

مؤسسة
الملك خالد
KING KHALID
FOUNDATION



ورقة تطبيق عملي
براكسيس 29

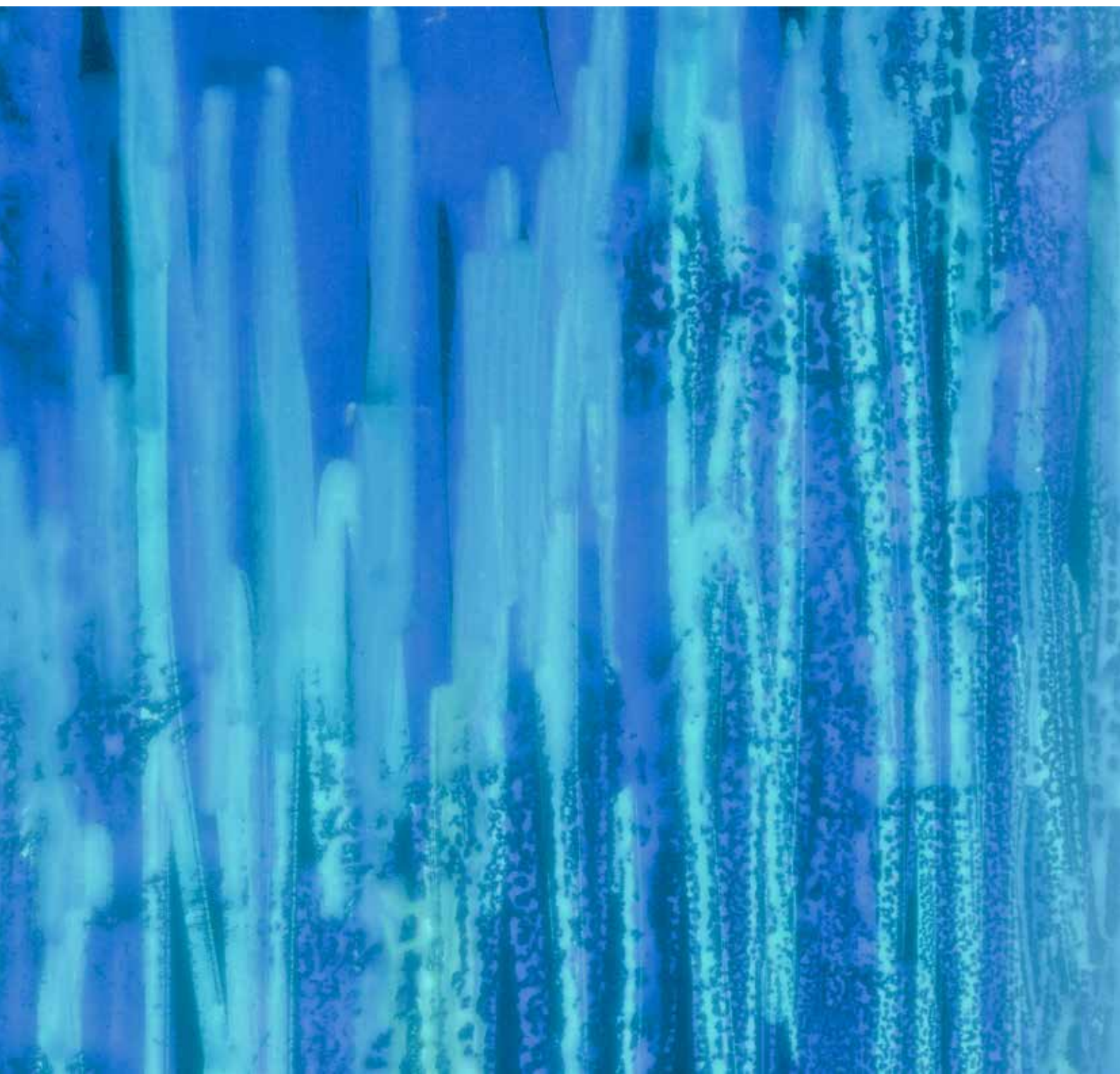
تأسيس هيئة تنسيقية وطنية للمنظمات غير الربحية

تقرير بحثي
من إعداد ريتشارد بينيت

INTRAC
المركز الدولي للتدريب والبحوث
للمنظمات غير الحكومية

مايو 2014





جدول المحتويات

ملخص تنفيذي	2
1 مقدمة	4
2 دليل موارد الجمعيات الوطنية الصادر عن AGNA	5
3 المبادئ الأساسية لإدارة الهيئة التنسيقية بفعالية	6
3.1 نموذج لفهم آليات الشبكات	6
3.2 أهمية الوقت	9
3.3 الملكية والثقة والطمأنينة	10
3.4 توزيع المهام القيادية	11
3.5 الشفافية والمساءلة والمشاركة في عملية صنع القرار	12
3.6 أساس الوحدة: الهدف والغاية المشتركة	13
3.7 قيم وقواعد سلوكية مشتركة	14
3.8 فهم كل طرف للآخر ومشاركة المهارات والأساليب	14
3.9 العلاقات الخاصة بين الأعضاء	15
3.10 "المكاسب السريعة": قيمة النجاحات المشتركة والمزايا الفردية	15
3.11 "الوحدة في ظل التنوع": الاختلاف والاحتواء والحدود	16
3.12 المبادئ الأساسية: ملخص	18
4 الأسئلة الرئيسية لتشكيل الهيئة	19
4.1 ما الغرض الذي نريد من أجله إنشاء هيئة تنسيقية؟	20
4.2 ما الذي يوحدنا؟	20
4.3 من ينبغي أن يكون في الهيئة التنسيقية؟	21
4.4 ما الذي يمكنني توقعه من عضويتي في المنظمة؟	22
4.5 ما الذي يمكنني توقعه من المنظمات الأخرى؟ ما المتوقع أن تُسهم به منظمتي؟	23
4.6 ما هي قيمنا المشتركة؟ ما هي معاييرنا السلوكية المتفق عليها؟	24
4.7 كيف سيتم اتخاذ القرارات؟	24
4.8 هل ينبغي أن يكون لدينا أمانة؟	25
4.9 كيف سيتسنى لنا توفير الموارد للهيئة التنسيقية ولماذا؟	26
4.10 ما الذي سنفعله سوياً بوصفنا هيئة تنسيقية؟	27
4.11 الوثائق التأسيسية للهيئات التنسيقية	27
5 الملخص والخاتمة	29
أ الملحق أ	30
المقابلات التي أُجريت من أجل إعداد هذا التقرير	



ملخص تنفيذي

إن إنشاء هيئة تنسيقية وطنية أو منظمة جامعة تشرف على المنظمات غير الربحية ليس بالمهمة اليسيرة، إذ إنها تنطوي على التقريب بين العديد من المنظمات المختلفة التي قد يجمع بينها ظاهرياً القليل من القواسم المشتركة أو قد يكون بينها تنافس. الأمر الذي يتطلب اتفاق الأعضاء على أهدافهم المشتركة وبناء الثقة فيما بينهم، وهي عملية تستغرق وقتاً طويلاً. ورغم هذا، فإن إنشاء هيئة تنسيقية قد يعود بالعديد من الفوائد، بدءاً من منح الأعضاء فرص الاستفادة من تجارب بعضهم البعض وانتهاءً بكسب تأييد الحكومة في جوانب معينة مثل تنظيم عمل القطاع.

يستند هذا التقرير إلى نتائج ومعلومات من جميع أنحاء العالم، لا سيما المقابلات التي تمت مع مديري الهيئات التنسيقية القائمة، والمواد ذات الصلة التي تنتجها الهيئات التنسيقية ذاتها استناداً إلى الخبرات والتجارب، ودليل موارد الروابط الوطنية الصادر عن مجموعة الروابط الوطنية المتجانسة (Affinity Group of National Associations (AGNA) Resource Guide). وعلى الرغم من أن المشورة موجّهة بالأساس لمؤسسة الملك خالد في المملكة العربية السعودية وممولة منها، إلا أنها تنطبق على أي بلد وربما على مناطق أو قطاعات محددة تنظر في إنشاء منظمة جامعة.

ولا يسعى التقرير إلى تقديم إجابات جاهزة، بل إلى صياغة الأسئلة التي ينبغي أن يطرحها المشاركون المحتملون في هيئة تنسيقية على أنفسهم وفيما بينهم أثناء البحث في تأسيس هيئة تنسيقية. كما أنه يُحدّد المبادئ الأساسية التي تجعل التشبيك فعالاً، بما في ذلك:

الرسائل الرئيسية

- لا توجد صيغة واحدة لإنشاء هيئة تنسيقية، ويتعيّن على الأعضاء المحتملين وضع الهيكل المناسب لهم والإطار الذي يعملون وفقاً له.
- ورُغم هذا، تتمتع الهيئات التنسيقية في العديد من الدول بسمات مشتركة وقد مرّت بمراحل مماثلة خلال تأسيسها وإدارتها.
- يمكن استخدام الأسئلة التي تطرحها المنظمات الأعضاء المؤسّسة للهيئة على نفسها وفيما بينها، كما هو موضح في هذا التقرير، كأساس لسلسلة من الوثائق التأسيسية.
- مع تطوّر الهيئة وتعزيز الثقة المتبادلة بين الأعضاء وبينهم وبين الهيئة التنسيقية، سيتعيّن إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وعملية صنع القرار بها.

- **الشعور بالملكية والثقة واليقين:** يحتاج المشاركون إلى أن يشعروا بمساهماتهم في قيادة المجموعة بدلاً من أن يكونوا مجرد عملاء لها. ويتعيّن عليهم أن يضعوا ثقتهم في زملائهم الأعضاء وأن يطمئنوا إلى الهيئة التنسيقية وعملياتها.
- **الوقت:** تجدر الإشارة إلى أن تنمية هذا الشعور بالثقة واليقين والانتماء يستغرق وقتاً.
- **توزيع الأدوار القيادية:** يجب أن يضطلع مختلف الأعضاء بأدوار قيادية مختلفة نظراً لأن الهيكل التنظيمي غير هرمي.
- **الشفافية والمساءلة والمشاركة في عملية صنع القرار:** قد يتخذ هذا أشكالاً مختلفة في مراحل مختلفة. ففي المراحل الأولى من تأسيس الهيئة التنسيقية، قد يلزم الوصول إلى إجماع في الآراء بين جميع الأعضاء، ومع تنامي الثقة، قد يكون بوسع مجلس الإدارة و/أو الأمانة اتخاذ المزيد من القرارات طالما تم ذلك بشفافية.
- **الهدف المشترك:** يتعين على الأعضاء التحاور للوصول إلى فهم مشترك لسبب اجتماعهم معاً. وفي البداية، قد تكون الأهداف بسيطة وتجسّد الحد الأدنى المشترك.
- **الحدود:** سيكون لزاماً على أي هيئة تنسيقية وضع الشروط التي تحدد المؤسسات التي يمكن أن تنضم لها والمؤسسات التي لا يمكن أن تنضم لها. وقد يشمل ذلك الهيئات الحكومية أو المنظمات التجارية أو المنظمات التي تحمل تعريفاً محدوداً للمصلحة العامة.

مقدمة

المملكة. ولا يمثل هذا التقرير إلا نقطة بداية للعمل مع تلك المنظمات غير الربحية.

كما يتضح من تجارب الآخرين، وحسبما ورد في هذا التقرير، فإن المناقشات التي تدور بين الأعضاء المحتملين هي من بين المقومات الأساسية لنجاح تأسيس هيئة تنسيقية، حيث يجب أن يكون أساس الهيئة التنسيقية من الداخل وأن يستند إلى التجارب المكتسبة والاحتياجات. لذلك يهدف هذا التقرير إلى توجيه أنواع الأسئلة التي ينبغي أن يُحاول الأعضاء المحتملون الإجابة عليها، بدلاً من تقديم نماذج عملية يمكن تطبيقها مباشرة على وضع المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية دون مراعاة الواقع المحلي. يوضح القسم الأول من هذا التقرير المواد المتاحة التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسة الملك خالد والمنظمات غير الربحية السعودية استفادة مباشرة. ولا يحاول التقرير تكرار مضمون هذه المواد. لذا يُرجى الرجوع إلى المصادر الأصلية.

يعتمد القسم الثاني على هذه المواد والمقابلات والتجارب الأخرى لتحديد المبادئ الأساسية المهمة في أي شبكة فعالة، مع بحث قيمتها وأسباب أهميتها، وتحديد بعض التجارب التي توضح سبل تطبيقها. يشير القسم الثالث إلى الأسئلة الأساسية التي ينبغي طرحها أثناء عملية استكشاف أو تأسيس هيئة تنسيقية، كما يتطرق إلى مجموعة من المواد الأساسية التي قد تنشأ عن هذه الأسئلة بهدف وضع الوثائق التأسيسية للهيئة التنسيقية.

يُلخص القسم الختامي موجز النقاط الرئيسية للتقرير.

قررت مؤسسة الملك خالد عام 2012م بحث إمكانية إنشاء هيئة تنسيقية للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وعلى إثر ذلك تعاقدت مع المركز الدولي للتدريب والبحوث للمنظمات غير الحكومية (INTRAC) لدعم هذه العملية، بما في ذلك استعراض الدروس المستفادة من الدول التي توجد فيها هيئات تنسيقية بالفعل. ويلخص هذا التقرير تلك الدروس.

يستند التقرير إلى المواد ذات الصلة بالهيئات التنسيقية والتي تُعدّها هذه الهيئات بنفسها بناءً على تجاربها الخاصة، واستناداً لمجموعة من المقابلات التي أُجريت مع مسؤولي الهيئات التنسيقية حديثة التأسيس (يوضح الملحق (أ) الأشخاص الذين تم إجراء المقابلات معهم). وتجدر الإشارة إلى أنني (كاتب التقرير) لدي خبرة عملية، ومجموعة من الخبرات الاستشارية من خلال العمل مع هيئات تنسيقية وغيرها من شبكات وتحالفات واتحادات المجتمع المدني، والتي سأوظفها في كتابة هذا التقرير.

