

المنظمات غير الحكومية والتنمية إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية

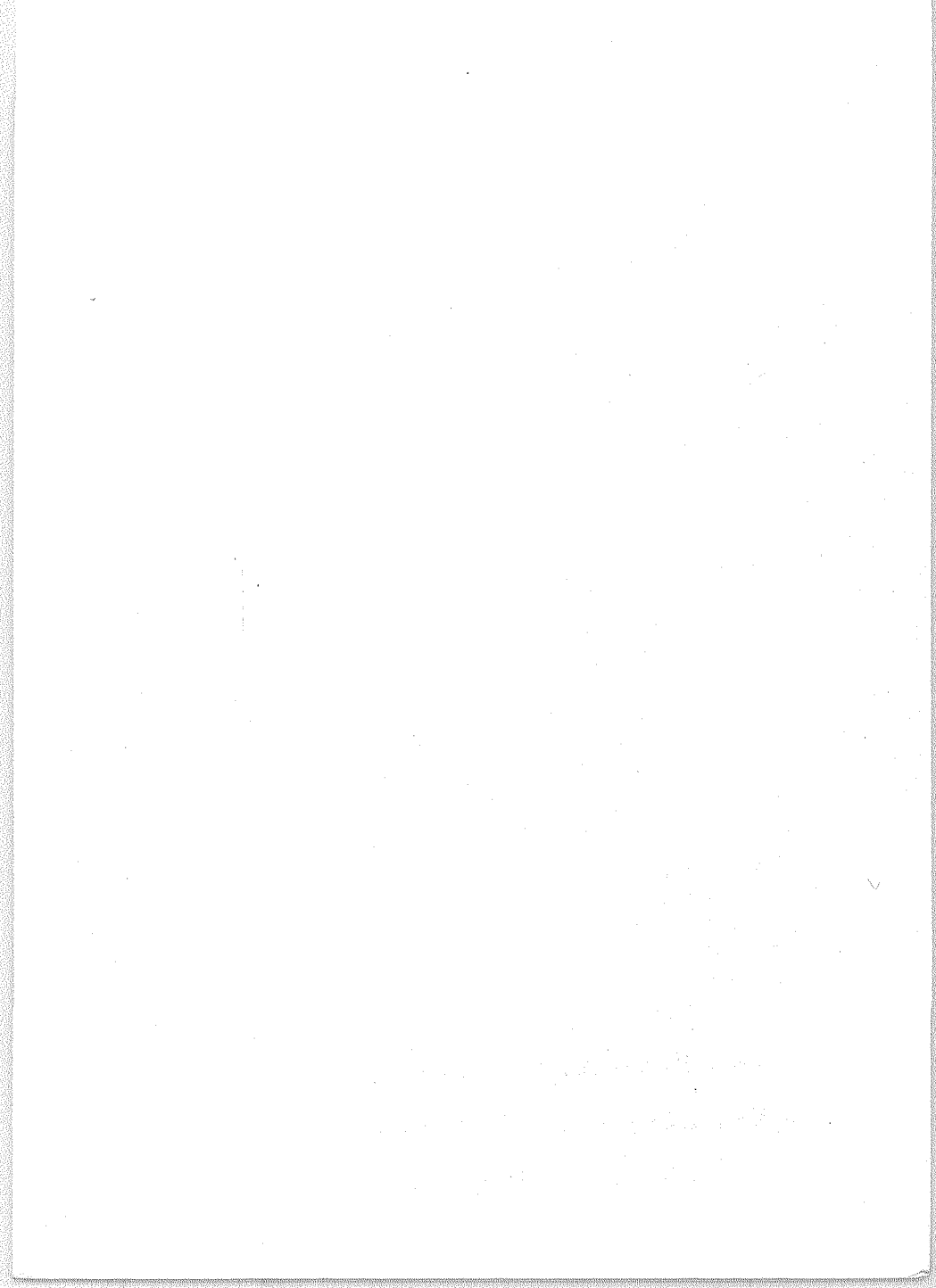
مع إشارة خاصة للحالة المصرية

د. عطية حسين أفندي
أستاذ الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية-جامعة القاهرة

١٩٩٨

المنظمات غير الحكومية والتنمية
إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية
مع إشارة خاصة للحالة المصرية



فهرس المحتويات

الصفحات

شكر وتقدير

تقديم

مقدمة

١	المنظمات غير الحكومية والتنمية : نظرة عامة .	الفصل الأول
٢	المنظمات غير الحكومية: الظاهرة	المبحث الأول
٢٣	المنظمات غير الحكومية: العلاقة مع الحكومة والقطاع الخاص	المبحث الثاني
٥١	المنظمات غير الحكومية : الإدارة	المبحث الثالث
٨٥	المنظمات غير الحكومية : التمويل	المبحث الرابع
٩٣	المنظمات غير الحكومية : مكامن القوة ومواطن الضعف	المبحث الخامس
١٠٣	المنظمات غير الحكومية والتنمية : حالة مصر .	الفصل الثاني
١٠٥	الخلفية والواقع	المبحث الأول
١١٩	العلاقة مع الحكومة	المبحث الثاني

١٣٣

الإدارة

المبحث الثالث

١٤٩

تدبير التمويل

المبحث الرابع

١٥٥

الذئوع والإنتشار

المبحث الخامس

شكر وتقدير

كل الإمتنان والعرفان للأستاذ الدكتور على الدين هلال عميد كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ومجلس الكلية لمنحى فرصة السفر إلى جامعة إنديانا (بلومنجتون) بالولايات المتحدة الأمريكية والعمل كأستاذ زائر فى معهد إستراتيجيات التنمية التابع لها.

والشكر الخاص للبروفيسور شارلز بونسر مدير المعهد لما قدمه من عون وتسهيلات ونصح ووقت .

كذلك فإن التقدير واجب لكل من بيتى فيسكس وسوزان فيودرى على ما قامتا به من تعاون فى المسائل المتعلقة بالمصادر وكتابة وإخراج هذا العمل باللغة الإنجليزية .

ولا يفوتنى تحية الاستاذ خالد زكريا المدرس
المساعد بقسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية
جامعة القاهرة على مساهمته القيمة في ترجمة هذه
الدراسة إلى اللغة العربية .

المؤلف

تقديم

إنه ليسعدنى كثيراً المساهمة فى تقديم البحث المقدم من الأستاذ الدكتور عطية أفندى ذلك البحث الذى تم إنجاز الجزء الأكبر منه أثناء زيارة الدكتور عطية لمعهد إستراتيجيات التنمية التابع لكلية الشؤون العامة والبيئية SPEA بجامعة إنديانا.

وواقع الأمر أن موضوع المنظمات غير الحكومية يشهد إهتماماً بالغاً خلال السنوات العشر الماضية سواء كان ذلك فى الدول المتقدمة أو النامية لدرجة أنه فى بعض الدول باتت تلك المنظمات تقوم بدور أساسى فى تلبية حاجات المجتمع المختلفة وعلى نطاق واسع سواء كانت الحاجات إقتصادية أو إجتماعية. ويبدو جلياً أن هذا الإتجاه لايعبر فقط عن إستمرارية وإنما يعبر عن إتجاه متصاعد فى ضوء إجراءات التقشف التى تشهدها الميزانيات العامة، وتوجه الحكومات والمؤسسات المانحة للبحث عن بدائل أكثر فعالية لتقديم الخدمات العامة.

وإنطلاقاً مما سبق فإن البحث الذى قام الدكتور عطية بإعداده قد جاء فى وقت مناسب للغاية، فمن خلاله قام الباحث بجهد متميز فى رصد ومراجعة أحدث أدبيات المنظمات غير الحكومية الأمر الذى يجعل من عمله مرجعية رئيسية

للمسؤولين فى الحكومة والمنظمات غير الحكومية وطلبة السياسات العامة وإدارة التنمية والسلوك التنظيمى. كذلك فإن تعامل الباحث مع الحالة المصرية سيكون له من الأهمية وعظيم النفع لصناع السياسة فى مصر إلى جانب الأساتذة والباحثين المهتمين بدراسة الدول النامية.

ولقد سعد معهد استراتيجيات التنمية بوجود الدكتور عطية أفندى كأستاذ زائر سواء كانت تلك السعادة قائمة على أسس شخصية أو أسس أكاديمية مهنية.

البروفيسور شارلز بونسر

أستاذ التنمية الإقتصادية بكلية الشؤون العامة والبيئية

جامعة إنديانا

١٩٩٦/٥/٢٠

مقدمة

لم يعد هناك مجالاً للشك في أن العالم يعيش نمط الإقتصاد المختلط الذى يقوم من خلاله القطاعان العام والخاص بتقديم السلع والخدمات إلا أن الجديد فى فهم طبيعة الإقتصاد الذى نعيشه هو إدراك أن "القطاع الخاص" لا يعنى فقط قطاع الأعمال (business) وأن "العام" لا يعنى فقط "الحكومة"، ذلك الإدراك الذى ساهم فى بلورته وجود قطاع ثالث يجمع بين المجالين العام والخاص.

فالقطاع الثالث الذى تمثله المنظمات غير الحكومية يقدم السلع والخدمات فى السوق سواء كان ذلك قائماً على مبدأ توليد فائض وتحقيق ربح أو على مبدأ الدعم كذلك تقوم تلك المنظمات بتقديم خدمات ذات طبيعة عامة سواء كان ذلك بدعم أو بدون دعم من الحكومة .

وخلال العشرين سنة الأخيرة باتت تلك المنظمات قاسماً مشتركاً فى الجدل حول التنمية وأصبحت فاعلاً له دوره فى أمور وطنية ودولية هامة، الأمر الذى أدى إلى نمو تلك المنظمات سواء كان ذلك على مستوى العدد أو القوة والبنيان. وفى بعض الحالات إكتسبت المنظمات غير الحكومية مصداقية وشرعية مع الضغوط التى تعانى منها الميزانيات الحكومية

لدرجة أنها أصبحت الوريث الشرعى لكثير من مسئوليات الحكومة التقليدية. وتسعى معظم الدول النامية حالياً لإفساح الطريق للمنظمات غير الحكومية للعب دور هام والمشاركة فى عملية التنمية، ومن هذه الدول مصر التى اختارها الباحث لتكون محلاً للبحث من منظور إعادة التفكير "Re-thinking Approach".

وتهدف هذه الدراسة، بصفة أساسية، إلى عرض وتحليل الأبعاد الرئيسية فى عمل هذه المنظمات وإعادة التفكير فى دورها بصفة عامة، وإقتراح أساليب أكثر فعالية لتطوير أدائها فى مصر بصفة خاصة، من خلال تقليص جوانب الضعف وتعظيم مصادر القوة.

ويأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة مساهمة متواضعة فى مجال الدراسات الأكاديمية للمنظمات غير الحكومية .

المؤلف

الفصل الأول

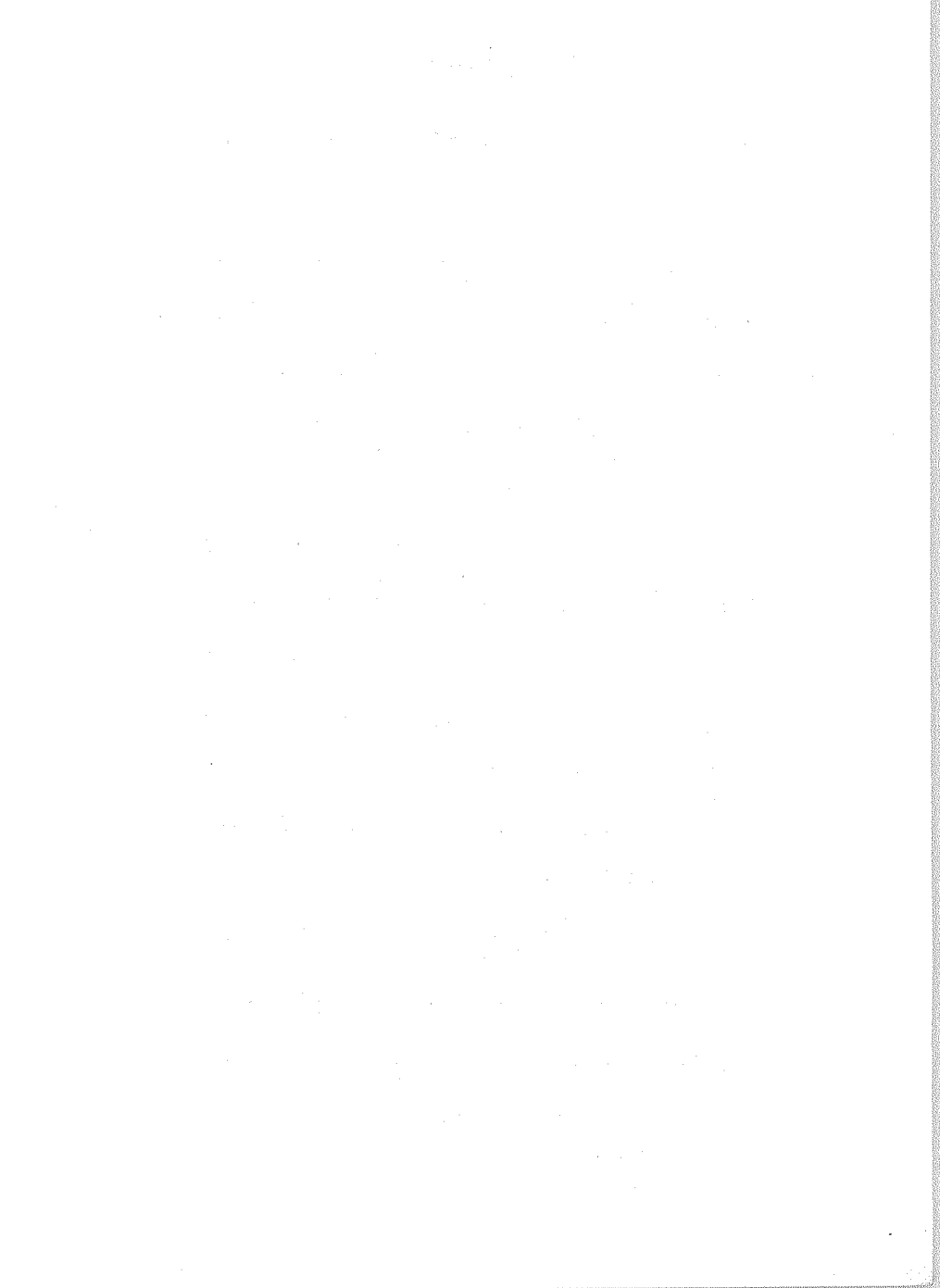
المنظمات غير الحكومية والتنمية: نظرة عامة .

يسعى الباحث من خلال هذا الفصل إلى التعامل مع ظاهرة المنظمات غير الحكومية من خلال التعرض لقضايا التعريف والسمات والأنواع ثم الإنتقال لمناقشة علاقاتها مع القطاعين الآخرين العام والخاص قبل تناول مسائل الإدارة والتمويل .

وفى نهاية هذا الفصل يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التى يراها هامة فى دعم وتقوية أداء تلك المنظمات ودورها فى المجتمع.

وذلك على النحو التالى

المبحث الأول	المنظمات غير الحكومية: الظاهرة
المبحث الثانى	المنظمات غير الحكومية: العلاقة مع الحكومة والقطاع الخاص
المبحث الثالث	المنظمات غير الحكومية : الإدارة
المبحث الرابع	المنظمات غير الحكومية : التمويل
المبحث الخامس	المنظمات غير الحكومية : مكانم القوة ومواطن الضعف



المبحث الأول

المنظمات غير الحكومية : الظاهرة .

القطاع الثالث، النظام الثالث، المنظمات غير الهادفة للربح (NPOs)، المنظمات غير الحكومية (NGOs)، القطاع المستقل، القطاع غير الهادف للربح، المنظمات الطوعية الخاصة (PVOs)، وغيرها من المصطلحات تعبر عن نفس الظاهرة⁽¹⁾، وفي هذه الدراسة سيستخدم الباحث مصطلح المنظمات غير الحكومية باعتباره الأوسع إنتشاراً إلى جانب كونه الأكثر مواعمة للحالة المصرية التي سيتم دراستها.

وفي إطار السعى لإجلاء جوانب الظاهرة محل الدراسة يمكن التعرض لثلاثة أسئلة : ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ .

ماذا تكون تلك المنظمات؟ ولماذا البزوغ والتصاعد على هذا النحو غير المسبوق؟ وكيف يمكنها المساهمة في عملية التنمية؟

وللإجابة عن السؤال الأول سيكون التعرض لتعريف وسمات وأنواع المنظمات غير الحكومية، في حين تركز إجابة السؤال الثانى على نظريات تفسير الظاهرة، وتتعامل إجابة السؤال الثالث مع مزايا تلك المنظمات فى عملية التنمية المجتمعية الشاملة .

أولاً : التعريف والسمات والأنواع

(١) إن مراجعة أدبيات المنظمات غير الحكومية تكشف عن إستمرار محدودية المعرفة بأبعاد ذلك القطاع كما تعكس غياب الإجماع حول تعريف هذه المنظمات، فتحت عنوان غير الحكومي يمكن إيجاد ما لا يجب أن تكون عليه تلك المنظمات وما يجب أن تكون عليه.

وتعانى تعريفات مصطلح المنظمات غير الحكومية من التعدد الواضح فى التصنيفات والتشتت فى المعايير وكثرة الأسس التى يقوم عليها التعريف والتى تتراوح ما بين الهيكل والوظيفة، هذا إلى جانب وجود العديد من المنظمات غير ذات العلاقة والتى يتم إدراجها تحت مسمى المنظمات غير الحكومية، وفيما يلى بعض التعريفات:

- المنظمات غير الحكومية هى منظمات خاصة طوعيه (PVOs) تم تأسيسها للمساهمة فى تنمية المجتمع. وهذه المنظمات فى الأغلب غير هادفة للربح وعملها خيرى بعيداً عن الإعتبارات السياسية، ولكونها ذات توجه تنموى فإن أعمالها تقوم على أهداف محددة تمثل إحتياجات مؤسسيها^(٢).
- المنظمات غير الحكومية عبارة عن مجموعات أو مؤسسات تعمل بشكل مستقل عن الحكومة سواء كان بشكل كامل أو

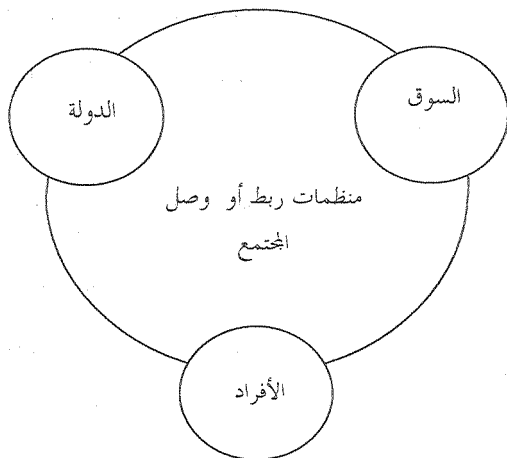
شبه كامل، وتتم أعمالها بالأساس بالإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم التجارية^(٣). وفى هذا الإطار يستخدم المصطلح للتعبير عن تلك المنظمات الخاصة التى تقوم بأنشطة الإعانة الإنسانية والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق التنمية الإجتماعية^(٤).

● المنظمة غير الحكومية عبارة عن مجموعة منظمات تتسم بتلك الخصائص:

- لها هيكل رسمى يتسم بالدوام إلى حد كبير .
- غير هادفة للربح بالمعنى العام.
- غير حكومية بمعنى أنه لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة وإن كان بإمكانها الحصول على مساعدات من الحكومة مالية أو فنية.
- تحكم نفسها بنفسها (ذاتية الحكم).
- تقوم على أساس المشاركة التطوعية سواء من حيث النشأة أو الأنشطة.
- لا يكون لها تحالفات مع الأحزاب السياسية رغم ما قد يكون لها من مواقف بشأن بعض القضايا السياسية^(٥).

● القطاع الثالث - المنظمات غير الحكومية - يمثل مجموعة من المنظمات المتنوعة وذات المهام المختلفة التي تقع بين السوق والدولة، فهي ليست وكالات حكومية كما أنها ليست شركات تسعى للربح. وما يميزها هو الانفصال عن الحدة حيث يكون لها إجراءاتها وعملياتها الخاصة وأسلوبها في الإدارة وتقدير الأمور، رغم أنها قد تقوم على تحقيق أغراض عامة، إلى جانب تراجع مبادئ التجارة والسعي للربح في أنشطتها، مع ما قد تحققه فعلياً من أرباح تعود من جديد للإستثمار في مجال تحقيق رسالة المنظمة^(٦).

● المنظمات غير الحكومية تمثل جزءاً من القطاع المجتمعي في المجتمعات الحديثة وتقع تلك المنظمات بين القطاعين العام والخاص. وتعد تلك المنظمات بمثابة منظمات ربط ووصل بين مكونات المجتمع Community Linking Organizations وفقاً لما هو مبين في الشكل التالي^(٧) :



وعلى ذلك فإن المنظمات غير الحكومية تستخدم
إصطلاحياً لوصف تلك المنظمات التي تلعب دوراً متتامياً في
التنمية سواء كانت تلك المنظمات وطنية أو دولية. وفيما يتعلق
بالمنظمات غير الحكومية الدولية نود أن نشير فقط إلى "هانيس
توسينو" الذي يذهب إلى أن عصر التنمية القائم على الدولة
والمركزية والقومية قد أخذ في التعايش مع نظام تعدد المراكز
واللامركزية وأن النظم الحديثة هي التي تتسم بدور بارز
للمنظمات غير الحكومية ذات الطبيعة الدولية إلى جانب المحلية
والفاعلين الآخرين من عابري القوميات^(٨).

(٢) على الرغم من إختلاف المنظمات غير الحكومية
من حيث الحجم والأهمية ومناطق الإهتمام بين الدول والثقافات

المختلفة، فإن لتلك المنظمات وظائف متشابهة فهي تتاصر الفقراء والمهمشين والضعفاء وتسعى للتغيير الإجتماعى، وتقدم الخدمات الإجتماعية وفي بعض الدول تمثل الأداة الرئيسية لتوزيع ونشر الرفاهة الإجتماعية.

وتعد الطوعية والإنجاز الشخصى السمة الأولى التى تميز المنظمات غير الحكومية عن غيرها من المنظمات الأخرى، فى حين تعد السمة الثانية كونها ليست بديلاً عن الحكومة، فالأفراد لهم مطلق الحرية فى التجمع وتكوين منظمات يمكنها من خلال الضغط توسيع نطاق مسئوليات الحكومة وخلق جدول أعمال عام Public Agenda وفى بعض الأحوال النادرة تغيير الحكومات، ولكنها لا تستطيع أن تحكم. أما السمة الثالثة فتتمثل فى كونها تدار بإسلوب إدارة الشركات الخاصة من حيث التشغيل وإن كان القائمون على إدارتها ليس لهم الحق فى الحصول على نصيب من الأرباح التى قد تحققها فيما يعرف بمبدأ لا توزيعية الأرباح "nondistribution constraint"، والسمة الرابعة لهذه المنظمات هى التباين الواضح بينها سواء فيما يتعلق بالأغراض سواء مصادر الدعم المالى.

وتختلف أشكال المنظمات غير الحكومية وأحجامها وفقاً للرسالة التي تقوم بها ولها إلا أن السمة الأهم هي أن نمط الإدارة لتلك المنظمات يبتعد عن التقليدية بشكل كامل لما تتسم به من خصوصية وفقاً لرسالتها، الأمر الذي يعكس سلسلة الإبتكارات الإدارية التي تشهدها المنظمات غير الحكومية سواء كانت كبيرة أو صغيرة^(٩).

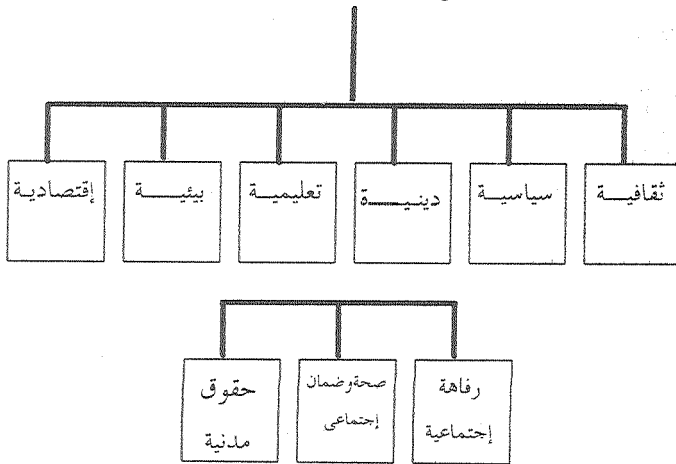
وتشير الدراسات الدولية والمقارنة إلى أن المنظمات غير الحكومية مرت بثلاثة مراحل أو أجيال. الجيل الأول وكانت تقوم المنظمة فيه وتبدأ رسالتها، التي عادة ما كانت تمثل المجتمع المحلي، في الإنتشار بشكل تدريجي، وقد سمي هذا الجيل "بجيل الإغاثة" (relief generation) حيث كانت تلك المنظمات تعبيراً عن أزمات محدودة في المجتمعات المحلية ينتج عنها تدخل حكومي لا يقدم حلاً مناسباً فيبدأ العمل التطوعي في الظهور بين المواطنين كرد فعل للإخفاق الحكومي.

ومع الجيل الثاني أخذت المنظمات غير الحكومية في الإتساع خارج نطاق المجتمع المحلي وبدأ العامل الإقتصادي يدخل بعض الشيء في أعمالها الأمر الذي دفع البعض ليطلق عليها شبكات الأعمال الصغيرة (small business).

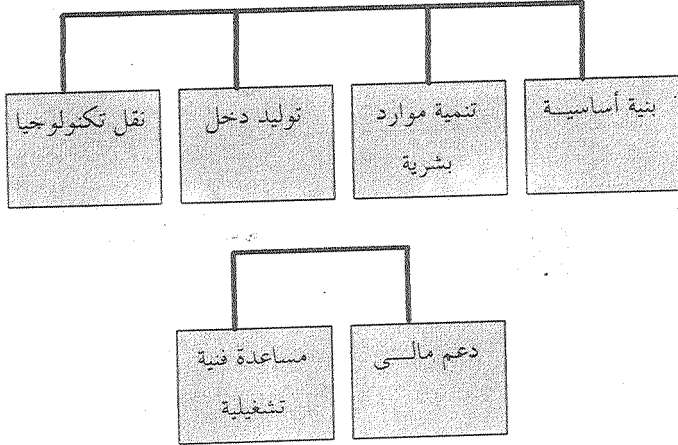
أما الجيل الثالث والأخير فقد أصبحت من خلاله المنظمات غير الحكومية أفضل من ناحية المؤسسة والقدرة على التغلغل في المجتمع وأصبحت معترفاً بها باعتبارها واحدة من مؤسساته، ويعرف هذا الجيل بمنظمات التنمية المؤسسية المتواصلة^(١٠) (Sustained Institutional development Org.)

(٣) إذا لم يكن هناك اتفاق بين الاساتذ والخبراء والباحثين بشأن المصطلح فقد كان لهم من الإسهامات بشأن تصنيف تلك المنظمات ما يمكن إبرازها على النحو التالي :

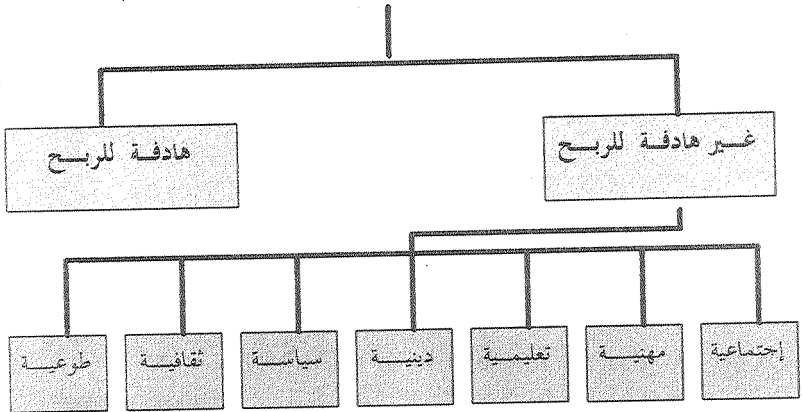
أنواع المنظمات غير الحكومية^(١١)



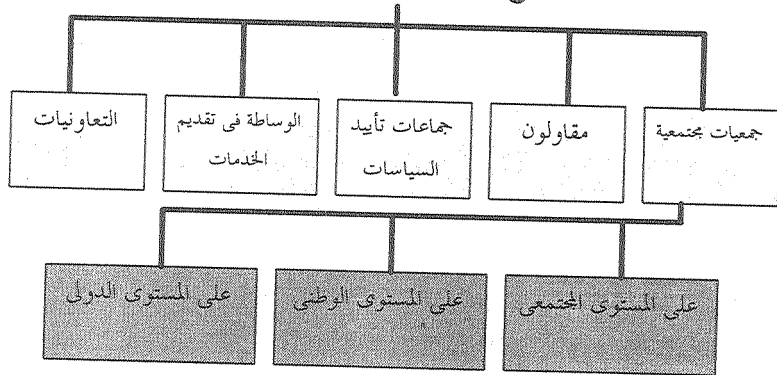
المنظمات غير الحكومية الإقتصادية



أنواع المنظمات غير الحكومية (تصنيف آخر) (١٢)



خمسة أنواع وظيفية للمنظمات غير الحكومية (١٣)



وإنطلاقاً من التصنيفات السابقة تبدو أدبيات المنظمات غير الحكومية متعددة الأوجه تغطي الأبعاد السياسية والإقتصادية والإدارية، الأمر الذي يدعو للمزيد من الدراسات المنهجية للتوصل إلى تعريف دقيق للمنظمات غير الحكومية وتصنيف واضح يُمكن من الضم والإستبعاد بإرتياح، ويصبح من الضروري، لتطوير دراسات المنظمات غير الحكومية الاتفاق على تعريف وتصنيف يجعلنا نشعر بأننا نتحدث عن نفس الظاهرة.

وحتى ذلك الحين يظل القطاع الثالث أقل مكونات المجتمعات الحديثة تبلوراً، الأمر الذي لا يعود فقط إلى مشكلات التعريف والتصنيف وإنما كذلك للإختلافات الشاسعة بين تلك

المنظمات التى تعكس إختلافات الثقافة والإقتصاد والبناء القانونى والخلفية السياسية.

ثانياً : بعض التفسيرات

بدأت المنظمات غير الحكومية فى الظهور كقطاع ثالث فى الإقتصاد كظاهرة هامة خلال الثمانينات باعتبارها وكالات جديدة تتمتع بمزايا نسبية من حيث القدرة والإدارة .

