

تطبيقات وممارسات تطوير الأداء والجودة في المنظمات غير الحكومية الدولية

د. عبدالفتاح سعد

باحث في الشؤون الدولية والإدارة العامة

Mohamed.abdulfatah@gmail.com

المنظمات غير الحكومية

▶ ظهرت المنظمات الدولية غير الحكومية حوالي 1850 م ونشوء الحركة الدولية للصليب الأحمر على يد التاجر السويسري هنري دونانت

▶ ظهور حركات تعارض إضطهاد المرأة Anti-Women Suffrage

▶ ظهور حركة تحرير العبيد Anti-Slavery في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول

▶ نشوء المجلس الإقتصادي الإجتماعي التابع للأمم المتحدة عام 1948م وبرز مصطلح المنظمات غير الحكومية

تطور الأنظمة والمدونات والمعايير والوسائل المؤثرة على الجودة في المنظمات غير الحكومية

- ▶ 1948 – ميثاق حقوق الإنسان
- ▶ 1970s (onwards) – Participatory Monitoring and Evaluation التقييم والمتابعة التشاركية
- ▶ 1992 – InterAction PVO Standards
- ▶ 1994 – The Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement
▶ ظهور مدونة السلوك الدولية للهلال والصليب الأحمر

تطور الأنظمة والمدونات والمعايير والوسائل المؤثرة على الجودة في المنظمات غير الحكومية

- ▶ 1990s (onwards) – Host country codes of conduct for NGOs

- ظهور مدونات السلوك للدول المستضيفة للمنظمات غير الحكومية

- ▶ 1996 (onwards) – National and Sector Certification (e.g., Philippine Council for NGO Certification 1996, InterAction PVO child sponsorship standard, 2004)

▶ ظهور الشهادات الوطنية والقطاعية للمنظمات غير الحكومية

تطور الأنظمة والمدونات والمعايير والوسائل المؤثرة على الجودة في المنظمات غير الحكومية

- ▶ 1997 – People In Aid Code of Good Practice in the Management and Support of Aid Personnel

- مدونة الممارسة الجيدة في إدارة و دعم العاملين في المجال الإنساني

- ▶ 1997 – Sphere Project

- مدونة سفير للعمل الإنساني

- ▶ 1998 – Practical Quality Assurance System for Small Organisations (PQASSO)

- مدونة ضمان الجودة للمنظمات التطوعية

- ▶ 1999 – Project Quality

تطور الأنظمة والمدونات والمعايير والوسائل المؤثرة على الجودة في المنظمات غير الحكومية

- ▶ 2001 – Humanitarian Accountability Partnership (HAP) International

- نظام شراكة المساءلة الإنسانية

- ▶ 2005 – Project Synergy

- مشروع التآزر المفتوح

- ▶ 2005 – UK Donor Accreditation and Partnership Program Agreements

- إطار اعتماد اتفاقية شراكة لتنفيذ البرامج

تطور الأنظمة والمدونات والمعايير والوسائل المؤثرة على الجودة في المنظمات غير الحكومية

- ▶ US Treasury Code of Conduct for Voluntary Organizations 2003 then 2005
- مدونة السلوك الطوعية للخزانة الأمريكية
- ▶ International Principles for Charities 2005
- المبادئ الدولية للعمل الخيري
- ▶ 2005 – EC Code of Conduct for Non-profit organisations
- مدونة السلوك الأوروبية للمنظمات غير الربحية
- ▶ 2006 – International Advocacy NGO Accountability Charter

تأثير التحولات العالمية على المنظمات غير الحكومية

▶ العولمة ودورها المتعاظم منذ مايزيد عن عقدين

▶ تحولات في النظام العالمي السياسي منذ نهاية الثمانينات
ومطلع التسعينات

▶ تطور منظومة حقوق الإنسان وترابطها بالتنمية ومبادئ
منظمة العمل الدولية

تأثير التحولات العالمية على المنظمات غير الحكومية

▶ النمو المتسارع لعدد منظمات القطاع الثالث حول العالم

▶ نمو وزيادة عدد الجهات والمؤسسات المانحة وارتفاع الوعي لديها

▶ الرغبة لدى المانحين في تطوير فعالية المساعدات المقدمة إلى منظمات القطاع الثالث

تأثير التحولات العالمية على المنظمات غير الحكومية

▶ أخطاء بعض المنظمات مما جعلها أدوات للتأثير على دول العالم الثالث (تسييس - أدلجة - تنصير - سرقة أطفال - غسيل أموال الخ)

