كتاب الأهرام الاقتصادى
236

تنمية موارد المنظمات غير الحكومية

دليل عمل
مع إشارات خاصة للحالة المصرية

أ.د. عطية حسين أفندى

العدد 236 ـ أول مايو 2007 الثمن 5 جنيهات

كتاب الأهرام الاقتصادى

يصدر شهريا عن مؤسسة الأهرام

رئيس مجلس الإدارة
صلاح الغمرى

رئيس التحرير
عصام رفعت

نائب رئيس التحرير للشئون الفنية
فائزة فهمى

الاشتراكات السنوية:

جمهورية مصر العربية ٦٠ جنيها

الدول العربية ٢٥ $ أمريكى

دول أوروبا وأفريقيا ٤٠ $ أمريكى

باقى دول العالم ٦٠ $ أمريكى

ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مؤسسة الأهرام

العنوان: مؤسسة الأهرام - القاهرة - شارع الجلاء

تليفون: ٥٧٨٦١٠٠ - ٧٧٠٤٤٤٤

فاكس: ٥٧٨٦٨٣٣ الرقم البريدى: ١١٥١١

البريد الالكترونى: ik@ahram.org.eg

سعر بيع النسخة الواحدة للجمهور بالبلاد العربية والاجنبية

لبنان ٣٠٠٠ ليرة. الاردن ١,٠٠٠ دينار. الكويت ٠,٧٥٠ دينار. السعودية ٨,٠٠ ريال. المغرب ٢٠,٠٠ درهم. البحرين ١,٠٠٠ دينار. قطر ١٠,٠٠ ريال. الامارات ١٠,٠٠ درهم. فلسطين ١,٥٠ دولار. المانيا ٢,٠٠ يورو

مطابع الأهرام التجارية - قليوب - مصر

تنمية موارد المنظمات غير الحكومية

دليل عمل
مع إشارات خاصة للحالة المصرية

أ.د. عطية حسين أفندي

أستاذ المنظمات غير الحكومية

كلية الإقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة

العدد 236 - أول مايو 2007

مقدمة

يوالي الأهرام الاقتصادى اصداراته المتميزة من الكتب التى يحرص علي أن تكون فى متناول الجميع مساهمة فى نشر الثقافة الاقتصادية المتنوعة كما يولي اهتماما خاصا بالجيد فى هذا المجال ومتابعة ما يجرى علي أرض الواقع بالمجتمع مع مايظهر من ظواهر جديدة تحتاج الي إلقاء المزيد من الضوء عليها.

وفى هذا السياق يأتى كتاب المنظمات غير الحكومية ليتناول بالتركيز والتوضيح إحدى القضايا المهمة التى تتعلق بهذه المنظمات وهى قضية التمويل ليبحث جوانبها المختلفة ومن بينها مسألة التمويل الاجنبي ، كذلك يتناول الكتاب قضية تمويل تلك المنظمات من ناحية تدبير الموارد وتنميتها وماهى استراتيجيات وطرق تنمية تلك الموارد وعملية تسويق المنظمات غير الحكومية وغير ذلك من قضايا مهمة ترتبط بقضية الموارد وادارتها فى المجتمع المدنى.

لقد أردنا بهذا الكتاب تسليط الضوء علي هذا الجانب المهم ليكون دليلا ومرشدا اقتصاديا وماليا للمجتمع المدنى.

والله الموفق

رئيس التحرير

مدخل

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 إقتصادية أو إجتماعية.

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.

١- 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" Inter-national 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.

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:

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

(٢) 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.