ومع ذلك فإن ظهور المنظمات غير الحكومية فى بعض الدول جاء كنتيجة مباشرة لجدل فكرى دار خلال العشرين سنة الماضية أكد على أهمية وجود هذه المنظمات ونموها وبقائها فى صيغة مؤسسية جنباً إلى جنب مع الشركات الساعية لتحقيق الربح والحكومة. وعلى الرغم من أن الجدل الدائر حول الدولة الحديثة ومتطلباتها ركز فى وقت من الأوقات، وما زال، على الحاجة لتبنى سياسات السوق والإعتماد على القطاع الخاص فإن الاهتمام قد بدأ أيضاً يوجه للجهود التطوعية للأفراد وللمنظمات التطوعية التى هى ليست جزءاً من الحكومة أو من القطاع الخاص^(١٤) باعتبارها من ضروريات بناء الدولة الحديثة الأمر الذى جعل المفكرين يعيدون النظر فى التحول نحو القطاع الخاص "Privatization" مؤكدين أنه يمثل إحدى صيغ الإصلاح والبناء ولكنه لا يقدم الحل الوحيد^(١٥).

وإنطلاقاً مما سبق فإن فشل أو محدودية الدور الذي تقوم به الحكومة والسوق في تقديم الخدمات العامة يبدو الإقتراب الأكثر جدوى في تفسير ظاهرة المنظمات غير الحكومية أو القطاع الثالث^(١٦)، إلا أن هناك عديداً من النظريات تمت صياغتها على يد علماء الاجتماع الغربيين لتفسير ظاهرة المنظمات غير الحكومية وفق أساليب مغايرة وعلى سبيل المثال يمكن التمييز بين إتجاهين نظريين تنازعا علماء الإقتصاد بشأن هذه المنظمات أولهما اتسم بالمؤسسية وحاول الإجابة عن مجموعة من التساؤلات أهمها لماذا وجدت هذه المنظمات فى الإقتصاد؟ وما هى الوظائف الإقتصادية التى تقوم بأدائها؟ ولماذا توجد فى بعض المجالات وتختفى تماماً من الأخرى؟

أما الاتجاه الثانى فقد تميز بالنظرة السلوكية متسائلاً حول أهداف هذه المنظمات ودوافع المديرين والمنظمين فى ذلك القطاع الثالث، وكيف تختلف هذه المنظمات عن مثيلاتها الحكومية أو تلك التى تسعى للربح، وكيف أن هذا الإختلاف قد رتب خصوصية للمنظمات غير الحكومية.

وواضح أن الإتجاهان يعبران عن وجهين لعملة واحدة حيث أنه لا يمكن الفصل بين الدور الذى مثله الإتجاه الأول والسلوك الذى مثله الإتجاه الثانى^(١٧)، إلا أن الإتجاهان أسفرا

عن مجموعة من النظريات التي تفسر دور ومن ثم وجود تلك المنظمات لعل أهمها نظرية السلع العامة، ونظرية فشل التعاقد وهى تمثل الوجه الآخر لفشل العقد الإجتماعى، ونظرية سيادة المستهلك ونظريات الدعم، كذلك أثار الإتجاهان مفهوم اللاربحية فى مواجهة الربحية المحدودة لبعض المنظمات والاربحية فى مواجهة المشروعات الحكومية ونظريات الطلب فى مواجهة نظريات العرض، نظرية عدم الكفاية الانتاجية نظرية استجابة العرض، ونظرية سلوك توليد الدخل .

وإذا ما تطرقنا لمجال العلوم السياسية فإننا سنجد النظريات التي تركز على مفهوم المشاركة بإعتباره الدافع وراء ظهور ودور المنظمات غير الحكومية إلا أن تلك النظريات تواجه العديد من الصعوبات أهمها عدم القدرة على ابتكار المعايير والمؤشرات التي تساعد على التأكد من فروضها إلى جانب النقص الكبير فى البيانات الإمبريقية اللازمة لإختبار تلك النظريات وهو ما يبدو واضحاً إذا ما حاولنا وضع حدود للعلاقة بين الدولة والقطاع الثالث مثلاً .

ونفترح فيما يلى مجموعة من الإفتراضات التي تستدعى عملاً أكثر لإختبارها إمبريقياً^(١٨):

١. أكثر السمات المميزة للدولة هي ما تملكه من قوة قهرية لوضع القوانين موضع التنفيذ في حين أن المنظمات التي تعمل في القطاع الخاص ليس لها نفس القوة.
٢. بالإمكان النظر إلى عمل المنظمات الطوعية بإعتباره الإتجاه أو البديل الخاص في صنع وتنفيذ السياسات العامة.
٣. ما يميز الخدمة العامة، التي تدار بواسطة الوكالات الحكومية وتمول من خلال الضرائب، أن نطاقها والموارد المخصصة لها لا تحددها الإعتبارات التي تواجه المشروعات الخاصة.
٤. القيود التي يجب وضعها عند تقديم الخدمة بواسطة الدولة لن يكون لها محل إذا قامت المنظمات الطوعية بأدائها وذلك في ضوء إنتفاء الإعتبارات السياسية.
٥. الحكومة - وفقاً للعرف أكثر منه إتباعاً لمبادئ المدرسة الديمقراطية - عليها تبنى إقتراباً تنفيذياً يقوم على مبدأ التجريب والمحاولة والخطأ، إلا أنه في حالة وجود إقتراب تم تجريبه في المنظمات الطوعية وأثبت جدواه فإن الحكومة تستطيع الأخذ به والإستفادة من خبرة تلك المنظمات في التعامل به.

٦. القطاع الثالث يمثل مرآة لتنوع القيم في مجتمع معقد وبالتالي فإن ذلك القطاع يغطي نطاقاً كبيراً من القيم السياسية والدينية .

٧. المنظمات غير الحكومية ليست متحررة تماماً من القيود البيروقراطية فهناك دائماً من له حق مساءلة الأشخاص التنفيذيين في المنظمة وهو ما يعنى وجود هيراركية إلا أن بيروقراطية تلك المنظمات أكثر تحرراً من الوكالات الحكومية إذ هي أقل حجماً وعدداً الأمر الذى يزيد من سهولة تأسيس شروط للنقطة.

٨. هناك ثلاثة فئات من المنظمات غير الحكومية، الأولى تقوم لتقديم منافع عامة وتمول من صناديق خاصة وهى تسمح بتنوع فى الخدمات الإجتماعية لا تستطيع الدولة إنجازها إذا ما قدمت تلك المنافع، والثانية منظمات المنفعة المتبادلة والتي تقوم لتقديم خدمات جماعية ولكن لأعضائها فقط، وتلك الفئة من المنظمات تتراوح بين الأندية الإجتماعية للصفوة وإتحادات التجارة، وتعد منظمات هذه الفئة أكثر ميلاً للقطاع الهادف للربح مقارنة بالقطاع الخيرى، أما الثالثة فهى جماعات الضغط أو منظمات العمل السياسى وهذه الفئة لا تهدف إلى تقديم المنافع بنفسها وإنما تعمل على إقناع الحكومة

للقيام بها وتلك المنظمات يكون لها جدول أعمال للسياسات خاص بها وهى مهمة فى إطار عمل الحكومات الديمقراطية.

ولتلخيص النظريات والجدل الاقتصادى والسياسى الذى يفسر تصاعد ظاهرة المنظمات غير الحكومية فإنه بالإمكان الإشارة إلى نتائج أعمال سيمينار (القاهرة) للمنظمات غير الحكومية^(١٩) والذى وضع عدة تفسيرات لظاهرة إنتشار المنظمات غير الحكومية لعل أهمها: أن ذلك الإنتشار يعد عودة للأساليب التقليدية لإنجاز وظائف المجتمع، حركة نمو لا مركزية الوظائف الحكومية لتحقيق الكفاءة، وأن تلك المنظمات عبارة عن جسر للإلتقاء بين القطاعين العام والخاص فى ضوء تقلص دور الدولة وأنها البديل المؤسسى لإخفاقات المنظمات الحكومية .

ثالثاً: المنظمات غير الحكومية والتنمية

يثير الحديث عن العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والتنمية العديد من التساؤلات حول المسألة وأسلوب الحكم والإدارة والتمويل والعلاقة مع الحكومة والعلاقات مع المنظمات والمؤسسات المانحة. وفيما يلى الإشارة إلى بعض الملاحظات ذات العلاقة بالأبعاد سابقة الذكر:

● أنه على الرغم من الدور البارز للمنظمات غير الحكومية في عملية التنمية على النحو السابق توضحه، فإن ذلك لا يعد ظاهرة جديدة وبالأخص إذا نظرنا لتلك المنظمات باعتبارها صيغة أكثر تقدماً للمنظمات الإنسانية في وقت سابق وإن كانت المنظمات غير الحكومية في شكلها الجديد تعبر عن كيانات أكثر تنظيماً تعمل في ظل حكومات أكثر رشادة.

● أن الوكالات الأجنبية سواء كانت حكومية أو غير حكومية تضع نصب أعينها دور المنظمات غير الحكومية في المشاركة في عملية التنمية وحماية البيئة في الدول النامية.

● وفقاً للملاحظة السابقة فإن تلك الوكالات تقوم بتوجيه تمويلها لمشروعات منتقاه لتحقيق أهداف محددة، بل إن التمويل يتعدى فكرة دعم المنظمة نفسها إلى حفز حكومات الدول النامية لوضع المنظمات غير الحكومية كطرف فاعل في عملية إتخاذ القرارات وبالأخص فيما يتعلق بالتنمية.

● أن عمل المنظمات غير الحكومية محاط بثلاثة إفتراضات تنور في الأذهان بمجرد ذكر تلك المنظمات، الأول أن

المنظمات غير الحكومية تمثل قوة ضغط للتحويل الديمقراطي والمجتمع المدني التعددي، والثاني أن المنظمات غير الحكومية هي فرس الرهان لتخليص العالم من الفقر وتحقيق التنمية المتواصلة، والثالث أن المنظمات غير الحكومية تدعم كفاءة توصيل الخدمات العامة للمواطنين^(٢٠).

● أن المنظمات غير الحكومية يمكن أن تكون إحدى الأدوات الهامة في دعم عمليات التحويل إلى القطاع الخاص وتكوين قطاع من الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم، هذا إلى جانب الإسهامات الإنسانية العديدة التي تقوم تلك المنظمات بتقديمها في مجتمعات الدول النامية لتحسين أوضاع حقوق الإنسان وتنمية الأطفال وتنظيم الأسرة وبرامج الشباب.

● يمكن للمنظمات غير الحكومية تدعيم مفهوم التنظيم بين أفراد المجتمع وهو المفهوم الذي بإمكانه التأثير فيما بعد على المجتمع بالإيجاب.

تمت المنظمات غير الحكومية الأفراد بمهارة وخبرة تحديد الاحتياجات المجتمعية وتشجيع المشاركة، كما أنها تبرز مفهوم التكلفة في تقديم الخدمة من خلال ما تقدمه من

أساليب تغطية النفقات cost recovery إلى جانب إرضاء
المنفعين^(٢١).

- وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى مجموعة وظائف للمنظمات غير الحكومية من منظور التنمية لعل أهمها:
- تقديم إعانات للأفراد في حالة الكوارث كالمجاعات والزلازل والحروب.
- تنظيم المجتمع وتقديم المساعدات الفنية والتعليمية للجماعات المحلية، وحل المشكلات المحلية، وتأسيس الشركات المحلية والتأثير على المنظمات العامة لتحسين خدماتها.
- تمويل المنظمات الشعبية .
- تقديم المساعدات الفنية والتدريبية للمنظمات غير الحكومية الأخرى العاملة في مجالات التنمية.
- تقديم الخبرات وتنسيق البرامج وصياغة خطط عمل مشتركة للمنظمات العاملة في ذلك القطاع.
- تطوير التعليم لزيادة وعي الرأي العام والقادة بشأن المسائل التنموية الرئيسة.
- دعم السياسات وبرامج التغيير المؤسسي^(٢٢).



المبحث الثاني

المنظمات غير الحكومية

العلاقة مع الحكومة والقطاع الخاص.

تعد أزمة العلاقة بين المنظمات غير الحكومية من جانب والحكومة والقطاع الخاص من جانب آخر من مناطق البحث الهامة والحرجه فى دراسات المنظمات غير الحكومية وترى العديد من الأدبيات أن العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة تتسم بالتوتر الشديد نظراً لأن الحكومة تسعى لتقليص الدور السياسى للمنظمات فى حين تسعى هذه المنظمات لتوسيع نطاق إستقلاليتها بشكل متواصل.

ونحن نرى أن ذلك الشكل من العلاقة بين الطرفين يمكن تفنيده، فمن ناحية هناك مجموعة من الأدوار يجب على المنظمات غير الحكومية القيام بها وفق منظومة من القواعد وفى نفس الوقت لا تستطيع تلك المنظمات القيام بدور الحكومات رغم ما قد تقوم به من جهد لسد الإحتياجات وتحقيق الآمال والضغط على الحكومة نحو المزيد من الإيجابية والفاعلية^(٢٣).

وعلى ذلك فإن من الأفضل دراسة العلاقة بين الطرفين على أساس تعايشهما وليس نفى أحدهما للآخر، وإن كانت بعض الممارسات في عدد من الدول قد تسير في اتجاه آخر.

وفي إطار بحث العلاقة بين المنظمات غير الحكومية من ناحية والحكومة والقطاع الخاص من ناحية أخرى يمكن مناقشة طبيعة ونماذج العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة، والمنظمات غير الحكومية كأداة للإدارة الحكومية، وعلاقة القطاعات الثلاثة.

أولاً : طبيعة ونماذج العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية .

تتوقف طبيعة هذه العلاقة بالأساس على توجهات تلك المنظمات نحو الحكومات ومدى التزام الحكومات بفكرة التعددية وقدرتها على تنفيذ ذلك. كذلك فإن طبيعة الوظيفة التي تقوم بها المنظمة غير الحكومية هي التي تحدد شكل علاقتها مع الحكومة، فالمنظمات التي تؤدي وظائف خدمية تختلف عن تلك التي تؤدي وظائف إجتماعية كما أن النوعان يختلفان من حيث طبيعة علاقتها مع الحكومة عن المنظمات التي تقوم بوظائف تمثيلية عن جماعات إجتماعية معينة.

وبالإمكان تصور العديد من المواقف المعقدة بين الحكومة والمنظمة غير الحكومية والتي تنتج مثلاً معارضة المنظمة لسياسة عامة ما في الوقت الذي تعتمد فيه على دعم مالى حكومى لأداء بعض وظائفها، كذلك فإن الحكومة بدورها قد تجد نفسها فى حاجة لتطبيق قيودها التنظيمية على بعض المنظمات رغم حاجتها إليها لتقديم خدمات عامة^(٢٤)، وقد توجد منظمات غير حكومية تقوم الحكومة بتأسيسها لخدمة مصالحها، وربما يقوم برئاستها أحد المسؤولين الحكوميين أو أقاربهم ويطلق عليها (GONGOs)

Governmental non-governmental organizations

وهناك منظمات غير حكومية تعمل فى جانب الحكومة بإعتبارها مقاولين للحكومة غير هادفين للربح. وعلى النقيض توجد منظمات غير حكومية تعارض أى إتصال أو تعاون مع الحكومة كالمنظمات الدينية المحافظة بل إن البعض له توجهات أكثر راديكالية ويرى أن الحكومة المعارض الأول للمجتمع المدني^(٢٥).

ونعتقد أنه لا يجب أخذ الأمور بهذه الحدة، فبعض المنظمات غير الحكومية التى تقوم الحكومات بتأسيسها قد يكون الهدف الوحيد من ورائها جمع موارد المانحين الدوليين وقد

يكون الهدف منها توجيهي، أو قد تسعى الحكومة لمنافسة المنظمات الشرعية الأخرى بها. كذلك قد يتّأس أحد المسؤولين أو أقاربهم منظمة غير حكومية للإستيلاء على الأموال لأهداف شخصية بحتة.

ويحاول بعض المسؤولين إستخدام بعض المنظمات فى تنفيذ السياسات العامة دون الإصطدام بالإجراءات واللوائح، بل إن البعض قد يسعى لخدمة الحكومة من خلال ساعات عمل كمتطوع فى المنظمة غير الحكومية، وبطبيعة الحال فإن التكامل بين الأفراد وثقتهم فى تعهدات المنظمة غير الحكومية للمجتمع تظل فوق التساؤلات ومحل قبول كامل.

من ناحية أخرى فإن الحكومات لا تتعامل مع المنظمات من منظور واحد، فبعض الحكومات تسعى لفرض قيود على أنشطة تلك المنظمات والحد من قدراتها السياسية والإدارية وبالأخص فى ظل النظم التى تحظر نشاط الأحزاب السياسية وغيرها من التنظيمات والجماعات المعارضة ومن ثم تلعب فيها المنظمات غير الحكومية دور المعارضة السياسية.

وفى بعض الأحيان قد تستخدم المنظمة غير الحكومية أنشطتها الإجتماعية الحميدة وقدرتها على توصيل الخدمات للأفراد فى التغطية على أنشطة سياسية.

وفى حالات كثيرة برهنت المنظمات غير الحكومية على براعتها فى بناء تحالفات مع مسؤولين حكوميين يملكون القدرة على التأثير وفى ذات الوقت يتعاطفون مع قضاياها^(٢٦).

وقد صاغ بعض الأساتذة والمفكرين عدداً من التساؤلات حول العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية لعل أهمها:

❖ هل تمثل العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة، مباراة صفرية؟

❖ ما هو النموذج الواجب للعلاقة بين الطرفين: التنافس، التناحر أم التعاون؟

❖ ما هى المزايا التبادلية التى يحصل عليها كل طرف من الآخر؟

❖ هل بالإمكان تعميم نموذج أو شكل للعلاقة بين الطرفين؟^(٢٧)

❖ كيف يمكن لبعض الحكومات إستخدام ميكانزمات للسيطرة على المنظمات غير الحكومية؟

❖ ما هى البدائل المتاحة أمام الحكومة للتخلص مما تعتبره مخاطر من جانب المنظمات غير الحكومية؟^(٢٨)

❖ هل توجد بعض النماذج التى يمكن أن تتحدى التصور
السائد، أى "نموذج التنافس" ؟

وبطبيعة الحال حاول بعض من الأساتذة وضع إجابات
عن هذه التساؤلات وغيرها منهم "ميشيل برانتون" الذى حدد
أربع مجموعات من الميكانيزمات التى إستخدمتها الحكومات
الأفريقية للسيطرة على المنظمات غير الحكومية تراوحت من
محاولات التسييس والإحتواء وصولاً إلى ممارسة الإكراه
وهي (٢٩).

١- التسجيل والرقابة

من خلال هذه الآلية تسعى الحكومة للتدخل فى أعمال
المنظمة غير الحكومية وبالأخص فيما يتعلق بالتمويل
الأجنبى، حيث يجب على المنظمة أن تكون مسجلة لدى
الحكومة الأمر الذى يعد الخطوة الأولى فى سلسلة من
الإجراءات الرقابية حين يصبح من الضرورى
الحصول، بشكل مبالغ فيه، على موافقات حكومية عديدة
مما يعوق عمل المنظمة.

٢- التنسيق

بعض الأنشطة التى تقوم بها المنظمات فى مجال التنمية

الريفية تتطلب تنسيق مع الجهات الرسمية بل والحصول على موافقات من الوكالات والمسؤولين المحليين الأمر الذى يؤكد أن أنشطة التنمية ليست سوى إحتكاراً للدولة^(٣٠).

٣- الإختيار

فى بعض الدول عادة ما يكون فى صالح المنظمة غير الحكومية أن تحصل على عضوية الكيان الحكومى القائم على تنسيق المعونات. وفى بعض الحالات يكون هذا الكيان مسجلاً بإعتباره منظمة غير حكومية ولكنه عادة ما يكون حكومياً وبرئاسة مسئول حكومى. وينصرف عمل هذا الكيان إلى مراجعة والموافقة على الخطط التشغيلية ورقابة عمليات التمويل الأجنبى وبطبيعة الحال تكون عملية الإختيار سلطوية بحتة من قبل الحكومة التى تغلب التوجه السياسى بشكل لا يقبل الشك.

٤- إعادة التنظيم والحل والمصادرة

قد تسعى الحكومات إلى ممارسة قهر منظم فى مواجهة المنظمات غير الحكومية سواء كان ذلك عن طريق إعادة التنظيم من خلال تغيير القيادة أو نظام العمل

والتمويل أو عن طريق الحل والمصادرة أو حتى إعتقال
قادة تلك المنظمات.

ويبدو جلياً أن التوسع في فرض الإجراءات الرقابية
والتظيمية من قبل الحكومة على المنظمات غير الحكومية
حتى وإن كانت بعيدة عن الأغراض السياسية، سيكون له الأثر
المدمر على إستقلالية تلك المنظمات وهي المتطلب الرئيس
لكفاءة عملياتها.

إلا أن الحكومات وبالأخص في الدول النامية تنظر إلى
المنظمات غير الحكومية باعتبارها خطراً سياسياً محدقاً
فالمصدر الأساسي لشرعية تلك الحكومات هو قدرتها على تقديم
الخدمات فإذا ما إستطاعت منظمة غير حكومية تقديم تلك
الخدمة بشكل أكثر كفاءة فإن هذا يعنى أن تلك المنظمة باتت
مصدر خطر سياسى وعلى ذلك يكون أمام تلك الحكومات حلاً
من ثلاثة للخروج من هذا المأزق الأول هو أن تدعى إمتنانها
وتقديرها لإنجازات المنظمات غير الحكومية، الثانى أن تخفى
عمليات المنظمات غير الحكومية إلى النقطة التى تظهر فيها أية
دلائل لعدم كفاءتها أى إنتقاء المعلومات التى تنشر عنها أما
الثالث فهو أن تستبدل بالقطاع الثالث عدداً من المنظمات

المواليه التى تقوم بنفس وظائف المنظمات غير الحكومية وتكون أداة للنظام.

وفى دراسة أعدها "بنيامين جيدرون" و "رالف كرامر" و "ليستر سالمون" عن العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية، من منظور مقارن، للإجابة عن هذا التساؤل: حلفاء أم أعداء؟ إعترض هؤلاء الباحثين على سيادة نموذج المنافسة، على شكل العلاقة مؤكدين أنها لا تمثل مباراه صفرية . zero-sum game

وقد أكدت هذه الدراسة على وجود حدود للمنافسة تتبع من الأيديولوجية ومستوى التحليل وطبيعة وظائف المنظمة والتمويل والتأثير التاريخى والعادات والتقاليد^(٣١). وإقترح الباحثون أربع نماذج للعلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية على النحو التالى:

- النموذج الأول : نموذج سيادة الحكومة ومن خلاله تلعب الحكومة الدور الرئيسى فى عملية التمويل وتقديم الخدمات العامة.
- النموذج الثانى: نموذج سيادة القطاع الثالث ومن خلاله يلعب القطاع الثالث الدور الرئيسى فى عملية التمويل وتقديم الخدمات العامة.

• النموذج الثالث : النموذج الثنائي بحيث يقتسم الطرفان عمليات التمويل وتقديم الخدمات العامة كل في مجاله المحدد بشكل واضح.

• النموذج الرابع: النموذج التعاونى بحيث يقوم الطرفان بأداء العمليات كل حسب الإستطاعة والظروف المتاحة دون النظر لأى نوع من التقسيم.

وقد وضع الباحثون نماذجهم فى الجدول التالى (٣٢) :

		النموذج		الوظيفة
سيادة القطاع الثالث	التعاونى	الثنائى	سيادة الحكومة	
القطاع الثالث	الحكومة	الحكومة القطاع الثالث	الحكومة	المؤيد
القطاع الثالث	القطاع الثالث	الحكومة القطاع الثالث	الحكومة	تقديم الخدمات

وبشكل عام فإن تلك النماذج تمثل الحالات المثالية للعلاقة بين القطاع الثالث والحكومة، فمن الصعوبة بمكان تصور نموذج واحد يمثل هذه العلاقة بالنسبة لدولة فى كل القطاعات، بل إنه إذا مثلها فى فترة زمنية ما قد لا يمثلها فى فترة أخرى فالأمر يختلف وفق طبيعة كل من الحكومة والقطاع الثالث والمجتمع واللحظة التاريخية.

ونعتقد أنه على الرغم من صعوبة الإتفاق على شكل للعلاقة بين الطرفين وغياب مفاهيم ونظريات ونماذج متفق

عليها، فإن التعاون بين المنظمات غير الحكومية والحكومة يعد الإقتراب الأكثر ملائمة لظروف الدول النامية حتى يمكنها التعامل مع مشكلاتها الخدمية المعقدة.

ثانياً : المنظمات غير الحكومية كأداة للإدارة الحكومية^(٣٣).

قد تسعى بعض الحكومات إلى الإعتماد على عدد من المنظمات غير الحكومية لإنجاز مهام إدارية ذات طابع إجتماعى خاص بالخدمات، الأمر الذى يثير مجموعة من التساؤلات لعل أهمها على أى اساس يتم إختيار منظمة دون الأخرى للقيام بهذا الدور؟ وما هى طبيعة المهام التى تسند إليها بشكل واضح؟ وكيف يمكن مساءلتها بشأن تلك الأنشطة التى تؤديها نيابة عن الحكومة؟ وما هى المبادئ والإجراءات التى تحكم عمل المنظمة غير الحكومية التى تعمل مع وكالة حكومية؟ وأخيراً وليس آخراً متى تكون تلك المنظمة مؤقتة؟ ومتى تتحول إلى حالة الدوام؟

وللإجابة عن كل هذه التساؤلات تبدو الحاجة واضحة إلى دراسات وبحوث خاصة ومتعمقة، ولكن يمكن الإشارة إلى مجموعة من الملاحظات التى تتعرض لمسائل هامة عند

الحديث عن دور المنظمات غير الحكومية كأداة للإدارة الحكومية وذلك على النحو التالي:

* فى بعض الأحيان يكون اللجوء إلى تلك المنظمات بمثابة الحل الأكثر جدوى لإنجاز مهام بعينها، وذلك عند غياب الإداريين الذين لهم من السلطة والشعور بالمسئولية ما يمكنهم من أدائها، أو عندما تكون الحكومة محددة بإجراءات فى الميزانية تخفض بند الأجور، بل إنه فى بعض الحالات تكون المهمة عاجلة ويكون من الصعب تدبير إداريين وتوجيههم بشكل مناسب لأدائها بسبب الروتين والتعقيد فى إجراءات أجهزة الخدمة المدنية.

* تستطيع تلك المنظمات التى تسمى فى هذه الحالة "مقاوم"، القيام ببعض المهام والأعمال التى لا تستطيع الحكومة أدائها، أو تستطيع ولكن بتكلفة أعلى.

* المنظمات غير الحكومية عادة ما تكون أسرع من الحكومة فى القيام بالمشروعات الرائدة، على عكس الحكومة التى تتسم أعمالها بالبطء وربما عدم القدرة تماما، كما أنها لو شرعت فى ذلك ستواجه بعقبات سياسية ومقاومة بيروقراطية .

* أن المنظمات غير الحكومية عادة ما تكون مصدراً لإسقاط العناصر ذات الخبرة والكفاءة، والتي ترغب في العمل تحت مظلة خاصة للتخلص من بطء الحكومة ولأن العمل في ظل المنظمات يكون أفضل من حيث أحوال العمل العامة ويتسم بالمرونة، كما أن تعيين تلك العناصر في المنظمات يكون أيسر، في حين أن التعيين في الحكومة يتطلب شهوراً وهو ما لا يستطيع أى عنصر صاحب خبره تحمله.

* أن المنظمات غير الحكومية تستطيع تحقيق المعادلة الصعبة من خلال التوسط بين الحكومة وأجهزتها، وما تتسم به من قيم جامدة وسيئة، من ناحية، والمواطنين الذين في حاجة إلى التعامل مع مشكلاتهم، بشكل إيجابي وفعال، من ناحية أخرى. وعلى ذلك فهي تعفى المواطنين من روتين البرامج الحكومية، وإن كانت بعض التجارب تدلل على أن تلك المنظمات لن يكون في استطاعتها العمل أيام الإجازات مثلاً أو العمل بأوامر استثنائية للتعامل مع مشكلة ما وهو ما يمكن حدوثه من خلال الإدارات الحكومية التي تعمل بالأوامر المباشرة من القيادة العليا.

*** ويرى البعض أن إتجاه الحكومات للإعتماد على المنظمات غير الحكومية، يعود إلى محاولتها الإلتفاف على مشكلاتها المؤسسية التي لا تستطيع حلها سريعا، في حين يؤكد آخرون أن الحكومة تعمل من خلال هذا الإتجاه على الحد من حجم البيروقراطية وتقليص حجم الحكومة وتخفيض الميزانية .

وبعيداً عن آراء المنظرين والباحثين فإن المسئولين الحكوميين يرون أن التعاقد مع المنظمات غير الحكومية لأداء الخدمات الحكومية له من المزايا الكثير مثل :

- أن الوكالات الحكومية تستطيع الإستجابة للحاجات الخدمية الطارئة والجديدة بشكل أسرع وأكثر فاعلية، من خلال التعاقد مع المنظمات غير الحكومية، بدلا من القيام بنفسها باستحداث جهود جديدة باستخدام موظفين عامين ووكالات عامة للقيام بها.

- أن المسئولين الحكوميين يرون في بعض الخدمات نوعاً من التعقيد والصعوبة التي يستحيل معها للوكالات الحكومية أدائها وتطويرها.

- أن المسئولين الحكوميين يكونون أكثر قدرة على المساءلة في حالة إسناد الخدمات إلى المنظمات غير

الحكومية، فهم يستطيعون تغيير إتجاه برامجهم باستقلال نسبي، بل إنهم يستطيعون فى أى وقت إسناد الخدمة إلى منظمة أخرى، أو الرجوع فى قرار تقديمها بشكل أيسر من وجود أجهزة حكومية وبيروقراطية تؤدى تلك الخدمات.

● أن الوكالات الحكومية، بإسنادها للمنظمات غير الحكومية، تحصل بشكل أوتوماتيكي على الشرعية التى تتمتع بها مبادرات هذه المنظمات، كما أنها تتجنب التكلفة السياسية الناتجة عن تداول فكرة أن الحكومة تحاول إغتصاب دورها.

● أن الوكالات الحكومية، بإسنادها الخدمات للمنظمات غير الحكومية تكون قد نقلت المخاطر السياسية والمالية، الناتجة عن أداء الخدمات ولو بشكل جزئى، إلى القطاع الثالث.

● أن الحكومة تستطيع توفير جزء من أموالها عن طريق المنافسة التى تخلق بين المنظمات غير الحكومية للحصول على عطاءات الخدمات الحكومية، وهو ما يعنى تقليل التكلفة وزيادة الكفاءة، ولاسيما أن المنظمات غير الحكومية تعتمد على الجهود الطوعية وتقدم أجورا

زهيدة، مقارنة بالحكومة التى عادة ما تكون مقيدة بقوانين العمل.

