مقدمة
فى
دراسة المنظمات غير الحكومية

د. عطية حسين أفندى

استاذ الإدارة العامة المتفرغ

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

2016 م

مقدمة

فى

" دراسة المنظمات غير الحكومية"

د . عطية حسين أفندى

أستاذ الإدارة العامة المتفرغ

قسم الإدارة العامة– كلية الإقتصاد والعلوم السياسية

جامعة القاهرة

2016 م

إهـــــداء

إلـــى

المنشغلين والمشتغلين

بالعمل الأهلى

"إن الإنجازات المهمة فى هذا العالم لا تنتظر الأشخاص المثاليين كى يقوموا بها ، كم ستكون الغابات ساكنة إذا اقتصر التغريد على أفضل الطيور" .

خامساً: مفهوم البناء المؤسسي..... (107-116)
سادساً: القطاع غير الرسمي..... (108-120)
سابعاً: المنظمات غير الحكومية الدولية ..... (121-123)
- **خاتمة الكتاب** .... (124-135)
- **مصادر الكتاب** ... . (141-146)

مقدمة
فى
" دراسة المنظمات غير الحكومية"

مقدمة (المقدمة)

هذا ثالث كتاب أعده فى مجال المنظمات غير الحكومية ، وقد جاء الكتاب الأول بعنوان " المنظمات غير الحكومية والتنمية – إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية مع إشارة خاصة للحالة المصرية" ونشرعام 1998م بعد ترجمته إلى اللغة العربية حيث كان فى الأصل دراسة باللغة الإنجليزية أنجزتها أثناء تواجدى بالولايات المتحدة لمدة ستة أشهر كباحث زائر لدى كلية الشئون العامة والبيئية بجامعة إنديانا (بلومنجتون).

ولعل تقديم البروفسور "شارلز بونسر" أستاذ التنمية الإقتصادية بهذه الكلية لهذا الكتاب يغنى عن التفصيل فى دافعى لإعداد الدراسة والهدف المنشود منها وفائدتها دون مغالاة.

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

وواقع الأمر أن موضوع المنظمات غير الحكومية يشهد إهتماماً بالغاً خلال السنوات العشر الماضية سواء كان ذلك فى الدول المتقدمة أو النامية لدرجة أنه فى بعض الدول باتت تلك المنظمات تقوم بدور أساسى فى تلبية حاجات المجتمع المختلفة وعلى نطاق واسع سواء كانت الحاجات إقتصادية أو إجتماعية.

ويبدو جلياً أن هذا الإتجاه لا يعبر فقط عن إستمرارية وإنما يعبر عن إتجاه متصاعد فى ضوء إجراءات التقشف التى تشهدها الميزانيات العامة، وتوجه الحكومات والمؤسسات المانحة للبحث عن بدائل أكثر فعالية لتقديم الخدمات العامة.

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

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

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

البروفيسور شارلز بونسر

أستاذ التنمية الإقتصادية بكلية الشئون العامة والبيئية

جامعة إنديانا 1996/5/20م

وقد تضمن هذا الكتاب خمسة مباحث على النحو التالى:

المبحث الأول : المنظمات غير الحكومية : الظاهرة

المبحث الثانى: المنظمات غير الحكومية: العلاقة مع الحكومة والقطاع الخاص

المبحث الثالث:المنظمات غير الحكومية: الإدارة

المبحث الرابع: المنظمات غير الحكومية: التمويل

المبحث الخامس: المنظمات غير الحكومية: مكامن القوة ومواطن الضعف.

.. وبعد ثمان سنوات على نشر هذا الكتاب وفقنى الله تعالى إلى إصدار ونشر الكتاب الثانى وقد وسمته " المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموى"، ويعتبر خطوة متقدمة أكثر تفصيلاً وتحديداً وتحليلاً عن الكتاب الأول، وقد جاءت مقدمته تعبر عن ذلك" يطيب لى – بعد مرور أكثر من إثنى عشر عاما على بدء إهتمامى بمجال المنظمات غير الحكومية على المستويين الأكاديمى والعملى- أن أقدم للمنشغلين والمشتغلين بالعمل الأهلى فى مصر وباقى الدول العربية الشقيقة هذا الكتاب، لعله يكون مفيداً فى سبيل الإرتقاء بأداء المنظمات غير الحكومية بحيث تصبح أكثر كفاءة بل وأكثر فعالية فى تحقيق المأمول فيها فى سد الفجوة وملء الفراغ بين مالاتقدر عليه الحكومة ولا يرغب فيه القطاع الخاص، وبتعبير أوضح دورها التنموى".

