

# سازمانهای غیردولتی و چالشهای پاسخگویی

دکتر سیدمهدی الوانی \*

دکتر فرشته قشقایی \*\*

## چکیده

زندگی در دهکده‌ی جهانی با سرعت روزافزون ارتباطات و وابستگی کشورها به هم به اشکال مختلف موجب مواجه شدن انسانها با مشکلات عدیده‌ای می‌شود که سازمانها و نهادهای موجود از عهده‌ی حل آنها برنخواهند آمد.

سازمانهای جامعه مدنی (CSOs)<sup>1</sup> در دو دهه‌ی اخیر نقش بسیار ارزنده‌ای در نظام حکومتی و حل مشکلات اجتماعی پیدا کرده‌اند. این سازمانها برای حفظ نقش و مشروعیت خود در جامعه، با تقویت مسئولیت اجتماعی و جلوگیری از کجرویهای موجود در جامعه کوشیده‌اند پاسخگویی ذی‌نفعان خود باشند. حال باید دید اصولاً پاسخگویی چیست؟ پاسخگویی به چه کسانی؟ چگونه؟ صورت می‌پذیرد. این

---

\* - عضو هیئت علمی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\* - عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء.

پرسشها در سازمانهای غیردولتی از اهمیت برخوردار بوده و اندیشمندان و پژوهشگران در پی یافتن پاسخهای آنها هستند. این مقاله مقدمه‌ایست برای یافتن جوابهایی جهت چالشهایی که سازمانهای غیردولتی با آن مواجه هستند.

### مقدمه

پذیرش نقش مهم و شایسته سازمانهای غیردولتی در نظام حکومتی و حل مشکلات اجتماعی در دو دهه‌ی گذشته در کشورهای شمال و جنوب اجتناب‌ناپذیر شده‌است. همه روزه، شاهد رشد کمی و کیفی این سازمانها در سطح ملی و بین‌المللی با موضوعهای توسعه‌ی پایدار، حقوق‌بشر، عدالت اجتماعی، پاسداری از محیط زیست، برابری جنسیتی و ... هستیم، که بدون تردید سؤالی در اذهان عموم مطرح می‌سازد مانند اینکه چقدر این سازمانها مشروعیت دارند؟ چقدر قابل اعتماد هستند؟ چقدر به رسالت و اهداف خود پایبند هستند؟ آیا این سازمانها پاسخگو هستند؟ به چه کسانی پاسخگو هستند؟ برای چه منظوری؟ و چگونه؟

سازمانهای غیردولتی (ملی و بین‌المللی) زمانی قابلیت پاسخگویی دارند که جوابگوی رسالتها و نقشهایی باشند که به ذی‌نفعان خود وعده داده‌اند (Brown, 2001). سازمانهای غیردولتی بیش از هر سازمان دیگری با چالشهای پاسخگویی مواجه هستند. آنها پاسخگو به، اعانه‌دهندگان، کسانی که نیازهای مالی آنها را تأمین می‌کنند، به قانونگذاران، کسانی که مسئول کارهای قانونی و ثبت این سازمانها هستند. به مشتریان، کسانی که از ساعی و خدمات این سازمانها استفاده می‌کنند، به همکاران، کسانی که در انجام پروژه‌ها با سازمان غیردولتی همکاری می‌کنند، به کارکنان کسانی که وقت و انرژی خود را صرف سازمان می‌کنند، به افرادی که انتظار دارند از وضعیت سازمان مطلع شوند، می‌باشند.

همواره نگرانی سوءاستفاده برخی از سازمانهای غیردولتی مورد توجه بوده‌است. برخی از سازمانهای غیردولتی مسئولیت پاسخگویی ندارند. زیرا در بسیاری از کشورها، برای پاسخگویی سازمان غیردولتی معیارسازی نشده است یا اگر چنین اتفاقی افتاده است بسیار مبهم و کلی است. در آمریکا مجموعه‌ای تحت عنوان پایش

سازمانهای غیردولتی<sup>۱</sup> جهت کنترل رفتار سازمان غیردولتی تهیه کرده‌اند،<sup>۲</sup> که می‌توان به عنوان نمونه‌ای از معیارسازی برای پاسخگویی مطرح کرد.