وعلى الرغم من البريق والمزايا التى تكتنف فكرة الإعتقاد على المنظمات غير الحكومية، فى أداء الخدمات الحكومية، تظهر العديد من السلبيات التى يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلى :

❖ أنه على الرغم من الضعف الذى قد تعاني منه الإدارة الحكومية، فإن هناك بعض الأعمال التى لا يمكن للحكومة الإستغناء عنها، لأنها تمثل مسئوليتها والمسئولية لا يمكن أن تجزأ.

❖ أن الإعتقاد على المنظمات غير الحكومية لا يكون الأفضل على طول الخط، فهو قد يعقد مهمة الإدارة من خلال وضعها فى منافسة وتفاوت أداء الخدمة من منطقة إلى أخرى.

❖ المنظمات غير الحكومية، فى التحليل الأخير، جهات غير مسئولة وأن أدائها لبعض الخدمات الحكومية لا يمثل سوى جزء من أنشطتها على عكس الوكالات الحكومية، الأمر الذى يجعل المساءلة أمراً غير مطروح

ويكون على الحكومة تحمل أعباء سلبيات أداء تلك المنظمات التي تظل بعيدة عن أى تأثير سياسى.

❖ ينتقد بعض المحللين فكرة أن المنظمات غير الحكومية بأدائها الخدمات الحكومية، توفر أموالاً للحكومة على اعتبار أن هذه الفكرة تعتمد على مبدأ إستقلالية البائعين والمشتريين، وهو المبدأ الذى لا محل له عند الحديث عن الخدمات الحكومية التى يسودها مبدأ الإعتماد المتبادل.

❖ يؤكد البعض على أن الجوانب العلمية التى تحويها دراسات المنظمات غير الحكومية، لا تعنى دائماً النجاح فإذا كانت هناك مجموعة من المتغيرات والعوامل التى يمكن السيطرة عليها، وبالأخص فى تنفيذ المشروعات البسيطة، فإن الأمر يزداد تعقيداً فى حالة المشروعات الرائدة الكبيرة المعقدة، هذا إلى جانب المشكلات التى قد تنشأ من خلال التشغيل وعلى رأسها القيود التنظيمية والأفراد.

وعلى أية حال، فإن الجدل بشأن إعتماد الحكومة على المنظمات غير الحكومية، لا يعنى تجاهل حقيقة أن تلك المنظمات تقوم بدور أساسى فى غرس الفرد داخل مجتمعه من

خلال العديد من الأنشطة، سواء كان الفرد هدفاً لخدماتها أو ممولاً لها أو متطوعاً في أداء أعمالها، كذلك فإن تلك المنظمات استطاعت تقديم بديل للسياسات العامة التي تصيغها الحكومة الأمر الذي يعضد من قوة تلك المنظمات، ويرجح إستمرارية أدائها دوراً كبيراً في سد الحاجات الإجتماعية، من خلال التعاقدات مع الحكومة، ونؤكد على أهمية توضيح شروط هذه التعاقدات للتأكد من أن كلا الطرفين الحكومة والمنظمات غير الحكومية، يفهم تماماً ما هو المتوقع، وماهى المسئوليات، وكيف تتم المحاسبة.

ثالثاً: القطاعات الثلاثة : منافسة أم شراكة ؟

ساد الاعتقاد لمدة طويلة بأن لكل من القطاعين العام والخاص عالمه المستقل، وأن الحكومة لا يجب أن تتدخل في أمور إدارة الأعمال الخاصة الأمر الذي شكّل الأساس في بناء النموذج البيروقراطي التقليدى للحكومة^(٣٤)، ولكن في الآونة الأخيرة، وتحت وطأة الضغط على الحكومات لحل المشكلات وخفض النفقات في نفس الوقت وبشكل فعال خرج القطاعان من عزلتيهما ولقيا في المنظمات غير الحكومية المعبر الذي يمكنهما من التواصل.

فالقطاع العام، من خلال آلياته، لم يستطع التعامل بشكل فعال مع متطلبات البسطاء وأصحاب الدخول الضعيفة رغم إظهار الإهتمام، في حين أن القطاع الخاص لم يضعهم في الإعتبار، لأنهم ببساطة ليسوا المخاطبين برسالته، ومن هنا ظهرت المنظمات غير الحكومية في محاولة لسد الفجوة وملء الفراغ.

وقد ساعدت التغييرات والتطورات الداخلية والخارجية على فتح الطريق أمام تلك المنظمات للقيام بدور مكمل، أو بديل في بعض الأحيان للقطاعين العام والخاص، فالضغوط مستمرة من الشعب للتغيير وتحسين الخدمات، ومن داخل الحكومات لإحداث تطوير وتنمية للأفراد وما يؤدي لهم من خدمات، كما أن الضغوط الخارجية لا تتوقف سواء من البنك الدولي والجهات المانحة أو المنظمات غير الحكومية الدولية لتسريع التنمية والإهتمام بالأفراد ودفع الحكومات لوضع حدود لحجمها المترهل بعيداً عن الأيديولوجيات^(٣٥).

وللإجابة عن التساؤل الدائر حول شكل العلاقة بين القطاعات الثلاثة العام والخاص وغير الحكومي، سنفرق بين القطاعات الثلاثة من منظور تقديم السلع والخدمات ثم نحدد المزايا الخاصة التي يتسم بها كل قطاع.

** الإختلافات الرئيسية بين القطاعات الثلاثة .

إن ظهور القطاع الثالث ونشاطه الكبير، يمثل دفعة جديدة للحفاظ على التعددية والتطوعية والإبتكارية والخيرية ودعمها، ورغم أن تلك المزايا يصعب على رجال الأعمال الممثلين للقطاع الخاص إدراكها، فإن بعض تلك المنظمات غير الحكومية إستطاعت أن تثبت للقطاع الخاص نجاحها بلغته الرسمية أى لغة الأموال..

ففى مقالة كتبها "بيتر دراكر" عام ١٩٨٩ تحت عنوان "ماذا يمكن للقطاع الخاص أن يتعلمه من المنظمات غير الهادفة للربح؟" أكد "دراكر" أن تلك الجماعات استطاعت أن تجمع بين الإنجاز الوافر والتكلفة البسيطة، فهى تجيد توظيف متطوعيها ولديها قدرة عالية على الاستفادة بالدولار إلى أقصى مدى بشكل يفوق القطاع الخاص، وأضاف "دراكر" أن هذه المنظمات أكثر وعياً بقيمة المال عن شركات القطاع الخاص، فهى تتحدث عن الأموال وتقلق بشأنها معظم الوقت، لأنها تدرك صعوبة الحصول عليه ولأنها تشعر دائماً أن ما لديها أقل مما تحتاج إليه^(٣٦).

ووفقاً لملاحظة "دراكر" فإن المنظمات غير الحكومية تختلف عن القطاع الخاص في كون إنجازاتها أكثر إرتباطاً

بالمجتمع، وأنها في حاجة دائمة لزيادة التمويل، إلى جانب تواضع ميزانياتها الدعائية، وضعف الأجور التي تقدمها، ومع ذلك فإن هذه المنظمات أكثر تعلماً من خبرات القطاع الخاص بشأن الإدارة وتنمية مهارات الأفراد والتخطيط وتقييم النتائج.

وعلى عكس الحكومة، تبدو المنظمات غير الحكومية أكثر تسامحاً في إنتقاء زبائنها وإجراءات ضمهم لها، حيث أن نظام الحكومة قائم على المساواة الصارمة سواء في إختيار زبائنها أو إختيار العاملين فيها، أما المنظمات غير الحكومية فهي أكثر رغبة في أن تقول نحن نسعى لخدمة أكبر عدد من الأفراد .

ويبدو الفارق جوهرياً بين المنظمات غير الحكومية والحكومة والقطاع الخاص بشأن تحديد العملاء والزبائن فالمنظمات غير الحكومية تبدو راغبة في التوسع بنطاق خدماتها حتى وإن جاء ذلك على حساب أهداف سياستها بشكل ما، في حين أن الحكومة والقطاع الخاص يسعيان إلى أن يتفق نمط إختيارهما للزبائن مع قدراتهما، وإن كانت الحكومة تبحث عن الإستمرارية والعدالة والقدرة المستمرة على التواجد، في حين أن القطاع الخاص يعطى المزيد من التقدير لمسألة الفاعلية وحسن الأداء^(٣٧).

والواقع أنه لأبد، ونحن نتحدث عن العلاقة بين القطاعات الثلاثة، أن نميز بين تحمل المسؤولية والقيام بها فالحكومة عندما تقوم بالتعاقد مع المنظمات غير الحكومية أو القطاع الخاص، فإنها تتقل عملية تقديم الخدمة وليست مسئولية أداء هذه الخدمة، حيث تظل الحكومة هي صانع القرار ومصدر التمويل، ويظل صحيحاً القول بأن الطريق الذي يقوم المقاول الخاص بإنشائه لا يصبح بذلك طريقاً خاصاً، إننا في حاجة إلى التمييز دائماً بين مسئولية الحكومة وبين آليات تقديم الخدمات العامة .

** مزايا خاصة للقطاعات الثلاثة.

لا يوجد حل واحد للتعامل مع مسألة تعقد الحاجات الإنسانية، كما أنه لا يوجد إقتراب بسيط لإحصائها وتصنيفها ولكن عند إتخاذ القرار بشأن أى من القطاعات الثلاثة بإمكانه أداء خدمة معينة لسد جزء من هذه الحاجة، فإنه بالإمكان الحديث عن صيغة محددة تشمل ما يلي :

- توافر الخدمات.
- إمكانية الوصول إلى الخدمات.
- القدرة على تقديم الخدمات .

• التنسيق .

• تأثير المستهلك على تصميم الخدمات التي تقدم إليه^(٣٨).

• يرى بعض المتشددین الذين لا يعتقدون في إمكانية التداخل بين القطاعات الثلاثة، أن تلك المعايير السابقة لا محل لها فإذا كانت المنظمات التطوعية قد قامت بمهمة أو أدت خدمة في السابق فعليها أن تقوم بها لاحقاً، وإذا أردت أن تسير الأمور في نصابها الصحيح عليك بالقطاع الخاص صاحب النظام المالي الرصين، وإذا كان أمراً ما يمثل شأنًا حكومياً فيجب عليها أن تقوم به.

• ونعتقد ان الإقتراب الأكثر ملائمة، هو أن كلاً من هذه القطاعات يملك مواطن للقوة وأخرى للضعف، وأنه لا بد من التعامل مع كل موقف في ضوء المزايا النسبية لكل قطاع في حالة أدائه للخدمة.

فمثلاً القطاع العام يميل إلى أن يكون الأفضل فيما يلي:

- ◆ إدارة السياسات .
- ◆ إعداد النظم واللوائح.
- ◆ الحفاظ على العدالة والمساواة والانصاف .
- ◆ التصدي للتمييز والإستغلال.
- ◆ الحفاظ على التماسك والترابط الإجتماعى .

◆ تأكيد استمرارية واستقرار الخدمات .

وعلى العكس فإن القائمين على تقديم الخدمات العامة

أقل مهارة في:

◇ أداء المهام المعقدة.

◇ التعلم من نجاحات المنظمات الأخرى.

◇ تقديم الخدمات التي تتطلب إحداث تغييرات في

المواصفات أو طريقه الأداء.

◇ تقديم الخدمات لمجتمعات مختلفة الطباع والتقاليد.

◇ تقديم الخدمات التي يتطلب أدائها سرعة كبيرة.

وعموما تعاني البيروقراطية الحكومية من الفشل الذريع

والإضطراب في أداء الخدمات والمهام التي تتطلب المرونة

وسرعة التغيير والتكيف الدائم وسرعة رد الفعل لاحتياجات

الزبون (٣٩).

أما القطاع الخاص فهو على النقيض من ذلك تماماً

فأداؤه يتسم بالتواضع الشديد بشأن القائمة الأولى من المهام

والتميز بشأن القائمة الثانية. فعندما تكون المهام ذات طبيعة

إقتصادية، أو عندما تتطلب توجهاً إستثمارياً فإن القطاع الخاص

هو الأقرب في إستخدام خبراته وتجاربه لأن تحقيق الربح هو

الجاذب الأول للمستثمرين والشركات الخاصة.

ويتمس القطاع الخاص بقدرة أكبر على الإبداع والخلق مقارنةً بالقطاع العام والمنظمات غير الحكومية، فالإبداع هو طريقه نحو البقاء ولنفس السبب فإن القطاع الخاص هو الأكثر قدرة على تكيف أوضاعه مع التغيرات السريعة، والخروج من الأنشطة الفاشلة والقديمة، كذلك فهو الأقدر على استخدام الأفراد بشكل أكثر خبرة، كما أنه أكثر إحترافاً في مسائل التدريب.






● ويتميز القطاع الثالث بنجاح كبير في إنجاز المهام وأداء الأعمال التي تولد هامش محدود من الربح، أو لا تأتي بربح على الإطلاق، والتي تتطلب ما يلي:


- إقتراب شامل وعميق.
- أعمال جانب الخير والتوجه نحو البشر كقيمة.
- الثقة الكبيرة في الزبائن والمستهلكين.
- العمالة التطوعية.
- التوجه الإنساني^(٤٠).

وقد قام كلاً من "أوسبورن" و "جيبيلر" بتلخيص نقاط القوة والضعف في كل قطاع من خلال الجدول الآتي^(٤١) :

القطاعات الثلاثة : المزايا النسبية .

القطاع / الإمكانيات	عام	خاص	ثالث
القطاع العام			
الاستقرار والاستمرارية	☆	*	◇
القدرة على إنجاز أمور خارج أهداف المنظمة الرئيسية	☆	*	◇
تجنب المحاباة	☆	◇	*
القطاع الخاص			
القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة	*	☆	◇
القدرة على الإبداع	◇	☆	◇
الإتجاه نحو تكرار تجارب النجاح	*	☆	◇
الإتجاه نحو تجنب الفشل	*	☆	◇
الرغبة في أخذ عنصر المخاطرة	*	☆	◇
القدرة على توليد رأس مال	◇	☆	*
الإحتراف والمهنية في الأداء	◇	☆	◇
الإستفادة من إقتصاديات النطاق	◇	☆	*
القطاع الثالث			
القدرة على تقديم الخدمات لجماعات مختلفة الأطوار	*	◇	☆

	*		إعمال جانب الخير والتوجه نحو البشر كقيمة
	*	*	التعامل الشامل مع المشكلات
	*		القدرة على خلق الثقة

 * منخفض	 متوسط	 مرتفع
---	---	---

ومما تقدم يبدو ممكنا الإعتقاد بأن العلاقة بين القطاعات الثلاثة علاقة شراكة، ولكن لمحدودية الموارد والطبيعة المتداخلة للنظام الذي يترك هذه العلاقة دون تنسيق وإدارة مناسبة، تنمو المنافسة بين الشركاء، إلا أنه في ضوء إتساع نطاق الحاجات الإنسانية والسلع والخدمات ووجود ميزات نسبية لكل قطاع على حساب الآخر، فإن القطاعات الثلاثة تتجه نحو الشراكة التي تعد السبيل للحفاظ على مصالح كل منهم وتدعيمها.

المبحث الثالث

المنظمات غير الحكومية: الإدارة.

واقف الأمر أن معرفتنا عن إدارة المنظمات غير الحكومية لاتزال محدودة وبالأخص في الدول النامية، فالكثير من هذه المنظمات في بلادنا يقودها مؤسسوها أو شخصيات تتسم بالكاريزمية وتتدخل في إتخاذ كافة القرارات إستراتيجية كانت أو تشغيلية وهذه الشخصيات عادة ما تتميز بسمات الشخصية البيروقراطية التي قضت سنوات طويلة تعمل في الأروقة الحكومية فهي لا تسعى إلى تفويض السلطات إلا فيما ندر وتكون هامشية.

ومع ذلك فإن بعض المنظمات إستطاعت أن تشكل كياناً تنظيمياً أكثر تعقيداً يقوم على قدر كبير من المشاركة، ووسعت من خلاله نطاق عملياتها سواء كان ذلك على المستوى الجغرافى أو مستوى القطاعات الإجتماعية المختلفة، بل إن بعض هذه المنظمات بلغت قدراً كبيراً من الإدارة الذاتية التي وصفها "كورتين" بإدارة ما بعد البيروقراطية والإستراتيجية بمعنى إنها إدارة تشغيلية^(٤٢).

وإذا ما نظرنا إلى الوضع في مصر نجد أن القليل من تلك المنظمات تمكنت من تحقيق المعايير الواجب توافرها في منظمات الجيل الثالث التي تتسم بالتخطيط والإدارة الإستراتيجية ولذلك سيخصص الجزء الثاني من الدراسة لإعادة التفكير في النمط الحالي لإدارة المنظمات غير الحكومية في مصر وإقتراح أدوات وآليات أكثر تطوراً لدفع أداء تلك المنظمات للقيام بدور أكثر فاعلية في عملية التنمية.

وبداية فإنه بالإمكان متابعة تطور أدبيات المنظمات غير الحكومية التي تعاملت مع الجوانب الإدارية، فخلال الثمانينات شكلت قضايا الإدارة والقيادة والحكم مناهج اهتمام المنظمات غير الحكومية^(٤٣) وبدأ الأكاديميون والممارسون في التصدى لهذه القضايا بشكل أكثر تنظيمياً وعمقاً، وكانت إسهامات "ديفيد ماسون" من خلال كتابه "إدارة الشركات الطوعية غير الهادفة للربح" عام ١٩٨٤ بداية الطريق لصياغة إطار مفاهيمي خاص بسمات المنظمات غير الحكومية، وفي عام ١٩٨٧ قام برنامج جامعة "Yale" للمنظمات غير الهادفة للربح بطباعة "دليل إجراءات القطاع غير الهادف للربح" الذي شمل بعض مهارات القيادة والإدارة المتعلقة بعمل هذه المنظمات.

وفى عام ١٩٨٨ قام كلاً من "أونيل" و "يونج" بتحرير كتاب حول "تعليم مديري المنظمات غير الهادفة للربح" والذي ضم بين دفتيه أفكار مجموعة من الأساتذة والممارسين أثناء مؤتمر عقد في "سان فرانسيسكو" عام ١٩٨٦. وبنهاية عقد الثمانينات كان مجال المنظمات غير الحكومية قد إزدهر وبات هناك إعتراف وشرعية لتواجهه الأمر الذى دفع العشرات من الجامعات لإعداد برامج على مستوى البكالوريوس ومنح درجات علمية على رأسها ماجستير "تنظيم المنظمات غير الهادفة للربح" وماجستير "إدارة المنظمات غير الحكومية"، كما صدرت عشرات الكتب من مراكز مانحة على رأسها مؤسسة "Jossey Bass" ومع بداية التسعينات كثرت المنتديات التى ركزت على موضوعات الإدارة والقيادة في المنظمات غير الهادفة للربح وصدرت العديد من الدوريات وعلى رأسها مجلة "Management and Leadership" في المنظمات غير الحكومية، وبدأت مجموعة من المفكرين والأساتذة على مستوى "دراكر" فى التصدى لمجالات إدارة هذه المنظمات بل إن "دراكر" نفسه تبنى برنامجاً لتمويل الأوراق البحثية في إطار سلسلة "إداعات إدارية للمنظمات غير الهادفة للربح" خلال عامى ١٩٨٩، ١٩٩٠ وأصدر كتاباً عن "إدارة المنظمات غير الحكومية" عام ١٩٩٠^(٤٤).

وتتميز عقد التسعينات مقارنة بالعقد السابق بصدور سلسلة من الأبحاث والدراسات الأكثر شمولاً وتنظيماً وبالإمكان الإشارة لعدد من الكتب الهامة على رأسها كتاب "لارى كينيدي" الصادر في سان فرانسيسكو عام ١٩٩١ تحت عنوان "إدارة الجودة في عالم المنظمات غير الهادفة للربح" وكتاب "بول نات" و "روبرت باكوف" الصادر في سان فرانسيسكو عام ١٩٩٢ تحت عنوان "الإدارة الإستراتيجية لمنظمات القطاعين العام والثالث"، وكتاب "دنيس يونج" و "روبرت هولستر" و "فيرجينيا هود كينسون" الصادر عام ١٩٩٣ تحت عنوان "الحكم والقيادة والإدارة في المنظمات غير الهادفة للربح: رؤى جديدة من البحث والممارسة".

ومع ذلك فإن الأساتذة والباحثين والممارسين أثاروا العديد من التساؤلات التي لا تزال في حاجة للبحث، منها ماذا تعنى الإدارة الفعالة في المنظمات غير الحكومية مقارنة بالقطاع الخاص والحكومة؟ وما هى الممارسات الإدارية الواجب تواجدها في منظمات القطاعات الثلاثة وما هى الاختلافات؟ وماذا عن المكونات الرئيسية للإدارة مثل التنظيم والتخطيط والرقابة من منظور المنظمات غير الحكومية؟ وما هى المشكلات الجوهرية التي تواجه إدارة المنظمات غير الحكومية؟

وبطبيعة الحال، ووفقاً لطبيعة هذه الدراسة، فإنها لم تسع إلى الإجابة عن كافة التساؤلات السابقة وما يتعلق بها، ولو بشكل جزئي، ولكنها ستتوقف أمام مجموعة من المسائل التي تراها أساسية في تناول إدارة المنظمات غير الحكومية وهي الإدارة الجيدة، وبعض جوانب إدارة المنظمات غير الحكومية والإدارة بالأهداف، والقيادة، والمساءلة، في المنظمات غير الحكومية.

أولاً: الإدارة الجيدة والمنظمات غير الحكومية .

يستدعي الحديث عن الإدارة الجيدة للمنظمات غير الحكومية التساؤل أولاً حول ما إذا كانت هناك إختلافات جوهرية بين هذه المنظمات والقطاعين العام والثالث، ورغم مناقشة تلك النقطة تفصيلاً فيما سبق، فإنه بالإمكان إضافة أن الإختلاف الرئيس يتركز في بعدين هما الغرض والتقييم فالمنظمات الحكومية غرضها تقديم الخدمات للشعب ونحن نقيس نجاحها بدرجة الرضاء العام التي تحققه، والمنظمات الهادفة للربح تسعى لتحقيق أقصى قدر من الربح ويقاس أدائها بمقدار الربح المتحقق، أما المنظمات غير الحكومية فوجودها هي الأخرى لتقديم الخدمات ولكن أدائها يقاس بكيفية أدائها لتلك الخدمات أو مدى الرضاء الذي حققته لمتلقى هذه الخدمة .

أما الأمر الثانى الذى يثيره الحديث عن الإدارة الجيدة للمنظمات غير الحكومية فهو هل أداء تلك المنظمات يعانى من القصور وفى حاجة إلى تعديل أم لا ؟ ورغم عدم القدرة على الإجابة بشكل إحصائى وعدم وجود معيار واحد يمكن من خلاله الحكم على تميز الإدارة، فإن بعض الأساتذة والخبراء يؤكدون وجود ستة معوقات، على الأقل، تواجه المنظمات غير الحكومية فى سعيها للإدارة الفعالة وهى :

- غياب معيار الربحية لتقييم الأداء .
- ضعف مجالس الإدارات .
- ضعف أجور العاملين .
- غياب المنافسة .
- السياسة .
- العادات والتقاليد^(٤٥) .

وتبدو المعوقات الستة فى حاجة إلى التنقيح، وسيتم التعامل مع المعوقات الثلاثة الأخيرة فى هذا الجزء على أن تناقش الثلاثة الأول فى الجزء الخاص بإدارة المنظمات غير الحكومية.

المنافسة .

تعد مسألة المنافسة بالنسبة لمعظم المنظمات غير الحكومية هامشية فالزبون الجديد للمنظمة غير الحكومية لا يمثل فرصة بل يمثل في الأغلب الأعم مشكلة، وعلى ذلك فإن هذه المنظمات لا تمتلك الدافعية لغياب المنافسين، ولكن إذا إستطاع المدير أن يقدر ضرورة المنافسة وما تخلقه من قوة حفز، فإن المنظمة قد تسعى للإستفادة منها وهو ما يمكن إنجازه على مستويين: الأول محاولة الدخول في المنافسة على الخدمات التي تتقل من القطاع العام إلى القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية الأخرى، والثاني هو حفز روح التنافس مع المنظمات غير الحكومية التي تقدم نفس الخدمة أو داخل المنظمة نفسها من خلال تقسيم وحدات لتقديم الخدمات المتشابهة وخلق المنافسة بينها .

السياسة .

ليست كل المنظمات غير الحكومية على علاقة بالشئون السياسية ولكن إذا كانت لمنظمات علاقة بالسياسة فإن الإعتبارات السياسية عادة ما تؤثر في أداء الإدارة، وفي هذا الإطار فإنه بالإمكان الحد من التأثير السياسى على تلك

المنظمات وبالأخص فى المجتمعات الديمقراطية، وهو ما يصعب تحقيقه فى مجتمعات الدول النامية.

العادات والتقاليد .

العديد من الأفراد داخل المنظمات غير الحكومية لا يدركون ماذا تعنى كلمة "مدير" ويقود الفهم الخاطئ لطبيعة الإدارة إلى أن يصبح أناس غير مؤهلين إدارياً فى المستشفيات على سبيل المثال أن الرجل الأول لا يجب أن يكون إختياره لأنه كبير الجراحين ولكن لأنه المدير الأفضل، إلا أن الكثيرين مازالوا لا يدركوا ذلك الانفصال وأن التقليد السائد بأن رئيس المنظمة يجب أن يكون عنصراً فنياً متخصصاً قد إنتهى، وهو ما إتضح فى قطاع شركات الأعمال خلال القرن العشرين بل وفى القطاع الحكومى ومازال موجوداً بكثرة فى المنظمات غير الحكومية.

أما الأثر الثانى للتقاليد على المنظمات غير الحكومية فهو البطء فى التكيف مع التكنيكات الحديثة للإدارة، حيث أن التخلص من أسلوب التفكير التقليدى فى الإدارة يتطلب تدريباً وتعليماً وضغوطاً ومجالس إدارات نشطة وفوق ذلك قيادات جديدة من المديرين صغار السن تؤمن بحرفية الإدارة وتختار بإرادتها ذلك المجال الطوعى ليكون مجال حياتها العملية^(٤٦) .

ثانياً : بعض أبعاد إدارة المنظمات غير الحكومية

ونعرض في هذا الخصوص للعملية الإدارية، والتدريب والإبتكار والتسويق، وتخصيص الموارد المالية واعداد الميزانية

(١) العملية الإدارية .

ينظر إلى العملية الإدارية بشكل عام باعتبارها مكوناً من ثلاثة أجزاء هي التخطيط والتنظيم والرقابة، ويعد وصف العملية الإدارية بهذا الشكل مفيداً لدراسة العملية الإدارية من وجهة ديناميكية، فالتخطيط هو العنصر الأكثر حيوية في العملية الإدارية ويفترض أنه يستحوذ على النسبة الأكبر من وقت المدير. ويمكن تعريف التخطيط باعتباره العملية التي يتم من خلالها تحديد ماهية المنظمة ووجهتها والبدائل المختلفة التي تمكنها من الوصول إلى غايتها. ويوجد التخطيط في مستويات مختلفة من عمر المنظمة فالتخطيط الإستراتيجي أو طويل الأجل يبلغ مداه ما بين خمس إلى عشر سنوات في حين أن التخطيط التشغيلي يكون على مستوى أو إطار زمني أقل أما التخطيط اليومي فيتم من خلال بيئة المنظمة الناجمة عن التخطيط التشغيلي^(٤٧).

أما التنظيم فيعد العنصر الثاني من حيث الأهمية فى العملية الإدارية وتتصرف وظيفته فى التحليل الأخير إلى تقسيم العمل داخل المنظمة ويشمل تخصيص وإعادة تخصيص الموارد والمواعمة بين السلطة و المسئولية حتى تستطيع المنظمة تنفيذ خطتها وتستحوذ العلاقات بين الأفراد فى التنظيم على جزء كبير من الإهتمام فى إطار عملية التنظيم .

وتعد الرقابة المكون الثالث للعملية الإدارية ويكون مناط الإهتمام خلالها الإجابة عن التساؤل هل أنجزنا ما كان يجب علينا فعله؟ وتهدف عملية الرقابة إلى التأكد من أن إستخدام الموارد تم بشكل كفاء وفعال كما أنها تشتمل على مراجعة التقدم فى نشاط المنظمة وجدول أعمالها إلى جانب تقييم الأداء .

وعلى الرغم من الإختلافات بين المنظمات غير الحكومية وقطاع الأعمال الخاص، فإن المدير فى كلا القطاعين لن يجد بديلاً عن إستخدام تكتيكات وعناصر العملية الإدارية، بل إنه فى الإمكان القول أن تكتيكات الإدارة تجد فى القطاع الثالث التربة الخصبة لإحداث تطور فعلى فى الأداء. وفى الآونة الأخيرة أصبح التخطيط والتحليل، والإدارة بالأهداف وإدارة المشروعات، والإدارة بالمشاركة، من الأساليب المطبقة فى عدد من منظمات القطاع الثالث.

(٢) التدريب .

عند مناقشة أوضاع الإدارة مع مديرين ممارسين، فإننا نجد أن كل مدير يرى أن عمله والمشاكل التي يواجهها تتسم بالتفرد وأن التدريب الواجب لإدارته لا بد وأن يكون هو الآخر متميزاً، وهنا تبدو الحاجة إلى برامج التدريب. ويهدف برنامج التدريب إلى زيادة المعرفة وتحسين المهارات وتغيير الاتجاهات، سواء كان ذلك لتحسين الأداء الوظيفي الحالي أو بغرض التطوير المستقبلي. وتصمم برامج التدريب لمواجهة وسد متطلبات المتدربين، ولذلك فهي تختلف من القطاع الخاص إلى العام والثالث.

وإذا ما أردنا تصميم وتنفيذ برنامج تدريبي فعال، فإن هناك بعض العوامل الواجب مراعاتها منها تحديد الاحتياجات ووضع الأهداف، ووضع البرنامج الزمني وتحديد التسهيلات المناسبة، وإنتقاء المدربين، وإختيار الأجهزة السمعية البصرية المناسبة، وتنسيق البرنامج، وأخيراً تقييم البرنامج.

ولا يعد تدريب المدير في المنظمة غير الحكومية خروجاً عن ذلك وإن كانت الدراسات قد أظهرت أن برامج تدريب العاملين في المنظمات غير الحكومية في الدول النامية يجب أن تسعى، بصفه عامة، إلى تطوير قدراتهم وكفاءتهم

بشأن جوانب متعددة من العمل التطوعي جنباً إلى جنب مع المسائل الفنية، ومن هذه الجوانب التخطيط للأنشطة المستقبلية وتنمية الموارد المالية، ونظم الحفظ، والمحاسبة، وإدارة الأفراد وتنظيم الاجتماعات، التعامل مع المعلومات، والتسويق وغير ذلك من نشاطات المنظمات غير الحكومية^(٤٨).