ولعل تحديد عنوان الكتاب بـ"المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموى" يؤكد على أهمية هذا الدور ومن ثم إمتدت موضوعات الكتاب واتسعت للتأصيل للعديد من أبعاد ظاهرة المنظمات غير الحكومية، إنطلاقاً من قناعة مؤداها أن عمل تلك المنظمات

فى منظومة التنمية إنما يتأثر إيجاباً وسلباً بمختلف المفاهيم والمتغيرات والمصطلحات والأبعاد والعمليات والمسائل المتعلقة بالممارسة والتطبيق، وأنه إذا غلب على الكتاب الطابع الإدارى فى العرض والتحليل، فإن هذا واقع بحكم تخصص المؤلف والرغبة فى أن يجىء الكتاب أقرب ما يكون إلى "دليل عمل".

وقد جاءت موضوعات الكتاب أبعد وأوسع وأكثر تفصيلاً وتحليلاً وعرضا من موضوعات الكتاب الأول، خاصة فى مجال الإدارة، فتضمن مسائل الإدارة الجيدة فى المنظمات غير الحكومية وبعض أبعاد هذه الإدارة ثم أهم مداخل تطوير أداء هذه المنظمات ودور وتأثير القيادة فيها، وكذلك مسألة تنمية موارد هذه المنظمات فجاء التفصيل فى معنى وأهمية وتعريف وأنواع تمويلها ثم الإستراتيجيات وطرق تنمية الموارد، عملية تسويق المنظمة ذاتها، ووظيفة تنمية الموارد، وتحسين كفاءة هذه العملية وأخيراً التمويل الأجنبى مغ إشارة خاصة لمصر، وتلا ذلك موضوع أسلوب الحكم الموسع Governance فى المنظمات غير الحكومية، واشتمل على التعريف بالمفهوم، مؤشرات التطبيق، المساءلة..، وتضمن الكتاب ذلك موضوع"البناء المؤسسى للمنظمات غير الحكومية" بالتفصيل بدءًا بتحديد المفهوم وابعاده الرئيسة ثم المكونات والمراحل التى تواجه تطبيق البناء المؤسسى فى الدول العربية.

وينتهى الكتاب الثانى بعرض دور الجامعات ومراكز البحث العلمى فى تعزيز العمل الأهلى من حيث العملية التعليمية والنشاط الطلابى، التنظير والعملية البحثية والتدريب والإستشارات، ثم أهم مشكلات البحث العلمى فى المجال وأخيراً تجربة قسم الإدارة العامة بكلية الإقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة فى تجسيد مثل هذا الأدوار.

.. بعد هذا التنويه الموضوعّى عن كتابى السابقين، والذى أرجو أن يكون مفيداً فى تكوين صورة واضحة عن إهتمامى وإنشغالى الكبيرين بمجال المنظمات غير الحكومية، وفى إعطاء القارىء فكرة دقيقة عما أراه فى موضوعات ومسائل هذا المجال، يصبح منطقياً أن يثور هذا التساؤل: لماذا إذن هذا الكتاب الثالث؟

الإجابة عن هذا التساؤل أمر ميسور يعبر عن منهج للتفكير أتبعه وأعتقد فى جدواه دائماً وهو"إعادة التفكير" بشأن ما أفكر فيه وما أكتبه وما أطرحه على تلاميذى والقراء بصفة عامة، وبتطبيق ذلك على السياق الذى نحن بصدده نقرر بأنه إذا كان

الكتاب الأول" دراسة إستطلاعية" بالتعبير المناسب أو الملائم، والكتاب الثانى" دليل عمل" بتأثير عناصره وطريقة عرضه، فإن هذا الكتاب الثالث يجىء ليمثل "كتاباً تعريفياً" بمجال المنظمات غير الحكومية.

بمعنى أكثر تفصلاً فإنه بعد تناول المسائل التفصيلية والأبعاد العملية والأطر المؤسسية وطرح وجهات النظر وأبعاد الجدل وغيرها، مما اشتمل عليه الكتابان الأوليان، فإن هذا (الثالث) بمثابة عودة إلى "أصل المسألة"، وأشبه ذلك بحالة غواص سبر أغوار أعماق البحر واستكشف كثيراً مما فيه وقضى فى ذلك وقتاً ليس بالقصير، ثم شعر بأنه آن الآوان ليصعد ويطفو على السطح مرة أخرى ليملأ رئتيه بالأكسجين ويعمر صدره بالهواء النقى العليل، تمهيداً وإستعدادا للعودة مرة أخرى للغوص إلى الأعماق.

والحقيقة أن هذا ليس حالى وحدى بل حال كثيرين مما يعملون فى مجال البحث والدراسة والتدريس، الذين يشعرون من وقت لآخر بعد، إنغماسهم فى التفاصيل وتعاملهم مع الجزئيات، أنهم بحاجة إلى العودة إلى " الإطار" وتذكر "الأساسيات" وإستعادة "المدخلات".

