

مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية
شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

P N G O
E
T

دليل الإدارة الرشيدة في المنظمات الأهلية

2 0 0 3

2 0 0 3

P N G I O
E
T

**دليل الإدارة الرشيدة
في المنظمات الأهلية**

الطبعة الأولى
ديسمبر 2003

معهد الإدارة والمحاسبة التدريبي "تامى"
إعداد / أحمد الصوراني

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organizations' Network

غزة - ش عز الدين القسام - بجوار برج الشفاء
مقابل اتحاد لجان الاغاثة الطبية - الطابق الثاني
تليفون: 2847518 - فاكس: 2835889
E-mail: pngo@hally.net
www.pngo.net

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organizations' Network

تقديم

تتشرف شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بأن تضع بين أيديكم دليل الإدارة الرشيدة الذي جاء ثمرة العمل في مشروع تطوير أداء المنظمات الأهلية .

أن هذا الدليل جاء نتيجة جهد كبير في إطار السعي لوضع دليل في مجال الإدارة الرشيدة يمكن أن تستفيد منه منظماتنا الأهلية وأثناء تجربتها وتطوير قدرات العاملين في هذا المجال .

أننا نتمنى أن يساهم هذا العمل المبادر في أن يكون مرجعاً للعاملين في مجال الإدارة الرشيدة بما يحقق المبادئ والأهداف المشتركة التي نؤمن بها جميعاً وأهمها تعزيز الشفافية والمساءلة ونشر الديمقراطية في مجتمعنا الفلسطيني .

ونود كذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لجمعية مساعدات الشعب النرويجي NPA على دعمها لمشروعنا ومواقفها المساندة لحقوق شعبنا الفلسطيني . كما نتقدم بالشكر لكل من ساهم وشارك في إعداد هذا الدليل.

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية

غزة

2003

أهداف وإطار الدليل:

يتضمن هذا الدليل القواعد الأساسية للمنظمات الأهلية حول مفهوم الإدارة الرشيدة، التي تتفق وأفضل المعايير الدولية، للقيام بإدارة المنظمات الأهلية على أسس تساعد هذه المنظمات على تقييم أدائها وقياس تطور جهودها الرامية إلى ممارسة مفهوم الإدارة الرشيدة في عملها وبرامجها وأنشطتها. ويأتي هذا الدليل كجزء من مساهمة شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في الحملة الوطنية لوضع إرشادات وأسس لعمل المنظمات الأهلية بما يكفل استمرارية عمل هذه المنظمات ومساهماتها في التنمية المستدامة في فلسطين. يقدم الدليل بعض الأطر النظرية والإرشادات المساعدة التي تساهم استخدامها بإجّاح ممارسة الإدارة الرشيدة في هذه المؤسسات مستهدفاً بذلك جميع الأفراد والجماعات ذات العلاقة مثل الجمعية العمومية، مجلس الإدارة العاملين والفئات المستهدفة.

هدف الدليل:

إن الهدف من دليل الإدارة الرشيدة خلق وثيقة مرجعية لمنظمات الأهلية تساعدهم في التخطيط، التنفيذ، المتابعة لبرامج وأنشطة هذه المؤسسات وآليات إدارة المال العام.

إطار الدليل :

يقدم دليل الإدارة الرشيدة، عرضاً واضحاً وتفصيلاً فيما يتعلق باستراتيجيات عمل المنظمات الأهلية، البنية الهيكلية للمنظمة، آلية صنع القرار، سبل مصادر واستخدام الأموال، إدارة المشاريع وتقنيات تنفيذ هذه المشاريع وكذلك آليات الرقابة الداخلية. وفضلاً عما تقدم، فإن الهدف هو وضع إطار شامل للطرق والأساليب التي تساعد على التنفيذ الملائم والصحيح لإدارة عمل المنظمات الأهلية.

المحتويات

1 - مقدمة وتعريف بالمنظمة:

يعرض هذا القسم نبذة عن المنظمة وتعريف برسالتها وأهدافها وطبيعة الأنشطة.

2- آليات العمل ونشاطات المنظمة :

يعرض هذا القسم تعريف بعمل المنظمات الأهلية .

3- واقع الإدارة الرشيدة في الوطن العربي :

يعرض هذا القسم واقع الإدارة الرشيدة ومعيقاتها في الوطن العربي.

4- مقومات المؤسسات الأهلية :

يعرض هذا القسم تعريف لمقومات المنظمة من حيث الرؤيا، الرسالة، الأهداف ومجال العمل...إلخ.

5- نمط الإدارة الرشيدة في المؤسسات :

يعرض هذا القسم آليات إدارة المنظمة الأهلية بشكل فعال يكفل الشفافية والمساءلة.

6- التخطيط في المؤسسات الأهلية:

يعرض هذا القسم السياسات والإجراءات الخاصة بعملية التخطيط والمتابعة والتقييم في أداء المنظمات الأهلية.

7- الرقابة الداخلية:

يعرض هذا القسم طرق الرقابة الخاصة على عمل المنظمات الأهلية بم يكفل استخدام موارد المنظمة بشكل فعال يساهم في تحقيق الأهداف التنموية للمنظمة.

التطور التاريخي لعمل المنظمات الأهلية:

تطور العمل الأهلي في فلسطين خلال مراحل عدة

للعمل التطوعي دور كبير جداً في المساهمة الفاعلة في بناء منظمات المجتمع المدني التي تعمل في مجال التنمية وتغطي حاجات الفئات الاجتماعية المهمشة الفقيرة التي لا تستطيع تلقي الخدمة من الحكومة أو من القطاع الخاص. والعمل التطوعي يعمل على تسخير الطاقات والإمكانيات الموجودة في المجتمع من أجل خدمة أهداف إنسانية نبيلة. ومن المؤشرات التي تقيس تقدم وتطور المجتمعات هو انتماء الأفراد في المجتمع المدني بشكل طوعي من أجل تقديم الخدمات الإنسانية وتلبية الحاجات الأساسية للفقراء والمهمشين. وللعمل التطوعي في فلسطين تاريخ طويل بدأ منذ زمن طويل وكان متمثل بشكل العونة/المساعدة وهي هبة المواطنين لمساعدة بعضهم البعض عندما يتعرضون إلى أزمات في العمل، والعونة هي من قيم وثقافة المجتمع الفلسطيني.

من خلال هذه القيم والثقافة لدى المجتمع الفلسطيني تطور العمل الأهلي خلال أربعة مراحل أساسية وهي:

1. **الطابع الخيري:** وخلال هذه المرحلة أخذ العمل الأهلي (التطوعي) طابع خيري نتاج علاقات دينية تقوم على أساس تقديم العون من الجامع أو الكنيسة للمحتاجين على شكل نقد، جهد، أو أي شكل من أشكال التطوع.
2. **طابع المظهر:** خلال هذه المرحلة ارتبط العمل الأهلي بشخصيات ذات سمات شخصية تهدف إلى استكمال دورها الاجتماعي.
3. **طابع الإغاثة:** نتاج للنكبة التي حلت بالمجتمع الفلسطيني نتاج هجرة عام 1948 مر الشعب الفلسطيني بمأساة ما زال يعاني أخذ العمل الأهلي شكل الإغاثة بهدف إغاثة المنكوبين من المشردين الذين نزحوا إلى مناطق أخرى من فلسطين.
4. **الطابع التنموي:** خلال هذه المرحلة ونتاج لضعف دور منظمة التحرير الفلسطينية في استمرارية الكفاح المسلح أدى بالشعب الفلسطيني للبحث عن بديل لأدوات النضال وذلك من خلال خلق منظمات أهلية ذات بعد تنموي. فقد تم تشكيل بعض المنظمات التطوعية في نهاية السبعينات من القرن الماضي وكان من أبرز منظمات العمل التطوعي "اللجنة العليا للعمل التطوعي في الضفة الغربية وقطاع غزة والذي بلغ عدد أعضائها في بداية الثمانينات من القرن الماضي عشرات الآلاف وعملت على تنفيذ كثير من الأنشطة التطوعية تمركزت على مخيمات العمل التطوعي في المدن والقرى الفلسطينية بالإضافة إلى مساعدة المزارعين في مواسم قطف الزيتون والعنب والبطيخ والبندورة.

وفي هذا الوقت بالذات تشكلت عدة منظمات تطوعية نمت وترعرعت من رحم اللجنة العليا للعمل التطوعي وتخصصت في عدة مجالات وهي الزراعة والصحة والحياة والقانون والتي شكلت لاحقاً النواة الصلبة لمنظمات المجتمع المدني وبدأت بتقديم الخدمات للمواطنين الفلسطينيين الفقراء والمهمشين. هذه المنظمات أسست نتاج تشجيع مجموع من القياديين السياسيين والأكاديميين نتاج جئانس وتقاطع مشترك بينهم مجموعة من المبادئ والقيم الإنسانية جاه قضية ما، تطورت الفكرة من خلال تكوين منظمة ذات طابع طوعي من خلال برامج يقوم بوضعها المؤسسين / مجلس الإدارة والتي تحتاج في مرحلة متطورة إلى أفراد مهنيين لتنفيذ هذه البرامج مما ساهم ذلك في توظيف أشخاص مهنيين لتنفيذ البرامج المقررة من مجلس الإدارة، وتعتبر عملية التوظيف هي البذور الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الرشيدة بشكل يساهم في استمرارية مجموعة المبادئ والقيم الإنسانية المتضمنة في رسالة المنظمة.

واقع الإدارة الرشيدة في العالم العربي والدور المتعاظم لمنظمات المجتمع المدني

أ. في توصيف واقع " الإدارة الرشيدة " عربياً

صدرت تقارير عديدة في السنوات الأخيرة تدرس واقع " الإدارة الرشيدة " في العالم العربي وتعرض للمعوقات التي تقف في وجه بنائها وفي وجه إطلاق المسارات التنموية وإصلاح المنظمات وتفعيل المشاركة الشعبية في المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ويعد تقرير التنمية البشرية العربية 2002 الصادر عن " برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " آخر هذه التقارير وواحد من أهمها، إذ خصص مساحة واسعة لواقع " الإدارة الرشيدة " وقدم اقتراحات لسبل بنائها عربياً وخصيئها. ومراجعة لأبرز خصائص الواقع العربي لجهة " الإدارة الرشيدة " يتبين أن العديد من العناصر أو المبادئ التي تقوم عليها هذه الإدارة ما زالت غير متوفرة أو غير مكتملة.

فعلى الصعيد السياسي، تعتبر الانتخابات المحلية والوطنية (بمشاركة جميع المواطنين، نساءً ورجالاً) المضفية مشروعية شعبية ودستورية على تداول السلطة والمؤمنة استقراراً واستمرارية أحد أهم الأسس التي تبني عليها إدارة رشيدة. ويلاحظ في هذا الإطار أن ثمة تقدماً قد أحرز لجهة تنظيم انتخابات في العديد من الدول بمشاركة نسائية. غير أن المشهد العام للمنطقة ما زال بعيداً عن المرغى، إذ أن أنظمة عديدة تواصل إبعاد المواطنين عن المشاركة الفعلية في الحياة السياسية، وأخرى تستمر في إبعاد النساء عن المشاركة. وتعتبر المجموعة العربية الأدنى مستوى في العالم لجهة تمثيل المرأة، إذ لا تتخطى نسبة النساء المنتخبات إلى المناصب النيابية حدود 3.5% من مجمل هذه المناصب.