كنت قد عزمت في البداية على زيارة المملكة العربية السعودية قبل أن أبدأ في العمل على هذا التقرير، لأتمكن من كتابته في ضوء واقع بيئة عمل المنظمات غير الربحية بالمملكة، بما في ذلك معرفة التوقعات التي تلي احتياجات واقعهم المحلي. ولأسباب لا علاقة لها بالمشروع، لم أتمكن من القيام بهذه الزيارة. لذلك، لم يحاول التقرير أن يضع سياقاً للدروس المستفادة من الجهات الأخرى لا سيما المنظمات غير الربحية في

دليل موارد الجمعيات الوطنية الصادر عن AGNA

هيئات تنسيقية. والجدير بالذكر أن هذا التقرير لا يسعى إلى تكرار مجالات المشورة والتوجيه السليم، بل يسعى إلى استكمال هذه المجالات من خلال وضع بعض الأطر. ننصح بشدة أن يقوم قراء هذا التقرير بتنزيل دليل الموارد والاستعانة به إلى جانب هذا التقرير. يمكن تنزيل هذا الدليل عبر الرابط:

<http://www.scribd.com/doc/52310193/Resource-Guide-for-National-Associations-How-to-establish-a-national-association>

يركز دليل الموارد بصفة خاصة على شكل وهيكل الهيئات التنسيقية. وثمة محدّدات لمناهج متعلّقة بالشكل المؤسسي، ومعايير وتشكيل العضوية، وخدمات الأعضاء، والرؤية والتخطيط والاستراتيجية، وتدير الموارد، والعلاقات مع الحكومة، إلخ. في أي حالة وطنية، يعتمد كل مجال من هذه المجالات على طبيعة العلاقات الديناميكية بين الأعضاء والأعضاء المحتملين، وعلى نطاق المنظمات الأعضاء أو قد تصبح أعضاء. ولذلك، تقدّم بقية هذا التقرير أطراً لفهم كيفية اكتشاف الهياكل، بالنظر إلى الإطار الخاص للمنظمات غير الربحية في بلد ما، الأمر الذي يمكن أي هيئة تنسيقية من الاستقرار والازدهار.

العديد من الدول لديها شكل ما من أشكال الهيئة التنسيقية التي تجمع بين مجموعة واسعة من منظمات المجتمع المدني، أو المنظمات غير الهادفة للربح، أو المنظمات غير الحكومية. ومع ذلك، فإن لهذه المنظمات، التي أنشئت لأسباب مختلفة في بيئات مختلفة ذات احتياجات وأولويات متباينة في المجتمع المدني، سمات مشتركة كثيرة وتتمر بعمليات مماثلة في تأسيسها وإدارتها المستمرة.

اجتمعت العديد من هذه الهيئات التنسيقية تحت مظلة «التحالف العالمي لمشاركة المواطنين (CIVICUS)» لتأسيس «مجموعة الروابط الوطنية المتجانسة Affinity Group of National Associations». وفي الوقت الحالي، تضم AGNA أعضاء من 60 دولة. وبين عامي 2006 و2008، سحروا مواردهم التعليمية لإعداد دليل موارد الجمعيات الوطنية، وكان الهدف المعلن هو «تمكين مجلس إدارة وموظفي الجمعيات الوطنية القائمة من إدارة منظماتهم على نحو أكثر فعالية، بالإضافة إلى توجيه قادة المجتمع المدني في الدول التي لا توجد فيها جمعيات وطنية للمنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية. كتبت شبكة AGNA الدليل بهدف «خفض منحنى التعلّم، وتجنّب البدء من الصفر، وتعزيز الروابط الوطنية في جميع أنحاء العالم». يعدّ دليل الموارد أحد الأدلة المفيدة للغاية للذين يسعون إلى تأسيس جمعيات وطنية أو

1. الإفصاح الكامل: يجري تنقيح وتحديث دليل موارد مجموعة الروابط الوطنية المتجانسة وقت كتابة الدليل، وقد تعاقدت معي منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطنين (CIVICUS) للقيام ببعض من هذا العمل، الذي سيستند جزئياً على هذه الورقة.
2. قد تحتاج إلى رابط URL جديد للوصول إلى الدليل المنقّح، وسيكون متاحاً على www.civicus.org/10-what-we-do/agna

المبادئ الأساسية لإدارة الهيئة التنسيقية بفعالية

3.1

نموذج لفهم آليات الشبكات

يلزم إيلاء الاهتمام بتأسيس أي هيئة تنسيقية فعّالة وناجحة أو أي شبكة أو تحالف. ويتمثل الجزء السهل من هذه العملية في إعداد الوثائق التي توجه المنظمة ووضع القواعد؛ وتتعلق الجوانب الأكثر تعقيداً بالعلاقات بين المنظمات داخل الشبكة ومستويات الالتزام والجهود التي يبذلها أعضاؤها لدعم واستدامة تنميتها، وتستغرق هذه الجوانب وقتاً لتطويرها، وهناك بعض المبادئ والعوامل الأساسية التي يجب أن يأخذها قادتها في الاعتبار في جميع مراحل العملية.

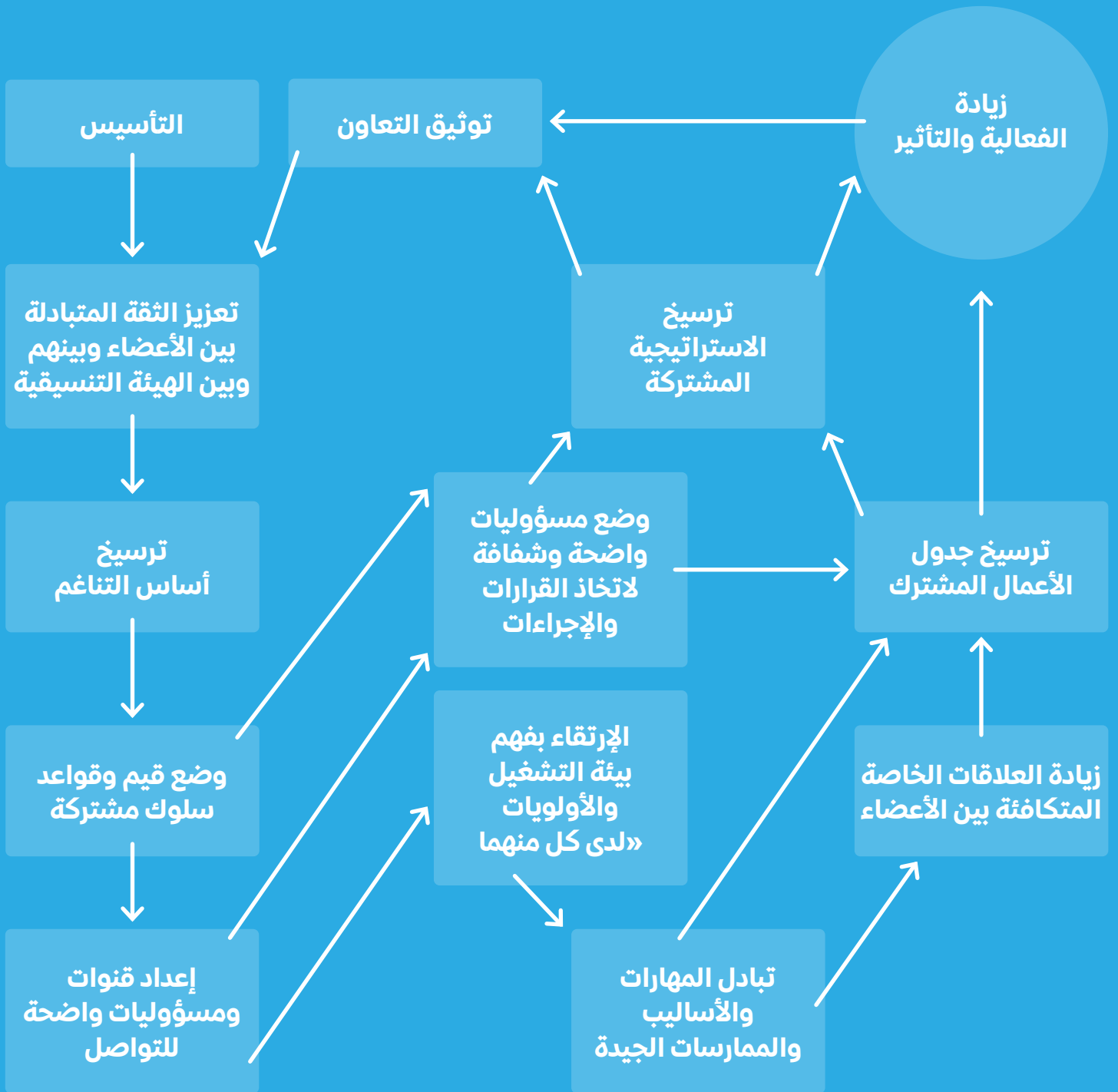
ويهدف النموذج أدناه إلى تحديد العناصر الرئيسة التي تسهم في نجاح الشبكة وتوضيح الطرق التي تعتمد عليها.

وتجدر الإشارة إلى أن كل عنصر من العناصر الواردة في المخطط أدناه يمكن أن يسهم أو يعيق تنمية الهيئة التنسيقية. وفي حالة اندماج تلك العناصر في تناغم، فإنها تساعد في تشكيل حلقة مثمرة للتنمية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود علاقات عمل أكثر عمقاً وإنتاجية. وفي حالة عدم عمل عنصر أو أكثر من تلك العناصر، فيمكن أن تؤدي هذه الحلقة المفرغة إلى تضارب وعدم فعالية وأن تؤدي في أسوأ الأحوال إلى حل الهيئة التنسيقية في نهاية المطاف.

أعدت هذه الورقة البحثية على أساس أن الهيئة التنسيقية مشروع مشترك. فالمشاركون فيه «يمتلكون» الهيئة التنسيقية بصورة جماعية، ولدى كل منهم شعور بالمسؤولية تجاه نجاحه أو يعمل على تنمية هذا الشعور.

يختلف هذا عن أي منظمة خدمية تملكها وتديرها هيئة واحدة، رغم تأسيسها لتعود بالنفع على جميع المشاركين. ومن الممكن أن تقوم مؤسسة الملك خالد بإنشاء منظمة تقدم الكثير من المزايا للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وتوفر على سبيل المثال التدريب أو التواصل مع الهيئات الحكومية، عن طريق إدارة هذه المنظمة نفسها. لكن تؤول ملكية أي هيئة تنسيقية حقيقية لأعضائها وبشركون في إدارتها أو تشغيلها، كما هو الحال في AGNA.

يتطلب هذا إيلاء اهتمام خاص بآليات العلاقة بين الأعضاء وبين كل عضو والهيئة. إن النجاح في تطوير هيئة أو شبكة تنسيقية يتطلب من الأعضاء المؤسسين الابتعاد عن التسلسل الهرمي والتركيز على العمل بطرق تعزّز وتدعم الشعور بالملكية والمسؤولية الجماعية.



الشكل 1:
عناصر الحلقة الإيجابية

كونكورد هو اتحاد المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في مجال التنمية لصالح الاتحاد الأوروبي، وأعضاء هذا الاتحاد هم أنفسهم عبارة عن شبكات: هيئات وطنية جامعة؛ وتجمعات أوروبية تضم على سبيل المثال: منظمات دينية؛ ومنظمات «الأسرة» مثل منظمة أوكسفام الدولية.

في بداية اتحاد كونكورد، كانت هناك حالة من انعدام الثقة بين الهيئات الوطنية الجامعة من ناحية والتجمعات الأوروبية و«الأسر» من ناحية أخرى. لذلك تم وضع هيكل صنع القرار والذي عمل على ضمان تمثيل جميع أنواع المنظمات في المجلس. كما كان مجلس الإدارة والموظفون حريصون على التشاور دائماً مع جميع الأعضاء، حتى في الأمور الفرعية. وهذا أمر مهم لضمان عدم استبعاد أي مجموعة من الأعضاء.

وبعد أربع سنوات من العمل، عكف الأعضاء على التعاون الوثيق مع بعضهم البعض في عدد من البرامج الهامة. واشتكى العديد منهم في إحدى المراجعات الاستراتيجية من: «قضاء وقت طويل في التشاور بشأن جميع الأمور وعدم توقّر وقت للعمل الجماعي، وهو الغرض الذي جرى التأسيس لأجله».

أظهر التحقيق أن تجربة الأعضاء في العمل الجماعي، بعد فترة من تدني مستويات الثقة في البداية، كانت تُشير إلى زيادة الثقة في بعضهم البعض. ولذلك، فإن نظام صنع القرار، الذي وُضع للتعامل مع انخفاض مستويات الثقة، لم يعد مناسباً.

وقد تمت مراجعة عملية صنع القرار وفقاً لذلك؛ واتفق الأعضاء على أنه ينبغي استشارتهم في المسائل الرئيسة المتعلقة بالسياسات، نظراً لأنهم يثقون في اتخاذ المجلس ومجموعات العمل القرارات الصائبة نيابة عنهم.

جديرٌ بالذكر أن كونكورد قد تحوّل إلى اتحاد عالي الأداء لديه ممثلين في الاتحاد الأوروبي يناقشون مجموعة من القضايا السياسية.

