
الصناديق الوطنية لدعم منظمات المجتمع المدني

المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني (ICNL)

يوليو 2010



شكر وتقدير

قد تم تحضير إصدار سابق من هذه الورقة لاستخدامها من قبل وزارة التنمية الاجتماعية في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال منحة من أكاديمية التطوير التربوي (AED) بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). المركز الدولي لقوانين منظمات المجتمع المدني (ICNL) يعبر عن شكره لدعم كل من AED و USAID.

الكتاب الرئيسيون لهذه الورقة هم: كاثرين شيء من ICNL و نيلدا بولين وكاترينا هادزي-ميتشيفا ايفانز من المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني. نشكر أيضاً متدربة ICNL جوانا واسيك لبحثها ودعمها في الكتابة وديما جويحان، المدير التنفيذي للمكتب الإقليمي لشركة ICNL في الشرق الأوسط لمساعدتها في البحث الميداني.

جدول المحتويات

1	I. مقدمة
2	II. الصناديق الوطنية لدعم منظمات المجتمع المدني
5	III. أهداف الصندوق / المؤسسة
5	أ. ما الذي يدعمه الصندوق؟
6	ب. الدعم المؤسسي أم الدعم المبني على المشاريع أم كليهما؟
10	ت. دعم لسنة واحدة أم لسنوات متعددة؟
11	ث. أنواع الدعم المقدمة
12	IV. مصادر التمويل
12	أ. مخصصات الموازنة
12	ب. عائدات الخصخصة
13	ت. إيرادات اليانصيب وألعاب الحظ الأخرى
14	ث. مصادر التمويل الأخرى
16	V. الشكل القانوني والحوكمة
16	أ. دور الحكومة وربما منظمات المجتمع المدني في الهيئات الحاكمة للصندوق
18	ب. متطلبات الشفافية والمساءلة
20	VI. الإدارة والقضايا العملية الأخرى
20	أ. مدير الصندوق
21	ب. القواعد واللوائح الداخلية
22	ت. هيكل وموظفي الصندوق
23	ث. الأعمال اليومية
25	VII. معايير تمويل منظمات المجتمع المدني
25	أ. معايير التأهيل مقابل معايير الاختيار
26	ب. دعم السياسات أو الأولويات الحكومية
28	ت. أنظمة تقييم المقترحات
30	ث. كيفية ضمان التنوع الجغرافي؟
31	VII. إجراءات التمويل
31	أ. ضمان المساءلة والشفافية في عملية التمويل
31	ب. نشر المعلومات
32	ت. منع تعارض المصالح
33	ث. استئناف قرارات تخصيص المنح

33	ج. القواعد التي تحكم التعاقد والدفع.....
35	IX. التقارير والتقييم.....
35	أ. تقييم برامج المنحة.....
35	ب. متطلبات التقارير.....
36	ت. تقييم الإستراتيجية المؤسسية.....
38	X. الاستنتاجات والتوصيات.....

I. مقدمة

تبحث هذه الورقة الأسئلة الإستراتيجية و عملية إنشاء الصناديق والأسس التي تدعم منظمات المجتمع المدني وتعطي أمثلة توضح كيف تتم معالجة هذه القضايا من قبل الحكومات حول العالم ويحلل الخيارات المطروحة فيما يتعلق بكل خطوة في هذه العملية بداية بإنشاء الصندوق إلى إجراءات التمويل إلى تقييم الإستراتيجية المؤسسية الكلية له.

تنتظر هذه الورقة بشكل خاص إلى المواضيع التالية:

- الصناديق الوطنية لاستدامة منظمات المجتمع المدني
- أهداف الصندوق / المؤسسة
- مصادر التمويل
- الشكل القانوني والحوكمة
- الإدارة والقضايا العملية الأخرى
- معايير تمويل منظمات المجتمع المدني
- إجراءات التمويل
- التقارير والتقييم

تبنى المعلومات في هذه الورقة على دراسة للصناديق من 13 بلداً وهذه الدول هي ألبانيا وأذربيجان وكرواتيا والمجر وكازاخستان والأردن وبولندا وجنوب أفريقيا وتركيا والإمارات العربية المتحدة والمملكة المتحدة. تعطي هذه النماذج أمثلة على مختلف جوانب الصناديق الوطنية مع إعطاء التحليل الكافي لنقاط القوة والضعف في مختلف التوجهات.

II. الصناديق الوطنية لدعم منظمات المجتمع المدني

يعتبر التمويل الحكومي أحد جزئيات الجهود الهادفة لإيجاد علاقة قوية ومفيدة للطرفين بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني.¹ تدعم الحكومات قطاع المجتمع المدني بشكل رئيسي من خلال إيجاد بيئة قانونية مناسبة لإنشاء وعمل واستدامة منظمات المجتمع المدني ويشمل ذلك مؤسسياً وجود هيئة مناسبة للتسجيل الفاعل وهيئة إشرافية .

من أجل بناء بنية تحتية قوية لدعم المجتمع المدني يمكن للحكومة إنشاء وحدات أو مكاتب أو مديريات مستقلة تساعد أيضاً في مأسسة التعاون بين منظمات المجتمع المدني والحكومة (تسمى عادة "مكاتب الارتباط") ويمكن أن تشرك هذه المديريات في إنشاء صندوق أو مؤسسة وطنية إلا أنه يمكنها أيضاً توسيع أنشطتها لتشمل إعداد الإستراتيجيات والمبادرات التي تؤثر على القطاع ككل كما يمكن للحكومات أيضاً كتابة وثائق السياسة مثل برامج للتعاون أو استراتيجيات هادفة تحدد المبادئ الأساسية للشراكة الجيدة بين الدولة ومنظمات المجتمع المدني وتشتمل على التزامات تتعلق بالتمويل الحكومي وقد تم إعداد وثائق السياسة هذه مثلاً في المملكة المتحدة والمجر من قبل الحكومة وفي أستونيا من قبل مجلس النواب وفي السويد من قبل وزارة التعاون الدولي.²

وكجزء من هذه الإستراتيجية يمكن أن تستثمر الحكومة في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني مثلاً من خلال دعم تقديم التدريب لها في الإدارة التنظيمية أو التواصل أو من خلال دعم إنشاء الشبكات وتبادل المعارف أو بناء التحالفات لدعم المصالح المشتركة للقطاع. كما يمكن كذلك للحكومات الاستثمار في الحصول على وإيجاد معرفة أكثر حول هذا القطاع بما في ذلك البحث الكمي والنوعي أو إدراج مقررات دراسية تتعلق بقوانين منظمات المجتمع المدني أو إدارة منظمات المجتمع المدني في أنظمة مؤسسات التعليم العالي... الخ ومن المهم بشكل خاص أن يكون هناك فهم متعمق للقطاع من أجل إعداد سياسات فاعلة مبنية على الدليل للتنمية طويلة الأجل .

في العديد من الدول تعتبر الآليات لمشاركة منظمات المجتمع المدني في آليات صنع القرار في الحكومة ومجلس النواب جزء هام من البنية التحتية للمجتمع المدني وتشمل هذه الآليات ما يلي :

- مجالس استشارية تكلف للعمل مع الوزارات المعنية،
- هيئات استشارية خاصة بقضايا معينة (مثلاً مجلس من منظمات المجتمع المدني الذي يمثل السجناء الذين لهم الحق بأن تتم استشارتهم فيما يتعلق بجميع التشريعات التي تؤثر عليهم)،
- جلسات الاستماع العام وطرق التشاور الأخرى،
- وسائل لضمان الحصول على المعلومات بما في ذلك الآليات عبر الانترنت مثل نشر مسودات القوانين على موقع الوزارة الإلكتروني.

في بعض الدول تقوم الحكومة بإنشاء أو تقديم الدعم لمراكز دائمة لمنظمات المجتمع المدني وتقدم هذه المراكز المساعدة لمنظمات المجتمع المدني على هيئة صيانة قواعد بياناتها والدعم التدريبي والمساعدات القانونية ومطبوعات منظمات المجتمع المدني والوسائل المكتبية (مثل النسخ والطباعة) وخدمات الانترنت وكذلك التوسط بين المانحين ومنظمات المجتمع المدني (مثلاً الحصول على كمبيوترات وبرامج يتم التبرع بها من شركة ما وتوزيعها على منظمات المجتمع المدني).

ولذلك فإن إنشاء الصناديق أو المؤسسات هو لذلك جزء واحد فقط من آليات متكاملة لدعم المجتمع المدني وهو يوفر مصدر هام لتمويل منظمات المجتمع المدني والتي تعتمد أيضاً على دخلها الخاص والأنشطة الخيرية من الشركات والأفراد وكذلك التمويل من المانحين. يحقق التمويل الحكومي بشكل أكبر الهدف المنشود منه وهو تقوية المجتمع المدني عندما يتم تكمله على المدى الطويل بوسائل أخرى لدعم والشراكة مع منظمات المجتمع المدني.

¹ كاترينا ميدزي ميسيفا وفابريس سبليسون "لمحة عن برامج التمويل الحكومي لمنظمات المجتمع المدني، المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني و cow I/A (2007) الصفحة 2"
² في المملكة المتحدة تسمى هذه الوثيقة "الاتفاق" أنظر <http://www.thecompact.org.uk> وفي أستونيا تسمى "EKAK" (ومفهوم تطوير المجتمع المدني الاستوني) أنظر <http://www.ngo.ee/1030> ومن أجل مزيد من التوضيح نرفق في الملحق (أ) المرفق (1) أجزاء من مفهوم تطوير المجتمع المدني الاستوني.

البنية التحتية للمجتمع المدني

- قوانين ولوائح تؤدي إلى تمكين منظمات المجتمع المدني
- التسجيل والإشراف الفاعل
- نقاط للتواصل مع الحكومة (مكاتب ارتباط)
- إعداد السياسات المتعلقة بالمجتمع المدني ومنظمات المجتمع المدني (الإستراتيجية الحكومية نحو المجتمع المدني)
- الدعم التمويلي من خلال الوزارات والجهات الحكومية والسلطات المحلية .
- الدعم التمويلي من خلال صندوق مخصص
- مشاركة منظمات المجتمع المدني في صنع القرار (المجالس الاستشارية وجلسات الاستماع العام).
- بناء قدرات القطاع (التدريب والتشبيك وبناء التحالفات)
- إيجاد المعرفة حول القطاع (الأبحاث والتعليم العالي)
- مراكز دعم منظمات المجتمع المدني.

ومن خلال الأمثلة أدناه يتبين أن الحكومة قد وجدت آليات أولية للتمويل ومن ثم أوجدت بنية تحتية داعمة للمجتمع المدني بما في ذلك الصندوق الوطني وتهدف هذه الأمثلة إلى إيضاح أهمية إيجاد بنية تحتية أكثر دعماً للمنظمات سواء أتم إيجاد هذه البنية قبل أو بعد إنشاء الصندوق الوطني.

المؤسسة الوطنية الكرواتية لتنمية المجتمع المدني

في كرواتيا تم إنشاء المؤسسة الوطنية لدعم تنمية المجتمع المدني من أجل دعم وتطوير قطاع المجتمع المدني.³ وقبل إنشاء هذه المؤسسة في 2003 كان المكتب الحكومي للجمعيات مسؤولاً عن توزيع التمويل على منظمات المجتمع المدني وقد مثل إنشاء هذه المؤسسة نقطة تحول من نظام مركزي من التمويل الحكومي لمنظمات المجتمع المدني إلى نظام لا مركزي تلعب فيه مختلف الجهات أدواراً مختلفة. وبينما بقيت الوزارات المختلفة مسؤولة عن تمويل منظمات المجتمع المدني في مناطقها إلا أن المؤسسة قد دعمت المبادرات القاعدية التي لم تدخل ضمن اختصاص أي وزارة بعينها.

تعتبر المؤسسة الوطنية أحد أجزاء إطار أشمل يربط بين المجتمع المدني والحكومة الكرواتية وتأتي كجزء من نظام ثلاثي الأطراف كنموذج جديد في كرواتيا⁴ والذي يضم المكتب الحكومي للجمعيات وإستراتيجية تطوير المجتمع المدني 2006م ومجلس تنمية المجتمع المدني وهو هيئة استشارية متخصصة للحكومة الكرواتية ويوكل إلى المجلس متابعة وتحليل وتقييم التمويل المقدم من موازنة الدولة وضمان الالتزام بمدونة السلوك. وبالإضافة إلى ذلك تبنى مجلس النواب الكرواتي مدونه الممارسات الجيدة ومعايير تقديم المساعدة المالية لبرامج ومشاريع الجمعيات من أجل وضع المعايير والمبادئ الأساسية لمنح المساعدة المالية من موازنة الدولة إلى الجمعيات.

الصندوق المدني الوطني في المجر

يشكل مشابه للحكومة الكرواتية كانت الحكومة المجرية تقدم التمويل لمنظمات المجتمع المدني قبل إنشاء المؤسسة حيث قدمت تمويل لمنظمات المجتمع المدني من خلال "آلية النسبة" حيث يخصص جزء من الضرائب لدعم منظمات المجتمع المدني. كما

³ كاترينا ميدزي ميسيفا وفابريس سبليسون، حاشية سابقة رقم 1، ص 5
⁴ لمعلومات أكثر حول النموذج انظر: هادزي ميسيفا كاترينا "الآليات القانونية والمؤسسية للتعاون بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية في المجر واستونيا وكرواتيا" تعديل مارك ريمزا (معهد الشؤون العامة بولندا)

بإمكان منظمات المجتمع المدني أن تحصل كذلك على تمويل من قنوات مركزية مثل موازنات الوزارات المعنية وبرامج المنح التي تقدمها الوزارات والمساعدات المخصصة للمنظمات الاجتماعية في موازنة الدولة أو المؤسسات العامة (المؤسسات شبة الحكومية التي تقدم المنح والتي تنشأ بقرار من مجلس النواب أو الحكومة المركزية أو السلطات المحلية).⁵ تم إنشاء الصندوق المدني الوطني والذي تشرف عليه إدارة الحوار الاجتماعي بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في العام 2003 من أجل تكميل الدعم الحكومي الذي تحصل عليه منظمات المجتمع المدني من آلية النسبة الموجودة⁶ وقد سمح هذا الصندوق للمرة الأولى لممثلي منظمات المجتمع المدني بالاشتراك في عملية توزيع التمويل.

قبل إنشاء الصندوق قامت الحكومة المجرية بمأسسة علاقاتها مع منظمات المجتمع المدني من خلال إنشاء إدارة العلاقات المدنية في 1998 وتقوم الإدارة بإعداد وتنسيق السياسات التي تؤثر على القطاع غير الربحي ككل فعلى سبيل المثال قامت بإعداد إستراتيجية شاملة لدعم وتطوير القطاع غير الربحي والتي تبنتها الحكومة في 2003 وتم تقييمها وتجديدها في 2007م.

عملية إنشاء الصندوق/ المؤسسة

تقتضي الممارسات الجيدة أن يكون هناك مشاركة وأن يتم التشاور مع المستفيدين في عملية إنشاء الصندوق فعلى سبيل المثال قامت الحكومة المجرية بتوزيع مسودة مفهوم الصندوق المدني الوطني على منظمات المجتمع المدني وتشاورت شخصياً مع مجموعة من قادة وخبراء منظمات المجتمع المدني للانهاء من المسودة ومن ثم عقدت مشاورات وطنية حول مسودة القانون الذي ينشئ الصندوق وقد تم أخذ العديد من الملاحظات المطروحة من منظمات المجتمع المدني في الحسبان في المسودة الأخيرة التي تبناها مجلس النواب. أحد الطرق الأخرى للتشاور مع المستفيدين المستقبليين هي تنفيذ تقييم للاحتياجات بينهم فيما يتعلق بإعداد برامج المنح التي تساعد في موائمة احتياجاتهم مع الأولويات الحكومية فعلى سبيل المثال بعد إنشاء المؤسسة الوطنية الكرواتية عقدت مجموعة من الندوات مع منظمات المجتمع المدني واجتماعات لمجموعات عمل من مختلف القطاعات لمناقشة فكرة إنشاء المؤسسة ومعالجة احتياجات التمويل لمنظمات المجتمع المدني وتؤدي تلك العمليات إلى المساعدة في إيجاد الدعم الكافي للصندوق من منظمات المجتمع المدني ومن ثم تنظر المنظمات للصندوق ليس فقط كمصدر للتمويل من الحكومة وإنما كمؤسسة يمكن التشارك معها لتحقيق الأهداف المشتركة لتحسين البلد.

⁵ كاترينا ميدزي ميسيفا وفابريس سبليسون، حاشية سابقة رقم 1، ص 19-21
⁶ كاترينا ميدزي ميسيفا وفابريس سبليسون، حاشية سابقة رقم 3، ص 17-19

III. أهداف الصندوق / المؤسسة

يمكن تحقيق الهدف العام وهو دعم منظمات المجتمع المدني بمختلف الطرق ومن المهم في البداية أن نوضح ما الذي يهدف الصندوق لتحقيقه بالتحديد وسيساعد ذلك في تحديد إستراتيجية وأولويات التمويل كما سيساعد في تجهيز الصندوق لتقييم نجاحاته الخاصة في المستقبل.

أ. ما الذي يدعمه الصندوق؟

يمكن إنشاء صندوق وطني لتعزيز قطاع منظمات المجتمع المدني ككل أو لدعم مشاريع معينة للمجتمع المدني التي تساهم في خدمة المجالات ذات الأولوية في السياسة الحكومية .

يمكن أن يخدم الصندوق كأداة فاعلة لتقديم الدعم للبنية التحتية وتطوير قطاع منظمات المجتمع المدني ككل وفي تلك الحالات يعمل الصندوق على إعداد برامج للمنح تعالج مشكلة نقص القدرات في القطاع أو بإمكانه دعم برامج منح تزيد من قاعدة المعارف حول القطاع فعلى سبيل المثال يمكن أن تشمل هذه المبادرات ما يلي :

- دعم تشريعات منظمات المجتمع المدني المناسبة
- شبكات منظمات المجتمع المدني
- الأبحاث المتعلقة بمنظمات المجتمع المدني
- المشاريع الهادفة لزيادة مستوى التطوع
- المشاريع الهادفة لدعم تطوير تكنولوجيا المعلومات في أوساط منظمات المجتمع المدني
- دعم التنمية التنظيمية في قطاع منظمات المجتمع المدني مثل قضايا الحكم الرشيد وقضايا المسائلة والشفافية الأخرى
- المشاريع التي تدعم التعاون بين منظمات المجتمع المدني والسلطات والشركات التجارية... الخ

في هذه الحالات ليس من المهم فيما إذا كانت منظمة المجتمع المدني المستفيدة من المنحة تعمل في مجال البيئة أو الشباب أو خفض الفقر وإنما ما يهم هو أن يساهم عملها بشكل مباشر أو غير مباشر في تعزيز جميع منظمات المجتمع المدني. في المجر وبحسب القانون الخاص بالصندوق المدني الوطني يتم تخصيص 30% من موازنة الصندوق لمشاريع المنح تلك .