يضاف إلى ذلك أن الحريات العامة، حرية تشكيل الأحزاب والجمعيات وحرية الإعلام والتعبير والإبداع من دون رقابة لم يعترف ويعمل بها حتى الآن إلا في عدد قليل من الدول العربية، في حين تواصل الدول الباقية التضييق عليها أو تطبيق قوانين الطوارئ لإلغائها. ويرصد هنا تزايد للرقابة ومصادرة الكتب والأفلام في العقد الأخير، حتى في الدول التي عرفت حدماً مقبولاً من الحريات، بحيث بات يخشى أن تنقلص هذه الحريات ويتراجع احترامها. ولا تعتبر الحريات الشخصية، من حرية معقد وتفكير واختيار، مجال أفضل من حال الحريات العامة، نظراً للضغوطات المادية والمعنوية التي يتعرض لها الأفراد، وصولاً إلى معاقبة البعض منهم في الكثير من الدول إن اختلفوا تفكيراً أو ميولاً.

أما لجهة فصل السلطات واستقلالية القضاء وسيادة القانون على الجميع، فإن الواقع العربي يعطي بالإجمال دلائل ومؤشرات سلبية، إذ تهيمن السلطة التنفيذية على سواها من السلطات، وتربط بها القضاء، مما يسيء إلى مصداقيته ويحد من حكم القانون ومن مساواة المواطنين أمامه. وعلى الصعيد الاقتصادي الاجتماعي، تتفاوت الأوضاع بين بلد وآخر. ويمكن القول في الإجمال إن تقدماً ملموساً قد أحرز في أكثر البلدان على صعيد التعليم والإسكان وارتفاع معدلات الأعمار وتراجع وفيات الأطفال. لكن هذا التقدم لم يبلغ التفاوتات المناطقة والطبقية الهائلة بين المواطنين في أكثر الدول، ولم يقلص حدة الفقر التي يعاني منها أكثر من نصف العرب.

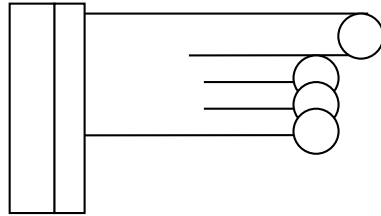
وختاماً، نشير إلى أن الثقافة الاجتماعية والسياسية الناطمة للكثير من العلاقات في المجتمعات العربية مستمدة من قيم ما قبل دولية مبنية على العشائرية والقبلية والطائفية، الأمر الذي يخلق شبكات من المصالح والعصبية تمثل في حد ذاتها عراقيل في وجه " إدارة رشيدة " وتنمية بشرية مستدامة.

قبل الخوض والتطرق إلى واقع الإدارة الرشيدة في فلسطين، فإنه لمن المهم التطرق إلى بعض المفاهيم الخاصة المتعلقة بالمنظمة من حيث رؤيتها، رسالتها، أهدافها ومجال عملها بناءً على التخصص والموقع الجغرافي للمساهمة في التنمية المستدامة في المجتمع الفلسطيني.

ماذا نقصد بالمنظمة؟

أية هيئة تتألف من مجموعة من الموارد والتسهيلات تتضافر مع بعضها لتحقيق هدف ما.

فعندما نتحدث عن منظمة ، فإننا نشير إلى حقيقتين متعلقتين ببعضهما وهما:



1- عملية

2- منتجاتها

1- العملية :

وهي مجموعة من العناصر المتعلقة ببعضها تعطى شكلاً معيناً للعمل ولطريقة تنظيم العمل ولطريقة التخابر بين المستويات المختلفة للمنظمة.

2- المنتج (النتاج) :

وهو النتيجة التي تحصل عليها من العملية.

المؤسسات:

هي وحدات اجتماعية مبنية من أجل أهداف محددة وتتسم بما يلي:

تقسيم العمل .

وجود مراكز متخصصة بصنع (اتخاذ) القرارات .

وجود أفراد .

وللوصول بالمنظمة إلى أقصى درجات الكفاءة والفاعلية: لا بد من:

التطوير التنظيمي و التحليل:

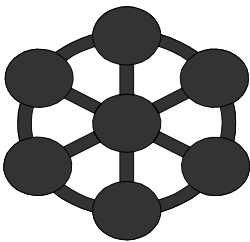
يشمل التطوير التنظيمي دراسة الطرق المختلفة لتنظيم المجموعات البشرية وحملها على العمل والإنتاج وذلك عن طريق معرفة وإدراك:

1. التنظيم العلمي للعمل

2. حركة العلاقات البشرية

3. فكرة الحاجات و الدوافع (التحفيز)

4. التحليل الإستراتيجي



أولاً: التنظيم العلمي للعمل:

وقد دعا لمذهب "التنظيم العلمي للعمل" كل من: (هنري فيول و فريدريك تايلور) وبسبب النقل غير المخطط وغير المنظم لأساليب المعرفة المكتسبة بالتجربة من جيل إلى آخر، والذي كان سائداً في الماضي فقد تم اقتراح وجوب تنظيم العمل على أنه عملية.

ويتضمن الإجراء مرحلتين (طورين):

- تقويض وتحليل العمل أو تحديد مركباته (عناصره) وتعيين حدوده.
- إعادة بناء عقلانية لهذه المركبات لتستطيع تلبية وتحقيق الأهداف

رؤية المؤسسة:

هي الحلم أو الهيئة الذي ترغب المنظمة أن تكون صورة المجتمع عليه أو تحقيقه لصالح فئاتها المستهدفة في المدى المنظور. فمثلاً منظمة مثل الإغاثة الزراعية ترى أن القطاع الزراعي في فلسطين من المفترض أن يكون ذا إنتاج عالٍ يلبي حاجات السوق المحلية على طرق الاكتفاء الذاتي بل ويتعداه إلى تصدير بعض المحاصيل في جوانب محددة تدر دخلاً إيجابياً في الناتج القومي الزراعي باستخدام أقل الموارد المتاحة من أيدي عاملة وأراضٍ زراعية متوفرة ومعدات مطلوبة بكفاءة وفاعلية عاليتين.

الاستراتيجية:

هي الطريق المستقاة من الرؤية والتي تبعاً لها نضع آليات عملنا وكل ما يلزمنا من خطط فرعية ومهام توصلنا إلى الأهداف. وباختلاف الاستراتيجية تختلف النشاطات تبعاً وبالتالي آليات العمل واللوازم الموافقة لها. (صناعة السفن الأمريكية في فترة الحرب العالمية الثانية من الفولاذ المقوي للغطاس تفادياً للغواصات الألمانية) Upside Down strategy. وباستخدام المثال السابق فإن استراتيجيات الإغاثة الزراعية تنصب على عمليات التدريب والتنمية في قطاع الموارد البشرية من أجل تمكينهم من تحقيق رؤيتها. وبدورها فإن الاستراتيجيات تكون دليلاً الذي تستقي منه أهدافك العامة والتنموية والمحددة للبرامج والأهداف، والتي بدورها تنعكس على هيئة نشاطات تعبر عنها المشاريع المنفذة.

الرسالة:

مكتنا تعريف الرسالة بأنها تعمل على تحقيق الرؤية من خلال عملها على حل المشكلة التي يتم تعريفها. ولهذا فإن الرؤية يمكن التعبير عنها من خلال قائمة الأمور التي يجب أن تتحقق، مع أمور أخرى نرغب في تحقيقها، وبعض الأشياء التي لو تحققت لكانت الأمور على أفضل ما يرام.

فكرة تايلور

وقد بنى تايلور فكرته على الحقيقة القائلة: بأنه يمكن أن ننظم المنظمة عقلاً على هيئة (أهداف - وسائل - نتائج) لتحقيق أفضل النتائج.

شكل يبين العلاقة بين تشخيص المشكلة، الرسالة، والرؤية:

المشكلة: ليس لي مكان للسكن		
أريد	أرغب	يجب
غرفة مكتب فارغة. طابق تحت أرضي.	مدفأة في غرفة المعيشة.	3 غرف نوم. 250 م مربع. مرآب للسيارة. حديقة صغيرة. غرفة معيشة واسعة.

الرسالة: البحث عن مكان يحقق كل الأمور الواجبة والضرورية مع تلك التي نرغب بها كذلك.

أولاً: تحديد الأهداف:

لابد لكل عمل ناجح من تحديد هدف أو قضية أو موضوع حيث يتم العمل من أجل تحقيقه. وهذا الهدف يجب أن تتوافر فيه المواصفات والمعايير التي من خلالها يمكن الحكم على إذا ما كان بالإمكان العمل على تحقيقه والمضي قدماً في العملية ...

وهذا يوجب علينا التساؤلات التالية:

هل يمكن السيطرة عليه؟ هل يمكن تنفيذه؟ هل المجتمع بحاجة إليه؟ هل المجموعة مرتاحة لهذا الهدف وسوف تسعى لتحقيقه؟ هل يمكن تحقيقه في فترة زمنية منطقية؟ هل يمكن تنفيذه بكم معقول من الموارد!!!

تقسيم الأهداف

► يمكن تقسيم الأهداف من ناحية الوقت كما يلي:

- أ- هدف قصير المدى من 6 شهور إلى سنة
- ب- هدف متوسط المدى من سنة إلى 3 سنوات
- ج- هدف بعيد المدى من 3 سنوات إلى 5 سنوات

► ويمكن تقسيم الأهداف من ناحية نوعيتها كما يلي:

الهدف العام:

- هو الإطار العام الذي تعمل فيه المجموعة، وتستنبط من خلاله آليات عملها.
- يجب أن يتماشى مع تصورات الأعضاء وقيم المجتمع والمجموعة، فإن لم يشعروا بالارتياح فسيتركون.
- يبني المنظمة حيث تطور قادة جدداً وذلك من خلال إشراكهم في العمل ضمن طاقم المؤسسة.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار تصورات المنظمة للأمد البعيد.

الهدف الخاص:

Concrete Problem	مشكلة أو قضية محددة
Visible and Widely Felt	مشكلة أو موضوع محسوس وملمس في الشارع
Understood issue	مفهومة وبسيطة وغير معقدة ويسهل شرحها
Strengthening the group	قضية تقوي المجموعة وتكسبها مصداقية وثقة
Related to the life of the people	تتعلق بحياة الناس اليومية وتؤثر فيها
Shouldn't divide the people	هدف يوحد المجموعة ولا يفرقها
Goes with long term goal	يخدم الهدف بعيد المدى ويصب فيه
Winning goal within limited time	قابل للتحقيق ضمن وقت محدد

ثانياً: الاعتبارات الاستراتيجية:

جمع المعلومات:

هي حلقة مهمة في عملية إنجاز الخطة، حيث يتم بناء عليها تحديد الكثير من الأمور؛ مثل: حجم الخطة، ونوع الآليات التي سيتم استخدامها، ومن خلال جمع المعلومات حصل على أبعاد وملايسات الخطة... والعوامل التي تؤثر فيها بتفاصيلها.. عوامل قوة تساهم في إنجازها، وعقبات قد تعوق عملية التنفيذ.. ما هي البدائل المقبولة والخيارات الأخرى؟ ما مدى إمكانية تطبيقها!!!

وهنا لابد من أن نسأل أنفسنا:

ماذا عندنا؟

للاستفادة منه.