بطور کلی سؤال اساسی که در اینجا مطرح می‌شود، اینست که سازمان غیردولتی چه میزان پاسخگویی حمایت‌کنندگان و اعانه‌دهندگان و تا چه اندازه پاسخگویی خدمت‌گیرندگان است؟ فراتر از آن اینکه آیا محتوی پاسخ به ذی‌نفعان مختلف یکسان است؟ برای مثال سازمانهای غیردولتی مجبورند شواهدی دال بر هزینه‌کردن، اعانه‌ای که دریافت کرده‌اند، براساس برنامه موردنظر اعانه‌دهندگان ارائه دهند (Croos, 1997). پاسخگویی در سازمانهای انتفاعی جنبه‌ی مشتری‌مداری دارد، ولی در بخش سازمانهای غیردولتی، خدمت‌گیرندگان ممکن است آگاهی و توانایی ایجاد فشار برای حسابداری و پاسخگویی را نداشته باشند و حتی از نظر قانونی نیز چنین امکانی وجود نداشته باشد. تحت چنین شرایطی سازمان غیردولتی بیشتر توجهش بر تعهدات و الزامات قانونی است تا تعهدات اخلاقی نسبت به مخاطبان خود. برخی از نویسندگان و پژوهشگران معتقدند که، هر چه که سازمان غیردولتی بیشتر توسعه پیدا کند و بیشتر از طریق اعانه‌دهندگان تأمین مالی شود، خطر کاهش مشروعیت آنها بیشتر و میزان پاسخگویی آنها به دریافت‌کنندگان خدمت کمتر می‌شود (Edwards & Hulme 1996). مورد دیگری که ادواردز و هولم به آن اشاره می‌کنند، جایگزینی سازمانهای غیردولتی به جای نهادهای دولتی در فرایند توسعه است (ناگفته پیداست که اگر این امر صحیح انجام شود مشکلی نخواهد بود)، نحوه‌ی پاسخگویی سازمانهای غیردولتی به گروههای هدف کاملاً متفاوت با نحوه‌ی پاسخگویی دولت به شهروندان است. حال اگر سازمانهای غیردولتی به صورت صوری جایگزین دولت شود، با این استدلال که نسبت به دولت پاسخگوتر است، از بار مسئولیت دولت کم می‌شود و با وجود این نوع سازمانهای ساختگی بوسیله‌ی نخبگان یا ساخته شده بوسیله‌ی دولت موجب بی‌بهره شدن گروههای هدف از پرسش مسئولیت از آنها می‌شود.

بدین ترتیب شکل ایجاد و رشد روزافزون سازمانهای غیردولتی نیست، بلکه مشکل اساسی امکان خدشه‌دار شدن وجهه‌ی آنهاست، که نیاز به چاره‌اندیشی دارد.

1 - NGO Watch

2 - Holding civic "Groups Accountable," "New York times" editorial, July21,2003.

جهت اداره‌ی هر چه بهتر سازمان (دولتی، خصوصی، داوطلبانه) باید به مساله‌ی پاسخگوئی توجه شده و در برابر جنبش پاسخگوئی استراتژی مناسبی را انتخاب کرد.

### پاسخگوئی و مشروعیت چیست؟

"پاسخگوئی" عبارتست از میزان پایبندی به وعده نهائی که سازمان جهت انجام برخی فعالیتها و خدمات داده است (Brown & Moore, 2001).

"پاسخگوئی" دینی است در قبال انجام مجموعه‌ای از فعالیتهای مبتنی بر ارزشها و اصول از پیش تعیین شده.

"پاسخگوئی" عبارتست از جوابگوئی به مجموعه‌ای از مسئولیتهای و تعهداتی که تعدادی از بازیگران در مقابل دیگران دارند.

پاسخگوئی به‌طور معمول نیازمند برخی توافقات در اهداف عمومی، استانداردهای قابل قبول و اجرا، راههای جمع‌آوری و تفسیر اطلاعات جهت تعیین نقشها، سازکارهایی برای دسترسی به آن نقشها، فرامین و دستوراتی که بطور معمول بوسیله‌ی ذی‌نفعان جهت پاسخگوئی صادر می‌شود، می‌باشد (Brown, 2004).

