

دليل عملي لمنظمات المجتمع
المدني في لبنان من أجل

الإدارة التنظيمية



Funded by the European Union
بتمويل من الاتحاد الأوروبي



Project implemented by ACTED
هذا المشروع منقذ من قبل أكتد



دعم لبنان
LEBANON
SUPPORT

دليل عملي لمنظمات المجتمع
المدني في لبنان من أجل

الإدارة التنظيمية



Funded by the European Union
بتمويل من الاتحاد الأوروبي



Project implemented by ACTED
هذا المشروع منفذ من قبل أكند



دعم لبنان
LEBANON
SUPPORT

فريق العمل

مستشار مركز دعم لبنان / الكاتب الرئيسي: أحمد مروة

الباحثة المساعدة: سارة المصري

الباحثة المبتدئة: كارن رحمه

مسؤول المشروع: هوفيك أطاميان

مديرة البرنامج: رولا صالح

نائبة المديرية، المطبوعات: ليا يمين

تصميم صفحة الغلاف ونماذج التصميم: نايل يحيى

تخطيط وتصميم: فرح رزق

تمّ تطوير هذا الدليل كجزء من مشروع Ta'cir "نحو مشاركة نشطة من المجتمع المدني في عملية الإصلاح" وهو يُنفَّذ من خلال ACTED بالتعاون مع مركز دعم لبنان، عكارنا، وشيلد، بتمويل من الاتحاد الأوروبي.

نُشر هذا الدليل كجزء من برنامج حاضنة المجتمع المدني لدى مركز دعم لبنان.

تعبّر وجهات النظر الموجودة في هذه المطبوعة عن آراء المؤلف أحمد مروة ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر دعم لبنان أو شركائه.

تمّ إصدار هذا المنشور بدعم من الاتحاد الأوروبي. إن محتوى هذا المنشور يعبّر حصراً عن رأي المؤلف وهو لا يعكس بالضرورة وجهة نظر الاتحاد الأوروبي.

Lebanon Support © Beirut, August 2020

لا يجوز نسخ أي جزء من هذه المطبوعة أو توزيعها أو نقلها بأي شكل أو وسيلة، وهذا يتضمن النسخ الضوئي أو التسجيل بالوسائل الميكانيكية أو الإلكترونية، من دون إذن خطّي من الناشر، إلا في حال الاقتباس الموجز أو الإشارة المرجعية في المقالات والمجلات والمنشورات النقدية، والاستخدامات غير التجارية الأخرى المجازة بموجب قانون حقوق النشر.

٣

١٧	إدارة الموارد والبرامج
١٨	مدخل الى الادارة التنفيذية لمنظمات المجتمع المدني
١٩	دليل السياسات والإجراءات and policies procedures
٢١	الهيكل التنظيمي organisational structure

٤

٢٤	العلاقات الخارجية لمنظمات المجتمع المدني
٢٥	فرص وضرورة
٢٧	خاتمة

١

٠٦	المجتمع المدني في لبنان
٠٧	التعريف
٠٧	قيم منظمات المجتمع المدني
٠٧	اشكال تنظيمات المجتمع المدني
٠٨	الإطار القانوني في لبنان:
٠٩	المبادئ الحقوقية في تأسيس منظمات المجتمع المدني:

٢

١١	الحوكمة الرشيدة والقيادة في منظمات المجتمع المدني
١٢	الحوكمة الرشيدة Good Governance
١٢	المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة
١٣	القيادة في منظمات المجتمع المدني
١٥	المهام الخاصة بهيئات منظمات المجتمع المدني
١٦	الحوكمة الرشيدة واليات صناعة القرار
١٦	صناعة القرار

مقدمة

المدني وقيمه من زوايا مختلفة، وهذه الأقسام هي:

- ١. القسم الأول:** المجتمع المدني في لبنان
- ٢. القسم الثاني:** الحوكمة الرشيدة والقيادة في منظمات المجتمع المدني
- ٣. القسم الثالث:** إدارة الموارد والبرامج
- ٤. القسم الرابع:** العلاقات الخارجية لمنظمات المجتمع المدني

عودة إلى الأسس: مفاهيم المجتمع المدني وإدارته

منظمة غير حكومية

جهة فاعلة من خارج مؤسسات الدول التي لا تهدف إلى الربح ولا تسعى للوصول للسلطة. وتوحد منظمات المجتمع المدني الأشخاص من أجل تعزيز الأهداف والمصالح المشتركة. وتتعدد أنواع منظمات المجتمع المدني تبعاً لأهدافها، فمنها الخدمي، التنظيمي، البحثي، المناصرة، الخ. المنظمة غير الحكومية هي أي مجموعة غير ربحية وطوعية من المواطنين منظمة على الصعيد المحلي، أو الوطني، أو الإقليمي، أو الدولي. وباعتبارها موجهة ويقودها أشخاص تجمعهم مصلحة مشتركة. تقوم المنظمات غير الحكومية بمختلف الخدمات والوظائف الإنسانية، ويختص بعضها بتوصيل هموم المواطنين للحكومات، ويقوم البعض الآخر بالدعوة إلى ورصد السياسات وتشجيع المشاركة السياسية من خلال تقديم المعلومات. في حين تتكون بعض المنظمات حول قضايا محددة، مثل حقوق الإنسان، أو البيئة، أو الصحة، فتقدم التحليل والخبرة وتساعد على رصد وتنفيذ الاتفاقيات الدولية.

يلتقي أفراد المجتمع ويعملون سوياً بشكل فطري، يتنظمون، يحددون أولوياتهم ويأخذون خطوات تنفيذية دون الحاجة إلى إدارة محكمة وآليات عمل معقدة. فإذن كانت الفطرة هي التي دفعت هؤلاء الأفراد إلى تكوين أول شكل من أشكال تنظيمات المجتمع المدني. ومع مرور الوقت وتطور مفهوم المجتمع المدني وأشكال تنظيمه، اتضح أن بلوغ الأولويات والأهداف يتطلب تخطيطاً وفعالية في الأداء والإدارة تجنباً لهدر الموارد المادية والبشرية. وعليه فإن تحقيق تلك الفعالية، استلزم إعداد إجراءات وخطوات وصياغة سياسات دقيقة يلتزم بها أفراد تلك التنظيمات.

يهدف هذا الدليل إذاً، لبناء قدرات أفراد منظمات المجتمع المدني، وتحضيرهم على استخدام أدوات إدارة منظماتهم، وتعريفهم بآليات الحوكمة الرشيدة. كذلك يطرح الدليل النقاشات الأساسية التي نشأت في العقود الأخيرة حول ما إذا كان الاهتمام بفعالية الإدارة يساهم فعلياً في تحقيق أهداف وغايات منظمات المجتمع المدني، أم أنه حوّلها إلى معوق رئيسي في عملية التنمية. وهو جدل عالمي داخل كافة منظمات المجتمع المدني، فمن جهة يعتقد البعض الآن أن الإدارة وجدت أساساً لخدمة المنظمات والبرامج و أن النمط الإداري الشفاف والمنظم يساهم في الحد من العديد من المخاطر على مستوى هدر الموارد والحد من الفساد وتفعيل نظام المساءلة. أما البعض الآخر فيعتقد أن الإدارة هي عمل بيروقراطي ممل، يستنزف الوقت ويعرقل الإنتاجية.

ويكمن التحدي الأكبر في اختيار أنماط إدارية تتلاءم مع طبيعة وحجم عمل كل منظمة، والتكيف مع واقع أن الشفافية والمساءلة الداخلية والخارجية أصبحت مبادئ راسخة في عمل منظمات المجتمع المدني تتطلب تعاون كافة الهيئات الداخلية للمنظمة من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف.

وينقسم هذا الدليل إلى أربعة أقسام رئيسية، تعالج كل منها الموضوعات الخاصة بإدارة منظمات المجتمع

المساءلة

الالتزام بإظهار أن العمل قد تم وفقاً للقواعد أو المعايير المتفق عليها أو الإبلاغ عن نتائج الأداء بطريقة عادلة ودقيقة من حيث الأدوار و/أو الخطط المقررة.

