

# المساءلة من المجتمع المدني لأجل المجتمع المدني

دليل مبادرات التنظيم الذاتي



Compiled and edited by Dorothee Guénéheux & Alison Bottomley

April 2014

Circulated April 2014 by CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, Johannesburg, South Africa. Any reproduction in full or in part of this publication must mention the title and credit the above-mentioned publisher as the copyright owner 2014 CIVICUS. All rights reserved.

تم تجميعه وتحريره بواسطة دوروثي جينو وأليسون بوتوملي  
أبريل 2014

تم التوزيع في أبريل 2014 بواسطة CIVICUS: التحالف العالمي لمشاركة المواطنين ، جوهانسبرغ ، جنوب إفريقيا. يجب أن تذكر أي نسخة كاملة أو جزئية من هذا المنشور العنوان وتنسب إلى الناشر المذكور أعلاه باعتباره مالك حقوق النشر لعام 2014 CIVICUS. كل الحقوق محفوظة.

## نبذة عن منظمة سيفيكوس

### رؤيتنا:

خلق مجتمع عالمي لمواطنين واعين ومُلهَمين ومُلتزمين بالمشاركة الفعالة لمواجهة التحديات التي تواجه البشرية.

### مهمتنا:

تمكين المجتمع المدني في جميع أنحاء العالم.

تُعدّ منظمة سيفيكوس التحالفَ العالمي الوحيد المكرّس لتعزيز حقوق وحرّيات وصحة وحيوية المجتمع المدني ككل. لقد عملنا لمدى عقدين من الزمن على النهوض بالعمل المدني وتمكين المجتمع المدني في جميع أنحاء العالم. ونحن نؤمن بأن المجتمع السليم هو المجتمع الذي يتمتع فيه الناس بفرص متعددة للمشاركة والالتقاء والتشاور والعمل من أجل تحقيق الصالح العام. إنّ العالم يزخر بالعديد من الهيئات التطوعية والمؤسسات الخيرية ومنظمات الحملات بالإضافة إلى الحركات الحقوقية المجتمعية ومجموعات مدنية أخرى، ومجموع هذه الهيئات والمجموعات تُسمى باسم المجتمع المدني. إن هدفنا الفريد هو تقوية المجتمع المدني ككل. نحن نعمل من أجل المجتمع المدني، وذلك من أجل حماية وتوسيع الفضاء المدني حيث يمكن للناس التعبير عن ذواتهم وتنظيم أنفسهم. إضافة إلى ذلك، فنحن ندافع عن المجتمع المدني حين يكون مهدداً ونعمل جاهدين لنكسبه اعترافاً ونفوداً أكبر. نحن نعمل مع المجتمع المدني لتمكينه وجعله أكثر فعالية.

هناك مجموعة من القيم التي تُؤطر عمل شبكة أعضائنا، المتنوعة من حيث التوزيع الجغرافي (أكثر من 100 دولة) ومن حيث القضايا التي تشغل عليها. كما أننا عقدنا شراكات مختلفة مع العديد من منظمات المجتمع المدني العالمية والإقليمية والوطنية والمحلية، كما نشغل مع أطراف أخرى من المجتمع المدني، هذا بالإضافة إلى شراكاتنا مع الحكومات والجهات المانحة ومؤسسات أخرى. نحن نبحت ونحل ونلتقي من أجل خلق المعرفة ومشاركتها ولاتخاذ الإجراءات اللازمة للنهوض بأوضاع المجتمع المدني.

### رؤيتنا: تعزيز العمل المدني وتمكين المجتمع المدني في جميع أنحاء العالم

ولقد اخترنا العمل مع شبكة من المنظمات الأعضاء لتحقيق التأثير الذي نتحدث عنه وننظم الحملات ونترافع/نناصر من أجله. وبما أن سيفيكوس هي شبكة من الأعضاء، فهذا يُحدد طبيعة القيادة في هذه المنظمة، أي أننا بحاجة إلى الشرعية والسلطة للتحدث باسم المجتمع المدني عندما يتطلب الأمر ذلك. لكن ما يحدث في كثير من الأحيان هو أن منظمات المجتمع المدني والمواطنون يُمثلون أنفسهم بأنفسهم. ويتمثل دورنا القيادي في الإشراف على الفضاء المدني والأفكار التي تدور فيه، كما نعتبر منظمة سيفيكوس وسيلة للتعبير الجماعي من أجل الصالح العام. نحن ندرك ضرورة أن يتمتع المواطنون بالحق في حرية تكوين الجمعيات والحق في حرية التجمع والحق في التعبير لضمان فعالية واستدامة العمل الذي نقوم به. وعلاوة على ذلك، يجب أن يكونوا قادرين على إشراك مختلف أصحاب النفوذ الموجودين في المجتمع، بشكل يضمن الانفتاح على آراء الناس واحترامها.



يود فريق منظمة سيفيكوس أن يعرب عن خالص امتنانه لكل المنظمات والأشخاص الذين ساهموا من قريب أو بعيد في تصميم وصياغة هذا الدليل.

فريق مشروع سيفيكوس للشرعية والشفافية والمساءلة (LTA Project)

أليسون بوطوملي ودوروثي غينيهو

منظمة العالم الواحد الخيرية (One World Trust): يستند البحث الذي قمنا به لصياغة هذا الدليل على العمل المكثف والبحوث التي قامت بها منظمة العالم الواحد الخيرية حول المساءلة، وبالخصوص قاعدة بياناتهم حول مبادرات التنظيم الذاتي.

شبكة منظمات المجتمع المدني الدانماركية للتنمية (CISU - Civil Society in Development): وبالخصوص السيد تزويل هوفغارد.

## المقابلات ودراسات حالات

أنابيل كروز - شبكة Rendir Cuentas لمنظمات المجتمع المدني في أمريكا اللاتينية والكاريبي

أناليا بيطوني - مؤسسة التواصل والتنمية (Instituto de Comunicación y Desarrollo)

آن-ماري هيمسكرك - شبكة PARTOS لمنظمات المجتمع المدني في ألمانيا

أماندين بيرغر وكاتينا شرودر - المركز الدولي للمجتمع المدني (International Civil Society center)

بوني موتونجي - شبكة الجمعيات التنموية التطوعية للسكان الأصليين (Development Network of)

Indigenous Voluntary Associations) كاث بلانت وكريس آدمز - المجلس الأسترالي للتنمية الدولية

(Australian Council for International Development - ACFID)

كاثي بار ولين تشامبرز - شبكة Imagine Canada للمنظمات غير الربحية والمؤسسات الخيرية

كونسويلو مورينو - الشبكة الشيلية للجمعيات التضامنية (Comunidad de Organizaciones Solidarias de

((Chile

دانيال نويتن - الكونفدرالية الأوروبية للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التنمية المستدامة والتعاون الدولي

(CONCORD)

أونها شونغ - شركة GuideStar Korea ذات النفع العام

فيلي ريكسون - الشبكة الفلبينية للمؤسسات (Association of Foundations Philippines)

غيمو كورريا - الكونفدرالية الأرجنتينية لمنظمات المجتمع المدني (RACI) ومنظمة Help Argentina غير الربحية

كونال فيرما - مؤسسة Resource Alliance India الخيرية

إيقان كووبر شبكة The Wheel الوطنية للجمعيات الخيرية بإيرلندا

لويس موابي - المجلس الزامبي للتنمية الاجتماعية (Zambia Council for Social Development - ZCSD)

لوي مورليس - المجلس الفلبيني لإصدار شهادات الاعتماد للمنظمات غير الحكومية (Philippines Council for

(NGO Certification)

ماشيندا مورونغوي - الشبكة الوطنية للمنظمات غير الحكومية (National Association of)

## (Non-governmental Organisations)

مالك بابور وتنوير على آغا - مركز باكستان للأعمال الخيرية (PCP) (Pakistan Center for Philanthropy)  
نيكول سوزان روشكر - شبكة PricewaterhouseCooper للخدمات المهنية بألمانيا  
پامیلا ریوس قیرا - مؤسسة أفينا (Fundación Avina)  
أوبيبسي باباتوندي أولوسيبي - الشبكة النيجيرية للمنظمات غير الحكومية (NNGO)  
سيكستو دوناتو ماكاسابيت - تحالف CODE-NGO للمنظمات التنموية غير الربحية (CODE-NGO)  
سويونغ ساروينغ - لجنة التعاون من أجل كامبوديا (Cooperation Committee for Cambodia - CCC)  
سيلفي - تحالف Credibility Alliance للمنظمات التطوعية.

## الكلمة الافتتاحية



يسعدني أن أقدم لكم أحدث إسهامات منظمة سيفيكوس في مجال الشرعية والمساءلة والشفافية. ففي العالم الذي نعيش فيه اليوم، تزايدت أصبحت منظمات المجتمع المدني مُطالبات بتأكيد مصداقيتها، وإثبات قابليتها للمساءلة أمام مستخدميها والجهات المانحة بالإضافة إلى الفاعلين في القطاعين العمومي وكل الفاعلين في الفضاء العمومي.

أطلق برنامج سيفيكوس للشرعية والشفافية والمساءلة (LTA) سنتي 2006-2007 استجابة للنتائج الرئيسية للمرحلة الأولى من دراسات مؤشر المجتمع المدني. وسلطت هذه الدراسات الضوء على المشاكل المرتبطة بالشفافية والمساءلة باعتبارها واحدة من القضايا الرئيسية لمنظمات المجتمع المدني. وعملنا في منظمة سيفيكوس على تطوير العديد من الموارد والكتيبات العملية لمنظمات المجتمع المدني، والتي تُعالج القضايا التي تواجهها هذه المنظمات. ويهدف هذا الدليل إلى تشجيع المزيد من مبادرات التنظيم الذاتي في شبكة أعضائنا، خصوصا داخل الهيئات الجامعة للمجتمع المدني.

ومن خلال تجربتي، لاحظت أن منظمات المجتمع المدني في جميع أنحاء العالم أصبحت مُطالبات بأن تكون أكثر شفافية ومساءلة في عملها. وهذه الضغوطات تأتي من عدة جوانب، بداية بالتدقيق في كيفية إنفاق الأموال العمومية لأخذ نظرة واضحة عن مدى تأثير أنشطة هذه المنظمات، وأخيرا الضغط المترتب عن زيادة المطالب لإثبات قيمة هذه الأنشطة مقابل الأموال التي أنفقت. وقد أدت هذه الضغوطات إلى اضطرار المجتمع المدني في كثير من الأحيان إلى بذل المزيد من الجهد بموارد أقل، وفي نفس الوقت التعامل مع عمليات المراقبة المكثفة التي يقودها المانحون. يمكن أن تساعد مبادرات التنظيم الذاتي في مكافحة "الهوس المفرط بمعايير التتبع والمراقبة" وإعطاء منظمات المجتمع المدني مساحة لإثبات كفاءتها في الإدارة الذاتية والمساءلة أمام مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك المانحين.

ومن موقعي، فإنني أحث المهتمين بقضايا الشرعية والشفافية والمساءلة على الإطلاع على بعض البحوث والمعلومات الأخرى التي تنتجها منظمة سيفيكوس؛ مثل التقرير حول [مؤشر البيئة التمكينية](#) الذي نُشر سنة 2013 لقياس ومقارنة مختلف بيئات عمل المجتمع المدني في أكثر من 100 دولة. كما نستعرض في نشراتنا الخاصة بمشروع [مراقبة المجتمع المدني \(CSW\)](#) آخر المستجدات حول التهديدات التي يتعرض لها المجتمع المدني والتي تنتشر كثيرا في أنحاء كثيرة من العالم. وأما [تقرير ميثاق المسائلة للمنظمات الدولية غير الحكومية](#) فِيمُكِّن منظمات المجتمع المدني من تقديم تقارير شاملة وجامعة بخصوص أنشطتها وآليات تمويلها بالإضافة إلى حكومتها/ حوكمتها وجوانب أخرى مثل مساهمتها في التوازن بين الجنسين وأثرها البيئي. وتتبنى منظمة سيفيكوس بمعية بعض أعضائنا مبادرة التنظيم الذاتي هذه.

إن الحرص على أن يُنظر إلى منظمات المجتمع المدني على أنها جهات فاعلة ذات شرعية وذات مصداقية في الفضاء العمومي أمر بالغ الأهمية للمجتمع المدني نفسه، ناهيك على أنه يجب أن يُسمح أيضا للمجتمع المدني بأن يلعب دوره المركزي في دعم الديمقراطيات السليمة. وعليه، نأمل في منظمة سيفيكوس أن يساعد هذا الدليل، الذي يُعنى بمبادرات التنظيم الذاتي، في دعم المجتمع المدني في التعامل مع ضغوط صياغة التقارير والتتبع والمراقبة وضغوط التمويل الحالية، بالإضافة إلى استعماله كوسيلة لإثبات التنظيم الذاتي الناجح للمجتمع المدني. وأخيراً، في حالة إذا لم تنتسب أنت أو منطمتك إلى شبكة منظمة سيفيكوس، فإني أحثك على الانضمام إلينا. إن تحالفنا، الذي يضم أعضاء من 126 دولة إلى حدود كتابة هذه الأسطر، مُكرّس لتعزيز عمل ودور المواطنين والمجتمع المدني في جميع أنحاء العالم. للمزيد من المعلومات حول كيفية الانضمام، قم بزيارة موقع المنظمة عبر الرابط التالي: [www.civicus.org/join](http://www.civicus.org/join)



د. داني سريسكانداراجا، الأمين العام لمنظمة سيفيكوس

# فهرس المحتويات

شكر وتقدير

4.....  
الكلمة

الافتتاحية

5.....  
مقدمة

7.....  
كيفية استعمال دليل مبادرات التنظيم

الذاتي

10.....

الفصل الأول: الانضمام إلى مبادرة للتنظيم الذاتي أو

إحداثها

13.

القسم الأول: التعرف على

السياق

13.....

السياق الداخلي – المجتمع

المدني

13.....

السياق الخارجي – خارج المجتمع

المدني

19.....

القسم الثاني: اختيار طبيعة مبادرة للتنظيم الذاتي

24.....

الخطوة الأولى: تحديد ووضع مبادئ ومعايير لمبادرة التنظيم الذاتي

24.....

المبادئ – القيم الأساسية

24.....

المعايير – القواعد

والتدابير

25.....

الخطوة الثانية: اختيار طبيعة مبادرة التنظيم الذاتي

29.....

فريق

العمل

32.....	خدمة المعلومات.....
35.....	الجوائز.....
38.....	مدونة قواعد السلوك.....
41.....	مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الامتثال.....
43.....	مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الجزاءات.....
45.....	إصدار الشهادات.....
47.....	نظام إصدار الشهادات المقترن بالتقييم الذاتي.....
49.....	نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم النظراء.....
52.....	نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم طرف ثالث.....
54.....	نظام إصدار الشهادات المقترن بآليات الامتثال والجزاءات.....
56.....	مبادرات دولية.....
59.....	

## الفصل الثاني: النهوض بمبادرة التنظيم الذاتي: الممارسات الفضلى

63.....	والابتكارات..... الممارسات المبتكرة.....
64.....	المساعدة.....
70.....	الاستدامة.....
75.....	

## الخاتمة

79.....

لائحة

المقابلات

80.....

المراجع

82.....

لائحة

الجدول

الجدول الأول: ما هي أنواع مبادرات التنظيم الذاتي المناسبة لكل

سياق؟ 23.....

الجدول الثاني: الاعتبارات الأولية لاختيار مبادرة التنظيم

الذاتي. 31.....

الجدول الثالث: مقارنة النتائج المستخلصة من مختلف مبادرات التنظيم

الذاتي. 58.....

## مقدمة

لأكثر من ثلاثة عقود، عرف عدد منظمات المجتمع المدني (بما في ذلك المنظمات غير الحكومية والجمعيات المحلية والنقابات والمؤسسات الاجتماعية ومنصات المجتمع المدني بالإضافة إلى الهيئات الجامعة وشبكة من الهيئات) ارتفاعا ملحوظا في جميع أنحاء العالم وعلى مستويات مختلفة (دوليا ووطنيا ومحليا). وتزامن ارتفاع أعداد هذه المنظمات بشكل صاروخي، مع تزايد أدوارها ومسؤولياتها وأنشطتها، كما تطور وضعها داخل المجتمعات المحلية أو القطاعات التي تعمل فيها. ويشمل عمل المجتمع المدني العديد من المجالات والقضايا المتباينة في المجتمع، بدءا بتقديم الخدمات ودعم واستكمال عمل الأجهزة الحكومية؛ مروراً بالترافع/المناصرة والتوعية بشأن انتهاكات حقوق الإنسان؛ والمخاوف البيئية والتجارية؛ وانتهاء بمشاركتها في برامج التنمية والمعونات الإنسانية والبرامج المخصصة للتصدي للطوارئ والكوارث الطبيعية أو البشرية. واعترف المجتمع الدولي مؤخرا بمنظمات المجتمع المدني باعتبارها فاعلا تنمويا في حد ذاتها.<sup>1</sup>

ومع استمرار تغير وتطور أدوارها ووظائفها، أصبحت منظمات المجتمع المدني تخضع للمزيد من التدقيق من قبل الحكومات والفاعلين الخواص والإعلام وعموم الناس ومن المجتمع المدني نفسه. وفي حين أن منظمات المجتمع المدني غالبا ما تؤكد على دورها في تمثيل الأقليات وإيصال أصواتهم، وتطالب الفاعلين في القطاعات الأخرى بمزيد من المساءلة، وتتولى تدبير مبالغ كبيرة ومتزايدة من المال العام، فقد كانت هناك أصوات تُطالب هذه المنظمات بتحسين ممارساتها الداخلية، في علاقاتها مع بعضها البعض ومع الأطراف المعنيين الآخرين. كما كانت هناك مطالبات متكررة بتبني معايير مهنية أرفع داخل قطاع المجتمع المدني وزيادة كُلاً من معدل الإفصاح عن المعلومات والشفافية المالية وزيادة التعاون بين منظمات المجتمع المدني نفسها. وفي السنوات الأخيرة التي شهدت أزمات مالية خانقة، دفعت عدة عوامل، منها تراجع الموارد التي يوفرها المانحون والقيود الجديدة على فضاء المجتمع المدني<sup>2</sup> والتركيز على قيمة الأنشطة مقابل المال المدفوع، منظمات المجتمع المدني إلى إبراز إنفاقها الرشيد لأموال دافعي الضرائب، مع الحرص على إظهار فاعلية أكبر، والتقرب من شبكة الأعضاء والمستفيدين وإثبات أهميتها لهم باستمرار.

وكرّد على كل هذا، دأبت منظمات المجتمع المدني على العمل لعقود لتطوير مبادراتها التي ترمي إلى الاستجابة لهذه المطالب، وعياً بأهمية إيجاد طرق فعالة وناجعة لتنظيم ذواتها والموازنة بين حقوقها وواجبتها. ونتيجة لذلك، ظهر ما يسمى بمبادئ "الشرعية والشفافية والمساءلة". وفي سياق منظمات

<sup>1</sup> - الفقرة 20 من خطة عمل أكرا. منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، سنة 2008. النص الكامل متاح على الرابط التالي:

<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf>

<sup>2</sup> - تزايدت القيود على فضاء المجتمع المدني في العقود الأخيرة، خصوصا فيما يتعلق بالولوج إلى التمويل الأجنبي. وقد تطرقت منظمة سيفيكوس لهذه القضية في العديد من تقاريرها بما فيها تقرير CIVICUS, State of Civil Society Report 2013: Creating an Enabling Environment، وتقرير CIVICUS, The 2013 Enabling Environment Index report, 2013, 32 p.

المجتمع المدني، يمكن تعريف الشرعية على أنها تصور الجهات المعنية بخصوص أنشطة منظمات المجتمع المدني باعتبارها أنشطة "مسوغة وملائمة"<sup>3</sup>، غير أنه يجب التفريق بين الشرعية والتمثيلية، أي أنه يمكن لمنظمة أن تكتسب شرعية تخولها لمناقشة موضوع ما دون أن تُنتخب أو تُعيّن كمثل. وأما الشفافية فهي مستوى الانفتاح والكشف عن المعلومات المتعلقة بقيم وأنشطة وإجراءات الجمعية ونشرها للعموم<sup>4</sup>. وأما المساءلة فتعني استعداد منظمات المجتمع المدني للإجابة وتحمل مسؤولية أفعالها وأنشطتها ورسائلها. وتشير المساءلة أيضا إلى المسوغات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني إلى كل الأطراف المعنية بخصوص أنشطتها وتقاريرها. هناك أربع مستويات للمساءلة لمنظمات المجتمع المدني، تختلف باختلاف الأطراف، وهي كالآتي:

- ❖ المساءلة التصاعديّة أمام المانحين والمُشرّعين؛
- ❖ المساءلة التنافسية أمام المستفيدين؛
- ❖ المساءلة الخارجية أمام نظيراتها من المنظمات والأعضاء والشركاء؛
- ❖ المساءلة الداخلية أمام الموظفين ومجلس الإدارة والمتطوعين.<sup>5</sup>

❖ المساءلة باعتبارها عملية تعلم مستمرة



<sup>3</sup> David L. Bro

Challenges",

يجب أن يُنظر إلى المساءلة على أنها عملية تعلم مستمرة وطويلة الأمد، لا تسعى من خلالها منظمات المجتمعات المدني إلى كسب وتعزيز ثقة الأطراف المعنية فحسب، بل تستعملها أيضا كوسيلة لتحقيق أهدافها ومهمتها الشاملة. وسواء أتعلق الأمر بمكافحة الفقر أو الأنظمة الاستبدادية أو التغيير الاجتماعي أو القضايا البيئية، يجب على جميع منظمات المجتمع المدني الشروع في هذه العملية وذلك من أجل تحسين ممارسات العمل، وبالتالي زيادة تأثيرها.

## ماهي مبادرات التنظيم الذاتي؟

تتداخل مفاهيم للشرعية والشفافية والمساءلة (LTA) بشكل كبير. إذ أن شرعية منظمات المجتمع المدني رهينة بمدى قابليتها للمساءلة في أنشطتها وقراراتها ومدى شفافية أنشطتها ووعودها. وهناك العديد من الطرق التي يمكن لمنظمات المجتمع المدني الالتزام بهذه المبادئ الثلاث، مثلا عن طريق انتخاب مجلس إدارة لتسطير مهامها وتقييم أداءها وتبني رؤية وقيم ومهام أساسية أو عن طريق نشر تقارير سنوية<sup>6</sup>. أما على المستوى القطاعي، فقد أدت هذه الجهود الرامية لتحقيق شرعية وشفافية ومساءلة أفضل إلى تطوير مبادرات التنظيم الذاتي.

عرّفت منظمة العالم الواحد الخيرية (One World Trust)<sup>7</sup> مبادرة التنظيم الذاتي على أنها نظام يُعزّز مجموعة من القيم التي وضعها المجتمع المدني لنفسه<sup>8</sup>. يمكن للمنظمات تطوير مبادرة التنظيم الذاتي لوحدها، ولكن في كثير من الأحيان، يتم ذلك بالشراكة مع شبكة من منظمات المجتمع المدني ضمانا لوضع معايير مشتركة. وترمي مبادرات التنظيم الذاتي إلى التأثير على حكامه/حوكمة وسلوكيات وممارسات المنظمات المشاركة وهي مصممة لتطبيق باستمرار<sup>9</sup>. ومعظم المبادرات هي مبادرات تطوعية بطبيعتها، غير أنه يمكن أن تكون مرتبطة بمرسوم حكومي أو نظام المزايا الضريبية. ويمكن تطوير مبادرات التنظيم الذاتي لتلائم المجتمع المدني بأكمله أو شبكة لمنظمات المجتمع المدني بعينها، أو قطاع فرعي مُعين أو أن تقتصر على مجموعة مُختارة من المنظمات (والتي عادة ما تكون أعضاء في منصة وطنية). وفي هذا السياق، يمكن اعتبار مبادرات التنظيم الذاتي تعبيراً ذاتياً لقطاع المجتمع المدني إذ تضع منظمات المجتمع المدني معاييرها الخاصة بدلا من أن تفرضها عليها الحكومات أو الجهات المانحة.

وقد أنشأت منظمة العالم الواحد الخيرية (One World Trust) قاعدة بيانات لمبادرات التنظيم الذاتي بين سنة 2009 وسنة 2012 ووجدت أكثر من 300 نظام عبر العالم. وسنتبع في هذا الدليل نفس التصنيفات المستعملة في قاعدة البيانات المذكورة<sup>10</sup>، إذ تم تحديد خمسة أنواع لمبادرات التنظيم الذاتي، وهي كالتالي:

<sup>6</sup> - المصدر نفسه

<sup>7</sup> - Shana Warren, Robert Lloyd, "Civil Society Self-Regulation, The Global Picture," Briefing Paper 119, One World Trust, 2009, p. 2-17.

<sup>8</sup> - هناك بعض مبادرات التنظيم الذاتي التي لم يطورها المجتمع المدني، كما هو الحال بالنسبة لنظام الجوائز الذي طورته بعض وسائل الإعلام.

<sup>9</sup> - Kernagan Webb, "Chapter 1: Understanding the Voluntary Codes Phenomenon", Voluntary Codes: Private Governance, the Public Interest and Innovation, 2004, p. 3-32

<sup>10</sup> - يمكن الاطلاع على تصنيفات منظمة العالم الواحد الخيرية لمبادرات التنظيم الذاتي من خلال الموقع التالي:

[http://www.oneworldtrust.org/csoproject/cso/general/how\\_initiatives\\_are\\_assessed](http://www.oneworldtrust.org/csoproject/cso/general/how_initiatives_are_assessed)

- **فرق العمل:** وهو اجتماع منظمات المجتمع المدني لمناقشة مبادئ الشفافية والمساءلة الخاصة بها بالإضافة وتقاسم أفضل الممارسات وإنشاء مبادرات جديدة.

- **خدمة المعلومات:** وهي المبادرات التي تستلزم من المنظمات المشاركة نشر مجموعة معينة من المعلومات المهمة المتعلقة بالمساءلة والشفافية. وتصلح هذه المعلومات لأن تكون دليلاً ومؤثراً لعمل منظمات المجتمع المدني.

- **الجوائز:** وتُمنح اعترافاً بإنجازات المنظمات في ممارسات الشفافية والمساءلة، في إطار جو تنافسي بين المنظمات. وغالباً ما يكون الهدف مكافأة التميز والإبداع والممارسات السليمة.

- **مدونة قواعد السلوك أو الأخلاق:** مجموعة من المبادئ التي تضعها منظمات المجتمع المدني وتصادق عليها، وهي بمثابة دليل يوجه سلوكهم وممارساتهم. وغالباً ما تسعى المدونة إلى تنظيم طريقة اشتغال منظمات المجتمع المدني فيما يتعلق بالحكمة/الحوكمة والمساءلة وجمع التبرعات.

- **أنظمة الاعتماد وإصدار الشهادات:** وتهدف إلى تقييم حكمة/حوكمة المنظمة وبرامجها وممارساتها بالاعتماد على مجموعة من المعايير والقواعد التي وضعتها وحددتها مجموعة من المنظمات. وبعد إثبات تقيدها والتزامها بهذه المعايير، تحصل المنظمة على ختم الشهادة أو الاعتماد. وفي كل هذه المبادرات، فإن امتثال المنظمات المشاركة للمبادئ والمعايير يُعتبر عاملاً حاسماً. ففي مبادرات الجوائز وخدمة المعلومات وأنظمة إصدار الشواهد، فإنه سيتم تقييم الامتثال للمعايير قبل انضمام المنظمة للنظام. ويمكن أن تقوم المنظمة صاحبة الطلب بهذا التقييم (التقييم الذاتي) أو من قبل عضو آخر في النظام (تقييم النظراء) أو من قِبَل طرف ثالث. ويمكن إجراء تقييم الامتثال لاحقاً عند التوقيع على مدونة قواعد السلوك أو الحصول على ختم الاعتماد أو بعد الانضمام لخدمة المعلومات. وفي هذه الحالات، يمكن أن تشمل آليات الامتثال آلية تقديم الشكاوى والعديد من الشروط مثل تقديم التقارير السنوية. وأخيراً، يمكن ربط آليات الامتثال بآليات الجزاءات والتي يمكن أن تتخذ شكل توصيات أو عقوبات مالية ويمكن أن تصل إلى طرد المنظمة من الشبكة.

### المبادئ التوجيهية لمبادرة التنظيم الذاتي

تشغل منظمة سيفيكوس الأمانة العامة لشبكة الجمعيات الوطنية ذات الاهتمامات المشتركة (AGNA)، وهي شبكة من الجمعيات الوطنية والهيئات الجامعة والتي تُعنى بتقديم المشورة لمنظمة سيفيكوس بخصوص برامجها في مبادئ الشفافية والمساءلة. وفي سياق مبادرات التنظيم الذاتي، وضع أعضاء شبكة الجمعيات الوطنية ذات الاهتمامات المشتركة عشرة مبادئ توجيهية لتأطير عملية وضع نظام قوي ومستدام وذو مصداقية، وهي كالتالي:

- يجب أن يكون المجتمع المدني طرفاً وقائداً لمبادرات التنظيم الذاتي؛
- حماس والتزام الأعضاء هو أمر ضروري؛
- ضرورة إشراك الأطراف المعنية في العملية منذ البداية؛
- ستجذب مبادرة التنظيم الذاتي المرنة المنظمات الأخرى بصرف النظر عن حجمها أو اهتمامها أو نوعها؛
- ضرورة تنويع الموارد لضمان استمرارية مبادرة التنظيم الذاتي؛
- إن من شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الزيادة من مشاركة الأطراف المعنية؛
- إن العمل ضمن شبكات يُسهّل ويُشجع تنزيل آليات التنظيم الذاتي والتعلم المشترك وإيجاد الحلول؛



## كيفية استعمال دليل مبادرات التنظيم الذاتي

إن هذا الدليل استكمال لسلسلة البحوث حول مبدأ المساءلة ومبادرات التنظيم الذاتي لمنظمات المجتمع المدني. وكما هو موضح في ورقة بحثية سابقة لمنظمة سيفيكوس<sup>11</sup>، فإن قضيتي المساءلة والشفافية يندرجان ضمن صلب القضايا التي تهتمُّ قطاع المجتمع المدني. وعليه، فإن هذا الدليل سيحلل ويوضح ما إذا كانت مبادرات التنظيم الذاتي إحدى الحلول لمعالجة هذه القضايا، وسيكشف عن التحديات الكبيرة التي تواجهها هذه المبادرات، ويقدم الابتكارات والتوصيات لتحسين مردوديتها ونجاحتها. كما أن هذا الدليل كفيل بمساعدة منظمات المجتمع المدني، التي تشتغل بمفردها أو تلك التي تعمل في إطار شبكة من المنظمات، على الانضمام إلى مبادرة قائمة للتنظيم الذاتي أو تطوير مبادرة جديدة في قطاعها أو بلدها أو شبكتها.

وصمِّم هذا الدليل ليكون بمثابة مرجع لمبادرات التنظيم الذاتي وجرِّد للممارسات الفضلى التي من شأنها تقوية أسس المبادرات القائمة أو التي قيد التطوير. وبدلاً من قراءة الدليل ككله، ننصحك بالاطلاع على الأقسام أو الأقسام الفرعية التي لها علاقة بسياق القضايا التي تعمل عليها منظمة أو شبكة لمنظمات المجتمع المدني. ولتيسير قراءة وتصفح هذا الدليل، أدرجنا فهرساً للمحتويات و3 جداول ومربعات النصائح وذلك لمساعدتك على اختيار الأقسام التي تحتوي على الأفكار والمعلومات والنصائح التي تهتمُّك. وبهذه الطريقة، يمكن للمنظمات والشبكات استعمال المعلومات المتوفرة في هذا الدليل بالطريقة التي تناسبهم ليتعلموا ويحسنوا تنظيمهم الذاتي وقابيتهم للمساءلة.

## تقسيم هذا الدليل

يسعى **الفصل الأول** إلى مساعدة المنظمات في حسن اختيار مبادرة التنظيم الذاتي التي تناسب سياقها واحتياجاتها المحددة، سواء لتطوير مبادرة للتنظيم الذاتي أو الانضمام إليها. ويتضمن الفصل الأول قسمين محددين لهذا الغرض.

- يمكنك الاطلاع على **القسم الأول** لتقييم السياق الداخلي والخارجي لمبادرة التنظيم الذاتي.

ستجد في هذا القسم المسائل الجوهرية والأنشطة ودراسات الحالات والموارد التي ستساعدك في التفكير في نقاط القوة والفرص والقيود والعوائق المرتبطة بكل سياق معين، بالإضافة إلى كيفية تأثير كل هذه العوامل على تطوير وتسيير مبادرة التنظيم الذاتي. وفي نهاية هذا القسم، سنستعرض في الجدول الأول "ما هي أنواع مبادرات التنظيم الذاتي المناسبة لكل سياق؟" أنواعاً مختلفة من مبادرات التنظيم الذاتي ونصنفها على حسب نجاحها في الاستجابة للقضايا التي تهتم الأطراف المعنية في قطاع المجتمع المدني.

- يمكنك الاطلاع على **القسم الثاني** للتعرف أكثر على المبادئ والمعايير والأنواع الخمسة لمبادرات التنظيم الذاتي.

<sup>11</sup> - Finn Heinrich, Lorenzo Fioramonti, Global Survey of the State of Civil Society – Vol.2 – Comparative perspectives, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, 2008, 406 p.

وسنقدم في هذا القسم أمثلة لكل من مبادئ ومعايير التنظيم الذاتي لمنظمات المجتمع المدني. وبعد ذلك، سنجد الأنواع الخمسة لمبادرات التنظيم الذاتي، مع تقديم شرح مفصل لطريقة عملها وتبسيط الضوء عليها من خلال دراسات حالات لأفضل الممارسات، وفي الأخير سنعرض الدروس المستفادة من الحالات المعروضة. كما يتضمن هذا القسم جدولين يُلخصان كلا من الموارد اللازمة لإنشاء وتسيير كل نوع من أنواع مبادرات التنظيم الذاتي والتأثير المحتمل لكل منها. كما سنستعرض في نهاية الفصل الأول أمثلة لمبادرات دولية للمنظمات الدولية.