▶ تزايد المطالبة بالشفافية والحكم الرشيد والمساءلة للقطاع الثالث أمام الجهات الرسمية المحلية والدولية (المانحة)

▶ التطور في منظومة القوانين الحكومية الخاصة بالقطاع الثالث

تأثير التحولات العالمية على المنظمات غير الحكومية

▶ ظهور كيانات وتجمعات خاصة بمنظمات القطاع الثالث على المستوى الوطني مثل BOND و NCVO في بريطانيا و Council of Foundations و InterAction في أمريكا وغيرها من الجهات على المستوى القاري

▶ دخول القطاع الخاص على الخط الإنساني والتموي من زاوية المسؤولية الاجتماعية

▶ ظهور الإقتصاد الإجتماعي Social Economy وتنامي أدواره

المنهج المعرفي للقطاع الثالث

- ▶ الأحكام والمبادئ الدينية والأخلاقية
- ▶ رصد التجارب التاريخية والحضارية
- ▶ النظريات الإقتصادية والسياسية الإجتماعية والإدارية
- ▶ النظريات الخاصة بالعلاقات الدولية والمنظمات الدولية غير الحكومية

صعوبة التحديد المصطلحي للقطاع

- ▶ المجتمع المدني Civil Society
- ▶ القطاع الثالث Third Sector
- ▶ القطاع غير الحكومي Non-Government Sector
- ▶ القطاع غير الربحي Non-profit Sector
- ▶ القطاع الأهلي (المجتمعي) Community Sector
- ▶ القطاع الإجتماعي Social Sector
- ▶ القطاع الخيري Charitable Sector
- ▶ القطاع الديني Faith Based Sector
- ▶ القطاع المانح Philanthropist Sector

تنوع مجالات منظمات القطاع الثالث

- ▶ المجال التنموي (صحي - تعليمي - زراعي - بنى تحتية - إنشاءات... الخ
- ▶ المجال البيئي (تشجير - إدارة الكربون - ترشيد الموارد ... الخ
- ▶ المجال غير الحكومي (حقوقى - مناصرة وتأييد - الوساطة السلمية - .. الخ)
- ▶ الإقتصاد الإجتماعي (التمويل المتناهي الصغر - توفير فرص العمل .. الخ
- ▶ المجال المهني والنقابي - الجمعيات المهنية