(٣) الابتكار .

تبدو حاجة المنظمة غير الحكومية لزيادة عائداتها الدافع الرئيسي لإبداعها وإتجاهها نحو الابتكار، فحاجة المنظمة إلى الحد من التكاليف وتحسين إنتاجها وتطوير نظم تقديم خدماتها، بشكل يحقق الرضاء ويتيح لها تحقيق قدر من العوائد والمنافع، يتطلب منها الابتكار والإبداع الدائم في النظم وطرق العمل، فعليها التفكير والعمل بمنهج ابتكارى حتى يمكنها تحقيق رسالتها^(٤٩).

(٤) التسويق .

وفقا لتعريف المنظمات غير الحكومية والأهداف التي تسعى لتنفيذها تظهر عملية التسويق باعتبارها نشاطاً رئيساً لها. ويبدو إتجاه المنظمات غير الحكومية لتبنى الآليات المختلفة للتسويق أكثر يسراً من الحكومة، وإن كانت هناك بعض

الصعوبات التي تتمثل في مخزون التقاليد التي تقف في مواجهة الأنشطة التسويقية، إلى جانب أن المنظمة غير الحكومية تتسم بسوق غير متجانس وتتنافس فيه مع منظمات قوية حكومية وخاصة لها سياستها المختلفة، الأمر الذي يعقد من طبيعة السياسات التسويقية الواجب الأخذ بها.

ورغم الإعراف بالإختلاف بين القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، فإن هذا لاينفي حقيقة أن هذه المنظمات تستفيد من التجارب التسويقية للقطاع الخاص ولكن تظل المسألة الأكثر حيوية للمنظمة غير الحكومية، للإهتمام بأنشطتها التسويقية، أن تدرك أن التسويق ضرورى وحيوى لها بنفس قدر حيويته للقطاع الخاص^(٥٠).

(٥) تخصيص الموارد المالية .

تعد عملية تخصيص الموارد من الوظائف الهامة للمنظمة لأنها ببساطة تحدد طبيعة وشخصية المنظمة. ويفتقد المدير في المنظمة غير الحكومية إلى التكنيك المناسب لإرشاده بشأن تخصيص الموارد. وفي إطار عمل المنظمات غير الحكومية تظهر مسائل تخصيص الموارد من خلال التعامل مع قضية زيادة كفاءة وجودة الخدمات المقدمة، حيث يكون على المنظمة، إذا ما رأت أن الخدمة في حاجة إلى تحسين جودتها

وأن ذلك لا يمثل تبديداً للموارد، أن تخصص من الموارد ما يتماشى مع المطلوب بشكل دقيق .

وعادة ما ينتج تواضع الأساس النظامى لتخصيص الموارد من غياب التحديد الدقيق لأهداف المنظمة، الأمر الذى يتطلب إعادة رسم هذه الأهداف وتحليلها بدءاً بعملية التخطيط.

(٦) إعداد الميزانية .

يعد الإجراء الشائع فى إعداد الميزانيات داخل المنظمات غير الحكومية هو البدء بتحديد النفقات، حيث يكون الهدف الأول للمنظمة عند إعداد الميزانية تحديد قيمة إنفاقها الضرورى خلال عام قادم. ومعروف فى نظرية التنظيم والميزانية، أنه يمكن وصف الميزانية من خلال نظرية المباريات، ومن ثم يكون الإجراء الأول فى إعداد الميزانية هو تقدير العوائد رغم ما فى ذلك من مشكلات فنية، فضلاً عن وجود اتجاه متميز لجانب تخفيض هذه التقديرات.

ومن الضرورى أن تبذل المنظمات غير الحكومية المزيد من الجهود لتخطى عقبات إعداد الميزانية، وعلى رأسها مسائل التقدير الدقيق للعوائد يليه تقسيم تلك العوائد على الوحدات التشغيلية داخل المنظمة، حتى يكون بإمكانها تحديد

نفقاتها . وتظل عملية إعداد الميزانية مشكلة حيوية فى إدارة المنظمات غير الحكومية وتتطلب المزيد من التدريب (٥١).

ثالثاً : الإدارة بالأهداف للمنظمات غير الحكومية .

تهتم الإدارة كعلم وفن ومهنة فى المقام الأول، بالجوانب التطبيقية والتشغيلية، فهى تهتم بالفعل أكثر من أى شئ آخر. كذلك فإن علم الإدارة يتميز بأن إستحداث تكتيك جديد أو إقتراب أو حتى نظرية، لا يعنى بأى حال من الأحوال إلغاء أو تجاهل الإقترابات والنظريات السابقة، بل أن الحديث ربما يكون إضافة للتقديم أو تطوير له ولكن ليس إستبعاداً له، وإدارة الجودة الشاملة تعد أفضل إثبات على ذلك .

وفى هذا السياق فإنه بالإمكان مناقشة إقتراب الإدارة بالأهداف للتحقق من إمكانيات تطبيقه بنجاح فى إدارة المنظمات غير الحكومية.

لقد كان "بيتر دراكر" أول من ابتكر إقتراب الإدارة بالأهداف عام ١٩٥٤ الذى بات خلال العقود اللاحقة الطريق لحسن إدارة عدد لا يقدر من المؤسسات. وقد تم إعمال ذلك الإقتراب فى العديد من المنظمات غير الحكومية وإن كان النجاح قد جاء بطيئاً نسبياً، وهو ما علله "دراكر" بأن تلك

المنظمات قد هدّدت الركائز الأساسية للبيروقراطية: التقليدية والسيطرة المركزية، والروتين .

ويقوم إقتراب الإدارة بالأهداف^(٥٢)، على التفكير من خلال أهداف محددة بدقة وعدم التركيز على الإجراءات واللوائح، فهذا الإقتراب يشجع على التساؤل حول ماذا نحاول إنجازه؟ ولماذا يجب علينا أن نفعل ذلك؟ وهل توجد طريقه مثلى للإنجاز؟ بدلاً من إثارة التساؤلات حول هل هذا يتماشى مع سياسة المنظمة؟ وهل هذا ما أخبرتك أن تفعله؟.

فأساس هذا الإقتراب هو وضع الأهداف بشكل محدد وتحديد الأنشطة المنبثقة عنها، والوقت اللازم لأدائها، الأمر الذى يعد مفتاح الفاعلية للمنظمة أياً كانت صغيرة أم كبيرة عامة أو خاصة أو غير حكومية .

وإذا ما أردنا تطبيق إقتراب الإدارة بالأهداف على المنظمات غير الحكومية فيكون علينا الإجابة عن التساؤلات الآتية^(٥٣) :

• هل للمنظمة رسالة تؤديها ؟ بمعنى آخر هل يوجد سبب أو ذريعة لوجودها ؟

- هل تملك المنظمة مقومات للقيام بالعملية الإدارية (أفراد - مال - أدوات - خطط)؟
 - هل هناك من يسائل الإدارة عن عائدات هذه الأصول ؟
 - هل يمكن تحديد الأولويات لتحقيق الرسالة ؟
 - هل عمليات المنظمة مخططة ؟
 - هل ترى إدارة المنظمة ضرورة التأكيد على عنصر الكفاءة رغم إنها غير هادفة للربح؟
 - هل يمكن تنسيق جهود العاملين المؤثرين في المنظمة؟
 - هل من الضروري إيجاد نظام للسيطرة والتغذية الإسترجاعية ؟
 - هل من الممكن تقييم أداء كبار العاملين فى المنظمة ؟
 - هل يمكن وضع نظام للمكافآت الإيجابية والسلبية ؟
 - هل تعتبر وظائف المدير (تخطيط، تنظيم، توجيه...) واحدة بغض النظر عن نوع المنظمة؟
 - هل تحترم الإدارة تعهداتها بتحسين أساليب التشغيل ؟
- ورغم ما تبدو عليه هذه الأسئلة من تعقد وصعوبة فإن إتجاه المدير للإجابة عن أى منها بالنفى يعنى أنه أميل إلى إتباع نمط للإدارة غير فعال.

وتبدو معظم المنظمات غير الحكومية متعطشة لأساليب إدارية أكثر كفاءة، وذلك بسبب الضغوط التي تعاني منها من قبل المنتفعين بخدماتها أو الممولين لأهدافها .

ويعد نجاح هذه المنظمات فى تطبيق إقتراب الإدارة بالأهداف متوقفاً على التطبيق المحكم له، وسد كافة الإحتياجات التى يتطلبها هذا النظام، وبشكل عام فإنه يمكن تحديد الحد الأدنى لهذه الإحتياجات فيما يلى (٥٤) :

- إنتقاء مديرين وإداريين ومختصين على مستوى عالٍ فى كافة المراكز الرئيسة بالمنظمة .
- التدريب المكثف على نظام الإدارة بالأهداف ومكوناته قبل أية محاولة لتنفيذه .
- السماح بفترة تتراوح بين ثلاثة وأربعة سنوات كفترة لازمة لتنفيذ ناجح.
- التأكد من تكيف نظام الإدارة بالأهداف لمشكلات وأوضاع المنظمة محل التطبيق .
- محاولة التخلص المستمر من أية أفعال تنفيذية أو لائحية تعوق تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف ويكون التركيز فى تلك المرحلة على المجهود أكثر من النتائج .

• إعادة فحص النظام بعد تنفيذه لتحسينه وجعله أكثر إيجابية للظروف المتغيرة .

ولا يمكننا إعتبار الإدارة بالأهداف طوقاً للنجاة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية أو أى منظمة أخرى، وإنما هو إقتراب يوصى به للمنظمات التى تهدف لتحسين فاعليتها فلا يوجد دليل على أن إستخدام ذلك الإقتراب لأى منظمة غير حكومية يعنى نجاحها، حيث أن قرار تبنى هذا الإقتراب لايد أن يأتى بعد تحليل دقيق للمنظمة ومديريها ودوافعها والبيئة التى تعمل فيها مع عدم إغفال الصعوبات والمتطلبات الواجب توافرها لتطبيق هذا الإقتراب فى المنظمات غير الحكومية، مثل المساعلة ومطالب المديرين ومعدل التغيير ودرجة التعقد والزيادة الكبيرة فى عدد وحجم وتأثير المنظمات غير الحكومية وإدارتها.

رابعاً : القيادة .

تعد القيادة عنصراً حيوياً فى إدارة المنظمات غير الحكومية، حيث تختلف فى هذه المنظمات عن مثيلاتها فى المؤسسات الخاصة والمؤسسات الحكومية، إذ تمتلك سمات خاصة وتقوم بوظائف متعددة ومختلفة .

فالمنظمات غير الحكومية، كمؤسسات للتغيير
الإجتماعى، إنتاجها مختلف حيث يتمثل فى مريض تعمل على
شفائه، أو طفل يتعلم، أو وظيفة لشخص عاطل، أو بيئة تتم
صيانتها والحفاظ عليها، ولذلك فهى تتطلب نوعية خاصة من
القيادة .

ومع الأخذ فى الإعتبار الإختلاف بين قيادة المنظمات
غير الحكومية فى الدول النامية والدول المتقدمة، فإننا نتعامل
مع القيادة من منظور ما يجب أن تكون عليه من كفاءة فى
فعالية وإدارة المنظمة تجاه المشاركة الفعالة فى عملية التنمية
ولذلك سيتم رصد الخصائص الرئيسية للقيادة فى المنظمات غير
الحكومية ودور مجالس إدارات هذه المنظمات والصعوبات التى
تواجهها.

(١) سمات قيادة المنظمات غير الحكومية (٥٥)

- على القيادة التى تعمل بفاعلية، ألا تقول " أنا " أبداً، لأن
عليها ألا تفكر فى نفسها وأن تستبدل بـ "أنا" "نحن" وأن
تفكر فى عمل الفريق وأن تدرك وظيفتها فى إطار أهدافه.
- الرغبة والقدرة على الإستماع، تعد سمة أساسية فى القيادة
فالقدرة على الاستماع قبل أن تكون مهارة فهى نظام .

- الرغبة فى الإتصال مع الآخرين وهى مهارة لازمة حتى يكون بإمكانه توصيل رسائله ببساطة ووضوح .
- التواضع والموضوعية والتجرد .
- القدرة على توقع الأزمات، وليس فقط تجنبها ونفاديتها، فإذا كانت القيادة لا تستطيع منع حدوث كارثة كبيرة، فإنه بإمكانها بناء النظام القادر دائماً على مواجهتها .
- قائد المنظمة غير الحكومية يجب أن يكون مبتكراً حتى يكون قادراً على مواجهة الخيارات الحرجة، وتكون نقطة البدء هنا أن يدرك القائد أن التغييرات لا تمثل مخاطر وإنما فرص.
- على القائد الفعال ألا يعتقد أن ما يفعله، ودوافع وأسباب القيام به واضح لدى كل فرد فى المنظمة، وأن يدرك أنه حين يتحدث لا يوجد ما يؤكد أن كل فرد فى المنظمة قد فهم ما يقول.
- القدرة على تجنيد العناصر المناسبة للمنظمة .
- القدرة على زيادة الموارد الضرورية للمنظمة .
- قد لا يكون القائد هو المحدد لقيم المنظمة، ومع ذلك لا بد أن يسأل عن التعبير عن هذه القيم وتوضيحها، والحفاظ عليها وتأكيدا لأعضاء المنظمة .
- التأكد المستمر من أن كل فرد فى المنظمة يرى رسالتها

ويسمعها ويعيشها .

- على القائد أن يضرب المثل وأن يكون قدوة، فما هو متوقع من المنظمة ليس سوى دالة في سلوكه، فهو لا يمثل فقط طبيعة الأفراد داخل المنظمة وإنما يحدد ما يجب أن يكون عليه سلوكهم .
- القيادة الفعالة للمنظمة غير الحكومية لابد أن تكون قادرة على التعامل مع الصراعات داخل المنظمة وحلها .

(٢) دور مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية .

يعد مجلس إدارة المنظمة مالکها، ولكن الملكية لا تعنى هنا القدرة على تحقيق أغراضه الشخصية كمالك وإنما تنفيذ رغبة ورسالة المنظمة التي قامت على أساسها. وتختلف طبيعة مجلس الإدارة في المنظمة غير الحكومية عن مجلس إدارة الشركة الخاصة فهم ليسوا حملة أسهم يسعون لمصالحهم في البورصة، وإنما العلاقة بين الأعضاء في المجلس تقترب من أن تمثل نوعاً من الشراكة.

وللعديد من المنظمات غير الحكومية نظام للتناوب في عضوية مجلس الإدارة حيث يتم الإحلال كل ثلاث أو خمس سنوات بشكل أوتوماتيكي وقد يتماشى ذلك النظام مع طبيعة هذه المنظمات التي عادة ما ترحب بالتغيير، وإن كانت بعض

المنظمات ترى من ناحية أخرى نوع من المركزية لمجموعة صغيرة من أعضاء مجلس الإدارة تمارس القوة و النفوذ الأمر الذى يقود إلى أوضاع غير صحية لبقاء المنظمة وحسن أدائها .

وفى هذا الإطار يبدو من الهام الإشارة إلى أن صالح المنظمة فى وجود مجلس إدارة قوى فالقائد الذى يعمل فى ظل مجلس إدارة قوى يتسم بالحيوية، يكون أكثر فاعلية.

ويعد مجلس الإدارة جزءاً من المنظمة لأنه مسئول بشكل أساسى عن حسن أدائها والتأكيد الدائم على إنجازها للأغراض والأهداف المحددة، كذلك فإن مجلس الإدارة هو جزء من البيئة الخارجية على إعتبار أن أعضائه جزء من هذه البيئة الخارجية ولهم إمتدادات فى جماعات أخرى بالمجتمع، قد تكون داخل أو خارج نطاق فاعلية وتأثير المنظمة، وبالتالي فإن مجلس الإدارة بإعتباره وحدة للرقابة والسيطرة ورسم الحدود بين الداخل والخارج يلعب دوراً هاماً فى ضبط عملية نقل المعلومات من وإلى المنظمة ونقل الموارد عبر الحدود^(٥٦).

ووفقاً لوضعه كجزء من المنظمة وكجزء من البيئة عادة ما يصبح مجلس الإدارة مورداً للاستخدام من الطرفين فللسيطرة على أية متغيرات خارجية فإن المنظمة تسعى للضغط على المجلس بإعتباره ممثلاً لها فى تحقيق هذا الهدف بإعتباره

أحد وظائف مجلس الإدارة. من ناحية أخرى فإن مجلس الإدارة والجماعات التي ينتمى إليها تضغط لإستخدام المنظمة لأغراض خاصة كتعويضد مواقعها فى المجتمع مثلاً .

وهذه النظرة لمجالس الإدارات كمورد، تعد ملائمة بصفة خاصة للمنظمات غير الحكومية بسبب^(٥٧) :

• أن أهداف المنظمات غير الحكومية عادة ما تكون غامضة وصعبة القياس وقابلة للتعدد والتداخل .

• أن المنظمات غير الحكومية عادة تُعد مسرحاً للصراعات ووجهات النظر المتعارضة من أعضائها، سواء كانوا مانحين أو مستفيدين .

• أن المنظمات غير الحكومية تعتمد بشكل كثيف على شبكات العمل بين الأفراد لتسهيل عمليات تدفق الموارد إلى المنظمة ومنها.

وإعتياداً على إقتراب النشاط الإجمالى^(٥٨) (Total Activity Approach) يمكن تحديد عشر وظائف واسعة لمجلس إدارة المنظمة غير الحكومية:

❖ تقديم الخدمات سواء كان ذلك فى شكل توزيع مباشر لها أو خدمات تقوم على تنظيم حملات للتأييد والدفاع عن قضايا بعينها .

❖ تصميم وتطوير نظم الخدمات والهياكل التنظيمية وهو ما يشمل وضع السياسات والأولويات والتخطيط والرقابة .

❖ تطوير والحفاظ على تفهم المتطلبات والحاجات فى مجال عمل المنظمة سواء كان إسكان أو صحة أو خدمات إجتماعية أخرى .

❖ الحفاظ على علاقات عامة جيدة وهو ما يعنى الحفاظ على الشعبية وال جماهيرية والحفاظ على الروابط مع الشخصيات الهامة والجماعات والمؤسسات ذات الأهمية فى المجال .

❖ القيام بالأعمال المحاسبية التى تشمل جمع وإنفاق الأموال والمحاسبة وإعداد الميزانية وأعمال الرقابة عليها .

❖ زيادة الموارد المالية بتوسيع نطاق تنميتها وإجراء الإتصالات مع الجهات المانحة وعقد الإتفاقات .

❖ التعيين والتدريب، ويشمل ذلك الإختيار والتوجيه وتصميم البرامج .

❖ العمل الإدارى والتنسيق ويشمل إدارة الأنشطة وتنسيق الأعمال والتقييم.

• الإشراف على الأعمال الفنية والهندسية .

• الإشراف على أعمال النسخ والسكرتارية .

وقد إقترحت بعض دراسات الحالة أدواراً أخرى
لمجالس إدارات المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر العلاقة
مع الحكومة وذلك على النحو التالي :

• تسهيل وتيسير علاقة المنظمة مع الحكومة، بإعتباره الممثل
الشرعى لها والمتحدث الرسمي عنها، فيستطيع وفق ذلك
الحصول على الموافقات وتدبير الإحتياجات من الحكومة .

• الحفاظ على مصالح المنظمة ولعب، فى بعض الأحيان، دور
الحامى والمدافع عنها فى مواجهة الحكومة .

• قد يقوم بدور الحاجز بين الحكومة والمنظمة من خلال الدفاع
عن قيم المنظمة ومحاولة تأمين مواردها بأساليب بعيدة عن
سيطرة الحكومة .

• قد يرضى مجلس الإدارة بدور المتفرج بشأن علاقة المنظمة
بالحكومة أى يتسم بالسلبية.

كذلك إقترحت تلك الدراسات مجموعة من العوامل التى
تؤثر على فاعلية مجالس الإدارات فى صياغة علاقاتها مع
الحكومة وهى :

- إستقلالية موارد المنظمة .
- حجم المنظمة ومستوى التطوير التنظيمى لها .
- مدى الإحتراف فى عمل المنظمة .
- العلاقة بين مجلس إدارة المنظمة والمنفذين والإداريين داخلها.
- التحالفات داخل تنظيم المنظمة .
- السمات الخاصة بمجلس إدارة المنظمة^(٥٩) .

وبشكل عام يبدو من الضرورى إجراء المزيد من البحوث لتحديد أى من هذه الأنماط والعوامل يمكن تعميمه، والظروف التى يمكن أن يؤدى من خلالها مجلس الإدارة وظائفه بشكل أفضل .

(٣) التحديات التى تواجه القيادة فى المنظمات غير الحكومية .

تواجه القيادة فى المنظمات غير الحكومية بالكثير من التحديات ويعتمد نجاح القيادة هنا على التعامل بفاعلية مع هذه التحديات التى تشمل إستخدام الموارد المحدودة وبناء وتشكيل الدعم اللازم للتغيير، إضافة إلى توجيه وحفز العاملين فى المنظمة والحصول على الدعم الخارجى، وتحسين أداء المنظمة، والمعاناة من ضغط الوقت وغياب البيئة المساندة

لعمل المنظمة، والخلافات التى تنشأ مع مجلس الإدارة والمشكلات مع زبائن المنظمة والجماعات الخارجية، والسعى لتسوية الخلافات الداخلية، وتدخّل المتطوعين فى شئون الإدارة ونقص المعرفة والخبرة .

خامسا: المساءلة^(١٠) .

تسعى كل منظمة لتطوير نفسها بغية تحقيق أهداف محددة من خلال نشاط الجماعة، ويتم تصميم المنظمة لإيجاد حلول لمشكلات إجتماعية، رغم أن كلمة "مشكلة" تستخدم هنا بمعناها الواسع إلا أنها تستدعى حقيقة أن المنظمات، أيا كان ما تنتجه، تحاول توفير حلول للمشكلة، وينطبق هذا المفهوم للمنظمة، على كل المنظمات سواء كانت تعمل فى القطاع العام أو الخاص أو غير الحكومى.

ويؤكد المنظرون على وجود إختلافات بين المنظمات العامة والخاصة على مستوى البيئة والأداء والكفاءة، الإختلافات بين الوكالات الحكومية، المؤسسات الخاصة، المنظمات غير الحكومية يعكس الإختلافات بين مجالات عملها العام والخاص والمجتمع المدنى على الترتيب. وبطبيعة الحال فإن هذه الإختلافات تتعكس على نمط المحاسبة والحوافز والعقاب بين العاملين فى كل من هذه المنظمات.

فالمناخ الإجتماعى المؤثر على القطاع الخاص يتمثل فى السوق الذى يعد مصدر الموارد والعوائد والمعلومات والفرص والصعوبات، ومن خلال منافسة السوق تحصل منظمات القطاع الخاص على المكافآت أو الخسائر. أما الوكالات الحكومية فهى أقل تأثراً بالسوق وتعتمد بالأساس على المخصصات العامة، وعلى ذلك فإن إهتمامها بمعايير تقليل التكلفة، والكفاءة كمتطلب لبقائها يظل متدنياً، فى حين أنها تركز على تحقيق الأغراض التى قامت من أجلها، والتى عادة ما تكون محل اهتمام الرأى العام، إلى جانب إهتمامها بالأعمال المحددة بواسطة القانون، وتظل أكثر الحوافز أهمية للموظف العام المكافآت المالية والأمن الوظيفى والنفوذ والتباهى^(٦١).

أما فى المنظمات غير الحكومية، فإن الأمر يختلف لإختلاف طبيعة تلك المنظمات فإذا كان بالإمكان تقييم أداء المنظمات الخاصة من خلال الأرباح، والوكالات الحكومية أو العامة من خلال الرضاء العام، فإن هناك صعوبة بالغة فى التأكد من جودة أداء المنظمات غير الحكومية حيث تمثل صعوبة تحديد الأهداف والمخصصات المالية اللازمة لتحقيقها وإيجاد معايير لكفاءة وفاعلية الأداء، لمواجهة هذه الأهداف مشكلات حقيقية فى إدارة هذه المنظمات.

وعادة ما تبتعد المنظمات غير الحكومية عن تقييم أعمالها من منظور العائد المالى، وتركز على رسالتها والخدمات التى تقوم بتقديمها. ونظراً لصعوبة قياس أداء الخدمة، بإعتبارها كياناً غير ملموس، تظهر الإختلافات بشأن هذا التقييم، فمتلقى الخدمة له معايير تختلف عن تلك التى يؤمن بها مقدمها، فى حين تبدو معايير الجهات المانحة مغايرة، ليصبح تقييم الأداء مسألة قائمة على منظومة القيم الإجتماعية التى قد تكون محل إتفاق أو إختلاف.

وربما يبدو، لأول وهلة، ان قضية قياس الأداء هامشية فمن السهولة بمكان تحديد الأهداف ومعرفة إذا ما كان تم إنجازها من عدمه، إلا أن أدبيات العلوم الإجتماعية وبالأخص تلك المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية كثيراً ما تعدد تلك الصعوبات المتعلقة بقياس الأداء^(٦٢) ومنها ما يلى:

١ - بشكل عام تسعى المنظمات غير الحكومية لتقديم خدمات أكثر من تصنيع سلع، ومن المعروف أن مفهوم الخدمات يتسم بالغموض والهلامية وصعوبة القياس .

٢ - عادة ما تشهد المنظمات غير الحكومية صراعاً بين الأهداف والتخطيط الرشيد، فإلى جانب أهداف المنظمة، تبدو هناك أهداف أخرى مغايرة للأعضاء وأهداف ثالثة

المؤسسات المانحة قد لا تكون لها علاقة بالخدمة المقدمة وهنا تسعى الإدارة إلى التوفيق بين أهداف المنظمة المحددة والأهداف الأخرى خاصة أهداف المانحين، الأمر الذي يشكل صعوبة أساسية في تقييم الأداء، وتسعى المنظمات غير الحكومية للتركيز على المدخلات أكثر من المخرجات بمعنى أنها تركز على جذب الموارد بشكل أكبر من النتائج المتحققة والأهداف المنجزة .

٣ - أن وجود أهداف تشغيلية للمنظمة جنباً إلى جنب مع الأهداف العامة يؤدي إلى إمكانية حدوث تداخل بين السياسات التي يضعها مجلس الإدارة والسياسات التشغيلية التي يضعها التنفيذيون، ويحدث كذلك ازدواجية بين رسالة المنظمة والأهداف التشغيلية.

٤ - رغم أن المحترفين داخل المنظمات يلعبون أدواراً هامة في إنجاز أعمالها، إلا أن تطبيق معايير تقييم المحترفين المتداولة تثير مشكلات ورد فعل غير محدود، لأنها تعنى ضرورة تغيير إحتياجات أعضاء المنظمة لتتماشى مع تلك المعايير .

٥ - عادة ما تطغى الروح الخيرية على عمل المنظمات غير الحكومية وينظر إلى وجودها في حد ذاته بإعتباره نشاطاً

جديراً بالإحترام وعمل خير ومساهمة إجتماعية أخلاقية
وبالتالى فإنه لا حاجة لتقييم النتائج أو قياس العوائد (٦٣).

إن صعوبة تقييم الأداء لا يجب أن تعوق المديرين
ومجالس إدارات المنظمات غير الحكومية عن محاولة تحديد
الأهداف وتقييم النتائج، لا للمساءلة في حد ذاتها، وإنما لتحديد
مستوى الأداء ومعرفة الطريق للتحسين.

وعلى الرغم من غياب المسؤولية القانونية التى ترغم
المنظمات غير الحكومية على تقييم الأداء، فإن الإتجاه السائد
هو أن تظل تلك المنظمات تحت الرقابة والمساءلة، فجماعات
المتطوعين تسعى دائما للتأكد من جدوى وجودها وهذا لا يتم
دون كشف حساب وتقارير للتقييم، كذلك فإن المؤسسات المانحة
لا تتجه لإعطاء أموالها إلى أية منظمة بدافع الخير أو الشفقة
وإنما تقدم الدعم المالى للمنظمات القادرة على تقديم الخدمات
بكفاءة وتكون خاضعة للمساءلة .

وتبدو عملية إيجاد نظام للسيطرة والرقابة داخل
المنظمات غير الحكومية فى حاجة الى توافر الرغبة الجادة
وقد طور القطاع الخاص العديد من التكنيكيات التى يمكن
الاستفادة منها فى هذا المجال، وان كانت المنظمات ما زالت
بطيئة فى تبنيها والعمل بها. ويبدو إقتراب الإدارة بالأهداف

وسيلة مناسبة للمنظمات لمواجهة الضغوط المتزايدة للمساءلة فمن خلال هذا الإقتراب تستطيع المنظمة أن تحدد لكل مدير ما يقوم به من مهام وفق الغايات المحددة سلفاً، كذلك سيساعد ذلك الإقتراب المنظمة من التركيز على المسائل الهامة بدلاً من إعطاء الأولوية للمسائل الروتينية.

من ناحية أخرى فإن إقتراب الإدارة بالأهداف يعطى للمنظمة الفرصة لتجسيد مساهماتها بشكل دقيق وتحديد ما يجب إنجازه وبعد ذلك تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف.

وبشكل عام تبدو الأهمية الأساسية للمساءلة داخل المنظمة غير الحكومية في الحاجة إلي إثبات المنظمة لمصداقيتها في مواجهة مؤيديها ومع ذلك فإن المنظمة عادة ما تكون تحت وطأة أنواع أخرى من المساءلة والرقابة منها^(٦٤):

- * رقابة المتلقين للخدمة .
- * رقابة أسواق المال لما تنتجه .
- * رقابة الكيانات والأحزاب المستقلة المتواجدة في مجتمع المنظمة.
- * رقابة المنظمات غير الحكومية المنافسة .
- * رقابة من قبل الجهة الحكومية المختصة إن وجدت .

وإذا كان ما تقدم، التساؤل عن قدرة المنظمات غير الحكومية على أن تدار بشكل محكم وفعال، فإن إجابتنا هي نعم بلا شك لاننا لانجد سببا لأن تكون الإدارة سيئة. ويصبح على هذه المنظمات أن تنتقى من بين الأساليب والتقنيات الإدارية ما يتماشى مع طبيعتها والمهام التي تقوم بأدائها .

وعلى الرغم من تنامي دور المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية، واتجاهها المستمر، وبشكل جاد، لتحسين قدراتها الإدارية، فإن إنتقاد إدارة المنظمات غير الحكومية لا يزال قائماً، وبالأخص من الجهات المانحة والتي تركز على ضعف الأداء فيما يتعلق بالمسائل المحاسبية، والحفظ وكتابة وإعداد التقارير، وإذا كان مجال إدارة المنظمات غير الحكومية قد أصبح مجالاً أكاديمياً متميزاً رغم طبيعته البيئية، وهي الطبيعة التي تميز دراسات المنظمات غير الحكومية بشكل عام ورغم الاعتراف بأهمية الإدارة في المنظمات غير الحكومية على مستوى الممارسة، فإن ذلك المجال ما زال في حاجة إلى بحوث جادة ومتواصلة وسعى دائم لترجمة نتائجها إلى نماذج وأشكال قابلة للتطبيق في مجال الممارسة.