آمل أن يجىء هذا الكتاب الصغير "المقدمة" معبراً عن أفكارى هذه محققاً بعض ما أصبو إليه من ترسيخ "المنطلقات" وتحديد "السياقات" ببساطة وتركيز غير مخلين.

والله ولى التوفيق

د. عطية حسين أفندى
أستاذ المنظمات غير الحكومية

المبحث الأول

المنظمات غير الحكومية

"التأصيل النظرى للظاهرة"

المبحث الأول

المنظمات غير الحكومية

التأصيل النظرى للظاهرة

تمهيد

القطاع الثالث، النظام الثالث، المنظمات غير الهادفة للربح (NPOs) المنظمات غير الحكومية (NGO's)، القطاع المستقل، المنظمات التطوعية الخاصة (PVO's) وغيرها من المطلحات تعبر عن نفس الظاهرة، هى وجود منظمات لا تندرج فى الهيكل التنظيمى للحكومة ولا تهدف إلى الربح بالمعنى العام كما يفعل القطاع الخاص.

وفى هذا الكتاب يستخدم الباحث مصطلح المنظمات غير الحكومية باعتباره الأوسع إنتشاراً وإستخداماً على مختلف المستويات وفى معظم المحافل.

وفى إطار السعى لإجلاء جوانب الظاهرة محل الدراسة تثورعدة تساؤلات مهمة من أبرزها ماهية هذه المنظمات؟ وماذا عن أهم القضايا التى تثيرها دراستها ثم ما هى مداخل الدراسة ومناهج التفسير، والتساؤل عن مفهومى الرؤية والرسالة فى هذا المجال، وطبيعة بيئة العمل التى تباشر فيها هذه المنظمات أعمالها وتدير برامجها وأنشطتها فيها، وأخيراً ما هى أهم مشكلات البحث العلمى فى هذا المجال.

ومن ثم يتضمن هذا المبحث مايلى:

* التعريف- أهم قضايا الدراسة.
* مداخل الدراسة- مناهج التفسير.
* الرؤية- الرسالة.
* بيئة العمل.
* أهم مشكلات البحث العلمى.

المنظمات غير الحكومية

التعريف- أهم قضايا الدراسة

نتناول فى هذا البعد الأول من ابعاد التأصيل النظرى لظاهرة المنظمات غير الحكومية مسألة التعريف بها وأهم القضايا التى تثيرها دراستها.

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، كما أشرنا سابقاً مصطلح "المنظمات غير الحكومية" – بصفة عامة – باعتباره الأوسع إنتشاراً والأكثر ملاءمة.

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 الإقتصادي والإجتماعي لها... وهكذا.

هذا التعدد الذي إنتهى إليه المؤلف من مراجعة العديد من أدبيات المنظمات غير الحكومية يكشف عن إستمرارية محدودية المعرفة العلمية الرصينة بأبعاد هذه المنظمات، كما يعكس غياب الإتفاق 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 أكثر مما يجب أن تكون عليه.

كما تعاني تعريفات مفهوم "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 الإجتماعية... 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.

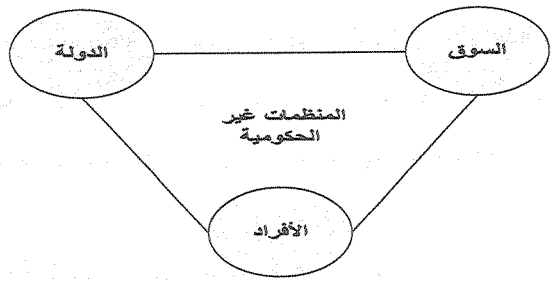
(5) تتمتع بإدارة ذاتية أي ذاتية الحكم، تحكم نفسها بنفسها.

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

(7) عدم التسييس بمعنى التركيز على الإنشغال بالسياسات وعدم الإشتغال 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 ا 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 (٦)
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.

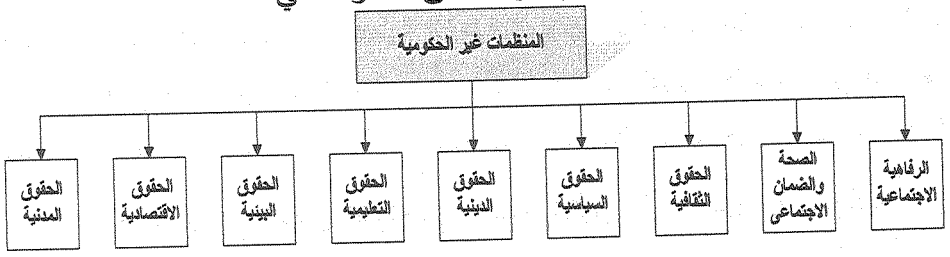
والواقع أنه يمكن القول أن المنظمات غير الحكومية تعد أقل مكونات المجتمعات الحديثة تبلوراً، الأمر الذي لا يعود فقط إلى مشكلات التعريف والتصنيف، وإنما كذلك للإختلافات الشاسعة بين هذه المنظمات والتي تعكس إختلافات الثقافة والاقتصاد والبناء القانوني والخلفية السياسية، وعلى الرغم من تباين المنظمات غير الحكومية 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 الإجتماعي، كما توفر الخدمات الإجتماعية، وفي بعض المجتمعات تشارك هذه المنظمات مشاركة واضحة في عملية التنمية المجتمعية الشاملة وتمثل الأداة الرئيسة لتوزيع ونشر الرفاهة الإجتماعية، 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 تتجسد السمة الثانية فى 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 إعتبارها منظمات عامة بمعنى أنها تقدم خدماتها لعموم الناس وتساهم في إشباع الإحتياجات 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