إذا ما كان هدف الصندوق بشكل أساسي تقديم الدعم في مجالات معينة ذات أولوية في السياسة الحكومية فعندئذ يتوجب عليه أن يركز المنح المقدمة على مجالات الأولوية هذه مثل مجالات المرأة أو التعليم أو إيجاد فرص العمل ومن ثم قد يختار دعم التنمية المؤسسية أو المشاريع لمنظمات المجتمع المدني التي تعمل فقط في تلك المجالات ذات الأولوية .

مجالي الدعم الآخرين هما بالطبع غير حصريين وفي الواقع يمكن للصندوق أن يقرر دعم المجالات ذات الأولوية في السياسة الحكومية وكذلك تخصيص جزء من التمويل لتنمية قطاع منظمات المجتمع المدني ككل (مثلاً إذا كان هناك برنامج منح لدعم منظمات نسوية قد يدعم البرنامج أيضاً بناء الشبكات والتحالفات بين هذه المنظمات أو التدريب لهذه المنظمات في مجالات جمع الأموال والتواصل). وقد يكون العكس صحيحاً فقد يكون الهدف الرئيسي للصندوق هو دعم تنمية قطاع منظمات المجتمع المدني إلا انه وفي كل سنة يحدد مجالات ذات أولوية يتم دعمها حسب الخطة السنوية للحكومة ومن المهم أن يتم بوضوح تحديد نسبة التمويل المخصصة لكل هدف وكذلك المجالات الأولوية.

كرواتيا: رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة الوطنية لتنمية المجتمع المدني

إن رسالة المؤسسة الوطنية هي دعم تنمية المجتمع المدني في جمهورية كرواتيا.

إن رؤية المؤسسة الوطنية هي إنشاء مواطنة نشطة من خلال أنشطتها في تطوير مجتمع حديث ديمقراطي وشامل في جمهورية كرواتيا.

الأهداف التي ترغب المؤسسة الوطنية في تحقيقها من خلال أنشطتها هي التالية:

- دعم المواطنة النشطة والاشتراك في تنمية المجتمع المحلي
- تعزيز قدرات المجتمع المدني
- تنمية التعاون بين القطاعات والتعاون بين منظمات المجتمع المدني
- زيادة التأثير العام والشفافية في أنشطة منظمات المجتمع المدني
- تطوير المشاريع الاجتماعية وفرص العمل في القطاع غير الربحي
- زيادة تأثير المجتمع المدني في عملية صنع السياسة العامة

التقرير السنوي للمؤسسة الوطنية 2009

ب. الدعم المؤسسي أم الدعم المبني على المشاريع أم كليهما؟

يمكن للصندوق أن يقدم إما الدعم المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني ما يعني أن منظمات المجتمع المدني تحصل على تمويل لاحتياجات غير مرتبطة ببرامج معينة (ترتبط عادة بإدارة وتطوير المنظمة) أو الدعم المبني على المشاريع الذي تستلم بموجبه منظمات المجتمع المدني تمويل لمشاريع معينة أو كليهما وقد اختارت معظم الصناديق أن تدعم مشاريع معينة لمنظمات المجتمع المدني وعدم تمويل التكاليف المؤسسية العامة إلا أنه توجد أمثلة على كلا نوعي التمويل.

إن السبب الرئيسي لتقديم الدعم المؤسسي هو الاستثمار في تطوير منظمات المجتمع المدني التي يمكن أن تصبح شريكة فاعلة للحكومة في تنفيذ سياساتها. يعتبر قطاع منظمات المجتمع المدني في العديد من الدول غير متطور بالشكل الكافي من حيث القدرات المؤسسية فبينما لدى بعض منظمات المجتمع المدني الممولة من منظمات دولية مكاتب جيدة وإدارة مهنية إلا أن لدى غالبية المنظمات المحلية الأخرى الطموح والالتزام فقط إلا أنه ليس لديها القدرات التنظيمية لتحقيق رسالتها.

يعتبر تقديم الدعم المؤسسي هاماً أيضاً في البيئة التي تقدم فيها جهات حكومية وجهات خاصة التمويل الكافي للمشاريع. من الصعب جداً لمنظمات المجتمع المدني وخصوصاً الصغيرة منها أن تبني وأن تحتفظ بتنظيم فاعل بدون وجود نوع معين من الدعم المؤسسي غير المقيد وذلك لأن معظم تمويلات المشاريع لا تأخذ في الحسبان الاحتياجات المؤسسية لمنظمات المجتمع المدني ولا تسمح بتخصيص نسبة معينة كافية لتكاليف التشغيل كما لا تسمح لمنظمات المجتمع المدني ببناء أي احتياطات أو تمويل الأنشطة التنظيمية التي لا ترتبط مباشرة بالمشروع (مثلاً تكاليف إعداد المشروع وجمع التمويل وتنمية قدرات مجلس الإدارة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي وتحسين أنظمة الإدارة المالية).

هناك مزايا لأسلوب تقديم الدعم المبني على المشاريع حيث أن هذا النوع من الدعم يمكن أن يؤدي إلى نتائج معينة في مجالات ترغب الحكومة في تحقيق أثر فيها وهو في نفس الوقت يعزز من تجارب منظمات المجتمع المدني وقدرتها على تقديم الخدمات في ذلك المجال. من خلال دعم مشاريع متعددة تنفذ من قبل منظمات المجتمع المدني يمكن للصندوق تحقيق أهداف قابلة للقياس مثل تحسين المستوى المعيشي في المجتمعات الفقيرة أو زيادة فرص العمل للمجموعات المهمشة.

يمكن أيضاً إيجاد مزيج من مختلف نوعي الدعم فعلى سبيل المثال يمكن للحكومة أن تخصص نسبة معينة من التمويل لتغطية تكاليف مشروع معين مع تخصيص المبالغ المتبقية لدعم منظمات المجتمع المدني من خلال الدعم المؤسسي.

1. الدعم المؤسسي

يمكن أن يتخذ الدعم المؤسسي ثلاثة أشكال مختلفة وهي الدعم الاعتيادي والدعم المبني على الاحتياجات والدعم العيني. في الدعم الاعتيادي يتم استخدام معيار معين أو صيغة معينة لتقرير حجم الدعم الذي يحصل عليه كل طالب كما هو الحال مع الصندوق المدني الوطني في المجر (أنظر أدناه) وفي الدعم المبني على الاحتياجات تقدم مبالغ معينة لتغطية احتياجات معينة متعلقة ببناء القدرات فعلى سبيل المثال بالإمكان أن تعطى منحة لمنظمة مجتمع مدني بمبلغ محدد مطلوب لتحديث نظام تكنولوجيا المعلومات لديها. والنوع الأخير من الدعم المؤسسي هو الدعم العيني والذي يمكن أن يعطى لمنظمة مجتمع مدني على هيئة بضائع أو خدمات ففي حالة الخدمات سيكون على الصندوق وضع آلية لتحديد كيفية تقديم هذه الخدمات⁷ والتي يمكن أن تقدم داخلياً بالاعتماد على خبرة الحكومة أو يمكن التعاقد عليها مع مقدم خدمات فعلى سبيل المثال يمكن للصندوق أن يشرع في تقديم التدريب لدعم تنمية القدرات المؤسسية للمستفيدين من المنح التي يقدمها في مجال الحكم الرشيد مثلاً.

في نفس الوقت بالإمكان الاستفادة من الدعم المؤسسي للاستثمار في منظمات معينة مع مرور الوقت ويتم إتباع هذه الممارسة من قبل المؤسسة الوطنية الكرواتية لتنمية المجتمع المدني حيث تطلب المؤسسة من منظمات المجتمع المدني إعداد خطط التنمية التنظيمية (خطط عمل) لمدة 3 سنوات وتقديم هذه الخطط مع الطلبات وتشتمل الخطط على الأنشطة الرئيسية للمنظمة (مثل تقديم الخدمات الاجتماعية) وكذلك الطرق التي ترغب منظمة المجتمع المدني من خلالها أن تحسن من خدماتها ومختلف جوانب المنظمة نفسها (تحسين هيكل الحوكمة لديها وآليات المساءلة وإيجاد مصادر دخل جديدة وزيادة حضورها أمام الجمهور... الخ) ويتم تقييم الطلب من قبل مقيمين مهنيين وتعطى المنح لمدة 3 سنوات وبما يسمح بأن تتمكن المنظمة فعلياً من وضع أساس لاستدامتها المستقبلية (أنظر المثال أدناه).

كرواتيا: المؤسسة الوطنية (الدعم المؤسسي كاستثمار)⁸

إن غرض الدعم المؤسسي هو زيادة مستوى استدامة منظمات المجتمع المدني التي تساهم في العمل الديمقراطي وتنمية المجتمع المدني في كرواتيا من خلال الدعم المالي والمهني لاستقرارها وتطوير برامجها. يمثل الدعم المؤسسي جزء مخصص من برنامج المنح من قبل المؤسسة الوطنية بهدف الاستثمار خلال فترة 3 سنوات في التنمية التنظيمية أو زيادة استقرار عمل منظمات المجتمع المدني المسجلة في جمهورية كرواتيا.

إن مناقصة منح الدعم المؤسسي لدعم استقرار وتنمية الجمعيات هي المناقصة الوحيدة التي تنفذها المؤسسة الوطنية من جزئين الجزء الأول يشمل تقديم الطلبات من قبل جميع الجمعيات الراغبة في الحصول على دعم مؤسسي ويبدأ الجزء الثاني من المناقصة باختيار الجمعيات التي حققت مستويات عليا من خلال عملية التقييم التي ينفذها مجلس الاستثمارات الإستراتيجية في تنمية المجتمع المدني وبلي ذلك تقييم الأنشطة المرتبطة بالبرامج والعمليات المالية في الجمعيات المذكورة بعدها يتم التقييم النهائي للطلبات.

⁷ في الأردن هناك صندوق التدريب المهني والموجود لتطوير وتنفيذ برامج تدريبية مطلوبة لمؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني من أجل تحسين المرافق أو توفير مواد الخام أو الوسائل التعليمية وأجور المدرسين وقد أرفقنا كملحق (ب) مرفق (1) مقتطفات من لائحة صندوق دعم التعليم الفني والتدريب المهني في الأردن لسنة 2002م.

⁸ Annual Report of the National Foundation for Civil Society Development (2009),

http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/eng/o_nama/godisnji_izvjestaj_o_radu/godisnji_izvjestaj_09.pdf

المجر: الصندوق المدني الوطني (الدعم الاعتيادي)

الصندوق المدني الوطني في المجر هو أحد الصناديق الوطنية القلائل التي اختارت كهدف رئيسي لها أن تقدم الدعم المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني فبحسب قانون الصندوق المدني الوطني يتوجب أن يتم تخصيص 60% من الموارد المالية للصندوق لدعم منظمات المجتمع المدني بينما تخصص 30% لدعم المشاريع و10% كتكاليف إدارية للصندوق نفسه والدعم المؤسسي المقدم لمنظمات المجتمع المدني هو دعم مبني على المعايير حيث يحصل كل متقدم على ما لا يزيد عن 30% من تكاليفه التشغيلية بما في ذلك رواتب الموظفين المحسوبة على أساس السنة الماضية.⁹ كما يدعم الصندوق أيضاً الأبحاث المتعلقة بمنظمات المجتمع المدني والتدريب وتنمية الموارد البشرية في قطاع منظمات المجتمع المدني والمطبوعات المتعلقة بالقطاع وكذلك دعم إشهار منظمات المجتمع المدني.

فيما يلي الجدول الذي يستخدمه الصندوق المدني الوطني لتحديد مستوى الدعم المؤسسي المقدم لمنظمات المجتمع المدني.¹⁰

النفقات التشغيلية السنوية (أ فورينت)	الحد الأقصى للمبلغ الذي يمكن المطالبة به
0 – 500,000	500,000
500,000 – 3,000,000	500,000 + 28% من المبلغ الذي تتجاوز عن 500,000
3,000,000 – 10,000,000	1,200,000 + 25% من المبلغ الذي تتجاوز عن 3,000,000
10,000,000 +	3,000,000 + 20% من المبلغ الذي تتجاوز عن 10,000,000 و بحد أقصى 7,000,000

الأردن: برنامج قدرات (دعم عيني)

تدير وزارة التخطيط والتعاون الدولي الأردنية برنامج قدرات الذي يقدم ما يقارب 2 مليون دينار أردني كتمويل للمساعدة في تحسين الظروف الاقتصادية في المناطق الأشد فقراً في الأردن ويتم في ظل أحد مكونات المشروع تقديم الدعم المؤسسي العيني للمنظمات المجتمعية على هيئة تدريب يهدف لبناء قدراتها للانخراط في أنشطة التنمية المحلية في مناطقها الجغرافية ويمكن بعد ذلك للمنظمات المجتمعية التي تشارك في التدريب أن تتأهل للحصول على منح تهدف لمساعدتها في إيجاد أنشطة مدرة للدخل لاستدامة أعمالها في التنمية المحلية.

تتعاقد وزارة التخطيط والتعاون الدولي على برنامج بناء القدرات وتقديم المنح مع منظمتي مجتمع مدني كبيرتين في الأردن وهي مؤسسة نهر الأردن ومؤسسة نور الحسين وقد تم اختيار هاتين المؤسستين من خلال مناقصة حيث أصدرت وزارة التخطيط والتعاون الدولي دعوة للمناقصة طالبة منفذين يستطيعون تصميم وتنفيذ برامج بناء القدرات وتقديم المنح وتشرف الوزارة على عمل هؤلاء الشركاء لضمان تنفيذ المشروع حسب تصميمه والوفاء بالأهداف المحددة له.

2. دعم المشاريع

كما ذكرنا أعلاه يمكن تقديم الدعم لمشاريع معينة هادفة لتطوير القطاع نفسه أو لمشاريع أخرى تصب ضمن مجالات الأولوية الحكومية وفي كلا الحالتين ينبغي أن يكون لدى الصندوق آلية لتحديد نوع المشاريع أو الأنشطة المطلوبة.

في معظم الأحيان تحدد الصناديق والمؤسسات نفسها الأولويات التي ستمولها فعلى سبيل المثال إذا كان هدف الصندوق دعم تنمية القطاع ككل فقد يمول الأعمال المتعلقة بإصلاح القوانين الضريبية التي تؤثر على منظمات المجتمع المدني بحيث يتم إيجاد ظروف تساعد في تمكين واستدامة هذه المنظمات أما إذا كان الهدف هو دعم سياسات حكومية معينة فقد يقرر الصندوق

⁹ نيلدا بولين "نقاط تعلم من الصندوق المدني الوطني في المجر" المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني (2008م)

¹⁰ هذا الجدول هو فقط أداة فنية تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم الدعم ولا تؤدي إلى تقديم الدعم تلقائياً حيث يتم كذلك استخدام معايير أخرى عند اتخاذ قرار التمويل والتي تشمل وجود تقارير شفافة حول الأنشطة والتمويل والدعم من مصادر أخرى للمنظمة والأهداف التنظيمية التي تضعها المنظمة وصلة أنشطة المنظمة بالأهداف المحددة للمنطقة المعنية (وكذلك معايير أخرى).

مجالات الأولوية التي يريد دعمها مثل مجالات الشباب أو التعليم وبالنتيجة يطلب من منظمات المجتمع المدني أن تقدم مشاريع معينة تقع ضمن هذه المجالات.

بولندا: مقترحات المشاريع التي تحددها منظمات المجتمع المدني

يعطي الصندوق الوطني في بولندا هامش كبير لمنظمات المجتمع المدني لإعداد مقترحاتها الخاصة حيث يدعم برنامج تمويل المبادرات المدنية البولندي أنشطة معينة تنفذها منظمات المجتمع المدني¹¹ وهي محددة بقانون المنفعة العامة والعمل التطوعي وتشمل مجموعة كبيرة من الأنشطة مثل الحفاظ على التقاليد الوطنية والقيم البولندية ودعم وحماية حقوق المرأة والعلوم والتعليم والبيئة وحماية الحيوان والنظام والسلامة العامة وأنشطة أخرى كثيرة. من خلال تعريف هذه الأنشطة بشكل واسع يهدف برنامج تمويل المبادرات المدنية إلى ضمان أن تعطى منظمات المجتمع المدني مساحة أكبر لتولي زمام المبادرة واقتراح المشاريع التي تعتقد أن المجتمع البولندي سيستفيد منها.

كازاخستان: تمويل مشاريع في مجالات معينة

في نموذج تمويل المشاريع في كازاخستان يتم تحديد مجالات معينة يمكن لمنظمات المجتمع المدني أن تقدم مقترحات فيها حيث تعطى المنح في 4 مجالات هي الخدمة الاجتماعية والتوسعة/ التكرار وبناء قدرات منظمات المجتمع المدني (تعطى منح لمنظمات مجتمع مدني لبناء قدرات منظمات مجتمع مدني أخرى) وتحسين نظام العناية بالأطفال والشباب.¹² من خلال تحديد مجالات بعينها يمكن لمنظمات المجتمع المدني أن تقدم مقترحات فيها يستطيع برنامج الخدمة الاجتماعية في كازاخستان التحكم في أنواع المشاريع التي تعطى لها تمويلات.

جنوب أفريقيا: عمليات مرنة ومتعددة المنح

في جنوب أفريقيا هناك صندوقين لدعم المجتمع المدني وهما وكالة التنمية الوطنية (صندوق وطني يتبع حكومة جنوب أفريقيا) وصندوق جنوب أفريقيا (منظمة مجتمع مدني مستقلة تقدم أيضاً تمويل لمنظمات المجتمع المدني) ولدى كلا الصندوقين أساليب مرنة في تمويل البرامج وتشجيع المشاريع في مناطق معينة مع ترك المجال أيضاً لمنظمات المجتمع المدني للإبداع في مشاريعها.

لدى وكالة التنمية الوطنية نوعين من الإجراءات لطلب العروض¹³ فوياً يمكنها إصدار طلب عروض ويختار مجلس إدارة الوكالة المنظمة التي يتم تمويل مشاريعها وثانياً لدى الوكالة إجراءات لإعداد المشاريع حيث تتواصل الوكالة مع المجتمعات المحلية التي يكون قطاع منظمات المجتمع المدني ضعيفاً فيها وتقوم بتنظيمها وتمويل مشاريع في مجالات رئيسية معينة وهذه المجالات الرئيسية هي مجالات الأمن الغذائي والتنمية الاقتصادية المحلية/ المشاريع المحلية واتحادات وشبكات منظمات المجتمع المدني لوضع السياسات ومناصرة الفقراء وبناء قدرات منظمات المجتمع المدني ولذلك فإن النوع الثاني من الإجراءات هو أسلوب تحت قيادة الوكالة لمنح التمويل والذي يمنح تمويل يستهدف مجتمعات معينة ويدعم الأولويات الحكومية في هذا القطاع بينما يعتبر النوع الأول من الإجراءات نمطاً تقليدياً يبدأ بطلب العروض ويسمح بمدخلات أكثر من منظمات المجتمع المدني حول نوع المشاريع التي ترغب بممارستها.