وأما **الفصل الثاني** فيقدم مختلف التوصيات وأفضل الممارسات والابتكارات التي استقيناها من الأبحاث التي قامت بها منظمة سيفيكوس حول الشفافية والمساءلة<sup>12</sup>. نوصي بتكييف هذه التوصيات والممارسات والابتكارات أو تبنيها لتحسين الممارسات في مبادرة التنظيم الذاتي وضمان استمراريتها واستدامتها، ولتعزيز مبدأ المساءلة.

يمكنك الاطلاع على الشق المتعلق **بالممارسات المبتكرة** للتعرف على طرق إعادة تقييم سياق مبادرات التنظيم الذاتي ومراجعة معاييرها وتكييفها، بالإضافة إلى التعرف على كيفية إدماج المتطوعين وإشراكهم واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمل على توحيد المعلومات وطرق التمويل واستخدام أدوات التقييم الذاتي.

يمكنك الاطلاع على الشق المتعلق **بالمساءلة** للحصول على نصائح بخصوص تحسين شفافية مبادرة التنظيم الذاتي، وذلك من خلال الكشف عن المعلومات، وتدبير انتظارات الأعضاء، واستخدام نظام الرصد والتقييم لقياس التأثير، وكذا مسألة أخذ المستفيدين بعين الاعتبار.

يمكنك الاطلاع على الشق المتعلق **بالاستدامة** للحصول على معلومات حول أهمية تحسين شبكة أعضاء المبادرة عبر زيادة عدد المنخرطين، وجمع التبرعات لضمان الاستدامة المالية، الارتباط بأطراف معنية خارجية من خلال التواصل الجيد، بالإضافة إلى وضع استراتيجية التوسع والتواصل للاتصال بكل الأطراف المعنية والعمل على أنشطة لبناء القدرات.

أثناء قراءتكم لهذا الدليل، من المهم جدا أخذ التوصيات الأساسية بعين الاعتبار. تنطبق هذه الأفكار على جميع جوانب التنظيم الذاتي بغض النظر عن التغييرات في السياق أو اختلاف طبيعة المبادرات.

● **"لا يوجد مقياس يناسب الجميع"**: إن تنوع منظمات المجتمع المدني والسياقات التي تشكلت فيها تجعل قضية وضع معيار أو هيكل أو مخطط موحّد أمراً شبه مستحيل. لقد تأكدنا أن كلا من السياقات السياسية ومسألة البيئة المُمكّنة للمجتمع المدني تلعب دوراً حاسماً في الخيارات المتاحة لمساءلة<sup>13</sup> المجتمع المدني.

● **التنزيل التدريجي**: إن التنزيل التدريجي لمبادرات التنظيم الذاتي سيجعل من عملية تبني مبدأ المساءلة أكثر سلاسة وسهولة، سواء أعلق الأمر بمنظمة واحدة أو بمجموعة من المنظمات التي

<sup>12</sup> - تُجري منظمة سيفيكوس، منذ سنة 2006، أبحاثاً حول هذه المفاهيم وتنظم دورات تكوينية لبناء القدرات، كما تنظم ندوات عبر الإنترنت وبرامج تدريبية بخصوص مبادئ الشفافية والمساءلة. للمزيد من المعلومات، قم بزيارة موقع المنظمة عبر الرابط التالي:

[www.lta.civikus.org](http://www.lta.civikus.org)

<sup>13</sup> نفس المصدر.

## الفصل الأول: الانضمام إلى مبادرة التنظيم الذاتي أو إحداثها

### القسم الأول: التعرّف على السياق

قبل الانضمام إلى مبادرة التنظيم الذاتي أو إحداثها، من المهم مراعاة السياق الذي طوّرت فيه هذه المبادرة أو توجد فيه. في هذا الدليل، يُقصد بالسياق الإطار والظروف المحيطة بمبادرة التنظيم الذاتي. وتشمل هذه الظروف الشروط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تُؤثر على طريقة عمل المبادرة وطريقة فهم الأطراف المعنية لمبادرة التنظيم الذاتي. إن فهم السياق يُساعد على التنبؤ بالتحديات المُحتمل مواجهتها وإذكاء الوعي حول فرص التعاون. ويرمي هذا القسم الأول إلى إبراز دور وتأثير السياق على طبيعة مبادرة التنظيم الذاتي.

ولفهم أفضل وأشمل للعناصر والعوامل المكونة للسياق، يُسلّط هذا الدليل الضوء على السياقين الداخلي والخارجي. ويُقصد بالسياق الداخلي المجتمع المدني بحد ذاته، وفيه تحليل لمنظمات المجتمع والشراكات بين هذه المنظمات والحالة العامة للمجتمع المدني في هذا البلد. يستند هذا التعريف على فكرة أن مبادرات التنظيم الذاتي يتم تطويرها من طرف المجتمع المدني من أجل المجتمع المدني. وعليه، فإن حالة المجتمع المدني ومستوى التعاون والشراكات القائمة داخل المجتمع المدني تُحدّد الشروط الأساسية لتطوير أو إيجاد مبادرات التنظيم الذاتي. وأما السياق الخارجي فهو الشروط الخارجية التي تؤثر على سير واشتغال المجتمع المدني. ومن ضمن هذه الشروط، التشريعات القائمة والشروط الاجتماعية والثقافية والعلاقات بين المجتمع المدني وأطراف معنية أخرى. ويمكن أن تشمل الأطراف المعنية كلاً من الحكومة (سواء المحلية أو الجهوية أو الوطنية) والمانحين والفاعلين الخواص، بالإضافة إلى جماعات النفوذ والمستفيدين والزبناء وعموم الناس. والحق أن تفاعلات الأطراف المعنية مع المجتمع المدني هي المُحدّد لهذه الشروط.

وسنطرح في هذا القسم من الدليل مجموعة من التساؤلات الجوهرية للشروع في دراسة السياقات الداخلية والخارجية. وتُشكّل هذه التساؤلات، وإن كانت على سبيل المثال لا الحصر، الجوانب والعناصر المهمة التي يجب دراستها لتهيئة منظمات المجتمع المدني للمشاركة وقيادة مبادرة التنظيم الذاتي. ويمكن معالجة هذه التساؤلات عن طريق الأبحاث الثانوية والدراسات الاستقصائية على الإنترنت ومجموعات التركيز والمقابلات. وسنورد في هذا الدليل أيضا نشاطا تشاركيا لتحليل السياق الداخلي من أجل تشجيع الأنشطة المُماثلة التي من شأنها أن تسهل هذا البحث. كما استعرضنا أيضا الأنشطة والأدوات والموارد والتي يمكن الاستعانة بها لتعزيز الأبحاث في هذه القضايا الجوهرية.

### السياق الداخلي- المجتمع المدني

إن فهم السياق الداخلي يتطلب قياس مستوى الائتمان والثقة التي توجد داخل المجتمع المدني وإمكانيات تعزيز فرص التعاون داخل القطاع أو داخل القطاعات الفرعية. والحق أن قياس مستوى التعاون أساس لفهم تأثير ودور الشراكات داخل القطاع في تشارك الخبرات والموارد اللازمة التي ستنتج عنها مبادرات أقوى.

### التساؤلات الجوهرية

#### الاهتمام بالشرعية والشفافية والمساءلة (LTA)

إن معرفة مدى اهتمام منظمات المجتمع المدني بالشرعية والشفافية والمساءلة كفيل بإبراز المنظمات التي تستحق أن تُعقد معها شراكات، وحجم خبرات ومعارف المنظمات بخصوص المساءلة، بالإضافة إلى العوامل التي تشجع (أو تعيق) منظمات المجتمع المدني على تبني مبدأ الشفافية والالتزام به.

- هل توجد مطالب تدعو إلى المزيد من الشفافية والمساءلة في القطاع؟ وإذا كان الأمر كذلك، فمن يُعبّر عن هذه المطالب؟
- ما هو مستوى الاهتمام العام بقضايا ومبادرات التنظيم الذاتي بين المنظمات النظيرة (سواء تعلق الأمر بالأعضاء أو الشركاء أو الشبكة التي تنتمي إليها)؟
- ما الذي تسعى إليه منظمات المجتمع المدني من خلال مبادرات التنظيم الذاتي؟ ما هي الاحتياجات/ القيمة المضافة التي نريدها منظمات المجتمع المدني من مبادرات التنظيم الذاتي؟
- ما هو حجم خبرات ومعارف منظماتك بخصوص الشفافية ومبادرات التنظيم الذاتي؟
- هل سيكون غالبية أعضائك وشركائك ونظرائك على استعداد للخضوع لتقييم نقدي؟
- هل هم مستعدين لاتباع التوصيات التي ستعقب التقييم؟
- ما الدور الذي تريد منظماتك أن تلعبه في مبادرة التنظيم الذاتي؟ إلى أي مدى وإلى متى يمكن منظماتك الالتزام بمبادرة التنظيم الذاتي؟
- ما هو مستوى الفساد في القطاع وما هي التصورات التي تروج حول الفساد؟

- هل أثرت الأحداث المحلية أو الوطنية أو العالمية على المجتمع المدني الوطني والمحلي وعلى نظريته لمبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة؟

### الشراكات

بما أن مبادرات التنظيم الذاتي هي ثمرة تعاون جماعي بين العديد من المنظمات، فإن فهم العلاقات القائمة بين منظمات المجتمع المدني والوعي بالشراكات المستقبلية المُحتملة أمر ضروري لتطوير مبادرة التنظيم الذاتي.

- ما مدى تنظيم المجتمع المدني في بلدك؟
- ما هي مختلف أنواع منظمات المجتمع المدني في القطاع؟ هل تتعاون المنظمات فيما بينها؟ هل تواجه أيضاً تحديات متعلقة بممارسات الشفافية والشرعية المساءلة؟
- هل توجد هيئة جامعة أو منصة وطنية لمنظمات المجتمع المدني؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما مدى قوتها وتأثيرها؟ هل قامت بالفعل بتنزيل مبادرة التنظيم الذاتي؟ وهل توجد مبادرات تنظيم ذاتي قائمة في القطاع؟
- ما الهدف الذي ترومه المنظمات النظيرة (سواء تعلق الأمر بالأعضاء أو الشركاء أو الشبكة التي تنتمي إليها) في تبني مبادرة التنظيم الذاتي؟ ما هي احتياجاتهم؟ وما الذي سيجذب المزيد من المشاركين إلى مبادرة التنظيم الذاتي؟
- هل سيتمكن المشاركون المُحتملون في مبادرة التنظيم الذاتي من المساهمة مالياً في تطوير المبادرة وتنفيذها؟

### القدرات

قبل الانضمام أو الشروع في تطوير مبادرة التنظيم الذاتي، يجب على منظمات المجتمع المدني تقييم قدرتهم وذلك لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة التي ستساهم بها في مبادرة التنظيم الذاتي. وبالتأكيد، فإن اختلاف قدرات المنظمات المُشاركة في مبادرة التنظيم الذاتي سيؤثر على عملية اختيار نوع المبادرة التي تناسب قدراتهم والدور الذي سيلعبونه.

- تحديد مكامن الضعف في قدرات المنظمات النظيرة وفي القطاع بأكمله، فيما يتعلّق بالموارد المالية والبشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال عموماً، وخصوصاً حجم المعارف والخبرات بشأن مبادئ الشفافية والمساءلة.
- ما هي نقاط القوة والضعف لدى منظمات المجتمع المدني في النقاط المذكورة أعلاه؟
- ما حجم ووزن منظمات المجتمع المدني التي ستشارك في مبادرة التنظيم الذاتي؟
- إلى أي مدى تعتمد هذه المنظمات على تمويلات المانحين والفاعلين الخواص والتمويل الحكومي؟

## نموذج النشاط

المرجو تكييف النموذج أسفله بما يناسب السياق للإجابة عن التساؤلات المطروحة أعلاه بخصوص السياق الداخلي.

-----  
تحليل ممارسات الشرعية والشفافية والمحاسبة في قطاعك

نوع النشاط: ورشة تكوينية

عدد المشاركين: من 5 إلى 25 مشارك(ة)

المدة الزمنية: ساعة ونصف

الخطوة الأولى: نشاط التصور المفاهيمي - المدة 25 دقيقة

- قسّم المشاركين إلى مجموعات من 3 أفراد واطلب منهم تعريف كل من الشرعية والشفافية والمساءلة؛
- اطلب منهم جرد المتطلبات الأساسية والإجراءات الخاصة بكل من الشرعية والشفافية والمساءلة، سواء أكانوا يعرفونها أو طبقوها من قبل.
- اجمع الأجوبة وقارن بين الإجابات المختلفة التي قدمها المشاركون.

الخطوة الثانية: تحليل سوات الرباعي **SWOT** لممارسات الشفافية والمساءلة: المدة 30 دقيقة

- عرّف تحليل سوات الرباعي SWOT على أنه تحليل للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والمخاطر، حيث ترتبط نقاط القوة والضعف بكل ما هو داخلي، بينما ترتبط الفرص والمخاطر بكل ما هو خارجي.
- اشرح تحليل سوات في سياق الشرعية والشفافية والمساءلة: أي الوضع الراهن في مجال الشفافية والشفافية في القطاع؛
- قسّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة يكون في كل واحدة فيها مُقرر وأدوات لتدوين الملاحظات.
- امنح المجموعات 25 دقيقة لمناقشة كل مكون من مكونات تحليل سوات وشعورهم العام بخصوص تحليل سوات الرباعي.
- اطلب من المشاركين الرجوع إلى أماكنهم واطلب من مُقرّر كل مجموعة تقديم النتائج التي توصلوا إليها، وبعد ذلك، لخص هذه النتائج للخروج بتحليل سوات مُشترك.

الخطوة الثالثة: نقاش جماعي - المدة 30 دقيقة

- راجع التعاريف الواردة في الخطوة الأولى (نشاط التصور المفاهيمي) واربطها بالنتائج المتحصل عليها في الخطوة الثانية (نشاط تحليل سوات الرباعي)، ثم عرّف المشاركين بعد ذلك على مفهوم التنظيم الذاتي؛

- خوضوا نقاشاً جماعياً من أجل الحصول على ملاحظات واقتراحات بخصوص فرص تطوير مبادرات التنظيم الذاتي وأهمية التنظيم الذاتي في السياق الذي تم تحديده. وهذه بعض الأسئلة التي قد تطرحها أثناء النقاش:

- في ظل السياق الحالي، ما هو أفضل مقاربة لتحسين الشفافية والمساءلة في القطاع أو في شبكة أو مجموعة المنظمات التي تم تحليلها؟ هل تعتقد أن مبادرة التنظيم الذاتي ستكون أفضل خيار متاح؟
- هل ستكون مبادرة التنظيم الذاتي أنسب وأفضل خيار لمعالجة نقاط الضعف والمخاطر التي جردناها في تحليل سوات الرباعي؟
- كيف يمكن لمبادرة التنظيم الذاتي أن تُعزّز من نقاط القوة والفرص التي جردناها في تحليل سوات الرباعي؟

### اقتراحات لأنشطة أخرى:

- تنظيم حلقات دراسية عبر الإنترنت (Webinar) بين منظمات المجتمع المدني لمناقشة مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة، ومقارنة التعاريف والأسباب المحفّزة لتبني مبادرات التنظيم الذاتي والخبرة المكتسبة داخل المجتمع المدني.
- يعدُّ نموذج ماكينزي لتقييم القدرات (The Mckinsey Capacity Assessment Grid) مثالا جيدا يمكن أن تعتمد منظمات المجتمع المدني لتحليل قدراتها. المرجو تكييف هذا التقييم من خلال طرح أسئلة محدّدة حول الشفافية والمساءلة.

[https://www.nami.org/NAMI/media/NAMInet/Ops-Gov/McKinsey\\_Capacity\\_Assessment\\_Grid.doc](https://www.nami.org/NAMI/media/NAMInet/Ops-Gov/McKinsey_Capacity_Assessment_Grid.doc)

### الموارد

- "قاعدة بيانات مبادرات التنظيم الذاتي" لمنظمة العالم الواحد الخيرية One World Trust - قاعدة بيانات مزودة بمحرك للبحث يتضمن قائمة مبادرات التنظيم الذاتي من جميع أنحاء العالم متوفرة عبر الرابط التالي:

<https://www.oneworldtrust.org/accountability.html>

- قائمة إلكترونية لمنظمة العالم الواحد الخيرية One World Trust بعنوان Accountability Tools for Policy Research ويحتوي على ثلة من الأفكار والأدوات والمنشورات التي يمكن استخدامها لتحليل وتعزيز مبدأ المساءلة الذاتية.

<https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/48097/IDL-48097.pdf>

● تقرير Open Forum for CSO Development Effectiveness Implementation guide, Putting the Istanbul Principles. اطلع على الأسئلة والأنشطة الواردة في المبدأ الخامس: ممارسة الشفافية والمساءلة Principle 5 - Practice Transparency & Accountability. وذلك من خلال الرابط التالي:

[https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/230111\\_implementation\\_toolkit\\_en\\_web.pdf](https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/230111_implementation_toolkit_en_web.pdf)

● تقارير منظمة سيفيكوس بخصوص مؤشر المجتمع المدني - CIVICUS Civil Society Index (CSI)) يمكنك الاطلاع على التقارير السابقة ودراسات الحالات من خلال الرابط التالي:

<https://www.civicus.org/index.php/media-center/reports-publications/csi-reports>

اسم المبادرة: برنامج المعايير للمؤسسات الخيرية غير الربحية العاملة في الصالح العام  
المنظمة: شبكة Imagine Canada للمنظمات غير الربحية والمؤسسات الخيرية  
البلد: كندا  
طبيعة المبادرة: برنامج إصدار الشهادات المقترن بتقييم النظراء  
تاريخ التأسيس: سنة 2010  
المنظمات المشاركة: 206 منظمة مشاركة حاليا بما فيها 82 منظمة مُعتمدة (إلى حدود دجنبر 2013)

#### السياق

تعد شبكة Imagine Canada منظمات خيرية جامعة للمؤسسات الخيرية والمنظمات غير الربحية بكندا. وقد تبنّت مدونة القواعد والسلوك بشكل تطوعي منذ سنة 1998. مؤخرا، قامت الشبكة بتعيين مبادراتها للتنظيم الذاتي وذلك استجابة للمطالب الداخلية من أجل محاسبة وشفافية أفضل.

في سنة 2006، أطلقت شبكة Imagine Canada حملة استشارية مع أعضائها حول محتوى قانون أخلاقيات جمع التبرعات التطوعي والمساءلة المالية. ومن بين النقاط التي تكررت خلال الحملة استشارية هو المنظمات العاملة في القطاع العمل الخيري وغير الربحي في وضع معايير أكثر صرامة لتعزيز ثقة عموم الناس في مساءلة وشفافية عمل هذه المنظمات. واستجابة لذلك، أطلقت شبكة Imagine Canada جلسات معمقة للتشاور بخصوص المعايير المطلوبة وطريقة تطبيق القانون جديد. استمرت هذه العملية من سنة 2007 إلى سنة 2010 بفضل جهود مجموعات استشارية تعمل عبر الإنترنت. وفي سنة 2010، نظمت شبكة Imagine Canada منتدى المعايير حيث قدموا خطتهم لـ "برنامج المعايير الجديد للمؤسسات الخيرية وغير الربحية". وخلال المنتدى، طلبوا من أعضائهم التصويت على البرنامج الجديد ودعمه ماديا لتفعيله على أرض الواقع. وقد قدمت 52 منظمة مساهمة تطوعية بقيمة 2000 دولار كندي مما مكن خمس مجموعات عمل من تطوير وتنزيل برنامج جديد لإصدار الشهادات بناء على المعايير الجديدة التي صوت عليها جميع الأعضاء. وتم إطلاق برنامج الاعتماد الجديد رسميا سنة 2012 استجابة لمطالب المجتمع المدني الداخلية من أجل مساءلة أفضل.

<sup>14</sup> ستجدون في الصفحتين 47 و48 طي هذا الدليل دراسة حالة شاملة لمبادرة تنظيم ذاتي لشبكة Imagine Canada.



## السياق الخارجي - خارج المجتمع المدني

يمكن تحليل السياق الخارجي من خلال ملاحظة تأثير الأطراف المعنية الخارجية في علاقاتها مع المجتمع المدني. وقد تشمل الأطراف المعنية كلا من الحكومة (المحلية والإقليمية والوطنية) والجهات المانحة (الخاصة والمؤسسية) بالإضافة إلى الفاعلين الخواص ومستفيدي منظمات المجتمع المدني وعموم الناس. إن تصور الأطراف المعنية الخارجية بخصوص مساءلة منظمات المجتمع المدني هو المحدد الرئيسي لمصادقية وشرعية منظمات المجتمع المدني. لذلك، فإن التوقعات والإجراءات ومستوى ثقة الأطراف المعنية تخلق السياق الخارجي الذي يجب على منظمات المجتمع المدني مراعاته عند تطوير مبادرة التنظيم الذاتي.

وبشكل أعم، يُمكن تصور السياق الخارجي على أنه البيئة التمكينية<sup>15</sup> للمجتمع المدني. ويُمكن تعريف البيئة التمكينية للمجتمع المدني على أنها الظروف التي تؤثر على قدرة المواطنين أو المنظمات على المشاركة والانخراط في المجتمع. وتشمل هذه الشروط عوامل الحكامة/الحوكمة والسياسات التي تؤثر بشكل مباشر على المجتمع المدني، بالإضافة إلى العوامل السوسيو-اقتصادية والثقافية التي تؤثر على الأفراد.<sup>16</sup> إن قياس البيئة التمكينية سيمكّن منظمات المجتمع المدني في فهم تأثير الإطار القانوني والقدرات والتمويل والظروف السياسية والاجتماعية عليها وعلى مشاركتها في مبادرات التنظيم الذاتي.

## التساؤلات الجوهرية

### الثقة

يجب أن يكون المسؤولين عن تطوير مبادرة التنظيم الذاتي على دراية بمستويات الثقة بين جميع الأطراف الخارجية المعنية والمجتمع المدني، بحيث يمكن لهؤلاء المسؤولين عن المبادرات تصميمها لحل مشاكل الثقة، أو أن تكون لديهم المرونة اللازمة لمواجهة مقاومة الأطراف الخارجية المعنية. علاوة على ذلك، فإن تحديد مطالب الأطراف المعنية بخصوص شفافية منظمات المجتمع المدني، والدافع وراء هذه المطالب، كفيل بمساعدة المنظمات على الاستجابة لمطالب هذه الأطراف وتحديد الأولويات التي ستركز عليها مبادرة التنظيم الذاتي. هذه بعض التساؤلات التي تعالج موضوع الثقة:

- هل العلاقة بين المستفيدين وشبكة الأعضاء أو عموم الناس أو الحكومة أو المانحين وبين منظمات المجتمع المدني مبنية على الثقة؟ هل هناك نوع من المنظمات المجتمع المدني التي تحظى بثقة أكبر من غيرها؟ ولماذا؟
- هل الحكومة انتقادية ومُقيّدة لعمل منظمات المجتمع المدني؟ هل تنتقد وسائل الإعلام أنشطة منظمات المجتمع المدني وتمويلها؟

<sup>15</sup> - خلال المنتدى الرابع رفيع المستوى حول المعونة وفعالية التنمية (Forum on Aid and Development Effectiveness) في بوسان سنة 2011، التزمت 159 حكومة بالإضافة إلى الاتحاد الأوروبي بخلق "بيئة تمكينية" لمنظمات المجتمع المدني. الفقرة 22. شراكة بوسان لتعاون إنمائي فعال، نونبر 2011. النص الكامل متاح عبر الرابط التالي:

<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>

<sup>16</sup> - لشرح مفصل ومعلومات أكثر بخصوص البيئة التمكينية وكيفية تطبيقها حسب كل سياق وطني، اطلع على تقرير سيفيكوس لمؤشر البيئة التمكينية عبر الرابط التالي:

[http://civicus.org/images/Civicus\\_EEI%20REPORT%202013\\_WEB\\_FINAL.pdf](http://civicus.org/images/Civicus_EEI%20REPORT%202013_WEB_FINAL.pdf)

- هل كانت هناك أي حالات فساد أو سوء إدارة مالية أو برنامجية معروفة أثرت على نظرة الدولة لمنظمات المجتمع المدني؟
- هل كانت هناك مطالب بخصوص مساءلة منظمات المجتمع المدني؟ ومن هي الأطراف المعنية (سواء المستفيدين أو عموم الناس أو الحكومة أو المانحون) التي عبّرت عن هذه المطالب؟
- هل من الآمن تقييم المشاركين في مبادرة التنظيم الذاتي بشكل نقدي وعلني؟

### الشراكات

يجب أن تكون الشراكات المحتملة مع الأطراف المعنية خارج قطاع المجتمع المدني دافعا لتعزيز ودعم مبادرات التنظيم الذاتي. إنَّ الوعي بفرص التعاون مع الجهات المانحة أو الفاعلين الخواص أو الحكومة كفيل بتحسين استدامة وأهمية مبادرة التنظيم الذاتي (بشرط أن تكون هذه الأطراف المعنية على استعداد أيضا للعمل مع المجتمع المدني حول هذه الموضوعات المحددة<sup>17</sup>). هذه بعض الأسئلة التي تعالج موضوع الشراكات:

- هل هناك أي اهتمام من الحكومة أو الفاعلين الخواص أو المانحين لدعم أو تمويل نظام مبادرة التنظيم الذاتي؟
- هل هناك إمكانية لإعفاءات ضريبية لمنظمات المجتمع المدني المُشاركة في مبادرة التنظيم الذاتي؟ هل تعطي الحكومة بالفعل إعفاءات ضريبية لجميع منظمات المجتمع المدني؟ كيف يتم ذلك وما هي المعايير المُعمّدة؟ وإلى أي مدى يتم إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات الشفافية والمساءلة في اللوائح القانونية (الاعتماد أو التقرير السنوي، إلخ)؟
- من هم المانحون الرئيسيون من المجتمع المدني في الدولة (الأفراد أو المؤسسات الخاصة أم الوطنية أم الدولية)؟ هل مخططات تمويل المانحين منتظمة ومستقرة في بلدك؟ ما هو تأثير الاستقرار المحتمل للتمويل على مبادرة التنظيم الذاتي؟
- هل للقطاع الخاص مصلحة في تقاسم مواردهم وخبراتهم مع المنظمات والمشاركة في مبادرة التنظيم الذاتي؟

### اقتراحات لأنشطة أخرى:

- المرجو تكييف النموذج أسفله بما يناسب السياق للإجابة عن التساؤلات المطروحة أعلاه بخصوص السياق الخارجي.
- استخدم مخطط فين (Venn Diagram) لوضح قائمة مُفصّلة للأطراف المعنية ومصالحهم في إنشاء مبادرة التنظيم الذاتي.
- ضعوا على شكل مجموعة جدولاً زمنياً للأنشطة البارزة التي ساهمت في تشكيل المجتمع المدني في

17 - كشف البحث الذي قامت به منظمة سيفيكوس بأن القوانين الحكومية في العديد من البلدان بخصوص المجتمع المدني كانت وسيلة لتقييد أنشطة منظمات المجتمع المدني. للمزيد من المعلومات، المرجو الاطلاع على الصفحات 7 و8 و9 من التقرير التالي:

<http://civicus.org/images/GlobalTrendsonCivilSocietyRestrictions2013.pdf>

بلدك مع التركيز على النقاط التالية: التغييرات السياسية والتغييرات في التمويل الممنوح والمحطات الوطنية البارزة التي حفزت العمل على مبدأي الشفافية أو المساءلة.

- استخدم أداة تحليل البيئة التمكينية: نموذج النقاش الجماعي والتخطيط. ستُساعدك هذه الأداة على تأطير المشاركين ودفعهم للسؤال عن العوائق التي تعترض المجتمع المدني في بيئته، كما سيحصلون على نموذج تخطيط لتسهيل عملية التحليل. (النموذج متوفر باللغة الإنجليزية والإسبانية والفرنسية) عبر الرابط التالي:

<https://docplayer.net/17012742-Identifying-critical-barriers-to-cso-development-effectiveness.html>

## الموارد

- مؤشر سيفيكوس للبيئة التمكينية CIVICUS Enabling Environment Index - التقارير السنوية حول البيئات التمكينية حول العالم وترتيب 109 دولة من حيث بيئاتها التمكينية متوفرة عبر الرابط التالي:

[/http://civicus.org/eei](http://civicus.org/eei)

- دراسات حالات والأدوات التطبيقية حول البيئة التمكينية متوفرة عبر الرابط التالي:

[-http://wiki.cso-effectiveness.org/-Enabling-Environment](http://wiki.cso-effectiveness.org/-Enabling-Environment)

- المركز الدولي للقانون غير الهادف للربح (International Center for Not-for-Profit Law) 'قانون تتبّع منظمات المجتمع المدني. اطلع على معلومات حول البيئة القانونية لمنظمات المجتمع المدني في سياقات وطنية (تقرير الدول) عبر الرابط التالي:

[/http://www.icnl.org/research/monitor](http://www.icnl.org/research/monitor)

- مؤشر الفساد لمنظمة الشفافية الدولية (Transparency International) – للاطلاع على التقارير السنوية التي تعرض بالتفصيل أبحاث هذه البلدان وأعمالها السابقة:

<http://www.transparency.org/country>

- دليل لمنظمات المجتمع المدني بعنوان Mapping Political Context: A Toolkit for Civil Society Organisations من معهد التنمية الخارجية (Overseas Development Institute). يُمكن لمنظمات المجتمع المدني الاستفادة من هذا الدليل لرصد السياق السياسي بما في ذلك تحليل الأطراف المعنية. اطلع على الصفحة 26 من التقرير عبر الرابط التالي:

<https://cdn.odi.org/media/documents/186.pdf>

- دليل مكتب Local Livelihoods للاستشارة في التكوينات بعنوان Stakeholder Participatory Discussion Guide بخصوص الأنشطة التشاركية لتحليل آراء الأطراف المعنية وإشراكهم في عمليات صنع القرار. ننصحك بتكييف نشاط Engaging with your Stakeholders activities (من الصفحة 9 إلى الصفحة 14) لتحليل اهتمامات الأطراف المعنية و "Scoping Exercises" (من الصفحة 15 إلى الصفحة 20) لرصد الجوانب الرئيسية

للسياق الخارجي. الدليل متوفر عبر الرابط التالي:

<https://locallivelihoods.com/wp-content/uploads/2020/06/Participation-Toolkit-First-Edition-2007.pdf>

- نموذج بعنوان Stakeholder mapping and analysis من منظمة BetterEvaluation لتحليل اهتمامات أصحاب المصلحة. وهو متوفر من خلال الرابط التالي:

[https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/mapping\\_stakeholders](https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/mapping_stakeholders)

- 'دليل معهد الموارد الطبيعية في منطقة الكاريبي Caribbean Natural Resources Institute لتحليل اهتمامات أصحاب المصلحة وهو بعنوان . متوفر من خلال الرابط التالي:

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/guidelines5.pdf>

XX

اسم المبادرة: مدونة قواعد السلوك لمنظمات غير الحكومية في زيمبابوي  
المنظمة: الشبكة الوطنية للمنظمات غير الحكومية (NANGO)  
البلد: زيمبابوي  
طبيعة المبادرة: مدونة قواعد السلوك  
تاريخ التأسيس: سنة 2006  
المنظمات المشاركة: 200 منظمة

#### السياق

في سنة 2004، قدمت حكومة زيمبابوي مشروع قانون محجف للغاية بنيةً لتنظيم المنظمات غير الحكومية. وبالرغم من أن البرلمان لم يُصادق على القانون بسبب الترافع والضغط اللذان قامت بهما منظمات المجتمع المدني، إلا أن تهديد الرقابة الإضافية للحكومة شكّل حافزاً قوياً لقطاع المجتمع المدني الزيمبابوي لوضع آليات تنظيم داخلي جديدة.

تُشرف الشبكة الوطنية للمنظمات غير الحكومية (NANGO) على تطبيق مدونة قواعد السلوك مع إيلاء اهتمام خاص للمعلومات التي يتم نشرها حتى لا تقع المنظمة الموقعة على المدونة ضحية وسائل الإعلام أو الحكومة. ما تزال زيمبابوي إلى يومنا هذا بيئة غير مستقرة لمنظمات المجتمع المدني، وهو الذي دفع شبكة (NANGO) إلى إبقاء القواعد الخاصة بالكشف عن المعلومات في إجراءات عدم الامتثال غير رسمية قدر الإمكان وذلك لحماية أعضائها من أي هجوم. وقد كان لزاماً على شبكة (NANGO) ومنظمات المجتمع المدني في زيمبابوي تكثيف أنشطة التنظيم الذاتي وممارسات الشفافية بسبب السياق الخارجي الذي كانت تشتغل فيه.

اسم المبادرة: إصدار الشهادات للمنظمات غير الحكومية  
المنظمة: المجلس الفلبيني لإصدار الشهادات لمنظمات المجتمع المدني (PCNC)  
البلد: الفلبين  
طبيعة المبادرة: إصدار الشهادات  
تاريخ التأسيس: سنة 1997  
المنظمات المشاركة: 370 منظمة

#### السياق

في أواسط التسعينات، بدأت الحكومة الفلبينية في إصلاح النظام الضريبي، وعيا منها بتأثير هذا التغيير في إلغاء الإعفاء الضريبي للعديد من منظمات المجتمع المدني. وقد تشكّل ائتلاف من ست شبكات من المنظمات غير الحكومية للتشاور مع الحكومة الفلبينية

## الجدول الأول: "ما هي أنواع مبادرات التنظيم الذاتي المناسبة لكل سياق؟" \*

سنجرد في الجدول أسفله الأطراف المعنية الرئيسية التي يجب على منظمة أو شبكة منظمات المجتمع المدني التي تسعى إلى تطوير مبادرة التنظيم الذاتي العمل معها. هناك أنواع مختلفة من مبادرات التنظيم الذاتي وتختلف باختلاف علاقة منظمات المجتمع المدني بالأطراف المعنية (أصحاب المصلحة). والحق أن اختيار المبادرة الأنسب كفيل بمعالجة موضوع ثقة الأطراف المعنية تجاه قطاع المجتمع المدني.