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

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

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

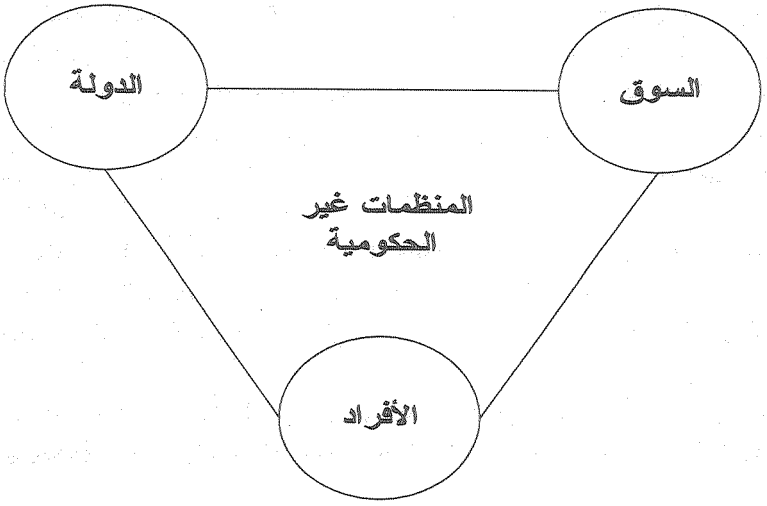
(٦) قائمة أساساً على التطوع والإنجاز الشخصي سواء في تأسيسها أو في نشاطاتها.

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

(٨) 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 (أو السلعة) 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

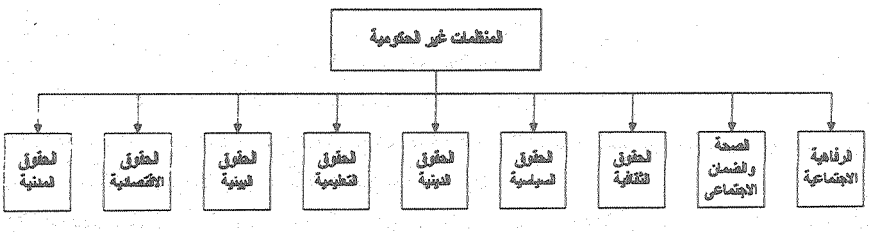
وعلى ذلك فإن المنظمات غير الحكومية تستخدم اصطلاحيا لوصف تلك المنظمات التي تلعب دوراً متنامياً في التنمية سواء كانت تلك المنظمات وطنية أو دولية، وتشير الأدبيات إلى أن عصر التنمية القائم على الدولة والمركزية والقومية قد أخذ في التعايش مع نظام تعدد المراكز واللامركزية، وأن النظم الحديثة هي التي تتسم بدور 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.

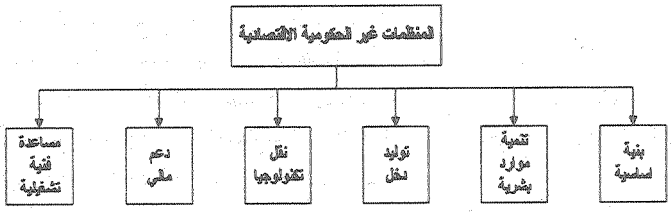
وتعد الطوعية والإنجاز الشخصي السمة الأولى التي تميز المنظمات غير الحكومية عن غيرها من المنظمات الأخرى في حين تعد السمة الثانية كونها ليست بديلاً عن الحكومة فالأفراد لهم مطلق الحرية في التجمع وتكوين منظمات يمكنها من خلال الضغط توسيع نطاق مسئوليات الحكومة وخلق "جدول أعمال عام" Public Agenda، وفي بعض الأحوال 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 خطأ بينهما.

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 ١٩٧١م وقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (٨٤) لعام ٢٠٠٢م وقانون الأحزاب السياسية رقم (٤٠) لعام ١٩٧٧م.

تنص المادة (٥٥) 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 (١) من قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (٨٤) لعام ٢٠٠٢م 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 (١١) 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:

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

(٢) 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.

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

(٤) 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 (٥٦) 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 (١) من القانون رقم (٤٠) لعام ١٩٧٧م 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 (٢) 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".

وقد بدأت هذه المنظمات 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:

(١) 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.

(٢) أن يكون هدف المنظمة مثيراً للمجتمع.