ماذا ينقصنا؟

للعمل على تحقيقه.

* ما هي آليات وتكتيكات تنفيذ الخطة ؟ !!!

* ما هو نتيجة التحليل الموقفي SWOT ؟ !!!

أي:

ما هي نقاط القوة ؟ !!

ما هي نقاط الضعف ؟ !!

ما هي الخيارات ؟ !!

ما هي التهديدات ؟ !!

ثالثاً: التكتيكات/الطرق:

هي الأنشطة والفعاليات والآليات التي تتبع لتحقيق الأهداف:

Complete & Sound	كاملة ومميزة
Integrated & Dependent with scheduled Tasks	يجب أن تكون متعاقبة ومتكاملة مع بعضها البعض
Viable Milestone of Achievements	مقترنة بالنتائج المتوقعة منها
Loaded by Leathering	خضع لعملية التدرج البنائي
Defined & Concised	مؤدية للغرض المراد تحقيقه

ولهذا فإن التكتيكات تنقسم إلى:

* تكتيكات إدارية:

- ما الذي يجب عمله على الصعيد الإداري؟ - ما هي المواد التي يجب إعدادها؟
- هل يلزم إعداد كُتيبات، ملصقات، نشرات.
- هل يلزمنا شراء معدات... أي شيء آخر؟؟
- هل يكفي الطاقم الموجود؟ أم نريد متطوعين يجب تجنيدهم؟؟
- تكتيكات ضمن الخطة مثل: التصميم، التنفيذ، التقدم، التقييم، والمتابعة.



* تكتيكات ميدانية:

- نشاطات استطلاعية لمعرفة انطباق المجتمع ورد فعله تجاه الأهداف والخطة.
- نشاطات تحضيرية تمهيدية للتأسيس للفعاليات المستقبلية اللاحقة.
- نشاطات تلبى حاجة المجتمع، وتعبّر عن وجهة نظر المنظمة وتعكس صورتها.
- نشاطات منتجة وناجحة تضيف إلى رصيد المنظمة لدى المجتمع.



* تكتيكات موازية:

- تكتيكات توازي الأنشطة التي يتم تنفيذها في الميدان.
- كتابة تقارير وتغذية راجعة عن العمل الميداني.
- توثيق إداري ومالي لما يتم تنفيذه.
- تغطية إعلامية توازي الجهد المبذول وتثمنه.

* تكتيكات استثنائية:

خطط ونشاطات لاستخدامها في حالات الطوارئ:

خطة العمل (الخطة التنفيذية):

تعتبر الأداة الأساسية في إدارة وتنفيذ ومتابعة المشروع.

وتهدف خطة العمل إلى:

- إعطاء صورة متكاملة وواضحة ومفصلة عن تنفيذ المشروع.
- توجيه عملية التنفيذ.
- تسهيل عملية تحديد المسؤولية



- تستخدم كأساس لمراجعة سير العمل.
- تعتبر الأساس في حساب الموازنة.

وحتوي خطة العمل على:

- النشاطات الأساسية.
- النشاطات الفرعية (المهام).
- الزمن (المدة، تاريخ البدء وتاريخ الانتهاء).
- العلاقات بين النشاطات المختلفة.
- المحطات الرئيسية (Milestones).
- يمكن إضافة الموارد اللازمة لكل نشاط.
- يمكن إضافة التكلفة لكل نشاط.

الإدارة الرشيدة

الأهداف:

- تحليل الأوجه المتعددة للإدارة الرشيدة في قطاع المنظمات الأهلية. - دراسة العقبات التي تمنع تطبيق الإدارة الرشيدة في قطاع المنظمات الأهلية.
- الخروج باهم التوصيات والقضايا العامة ذات الصلة بتطبيق الإدارة الرشيدة في قطاع المنظمات الأهلية.

عرض المشكلة:

- عدم تطوير مفهوم واضح للإدارة وعدم وضع أسس رشيدة وسليمة لها في غالبية منظمات العمل (الأهلي والحكومي).
- عدم التاكيد من معرفة مدى ملائمة أو تقبل الإدارة الرشيدة "كتوجه محلي وعالمي" عند منظمات المجتمع المدني الفلسطيني!؟.

مبررات العمل ضمن هذا التوجه

- وجود جدل مستمر حول تعاريف ومفاهيم الاداره الرشيدة وتطبيقاتها ومخالاتها .
- الحاجة الملحة لتطوير مفاهيم وممارسات جديدة للإدارة الرشيدة بما ينسجم مع السياق والحاجه المجتمعية .
- بدء انتشار مفاهيم جديدة "غامضة أحياناً" للإدارة الرشيدة محلياً إقليمياً وعالمياً.

ب- مؤسسات المجتمع المدني وتحديات " الإدارة الرشيدة "

جاء هذا الواقع الذي لخصنا، يبدو بناءً " الإدارة الرشيدة" وتعزيز مبادئها عملاً يتطلب كما من الجهود والعمل التراكمي والمتابعة والنفس الطويل على مختلف الصعد السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وهو يتطلب بالتأكيد مجموعة من الإصلاحات في منظمات الدولة وتشريعاتها. وفي آليات عمل القطاع الخاص وثقافته وعلاقته بالدولة والمجتمع.

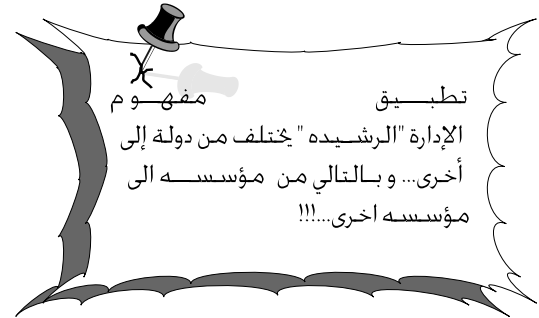
لكنه يتطلب أيضاً إصلاحات في منظمات المجتمع المدني، وترشييداً لسياساتها وبرامجها وعلاقاتها، كي تكون رافعة للإصلاحات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية، ومبادرة وضاغطة من أجل بناء "الإدارة الرشيدة" على الصعيد الأعم (المحلي والوطني والإقليمي والعالمي) ويفتح هذا القول الباب عريضاً للنظر إلى التشوهات التي أصابت الكثير من منظمات المجتمع المدني وأضعفت حضور مبادئ "الإدارة الرشيدة" فيها، و التي يجدر البدء بتجاوزها ومواجهة آثارها "داخلياً" لابطال أي حجج في مواجهتها "خارجياً".

ومن أبرز هذه التشوهات:

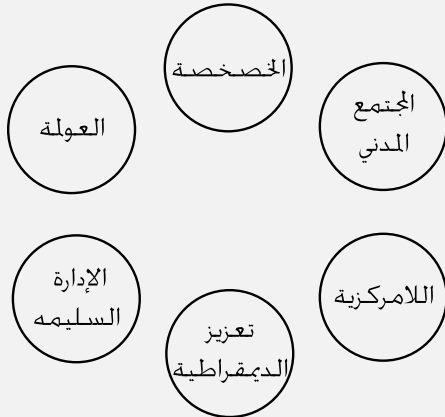
- عدم تداول السلطة داخل المنظمات.
 - غياب الشفافية حول آليات صناعة القرار فيها.
 - انعدام نشر المعلومات وتوزيعها فيما يتعلق بالإتفاق المالي لها.
 - تقلص الاستقلالية تجاه السلطات والجهات المانحة وانتفاؤها في أحيان كثيرة (خاصة مع ظهور مؤسسات "انتخابية" أو "دعائية" ترأسها زوجات أو شقيقات مسؤولين في الدولة).
 - انخفاض التمثيلية الشعبية للمنظمات وعدم ارتباطها بالجماهير خارج الأطر الخدمانية الضيقة.
 - غياب الرؤيا الاستراتيجية والبعد التنموي عن أغلب صناعات القرار داخل المنظمات والاكتفاء بالخدمات والمشاريع القصيرة الأمد.
 - عدم وجود أي ربط بين البرامج البحثية والمشاريع العملية، وضعف العقلنة والفهم المبني على المعطيات الميدانية في المشاريع.
 - ضعف التنسيق بين المنظمات والتكرار في برامجها ومشاريعها مما يضعف فاعليتها وأثرها.
- من هنا، تبرز أهمية إطلاق ورش عمل جديده داخل منظمات المجتمع المدني لتحصي أوضاعها من الداخل واعتماد "الإدارة الرشيدة" مبدأ رائداً في أنشطتها و برامجها وفي العلاقات التكاملية في ما بينها. تمهيداً للانتقال إلى الضغط والنضال المواطني لتعميمها وتحويلها أساساً للحكم وإدارة الشأن العام بأبعاده السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

الإدارة "الحكم" تسند عموماً إلى:

- سير واستمرار مجمل العمليات الإدارية.
- وضوح العلاقات بين الدولة والمجتمع المدني بمكوناته المختلفه.



ظهور مفاهيم جديدة انطلاقاً من الليبرالية الجديدة كالاتي:



الإدارة... والإدارة الرشيدة (تعريف): تعريف

- طبقاً لبرنامج الأمم المتحدة النمائي:

تُعرف "الإدارة الرشيدة" على أنها: "ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية على جميع المستويات في إدارة شؤون بلد ما. وهذا يتضمن التقنيات والعمليات و المؤسسات التي يقوم الأفراد والجماعات من خلالها بممارسة اهتمامهم، وممارسة حقوقهم القانونية، ومواجهة التزاماتهم وتسوية خلافاتهم.

- وطبقاً للبنك الدولي:

تُعرف الإدارة الرشيدة على أنها: "الطريقة التي يتم بها استخدام السلطة في إدارة المصادر الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما" وقد عرف البنك الدولي ثلاثة أوجه محددة للإدارة وهي:

- 1- شكل النظام السياسي.
- 2- العملية التي تمارسها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التطوير.
- 3- قدرة الحكومات على تصميم وتشكيل وتطبيق السياسات والخروج بالنتائج المرجوة.

الإدارة والاداره الرشيدة :

تختلف الإدارة عن الإدارة الرشيدة في أن الأخيرة تستهدف العالم النامي؟! "إنها تتعلق بالقيام بإصلاحات اقتصادية، وسياسية، وإدارية بغرض تحفيز نمو الاقتصاد أثناء محاولات تحسين أداء الحكومات والنظم الاقتصادية." وتظهر الإدارة السليمة في:

- 1- طرح (أحياناً فرض) إصلاحات سياسية وتطبيق سياسات للتعديل البنوي على الدول النامية.
- 2- ضمان إعادة تسديد فروض منظمات التمويل العالميه من البلدان المعنية (كما هو حاصل في علاقات البنك الدولي مع الدول الفقيره).

وبناء على كل ما تقدم يمكن الاشارة هنا الى اهم المضامين العامه للإدارة الرشيدة



على مستوى الحكومة	على مستوى المنظمات الأهلية
سيادة القانون	تقوية الإدارة
المساءلة	بناء القدرات
الشفافية	المساءلة
الكفاءة الجيدة	المهنية الجيدة

مفهوم الإدارة السليمة في فلسطين و منطقة الشرق الأوسط :

- يلاحظ أن المنظمات الحكومية وغير الحكومية عموماً تبذل جهوداً مضمّنية من أجل مواجهة تحديات ومتطلبات "الإدارة الرشيدة" ومن المتوقع أن تزداد وتيرة هذا التوجه خلال الفتره القادمه محلياً و اقليمياً و عالمياً!
ولبدء التعامل مع هذا المفهوم بجديه و عمق أكثر لا بد من التعرف على :

اولاً : اهم التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية (!)