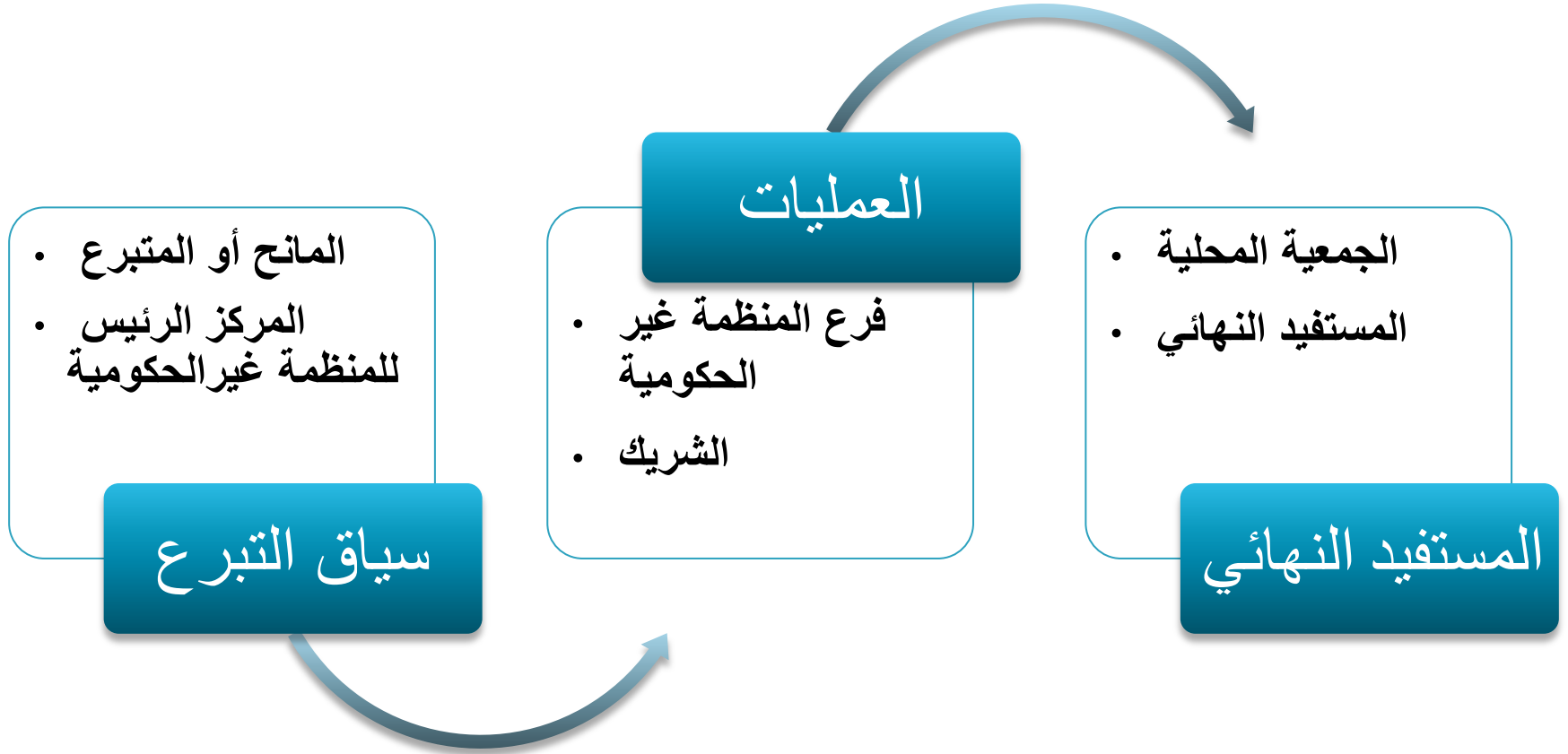
تنوع مجالات منظمات القطاع الثالث

- ▶ المجال الديني الدعوى (الدعوى - بناء المساجد- كفالة الأيتام... الخ
- ▶ المجال الإنساني (كوارث طبيعية - حروب - نزاعات - لاجئين... الخ)
- ▶ المجال الإجتماعي (علاجي - وقائي - تعاوني - نفع عام - رياضي - ترفيهي - فني - تكميلي ... الخ
- ▶ المجال المجتمعي الأهلي (استجابة - تفريج كربات - عيش كريم

تنوع المجالات الداعمة للقطاع الثالث... الخ

- ▶ المجال التمويلي: العطاء - الأوقاف - الزكاة - الصدقات (العطاء الديني) - الشركات والوصايا - ... الخ
- ▶ مجال التطوع : في كافة القطاعات وليس القطاع الثالث فقط
- ▶ بناء القدرات (مالي محاسبي - تنظيمي إداري - قانوني - معلوماتي ... الخ
- ▶ الدراسات والأبحاث (دعم اتخاذ القرار- الفكرية - السياسية - ... الخ)
- ▶ التطوير (إطار أفضل الممارسات - التميز والإبداع - المعايير الدولية - ... الخ)