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

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

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

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

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

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

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

(١٠) 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.

ثانيا : تمويل المنظمات غير الحكومية

﴿ التعريف - الأهمية - التقسيمات ﴾

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.

ونبدأ في عرض هذه الوظيفة بتعريف التمويل وبيان أهميته وتحديد تقسيماته.

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:

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

(٢) المنافسة القوية فيما بينها للحصول على أكبر قدر ممكن من هذه الموارد.
(٣) الإدارة الجيدة للموارد تساعد على تعظيم العائد منها.
(٤) وجود خطة مستقبلية واضحة لإدارة وتنمية الموارد (المالية) ضرورة تحتمها استمرارية الأنشطة، فالاستمرارية (المالية) هي من أكثر المشكلات التي تواجه المشروعات التنموية عموماً.
(٥) الإدارة الجيدة وتنمية الموارد (المالية) هما أحد السبل المضمونة لإرضاء القاعدة الشعبية التي تساعد وتؤيد المنظمة، فضلاً عن إقناع المانحين المحتملين.
(٦) 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:
(١) (تمويل) ذاتي أو داخلي.
(٢) (تمويل) خارجي: محلي (تبرعات رجال أعمال، دعم حكومي...)، أجنبي.
■ من حيث التنفيذ:
(١) عملية فردية: تقوم بها المنظمة وحدها.
(٢) عملية جماعية: تشترك فيها أكثر من منظمة وتوزع الحصص حسب الاتفاق.
(٣) 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".

ثالثاً: 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".

رابعاً : 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:

١) 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.

٢) 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.

٣) المناسبات الخاصة

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

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:

(١) يمكن لبرنامج البريد المباشر أن يساهم في جمع التبرعات بطريقة اقتصادية.
(٢) يستطيع برنامج البريد المباشر أن يزيد بدرجة كبيرة من عدد المتبرعين لمنظمة ما.
(٣) يفتح برنامج البريد المباشر آفاقاً جديدة للمنظمة ويجعلها مميزة ومعروفة عن غيرها من المنظمات الأخرى.
(٤) يساهم برنامج البريد المباشر في نجاح حملات دعاية تم التخطيط لها من أجل القيام بجمع أعلى تبرعات ممكنة.
(٥) يمكن لبرنامج البريد المباشر أن يؤدي إلى توفير متطوعين وعمال جدد للمنظمة.
(٦) يصل البريد المباشر إلى الغالبية العظمى من الأشخاص المراد الاتصال بهم.
(٧) يمكن للبريد المباشر أن يحسن استغلال الأحداث الحالية لسهولة تنفيذ ذلك في وقت قصير.
(٨) يزيد برنامج البريد المباشر من إمكانية الرقابة على نشاط التنمية والتطوير.
(٩) يعتبر برنامج البريد المباشر مصدراً من مصادر الرضاء والتقدير الآني للمرسل إليهم.
(١٠) يستغرق برنامج البريد المباشر وقتاً أقل في التطبيق مقارنة بإجراء الاتصال والمكالمات التليفونية

الشخصية.

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

(١٢) 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:

(١) كن على طبيعتك.

(٢) أنه عمل اجتماعي تطوعي.

(٣) حافظ على موعدك.

(٤) أعطه الحق في اختيار الموعد والمكان المناسبين.

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

(٦) ادرس تاريخ عمل الخير لهذا المانح.

(٧) ركز على نقطة تكرار الدعم السابق.

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

(٩) اهتم بإزالة الحواجز النفسية بينك وبينه.

(١٠) حدث ضيفك عن المنظمة ومشاريعها.

(١١) لا تتعجل الأمور.

(١٢) حدث المتبرع عن أسباب اهتمامك بالمنظمة.

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

(١٤) 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 ثانية).

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

(١٦) 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.

(١٧) اعرض المستويات المختلفة للتبرع.

(١٨) اشكره جزيل الشكر على تبرعه.