الشفافية

مدى قيام من هم مسؤولون (على سبيل المثال، المسؤولون الحكوميون، وموظفو الخدمة المدنية، ومديرو الشركات والمنظمات) بالعمل بطريقة واضحة، ومتوقعة ومفهومة. وليست الشفافية مجرد إتاحة المعلومات وكيفية قراءتها فحسب، إذ أن الكميات الكبيرة من المعلومات الأولية قد تؤدي إلى الغموض بدلا من الشفافية. وتهدف الشفافية لتعزيز آليات المشاركة والمساءلة.

الحوكمة الرشيدة

العملية التي من خلالها تقوم المؤسسات العامة بممارسة الشؤون العامة، وإدارة الموارد العامة لضمان تحقيق حقوق الإنسان بطريقة لا يشوبها سوء الاستخدام والفساد في الأساس، مع مراعاة سيادة القانون.

الإطار القانوني

هو مجموعة التشريعات المحلية والدولية التي تنظم عمل منظمات المجتمع المدني، والتي توضح العلاقة بين السلطات المختلفة وما تمتلكه من صلاحيات تحكم عمل منظمات المجتمع المدني

الهيكل التنظيمي

يركز هذا المصطلح على العلاقات بين الوظائف المتعددة داخل المنظمة. الهيكل يثبت السلطات والمسؤوليات في المهام والأنشطة ويحدد آليات التواصل والتفاعل بين الأدوار والوظائف المختلفة.

المشاركة

عمل كافة الأفراد جنباً إلى جنب في المجتمع. يمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية تمثل الأطراف المختلفة.

١٠

المجتمع المدني في لبنان

١. التعريف

يركّز دليلنا هذا بشكل كبير على المنظمات غير الحكومية Non Governmental Organisations NGOs أو ما يتعارف على تسميته في السياق المحلي وكذلك في العديد من الأدبيات "بالجمعيات". وقد عرّف المجلس الأوروبي المنظمات غير الحكومية: على أنها "هيئات أو منظمات حكم ذاتي، طوعية وهي حتماً منظمات لا تبغي الربح لصالح مؤسسيها أو أعضائها".^١

ومن أجل غايات هذا الدليل سنستخدم تعريفاً واسعاً للمجتمع المدني على أن تحاول صفحات هذا الجزء من الدليل توضيحه بشكل معمق، وعليه فإن المجتمع المدني هو مجال المؤسسات، والمنظمات، والأفراد الذي يقع بين الأسرة، والدولة، والسوق، حيث يرتبط الأشخاص بشكل طوعي من أجل تعزيز المصالح المشتركة.

٢. قيم منظمات المجتمع المدني

- الروح التشاركية
- التنظيم الديمقراطي
- الشفافية
- اللاعنف
- التنوع واحترام الآخر
- التطوع
- عدم التمييز

قد يعتقد كثيرون ان مسألة القيم المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني والحركات الاجتماعية أمر بديهي، ولكن قد يكون من المفيد من الإشارة لبعض هذه القيم، كي يتسنى تذكير العاملين والعاملات في تلك المنظمات بالقيم التي ترشد عملهم/ن وتعطي معنى لنشأة ووجود تلك الكيانات، وسيتم التركيز هنا على القيم الأساسية التي تمثل ضرورة للعمل المدني، حيث يمكن تطويرها بما يتلاءم مع ثقافة ووعي المنظمة وأعضائها، ومن هذه القيم:

- الإنسانية

٣. اشكال تنظيمات المجتمع المدني

لقد شهدت الحركات الاجتماعية في العالم أشكال متنوعة من أطر العمل والتنظيم، حيث ان هذه الحركات تبحث دائماً على الشكل الأكثر انساقاً مع طبيعة الحركة وأهدافها، فنجد أنها لم تتقيد بالأشكال التقليدية التي يفرضها القانون أو الأعراف. الأهم بالنسبة إليها هو انسجام

تنوع منظمات المجتمع المدني بشكل كبير وهي لا تقتصر على شكل معيّن، وهي حتماً ليس بالضرورة أن تكون ممأسسة ومسجلة في الدوائر القانونية، وقد حمت المواثيق الدولية وعلى رأسها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان هذا الحق في المادة ٢٠.

على مدى عشرات السنين، والتي أثبتت في تجارب كثيرة جدواها.

الشكل مع احتياجات المجموعة وغاياتها، وعليه تتباين طرق تنظيمها ما بين الهياكل الأفقية أو تلك الهرمية. هذا التنوع لا ينفي فاعلية الأطر التقليدية التي تم اختبارها

٤. الإطار القانوني في لبنان

أساسه يتقدم المؤسسون بالمستندات المطلوبة، وبعد دراسته من قبل المديرية العامة للتعاونيات يتم منح موافقة على التأسيس.

• للشركات الإجتماعية (الشركات الغير ربحية)، يسمح

قانون التجارة في لبنان بتأسيس هذا النوع من التنظيمات وهو لا يصدر إلا بقرار قضائي. برز هذا الشكل من التنظيمات في السنوات الماضية، وهي بحسب تسجيلها تأخذ نفس إجراءات الشركات التجارية، ولكنها تتشارك مع منظمات المجتمع المدني في إحداث الأثر الاجتماعي.

• التجمّعات الشبابية، وهي تلك التي تتشكل عفويًا وهي لا تسعى إلى تسجيل نفسها كمنظمة مجتمع مدني.

تتعدّد الأطر القانونية النازمة لمنظمات المجتمع المدني في لبنان، وتخضع منظمات المجتمع المدني إلى عدد من السلطات الرسميّة المختلفة، وذلك بحسب طبيعتها وشكلها القانوني التي ارتضته لنفسها. أبرز الأطر القانونية النازمة فهي:

• للجمعيات، قانون الجمعيات اللبناني، وهو قانون عثمانى

صادر في ١٣٢٥/٨/٣-١٩٠٩، وعلى الرغم من قدمه، إلا انه يعطي أكبر هامش من الحرية في التنظيم والتأسيس، حيث يفترض بالمؤسسين أن يقوموا بإخطار الإدارة المعنية بقرارهم الخاص بتشكيل تنظيم مجتمعي، ومع الحصول على رقم تسجيل الملف في الدوائر الرسمية، تصبح الجمعية قانونية حكماً، وهو ما يعرف برقم العلم والخبر.

ويخضع إنشاء الأحزاب السياسية في لبنان لنفس القانون حتى الآن.^٢

• للنقابات ومنظمات أصحاب العمل، ينظّم قانون العمل

اللبناني الصادر عام ١٩٤٦^٣ طريقة وشروط تأسيس النقابات في لبنان. تعطي المادة ٨٣ من هذا القانون الحق لأرباب العمل والأجراء في كل فئة من فئات المهن، أن يؤلف كل منهم نقابة خاصة يكون لها الشخصية المعنوية وحق التقاضي.

• للجمعيات الشبابية، الرياضية والكشافية، مرسوم تنظيم

الحركة الشبابية والرياضية والكشافية رقم ٨٩٩٠/٤، وهو يلزم جميع المتقدمين لتأسيس جمعية شبابية أو رياضية أو كشافية، أن يتقدم بملف متكامل وفقاً لشروط محددة، وان ينتظر الحصول على ترخيص.

• للتعاونيات، المرسوم الاشتراعي رقم ١٧١٩٩ تاريخ

١٩٦٤/٨/١٨ الخاضع لسلطة وزارة الزراعة والذي علي

متطلبات تأسيس تنظيمات المجتمع المدني:

الجمعيات والأحزاب (قانون ١٣٢٥\٨\٣-١٩٠٩)

- ٣ نسخ عن النظامين الداخلي والأساسي
- اخراج قيد افرادي او نسخة عن بطاقة الهوية، وسجل عدلي لكافة الأعضاء المؤسسين
- بيان اعلان- إعطاء علم وخبر تُوَقَّع جميع الصفحات من قبل الأعضاء المؤسسين وتقدم الى وزارة الداخلية أو مراكز المحافظات

الجمعيات الشبابية والرياضية (مرسوم رقم ٤٤٨١ لتنظيم الحركة الرياضية والشبابية والكشافية)

• ثلاث نسخ عن النظام العام موقعة من جميع أعضاء الهيئة التأسيسية على جميع صفحاتها

• ثلاث نسخ موقعة من جميع أعضاء الهيئة التأسيسية عن جداول بأسماء الأعضاء المؤسسين تشتمل على الاسم الثلاثي لكل عضو وتاريخ ميلاده ومهنته وعنوانه، بما فيه الهاتف والفاكس والعنوان البريدي والبريد الإلكتروني.

