المنظمات غير الحكومية

مدخل تنموي

الأستاذ الدكتور . عطية حسين أفندى

أستاذ الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة

2010 م

المنظمات غير الحكومية

مدخل تنموي

الأستاذ الدكتور. عطية حسين أفندي

أستاذ الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة

الطبعة الثانية 2010

إهداء

إلى المشتغلين والمنشغلين
بالعمل الأهلي
في وطننا العربي الكبير

أملاً في مستقبل أفضل

عرفان صادق

لا يمكن لمؤلف هذا الكتاب أن ينسى فضل شخصيات عديدة عزيزة عليه شجعته وساندته ووفرت له الفرصة للمعرفة والتخصص في مجال المنظمات غير الحكومية.

والعرفان لهذه الشخصيات نابع من القلب والعقل فهو صادق وهى تستحقه كحد أدنى، أما الجزاء الحقيقي لها فمن الله عز وجل.

وأبدأ بمعلمي الراحل الأستاذ الدكتور أحمد رشيد (يرحمه الله) الذي كان له فضل كبير في تأسيس قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية منذ خمسة عشر عاماً، وكان حريصاً على أن يكون موضوع المنظمات غير الحكومية معلماً رئيساً في مقررات القسم وفي أنشطته الثقافية وبرامجه التدريبية، وذلك في ظل القيادة الكاريزمية للعالم الجليل الأستاذ الدكتـــور أحمد الغندور أستاذ الإقتصاد وعميد الكلية وقتذاك، والذي شهدت الكلية في عهده طفرات من التطوير والتحديث طالت مختلف المجالات.

ويجئ دور الزميلة الأستاذ الدكتور أماني قنديل – المدير التنفيذي للشبكة العربية للمنظمات الأهلية – التي لم تدخر وسعاً في التأسيس والتأصيل لبرنامج المنظمات غير الحكومية بقسم الإدارة العامة بالكلية، فساهمت بعلمها وكفاءتها كرائد للدراسات العلمية في مجال المنظمات غير الحكومية – في وضع أول محتوى للمقرر الدراسي بل وشاركت في التدريس حيث كانت ظروف عملها ووقتها يسمحان بذلك، واستمرت تدعم هذا الاتجاه بتزويد مكتبة القسم بالعديد من إصدارات الشبكة العربية للمنظمات الأهلية ومن قبلها لجنة متابعة التنظيمات الأهلية العربية، فضلاً عن مداومة دعوة مؤلف هذا الكتاب واستضافته للمشاركة في أنشطة الشبكة داخل مصر وخارجها مما أفاده كثيراً ومن ثم فالامتنان لها أمر واجب.

أما الأستاذ الدكتور علي الدين هلال – أستاذ العلوم السياسية البارز وعميد الكلية الأسبق ووزير الشباب سابقاً – فيدين له المؤلف بأفضال لا يمكنه نسيانها من تحفيز وتشجيع ومساندة في مناسبات لا حصر لها، وإتاحة فرصة السفر له إلى جامعة إنديانا (بلومنجتون) بالولايات المتحدة الأمريكية في مهمة علمية للتعمق في دراسة وفهم ظاهرة المنظمات غير الحكومية، ولا يملك المؤلف هنا أكثر من الاعتراف بفضله.

إليهـم جميعـاً هـذا العرفـان الصـادق.

شكر و تقدير

أزجى خالص الشكر للأستاذة مروة جابر أحمد فهيم الباحثة بدرجة الدكتوراه في الإدارة العامة، ليس فقط لجهدها الفائق في طباعة مخطوطة هذا الكتاب وإنما كذلك لملاحظاتها وتعليقاتها القيمة التى أفدت منها.

وإلى الأستاذة تيسير فرج على- مساعدتي التنفيذية- التي تولت إخراج الكتاب وعنيت بأموره الفنية بكفاءتها المعهودة التي لازمتها في إعداد وإخراج مؤلفاتى السابقة.

أما التقدير فهو لزوجتي- شريكة رحلة الكفاح والحياة - لتحفيزها الدائم لى نحو مزيد من الإنتاج العلمي، وتوفيرها المناخ الموات منذ بدأت عملي الأكاديمي وقبل ذلك كله أُقدر لها تحملها إيّاي وصبرها علىّ.

المؤلف

استهـــــلال

يطيب لي – بعد مرور أكثر من عشر سنوات على بدء اهتمامي بمجال المنظمات غير الحكومية على المستويين الأكاديمي والعملي – أن أقدم للمنشغلين والمشتغلين بالعمل الأهلي في مصر وباقي الدول العربية الشقيقة هذا الكتاب، لعله يكون مفيداً في سبيل الارتقاء بأداء المنظمات غير الحكومية بحيث تصبح أكثر كفاءة بل وأكثر فعالية في تحقيق المأمول منها في سد الفجوة وملء الفراغ بين ما لا تقدر عليه الحكومة ولا يرغب فيه القطاع الخاص، وبتعبير أدق أداء دورها التنموي.

ولعل تحديد عنوان هذا الكتاب بـــ "المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي" يؤكد على أهمية هذا الدور ومن ثم امتدت موضوعات الكتاب واتسعت لتأصيل العديد من أبعاد ظاهرة المنظمات غير الحكومية، انطلاقاً من قناعة مؤداها أن عمل تلك المنظمات في منظومة التنمية المستدامة إنما يتأثر إيجاباً وسلباً بمختلف المفاهيم والمصطلحات والأبعاد والمسائل المتعلقة بها والقضايا المؤثرة عليها مثل مفهوما الرؤية والرسالة، مسألة العلاقة مع الحكومة، موضوع الشراكة مع الحكومة والقطاع الخاص، مشكلة تنمية الموارد، البناء المؤسسي... وهكذا.

وإذا غلب على الكتاب الطابع الإداري في العرض والتحليل، فإن هذا واقع بحكم تخصص المؤلف والرغبة في أن يجيء الكتاب أقرب ما يكون إلى "دليل عمل".

إن غاية ما أتمناه أن يكون هذا الكتاب إسهاماً حقيقياً وإضافة فعلية.

والله ولي التوفيق..

المؤلف

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة الكتاب

مقدمة الكتاب

يشهد موضوع دور المنظمات غير الحكومية اهتماماً بالغاً خلال السنوات الخمس عشرة الماضية سواء كان ذلك في الدول النامية أو الآخذة في النمو حتى باتت هذه المنظمات تقوم بدور أساسي في تلبية حاجات المجتمع المختلفة وعلى نطاق واسع سواء كانت هذه الحاجات اقتصادية أو اجتماعية.

ويبدو جلياً أن هذا الاتجاه لا يعبر فقط عن استمرارية وإنما أيضاً عن منحنى متصاعد في ضوء إجراءات التقشف التي تشهدها الموازنات العامة وانسحاب الحكومة من العديد من المجالات وتخليها عن بعض الوظائف التي كانت منوطة بها تقليدياً، وفي ذات الوقت الطبيعة الخاصة لاستثمارات القطاع الخاص.

ولعل أفضل ما يوضح طبيعة عمل وأنشطة المنظمات غير الحكومية هو هذه الجمل الثلاث التي أخذناها من الأدبيات المعنية بالمنظمات غير الحكومية بصفة خاصة والتنمية بصفة عامة.

1) *"لا أمير ولا تاجر... بل مواطن"*

لقد عرف طويلاً أننا نعيش في ظل اقتصاد مختلط فيه قطاعان – العام والخاص يوفران السلع والخدمات للمجتمع، ولكن فقط حديثاً أدركنا على نطاق واسع أن "الخاص" ليس مرادفاً تماماً للأعمال ولا "العام" مرادف تماماً للحكومة ذلك أنه ظهر قطاع ثالث له وجود واضح ومنظماته أيضاً تقدم الخدمات والسلع إلى السوق.

وربما كان " *نرفين*" *Marc Nerfin*، من "المؤسسة الدولية من أجل تنمية بديلة" *International Foundation for Development Alternation (IFDA)*، هو أول من عني بإدخال تعبير "النظام الثالث" في الدراسات الحديثة الخاصة بالتنمية حيث جعل هذا التعبير أساساً في تبويب المجلة المعروفة باسم " ملف مؤسسة التنمية البديلة" *IFDA Dossier*، ذلك

أنه يعتبر "الأمير" وهو السلطة العامة أي الحكومة بالمعنى الحديث ممثلاً للنظام الأول، أما "التاجر" أو نشاط الأعمال الذي يشمل العمال وأصحاب العمل الذين يسعون إلى الربح والتكسب فهو النظام الثاني، في حين يشمل النظام الثالث الأنشطة التي لا تدخل في إطار سلطة الدولة والحكم ولا في أنشطة التكسب والرزق، وهي التي كثيراً ما تسمى بالأعمال التطوعية من مدخل الإقبال تطوعاً على المشاركة فيها كما تسمى أيضاً بالأنشطة الخيرية نسبة إلى الهدف الذي تسعى لتحقيقه، وهذه المنظمات تركز في أعمالها وأنشطتها على قضايا وأناس خارج نطاق عضويتها وموظفيها، وتغطي نطاقاً واسعاً للغاية يبدأ من المنظمات المحلية الفضفاضة التكوين ويصل إلى الاتحادات الوطنية والشبكات الدولية والقضايا التي تعالجها هذه المنظمات قد تكون أي شيء، بدءاً من حقوق الإنسان ووصولاً إلى كامل مجموعة الأهداف الإنمائية.

2) "لا يمكن لعالمنا أن يعيش وربعه غني وثلاثة أرباعه فقراء، نصفه ديمقراطي والنصف الآخر استبدادي، به واحة من التنمية البشرية تحيط بها صحاري شاسعة من الحرمان"

خلال السنوات الأخيرة باتت المنظمات غير الحكومية فاعلاً مهماً في عملية التنمية وله دوره في أمور وطنية ودولية عديدة، الأمر الذي أدى إلى نموها على مستوى العدد والقوة والبنيان، وفي بعض الحالات اكتسبت هذه المنظمات شرعية مع الضغوط التي عانت منها الميزانيات الحكومية لدرجة أنها أصبحت الوريث الشرعي لكثير من المسئوليات الحكومية التقليدية، من ناحية أخرى فإن انشغال القطاع الخاص في عالمه – عالم الربح والمادة – والذي لا مكان فيه للفقراء والمهمشين جعل الأنظار كلها تتجه نحو هذا القطاع سواء في تحقيق الآمال أو سد الاحتياجات أو حتى في الضغط على الحكومات نحو المزيد من الإيجابية والفعالية.

وحقيقة الأمر أن عمل هذه المنظمات محاط بثلاثة افتراضات تثور في الأذهان بمجرد ذكرها، أولها أنها تعد بمثابة فرس الرهان لتخليص العالم من الفقر وتحقيق التنمية المتواصلة وثانيها أنها تمثل قوة ضغط للتحول الديمقراطي والاتجاه نحو المجتمع المدني التعددي، أما الثالث فيتجسد في كونها تدعم كفاءة توصيل الخدمات العامة للمواطنين.

3) *"المواطنون يقاومون ملاعب الجولف"*

في ماليزيا أسست ثلاث منظمات غير حكومية كبيرة تحالف من أجل إقامة حركة دولية ضد لعبة الجولف، انطلاقاً من قناعتها بالسفه الذي يشوب تخصيص مساحات خضراء شاسعة لهذه اللعبة وتكاليفها الباهظة في ذات الوقت الذي يعاني فيه غالبية المجتمع من الفقر والحرمان مما يمثل نوعاً من الاستفزاز.

وخلاصة هذه الجملة أنه لا يوجد مجال أو نطاق أو ميدان محدود لعمل المنظمات غير الحكومية، بل أنها تتعامل مع مختلف الحاجات الإنسانية وتهتم بكل ما ينشغل به المواطنون من أبسط الأمور والشئون إلى أقصاها.

هذا وتشير الدراسات الدولية والمقارنة إلى أن المنظمات غير الحكومية قد مرت بثلاث مراحل أو أجيال، الجيل الأول وكانت تقوم المنظمة فيه وتبدأ رسالتها – التي عادة ما كانت تمثل المجتمع المحلي – في الانتشار بشكل تدريجي، وقد سمي هذا الجيل بـ "جيل الإغاثة" *Relief Generation* حيث كانت تلك المنظمات نتاجاً لأزمات محدودة في المجتمعات المحلية ينتج عنها تدخل حكومي لا يقدم حلولاً مناسبة فيبدأ العمل التطوعي في الظهور بين المواطنين كرد فعل للإخفاق الحكومي، وقد اقتصر عمل منظمات هذا الجيل على تقديم المساعدات لأفراد المجتمع، ومع الجيل الثاني أخذت المنظمات غير الحكومية في الاتساع خارج نطاق المجتمع المحلي وبدأ العامل الاقتصادي يدخل بعض الشيء في أعمالها، الأمر الذي دفع البعض ليطلق عليها "شبكات الأعمال الصغيرة" *Small Business Networks*، أما الجيل الثالث والأخير فقد أصبحت من خلاله تلك المنظمات أفضل من ناحية المؤسسية والقدرة على التغلغل في المجتمع كما تم الاعتراف بها باعتبارها واحدة من مؤسساته ويعرف هذا الجيل بـ "منظمات التنمية المؤسسية المتواصلة" *Sustained Development Institutional Organizations*.

وينقلنا ذلك إلى الحديث عن الجدل الدائر حول طبيعة المهمة المطلوبة حالياً من هذه المنظمات، هل هي مساعدة الناس على أن تعيش من خلال إشباع الاحتياجات المجتمعية الملحة التي عجزت الحكومة عن الوفاء بها، أم تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع، وواقع الأمر أن المهمة الأولى هي شرط للانتقال إلى المهمة الثانية، والمطلوب هو التوفيق بين اعتبارات المديين القصير والطويل من خلال تحقيق التوازن بين كل من المشروعات قصيرة المدى وطويلة المدى طالما أن الهدف في نهاية المطاف هو تحقيق التنمية.

وانطلاقاً من هذه المقدمة نعرض فيما يلي لموضوعات الكتاب:

الموضوع الأول: **ظاهرة المنظمات غير الحكومية.**

الموضوع الثاني: **العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة والقطاع الخاص.**

الموضوع الثالث: **إدارة المنظمات غير الحكومية.**

الموضوع الرابع: **تنمية موارد المنظمات غير الحكومية.**

الموضوع الخامس: **"الحكم الموسع" *Governance* في المنظمات غير الحكومية.**

الموضوع السادس: **البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.**

الموضوع السابع: **دور الجامعات ومراكز البحث العلمي في تعزيز العمل الأهلي.**

الموضوع الأول

ظاهرة المنظمات غير الحكومية

الموضوع الأول

ظاهرة المنظمات غير الحكومية

نتناول في هذا الموضوع – الذي يعد المدخل لدراسة المنظمات غير الحكومية – عدة مفاهيم ومصطلحات ومتغيرات على النحو التالي:

أولاً: ماهية المنظمات غير الحكومية.

ثانياً: تفسير تنامي المنظمات غير الحكومية.

ثالثاً: أبرز مداخل دراسة المنظمات غير الحكومية.

رابعاً: رؤية المنظمة غير الحكومية ورسالتها.

خامساً: بيئة عمل المنظمات غير الحكومية.

ونعرض لكل ما تقدم بشيء من التفصيل يناسب المقام.

أولاً: ماهية المنظمات غير الحكومية

تتعدد وتتباين المصطلحات المعبرة عن ظاهرة المنظمات غير الحكومية، كل منها يركز على سمة معينة لها ويبرزها على حساب بقية السمات، ومن ذلك: المنظمات غير الحكومية "*NGOs*"، المنظمات التطوعية الخاصة "*PVOs*"، المنظمات (القطاع) غير الهادفة للربح "*NPOs*"، المنظمات (القطاع) الأهلية، الجمعيات (القطاع) الخيرية، الجمعيات الأهلية جمعيات النفع العام، القطاع المستقل، القطاع الثالث، النظام الثالث، القطاع المعفي من الضرائب، القطاع غير المرئي، منظمات التغيير الإنساني منظمات ربط أو وصل المجتمع، ونستخدم في هذا الكتاب مصطلح "المنظمات غير الحكومية" – بصفة عامة – باعتباره الأوسع انتشاراً والأكثر ملاءمة للحالة المصرية.

ومن الجدير بالذكر هنا أنه يمكن استخدام أياً من تلك المصطلحات في دراسة هذه المنظمات، مع تفضيل استخدام المصطلح الأكثر مناسبة للسياق، فعلى سبيل المثال يمكن

استخدام مصطلح "القطاع المستقل" عند تناول علاقة تلك المنظمات بالحكومة، في حين يصبح تعبير "القطاع الثالث" أكثر ملاءمة عند الحديث عن الإسهام الاقتصادي والاجتماعي لها... وهكذا.

هذا التعدد الذي انتهى إليه المؤلف من مراجعة العديد من أدبيات المنظمات غير الحكومية يكشف عن استمرارية محدودية المعرفة العلمية الرصينة بأبعاد هذه المنظمات كما يعكس غياب الاتفاق حول تعريف جامع مانع لها، ومن ناحية أخرى فإن مختلف هذه التعريفات تذهب في معظمها إلى وصف سلبي لتلك المنظمات بمعنى عرض ما هي ليست عليه أكثر من تحديد ماهيتها بشكل إيجابي، فتحت عنوان "غير حكومي" يمكن إيجاد ما لا يجب أن تكون عليه هذه المنظمات وما يجب أن تكون عليه.

كما تعاني تعريفات مصطلح "المنظمات غير الحكومية" من التعدد الواضح في التصنيفات والتشتت في المعايير وكثرة الأسس التي يقوم عليها التعريف، والتي تتراوح ما بين الهيكل والوظيفة، هذا إلى جانب وجود العديد من المنظمات غير ذات العلاقة والتي يتم إدراجها تحت مسمى المنظمات غير الحكومية.

وفيما يلي بعض التعريفات:

- "المنظمات غير الحكومية هي منظمات تطوعية خاصة تم تأسيسها للمساهمة في تنمية المجتمع، وهذه المنظمات في الأغلب غير هادفة للربح وعملها خيري بعيداً عن الاعتبارات السياسية، ولكونها ذات توجه تنموي فإن أعمالها تقوم على أهداف محددة تمثل احتياجات مؤسسيها".
- "المنظمات غير الحكومية هي عبارة عن مجموعات أو مؤسسات تعمل بصورة مستقلة عن الحكومة سواء بشكل كامل أو شبه كامل، وتتسم أعمالها بالأساس بالإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم والأغراض التجارية والموضوعية وفي هذا الإطار يستخدم المصطلح للتعبير عن تلك المنظمات الخاصة التي تقوم بأنشطة الإغاثة الإنسانية والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق التنمية الاجتماعية... وغير ذلك من الأنشطة المماثلة".

- "التعريف الشائع بالسمات أو الخصائص"، والذي يحدد عدة معايير يشترط توافرها في هذه المنظمات غير الحكومية لكي تصبح كذلك، من أهمها أن تكون:

(1) غير حكومية بمعنى أنها غير مرتبطة هيكلياً بالحكومة، ولكن هذا لا يعني أنها منبتة الصلة بها حيث تحصل منها على مساعدات ودعم مادي وفني.

(2) لا تهدف إلى الربح بالمعنى العام – وهو الأصل – إلا أنه مع التطور أصبح القانون في مصر الآن، على سبيل المثال، يسمح لها بتملك عقارات وبممارسة أنشطة تدر عليها ربحاً، بما يخدم أغراضها المختلفة ويحافظ على بقائها واستمراريتها.

(3) تمويلها ذو طبيعة خاصة، فهو أساساً منح وهبات.

(4) لها هيكل رسمي يتسم بالدوام إلى حد ما، وذلك للتمييز بينها وبين منظمات القطاع غير الرسمي.

(5) تتمتع بإدارة ذاتية أي ذاتية الحكم، تحكم نفسها بنفسها.

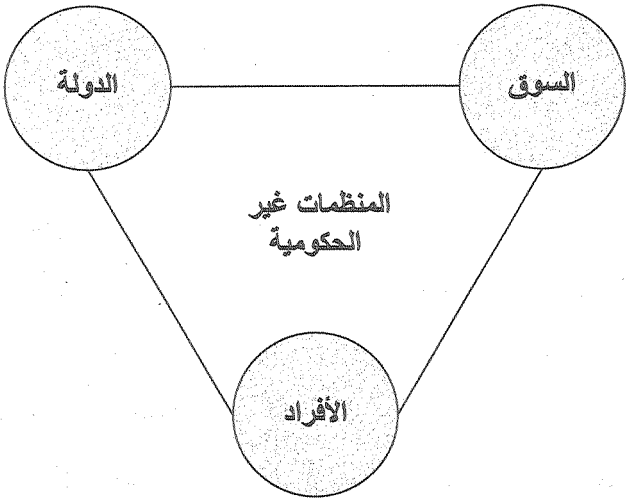
(6) قائمة أساساً على التطوع والإنجاز الشخصي سواء في تأسيسها أو في نشاطاتها.

(7) عدم التسييس بمعنى الانشغال بالسياسات وعدم الاشتغال بالسياسة.

(8) التجرد بمعنى عدم وجود مصالح ذاتية أو شخصية للعاملين فيها، وأيضاً السمو وهو تعبير رومانسي يشير إلى عدم التمييز بين متلقي الخدمة بأي شكل من الأشكال فالاحتياج للخدمة (أوالسلعة) هو الشرط الوحيد للحصول عليها.

- "المنظمات غير الحكومية تمثل مجموعة من المنظمات المتنوعة وذات المهام المختلفة التي تقع بين السوق والدولة فهي ليست وكالات حكومية كما أنها ليست شركات تسعى للربح وما يميز هذه المنظمات هو الانفصال عن الحكومة 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، إلا أن ما قد تحققه فعلياً من أرباح تعود من جديد للاستثمار في رسالة المنظمة".

- "المنظمات غير الحكومية تجسد جزءاً من القطاع المجتمعي في المجتمعات الحديثة وتقع هذه المنظمات بين القطاعين العام والخاص، وتعد بمثابة "منظمات ربط أو وصل بين مكونات المجتمع"*Community Linking Organizations* حيث تربط بين ثلاثة عناصر هي الدولة والسوق والأفراد"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (1)
منظمات ربط / وصل المجتمع

وعلى ذلك فإن المنظمات غير الحكومية تستخدم اصطلاحيا لوصف تلك المنظمات التي تلعب دوراً متنامياً في التنمية سواء كانت تلك المنظمات وطنية أو دولية، وتشير الأدبيات 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.

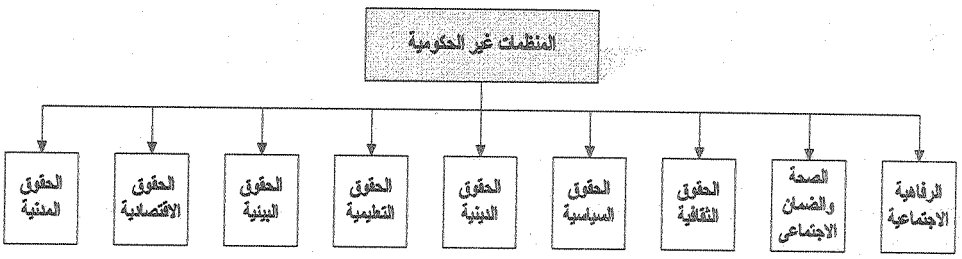
والواقع أنه يمكن القول أن المنظمات غير الحكومية تعد أقل مكونات المجتمعات الحديثة تبلوراً، الأمر الذي لا يعود فقط إلى مشكلات التعريف والتصنيف، وإنما كذلك للاختلافات الشاسعة بين هذه المنظمات والتي تعكس اختلافات الثقافة والاقتصاد والبناء القانوني والخلفية السياسية، وعلى الرغم من تباين المنظمات غير الحكومية سواء من حيث الحجم أو مجال

العمل أو الأهمية، وتنوعها بتنوع الثقافات والبيئات التي تعمل فيها إلا أنها جميعاً تؤدي نفس الوظائف أو وظائف متشابهة حيث تناصر الفقراء والمهمشين وتسعى للتغيير الاجتماعي، كما توفر الخدمات الاجتماعية، وفي بعض المجتمعات تشارك هذه المنظمات مشاركة واضحة في عملية التنمية المجتمعية الشاملة وتمثل الأداة الرئيسة لتوزيع ونشر الرفاهة الاجتماعية، ولذلك فمعظم الدول الآخذة في النمو تسعى الآن لإفساح المجال أمام تلك المنظمات للمشاركة بفعالية في عملية التنمية.

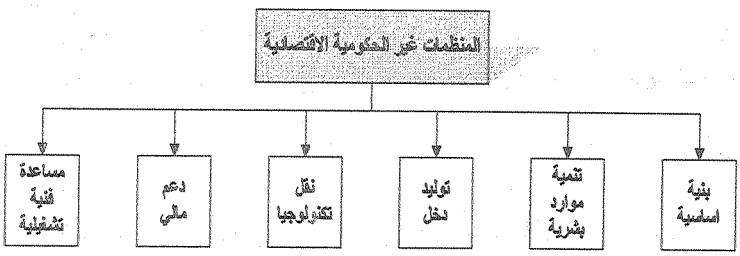
وتعد الطوعية والإنجاز الشخصي السمة الأولى التي تميز المنظمات غير الحكومية عن غيرها من المنظمات الأخرى في حين تعد السمة الثانية كونها ليست بديلاً عن الحكومة فالأفراد لهم مطلق الحرية في التجمع وتكوين منظمات يمكنها من خلال الضغط توسيع نطاق مسئوليات الحكومة وخلق "جدول أعمال عام" *Public Agenda*، وفي بعض الأحوال النادرة تغيير الحكومات، ولكنها لا تستطيع أن تحكم، أما السمة الثالثة فتتمثل في أن المنظمات غير الحكومية يمكن اعتبارها منظمات عامة بمعنى أنها تقدم خدماتها لعموم الناس وتساهم في إشباع الاحتياجات المجتمعية الملحة التي عجزت الحكومة عن الوفاء بها ولكنها تختلف عن الحكومة في كونها لا تتمتع بسلطة القهر والإلزام ولا تطبق مبدأ المساواة الصارمة كما هو الحال بالنسبة للحكومة، في ذات الوقت تعد هذه المنظمات أيضاً منظمات خاصة من حيث الإنشاء فالأفراد هم الذين يقومون بتأسيسها، كما أنها تدار بنفس أساليب إدارة القطاع الخاص من حيث التشغيل، ولكنها تختلف عن المنظمات الخاصة في كونها لا تهدف إلى الربح بالمعنى الواسع، كما أن القائمين على إدارتها ليس لهم الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي تحققها فيما يعرف بمبدأ "لا توزيعية الأرباح" وأخيراً فإنها أكثر وعياً بقيمة المال وإنجازاتها أكثر ارتباطاً بالمجتمع من تلك المنظمات الخاصة والخلاصة أن المنظمات غير الحكومية هي في حقيقة الأمر منظمات عامة خاصة.

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 واضح – لما تتسم به من خصوصية وفقاً لرسالتها – الأمر الذي يعكس سلسلة الابتكارات الإدارية التي تشهدها المنظمات غير الحكومية سواء كانت كبيرة أو صغيرة.

والخلاصة هنا هي أنه إذا لم يكن هناك اتفاق بين الأساتذة والخبراء حول التعريف الدقيق لمصطلح "المنظمات غير الحكومية"، فإن لهم من الإسهامات بشأن تصنيف هذه المنظمات ما يمكن إبرازها على النحو التالي:



شكل رقم (2)
مجالات عمل المنظمات غير الحكومية



شكل رقم (3)
أنماط المنظمات غير الحكومية الاقتصادية

وانطلاقاً من التصنيفات السابقة تبدو أدبيات المنظمات غير الحكومية متعددة الأوجه تغطي الأبعاد السياسية والاقتصادية والإدارية، الأمر الذي يدعو للمزيد من الدراسات المنهاجية للتوصل إلى تعريف دقيق للمنظمات غير الحكومية وتصنيف واضح يمكن من الضم والاستبعاد بارتياح، ويصبح من الضروري لتطوير دراسات المنظمات غير الحكومية الاتفاق على تعريف وتصنيف يجعلنا نشعر بأننا نتحدث عن نفس الظاهرة.

ونود التأكيد في نهاية هذا التعريف المختصر بالمنظمات غير الحكومية على ضرورة وحتمية التمييز بينها وبين "المجتمع المدني" *Civil Society*، فالشائع هو الخلط أو المرادفة

بينهما، بينما واقع الحال ليس كذلك ولا يجب أن يكون، فالمجتمع المدني هو "الكل" والمنظمات غير الحكومية هي "جزء" منه، ولكن نظراً لكونها الجزء الأكبر فالبعض يرادف خطأً بينهما.

ولتوضيح ذلك نعرض لعدد من تعريفات المجتمع المدني منطلقين من مقولة تيجان م. صلاح في كتابه "الدولة 1996م" (*وقل لي ما فائدة سفينة الدولة إذا لم يكن الجميع على سطحها؟*).

- "المجتمع المدني هو عبارة عن مجموعة عريضة من الجماعات غير التجارية، المنظمة بشكل رسمي بدرجة أو بأخرى والتي تسعى بطريقة ما إلى توطيد ما هو قائم من القواعد والمعايير والهياكل الاجتماعية أو تغييرها، ويشتمل المجتمع المدني على تنوع هائل ونطاق واسع من الاختلاف من حيث الأغراض، الأحجام، العضوية، الموارد الأشكال المؤسسية، الثقافات التنظيمية، أساليب إدارة الحملات... إلخ".
- "المجتمع المدني هو أكثر الأفكار غموضاً"، ويمكن اختيار تعريفه من بين ما يلي:

(1) مجموعة من المنظمات الوطنية.

(2) نطاق أو مجال لأفعال المواطنين.

(3) العوامل التي تدعم المواطنة.

(4) القوة التي تعادل سلطة الدولة.

- "المجتمع المدني هو عالم الحياة الاجتماعية المنظمة والذي من أهم سماته: التطوعية العطاء – الاعتماد على الذات بشكل كبير – الاستقلال عن الدولة، وإن كان مقيداً بنظام قانوني أو مجموعة من القواعد، ويختلف المجتمع المدني بوجه عام في أنه يضم أفراداً أو مواطنين يعملون بشكل جماعي في بيئة أو محيط عام للتعبير عن مصالحهم وانفعالاتهم وأفكارهم، كما يتبادلون المعلومات ويحققون أهدافاً مشتركة ويرفعون مطالبهم إلى الدولة ويقومون بمساءلة المسئولين فيها".
- "المجتمع المدني هو عبارة عن مجمل التنظيمات الاجتماعية التطوعية وغير الإرثية وغير الحكومية التي ترعى الفرد وتعظم من قدراته على المشاركة الفعالة في الحياة العامة وبهذا المعنى فإن المجتمع المدني هو شكل تنظيمي وسيط وبديل ومكمل بين المؤسسات الإرثية من ناحية ومؤسسات الدولة من ناحية أخرى".

فالمؤسسات الإرثية هي تلك التي ينتمي إليها الفرد عن الميلاد لاعتبارات مسبقة دون أن يكون له في هذا الانتماء المبكر أي هامش من حرية الاختيار، وأول هذه المؤسسات هي الجماعات القرابية مثل الأسرة أو العشيرة أو القبيلة، وبما أن هذه التنظيمات الإرثية سابقة لأي مؤسسات أو تنظيمات اجتماعية أخرى في تلقيها للفرد وتعاملها معه، ولأنها هي التي تقدم له الرعاية وتقوم بتنشئته المبكرة، فإنها تنطوي على ألفة وحميمية هائلة بالنسبة له وفي ظلها وكنفها يشعر بالانتماء الأول ولها ومن أجلها يشعر بالولاء.

أما مؤسسات الدولة فهي تنظيمات حكومية رسمية قانونية تعاقدية تنشأ لإدارة المجتمع وضبط سلوك الأفراد فيه على أسس عامة من المفترض أن تكون موضوعية أو غير ذاتية أو لا شخصانية، ولهذه المؤسسات وحدها حقوق سيادية على كل من يعيش على إقليمها المعترف به، بما في ذلك الحق القانوني في استخدام المنح والمنع والقوة والعنف كآليات للضبط الاجتماعي.

وبين هذين النوعين من المؤسسات (الإرثية والحكومية) تقع تنظيمات المجتمع المدني في مكان وسط، فبعكس المؤسسات الإرثية فإن تنظيمات المجتمع المدني هي تنظيمات ينضم إليها الأفراد طواعية، وإن كان ذلك بشروط ضمنية أو صريحة مثل العمر أو التعليم أو المهنة أو موافقة بقية الأعضاء، ولكنها مثل المؤسسات الإرثية من حيث أنها تهتم بأعضائها مباشرة رعاية وحماية وتكريساً لقدراتهم ومشاركتهم في الشئون العامة – كما أنها تقترب منها أيضاً من حيث مستوى الألفة والحميمية، من ناحية أخرى فإنها أضيق نطاقاً وأقل حجماً من مؤسسة الدولة، ورغم أنها تشترك مع هذه الأخيرة فيما يتعلق بوجود قواعد وضوابط تعاقدية عامة إلا أنها تختلف عنها في أنها لا تمتلك حقوقاً قانونية ولا تستخدم القوة والعنف تجاه أعضائها، ولعل غياب هذا الملمح في تنظيمات المجتمع المدني هو الذي يجعل الفرد فيها أقل إحساساً بالخوف أو الرهبة أو التوجس وأكثر إحساساً بالألفة والأمان.

- "المجتمع المدني هو مجموعة المنظمات والممارسات التي تنشأ بالإرادة الحرة لأبناء أي مجتمع، في استقلال نسبي عن المؤسسات الإرثية مثل الأسرة والعشيرة والقبيلة من ناحية وعن الدولة ومؤسساتها الحكومية من ناحية أخرى".

ومن هذا التعريف فإن منظمات المجتمع المدني هي كيانات وسيطة تقع بين العائلة والدولة، وتدخل ضمن هذه التنظيمات الطوعية الوسيطة: الجمعيات الأهلية، النقابات العمالية الاتحادات المهنية، الأحزاب السياسية، الصحافة ووسائل الاتصال المستقلة.

إذن فيمكن اعتبار أن المجتمع المدني هو الأب الشرعي والأم الحاضنة للديمقراطية فبدونه لا يمكن لها النمو والاستمرار والازدهار.

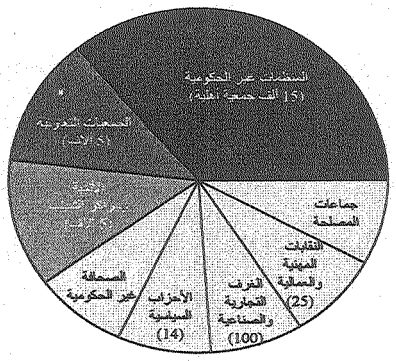
- "المجتمع المدني هو عبارة عن مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والاختلاف".
- "المجتمع المدني هو جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة، في استقلال نسبي عن سلطة الدولة، لتحقيق أغراض عديدة منها أغراض سياسية كالمشاركة في صنع القرار على المستوى الوطني – ومثال ذلك الأحزاب السياسية – ومنها أيضاً أغراض وغايات نقابية كالدفاع عن المصالح الاقتصادية لأعضاء النقابة والارتفاع بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الكتاب والمثقفين والجمعيات الثقافية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقاً لاتجاهات أعضاء كل جمعية، ومنها كذلك أغراض وأهداف اجتماعية للإسهام في العمل الاجتماعي لتحقيق التنمية، وبالتالي يمكن القول أن العناصر البارزة لمؤسسات المجتمع المدني هي الأحزاب السياسية–النقابات العمالية – الاتحادات المهنية – الجمعيات الثقافية والاجتماعية".

ويبين التحليل النقدي للتعريف الإجرائي السابق أن جوهر المجتمع المدني ينطوي على أربعة عناصر رئيسة، يتمثل العنصر الأول في فكرة "الطوعية" أو على الأصح "المشاركة الطوعية" التي تميز تكوينات وبنى المجتمع المدني عن باقي التكوينات الاجتماعية المفروضة أو المتوارثة تحت أي اعتبار، ويشير العنصر الثاني إلى فكرة "المؤسسية" التي تطال مجمل الحياة الحضارية تقريباً والتي تشمل مناحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ولعل ما يميز مجتمعات العالم الثالث – ومنها مجتمعنا العربي – الحضور الطاغي للمؤسسات وغياب المؤسساتية بوصفها علاقات تعاقدية حرة في ظل سيادة القانون، في حين يتعلق

العنصر الثالث بـــ "الغاية" أو "الدور" الذي تقوم به هذه التنظيمات والأهمية الكبرى لاستقلالها عن السلطة وهيمنة الدولة من حيث أنها تنظيمات اجتماعية تعمل في سياق وروابط تشير إلى علاقات التضامن والتماسك أو الصراع والتنافس الاجتماعيين، وآخر هذه العناصر يكمن في ضرورة النظر إلى مفهوم المجتمع المدني باعتباره جزءاً من منظومة مفاهيمية أوسع تشمل مفاهيم مثل: الفردية – المواطنة – حقوق الإنسان – المشاركة السياسية – الشرعية الدستورية... إلخ.

ومع صعوبة صياغة تعريف مانع جامع للمجتمع المدني وتعدد التعريفات المطروحة وتباينها من حيث الاتساع أو الضيق فإنه يمكن القول أن مفهوم المجتمع المدني ينطوي على ثلاثة استخدامات متشابكة رغم تباينها، الاستخدام الأول هو الاستخدام السياسي المباشر ويعود هذا الاستخدام إلى "*لوك*" *John Locke* الذي لم يفرق بين المجتمع المدني والمجتمع السياسي واستخدمهما كمقابل للمجتمع الطبيعي، وفي الكتابات اللاحقة أصبح المجتمع المدني شعاراً لأحزاب سياسية وحركات مختلفة أيديولوجية وفكرية، وهو المعنى الذي وظفه "*غرامشي*" *Antonio Gramsci* بوصفه حقلاً للصراع السياسي والأيديولوجية لتحقيق الهيمنة المضادة، أما الاستخدام الثاني فيشير إلى المدلول الاجتماعي لمفهوم المجتمع المدني كمفهوم تحليلي استخدم من قبل علماء الاجتماع لكي يصف وربما ليشرح ويفسر ظواهر وهيئات اجتماعية، أو حتى كمسرح للحوادث يربط بين التحليل الاجتماعي على المستويين – الجزئي والكلي – الكبير والصغير، وقد تم استخدام مفهوم المجتمع المدني بشكل متزايد وفق هذا المعنى لتوصيف النظام الاجتماعي القائم على أفكار المواطنة والديمقراطية، في حين ينتج الاستخدام الثالث عن المدلولين السابقين، وهو من الناحية الفلسفية مفهوم معياري بمعنى أنه يستعمل كغاية أخلاقية أي أنه رؤية توجيهية تحاول تقديم العلاقة بين مصالح الفرد ومصالح المجتمع بوصفها تعبيراً عن الخير بما هو غاية أخلاقية، والمجتمع المدني كمفهوم معياري يؤكد على المصلحة المشتركة في مواجهة ما عرف بالفردية، وكتابات" *لوك*"و"*هيجل*" *George Wilhelm Friedrich Hegel*، ومن ثم فقد كان النقد الماركسي الموجه لـــ "*هيجل*" يدور في معظمه حول هذه الإشكالية وبالتالي حول شكل العلاقة بين الدولة والمجتمع.

ويمكن القول أن الإدراك السياسي الرسمي بأهمية الدور الذي بدأت تلعبه منظمات المجتمع المدني يعني – ضمن ما يعني – أن الحكومة باتت تدرك أن فعالية هذه المنظمات واتساع دورها لا يعنيان خصماً من قوتها، بقدر ما يعنيان توفير شبكات أمان اجتماعي تساعدها على القيام بوظائفها الأساسية وترك مجالات أخرى للنشاط الأهلي والمبادرات المدنية.



شكل رقم (4)
مكونات المجتمع المدني في مصر (1998م)
(شكل تقريبي)

ومن الجدير بالذكر أنه عند الحديث عن المنظمات غير الحكومية في مصر عادة ما ينصرف الذهن إلى الجمعيات الأهلية فقط، وذلك على الرغم من كون الأحزاب السياسية تعتبر منظمات غير حكومية وكذلك جماعات الضغط والنقابات وحتى القطاع الخاص، ولكن نظراً لأن لكل منهم طبيعة خاصة تميزه فيمكن إخراجه من إطار المنظمات غير الحكومية ويتضح ذلك جلياً من مراجعة بعض نصوص الدستور المصري الدائم الصادر عام 1971م وقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لعام 2002م وقانون الأحزاب السياسية رقم (40) لعام 1977م.

تنص المادة (55) من الدستور المصري على أنه "للمواطنين حق تكوين الجمعيات على الوجه المبين في القانون ويحظر إنشاء جمعيات يكون نشاطها معادياً لنظام المجتمع أو سرياً أو ذا طابع عسكري"، كما تنص المادة (1) من قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لعام 2002م على أنه "تعتبر جمعية في تطبيق أحكام هذا القانون كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتبارية، أو منهما معاً لا

يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي"، أما عن أغراض الجمعيات الأهلية وميادين عملها فتنص المادة (11) من ذات القانون على ما يلي "تعمل الجمعيات على تحقيق أغراضها في الميادين المختلفة لتنمية المجتمع وفقاً للقواعد والإجراءات التي يحددها القانون واللائحة التنفيذية، ويجوز للجمعية- بعد أخذ رأي الجهات المختصة وموافقة الجهة الإدارية-أن تعمل في أكثر من ميدان.

ويحظر إنشاء الجمعيات السرية، كما يحظر أن يكون من بين أغراض الجمعية أن تمارس نشاطاً مما يأتي:

(1) تكوين السرايا أو التشكيلات العسكرية أو ذات الطابع العسكري.

(2) تهديد الوحدة الوطنية أو مخالفة النظام العام أو الآداب أو الدعوة للتمييز بين المواطنين بسبب الجنس أو الأصل أو اللون أو اللغة أو الدين أو العقيدة.

(3) أي نشاط سياسي تقتصر ممارسته على الأحزاب السياسية وفقاً لقانون الأحزاب، وأي نشاط نقابي تقتصر ممارسته على النقابات وفقاً لقوانين النقابات.

(4) استهداف تحقيق ربح أو ممارسة نشاط ينصرف إلى ذلك، ولا يعد اتباع الضوابط التجارية لتحقيق ناتج يساهم في تحقيق أغراض الجمعية نشاطاً مخالفاً."

وجدير بالذكر هنا أن "الجمعية" ليست هي المسمى الوحيد في الحالة المصرية إذ لدينا مسميات أخرى مثل: الجماعة الرابطة – الهيئة – المركز – المجلس – الشبكة، تحكمها كلها نفس النصوص، لكن التعبير الشائع هو "الجمعيات الأهلية" نظراً للارتباط القوي بالقاعدة السكانية العريضة وللملاءمة في وصف مبادرات يتقدم بها الأهالي والمجتمعات المحلية.

وفي إطار التمييز والتفرقة بين الجمعيات الأهلية وكل من النقابات والاتحادات المهنية من جهة والأحزاب السياسية من جهة أخرى، تنص المادة (56) من الدستور على أن "إنشاء النقابات والاتحادات على أساس ديمقراطي حق يكفله القانون وتكون لها الشخصية الاعتبارية. وينظم القانون مساهمة النقابات والاتحادات في تنفيذ الخطط والبرامج الاجتماعية، وفي رفع مستوى الكفاية ودعم السلوك الاشتراكي بين أعضائها وحماية أموالها. وهي ملزمة بمساءلة أعضائها عن سلوكهم في ممارسة نشاطهم وفق مواثيق شرف أخلاقية وبالدفاع عن الحقوق

والحريات المقررة قانوناً لأعضائها."، ومن ناحية أخرى تنص المادة (1) من القانون رقم (40) لعام 1977م الخاص بنظام الأحزاب السياسية – وهو من القوانين المنفذة لأحكام الدستور على أن "للمصريين حق تكوين الأحزاب السياسية ولكل مصري الحق في الانتماء لأي حزب سياسي وذلك طبقاً لأحكام هذا القانون."، وتنص المادة (2) من هذا القانون على أنه "يقصد بالحزب السياسي كل جماعة منظمة تؤسس طبقاً لأحكام هذا القانون وتقوم على مبادئ وأهداف مشتركة وتعمل بالوسائل السياسية الديمقراطية لتحقيق برامج محددة تتعلق بالشئون السياسية والاقتصادية والاجتماعية للدولة وذلك عن طريق المشاركة في مسئوليات الحكم".

ثانياً: تفسير تنامي المنظمات غير الحكومية

بدأت المنظمات غير الحكومية في الظهور كقطاع ثالث في الاقتصاد وكظاهرة مهمة في الثمانينيات باعتبارها منظمات جديدة تتمتع بمزايا نسبية من حيث القدرة والإدارة.

ومع ذلك فإن ظهور المنظمات غير الحكومية في بعض الدول جاء كنتيجة مباشرة لجدل فكري دار خلال السنوات العشرين الماضية وأوصى بوجود هذه المنظمات ونموها وبقائها في صيغة مؤسسية جنباً إلى جنب مع كل من الشركات الساعية لتحقيق الربح والحكومة، وعلى الرغم من أن الجدل الدائر حول الدولة الحديثة ومتطلباتها ركز في وقت من الأوقات وما زال على الحاجة لتبني سياسات السوق والاعتماد على القطاع الخاص فإن التركيز قد بدأ يطاول الجهود التطوعية للأفراد التي ليست جزءاً من الحكومة أو القطاع الخاص باعتبارها من ضروريات بناء الدولة الحديثة، الأمر الذي جعل المفكرين يعيدون النظر في "التحول نحو القطاع الخاص" *Privatization* مؤكدين أنه يمثل إحدى صيغ الإصلاح والبناء ولكنه لا يقدم الحل الوحيد.

وانطلاقاً مما سبق فإن فشل أو محدودية الدور الذي تقوم به الحكومة والسوق في تقديم الخدمات العامة يبدو الاقتراب الأكثر جدوى في تفسير ظاهرة المنظمات غير الحكومية أو القطاع الثالث، إلا أن العديد من النظريات تم صياغتها على يد علماء الاجتماع الغربيين لتفسير ظاهرة المنظمات غير الحكومية وفق أساليب مغايرة، وعلى سبيل المثال، هناك اتجاهان نظريان تنازعا علماء الاقتصاد بشأن هذه المنظمات، الأول اتسم بالمؤسسية وحاول الإجابة عن مجموعة من التساؤلات أهمها: لماذا وجدت هذه المنظمات في الاقتصاد؟ وما هي الوظائف

الاقتصادية التي تقوم بأدائها؟ ولماذا توجد في بعض المجالات وتختفي تماماً من الأخرى؟

أما الاتجاه الثاني فقد اتسم بالنظرة السلوكية متسائلاً حول أهداف هذه المنظمات ودوافع المديرين والمنظمين في ذلك القطاع، وكيف تختلف هذه المنظمات عن مثيلاتها الحكومية أو تلك التي تسعى للربح، وكيف أن هذا الاختلاف قد رتب خصوصية للمنظمات غير الحكومية.

وبطبيعة الحال فإن الاتجاهان يعبران عن وجهان لنفس العملة حيث إنه لا يمكن الفصل بين الدور الذي مثله الاتجاه الأول والسلوك الذي مثله الاتجاه الثاني، إلا أن الاتجاهان قد أسفرا عن مجموعة من النظريات التي تفسر دور ومن ثم وجود تلك المنظمات لعل أهمها نظرية السلع العامة، ونظرية فشل التعاقد وهي تمثل الوجه الآخر لفشل العقد الاجتماعي، ونظرية سيادة المستهلك، ونظريات الدعم، كذلك أثار الاتجاهان مفهوم اللاربحية في مواجهة ربحية المنظمات الخاصة واللاربحية في مواجهة المنظمات العامة ونظريات الطلب في مواجهة نظريات العرض.

وإذا ما تطرقنا لمجال العلوم السياسية فإننا سنجد النظريات التي تركز على مفهوم المشاركة باعتباره الدافع وراء ظهور ودور المنظمات غير الحكومية، إلا أن تلك النظريات تواجه العديد من الصعوبات أهمها: عدم القدرة على ابتكار المعايير والمؤشرات للتأكد من فروضها، إلى جانب النقص الكبير في الدراسات التطبيقية اللازمة لاختبار تلك النظريات وهو ما يبدو واضحاً إذا ما حاولنا وضع حدود للعلاقة بين الدولة والقطاع الثالث مثلاً.

وفيما يلي يمكن التعرض لمجموعة من الافتراضات التي تمثل هماً لعلماء السياسة وتحتاج إلى جهد تطبيقي لاختبارها:

(1) 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.

(2) بالإمكان النظر إلى عمل المنظمات الطوعية باعتباره الاتجاه الخاص أو البديل الخاص في صنع وتنفيذ السياسات العامة.

(3) ما يميز الخدمة العامة التي تدار بواسطة الوكالات الحكومية وتمول من خلال الضرائب أن نطاقها والموارد المخصصة لها لا يحددها الاعتبارات التي تواجه المشروعات الخاصة.

(4) القيود التي يجب وضعها عند تقديم الخدمة بواسطة الدولة لن يكون لها محل إذا قامت المنظمات الطوعية بأدائها وذلك في ضوء انتفاء الاعتبارات السياسية.

(5) الحكومة – وفقاً للعرف أكثر منه اتباعاً لمبادئ المدرسة الديمقراطية – عليها تبني اقتراباً تنفيذياً يقوم على مبدأ التجريب والمحاولة والخطأ، إلا أنه في حالة وجود اقتراب تم تجريبه في المنظمات الطوعية وأثبت جدواه فإن الحكومة تستطيع الأخذ به والاستفادة من خبرة تلك المنظمات في التعامل معه.

(6) القطاع الثالث يمثل مرآة لتنوع القيم وتعقد المجتمعات وبالتالي فإن هذا القطاع يغطي نطاقاً كبيراً من القيم السياسية والدينية.

(7) المنظمات غير الحكومية ليست متحررة تماماً من القيود البيروقراطية فهناك دائماً من له حق مساءلة الأشخاص التنفيذيين في المنظمة وهو ما يعني وجود هيراركية، إلا أن بيروقراطية تلك المنظمات أكثر تحرراً من الوكالات الحكومية، فمن ناحية نطاق عملياتها أقل حجماً ومن ناحية أخرى يكون عدد أفراد جهازها الإداري أقل، الأمر الذي يزيد من سهولة تأسيس شروط للثقة.

(8) هناك ثلاث فئات من المنظمات غير الحكومية، الأولى تقوم لتقديم منافع عامة وتمول من خلال صناديق خاصة وهي تسمح بتنوع في الخدمات الاجتماعية لا تستطيع الدولة إنجازه إذا ما قدمت تلك المنافع، والثانية هي منظمات مزدوجة المنافع تقوم لتقديم خدمات جماعية ولكن لأعضائها فقط وتلك الفئة من المنظمات تتراوح بين الأندية الاجتماعية للصفوة واتحادات التجارة وتعد منظمات هذه الفئة أكثر ميلاً للقطاع الهادف للربح مقارنة بالقطاع الخيري، أما الثالثة فهي جماعات الضغط أو منظمات العمل السياسي وهذه الفئة لا تهدف إلى تقديم المنافع بنفسها وإنما تعمل على إقناع الحكومة للقيام بها وتلك المنظمات يكون لها جدول أعمال للسياسات خاص بها وهي مهمة في إطار عمل الحكومات الديمقراطية.

وبعيداً عن اختلافات مدارس الاقتصاد والعلوم السياسية والسلوكيين فإنه بالإمكان استخلاص عدة تفسيرات لظاهرة انتشار المنظمات غير الحكومية لعل أهمها: أن ذلك الانتشار يعد عودة للأساليب التقليدية لإنجاز وظائف المجتمع، أو حركة نمو لا مركزية الوظائف الحكومية لتحقيق الكفاءة، أو أن تلك المنظمات عبارة عن جسر للالتقاء بين القطاعين العام

والخاص في ضوء تقلص دور الدولة، أو أن المنظمات غير الحكومية هي البديل المؤسسي لإخفاقات المنظمات الحكومية، أو كل ذلك أو بعض منه.

وجدير بالذكر أن المنظمات غير الحكومية أصبحت في معظم بلدان العالم تحظى باهتمام متزايد يمكن رصد أهم ملامحه في الآتي:

- تغير الخطاب السياسي لصالح هذه المنظمات مما يعني ازدياد اقتناع الحكومات بها الأمر الذي دفعها في بعض الأحيان إلى إنشاء ما يسمى بـ "المنظمات الحكومية غير الحكومية" *Governmental Non-Governmental Organizations (GONGOs)*.

وجدير بالذكر أن هناك أنماطاً أخرى للمنظمات غير الحكومية قائمة على علاقتها مع الفاعلين الآخرين، مثل:

- *Quasi-Autonomous NGOs (QUANGOs)*
- *Donor-Organized or Dominated NGOs (DONGOs)*
- *The Dual Model NGOs (DUNGOs)*
- *The Collaborative Models (COLLANGOs)*

- تنامي دورها بشكل واضح بل وقيام تلك المنظمات في بعض الأحيان بتوجيه الحكومات نحو سياسات أو سلبيات بعينها فضلاً عن الضغط عليها نحو مزيد من الإيجابية والفعالية.
- ازدياد أعدادها بشكل ملحوظ، على الرغم من أهمية أخذ السياق العام في الاعتبار لأن العدد وحده لا يعد معياراً كافياً للحكم على مدى فعالية دورها، وإن كان يظل دليلاً قاطعاً على تزايد أهميتها.
- اتساع عضويتها وازدياد أعداد المنتسبين والمتطوعين بها واتجاه بعضها إلى الاستعانة بالمحترفين إلى جانب المتطوعين.
- تغير إمكانات تلك المنظمات واتساع أنشطتها ونطاقها الجغرافي بصورة كبيرة فضلاً عن نمو قدراتها الفنية والإدارية والمالية.
- توافر دعم وموارد لها بالإضافة إلى رعاية القطاع الخاص وتوفيره لبعض التمويل اللازم لها في الكثير من الأحيان.

- تنامي الوعي بأهميتها وبدورها من قبل المواطنين.
- ازدياد الاهتمام بهذه المنظمات من قبل الأمم المتحدة والمؤسسات الدولية والمانحين الدوليين.
- إنشاء "شبكات" *Networks* لتدعيم قوة هذه المنظمات.
- مشاركتها في العديد من المؤتمرات الدولية ومناقشتها لذات القضايا التي تناقشها الحكومات وإصدار البيانات المشتركة في نهاية تلك المؤتمرات.
- ازدياد الاهتمام بها من قبل الباحثين والأكاديميين بصورة واضحة وظهور جماعة علمية جديدة مهتمة بهذا الموضوع وتسعى باستمرار إلى تطوير ذلك القطاع – مع العلم بأنه لا تزال هناك فجوة كبيرة بين العالمين المتقدم والنامي في هذا الشأن – ومن مظاهر تنامي الاهتمام الأكاديمي بتلك المنظمات:
  - تزايد عدد مراكز البحث المهتمة بهذا الموضوع.
  - تزايد عدد المشروعات والبرامج البحثية المهتمة بدراستها.
  - تزايد حجم المنشور عن هذا القطاع سواء على مستوى الكتب أو الدوريات العلمية حيث ظهرت العديد من الدوريات المتخصصة في هذا المجال.
  - عقد وتنظيم العديد من الندوات والمؤتمرات البحثية حول هذه الظاهرة والتي عادة ما كانت تضم كل من الأكاديميين والممارسين معاً.
  - تأسيس العشرات من الجمعيات العلمية التي تضم الجماعات العلمية المهتمة بهذا المجال والعاملة فيه.
  - إدخال مقررات دراسية جديدة في العديد من الجامعات لتدريس هذا الموضوع.
  - تقديم العديد من الرسائل العلمية – الماجستير والدكتوراه – التي سعت لدراسة هذه الظاهرة وتحليل مختلف أبعادها.

ثالثاً: أبرز مداخل دراسة المنظمات غير الحكومية

لقد تطورت دراسة المنظمات غير الحكومية في إطار عدة علوم اجتماعية من أهمها

السياسة والاقتصاد والتاريخ والقانون مما ساعد على ظهور العديد من المداخل المختلفة لدراسة هذه الظاهرة من أبرزها: المدخل التاريخي، والمدخل الاقتصادي والمدخل السياسي وأخيراً المدخل التنموي.

❖ ***المدخل التاريخي الديني***

يجتذب هذا المدخل الكثير من الباحثين، وذلك باعتبار أن ظاهرة المنظمات غير الحكومية لها عمق تاريخي طويل حتى قبل أن تأخذ الشكل المؤسسي المقنن، فقبل هذه المنظمات كانت هناك المؤسسات الدينية (الجامع والكنيسة) والتي تقوم بنفس الدور الذي تقوم به المنظمات الخيرية، وبفعل عوامل كثيرة سياسية واقتصادية واجتماعية انفصلت هذه المنظمات عن المؤسسة الدينية في أغلب دول العالم، من هذا المنظور نلاحظ أن المدخل التاريخي لا زال يرتبط بالدين والذي تكمن فيه المبادئ الأساسية التي تحض على عمل الخير، ومن ثم تتوافر مجموعة كبيرة من الأدبيات التي تهتم بتحليل العوامل التي أدت إلى نشأة هذه الظاهرة ويرى بعض الباحثين أن اختلاف الأديان في بعض المجتمعات يساعد على ازدهار ظاهرة المنظمات غير الحكومية – كما في الهند والولايات المتحدة الأمريكية – لأن ذلك يؤدي إلى التنافس ليس فقط بين أصحاب الأديان المختلفة وإنما أيضاً داخل الدين الواحد، مما يؤدي إلى إثراء هذا القطاع وزيادة الدور الذي يقوم به، ويطرح هذا المدخل وظيفة أساسية لهذه التنظيمات تتمثل في تخفيف حدة التوترات الاجتماعية وإدارة الصراعات الاجتماعية والعمل على تحقيق الاستقرار.

❖ ***المدخل الاقتصادي***

يحظى هذا المدخل بأهمية خاصة في النظم الرأسمالية ويعتبر الأكثر هيمنة في الأدبيات ولقد طرح هذا المدخل العديد من النظريات والتي تفسر تواجد أو غياب مثل هذه المنظمات من أهم هذه النظريات:

- أن ظهور هذه المنظمات هو نتيجة لإخفاق الحكومة في إشباع احتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة مما استلزم تواجد قطاع لديه القدرة على الاستجابة لهذه الاحتياجات وتلبيتها.

- أن القطاع الثالث أو القطاع غير الهادف للربح ينشأ وينمو لكي يسد الفجوات المرتبطة بنظام السوق – الذي يعتمد على آليات العرض والطلب – غير القادر على الاستجابة لهذه الاحتياجات وتلبيتها.

- أن المستهلكين أو المنتفعين بالخدمات في إطار السوق الرأسمالي لديهم الشعور بالحاجة إلى حمايتهم من استغلال القطاع الخاص وفي ذات الوقت فإنهم يثقون بشكل أكبر في المنظمات غير الهادفة للربح، ومن ثم يتولد الطلب والعرض على هذه المنظمات مما يساعد على نمو هذا القطاع وتنوع منظماته.

ويلاحظ على هذه النظريات أنها ترتبط بطبيعة النظم الرأسمالية وبآليات العرض والطلب، وهذا أمر طبيعي ناتج عن ازدهار واتساع دور هذا القطاع في المجتمعات الغربية من جانب وتنامي الاهتمام البحثي به من جانب آخر.

❖ ***المدخل السياسي***

يركز هذا المدخل على سياسات الدولة وطبيعة العلاقة بين الحكومة والمجتمع المدني ويعبر عن هذا المدخل عدة نظريات تتفق جميعها على أن نشاط المنظمات غير الحكومية يتم في إطار قواعد اللعبة السياسية الديمقراطية، فهذا النشاط لا يلحق الضرر بجماعات المصالح من ناحية ويحقق استقرار الحكومات من ناحية أخرى، ومن أهم هذه النظريات:

⇦ أن المنظمات غير الحكومية تحقق جدول أعمال الحكومة باعتبارها طريقة لتنفيذ بعض التزاماتها تجاه المواطنين فالحكومة وحدها لا تملك القدرة على مواجهة هذا الكم من المطالب والاحتياجات لذا فهي تقوم بتوفير إعفاءات ضريبية لهذه المنظمات في نظير ما تقوم به من أعمال، كما أن تلك المنظمات لا تتبع سياسات تلحق الضرر بجماعات المصالح.

⇦ نظرية الطرف الثالث والتي تشير إلى أن هناك ثلاثة أطراف ينشأ فيما بينها علاقة اعتماد متبادل وهي الحكومة والقطاع الخاص والقطاع غير الهادف للربح، أي يوجد بين الأطراف الثلاثة ما يشبه العقد الاجتماعي، فالحكومة تعتمد على القطاع غير الهادف للربح في سد الفجوة بين ما لا تقدمه من سلع وخدمات وبين ما يقدمه القطاع الخاص مقابل أسعار مرتفعة، وفي نفس الوقت فإن القطاع الخاص قد يقبل ويدعم دور منظمات القطاع الثالث لأنها تحقق استقرار السوق واستقرار مصالحه أيضاً، كما أن الإعفاءات الضريبية

التي يوفرها النظام الضريبي تشجع القطاع الخاص على تقديم منح وهبات إلى منظمات القطاع الثالث لكي يتمتع بإعفاءات كبيرة، بالإضافة إلى تمتع هذه المنظمات بإعفاءات أخرى ودعم مالي توفره لها الحكومة.