(١٩) استفسر عن استعداده لزيادة التبرع.

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

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

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

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

(٢٤) 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.

خامساً: عملية تدسويق

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 المولين والمانحين.

ونعرض لكل متغير بقدر يسير من التفصيل.

(١) 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 العبية أو للمولين 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.

(٢) 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:

(١) يجب أن يعكس العرض رسالة المنظمة.
(٢) ينبغي أن يثبت تحقيق الهدف الخيري.
(٣) مطلوب أن يعكس شرعيتها، صلتها الوثيقة بعمل الخير، والفوائد العامة التي سيتم تحقيقها من خلال البرامج والخدمات التي يتم توفيرها وتقديمها للمجتمع.
(٤) ضرورة أن يعلن عن أهداف المنظمة، وكذلك خططها طويلة الأجل.
(٥) من المفترض أن يتضمن معايير لقياس قدرة وكفاءة المنظمة على توفير هذه الخدمات.
(٦) أهمية أن يوفر ما يثبت كفاءة قيادة المنظمة، وكذا سلامة إدارتها المالية.
(٧) يفضل البدء في الحديث عنها من ناحية جمع المعونة المالية وهو السبب الرئيس لوجودها، حيث يجب أن تتسم المناقشات بالصدق والثقة.
(٨) من المستحسن أن يوضح كيف سيتم استخدام التبرعات المالية، وعلى من سيتم إنفاقها والاستفادة منها.
(٩) يفضل أن يوضح العرض الفوائد التي ستعود على المجتمع من إكمال هذا العمل بنجاح، أو من حل هذه المشكلة.
(١٠) وأخيراً يجب أن يوضح العرض الفوائد التي سيحققها كل من ينضم لتنفيذ الأعمال الخيرية: المتطوعون والمتبرعون بالمال معاً.

(٣) 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:

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

(٢) أن تكون تكلفتها في حدود إمكانياته.

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

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

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

سادسا: 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:

(١) رئيس مجلس الإدارة. (٢) أعضاء مجلس الإدارة.

(٣) أمين الصندوق. (٤) سكرتير المنظمة

(١) 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.

(٢) 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.

(٣) 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.

(٤) 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:

(١) رئيس مجلس الإدارة. (٢) أعضاء مجلس الإدارة.
(٣) أمين الصندوق. (٤) سكرتير المنظمة.
(٥) رئيس لجنة العضوية. (٦) رئيس لجنة الدعاية والإعلان.
(٧) مجموعة من العاملين بأجر.

(١) 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.

(٢) 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.

٣) 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.

(٤) 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.

(٥) 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.

(٦) 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.

(٧) 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.

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

يمكن هنا طرح التوصيات الآتية:

(١) 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.

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

(٣) 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.

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

(٥) 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.

(٦) 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.

(٧) 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.

ثامناً: التمويل الأجنبي

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 المولين 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:

(١) الإطار التشريعي: هل يسمح بالحصول على التمويل الأجنبي؟

(٢) اعتبارات الكفاءة والفعالية: كيف؟ وأين؟ ومتى ستنفق تلك الأموال؟

وفى إطار دراسة تمويل المنظمات غير الحكومية يمكن التركيز على البعد الخاص بالعلاقة بين المنظمة والمانحين الأجانب سواء كانت دولاً أو مؤسسات دولية أو منظمات غير حكومية دولية، خاصة أن هذا البعد يشغل بال الكثيرين حالياً.

وفيما يلى بعض الملاحظات فى هذا الشأن التى تحتاج إلى المزيد من المناقشة والتحليل:

(١) يفضل المانحون الأجانب البعد قدر الإمكان عن التعامل مع الحكومات الوطنية، وذلك لاعتبارات سياسية أو اعتبارات خاصة بالكفاءة والفعالية، فضلاً عن الشك فى موضوعية وقدرات البيروقراطية الحكومية.