• اخراج قيد فردي او صورة عن الهوية وسجل عدلي لكل من أعضاء الهيئة التأسيسية.

• محضر اجتماع الهيئة التأسيسية موقعاً من جميع الأعضاء

• مستندا إشغال قانونيين لكل من مقر الجمعية والمنشأة أو المنشآت المعتمدة، على أن يكونا مستنديين إلى أحد الخيارات التالية:

١. عقد إيجار مسجل في البلدية باسم الهيئة التأسيسية للجمعية لا تقل مدته عن ثلاث سنوات.

٢. عقد اتفاق "إقرار بالتسامح" بين المالك والهيئة التأسيسية للجمعية مصادق عليه لدى الكاتب العدل، لا تقل مدته عن ثلاث سنوات.

٣. مقر تضعه الإدارة العامة أو المؤسسة العامة او البلدية في تصرف الجمعيات بموجب كتاب رسمي صادر وفق الأصول.

• خارطة للمقر موقعة ومختومة من مهندس معماري او مدني منتسب الى احدى نقابتي المهندسين.

• خارطة للملعب او القاعة أو الميدان أو المسبح أو المنشآت المخصصة لممارسة الألعاب أو النشاطات موقعة ومختومة من مهندس معماري أو مدني منتسب الى إحدى نقابتي المهندسين.

• إفادة عقارية للملعب أو القاعة أو الميدان أو المسبح أو المنشآت، أو علم وخبر للمناطق غير الممسوحة.

• تعهّد بتزويد الوزارة بنموذج الختم الرسمي للجمعية بعد صدور قرار الترخيص خلال مهلة شهر على الأكثر، مختوماً على نموذج الورقة الرسمية المعتمدة من

الجمعية موقعة من جميع أعضاء الهيئة التأسيسية.

التعاونيات (المرسوم الاشتراعي رقم ١٧١٩٩ تاريخ ١٩٦٤/٨/١٨)

• طلب الانشاء (موقع من ١٠ أشخاص على الأقل)

• صورة عن بطاقة الهوية او إخراج قيد لطالبي التأسيس

• دراسة اجتماعية للبلدة القرية المنوي التأسيس فيها او إفادة من مختار أو أي مستند رسمي آخر تثبت أن طالبي الإنتساب يتعاطون عملاً له علاقة بالتعاونية ضمن النطاق الجغرافي.

• دراسة اقتصادية للمشروع الذي تعترم التعاونية تحقيقه

• تُقدم طلبات التأسيس في الدوائر الإقليمية العائدة للمديرية العامة للتعاونيات حسب مكان تواجد الجمعية التعاونية باستثناء تلك الجمعيات التعاونية المراد تأسيسها في مدينة بيروت حيث تقدم طلباتها في الإدارة المركزية للمديرية العامة للتعاونيات.

• يُدرس الطلب من قبل الإدارة، ثم يحال إلى المدير العام. في حال الموافقة على الطلب تؤسس الجمعية التعاونية بعد أن يضع أصحاب العلاقة مبلغاً في المصرف يوازي قيمة الرأسمال الأساسي الواجب تحريره. بعد التأسيس تقوم الإدارة المركزية باستكمال إجراءات النشر والتسجيل.

نقابات العمال وأصحاب العمل (قانون العمل اللبناني المادة ٨٧ و٨٨)

• ٣ نسخ عن طلب الترخيص

• ٣ نسخ عن النظام الداخلي

• سجل عدلي لكل عضو مؤسس

تقدم الطلبات في وزارة العمل- مصلحة النقابات لاتخاذ القرار

الشركات المدنية غير الربحية

قانون الموجبات والعقود الباب الثاني - شركات العقد، الفصل الاول - احكام عامة، مشتركة بين الشركات المدنية والشركات التجارية

• نظام الشركة الداخلي أو النظام الأساسي

• فتح حساب مصرفي يؤكّد الاكتتاب برأس مال الشركة

- استمارة التسجيل
- الإذاعة التجارية - صورة عن سند الملكية أو عقد إيجار أو إفادة بالأشغال على سبيل التسامح لعنوان الشركة

- محضر الجمعية العمومية التأسيسية
- محضر اجتماع مجلس الإدارة الأول

٥. المبادئ الحقوقية في تأسيس منظمات المجتمع المدني

إن حق المواطنين في التجمع وإبداء الرأي مضان بحسب المادة ١٩ من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، أما المادة ٢٠ من نفس الإعلان فقد اكدت على أن "لكلِّ شخص حقٌّ في حرّية الاشتراك في الاجتماعات والجمعيات السلمية".^٥ الأمر الذي عاد وأكد عليه العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية في المادتين ١٩ و٢١، وبالتالي فإن مبدأ التجمّع هو حق ولا يحتاج إلى موافقة السلطات.

إن قانون الجمعيات في لبنان، هو قانون عثماني صادر في ١٣٢٥/٨/٣ - ١٩٠٩ أي حتماً ما قبل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، غير أنه يحترم الحقوق الأساسية في الحق في التجمع والاشتراك في الجمعيات السلمية، وينطوي تحت هذا القانون بالإضافة الى الجمعيات المحلية، الجمعيات الأجنبية، الأحزاب. وهو القانون الوحيد في لبنان الذي يكرس الحق في التأسيس عبر إخطار السلطات وليس الحصول على ترخيص.^٧

٠٢

الحوكمة الرشيدة والقيادة في منظمات المجتمع المدني

١. الحوكمة الرشيدة Good Governance

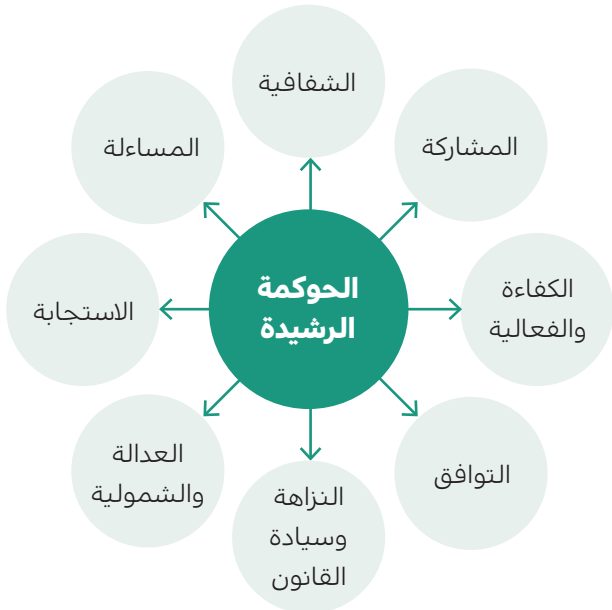
فإن مفهوم الحوكمة الرشيدة يدور حول تفاعل مجموعة من العوامل والآليات التي تؤدي إلى الأسلوب الأمثل للإدارة. ولتبسيط مفهوم الحوكمة الرشيدة، فيمكننا تجزئته المعنى وإعادة صياغته كالتالي:

الحوكمة الرشيدة هي عملية شفافة لصنع القرار، تقوم من خلالها قيادة منظمة غير ربحية، وبطريقة فعّالة وخاضعة للمساءلة. فهذا النوع من الحوكمة هو نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدّد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة. وهو نظام يدعم العدالة والديمقراطية والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزّز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

برز خلال العقدین الأخيرین تطوّر كبير في مجال مفاهيم الديمقراطية والشفافية. ورافقت هذه المرحلة ظهور نمط جديد في منظمات المجتمع المدني العالمية ومنظمات الأمم المتحدة سار باتجاه تفعيل مفاهيم أصبح لها حاجة ملحة، كالتخطيط التشاركي المبني على دراسة الاحتياجات والآليات الديمقراطية للانتخاب وصنع القرار وتداول السلطة والشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى مفهوم يعتبره البعض جامعاً في المضمون هو مفهوم الحوكمة الرشيدة.