المبحث الرابع

المنظمات غير الحكومية : التمويل .

لو أن هناك مشكلة واحدة تركز عليها المنظمات غير الحكومية، فكانت نقص التمويل، ذلك أن منظمة غير حكومية تملك الرؤية لكيفية جعل العالم أفضل، ولديها خطة لتحقيق ذلك ويتوافر لها الأعضاء القادرون على العمل لإنجاز الأهداف ترى ماذا ينقصها بعد ذلك لكي تعمل بكفاءة؟ الجواب بالقطع هو : المال .

والواقع أن عدداً قليلاً من المنظمات غير الحكومية يتمتع بالإستقلالية فى التمويل، بينما معظم تلك المنظمات يجاهد لتحقيق ذلك الهدف .

وعادة ما تكون المنظمات التى تمتلك مصادر تمويل متعددة، وتلك التى يمكن أن تعتمد على عائدات منح حصلت عليها من سنوات سابقة، عادة ما تكون أقل اعتماداً على التبرعات السنوية كمكون رئيس فى ميزانيات تشغيلها، وحتى هذه المنظمات نجدها تسعى فى الغالب لزيادة مواردها حتى

يمكنها الحفاظ على جودة برامجها وخدماتها، وتتوسع في نطاق أعمالها.

وتحتاج أية منظمة غير حكومية إلى إستراتيجية لبناء قاعدة تمويلية تستطيع من خلالها أداء خدماتها وتحقيق أهدافها وهذا الأمر يتطلب إستقطاب مجموعة من الممولين وتحاول المنظمات الإتجاه فى البداية نحو أعضائها، إلا أنه فى الغالب يكون على تلك المنظمات البحث عن ممولين خارجيين، سواء كانت الحكومة أو الشركات الكبرى والمؤسسات المانحة ورجال الأعمال والمانحون الأجانب، ويعتمد الإعتماد على التمويل الأجنبى من المظاهر الشائعة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية فى الدول النامية حيث تعاني مجتمعاتها المحلية من الفقر، ولا تستطيع الحكومات الوطنية تقديم دعم يناسب أنشطة هذه المنظمات.

وفى إطار دراسة تمويل المنظمات غير الحكومية سيتم التركيز على البعد الخاص بالعلاقة بين المنظمة والمانحين الأجانب سواء كانت دول أو مؤسسات دوليه أو منظمات غير حكومية دوليه.

وفىما يلى بعض الملاحظات التى تحتاج إلى المزيد من المناقشة والتحليل:

(١) يفضل المانحون الأجانب البعد قدر الإمكان عن التعامل مع الحكومات الوطنية، وذلك لإعتبارات سياسية، أو إعتبارات خاصة بالكفاءة والفاعلية، فضلاً عن الشك في موضوعية وقدرات البيروقراطية الحكومية^(٦٥).

(٢) يبدو دور المنظمات غير الحكومية في الدول الصناعية المتقدمة والمنظمات غير الحكومية الدولية، بل وحكومات الدول المتقدمة، في دعم المنظمات غير الحكومية في الدول النامية في تصاعد مستمر، إلا أنه يجب الإشارة إلى أن هذه العلاقة لا بد وأن تقوم في ظل تفهم وتنسيق مع حكومات الدول النامية المعنية، لما قد تسببه العلاقات المباشرة مع هذه المنظمات والحكومات من خلق تعقيدات وحساسيات من جانب الحكومات الوطنية^(٦٦).

(٣) يظل هناك إختلاف بشأن ما إذا كان تمويل المنظمات غير الحكومية في الدول النامية يقدم مباشرة إلى هذه المنظمات من قبل الدول المانحة والسفارات والمؤسسات المانحة، أم يقدم من خلال قنوات على رأسها المنظمات غير الحكومية المناظرة في الدول المتقدمة. وتعتبر هذه المشكلة حيوية بالنسبة للمنظمات غير الحكومية في الدول النامية، التي قد تعاني من ضغوط حكومية للحد من

عملياتها في مجال محدد، أو منعها من أداء دور تراه ينال من شرعية الحكومة^(٦٧).

(٤) توجد العديد من المزايا بالنسبة للمنظمات غير الحكومية في الدول النامية عندما تتلقى المنح بشكل غير مباشر - بواسطة منظمة غير حكومية وسيطة - على رأسها أن تلك المنظمات لن يكون عليها الدخول في الإجراءات الإدارية المعقدة التي عادة ما تفرضها الجهات الرسمية المانحة، ولا توجد في منظمات الدول النامية القدرات والأشخاص المؤهلين لإستكمال هذه الإجراءات^(٦٨).

(٥) يجب على كل من الحكومات والمانحين الدوليين، أن يعوا أن خلق بيئة مواتية لعمل المنظمات غير الحكومية يعد خطوة إيجابية، ويؤدي إلى دخول كثير من المنظمات غير الحكومية التي تهدف إلى الإستفادة من التمويل.

(٦) أن المشروعات التنموية التي قد تقوم بها منظمات غير حكومية وتمول من مانحين أجنب، قد تعاني من مشكلات حقيقية، منها أن بعض الجهات المانحة يكون لها أهداف قد تختلف تماماً عن أهداف الجماعات التي تقام من أجلها هذه المشروعات في المجتمعات الفقيرة كذلك فإنه في بعض الأحيان تكون المتطلبات التنفيذية والمهارات

المطلوبة، لإنجاز هذه المشروعات، تفوق إمكانيات المنظمة غير الحكومية، فى الوقت الذى تضع فيه الوكالات الأجنبية إطاراً زمنياً جامداً لإنجاز هذه المشروعات. ومن المشكلات التى تتشور فى هذا الإطار أن تتقدم المنظمة غير الحكومية بمقترح لمشروع تنموى تحصل على أساسه على دعم مالى، ثم تقوم بتنفيذ مشروع آخر مختلف دون النظر إلى الإتفاق الموقع مع الجهة المانحة بل ودون إبلاغها .

(٧) أن الوكالات المانحة عليها أن تكون مستعدة للمساهمة فى تقوية الإطار التنظيمى للمنظمة غير الحكومية، وأن تقوم بتخصيص جزء من الميزانية أو إعداد ميزانية خاصة للدعم المؤسسى، وعقد اتفاق تعاون طويل الأجل مع المنظمة غير الحكومية وعادة ما تكون ميزانية هذا الاتفاق منفصلة عن نفقات المشروع .

(٨) أن المانحين الدوليين قد يتجهون إلى تقديم المساعدات لحكومات الدول النامية للعمل بشكل أكثر تعاوناً مع المنظمات غير الحكومية فى دولهم، وذلك على إعتبار أن هؤلاء المانحين يجدون أن فى صالحهم خلق علاقة

صحية بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية العاملة في مجالات التنمية.

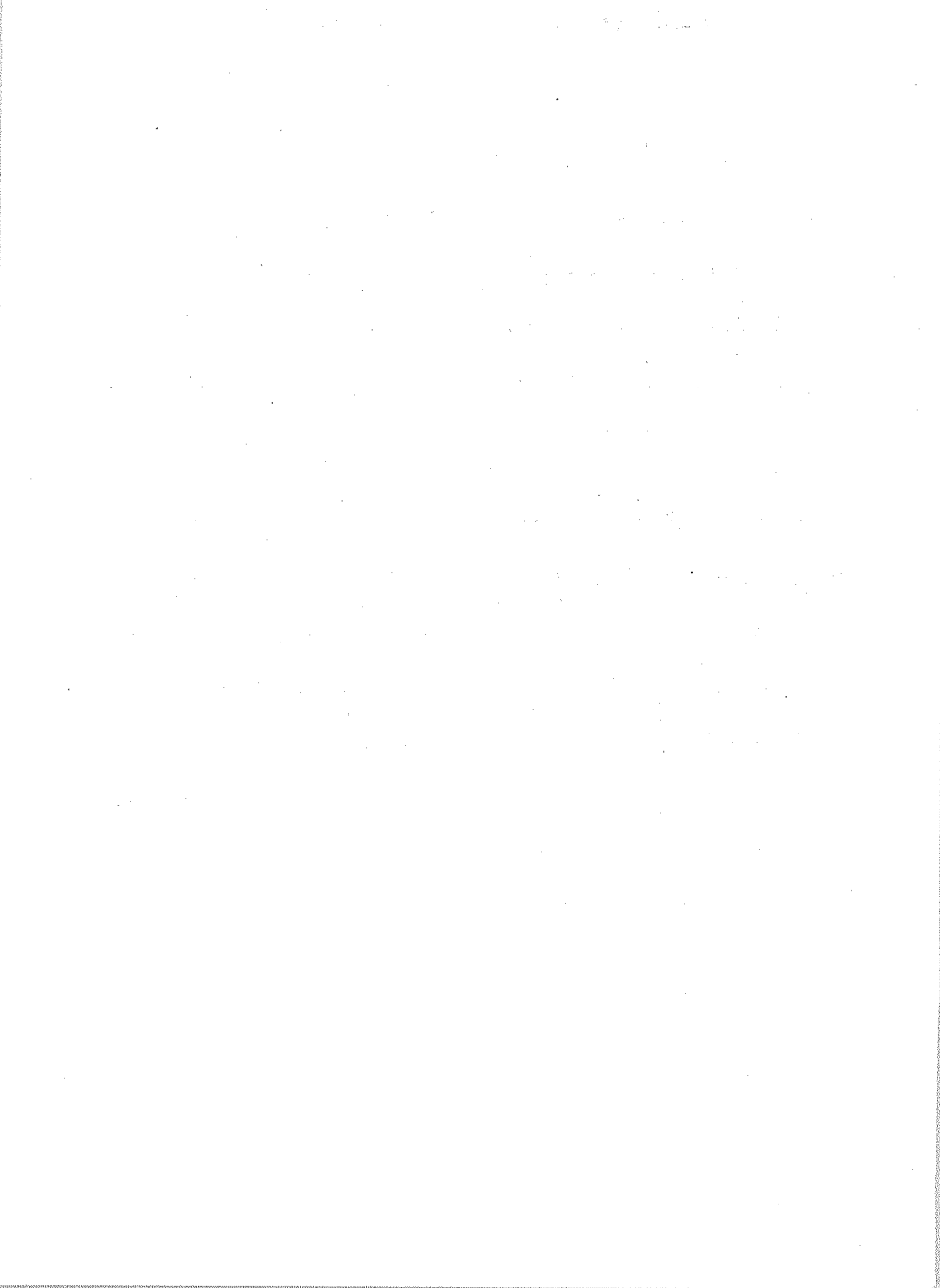
(٩) انه أكثر فائدة أن تقدم الجهات المانحة الدولية دعمها في شكل استثمارات في الأنشطة الموجهة لتنمية الموارد البشرية والمنظمات غير الحكومية الصغيرة، أكثر من الدعم المالي المباشر، وهذا يساعد ذلك تلك المنظمات في التصدي لمشكلات البطالة، ونقل وتبسيط التكنولوجيا وتطوير المهارات الفنية، ومهارات التخطيط وزيادة إمكانيات تلك المنظمات في تصميم ودراسة المشروعات (٦٩).

(١٠) أن الإختلافات بين المنظمات غير الحكومية وكبار المانحين هامة وعادة ما يكون من الصعب تجاوزها فالمانحون يتعاملون في الأموال والتكنولوجيا في حين تتعامل المنظمات غير الحكومية في القيم والأفراد والمؤسسات. في الوقت نفسه عادة ما تعمل الوكالات المانحة مع الحكومات المركزية وتتدخل في مشروعات كبيرة على عكس المنظمات غير الحكومية التي تعمل مع المنظمات المحلية الصغيرة والمشروعات المتواضعة كذلك فإن كبار المانحين يقدمون الأموال من خلال عقود

على عكس طبيعة المنح التي تتعامل معها المنظمات غير الحكومية^(٧٠).

(١١) أن الوكالات التي تدعم المنظمات غير الحكومية عليها مسئولية خاصة، إذ يجب أن تساعد الدول في زيادة معرفتها عن المنظمات غير الحكومية التي يمكن أن تساهم في التنمية، ودعم توجهاتها في تصميم السياسات العامة التي تحفز المنظمات غير الحكومية على العمل جيداً .

على أية حال يجب على المنظمات غير الحكومية وضع إستراتيجيات لبناء قاعدة للتعامل مع المانحين، على أساس أن رؤية المنظمة لا بد وأن تتبع من رسالتها، وأن القيادة مفتاح النجاح، وأن المتطوعين عمالات ذهبية نادرة وأن طلب المال مرغوب فيه، وأن العطاء تطوعى، وأن المانحين يجب أن يُقدروا .



المبحث الخامس

المنظمات غير الحكومية

مكامن القوة ومواطن الضعف.

بدأت المنظمات غير الحكومية تأخذ بزمام المبادرة على مستوى المجتمعات منذ الثمانينات وأخذ المنظرون في الإشارة إليها باعتبارها تمتلك من المزايا النسبية ما يؤهلها للعب دور أكثر تأثيراً من الوكالات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص بل إن البعض اعتبرها الكيان التنظيمي الأكثر قدرة على إحداث التنمية وأن دورها لا يقل بأى شكل من الأشكال عن القطاعين الآخرين^(٧١).

وبمراجعة الأدبيات التي تناولت المنظمات غير الحكومية سواء من وجهة نظر مقارنه أو اعتماداً على منهج دراسة الحالة^(٧٢)، تبين أن هناك جوانب للقوة تؤثر في أداء هذه المنظمات، وتتطلب إعادة التفكير نحو دور أكثر فعالية .

أولاً : مكامن القوة

إنفق المقيمون لدور المنظمات غير الحكومية بشكل عام على أن هذه المنظمات تتمتع بقدرات خاصة تتمثل فى الآتى:

• الوصول إلى الفقراء والمواطنين الخارجين عن نطاق الخدمات الحكومية، أو الخاصة، وتعتبر هذه القدرة إحدى وظائف هذه المنظمات التى تساعد الفقراء والمهمشين.

• حشد الموارد المحلية، وتنمية الأسر الصغيرة والجمعيات المحلية، التى يمكن من خلالها للفقراء تنمية أحوالهم والمشاركة، كذلك تعمل المنظمات غير الحكومية على تحديد الحاجات الإجتماعية والمحلية بشكل دقيق .

• تقديم الخدمات بتكافئه نسبيه أقل وهو ما ينتج عن قدرة المنظمات غير الحكومية فى تعبئة الموارد وتنظيم الجهود التطوعية .

• إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات غير المألوفة، إلى جانب دعم البرامج الحكوميه وتنمو هذه القدرة الإبداعية نتيجة صغر حجمها ومرونتها الإدارية والتحرر النسبى من القيود السياسية.

والواقع أن قوة القطاع التطوعى فى مجال التنمية

تبدو واضحة فى عدد من منظماته نتيجة التنوع والقدرة المستمرة على التطوير والتغلغل وإبرام التحالفات وشبكات العمل، فضلا عن أن قيام المنظمات غير الحكومية برقابة ومتابعة البرامج الحكومية، يعد أحد أهم جوانب قوتها، فهى تجعل الحكومات أكثر إستجابة لمتطلبات الجماهير، ودفعها لإدراج مسائل وقضايا جديدة على جدول أعمالها .

ثانيا : مواطن الضعف .

عادة ما تنتقد المنظمات غير الحكومية لتواضع قدراتها فى :

- المسائل الفنية للمشروعات المعقدة .
- تطوير مشروعاتها والخروج بها إلى النطاقين الإقليمى والقومى .
- خلق وتنمية منظمات أصغر، تكون قادرة على تطوير نفسها فى حالة إنسحاب المنظمة غير الحكومية بمواردها والعاملين فيها .
- الرؤية الإستراتيجية ونسج علاقات مع الفاعلين المؤثرين فى المجتمع .
- المهارات الإدارية والتنظيمية .

إلى جانب ذلك توجد عدة مصادر لضعف المنظمات غير الحكومية مثل :

- التنوع الشديد والزيادة المستمرة في عددها، الأمر الذي يخلق مشكلات غياب المنافسة الجادة والتداخل وعدم التنسيق .
 - اللجوء بشكل مستمر إلى جهود المتطوعين، والإعتماد على الشعارات والكلمات وهو ما يؤدي إلى ظهور مشكلة الهواية مقابل الإحتراف .
 - الفشل في التركيز على رسالة المنظمة وأولوياتها .
 - الفشل في استثمار مجالس الإدارات .
 - تضارب الإختصاصات بين المسئول عن المتطوعين والمسئول عن الإداريين في المنظمة .
 - الفشل في التعاقد مع مدير تنفيذى كفاء .
 - الفشل في إدراك المسئوليات القانونية والأخلاقية .
- وفضلاً عن قوائم القوة والضعف السابق ذكرها، فإنه بالإمكان الإشارة إلى مواصفات التميز في المنظمات غير الحكومية على النحو التالي :

(١) التحديد الواضح لرسالتها، والتعامل معها باعتبارها النقطة المحورية التي تدور حولها جهود مجلس الإدارة والتنفيذيين، وإعتمادها الإطار العام الذي يتم من خلاله تقييم النجاح والفشل وإحداث أية تعديلات مستقبلية .

(٢) أن تعمل قيادة المنظمة على خلق الثقافة التي تمكنها وتحفزها لإنجاز رسالتها.

(٣) أن يكون الإتصال داخل المنظمة إيجابى بين المتطوعين والمدير التنفيذى وأن يكون للمنظمة علاقاتها الممتدة مع المجتمع .

(٤) القدرة الدائمة على جذب وتعبئة الموارد المالية والبشرية المناسبة.

ويرى البعض أن المنظمة غير الحكومية الناجحة يجب أن تتسم بهذه الصفات :

- أن يكون هدف المنظمة مثيراً للمجتمع .
- القدرة على خلق الأموال لأداء وظيفتها .
- أن تكون برامجها موجهة لخدمة هدفها .
- إعطاء الإهتمام للمسائل الأخلاقية والنفسية لخلق روح

العمل والنشاط .

- التركيز على زيادة عدد الأفراد المهتمين برسالة المنظمة .
- القدرة على الحفاظ على المتطوعين تحت طلب المنظمة، حتى ولو تم إسناد الأعمال التي كانوا يقومون بها إلى إداريين معينين .
- مرونة رد الفعل والإستجابة لما يواجهه المنظمة من مشكلات، وما يفتح أمامها من فرص .
- القدرة على الحفاظ على رسالة المنظمة فى بؤرة التركيز، بغض النظر عن التوسع فى نطاق أعمال المنظمة.
- القدرة على الرؤية المستقبلية ومعرفة ما فى الأفق، مع الحساسية فى تقدير الإحتياجات الإنسانية، وتوجيه المنظمة وإمكاناتها للتعامل والتغير من خلال تلك الرؤية وهذه الحساسية.

ثالثاً: المنظمات غير الحكومية : إعادة التفكير

إذا ما اتفقنا على أن المنظمات غير الحكومية تختلف فيما

بينها من ناحية الرسالة والأهداف والحجم والتوجه وطبيعة
ومجال العمل، فإنها تختلف كذلك فى أسلوب وطريقة أدائها
لأنشطتها، وأنه ليس بالإمكان الإدعاء بأن كل المنظمات غير
الحكومية تتمتع بجوانب القوة التى تم الحديث عنها، كذلك فإن
المنظمات غير الحكومية لا تعاني جميعها من نقاط الضعف
سابقة الذكر إلا أن النتيجة الأساسية التى يمكن الخروج بها
من التحليل السابق هى أن أى منظمة تمتلك مكامن للقوة
وتعانى من مواطن للضعف وأن تدعيم كفاءة هذه المنظمات
وزيادة دورها فى عملية التنمية، يتطلب منها وقفة للتأمل
وإعادة التفكير يليها إتخاذ عدة إجراءات يقوم بها فاعلون
مختلفون وعلى مستويات مختلفة وذلك على النحو التالى:

(١) على مستوى الموارد البشرية والتطوير التنظيمى، يجب على
المنظمات غير الحكومية تشجيع الميل نحو التخصصية
وتطوير وتحديث إداريها وتنفيذيها المحترفين وتطوير
شبكات عمل بين المنظمات غير الحكومية ذات الأدوار
المتكاملة .

(٢) فى الدول النامية على المنظمات غير الحكومية أن تجد
لنفسها مجالاً فى إستراتيجية التنمية القومية، إما من خلال
دعم إستراتيجية التنمية الحكومية أو العمل بشكل منفرد أو

معارضة إستراتيجية التنمية الحكومية، ولكل من هذه الخيارات عيوبه ومزاياه .

(٣) إنه من الضروري أن تتبنى الحكومات الوطنية تشريعاً ليبرالياً كإطار محدد، تستطيع المنظمات غير الحكومية أن تعمل بجديه وكفاءة من خلاله حيث ثبت أن هذه المنظمات لا تنتعش وتستطيع القيام بدورها إلا في ظل مناخ ليبرالي .

(٤) لا مفر أمام المنظمات غير الحكومية من التوجه نحو بناء جسور تعاون قوية مع الإدارة والسلطات المحلية ومجتمع الأعمال .

(٥) على الحكومات الوطنية تبني إقتراب إشرافي تجاه المنظمات غير الحكومية، يسعى إلى دعمها لا فرض الوصاية عليها، وهذا الإقتراب يتطلب سياسة عامه وتنسيق مع الجهات الأجنبية المانحة .

(٦) إلى جانب المساعدات الفنية والمالية، فإن الجهات المانحة يمكن أن تلعب دوراً في تبادل الخبرات والإتصالات بين المجموعات وشبكات المنظمات غير الحكومية، على المستويات القومية والإقليمية والدولية، إلى جانب دعم مجالات البحث في المنظمات غير الحكومية .

وأخيراً فإن ظاهرة المنظمات غير الحكومية اكتسبت الاستمرارية وأصبحت واقعاً من خلال تزايد أعداد هذه المنظمات وتنوعها وتزايد قدراتها الفنية والإدارية، في الوقت الذي تظل العوامل التي دفعت المنظمات غير الحكومية إلى التنامي خلال العقدين الماضيين باقية، الأمر الذي يجعل استمرار الحديث والبحث عن دور أكثر أهمية لهذه المنظمات في سد الفجوة بين ما لا تستطيع الحكومة فعله وبين ما لا يريد القطاع الخاص فعله على الاطلاق، أمراً مشروعاً وله ما يبرره.



الفصل الثانى

المنظمات غير الحكومية فى مصر

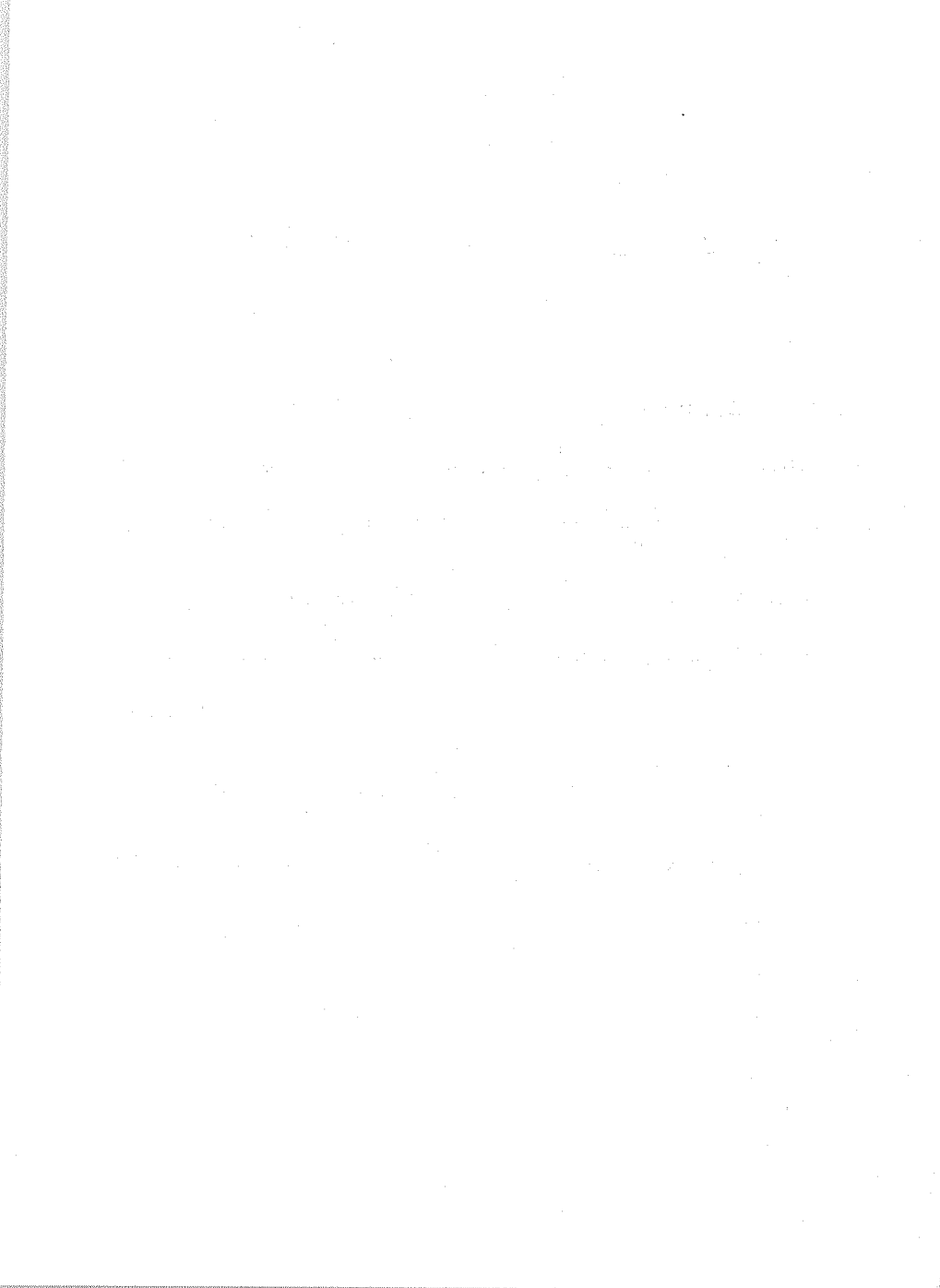
" إعادة التفكير نحو دور أكثر فعالية فى التنمية "

يحاول هذا الفصل مناقشة أوضاع المنظمات غير الحكومية فى مصر وإعادة التفكير فى شأن أهم المسائل المتعلقة بها، والتطلع إلى دور أكثر فعالية فى عملية التنمية .

ويبدو ضروريا الإشارة إلى أن الكثير مما تم تقديمه ومناقشته خلال الفصل الأول قابل للتطبيق على الحالة المصرية.

ويتناول هذا الفصل ما يلى :

- (١) الخلفية والواقع الحالى .
- (٢) العلاقة مع الحكومة .
- (٣) الإدارة .
- (٤) تدبير التمويل .
- (٥) الذبوع والإنتشار .



المبحث الأول

الخلفية التاريخية والواقع الحالي .

** الخلفية التاريخية

تعتبر الدولة المصرية أقدم دولة فى تاريخ الإنسانية حيث تعود أصولها إلى عام ٣٢٠٠ قبل الميلاد عندما وحد الملك مينا القطرين الشمالى والجنوبى فى دولة واحدة ومن غير المعلوم حقيقةً إذا ما كانت مصر قد مرت خلال تاريخها بعصور قبلية أو إثنية وإن كانت السجلات التاريخية تؤكد أن مصر شهدت تنظيم مدنى قوى منذ بداية التاريخ.

ومع فجر تاريخ الدولة المصرية عملت إدارتها على تسجيل المستوى السنوى لفيضان النيل الذى كان يعد المصدر الرئيس لقوة الدولة إلى جانب إعداد إحصاء سنوى لعدد السكان. كذلك شهدت مصر الفرعونية نظاماً معقداً وممتداً للتسويق وكانت هناك تجارة دوليه واسعة.

وقد ساد نظام حرية تملك الأراضى منذ بداية الأسر الفرعونية، وإن كان نظام تأجير الأراضى قد عرف فى مرحلة متأخرة نوعاً مع حكم رمسيس عام ١٣٣٠ قبل الميلاد، وقد

أعطى قانون مصر القديمة حريات متساوية للزوج والزوجة وكفل عدداً من الحريات العامة، كذلك شهدت مصر نظاماً لتسجيل الملكيات ونقلها وضمان تنفيذ العقود كما أعطيت المؤسسات مثل مؤسسات الائتمان والجمعيات الدينية، شخصية قانونية، وتم وضع القوانين في صورة تشريعات وعمل بها في المحاكم .

وعن مصر الحديثة التي إمتدت بين القرنين التاسع عشر والعشرين، فإن التاريخ شهد دورات من النمو الإقتصادي والإزدهار، ثم الركود والضعف، وكانت هناك تجربتان رائدتان لتحديث الدولة المصرية من خلال تطوير هيكلها الإنتاجية وتنمية مواردها الأولى كانت مع محاولات محمد علي عام ١٨٠٥، والثانية في الحقبة الناصرية التي بدأت مع ثورة يوليو عام ١٩٥٢ .

وقد عملت التجربتان على خلق دولة قوية قادرة على منع التدخل الاجنبي، ولها قدرات خاصة في تعبئة الموارد المحلية لإحداث التنمية، وفي كلا الحالتين إتجهت الدولة نحو نمط المركزية والسيطرة الإدارية على مستوى الحكم، وإحلال الواردات والإقتصاد المغلق على مستوى التوجه الإقتصادي وإن كانت التجربة الناصرية قد تبنت سياسات هدفت إلى

التوزيع المتساوى للدخل .

أما الفترة التى إمتدت بين تجربة محمد على والتجربة الناصرية، فقد إتسمت بالسيطرة الأجنبية وإهمال التعليم وغياب سياسات التعريفات والحماية الجمركية (حتى عام ١٩٣٠) وإندماج مصر فى الإقتصاد العالمى كمصدر رئيسى للقطن الخام الذى مثلت صادراته ٨٠ ٪ من إجمالى الصادرات المصرية حتى عام ١٩٥٠ .

وتميزت تلك الفترة بغياب نمط النمو المتواصل، وبدأ متوسط دخل الفرد من الناتج المحلى الإجمالى، الذى كان أكبر من نظيره اليابانى حتى عام ١٩١٣، فى الزيادة بمعدلات طفيفة، وساد نوع من الخلل فى معادلة الموارد والسكان، حيث تحول نمط السكان من الخفة إلى الكثافة ومن العجز إلى الفائض، ليصل عدد السكان من ١٥ مليون عام ١٩٠٠ إلى ٥٢ مليون عام ١٩٩٠ الأمر الذى أدى إلى عدم كفاية الموارد وإهدار شديد للمياه والأراضى الزراعية وتدمير للتوازن الإيكولوجى .