بررسی تجربیات کشورهای مختلف می‌تواند راهگشائی برای تقویت پاسخگوئی سازمانهای غیردولتی (مدنی) در مقابل ذی‌نفعان کلیدی خود و همچنین بالا بردن مشروعیت آنها در جامعه به عنوان فعالان اجتماعی در آینده باشد.

مشروعیت<sup>۱</sup> معرف نقشها و فعالیتهای بازیگران براساس ارزشها، هنجارها، قوانین و انتظارات می‌باشد که بوسیله‌ی ذی‌نفعان تعیین می‌شود (Brown, 2004). بنابراین مشروعیت می‌تواند براساس ارزشها و هنجارهای مورد انتظار یا براساس اصول و قوانین طبقه‌بندی شود.

با توجه به رویکرد حاکمیت مطلوب<sup>۲</sup> از طریق همکاری و تعاون سه بخش (دولتی، خصوصی، داوطلبانه) و پرننگتر شدن نقش ذی‌نفعان در عرصه‌ی سازمانهای مدنی، تغییر الگوی زمامداری بخصوص در سطح بین‌المللی، ثبات رسالتها و ارزشها؛ همه روزه بر اهمیت مشروعیت سازمان غیردولتی افزوده شده‌است.

1 - Legitimacy.

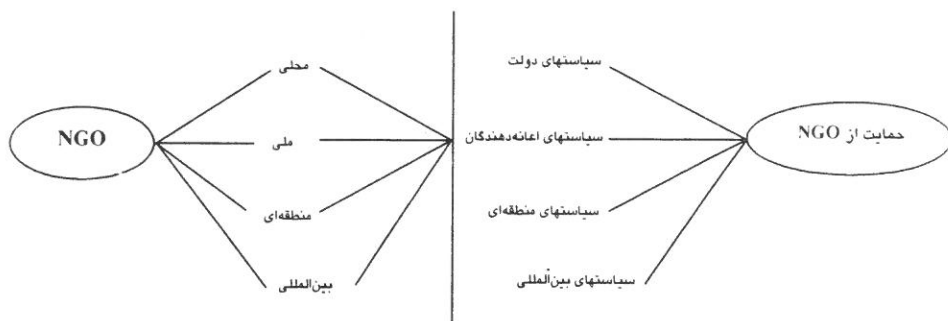
2 - good governance

## پاسخگویی به چه کسانی؟

تنوع ذی‌نفعان سازمان غیردولتی بستگی به نوع، ماهیت، حجم و گستره‌ی فعالیت سازمان دارد که می‌توان آنها را بصورت زیر طبقه‌بندی نمود:

### الف- ذی‌نفعان حمایتی و قانونی

تعیین ذی‌نفعان اینگونه سازمانها بستگی به محدوده‌ی فعالیتهای آنها دارد که آیا در سطح محلی، ملی، منطقه‌ای یا بین‌المللی فعالیت می‌کنند. در هر یک از موارد، سازمان با ذی‌نفعان مختلف حمایتی و قانونی مواجه شده، تحت تأثیر سیاستها و خط‌مشیهای درونی و بیرونی آنها قرار می‌گیرد.



شکل ۱- شمای ذی‌نفعان حمایتی و قانونی را براساس

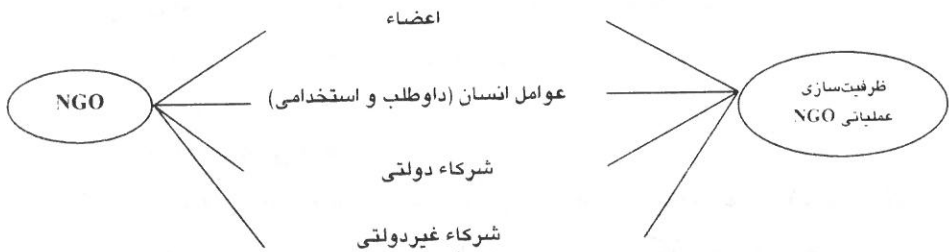
سطح محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی

### ب- ذی‌نفعان عملیاتی

این ذی‌نفعان شامل اعضاء، عوامل انسانی، سازمان غیردولتی که به دو دسته عوامل انسانی استخدامی و داوطلب تقسیم می‌شوند. جلب و جذب و نگهداری عوامل انسانی بخصوص داوطلبین در سطح سازمان غیردولتی بستگی به میزان شفافیت و پاسخگوئی سازمان دارد. شرکاء دولتی و غیردولتی سازمان جهت انجام برخی پروژه‌های مشترک از دیگر ذی‌نفعان سازمان محسوب می‌شوند.