يعتبر مصطلح الحكم الرشيد أو الحوكمة الرشيدة واحداً من أهم المصطلحات التي حظيت باهتمام العديد من الجهات والمنظمات الدولية - وخاصة تلك العاملة في مجال التنمية - وكذلك الأوساط الأكاديمية، الأمر الذي أدّى إلى تبلور مفاهيم متعددة ومتنوعة لهذا المصطلح الهام.

٢. المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة الرشيدة



لقيام نظام من الحوكمة الرشيدة، على منظمات المجتمع المدني، أن تراجع أنظمتها الداخلية، وأن تعمل على إقرار سياسات داخلية، تحدد بشكل واضح الأدوار والإجراءات المطلوبة من أجل التأكد مع شفافية ونزاهة المسار، وقد تم تحديد المبادئ التي يجب اعتمادها من أجل النهوض بمنظمات المجتمع المدني لتصبح أكثر شفافية وعدالة

٣. القيادة في منظمات المجتمع المدني

أ. الهيئات الداخلية

- تشمل كافة الأعضاء المنتسبين\ات والفاعلين\ات
- تجتمع مرة واحدة في السنة على الأقل
- تنتخب الهيئة الإدارية
- تصادق على التقارير المالية وتقارير سير العمل أو تحيل الهيئة الإدارية للمحاسبة
- تقرر الخطة الاستراتيجية والموازنات العامة للمنظمة (بأغلبية تفوق ٥٠٪+١)
- تقرر التعديلات على النظام الداخلي (بأغلبية تفوق ٥٠٪+١)
- يشترط بالمنتسبين\ات أن تتوفر فيهم\ن الشروط التالي:

١. الالتزام بنظام المنظمة وقيمتها

٢. حسن السيرة والسلوك

٣. يتعهد بالقيام بواجباته اتجاه المنظمة

٤. تزكية من أعضاء في الجمعية

- بعد التأكد من التمتع بالشروط\يصبح عضواً
- ويشترط ان\يتم مدة معينة قبل اعتباره\ا من الهيئة العامة

أعضاء الهيئة العامة هم متطوعون\ات يسدون اشتراكاً سنوياً يحدد في النظام الداخلي

الهيئة الإدارية

- تنتخب من قبل الهيئة العامة
- تجتمع بشكل دوري لا يقل عن مرة كل شهرين
- تسهر على تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة
- تعبئ الموارد اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها
- تضع السياسات العامة ذات الطابع التنفيذي
- تمثل المنظمة أمام جميع الهيئات الحكومية وغير الحكومية
- تحفظ السجلات والمراسلات

تتألف منظمات المجتمع المدني اجمالاً من ثلاثة أطراف رئيسية:

• **الهيئة العامة:** وهي السلطة الأعلى في أي منظمة إجمالاً ويقع على عاتقها اتخاذ الخيارات الكبرى للمنظمة، كالاستراتيجية العامة والتوجهات العامة للمنظمة، كما تقوم باختيار من بين أعضائها هيئة إدارية، يستحسن أن تكون منتخبة. وتقوم بمساءلة متى يسمح النظام بذلك.

• **الهيئة الإدارية:** وهي السلطة التنفيذية والمباشرة عن أعمال المنظمة، تسهر على تنفيذ الاستراتيجيات التي أقرتها الهيئة العامة محترمة السياسات والإجراءات. تشرف على أعمال الموظفين والعاملين في المنظمة (إن وجد)، يحدد حجم الهيئة الإدارية في النظام الداخلي للجمعية وهو عادة يتراوح بين ٣ أعضاء و ١٢ عضواً وعضوة.

• **الفريق التنفيذي:** وهو الذراع التنفيذي للهيئة الإدارية، تعمل عادة بأجر وتلتزم بقرارات الهيئة الإدارية وتوجيهاتها.

ويعتبر عدد من منظمات المجتمع المدني في بعض الأحيان، أن الفئات المستهدفة بشكل خاص هو طرف شريك في إنجاح أعمال المنظمة أو فشلها، فنرى أن عدداً من هذه المنظمات يقوم بإشراك الفئات المستهدفة في آليات اتخاذ القرار، إما عبر المشاركة المباشرة في اجتماعات المنظمة، أو من خلال النهج التشاركي لتحديد استراتيجية المنظمة.

المهام الأساسية لكل واحدة من هيئات منظمات المجتمع المدني:

الهيئة العامة

- أعلى سلطات المنظمة

• تقرر الموازنات التنفيذية

المديرية التنفيذية المديرية العامة

• هو/هي موظف/ة يختار من قبل الهيئة الإدارية اجمالاً
• ت\يحضر اجتماعات الهيئة الإدارية بصفته/ا مسؤول/ة
عن الفريق التنفيذي

• ت\يشكل صلة الوصل بين الهيئة الإدارية والفريق
التنفيذي

• المسؤول/ة المباشر عن فريق العمل

• ت\يرفع تقارير سير العمل للهيئة الإدارية

• ت\ينقل قرارات الهيئة الإدارية للفريق التنفيذي ويتأكد
من تنفيذها

• يضع مع الفريق التنفيذي خطط العمل والخطط
التنفيذية وموازنة البرامج وت\يقترحها على الهيئة
الإدارية

• ت\يحرص على توزيع المهام بين الفريق التنفيذي

• العمل مع الهيئة الإدارية في تحريك الموارد المالية في
كل فرصة متاحة

• ت\يقوم بتمثيل المنظمة بطلب من الهيئة الإدارية

• ت\يحضر الهيئة العامة دون المشاركة في التصويت

الفريق التنفيذي الموظفون/ات والعاملون/ات

• يتم اختيار الفريق بحسب حاجة المشاريع والمنظمة، من
قبل المديرية التنفيذية

• يسعى الى تنفيذ الخطط الاستراتيجية وقرارات الهيئة
الإدارية بأكبر فاعلية ممكنة

• ينقل مسار التنفيذ بشكل دوري الى المديرية التنفيذية
والمديرية العامة عبر السلم الوظيفي

• يحرص على احترام قيم وثقافة المنظمة أثناء تنفيذ
البرامج بما في ذلك قيم حقوق الإنسان والحوكمة
الرشيدة

• يمكن أن يحضر الهيئة العامة دون المشاركة في النقاش
(إلا إذا طلب من أحد أفراد الفريق) والتصويت

وتقوم العديد من المنظمات بالاستفادة من طاقات
أعضائها، عبر إشراكهم في لجان متخصصة دائمة او

مؤقتة، تعمل تحت إشراف مجلس الإدارة ويمكن أن تقوم
بخدمة الجمعية في العديد من الاتجاهات، إمّا لجهة
التمويل أو البرمجة أو الإدارة بحسب المتطلبات الداخلية.

ب. المهام الخاصة بهيئات منظمات المجتمع المدني

الهيئة العامة: تقترح وزارة الداخلية إجمالاً نصاً للنظام
الداخلي للجمعيات غير الحكومية، يوصف المهام المنوطة
بالهيئة العامة، وهي كالتالي:

الهيئة العامة في السلطة العليا في الجمعية ومن
صلاحياتها:

• إنتخاب الهيئة الإدارية بالاقتراع السري

• الإستماع إلى التقارير المقدمة من الهيئة الإدارية
ومناقشة الأعمال المنجزة والمشاريع المعدة للتنفيذ
وإبداء الرأي بشأنها

• تقديم الاقتراحات والتوصيات للهيئة الإدارية

• مناقشة موازنة الجمعية وإقرار الحساب القطعي للسنة
المنصرمة

• تعديل نظام الجمعية.

إن هذه المهام تنطبق ايضاً على النقابات والجمعيات
الشبابية والرياضية وإن بأشكال مختلفة، بحسب حجم
الهيئة العامة وتوزيعها المناطقي والتنظيمي، ويمكن
للمؤسسين اختيار المهام الملائمة لهم، شرط أن يحافظوا
على المهام الشرعية للهيئة العامة.