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

(٣) يظل هناك اختلاف بشأن ما إذا كان تمويل المنظمات غير الحكومية فى الدول النامية يقدم مباشرة إلى هذه المنظمات من قبل الدول المانحة والمؤسسات والسفارات المانحة أم يقدم من خلال قنوات على رأسها المنظمات غير الحكومية المناظرة فى الدول المتقدمة وتعتبر هذه المشكلة حيوية بالنسبة للمنظمات غير الحكومية فى الدول النامية، التى قد تعانى من ضغوط حكومية للحد من عملياتها فى مجال محدد، أو منعها من أداء دور تراه ينال من شرعية الحكومة.

(٤) توجد العديد من المزايا بالنسبة للمنظمات غير الحكومية فى الدول النامية، عندما تتلقى المنح بشكل غير مباشر - بواسطة منظمة غير حكومية وسيط - أولها أن تلك المنظمات لن تدخل فى مجال الإجراءات الإدارية المعقدة التى عادة ما تفرضها الجهات الرسمية المانحة فضلاً عن النقص فى القدرات والموارد البشرية المؤهلة لاستيفاء تلك الإجراءات.

(٥) يجب على كل من الحكومات والمانحين الدوليين، أن يعوا أن وجود بيئة مواتية لعمل المنظمات غير الحكومية يعد خطوة إيجابية، ويؤدى إلى دخول كثير من المنظمات غير الحكومية التى تهدف إلى الاستفادة من التمويل.

(٦) أن المشروعات التنموية التى قد تقوم بها منظمات غير حكومية وتمول من مانحين أجانب، قد تعانى من مشكلات حقيقية منها أن بعض الجهات المانحة يكون لها أهداف قد تختلف تماماً عن أهداف الجماعات التى تقام من أجلها هذه المشروعات فى المجتمعات الفقيرة، كذلك فإنه فى بعض الأحيان تكون المتطلبات التنفيذية والمهارات المطلوبة لإنجاز هذه المشروعات، تفوق إمكانيات المنظمة غير الحكومية، فى الوقت الذى تضع فيه الوكالات الأجنبية إطاراً زمنياً جامداً لإنجاز هذه المشروعات أو من المشكلات التى تثور فى هذا الإطار أن تتقدم المنظمة غير الحكومية بمقترح لمشروع تنموى تحصل على أساسه على دعم مالى، ثم تقوم بتنفيذ مشروع آخر مختلف دون النظر إلى الاتفاق الموقع مع الجهة المانحة بل ودون إبلاغها.

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

(٨) أن المانحين الدوليين قد يتجهون إلى تقديم المساعدات لحكومات الدول النامية للعمل بشكل أكثر تعاوناً مع المنظمات غير الحكومية فى دولهم، وذلك على إعتبار أن هؤلاء المانحين يجدون أن فى صالحهم إيجاد علاقة صحية بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية العاملة فى مجالات التنمية.

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

(١٠) أن الاختلافات بين المنظمات غير الحكومية وكبار المانحين مهمة وعادة ما يكون من الصعب تجاوزها، فالمانحون يتعاملون فى الأموال والتكنولوجيا فى حين تتعامل المنظمات غير الحكومية فى القيم والأفراد والمؤسسات. فى الوقت نفسه عادة ما تعمل الوكالات المانحة مع الحكومات المركزية وتدخل فى مشروعات كبيرة على عكس المنظمات غير الحكومية التى تعمل مع المنظمات المحلية الصغيرة والمشروعات المتواضعة، كذلك فإن كبار المانحين يقدمون الأموال من خلال عقود على عكس طبيعة المنح التى تتعامل معها المنظمات غير الحكومية.

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

وتعتبر مشكلة التمويل الأجنبى من أخطر المشكلات التى تواجه المنظمات غير الحكومية فى الدول العربية خاصة مع محدودية مصادر التمويل، وعدم توافر أنظمة محاسبية دقيقة لديها ، وهناك العديد من الدوافع التى تحرك الشمال المتقدم لتوجيه المنح والتبرعات لدول الجنوب بعضها تحكمه إعتبارات سياسية أو إقتصادية أو ثقافية والبعض الأخر تحكمه الاعتبارات الإنسانية.