### مجموعة الأطراف المعنية \*\*

العموم	الحكومة	المانحون	المستفيدون	النظراء	
الجوائز أو خدمة المعلومات أو مدونة قواعد السلوك	- خدمة المعلومات - فريق عمل أو الجوائز	- خدمة المعلومات أو فريق عمل أو مدونة قواعد السلوك	الجوائز أو خدمة المعلومات	- الجوائز أو مدونة قواعد السلوك/ نظام الاعتماد مع تقييم النظراء	مرتفع
الجوائز أو مدونة قواعد السلوك/ نظام إصدار الشهادات المقترن باليات الامتثال - الكشف عن المعلومات العامة والترويج الجيد	خدمة المعلومات أو فريق عمل أو الجوائز	مدونة قواعد السلوك/ نظام إصدار الشهادات المقترن باليات الامتثال	الجوائز أو مدونة قواعد السلوك	مدونة قواعد السلوك أو فريق عمل	متوسط

الجوائز أو مدونة قواعد السلوك/ نظام إصدار الشهادات المقترن بآليات الامتثال والجزاءات - الكشف عن المعلومات العامة والترويج الجيد	قد تكون مدونة قواعد السلوك خياراً، لكن خذ بعين الاعتبار المضايقات الحكومية المحتملة، وخصوصاً في فضاءات المجتمع المدني المقيدة	مدونة قواعد السلوك/ نظام إصدار الشهادات المقترن بآليات الامتثال والجزاءات أو المبادرات الدولية	الجوائز أو مدونة قواعد السلوك/ نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم طرف ثالث، أو نظام إصدار الشهادات المقترن بآليات الشكوى وآراء المستفيدين	فريق عمل	منخفض
---	---	--	---	----------	-------

\*عموماً، لا توجد أبحاث كافية حول تأثير ونتائج مبادرات التنظيم الذاتي<sup>20</sup>. وعليه، حاولنا في هذا الجدول جرد أنواع مبادرات التنظيم الذاتي التي يمكن أن تلائم مختلف الحالات ومستويات ثقة مختلف الأطراف المعنية في القطاع، ولكن من الضروري إجراء تحليل كامل لجميع مكونات السياق قبل اختيار طبيعة للتنظيم الذاتي.

\*\* لم ندرج القطاع الخاص في هذا الجدول وذلك لعدم توفر المعطيات كافية حول المصالح والعلاقات بين مبادرات التنظيم الذاتي لمنظمات المجتمع المدني والفاعلين في القطاع الخاص. إلا أن هناك أمثلة للتعاون بين مبادرات التنظيم الذاتي والقطاع الخاص، خصوصاً حين يتعلق الأمر بالمبادرات التي تحتاج مراجعة مالية أو مساعدة مادية أثناء عمليات التقييم. والحق أن موضوع طبيعة وحدود العلاقة بين القطاع الخاص ومبادرات التنظيم الذاتي يحتاج مزيداً من الأبحاث.

## القسم الثاني: اختيار طبيعة مبادرة للتنظيم الذاتي

بعد تحليل المنظمات أو شبكات المنظمات لسياقها الداخلي والخارجي، يمكنها أن تبدأ في العملية المكونة من خطوتين لاختيار نوع مبادرة التنظيم الذاتي التي ستبناها.

تتمثل الخطوة الأولى في تحديد ووضع مبادئ ومعايير مبادرة التنظيم الذاتي. وترتكز هذه الخطوة على تحديد التوصيات المتعلقة بكيفية صياغة المبادئ والمعايير التي ستؤطر مبادرة التنظيم الذاتي، وتوضيح مفهوم المساءلة لأعضاء المبادرة.

تتجلى الخطوة الثانية في تحديد طبيعة التنظيم الذاتي المناسبة للسياق الداخلي والخارجي للمبادرة. كما سيتم تحديد شروط الالتزام بمبادئ ومعايير المبادرة وتطبيقها. وسنفصل في هذه الخطوة مختلف مبادرات التنظيم الذاتي عن طريق استعراض دراسات حالات، مع تسليط الضوء على الممارسات الجيدة والدروس المستفادة.

<sup>20</sup> ومن الأوراق البحثية المهمة في هذا الصدد، تقرير الباحثة Alice Obrecht، وخصوصاً الصفحة 38 من بحثها: "Effective Accountability? The drivers, benefits and mechanisms of CSO self-regulation", Briefing Papers 130, One World Trust, 2012.

ويهدف هذا القسم من الدليل إلى تجهيز المنظمات أو شبكات المنظمات لاختيار مبادرة التنظيم الذاتي الأكثر ملاءمةً لسياقهم ومنظمتهم والمنظمات المشاركة.

## الخطوة الأولى: تحديد ووضع مبادئ ومعايير لمبادرة التنظيم الذاتي

تُشكّل مبادئ ومعايير مبادرة التنظيم الذاتي الإطار الأخلاقي الذي سيساعد على تحديد المتطلبات التي يتعين على المنظمات المشاركة استيفائها لتكون أكثر شفافية وقابلية للمساءلة. ولضمان تنزيل مقتضيات مبادرات التنظيم الذاتي بشكل مسؤول، فلا محيد عن وضع المبادئ والمعايير. ونظرا لارتباط المبادئ بالمعايير ارتباطاً وثيقاً، وَجِبَ التمييز بينهما حتى يتم فهمهما بشكل صحيح.

### المبادئ - القيم الأساسية

المبادئ هي القيم الأساسية التي ستؤطر عمل مبادرة التنظيم الذاتي، إذ تُشكّل المبادئ اللبنة الأساس لضمان منظمات المجتمع بالسلوك الإيجابي وضمان اتخاذ قرارات مستنيرة. عادة ما يكون الاتفاق على المبادئ العامة أسهل من وضع معايير أكثر تحديداً. وفي سياق مبادرة التنظيم الذاتي، فإن الشفافية والمساءلة هي المبادئ الأساسية، غير أنه يُمكن أن نضيف أيضاً بعض المبادئ مثل مشاركة الأطراف المعنية الرئيسية وإدارة الجودة والالتزام بقيم المجتمع المدني والتغيير الاجتماعي وغيرها من المبادئ<sup>21</sup>. وعلى الصعيد الدولي، فقد حدّدت عدد من مبادرات التنظيم الذاتي المبادئ الأساسية لسلوك وأخلاقيات منظمات المجتمع المدني، وحرّئُ بالمنظمات الوطنية التي تسعى إلى تحسين شفافيتها ومساءلتها تبنيها بعد تكييفها لسياقها الخاص. وتُعتبر مبادئ اسطنبول للفعالية الإنمائية لمنظمات المجتمع المدني مثالا يُحتذى به (انظر الإطار أدناه).

### مبادئ اسطنبول للفعالية الإنمائية لمنظمات المجتمع المدني

مبادئ اسطنبول هي مجموعة من ثمانية مبادئ تم اعتمادها سنة 2010 بعد استشارة دولية والتي قادها المنتدى المفتوح حول الفعالية الإنمائية لمنظمات المجتمع المدني. والهدف من وراء هذه المبادئ هو توجيه فاعلي المجتمع المدني إلى أن يكونوا أكثر فاعلية ومساءلة كفاعلين في التنمية. وتتجلى المبادئ الثمانية فيما يلي:

- المبدأ الأول: احترام وتعزيز حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية؛
- المبدأ الثاني: الحث على الإنصاف والمساواة المبنية على النوع الاجتماعي مع تعزيز حقوق النساء والفتيات؛
- المبدأ الثالث: الاهتمام بتمكين الناس والمشاركة على أساس المبدأ الديمقراطي؛
- المبدأ الرابع: تعزيز الاستدامة البيئية؛
- المبدأ الخامس: ممارسة الشفافية والمساءلة؛
- المبدأ السادس: السعي إلى إقامة شراكات منصفة والتضامن؛
- المبدأ السابع: إنتاج وتقاسم المعرفة والالتزام بالتعلم المتبادل؛
- المبدأ الثامن: الالتزام بتحقيق تغيير مستدام إيجابي.

لمزيد من المعلومات حول مبادئ إسطنبول، المرجو الاطلاع على الرابط التالي:

<http://cso-effectiveness.org/istanbul-principles.067>

## المعايير – القواعد والتدابير

يُمكن تعريف المعايير على أنها مجموعة من التدابير المؤطرة بغرض تنزيل بعض المبادئ، كما أنها وسيلة لقياس مدى نجاح هذه المبادئ. ويمكن اعتبارها بمثابة تدابير فعلية لتحقيق مبادئ المساءلة والشفافية. غالباً ما تُوضع المعايير بالاستناد على الأبعاد الرئيسية التي يجب معالجتها. وفي العادة، تتناول المعايير ثلاث مجالات رئيسية: الممارسات المالية لمنظمات المجتمع المدني، وممارساتها في العمل البرنامجي وحكامتها/حوكمتها.

وتهدف المعايير المالية إلى الرفع من مستوى المساءلة في كيفية تدبير وصرف منظمات المجتمع المدني للأموال الممنوحة لها. وقد تشمل هذه المعايير الأساسية ما يلي:

- التوفر على حساب بنكي؛
- إعداد التقارير المالية السنوية؛
- القيام بالتدقيق المالي دورياً؛
- التوفر على ضوابط مالية مناسبة؛
- استعمال معيار المحاسبة المناسب؛
- التوفر على نظام ميزانية قائم.

وأما المعايير البرمجية فتحدد كيفية وضع البرامج وتنزيلها وفقاً للمبادئ التوجيهية. وقد تشمل هذه المعايير الأساسية ما يلي:

- التوفر على خطة عمل برمجية؛
- توثيق عمل المنظمة؛
- وجود أنظمة التتبع والتقييم؛
- إشراك مختلف الأطراف المعنية (وخاصة المستفيدين) في إعداد وتنزيل خطة العمل البرمجية؛
- تطبيق مبادئ المنظمة في عملها اليومي (مثل احترام البيئة والإنصاف بين الجنسين واحترام حقوق الإنسان).

وأما معايير الحكامة/الحوكمة فتحدد كيفية إدارة المنظمات للالتزام بالمبادئ المُسطرة. وقد تشملُ هذه المعايير الأساسية ما يلي:

- أن تكون المنظمة مسجلة قانونياً؛
- التوفر على قوانين مؤطرة؛
- نشر رؤية المنظمة ورسالتها وقيمها؛
- نشر عنوان المنظمة ومعلومات للتواصل؛
- وجود مجلس إدارة؛
- وجود سياسات لتحديد كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة؛
- وجود أنظمة لتجنب تضارب المصالح؛
- وجود سياسات توظيف الموظفين والمتطوعين؛
- إعداد التقارير السنوية.

## إدراج مبدأ المساءلة أمام المُستفيدين ضمن المعايير

تُعدُّ مسألة المساءلة أمام المُستفيدين أو شبكة الأعضاء محطَّ اهتمام متزايد لمنظمات المجتمع المدني. ويُعرف هذا النوع من المساءلة باسم المساءلة التنازلية، أي التشاور وإشراك المُستفيدين في صنع القرار الذي يؤثر عليهم. على سبيل المثال أن يكون من ضمن المعايير استشارة منظمات الشبكة أثناء تصميم البرامج، أو إلزام المنظمة بإبلاغ المُستفيدين بأنشطتها، أو إلزامهم بوضع آليات تُمكن المُستفيدين من تقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم، التي يجب على المنظمات أخذ بعين الاعتبار والتصرّف بناء عليها. كما يمكن للمنظمات والشبكات التشاور مع المُستفيدين أثناء صياغة المبادئ والمعايير وهيكلة مبادرة التنظيم الذاتي.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> للمزيد من المعلومات بخصوص إشراك المُستفيدين، اطلع على هذه الورقة البحثية للباحثين Michael Hammer و Jeannet Lingan وخصوصاً الصفحة 21:

“Empowering citizens: Realising service user involvement in the UK Third Sector organisations through accountability principles in self-regulation initiatives”, One World Trust and Goldsmiths, 2011.  
[https://www.oneworldtrust.org/uploads/1/0/8/9/108989709/empowering\\_citizens\\_-\\_realising\\_service\\_user\\_involvement\\_in\\_sris.pdf](https://www.oneworldtrust.org/uploads/1/0/8/9/108989709/empowering_citizens_-_realising_service_user_involvement_in_sris.pdf)

## توصيات لصياغة معايير مبادرة التنظيم الذاتي

### 1) المعايير المُتدرّجة - تبني نظام معايير من عدة مستويات أو نظام معايير متدرج

إنَّ وجود مجموعة واحدة من المبادئ من الأهمية بمكان، غير أن وجود مستويات مختلفة من المعايير لا يقل أهمية، فتقسيم المعايير إلى مستويات مختلفة سيمنح المنظمات المُشاركة الوقت الكافي لتنزيل هذه المعايير بما يتناسب مع إمكانياتها ووقتها، وسيُجنّبها عبئ الالتزام بمجموعة من المعايير تفوق قدرتها. وعلى سبيل المثال، يمكن تبني نظام معايير متدرج بحيث يكون المستوى الأول للمعايير الأساسية الدنيا والمستوى الثاني للمعايير المُستصوَبَة، المُستحسن لمنظمات المجتمع المدني الالتزام بها.

قد يستهدف نظام المعايير المتدرج مختلف أنواع المنظمات بناء على معايير السياق الداخلي (أي حجم ميزانية منظمات المجتمع المدني والمتطوعين والموظفين وجود مجلس إدارة منتخب من عدمه، وغيرها). مما سيسمح لمبادرة التنظيم الذاتي باستهداف أكبر قدر من منظمات المجتمع المدني، بما في ذلك المنظمات الصغيرة والكبيرة المتفاوتة من حيث مستوى القدرات ومستويات المعرفة وممارسات

الشفافية والمساءلة.

#### صياغة المعايير

اتبع هذه النصائح الأساسية خلال عملية صياغتك المعايير:

- فُهم بصياغة المعايير بالتشاور مع الأطراف المعنية؛
- تجاوب وتفاعل مع مختلف أصحاب المصلحة؛
- حدد أهدافا واضحة طوال عملية صياغة المعايير.

### 2) النطاق - تكييف المعايير لتناسب والتحديات التي تواجهها منظمات المجتمع المدني

ليست العبرة في كثرة المعايير، ولكن في تركيزها على القضايا والتحديات الرئيسية التي تواجهها المنظمات المُشاركة. وسيعلم كلُّ من حجم مبادرة التنظيم الذاتي والغرض منها وسياقها ومنظمتها الرائدة دورا هاما في تحديد نطاق معاييرها. يجب أن يُصمَّم نطاق المعايير بحيث يستجيب لاهتمامات الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) وأن تُكَيَّف وفقا لخصائص المنظمات الأخرى المُشاركة وكذا المجتمع المدني. يجب أيضًا ربط نطاق المعايير بالسياق بحيث تكون هذه المعايير مرتبطة بالتحديات الرئيسية للمنظمات. فعلى سبيل المثال، إذا تعرضت منظمات المجتمع المدني للانتقاد في الماضي، فيجب على المنظمات وضع معايير تُعالج مثل هذه الحالات والقضايا (مثل قضايا الفساد وتمثيل الجنسين والأموال التي تُنفق على السفر، وغيرها).

### 3) المصطلحات - استخدام مفردات واضحة ودقيقة وسهلة الفهم

يجب صياغة المعايير بعناية بحيث يسهل فهمها من قبل مُختلف الأطراف المعنية. من الضروري التعبير عن المعايير بوضوح باستعمال بلغة بسيطة وبمفاهيم واضحة، عوض صياغة قائمة كبيرة من المعايير غير المفهومة. وبدلا من صياغة نص معقد لكل معيار، من الأفضل كتابة نص واضح ومُبسَّط عن طريق تقديم شروحات مُفصلة في طيِّ كل معيار. علاوة على ذلك، تجنَّب استعمال مصطلحات أو لغة

متخصّصة، إذ أنّ الغرض هو أن يتمكن أصحاب المصلحة، بغض النظر عن مستوى معرفتهم وخبراتهم في قطاع المجتمع المدني، من قراءة المعايير وفهمها.

#### 4) عرض المعايير - التحدّث بوضوح حول المعايير

يجب وضع المعايير في مستند واضح ومنسّق وبلغة واضحة. إن المعايير ستؤدي غرضها عندما يتم تقديمها بوضوح بشكل منسّق، كما يجب عرض المعايير من خلال أقسام منظمة بحيث تميز بين مختلف مستويات المعايير. يجب أن تكون اللغة المستخدمة بسيطة ودقيقة قدر الإمكان. كما يجب وضع هذه المعايير في مستند يسر الناظر إليه ويحثه على قراءته. إن مستند المعايير هو بوابة لإعطاء انطباع إيجابي على مبادرة التنظيم الذاتي للأطراف المعنية والنظراء والمنظمات المشاركة.

#### الشكل 1: معايير مبادرة QuAM في أوغندا

تُعد آلية ضمان الجودة (QuAM: Quality Assurance Mechanism) نظاماً لإصدار الشهادات تُسيّره شبكة الجمعيات التنموية التطوعية للسكان الأصليين (DENIVA) ومنتدى المنظمات غير الحكومية الأوغندية (Uganda NGO Forum). قُسمت معايير مبادرة آلية ضمان الجودة إلى ثلاث قطاعات: مالية وبرنامجية وإدارة المساءلة. وتوجد ثلاثة مستويات للمعايير وهي كالتالي: الحد الأدنى للحصول على الاعتماد المؤقت (1-29)، والمستوى الثاني يتمثل في التزام منظمات المجتمع المدني بجميع معايير الجودة الدنيا (1-48)، وأما المستوى المتقدم فهو الامتثال للمعايير (1-59). كُتب كل معيار على شكل بيان واضح وموجز، ويوجد أسفله شرح للتفاصيل الأساسية التي يجب مراعاتها.

## A.

### منظمة غير حكومية، كمنظمة: الحكامة

نعترف أن الجودة تبدأ من المنزل:  
من خلال طريقة التدبير الداخلي، ومن خلال مبادئها،  
أعضائها وناسها، ومواردها. منظمة ذات شهادة أو شبكة  
منظمة غير حكومية التي تقدم دليلاً على:

#### المعايير الدنيا

#### الحكامة/ الحوكمة الاخلاقية

#### \* 1 مُسجّلة قانونياً لدى السلطات المختصة.

أنّ المنظمة غير الحكومية مُسجّلة لدى المجلس الوطني لتسجيل المنظمات غير الحكومية، أو أن شبكة المنظمات غير الحكومية مُسجّلة لدى مجلس إدارة المنظمات غير الحكومية أو لدى السلطات المحلية المختصة. ويمكن للمنظمة غير الحكومية التي قدمت طلب التسجيل الإدلاء بما يفيد أنها مُسجّلة لدى السلطات المختصة أو أنها بصدد تجديد شهادة التسجيل.

### الخطوة الثانية: اختيار طبيعة مبادرة التنظيم الذاتي

هناك العديد من أنواع مبادرات التنظيم الذاتي، وأما اختيار النوع المناسب فلهين بأخذ السياق الداخلي والخارجي للمبادرة بعين الاعتبار، ويتمكين المنظمات المشاركة في المبادرة على الالتزام بمبادئ ومعايير مبادرة التنظيم الذاتي.<sup>23</sup> سنستعرض في القسم الثاني أبرز أنواع مبادرات التنظيم الذاتي، وسنقدم معلومات أساسية حول كل نوع على حدة مع عرض دراسات حالات من تقارير منظمة سيفيكوس بخصوص مبادرات التنظيم الذاتي في جميع أنحاء العالم.<sup>24</sup>

رتبنا أنواع المبادرات وأنواعها الفرعية على حسب مدى طابعها الرسمي:

#### ● فريق العمل (الصفحة 32)؛

<sup>23</sup> - وفقاً للتقسيمات التي قامت بها منظمة العالم الواحد الخيرية في قاعدة البيانات الخاصة بمبادرات التنظيم الذاتي، يمكنك الاطلاع عليها من خلال الرابط التالي:

[http://www.oneworldtrust.org/csoproject/cso/general/how\\_initiatives\\_are\\_assessed](http://www.oneworldtrust.org/csoproject/cso/general/how_initiatives_are_assessed).

<sup>24</sup> - أجرينا ما مجموعه 22 مقابلة سنة 2013. لمزيد من المعلومات حول مبادرات التنظيم الذاتي هذه، المرجو الاطلاع على قائمة المقابلات في الصفحة 80 وكذا موقع منظمة سيفيكوس للاطلاع على النسخة الكاملة لدراسات الحالات.

● خدمة المعلومات (الصفحة 35)؛

● الجوائز (الصفحة 38)؛

● مدونة قواعد السلوك (الصفحة 41)؛

- مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الامتثال (الصفحة 43)؛

- مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الجزاءات (الصفحة 45)؛

● نظام إصدار الشهادات (الصفحة 47)؛

- نظام إصدار الشهادات المقترن بالتقييم الذاتي (الصفحة 49)؛

- نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم النظراء (الصفحة 52)؛

- نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم طرف ثالث (الصفحة 54)؛

- نظام إصدار الشهادات المقترن بآليات الامتثال والجزاءات (الصفحة 56).

سنعطي في هذا الدليل تعريفا لكل نوع من أنواع مبادرات التنظيم الذاتي وشرحا مفصلا لكيفية عملها، كما سنسلط الضوء على الموارد اللازمة لعمل كل نظام وكذا مزايا وعيوب واحدة منها. كما سنعرض دراسات حالات لكل مبادرة مع التركيز على السياق والممارسات الجيدة والدروس المستفادة. نذكر بأننا حللنا كل دراسة حالة كل مبادرة حسب السياق الذي تم تطويرها فيه.

ننصحك بقراءة القسم الأول من الدليل للاطلاع على المبادرات التي تُناسب الموارد والقدرات المتاحة لمنظمتك والتي تلائم السياقين الداخلي والخارجي لمنظمتك. سنعرض في الجدول الثاني أدناه (الاعتبارات الأولية لاختيار مبادرة التنظيم الذاتي) الموارد التي يحتاجها كل نوع من أنواع مبادرات التنظيم الذاتي، وسنقارن بين الاعتبارات الأولية وتأثيرها على استمرارية واستدامة مبادرة التنظيم الذاتي. سيساعدك هذا الجدول على اختيار نوع المبادرة. بعد اختيارك للمبادرة التي تناسب مواردك وإمكانيتك، يُمكنك الاطلاع على الشق المتعلق بهذه المبادرة في هذا الدليل للمزيد من المعلومات. وأما الجدول الثالث (مقارنة النتائج المستخلصة من مختلف مبادرات التنظيم الذاتي) فيقارن بين تأثير مختلف أنواع مبادرات التنظيم الذاتي من حيث تحسين فعالية منظمات المجتمع المدني وزيادة مصداقيتها.

### ملاحظة بخصوص التنظيم الذاتي

إنّ مبادرات التنظيم الذاتي والأمثلة التي عرضناها في هذا الدليل ليست الخيار الأوحده الذي يجب استنساخه وتطبيقه. فبدلا من التزام المنظمات وشبكات المنظمات بنوع مُحدّد من مبادرة التنظيم الذاتي، يجدر بهذه المنظمات الأخذ بعين الاعتبار الجوانب والظروف والعوامل المرتبطة بسياق المنظمة وأهدافها.

وسنتحدث أيضا في طي هذا الدليل عن تجارب مبادرات التنظيم الذاتي الدولية، والتي تظل مرجعا مفيدا في مجال التنظيم الذاتي والمساءلة، رغم عدم ملائمتها لجميع منظمات المجتمع المدني.

## الجدول الثاني: الاعتبارات الأولية لاختيار مبادرة التنظيم الذاتي

سنقارن في الجدول أدناه بين الاعتبارات الأولية اللازمة لتنزيل مبادرة التنظيم الذاتي ومستوى الاستدامة المحتملة لكل مبادرة. سيساعد هذا الجدول منظمات المجتمع المدني أو شبكات المنظمات على اختيار نوع التنظيم الذاتي بناء على قدراتهم ومواردهم. ومع ذلك، فإن السياق هو العامل أكثر تأثيراً على عملية اختيار المبادرة.

مستوى الاستدامة المحتملة	الوقت اللازم للتخطيط والتنزيل	الموارد المالية والبشرية اللازمة	مجهودات تنزيل المبادرة*	الموارد والإمكانات
المدى البعيد	المدى القصير			طبيعة مبادرة التنظيم الذاتي
++	+	+++	+++++	فريق العمل
+++++	+++	++	+	خدمة المعلومات
+++	+++++	++	+++++	الجوائز
+++++	+	+++++	+++++	مدونة قواعد السلوك
++	+	+++	+++	نظام اختياري إلى جانب النظام الأساسي** آليات الامتثال
+++++	+++++	+++++	+++++	نظام اختياري إلى جانب النظام الأساسي** آليات الجزاءات
+++	+	+	++	نظام إصدار الشواهد
+++++	+	+++	+++	المقترن بالتقييم الذاتي
++	+	++	+	المقترن بتقييم النظراء
++	+	+	++	المقترن بتقييم طرف ثالث
+++++	+++++	+++++	+++++	نظام اختياري إلى جانب النظام الأساسي** آليات الامتثال

+ سلبية | +++ متوسطة | +++++ جيدة

\* يُقصد بمجهودات تنزيل المبادرة مختلف العناصر ومستوى العمل المطلوب لتطوير مبادرة التنظيم الذاتي؛ وتشمل هذه الجهود خبرات منظمتك والشركات التي عقدتها في مجال التنظيم الذاتي، وحاجة منظمتك إلى أدوات الترويج للمبادرة. إن الغرض من هذا الشق، "جهود تنزيل المبادرة" هو وصف مدى تعقيد الآليات والعمليات اللازمة لبدء وتنزيل هذه المبادرات.

\*\* حللنا هذا النوع من الآيات، التي يمكن لمبادرات التنظيم الذاتي إضافتها كنظام اختياري إلى جانب النظام الأساسي، بالاستناد إلى الموارد والقدرات اللازمة لتنفيذها وذلك بعد تنزيل النظام الأساسي.

## فريق العمل

**تعريف:** يُقصد بفريق العمل جماعة منظمات المجتمع المدني التي تُنظم نفسها لمناقشة ممارسات الشفافية والمساءلة التي تنتهجها، ولمشاركة أفضل الممارسات وتقديم مبادرات جديدة.

**طريقة العمل:** عادة ما تتخذ فرق العمل طابعا أقل رسمية من مبادرات التنظيم الذاتي الأخرى. تتكون هذه الفرق أساسا من مجموعة من الأفراد أو المنظمات التي تجتمع بصفة منتظمة للعمل سويا على الأدوات التطبيقية وصياغة كتيبات الإرشادات ووضع المعايير، وقد تتلقى المنظمات تمويلا خاصا لهذا الغرض. وهناك فرق أخرى أقل رسمية، بحيث تجتمع شبكة من الأفراد والمنظمات لمناقشة معايير الشفافية والمساءلة وسبل تعزيزهما، دون أن يعقدوا لقاءات بصفة منتظمة أو أن يكونوا ملزمين بتحقيق نتائج معينة. وقد تضطلع فرق العمل أيضا بأنشطة بناء القدرات عن طريق الدورات التكوينية والتدريبات الموجهة لأعضائها ولغير الأعضاء. وقد تُعد بعض فرق العمل كذلك خطة عمل لتعزيز الشرعية والشفافية والمساءلة لدى أعضائها، ثم تقوم بعد ذلك بدور هيئة الرصد والتتبع للتأكد من أن التقدم المحرز يسير وفقا لخطة العمل.

## المزايا والعيوب

مزايا وعيوب المشاركة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي

المزايا:

- قد تساعد فرق العمل على بناء علاقات أفضل بين المنظمات النظيرة على ضوء التحديات والاهتمامات المشتركة بينهم؛
- يخوّل فريق العمل لأعضائه مشاركة أفضل الممارسات والمعارف والتحديات والموارد؛
- تتسم فرق العمل بالمرونة والسهولة مما يجعلها خيارا أفضل لدعم تقبل المنظمات داخل القطاع بالمقارنة مع مبادرات التنظيم الذاتي الأخرى؛

العيوب:

- ينتم نظام فرق العمل بالبطء والصعوبة، وقد لا يحقق نتائج ملموسة بسهولة.
- قد لا يُعزّز نظام فرق العمل من مصداقية المنظمات المشاركة، بل وقد يترك بطئه انطباعا سيئا لدى الأطراف المعنية الأخرى؛

مزايا وعيوب إنشاء هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي

المزايا:

- قد تشكل مرونة وعدم تقييد هذا النظام عامل جذب للعديد من المنظمات للمشاركة.

- بالنسبة للهيئات الجامعة والمنصات الوطنية، قد يكون فريق العمل وسيلة جيدة لتحسين التنسيق بين الأعضاء والتعاون في قطاع المجتمع المدني.
- العيوب:

- قد يكون الحصول على التمويل لهذا النظام غير المهيكل صعبا، مما قد يدفع المنظمات المشاركة فيه إلى مساهمات (وأحيانا التضحية بوقتهم).
- قد يكون من الصعب التوفيق بين آراء المنظمات المشاركة، بل وقد يكون التنسيق بين فريق عمل يضم منظمات مختلفة صعبا.
- على المستوى الخارجي، قد تنظر الأطراف المعنية الأخرى لفريق عمل ما والمنظمة التي تسهر عليه بنظرة سلبية، خاصة إذا لم يُحقق هذا الفريق نتائج ملموسة.

## الموارد اللازمة

لا يتطلب فريق العمل موارد كثيرة، لكن تمويله قد يكون صعبا نظرا لبطء النظام وافتقاره للهيكلية. ففرق العمل تعتمد غالبا على التبرعات والمتطوعين للقيام بالأعمال اللازمة.



دراسة حالة: مدونة قواعد الحوكمة/ الحوكمة، إيرلندا

المنظمة/ الأمانة المستقلة: شبكة The Wheel الوطنية للجمعيات الخيرية - عضو في فريق عمل مكون من 8 أعضاء

البلد: إيرلندا

طبيعة المبادرة: مدونة السلوك

تاريخ التأسيس: يونيو 2012

المنظمات المشاركة: 600 منظمة

## السياق:

إن مدونة قواعد الحوكمة/ الحوكمة نتاج سنتين من الحوار التشاوري بقيادة فريق عمل مكون من أبرز 8 هيئات جامعة في إيرلندا. وتبنت 600 منظمة هذه المدونة رسميا فور نشرها. وقد وضع فريق العمل هذه المدونة في سياق قانون الجمعيات الخيرية صدر سنة 2009 ودخل حيز التنفيذ سنة 2014.

## السمات الرئيسية:

- عقد فريق العمل المكون من 8 هيئات جامعة لقاء كل شهر طوال سنتين.
- كان هناك اهتمام بموضوع الحوكمة/ الحوكمة في قطاع المجتمع المدني. وأرادت منظمات المجتمع المدني أن تطلق مبادرة من داخل القطاع، لذلك صاغوا هذه المدونة قبل ظهور الجهة الهيئة التنظيمية لعمل الجمعيات الخيرية في إيرلندا.
- تتكون المدونة من 3 مستويات مختلفة، وكل مستوى يلائم حجم وبنية مختلف منظمات المجتمع المدني. والحق أن المدونة تقر بأن تحديات الحوكمة/ الحوكمة تختلف باختلاف حجم وبنية المنظمات.
- بقي سجل الامتثال لهذه المدونة اختياريا بالنسبة لكل المنظمات المشاركة، ولم توضع أي تدابير لجعله إلزاميا حتى الآن.

## أفضل الممارسات/ الابتكارات:

- تمت تغطية معظم تكاليف العملية التشاورية التي دامت لسنتين من طرف المتطوعين. وعينت شبكة The Wheel الوطنية للجمعيات الخيرية بإيرلندا أحد موظفيها الذي كرّس حوالي يوم كل أسبوع لمدة سنتين بغرض تنظيم فريق العمل. بينما تكلف متطوعو المنظمات الثمانية الأخرى المشاركة بإنتاج الجزء الأكبر من صياغة المدونة. وتكفلت بكل تكاليف الاستشارات المنظمات الأعضاء.
- كما نظم فريق العمل أيضا دورات تكوينية للتوعية بمضمون وأهمية هذه المنظمة وتدريب المتطوعين بخصوص صياغة المدونة.
- توجب على فريق العمل الحصول على تأييد كل المنظمات المعنية، نظرا لكثرة الأعمال الواجب القيام بها ما بين

## الدروس المستفادة:

- أدت هذه التجربة التشاركية إلى تعزيز ثقة بين المنظمات المشاركة، والحق أن فرق العمل هي خير مثال عن التعاون بين المنظمات في قطاع المجتمع المدني.
- أدرك فريق العمل منذ البداية أنهم بحاجة إلى رفع الوعي العام وإلى دعم مبادراتهم. لذلك، نظموا دورات تكوينية جهوية، واستشاروا خبراء قانونيين، وتواصلوا مع ممثلي القطاع العام باستمرار.
- تحتاج فرق العمل من سنة واحدة إلى سنتين لوضع مدونة قواعد السلوك إذا نهجت هذه المقاربة التشاربية.
- يلعب السياق الداخلي والخارجي دورا هاما أثناء صياغة المدونة. وقد يكون السياق أحد الدوافع الكبرى لمنظمات المجتمع المدني للانخراط في مثل هذه المبادرة.
- يعتبر بناء القدرات عنصرا رئيسا للحصول على تأييد أكبر.
- خلال تشكيل فريق عمل ما لمنظمات المجتمع المدني، من المهم عقد اجتماعات ومشاورات أو لقاءات مع الحكومة والجهات المانحة والفاعلين الخواص والأعضاء المستفيدين لكسب المزيد من التأييد الخارجي ودمج الآراء والخبرات والموارد.