الدرس المستفاد

يتعيّن مراجعة كل عنصر في الحلقة المثمرة بانتظام. ففي كلّ مرة تمرّ فيها الشبكة بحلقة مثمرة، فإنها تعمل بمستوى أكبر من الثقة واليقين لتكون شبكة فعّالة. ويمكن أن تصبح الاستراتيجيات أكثر طموحاً، وأن تركز عملية صنع القرار على الثقة. وفي حالة اتحاد كونكورد، لم يعد من المناسب الاعتماد على نظام صنع القرار المصمّم في المراحل الأولى للتعامل مع تدني مستويات الثقة. كما أن هذا النظام كان يُعيق استراتيجية كونكورد، الأمر الذي أصاب الأعضاء بالإحباط.

3.2 أهمية الوقت

مع بداية المراحل الأولى لتأسيس الهيئة التنسيقية وحتى المناقشات الأولى بخصوص تأسيسها المحتمل، يشجع المشاركون في المرور بمراحل الحلقة المثمرة. قد يبدو تطوير عناصر الحلقة المثمرة مؤقتاً في البداية، إلا أنه في كل مرة تُسفر فيها مناقشات التأسيس والهيئة التنسيقية الجديدة بعد ذلك عن تحقيق بعض التقدم، يزداد رسوخ كل عنصر بعض الشيء. ويتيح ذلك للهيئة التنسيقية الارتقاء إلى مستوى أكثر رسوخاً وإنتاجية.

تستغرق هذه العملية وقتاً وتطلب صبراً كبيراً. قد تبدو البدايات البطيئة محبطة، إلا أنها أساسية ومهمة لبناء العلاقات وتعزيز الثقة؛ والحد من المخاوف؛ والتفاوض على هدف مشترك. وتحتاج المنظمات التي ربما لم تكن على دراية ببعضها البعض أو التي كانت ترتاب من بعضها البعض إلى فترة ووقت كبير للبحث عن قواسم مشتركة وإقناع نفسها بمزايا العمل الجماعي.

أكدت عدة جمعيات وطنية، أُجريت معها مقابلات فيما يخص هذا التقرير، أن عملية تأسيسها استغرقت وقتاً أطول بكثير من المتوقع: سنتان في نيجيريا، وأكثر من سنتين في صربيا. أما في البلدان الخارجة من الصراعات الوطنية، فقد كانت عملية التأسيس شديدة الصعوبة. وأكد جميع الذين أُجريت معهم المقابلات على أهمية إتاحة الوقت الكافي للعملية؛ ويمكن للجميع الاستشهاد بالنجاح المبكر الذي أسهم في إحراز تقدم في نهاية المطاف.

«لا يمكنك إنشاء اتحاد بالقوة. فعندما شرعنا في هذا الأمر للمرة الأولى، تعرّضنا لوابل من الانتقادات: «من أنتم لكي تقوموا بهذا الأمر؟ من أن لكم القيام بذلك؟» لذلك أقدمنا على الانسحاب من العملية برمتها. لكن بعد مرور عام، بدأ الناس في القدوم إلينا، يسألوننا عن السبب الذي جعلنا لا نبدأ في نهاية المطاف. تحتاجون إلى مجموعة كبيرة من المنظمات الراغبة في أن تسهم في هذا الأمر. للشروع في هذه المهمة، دائماً ما يتطلب الأمر تأسيس منظمة واحدة ومجموعة أساسية ملتزمة»

دورافكا فيلات

اتحاد المنظمات غير الحكومية في صربيا

والثقافية. [وفي إستونيا]، ثمة تقليد جيّد متّبِع في العمل الجماعي وهو تعزيز الثقة. وبطبيعة الحال، هناك أيضاً اختلاف في القيم وخلافات في الرؤى، إلا أن هذه هي التعدّدية! لكن نعم، في الوقت الحالي هم يؤدون وظيفتهم بشكل جيّد سوياً... مسألة الثقة هي مسألة هامة والسبب وراء عدم نجاحها في [بلد آخر] هو عدم القدرة على تجاوز حقيقة أنهم يتنافسون فيما بينهم في مقابل المال وجذب الانتباه.»

قد يبدأ المشاركون بمستويات منخفضة من الثقة في بعضهم البعض. ومن المهم معالجة هذا الأمر، ربما بشكل غير مباشر، من خلال إتاحة فرص كثيرة أمام مختلف المشاركين، الذين قد يكون لديهم توجهات أيديولوجية مختلفة، لاستكشاف القواسم المشتركة فيما يقومون به واستخدام ذلك كنقطة انطلاق لوضع بعض القيم أو المعايير أو الأنشطة التي تقوم بها الهيئة التنسيقية.

إن التركيز على النقاط المشتركة وطريقة التفاوض على الاختلافات هو أمر أساسي في إيجاد مجال الاهتمام لدى الهيئة التنسيقية، كما أن هذا سيساعد على إرساء الثقة بين الأعضاء بمرور الوقت. وهذا سيساعد بدوره في بناء الثقة في الهيئة التنسيقية نفسها. ومن المرجح أن تبدأ المنظمات بتوقعات منخفضة وربما بشيء من الريبة في قيمة الهيئة التنسيقية أو إمكانياتها. وفي هذا السياق، فإن تخصيص الوقت لاستكشاف الاحتياجات والأولويات المشتركة أو المتنوعة للمشاركين سيساعد في بناء الثقة في قيمة العملية وسيقنع المشاركين بأن استثمار المزيد من الوقت يمكن أن يُوْتِي ثماره ولمواجهة التشكيك، قد يعطي القادة وعوداً عظيمة خاصة بالهيئة التنسيقية، ويتمثل الخطر هنا في وضع المشاركين توقعات عالية غير واقعية لما يمكن أن تحقّقه الهيئة التنسيقية، وهو ما يمكن أن يكون مخيباً للآمال عندما تسير الأمور ببطء وفقاً للمعطيات على أرض الواقع. لذا فإن تحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها يشكّل أهمية بالغة في بناء الثقة (انظر «المكاسب السريعة» أدناه) إلى جانب تبني رؤية ثابتة طويلة الأجل.

يتوقّف مستقبل أي هيئة تنسيقية على أعضاء هذه الهيئة - وعلى المنظمات التي يتم التشاور معها حتى في المراحل المبكرة - الذين يعملون على تنمية الشعور بالملكية لدى المؤسسة بأسرها. وُزعم أنه لا بد أن تأتي مبادرة تأسيس هيئة تنسيقية من مكان ما، وكثيراً ما تأتي من منظمة واحدة، إلا أنه من المهم في مرحلة مبكرة أن يتم إشراك الآخرين في صياغة الأفكار وإيجاد القواسم المشتركة والاتفاقيات. وتضم الهيئة التنسيقية الناجحة أعضاء يتحدثون عنها «بضمير المتكلم نحن» وليس «بضمير الغائب هم».

وأفضل سبيل لتحقيق ذلك هو إشراك أكبر عدد ممكن من المنظمات في الاجتماعات التشاورية المبكرة، ثم إسناد أكبر قدر ممكن من المسؤولية عن المراحل التالية من التقدم المُحرز. قد يكون من المفيد للمضي قدماً تأسيس فرق عاملة مكلفة بمهام محددة أو تفويض المسؤولية إلى منظمات فردية لصياغة العناصر الأساسية للإجراءات القادمة. ويمكن أن تقوم مجموعة توجيهية، تم إنشائها في الاجتماع الأول، بمساعدة المنظمة مطلقة المبادرة في تعزيز الرسالة التي تفيد بأن المبادرة ليست مبادرة منها وحدها. وهذا الأمر مفيد بوجه خاص إذا كانت المجموعة التوجيهية تضم مشاركين ينتمون إلى عدد من مختلف أنواع المنظمات: الدينية والعلمانية، والكبيرة والصغيرة، إلخ. الدرس المستفاد من صربيا: «تحتاجون إلى مجموعة كبيرة من المنظمات الراغبة في المشاركة. للشروع في هذه المهمة، دائماً ما يتطلب الأمر تأسيس منظمة واحدة ومجموعة أساسية ملتزمة.»

وفي إستونيا، استغرق بناء الثقة وقتاً، وتم تعزيز هذه الثقة من خلال العمل الجماعي. وكما أفاد أرمو كوبر في شبكة المنظمات غير الربحية الإستونية: لا بد أن يأتي ذلك من الداخل، بناءً على الحاجة. ويتعيّن عليهم أن يقوموا بذلك بأنفسهم، وأن يستند ذلك إلى ما يرونه مهماً. فلكل دولة احتياجات مختلفة، حتى عندما تكون متشابهة من الناحية التاريخية

ومع الاهتمام بالعناصر الأخرى الواردة أدناه، سيزيد مرور الوقت شعور المنظمات بملكية الهيئة التنسيقية، كما ستزيد مستويات ثقة المنظمات في بعضها البعض وفي إمكانيات الهيئة. وهذه أحد السمات الدائمة في الهيئات التنسيقية والشبكات: فحتى الشبكات المتطورة للغاية لا تزال بحاجة إلى أن تولي اهتماماً بمساعدة الأعضاء في بناء ثقتهم والحفاظ على الأنظمة التي تشجّع على المشاركة والملكية.

3.4

توزيع المهام القيادية

من المبادئ الأساسية لأي هيئة أو شبكة تنسيقية وأحد الوسائل الرئيسية التي تختلف بها عن المنظمات الهرمية التي اعتاد عليها أغلب الناس هو عدم تمركز المهام القيادية في مكان واحد. وتكمن قوة وإمكانات الشبكة الفعالة في اضطلاع مختلف الأعضاء بمختلف المهام القيادية. ففي الوقت الذي يمكن أن يتولى فيه رئيس أمانة مسؤولية تنسيق الهيئة بكاملها، رغم وجود رئيس ومجلس إدارة أو هيئة إدارية أخرى، فسوف يضطلع العديد من الأعضاء الآخرين بمهام قيادية في أعمال الهيئة التنسيقية من خلال رئاسة مجموعات العمل، وفرق العمل، والأنشطة التي ترغب مجموعات فرعية من الأعضاء في تنفيذها مع بعضهم البعض، إلى آخر ذلك.

يسهم تشجيع توزيع المهام القيادية في شعور الأعضاء بملكية الهيئة التنسيقية والانتماء إليها، الأمر الذي يُعزّز بدوره من التزامهم باستثمار الوقت في نجاحها. وعلى الرغم من صعوبة طريقة العمل هذه؛ إلا أن الأعضاء يلتزمون لأنهم يرغبون في ذلك، وليس لأنه يجب عليهم القيام بذلك، ومن ثمّ، فإن الدافع وراء ذلك هو التحفيز والدعم والتشجيع. ومن المرجّح أن يفشل الأعضاء الذين يشعرون

بأنهم مرغمين في تحقيق أهداف الهيئة التنسيقية أو ينحرفون بعيداً عنها.

يعني هذا أن الأشخاص المسؤولين عن القيادة أو التنسيق هم عناصر تمكين وتيسير وليسوا مديرين؛ فهم يمارسون القيادة من خلال التحفيز وليس السيطرة. ويعدّ هذا بالتأكيد أحد الدروس المحورية المستفادة من الهيئات التنسيقية الأخرى.

عبّر أرمو كوبر بشبكة المنظمات غير الربحية الإستونية عن هذا الأمر بقوله: «بمرور الوقت، من الأهمية بمكان أن تُثبت أنه من المفيد أن تحظى بثقة الناس فيك. وبالطبع، يتعيّن عليك أن تكون شخصاً لطيفاً ومتواضعاً ومهتماً بالآخرين، وألا تتلفظ بعبارات من قبيل: ما مدى أهميتك، وهكذا.

فلن يرغب أحد في العمل معك وأنت على هذا الحال. يجب أن تنظر لنفسك باعتباره شخص تمد يد العون للآخرين وليس رئيساً عليهم. من المهم أن يكون هذا أسلوبك؛ هذا أمرٌ بالغ الأهمية. يتعلّق الأمر برمته بالقيادة الخدمية... فالقيادة يمكنك اكتسابها، وهي على النقيض من الغرور. ولن تُكَلِّل بالنجاح إن كان الأمر كذلك. لذا، يجب عليك العثور على أشخاص لطفاء مُلهمين للآخرين ويتّسمون بالفعالية!

أو كما أفاد أحد أعضاء اتحاد كونكورد في مقابلة أجريت معه في إطار عملية مراجعة أدوار ومسؤوليات أمانة المنظمة: «يتعلّق الأمر برمته بتحقيق السعادة في تمكين الآخرين من التألّق والتحمّس لذلك».

ولعل أحد تداعيات هذا الأمر، الذي يشكل أهمية بالغة لتنمية الشعور بالملكية بين الأعضاء، هو ضرورة أن يُنسب للأعضاء مسؤولية النجاحات، بدلاً من دور القائد، حيث يحتاج الأعضاء أن يسمعوا في كل مرة تُحقّق فيها الهيئة التنسيقية نجاحاً: «أبليتيم بلاءً حسناً؛ لقد قمنا بذلك بسبب عملنا الجماعي».

كما يتوقّف مدى قدرة الهيئة التنسيقية على توزيع المهام القيادية على مستويات الثقة بين الأعضاء، وعلى مدى وضوح الأساس الذي وضعته الهيئة بغية الوصول إلى الوحدة وتحقيق الأهداف والغايات المنشودة. في المراحل المبكرة من إنشاء الهيئة

3.5

الشفافية والمساءلة والمشاركة في عملية صنع القرار

من بين أكثر الأساليب أهمية في بناء الثقة وتعزيز الملكية بين الأعضاء هو ضمان تنفيذ عملية صنع القرار على النحو الذي يرى الأعضاء أنه مشروع، مع الأخذ في الاعتبار وجهات نظرهم واحتياجاتهم المختلفة.