- 1- الإدارة الرشيدة "كتوجه عالمي" تتضمن تغييراً وتطويراً لدور الدولة ، وفي الوقت نفسه تقوية المجتمع المدني عموماً . والسؤال المهم الذي لا بد من طرحه هو الآتي : "هل ترغب الدول في التنازل عن جزء من سلطتها لصالح جهات أخرى تحديداً للمجتمع المدني وهل الاخير مؤهل لذلك ؟!"
- 2- مع تقوية دور المجتمع المدني ومنظماته الأهلية من المتوقع أن يصل تمويل اضافي إلى هذا القطاع . وبناءً عليه تفقد الدولة جزءاً من تمويلها ، هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى قد لا تتمكن الدولة من التحكم او مراقبة هذا التمويل ، وقد ينشأ عن ذلك سوء فهم او تعارض في المصالح ؟!
- 3- من الواضح ان منظمات ومنظمات المجتمع المدني لها دوراً متزايداً و متعاظماً في مجال قطاع الخدمات المجتمعيه مما قد يعني ان جزءاً مهماً من ولاء المجتمع سيتحول لصالح تلك المنظمات الأهلية بدلاً من الدولة.
- 4- إن دور الدولة كجهة منظمه و حاكمه يفرض العديد من الأسئلة وأحد هذه الأسئلة المشروعه هو: "هل ستكون الدول قادرة على التحكم في عملية صياغة و تطبيق القوانين ؟ وهل ترغب الدولة في إشراك منظمات المجتمع المدني في مناقشة وصياغة إطار هذه القوانين؟"

ثانياً : هل يمكن إعادة صياغة علاقات الدولة بالمنظمات الأهلية !

- أ- ما هي متطلبات إعادة صياغة العلاقات بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني؟ - ضرورة توفر المناخ الديمقراطي المناسب لتلك العملية.
- أهمية وجود إطار قانوني ناظم : المنظمات الأهلية يجب أن تقوم بدور في تشكيل تشريعات المنظمات الأهلية والتي ستحكم العلاقات بين الأطراف المعنية.
- أهمية وجود مداخل إلى المعلومات، و تبادل المعلومات بين منظمات الدولة و منظمات المجتمع الأهلية (شفافيه و صدق ووضوح).
- ضرورة توفر المصادر المالية و البشرية المناسبه للقيام بتلك العملية.
- ب- ما هي أنماط العلاقات والتعاون بين الدوله والمنظمات الأهلية؟
يمكن أن تأخذ صيغ العلاقات بين الدول والمنظمات الأهلية أحد الأشكال التالية: اما المحاملاتأو المشاركةأو التنافس....
وعليه فان مشاركة المنظمات الأهلية في عملية اتخاذ القرار على المستوى المجتمعي هي مشاركة هامه و ضروريه في اطار العلاقاته بين الدوله والمنظمات الأهلية و يمكن للمشاركة أن تأخذ العديد من مستويات العمل:
- مستوى متدني:** لا تعطي الدولة شيئاً إلى المنظمات الأهلية او العكس .
- تلقي معلومات:** تضع الدولة خططاً و تعلنها للمنظمات الأهلية او العكس .
- استشارة المنظمات الأهلية:** تحاول الدولة أن تنمي خطة و تبحر عن الحصول على دعم لتطويرها و قبولها من قبل المنظمات الأهلية.

علاقات تشاور: تعد الدولة خطة لكنها تكون قابلة للتعديلات.
تخطيط مشترك: تقوم الدولة والمنظمات الأهلية بالتخطيط سوياً.

مؤشرات قياس الاداره السليمه في المنظمات الاهليه

- في العاده يجري دراسة و تقييم الإدارة السليمة في المنظمات الأهلية اعتمادا على أربعة مؤشرات رئيسية وهي بدورها تشير الى اي مدى تنجح تلك المنظمات نحو تحقيق الاهداف المرجوه بهذا الخصوص !!
- 1- التمكين: هي استراتيجية من أجل التعبئة، والتنظيم، وتحديد أولويات الاحتياجات، والوعي، وتعزيز الوضوح والمشاركة.
 - 2- بناء القدرات: هي من ضمن الجهود لتقوية وتطوير قدرات الموظفين حتى يكونوا قادرين على القيام بمهامهم بفاعلية وشجاعة وملائمة أكثر لمهام عملهم.
 - 3- المكاشفة: تتعلق المكاشفة بعملية حميل أولئك الذين يملكون القوة والحكم، تحملهم المسؤولية الكاملة عن قراراتهم ونتائج أعمالهم.
 - 4- الشفافية: هي الانسياب و التدفق الحر للمعلومات وإمكانية وصولها بسهولة من قبل كل المعنيين بها داخليا و مجتمعيًا.
 - 5- مدى اعتماد نظام اداري متكامل للتخطيط و الرقابه و التقييم:

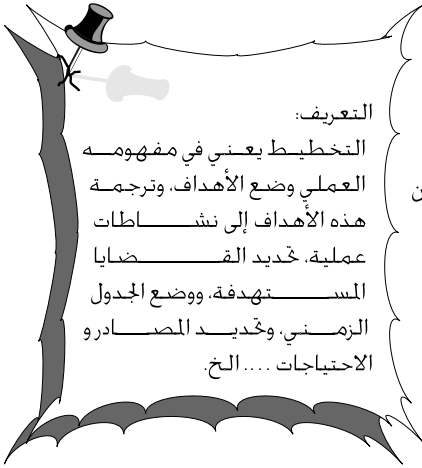
1- التخطيط Planning

لا غنى عن التخطيط فهو يساعد المنظمه على :

- أن يكون قويا - فالنظمه تكون ضعيفه إذا كانت تعمل في مجموعة مختلفة وغير مترابطة من النشاطات.
- أن يكون لديها طريقة منتظمة لتنظيم الاعمال .
- أن يكون للمنظمه توجهها واضحا - تحديد مسار ووجهة المنظمه .
- أن يفهم الوضع من وجهة نظر فئاته المستهدفة.
- تحديد أهداف المشروع بالتعاون مع الفئات المستهدفة و الجهات صاحبة المصلحه .

أنواع التخطيط

- التخطيط الاستراتيجي:** وهذا النوع يضع الأهداف العامة، هوية المنظمة، واتجاهات عملها بعيدة المدى.
- التخطيط بعيد المدى:** (مثل خطة الثلاث سنوات) وهذه تضمن وضع أهداف بعيدة المدى ونشاطات يتطلبها التنفيذ العملي من أجل أهداف استراتيجية.
- التخطيط التشغيلي:** (تخطيط تشغيلي أو برنامجي) وهذا يعني وضع النشاطات القابلة للتحقيق، النشاطات الفرعية، تحديد برنامج الفعاليات، المسؤوليات، الاحتياجات والموارد وهكذا. وهناك العديد من النماذج - السنوي الشهري، الأسبوعي واليومي.



تكمن أهمية نظام التخطيط، الرقابة و التقييم في على مستوى المنظمه انه يربط كافة أنواع التخطيط المذكورة مع بعضها البعض للتأكد من أن كافة حوافز العمل تنقاد جميعها نحو تحقيق نفس الأهداف الموضوعه.

أساليب التخطيط:

عموما هناك العديد من الأساليب المختلفة للتخطيط - وفي سياق نظام التخطيط، الرقابة والتقييم يتم فرض أسلوب واحد بعينه، حيث أن أساليباً مختلفة تكون صالحة وفقاً للظروف المختلفة، ومن المهم هنا أن تحتوي عملية التخطيط على المتطلبات الضرورية التالية:

- ◆ يجب إشراك الفئات المستهدفة بالحد الأقصى الممكن.
- ◆ يجب أن يستند التخطيط على تحليل واضح للوضع وعلى حصر الاحتياجات.
- ◆ يجب أن يحتوي على تحليلي جندي.
- ◆ يجب على التخطيط أن يحدد أهداف واضحة.
- ◆ يجب على التخطيط التشغيلي أن يحدد وبوضوح كافة النشاطات الواجب القيام بها ومن هو المسؤول، وعلى ماذا، ما هي المصادر المطلوبة، ومتى..... الخ.
- ◆ يجب أن يحتوي التخطيط على مقاييس التخطيط على مقاييس لبلوغ الاستدامة وبناء في الاستراتيجية القائمة حتى على مستوى المؤسسه ومشاريعها .

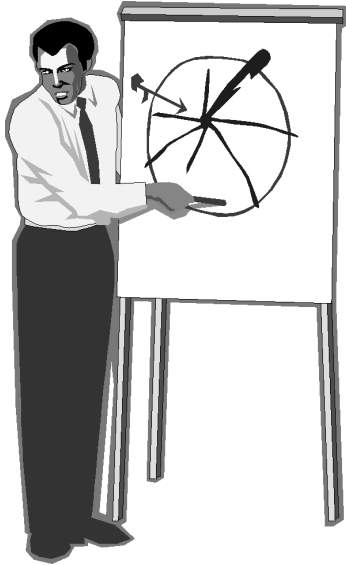
من يجب أن يشارك في عملية التخطيط؟

تكون الخطط أكثر فعالية عندما يشار فيها الى الأشخاص المستهدفون منها، ومن قبل البدء لابد من تحديد المجموعات المختلفة من الناس الواجب إشراكها في العملية (الكادر الخاص بالمنظمه ، الفئات المستهدفة، المؤثرون) ومن الأساليب الأكثر ملائمة لتنشيط عملية مشاركتهم.

- استخدام الرقابة والتقييم في عملية التخطيط:

إن أحد الفوائد الهامة من نظام التخطيط، الرقابة والتقييم هي قدرة هذا النظام على مساعدة ادارة المنظمة في الربط ما بين ما تم تعلمه من التجربة السابقة مع النشاطات الجديدة. ومن الضروري أن تكون مرحلة التخطيط قادرة على الاستفادة من أعمال الرقابة والتقييم حتى تتمكن من التفاعل مع الدروس التي تعلمتها المنظمة حول جوانب النجاح والفشل في العمل والاطلاع على مدى التفاعل مع التغيرات الجارية ، كيف يمكن أن يمتد المشروع ويتوسع و يستمر ، كيف يمكن له أن يتطور، كيف ومتى سينتهي، ما هي التوجهات البعيدة والتي يمكن إنجازها ... الخ.

وتساعد الرقابة والتقييم في هذه العملية، حتى وإن كانت المنظمة أو البرنامج مستجد ودائما ما تكون هناك قيمة بالغة الأهمية لعملية المراجعة المذكورة.



مكونات عملية التخطيط

تحتوي عملية التخطيط على المكونات التالية:

1. ما قبل التخطيط حيث يتم التأكد من وجود:

- الرؤية، الرسالة، الادوار، الأهداف العامة والتوجهات ذات الأولوية للمنظمة.
 - تحليل عام للمنطقة و الموقع وتحديد أولي للمشاكل الموجوده و المتوقعه. ومسبباتها الرئيسية.
 - تحليل المؤثرين في المنظمه ونوع المستفيدين ومشاكل الفئات المستهدفة.
 - تحديد أولي للمسؤوليات داخل المنظمه، وهل هي مبنية على أساس رؤية ورسالة المنظمه والمصادر المتاحة.
- وتساعد عملية ما قبل التخطيط في تأسيس القدرات الاداريه و الفنيه للمنظمه على التدخل في منطقة ما أو في قضية ما. وتعطي المؤشرات الأولية للأولويات والتحديات القائمة والتي يمكن أن تلعب دور خلال عملية التخطيط الفعلية للمنظمه.