## للتواصل:

- الموقع الإلكتروني: [www.governancecode.ie](http://www.governancecode.ie)

## خدمة المعلومات

**تعريف:** خدمة المعلومات هو نظام يقتضي من المنظمات المشاركة نشر مجموعة معينة من المعلومات الضرورية والمتعلقة بالمساءلة والشفافية. وتصلح هذه المعلومات لأن تكون دليلا ومؤطرا لعمل منظمات المجتمع المدني.

**طريقة العمل:** عادة ما تكون هناك منظمة واحدة تسهر على تسيير خدمة المعلومات وتنسيقها. وتحدد هذه المنظمة المعايير والمعلومات التي ينبغي الإفصاح عنها، وإلى أي مدى يجب على المنظمات المشاركة أن تُفصح عن هذه المعلومات. وتوجد خدمة المعلومات عادة على موقع إلكتروني واحد، وتكون متاحة للعموم. لأن الفئة المستهدفة منها في الغالب هم عموم الناس. ويحق لهذه المنظمة أن تقيم هذه المنظمات على أساس كمية وجودة المعلومات التي أفصحت عنها. ويمكن اعتبار نظام التقييم هذا آلية امتثال بحيث أنه يبين لعموم الناس مدى امتثال المنظمات المشاركة للمعايير، مما قد يدفع المنظمات للالتزام بمعايير الشفافية.

## المزايا والعيوب

مزايا وعيوب المشاركة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي

### المزايا:

- قد تساعد خدمة المعلومات في إبراز هوية المنظمة لعموم الناس؛
- قد توضح وتبين للمنظمات المعلومات التي تعزز المساءلة والمعلومات التي يجب إمطاة اللثام عنها لتعزيز مبدأ الشفافية؛
- إمكانية استقبال التبرعات الفردية عن طريق الموقع الإلكتروني.

### العيوب:

- قد يستغرق جمع ومعالجة كل البيانات الكثير من الوقت؛
- قد لا ترغب المنظمات في المشاركة في هذا النظام إذا لم تكن خدمة المعلومات معروفة ومرّوج لها جيدا؛
- تتطلب خدمة المعلومات اتصالا جيدا بشبكة الأنترنت لتيسير عملية تقديم المعلومات وتحيينها.

مزايا وعيوب إنشاء هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي

### المزايا:

- إن خدمة المعلومات وسيلة مبتكرة لتعزيز الشفافية لدى جملة من الأطراف المعنية، كما يمكن إدراجها أيضا في التكوينات المتعلقة بممارسات الشفافية؛
- تجميع كمّ هائل من المعلومات لتسهيل الأبحاث المُستقبلية حول وضعية المجتمع المدني في دولة معينة؛

- من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير نسبيا على كل من فعالية ممارسات منظمات المجتمع المدني والتصور العام لشرعية المجتمع المدني بالمقارنة مع الموارد اللازمة لتنفيذ وتسيير هذا النظام (إذا ما قورنت بأنواع أخرى من مبادرات التنظيم الذاتي).

### العيوب:

- تستهلك خدمة المعلومات الكثير من الموارد (خاصة خلال المراحل الأولى) لأنها تقتضي جمع المعلومات وتنظيمها وعرضها على الموقع الإلكتروني بحيث تكون يسيرة وسهلة الاستخدام.
- قد يكون من الصعب تنظيم المعلومات المحصل عليها بدقة وانتظام، خاصة إذا كانت المنظمات المشاركة تشتغل على قضايا وفي مجالات مختلفة؛
- تتطلب خدمة المعلومات اتصالا جيدا بشبكة الأنترنت لتسهيل وصول المنظمات والأطراف المعنية للمعلومات.

### الموارد اللازمة

- تتطلب المرحلة الأولية من إنشاء خدمة معلومات الكثير من الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال في كل من المنظمات المشاركة والمنظمات الساهرة على هذه المبادرة، غير أن تحيين المعلومات يتطلب موارد أقل.



دراسة حالة: شركة GuideStar Korea ذات النفع العام

المنظمة/ الأمانة المستقلة: شركة GuideStar Korea ذات النفع العام  
 البلد: كوريا الجنوبية  
 طبيعة المبادرة: خدمة المعلومات  
 تاريخ التأسيس: 2008  
 المنظمات المشاركة: 3482 منظمة

### السياق:

ما فتى عدد منظمات المجتمع المدني في كوريا الجنوبية يتزايد طوال العقود الأخيرة، غير أن الحكومة وعموم الناس أبدوا قلقهم إزاء قلة المعلومات حول الأنشطة التي تشتغل عليها منظمات المجتمع المدني. وفي سنة 2008، فرضت حكومة كوريا الجنوبية على كبريات منظمات المجتمع المدني (التي تتجاوز أصولها مليار وون- أي ما يعادل 1 مليون دولار أمريكي- أو التي تتجاوز مداخيلها 500 مليون وون- أي ما يعادل 500 ألف دولار أمريكي) الإفصاح عن معلومات بشكل رسمي بموجب القانون.

### السمات الرئيسية:

- أنشئت شركة GuideStar Korea ذات النفع العام بالاستناد إلى نموذج شركة Guidestar USA في الولايات المتحدة الأمريكية. وتندرج شركة GuideStar Korea ضمن مجموعة GuideStar العالمية.
- أعطت الحكومة الكورية الجنوبية لـ GuideStar Korea الاعتماد بموجب وضع قانوني خاص، وذلك لتزويدها بالبيانات والمعلومات حول أنشطة منظمات المجتمع المدني، وبياناتها المالية تحت إشراف مصلحة الضرائب الوطنية بكوريا الجنوبية.

### أفضل الممارسات/الابتكارات:

- تُشارك شركة GuideStar Korea أنشطتها على الإنترنت والموقع الإلكتروني على شبكات التواصل الاجتماعي (فيسبوك وتويتر).
- تحاول شركة GuideStar Korea في الوقت الحالي الحصول على تمويل من الفاعلين في القطاع الخاص.
- تعتزم شركة GuideStar Korea اعتماد نظام تقييم أكثر شمولية، لكنها تصب تركيزها حاليا على توعية منظمات المجتمع المدني بخصوص أهمية نظام المعلومات.

### الدروس المستفادة:

- تستلزم خدمة المعلومات توفر الموظفين الساهرين عليها على قدرات وأساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ليتمكنوا من تسيير الخدمة كما يجب.
- تستوجب خدمة المعلومات تدريب المنظمات المشاركة وإعلامهم بنوع المعلومات التي يجب عليهم جمعها، وكذا الشكل الذي ينبغي عليهم اعتماده في الكشف عن المعلومات، حتى تكون سهلة الولوج قدر الإمكان. فالمنظمات لا تقدم كلها نفس مستوى ونوعية البيانات.
- يجب أن تكون المعلومات المُجمّعة في إطار خدمة المعلومات متاحة وسهلة القراءة من قبل الأطراف المعنية التي ستطلع على الموقع الإلكتروني. كما يجب أن تكون سهلة الاستخدام ومحيّنة بانتظام. وأخيراً، يجب تفحص الروابط بانتظام للتأكد من اشتغالها، وهي عملية تتطلب الكثير من الموارد.
- صحيح أن خدمة المعلومات عادة ما تتخذ شكل موقع إلكتروني، ولكنها تتطلب وضع استراتيجية تواصل مكثف للترويج لها، وهو ما فعلته GuideStar التي تصدر مجلتها الفصلية NPOGuideStar .
- قد يواجه نظام خدمة المعلومات بعض الصعوبات للترويج لخدماته لدى كل فئات منظمات المجتمع المدني، ولدى مختلف الأطراف المعنية. لذا، توجب استهداف كل فئة باستراتيجية تواصل محددة.

### للتواصل:

- الموقع الإلكتروني: [www.guidestar.or.kr](http://www.guidestar.or.kr) [www.nporeview.or.kr](http://www.nporeview.or.kr)

## الجوائز

**تعريف:** تُمنح الجوائز تقديراً لنجاح منظمة ما في الالتزام بممارسات الشفافية والمساءلة بعد تنافسها الشريف مع باقي المنظمات. وتُمنح هذه الجوائز عادةً لمكافأة التميز أو الابتكار أو الممارسات الجيدة.

**طريقة العمل:** هناك طريقتان لمنح الجوائز، أولهما عبر الدعوة المفتوحة، والتي تُمكن المنظمات من التسجيل للفوز بالجائزة، وإما بدعوة خاصة، وفيها يتم ترشيح المنظمات من طرف لجنة مستقلة. وتتكلف هذه اللجنة المستقلة بتقييم المنظمات المشاركة استناداً لمجموعة من المعايير المحددة، وأهمها، فيما يخص مبادرة التنظيم الذاتي، التدبير المالي الشفاف والإفصاح عن المعلومات والممارسات المبتكرة في مجال المساءلة. وقد تكون هناك جائزة واحدة أو جائزة لكل فئة، حسب حجم وميزانية المنظمات المشاركة. وعادة ما تُمنح هذه الجوائز سنوياً من قِبل المنظمات المُشغلة في قطاع المجتمع المدني، والتي لا يُشترط فيها بالضرورة أن تكون منظمة مجتمع مدني. وقد تضم لجنة التحكيم أصحاب المصلحة كمتللي قطاع منظمات المجتمع المدني أو عموم الناس أو خبراء أكاديميين أو إعلاميين أو فاعلين خواص. لا تكشف أغلبية الجوائز عن المشاركين الذين لم يستوفوا معايير الترشح جائزة، بينما تشجع الفائزين بها بقوة. وقد تتمثل الجوائز في: منح مالية أو مجموعة برامج لبناء القدرات، أو عضوية لدى منظمات جامعة، أو للترويج للمنظمة لدلى الرأي العام.

## المزايا والعيوب

مزايا وعيوب المشاركة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي

### المزايا:

- إبراز عمل المنظمة من خلال الترويج لالتزامها بممارسات الشفافية والمساءلة؛
- تستفيد المنظمات المشاركة من تقييم مجاني، ويتوجب عليها وقتئذ طلب النتائج المفصلة للتقييم الذي أُجري عليها.

### العيوب:

- لا يكون الترويج الناجم عن الفوز بالجائزة مضموناً دائماً، كما يعتمد إلى حد بعيد على سمعة المنظمين.
- قد تتضررُ مصداقية منظمة ما إذا نشرت الجهة المنظمة لائحة المنظمات التي لم تستوف معايير الترشح للجائزة.

مزايا وعيوب إنشاء هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي

### المزايا:

- إن منح الجوائز دليل على خبرة والتزام الجهة المنظمة بمبادئ الشفافية والمساءلة؛

- قد يكون نظام الجوائز وسيلة لإشراك مختلف أصحاب المصلحة في مبادئ المساءلة والشفافية، بما في ذلك منظمات المجتمع المدني وعموم الناس والخبراء الأكاديميين والإعلاميين والفاعلين الخواص؛
- شمولية نظام الجوائز بما يسمح بمشاركة منظمات المجتمع المدني الصغيرة.

### العيوب:

- يتطلب نظام الجوائز مصدر تمويل دائم من أجل تنزيل النظام وتغطية تكاليف منح الجوائز؛
- ليست كل منظمات المجتمع المدني مؤهلة لإنشاء وتسيير نظام الجوائز لأنه يتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة، وكذا خبرة جيدة وسمعة طيبة داخل القطاع وخارجه؛
- قد يعاد النظر في عدد المشاركين إذا كانت الميزانية محدودة.

### الموارد اللازمة

قد يستغرق إنشاء نظام الجوائز مدة تصل إلى سنة كاملة، ويعتمد الأمر على سرعة الحصول على التمويل اللازم وعلى نوع وحجم الخبرات المتاحة لإنشاء وتنزيل نظام الجوائز. ويبقى حجم الموارد البشرية اللازمة رهينا بعدد ونوع المنظمات المشاركة سنويا ومدى سهولة الولوج إلى معلوماتها.


دراسة حالة: جوائز الشفافية

المنظمة/ الأمانة المستقلة: شبكة PricewaterhouseCooper للخدمات (PwC) بألمانيا  
 البلد: ألمانيا  
 طبيعة المبادرة: نظام جوائز  
 تاريخ التأسيس: 2004  
 المنظمات المشاركة: حوالي 60 منظمة سنويا

### السياق:

بعد كارثة تسونامي في جنوب آسيا سنة 2004، تبرع موظفو شبكة PricewaterhouseCooper للخدمات بألمانيا بدعم من مجلس الإدارة ماليا في برامج إعادة الإعمار. غير أن شبكة PricewaterhouseCooper بألمانيا لم تتمكن من إيجاد منظمة شبيهة بها في إصدار التقارير أو منظمة تتبنى ممارسات مالية شفافة مطابقة لمعاييرهم الداخلية. لذلك، فكروا في تسخير خبراتهم في المساءلة المالية وغيرها لمساعدة المنظمات غير الربحية على تعزيز شفافتها.

### السمات الرئيسية:

- تتكون لجنة تحكيم جوائز الشفافية من ممثلي منظمات المجتمع المدني والإعلاميين والفاعلين الخواص والخبراء الأكاديميين، ونظمتها شركة ما إي إطار برنامجها بخصوص المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- يتكلف الخبراء الأكاديميون بالتحليل الأولي لممارسات المنظمات المشاركة لينتقوا القائمة المُصغرة للمنظمات المرشحة للجائزة. وبعدها، يختار الحكام الفائزين بالجوائز، استنادا إلى القائمة المُصغرة للمنظمات وبناء على تقارير التحليل الأولي.
- تُمنح ثلاث (3) جوائز في المسابقة التي تنعقد كل سنتين، وتتراوح قيمة هذه الجوائز بين 15,000 يورو و5,000 يورو. وأحيانا، تمنح جائزة خاصة بقيمة 3,000 يورو للمنظمات الصغيرة التي تتبنى ممارسات نموذجية.
- تمول الجوائز وتكاليف إنجازها داخليا من طرف شركة PricewaterhouseCooper بألمانيا.

### أفضل الممارسات/الابتكارات:

- تتطور معايير لجنة التحكيم باستمرار بتغيير سياق اهتمامات أصحاب المصلحة.
- يُمكن للمنظمات التي استوفت معايير الجائزة بمعدل عال، حتى لو لم تفز بالجائزة، وضع شعار "جائزة الشفافية" على مواقعهم الإلكترونية واستعماله في حملات التواصل والترويج.
- بعد عملية التقييم، ترسل الجهة المنظمة التقارير التحليلية لكل منظمو على حدة، لكنها لا تنشر للعموم.
- تُنشر أهم النتائج بخصوص الحصيلة النهائية لكل المشاركين، وكذا الأثر الذي أحدثته المسابقة عليهم في تقرير تحليلي يُعرض خلال حفل تسليم الجوائز، ويُمكن تحميله من الأنترنت.

- يعتبر حفل تسليم الجوائز بمثابة مناسبة للتواصل بين منظمات المجتمع المدني والأطراف المعنية. وبالإضافة إلى الجوائز ذاتها، يحتوي الحفل على العديد من العروض التقديمية وندوات النقاش ويُمكن لمختلف منظمات المجتمع المدني المشاركة.

- تنظم شركة PricewaterhouseCooper دورات تكوينية حول ممارسات الشفافية، وتشارك فيها كذلك. وتمخض عن هذه الدورة التكوينية إصدار دليل Best practices guide - Management and Governance for Non-profit Organisations (الممارسات الفضلى - التدبير والحكامة/الحوكمة لدى المنظمات غير الربحية)، وذلك بناء على طلب المشاركين.

- أنشأت شركة PricewaterhouseCooper بألمانيا موقعا إلكترونيا يُتيح للمنظمات التحقق من مدى التزامها بمبدأ الشفافية وذلك عبر اختبار مدى استيفائها لمعايير الجوائز. الموقع مجاني ويراعي سرية وخصوصية المنظمات المشاركة. يمكنك استعمال هذه الأداة من خلال هذا الموقع:

<http://www.transparency-check.com>

### الدروس المستفادة:

- لا ينبغي للجهة المنظمة لنظام الجوائز أن تكون عضوا في لجنة التحكيم، لأنها قد تمس باستقلالية اللجنة.  
- من المُستحسن تقليص عدد المنظمات التي يمكنها المشاركة (بناء على مداخيلها السنوية مثلا) لضمان حسن سير نظام الجوائز.

- إن تبني معايير مرنة يُمكن المنظمات من تنزيل الخبرات التي اكتسبتها على أرض الواقع.

### للتواصل:

نيكول سوزان روشكر، المسؤولة عن برنامج المسؤولية الاجتماعية للشركات

العنوان: PricewaterhouseCoopers AG, Friedrich-Ebert-Anlage 35-37

.D- 60327 Frankfurt am Main, Germany

الهاتف: + 49 (0) 69 9585 1669

البريد الإلكتروني: [nicole.susann.roschker@de.pwc.com](mailto:nicole.susann.roschker@de.pwc.com)

البريد الإلكتروني: [verantwortung@de.pwc.com](mailto:verantwortung@de.pwc.com)

الموقع الإلكتروني: [www.pwc.de/verantwortung](http://www.pwc.de/verantwortung)

## مدونة قواعد السلوك

**تعريف:** مجموعة من المبادئ التي تضعها منظمات المجتمع المدني وتصادق عليها، وهي بمثابة دليل يوجه سلوكهم وممارساتهم. وغالبا ما تسعى المدونة إلى تنظيم طريقة اشتغال منظمات المجتمع المدني فيما يتعلق بالحكمة/الحوكمة والمساءلة وجمع التبرعات

**طريقة العمل:** يبدأ إعداد مدونات قواعد السلوك عادة عبر التشاور بين منظمات المجتمع المدني بشأن مبادئ ومعايير الشفافية والمساءلة التي ترغب باعتمادها. وتضفي الصبغة الرسمية على اتفاق هذه المنظمات على المعايير من خلال التوقيع على مدونة أو ميثاق ما. عادة ما تتكلف منصة وطنية أو هيئة جامعة من منظمات المجتمع المدني بوضع مدونة قواعد السلوك، وأحيانا يكون من اللازم التوقيع على ميثاق المدونة للانضمام لهذه الشبكة الوطنية. وقد تشمل مدونة قواعد السلوك قطاعا بأكمله، أو قد تستهدف فئة معينة من المجتمع المدني، كالمؤسسات والمنظمات الإنسانية. هناك أنواع مختلفة من المدونات، فقد تتخذ شكل ميثاق شامل للمبادئ أو قد تكون نظاما رسميا. فمثلا، قد تشمل المدونات على آليات الامتثال، من خلال تقديم ومراجعة التقارير السنوية للمنظمات، أو آليات الشكاوى أو آليات الجزاءات.

## المزايا والعيوب

مزايا وعيوب المشاركة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي  
المزايا:

- قد تكون المدونة أرضية لتفاهم أفضل وتعاون أكبر بين المنظمات الموقعة عليها؛
- قد تعطي انطبعا جيدا للأطراف المعنية الخارجية حول التزام المنظمة ونظيراتها بمعايير الشفافية والمساءلة؛
- عادة ما تراعي مدونة قواعد السلوك احتياجات المنظمات المشاركة والتحديات التي تواجهها كيف، لا وهي نتاج مشاورات بين المنظمات النظيرة والأعضاء، وهي أقرب منها للطابع الرسمي.

العيوب:

- قد تمتثل إحدى المنظمات للمدونة، وتتقاعس نظيرتها عن الامتثال مما سيضر بصورة نظام المدونة. وعليه، إذا لم تشمل المدونة على آلية الامتثال، فقد لا تؤدي الغرض الذي أحدثت من أجله.

مزايا وعيوب إنشاء هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي  
المزايا:

- عادة ما لا يتطلب إحداث مدونة قواعد السلوك والالتزام بها تمويلا مكثفا؛
- قد تلعب المدونة دور القانون الأساسي وميثاق قيم ورؤية الشبكة الوطنية لمنظمات المجتمع المدني التي أنشأتها؛

- تعزز مدونات السلوك الممارسات الفضلى وتقوي الاندماج بين منظمات قطاع المجتمع المدني أو أعضاء شبكة ما.

العيوب:

- احتمالية وجود "المنتفعين المتقاعسين" الذي لا تستهويهم فكرة الامتثال لمدونة قواعد السلوك، وأما حضورهم فيضعف مصداقية الشبكة والمدونة بحد ذاتها، وكذا المنظمة التي تسهر عليها؛
- قد يتطلب إنشاء مدونة قواعد السلوك وضمان استمراريتها وقتنا كبيرا من الهيئة الجامعة أو المنظمة القائمة عليها.

## الموارد اللازمة

تحتاج مدونة قواعد السلوك وقتا وموارد بشرية أكثر من حاجتها للموارد المالية، وذلك لإحداثها والإشراف عليها. فقد يتطلب إنشاء نظام كهذا مدة تصل إلى سنتين.



دراسة حالة: مدونة قواعد السلوك للشبكة النيجيرية للمنظمات غير الحكومية  
NNNGO، نيجيريا

المنظمة/ الأمانة المستقلة: الشبكة النيجيرية للمنظمات غير الحكومية (NNNGO)  
البلد: نيجيريا

طبيعة المبادرة: مدونة قواعد السلوك

تاريخ التأسيس: 2006، وتمت مراجعتها وتحديثها سنة 2012

المنظمات المشاركة: أزيد من 1000 منظمة

## السياق:

الشبكة النيجيرية للمنظمات غير الحكومية (NNNGO) هي منصة وطنية لمنظمات المجتمع المدني وقد وضعت مدونة قواعد السلوك الخاصة بها بمشاركة أعضائها ولفانديتهم. ولم يكن التوصل إلى اتفاق على إنشاء المدونة وعلى إحداث مجموعة من المعايير مهمة سهلة؛ لأنهم يظنون أن إنشاء مدونة قواعد السلوك عملية معقدة للغاية. وبما أن شبكة NNNGO تدعم مبدأ مساءلة الحكومة، فقد توجب عليها تبني هذا المبدأ أولا في قطاع المجتمع المدني.

## السمات الرئيسية:

- لطالما كان الاشتراك في مدونة شبكة NNNGO اختياريا، لكن أصبح كل أعضاء الشبكة ملزمين بالتوقيع عليها منذ سنة 2012.
- تمت مراجعة المدونة مرتين، وقد اعتمدت النسخة الأحدث منها في نونبر 2012 خلال اللقاء السنوي العام لشبكة NNNGO.
- تتكون مدونة قواعد السلوك الصادرة سنة 2012 من 32 معيارا، مقسمين إلى مبادئ متعددة كالتسامح والاستقلال والانفتاح والشفافية والحكمة/الحوكمة الديمقراطية، وغيرها من المبادئ.

## أفضل الممارسات/الابتكارات:

- قد، بل ينبغي تنزيل مدونة قواعد السلوك على مراحل. يمكن جعل التوقيع على المدونة اختياريا بادئ الأمر، على أن تكون إلزاميا بعد ذلك. يمكن مراجعة المعايير وتعزيزها بانتظام. يمكن تطوير مبادرة التنظيم الذاتي على مراحل وفقا لقدرات المنظمات المشاركة واهتماماتها.

## الدروس المستفادة:

- إن تبني منظمات المجتمع المدني وتأييدها لعملية إحداث المدونة وتحديثها أمر في غاية الأهمية.
- تصبح مدونة قواعد السلوك قابلة للتطبيق أكثر من باقي مبادرات التنظيم الذاتي الأخرى حينما يكون هدفها الأسمى معالجة قضية المساءلة في الدولة أو القطاع، وتحديد ماهية معايير الشفافية والمساءلة.
- لا تولي أغلبية المنظمات التي تتطرق لمعايير الشفافية والمساءلة في مدونة قواعد السلوك أهمية لأليات الامتثال منذ البداية. فهي عادة لا تملك الموارد أو حتى القدرة على تطويرها. وتتعلل غالبية هذه المنظمات بحجة أنها تريد توحيد المنظمات، وليس التحكم في المنظمات التي تتبنى مدونة قواعد السلوك.

## مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الامتثال

**تعريف:** يُقصد بمدونة قواعد السلوك المقترنة بنظام الامتثال آليات التحقق مما إذا كانت المنظمات المشاركة ممتثلة لمعايير المدونة في هيكلها الإداري وعملياتها وبرامجها.

**طريقة العمل:** قد يتخذ نظام الامتثال أشكالاً عديدة، فقد يكون على شكل تقييم ذاتي أو تقييم خارجي من طرف المنظمات النظيرة أو من طرف ثالث، وإما سيُتخذ شكل آلية الشكاوى. وعادة ما تصدر نتائج التقييم الذاتي أو تقييم النظراء أو تقييم الطرف الثالث على شكل تقرير دورية (بحث ثانوي + مقابلات أو كليهما). وستقيّم هذه التقارير مدى التزام منظمة ما بمبادئ ومعايير المدونة، كما يمكن أن تقدم هذه التقارير توصيات لتحسين الأداء. وغالبا ما تُنشر تقارير الامتثال هذه للعموم. وأما آلية الشكاوى فهو إجراء متاح طوال السنة ولكل الأطراف المعنية (متى ما شعروا أن منظمة ما تخرق مقتضيات المدونة). وستتولى المنظمة القائمة على المدونة التحقيق في الشكاوى المقدمة. تزداد نجاعة كل أشكال آليات الامتثال كلما كانت الدعاية والترويج لها أفضل.

## المزايا والعيوب

مزايا وعيوب المشاركة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي

المزايا:

- تتطلب آلية الامتثال التزاما أكبر بمدونة قواعد السلوك، مما سيقوّي ممارسات الشفافية والمساءلة لدى المنظمات؛
- قد ترفع مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الامتثال من مصداقية المنظمات المشاركة؛ لأن الأطراف المعنية الخارجية ستعتبرها برنامج تنظيم ذاتي أكثر رسمية وحرما.

العيوب:

- قد يحتاج إجراء التقييم والاستجابة للشكاوى إلى موارد كثيرة فيما يخص الوقت وعمل الموظفين، خصوصا عندما تُجرى التقييمات على نحو متكرر ومستفيض، أو حينما لا تكون الشكاوى سديدة أو قابلة للتطبيق؛
- قد تؤثر القضايا المطروحة عن طريق آليات الامتثال سلبا على مصداقية وصورة منظمة ما، إذا لم تُعالج على النحو المطلوب.

مزاياء وعبوب إنشاء هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي  
المزاياء:

- ستحسن هذه الآليات بشكل عام من امتثال المنظمات الموقعة والتزامها بالمدونة؛
  - ستحسن آليات الامتثال من مصداقية وسمعة كل من الموقعين على مدونة قواعد السلوك وشبكة منظمات المجتمع المدني؛
  - قد تكون آليات الامتثال أيضا وسيلة للتعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجهها المنظمات المشاركة، بل وقد تكون مصدرا لجرد أفضل الممارسات المتعلقة بتطبيق وتنزيل المدونة.
- العبوب:

- يتطلب تنظيم وإجراء التقييم وكذا تجميع وتحليل التقارير موارد مكثفة؛
- ما لم تكن هناك آلية جزاءات، فقد لا تكفي آليات الامتثال وحدها لضمان الالتزام الكامل بالمدونة.

### الموارد اللازمة

لا يستدعي إدراج آلية الامتثال في مدونة قواعد السلوك موارد كثيرة، وقد تتباين الموارد اللازمة لإدارة آليات الامتثال وفقا لكيفية تقسيم عبء العمل على الموقعين على المدونة ومنظمتها. وعلى العموم، تتطلب المدونة منظمة قوية للإشراف عليها.



المنظمة/ الأمانة المستقلة: الشبكة الوطنية للمنظمات غير الحكومية (NANGO)

البلد: زيمبابوي

طبيعة المبادرة: مدونة قواعد السلوك

تاريخ التأسيس: 2006

المنظمات المشاركة: 200 منظمة

### السياق:

تعتبر شبكة NANGO هيئة وطنية جامعة لمنظمات المجتمع المدني في زيمبابوي. ومن خلال مدونة قواعد السلوك الخاصة بها، تحاول هذه الشبكة NANGO تحفيز أعضائها للالتزام بالشفافية قدر الإمكان، غير أن مجال المجتمع المدني في زيمبابوي مقيد. لذلك، توجب على شبكة NANGO إنشاء مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات امتثال للحث على تبني مبدأ المساءلة دون وضع الأعضاء المتبنين للمدونة أمام نيران الانتقادات من الحكومة.

### السمات الرئيسية:

- يكون اعتماد المدونة اختياريا بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني، بينما يكون ملزما لأعضاء شبكة NANGO.
- لا توجد آليات شكوى رسمية، ولا ترصد شبكة NANGO عملية الامتثال بنفسها، بل تعول حصرا على ملاحظات واقتراحات الأطراف المعنية لتقييم مدى الامتثال لمدونتها.
- لا تُنشر العقوبات ولا المنظمات المُستبعدة من الشبكة للعموم.

### أفضل الممارسات/الابتكارات:

- تحتاج شبكة NANGO إلى الحصول على الموافقة من أعضائها قبل نشر أي معلومات للعموم لأنهم يعملون في فضاء مقيد لأنشطة منظمات المجتمع المدني.
- تنشر شبكة NANGO المدونة عن طريق موقعها الإلكتروني ومن خلال تواصلها مع الأعضاء وخلال النقاشات مع الشركاء، من خلال عقد دورات تكوينية وحلقات دراسية. غير أن نظام الامتثال غير رسمي، فهي تبلغ كل الأطراف المعنية الموثوقة أثناء الاجتماعات حول كيفية تقديم شكوى بشأن وجود خروقات محتملة لمدونة قواعد السلوك.
- تعمل شبكة NANGO وفقا لمبدأ التعقل عوضا عن الإكراه. فهي تشجع أعضائها على الامتثال للمدونة، وتعمل مع منتهكي المدونة على تسوية المشاكل. وقبل فرض أي جزاءات على منتهك المدونة، تقترح الشبكة إحداث تغييرات وتوفير الدعم التقني لتحسين سلوك منظمات المجتمع المدني، وتعمل مع شركائها الممولين على إيجاد حل (مثلا، ربط حجم التمويل الذي تتلقاه المنظمة بمدى امتثالها للمدونة).
- على العموم، قد تكون آليات الشكاوى أيضا وسيلة لحل النزاعات بين الأعضاء.
- تكون آلية الامتثال والشكاوى أقوى إذا ما رُوج لها، وخصوصا في بيئات المجتمع المدني غير المقيدة. وبعد ذلك، قد

## مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الجزاءات

**تعريف:** تحدد مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الجزاءات التدابير الواجب اتخاذها في حق المنظمات المشاركة التي لا تمتثل لمبادئ ومعايير مدونة قواعد السلوك.

**طريقة العمل:** إن الجزاءات امتدادا لألية الامتثال، وتُعمد لإجبار المنظمات الموقعة على المدونة على تصحيح سلوكياتها إذا تبين أنه لا تمتثل للمدونة. وتختلف أنواع الجزاءات، فقد تكون عبارة عن توصيات للتطور، أو عقوبات مالية أو تعليق العضوية أو الإقصاء الكلي من شبكة المنظمات. وتشتد حدة هذه الجزاءات إذا ما أذيعت في الإعلام وللعموم لأن ذلك يهدد مصداقية المنظمة المنتهكة لمقتضيات المدونة. إن استقلالية وحيادية آليات الجزاءات من أهم أسباب نجاحها. لذلك، يجب أن تشرف عليها لجنة مستقلة مكونة من ممثلين عن كل منظمة من منظمات الشبكة والمنظمة الجامعة وممثلين عن شركاء هذه المنظمات. وتتطلب مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الامتثال والجزاءات وجود هيكل لتنظيمي أكثر رسمية، وهي تشبه في تسييرها إلى حد كبير نظام إصدار الشهادات.

## المزايا والعيوب

مزايا وعيوب المشاركة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي.

### المزايا:

- قد تزيد مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الجزاءات من مصداقية المنظمات المشاركة وسمعتها؛
- قبل تطبيق الجزاءات، سنتلقى المنظمة المنتهكة الدعم والمشورة لحل المشاكل التي تواجهها ولتصحيح سلوكياتها.

### العيوب:

- قد تضر هذه الجزاءات بمصداقية المنظمة المنتهكة للمدونة، خاصة إذا نشرت الأخبار للإعلام وللعمامة.

مزايًا وعيوب إنشاء هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي

المزايًا:

- تُعتبر مدونة قواعد السلوك المقترنة بآليات الجزاءات أكثر مبادرة ذات مصداقية في مدونة قواعد السلوك؛

- تتميز مدونة السلوك المقترنة بآلية الجزاءات بإجراءات العمل المحكمة والتي تساهم في تنزيل مقتضيات المدونة.

**العيوب:**

- تتطلب آليات الجزاءات موارد أكثر لتكون فعالة، خاصة إذا ما نفذتها لجنة مستقلة؛
- قد يُضرب تطبيق آليات الجزاءات في حق المنظمات المنتهكة، وإذاعة هذه الجزاءات للإعلام والعموم على نحو متكرر، بمصداقية المدونة والشبكة بأكملها على المدى الطويل.

**الموارد اللازمة**

لا يحتاج تنزيل آلية الجزاءات إلى الكثير من الموارد الإضافية إذا كان هناك نظام امتثال. غير أن تعيين لجنة مستقلة لرصد الامتثال وفرض الجزاءات يترتب عنه بعض التكاليف (من حيث الوقت والمال).

## دراسة حالة: مدونة قواعد سلوك المجلس الأسترالي للتنمية الدولية

المنظمة/ الأمانة المستقلة: المجلس الأسترالي للتنمية الدولية (ACFID)

البلد: أستراليا

طبيعة المبادرة: مدونة قواعد السلوك

تاريخ التأسيس: 1997، تمت مراجعة المدونة كاملة سنة 2010

المنظمات المشاركة: 27 منظمة مؤهلة

### السياق:

يعتبر المجلس الأسترالي للتنمية الدولية (ACFID) هيئة جامعة ناشطة في قطاع المساعدات الخارجية والتنمية في أستراليا. وقد شرع في إعداد مدونة قواعد السلوك قبل خمس عشرة سنة. وقد شاركت الحكومة أيضا في المدونة عقب الضيحة الكبيرة التي حدثت في قطاع المنظمات غير الحكومية الأسترالية، وكانت ذلك مطالب وضغوطات لفرض مبدأ المساءلة على منظمات المجتمع المدني. اشتغل المجلس الأسترالي للتنمية الدولية والحكومة الأسترالية في البداية لإنشاء مدونة قواعد السلوك، إلا أنه وفي غضون بضع سنوات، تحمل المجلس مسؤولية الإشراف على المدونة وحده. وقد تمت مراجعة المدونة بشكل شامل سنة 2010 مع إحداث تغييرات كبرى في بنيتها وفجواتها مع توسيع دائرة الأطراف المعنية لتشمل شركاء ومستفيدي المنظمات الأعضاء في المدونة.