وفي المراحل الأولى، قد يعني ذلك اتخاذ جميع القرارات الهامة - بما في ذلك الخيارات العملية - في اجتماعات الأعضاء وبحضورهم جميعاً. وقد تكون المرحلة التالية هي أن يتم انتخاب (اختيار) لجنة توجيهية أو مجلس (مجالس) إدارة من قبل الأعضاء حتى تكون لديهم الثقة في قرارات تلك اللجنة أو المجلس ويتم تشكيّلها بصورة مثالية بما يضمن سماع جميع الأصوات الهامة بين الأعضاء. ولبناء الثقة، من المهم ألا تكتفي هذه اللجنة أو المجلس بنشر قراراتها وحسب، بل تقوم بنشر الأسباب التي استندت إليها في اتخاذ تلك القرارات أيضاً. ولا بد أن تعمل لائحة الهيئة التنسيقية أيضاً على تمكين جميع الأعضاء لمساءلة اللجنة عن قراراتها وأعمالها.

ومع تنامي خبرة الهيئة التنسيقية، سترى اللجنة التوجيهية أنه من الممكن والضروري تفويض المزيد من قراراتها إلى أمانة أو منسق أو إلى مجموعات من الأعضاء، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تفعيل مزيد من المهام القيادية التي نوقشت أعلاه. وينبغي أن يسير هذا وفقاً لمستوى ثقة الأعضاء. كما يجب أن يوضع هذا في إطار المساءلة، من خلال اللجنة التوجيهية، أمام الأعضاء ككل.

التنسيقية، عندما يتبنى الأعضاء فهماً مختلفاً لأهداف الهيئة التنسيقية وغاياتها، وعندما تكون مستويات الثقة بين الأعضاء منخفضة نسبياً، سيكون من الصعب على بعض الأعضاء أن يثقوا في أخذ الآخرين لزام المبادرة في جوانب معينة. ومن سبل التغلب على هذا الأمر ضمان عقد مشاورات واسعة النطاق لمناقشة القرارات الرئيسية حتى يتسنى لكل قائد الاستفادة بشكل واضح من الوسائل المتفق عليها للمضي قدماً. ويساعد هذا على توضيح اتجاه الهيئة التنسيقية، وبناء التواصل وإجراء المناقشات بين الأعضاء، والتحرك على مراحل نحو وضع يمكن فيه للأعضاء أو المجموعات الفردية اتخاذ إجراءات دون تشاور، ذلك استناداً إلى الفهم المشترك للاتجاه الذي يرغب الأعضاء في اتخاذه.

توزيع المهام القيادية في العمل:

الاتحاد الدولي للإعاقة والتنمية

أولى القادة في الاتحاد الدولي للإعاقة والتنمية الاهتمام بوضع أساس للتناغم وبناء العلاقات مع مرور الوقت. وخلال هذه الفترة، اتخذت لجنة توجيهية منتخبة قرارات بالنيابة عن أعضاء الاتحاد ولكن كان يجري دوماً التشاور معهم باستفاضة أولاً. وبالنسبة للقرارات الكبرى، انتظرت اللجنة انعقاد الجمعية السنوية وناقشت المسائل مع الأعضاء قبل التوصل إلى قرار جماعي. وبعد سبع أو ثماني سنوات، شكلت اللجنة التوجيهية بعض فرق العمل وطلبت من الأعضاء الآخرين تولي قيادتها؛ وتحمل فرق العمل في الوقت الحالي مسؤولية صياغة المواقف السياسية للاتحاد في مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بالإعاقة. ونظراً لأن جميع الأعضاء كان لديهم ما يكفي من الوقت للتوصل إلى فهم ثاقب لآراء ووجهات نظر الآخرين، فيمكنهم القيام بذلك دون الحاجة للتشاور على الدوام. وتجدر الإشارة إلى أن الأعضاء الآخرين يثقون فيهم لتمثيل الاتحاد بشكل مسؤول.

أساس الوحدة: الهدف والغاية المشتركة

من العناصر الأساسية في المراحل الأولى من تأسيس الهيئة التنسيقية: تحديد السبب الرئيسي الذي قد يشجع الأعضاء المحتملين على تأسيس هيئة تنسيقية. ومن المرجح في مستهل الأمر أن تكون الأسباب متباينة وغير مؤكدة بعض الشيء، ولكنها تدور عادة حول الرغبة في تحسين جودة عمل القطاع، أو توفير تمويل أفضل أو أكثر للقطاع، أو الانخراط في حوار فعال مع الحكومة. وفي كل مجال من هذه المجالات توجد إمكانية للمنافسة بين المشاركين، وكذلك فرصة للتعاون، ولذلك فإن فوائد العمل التعاوني تتطلب اهتمام خاص. وعادة ما تشمل عناصر أساس الوحدة القيم أو المعتقدات المشتركة وجوانب الهدف المشترك. ويرتبط الأخير ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية وبرنامج عمل الهيئة التنسيقية في نهاية المطاف (انظر القسم 4-11). قد تتمخض عن المناقشات واحدة أو أكثر من الاحتمالات التالية (انظر أيضاً القسمين 4-1 و 4-2):

الاستراتيجية / البرنامج	”نجتمع معاً كأعضاء في الهيئة التنسيقية لأننا جميعاً ...“
	نؤمن بقيمة وأهمية المنظمات غير الربحية بالنسبة للمجتمع في بلدنا“
	نعقد بأن مساعدة الفقراء و/أو المهمشين هي واجب من واجبات مجتمعنا“
	نعقد بأن الديمقراطية المفتوحة تشكل أهمية بالغة لبناء مستقبل بلادنا“
برنامج التعلّم / التدريب الخاص بمهارات / المعارف العاملين في المنظمات غير الربحية	نرغب في تحسين جودة عمل المنظمات غير الربحية في بلدنا“
ندرس البيئة التمكينية في بلدان أخرى، والمشاركة مع الحكومة فيما يتعلق بالضرائب، والتشريعات، والتسجيل، والتنظيم	نرغب في تحسين البيئة التمكينية (الإطار الضريبي، والترتيبات التشريعية، إلى آخر ذلك) للمنظمات غير الربحية في بلادنا“
مناقشة السياسات بين الأعضاء؛ وتمثيل وجهات النظر المشتركة للإدارات الحكومية ذات الصلة	نرغب في المشاركة مع الحكومة بشأن السياسات والتخطيط على المدى الطويل لصالح القطاع الاجتماعي“
نشر أمثلة عن الأعمال الرائعة التي تقوم بها المنظمات غير الربحية	نرغب في بناء سمعة القطاع غير الربحي بين عموم الجمهور“
التشاور بين الأعضاء بخصوص الحد الأدنى من المعايير ووضع إطار عام	نرغب في وضع معايير البنية والأداء والسلوك التي تساعد في التعريف بالمنظمات غير الربحية الحقيقية“

سيكون للمشاركين في البداية وجهات نظر وأولويات واحتياجات مختلفة؛ وقد يتطلب الأمر عقد عدة اجتماعات للتوصل إلى تفاهم جماعي بخصوص الحد الأدنى من القواسم المشتركة التي يمكن أن يتفق عليها الجميع. ونظراً لأن خبرة الأعضاء بطبيعة الاحتمالات بسيطة أو منعدمة في هذه المرحلة، فقد يتم ذلك على مستوى المقومات الأساسية. هذا أمر جيد: فالمجموعة بحاجة إلى أن تبدأ من مكان ما. ومن خلال التركيز على القيام بشيء بسيط وتحقيقه بشكل جماعي، يمكن النجاح في تطوير تجربة عمل جماعي وترسيخ الأرضية المشتركة والثقة وأساس الوحدة بمرور الوقت. فالصبر أمرٌ بالغ الأهمية.

ثمة نوعان من القيم الهامة لأي هيئة تنسيقية ناجحة:

- فيما يتعلّق بالطريقة التي ينبغي أن يعمل بها المجتمع والبلد، تساعد **القيم التي تربط الأعضاء** على الإسهام في وضع أساس الوحدة وهدف الهيئة التنسيقية. قد يختلف الأعضاء اختلافاً كبيراً في بعض قيمهم، لذا من المهم التركيز على القواسم المشتركة في المراحل الأولى. فكلما زاد العمل الجماعي الذي يقومون به، زاد عدد الأعضاء الذين سيتمكنون من تحديد قيمهم المشتركة؛ ومن ثم، وكما هو الحال مع العناصر الأخرى، سيترسّخ التفاهم بشأن القيم المشتركة مع مرور الهيئة التنسيقية بعدة جولات في إطار الحلقة المثمرة. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الهيئات التنسيقية لديها بيان للقيم المشتركة باعتباره جزءاً أساسياً من إجراءات تقديم طلبات العضوية؛ حيث يُطلب من مقدّمي الطلبات توقيع اتفاق بناء على القيم المشتركة قبل السماح بالمشاركة.

- كما أن هناك قيم تتعلّق **بسبل تعامل الأعضاء مع بعضهم البعض ومع الهيئة التنسيقية** بصفة عامة. ومن الصعب أن تتطور مثل هذه القيم بصورة مجردة ولكن سيكون هناك حاجة إليها مع نمو خبرة أعضاء الهيئة التنسيقية. وسيتم تقييم بعض السلوكيات بشكل خاص، حيث سيُعتبر أن هناك سلوكيات أخرى تسبّب مشاكل للأعضاء الآخرين، وبالتالي، يتعيّن وضع القواعد أو المبادئ التوجيهية. وقد تتعلّق هذه المسائل بالاحترام المتبادل بين الأعضاء أو بالتقيد بالموافق المتفق عليها.

من الأدوار الرئيسية التي تضطلع بها الهيئة التنسيقية هي مسؤولية الدعوة إلى عقد اجتماع يهدف إلى: تمكين المنظمة بالكامل من الاجتماع وإجراء مناقشات. وفي بعض الأحيان قد يكون هناك غرض محدد لهذه الاجتماعات: مثل وضع نهج جماعي للتعامل مع مشكلة ما أو موقف سياسي محدد، أو تعزيز فهم الأعضاء أو مهاراتهم في مجال معيّن من مجالات عملهم. بيد أنه عندما لا يكون الأمر كذلك، ستعود فوائد كثيرة على الأعضاء والهيئة التنسيقية.

كلما زاد تحدث الأعضاء مع بعضهم، توطدت علاقتهم أكثر. وهذا يساعد بصورة غير مباشرة في تعزيز نوعية الحوار وتمكين الهيئة التنسيقية من الوصول إلى مستويات أكثر تقدماً على مستوى التفاهم المشترك والأساليب والاستراتيجية.

أثناء المناقشة، سيتعرف الأعضاء على الجوانب المشتركة ويتعلّمون من بعضهم البعض كيفية تنفيذ أنواع معينة من العمل بفعالية. وقد يكون هذا الجزء مقصوداً في الاجتماع، ولكنه غالباً ما يكون نتيجة مناقشات في الجلسات الرسمية وخارجها على حد سواء. وعلى الرغم من أن هذا يمثل، بطبيعة الحال، فائدة مباشرة للأعضاء على المستوى الفردي، إلا أنه يعود بالنفع على الهيئة التنسيقية أيضاً، لأن الأعضاء سيعملون على ترسيخ القيم التي يضيفونها للهيئة في كل مرة يستفيدون فيها من الآخرين خلال اللقاءات التي تعقدتها الهيئة. وسيزيد هذا بدوره من التزامهم بتخصيص وقت له.

أحياناً ما تسفر المحادثات غير الرسمية في الأماكن التي تجتمع فيها الهيئة التنسيقية عن علاقات عمل جديدة تماماً بين المنظمات بعيداً عن الهيئة التنسيقية نفسها، ما يؤدي أحياناً إلى تعاون وشراكات. وقد أشار عدد من الذين أجريت معهم مقابلات في هذا التقرير إلى أنه على الرغم من صعوبة قياس مدى إسهامها في التقييم، فإن هذه العلاقات الخاصة أسهمت إسهاماً كبيراً - وربما إلى أكبر قدر - في التأثير على الهيئة التنسيقية.

العلاقات الخاصة بين الأعضاء:

شبكة المنظمات غير الحكومية الأوروبية

تنظم شبكة المنظمات غير الحكومية الأوروبية (EuroNGO)، وهي شبكة من المنظمات غير الحكومية الأوروبية المعنية بالصحة والحقوق الجنسية والإنجابية، مؤتمراً سنوياً لأعضائها وحلفائها من مختلف أنحاء العالم. وعادة ما يكون مجال الاهتمام مسألة تتعلق بالسياسة العامة، إلا أنه دائماً ما يكون هناك متسع من الوقت لكي يشارك الأعضاء مع بعضهم البعض بصورة غير رسمية. ودائماً ما تشير نماذج تقييم الأحداث إلى أن الأعضاء تعلموا الكثير من بعضهم البعض بهذه الطريقة. ولكن لم يحدث ذلك إلا بعد أن طابت جهة تقييم خارجي من الأعضاء التحدّث بالتحديد عن العلاقات التي توصلت أثناء المؤتمرات. وقد أسفر كل مؤتمر سنوي عن إقامة شراكة جديدة واحدة على الأقل أو إنشاء اتحاد للمشاريع، حيث يتعاون من خلاله الأعضاء فيما بعد للمشاركة في تنفيذ مشاريع وبرامج جديدة. وقد أسفر بعضها عن نتائج كبيرة في مجالاتها - ومن الممكن تتبع مصدرها وصولاً إلى الدور التنظيمي الذي اضطلعت به الشبكة في المؤتمرات، وإلى القرار الواعي بتخصيص وقت للتواصل غير الرسمي

وكما هو الحال في القسم 3-8، تعود هذه العلاقات الفردية القوية بالنفع في المقام الأول على المنظمات الفردية ذات الصلة، إلا أن علاقات العمل الوثيقة تسهل لهذه المنظمات العمل بشكل جماعي في أحوال أخرى، الأمر الذي من شأنه أن يعود بالنفع على الهيئة التنسيقية عندما تعمل ضمن هذا الإطار.