وبصفة عامة يمكن القول أن التمويل الأجنبى يتوقف على عدد من المحددات تتمثل فى:

١ـ الإطار التشريعي: هل يسمح بالحصول على تمويل أجنبى؟

٢ـ اعتبارات الكفاءة والفعالية: كيف ؟ وأين؟ ومتى ستنفق هذه الأموال؟

٣ـ طبيعة ونوعية المشروعات المنفذة: هل تتضمن أغراضاً 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:

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

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

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

(٤) 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.

(٥) 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.

(٦) 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 (٨٤) لعام ٢٠٠٢م 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:

(١) 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.

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

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

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

(٥) 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.

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

(٧) 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.

تاسعاً: تنمية موارد الجمعيات الأهلية فى ظل القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢ قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية

تتعدد مواد القانون ولائحته التنفيذية فى شأن تنظيم ودعم موارد المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الأهلية، ويبدأ فى المادة (١٣) منه بمنح الجمعيات الخاضعة لأحكامه عدداً من المزايا، هى:

(أ) الإعفاء من رسوم التسجيل والقيد التى يقع عبء أدائها على الجمعية فى جميع أنواع العقود التى تكون طرفاً فيها كعقود الملكية أو الرهن أو الحقوق العينية الأخرى وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات.

(ب) الإعفاء من ضرائب ورسوم الدمغة المفروضة حالياً والتى تفرض مستقبلاً على جميع العقود والتوكيلات والمحررات والأوراق المطبوعة والسجلات وغيرها.

(ج) الإعفاء من الضرائب الجمركية والرسوم الأخرى المفروضة على ما تستورده من عدد وآلات وأجهزة وأدوات ولوازم إنتاج وكذا على ما تتلقاه من هدايا وهبات ومعونات من الخارج، وذلك بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على إقتراح وزير الشئون الإجتماعية (التضامن الإجتماعى)، وعرض وزير المالية، وبشرط أن تكون هذه الأشياء لازمة لنشاطها الأساسى.

(د) إعفاء العقارات المبنية المملوكة للجمعية من جميع الضرائب العقارية.

(هـ) تمنح تخفيضاً مقداره (٢٥٪) من أجور نقل المعدات وآلالات على السكك الحديدية.

(و) سريان تعريفة الاشتراكات والمكالمات التليفونية الخاصة المقررة للمنازل.

(ز) تمنح تخفيضاً مقداره (٥٠٪) من إستهلاك المياه والكهرباء والغاز الطبيعي التى تقوم بإنتاجها الهيئات العامة وشركات القطاع العام وأية جهة حكومية.

(ح) إعتبار التبرعات التى تقدم للجمعيات تكليفاً على دخل المتبرع بما لا يزيد على (١٠٪) منه.

وتجيء المادة (١٧) من القانون لتقرر حق الجمعية فى تلقى التبرعات، وأنه يجوز لها جمع التبرعات من الأشخاص الطبيعيين ومن الأشخاص الاعتبارية وذلك بموافقة الجهة الإدارية على النحو الذى تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون.

وقد نصت هذه المادة كذلك على شرط أعتقد فى أهميته وضرورته حيث قررت أنه فى جميع الأحوال لا يجوز لأية جمعية أن تحصل على أموال من الخارج سواء من شخص مصري أو شخص أجنبي أو جهة أجنبية أو من يمثلها فى الداخل، ولا أن نرسل شيئاً مما ذكر إلى أشخاص أو منظمات فى الخارج إلا بإذن من وزير الشئون الاجتماعية، وذلك كله فيما عدا الكتب والنشرات والمجلات العلمية والفنية.