### المعلمات الرئيسية:

- إن مدونة قواعد السلوك ماثحة لكل منظمات المجتمع المدني بصفة اختيارية، لكنها ملزمة لأعضاء المجلس الأسترالي للتنمية الدولية.
- وضعت مدونة قواعد السلوك المجلس الأسترالي للتنمية الدولية لية شكوى مستقلة منذ البداية.
- تأتي معظم الشكاوى المتوصل من المانحين، غير أن عدد الشكاوى المتوصل بها من الشركاء والموقعين على المدونة يعرف ارتفاع أيضا.
- تطورت مدونة المجلس الأسترالي حاليا لتصبح نظاما أكثر رسمية بحيث أن المنظمات المشاركة تخضع لتقييم الامتثال سنويا، وأما تمديد عضويتهم في المجلس فيكون رهينا بقرار لجنة مدونة قواعد السلوك. كما أصبح بإمكان الموقعين على المدونة وضع شعار المجلس الأسترالي للتنمية الدولية على موقعهم الإلكتروني، وهو بمثابة اعتماد يظهر التزام المنظمة بمدونة قواعد السلوك.
- تتميز لجنة مدونة قواعد السلوك بالاستقلالية؛ فهي تتكون من 3 خبراء و6 أعضاء منتخبين من قبل المجلس الأسترالي للتنمية الدولية (ACFID). وترسل لجنة مدونة قواعد السلوك تقاريرها للجنة التنفيذية المجلس الأسترالي للتنمية الدولية، ولكنها تشرف على الشكاوى وتعالجها بمفردها، ولا يمكن للجنة التنفيذية إلغاء قراراتها أو الاعتراض عليها.

### أفضل الممارسات /الابتكارات:

- في حالة عدم امتثال إحدى المنظمات للمدونة، سيوجه المجلس الأسترالي للتنمية الدولية إنذارا لها وسيحاول تسوية المشكل. وإذا لم تنتحل المنظمة لإصلاح الوضع، فحينئذ ستطرد اللجنة المستقلة لمدونة قواعد السلوك المنظمة المعنية من المجلس.
- ستظل قضية انتهاك المدونة طلي للكتمان بينما يحاول المجلس (ACFID) حل المشكل، وفي حالة استبعاد المنظمة المنتهكة، حينئذ فقط سينشر المجلس (ACFID) العقوبة الصادرة في حق المنظمة وذكر استبعاده في التقرير السنوي.
- بناء على مدونة قواعد السلوك لسنة 2010، أصبح الموقعون كلهم ملزمين باعتماد آليات داخل منظماتهم.

### الدروس المستفادة:

- تبين أن آليات الجزاءات تشكل وسيلة جيدة لحل المشاكل ودبا قبل اللجوء للعقوبات. لذلك، يجب اللجوء إلى الجزاءات كحل أخير فقط بعد بذل كل المحاولات لتسوية المشكل بطريقة ودية.
- في أغلب الأحيان، فإن طرد المنظمة لا يؤدي إلى حل مشكلة ما جذريا.
- إن اعتماد آلية الجزاءات يعزز من شرعية المدونة وحسن سيرورتها.

### للتواصل:

كريس آدمز، مدير التنمية والنجاعة،

العنوان: Australian Council for International Development, Private Bag 3, Deakin, ACT, 2600

الهاتف: +61 (02) 6281 9220

## إصدار الشهادات

**تعريف:** وسيلة لتقييم حكمة/حوكمة المنظمة وبرامجها وممارساتها بالاعتماد على مجموعة من المعايير والقواعد التي حددتها مجموعة من المنظمات. وبعد إثبات تقيدها والتزامها بهذه المعايير، تحصل المنظمة على ختم الشهادة أو الاعتماد.

**طريقة العمل:** غالبا ما تنبني معايير إصدار الشهادة والاعتماد على مدونة قواعد سلوك موجودة سلفا. ويمكن إضافة معايير أخرى بالتشاور بين المنظمات الأعضاء. تسهر هيئة جامعة واحدة، أو لجنة أمانة مستقلة، على تسيير نظام إصدار الشهادات. وتستوجب عملية إصدار الشهادات تقييم كل منظمة مرشحة، وقد يجرى هذا التقييم من قبل المنظمة المرشحة (وهو ما يسمى التقييم الذاتي)، أو من قبل أحد المنظمات النظيرة أو من طرف ثالث. ولا بد من تطبيق آليات الامتثال في أنظمة إصدار الشهادات، وذلك خلال عملية التقييم. كما يمكن أيضا تطبيق آليات شكاوى أو آليات جزاءات أو هما معا. جدير بالذكر أن أنظمة إصدار الشهادات خدمة مدفوعة.

## المزايا والعيوب

مزايا وعيوب المشاركة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي وإنشائه:  
المزايا:

- يُلزم نظام الامتثال المنظمات المرشحة بالالتزام جديا بمعايير إصدار الشهادات، مما سيؤدي بدوره إلى تحسين ممارسات الشفافية والمساءلة داخل القطاع؛
- يعزز نظام إصدار الشهادات مصداقية المنظمات في الجهود التي تبذلها، وفي التزاماتها لتحقيق معايير أفضل داخل القطاع.

العيوب:

- إن هذا النظام الرسمي يستلزم الكثير من الموارد، ناهيك عن التكاليف الباهظة أثناء عملية التقييم؛
- قد تشكل الرسوم الواجب دفعها عائقا في انضمام المنظمات لهذه النوع من أنظمة التنظيم الذاتي؛
- من الصعب إقناع وحث المنظمات غير الممتثلة للمعايير على الانضمام لنظام إصدار الشهادات لأسباب منها ضعف قدراتها وضآلة مواردها.

## الموارد اللازمة

يستلزم إعداد نظام إصدار الشهادات موارد بشرية ومالية وموارد من حيث الوقت.



دراسة حالة: برامج المعايير الخاصة بالمؤسسات الخيرية والمنظمات غير الربحية، كندا

المنظمة/ الأمانة المستقلة: شبكة Imagine Canada للمنظمات غير الربحية والمؤسسات الخيرية  
البلد: كندا

طبيعة المبادرة: نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم النظراء  
تاريخ التأسيس: 2010

المنظمات المشاركة: 82 منظمة مُعتمدة (206 منظمة مشاركة إلى حدود دجنبر 2013)

## السياق<sup>26</sup>:

تعد شبكة *Imagine Canada* منظمات خيرية جامعة للمؤسسات الخيرية والمنظمات غير الربحية بكندا. وقد تبنّت مدونة القواعد والسلوك بشكل تطوّعي منذ سنة 1998. وبعد الاستشارات، تبين لها أن أعضائها يودون تطوير إجراءات الامتثال لمعايير الشفافية والمساءلة. وقد استغرقت عملية الموافقة على 73 معيار اعتماد ست سنوات، وتتمحور معايير الاعتماد هاته حول خمس مجالات: حكمة/ حوكمة تدبير الإدارة، والمساءلة المالية والشفافية، وجمع التبرعات، وإدارة شؤون الموظفين، وإشراك المتطوعين.

## السمات الرئيسية:

- تقدم المنظمات طلبات الاعتماد عن طريق استمارة إلكترونية، يقدمون من خلالها الوثائق التي تثبت امتثالهم للمعايير. ويطلع فريق شبكة *Imagine Canada* أولاً على هذه الوثائق قبل تقييمها من قبل ثلاث منظمات نظيرة، ويتخذون قراراً مشتركاً بشأن طلب الترشيح المقدم. وتستغرق هذه العملية من 6 إلى 18 شهراً حسب جاهزية المنظمة المقيدة للطلب.

- إذا اجتازت المنظمة صاحبة الطلب هذه العملية بنجاح، تُمنح اعتماداً لمدة خمس سنوات، وتظهر على موقع *Imagine Canada* الإلكتروني، وتتلقى علامة الثقة (أو ختم الثقة).

- في كل سنة، يجب على المنظمات المعتمدة إصدار تقرير امتثال سنوي، ويجب عليها أن تدفع رسوماً للإبقاء على اعتمادها.

- يقاس الامتثال بناءً على تقارير الامتثال السنوية هذه وعلى التحقيق في الشكاوى المقدمة ومن خلال عمليات التفتيش المفاجئة لـ 3 إلى 5 بالمئة من المنظمات المعتمدة.

- يُمول برنامج إصدار الشهادات والاعتماد من خلال الرسوم المحصلة من المنظمات التي تدفع رسوم الاعتماد.

## أفضل الممارسات / الابتكارات:

- خلال مرحلة إعداد المعايير، نظمت شبكة *Imagine Canada* مؤتمرات عبر الإنترنت ومنتديات حضورية للمصادقة على المعايير وجمع التبرعات لتغطية تكاليف نظام الاعتماد عند إنطلاقه.

- من المهم التشاور والحوار مع المنظمات الخارجية والأطراف المعنية خلال المراحل الأولى لإنشاء النظام.

- يُعتبر الأعضاء برنامج إصدار الشهادات مناسبة لبناء القدرات بحيث أن الترشيح للحصول على الاعتماد يُلزمهم بالقيام بإصلاح داخلي لمنظمتهم.

## الدروس المستفادة:

- يستلزم إنشاء برنامج إصدار الشهادات إعداد خطة محكمة.

- إن إنشاء برنامج إصدار الشهادات عملية طويلة تتطلب الكثير من الحوار والمشاورات مع الفاعلين في قطاع المجتمع المدني والحصول على تأييد منظمات المجتمع المدني وفهماً دقيقاً لطريقة عمل هذه الأخيرة.

- يتطلب تسيير برنامج إصدار الشهادات موارد بشرية كبيرة، كما يتطلب تحقيق التوازن بين عبء العمل المُلقى على عاتق الموظفين وبين عدد طلبات الاعتماد المعالجة. وعليه، فإن تأمين الموارد الكافية أساس لمعالجة أكبر قدر من طلبات الحصول على الاعتماد.

- تواجه المنظمات الصغيرة تحديات كبرى عند انضمامها لبرنامج إصدار الشهادات. أولاً، قد تكون تكلفة الحصول على شهادة الاعتماد باهظة مع صعوبة تخصيص الموارد البشرية الكافية للبرنامج. ثانياً، قد تكون المعايير المتعلقة بآليات تدبير الإدارة والحكمة صارمة ويصعب على المنظمة الامتثال لها.

- يتطلب برنامج إصدار الشهادات التكتيف من جهود التواصل والتسويق من لدن كلّ من هيئة المانحة للاعتماد ومن

<sup>26</sup> يمكنك الاطلاع على الصفحة 18 للمزيد من المعلومات بخصوص السياق الداخلي الذي طورت فيه شبكة *Imagine Canada* مبادراتها للتنظيم الذاتي.

لدى المنظمات الحاصلة على الاعتماد، خاصة على مواقع التواصل الاجتماعي. ذلك أن قيمة شهادة الاعتماد تزداد كل ما كان الناس على دراية بها.

### للتواصل:

البريد الإلكتروني: [standards@imaginecanada.ca](mailto:standards@imaginecanada.ca)

## نظام إصدار الشهادات المقترن بالتقييم الذاتي

**تعريف:** يقتضي نظام إصدار الشهادات إجراء تقييم امتثال أولي، وتجريه في هذه الحالة المنظمات المترشحة (التقييم الذاتي). إذا يتوجب عليها إجراء تقييم ذاتي دوري لرؤية مدى التزامها بمعايير النظام وبناء على استمارة الترشيح التي تعدها الجهة المانحة للاعتماد.

**طريقة العمل:** يشرف موظف الرصد والتقييم في المنظمة صاحبة طلب الاعتماد على عملية التقييم الذاتي، وسيعمل بمعية موظفي المنظمة في عملية التحليل وإجراء التقييم. ويستلزم نظام إصدار الشهادات إجراء تحليل استعراضي ومقابلات مع الموظفين وأحيانا مقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وقد يعتمد هذا التقييم سلم تصنيف (حسب النقط أو النسب المئوية). وقد يتعين إعادة إجراء التقييم الذاتي سنويا أو خلال مدة محددة. وفي معظم الحالات، يكون التقييم الذاتي سريا (ويُرسل إلى الجهة المانحة للاعتماد فقط) وهو أساس إنشاء خطة عمل لمعالجة القضايا الرئيسية التي تطرق لها التحليل الاستعراضي.

### إرشادات لزيادة نجاعة التقييمات الذاتية

- حاول تنظيم دورة تكوينية داخلية يديرها مدربون ذوو خبرة عند إجراء التقييم الذاتي.
- اجعل التقييم الذاتي جزءا من العمليات الداخلية لمنظمتك إسوة بعمليات التخطيط والرصد والتقييم. فكون التقييم الذاتي جزءا من عمليات المنظمة ووسيلة لاستيفاء شروط الاعتماد في الآن ذاته، وبذلك توفر الوقت والموارد.
- اجعل هذه العملية شفافة قدر الإمكان، بإمكان الجهة المانحة للاعتماد أن تطلب ملخصا لنتائج التقييم الذاتي لتنتشرها، أو قد تنتشر التصنيفات، أو قد تعتمد كلا الخيارين.

### المزايا والعيوب

مزايا وعيوب المشاركة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي  
المزايا:

- يحدد السياق غالبا مدى التأثير الإيجابي للشهادة المقترنة بالتقييم الذاتي على زيادة مصداقية منظمة ما والثقة العامة فيها؛

- تشجع الاعتمادات المبنية على التقييم الذاتي على تبني عملية التقييم وكذا النظام بأكمله؛
  - تعتبر هذه المبادرة أقل تكلفة من نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم النظراء أو تقييم طرف ثالث.
- العيوب:

- قد لا يعكس التقييم الذاتي الحقيقة ولا يتحلى بالدقة؛ وهو بذلك سيفتقد للمصداقية؛
- تتطلب هذه المبادرة الموارد والوقت وتأييدا داخليا من لدن كافة الموظفين لإجراء التقييم الذاتي.

مزايا وعيوب إنشاء هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي  
المزايا:

- إن التقييم الذاتي يخفف من الأعباء المالية على لجنة الأمانة المستقلة أو الهيئة المانحة للاعتماد؛
- العيوب:

- قد لا تتحرى المنظمات المشاركة الدقة أو النزاهة الكافية في إطار نظام إصدار الشهادات لتحقيق مستوى عال من المساءلة والشفافية؛
- لا تمكّن هذه المبادرة الجهة المانحة للاعتماد من ضمان نفس مستوى الجودة والتوافق والدقة في التقييمات كلها.

### الموارد اللازمة

يعتبر نظام إصدار الشهادات المقترن بالتقييم الذاتي أقل تكلفة وأقل تطلبا للموارد، غير أنه قد يتطلب وقتا كبيرا بالنسبة للمنظمات المشاركة. وقد تكون الميزانية الأولية لإنشاء المبادرة باهظة، لكن عمليات التقييم بعد إنشاء النظام أقل تكلفة.



دراسة حالة: آلية ضمان الجودة في المنظمات غير الحكومية (QuAM)،  
أوغندا

المنظمة/ الأمانة المستقلة: شبكة الجمعيات التنموية التطوعية للسكان الأصليين (DENIVA)  
البلد: أوغندا  
طبيعة المبادرة: نظام إصدار الشهادات المقترن بالتقييم الذاتي  
تاريخ التأسيس: 2006  
المنظمات المشاركة: 51 منظمة (إلى حدود أبريل 2013)

### السياق:

تعود أصول تنزيل نظام إصدار الشهادات لدى منظمات المجتمع المدني في أوغندا إلى سنة 2004. فبعد تحصيل آراء إيجابية حول النظام، بدأ الحوار والتشاور على المستويين الوطني والجهوي وبين مختلف الفاعلين في قطاعات شتى سنة 2006. وتمت الموافقة على المعايير في ذات السنة، والتي شهدت أيضا في شهر سبتمبر إطلاق آلية ضمان الجودة (QuAM). لكن ظهور الأمانة المستقلة لآلية ضمان الجودة (QuAM) ونظام الحكامة/ الحوكمة وآليات إصدار الشهادات تأخر حتى سنة 2008. ويتم الترويج لهذه المبادرة من قبل منصتين وطنيتين وهما شبكة الجمعيات التنموية التطوعية للسكان الأصليين (DENIVA) ومنتدى المنظمات غير الحكومية في أوغندا.

### السمات الرئيسية:<sup>27</sup>

- وضعت آلية ضمان الجودة (QuAM) استمارة تقييم ذاتي شاملة لفائدة المنظمات المترشحة كخطوة أولى من العملية.

<sup>27</sup> للحصول على المزيد من التفاصيل بخصوص معايير آلية (QuAM)، انظر الشكل 1 في الصفحة 28 وكذا الصفحتين 73 و74.

- بعد ذلك، ستراجع لجنة من المنظمات النظيرة هذه الاستمارة الذاتية، وستعقد أيضا اجتماعات مع المنظمة صاحبة الطلب وستستطلع آراء عموم الناس (في غضون شهر واحد). وخلال الشهرين الأوليين من تاريخ تقديم طلب الترشيح، ستراجع اللجنة كل المعلومات وتبعث توصياتها إلى المجلس الوطني، الذي سيتخذ قرار إصدار شهادة الاعتماد من عدمه.

- تنقسم آلية ضمان الجودة (QuAM) إلى ثلاثة مستويات: تُمنح شهادة المستوى الأول (المكون من 27 معيارا أساسيا) لمدة سنة واحدة، بينما تمتد شهادة المستوى الثاني (المكون من 48 معيارا) صالحة لمدة ثلاث سنوات، بينما تعتبر شهادة المستوى الثالث أكبر الدرجات، وتتضمن 59 معيارا، وتمتد صلاحيتها إلى خمس سنوات.

- تنشر الوثائق كلها للعموم في كل خطوات عملية إصدار الشهادة.  
- إن رسوم الشهادات لا تقاس بناء على مستوى شهادة الاعتماد، بل بالتصنيف الجهوي أو الوطني.

### أفضل الممارسات / الابتكارات:

- توجد ثلاثة مستويات من الشهادات، ويجب على المنظمة صاحبة الطلب تحديد مستوى الشهادة التي تود الحصول عليها.

- تتكون اللجان من أعضاء يكونون غالبا موظفين متقاعدین من منظمات المجتمع المدني والذين يسخرون وقتهم ويتطوعون، ويكون تعيينهم لمدة ثلاث سنوات. وفي حال وجود تضارب مصالح بين أعضاء اللجنة ومنظمات المجتمع المدني المانحة للاعتماد، يُنظر في المشكلة ويجري حلها.

- تلتقي اللجان بالمنظمات صاحبة الطلب، وقد تقدم لهم توصيات للتحسين والتطور.  
- تُكتب ملاحظات واقتراحات المستفيدين من أنشطة المنظمة في تقرير التقييم للحصول على شهادة الاعتماد (QuAM)، سواء أكانت ملاحظات عبر اجتماعات شخصية، أو تعليقات مكتوبة أو مقابلات مع هؤلاء المستفيدين.

### الدروس المستفادة:

- يجب على كل الأشخاص العاملين على نظام إصدار شهادات الاعتماد (من موظفين ولجان وأعضاء اللجنة) أن يكونوا مؤهلين ومدربين على المعايير وعلى تطبيقها.

- يتطلب نظام إصدار الشهادات دعما ميدانيا من لدن منظمات المجتمع المدني ووجود ملاحظات واقتراحات إيجابية من لدن الأطراف المعنية الخارجية واستراتيجية تسويق جيدة للترويج له. كما يجب إيلاء اهتمام خاص لاهتمامات الجهات المانحة، وخصوصا المتعلقة بتمويل نظام إصدار الشهادات وفي تضمين هذا النظام في آليات تمويل الجهة المانحة.

- إن إلقاء عملية التقييم على عاتق المنظمة صاحبة الطلب رهين بقدرتها على إجراء التقييم الذاتي. ويجب على الأمانة المستقلة مساعدة هذه المنظمات وتجهيزها لاستيفاء معايير نيل شهادة الاعتماد. وعليه، يجب بناء قدرات المنظمات المحلية الصغيرة وإعدادها لاستيفاء المعايير حتى قبل إطلاق نظام إصدار شهادات الاعتماد.

- يجب أن تشرف أمانة مستقلة قوية على نظام إصدار الشهادات، حتى تلك المقترنة بعملية التقييم الذاتي، المشروع، بل ولتضمن إصدار الشهادات بسرعة.

### للتواصل:

بوني كيكونكو ك. موتونجي، المنسق الوطني لآلية ضمان الجودة QuAM  
شبكة الجمعيات التنموية التطوعية للسكان الأصليين (DENIVA)

العنوان: 490 (Near Law Development Centre) Block 9 Kagugube Zone, Makerere Road, Kampala, أوغندا

الهاتف: +256 414 530575 / 531150

الفاكس: +256 414 531236

البريد الإلكتروني: bonniemutungi@yahoo.com

الموقع الإلكتروني: /ngoforum.or.ug/quam

## نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم النظراء

**تعريف:** يُجرى التقييم الأولي للمنظمات صاحبة طلب الحصول على شهادة الاعتماد من قبل أحد النظراء المحددين أو مجموعة منهم، وفقا لمعايير نظام إصدار الشهادات.

**طريقة العمل:** تتولى الأمانة المستقلة المكلفة بنظام إصدار الشهادات تعيين إحدى المنظمات أو مجموعة من المنظمات النظرية لاختبار المنظمة المترشحة وتحليل مدى امتثالها للمعايير. وتكون هذه المنظمة النظرية غالبا عضوا في نظام آخر لإصدار الشهادات. ويجري تقييم النظراء هذا عن طريق إجراء بحث ثانوي وزيارة ميدانية لمقر المنظمة المترشحة. وفي الأخير، تقدم المنظمة النظرية تقريرا يضم توصيات للجنة أو للأمانة المستقلة لاتخاذ القرار النهائي بخصوص منح شهادة الاعتماد. والحق أن أنظمة تقييم النظراء نادرة لأنها تتطلب وقتا كثيرا ونفس مستوى الخبرة لدى الأعضاء.

## المزايا والعيوب

مزايا وعيوب المشاركة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي وإنشائه

### المزايا:

- إن من شأن نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم النظراء تعزيز العلاقات وزيادة التعاون بين منظمات المجتمع المدني مت سيعزز من تبادل الممارسات الفضلى في القطاع، شريطة أن تكون هناك ثقة مسبقة بينهم؛
- عندما تتولى المنظمات النظرية عملية التقييم، فإن تكاليف إصدار شهادات الاعتماد تنقلص؛
- إن هذا النظام قد يكون أكثر مصداقية من نظام إصدار الشهادات المقترن بالتقييم الذاتي.

## العيوب:

- قد يكون من الصعب ضمان نفس مستوى الجودة والتوافق والدقة في كل التقييمات. فقد لا تكون المنظمات النظرية مؤهلة لتقييم مختلف أنواع منظمات المجتمع المدني. وقد تتردد هذه المنظمات النظرية في انتقاد طريقة عمل وممارسات منظمات المجتمع المدني الأخرى؛
- يستلزم تقييم النظراء كذلك وجود مستوى كبير من الثقة داخل قطاع المجتمع المدني، وإلا فقد لا ترغب منظمات المجتمع المدني في إفشاء المعلومات لنظيراتها.

## الموارد اللازمة

يتعين على الأمانة المستقلة إيجاد آلية تقييم نظراء ملائمة، مما قد يتطلب وقتاً وموارد بشرية. على العموم، تتحمل الأمانة المستقلة تكاليف موارد مالية وبشرية أقل، إلا أن هذه التكاليف تكون باهظة بالنسبة للمنظمات المترشحة.



## دراسة حالة: المجلس الفلبيني لإصدار شهادات الاعتماد للمنظمات غير الحكومية (PCNC) ، الفلبين

المنظمة/ الأمانة المستقلة: المجلس الفلبيني لإصدار شهادات الاعتماد للمنظمات غير الحكومية

البلد: الفلبين

طبيعة المبادرة: نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم النظراء

تاريخ التأسيس: 1997

المنظمات المشاركة: 370 منظمة

### السياق:

أسس المجلس الفلبيني لإصدار شهادات الاعتماد للمنظمات غير الحكومية (PCNC) من طرف ست شبكات وطنية تعاونت فيما بينها عندما قررت الحكومة تغيير قانون الإعفاء الضريبي للجهات المانحة لمنظمات المجتمع المدني سنة 1996. فتفاوضت هذه الشبكات الست مع الحكومة الفلبينية لمنح المجلس (PCNC)، المؤسس حديثاً حينها، صلاحية إصدار شهادات الاعتماد لمنظمات المجتمع المدني، على أن تستفيد هذه الأخيرة من الإعفاءات الضريبية على أموال الجهات المانحة. وفي سنة 1998، وقّعت الحكومة على مذكرة تفاهم تقرّ فيها دور المجلس في إصدار الشهادات للمنظمات. وفي سنة 2009، أخذ المجلس يوسع نطاق مهامه ليتعدى إصدار شهادات الاعتماد التي تُعطي حوافز ضريبية للأعضاء، لتركز على تحسين فعالية وأداء المنظمات غير الحكومية.

### السمات الرئيسية:

- يُطلب من المنظمة المترشحة ملء استمارة وتقديم الوثائق اللازمة لإقرار شرعية عملياتها وامتثالها للمقتضيات القانونية للحكومة.
- سيزور المنظمة بعد ذلك فريق مكون من اثنين أو ثلاثة مشرفين لإجراء التقييم الفعلي، استناداً على الاستمارة الذي ملأته المنظمة مسبقاً، وعلى الوثائق التي قدمتها. ويشمل التقييم بحثاً ثانوياً وزيارة ميدانية ومقابلات ولقاءات. وعادة ما تستغرق عمليات التقييم من يوم واحد إلى ثلاثة أيام.
- يتكلف المجلس (PCNC) بدفع تكاليف سفر جهات الاعتماد، بينما يعمل المشرفون على التقييم بصفة تطوعية.
- بعد التقييم، يصدر الفريق المشرف على التقييم تقريراً لتحديد ما إذا كانت المنظمة غير الحكومية تستوفي المعايير. ويشمل هذا التقرير أيضاً توصيات لتحسين أداء المنظمة.
- ثم بعد ذلك، تطلع لجنة مجلس (PCNC) على التقرير، وتتخذ قرار منح الاعتماد من عدمه. وقد يمتد الاعتماد لسنة واحدة أو ثلاث سنوات أو خمس.

### أفضل الممارسات / الابتكارات:

- يجري المشرفون كلهم التقييم بشكل تطوعي. فهم أعضاء من منظمات المجتمع المدني المعتمدة مسبقاً، وقد تلقوا تدريباً من مجلس (PCNC)، كما يرافقهم في الزيارات الميدانية دائماً موظف من مجلس (PCNC).
- يشرف متطوعون من جمعية للمحاسبين على مراجعة مدى تقيّد المنظمة المترشحة بمعايير المساءلة المالية.
- إن المشرفين غير مسؤولون على إصدار القرار النهائي بشأن إصدار شهادة الاعتماد، فالقرار الأخير يعود لمجلس الأمناء في المجلس الفلبيني لإصدار شهادات الاعتماد للمنظمات غير الحكومية (PCNC)، وهو فريق مستقل مكون من ممثلي منظمات المجتمع المدني وتختاره المنظمات الحاصلة على الاعتماد لفترة محددة (لضمان نفس مستوى التقييم).

### الدروس المستفادة:

- تتطلب عملية تقييم النظراء موارد بشرية هامة ووقتاً كبيراً. وللاستفادة من هذه العملية بشكل تام، يجب تدريب وتكوين المشرفين على التقييم بصفة منتظمة، ويجب عليهم الإحاطة بالمعايير وبعملية التقييم لضمان نفس مستوى التقييم لكل

<sup>28</sup> اطلع على ص 22 للتعرف على السياق الخارجي الذي نشأت في إطاره مبادرة التنظيم الذاتي للمجلس الفلبيني لإصدار شهادات الاعتماد للمنظمات غير الحكومية (PCNC).

المنظمات، وتطبيق المعايير بالمنهجية نفسها.

- يجب إقناع الحكومة والجهات المانحة أن نظام إصدار الشهادات كفيل بتحسين معايير منظمات المجتمع المدني.
- بما أن الأمانة المستقلة مطلعة على أفضل الممارسات عن قرب، فإنها تحتاج لتخصيص جزء من وقتها ومواردها لبناء القدرات، وفي إعداد نظام للرصد واستراتيجيات لتحسين الجودة.
- تلعب الأمانة المستقلة كذلك دورا في تشجيع المنظمات المترشحة لإجراء تقييم ذاتي أولي مستفيض، حتى يتسنى للموظفين كلهم في تلك المنظمات التعرف على معايير إصدار الشهادات وتطبيقها في عملهم.
- إجمالاً، تلعب الأمانة المستقلة دورا شاملا بدءا من دور الوسيط بين المنظمات النظيرة إلى تعزيز جودة النظام ككل.

### للتواصل:

العنوان: Old Sta. Mesa Road, Sta. Mesa 1016, Manila, Philippines

الهاتف: + (2-63) 56-27-715 أو 68-15-715

الفاكس: + (2-63) 83-27-715

البريد الإلكتروني: pcnc@pltdsl.net الموقع الإلكتروني: www.pcnc.com.ph/index.php

## نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم طرف ثالث

**تعريف:** سيتحمل الطرف الثالث المستقل مسؤولية تحليل مدى امتثال منظمة ما لمعايير نظام إصدار الشهادات.

**طريقة العمل:** على عكس تقييم النظراء، يُقصد بتقييم الأطراف الثالثة التقييم الذي تقوم به هيئة خارجية للمنظمة صاحبة طلب الحصول على شهادة الاعتماد. ويمكن أن تكون هذه الهيئة شركة خبيرة أو وكالة تقييم أو فريقا من خبراء القطاع. وتتكلف هذه الهيئة (الطرف الثالث) بتحليل مدى ممارسات جمع التبرعات والمساءلة المالية لدى المنظمة صاحبة الطلب، بالإضافة إلى تحليل بعض جوانب جودة الاشتغال. عادة ما تراجع هذه الهيئة الوثائق المُرسلة إلى الجهات المانحة للاعتماد، بالإضافة إلى القيام بزيارة ميدانية للمنظمة صاحبة الطلب. كما تعقد الجهات المانحة للاعتماد اجتماعات مع مجلس إدارة المنظمة المترشحة وبموظفيها، كما قد تلتقي أحيانا بمستفيدي المنظمة المترشحة. وفي الأخير، يُصدر الطرف الثالث تقريرا، والذي على أساسه سيُتخذ القرار النهائي. تتكلف هيئة أخرى (مجلس إدارة نظام إصدار الشهادات أو لجنة مستقلة أخرى أو غيرها) بإصدار القرار النهائي بانضمام المنظمة المترشحة من عدمه. وتمتد صلاحية الشهادات المقترنة بطرف ثالث لفترات أطول (حوالي خمس سنوات عادة) وتحمل المنظمة المترشحة تكاليف هذه العملية.

## المزايا والعيوب

للمشاركة والمبادرة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي  
**المزايا:**

- تستفيد المنظمات المشاركة التي تقيمها الهيئة الخارجية (طرف ثالث) من خبرة هذه الأخيرة، وبذلك يكون تقييم الأطراف الثالثة وسيلة جيدة لتعلم الممارسات الفضلى؛
- إنّ نظام إصدار الشهادات المقترن بطرف ثالث عادة ما يكون أكثر مصداقية من الأنظمة الأخرى؛
- تُجري هيئة واحدة التقييم، مما يضمن اتساقا وجوده أفضل في كل مراحل التقييم.

## العيوب:

- رغم ذلك، قد لا يسمح تقييم الهيئة الواحدة (خصوصا إذا كانت تشتغل خارج قطاع المجتمع المدني) بمزيد من المرونة والتكيف لسياق كل منظمة على حدة؛
- تعتمد مصداقية النظام أساسا على نزاهة الطرف الثالث وسمعته، مما يتطلب الاستعانة بهيئة ملائمة وموثوقة.
- قد يكون تقييم الأطراف الثالثة مكلفا.

## الموارد اللازمة

يعدّ هذا النوع من نظام إصدار الشهادات مكلفا بالنسبة لكل من المنظمات المترشحة والأمانة المستقلة، غير أنه عادة ما يكون أقل تكلفة على الأمانة المستقلة من حيث الموارد البشرية والوقت لكون التقييم يجري من قبل هيئة مستقلة.



## دراسة حالة: مركز باكستان للأعمال الخيرية (PCP) - إصدار شهادات الاعتماد للمنظمات غير الربحية، باكستان

المنظمة/ الأمانة المستقلة: مركز باكستان للأعمال الخيرية (PCP)

البلد: باكستان

طبيعة المبادرة: نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم بطرف ثالث

تاريخ التأسيس: 2001-2004

المنظمات المشاركة: 271 منظمة

### السياق:

تلقى مركز باكستان للأعمال الخيرية (PCP) تمويلا سنة 2001 بصفتها منظمة. استغرق إعداد نظام إصدار الشهادات ثلاث سنوات، الذي رأى النور سنة 2004. وبينما كان المجلس الاتحادي الباكستاني للإيرادات يتبنى آلية تدقيق وتقييم واضحة قبل الموافقة على الحوافز الضريبية، منحت الحكومة الباكستانية الترخيص لمركز باكستان للأعمال الخيرية ليكون وكالة لإصدار شهادات الاعتماد. وتنفذ منظمات المجتمع المدني المعتمدة من مزاييا ضريبية.