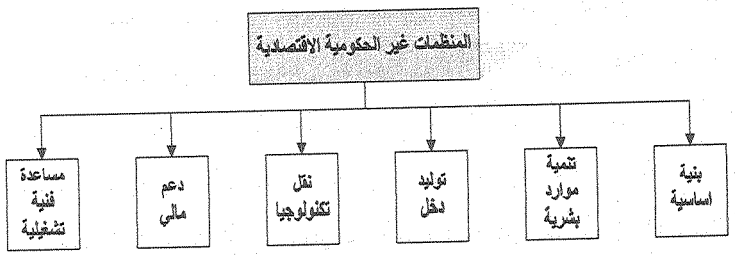
منظمات خاصة من حيث الإنشاء فالأفراد هم الذين يقومون بتأسيسها، كما أنها تدار بنفس أساليب إدارة القطاع الخاص من حيث التشغيل، ولكنها تختلف عن المنظمات الخاصة في كونها لا تهدف إلى الربح بالمعنى الواسع، كما أن القائمين على إدارتها ليس لهم الحق في الحصول على نصيب من الأرباح التي تحققها فيما يعرف بمبدأ "لا 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 إتفاق 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)
مجال عمل المنظمات غير الحكومية



شكل رقم (3)
أنماط المنظمات غير الحكومية الاقتصادية

وإنطلاقاً من التصنيفات السابقة تبدو أدبيات المنظمات غير الحكومية متعددة الأوجه تغطي الأبعاد السياسية والإقتصادية والإدارية، الأمر الذي يدعو للمزيد من الدراسات المنهاجية للتوصل إلى تعريف دقيق للمنظمات غير الحكومية وتصنيف واضح يمكن من الضم والإستبعاد بارتياح، ويصبح من الضروري لتطوير دراسات المنظمات غير الحكومية الإتفاق 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 .

- "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 الإجتماعية 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 إختيار 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 الإجتماعية المنظمة والذي من أهم سماته: الطوعية – العطاء– الإعتماد على الذات بشكل كبير– الإستقلال عن الدولة، وإن كان مقيداً بنظام قانوني أو مجموعة من القواعد، ويتميز 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 الإجتماعية 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".

وفيما يلى بعض التفصيل:

المؤسسات الإرثية هي تلك التي ينتمي إليها الفرد بالميلاد لاعتبارات مسبقة دون أن يكون له في هذا الإنتماء المبكر أي هامش من حرية الإختيار وأول هذه المؤسسات هي الجماعات القرابية مثل الأسرة أو العشيرة أو القبيلة وبما أن هذه التنظيمات الإرثية سابقة لأي مؤسسات أو تنظيمات إجتماعية 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 بالإنتماء 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 إستقلال 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 الإتحادات المهنية، الأحزاب السياسية، الصحافة ووسائل الإتصال المستقلة.

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

- "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 والإقتصادية والإجتماعية 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 الإقتصادية لأعضاء النقابة والإرتقاء بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في إتحادات الكتاب والمثقفين والجمعيات الثقافية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقاً لاتجاهات أعضاء كل جمعية ومنها كذلك أغراض وأهداف اجتماعية للإسهام في العمل الإجتماعي لتحقيق التنمية، وبالتالي يمكن القول أن العناصر البارزة لمؤسسات المجتمع المدني هي: الأحزاب السياسية-النقابات العمالية- الاتحادات المهنية- الجمعيات الثقافية والإجتماعية- جمعيات التنمية وبصفة عامة المنظمات غير الحكومية".

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 الإجتماعية المفروضة أو المتوارثة تحت أي اعتبار، ويشير العنصر الثاني إلى فكرة "المؤسسية" التي تطال مجمل الحياة الحضارية تقريباً والتي تشمل مناحي الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية 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 إجتماعية تعمل في إطار وروابط تشير إلى علاقات التضامن والتماسك أو الصراع والتنافس الإجتماعيين، 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 الإتساع أوالضيق فإنه يمكن القول أن مفهوم المجتمع المدني ينطوي على ثلاثة استخدامات متشابكة رغم تباينها، الاستخدام الأول هو الاستخدام السياسي المباشر.