❖ ***المدخل التنموي***

أدى الإخفاق المستمر لمشروعات التنمية التي تبنتها معظم حكومات الدول الآخذة في النمو إلى البحث عن بديل يكون أكثر التزاما ومرونة وكفاءة في العمل التنموي، وقد تمثل هذا البديل في المنظمات غير الحكومية والتي يمكن أن تحقق مشاركة أكبر من جانب السكان بالإضافة إلى قدرتها على التعامل مع الآثار السلبية لسياسات الإصلاح الاقتصادي.

والواقع أن الحديث عن العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والتنمية يثير العديد من التساؤلات حول المساءلة وأسلوب الإدارة والتمويل والعلاقة مع الحكومة والعلاقات مع المنظمات والمؤسسات المانحة، وفيما يلي الإشارة إلى بعض الملاحظات ذات العلاقة بالأبعاد سالفة الذكر:

- أنه على الرغم من الدور البازغ للمنظمات غير الحكومية في عملية التنمية على النحو السابق توضيحه 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.
- تضع الوكالات الأجنبية سواء كانت حكومية أو غير حكومية نصب أعينها دور المنظمات غير الحكومية في المشاركة في عملية التنمية وحماية البيئة في الدول الآخذة في النمو.
- وفقاً للملاحظة السابقة فإن تلك الوكالات تقوم بتوجيه أموالها لمشروعات منتقاة لتحقيق أهداف محددة، بل إن التمويل يتعدى فكرة دعم المنظمة نفسها إلى حفز حكومات الدول الآخذة في النمو لوضع المنظمات غير الحكومية كطرف فاعل في عملية صنع السياسة وبالأخص فيما يتعلق بالتنمية.
- أن المنظمات غير الحكومية يمكن أن تكون إحدى الأدوات المهمة في دعم عمليات التحول إلى القطاع الخاص وتكوين قطاع من الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم، هذا إلى جانب الإسهامات الإنسانية العديدة التي تقوم تلك المنظمات بتقديمها في مجتمعات الدول الآخذة في

النمو لتحسين أوضاع حقوق الإنسان وتنمية الأطفال وتنظيم الأسرة وبرامج الشباب.

- أن المنظمات غير الحكومية بإمكانها تدعيم مفهوم التنظيم بين أفراد المجتمع وهو المفهوم الذي يمكن أن يؤثر فيما بعد على المجتمع بالإيجاب.
- أن المنظمات غير الحكومية تمد الأفراد بمهارة وخبرة تحديد الاحتياجات المجتمعية وتشجيع المشاركة، كما إنها تبرز مفهوم التكلفة في تقديم الخدمة من خلال ما تقدمه من "أساليب تغطية النفقات" Cost Recovery إلى جانب إرضاء المنتفعين.

وبشكل عام فإنه بالإمكان 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، بالإضافة إلى حل المشكلات الداخلية 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.
- إعداد برامج تعليمية لزيادة وعي الرأي العام والقادة بشأن المسائل التنموية الرئيسة.
- دعم السياسات وبرامج التغيير المؤسسي.

رابعاً: رؤية المنظمة غير الحكومية ورسالتها

إذا كانت "الرؤية" *Vision* هي صورة المستقبل المرجو والتي تسعى لتستلهم وتلهم وتضيء رحلة منظمة ما وتساعد على ترسيخ قيم الانتماء والالتزام بها كما يعبر عنها في تأثير هذه المنظمة ووظيفتها ودورها وصورتها العامة، فإن "الرسالة" *Mission* هي في الأساس سبب

وجود المنظمة وبقائها واستمرارها وهي تعني تجسيد الإجابة عن عدة تساؤلات: من نحن؟ من نخدم أو نفيد؟ ماذا نفعل؟ وماذا ننوي أن نحقق؟

وتعتبر الرسالة الواضحة البليغة – التي تشكل بؤرة الالتزام من جانب مجلس إدارة المنظمة والعاملين فيها – هي أحد السمات التي تميز المنظمات غير الحكومية عن غيرها من المنظمات، فالرسالة في هذه المنظمات بمثابة لافتة إرشادية توضح خط سير العمل والأنشطة والبرامج داخل كل منها، لهذا فهي لابد وأن تكون مفهومة ومقبولة من جانب كل فرد فيها حتى يدافع عنها بوصفها السبب الرئيس لوجود تلك المنظمة واستمرارها.

وفيما يلي قدر من التفصيل في شأن رؤية المنظمة ورسالتها.

ما معنى رؤية؟ وما هي أهميتها؟

لا يوجد طريق مريح للمستقبل ولا يوجد هناك بالقطع طرق ممهدة ولكن توجد فقط طرق وعرة غير معبدة ومليئة بالمخاطر، لذلك فإن القادة يعتمدون على "بوصلة" *Compass* وعلى "حلم" *Dream* إذ أنهم ينظرون إلى المستقبل بإحساس ما هو ممكن وهم على قناعة بأن الناس عندما تعمل مع بعضها وفق رؤية واحدة فإنها تحقق فرقاً، إن الرؤية هي بمثابة المغناطيس الذي يجذب مختلف القادة في المنظمة حيث إنها توضح الاتجاه والهدف.

إن الرؤية الجذابة لأية منظمة لها قوة عظيمة تجعلها قادرة على الإبحار وسط الظروف الصعبة فهي تجمع الناس حول حلم مشترك، وهي بذلك تعد أداة تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد في المنظمة داخل المستويات الإدارية المتعددة إذ أنها تساعد كل شخص على صناعة قراراته في ضوء هذه الرؤية الموحدة للجميع، أيضاً فإنها بطبيعتها تعد أملاً للمستقبل يجعل السلوك الهادف أكثر وضوحاً، لذا لابد أن يكون للمنظمة غير الحكومية حلماً تريد تحقيقه.

على سبيل المثال قام مجلس الإدارة والعاملون بإحدى المنظمات غير الحكومية التي تكرس جهودها لمنع العنف المنزلي بتصور تأثير وجودها على المدى البعيد كالآتي "بيئة أكثر تحرراً من العنف المنزلي"، في حين وضعت منظمة غير حكومية تقدم خدماتها للمسنين تصورها لمثل هذه التأثيرات في التالي "أن يصبح المجتمع أكثر تفهماً للشيخوخة بشكل عام ولبعض متطلبات الشيخوخة بشكل خاص" و "أن يتمتع المسنون في مجتمعنا بحياة أفضل تتميز بمزيد من الاستقلال وحرية الاختيار وإحساس أقوى بقيمتهم"، بينما رأى مجلس إدارة إحدى

جمعيات تنمية المجتمع أن تكون صورتها على النحو التالي "هيئة قومية ومستقرة ومحل ثقة ومبتكرة وذات إدارة جيدة".

إذن الرؤية هي تكوين أو تجميع بين كل من: التصور، القيم، الاتجاه، والأهداف التي سوف تقود مستقبل المنظمة، والرؤية الناجحة هي التي تكون قد تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الابتكاري والإبداعي (تفكير الجانب الأيمن من المخ) بالإضافة إلى التحليل المنطقي (تفكير الجانب الأيسر من المخ).

على أن شمول الرؤية للمبرر من الوجود يربط الرؤية بالرسالة، وذلك على اعتبار أن رسالة المنظمة هي بمثابة المبرر من وجودها، لذلك ينظر أحياناً إلى الرؤية على أنها تحوي رسالة المنظمة أيضاً، إذا ما شملت المبرر من الوجود.

والرؤية – كما ذكرنا – بطبيعتها مسألة انفعالية فهي مثل الحب له قوة غير عادية في اجتياز الصعاب، أما إذا لم تكن الرؤية انفعالية فسيكون من الصعب على الأفراد حقيقة أن يشتروها، وفي كثير من الأحوال نجد الأفراد والمجموعات غير راضين عن أحوالهم ويفرحون بوجود رؤية تنقلهم إلى عالم أفضل، ولكنهم عادة ما يكونون غير صبورين ولابد من إشعارهم بأن ذلك من طبيعة الأمور ولابد لهم أن يتخذوا برامج إيجابية لتحقيق تلك الأحلام.

والواقع أن هناك شروط لابد من توافرها في الرؤية أهمها:

- ⇦ أن تكون الرؤية قوية وشجاعة وطموحة، فهي لابد وأن تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جداً (50%-100%) زيادة مثلاً وليس مجرد نتائج حدية.
- ⇦ أن تخلق الرؤية طاقة وتعاطف والتزام وليس قلقاً وارتباكاً.
- ⇦ أن تكون الرؤية واقعية وقابلة للتحقيق وتعتبر مرشداً لكل الأنشطة في المنظمة.
- ⇦ أن تكون الرؤية مرتبطة برسالة المنظمة، فهي بمثابة "الدينامو" أو المحرك لهذه الرسالة.

فما هي إذن رسالة المنظمة غير الحكومية؟

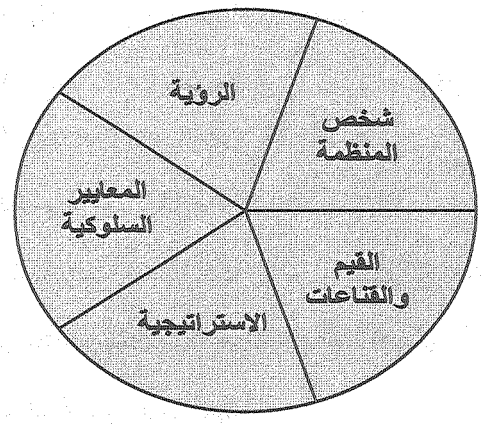
خلافاً للرؤية، فإن الرسالة تحدد فعالية المنظمة غير الحكومية في الوقت الحاضر من

حيث خدماتها وإنتاجها وعملائها ودورها ووظائفها، وبيان الرسالة يؤكد أن قدرة وموارد المنظمة موضع اهتمام وتتركز في مجال معين.

ومن ثم فإن رسالة المنظمة هي عبارة عن "مجموعة الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال"، فرسالة المنظمة تعكس الفلسفة الأساسية بالنسبة لها وتعبر عن الصورة الذهنية التي تود هذه المنظمة أن تسقطها على الأفراد – العاملين بها والمتعاملين معها – كما أنها تحدد أيضاً مفهوم الذات بالنسبة لها وتجسد ما تقدمه من خدمات للمجتمع وتحدد الحاجات النهائية التي تسعى إلى إشباعها، وإذا كانت الرسالة تعرف في عالم الأعمال على أنها "التحديد العام لنطاق العمل والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس المجال"، فإن تعريف الرسالة في المنظمات غير الحكومية لا يختلف عن ذلك.

وتعبر الرسالة عن الغرض الذي من أجله وجدت المنظمة، وتهتم أساساً بالإجابة عن التساؤلات التالية: لماذا وجدت المنظمة؟ ما هي طبيعة عملها؟ من هم عملائها؟ ما هي القيم التي تحكم عملها؟

وفيما يلي شكل يبين العناصر التي تحويها عادة رسالة المنظمة.



شكل رقم (5)
عناصر رسالة المنظمة غير الحكومية

وإذا كانت الرسالة بدون رؤية فإنها تفقد الحلم أو الوضع المرغوب في المستقبل ومن ثم تتكون رسالة ناقصة ليس فيها الروح أو الوتر الانفعالي الذي يربط الناس بها.

وبصفة عامة تمر عملية صياغة رسالة المنظمة غير الحكومية بمرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى: تلي مباشرة إنشاء المنظمة فأي منظمة تنشأ في صورة فكرة في ذهن شخص معين أو مجموعة أشخاص، وبالرغم من أهمية دور المتبرعين في تمويل أنشطة هذه المنظمات إلا أن العديد من الكتاب والمؤلفين يعطي وزناً أكبر لمؤسسي المنظمة، ولا يعني هذا بالطبع أن كل منظمة تنشأ اعتماداً على فكرة جديدة فبعض المنظمات قد ينشأ كرد فعل لغيره من المنظمات، وبصفة عامة فإن هناك ثلاثة فاعلين أساسيين يجب وضعهم في الحسبان عند صياغة رسالة المنظمة وهم فريق العمل والمانحين والمستفيدين، وفي حالة التأسيس يكون دور هؤلاء الفاعلين منحصراً في الاستجابة للرسالة التي وضعها المؤسسون.

المرحلة الثانية: تأتي هذه المرحلة بعد بداية ممارسة المنظمة لنشاطها، ويعتبر المكون العقائدي من أهم المكونات التي تعمل بناء عليها الكثير من المنظمات، وعلى الرغم من تشابه أفكار من ينتمون إلى نفس المنظمة إلا أن عملها في المقام الأخير هو المحصلة النهائية لفريق العمل والمانحين معاً، وأثناء ممارسة المنظمة لنشاطها تكون هناك فرصة أكبر لهؤلاء الفاعلين في أن يعيدوا صياغة وتعديل الرسالة عن طريق طرح آرائهم حول مدى شمولها وعموميتها مما يجعل دورهم أكثر فعالية في هذه المرحلة عنه في المرحلة الأولى.

هذا وتساعد الرسالة على تحقيق ثلاث وظائف رئيسة:

(1) توضيح حدود ومعالم نطاق عمل المنظمة: أشرنا فيما سبق إلى أن العديد من المنظمات غير الحكومية تقوم بتقديم خدمات وسلع ذات نفع عام أو من النوع الذي يصعب تقييمه في الوقت الذي تقوم فيه إدارات المنظمات الهادفة للربح باتخاذ قراراتها بناء على الربحية المتوقعة، ومن ثم تعتبر الربحية هنا هي معيار التقييم بالنجاح أو الفشل في منظمات القطاع الخاص إلا أن معيار الربحية هذا لا يصلح للتقييم في المنظمات غير الحكومية وهنا يبرز دور الرسالة الواضحة والتي تعتبر بمثابة المعيار الأساسي في تحديد مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها من عدمه وذلك عن طريق مقارنة ما تم تحقيقه بما نصت

عليه المنظمة في رسالتها، كذلك فإن الرسالة الواضحة تعمل على اجتذاب الأفراد ذوي الاتجاهات والأفكار المتشابهة والتي تتفق مع طبيعة الرسالة ومضمونها، الأمر الذي يقلل من حدة المشكلات التي تترتب على تضارب الأفكار وغموض آليات عملية اتخاذ القرار.

(2) المساعدة على تحفيز فريق العمل بالمنظمة وكذلك المانحين: فالرسالة تعتبر بمثابة الرمز الذي يلتف حوله كافة الأعضاء في المنظمة ويعملون على نشرها وإقناع الآخرين بها وكذلك هي الضوء الذي يجذب المانحين في حالة تمتعها بالشفافية والوضوح والتحديد التام.

(3) المساعدة في تقييم الدور النهائي للمنظمة: فالتطابق بين رسالة المنظمة وما تقوم بتقديمه من خدمات وسلع، بمعنى آخر التطابق بين رسالة المنظمة وهدفها، يعتبر معيار نجاح لها والعكس في حالة عدم التطابق.

إن وجود إحساس متناسق واضح بالرسالة – والذي يعد بؤرة جوهرية مركزية لالتزام أعضاء مجلس الإدارة والعاملين ودليل جوهري تحكم به المنظمة على نجاحها مع الاستمرار في تعديل مسارها عبر الوقت – يعتبر واحداً من أهم سمات التميز بالنسبة للمنظمة غير الحكومية، إلى جانب بقية سمات التميز الأخرى مثل: القيادة الفعالة، المدير التنفيذي الكفء القدرة على توفير الموارد... إلخ.

ومن الجدير بالذكر أن الرسالة يجب أن تكون مفهومة ومقبولة لكل فرد في المنظمة ويجب أن تنشر على نطاق واسع فالمفترض دوماً أن تظل على لسان وفي وجدان كل من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين والمتطوعين بالمنظمة والمهم أكثر أن تنعكس في تصرفاتهم.

وللتدليل على أهمية رسالة المنظمة غير الحكومية نشير إلى أنه عند سؤال الخبراء المتخصصين عن مقترحاتهم لتحسين عمل المنظمات غير الحكومية أعطت الغالبية منهم أولوية متقدمة لضرورة أن تكون رسالة المنظمة هي الجوهر والأساس، وأن يكون إعلانها هو نقطة البدء في تطوير وتنمية الخطط والبرامج حيث يوفر معياراً للحكم على مدى ملاءمة النشاطات الجديدة وإعادة تقييم النشاطات القائمة.

والصياغة الجيدة لرسالة المنظمة يمكن أن تستخدم كدليل للتخطيط التنظيمي، ولعملية

اتخاذ القرار بالمنظمة، وأيضاً لمبادرات المتطوعين من العاملين ومجلس الإدارة، وكذا لترتيب الأولويات بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المحدودة والمتاحة.

وأخيراً فإن أهم التحديات التي تواجه المنظمة غير الحكومية في مجال رسالتها يمكن إجمالها في : الحفاظ على الاتجاه – تغيير الأولويات – التكيف مع الظروف المتغيرة ومقاومة إغراء التمويل.

خامساً: بيئة عمل المنظمات غير الحكومية

تتأثر المنظمة غير الحكومية إلى حد كبير بالبيئة التي توجد فيها وتمارس أنشطتها وتنفذ برامجها خلالها، ومن ثم يصبح نجاح إدارة المنظمة وتعظيم مخرجاتها متوقفاً – بدرجة واضحة – على تفهم القائمين على هذه الإدارة لتلك البيئة والإحاطة بمختلف أبعادها وأهم مدخلاتها.

وتتكون بيئة عمل المنظمات غير الحكومية من ثلاث حلقات متداخلة هي البيئة المباشرة، ثم الوطنية، فالبيئة الدولية.

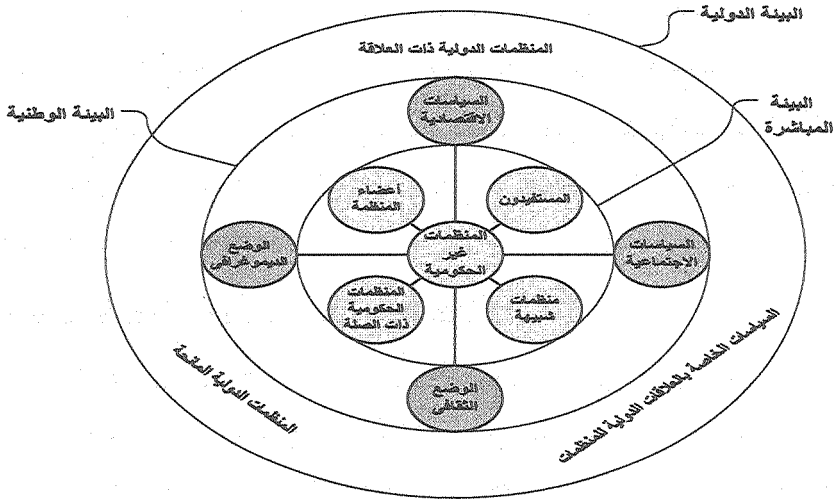
تضم البيئة المباشرة (الداخلية أو المحلية): أعضاء المنظمة، المستفيدين منها المنظمات غير الحكومية الأخرى العاملة في ذات المجال، ثم المنظمات الحكومية ذات الصلة.

أما البيئة الوطنية فتتضمن: السياسات الاقتصادية، السياسات الاجتماعية، الأبعاد الثقافية والوضع السكاني.

وتشتمل البيئة الدولية على: المنظمات الدولية المانحة، السياسات الخاصة بالعلاقات الدولية للمنظمات، وأخيراً المنظمات الدولية ذات العلاقة.

ومن المهم هنا التأكيد على أن هذه الحلقات تعبر عن تصور علمي يمكن أن يستجيب لعدد أكثر أو أقل من المتغيرات البيئية.

ويوضح الشكل التالي بيئة عمل المنظمات غير الحكومية.



شكل رقم (6)
عناصر بيئة عمل المنظمة غير الحكومية

وللتفصيل بعض الشيء في موضوع بيئة عمل المنظمات غير الحكومية، نعرض لثلاث مسائل بتركيز واختصار:

[1] علاقة المنظمات غير الحكومية بجمهور المستفيدين.

[2] العلاقات بين المنظمات غير الحكومية ذاتها.

[3] عناصر نجاح المنظمات غير الحكومية.

[1] علاقة المنظمات غير الحكومية بجمهور المستفيدين

لعل تعبير "منظمات التغيير الإنساني" الذي أطلقه " دركر" *Peter F. Drucker* على المنظمات غير الحكومية يمثل تجسيداً لجوهر علاقة هذه المنظمات بالمستفيدين أو المنتفعين من نشاطاتها.

ولعرض هذه العلاقة يمكن البدء بطرح عدة ملاحظات، أهمها:

- بالإمكان النظر إلى عمل المنظمات غير الحكومية باعتباره اتجاهاً – أو ربما بديلاً خاصاً – في صنع وتنفيذ السياسات العامة.

- القيود التي توضع عند تقديم الخدمة بواسطة أجهزة الدولة لن يكون لها محل إذا ما قامت المنظمات التطوعية بأدائها وذلك في ضوء انتفاء الاعتبارات السياسية.
- يمثل القطاع الثالث مرآة لتنوع القيم في مجتمع معقد وبالتالي فإن هذا القطاع يغطي نطاقاً كبيراً من القيم السياسية والدينية.
- المنظمات غير الحكومية ليست متحررة تماماً من القيود البيروقراطية فهناك دائماً من له حق مساءلة الأشخاص القائمين على العمل التنفيذي وهو ما يعني وجود هيراركية إلا أن بيروقراطية تلك المنظمات أكثر تحريراً من الأجهزة الحكومية إذ هي أقل عدداً وحجماً الأمر الذي يزيد من سهولة تأسيس شروط الثقة بينها وبين المستفيدين من خدماتها.
- هناك ثلاث فئات من المنظمات غير الحكومية بمعيار العلاقة مع المستفيدين، الأولى تعمل على تقديم منافع عامة وتمول من خلال صناديق خاصة، وهي تسمح بتنوع في الخدمات الاجتماعية لا تستطيع الدولة إنجازه إذا ما قدمت تلك المنافع، والثانية منظمات المنفعة المتبادلة والتي تقدم خدمات جماعية ولكن لأعضائها فقط، وهي تضم الأندية الاجتماعية للصفوة واتحادات التجارة وما شابه ذلك، وتعد هذه المنظمات أكثر ميلاً للقطاع الهادف للربح مقارنة بالقطاع الخيري، أما الثالثة فهي جماعات الضغط أو منظمات العمل السياسي والتي لا تهدف إلى تقديم المنافع بنفسها وإنما تعمل على إقناع الحكومة للقيام بها وتلك المنظمات يكون لها جدول أعمال للسياسات خاص بها وتعتبر مهمة في إطار عمل الحكومات الديمقراطية.
- يمكن للمنظمات غير الحكومية تدعيم مفهوم التنظيم بين أفراد المجتمع وهو المفهوم الذي يمكن أن يؤثر فيما بعد على المجتمع بالإيجاب، كما أنها تمد الأفراد بمهارة وخبرة تحديد الاحتياجات المجتمعية وتشجيع المشاركة.

وهكذا يبدو بعد "المساءلة" قضية مهمة في سياق الحديث عن تفاعلات المنظمات غير الحكومية – أو الجمعيات الأهلية – مع جمهور المستفيدين أو المهتمين بما تقدمه، وعادة ما تعزف المنظمات الأهلية عن تقييم أعمالها من منظور العائد المالي وإنما يتم من خلال الرسالة التي تسعى إليها والخدمات التي تقوم بتقديمها، ونظراً لصعوبة قياس أداء الخدمة – باعتبارها كياناً غير ملموس – يكون هناك اختلاف في تقييم أداء تلك المنظمات حيث يعتمد هذا الأمر

على منظومة القيم الاجتماعية التي قد تكون محل اتفاق أو اختلاف.

[2] العلاقة بين المنظمات غير الحكومية ذاتها

لا شك في أن تهيئة بيئة عمل المنظمات غير الحكومية لتصبح مواتية وملائمة للنمو والتطور، يعتمد في جانب رئيس منه على العلاقات بين هذه المنظمات بعضها البعض، والتي يشكل مستوى الثقة عاملاً مهماً فيها، ويمكن قياس مستوى الثقة هذا بمدى التعاون والتفاعل والتنسيق فيما بين تلك المنظمات، كما يمكن قياسه بمدى قدرتها على "التشبيك" *Networking* وعلى التضامن والتكاتف معاً للتأثير في السياسات العامة.

إن أهداف المنظمات غير الحكومية في تحقيق المصلحة العامة تجعل للتنسيق والتعاون مكاناً بارزاً في هذا الإطار ويشكل التنسيق مكوناً مهماً لتقوية القدرات الذاتية للمنظمات الأهلية، ومفهوم التنسيق هنا ليس مفهوماً ترفياً وإنما مطلباً مهماً لتفعيل دور هذه المنظمات وتحقيق بعض التكامل في وظائفها فضلاً عن ترشيد الموارد المحدودة.

وجدير بالذكر أن إثارة مطلب التنسيق هنا يعني وجود مظاهر مختلفة وجديدة أصبحت تميز العلاقات فيما بين المنظمات غير الحكومية، من أهمها التنافس الذي يصل إلى حد التوتر في بعض الأحيان – مع انخفاض فرص التعاون – والاندماج الوظيفي في الدولة في أحيان أخرى، وهو ما ينعكس سلباً على أداء هذه المنظمات.

ويرتبط التنسيق بين المنظمات الأهلية بعدد من المتغيرات، بعضها يتعلق بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والبعض الآخر يتعلق بدرجة نمو وتطور وفعالية العمل الأهلي وتنوع أنشطته وأدواته، وكذلك مدى وعي العاملين في هذا القطاع بأهمية التنسيق والتفاعل والتعاون بين منظمات العمل الأهلي على مختلف المستويات المحلية والإقليمية والدولية ولهذا يعد التفاعل الحر البناء بين العاملين في هذا القطاع هو أول خطوات بناء التنسيق، بالإضافة إلى توافر الوعي بأن هذا التنسيق يحقق مصالح متبادلة لمختلف الجمعيات.

ويوجد في الوقت الحالي أشكال تنظيمية عديدة للتنسيق بين المنظمات غير الحكومية تتراوح ما بين اتحادات عامة على مستوى الوطن وإقليمية على مستوى المحافظات تمثل جميع الجمعيات المشهرة بنص القانون – أو اتحادات نوعية تضم في عضويتها الجمعيات العاملة في مجال واحد، مثل الطفولة والأمومة والبيئة... إلخ.

أما فيما يخص ظاهرة التشبيك بين المنظمات غير الحكومية، فنشير هنا إلى مصطلح "الشبكات" *Networks* وهو مصطلح أو تعبير تزايد استخدامه في الآونة الأخيرة لكي يعبر عن "علاقات التفاعل والتعاون وتبادل المنافع والتنسيق بين مجموعات من المنظمات غير الحكومية، سواء جمع بينها طبيعة النشاط بغض النظر عن الحدود الجغرافية مثل منظمات حقوق الإنسان والمرأة والطفل... إلخ، أو جمع بينها الانتماء إلى منطقة جغرافية معينة بغض النظر عن النشاط النوعي لهذه المنظمات".

وتعكس الشبكات خاصة العالمية والإقليمية درجة أكبر من التنسيق والاتجاه نحو الكونية.

والشبكات عموماً تقوم بعدة وظائف، منها على سبيل المثال:

- تطوير قواعد بيانات عن المنظمات غير الحكومية.
- تبادل المعلومات والخبرات فيما بينها.
- تنسيق الجهود المشتركة وتحقيق التواصل والتعاون بينها والعمل كمراكز مساندة ودعم لتطوير قدراتها.
- دراسة مشكلات تمويلها والعمل على حلها وإعداد الدراسات والبحوث اللازمة لذلك.
- توفير وتنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والمهني للعاملين بها.
- مناقشة وإبداء الرأي في بعض المسائل والأمور المرتبطة بعملها.

[3] عناصر نجاح المنظمات غير الحكومية

بدأت المنظمات غير الحكومية تأخذ بزمام المبادرة على مستوى المجتمعات منذ الثمانينيات 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 بأي شكل من الأشكال عن القطاعين الآخرين.

وبمراجعة الأدبيات التي تناولت المنظمات غير الحكومية، سواء من وجهة نظر مقارنة أو اعتماداً على منهج دراسة الحالة تبين أن هناك جوانب للقوة وأخرى للضعف تؤثر في أداء هذه المنظمات.

ونعرض فيما يلي لأهم مكامن القوة وأبرز مواطن الضعف لدى تلك المنظمات.

❖ ***مكامن القوة لدى المنظمة غير الحكومية***

اتفق المقيمون لدور المنظمات غير الحكومية بشكل عام على أن هذه المنظمات تتمتع بقدرات خاصة تتمثل في الآتي:

⇦ الوصول إلى الفقراء والمواطنين الخارجين عن نطاق الخدمات الحكومية – أو الخاصة وتعتبر هذه القدرة إحدى وظائف هذه المنظمات التي تساعد الفقراء والمهمشين.

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

⇦ تقديم الخدمات بتكلفة نسبية أقل وهو ما ينتج عن قدرة المنظمات غير الحكومية في تعبئة الموارد وتنظيم الجهود التطوعية.

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

والواقع أن قوة القطاع الأهلي في مجال التنمية تبدو واضحة في عدد من منظماته نتيجة التنوع والقدرة المستمرة على التطوير والتغلغل وإبرام التحالفات وشبكات العمل فضلاً عن أن قيام المنظمات غير الحكومية برقابة ومتابعة البرامج الحكومية يعد أحد جوانب قوتها فهي تجعل الحكومات أكثر استجابة لمتطلبات الجماهير وتدفعها لإدراج مسائل وقضايا جديدة على جدول أعمالها.

❖ مواطن ضعف المنظمة غير الحكومية

عادة ما تنتقد المنظمات غير الحكومية لتواضع قدراتها في:

- المسائل الفنية للمشروعات المعقدة.
- تطوير مشروعاتها والخروج بها إلى النطاقين الإقليمي والقومي.

- خلق وتنمية منظمات أصغر تكون قادرة على تطوير نفسها في حالة إنسحاب المنظمة غير الحكومية بمواردها والعاملين فيها.
- الرؤية الاستراتيجية ونسج علاقات مع الفاعلين المؤثرين في 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 والاعتماد على الشعارات والكلمات، وهو ما يؤدي إلى ظهور مشكلة الهواية مقابل الاحتراف.
- ضعف التركيز على رسالة المنظمة وأولوياتها.
- عدم النجاح في استثمار مجالس الإدارة.
- تضارب الاختصاصات بين المسئول عن المتطوعين والمسئول عن الإداريين في المنظمة.
- الفشل في التعاقد مع مدير تنفيذي كفء.
- النقص في إدراك المسئوليات القانونية والأخلاقية.

ومن ثم يصبح نجاح المنظمة غير الحكومية رهناً بقدرتها على تعظيم عوامل القوة وتقليل مواطن الضعف.

أما إذا أرادت المنظمة أن تتمتع بسمات التميز - وليس فقط النجاح - فإن عليها أساساً أن تحقق المواءمة بين ظروفها ومعطيات العمل بها، ذلك أن التميز ليس له قانون موحد وإنما توجد أطر عامة يستطيع الجميع السير على نهجها.

إن الوصول إلى أفضل النتائج وتحقيق التميز يكمن بصفة أساسية في المهارة في تقدير الظروف الخاصة وأخذ البيئة المحلية والوطنية والدولية في الاعتبار، وعدم محاكاة نماذج ثابتة لا تتفق مع ذلك.

وتؤكد الأدبيات على مواصفات التميز الآتية في المنظمات غير الحكومية:

(1) التحديد الواضح للرسالة والتعامل معها باعتبارها النقطة المحورية التي تدور حولها جهود

مجلس الإدارة والعاملين بها واعتبارها كذلك الإطار العام الذي يتم من خلاله تقييم النجاح والفشل وإحداث أية تعديلات مستقبلية.

(2) أن يكون هدف المنظمة مثيراً للمجتمع.

(3) التركيز على زيادة عدد الأفراد المهتمين برسالة المنظمة.

(4) إعطاء الاهتمام للمسائل الأخلاقية والنفسية لخلق روح العمل الجماعي.

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

(6) أن يكون الاتصال داخل المنظمة إيجابي بين المتطوعين والمدير التنفيذي، وأن يكون للمنظمة علاقاتها الممتدة مع المجتمع.

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

(8) القدرة على الحفاظ على المتطوعين تحت طلب المنظمة، حتى ولو تم إسناد الأعمال التي كانوا يقومون بها إلى إداريين معينين.

(9) مرونة رد الفعل والاستجابة لما يواجه المنظمة من مشكلات وما يتاح أمامها من فرص.

(10) القدرة على الرؤية المستقبلية ومعرفة ما في الأفق، مع الحساسية في تقدير الاحتياجات الإنسانية وتوجيه المنظمة وإمكانياتها للتعامل والتغير من خلال تلك الرؤية وهذه الحساسية.

هذه كانت سمات التميز للمنظمة غير الحكومية وفقاً للدراسات النظرية، لكن عند الانتقال إلى الواقع الفعلي نجد أن هذه السمات تختلف في الممارسة، وأن بعض المنظمات حتى الناجحة منها – لديها خلل في واحد أو أكثر من تلك السمات، فبعض المنظمات لا تعيد النظر في رسالتها وتحدثها، وعدد من المديرين التنفيذيين لا يتقاسمون السلطة مع مجالس الإدارة، فضلاً عن أنه رغم التخطيط الجيد إلا أن بعض مصادر التمويل قد تأتي نتيجة الصدفة أكثر منها نتيجة التخطيط، ولهذا نقول أنه ليس حتمياً لكي تكون المنظمة غير الحكومية ناجحة ومتميزة أن تتمتع بكل هذه السمات، بمستو عال وفائق، فمن الممكن أن يعتري الخلل والنقص بعضها، ولكن المهم في نهاية الأمر هو قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المطلوب بين كل هذه العناصر.

الموضوع الثاني

العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة والقطاع الخاص

الموضوع الثاني

العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة والقطاع الخاص

مدخل

تعد حالة العلاقة بين المنظمات غير الحكومية من جانب والحكومة والقطاع الخاص من جانب آخر من مناطق البحث المهمة والحرجة في دراسات المنظمات غير الحكومية، وترى العديد من الأدبيات أن العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة تتسم بالتوتر الشديد نظراً لأن الحكومة تسعى لتقليص الدور السياسي للمنظمات، في حين تسعى هذه المنظمات لتوسيع نطاق استقلاليتها 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 وفي نفس الوقت لا تستطيع تلك المنظمات القيام بدور الحكومات رغم ما قد تقوم به من جهد لسد الاحتياجات وتحقيق الآمال والضغط على الحكومة نحو المزيد من الإيجابية والفعالية.

نعم في البداية كانت النظرة التقليدية الدائمة نظرة عداء وشك وريبة فالحكومة تنظر لهذا القطاع على أنه عدو يسلب منها التمويل والصيت والشرعية، في حين يرى القطاع الأهلي الحكومة كمقيد أو معوق يفرض قيوده التنظيمية عليها بما يعرقل عملها، وبينما سعت الحكومة إلى محاولة تقليص دور هذه المنظمات، عملت تلك المنظمات على توسيع نطاق استقلاليتها بشكل متواصل، ولكن مع الوقت والتطور والضغوط التي واجهت الحكومات في الدول المختلفة، ومع اتساع الفجوة بين تطلعات ومطالب الجماهير عموماً وبين إمكانات وقدرات الحكومة على تلبيتها بات من الضروري على الطرفين أن يلتقيا في منتصف الطريق فكل منهما في حاجة إلى الآخر.

لقد بدأ التغير في هذه النظرة شيئاً فشيئاً خاصة مع إدراك الحكومات أنه لا يمكن بأي حال لهذه المنظمات أن تحل محلها رغم الدور الكبير الذي تلعبه فراحت الحكومة تنظر للقطاع

الأهلي باعتباره مساند لها في خدمة المواطنين وسد حاجاتهم، وأنها إذا أرادت السيطرة على عمله فيتعين عليها البحث عن وسائل تمكنها من تحقيق ذلك ولكن دون إلغاء الفوائد والمزايا المتحققة منه، وفي ذات الوقت أدركت هذه المنظمات أنه لا يمكنها أن تعمل أو تستمر في ظل علاقة سيئة مع الجهات الإدارية، وأنها إذا أرادت عدم تهميشها في الحوارات الوطنية فعليها أن تحرص دوماً على توثيق علاقتها بالحكومة.

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

ومن ثم أصبحت القضية الأساسية اليوم هي البحث عن أفضل السبل لتعزيز العلاقة الإيجابية الصحية بين الطرفين وتحقيق التكامل في الجهود والأنشطة بما يمنع الازدواجية ويدعم مسيرة التنمية، فالعلاقة بين الحكومة والقطاع الثالث ليست "مباراة صفرية" *Zero-Sum Game* حيث المكسب الذي يحققه أحدهما يعد خسارة للآخر، بل على العكس أضحينا اليوم نتحدث عن فكرة "الشراكة" *Partnership* بين القطاعات الثلاثة – العام والخاص والأهلي والبعض أضاف مؤسسات التمويل والمؤسسات الأكاديمية – تلك الفكرة التي تعكس قيمة عملية التكامل والتعاون من أجل تحقيق التنمية المستدامة، كما يعكس الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية.

وفي إطار بحث العلاقة بين المنظمات غير الحكومية من ناحية والحكومة والقطاع الخاص من ناحية أخرى يمكن مناقشة طبيعة العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة ونماذج هذه العلاقة، المنظمات غير الحكومية كأداة للإدارة الحكومية فكرة المزايا النسبية لكل قطاع من القطاعات الثلاثة منظومة الشراكة بينها، وأخيراً إشارة إلى الحالة المصرية.

أولاً: طبيعة العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة

يعد التأييد الحكومي أحد العوامل التي تسهم في نجاح المنظمات غير الحكومية بوجه عام، وتعتبر العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة علاقة متناقضة ومعقدة إلى حد كبير، فأحياناً ما تكون تعاونية وأحياناً أخرى تكون صراعية وفي أحيان ثالثة قد تنطوي على بعض التضارب، ومن الصعب تصور وجود نمط واحد للعلاقة بين الطرفين، فهذه العلاقة

تختلف من دولة لأخرى ومن نظام سياسي لآخر، ومن منظمة إلى منظمة أخرى، وحتى بالنسبة لنفس المنظمة من فترة زمنية لأخرى، ومن قضية إلى غيرها، فالأمر يتوقف على طبيعة كل من المجتمع والحكومة والمنظمات غير الحكومية واللحظة التاريخية والقضية موضع الاهتمام.

وهنالك مجموعة من العوامل التي تحدد وتؤثر على شكل ونمط العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة، من بينها:

- فكر الحكومة نفسها بمعنى مدى التزامها بفكرة التعددية وقدرتها على تنفيذ ذلك، فضلاً عن نظرتها إلى هذه المنظمات وطبيعة دورها.
- توجهات المنظمات ذاتها وطبيعة نظرتها للحكومة.
- نوعية نشاط وأهداف تلك المنظمات ومجالات عملها، بعبارة أخرى طبيعة الوظيفة التي تقوم بها، فالجمعيات التي تقوم بوظائف خدمية تختلف عن التي تقوم بوظائف اجتماعية وهما بطبيعة الحال يختلفان عن الجمعيات التي تقوم بوظائف تمثيلية (منظمات حقوق الإنسان على سبيل المثال).
- العوامل الخارجية المؤيدة أو المدعمة لعمل المنظمات غير الحكومية.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى بعض الأوضاع الغريبة والمعقدة في إطار علاقة المنظمات غير الحكومية بالحكومة عموماً، منها على سبيل المثال:

- بينما تحصل بعض هذه المنظمات على الدعم والتمويل الحكومي نجدها في ذات الوقت تنتقد سياسات الحكومة وبطبيعة الحال كلما زادت موارد المنظمة، زادت قدرتها على توجيه النقد للسياسات العامة وللحكومة بوجه عام.
- على الرغم من ازدياد أهمية الدور الذي تلعبه هذه المنظمات في الوفاء باحتياجات المواطنين التي عجزت الحكومة عن تلبيتها وفي معالجة العديد من الآثار السلبية الناجمة عن بعض السياسات الحكومية كالإصلاح الاقتصادي، إلا أن الحكومة تجد نفسها في حاجة باستمرار إلى فرض قيودها التنظيمية على عمل تلك المنظمات.

- قد تلجأ الحكومات في بعض الأحيان إلى تأسيس – وهو ما سبق الإشارة إليه – ما يسمى بـــ "المنظمات الحكومية غير الحكومية" *Government-Organized or Operated NGOs (GONGOs)*، وهي تنظيمات تقع ما بين المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية أي خليط يضم عناصر من كلا الفريقين (على سبيل المثال المجلس القومي لحقوق الإنسان في مصر والمجلس القومي للمرأة وغيرهما) وذلك لخدمة مصالحها، وربما يتولى رئاستها أحد المسئولين الحكوميين أو قريب له، وقد تلجأ الحكومات إلى تأسيس مثل هذه المنظمات لأسباب عدة كجمع موارد المانحين الدوليين أو بغرض توجيهي أو لمنافسة المنظمات الشرعية الأخرى أو لتنفيذ السياسات العامة دون الاصطدام باللوائح والإجراءات، وبوجه عام هذا النمط مشكوك في فائدته بالنسبة للعمل الأهلي.
- هناك تفاوت كبير في علاقة الجمعيات الأهلية بالحكومة، فهناك منظمات تعمل إلى جانب الحكومة كمقاولين لها وفي المقابل هناك منظمات أخرى تعارض أي اتصال أو تعاون بينهما كالمنظمات الدينية المحافظة، بل إن البعض يكون أكثر راديكالية حين يذهب إلى كون الحكومة هي العدو الأساسي والأول للمجتمع المدني.
- تتفاوت علاقة المنظمات غير الحكومية بالحكومة من نظام سياسي إلى آخر، فالنظم السياسية المحافظة المغلقة تفرض قيودها على عمل الجمعيات الأهلية بخلاف النظم الليبرالية المفتوحة.
- في بعض الأحيان قد تستخدم الجمعيات أنشطتها الخيرية أو الاجتماعية أو الخدمية الناجحة للتغطية على أنشطة سياسية.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات غير الحكومية قد برهنت في كثير من الأحيان على قدرتها على بناء تحالفات قوية مع مسئولين حكوميين لهم وزن وقدرة على التأثير، وفي نفس الوقت يتعاطفون مع قضاياها ويؤيدونها.

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؟
- هل توجد بعض النماذج التي يمكن أن تتحدى التصور السائد، أي نموذج "التنافس"؟
- ما هو النموذج الواجب للعلاقة بين الطرفين: التنافس، الصراع المواجهة أم التعاون؟
- هل بالإمكان تعميم نموذج أو شكل للعلاقة بين الطرفين؟
- ما هي المزايا التبادلية التي يحصل عليها كل طرف من الآخر؟
- كيف يمكن لبعض الحكومات استخدام ميكانزمات للسيطرة على المنظمات غير الحكومية؟
- ما هي البدائل المتاحة أمام الحكومة للتخلص مما تعتبره مخاطر من جانب المنظمات غير الحكومية؟

وبطبيعة الحال حاول بعض الأساتذة وضع إجابات عن هذه التساؤلات وغيرها، منهم "برنتون" *Michael Brenton* الذي حدد أربع مجموعات من الميكانزمات التي استخدمتها بعض الحكومات في أفريقيا للسيطرة على المنظمات غير الحكومية، تراوحت من محاولات التسييس والاحتواء وصولاً إلى ممارسة الإكراه، وهي:

1) التسجيل والإشهار والرقابة

ومن خلال هذه الآلية تسعى الحكومة إلى التدخل في أعمال المنظمات وخاصة فيما يتعلق بالتمويل الأجنبي حيث يجب على المنظمة غير الحكومية أن تكون مسجلة لدى الحكومة الأمر الذي يعد الخطوة الأولى في سلسلة من الإجراءات الرقابية التي تمارسها الحكومة على عملها فيصبح من الضروري أن تحصل المنظمة على موافقات حكومية عديدة بشكل مبالغ فيه مما يشكل نوعاً من الإعاقة لعمل المنظمة.

2) التنسيق

فحتى تستطيع المنظمة غير الحكومية أن تقدم أي خدمة فهي بحاجة إلى التعامل مع جهات حكومية وخوض سلسلة من الإجراءات الروتينية، وفي حالة اقتناع الحكومة بهذه الخدمات فإنها تقوم بتيسير الإجراءات المطلوبة لتلك المنظمات فمثلاً بعض الأنشطة التي تقوم

بها المنظمات خاصة في مجال التنمية الريفية تتطلب تنسيقاً مع الجهات الرسمية بل والحصول على موافقات من الوكالات والمسئولين المحليين، الأمر الذي يؤكد أن أنشطة التنمية ليست – في واقع الأمر – سوى احتكاراً للدولة.

3) الاختيار

وبمقتضاها تقوم الحكومة بإسناد بعض المشروعات إلى منظمات معينة للاستفادة من المزايا النسبية التي تتمتع بها تلك المنظمات، وبالتالي فإنه من الأفضل دوماً للمنظمة أن تحرص على توثيق علاقتها بالحكومة، الأمر الذي يشجع تلك الأخيرة على اختيار المنظمة وإسناد مهمة تنفيذ بعض المشروعات إليها مما يعود بالنفع والفائدة على المنظمة ذاتها في نهاية المطاف، وفي بعض الدول عادة ما يكون في صالح المنظمة غير الحكومية أن تحصل على عضوية الكيان الحكومي القائم على تنسيق المعونات، وفي بعض الحالات يكون هذا الكيان مسجلاً باعتباره منظمة غير حكومية ولكنه عادة ما يكون حكومياً وبرئاسة مسئول حكومي، وينصرف عمل هذا الكيان إلى مراجعة والموافقة على الخطط التشغيلية ورقابة عمليات التمويل الأجنبي، وبطبيعة الحال تكون عملية الاختيار سلطوية بحتة من قبل الحكومة التي تغلب التوجه السياسي بشكل لا يقبل الشك.

4) إعادة التنظيم والحل والمصادرة

قد تسعى الحكومات إلى ممارسة قهر منظم في 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 اعتقال قادة تلك المنظمات.

ويبدو جلياً أن التوسع في فرض الإجراءات الرقابية والتنظيمية من قبل الحكومة على المنظمات غير الحكومية، حتى وإن كانت بعيدة عن الأغراض السياسية، يكون له أثر سلبي على استقلاليتها والتي تعد المتطلب الرئيس لكفاءة عملياتها.

والخلاصة هنا أن الحكومات وبالأخص في الدول الآخذة في النمو تنظر إلى المنظمات غير الحكومية باعتبارها خطراً سياسياً محدقاً، فالمصدر الأساسي لشرعية تلك الحكومات هو قدرتها على تقديم الخدمات، فإذا ما استطاعت منظمة غير حكومية تقديم تلك الخدمة بشكل أكثر

كفاءة فإن هذا يعني أن تلك المنظمة باتت مصدر خطر سياسي، وعلى ذلك يكون أمام تلك الحكومات حلاً من ثلاثة للخروج من هذا المأزق، الأول هو أن تدعي امتنانها وتقديرها لإنجازات المنظمات غير الحكومية، والثاني أن تخفي عمليات المنظمات غير الحكومية إلى النقطة التي تظهر فيها أية دلائل لعدم كفاءتها – أي انتقاء المعلومات التي تنشر عنها – أما الثالث فهو أن تستبدل بهذه المنظمات عدداً من المنظمات الموالية التي تقوم بنفس وظائف المنظمات غير الحكومية وتكون أداة للنظام.

ثانياً: نماذج العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية

في دراسة أعدها كل من "جيدرون" *Benjamin Gidron* و "كرامر" *Ralph M. Kramer* و "سالمون" *Lester M. Salamon* عن العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية من منظور مقارن، رفض الباحثون الثلاثة سيادة نموذج المنافسة على شكل العلاقة بين الطرفين مؤكدين أن العلاقة بينهما ليست مباراة صفرية، وقد أكدت هذه الدراسة على وجود حدود للمنافسة تنبع من الأيديولوجية ومستوى التحليل وطبيعة وظائف المنظمة والتمويل والتأثير التاريخي والعادات والتقاليد، واقترح الباحثون أربعة نماذج لهذه العلاقة هي:

1) نموذج سيادة الحكومة

وهو نموذج متطرف تلعب فيه الحكومة الدور الرئيس في عملية التمويل وتقديم الخدمات العامة.

2) نموذج سيادة القطاع الثالث

وهو أيضاً نموذج متطرف يلعب فيه القطاع الثالث الدور الرئيس في عملية التمويل وتقديم الخدمات العامة.

3) النموذج الثنائي

حيث يقتسم الطرفان عمليات التمويل وتقديم الخدمات العامة كل في مجاله المحدد له بوضوح، بعبارة أخرى يوجد طرفان كل منهما يعمل في مجاله دون وجود تنسيق أو تعاون بينهما، مما يؤدي إلى الازدواجية في بعض الأحيان أو إلى حرمان بعض الفئات من الحصول على الخدمات التي تحتاجها في أحيان أخرى.

4) النموذج التعاوني

حيث يقوم الطرفان بأداء العمليات كل حسب الاستطاعة والظروف المتاحة دون النظر إلى أي نوع من التقسيم، فالتعاون بين الطرفين هنا يساعد على تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة، كما يمنع الازدواجية أو حرمان بعض الفئات من الحصول على الخدمات التي تحتاجها.

وقد وضع الباحثون نماذجهم في الجدول التالي:

النموذج / الوظيفة	سيادة الحكومة	الثنائي	التعاوني	سيادة القطاع الثالث
التمويل	الحكومة	الحكومة القطاع الثالث	الحكومة	القطاع الثالث
تقديم الخدمات	الحكومة	الحكومة القطاع الثالث	القطاع الثالث	القطاع الثالث

جدول رقم (1)

نماذج العلاقة بين الحكومة والقطاع الثالث

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

ونختتم هنا تحليل العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة – من حيث طبيعتها ونماذجها – بأن نشير إلى إمكاننا طرح أو الحديث عن خمسة نماذج لهذه العلاقة تلخص الاحتمالات المختلفة لها، نجملها في (5 Cs) مرتبة من الأسوأ إلى الأفضل كما يلي:

- "مواجهة" *Confrontation*
- "صراع" *Conflict*
- "منافسة" *Competition*
- "تنسيق" *Co-Ordination*
- "تعاون" *Co-Operation*

وعليك عزيزي القارئ أن تحدد أي من هذه النماذج يعبر عن حالة العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية في مصر اليوم أو في أي فترة سابقة تختارها أو تكون أكثر طموحاً فتستشرف المستقبل.

ثالثاً: المنظمات غير الحكومية كأداة للإدارة الحكومية

تسعى بعض الحكومات إلى الاعتماد على عدد من المنظمات غير الحكومية لإنجاز مهام إدارية ذات طابع اجتماعي خاص بالخدمات، الأمر الذي يثير مجموعة من التساؤلات لعل أهمها: على أي أساس يتم اختيار منظمة دون الأخرى للقيام بهذا الدور؟ وما هي طبيعة المهام التي تسند إليها بشكل واضح؟ وكيف يمكن مساءلتها بشأن تلك الأنشطة التي تؤديها نيابة عن الحكومة؟ وما هي المبادئ والإجراءات التي تحكم عمل المنظمة غير الحكومية التي 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 التي تتعرض لمسائل مهمة عند الحديث عن دور المنظمات غير الحكومية كأداة للإدارة الحكومية وذلك على النحو التالي:

- في 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 في الميزانية تخفض بند الأجور، بل إنه في بعض الحالات تكون المهمة عاجلة ويكون من الصعب تدبير إداريين وتوجيههم بشكل مناسب لأدائها بسبب الروتين والتعقيد في إجراءات أجهزة الخدمة المدنية.

- تستطيع تلك المنظمات، التي تسمى في هذه الحالة "مقاول"، القيام ببعض المهام والأعمال التي لا تستطيع الحكومة أدائها أو تستطيع ولكن بتكلفة أعلى.

- المنظمات غير الحكومية عادة ما تكون أسرع من الحكومة في القيام بالمشروعات الرائدة على عكس الحكومة التي تتسم أعمالها بالبطء وربما عدم القدرة تماماً كما أنها لو شرعت في ذلك ستواجه بعقبات سياسية ومقاومة بيروقراطية.

- أن المنظمات غير الحكومية عادة ما تكون مصدراً لاستقطاب العناصر ذات الخبرة والكفاءة والتي ترغب في العمل تحت مظلة خاصة للتخلص من ملل العمل الحكومي، ولأن العمل في ظل المنظمات يكون أفضل من أحوال العمل العام وأكثر مرونة، كما أن تعيين تلك العناصر في المنظمات يكون أيسر في حين أن التعيين في الحكومة يتطلب شهوراً وهو ما لا يستطيع أي عنصر صاحب خبرة تحمله.

- تستطيع المنظمات غير الحكومية تحقيق المعادلة الصعبة من خلال التوسط بين الحكومة وأجهزتها وما تتسم به من قيم جامدة وسيئة من ناحية، وبين المواطنين الذين هم في حاجة إلى التعامل مع مشكلاتهم بشكل إيجابي وفعال من ناحية أخرى، وعلى ذلك فهي تعفي المواطنين من روتين البرامج الحكومية المعقد، 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.

- يرى البعض أن اتجاه الحكومات للاعتماد على المنظمات غير الحكومية يعود إلى محاولتها الالتفاف على مشكلاتها المؤسسية التي لا تستطيع حلها سريعاً، في حين يؤكد آخرون أن الحكومة تعمل من خلال هذا الاتجاه 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 الاستجابة للحاجات الخدمية الطارئة والجديدة بشكل أسرع وأكثر فعالية من خلال التعاقد مع المنظمات غير الحكومية، بدلاً من القيام بنفسها باستحداث جهود جديدة باستخدام موظفين عموميين ووكالات عامة للقيام بها.
- اتسام بعض الخدمات بنوع 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 اتجاه برامجهم باستقلال نسبي، بل إنهم يستطيعون في أي وقت إسناد الخدمة إلى منظمة أخرى أو الرجوع في قرار تقديمها بشكل أيسر من وجود أجهزة حكومية وبيروقراطية تؤدي تلك الخدمات.
- الاستعانة بالمنظمات غير الحكومية يضفي على المنظمة الحكومية بشكل أوتوماتيكي الشرعية التي تتمتع بها مبادرات هذه المنظمات، كما أنها تتجنب التكلفة السياسية الناجمة عن تداول فكرة أن الحكومة تحاول اغتصاب دورها.
- نقل المخاطر السياسية والمالية الناتجة عن أداء الخدمات - ولو بشكل جزئي - إلى المنظمات غير الحكومية.
- أن الحكومة تستطيع توفير جزء من أموالها عن طريق المنافسة التي تخلق بين المنظمات غير الحكومية للحصول على عطاءات الخدمات الحكومية، وهو ما يعني تقليل التكلفة وزيادة الكفاءة، ولاسيما أن المنظمات غير الحكومية تعتمد أساساً على الجهود الطوعية وتقدم أجوراً زهيدة مقارنة بالحكومة التي عادة ما تكون مقيدة بقوانين العمل.

وعلى الرغم من البريق والمزايا التي تكتنف فكرة الاعتماد على المنظمات غير الحكومية في أداء الخدمات الحكومية، تظهر العديد من السلبيات التي يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

- أنه على الرغم من الضعف الذي قد تعاني منه الإدارة الحكومية، فإن هناك بعض الأعمال التي لا يمكن للحكومة الاستغناء عنها لأنها تمثل مسئوليتها، والمسئولية لا يمكن أن تتجزأ.

- أن الاعتماد على المنظمات غير الحكومية لا يكون الأفضل على طول الخط، فهو يعقد مهمة الإدارة من خلال وضعها في منافسة وتفاوت أداء الخدمة من منطقة إلى أخرى.
- أن المنظمات غير الحكومية في التحليل الأخير جهات غير مسئولة وأدائها لبعض الخدمات الحكومية لا يمثل سوى جزء من أنشطتها على عكس الوكالات الحكومية، الأمر الذي يجعل المساءلة أمراً غير مطروح فيها، ويكون على الحكومة تحمل أعباء سلبيات أداء تلك المنظمات التي تظل بعيدة عن أي تأثير سياسي.
- ينتقد بعض المحللين فكرة أن المنظمات غير الحكومية بأدائها الخدمات الحكومية توفر أموالاً للحكومة، على اعتبار أن هذه الفكرة تعتمد على مبدأ استقلالية البائعين والمشترين، وهو المبدأ الذي لا محل له عند الحديث عن الخدمات الحكومية التي يسودها مبدأ الاعتماد المتبادل.
- يؤكد البعض على أن الجوانب العلمية التي تحويها دراسات المنظمات غير الحكومية لا تعني دائماً النجاح، فإذا كانت هناك مجموعة من المتغيرات والعوامل التي يمكن السيطرة عليها – وبالأخص في تنفيذ المشروعات البسيطة – فإن الأمر يزداد تعقيداً في حالة المشروعات الرائدة الكبيرة المعقدة، هذا إلى جانب المشكلات التي قد تنشأ من خلال التشغيل وعلى رأسها القيود التنظيمية والأفراد.

وعلى أية حال فإن الجدل بشأن اعتماد الحكومة على المنظمات غير الحكومية لا يعني تجاهل حقيقة أن تلك المنظمات تقوم بدور أساسي في دمج 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 استمرارية أدائها دوراً كبيراً في سد الحاجات الاجتماعية من خلال التعاقدات مع الحكومة، ونؤكد في هذا السياق على أهمية توضيح شروط هذه التعاقدات للتأكد من أن كلا الطرفين – الحكومة والمنظمات غير الحكومية – يفهم تماماً ما هو المتوقع وما هي المسئوليات وكيف تتم المحاسبة.

فضلاً عن أهمية تقديم المعايير الموضوعية عن تلك المتحيزة عند إسناد الحكومة للمنظمات غير الحكومية، والتي يجملها الكتاب في المعايير التالية:

- الخبرة السابقة للمنظمات في تنفيذ مشروعات مشابهة.
- مدى مساهمة المنظمات في تمويل تلك المشروعات.
- مدى توافر المهارات والخبرات الإدارية والفنية والتنظيمية اللازمة لدى المنظمات.

وقبل أن ننتقل إلى عرض فكرة المزايا النسبية لكل من القطاعات الثلاثة: العام والخاص وغير الحكومي، نشير بإيجاز إلى الإطار القانوني الذي ينظم العلاقة بين المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية) والحكومة في مصر.

في البداية صدر القانون رقم (384) لعام 1956م ليجمع شتات الأحكام المتناثرة من نصوص القانون المدني والقوانين العديدة الأخرى، وبعد مرور ثمان سنوات على تطبيقه ظهرت الحاجة إلى ضرورة تعديل أحكامه بما يتناسب مع التطورات الحاصلة، فألغي بصدور القانون رقم (32) لعام 1964م والذي رؤي في أحكامه أن تتماشى مع تطور أهداف الثورة الاجتماعية وبناء المجتمع الاشتراكي، وقد سمي بـ "قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة" وظل هو الحاكم لعمل الجمعيات الأهلية في مصر حتى عام 1999م، ولكن نتيجة للتطورات الحاصلة – تغير البيئة السياسية والأيديولوجية – والحاجة إلى تعديل أحكامه صدر القانون رقم (153) لعام 1999م، وحسناً أن تم تسميته بـ "قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية"، لكنه ألغي نتيجة الطعن أو الدفع بعدم دستوريته ليعود القانون رقم (32) مرة أخرى إلى الحياة منظماً العمل الأهلي، إلى أن صدر القانون رقم (84) لعام 2002م "قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية" ليحل محله، والذي يعد هو المنظم لعمل الجمعيات الأهلية في مصر منذ عام 2002م وحتى الآن.

وفي هذا السياق يمكننا الاعتراف بمنتهى الصدق والموضوعية بوجود تطور حقيقي وتحسن واضح وملحوظ من القانون رقم (32) لعام 1964م ثم القانون رقم (153) لعام 1999م وأخيراً القانون رقم (84) لعام 2002م، ويكمن هذا التطور أساساً فيما نحت إليه القوانين المتعاقبة

من تضييق لنطاق السلطات والصلاحيات والاختصاصات التي تمتعت بها الجهات الإدارية في الإشراف والرقابة على عمل الجمعيات الأهلية، سواء فيما يخص التأسيس أو الرقابة أو الحل أو الدمج... إلخ.

ومن بين مظاهر التطور عبر القوانين المتوالية وصولاً للقانون رقم (84) ما يلي:

- تغير لغة الخطاب: من 24 مادة تبدأ بعبارة "لا يجوز" في القانون رقم (32) إلى 10 مواد في القانون رقم (153) وأخيراً 8 مواد في القانون رقم (84).
- فتح مجالات وميادين العمل داخل المحافظة وخارجها: فيجوز للجمعية بعد أخذ رأي الاتحادات المختصة وموافقة الجهة الإدارية العمل في أكثر من ميدان، من ناحية أخرى فقد كان الحق في مباشرة النشاط خارج نطاق المحافظة مشروطاً بموافقة الجهة الإدارية سابقاً، أما الآن فقد ألغي هذا القيد.
- دعم الجمعيات الأهلية من خلال إعطائها الفرصة لزيادة مواردها عن طريق السماح لها بتملك عقارات وبممارسة أنشطة تدر عليها ربحاً بما يخدم أغراضها المختلفة ويحافظ على بقائها، بالإضافة إلى مسألة الإعفاءات.
- الشخصية الاعتبارية: كانت في الماضي تثبت بإشهار نظام الجمعية، أما الآن فأصبحت بإجراء القيد أو بمضي ستين يوماً من تاريخ تقديم الطلب مستوفياً، أيهما أقرب.
- تعيين أعضاء مجلس الإدارة: في السابق كان لوزير الشئون الاجتماعية (عدل مسمى الوزارة إلى وزارة التضامن الاجتماعي اعتباراً من يوليو 2004م) أن يعين عدداً لا يزيد عن نصف أعضاء المجلس، أما حالياً فقد تم إلغاء ذلك وأصبح المجلس كله بالانتخاب من قبل الجمعية العمومية.
- التظلم: من التظلم إلى الجهة الإدارية إلى الطعن أمام المحكمة المختصة.
- الحل: في الماضي كان بقرار من الوزير بعد أخذ رأي الاتحاد المختص أما الآن صار من الممكن حل الجمعية بقرار من الجمعية العمومية غير العادية.