«المكاسب السريعة»: قيمة النجاحات المشتركة والمزايا الفردية

إن أبرز طريقة لتشجيع الأعضاء على تكريس الوقت والجهد لهيئة تنسيقية تابعة لهم هو إبراز قيمتها الإيجابية. وينبغي أن يكون المنسقون والقادة قادرين على أن يثبتوا على وجه السرعة أن بعض الإجراءات التي تتخذها الهيئة التنسيقية تسهم إسهاماً إيجابياً في الصالح العام أو في صالح مجموعة كبيرة من الأعضاء.

السؤال الأكثر أهمية الذي ينبغي طرحه هو: «هل يحتاج أي شخص إلى ما فعله؟» كان التدريب هو الجواب الواضح في ذلك الوقت، بل وأكثر أهمية من الجوانب القانونية، والمسائل الضريبية، إلى آخر ذلك. لذا شرعنا [في] تدريب المنظمات غير الحكومية [على] المعلومات المتعلقة بفرص التمويل الواردة من المؤسسات الأجنبية. بعد ذلك، جرى تقديم الدعم بخصوص القوانين والأمرات المتعلقة بالضرائب... وفي وقت لاحق أصبح التدريب أقل أهمية، [ويرجع ذلك جزئياً إلى] شروع الآخرين في توفير التدريب.

أرمو كوبار

شبكة المنظمات غير الربحية الإستونية

إذا قررت الهيئة التنسيقية معالجة مسألة خارجية بشكل جماعي (أشار من أجريت معهم مقابلات إلى التعاون مع الحكومة فيما يتعلق بالإطار الضريبي للمنظمات غير الربحية أو الإطار التشريعي والتنظيمي)، فمن المهم ألا يقتصر الأمر على العمل من أجل تحقيق هدف كبير طويل الأجل، بل أن يشمل أيضاً إبراز الإنجازات الصغيرة خلال مسيرة العمل.

لدى منظمة بوند، وهي شبكة تضم منظمات دولية غير حكومية معنية بمجال التنمية ومقرها المملكة المتحدة، مجموعة متنوعة من الأعضاء. لذا احتاجت المنظمة في البداية إلى إثبات قيمتها أمام مختلف الأعضاء. ترغب المنظمات الصغيرة بصفة خاصة في الحصول على تدريب بتكلفة معقولة في مجال المهارات الأساسية، ولذلك عقدت منظمة بوند برنامجاً تدريبياً على تخطيط المشاريع وتقييمها وغيره من المجالات. وكانت المنظمات متوسطة الحجم حريصة على تحسين سبل وصولها إلى المانحين الرئيسيين وأن تكون على دراية بهم، لذا شكلت المنظمة فريق عمل معني بالتمويل، عمل على تمكين الأعضاء من تبادل المعارف والمهارات، وتوفير إمكانية الوصول المباشر إلى موظفي المانحين الرئيسيين، وإحداث تغييرات سريعة في طريقة تعامل الحكومة المانحة مع المنظمات غير الحكومية. وأولت المنظمات الأكبر حجماً اهتماماً أكبر بالمشاركة السياسية مع الحكومة؛ وأشارت منظمة بوند إلى حاجتها إلى إجراء حوار عن السياسات، وساهمت في تمكين أعضاءها الأكبر حجماً من العمل المشترك والتعامل بشكل مباشر مع الحكومة بالنيابة عن جميع أعضائها. ويمكن لكل عضو أن يكتشف شيئاً يسهم في ترسيخ إيمانه بقيمة الشبكة.

قد يختلف الأعضاء من حيث الحجم، أو الدافع الأيديولوجي أو الديني، أو مجال العمل (التعليم، الرعاية الصحية، تنمية المجتمع، وما إلى ذلك)، إلا أنهم يتقاربون في سبيل تحقيق هدف مشترك. جديرٌ بالذكر أن العديد من الهيئات التنسيقية تعرب صراحة عن الجوانب الإيجابية للتنوع في بياناتها المتعلقة بالفرص أو في غيرها من أشكال الوصف الذاتي. وتؤكد تلك الهيئات على الثراء الذي يحققه التنوع في مناقشاتها، وإمكانية التعلم من بعضها البعض، وقوة الاتفاقات بين الأعضاء (نظراً للمناقشات المعقدة أحياناً التي تستند إلى وجهات نظر متباينة في سبيل الوصول إلى اتفاق).
غير أن الاختلاف يمثل تحدياً أيضاً. ففي المراحل الأولى، ربما يكون من الصعب تجاوز قلة القواسم المشتركة في الاتفاق على الهدف وأساس الوحدة. وقد تركّز المناقشات على الطرق التي يختلف بها الأعضاء ولا يتفقون، بدلاً من تلك التي يمكنهم أن يتوصلوا فيها إلى أرضية مشتركة. وقد تشعر

إذا قررت الهيئة التنسيقية تلبية الاحتياجات الداخلية لأعضائها، ربما من خلال برنامج للتعليم والتدريب، فينبغي أن يكون ذلك بطريقة تبيّن أهمية هذا البرنامج لهم.

3.11

«الوحدة في ظل التنوع»: الاختلاف والأحتواء والحدود

تصف العديد من الهيئات التنسيقية نفسها بأنها تبني مبدأ «الوحدة في ظل التنوع» (أو تسعى إلى تحقيق ذلك). ويعبّر هذا عن أحد المعضلات المحورية لدى أي هيئة تنسيقية والتي تضم بحكم تعريفها مجموعة واسعة من مختلف أنواع المنظمات بين أعضائها والتي تستكشف سبل تحقيق التناغم بينهم.

• المنظمات التي تتبنى تعريفاً محدوداً للمصلحة العامة أو الاجتماعية. تشمل جميع الهيئات التنسيقية منظمات تحركها المبادئ الدينية لفعل الخير، على سبيل المثال، المنظمات التي تهدف إلى تغيير الدين وإن كان الكثير يستبعد، أو تلك التي تستبعد من برامجها أشخاص ينتمون إلى ديانات أخرى. وقد ينطبق الأمر ذاته على الاستثناءات حسب العرق أو نوع الجنس أو الفئة الطبقية في برامج أي منظمة. وستكون هناك حدود خاصة لكل بلد وثقافة ومن ثم هيئة تنسيقية؛ وستساعد مناقشة بيان القيم ذي الصلة في رسم تلك الحدود. ومن شأن وجود بيان القيم أن يساهم في تحديد طلبات العضوية المستقبلية.

• المنظمات التي يكون سلوكها محل بالنظام أو ينطوي على عدم احترام في إطار المناقشات التي تجري داخل الهيئة التنسيقية. وعادة ما يكون من المستحيل تحديد ذلك في معايير العضوية، ولكن لدى كثير من الهيئات التنسيقية بيان اتفاق بخصوص السلوك السليم (انظر القسم 3-7)، الذي يتضمن إجراءات سحب العضوية كعقوبة على الإخلال بالاتفاق (والتي نادراً ما يكون هناك حاجة إليها من واقع خبرتهم).

ينبغي أن تسعى الهيئة التنسيقية إلى أن تكون شاملة قدر الامكان وأن تعدّ هياكلها وبرامجها لتعزيز الشعور بالاندماج لجميع أنواع المنظمات التي ترغب في الانضمام إلى الهيئة. إلا أنه يتعيّن عليها أيضاً أن تقرر حدود العضوية لتساعد على المضي قدماً بأهدافها وغاياتها الرئيسية بفعالية ومنطقية. ينبغي أن تسعى الهيئة التنسيقية إلى أن تكون شاملة قدر الامكان وأن تعدّ هياكلها وبرامجها لتعزيز الشعور بالاندماج لجميع أنواع المنظمات التي ترغب في الانضمام إلى الهيئة. إلا أنه يتعيّن عليها أيضاً أن تقرر حدود العضوية لتساعد على المضي قدماً بأهدافها وغاياتها الرئيسية بفعالية ومنطقية.

بعض أنواع المنظمات بأنها مستبعدة من القرارات أو ممثلة تمثيلاً ناقصاً في الإدارة، بينما قد تسعى منظمات أخرى إلى الهيمنة على مراكز صنع القرار. وقد ترى بعض المنظمات أن برامج التدريب ليست مصممة لها بل لأنواع أخرى من المنظمات.

لذا يحتاج القادة والمنسقون إلى إدراك السمات الرئيسية للاختلاف بين الأعضاء والمشاركين في وقت مبكر، لا سيما تلك التي تتسبب في التوتر والجدل والشعور بالاستبعاد. ومن الأهمية بمكان العمل على توجيه عملية إعداد الهيكل الإداري للهيئة التنسيقية لضمان إبداء جميع أنواع المنظمات الرئيسية، لا سيما تلك التي من المرجح أن تشعر بالاستبعاد، رأيها في القرارات الرئيسية. كما يجب العمل على توجيه عملية إعداد برامج للهيئة التنسيقية، لا سيما تلك البرامج التي تهدف إلى إفادة الأعضاء بصورة فردية: وينبغي توفير التدريب الذي يلبي احتياجات كل نوع من أنواع المنظمات حتى يشعر الجميع، بالاستفادة من انتسابهم للهيئة.

من الوارد أن تكون بعض الاختلافات عميقة للغاية ويكون الحل الأمثل هو استبعاد بعض المنظمات. يمكن أن يساعد ذلك في رسم حدود العضوية، نظراً لأن بعض أنواع المنظمات قد تبدو مختلفة عن منظمات أخرى إلى الحد أن وجودها كأعضاء في الهيئة التنسيقية من شأنه أن يجعل من الاتفاق على الأساسيات مستحيلاً أو أن يحيد بالسياسات إلى اتجاهات أو مجالات لا تفيد معظم الأعضاء الآخرين. تشمل الاستثناءات الأكثر شيوعاً للهيئات التنسيقية الأخرى التي عادة ما تحددها معايير العضوية المكتوبة ما يلي:

• الجهات الحكومية وشبه الحكومية، التي من

شأن وجودها تصويب السياسات لتتماشى التوجهات الحكومية الرسمية.

• المنظمات ذات الاهتمامات التجارية - ليست ذات منفعة اجتماعية أو عامة - التي قد يحول وجودها دون وضع سياسات في صالح القطاع غير الربحي.

تتسم جميع عناصر الحلقة المثمرة المبينة في الشكل 1 (الصفحة 6) بالترابط. وسيؤثر غياب الشفافية في صنع القرار بالسلب على الأعضاء، مما يشجعهم على الاعتقاد بأن الهيئة التنسيقية هي «خاصة بهم» وليست «خاصة بنا». تأتي الثقة المتبادلة من إيجاد مساحات للحوار وتوفير فرص للتفاعل على مستوى المناقشات الرسمية وخارجها. كما أن النجاحات المبكرة (وانعكاسها على الأعضاء بوصفها «إنجازنا - شكراً لمساهمتمكم» بدلاً من «فعلت هذا من أجلكم») تولد الثقة والطاقة اللازمتين للمراحل التالية من النشاط. وإذا حظيت كل العناصر بالاهتمام، ستنشأ حلقة مثمرة يتسنى من خلالها ترسيخ جميع العناصر بمرور الوقت، وبالتالي تعزيز مكانة الهيئة التنسيقية وازدهارها. وفي حالة تجاهل أي من هذه العناصر، فسيكون ذلك بمثابة عائق أمام التقدم وقد يتسبب في تراجع الأعضاء، وفقدان الاهتمام بالملكية، وضعف الثقة واليقين.

والأهم من ذلك كله أن طريقة التعامل مع كل عنصر في مراحل مختلفة من الترخيص تعتمد على مدى التقدم المحرز في العناصر الأخرى. كما يوفر وجود مستوى أعمق من الثقة أشكالاً مختلفة (وأكثر توزيعاً) من القيادة وصنع القرار، ويُمكن الفهم الأعمق المتبادل وجود استراتيجيات مشتركة أكثر تعقيداً وأساساً أعمق للوحدة. لذلك، يجب إعادة النظر في كل عنصر بانتظام، وحتى أكثر الهيئات تقدماً يجب أن تُعيد النظر بانتظام في مدى ملائمة هياكل صنع القرار لديها لتعكس مستويات الثقة لدى أعضاؤها.

يهدف هذا القسم إلى بيان بعض السمات الرئيسية لكل عنصر من عناصر الحلقة المثمرة والذي قد يتعين الاهتمام به في مراحل التكوين المبكرة لأي هيئة تنسيقية، يستخدم القسم التالي هذا كأساس لتحديد الأسئلة الأساسية التي تُطرح على المشاركين في الاجتماعات تشكيل الهيئة والحوارات عبر الإنترنت. كما يقترح إطار عمل للوثائق التأسيسية التي تجيب على هذه الأسئلة وتضع كافة المكونات الرئيسية لأي هيئة تنسيقية جديدة.

تُعد إدارة أي هيئة تنسيقية أو تطويرها من ضرباً من ضروب الفنون وليس العلوم، وثمة بعض القواعد والوثائق التي تُقدم إجابات جاهزة، بيد أن جوهر النجاح يكمن في العمليات. وذلك لأنه يستحيل تحقيق النجاح دون وجود شعور قوي بالملكية، والذي يبدو أنه يتأتى مع التزايد المطرد في مستوى الثقة واليقين بين الأعضاء وفي الهيئة التنسيقية ذاتها.

الملكية والثقة واليقين هي الكلمات الرئيسية هنا؛ وبناء هذه المفاهيم عملية لا تنتهي، ويعتمد كل منها على العديد من العناصر الأخرى، لذا يجب ألا نغيب الانتباه فقط لكل عنصر من هذه العناصر الرئيسية، بل علينا أيضاً إتاحة الوقت اللازم لبنائها.