سياق المنظمة غير الحكومية



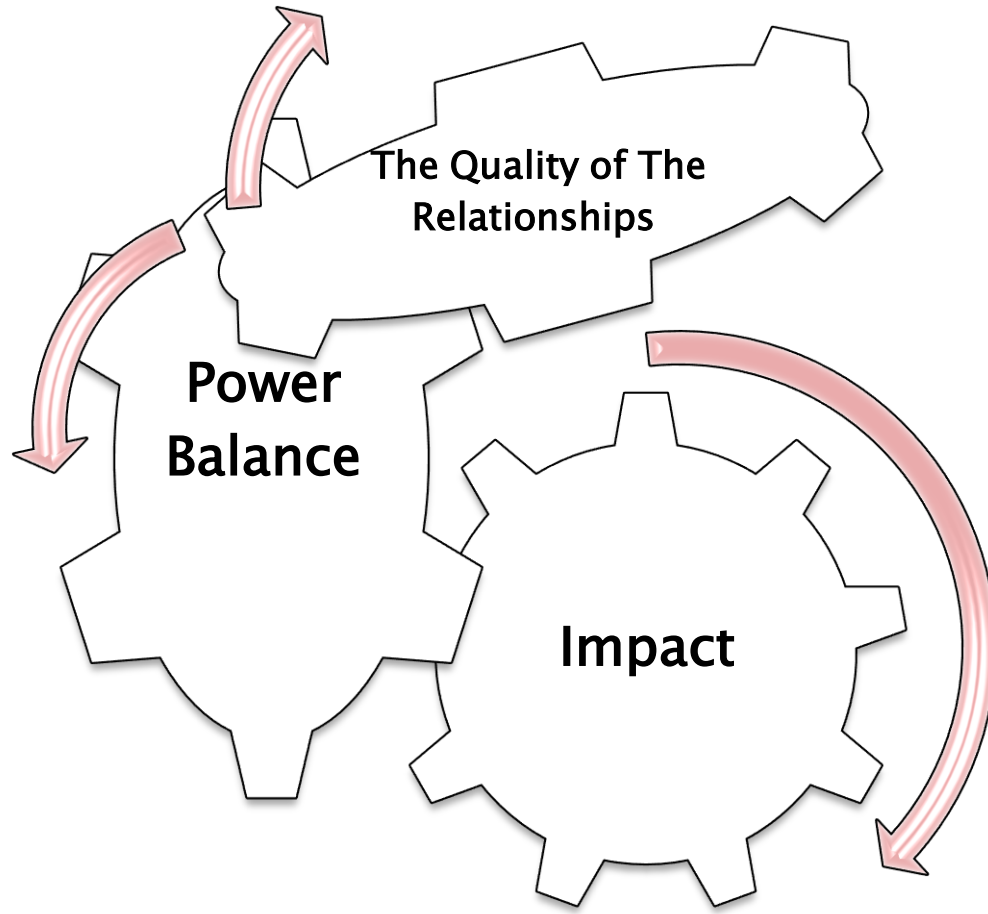
مقارنة تعريف الجودة في القطاع الخاص والقطاع الثالث

▶ رضا العميل أو تلاؤم المنتج أو الخدمة مع الغرض

▶ لكن في بيئة المنظمات غير الحكومية :

”تمكين المستفيدين أو من يمثلهم القيام بالمساءلة للمنظمة غير الحكومية أو المانحة والمشاركة في كافة عمليات القيمة المضافة لإحداث التغيير التنموي أو الإنساني المنشود“

عوامل جوهرية



قياس الأداء الكلي في المنظمة غير الحكومية

- ▶ *Good Governance* الحكم الرشيد
- ▶ *Human Resources* الموارد البشرية
- ▶ *Projects/ Service Delivery/ Humanitarian assistance*
المشاريع / تقديم الخدمات / المساعدات الإنسانية
- ▶ *Advocacy and campaigning* التأييد والمناصرة
- ▶ *Financial Management* الإدارة المالية
- ▶ *Fund-raising* جمع التبرعات
- ▶ *Partnerships* الشراكات

إدارة الجودة في المنظمات غير الحكومية

أساليب الإدارة وقياس الأداء
Management &
Measurement Tools

مدونات السلوك والمبادئ الطوعية
Codes of Conduct and
Voluntary Principles

الجودة في
المنظمة غير
الحكومية

متطلبات التقييم والتدقيق
External
Verification &
Evaluation

الممارسات المحبذة المتطلبات القانونية
Recommended Practice و
Best Practices أفضل الممارسات

نماذج وإطارات للممارسات والتطبيقات

الرقابة الذاتية Self Regulation :مدونات السلوك
Codes of Conduct

متطلبات الشهادات الوطنية والقطاعية National or Sector
Certifications

جوائز التميز (تمنح للأفراد أو المنظمات المتميزة) Awards

محاكاة أفضل الممارسات من تجارب القطاع الخاص Private
Sector

Self Regulation الرقابة الذاتية

▶ رغبة التطوير الذاتي من قبل تجمع أو كيان من المنظمات غير الحكومية

▶ تقوم على أساس تدقيق الممارسات وتقييم الأداء بواسطة آليات المراجعة الذاتية أو الخارجية **Self Assessment**