شکل شماره ۲، رابطه‌ی سازمانهای غیردولتی و ذی‌نفعان عملیاتی را نشان

می‌دهد.

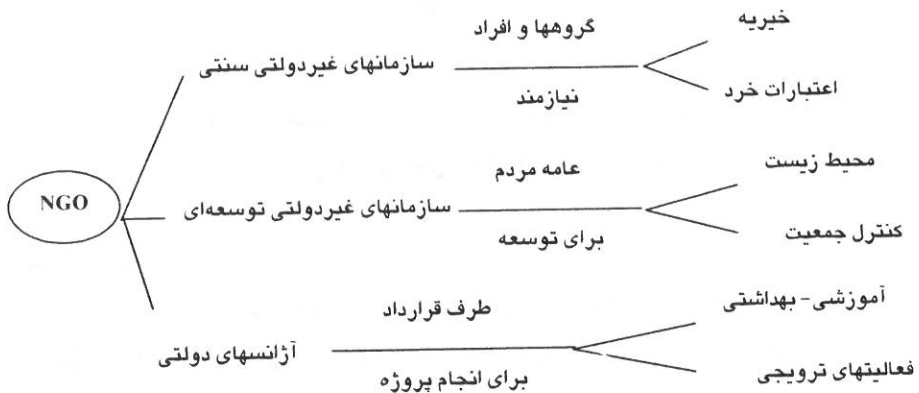


شکل ۲- ذی‌نفعان عملیاتی

### ج - دریافت‌کنندگان خدمت به عنوان ذی‌نفع

براساس نوع فعالیت NGO، سازمان دارای مخاطبین، گروه‌های هدف یا مشتری (دریافت‌کنندگان خدمت) می‌باشد که ممکن است شامل گروه‌های نیازمند، مؤسسات دولتی و غیره باشد.

شکل شماره ۳ - ذی‌نفعان دریافت‌کننده خدمت و نیازهای آنها را نشان می‌دهد.



شکل ۳- «ذی‌نفعان» دریافت‌کننده خدمت

### د - پاسخگویی به خود

هر سازمان غیردولتی، مسلماً براساس مجموعه‌ای از ارزشها و انتظارات مؤسسين طراحی و تأسیس شده‌است. بنابراین چنین اشخاصی نیز به عنوان ذی‌نفع محسوب شده، نیاز به پاسخگویی ارزیابی و بررسی کمی و کیفی رسالتها، اهداف و

عملکرد سازمان خود دارند این عمل به منظور شناخت نقاط قوت و ضعف و اینکه آیا از اهداف و ارزشها و انتظارات خود منحرف شده‌اند یا خیر صورت می‌گیرد.

سازمانهای غیردولتی چگونه می‌توانند پاسخگویی ذی‌نفعان خود باشند؟

چشم‌اندازهای پاسخگویی و مشروعیت سازمانهای غیردولتی از دیدگاه‌های مختلف متفاوت است (Brown 2004). در سطح اجتماعی، پاسخگویی برای برخی از بازیگران ممکن است، به عنوان توافق جمعی بر سیاستهای واضح عمومی، قانونگذاری، ارزشها و هنجارها باشد. این چشم‌انداز ممکن است به عنوان بعد اجتماعی پاسخگویی محسوب شود. اما باید دید این کار چقدر عملی و کارساز بوده و آیا روش مناسبی برای همه کشورهای است؟

برای مثال، در آمریکا سازمانهای غیردولتی ثبت شده موظف به تهیه اطلاعات مالی مختصر می‌باشند. اما سیستم قانونگذاری و هنجارهای پذیرفته شده اجتماعی نتوانسته‌اند مشخصاً تعیین‌کننده پاسخگویی برای سازمانهای غیردولتی باشد.

از طرف دیگر بحثهای زیادی در مورد اولویتهای ذی‌نفعان وجود دارد. الویتهای اعانه‌دهندگان، خدمت‌گیرندگان، قانونگذاران دولتی یا اعضاء و کارکنان متفاوت است و این موضوع در کشورها با آرمانه‌های اجتماعی گوناگون نیز بصور مختلفی مطرح می‌باشد.