«من الضروري البدء ببطء، ومعرفة ما تريدون تحقيقه؛ ونظراً لأنكم هيكل قائم على العضوية، فثمة ضرورة لوجود مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة المختلفة التي تُمثل القطاع»

باساك إرسين

مؤسسة القطاع الثالث في تركيا

الأسئلة الرئيسة لتشكيل الهيئة

تُستمد مجموعة الأسئلة التالية التي سيتم طرحها على الأعضاء المحتملين في أي هيئة تنسيقية جديدة من المبادئ الواردة في القسم 3 وكذلك من دليل موارد AGNA.

وكما يشير القسم 3، ستتغير الإجابات الصحيحة تغيراً كبيراً بمرور الوقت مع تطور جميع العوامل التي تؤثر على قوة الهيئة التنسيقية وإمكانياتها. ومع ذلك، فإن الإجابات المبكرة تكون ضرورية للوقوف على المبادئ الأساسية لأي منظمة وظيفية.

يلخص هذا القسم الأسئلة الرئيسة وبعض الخيارات والتحديات في الإجابة عنها، وينتهي باقتراح مجموعة من الوثائق التأسيسية التي تعكس الإجابات بطريقة تُقدم للهيئة التنسيقية إطار عمل لانطلاقها. تتضمن الأسئلة ما يلي:

- ما الغرض الذي نريد من أجله إنشاء هيئة تنسيقية؟
- ما الذي يوحدنا؟
- من ينبغي أن يكون في الهيئة التنسيقية؟
- ما الذي يمكنني توقعه من عضويتي في المنظمة؟
- ما الذي يمكنني توقعه من المنظمات الأخرى؟ ما المتوقع أن تُسهم به منظمتي؟
- ما هي قيمنا المشتركة؟
- ما هي معاييرنا السلوكية المتفق عليها؟
- كيف سيتم اتخاذ القرارات؟
- هل ينبغي أن يكون لدينا أمانة؟
- كيف سيتسنى لنا توفير الموارد للهيئة التنسيقية ولماذا؟
- ما الذي سنفعله سويًا بوصفنا هيئة تنسيقية؟

ما الغرض الذي نريد إنشاء هيئة تنسيقية من أجله؟

الخلافة قبل الانتقال إلى المسائل الأكثر تعقيداً. ونظراً لضعف الخبرة أو انعدامها لدى المشاركين بخصوص ما يمكن أن تقدمه لهم الهيئة التنسيقية، قد يحتاج المشاركون إلى تحفيزهم من خلال تقديم اقتراحات بشأن الطرق التي قد تفيد عملهم أو تلبى احتياجاتهم. ينبغي تحقيق التوازن بين التطلعات وقدرة الهيئة التنسيقية، والتي قد تكون ضئيلة في البداية، لذا فهناك ضرورة لوجود أهداف قصيرة المدى قابلة للتحقيق (انظر «المكاسب السريعة» في القسم 3-10).

4.2

ما الذي يوحدنا؟

من المفيد، في المراحل المبكرة، تعزيز فكرة تقاسم المشاركين بعض الروابط المشتركة، وقد يشمل هذا فهماً مشتركاً لتعريف المنظمة غير الربحية ومميزاتها الرئيسية وأوجه اختلافها عن الأنواع الأخرى من المنظمات. قد تشمل القواسم المشتركة الأخرى المعتقدات بخصوص المزايا التي تعود على المجتمع من وجود قطاع قوي للمنظمات غير الربحية؛ وكذلك القيم التي تُبرزها جميع المنظمات غير الربحية (أو التي ينبغي أن تُبرزها) أو الحد الأدنى من المعايير لهيكل تلك المنظمات وسلوكها ومستوى أدائها.

يمكن استكشاف هذه القيم المشتركة أثناء المناقشات؛ وسيؤدي ذلك أيضاً إلى تناول أوجه التنوع والاختلاف بين المشاركين وتوضيحها. ويكون الاستكشاف في هذه المرحلة الخاصة بأسباب تقييم التنوع مفيدة، حيث يساعد ذلك المشاركين في قبول التواجد معاً في غرفة واحدة على الرغم من اختلافاتهم. كما أنها ستكون بمثابة

يتمثل المبدأ الأساسي المطلق في تحديد العوامل المحفزة للمشاركين للانضمام إلى الهيئة التنسيقية، وقد يستغرق هذا الأمر قدراً كبيراً من المناقشة. قد يرغب البعض في معرفة «مجالهم» بشكل أفضل، إما من خلال الانخراط مع آخرين يعملون بالفعل في المجال نفسه ويتبادلون الخبرات والنجاحات والتحديات، أو من خلال الاستعانة بمدرّب خارجي والتعلم منه معاً. قد يعطي آخرون الأولوية للمشاركة مع الحكومة في الإطار التشريعي أو المتعلق بالتسجيل أو المالي الخاص بالمنظمات غير الربحية، ويدركون أنه بإمكانهم تحقيق المزيد من التقدم من خلال القيام بذلك بشكل جماعي أكثر من القيام به بشكل فردي. وقد يشعر البعض بالقلق حيال استخدام بعض المنظمات أو الأفراد مصطلح «المنظمات غير الربحية» بشكل غير قانوني، على نحو يضر بسمعة الآخرين، ويرغبون في وضع إطار من المعايير يوضح بشكل أكبر الفرق بين المنظمات غير الربحية القانونية وغير القانونية. وقد يواجه آخرون صراعاً مستمراً لتمويل عملهم، وربما يبحثون عن نهج شائعة للوصول إلى المانحين المحتملين أو معلومات من أعضاء آخرين عن كيفية النجاح في جمع الأموال.

ليس ضرورياً، ولا سيما في المراحل المبكرة، إيجاد الأنشطة التي يرغب كافة الأعضاء في المشاركة بها، بيد أنه من المهم أن يجد الجميع، أو جميعهم تقريباً، شيئاً في محفظة الأنشطة يلبي حاجة أو أكثر من احتياجاتهم ورغباتهم. لذا يتعين إنشاء محفظة الأنشطة استناداً إلى مجموعة متنوعة من الإجابات المختلفة للأعضاء على السؤال الأساسي. كما يتعين أن يُراعى اختيار الأنشطة داخل المحفظة عدم تجاوز الحدود التي تسمح بها مستويات الثقة واليقين الحالية؛ وبالإضافة إلى ذلك قد لا يكون الأعضاء المحتملين واثقين بما يكفي للسماح لآخرين بالتحدث نيابة عنهم أمام هيئات خارجية على سبيل المثال، وقد يحتاج هذا إلى تعزيز الجوانب غير

تنبيه للمنسقين والقادة بخصوص جوانب الصراعات المحتملة الناشئة عن الاختلافات، وتساعدتهم في الاستعداد للتعامل مع هذه الصراعات، وتصميم النهج التي تساعدتهم على معالجتها أو تجنبها (التجنب ليس شيئاً سيئاً: بعد بعض الجولات من الحلقة المثمرة، قد يتسنى حل الخلافات والصراعات بطريقة لم تكن لتنجح في المراحل السابقة).

4.3

من ينبغي أن يكون في الهيئة التنسيقية؟

تصمم أي هيئة تنسيقية، بحكم طبيعتها، لتكون منبراً جامعاً وشاملاً، لذا ينبغي بذل الجهود في وقت مبكر لوضع حدود العضوية التي تُمكن أكبر عدد ممكن من المنظمات غير الربحية القانونية من المشاركة في الهيئة والانضمام إليها. يعني هذا ضرورة الالتزام بالوضوح في مرحلة مبكرة بخصوص أنواع المنظمات التي لن تُقبل عضويتها، لذا يتعين وضع الحدود التي تحدد أنواع المنظمات هذه. قد يحتاج هذا إلى إدراج قرار بخصوص «جنسية» المنظمة وكيفية التعامل معها، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعبارة «غير ربحية» (المؤسسات الاجتماعية سبب شائع للصعوبات الناشئة هنا: شركات أعمال، ولكن ذات غرض اجتماعي) مع بيان الحد الأدنى من المتطلبات كي تكون المنظمة قانونية. ستؤدي هذه المناقشات إلى ظهور بعض التعقيدات، فثمة هيئات تنسيقية وطنية عديدة في الأماكن التي توجد بها بالفعل هيئات تنسيقية قوية في كل منطقة بالبلاد. لقد كان من الضروري في البداية

اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان يتسنى للهيئات الإقليمية أن تكون لديها أعضاء كاملي العضوية، أو ما إذا كان لديهم شكل ما من أشكال الانتساب. من الممكن أن يكون لأي هيئة تنسيقية وطنية (كما هو الحال في باكستان) هيئات تنسيقية إقليمية فقط كأعضاء، ومن الممكن أن يكون للهيئات التنسيقية الإقليمية منظمات غير ربحية أعضاء فيها، بحيث تكون تلك المنظمات غير الربحية أعضاء في الهيئة الوطنية بشكل غير مباشر، وليس بشكل مباشر. وسواءً تم اتباع هذا النهج أم لا، سيتعين على مؤسسي الهيئة الوطنية النظر في طريقة التعامل مع المنظمات التي لا تُشكل جزءاً من أي هيئة إقليمية بيد أنها ترغب في أن تكون جزءاً من هيئة وطنية؛ ومن النادر أن يكون للهيئات الإقليمية عضوية مماثلة في الهيئات الوطنية، كما أن إيجاد طريقة للتعامل مع الاختلافات مهم أيضاً. قد يكون بعض الأعضاء المحتملين وطنيين أيضاً من حيث النطاق، لذا لا يمكنهم الانضمام إلى هيئة إقليمية؛ ومن ثم قد يحتاجون إلى فئة خاصة بهم.

تتكون الهيئة التنسيقية الوطنية في ليتوانيا من هيئات تنسيقية قطاعية يغطي كل منها فئات مثل المجتمعات والشباب والمرأة والبيئة والثقافة، وما إلى ذلك. وقد نشأت هنا تعقيدات مماثلة لتلك التعقيدات التي نشأت في باكستان وأقاليمها. قد تكون هناك بعض المنظمات التي يرى المشاركون ضرورة ألا تتمتع بعضوية كاملة في الهيئة التنسيقية، بيد أن وجودها سيضيف مزيداً من القيمة لها، ومن ثم تمتلك بعض المنظمات فئة «عضوية كاملة» لأعضائها الأساسيين، مما يعني عادة أنه يمكنهم التصويت في الجمعيات والاجتماعات العامة؛ بالإضافة إلى فئات أخرى (مثل «المنتسبين» أو «الأصدقاء...») للمنظمات الأقل أهمية ولكنها ذات قيمة والتي لا يكون لها عادةً حق التصويت على السياسات الرئيسية. ينبغي بذل كافة المساعي الممكنة لضمان مشاركة

4.4

ما الذي يمكنني توقعه من عضويتي في المنظمة؟

سيساعد إجراء مناقشة جماعية عن الغرض من إنشاء الهيئة التنسيقية (انظر القسم 4-1) القادة في تحديد المشاريع والبرامج التي تلبى الاحتياجات والرغبات. ويأتي على نفس القدر من الأهمية قدرة جميع الأعضاء المحتملين على الإجابة على هذا السؤال بأنفسهم، بأكبر قدر ممكن من الوضوح والصراحة، «ما الذي تتوقع منظمتي كسبه من العضوية؟» لذا تحتاج الهيئة التنسيقية إلى تقديم «عرض عضوية» يبين ذلك بأكبر قدر ممكن من الوضوح. لن يكون ذلك سهلاً في المراحل المبكرة، حيث ستكون البيانات الفعلية للمزايا التي يمكن كسبها نادرة؛ وسوف ينبغي أن يُركز العرض على المزايا المستقبلية. يمكن تكييف العرض لاحقاً عندما يتكون لدى الهيئة التنسيقية الخبرة، ويدرك الأعضاء بشكل أفضل ما اكتسبوه بالفعل، ويمكن للأعضاء المحتملين أن يلاحظوا بوضوح أكثر ما يفتقدونه.

يمكن ألا يقتصر تركيز عرض العضوية على المكاسب المادية المباشرة (المهارات الجديدة من التدريب على سبيل المثال) ولكن أيضاً على مزايا المشاركة في صنع القرار وتبادل الخبرات والمعرفة مع الأعضاء الآخرين أو إدراجهم في عمليات الوصول إلى الهيئات الحكومية المعنية بصنع القرار. قد تبدو هذه المزايا غير مباشرة ومخادعة، بيد أنها تكون واقعية لأولئك الذين يشاركون بفاعلية. لذا قد يحتاج القادة والمنسقون إلى التحدث مع الأعضاء الفرديين بخصوص هذه المجالات الأقل واقعية والوصول إلى فكرة واضحة عن المنفعة المحسوسة، بالإضافة إلى التركيز على النتائج الملموسة.

يحظى هذا بأهمية خاصة نظراً لأن التركيز الشديد على المزايا المادية يمكن أن يؤدي بالأعضاء إلى الاعتقاد بأن الهيئة التنسيقية هي مؤسسة خدمية وليس شيئاً يمتلكونه ويشكلون جزءاً منه. حظي هذا بأهمية بالغة في إستونيا لدرجة أن الهيئة التنسيقية تجنبت تقديم عرض عضوية واضح، وفقاً لما ذكره

مجموعة كبيرة من المنظمات غير الربحية في المناقشات المبكرة، بحيث توضع معايير عضويتها في الاعتبار. ومع ذلك، من المهم أن ندرك أنه يستحيل مشاركة الجميع. يجب أن يكون الأشخاص الذين لديهم معرفة تفصيلية بقطاع المنظمات غير الربحية على دراية بمستوى الغيابات المؤثرة، مع التأكيد من أن المنظمات الغائبة التي قد تشعر بأنها مستبعدة ومستاءة مدرجة في التعريفات ويتم تشجيعها على الانخراط في مراحل لاحقة من العملية - خاصة إذا كانت تلك المنظمات قوية أو جهات مؤثرة ومهمة. وتجدر الإشارة إلى أن أي شعور بالاستياء أو التنافس على السلطة والنفوذ من شأنه تقويض شرعية الهيئة التنسيقية في نظر أعضائها الفعليين والمحتملين، وكذلك الهيئات الخارجية مثل الحكومة.