- الدمج: كان سابقاً بقرار من الجهة الإدارية، ولكنه الآن أصبح بطلب من الجمعيات ذات النفع العام بعد أخذ رأي الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- الاتحادات النوعية والإقليمية: الجهة الإدارية كانت هي الجهة المسئولة عن إنشاء الاتحادات، أما حالياً فقد تطور الأمر وأصبح للجمعيات أن تنشئ فيما بينها هذه الاتحادات.
- إعادة هيكلة صندوق إعانة الجمعيات الأهلية وإعطائه صلاحيات أوسع حيث يختص هذا الصندوق بجمع التبرعات وتوزيعها على الجمعيات المختلفة طبقاً لحجم ونوعية نشاطها.

ويمكن إرجاع التطور الحقيقي الحاصل عبر القوانين المتعاقبة إلى عدة أسباب، من بينها:

- الضغوط الداخلية: اختلاف البيئة السياسية والأيديولوجية.
- التأثيرات الخارجية: العولمة وانعكاساتها.
- الإحساس بأهمية هذه الجمعيات.
- الحاجة الشديدة إليها: فالحكومة الذكية هي التي تعرف كيف تستثمر القطاع الثالث.
- قد تكون الرغبة في الحصول على التمويل والاستفادة منه.

بعض الحقائق المهمة

- العبرة دائماً في العمل الأهلي بالممارسة أكثر من النصوص القانونية.
- العلاقة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية في مصر أوسع من مجرد الإطار القانوني، والتركيز على البعد القانوني وحده لا يفيد كثيراً فهناك أبعاداً أخرى للعلاقة.
- لم يعد هناك مفر من أن يلتقي الطرفان في منتصف الطريق أو قبله أو بعده بقليل.
- في الآونة الأخيرة بدأت مجموعة من المؤشرات والأفعال تعكس تقدير الحكومة لدور الجمعيات الأهلية ورغبتها في تطويرها ودعمها.

- مع كل القيود الواردة في القوانين والتي في أحيان كثيرة تترك آثارها السلبية على الجمعيات الأهلية، فهناك تزايد في عدد الجمعيات وهناك اتساع في مجال الاهتمام بها خاصة مع تغير الخطاب السياسي لصالحها بتركيزها على نشاطها وابتعادها عن السياسة.
- في الوقت نفسه شهدت بعض مواد القانون تعديلاً، وبدأ صناع القرار يأخذون بعين الاعتبار ما تطالب به الجمعيات الأهلية من تعديلات للوصول إلى المعادلة التي تضمن فعالية دورها واعتبارات الأمن القومي في آن واحد.
- لماذا الحديث والنقد والهجوم فقط على قانون الجمعيات الأهلية، أين باقي القوانين التي تكبل الحريات في مصر؟
- مع التسليم والاقتناع بكل ما تقدم، إلا أننا لا يجب أن نتشبث به ونصر عليه فيصبح كل حديثنا عن تطوير أداء الجمعيات الأهلية في مصر هو مجرد انتقاد للإطار القانوني القائم فلابد من التفكير في إطار أوسع ومجال أرحب للعلاقة بين الحكومة والجمعيات على النحو التالي:

- أهمية الوعي بحدود الدور ومتطلباته، بمعنى إدراك ما تستطيع وما لا تستطيع الجمعيات الأهلية عمله بحيث تبحث في كل مجالات عملها عن التكامل مع الجهود الحكومية بما يدعم مسيرة التنمية.
- ضرورة أن تكون الرعاية الحكومية للجمعيات رعاية بناءة وليست معوقة، وفي هذا السياق ينبغي التأكيد على أهمية تغيير المسلك العدائي من قبل الجمعيات للحكومة، وفي المقابل انتفاء نظرة الشك والريبة من قبل الحكومة للجمعيات.
- العمل على تنمية الكوادر البشرية العاملة في الجهات الإدارية المعنية بأمور الجمعيات وفي نفس الوقت توفير برامج تدريبية لتنمية الكوادر البشرية العاملة بالجمعيات ذاتها وتعريفها باللوائح والقوانين المنظمة وتزويدها بالمعارف والمهارات اللازمة.
- زيادة وسائل الدعم المالي والفني الذي تقدمه الحكومة للجمعيات.

- دعم الجمعيات من خلال البيئة المشجعة للمبادرات الطوعية، الأمر الذي يعضد من قدرتها على العمل من خلال برامج التنمية الحكومية، وهو ما سيدفعها نحو إظهار مهاراتها وإمكانياتها وتأكيد نواياها للحكومة بأنها لا تعمل ضد المصلحة الوطنية.
- ضرورة التوسع في مجال التعريف والترويج لنشاط الجمعيات وأهمية مساندة الحكومة للأبحاث والمؤتمرات المحلية والدولية الموجهة لخدمة هذا الغرض.
- الشفافية والمساءلة من الأمور الأساسية في علاقة الحكومة بالجمعيات.

رابعاً: فكرة المزايا النسبية

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 شكل الأساس في بناء النموذج البيروقراطي التقليدي للحكومة 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 الاهتمام – في حين أن القطاع الخاص لم يضعهم في الاعتبار لأنهم ببساطة ليسوا المخاطبين برسالته، ومن هنا ظهرت المنظمات غير الحكومية وتنامت 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 جانب المواطنين للتغيير وتحسين الخدمات، ومن داخل الحكومات ذاتها لإحداث تطوير وتنمية الأفراد وما يؤدى لهم من الخدمات، كما أن الضغوط الخارجية لا تتوقف سواء من البنك الدولي أو صندوق النقد أو المنظمات الدولية والجهات المانحة لتسريع عملية التنمية والاهتمام بالأفراد ودفع الحكومات لوضع حدود لحجمها المترهل بعيداً عن الأيديولوجيات.

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

- ***الاختلافات الرئيسة بين القطاعات الثلاثة***

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

ففي مقالة كتبها " دركر" عام 1989م تحت عنوان "ماذا يمكن للقطاع الخاص أن يتعلمه من المنظمات غير الهادفة للربح؟" أكد أن تلك الجماعات استطاعت أن تجمع بين الإنجاز الوافر والتكلفة البسيطة فهي تجيد توظيف متطوعيها ولديها قدرة عالية على الاستفادة بالدولار إلى أقصى مدى بشكل يفوق القطاع الخاص، وأضاف " دركر" أن هذه المنظمات أكثر وعياً بقيمة المال عن شركات القطاع الخاص فهي تتحدث عن الأموال وتقلق بشأنها معظم الوقت لأنها تدرك صعوبة الحصول عليها ولأنها تشعر دائماً بأن ما لديها أقل مما تحتاج إليه.

ووفقاً لملاحظة " دركر" فإن المنظمات غير الحكومية تختلف عن القطاع الخاص في كون إنجازاتها أكثر ارتباطاً بالمجتمع، وأنها في حاجة دائمة لزيادة التمويل، إلى جانب تواضع ميزانيتها 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 انتقاء زبائنها وإجراءات ضمهم لها، حيث إن نظام الحكومة قائم على المساواة الصارمة سواء في اختيار زبائنها أو اختيار 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 اختيارهما للزبائن مع قدراتهما، وإن كانت الحكومة تبحث عن الاستمرارية والعدالة والقدرة المستمرة على التواجد بينما القطاع الخاص يعطي المزيد من التقدير لمسألة الفعالية وحسن الأداء.

والواقع أنه لابد، ونحن نتحدث عن العلاقة بين القطاعات الثلاثة، أن نميز بين تحمل المسئولية والقيام بها، فالحكومة عندما تقوم بالتعاقد مع المنظمات غير الحكومية أو القطاع الخاص فإنها تنقل 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 وحيد للتعامل مع مسألة تعقد الحاجات الإنسانية، كما أنه لا يوجد اقتراب بسيط لإحصائها وتصنيفها، ولكن عند اتخاذ قرار بشأن أي 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.

ومن هنا اعتمد المؤلف على جهود البنك الدولي لتقديم إطار عمل لهذا المفهوم محاولاً إسقاطه على الشراكة داخل المجتمع في الدولة بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

ويثير إطار البنك الدولي بخصوص الشراكة هذه الأفكار والملاحظات:

(1) يؤكد المصطلح على التكامل في الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات التمويل، ويعكس قيمة عملية التكامل هذه من أجل تحقيق التنمية المستمرة، كما يعكس الاعتراف العالمي بأهمية دور المجتمع المدني وخاصة المنظمات غير الحكومية.

(2) يقوم اقتراب الشراكة على عدة عناصر رئيسة، أهمها تعزيز وتشجيع القدرات الوطنية وبناء الاتفاق الجماعي من خلال ربط الاقتصاد بقطاع الأعمال ومن خلال ميكانزمات "الاستشارات" بقيادة الحكومة وبمشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص ومشاركين خارجيين، وأيضاً تنظيم أطر المشاركة بين المساهمين في عملية التنمية، وقد أسست على تقسيم الأدوار لدعم استراتيجية التنمية الوطنية للدولة.

(3) تظل الشراكة دائماً ملمحاً جوهرياً للتنمية، وتأسيس "البنك الدولي" ذاته منذ أكثر من خمسين عاماً إنما يمثل اعترافاً بأن هناك قيمة مسلم بها في تحقيق التنمية من منظور جماعي، وخلال الخمسين سنة الماضية نشأت روابط واسعة بين مؤسسات التنمية كجزء من عملية مستمرة وتشهد في كل عام مزيداً من التوسع في المشاركات القائمة وخلق روابط جديدة.

(4) أن التنوع أو عدم التوافق أو النزاع من الممكن أن يكون قوة خير، وعلينا الانتقال من حالة العداوة إلى حالة التعاون ثم المشاركة على أساس المنافع المتبادلة.

(5) ينظر إلى الشراكة على أنها شارع ذو اتجاهين وذلك وفقاً للحقوق والمسئوليات المتبادلة.

(6) قد ينظر البعض من أصحاب المصالح في الدول الآخذة في النمو إلى اقتراب الشراكة بنظرة شك وريبة "ذئب في ثياب حمل"، وقد يبالغون إلى حد اعتبار الشراكة هي أصل البلاء خاصة بالإشارة إلى المجتمع المدني حيث تدخل الشراكة ساحة السياسة.

(7) من بين شروط الشراكة: مبادئ الجودة – الأخذ والعطاء – المحاسبية أو المساءلة – توافر المعلومات وتدفقها.

(8) تعتبر علاقات القوة غير المقنعة في المحيطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بمثابة عقبات مهمة أمام تحقيق شراكات فعالة، ويخشى البعض من أن "شركاء القوة" – خارجيين أو داخليين – سوف يفرضون مبادرات التنمية على الشعوب المحلية المستهدفة.

(9) التركيز على كيفية وشروط تمثيل المجتمع المدني في الشراكات خاصة الفقراء والنساء وجماعات الأقليات، وتأمين حرية التعبير، وتطوير قواعد القانون لتأكيد مشاركة المجتمع المدني.

(10) دعم اللامركزية مطلوب كوسيلة لتطوير المشاركات التي تتضمن الحكومات الوطنية خاصة تمكين المجالس المحلية.

(11) مراعاة أن تحترم الشراكة – وبالأخص تصميم وتنفيذ سياسات التنمية وبرامجها – قيم المشاركين المحليين وطريقتهم في التفكير وممارساتهم.

(12) أن تحديات التنمية – لتقليل التفاوت بين الدول وبين الأفراد – يمكن أن تعالج من خلال الشراكة على أساس ما يلي:

- يجب أن تكون الحكومة والأفراد في الدول الآخذة في النمو في مقعد القيادة.
- يجب أن تكون الشراكة شاملة لكل الأطراف الرئيسة للتنمية: الحكومة – القطاع الخاص المجتمع المدني.
- المجتمعات المتطورة يجب أن تفكر فيما هو أبعد من المشروعات التي تمول بواسطة المانحين الأفراد إلى المشروعات القومية والاستراتيجيات الإقليمية.

(13) أن فكرة المشاركة في مساعدات التنمية ليست جديدة وقد كان هناك مناقشة واسعة حول معنى المصطلح، فمنذ ما يزيد عن أربعة عقود ماضية اقترح "بيرسون" *Lester Pearson* في كتابه "شركاء في التنمية" *Partners in Development* أن المشاركات تقوم على أساس تفاهم بين المانحين والمتلقين للتعبير عن حقوق والتزامات متبادلة متوجهة نحو أهداف واضحة أو غايات نهائية مفيدة لكلا الطرفين.

(14) تحتل مسألة كيفية انتقاء ممثلين عن القطاع الخاص والمجتمع المدني موقعاً مهماً للمشاركة في العمليات التشاورية المختلفة وعمليات صنع القرار، وفي بعض الحالات يمكن أن يكون الانتقاء الذاتي للمشاركين آلية فعالة، وإذا دعمت هذه العملية بواسطة الحكومة تصبح الشراكة أكثر فعالية، على أية حال لا يوجد أسلوب واحد للاختيار يناسب كل الحالات والمهم أن تتصف هذه العملية بالوضوح والمصداقية.

(15) أن التوازن بين أثر التنمية المتطورة وإدراك المنفعة من جانب رجال الأعمال هو الذي يقدم الأساس لشراكات رجال الأعمال من أجل التنمية، وهناك دليل متزايد على رغبة القطاع الخاص لكي يستثمر في المجالات الاجتماعية كجزء من بناء النجاح في أعمالهم الأصلية، ولأول مرة يدعم رجال الأعمال المبادرات الإنسانية التقليدية.

(16) أسست بعض الهيئات التنموية مبادئ خاصة للشراكة الجيدة، من أهمها:

- ضرورة أن تكون أهداف علاقة الشراكة واضحة.
- وجوب تأمين الإجماع الكامل على الأهداف والعمليات التي تنطوي عليها الشراكة داخل كل طرف من المشاركين.
- وجوب أن يبدي الشركاء اقتناعاً وثقة منذ البداية عبر أفعال ملموسة يمكن أن تضيف قيمة في الواقع.
- عمل الشركاء على التوسع تدريجياً كمجموعة كلما كان ذلك ضرورياً لتحقيق الأهداف وضم شركاء جدد عند الحاجة.

- تأمين وضمان أن يكون الشركاء الأضعف قادرين على المشاركة بصورة كاملة، وفي نفس الوقت التأكيد على الثقة والاحترام المتبادل ومعاملة الشركاء بصورة متساوية.

(17) وأخيراً يجب أن يقوم الشركاء بتقويم كفاءة وجودة علاقة الشراكة – بصورة منتظمة وبكل الشفافية – في تحقيق الأهداف المشتركة وعمل التعديلات الملائمة والتصميمات اللازمة، ويقوم هذا التقويم المنتظم لعلاقات الشراكة على أربعة معايير أساسية هي:

- الملاءمة: بحيث يتم تقويم الغايات في علاقتها بأولوية أهداف الشركاء ولتلبية احتياجات كل الشركاء يجب أن يكون التقويم بصورة تشاركية.
- الكفاءة: هل الهيكل القائم والترتيبات المؤسسية قادرة على تحقيق غايات الشراكة؟
- الفعالية: هل تنتج الشراكة أرباحاً ومنافع تزيد عن التكاليف؟ وهنا يجب التمييز بين التكلفة والعوائد النقدية وغير النقدية، فالشراكة الفعالة تستخدم الموارد برشادة اقتصادية وتحقق نتائج جوهرية بتكلفة محدودة.
- الاستمرارية: مدى احتمال استمرار منافع الشراكة، وهل يتعلم الشركاء بصورة مستمرة ويتخذون أفعالاً لضمان استمرارية عوائد الشراكة؟

➢ *المنظومة الجديدة في مصر*

تحقق منظومة الشراكة في مصر يتطلب مقومات عديدة ويحتاج إلى مدخلات متنوعة وهو ما يمكن عرضه بإيجاز من خلال تناول ما يلي:

[1] مستوى الثقة بين تنظيمات المجتمع المدني – بالأخص المنظمات غير الحكومية – وبينها وبين القطاع الخاص والحكومة.

[2] متطلبات تطبيق منظومة الشراكة.

[1] مستوى الثقة بين تنظيمات المجتمع المدني وبينها وبين القطاع الخاص والحكومة

يمكن قياس هذا المستوى بمدى التعاون والتفاعل والتنسيق في مختلف تنظيمات المجتمع المدني – داخلها وبينها – وقدرتها على تكوين الشبكات وعلى التضامن والتكاتف معاً للتأثير في السياسات العامة، وفي هذا الإطار يتضح ما يلي:

- أن تعاون وتفاعل تنظيمات المجتمع المدني ما زال في بدايته الأولى والأمثلة عديدة ولكن نشير فقط إلى حالة الجمعيات الأهلية، حيث برزت في السنوات الأخيرة ملامح من التفاعل والتعاون وبناء شبكات خارج إطار الاتحادات الواردة بالقانون.
- تشهد جماعات رجال الأعمال درجة ملحوظة من التوافق والتعاون فيما بينها.
- تأسيس الشبكات في بعض مجالات التنظيمات المدنية ارتبط بانخراط بعضها في عمليات تمويل، ثم خلق مصالح خاصة بها قد تتناقض مع مصالح التنظيمات التي تقع تحت مظلتها.
- يندر قيام تعاون بين مؤسسات مدنية للقيام بمشروع مشترك له أهداف قومية، كذلك فإن تجمع مؤسسات التمويل الأجنبية معاً لتبني سياسة وأولويات لتمويل الجمعيات الأهلية لم يرتبط بخلق تجمع مماثل من جانب تلك الأخيرة.

إذن تصبح الحاجة للارتفاع بمستوى الثقة بين تنظيمات المجتمع المدني ضرورية وملحة.

أما عن مستوى الثقة بين هذه التنظيمات والقطاع الخاص فهو محدود للغاية حيث لم يتمكن القطاع الخاص بعد من استيعاب حقيقة عمل وأهداف التنظيمات المدنية التي لا تهدف إلى الربح، ولم يرتفع إحساسه بالمسئولية الاجتماعية إلى الحد المرغوب أو إدراكه للعوائد التي يمكن أن يجنيها من قيام حالة تعاون أو شراكة بينه وبين تنظيمات المجتمع المدني خاصة الجمعيات الأهلية، فضلاً عن أن دعم القطاع الخاص لتلك التنظيمات هو في أدنى مستوياته.

ويقابل هذا أن اعتماد المساءلة والشفافية واكتساب المصداقية في تنظيمات المجتمع المدني لا شك سيؤدي في الأجل الطويل إلى اكتساب ثقة القطاع الخاص.

وأخيراً يشير الواقع المصري إلى أن درجة الثقة بين الحكومة والمجتمع المدني متدنية إن لم تكن غائبة، ولا زالت نظرة الشك والريبة والتوجس واضحة في علاقتهما، غير أن حاجة

كل منهما للآخر والعوائد المتوقعة من تعاونهما وهجرهما لحالة العداوة تزداد ظهوراً كل يوم مما يبعث على الأمل والتفاؤل.

[2] متطلبات تطبيق منظومة الشراكة

إن هناك مبادئ رئيسة تعد حجر الأساس في بناء علاقات بناءة بين القطاعات الثلاثة في مصر سيراً في طريق الشراكة لعل أهمها:

المساواة والعدالة.

حرية الفكر والتعبير والفرصة الكاملة للحوار.

مبدأ المنفعة المتبادلة.

شفافية العمل.

تطبيق المبادئ على الذات أولاً.

الاتفاق على معاني المفردات المستخدمة في الحوار والبناء.

قبول كل قطاع لفكرة الشراكة والاقتناع بفكرة التكامل بديلاً عن الصراع.

وجود أرضية مشتركة ومناطق للتماس بين أنشطة وأعمال هذه القطاعات.

وهذه المبادئ أو الأسس تثير عدة تساؤلات وتحتاج إلى جهد وعمل للاستجابة لها:

- ⇦ فالشراكة لابد وأن تتم بين أطراف قوية أو متقاربة في القوة حتى يستطيع كل طرف أن يتكامل مع الآخر، فهل هذا يمثل حقيقة توازن القوى بين القطاعات الثلاثة في مصر في اللحظة الراهنة؟
- ⇦ والشراكة تتطلب أسساً سياسية وقانونية واجتماعية وفنية للقيام عليها ومن ثم يثور التساؤل عن توافرها بالقدر اللازم في البيئة المصرية.
- ⇦ 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 أم تمويل مشترك؟ وبأية نسب؟
- هل المنظمات غير الحكومية في مصر مستعدة بعد للدخول في أية علاقات من هذا النوع؟
- ما هي الآليات اللازمة لإقامة وتوثيق هذا النمط من العلاقات؟

والخلاصة أنه مع تأكيدنا على حقيقة أساسية مفادها أن عدم الوصول إلى بناء مؤسسي لعلاقات الشراكة بين القطاعات الثلاثة إنما يعني أن المنظمات غير الحكومية سوف تبقى المتضرر الأساسي من غياب هذه العلاقة، ومع التأكد من أن هناك منافع يمكن تحقيقها من خلال علاقة الشراكة المرجوة فإن التدرجية في الطرح والتنفيذ تعد هي النصيحة المناسبة في سياق الحالة المصرية حتى تقوم المنظومة الجديدة المبتغاة: الحكومة + القطاع الخاص+المنظمات غير الحكومية، ونحسب أن العمل على خلق مناخ موات لبناء الثقة أمر ملح.

الموضوع الثالث

إدارة المنظمات غير الحكومية

الموضوع الثالث

إدارة المنظمات غير الحكومية

تمهيد

واقع الأمر أن معرفتنا عن إدارة المنظمات غير الحكومية لا تزال محدودة وبالأخص في الدول الآخذة في النمو، فالكثير من هذه المنظمات في بلادنا يقودها مؤسسوها أو شخصيات تتسم بالكاريزمية وتتدخل في اتخاذ كافة القرارات - استراتيجيه كانت أو تشغيلية - ومع ذلك فإن بعض المنظمات استطاعت أن تشكل كياناً تنظيمياً أكثر تعقيداً يقوم على قدر كبير من المشاركة، ووسعت من خلاله نطاق عملياتها سواء كان ذلك على المستوى الجغرافي أو مستوى القطاعات الاجتماعية المختلفة، بل إن بعض هذه المنظمات بلغت قدراً كبيراً من الإدارة الذاتية التي وصفها "كورتين" *David C. Korten* بـ "إدارة ما بعد البيروقراطية والاستراتيجية" بمعنى أنها إدارة تشغيلية.

وبداية فإنه بالإمكان متابعة تطور أدبيات المنظمات غير الحكومية التي تعاملت مع الجوانب الإدارية، فخلال الثمانينيات شكلت قضايا الإدارة والقيادة مناط اهتمام المنظمات غير الحكومية، وبدأ الأكاديميون والممارسون في التصدي لهذه القضايا بشكل أكثر تنظيماً وعمقاً وكانت إسهامات "ماسون" *David E. Mason* من خلال كتابه "إدارة الشركات الطوعية غير الهادفة للربح" عام 1984م، بداية الطريق لصياغة إطار مفاهيمي خاص بسمات المنظمات غير الحكومية، وفي عام 1987م 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.

وفي عام 1988م قام كلاً من "أوكنيل" *Brian O'Connell* و "يونج" *Dennis R. Young* 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 1986م، وبنهاية

عقد الثمانينيات كان مجال المنظمات غير الحكومية قد ازدهر وبات هناك اعتراف وشرعية لتواجده، الأمر الذي 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*" بسان فرانسيسكو بالولايات المتحدة الأمريكية، ومع بداية التسعينيات كثرت المنتديات التي ركزت على موضوعات الإدارة والقيادة في المنظمات غير الهادفة للربح وصدرت العديد من الدوريات وعلى رأسها مجلة "*Management & Leadership*" في المنظمات غير الحكومية، وبدأت مجموعة من المفكرين والأساتذة على مستوى " دركر" في التصدي لمجالات إدارة هذه المنظمات بل أن " دركر" نفسه تبنى برنامجاً لتمويل الأوراق البحثية في إطار سلسلة "إبداعات إدارية للمنظمات غير الهادفة للربح" خلال عامي 1989م، 1990م وأصدر كتاباً عن "إدارة المنظمات غير الحكومية" عام 1990م.

وتميز عقد التسعينيات، مقارنة بالعقد السابق، بصدور سلسلة من الأبحاث والدراسات الأكثر شمولاً وتنظيماً، وبالإمكان الإشارة لعدد من الكتب المهمة على رأسها كتاب "كينيدي" *Lary Kenedy* الصادر في سان فرانسيسكو عام 1991م تحت عنوان "إدارة الجودة في عالم المنظمات غير الهادفة للربح"، وكتاب "*نات*" *Paul C. Nutt* و "*باكوف*" *Robert W. Backoff* الصادر في سان فرانسيسكو عام 1992م تحت عنوان "الإدارة الاستراتيجية لمنظمات القطاعين العام والثالث"، وكتاب "*يونج*" و "*هوليستر*" *Robert M. Hollister* و "*هودكينسون*" *Virginia A. Hodgkinson* الصادر عام 1993م تحت عنوان "الحكم والقيادة والإدارة في المنظمات غير الهادفة للربح: رؤى جديدة من البحث والممارسة".

ومع كل ذلك فإن العديد من التساؤلات لا تزال في حاجة للبحث والإجابة عنها، منها: ماذا تعني الإدارة الفعالة في المنظمات غير الحكومية مقارنة بالقطاع الخاص والحكومة؟ وما هي الممارسات الإدارية الواجب توافرها في منظمات القطاعات الثلاثة؟ وما هي الاختلافات؟ وماذا عن المكونات الرئيسة للإدارة مثل التنظيم والتخطيط والرقابة من منظور المنظمات غير الحكومية؟ وما هي المشكلات الجوهرية التي تواجه إدارة المنظمات غير الحكومية؟ وغير ذلك.

وبطبيعة الحال، لن نسعى إلى الإجابة عن كافة التساؤلات السابقة وما يتعلق بها – ولو بشكل جزئي – ولكننا سنتوقف أمام مجموعة من المسائل التي نراها أساسية في تناول إدارة المنظمات غير الحكومية وهي الإدارة الجيدة، بعض جوانب إدارة هذه المنظمات، أهم مداخل تطوير أدائها، والقيادة فيها.

ونشير هنا إلى أن موضوع "المساءلة" يحظى بأهمية كبيرة ويمكن تناوله هنا مع باقي عناصر الإدارة، لكن فضلنا أن نلحقه بموضوع "الحكم الموسع" *Governance* حيث المساءلة أحد أبرز عناصره.

أولاً: الإدارة الجيدة والمنظمات غير الحكومية

يستدعي الحديث عن الإدارة الجيدة للمنظمات غير الحكومية التساؤل أولاً حول ما إذا كانت هناك اختلافات جوهرية بين هذه المنظمات والقطاعين العام والخاص، ورغم مناقشة تلك النقطة تفصيلاً فيما سبق فإنه بالإمكان إضافة أن الاختلاف الرئيس يتركز في بعدين هما الغرض والتقييم فالمنظمات الحكومية غرضها تقديم الخدمات للمواطنين ونحن نقيس نجاحها بدرجة الرضاء العام الذي تحققه، والمنظمات الهادفة للربح تسعى لتحقيق أقصى ربحية ممكنة ويقاس أدائها بمقدار الربحية المتحققة أما المنظمات غير الحكومية فوجودها هي الأخرى لتقديم الخدمات ولكن أدائها يقاس بكيفية تقديمها لتلك الخدمات أو مدى الرضاء الذي حققته لمتلقي هذه الخدمة.

أما الأمر الثاني الذي يثيره الحديث عن الإدارة الجيدة للمنظمات غير الحكومية فهو هل أداء تلك المنظمات يعاني من القصور وفي حاجة إلى تعديل أم لا؟ ورغم عدم القدرة على الإجابة بشكل إحصائي 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 في سعيها للإدارة الفعالة وهي:

(1) غياب معيار الربحية لتقييم الأداء.

(2) ضعف مجالس الإدارة.

(3) تدني أجور العاملين.

(4) غياب المنافسة.

(5) الشئون السياسية.

(6) العادات والتقاليد.

وتبدو المعوقات الستة في حاجة إلى التنقيح، وسيتم التعامل مع المعوقات الثلاثة الأخيرة في هذا الجزء على أن تناقش الثلاثة الأولى في الجزء الخاص بأهم أبعاد إدارة المنظمات غير الحكومية.

غياب المنافسة

تعد مسألة المنافسة بالنسبة لمعظم المنظمات غير الحكومية هامشية فالزبون الجديد للمنظمة لا يمثل فرصة بل يمثل في الأغلب الأعم مشكلة وعلى ذلك فإن هذه المنظمات لا تمتلك الدافعية لغياب المنافسين، ولكن إذا استطاع المديرون أن يقدروا ضرورة المنافسة وما تخلقه من قوة حفز فإن المنظمة قد تسعى للاستفادة منها وهو ما يمكن إنجازه على مستويين الأول محاولة الدخول في المنافسة على الخدمات التي تنقل 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 فيما بينها.

الشئون السياسية

ليست كل المنظمات غير الحكومية على علاقة بالشئون السياسية، ولكن إذا كانت لمنظمات علاقة واضحة بها فإن الاعتبارات السياسية عادة ما تؤثر في أداء الإدارة، وفي هذا الإطار فإنه بالإمكان الحد من التأثير السياسي على تلك المنظمات وبالأخص في المجتمعات الديمقراطية، وهو ما يصعب تحقيقه في مجتمعات الدول الآخذة في النمو.

العادات والتقاليد

العديد من الأفراد داخل المنظمات غير الحكومية لا يدركون ماذا تعني كلمة "مدير" ويقود الفهم الخاطئ لطبيعة الإدارة إلى أن تؤول لأناس غير مؤهلين إدارياً، ففي المستشفيات على سبيل المثال فإن الرجل الأول لا يجب أن يكون اختياره لأنه كبير الجراحين ولكن لأنه المدير الأفضل، إلا أن الكثيرين ما زالوا لا يدركون ذلك الانفصال، وأن التقليد السائد بأن رئيس المنظمة يجب أن يكون عنصراً فنياً متخصصاً قد انتهى، وهو ما اتضح في قطاع شركات الأعمال خلال القرن العشرين بل وفي القطاع الحكومي وما زال موجوداً بكثرة في المنظمات غير الحكومية.

أما الأثر الثاني للتقاليد على المنظمات غير الحكومية فهو البطء في التكيف مع الأساليب الحديثة للإدارة، حيث إن التخلص من أسلوب التفكير التقليدي في الإدارة يتطلب تدريباً وتعليماً وضغوطاً ومجالس إدارة نشطة وفوق ذلك قيادات جديدة من المديرين صغار السن تؤمن بحرفية الإدارة وتختار بإرادتها ذلك المجال الطوعي ليكون مجال حياتها العملية.

وبصفة عامة يمكن تصنيف المعوقات والتحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية في سعيها نحو الإدارة الجيدة إلى:

1- معوقات خارجية

تتعلق بالبيئة الخارجية لعمل المنظمة وتتمثل أساساً في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة، بعبارة أخرى غياب البيئة الخارجية المحفزة أو المساندة.

- فعلى المستوى السياسي:
  - الإطار القانوني المعوق.
  - توتر علاقة الجمعيات بالحكومة.
  - عدم وضوح أو استقرار السياسات العامة التي تنتهجها الدولة.
- وعلى المستوى الاقتصادي:
  - تدني الأوضاع الاقتصادية.

- انخفاض مستوى الدخل.
- وعلى المستوى الاجتماعي:
- تدني القيم السائدة في المجتمع.
- غياب ثقافة حقيقية للتطوع.
- انتشار بعض السلوكيات والممارسات السلبية كعدم احترام الوقت والالتزامات وتغليب المصالح الشخصية.
- محدودية الجهات التي تقدم الدعم والمعونة للجمعيات.
- غياب التنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بأمور الجمعيات.

2- معوقات داخلية

تتعلق بالبيئة الداخلية لعمل المنظمة، وتتمثل أساساً فيما يلي:

- محدودية الموارد ونقص التمويل.
- ندرة الكفاءات البشرية الكافية والمؤهلة سواء على مستوى العاملين أو مجلس الإدارة (ثبات الهيئة الإدارية) فضلاً عن طبيعة القيم التي تحكم عمل المنظمة.
- صعوبة تحقيق التوازن المطلوب بين المحترفين والمتطوعين.
- غياب الحافز المادي والمعنوي.
- جمود العضوية وضعف دور الجمعية العمومية.
- صعوبة ترجمة الأهداف إلى خطط وبرامج.
- ضعف عمليات الإدارة المالية.
- نقص المعلومات.
- السوق غير المتجانس.
- صعوبة تقييم الأداء.
- قيود التعامل مع الجهات الإدارية.

- ضغوط المانحين والمستفيدين.
- صعوبة بناء وتشكيل الدعم اللازم للتغيير.
- تعذر الحصول على الدعم الخارجي.
- ضغوط الوقت.

ومع ذلك يمكن القول أن الإدارة الجيدة في المنظمات غير الحكومية مسألة ممكنة لأنه لا يوجد ما يحول دون تحقيقها ولكن يبقى على المنظمة أن تنتقي من بين الأساليب الإدارية ما يتناسب مع ظروفها وأوضاعها وأولوياتها وأنشطتها ومواردها... إلخ، ويظل صحيحاً القول بأنه على الرغم من تنامي دور هذه المنظمات في التنمية واتجاهها بشكل مستمر وجاد إلى تطوير قدراتها الإدارية، لا تزال الإدارة فيها تواجه بالعديد من الانتقادات خاصة من قبل الجهات المانحة، وبالأخص فيما يتعلق بالمسائل المحاسبية والتوثيق وإعداد التقارير.

ثانياً: بعض أبعاد الإدارة في المنظمات غير الحكومية

ونعرض في هذا الخصوص للعملية الإدارية، والتدريب، والابتكار والتسويق وتخصيص الموارد المالية، وإعداد الموازنة.

العملية الإدارية

ينظر إلى العملية الإدارية بشكل عام باعتبارها مكوناً من ثلاثة أجزاء هي التخطيط والتنظيم والرقابة، ويعد وصف العملية الإدارية بهذا الشكل مفيداً لدراستها 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 الاستراتيجي 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.

أما التنظيم فيعد العنصر الثاني من حيث الأهمية في العملية الإدارية وتتصرف وظيفته في التحليل الأخير إلى تقسيم العمل داخل المنظمة، ويشمل تخصيص وإعادة تخصيص الموارد والمواءمة بين السلطة والمسئولية حتى تستطيع المنظمة تنفيذ خطتها، وتستحوذ العلاقات بين الأفراد في التنظيم على جزء كبير من الاهتمام في إطار عملية التنظيم.

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

وعلى الرغم من الاختلافات بين المنظمات غير الحكومية وقطاع الأعمال الخاص، فإن المدير في كلا القطاعين لن يجد بديلاً عن استخدام أساليب وعناصر العملية الإدارية، بل إنه في الإمكان القول بأن أساليب الإدارة تجد في القطاع الثالث التربة الخصبة لإحداث تطور فعلي في الأداء، وفي الآونة الأخيرة أصبح التخطيط والتحليل والإدارة بالأهداف وإدارة المشروعات والإدارة بالمشاركة، من الأساليب المطبقة في عدد من منظمات القطاع الثالث.

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 لابد 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 لذلك 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 وضع الأهداف، وضع البرنامج الزمني وتحديد التسهيلات المناسبة، انتقاء المدربين، اختيار الأجهزة السمعية والبصرية المناسبة، تنسيق البرنامج، وأخيراً تقييمه.

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 الآخذة في النمو يجب أن تسعى – بصفة عامة – إلى تطوير قدراتهم وكفاءتهم بشأن جوانب متعددة من العمل التطوعي جنباً إلى جنب مع المسائل الفنية.

الابتكار

تبدو حاجة المنظمة غير الحكومية لزيادة عائداتها هي الدافع الرئيس لإبداعها واتجاهها 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 ابتكاري حتى يمكنها تحقيق رسالتها.

التسويق

وفقاً لتعريفات المنظمات غير الحكومية والأهداف التي تسعى لتنفيذها تظهر عملية التسويق باعتبارها نشاطاً رئيساً لها ويبدو اتجاه المنظمات غير الحكومية لتبني 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 سياساتها المختلفة، الأمر الذي يعقد من طبيعة السياسات التسويقية الواجب الأخذ بها.

ورغم الاعتراف بالاختلاف بين القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، فإن هذا لا ينفي حقيقة أن هذه المنظمات تستفيد من التجارب التسويقية للقطاع الخاص، ولكن تظل المسألة الأكثر حيوية للمنظمة غير الحكومية – للاهتمام بأنشطتها التسويقية – أن تدرك أن التسويق ضروري وحيوي لها بنفس قدر حيويته للقطاع الخاص.

تخصيص الموارد المالية

تعد عملية تخصيص الموارد من الوظائف المهمة للمنظمة لأنها ببساطة تحدد طبيعتها وشخصيتها، ويفتقد المدير في المنظمة غير الحكومية إلى الأسلوب 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 النظامي لتخصيص الموارد عن غياب التحديد الدقيق لأهداف المنظمة، الأمر الذي يتطلب إعادة رسم هذه الأهداف وتحليلها بدءاً بعملية التخطيط.

إعداد الموازنة

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

ومن الضروري أن تبذل المنظمات غير الحكومية المزيد من الجهود لتخطي صعوبات إعداد الموازنة، وعلى رأسها مسائل التقدير الدقيق للعوائد يليها تقسيم تلك العوائد على الوحدات التشغيلية داخل المنظمة حتى يكون بإمكانها تحديد نفقاتها وتظل عملية إعداد الموازنة مشكلة حيوية في إدارة المنظمات غير الحكومية وتتطلب المزيد من التدريب.

ثالثاً: أهم مداخل تطوير أداء المنظمات غير الحكومية

تهتم الإدارة، كعلم وفن ومهنة، في المقام الأول بالجوانب التطبيقية والتشغيلية، فهي تعنى بالفعل أكثر من أي شيء آخر كذلك فإن علم الإدارة يتميز بأن استحداث أسلوب جديد أو مدخل أو حتى نظرية لا يعني بأي حال من الأحوال إلغاء أو تجاهل المداخل والنظريات السابقة، بل أن الحديث ربما يكون إضافة للقديم أو تطويراً له ولكن بالتأكيد ليس استبعاداً له وإدارة الجودة الشاملة تعد أفضل إثبات على ذلك.

ونعرض فيما يلي باختصار يناسب المقام لأربعة مداخل مهمة تفيد في تطوير الأداء وتحسين العمل في المنظمات غير الحكومية.

[1] الإدارة بالأهداف

تحث الطبيعة المتميزة للمنظمات غير الحكومية – ندرة الموارد والضغوط المستمرة من قبل المانحين والمستفيدين على ضرورة التفكير في تطبيق المداخل الحديثة المختلفة في إدارتها ومن بينها مدخل الإدارة بالأهداف.

وفي هذا السياق فإنه بالإمكان مناقشة هذا المدخل للتحقق من إمكانية تطبيقه بنجاح في إدارة المنظمات غير الحكومية.

لقد كان " دركر" أول من ابتكر مدخل الإدارة بالأهداف عام 1954م الذي بات خلال العقود اللاحقة الطريق لحسن إدارة عدد لا يقدر من المؤسسات وقد تم إعمال ذلك المدخل في العديد من المنظمات غير الحكومية وإن كان النجاح قد جاء بطيئاً نسبياً، وهو ما علله " دركر" بأن تلك المنظمات قد هددت الركائز الأساسية للبيروقراطية وهي التقليدية والسيطرة المركزية والروتين.

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

فأساس هذا المدخل هو وضع الأهداف بشكل محدد وتحديد الأنشطة المنبثقة عنها والوقت اللازم لأدائها، الأمر الذي يعد مفتاح الفعالية للمنظمة أيا كانت صغيرة أم كبيرة، عامة أو خاصة أو غير حكومية.

وإذا ما أردنا تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف على المنظمات غير الحكومية، فيكون علينا الإجابة عن التساؤلات الآتي:

- 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 أنها غير هادفة للربح؟
- هل يمكن تنسيق جهود العاملين المؤثرين في المنظمة؟
- هل من الضروري إيجاد نظام للسيطرة والتغذية الاسترجاعية؟
- هل من الممكن تقييم أداء كبار العاملين في 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 اتجاه المدير للإجابة عن أي منها بالنفي يعني أنه أميل إلى اتباع نمط للإدارة غير فعال.

هنالك مجموعة من الخطوات المتتالية لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف في المنظمات غير الحكومية على النحو التالي:

(1) التحليل الرباعي الاستراتيجي *(SWOT)*: ويقوم على أساس تحليل بيئة عمل المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.

	سلبية	إيجابية
داخلية	"W" ضعف	"S" قوة
خارجية	"T" تحديات	"O" فرص

شكل رقم (7)

التحليل الرباعي الاستراتيجي

- التحليل الدقيق لعناصر البيئة الداخلية: أي تحليل القدرات والإمكانات والموارد المتاحة لدى المنظمة للتعرف على مكامن القوة ومواطن الضعف.
  - نقاط القوة: (نقصها أو عدم توافرها يعد نقاط ضعف)
    - اسم وسمعة وشهرة.
    - رسالة بليغة ورؤية واضحة.
    - تخطيط سليم وجيد.
    - مجلس إدارة قوي مكون من شخصيات عامة.
    - عاملون على درجة عالية من الكفاءة والخبرة.
    - متطوعون ملتزمون.
    - وفرة مالية.
    - تكنولوجيا متطورة.
    - علاقات إيجابية مع الأطراف المختلفة.
- التحليل الدقيق لعناصر البيئة الخارجية: أي تحليل الظروف التي تعمل فيها المنظمة بما تتيحه من فرص أو تفرضه من تحديات.
  - التحديات: (نقيضها يعد فرصاً)
    - قانون معوق يقيد صلاحيات المنظمات ويحرمها من الامتيازات والإعفاءات المختلفة.
    - أزمات اقتصادية وانخفاض مستوى الدخل.
    - تدني المستوى الأخلاقي وانتشار القيم والممارسات السلبية.
    - محدودية الجهات التي تقدم مساعدات للمنظمات غير الحكومية.
    - غياب التنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بأمور المنظمات.

(2) تحديد أهداف نهائية للمنظمة بشكل علمي، على أن يتضمن كل هدف بعد كمي وبعد زمني، مع العلم بأن هناك بعض الأهداف تكون غير قابلة للقياس الكمي خاصة فيما يتعلق بمستوى الجودة، ولكن على الرغم من ذلك يتم وضع مؤشرات كمية لقياس مدى تحقق الهدف وإن أمكن قياس مستوى جودته.

(3) توفير نظام معلومات لدى المنظمة لكي يساعدها على أداء عملها بشكل أفضل، مع العلم أنه ليس شرطاً أن يكون نظام حديث مبني على الحاسوب والبرامج المتطورة ولكن المهم أن يفي بالغرض، وفي هذا الإطار ينبغي التأكيد على أهمية توافر:

- نظام معلومات عن المتطوعين: بياناتهم وكيفية الوصول إليهم.
- نظام معلومات عن المانحين الحاليين والمحتملين: بياناتهم وكيفية الوصول إليهم.
- نظام محاسبي دقيق يتيح التعرف على الإيرادات والمصروفات وغيرها من الأمور المالية.

(4) تحديد أهداف المستويات الإدارية المختلفة، كل في إطار المستوى الذي يعلوه.

(5) مرحلة المتابعة والتقييم بغرض تصحيح الأخطاء أولاً بأول وتجنب تكرارها، فضلاً عن معالجة الآثار السلبية الناتجة حتى لا تتراكم مع الوقت ويصعب التخلص منها، وفي حالة فشل أي فرد داخل المنظمة في تحقيق الأهداف المنوطة به، تأتي مسئولية القيادة في تحفيز هؤلاء الأفـــراد حتى يمكن تعديل مســـارهم، فإن تعذر ذلك يتم استبدال الأشخاص المناسبين بهم.

يتوقف نجاح تلك المنظمات في تطبيق مدخل الإدارة بالأهداف على إحكام ذلك التطبيق وتوفير كافة الاحتياجات التي يتطلبها هذا النظام، وبشكل عام فإنه يمكن تحديد الحد الأدنى لهذه الاحتياجات فيما يلي:

- ⇦ انتقاء مديرين وإداريين ومتخصصين على مستوى عال في كافة المراكز الرئيسة بالمنظمة.
- ⇦ التدريب المكثف على نظام الإدارة بالأهداف ومكوناته قبل أية محاولة لتنفيذه.
- ⇦ السماح بفترة تتراوح بين ثلاث وأربع سنوات كفترة لازمة لتنفيذ ناجح.
- ⇦ التأكد من ملاءمة نظام الإدارة بالأهداف مع مشكلات وأوضاع المنظمة محل التطبيق.
- ⇦ محاولة التخلص المستمر من أية أفعال تنفيذية أو لائحية تعوق تنفيذ نظام الإدارة بالأهداف، ويكون التركيز في تلك المرحلة على المجهود أكثر من النتائج.
- ⇦ إعادة فحص النظام بعد تنفيذه لتحسينه وجعله أكثر إيجابية للظروف المتغيرة.

ومع كل ما تقدم لا يمكننا اعتبار مدخل الإدارة بالأهداف بمثابة طوق النجاة للمنظمات غير الحكومية أو أي منظمات أخرى، وإنما يوصى به للمنظمات التي تهدف لتحسين فعاليتها فلا يوجد دليل على أن استخدامه في أي منظمة غير حكومية يعني نجاحها، حيث إن قرار تبني هذا المدخل لابد وأن يأتي بعد تحليل دقيق للمنظمة ومديريها ودوافعها والبيئة التي تعمل فيها مع عدم إغفال الصعوبات والمتطلبات الواجب توافرها لتطبيقه في المنظمات غير الحكومية مثل المساءلة ومطالب المديرين ومعدل التغيير ودرجة التعقد والزيادة الكبيرة في عدد وحجم وتأثير المنظمات غير الحكومية وإدارتها.

[2] الإدارة الإستراتيجية

يمكن من خلال الإدارة الإستراتيجية لقيادات المنظمات غير الحكومية أن تتصدى بشكل أكثر إيجابية للتحديات والأزمات التي تواجه منظماتها، وعادة ما تثير الإدارة الإستراتيجية أسئلة: ماذا؟ وكيف؟ بشكل مستمر أمام القيادات حيث تنصرف "ماذا" إلى المحتوى، في حين تنصرف "كيف" إلى العملية وتهدف القيادات من تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية إلى إحداث نوع من الاتساق بين أهداف المنظمات واتجاه عملها الحقيقي، 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 في سياق البيئة الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى الأساليب والأدوات والاستراتيجيات التي تستخدمها لإنجاز أهدافها، وتركز الإدارة الإستراتيجية بالأخص على كيفية استخدام المديرين لأموال المنظمة بشكل كفء وفعال من أجل إحداث استقرار في الوضع المالي وإنجاز الأهداف التنظيمية طويلة الأجل.

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

- ظهور منظمات جديدة أو حدوث نمو للمنظمات القائمة.

- الحاجة إلى إحداث استقرار في الوضع المالي والتمويلي.
- الرغبة في الارتقاء بمستوى أداء الخدمة.
- اتساع المهام الملقاة على عاتق المنظمة.
- الاتجاه نحو التخطيط، وقد يكون ذلك بدافع قانوني.
- الحاجة إلى التكامل مع منظمات أخرى.
- تنسيق الأعمال.
- المخاطر والتهديدات السياسية.
- تغيرات القيادة.

وبالإمكان الإشارة إلى عدد من الخطوات الرئيسة في عملية الإدارة الإستراتيجية، والتي بإمكان المنظمات غير الحكومية الاعتماد عليها لمواجهة صعوبات التطبيق:

- دراسة تاريخ المنظمة وخلفياتها وخبراتها السابقة.
- استطلاع واستكشاف الوضع الحالي.
- تحديد القضايا التي تعاني منها إدارة وأداء المنظمة.
- وضع الاستراتيجيات اللازمة.
- تحديد جدوى الاستراتيجيات المالية والتنظيمية.
- تنفيذ التغيير الاستراتيجي.

ونعتقد أن المنظمات غير الحكومية في مصر مدعوة بإلحاح لتبني مدخل الإدارة الإستراتيجية لمواجهة مختلف التطورات والتحديات.

[3] إدارة الجودة الكلية

يمكن الإشارة إلى إدارة الجودة الكلية باعتبارها سنداً للمنظمات غير الحكومية، من أجل تقديم الخدمات لأعضائها والمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها بأقصى قدر من الجودة، إلى جانب تحسين الأوضاع المالية لهذه المنظمات عن طريق تحسين قدراتها التنافسية، ومن خلال إدارة

الجودة الكلية وتطبيق مبادئها يمكن فتح الباب أمام تمكين المنظمة ومتطوعيها لبذل المزيد من الجهد.

وقد قام هذا المدخل على أكتاف "كروسبي" *Philip B. Crosby* و "ديمنج" *Edwards W. Deming*، 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 الكلية وصياغتها بأسلوب بسيط يمكن معظم الأفراد من تفهمها دون تعقيدات.

ويمكن هذا المدخل المنظمة – بكافة مكوناتها وفاعليها – من الحصول على فوائد للجميع، كل وفق وظائفه واهتماماته فالمديرون سيسعدهم اكتشاف أن تطبيق إدارة الجودة الكلية لا يعني فقط تحسين الخدمات والمنتجات وإنما أيضاً زيادة أعداد الأفراد الذين يكون بإمكانهم التمتع بهذه الخدمات، كذلك فإن المديرين – من خلال إدارة الجودة الكلية – سيقلصون تكاليف التشغيل نتيجة التخلص من أساليب الإدارة التي تضيع الكثير من الجهد والوقت ومن ثم ضياع الموارد.

أما المتطوعون سواء كانوا أعضاء في مجلس الإدارة أو إداريين أو عاملين أو ممولين فسيسعون لمعرفة كيف يمكنهم الحصول على أقصى رضاء من الخدمات المقدمة وما هي الطريقة التي يمكن أن تطبقها المنظمات غير الحكومية للاستفادة من أصولها بشكل فعال وسيساهم التعرف على مبادئ إدارة الجودة الكلية وأصول إدارة المنظمات غير الحكومية في دعم قدرات المتطوعين لتقييم الفرص الخدمية والإنتاجية ومعرفة أكثر الأساليب كفاءة في تقديم الخدمات وتسويق المنتجات.

ويعد دعم الوضع المالي للمنظمات غير الحكومية هو الميزة الأكثر أهمية نتيجة تطبيق مبادئ الجودة الكلية، 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 35% في جانب تكاليف التشغيل بسبب تبني أساليب خاطئة لتقديم الخدمات، وأن

المنظمات غير الحكومية لن تكون الأفضل الأمر الذي يجعل من تطبيق إدارة الجودة الكلية في هذه المنظمات أمراً حيوياً.

[4] التدريب

يلعب التدريب دوراً رئيساً في تطوير القدرات للمنظمات غير الحكومية في مجالات التخطيط والإدارة والمحاسبة والجوانب الاجتماعية، وتعتمد برامج التدريب على تحديد جيد للاحتياجات وصياغة محتويات البرنامج لكي يتماشى مع رسالة المنظمة وحجمها وبيئة عملها.

وتأتي على رأس البرامج التدريبية موضوعات التخطيط المستقبلي للأنشطة، وتنمية الموارد المالية، والحفظ والتوثيق والمحاسبة، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الموارد البشرية وتنظيم الاجتماعات، ونظم المعلومات.

وإذا كانت البرامج التدريبية تعد ضرورية بالنسبة للإداريين والتنفيذيين في المنظمة فهي أساسية كذلك للمتطوعين، فمن خلالها تطرح المنظمة احتياجاتها منهم، وعن طريق تنظيم ورش العمل والمحاضرات يتعرف المتطوعون على أهميتهم لدى المنظمة ومن ثم يقبلون على بذل المزيد بعبارة أخرى يمثل التدريب إستراتيجية تسعى من خلالها المنظمة إلى تعريف المتطوعين بطريقة عملها وأسلوب استخدامها للموارد بما يحفزهم لإنجاز أهدافها.

ومن المفيد في هذا السياق أن نشير إلى أهم التوصيات التي صدرت عن ورشة العمل التي عقدتها "لجنة متابعة التنظيمات الأهلية العربية" في القاهرة في 26 نوفمبر عام 1996م والتي 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 في العالم العربي، وهي:

(1) أهمية تفاعل وتبادل الخبرات بين المؤسسات والمراكز المعنية بتدريب الجمعيات الأهلية بهدف إثراء خبراتها وتطوير محتوى ومنهجية التدريب.

(2) تبني مفهوم موسع لـ "بناء قدرات الجمعيات" يأخذ في اعتباره أن التدريب ليس الآلية الوحيدة المطروحة في هذا السياق، بل أنه أحد المكونات في إستراتيجية أكثر شمولاً

تستهدف بناء قاعدة معلومات للجمعيات الأهلية وتطوير البحوث وربطها باحتياجات تلك الجمعيات، وكذلك من المهم أن يأخذ هذا المفهوم في اعتباره أن التدريب يتوجه لـ "أفراد داخل مؤسسات" وما يتطلبه ذلك من ربط التدريب بتغيير اتجاهات وإدراكات العاملين والمتطوعين في هذه المنظمات.

(3) 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.

(4) 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.

(5) توجه الاهتمام – من جانب مراكز ومؤسسات التدريب – نحو التركيز على الشباب كقطاع رئيس مستهدف من التدريب يتحمل مسئولية قيادة العمل الأهلي في المستقبل.

(6) 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 الإدارة والجمعيات.
- التدريب على آليات تحقيق المحاسبية والشفافية.
- التدريب في مجال تدبير وتنمية التمويل سواء محلياً أو دولياً.

(7) الحرص على التطوير المستمر للمواد التدريبية وتوفير المرونة لها، وفقاً لطبيعة المستفيدين والهدف من التدريب.

(8) توجيه اهتمام خاص لـ"برامج إعداد المدربين"(*TOT Trainers*) فهي – رغم تكلفتها العالية – تعد استثماراً بشرياً على درجة عالية من الأهمية.

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

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

وفي إطار الاهتمام الكبير لـ "الشبكة العربية للمنظمات الأهلية" بعملية بناء قدرات الجمعيات الأهلية العربية، قامت بإعداد استبيان (1998م) حول أولويات موضوعات التدريب جاءت نتائجه كما يلي (ترتيب تنازلي):

(1) تحديث الإدارة والبناء المؤسسي.

(2) تعبئة المتطوعين، خاصة الشباب.

(3) كتابة المشروعات وعروض التمويل.

(4) الإعلام وتكنولوجيا الاتصال.

(5) الإدارة المالية.

ثم جاء بعد ذلك وفقاً للترتيب: التشبيك – الممارسة الديمقراطية والمشاركة الجماعية تقييم أداء الجمعيات – استراتيجية التغيير بالجمعيات – تحديد احتياجات المجتمع المحلي عمل الفريق – أخلاقيات العمل الأهلي – وأخيراً الأبعاد القانونية في عمل الجمعيات الأهلية.

رابعاً: القيادة في المنظمات غير الحكومية

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وإذا كان اتساع حجم المنظمات وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات

الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية أموراً تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، فإن هذه المهام لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية فعالة.

وإذا كان ذلك صحيحاً بصفة عامة، فإنه يصدق أكثر على المنظمات غير الحكومية حيث القيادة تعد العنصر الحيوي في إدارتها، وتختلف القيادة في هذه المنظمات عن مثيلاتها في المؤسسات الخاصة والوكالات الحكومية إذ تمتلك سمات خاصة وتقوم بوظائف متعددة ومختلفة.

فالمنظمات غير الحكومية – كمؤسسات للتغيير الاجتماعي – إنتاجها متميز عن غيرها حيث يتمثل في مريض تعمل على شفائه، طفل يتعلم، وظيفة لشخص عاطل، رعاية لمسن، أو بيئة تتم صيانتها والحفاظ عليها وما شاكل، ولذلك هي تتطلب نوعية خاصة من القيادة.

وتتعدد تعريفات القيادة، فمنها أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون في سبيل تحقيق هدف يرغبون فيه"، وهي "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة"، وتعرف القيادة كذلك بأنها "القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة من أجل تحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

ومن جملة التعريفات التي أوردها كتاب الإدارة يمكن القول أن القيادة إنما تعني "القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين (المرؤوسين) بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

هذا وتعتبر القيادة في المنظمة غير الحكومية محصلة للشراكة بين كل من مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (مدير الجمعية) سعياً نحو الوفاء بمسئوليات الإدارة.

ويعرف مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية على أنه "مجموعة من الأفراد تتمتع بالشرعية نظراً لانتخابها من قبل الجمعية العمومية لتتولى مسئولية إدارة المنظمة"، وهم

متطوعون لا يتقاضون أجراً من وراء نشاطهم هذا، لذلك فعليهم التوفيق بين متطلبات عملهم الخاص من ناحية، والالتزامات التي تفرضها عليهم عضويتهم بالمجلس من ناحية أخرى، هذا فضلاً عن التضحية بالمال في بعض الأحيان لصالح المنظمة.

ويعتبر مجلس الإدارة جزءاً رئيساً من المنظمة لأنه المسئول الأساسي عن حسن أدائها، وعن التأكد الدائم من إنجازها للأغراض والأهداف المحددة لها سلفاً، كذلك فإنه يعد جزءاً من البيئة الخارجية انطلاقاً من أن أعضاءه ينتمون إلى هذه البيئة ولهم امتداد في جماعات أخرى بالمجتمع، وبالتالي فإن مجلس الإدارة – باعتباره وحدة للرقابة والمتابعة ورسم الحدود بين الداخل والخارج – يلعب دوراً مهماً في ضبط عملية نقل المعلومات من وإلى المنظمة، ونقل الموارد عبر الحدود.

وجدير بالذكر أن سلطة مجلس الإدارة ينبغي ألا تكون سلطة قهرية تعتمد على أسلوب التهديد والعقاب، ولا سلطة مكافئة تتبادل المنافع والمصالح، وإنما هي سلطة شرعية وخبيرة وجذابة، شرعية بمعنى أنها تعتمد على قبول المجموعة للأهداف والمعتقدات والممارسات المشتركة، ومصدرها في أغلب الأحيان الانتخابات الحرة، وخبيرة أي أنها تتوافر لها المعرفة والخبرة ومن ثم القدرة على اتخاذ القرار المناسب، أما جذابة فتعني أنها مبنية على أساس الإعجاب بمهارات الفرد وثقته بنفسه وقدرته على استقطاب الجماعة.

من ناحية أخرى يعرف المدير التنفيذي على أنه "ذلك الشخص المعين من قبل مجلس إدارة المنظمة ليتولى مهمة تنفيذ الأهداف والخطط والبرامج والسياسات الموضوعة من قبل المجلس، وذلك من خلال المتابعة المستمرة لسير العمل والعاملين والتقييم الدوري للنتائج المتحققة"، ويسمى هذا الشخص أحياناً الرئيس التنفيذي، أو الموظف التنفيذي الرئيس، أو رئيس طاقم العاملين... إلخ، ويأتي على قمة الهيكل الإداري للمنظمة ويرفع تقاريره إلى مجلس إدارتها الذي يعينه ويدفع له أجره ويراقب أدائه ويقيمه.

وجدير بالذكر أن مجلس الإدارة عند اختياره للشخص الذي سيشغل منصب المدير التنفيذي، ينبغي عليه مراعاة الآتي:

- المهارات والخبرات المتوافرة في هذا الشخص بالمقارنة باحتياجات المنظمة وأولوياتها في ظل الوقت الحالي والتوقعات الراهنة والموارد المتاحة.
- النظر إلى الشخصية التي يتمتع بها ومواطن القوة لديه وماذا يستطيع أن يفعل بإتقان ومهارة.
- جديته والتزامه تجاه المنظمة ورسالتها وإدراكه لطبيعة الدور المتوقع منه.
- علاقاته المتشعبة واتصالاته الواسعة وقدرته على تعبئة الموارد المختلفة اللازمة لعمل المنظمة.

ويتوقف مستوى الأجر الذي يتقاضاه هذا المدير على مجموعة من العوامل، من بينها الوضع المالي للمنظمة، مدى توافر الكفاءات المطلوبة بين المتقدمين لشغل هذا المنصب معدلات الأجور السائدة، وأخيراً مستوى أداء الشخص ذاته وخبراته السابقة في العمل بنفس المجال.

والعنصر القيادي هنا سواء كان رئيس مجلس الإدارة أو أحد أعضائه أو المدير التنفيذي، نتمنى أن تتوافر فيه سمات شخصية ومهارات وقدرات معينة ليكون قيادة كفؤة وفعالة:

السمات الشخصية

- أن يكون واقعياً وموضوعياً وصاحب عقيدة راسخة متحلياً بالقيم الأخلاقية.
- له أهداف محددة ورؤية مستقبلية واضحة.
- صاحب شخصية قوية جذابة وحضور طاغ.
- ينظر لنفسه على أنه وكيل تغيير.
- التواضع، الثقة، المرونة، الشجاعة، الأمانة، النزاهة، الإيمان بالصالح العام.