فمع ظهور المدينة اليونانية، ظهرت المقاربة الأولى لمفهوم ظاهرة المجتمع المدنى، حيث جرى التمييز بين ما هو فردى، وما هو عمومى، وهما صفتان تلحقان بالمواطن فى المدينة، فهناك: مواطن يعيش لحياته الخاصة وكل دوافع نشاطه هى فى خدمة حياته الشخصية، وهناك مواطن آخر يعنى بكل ما هو عام ومشترك ويهتم بمصالحه الخاصة، إلى جانب مصالح المدينة، فهذا الأخير هو اليونانى الحر الذى يساهم فى إدارة المدينة.

كانت المدينة اليونانية هى الحاضنة لظاهرتى المجتمع السياسى والمجتمع المدنى، ولم يكن التمييز بينهما يجرى على أساس المصطلح، بل على أساس معيار المصلحة، فالعمل من أجل تحقيق مصلحة تهم جماعة أقل من تجمع المدينة كالأسرة، يصنف على أنه مصلحة خاصة، فمن يحصر نفسه فى هذه الحدود من المصلحة يعتبر "غير منتم إلى المدينة أى المصلحة العامة التى تعطى لمن يعمل من أجلها صفة المواطن الذى يحكم نفسه بنفسه"

كانت المدينة هى المرجعية العليا التى يدور حولها الفكر السياسى اليونانى فهى مصدر المواطنة والانتماء، انطلاقاً منها يتم تحديد معايير المصالح.

وقد تحدث أرسطو عن المجتمع المدنى قاصداً وبمعنى عام " الجماعة السياسية". وظل هذا التحديد صامداً وقتاً طويلاً، فقط من عام 1750-1785 ظهرت طريقة قراءة حديثة وممكنة وفرضت نفسها فنجد "جون لوك" و "مونتسكيو" و"هيجل" و"توكفيل" يعزلون المجتمع المدنى بوضوح عن الدولة ولكن لا يفصلونه عن السوق الذى نشأ وتشكل، وقصدوا بالمجتمع المدنى مشروعاً لتعايش سلمى متمدن لمواطنين أحرار تحت حكم القانون، لكن دون الدلالة السلطوية للدولة، ويجيء "كارل ماركس" ليحصر المصطلح فى المجتمع الأهلى المنتج للبضائع.

وفى الكتابات اللاحقة أصبح المجتمع المدنى شعاراً لأحزاب سياسية وحركات مختلفة أيديولوجية وفكرية، وهو المعنى الذى وظفه "غرامشى Antonio Gramsci" بوصفه حقلاً للصراع السياسى والأيديولوجى لتحقيق الهيمنة المضادة، وهناك أستخدام ثان يشير إلى المدلول الإجتماعى لمفهوم المجتمع المدنى كمفهوم تحليلى إستخدم من قبل علماء الإجتماع لكى يصف وربما ليشرح ويفسر ظواهر وهيئات إجتماعية، أو حتى كمسرح للحوادث يربط بين التحليل الإجتماعى على المستويين الجزئى والكلى- الكبير والصغير، وقد تم إستخدام مفهوم المجتمع المدنى بشكل متزايد وفق هذا المعنى لتوصيف النظام الإجتماعى القائم على أفكار المواطنة والديمقراطية، فى حين ينتج إستخدام الثالث عن المدلولين السابقين، وهو من الناحية الفلسفية مفهوم معيارى بمعنى أنه يستعمل كغاية أخلاقية أى أنه رؤية توجيهية تحاول تقديم العلاقة بين مصالح الفرد ومصالح المجتمع بوصفها تعبيراً عن الخير بما هو غاية أخلاقية والمجتمع المدنى كمفهوم معيارى يؤكد على المصلحة المشتركة فى مواجهة ما عرف بالفردية.

ويمكن القول أن الإدراك السياسى الرسمى بأهمية الدور الذى بدأت تلعبه منظمات المجتمع المدنى يعنى- ضمن ما يعنى- أن الحكومة باتت تدرك أن فعالية هذه المنظمات واتساع دورها لا يعنيان خصماً من قوتها، بقدر ما يعنيان توفير شبكات أمان إجتماعى تساعدها على القيام بوظائفها الأساسية وترك مجالات أخرى للنشاط الأهلى والمبادرات المدنية.