سيساعد كل هذا في ضمان النظر إلى الهيئة التنسيقية باعتبارها هيئة مرحب بها وليست مستبعدة أو نخوية أو حصرية، وربما يرغب القادة والمنسقون في بدء حملة للعضوية في المراحل المبكرة، والبحث عن المنظمات أو دعوتها للمشاركة أو التقدم بطلب للحصول على العضوية. ومع ذلك، لن تختار كافة المنظمات الانضمام؛ إذ قد تحتاج بعضها إلى دليل على تحقيق النجاح في المجالات التي تهمها قبل أن تفكر في ذلك.

4.5

ما الذي يمكنني توقعه من المنظمات الأخرى؟ ما المتوقع أن تسهم به منظمتي؟

أي هيئة تنسيقية هي منظمة جماعية: تعمل بمجهود أعضائها. ربما تكون هناك أمانة، ولكن النشاط الحقيقي للهيئة يأتي من انخراط الأعضاء ومشاركتهم، ومساهماتهم في تطوير المعرفة والمهارة، ومشاركتهم في صنع القرار والحوكمة. وفي هذا السياق، يكون النهج السهل لأي عضو هو الانتظار وترك الآخرين يعملون بجد، ولكن إذا سلك كافة الأعضاء هذا المسلك، فلن يحدث شيء وستفشل الهيئة التنسيقية، وهو ما لا يصب في صالح أحد. إن هذا مثال كلاسيكي على «مشكلة الراكب الحر» في الفلسفة.

لذا ثمة حاجة إلى التوصل إلى اتفاق بين الأعضاء بخصوص ما يمكن توقعه بشكل معقول من كل عضو لإنجاح الهيئة التنسيقية. تُوثق العديد من الشبكات والهيئات التنسيقية هذا الاتفاق في شكل ميثاق للأعضاء، ينظم هذه الاتفاقيات ويحدد الأعضاء الجدد الذي يتعين عليهم التوقيع عند الانضمام.

ثمة حاجة إلى تقدير الإمكانيات المختلفة لجميع الأعضاء، ومن المهم أيضاً التأكيد على أن أصغر المنظمات وأحدثها لديها وجهات نظر تنقلها إلى الهيئة التنسيقية وتحظى باحترام الأعضاء الآخرين، مع الاعتراف بأهمية وجهات النظر تلك في النتائج الجماعية للهيئة.

أرمو كوبار: «فيما مضى، عندما كنا نعدّد تلك المزايا، كان [الأعضاء] مثل العملاء - كانوا يتوقعون شيئاً بعد دفع الرسوم. لكن الأمر الآن صار أكثر عدلاً؛ نفعل الأشياء معاً؛ لم يعد المكتب الرئيسي ينتظر التعليمات كما كان. بالطبع، ثمة تقسيم للعمل - يتحمل الأعضاء الموظفين واجباتهم - ولكنه أكثر سلامة هكذا.

يُعد عرض العضوية المصمم باحترافية أساس أي حملة لتشجيع المنظمات على الانضمام ويمكن استخدامه في المواد الترويجية للتأكيد على قيمة العضوية. ويمكن استخدامه أيضاً عندما يُطلب من الأعضاء دفع رسوم العضوية: في حالة تقديم رسالة تذكير بكافة مزايا العضوية، مفصلة بوضوح، فإن ذلك يُحدث فارقاً كبيراً. ومع ذلك، فمن الطبيعي أن يكون لدى الأعضاء دوافع متنوعة للانضمام.

«ينضم الكثيرون لأسباب مختلفة، فالبعض ينضم من أجل تنمية القدرات، والبعض الآخر يريد تبادل الخبرات مع آخرين أو مع شبكة في مجالات [تخصصهم]. في حين ينضم البعض من أجل الحصول على فرصة للمشاركة في المؤتمرات والحصول على التمويل والدعم الفني لكتابة العروض، والبعض من أجل الحصول على دعم جماعي، وبعضهم يكون هدفه تسويق برامجه الخاصة لأعضاء آخرين، يكون لكل منهم أسبابه المختلفة. وليس من السهل رسم خريطة واضحة، ولكننا نحاول تصميم عملنا في ضوء توقعات الأعضاء.»

أوبيسي باباتوندي أولويسي
الشبكة النيجيرية للمنظمات غير الحكومية

4.6

ما هي قيمنا المشتركة؟ ما هي معاييرنا السلوكية المتفق عليها؟

تم تناول هذه النقاط في القسم 3-7، يشكل طرح الأسئلة أهمية بالغة خلال مرحلة تشكيل الهيئة التنسيقية، ويجب طرح هذه الأسئلة مرة أخرى على فترات خلال مدة وجود الهيئة التنسيقية، نظراً لأنه مع تكرار الحلقة المثمرة لذاتها، سيتسنى للمنظمات الأعضاء الاقتراب من بعضها أكثر وتحقيق مستوى أعلى من التفاهم والثقة فيما بينها. وسيُمكن هذا الهيئة من الانتقال إلى مستويات جديدة من التعاون والتنسيق والفعالية، مما ينتج عنه ترسيخ القيم المشتركة. يجب تسجيل هذه التحولات والإقرار بها صراحة.

أشار القسم 3-7 إلى صعوبة تحديد المعايير السلوكية في الملخص، لذا قد يكون من الصعب مناقشتها في المراحل الأولى من التشكيل. ثمة حاجة إلى ملاحظة للسلوكيات ذات القيمة الخاصة، لا سيما السلوكيات الإشكالية، لتوثيق الاتفاق بين الأعضاء في هذا الشأن. ومع ذلك، يتعين على القادة والمنسقين ملاحظة هذه الدروس المبكرة، بحيث يمكن أن تنعكس مرة أخرى على الأعضاء عند إجراء المناقشة.

4.7

كيف سيتم اتخاذ القرارات؟

كي يتسنى إحراز تقدم في أي من هذه المجالات، يتعين التوصل، في وقت مبكر جداً من العملية، إلى توافق في الآراء بخصوص كيفية اتخاذ القرارات خلال فترة تشكيل الهيئة. وفي غضون فترة قريبة، ستكون هناك حاجة إلى مزيد من الإجماع بخصوص كيفية اتخاذ القرارات في الهيئة التنسيقية الوليدة. يجب أن يشعر جميع المشاركين والأعضاء المحتملين، كما هو موضح في القسم 3-5، بأنه ستتم مراعاة آرائهم ووجهات نظرهم عند اتخاذ القرارات. وقد يعني هذا على الأرجح ولا سيما في المراحل الأولى

أنه يجب اتخاذ القرارات في الاجتماعات الأكبر التي يحضرونها؛ وسيكون من السابق لأوانه انتخاب (اختيار) مجلس إدارة أو لجنة توجيهية لاتخاذ القرارات نيابة عنهم.

ومع ذلك، يلزم إنجاز الأعمال التحضيرية (مع مراعاة توزيع المهام القيادية)، وقد يكون من المفيد للاجتماع الأول أن يتم انتخاب (اختيار) مجموعة صغيرة من المشاركين للقيام ببعض الأعمال قبل الاجتماع التالي: صياغة بعض السبل للمضي قدماً، وربما التواصل مع بعض المنظمات الغائبة عن الاجتماع الأول وغير ذلك. وينبغي أن يكون من الواضح أن هذه المجموعة لن يتجاوز عملها مرحلة الصياغة؛ وسيتم عرض أي عمل يقومون به في الاجتماع التالي لمناقشته وتعديله والموافقة عليه. وبالإضافة إلى التأكد من أن الأعضاء لديهم الرغبة والقدرة على المساهمة في المجموعة، فسيكون من المفيد ضمان وجود مجموعة من «الأصوات» التي تُمثل المنظمات، كي يتسنى إعطاء الأشخاص الثقة بأنه حتى إذا لم يكونوا في المجموعة بأنفسهم فسيكون هناك شخص يمثلهم.

وعندما يحين الوقت لاتخاذ قرار بشأن هيكل حوكمة الهيئة التنسيقية، فثمة عدد من الاعتبارات يتعين مراعاتها:

- ستكون هناك حاجة إلى استمرار عقد جمعية أو اجتماع عام للأعضاء، الذين لديهم صلاحية انتخاب (اختيار) أعضاء مجلس إدارة وإلغائه، بالإضافة إلى مسؤولية الموافقة على الاستراتيجيات والسياسات الرئيسية. تؤكد التجارب الطبيعية أن هذه الصلاحيات تكون نشطة جداً في المراحل الأولى لأي هيئة تنسيقية، ويتم اتخاذ العديد من القرارات التشغيلية، بيد أنها تتجه نحو وظائف ذات طابع استراتيجي وإشرافي أكثر بعد بناء الثقة والشعور بالطمأنينة (بالإضافة إلى عبء العمل الهائل).

4.8

هل ينبغي أن يكون لدينا أمانة؟

يمكن تسيير عمل الهيئات التنسيقية بتكلفة زهيدة إذا ما قدّم الأعضاء كافة الموارد البشرية اللازمة لتمكين تلك المنظمات من العمل، وفي حالة تشغيل تلك المنظمات من خلال مجموعات عمل من الأعضاء، بتنسيق من مجلس إدارة أو لجنة توجيهية، وإذا كان قادة تلك المجموعات على استعداد للقيام بالمهام الإدارية اللازمة لعقد الاجتماعات وتسجيل المحاضر وغير ذلك، فيمكن إدارة الهيئات التنسيقية بدون تكلفة تقريباً. يتعين على الأعضاء معرفة أن بديل البحث عن موارد مالية هو الاستثمار في الموارد البشرية.

ومع ذلك، ترى الغالبية أن وجود أمانة هو إضافة مفيدة، وثمة خطر في هذا هو أنه: يصبح من السهل على الأعضاء توقع تولي الأمانة كافة المهام، مما يحول الأعضاء إلى مجرد مستلمين للخدمات، وحينئذ تصبح طاقة الأعضاء التي تكمن وراء جميع الهيئات التنسيقية الناجحة مفقودة ويجد الأعضاء أنفسهم يوفرون الموارد لمكتب آخر.

لذا من المهم وضع اختصاصات للأمانة تحدد بوضوح وظائفها الإدارية والتسهيلية والتمكينية، وتوضح بنفس القدر ما لا يتعين فعله لأنه من واجب الأعضاء القيام به. قد يلزم أيضاً النظر في مكان الأمانة، حيث من الممكن أن يتسنى لأحد الأعضاء لا سيما في الأيام الأولى تقديم مساهمة قيمة من خلال توفير مساحة مكتبية؛ ينبغي النظر في هذا الأمر بحذر، لأنه على الرغم من أن هذا العرض قد يكون حلاً لتحديات توفير موارد حقيقية، إلا أن الهيئة التنسيقية قد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنظمة التي ينتمي إليها هذا الشخص، وهو ما يمكن أن يضر بنزاهتها. يتعين أن تكون هوية الهيئة التنسيقية، كما يراها الأعضاء والمراقبون الخارجيون، جماعية بشكل حقيقي.

يجب النظر أيضاً في اعتبارات مماثلة إذا عرض أحد الأعضاء القيام بمهام الأمانة، على الأقل في بداية تأسيس الهيئة. جدير بالذكر أن هذا حدث هذا في صربيا. أشارت دوبرافكا فيلات من اتحاد المنظمات غير الحكومية في صربيا مؤخراً لذلك: «كان ينبغي تعيين أمانة منذ البداية. وإذا نظرنا إلى الطريقة التي فعلنا بها هذا الأمر، حيث ارتبطنا بالمبادرات المدنية [للمنظمة عضو] على مدار 10 سنوات، فربما كان من الأفضل أن نكون أكثر استقلالية منذ وقت مبكر»

• يتعين أن يكون أي مجلس إدارة مُنتخب (مختار) صغيراً بما يكفي للعمل بفاعلية، ولكنه يكون في الوقت ذاته كبيراً بما يكفي بحيث يضم مجموعة من الأصوات الرئيسية للأعضاء. تمتلك بعض الهيئات التنسيقية مجالس إدارة بانتخابات بسيطة ومفتوحة؛ في حين تُشكّل هيئات أخرى مجالس إدارتها بطريقة تضمن تمثيل جميع فئات الأعضاء. وفي حالة حدوث هذا، يتسنى فقط للمنظمات الصغيرة أو المنظمات التعليمية، على سبيل المثال انتخاب ممثلها في المجلس؛ ومع ذلك تشير التجارب إلى أن مفهوم الملكية يكون أقوى في حالة تصويت جميع الأعضاء حتى ضمن فئات انتخابية محددة.

• ينبغي أن تكون اختصاصات مجلس الإدارة والجمعية العامة واضحة، لا سيما فيما يتعلق بمسألة مجلس الإدارة أمام الجمعية، بحيث يكون لدى جميع الأعضاء إحساس بمفهوم الملكية تجاه القرارات التي يتخذها المجلس في الفترة بين اجتماعات الجمعية. وينبغي أن تكون الاختصاصات واضحة أيضاً بشأن طريقة الحفاظ على شفافية اجتماعات مجلس الإدارة، على سبيل المثال من خلال تعميم محاضر قرارات المجلس الإدارة أو أوصافها في اجتماعات الجمعية العامة.