لدى صندوق جنوب أفريقيا وهو منظمة مجتمع مدني مستقلة تمويل مشاريع معينة للمنظمات الأخرى أيضاً عملية متعددة المسارات لإعطاء المنح¹⁴ حيث أن لديه ثلاثة أنواع من العمليات لإعطاء المنح أولاً من خلال طلب العروض والذي يتكون من دعوة مفتوحة للعروض من جميع منظمات المجتمع المدني ودعوة مغلقة للعروض من منظمات معينة. يتم تخصيص 85% من موازنة الصندوق لتمويل هذه المشاريع. النوع الثاني هو أن يخصص الصندوق 10% من موازنته لعروض لم يطلبها الصندوق يتم استلامها من منظمات المجتمع المدني خلال العام وأخيراً يخصص الصندوق 5% أو أكثر من موازنته الكلية للحالات غير المتوقعة مثل احتياج مشروع ما لتمويل أكثر مما كان متوقعاً.

¹¹ <http://www.pozYTEK.gov.pl/Public,Benefit,and,Volunteer,Work,Act,567.htm>

¹² <http://botafoundation.org.kz/?en=1>

¹³ <http://www.nda.org.za/>، 1998 قانون الرعاية والمعاشات

¹⁴ http://www.southernafricantrust.org/grants_policy.html

الأردن: وزارتي البيئة والتنمية السياسية

يقدم صندوقين اثنين تتم إدارتهما من قبل وزارات حكومية أردنية أمثلة على الدعم المبني على المشاريع حيث أن وزارة البيئة في المراحل الأولى حالياً لتطوير صندوق للبيئة وسيقدم هذا الصندوق 50% من دعمه للمشاريع الوطنية ذات الأولوية في مجال البيئة (المنفذة مباشرة من قبل الوزارة أو شركاء التنفيذ) بينما يتم تقديم 50% من التمويل على هيئة منح وقروض لمشاريع يقترحها المتقدمين كما سيقدّم الصندوق الدعم المؤسسي للمتقدمين لتغطية النفقات المتعلقة مثلاً بجمع الأموال أو الإدارة.

تدير وزارة التنمية السياسية صندوقاً ممولاً من الاتحاد الأوروبي تهدف من خلاله إلى دعم الشراكة الإستراتيجية مع منظمات المجتمع المدني لزيادة مشاركة المواطنين في التنمية المستدامة. يقدم أحد مكونات الصندوق منح للمنظمات الشبابية لبناء الشبكات بين الشباب الأوروبي والأردني ومنذ يونيو 2009 يقدم البرنامج أيضاً دعماً من خلال منحة من الاتحاد الأوروبي لمشاريع تهدف لتحسين مشاركة الجمهور في عملية صنع القرار الحكومي ويتم توزيع هذا التمويل من خلال مناقصة تنافسية تتقدم فيها منظمات المجتمع المدني للحصول على تمويل لمشاريعها.

وباختصار فإن الآلية الناجحة لدعم المشاريع قد تشمل أي من العناصر التالية أو أكثر:

- مجالات محددة مسبقاً (تهدف مثلاً لتكميل المبادرات الحكومية) والتي يدعم فيها الصندوق منظمات المجتمع المدني وهذه المجالات تكون عادة :
 - محددة بشكل ضيق أو قليلة العدد من أجل تركيز دعم الصندوق على مجالات معينة وبذا تحقيق أثر أكبر في هذه المجالات
 - محددة بشكل واسع لتسمح بمختلف المبادرات وروح الإبداع من منظمات المجتمع المدني في اقتراح مشاريعها
- معايير وإجراءات محددة بوضوح لاختيار وتقييم المشاريع
- إجراءات للصندوق لاستهداف منظمات المجتمع المدني الضعيفة بشكل خاص

ت. دعم لسنة واحدة أم لسنوات متعددة؟

يمكن للصندوق تقديم المنح المؤسسية أو منح المشاريع لمدة سنة واحدة أو لسنوات متعددة أو كليهما حيث أن ميزة تقديم المنح لمدة سنة واحدة هي أنها تسمح للعديد من منظمات المجتمع المدني بالتنافس على المنح كل سنة مع إبقاء العملية مفتوحة للعروض الجديدة كما يسمح ذلك أيضاً للصندوق لاستغلال الأموال لمجموعة من المشاريع الجديدة كل سنة.

يمكن بالمقابل للمنح متعددة السنوات أن تسمح بتنفيذ مشاريع أطول ينتج عنها نتائج طويلة الأجل وتحقق تنمية حقيقية في القطاع ففي معظم الأحيان تكون المشاكل الاجتماعية ذات أسباب متجذرة يمكن فقط معالجتها على المدى الطويل. ومن أجل تحقيق الأثر الحقيقي المستدام هناك حاجة لأسلوب متعدد السنوات من جانب الحكومة في نفس الطريقة التي تصمم فيها البرامج الحكومية لعدة سنوات من الأفضل تخطيط برامج تقديم المنح لعدة سنوات (مثلاً 3-5 سنوات).

يمكن بالمقابل للمنح متعددة السنوات أن تسمح بتنفيذ مشاريع أطول ينتج عنها نتائج طويلة الأجل وتحقق تنمية حقيقية في القطاع ففي معظم الأحيان تكون المشاكل الاجتماعية ذات أسباب متجذرة يمكن فقط معالجتها على المدى الطويل. ومن أجل تحقيق الأثر الحقيقي المستدام هناك حاجة لأسلوب متعدد السنوات من جانب الحكومة في نفس الطريقة التي تصمم فيها البرامج الحكومية لعدة سنوات من الأفضل تخطيط برامج تقديم المنح لعدة سنوات (مثلاً 3-5 سنوات).

يمكن للصندوق إذا كانت لوائح الخزانة تسمح بذلك أن يخصص جزء من تمويله لدعم المشاريع قصيرة الأجل بينما يمكن توجيه الجزء الآخر لتمويل مشاريع قليلة هادفة متعددة السنوات في مجالات هامة.

ث. أنواع الدعم المقدمة

يمكن للصندوق أن يقدم لمنظمات المجتمع المدني إما الدعم المالي أو الدعم العيني وتختار معظم الصناديق الوطنية تقديم الدعم المالي لمنظمات المجتمع المدني وعادة على هيئة منح. المنحة هي نوع من المساعدة المالية التي تعطى لأنشطة منظمات المجتمع المدني المحددة في مقترح المنحة المصادق عليه فعلى سبيل المثال يمكن أن يمنح صندوق وطني منحة بمبلغ 2000 دولار لمنظمة لإعداد برنامج تعليمي صيفي للأطفال المحرومين.

يقدم الدعم العيني لمنظمات المجتمع المدني على هيئة بضائع أو خدمات مثل الكمبيوترات أو البرمجيات أو التدريب في مجالات معينة وكما ذكر مسبقاً في قسم الدعم المؤسسي فإذا ما أريد تقديم خدمات سيكون لزاماً على الصندوق تحديد آلية تقديم هذه الخدمات.

أحد أنواع الدعم العيني هي تقديم الجوائز والشهادات فعلى سبيل المثال تعطي المؤسسة الوطنية الكرواتية جوائز كل سنة لتشجيع على العمل التطوعي للمدارس التي تتميز في تنظيم البرامج التطوعية كما تقدم كذلك جائزة تسمى "معاً نحو الأفضل" للسلطات المحلية التي لديها تعاون جيد مع المجتمع المدني.¹⁵

السؤال الآخر الذي يطرح نفسه هو فيما إذا كان الصندوق سيشتترط على منظمات المجتمع المدني أن توفر جزء من تكاليف المشروع (ويسمى ذلك المشاركة في التكاليف) حيث أنه من الشائع بالنسبة للمانحين (سواء أكانت الحكومة أو أي ممول خاص) اشتراط أن تشارك منظمة المجتمع المدني في التكاليف وتكون تلك المشاركة بنسبة 10 إلى 20% من إجمالي التكاليف المطلوبة. يطلب من منظمات المجتمع المدني التي تحصل على دعم من الصندوق أن تجمع أموال أو أن تعمل بطريقتها الخاصة ويضمن ذلك وجود دعم للنشاط بما يتجاوز تمويل الصندوق حيث أن حشد اهتمام أكثر من مانح يمكن أن يساهم في استدامة أنشطة المشروع على المدى الطويل. ينبغي أن تكون صيغة المشاركة في التكاليف واقعية وأن تحدد أهداف يمكن تحقيقها من جانب منظمات المجتمع المدني.

¹⁵ التقرير السنوي للمؤسسة الوطنية لتنمية المجتمع المدني، 2009
http://zaklada.civilnodrustvo.hr/upload/File/eng/o_nama/godisnji_izvjestaj_o_radu/godisnji_izvjestaj_09.pdf

IV. مصادر التمويل

من الضروري وجود مصدر مستقر للتمويل من أجل استدامة الصندوق أو المؤسسة. وبحسب أهداف الحكومة والموازنة الراجعة في تخصيصها للصندوق يمكن للصندوق أن يستلم تمويل من مصدر واحد أو أكثر. تشمل مصادر التمويل الرئيسية التي استخدمت في دول أخرى مخصصات الموازنة من الموازنة الحكومية الوطنية وعائدات الخصخصة حيث يخصص جزء من هذه الإيرادات للصندوق وإيرادات اليانصيب أو ألعاب الحظ الأخرى أو التمويل الخاص الذي يستخدم لتكميل التمويل الحكومي أو توزيعه من خلال مؤسسة شبة حكومية تحصل على تمويل من مصادر خاصة.

أ. مخصصات الموازنة

خصصت العديد من الدول مبالغ محددة من موازنة الدولة لصناديقها التي تدعم منظمات المجتمع المدني وميزة هذا النوع من الالتزام هو أن الحكومة تقرر في كل دورة موازنة حجم التمويل التي ترغب في تقديمه دعماً للمجتمع المدني إلا أنه وفي المقابل وبدون وجود الاحتياطات الكافية فإن تغيير الأولويات السياسية قد يجعل الصندوق يواجه مخاطر تأرجح حجم التمويل ما قد يفوض من استدامة الصندوق ونجاحه على المدى الطويل.

ألبانيا: هيئة دعم المجتمع المدني

في ألبانيا تتم المصادقة على تمويل هيئة دعم المجتمع المدني من خلال مجلس الوزراء حسب قانون موازنة الدولة حيث يصادق مجلس الوزراء على عدد موظفي الصندوق ومستوى رواتبهم وحجم النفقات المخصصة لإدارة الصندوق.¹⁶ في السنة الأولى تم تخصيص مبلغ مليون دولار أمريكي للصندوق ومن أجل ضمان استدامة ونمو الصندوق على مدار الزمن ينبغي أن يكون المبلغ المعطى للصندوق يساوي أو يزيد عن المبلغ المعطى في السنة الماضية.¹⁷

أذربيجان: مجلس دعم الحكومة للمنظمات الغير حكومية

وبشكل مشابه يتم في أذربيجان تمويل مجلس دعم الحكومة للمنظمات الغير حكومية تحت بند بعنوان "نفقات أخرى" في موازنة الحكومة الوطنية.¹⁸ وقد ارتفع مستوى التمويل من سنة إلى أخرى حيث خصصت الحكومة مبالغ أكبر للصندوق في السنة الثانية والثالثة من عمره وبالإضافة إلى ذلك يتم حالياً التفاوض لإشراك المجتمع المدني بشكل أكبر من خلال تمكين المجلس وهو الهيئة الإدارية في الصندوق لتقديم المقترح الأولي حول مبلغ التمويل المطلوب للسنة القادمة.

وإجمالاً فإن تخصيص تمويل من موازنة الدولة يؤدي إلى الاستقرار وإلى سيطرة الحكومة على دخل الصندوق وبالإضافة إلى ذلك يمكن اتخاذ إجراءات معينة لضمان النجاح مثل:

- إيجاد آلية لزيادة أو على الأقل عدم تخفيض مبلغ التمويل المقدم للصندوق كل سنة من أجل السماح له بالاستمرار
- استكشاف فرص الاعتماد على جانب الطلب من منظمات المجتمع المدني لتحديد ولو جزئياً حجم التمويل الذي ينبغي أن يقدم إلى الصندوق.

ب. عائدات الخصخصة¹⁹

تم إدخال تجربة توزيع عائدات الخصخصة على المؤسسات في جمهورية التشيك كنتيجة لخصخصة المشاريع المملوكة للدولة حيث خصصت الحكومة التشيكية 1% من إيرادات الخصخصة هذه لصندوق استثماري ومن ثم تم إعادة توزيعها على

¹⁶ قانون تنظيم وعمل هيئة دعم المجتمع المدني المادة (15)

¹⁷ قانون تنظيم وعمل هيئة دعم المجتمع المدني المادة (17)

¹⁸ رسائل بريد الكتروني مع محمد جولزادي (9 يونيو 2010)

¹⁹ كاترينا هادزي ميسيفا ونيلدا بولاين "إطار تمويل داعم لمنظمات المجتمع المدني" في الاقتصاد الاجتماعي- بناء اقتصادات حصرية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)- برنامج تطوير الاقتصاد وفرص العمل المحلي (2007)

مؤسسات محلية على هيئة وقف وتهدف هذه الآلية إلى تعزيز بناء الوقف كمصدر آمن لدخل منظمات المجتمع المدني وعلى المؤسسات أن تبقى مستوى الوقف عند حد قانوني معين إلا أنها يمكن أن تستخدم المبالغ التي تتجاوز ذلك الحد للشروع في فرص استثمارية لتحقيق أهدافها القانونية. في 2002 تم توزيع 27 مليون يورو على 64 مؤسسة والتي كانت تمثل في ذلك الوقت ثلث المنظمات العاملة في البلد. وبعد إدخال هذه الآلية أدخلت الحكومة كذلك تعديلات في النظام القانوني والضريبي لإيجاد قواعد للإدارة الجيدة للأوقاف ولتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق الاستفادة المثلى وقد أدخلت هذه التعديلات مجموعة كبيرة من الأدوات الاستثمارية المتاحة أمام المؤسسات وأدخلت قواعد للاستثمار الآمن وإمكانية الإدارة المهنية للأوقاف من قبل مؤسسات مالية وإعفاءات ضريبية للأرباح الرأسمالية وإجراءات تسهيل مبسطة وجميعها تسمح ببناء رأس مال يتم توزيعه على مؤسسات المجتمع المدني.

ت. إيرادات اليانصيب وألعاب الحظ الأخرى

تستخدم العديد من الدول طريقة أخرى للتمويل الحكومي المباشر لصناديقها المحلية وهي إيرادات اليانصيب وألعاب الحظ الأخرى ويمكن توزيع إيرادات اليانصيب مباشرة من قبل الحكومة أو الوزارات المعنية أو من قبل جهات أخرى (مثل مجلس إدارة أو صندوق) أو المسؤولين عن اليانصيب أو يمكن توزيع إيرادات اليانصيب على قائمة محددة من المستفيدين حسب ما ينص عليه القانون.²⁰

الميزة الرئيسية لتخصيص إيرادات من اليانصيب لصندوق معين هي أنها تسمح بزيادة مبالغ التمويل المتاحة لمنظمات المجتمع المدني بشكل كبير.²¹ كما يعتبر اليانصيب مصدر جيد للتمويل لأنه موجود حالياً ونحتاج ببساطة إلى إعادة توجيه جزء من الإيرادات إلى صندوق دعم الجمعيات. من المهم في البداية أن يتم إجراء تقييم مناسب لتكاليف الاستثمار مقابل المبالغ التي يمكن جمعها من قبل منظمات المجتمع المدني.

المملكة المتحدة: صندوق توزيع اليانصيب الوطني واليانصيب الكبير

في المملكة المتحدة ينظم قانون اليانصيب الوطني ألعاب الحظ²² حيث أنه ومن بين كل جنية واحد من الإيرادات التي يكسبها اليانصيب الوطني يتم تخصيص 28 بنس للصالح العام ومن ثم يتم تخصيص 50% من الثمانية وعشرين بنساً هذه للمؤسسات الخيرية والصحة والتعليم والبيئة.

يتم الإشراف على اليانصيب الوطني من قبل لجنة اليانصيب الوطني التي تديرها شركة كيم لوت وهي شركة مستقلة وتقوم شركة كيم لوت بتحويل إيرادات بيع تذاكر اليانصيب إلى صندوق توزيع اليانصيب الوطني الذي يقسم الأموال بينها بين 14 جهة توزيعية والتي هي عبارة عن منظمات تتخصص كل منها في قطاع معين تنفذ إجراءات لتقديم المنح لمنظمات المجتمع المدني المؤهلة ويمكن للجهات التوزيعية أن تدخل بشكل مشترك في مشاريع يتم تمويلها بصفة مشتركة من أكثر من جهة.

في 2006 تم إعطاء صندوق اليانصيب الكبير²³ صلاحية إدارة 50% (14 بنس من كل 1 جنية) لمصلحة الجمعيات الخيرية والصحة والتعليم والبيئة وهي جهة توزيعية مستقلة عن الحكومة ويتوجب عليها أن تخصص ما لا يقل عن 60-70% من المبالغ التي تحصل عليها للقطاعات التطوعية والمجتمعية كما أنها تقوم أيضاً من خلال صندوق مستقل بتوزيع إيرادات أخرى بخلاف اليانصيب. يقدم صندوق اليانصيب الكبير برامج منح متعددة بما في ذلك المنح الكبيرة والصغيرة للمنظمات والمجموعات التي تشكل جزء من القطاع التطوعي والمدني في إنجلترا واسكتلندا وويلز.²⁴

²⁰ Katerina Hadzi-Miceva-Evans, "Lottery Proceeds as a Tool for Support of Good Causes and Civil Society Organizations – A Fate or a Planned Concept?" ECNL and IPA (draft awaiting publication).