وفى الفترة من عام ١٩٥٦ (العدوان الثلاثى على مصر) إلى عام ١٩٧٣ (حرب أكتوبر) شهدت مصر تغييرين راديكاليين فى سياستها، أولهما إتخاذ مجموعة من القرارات الاشتراكية

وسيطرة نمط ملكيه الدولة وإتساع دورها فى الأنشطة الإقتصادية غير الزراعية، أما التغير الثانى، والذى عرف بسياسات الباب المفتوح أو الإنفتاح الإقتصادى، فقد أعاد توسيع نطاق القطاع الخاص ولكن فى ظل سياج من الحمائية البيروقراطية والإطار المؤسسى الجامد^(٧٣) .

ويبدو أن الإقتصاد المصرى لم يستفد بالقدر الكاف من أى من التغيرين، فما زالت نسب الفقر فى المجتمع المصرى تعكس تردياً واضحاً، وتشكل تحدياً لصناع القرار، فكيف يمكن تحويل هذا الفيض من الموارد البشرية من مجرد عبء إلى قوة دافعة للنمو الإقتصادى ورفع مستوى المعيشة؟ وهى مسألة صعبة فى ظل ما تواجهه الحكومة من ضغوط داخلية وخارجية مع تواضع موارد الدولة^(٧٤) .

وكانت مصر قد دخلت القرن العشرين وهى تترزخ تحت نير الإستعمار البريطانى حيث تم توجيه اقتصادها لسداد فاتورة المديونية الضخمة وحماية المصالح البريطانية فى قناة السويس إلا أن الاحتكاك بالمستعمرين جعل المصريين يعطون المزيد من التقدير للتعليم الحديث ومؤسسات الرفاهة الإجتماعية، فى الوقت الذى كانت الحكومات تتجاهل فيه هذه السياسات، الأمر الذى دفع إلى قيام حركة أهلية قام خلالها القادرون من الوطنيين

فى المجتمع، بإقامة المدارس والمستشفيات وتقديم الخدمات الإجتماعية وتشكيل الكيانات التى تقوم على إدارة هذه المشروعات، حيث تم تكوين جمعية الهلال الأحمر المصرية لتكون تابعة للصليب الأحمر الدولى، إلى جانب الجمعية الخيرية الإسلامية ومجموعة أخرى من الجمعيات وذلك خلال الفترة ما بين عام ١٩٠٠ إلى عام ١٩١٥ .

وخلال فترة ما بين الحربين العالميتين حصلت مصر على إستقلالها وبدأت فى بناء مؤسسات للخدمات العامة تقدم الخدمات الأساسية، إلا أن إزدهار القطاع التطوعى الخاص فى فترة سابقة قاد نحو المزيد من التوسع وبالأخص فى المناطق الحضرية التى ضمت الكثير من العرقيات والجنسيات والملل حيث ظهرت الجمعيات المعبرة عن اللبنايين واليونانيين والأرمن الأقباط واليهود والنوبيين، إلى جانب إستمرار العضوية النشطة فى الجمعيات الخيرية التى تقدم خدمات التعليم والرعاية الصحية، إضافة لجمعيات شغل أوقات الفراغ، ودفن الموتى وشهدت الفترة نفسها إزدهار إتحادات التجارة والجمعيات الحرفية ومنظمات المرأة، وقد إتسمت جداول أعمال هذه المنظمات بالمزج بين الأهداف السياسية والقومية وتقديم الخدمات الإجتماعية لأعضائها (٧٥).

وعلى ذلك فإنه قبيل ثورة يوليو عام ١٩٥٢ مثلت مصر نموذجاً في حشد القوى الإجتماعية، وتميزت بطبقة وسطى وعليا ذات مشاركة فعالة في مجال أعمال المجتمع المدني، رغم الصغر النسبي لهذين الطبقتين من إجمالي عدد السكان. وكان الأغلب الأعم من الخدمات الإجتماعية يمول ويدار بواسطة القطاع التطوعي الخاص^(٧٦).

ومنذ إنشاء وزارة الشؤون الإجتماعية عام ١٩٣٩ كان تنسيق الأنشطة الإجتماعية ومتابعة أعمال القطاع التطوعي الخاص من أهم مسؤولياتها الأمر الذي ظل مستمراً حتى الآن ولكن وفقاً للقانون رقم ٣٢ الصادر عام ١٩٦٤.

ووفقاً لهذا القانون فإن أية جماعة أو مجموعة من الأفراد تسعى إلى إقامة منظمة طوعية عليها تنفيذ الإجراءات التالية :

- تحديد شخصية و طبيعة وأهداف المنظمة .
- إتخاذ الخطوات الضرورية للتسجيل والتوثيق .
- الموافقة على إعداد ميزانية مالية سنوية والرقابة من وزارة الشؤون الإجتماعية^(٧٧).

وقد سمح لهذه المنظمات أن تمارس أنشطتها في المجالات الآتية :

وقد سمح لهذه المنظمات أن تمارس أنشطتها فى
المجالات الآتية :

- الأُمومة ورعاية الطفولة .
- الرعاية الأسرية .
- المساعدات الإجتماعية .
- رعاية كبار السن .
- رعاية المعاقين وأصحاب الحالات الخاصة .
- تنمية المجتمعات المحلية .
- رعاية المسجونين .
- الصداقة بين شعب جمهورية مصر العربية
وشعوب الدول الصديقة .
- تنظيم الأسرة .
- مكافحة الأمية .
- الحماية الإجتماعية وتشمل مكافحة الإدمان
والرنذيلة.
- رعاية أصحاب المعاشات والمتقاعدين .

وتستطيع المنظمة الطوعية أن تعمل فى إحدى هذه
المجالات، أما إذا أرادت أن تعمل فى أكثر من مجال، فإن
عليها الحصول على موافقة الإتحاد المختص والجهة الإدارية

المعنية. كذلك فإنه وفقاً لهذا القانون يحق لوزير الشؤون الإجتماعية تعيين مجلس إدارة مؤقت للمنظمة إذا ما ثبت القصور في إدارة المجلس القائم، كما يمكن حل الجمعية إذا ما ثبت أنها غير قادرة على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها .

في بعض الحالات يجوز للمنظمة الحصول على مساعدة مالية من صندوق مخصص لهذا الغرض وتراقب أعماله وزارة الشؤون الإجتماعية كذلك تتمتع هذه المنظمات ببعض الإعفاءات المالية كالإعفاء من الجمارك ومصروفات التوثيق إلى جانب الأسعار المخفضة في الإنتقال بالسكك الحديدية^(٧٨) .

الواقع الحالي .

يتخطى عدد المنظمات غير الحكومية في مصر (الجمعيات الأهلية) حاجز الـ ١٥ ألف منظمة يعمل عدد منها بشكل فعال في تقديم الخدمات الإجتماعية للمجتمعات المحلية. وتشير أحدث الدراسات والإستطلاعات إلى أن هذه المنظمات تشارك وتسهم بإيجابية في حل العديد من المشكلات ذات الطبيعة المعقدة والمتنوعة. الأكثر من ذلك أن هذه المنظمات تساعد في دعم أصحاب الدخول الصغيرة وبدأت في إقامة مشروعات صغيرة للإنفاق على أنشطتها^(٧٩) .

ووفقاً لبيانات وزارة الشؤون الإجتماعية فإن ٦٨,٢٪ من هذه المنظمات تعمل في المناطق الحضرية مقابل ٢٧,٩٪ تعمل في المناطق الريفية، كذلك فإن ٢٦,٨٪ من هذه المنظمات توجد في القاهرة، في حين لا تتعدى النسبة ٠,٣٪ تعمل في جنوب سيناء .

وتعمل ٢٥,٥٪ من مجمل المنظمات في مجال التنمية الإجتماعية في حين تعمل ٧٤,٥٪ في مجال الرعاية الإجتماعية.

ويتكون الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية في مصر من وزارة الشؤون الإجتماعية التي تمثل السلطة الرقابية الحكومية على هذه المنظمات، والإتحاد العام الذي يرسم خطة العمل التطوعي في مصر ويتكون من ممثلين عن الإتحادات النوعية والإقليمية والجمعيات المركزية.

وتوجد ٧ إتحادات نوعية أو متخصصة لكل منها السلطة في تخطيط السياسات للمنظمات غير الحكومية التابعة لها وهذه الإتحادات هي التنمية الإدارية، الأسرة والطفولة الإعاقة المعونة الإجتماعية، الثقافة العلمية والخدمات الدينية، رعاية المساجين، الصداقة مع الشعوب.

كذلك يوجد فى كل محافظة إتحاد إقليمى يضم كافة المنظمات غير الحكومية التى تقع فى نطاق المحافظة، وتهدف الإتحادات الإقليمية إلى تنفيذ السياسة العامة التى يضعها الإتحاد العام للمنظمات غير الحكومية، إلى جانب مراقبة الأعمال المالية للمنظمات فى المحافظة، كذلك فهو يعقد بعض الدورات التدريبية لأعضاء هذه المنظمات فى المحافظة.

وفى حالة مصر، فإن المنظمات المهنية والسياسية لا يتم التعامل معها بإعتبارها منظمات غير حكومية، لأن مصطلح الجمعيات المعمول به فى القانون يشير إلى أن تلك المنظمات يجب أن :

- تركز على الإحتياجات الإجتماعية .
- يكون معظم تمويلها من مساهمات تطوعية .
- تدار بواسطة مجلس إدارة من المتطوعين .
- تكون غير هادفة للربح، وإذا تحققت لها أرباح يجب إستخدامها لتطوير أعمال المنظمة.

وقد شهدت أوضاع المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات فى مصر تطورات كبيرة خلال السنوات الأخيرة سواء من حيث الأنشطة أو التمويل أو العلاقة مع الحكومة، الأمر الذى يعود إلى :

- إتساع نطاق إستخدام مصطلح التنمية المتواصلة Sustainable development على المستوى العالمى وهو المصطلح الذى يتضمن دوراً كبيراً للمنظمات غير الحكومية.
- زيادة الإتفاق على مفهوم المشاركة الإجتماعية وذلك فى ضوء دعم المانحين الأجانب سواء كانت دول أو مؤسسات، إضافة للأمم المتحدة ووكالاتها .
- الإقتناع بأهمية الدور المحورى للمنظمات غير الحكومية والذى يتحرك فى ثلاثة إتجاهات إما مساعدة الحكومة، أو دعم عمليات الخصخصة، أو تقديم نماذج قابلة للتطبيق للحكومة^(٨٠) .

ولا تمثل مصر خروجاً عن القاعدة العالمية فى هذا السياق، حيث بدأت الحكومة المصرية فى فتح المجال أمام المنظمات غير الحكومية للعب دور أوسع فى مجالات التنمية وبالأخص مع تصاعد الضغوط والأصوات المنادية بزيادة وتحسين الخدمات، وهو ما يتماشى مع الخطوات الديمقراطية التى تخلق المناخ لتطور العمل الطوعى من خلال المنظمات غير الحكومية.

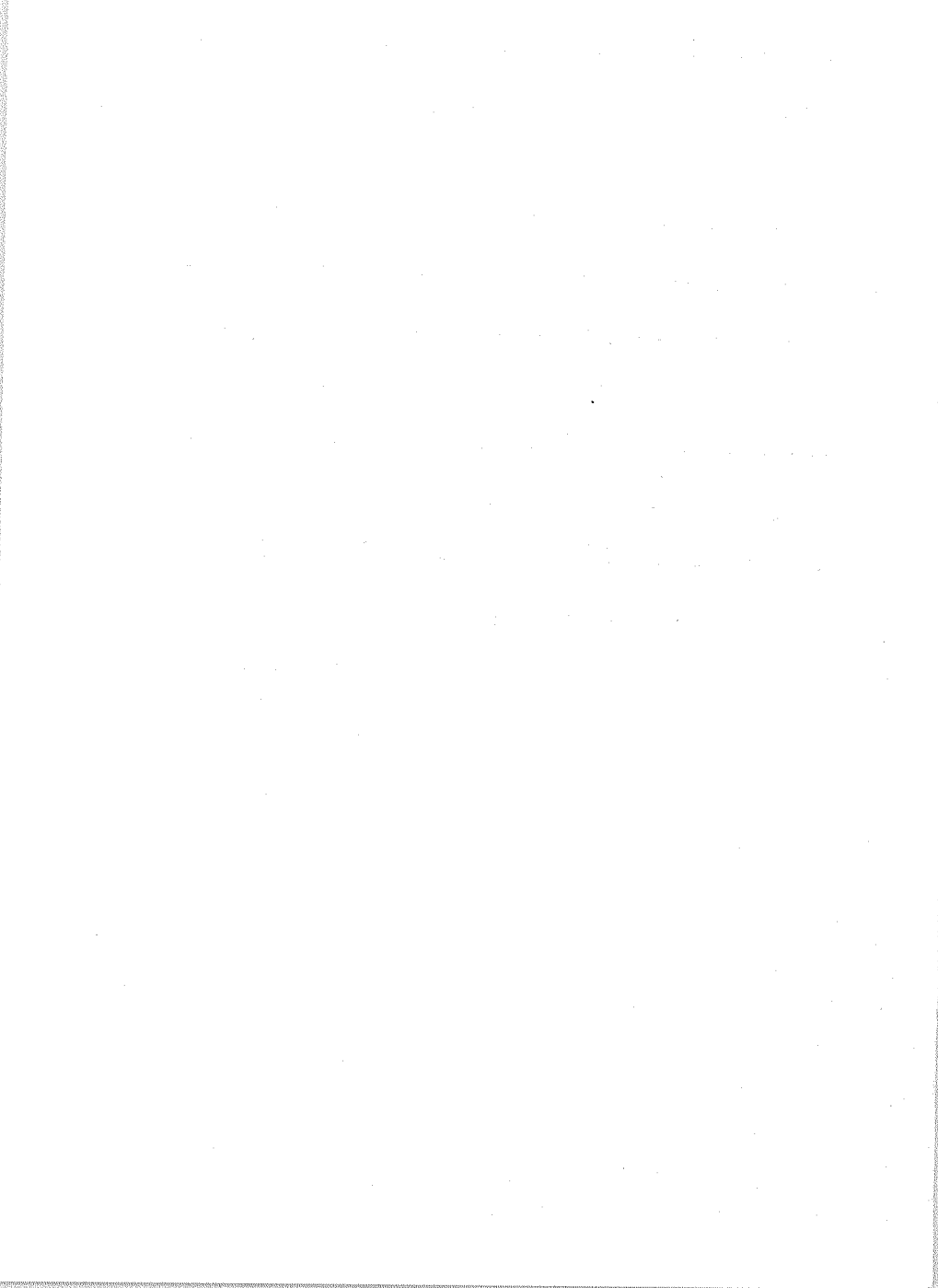
كذلك فإن المشاركة الفعالة للمرأة باتت الوجه الجديد
لجهود التنمية فى مصر وتعد المنظمات غير الحكومية القناة
الملائمة لبلورته .

ورغم وجود أكثر من ١٥ ألف منظمة غير حكومية فى
مصر، فإن هناك شعوراً بأن تلك المنظمات يمكنها القيام بدور
أكثر فاعلية فى مجال التنمية من خلال التكامل فى أعمالها ومد
وتعميق خدماتها، بما سيكون له من أثر إيجابى على التنمية
الإجتماعية والإقتصادية .

** ويمكن رصد أهم المشكلات التى تواجه المنظمات
غير الحكومية فى مصر على النحو التالى:

- عدم كفاية الموارد المالية .
- عدم ملاءمة القوانين واللوائح التى ما زالت تحكم عمل
المنظمات غير الحكومية، ونقص معرفة المنظمات بهذه
القوانين واللوائح .
- صعوبة تسويق منتجاتها ونقص المهارات التسويقية .
- نقص المهارات فى مجموعة من المجالات اللازمة لاداء
أنشطتها، كتحديد المشروعات والإدارة وتحديد
الإحتياجات ونظم المعلومات .

- تواضع التنسيق بين المنظمات غير الحكومية، وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل التنافس على الموارد والتداخل والإزدواجية .
- المشكلات المتعلقة بالقيادة ووظائف مجالس الإدارات .
- التواضع في مستوى مهارات التفاوض، ونقص المعرفة الخاصة بإقناع الوكالات المانحة من خلال مشروعات مقترحة بشكل علمي مدروس.
- قلة المعلومات المتاحة والمتداولة عن هذه المنظمات وبالأخص بين الشباب، في الوقت الذي لا تعطى فيه وسائل الإعلام الإهتمام المناسب للمنظمات، وهو ما يعنى إهدار طاقات كبيرة يمكن الاستفاد منها في تطوير أداء هذه المنظمات.



المبحث الثاني

العلاقة مع الحكومة .

تتسم العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة فى مصر بالتعقد، فهى أحياناً تكون تعاونية وفى بعض الأوقات تكون صراعية وإن كانت فى الأغلب تضم الوجهين وفقاً للظروف .

ويبدو من الضرورى إيجاد المعادلة بين الطرفين التى تحقق عوائد مناسبة لكل من الحكومة والمنظمات معاً، فمع تزايد أنشطة المنظمات غير الحكومية تحاول الحكومة السيطرة عليها ومراقبة أعمالها دون التخلّى عن المزايا والمنافع التى تحققها هذه المنظمات، فى الوقت نفسه فإن المنظمات غير الحكومية تعى دورها المتصاعد وترهن إتجاهها للمساهمة فى إستراتيجية التنمية القومية بالدخول فى علاقة تعاونية مع الحكومة على أساس من الإحترام المتبادل .

ونعتقد أن المنظمات غير الحكومية والحكومة على وعى بحاجة كل منهما للآخر، وبالأخص لتضييق الفجوة بين

إحتياجات الأفراد وتوقعاتهم من ناحية وقدرات الحكومة ورغبتها فى الإستجابة من ناحية أخرى.

ويقسم الباحثون العلاقة بين الطرفين وفقاً لتطورها إلى ستة مراحل الأولى من عام ١٨٢١ إلى عام ١٩١٩ ومثلت بداية تكوين العلاقة بين الطرفين، والثانية من عام ١٩١٩ إلى عام ١٩٣٧ وشهدت توسع تلك المنظمات وإتجاه العلاقة لصالحها والمرحلة الثالثة من عام ١٩٣٧ إلى عام ١٩٥٢ وتميزت بإشراف الحكومة وتوجيهها للمنظمات غير الحكومية والمرحلة الرابعة من عام ١٩٥٢ إلى عام ١٩٦١ واتسمت بتنظيم الحكومة للمنظمات غير الحكومية والتنسيق معها، والمرحلة الخامسة من عام ١٩٦١ إلى عام ١٩٧٣ واتسمت بسيطرة حكومية كبيرة فى ظل التخطيط الإجتماعى، ومن عام ١٩٧٣ وحتى الآن، وهى المرحلة السادسة والأخيرة وفيها عدنا إلى نمط الإشراف والتوجيه من قبل الحكومة .

ومن أجل إعادة التفكير فى هذه العلاقة فإنه سيتم التركيز بداية على الإطار القانونى التى تعمل هذه المنظمات من خلاله، ثم يتم مناقشة إمكانية ملاءمة مفهوم الشراكة على العلاقة بين القطاعات الثلاثة فى مصر (العام والخاص والطوعى) وأخيراً تحديد الخطوات الواجب إتخاذها لتطوير العلاقة بين

الحكومة والمنظمات غير الحكومية بما يحقق فى التحليل الأخير مصالح المواطنين ويشبع حاجاتهم، وأساس إعادة التفكير لدينا هو تحدى الفكرة السائدة بالتركيز على الإطار القانونى.

القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤

يبدو واضحاً أن القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤، الذى يحكم عمل المنظمات غير الحكومية، جاء ليتماشى مع المناخ السياسى والأيدىولوجى الذى كان سائداً فى تلك الفترة والذى يؤكد على ضرورة أن تلعب الحكومة الدور الأكبر فى كافة قطاعات الإقتصاد القومى. كذلك فإن هناك إتفاقاً حول وجود بعض القيود التى تحكم عمل المنظمات والمتضمنة فى نصوص القانون، وأن بعض الحالات تشير إلى إستبدال الأجهزة الإدارية فى إعمال سلطتها فى مواجهة المنظمات غير الحكومية .

ومع ذلك يبدو من المهم الإشارة إلى أن عدد المنظمات غير الحكومية فى مصر قد فاق الـ ١٥ ألف منظمة، وأن تلك المنظمات تختلف فيما بينها من حيث الحجم والنشاط والأهداف والكفاءة، الأمر الذى يحتم ضرورة وجود إطار قانونى، كذلك فإن قانون المنظمات غير الحكومية ليس وحده القانون الذى يتضمن مواداً تحد من حرية المجتمع المدنى وحركته ولكن هناك ترسانة من القوانين واللوائح التى تعود لسنوات الحقبه

الاشتراكية. فى الوقت نفسه شهدت بعض مواد القانون تعديلاً وبدأ صناع القرار الأخذ فى إعتبارهم ما تطالب به المنظمات من تعديلات، للوصول إلى المعادلة التى تضمن فاعلية هذه المنظمات وإعتبارات الأمن القومى فى آن واحد .

وفى الآونة الأخيرة بدأت العديد من المؤشرات والأفعال، تعكس تقدير الحكومة لدور المنظمات غير الحكومية ورغبتها فى تطويرها ودعمها، فى الوقت الذى تترأس فيه السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية العديد من المنظمات غير الحكومية مثل جمعية الرعاية المتكاملة وجمعية تنمية خدمات حى مصر الجديدة وجمعية الأطفال والتنمية وجمعية الهلال الأحمر المصرية إلى جانب رئاستها للمجلس الأعلى للطفولة والأمومة وترعى سيادتها العديد من المناسبات فى هذا الشأن، كما أكدت الحكومة فى بعض بياناتها أهمية الدور الذى تقوم به الجمعيات الأهلية فى مصر .

فضلا عن ذلك، فقد قامت وزارة الخارجية المصرية بإنشاء إدارة جديدة خاصة بشئون المنظمات غير الحكومية لمساندة أنشطة هذه المنظمات وتقديم الخبرة الإستشارية لها كذلك فقد تم إعادة تنظيم الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة وإحياء دوره .

وإنطلاقاً مما سبق فإن الصورة ليست قاتمة، كما يحاول البعض رسمها، بشأن العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية في مصر من خلال الخلط بين عمل منظمات المجتمع المدني بشكل عام وعمل وأنشطة المنظمات غير الحكومية أو من خلال محاولة تسييس أعمال المنظمات غير الحكومية وهو أمر محظور بالقانون .

وعلى ذلك فإننا نرى أن على المنظمات غير الحكومية العمل في ظل القانون واللوائح القائمة حتى يتم التعديل المنشود^(*) وأنه بمرور الوقت لن يستمر الإتجاه العدائي والسلبي للمنظمات غير الحكومية تجاه الحكومة كما ستتحول ريبة وشكوك الحكومة تجاه هذه المنظمات إلى مزيد من التفهم و الإحترام^(٨١).

* أثناء إعداد هذه الدراسة للنشر، طرحت وزارة الشؤون الاجتماعية مشروع قانون جديد لـ (الجمعيات والمؤسسات الخاصة) ليحل محل القانون القائم (القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤) ولا يزال الحوار والجدل بشأن هذا المشروع قائماً .

أنظر وجهة نظرنا في هذا الشأن في مقالنا الموسوم "العلاقة بين الجمعيات الأهلية والحكومة ... ليست مباراة صفرية، الأهرام الاقتصادي، العدد ١٥٤٨ ٧ سبتمبر ١٩٩٨ .

الشراكة والقطاعات الثلاثة في مصر

شهدت السنوات الثلاثة الماضية انتشاراً واسعاً لإستخدام كلمة الشراكة بين القطاعات الثلاثة، العام و الخاص و غير الحكومي، سواء كان ذلك في الخطاب السياسي لحكومات الدول أو من خلال نشرات وكتابات الوكالات الدولية المانحة^(٨٢).

وتقوم فكرة الشراكة إنطلاقاً من أن العالم قد تحول إلى قرية صغيرة، الأمر الذي خلق روحاً جديدة للتعاون والشراكة من أجل حل المشكلات القائمة التي لم تعد قابلة للحلول المنفردة. وإذا ما طبقنا ذلك على المستوى القومى فإنه لا بديل عن الشراكة بين مؤسسات القطاع العام وشركات القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية .

ويدعى المؤيدون لهذا الإتجاه أن إمكانية حدوث شراكة حقيقية بين القطاعات الثلاثة أمر بسيط وسهل التطوير ويمكن الحفاظ على إستمراريته فالمنظمات غير الحكومية تهدف إلى تحقيق تنمية اقتصادية - إجتماعية دون الرغبة فى الحصول على نفوذ سياسى أو أرباح إقتصادية، فى الوقت الذى تسعى فيه هذه المنظمات للشراكة مع القطاعين العام والخاص حتى يمكن الإستفادة منهما فى مجال التمويل والدعم المؤسسى والتطوير التنظيمى.

ورغم منطقية المبررات التي يصيغها أنصار الشراكة فإن هذا المفهوم ليس واضحاً أو سهل التطبيق، إذ يتطلب العديد من الخطوط الإرشادية ويثير كثيراً من التساؤلات، مثل :

• أن الشراكة لا بد وأن تتم بين أطراف قوية أو متقاربة في القوة حتى يستطيع كل طرف أن يتكامل مع الآخر، وهذا لا يمثل حقيقة توازن القوى بين القطاعات الثلاثة في مصر.

• أن الشراكة تتطلب أساساً سياسية وقانونية وإجتماعية وفنية للقيام عليها، وهي ليست متوافرة بالقدر اللازم في البيئة المصرية حتى الآن.

• ما هي المجالات الأكثر جدوى للشراكة بين القطاعات الثلاثة ؟

• ما هو مصدر تمويل الأنشطة إذا ما تم الاتفاق على المجالات في ظل الشراكة، الحكومة أم رجال الأعمال أم المنظمات غير الحكومية ؟

• هل المنظمات غير الحكومية في مصر مستعدة للدخول في أية علاقات من هذا النوع؟ (٨٣).

• ما هي الآليات اللازمة لإقامة وتوثيق هذا النمط من

العلاقات ؟

وبشكل عام، ورغم التأكد من المنافع التي يمكن تحقيقها من خلال علاقة الشراكة بين القطاعات الثلاثة، فإن التدرجية في الطرح والتنفيذ، تعد هي النصيحة المناسبة في سياق الحالة المصرية.

نحو تقوية علاقة الحكومة بالمنظمات غير

الحكومية

بالإشارة إلى نماذج العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية التي قدمها كل من "بنيامين جيدرون" و "رالف كرامر" و "ليستر سالمون" والتي تمت مناقشتها خلال الفصل الأول من هذه الدراسة، فإن نموذج "سيادة الحكومة" يظل الأقرب لتفسير وضع العلاقة في مصر حيث تلعب الحكومة الدور الأكبر في تمويل الخدمات وتقديمها للمواطنين من خلال التحكم في نسب الضرائب المفروضة، وسيطرتها على جهاز إداري ضخم به عدد هائل من الموظفين الحكوميين القادرين على تقديم الخدمات في أي مكان. ومع ذلك فإنه بزيادة دور المنظمات غير الحكومية، يصبح ممكناً الحديث عن فرص للتحرك تجاه "النموذج الثنائي" الذي تقوم من خلاله الحكومة والمنظمات غير

الحكومية بالعمليتين معا التمويل وتقديم الخدمات، على أن تقوم الحكومة بالتمويل والمنظمات بتقديم جزء من الخدمات .

وفي هذا الإطار يمكن الحديث عن صيغتين لهذه العلاقة، الأولى تقوم من خلالها المنظمات غير الحكومية بتقديم نفس نوع الخدمات التي تقدمها الحكومة ولكن في المناطق التي لا تصل الحكومة إليها، والثانية تتعلق بقيام المنظمات غير الحكومية بإستكمال أوجه النقص التي تنتج عن الأداء الحكومى وتبدو الصيغتان في التزايد في مصر .

** وفي إتجاه تطوير وتقوية العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة في مصر نعرض لمجموعة من المتطلبات والاقتراحات التي نرى أهميتها في هذا السبيل:

(١) ضرورة التوسع في مجال التعريف بعمل ونشاط الجمعيات الأهلية خاصة إذا قام على ذلك مؤتمرات وندوات مدعومة سياسياً على مستوى عال وتغطي التغطية الإعلامية المناسبة. فضلا عن دور المؤسسات الأكاديمية كالجامعات ومراكز البحوث^(٨٤).

٢) الشفافية والمساءلة تلعبان دوراً أساسياً ومهماً في العلاقة بين الحكومة والجمعيات أو المنظمات غير الحكومية بصفة عامة .

٣) على المنظمات غير الحكومية أن تبحث، في كل مجالات أنشطتها، عن التكامل مع الجهود الحكومية وتأييدها ودعمها في مجال عملية التنمية الوطنية بدلاً من منافستها أو التداخل معها أو التكرار .

٤) من المفيد إنشاء هيئة للاتصال وتبادل المعلومات بين الحكومة والجمعيات مثلما هو قائم في بعض التجارب، في الفلبين مثلاً بشأن البحوث الزراعية وفي تنزانيا بشأن الصحة وهكذا .

٥) أن إدراك ما تستطيع وما لا تستطيع الجمعيات الأهلية عمله هو نقطة أساسية في بحث العلاقة بينها وبين الحكومة، وأهم قناة لتطوير الإدراك الموضوعي لهذه النقطة الأساسية هو وضع الإطار الذي يسمح للجهود التطوعية بالعمل في ظل قدر مناسب من الحرية، وهي مسئولية الجمعيات .

٦) أن تكون الرعاية الحكومية رعاية بناءة وليست معوقة أو مقيدة لعمل هذه الجمعيات، ولكن أيضا ينبغي التمييز في ذلك الشأن بين الجمعيات التي تعمل من اجل مصالح التجمعات المحلية وبين ما يمكن أن يكون منها يخدم أغراضاً سياسية أو حزبية أو عقائدية، وأن تعامل الجمعيات معاملة المنظمات الأولى بالرعاية من بين منظمات المجتمع المدني الأخرى.

٧) من المهم العمل على تنمية الكوادر البشرية العاملة في المنظمات الحكومية المركزية والمحلية المعنية بأمور تلك الجمعيات بحيث تكون أكثر تفهماً وإدراكاً لطبيعة عمل هذه الجمعيات وتجنبها الأساليب البيروقراطية التي قد تعرقل نشاطها^(٨٥).

٨) يجب مراجعة نصوص القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ الذي يخاطب المنظمات غير الحكومية - وهو ما يتم حالياً - وتوفير الإطار القانوني الذي يمكن هذه المنظمات من القيام بدور أكثر فعالية في عملية التنمية الوطنية^(٨٦).