مجلس الإدارة: هناك شروط يجب أن تتوفر في أعضاء
الهيئة الإدارية ولكن يقع تصنيفها في مجال الأعراف
البدئية، كأن يكون عضواً فاعلاً في المنظمة منذ مدة
محددة او ان يكون ملتزماً في تخصيص الوقت الكافي
والمطلوب لمهام مجلس الإدارة. وعلى الرغم ان مفهوم
الكوتا الجندرية غير متجذر في ثقافة منظمات المجتمع
المدني بعد، غير أنه من المهم احترام التمثيل الجندري
في مجالس الإدارة. أما في ما يخص المهام، يقترح الباحث
الأمريكي ريتشارد انغرام¹⁰ مهام لمجلس إدارة منظمات
المجتمع المدني ويقدم شرحاً تفصيلياً لكل من هذه
المهام العشر، أما المهام المقترحة:

• تحديد مهمة المنظمة واغراضها

• تحديد المدير/ة التنفيذي/ة

• دعم وتقييم عمل المدير التنفيذي

• ضمان التخطيط الفعال

• رصد وتعزيز البرامج والخدمات

• ضمان الموارد المالية الكافية

• حماية الأصول وتوفير الرقابة المالية

• بناء مجلس مختص

• ضمان السلامة القانونية والأخلاقية

• تعزيز المكانة العامة للمنظمة

بالطبع هذه المهام العشر يمكن تبنيها او اعتماد صيغ مشابهة، المهم ان يكون الفصل في السلطات واضح للجميع بشكل لا لبس فيه، والمسؤوليات ايضاً واضحة.

الجدير بالذكر ان عدد أعضاء مجلس الإدارة يختلف من منظمة إلى أخرى ويستحسن أن لا يقل عددهم عن ٣، حيث أن المهام الأساسية التي تحتاج الى عدم التضارب هي

المناصب التالية:

• الرئيس/ة وهو ايضاً الممثل/ة الرسمي والناطق/ة الرسمي/ة باسم المنظمة.

• امين/ة السر، وهو/هي المسؤول/ة عن كافة الوثائق والمراسلات الخاصة بالمنظمة

• امين/ة الصندوق، وهو/هي المسؤول/ة الأول/ى عن مالية المنظمة وإعداد التقارير المالية الدورية والسنوية.

إن مجلس الإدارة هو المسؤول أمام الهيئة العامة عن الأداء المالي والإداري، وانجازات واخفاقات المنظمة خلال فترة ولايته، ولا تبرأ ذمته الا بعد استعراض كافة التقارير المالية وتقارير سير العمل، ويمكن ان يكون عرضة للملاحقة القانونية في حال ثبوت أمر جرمي.

الفريق التنفيذي : وهم الذراع التنفيذية للهيئة الإدارية، يتم اختيارهم عادة من ذوي/ات الخبرات والتخصص في مجال عملهم، ويخضون لنظام تعاقد من المفترض ان يحترم معايير العمل اللائق. Decent work وهو يعمل ضمن هيكلية تنظيمية محددة ومرجعته المباشرة هو مجلس الإدارة.

٤. الحوكمة الرشيدة وآليات صناعة القرار

عملها، وآلية تنظيمها الداخلي لجهة العضوية وإدارة الأعضاء، وصلاحيات هيئاتها الداخلية، كالهيئة العامة ومجلس الإدارة، وصولاً إلى آلية صنع القرار الداخلي.

ويعتبر صنع القرار من الوظائف الأساسية لمجلس الإدارة على جميع المستويات الادارية ويعتبر من أكثر المسؤولين تعقيداً على الادارة العليا وتخف حدة تعقيدها كلما نزلنا في الهرم الإداري، إذ أن الادارة المتوسطة تمارس صناعة القرارات بسبل أقل تعقيداً نتيجة لصدور الانظمة والتعليمات الاساسية لتنفيذ القرار وتصبح روتينية لدى الادارة التنفيذية نتيجة لصدور السياسات والاجراءات التي تضع آليات ضبط محددة لصنع القرارات التنفيذية.

ومن أجل سهولة التصنيف بين صناعة القرارات التي

يعتبر مجلس الإدارة المسؤول الأول والأخير عن صناعة القرار في منظمات المجتمع المدني، حتى لو قام الموظفون/ات باتخاذ أي قرار، فبالنسبة إلى السلطات المعنية والهيئة العامة، يبقى مجلس الإدارة هو المسؤول الوحيد عن صناعة القرار. لذا وهذه الصلاحيات في اتخاذ القرار ومستوياتها يجب ان يتم الاتفاق عليها أثناء صياغة النظام الداخلي للمنظمة، ويجب أن يتم الاتفاق على محدداتها بحيث لا تتضارب الصلاحيات ولا تتعارض في ما بينها.

من الضروري إعطاء أهمية بالغة في مرحلة صياغة النظام الداخلي للمنظمة، فهو من العناصر الحاسمة في تحديد كافة المسائل التي لها علاقة بهوية المنظمة وطبيعة

يجب على مجلس الإدارة توليها، وتلك التي تقوم بها الإدارة التنفيذية، فهو أمر بسيط جداً، يمكن اختصاره بكلمتين، كافة القرارات ذات الطابع الاستراتيجي والسياسي هو من مهام مجلس الإدارة، مثل:

- اختيار مدير/ة تنفيذي/ة،
- تحديد سلم الأجور الداخلية،
- تحديد البرامج والخطط الاستراتيجية،

• تحديد الشراكات والمانحين.

وعلى الرغم من سهولة الوصف، إلا أن واقع صناعة القرار والتوافق على قرار مشترك هو أمر معقد، ويتأثر بعوامل عديدة، وهي عوامل محورية من أجل الوصول بقرار يخدم حقيقة مصلحة المنظمة والمستفيدين منها ولكنه أيضاً يساهم في تعزيز الثقة، وبالتالي لا بد من إدراكها مع كل حاجة لاتخاذ قرار.

٥. صناعة القرار

أهمية القرار	احترام الآليات والإجراءات	الميل والطموحات	القيم والمعتقدات	المعلومات المتاحة
الضغوطات الخارجية	العوامل النفسية	عنصر الزمن	روح المسؤولية	المصلحة الشخصية

أ. مراحل صناعة القرار

لوصول إلى قرار معيّن لا بد من اعتماد منهج يتناسب مع قيم المنظمة، ويضمن احترام رأي الجميع دون تمييز وعلى مختلف المستويات التنظيمية ويأخذ بعين الاعتبار رأي الأغلبية المنهج الديمقراطي يعتمد على تسلسل المراحل أدناه للوصول الى فهم أعمق من أجل اتخاذ قرار أكثر ملائمة لمصلحة المنظمة:

١. تحديد المشكلة

٢. دراسة المشكلة

٣. جمع المعلومات

٤. اقتراح البدائل

٥. دراسة النتائج المترتبة على كل من البدائل

٦. اختيار أنسب البدائل

٧. اتخاذ القرار (بالتوافق أو بالتصويت)

٨. متابعة القرار.

وقد يضيف البعض على هذه الخطوات الثمانية مرحلة التشاور مع أصحاب الاختصاص من الأعضاء، الشركاء وأصحاب الخبرة وهو ما يتفق على تسميته بالنهج التشاركي لصناعة القرار. من المهم وليس البديهي في الكثير من التجارب، أن يعطى كل قرار وقته الكافي وهو نسبي بحسب المسألة التي يتم التعامل معها، فلا يجوز تمرير قرارات بشكل سريع وغير مدروس كزيادة أجور الفريق التنفيذي مثلاً، كما أنه لا يجوز التباطؤ أو التهرب من اتخاذ القرار رغم اكتفاء المعطيات الضرورية، الأمر الذي سيضرّ حتماً بمصالح المنظمة.