القدرات والمهارات

على القيادة التي تعمل بفعالية ألا تقول "أنا" أبداً لأن عليها ألا تفكر في نفسها، بل عليها أن تستبدل بالـ "أنا" "نحن" وتفكر في عمل الفريق وتدرك وظيفتها في إطار أهدافه، وبالإضافة

إلى ذلك فعليها ألا تعتقد دائماً أن دوافعها وأسبابها واضحة لدى كل فرد في المنظمة وتتصرف على هذا الأساس ويمكن الإشارة إلى جملة المعارف والقدرات والمهارات الواجب توافرها في تلك القيادة على النحو التالي:

- القدرة على إدارة الذات والوقت بفعالية.
- المعرفة الجيدة بطبيعة العمل الأهلي.
- القدرة على التعبير عن قيم المنظمة وتوضيحها والدفاع عن رسالتها والحفاظ عليها.
- القدرة على تفهم احتياجات ودوافع جمهور المنظمة المستهدف ومعرفة كيفية إشباعها.
- القدرة على الاستماع والرغبة في الاتصال مع الآخرين.
- القدرة على الإقناع والتأثير في الغير.
- القدرة على التعلم واستيعاب الأفكار الجديدة.
- القدرة على الابتكار من أجل مواجهة الخيارات الحرجة.
- القدرة على تجنيد العناصر المناسبة للمنظمة.
- القدرة على الإشراف والتطوير والتدريب المستمر والتوجيه المهني الفعال للعاملين.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل.
- القدرة على تعبئة الموارد اللازمة لعمل المنظمة وتنميتها.
- القدرة على التحليل والتعامل مع المواقف المختلفة وإدارة الصراعات داخل المنظمة وحلها.
- القدرة على توقع الأزمات وليس فقط تجنبها وتفاديها.
- وأخيراً يمكن القول أن القيادة الفعالة عليها أن تضرب المثل دائماً وأن تكون هي القدوة.

ونعرض فيما يلي لمسئوليات مجلس الإدارة، ثم لاختصاصات ووظائف المدير التنفيذي.

المسئوليات الجماعية لمجلس الإدارة

على الرغم من تماثل مسئوليات مجالس الإدارة واختصاصات أعضائها في كل المنظمات غير الحكومية بوجه عام، إلا أن مستوى وطريقة أداء هذه المجالس وأعضائها يتفاوت من منظمة لأخرى نتيجة للعديد من العوامل منها: درجة التجانس، تقييم المصالح الشخصية، مدى الاتفاق حول رسالة المنظمة، وعادة ما تصل مجالس الإدارة إلى قمة الأداء عندما يكون هناك اتفاق حول رؤية محددة وتوقعات مشتركة، وحينما تصبح القضايا والمسئوليات محددة بدقة ووضوح.

وفيما يلي عرض لأهم المسئوليات الملقاة على عاتق مجلس الإدارة في المنظمة غير الحكومية.

(1) صياغة رسالة المنظمة وتحديد أغراضها وبلورة رؤية واضحة ومشتركة

فالمسئولية الأساسية لمجلس الإدارة هي العمل على أن يدرك الجميع الأسباب التي تبرر وجود تلك المنظمة، وعلى وجه التحديد ما الذي تسعى لتحقيقه، وهذا يأتي غالباً في شكل عبارة مكتوبة حول رسالة المنظمة، وتعتبر الرسالة بمثابة عبارة مركزة توضح الهوية الحالية للمنظمة وسبب وجودها كما أنها تعد بمثابة انعكاس لحاجات المجتمع – أو على وجه التحديد الفئة المستهدفة من هذا المجتمع – فهي تمثيل لرؤية جماعية حول الصورة التي ينبغي أن يكون عليها المجتمع نتيجة الجهود المبذولة من قبل المنظمة، أما الرؤية فهي عبارة عن تصور لما تريد أن تحققه هذه المنظمة خلال الثلاث إلى الخمس سنوات القادمة، ويمكن اتخاذ صيغة الرؤية المستقبلية كمرشد ومعيار تستخدمه المنظمة في قياس مدى نجاحها وهي تتحرك نحو المستقبل تماماً مثلما يقدم بيان رسالة المنظمة معياراً يستخدم في قياس العمل الحالي لها، وقد عرضنا لذلك بالتفصيل في الموضوع الأول من الكتاب.

وبالإضافة إلى أهمية التأكيد على وجود رسالة تعبر عما تسعى المنظمة من أجل تحقيقه، فإنه على المجلس مسئولية القيام بالمراجعة الدورية لهذه الرسالة من حيث ملاءمتها ودقتها ومصداقيتها، حيث إن اتفاق الرؤية حول الرسالة في لحظة زمنية معينة لا يعني عدم تغييرها أو مراجعتها للأبد فالمنظمات غير الحكومية عادة ما تنشأ لتحقيق أهداف مجتمعية

محددة متفق عليها، ومن ثم فإن هذه الأهداف والأولويات قد تتغير في إطار المتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ على المجتمع، وبالرغم من أنه قد لا يكون لمجلس الإدارة اليد العليا في عملية تعديل رسالة المنظمة – حيث ينبغي عليه دائماً إشراك كل من أعضاء المنظمة والعاملين بها والمتطوعين والمستفيدين – إلا أن عليه دائماً مسئولية تبني هذا التغيير.

(2) اختيار المدير التنفيذي ودعمه وتقييم أدائه

مما لاشك فيه أن مسئولية اختيار المدير التنفيذي لها تأثير كبير على معدل نمو المنظمة ودرجة فعاليتها، لأن أداء المدير التنفيذي يؤثر بلا شك على أداء المنظمة ككل، ولأن هذا الشخص يعد حلقة الوصل بين مجلس إدارتها والعاملين بها، وفي حين يمكن إشراك الآخرين في هذه المسئولية – كالاستعانة في بعض الأحيان بمستشار من خارج المنظمة – إلا أن القرار الأخير يجب أن يكون في يد مجلس الإدارة، وعملية البحث المتأنية تعد بالطبع من الأساسيات كما أن إعداد توصيف شامل للوظائف يضمن عدم اختلاط مسئوليات كل من المدير التنفيذي المعين ومجلس الإدارة المنتخب يعد أيضاً من الأمور المهمة.

من ناحية أخرى يحتاج المدير التنفيذي دائماً إلى المساندة والدعم المعنوي والمادي من مجلس إدارة المنظمة، وبالرغم من أن هذه المسئولية تلقى غالباً على كاهل رئيس مجلس الإدارة إلا أنها تبقى من بين وظائف المجلس ككل، فعلى مجلس الإدارة دوماً أن يشجعه ويثني عليه ويقدم له النصح ويعاونه في حل مشاكل العاملين بالمنظمة ويشعره بأنه على وعي كاف بظروفه واحتياجاته الأسرية، كما عليه أن يسعى لدعوته لحضور المناسبات الاجتماعية المهمة وتعريفه بقادة المجتمع المحلي.

أما فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء، فإنه يتعين على مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الاتفاق معاً على الأهداف والإجراءات التي تتبع في ذلك، شريطة أن يكون الغرض الأساسي من التقييم هو تحسين الأداء، وعلى الرغم من أهمية وحساسية عملية التقييم الشامل لمستوى أداء الجهاز التنفيذي، فقد تبين في كثير من الأحوال أنه من الأفضل الاستعانة بطرف ثالث من خارج المنظمة، وذلك لضمان توافر الموضوعية المطلوبة وكذا المهارات والخبرات اللازمة لهذا الغرض.

(3) التخطيط الاستراتيجي

لا يكاد يخلو وصف مهام أعضاء مجلس إدارة أحد المنظمات غير الحكومية من عبارة مكتوبة تنص على مسئوليتهم عن التخطيط باعتباره وظيفة رئيسة من وظائف المجلس، وهناك أسباب ومبررات قوية وراء تلك المسئولية:

- مجلس الإدارة مسئول في نهاية الأمر عن رسالة المنظمة ورؤيتها للأمور، وعملية التخطيط الاستراتيجي تشجع على التقييم المتأني لكليهما وتجدد الالتزام.
- نظراً لعدم تدخلهم في تفاصيل العمليات اليومية للمنظمة، فإن أعضاء مجلس الإدارة عادة ما يكونون أقل التزاماً بالوضع الراهن ويمكنهم التمتع بنظرة أشمل.
- باعتبارهم القائمين على توفير مصادر التمويل والمدافعين عن المنظمة، ينبغي على أعضاء المجلس أن يكونوا ضالعين في عملية التخطيط، وإلا فلن يصبحوا قادرين على الاستفادة من مساندة الغير وسيفقدون وجهة النظر المقنعة التي تفيدهم عند صياغة خطط جمع الأموال.
- غالباً ما يمثل أعضاء مجلس الإدارة المكونات المتنوعة لمجتمع المنظمة ومساهمتهم تضمن الاستجابة لاحتياجات هذا المجتمع كما أنه يمكن لمهارات وخبرات أعضاء المجلس أن تضيف قيمة لعملية التخطيط.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن اهتمام مجلس الإدارة بالتخطيط لأنشطة وأعمال المنظمة لابد وأن يتضمن أيضاً الاهتمام بأنشطة بناء قدراتها، والتي تدور حول محورين أساسيين: الأول هو تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تدريب العاملين، ورفع درجات تخصصهم ومؤهلاتهم العلمية، وتنمية المهارات القيادية والابتكارية لديهم، بالإضافة إلى جذب المتطوعين وتعظيم الاستفادة منهم، أما المحور الثاني فهو تنمية القدرات التنظيمية والمؤسسية للمنظمة ذاتها من خلال تعبئة الموارد المادية، وتطوير الأنشطة والعمليات، وتحديث الهياكل والإجراءات، وبناء العلاقات مع مختلف الأطراف الفاعلة كالحكومة والقطاع الخاص والجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الأخرى داخلياً وخارجياً.

(4) تدبير التمويل اللازم لعمل المنظمة وضمان كفايته(الحفاظ على الصحة المالية للمنظمة)

إن نجاح أي منظمة غير حكومية يتوقف على مدى توافر الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم كان تدبير التمويل على رأس مسئوليات مجلس الإدارة، ويعد تدبير التمويل بطريقة فعالة أحد المعايير الأساسية لقياس مدى التزام مجلس الإدارة وحدود قدرته وتأثيره ونظراً لأن أداء كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ومدير تنمية الموارد يتصل اتصالاً وثيقاً بالمجلس وقدرته على فتح الأبواب أمام كبار الممولين ومتابعة وتوجيه مبادرات وأنشطة تدبير التمويل، فإنه يتحتم على كل عضو من أعضاء المجلس مراجعة اتصالاته وتعميق علاقاته بالقطاع الخاص ورجال الأعمال ومصادر التمويل المختلفة، من ناحية أخرى فإنه ينبغي التخلي عن خرافة أن تكريس الوقت في خدمة منظمة ما يعد مساوياً لدعمها بالمال علاوة على ذلك فإن أعضاء مجلس الإدارة ينبغي أن يحثوا بعضهم البعض على تقديم المنح للمنظمة.

وجدير بالذكر أن مسئولية تدبير التمويل التي تلقى على عاتق أعضاء المجلس يجب ألا تقتصر على المنح والهدايا الفردية التي يقدمها أعضاء المجلس أنفسهم للمنظمة، وإنما يجب أن تمتد إلى منح وتبرعات الهيئات والمؤسسات الأخرى لها، فجمع التبرعات يعتبر من أول الوسائل التي يتم من خلالها تنمية موارد المنظمة وتوفير التمويل اللازم لها، حيث يتم من خلاله قياس مدى اقتناع المتبرعين بمصداقية المنظمة وبجدية البرامج والخدمات التي تقدمها فضلاً عن ثقتهم في القيادة التي تتولى تحريك تلك الأنشطة ولأن الاعتماد على التبرعات فقط أصبح أمراً غير مجد في الوقت الراهن فمن هنا تتضح أهمية دور مجلس الإدارة في التفكير في المشروعات الاجتماعية والإنمائية التي تقع في إطار الأهداف العامة للمنظمة، ومن أمثلتها: الحضانات، دور المسنين، دور المغتربات، مراكز الأشغال اليدوية... إلخ، وفي بعض الأحيان قد يضطر المجلس إلى الاستعانة بالمستشارين والخبراء في مجال تنمية الموارد للحصول على أفضل النتائج.

وفي هذا الصدد يتعين على مجلس الإدارة مراجعة خطة تدبير التمويل والتصديق عليها بصفة دورية، إلى جانب مراجعة بيان حال المنظمة، من ناحية أخرى يجب أن يحترس مجلس الإدارة من الميل الطبيعي الذي يلقي بمسئولية التنمية وجمع الأموال على اللجنة المسئولة فقط.

(5) إدارة وتنمية الموارد المالية بفعالية

باعتبار أن مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن سلامة الشئون الإدارية والمالية للمنظمة، فإن عليه أن يرشد هذه المنظمة وطاقمها من العاملين المهنيين إلى وضع سياسات مالية واضحة تحمي أصولها وتحسن إدارة العائد من هذه الأصول، لاسيما وأن هذا القطاع تنشأ منظماته معفية من الضرائب نسبة لطبيعته الخدمية.

وتقليدياً يمارس مجلس الإدارة هذه المسئولية من خلال اعتماد الموازنة السنوية ومراجعة التقارير المالية الدورية بدقة، والمداومة على عرض حسابات المنظمة سنوياً على مراجع قانوني أو مراقب للحسابات، بالإضافة إلى التأكد من أن التقارير الصحيحة قد تم تقديمها إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب، وتتضمن مسئوليات مجلس الإدارة من الناحية المالية أيضاً التأكد من أن الرقابة على المصروفات موجودة، ومراقبة أداء كبار الموظفين إلى جانب مراقبة توزيع السلطات بالنسبة للقرارات المالية بين المجلس والعاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى متابعة فائض الميزانية، وموالاة البحث عن فرص للاستثمار ووضع استراتيجية واضحة لذلك.

ويصبح مهماً أن يتفهم أعضاء مجلس الإدارة القضايا المتعلقة بالتكامل المالي والقدرة على الوفاء بالديون، وكذلك الاحتياطات والإجراءات التي تحمي المنظمة وتمكن من الاكتشاف المبكر لأية مظاهر أو أعراض تنم عن احتمال وجود متاعب مالية، ومن المؤكد أن التسلح بمثل هذه المعرفة سوف يمكن أعضاء مجالس الإدارة من حماية وتقوية قدرات منظماتهم من أجل خدمة المجتمع.

(6) إدارة الموارد البشرية للمنظمة وتعظيم مواردها التطوعية

من الضروري أن ينظر مجلس الإدارة لموضوع التطوع بعين الاعتبار حيث يمثل المتطوعون مصدراً ثميناً للمنظمة سواء كطاقات وخبرات إضافية أو كمصادر للمعلومات والتخطيط والتقييم أو كوكلاء عن المنظمة وممثلين لها، ولكي يستطيع المجلس أن يدير عملية التطوع بكفاءة وفعالية ويتلافى أية آثار سلبية لها على المنظمة – كتدني درجة السيطرة على

المتطوعين والوقت المستهلك في الإشراف على تدريبهم – فعليه أن يكون ملماً ومحيطاً بكافة الأمور المتعلقة بالتطوع داخل المنظمة، ومنها:

- البحث عن أسباب الحاجة إلى المتطوعين وكيفية اختيارهم.
- إدماج التخطيط للتطوع داخل خطة المنظمة.
- مناقشة قضايا إدماج المتطوعين في هيكل المنظمة وتمويلهم.
- تقييم عمل المتطوع وتنميته ومكافأته ولو على الأقل بنوع من التكريم المعنوي الذي يميزه عن غيره.

وجدير بالإشارة هنا أن اهتمام مجلس الإدارة باستقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها للمساهمة بفعالية في أعمال وأنشطة المنظمة، من الطبيعي ألا يقتصر على المتطوعين فقط وإنما يمتد ليشمل العاملين أيضاً فعلى الرغم من كون المدير التنفيذي للمنظمة هو المسئول الأول عن إدارة شئون العاملين بها، فإنه يتعين على مجلس إدارتها أيضاً أن يحرص على تشجيع هؤلاء العاملين ودعمهم ومكافأتهم عن طريق الحوافز والمكافآت والخدمات الإضافية مثل الخدمات الصحية والإجازات المدفوعة ومكافآت نهاية الخدمة، فتشجيع وتحفيز العاملين يعد من الأمور المهمة، على اعتبار أنهم عامل مساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفي تحقيق الأهداف طويلة المدى.

(7) وضع وإدارة ومتابعة وتقوية برامج وخدمات المنظمة

إن ما تقدمه المنظمة غير الحكومية لأعضائها وللجماعات المستهدفة من خدماتها هو الذي يحدد مدى نجاحها كمؤسسة اجتماعية، وهنا يبدأ الدور الأساسي لمجلس الإدارة بالتساؤل المهم حول ما إذا كانت الخدمات والبرامج الحالية والمقترحة بالمنظمة تتفق مع رسالتها وأهدافها والغرض منها، ومع الوضع في الاعتبار قلة الموارد وكثرة الاحتياجات، فإنه يتعين على مجلس الإدارة اتخاذ القرار بشأن ترتيب هذه الاحتياجات وفقاً للأولوية، كما يتعين أيضاً على كل مجلس توزيع مسئوليات العمل بين أعضائه لضمان توافق البرامج والخدمات مع رسالة المنظمة والهدف منها بالإضافة إلى ضمان الجودة العالية لتلك الخدمات، من ناحية

أخرى يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة النظرة الثاقبة عند قيامه بمتابعة وتقييم أنشطة المنظمة، وذلك للتأكد من وجود توازن بين مسئوليته عن ضمان الجودة وفعالية التكلفة من جهة ومسئولية فريق العاملين عن التنفيذ من جهة أخرى، لذا يلزم توافر وضوح تام في الأدوار وتحديد للمسئوليات الوظيفية من أجل إيجاد وضع يرضي جميع الأطراف.

وفي هذا الإطار ينبغي التأكيد على عدد من النقاط المهمة:

- الحرص على الإعلان باستمرار عن جميع البرامج والأنشطة والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- محاولة حصر جميع الفئات المستهدفة من كل برامج وخدمات المنظمة.
- إجراء مسح واستبيان لآراء كل من المستفيدين وأعضاء المنظمة حول مدى رضائهم عن البرامج والخدمات التي يتم تقديمها.
- متابعة مدى رضاء الفئة المستهدفة عن البرامج والأنشطة المستقبلية.
- مقارنة النسبة المخصصة للبرامج والخدمات في الميزانية السنوية مع المصروفات ومنها أجور العاملين – ومحاولة تحقيق توازن بين كلا الطرفين.
- العمل على استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق متابعة برامج وخدمات المنظمة، وخاصة شكاوى ومقترحات المستفيدين، في تغيير أولوياتها وسياساتها.

(8) توطيد علاقة المنظمة بالأجهزة الحكومية وتعزيز المساندة الأهلية لها وتحسين صورتها العامة

يعتبر مجلس الإدارة هو المفتاح الرئيس في تحديد شكل العلاقة بين المنظمة والجهات الإدارية وعليه أن يسعى لبناء الثقة معها، فتحصل المنظمة على المساعدات المالية والعينية وتصبح أكثر قدرة على الاتصال بالمؤسسات المانحة ودعوتها للمساهمة في برامجها التنموية.

وإذا كان الغرض الأساسي للمنظمة غير الحكومية هو العمل الخيري والخدمي لمساعدة المواطنين، فلابد وأن تكون إحدى المهام الرئيسة لمجلس إدارتها هي إدارة علاقتها بالمجتمع

الخارجي، الأمر الذي يعني بطبيعة الحال الحفاظ على الشعبية والجماهيرية وتعزيز الروابط مع الشخصيات العامة والجماعات والمؤسسات ذات الأهمية في المجال، ولأن مجلس الإدارة يعمل كحلقة وصل بين العاملين أو المتطوعين بالمنظمة من جهة وبين أعضائها أو المنتفعين بخدماتها من جهة أخرى، لذا يمكن اعتبار أعضائه بمثابة سفراء المنظمة والمدافعين عنها أمام الشعب والحكومة والمحافل الأخرى.

ويمكن للمجلس القيام بذلك من خلال عرض إنجازات المنظمة وما قامت به لخدمة الجمهور، وإيضاح كيفية إنفاق المنح والتبرعات التي تحصل عليها، والإشراف على إعداد التقارير السنوية والدوريات والأدلة والمطبوعات، وإصدار التصريحات الصحفية في الوقت المناسب والمداومة على تنظيم حملات للاتصال بالجماهير والمسئولين الحكوميين والمنظمات الأخرى الموجودة على الساحة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة... كل هذه تعد عناصر مهمة في استراتيجية شاملة للعلاقات العامة يضعها مجلس إدارة المنظمة.

(9) ضمان الشرعية والأخلاق وموالاة الالتزام بالمسئوليات في العمل

ويمكن لهذا المبدأ أن يوضع موضع التنفيذ عند مراعاة ما يلي: تجنب الأحكام الشخصية والمحافظة على الاستقلالية والتمسك بالموضوعية فيما يتعلق بأمور العمل داخل مجلس الإدارة، هذا فضلاً عن العمل بمقتضى الضمير وآداب العمل ومراعاة الأمانة الشخصية، حتى ولو لم يكن هناك قانون أو لائحة أو عرف ينظم هذا الأمر.

وتقع على عاتق مجلس الإدارة مسئولية التأكيد على التمسك بالمعايير القانونية والالتزام بالمبادئ الأخلاقية والتقيد ببنود القانون الداخلي للمنظمة ومواد تأسيسها، فالنظام الأساسي واللوائح الداخلية هما اللذان يحددان الإطار القانوني لحركة المجلس ويمثلان الموجه الرئيس له، ويعد مجلس الإدارة مسئول قانوناً عن حماية المنظمة من الأضرار وضمان شرعية جميع أعمالها والتأكد من وضع الإطار القانوني الخاص بمجموعة العاملين بها، بما يحقق مصالح المنظمة، ويمكن أن يتعرض أعضاء المجلس منفردين أو مجتمعين للمساءلة القانونية في حالة الإخلال بإحدى هذه المسئوليات، لذا يمكن القول أن تفاني مجلس الإدارة في الجدية يمكنه من حماية المنظمة من المساءلة القانونية، ويرسخ المناخ الآمن والأخلاقي للعمل كما يعين المنظمة على أداء رسالتها على نحو أكمل.

(10) توجيه أعضاء مجلس الإدارة الجدد وتقييم مستوى الأداء

يقع على عاتق مجلس إدارة المنظمة مسئولية التوجيه السليم لأعضائه الجدد، والحد الأدنى الذي يمكن تقديمه من المعلومات في هذا التوجيه يشمل: رسالة المنظمة وأهدافها، بنود القانون الداخلي واللوائح المنظمة لعملها تاريخها، برامجها والخدمات التي تقدمها، مواردها المالية وميزانيتها العمومية، القضايا التي تواجهها في الوقت الحالي، الإطار العام لمسئوليات المجلس وما هو منتظر منه، قائمة بأسماء أعضاء المجلس، والخريطة التنظيمية موضحاً بها أسماء جميع العاملين فيها.

بالإضافة إلى ما سبق، تأتي مسئولية مجلس الإدارة عن تقييم أداء المجلس والمنظمة ككل على فترات دورية وعلى نحو شامل، بعبارة أخرى الكشف عن مدى تحقق الأهداف المحددة سالفاً، مع محاولة الوقوف على العوامل التي تعوق إنجازاتها أو تطويرها، وتتضمن عملية التقييم مجموعة من الخطوات على النحو التالي:

- ⇦ إرساء الأهداف والإطار المرجعي لعملية التقييم.
- ⇦ تحديد المؤشرات والمعلومات المطلوبة ومصادرها المختلفة.
- ⇦ تطوير منهجية لتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة.
- ⇦ تصنيف وتحليل المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها.
- ⇦ صياغة سيناريوهات مستقبلية وتبني برنامج عمل.

هذا ويتحمل كل عضو بالمجلس مسئوليته الفردية من حيث:

(1) واجب العناية: والذي يقضي بأن يبذل العناية الواجبة في ممارسة مسئولياته تجاه المنظمة كحضور الاجتماعات ومراجعة محاضر الجلسات.

(2) واجب الطاعة: من خلال الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة، فضلاً عن الالتزام برسالة المنظمة وتوجهاتها عموماً.

(3) واجب الولاء: بمعنى تغليب مصلحة المنظمة على مصالحه الشخصية.

اختصاصات ووظائف المدير التنفيذي

إن الأدوار التي يلعبها المدير التنفيذي تتنوع وتختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة شخصية هذا المدير من ناحية، وطبيعة الأهداف المطلوب تحقيقها من ناحية أخرى والتوقعات المرجوة منه من ناحية ثالثة وفي حين يتولى المدير التنفيذي إرشاد مجلس الإدارة وتوجيهه للخيارات المختلفة، فإن للمجلس السلطة النهائية في تحديد السياسة التي ينتهجها، ولكن على الرغم من ذلك يمكن اعتبار القدر الذي يمتلكه المدير التنفيذي من المعارف والخبرات والمهارات هو المحدد الحقيقي لنطاق وفعالية الدور الذي بإمكانه أن يلعبه في إدارة المنظمة وليست الحدود التي يضعها أو يسمح له بها مجلس الإدارة.

وفيما يلي عرض لأهم اختصاصات المدير التنفيذي في المنظمة غير الحكومية.

(1) توصيل وترجمة رسالة المنظمة وتجسيد رؤيتها

تعد مسئولية المدير التنفيذي هنا هي العمل جنباً إلى جنب مع مجلس الإدارة لصياغة الرؤية نحو المستقبل، والعمل كذلك مع باقي العاملين لضمان تنفيذ هذه الرؤية، ومن ناحية أخرى لابد من صياغة رسالة واضحة ومحددة للمنظمة وربطها بأفكار الرؤية التي نبتت حديثاً لها، والمدير الأمثل هو القادر على تجسيد رسالة المنظمة وصياغتها بوضوح، فضلاً عن كونه مسئولاً أيضاً عن تفسيرها وتوضيحها وتوصيلها للآخرين بشيء من الإثارة، كذلك فإن عليه توجيه الجميع نحو اعتناق هذه الرسالة والإيمان بها والاعتقاد في أهميتها، بعبارة أخرى عليه أن يجعل رسالة المنظمة تعيش في عقول وقلوب الجميع، هذا بالإضافة إلى دوره في ترجمة تلك الرسالة إلى جملة من الغايات والأهداف، والسعي لبلوغها عن طريق تطويع السياسات والاستراتيجيات العامة للمنظمة وأهدافها المرحلية لخدمتها، ويتولى المدير التنفيذي أيضاً مهمة الحفاظ على رسالة المنظمة والتأكد من التزام الجميع بها وتسخيرهم للدفاع عنها، إضافة إلى سعيه المتواصل لنشرها والدعاية والترويج لها في المحافل المختلفة، هذا فضلاً عن مشاركته في مراجعتها كلما لزم الأمر.

(2) المشاركة في التخطيط لأنشطة المنظمة وأعمالها

على الرغم من أهمية التخطيط لأنشطة وأعمال المنظمة غير الحكومية يتخوف منه أعضاء مجلس الإدارة في بعض الأحيان لأنه قد يؤدي إلى بعض السلبيات، منها:

- الزيادة من حدة الجمود داخل التنظيم.
- إهمال الخلق والابتكار وحاسة الأداء السليم.
- أنه منوط بالخبراء فقط.
- استغراق وقت طويل وفي النهاية توضع التقارير على الأرفف ولا يتم تطبيقها.
- وضع أولويات قد تؤدي إلى إهمال بعض المشروعات، مما يعني إهمال احتياجات بعض الفئات.

وهنا يأتي دور المدير التنفيذي في دحض هذه الأقاويل وإيجاد حلول لتلك المشكلات وإقناع أعضاء المجلس بأهمية عملية التخطيط، وفي هذا الإطار تتضح مدى براعة المدير التنفيذي في استخدام رسالة المنظمة كأداة تخطيطية، حيث يتم أولاً الاتفاق على جملة من الأغراض والأهداف قصيرة وطويلة المدى، ثم يلي ذلك وضع مجموعة من الخطوات التطبيقية واختيار عدد من الأساليب والوسائل العملية اللازمة لوضع تلك الأهداف موضع التنفيذ، ويكون المدير التنفيذي مسئولاً عن توصيل تلك الخطط والاستراتيجيات ومداها الزمني للعاملين بالمنظمة، بعبارة أخرى فإنه على المدير التنفيذي تطويع كافة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ خطط المنظمة وبرامجها، فضلاً عن تذليل كافة العقبات التي قد تعترض ذلك التنفيذ، كما يجب أن يدعم هذا المدير المرونة عن طريق إيجاد آلية جيدة للتغذية العكسية حول نتائج التنفيذ وبالتالي يمكن مراجعة وتطوير ما يلزم من جوانب المخطط بشكل مستمر وفقاً للحاجات أو المستجدات التي قد تطرأ أثناء عملية التطبيق.

وتجدر هنا الإشارة إلى أن اهتمام المدير التنفيذي بالتخطيط لأعمال وأنشطة المنظمة ينبغي أن يتضمن أيضاً أنشطة بناء قدراتها سواء البشرية أو المؤسسية.

(3) توفير مصادر للتمويل.

العديد من المنظمات تمزج بين دور الجهاز التنفيذي ومسئولية مجلس الإدارة في هذا المجال، وخاصة عندما يكون بين وظائف الجهاز التنفيذي وظيفة مدير .التنمية أو جمع الأموال ومن الملائم تماماً اعتبار المدير التنفيذي مسئولاً رئيساً عن جمع الأموال وعن الإشراف على الجهود المبذولة في هذا الشأن، إلا أن المجلس يجب أن يحدد الأهداف الواقعية التي يمكن تحقيقها في هذا الصدد.

والدور الذي يلعبه المدير التنفيذي في هذا السياق يتنوع ويختلف باختلاف الشخص ذاته والشخصية التي يتمتع بها ونطاق علاقاته واتصالاته من ناحية، وطبيعة المنظمة وأهدافها وثقافتها ومصادر دخلها ونوعية المجتمع الذي تخدمه من ناحية أخرى، فيتراوح هذا الدور ما بين المشاركة الفعلية في وضع وتنفيذ خطط وبرامج جمع الأموال من خلال الدعاية للمنظمة والترويج لرسالتها أمام الجهات المانحة ومصادر التمويل المختلفة – الأمر الذي يستدعي امتلاكه لشبكة واسعة من العلاقات والاتصالات مع شخصيات عديدة ومتنوعة داخل المجتمع وخارجه – أو الاعتماد على فريق عمل متخصص يقوم بهذه المهمة – سواء أكان من أعضاء المنظمة أو من العاملين بها أو حتى عن طريق الاستعانة بخبراء ومستشارين من خارجها والاكتفاء بمتابعتهم مع التدخل إن لزم الأمر، منعاً للازدواجية وتضارب الأعمال.

من ناحية أخرى فإن المديرين الذين يتم اختيارهم بدقة يمكنهم اتخاذ خطوات في سبيل .إثارة حماس ودافعية أعضاء مجلس الإدارة للمشاركة في أنشطة جمع الأموال، وعلى رأس قائمة تلك الخطوات إيجاد الرؤية الواضحة والتامة مع أعضاء المجلس الجدد والقدامى حول مسئولياتهم فيما يتعلق بجمع الأموال.

(4) إدارة وتخصيص موارد المنظمة والإشراف على شئونها المالية

يعتبر أعضاء مجلس الإدارة مسئولين عن متابعة الشئون المالية من وجهة نظر أشمل تعني بكيفية توجيه الاستقرار المالي للمنظمة نحو وضع ملائم حتى تنجز أهدافها بعيدة المدى

أما الإشراف الفعلي على جمع وتخصيص وإدارة وإنفاق الأصول فيعد جزءاً حيوياً من مسئولية المدير التنفيذي، فهو المسئول الأول أمام المجلس باعتباره المشرف على العمليات اليومية للمنظمة بالكامل وجميع قراراته مؤثرة في شئونها المالية.

ومن ثم يتحتم على المدير التنفيذي الإحاطة والإلمام بالموقف المالي للمنظمة، وعمل تصور باحتياجاتها المتوقعة – سواء الحالية أو المستقبلية – من الموارد البشرية والمادية اللازمة لوضع خططها وبرامجها موضع التطبيق وفقاً لأولوية كل منها، فالاعتماد على جهاز إداري على مستوى عال من الكفاءة والخبرة، والاستعانة بفريق من المتطوعين على درجة عالية من الالتزام، وكذلك مراعاة اختيار الأنشطة والبرامج بما يحقق اعتباري تعظيم العائد وترشيد النفقات... كلها تعد من الأمور التي تدل على حسن إدارة المدير التنفيذي لموارد المنظمة وحفاظه على أصولها.

من ناحية أخرى يقع على عاتق المدير التنفيذي مهمة متابعة تنفيذ الخطة المالية للمنظمة والتأكد من سلامة سجلاتها المالية، بالإضافة إلى الإشراف على إعداد ميزانيتها السنوية واعتمادها من قبل مراقب للحسابات ثم عرضها على مجلس الإدارة للتصديق عليها، كما يتعين على هذا المدير اختبار الملاءة المالية لمنظمته في حالة توقع زيادة / انخفاض النفقات توسع انكماش الأنشطة، تغير الظروف الداخلية / الخارجية المحيطة، هذا بالإضافة إلى دوره البارز في تطوير استراتيجيات لاستثمار الفائض تتحرى أقل قدر ممكن من المخاطر، فضلاً عن متابعته لعوائد هذا الاستثمار.

(5) إدارة شئون العاملين بالمنظمة

يعد ابتكار هيكل إداري للمنظمة، ووضع بيان محدد بالاختصاصات الوظيفية، وتطوير معايير مناسبة ومقبولة للأداء... كلها من ضمن المسئوليات المهمة للمدير التنفيذي، وبصفة عامة فإن هذه المسئولية تتضمن شقين أساسيين، أولهما التحفيز والتشجيع، وثانيهما الإشراف والرقابة.

فالمدير الفعال هو القادر على إتمام وإنجاز الأشياء من خلال عمل الآخرين، ومن المؤكد أن النجاح في قيادة وتحفيز ودفع الأفراد ليس بالأمر اليسير، وإنما يتطلب المزيد من الاستيعاب والفهم العميق لطبيعة النفس البشرية وتنوع حاجاتها، وفي هذا السياق لابد وأن يسعى المدير التنفيذي إلى تقوية الانتماء للمنظمة من خلال بناء وترسيخ اعتقاد لدى الجميع – مجلس إدارة وعاملين ومتطوعين – بأهميتها وسمو رسالتها، مع التأكد باستمرار من أن الجميع يعمل معاً في تناغم وانسجام تام.

كما يتولى المدير التنفيذي عادة مهمة الإشراف على العاملين بالمنظمة وجدير بالذكر أن متابعة ومراقبة وملاحظة عمل الآخرين ومعاقبتهم أو مكافئتهم عليه، بعبارة أخرى المسئولية والمحاسبة هما جوهر العملية الإشرافية التي تستوجب تبعات أخرى، وتعد مسئولية المدير التنفيذي هنا هي تحري الدقة والموضوعية بمختلف مصادر المعلومات والمتابعة، بالإضافة إلى التأكد من توافر الإمكانيات والسلطات اللازمة، وتقديم المساعدات الضرورية للعاملين وتغطية كافة احتياجاتهم التدريبية وتوفير كل ما من شأنه رفع مستوى كفاءتهم ومساعدتهم على الوفاء بالتكليفات المنوطة بهم، وأخيراً ضمان تطبيق القوانين واللوائح الداخلية للعمل على الجميع وتوقيع الجزاءات على كل من يخالفها.

من ناحية أخرى ينبغي أن يهتم المدير التنفيذي بتقوية العلاقات الإنسانية بين الجميع داخل المنظمة، عن طريق السعي دوماً إلى إقامة نظام مناسب لتدعيم الروابط ولإجراء الحوار المستمر والبناء بين كل من مجلس إدارة المنظمة والعاملين فيها هذا فضلاً عن أهمية وضع معايير مناسبة لتقييم الأداء والحكم على نتائج الأعمال، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد طرق مقبولة لدعم وتشجيع الاتجاه نحو التطوير داخل المنظمة، وجدير بالذكر أنه يتعين على المدير التنفيذي أيضاً العمل على مواجهة المشكلات التي قد تنشأ بين العاملين داخل المنظمة والمساهمة في إيجاد حلول مرضية لها.

(6) إدارة شئون المنظمة والإشراف على تقديم برامجها وخدماتها

بوجه عام يعد المدير التنفيذي مسئولاً عن إدارة جميع العمليات والشئون اليومية للمنظمة، ويعتبر كذلك مسئولاً عن ضمان الالتزام بالقواعد القانونية والتنظيمية المحددة لسير العمل، بالإضافة إلى مسئوليته عن التأكد من وجود سياسات محكمة لشئون العاملين، ونظم إدارية مناسبة للتوظيف والمحاسبة والرواتب، وخطط مبتكرة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وسياسات صائبة لإدارة المخاطر، هذا فضلاً عن توليه مهمة الاعتناء بجميع الأمور المتعلقة بمقر المنظمة وأثاثها وأدواتها وأجهزتها... إلخ، وفي النهاية تأتي مسئولية هذا المدير عن قيادة فريق العاملين بكفاءة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

كما يعد المدير التنفيذي مسئولاً عن تصميم وتخطيط وإعداد وتوجيه برامج فعالة تضمن تحقيق رسالة المنظمة، بالإضافة إلى مسئوليته عن اختيار وتقييم أداء العاملين بتلك البرامج على مختلف المستويات – دون الإخلال بحق المجلس في مراقبة نتائج أدائهم واختبار مدى كفاءتهم – مع التزامه أيضاً بإعداد ورفع تقارير دورية حول مستوى التقدم المتحقق إلى مجلس إدارة المنظمة، بعبارة أخرى فإن المدير التنفيذي يلعب دوراً محورياً في الإشراف على كافة الأنشطة والمشروعات والبرامج والخدمات التي تقدمها المنظمة – سواء من حيث الجودة أو التسويق أو التوصيل – لاسيما الأنشطة التي تدر دخلاً على المنظمة كبيع المصنوعات وتأجير الممتلكات، كما أنه قد يشارك في تنفيذها بشكل مرحلي أو نهائي، فضلاً عن توليه مهمة بحث المشكلات الفنية المختلفة التي قد تواجهها المنظمة وتقديم الحلول والمقترحات البناءة التي تهدف باستمرار إلى تطوير سير العمل.

وفي هذا السياق ينبغي التأكيد على دور المدير التنفيذي فيما يلي:

- العمل على خدمة جميع الفئات المستهدفة وليس مجموعة بعينها من جماهير المنظمة.
- الحرص على معرفة آراء المستفيدين من برامج وخدمات المنظمة.
- المساهمة في حل المشكلات التي قد يعاني منها هؤلاء المستفيدون.

(7) الإفصاح عن المنظمة والتعامل مع البيئة الخارجية

تتضمن مهمة الإفصاح هنا قيام المدير التنفيذي بالترويج والدعاية للمنظمة ولرسالتها وللبرامج والخدمات التي تقدمها، فضلاً عن تحسين صورتها أمام جمهور المستفيدين والمانحين على حد سواء، وذلك عن طريق وسائل الإعلام المختلفة كالصحافة والإذاعة والتليفزيون، أو من خلال تنظيم اللقاءات والمؤتمرات التي يدعى إليها كبار الشخصيات في المجتمع، أو حتى عن طريق المواظبة على إعداد التقارير والنشرات الدورية عن أنشطة المنظمة وأهم إنجازاتها ووضعها المالي ورفعها باستمرار للحكومات والأطراف المعنية والجهات ذات الصلة، وجدير بالذكر أنه من ضمن مهام المدير التنفيذي في هذا الإطار أيضاً إقامة وتطوير شبكة من العلاقات مع المنظمات الأخرى سواء المحلية أو الإقليمية أو الدولية – والتي تعمل في نفس المجال – فضلاً عن توطيد الروابط مع مختلف الجماعات التي تدعم عمل المنظمة.

من ناحية أخرى يقع على عاتق المدير التنفيذي أيضاً مسئولية التسويق لعضوية المنظمة، ومحاولة كسب أنصار ومؤيدين لها باستمرار على مختلف الأصعدة والمستويات كمتطوعين أو كأعضاء، فزيادة العضوية في المنظمات غير الحكومية تعني زيادة حجم الموارد البشرية والمادية المتوفرة لدى المنظمة مما يسهم في تحقيق أهداف أعضائها، كما أنها تعد أيضاً مصدراً مهماً للتمويل يحقق الاستمرارية لها ويقلل من تكاليف الخدمات التي تقدمها مما يسهم في تحقيق رضاء عملائها.

(8) اكتساب المعلومات وتوصيلها وتكوين المشاركة وإدارة الاجتماعات

من المهم للمنظمة غير الحكومية أن تدقق كثيراً في جمع المعلومات والبيانات المتنوعة عنها وعن أنشطتها بوجه عام ومن ناحية أخرى لابد وأن يحرص المدير التنفيذي على تلقي المعلومات والمواظبة على إبلاغها للآخرين، وفي هذا السياق يتحتم عليه أن يضع في الاعتبار عدداً من التساؤلات المهمة: من الذي ينبغي أن يتلقى المعلومة؟ وما هي تلك المعلومة التي يتلقاها؟ وكيف سيتم الاستفادة بالمعلومات التي حصل عليها؟ ويمكن أن يضع المدير التنفيذي بالتعاون مع رئيس المجلس خطوط نموذج مشاركة بتقاسم المعلومات والأفكار مع رؤساء

اللجان، طالبين نصيحتهم مانحين لهم الوقت الكافي في اجتماعات مجلس الإدارة لعرض أنشطتهم والتعليق على أداء المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أنه يتعين إقامة نوع من التنسيق والتعاون بين كل من رئيس المجلس والمدير التنفيذي في إعداد جدول أعمال دقيق لأي اجتماع من اجتماعات مجلس الإدارة، ويتضمن ذلك تحديد الوقت الذي تستغرقه المناقشات، كما ينبغي على المدير التأكد من وصول كافة الأوراق الخاصة باجتماعات المجلس إلى الأعضاء قبل مواعيد هذه الاجتماعات بوقت كاف، وفي أثناء الاجتماع ليس من الضروري أن يقوم رئيس المجلس بمراقبة تسيير المناقشات، حيث يمكنه تفويض المدير التنفيذي في القيام بهذا الدور، من ناحية أخرى يتعين على هذا المدير أن يساعد أعضاء المجلس على الاندماج في الحوار فيما بينهم، مع تسجيل النقاط الأساسية وتحديد وجهات النظر المختلفة التي قد تثار في الموضوعات المختلفة، وفي النهاية عليه إيجاز أي خطوات اتخذت أو أية أمور طرأت، ويمكن القول أن توثيق محاضر اجتماعات مجلس الإدارة – والذي يعد في الأغلب مسئولية المدير التنفيذي – هو أمر مهم للغاية يؤرخ لتطور المنظمة ويلخص قرارات المجلس استعداداً لتنفيذها.

(9) المساهمة في تطوير دور مجلس الإدارة وتعزيز قوته

من غير المتوقع أن يقوم مجلس الإدارة بواجباته تجاه المنظمة على الوجه الأمثل، ما لم يقر ويلتزم المدير التنفيذي أولاً بمسئوليته تجاه تطوير وتنمية وتعزيز قوة هذا المجلس، ويعد تطوير دور مجلس إدارة المنظمة غير الحكومية مسئولية مشتركة بين كل من المدير التنفيذي ورئيس المجلس وأعضاء المجلس ككل، فالمدير التنفيذي مسئول عن تنسيق جهود مجلس الإدارة وتدعيم المشاركة الإيجابية لأعضائه وتشجيعهم على اغتنام الفرص ومساعدتهم في الوفاء بالتزاماتهم تجاه المنظمة، فهو يعرف ما الذي يحتاجونه لكي يكون المجلس فعالاً، كما أن من مصلحته دائماً أن يظل هذا المجلس محتفظاً بقوته، أما بالنسبة لرئيس مجلس الإدارة فيتعين عليه أن يضرب المثل الجيد لمساعدة المجلس على تقوية أدائه وذلك عن طريق المشاركة الشخصية في أنشطة التطوير، وبالنسبة لمجلس الإدارة ككل فعليه أن يكون متفتحاً على فرص

التعلم وأن يكون على أهبة الاستعداد عندما تتقرر أنشطة التطوير، كما عليه أن يرحب بجهود المدير التنفيذي في توفير المعلومات عن الموارد ذات الصلة بقيادة المنظمة، فلابد للمجلس أن يكون شريكاً راغباً حيث إن الرغبة في التعلم والنية الحسنة هما عنصران ضروريان لنجاح عملية تطوير مجلس الإدارة.

(10) تقييم الأداء والنتائج بشكل دوري

يعد اشتراك المدير التنفيذي في تطوير خطة لتقييم تطور المنظمة وتحسين أدائها عملاً أساسياً، فينبغي عليه أن يتولى – بالاشتراك مع لجنة إشرافية مكونة من أعضاء مجلس الإدارة – الموافقة على شكل وتصميم دراسة التقييم والميزانية الخاصة بها والجدول الزمني المحدد لها، هذا بالإضافة إلى استلامه للتقارير الخاصة بتقدم سير العمل ومراجعته لمسودة التقرير قبل الانتهاء من عملية التقييم، فضلاً عن اتخاذه القرار بشأن الأسلوب الذي يجب اتباعه لتقديم هذا التقرير إلى مجلس الإدارة بأكمله ومناقشته، وإلا فسوف يسفر التقييم عن نتائج غير مرضية بغض النظر عن دقة اختيار المسئول عنه ووضوح وبيان الأهداف المتعلقة به.

وجدير بالذكر أن أحد العناصر الأساسية التي ينبغي توافرها لكي يتم التقييم على أساس سليم هو جمع البيانات الصحيحة عن مختلف أنشطة المنظمة وفعالية الآليات التي تستند عليها ويمكن القول بأن هناك ميزتين تتحققان بوضع نظام لتقييم الأفراد داخل المنظمة وتوصيل معلومات مرتجعة عن أدائهم، الأولى هي توفير المصداقية، والثانية هي المساعدة على تحسين الأداء، ولاشك أن المصداقية والتطوير الذاتي سيدعمان من قدرة المدير على مساعدة الآخرين ودفعهم لبذل أقصى ما في وسعهم.

إشارة للحالة المصرية

نشير هنا إلى عدد من مواد قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لعام 2002م والخاصة ببعض التزامات الجمعيات الأهلية، وبتنظيم عمل كل من مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين فيها.

فتنص المادة (22) من هذا القانون على الآتي "تلتزم الجمعية بأن تودع لدى أحد البنوك أو صندوق التوفير أموالها النقدية بالاسم الذي قيدت به. وعلى الجمعية أن تنفق أموالها فيما يحقق أغراضها، ولها أن تستثمر فائض إيراداتها على نحو يضمن لها الحصول على مورد ثابت أو أن تعيد توظيفها في مشروعاتها الإنتاجية والخدمية. وفي جميع الأحوال يمتنع على الجمعية الدخول في مضاربات مالية، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الأحوال والشروط التي يجوز بمقتضاها استثمار أموال الجمعية".

وتنص المادة (33) من ذات القانون على أنه "يشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس إدارة الجمعية أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية، ويحدد النظام الأساسي للجمعية الشروط الأخرى." كما تنص المادة (35) على أنه "يحظر الجمع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية والعمل في الجهة الإدارية أو غيرها من الجهات العامة التي تتولى الإشراف أو التوجيه أو الرقابة على الجمعية أو تمويلها، ما لم يرخص رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه بذلك لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة. ولا يسري هذا الحظر على الجمعيات التي تقتصر العضوية فيها على العاملين بإحدى الجهات المذكورة."، أما المادة (36) فتنص على أنه "لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بالجمعية بأجر." وبالنسبة للمادة (37) "يتولى مجلس إدارة الجمعية إدارة شئونها وله في سبيل ذلك القيام بأي عمل من الأعمال عدا تلك التي ينص هذا القانون أو النظام الأساسي للجمعية على ضرورة موافقة الجمعية العمومية عليها قبل إجرائها. ويكون لمجلس الإدارة رئيس يمثل الجمعية أمام القضاء وقبل الغير."، والمادة (38) "يجب أن ينعقد مجلس إدارة الجمعية مرة كل ثلاثة شهور على الأقل ولا يكون انعقاده صحيحاً إلا بحضور أغلبية أعضائه. وتصدر قراراته بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين ما لم ينص النظام الأساسي على أغلبية أكبر، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس. وعلى مجلس الإدارة إفادة الجهة الإدارية بالقرارات التي تصدر عنه أو عن الجمعية العمومية وذلك خلال ثلاثين يوماً من تاريخ صدورها."، بينما تنص المادة (39) على أنه "يجوز لمجلس الإدارة أن يعين مديراً للجمعية من أعضائه أو من غيرهم، ويحدد قرار التعيين أعمال الإدارة التي يختص بها والمقابل الذي يستحقه." وأخيراً تنص المادة (40) على ما يلي: "مع مراعاة أحكام

النظام الأساسي للجمعية، إذا أصبح عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يكفي لانعقاده صحيحاً، جاز لوزير الشئون الاجتماعية عند الضرورة، بعد أخذ رأي الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، أن يعين بقرار مسبب مفوضاً من بين الأعضاء الباقين أو من غيرهم، تكون له اختصاصات مجلس الإدارة. وعلى المفوض دعوة الجمعية العمومية خلال ستين يوماً لانتخاب مجلس إدارة جديد، وإلا اعتبرت مدعوة إليه بحكم القانون يوم الجمعة التالي لفوات الميعاد المشار إليه، وتنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوضاع هذا الاجتماع. وتنتهي مهمة المفوض بانتخاب مجلس الإدارة الجديد.".

الموضوع الرابع

تنمية موارد المنظمات غير الحكومية

الموضوع الرابع

تنمية موارد المنظمات غير الحكومية

مقدمـــة

لو أن هناك مشكلة واحدة تركز عليها المنظمات غير الحكومية، لكانت نقص (التمويل) ذلك أن منظمة غير حكومية تملك الرؤية لكيفية جعل العالم أفضل ولديها رسالة 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 بالاستقلالية في (التمويل)، بينما معظم تلك المنظمات يجاهد لتحقيق ذلك الهدف.

وعادة ما تكون المنظمات التي تمتلك مصادر (تمويل) متعددة، وتلك التي يمكن أن تعتمد على عائدات منح حصلت عليها من سنوات سابقة، أقل اعتماداً على التبرعات السنوية كمكون رئيس في موازنات تشغيلها، وحتى هذه المنظمات نجدها تسعى في الغالب لزيادة مواردها حتى يمكنها الحفاظ على جودة برامجها وخدماتها والتوسع في نطاقها.

إذن تحتاج أية منظمة غير حكومية إلى استراتيجية لبناء قاعدة (تمويلية) تستطيع من خلالها أداء خدماتها وتحقيق أهدافها وهذا الأمر يتطلب استقطاب مجموعة من (الممولين) وتحاول المنظمات الاتجاه في البداية نحو أعضائها إلا أنه في الغالب يكون على تلك المنظمات البحث عن ممولين خارجيين سواء كانت الحكومة أو الشركات الكبرى أو المؤسسات المانحة أو رجال الأعمال أو المانحون الأجانب، ويعد الاعتماد على التمويل الأجنبي من المظاهر الشائعة بالنسبة للمنظمات غير الحكومية في الدول الآخذة في النمو حيث تعاني مجتمعاتها المحلية من الفقر ولا تستطيع الحكومات الوطنية تقديم دعم يناسب أنشطة هذه المنظمات.

ومن ثم تعتبر وظيفة تدبير (التمويل) من أهم الوظائف التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية في كافة الدول، فبدون توافر (المال) اللازم يصعب الحديث عن ترجمة حقيقية لرسالة

المنظمة، والواقع أن تدبير (التمويل) يعد هو المشكلة الأم في مجال عمل ونشاط المنظمات غير الحكومية عموماً.

ونعرض هنا لهذه الوظيفة في ضوء النقاط التالية:

أولاً: "تمويل" المنظمات غير الحكومية (التعريف – الأهمية – التقسيمات).

ثانياً: "تدبير التمويل" أم "تنمية الموارد"؟

ثالثاً: استراتيجيات وطرق تنمية الموارد في المنظمة غير الحكومية.

رابعاً: عملية تسويق المنظمة غير الحكومية.

خامساً: وظيفة تنمية الموارد: وحدة جديدة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الحكومية.

سادساً: تحسين كفاءة عملية تنمية وإدارة الموارد في المنظمة غير الحكومية.

سابعاً: التمويل الأجنبي مع إشارة خاصة للحالة المصرية.

أولاً: "تمويل" المنظمات غير الحكومية(التعريف–الأهمية– التقسيمات)

باختصار نتمنى أن يكون مفيداً:

◻ التعريف

بصفة عامة يمكن القول أن المقصود من عملية تدبير (التمويل) هو إيجاد (المال) اللازم للإنفاق على جميع العمليات الإدارية وعلى مختلف الأنشطة والبرامج التي تقوم بها المنظمة، ومن ثم يمكن وصف (تمويل) المنظمات غير الحكومية بأنه "ذلك (المال) الذي تحصل عليه هذه المنظمات من مصادره الخاصة والعامة – طبقاً للوائح والقوانين المنظمة – ليكون مورداً ثابتاً ومستمراً للصرف منه على أجهزة المنظمة وعملياتها الإدارية وبرامجها وأنشطتها وتكوين أصولها الثابتة والمتداولة".

◻ الأهمية

- يتوقف على (التمويل) كل من حجم النشاط، ونوعه، ومستواه، وأثره على البيئة.

- المساعدة على وضع السياسات العامة للمنظمة والحفاظ على ثباتها واستمراريتها.
- زيادة الخدمات المقدمة، أو تطويرها وتحسين مستوى جودتها، أو زيادة عدد المستفيدين أو تقديم خدمات جديدة.
- تقديم وسائل فعالة لتسويق رسالة المنظمة وأهدافها في مجال أوسع.
- المساعدة على بناء الاحترام والثقة بالنفس وبالآخرين من خلال التفاعل مع المجتمع.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي، والاستقلالية، وراحة البال، والفخر للمنظمة وللعاملين بها.

ويمكن القول بأن المنظمة غير الحكومية يتعين عليها أن تحرص دوماً على تنمية وإدارة (التمويل) بشكل جيد، وذلك للأسباب التالية:

(1) محدودية الموارد (المالية) المتاحة للمنظمات غير الحكومية.

(2) المنافسة القوية فيما بينها للحصول على أكبر قدر ممكن من هذه الموارد.

(3) الإدارة الجيدة للموارد تساعد على تعظيم العائد منها.

(4) وجود خطة مستقبلية واضحة لإدارة وتنمية الموارد (المالية) ضرورة تحتمها استمرارية الأنشطة، فالاستمرارية (المالية) هي من أكثر المشكلات التي تواجه المشروعات التنموية عموماً.

(5) الإدارة الجيدة وتنمية الموارد (المالية) هما أحد السبل المضمونة لإرضاء القاعدة الشعبية التي تساعد وتؤيد المنظمة، فضلاً عن إقناع المانحين المحتملين.

(6) مفهوم إدارة الموارد يذهب إلى أبعد من مجرد الحصول على (تمويل) خارجي، بل أيضاً يحاول أن يعبئ المتاح من الموارد الداخلية.

□ *التقسيمات*

•من حيث المصدر:

(1) (تمويل) ذاتي أو داخلي.

(2) (تمويل) خارجي: محلي (تبرعات رجال أعمال، دعم حكومي...)، أجنبي.

- من حيث التنفيذ:

(1) عملية فردية: تقوم بها المنظمة وحدها.

(2) عملية جماعية: تشترك فيها أكثر من منظمة وتوزع الحصص حسب الاتفاق.

(3) عملية مشتركة: بين قادة المجتمع ورجال الأعمال مع ممثلي هذه المنظمات لإنشاء صندوق تمويل مشترك له جهازه الإداري.

ومن المفيد هنا التأكيد على أهمية عدم التقليل من قيمة "تعبئة الموارد المحلية"، والتي يقصد بها "عملية حشد وتجميع الموارد العينية والبشرية والنقدية المتاحة داخل المجتمع – في إطار تحكمه اللوائح والقوانين الموضوعة – من أجل تنفيذ مشروعات تهدف إلى تنمية المجتمع".

كذلك تتعدد أنماط الموارد، فمنها:

- الموارد العينية: وهي "الأنشطة والمساهمات الجماعية لأفراد المجتمع – سواء كانت في صورة مساهمة بالأرض أو المباني أو الخامات أو المعدات – من أجل المشاركة في تنفيذ مشروعات لتنمية المجتمع (على سبيل المثال مشروعات مياه الشرب والصرف الصحي ومحو الأمية)".
- الموارد البشرية: وهي "الجهود التطوعية لأفراد المجتمع – سواء أكانت مساهمة بالوقت أو الجهد، وسواء أكانت مساهمات فنية (استشارات) أو في صورة عمالة – للمشاركة في تنفيذ مشروعات تنمية المجتمع".
- الموارد النقدية: وهي "الأموال والنقود السائلة التي يتبرع بها أفراد المجتمع أو يتم تجميعها منهم أو عائد المشروعات والأنشطة التنموية، والتي يتم استخدامها في تنفيذ مشروعات تنمية المجتمع".

ثانياً: "تدبير التمويل" أم "تنمية الموارد"؟

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بضرورة زيادة الموارد (المالية) للمنظمات غير الحكومية، وذلك من أجل تفعيل الدور الذي يمكن أن تقوم به في إحداث عملية التنمية وتحسين جودة الخدمات التي تقوم بتقديمها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، إلا أنه يجدر الإشارة هنا إلى أن زيادة (التمويل) ليست المعيار الأساسي لتقدم أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرارية، فهناك من المنظمات من تعمل بموارد (مالية) قليلة ولكن إنجازاتها كثيرة ويرجع ذلك إلى كفاءة ومهارة القائمين على إدارتها، ومن هنا يجب التأكيد على ضرورة حرص المنظمة على بناء قاعدة من المؤيدين والمؤمنين برسالتها مما يعود عليها بموارد (مالية) ضخمة، وذلك بدلاً من التركيز على طلب (الأموال) فقط والقيام بحملات إعلانية سنوية لجمعها.

وهنا يفضل استخدام تعبير "تنمية موارد" *Resources Development* المنظمة غير الحكومية عن تعبير "تدبير التمويل" *Fund Raising* اللازم لها فالتنمية تعني ضمان الاستمرار بعبارة أخرى تتعرض المنظمة غير الحكومية للخطر إذا كانت أسيرة عملية تدبير التمويل والأفضل العمل على تنمية الموارد بمعنى خلق مؤيدين للمنظمة سواء من المتطوعين أو المانحين.

ومن ثم نشير إلى كل من مفهومي "تدبير التمويل" و "تنمية الموارد" وذلك لإيضاح الفرق بينهما ومدى أهمية كل منهما للمنظمات غير الحكومية فتدبير التمويل (الموارد المالية) هو "العمل الذي تقوم به المنظمة غير الحكومية من أجل الحصول على الأموال، مثل تنظيم حفلة أو كتابة خطاب إلى المانحين لطلب الأموال أو جمع رسوم من الأعضاء".

أما تنمية الموارد فيقصد بها "كيفية إقناع المجتمع برسالة المنظمة وأهدافها، وكيفية إشراكهم في البرامج والأعمال التي تقوم بتنفيذها".

ومن ثم يتضح أن عملية تنمية الموارد المالية تبدأ ببناء العلاقات وبناء قاعدة من الأصدقاء، حيث ينصب الاهتمام في الأساس على "زيادة عدد أصدقاء المنظمة" *Friend*

Raising المقتنعون برسالتها والذين بإمكانهم المشاركة بوقتهم وجهدهم وخبرتهم علاوة على أموالهم لتنفيذ أنشطتها ورسالتها التي تؤمن بها.

إن هذه العملية قد تحتاج إلى مجهود ووقت أكبر من الذي تحتاجه حملات جمع الأموال السنوية، إلا أنها تضمن موارد مالية دائمة عن طريق أصدقاء المنظمة ومؤيديها.

إن تنمية التمويل هي "إحداث نوع من التطابق بين رسالة وأهداف المنظمة من جانب والأفراد الراغبون في المساعدة من جانب آخر"، وبالتالي تتمثل تنمية التمويل في "مجموعة أفراد تساعد مجموعة أخرى" *People helping people*.

ومما سبق يتضح أن تدبير التمويل لا يتعدى مجرد طلب (الأموال)، بينما نجد أن تنمية الموارد تهدف في الأساس إلى بناء قاعدة من الأصدقاء تدعم رسالة المنظمة وأهدافها، بحيث يصبحوا مؤمنون تماماً بأن ما يفعلوه بأموالهم أقل أهمية مما تستطيع مثل هذه الأموال القيام به، وبالتالي فإنهم لن يترددوا لحظة في تقديم أي مال أو جهد لدعم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

وهكذا يتضح أن جوهر عملية تنمية الموارد هو زيادة عدد الأصدقاء وذلك قبل التفكير في زيادة الأموال، أي أن شعار المنظمة غالباً ما يكون "الأفراد أولاً ثم الأموال" *Money Follows People*، والغرض من ذلك أن الأفراد يساهموا بالفعل في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة مواردها والعمل من أجل الحفاظ على استمرارها، في حين أن (الأموال) فقط، بدون مجموعة من المهارات والكفاءات التي تستطيع أن تضع عدد من الخطط لجذب مجموعة من الأفراد وحفز العمل الطوعي إضافة إلى إدارة هذه الأموال إدارة رشيدة فإنها لن تضمن تقدم المنظمة وقدرتها على إنجاز أهدافها واقتناع المجتمع برسالتها التي أنشئت من أجلها، لذلك يجب أن تحرص المنظمات غير الحكومية على زيادة عدد أصدقائها ومؤيديها والمتطوعين بها والممولين أيضاً وذلك لتأمين مواردها لفترة طويلة نسبياً، فهؤلاء الأصدقاء قد يقومون ببعض الأعمال والأنشطة بدون مقابل نتيجة لإيمانهم برسالة المنظمة وبالتالي يساهموا في تقليل نفقاتها علاوة على قيامهم بتقديم أموالهم لدعمها.