٩) تركيز وزيادة وسائل الدعم المالي والفنى الذى تقدمه الحكومة إلى الجمعيات ليكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافها

١٠) ضرورة مساندة الحكومة للأبحاث والمؤتمرات المحلية والدولية الموجهة لترويج المعرفة بنشاط تلك الجمعيات وخلق جسور قوية لعلاقتها مع التجمع الإقليمي والدولى.

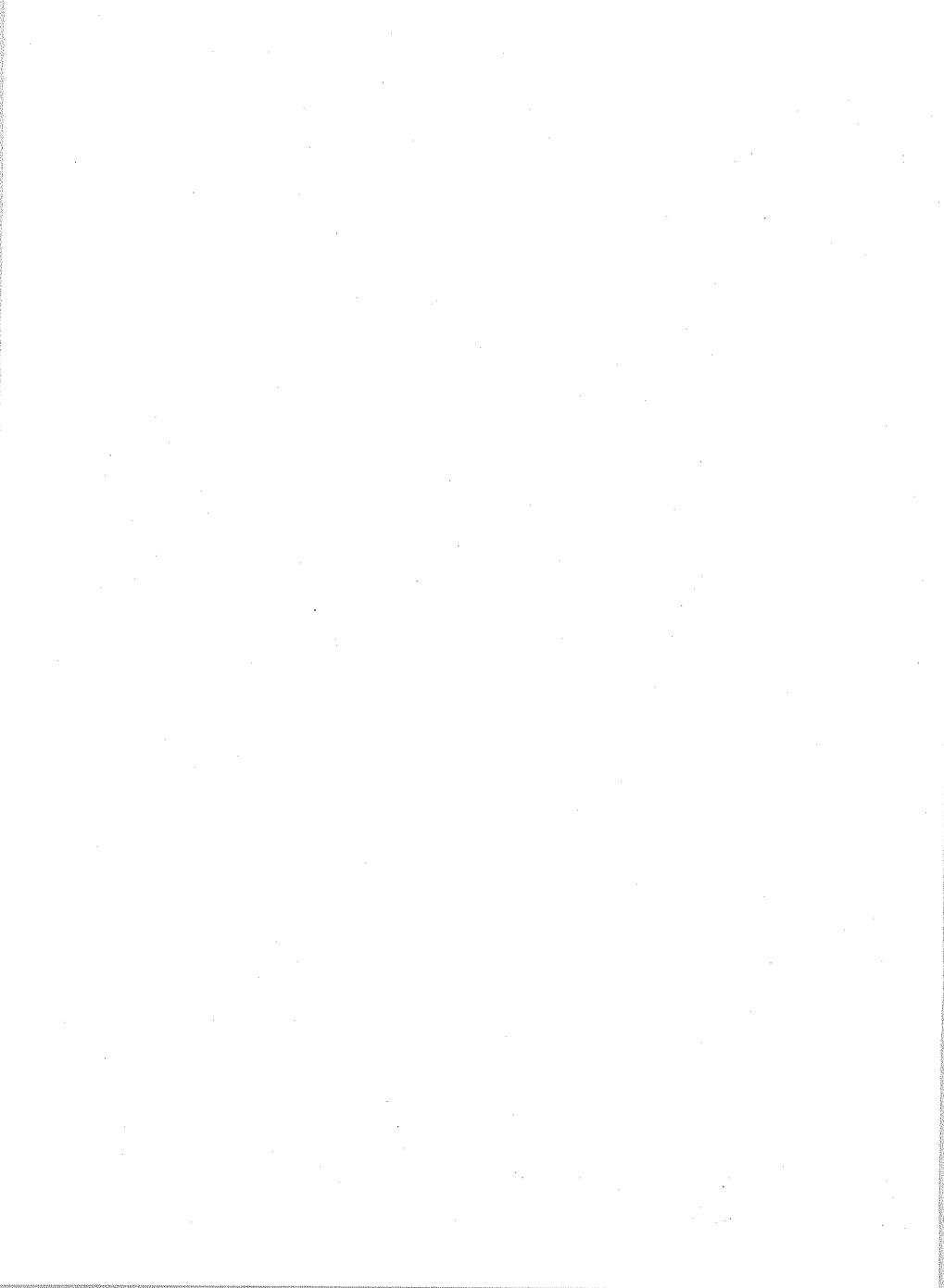
١١) نحتاج إلى سمو وارتفاع بحيث لا يستمر المسلك العدائى والسلبى للمنظمات غير الحكومية وللجمعيات خصوصا تجاه الحكومة، وبالمقابل يجب أن تنتفى نظرة الشك والريبة من جانب الحكومة تجاه الجمعيات.

١٢) توفير برامج تدريبية تساعد الجمعيات على أن تعلم أكثر عن القوانين واللوائح التى تؤثر فى عملها خاصة فيما يتعلق بتطبيقها وكيف يمكن أن تعمل بفعالية "خلال النظام" أو بمعنى واسع وأعم قبول فكرة التعايش.

١٣) على المنظمات غير الحكومية أن تسعى فى جميع مجالات أنشطتها إلى استكمال وتدعيم جهود الحكومة، فى عملية التنمية الوطنية، بدلاً من السعى لمنافستها أو الإشتراك والتداخل معها بتقديم نفس الخدمات^(٨٧).

وخلاصة الرأى هنا هو إعادة التفكير، بحيث لا يقتصر على البعد القانونى للعلاقة بين الحكومة والجمعيات الأهلية. بل أضحى المطلوب - إذا كنا نبحث حقيقة عن تطوير عمل

الجمعيات ومشاركتها الفعالة فى التنمية الوطنية - التركيز
أيضا، وربما بقدر أكبر فى ظنى، على الأبعاد الأخرى المختلفة
لهذه العلاقة والتي عرضت لبعض منها فيما تقدم ونعرض
لبقيتها فيما يلى، فذلك فى رأى أنجع وأكثر واقعية وحكمة .



المبحث الثالث

الإدارة . (٨٨)

إضافة إلى ما ورد فى الفصل الأول من هذه الدراسة بشأن قضايا إدارة المنظمات غير الحكومية مثل إقتراب الإدارة بالأهداف والإبداع والتسويق وإعداد الميزانية والتدريب سيحاول هذا الفصل التعامل مع بعض المسائل الأخرى وثيقة الصلة بتحسين أداء المنظمات غير الحكومية فى مصر .

الإدارة الإستراتيجية

يمكن من خلال الإدارة الإستراتيجية لقيادات المنظمات غير الحكومية أن تتصدى بشكل أكثر إيجابية للتحديات والأزمات التى تواجه منظماتهم. وعادة ما تثير الإدارة الإستراتيجية أسئلة ماذا ؟ وكيف ؟ بشكل مستمر أمام القيادات حيث تنصرف "ماذا " إلى المحتوى فى حين تنصرف "كيف" إلى العملية. وتهدف القيادات من تبنى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية إلى إحداث نوع من الإتساق بين أهداف المنظمات واتجاه عملها الحقيقى ويتم ذلك عندما تجد توجهات الأعضاء

والمستفيدين، بشأن تغيير السياسات والإجراءات والخدمات،
صدراً رحب من قبل قيادات المنظمة ويتم وضعها موضع
التنفيذ.

وتتعلق الإدارة الإستراتيجية كذلك بالطريقة التي تضع
فيها المنظمة نفسها فى سياق البيئة الإقتصادية والإجتماعية
إضافة إلى الأساليب والأدوات والإستراتيجيات التي تستخدمها
لإنجاز أهدافها. وتركز الإدارة الإستراتيجية بالأخص على كيفية
إستخدام المديرين لأموال المنظمة بشكل كفاء وفعال من أجل
إحداث إستقرار فى الوضع المالى وإنجاز الأهداف التنظيمية
طويلة الأجل.

وفى مصر تدرك العديد من المنظمات غير الحكومية أن
هناك حاجة إلى تعديل الممارسات القديمة والأساليب التقليدية
لإنجازها الأعمال نظراً لما تواجهه من مشكلات وأزمات
وضغوط لإتخاذ إجراءات حاسمة .

وبصفة عامة يمكن الإشارة إلى مجموعة من التطورات
قد تكون بمثابة المحفز للمنظمات غير الحكومية على القيام
بتغيير إستراتيجى :

● ظهور منظمات جديدة أو حدوث نمو للمنظمات القائمة .

• الحاجة إلى إحداث إستقرار فى الوضع المالى
والتمويلى.

- الرغبة فى الإرتقاء بمستوى أداء الخدمة .
- إتساع المهام الملقاه على عاتق المنظمة .
- الإتجاه نحو التخطيط وقد يكون ذلك بدافع قانونى.
- الحاجة إلى التكامل مع منظمات أخرى .
- تنسيق الأعمال .
- المخاطر والتهديدات السياسية.
- تغيرات القيادة .

وبالإمكان الإشارة إلى عدد من الخطوات الرئيسية فى
عملية الإدارة الإستراتيجية والتي بإمكان المنظمات غير
الحكومية فى مصر الإعتماد عليها لمواجهة صعوبات التطبيق:

- دراسة تاريخ المنظمة وخلفياتها وخبراتها السابقة.
- إستطلاع وإستكشاف الوضع الحالى .
- تحديد القضايا التى تعانى منها إدارة وأداء
المنظمة .
- وضع الإستراتيجيات اللازمة .
- تحديد جدوى الإستراتيجيات المالىة والتنظيمية .
- تنفيذ التغيير الإستراتيجى.

ونعتقد أن المنظمات غير الحكومية في مصر مدعوة
بإلحاح لتبنى إقتراب الإدارة الإستراتيجية لمواجهة التطورات
والتحديات .

إدارة الجودة

يمكن الإشارة إلى إدارة الجودة، بإعتبارها سناً للمنظمات
غير الحكومية، من أجل تقديم الخدمات لأعضائها والمستفيدين
من خدماتها ومنتجاتها بأقصى قدر من الجودة، إلى جانب
تحسين الأوضاع المالية لهذه المنظمات من خلال تحسين
قدراتها التنافسية. ومن خلال إدارة الجودة وتطبيق مبادئها يمكن
فتح الباب أمام تمكين المنظمة ومتطوعيها لبذل المزيد من
الجهد.

وقد قام مدخل إدارة الجودة على أكتاف "فيليب كروسبي"
و "إدوارد ديمينج"، ويعد الثاني الأكثر شهرة على مستوى العالم
نتيجة كتاباته المتعددة عن العملية الإدارية، والدور الذي قام به
في دفع الصناعات اليابانية خطوة إلى الأمام، نتيجة وصاياه
الإدارية، أما "كروسبي" فيعود له الفضل في تركيز مفاهيم إدارة
الجودة وصياغتها بأسلوب بسيط يمكن معظم الأفراد من تفهمها
دون تعقيدات .

وتمكن إدارة الجودة المنظمة، بكافة مكوناتها وفاعلها من الحصول على فوائد للجميع، كل وفق وظائفه وإهتماماته فالمديرون سيسعدهم إكتشاف أن تطبيق إدارة الجودة لا يعنى فقط تحسين الخدمات والمنتجات وإنما أيضاً زيادة أعداد الأفراد الذين يكون بإمكانهم التمتع بهذه الخدمات كذلك فإن المديرين من خلال إدارة الجودة، سيقصون تكاليف التشغيل نتيجة التخلص من أساليب الإدارة التى تضيع الكثير من الجهد والوقت ومن ثم ضياع الموارد .

أما المتطوعون سواء كانوا أعضاء فى مجلس الإدارة أو إداريين أو عاملين أو ممولين، فيسعون لمعرفة كيف يمكنهم الحصول على أقصى رضاء من الخدمات المؤداة وما هى الطريقة التى يمكن أن تطبقها المنظمات غير الحكومية للإستفادة من أصولها بشكل فعال، وبالتعرف على مبادئ إدارة الجودة وأصول إدارة المنظمات غير الحكومية فإن ذلك سيساهم فى دعم قدرات المتطوعين لتقييم الفرص الخدمية والإنتاجية ومعرفة أكثر الأساليب كفاءة فى تقديم الخدمات وتسويق المنتجات.

ويعد دعم الوضع المالى للمنظمات غير الحكومية، الميزة الأكثر أهمية نتيجة تطبيق مبادئ الجودة حيث سيتم توفير

تكاليف التشغيل وإحداث فائض مع العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ويؤكد "كروسبي" أن الشركات الهادفة للربح، والتي تقوم بتقديم خدمات، حققت خسائر تقارب ٣٥٪ في جانب تكاليف التشغيل، بسبب تبني أساليب خاطئة لتقديم الخدمات وأن المنظمات غير الحكومية لن تكون أفضل الأمر الذي يجعل من تطبيق إدارة الجودة في هذه المنظمات أمراً حيوياً .

التدريب

يلعب التدريب دوراً رئيسياً في تطوير القدرات للمنظمات غير الحكومية في مجالات التخطيط والإدارة والمحاسبة والجوانب الإجتماعية. وتعتمد برامج التدريب على تحديد جيد للإحتياجات وصياغة محتويات البرنامج، ليتماشى مع رسالة المنظمة وحجمها وبيئة عملها، ويبدو العاملون في المنظمات غير الحكومية المصرية في حاجة ملحة إلى هذه البرامج .

وتأتى على رأس البرامج التدريبية موضوعات التخطيط المستقبلى للأنشطة، وتنمية الموارد المالية، والحفظ والتوثيق والمحاسبة، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الموارد البشرية وتنظيم الإجتماعات، ونظم المعلومات .

وإذا كانت البرامج التدريبية تعد ضرورية بالنسبة للإداريين والتنفيذيين فى المنظمة، فهى أساسية كذلك للمتطوعين فمن خلالها تطرح المنظمة احتياجاتها منهم، وعن طريق ورش العمل والمحاضرات يقدر المتطوعون أهميتهم للمنظمة ويسعون لتقديم المزيد من العمل والمنح. والتدريب يمثل إستراتيجية تسعى من خلالها المنظمة إلى إعلام المتطوعين بطريقة عملها وأسلوب إستخدامها للموارد حتى تحفزهم لإنجاز أهدافها ومقاصدها.

ومن المفيد فى هذا السياق أن نشير إلى أهم التوصيات التى صدرت عن ورشة العمل التى عقدتها لجنة متابعة المنظمات الأهلية العربية فى القاهرة فى ٢٦ نوفمبر عام ١٩٩٦، والتى ناقشت نتائج دراسة قام بها فريق من الباحثين من عدة أقطار عربية (مصر، لبنان، الأردن، تونس، المغرب اليمن، البحرين) حول أوضاع مؤسسات ومراكز تدريب الجمعيات الأهلية فى العالم العربى، وهى:

١. أهمية تفاعل وتبادل الخبرات بين المؤسسات والمراكز المعنية بتدريب الجمعيات الأهلية، بهدف إثراء خبراتها، وتطوير محتوى ومنهجية التدريب.

٢. تبني مفهوم موسع "لبناء قدرات الجمعيات" يأخذ في اعتباره ان التدريب ليس الآلية الوحيدة المطروحة في هذا السياق، بل انه أحد المكونات في إستراتيجية أكثر شمولاً تستهدف بناء قاعدة معلومات للجمعيات الأهلية وتطوير البحوث وربطها باحتياجات الجمعيات.

وكذلك من المهم ان يأخذ هذا المفهوم في اعتباره، أن التدريب يتوجه "لأفراد داخل مؤسسات" وما يتطلبه ذلك من ربط التدريب بتغيير اتجاهات وادراكات العاملين والمتطوعين في هذه المنظمات.

٣. تعميق العلاقة بين مراكز ومؤسسات تدريب الجمعيات من جانب، والقطاع الخاص من جانب آخر، حيث برزت في السنوات الأخيرة شركات ربحية تعمل في مجال التدريب، ومن المهم تبادل الخبرة معها واجتذابها لكي تعمل في هذا الميدان وتوسع من نشاطها بشكل تطوعي غير ربحي، ولو جزئياً باعتبار أن هذا العمل له سمة تطوعية وقومية.

٤. تعميق العلاقة بين مراكز ومؤسسات تدريب الجمعيات من ناحية، والمؤسسات الأكاديمية من ناحية أخرى، وذلك حتى تتوجه الأخيرة نحو دراسة واقع واحتياجات الجمعيات، وبالتالي الإسهام في بلورة أولويات التدريب والقطاعات المستهدفة.

٥. توجه الاهتمام، من جانب مراكز ومؤسسات التدريب نحو التركيز على الشباب كقطاع رئيس مستهدف من التدريب يتحمل مسئولية قيادة العمل الأهلي في المستقبل القريب.

٦. أن إشكالية التمويل التي تواجه الغالبية العظمى من الجمعيات الأهلية، تستلزم تطوير فعاليات هذه المنظمات لمواجهتها، ويتطلب ذلك اهتمام مراكز ومؤسسات التدريب المعنية بالجمعيات بما يلي :

- التدريب على الإدارة المالية الكفؤة للجمعيات .
- التدريب على العمل الجماعي بين مجالس الإدارات والجمعيات.
- التدريب على آليات تحقيق المحاسبية والشفافية .
- التدريب في مجال تدبير وتنمية التمويل سواء محليا أو دوليا .

٧. الحرص على التطوير المستمر للموارد التدريبية وتوفير المرونة لها، وفقا لطبيعة المستفيدين والهدف من التدريب .

٨. توجيه اهتمام خاص لبرامج إعداد المدربين، فهي رغم تكلفتها العالية، استثمار بشري على درجة عالية من الأهمية.

٩. توجيه اهتمام منظمات التمويل، وكذلك رجال الأعمال والقطاع الخاص نحو أهمية دعم التدريب، وإن تمويلهم لبعض مشروعات الجمعيات الأهلية يصير محدود الفاعلية إذا كان لا يستند على كفاءة بشرية وقدرات تنظيمية تمتلكها الجمعيات الأهلية.

١٠. توجيه قدر رئيسي من الاهتمام نحو المنظمات القاعدية أو الشعبية، لأن إمكانية استفادتها من التدريب ضخمة ولأن طبيعة عملها ودورها يمكن أن يؤثر إيجاباً على المشاركة الشعبية .

روح فريق العمل

يعد نجاح المنظمة في عملها دالة في قدرتها على تكوين فرق عمل تؤدي بشكل سليم، وواقع الأمر أن العديد من المنظمات لا تحقق النجاح المرجو منها، رغم ما تمتلكه من قدرات وأفراد على مستوى عال، والسبب في ذلك هو فشلها في تكوين فرق العمل.

وبالنظر إلى أن تكوين فرق عمل على مستوى كفاء هو مفتاح نجاح المنظمات فإنه من الهام معرفة أسس تكوينها وكيفية التعامل مع المشكلات التي تنثيرها للحفاظ على كفاءتها.

وتتشابه المشكلات التي قد يحدثها أعضاء فريق العمل مع المشكلات العادية التي تواجه أية مجموعات تقليدية، إلا أن فرق العمل تتطلب حلاً عاجلاً لمشكلاتها من خلال روح أكثر إبداعية مقارنة بالمجموعات التقليدية الأخرى .

وتشير الكتابات إلى ضرورة أن يشرك قائد فريق العمل أعضاء الفريق في تحمل المسؤولية، حيث يمكن تحقيق الأهداف بفاعلية في الوقت الذي لا بد أن تتسم فيه هذه الفرق بنمط الإدارة الذاتية، والقدرة على إستخدام كافة المهارات التي يتميز بها أعضائها وتقويتها لصالح المنظمة، فإذا إتسم محمد مثلاً بالبطء وتامر بالسرعة، وأدهم بالقدرة على حل المشكلات ووفاء بالوقوف عند التفاصيل والتعمق، وهبة بالقدرة على التفاوض فلا بد من إستثمار تلك المهارات حتى وإن ظهر البعض منها لا يتسم مع الروح المطلوبة، فالمهم ألا يظل كل عضو متقلباً في إطار معين وأن ينصهر في الجماعة. فإذا كان محمد بطيئاً فإن المنظمة تستطيع الإستفادة منه في حل المشكلات غير العاجلة .. وهكذا .

وبشكل عام إذا أردت فريق عمل ناجح كقائد، فعليك أن تترك الغرفة لأعضاء الفريق لتعطيم الحرية وتشعرهم بقدراتهم في تحمل المسؤولية، وإذا أردت فريق عمل ناجح فعليك أن تبدأ بالوظيفة التي سيقوم بها هذا الفريق قبل الإهتمام بأعضاء هذا الفريق، حيث يكون السؤال الأول ماذا سنحاول فعله؟ يلي ذلك التساؤل عن ما هي الأنشطة الرئيسية؟ ثم يتبعه التساؤل عن ماذا يمتلك الأفراد في الفريق من مميزات؟ فالخطأ الشائع أن يعتقد البعض أن تميز أفراد فريق ما يعنى قدرتهم الدائمة فى تحقيق أى مهمة تسند إليهم فالهدف من الفريق أن يتم تدعيم كل عضو بالآخر لتلاشى مواطن الضعف بشأن المهمة أو الوظيفة المنوطة بالفريق، ويكون التركيز على الأداء وتقوية الأعضاء داخل الفريق كتجمع فى جهد مشترك.

القدرة على العرض الجيد

تعد القدرة على العرض الجيد من المهارات المطلوبة بإلحاح فى العديد من جوانب تشغيل المنظمات غير الحكومية فالقيادة والحصول على التمويل وإدارة الاجتماعات والإتصالات وشعبية المنظمة، كلها أمور تتوقف على العرض الجيد والحسن من الكلام وعلى مقدم العرض أن يسأل نفسه ثلاثة أسئلة قبل مواجهة المستمعين :

- لماذا أقوم بتقديم هذا العرض ؟
- ماذا أريد أن يعيه المستمعون أو يفعلوه مع نهاية العرض ؟

• كيف أستطيع التأثير على مشاعر المستمعين ؟

وغالباً ما يكون من الضروري في إعداد العارض لتقديم عرضه، أن يكون على علم بوجود عدة نماذج للعروض، حددها الباحثون في أربعة وذلك وفقاً لكمية المعلومات والتفصيلات الواجب توافرها في العرض ومستوى الإقناع الواجب تقديمه وهذه النماذج هي العرض من أجل تسويق سلع أو خدمات العرض من أجل تفسير موضوع أو قضية معينة، والعرض من أجل التعليم أو التدريب، و عرض تقرير مكتوب شفويًا .

ويمكن الإشارة إلى مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في المتحدث الفعال:

- تفهم إحتياجات مستمعيه .
- محاولة مواجهة هذه التحديات بشكل فعال كلما أمكن .
- إظهار خبرته وتمكنه في مجال إختصاصه وسعة أفقه في التعامل مع مجالات التخصص الأخرى .

- التأكيد بشكل مستمر على تفهمه لمجال تخصصه
- وقدرته على تقديم مادته بشكل فعال.
- إمتلاك صوت مرضى وحضور قوى.
- إستخدام مستوى مناسب من الفكاهة والجد .
- تشجيع الأفراد على المشاركة والإندماج فى العرض .
- عرض المعلومات بأكثر الأساليب عملية كلما أمكن.
- محاولة إستخدام قدر كبير وعميق من المعرفة للإجابة عن نطاق متسع من الأسئلة المحتملة .
- معاونة المستمعين على الفهم والإحتفاظ بالمعلومات، من خلال إستخدام الأدوات والأجهزة التى تجذب الإنتباه، كالرسومات البيانية والتكرار والأجهزة السمعية - البصرية .
- إستخدام والإستعانة بالأمثلة والقصص والتشبيهات لجعل المعلومات أكثر متعة وإثارة .

ويبدو واضحاً أن هناك معلومات وكتابات عن مهارات العرض لا تكفى مساحة هذه الدراسة لإستعراضها، ولكن الهام هو التأكيد على أهمية العرض الجيد والفعال لقيادات المنظمات

غير الحكومية، لإنجاز العديد من الأنشطة الهامة، والنصيحة لمن يقوم بتقديم عرض أن يكون صادقاً ومقتضياً وواضحاً وأن يركز على الفكرة الرئيسية .

إدارة الاجتماعات

تعد إدارة الاجتماعات من المهارات الهامة لأية منظمة حيث تركز معظم كتب الإدارة على تقديم إرشادات عامة من أجل الاجتماعات الفعالة والناجحة، تتعلق بالحاجة لعقد الاجتماعات والغرض منها، وإعداد جدول الأعمال والمشاركين ورئاسة الاجتماعات وإعداد التقارير، ومتابعة القرارات التي تم إتخاذها في الاجتماع .

كذلك فإنه بالإمكان الإشارة إلى مسائل أخرى تمثل أهمية كبيرة في إدارة المنظمات غير الحكومية مثل الإتصالات لتنفيذ القرارات، وإنجاز الأهداف والمعلومات، وزيادة الموارد المالية والوقت الذي يجب أن يكون مقدراً لأية منظمة، لأنه ببساطة يعادل الإنتاجية أو مال وفق رؤية القطاع الخاص، هذا إلى جانب المعلومات التي تمثل الجانب الضروري في عمليات صنع القرار والتسويق والمنافسة وإدارة المنظمة في مجملها .

وإنطلاقاً مما سبق، وفي ضوء ما تعانيه المنظمات غير الحكومية في مصر، من نقص الموارد وحاجتها إلى أساليب إدارية أكثر فاعلية لمواجهة الطلب المتزايد على خدماتها، وتحسين أدائها، فإنه لا مناص من تبني هذه المنظمات للأدوات والإقترابات والتقنيات السابق الإشارة إليها، باعتبارها الطريق الوحيد لبقاء هذه المنظمات ولعب دور مؤثر في عملية التنمية .

المبحث الرابع

توفير التمويل . (٩٠)

تعانى الجمعيات الأهلية فى مصر، وبالأخص تلك العاملة فى مجال التنمية، من مشكلة التمويل، وليس أمامنا للتدليل على عمق المشكلة سوى ذكر أن الميزانية التى توفرها وزارة الشئون الإجتماعية سنوياً لدعم المنظمات غير الحكومية التى تعدت ١٥ ألف منظمة لا يتعدى ٥٠ مليون جنيه مصرى. وهو ما يعنى أن نصيب المنظمة الواحدة لا يتجاوز ثلاثة آلاف جنيه سنوياً. وهو ما يخلق مشكلات لهذه المنظمات فى تنفيذ برامجها.

وعلى ذلك تسعى المنظمات غير الحكومية إلى زيادة مواردها التمويلية من المانحين الأجانب سواء كانوا دول أو منظمات أو وكالات، وبطبيعة الحال فإن لهؤلاء المانحين قواعدهم ولوائحهم وشروطهم ومصالحهم، الأمر الذى يتطلب معاملة من نوع خاص، ومن هنا تتبع الخلافات حول قضية التمويل الأجنبى للمنظمات غير الحكومية فى مصر، ويحتدم الخلاف ما بين مؤيد ومعارض. وتبدو المعضلة فى إيجاد الصيغة التوافقية التى تجمع بين الإستفادة من التمويل الأجنبى

كمتطلب لإنجاز المنظمات غير الحكومية لأعمالها، وفي نفس الوقت الحفاظ على الإستقلالية وتأمين المصلحة الوطنية.

والنصيحة التي يمكن تقديمها للمنظمات غير الحكومية في مصر في هذا المجال هي العمل على تنويع مصادر التمويل والتركيز على الموارد المحلية، والإقتناع بأن زيادة التمويل ليس هو الجانب الأساسي لإثبات تقدم أداء المنظمة، وإن كان الجانب الذي عادة ما يجذب الانتباه، فالجانب الهام هو الأداء الفعلي لأنشطة المنظمة وقدرتها على خلق أكبر قدر من المحيطين بها والمؤمنين برسالتها وهنا يكون بالإمكان تأمين موارد مالية إضافية .

وعلى المنظمات غير الحكومية صياغة خطتها الخاصة لزيادة الموارد المالية بإستخدام أعضائها، فعليها سؤال الأفراد الذين يستفيدون من عمل المنظمة لمساعدتها وعليها سؤال من يتعاطفون مع رسالتها لمساندتها، عليها أن تقطع الوعود على نفسها للمزيد من التطور من أجل المزيد من إقناع الممولين. كذلك فإن للمنظمة أن تتجه للإكتتاب العام في أنشطتها من خلال حفز الجماهير للمشاركة، وهو ما يضمن لها تمويل سنوات قادمة .

وبشأن نقطة البداية فإنها تكون من خلال المتطوعين، فلا توجد أية قاعدة إدارية تقول أن تمويل المنظمة عمل مقصور على مجلس إدارتها، فلا بد من إطلاق العنان للمتطوعين وتطبيق قاعدة "التمويل الديناميكي" القائم على استخدام الأفراد بإعتبارهم طاقة كامنة، وتوفير الأدوات التي تعينهم على تنفيذ أفكارهم. ومما لا شك فيه أن تلك الأمور تتطلب وقتاً وجهداً على إعتبار أن الطاقة اللازمة لتحويل الماء إلى نقطة الغليان أقل من تلك اللازمة للحفاظ عليها عند نفس النقطة .. فالأمر يتطلب دفع إضافي في البداية و لكن الأمر سيكون سهلاً عند دوران العجلة.

وتوجد العديد من الإستراتيجيات لزيادة التمويل، ولكن إذا ما جاءت الأموال من مصادر دخل مختلفة، سرعان ما تتمكن المنظمة من توليد أموال من ميزانيتها الأساسية وبالأخص للأجور. ولا توجد إستراتيجية وحيدة لكل منظمة والعكس غير صحيح ولكن من لديه مهارة إكتساب مصادر التمويل يعتمد على عدة تكتيكات، وعلى المنظمة أن تكون خليطاً من الأفكار والإستراتيجيات التي تتلاءم وقيمها وطبيعتها ونوعية متطوعيها ورسالتها والمجتمع الذي تعمل فيه.

كذلك فإن إستراتيجيات التمويل تختلف تبعاً لطبيعة الممول حيث هناك أربعة أشكال للممولين الحكومة، والقطاع الخاص، والأفراد، والمؤسسات التمويلية المانحة .

ويبدو من الضروري إحداث بعض التغييرات والتعديلات التشريعية، التي تعطى القطاع الخاص إمتيازات ضريبية، إذا ما قام بالمساعدة فى تمويل المنظمات غير الحكومية إلى جانب تهيئة المناخ التشريعى، كما هو الحال فى الدول الغربية، بإقامة مؤسسات تمويلية وهيئات مانحة.

وعلى المنظمة أن تسعى بالأساس لتمويل الميزانية السنوية التشغيلية، والتي بدونها لن تستطيع المنظمة تقديم برامجها وخدماتها للأفراد، ومن ثم فإن تلك المنظمات تسعى أساساً إلى وسائل للحصول على تمويل سنوى، يتم إنفاقه بشكل سريع وبطريقة ترضى المانحين، من خلال رؤية أموالهم تتفق على البرامج، إلا أن التمويل السنوى قد يشكل تحدياً لعملية التمويل برمتها، نظراً لما تتطلبه من مهارة وجهد وحماسة، وهى متطلبات ليس من السهل توافرها فى كل الأوقات، الأمر الذى يعنى إمكانية إلغاء عقد التمويل فى أى لحظة .