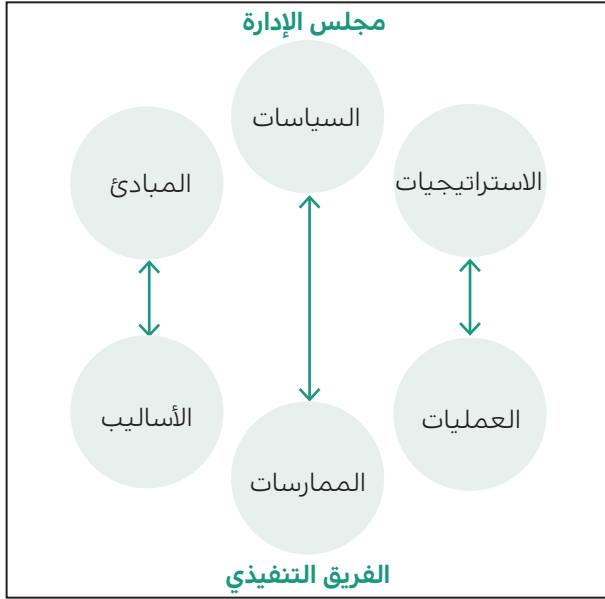
٣٠

إدارة الموارد والبرامج

١. مدخل إلى الإدارة التنفيذية لمنظمات المجتمع المدني

المنظمة وإدارة وتنمية أعضائها أو مواردها البشرية، بما في ذلك السياسات المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين والعاملات وسياسة الإجازات والغياب والحوافز، الخ.

التمييز بين الأدوار المنوطة بمجلس الإدارة وتلك المخصصة للفريق التنفيذي هو امر في غاية الأهمية، ويمكن للشكل التالي تبسيط المهمة أكثر:



غير أن علاقة مجلس الإدارة بالفريق التنفيذي، قد تأخذ أشكالاً:

• الهرمية

حيث قوم مجلس الإدارة بإسقاط القرارات على الفريق التنفيذي ويحدّد له التوجهات العامة، ومن انعكاسات هذا الشكل السلبية، تنتفي روح المبادرة والملكية للفريق التنفيذي، كما تنتفي معها الشخصية المعنوية له.

• الأفقية

هو حتماً الشكل الأمثل في مجال الإدارة، مع أهمية احترام الفصل بين السلطات، وتكاملها في آن واحد. وهو يعطي

تعتبر مبادئ الإدارة عالمية، سواء كانت مطبقة على شركة كبيرة مدرجة في الأسهم أو مؤسسة صغيرة مملوكة للأسرة، أو إدارة حكومية، أو منظمة غير حكومية (NGO). بغض النظر عما إذا كان الهدف الرئيسي للمنظمة هو الربح وكسب المال (على سبيل المثال، مؤسسة تجارية) أو لتقديم خدمة (مثل دائرة حكومية) أو تدافع عن حقوق أعضائها والمجتمع (مثل منظمات المجتمع المدني)، مبادئ الإدارة التنظيمية الفعالة هي ذاتها. وعلى الرغم من أن المنظمات غير الحكومية لا يجب أن تكون مربحة ولا تجني الأموال، فإنه لا يزال من الضروري استخدام مبادئ الإدارة السليمة إذا أرادوا الاستمرار في أداء عملهم وتحقيق أهدافهم بشكل يضمن الاستدامة، والتنسيق بين الموارد المختلفة داخل منظمة. وبالتالي فإن دور الإدارة يستند على أربع وظائف إدارية أساسية:

- التخطيط؛
- التنظيم؛
- قيادة؛
- المتابعة.

وترتبط هذه الوظائف الأساسية في تسلسل محدد ومنطقي في الإدارة. فالمديرين/ات لا يستطيعون قيادة المشاريع والتحكم فيها إلا إذا كانوا يعرفون ما يجب القيام به وكيف ينبغي القيام به؛ وتحديد الأولويات من البرامج والتدخلات والخطوات التي يجب اتخاذها لتحقيق ذلك، والتشابك بين مختلف الإدارات الداخلية لتحقيق الهدف المنشود.

كما أن إدارة الناس بشكل جيد، هو أبسط من الاعتقاد الغالب. يقدّم هذا الفصل إرشادات حول كيفية تطوير سياسة إدارة الموارد البشرية التي تشمل العناصر الأساسية من إدارة الأفراد داخل المنظمة بشكل فعال. وكما هو الحال بالنسبة لوثيقة سياسة الإجراءات المالية، فإنه من المستحسن تقديم وثيقة واحدة بشأن سياسة إدارة الموارد البشرية الذي يجمع بين جميع سياسات

انطباعاً حسناً لدى كافة المشاركين/ات و العاملين/ات في المنظمة.

• التشاركية

وهو حين يكون مجلس الإدارة منخرط بالكامل في الإدارة اليومية للمنظمة، هذا النهج مستحب إذا تمّ مراعاة قواعد الحكم الرشيد من جهة والأدوار والمهام المنصوص

عليها في دليل الإجراءات والهيكل التنظيمية. تكمن أهم سلبياته حين تختلط الصلاحيات بين أعضاء مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي، فمن هو صاحب القرار في هذه اللحظة؟ كما ان اغلب أعضاء مجلس الإدارة هم من المتطوعين\ات، ما يعني أن تحدي الوقت سيكون عنصراً حاسماً في الخطط التنفيذية.

٢. دليل السياسات والإجراءات (policies and procedures)

القسم الثاني: الأدوار التنظيمية والمسائلة

١. مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة
٢. مهام ومسؤوليات المدير التنفيذي
٣. مهام ومسؤوليات العاملين/ات
٤. نظام المسائلة
٥. عمليات صنع القرار
٦. تضارب المصالح

دليل السياسات والإجراءات هو أمراً ضرورياً يكفل دينامية عالية وشفافية في العمل، ويحدد المسؤوليات والأدوار بشكل دقيق، في كل عملية لتحريك الموارد. ويعتبر الهيكل التنظيمي جزء لا يتجزأ من دليل السياسات والإجراءات، لأنه يحدد المسؤوليات المنوطة بكافة العاملين/ات في المنظمة.

ويتصف دليل الإجراءات عادة بالشمولية، يتضمّن كافة الجوانب الإدارية والمالية واللوجستية، فيغطي بشكل موضوعي وشفاف كافة الإجراءات دون استثناء، ويضع الضوابط التي تلتزم قواعد الحوكمة الرشيدة. الجوانب التي يمكن أن يغطيها دليل السياسات والإجراءات فهي:

القسم الأول: المعلومات التنظيمية

القسم الثالث: الإدارة المالية

١. إجراءات الرقابة الداخلية
٢. إجراءات ورقية
٣. المصارف
٤. الميزانية
٥. التقارير المالية
٦. المحاسبة
٧. حفظ السجلات

١. الرؤية والرسالة
٢. التاريخ التنظيمي
٣. سياسة الأخلاقيات
٤. الهيكل التنظيمي والمسؤوليات
٥. سياسة مكافحة الفساد
٦. تضارب المصالح

القسم الرابع: المشتريات

١. المشتريات

٢. لجان المشتريات

٣. العروض

٤. فض العروض

٥. اختيار العرض الأنسب

٦. توقيع العقود

٧. إلغاء العقود

القسم الخامس: التوظيف وادارة الموارد البشرية

١. تحديد الاحتياجات الوظيفية، بناءً على حاجة البرامج أو الإدارة

٢. وضع الوصف الوظيفي الملائم

٣. الإعلان عن الوظيفة

٤. اختيار النخبة من بين المترشحين/ات

٥. عملية المقابلة

٦. تعيين الموظف/ة

٧. التأكد من السلامة القانونية للمعين/ة الجديد/ة

٨. تكافؤ الفرص

٩. استمرار تكافؤ الفرص

١٠. التقييم الوظيفي الدائم

١١. لائحة حقوق وواجبات الموظف

١٢. إلغاء العقد

القسم السادس: البرمجة

١. إدارة المخاطر

٢. المنح الفرعية

٣. سياسة التبرعات

لا يمكن التمييز بين هذه الأقسام من حيث الأهمية والضرورة، حيث أن المنظمة الفاعلة والعاملة تحتاج إلى قواعد واضحة لتحديد الإجراءات والصلاحيات والمسؤوليات، وهنا تشير التجربة إلى أنه في العديد من الحالات يتم إغفال قضايا رئيسية يعتبرها كثيرون من بديهيات الأمور، خصوصاً تلك المتعلقة بسياسة الأخلاقيات وسياسة مكافحة الفساد. يجهد المجتمع المدني وتنظيماته وهيكله كافة الى مكافحة السلوكيات التمييزية والغير أخلاقية لذا يجب أن تعمل المنظمة على ضمان خلو البيت الداخلي للمنظمة من أي سلوكيات غير أخلاقية كالتحرش الجنسي بين العاملين والعاملات داخل المنظمة. وفي الشأن الآخر أن مكافحة الفساد وهدر المال العام هو تحدٍ مركزي يجب على المنظمة وضع كافة الإجراءات من أجل الحد منه، وبالطبع هناك العديد من الإجراءات الممكن اعتمادها في هذا المجال.