وحقيقة الأمر أن الهدف الرئيس من وراء عملية تنمية الموارد ليس فقط مجرد الحصول على التمويل اللازم، ولكن أيضاً هي مناسبة حقيقية لإعطاء الفرصة لأفراد المجتمع من أجل

المشاركة – مهما كان نوعها – مما يولد الشعور بالولاء والانتماء تجاه المنظمة، وهذا ما يتفق مع تعريف التنمية بالمفهوم الحديث والذي ينص على أنها "عملية ديناميكية تهدف إلى إحداث تغيير إلى الأحسن في الظروف المعيشية التي يعيشها الأفراد المستهدفون وذلك من خلال مساعدتهم للتغلب على العقبات التي تواجههم في سبيل الوصول إلى الوضع المرغوب".

ثالثاً: استراتيجيات وطرق تنمية الموارد في المنظمة غير الحكومية

الاستراتيجيات هي "مجموعة الأعمال التي تختارها المنظمة لتحقيق أهدافها والوصول إلى أغراضها".

وبصفة عامة تتوافر ثلاث استراتيجيات في مجال تدبير وتنمية الموارد للمنظمات غير الحكومية:

1) الجهود المستمرة

بمعنى أن تكون جهود المنظمة في تنمية الموارد بشكل مستمر ومنتظم طوال العام، من خلال لجنة مالية أو هيكل تنظيمي دائم وثابت بها يختص بهذه المهمة.

2) الحملات المكثفة

وتستخدم في تدبير الموارد خلال فترة محددة من العام، حيث توجد أوقات معينة من السنة يكون الناس أكثر استعداداً للمساهمة في عمل الخير والعطاء مثل شهر رمضان، أو للمساهمة بالمال كأوقات الحصاد، أو للمساهمة بالوقت والجهد في المشروعات التنموية كما هو الحال بالنسبة للأوقات التي يكون فيها الموسم الزراعي غير نشط.

3) المناسبات الخاصة

حيث تختار المنظمة مناسبة خاصة لتدبير الموارد اللازمة لعملها، مثل المعارض والحفلات والأسواق الخيرية والمناسبات الدينية الخاصة بالمجتمع.

Raising المقتنعون برسالتها والذين بإمكانهم المشاركة بوقتهم وجهدهم وخبرتهم علاوة على أموالهم لتنفيذ أنشطتها ورسالتها التي تؤمن بها.

إن هذه العملية قد تحتاج إلى مجهود ووقت أكبر من الذي تحتاجه حملات جمع الأموال السنوية، إلا أنها تضمن موارد مالية دائمة عن طريق أصدقاء المنظمة ومؤيديها.

إن تنمية التمويل هي "إحداث نوع من التطابق بين رسالة وأهداف المنظمة من جانب والأفراد الراغبون في المساعدة من جانب آخر"، وبالتالي تتمثل تنمية التمويل في "مجموعة أفراد تساعد مجموعة أخرى" *People helping people*.

ومما سبق يتضح أن تدبير التمويل لا يتعدى مجرد طلب (الأموال)، بينما نجد أن تنمية الموارد تهدف في الأساس إلى بناء قاعدة من الأصدقاء تدعم رسالة المنظمة وأهدافها، بحيث يصبحوا مؤمنون تماماً بأن ما يفعلوه بأموالهم أقل أهمية مما تستطيع مثل هذه الأموال القيام به، وبالتالي فإنهم لن يترددوا لحظة في تقديم أي مال أو جهد لدعم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

وهكذا يتضح أن جوهر عملية تنمية الموارد هو زيادة عدد الأصدقاء وذلك قبل التفكير في زيادة الأموال، أي أن شعار المنظمة غالباً ما يكون "الأفراد أولاً ثم الأموال" *Money Follows People*، والغرض من ذلك أن الأفراد يساهموا بالفعل في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة مواردها والعمل من أجل الحفاظ على استمرارها، في حين أن (الأموال) فقط، بدون مجموعة من المهارات والكفاءات التي تستطيع أن تضع عدد من الخطط لجذب مجموعة من الأفراد وحفز العمل الطوعي إضافة إلى إدارة هذه الأموال إدارة رشيدة فإنها لن تضمن تقدم المنظمة وقدرتها على إنجاز أهدافها واقتناع المجتمع برسالتها التي أنشئت من أجلها، لذلك يجب أن تحرص المنظمات غير الحكومية على زيادة عدد أصدقائها ومؤيديها والمتطوعين بها والممولين أيضاً وذلك لتأمين مواردها لفترة طويلة نسبياً، فهؤلاء الأصدقاء قد يقومون ببعض الأعمال والأنشطة بدون مقابل نتيجة لإيمانهم برسالة المنظمة وبالتالي يساهموا في تقليل نفقاتها علاوة على قيامهم بتقديم أموالهم لدعمها.

وحقيقة الأمر أن الهدف الرئيس من وراء عملية تنمية الموارد ليس فقط مجرد الحصول على التمويل اللازم، ولكن أيضاً هي مناسبة حقيقية لإعطاء الفرصة لأفراد المجتمع من أجل

أما عن طرق تدبير الموارد فهناك العديد منها والتي يمكن استخدامها على سبيل المثال: البريد – الاتصال التليفوني – المقابلة الشخصية – المناسبات الخاصة – توظيف وسائل الإعلام – حملة تبرعات الوفاء بالعهد... وغيرها.

ونعرض لهذه الطرق باختصار فيما يلي:

□ ***طلب التبرعات عن طريق البريد***

الهدف منها هو:

- استكمال بيانات الجهة المانحة.
- إضافة جهات مانحة جديدة.
- استمرار العلاقات مع الجهة المانحة التي سبق التعاون معها أو طلب زيادة منحهم.
- عمل قوائم البريد (القوائم الاستطلاعية) وهي عبارة عن قوائم عن أفراد ومؤسسات لم يسبق التعامل معهم، ويمكن الحصول عليها من جهات متخصصة أو من الأدلة التجارية أو دليل التليفونات، ويعد الهدف من هذا النوع هو اختبار مدى استعداد الجهات المرسل إليها للتفكير في إعطاء منح.

وقد حدد الباحثون اثني عشر هدفاً وميزة لاستخدام البريد المباشر، هي:

(1) يمكن لبرنامج البريد المباشر أن يساهم في جمع التبرعات بطريقة اقتصادية.

(2) يستطيع برنامج البريد المباشر أن يزيد بدرجة كبيرة من عدد المتبرعين لمنظمة ما.

(3) يفتح برنامج البريد المباشر آفاقاً جديدة للمنظمة ويجعلها مميزة ومعروفة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

(4) يساهم برنامج البريد المباشر في نجاح حملات دعاية تم التخطيط لها من أجل القيام بجمع أعلى تبرعات ممكنة.

(5) يمكن لبرنامج البريد المباشر أن يؤدي إلى توفير متطوعين وعمال جدد للمنظمة.

(6) يصل البريد المباشر إلى الغالبية العظمى من الأشخاص المراد الاتصال بهم.

أما عن طرق تدبير الموارد فهناك العديد منها والتي يمكن استخدامها على سبيل المثال: البريد – الاتصال التليفوني – المقابلة الشخصية – المناسبات الخاصة – توظيف وسائل الإعلام – حملة تبرعات الوفاء بالعهد... وغيرها.

ونعرض لهذه الطرق باختصار فيما يلي:

□ ***طلب التبرعات عن طريق البريد***

الهدف منها هو:

- استكمال بيانات الجهة المانحة.
- إضافة جهات مانحة جديدة.
- استمرار العلاقات مع الجهة المانحة التي سبق التعاون معها أو طلب زيادة منحهم.
- عمل قوائم البريد (القوائم الاستطلاعية) وهي عبارة عن قوائم عن أفراد ومؤسسات لم يسبق التعامل معهم، ويمكن الحصول عليها من جهات متخصصة أو من الأدلة التجارية أو دليل التليفونات، ويعد الهدف من هذا النوع هو اختبار مدى استعداد الجهات المرسل إليها للتفكير في إعطاء منح.

وقد حدد الباحثون اثني عشر هدفاً وميزة لاستخدام البريد المباشر، هي:

(1) يمكن لبرنامج البريد المباشر أن يساهم في جمع التبرعات بطريقة اقتصادية.

(2) يستطيع برنامج البريد المباشر أن يزيد بدرجة كبيرة من عدد المتبرعين لمنظمة ما.

(3) يفتح برنامج البريد المباشر آفاقاً جديدة للمنظمة ويجعلها مميزة ومعروفة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

(4) يساهم برنامج البريد المباشر في نجاح حملات دعاية تم التخطيط لها من أجل القيام بجمع أعلى تبرعات ممكنة.

(5) يمكن لبرنامج البريد المباشر أن يؤدي إلى توفير متطوعين وعمال جدد للمنظمة.

(6) يصل البريد المباشر إلى الغالبية العظمى من الأشخاص المراد الاتصال بهم.

(7) يمكن للبريد المباشر أن يحسن استغلال الأحداث الحالية لسهولة تنفيذ ذلك في وقت قصير.

(8) يزيد برنامج البريد المباشر من إمكانية الرقابة على نشاط التنمية والتطوير.

(9) يعتبر برنامج البريد المباشر مصدراً من مصادر الرضاء والتقدير الآني للمرسل إليهم.

(10) يستغرق برنامج البريد المباشر وقتاً أقل في التطبيق مقارنة بإجراء الاتصال والمكالمات التليفونية الشخصية.

(11) يعطي برنامج البريد المباشر الفرصة الكاملة للمنظمة لشرح أهدافها وأنشطتها ومشاريعها المختلفة.

(12) يساهم البريد المباشر في توجيه رسائل شخصية إلى فئة أو شريحة معينة من الأشخاص.

- ***طلب المنح عن طريق التليفون***

عن طريقها يمكن إضافة جهات جديدة أو تجديد الاتصال بالقدامى، مما يسمح بإعطاء أو الحصول على معلومات فضلاً عن مراجعة القوائم الحالية وتعديلها.

تتميز بكون الاتصال فيها من جانبين ومن ثم يسهل معرفة نتيجتها فورياً بالإضافة إلى سهولة تطبيقها من خلال تدريب عدد قليل من المتطوعين للقيام بها.

- ***المقابلة الشخصية***

هي من أكثر الوسائل تكلفة وجهداً ولكنها أكثرها جدوى، لو أحسن الإعداد لها وتنفيذها.

من شروط نجاحها:

- الاختيار الجيد للأفراد القائمين بالمقابلة وتدريبهم.
- دراسة الجهة المطلوب منها المنحة دراسة جيدة وتمهيد العلاقات معها وتهيئة المناخ المواتي لها.
- توافر مهارات التفاوض الناجح لدى القائمين بهذه المقابلات الشخصية.

وإذا كان معروفاً أنه لا يوجد مفاوض ماهر ينجح في كل المناسبات وفي جميع المواقف وحول كافة القضايا، وإنما يتأثر مدى النجاح بالموقف ذاته إضافة إلى قدرات المفاوض نفسه، وبالتالي فليس هناك صفات ثابتة يؤدي توافرها بالضرورة إلى نجاح الشخص كمفاوض، إلا أنه يمكن القول بأن هناك عدداً من الصفات التي تساعد على نجاح الشخص في التفاوض، يأتي في مقدمتها ما يلي:

- قدر مناسب من الذكاء.
- القدرة على سرعة التصرف في المواقف المختلفة.
- إتقان فن الإنصات.
- التمتع بقدرة تحليلية مناسبة.
- سرعة الملاحظة.
- اللباقة في الحديث والدبلوماسية في التعبير.
- أن يكون ناضجاً، لا تضعفه الهزيمة ولا يزهيه النصر.
- أن يكون اجتماعياً وغير انطوائي.
- أن يتمتع بجلد وصبر شديدين عند اللزوم.
- أن يتقن اللغة التي سيتم التفاوض بها.

وبافتراض أنك عزيزي القارئ كلفت بإجراء مقابلة شخصية مع أحد الممولين المحتملين، فإننا نتوجه إليك بهذا السؤال: كيف تتصرف في أول مقابلة مهمة لك؟

ونسارع لمساعدتك فنقدم الإجابة:

تذكر جيداً ما يلي:

(1) كن على طبيعتك.

(2) أنه عمل اجتماعي تطوعي.

(3) حافظ على موعدك.

(4) أعطه الحق في اختيار الموعد والمكان المناسبين.

(5) أعطه حقه في الضيافة وعاملة كضيف خاص بك.

(6) ادرس تاريخ عمل الخير لهذا المانح.

(7) ركز على نقطة تكرار الدعم السابق.

(8) اشكر المتبرع على قبول دعوتك، وعلى مساعدته وتبرعاته السابقة لأعمال الخير.

(9) اهتم بإزالة الحواجز النفسية بينك وبينه.

(10) حدث ضيفك عن المنظمة ومشاريعها.

(11) لا تتعجل الأمور.

(12) حدث المتبرع عن أسباب اهتمامك بالمنظمة.

(13) اشرح مهمتك الأساسية وهي إجراء المقابلات الشخصية مع المتبرعين، بهدف تبادل المعلومات والإجابة عن أية استفسارات لديهم.

(14) أجب عن أية تساؤلات، فحاول الإجابة عن الأسئلة التي تعرف إجاباتها وعده بالرد في وقت قريب على الأسئلة الأخرى التي لا تعرف لها إجابة (فرصة للاتصال ثانيةً).

(15) تكلم عن المشروع الجديد ببراعة وبحديث شائق غير ممل.

(16) استفسر عن استعداده للتبرع ثانية، وتقبل قراره بعدم التبرع بصدر رحب وأعطه فرصة للتفكير ثانية في عملية التبرع وحاول تحديد موعد للتحدث إليه تليفونياً للحصول على رده الأخير.

(17) اعرض المستويات المختلفة للتبرع.

(18) اشكره جزيل الشكر على تبرعه.

(19) استفسر عن استعداده لزيادة التبرع.

(20) أعطه فرصة أخرى للتفكير، في حالة عدم تبرعه.

(21) اشكره على قبوله الدعوة وكرمة، وعلى الوقت الذي أمضاه معك.

(22) اكتب تقريراً عن المقابلة وقدمه لمكتب التنمية / جمع التبرعات، في حالة تقديم المانح لمعونة مالية.

(23) أرسل خطاب شكر مختصر للمتبرع على المقابلة وعلى المبلغ المادي الذي تبرع به وذلك خلال أيام قليلة من المقابلة.

(24) لا تنس أبداً – أنت ومنظمتك – أن للمتبرعين حقوقاً يجب الحفاظ عليها وتأكيدها دوماً حرصاً على الحصول على احترام الآخرين وبقية أفراد المجتمع بما فيهم المتبرعين الحاليين والمحتملين، وتلك الحقوق نجملها في الآتي:

- التعرف على رسالة المنظمة، وعلى الخطط المعدة لاستخدام التبرعات وكذلك مدى قدرتها على استخدام هذه التبرعات بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- التعرف على هوية المتطوعين لإدارة المنظمة، وكذا توقع اتخاذهم لقرارات حكيمة أثناء قيامهم بمهامهم كاملة.
- الإطلاع على ميزانية المنظمة عن آخر سنة مالية.
- التأكد من أن المبالغ المالية التي تبرعوا بها ستستخدم لتحقيق الأغراض التي تم الاتفاق عليها من قبل.
- الحصول على الشكر والتقدير المناسبين لشخص المتبرع.
- التأكد من أن تبرعاتهم سيتم التعامل معها بكل احترام وبسرية كاملة.
- التوقع بأن علاقته مع الأشخاص الممثلين للمنظمة ستكون بطبيعتها علاقات مهنية.
- التعرف على هوية الأشخاص القائمين على عملية جمع التبرعات، وهل هم متطوعين بالوقت والجهد، أم عاملين بالمنظمة / مساعدين معينين؟
- الحق بالمطالبة بمسح / إلغاء أسمائهم من قوائم المراسلة البريدية التي تحتفظ بها المنظمة.
- الحرية في طرح الأسئلة عند تقديم أي تبرع، وكذا الحصول على إجابات سريعة، صادقة مباشرة، وصريحة.

□ ***تنظيم المناسبات الخاصة***

مثل الندوات والحفلات والمعارض لاستخدام عائدها في تمويل المشروع المطلوب.

وتتميز بعدة مزايا، منها:

- لها عائد ملموس ومباشر من خلال الاشتراكات ومقابل بيع المنتجات.
- وسيلة لإضافة قطاعات أخرى من المتعاملين مع المنظمة.
- تتيح الفرصة لجهات الإعلام لتكتب عن المنظمة وأهدافها والمشروع المطلوب له التمويل مما يحافظ على الوجه الإيجابي للمنظمة ويمهد للعلاقات الطيبة مع المانحين.
- انتهاز الفرصة للاعتراف بفضل كبار المساهمين.

□ ***توظيف وسائل الإعلام***

- المقروءة (الصحف والمجلات): عن طريق المقابلات والإعلانات.
- المسموعة (الراديو): عن طريق المقابلات والبرامج والتنويهات.
- المرئية (التليفزيون): عن طريق المقابلات والتنويهات والزيارات الخاصة للمنظمة وإعداد الأفلام التسجيلية عنها.

□ ***حملة تبرعات الوفاء بالعهد***

العهد هو "التعهد بدفع مساهمة نقدية معينة خلال أجل معين (سنة في العادة)"، وتنظم بعض الجمعيات هذه الحملات خلال موسم معين لجمع التبرعات لمشاريعها، أي أنها تركزها في شهر واحد تنطلق فيه لتحث الناس من أهل البر والقدرة على توقيع عهود بالتبرع للجمعية خلال السنة القادمة بمبلغ معين يحدده كل منهم.

وعادة ما تضع المنظمة توقعات واقعية لعدد الناس الذي سيستجيبون ولمقدار الأموال التي ستجمعها حتى تضيفها إلى ميزانيتها السنوية، لذلك فإن حملة الوفاء بالعهد غالباً ما تسبق نهاية السنة المالية بشهرين تقريباً بحيث يمكن إضافة حصيلتها إلى ميزانية السنة التالية.

ويجب الاعتناء بإعداد هذه الحملة عن طريق:

- ⇦ إعداد قوائم بأسماء الأشخاص وعناوينهم.
- ⇦ الاهتمام بكتابة الخطاب الذي تناشد فيه المنظمة هؤلاء الناس بالتبرع لها مع الاعتناء بطباعته، ونفس الشيء بالنسبة للصكوك والمظاريف الخاصة إن وجدت.
- ⇦ تشكيل لجنة لإدارة هذه الحملة والتخطيط والإعداد لها ثم تنفيذها، وبالطبع تتولى هذه اللجنة إمداد مجلس الإدارة بأخبار الحملة ورفع التقارير الدورية له في هذا الشأن.

رابعاً: عملية تسويق المنظمة غير الحكومية

أضحت عملية التسويق مهمة ضرورية من أجل تنمية الموارد للمنظمة غير الحكومية، فالنية الحسنة والرغبة الصادقة والعمل التطوعي كلها أمور جيدة ومطلوبة ولكن العائد سيكون أكبر حين يقترن ذلك بتطبيق الأساليب العلمية في العمل والأنشطة والبرامج، ومن قبيل ذلك تسويق المنظمة غير الحكومية، ونحسب أن هذه العملية تضم ثلاثة متغيرات مترابطة ومتكاملة هي: إعلان رسالة المنظمة، بيان قضيتها، وثالثاً وأخيراً التواصل مع المموليين والمانحين.

ونعرض لكل متغير بقدر يسير من التفصيل.

[1] إعلان رسالة المنظمة غير الحكومية

نعيد التأكيد هنا على أن إعلان رسالة المنظمة غير الحكومية هو نقطة البدء في تطوير وتنمية الخطط والبرامج، فهو يوفر معياراً للحكم على مدى ملاءمة النشاطات الجديدة وإعادة تقييم النشاطات القائمة، كما يساعد على تسويق المنظمة وأنشطتها لقاعدتها الشعبية أو للمموليين المحتملين.

فرسالة المنظمة غير الحكومية هي في الأساس سبب وجودها واستمرارها، فهي بمثابة اللافتة الإرشادية لخط سيرها وعملها ونشاطها وبرامجها، ومن الأمور المهمة للمنظمة الأهلية تحديد معنى واضح لرسالتها مصحوباً بالأهداف الموضوعة لتحقيقها، فأحد ملامح التميز في المنظمات غير الحكومية هو الرسالة الواضحة البليغة التي تكون بؤرة للالتزام من قبل الجميع – عاملين ومتطوعين ومجلس إدارة – ويجب أن تكون الرسالة مفهومة ومقبولة لكل فرد في

المنظمة، كما يتعين نشرها على نطاق واسع فمن المفترض أن تكون دائماً على لسان الجميع وتنعكس في تصرفاتهم.

ومن الجدير بالذكر أن الإعلان عن رسالة المنظمة يجب أن يحدد: ماذا تفعل المنظمة؟ ومن تخدم؟ وماذا تنوي أن تحقق؟ فهذا الإعلان من المفترض أن يكون:

- واضحاً.
- مفهوماً للعامة.
- محدداً بدرجة كافية.
- مختصراً ومباشراً.
- إجرائياً محدداً للنتائج المتوقعة ولا يقتصر على مجرد ذكر النوايا الطيبة.
- واقعياً في ضوء الموارد المتاحة والمحتملة.
- انعكاساً صادقاً لنية المنظمة من وجهة نظر مجلس إدارتها.

[2] بيان قضية المنظمة غير الحكومية

يجب أن يتم عرض قضية المنظمة بشكل منطقي يجعل الأفراد يقتنعون بضرورة مساندتها، فيجب أن يتضمن بيان حالة المنظمة:

- ماهية المنظمة وأغراضها.
- المشكلة التي تطرحها.
- المستفيدون من خدماتها والتزامها تجاههم.
- التحسينات التي سوف تطرأ على المجتمع.

أسباب احتياجها للتمويل وكيفية استخدامه، حتى يقتنع الممول بأن تبرعه سينفق بشكل جيد.

وبالتالي فإن بيان الحالة يوضح مدى مصداقية المنظمة ومدى كفاءتها في تحقيق أهدافها.

وقد حدد الباحثون الملامح الأساسية لأسلوب عرض قضية المنظمة على النحو التالي:

(1) يجب أن يعكس العرض رسالة المنظمة.

(2) ينبغي أن يثبت تحقيق الهدف الخيري.

(3) مطلوب أن يعكس شرعيتها، صلتها الوثيقة بعمل الخير، والفوائد العامة التي سيتم تحقيقها من خلال البرامج والخدمات التي يتم توفيرها وتقديمها للمجتمع.

(4) ضرورة أن يعلن عن أهداف المنظمة، وكذلك خططها طويلة الأجل.

(5) من المفترض أن يتضمن معايير لقياس قدرة وكفاءة المنظمة على توفير هذه الخدمات.

(6) أهمية أن يوفر ما يثبت كفاءة قيادة المنظمة، وكذا سلامة إدارتها المالية.

(7) يفضل البدء في الحديث عنها من ناحية جمع المعونة المالية وهو السبب الرئيس لوجودها، حيث يجب أن تتسم المناقشات بالصدق والثقة.

(8) من المستحسن أن يوضح كيف سيتم استخدام التبرعات المالية، وعلى من سيتم إنفاقها والاستفادة منها.

(9) يفضل أن يوضح العرض الفوائد التي ستعود على المجتمع من إكمال هذا العمل بنجاح أو من حل هذه المشكلة.

(10) وأخيراً يجب أن يوضح العرض الفوائد التي سيحققها كل من ينضم لتنفيذ الأعمال الخيرية: المتطوعون والمتبرعون بالمال معاً.

[3] التواصل مع الجهات الممولة / المانحة

في هذا الصدد يتعين على المنظمة أن تقوم بالآتي:

⇦ تحديد مجالات اهتمام الممولين: فأي منظمة لا تستطيع التركيز على كل مشاكل البشر وإنما تركز على موضوع واحد أو على الأكثر عدد قليل من الموضوعات الأساسية، منها على سبيل المثال: الصحة، المرأة، الطفل، البيئة، التعليم، الرعاية الاجتماعية، التنمية الريفية... إلخ، ومن أجل تحديد الممول المحتمل ينبغي أولاً تحديد المجالات التي يركز عليها المانحون وتتفق مع أغراض ورسالة المنظمة.

- تحديد القيم المحركة للجهات الممولة: فلكل جهة مانحة مجموعة من القيم التي تؤمن بها وتعتقد فيها، وبالتالي فإن البحث عنها سوف يساعد ولا شك في تحديد الممول المحتمل.
- تحديد دوافع الجهات الممولة (أفراد – مؤسسات): فلكل مانح – سواء كان فرداً أو مؤسسة، شركة وطنية أو وكالة دولية – دوافع تقوده إلى التبرع وتقديم الأموال، لذلك فلابد من تحديد تلك الدوافع حتى يسهل التعرف على المانح المحتمل.
- تهيئة جهات التمويل المختارة: فبعد أن يستقر الاختيار على الجهات الممولة التي يحتمل أن تتيح أفضل الفرص لتقديم التمويل اللازم، لابد من تنمية وتهيئة هذا الاحتمال، والتهيئة تعني "إعداد الجهة المانحة للتمويل"، وفي هذا السياق يقول بعض الخبراء أن الوسيلة المثلى لتنمية اهتمامات الممولين والتزامهم هي ارتباطهم مع المنظمة، فالمنظمة غير الحكومية ينبغي ألا تطلب النقود مباشرة بل من الضروري أن تدفع الآخرين أن يصبحوا مهتمين بها، عارفين بأحوالها وطبيعتها، وأخيراً مرتبطين بها، وفيما يلي بعض وسائل التنمية والتهيئة:
  - الكتيبات والمطبوعات والنشرات الدورية.
  - عرض لأنشطة وبرامج المنظمة.
  - طلب المشورة أو المساعدة بالنسبة لبعض المشكلات المحددة.
  - فتح مجال الاشتراك في عضوية بعض اللجان / الهيئة الاستشارية / مجلس الإدارة.
  - منح جائزة أو شهادة تقدير.

وفي واقع الأمر أن التسويق يعد أمراً حيوياً ومهماً بالنسبة للمنظمات غير الحكومية بنفس درجة حيويته وأهميته للقطاع الخاص، فالتسويق هو "تلك المجهودات التي تبذلها المنظمات – كبيرة وصغيرة – لتصريف منتجاتها أو لزيادة مبيعاتها ونصيبها من السوق" لذلك فيمكن للمنظمات غير الحكومية الاستفادة من التجارب الناجحة للشركات الخاصة في هذا المجال.

وتتضمن الأنشطة التسويقية والترويجية التي يتعين على المنظمات غير الحكومية القيام بها ما يلي:

(1) تصميم وإنتاج خدمات أو منتجات يحتاجها الجمهور ويطلبها ويقبل عليها.

(2) أن تكون تكلفتها في حدود إمكانياته.

(3) توعية الجمهور والجهات الممولة بتلك الخدمات / المنتجات.

(4) توفير نظام توزيع مناسب حتى تكون الخدمة / المنتج في متناول يد المستفيدين.

(5) توفير وسائل متابعة وصيانة للخدمة / المنتج من أجل الحفاظ على استمراريتهم.

خامساً: وظيفة تنمية الموارد: وحدة جديدة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الحكومية

يمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال تحديد المهام الخاصة بعملية تنمية الموارد وتفاعلها مع الوظائف الإدارية الأخرى، ثم اقتراح المستوى الإداري لهذه الوظيفة، وبعد ذلك وضع التوصيف الخاص بها من أجل الحفاظ على استمراريتها.

وفيما يلي عرض مقترح لهيكل ووظائف وحدة تنمية الموارد في منظمات غير حكومية بأحجام مختلفة.

- ***منظمة غير حكومية صغيرة***

وتتكون وحدة تنمية الموارد فيها من كل من:

(1) رئيس مجلس الإدارة. (2) أعضاء مجلس الإدارة.

(3) أمين الصندوق. (4) سكرتير المنظمة.

(1) رئيس مجلس الإدارة

ويكون مسئولاً عن الآتي:

- تحريك وقيادة عملية جمع التبرعات.
- جمع التبرعات المالية أولاً ودائماً.
- محاولة إقناع وضم أفراد آخرين للعمل مع المنظمة كمتطوعين.
- توقيع الشيكات المصرفية بحيث تكون مسئولية تحرير الشيكات بينه وبين شخص آخر.

(2) أعضاء مجلس الإدارة

وهم مسئولون عن المهام التالية:

تخطيط البرامج.

إعداد الموازنة.

وضع استراتيجية لجمع التبرعات.

إعطاء تبرعات مالية من أموالهم الشخصية أولاً.

محاولة إقناع آخرين بالانضمام للعمل مع منظمتهم كمتطوعين، وكذا إقناعهم بالتبرع بالأموال.

مراجعة وتعديل الموازنة، وكذلك استراتيجية جمع التبرعات كل ثلاثة شهور.

(3) أمين الصندوق

ويختص بالآتي:

- كتابة تقرير شهري عن الدخل والمصروفات.
- إجراء مقارنة ربع سنوية بين الدخل (التبرعات المالية التي تم تجميعها) والمصروفات (أوجه صرف هذه التبرعات) من جهة، وبين الموازنة من جهة أخرى.
- إعداد تقارير سنوية لتقديمها لمصلحة الضرائب والجهات المختصة، وذلك بمعاونة محاسب قانوني متبرع بوقته وجهده.
- الإشراف على المراجعة المالية السنوية.
- العمل كحلقة وصل بين المنظمة، والبنوك والمؤسسات المالية والاستثمارية.
- دفع الفواتير.
- إيداع التبرعات المالية.
- حفظ دفاتر اليومية والملفات.
- الاحتفاظ ببعض السيولة المالية.

⇦ إمكانية المشاركة مع شخص آخر في مسئولية التوقيع على الشيكات المصرفية الصادرة عن المنظمة.

(4) سكرتير المنظمة

ومهمته الأساسية ما يلي:

- كتابة محاضر الاجتماعات.
- حفظ القوائم البريدية، وتعيين وتدريب أعضاء لجنة البريد والمختصة بإرسال خطابات للمتبرعين السابقين والمحتملين المدرجين بالقوائم البريدية.
- حفظ الكروت الشخصية للمتبرعين.
- حفظ الملفات والسجلات.

وننوه هنا بأنه غالباً ما يعتبر طلب المساهمات والهبات أمراً غير مستساغ من جانب بعض أعضاء مجلس الإدارة، حيث إنهم يعدونها نوعاً من التسول أو الضغط على الأصدقاء، بينما يعتقد البعض الآخر بأنهم لا يجيدون عملية جمع الأموال أو أنها "مش شغلهم"، وفي معظم الأحوال فإن بعضهم يخاف ويعتبر جمع الأموال أمراً مروعاً.

وعند تناول هذا الأمر توجد عدة مبادئ أساسية يجب وضعها في الاعتبار، وهي:

المبدأ الأول: أن مجلس الإدارة هو المسئول الأول عن توفير موارد التمويل من أجل ضمان استمرارية المنظمة في عملها ونشاطها وتنفيذ برامجها.

المبدأ الثاني: طلب وإعطاء الأموال عملية طبيعية، ولا يجب أن ينظر إليها على أنها أمر ينبغي تجنبه.

- الناس تعطي الأموال لأنها تريد ذلك.
- الناس لا تعطي إلا إذا طلب منها.
- الناس تعطي الناس.
- النجاح يغري الناس ببذل أموالها، في حين لا يؤدي الفشل إلى ذلك.

المبدأ الثالث: دور أعضاء مجلس الإدارة أساسي في عرض قضية (مشروع – وضع) المنظمة أمام الجهات المانحة.

المبدأ الرابع: على كل عضو بالمجلس أن يقوم بعمل مفيد من أجل دعم جهود جمع الأموال عن طريق استخدام مهاراته وقدراته الذاتية.

المبدأ الخامس: من مهام أعضاء المجلس جذب واختيار العناصر الجيدة فضلاً عن حث بقية الأعضاء من أجل المساهمة في عملية تدبير التمويل.

- ***منظمة غير حكومية كبيرة***

ويمكن أن تتكون وحدة تنمية الموارد فيها من:

(1) رئيس مجلس الإدارة. (2) أعضاء مجلس الإدارة.

(3) أمين الصندوق. (4) سكرتير المنظمة.

(5) رئيس لجنة العضوية. (6) رئيس لجنة الدعاية والإعلان.

(7) مجموعة من العاملين بأجر.

(1) رئيس مجلس الإدارة

ويكون مسئولاً عن الآتي:

- تعيين وتوجيه وقيادة أعضاء مجلس الإدارة.
- وضع جداول زمنية لجمع التبرعات المالية.
- قيادة حملات الدعاية والإعلان الرئيسة للتبرعات.
- قيادة حملات الدعاية والإعلان المشتركة مع جهات أخرى.
- إمكانية المشاركة مع شخص آخر في التوقيع على الشيكات المصرفية الصادرة عن المنظمة.

(2) أعضاء مجلس الإدارة

ويتولون المهام التالية:

- ⇦ تخطيط البرامج.
- ⇦ وضع الموازنة المالية.
- ⇦ وضع استراتيجية لجمع التبرعات.
- ⇦ تحديد مسئولية كل شخص في عملية جمع التبرعات.
- ⇦ التبرع بالمال للمنظمة.
- ⇦ طلب التبرعات من الأشخاص، شركات الأعمال، والمؤسسات الدينية، وغيرهم.
- ⇦ مراجعة وتعديل الموازنة، وكذا استراتيجية جمع التبرعات كل ثلاثة شهور.
- ⇦ تقييم البرامج والموازنة المالية، وأيضاً عملية جمع التبرعات سنوياً.
- ⇦ في حالة تعيين بعض العاملين بأجر فإن مجلس الإدارة يكون مسئولاً أيضاً عن
  - ○ تعيين وتدريب العاملين.
  - ○ الإشراف على العاملين وتوزيع المسئوليات عليهم بما يخدم تحقيق الأهداف.
  - ○ تقييم أداء العاملين سنوياً.

(3) أمين الصندوق

ويختص بالآتي:

- ◘ إعداد تقارير شهرية عن الدخل والمصروفات لتقديمها لاجتماعات مجلس الإدارة.
- ◘ إعداد تقارير ربع سنوية بهدف مقارنة الدخل بالمصروفات الحالية والمتوقعة، وذلك لعرضها ومناقشتها في الاجتماعات المالية.
- ◘ الإشراف على المراجعة المالية السنوية.

- إعداد تقارير بمعاونة محاسب قانوني متبرع بوقته وجهده من أجل تقديمها للجهات المختصة، بما فيها مصلحة الضرائب.
- التعامل مع البنوك والمؤسسات المالية.
- إمكانية المشاركة مع شخص آخر في التوقيع على الشيكات المصرفية الصادرة عن المنظمة.
- القيام بالأعمال الآتية، أو الإشراف على مساعد له أو كاتب بأجر يقوم بما يلي:

  - دفع الفواتير وكتابة الشيكات.
  - حساب وإعداد شيكات المرتبات، بما فيها الاستقطاعات.
  - دفع الضرائب على المرتبات في وقتها.
  - إيداع الودائع بالبنوك.
  - إعداد دفاتر اليومية.
  - تنظيم بعض السيولة المالية.

(4) سكرتير المنظمة

ويكون مسئولاً عما يلي:

- كتابة محاضر الاجتماعات.
- حفظ الملفات والسجلات، بما فيها سجلات جمع التبرعات.
- حفظ الكروت الشخصية للمتبرعين.
- التعامل مع مكاتب البريد المختلفة.
- التعامل مع المنظمات الأخرى وإجراء الاتصالات اللازمة.

(5) رئيس لجنة العضوية

ويتولى المهام الآتية:

- قيادة حملات الدعوة للانضمام إلى عضوية المنظمة.
- الاهتمام بالتعريف بالمنظمة، والإعلان عن فتح الباب لعضويتها طوال العام من خلال أي اجتماع أو حفلة أو مناسبة.
- إعداد حفلات سمر للأعضاء الجدد أو دعوتهم على الغذاء / العشاء مثلاً.
- إعداد المطبوعات الخاصة بالعضوية.
- إعداد مواد للدعاية – مثل الملصقات أو الملابس – تدعو إلى الانضمام لعضوية المنظمة.
- تنظيم فريق للمبيعات لبيع مواد الإعلان الخاصة بالانضمام للعضوية.
- تعيين وتدريب أعضاء اللجنة من أجل تقديم كل ما هو جديد.

(6) رئيس لجنة الدعاية والإعلان

ويختص بالمسئوليات التالية:

- تعيين وقيادة أعضاء اللجنة.
- الدعاية والإعلان عن أنشطة المنظمة ودورها الخيري في وسائل الإعلام المختلفة، من قبيل التليفزيون والإذاعة والصحف والمجلات.
- إجراء الاتصالات والمعاملات اللازمة مع وكالات الدعاية والإعلان المختلفة.
- حفظ القوائم الخاصة بأسماء وكالات الدعاية والإعلان المختلفة، وكذا عناوينها وأرقام هواتفها.
- حفظ ملف خاص يحتوي على السير الذاتية والصور الشخصية للعاملين بالمنظمة، وكذلك المتطوعين للدعاية عن المنظمة وأنشطتها.

- حفظ ملف به قصاصات الصحف والمجلات التي أشارت لأنشطة المنظمة وأيضاً شرائط الفيديو الخاصة بما تم إذاعته من برامج حول المنظمة في التليفزيون.
- القيام بالمهام التالية، أو تكوين لجان منفصلة تقوم بالآتي:
  - إصدار صحيفة خاصة بالمنظمة وأنشطتها وإرسالها بالبريد للمشتركين، ومن الضروري حفظ قائمة بأسماء المشتركين بالصحيفة من غير الأعضاء بالمنظمة.
  - اختيار شخصيات معروفة للتحدث عن المنظمة وأنشطتها وكيفية الانضمام لعضويتها في كل مناسبة أو اجتماع عام.
  - تصميم وإعداد عرض لأنشطة المنظمة وإنجازاتها عن طريق الصور المضيئة.
- الاستعانة بمساعدين في تنظيم حملات دعائية خاصة بجمع التبرعات المالية يقومون بما يلي:
  - التخطيط للحملة الدعائية وتوزيع الأدوار على المشاركين فيها ووضع الجداول الزمنية الخاصة بها.
  - تحديد المتبرعين بجهودهم وعملهم وتوجيههم.
  - تدريب وتوجيه المتطوعين الجدد، والتشجيع على الانضمام لهم.
  - إعداد سجلات خاصة لحملات الدعاية المختلفة والاحتفاظ بها.
  - إرسال خطابات الشكر لكل من: العاملين، المتطوعين بالوقت أو الجهد، وكذلك المتبرعين بالمال.

(7) مجموعة من العاملين بأجر

ويقومون بالأعمال التالية:

- المساعدة في حفظ السجلات والملفات والقوائم الخاصة بالمنظمة.
- المساعدة في إعداد المواد اللازمة للقيام بحملات الدعاية للتبرع بالأموال.

- تدريب الأعضاء على عملية جمع التبرعات المالية بدءاً من كيفية المطالبة بها.
- القيام بالأعمال المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وترجمة رسالتها.

سادساً: تحسين كفاءة عملية تنمية وإدارة الموارد في المنظمة غير الحكومية

يمكن هنا طرح التوصيات الآتية:

(1) يجب على المنظمة أن تحدد: هدفها، رسالتها، قدر الموارد المطلوبة وكيفية إنفاقها، نوعية الأنشطة التي تقوم بها، خطتها المستقبلية، وأيضاً الجهات الممولة التي تتعامل معها، وذلك من أجل كسب ثقة الممول.

(2) يتعين على المنظمة توفير المهارات والكفاءات القادرة على تنمية الموارد وإدارتها إدارة فعالة.

(3) يجب أن تركز المنظمة أولاً على تنمية العلاقات وبناء قاعدة من الأصدقاء وذلك قبل البدء في طلب الأموال، ويتم ذلك من خلال تعريف الممولين بأهدافها وحثهم على الانضمام إليها والمشاركة في تنفيذ أنشطتها.

(4) يتعين على المنظمة القيام بدراسة المانحين المحتملين جيداً لتحديد الجهات التي سوف تتعامل معها والتي تتلاءم أولوياتها مع أهداف المنظمة.

(5) يجب أن تحترم المنظمة أنظمة الدولة التي تعمل بها فلا تقبل تبرعات من الجهات التي تحظر الدولة التعامل معها أو التي تمارس أنشطة ترفضها الدولة، وذلك من أجل الحفاظ على حسن العلاقة مع هذه الدولة.

(6) أهمية توفير نظام للمعلومات عن المنظمات غير الحكومية وجهات التمويل المختلفة، في تعريف كل منهما بالأخرى وتقوية الروابط والعلاقات فيما بينهما، كما أن هذه الفكرة توفر الكثير من الجهد والوقت الذي قد تبذله المنظمات في البحث عن مصادر للتمويل.

(7) التنسيق بين المنظمات غير الحكومية لضمان عدم الازدواجية في العمل وبالتالي توفير كم هائل من الأموال يمكن استخدامه في أنشطة أخرى.

خلاصة القول أنه لابد من تنمية الموارد المالية للمنظمات غير الحكومية وذلك لتفعيل الدور الذي يمكن أن تقوم به في إحداث التنمية، حيث إن زيادة موارد المنظمة سوف تساهم في تحسين جودة البرامج والخدمات التي تقوم بتقديمها، بالإضافة إلى تمتع هذه المنظمة باستقلالية وحرية أكبر في التفكير واتخاذ القرارات، لذلك يجب أن تعمل المنظمات غير الحكومية على تنمية مواردها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من أهمية عملية تنمية الموارد المالية للمنظمات غير الحكومية، إلا أن نجاح هذه العملية يتوقف على العنصر البشري، فلابد وأن يتوافر لدى المنظمة مجموعة من المهارات والكفاءات القادرة على حسن إدارة هذا المورد واستغلاله الاستغلال الأمثل.

وأخيراً نؤكد على ضرورة مراعاة القواعد الذهبية في عملية تنمية الموارد للمنظمة غير الحكومية:

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

سابعاً: التمويل الأجنبي مع إشارة خاصة للحالة المصرية

تعتبر مشكلة التمويل الأجنبي من أخطر المشكلات التي تجابه المنظمات غير الحكومية في الدول العربية خاصة مع محدودية مصادر التمويل، عدم توافر أنظمة محاسبية دقيقة لديها اختلاف التوجهات بين الممولين وتلك المنظمات... إلخ.

وهناك العديد من الدوافع التي قد تحرك الشمال المتقدم لتوجيه المنح والتبرعات إلى دول الجنوب، بعضها تحكمه الاعتبارات السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية، والبعض الآخر تحكمه الاعتبارات الإنسانية.

وبصفة عامة يمكن القول أن التمويل الأجنبي يتوقف على عدد من المحددات، تتمثل في:

(1) الإطار التشريعي: هل يسمح بالحصول على التمويل الأجنبي؟
(2) اعتبارات الكفاءة والفعالية: كيف؟ وأين؟ ومتى ستنفق تلك الأموال؟
(3) طبيعة ونوعية المشروعات المنفذة: هل تتضمن أغراض سياسية؟

وجدير بالذكر أن مسألة التمويل الأجنبي تعد قضية خطيرة مثارة على الساحة المصرية منذ وقت طويل، وقد تباينت الآراء بشأن هذه المسألة فانقسمت ما بين مؤيد ومعارض.

وتتمثل أهم حجج المؤيدين فيما يلي:

(1) أن العالم في ظل العولمة قد أصبح قرية صغيرة، المعلومات فيها متاحة للجميع حيث لم يعد هناك ما يمكن إخفائه.

(2) أن التمويل الموجه لخدمة المواطنين مسموح به في جميع دول العالم، في حين أن التمويل المحظور هو فقط التمويل السري أو الموجه للنشاط السياسي.

(3) أن الجهات المتلقية تتعامل مع الجهات المانحة على أساس الأغراض أو الأهداف المعلنة لذلك فتلاقي المصالح قد يكون سبباً مهماً في تقديم التمويل.

(4) محدودية الموارد المتاحة للجمعيات، فالجمعيات بحاجة إلى تمويل والحكومة غير مستعدة لتحمل أعبائه نظراً لمحدودية مواردها من جهة ولأن نشاط تلك الجمعيات هو نشاط أهلي من جهة أخرى، مع العلم بأن المجتمع يعزف عن تمويل مثل هذه الأنشطة في كثير من الأحيان.

(5) أن الحكومة ذاتها تعتمد على التمويل الأجنبي، علماً بأن المخاطر التي تتعرض إليها الحكومة في هذا الشأن أقل بكثير من تلك التي تتعرض لها الجمعيات.

(6) أن الاتفاقيات التي تحصل الجمعيات الأهلية بمقتضاها على التمويل الأجنبي هي اتفاقيات وضعتها الحكومة المصرية وصدق عليها مجلس الشعب، ومن ناحية أخرى فإن قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لعام 2002م يسمح للجمعيات الأهلية بتلقي التمويل الأجنبي بشرط الحصول على موافقة الجهة الإدارية.

وبالنسبة للمعارضين فمن وجهة نظرهم أن خطورة اللجوء المتزايد إلى التمويل الأجنبي تنبع من عدة اعتبارات، منها:

(1) أنه يشكل تهديداً للهوية العربية وثمناً للولاء إلى الغرب، لذلك وصفه البعض بالعمالة والخيانة، ورآه البعض الآخر كنوع من أنواع الاحتلال الجديد ولكن بالشيكات وليس بالدبابات.

(2) أن هذا التمويل يؤدي إلى التدخل في شئون الدول والإضرار بأمنها القومي، من خلال الحصول على المعلومات الداخلية المهمة.

(3) اختلاف رؤى واتجاهات وأهداف الجمعيات عن أجندة الجهات المانحة، وهو ما يضطر الجمعيات في نهاية المطاف إلى التماشي مع رغبات المانحين.

(4) عدم وجود عدالة في توزيعه حيث يتطلب الحصول عليه مهارات وقدرات معينة لا تتوافر لدى أغلب الجمعيات، لذلك فهو يعد حكراً على عددٍ قليلٍ منها.

(5) أنه قد يكون مصدراً لإثراء القائمين على العمل الأهلي من خلال الحصول على أموال ضخمة من الخارج وامتلاك قدرة احترافية على إعداد التقارير والحسابات الختامية لجهات التمويل دون وجود نظام محاسبي صارم بالمنظمة، وبالتالي فقد تحول العمل الأهلي في كثير من الأحيان من مشروع خيري إلى مشروع تجاري أو نفعي مما قضى عن العنصر التطوعي.

(6) أنه قد يكون مدعاة للتكاسل والتراخي عن وضع استراتيجيات تمويلية لتطوير قدرة المنظمة على تعظيم مواردها المالية.

(7) الاعتبارات البيئية وتشغيل عناصر أجنبية فيها.

وفي هذا السياق يجدر التأكيد على عدد من النقاط المهمة:

- ضرورة تنظيم وتقنين مسألة تلقي المساعدات من الخارج.
- أهمية الشفافية والعلانية والمحاسبية، فالمساءلة هي الوسيلة الفعالة للحد من مشكلات التمويل الأجنبي.

- أهمية التواصل مع المجتمع والنجاح في مخاطبة الضمير الإنساني.

ورغم الجدل الواسع الذي أثارته قضية التمويل الأجنبي في العالم العربي إلا أنه يعد أقل مصادر التمويل به، وبشيء من التفكير والإبداع يستطيع العالم العربي الاستغناء تماماً عنه والاكتفاء بالتمويل المحلي - بالنظر إلى الموارد العديدة المتاحة داخل المجتمع والتي يمكن استغلالها - بالإضافة إلى التمويل الإقليمي (العربي).

وهنا ينبغي التأكيد على أهمية التفكير في مصادر التمويل الذاتية للمنظمات والعمل على تنميتها، ومنها: اشتراكات الأعضاء، مقابل تقديم الخدمات، رسوم بيع المنتجات والمطبوعات عوائد الندوات والمعارض والحفلات... إلخ، فضلاً عن ضرورة تدريب العاملين والمتطوعين على كيفية البحث عن مصادر جديدة للتمويل بشكل مستمر.

من ناحية أخرى يمكن البحث عن مصادر مبتكرة للتمويل المحلي للاستعاضة بها عن التمويل الأجنبي بمشكلاته العديدة كالوقف الخيري على سبيل المثال، وصناديق النذور، وأموال الزكاة، وإنشاء صناديق تمويل مشتركة، هذا إلى جانب تعظيم هبات وتبرعات رجال الأعمال والدعم الحكومي، والتمويل الإقليمي العربي... وغيرهم.

الموضوع الخامس

"الحكم الموسع" Governance
في المنظمات غير الحكومية

الموضوع الخامس

"الحكم الموسع" *Governance* في المنظمات غير الحكومية

تقديم

يشهد العالم خلال الحقبة الحالية العديد من التغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية، من أهمها:

- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.
- التحول من الاقتصاد الوطني المنغلق على نفسه إلى الاقتصاد العالمي.
- الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة (مجتمع المعلومات).
- التحول من نظم الديمقراطية النيابية إلى نظم ديمقراطية المشاركة.
- التحول من التكنولوجيا المحدودة والبسيطة إلى "التكنولوجيا الأعلى" *High Tech*.
- التغيير من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد، ومن ثم أهمية التخطيط الاستراتيجي.
- التحول من التنظيمات الهرمية، القائمة على السلطة المركزية وفوارق المستويات، إلى المنظمات الشبكية، القائمة على التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم.

وقد عمت هذه الاتجاهات العالم الغربي وظهرت آثارها بوضوح في كثير من بلدانه ولعل من أبرز وأهم هذه الآثار ما يتعلق بتغير دور الدولة حيث تبين أن هناك أدوار عديدة يمكن أن تقوم بها التنظيمات المجتمعية، لاسيما بعد عجز هيئات ومؤسسات الحكم عن مواجهة المشكلات المعقدة والمتداخلة، فاتضحت مدى الحاجة إلى أسلوب جديد للحكم والإدارة يجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، ولم يعد مفهوم "الحكومة" *Government* كافياً للتعبير عن أسلوب الحكم حيث تم توسيع نطاق الحكومة من المستوى الرسمي إلى المستوى غير الرسمي من خلال إدخال الأطراف المجتمعية الأخرى (القطاع الخاص الأحزاب – الجمعيات الأهلية – النقابات – المحليات... إلخ) في عملية صنع القرار وفي تنفيذه.

من هنا طرحت الدوائر السياسية والبحثية الغربية والمنظمات الدولية العالمية في الآونة الأخيرة مفهوماً جديداً يهدف إلى صياغة عقد اجتماعي جديد بين الدولة والمجتمع وهو مفهوم الـ "*Governance*"، وقد أطلق عليه البعض مسمى "الحكومة الجيدة" وعبر عنه آخرون بـ "أسلوب الحكم الموسع" ووصفه فريق ثالث بـ "أسلوب الحكم الجديد"، بل وذهب البعض إلى تبني تعبيرات: "الحكم المتحد" ، "الحكم الشامل" ، "الحكم العام" "الحكم الرشيد" ، "الحكم الشراكي" ، "الحكم الصالح" ، "إدارة شئون الدولة والمجتمع" ، "الإدارة المجتمعية" ، "السلطة الرشيدة" ، "إدارة الحكم" "النظام السليم للحكم والإدارة" ، "التطبيق السليم لممارسة السلطة" "الحكمانية" وهو التعبير الذي تعتمده المنظمة العربية للتنمية الإدارية "الحاكمية" ، "المحكومية" ، و "الحوكمة" وهذا التعبير هو ترجمة مجمع اللغة العربية والتي جاءت في البيان الذي أصدره في 2003/5/20م وجاء فيه (في رأينا أن الترجمة العربية "حوكمة" للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن وهي ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها).

انطلاقاً من هذا التقديم نعرض لموضوع "الحكم الموسع" في المنظمات غير الحكومية في ضوء النقاط التالية:

أولاً: المفهوم.

ثانياً: مؤشرات تطبيق أسلوب "الحكم الموسع" في المنظمات غير الحكومية.

ثالثاً: مساءلة المنظمات غير الحكومية.

أولاً: المفهوم

بناء على مسح "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" *OECD* الحديث فإن لفظ "*Governance*" يشير إلى القيام بالحكم بمعنى واسع وهذا التعبير هو ما نفضله ولدينا مبررات ذلك التفضيل ولكن لا يتسع المقام هنا للتفصيل فيها، ونراه أكثر ملاءمة للتعبير في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

لقد مضى الوقت الذي كانت التنمية فيه تستند فقط في كل أصولها ونتائجها على مساهمة القادة والمسئولين من حكومات وقيادات سياسية وأصبح الأمل الوحيد لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة الآن معقوداً على توفير فرص المشاركة لكل المجتمع بكافة فاعليه وجميع تنظيماته وتأكد أن تحقيق التنمية – وخاصة في بعدها الاجتماعي – وتعزيزها لا يمكن أن يتقرر فقط من خلال خطط الدولة للتنمية وحدها، بل لابد من التوافق والمشاركة المجتمعية الكاملة.

وقد ظهر مفهوم "الحكم الموسع" كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع وتنفيذ السياسات العامة، للتعبير عن التفاعل أو الشراكة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، ويحاول هذا المفهوم الربط بين إدارة الدولة وإدارة شئون المجتمع ويبحث في التفاعل بين أطراف هذه المعادلة، كما أنه يعبر عن الانتقال من نموذج أحادي المركز (من الحاكم للمحكوم / من الرئيس للمرؤوس / من مقدم الخدمة إلى متلقيها... إلخ) إلى نموذج ذي اتجاهين (الدولة– المجتمع، العام – الخاص).

وباعتباره مفهوماً اجتماعياً، يثير أسلوب "الحكم الموسع" العديد من المعاني والدلالات والإدراكات نشير إلى أكثرها شيوعاً في حدود علم المؤلف وسعيه:

- يعد أسلوب "الحكم الموسع" بمثابة "عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية بهدف تعبئة أفضل لإمكانات المجتمع وإدارة أكثر رشادة لشئون الحكم".
- يرى البعض أن أسلوب "الحكم الموسع" هو تجسيد للتعددية والمساءلة العامة واحترام القانون وحقوق الإنسان ومبادئ السوق، كما أنه يتضمن المناقشة والمساءلة واحترام الأفراد، ويراه البعض مرتبطاً باحترام حقوق الإنسان والمشاركة الشعبية والتعددية داخل المجتمع المدني.
- يعرف "البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة" *UNDP* أسلوب "الحكم الموسع" بأنه "ممارسة السياسة والاقتصاد والسلطة الإدارية لإدارة شئون الدولة من خلال الآليات والعمليات والعلاقات والمؤسسات المعقدة، التي من خلالها يجمع المواطنون / الجماعات / التنظيمات مصالحهم ويمارسون حقوقهم والتزاماتهم ويحلون خلافاتهم، وأن أهدافه تتركز في العدالة والإنصاف وكفاءة استخدام الموارد الطبيعية والمالية والبشرية وكفاءة تقديم الخدمات".

وقد استخدم تعبير الـ *Governance* بدون إضافة "سيئ" *bad* أو "فقير" *poor* أو "جيد" *good* لأول مرة من قبل البنك الدولي في عام 1989م في دراسة عن الظروف الاقتصادية في أفريقيا جنوب الصحراء وقصد به "ممارسة السلطة السياسية (النفوذ السياسي) لإدارة شئون الأمة" *The exercise of political power to manage a nation's affairs*.

وفي تعريف الوكالة الأمريكية للتنمية يعني المصطلح "قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي وضمان القانون والنظام وخلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي".

وفي مصر أطلق مركز خدمات المنظمات غير الحكومية على هذا المفهوم "عملية الحكم الداخلي الديمقراطي" وعرفه على أنه "عملية ممارسة القيادة داخل الجمعية أو المنظمة بشكل يعمل على تعظيم فرص الأعضاء في المشاركة في عملية وضع واتخاذ القرارات داخل الجمعية أو المنظمة" وقد اعتمد هذا التعريف على أن الحكم الداخلي الديمقراطي هو ما يعبر عن تطبيق وممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة على شتى المستويات، المستوى القومي العام والمستوى المحلي وأيضاً المستوى المؤسسي الداخلي، وبناء على العلاقة الوثيقة والتأثيرات المتبادلة بين هذه المستويات الثلاثة، ويمكن ممارسة الديمقراطية داخل الجمعية للتأثير الملحوظ على البيئة المحيطة.

ورغم تعدد استخدامات هذا المصطلح فإن ثمة عناصر مشتركة ودلالات متقاربة بين مختلف الاستخدامات، وهي:

- أن "الحكم الموسع" يشمل ما هو أكثر من نشاط الحكومة، وخاصة تحديد الأهداف المشتركة والتنسيق والاعتماد المتبادل بين التنظيمات الحكومية وتنظيمات القطاع الخاص والعام والمنظمات غير الحكومية.
- أن الحدود بين أنشطة مختلف أنواع المنظمات ليست ثابتة ولا هي واضحة تماماً، بل أنها قابلة للتغير والتحول كنتيجة للتفاعل المستمر بين مختلف هذه التنظيمات التي تنتمي إلى شبكة واحدة يتبادل أعضاؤها الموارد والأدوار، في إطار أهداف مشتركة يتم تحديدها خلال التفاوض بين أعضاء هذه الشبكة.
- تستند قواعد التعامل والتفاعل بين أعضاء الشبكة إلى التفاوض والثقة المتبادلة فيما بينهم.

من هنا طرحت الدوائر السياسية والبحثية الغربية والمنظمات الدولية العالمية في الآونة الأخيرة مفهوماً جديداً يهدف إلى صياغة عقد اجتماعي جديد بين الدولة والمجتمع وهو مفهوم الـ "*Governance*"، وقد أطلق عليه البعض مسمى "الحكومة الجيدة" وعبر عنه آخرون بـ "أسلوب الحكم الموسع" ووصفه فريق ثالث بـ "أسلوب الحكم الجديد"، بل وذهب البعض إلى تبني تعبيرات: "الحكم المتحد" ، "الحكم الشامل" ، "الحكم العام" "الحكم الرشيد" ، "الحكم الشراكي" ، "الحكم الصالح" ، "إدارة شئون الدولة والمجتمع" ، "الإدارة المجتمعية" ، "السلطة الرشيدة" ، "إدارة الحكم" "النظام السليم للحكم والإدارة" ، "التطبيق السليم لممارسة السلطة" "الحكمانية" وهو التعبير الذي تعتمده المنظمة العربية للتنمية الإدارية "الحاكمية" ، "المحكومية" ، و "الحوكمة" وهذا التعبير هو ترجمة مجمع اللغة العربية والتي جاءت في البيان الذي أصدره في 2003/5/20م وجاء فيه (في رأينا أن الترجمة العربية "حوكمة" للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن وهي ثانياً تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها).

انطلاقاً من هذا التقديم نعرض لموضوع "الحكم الموسع" في المنظمات غير الحكومية في ضوء النقاط التالية:

أولاً: المفهوم.

ثانياً: مؤشرات تطبيق أسلوب "الحكم الموسع" في المنظمات غير الحكومية.

ثالثاً: مساءلة المنظمات غير الحكومية.

أولاً: المفهوم

بناء على مسح "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" *OECD* الحديث فإن لفظ "*Governance*" يشير إلى القيام بالحكم بمعنى واسع وهذا التعبير هو ما نفضله ولدينا مبررات ذلك التفضيل ولكن لا يتسع المقام هنا للتفصيل فيها، ونراه أكثر ملاءمة للتعبير في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

وقد استخدم تعبير الـ *Governance* بدون إضافة "سيئ" *bad* أو "فقير" *poor* أو "جيد" *good* لأول مرة من قبل البنك الدولي في عام 1989م في دراسة عن الظروف الاقتصادية في أفريقيا جنوب الصحراء وقصد به "ممارسة السلطة السياسية (النفوذ السياسي) لإدارة شئون الأمة" *The exercise of political power to manage a nation's affairs*.

وفي تعريف الوكالة الأمريكية للتنمية يعني المصطلح "قدرة الحكومة على الحفاظ على السلام الاجتماعي وضمان القانون والنظام وخلق الظروف الضرورية للنمو الاقتصادي وضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي".

وفي مصر أطلق مركز خدمات المنظمات غير الحكومية على هذا المفهوم "عملية الحكم الداخلي الديمقراطي" وعرفه على أنه "عملية ممارسة القيادة داخل الجمعية أو المنظمة بشكل يعمل على تعظيم فرص الأعضاء في المشاركة في عملية وضع واتخاذ القرارات داخل الجمعية أو المنظمة" وقد اعتمد هذا التعريف على أن الحكم الداخلي الديمقراطي هو ما يعبر عن تطبيق وممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة على شتى المستويات، المستوى القومي العام والمستوى المحلي وأيضاً المستوى المؤسسي الداخلي، وبناء على العلاقة الوثيقة والتأثيرات المتبادلة بين هذه المستويات الثلاثة، ويمكن ممارسة الديمقراطية داخل الجمعية للتأثير الملحوظ على البيئة المحيطة.

ورغم تعدد استخدامات هذا المصطلح فإن ثمة عناصر مشتركة ودلالات متقاربة بين مختلف الاستخدامات، وهي:

- أن "الحكم الموسع" يشمل ما هو أكثر من نشاط الحكومة، وخاصة تحديد الأهداف المشتركة والتنسيق والاعتماد المتبادل بين التنظيمات الحكومية وتنظيمات القطاع الخاص والعام والمنظمات غير الحكومية.
- أن الحدود بين أنشطة مختلف أنواع المنظمات ليست ثابتة ولا هي واضحة تماماً، بل أنها قابلة للتغير والتحول كنتيجة للتفاعل المستمر بين مختلف هذه التنظيمات التي تنتمي إلى شبكة واحدة يتبادل أعضاؤها الموارد والأدوار، في إطار أهداف مشتركة يتم تحديدها خلال التفاوض بين أعضاء هذه الشبكة.
- تستند قواعد التعامل والتفاعل بين أعضاء الشبكة إلى التفاوض والثقة المتبادلة فيما بينهم.