عملية التخطيط الفعلية:

تتكون عملية التخطيط الفعلية من عدد من المراحل المترابطة تختلف في أهميتها وفقاً لطبيعة العملية ونوع الخطة وهي:

* تحليل الوضع / الاحتياجات

وتتضمن هذه العملية: المشاكل ذات الأولوية على المستوى المحلي والوطني، المسببات الرئيسية لهذه المشاكل، المسببات التي يمكن التأثير عليها من خلال عملية التدخل، والمصادر المتنوعة المتاحة.

* تحديد الأهداف والمؤشرات

و تحديد الأهداف وفقاً للتغيرات التي يراود الوصول إليها أو الظروف المحيطة للفئات المستهدفة. ومن الضروري التفريق ما بين الأهداف العامة للمنظمه General، و الأهداف الخاصة Specific فالأهداف العامة غالباً ما تكون بعيدة المدى ومرتبطة حل المشاكل على المستوى العام في البلد. أما الأهداف الخاصة فإنها غالباً ما تكون قصيرة المدى، ومرتبطة بالمشاكل/الأهداف المحددة التي يسعى المشروع إلى حلها / تحقيقها عبر المشاريع. وعلى مستوى الأهداف يتم تحديد مؤشرات القياس، والمؤشرات متعلقة بقياس مدى وحجم التغيرات و الاجازات الحاصله في المنظمه قياساً بالأهداف الموضوعه وهي أما أن تكون مؤشرات كمييه أو مؤشرات نوعيه مؤشرات قريبة المدى و مؤشرات بعيدة المدى.

تحديد النشاطات، المدخلات، والمؤشرات المتعلقة بعملية التخطيط

وهنا يتم تحديد النشاطات، المدخلات الخاصة بها، والتي تبني على أساس الأهداف الخاصة، والمخرجات المتوقعة من النشاطات المخططة يجب أن تكون محددة.

أما المدخلات فهي تتكون من الأفراد، المواد، المصادر المختلفة، وكذلك المتطلبات المالية لتنفيذ النشاطات، ويجب جدولة هذه المدخلات من أجل إنجاز كل نشاط.

المؤشرات المتعلقة بالنشاطات:

المؤشرات المتعلقة بالمخرجات المتوقعة عادة ما يعبر عنها كمياً أو بنسبة مئوية لتنفيذ النشاطات. ويجب أن تكون المؤشرات موقعية. وخاصة بالفئات المستهدفة.

التخطيط للرقابة والتقييم:

خلال عملية التخطيط من الضروري تحديد الاحتياجات الخاصة بالرقابة والتقييم وكذلك المتطلبات المعلوماتية. وكذلك الأساليب المستخدمة في برمجة وبناء الرقابة والتقييم في الخطة.

1- المرونة

يجب أن تتصف الخطط بالمرونة، وتوفير دليل لما يجب القيام به فالظروف تتغير، وهناك مخرجات غير متوقعة تظهر. وفي بعض الحالات يجب أن تعيد المؤسسة/ادارة المشروع النظر في خطتها. إن نجاح الخطة يجب أن يقاس في الحالة هذه على أساس تنفيذ النشاطات الدقيق حسب الخطة أو حسب التوقعات الأولية. والخطة الأفضل هي تلك القادرة على التأقلم لتلاقي الظروف المتغيرة والقادرة على تمكين المشروع من بلوغ الأهداف.

2- الرقابة Monitoring

ولهذا نحن نتحدث عن رقابة بمفهوم Monitoring وليس بمفهوم Controlling أى السيطره.

تساعدنا الرقابة على معرفة:

- هل تنفذ نشاطات المنظمة حسب ما هو مخطط.
- كيف تطور المنظمة فعاليتها وأدائها.
- هل ستبلغ المنظمة مخرجاتها المتوقعة.
- هل كان لنشاطات المنظمة انعكاسات جانبية سلبية.

-أما منافع الرقابة فهي:

- تقوية إمكانيات ادارة المنظمة في حل المشاكل المتوقعة بتنفيذ المشاريع .
- المساعدة في تحديد التعديلات اللازمة على الخطة، البرنامج الزمني، والميزانية.
- للدلالة على قيمة النشاطات والفعالية.

-الرقابة بالمشاركة:

وتعني بذل أن تتم الرقابة باشتراك كافة المعنيين في المنظمة من فيهم الفئات المستهدفة والمنفذين والإدارة والمؤثرين الآخرين. ويمكن للرقابة بالمشاركة أن تجلب الفوائد التالية:

- تقوي وتفعيل المجموعات والأفراد ذات الصلة بالمنظمة .
- الناس أنفسهم مشاركون في تحديد التأثيرات السلبية والإيجابية، وبالتالي بإمكانهم إصدار أحكامهم.
- تساعد المنظمة في التخطيط للتغيرات المستقبلية.
- بعث الاهتمام لدى الآخرين بأهمية المنظمة
- إقناع المنظمات الأخرى بالإجازات والنجاحات المتحققة .

3- التقييم Evaluation

ويساعدنا التقييم للتعرف على:

- ملخص عن المنظمة والنشاطات.
- هل تم تحقيق الأهداف.
- الفائدة أو التأثيرات على المستفيدين.
- استدامة التأثيرات.
- احتياجات تطوير المنظمة مستقبلاً

فوائد التقييم

- تحليل نتائج التدخل من قبل إدارة المشروع / المؤسسة.
- يخدم في اتخاذ القرار، من حيث الاستمرار في المشروع، إيقافه.
- يوفر القاعدة المعلوماتية للتعلم واستنتاج العبر والدروس.
- يعتبر قاعدة مناسبة للمشروع في المرحلة التالية في تخطيط المشروع.

كيفية إشراك الفئات المستهدفة في التقييم؟

إن نظرة الفئات المستهدفة من المشروع (التدخل) تعتبر خدمة في تحليل مخرجاته وتأثيراته وخصوصاً على مستوى الأهداف الجزئية والكلية. وبهذا فإن عملية إشراك الفئات المستهدفة في هذه العملية ضرورة لا غنى عنها؛ وتتم عملية الإشراك باستخدام منهجية تؤكد على عنصر المشاركة حيث منهجية المشاركة PRA حيث " يكون دور الفئات المستهدفة ليس كمصدر للمعلومات أيضاً وإنما كمشاركوا في عملية تحليلها وفي الوصول إلى الاستنتاجات.



اقتراحات اضافيه لإيجاد أدوات قياس للإدارة الرشيدة داخل منظمات المجتمع المدني

تطرح العديد من المنظمات المنبثقة من المجتمع المدني في العالم العربي وفي أكثر دول المعمورة أفكاراً لبناء "الإدارة الرشيدة" داخل الجمعيات والحركات والنوادي وتعزيزها وتقييم مدى متانتها ومسار تطورها. وتعتمد هذه الطروحات على توافر عدد من العناصر التنظيمية والقانونية والتخطيطية في المنظمات قادرة على متابعة سير العمل ومرحلة ووضع أسس تقييمه. وسنحاول في ما يلي إيراد هذه العناصر، لكونها منطلقات للتقييم وأدوات لقياس التقدم:

أ. في التنظيم والعلاقات الداخلية والخارجية:-

- 1- توفر قانون أساسي يحدد أهداف المنظمة وطبيعة عملها، ونظام داخلي يعرض هيكليتها وشروط عضويتها وصلاحيات مكتبها وأعضائه وجمعيتها العمومية ومجلس إدارتها أو أمنائها وغيرها من الهيئات. كما يحدد النظام الداخلي قوانين المؤسسة المالية وعلاقتها بسائر منظمات المجتمع المدني، وبالمنظمات الرسمية المحلية والعالمية.
- 2- قبول عضوية كل من يستوفي الشروط المحددة في النظام الداخلي للمنظمة، من دون تمييز في الدين أو العرق أو الجنس أو الجنسية أو الطبقة.
- 3- توفر لوائح عضوية منقحة دورياً تحافظ على حقوق الأعضاء عند التصويت على القرارات والموازنات واقتراحات المشاريع، أو انتخاب هيئات مختصة دورياً.
- 4- اعتماد قوانين عمل وسلوك للعاملين تؤكد سيادة القانون عليهم ومساواتهم في الحقوق والواجبات كل حسب اختصاصه.
- 5- اعتماد سلم رواتب وأجور وتوصيف وظيفي سليم للموظفين في المنظمة على نحو يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظم العمل.
- 6- السعي لعدم تخطي حصة الرواتب والمصاريف الإدارية من الموازنة العامة للمنظمة الحدود المقبولة بها والمعترف بحجمها دولياً.
- 7- صدور تقارير دورية واستثنائية عن الهيئات المختصة لأعلام الأعضاء والجمهور العام بأنشطة ومشاريع وموازنات المنظمة، أو بموافقتها من القضايا العامة المطروحة والمطروحة والمرتبطة بحقل اهتماماتها.
- 8- انعقاد اجتماعات هيئة إدارية وجمعيات عمومية منتظمة وطائرة لتابعة النشاطات ومناقشة المستجدات وانتظام دورة العمل.
- 9- تشكيل مجلس إدارة أو أمناء بصلاحيات ومهام واضحة، مثل مراجعة سياسات المنظمة العامة وبرامجها وموازناتها ومتابعة اتصالاتها الخارجية.
- 10- اعتماد تدقيق دوري في حسابات المنظمة وميزانياتها (Audit).
- 11- العمل على بناء الثقة مع الجمهور من خلال نشر تقارير مالية وبرامجية وإفادة الرأي العام بمدى تحقق الأهداف على نحو يؤمن مصداقية للمنظمة.
- 12- استخدام أموال المتبرعين وفق الأهداف المحددة وفادتهم علماً بأي تغيير قد يطرأ.
- 13- بناء شراكة كاملة مع الجهات المناحة، وطنية كانت أم دولية، لتحويل الدعم المادي إلى مساهمة في النشاطات والبرامج من دون التأثير على الأهداف المحددة وفق الاحتياجات المحلية والقوانين المرعية.

ب- في اقتراح البرامج والمشاريع وتنفيذها

- 1- احترام التاريخ والثقافة والخصوصيات الاجتماعية للناس المحيطين بالمنظمة من خلال وضع سياسات و برامج عمل مرتبطة بقضاياهم و أولوياتهم واحتياجاتهم الفعلية.
 - 2- تنفيذ سياسات و مشاريع تنقل العمل من محدوديته الخدمية إلى أبعاده التنموية.
 - 3- إيلاء الاهتمام اللازم في البرامج بالنساء و الأقليات إسهاما في تمكين هذه الفئات و تحقيق مشاركة أوسع لها في الشأن العام.
 - 4- مراجعة السياسات و البرامج دورياً للوقوف على مدى نجاحها و تحقيق أهدافها.
 - 5- تأمين أدوات تقييمية لمعرفة نسب النجاح و الإخفاق في المشاريع و البرامج من خلال قياس الأثر لهذه المشاريع و البرامج على الفئات المستهدفة.
 - 6- خلق علاقة تفاعلية مع الجمهور خلال تنفيذ البرامج و النشاطات لاشعاره بأهمية مشاركته وتدريبه على تقديم الاقتراحات و التقييم و الاخراف في الشأن العام.
- إلى هذه العناصر و المبادئ العملية، تبقى قضية الاستقلالية عن السلطة و المولين مركزية في نجاح أي "إدارة رشيدة" لمنظمات المجتمع المدني وأنشطتها. على هذه الاستقلالية لا تعني بأي شكل من الأشكال تغييب التعاون معهم و احترام القوانين العامة والاتفاقيات الخاصة الموقعة.