ثانياً: أهم القضايا فى دراسة المنظمات غير الحكومية

أما عن أهم القضايا التى تثيرها دراسة المنظمات غير الحكومية فإنه يمكننا من واقع الخبرة العملية بالمشاركة فى عديد من المؤتمرات على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، فضلاً عن الاهتمام الأكاديمى- بطبيعة الحال- تقديم عدد منها نحسبه يتصف بالأهمية، نسبقه بعرض مجموعة من النتائج التى إنتهت إليها هذه المؤتمرات، وتظل الحاجة قائمة إلى مزيد من الدراسة والتحليل والفهم الأوسع وذلك على النحو التالى:

(1) أن المنظمات غير الحكومية باتت – مع التطور الكبير فى عملها فى المجتمعات المتقدمة– تدخل فى إطار أوسع أطلق عليه تعبير "منظمات وصل أو ربط المجتمع" Community Linking Organizations تحقق التعاون بين قطاع الأعمال والمنظمات الحكومية وأهالي المجتمعات المحلية.

(2) للمنظمات غير الحكومية دور هام مؤثروهو عملها كمنظمة وسيطة Intermediaries بين أهداف وسياسات وبرامج الحكومة من ناحية والمجتمعات الأهلية فى المجتمعات المحلية أو الصناعات الصغيرة من ناحية أخرى، وبين الجهات المانحة والمنظمات الصغيرة من ناحية ثالثة.

(3) تناول المؤتمرات المختلفة مسائل المحاسبة – الإدارة – التمويل – العلاقات مع المنظمات المانحة– اللامركزية– العلاقة مع السوق أو مجال الأعمال– المنظمات القاعدية أو الشعبية، وتأكد من المناقشات أن هذه المنظمات غير الحكومية يجب أن تكون جزءا شرعياً من نسيج النظام السياسي تخضع لقوانينه ونظامه العام .

(4) وضع الفرق الكبير فى تطور المنظمات غير الحكومية فى الدول النامية عنها فى الدول الآخذة فى النمو، ومن ثم التمييز بين الأجيال المختلفة لهذه المنظمات، جيل الإعاثة ، جيل الأعمال الصغيرة ، وجيل التنمية المستدامة.

(5) أثيرت وتثار باستمرار مسألة منهجية خاصة بمدى إمكانية تعميم نتائج بعض الحالات المعروضة لنجاح المنظمات غيرالحكومية، والخلاصة هنا الإقرار بخصوصية كل مجتمع بحيث يصعب تقديم نموذج Model يقلد وإن لم يمنع هذا من أخذ الدروس المفيدة وإقتراح بعض المبادىء العامة.

(6) مسألة المقارنة وهل هى ممكنة أم لا، وقد ظهر إتجاه عام يبين صعوباتها وتفضيل المقارنة بين بعض حالات النجاح وبعض حالات الفشل للوقوف على العوامل المؤثرة ومن ثم إقتراح صياغة سياسات ما.

(7) ضرورة التمييز بين المشروعات العاجلة التي يجب أن تقوم بهـا المنظمـات غير الحكومية والمشروعات الكبيرة التي تحتاج إلى وقت للتخطيط والتحضير وموارد كبيرة فى التنفيذ.

(8) حظي موضوع الديمقراطية وإصلاح الإدارة الحكومية بجانب كبير من الإهتمام وظهر جلياً الإتفاق على أنه لا يمكن الحديث عن تطوير عمل المنظمات غير الحكومية فى بيئة غير مستقرة سياسياً وكذلك أهمية إعتبار تطوير دور المنظمات الحكومية أحد أهم أهداف إصلاح الخدمة المدنية.

(9) وضح الإنقسام فى الرأي حول المهمة المطلوبة حالياً من المنظمات غير الحكومية هل هي مساعدة الناس على يحيوا ويعيشوا بتحسين ظروف حياتهم الأساسية أم العمل على تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، بمعنى آخر بأيهما نبدأ.

وقد تبين أن التطور فى الدول الآخذه فى النمو ما يزال يقف عند تحقيق المهمة الأولى، وأن التصور القائم هو أن هذا شرط أساسي للإنتقال إلى المهمة الثانية.

(10) ركز كثير من الباحثين على أهمية المبادرات من المجتمعات المحلية وأن يتوجه العمل أساساً إلى هذه المجتمعات.

(11) التكنولوجيا، التنمية البشرية، رغبات العميل أو المستهلك، علاقات العمل داخل المنظمات، تطوير المهارات وتنميتها، موضوعات حظيت باهتمام كبير.

(12) مسئولية الحكومة كانت من الموضوعات التي ركزت عليها العديد من المؤتمرات وهل ينحسر دورها ونشجع ذلك؟ أم يظل دورها كما هو أم نقويها ؟ وكانت الخلاصة بصفة عامة هي البحث عما يمكن للحكومة أن تقدمه أفضل من غيرها وترك ما يستطيع غيرها عمله بطريقة أفضل. هي تمتلك وتراقب وتضبط ولكن لا تدير كل شيء .