### السمات الرئيسية:

- يجب على كل منظمة أن تملأ استمارة الترشيح.
- بعد ذلك، سيرسل مركز باكستان للأعمال الخيرية (PCP) موظفيه إلى المنظمة لإجراء تقييم ميداني لمدة يومين. ويصدر تقريرا تقييما يشمل توصيات، ويرسله إلى المنظمة المترشحة. ويتعين على المنظمة مراجعة تقرير التقييم وإبداء تعليقاتها بشأنه.
- تقيم لجنة إصدار الشهادات، المسؤولة عن قرار منح الاعتماد، التقرير النهائي. وتتكون هذه اللجنة من ستة ممثلين من الحكومة وممثلي منظمات المجتمع المدني ومواطنين. ويشغل هؤلاء الممثلون هذا المنصب لمدة ست سنوات، ويجتمعون أربع مرات في السنة (متى ما اجتمع عدد معين من التقارير التي يجب مراجعتها).
- تمتد صلاحية شهادة الاعتماد لمدة ثلاث سنوات. إذا لم تستوفي المنظمة المترشحة المعايير، فإن لجنة إصدار الشهادات تمنحها مهلة تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة واحدة لتحسين أدائها على ضوء التوصيات الصادرة.

### أفضل الممارسات /الابتكارات:

- مركز باكستان للأعمال الخيرية (PCP) هو المسؤول عن التقييم، بينما تتمتع لجنة إصدار الشهادات بالاستقلالية التامة.
- تُدفع الرسوم بشكل تكاملي بين المنظمات. يفرض مركز PCP رسوما رمزية على المنظمات الصغيرة أو المتوسطة؛ تغطي حوالي 10 إلى 25 بالمئة من التكلفة الإجمالية. بينما تدفع منظمات المجتمع المدني الكبيرة الرسوم كاملة، وهي بذلك تغطي بعض التكاليف التي ستدفعها المنظمات الصغيرة.
- لكل طلب ترشيح، يُعد مركز باكستان للأعمال الخيرية وثيقة تحدد نقاط القوة والضعف مع إصدار توصيات، وترسله إلى المنظمة صاحبة الطلب.
- يُعد مركز PCP دليلا يضم منظمات المجتمع المدني المعتمدة، ويُطلق عليه عنوان بوابة العطاء - *Gateway to Giving*
- يخضع برنامج إصدار الشهادات لمراجعة كل ثلاث سنوات لتحسينه على ضوء التجارب والخبرات المكتسبة.
- راكم مركز باكستان للأعمال الخيرية (PCP) معارف وخبرات واسعة حول ممارسات المساءلة لدى منظمات المجتمع المدني. ويخطط المركز لعقد 'سوق خيرية' تضم الجهات المانحة الوطنية والممثلين المحليين للحكومة ومنظمات المجتمع المدني لمناقشة ممارسات التنمية.

### الدروس المستفادة:

- كلما اعتمدت المنظمة مقاربة تشاركية كلما كانت النتائج أفضل؛ فالتواصل والترافع/المناصرة والاندماج يلعبون دورا بالغ الأهمية. وتجدر الإشارة إلى أن إصدار الشهادات المقترن بتقييم الأطراف الثالثة يعود بالنفع على منظمات المجتمع المدني، خاصة إذا أجرت هذا التقييم منظمة لا تسعى إلى لعب دور الوصي والرقيب، بل تسعى لتمكين المنظمات لتصبح من الشركاء الموثوقين.
- إن اعتراف الحكومة بشهادات الاعتماد التي يصدرها مركز باكستان للأعمال الخيرية قيمة مضافة لمنظمات المجتمع المدني ولنظام إصدار شهادات الاعتماد بحد ذاته لأن هذا الاعتراف الحكومي يزيد من مصداقيته.
- يجب على منظمات المجتمع المدني التي ستحصل على شهادة الاعتماد أن تثق في إنصاف ونزاهة قرارات وإجراءات الجهة المانحة للاعتماد. فمصادقية النظام تعتمد على مهنية الجهة المانحة للاعتماد وحياديتها وشفافيتها. لذلك، يجب أن نلتزم بالشفافية في طريقة اشتغالها.

### للتواصل:

الموقع الإلكتروني: [www.pcp.org.pk](http://www.pcp.org.pk)

## نظام إصدار الشهادات المقترن بآليات الامتثال والجزاءات

**تعريف:** تُفَعَّل آليات الامتثال والجزاءات عندما لا تستوفي المنظمات المعتمدة معايير النظام بعد إصدار شهادة اعتمادها الأولية.

**طريقة العمل:** قد تتخذ آليات الامتثال أشكالاً متعددة، مثلاً قد تطلب الأمانة المستقلة من المنظمات المُعتمَدة إصدار تقرير امتثال سنوي، أو أن تطلب منها، إن كانت تتوفر على آلية تلقي الشكاوى، أن تتلقى ملاحظات واقتراحات المستفيدين والجهات المانحة والفاعلين الحكوميين وعموم الناس والمنظمات النظرية وموظفي المنظمة. ستتطوّر الأمانة المستقلة وتحقق في هذه الشكاوى وستصدر توصياتها لمعالجة المشاكل المطروحة أو فرض غرامة أو إقصاء المنظمة، خاصة إذا لم تنفّذ التوصيات المقترحة. تختلف حدة ومدة آليات الامتثال والجزاءات من نظام إصدار شهادات إلى آخر. وقد تنشئ لجنة أنظمة إصدار الشهادات التقارير والشكاوى والتوصيات والجزاءات للعموم، كما قد لا تنشرها.

### المزايا والعيوب

للمشاركة والمبادرة في هذا النوع من مبادرة التنظيم الذاتي  
المزايا:

- قد يكون إعداد آليات الامتثال والجزاءات مرجعاً لملاحظات واقتراحات لمنظمات المجتمع المدني المشاركة وللجهة المعتمدة.
- قد تكون هذه الآليات محفزاً لامتثال كل المنظمات المعنية للمعايير.
- قد تزيد هذه الآليات من الثقة العامة في منظمات المجتمع المدني المشاركة ومصداقية النظام.
- بمجرد اعتماد نظام إصدار الشهادات، يصبح إدراج آليات الامتثال والجزاءات سهلاً.

العيوب:

- قد تتطلب الاستجابة للشكاوى وقتاً، وقد تكون مكلفة، خصوصاً إذا كانت الشكاوى نابعة من سوء فهم لمعايير مبادرة التنظيم الذاتي.
- قد ينخفض منسوب الثقة في قطاع المجتمع المدني كلما ارتفع عدد الجزاءات المفروضة والمنشورة للعموم. وقد يؤثر ذلك سلباً على مصداقية كل المنظمات المعنية بالخصوص.
- قد يكون من الصعب تحديد الجزاءات التي من شأنها حل المشاكل المطروحة.

### الموارد اللازمة

لا تتطلب آليات الامتثال والجزاءات موارد كثيرة. وتعتمد مثل هذه الآليات على عدد الشكاوى المتوصل بها في المتوسط.



دراسة حالة: نظام إصدار الشهادات للحكامة الجيدة والممارسات المهنية في المنظمات غير الحكومية، كمبوديا

المنظمة/ الأمانة المستقلة: لجنة التعاون من أجل كامبوديا (Cooperation Committee for Cambodia)

البلد: كمبوديا

طبيعة المبادرة: نظام إصدار الشهادات المقترن بتقييم النظراء

تاريخ التأسيس: 2004

المنظمات المشاركة: 4200 منظمة

## السياق:

لجنة التعاون من أجل كامبوديا (CCC) هي هيئة وطنية جامعة في كمبوديا. ففي سنة 1995، أنشأت لجنة التعاون من أجل كامبوديا (CCC) مدونة قواعد سلوك حول مبادئ حكمة منظمات المجتمع المدني. وفي أوائل سنة 2000، أجرت المنظمة بحثاً حول مبادرات التنظيم الذاتي الدولية وعقدت مشاورات على المستوى الوطني. وأدى هذا إلى مراجعة مدونة قواعد السلوك الذي أصدرته وإنشاء نظام إصدار الشهادات سنة 2004، والذي أطلق عليه اسم "نظام إصدار الشهادات للحكمة الجيدة والممارسات المهنية في المنظمات غير الحكومية" (GPP). منذئذ، تمت مراجعة المدونة ثلاث مرات أخرى، وكانت آخر مراجعة للمدونة سنة 2013 بناء على مشاورات عبر الأنترنت و مشاورات خاصة مع الخبراء ومع أعضاء لجنة التعاون من أجل كامبوديا (CCC).

## السمات الرئيسية:

- يتكون نظام الحكامة /الحوكمة الجيدة والممارسات المهنية في المنظمات غير الحكومية في كمبوديا من مدونة قواعد السلوك ومن نظام إصدار الشهادات. وتشتمل مدونة قواعد السلوك على 26 معياراً و62 مؤشراً و109 إرشاداً. ويتكون نظام إصدار الشهادات من استمارة ترشيح ومعايير التقييم ولجان التقييم واليات الشكاوى.
- اعتمدت لجنة CCC على تقييم النظراء لمنح شهادات الاعتماد (من خلال بحث ثانوي وزيارة ميدانية وتقييم نهائي من قبل لجنة توجيهية) ويضم آليات امتثال متعددة تشمل آلية شكاوى، وتشترط تقديم تقرير التدقيق والمراجعة السنوي.
- عند التوصل بشكاوى، تتواصل لجنة التعاون من أجل كامبوديا (CCC) مع منظمات المجتمع المدني المعنية أو مع الأفراد المعنيين لمناقشة كيفية معالجة وتحسين ممارسات منظمات المجتمع المدني.
- إذا لم تُعالج الشكاوى أو لم يُقَدَّم التقرير خلال الفترة المحددة، تُجمد لجنة (CCC) عملية منح الاعتماد، لكنها لا يُعلن عن ذلك للعموم.

## أفضل الممارسات /الابتكارات:

- أعدت مبادرة التنظيم الذاتي هذه بشكل تدريجي بحيث أنها بدأت بمدونة السلوك، ثم تبعها مدونة قواعد سلوك جديدة فيها معايير ومؤشرات وإرشادات. ويعمل مجلس CCC على إضافة الآليات الامتثال. كان نظام الاعتماد هذا مجانياً للأعضاء خلال السنوات الخمس الأولى.
- إن معايير نظام مدونة السلوك هي نفسها معايير نظام إصدار شهادة الاعتماد.
- إذا لم تحصل إحدى منظمات المجتمع المدني على شهادة الاعتماد بادئ الأمر، ستتواصل بقائمة من التوصيات للتحسين والتطور. ويمكن أن تتلقى المنظمة أيضاً تدريباً خاصاً لبناء القدرات أو إرشاداً وتوجيهاً. وتظل هذه العملية سرية تماماً.
- تعقد اللجنة المسؤولة عن هذا البرنامج اجتماعات مع الأطراف المعنية وبصفة منتظمة في مختلف مناطق البلاد لتوعيتهم بكيفية عمل الآليات الامتثال وإصدار الشهادات. أما الهدف فهو توعية جهات مانحة وممثلين حكوميين معينين. كما تنظم هذه اللجنة اجتماعات سنوية لإبداء الملاحظات والاقتراحات بمشاركة الجهات المانحة والحكومة والمنظمات الحاصلة على الاعتماد، كما تنظم "منتديات تعلم معتمدة" موجهة للمنظمات الحاصلة على الاعتماد.

## الدروس المستفادة:

- يجب أن يكون نظام إصدار الشهادات مبنياً على المكافآت لا على العقوبات، بالرغم من وجود آليات الامتثال والجزاءات.
- يجب أن تكون آليات الامتثال متاحة للعموم وللنظرة وللحكومة. فينبغي أن تكون معلومة لدى كل الأطراف المعنية؛ ويجب على الجهات المعتمدة أن تروج لآليات الامتثال هذه، وأن توجه الأطراف المعنية الأخرى لأن تؤدي دورها في آليات الامتثال.
- تتعلق غالب الشكاوى المقدمة بقضايا لا تندرج ضمن نطاق المدونة، وهذا يعني أن هنالك احتمالية كبيرة لقصور الفهم لمعايير مدونة مبادرة التنظيم الذاتي.
- يجب أن تنسم الآليات المعتمدة بالفعالية والتفاعلية لضمان قابلية المنظمات الحاصلة على الاعتماد للمساءلة، على الرغم من أن عملية تقييم شكاوى ما أو التعامل مع حالة لعدم الامتثال للمعايير غالباً ما تستغرق وقتاً.
- صحيح أن طرد المنظمة جزء لا يتجزأ من آلية الجزاءات، إلا أنه ينبغي العمل على تفادي اللجوء إليه وجعله آخر خيار.

## للتواصل:

الموقع الإلكتروني: [www.ccc-cambodia.org](http://www.ccc-cambodia.org)

## الجدول الثالث: مقارنة النتائج المستخلصة من مختلف مبادرات التنظيم الذاتي

سنقارن في الجدول أدناه بين النتائج المحتملة والآثار التي قد تنشأ عن تبني وتنزيل مبادرة للتنظيم الذاتي. ويستند هذا الجدول إلى البحث الذي أجرته منظمة عالم واحد الخيرية One World Trust حول النتائج الثلاث الرئيسية لمبادرات التنظيم الذاتي؛ وهي استدامة المبادرة، وتحسين فعالية منظمات المجتمع المدني، ورفع المصداقية داخلياً وخارجياً.<sup>29</sup>

زيادة مصداقية منظمات المجتمع المدني لدى مختلف الجهات المعنية	تحسين فعالية منظمات المجتمع المدني	نسبة الاستدامة المحتملة	طبيعة مبادرة التنظيم الذاتي
++	+++	++	فريق العمل
+++++	++	+++++	خدمة المعلومات
+++++	++	+++	الجوائز
++	+	+++++	مدونة قواعد السلوك
++++	+++	++	نظام اختياري إلى جانب النظام الأساسي** آليات الامتثال
+++++	++++	+++++	نظام اختياري إلى جانب النظام الأساسي** آليات الجزاءات
+++++	+++++	+++	نظام إصدار الشهادات
+++	++++	+++	المقترن بالتقييم الذاتي
++++	+++	++	المقترن بتقييم النظراء
+++++	+++++	++++	المقترن بتقييم طرف ثالث
+++++	+++	+++++	نظام اختياري إلى جانب النظام الأساسي** آليات الامتثال

+ ضعيف | +++ متوسط | +++++ عالي | ++++++ احتمالية عالية (لكن لا تزال غير مثبتة ببحث) |

\*جدير بالذكر أن رفع فعالية منظمات المجتمع المدني وتعزيز الثقة في قطاع المجتمع المدني هما بابان يتطلبان بحثاً أعمق بكثير. أما النتائج التقريبية التي يقدمها هذا الدليل فتستند إلى أفضل البيانات المتاحة.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Alice Obrecht, "Effective Accountability? The drivers, benefits and mechanisms of CSO self-regulation", Briefing Papers 130, One World Trust, 2012, p.4-38.

<sup>30</sup> نفس المصدر، انظر كذلك

Catherine Shea, Sandra Sitar, "NGO Accreditation and Certification: The Way Forward? An Evaluation of the Development Community's Experience", International Center for Not-for-Profit-Law, Report and Recommendations, p.2-48, و John Gaventa, Rosemary McGee, "The Impact of Transparency and

**\*\* حللنا هذا النوع من الآيات، التي يمكن لمبادرات التنظيم الذاتي إضافتها كنظام اختياري إلى جانب النظام الأساسي، بالاستناد إلى الموارد والقدرات اللازمة لتنفيذها وذلك بعد تنزيل النظام الأساسي.**

---

## مبادرات دولية

**التعريف:** هذه المبادرات هي ترتيبات على الصعيد الدولي تشمل الأشكال الخمسة للتنظيم الذاتي (مدونة قواعد السلوك، ونظام إصدار الشهادات، وغيرها) وقد تستهدف قطاعا وحيدا من أنشطة منظمات المجتمع المدني.

**كيفية العمل:** يمكن تكوين هذه المبادرات الدولية عبر إجراء مشاورات دولية، أو فرق عمل دولية، أو عبر خبراء في القطاع، لاسيما إذا عازمت هذه المبادرات التركيز على جانب محدد من أنشطة منظمات المجتمع المدني. واعتبارا لطبيعتها الدولية فإن هذه المبادرات لا تستهدف عادة المنظمات ذات القاعدة الشعبية، سواء على مستوى الاستشارة أو العضوية في مبادراتها للتنظيم الذاتي. ويؤول نصيب الأسد من العضوية إلى المنظمات غير الحكومية الدولية الكبيرة أو منظمات المجتمع المدني الوطنية، وغالبا ما تستهدف هذه المبادرات الدولية قطاع التنمية. وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تنخرط إحدى المنظمات غير الحكومية الدولية في مبادرة دولية للتنظيم الذاتي، فإنه يجب أن يكون ثمة توضيح بشأن ما إذا كانت الأمانة الدولية المستقلة للمنظمة المعنية وكذا فروعها المحلية معا سينضمان أو أن الأمانة الدولية المستقلة وحدها من سينضم، كما يجب توضيح ما إذا كانت الفروع المحلية للمنظمة ستتقيد بأنظمة التنظيم الذاتي المحلية.

## مزاي وعيوب

فيما يتعلق بالمشاركة في هذا النوع من مبادرات التنظيم الذاتي  
المزايا:

- إن النطاق الدولي لهذه المبادرات يعطي مجالا أوسع لظهور المنظمة المشاركة وزيادة مصداقيتها.  
ويمكن أن يعبد الطريق للمنظمة المشاركة كي تحظى باعتراف منظومة المجتمع المدني الدولي، لا سيما الحكومات والجهات المانحة.

العيوب:

- غالبا ما تفرض مبادرات التنظيم الذاتي الدولية رسوما، وقد تكون هذه الرسوم باهظة نسبيا؛  
- أحيانا تجد المنظمات المحلية أو الوطنية الصغيرة صعوبة في الاستجابة إلى المعايير الدولية أو الامتثال لها.

فيما يتعلق بإطلاق هذا النوع من مبادرات التنظيم الذاتي  
المزايا:

- تشمل المنظمات غير الحكومية الدولية التي لا تستهدفها عادة مبادرات التنظيم الذاتي الوطنية؛  
- إن البعد الدولي للمبادرة يعطي مزيدا من المصداقية للمنظمة الساهرة عليها.

العيوب:

- صعوبة إدراج المنظمات ذات القاعدة الشعبية والصغيرة، مما قد يعني ضعف التمثيلية الدولية؛

- قد يتطلب إطلاق هذه المبادرات موارد مكلفة؛
- قد لا تأخذ المبادرات الدولية في الاعتبار تنوع وتعدد الثقافات في قطاع المجتمع المدني.

## الموارد اللازمة

تتطلب هذه المبادرات موارد مكلفة نظرا لبعدها ونطاقها الدولي.

## تحليل المبادرات الدولية

في حين أن هذه المبادرات الدولية تعود بنفع كثير على مبادرات التنظيم الذاتي، فإن الأنظمة الفعلية قد تكون مكلفة جدا بالنسبة لكثير من منظمات المجتمع المدني المحلية والوطنية. وإذ نستحسن هذا النوع من المبادرات، إلا أنها ليست ضرورية لكل منظمات المجتمع المدني على الصعيد الدولي.

### دراسة حالة: مبادرة المعايير المشتركة (Joint Standards Initiative) Humanitarian Standards for Aid Workers

المنظمة/ الأمانة المستقلة: الفريق التوجيهي لـ "مبادرة المعايير المشتركة"، والذي يتألف من رؤساء ومديري مشاريع في كل من مبادرة "الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية" (HAP International) ومشروع أسفير (Sphere Project) ومنظمة إغاثة الناس (People in Aid).  
طبيعة المبادرة: فريق عمل  
تاريخ التأسيس: 2011  
المنظمات المشاركة: مبادرة الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية ومشروع أسفير ومنظمة إغاثة الناس

ومشروع أسفير ومنظمة إغاثة الناس) وقد أطلقت بهدف تحسين مبدأ المساءلة في المبادرات الإنسانية من خلال مقارنة المعايير الخاصة بكل من المنظمات. فأما الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية (HAP International) فلديها معيار 2010 للمساءلة وإدارة الجودة وشهادة الاعتماد<sup>31</sup>. وأما دليل أسفير التقني<sup>32</sup> فيقنن الحلول العملية في حالات الطوارئ الإنسانية، أطلقتها مجموعة من المنظمات غير الحكومية والحركة الدولية للهلال الأحمر والصليب الأحمر عام 1997. أما مدونة الممارسات السليمة لمنظمة إغاثة الناس<sup>33</sup> فيفصل في طرق التدبير الناجعة للموارد البشرية لفائدة الوكالات الإنسانية والتنمية. ويحاولون سويًا دمج هذه المعايير في لحمية متناسقة من شأنها تغطية الصدوع الموجودة، مع تقليص التداخل في معايير المساءلة الدولية. وتستهدف هذه المعايير الجديدة العاملين في القطاع الإنساني، عمال إغاثة كانوا أو منظمات تابعة للمبادرة.

في العام 2012، عقدت مبادرة المعايير المشتركة لقاء دوليًا للمشاوراة بمشاركة الجهات المعنية بغية استطلاع الآراء حول أربعة مواضيع رئيسية: استعمال المعايير والولوج إليها، وتطبيقها، وآليات التحقق والامتثال، ومتطلبات المستقبل. وفي ذلك، استشاروا ألفي شخص من 350 منظمة من 144 دولة عن طريق الاستجابات ومجموعات النقاش والاستبيانات عبر الإنترنت. وتطمح مبادرة المعايير المشتركة إلى الوصول إلى معايير جوهرية مشتركة بنهاية 2013، ثم سيعملون بعدئذ على زيادة الوعي بهذه المعايير.

### المراجع:

- نُشرت نتائج دراسة 2012 سنة 2013 تحت عنوان "Global Stakeholders Consultation"

<sup>31</sup> يمكنك الاطلاع على معايير الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية بعدة لغات عبر الرابط التالي:

<https://corehumanitarianstandard.org/the-standard/language-versions> وللمزيد من المعلومات عن الشراكة الدولية للمساءلة

الإنسانية، انظر الحالة 4 من دراسات الحالة، شق المبادرات الدولية، في الصفحة 62.

<sup>32</sup> للاطلاع على مختلف نسخ دليل مشروع أسفير /Sphere Project: <http://www.sphereproject.org/handbook>

<sup>33</sup> للمزيد من المعلومات عن مدونة منظمة إغاثة الناس /People in Aid: <http://www.peopleinaid.org/code>

Report وهو متاح عبر الرابط التالي:

<http://pool.fruitycms.com/humanitarianstandards/News/FINAL-JSI-Stakeholder-Consultation-Report.pdf>



## دراسة حالة: سجل المبادرة الدولية للشفافية في المعونة (IATI)

المنظمة/ الأمانة المستقلة: المبادرة الدولية للشفافية في المعونة (IATI)  
طبيعة المبادرة: خدمة المعلومات  
تاريخ التأسيس: 2011  
المنظمات المشاركة: أكثر من 194 منظمة

تأسست المبادرة الدولية للشفافية في المعونة لتحسين مبدأ الشفافية في المعونة، وهي تتخذ شكل منصة إلكترونية للنشر، حيث يمكن للجهات المانحة ومنظمات المجتمع المدني ووكالات المعونة الدولية والمنظمات غير الحكومية والحكومات والمؤسسات المتعددة الأطراف نشر ورؤية معلومات خاصة بإنفاق المعونات. وتخضع عملية نشر المعلومات لمعيار نشر مشترك ومفتوح يسمى معيار المبادرة الدولية للشفافية في المعونة، وذلك لتسهيل الولوج للمعلومات وتوحيد البيانات. وتقوم الجهات التي تنشر المعلومات برفع هذه المعلومات على مواقعها وتربطها إلكترونياً بقاعدة بيانات سجل المبادرة الدولية للشفافية في المعونة. جدير بالذكر بأن هذه البيانات متاحة للعموم، ويمكن لأي شخص البحث في سجل المبادرة والولوج إلى البيانات. عندما تغيّر المنظمات المشاركة أو تحدّث بياناتها على مواقعها، ينبغي لهم إخطار المكلفين بالسجل حتى يتسنى لهم تحيين قاعدة البيانات وإعلام مستخدمي قاعدة البيانات بهذا التغيير.

### المراجع:

- يمكن الولوج لسجل المبادرة الدولية للشفافية في المعونة عبر الرابط التالي : <http://iatiregistry.org>
- للاستعلام عن معايير المبادرة الدولية للشفافية في المعونة ودليل الاستخدام: <http://iatistandard.org>



## دراسة حالة: ميثاق مساءلة المنظمات الدولية غير الحكومية

المنظمة/ الأمانة المستقلة: المركز الدولي للمجتمع المدني ICSC  
طبيعة المبادرة: مدونة قواعد السلوك  
تاريخ التأسيس: 2006  
المنظمات المشاركة: 22 عضواً كاملي العضوية و 3 أعضاء منتسبين

يعد ميثاق مساءلة المنظمات الدولية غير الحكومية إطاراً للمنظمات الدولية غير الحكومية طورته منظمات المجتمع المدني استجابة للمطالب المتزايدة بتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والنجاعة، ويستند إلى ثلاثة أهداف وهي: إبراز أكبر قدر من الالتزام بالمساءلة الفعالة من جانب المنظمات الدولية غير الحكومية، وتبسيط التزامات مساءلة المنظمات الدولية غير الحكومية في كل المجالات والمناطق، ثم تعزيز نجاعة المنظمات من خلال تبادل الخبرات وقياس الأداء. ويهدف هذا الميثاق إلى أن يشكل إطار عمل لمختلف القطاعات ومتاحاً للعموم بخصوص المساءلة.

يرتكز الميثاق على تسعة مبادئ: احترام المبادئ العالمية، والاستقلالية، والترافع/المناصرة المسؤولة، وبرامج ناجعة، وعدم التمييز، والشفافية، والحكامة/ الحوكمة الجيدة، والجمع الأخلاقي للتبرعات، والإدارة الفنية. ويلتزم الأعضاء بإعداد تقارير سنوية حول امتثالهم لمبادئ الميثاق باستعمال أداة إعداد التقارير التابعة للمبادرة العالمية للتقارير لفائدة المنظمات غير الحكومية. وتتولى لجنة مراجعة مستقلة تقييم التقارير السنوية قبل نشرها عبر الإنترنت مصحوبة بملاحظات اللجنة. وقد صممت هذه الصيرورة في إعداد التقارير من أجل تطوير المنظمات وتعزيز نجاعتها علاوة على تشجيع التعلم من المنظمات النظيرة من خلال مشاركة المعلومات والممارسات الفضلى. وقد جرى مؤخراً إضافة متطلبات جديدة لإعداد التقارير، التي تطورها المبادرة العالمية للتقارير، وهي مبادئ إضافية منها الاستدامة البيئية والعمل المشترك والتركيز على المساءلة المشتركة.

### المراجع:

- للاطلاع على ميثاق المنظمات الدولية غير الحكومية:  
[https://community.icann.org/download/attachments/51413557/INGO\\_CHARTER\\_web.pdf?api=v2](https://community.icann.org/download/attachments/51413557/INGO_CHARTER_web.pdf?api=v2)
- للاطلاع على دليل الممارسات الفضلى:  
<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/wpcms/wpcontent/uploads/Good-Practice-on-GRI-ReportingVI.pdf>

## المنظمة/ الأمانة المستقلة: الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية (HAP International)

طبيعة المبادرة: نظام إصدار الشهادات

تاريخ التأسيس: 2003

المنظمات المشاركة: 17 مُعتمدة<sup>34</sup>

تأسس معيار الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية حول المساءلة وإدارة الجودة عام 2003 بهدف تحسين مبدأ المساءلة داخل الفرق والمنظمات التي تشغل أثناء الأزمات الإنسانية. وتسمهر الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية (HAP International)، التي تحل نفسها محل أول هيئة دولية للتنظيم الذاتي في المجال المبادرات الإنسانية.

فتحت الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية نظام شهادة الاعتماد في مجال المساءلة وإدارة الجودة في وجه المنظمات المحلية والدولية (بما فيهم أولئك غير المنتسبين للشراكة الدولية للمساءلة) وتمتد صلاحية الشهادة إلى ثلاثة أعوام مع إمكانية إجراء تدقيق في منتصف هذه الفترة. ويشترط فيها أداء الصوائر (7500 دولار بالنسبة للمنظمات التي تقل نفقاتها السنوية عن 5 ملايين دولار، و15 ألف دولار بالنسبة للمنظمات التي تزيد نفقاتها الدولية عن 5 ملايين دولار). ويجري هذا التدقيق على يد مدقق مستقل من مجلس مراجعة الاعتمادات والشهادات بالشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية ويستغرق من 10 إلى 12 يوما من العمل تتخللهم زيارات ميدانية إلى مقرات المنظمات. وتعد الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية واحدة من مبادرات التنظيم الذاتي القليلة التي تستجوب مع مستفيدي المنظمات صاحبة طلب الاعتماد في إطار التقييم المقترن بطرف الثالث.

**المراجع:**

- للاطلاع على معايير الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية:

<https://corehumanitarianstandard.org/the-standard/language-versions>

- للاطلاع على ورشات بناء القدرات للشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية:

<http://www.hapinternational.org/what-we-do/training.aspx>

- للمزيد من المعلومات اطلع على بحث الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية حول فوائد إجراءات المساءلة:

[https://pseataforce.org/uploads/tools/the2010hapstandardinaccountabilityandqualitymanagement\\_hapinternational\\_english.pdf](https://pseataforce.org/uploads/tools/the2010hapstandardinaccountabilityandqualitymanagement_hapinternational_english.pdf)

<sup>34</sup> يبلغ عدد أعضاء الشراكة الدولية للمساءلة الإنسانية 89 منظمة، غير أن 17 منظمة هي من حصلت على الاعتماد.

## الفصل الثاني: النهوض بمبادرة التنظيم الذاتي: الممارسات الفضلى والابتكارات

إنَّ مختلف أشكال مبادرات التنظيم الذاتي، التي استعرضناها في الفصل الأول من هذا الدليل، نتاج جهود دولية وهي بمثابة حلول لقضايا الشفافية والمساءلة. ولأنه لا يوجد نموذج مساءلة وشفافية موحد "يناسب الجميع"، فلا يمكن اعتبار أي شكل من مبادرات التنظيم الذاتي أفضل خيار لسياق محدد. والحق أن مبادرات التنظيم الذاتي التي تنهل من أفضل الممارسات لكل مبادرة ستكون الأقدر على التأقلم مع السياقات الدائمة التغير.

وتحقيقاً لهذه الغاية، يشجع هذا الدليل على تبني أفضل الممارسات من كل شكل من أشكال التنظيم الذاتي لتصميم وتنزيل مبادرة للتنظيم الذاتي. ويبرز هذا القسم بعضاً من أفضل الممارسات والابتكارات الناجمة المستنبطة من البحث الذي أجرته منظمة سيفيكوس حول مبادرات التنظيم الذاتي. وإن تطبيق هذه الممارسات الفضلى والابتكارات على مبادرة للتنظيم الذاتي قائمة سلفاً أو التوسل بها في تطوير مبادرة جديدة كفيل بتجويد الممارسات داخل تلك المبادرات، وتعزيز ممارسات الشفافية داخل هيئات التنظيم الذاتي وزيادة استدامتها الشاملة. وسنستعرض الممارسات الفضلى في المجالات التالية: الممارسات المبتكرة، والمساءلة، والاستدامة. وجاءت التوصيات الخاصة بكل مجال على ما يأتي:

### الممارسات المبتكرة (الصفحة 64)

- إعادة تقييم السياق دورياً؛
- مراجعة ومواءمة وإدماج معايير موجودة سلفاً؛
- المتطوعون؛
- استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتجويد مبادرات التنظيم الذاتي؛
- توحيد المعلومات؛
- التمويل؛
- أدوات التقييم الذاتي.

### المساءلة (الصفحة 70)

- الشفافية من خلال الإفصاح عن المعلومات؛
- تدبير الانتظارات؛
- نظام الرصد والتقييم لقياس التأثير؛
- أخذ المستفيدين بعين الاعتبار.

### الاستدامة (الصفحة 75)

- زيادة عدد المنظمات الأعضاء؛
- جمع التبرعات لضمان الاستدامة المالية؛
- الارتباط بجهات فاعلة خارجية من خلال التواصل الجيد؛
- استراتيجية الترويج والتواصل للتواصل مع مختلف أصحاب المصلحة؛

- بناء القدرات.

## الممارسات المبتكرة

إن محاكاة الممارسات المبتكرة من مختلف أشكال مبادرات التنظيم الذاتي كفيل بتجويد حكامه وفعالية مبادرة ما. فيما يلي بعض الاقتراحات العملية حول كيفية إدماج الابتكارات سواء داخل هيكل مبادرة للتنظيم الذاتي أو بين المنظمات المشاركة في مبادرة ما، والتي استنبطتها من البحث الذي أجريناه أثناء صياغة هذا الدليل. ومن شأن هذه التوصيات لفت نظر مبادرات التنظيم الذاتي والمنظمات المشاركة فيها إلى الموارد والممارسات التي تمكنهم من تعزيز فاعليتهم.