٣. الهيكل التنظيمي organisational structure

وتعتمد العديد من منظمات المجتمع المدني على الهياكل التنظيمية ذات البنية الهرمية. غير أن علم الإدارة والتجربة طورت أشكالاً أقل هرمية وأكثر تشاركية، ولكن هذا بالطبع لا يعني ملاءمتها لكافة المنظمات، ومن هذه الأشكال:

الهيكل الأفقي أو ما يعرف بالهيكل الوظيفي functional structure

وفيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة وإدارة برامج واحدة وإدارة مشتريات واحدة وإدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي فكل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

الهيكل الشبكي

تعتمد الهيكلية الشبكية على درء الأخطاء وإبعادها عن المنظمات الكبيرة، وحمايتها من تباطؤ عمليات الإنتاج وأداء الأعمال، وتعتمد هذه الهيكلية الحديثة النشأة على العلاقات الخارجيّة، إذ تُعنى في تقديم الخدمات لجهات خارجيّة بأقل الأثمان وبأفضل جودة، وتعتمد على تحسين العلاقات مع الجهات الخارجيّة بالاعتماد على الوسائل الإلكترونيّة.

يشير الهيكل التنظيمي إلى تكوين المستويات الإدارية والوحدات المتخصصة والوظائف داخل المنظمة. كما يشير إلى قواعد الإدارة والحوكمة الرسمية، بما في ذلك قنوات اتخاذ القرار، التواصل، والمساءلة.

على الرغم من شيوع التسلسل الهرمي في بناء الهيكل التنظيمية، هناك حاجة ماسة أن تقوم كل منظمة بابتداع شكلها التنظيمي الخاص، وعليها أن تحترم مجموعة من الخطوات والمعايير وهي كثيرة ولكن يمكن تلخيصها بالتالي:

• ديمقراطية التنظيم

• التخصصية

• المهام التي تحتاج المنظمة القيام بها

• فاعلية التنظيم وقنوات الاتصال بين كافة الأطراف

• استقلالية الأجهزة وتكاملها

• وجود تسلسل وظيفي يفعل أنظمة المساءلة

• القدرة على الإنتاجية بأقل وقت وتكلفة

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في بناء الهيكل التنظيمي، كعدد الأعضاء وتوزعهم الجغرافي، وحجم البرامج وتنوعها والتوفر الموارد. سنعرض اليكم في هذا الدليل الشكل الأكثر شيوعاً، ويقوم هذا الشكل في الأساس على مبدأ تسلسل السلطات وترابطها برأس الهرم (الهيئة العامة) وعلى مستوى الرؤية العامة للمنظمة، يليه قوة وتحكماً بالقرار المباشر (مجلس الإدارة) على مستوى الاستراتيجيات والسياسات، فتأتي مهام الإدارة اليومية والمباشرة (المدير التنفيذي) حيث يتم الربط بين الاستراتيجيات والسياسات من جهة، وبين العمليات والتكتيكات من جهة أخرى، لتنتقل مراحل التنفيذ مع باقي الفريق التنفيذي. والعامل المؤثر الأكبر هنا مدى قدرة المدير/ة التنفيذي/ة والمدراء الوسطاء من الحفاظ على روح الفريق وأخذ المبادرة من أجل تقديم الأفضل للمنظمة وبالتالي المجتمع.

الهيكل الدائري

تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الإدارية، وإنشاء إدارات أخرى يعقد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة، ويعين لكل مشروع مدير يستعين بالمختصين في الوحدات الادارية، ويخضع هؤلاء المختصين من الوحدات الإدارية الى ادارة مدير المشروع ومديره الأصلي في المنظمة.

مزايا هذا الهيكل التنظيمي:

- سرعة الاستجابة لمتطلبات السياق
- استخدام أمثل للموارد البشرية
- تنوع الخبرات للعاملين
- توفير في الوقت والكلفة
- يوفر الخبرة الفنية في الوقت المناسب
- يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة
- يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج

تمرين

هل هيكلنا سليم؟

يساعد هذا التمرين في تقييم الهيكل التنظيمي وثباته، ومدى فهم أعضاء المنظمة له، كما يساهم في تحديد الحاجة الى إعادة النظر بآليات التواصل الداخلي.

يشارك جميع الأعضاء والإداريين في هذا التمرين من خلال استمارة مجهولة الاسم، تجمع النتائج وتعرض في اجتماع عام، تركز أسئلة الاستمارة على التالي:

ما هو الشكل الإداري لمنظمتي؟ (الأعضاء، الادارة، الموظفون)

لماذا تم اختيار هذا الشكل؟

إرشادات لإعداد الهيكل التنظيمي

إن العمليات التحضيرية للإعداد للهيكل التنظيمي يحتاج الى الإجابة على العديد من الأسئلة المتعلقة بطبيعة الوظائف المطلوبة، وحجم العمل والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل وظيفة، ويمكن الاستدلال بهذه الخطوات:

- تحديد المهام المطلوبة من التنظيم، وتصميم الوظائف التي تحققها، ويشمل ذلك تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات.
- التأكد من ملائمة الهيكل الإداري مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- التأكد من أن الأفراد الموجودين داخل المنظمة يملؤون الوظائف المطلوبة في الهيكل الإداري.
- توفير التدريب المناسب لمختلف مستويات الهيكل الإداري وبشكل مستمر.
- تفعيل المساءلة والتقييم الوظيفي لضمان الجودة في العمل.

حدد أشكال التواصل والعلاقات بين مختلف المستويات؟

هل من منظمة مساءلة متابعة؟

ما هي أكبر المشاكل التي تواجهونها؟ الأسباب؟

هل نحتاج الى إعادة نظر بالشكل الإداري؟

كيف نتعامل مع هذه المشاكل؟

يتم اعتماد الخطوات التالية:

- في اجتماع داخلي، يتم استعراض نتائج البحث الاولى، ويقوم الحاضرون بتحليلها
- يتم مراجعة الحلول مدى واقعيته واستراتيجيتها (ملاحظة يجب مراعاة كافة المعايير الواردة في الصفحة ٢٣ من هذا الدليل)

٤٠

العلاقات الخارجية لمنظمات المجتمع المدني

1. فرص وضرورة

تأسست منظمات المجتمع المدني لتتفاعل مع المحيط وتدافع عن خياراتها المحلية والوطنية أو القطاعية. وهذا أمر لا يمكن أن يحدث إذا لم تتفاعل منظمات المجتمع المدني مع المحيط الخارجي، المحلي، الوطني والدولي من أجل خدمة أهدافها. والمحيط الخارجي بالنسبة الى منظمات المجتمع المدني إجمالاً هو خمس فئات:

الحكومات

الفئات المستهدفة والمجتمعات المحلية

منظمات المجتمع المدني الأخرى، محلية ودولية

القطاع الخاص

مجتمع المانحين

إن المجتمع المدني إجمالاً يسعى بشكل حثيث لفتح قنوات اتصال دائمة بهذه الأطراف لتحقيق الأهداف التي يعني بها. وتعتقد منظمات المجتمع المدني بضرورة تأسيس هذه العلاقة من خلال شراكات حقيقة مع هذه الأطراف.

بالإضافة الى ذلك يجب التأكيد على أهمية التشبيك والتعاون بين منظمات المجتمع المدني في سبيل مواجهة القضايا المشتركة، وهو أمر يتطلب الكثير من الجهد من أجل بناء قواعد لهذه الشراكات، وهي قد تأخذ أشكالاً مختلفة، كالشراكة في تنفيذ مشاريع معينة او التحالفات من أجل بناء حملات ضغط ومناصرة أو الشبكات التي تعمل بشكل مستمر مع بعضها البعض.