- يتمتع أعضاء الشبكة بدرجة عالية من الاستقلال الذاتي عن الدولة فالأعضاء ليسوا مسئولين أمام الدولة بالمعنى الواسع.
- أن أسلوب "الحكم الموسع" قائم على ثلاثة مستويات، أولها المستوى المؤسسي والذي يعمل على خلق دولة حيادية، وثانيها الاجتماعي ومقتضاه خلق مناخ عام ليبرالي أو مجتمع مدني قوي، وثالثها المستوى الفردي وجوهره خلق الذات المتحررة والنماذج الحديثة للسلوك.
- ينطوي هذا المفهوم على إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط لكل من أطراف هذا العقد الاجتماعي الجديد.
- وهذه العلاقة الثلاثية لا يمكن أن تنتج آثارها إلا في سياق مجتمعي قائم على الديمقراطية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان.
- التأكيد على أن المفهوم يتعرض لما هو أبعد من الإدارة العامة والأدوات والعلاقات والأساليب المتعلقة بالحكم، حيث يشمل مجموعة علاقات بين الحكومة والمواطنين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، كما يركز المفهوم على فعالية المؤسسات وعلى القيم التي تحتويها مثل المساءلة والشفافية والنزاهة... إلخ.

وهذه الملاحظة الأخيرة حول مفهوم ودلالات وإدراكات أسلوب "الحكم الموسع" تنقلنا إلى مستوى متقدم من التحليل وهو الخاص بـ "الحكم الموسع الجيد" *Good Governance*، حيث لا نكتفي بتضافر مؤسسات "الحكم الموسع" في القطاعات الثلاثة – الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني – من أجل تنمية مستدامة، بل نتحدث عن الشروط والسمات والخصائص اللازمة ليكون هذا الحكم الموسع "جيداً".

وقد لخص الباحثون ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي هذه السمات فيما يلي:

(1) احترام القانون وسيادته وتحقيق العدالة والإنصاف.

(2) الشفافية.

(3) "المسئولية تجاه كل الأطراف" *Responsiveness*.

(4) "التوافق بشأن خدمة الصالح العام" *Consensus*.

(5) التكافؤ بين النساء والرجال.

(6) "الكفاءة والفعالية" *Efficiency & Effectiveness* والاستخدام الأمثل للموارد والقدرات.

(7) "المساءلة" *Accountability* لكل الأطراف: الحكومة – القطاع الخاص – المجتمع المدني وفي كل منها.

(8) القدرة على التعامل مع القضايا المؤقتة.

(9) التوجه نحو الكفاءة في تقديم الخدمات.

(10) الشرعية والقبول لدى الناس.

(11) التمكين والتيسير.

(12) التسامح وقبول وجهات النظر المعارضة.

(13) تقوية الميكانزمات القاعدية.

(14) التشاركية.

(15) القدرة على تعبئة الموارد للأغراض الاجتماعية.

وتذهب العديد من الأدبيات إلى تحديد مشابه لمؤشرات "الحكم الموسع" والتساؤل عن توافرها لكي نستطيع أن نحكم عليه بأنه "جيد"، وهي بصفة عامة (دون الدخول في تفريعاتها):

(1) حكم القانون: هل يخضع الحاكمون لقواعد مستقرة تبدو للمواطنين كقواعد منصفة وموضوعية؟

(2) رشادة عملية اتخاذ القرار: إلى أي حد يخضع اتخاذ القرار لقواعد وإجراءات عقلانية؟

(3) عدم تركيز السلطة: إلى أي حد يتم توزيع السلطة وظيفياً ونشرها جغرافياً؟

(4) مشاركة المعنيين بالقرار: هل هناك أي دور للمعنيين بقرار ما في اتخاذه أو في تنفيذه؟

(5) الشفافية: ما مدى وضوح أسس وقواعد اتخاذ القرارات من جانب من يملكون سلطة صنع قرارات تخصيص الموارد؟

(6) المساءلة: هل تسود قاعدة ارتباط السلطة – أياً كانت – بالمساءلة؟

(7) الاستجابة لرغبات المحكومين: ما مدى حساسية الحكومة للرأي العام؟

(8) التكافؤ: هل هناك تقاسم عادل لأعباء وقائع الحكم؟

(9) الرؤية الاستراتيجية: ما مدى المعرفة بالأهداف التي تسعى الحكومة إلى تحقيقها في المدى البعيد؟ وما هي وسائلها في بلوغ هذه الأهداف؟

(10) الفعالية: لا قيمة لكل هذه المؤشرات إذا كانت الحكومة (أو جهاز الحكم المعني) لا تتمكن من بلوغ أهدافها.

والخلاصة هنا أنه إذا اتفقنا على تعريف أسلوب "الحكم الموسع" بأنه "عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار شراكة ثلاثية بهدف تعبئة أفضل لإمكانات المجتمع وإدارة أكثر رشادة لشئون الحكم"، فإن هذا المفهوم ينطوي على إعادة تحديد مجالات العمل والنشاط لكل من الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني فتصبح الريادة في الحياة الاقتصادية في يد القطاع الخاص في ظل اقتصاد تنافسي قائم على مبدأ الحرية الاقتصادية وتعمل الحكومة على ضمان الحرية السياسية والاقتصادية من خلال إيجاد أطر قانونية تعزز ذلك وترفع كفاءة الجهاز الإداري، كما تعمل أيضاً على تنمية الموارد البشرية عبر الاهتمام بالمجالات التعليمية والصحية، وأخيراً تحافظ الحكومة على مساواة الأفراد أمام القانون، أما المجتمع المدني - الطرف الثالث في الشراكة - فإن عليه تعبئة جهود الأفراد في منظمات قوية تشارك بفعالية في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتلعب دوراً في التأثير في السياسات العامة.

في هذا الإطار فإن منظمات المجتمع المدني - وفي مقدمتها المنظمات غير الحكومية تساعد على تحقيق إدارة أكثر رشادة للحكم من خلال توسطها العلاقة بين الفرد والدولة عبر قدرتها كأبنية مجتمعية على تعبئة أفضل لجهود الأفراد، والتأثير في السياسات العامة، وتعميق المساءلة والشفافية، وتربية المواطنين على ثقافة الديمقراطية، ومساعدة الحكومة – عن طريق العمل المباشر أو التمويل أو الخبرة – على أداء أفضل للخدمات العامة وتحقيق "الرضاء العام" *Public Consent*، ومن هذا المنطلق تعد المنظمات غير الحكومية "وكيلاً" *Agent* لتحقيق حكم أكثر رشادة.

ثانياً: مؤشرات تطبيق أسلوب "الحكم الموسع" في المنظمات غير الحكومية

إذا كانت الآراء تتوافق حول ضرورة تطبيق أسلوب "الحكم الموسع" على كل المستويات وفي مختلف المنظمات، فإنه يصبح منطقياً التأكيد على هذه الضرورة فيما يتعلق

بالمنظمات غير الحكومية، ذلك أنها تطالب الحكومة دوماً بالديمقراطية بمختلف عناصرها من سيادة القانون، العدالة، تداول السلطة... وما شاكل ذلك من مؤشرات "الحكم الموسع" السابق عرضها وهي تدعو إلى حالة شراكة مع الحكومة والقطاع الخاص (ومؤسسات التمويل ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الأكاديمية) يكون لها فيها صوت مسموع ودور واضح كما أنها تسعى باستمرار إلى تنمية مواردها وإدارة برامجها وأنشطتها بكفاءة وفعالية، وهذه الأمور كلها تجعل تلك المنظمات مطالبة بشدة - قبل غيرها في نظرنا - بتطبيق أسلوب "الحكم الموسع" داخلها لإسباغ مزيد من المصداقية على ما تقول وما تفعل.

ومن ثم يتعين على المنظمات غير الحكومية أن تجسد هيكلياً في بنيتها المؤسسية القيم والاتجاهات التي ينطوي عليها هذا الأسلوب وهي القيم التي يمكن تحديدها إجرائياً، بصفة عامة، بـــ: القدرة على توفير التمويل، الديمقراطية الداخلية، المساءلة والشفافية، التمكين.

ونتناول مؤشرات هذه القيم بشيء من التفصيل على النحو التالي:

▲ ***مؤشرات موارد المنظمة***

يعد توفير التمويل اللازم لعمل المنظمة من أهم المشكلات التي تجابه المنظمات غير الحكومية عموماً، وخاصة في ظل ندرة مصادر التمويل، وعدم توافر أنظمة محاسبية دقيقة بهذه المنظمات، واختلاف التوجهات بينها وبين المانحين، فضلاً عن وجود قيود قانونية على اللجوء لمصادر تمويل أجنبية في كثير من الأحيان.

ومن ثم فإن تحقيق إدارة رشيدة داخل المنظمة في مجال التمويل يقتضي النظر إلى مصادر التمويل والقدرة على ضمان استمراريتها ووجود بدائل لها، هذا بالإضافة إلى تحقيق إدارة محاسبية سليمة من حيث: وجود ميزانية سنوية رسمية، توافق المعايير المحاسبية المعمول بها داخل المنظمة مع المعايير العامة، تقويم الأنشطة في ضوء "تحليل التكلفة والمنفعة" *Cost-Benefit Analysis*، كما ينسحب البحث في مصادر تمويل المنظمة إلى محاولة التعرف على الروابط والتحالفات التي يمكن أن تنشأ بين المنظمات غير الحكومية بغية تضافر الجهود لتحقيق مصادر تمويل أفضل.

ويمكن حصر وتوضيح المؤشرات الفرعية والمعايير التي توضح كفاءة المنظمة غير الحكومية في مجال التمويل والإدارة المالية من خلال الجدول التالي:

م	مجال الاهتمام	معيار التقويم	المؤشرات	مصادر المعلومات
1	"الموارد" *Resources*	"التمويل" *Funding*	– عدد الممولين. – مصادر تمويل بديلة. – عدد المشروعات المقدمة للحصول على تمويل. – اتجاهات التمويل المستقبلية. – الخطة الموضوعة لضمان استمرارية مصادر دخل للمنظمة. – استراتيجية لتطوير موارد المنظمة.	–وثائق المنظمة. –تقارير الممولين. –مقابلات شخصية.
2	"الإدارة المالية" *Financial Management*	"الرقابة" *Control* "التخطيط" *Planning*	– وجود ميزانية سنوية رسمية. – المراجعة المستمرة لأداء المحاسبين في المنظمة. – تقويم فعالية أنشطة المنظمة في ضوء التكاليف. – اتفاق المعايير المحاسبية في المنظمة مع المعايير المعمول بها.	– وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.
3	"الاستقلال" *Autonomy*	الاستقلال عن الحكومة ورقابة الممولين	– نسبة اشتراكات الأعضاء بالنسبة للموارد الإجمالية للمنظمة. – نسبة المساعدات الحكومية بالنسبة للموارد الإجمالية للمنظمة.	– وثائق المنظمة. – تقارير حكومية. – مقابلات شخصية.
4	"الروابط" *Linkages*	الروابط مع منظمات أخرى	– العضوية في تحالفات غير حكومية. – المشاركة في اللجان المؤلفة بين الحكومة والمانحين.	– وثائق المنظمة. – تقارير الحكومة. – تقارير الممولين. – مقابلات شخصية.

جدول رقم (3)

مؤشرات موارد المنظمة

▲ *مؤشرات المشاركة والديمقراطية الداخلية*

تعد قدرة المنظمة على تعبئة جهود الأفراد، وانخراطهم في عضويتها، معياراً مهماً للحكم على الإمكانات المؤسسية لها وقدرتها على تحقيق إدارة ديمقراطية.

وتنطوي دراسة المشاركة والديمقراطية داخل المنظمات غير الحكومية على ثلاثة مستويات:

(1) مستوى المشاركة: ويعني عدد الأعضاء المنخرطين في عضوية المنظمة، وانتظامهم في حضور الاجتماعات ولاسيما الجمعية العمومية ومداومتهم على تسديد اشتراكاتهم السنوية ومدى مشاركة الأعضاء في مختلف فعاليات المنظمة ولاسيما اللجان الفرعية.

(2) معدل دوران النخبة: ويعني معدل تغيير قيادات المنظمة من خلال انتخابات دورية تنافسية نزيهة، وتكشف الدراسات أن قيادات المنظمات غير الحكومية يبقون في مواقعهم لسنوات طويلة، وأن ذلك ناتج إما عن تمرس نفس القيادات في مواقعها أو لقدرتها على جلب التمويل الخارجي أو لعزوف بقية الأعضاء عن الترشيح للمناصب القيادية، والنتيجة في كل الأحوال هي عدم تغيير دماء القيادات وبالتالي حرمان المنظمات من الإبداع والابتكار والتجديد المحتمل.

(3) مشاركة المرأة: ويعني مستوى مشاركة المرأة في المنظمات غير الحكومية غير النسائية وهو ما يعبر عن "الحساسية تجاه عنصر النوع" *Gender Sensitivity*، وتشير الدراسات إلى تراجع مشاركة المرأة في العمل الأهلي نتيجة عدة اعتبارات، أهمها: غلبة النظام الأبوي انشغال المرأة بتحمل أعباء الأسرة المصرية، وتحفظ المجتمع على مشاركة المرأة.

ويمكن إجمال المؤشرات الفرعية التي تتناول المشاركة والديمقراطية الداخلية بالمنظمات غير الحكومية في الجدول التالي:

م	مجال الاهتمام	معيار التقويم	المؤشرات	مصادر المعلومات
1	"القاعدة الشعبية" *Constituency*	"التكوين" *Composition* "العضوية" *Membership*	– عدد أعضاء المنظمة. – عدد الأعضاء المداومين على تسديد اشتراكاتهم. – نسبة العاملين المتطوعين إلى عدد العاملين الإجمالي. – نسبة المرأة إلى عدد الأعضاء الإجمالي. – نسبة الشباب إلى عدد الأعضاء الإجمالي.	– وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.
2	"القيادة" *Leadership*	"المشاركة" *Participation* "التعددية" *Pluralism*	– انتظام الانتخابات. – عدد المشاركين في التصويت بالنسبة لعدد الأعضاء الكلي. – نسبة المرأة في شغل المواقع القيادية. – عدد الأعضاء في اللجان الأساسية واللجان الفرعية. – مشاركة الأعضاء في صنع القرار. – معدل دوران النخبة في المنظمة. – الخلفية الاجتماعية والسياسية للقيادات.	– وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.

جدول رقم (4)

مؤشرات المشاركة والديمقراطية الداخلية

▲ مؤشرات المساءلة والشفافية

تتلازم المساءلة والشفافية داخل المنظمات، ويؤدي تعميق أي منهما إلى تعزيز القيمة الأخرى، وتعني المساءلة بصفة عامة "أن تقوم القيادات داخل المنظمة بتقديم كشف حساب عن طبيعة أدائها لواجباتها إلى عدة جهات هي الحكومة والمستفيدين والممولين وأعضاء المنظمة" أما الشفافية فتعني بصفة عامة أيضاً "حرية الإطلاع على مفردات سير العمل داخل المنظمة والوصول إلى البيانات التي تتناول نشاطها ومصادر تمويلها وعلاقاتها بالمانحين والحكومة والمنظمات الأخرى".

وبإيجاز نعرض هنا لنوعين من المساءلة (حيث سيتم التفصيل في عنصر المساءلة في النقطة الثالثة):

(1) "المساءلة الوظيفية"*Functional Accountability*: وتنصب على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المنظمة عملها بين جنباتها.

(2) "المساءلة الاستراتيجية" *Strategic Accountability*: وتنصب على الآثار بعيدة المدى للمنظمة على البيئة، وقدرتها على تحسين جودة الحياة لأعضائها.

ويتجلى الفارق بين نوعي المساءلة في المثال الآتي: مثلاً تنصب المساءلة الوظيفية على عدد المستفيدين من برامج محو الأمية في أحد الأحياء، في حين تعنى المساءلة الاستراتيجية بدور المنظمة في محو أمية هذا الحي.

وتنطبق المصفوفة التالية على وضع المساءلة أو المساءلات المتعددة بالمنظمات غير الحكومية في الدول العربية على وجه العموم:

	المساءلة الوظيفية			المساءلة الاستراتيجية		
	القدرة على طلب تقارير ومعلومات	القدرة على تقييم التقارير والمعلومات	القدرة على فرض عقوبات	القدرة على طلب تقارير ومعلومات	القدرة على تقييم التقارير والمعلومات	القدرة على فرض عقوبات
لأعضاء	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	ضعيف جداً	ضعيف جداً
جلس الإدارة	متوسط	منخفض	متوسط	منخفض	منخفض	منخفض
مستفيدون	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	ضعيف جداً	ضعيف جداً
حكومة	متوسط	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض	منخفض
ممولون	مرتفع	متوسط	مرتفع	منخفض	منخفض	ضعيف جداً
نظمات غير الحكومية الأخر	مرتفع	متوسط	متوسط	متوسط	منخفض	منخفض

* علماً بأن مستوى التقييم = مرتفع / متوسط / منخفض / ضعيف جداً.

جدول رقم (5)

تقييم وضع الأنواع المختلفة للمساءلة بالمنظمات غير الحكومية في الدول العربية

ويظهر من قراءة هذه المصفوفة عدة حقائق:

- ضعف المساءلة الاستراتيجية في الدول الآخذة في النمو – ومنها الدول العربية – نتيجة عدم القدرة على الحصول على المعلومات والتقارير المطلوبة.
- تزايد قدرة الحكومة والممولين على تحقيق المساءلة الوظيفية، في حين تتراجع قدرة المستفيدين وأعضاء هذه المنظمات على تحقيقها، الأمر الذي يكشف عن ظاهرة الخضوع لمحاسبة الممول أكثر من محاسبة أصحاب المصلحة أي أعضاء المنظمات والمستفيدين من خدماتها.
- غياب التفكير أو الوعي الاستراتيجي بدور المنظمة غير الحكومية في محيطها.

وحتى تتحقق المساءلة بنوعيها فلابد من توافر معلومات دقيقة وحديثة يمكن الاعتماد عليها وهنا يأتي دور الشفافية، بعبارة أخرى فإن تحقيق درجة عالية من المساءلة داخل المنظمة وتجاه الأطراف الخارجية – كالحكومة والمستفيدين – تعتمد في الأساس على توفر المعلومات، ومن هنا يبدو التلازم الشرطي بين كل من المساءلة والشفافية.

ويوضح الجدول التالي المؤشرات الفرعية لتحقق الشفافية في المنظمات غير الحكومية:

مجال الاهتمام	معيار التقويم	المؤشرات	مصادر المعلومات
"الشفافية" *Transparency*	"الانفتاح" *Opening*	– تدفق معلومات دقيقة عن الأنشطة. – وجود تقارير دورية. – وجود مصادر إعلام (مساحة تليفزيونية، نشرة شهرية، كتاب سنوي، شرائط فيديو، إنترنت). – وجود قسم للإعلام والعلاقات العامة. – نشر ميزانية المنظمة (أسماء الجهات الممولة، بنود الميزانية، أوجه الإنفاق، رواتب العاملين).	– مطبوعات المنظمة. – مقابلات شخصية.

جدول رقم (6)
مؤشرات الشفافية

▲ مؤشرات التمكين وتنمية الموارد البشرية

تتعدد تعريفات "التمكين" *Empowerment* ولكنها تدور جميعاً في نطاق المنظمات غير الحكومية حول تعزيز قدرة أعضاء المنظمة والعاملين بها على اتصال أفضل بالموارد المتاحة فهناك التمكين الإداري أي "نشر صلاحية اتخاذ القرار في جميع أرجاء المنظمة"، وهناك التمكين المهاري ويعني "نقل المهارات وتوفير الموارد اللازمة للعمل في إطار من الثقة والاعتماد على الذات"، وأخيراً التمكين السياسي بمعنى "القدرة على التأثير على صناعة القرار السياسي".

ويمكن النظر إلى عملية التمكين وتنمية الموارد البشرية في المنظمة على عدة مستويات:

(1) تحديد الرسالة: ويعني تحديد الإطار الفكري المرجعي لنشاط المنظمة والذي ينطوي على القيم والرؤية والرسالة، فضلاً عن محاولة التيقن من استيعاب أعضاء المنظمة والعاملين بها لهذا الإطار ولاسيما القيادات، إذ يحدث كثيراً لأسباب تخص التمويل أو تغير القيادات أن تتبنى المنظمة قيماً واتجاهات تجافي السياق المفهومي الذي تتبناه كإطار مرجعي وتزداد هذه الظاهرة شيوعاً في حالة التغير الاجتماعي السريع الذي يعصف باستقرار

البنى القيمية للعديد من المجتمعات العربية – خاصة في ظل شيوع ظاهرة العولمة – ولا يعني ذلك عدم ضرورة تطور الإطار الفلسفي للمنظمة ولكن لابد وأن يأتي هذا التطور طبيعياً بناء على توافق واقتناع عام لدى أعضائها والقائمين عليها.

(2) القدرة التنظيمية: وتعني وجود هيكل إداري ينطوي على توصيف دقيق للوظائف، ونظام يكفل مشاركة العاملين في صنع القرار، وكذلك نظام محكم للتقويم والمتابعة، بالإضافة إلى التدريب المستمر للعاملين.

(3) القدرة على التعليم: وتنصب على قدرة المنظمة على تعليم أعضائها والعاملين بها ورفع القدرات المهارية للقيادات، وهو ما يتم من خلال ورش العمل والدورات التدريبية والمطبوعات.

(4) القدرة على التعبئة: وتتناول قدرة المنظمة على جذب أعضاء جدد، وانتشارها جغرافياً والتركيز على مشاركة فعالة من جانب أعضائها في حضور الاجتماعات.

(5) المشاركة السياسية: وتعني قدرة المنظمة على إدماج أعضائها والعاملين بها في الحياة السياسية والحرص على مشاركتهم في الشأن العام، وهو ما يحدث من خلال أنشطة المشاركة التقليدية كالتصويت في الانتخابات، أو الأنشطة غير التقليدية كالانخراط في أنشطة وفعاليات سياسية سلمية غير رسمية مثل المظاهرات.

(6) الدعوة العامة: وتتناول قدرة أعضاء المنظمة والعاملين بها على الانخراط في أنماط للتفاعل الرسمي كالتفاوض مع مسئولين حكوميين أو محليين، أو التفاعل غير الرسمي مثل الانفتاح على وسائل الإعلام المتنوعة والاتصال بدوائر المال والأعمال والمشاركة في أنشطة تستهدف قضايا عامة.

(7) الروابط: وتنسحب على التحالفات والائتلافات التي تنخرط المنظمة غير الحكومية في عضويتها مع نظيراتها على المستويين المحلي أو الدولي، بغية تعبئة أفضل لموارد المنظمة أو مناصرة قضية عامة كحماية البيئة.

ويمكن إيجاز المؤشرات الفرعية للتمكين وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات غير الحكومية من خلال الجدول التالي:

م	مجال الاهتمام	معيار التقويم	المؤشرات	مصادر المعلومات
1	"الاستراتيجية والرسالة" *Strategy & Mission*	"التناغم" *Coherence* "المصداقية" *Credibility* "التكيف" *Adaptability*	– وجود رسالة محددة للمنظمة. – بيان واضح بأهداف وغايات المنظمة. – إدراك أعضاء المنظمة والعاملين بها لتلك الأهداف. – وجود خطة استراتيجية بعيدة المدى.	– وثائق المنظمة. – جماعات محددة. – مقابلات شخصية.
2	"القدرة التنظيمية" *Organizational Capacity*	"الأنظمة والإجراءات" *Systems & Procedures*	– البناء الإداري وهيكلته. – وجود نظام جاد للمتابعة والتقويم. – وجود تحديد دقيق للوظائف. – وجود خطة لتدريب العاملين. – مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.	– وثائق المنظمة. – جماعات محددة. – مقابلات شخصية.
3	"التعليم" *Education*	تدريب القيادات	– عدد وحجم الأنشطة التعليمية. – وجود دورات تدريبية لتطوير مهارات القيادة. – وجود مطبوعات (عددها، مرات إصدارها، طبيعة الموضوعات المنشورة بها).	– الإطلاع على برامج المنظمة. – مقابلات شخصية. – مطبوعات.
4	"التعبئة" *Mobilization*	النمو وزيادة معدلات العضوية	– الزيادة في عدد الأعضاء بمرور الوقت. – التوزيع الجغرافي للأعضاء. – عدد الاجتماعات الدورية. – معدل انتظام الأعضاء في حضور الاجتماعات.	– محاضر الاجتماعات. – وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.
5	"المشاركة السياسية" *Political Participation*	"المشاركة الانتخابية" *Electoral Participation* "نشاط سياسي" *Political Activity*	– عدد أعضاء المنظمة المسجلين في جداول الاقتراع. – عدد الأعضاء المشاركين في الانتخابات. – عدد الأعضاء المشاركين في الأنشطة السياسية (حضور مؤتمرات، الاشتراك في مظاهرات).	– تقارير صحفية. – وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.
6	"الدعوة العامة" *Public Advocacy*	"تفاعل رسمي" *Formal Interaction* "تفاعل غير رسمي" *Informal Interaction*	– عدد مرات اجتماع أعضاء المنظمة مع مسئولين حكوميين. – المشاركة في جلسات الاستماع (إن وجدت). – المشاركة في أنشطة عامة. – التعامل مع الهيئات المحلية. – الاتصال بمنظمات خاصة. – الانفتاح على وسائل الإعلام. – المشاركة في أنشطة ومؤتمرات محلية ودولية.	– تقارير إعلامية. – وثائق المنظمة. – مقابلات شخصية.
7	"الروابط" *Linkages*	"التحالفات والائتلافات" *Alliances & Coalitions*	– العضوية في التحالفات وشبكات التنسيق. – عدد مرات الاجتماع مع ممثلي المنظمات الأخرى. – الانخراط في شبكات تحالف حول قضايا عامة (البيئة المرأة، تغيير قانون الجمعيات).	– وثائق المنظمة. – تقارير إعلامية. – مقابلات شخصية.

جدول رقم (7)

مؤشرات التمكين وتنمية الموارد البشرية

ثالثاً: مساءلة المنظمات غير الحكومية

نفرد هنا تفصيلاً لعنصر المساءلة لقناعتنا بالأهمية البالغة والحيوية الفائقة لهذا العنصر دون التقليل من أهمية باقي عناصر منظومة أسلوب "الحكم الموسع" في المنظمات غير الحكومية، فنحدد أولاً المفهوم ونميز بينه وبين مفاهيم أخرى مرتبطة ومتداخلة ثم نعرض لأسباب بروز هذا المفهوم في عمل المنظمات غير الحكومية والجدل الدائر بهذا الخصوص ويلي ذلك تناول أنواع وآليات مساءلة المنظمات غير الحكومية ثم إشارة إلى الوضع في الحالة المصرية.

1] مفهوم "المساءلة"

هناك خلاف حول تحديد مفهوم "المساءلة" ويقتضي ذلك إزالة الخلط بينه وبين المفاهيم المشابهة (المحاسبة – المسئولية – الرقابة).

▲ ***المساءلة والمحاسبة***

"المحاسبة" *Accountancy* في الاصطلاح المالي يقصد بها مراجعة العملية المالية طبقاً لقواعد حسابية وقانونية معينة بمعنى أنها أسلوب لتصوير حسابات هذه العملية، وتجري المحاسبة بالنسبة للأفراد أو المؤسسات الخاصة والعامة كما تجري بالنسبة للدولة.

أما "المساءلة" أو "المحاسبية" *Accountability* فهي صفة لازمة لأي تنظيم إداري أو مؤسسة سياسية أو اجتماعية، وبمقتضاها ترتبط السلطة المتاحة لأي منصب بالقدرة على محاسبة من يشغل ذلك المنصب من جانب من تعود إليه السلطة العليا سواء داخل هذا التنظيم أو تلك المؤسسة أو خارجه.

إذن مفهوم "المساءلة" يختلف عن مفهوم "المحاسبة"، وإن كان الأصل الاشتقاقي لهما واحد وهو الفعل "حاسب" *Account*، ويمكن القول أن مفهوم "المساءلة" أشمل ويحوي مفهوم "المحاسبة".

▲ المساءلة والرقابة

تعامل عدد كبير من الباحثين مع مفهوم "الرقابة" على أنه مرادف لمفهوم "المساءلة" ويعني مفهوم "الرقابة" مطابقة العمل المطلوب إنجازه على ما تم فعلاً أي التحقق من أن التنفيذ قد تم وفقاً لما هو مقرر بالخطة.

والرقابة وفق التصور السابق تختلف عن المساءلة في عدة نقاط هي:

- أن الرقابة بالمعنى المشار إليه يصح أن تكون أحد أبعاد المساءلة، إذ أنها مفهوم تقني يجري تطبيقه أثناء سير العمل أو بعد انتهاء العمل مباشرة بغية الوقوف على نتائج العمل وقياسها بالمعايير الموضوعية، أما المساءلة فهي مفهوم أكثر ديناميكية يتم تطبيقه بعد انتهاء العمل ويتوقف تطبيقه على نتائج العملية الرقابية ذاتها.
- المعنى الذي تتركه الرقابة في الأذهان سلبي وينظر إليها البعض باعتبارها قوة خارجية تفرض عليهم رغم إرادتهم، أما المساءلة فهي مفهوم إيجابي ديناميكي يسعى لتفعيل قدرات المنظمات وقدرات المواطنين على السواء.

▲ المساءلة والمسئولية

يتداخل مفهوم "المسئولية" مع مفهوم "المساءلة" ويجب التفرقة بينهما في عدة نقاط:

- المساءلة مفهوم يشير إلى التحديد الرئاسي أو القانوني للمسئولية أي موقع المسئولية رئاسياً، على عكس الحال في ظل المسئولية والتي تتضمن عناصر خلقية وشخصية والمثال على ذلك أن كل موظف مسئول مسئولية خلقية عما يتخذ من قرارات بالرغم من أنه قد لا يكون محاسباً قانوناً عنها.
- مفهوم المساءلة يكون أوسع أحياناً من المسئولية، والمثال على ذلك رئيس المصلحة يكون محاسباً عن مساعديه والأعمال التي تصدر عنهم.

وعلى ذلك نجد المساءلة صفة لازمة لأي تنظيم إداري أو مؤسسة سياسية أو اجتماعية وتعبر عن "التزام المنظمات العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات"، ولعل هذا الجانب يعبر عن المساءلة الخارجية للمنظمات.

ومن ناحية أخرى فإنه "بمقتضى المساءلة ترتبط السلطة المتاحة لأي منصب بالقدرة على محاسبة من يشغل ذلك المنصب من جانب من تعود إليه السلطة العليا في المنظمة"، ولعل هذا الجانب يعبر عن المساءلة الداخلية في المنظمات.

ويمثل هذا التعريف محاولة للجمع بين كل جوانب مفهوم "المساءلة".

هذا وتتم مساءلة المنظمات على مستويات مختلفة، هي المدخلات والعمليات والمخرجات، وذلك على النحو التالي:

(1) المساءلة التقليدية: تعنى باتساق القرارات والتصرفات الإدارية داخل المنظمة مع القواعد واللوائح المعمول بها (مدخلات).

(2) مساءلة العملية: وتعني المساءلة عن طبيعة التفاعلات والأنشطة التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات.

(3) مساءلة البرنامج: وتعني التأكد من تنفيذ البرامج بكفاءة وفعالية (مخرجات).

(4) المساءلة الاجتماعية: تعنى بالآثار الاجتماعية لمخرجات المنظمة على البيئة والمستفيدين.

وفي كل مستوى من هذه المستويات هناك جملة آليات مستخدمة:

- ففي المساءلة التقليدية تتحقق المساءلة عن طريق جملة آليات قانونية وإدارية وسياسية كالتدرج الإداري وخضوع المرؤوس للرئيس.
- وعلى مستوى البرنامج تتحقق المساءلة من خلال تقويم الأداء وزيادة الإنتاجية.
- أما على مستوى العملية فتتحقق المساءلة عبر المفاوضات بين الإدارة والمستفيدين.
- وأخيراً تتحقق المساءلة الاجتماعية من خلال إعادة توجيه الإدارة بهدف إيجاد آثار اجتماعية مقبولة للمخرجات.

[2] مفهوم "مساءلة المنظمات غير الحكومية"

اتخذت المساءلة في المنظمات غير الحكومية مغزى أو دلالة مختلفة في السنوات الأخيرة نظراً لتزايد المطالبة بأن تتم الإدارة في هذه المنظمات وفقاً لمعايير اجتماعية / أخلاقية بالإضافة إلى بروز عدد من العوامل منها:

- ما يسمى بالحرفية أو المهنية في هذه المنظمات والتي يقصد بها وجود عدد من المحترفين "مدفوعي الأجر" داخل تلك المنظمات التطوعية جنباً إلى جنب مع المتطوعين، مما أدى لانفصال مسئولية صنع السياسات والإدارة عن مسئولية تنفيذ هذه السياسات.
- بروز عدد من المبادئ مثل الشفافية بمعنى العلنية في عمل القطاع والإعلان عن مصادر التمويل والميزانية والمستفيدين، ومن ثم تعالت الصيحات المطالبة بالمساءلة كوسيلة يتم من خلالها التأكد من مصداقية المنظمة غير الحكومية وانفتاحها على الرأي العام وعلى المستفيدين من خدماتها لكي يمكن محاسبتها وتقييم أدائها.

ونشير هنا إلى تبنى المؤتمر التأسيسي للشبكة العربية للمنظمات الأهلية الذي عقد في بيروت في الفترة من 23-25 أبريل 2002م ما سمي بـ "الإعلان العربي للشفافية والمساءلة" والذي تم التأكيد فيه على ضرورة مناهضة الفساد وضرورة أن توفر المنظمات الأهلية نفس القدر من الشفافية والمساءلة الذي تطالب به الحكومات، وقد التزمت المنظمات في إطار هذا الإعلان بإعلاء قيمة الشفافية بأبعادها المختلفة ومبدأ المحاسبة العامة وضرورة الإعلان عن موازناتها ومناهضة أي سلوك يعمل لتحقيق مكاسب شخصية.

- تزايد النزعة لحماية المستهلك حيث أضحت هذه المنظمات تقدم خدماتها ليس وفق النموذج التقليدي ولكن وفقاً لعلاقة جديدة يحدد فيها المستخدم ما يريد، وقد تنامت هذه النزعة حتى أصبح قيام المستهلك بمساءلة المنظمة بمثابة نوع من الشرعية والقوة والجدارة لها.
- ارتفاع الأصوات المطالبة بالمساءلة في ظل محدودية مصادر التمويل من جانب واتساع الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات وامتدادها إلى قطاعات عديدة في المجتمع من جانب آخر، إضافة إلى أن هذه المنظمات باتت تعتمد على مصادر تمويل عامة مما فرض تحدي المساءلة.

ويمكن القول بصفة عامة أن المساءلة تثار بوضوح حيث توجد القدرة والموارد.

وإذا كانت المساءلة هي التزام بتقديم حساب عن المسئولية الممنوحة، فهذه المسئولية يمكن قياسها أو الحكم عليها بناء على معايير محددة للسلوك، وإجمالاً يمكن القول بأن المعنى العام للمساءلة ينطبق على المنظمات غير الحكومية فنحن نقول أن فاعلاً ما – سواء كان فرداً أو منظمة – يخضع للمساءلة عندما يعد بفعل شيء ويقبل المسئولية الأخلاقية والقانونية لبذل قصارى جهده لإنجاز هذا الوعد، فالمساءلة هي واجب أخلاقي وقانوني.

والاختلاف فيما يخص المنظمات غير الحكومية يكمن في القائمين على المساءلة أي جهات المساءلة وكذا في المعايير التي يتم التقييم وفقاً لها، وليس في التعريف ذاته، وبناء عليه فالمساءلة في هذه المنظمات تعني أن تقدم قيادات المنظمة كشف حساب عن طبيعة أدائها إلى جهات عدة هي الحكومة والممولين والمستفيدين وأعضاء المنظمة.

بعبارة أخرى فالمساءلة هي علاقة تربط بين المنظمة من جهة والأفراد والجماعات داخلها وخارجها من جهة أخرى، حيث توكل إليها الأطراف المعنية المسئولية لتنفيذ مهمة معينة، ومن ثم يمكن اعتبار المساءلة هي علاقة تبادلية تربط بين المنظمة غير الحكومية والأطراف التي تعمل بها أو لأجلها، وهذه الطبيعة التعددية هي التي تخلق التعقيد في مساءلة المنظمات غير الحكومية.

وهنا ينتقل الحديث إلى عناصر مساءلة المنظمات غير الحكومية ونجدها فيما يلي:

(1) الاستخدامات الممكنة للمال ومن أي مصدر جاء (مساءلة مالية).

(2) الإجراءات المتبعة بصفة خاصة في المشروعات وبصفة عامة في الأفعال، وهل تتم وفقاً للقواعد المؤسسية للمنظمة؟ (مساءلة العملية).

(3) نوعية العمل الذي تقوم به المنظمة (مساءلة البرنامج).

(4) ملاءمة عملها أي هل تفعل ما هو صحيح؟ وهل تمد متلقي الخدمة بما هو مطلوب وفقاً لما حددته رسالتها؟ (مساءلة الأولويات أو التفضيلات).

وفي هذا السياق يدور جدل واسع النطاق حول مساءلة المنظمات غير الحكومية، يمكن تحديده في اجتهادات الإجابة عن هذه التساؤلات:

التساؤل الأول: هل يجب أن نخضع هذه المنظمات للمساءلة أم لا؟

التساؤل الثاني: ماذا عن إمكانية خضوعها للمساءلة؟

التساؤل الثالث: ما مدى إمكانية نجاح هذه العملية؟

بصفة عامة ينقاسم هذا الجدل اتجاهان، الأول يرى أنصاره - وهم قليلون - أن المنظمات غير الحكومية (التطوعية) لا يجب أن تخضع للمساءلة لأن القائمين عليها تطوعوا لعمل شيء ما ولا يجب محاسبتهم عما يقومون به، وهذا الرأي يعد ضعيفاً خاصة في إطار أن مثل هذه المنظمات أصبحت تجمع في هيكلها عدداً من المحترفين إلى جانب المتطوعين، بالإضافة إلى ما سبق ذكره حول أنها مؤتمنة على موارد ورسالة عليها تحقيقها، بعبارة أخرى هناك عقد اجتماعي ضمني بينها وبين المجتمع الذي تعمل فيه ومن هذا العقد ينبع الالتزام الأخلاقي للأداء وفق ما أعطته من وعود.

أما الاتجاه الثاني فيرى أصحابه أن هذه المنظمات تعد شركة تدار لأغراض عامة بتأييد عام، لذلك فلابد وأن تقوم هذه المنظمات بالإمداد بالمعلومات عن رسالتها وبرامجها وتمويلها ومن ثم يجب أن تكون منفتحة ومستجيبة لأعضائها من العامة.

ورغم اختلاف الآراء والحجج المطروحة فإن هناك اتفاقاً على أن ثمة نوعاً من التعقيد في مساءلة المنظمات غير الحكومية، يعود إلى الآتي:

- أن المساءلة تعبر عن التزام المنظمات بتقديم حساب عن طبيعة أعمالها وممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات، ويتميز مفهوم "المساءلة" بتعدد مستوياته وتشابك علاقاته وتنوع آلياته، الأمر الذي يجعل من الضروري النظر إليه بوصفه مفهوم منظومة ينطوي على العديد من المستويات والقيم والآليات، فهناك العديد من القيم المرتبطة بهذا المفهوم كحفظ القانون والنظام والكفاءة والفعالية كما أنه يقترن

بالمشاركة والتمكين والمساواة، ومن ناحية أخرى هناك العديد من الآليات التي تستخدم لتحقيق المساءلة، منها الآليات القانونية والإدارية والسياسية.

- مما لا شك فيه أن الاختلافات القائمة بين المنظمات الخاصة والعامة وغير الحكومية قد انعكست على أنماط الحوافز والعقاب وأساليب مساءلة هذه المنظمات، فالمناخ المؤثر على القطاع الخاص يتمثل في السوق الذي يعد مصدر الموارد والعوائد والمعلومات والفرص والتهديدات، ومن خلال المنافسة في الأسواق تجني منظمات القطاع الخاص المكافآت أو الخسائر.

أما الأجهزة الحكومية فهي أقل تأثراً بالسوق، وتعتمد في الأساس على المخصصات العامة، وعادة ما تكون أعمالها محل اهتمام الرأي العام، وتظل أكثر الحوافز أهمية للموظف العام كل من: المكافآت المالية الأمن الوظيفي، النفوذ، والتباهي.

وبالنسبة للمنظمات غير الحكومية فإن الأمر يختلف لاختلاف طبيعة تلك المنظمات، فإذا كان بالإمكان تقييم أداء المنظمات الخاصة من خلال الأرباح، والأجهزة الحكومية من خلال الرضاء العام، فإن هناك صعوبة بالغة في التأكد من جودة أداء المنظمات غير الحكومية حيث تمثل صعوبة تحديد الأهداف والمخصصات المالية اللازمة لتحقيقها فضلاً عن إيجاد معايير لكفاءة وفعالية الأداء لمواجهة هذه الأهداف، مشكلات حقيقية في إدارة هذه المنظمات، وعادة ما تبتعد المنظمات غير الحكومية عن تقييم أعمالها من منظور العائد المالي وتركز على رسالتها والخدمات التي تقوم بتقديمها، ونظراً لصعوبة قياس أداء الخدمة – باعتبارها كياناً غير ملموس – تظهر الاختلافات بشأن هذا التقييم، فمتلقي الخدمة له معايير تختلف عن تلك التي يؤمن بها مقدمها في حين تبدو معايير الجهات المانحة مغايرة، ليصبح تقييم الأداء مسألة قائمة على منظومة القيم الاجتماعية التي تكون محل اتفاق أو اختلاف.

وتشير الأدبيات إلى أن هناك مجموعة من الصعوبات المتعلقة بقياس أداء المنظمات غير الحكومية، منها:

- ⇦ غالباً ما تسعى المنظمات غير الحكومية إلى تقديم خدمات أكثر من إنتاج سلع، ومن المعروف أن مفهوم "الخدمات" يتسم بالغموض وصعوبة القياس.

- تعدد الأهداف التي تسعى المنظمات غير الحكومية لتحقيقها بشكل يصل إلى درجة من التناقض بين هذه الأهداف، فإلى جانب أهداف المنظمة هناك أهداف أخرى للأعضاء وأهداف ثالثة للمؤسسات المانحة...، وهنا تسعى الإدارة إلى التوفيق بين هذه الأهداف الأمر الذي يشكل صعوبة أساسية في تقييم الأداء.
- عادة ما تطغى الروح الخيرية على عمل المنظمات غير الحكومية، وينظر إلى وجودها في حد ذاته باعتباره نشاطاً جديراً بالاحترام وأنه مساهمة اجتماعية أخلاقية، وبالتالي فإنه لا حاجة لتقييم نتائجها أو قياس عوائدها.
- اهتمام المنظمات غير الحكومية بالمدخلات (جذب الموارد) أكثر من اهتمامها بالمخرجات (النتائج أو الأهداف المتحققة).

والخلاصة هنا أن صعوبة تقييم الأداء يجب ألا تعوق المديرين ومجالس إدارة 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 المسئولية القانونية التي ترغم المنظمات غير الحكومية على تقييم الأداء فإن الاتجاه السائد هو أن تظل هذه المنظمات تحت الرقابة والمساءلة، فالمتطوعين يسعون دائماً للتأكد من جدوى عملهم وهذا لا يتم دون كشف حساب وتقارير للتقييم، كذلك فإن المؤسسات المانحة لا تعطي أموالها إلى أية منظمة بدافع الخير وإنما تقدم الدعم المالي للمنظمات القادرة على تقديم الخدمات بكفاءة وتكون خاضعة للمساءلة.

وهنا يمكن الإشارة إلى أن مدخل الإدارة بالأهداف يعتبر من الوسائل المناسبة للمنظمات لمواجهة الضغوط المتزايدة للمساءلة، فمن خلال هذا المدخل تستطيع المنظمة أن تحدد لكل مدير ما يقوم به من مهام وفق الغايات المحددة سلفاً، كما أنه يمكن المنظمة من التركيز على المسائل المهمة والمبتكرة بدلاً من الاهتمام بالمسائل الروتينية، ويعطيها أيضاً فرصة تجسيد 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 إلى إثبات المنظمة لمصداقيتها في مواجهة مؤيديها.

[3] أنواع وآليات مساءلة المنظمات غير الحكومية

مع الاتساع المستمر في الدور الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية المستدامة وتزايد نشاطها وتعدد برامجها وتنوع الخدمات التي تقدمها والسلع التي توفرها تظهر أهمية مساءلة هذه المنظمات عما تقوم به من أعمال وما تنفقه من موارد، سعياً نحو ضمان تحقيقها للأهداف المبتغاة بكفاءة وفعالية وأن تظل مخلصة لرسالتها محافظة على أخلاقياتها.

وتتعدد أنواع وتقسيمات المساءلة وفقاً للمنظور، فهناك "المساءلة المباشرة" التي تعني إمكانية حساب التمويل المنفق لإنجاز الأهداف المقررة سلفاً (المساءلة المالية)، وهناك "المساءلة غير المباشرة" بمعنى المسئولية أمام المجتمع الذي يساند البرامج الاجتماعية (المساءلة الاجتماعية).

ووفقاً لاتجاه المساءلة، فهناك "مساءلة من أعلى" وهي النوع الذي تقوم به الجهة الإدارية والمانحون، وهناك "مساءلة من أسفل" ويقوم بها المنتفعون ومتلقو الخدمة.

أما من حيث الجهات التي تقوم بالمساءلة فيمكن تقسيمها إلى: المساءلة التي تقوم بها الجهات المانحة، مساءلة المجتمع متلقي الخدمة مساءلة داخلية تتم من داخل المنظمة، ومساءلة الجهة الإدارية المختصة.

كما يمكن تقسيم المساءلة إلى "مساءلة مالية / اقتصادية" تدور حول مدى الكفاءة في تخصيص الموارد، و "مساءلة قانونية" تهتم أساساً بمدى الالتزام بالقواعد والقوانين، وكذلك "مساءلة أخلاقية / مهنية" تهتم بمدى الالتزام بالأخلاق المهنية، وأيضاً "مساءلة اجتماعية" من قبل المجتمع الذي تعمل المنظمة في ظله ولخدمته.

ويمكن تقسيم أنواع المساءلة أيضاً وفقاً للمدى الزمني، فيكون لدينا "مساءلة وظيفية" تتمحور حول طبيعة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة داخل المنظمة والآثار المباشرة على البيئة التي تعمل بها، وكذلك "مساءلة استراتيجية" وتنصب على الآثار بعيدة المدى لعمل المنظمة على البيئة وقدرتها على تحسين الحياة.

ومن ثم فالمساءلة مفهوم يقفز فوق القوانين والقواعد إلى فعالية البرامج، وأياً ما كانت المساءلة – رسمية أو غير رسمية – فإنها تهدف إلى التأكد من الاستقامة والأمانة والفعالية في استخدام الموارد وتحقيق رسالة المنظمة، ومهما اختلفت تعريفاتها وتقسيماتها فهي ضمان لأن تظل المنظمة مخلصة لمهمتها وأهدافها وهي أيضاً دليل على أن هويتها وطريقة عملها ونشاطاتها لا تشوبها شائبة.

ونعرض فيما يلي لأنواع وآليات هذه المساءلة.

1- المساءلة القانونية

يشكل هذا النوع الجزء الرئيس في بيئة المساءلة، وبموجب قواعدها تتم معاقبة المنظمة في حالة خروجها عما هو متفق عليه من قواعد وإجراءات، ويدور هذا النوع حول مدى الالتزام بالقوانين وقواعد السلوك.

والاعتقاد السائد لدى أنصار هذا الاتجاه أنه نظراً لكون المنظمات غير الحكومية تفتقر إلى نظام محدد للانتخاب والاختيار، وأنها لا تساءل بقوى السوق كما هو الحال بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، فضلاً عن خلوها من البيروقراطية التي تضبط أحياناً عملية المساءلة، تتزايد أهمية القانون لتحقيق المساءلة ومن ثم فإن القصور فيه سيترتب عليه قصور في أداء هذا القطاع، فالقانون هو أداة الإصلاح وفقاً لأصحاب هذا الاتجاه.

ولكن يمكن القول بأنه على الرغم من أن القانون قد يكون أداة حاكمة لأداء المنظمات غير الحكومية إلا أنه يفتقر إلى التمام، نظراً لوجود بعض الثغرات بالإضافة إلى أن بعض جوانب المساءلة قد لا تكون موضعاً للقواعد القانونية، وفي هذا الصدد يشير البعض إلى ضرورة العمل الدائم على إصلاح القانون وفقاً للبيئة ومتغيراتها، وأن هذا التغيير يجب أن يكون تدريجياً ونابعاً من السياق والمبادئ الخاصة بالمنظمة ويعكس خصوصية دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع بصفة عامة، كما ينبغي التأكيد على أن الجهود المبذولة من أجل إتمام مساءلة هذه المنظمات وفقاً للقواعد القانونية هي بمثابة خطوة دافعة وليست شاملة.

2- المساءلة الأخلاقية / المهنية

المساءلة بالأساس هي مفهوم أخلاقي، فنحن نقول أن فاعلاً أو منظمة ما مساءلة عندما يعطي هذا الفاعل وعداً بأن يفعل شيئاً وأنه قد قبل المسئولية الأخلاقية والقانونية لبذل أقصى جهد لإنجاز هذا الوعد، إذن فالمساءلة هنا تتضمن وعداً بالأداء.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود مستويات تدرجية للأخلاق، بحيث يشمل كل مستوى في حد ذاته مسئوليات أخلاقية معينة:

(1) أخلاقيات شخصية: تشمل المعايير الشخصية للصواب والخطأ.

(2) أخلاقيات مهنية: تعني أن القرارات يجب أن توضع وفق معايير محددة.

(3) أخلاقيات تتعلق بالمنظمة: تنبع من القواعد الرسمية والعادات غير الرسمية.

(4) الأخلاقيات المجتمعية: حيث يلتزم المواطنون بطرق محددة لتحقيق الرفاهية للجماعة.

3- المساءلة المالية

يرجع الكثيرون مفهوم "المساءلة" إلى المحاسبة المالية التي تعنى بالأساس بالموارد المالية التي تحصل عليها المنظمة وكيفية التصرف فيها وحتى الآن ليس هناك نموذج يمكن تبنيه للحكم على فعالية المنظمة في هذا الشأن، إلا أن أداء المنظمة يمكن الاستدلال عليه من خلال التساؤل حول مدى توافق مخرجات تلك المنظمة مع مدخلاتها ومدى استجابتها لاحتياجات متلقي الخدمات بشكل يفوق المصالح الشخصية للقائمين عليها، خاصة وأن المنظمات غير الحكومية تدعي أن لديها القدرة أكثر من المنظمات الخاصة والعامة على إنجاز هذا الهدف لأنها توظف نماذج مختلفة من الدوافع والضوابط الإدارية.

والمنظمات غير الحكومية تدار وفقاً لموازنة تتم الموافقة عليها في بداية كل سنة مالية، وتتعلق المساءلة المالية بكيفية التصرف في الموارد المتاحة للمنظمة ومدى التوافق بينها وبين الموازنة والخطط الموضوعة، ولهذا فإنه من الضروري:

- أن يكون هناك استمرارية ودورية في التقارير المالية التي تعكس بدقة نشاط المنظمة.

- أن تمد المنظمة أعضاء الجمعية العمومية بالحالة المالية لها بطريقة توضح مدى التنوع في الموارد والفرق بين الموازنة والواقع الفعلي.
- أن تمد المنظمة المتطوعين والموظفين بمعلومات وافية عما قد وقع من سوء استخدام للموارد.
- أن تكون المنظمة على علم تام بالتزاماتها وإمكاناتها في إطار مسئولياتها ورسالتها.
- أن يكون للمنظمة سياسات تحكم استثماراتها - أوجه الإنفاق التي تلبي رسالتها - وكذا إجراءات التحكم الداخلي الخاصة بالنظام المالي لها فضلاً عن المحافظة على استمرارية التمويل.

ويشير الواقع العملي إلى صعوبة تقييم الأداء المالي للمنظمات غير الحكومية عموماً نظراً لطبيعتها، وحتى يصبح الأمر أكثر سهولة يتعين مراعاة الاعتبارات التالية:

- المواءمة بين الموارد المالية والأهداف: هل الموارد المالية للمنظمة تستخدم في سبيل تحقيق أهدافها؟
- المساواة بين الأجيال: هل الأجيال الحالية تأخذ نصيبها - الذي لا يزيد ولا ينقص - من موارد المنظمة بما يضمن الاستمرارية للأجيال القادمة؟
- المواءمة بين المصادر واستخدام الموارد: هل الأصول تتوافق مع المصادر المحتملة للتمويل؟
- استدامة الموارد المالية: أي استدامة الدخل والنفقات والأصول والإمكانات.

ومن الجدير بالذكر أن التقرير المالي الذي يصدر عن المنظمة يعد من أهم آليات المساءلة، وهذا التقرير هو تقرير دوري يرصد ويعكس بدقة الأنشطة المالية للمنظمة ويشمل الإيرادات والمصروفات، ويجب أن يطلع على هذا التقرير كل من أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية والمديرين حيث يوضح فيه الفرق بين ما كان متوقعاً وبين الفعلي من الدخل والنفقات، كذلك يجب أن يطلع عليه العاملون والمتطوعون حيث يمثل مصدراً لمعرفتهم بأولويات المنظمة ومدى وكيفية استغلال مواردها.

4- مساءلة الجهة الإدارية

هناك مجموعة أخرى من المؤشرات خاصة بالعلاقة مع الجهة الإدارية تدور حول مدى التزام المنظمة بتطبيق نصوص القوانين واللوائح، ووجود مخالفات مالية من عدمه، ومدى التزام المنظمة بتقديم تقارير النشاط بشكل دوري، وأخيراً وجود نظام محاسبي يضمن الرقابة الداخلية والكفاءة الإدارية وفقاً للقواعد القانونية المتعارف عليها.

5- المساءلة الداخلية (مساءلة أعضاء مجلس الإدارة)

أعضاء مجلس الإدارة هم القائمون على تنفيذ رسالة المنظمة، وعليهم التزام متعدد الأوجه تجاه هذه المنظمة ما بين الالتزام بإنجاز رسالتها والالتزام تجاه الجهة الإدارية وتجاه المانحين وكذلك المستفيدين، وتدور هذه المؤشرات جميعها حول مدى احترام القواعد والقوانين، ومدى الكفاءة في توظيف الموارد، وقدر الإحساس بضرورة تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

ويخضع أعضاء مجلس الإدارة لهذا النوع من المساءلة من قبل أعضاء الجمعية العمومية، والمتطوعين، وكذا المنتفعين أو متلقي الخدمات.

وتتحقق مساءلة الجمعية العمومية لمجلس الإدارة، باعتبارها المستوى الأعلى في المنظمة غير الحكومية (السلطة العليا)، من خلال ما يلي:

(1) النظر في الميزانية والحساب الختامي للمنظمة.

(2) النظر في تقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة.

(3) النظر في تقرير مراقب الحسابات – وهي التي تصدر قراراً بتعيينه وتحديد أتعابه باعتباره وكيلاً لها – الذي يقوم بفحص الميزانية العمومية والحسابات الختامية قبل انعقاد الجمعية العمومية في اجتماعها السنوي.

(4) انتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلاً من الذين زالت أو انتهت عضويتهم، ويعد هذا المجلس مسئولاً أمامها عن تنفيذ قراراتها وتحقيق أهداف المنظمة، وعلى قدر قيام مجلس الإدارة بالمهام الموكلة إليه يتحدد إعادة انتخابه من عدمه.

وأيضاً تتم مساءلة مجلس الإدارة عن طريق الممولين والمانحين للتأكد من أن جميع الأموال تستخدم وفقاً للعقود التي منحوا على أساسها التمويل وبأقصى كفاءة ممكنة، وكذلك التأكد من صحة الحسابات ودقة المعلومات، وتدور مؤشرات هذا النوع من المساءلة حول:

- التزام المنظمة بتقديم التقارير "المالية – النشاط" عن عملها.
- كفاءتها في توظيف الأموال والاهتمام بدقة النظم المحاسبية.
- النجاح في تحقيق الرسالة.
- دوران النخبة من أجل ضمان عدم استغلال الموقع.
- المشاركة في صنع القرار.
- الحرص على الرضاء الداخلي ورضاء متلقي الخدمات.

6- مساءلة المستفيدين

تستمد المنظمات غير الحكومية شرعية وجودها من الدور الذي تقوم به لصالح الفئات الاجتماعية التي تحتاج إلى خدماتها، وتشير أدبيات التنمية إلى أن تحقيقها لا يمكن أن يتم إلا بالمشاركة الشعبية المنظمة والواعية، ولذلك تعتبر المنظمات غير الحكومية – إذا توافرت الشروط المواتية – إطاراً مثالياً للمشاركة الشعبية.

وبناء على ذلك فإن العلاقة المثالية بين العاملين في المنظمات غير الحكومية والفئات المستفيدة هي التي تأخذ شكل الشراكة بين الطرفين بدلاً من أن تكون علاقة وصاية بين من يقدم المساعدة ومن يتلقاها بشكل سلبي.

وتعتبر مشاركة الفئات المستفيدة في تحديد أهداف المنظمة على أساس احتياجاتها، وفي اختيار الوسائل لتحقيق هذه الأهداف، ومحاسبة القائمين على هذه المنظمات عن عدم الوفاء بذلك، كلها من الشروط الأساسية لنجاح المنظمة غير الحكومية حيث إن ذلك يزيد من قدرتها على اختيار الأنشطة المثالية، بل أن تحقيق هذه المشاركة يساهم وبشكل كبير في اكتساب المنظمة صفة المصداقية، وبالتالي الشرعية الشعبية التي تساعد على استمرارها ونموها.

وحتى يتسنى للمستفيدين مساءلة المنظمات غير الحكومية التي تتوجه لهم بخدماتها فإنه يجب على هذه المنظمات الكشف لهم عن أنشطتها ذلك أن الشفافية هي الوسيلة الأساسية التي تمكن المستفيدين من مساءلة المنظمة غير الحكومية.

وقد أثبتت تجارب العمل الأهلي قدرة هذه الفئات على معرفة احتياجاتها الحقيقية، وأنها إذا أعطيت الفرصة فإن التعاون سيكون مثمراً ويؤدي إلى تطور ونمو المنظمة.

وعلى عكس ما سبق، فإن الواقع في مصر والدراسات الميدانية التي أجريت على المنظمات غير الحكومية المصرية (الجمعيات الأهلية) قد أثبتت غياب هذا النوع من المساءلة بل وغياب المشاركة من جانب المستفيدين عموماً.

[4] مساءلة الجمعيات الأهلية في مصر

يحدد القانون رقم (84) لعام 2002م في العديد من نصوصه عناصر مساءلة الجمعيات الأهلية، فينص في المادة الثالثة منه على وجوب أن يشتمل النظام الأساسي للجمعية على عدة بيانات من بينها موارد الجمعية وطريقة استغلالها والتصرف فيها (فقرة هـ)، وكذلك نظام المراقبة المالية (فقرة ح).

كما تنص المادة (19) من ذات القانون على أنه "على الجمعية أن تحتفظ في مركز إدارتها بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون هذه السجلات وكيفية إمساكها واستعمالها والبيانات التي تحتوي عليها. ويجب ختم هذه السجلات من الجهة الإدارية قبل استعمالها.".

وتعطي المادة (20) من القانون لكل عضو من أعضاء الجمعية حق الإطلاع على سجلات الجمعية، كما تجيز هذه المادة للموظفين، الذين يصدر بتحديدهم قرار من وزير الشئون الاجتماعية، ولممثلي الاتحاد المختص، دخول مقر الجمعية أو فروعها بغرض الاطلاع على سجلاتها وفقاً للإجراءات التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون.

وتلزم المادة (21) من القانون الجمعية الأهلية بأن يكون لها ميزانية سنوية، وعليها أن تدون حساباتها في دفاتر يبين فيها على وجه التفصيل مصروفاتها وإيراداتها بما في ذلك التبرعات ومصدرها. وإذا جاوزت المصروفات أو الإيرادات عشرين ألف جنيه وجب على مجلس الإدارة عرض الحساب الختامي على أحد المحاسبين المقيدين بجدول المراجعين الحسابيين مشفوعاً بالمستندات المؤيدة له لفحصه وتقديم تقرير عنه قبل انعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل. وتعرض الميزانية وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مراقب الحسابات في مقر الجمعية قبل انعقاد جمعيتها العمومية بثمانية أيام على الأقل، وتظل كذلك حتى يتم التصديق عليها، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون كيفية عرض هذه المستندات.

وتقرر المادة (27) من ذات القانون وجوب دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادي مرة كل سنة على الأقل خلال الأربعة الأشهر التالية لانتهاء السنة المالية للجمعية، وذلك للنظر في الميزانية والحساب الختامي وتقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة وتقرير مراقب الحسابات ولانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلاً من الذين زالت أو انتهت عضويتهم، ولتعيين مراقب الحسابات وتحديد أتعابه ولغير ذلك مما يرى مجلس الإدارة إدراجه في جدول الأعمال، كما يجوز دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادي كلما اقتضت الضرورة ذلك. وتدعى الجمعية العمومية لاجتماعات غير عادية للنظر في تعديل النظام الأساسي للجمعية أو حلها أو اندماجها في غيرها أو عزل كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة أو لغير ذلك من المسائل التي يحدد النظام الأساسي للجمعية وجوب نظرها في اجتماع غير عادي.

والخلاصة هنا أن مساءلة الجمعية الأهلية من قبل وزارة الشئون الاجتماعية (الجهة الإدارية) إنما تبدأ حقيقة منذ بدء تأسيسها مروراً بالأداء خاصة الوضع المالي وانتهاء بحل الجمعية، وتبين نصوص القانـــون رقم (84) لعام 2002م تفصيلات ذلك.