معوقات تحقيق الإدارة السليمة في المنظمات الأهلية

* اهم المعوقات التي تعترض تطوير وتمكين الأداء:

- ▶ لا تعتمد معظم الخطط الإستراتيجية للمنظمات الأهلية على الرؤية و الرسالة، القضايا، الاهداف الاستراتيجية و المرحليه، كما ينقصها تطبيق التقنيات اللازمة و المناسبة لذلك.
- ▶ تركز معظم المنظمات الأهلية على عملية التخطيط و لا تركز على الرقابة و التقييم ضمن نظام متكامل و مترابط للتخطيط و الرقابة و التقييم.
- ▶ نقص في "مرونة" البناء التنظيمي، حيث لا تمارس الإدارة بالمشاركة.
- ▶ تنقص موظفي المنظمات الأهلية معلومات عن أهداف المنظمة ورؤيتها و توجهاتها الاستراتيجية ومهامها. وبطبيعة الحال يؤدي هذا الأمر إلى ضعف الانتماء و عدم اهتمام الموظف بعمل منظمته. مما يؤدي إلى ضعف الولاء و ضعف الشعور بالملكية الجماعية/المجتمعية.
- ▶ القرار من القمة يتم عبر أفراد معينين. تنحصر عملية اتخاذ القرار و مركزية القرار في أفراد محددين (شخصنة المنظمة).

* معوقات تعترض بناء القدرات:

- ▶ غياب الالتزام و القناعة بأهمية تطوير الموارد البشرية و يكمن ذلك الغياب أو التهميش غالباً في أعلى المستويات الادارية داخل المنظمات الأهلية.
- ▶ عدم قدرة أو خوف الموظفين الحاصلين على تدريب (الداخلي و الخارجي) أن يشاركوا أو يحدثوا تغييراً إيجابياً ملموساً في منظماتهم الأهلية.
- ▶ غالباً ما توجد لدى البعض الرغبة في مقاومة أي تغييرات محتملة.
- ▶ غياب الإستراتيجية الواضحة في برامج بناء القدرات (داخليا) خصوصاً عدم اتاحة الفرص لضخ دماء جديده أو احداث تدوير اداري مناسب.

- ▶ قلة الموارد المالية التي من الممكن ان حفز المنظمات الاهلية من ان تاخذ على عاتقها برامج جديدة للتطوير الاداري وبناء قدرات كوادرها .
- ▶ قلة /ندرة الكوادر البشرية المؤهلة و المتمكنه في المنظمات الأهلية او تقادمتها .
- ▶ العمل ببرامج غير مخططة لبناء القدرات و غالبا ما تكون غير متوافقه مع الاحتياجات الحقيقيه .
- ▶ وجود معوقات ناجمة عن سوء استغلال و ادارة الوقت .

* معوقات تعترض المكاشفة والشفافية:

- ▶ غياب نظام التدفق المعلوماتي خصوصا على المستوى الداخلي (ساسة التعتيم والتضليل).
- ▶ محدودية نظام العضوية في معظم المنظمات الأهلية.
- ▶ سوء استخدام السلطة و التفرد في معظم تلك المؤسسات .
- ▶ يتحكم في مصاريف المنظمات الأهلية الشخص صاحب القرار مما ينتج عن ذلك تعارضا واضحا في المصالح بين المنظمة والشخص صاحب القرار.
- ▶ غياب نظام إداري ومالي واضح و منظم .

الادارة الرشيدة بين القضايا المطروحه امام المنظمات الاهليه و المهام المستقبلية :

اولا : على المستوى الداخلي للمنظمات الأهلية:

- ▶ -إعادة النظر في مدى فاعلية تلك المنظمات الاهليه (اثر العمل البرامجي على المجتمع).
- ▶ -إعادة النظر في سياسات التوظيف المعتمده حاليا و المطلوبه مستقبلا.
- ▶ -إعادة النظر في البناء التنظيمي ونظام العضوية.
- ▶ -دراسة فعالية تكاليف الخدمات المقدمة للمجتمع والاثرا المجتمعي المترتب .
- ▶ -دراسة اليات وخطوات عملية اتخاذ القرار و سبل تفعيل المشاركة فيها.
- ▶ -توخي الشفافية في العمل و على مختلف المستويات.
- ▶ -اتباع نظم و قواعد مناسبة و متطورة لتدفق و تبادل المعلومات (داخليا و مجتمعا).
- ▶ -وضع مؤشرات قياس و اضحه وواقعيه للتخطيط و الرقابه و التقييم .
- ▶ -تبنى خططاً استراتيجية موضوعيه وواقعيه ، و التدقيق في عمليات الرقابه و التقييم .
- ▶ -الاهتمام ببناء قدرات الموظفين لتقوية أداء المنظمة بشكل متكامل .
- ▶ -تبنى أساليب إدارية اعتمادا على المشاركة الفاعله و الحقيقيه .

هل يمكننا اعتبار المنظمات الأهلية في فلسطين منظمات قابلة للبقاء والاستمرار في ضوء التغيرات المحليه و العالميه الكبيره و التي بدأنا نلمس نتائجها في مجتمعنا؟! كيف!
(تمرين عملي - مجموعات عمل)

- ▶ زيادة النشاطات المعتمدة على المجتمع المحلي وصولاً إلى المستوى الوطني حتى تقوم بدورها كمنظمات مجتمعية عضوية لديها القدرة على التأثير والتغيير المجتمعي الإيجابي . وذلك يمكن ان يكون عبر توكيدها على أهمية التعامل بموضوعيه والعمل من اجل تطبيق:
- ▶ سيادة القانون.
- ▶ الديمقراطية.
- ▶ العدالة الاجتماعية.



ثانياً على المستوى الخارجي:

1- في إطار علاقة المنظمات الأهلية والمجتمع المحلي:

- ▶ تطبيق برامج التوعية التي من شأنها ان تحفز المجتمع المحلي للمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة و المتعلقة بموارده ومصادره المختلفه.
- ▶ دعم المشاركة الإيجابية والمجتمعية في المراحل المختلفة للمشاريع التي تنفذها تلك المنظمات : تخطيط ، ومراقبة ، وتقييم.
- ▶ التعامل مع المجتمع باعتباره شريكاً بدلاً من اعتباره مستفيداً سلبياً يتلقى الخدمات فقط.
- ▶ تصميم برامج ليست مبنية فقط على حاجات المجتمع فحسب أيضاً على ما يمتلكه المجتمع والمستفيدون.
- ▶ العمل بمبدأ تقديم الخدمات في مقابل الاحتياجات الحقيقيه والملحه .

2- في إطار علاقة المنظمات الأهلية بالمؤسسات الحكومية:

- ▶ المنظمات الأهلية الجيدة لا يمكنها العمل بشكل جيد خارج إطار الخطه الشامله للدولة والقابله للتطور والنمو.
- ▶ يجب التأكيد على الإطار التشريعي للمنظمات الأهلية حتى يتعزز دورها.
- ▶ التأكيد على الحوار المتواصل بين المنظمات الأهلية والحكومية من أجل تأسيسه هذا الحوار وتشـ أفضل للسياسات العامة.
- ▶ أخذ المشروعات والتجارب الناجحة للمنظمات الأهلية كنموذج يمكن أن يوضع ضمن خطط الخـ والعكس صحيح.
- ▶ التعرف على الدور المهم للمنظمات الأهلية واعتبارهم شركاء بدلاً من اعتبارهم منافسين.



3- في إطار علاقة المنظمات الأهلية بالجهات الماخـه :

- ▶ ممارسة الضغط على الماخـين للقبول بالأولويات الوطنية والمحليه وألا تفرض أجنـدات أو وثائق خارجية ملزمه (مشاركة الماخـين في تحليل SWOT للمنظمات الأهلية).

➤ مطلوب من الماخين أن ينسقوا بين أنفسهم ومع المنظمات الحكومية والأهلية لكي يتجنبوا الازدواجية في المشاريع وخاصة فيما يتعلق بإدارة المصادر المالية والوقت والقوى البشرية وقياس و تقدير الأثر.

4- في إطار العلاقات فيما بين المنظمات الأهلية :

- يجب أن تتفق المنظمات الأهلية فيما بينها على قواعد أخلاقية و عملية عامة وأن تقوم بتطبيقها ضمن اطر متفق عليها .
- يجب دعم وتطوير تأسيس شبكات التعاون و تبادل الخبرات الادارية و الفنيه المتخصصه بين المنظمات الأهلية على المستويات المحليه والإقليميه و العالميه .

إجراءات رقابية لعمل المنظمات الأهلية: مرجعية المنظمة:

الحكم والإدارة في المنظمات الأهلية :

- من أجل ضمان إدارة رشيدة في المنظمات الأهلية يتوجب على الهيئة المرجعية لكل منظمة أن تتسلح بمجموعة من المبادئ الأخلاقية والقيمية التالية:
1. على كل منظمة أن يكون لديها هيئة مرجعية مستقلة فاعلة بحيث تصل المعلومات اللازمة إلى جميع أعضائها
 2. تقوم المرجعية بعملها على أساس طوعي وبدون مقابل مادي كما يجب أن هناك سياسات وإجراءات واضحة لتنظيم عمل الهيئة المرجعية وخاصة انتظام اجتماعاتها وتوثيقها وانتخابها بشكل دوري.
 3. يجب أن تتبنى الهيئة المرجعية سياسة واضحة. تمنع من خلالها أي نوع من التعارض في المصلحة سواء بالنسبة لأعضائها، للمدراء، أو العاملين بالمؤسسة.
 4. كحد أدنى. يجب أن توافق الهيئة المرجعية على الرؤية والاستراتيجيات والسياسات العامة في المنظمة وأن تتضمن السلامة العامة والشفافية والمساءلة في عمل المنظمة (ماخذين بعين الاعتبار حرية الاختيار للقائمين على أعمال الهيئة بناءً على أنظمتها الداخلية.
 5. يجب أن تنسجم الأنظمة الداخلية لهذه الهيئة مع أهداف المنظمة وهيكلتها التنظيمية.
 6. يجب أن تتبنى الهيئة المرجعية سياسة واضحة ومعايير مهنية حول العضوية في المؤسسة شريطة أن لا تكون هذه المعايير قائمة على التمييز.
 7. أن تشجع الهيئة المرجعية سياسة التكافؤ والمساواة بين الجنسين ومشاركة الأقليات.
 8. تحديث اللوائح الداخلية للهيئة المرجعية بما ينسجم والتغيرات العالمية.
 9. يجب على الهيئة المرجعية تشجيع مبدأ الإفصاح عن:
 - * رؤية المنظمة رسالتها وأهدافها.
 - * آليات العمل والنشاطات التي تقوم بها المنظمة .
 - * المدى الجغرافي الذي تعمل فيه المنظمة .
 - * بهيكلية المنظمة وطرق صنع القرار.
 - * مرجعية المنظمة وعلاقتها بالمنظمات الأخرى.