وفي العلاقة مع القطاع الخاص هناك تجارب لا زالت غير ناضجة حتى الآن، وعلى الرغم من وجود شركات لديها موازنات وبرامج تدرج تحت مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" غير أن الآلية التي تتبعها معظم هذه الشراكات هو سعي في تحسين صورتها في مجتمع "الزبائن" او من اجل الدعاية، دون البحث عن الأثر الاجتماعي لهذه الأنشطة، وغوص منظمات المجتمع المدني في هكذا شراكات يجب أن يكون محدد الأهداف منذ

البدء.

تعمل منظمات المجتمع المدني مع العديد من الأطراف بطريقة شمولية وتشاركية تفضي إلى الملكية المشتركة والمساءلة المتبادلة على المستوى المحلي، وتعتبر الشراكة مبدأ أساسياً بالنسبة الى مجتمع منظمات المجتمع المدني على مدى عقود. كما تعلمت منظمات المجتمع المدني من تجربتها على أرض الواقع أن تأثير أعلى ونتائج مستدامة وملكية محلية وتفاعل أكبر مع المحيط الخارجي، لا يأتي إلا من خلال شراكات متعددة الأطراف، حقيقية، شفافة ومستدامة.

يقوم مفهوم الشراكة بين منظمات المجتمع المدني وباقي الأطراف سواء كانت حكومية، او غير حكومية، على عدد من المبادئ يمكن اختصارها بالتالي:

• **الندية**، بحيث يحترم كل من الأطراف، شريكه الآخر ان لجهة ممثليه او لجهة أساليب العمل دون التدخل في شؤونه الداخلية.

• **المساواة**، يقوم مبدأ الشراكة على تساوي الأطراف في صنع المستقبل المشترك وتحقيق الأهداف المشتركة، لذا فإن هيمنة طرف على اخر بفعل عوامل كالمال والتخصص والعدد، يشكل طعناً في مفهوم الشراكة.

• **لا للمشروطة**، حيث تمتنع الدول المانحة من إلزام الدول المستفيدة من تطبيق سياسات من اي نوع كان. بمعنى آخر ان تصبح المساعدات غير مشروطة بالتالي ال يمكن لهذه الدول الاستفادة من لحظة الحصول على المنح، وهو حتماً يختلف عن الشروط الإدارية والتنظيمية.

• **الملكية**: ان الملكية المشتركة لكافة الأطراف منذ اللحظة الأولى للشراكة هو امر ضروري، يعطي العمل المشترك دفعةً كبيراً نحو الامام.

• **الشفافية**، ان عنصر الشفافية في الغايات والرغبة في بناء شراكات هو حتماً يضمن احترام باقي الأطراف ويذلل الكثير من الهواجس والمخاوف، وهو يقوي مناعة هذه الشراكات.

تمرين:

أي من الشراكات أكثر استراتيجية

من أجل تحديد استراتيجية المنظمة في اختيار الشركاء، ومحاولة مقارنة مفهوم الشراكة بشكل عملي دون الانتقاص من المعايير العامة لقواعد الشراكة.

اجمع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من المدراء في المنظمة استعرضوا أسماء شركائكم الحاليين

استعرضوا أسماء شركائكم الحاليين

استعرضوا أسماء الشركاء الذين تطمحون لبناء شراكة معهم

في مصفوفة متكاملة أجبوا على الأسئلة التالية (لكل شريك حالي ومحتمل):

ما الهدف من هذه الشراكة؟

ما هو الشكل الاسلم للشراكة؟

ما هي النتائج التي نتوقعها من هذه الشراكة. آخذين بعين الاعتبار كافة المبادئ المذكورة في صفحات الدليل

حدد من هم الشركاء الأهم وحدد استراتيجية العمل

خاتمة

إن فهم العاملين في منظمات المجتمع المدني لماهية المجتمع المدني ودوره في الحياة العامة يشكل المدخل الرئيسي في تحولهم من مجرد هواة، إلى التحلي بقدر عالٍ من المسؤولية والذهاب بعيداً نحو الاحتراف في الأداء، وذلك من خلال فهم معمق لأساليب الحوكمة الداخلية بما يتناسب مع معايير الديمقراطية والشفافية.

كل منظمة تسعى إلى التطوير في الأداء الداخلي من أجل الانسجام مع قيم ومفاهيم المجتمع المدني، يمكنه أن تراجع كافة الوثائق المتوفرة وتطور الوثائق خلال ورشة داخلية، على أن تضمن الاحترام الكامل لثلاث مبادئ أساسية: ديمقراطية التنظيم، شفافية في الإجراءات، نظام مساءلة يحمي حقوق الجميع. فلا يجب الاستخفاف بأي من هذه المعايير أثناء بناء هذه المنظومة الداخلية. التجربة تقول أن أي ثغرة في النصوص الداخلية للمنظمة، النظام الداخلي أو دليل السياسات والإجراءات، يمكن استغلاله في اتجاهات خاطئة أو يمكن أن يسبب نزاعات داخلية.

والأهم أن لا تبقى هذه الوثائق مجرد حبر على ورق، بل يتحتم علينا الالتزام بها أولاً، وإلزام الجميع باحترام مضمون هذه الوثائق، لما في ذلك من أهمية في تعزيز الثقافة المؤسسية، وبناء أكبر قدر ممكن من الثقة بين كافة الأطراف داخل المنظمة أو خارجها. كما ينبغي مراجعة هذه الوثائق بشكل دوري وتطويرها بما يتناسب مع الاحتياجات المؤسسية لكل مرحلة، شرط أن لا تشكل عائقاً في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

حواشٍ

○ من أجل المزيد، مراجعة: <http://www.un.org/ar/universal-declaration-human-rights> للتعرف أكثر على قانون الجمعيات في لبنان ١٩٠٩ والأخطاء الشائعة في أداء الإدارات اللبنانية، يمكنكم مراجعة صفحة النائب غسان مخيبر الذي أعدّ مجموعة من الأسئلة والأجوبة حول هذا الموضوع.

٦ من أجل المزيد، مراجعة:

<http://www.ohchr.org/Documents/Publications/CoreTreatiesar.pdf>

٧ للتعرف أكثر على قانون الجمعيات في لبنان ١٩٠٩ والأخطاء الشائعة في أداء الإدارات اللبنانية، يمكنكم مراجعة صفحة النائب غسان مخيبر الذي أعدّ مجموعة من الأسئلة والأجوبة حول هذا الموضوع.

٦٦=<http://www.ghassanmoukheiber.com/showArticles.aspx?aid>

٨ Source: Richard T. Ingram. Ten Basic Responsibilities of Nonprofit .٢٠٠٩, nd edition. Washington, DC: Board Source ٢. Boards

١ Council of Europe Committee of Ministers, Recommendation CM/Rec(14)2007 of the Committee of Ministers to member states on the legal status of non-governmental organizations in Europe, available at: <https://wcd.CouncilofEurope.int/ViewDoc.jsp?id=1194609>

٢ من أجل المزيد، مراجعة:

٦٦=<http://www.ghassanmoukheiber.com/showArticles.aspx?aid>

٣ من أجل المزيد، مراجعة: http://www.labor.gov.lb/_layouts/

٢://٨٦/D٩/٨٨/D٩/٨٦/D٩/AV/D٨/٨٢/MOL_Application/Cur//D٩
٨/D٩/٨٤/D٩/AV/D٨/٢://٨٤/D٩/٨٥/D٩/B٩/D٨/٨٤/D٩/AV/D٨/
٨٨.pdfhttp://www.labor.gov//D٩/٨٦/D٩/AV/D٨/٨٦/D٩/AA/D٨/٤
٨٨/D٩/٨٦/D٩/AV/D٨/٨٢/lb/_layouts/MOL_Application/Cur//D٩
٨/D٩/AV/D٨/٢://٨٤/D٩/٨٥/D٩/B٩/D٨/٨٤/D٩/AV/D٨/٢://٨٦/D٩/
٨٨.pdf/D٩/٨٦/D٩/AV/D٨/٨٦/D٩/AA/D٨/٨٤/D٩/٤

٤ من أجل المزيد، مراجعة:

<http://www.legallaw.ul.edu.lb/Law.aspx?lawid=٢٦٨٦٥٣>
<http://www.un.org/ar/universal-declaration-human-rights>