²¹ في الأردن يتم تخصيص 10% من صافي أرباح اليانصيب الخيري الأردني للصندوق الوطني لدعم الأشخاص ذوي الإعاقة. أنظر قانون رعاية المعاقين الأردني المادة 15. ولمزيد من التوضيح نرفق كملحق (ج) مرفق (1) جزء من قانون رعاية المعاقين الأردني

²² المرجع السابق أنظر أيضاً www.lotterygoodcauses.org.uk

²³ <http://www.biglotteryfund.org.uk>

²⁴ التقرير السنوي لصندوق اليانصيب الكبير المتوفر على الرابط http://www.biglotteryfund.org.uk/annual_report_09.pdf

جنوب أفريقيا: صندوق توزيع اليانصيب الوطني

يشابه النموذج الجنوب أفريقي لليانصيب الوطني النموذج الإنجليزي حيث أن هناك مقاول مستقل يقوم بإدارة اليانصيب بينما تقوم جهة حكومية وهي مجلس اليانصيب الوطني بإدارته.²⁵ يتم تخصيص 30% من إيرادات اليانصيب لخمس مجالات رئيسية من خلال مؤسسات للتوزيع تعين من قبل الوزارات ولكنها مستقلة عن الحكومة وأحد هذه المؤسسات هي هيئة التوزيع الخيري التي يعينها وزير التجارة والصناعة ويتم الاتفاق داخل مجلس النواب على صيغة توزيع نسبة التمويل في كل قطاع .

واجه صندوق توزيع اليانصيب الوطني بعض الانتقادات بسبب آلياته في توزيع التمويل حيث كان هناك شكاوى حول غياب الشفافية في عملية تقديم الطلبات كما أن عملية معالجة الطلبات كانت غير كفوة حيث وزع الصندوق نسبة صغيرة فقط من الأموال التي حصل عليها من عائدات اليانصيب وكنتيجة لذلك يتم صياغة إجراءات جديدة لتوزيع الأموال. تظهر الدروس المستفادة من اليانصيب الجنوب أفريقي ضرورة وجود الشفافية والمساءلة والآليات الكفوة والفاعلة لتوزيع الأموال .

كرواتيا: المؤسسة الوطنية لتنمية المجتمع المدني

استخدمت عائدات اليانصيب في كرواتيا كأساس لإنشاء المؤسسة الوطنية لتنمية المجتمع المدني حيث تم إنشاء المؤسسة الوطنية في 2003 برأس مال تأسيسي يبلغ 2 مليون كونا كرواتية (أي ما يعادل 275,000 يورو) ويتدفق مستمر للتمويل من ألعاب الحظ ومن موازنة الدولة وبحلول عام 2008 ارتفعت أصول المؤسسة الوطنية إلى حوالي 46 مليون كونا كرواتية (أي ما يعادل 6.3 مليون يورو) تم الحصول على 43 مليون كونا (ما يقارب 5.9 مليون يورو) من ألعاب الحظ.²⁶

ث. مصادر التمويل الأخرى

يمكن أن يحصل الصندوق على تمويل من مصادر أخرى بخلاف الحكومة بما في ذلك المانحين من القطاع الخاص والمانحين متعددي الأطراف والرسوم الحكومية أو حتى من خلال أحكام قضائية حسيما هو موضح أدناه.²⁷ في القليل من الدول تخدم منظمات شبة حكومية أو مستقلة نفس الغرض كصناديق وطنية ويتم الإشراف عليها أو رئاستها من قبل الحكومة وتقوم بتوزيع التمويل على منظمات المجتمع المدني وتحصل عادة على تمويل من مصادر تختلف عن المصادر النمطية للإيرادات الحكومية المذكورة بأعلاه حيث يمكنها السعي للحصول على تبرعات من المانحين الثنائيين أو متعددي الأطراف والمؤسسات والجهات الخاصة الأخرى أو الحصول على تمويل من المؤسسات أو من دخلها الخاص .

إن ميزة استخدام مصادر خاصة لتكميل التمويل الحكومية هي أنه بإمكان هذه المصادر أن تزيد من مستوى التمويل المتاح لمنظمات المجتمع المدني إلا أنه هناك بعض التحديات أيضاً حيث من المحتمل أن لا تتفق مصالح الحكومة ومصالح القطاع الخاص وبالإضافة إلى ذلك يرغب المانحين من القطاع الخاص في بعض الأحيان السيطرة على المبالغ التي يتبرعون بها.

كازاخستان: برنامج الخدمات الاجتماعية لمؤسسة بوتا

في كازاخستان يعمل برنامج الخدمات الاجتماعية في مؤسسة بوتا لتقديم الدعم المالي لمنظمات المجتمع المدني في كازاخستان حيث تحصل مؤسسة بوتا التي تم إنشائها باتفاق بين الولايات المتحدة والحكومة الكازاخستانية والحكومة السويسرية على تمويلها البالغ 84 مليون دولار أمريكي من حكم محكمة يتعلق بحساب بنكي سويسري. يتم الإشراف على مؤسسة بوتا من قبل البنك الدولي ومنظمة رعاية الأطفال وأيريكس والتي تشرف بدورها على الاستخدام الأمثل لهذا التمويل. وبالرغم من أن

²⁵ <http://www.nlb.org.za/nldtf.asp> أنظر أيضاً دكتور ستيفن لو "دخان ومرابا" جامعة ويت واتر سرائت إدارة العلوم السياسية

²⁶ <http://www.sarpn.org.za/documents/d0000032> التقرير السنوي للمؤسسة الوطنية لتنمية المجتمع المدني 2008

²⁷ بموجب المادة 9 من قانون صندوق الدعم البيئي الأردني يمكن للمنظمات الحصول على تمويل من المؤسسات العامة والوطنية والخاصة وكذلك المنظمات العربية والإقليمية والدولية ونرفق بهذا الأجزاء ذات الصلة من لائحة صندوق حماية البيئة 2009 كملحق (ج) مرفق (2)

مؤسسة بوتا قد أنشئت في المقام الأول من خلال قرار لرئيس مجلس الوزراء بتاريخ 11 يونيو 2009 إلا أن منظمة بوتا تعمل حالياً كمنظمة مجتمع مدني مستقلة عن الحكومة.

وبالرغم من أن منظمة بوتا ليست صندوقاً تديره الحكومة وتستلم تمويلها من مصادر غير اعتيادية إلا أنها أظهرت أنها يمكن أن تكون مفيدة في توفير موارد لمنظمات المجتمع المدني من مصادر متنوعة أو جديدة.

الإمارات العربية المتحدة: دبي العطاء

يقوم قادة دول الخليج في الشرق الأوسط أحياناً بإنشاء مؤسسات شبة حكومية تساعد منظمات المجتمع المدني أو تدعم قضايا اجتماعية معينة من خلال الشراكة مع المنظمات الدولية فعلى سبيل المثال تم إنشاء دبي العطاء في 2007 من قبل الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة ورئيس الوزراء وتهدف هذه المنظمة إلى تحسين الوصول إلى التعليم الأساسي للأطفال في الدول النامية وتحصل دبي العطاء على تبرعات من المؤسسات والنوادي الاجتماعية والأفراد وفي البداية قدم الشيخ تبرعات من ماله الخاص للمنظمة ولدى دبي العطاء حالياً ما يقارب مليار دولار أمريكي.²⁸ وبخلاف الصناديق الوطنية لا تقدم دبي العطاء تمويلاً مباشراً لمنظمات المجتمع المدني في الإمارات العربية المتحدة وإنما اختارت عوضاً عن ذلك أن تعمل بالشراكة مع منظمات دولية مثل منظمة كير الدولية وأطباء بلا حدود واليونيسيف وآخرين.

<http://www.dubaicare.ae/Introduction> ²⁸

V. الشكل القانوني والحوكمة

يحدد القانون الأردني المتعلق بالجمعيات الإطار القانوني للصندوق الذي يدعم الجمعيات ومن المهم بالإضافة إلى ذلك أن يتم التفكير حول كيف ستمارس الهيئات التي تحكم الصندوق مسؤولياتها ويقتضي ذلك التفكير في دور واشتراك الحكومة في عمل الصندوق ووظائف الهيئات الإدارية للصندوق وربما اختيار وإشراك منظمات المجتمع المدني في إدارة الصندوق وكذلك قضايا التقارير والشفافية والمسائلة.

قد يشمل دور واشتراك الحكومة في عمل الصندوق مسؤولية اتخاذ القرارات وتشكيل الهيئات الإدارية أو الإشراف وفي معظم الحالات تختار الحكومات تعيين مجموعة مختلطة من ممثلي أو قادة المجتمع المدني والمسؤولين الحكوميين لإدارة مجلس إدارة الصندوق.²⁹ ومع ذلك تختلف درجة سيطرة الحكومة على إدارة وحوكمة الصندوق وكذلك تعيين أو انتخاب أعضاء المجتمع المدني في تشكيلة الصندوق من بلد لآخر.

أ. دور الحكومة وربما منظمات المجتمع المدني في الهيئات الحاكمة للصندوق

يتوجب على الحكومة تحديد المسؤوليات الخاصة بمجلس الإدارة وموظفي الصندوق وتحديد الدور الذي يلعبه أي من الجانبين أو كليهما.³⁰ بشكل عام يقدم مجلس الإدارة التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل للمنظمة والتي هي الصندوق الوطني في حالتنا الراهنة ويصادق على الأهداف العريضة والأهداف السنوية ويشرف على تقييم خدمات وبرامج الصندوق وهو مسئول عن تقييم أداء المنظمة بينما الموظفين في المقابل مسؤولين عن العمليات اليومية للصندوق حيث يديرون البرامج ويوجهون العمل ويتأكدون من بقاء النفقات في حدود موازنة الصندوق وكذا ضمان تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وإعداد تقارير الأداء والاحتفاظ بالسجلات وربما إعداد الموازنة الأولية ليصادق عليها مجلس الإدارة.

وبينما يبقى القرار النهائي فيما يتعلق بطلبات التمويل في يد مجلس الإدارة تتباين الممارسات من بلد لآخر حول من يقوم فعلياً بتقييم عروض منظمات المجتمع المدني حيث يمكن إيكال هذه المهمة إلى أي مما يلي:

- مجلس الإدارة نفسه
- مجلس استشاري
- الموظفين
- خبراء تقييم يعملون بالأجر

يتعمد تقرير من يقيم العروض على عدة عوامل بما في ذلك من ضمن أشياء أخرى عدد العروض أو حجم المواد المراد تقييمها ومستوى المعرفة المهنية المطلوبة للتقييم الفاعل للجوانب الفنية للعروض وقدرات الموظفين ومجلس الإدارة وصورة وموقع الصندوق (إذا كان الصندوق على سبيل المثال يريد أن يرسم صورة صندوق حيادي سياسياً تحت إدارة أشخاص خبراء عندئذ سيكون من الأفضل الاستعانة بخبراء يعملون بأجر أو مجلس استشاري وليس الاستعانة بمجلس الإدارة أو الموظفين أنفسهم).³¹

إن أحد الأسئلة المتعلقة بتقييم أو اختيار اللجنة هي فيما إذا كان ينبغي أن تشمل ممثلين عن منظمات المجتمع المدني وإذا كان كذلك فكيف يتم تعيينهم أو انتخابهم؟ تعني مشاركة منظمات المجتمع المدني أن يكون هناك تمثيل لأشخاص في اللجنة يعرفون

²⁹ بموجب المادة الثالثة من قانون هيئة دعم المجتمع المدني في ألبانيا يختار مجلس الوزراء 5 مرشحين من بين مجموعة من ممثلي المجتمع المدني ويرشحهم لعضوية المجلس الإشرافي مع ضمان عدم وجود عضوين اثنين من نفس المجال والمنظمة. في المجر يجب أن يكون 12 عضو من بين 17 عضو في مجلس الصندوق المدني الوطني ممثلين عن منظمات المجتمع المدني. أنظر المادة 4 (2) وقد أرفقتنا أجزاء من قانون هيئة دعم المجتمع المدني وقانون الصندوق المدني الوطني 2003 كملحق (هـ) مرفق (1) و (2) على التوالي.

³⁰ كمثل على ذلك أرفقتنا كملحق (د) مرفق (1) القانون الألباني لهيئة دعم المجتمع المدني والذي يحدد مختلف إدارات الهيئة ويضع إرشادات حول تشكيلة المجلس الإشرافي.

³¹ من أجل تجنب مشاكل تعارض المصالح لا يستطيع أعضاء المجلس الإشرافي أو أي جهة أخرى في هيئة دعم المجتمع المدني في ألبانيا أو أي إدارة أخرى من الهيئة التصويت أو المشاركة في اتخاذ القرار عندما يكون له أو لزوجته أو لأبنائه أو والديه مصلحة مالية في القضية المنظورة. أنظر المادة

14. قمنا بإرفاق القانون الألباني المتعلق بهيئة دعم المجتمع المدني كملحق (د) مرفق (1)

الميدان ويفهمون المشاكل ولديهم الاستقلال السياسي ومع ذلك يمكن أن تؤدي مشاركة منظمات المجتمع المدني إلى إثارة قضايا تعارض المصالح وقد ثبت أنه من الصعب تقادي هذه المشاكل (من أجل تقادي حالات تعارض المصالح تبنت بعض الدول مثل كرواتيا قواعد معينة في هذا الصدد).³² وبالإضافة إلى ذلك من الصعب وضع معايير لاختيار هؤلاء الأعضاء حيث أن مجرد حقيقة أن الممثل يعمل لمنظمة مجتمع مدني لا تعني بالضرورة أن لديه المعرفة المطلوبة لبرامج معينة وأخيراً قد يفتر ممثل منظمات المجتمع المدني للخبرة في طريقة تقديم المنح. يمكن حسب الوضع المحلي إيجاد طرق شفافة لاختيار الأعضاء فعلى سبيل المثال في استونيا تم تنفيذ منافسة مفتوحة بين منظمات المجتمع المدني للتقدم لعضوية المجلس وتم اتخاذ القرار لاختيار المرشحين من قبل لجنة مشتركة من الحكومة ومنظمات المجتمع المدني لتنفيذ مفهوم تطوير المجتمع المدني الاستوني .

نموذجياً يمكن لممثلي المجتمع المدني أن يقدموا معارفهم حول الاحتياجات والبرامج الحالية في مجال البرمجة والمراقبة إلا أنه لا يشركون بشكل مباشر في اتخاذ القرارات حول المنح (وعلى الأخص إذا كانوا مؤهلين للحصول على هذه المنح) ولا نعني بهذا أن عضو مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة القادم من منظمة مجتمع مدني لا ينبغي أن يحضر في أي اجتماع لاتخاذ القرار وإنما وكمارسة جيدة ينصح أن تستثنى المنظمة التي يمثلها هذا الشخص من إمكانية التقدم بالحصول على المنحة. فعلى سبيل المثال ينص النظام الأساسي للمؤسسة الوطنية الاستونية (المادة 3-10-2) على ما يلي:

"لا ينبغي لأي عضو في المجلس الإشرافي أن يكون له أي مصلحة شخصية من المنح التي تعطيها المؤسسة وفي حالة وجود تعارض مصالح وعند طرح قضية تنفيذ عملية معينة بين عضو في المجلس الإشرافي والمؤسسة أو عند وجود نزاع في المحكمة لا يجوز لعضو المجلس الإشرافي أن يشارك في اتخاذ القرار ولا يحق له التصويت في تلك القضية".

“ لا ينبغي لأي عضو في المجلس الإشرافي أن يكون له أي مصلحة شخصية من المنح التي تعطيها المؤسسة وفي حالة وجود تعارض مصالح وعند طرح قضية تنفيذ عملية معينة بين عضو في المجلس الإشرافي والمؤسسة أو عند وجود نزاع في المحكمة لا يجوز لعضو المجلس الإشرافي أن يشارك في اتخاذ القرار ولا يحق له التصويت في تلك القضية” .

المجر: الصندوق المدني الوطني

يدير الصندوق المدني الوطني في المجر خليط من الممثلين من الحكومة والمجتمع المدني³³ حيث يعهد إلى المجلس المهام الإدارية الاعتيادية للصندوق حيث أنه يحدد أولويات صندوق ويوزع الموارد ويضع القواعد العامة التي تحكم الدعم المقدم لمنظمات المجتمع المدني ويتكون أعضائه من عضوين من اللجنة البرلمانية المتعلقة بالمجتمع المدني و3 أعضاء من الوزارة و12 عضواً من المجتمع المدني ومن بين هؤلاء الـ12 عضواً من المجتمع المدني يتم انتخاب 5 منهم من المنظمات الوطنية وينتخب السبعة الباقين من الأقاليم .

تتخذ قرارات الصندوق المتعلقة بإعطاء المنح من قبل 11 فريقاً يتكون كل فريق من 5 إلى 11 عضواً غالبيةهم ممثلين عن منظمات المجتمع المدني ومنتخبين من هذه المنظمات حسب نظام انتخابي حيث ترسل منظمات المجتمع المدني ناخبين إلى التجمعات الانتخابية وكل ناخب يمثل منظمة واحدة وفي التجمعات الانتخابية يتم تسمية المرشحين من قبل الناخبين الذين يمكن أن يكونوا مرشحين أنفسهم ويصبح المرشحين الذين يحصلون على غالبية الأصوات أعضاء في الفرق ويخدمون لفترة 3 سنوات .

ولذلك وبالرغم من احتفاظ الحكومة المجرية بسلطات اتخاذ القرار والسلطات الإشرافية على الصندوق من خلال وجود ممثلين عنها في كل من المجلس والفرق إلا أنها سمحت بإلقاء مسؤولية أكبر على عاتق ممثلي المجتمع المدني أنفسهم.³⁴

³² المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني "التمويل الحكومي للمنظمات غير الحكومية: مبادئ وممارسات المناقصات" (بانظر النشر، ورقة في ملف المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني).

³³ "الصندوق المدني الوطني في المجر" المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني 2008

³⁴ المادة 7 من القانون المجري المتعلق بالصندوق المدني الوطني والملحقة كملحق (هـ) مرفق 3 تنص على إرشادات معينة تمنع تعارض المصالح فعلى سبيل المثال يحظر القانون على أي عضو في المجلس أن يكون عضواً في أي فريق كما ينص القانون على أن أعضاء الفرق لا يحق لهم المشاركة

جنوب أفريقيا: هيئة التنمية الوطنية

تتشابه إدارة صندوق جنوب أفريقيا مع الإدارة في المجر من حيث أنها تسمح بدور كبير لممثلي منظمات المجتمع المدني ومع ذلك احتفظت الحكومة بدرجة أعلى من الإشراف على الصندوق من خلال زيادة نسبة ممثلي الحكومة مقابل ممثلي المجتمع المدني وكذلك إعطاء وزارة التنمية الاجتماعية صلاحية تعيين الممثلين من منظمات المجتمع المدني.³⁵

يتأسس هيئة التنمية الوطنية (صندوق جنوب أفريقيا لدعم المجتمع المدني) رئيس تنفيذي ويتم تعيين هذا الرئيس التنفيذي من قبل وزير التنمية الاجتماعية ويخدم لفترة 5 سنوات. من أجل اختيار مجلس الإدارة الذي يحكم هيئة التنمية الوطنية يشكل الوزير مجلس من عدد متساوي من الأعضاء الذين يمثلون الدولة والخبراء من القطاع غير الحكومي في مجال التنمية ومن ثم يقوم المجلس بإعداد قائمة قصيرة بالمرشحين من منظمات المجتمع المدني ويقدمها للوزير الذي يعلن عن طلب الترشيحات للقائمة في وسائل الإعلام والصحف وعندما يختار المجلس قائمة قصيرة بالمرشحين يقوم الوزير باختيار 6 أشخاص ويشكل هؤلاء الستة ممثلين عن المجتمع المدني بالإضافة إلى 5 أعضاء من الحكومة يعينهم الوزير يشكلون مجلس إدارة هيئة التنمية الوطنية ويتوجب نشر أسمائهم خلال 30 يوماً من تاريخ التعيين ويخدمون لفترة 3 سنوات.