* مصادر التمويل وطرق الاستخدام .

* سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية.

10. يجب أن تشجع الهيئة المرجعية أن تضمن المنظمة أن اتهامات من قبل أي عضو أو متطوع أو موظف أو مدير منظمة بشأن سوء سلوك غير مقبول من أي طرف في المنظمة. يجب التعامل معه بنزاهة وبدون تحيز، واحترام حق جميع الأطراف ذات العلاقة بالخصوصية والسرية.
11. يجب أن تدار جميع أمور المؤسسة بشفافية واستقامة حسب مجموعة السياسات والإجراءات التي تقرها الهيئة المرجعية للمنظمة وبشكل يسهل عملية الوصول للمعلومات المتعلقة بجميع أنشطة المنظمة، إذا ما طلب أحد الأطراف المعنية من المنظمة ذلك.
12. يجب أن لا تسمح الهيئة المرجعية للمنظمة في المشاركة في أية نشاطات مالية خاطئة، مثل تمويل حملة سياسية، وإن حصل أي خطأ بغض النظر عن مصدره من الهيئة المرجعية أو/و من موظفي المنظمة يجب تصحيح الخطأ فوراً.
13. أن تشجع الهيئة المرجعية للمؤسسة على احترام ثقافة وعادات وتقاليد وقيم وتاريخ ودين وكرامة المجتمع المحلي وتجسيد ذلك من خلال أنشطتها المختلفة بدون أي تمييز من حيث اللون، الجنس، العرق، الدين... إلخ.
14. يجب أن تشجع الهيئة المرجعية للمؤسسة على أن يقوم جميع أعضاء المنظمة (هيئة مرجعية وموظفين) من بذل الجهود الحثيثة للوصول لتمويل ذاتي يساعد المؤسسة على الاستمرارية وتحقيق أهدافها المنشودة وخدمة فئاتها المستهدفة.
15. أن تراقب الهيئة المرجعية للمنظمة أن عملية جني الأموال لا تمس أو/و تتعارض بمصالح المنظمات الأخرى ولا أن تكون على حسابها في إطار نظرة أوسع لمصالح المجتمع الأهلي.

الرقابة الداخلية:

تهدف الرقابة الداخلية على أداء المنظمات الأهلية إلى تجسيد مفهوم الشفافية واستغلال الموارد بكفاءة وفعالية عاليتين، وضمن هذا السياق يجب تعزيز المساءلة والشفافية من خلال: أولاً: الإدارة: يتوجب أن تمول إدارة المنظمات الأهلية ذات كفاءة ومؤهلة، وتهدف إلى توسيع قدرة المنظمة واستمرار عملها. يجب أن تكون ممارسة الإدارة داخل المنظمة الأهلية مبنية على أسس إجرائية من أجل:

- * قدرة على صنع القرار اليومي على أساس خطوط واضحة من الصلاحيات والمحاسبة والمسائلة مع وجود وصف وظيفي واضح للعاملين وتحديد دقيق للأدوار والمسئوليات والعلاقات الداخلية.
- * تخطيط النشاطات والبرامج والمشاريع.
- * استمرارية مراقبة ومتابعة تنفيذ النشاطات والبرامج والمشاريع
- * تقييم النشاطات والبرامج والمشاريع بمشاركة المستفيدين عندما كان ذلك ممكناً.
- * الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية الموجودة في المنظمة والعمل على تطويرها بدون تمييز.

ثانياً: الإدارة المالية:

أن الإدارة المالية في المنظمات الأهلية يجب أن تكون ذات كفاءة وتمتتع بمواصفات مهنية عالية



- وتهدف إلى تطوير قدرات المنظمات غير الحكومية وضمان استمرارية عملها. من أجل إدارة الشؤون المالية، فعلي المنظمات القيام بما يلي:
- 1- استخدام المنح بطريق ملائمة تضمن المسائلة أمام جميع الأطراف ذات الصلة.
 - 2- أن تقوم المنظمة بتدقيق حساباتها سنويا من قبل مدقق حسابات قانوني ومرخص ومستقل. يجب أن يتطابق التقرير المالي المدقق مع مبادئ المحاسبة المتفق عليها دوليا، ومع الوضع البرنامجي والواقعي للمنظمة.
 - 3- يجب أن يعطي التقرير المالي الدقيق، كاملا أو ملخص عنه لا ي جهة تطلبه بناء على كتاب خطي وضمن مهلة محددة.
 - 4- يجب أن تنفذ المنظمة الموازنة بعد موافقة الهيئة المرجعية عليها. كما يجب أن تكون مسائلة عن جميع المنح منذ لحظة وصولها حتى استخدامها وصرفها على المشاريع والنشاطات المختلفة. يجب أن تتبنى المنظمة نظام داخلي فعال وشفاف للمراقبة المالية.
 - 5- يمنح نهائيا إعطاء أي منح أو مبالغ لا تتضمنها الموازنات المقررة والموافق عليها من جميع الأطراف المعنية أو أية منح أو مبالغ لا تتوفر لديها أية وثائق داعمة.
 - 6- التأكد من أن المنح المعطاة تصرف في الأهداف التي حددت لها أصلا.
 - 7- يمنع نهائيا إعطاء أية مبالغ إلى أعضاء الهيئة المرجعية.
 - 8- عندما يتم التفاوض مع الجهات المانحة على تلقي المنح المطلوبة أو تنظيم العقود، يجب التأكد أن شروط التعاقد والمنح والاتفاقيات والإجراءات والجدول الزمني والتقارير مقبولة لدى الطرفين.
 - 9- قبول المنح وإبرام العقود التي تنفق فقط على أهداف وغايات المنظمة والتي:
 - لا تساوم على استقلالية هذه المنظمة.
 - لا تضع أعباء كثيرة على المنظمة وأكثر مما تختمل أو تستطيع أن تدير.
 - 10- محاولة تجنب الاعتماد على مصادر دعم وتمويل واحدة أو ضيقة أو غير مستمرة عندما يكون ممكنا، من الأفضل الاعتماد على عدد متزايد من الممولين وعلى منح طويلة الأمد.
 - 11- عند تخضي الموازنات واحتساب التكلفة، يجب التأكد من أن جميع المصروفات الإدارية والبرنامجية للمنظمة قد حددت بدقة وتم تصميمها بالموازنات، وأن مصادر ملائمة قد تم تجنيدها لتلبية هذه البنود المختلفة.
 - 12- امتلاك إجراءات ملائمة وكافية لمراقبة ومراجعة الأمور المالية.

عملية تجنيد الأموال من الجمهور العام:

- 1- أن عملية تجنيد الأموال يجب أن تتمتع بالمصداقية وثقة المجتمع المحلي، وأن تصف بشكل دقيق هوية المنظمة، أهدافها، برامجها، واحتياجاتها وأن يتم تحديد المنح التي تحتاجها المؤسسة فعلا وتستطيع أن تديرها بكفاءة، كما يجب أن لا يتم استخدام معلومات مضللة، كحذف بعض المواد أو المبالغة بالحقائق... الخ يجب عدم استخدام صور فوتوغرافية مضللة، أو أية وسائل اتصال، الهدف منها خلق انطباع خاطئ أو فهم مغلوطن لدي الجمهور العام.
- 2- عند القيام بعملية تجنيد الأموال من الجمهور يجب التأكد مما يلي:
 - أن المتبرعين يعرفون تماما رسالة المؤسسة، والطريقة التي تنوي المنظمة استخدامها لصرف التبرعات، وكذلك قدرة المنظمة على

- استخدام المنح بطريقة فعالة وكفوءة وحسب الاهداف الموضوعية.
- يحق للمتعبرين الوصول إلي أحدث تقرير مالي مدقق، وقائمة بأسماء أعضاء الهيئة المرجعية.
- تعامل المعلومات المتعلقة بالمنح بسرية إذا ما أراد الناخون الخاصون ذلك، وحسب المدى المسموح به في القانون.
- اتخاذ كل الإجراءات الكفيلة بمساءلة المنظمة أمام الجمهور العام.



إدارة الموارد البشرية:

- 1- يجب أن تتبع المنظمة وتطبق وسائل إدارية فعالة وكفوءة ملائمة لرسالتها وعملياتها وهيكليتها الإدارية.
- 2- يجب أن تخرص المنظمة علي وجود سياسات واضحة محددة جيدا ومكتوبة، وكذلك إجراءات واضحة تتعلق بالعاملين والمتطوعين. 3- يجب أن تعرف هذه المنظمات وتحدد بوضوح وأن تحمي حقوق العاملين. وتضمن معاملة عادلة في كل الأمور.
- 4- يجب أن تخرص المنظمة علي ضمان توفر جميع الإجراءات المالية لحماية قدراتها علي الإيفاء بجميع تعهداتها تجاه العاملين فيها.
- 5- أن توقعات المنظمة من العاملين والمتطوعين يجب أن تحدد بدقة ويتم تعميمها.
- 6- يجب أن تعمل المنظمة علي دعم المساواة والتكافؤ بين الجنسين. وكذلك مساوات الأقبليات مع غيرهم عند التوظيف، التدريب والتطور المهني.
- 7- يجب أن تخرص المنظمة علي توظيف أشخاص يمزجون ما بين القدرات المهنية والالتزام برسالة وقيم ومقاصد المؤسسة.
- 8- يجب أن تضمن المنظمة التطور المهني لجميع العاملين فيها.

هيكلية المنظمة:

1- مجالس الأمناء والإدارة:

- هل تقوم الهيئات المرجعية بتحديد السياسات العامة للمنظمة واتجاهها وكذلك الأشراف العام.
- هل تقوم الهيئات المرجعية بضمان الحاسبة والمساءلة والمصادقية للمنظمة.
- هل للهيئة المرجعية القدرة علي القيام بأدوار رئيسية مثل، بلورة السياسات، تجنيد الأموال، العلاقات العامة، الأشراف والمراقبة المالية وكذلك التعبئة والضغط.
- هل تألف الهيئة المرجعية من أعضاء ملتزمون ويمثلون مصالح مختلف الأطراف المؤثرة Stakeholders · هل هناك رسائل وميكانيزمات ملائمة تتيح الحصول علي مساهمات جميع الأطراف المعنية.
- هل تمارس الهيئة المرجعية دورها كمحامي عن المجتمع المحلي.



2- الرؤية والرسالة والأهداف:

- هل قامت المنظمة الأهلية ببلورة رسالة وأهداف واضحة.
- هل أهداف ورسالة المنظمة مفهومة من قبل جميع الأطراف المعنية.
- هل استراتيجيات المنظمة تنسجم مع رسالتها وأهدافها.
- هل يتم تطوير وبلورة خطط العمل التنفيذية من قبل الإدارة العليا . والعاملين . وكذلك الأطراف المعنية ذات

3- الوضع القانوني:

- هل المنظمة الأهلية مسجلة حسب قانون المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- هل تستفيد من جميع المزايا التي وفرها لها القانون.