## إعادة تقييم السياق دورياً

يجدر بمبادرات التنظيم الذاتي ألا تكون أنظمة جامدة، بل ينبغي لها أن تتجاوب مع التغيرات الطارئة والانتقادات وكل ما استجد من تحديات. ذلك أن المناخ الذي يأتي فيه تصميم مبادرة التنظيم الذاتي هو في تغيير مستمر، وعليه فإن على المبادرة، إن هي أرادت مواكبة التحديات والفرص المستحدثة، أن تكون قادرة على تقييم ذاتها والتأقلم. ومن هذا المنطلق فإن المبادرة مدعوة لمراجعة مبادئها ومعاييرها وصيرورة عملها بانتظام. ونورد على سبيل المثال المجلس الفيليبيني لإصدار شهادات الاعتماد للمنظمات غير الحكومية PCNC الذي عدل معياره ثلاث مرات منذ إنشائه عام 1999، وحيث هذه المعايير لتكون أكثر ملاءمة للمنظمات غير الحكومية الصغيرة والكبيرة على حد سواء. وينبغي لكل مبادرات التنظيم الذاتي أن تسير على هذا المنوال حتى تدمج آراء الأطراف المعنية وتستفيد من الدروس والخبرات المكتسبة من التقييم الذاتي الذي تجريه وتتقبل الانتقادات وتتبنى الممارسات المبتكرة والحديثة. وحرى بالقائمين على مبادرات التنظيم الذاتي تخصيص إطار زمني لمراجعة معايير وممارسات التنظيم الذاتي. والحق أن إعداد البيئة والهيكل التنظيمي لمجموعات العمل أو لعمليات التشاور والحوار من شأنه أيضاً تيسير عملية مراجعة السياق ومبادرة التنظيم الذاتي.

## مراجعة ومواءمة وإدماج معايير موجودة سلفاً

إن تكييف معايير موجودة سلفاً لتلائم سياق مبادرة تنظيم ذاتي معينة، أو سياق قطاع معين، قد يكون أنجع وأيسر من وضع معايير جديدة، كما من شأنه توفير بعض التكاليف. وعلاوة على ذلك، فإن اعتماد معايير موجودة سلفاً ومعروفة مسبقاً للمنظمات المشاركة في مبادرة التنظيم الذاتي يعد قيمة مضافة. ونورد على ذلك مثال مبادئ دولية، على غرار مبادئ إسطنبول<sup>35</sup> (التي اعتمدت سنة 2011 على إثر مشاورات دولية قادها المنتدى المفتوح حول الفعالية الإنمائية لمنظمات المجتمع المدني)، والتي يمكن تكييفها لتلائم السياقات عبر تنظيم دورات تدريبية للتعرف على كيفية تكييفها.

## السياق:

اتخذت شبكة PARTOS لمنظمات التنمية الدولية مقرها بهولندا. وقد دأبت هذه الشبكة على العمل بمدونة قواعد سلوك إلزامية على مر سنين عديدة، وفي عام 2012 حينوا هذه المدونة لتصبح أكثر ملاءمة مع مبادئ إسطنبول. وطوروا، بالتعاون مع مديري الجودة بالمنظمات التابعة للشبكة، نسخة مكيفة من معيار أيزو 9001 خاصة بقطاع المجتمع المدني (من المنظمة العالمية للتقييس ISO)، كما طوروا دليلا لتبيان كيفية تنزيل هذا المعيار [www.partos.nl/content/partos-9001-norm-en-handleiding](http://www.partos.nl/content/partos-9001-norm-en-handleiding) وهو متاح بالإنجليزية أيضا. ويتعلق المعيار الذي أحدثوه، والمسمى PARTOS 9001، بإدارة الجودة وجودة تنظيم منظمات المجتمع المدني. يحدد معيار Partos 9001، الذي يستند إلى مبادئ إسطنبول، مختلف "الفئات المتفاعلة" لمنظمات المجتمع المدني (مثل المستفيدين والمنظمات الشريكة والجهات المانحة والأفراد) ويؤكد على أهمية التعلم والتركيز على فعالية عمل المنظمة. ونظرا لإشراك المدققين الماليين في عملية إنشاء وتنزيل معيار Partos 9001، بات بإمكان منظمات المجتمع المدني الحصول على شهادة تقدير Partos 9001 مباشرة من المدققين الماليين بهم، بالإضافة إلى شهادة ISO 9001.

## للتواصل:

- البريد الإلكتروني: [info@partos.nl](mailto:info@partos.nl)  
- الموقع الإلكتروني: [www.partos.nl](http://www.partos.nl)

## المتطوعون

إن الاستعانة بخدمات المتطوعين كفيل بتعزيز الموارد البشرية لمبادرة التنظيم الذاتي. ويمكن الاستفادة من المتطوعين في مختلف مراحل وضع أو تسيير مبادرة للتنظيم الذاتي. وتوسلت معظم الأنظمة بالمتطوعين أثناء عملية التقييم، على أنه يمكن الاستعانة بهم أيضا في أنشطة بناء القدرات. إن المتطوعين من الأساليب القيمة من أجل اكتساب الخبرات، وخصوصا المتخصصين منهم الذين يسهمون في مختلف أنشطة مبادرة التنظيم الذاتي. وعليه، حري على القائمين على مبادرة التنظيم الذاتي إيجاد متطوعين ذوي خبرة وتجربة في مجال معين، ومن هؤلاء مثلا، الممارسون في منظمات المجتمع المدني أو في القطاع الخاص (محاسبون أو شركات تدقيق أو خبراء الرصد والتقييم، وهلم جرا)، حتى إذا وجدت المتطوعين، حري بك أيضا مراعاة انتشارهم الجغرافي، ذلك أن الاستفادة من أناس في جهات مختلفة يمكن أن يعود بالنفع في باب إجراء التقييمات والتواصل مع مختلف الفئات.



CREDIBILITY  
ALLIANCE

دراسة حالة: متطوعون في المراجعة والتقييم

المنظمة/ الأمانة المستقلة: تحالف Credibility Alliance للمنظمات التطوعية.

البلد: الهند

طبيعة المبادرة: نظام إصدار الشهادات

تاريخ التأسيس: 2004

المنظمات المشاركة: 354 منظمة

## السياق:

تحالف *Credibility Alliance* للمنظمات التطوعية هو نظام لإصدار الشهادات يستند إلى مجموعة من القواعد ونظام للاعتماد خاص بالمنظمات غير الربحية في الهند. فأما الاعتماد فله مستويان من المعايير: مستوى الحد الأدنى للمعايير ومستوى ما يستحسن توفره من المعايير. وتمتد صلاحية الاعتماد الذي يصدره تحالف *Credibility Alliance* لخمس سنوات. أعوام شريطة أن تقدم المنظمات المستفيدة من الاعتماد نسخة من تقريرهم السنوي ووثيقة لإثبات امتثالهم القانوني، مثل البيانات المالية.

خلال عملية إصدار شهادة الاعتماد الأولية لفائدة المنظمات، يستعين تحالف *Credibility Alliance* للمنظمات التطوعية بالمتطوعين، وذلك بإسناد عملية التقييم لمهنيين يشتغلون في القطاع الخاص (الذين يوقعون عقدا مع التحالف). ويقوم هؤلاء المتطوعون بزيارات ميدانية لمواقع البرامج التابعة للمنظمات التي تتقدم بطلب للحصول على شهادة الاعتماد، فيتحققون من وثائق الإثبات التي تقدموا بها ثم يهيئون تقييما على ذلك في صورة تقرير محرر. ويشترط في هؤلاء المتطوعين أن يكونوا خبراء مستقلين عاملين في مجالهم لمدة خمس سنين على الأقل ويكون لهم الاستعداد للسفر إلى مناطق صعبة مع ترتيبات سفر متواضعة. يستفيد هؤلاء المتطوعون من تغطية نفقات السفر ويحصلون على منحة مالية، ولكنهم لا يتقاضون راتبا. ويحرص التحالف على ألا يكون لهؤلاء المتطوعين أية روابط مع المنظمة التي سيزورونها ويقومونها. ويتوفر التحالف اليوم على طاقم مقيمين من 45 متطوعا تقريبا منتشرين عبر أرجاء التراب الهندي.

## للتواصل:

سلفي، المديرية التنفيذية لشبكة تحالف *Credibility Alliance*  
العنوان: 401, District Centre, Janakpuri, New Delhi - 110 058, India  
الهاتف: 41656968-11-0091 + ; 64722849  
البريد الإلكتروني: selvi@credibilityalliance.org info@credall.org.in  
الموقع الإلكتروني: www.credibilityalliance.org  
حساب التويتر: CredibilityA@

## استعمال تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتجويد مبادرات التنظيم الذاتي

إن الاستعانة بممارسات مبتكرة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات كفيل بتحسين كفاءة وإنتاجية وانتشار مبادرة التنظيم الذاتي. فالموقع الإلكتروني، على سبيل المثال، الذي يمثل منصة للتواصل الرقمي قادر على منح قدر من المرونة للمبادرة من ناحية التواصل وكذا تقليص التكاليف في مبادرة التنظيم الذاتي. تكاد تتوفر جميع مبادرات التنظيم الذاتي التي شملها بحث منظمة سيفيكوس على موقع إلكتروني، بل وتعد جزءا مهما من عملها. يمكن وضع بوابات خاصة بكل منظمة من المنظمات المشاركة في المواقع الإلكترونية بهدف الترويج لها، كما يمكن تخصيص منصات رقمية بنظام مصادقة يستعمله الأعضاء لرفع معلومات معينة على الموقع، وللولوج إلى المراجع، وللتفاعل مع بعضهم البعض. صحيح أن إنشاء المواقع الإلكترونية قد يكون مكلفا من الناحية المادية، ولكن منافعه حقيقة بتلك التكلفة.

وعلاوة على ما سبق، يمكن استعمال الاستمارات الإلكترونية (باستعمال موقعي Google documents أو Monkey Suvey وغيرهما) أثناء إنشاء أو مراجعة مبادرة للتنظيم الذاتي لتسهيل المشاورات بين منظمات المجتمع المدني والأطراف المعنية. كما يمكن كذلك إنشاء المنتديات والمنصات الرقمية والندوات عبر الإنترنت للتشاور والنقاش حول كيفية تنزيل وتجويد وجمع المعلومات بشأن مبادرات التنظيم الذاتي. وأما شبكات التواصل الاجتماعي فهي وسيلة غير مكلفة لاستطلاع الآراء وتلقي الشكاوى. إذا يمكن لخدمات الرسائل النصية القصيرة SMS، مثلا، أن تلعب دور آلية لتلقي شكاوى مستفيدي المنظمة والأطراف المعنية وكوسيلة للتبليغ عن حالات الغياب وعن عدم التزام أعضاء مبادرات التنظيم الذاتي بالمساءلة. ومن أجل زيادة فاعلية آلية تلقي الشكايات، يمكن لمبادرات التنظيم الذاتي تخصيص خط هاتفي أو رقم محمول مخصوص لتلقي الآراء عبر الرسائل النصية القصيرة.

وفي الأخير، يمكن الاستعانة بتكنولوجيا الاتصال والمعلومات لجمع البيانات وتحليلها. فعلى سبيل المثال، طور تحالف Credibility Alliance برنامجا لتحليل البيانات التي تقدمها المنظمات صاحبة طلب الحصول على الاعتماد، وقد أثبت هذا البرنامج فعاليته، ففي حالة كانت وثائق الإثبات المقدمة سليمة جميعها فإن عملية التقييم قد لا تتعدى 14 يوما.



دراسة حالة: خدمة المعلومات وجمع التبرعات عبر الإنترنت

المنظمة/ الأمانة المستقلة: منظمة HelpArgentina غير الربحية  
البلد: الأرجنتين  
طبيعة المبادرة: خدمة المعلومات  
تاريخ التأسيس: 2002  
المنظمات المشاركة: 93 منظمة

### السياق:

تأسست منظمة HelpArgentina غير الربحية عام 2002 في صورة خدمة المعلومات لفائدة المؤسسات الأرجنتينية، والمنظمات غير الربحية، والجالية الأرجنتينية. وتستعين بالمتطوعين في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل الترويج لموقع المنظمة ولأستهداف الجهات المانحة على غرار المؤسسات الأمريكية وأعضاء الجالية الأرجنتينية.

وعلاوة على نشر المعلومات بناء على المعايير الإقليمية للشفافية، تستخدم منظمة HelpArgentina غير الربحية موقعها الإلكتروني لجمع وتحويل التبرعات لفائدة المنظمات المعتمدة لديها. ومن أجل زيادة حجم التبرعات التي تتلقاها هذه الشبكة، سجلت منظمة HelpArgentina غير الربحية نفسها في الولايات المتحدة بصفتها منظمة غير ربحية، حتى يحصل المتبرعون على مزايا ضريبية في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن المنظمات الأعضاء في HelpArgentina تسترجع رسوم العضوية التي دفعتها إن استخدمت موقع HelpArgentina لتلقي التبرعات. ومن مزايا خدمة المعلومات هذه كذلك أنها لا تأخذ سوى نسبة ضئيلة على كل تحويل، وتدفع بالمقابل تكاليف التحويل الدولي. ولقد أثبت المنصة الرقمية لجمع التبرعات نجاعتها، ذلك أن منظمة مساعدة الأرجنتين قد قامت بتحويل أكثر من 8 ملايين دولار أمريكي منذ تأسيسها.

### للتواصل:

غييرمو كوريا، المدير التنفيذي لمنظمة HelpArgentina غير الربحية  
العنوان: Sánchez de Bustamante 191 PB "A" C 1173ABA – CABA  
بوينس آيريس، الأرجنتين  
الهاتف: + (54-11) 4862-5447 / 4861-1634  
+ (01) 5188-472-646 الولايات المتحدة  
السايب: help.argentina  
الموقع الإلكتروني: www.helpargentina.org  
حساب التويتر: HelpArgentina@

## توحيد المعلومات

عادة ما يكون للمعلومات المطلوبة لإعداد التقارير، كالتقارير السنوية والسجلات المالية، دور في تحسين ممارسات المتعلقة الشفافية والمساءلة. كما أن توحيد هذه المعلومات المطلوبة في التقارير السنوية والمالية وتقييمات التنظيم الذاتي كفيل بتقليص عبئ العمل والجهد المبذول لإجراء عملية التقييم. ويمكن بلوغ هذه الغاية من خلال صياغة نماذج موحدة للتقارير التي ستقدمها المنظمات للقائمين على مبادرة التنظيم الذاتي. كما أن توحيد المعلومات المطلوبة لإعداد التقارير ومطابقتها مع المتطلبات الحكومية والقانونية ومتطلبات الجهات المانحة كفيل بتقليل الجهود المطلوبة في إعداد التقارير عن المساءلة



دراسة حالة: إدماج معايير الشفافية في التقارير السنوية

المنظمة/ الأمانة المستقلة: شبكة المنظمات التضامنية

البلد: التشيلي

طبيعة المبادرة: أخرى

اسم المبادرة: FecuSocial

تاريخ التأسيس: 2013

المنظمات المشاركة: 22 منظمة (المرحلة التجريبية)

### السياق:

تتألف شبكة المنظمات التضامنية من 120 منظمة تعمل في مكافحة الفقر، وقد كانوا فيما مضى جزءاً من مجموعة عمل وطنية تعمل في مجال الشفافية والمساءلة تدعى "لنتحلى بالشفافية"<sup>36</sup> "Transparentemos" والتي وضعت عشرين معياراً للشفافية.

ويفرض القانون التشيلي على المنظمات غير الحكومية نشر تقرير سنوي عن نشاطهم. فوضعت شبكة المنظمات التضامنية لائحة موحدة تضم المعايير العشرين الوطنية التي توطر مبدأ الشفافية وهذا القانون الحكومي لمنظمات المجتمع المدني. استعانت في هذا بخبرات العاملين في القطاع الخاص. وقد عملت شبكة المنظمات التضامنية مع شركة PricewaterhouseCooper للخدمات لتطوير أداة تسمى FecuSocial (الكشف الإحصائي المقنن والموحد)، والتي يمكن لمنظمات المجتمع المدني استخدامها لإعداد تقاريرها السنوية، وللامتثال لمعايير مبادرة "لنتحلى بالشفافية" Transparentemos. قامت شبكة المنظمات التضامنية بدمج معاييرها مع القانون الحكومي المذكور لتطور أداة FecuSocial، وسهلت بذلك على المنظمات غير الحكومية الامتثال لمدونة قواعد السلوك وللقانون الحكومي معاً بتعبئة استمارة واحدة.

<sup>36</sup> للمزيد من المعلومات عن مبادرة Transparentemos، انظر دراسة الحالة في الصفحة 72.

## للتواصل:

ماريا خوسي لوبيز، منسقة Fecu Social  
البريد الإلكتروني: [mjlopez@comunidad-org.cl](mailto:mjlopez@comunidad-org.cl)  
كونسيولو مورينو، منسق السياسات العمومية  
البريد الإلكتروني: [cmoreno@comunidad-org.cl](mailto:cmoreno@comunidad-org.cl)  
شبكة المنظمات التضامنية  
الموقع الإلكتروني: [www.comunidad-org.cl](http://www.comunidad-org.cl)

## التمويل

يجب على أعضاء ومنظمي مبادرات التنظيم الذاتي أن يتحلوا بالشفافية في إعداد التقارير المالية. وتتطلب الشفافية المالية خبرة في المحاسبة وفي إعداد التقارير المالية، وهو الأمر الذي يندر إيجاده في مجال المجتمع المدني. ويُمكن لمبادرات التنظيم الذاتي تجويد ممارساتها في المالية وفي إعداد الميزانية من خلال عقد شركات مع محاسبين خبراء.

كما يمكن لمبادرات التنظيم الذاتي الاستعانة بمتطوعين ذوي خبرة في المحاسبة وإعداد التقارير المالية، وذلك إما لتعليم المنظمات كيفية تجويد ممارساتها في الشفافية المالية، وإما للمساعدة في إعداد التقارير المالية. وعلى هذا نورد مثال المجلس الفلبيني لإصدار الشهادات للمنظمات غير الحكومية PCNC الذي يستعين بمتطوعين من جمعية للمحاسبين في عملية التقييم عندما يأتي إلى الجزء المتعلق بالإدارة المالية.

## المراجع

تعمل منظمة مانغو غير الحكومية Mango على تقوية الممارسات المالية للمنظمات غير الحكومية العاملة في المجال الإنساني والتنمية، وتقدم دورات تدريبية لبناء القدرات في المالية، وكذا ورشات ومراجع لفائدة المنظمات غير الحكومية؛ بيد أن بعض المراجع غير مجانية: [www.mango.or.ok](http://www.mango.or.ok)

## أدوات التقييم الذاتي

ينبغي لمبادرات التنظيم الذاتي أن تحت أعضاءها على إجراء تقييم ذاتي لرؤية مدى امتثالهم لمبادئ ومعايير ومتطلبات المبادرة. ذلك أن التقييم الذاتي من الممارسات الجيدة لكل المنظمات لأنه بمثابة تمهيد للتقييم الذاتي كما يعزز من خبرات المنظمة، بل ويعزز معرفتها بخصوص مبادئ ومعايير المبادرة التي تنوي الانضمام إليها. إضافة إلى ما تقدم، فإن التقييم الذاتي أقل تكلفة من التقييم الخارجي.

ولتحقيق هذه الغاية، يمكن لمبادرات التنظيم الذاتي تطوير أداة تقييم ذاتي تخدم مبادئها ومعاييرها وسياقها وممارساتها بشكل مباشر. ومن أجل زيادة الفاعلية، ينصح بإجراء التقييم الذاتي بانتظام وجعله من متطلبات عملية إعداد التقارير السنوية حتى لا تشكل عبئاً إضافياً على المنظمة.

## المراجع

ثمة كثير من المراجع المتاحة مجاناً التي يمكن أن تساعد مبادرات التنظيم الذاتي في إجراء التقييم الذاتي.

- أنشأت شركة PricewaterhouseCooper بألمانيا موقعا إلكترونيا (Transparency Check) يُتيح للمنظمات التحقق من مدى التزامها بمبدأ وذلك عبر اختبار مدى استيفائها لمعايير جائزتها. الموقع مجاني ويراعي سرية وخصوصية المنظمات المُشاركة، وهو متوفر بالإنجليزية والألمانية: [www.transparency-check.com](http://www.transparency-check.com)
- ائتلاف التأثير (ImpACT coalition) - شبكة مستقلة تعمل على تعزيز الشفافية في قطاع المجتمع المدني، ووضعوا في موقعهم الإلكتروني مجموعة من كتيبات الدليل والأدوات التطبيقية. [www.impactcoalition.org.uk](http://www.impactcoalition.org.uk)

- "نموذج التميز" (Excellence Model) في المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) - وهو إطار للتقييم الذاتي لقياس نقاط القوة والمجالات التي ينبغي تطويرها في أنشطة منظمة ما. [www.efqm.org/the-efqm-excellence-model](http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model)
- دليل "Handbook on Organisational Functioning for Small NGOs" الذي أصدره المجلس الفلبيني لإصدار الشهادات للمنظمات غير الحكومية PCNC - وفيه فصل مخصص لكيفية إجراء تقييم ذاتي.

لا سبيل لمبادرات التنظيم الذاتي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة دون ضمان ممارسات شفافة ومسؤولة لديها هي أولاً. فيما يلي نورد الممارسات الفضلى التي يمكن تبنيها لتعزيز ثقافة المساءلة داخل منظمات وهيئات التنظيم الذاتي، ولضمان توفر شفافية المعلومات المتداولة في نظام التنظيم الذاتي.

### الشفافية من خلال نشر المعلومات

إن الشفافية بالنسبة لمبادرات التنظيم الذاتي مسألة مهمة، ذلك أن مبادرة التنظيم الذاتي يجب ألا تقل شفافية عما يجب أن يكون عليه أعضاؤها. لذلك يجب على المبادرة الحرص على نشر قدر معين من المعلومات على مواقعها ومواقع المنظمات الأعضاء. ومن المعلومات التي ينبغي إتاحتها لكل الأطراف المعنية أساساً: معايير المبادرة وطريقة اشتغالها وعدد المنظمات الأعضاء وأسمائها ومعدل استمرارهم في المبادرة، وثمان رسوم الانخراط والموارد المالية، والشراكات التي عقدتها المبادرة ومعلومات الاتصال مع الأمانة المستقلة/ المنظمة التي تسهر عليها. ولعل صحيفة الوقائع (Factsheet) التي ينشرها تحالف Credibility Alliance شهرياً عبر الإنترنت، والتي تتضمن المنظمات التي حصلت على الاعتماد مؤخراً وعدد الاعتمادات حسب كل إقليم، من الأمثلة الجيدة على هذا الذي ذكرناه.

غير أنه يجب توخي الحذر أثناء نشر المعلومات تجنباً لتسريب البيانات الحساسة التي ستشكل خطر على المنظمات إن هي نشرت. لا تُقدم الشبكة الوطنية للمنظمات غير الحكومية NANGO في زيمبابوي على نشر أية معلومة إلى العموم ما لم تحصل على موافقة المنظمات الأعضاء، ذلك أن المنظمات غير الحكومية بزيمبابوي تشتغل في فضاء مقيد وتتلقى أنشطتها انتقادات شديدة من الإعلام ومن الحكومة، وذلك لاعتبارات سياسية. وبالنظر لسياق وأهداف مبادرة التنظيم الذاتي، تشمل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات طبيعة حساسة، والتي يجب ألا تنشر تلقائياً: نتائج التقييم الذاتي واختبارات الاعتماد، والشكاوى الواردة أو معلومات حول الجزاءات المطبقة على المنظمات الأعضاء في المبادرة.

وغالباً ما تحدد أهداف مبادرة التنظيم الذاتي طبيعة المعلومات التي تحول حساسيتها دون نشرها. فالمبادرة التي أنشئت بهدف حل مشاكل انعدام الثقة عند الأطراف المعنية ستعمل على نشر عدد أكبر من المعلومات، في حين أن المبادرة التي أنشئت لتعزيز التعاون داخل قطاع المجتمع المدني ستكون أقل تطلباً بخصوص نشر المعلومات. وهذا لأنه في الوقت الذي قد يكون فيه التدقيق المعمق في المعلومات من لدن العموم مرضياً للأطراف المعنية، فإنه قد يثني منظمات المجتمع المدني عن المشاركة في مبادرات للتنظيم الذاتي ويدفعها لتفادي كل ما من شأنه أن يجر عليها النقد أثناء إجراء التقييم الذاتي.

### تدبير الانتظارات

إن تدبير انتظارات المنظمات المشاركة هدف ينبغي لهيئات التنظيم الذاتي مراعاته خلال إنشاء أو مراجعة المبادرة. وهذا أمر يحدد نسبياً نجاح المبادرة من عدمه. سواء كانت انتظارات المنظمات الأعضاء مرتبطة بتعزيز ممارسات الشفافية داخل منظماتهم أو بناء القدرات أو إبراز إشعاع المنظمة،

فإن معرفة هذه الانتظارات سيساعد الأمانة المستقلة التي تدير المبادرة في وضع الأنشطة أو الأدوات التي تلبى انتظارات هذه المنظمات. إن استقطاب المنظمات للانضمام إلى مبادرات التنظيم الذاتي وضمان استمرارها فيها تحد وجب التعامل معه.

لاحظت كثير من مبادرات التنظيم الذاتي أن المنظمات الأعضاء عادة ما تتوقع أن تتلقى تمويلات أكبر وتكسب إشعاعا أكبر بمجرد انضمامها للمبادرة. للأسف، ليس هناك ما يثبت بعد بالدليل القاطع أن مبادرات التنظيم الذاتي تؤثر في اهتمامات الجهات المانحة وحجم تمويلاتها.<sup>37</sup> ومع هذا، يجب أن تكون الأمانات المستقلة بمبادرات التنظيم الذاتي على دراية بهذه الانتظارات وتترافع بشكل استباقي وتروج لمبادراتها في أوساط الجهات المانحة. ولأن مبادرات التنظيم الذاتي تكون من المجتمع المدني لفائدة المجتمع المدني، فيجب إيضاح مسألة أن المبادرات لن تتماشى بالضرورة مع كل مقاييس ورغبات ومتطلبات الجهات المانحة. وتظل مبادرة HelpArgentina مثلا فريدا لمبادرة تنظيم ذاتي ييسرت عملية جمع التبرعات من خلال موقعها. كما تنظم هذه المنظمة حفلات عشاء وحفلات ترويجية في أوساط الجهات المانحة في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف توعيتهم بمنصتها لجمع التبرعات. والحق أن هذا لا يعفي المنظمات الأعضاء في مبادرة HelpArgentina من جمع تبرعاتهم من خلال الترويج لمنظمتهم وبرامجهم. مما يعني أن المنظمات الأعضاء في HelpArgentina وإن كانت تستفيد من الترويج لمبادرة التنظيم الذاتي، فإنها لا تعول على هذه المبادرة كليا لجمع التبرعات وضمان استمرارية نشاطها.

وهكذا، فإن التصريح بما تقدر عليه المبادرة وما تعجز عنه تجاه أعضائها كفيلا بدحر الانتظارات الهلامية، فيفهم بذلك كل من المبادرة وأعضاؤها الحدود الممكنة لأدوارهم.

### نظام الرصد والتقييم لقياس التأثير

لا تتوفر معظم مبادرات التنظيم الذاتي التي شملتها عملية المراجعة على آليات نظامية أو منهجية لمراقبة وتشخيص الآثار التي يحدثونها. والواقع أن كثيرا من مبادرات التنظيم الذاتي يذكرون أنهم واجهوا صعوبات في وضع هذ الآليات بسبب عوائق الوقت والموارد. ومع ذلك فإن نظام الرصد والتقييم لا غنى عنه لقياس جودة عمل مبادرة التنظيم الذاتي والنقاط الواجب تعديلها أو تحسينها. وهذا أمر ضروري، لا سيما وأن مبادرة التنظيم الذاتي بحاجة إلى إظهار مزاياه الملموسة للنظرء والأطراف المعنية. كما أن برنامج الرصد والتقييم المُحكّم يعزز شرعية المبادرة ومسؤوليتها.

يجب أن تحرص مبادرات التنظيم الذاتي على تجميع وتحليل البيانات التالية في إطار نظام الرصد والتقييم لقياس التأثير:

- عدد المنظمات المنضوية تحت لواء مبادرة التنظيم الذاتي ومعدل استمرارها الإجمالي في المبادرة؛

<sup>37</sup> قالت بعض منظمات مبادرات التنظيم الذاتي التي شملها بحث منظمة سيفيكوس أن أعضاءها عاينوا تحسنا في تصور الجهات المانحة. بيد أن منظمات أخرى صرحت بأنهم مستأوون من مسألة أن الجهات المانحة لا تعير أهمية للإثباتات والممارسات التي تشير لالتزامهم بالمساءلة (مثل ختم نظام الاعتماد، ونشر المعلومات على المواقع الإلكترونية التابعة لمنظمات المجتمع المدني، وغير ذلك) ولا تأخذ ذلك لإعطاء تمويلات أكبر لمنظمات المجتمع المدني.

- حجم التبرعات والرسوم التي جُمعت ووزعت؛
- المعدل الزمني لمعالجة ملف الانضمام للمبادرة، والمعدل الزمني الذي تحتاجه لإجراء التقييم، والصعوبات والتحديات التي يواجهونها أثناء عملية التقييم؛
- الملاحظات التي يتلقونها من مختلف الأطراف المعنية (حجم الملاحظات وطبيعتها):
  - قد تتمحور الأسئلة الواردة من المنظمات حول مدى صعوبة أو سهولة تطبيق معايير المبادرة في منظماتهم وعملهم؛ أو ما إذا كان الانتساب إلى مبادرة للتنظيم الذاتي قد قاد إلى أي تغيير أو انعكاس على المنظمة؛
  - عدد الملاحظات الواردة (بما فيها قصص النجاح أو اقتراحات للتحسن أو شكاوى، وغيرها) ومدى صوابيتها، وأصحاب هذه التعليقات، والغلاف الزمني اللازم للرد على هذه الملاحظات أو الأخذ بها.

وجب جمع هذه المعلومات على نحو نظامي ومتناسق ودوري لكي يكون لها أثر ملموس على نظام الرصد والتقييم. وهناك طريقة أخرى لقياس تأثير مبادرة التنظيم الذاتي وهي إجراء استبيان يقارن


دراسة حالة: أداة قياس التأثير

المنظمة/ الأمانة المستقلة: مؤسسة AVINA  
 البلد: التشيلي  
 اسم المبادرة: لنتحلي بالشفافية Transparentemos  
 طبيعة المبادرة: أخرى  
 تاريخ التأسيس: 2010  
 المنظمات المشاركة: أكثر من 60 منظمة

**السياق:**  
 "لنتحلي بالشفافية" *Transparentemos* هي فريق عمل وطني يتألف من خمس شبكات لمنظمات المجتمع المدني، وقد وضعت بين عامي 2009 و2010 مدونة لقواعد السلوك تضم 20 معياراً للشفافية. وباعتبارهم فريق عمل نظموا أيضاً برنامجاً لبناء القدرات ضم 56 منظمة عبر دورات عبر الإنترنت ودورات حضورية موضوعها الشفافية الفعالة.

أما الخطوة الثالثة التي أقدمت عليها فكانت تطوير أداة لقياس التأثير من أجل مساعدة المنظمات على تقييم تأثير أنشطتها بخصوص الشفافية. وتشرح هذه الأداة مختلف طرق التقييم الذاتي، وتشير إلى المدة التي قد تستغرقها عملية التقييم، وتصف أفضل أنظمة الرصد والتقييم، وتفصل البيانات التي يمكن للمنظمات جمعها باستعمال هذه الأداة. جربت ست منظمات هذه الأداة قبل إطلاقها سنة 2013.

**للتواصل:**  
 باميلار ريبوس فيرا، منسقة برنامج المدن المستدامة ومديرية الابتكار الاجتماعي في مؤسسة AVINA  
 العنوان: Valle de Notros 02737, Temuco, Chile  
 الهاتف: +56 (9) 96195990  
 البريد الإلكتروني: Pamela.Rios@avina.net  
 الموقع الإلكتروني: www.transparentemos.cl

<sup>38</sup> استشهد به في:

Catherine Shea, Sandra Sitar, "NGO Accreditation and Certification: The Way Forward? An Evaluation of the Development Community's Experience," International Center for Not-for-Profit-Law, Report and Recommendations, p.28.



## المراجع

- "أداة قياس التأثير" لمبادرة لنتحلى بالشفافية Transparentemos - متاح بالإسبانية فحسب:  
[http://www.avina.net/esp/wp-content/uploads/2013/06/2.3\\_Gu%C3%ADa-de-orientaci%C3%B3n-Modelo-de-Evaluaci%C3%B3n-de-Resultados.pdf](http://www.avina.net/esp/wp-content/uploads/2013/06/2.3_Gu%C3%ADa-de-orientaci%C3%B3n-Modelo-de-Evaluaci%C3%B3n-de-Resultados.pdf)
- "أدوات تطبيقية عن الرصد والتقييم" لمنظمة سيفيكوس- متاح باللغات الإنجليزية والفرنسية والإسبانية والبرتغالية والعربية.  
<https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/>
- "دليل منظمة Barefoot Collective بعنوان " العمل مع المنظمات والتغيير الاجتماعي"، انظر الشق المتعلق بالتخطيط والمراقبة والتقييم، والتخطيط للنتائج، والتعلم الأفقي (الفصل السابع، ابتداء من ص 157 من النسخة العربية أسفله).  
[https://www.barefootguide.org/uploads/1/1/1/6/111664/arabic\\_bfg1.pdf](https://www.barefootguide.org/uploads/1/1/1/6/111664/arabic_bfg1.pdf)
- الدليل الثاني لمنظمة Barefoot Collective بعنوان " Learning Practices in Organisations and Social Change":  
[http://www.barefootguide.org/uploads/1/1/1/6/111664/barefoot\\_guide\\_2\\_learning\\_w\\_hole\\_book.pdf](http://www.barefootguide.org/uploads/1/1/1/6/111664/barefoot_guide_2_learning_w_hole_book.pdf)
- موقع Prove and Improve – وهو عبارة عن أدوات تطبيقية عن الجودة والتأثير لفائدة المؤسسات الخيرية والمنظمات التطوعية والشركات الاجتماعية.  
[www.proveandimprove.org](http://www.proveandimprove.org)

## أخذ المستفيدين بعين الاعتبار

تشير المساءلة أمام الجهات المستفيدة، أو المساءلة التنازلية، إلى الممارسات التي تعزز من إفادات الجهات المستفيدة والأعضاء، والمشاركة في التنمية أو المعونة وأعمال المناصرة. ويمكن الهدف هنا في إشراك الجهات المستفيدة والأعضاء باعتبارهم الأطراف المعنية الرئيسية حتى يمكن تفادي البرمجة الأبوية أو البرمجة الهرمية. فإن أرادت مبادرات التنظيم الذاتي ومنظماتها المشاركة ممارسة المساءلة الحقة، فينبغي لها السعي إلى توفير الآليات التي تسمح للجهات المستفيدة والأعضاء بالجهر بآرائهم والمشاركة في صنع القرارات التي تهمهم. وثمة كثير من الطرق التي قد تتوسل بها مبادرات التنظيم الذاتي في سبيل تعزيز المساءلة أمام الجهات المستفيدة سواء داخل هيكل المبادرة أو في المنظمات الأعضاء:

### 1) إشراك المستفيدين أثناء إعداد مبادرة التنظيم الذاتي

إن إشراك المستفيدين في تصميم وإعداد مبادرة للتنظيم الذاتي يضمن لهم التعبير عن شواغلهم وآراءهم حيال معايير المبادرة وآلياتها. وإسوة بكل الأطراف المعنية، قد يكون للمستفيدين أو الأعضاء شواغل قوية بخصوص التنظيم الذاتي، أو قد يكون لهم اقتراحات لتجويد المبادرة. وللأسف، لم يجد الاستبيان الذي أجري على مبادرات التنظيم الذاتي ضمن هذا الدليل إلا القليل من الأمثلة الحية عن المنظمات التي أشركت مستفيديها في المشاورات التي تسبق وضع مبادرة للتنظيم الذاتي<sup>39</sup>. فانفردت منظمة DEVINA والمنتدى الوطني الأوغندي للمنظمات غير الحكومية في إشراكهما للمستفيدين، وخصوصاً هذا الأخير الذي أشرك مستفيديه خلال عملية إعداد آلية QUAM لضمان الجودة للمنظمات غير الحكومية بأوغندا.