على الوزير إتباع معايير معينة عند تعيين أعضاء مجلس الإدارة فوئلاً يتوجب أن يكون العضو ممثلاً لقطاع واسع من المجتمع الجنوب أفريقي وثانياً يتم إعطاء اهتمام خاص للتوازن العرقي والنوع الاجتماعي والإعاقات والتوزيع الجغرافي للمرشحين ويحدد القانون الذي ينشئ ويحكم هيئة التنمية الوطنية الإجراءات التي يتبناها مجلس الإدارة بعد اختياره لتعيين رئيس المجلس وإنشاء لجنة الإدارة والتصرف في حالة وجود شاغر أو استقالة أي من الأعضاء.

تركيباً: صندوق المساعدة الاجتماعية والتضامن

في تركيا يسمى الصندوق الوطني لدعم منظمات المجتمع المدني صندوق المساعدة الاجتماعية والتضامن.³⁶ وهو أكثر مركزية من نماذج المجر و جنوب أفريقيا ويعمل من خلال 931 مكتب محلي ويتأسس كل مكتب من هذه المكاتب مجلس أمناء. ومقارنة بحكومتي جنوب أفريقيا والمجر فإن الحكومة التركية تمارس درجة أعلى نسبياً من السيطرة على هذه المجالس المحلية.

يتأسس كل مكتب تابع لصندوق المساعدة الاجتماعية والتضامن المسئول الأعلى في المحافظة وهو إما المحافظ أو نائب المحافظ ويتكون مجلس الأمناء بشكل رئيسي من ممثلين عن الحكومة وهم رئيس البلدية والمحاسب ومدير التعليم في المحافظة ومدير الصحة ومدير الزراعة ومدير الخدمات الاجتماعية ورعاية الأطفال وهيئة دينية تتبع الحكومة وبالإضافة إلى ذلك يختار ممثلي المنطقة أو منظمات المجتمع المدني عضوين اثنين أو ثلاثة من منظمات المجتمع المدني للعمل كأمناء وأخيراً تدعى منظمات المجتمع المدني لحضور اجتماعات الجمعية العمومية للصندوق.

ب. متطلبات الشفافية والمساءلة

ينبغي وجود بعض متطلبات التقارير والشفافية والمساءلة فيما يتعلق بعمليات الصندوق إجمالاً من أجل الحفاظ على شرعية الصندوق وينبغي معالجة القضايا التالية عند تصميم المتطلبات التي تضمن أن يعمل الصندوق بشكل مسؤول:

- مشاركة المستفيدين في برمجة (تحديد الاحتياجات) وتقييم أنشطة الصندوق
- وجود اللوائح والوثائق الحاكمة (تنشر معظم الصناديق استراتيجياتها ولوائحها وسياساتها على مواقعها الإلكترونية)
- توفر محاضر اجتماعات مجلس الإدارة (يعلن الصندوق المدني الوطني في المجر دائماً موعد الاجتماع القادم للمجلس والفرق وتنشر محاضر الاجتماعات على الإنترنت)
- قواعد واضحة لتعارض المصالح

في صنع القرار إذا كان العضو أو أي من أقاربه مسؤولاً أو كان مسؤولاً خلال فترة 3 سنوات في المنظمة المدنية المدعومة أو إذا كان العضو أو قريبة سيستفيد مادياً من القرارات. أنظر "الصندوق المدني الوطني في المجر" المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني (2008)

³⁵ 1998 قانون الرعاية والمعاشات 108

³⁶ "تقييم الإطار القانوني للتعاون بين منظمات المجتمع المدني والحكومة في تركيا" المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني (2006)

- إلى من يرفع الصندوق تقاريره وإتاحة التقرير السنوي حول أنشطة الصندوق.
- توفر عناوين الاتصال بالموظفين الرئيسيين (المدير ومسؤولي البرامج) ومعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة

إن أحد الممارسات الجيدة هي تحديد فترة معينة لخدمة أعضاء المجلس فعلى سبيل المثال ينتخب أعضاء المجلس والفرق في الصندوق المدني الوطني في المجر لمدة عامين وفي المؤسسة الوطنية للمجتمع المدني في استونيا يعمل أعضاء مجلس الإدارة لمدة 3 سنوات بينما يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسة الكرواتية الوطنية لمدة 4 سنوات.

المجر: الصندوق المدني الوطني

واجه الصندوق المدني الوطني في المجر انتقادات بسبب عدم وجود احتياطات تمنع تعارض المصالح حيث يتكون مجلس إدارة الصندوق المدني الوطني من ممثلين عن المجتمع المدني والحكومة ويمكن لممثلي المجتمع المدني الحصول على تمويل من الصندوق المدني³⁷ وبالإضافة إلى ذلك لم يتم وضع إرشادات أو قواعد تمنع هؤلاء الممثلين من التصويت في الأمور التي تتعلق بمصالحهم الخاصة وكنتيجة لذلك تحصل منظمات المجتمع المدني التابعة لممثلي المجتمع المدني في الصندوق على كامل التمويل الذي تطلبه بينما لا تحصل المنظمات الأخرى على ذلك وفي نهاية المطاف أدى الانتقاد من المجتمع ومن الوزير إلى تبني لائحة داخلية تعالج مشكلة تعارض المصالح.

³⁷ "الصندوق المدني الوطني في المجر" المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني (2008)

VI. الإدارة والقضايا العملية الأخرى

ينفذ الصندوق أعماله اليومية من خلال فريق يتم توجيهه من قبل شخص واحد أو أكثر ويعمل الصندوق بموجب لوائح ونظام أساسي وقواعد داخلية تشرح الهيكل التنظيمي واختصاصات ومسئوليات الموظفين والأصول والتقارير والجوانب الأخرى من الأعمال اليومية.³⁸ تساعد القواعد المنصوص عليها بوضوح فيما يتعلق بأعمال وإدارة الصندوق في تعزيز عمل الصندوق وجعله أكثر مهنية.

أ. مدير الصندوق

في البلدان التي تمت دراستها جرت العادة أن يكون هناك شخص واحد يتحمل المسؤولية الرئيسية عن أعمال الصندوق ويسمى المدير ولهذا الشخص دور محدد ويمكن أن يكون عضو بحكم منصبه في المجلس الحاكم (بمعنى انه يمكنه المشاركة في جلسات المجلس بدون أن يحق له التصويت) ويتم عادة توظيف هذا المدير من الخارج من خلال منافسة وقد يكون للمدير حق اقتراح بنود أجندة اجتماع المجلس كما يمكن أن يتم استئنائه من المشاركة في نقاشات المجلس عندما تتعلق هذه النقاشات بوظيفته هو.

فيما يلي المسؤوليات الرئيسية للمدير:

- إعداد وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة (أي إعداد وضمان تنفيذ برامج المنح والصراف)
- إعداد السياسات الداخلية (التي يصادق عليها عادة مجلس الإدارة مثل سياسات الموارد البشرية وسياسات التواصل)
- تمثيل الصندوق (العمل نيابة عن الصندوق وتوقيع العقود واتفاقيات المنح)
- التواصل مع الآخرين (مثل التخاطب مع وسائل الإعلام وإصدار التصريحات الرسمية نيابة عن الصندوق).
- توظيف وفصل الموظفين في الصندوق
- رفع التقارير إلى مجلس الإدارة (التقارير المالية ونتائج أنشطة المتابعة والتقييم).

هيئة دعم المجتمع المدني في ألبانيا: المدير التنفيذي

يتم تعيين المدير التنفيذي بقرار من المجلس الإشرافي بأغلبية بسيطة لجميع أعضاء المجلس ولا يجوز تعيين الأعضاء الحاليين في المجلس الإشرافي أو المقترضين من الهيئة وكذلك أقاربهم من الدرجة الثانية كمدير تنفيذي.

يتم اختيار المدير التنفيذي من بين 3 متنافسين على الأقل.

يقوم المدير التنفيذي بإدارة والإشراف على وتوجيه أنشطة الهيئة والجهاز الإداري فيها بما في ذلك توظيف وإدارة الموظفين بما يتوافق مع القانون ولائحة الهيئة وقرارات المجلس الإشرافي

يمكن أن يعفى المدير التنفيذي من مهامه في الحالات التالية:

(أ) عند مخالفة قانون الهيئة

(ب) عند وجود تعارض مصالح مع الهيئة

³⁸ نرفق كمثال على اللائحة الداخلية التي تحدد كيفية إدارة الصندوق مقتطفات من القانون الأردني المتعلق بلائحة صندوق حماية البيئة 2009 ولائحة صندوق درم الطلاب في الجامعات الأردنية الرسمية 2004 كملحق (د) مرفق 2 و3 على التوالي.

ت) عند الإخلال بسمعة الهيئة

ث) عند عدم أهليته ووجود تقييمات سلبية لعمله

تتخذ قرارات إعفاء المدير من منصبه من قبل المجلس الإشرافي بأغلبية بسيطة يعين المدير الجديد خلال 30 يوماً من شغل المنصب .

قانون CSSA مادة 16

في استونيا ينص النظام الأساسي للصندوق على وجود مجلس إدارة وليس مدير واحد وقد يضم مجلس الإدارة ما يصل إلى 3 أعضاء ويتم تعيينهم من قبل المجلس الإشرافي (الجهة الحاكمة الرئيسية) وعلى مجلس الإدارة اختيار رئيس أو مدير من بين أعضائه والذي يكون هو الشخص الرئيسي المسؤول عن الأعمال اليومية للمؤسسة.³⁹

على رئيس مجلس إدارة المؤسسة القيام بالمهام التالية:

1.1.1 تنظيم أنشطة مجلس الإدارة

1.1.2 المسؤولية عن تنظيم حسابات المؤسسة

1.1.3 اتخاذ القرار في النفقات الضرورية لأنشطة المؤسسة في إطار الموازنة المقررة من المجلس الإشرافي .

1.1.4 إعداد هيكل المؤسسة وتقديمه لمصادقة المجلس الإشرافي وكذا إجراءات تعيين ورواتب الموظفين وهيكل الأجور وتعويضات العاملين .

1.1.5 تعيين وفصل الموظفين في المؤسسة من خلال إبرام وتغيير وإنهاء عقود العمل معهم .

1.1.6 إعطاء تفويضات لممثلي المؤسسة

1.1.7 حضور اجتماعات المجلس الإشرافي ما لم يقرر المجلس الإشرافي خلاف ذلك

ب. القواعد واللوائح الداخلية

كشخصية اعتبارية مستقلة يتوجب على الصندوق إعداد هيكل الإدارة الداخلية لديه ويتم عادة المصادقة على القواعد واللوائح الداخلية من قبل مجلس الإدارة كأعلى هيئة حاكمة إلا أنه يمكن إصدارها كذلك على هيئة قرار وزاري (كما هو الحال في هيئة دعم المجتمع المدني في ألبانيا).

³⁹ نرفق كتنكير نصوص النظام الأساسي للمؤسسة الوطنية للمجتمع المدني المتعلقة بمهام رئيس مجلس الإدارة وصلاحيات مجلس الإدارة كملحق (و) مرفق (1). أنظر <http://www.kysk.ee/?s=21>

تحدد هذه القواعد بالتفصيل الهيكل التنظيمي بما في ذلك مختلف هيئات وإدارات الصندوق وكذلك واجبات ومسؤوليات الموظفين الرئيسيين والعلاقات فيما بينهم كما يمكن بالإضافة إلى ذلك أن تتطرق هذه القواعد إلى اجتماعات مجلس الإدارة واستخدام وإدارة أموال الصندوق ومراجعة الحسابات والتقارير المالية وسياسات تعارض المصالح وآليات الاستئناف ضد قرارات التمويل محل الخلاف وإجراءات واستخدام الأموال في حالة حل الصندوق.

اللائحة الداخلية لهيئة دعم المجتمع المدني في ألبانيا المادة (20)

تعارض المصالح

لا يحق لأي عضو في المجلس الإشرافي أو أي إدارة أخرى في الهيئة بما في ذلك الموظفين التصويت أو المشاركة في صنع القرار أو المشاركة في إدارة التنفيذ في حال وجود مصلحة مالية للشخص في ذلك القرار حسب القانون .

يتوجب على أعضاء المجلس الإشرافي أو أعضاء أي جهة أخرى في الهيئة الإبلاغ عن تعارض المصالح إلى رئيس المجلس قبل اتخاذ القرار أو التصويت ويعلن المدير التنفيذي ذلك للمجلس الإشرافي .

يتوجب على موظفي الهيئة تقديم إقرارات موقعة حول مصالحهم الخاصة ومصالح أقاربهم المباشرين ويتم تقديم هذا الإقرار إلى المدير التنفيذي الذي يعمل على منع حصول أي تعارض وإذا كان هناك أي تغيير في المعلومات أو وجود معلومات جديدة يتوجب على الموظفين تقديم المعلومات خلال 15 يوماً بعد حدوث تغيير .

يتوجب على أعضاء المجلس الإشرافي تقديم إشعار بتعارض المصالح في الاجتماع الأول ولا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة المشاركة في النقاشات والقرارات المتعلقة بالأشخاص أو بالجهات التي يكون لديهم تعارض مصالح معها حسب التشريعات النافذة .

ت. هيكل وموظفي الصندوق

يعتمد الهيكل التنظيمي للصندوق بشكل رئيسي على حجم الصندوق وحجم عملياته (بمعنى عدد المشاريع التي يديرها أو ينوي إدارتها) واحتياجاته وعادة ما يكون هناك قطاعين رئيسيين في الصندوق وهما قطاع البرامج وقطاع المالية وإذا كان الصندوق كبيراً جداً يمكن أن يكون هناك إدارات إضافية تتعلق بالبرامج الرئيسية كما هو الحال في المؤسسة الكرواتية التي تدير ما يسمى "ببرنامج التعاون" (برامج تمويل مشترك تدار بالتعاون مع جهات أخرى) تحت إدارة مستقلة كما تم تقسيم الصندوق المدني المجري حسب المناطق ومجالات العمل ولديه 11 فريقاً (لإعطاء المنح بشكل لا مركزي).

ولإيضاح الفوارق في الحجم وأعداد الموظفين سننظر في الفوارق بين الصناديق المجرية والكرواتية والاستونية .

في المجر يقوم الصندوق المدني الوطني بتوزيع سبعة مليارات فورينت مجري أي ما يعادل 32 مليون دولار أمريكي سنوياً ويدعم ما بين 9,000 و10,000 منظمة مجتمع مدني كل سنة ولإدارة عمليات بهذا الحجم لدى الصندوق 11 فريقاً لا مركزياً تعمل بدعم من مكاتب الوزارات وجهات تنفيذيه محددة. لدى المجلس والفرق 131 عضواً ويعمل كل فريق على تحديد أولويات التمويل وإرشادات التمويل الخاصة به ويعلن عن الدعوات لتقديم العطاءات ويقوم بتقييم مقترحات المشاريع وبالإضافة إلى هذه الهيئات يقوم 3 أشخاص على مستوى الوزارة بمساعدة الوزير في عمله فيما يتعلق بأنشطة الصندوق المدني الوطني وبالإضافة إلى ذلك لدى الجهة المنفذة 9 مسؤولي برامج مسؤولين عن تنفيذ البرامج المرتبطة بالصندوق المدني الوطني. يقوم موظفين إداريين بالإضافة إلى موظفي المشاريع بالمساعدة في عمل الصندوق .

وزعت المؤسسة الوطنية الكرواتية 34 مليون كرونا كرواتية (أي ما يعادل 6.1 مليون دولار أمريكي في 2009) من خلال 354 منحة بما في ذلك التزامات لعدة سنوات ولدى المؤسسة الوطنية سكرتارية تساعد المدير و3 مدراء يديرون إدارات مستقلة وهي إدارة المنح وإدارة التعاون والتواصل وإدارة المالية ويوضح هذا الهيكل التنظيمي ذلك:



المؤسسة الوطنية الكرواتية



تعتبر مؤسسة المجتمع المدني الاستونية منظمة أحدث سنأ وبموازنة محدودة ففي السنة الأولى من عملها (2008) دعمت المؤسسة 85 مشروعاً بإجمالي 23 مليون كرون استوني أي ما يعادل 1.9 مليون دولار وكمنظمة صغيرة لديها فقط 5 موظفين هم المدير التنفيذي ومدير البرامج ومنسق البرامج ومحاسب ومدير تكنولوجيا المعلومات .

في حالة المؤسسات المجرية والكرواتية هناك حاجة لما لا يقل عن 15-20 موظف بأجر لدعم عمل المؤسسة المسؤولة عن تقديم المنح وبالرغم من أن الصندوق المجري يدعم عدة الآلاف من منظمات المجتمع المدني وتبلغ موازنته حوالي 5 أضعاف الصندوق الكرواتي إلا أن عدد الموظفين هو نفسه تقريباً.⁴⁰ ومع ذلك وفي النموذج المجري هناك ما يزيد عن 130 شخص يعملون في تقديم المنح والتقييم بينما في النموذج الكرواتي تنحصر هذه الوظائف في مجلس الإدارة الذي يتكون من 9 أعضاء. لا يشترك موظفي المؤسسة الاستونية كذلك في عملية تقييم العروض بأنفسهم.

ث. الأعمال اليومية

وأخيراً سيكون الصندوق بحاجة لتخطيط الأعمال اليومية وعلى مدراء الصندوق التفكير في الأسئلة التالية:

⁴⁰ تم انتقاد الصندوق بسبب قلة عدد الموظفين وعدم القدرة على إيلاء الاهتمام الكافي لكل مشروع على حدة

- ما هو حجم موازنة الصندوق وكم عدد المشاريع أو منظمات المجتمع المدني التي يخطط لدعمها؟
- من سيقوم المشاريع؟ (الموظفين أم مجلس الإدارة أم خبراء مقيمين مدفوعي الأجر؟)
- كم عدد موظفي البرامج والموظفين الماليين المطلوبين للإجابة على السؤالين المذكورين بأعلاه؟
- هل هناك حاجة لموظفين آخرين بالإضافة إلى موظفي البرامج والموظفين الماليين (مثلاً موظفي اتصالات وتكنولوجيا المعلومات)؟
- هل هناك سقف للتكاليف الإدارية للصندوق؟ (مثلاً في النموذج المجري يبلغ السقف 10% من إجمالي الموازنة إلا أن الصندوق ينفق فقط 7% كمصاريف إدارية)
- من سيتولى العمليات المالية؟ (مثلاً في النموذج المجري تقوم الخزانة الوطنية وليس الصندوق بالدفع وتنفيذ المراجعة المالية ولذلك لا يحتاج الصندوق لعدد كبير من الموظفين في الإدارة المالية).