4- الأطراف المعنية:

- هل المنظمة قادرة علي تحديد الأطراف المعنية.
- هل هناك اعتراف بالأطراف أو الهيئات المؤثرة كشركاء.
- هل تؤخذ احتياجات المنظمة والأطراف المعنية بعين الاعتبار خلال عملية التخطيط.
- هل تساهم الأطراف المعنية (المجتمع المحلي بشكل خاص) في مراجعة رسالة واستراتيجيات المنظمة الأهلية

5- القيادة Leadership

- هل لدي الهيئات المرجعية والإدارة العليا فهما واضحا لأدوارهم ومسؤولياتهم المختلفة. كهيئات تشرف علي الاتجاه العام للمؤسسة.
- هل النموذج أو الشكل القيادي للإدارة هو نموذج مشارك.
- هل الإدارة العليا مسائلة أمام الأطراف المعنية الرئيسية.
- هل يمكن الوصول إلي إدارة المنظمة الأهلية من قبل جميع الأطراف المعنية.

ثانيا: الممارسات الإدارية:

1- الهيكلية التنظيمية وثقافة المؤسسة:

- لدي المؤسسة الأهلية هيكلية إدارية مع تحديد واضح لخطوط السلطة والمسؤولية Line of Authority and Responsibility
- هل السياسات الإدارية واضحة في المنظمة لضمان متابعة تنفيذ الهيكلية الإدارية.
- هل السياسات الإدارية تعكس ميذا المساءلة بين العاملين.
- هل هناك أنظمة ثابتة للتأكد الدائم من تناغم ثقافة العمل والتنفيذ مع رسالة وأهداف المنظمة.

- هل هناك أنظمة واضحة للتأكد من مشاركة العاملين / ت في صنع القرار.
- هل لدى المنظمة سياسات وإجراءات لضمان المسائلة المتبادلة لجميع الأطراف المعنية.

2- التخطيط:

- هل مساهمات الأطراف المعنية، تأخذ بعين الاعتبار، عند عملية التخطيط.
- هل الخطط التنفيذية تعكس الخطط الاستراتيجية.
- هل يتم تطوير وتحديث الخطط التنفيذية باستمرار.
- هل يتم موضعه واستخدام المصادر بشكل مناسب.
- هل هناك مرونة في تعديل الخطط كنتيجة لعملية المتابعة والمراقبة.

3- شؤون الموظفين:

- هل هناك معايير واضحة.
- هل طريقة التوظيف واضحة.
- هل هناك تحديد دقيق للوصف الوظيفي للعاملين.
- هل طريقة التوظيف شفافة وتسمح بالمنافسة الحرة.
- هل تشجع الإدارة الاحترام المتبادل بين الموظفين.
- هل هناك وجود إجراءات واضحة لعمل الموظفين.

4- تطوير أعداد البرامج:

- هل الموظفين والأطراف المعنية الأخرى يشاركون في تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم البر
- هل يتضمن تخطيط البرامج... نشاطات تتعلق بالمتابعة والمراقبة والتقييم.
- هل التعديلات التي تتم علي البرامج، تأخذ بعين الاعتبار نتائج النشاطات المتعلقة بالمت

5- الإجراءات الإدارية:

- هل هناك دليل للإجراءات الإدارية.
- هل يتم الالتزام بالإجراءات المتفق عليها.
- هل يتم تحديث الإجراءات الإدارية باستمرار.

6- الحد من الأخطار إدارة الأخطار:

- هل هناك أنظمة ثابتة للتقليل من الانتهاكات التنظيمية والإدارية.
- هل هناك تدفق منتظم علي الموجودات.
- هل هناك تدقيق خارجي سنوي للممارسات الإدارية.

7- أنظمة المعلومات:

- هل هناك أنظمة لجمع وتحليل وتقديم المعلومات.
- هل يتم تدريب أشخاص لإدارة أنظمة المعلومات.
- هل يتم استخدام الأنظمة لمعالجة وتقييم المعلومات.

8- كتابة وأعداد التقارير:

- هل لدي المنظمة قدرة علي إصدار التقارير.
- هل يتم أعداد تقارير منتظمة لإدارة أنظمة المعلومات.
- هل يتم أعداد تقارير منتظمة تتعلق بتقييم النشاطات.
- هل تقوم المنظمة الأهلية بنشر وتعميم تقارير عن نشاطاتها.
- هل نماذج التقارير مرنة، متنوعة وتستجيب للمتطلبات المختلفة للأطراف المعنية.

ثالثا: المصادر المالية:

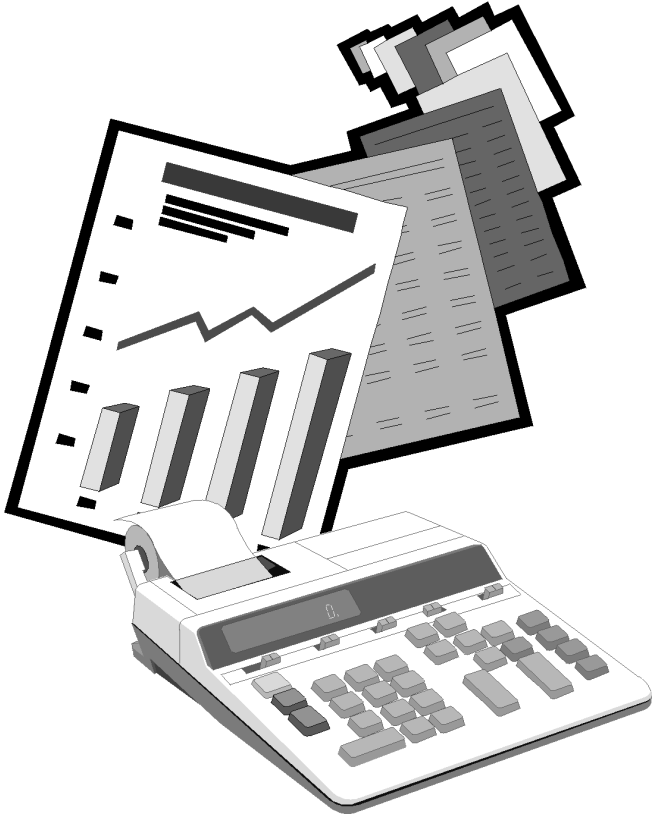
1- المحاسبة: هل إجراءات مالية واضحة وشفافة.

- هل هناك حسابا منفصلة للبرامج المختلفة Cost-center

2- الميزانيات:

- هل يتم دمج عملية أعداد الموازنة في الخطط التنفيذية.
- هل هناك وحدة مالية مسؤولة عن تحضير وإدارة وتنفيذ الموازنات السنوية.
- هل هناك ميزانيات تقديرية سنوية.
- هل يتم تنفيذ الموازنات السنوية.
- هل يتم مراقبة الموازنة علي أسس منتظمة.





3- مراقبة الموجودات:

- هل هناك نظام لمراقبة الموجودات.
- هل يتم متابعة نظام مراقبة الموجودات.
- هل هناك إجراءات واضحة للتعاقد.
- هل يتم استعمال واستخدام إجراءات التعاقد.
- هل هناك تدقيق داخلي يتم بانتظام.
- هل هناك تدقيق خارجي بشكل منتظم.
- هل هناك مراقبة للمصروفات حسب بنود الميزانية المختلفة.

4- التقارير المالية:

- هل يتم إعداد تقرير مالي مدقق صادر عن مدقق حسابات قانوني ومسجل.
- هل يتم إعداد تقارير تتضمن ميزان المراجعة.
- هل يتم مراجع التقارير المالية من قبل لجنة مالية في مجلي الأمناء أو الإدارة.
- هل يتم استخدام التقارير من أجل التخطيط والمراجعة المستمرة للأهداف.
- هل يتم نشر التقارير المالية وتوزيعها.

5- تنوع قائمة ومصادر الدعم:

- هل تتعاقد المنظمة الأهلية مع عدد متنوع من الماخين.
- هل هناك خطة للاستقلال المالي. أو تغطية التكلفة.
- هل للمنظمة الأهلية قدرة على التنافس على عقود مشاريع.
- هل للمنظمة خطة لتنوع مصادر الدعم.

رابعاً: العلاقات الخارجية:

1- العلاقات مع الأطراف المعنية / المؤثرة

- هل للمنظمة الأهلية مصداقية أمام الأطراف المعنية.
- هل ينظر للمنظمة الأهلية كمصدر ثمين للخبرة والمعلومات والمعارف والمهارات...الخ.
- هل العلاقة بين المنظمة الأهلية والأطراف المعنية قائمة على أساس من المشاركة من أجل هدف مشترك.

2-العلاقة بين المنظمات الأهلية:

- هل تقوم المنظمة الأهلية بتعزيز التشبيك، وتبادل المصادر فيما بينها.
- هل تقوم المنظمة بتنفيذ نشاطات مشتركة مع منظمات أخرى.

3-التعاون مع الحكومة:

- هل لدى المنظمات الأهلية اتصالات مع صناع القرار.
- هل لدى المنظمات الأهلية القدرة علي إدماج صناع القرار في اللقاءات المختلفة.
- هل هناك تبادل بين الحكومة والمنظمات الأهلية في خطط التنمية الحكومية.
- هل يتم دمج نشاطات وتوصيات المنظمات الأهلية في خطط التنمية الحكومية.

4-التعاون مع الجهات التمويلية:

- هل للمنظمات الأهلية علاقات متنوعة مع الجهات المانحة.
- هل ينظر إلي المنظمة الأهلية كمؤسسة ذات مصداقية من قبل الجهات المانحة.
- هل ينظر إلي المنظمة الأهلية كمصدر خبرة ومصداقية من قبل الجهات المانحة.
- هل لدى المنظمات الأهلية الفرصة للدخول في حوار صريح ومفتوح مع الجهات المانحة.

5-العلاقة مع الجمهور العام:

- هل لدى المنظمة الأهلية علاقة مع الجمهور العام.
- هل أهداف المنظمة مفهومة لدي الأطراف المعنية المختلفة.
- هل لدى المنظمة الأهلية صورة إيجابية الرأي العام والأطراف المعنية.
- هل يتم توزيع المعلومات عن نشاطات المنظمة.

6-المصادر المحلية:

- هل لدى المنظمات الأهلية علاقة مع القطاع الخاص، للحصول علي الخبرة التقنية والموارد البشرية.
- هل الهيكليات موجودة لاقامة علاقات عمل مع منظمات المجتمع المحلي الأخرى.

7-الأعلام:

- هل لدى المنظمات الأهلية استراتيجية للعمل مع الأعلام.
- هل تجذب المنظمة الأهلية اهتمام وسائل الأعلام.
- هل تستشير وسائل الأعلام، المنظمات الأهلية في قضايا معينة.

المراجع:

- 1- تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003
- 2- الإدارة الرشيدة في العالم العربي / زياد ماجد 2002
- 3- الميثاق الأخلاقي وميثاق الممارسة للمنظمات الأهلية في العالم العربي / عزت عبد الهادي
- 4- Governance, Public Policy and Civil Society / University of the Middle East / The NGO Seminar / July 2002
- 5- Civil Society & Governance/ Abla Amawi / Toledo, Spain / 2002





شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
The Palestinian Non-Governmental Organizations' Network

غزة - ش عز الدين القسام - بجوار برج الشفاء
مقابل اتحاد لجان الاغاثة الطبية - الطابق الثاني
تليفون: 2847518 - فاكس: 2835889

E-mail: pngo@hally.nat
www.pngo.net



بتمويل من جمعية المساعدات الشعبية النرويجية
Funded by: Norwegian People's Aid "NPA"