ولما كان مال الجمعيات الأهلية يحمل الصفة العامة، فإن الجهاز المركزي للمحاسبات يمارس اختصاصاته عليها من حيث إعداد تقارير عن الجمعيات وإرسالها إلى وزارة الشئون الاجتماعية مشتملة على ملاحظات الجهاز على عمل هذه الجمعيات، لكن هذا الاختصاص للجهاز لا يمارس إلا على الجمعيات "المعانة" فقط أي تلك الجمعيات التي تتلقى إعانات من الدولة.

أما بالنسبة للجهات المعنية بالعمل الأهلي في مصر مثل الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، والاتحادات النوعية، الاتحادات الإقليمية مجالس المحافظات، فدورها إشرافي.

الموضوع السادس

البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية

الموضوع السادس

البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية

مدخل

إذا كانت ظاهرة المنظمات غير الحكومية تعاني من التعدد الواضح في التصنيفات والتشتت في المعايير وكثرة الأسس وتباين العلاقات وتعقد وتشابك الوظائف والهياكل، فإنه يصح توقع أن تكون بعض عناصر هذه الظاهرة أيضاً غير واضحة أو محددة إلى حد كبير حتى الآن، ومن تلك العناصر مفهوم وعملية "البناء المؤسسي" *Institutional Building*.

ارتبط ظهور هذا المفهوم ببروز رؤية جديدة تنموية للمنظمات غير الحكومية مع فشل جهود التنمية المركزة على التنمية من أعلى إلى أسفل أو تلك المعلنة بأنها تنمية من القاع وذلك لغياب المشاركة في عملية التنمية وبالتالي ظهر الاهتمام بالحديث عن المنظمات غير الحكومية كآلية لتحقيق المشاركة والتنمية، بعبارة أخرى ارتبط المفهوم بظهور خطاب تنموي جديد من أجل تفعيل دور المنظمات غير الحكومية للقيام بالدور التنموي المنشود.

كما ظهر أيضاً خطاب سياسي تنموي يركز على أهمية المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية، فصار الحديث عن المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني جزءاً من هذا الخطاب منذ التسعينيات من القرن الماضي.

وارتبط أيضاً طرح المفهوم بوجود مناخ سياسي يؤكد على التحول الديمقراطي في العالم، الأمر الذي أدى إلى التأكيد على التعددية والدور الجديد للمنظمات غير الحكومية جنباً إلى جنب مع السياسات الاقتصادية التي تؤكد على إقرار آليات السوق، وهو ما ساعد على تصاعد دور تلك المنظمات.

وقد صاحب ظهور المفهوم قيام ثورة تكنولوجية واتصالية هائلة في التسعينيات فاقت التطور الحاصل في غضون الخمسين سنة الماضية، مما ساعد على زيادة الاهتمام بهذا المفهوم حيث يعد استخدام التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال مكون مهم في إطار عمل الشبكات من أجل البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.

وشهدت حقبة التسعينيات أيضاً أعلى نسبة تدفق تمويلي للمنظمات غير الحكومية فصارت مؤسسات التمويل توجه أولوياتها إليها، الأمر الذي ساهم بدوره أيضاً في طرح هذا المفهوم والتركيز عليه.

لقد ظلت المنظمات غير الحكومية في الدول العربية لفترة طويلة تقوم بدور المنفذ لسياسات التمويل وتوجهاته في الدول المانحة، دونما مشاركة حقيقية في توجيه دفة الأمور أو المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بها، وقد كان من تبعات ذلك أن الجهات المانحة وضعت خططاً لـ "بناء قدرات" *Capacity Building* المنظمات غير الحكومية التي تعمل معها بحيث تكون قادرة على تنفيذ المشروعات والمهام التي توكلها لها وبعد تغير المفاهيم وظهور حقبة جديدة للمنظمات غير الحكومية تحوي بين طياتها دوراً أكثر فعالية يتضمن المشاركة والتخطيط والتأثير على صنع السياسات وليس مجرد التنفيذ، ظهرت الحاجة إلى مفهوم جديد يتعدى مجرد بناء القدرات التنظيمية التي تهدف في معظم الأحوال إلى مساعدة المنظمة غير الحكومية لتنفيذ مشروع أو نشاط محدد، وتطلعت إلى بناء منظمات ليست فقط قوية وفعالة ولكن أيضاً لديها القدرة على الاستمرارية وتحقيق الملاءمة والاستجابة السريعة للمتطلبات والمتغيرات المجتمعية والمساهمة بشكل جاد في إحداث أثر على حياة الأفراد، هذا التغير أيضاً تطلب تبني أنشطة نوعية جديدة تبنتها المنظمات غير الحكومية، مثل "الأنشطة الدفاعية" *Advocacy Activities*، وهو ما يتطلب أن يكون لدى هذه المنظمات قواعد شعبية تعطيها الشرعية في تبني القضايا، وهذه القواعد الشعبية لا يمكن إيجادها إلا إذا كانت المنظمة تحظى بموقع مؤسسي في المجتمع الذي تعمل به.

ومع هذا المفهوم، تثار حالياً العديد من المفاهيم والمصطلحات التي تستخدم لنفس ذات المعنى مثل: بناء القدرات، تنمية القدرات التنظيمية التدريب، توفير التمويل، وأحياناً يثار المفهوم على أنه دعم الأثاثات والتجهيزات العينية للمنظمات غير الحكومية.

هذا التباين الشديد يعكس في جوهره عدة ملاحظات جديرة بالاهتمام، وهي:

- أن مفهوم "البناء المؤسسي" لم يتبلور بعد بالشكل الكافي في الأدبيات المختلفة، مما جعل منه مفهوماً مطاطاً يستطيع أي متحدث أن يقتبسه للتعبير عن ظاهرة ما.

- كثرة وتباين استخدام هذا المفهوم من قبل المانحين، فالبعض يشير إليه على أنه تدريب المنظمات غير الحكومية، والبعض الآخر يعتبره بمثابة تطوير الأنظمة وهكذا.
- عدم التحديد الدقيق للمفهوم، الأمر الذي يؤثر سلباً على أنشطة البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وبالتالي مدى جدواها وفعاليتها.

وبناء على ما تقدم يمكننا تناول موضوع البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية من خلال التعريف بالمفهوم وتحديد أبعاده الرئيسة مكوناته ومراحل تطبيقه، ثم خصائص عملية البناء المؤسسي الفعالة وأخيراً أهم التحديات التي تواجه تطبيق هذا المفهوم في المنظمات غير الحكومية بالدول العربية.

أولاً: مفهوم "البناء المؤسسي" للمنظمات غير الحكومية وأبعاده الرئيسة

إن استمرارية المنظمات غير الحكومية تعني اعتمادها على قدرة كافية لإدارة وتمويل أنشطتها المختلفة بفعالية على مدار فترة طويلة، وعملية البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية هي العملية التي يتم من خلالها تطوير هذه القدرة داخل تلك المنظمات وتقويتها، وهي عملية معقدة حيث تتعرض لرؤية المنظمة ورسالتها وبرامجها ونظمها الداخلية.

وتذهب الأدبيات إلى التمييز بين مفهومي "بناء القدرات" و "البناء المؤسسي" بالتحديد التالي:

Capacity Building = Turn the Objectives into Actions.
Institutional Building = Upgrading of the Capacity.

وفيما يلي بعض التفصيل في هذا الشأن.

∞مفهوم "بناء القدرات"

أصبح مفهوم "بناء القدرات" يستخدم بشكل أساسي في قطاع التنمية، وقد ظهر بشكل واضح في حقل المنظمات غير الحكومية في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، ويتوقف المعنى المقصود من وراء هذا المفهوم على الجهة التي تستخدمه سواء في الدول النامية أو الآخذة في النمو، وعما إذا كان يستخدم للتعبير عن بناء المنظمة نفسها أو دورها لبناء منظمة أخرى، ويستخدم مفهوم "بناء القدرات" بواسطة منظمات التنمية في الدول النامية والجهات

الممولة لتطوير واقع شركائهم في الدول الآخذة في النمو، أيضاً يستخدم في الدول الآخذة في النمو عندما تحاول المنظمات غير الحكومية في تلك الدول أن تعبر عن احتياجاتها للتطوير.

وقد عرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مفهوم "بناء القدرات" على أنه "العمليات التي من خلالها يستطيع الأفراد والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات أن تطور مقدرتها – بشكل فردي أو مجمع – من أجل أن تؤدي الوظائف وتحل المشكلات وتضع الأهداف وتنجزها".

ويعرف المركز الدولي لتدريب وبحوث المنظمات غير الحكومية عملية بناء القدرات بأنها "العمليات المستمرة التي يتم من خلالها مساعدة الأفراد والمنظمات والمجتمعات من أجل أن تتطور ويكون لديها القدرة للتأقلم مع التغيير الحادث في البيئة المحيطة، علماً بأن التطوير في الأداء يؤخذ بالنظر إلى: رسالة المنظمة، أهدافها، المضمون الذي تعمل به مواردها واستمراريتها".

وبمراجعة الأدبيات المختلفة يتضح أن العديد منها يتناول مفهوم "بناء القدرات" بشكل غير محدد، كما أن التعريف غالباً ما يرتبط بتوجه المنظمات المختلفة ورؤيتها له، فالبعض يعتبر أن بناء القدرات هو تمكين المنظمات غير الحكومية عن طريق إمدادها بالمدخلات اللازمة، والبعض يجعل بناء القدرات مرتبط بأنشطة محددة وبرسالة المنظمة.

هذا ويمكن تعريف مفهوم "بناء القدرات" على أنه "التدخلات المخططة – سواء الداخلية أو الخارجية – المستمرة التي تنفذ على مستوى المنظمة غير الحكومية من أجل أن تزيد من كفاءتها وفعاليتها، فيمكن اعتبار أن بناء القدرات وسيلة تستخدمها المنظمة لكي تصبح أكثر قدرة على إنجاز أهدافها ورسالتها أخذاً في الاعتبار البيئة المحيطة بها".

وعلى الرغم من أن مفهوم "بناء القدرات" قد عالج الكثير من القصور الذي نتج عن عدم استخدام تدخلات التطوير بشكل منظم، إلا أنه ظل قاصراً عن مساعدة المنظمات غير الحكومية لكي تتواكب مع مستجدات العصر والتي من أهمها القدرة لأن تصبح طرفاً شريكاً في تنفيذ مبدأ "الحكم الموسع" الذي يتطلب أن تكون المنظمة غير الحكومية مؤسسة داخل المجتمع الذي تعمل به.

∞مفهوم "البناء المؤسسي"

تعد المؤسسية هي حجر الزاوية في بناء المجتمع المدني وتحديد مدى تطوره، فالمؤسسة هي عبارة عن مجموعة قوانين راسخة يتم وضعها لمقابلة المصالح الجماعية، وهي أنماط مستقرة للسلوك الذي يتم الاعتراف به وتنميته من قبل المجتمع، والمؤسسات تنظيمات تتمتع بشرعية لإشباع حاجات الناس والدفاع عن حقوقهم عبر الزمن، ومن هنا فإن تطويرها يأتي في إطار التغيرات في البنية الاجتماعية، أما المنظمة فهي وحدة اجتماعية ذات غرض ودور محدد داخل إطار مؤسسي أوسع، كما أن تطويرها لا يؤدي بالضرورة إلى التغييرات في البنية الاجتماعية بشكل مباشر.

وفيما يلي بعض الملاحظات الخاصة بمفهوم "البناء المؤسسي":

- أن مفهوم "البناء المؤسسي" غالباً ما يقصد به تمكين المنظمة من أجل أن تكون أكثر فعالية في تنفيذ المشروعات التنموية وبالتالي تحقيق أهداف معينة، وقد تكون هذه المنظمات حكومية أو غير حكومية.

- أن هناك إشارة إلى البناء المؤسسي باعتباره دعم للمنظمات التي تدعم أنشطتها حواراً سياسياً أو تضيف إلى عملية التنمية، وهذه النظرة تؤكد على توضيح دور المنظمات غير الحكومية في المجتمعات المدنية.

- أن عملية البناء المؤسسي تهدف إلى تحقيق شيء ما، فلابد أن يتم تحديد هذا الهدف حتى يكون هناك إمكانية للمقارنة بين السابق واللاحق وعمل التقييم اللازم، فضلاً عن تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والعمليات وأنشطة المنظمة، وبين الكم والكيف الخاص بمخرجاتها بالنظر إلى معايير الفعالية ومدى تحقيقها للأثر على المستوى المحلي الذي تعمل فيه.

- لو أن عملية البناء المؤسسي هي هدف في حد ذاتها – مثال ذلك دعم جودة التمثيل في عملية صنع القرار داخل المنظمات المدنية وإدماجها في تحديد المشكلات الخاصة بها فإن ذلك سوف يتضمن أيضاً تحديد الهدف من عملية البناء المؤسسي وتحديد رسالة المنظمة ومحاولة الربط بين تحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على تلك المنظمة وبين هيكلها وأنشطتها.

- أن البناء المؤسسي هو عملية تحتوي على عدة متغيرات يوجد فيما بينها تأثير وتأثر متبادل.
- أن جوهر العملية هو تدخل خارجي منظم ومخطط له ويحتوي على أهداف محددة ومعلنة، ونجد على سبيل المثال هنا أن معظم عمليات البناء المؤسسي في مصر تتم بصورة عشوائية وانتقائية وغير محددة الأهداف حتى الآن.
- أن البناء المؤسسي يؤثر إيجابياً على تحقيق أهداف ورسالة المنظمة.
- يجب أن تمتد عملية البناء المؤسسي إلى البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية التي توجد بها المنظمة، وذلك لأن الاهتمام بالبيئة المحلية وتحسين علاقة المنظمة بها هو جزء أساسي من هذه العملية.

هذا ويتضمن مفهوم "البناء المؤسسي" مسئولية المنظمات غير الحكومية ذاتها بشكل أكثر في وضع الأولويات، أو عمليات التخطيط، أو التنفيذ والمتابعة والتقييم لكل الأنشطة التي تقوم بها، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه مع ظهور مفهوم "الاستدامة" *Sustainability* ومفهوم "الحكم الموسع" في عقد التسعينيات، ظهرت الحاجة الملحة إلى الانتقال إلى ما بعد مرحلة بناء القدرات أي إلى بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً، ذلك أن عمليات البناء المؤسسي تهتم بالتغير الأوسع في المجتمع وإحداث تغيير خارج حدود المنظمة المفردة، أي أنها تدور حول قدرة المنظمة غير الحكومية لإحداث تغيير واسع النطاق في هيكل المجتمع والعلاقات وإيجاد بيئة مواتية لتنفيذ الأنشطة التنموية، بعبارة أخرى فإن البناء المؤسسي يهدف إلى تدعيم موقع المنظمة المؤسسي في مجتمعاتها، والذي يعني أنه أصبح لها من الشرعية والاستمرارية ما يجعل أفراد المجتمع يثقون بها وينظرون إليها على أنها أحد الفاعلين الأساسيين في تقرير شئون المجتمع.

وتهدف عمليات البناء المؤسسي إلى تحقيق أثر، في مجال التنمية، على المنظمات غير الحكومية من خلال ستة محاور أساسية، هي:

(1) تحقيق الكفاءة والفعالية: وهي تضمن بذلك أن مخرجات العمل "المنظمة" تؤدي إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها، وتحقيقها بشكل كفء أي في حدود الموارد المتفق عليها.

(2) المشاركة: حيث تساعد عمليات البناء المؤسسي على تمكين الفئة المستهدفة من أن يصبح لها صوتاً مسموعاً في تقرير السياسات الخاصة بالمنظمة، وفي كل مراحل تنفيذ المشروعات الخاصة بها.

(3) الاستمرارية: وتعني قدرة المنظمة على تقديم خدمات مستمرة للمجتمع الذي تعمل به ودونما الاعتماد على التمويل الخارجي بشكل جوهري فالاستمرارية المؤسسية تشير بشكل محدد لـــ "إلى أي مدى يتوافر لدى المنظمة القدرات المالية والفنية، والموارد البشرية والإدارية، والشرعية كي تستمر في عملها بعد تناقص أو انعدام التمويل الخارجي من الجهات المانحة؟".

(4) توليد الشعور وإيجاد مفهوم المساءلة لدى المنظمة غير الحكومية: فمفهوم البناء المؤسسي يساعد المنظمة على توفير ثلاثة أشياء ضرورية لتفعيل عملية المساءلة، ألا وهي:

- مشاركة ذوي الاهتمام في صناعة القرارات التي تؤثر عليهم، مما يؤدي إلى الشفافية وعدم تركيز السلطة.
- التمثيل الجيد لكل الفئات والاستجابة للمتطلبات المتجددة.
- المسئولية لاستخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية.

(5) تقوية الأنظمة الداخلية للمنظمات غير الحكومية: من أجل أن تستطيع التعبير عن احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه والقيام بإشباعها.

(6) تقوية دور تلك المنظمات حتى يكون لها مردود فعال في الإطار الذي تعمل به: فتصبح نقطة مؤثرة ومركز لنشر الخبرات والمعارف للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، وذلك من خلال تحديد احتياجاتها والتعامل معها.

وهناك أربعة أبعاد رئيسة لعمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، هي:

(1) أنها "عمليات" *Processes* مختلفة: ذلك أن البناء المؤسسي ليس عملية جامدة ولكنها حيوية حيث إنه يؤثر على كل العمليات داخل المنظمة، كما أنه يساعدها على النضج والتعلم من خبراتها فينقلها إلى وضع جديد يتطلب منها التأقلم معه.

(2) أنها إضافة لـــ "قدرة" *Capacity* المنظمة: حيث إنها تتضمن تطوير المحور البشري جنباً إلى جنب مع تطوير الهياكل التنظيمية.

(3) أنها تهدف إلى تحقيق "أثر" *Impact*: فالبناء المؤسسي ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه أداة لتحسين مستوى معيشة الفئة المستهدفة التي تخدمها المنظمة.

(4) أنها تهدف إلى "المدى الطويل" *Long Term*: فلابد وأن يتوافر فيها صفة الاستمرارية بعد انتهاء عملية التطوير.

هذا وتتسم عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية بالسمات التالية:

- ⇦ أنها يجب ألا تسبب مزيداً من الاعتمادية.
- ⇦ أنها لا تعني ضرورة إضعاف قدرة الدولة أو السلطة المحلية.
- ⇦ أنها ليست قاصرة فقط على عملية الاستمرارية المالية، وإن كان ذلك الأمر هو أحد عناصرها الرئيسة، لكن بدون أشكال أخرى من الاستمرارية – كالاستمرارية التنظيمية والاجتماعية والسياسية – فإنه يصعب ضمان الاستمرارية المالية.
- ⇦ أنها إما تعديل قصور حادث بالفعل في أداء المنظمة، أو اتخاذ إجراءات وقائية لضمان عدم حدوث قصور في الأداء مستقبلاً.

والخلاصة أن مفهوم "البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية" يشير إلى "تلك العمليات التي يتم تنفيذها من أجل رفع قدرات هذه المنظمات حتى تستطيع القيام بالدور المأمول منها في ضوء رسالتها وإمكاناتها، وهو في النهاية يعني تطوير المنظمة غير الحكومية من كافة الجوانب (بشرية – تنظيمية – مالية... إلخ)".

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "التدخلات المخططة التي تنفذ بواسطة المنظمة غير الحكومية أو طرف خارجي أو الاثنين معاً خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، بما يؤدي إلى إيجاد موقع مؤسسي للمنظمة غير الحكومية داخل المجتمع الذي تعمل به أي اعتبارها أحد الفاعلين الأساسيين به، من خلال قدرتها على العمل باستقلالية ذاتية وقدرتها على الاستمرارية والملاءمة للاحتياجات المتجددة للفئات المستهدفة، بما يحقق أثراً إيجابياً ملموساً على أفراد ذلك المجتمع".

وللتأكيد على التكامل وصعوبة الفصل بين كل من بناء القدرات والبناء المؤسسي، نعرض لعدد من المحاور التي يمكن من خلالها إجراء مقارنة بينهما على النحو التالي:

م	العنصر	بناء القدرات	البناء المؤسسي
1	المدى الزمني	يتوقف على الهدف من برامج بناء القدرات، فمثلاً إذا كان الهدف بناء قدرات المنظمة لتنفيذ مشروع معين فإن الفترة تحدد بمدة هذا المشروع.	يحتاج إلى فترة زمنية طويلة نسبياً حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.
2	الاستراتيجيات المتبعة	غالباً ما تكون الاستراتيجيات المتبعة قائمة على طرف خارجي يقود أنشطة وبرامج بناء القدرات، ويستخدم تدخلات خاصة بالتدريب الإداري والمساعدة الفنية لتنفيذ أنشطة محددة، وقد يستخدم تدخلات مثل التطوير التنظيمي وبناء علاقات ولكن لا تكون جوهرية.	الاستراتيجية المتبعة تقوم على إيجاد شعور بالمسئولية من قبل المنظمة المتلقية لأنشطة البناء المؤسسي، غالباً ما تكون الاستراتيجية طويلة المدى وتتكون من العديد من التدخلات وتهتم بالتطوير التنظيمي داخل المنظمة وأيضاً بناء العلاقات مع الفاعلين الآخرين في البيئة الخارجية.
3	المكونات الرئيسة	– الوظائف، المسئوليات، والمهام. – عمالة. – هيكل تنظيمي فعال. – وجود الحافز، المعرفة، المهارات، والموارد. – وجود الثقافة التنظيمية الصحية.	– قيادة استراتيجية. – موارد ذاتية وعمليات مخططة. – إدارة فعالة للبرامج منسقة مع استراتيجية المنظمة. – إدارة موارد بشرية تعمل بفعالية. – قدرة لإنشاء علاقات وتشبيك مع الأطراف الفاعلة الأخرى.
4	النتائج المتوقعة	كفاءة المنظمة غير الحكومية وفعاليتها في تنفيذ الأنشطة المتوقعة منها.	قدرة على الاستمرارية، قدرة على الملاءمة والتوافق مع احتياجات المجتمع الذي تخدمه، وقدرة لتحقيق أثر ملموس على حياة الأفراد وتغيير جودة الحياة التي يعيشونها.
5	نطاق الأثر	داخل حدود المنظمة، وأثر غير مباشر على المجتمع.	أثر مباشر على المجتمع الذي تعمل به.

جدول رقم (8)

مقارنة بين بناء القدرات والبناء المؤسسي

∞ *الانتقال من مرحلة بناء القدرات إلى البناء المؤسسي*

يجب توافر بعض العوامل حتى تؤدي أنشطة بناء القدرات إلى بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً، كما يشترط وجود بعض العوامل الأخرى حتى تتسم – سواء عمليات بناء القدرات أو البناء المؤسسي – بالفعالية ومنها على سبيل المثال التخطيط واتباع الخطوات العلمية أثناء التنفيذ.

وفيما يلي تحليل لبعض مخرجات عمليات بناء القدرات، والتي إذا ما تم توافرها فإن أنشطة وبرامج هذه العمليات ستؤدي إلى بناء المنظمة غير الحكومية مؤسسياً، حيث يفترض أن توافر تلك المخرجات سوف يمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على الملاءمة والاستمرارية فضلاً عن تحقيق أثر على المجتمع، وهي المؤشرات المدللة على بناء المنظمة مؤسسياً.

(1) القدرة التنظيمية

هي قدرة المنظمة لإنجاز المطلوب منها من أجل تحقيق رسالتها والقدرة هنا تقيس أداء المنظمة بالمقارنة بما هو مطلوب إنجازه وتتعدد عوامل القدرة فمنها: الأفراد، المال التسهيلات المادية الإجراءات... وهكذا، ومكونات القدرة من تلك العناصر السابقة لا شك في أنها تختلف من منظمة لأخرى وطبقاً للنتائج التي يراد تحقيقها.

(2) الفعالية التنظيمية

إذا كانت القدرة هي إحداث أثر من خلال إرضاء الأطراف المهتمة والتأثير عليهم، فإن الفعالية تعني إنجاز هذا الأثر بجهد وتكلفة مناسبة، وهذا يعني عمل الأشياء الضرورية فقط وعملها بشكل جيد في ظل الموارد المتاحة، فمن المهم أن يوجد ترابط بين رؤية ورسالة المنظمة وبين الأفعال والأنشطة التي تقوم بها، وهذا يتطلب ثلاثة عوامل أساسية كالآتي:

- إعادة اختبار والتأكيد على ما تريد المنظمة عمله والذي أنشئت من أجله، وذلك من منظور التماسك والترابط ما بين الرؤية والرسالة والشخصية والدور في المجتمع.
- ربط الرؤية والرسالة بالتخطيط بعيد المدى، والذي يعطي الاتجاه الواضح ويعظم الأثر في المجتمع.
- ترجمة الاختيارات إلى أفعال محددة وملموسة من أجل إنجازها بواسطة العاملين والمتطوعين والأطراف المهتمة.

(3) "المأسسة" *Institutionalization*

لابد وأن تكون التغييرات التي أسفرت عنها أنشطة بناء القدرات تم تأسيسها، فوضع القواعد المنظمة للعمل وإعدادها داخل أي نظام جديد وتدريب القائمين على العمل عليها لا يعني أن النظام قد تم تأسيسه، ولكن التأسيس يعني أن القائمين على استخدام النظام يقبلوا القيم المتضمنة في هذا النظام الجديد بحيث تدخل تلك القيم ضمن المنظومة الروتينية لأعمالهم.

(4) التغيير التنظيمي

ينتج عن أنشطة بناء القدرات تغييرات جوهرية في المنظمة، ويقصد بذلك التغيير أو التباين في خصائص أو أداء المنظمة، وهذا التغيير يقع عبر فترات متتالية ومتتابعة من التغيير التدريجي إلى التغيير الجوهري وطويل المدى، إذن فالتغيير الجوهري هو تغيير واسع النطاق يعرف على أنه "التغيير النهائي في خصائص المنظمة والذي يؤثر بشكل كبير على أدائها".

(5) التعلم التنظيمي

تؤدي أنشطة وبرامج بناء القدرات إلى إيجاد قدرة معرفية لدى المنظمة غير الحكومية والقدرة المعرفية هي قدرة أو سعة المنظمة لتراكم المعرفة من خلال خبرتها ونشر تلك المعرفة لأعضائها في المنظمة وليس لفرد بعينه أو مجموعة بعينها، وتستخدم تلك المعرفة كأساس لعمليات التخطيط للأنشطة والبرامج، فضلاً عن أهمية التراكم المعرفي في توافق المنظمة مع الظروف المتغيرة، ويذهب التعلم إلى أبعد من مجرد تجميع وفحص البيانات وتجهيز التقارير فهو عبارة عن عمليات مجمعة ومتعاونة من التفكير بعناية وانعكاس ذلك على خبرة المنظمة وتحتاج هذه العمليات إلى تضمين الاتجاه الإيجابي نحو عملية التعلم وتطوير المهارات التحليلية والعقلية على مستوى المنظمة.

(6) الاستمرارية

لابد وأن تؤدي أنشطة وبرامج بناء القدرات إلى تدعيم قدرة المنظمة على الاستمرارية ويوجد تداخل في الأدبيات ما بين مصطلحي "الاستمرارية" و "بناء القدرات"، فالاستمرارية غالباً ما ينظر إليها على أنها مساوية لقدرة المنظمة على العمل بشكل ذاتي من الناحية المالية أكثر من كونها تتضمن العمليات الإدارية والفنية المستمرة، فاستمرارية أي منظمة يمكن أن

تعرف على أنها "قدرة المنظمة لأن تعمل بفعالية عبر الأوقات المختلفة وذلك باستخدام الحد الأدنى من المدخلات الخارجية"، بعبارة أخرى فإن الاستمرارية يمكن أن يعبر عنها بأنها "النتيجة المحصلة بعد إجراء عمليات بناء القدرات المستمرة عبر الأوقات المختلفة بما يؤدي إلى بناء المنظمة غير الحكومية مؤسسياً".

ثانياً: المكونات والمراحل المختلفة لتطبيق مفهوم "البناء المؤسسي"

قبل إجراء عملية البناء المؤسسي لأية منظمة غير حكومية، من المهم أن يدرك القائمون على هذه العملية أن لها مكونات ومراحل أساسية، أما المكونات فتحدد العناصر المختلفة لمعرفة الاحتياج للتطوير داخل المنظمة وهي الرسالة، القدرة المؤسسية، تعبئة وإدارة الموارد العلاقات الخارجية بينما المراحل تعبر عن التطورات المختلفة التي تمر بها تلك العملية داخل المنظمة، حيث تبدأ بمرحلة "البداية والتقييم الأولي للأنظمة" مروراً بمرحلة "البحث عن الاستمرارية" وأخيراً مرحلة "التوسع".

[1] المكونات الأساسية للبناء المؤسسي

وتتمثل فيما يلي:

1- الرسالة

وتعني القدرة على صياغة رسالة المنظمة والحصول على التأييد لها وللأهداف التي قامت من أجلها وجذب الأفراد للاقتناع بها، حيث إن المنظمة لابد وأن تعكس صورة المكان الذي تعمل فيه بعد إنجاز رسالتها وأهدافها، من ناحية أخرى يجب أن تكون رؤية المنظمة نابعة من وبواسطة الإطار المحلي الذي تعمل فيه.

2- القدرة المؤسسية

بمعنى القدرة على ترجمة الأفكار والأهداف إلى أفعال، كما أنها تعبر عن قدرة المنظمة على تنظيم نفسها من أجل إنجاز رسالتها بكفاءة وفعالية والقدرة بصفة عامة تتضمن ما يلي:

- هيكل تنظيمي من خلاله يستطيع الأفراد استخدام طاقاتهم ومهاراتهم الابتكارية، من أجل دعم الأنشطة المنظمة والاستجابة لاحتياجات المستفيدين والتأكد من أن القرارات قد تم اتخاذها على المستوى الإداري المناسب وبالمشاركة المطلوبة.

- طريقة تنفيذ العمل وهي عبارة عن مجموعة الخطط والبدائل التي تمكن المنظمة من ترجمة رسالتها وتحقيق المخرجات المطلوبة، وهذا يتضمن تحديد الآتي:
  - الخدمات المقدمة وشروط الحصول عليها.
  - الشكل الذي تقدم به الخدمات (فردي – جماعي – مجتمعات).
  - الفئة المستهدفة.
  - تسلسل الأنشطة اللازمة لتنفيذ البرامج.
  - الأدوار والمسئوليات.
  - الأثر المتوقع بعد تنفيذ البرامج.

هذا وتتضمن القدرة المؤسسية الآتي:

- سياسات إدارة الأفراد والبرامج والأنشطة والشئون الإدارية.
- تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج.
- نظم جمع المعلومات وحفظها وطرق استرجاعها.
- نظام الموازنة والنظام المحاسبي.
- نظم التطوير والتعديل.
- حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- عاملين يقومون بتنفيذ البرامج في ضوء السياسات الموضوعة ولديهم الحماس والمهارات اللازمة للعمل، حيث إن الكادر الوظيفي الناجح هو انعكاس لقدرة المنظمة على:
  - توظيف وتدريب العاملين لديها.
  - توجيه العاملين الجدد.
  - تطبيق سياسات عادلة بخصوص العاملين.
  - توافر نظام فعال للأجور.
  - مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات بشكل ما.

3- الموارد

وتعني قدرة المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة دون التأثير على رسالتها، وفي هذا السياق يتعين على المنظمة أن تطور الأنظمة التالية:

- نظام التقارير الذي يتابع حركة استخدام الموارد.

- نظام الإدارة المالية.

مع التأكيد على أن أهم العناصر التي تدعم نظام إدارة الموارد داخل المنظمة تتمثل فيما يلي:

- سياسات تدبير الموارد، والتطبيق الفعلي لها.
- الإدارة المالية، ومدى الوضوح والدقة فيها.

4- العلاقات الخارجية

بمعنى القدرة على إقامة والحفاظ على العلاقات والروابط مع الجهات الحكومية، والمنظمات الأخرى الشبيهة أو ذات الصلة، وجهات التمويل، من أجل زيادة قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات والمساعدات والموارد اللازمة لتنفيذ أنشطتها.

وهناك عدد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لعمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية، هي:

(1) أن المنظمات غير الحكومية تتأثر إلى حد كبير بالبيئة التي تعمل فيها ومن ثم فإن النجاح في إدارة المنظمة وتطويرها يتوقف بشكل أساسي على قدرتها على التفهم الموضوعي للبيئة المحيطة وكيفية التعامل معها، وقد سبق الإشارة إلى العناصر المختلفة لبيئة عمل المنظمات غير الحكومية.

(2) تعريف الجهة المسئولة عن تحديد احتياجات التطوير المؤسسي المطلوب داخل المنظمة.

(3) مدى توافر المعلومات والبيانات اللازمة لعملية تحليل الاحتياجات وتحديد الأولويات، مع الوقوف على الظروف المحيطة التي قد تساعد أو تعرقل هذه العملية.

(4) أهمية تمتع عملية البناء المؤسسي والعاملين فيها بالكفاءة المطلوبة وقيامهم بالدور المنوط بهم بشكل فعال وعلى الوجه الأكمل.

[2] المراحل المختلفة لتطبيق البناء المؤسسي

تمر عملية البناء المؤسسي بعدد من الخطوات والتي تتشابه إلى حد كبير مع الخطوات العلمية لحل المشكلات والخطوات المستخدمة في تطبيق مداخل وأساليب التطوير التنظيمي والخطوات المقترحة غالباً ما تتسق مع الواقع في الدول العربية والمتمثل في كون غالبية أنشطة وبرامج البناء المؤسسي تأتي كنتيجة لمبادرات من خارج المنظمة (الجهات الممولة – منظمات غير حكومية مهتمة – ضغوط خارجية).

ويمكن تلخيص مراحل البناء المؤسسي فيما يلي:

1- إيجاد الطلب والرغبة لدى المنظمة غير الحكومية لتنفيذ برامج البناء المؤسسي

الخطوة الأولى في عملية البناء المؤسسي هي نشر الوعي وإيجاد الرغبة والطلب لدى المنظمات غير الحكومية بأهمية برامج البناء المؤسسي وعلى الرغم من أن هناك ضغوطاً خارجية وداخلية تدفع المنظمة نحو ضرورة التغيير إلا أن معظم المنظمات ربما لا تدرك تلك المؤثرات، وربما تولد الرغبة في التغيير عن طريق المنظمة غير الحكومية نفسها وذلك بإجرائها عملية تقدير ذاتي لأدائها، أو قد تولد نتيجة تقييم أحد البرامج أو عن طريق تقييم تجربة جهة شريكة – ولتكن الجهة الممولة مثلاً – والذي يظهر الحاجة إلى تصميم برامج التطوير، وتجدر الإشارة هنا إلى أن إيجاد الرغبة في التغيير لدى المنظمة منذ المراحل الأولى يقلل من الشعور بالقلق كما يقلل من عمليات مقاومة التغيير.

2- تحليل البيئة المحيطة

ويهدف إلى معرفة ما هي الظروف التي قد تعوق أو تساعد عمليات البناء المؤسسي؟ وما هي التجارب السابقة لأنشطة البناء المؤسسي مع المنظمات غير الحكومية الأخرى؟ من هم الفاعلين في العمليات؟ وما هي الجهات التي يمكن أن تساهم في الإمداد وتنفيذ أنشطة البناء المؤسسي؟ هذا ويمكن عمل مسح بيئي لدراسة الظروف المحيطة، ويقصد بالمسح البيئي هنا "العمليات التي يتم من خلالها اكتشاف وتوثيق الحقائق والاتجاهات في البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر على أدائها وعلى أعمالها المستقبلية".

3- توصيف الواقع الحالي للمنظمة

تهدف عمليات التوصيف هذه إلى فهم واقع المنظمة وكيف تعمل في الوقت الحالي، كما تعطي معلومات مهمة تساعد على تحديد أوجه التطوير المطلوبة، ونموذج التوصيف هو عبارة عن إطار مفاهيمي يساعد الأفراد لفهم المنظمة، وتعد عملية التوصيف هي حجر الزاوية في عملية البناء المؤسسي فهي تساعد على تحديد النتائج المستهدفة وهذه النتائج بالتبعية توجه وترشد عملية التصميم والتنفيذ لأي مدخل لعملية البناء المؤسسي، وفي حالة عدم إعطاء الاهتمام الكافي لعملية التوصيف فإن النتيجة الوحيدة التي يمكن الحصول عليها هي بناء قدرات لمجرد بناء القدرات، والتي قد تبدو عظيمة على الورق وفي التقارير ولكن يصعب عليها أن تحسن أو تطور أداء المنظمة أو تساعد في بنائها مؤسسياً أو تحسن جودة الحياة للأطراف المستفيدة.

4- تحديد التدخلات وجملة الأنشطة المطلوبة

التدخلات هي مجموعة الأنشطة المتسلسلة والأفعال التي تهدف إلى تطوير الأداء الحالي للمنظمة والتغلب على أوجه الضعف والتدخلات المختلفة – كالتدريب والاستشارات والتطوير التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي... وهكذا – يجب أن تبنى على احتياجات المنظمة وجدير بالذكر أن التدخلات اللازمة لا تعتمد على مدخل واحد بعينه ولكنها سلسلة من الأفعال تحتاج إلى وقت طويل.

5- تنفيذ وإدارة أنشطة وبرامج البناء المؤسسي

حتى لا يتسرب الشعور بالاختلاط وعدم وضوح الأمور للأفراد فإنه يجب تحديد الأدوار بشكل جيد، وإذا ما أريد للتغيير أن يتحقق فيجب أن تصاغ الأهداف بشكل محدد وأن يوضع لها مجموعة من المؤشرات كنقاط للمراجعة، وهذه العمليات تحتاج إلى التأييد والمشاركة من كافة الأفراد المهتمين، من ناحية أخرى توجد مشكلات عامة تواجه عملية التنفيذ، مثل: قدرة المنظمة غير الحكومية لتنفيذ الخطة، الطريقة التي توضع بها الخطة، قلة التأييد من العاملين، قلة الالتزام من قبل قيادة المنظمة... وكل هذه المعوقات يجب تخطيها، وقد يكون من المفيد وضع أولوية للأنشطة المراد إنجازها وتشكيل فرق عمل لإتمامها وبالتالي يمكن الحصول على تأييد واسع النطاق للتنفيذ داخل المنظمة.

6- المتابعة والتقييم

تعد المتابعة والتقييم من أهم مراحل عملية البناء المؤسسي ويقصد بالمتابعة "تلك العمليات التي تهدف إلى التأكد من أن أنشطة البناء المؤسسي تتم بالجودة المطلوبة وحسب المخطط لها"، وتستهدف عمليات المتابعة الكشف عن أية قصور في الأدوار وتقترح الحلول اللازمة لذلك، أما عمليات التقييم فتهدف بالأساس إلى قياس فعالية وكفاءة أنشطة وبرامج البناء المؤسسي وإلى أي مدى تحقق الأهداف المخططة لها.

7- تثبيت أثر عمليات البناء المؤسسي وانسحاب الدعم الخارجي

عمليات البناء المؤسسي يجب أن تتوافق مع باقي العمليات داخل المنظمة، مثال ذلك أن يصبح التغيير الذي قدمته برامج البناء المؤسسي جزءاً من أسلوب العمل اليومي للمنظمة ويدخل ضمن قيمها الإدارية ومنظومتها الثقافية، ويعد إيجاد الشعور بالملكية والمسئولية لدى العاملين بالمنظمة المتلقية لأنشطة وبرامج البناء المؤسسي هو أحد السبل الفعالة لتأسيس آثار هذه البرامج داخلها، وحتى لا يتولد لدى المنظمة المتلقية الشعور بالاعتماد على المنظمة

الداعمة فنياً فإنه يجب أن تكون هناك خطة لانسحاب الجهة الداعمة من العملية، وتدريجياً مساعدة أعضاء المنظمة للاعتماد على أنفسهم، على الجانب الآخر يجب على الجهة الداعمة أن تستمر في متابعة خطة التنفيذ وذلك لمساعدة المنظمة غير الحكومية للاستمرار في عمليات التنفيذ بالجودة المطلوبة، وأيضاً من الأهمية أن تدرك المنظمة القائمة على عملية التغيير أن عملية التوقف من حين لآخر ودراسة ما تم التوصل إليه وتقييمه هي عملية مهمة من أجل التعلم من خبرات الماضي لتحسين الأداء في المستقبل.

ثالثاً: خصائص عملية البناء المؤسسي الفعالة

يوجد اتفاق واسع ما بين الممارسين على أن عمليات البناء المؤسسي الفعالة عندما تتم بواسطة طرف خارجي تتصف بالآتي:

- أنها عمليات تتم في اتجاهين، أي أنها شراكة ما بين طرفين كل منهما لديه الرغبة للاستفادة (المنفعة) وتقوية بعضهما البعض، مع اقتناعهما بأن لكل منهما قيمه ومعتقداته المختلفة وأن هناك تقدير من كل طرف لقيم الآخر بعبارة ثانية لا يتم السعي لاستنساخ منظمات شبيهة.
- يوجد أساس لالتزام طويل المدى للعلاقة والتعاون والدعم ما بين الطرفين والاشتراك في المسئولية والأدوار، وهذا يتضمن اتفاقاً حول دعم مالي في وقت محدد ويمكن التنبؤ به كما هو متفق عليه بين الطرفين.
- البناء المؤسسي هو مدخل للتنمية وليس شيئاً منفصلاً عنها، وهو عبارة عن الاستجابة للعمليات المعقدة اللازمة لإحداث التغيير، ومن ثم فإن عمليات البناء المؤسسي ليست مجرد حزمة جاهزة من الدعم الفني والمالي تقدم بشكل مسبق للحصول على مخرجات محددة مسبقاً، لذا يعد البناء المؤسسي هو المدخل الذي يعكس فلسفة التنمية لدى المنظمة وكيفية تفسيرها للدور الخاص بها.
- أنشطة البناء المؤسسي الفعالة تحتاج إلى مهارات وعاملين وموارد ولكن تلك العناصر بمفردها ليست كافية، ووجود التسهيلات المادية والمهارات الفنية لا يقود بمفرده عمليات البناء المؤسسي، فالمنظمات غير الحكومية لا تعيش بمعزل عن الظروف المحيطة بها بمعنى آخر أنها تعيش داخل نظام من القيم والأنشطة يجب أن تتفاعل معه وتعتمد على سياسات معقدة ومتغيرة وبيئة مؤسسية ما، وبالتالي فإن البناء المؤسسي مع عدم النظر للتفاعلات المختلفة المحيطة به لن يثمر ولن يؤدي إلى نتيجة فعالة نحو بناء المنظمات غير الحكومية مؤسسياً.

- تحتاج عمليات البناء المؤسسي إلى وقت، ومن ثم كان من الضروري وضع هذا البعد في الحسبان عند تصميم برامج البناء المؤسسي، أيضاً يجب النظر إلى اختلاف طبيعة ونوعية التدخلات اللازمة في برامج البناء المؤسسي الخاص بالمنظمة طبقاً لاختلاف المرحلة العمرية التي تمر بها تلك المنظمة، ومن ثم يطرح التساؤل حول أنسب مدخل للبناء المؤسسي طبقاً للمرحلة العمرية للمنظمة المتلقية وطبيعة الوقت المتاح للعملية.
- تحتوي عملية البناء المؤسسي على جهود مشتركة، وتتم بناء على التعاون ما بين طرف مساعد خارجي – استشاري أو ممول – ومنظمة تبحث عن المساعدة من أجل تحسين أدائها بالنظر إلى رسالتها ومضمونها ومواردها واستمراريتها، ومن ثم فإن أنشطة البناء المؤسسي تصمم لاحتياجات المنظمة المتلقية وليس مجرد بناء نموذج لمنظمة مثالية.
- الملكية تكون للفئة المستهدفة، فالعمليات الخاصة بالبناء المؤسسي يجب أن تدار وتوجه بواسطة الفئة المستفيدة – أفراد أو منظمات – وذلك لتشجيع السيطرة والإدارة والملكية بواسطة الجهات المحلية وزيادة مشاركة وتبادل المعارف على المستوى المحلي، ويكون دور الممول غالباً مركزاً في تسهيل وتيسير عمليات البناء المؤسسي، وكلما كان لدى المنظمات المتلقية لأنشطة البناء المؤسسي المهارة لتحديد المشكلات التي تقابلها وتوجيه الموارد المتاحة لتناسب أهدافها وأولوياتها، كانت تلك المنظمات ممكنة ويستمر أثر عمليات البناء المؤسسي بها.
- على الرغم من أن عملية البناء المؤسسي هي عملية مستمرة – حيث إن عملية التعلم يمكنها أن تحدث خلال عمليات متتابعة من الخبرات المخططة وغير المخططة والأنشطة – إلا أنه من أجل البناء المؤسسي يجب أن تحدث التدخلات الخارجية والداخلية بشكل مخطط، وأن تركز على إنجاز تحسينات محددة في إطار معين مضمون وفي فترة زمنية محددة.
- مراعاة الفروق الجوهرية بين المنظمات المختلفة، فهناك اختلاف بين المنظمات غير الحكومية من حيث التأثير على المجتمع أو الحجم أو درجة التعقيد في التنظيم الداخلي لها، والمنظمات الكبيرة تحتاج إلى ظروف تنظيمية أكثر تعقيداً وذلك لأن تطوير قدرات تلك المنظمات يؤثر بدرجة كبيرة على درجة تعقد العمليات التنظيمية داخلها – سواء العمليات أو الهيكل التنظيمي – بينما في حالة المنظمة الجديدة فإن الاحتياج يكون أكثر لوضع رؤية محددة، وربما تكون المنظمة لم تصل بعد إلى درجة المشاكل المعقدة والتي تظهر غالباً في المنظمات صاحبة التاريخ الطويل لهذا فمن أجل أن تكون التدخلات الخاصة

بأنشطة البناء المؤسسي ناجحة فإنها يجب أن تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الخاصة بكل منظمة وذلك في الفترة العمرية التي تمر بها.

- يوجد العديد من برامج البناء المؤسسي لا تحرز النجاح المطلوب منها وذلك لتركيزها على أحد العناصر السابقة دون البقية، لذلك ينبغي التأكيد في النهاية على أن جميع تلك العناصر مهمة، كما أنها تعتبر مكملة لبعضها البعض.

رابعاً: أهم التحديات التي تواجه تطبيق البناء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية بالدول العربية

بصفة عامة هناك العديد من العقبات التي تواجه عمليات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في الدول العربية، ويمكن إجمالها في الآتي:

(1) الفشل في التركيز على رسالة المنظمة وأولوياتها.

(2) العجز أو القصور في التخطيط وإعداد البرامج والتقييم، حتى يكون في استطاعة المنظمة التعلم والاستفادة من خبراتها السابقة، وهذا يتطلب منها القدرة على تحديد استراتيجيتها التنموية ومدى إمكانية نجاحها في بلوغ النتائج المنشودة.

(3) قلة الموارد المالية بسبب صغر حجم المنظمة في بعض الأحيان، أو عدم توافر الكوادر الفنية والإدارية المتخصصة التي تستطيع التخطيط واستخدام الأساليب المناسبة لجذب الأموال وحفز العمل التطوعي.

(4) ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والمؤسسية نتيجة مجموعة من العوامل المتداخلة، منها نقص المهارات، وعدم رغبة المنظمة في إنفاق مبالغ لا تعود عليها بالنفع المباشر، فضلاً عن عزوف الممولين عن دعم الأنشطة الخاصة بالتطوير الإداري لتلك المنظمات.

(5) انخفاض القدرة على الاستمرار في المشاريع الناجحة التي بدأتها المنظمة في حالة انقطاع التمويل أو توقف بعض المعونات أو ابتعاد عدد من الأفراد ذوي الخبرة، ويرجع هذا إلى حقيقة أن المنظمات غير الحكومية تعتمد بصفة أساسية على الموارد السهلة قصيرة الأجل وأنها نادراً ما تعطي الاهتمام الكافي لتخطيط المشروعات المستمرة.

(6) غياب الرؤية التنموية الشاملة على المستوى القومي، والاقتصار في معظم الأحيان على تنفيذ مشروعات صغيرة تخدم المجتمع المحلي فقط.

(7) محدودية القدرة على إدارة المشروعات الكبيرة نتيجة الافتقار إلى المهارات الفنية المطلوبة للعمل، الأمر الذي يرجع إلى صغر الحجم ونقص الموارد وضعف الرواتب في كثير من الأحيان.

(8) انخفاض القدرة على الاتصال وإقامة العلاقات والروابط بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

(9) ضعف التنسيق والمنافسة الجادة بين المنظمات غير الحكومية بسبب التنوع الشديد في أنشطتها والزيادة المستمرة في أعدادها.

(10) اللجوء المستمر إلى الشعارات الجذابة والاعتماد بشكل أساسي على جهود المتطوعين وتضارب اختصاصاتهم مع اختصاصات الإداريين بالمنظمة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مشكلة الهواية مقابل الاحتراف بالإضافة إلى الفشل في التعاقد مع مدير تنفيذي كفء.

(11) قصور الأنشطة التدريبية المقدمة للمنظمات غير الحكومية في العالم العربي، بصفة عامة، على النحو التالي:

- انخفاض عدد مراكز التدريب المتخصصة.
- محدودية التنظيمات المحلية والإقليمية العربية النشطة في مجال التدريب أو تمويله.
- غلبة المكون الأجنبي على التدريب عموماً، سواء فيما يخص التمويل أو المدربين أو المادة العلمية.
- تدني ميزانية التدريب في الغالبية العظمى من المنظمات الأهلية العربية، مما ترتب عليه عدم اعتبار التدريب جزءاً أساسياً في كيان تلك المنظمات، فضلاً عن غياب عنصري الاستمرارية والتراكم في العملية التدريبية.

الموضوع السابع

دور الجامعات ومراكز البحث العلمي في تعزيز العمل الأهلي

الموضوع السابع

دور الجامعات ومراكز البحث العلمي

في تعزيز العمل الأهلي

كما سبق وتناولنا نؤكد هنا على أن ظاهرة المنظمات غير الحكومية تتميز بتعدد الجوانب والأبعاد التي يمكن التعرض لها وتحليلها ودراستها، كما أنها صارت موضوعاً لذلك في عدد من التخصصات العلمية ومجالات العمل الواقعية.

وقد اخترنا في هذا الموضوع الأخير من موضوعات الكتاب، أحد هذه الجوانب والأبعاد ليتمم ما سبق التعرض له منها، وهو الخاص بدور الجامعات ومراكز البحث العلمي في تعزيز العمل الأهلي من خلال دعم وتطوير قدرات المنظمات غير الحكومية لكي تمارس دورها بكفاءة أكبر.

ونعرض لهذا الموضوع باختصار في ضوء النقاط التالية:

[1] العملية التعليمية والنشاط الطلابي.

[2] التنظير والعملية البحثية.

[3] التدريب والاستشارات.

[4] أهم مشكلات البحث العلمي في مجال المنظمات غير الحكومية.

[5] تجربة قسم الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة.

[1] العملية التعليمية والنشاط الطلابي

من المفيد بل من الضروري، للتعريف والترويج للنشاط الأهلي، إدخال مقررات دراسية عن المنظمات غير الحكومية، ليس فقط عن تاريخها وإنما كذلك عن كيفية تأسيسها وطرق عملها ونشاطها وأهم مشكلاتها وسبل تطويرها.

وهنا يمكن اقتراح تبني معاهد الخدمة الاجتماعية وأقسام الاجتماع في كليات الآداب والإعلام والحقوق لمثل هذه المقررات الدراسية، وربما يكون ذلك ضمن حالة الاهتمام بالمجتمع المدني وحقوق الإنسان والديمقراطية التي تشهدها المجتمعات العربية في الآونة الأخيرة بحيث يحتل موضوع المنظمات الأهلية موقعاً محورياً في العملية التعليمية.

وفي هذا السياق تبدو أهمية حث طلاب الجامعات – من خلال أنشطة الاتحادات الطلابية والأسر والجمعيات العلمية – على الانخراط في العمل التطوعي وتشجيعهم على الانضمام إلى الجمعيات الأهلية مما يمثل طاقة إضافية لها وتنمية لمواردها.

[2] التنظير والعملية البحثية

وهنا تبرز الدعوة لإعداد بحوث ودراسات – كمية وكيفية – في مختلف أبعاد عمل الجمعيات الأهلية، خاصة الإسهام الاقتصادي والاجتماعي لها.

كما يمكن للجامعات ومراكز البحث العلمي أن توجه بعضاً من باحثيها لإعداد رسائلهم العلمية (سواء درجة الماجستير أو درجة الدكتوراه) في هذا المجال الحيوي.

وفي هذا السياق يجدر التأكيد على أهمية أن تصير المسألة هي علاقة تأثير وتأثر بين المجال الأكاديمي والواقع القائم أي بين النظرية والممارسة، بمعنى الحرص على توظيف نتائج البحوث والدراسات العلمية في تطوير القطاع الأهلي، وقبل ذلك حرص الأكاديميين على أن تكون دراساتهم "موجهة نحو الفعل أو التطبيق" *Action-Oriented* أكثر منها دراسات نظرية ويصبح مهماً في هذا الصدد القيام بالبحوث في مجال التأصيل لظاهرة المنظمات غير الحكومية وتحليل مختلف جوانب المعرفة المتصلة بها، فضلاً عن تحليل أوضاع الجمعيات الأهلية للوقوف على مكامن القوة ومواطن الضعف بها، بالإضافة إلى دراسة وعرض التجارب المقارنة لتحقيق أقصى قدر ممكن من الفائدة.

[3] التدريب والاستشارات

لا شك أن التدريب يساهم بدورٍ رئيسٍ في بناء وتطوير قدرات الجمعيات الأهلية في مجالات عدة كالتخطيط والإدارة والمحاسبة والجوانب الاجتماعية وإذا كانت البرامج التدريبية

تعد ضرورية بالنسبة للإداريين والتنفيذيين في المنظمة، فهي كذلك تعد أساسية بالنسبة للمتطوعين حيث تمثل استراتيجية تسعى من خلالها المنظمة إلى تعريفهم بطريقة عملها وأسلوب استخدامها للموارد، مما يحفزهم على إنجاز أهدافها وتحقيق مقاصدها كما يشعرهم أيضاً بأهميتهم لديها.

وتمر العملية التدريبية بمرحلتين أساسيتين هما تحديد الاحتياجات ثم تصميم الحقائب التدريبية، ويعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمثابة مرحلة التشخيص بالنسبة لعملية التدريب حيث يعتمد على ثلاث طرق رئيسة هي: تحليل التنظيم بشقيه الهيكلي والمناخي، تحليل العمل، ثم تحليل الفرد، وجدير بالذكر أن التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية مهم للغاية في تصميم الحقائب التدريبية الملائمة والتي تشكل نظاماً كلياً متكاملاً للتدريب يتم تصميمه وفق منهجية علمية منظمة ويوفر وسائل للتقييم والتغذية المرتدة تتماشى مع رسالة الجمعية وحجمها وبيئة عملها.

ويأتي على رأس قائمة الحقائب التدريبية: التخطيط المستقبلي للأنشطة تنمية الموارد المالية، الحفظ والتوثيق، المحاسبة، العلاقات الإنسانية، إدارة الموارد البشرية، تنظيم وإدارة الاجتماعات، تنمية مهارات العرض والاتصال إدارة الوقت، نظم المعلومات، العمل بروح الفريق، إدارة الجودة الكلية... وغيرهم، ونؤكد هنا على ضرورة توجيه اهتمام خاص لـ "برامج إعداد المدربين" *TOT*، فهي رغم تكلفتها العالية إلا أنها تعد استثمار بشري على درجة عالية من الأهمية يساهم في خلق قوى ذاتية في المنظمات نفسها.

ونحسب أن للجامعات ومراكز البحث العلمي دور بارز يمكنها أن تساهم من خلاله في مجال التدريب، فهي بما يتوافر لديها من موارد علمية ومساعدات تدريبية وخبرات متنوعة يمكنها أن تقوم بدور فعال في تنمية الكوادر البشرية ليس فقط في الجمعيات الأهلية بل وفي المنظمات الحكومية المركزية والمحلية المعنية بأمور الجمعيات الأهلية، بحيث تكون توجهات تلك الكوادر متناسقة مع ما نتمناه من وضع توازن دقيق بين الرعاية البناءة من جانب والإشراف والرقابة من جانب آخر.

كذلك يمكن الاستفادة من الجامعات ومراكز البحث العلمي باعتبارها "بيوت خبرة" أو "بنوك تفكير" *Think Tanks* تقدم الدراسات الاستشارية للمنظمات الأهلية والاتحادات والجهات الإدارية ذات الصلة.

وإلى جانب ما تقدم يمكن للجامعات ومراكز البحث العلمي المساهمة في دعم قدرات وتعزيز نشاط المنظمات غير الحكومية، فضلاً عن الترويج والدعاية لها ونشر المعلومات عنها، وذلك من خلال:

- إعداد قواعد البيانات الخاصة بالجمعيات الأهلية وتحديثها.
- إجراء استطلاعات الرأي في المجالات المختلفة للعمل الاجتماعي من أجل تحديد الاحتياجات والأولويات.
- تصميم الحملات الإعلامية اللازمة لتسويق عمل الجمعيات الأهلية في البيئة التي تسعى لخدمتها أو لتقديم الخدمات والسلع إليها.
- العمل على تعزيز عملية التشبيك بين الجمعيات الأهلية.
- إجراء بحوث لتقييم أداء هذه الجمعيات.
- تنظيم وعقد المؤتمرات والندوات التي تناقش قضايا العمل الأهلي عموماً.

[4] أهم مشكلات البحث العلمي في مجال المنظمات غير الحكومية

على الرغم من العمق التاريخي للقطاع الأهلي، إلا أن الاهتمام بالبحوث العلمية في هذا المجال قد جاء متأخراً حيث بدأت الأنشطة البحثية تحديداً في التسعينيات من القرن الماضي بشكل منظم، على الرغم من وجود بعض البحوث في السبعينيات والثمانينيات ولكنها كانت موزعة على الأفرع الاجتماعية المختلفة، وبالتالي فلم تسهم بشكل تراكمي نحو الكشف عن واقع هذا القطاع وتحقيق التطوير المنشود له بحيث تتجه نحو الفعل وتساهم في صياغة السياسات العامة ووضع جدول أعمال للمنظمات غير الحكومية.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا أن المشكلات التي تواجه البحوث في مجال المنظمات غير الحكومية لا تمثل حالة استثنائية من المشكلات التي تواجه البحوث العلمية بشكل عام، ومن تلك المشكلات: ضعف الارتباط بالواقع، قلة البيانات المتاحة، وضعف التوظيف الجيد للمنهاجية العلمية، ومع ذلك لا يمكننا بأي حال من الأحوال التعميم على مستوى القطاع ككل حيث توجد العديد من الأبحاث الجادة التي أسهمت بشكل قوي في إثراء المعرفة العلمية الخاصة بالقطاع الأهلي.

ويمكن تناول أهم مشكلات البحث العلمي في مجال العمل الأهلي على عدة محاور على النحو التالي:

✧ *طبيعة المنظمات غير الحكومية*

هناك عدد من الحقائق المرتبطة بهذه الطبيعة:

- اتجاه المنظمات غير الحكومية في الغالب إلى الاهتمام بتنفيذ أنشطة تهدف إلى خدمة الفئة المستهدفة بشكل مباشر، وقد أدى هذا الاهتمام بالخدمات المباشرة إلى ضعف الاهتمام بالنظرة الأشمل لعمل القطاع، وبناء على ذلك فقد كان وعي الجمعيات الأهلية بأهمية إجراء البحوث الخاصة بالقطاع الأهلي محدوداً كما نظر إليه البعض بعين الشك على اعتبار أنه لا يمثل عملاً حقيقياً يتناسب مع الهدف الذي من أجله انضموا إلى العمل التطوعي، وقد أثر ذلك بالطبع على درجة التعاون بين الجمعيات الأهلية والجهات البحثية (أفراد – مؤسسات) ويمكن رصد ذلك من خلال عدد من المؤشرات كضعف الاستجابة للاستبيانات أو الاستجابة غير الدقيقة لها.
- نظراً لاتجاه الجهات المانحة لاستخدام المنظمات غير الحكومية كوسيط لتنفيذ مشروعات في مناطق محددة، فإن معظم الأنشطة الخاصة ببناء القدرات والبناء المؤسسي التي قامت بها تلك الجهات في المنظمات كانت موجهة أساساً لخدمة هذا الغرض، دونما الاهتمام بالمنظمة غير الحكومية ذاتها كفاعل أساسي في بنية المجتمع المدني، ترتب على ذلك أن الباحثين في مجال المنظمات غير الحكومية غالباً ما وجدوا صعوبة في دراسة قدرات القطاع أو في استخدام النتائج للحكم والتعميم على مستوى القطاع ككل.

- كثرة المتغيرات المؤثرة على عمل المنظمات غير الحكومية بوجه عام مما يصعب من مهمة الباحث ويتطلب منه الإلمام بأكثر من معرفة بحثية حتى يستطيع تحليل أي ظاهرة في المجال، ومن أمثلة تلك المعارف: تنمية المجتمع، الإدارة، السياسات العامة، الإعلام... وهكذا.
- تعدد الأطراف المؤثرة على عمل الجمعيات الأهلية والتي يجب أخذها في الاعتبار، مثل الفئة المستفيدة، الجهة الإدارية، الجهات المانحة... وهكذا.