تساعد هذه القضايا في اتخاذ قرارات حول عدد الموظفين والإدارة وكذلك الهيكل التنظيمي ودعم البرامج.

VII. معايير تمويل منظمات المجتمع المدني

ترتبط معايير تمويل منظمات المجتمع المدني بالأهداف التي أنشئ الصندوق من أجلها حيث ينبغي إعداد معايير واضحة تحكم مختلف مراحل عملية التمويل ومن الضروري تحديد معايير الاستحقاق (تمكين جميع أو بعض منظمات المجتمع المدني من التقدم للحصول على التمويل) وبلي ذلك تحديد معايير الاختيار (تحديد منظمات المجتمع المدني التي تحصل على التمويل من بين المنظمات المتقدمة). يمكن الاستفادة من معايير الاستحقاق والاختيار لدعم السياسات الحكومية .

وبالنتيجة ينبغي إيجاد أنظمة للتقييم وينبغي إعطاء الاهتمام في كل مرحلة للمعايير الهامة (التي تتعلق بأهداف الدعوى لتقديم العطاءات) وكذلك المعايير الإجرائية (مثلاً الالتزام بإرفاق جميع الوثائق ذات الصلة... الخ) التي ينبغي على المنظمات الالتزام بها للحصول على التمويل وينبغي اتخاذ جميع هذه القرارات قبل إصدار الدعوة لتقديم العطاءات .

وبالإضافة إلى ذلك ومن أجل ضمان الشفافية من المهم أن تتاح جميع معايير التأهيل والقبول لمنظمات المجتمع المدني والجمهور ككل عند نشر الدعوة لتقديم العطاءات.

أ. معايير التأهيل مقابل معايير الاختيار

تحدد معايير التأهيل ما هي منظمات المجتمع المدني التي يسمح لها بالتقدم للحصول على تمويل من الصندوق الوطني ويمكن أن تتكون من مكونات موضوعية والتي تعكس موضوع أو هدف المنحة وكذلك مكونات إجرائية والتي ليس لها علاقة بالمتطلبات الفنية مثل تقديم جميع الأوراق اللازمة في الوقت المحدد.⁴¹

في المقابل تضع معايير الاختيار الإرشادات للأشخاص المعنيين باتخاذ القرار حول منظمات المجتمع المدني التي تحصل على المنحة من بين المتقدمين المؤهلين. يؤدي وضوح ودقة معايير الاختيار إلى ضمان أن يتخذ أعضاء اللجنة المكلفة بإرساء المنحة قرارات بناء على إرشادات موضوعية ومحددة سلفاً ويمكن أن تترك الإرشادات هامش من الحرية لأعضاء اللجنة ولكن لا يكون ذلك الهامش واسعاً من أجل أن لا تقع عملية الاختيار تحت تأثير الرغبات الشخصية. تتعامل مختلف الصناديق الوطنية مع معايير التأهيل والاختيار بطرق مختلفة.⁴²

أذربيجان: مجلس الدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني

في أذربيجان يمكن فقط للمنظمات الأذربيجانية المسجلة أن تتقدم بطلب الحصول على تمويل من مجلس الدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني⁴³ ويؤدي هذا المعيار الهام إلى تضيق المجال أمام المتقدمين من خلال اشتراط أن تتقدم فقط المنظمات التي تلبى متطلبات معينة قبل أن تتمكن من تقديم مقترحاتها وبالإضافة إلى ذلك يشترط المجلس الأذربيجاني للدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني أن تقدم المنظمات استمارة ضريبية وشهادة تسجيل وخطط المشاريع والسير الذاتية للأشخاص الذين سيعملون في المشروع مع كل مقترح ويعتبر هذا نموذجاً لمعايير التأهيل الإجرائية حيث أنه إذا لم تلتزم المنظمات بإجراءات معينة لعملية التقدم بالطلبات فإنها لن تكون مستحقة للتمويل.

بولندا: برنامج صندوق المبادرات المدنية

يقوم برنامج صندوق المبادرات المدنية البولندي⁴⁴ على سبيل المثال بوضع معايير موضوعية معينة يتم النظر فيها عند الحكم على المقترحات المقدمة ويختار الصندوق المقترحات التي تكون إبداعية والتي تضمن فرصاً متساوية وتدعم التعاون بين

⁴¹ نرفق أجزاء من قانون الصندوق المدني الوطني 2003 في المجر (أنظر الصندوق المدني الوطني في المجر، المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني 2008) والقانون الألباني حول هيئة دعم المجتمع المدني كأمثلة على معايير التأهيل والمرفقة كملحق (ز) مرفق (1) و(2) على التوالي.

⁴² نرفق أجزاء من القانون الألباني بشأن هيئة دعم المجتمع المدني كأمثلة على مبادئ الاختيار كملحق (ز) مرفق (3)

⁴³ "لوائح مجلس الدعم الحكومي بموجب أمر رئيس جمهورية أذربيجان" المتوفرة على الموقع

http://www.cssn.gov/az/en/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=25&Itemid=123

<http://www.pozYTEK.gov.pl/What.is.FIO.581.htm>

القطاعات أو التي تتطلب تنسيق وشراكات مع منظمات المجتمع المدني الأخرى كما يدعم الصندوق كذلك منظمات المجتمع المدني المنشأة في المناطق الفقيرة.

كرواتيا: المؤسسة الوطنية

المؤسسة الوطنية الكرواتية 2006 نموذج معايير الاختيار: مساهمتنا في المجتمع والعمل المشترك والديمقراطية وتنمية المجتمع المدني

- جودة المبادرة / المشروع
- الفائدة المباشرة أو غير المباشرة للمجتمع ومساهمته في تنمية المجتمع المدني
- الموارد التنظيمية والبشرية لتنفيذ المبادرة/ المشروع
- التمثيل الوطني/ المحلي
- التوازن الحقيقي بين التكاليف والنتائج المتوقعة
- التعاون مع الجمعيات/ المنظمات / القطاعات الأخرى
- الإبداع واستدامة المبادرة / المشروع

الأردن: وزارة التنمية السياسية

يستهدف أحد مكونات الصندوق الذي تديره وزارة التنمية السياسية في الأردن بناء شبكات من المنظمات الشبابية ومن أجل التأهل للحصول على تمويل من هذا البرنامج ينبغي أن تكون المنظمة منظمة شبابية مسجلة (وعلى العكس من ذلك فإن برنامج قدرات التابع لوزارة التخطيط والتعاون الدولي يستهدف المنظمات المجتمعية وليس هناك حاجة للتسجيل من أجل التأهل للحصول على التمويل).

كما تقوم وزارة التنمية السياسية كذلك بوضع معايير الاختيار التي تقيم بموجبها المقترحات التي تحصل عليها رداً على الدعوة لتقديم العطاءات وهي تستخدم نظام نقاط وتعطي نقاطاً للمقترح المقدم من المتقدم ونقاط وكذلك نقاطاً لمعايير التقييم المقترحة للمشروع والموازنة وكلما كان مجموع النقاط أكبر كلما كانت فرص المقترح في الفوز أفضل وإذا ما حصل أي مقترح على درجة صفر في جانب الإدارة المالية فلا يتم أخذ المقترح بعين الاعتبار لأنه لا يلبى معايير الأهلية.

ب. دعم السياسات أو الأولويات الحكومية

يمكن دعم السياسات أو الأولويات الحكومية من خلال تضييق معايير التأهيل أو الاختيار لتشمل فقط منظمات المجتمع المدني التي تنفذ أعمال أو تقترح مشاريع في مجالات تهتم الحكومة.

ترتبط هذه المعايير البرمجية للتأهيل بغرض المنحة ويمكن أن تكون واسعة أو ضيقة فعادة كلما كانت هذه المعايير محددة كلما كانت الدرجات المعطاة للمشاريع المقترحة من منظمات المجتمع المدني والتي تلبى هذه المعايير أكبر. فعلى سبيل المثال فيما يتعلق بهدف دعم المساواة بين الجنسين يمكن صياغة أهداف برمجية معينة على مختلف المستويات كما يلي:

- **النموذج (أ):** "المشاريع المؤهلة هي تلك التي تعالج المشاكل التي تواجهها المرأة في مقر العمل" وهو هدف عام يمكن أن يشمل أي شيء بدءاً بالتحرش الجنسي إلى انخفاض الأجور إلى التمييز في مقر العمل.
- **النموذج (ب):** "المشاريع المؤهلة هي تلك التي تهدف لإدماج المرأة في سوق العمل بعد إجازات الوضع" وهو هدف محدد يشير إلى نتيجة محددة للمشروع ويترك المجال لمختلف المبادرات والتي قد تشمل التدريب على كيفية البحث

عن عمل وإجراء المقابلات وتعلم مهارات جديدة مثل تكنولوجيا المعلومات أو التسويق وتقديم خدمات رعاية الأطفال.... الخ

• **النموذج (ج):** "المشاريع المؤهلة هي تلك التي تقدم تدريباً على تكنولوجيا المعلومات للنساء اللاتي يسعين لدخول سوق العمل" وهو هدف محدد جداً يحدد الموضوع والنتيجة المطلوبة ويحدد حتى طريقة تحقيق النتيجة .

تظهر التجارب أن التمويل الحكومي يمكن أن يحقق أفضل النتائج إذا ما تم تعريف معايير أهلية المشروع بشكل متوسط (مثل النموذج ب) بمعنى تحديد النتيجة المتوقعة مع ترك المجال أمام المتقدمين لاقتراح أفضل الأساليب. يعتبر النموذج (أ) واسعاً نوعاً ما ولذلك يتوقع أن تكون هناك مقترحات أكثر مما يمكن للموازنة أن تتحملة وكذلك وبسبب غياب التركيز على مجال معين سيكون من الصعب ضمان أن تسهم المشاريع في تحقيق الأثر الكلي المنشود. وفي المقابل يعتبر النموذج (ج) ضيقاً جداً وقد لا يعالج بشكل فاعل مشكلة إعادة إدماج المرأة في سوق العمل بنفسه.⁴⁵ يعتبر النموذج (ب) مناسباً لبرامج المنح لأنه يركز على نتائج ملموسة (مرتبطة بالسياسة الحكومية) ويهدف إلى تحقيقها من خلال دعم مجموعة من المشاريع التي تهدف جميعها لتحقيق الهدف بمختلف الطرق (وتعزز بعضها البعض أحياناً).⁴⁶

يمكن أن تشمل المعايير المرتبطة بالمشاريع حسب أهداف الدعوة لتقديم العروض ما يلي:

- المجموعات المستهدفة (بمعنى أن فئة المستهدفين هي من يقرر أهلية المشروع مثلاً عندما يهدف المشروع لدعم الأسر الفقيرة أو المعاقين أو الأطفال أو العاطلين عن العمل).
- النطاق الجغرافي (مثل منطقة معينة)
- الإبداع (مثلاً ينبغي أن يكون مشروع لم ينفذ من قبل في البلد/ المنطقة/ البلدية)
- التكرار (مثلاً أن يكون مشروع قد نفذ سابقاً بنجاح ويمكن تكراره أو التوسع فيه)
- المنهجية (مثلاً أن يكون تشاركياً أو غير تشاركياً أو أن يشمل مكون تقييم أو لا... الخ)
- التركيز على محاور معينة أو قطاعات عديدة (مثلاً أن يحتوي المشروع على فكرة التنوع والتنمية المستدامة... الخ)⁴⁷

أذربيجان: مجلس الدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني

في أذربيجان يعطي مجلس الدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني⁴⁸ أفضلية في عمليات الاختيار للمشاريع الواقعة في 15 مجالاً بما في ذلك وبدون حصر مجالات حقوق الإنسان الديمقراطية ودعم المبادرات المحلية ومنظمات المجتمع المدني ودعم اللاجئين أو النازحين. من خلال تضييق معايير الاختيار وليس معايير التأهيل يستطيع المجلس تلقي مقترحات لمشاريع من مختلف منظمات المجتمع المدني التي تعمل داخل وخارج المجالات التي تستهدفها الحكومة ومن ثم يختار المجلس تمويل المشاريع الهامة خارج الـ15 مجالاً المختارة وفي نفس الوقت يحتفظ المجلس بصلاحياته في إعطاء تفضيل للمشاريع التي تتوافق مع الأهداف الحكومية المنشودة.

كازاخستان: برنامج الخدمات الاجتماعية لمؤسسة بوتا

في المقابل تسعى مؤسسة بوتا في كازاخستان لتحقيق أهدافها الرامية لتحسين حياة الأطفال والأسر من خلال تضييق معايير التأهيل للمنظمات⁴⁹ حيث أنها تطلب تقديم طلبات تساعد الأطفال الفقراء والشباب في 4 مجالات وهي زيادة الالتحاق بالتعليم

⁴⁵ في الحالات عندما ترى الحكومة (وزارة العمل) أن هناك حاجة واضحة لخدمات معينة (تدريب على تكنولوجيا المعلومات للمرأة كما في المثال) قد يكون من الأفضل الإعلان عن مناقصة لعقد خدمات (وليس مناقسة على منحة)

⁴⁶ تم اقتباس الوصف أعلاه من: المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني "تمويل الدولة للمنظمات غير الحكومية: مبادئ وممارسات المناقصات" (بانتظار النشر، ورقة من ملفات المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني).

⁴⁷ المرجع السابق

⁴⁸ لوائح مجلس الدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني الصادرة بقرار رئيس جمهورية أذربيجان) والمتوفرة على الموقع

http://www.csn.gov.az/en/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=25&Itemid=123

<http://botafoundation.org.kz/?en=1>

ما قبل المدرسة وزيادة فرص الشباب ومنع السلوكيات الخطرة ومساعدة الأطفال والشباب الذين يعانون من ظروف صعبة ومن خلال تضيق معايير التأهيل بهذه الطريقة تحدد مؤسسة بوتا من البداية نوع المقترحات التي تنتظر فيها.

ت. أنظمة تقييم المقترحات

من المهم أن يكون هناك نظام واضح وتدرجي لتقييم المقترحات من أجل أن تكون عملية الاختيار غير منحازة وشرعية وناجحة.

كرواتيا: المؤسسة الوطنية

على سبيل المثال تستخدم المؤسسة الوطنية في كرواتيا عملية صنع القرار التي تتكون من 3 خطوات كالتالي:⁵⁰

1. **التحقق** من أن الاشتراطات الرسمية في المناقصة قد تم الالتزام بها.
2. **تقييم جودة** الطلبات من قبل لجنة البرنامج وهي لجنة تتكون من 5 خبراء
3. **اتخاذ القرار** حول المصادقة على المنحة من قبل مجلس إدارة المؤسسة وإذا لم يوافق مجلس الإدارة على مقترح المنحة من لجنة البرنامج يطلب من اللجنة إعادة النظر في المقترح وفي هذه الحالة يتم تكرار إجراءات تخصيص المنحة.

يمكن تنفيذ عملية التحقق من خلال قائمة تأشيريه للتأكد من أن الطلب يلبي معايير التأهيل وتقوم لجنة البرنامج في المؤسسة الوطنية بتقييم الجودة مستخدمة شبكات تقييم ترشد منظمات المجتمع المدني والمقيمين في عملية تقييم المنح والمهم هنا أن يتطابق نظام التقييم مع معايير الاختيار وعادة ما تعطى نقاط (مثلاً على مقياس من 10 نقاط) لكل معيار ومن ثم يحسب المتوسط أو الإجمالي الكلي لكل مقترح وينتج عن هذه العملية ترتيب رقمي للمقترحات تم بعدها مناقشته والاتفاق عليه في اجتماع لجنة التقييم.

وفي المقابل يمكن استخدام أسلوب تحليلي حيث يكون هناك فقط مجموعة من المعايير العامة (مثلاً تنفيذ أنشطة المشروع التي تتوافق مع أهداف الدعوة لتقديم العطاءات؟) ويقدم المقيمين تقييم كتابي للمقترح مع توصياتهم حول تزكيه المشروع أم لا ويمكن استخدام هذه الطريقة عندما يكون من الصعب وضع معايير رسمية محددة للتمويل مثلاً عندما تكون فكرة التمويل هي دعم مشاريع جديدة ابتكارية أو دعم منظمات ريفية صغيرة قد لا يكون لديها القدرة على تعبئة استمارات الطلب المعقدة (مثل المحشوة بكلام معقد عن الأهداف والمجموعات المستهدفة والمخرجات...). وكما يوضح المثال أدناه من استونيا يمكن أن يستخدم الصندوق كلا نوعي آليات التقييم ففي المثال يتم تقييم الدعوات المفتوحة النمطية بناءً على مجموعة من المعايير التي صادق عليها المدير مسبقاً بينما يتم تقييم المشاريع ذات الأفكار الجيدة بطريقة تحليلية بناءً على معايير عامة منصوص عليها في اللائحة.

⁵⁰ Katerina Hadzi-Miceva، الحاشية 3، ص. 10.

المؤسسة الوطنية في استونيا: التقييم من قبل الخبراء

مقتبسات من الوثيقة: إجراءات إعلان الدعوة المفتوحة ومعاملة الطلبات ومشاريع الأفكار الجيدة ومتابعة تنفيذ المنحة.

المادة 4.3 محتويات التقييم

4.3.1 سيتم شطب أي طلبات من المنافسة أثناء التقييم في حالة أن يقرر خبيرين أثنتين على الأقل أن الطلب لا يتوافق مع أهداف الدعوة المفتوحة (سيتم إعطاء درجة صفر في جدول التقييم).

4.3.2 سيقوم الخبراء بتقييم الطلبات:

- في حالة الدعوات المفتوحة سيتم إتباع معايير تقييم الدعوات المفتوحة التي صادق عليها المدير التنفيذي للمؤسسة
- في حالة المشاريع ذات الأفكار الجيدة سيتم تطبيق أسلوب تحليلي حيث سيتم تحليل المشروع وتقديم التوصيات إلى منفذ المشروع والمجلس الإشرافي للمؤسسة من أجل تقديم التمويل للمشروع

تشمل المعايير تقييم الأنشطة السابقة للمتقدم والقدرة على تنفيذ المشروع والتزام المتقدم بشروط وأحكام الدعوة المفتوحة ومحتوياتها والتزام أنشطة وموازنة المشروع بأهداف الدعوة المفتوحة والتركيز على الهدف ووضوح الموازنة ووضوح النتائج المحددة في الطلب واستخدام الأسلوب المرتكز على النتائج واستدامة المشروع والانفتاح نحو الشراكة والتعاون مع المؤسسات العامة والشركات والمنظمات الغير ربحية الأخرى.