زمانیکه توافقات جمعی اجتماعی برای پاسخگویی وجود نداشته باشد یا نتوان استانداردهای روشنی را معین کرد، رهبران سازمانهای غیردولتی ممکن است، خود معیارهای پاسخگویی را براساس اخلاق، موارد حقوقی، تقاضاهای عملیاتی متناسب با رسالت سازمان تعیین کنند. آنها جهت نیل به رسالت سازمان می‌بایست به خلق ارزش عمومی، حفظ اقتدار و حمایت و پیروی از ذی‌نفعان داخلی و خارجی و بسیج ظرفیت عملیاتی سازمان پردازند (Moor, 2000).

برخی از سازمانهای غیردولتی به تهیه توافق‌نامه‌ای در مورد استانداردهای پاسخگویی در محدوده‌ی فعالیت‌هایی که به نوعی دارای شرکاء می‌باشند می‌پردازند برای مثال می‌توان از سند شورای سازمانهای غیردولتی فیلیپین<sup>۱</sup> نام برد، که تعداد زیادی سازمان غیردولتی با استفاده از تجربیات خود به معیارسازی برای محدوده‌ی

بخش سازمان غیردولتی توسعه‌ای پرداخته‌اند. استانداردهای بخشی<sup>۱</sup> و پاسخگویی برای یک گروه از سازمانهایی که دارای هویت مشترک می‌باشند بکار گرفته می‌شود، مانند سازمانهای غیردولتی توسعه‌ای که دارای منشور اخلاقیات<sup>۲</sup> می‌باشند و به اصول و استانداردهای سازمانی یا برنامه‌ای پایبند هستند (Brown 2004). برای مثال می‌توان از منشور اخلاقیات InterAction آمریکا، بیانیه CCONG در کلمبیا و استانداردها و فرایندهای فلیپین نام برد (Villar, R. 2003). به‌طور خلاصه، مطالب زیادی در مورد "جنبش پاسخگویی" به منزله انگیزه جوابگویی بهتر سازمانها (تجاری، دولتی و غیرانتفاعی) به «گروهها» یا «ذی‌نفعان» مطرح شده‌است.

در کانادا کتابهای متعددی در ارتباط با پاسخگویی با دید منفی در بخش داوطلبانه (Walter Stewart 1996) و دید مثبت مانند هیأت پاسخگویی و زمامداری در بخش داوطلبانه (۱۹۹۶) نگارش یافته است، که هر دو برای ارزیابی بهتر نقشهای سازمانهای غیردولتی به یک نتیجه رسیده‌اند، و نشان داده‌اند که سازمانهای دیده بانی<sup>۳</sup> برای ارائه اطلاعات به اعانه‌دهندگان در مورد غیر کارآمد بودن برخی از سازمانها روز به روز افزایش می‌یابند و این امر از هدر رفتن منابع و کمکها جلوگیری می‌کند.<sup>۴</sup>

اصولا در سازمانهای غیردولتی نیاز به طراحی مدل فرایند پاسخگویی یک ضرورت است که غالبا در سه مرحله صورت می‌گیرد:

۱- استانداردسازی<sup>۵</sup>

۲- اجرای استانداردها<sup>۶</sup>

۳- پیگیری و کنترل<sup>۷</sup>

1 - Sector domain standard

2 - Code of conduct

3 - Watch dog

۴- نمونه این سازمانها:

- American institute, (2003) wise Giving Alliance for philanthropy (2003), The Charities Review Council of Minnesota (2003) Canadian Council of Christian Charities (2003)

5 -Standard setting

6 - Implimenting

7 - Monitoring



در فرایند پاسخگویی سازمان غیردولتی چه کسانی معیارسازی می‌کنند؟ چه کسانی آنها را اجرا می‌کنند؟ و پیگیری و کنترل نقشها و فعالیتها به عهده کیست؟

در عرصه‌ی فعالیت‌های اجتماعی منابع این استانداردها عبارتند از:

- ایده‌آل‌های اجتماعی، اشتراک ارزشها، هنجارها، قوانین و انتظارات در سطح گسترده اجتماعی.

- استانداردهای اعانه‌دهندگان و حمایت‌کنندگان مالی و حقوقی.

