريتيش بتروليوم، وكل الجهات الحكومية التي مكنتهم من هذه الاستثمارات والمنظمات غير الربحية التي أدرجتهم ضمن قائمة الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا. ستظل الشرعية مجرد ادعاء ما لم تتحل بالشفافية والتي نتيجتها الحتمية هي المساءلة.

إن منظمة المجتمع المدني لديها النفوذ والمسؤولية "للتصديق" على مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة. صحيح أن الحصول على شهادات الامتثال لمقاييس US LEED وGreen Guide وGreen Seal وFair Trade علامة جيدة، ولكنها غير كافية. إن مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة أكثر من مجرد التزام اختياري بالمبادئ التوجيهية. إن المنظمات التي تضع أسسا جديدة للتدقيق وإعداد التقارير، بغض النظر عن القطاع التي تشتغل فيه، ستكون من المنظمات الرائدة مستقبلا.