4.3.4 يستخدم الخبراء جداول التقييم لتقييم المشاريع وتقديمها إلى مجلس المؤسسة ولا يتم الكشف عن جداول التقييم أو ملخصات التقييم أو محاضر اجتماعات عمل الخبراء والتي تعتبر وثائق داخلية .

4.3.5 يحتفظ الخبراء بالحق في وضع المقترحات لتمويل مشاريع في ظل شروط معينة (تخفيض أو إلغاء بعض الأنشطة أو النفقات ... الخ) يتم تقديم مقترح تمويل أي مشروع بشروط معينة إلى مجلس المؤسسة ويرسل من المجلس إلى المتقدم وفي حالة قبول المتقدم هذه الشروط يجب تقديم استمارة طلب وموازنة معدلة من قبل المتقدم ويتم اتخاذ قرار التمويل بناءً على الطلب الجديد والموازنة الجديدة وفي حالة عدم قبول المتقدم مقترحات الخبراء يتم تقديم المشروع الأصلي مع مبررات عدم الموافقة على مقترحات الخبراء إلى المجلس الإشرافي لاتخاذ القرار .

4.3.6 يتم تنظيم عمل خبراء المؤسسة وتنسيقه والاحتفاظ بمحاضر من قبل مدير البرنامج وكذلك منسق البرنامج .

4.3.7 يتم تقديم نتائج التقييم للمتقدمين الموقعة من قبل الخبراء مع المبررات إلى المجلس الإشرافي للمؤسسة والذي يتخذ القرار النهائي فيما يتعلق بالمشاريع التي يتم دعمها والمنح التي تخصص.

ث. كيفية ضمان التنوع الجغرافي؟

لدى الصندوق المدني الوطني في المجر نظام مركزي يوزع نسب معينة من التمويل على كل فريق حيث أن هناك 6 فرق تمثل 6 مناطق من البلد وفريق واحد يمثل المستوى الوطني وبكلمات أخرى فإن الصندوق المدني الوطني يقرر كم من التمويل الذي يخصص لدعم منظمات المجتمع المدني في كل منطقة من المناطق الست في البلد وكذلك الدعم المقدم لمنظمات المجتمع المدني التي تعمل على المستوى الوطني وقد تم في المقام الأول إجراء هذه الاحتسابات بناءً على عدد منظمات المجتمع المدني المسجلة في كل منطقة وعلى المستوى الوطني حيث أن هدف الدعم كان تعزيز منظمات المجتمع المدني الموجودة في البلد ومع مرور الوقت أصبحت طرق تخصيص الموارد أكثر اتقاناً فمثلاً تأخذ هذه الطرق الآن في الحسبان مستوى دخل منظمات المجتمع المدني أو نسبة عدد منظمات المجتمع المدني إلى إجمالي عدد السكان في كل منطقة.

يمكن تطبيق مبادئ هذا النظام أيضاً على أي صندوق لا يمتلك نظام مركزي وهذه المبادئ هي التالية:

- تحديد احتياجات المناطق الجغرافية بناءً على معايير واضحة.
- تحديد نسبة الموارد التي تخصص لكل منطقة (وكذلك الموارد للمستوى الوطني) بناءً على هذه المعايير.

على سبيل المثال إذا كان هناك حاجة للتنوع الجغرافي لأن بعض المناطق لديها فقط القليل من منظمات المجتمع المدني العاملة وهناك حاجة لتشجيع ظهور مزيد من المنظمات في تلك المنطقة يمكن تخصيص موارد أكبر للمناطق ذات العدد القليل من منظمات المجتمع المدني وبالإمكان ببساطة اشتراط أن يكون هناك مقترح واحد على الأقل من كل منطقة.

والمهم في الأمر عند اتخاذ ذلك القرار يتوجب على الصندوق ضمان الوصول المناسب إلى مختلف المناطق بحيث تعرف منظمات المجتمع المدني المؤهلة أنه بإمكانها التقدم وتقوم الصناديق في مختلف الدول بتنفيذ حملات ترويجية حيث يقوم ممثلي الصندوق بزيارة مختلف المناطق وتنظيم فعاليات قصيرة في كل مكان تشرح لمنظمات المجتمع المدني بشكل مباشر جميع اشتراطات التقدم في الطلبات.

VII. إجراءات التمويل

تؤدي إجراءات التمويل الواضحة والشفافة إلى ضمان أن تكون المناقصات عادلة ومنظمة وأن يتم تنفيذ البرامج بالشكل السليم حيث تشتكي الكثير من منظمات المجتمع المدني في مختلف الدول أنها تواجه مصاعب عادة في الحصول على التمويل الحكومي لأن آليات التمويل تنفذ بطريقة غير شفافة وبسبب غياب المعايير الواضحة وتسييس القرارات المتعلقة بالمنظمات التي تحصل على المنح وبالإضافة إلى ذلك تفتقر الصناديق لآليات متابعة وتقييم واضحة للإشراف على صرف الأموال وضمان مساءلة منظمات المجتمع المدني التي حصلت على تمويل.⁵¹

من أجل ضمان احترام إجراءات ومبادئ التمويل الجيدة من قبل جميع الجهات الحكومية التي تعطي تمويل (بما في ذلك الصناديق الوطنية) تبنت الدول وثائق تضع إطار لإجراءات التمويل الحكومي وتحدد هذه الوثائق وتوضح مبادئ التمويل وتفصل الاشتراطات الإجرائية المحددة التي ينبغي مراعاتها وتهدف هذه الوثائق إلى ضمان أن يتم تطبيق المبادئ الأساسية في جميع الجهات الحكومية التي تمنح تمويلاً للمنظمات كما تهدف بالإضافة إلى ذلك إلى ضمان أن تفهم المنظمات التي تتقدم بطلب التمويل تلك الإجراءات التي يتم إتباعها في عملية التمويل.⁵² يمكن تبني هذه الإجراءات بأشكال مختلفة وينتج عنها كذلك عمليات مختلفة فعلى سبيل المثال تبنت كرواتيا مدونة الممارسات الجيدة والمعايير لتقديم المساعدة المالية لبرامج ومشاريع الجمعيات وتبنت إنجلترا "التمويل والمشتريات: مدونة الممارسات الجيدة"⁵³ بينما تبنت المجر "قانون استخدام المال العام والشفافية والرقابة على استخدام الممتلكات العامة".

أ. ضمان المساءلة والشفافية في عملية التمويل

لأن العديد من منظمات المجتمع المدني تكتسب شرعيتها من العمل بشكل مستقل عن الحكومة فينبغي أن تتم عملية الحصول على التمويل من الحكومة بطريقة شفافة ومساءلة من أجل منع ظهور أي تواطؤ بين منظمات المجتمع المدني والحكومة وبالإضافة إلى ذلك تؤدي عملية التمويل المفتوحة والعادلة إلى إضفاء الشرعية على الصندوق الوطني في عيون منظمات المجتمع المدني والجمهور ككل وبالمقابل يكون لهذه الشرعية أثراً إيجابياً على عمل قطاع المجتمع المدني ككل.

تشكل الخصائص التالية جزءاً من عملية التمويل الشفافة:

- عملية نشر جميع المعلومات ذات الصلة
 - دعوة عامة لتقديم العطاءات
 - إشعار عام بمعايير التقييم
 - إطار زمني وإرشادات واضحة وكافية لإعداد المقترحات
 - إشعار عام بالمنظمات الفائزة
- قواعد واضحة تمنع تعارض المصالح

ب. نشر المعلومات

ينبغي أن تكون الدعوات لتقديم العطاءات ومعايير الأهلية والاختيار والفترات الزمنية والإرشادات لإعداد العطاءات وإشعار ترسية العطاء جميعها متاحة لكل من منظمات المجتمع المدني والجمهور ككل وقد عملت الصناديق الوطنية في مختلف الدول

⁵¹ كاترينا هادزي ميسيفا ونيلدا بولانين "إطار تمويل داعم لمنظمات المجتمع المدني" في الاقتصاد الاجتماعي- بناء اقتصادات حصرية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية- برنامج تطوير الاقتصاد وفرص العمل المحلي 2007)

⁵² المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني "التمويل الحكومي للمنظمات غير الحكومية: مبادئ وممارسات المناقصات" (بانظار النشر، ورقة في ملف المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني).

⁵³ نرفق مقتبسات من مدونة الممارسات الجيدة في إنجلترا كملحق (ج) مرفق (1) وتحدد هذه الأجزاء رؤية وهيكل وأهداف المدونة وكذلك واجبات الحكومة وواجبات القطاع التطوعي وكذلك عملية تقديم الطلبات

على أن يتم ذلك النشر بطرق مختلفة وحالياً تم التوجه نحو استخدام المواقع الالكترونية للصناديق والصحف الوطنية لإطلاع الجمهور على جميع المواد ذات الصلة.

أذربيجان: مجلس الدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني

يحاول مجلس الدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني في أذربيجان ضمان الشفافية من خلال نشر معايير المنافسة وعملية الاختيار وقواعد المنافسة في موقعه الالكتروني ومن أجل أن يسهل على منظمات المجتمع المدني التقدم للمنح تتوفر استمارات الطلب كذلك على الموقع الالكتروني كما يحتوي الموقع أيضاً على القانون الذي يحكم المجلس نفسه.

المملكة المتحدة: صندوق اليانصيب الكبير

ينشر صندوق اليانصيب الكبير في المملكة المتحدة معلومات في موقعه الالكتروني بما في ذلك المعلومات التالية:

- المطبوعات المختلفة مثل التقارير وغيرها
- وثائق الصندوق
 - التقارير السنوية للمنظمات ككل وتقارير كل برنامج
 - رسالة وقيم الصندوق
 - خطة العمل
- وصف لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين
 - السير الذاتية لأعضاء مجلس الإدارة
 - السير الذاتية لأعضاء الإدارة العليا
- الفعاليات المختلفة
- إجراءات تقديم الشكاوى
- عناوين الاتصال بالصندوق

يهدف الموقع الالكتروني لصندوق اليانصيب الكبير أن يمثل مصدراً مفيداً لزيادة المعارف حول الصندوق وبما يساهم في تحسين صورة الصندوق كجهة منفتحة وموثوق بها.

ت. منع تعارض المصالح

من الضروري وجود قواعد تحكم تعارض المصالح من أجل الحفاظ على الشرعية والصورة الحسنة للصندوق وتشمل جوانب تعارض المصالح التي ينبغي النظر فيها وجود علاقات أسرية لدى صانعي القرار أو مصالح مالية أو مصالح سياسية أو شخصية أخرى في أي نتائج أو قرارات معينة.

ألبانيا: هيئة دعم المجتمع المدني

على سبيل المثال يمنع القانون الذي يحكم هيئة دعم المجتمع المدني الألباني بوضوح أي تعارض للمصالح وينص القانون على أنه لا يحق لأعضاء المجلس الاستشاري أو الإدارات الأخرى المعنية بالإشراف على أو إدارة الهيئة التصويت في القضايا التي لدى العضو مصلحة مالية فيها أو مصلحة لأي من أقاربه.⁵⁴

كرواتيا: المؤسسة الوطنية لتنمية المجتمع المدني

تظهر تجربة كرواتيا في إجراءات التمويل لدى المؤسسة الوطنية لتنمية المجتمع المدني مدى أهمية وجود القواعد التي تمنع حدوث تعارض في المصالح ففي السنة الأولى واجهت المؤسسة الوطنية انتقادات حادة حول إجراءات التمويل لديها.⁵⁵

⁵⁴ قانون تنظيم وعمل هيئة دعم المجتمع المدني المادة (15)
⁵⁵ كاترينا هاتزي ميسيفا، حاشية سفلية سابقة رقم 3 ص 21

البداية كانت الجهة التي تختار المستفيدين من المنح تتكون من ممثلين عن منظمات المجتمع المدني ما أثار تساؤلات حول حيادية هذه الجهة ورداً على تلك الانتقادات تبنت المؤسسة الوطنية لوائح واضحة تمنع تعارض المصالح كما استخدمت المؤسسة الوطنية كذلك سجلاً تدون فيه أي حالات تعارض مصالح وبالرغم من أن هذا السجل ليس وثيقة متاحة للجمهور إلا أنه يمكن تفتيش السجل من قبل الجهات المرخص لها عند الطلب.

اللائحة الداخلية للمؤسسة الوطنية الكرواتية المادة (19)

(1) لا يحق لأي عضو في مجلس الإدارة أو أي هيئة أخرى من هيئات المؤسسة أن يصوت أو أن يقرر في القضايا التي يكون لديه أو لزوجته أو والديه أو أبنائه أو أقاربه المباشرين أو غير المباشرين حتى الدرجة الرابعة أو أقاربه من الزواج حتى الدرجة الثانية أي مصلحة مادية ولا في القضايا المتعلقة بأي شركة يكون هو عضواً في إدارتها أو يكون لديه أي مصلحة مادية فيها .

(2) يلزم أعضاء مجلس الإدارة أو هيئات المؤسسة الأخرى بإبلاغ الرئيس في حالة وجود أي تعارض مصالح لدى ذلك العضو حسبما هو موضح في الفقرة (1) من هذه المادة وينبغي تقديم ذلك الإشعار قبل التصويت على القرار حسب الفقرة (1) من هذه المادة.

ث. استئناف قرارات تخصيص المنح

بالإضافة إلى ذلك ينبغي وجود آلية تسمح بالاستئناف ضد أي قرار حيث يجب أن تفسح إجراءات الاستئناف المجال أمام أي منظمة مجتمع مدني قدمت طلب للحصول على منحة بأن تعترض على القرارات المتخذة وأن يكون ذلك الاعتراض بطريقة مرتبة وكفئة ومؤسسية فعلى سبيل المثال في المؤسسة الوطنية الكرواتية يسمح لكل منظمة قدمت طلب للحصول على منحة بأن تقدم استئنافاً خلال 8 أيام من تاريخ إشعارها بنتائج المنحة إذا ما لاحظت أن هناك إهمال أو عيب في الإجراءات التي قيمت الطلبات بموجبها.⁵⁶

ج. القواعد التي تحكم التعاقد والدفع

ينبغي إعداد القواعد التي تغطي إجراءات التعاقد والدفع من قبل الصندوق قبل فترة كافية وأن يتم الاتفاق عليها مع المنظمات التي اختيرت للحصول على التمويل وعادة ما تقوم الدول بتقنين هذه القواعد في وثيقة اتفاق أو أي وثيقة أخرى⁵⁷ وإذا ما كان هناك حاجة لأي تغييرات على الإجراءات يتم مناقشتها عند إبرام العقد بين أعضاء المجلس الوطني ومنظمة المجتمع المدني قبل الدفع وقبل بدء المشروع.

قامت المملكة المتحدة بإعداد وثيقة اتفاق للممارسات الجيدة والتي تحدد عموماً مسؤوليات الحكومة ومنظمات المجتمع المدني ومسؤوليات كل طرف تجاه الآخر قبل وأثناء وبعد عملية التمويل.

⁵⁶ كاترينا ميدزي ميسيفا وفابريس سبليسون، حاشية سابقة رقم 2، ص 10
⁵⁷ قامت استونيا بتقنين القواعد التي تحكم التعاقد والدفع في النظام الأساسي للمؤسسة الوطنية للمجتمع المدني أنظر <http://www.kysk.ee/?s=21>
وقد قمنا بإرفاق النصوص ذات الصلة كملحق (ط) مرفق (1)

معلومات مختلرة من إجراءات التمويل والمشتريات في المملكة المتحدة: وثيقة اتفاق حول أفضل الممارسات

- يتم الدفع من جانب الحكومة مقدماً للنفقات عندما يكون هناك حاجة واضحة وعندما يؤدي ذلك إلى توفير النفقات (المادة 11)
- قبل توقيع اتفاقية مالية ستناقش الحكومة مخاطر المشروع وتوافق على عملية إدارة الأداء وكذلك كيف يتم التعامل مع المبالغ غير المنصرفة (المادة 10)
- تتعهد منظمات المجتمع المدني بأن تتفهم الإجراءات المالية وأن تقدم إثباتات على احتياجها للدفع المقدم عند الحاجة (المادة 16)
- يتم وضع آليات المراقبة قبل توقيع العقد (المادة 12)
- على منظمات المجتمع المدني أن تتفاوض على متطلبات المتابعة والتقارير وأن تضمن وجود الأنظمة اللازمة لتقديم التقارير المطلوبة .
- إذا ما أريد سحب التمويل يتوجب إعطاء إشعار لا تقل مدته عن 3 أشهر (المادة 13)

IX. التقارير والتقييم

تعتبر آليات التقارير والتقييم ضرورية للنجاح طويل الأجل للصندوق في تحقيق هدفه الرامي لدعم المجتمع المدني وينبغي وضع الإجراءات المناسبة لضمان أن يحدث الصندوق الأثر المنشود منه ما لم تساعد تلك الإجراءات في تحديد التغييرات المطلوبة. يمكن أن يتم التقييم على مستويين اثنين هما: (أ) على مستوى البرنامج بمعنى تقييم أثر المشاريع و(ب) على مستوى الإستراتيجية المؤسسية بمعنى تقييم الإستراتيجية التي تحدد نوعية البرامج التي تنفذ خلال فترة محددة من الزمن (دورة التخطيط والتي تكون عادة بين سنة واحدة إلى 3 سنوات).

أ. تقييم برامج المنحة

يهدف تقييم برامج المنح إلى تحديد التقدم الحاصل نحو تحقيق أهداف التمويل ولتحسين ممارسات التمويل في المستقبل ويمكن تقييم برامج المنح في عدة طرق من خلال التقييم المنفذ من أعضاء المجلس الوطني أو من قبل خبراء خارجيين مستقلين أو من خلال التقييم الذاتي المنفذ من قبل منظمات المجتمع المدني التي نفذت المشاريع أو حصلت على الدعم. عند تقييم برنامج منحة من المهم تقييم الآثار التي أحدثتها المشاريع المدعومة على المستفيدين. استخدمت بعض الصناديق مثل صندوق اليانصيب الكبير بالمملكة المتحدة بشكل فاعل مزيج من الطرق بهدف التقييم الدقيق والنشط.