- استانداردهای شبکه‌ای که سازمان غیردولتی زیر مجموعه آن می‌باشد.

- استانداردهای سازمانی براساس استراتژیهای سازمان مبتنی بر رسالتها و اهداف.

طی دهه‌ی گذشته، دانشمندان و پژوهشگران کانادایی، پژوهشهای متعددی در

مورد ابزارهای ارزیابی و پاسخگویی انجام داده‌اند (موری و کات ۲۰۰۱) (یوزو وهال

۱۹۹۹) که در اینجا به ارائه نمونه‌هایی از یافته‌های آنها می‌پردازیم:

#### ۱- رویکرد شیوه یکپارچه یونایتدوی<sup>۱</sup>

این سیستم ارزیابی بطور خاص برای تعیین و ارزیابی نتایج برنامه جهت

پاسخگویی برای سازمان غیردولتی یونایتدوی<sup>۲</sup> طراحی شده‌است. فرایند ارزیابی

جهت پاسخگویی به شش مرحله تقسیم شده‌است:

- مشخص کردن انتظارات

- ظرفیت‌سازی سازمان جهت اندازه‌گیری نتایج

- تعیین نتایج، شاخصها و متدهای جمع‌آوری اطلاعات

- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات، بهبود سیستم ارزیابی نتایج

- بکارگیری اطلاعات مرتبط با نتایج

(در حقیقت سازمان مذکور جهت یکسان‌سازی به تهیه چک لیست پرداخته است).

#### ۲- کارت امتیازات متوازن<sup>۳</sup>

این روش در اصل برای سازمانهای تجاری طراحی شده‌است، ولی اخیراً برای

سازمانهای داوطلبانه غیرانتفاعی نیز مورد استفاده قرار گرفته است. (Kaplan,

2003, Niven 2001). در شکل اصلی آن، هدف تجاری حداکثر کردن سود بوده

1 - The united way Approach

2 - United Way

3 - The Balanced Scorecard

است که نه تنها به بعد مالی بلکه به سه بعد غیرمالیاتی اشاره دارد این ابعاد عبارتند از:

- ❖ بعد مالی
  - ❖ بعد مشتری‌مداری (رضایت خاطر مشتری)
  - ❖ بعد داخلی (اندازه‌گیری کارآئی و کیفیت)
  - ❖ بعد خلاقیت و یادگیری که به توانایی سازمان جهت پذیرش تغییرات کمک می‌کند.
- در حقیقت در سازمانهای غیردولتی داوطلبانه رسالت سازمان جایگزین منفعت مادی سازمان می‌شود و دریافت‌کنندگان خدمت به جای مشتری مطرح می‌شوند (Niven 2003)

### ۳- ساختار گزارش‌دهی فعالیتهای

در این ساختار ۱۲ مورد در نظر گرفته شده‌است:

- ۱- روش مدیریت
- ۲- مرتبط بودن (چقدر برنامه‌ها و عملیات سازمان با مشکلات و شرایط سازمان مرتبط می‌باشد).
- ۳- تناسب - (چقدر برنامه‌ها و سطح توانائی سازمان در ارتباط با اهدافشان منطقی است).
- ۴- موفقیت - (چقدر سازمان توانسته است به اهدافش دست پیدا کند)
- ۵- رضایت خاطر (تا چه حدی ذی‌نفعان، کسانی که سازمان، یا برنامه‌های سازمان برای آنها طراحی شده‌است رضایت خاطر دارند).
- ۶- پیامدهای ثانویه (سازمان با چه پیامدهای مثبت و منفی مواجه شده‌است)
- ۷- هزینه‌ها و کارائی (ارزیابی ارتباط بین هزینه‌ها، ورودی‌ها و خروجیها).
- ۸- مسئولیت‌پذیری (ارزیابی میزان مسئولیت‌پذیری مسئولین سازمان)
- ۹- نتایج مالی: (حسابداری هزینه‌ها و درآمدها، دارائی و بدهیها)
- ۱۰- محیط کاری: چقدر سازمان یا برنامه، توانسته شرایط محیطی کار را برای ظرفیت‌سازی کارکنان و مطلع کردن آنها جهت نیل به اهداف سازمان مساعد نماید.