▶ تخضع لميثاق شرف والتزام من قبل أعضاء إطار الرقابة الذاتية

▶ لاتقدم شهادات وليست مقصودة لأغراض إعلامية

نماذج الرقابة الذاتية

▶ مدونات السلوك ومواثيق الشرف والممارسات الجيدة

▶ مدونة السلوك للصليب والهلال الأحمر الدولي

▶ توجد عدد من الدول التي طورت مدونات سلوك (على سبيل المثال في إطار الدول الأعضاء بمنظمة المؤتمر الإسلامي توجد بعض الدول التي شهدت أزمات مثل : الصومال - أندونيسيا - بنغلاديش - البوسنة - فلسطين)

▶ تم تطوير ميثاق شرف ومدونة السلوك للمنظمات الإسلامية غير الحكومية بالتعاون بين معهد قرطبة لدراسات السلام ومركز مداد الدولي وبرعاية منظمة التعاون الإسلامي

نماذج الرقابة الذاتية

▶ **People In Aid** نظام ضمان الجودة للموارد البشرية في العمل
الإنساني

▶ **Sphere** نظام المعايير للعمل الإنساني في الكوراث والنزاعات

▶ **Quality Compass** نظام الجودة الفرنسي في العمل الإنساني

▶ **PQASSO** نظام ضمان الجودة البريطاني لقطاع المنظمات غير
الحكومية

HAP System

- ▶ يتشابه مع نظم الرقابة الذاتية في بعض المتطلبات
- ▶ نظام ضمان للجودة ويتطلب الحصول على الشهادة بعد التدقيق
- ▶ عدد من المعايير الخاصة بتمكين المستفيدين من المساءلة - الشفافية
- نظام إدارة المشروعات - إشراك المستفيدين .. الخ

خارطة أساليب إدارة الجودة في المنظمات غير الحكومية

مدونات السلوك والمبادئ الطوعية	أساليب الإدارة وقياس أداء	متطلبات التقييم والتدقيق	المتطلبات القانونية	
		نعم	نعم	القوانين الوطنية والدولية
نعم				مدونة السلوك للهلال والصليب الأحمر الدولي
	نعم	نعم		SORP
نعم	نعم	نعم		People In Aid
نعم	نعم	نعم		Investors in People
نعم	نعم	نعم		Sphere

خارطة أساليب إدارة الجودة في المنظمات غير الحكومية

مدونات السلوك	أساليب الإدارة وقياس الأداء	متطلبات التقييم والتدقيق	المتطلبات القانونية	
	نعم	نعم		Participatory Monitoring and Evaluation (PM&E)
نعم	نعم	نعم		HAP
	نعم	لا		Quality Compass
	نعم	نوعا ما		PQASSO