واستكمالاً لسياسة دعم موارد الجمعيات الأهلية تقرر المادة (١٨) من القانون أنه يجوز للجمعية، فى سبيل تحقيق أغراضها ودعم مواردها المالية، أن تقيم المشروعات الخدمية والإنتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمباريات الرياضية.

فى مقابل هذه المزايا والإعفاءات والحقوق، يلزم القانون الجمعيات بما يلي:

(م ٢١): يكون لكل جمعية ميزانية سنوية، وعليها أن تدون حساباتها فى دفاتر يبين فيها على وجه التفصيل مصروفاتها وإيراداتها بما فى ذلك التبرعات ومصدرها .

وإذا جاوزت المصروفات أو الإيرادات عشرين ألف جنيه وجب على مجلس الإدارة عرض الحساب الختامى على أحد المحاسبين المقيدين بجدول المراجعين الحسابيين مشفوعاً بالمستندات المؤيدة له لفحصه وتقديم تقرير عنه قبل إنعقاد الجمعية قبل بشهر على الأقل.

وتعرض الميزانية فى تقرير مجلس الإدارة وتقرير مراقب الحسابات فى مقر الجمعية قبل إنعقاد جمعيتها العمومية بثمانية أيام على الأقل، وتظل كذلك حتى يتم التصديق عليها، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا

القانون كيفية عرض هذه المستندات.

م(٢٢): تلتزم الجمعية بأن تودع لدى أحد البنوك أو صندوق التوفير أموالها النقدية بالأسم الذى قيدت به. وعلى الجمعية أن تنفق أموالها بما يحقق أغراضها، ولها أن تستثمر فائض إيراداتها على نحو يضمن لها الحصول على مورد ثابت أو أن تعيد توظيفها فى مشروعاتها الإنتاجية والخدمية وفى جميع الأحوال يمتنع على الجمعية الدخول فى مضاربات مالية، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الأحوال والشروط التى يجوز بمقتضاها استثمار أموال الجمعية.

وتجيء اللائحة التنفيذية لهذا القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢ لتفصل فيما أجمله وتقرر الإجراءات فى شأن تطبيق أحكامه، وفيما يتعلق بشأن تنظيم ودعم موارد الجمعيات نجده فى المواد ٥٠،٥١،٥٢،٥٣،٥٤،٥٦،٥٧،٥٨،٥٩ من تلك اللائحة.

أضف إلى ذلك المادة رقم (١٦٩) التى تحدد هدف صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأ بوزارة الشئون الاجتماعية فى إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة وفق أحكام القانون.

وتحدد المادة (١٧٨) من اللائحة أغراض هذا الصندوق فتنص على أنه تخصص موارد الصندوق للصرف منها لتحقيق أغراضه وعلى وجه الخصوص ما يأتي:

(أ) تقديم الإعانات للجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة وفقاً لأحكام القانون.

(ب) إصدار النشرات التى تمكن المتبرعين فى الداخل والخارج من تحديد قدر إسهاماتهم.

(ج) إعداد ونشر دليل سنوي ببيان الجمعيات والمؤسسات الأهلية والإتحادات النوعية والإقليمية التى ينتمون إليها لتمكين المواطنين من الإسهام فيها والمشاركة فى العمل الإجتماعى التطوعي.

(د) إقامة المشروعات الخدمية والإنتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمعارض والمباريات الرياضية بهدف تنمية موارده.

خاتمة

إذا ما إتفقنا على أن المنظمات غير الحكومية تختلف فيما بينها من حيث الرؤية والرسالة والأهداف والحجم والتوجه والإمكانيات ومجال العمل وما شاكل ذلك، فإنها تختلف كذلك فى أساليب وطرائق أدائها لأعمالها وأنشطتها وتنفيذها لبرامجها.

إن 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 المحلية 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.

ونؤكد فى النهاية على أن ضمان إستمرارية الموارد يتيح للمنظمات القيام بالأنشطة ويعظم قدرتها على تقديم الخدمات وإستخدام العاملين بأجر وشراء المستلزمات وأعمال الصيانة وبناء المرافق، وفى أحسن الأحوال الطموحة، يؤدى إلى التحسين والتطوير المستمر.