المملكة المتحدة: صندوق اليانصيب الكبير

تشمل عملية تقييم برامج المنح الهادفة لخدمة الشعب المكونات التالية:

- التقييم الذاتي للمشروع من قبل منظمات المجتمع المدني التي تنفذه وذلك أثناء وبعد تنفيذ المشروع
- الاستبيانات التي ترسل إلى المستفيدين من المشاريع لتقييم أثر المشاريع حيث أن المشاريع قد صممت لتحسين الغذاء الصحي والأنشطة الجسدية والصحة العقلية فيتم تركيز الأسئلة على العادات الغذائية وأنشطة المستفيدين .
- التقييمات التي تتم من قبل مقيمين خارجيين
 - عقد سبوع ورش عمل لتوعية منظمات المجتمع المدني حول التقييم قبل تنفيذه
 - إنشاء لجنة الأخلاقيات للإشراف على البحث
 - عقد فعاليات كبرى لبدء التقييم
 - كتابة وثيقتي سياسة و3 نشرات وتوزيعها مع النتائج (تستهدف النشرات المتقدمين الجدد للمنح لتشرح لهم كيفية إعداد مشاريع ناجحة تركز على النتائج)

ب. متطلبات التقارير⁵⁸

تعتمد متطلبات التقارير على غرض التقييم وتباين حسب نوع برنامج المنحة. فيما يلي الحد الأدنى من المتطلبات الشائعة عموماً:

⁵⁸ المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني "تمويل الدولة للمنظمات غير الحكومية: مبادئ وممارسات المناقصات" (بانتظار النشر، ورقة من ملفات المركز الأوروبي لقوانين منظمات المجتمع المدني).

- في حالة المشاريع الطويلة يكون هناك عادة تقارير مؤقتة وتقرير نهائي
- على المستفيد تقديم تقرير وصفي ومالي في كل مناسبة
- لا يتم دفع المبالغ المعلقة حتى تتم المصادقة على التقارير
- ينبغي أن تكون المنظمة المستفيدة مضطلة على المتطلبات التفصيلية للتقارير عند توقيع العقد وأن تكون جزء من العقد.

عند صياغة متطلبات التقارير ينبغي التفكير في القضايا التالية من أجل ضمان وجود تقارير فاعلة تقدم المعلومات المطلوبة لعمل التقييم المناسب:

- ينبغي أن تركز التقارير على النتائج (مثلاً أن تذكر الأهداف والإنجازات وملاحظات المستفيدين والدروس المستفادة... الخ) وأن تسمح ببعض المرونة في الأنشطة وتوسيع الموازنة (أي من خلال أي وسائل وأنشطة تم تحقيق الأهداف).
- لا ينبغي أن تكون اشتراطات توثيق المخرجات والنتائج عبئاً ثقيلاً على كاهل المنظمة.
- ينبغي إيضاح ما هي الحالات التي يشترط فيها على المنظمة المستفيدة تقديم مبررات لأي تغييرات وما هي الحالات التي تشترط فيها الموافقة المسبقة.
- ينبغي أن يكون مستوى التفاصيل وحجم التقارير متناسباً مع حجم الأموال المنفقة على المشروع.

ت. تقييم الإستراتيجية المؤسسية

يهدف تقييم الإستراتيجية المؤسسية لمتابعة فيما إذا كان الصندوق نفسه (من خلال برامجه المختلفة خلال فترة من الزمن) يحقق الأثر المنشود في المجتمع المدني فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف هو تشجيع إنشاء وتقوية منظمات المجتمع المدني في منطقة معينة فيكون السؤال هل تم تشكيل منظمات مجتمع مدني جديدة وهل هي أقوى مؤسسياً الآن؟ وإذا كان الهدف هو المساهمة في حل مشكلة اجتماعية على مستوى البلد فيكون السؤال كيف ساهم الصندوق في حل هذه المشكلة من خلال برامجه؟ وإذا لم يكن الصندوق الوطني يحقق النتائج المستهدفة منه ينبغي أن تساعد إستراتيجية التقييم في تحديد الجوانب التي ينبغي يتحسن الصندوق فيها.⁵⁹

يتم تقييم الإستراتيجية المؤسسية بالتزامن مع الدورة التخطيطية للمنظمة وذلك عادة كل سنة إلى 3 سنوات وتشمل الطرق المختلفة ما يلي:

- جمع وتقييم البيانات الإحصائية (مثلاً ما هي المبالغ التي وزعت ولأي منظمات مجتمع مدني وكم من المستفيدين حصلوا على خدمات من المنظمات المتلقية للمنح... الخ)
- تقييم المشاريع النموذجية التي حققت أثراً حقيقياً (وكذلك المشاريع الفاشلة) وتحديد الدروس المستفادة لتحسين فاعلية الدعم.
- تنفيذ مسح للمنظمات المستفيدة في الماضي وفي الوقت الراهن لمعرفة آرائها حول دور الصندوق وإنجازاته وكيف قدم الصندوق المساعدة وما الذي تتوقعه من الصندوق في المستقبل.
- التحدث مع منظمات المجتمع المدني التي لم يدعمها الصندوق
- القيام ببحث مستقل لتقييم أثر الصندوق.

يمكن تنفيذ ذلك التقييم كجزء من أو بالإضافة إلى التقارير الرسمية التي يلزم الصندوق بإعدادها سنوياً (مثل التقارير التي ترفع للوزير أو مجلس الوزراء).

⁵⁹ في استونيا تضع المؤسسة الوطنية للمجتمع المدني مبادئ تقييم الإستراتيجية المؤسسية من خلال أنشطة تقييم والرقابة العشوائية على المنظمات الممولة وتقييم سنوي ينفذ من قبل مجلس المنظمة. أنظر <http://www.kysk.ee/?s=21>. وقد أرفقا مقتطفات من النظام الأساسي للمؤسسة الوطنية للمجتمع المدني في استونيا كملحق (ي) مرفق (1)

قد يكون من المهم عقد نقاشات أولية حول تقييم إستراتيجية الصندوق قبل بدء دورة البرامج من أجل التأكد أنه سيتم جمع البيانات المطلوبة أثناء التنفيذ فعلى سبيل المثال إذا كان هناك حاجة يمكن أن يطلب من المنظمات المستفيدة أن ترفع تقارير حول أعداد المستفيدين أثناء تنفيذ المشاريع بحيث يمكن تجميع بيانات تراكمية خلال العام.

تظهر تجربة المجر مع الصندوق المدني الوطني ضرورة وجود آلية تقييم فاعلة للإستراتيجية المؤسسية فبعد الثلاث سنوات الأولى من العمل نفذت هيئة المراجعة الحكومية تقييماً شاملاً لفاعلية الصندوق كجزء من مهمتها في الإشراف على الاستخدام الفاعل والكفاء للمال العام وقد أشارت في تقييمها إلى أن "استخدام الدعم المقدم لمنظمات المجتمع المدني كان إجمالاً حسب القانون ولم ينتج عنه توسع في دور المنظمات المدنية كمحركات للتغيير الاجتماعي".

... "لم يكفل الحد الأدنى من المبالغ المحدد بموجب مبادئ الدعم تعزيز المنظمات حيث لم يسمح النظام للمنظمات الصغيرة بأن تغير من وضعها الحالي وأن تتطور بشكل نوعي".

"وضع المجلس متطلبات رسمية فقط للفصل في الطلبات ولم يكن تعريف النفقات التشغيلية واضحاً وتم تفسيره بشكل مختلف من قبل مختلف الهيئات داخل المجلس كذلك من قبل الخزنة ومنظمات المجتمع المدني".

"لم يتأكد الوزير من الالتزام بالقانون فيما يتعلق باستخدام المال العام وكذا وجود الشفافية والرقابة في استخدام الممتلكات العامة ما جعل من الصعوبة تقييم المنافع الاجتماعية للدعم المقدم من الصندوق المدني الوطني. حيث أنه خلال سنتين من العمل لم يقيم الوزير بوضع مؤشرات الأداء والمعايير المطلوبة حسب هذه اللوائح ولذلك فلم يتم بناء الخبرات ولا تحديد الدروس المستفادة للاعتماد عليها في القرارات المستقبلية".

"كان استخدام الدعم المقدم لمنظمات المجتمع المدني إجمالاً حسب القانون إلا أنه لم ينتج عنه توسع في دور المنظمات المدنية كمحركات للتغيير الاجتماعي".

مقتطفات من تقرير مكتب المراجعة الحكومي حول السنتين الأولى من عمل الصندوق المدني الوطني .

سبتمبر 2006- ترجمة معدلة

وبعد صدور تقرير هيئة المراجعة الحكومية نظر الصندوق الوطني المدني في العديد من النقاط التي أثرت (مثل تحديد النفقات التشغيلية بوضوح) وتبنى ممارسات جديدة في منهجيته والأكثر أهمية أنه أدخل آلية للتقييم الذاتي تنفذ على أساس سنوي لمتابعة فاعلية الصندوق نفسه كما قام في 2009-2010 بإعداد إستراتيجية جديدة بناءً على نتائج التقييمات (إلا أن الصندوق لم يغير كل شيء فلا زال المجلس يعتقد أن الطريقة الاعتيادية لتحديد مستوى الدعم هي المنهجية الأكثر عدالة لتنفيذ الدعم المؤسسي).

X. الاستنتاجات والتوصيات

يعتبر التمويل الحكومي لمنظمات المجتمع المدني من خلال صندوق وطني آلية هامة للحكومة لدعم تنمية المجتمع المدني ولتقوية العلاقات بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني حيث أن الصندوق الوطني يكون عادة جزءاً من إطار قانوني وتنظيمي أشمل لدعم المجتمع المدني. وبالإضافة إلى سن التشريعات المناسبة التي تحكم إنشاء وأنشطة واستدامة منظمات المجتمع المدني يمكن للحكومة إنشاء مكتب أو إدارة لمأسسة التعاون مع منظمات المجتمع المدني والاستمرار في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني وإنشاء مراكز لدعم منظمات المجتمع المدني واستثمار موارد لإيجاد قواعد بيانات حول هذا القطاع وإيجاد آليات لمشاركة منظمات المجتمع المدني في صنع القرار الحكومي ولذلك فإن إنشاء صندوق وطني يعتبر خطوة هامة على طريق إنشاء هيكل أكبر وأكثر شمولاً للدعم الحكومي لمنظمات المجتمع المدني.

وحيث أن الصندوق الوطني غالباً ما يهدف لتعزيز العلاقات بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني ومعالجة احتياجات المجتمع فإن أحد الأجزاء الهامة من عملية إنشاء الصندوق هو التشاور مع المستفيدين المستقبليين. قامت بعض الصناديق المذكورة في هذه الوثيقة بطلب مدخلات من منظمات المجتمع المدني ومشاركتها في إنشاء الصندوق بينما تشاورت صناديق أخرى مع هذه المنظمات عند إعداد برامج المنح. لذلك، ينبغي على المسؤولين الحكوميين المسؤولين عن إنشاء الصندوق الوطني التفكير في إيجاد آليات رسمية للحصول على مدخلات منظمات المجتمع المدني في كلا المرحلتين.

يمكن إنشاء الصناديق لأغراض كثيرة متعددة ولذلك من المهم من البداية تحديد ما الذي يهدف الصندوق إلى تحقيقه بالضبط. وقد ثبت أن ذلك الأسلوب كان ناجحاً في مساعدة الصناديق الحالية على تحديد أفضل الإستراتيجيات والأولويات للتمويل وكذلك تقييم مستوى تحقيق الأهداف. وكجزء من هذه العملية ينبغي اتخاذ قرارات حول ما هي المنظمات التي تحصل على الدعم وما نوع الدعم الذي سيقدم ولأي غرض وقد يهدف الصندوق إلى تعزيز البنية التحتية وتطور قطاع منظمات المجتمع المدني ككل أو قد يقدم الدعم لمجالات معينة ذات أولوية تخدم السياسات الحكومية كما يمكن للصندوق أن يدعم القدرات المؤسسية (وذلك عندما تحصل منظمات المجتمع المدني على تمويل لاحتياجات غير مرتبطة بمشروع معين) أو يمكن تقديم الدعم لمشاريع معينة. يمكن أن يكون الدعم المؤسسي مبني على معايير معينة (تخصيص مبالغ لكل متقدم) أو مبني على الاحتياجات (تقديم مبالغ لتغطية احتياجات مؤسسية معينة) أو عينياً (بضائع وخدمات) وبالإضافة إلى ذلك يمكن تخصيص مبالغ لدعم المشاريع أو الدعم المؤسسي لفترة سنة واحدة أو عدة سنوات وبنبغي التفكير في فترة الدعم المقدم كجزء من عملية إعداد تصور عن البرنامج من أجل معالجة أي أمور تترتب على ذلك (مثل توفر التمويل ومتابعة وتقييم تنفيذ المشاريع التي تنفذ على عدة سنوات).

تساهم مصادر التمويل الموثوق بها والكبيرة في نجاح الصندوق على المدى الطويل ولذلك فإن وجود بند في الموازنة الحكومية يحدد فيه مبلغ معين من موازنة الدولة للصندوق يعتبر مصدراً ثابتاً يسمح للحكومة بأن تخطط مستوى التمويل الذي تلتزم به في كل موازنة. يمكن الاستفادة من عائدات خصخصة شركات الدولة لزيادة دخل الصندوق وكذلك العائدات من اليانصيب وألعاب الحظ الأخرى وأخيراً يمكن أيضاً توفير مصادر تمويل بديلة للصندوق والتي تساعد الصندوق في تحقيق أهدافه وتوفير دعم أكبر لبرامج أكثر (مثلاً التمويل من المتبرعين من القطاع الخاص الذين يرغبون في الشراكة مع الصندوق وتقديم الدعم لبرامج معينة).

سيساعد إنشاء هيكل إدارة واضح وقوي للصندوق على ضمان أن يعمل الصندوق حسب مبادئ الإدارة المسؤولة مع وجود الإشراف المناسب وأن تتخذ قرارات الصندوق بطريقة غير سياسية وبما يتوافق مع أهداف وإستراتيجية الصندوق. ينبغي أن يحدد هيكل إدارة الصندوق أدوار الحكومة والخبراء الخارجيين وممثلي المجتمع المدني على المدى القصير والطويل. قد تختار الحكومة الاشتراك في عملية صنع القرار في الصندوق أو إنشاء الهياكل الحاكمة للصندوق أو أن تتولى دور إشرافي على أعمال الصندوق. وبشكل عام يقوم مجلس إدارة الصندوق بإعداد الخطط الإستراتيجية ويتخذ القرارات النهائية فيما يتعلق بطلبات التمويل بينما تتولى الإدارة والموظفين تنفيذ المهام اليومية للصندوق.

وبينما تقع مسؤولية اتخاذ القرارات النهائية فيما يتعلق بطلبات التمويل على عاتق مجلس الإدارة الذي فقد تختلف الآليات حول من يقوم بعملية الاختيار والتقييم الأولي للمقترحات والطريقة الأكثر شيوعاً هي وجود لجنة اختيار أولي تتكون من المجلس الحاكم للصندوق وموظفي الصندوق وخبراء خارجيين مدفوعي الأجر كما يمكن أن تضم لجنة الاختيار في عضويتها ممثلين

عن المجتمع المدني. وإذا اشتملت لجنة الاختيار على ممثلين من المجتمع المدني ينبغي أن يكون هناك قواعد واضحة تحكم تعارض المصالح. وبالإضافة إلى ذلك ينبغي أخذ خبرات الأعضاء المختلفين في الحسبان لضمان وجود المهنية والمساءلة في العملية كما ينبغي كذلك تبني إجراءات أخرى لضمان الشفافية والمساءلة في العملية وذلك للحفاظ على شرعية العملية ولضمان التنفيذ الأكثر فاعلية وكفاءة للمشاريع الممولة وقد تشمل تلك الإجراءات على سبيل المثال مشاركة المستفيدين في البرمجة (تقييم الاحتياجات) وتقييم أنشطة الصندوق ووصول الجمهور إلى اللوائح والوثائق ذات الصلة ونشر محاضر اجتماعات مجلس الإدارة وقواعد رفع التقارير للصندوق.

وبالإضافة إلى ذلك وكجهة مستقلة على الصندوق إعداد قواعد داخلية تحدد بالتفصيل هيكله التنظيمي بما في ذلك مختلف إدارات وأقسام الصندوق وكذلك واجبات ومسئوليات شاغلي الوظائف الرئيسية والعلاقات فيما بينهم وسيؤدي ذلك إلى تعزيز العمليات والإدارة اليومية للصندوق.

كما أن أحد القضايا الهامة هي معايير تقرير ما هي المنظمات المؤهلة للتقدم وما هي معايير الاختيار وينبغي أن ترتبط هذه المعايير بالأهداف التي أنشئ الصندوق لأجلها وأن تعالج مختلف مراحل عملية التمويل (مثل اختيار المنظمات المتقدمة المؤهلة واختيار المشاريع).

وعند تقدم المنظمات للمنح يتم اختيار مقترحات معينة والتي تحصل على التمويل وينبغي للنظام غير المنحاز والتدريجي لتقييم المقترحات أن يشمل على مستوى معين من التأكد أن المقترحات تلبى الشروط وتقييم جودة العروض وآلية لاتخاذ القرارات حول ما هي المنظمات التي تحصل على تمويل.

وبعد ترسيه المنح ينبغي أن تضمن إجراءات التمويل أن تكون المناقصات عادلة وأن يتم التمويل وتنفيذ المشاريع الممولة بنجاح ولهذا الغرض قامت العديد من الدول بإعداد لوائح أو مدونات ممارسات جيدة لتعطي الإطار اللازم للعملية كما أن نشر جميع المعلومات ذات الصلة يضمن وجود الشفافية وفي حالة وجود اعتراض على قرار واحد أو أكثر ينبغي أن يكون هناك آلية تسمح للمنظمات باستئناف القرارات المعترض عليها أمام جهة أخرى.

وأخيراً تعتبر آليات التقارير والتقييم مهمة لتحديد التقدم الذي يحققه الصندوق نحو إنجاز الأهداف المنشودة منه وتحديد فيما إذا كان هناك حاجة لمزيد من التحسين في أي مجال ويتم رفع التقارير والتقييم على مستويين اثنين الأول هو تقييم البرامج التي دعمها الصندوق كل برنامج على حدة والثاني هو تقييم الإستراتيجية المؤسسية الكلية للصندوق. يمكن أن يتم تقييم البرامج من قبل موظفي الصندوق أو التقييم الذاتي من قبل المنظمات غير الحكومية أو من قبل استشاريين خارجيين. كما توجد طرق مختلفة لتقييم الإستراتيجية المؤسسية مثل جمع وتقييم البيانات الإحصائية وتقييم المشاريع النموذجية ومسح المنظمات المستفيدة ومسح المنظمات التي لم تعطى لها منح ويمكن كذلك إيكال مهمة التقييم لجهة حكومية أخرى.