الملامح المشتركة بين نماذج الجودة

▶ قوة جوانب المساءلة والشفافية

▶ إشراك مجتمع المستفيدين أو من يمثلهم في كافة العمليات

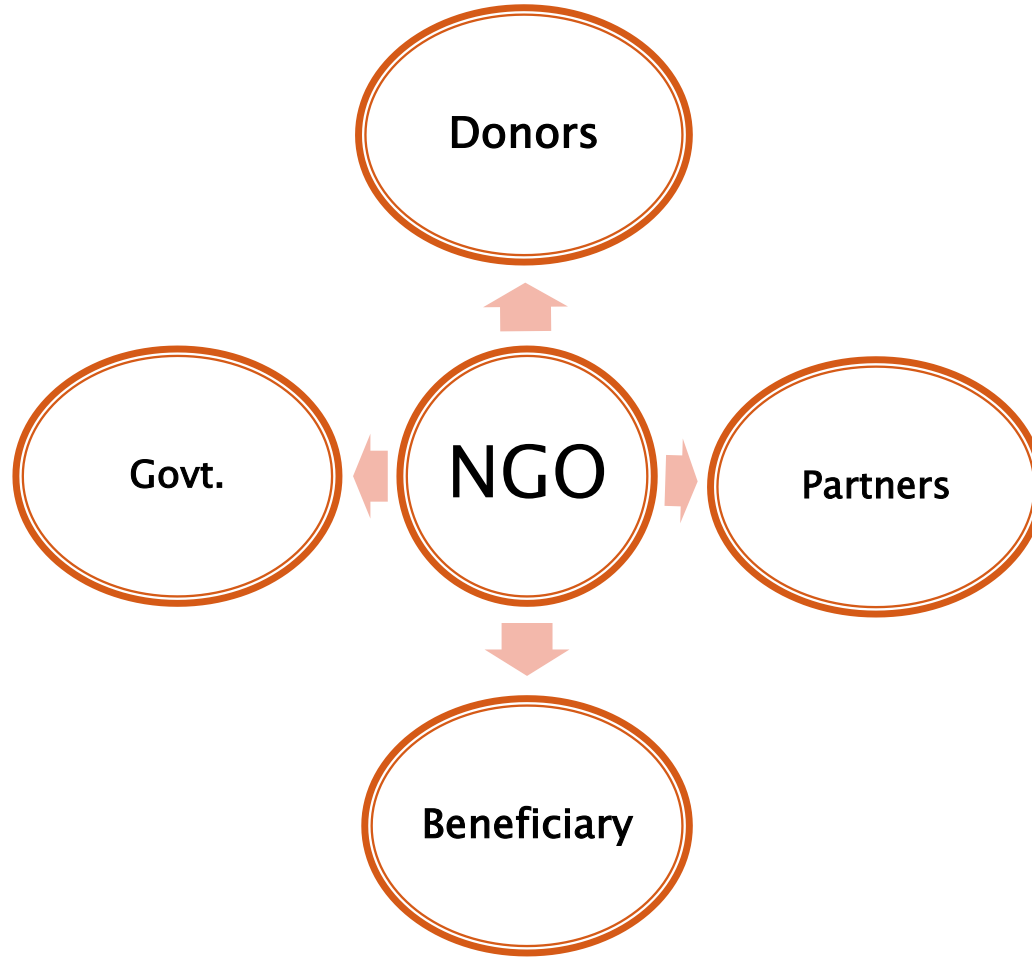
▶ ربط الجهة المانحة بالسياق المحلي

▶ التركيز على إدارة المشروعات وفق نظام Logical

Framework ووفق Project Life Cycle

Management

أطراف مصفوفة المساءلة



جوائز التميز والجودة Awards

▶ جوائز لمنظمات غير حكومية أو تطوعية Voluntary Awards

▶ قوة البعد الإعلامي المصاحب في هذه الجوائز

▶ توجد معايير وشروط خاصة لكل جائزة

▶ بريطانيا والهند لديها مثل هذا النوع من الجوائز

▶ كثرة الجوائز الدولية من هذا النوع

الشهادات الوطنية National Certifications

- ▶ تتبنى عدد من الدول مايسمى الشهادات الوطنية National Certifications
- ▶ مرتبطة بتشجيع الدولة للممارسات الجيدة في المنظمات غير الحكومية عبر الحصول على مزايا معينة مثل التخفيض الضريبي
- ▶ تحصل المنظمة على تمويل لتنفيذ برامج ومشاريع تنموية : AusAid
- ▶ يوجد في دول مثل : أستراليا - باكستان - إثيوبيا - جنوب أفريقيا ... الخ

نماذج التميز Framework of Excellence

► يوجد عدد من الولايات في أمريكا مثل ولايتي : ولاية ميرلاند وولاية أوهايو

► استفادت من معايير جائزة مالكولم بلدرج الأمريكية

► كما توجد جهات مختصة في وضع المعايير مثل
Independent Sector

المتطلبات القانونية Legal Requirements

- تسعى الحكومات من خلال أجهزتها الرقابية والتنظيمية لعمل المنظمات غير الحكومية وضع معايير وتدابير إجرائية
- يطلق عليها البعض متطلبات الحد الأدنى للممارسة أو قد يطلق عليها الممارسات المحبذة
- بعض الدول مثل بريطانيا تشتهر بتطوير معايير للجوانب المالية المحاسبية والرقابية مثل :
- (SORP) Statement of Recommended Practices

مقارنة بين النماذج عبر القطاعات

نماذج القطاع الثالث	نماذج المسؤولية والإستدامة	نماذج القطاع الخاص
HAP	GRI	EFQM
Sphere Standards	AA11000	ISO9000
PQASSO	Social Audit	Balanced Score Cards
NGO Accountability Charter	UN Global Compact	Just In Time
People in Aid	ISO 26000	Six Sigma
Logical Framework/PCM		