ونشير إلى أن هناك مصدر جديد للموارد يكتسب أهمية متزايدة فى السنوات الأخيرة وهو مدخل إسترداد التكلفة Cost recovery بشكل كلى أو جزئى مقابل الخدمة التى تقدمها هذه المنظمة غير الحكومية أو تلك، بما يؤدى إلى تقليص الفوارق بين الذين يستحقون الدعم المجانى أو المنخفض التكلفة، وبين القادرين على الدفع أمام تراجع الخدمات الحكومية فى المجال الإجتماعى، واشتداد المنافسة على القطاع الخاص الذى يركز فى الخدمات العالية التقنية المرتفعة التكلفة.

ويقابل ذلك التوصية بضرورة أن تدير هذه المنظمات الوفر المالى لديها بحكمة ورشادة، وأن تستثمره فى مجالات معقولة مضمونة ومتنوعة، تؤدى إلى توليد الدخل بشرط أن تكون ضمن أهداف رسالتها، وألا تنغمس فى الأنشطة المعرضة لتقلبات السوق ومشاكلها، ونحيل هنا إلى مبدأ المساءلة الاقتصادية كأحد متغيرات مساءلة المنظمات غير الحكومية.

أهم المصادر

أولاً: باللغة العربية

١ـ الكتب

(١) د. أماني قنديل، المجتمع المدني في العالم العربي: دراسة للجمعيات الأهلية العربية، واشنطن العاصمة: CIVICUS منظمة التحالف العالمي لمشاركة المواطن ١٩٩٤

(٢) شهيدة الباز، المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين محددات الواقع وآفاق المستقبل، القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية ١٩٩٧

(٣) د. عطية حسين أفندي، المنظمات غير الحكومية والتنمية: إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية مع إشارة خاصة للحالة المصرية، القاهرة: المؤلف نفسه ١٩٩٨

٢ـ الدوريات

(١) أيمن السيد عبد الوهاب، قانون الجمعيات الأهلية: الأولويات والتحديات كراسات استراتيجية، السنة الثانية عشرة ٢٠٠٢، العدد ١٢١، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام.

(٢) د. عطية حسين أفندي، شركاء التنمية: الحكومة - القطاع الخاص المنظمات غير الحكومية، مجلة النهضة، العدد الرابع، يوليو ٢٠٠٠، جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

٣ـ الدراسات والبحوث

(١) 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، ٦-٨ مارس ٢٠٠٤

٤ـ المقالات

(١) د. عطية حسين أفندي، ملاحظات حول التمويل الأجنبي للمنظمات غير الحكومية الأهرام الاقتصادي، ١٩٩٩/٣/٢٢

٥ـ أخرى

(١) 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..

(٢) 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 ٢٠٠٥

ثانياً: باللغة الإنجليزية

BOOKS

(1) Bliss, Edwin C., Getting Things Done, New York: Macmillan Publishing Company, 1995.

(2) Block, Stephen R., Perfect Nonprofit Boards: Myths Paradoxes & Pardigms, MA: Simon & Schuster Custom Publishing, Capital, 1998.

(3) 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.

(4) Diane, Borst & Patrick J. Montana (eds.), Managing Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1994.

(5) Drucker, Peter F.,, Managing the Non-Profit Organization Principles & Practices, New York: Harper Business, 1992.

(6) Flanagan, Joan, Successful Fund Raising : A Complete Handbook for Volunteers &Professionals, Chicago: Contemporary Books, 1993.

(7) _____, The Grass Roots Fund Raising Book, Chicago Contemprary Books, 1992.

(8) Greenfield, James M., Fund Raising Fundamentals: A Guide to Annual Giving for Professionals & Volunteers, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

(9) 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.

[1] 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..

الفهـــرس

مطابع الأهرام التجارية - قليوب - مصر