۱۱- پاسداری از دارائیه‌ها: تا چه اندازه سازمان توانسته است از اموال (فیزیکی، تکنولوژی، مالی و انسانی) مراقبت نماید.

۱۲- پیگیری و گزارش‌دهی: تا چه اندازه عوامل کلیدی مرتبط با اجرا یا تقویت برنامه، تشخیص، پیگیری و گزارش داده شده است.

روش مرتبط دیگر با کاری امتیازات متوازن اخیراً بوسیله‌ی راب، پتون (Prof. Robpaten 2003) ارائه گردیده است که در آن دو دسته پرسش در مورد فعالیت‌های سازمان مطرح شده است:

#### ۱- الگوبرداری از بهترین‌ها<sup>۱</sup>

یکی از کاربردهای این الگو جهت ارزیابی سازمانهای داوطلبانه غیرانتفاعی است، (Vic & Murray, 2004) که روش مقایسه‌ای بین دو سازمان با فعالیت‌های مشابه و الگوبرداری از سازمان برتر می‌باشد. این روش معمولاً برای برنامه‌های خاص بکار برده می‌شود. بنابراین ابزار مناسبی برای ارزیابی کل سازمان محسوب نمی‌شود و قابلیت تعمیم ندارد. پنتون یکی از معدود محققینی است که به تحقیق در مورد میزان کاربردی بودن این روش در سازمانهای غیرانتفاعی، غیردولتی پرداخته (Paton 2003) و به این نتیجه رسیده است که براساس سوابق علمی، تاریخی، فرهنگی، اقتصادی و ... سازمانها روش مذکور برای همه‌ی آنها مناسب نیست.

### نتیجه‌گیری

در شرایط ایده‌آل، شفافیت، زمامداری، پاسخگویی، مشروعیت، ارزیابی عملیات سازمانها، زمانی اتفاق می‌افتد که معیارسازی، نحوه‌ی اجرای معیارها و پیگیری و کنترل بوسیله ارتباط متقابل و بحث و گفتگو میان گروههای ذی‌نفع جهت حل مسائل و مشکلات صورت گیرد. در چنین حالتی درک و پذیرش مواردی، که نیاز به اعتمادسازی میان گروههای ذی‌نفع دارد، سهل‌تر می‌گردد در صورت چنین تعاملی، بها دادن به یکدیگر، داشتن فرصت و نقش در تصمیم‌گیری، باور و پذیرش یکدیگر، مشخص شدن انتظارات امکان‌پذیر می‌شود. اعتمادسازی بسیار حرکت دشواری است و نیاز به وقت زیاد دارد، ولی بهرحال می‌بایست این پدیده با طراحی‌ساز و کارهای

اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، آموزشی، سیاسی و بکارگیری ابزارهای پاسخگوئی  
صورت پذیرد.

## منابع و مأخذ

- 1-Brown L.D. and M.H.Moore.(2001). Accountability, Strategy and International organizations, Non profit and Voluntary Sector, Quarterly 30.3.
- 2-Brown L.D. "**Building civil society Legitimacy and accountability with** "Domain Accountability systems, Hauser Center for Non profit organizations, Harvard university.
- 3-Edwards and Hulme.(1996). "**NGOs Rally arround opposition Leader Magawate** "Far East Economic Review 159.
- 4-Holding civic .(2003)."**Groups Accountable**", NewYork times editorial, July 21.
- 5-Croos.(1997).Development NGOs, the State and Neo- Liberalism Competition, partnership or Co- conspiray, Fourth Annual AUC Research Conference, the American University in cairo in July.
- 6-Murray, V. & Cutt, J.(2000). "Accountability and Effectiveness Evaluation in Non- profit organizations, London: Routledge.
- 7- Moor, M, (2000)"Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Non profit and Governmental Organizations, **Non profit and voluntary sector Quarterly**, 29.
- 8- Villar, R. "Self Regualtion as a Mechansim to Expand the Legitimacy of CSOs, the Philippine Council for NGO Certification (PC NC). Manila: PCNC.
- 9- Stewart, Walter.(1996). the charity Game Greed, Waste and Fraud in Canada's Charities, Toronto: Douglas and MC Intyre.
- 10- Pannel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector (PAGVS). Building on strength Improving Governance and Accountability in Canada's Voluntary sector. Ottawa: voluntary sector.Round table,1999.