✧ ***إتاحة البيانات وإمكانية الحصول عليها ومدى دقتها***

كما ذكرنا سالفاً أن البحوث في القطاع الأهلي تواجه نفس المشكلة التي تواجهها البحوث العلمية في الحقول المعرفية الأخرى وهي عدم توافر البيانات بالشكل الملائم، بل إن الأمر يزيد تعقيداً بالنسبة للمنظمات غير الحكومية نظراً للنظرة المتشككة بين كل من الجهات الإدارية والجمعيات، وهناك عدة مشكلات مرتبطة بهذا البعد منها:

⇦ الخوف من تقديم البيانات هو قضية عامة أصبحت جزءاً من الموروثات لدى العاملين بالجمعيات الأهلية، إما بسبب خوفهم من التعرض للمساءلة من قبل الجهة الإدارية أو حتى من قبل الجهات الأمنية، أو قد يعود ذلك إلى رغبة شخصية لديهم في عدم إفشاء الأسرار – من وجهة نظرهم – خوفاً من اتضاح بعض الأمور التي لا يرغبون في أن يعرفها الآخرون، ويرتبط ذلك بمسألة الشفافية وإلى أي مدى يرى العاملون ضرورة تحقيقها.

⇦ "شخصنة" الجمعيات الأهلية أي أن تكون المسائل كلها معلقة بيد أحد الأشخاص، الأمر الذي يصعب على الباحث مهمة الحصول على كل البيانات من شخص واحد كما يؤثر على مدى دقتها.

⇦ عدم توافر أجهزة الاتصال الحديثة (تليفون – فاكس – بريد إلكتروني...) لدى معظم المنظمات غير الحكومية، وحتى في حالة تواجدها فإن الاعتماد عليها في ظل ثقافة الخوف والريبة قد يشكك في فعاليتها كأدوات لجمع البيانات.

⇦ على الرغم من وجود بعض المحاولات لبناء قواعد بيانات خاصة بالمنظمات غير الحكومية، إلا أن هذه القواعد تحتاج إلى تحديث مستمر وهو أمر صعب الحدوث.

✧ ***ضعف الربط بين احتياجات القطاع وتحديد الموضوعات البحثية***

ويرتبط بذلك ما يلي:

- أن معظم الأنشطة البحثية كانت تنفذ بشكل فردي من خلال الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، ولكن مع تطور مفهوم الشراكة بين الأطراف الفاعلة تولدت حاجة ملحة إلى إشراك فاعلين آخرين في العمليات البحثية كالقطاع الأهلي، وعلى الرغم من ذلك فإن العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والجهات القائمة على البحث العلمي لا تزال ضعيفة مما يؤدي إلى إجراء بحوث لا تستجيب لاحتياجات القطاع ولا تسهم في تحقيق التطوير المنشود له.

- تركز معظم المؤسسات البحثية – سواء التابعة للجامعات أو الوزارات – في المناطق الحضرية خاصة القاهرة، مما يصعب من إمكانية إلمام تلك الجهات باحتياجات المنظمات الأهلية في المناطق المختلفة.

- عدم تمكن الجهات الأكاديمية في أغلب الأحوال من الحصول على البحوث التقييمية التي تقوم بها الجهة الإدارية المشرفة أو الجهات المانحة، والتي تمثل مصدراً مهماً لتحديد أوجه القصور التي يعاني منها القطاع، مما يساعد في نهاية الأمر على تحديد الأولويات والاهتمامات البحثية.

وعلى الرغم من ذلك فهناك عدة محاولات للتقريب بين الأنشطة البحثية ومتطلبات القطاع الأهلي، ومن تلك المحاولات "*مشروع دعم المشاركة في بحوث التنمية في مصر*" تحت إشراف مركز البحوث الاجتماعية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة، وكذلك استدعاء الممارسين في المجال لإلقاء محاضرات لطلاب الدراسات العليا في التخصصات ذات الصلة بالمنظمات غير

الحكومية هذا بالإضافة إلى الأشكال الأخرى للتقريب بين الممارسين والأكاديميين، مثل حلقات النقاش، المؤتمرات، الندوات، البرامج التدريبية... إلخ.

✧ ***العلاقة بين سرعة نمو القطاع وتطوره وتتابع وملاحقة الأنشطة البحثية له***

تقوم الأنشطة البحثية عموماً بدورين مهمين، الأول هو محاولة دراسة التجارب المختلفة بالقطاع في إطار علمي لاستخلاص الدروس المستفادة والوصول إلى تعميمات، أما الثاني فيتمثل في محاولة مساعدة القطاع على تبني أفكار جديدة ومبتكرة، ويلاحظ أن الدور الأول الذي يقوم على دراسة ما هو قائم هو الغالب على طبيعة معظم البحوث، في حين تقل النوعية الثانية التي تقوم على المبادرة وتسبق التنفيذ لدراسة جدواه وفعاليته (على سبيل المثال عند ظهور مفهوم جديد فإن البحوث يجب أن تساعد القطاع على فهمه ومعرفة كيفية تطبيقه).

✧ ***قلة الدراسات المقارنة***

على الرغم من أن الدراسات المقارنة تعد مصدراً جيداً لإثراء المعرفة العلمية بالقطاع الأهلي، حيث تساعد في نقل التجارب سواء من خبرة المنظمات غير الحكومية في الأقطار العربية المختلفة أو حتى من داخل مصر، إلا أنه يلاحظ وجود ندرة في هذه الدراسات سواء على المستوى العربي أو على مستوى الجمعيات الأهلية في مصر، وذلك لما تحتاجه من مجهود فضلاً عن ضرورة إيجاد متغيرات أو محاور للمقارنة.

✧ ***مسألة ولاء الباحث ومدى التزامه بالموضوعية وأخلاقيات البحث العلمي***

هناك عدد ليس بالقليل من الأبحاث في مجال المنظمات غير الحكومية – خصوصاً الأبحاث التقييمية – تكون ممولة من جهات مانحة، وبالتالي فقد يجد الباحث صعوبة بالغة في ذكر نتائج قد تتسبب في حرج تلك الجهات، ومن ثم فإنه قد يلجأ في أحسن الأحوال إلى التوفيق أو لإجراء حلول وسط مما يشكل قيداً على الموضوعية العلمية لتلك الدراسات.

✧ ضعف توظيف نتائج البحوث في الواقع العملي

مع قلة الدراسات العلمية الرصينة في مجال المنظمات غير الحكومية، فإن القليل جداً منها هو ما يتم توظيف نتائجه في تطوير القطاع الأهلي عموماً، وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام بعض الجهات البحثية بتوصيل تلك النتائج إلى المنظمات الأهلية، أو قد يرجع إلى ضعف وعي العاملين بهذه المنظمات بأهمية تلك البحوث وبالتالي عدم السعي للحصول عليها في محاولة لتوظيفها، فضلاً عن ضعف قدرات ومهارات هؤلاء العاملين في استيعاب تلك البحوث واستخدامها.

هذه المشكلات التي تعترض تطوير البحوث العلمية في مجال العمل الأهلي لا يجب أن تثبط همم الباحثين أو حتى تقلل من حماسهم في إعداد بحوثهم في هذا المجال، بل نرى أن هذه المشكلات أو الصعوبات إنما تعطي للأبحاث العلمية قيمة أكبر وفائدة أعم.

وفي هذا الخصوص نقترح بعض الموضوعات للبحث فيها:

- أهمية القيادة الكاريزمية وتعاقب أو توالي القيادات.
- مسألة التوازن بين المتطوعين والمحترفين في الجمعيات الأهلية.
- التوافق مع السياسات العامة في مجالات العمل الأهلي.
- العلاقات بين الجمعيات الأهلية ذاتها.
- تفعيل العمل التطوعي.
- التأثير الحقيقي للإطار القانوني على عمل الجمعيات الأهلية.
- الإسهام الاقتصادي والاجتماعي لهذه الجمعيات.
- تأثيرات العولمة على المجتمع المدني بصفة عامة والجمعيات الأهلية بصفة خاصة.
- الميثاق الأخلاقي للعمل الأهلي.
- الإعلام والترويج للعمل الأهلي.

وإلى جانب هذه المواد الإجبارية، فإن للطالب حرية في اختيار مقررين آخرين – المواد الاختيارية – من بين عدد كبير من المقررات، مثل: "الأخلاقيات في الإدارة العامة" "نظرية التنظيم"، "الإدارة العامة في مصر" "الإدارة المالية في القطاع الحكومي"، "إدارة المنظمات غير الحكومية"، وغيرها من المقررات المطروحة.

(4) قناة الدراسات العليا المهنية، ويقدم القسم من خلالها عدداً من الدبلومات التي تسعى إلى تعميق المفاهيم العلمية والعملية للممارسين في المجالات المرتبطة بحقل الإدارة العامة منها: دبلوم "الإدارة المحلية"، ودبلوم "إدارة المنظمات غير الحكومية".

ونعرض فيما يلي بشيء من التفصيل لتجربة قسم الإدارة العامة في الاهتمام بمجال المنظمات غير الحكومية.

1- تدريس مقرر "إدارة المنظمات غير الحكومية"

لقد أخذ القسم عند تأسيسه في تخطيط مقرراته الدراسية وتوجهاته البحثية بأهم وأحدث الاتجاهات في الإدارة العامة، كما يحددها "اتحاد مدارس الشئون العامة والإدارة العامة الأمريكية" *National Association of Schools of Public Affairs & Administration* و "الجمعية الأمريكية للإدارة العامة" *American Society of Public Administration*، ومن ثم حظيت "المنظمات غير الحكومية" بنصيب وافر من الاهتمام، تجسد أولاً في طرح مقرر دراسي كامل بعنوان "إدارة المنظمات غير الحكومية" بدأت الدراسة فيه خلال العام الجامعي 1993م/1994م بسبعة عشر طالباً وطالبة – من بينهم خمسة من أبناء الدول العربية الشقيقة – وذلك كمادة اختيارية لطلاب السنة التمهيدية للماجستير والدكتوراه بالقسم.

وقد فوجئنا بقلة – إن لم يكن غياب – المعلومات لدى هؤلاء الدارسين عن هذه المنظمات سواء ماهيتها، أهدافها، دورها في التنمية المجتمعية الشاملة... وغير ذلك من أبعادها، وكان ذلك أحد الصعاب في مجال تدريس ذلك المقرر فقد بدأنا تقريباً من الصفر.

وانطلاقاً من القناعة والإيمان بأهمية المنظمات غير الحكومية أخذنا نطور شيئاً فشيئاً في محتوى المقرر وفي المنهاجية وأسلوب التدريس ذاته، خاصة مع قلة المصادر التي تتناول هذا المجال بالأسلوب العلمي الرصين، ومن ثم تطور المقرر وأصبح أكثر نضوجاً وشمولاً وأخذاً بالمنهاجية العلمية.

هذا وقد بلغ مجموع الطلاب الذين درسوا مقرر "إدارة المنظمات غير الحكومية" في السنة التمهيدية للماجستير والدكتوراه منذ بدء تدريسه عام 1993م/1994م وحتى العام الجامعي 2005م/2006م (358 طالباً وطالبة).

ولعل نظرة في محتوى هذا المقرر تساعد أو تفيد.

الأهـداف

تتمثل أهداف تدريس هذا المقرر فيما يلي:

- إحاطة الدارسين بفكرة عامة شاملة عن "المنظمات غير الحكومية" *NGOs* من حيث التعريف، المفهوم، الأهمية، ومداخل الدراسة.
- وقوفهم على أهم سمات وخصائص هذه المنظمات.
- إدراك معنى "الرؤية" *Vision* وأهمية "الرسالة" *Mission*.
- التعرف على العلاقة بين هذه المنظمات والحكومة، وبصفة خاصة الإطار القانوني المحدد لوضع ونشاط وحقوق وواجبات هذه المنظمات.
- تحليل الأبعاد الإدارية لهذه المنظمات، والإحاطة بعدد من المداخل التي تفيد في تطويرها، مثل: تفعيل دور المدير التنفيذي ومجلس الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، والإدارة بالأهداف.
- إدراك وفهم عدد من أهم القضايا المرتبطة بالمنظمات غير الحكومية، مثل: الشراكة "الحكم الموسع" *Governance*، تأثيرات العولمة، التشبيك.

- الإحاطة بتطبيقات محددة في مجال عمل هذه المنظمات.

المحتـــوى

يتضمن المقرر أربعة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار العام لظاهرة المنظمات غير الحكومية.

- التعريف، المفهوم، الأهمية، مداخل الدراسة.
- أهم القضايا التي تثيرها دراسة هذه المنظمات.
- أبرز سمات وخصائص هذه المنظمات.
- التمييز بين هذه المنظمات، والمنظمات الحكومية، ومنظمات الأعمال.
- الرؤية والرسالة.

المحور الثاني: العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة.

- طبيعة ونماذج هذه العلاقة.
- المنظمات غير الحكومية كأداة للإدارة الحكومية.
- فكرة المزايا النسبية للقطاعات الثلاثة: العام – الخاص – غير الحكومي.
- الإطار القانوني.
- التمويل.

المحور الثالث: إدارة المنظمات غير الحكومية.

- التطوع والاحتراف.
- الاهتمام العلمي بإدارة هذه المنظمات.
- الإدارة الجيدة.
- بعض الأبعاد الإدارية.
- القيادة: دور مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

- المساءلة.

- رفع الكفاءة وزيادة الفعالية: التخطيط الاستراتيجي - الإدارة بالأهداف - إدارة الجودة الكلية - بناء القدرات.

المحور الرابع: أهم القضايا المرتبطة بالمنظمات غير الحكومية.

- الشراكة.

- الحكم الموسع.

- تأثيرات العولمة.

- التشبيك.

حالات تطبيقية: الجمعيات الأهلية في مصر وبعض الدول العربية الشقيقة.

التنفيذ

- المحاضرات.
- النقاش وإثارة القضايا.
- عروض الدارسين.
- خبراء زائرون.
- عرض أفلام فيديو.

2- الرسائل العلمية في مجال "المنظمات غير الحكومية"

يشجع قسم الإدارة العامة الدارسين على التخصص والبحث في مجال المنظمات غير الحكومية، وقد أثمر ذلك عدداً من الرسائل لدرجتي الماجستير والدكتوراه في الإدارة العامة في هذا المجال، بعضها نوقش والبعض الآخر لا يزال في طور الإعداد.

ونورد فيما يلي ثبتاً بهذه الرسائل نراه مفيداً.

1) رسائل الماجستير التي تمت مناقشتها:

- "دور الجمعيات الأهلية في حماية البيئة: دراسة ميدانية على قطاع مياه الشرب".
- "المرأة وإدارة العمل الأهلي في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة مقارنة بين جمعية النهضة النسائية بدبي وجمعية توعية ورعاية الأحداث بدبي".
- "بناء قدرات المنظمات غير الحكومية السعودية مع دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة".
- "مساءلة المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على مصر: دراسة حالة الجمعية الشرعية لتعاون العاملين بالكتاب والسنة المحمدية وجمعية الصعيد للتربية والتنمية".
- "إدارة جمعيات النفع العام في دولة الكويت".
- "تطوير إدارة المنظمات غير الحكومية: دور مجلس الإدارة والمدير التنفيذي مع دراسة تطبيقية".
- "إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية مع دراسة مقارنة للشبكة العربية للمنظمات الأهلية ومنظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن (سيفيكس)".
- "إدارة العمل الخيري في دولة الكويت: دراسة تجربة الصناديق الوقفية 1992م-1998م".

وقد كان للمؤلف حظ الإشراف على الرسائل الست الأخيرة.

2) رسائل الدكتوراه التي تمت مناقشتها:

- "دور المنظمات غير الحكومية في الإصلاح الإداري مع التركيز على متغير القيادة: دراسة مقارنة بين جمعية تنمية خدمات حي مصر الجديدة بجمهورية مصر العربية والاتحاد النسائي بدولة الإمارات العربية المتحدة".
- "استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية دراسة تقويمية".

- "دور الصندوق الاجتماعي في رفع كفاءة المنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية".

وقد أعدت الرسالتان الأوليتان تحت إشراف المؤلف.

3) رسائل الماجستير المسجلة:

- "الإطار القانوني المنظم لعمل الجمعيات الأهلية في مصر: دراسة تحليلية للقوانين رقم (32) لسنة 1964م، (153) لسنة 1999م، (84) لسنة 2002م".
- "الشفافية في عمل المنظمات غير الحكومية مع دراسة تطبيقية".

4) رسائل الدكتوراه المسجلة:

- "المنظمات غير الحكومية الدولية: دراسة نظرية".
- "إدارة الحكم الموسع *Governance* وفعالية المنظمات غير الحكومية مع دراسة تطبيقية على بعض الجمعيات الأهلية في مصر".
- "استراتيجيات الاستدامة المالية للمنظمات غير الحكومية العاملة في مجال تقديم الخدمات الصحية العلاجية مع التطبيق على مصر".
- "إسهام المنظمات غير الحكومية في بناء رأس المال الاجتماعي مع دراسة تطبيقية على مصر".

وخمس من هذه الرسائل (ماجستير – دكتوراه) يتولى المؤلف الإشراف عليها.

وقد حرصنا على مشاركة خبراء متخصصون في مجال المنظمات غير الحكومية في مناقشة بعض هذه الرسائل، منهم: السيدة الأستاذة الدكتورة أماني قنديل المدير التنفيذي للشبكة العربية للمنظمات الأهلية، والدكتور روبرت لاتوسكي بمكتب متابعة النتائج وإدارة المعلومات بمركز خدمات المنظمات غير الحكومية سابقاً *Dr. Robert j. Latowsky*، *Office of Results Monitoring & Information Management*، *NGO Service Center*، والدكتور نبيل صموئيل

أبادير المدير العام للهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية، والأستاذ إبراهيم الطوخي رئيس الإدارة المركزية للجمعيات بوزارة الشئون الاجتماعية سابقاً ووكيل وزارة التضامن الاجتماعي بمحافظة القليوبية حالياً.

3- دبلوم "إدارة المنظمات غير الحكومية"

بدأت الدراسة بهذا الدبلوم في العام الجامعي 1998م/1999م، ومدة الدراسة فيه عام أكاديمي، وقد أنشئ ضمن لائحة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية الصادرة برقم (955) بتاريخ 1998/8/3م في إطار التطوير المستمر للعملية التعليمية والبحثية بالكلية استجابة للتطورات العلمية والعملية المعاصرة.

ويهدف هذا الدبلوم إلى الآتي:

- دراسة مفهوم المنظمات غير الحكومية من الناحية النظرية، وأهم خصائصها وسماتها، ومداخل دراستها، وتزايد الاهتمام بها، ومظاهر هذا الاهتمام.
- الإحاطة بظهور المنظمات غير الحكومية وتطورها، مع تحليل العوامل المؤثرة على هذا التطور.
- التعرف على الإطار القانوني للمنظمات غير الحكومية في مصر، مع نظرة مقارنة.
- عرض ومناقشة القضايا التي تثيرها إدارة المنظمات غير الحكومية من حيث: التخطيط، وضع البرامج، سبل التمويل، وأساليب تنفيذ المشروعات.
- تحليل دور المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة وذلك من خلال عرض حالات تطبيقية.

ويلتحق بهذا الدبلوم الحاصلين على درجة البكالوريوس أو الليسانس من العاملين في مجال المنظمات غير الحكومية أو الهيئات الحكومية ذات الصلة والخريجين الراغبين في ذلك وهو ما يفتح الباب واسعاً أمام خريجو مختلف الكليات والتخصصات.

ويتضمن برنامج الدبلوم هذه المقررات: مقدمة في المنظمات غير الحكومية – تمويل المنظمات غير الحكومية – التنظيم الإداري – إدارة المشروعات – تنمية المهارات – وأخيراً قاعة بحث.

وقد شارك في التدريس بهذا الدبلوم عدد من الخبراء والممارسين في مجال المنظمات غير الحكومية، منهم: الأستاذ أحمد عفيفي وكيل أول وزارة الشئون الاجتماعية رئيس الإدارة المركزية للجمعيات بوزارة الشئون الاجتماعية سابقاً السيد الدكتور مسعد رضوان الاستشاري في الإدارة والتنمية، السيد الدكتور مجدي السندي مدير برنامج الصحة والتغذية بـ "صندوق الأمم المتحدة للطفولة" *UNICEF* بالقاهرة، والأستاذ إبراهيم الطوخي وكيل وزارة التضامن الاجتماعي بمحافظة القليوبية.

وقد بلغ عدد الدارسين الذين حصلوا على درجة الدبلوم في إدارة المنظمات غير الحكومية حتى العام الجامعي 2005م/2006م (225 طالباً وطالبة).

4- البرامج البحثية

بتكليف من البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، أعد أعضاء هيئة التدريس بالقسم بالاشتراك مع عدد من خبراء وزارة الشئون الاجتماعية وعدد من الباحثين في مجال علم الاجتماع، دراسة شاملة عن إدارة المنظمات غير الحكومية في مصر نشرت في مارس 1992م في شكل تقريـــر (*UNDP. NGO INT/88/703"Partners in Development Program"*).

وقد تضمن هذا التقرير تحليلاً إحصائياً لهذه المنظمات، العائد من الدراسات المحلية العائد من الدراسات المقارنة، العائد من الدراسات الميدانية، وأخيراً تحديد مجالات دعم قدرات المنظمات غير الحكومية في مصر.

5- المؤتمرات

نظم قسم الإدارة العامة مؤتمراً دولياً تحت عنوان "*دور المنظمات غير الحكومية العربية والشرق أوسطية في استراتيجية التنمية الوطنية*" عقد في الفترة من 1-3 أبريل 1993م

وكان هذا المؤتمر ثمرة تعاون القسم ومعهد استراتيجيات التنمية بجامعة إنديانا (بلومنجتون) الأمريكية والصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر، وقد سبق هذا المؤتمر تنظيم مختبر أو ورشة عمل حول نفس الموضوع جاء كحلقة في سلسلة نشاط بحثي ينفذه "المعهد الدولي للعلوم الإدارية" *IIAS* في بروكسل حول دور المنظمات غير الحكومية على مستوى أقاليم العالم المختلفة.

وقد شارك في ذلك المؤتمر ما يزيد عن 180 من الباحثين والخبراء والمسئولين وقيادات العمل الأهلي، وتوزع المشاركون ما بين مصريين وأشقاء عرب (السعودية – قطر – اليمن البحرين – الكويت – الإمارات – السودان – لبنان – الأردن – ليبيا) وأساتذة أجانب من جامعة إنديانا (بلومنجتون) الأمريكية وجامعة ليدن الهولندية والمعهد الدولي للعلوم الإدارية في بروكسل وقد قدم إلى المؤتمر ثلاثون بحثاً حملت خبرات وتجارب من بلدان متفاوتة في تاريخ العمل الأهلي والبيئة المحلية والإقليمية المحيطة به.

خاتمة الكتاب

خاتمة الكتاب

إذا ما اتفقنا على أن المنظمات غير الحكومية تختلف فيما بينها من حيث الرؤية والرسالة والأهداف والحجم والتوجه والإمكانيات ومجال العمل وما شاكل ذلك، فإنها تختلف كذلك في أساليب وطرائق أدائها لأعمالها وأنشطتها وتنفيذها لبرامجها.

وكما أن كل المنظمات غير الحكومية لا تتمتع بجوانب القوة في المجالات التي عرضنا لها مثل العلاقة مع الحكومة أو الإدارة أو تنمية الموارد... إلخ، فإنها أيضاً لا تتصف كلها بسمات الضعف التي تجعلها تعاني في شأن هذه المجالات وغيرها.

إذن النتيجة الأساسية تكمن في أن أي منظمة غير حكومية تمتلك عناصر للقوة وتعاني من نقاط للضعف، ومن ثم فإن تدعيم كفاءة هذه المنظمات غير الحكومية في أداء دورها في عملية التنمية المستدامة يتطلب منها باستمرار وقفات للتأمل وإعادة التفكير، يليها اتخاذ عدة إجراءات يقوم بها فاعلون مختلفون وعلى مستويات متنوعة، منها ما يلي:

- على مستوى الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، يجب على المنظمات غير الحكومية تشجيع الميل نحو الخصخصة وتحديث أجهزتها الإدارية وتنمية مهارات العاملين فيها وتطوير شبكات العمل فيما بينها.
- على المنظمات غير الحكومية أن تجد لنفسها مجالاً في استراتيجية التنمية القومية، إما من خلال دعم استراتيجية التنمية الحكومية أو معارضتها أو العمل بشكل منفرد، ولكل من هذه الخيارات عيوبه ومزاياه.
- من الضروري أن تتبنى الحكومات الوطنية تشريعاً ليبرالياً كإطار محدد تستطيع المنظمات غير الحكومية أن تعمل بجدية وكفاءة من خلاله، حيث ثبت أن هذه المنظمات لا تنتعش وتستطيع القيام بدورها بفعالية إلا في ظل مناخ ليبرالي.
- لا مفر أمام المنظمات غير الحكومية من التوجه نحو بناء جسور تعاون قوية مع الجهات الإدارية والسلطات المحلية ومجتمع الأعمال.

- على الحكومة تبني اقتراب إشرافي تجاه المنظمات غير الحكومية، يسعى إلى دعمها لا فرض الوصاية عليها، وهذا الاقتراب يتطلب سياسة عامة وتنسيق مع الجهات الأجنبية المانحة.
- إلى جانب المساعدات الفنية والمالية، فإن الجهات المانحة يمكن أن تلعب دوراً في تبادل الخبرات والاتصالات بين المجموعات وشبكات المنظمات غير الحكومية، على المستويات القومية والإقليمية والدولية، إلى جانب دعم مجالات البحث في القطاع الأهلي.

لقد اكتسبت ظاهرة المنظمات غير الحكومية 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 الثلاثة عقود الماضية باقية الأمر الذي يجعل استمرار الحديث والبحث عن دور أكثر فعالية لهذه المنظمات في سد الفجوة بين ما لا تستطيع الحكومة فعله وبين ما لا يرغب القطاع الخاص فيه على الإطلاق، أمراً مشروعاً وله ما يبرره.

مصادر الكتاب

مصادر الكتاب

أولاً: باللغة العربية

[1] الكتب

(1) د. أماني قنديل، تطوير مؤسسات المجتمع المدني، القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية 2004.

(2) _____، تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية: دراسة لواقع ومستقبل تدريب الجمعيات في العالم العربي، القاهرة لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية 1997.

(3) _____، المجتمع المدني في العالم العربي: دراسة للجمعيات الأهلية العربية، واشنطن العاصمة: *CIVICUS* منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن 1994.

(4) د. أماني قنديل و د. سارة بن نفسية، الجمعيات الأهلية في مصر، القاهرة مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، 1995.

(5) دافيد كلير، كيت ماك ليرن، ورونالد بيسون، ترويض النمور: التعليم داخل المنظمات غير الحكومية لإحداث التغيير المؤسسي، ترجمة مها أبو السعود د. الحسين راشد، مراجعة وتحرير سلامة البابلي وجمال نصر، القاهرة المجلس القومي للسيدات الزنجيات، مشروع تطوير الهيئات التطوعية المصرية الخاصة، 1999.

(6) د. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21 روشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس، القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000.

(7) شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين محددات الواقع وآفاق المستقبل، القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، 1997.

(8) د. عطية حسين أفندي، المنظمات غير الحكومية والتنمية: إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية مع إشارة خاصة للحالة المصرية، القاهرة: المؤلف نفسه 1998.

(9) د. علي الدين هلال وآخرون، **معجم المصطلحات السياسية**، جامعة القاهرة مركز البحوث والدراسات السياسية، 1994.

(10) د. مصطفى كامل السيد (محرر)، **الحكم الرشيد والتنمية في مصر**، جامعة القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2006.

[2] الدوريات

(1) د. أماني قنديل، تطور المجتمع المدني في مصر، **عالم الفكر**، المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، يناير – مارس 1999.

(2) _____، دور المنظمات غير الحكومية في مصر (بين المحددات المحلية والمتغيرات العالمية)، **رسائل النداء الجديد**، العدد 30، أغسطس 1995.

(3) أيمن السيد عبد الوهاب، قانون الجمعيات الأهلية: الأولويات والتحديات **كراسات استراتيجية** السنة الثانية عشرة 2002، العدد 121، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.

(4) بيتر لامير، الحكم والمجتمع والإدارة العامة: إسهامات من الاقتصاديات المؤسسية ودراسات عن المجتمعات الصغيرة، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، المجلد رقم (2) العدد رقم (3) (الإصدار العربي)، سبتمبر – أكتوبر – نوفمبر 1997، أبو ظبي: معهد التنمية الإدارية.

(5) د. سعد الدين إبراهيم، العمل الأهلي في مصر **كراسات إستراتيجية**، السنة الثامنة 1998، العدد 62 القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام.

(6) د. عطية حسين أفندي، شركاء التنمية: الحكومة – القطاع الخاص المنظمات غير الحكومية **مجلة النهضة**، العدد الرابع، يوليو 2000، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

(7) _____، عن العلاقة بين الجمعيات الأهلية والحكومة: طرح مغاير **المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي**، السنة الرابعة العدد 39، مارس 1995.

(8) د. كريم أبو حلاوة، إعادة الاعتبار لمفهوم المجتمع المدني، **عالم الفكر** المجلد السابع والعشرون، العدد الثالث، يناير / مارس 1999.

[3] الرسائل العلمية

(1) مروة جابر أحمد فهيم، تطوير إدارة المنظمات غير الحكومية: دور مجلس الإدارة والمدير التنفيذي مع دراسة تطبيقية، **رسالة ماجستير (غير منشورة)** جامعة القاهرة:كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2005.

(2) مسعد رضوان عبد الحميد حسن، استراتيجية البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية: دراسة تقويمية، **رسالة دكتوراه (غير منشورة)**، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2003.

(3) نجوان فاروق شيحه، مساءلة المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على مصر: دراسة حالة الجمعية الشرعية لتعاون العاملين بالكتاب والسنة المحمدية وجمعية الصعيد للتربية والتنمية **رسالة ماجستير (غير منشورة)** جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2003.

هذه الرسائل الثلاث أعدت تحت إشراف المؤلف مع عدد آخر من رسائل الماجستير والدكتوراه في مجال المنظمات غير الحكومية.

[4] الدراسات والبحوث

(1) د. عبد الله الخطيب وجهاد النابلسي الخطيب، "مفهوم الشراكة في إطار السياق العالمي والإقليمي العربي" ورقة مقدمة إلى **ورشة العمل حول "مفهوم وقضايا المشاركة بين الجمعيات الأهلية والحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التمويل"** القاهرة: لجنة متابعة التنظيمات الأهلية العربية 17-18 ديسمبر 1996.

(2) د. عطية حسين أفندي، "نحو دور أكثر فعالية للمتطوعين"، في د. عبد الهادي الجوهري (محرر)، التطوع في العمل الاجتماعي بين الواقع والمأمول، **أعمال المؤتمر السنوي الثالث للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة**، القاهرة 18-19 أبريل 2001.

(3) _____، "الشراكة بين الحكومات والمجتمع المدني، نحو منظومة جديدة الحكومة القطاع الخاص - المنظمات غير الحكومية"، دراسة في **حلقة الحوار التي نظمتها لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)**، بيروت: 4-5 تشرين الأول / أكتوبر 1999.

(4) د. محمد المحمدي ماضي، "رسالة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة في مصر"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثاني "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، القاهرة: 6-7 أبريل 2000.

(5) د. مسعد رضوان عبد الحميد و د. عطية حسين أفندي، "نحو منظومة متكاملة لتطوير أداء المنظمات غير الحكومية العربية مع إشارة خاصة لتجربة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر "الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني في الوطن العربي"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 6-8 مارس 2004.

(6) نبيل صموئيل أبادير، "نحو شراكة فعالة بين قطاعات المجتمع"، ورقة مقدمة إلى ورشة العمل حول "مفهوم وقضايا المشاركة بين الجمعيات الأهلية والحكومة والقطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التمويل"، القاهرة: لجنة متابعة التنظيمات الأهلية العربية، 17-18 ديسمبر 1996.

(7) بحوث وأعمال المؤتمر الثاني للتنظيمات الأهلية العربية، القاهرة: 17-19 مايو 1997.

(8) بحوث وأعمال مؤتمر "دور المنظمات غير الحكومية العربية والشرق أوسطية في استراتيجية التنمية الوطنية"، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - قسم الإدارة العامة، 1-3 أبريل 1993.

(9) بحوث وأعمال مؤتمر "التنظيمات الأهلية العربية: مشاركة - عطاء إنماء"، القاهرة: 31 أكتوبر - 3 نوفمبر 1989.

[5] المقالات

(1) د. عطية حسين أفندي، المجتمع المدني بين الرومانسية والواقعية: ضرورة تحديد الإطار الأهرام، 2004/1/4.

(2) _____، أهمية وضرورة تنشيط العمل التطوعي، الأهرام 2001/4/19.

(3) _____، نحو عقد اجتماعي جديد بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، الأهرام 1999/11/8.

(4) _____، المنظمات غير الحكومية: مكامن القوة ومواطن الضعف الأهرام، 1999/7/14.

(5) _____، ملاحظات حول التمويل الأجنبي للمنظمات غير الحكومية الأهرام الاقتصادي 1999/3/22.

(6) _____، الجامعات وتعزيز دور الجمعيات الأهلية، الأهرام 1999/1/18.

(7) _____، العلاقة بين الجمعيات الأهلية والحكومة... ليست مباراة صفرية، الأهرام الاقتصادي، 1998/9/7.

(8) _____، ظاهرة المنظمات غير الحكومية وتصنيفاتها، الأهرام 1996/9/24.

(9) _____، الجمعيات الأهلية بين فلسفة الإنشاء ومشكلات الأداء الأهرام 1995/7/27.

(10) _____، المنظمات غير الحكومية: مدخل الإدارة والتنمية، الأهرام 1994/5/18.

[6] أخرى

(1) د. أحمد رشيد و د. عطية حسين أفندي، مختبر مهارات التخطيط والإدارة للمنظمات غير الحكومية، جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، أوراق غير دورية، د.ت..

(2) د. عطية حسين أفندي و د. مسعد رضوان عبد الحميد، تنمية الموارد للمنظمات غير الحكومية محاضرات لطلاب الماجستير والدكتوراه، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – قسم الإدارة العامة، مايو 2005.

ثانياً: باللغة الإنجليزية

[1] Books

(1) Andrew,Clayton(ed.),**Governance Democracy& conditionality What Role for NGO's?**,London: Intrac Publications, 1994.

(2) Bliss, Edwin C., **Getting Things Done**, New York: Macmillan Publishing Company, 1995.

(3) Block, Stephen R., **Perfect Nonprofit Boards: Myths Paradoxes & Paradigms**, MA: Simon & Schuster Custom Publishing, Capital, 1998.

(4) Bonser, Charles F. (ed.), **Proceeding: The Role of NGO's in Economic Development, "State – of – the – Art"** International Research Conference IN: Indiana University Institute for Development Strategies & International Institute of Administration Sciences, December 1995.

(5) Bonser, Charles F. & Arthur B. Ringeling (eds.), **The Role of Non-Governmental Organizations (NGO's) in National Development Strategy in Arab & Middle East Countries**, Proceedings from the Arab & Middle East Seminar, Cairo 29-31 March, 1993, Brussels, International Institute of Administrative Sciences, March 1994.

(6) Bonser, Charles F., Eugene B. McGregor, Jr. & Clinton V. Oster, Jr., **Policy Choices & Public Action**, New Jersey Prentice Hall, Inc., 1996.

(7) Borst, Diane & Patrick J. Montana (eds.), **Managing Nonprofit Organizations**, New York: Amacom, 1977.

(8) Certo, Samuel C. & Paul Peter J., **Strategic Management: A Focus on Process**, New York: McGraw – Hill, Inc., 1990.

(9) Chakraborty, S. K., **Management by Objectives: An Integrated Approach**, New Delhi: The Macmillan Company of India Limited, 1976.

(10) Cortery, Joan, **Introductory Report in Governance: Concepts & Applications**, Brussels: International Institute for Administrative Studies 1999.

(11) Cyret, Richard M., **The Management of Nonprofit Organizations with Emphasis on Universities** Massachusetts: Lexington Books, 1975.

(12) Diane, Borst & Patrick J. Montana (eds.), **Managing Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1994.

(13) Drucker, Peter F., **The New Realities in Government & Politics**, New York: Harper Business, 1994.

(14) _____, **Managing the Non-Profit Organization Principles & Practices**, New York: Harper Business, 1992.

(15) Flanagan, Joan, **Successful Fund Raising: A Complete Handbook for Volunteers & Professionals** Chicago:Contemporary Books, 1993.

(16) _____, **The Grass Roots Fund Raising Book**, Chicago Contemporary Books, 1992.

(17) Gidron, Benjamin, Ralph M. Kramer & Lester M. Salamon (eds.) **Government & the Third Sector**, San Francisco Jossey – Bass Publishers, 1992.

(18) Greenfield, James M., **Fund Raising Fundamentals: A Guide to Annual Giving for Professionals & Volunteers** New York: John Wiley & Sons Inc., 1994.

(19) Gronbjerg, Kristen A., **Understanding Non-Profit Funding**, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1993.

(20) Herman, Robert D. & Associates, **The Jossey – Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management** San Francisco: Jossey –Bass Publishers, 1994.

(21) Kennedy, Larry W., **Quality Management in the Non-Profit World: Combining Compassion & Performance to Meet Client Needs & Improve Finance**, San Francisco Jossey – Bass Publishers, 1991.

(22) Knauft, E. B., Renee A. Berger & Sandra T. Gray, **Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector** San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1991.

(23) Lane, Frederick S. (ed.), **Current Issues in Public Administration**, 5th Edition, New York: St. Martins Press 1994.

(24) Letts, Christine W., William P. Ryan & Allen Grossman **High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact**, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999.

(25) Mall, Paul, **MBO Updated: A Handbook of Practice & Techniques for Managing by Objectives**, New York: John Wiley & Sons, 1986.

(26) McConkey, Dale D., **How to Manage by Results?**, 4th Edition, New York: Amacom, 1983.

(27) _____, **MBO for Nonprofit Organization**, New York Amacom 1975.

(28) Montana, Patrick J. & Bruce H. Charnov, **Management**, 2nd Edition, New York: Barron's Educational Series, 1993.

(29) Nutt, Paul C. & Robert V. Backoff, **Strategic Management of Public & Third Sector Organizations**, San Francisco:Jossey – Bass Publishers, 1992.

(30) O'Connell, Brian, **People Power, Service, Advocacy Empowerment**, New York: The Foundation Center, 1994.

(31) Orlans, Harold (ed.), **Nonprofit Organizations: A Government Management Tool**, New York: Praeger Publisher, Inc., 1980.

(32) Osborne, David & 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.

(33) Paul, Samuel & Arturo Israel (eds.), **Nongovernmental Organizations & the World Bank**, Washington, D.C. The World Bank, 1991.

(34) Powell, Walter W. (ed.), **The Nonprofit Sector: A Research Handbook** Yale University, 1987.

(35) Rosenau, James N., **Turbulence in World Politics: A Theory of Change & Continuity**, Princeton University Press, 1990.

(36) Stevens, E., David L. Loudon & Stan Williamson, **Strategic Planning for Not-for-Profit Organizations**, San Francisco: Jossey – Bass Publishers 1994.

(37) Young, Dennis R., Robert M. Hollister, Virginia A. Hodgkinson & Associates, **Governing, Leading & Managing Nonprofit Organizations** New Insights from Research & Practice, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1993.

[2] Periodicals

(1) Pearrce, Jone A. & Fred David, How Companies Define their Mission **Long Range Planning**, Vol. 22, No. 1, 1989.

(2) Considine, Mark & Jenny M. Lewis, Bureaucracy, Network or Enterprise? Comparing Models of Governance in Australia, The Netherlands & New Zealand, **Public Administration Reviews**, Vol. 1, 63, No. 2, March – April 2003.

[3] Studies

(1) Afandy, Attia Hussein, "NGO's & Development: Rethinking for a More Effective Role with Special Reference to the Case of Egypt", **Unpublished Paper**, Indiana University April 1996.

(2) Rashid, Ahmed & Attia Afandi, "NGO's & Development in Egypt: How Much Do We Know & Where Do We Go From Here?", in Charles F. Bonser (ed.), **Op. cit.**.

ملحق بالكتاب

بيان

الإنتاج العلمى للمؤلف

المؤلفات:

أولاً: الكتب.

1. "إتجاهات جديدة فى الإدارة بين النظرية والتطبيق "، القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية-جامعة القاهرة، 1994.
2. "مقدمة الإدارة"، بالإشتراك مع الأستاذ الدكتور أحمد رشيد، القاهرة: دار النهضة العربية، 1995.
3. "الأمم المتحدة وقضايا الجنوب"(تحرير)، القاهرة:مركز دراسات وبحوث الدول النامية -جامعة القاهرة،1996 .
4. "دليل الإدارة المكتبية"، القاهرة : دار النهضة العربية، سلسلة أدلة الإدارة (1)،1997 .
5. " المنظمات غير الحكومية والتنمية: إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية مع إشارة خاصة للحالة المصرية" القاهرة:المؤلف نفسه، 1998.
6. "إتجاهات جديدة فى الإدارة العامة"، القاهرة: المؤلف نفسه،2001.
7. " الإدارة العامة: إطار نظرى- مداخل للتطوير وقضايا هامة فى الممارسة" القاهرة المؤلف نفسه، 2002.
8. " مبادىء الإدارة"، القاهرة:المؤلف نفسه، 2002.
9. " تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
10. "مبادىء الإدارة"، القاهرة: المؤلف نفسه، طبعة جديدة 2006.

ثانياً: الدراسات والبحوث .

(1) **"مقدمة فى دراسة المفاوضات".**

سلسلة بحوث سياسية -القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية جامعة القاهرة العدد (7)، أغسطس 1988.

(2) **"رسائل الماجستير والدكتوراه فى العلوم السياسية التى إجيزت بالكلية من يناير 86-ديسمبر1988"، توثيق وتحليل**

سلسلة بحوث سياسية، القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية جامعة القاهرة، العدد(20) سبتمبر 1989.

(3) **" إدارة المؤتمرات- مساهمة من الخبرة العملية"**

سلسلة بحوث سياسية، القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية جامعة القاهرة، العدد(40)، فبراير 1991.

(4) **" إستقراء المستقبل".**

مجلة منبر الحوار، السنة السادسة، العددين22،21 صيف وخريف1991 ميلادية.

(5) **" الجهاز الإدارى للمنظمة الدولية: الأمانة العامة للأمم المتحدة"دراسة نظرية وتطبيقية".**

سلسلة بحوث سياسية، القاهرة: مركز البحوث والدراسات السياسية جامعة القاهرة، العدد(51) ديسمبر 1991 .

(6) **" الإدارة الدولية لقضايا البيئة".**

مجلة السياسة الدولية، العدد110، أكتوبر 1992.

(7) **" إدارة شئون البيئة فى مصر".**

مجلة الإدارة المحلية- السنة الثانية 1993، المجلد الثاني(يناير- يوليو).

(8) **" التطور السياسي لدولة الكويت"1914-1945" ودراسة" الكويت وبناء مؤسسات الدولة الحديثة 1946 -1964 "**

فى د. أحمد الرشيدى (محرر) الكويت من الإمارة إلى الدولة، مركز البحوث والدراسات السياسية -جامعة القاهرة- ودار سعاد الصباح القاهرة، نوفمبر 1993.

(9) **الأمم المتحدة وإعادة هيكلة أجهزتها".**

مجلة النيل- الهيئة العامة للاستعلامات، العدد (56)، يناير 1994.

(10) **"الإصلاح الإداري فى الدول العربية من منظور مقارن".**

سلسلة بحوث سياسية، القاهرة:مركز البحوث والدراسات السياسية جامعة القاهرة، العدد (78)إبريل 1994.

(11) **"تلوث الهواء فى المدن الكبرى- دراسة حالة مدينة القاهرة ".**

بالاشتراك مع أ.د.خليل درويش، بحث قدم إلىالمؤتمر العام العاشر لمنظمة المدن العربية - دبى- إبريل 1994.

(12) **" الخدمة المدنية فى الأمم المتحدة وضرورة التطوير ".**

مجلة السياسة الدولية، العدد (117)، يوليه 1994.

(13) **" المنظمات غير الحكومية وشئون البيئة فى مصر".**

بحث قدم إلى المؤتمر القومي الرابع للدراسات والبحوث البيئية القاهرة 15-17 نوفمبر 1994.

(14) **" قياس فاعلية التدريب: الأهمية - الصعوبات - العناصر والمكونات".**

بحث قدم إلى مؤتمر"ترشيد العملية التدريبية"، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبي أبو ظبي 19-20 ديسمبر 1994.

(15) **" النظام القانوني للإدارة المحلية فى مصر ومطالب التطوير ".**

فى د. السيد عبد المطلب غانم (محرر)، السياسة والنظام المحلي فى مصر أعمال المؤتمر السنوي الثامن للبحوث السياسية من 3-5 ديسمبر 1994، القاهرة : مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة 1995.

(16) **"المركزية واللامركزية فى بعض تجارب التكامل والوحدة: نظرة مقارنة".**

بحث قدم إلى ندوة جامعة القاضي عياض، عن "اللامركزية و دورها فى بناء اتحاد المغرب العربي"، مراكش- 14-18 مارس 1995.

(17) "NGO's and development in Egypt:How much do we know and where do we go from here ?
In charles F. Bonser (ed.) Proceedings:The Role of NGO's in Economic Development "State – of the – Art",. International Research Conference Institute for Development Strategies Indiana University,USA December 1995

بحث بالاشتراك مع أ.د. أحمد رشيد

(18) "دور الأمم المتحدة فى المجال الاجتماعي" .

فـــى د. عـــلا أبـــو زيـــد (محرر)، القمة الاجتماعية:الأبعاد الدولية والإقليمية والمحلـــية قضـــايا التنمـــية، القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية جامعة القاهرة، 1996.

(19) " الأمم المتحدة وقضايـــا الجنـــوب" .

بالاشتراك مع أ. خالد زكريا، فى د. عطية حسين أفندي(محرر)، الأمم المتحدة ودول الجـــنوب، القاهـــرة: مركـــز دراســـات وبحوث الدول النامية،جامعة القاهرة، 1996.

(20) "بعض التطبيقات الحديثة للإصلاح والتطوير الإداري فى دول أوروبا وحوض البحر المتوسط".

بحـــث فـــى سلسلة ندوات الإصلاح الإداري، قسم الإدارة العامة بالتعاون مع مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة،جامعة القاهرة 1995/11/16.

(21) "الإطـــار الدستوري والقانوني للانتخابات المحلية فى مصر وانتخابات أبريل 1997م".

فى د. كمال المنوفى (محرر)، تحليل نتائج الانتخابات المحلية 1997م القاهرة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، طبعة أولى 1997م.

(22) " التقييم الفعال للعملية التدريبية مع إشارة خاصة لنموذج كيركباتريك".

بالاشـــتراك مـــع الدكتور. سمير عبد الوهاب، بحث قدم إلى مؤتمر معوقات العملـــية التدريبـــية، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبى-أبو ظبى 23-26 فبراير 1997

(23) "حالة المعرفة فى مجال الإدارة العامة".

أحـــوال مصرية، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام السنة الأولى،العدد الثاني 1998.

(24) " الممارسات غير الأخلاقية فى الإدارة العامة".

دراسة فى د.مصطفى كامل السيد، د.صلاح سالم زرنوقة (محرران) الفساد والتنمية (الشروط السياسية للتنمية الإقتصادية) القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية،جامعة القاهرة،1999.

(25) " تطوير العملية التعليمية في حقل الإدارة العامة: مدخل إعادة التفكير".

بحث قدم إلى مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعي رؤية لجامعة المستقبل 22-24 مايو 1999.

(26) " Partnership Between Government & Civil Society" Towards : New System: Government – Non Governmental Organizations Private Sector.

The United Nations Economic & Social Development Issues Branch & its Policies Multi – Dimensions Issues Unit.

(27) "الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدنى -نحو منظومة جديدة: الحكومة - القطاع الخاص -المنظمات غير الحكومية".

دراسة قدمت فى حلقة الحوار حول " الشراكة بين الحكومات والمجتمع المدني" التى نظمتها اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربى آسيا(ESCWA) بيروت 4-5 تشرين الأول/ أكتوبر 1999م.

(28) "شركاء التنمية: الحكومة- القطاع الخاص- المنظمات غير الحكومية".

مجلة النهضة، جامعة القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد الرابع يوليو 2000.

(29) "دور المنظمات غير الحكومية فى إدارة شئون الدولة والمجتمع".

فى د.سلوى شعراوى جمعه (محرر)، إدارة شئون الدولة والمجتمع القاهرة:مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة،جامعة القاهرة،2001.

(30) "نحو دور أكثر فعالية للمتطوعين".

فى د. عبد الهادى الجوهرى(محرر)، التطوع فى العمل الإجتماعي بين الواقع والمأمول، أعمال المؤتمر السنوى الثالث للإتحاد العام للجمعيات

والمؤسسات الخاصة، القاهرة : الإتحاد العـــــام للجمعيـــات والمؤسسات الخاصة، 18- 19. أبريل 2001.

(31) **"المنظمات غير الحكومية وإدارة شئون البيئة فى مصر: مدخل الشراكة".**

فـــى د. كمال المنوفى(محرر)، قضايا البيئة فى مصر بين الدولة والقطاع الخـــاص والمنظمات غير الحكومية، جامعة القاهرة: كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، الطبعة الأولى، 2003.

(32) **"درجـتا الماجسـتير والدكتوراه فى الإدارة العامة فى حكم لائحة الدراسات العلـيا الصادرة بالقرار الوزارى رقم (603) بتاريخ 2004/3/2"**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الحادى عشر لقسم الإدارة العامة، 2006/5/10.

(33) **" ثقافة التغيير: من ثقافة "مستودع الخبرة الوحيد" إلى ثقافة " القادة هم الذين يصنعون القادة"**

ورقـــة عمـــل مقدمـــة إلى المؤتمر العلمى السنوى للجمعية المصرية العلمية للإدارة،2006/6/3.

(34) **" الجمعيات الأهلية ومكافحة الفقر"**

ورقـــة للمناقشـــة مقدمـــة إلـــى ندوة "الحد من البطالة ومكافحة الفقر:رؤية نقدية"- وزارة القوى العاملة والهجرة، 4 /2006/6.

ثالثاً: التحكيم العلمي .

* مجلة "دراسات الخليج والجزيرة العربية"، الكويت.
* مجلة "دراسات"، الجامعة الأردنية .
* أبحاث الترقية لأعضاء هيئة التدريس،كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية.
* أبحاث الترقية لأعضاء هيئة التدريس – قسم الإدارة العامة – كلية العلوم الإدارية جامعة الكويت.
* إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
* برنامج الخليج العربى لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية.
* مجلة "النهضة" التى تصدرها كلية الإقتصاد والعلوم السياسية– جامعة القاهرة .
* أبحاث الترقية لأعضاء هيئة التدريس– قسم الإدارة العامة– كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية.
* أبحاث الترقية لأعضاء هيئة التدريس– تخصص الإدارة العامة– الجامعات المصرية.
* أبحاث المجلة العربية للإدارة– المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

رابعاً: المقالات .

1– " نظرة فى أسلوب اتخاذ القرارات "، الأهرام 1990/3/19.

2– "الأمم المتحدة وإدارة قضايا البيئة "، الأهرام 1992/8/15.

3– " الإدارة فى عصر المعلومات" ، الأهرام 17 /7/ 1993.

4– " إدارة الوقت أولاً"، الأهرام 3 /11/ 1993.

5– " عودة إلى الإصلاح الإداري "، الأهرام 1998/1/29.

6– " المنظمات غير الحكومية : مدخل الإدارة والتنمية "، الأهرام 8 /5/ 1994.

7– "الأمم المتحدة والتغيرات العالمية "، الأهرام 21 /10/ 1994.

8– "إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والمكونات "، الأهرام 14 /3/ 1995.

9- " العلاقـــة بين الجمعيات الأهلية والحكومة: طرح مغاير" مجلة المجتمع المدني والتحول الديمقراطـــي فـــى العـــالم العربى"نشرة غير دورية تصدر عن مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، العدد 39 السنة الرابعة، مارس 1995.

10- " الجمعيات الأهلية بين فلسفة الإنشاء ومشكلات الأداء"، الأهرام 1995/7/27.

11- " نحو إدارة أكفأ للموارد المائية "، الأهرام 1995/9/10.

12- " ظاهرة المنظمات غير الحكومية وتصنيفاتها"، الأهرام 1996/9/24.

13- " الإصلاح الإداري الشامل: مدخل إدارة التغيير"، الأهرام 1998/1/29.

14- "العلاقـــة بين الجمعيات الأهلية والحكومة.. ليست مباراة صفرية"، الأهرام الإقتصادي العدد 1548، 7/ 9/ 1998.

15- " إعادة التفكير فى نظام الإدارة المحلية "، الأهرام 11/9/ 1998.

16- " التمكـــين الإداري : صيحة جديدة فى عالم الإدارة"، الأهرام الإقتصادي العدد 1566 11 /1/ 1999.

17- " الجامعات وتعزيز دور الجمعيات الأهلية "، الأهرام 18/1/ 1999.

18- "ملاحظات حول التمويل الأجنبي للمنظمات غير الحكومية"، الأهرام الاقتصادي، العدد 1576، 22/3/ 1999م.

19- "المنظمـــات غير الحكومية:مكامن القوة ومواطـــن الضعف"، الأهرام 14 /1999/7م

20- "حجم الحكومة ومشكلة قياس الأداء"، الأهرام 8 /10/ 1999م.

21- "نحو عقد إجتماعي جديد بين الحكومـــة والمجتمع المدني والقطاع الخـــاص"،الأهرام 1999/11/8.

22- "التطوير بالجودة الشاملة"، الأهرام 2000/2/14.

23- "شركاء فى التنمية"، الأهرام 2000/4/17.

24- "المقارنة المرجعية : مدخل التحسين الإدارى المستمر"، الأهرام 2000/9/15.

25- "الشفافية فى أعمال الإدارة العامة"، الأهرام 2001/2/21.

26- "إعادة النظر فى وظائف الإدارة العامة"، الأهرام 2001/4/8.

27- "أهمية وضرورة تنشيط العمل التطوعى"، الأهرام 2001/4/19.

28- " إتخاذ القرار والصالح العام"، الأهرام 2002/10/3.

29- "دور المجلس الأعلى للسياســات بالحزب الوطنى الديمقراطى"، الأهرام 2002/10/13
30- " ديمقراطية مساءلة الإدارة العامة"، الأهرام، 2003/7/12.
31 - "المجتمع المدنى بين الرومانسية والواقعية: ضرورة تحديد الإطار" الأهرام 2004/1/4
32- " مســتويات المساءلة فى الإدارة العامة"، أخبار الإدارة العربية، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 45، أبريل(نيسان) 2004.
33- "الصف الثانى وعقلية مستودع الخبرة الوحيد"، الأهرام 2004/5/1.
34- "الحكومة الجديدة ... وآثار السياسات العامة"، الأهرام 2004/8/1.
35- " عقد إجتماعى بين الدولة والمجتمع.. ماذا يعنى؟ الأهرام 2005/9/24.
36- " الفساد الثنائى الأكثر شيوعاً"، الأهرام الإقتصادى، العدد(1949) 2006/5/15.

رقم الإيداع بدار الكتب ٢١٠١٧ / ٢٠٠٦
الترقيم الدولى I.S.B.N. 977-403-108 - 3

د. عطية حسين أفندي

مدخل تنموي

2010 م

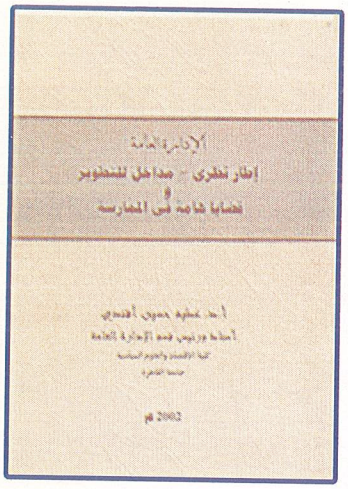
"المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي"

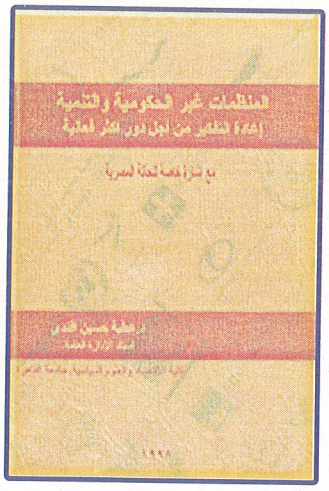
هذا الكتاب ثمرة جهد المؤلف، خلال عشر سنوات، في التدريس والبحث والممارسة في مجال المنظمات غير الحكومية.

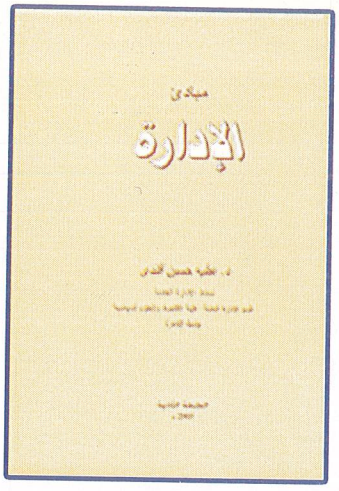
وقد غلب عليه الطابع الإداري بحكم تخصص المؤلف كأستاذ للإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، فضلاً عن تصميم وصياغة موضوعاته في شكل أقرب إلى "دليل عمل"، فهذا ما نحتاج إليه في تطوير المنظمات غير الحكومية أكثر من العرض النظري والجدل الفكري حتى نرتفع بمستوى كفاءة هذه المنظمات ونرتقي بفعاليتها بما يمكنها من أداء الدور المأمول منها في سد الفجوة بين ما لا تقدر عليه الحكومة - أياً كانت أسبابها - وما لا يرغب فيه القطاع الخاص - بغض النظر عن مبرراته.

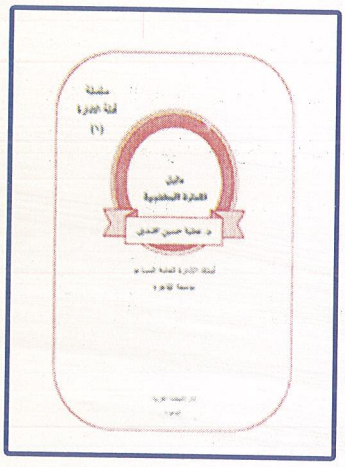
ويحدو المؤلف أمل كبير في أن يمثل هذا الكتاب إضافة حقيقية.

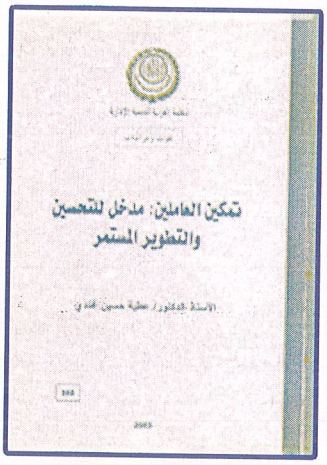
المنظمة العربية لحقوق الإنسان

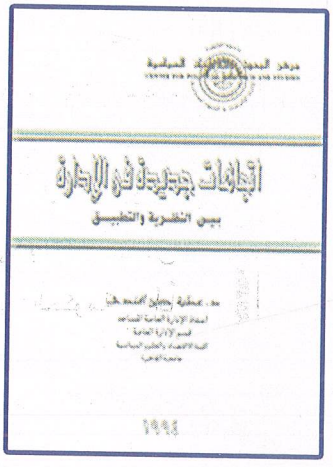

الإدارة العامة
إطار نظري - مداخل للتطوير
و
قضايا هامة في الممارسة
2002 م


المنظمات غير الحكومية و التنمية
إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية
مع تركيز خاص لتجربة مصرية
دراسة حسن قدري
أستاذ الإدارة العامة
١٩٩٨

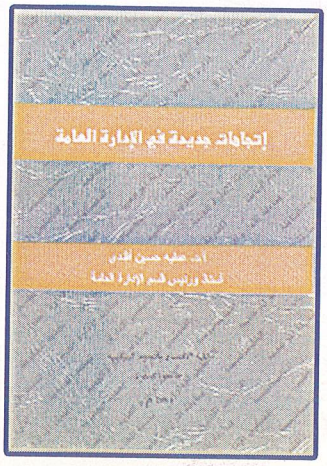

مبادئ
الإدارة
د. عطية حسين قدري

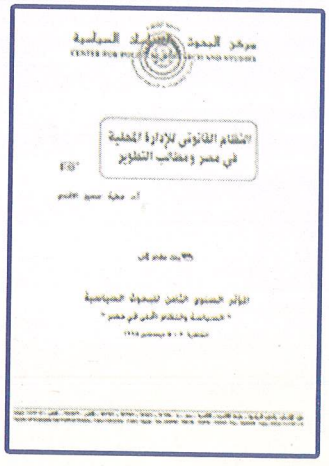

سلسلة
قراءة الإدارة
(١)
مقال
القيادة الإستراتيجية
د. عطية حسين قدري


تمكين العاملين: مدخل للتحسين
والتطوير المستمر
الأستاذ الدكتور/ عطية حسين قدري
2005


مركز البحوث والدراسات السياسية
CENTER FOR POLITICAL RESEARCH AND STUDIES
اتجاهات جديدة في الإدارة
بين النظرية والتطبيق
١٩٩٤


مركز دراسات وبحوث الدول النامية
CENTER FOR THE STUDY OF DEVELOPING COUNTRIES
قضايا
التنمية
الأمم المتحدة وقضايا التنمية
قضايا ومناقشات
تحرير
د. عطية حسين أفندي
١٩٩٦


إتجاهات جديدة في الإدارة العامة
أ.د. عطية حسين أفندي
أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة


مركز البحوث والدراسات السياسية
CENTER FOR POLITICAL RESEARCH AND STUDIES
النظام القانوني للإدارة المحلية
في مصر ومطالب التطوير