ونؤكد مرة أخرى على مبادئ نجاح التمويل السنوى :

- رسالة المنظمة تمثل رؤيتها .
- القيادة عامل أساسي .
- المتطوعون عملات ذهبية .
- طلب المال أمر مرغوب .
- العطاء طوعي .
- المانحون يجب أن يقدروا .

كذلك فإن لزيادة تمويل المنظمة العديد من المزايا ليست مالية فقط وإنما تنظيمية كذلك، يمكن تلخيصها فيما يلي :

- أن زيادة التمويل تقدم وسائل أكثر فاعلية للمنظمة لتسويق رسالتها وأهدافها وأغراضها لعدد أكبر من الأفراد.
- زيادة التمويل تؤدي إلى تحسين البرامج والخدمات التي تقدم للأفراد .

- بناء الإحترام والثقة في التعامل مع المجتمع .
- زيادة التمويل يفتح الباب أمام المزيد من مشاركة الجماهير في تحقيق أهداف المنظمة.
- يجعل المنظمة أكثر إستقلالية ورضاء وقدرة على التفكير المستقل .

وللحصول على هذه المزايا، على المنظمات طرق كل الأبواب لزيادة التمويل من خلال إستغلال المناسبات الخاصة

ومساهمات الأعضاء وجمع التبرعات من المنازل والشوارع
وطلب المعونة من خلال البريد والتليفون والمعارض التجارية
والدعاية التليفزيونية كذلك فإن المنظمات غير الحكومية فى
مصر بإمكانها أداء أنشطة هادفة للربح وإستثمار الأموال بشكل
يدر عوائد لزيادة تمويل الأنشطة التطوعية .

وأخيراً نأمل فى أن تتبنى الجمعيات الأهلية فى مصر
مفهوم "بيتر دراكر" المعروف بـ "تتمية التمويل" بدلاً من
"زيادة التمويل" Fund development not fund raising وذلك من خلال إحداث نوع من التطابق بين رسالة
وأهداف المنظمة من جانب، والأفراد التواقون
للمساعدة من جانب آخر، وبالتالي يتحول التمويل
لمجموعة أفراد تخدم وتساعد مجموعة أخرى من الأفراد
وفقاً لمفهوم helping people وكذلك عبارته
"Membership that participates through giving"

المبحث الخامس

الذئوع والإنتشار.

رغم أهمية القطاع الثالث، فإن الكثير من المصريين وبالأخص الشباب، لا يعرفون الكثير عنه وعن دوره فى المجتمع، الأمر الذى يثير التعجب ويعنى ضرورة بذل المزيد من الجهود لزيادة جماهيريتها، حيث لا يوجد إنفصال بين زيادة التمويل وزيادة الجماهيرية فأية حملات تقوم بها المنظمات غير الحكومية بحثاً عن تمويل لن تعطى مردوداً دون وجود جماهيرية وشعبية للمنظمة وأهدافها. وعلى ذلك تبدو هناك حاجة لوجود لجنة لترويج أنشطة المنظمة .

ونشاط الترويج للمنظمات يقوم بالأساس على توفير المعلومات للأفراد حول أهداف وبرامج المنظمة، إلا أنه على لجنة الترويج أو الإعلام فى المنظمة أن تدرك إنها تقدم المعلومات وتروج المنظمة لثلاثة أغراض ومن ثم لثلاثة أنواع من الأفراد، فهى بداية تقدم معلومات تعكس رؤية عامة للمنظمة وأعمالها لإعطاء إنطباع إيجابى عنها. وهذه الرسالة موجهة لكافة أفراد المجتمع، أما نوعية المعلومات الثانية فتهدف إلى

تقديم المنظمة للمانحين سواء كانوا أجانبا أو محليين وهى معلومات خاصة بالبرامج والميزانيات، والوضع المالى والأداء أما الفئة الأخيرة من الأفراد التى تقدم لها المعلومات فهى المتطوعين المحتملين وتهدف المعلومات هنا إلى القيام بعملية تجنيد للمنظمة .

ويعد الهدف الرئيسى من الترويج للمنظمة وزيادة جماهيريتها، خلق تصور إيجابى للمنظمة فى مخيلة الأفراد بشكل عام، وأعضاء المنظمة بشكل خاص، فمن المفيد أن يشعر أعضاء المنظمة بأنهم فائزون من عضويتهم فهذه هى الطبيعة البشرية فالأعضاء عندما يشعرون بأنهم يقدمون شيئا ينال تقدير الأفراد، وأن هناك وعى بدورهم يزداد شعورهم بالمسئولية^(٩١).

وليست هناك ضرورة أن تضم لجنة الترويج عدداً كبيراً من الأفراد وعليها العمل طوال العام على نشر المعلومات عن المنظمة، والترتيب لحمالات جمع التبرعات وزيادة التمويل وضم متطوعين جدد وإن كان بالإمكان التوسع فيها مع توسع المنظمة للوصول إلى كل مانح محتمل ومتطوع محتمل. وعلى تلك اللجنة أن تهتم بالأعياد والإحتفالات والمناسبات الخاصة لنشر المزيد من المعلومات والترويج للمنظمة .

ويبدو واضحاً إن كافة تلك الأنشطة تتطلب إستراتيجية وجدول أعمال سنوى وتخطيط محكم .

وأمام المنظمات غير الحكومية العديد من وسائل الإعلام التى يمكن من خلالها تقديم رسالتها الترويجية، فهناك الجرائد والمجلات ولوحات الإعلانات والأتوبيسات والراديو والتلفزيون إلا أنه بالإمكان الإشارة إلى مجموعة من الأدوات الأخرى أكثر بساطة وأقل تكلفة يمكن لهذه المنظمات إستخدامها^(٩٢)، منها الملصقات والقصاصات الورقية، وموجز الأعمال، وشرائح الفيديو والعرض على الشرائح، والوكالات الصحفية والنتائج السنوية، واللوحات والكوبونات، والعلامات، ومداخل المباني الكبيرة ... الخ.

وبعد

لقد حاولت هذه الدراسة التركيز على بعض القضايا الرئيسية لتنمية دور المنظمات غير الحكومية فى مصر وتفعيله رغم التأكد من أن المهمة ليست سهلة أو يسيرة، ولكن على قدر أهل العزم تأتى العزائم، وخلاصة القول أنه كلما كانت تلك المنظمات أكثر تمسكاً برسالتها كلما زادت فرصها للنجاح والتقدم .

(١) The Invisible Sector يضيف بعض الدارسين (Rockefeller , 1978) cited in Brian O'Connell , People Power , Service, Advocacy, Empowerment, New York: The Foundation Center, 1994, p.119.
ويقترح "دركر" تعبير "مؤسسات التغيير الانساني"
أنظر:

Peter F. Drucker, The New Realities in Government and Politics., New York: Harper Business, 1994.

(٢) Kofiese Ahadzi, "Ghana's Development Dilemma: Bottom-Up Strategy to Achieve People-Centered Economic Development" in Charles F. Bonser(ed.),Proceedings: The Role of NGOs in Economic Development. 'State-of -the -Art' International Research Conference, Institute for Development Strategies, Indiana University, December 1995,p. 138.

David C . Korten , " The Role of Non - (२)
governmental Organizations in Development:
Changing Patterns and Perspectives,"in Samuel
Paul and Arturo Israel(eds.) , Nongovernmental
Organizations and the World Bank, Washington,
D.C.: The World Bank, 1991, p.21 .

Ibid., Loc. cit. (३)

Lester M. Salamon and Heimit K. Anheier, (०)
in Search of the Non-profit Sector(Guide No1),
"The Johns Hopkins Comparative Non-profit
Project," Baltimore: Johns Hopkins University,
1989.

Benjamin Gidron, Ralph M. Kramer and (६)
Lester M. Salamon (eds.), Government and the
Third Sector, San Francisco: Jossey-Bass
Publishers, 1992, p.3.

Charles F. Bonser (ed.), op. cit. p. 9. (१)

James N. Rosenau, Turbulence in World (८)
Politics: A Theory of Change and Continuity,
Princeton: Princeton University Prtes, 1990,
p. 173.

Peter F. Drucker, Managing the Non- (९)

Profit Organizations, Principles and Practices,

New York : Harper Business, 1992, pp. xiv-xv.

M. F. El Khatib and A.R.H. Rachid, "NGOs in (١٠)

Egypt: A General Survey," in Charles F. Bonser

and Arthur B. Ringeling (eds.), The Role of

Non-Governmental Organizations (NGOs) in

National Development Strategy in Arab and

Middle East Countries, Proceedings from the

Arab and Middle East Seminar, Cairo Egypt ,

29 - 31 March 1993 , Brussels -International

Institute of Administrative Sciences, March

1994, pp. 19-20.

Charles F. Bonser (ed), op. cit. pp. 2-3. (١١)

ويقترح كذلك أنماطاً أخرى للمنظمات غير الحكومية مثل:

GONGOs (government-organized or operated

NGOs), QUANGOs (quasi-autonomous NGOs),

DONGOs (donor organized or dominated

NGOs), DUANGOs (the dual model NGOs) and

COLLANGOs (the collaborative models).

Robert G. King, "Toward a Classification of (١٢)

Organizations," in Charles F. Bonser and

Arthur B. Ringeling (eds.), op. cit., p. 15.

Lawrence F. Salmen and A. Paige Eaves, (١٣)

"Interactions Between Non-Governmental Organizations, Governments and the World Bank: Evidence from Bank Projects," in Samuel Paul and Arturo Israel (eds.), op. cit., pp. 103-104.

Benjamin Gidron, Ralph M. Kramer and Lester M. Salamon (eds.), op. cit., pp. 1-2. (14)

David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, New York, A William Patrick Book, Addison Wesley Publishing Company, Inc., 1991, pp. 43-45. (15)

Charles F. Bonser, Eugene B. McGregor, Jr. and Clinton V. Oster, Jr., Policy Choices and Public Action, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1996, pp. 430-431. (16)

Henry Hansman, "Economic Theories of Nonprofit Organizations," in Walter W. Powell (ed.), The Nonprofit Sector. A Research Handbook, Yale University Press, New Haven and London, 1987, pp. 27-39. (17)

James Douglas, "Political Theories of Nonprofit Organizations," in Walter W. Powell (18)

(ed.), op.cit, pp. 43-53.

(١٩) سيمينار القاهرة عام ١٩٩٣ كان النشاط الاقليمي الثانى بعد سيمينار (كوالا لامبور عام ١٩٩٢)، وقد عقد كجزء من جهود مجموعة عمل البرنامج البحثى للمنظمات غير الحكومية الذى يشرف عليه المعهد الدولى للعلوم الادارية (IIAS) والذى بدأ عام ١٩٩١ تحت قيادة الاستاذ تشارلز بونسر استاذ التنمية الاقتصادية بكلية الشؤون العامة والبيئية بجامعة انديانا بالولايات المتحدة، د. آرثر رنجلنج الاستاذ بجامعة ايراسموس بهولندا، وكان الاستاذ الدكتور احمد رشيد رئيس قسم الادارة العامة بجامعة القاهرة هو منسق المؤتمر الاقليمي .

John Farrington and David J. Lewis (eds.) (٢٠)
with S. Satish and Aurea Miciat-Taves, Non-Governmental Organizations and the State in Asia, Rethinking Role in Sustainable Development, London and New York:
Routledge, 1993, pp. 6-7.

Samuel Paul , " Non - governmental (٢١)
Organizations and the World Bank: An
Overview," in Samuel Paul and Arturo Israel,
(eds.), op.cit., p. 9.

- L. David Brown and David C. Korten, (٢٢)
 "Working More Effectively with Non-
 governmental Organizations," in Samuel Paul
 and Arturo Israel (eds.), op. cit., pp. 50-57.
- Brian O'Connell, op. cit, p.79. (٢٣)
- Charles F. Bonser, et. al., op, cit., p.431. (٢٤)
- David C. Korten, op. cit., pp. 29-30. (٢٥)
- Ibid., p. 30. (٢٦)
- Charles F. Bonser (ed.), op. cit., pp. 6-7. (٢٧)
- L. David Brown and David C. Korten, (٢٨)
 op. cit., p. 73.
- Ibid., p. 72. (٢٩)

(٣٠) كمثل على هذا التصنيف أنظر

Gerard Peart, "Local Programmes and
 National Policies: NGO-State Conflicts in
 Guinean Rural Development," The European
 Journal of Development Research, Vol. 7, No.
 1, June 1995, pp. 148-169.

وقد ناقش السياسة الحكومية فى الزراعة
 وعمل المنظمات غير الحكومية فى هذا المجال مقارنا
 بين المداخل المختلفة .

Benjamin Gidron, et. al., op. cit., pp.5-16. (٣١)

Ibid., p. 18 . (٣٢)

اعتمد الباحث هنا أساسا على كتابين لتغطية الجدل (٣٣)

الرئيس بشأن استخدام الحكومة للمنظمات غير الحكومية
كأدوات إدارية :

Harold Orlans(ed.),Nonprofit Organizations,
A Government Management Tool, New York:
Praeger Publisher, Inc., 1980 and Frederick S.
Lane (ed .) , Current Issues in Public
Administration, Fifth Edition, New York: St.
Martins Press, 1994.

David Osborne and Ted Gaebler, op. cit., (٣٤)
p. 43.

Brian O'Connell, op. cit., p. 118. (٣٥)

Ibid., p. 121. (٣٦)

Michael Lipsky and Steven Rathgeb Smith, (٣٧)
"Nonprofit Organizations, Government, and
Welfare State," in Frederick S. Lane (ed.),
op. cit., pp. 422-423.

Brian O'Connell, op. cit., pp. 99- 100. (٣٨)

David Osborne and Ted Gaebler, op. cit., (٣٩)
pp, 344-345.

Ibid., p. 346. (٤٠)

Ibid., p.347. (٤١)

Henry Gomez-Sampler and Juan Carlos Navarro, "The Management of NGOs: Needs, Insights and Lessons to be Learned," in Charles F. Bonser (ed.), op. cit., p. 270. (٤٢)

يمكننا أن نشير إلى بعض الكتب عن إدارة المنظمات غير الحكومية نشرت قبل الثمانينات مثل : (٤٣)

Richard M.Cyret, The Management of Nonprofit Organizations, With Emphasis on Universities, Massachusetts: Lexington Books, 1975, Dale D.McConkey, MBO for Nonprofit Organizations, New York: Amacom. 1975, and Diane Borst and Patrick J. Montana (eds.), Managing Nonprofit Organizations, New York: Amacom, 1977.

Dennis R. Young, Robert M.Hollister, and Virginia A. Hodgkinson and Associates, Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations, New Insights from Research and Practice, San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1993, pp. 2-3. (٤٤)

Robert N. Anthony, "Can Nonprofit (٤٥)

Organizations be Well Managed?" in Diane Borst and Patrick J. Montana (eds.), Managing Nonprofit Organizafims, San Francisco:

Jossey-Bass. Publishers, 1994, p. 10.

Ibid., pp. 12-13. (٤٦)

R. Henry Migliore, Robert: أنظر (٤٧)

E. Stevens , David L . Loudon , and Stan Williamson, Strategic Planning for Not-for-Profit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

Peter F. Drucker, op. cit., pp. 20-22. : أنظر (٤٨)

Ibid., pp. 66-71 and Richard M. : أنظر (٤٩)

Cyret, op. cit., pp. 14-15.

The Journal of Nonproift and Public Sector Management , which has been established recently (1993), demonstrates the increasing awareness of the importance of applying a marketing approach to NGOs. (٥٠)

Siri N. Espy, Marketing Strategies for : وأنظر
Nonprofi, Chicago:Lyceum Books, Inc., 1993.

Richard M. Cyret, op. cit., pp. 20-22. (٥١)

S.K. Chakraborty, Management راجع (٥٢)

by Objectives, an Integrated Approach,
New Delhi: The Macmillan Company of India
Limited, 1976, George S. Odiorne, MBO. A
System of Managerial Leader- ship for the 80s,
Belmon Fearon Pitman Publishers, Inc., 1979,
and Dale D. McConkey, How to Manage by
Results, Fourth Edition, New York: Amacom,
1983.

Edwin C. Bliss, Getting Things وأنظر
Done, New York : Macmillan Publishing
Company, 1995, Paul Mall, MBO Updated. a
Handbook of Practice and Techniques for
Managing by Objectives, New York: John
Wiley and Sons, 1986, and Patrick J. Montana
and Bruce H. Charnov, Management, Second
Edition, New York: Barron's Educational
Series, 1993.

Dale D. McConkey, MBO for Nonprofit (٥٣)
Organizations, New York: Amacom, 1975,
pp. 6-7.

- Ibid., p. 8. (٥٤)
- Peter F. Drucker, op. cit., p. 9, 11, 25, 37, 48, and pp. 18-21. (٥٥)
- Melissa Middleton, "Nonprofit Boards of Directors : Beyond the Governance Function," in Walter W. Powell (ed.), op. cit., p. 141. (٥٦)
- Ibid., pp. 141-142. (٥٧)
- Margaret Harris, "Clarifying the Board Role: A Total Activity Approach," in Dennis R. Young, et. al., op. cit., pp.21-23. (٥٨)
- Judith R. Saidel, "The Board Role in Relation to Govern: Alternative Models, " in Dennis R. Young, et. al., op. cit., pp. 38-46. (٥٩)
- أضحت "المساءلة" محل إهتمام كبير حالياً، ومع أن لها العديد من المعانى إلا أن هناك ثلاثة أنماط للمساءلة متفق عليها، هى المساءلة المالية، معايير العمل الإدارى ومدى الانحياز المتحقق من البرامج المستهدفة . (٦٠)
- Pempelani Mufune, Lengwe Katembula and Robie Siamwiza, "Motivation, Integrity, Performance and Accountability in NGOs: The Case of NGOCC," in Zambia, Comm- (٦١)

unity Development Journal, Oxford University Press, Vol. 31, No. 1, January 1996, pp. 22-23 and see pp. 30-31 for performance and accountability of the case study.

Rosabeth Moss Kanter and David V. Summers, "Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement," in Nonprofit Organizations and the Need for a Multi-constituency Approach, in Walter W. Powell (ed.), op. cit., pp. 154-155. (62)

Ibid., pp. 163-164. (63)

Arthur B. Ringeling, "NGOs in Europe: Introduction for the Conference, in Charles F. Bonser (ed.), op. cit., p. 21. (64)

Charles F. Bonser, Arthur B. Ringeling and Bernard S. Wijeweera, "Common Issues from the Asian Regional Seminars on the Role of NGOs in National Development Strategy," a paper presented to the Cairo Regional Seminar, op. cit. (65)

M.F. El Khatib and A.R.H. Rachid (principal investigators), Areas for (66)

Developing, the Capabilities of NGOs in Egypt,

UNDP. NGO. Partners in Development

Program. NGO Int. 88-702, p. 4.

David C. Korten, op. cit., p.34. (٦٧)

Ibid., loc. cit. (٦٨)

M.F. El Khatib and A. R. H. Rachid, (٦٩)

op. cit., p. 5.

L. David Brown and David C. Korten, op. (٧٠)
cit., p.75.

pp. 78-82. وأنظر :

٧١) عن نماذج الدعم من المانحين للمنظمات غير الحكومية .

سبق أن قدمنا معظم النماذج فى شأن

المزايا النسبية للمنظمات غير الحكومية

والمنظمات الحكومية ومؤسسات الاعمال عندما

ناقشنا العلاقة بين القطاعات الثلاثة فى النقطة

الثانية من هذا الجزء من الدراسة.

٧٢) على سبيل المثال نشير إلى:

-Charles F. Bonser (ed.), op. cit., pp. 248-251.

- Charles F. Bonser, et. al., op. cit., pp. 431-432.

-Samuel Paul and Arturo Israel (eds.), op. cit.,
pp 65-69.

-Brian O'Connell, op. cit., pp. 141-153.

-Ahmed R.H. Rachid (ed.), Executive Report of the conference on the Role of Nongovernmental Organizations in National Development Strategy,

Cairo, 1-3 April, 1993, pp. 181-183.

-Kathleen D. McCarthy, Virginia A Hodgkinson, and Rusty D. Samariwall and Associates, The Nonprofit Sector in the Global Community, Voices from Many Countries, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992, pp. 489-494 .

Heba Handoussa, "The Role of the State: (٧٣)
The Case of Egypt," First Annual Conference
on Development Economics, Cairo, Egypt,
June 4-6, 1993, p. 10.

Ibid., p. 11. (٧٤)

Barbara Lerhem Ibrahim, "Indigenous (٧٥)
Philanthropy in the Arab World: Contrasting
Cases from Egypt and Palestine," in Kathleen
D. McCarthy, Virginia A. Hodgkinson, and
Rusty D. Sumariwalla and Associates,
op. cit., pp. 411-412.

لمزيد من التفصيل راجع د. امانى قنديل، التاريخ (٧٦)

- د. عطية حسين افندى، اتجاهات جديدة فى
الادارة : النظرية والتطبيق القاهرة : مركز البحوث
والدراسات السياسية، ١٩٩٤ .

-Peter F. Drucker, op. cit.;

-Patrick J. Montana and Bruce H. Charnov,
op. cit.,

- Tony Alessandra and Phil Hunsaker,

Communicating at work, New York: Simon
and Schuster, 1993; and-Edwin C.Bliss, op. cit.

- بعض هذه الأفكار والمقولات مؤسس على الخبرة الذاتية
للمؤلف التى حصل عليها من تدريس مقرر عن المنظمات
غير الحكومية لمدة ثلاثة أعوام أكاديمية والمشاركة فى
تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لهذه المنظمات فى مصر
والمشاركة فى بعض حلقات النقاش وورش العمل عن
الموضوع فى مصر وخارجها وأخيرا الاستفادة من
المناقشات والحوار مع الزملاء والباحثين.

(٨٩) أنظر فى هذا الشأن " المظلة" نشرة فصلية تصدر عن

لجنة متابعة التنظيمات الأهلية العربية، العدد التاسع، يناير

١٩٩٧، ص ص ٢٢-٢٣.

(٩٠) هنا أيضا اعتمدنا على الخبرة الشخصية، والإفادة

والإقتباس من المصادر التالية:

-Joan Flanagan , The Grass Roots Fundraising, Book, Chicago :Contemporary Books, 1992;

- -----, Successful Fundraising, A Complete Handbook for Volunteers and Professionals, Chicago: Contemporary Books, 1993.

- د. أماني قنديل، المنظمات غير الحكومية في مصر
مرجع سابق .

-Peter F. Drucker, op, cit;

-James M. Greenfield, Fundraising Fundamentals, A Guide to Annual Giving for Professionals and Volunteers, New York: John Wiley and Sons, Inc. 1994. and

-Kristen A. Gronbjerg, Understanding Non-profit Funding, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

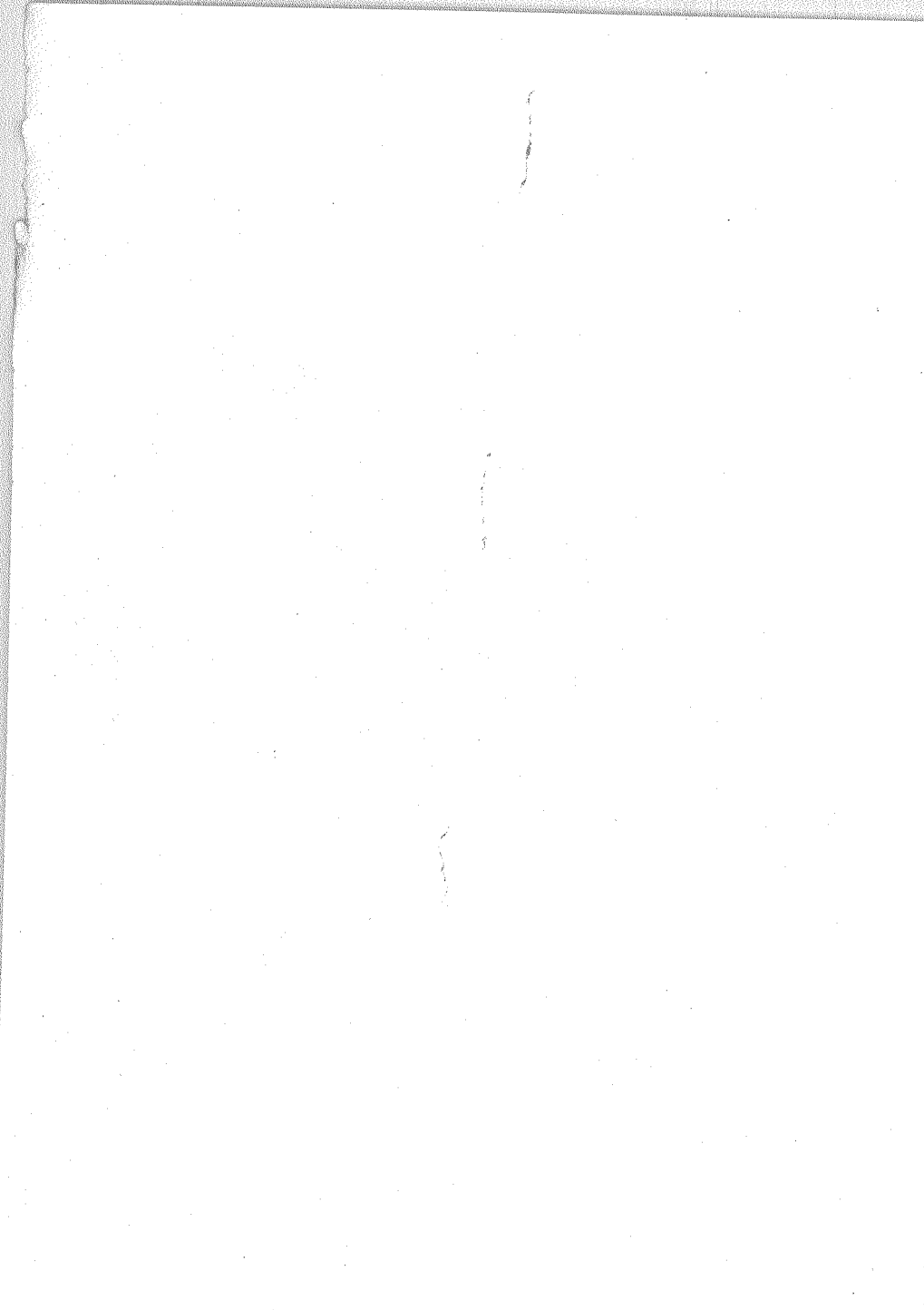
Joan Flanagan, The Grass Roots Fundraising Book, op.cit., pp, 257-259. (٩١)

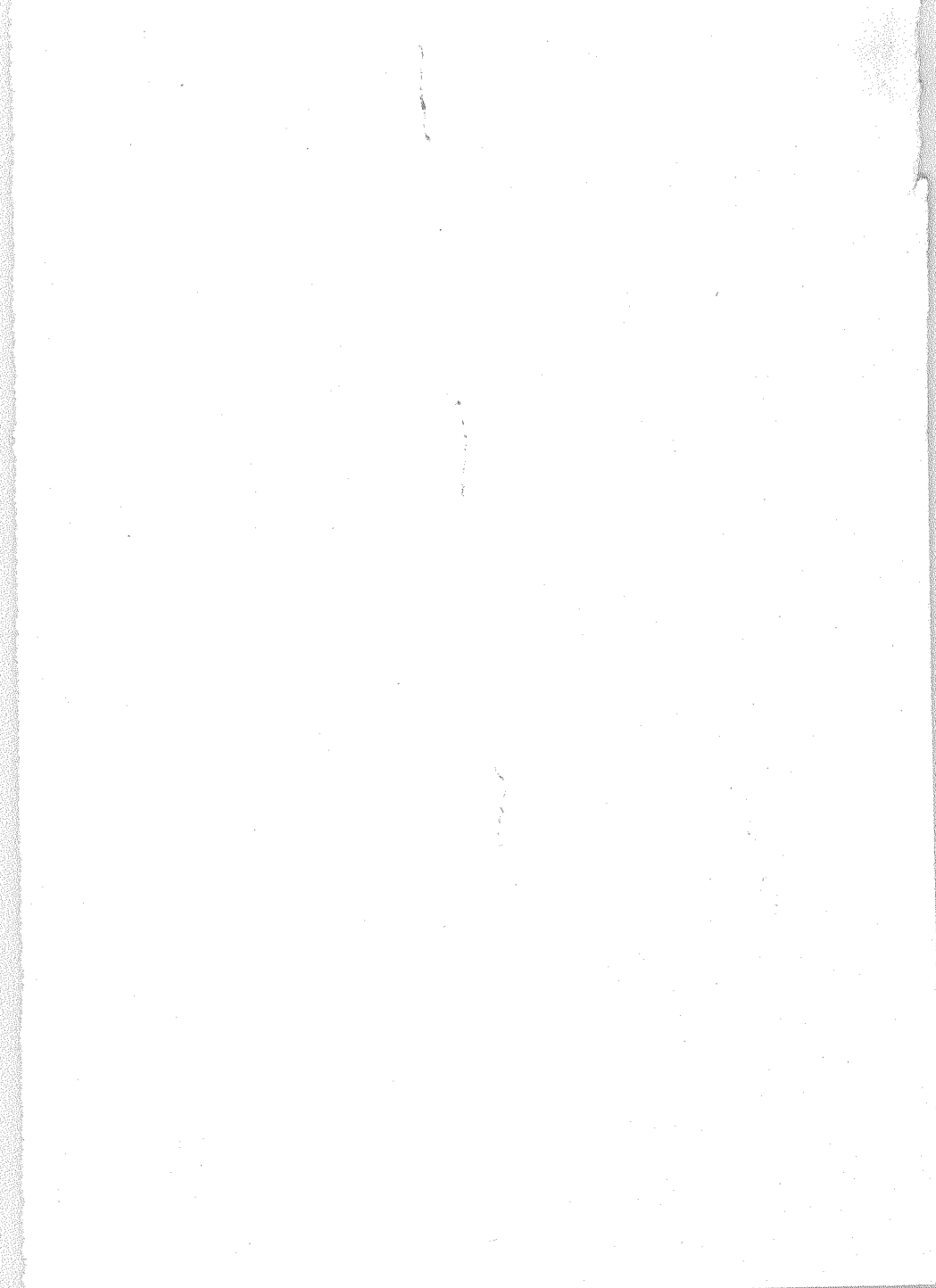
Ibid., pp. 261-267. (٩٢)

رقم الإيداع بدار الكتب : ٩٨ / ١٣٣٣٠

الترقيم الدولي : 977-19-6999-4 I.S.B.N.

حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف





Children



Hunger Relief



مجلس الوزراء
للتنمية
الاقتصادية



جامعة
الديوبندرية



مركز
الدراسات
الاساسية



Medical care



Child



مجلس الوزراء
للتنمية
الاقتصادية

مجلس الوزراء
للتنمية
الاقتصادية

BERNARDINI
BERNARDINI
BERNARDINI

Education

Medical care