• وجدت بعض الهيئات التنسيقية أنه من المفيد أن تنتخب الجمعية الرئيس الذي سيتأخر اجتماعات الجمعية واجتماعات مجلس الإدارة وربما يكون متحدثاً رسمياً باسم الهيئة التنسيقية. يساعد هذا في منح جميع الأعضاء الثقة في واحد من أهم المناصب القيادية. ومع ذلك، اختار آخرون إعطاء مجلس الإدارة الصلاحية لاختيار رئيس، استناداً إلى أن أعضاء مجلس الإدارة من المرجح أن يكونوا على دراية بالمرشحين المحتملين بشكل أفضل عن بقية الأعضاء، وبالتالي من المرجح أن يختاروا المرشح الأفضل.

كيف سيتسنى لنا توفير الموارد للهيئة التنسيقية ولماذا؟

- هل يجب على الهيئة التنسيقية النظر في المنح المقدمة من الحكومة؟ اختارت العديد من الهيئات التنسيقية رفض المنح المقدمة من الحكومة استناداً إلى أن جزء كبير من عملها هو تمثيل قطاع المنظمات غير الربحية، فهم يرغبون في ضمان الاستقلال عن الحكومة من حيث الواقع والمظهر. وغالباً ما يكون لدى تلك المنظمات التي تحصل على منح من الحكومة قاعدة مفادها أن هذه المنح لن تتجاوز نسبة معينة من دخلها، بحيث لا يكون وجود الهيئة التنسيقية معتمداً كلياً على الحكومة ويمكنها ضمان بقائها حتى إذا كانت الحكومة تسعى للتأثير عليها من خلال التهديد بوقف التمويل.
- هل ينبغي التواصل مع مؤسسات أخرى أو هيئات تمويل متعددة الأطراف للحصول على الدعم؟ يُعد هذا خياراً واقعياً للعديد من الهيئات التنسيقية، بيد أنه أيضاً خيار تتعامل معه تلك الهيئات بحذر. وكما هو الحال بالنسبة للمنح الحكومية، يمكن أن يُسبب الإفراط في الاعتماد على تلك المنح مشكلة، ويمكن أن تكون القواعد التي تفيد بعدم تجاوز المنح المقدمة من أي مؤسسة أو هيئة مانحة أخرى نسبة مئوية معينة فعالة حينئذ.

«لدينا تجربة تمويل من [وكالة متعددة الأطراف]، لقد قررنا الآن عدم الحصول على أموال من الخارج - حيث يترتب على ذلك نفوذ كبير للجهة المانحة. نريد أن نكون أحراراً، ولدينا جدول أعمالنا الخاص. لا نريد أموالاً من الحكومة؛ لدينا جدول أعمالنا الخاص لخلق بيئة مواتية للمنظمات غير الحكومية. لا يمكن أن ننظر إلينا الحكومة باعتبارنا هيئات ممولة من الخارج - كان ينبغي علينا أن نعلن أننا باكستانيون فقط»

محمد إسماعيل

متمدى المنظمات غير الحكومية الباكستانية

إذا قرر الأعضاء حاجتهم إلى أمانة، وحددوا الاختصاصات المنوطة بشكل سليم، فسيحتاجون بعد ذلك إلى التفكير في كيفية توفير الموارد اللازمة. فيما يلي بعض العوامل التي ينبغي مراعاتها:

- هل يجب على الأعضاء تقديم مساهمة مالية؟ تُعتبر رسوم العضوية في بعض الأحيان بمثابة الاختبار النهائي لالتزام الأعضاء تجاه الهيئة التنسيقية، ويُعد هذا صحيحاً إلى حد ما. ومع ذلك، يُعد التزام الأعضاء بالوقت مؤشراً مهماً مثل استعدادهم لدفع الرسوم المقررة، وربما يكون ذلك طريقة بعض الأعضاء لإثبات التزامهم (وتوفير الموارد) في هذا الشأن. ومع ذلك، تمتلك معظم الهيئات التنسيقية أيضاً نظام رسوم للعضوية، وعادة ما تكون الرسوم تدريجية، حيث يدفع الأعضاء الأكبر مبالغ أكبر بكثير من الأعضاء الأصغر، والذين قد تكون مساهمتهم رمزية. ثمة علاقة مباشرة بين تدرج الرسوم أو استعداد الأعضاء للموافقة عليها وعرض العضوية - ما يمكن أن يتوقعه الأعضاء من الهيئة التنسيقية.

«كانت رسوم العضوية حتى عام 2010 تُمثل نسبة تتراوح بين 2 إلى 3 في المائة من ميزانيتنا؛ والآن تتراوح هذه النسبة بين 25 إلى 30 في المائة. ما أود الإشارة إليه أنه قبل ذلك لم نوفر للأعضاء من المزايا المناسبة، لذلك كان من الصعب طلب الأموال منهم في المقابل. لذا يجب أن ترتبط الرسوم بعرض العضوية والمزايا والنتائج التي تعود على الأعضاء. لا بد من وجود تبرير للحصول على الرسوم، لذلك كان علينا أن نمنح الأعضاء المزايا التي يريدونها، وبعد ذلك يتسنى لنا أن نطلب منهم تجديد العضوية نظير رسوم متزايدة.»

أوبيسي باباتوندي أولويسي

الشبكة النيجيرية للمنظمات غير الحكومية

4.10

ما الذي سنفعله سويًا بوصفنا هيئة تنسيقية؟

تناول القسم 4-1 عملية تحديد الغرض من وجود الهيئة التنسيقية بالمعنى الشامل، ومن الضروري بعد ذلك إجراء تمرين أكثر تفصيلاً - على فترات منتظمة خلال مدة وجود الهيئة - لوضع الاستراتيجيات وخطط العمل. تشمل هذه الاستراتيجيات والخطط بالنسبة لمعظم الهيئات التنسيقية على مزيج من برامج التعلم / التدريب وبرنامج للمشاركة مع الحكومة بخصوص البيئة التنظيمية والمالية للمنظمات غير الربحية (وأحياناً بشأن المسائل المتعلقة بالسياسات الاجتماعية) ونظام لتحسين الجودة أو التنظيم الذاتي للمنظمات غير الربحية لتمكينهم من ضمان الشفافية والمساءلة والشرعية في كافة أعمالهم وبناء علاقات سليمة وفعالة مع الجهات المانحة والمستفيدين.

4.11

الوثائق التأسيسية للهيئات التنسيقية

يتسنى من خلال بعض الإجابات على جميع الأسئلة السالفة تحديد الوثائق الرئيسية اللازمة لإنشاء الهيئة التنسيقية، وفيما يلي مقترح كهيكلي لذلك:

• هل ينبغي أن تفرض الهيئات التنسيقية رسوماً في مقابل خدماتها؟ تفرض العديد من الهيئات التنسيقية رسوماً في مقابل حضور الدورات التدريبية أو تلقي المنشورات على سبيل المثال، ويُعد هذا مفيداً في توفير مصدر دخل مستقل عن جهات النفوذ الخارجية، ولا يعتمد على مفاوضات الجمعيات الخاصة بمستويات رسوم العضوية، والتي تُعرف بصعوبتها. ومع ذلك، يتعين على أي هيئة تنسيقية النظر في مدى تسبب رسوم الخدمات في استبعاد بعض أعضائها الأكثر احتياجاً من تلك الخدمات، والحرص عند تحديد الأسعار لضمان عدم حدوث ذلك الاستبعاد. يمكن فرض رسوم تدريب مدعومة للمنظمات الصغيرة جداً، إلى جانب رسوم لتحقيق فائض للمنظمات الأكبر؛ كما سيحدد مدى وجود منافسين لتقديم الخدمات أيضاً ما إذا كان تحقيق الفائض واقع عملي. هل ينبغي أن تفرض الهيئات التنسيقية رسوماً في مقابل خدماتها؟ تفرض العديد من الهيئات التنسيقية رسوماً في مقابل حضور الدورات التدريبية أو تلقي المنشورات على سبيل المثال، ويُعد هذا مفيداً في توفير مصدر دخل مستقل عن جهات النفوذ الخارجية، ولا يعتمد على مفاوضات الجمعيات الخاصة بمستويات رسوم العضوية، والتي تُعرف بصعوبتها. ومع ذلك، يتعين على أي هيئة تنسيقية النظر في مدى تسبب رسوم الخدمات في استبعاد بعض أعضائها الأكثر احتياجاً من تلك الخدمات، والحرص عند تحديد الأسعار لضمان عدم حدوث ذلك الاستبعاد. يمكن فرض رسوم تدريب مدعومة للمنظمات الصغيرة جداً، إلى جانب رسوم لتحقيق فائض للمنظمات الأكبر؛ كما سيحدد مدى وجود منافسين لتقديم الخدمات أيضاً ما إذا كان تحقيق الفائض واقع عملي.

يتم توفير الموارد اللازمة لمعظم الهيئات التنسيقية من خلال مزيج من المصادر الأربعة. تقدم السياقات السياسية وبيئات تمويل المنظمات غير الربحية الخاصة إجابات مختلفة مناسبة لمواقف مختلفة.

الاتفاقيات الرئيسية << الوثائق			السؤال الرئيسي
برنامج العمل	الاستراتيجية	بيان الغرض	ما الغرض الذي نريد إنشاء هيئة تنسيقية من أجله؟
طلب العضوية وإجراء اتخاذ القرار	فئات العضوية ومعاييرها	وصف العضوية (من نحن)	من هم أعضاء الهيئة؟
		وصف العضوية (من نحن)	ما الذي يوحدنا؟
		عرض العضوية	ما الذي يتوقعه الأعضاء؟
		اتفاق / ميثاق الأعضاء	ما المساهمات المتوقعة من الأعضاء؟
		بيان القيم	ما هي القيم المشتركة؟
		اتفاق / ميثاق الأعضاء	ما هي المعايير السلوكية المتفق عليها؟
اختصاصات الهيئات الرئيسية	النظام الأساسي	الهيكل التنظيمي والحوكمة	كيف سيتم اتخاذ القرارات؟
	استراتيجية التمويل	<ul style="list-style-type: none"> فئات العضوية ورسومها طلبات التمويل المناقشات مع الحكومة 	كيف سيتسنى لنا توفير الموارد للهيئة التنسيقية، مع ضمان الملكية والاستقلالية؟
خطة التواصل	الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> فئات العضوية هيكل الحوكمة 	كيف سنتعامل مع الاختلافات؟ (أنواع الأعضاء وحجمهم، وجدول العمل المختلفة، والاحتياجات المختلفة)
الاستراتيجية والخطط			
برنامج العمل	الاستراتيجية	عرض العضوية	في أي مجال (إن وجد) نرغب في المشاركة مع الحكومة؟
برنامج العمل	الاستراتيجية	عرض العضوية	ما الذي نريد أن نتعلمه من بعضنا البعض (أو سويًا من آخرين)؟
برنامج العمل	الاستراتيجية	عرض العضوية	هل يُمثل التنظيم / التنظيم الذاتي مشكلة للمنظمات غير الربحية؟
برنامج العمل	الاستراتيجية	عرض العضوية	هل نريد من الهيئة التنسيقية توجيه الأموال للأعضاء؟

الملخص والخاتمة

يُعد دليل موارد AGNA للجمعيات الوطنية مورداً قيماً لأي شخص يُفكر في إنشاء هيئة تنسيقية، فهو يُمثل قراءة أساسية، ولا يحاول هذا التقرير استنساخ دروسه المفيدة العديدة، بل يُركز هذا التقرير على تلك الجوانب المتعلقة بإدارة أي هيئة تنسيقية وتأسيسها والتي تركز أكثر على العمليات.

يُقدم هذا الدليل نموذجاً لإظهار التفاعل بين المبادئ والعناصر الرئيسية التي تؤثر في فاعلية أي هيئة تنسيقية أو أي شبكة أخرى، ويحدد طريقة التعامل مع كل من منها في المراحل المبكرة من تطوير الهيئة التنسيقية، ومن ثم يستخدم هذه المبادئ والعناصر كقاعدة لسلسلة من الأسئلة التي يجب أن يجيب عليها المشاركون في تأسيس الهيئة. وينتهي الدليل بمجموعة مقترحة من الوثائق التي ستشكل «الدليل» التأسيسي للهيئة التنسيقية.

يعرض هذا التقرير العديد من الاعتبارات الرئيسية التي يتعين على أولئك الذين يفكرون في تشكيل هيئة تنسيقية مراعاتها من أجل توفير الأساس اللازم لدليل العمليات. ومن المهم التأكيد على أن هذا التقرير لا يقدم إجابات محددة؛ إذ أنه من الضروري أن تثبت تلك الإجابات من تفاعل الأعضاء المحتملين أنفسهم. يختلف كل سياق عن الآخر، كما أن لكل مجموعة من المؤسسات آلياتها المختلفة، والأهم من ذلك، أن مفهوم الملكية ينشأ من العمليات ذاتها، وليس من خلال حل جاهز.

الملحق أ

المقابلات التي أُجريت من أجل إعداد هذا التقرير

البلد	المنظمة	الشخص الذي أُجريت معه المقابلة	منصب الشخص الذي أُجريت معه المقابلة
إستونيا	شبكة المنظمات غير الربحية الإستونية	أرمو كوبر	الأمين العام
قيرغستان	تحالف المنظمات غير الحكومية من أجل الديمقراطية والمجتمع المدني	دينارا أوشوراهونوفا	الرئيس
ليتوانيا	مركز المعلومات ودعم المنظمات غير الحكومية	مارتيناس زالاتوسكاس	المدير التنفيذي
نيجيريا	الشبكة النيجرية للمنظمات غير الحكومية	أويبيسي باباتوندي أولويبي	المدير التنفيذي
باكستان	منتدى المنظمات غير الحكومية الباكستانية	الأستاذ الدكتور محمد إسماعيل	الأمين
صربيا	اتحاد المنظمات غير الحكومية في صربيا	دوبرافكا فيلات	المدير التنفيذي
تركيا	مؤسسة القطاع الثالث في تركيا	باساك إرسين	الأمين العام