### 2) إدراج مبدأ المساءلة أمام المستفيدين في معايير مبادرة التنظيم الذاتي<sup>40</sup>

ويمكن كذلك إدراج مبدأ المساءلة أمام المستفيدين في معايير مبادرة التنظيم الذاتي. ومن ذلك أن تنص المعايير على ضرورة استشارة الأعضاء فيما يتعلق بالحكمة والعمل المنهجي في منظمات المجتمع المدني. وعلى سبيل المثال، نصت مبادرة آلية ضمان الجودة QUAM على ضرورة إشراك المستفيدين في المبادرة بشكل مباشر. فقد نص المعيار 34 على ضرورة إخبار المنظمات لأعضائها ومستفيديها بخصوص أهدافها؛ بينما يفرض المعيار 47 على المنظمات إنشاء آليات لتلقي ملاحظات وتعليقات الأعضاء؛ ثم هناك المعيار 51 الذي يفرض على المنظمات التفاعل مع هذه الملاحظات.

### تلقي ملاحظات المستفيدين عبر آليات استقبال الشكاوى الخاصة بمبادرة التنظيم الذاتي

لعل إشراك الأعضاء عبر آليات تلقي الشكاوى من أبسط السبل لاستقصاء آراء وملاحظات المستفيدين حول برامج منظمات المجتمع المدني وأنشطتها. ويمكن أن تستفيد مبادرات التنظيم الذاتي من هذه الملاحظات لرؤية مدى امتثال المنظمات الأعضاء للمعايير. ومع ذلك، فمن الجدير بالذكر أن معظم مبادرات التنظيم الذاتي التي شملها استبيان هذا الدليل تقول إن الشكاوى الواردة تكون عادة من موظفي المنظمات الأعضاء والجهات المانحة والمنظمات المشاركة، ولا ترد من عموم الناس أو مستفيدي المنظمات. ومعنى ذلك أنه يجب على مبادرات التنظيم الذاتي ومنظماتها إيلاء العناية الكافية لإخبار مستفيديها بشأن آليات تلقي الشكاوى في نظام التنظيم الذاتي. ومن أجل حسن سير آليات تلقي الشكاوى، وجب الترويج لها أكثر. كما يجب إتاحة الولوج إلى آليات تلقي الشكاوى على الموقع الإلكتروني للأمانة المستقلة للمبادرة وكذا على الموقع الإلكتروني للمنظمات المشاركة.

### أهمية آراء المستفيدين لتقييم المنظمات الأعضاء في مبادرة للتنظيم الذاتي

## **يظل موضوع المساءلة أمام الجهات المستفيدة بحاجة إلى المزيد من الأبحاث**

يمكن التركيز على قضية المساءلة أمام الجهات المستفيدة والأعضاء في عمليات التعلم من النظراء والدورات التكوينية لمنظمات مبادرة للتنظيم الذاتي، لأنها من إحدى أكثر القضايا الشائكة في مبدأ المساءلة.

## المراجع

- دليل منظمة Mango بعنوان "Accountability to Beneficiaries Checklist" – وهو دليل مهم لإجراء تقييم ذاتي للمنظمة إزاء ممارسات المساءلة أمام الجهات المستفيدة والأعضاء:

<http://www.mango.org.uk/Pool/G-Accountability-to-beneficiaries-Checklist.pdf>

- دليل منظمة كير Care في المالاوي بعنوان "Scorecard Toolkit" وهو نموذج لكيفية تلقي آراء وملاحظات المستفيدين من برامج منظمات المجتمع المدني. اطلع على القسم التالي في الدليل:

"A guide for implementing the Scorecard process to improve quality of public services"

<http://resourcecentre.savethechildren.se/sites/default/files/documents/6800.pdf>

إن استدامة مبادرة التنظيم الذاتي رهين بالتخطيط وبذل الجهد. سنعرض في هذا الشق بعض الممارسات الفضلى التي يمكن أن تتبناها مبادرات التنظيم الذاتي لضمان استدامة مبادراتها ومنظمتها.

### زيادة عدد المنظمات الأعضاء

يجب على مبادرة التنظيم الذاتي بلوغ الحد الأدنى من المنظمات الأعضاء حتى تبرهن على أهمية مبادراتها في القطاع. ثم إن تحديد أهداف واضحة للمنظمات الأعضاء فيها يجب أن يشكل جزءا لا يتجزأ خطة المبادرة واستراتيجيتها. وبالمقابل يجب العمل على الموازنة بين العضوية في المبادرة مع القدرات المادية المتاحة لديها، ذلك أن زيادة عدد الأعضاء تتطلب المزيد من الموارد المالية، لا سيما عندما تكون المبادرة مقترنة بآليات الامتثال. وبناء عليه يجب على المبادرة إيجاد عنصر التوازن بين حجم العضوية والقدرات المالية المتوفرة. ولهذا نجد أن هناك كثيرا من مبادرات التنظيم الذاتي التي يمكنها الاندماج فيما بينها بما أن متطلبات المساءلة والشفافية تتجاوز موارد مبادرة وحيدة.

إن زيادة عدد المنظمات الأعضاء يقتضي كذلك الترويج للمبادرة بين المنظمات المجتمع المدني النظرية واستهداف منظمات المجتمع المدني التي قد ترغب في الانضمام للمبادرة. يجب على المنصات الوطنية، على سبيل المثال، الترويج لمبادرات التنظيم الذاتي في أوساط منظماتها الأعضاء أولاً، ثم تركز على المنظمات غير الأعضاء لاحقاً. ثم ينبغي التركيز جيدا على منظمات المجتمع المدني الصغيرة باعتبارها الأقل قدرة على الامتثال للمعايير. كما يجب على المبادرة أيضا توعية الأفراد بالفرص التي تتيحها المبادرة، وتراعي مبدأ التدرج في الامتثال للمعايير. ومن المهم أيضا أن تقوم المنظمة التي تسهر على المبادرة أن تجري الأبحاث وتثبت وتظهر محاسن ومزايا مبادراتها.

### جمع التبرعات لضمان الاستدامة المالية

ومن غير المستغرب أن مبادرات التنظيم الذاتي تمر حاليا بضائقة مالية على غرار قطاع المجتمع المدني بشكل عام. وفي الوقت الذي انخفضت فيه تمويلات معظم المنظمات، فإن تمويل مبادرات التنظيم الذاتي قد يكون أصعب رغم المطالب المتزايدة بتبني مبدأ المساءلة في القطاع. ستزداد ضرورة إنشاء استراتيجية لجمع التبرعات كلما كانت المبادرة مهيكلية ورسمية، لأن تكاليف تنزيل المبادرة سترتفع. وبالرغم من أن بعض المبادرات التي شملها التقرير تحاول حاليا أن تضمن استدامتها المالية واكتفائها الذاتي، إلا أنه لم تنجح أي منظمة في تحقيق التوازن المادي الكامل حتى اليوم.

إن ضمان الاستدامة المالية يقتضي من المبادرات الابتكار في سبل تأمين التمويلات اللازمة. ومما يجب مراعاته في هذا الباب ما يلي: التبرعات الفردية والتبرعات عبر الإنترنت والهيئات من لدن المؤسسات

الخاصة والدعم من لدن القطاع الخاص، ورسوم العضوية التي تدفعها المنظمات الأعضاء. تتبنى العديد من المبادرات نظاما هرميا في فرض رسوم العضوية، حيث تدفع المنظمات الكبيرة أكثر مما تدفعه المنظمات الصغيرة، وذلك من باب مراعاة قدرات كل منظمة. وكما الحال مع كل استراتيجيات حملات جمع التبرعات، فإن تحديد أهداف واضحة من وراء الحملة يعزز احتمالات نجاحها.

### الارتباط بجهات فاعلة خارجية من خلال التواصل الجيد

إن التوصية الرئيسية التي خرجنا بها من الحالات المدروسة هو أن المبادرات مطالبة بالتواصل مع كل الأطراف المعنية، والتي ينبغي تحديدها خلال مرحلة تحليل السياق الخارجي<sup>41</sup>. وقد تشمل هذه الأطراف الحكومة والجهات المانحة (أفرادا ومؤسسات) والفاعلين في القطاع الخاص والمستفيدين والمنظمات الأعضاء وعموم الناس. ويكمن الهدف من وراء هذا التواصل في شقين: أما أحدهما فإعلام الأطراف المعنية بكيفية عمل مبادرات التنظيم الذاتي، وأما الآخر فتوجيههم وحثهم على الانضمام إليها.

إن التواصل مع الأطراف المعنية لتعريفهم بالفرص التي تتيحها لهم المبادرة أمر مهم لضمان نجاعة المبادرة واستدامتها. كما ينبغي تقوية العلاقات والروابط مع الجهات المانحة والحكومة. وعليه، يجب إنشاء مبادرات التنظيم الذاتي بالموازاة مع عملية تقوية العلاقات مع الهيئات الحكومية والجهات المانحة على الصعيدين الوطني والدولي. ويمكن التواصل مع هذه الأطراف المعنية من خلال عقد موافد مستديرة، وتقديم تقارير دورية عن عمل المبادرة، والتواصل عبر قنوات محددة، واستعمال القنوات الإعلامية ووسائل التواصل الاجتماعي.

ومن المهم أيضا إحاطة الأطراف المعنية بكيفية عمل مبادرة التنظيم الذاتي، لا سيما فيما يخص آليات تلقي الملاحظات والشكاوى. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إتاحة معلومات عن آليات الامتثال عبر الإنترنت وفي مقر المنظمة. على سبيل المثال، تعتمد منظمة نانغو NANGO إخبار الأطراف المعنية في الدورات التكوينية وخلال اللقاءات الروتينية أن المنظمة تريد تلقي شكاوى حول عمل أعضائها. كما يفرض المجلس الأسترالي للتنمية الدولية على المنظمات الأعضاء وضع آليات الشكاوى المتعلقة بمدونة قواعد السلوك على مواقعهم الإلكترونية وفي تقاريرهم السنوية.



دراسة حالة: مبادرة إقليمية لتواصل أفضل

المنظمة/ الأمانة المستقلة: معهد الاتصال والتنمية (الأوروغواي) والكونفدرالية الكولومبية للمنظمات غير الحكومية (كولومبيا)

البلد: مبادرة إقليمية بأمريكا اللاتينية

اسم المبادرة: مبادرة Rendir Cuentas الإقليمية

طبيعة المبادرة: أخرى

تاريخ التأسيس: 2009

المنظمات المشاركة: 600 منظمة في 9 بلدان (سنة 2011 و2012)

### السياق:

تجمع مبادرة Rendir Cuentas الإقليمية بأمريكا اللاتينية بين عناصر مختلفة منها مدونة قواعد السلوك، وخدمة

تهدف مبادرة Rendir Cuentas إلى تشجيع بناء القدرات والتعلم المشترك ورفع الوعي بين مختلف الأطراف المعنية في منطقة أمريكا اللاتينية كلها. ويتحقق ذلك من خلال المجموعات الترويجية؛ وهي مجموعات عمل تضم شبكات منظمات وطنية وكذا منظمات المجتمع المدني لمناقشة معايير مبادرة Rendir Cuentas والعمل على تكييفها مع سياق الدولة التي تتواجد فيها المنظمة. وعليه، تنظم كل مجموعة عمل مشاورات وطنية لجمع المعلومات التي ستكون في تقرير تقييم الامتثال للمعايير (معلومات عن مستويات الشفافية والانسجام داخل قطاع المجتمع المدني والمستوى العام للتعاون). وفي الأخير، تقوم المجموعات الترويجية هذه بإعداد تقرير وطني حول مستوى الشفافية والمساءلة داخل البلد. ثم يخضع كل تقرير لعملية تدقيق ويجري توزيعه على الأطراف المعنية. ثم بعد ذلك تُنشر تلك المعلومات على الموقع الإلكتروني لمبادرة Rendir Cuentas وعلى باقي الوسائط الإعلامية.

#### للتواصل:

أنابيل كروس وروما إنيث أوسينا، مديرتا مبادرة Rendir Cuentas  
البريد الإلكتروني:acruz@lasociedadcivil.org  
الموقع الإلكتروني:www.rendircuentas.org

## استراتيجية الترويج والتواصل للتواصل مع مختلف أصحاب المصلحة

إن استراتيجية التواصل الشاملة والمدروسة ستساعد مبادرة التنظيم الذاتي في زيادة عدد أعضائها والتواصل الفعال مع مختلف الأطراف المعنية. ويمكن بناء فلسفة تواصل خاصة بمبادرة التنظيم الذاتي أو تكييف سياسة تواصلية لمنظمة ما. وفي كلتا الحالتين فإن نجاعة الاستراتيجية التواصلية مرتبطة بإشراك المنظمات الأعضاء للمبادرة. ويشمل هذا أيضا أعضاء الأمانة المستقلة للمبادرة، والذين ينبغي لهم المساهمة في الترويج المستمر للمبادرة. وجدير بالذكر أن اختلاف أنواع المبادرات يعني اختلاف استراتيجية التواصل الملائمة لأن كل مبادرة تستهدف شريحة معينة من الجمهور.

ويجب أن تتضمن استراتيجية التواصل مختلف وسائل التواصل على غرار المنشورات والمطويات والنشرات الإعلامية والمجلات ووسائل التواصل الاجتماعي، ويجب التواصل عبر الموقع الإلكتروني للأمانة المستقلة وكذا الموقع الإلكتروني للمنظمات الأعضاء. ومما يعين على الترويج لمبادرة التنظيم الذاتي المشاركة في المؤتمرات والندوات والدورات التكوينية. ويمكن تكييف وسائل التواصل هذه على حسب الفئة المستهدفة والأطراف المعنية. تصدر شركة GuideStar مجلة NPOGuideStar

الفصلية، وتستهدف الحكومة الكورية وعموم الناس والمنظمات غير الربحية. إن استراتيجية التواصل الناجحة تأخذ بعين الاعتبار كيفية الانخراط مع الجهات المانحة وعموم الناس. ويمكن بلوغ ذلك باستعمال شعار المبادرة أو شعار خاص معروف لدى الأطراف المعنية. صمّمت شركة PricewaterhouseCooper للخدمات بألمانيا "شعار الشفافية" (Transparency Badge) ويُعطى للمنظمات الأعضاء المستوفية لمعايير جائزتهم، حتى يتسنى للمنظمات فيما بعد رفعها على مواقعهم الإلكترونية.

## بناء القدرات

إن الهدف من بناء القدرات هو إعداد المنظمات للامتثال لمعايير مبادرة التنظيم الذاتي. إن تعزيز قدرات المنظمات الأعضاء في مبادرة التنظيم الذاتي أمر مهم لإكسابهم الآليات والمعلومات التي تتيح لهم تبني ممارسات الشفافية. ومن الآليات الرئيسية التي يجب أن تستهدفها عملية بناء القدرات:

- معنى مبدأ الشفافية؛
- فهم كيفية عمل مبادرة التنظيم الذاتي؛
- الانتظارات المتوقعة من المنظمات الأعضاء؛
- كيفية عمل آليات إعداد التقارير؛
- كيفية إدماج ملاحظات المستفيدين والمنظمات الأعضاء في برامج منظمات المجتمع المدني؛
- كيفية ضمان مستوى مناسب من إدارة الجودة.

يجب على مبادرات التنظيم الذاتي تنظيم دورات تكوينية لمنظماتها الأعضاء، وإن أمكن، فتح هذه التكوينات للأطراف المعنية الخارجية لنشر البيانات والمعلومات التي جمعوها. فعلى سبيل المثال، يعتزم مركز باكستان للأعمال الخيرية (PCP) عقد "سوق خيرية" بمشاركة الجهات المانحة الوطنية والممثلين المحليين للحكومات ومنظمات المجتمع المدني لمناقشة ممارسات التنمية في باكستان.

بيد أن العوائق المتعلقة بالوقت والموارد المالية تحول دون إجراء كل مبادرات التنظيم الذاتي لتكوينات في بناء القدرات. وفي هذه الحالة، يمكن لمبادرات التنظيم الذاتي وأعضائها الاستعانة بالدورات التكوينية ومبادرات بناء القدرات الموجودة سلفاً. ويُمكن أيضاً الاستعانة بالمتطوعين من المنظمات أو المؤسسات ذات الخبرات للمساعدة في إعداد الدورات التكوينية أو المشاركة فيها.

ويمكن لمبادرات التنظيم الذاتي الاستفادة من خبرات منظماتها الأعضاء لإعداد أو تسيير الدورات التكوينية. تنظم لجنة التعاون من أجل كامبوديا (CCC) "منتديات تعلم مُعتمدة" لفائدة المنظمات المعتمدة لديها. ويمكن لمبادرات التنظيم الذاتي أيضاً اعتماد هذه الإجراءات لفائدة منظمات بعينها، لا سيما المنظمات الصغيرة، والتي غالباً ما تكون بحاجة إلى مساعدة أكبر.

صحيح أن المراجع والمنشورات الإلكترونية مراجع قيّمة لزيادة نجاعة عملية بناء القدرات، إلا أن الدورات التكوينية قد تكون الآلية الأنجح لأنها تسهل التفاعل مع المشاركين. ومع هذا ينبغي لمبادرات التنظيم الذاتي التفكير في تنظيم ندوات عبر الإنترنت لتقليص نفقات أنشطة بناء القدرات في البداية. فعلى سبيل المثال، أنشأت مبادرة Rendir Cuentas موقعاً سمته "مركز المساءلة الافتراضي" (Virtual Accountability Center) وضعت فيه مجموعة من الدورات التكوينية (<http://www.rendircuentas.org/campus>) متاح بالإسبانية فقط). وينبغي لمبادرات التنظيم الذاتي التفكير في إتاحة أدواتهم ودوراتهم التكوينية للعموم مجاناً أو بثمن رمزي لتعزيز مبدأ مشاركة المعلومة.

## خاتمة

لا يعدو هذا الدليل أن يكون بوابتك الأولى لمساعدة المجتمع المدني على البدء في تنزيل ممارسات الشفافية والمساءلة ونشرها. ونأمل منظمة سيفيكوس في مواصلة إغناء هذا الدليل وإغناء الرصيد المعرفي بخصوص مبادرات التنظيم الذاتي بهدف تجهيز منظمات المجتمع المدني لتجويد ممارساتها باستمرار.

ثمة أمور كثيرة عن التنظيم الذاتي لا تزال في حاجة إلى الدراسة؛ ومن ذلك ما اكتشفناه في بحثنا ونورد منه ما يأتي:

- المساءلة أمام الجهات المستفيدة والأعضاء؛
- تأثير مبادرات التنظيم الذاتي في تعزيز الثقة مع الأطراف المعنية وفي تعزيز تمويل الجهات المانحة للمنظمات المشاركة؛
- بيانات ومعطيات حول تصورات عموم الناس لمبادرات التنظيم الذاتي؛
- كيفية مراقبة وتقييم مبادرات التنظيم الذاتي.

فإن كان لديكم معلومات عن هذه النقط المذكورة، فيطيب لنا أن نتواصلوا معنا. إننا نسعى للمزيد من دراسات الحالات والممارسات الفضلى عن التنظيم الذاتي والشرعية، والشفافية، والمساءلة. ونأمل في حيين هذا الدليل باستمرار؛ وتحقيقا لهذه الغاية نرحب بكل الممارسات والنماذج أو حالات الدراسة.

يرجى التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني [Ita@civicus.org](mailto:Ita@civicus.org) لتزويدنا بأية من النقاط أو المعلومات التي ذكرناها أعلاه.

تلتزم منظمة سيفيكوس بمبادئ الشفافية والمساءلة. وسوف نعمل على تشجيع المزيد من البحث في مجال التنظيم الذاتي والمجتمع المدني مع مواصلة العمل على تعزيز الممارسات الجيدة في أنشطتنا وبرامجنا.

اطلع على آخر مستجدات مبادئ الشرعية والشفافية والمساءلة في مركزنا للمراجع الإلكترونية:

[/http://Ita.civicus.org](http://Ita.civicus.org)

## لائحة المقابلات

المجلس الأسترالي للتنمية الدولية (ACFID) مدونة قواعد السلوك- أستراليا - كاث بلانت، المدير السابق لفريق النمو والفعالية- 17 أكتوبر 2013.

تحالف CODE-NGO للمنظمات التنموية غير الربحية - الفلبين- سيكستو دوناتو ماساسايت، المدير التنفيذي- 20 مارس 2013.

مدونة المبادئ الأخلاقية والمعايير الدنيا للمنظمات غير الحكومية في كمبوديا ونظام إصدار الشهادات التطوعي- كمبوديا -سويونغ ساروين، المدير التنفيذي، لجنة التعاون من أجل كمبوديا- 5 أبريل 2013.

الشبكة الشيلية للجمعيات التضامنية **Comunidad de Organizaciones Solidarias de Chile** - التشيلي- كونسيلو مورينو، عضو لجنة الشفافية- 21 أكتوبر 2013.

تحالف **Credibility Alliance** للمنظمات التطوعية - الهند - سيفاماني سيلفي، المديرية التنفيذية - 25 أكتوبر 2013

مدونة قواعد الحوكمة/الحكامة **The Governance Code** - أيرلندا- إيفان كوبر، مدير المرافعة/المناصرة، شبكة **The Wheel** الوطنية للجمعيات الخيرية - 10 أكتوبر 2013.

شركة **GuideStar Korea** ذات النفع العام- كوريا الجنوبية - يونهوا تشونغ، رئيس إدارة التعاون الدولي/ فريق العلاقات العامة - 21 أكتوبر 2013.

منظمة **Help Argentina** غير الربحية- الأرجنتين- غييرمو كوريا، المدير التنفيذي، الكونفدرالية الأرجنتينية لمنظمات المجتمع المدني 7 - RACI أكتوبر 2013

جوائز الهند لمنظمات المجتمع المدني - الهند - كونال فيرما، مديرة مؤسسة **Resource Alliance India** الخيرية- 21 أكتوبر 2013.

برنامج منظمة **Imagine Canada** لمعايير الجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية - كندا- كاثي بار، نائبة الرئيس الأولى- 10 ماي 2013.

ميثاق المنظمات غير الحكومية الدولية **INGO Charter** - أماندين بيرغر، المديرية السابقة لميثاق المساءلة للمنظمات غير الحكومية الدولية، المركز الدولي للمجتمع المدني- 10 أغسطس 2012.

الشبكة النيجيرية للمنظمات غير الحكومية **NNNGO** - نيجيريا- أويبيبيسي باباتوندي أولوسيبي، المدير التنفيذي - 18 مارس 2013.

المركز الباكستاني للأعمال الخيرية (PCP) نظام إصدار الشواهد للمنظمات غير الربحية- باكستان-  
تتوير علي آغا، المدير التنفيذي- 10 أبريل 2013، ومالك بابور، مدير برنامج إصدار الشواهد - 10  
أبريل 2013.

شبكة **PARTOS** لمنظمات المجتمع المدني - هولندا - آن ماري هيمسكرك، مديرة المعارف والنجاعة،  
8 ماي 2013.

المجلس الفلبيني لإصدار الشواهد للمنظمات غير الحكومية- الفلبين- فيلي ريوخون، عضو ورئيس  
المجلس السابق، الشبكة الفلبينية للمؤسسات - 20 مارس 2013.

آلية **QuAM** لضمان الجودة للمنظمات غير الحكومية - أوغندا- جون دي كونينك - باحث ومستشار  
السياسات - مؤسسة 2012 - Cross Cultural Foundation. ويوني موتونغوي، المنسق الوطني  
لـ **QUAM**، شبكة الجمعيات التنموية التطوعية للسكان الأصليين 23 - DENIVA- أبريل 2013.

شبكة **Rendir Cuentas** - منطقة أميركا اللاتينية. أنابيل كروس، عضو مجلس الإدارة بشبكة  
Rendir Cuentas- 30 أبريل 2013، وأناليا بيتوني، مؤسسة التواصل والتنمية - 14 ماي  
2013.

شبكة **Transparentemos**- التشيلي - بامبلا ريوس فيرا، منسقة برنامج المدن المستدامة ومديرية  
الابتكار الاجتماعي، مؤسسة 9 - AVINA أكتوبر 2013.

جوائز الشفافية- ألمانيا- نيكول سوزان روشكر، مسؤولية المؤسسة/ مواطنة المؤسسة، شبكة  
PricewaterhouseCooper للخدمات المنهية - 7 أكتوبر 2013.

مدونة الأخلاقيات للمنظمات غير الحكومية بزيبابوي- زيمبابوي- ماشيندا مارونغوي، مدير البرنامج،  
الشبكة الوطنية للمنظمات غير الحكومية 25 - NANGO أكتوبر 2013.

## مع خاص امتنانا وشكرنا لـ :

- منظمة **ACCION** غير الربحية - التشيلي

- المركز المكسيكي للأعمال الخيرية **CEMEFI**- المكسيك

- الشبكة الوطنية للمنظمات غير الحكومية **ANONG** - الأوروغواي

- مؤسسة **TUSEV** - تركيا

- المجلس الزامبي للتنمية الاجتماعية - زامبيا

---

Accra Agenda for Action, OECD, 2008,

<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm#Accra>

Alice Obrecht, “Effective Accountability? The drivers, benefits and mechanisms of CSO self-regulation”, Briefing Papers 130, One World Trust, 2012, p.4-38

Alnoor Ebrahim, “Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs,” *World Development*, Vol. 31:5, 2003, p. 813-829

Australian Council for International Development, “Promoting Voice and Choice: Exploring Innovations in Australian NGO Accountability for Development Effectiveness”, 2009, 52 p.

Barefoot Collective, *The Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change*, 2009, 174p.

Brendan O’Dwyer, Jeffrey Unerman, “Enhancing the role of accountability in promoting the rights of beneficiaries of development NGOs”, Presentation at Manchester Business School seminar, 27 May 2009, 33 p.

David L. Brown., Jagadananda, “Civil Society Legitimacy and Accountability: Issues and Challenges”, Hauser Center and CIVICUS, Scoping paper, 2007, 43 p.

Busan Partnership for Effective Development Cooperation, OECD, 2011,

<http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>

Catherine Shea, Sandra Sitar, “NGO Accreditation and Certification: The Way Forward? An Evaluation of the Development Community’s Experience,” International Center for Not-for-Profit-Law, Report and Recommendations, p. 2-48

CIVICUS, *Turning Principles into Practice – A guide to Legitimacy*,

*Transparency and Accountability*, 2010, 44p.

CIVICUS, “Legitimacy, Transparency and Accountability (LTA) Issues of National Associations”, Report on the Webinar Self-regulation for National Associations AGNA, 2011

CIVICUS, *Bridging the gaps: Citizens, organisations and dissociation*, Civil Society Index summary report: 2008-2011, 2011, 55 p.

CIVICUS, *State of Civil Society Report 2013: Creating an Enabling Environment*, 2013, 300 p. CIVICUS, *The CIVICUS 2013 Enabling Environment Index report*, 2013, 32p.

Christina Berman-Harms, Nora Lester Murad, *Putting the Istanbul Principles into Practice: A Companion Toolkit to the International Framework for CSO Development Effectiveness*, Open Forum for CSO Development Effectiveness, 2011, 104 p.

Costanza De Toma, *Outreach Toolkit*, Open Forum for CSO Development Effectiveness, 2010, p 1-28.

Costanza De Toma, *The Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context*, Open Forum for CSO Development Effectiveness, 2010, 80 p.

CORE and Commonwealth Foundation, *Draft Civil Society Accountability: Principles and Practice, A toolkit for civil society organisations in South Africa*, CORE, 2012

CSO Development Effectiveness Web Portal, Open Forum for CSO Development Effectiveness,

<http://wiki.cso-effectiveness.org>

Jeannet Ligan, Amy Cavender, Thomas Palmer, “Responding to Development Effectiveness in Southern Countries,” Briefing Paper 126, One World Trust, 2010, p.1-23

Jeannet Ligan, Michael Hammer, “Empowering citizens: Realising service user involvement in the UK Third Sector organisations through

accountability principles in self-regulation initiatives”, One World Trust and Goldsmiths, 2011, 21 p.

John Gaventa, Rosemary McGee, “The Impact of Transparency and Accountability Initiatives,” *Development Policy Review*, 2013, p.3-24.

Kenneth Anderson, “International NGOs: A Law Unto Themselves,” Conference Report, 12 p.

Kernagan Webb, “Chapter 1: Understanding the Voluntary Codes Phenomenon”, *Voluntary Codes: Private Governance, the Public Interest and Innovation*, 2004, p. 3-32

Kumi Naidoo, “The End of Blind Faith? Civil Society and the Challenge of Accountability, Legitimacy and Transparency”, *Accountability Forum 2*, 2004, p.14-25

Kumi Naidoo, “Chapter 3: Accountability,” *Boiling Point - Can citizen action save the world? Development Dialogue 54*, 2010, p. 55-75

Lisa Jordan, Peter van Tuijl, “Rights and responsibilities in the Political Landscape of NGO accountability: introduction and overview”, *NGO Accountability, Politics, Principles and Innovations*, 2006, p. 3-20

Mary Kay Gugerty, Adam Prakash, “Nonprofit Accountability Clubs: Voluntary regulation of Nonprofit and Nongovernmental Organizations”, Volume Overview & Chapter 1, University of Washington – Seattle, 2008, 58 p.

Michael Edwards, “Foreword”, *NGO Accountability, Politics, Principles and Innovations*, 2006, eds. Lisa Jordan and Peter van Tuijl, viii-ix

Nicholas Borsinger, “Focus: What is accountability in humanitarian aid?”, *VOICE out loud*, Newsletter Issue 16, Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies, Editor Kathrin Schick, October 2012, 18 p.

One World Trust, *One World Trust*, [www.oneworldtrust.org](http://www.oneworldtrust.org)

One World Trust, Global Accountability Report (GAR), <http://www.oneworldtrust.org/globalaccountability/gar>

Panel on the non-profit sector, *Principles for Good Governance and Ethical Practice, A Guide for Charities and Foundations*, 2007, 32 p.

PCNC, Code-NGO, CIVICUS, “Strengthening the Accountability of the Civil Society Sector”, Completion Report, 2011, 27 p.

Robert Lloyd, “The Role of NGO Self-Regulation in Increasing Stakeholder Accountability”, One World Trust, 2005, 15 p.

Robert Lloyd, Virginia Calvo, Christina Laybourn, “Ensuring credibility and effectiveness: Designing compliance systems in CSO regulation”, Briefing Paper 127, One World Trust, 2010, 18 p.

Shana Warren, Robert Lloyd, “Civil Society Self-Regulation, The Global Picture”, Briefing Paper 119, One World Trust, 2009, 17p.

V. Finn Heinrich, Lorenzo Fioramonti, *Global Survey of the State of Civil Society – Vol.2 – Comparative perspectives*, CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation, 2008, 406 p.

# للتواصل مع سيفيكوس CIVICUS

"سيفيكوس: التحالف العالمي لمشاركة المواطنين" هو شبكة دولية لمنظمات المجتمع المدني ونشطاء يعملون على تعزيز العمل المواطن ولتعزيز ممارسات المجتمع المدني عبر العالمي.

## جنوب أفريقيا

CIVICUS House  
Gwigwi Mrwebi Street 24  
نيوتاون، جوهانسبورغ، 2001  
الهاتف: +27 (0) 11 833 5959  
الفاكس: +27 (0) 11 833 7997

## المملكة المتحدة

Unit 60, Eurolink Business Centre  
Effra Road 49  
London SW2 1BZ  
الهاتف: +44 (0) 20 7733 9696

## الولايات المتحدة

WEDO Offices ,  
Lexington Ave 3rd Floor 355  
New York 10017  
الهاتف: +1 202 331 8518  
الفاكس: +1 202 703 8801

## سويسرا

Avenue de la Paix 11  
CH-1202

## جنيف

الهاتف: +41 (0) 22 733 3435

للاتضمام لشبكة أعضائنا: [civicus.org/join](http://civicus.org/join)  
النشرة الأسبوعية: [civicus.org/subscribe](http://civicus.org/subscribe)  
البريد الإلكتروني: [info@civicus.org](mailto:info@civicus.org)  
حسابات التواصل الاجتماعي:



Facebook.com/CIVICUS



Twitter.com/CIVICUSalliance



YouTube.com/CIVICU Sworldalliance