(13) فى سياق الحديث عن التنمية الإقتصادية والإجتماعية أثيرت عدة تساؤلات مهمة: ما هي التنمية المطلوبة ؟ ما هي أهدافها؟ من يحددها؟ ما مدى اتفاق

برنامج المنظمة غيرالحكومية فى مجال التنمية الإقتصادية والإجتماعية مع السياسات العامة فى ذلك المجال وغير ذلك من التساؤلات.

(14) تأكدت الحاجة إلى مزيد من الدراسات فى مجال المنظمات غير الحكومية، حيث أثيرت العديد من التساؤلات التي لا تجد لها إجابات كافية فى الأدبيات ونتائج المؤتمرات وحلقات النقاش .

ومن ثم تظل العديد من القضايا والتساؤلات المثارة تحتاج إلى جهود بحثية جادة ومنها:

(1) **مسألة التعريف**

وهنا نجد وجهات نظر متباينة، وربما تغلب فكرة التعريف بأهم السمات والخصائص.

(2) **المساءلة**

- هل يمكن تطبيق المساءلة؟
- مساءلة من وعن أي شيء؟
- ما هي مستويات وطبيعة هذه المساءلة؟

(3) **الإدارة**

- أهمية القيادة الكارزمية وتعاقب أو تولى القيادات.
- تحسين كفاءة الإدارة.
- الحاجة إلى خليط من المتطوعين والمحترفين(مسألة التوازن).
- الإدارة الإستراتيجية والإدارة بالأهداف. والإدارة بالنتائج.
- دور مجلس الإدارة.

(4) **تنمية الموارد**

- أهمية تنمية الموارد.
- المحاسبية.
- التمويل وأنواعه، وأهم مشكلاته.

(5) **العلاقة مع الحكومة**

* صراع، مواجهة، منافسة، أو تعاون، أم شراكة ؟

* هل هي علاقة صفرية Zero-Sum Game ؟
* هل تتواجد المنظمات غير الحكومية بسبب السوق أو بسبب فشل الحكومة أو بسببهما معا؟

(6) العلاقة مع المنظمات المانحة

- ◆ الإطار القانوني
- ◆ التوافق مع السياسات العامة فى مجالات العمل المختلفة.
- ◆ التفكير فى مصادر جديدة للتمويل.

(7) العلاقة بين المنظمات غير الحكومية ذاتها

- المعلومات
- التنسيق
- التكامل أو التنافس
- العلاقات العامة
- التحالف

(8) الرأي العام والمنظمات غير الحكومية

- © الإعلام.
- © المشاركة فى العمل التطوعي.
- © أهمية دور المرأة.
- © الحقوق المدنية أو الدفاع.
- © دور الشباب.

(9) دور المنظمات غير الحكومية فى إستراتيجية التنمية تصميماً وتنفيذاً

- شريك أم منفذ ؟
- دور خاص
- منظمات حكومية / غير حكومية.
- النظر إلى التنمية أساساً كمشكلة فنية ومالية.
- النظر إلى التنمية كمشكلة سياسية ومؤسسية.

(10) مسائل أخرى للبحث

- ◆ ما الذي يقود إلى نجاح المنظمات غير الحكومية؟

- ما هي معايير الشرعية، المشاركة، والمساءلة التي يجب تطبيقها؟
- ما هي البيئة الأكثر مناسبة لنجاح المنظمات غير الحكومية:إجتماعياً- سياسياً اقتصادياً- مالياً- وثقافياً؟
- كيف تتطور المنظمات غير الحكومية وكيف تستمر؟
- دور الجامعات ومراكز البحث العلمى فى تدعيم هذه المنظمات.
- هل هناك نموذج قابل للتعميم للعلاقة بين هذه المنظمات والحكومة بما يفيد فى كل المواقف ؟
- تأثير الإطار القانوني.
- الشفافية فى عمل المنظمات غير الحكومية.
- ماذا عن مشكلات التمويل.
- الإدارة الجيدة لهذه المنظمات.
- موضوع القيادة.
- تعدد الأشكال والأطر.
- مسألة عدم التسييس: المنظمة غير الحكومية بين الإشتغال بالسياسة والإنشغال بالسياسات.
- الشراكة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة والقطاع الخاص، وانضمام الجامعات ومراكز البحث العلمى، المؤسسات، التمويل أم هذه الشراكة..
- أسلوب الحكم الموسع (Governance) داخل المنظمات غير الحكومية.

المنظمات غير الحكومية

مداخل الدراسة – أبرز مناهج التفسير

لقد تطورت دراسة المنظمات غير الحكومية في إطار عدة علوم إجتماعية من أهمها السياسة والإقتصاد والتاريخ والقانون، مما ساعد على ظهورالعديد من المداخل المختلفة لدراسة هذه الظاهرة من أبرزها: المدخل التاريخي الدينى، المدخل الإقتصادي والمدخل السياسي وأخيراً المدخل التنموي، كما تعددت المناهج التى استخدمت فى تفسير ظهورها وتناميها.

أولاً: أبرز مداخل الدراسة

❖ **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 وإقتصادية وإجتماعية إنفصلت 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 تحفز 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 إزدهار 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 المنظمات تتمثل في تخفيف حدة التوترات الإجتماعية وإدارة الصراعات الإجتماعية والعمل على تحقيق الإستقرار.

❖ **المدخل الاقتصادي**

يحظى هذا المدخل بأهمية خاصة في النظم الرأسمالية ويعتبرالأكثر هيمنة في الأدبيات، ويطرح العديد من الأطروحات والتي تفسر تواجد أو غياب مثل هذه المنظمات

من أهم هذه الأفكار:

- أن ظهور هذه المنظمات هو نتيجة لإخفاق الحكومة في إشباع إحتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة، مما إستلزم تواجد قطاع لديه القدرة على الإستجابة لهذه الإحتياجات 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 إستغلال 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 الأطروحات أنها ترتبط بطبيعة النظم الرأسمالية وبآليات العرض والطلب، وهذا أمر طبيعي ناتج عن إزدهار وإتساع دور هذا القطاع في المجتمعات الغربية من جانب وتنامي الإهتمام البحثي به من جانب آخر.

❖ **المدخل السياسي**

يركز هذا المدخل على سياسات الدولة وطبيعة العلاقة بين الحكومة والمجتمع المدني، وتعبرعنه عدة أفكارمنهجية 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 إستقرار الحكومات من ناحية أخرى، ومن أهم هذه الأفكار:

- ⇦ أن المنظمات غير الحكومية تحقق جدول أعمال الحكومة باعتبارها طريقة لتنفيذ بعض إلتزاماتها تجاه المواطنين، فالحكومة وحدها لا تملك القدرة على مواجهة هذا الكم من المطالب والاحتياجات لذا فهي تقوم بتوفيرإعفاءات 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 إعتماد متبادل وهي الحكومة والقطاع الخاص والقطاع غير الهادف للربح، أي يوجد بين الأطراف الثلاثة ما يشبه العقد الإجتماعي، 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 أو مكمل يكون أكثر إلتزاما 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 ورعاية الأطفال وتنظيم الأسرة وبرامج الشباب.
- أن تلك المنظمات بإمكانها تدعيم مفهوم التنظيم بين أفراد المجتمع وهو المفهوم الذي يمكن أن يؤثر فيما بعد على المجتمع بالإيجاب.
- تزود هذه المنظمات الأفراد بمهارة وخبرة تحديد الإحتياجات 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 أو القاعدية.
- 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.

ثانياً: أبرز مناهج التفسير

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

ومع ذلك فإن ظهورهذه المنظمات في بعض الدول جاء كنتيجة مباشرة لجدل فكري دار خلال السنوات العشرين فى نهاية القرن الماضى، وأوصى بوجود هذه المنظمات ونموها وبقائها في صيغة مؤسسية جنباً إلى جنب مع كل من المؤسسات 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 والإعتماد على القطاع الخاص، فإن التركيز قد بدأ يطال 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.

وإنطلاقاً مما سبق فإن فشل أو محدودية الدور الذي تقوم به الحكومة والسوق في تقديم الخدمات العامة يبدو الإقتراب الأكثر جدوى في تفسير ظاهرة المنظمات غير الحكومية أو القطاع الثالث، إلا أن العديد من النظريات تم صياغتها على يد علماء الإجتماع الغربيين لتفسير ظاهرة المنظمات غير الحكومية يطرح وفق أساليب مغايرة، وعلى سبيل المثال، هناك إتجاهان نظريان تنازعا علماء الإقتصاد بشأن هذه المنظمات، الأول اتسم بالمؤسسية وحاول الإجابة عن مجموعة من التساؤلات أهمها: لماذا وجدت هذه المنظمات في الإقتصاد؟ وما هي الوظائف الإقتصادية 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 الإختلاف قد رتب خصوصية للمنظمات غير الحكومية.

وبطبيعة الحال فإن الإتجاهان يعبران عن وجهين لنفس العملة حيث إنه لا يمكن الفصل بين الدور الذي مثله الإتجاه الأول والسلوك الذي مثله الإتجاه الثاني، إلا أن الإتجاهان 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 الإجتماعي، ونظرية سيادة المستهلك، ونظريات الدعم، كذلك أثار الإتجاهان 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 الإفتراضات 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 الإتجاه 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 تحددها الإعتبارات 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 إنتفاء الإعتبارات السياسية.

(5) على الحكومة – وفقاً للعرف أكثرمنه إتباعاً لمبادئ المدرسة الديمقراطية – تبني إقتراباً 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 والإستفادة 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 وهوما 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 الإجتماعية 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 الإجتماعية للصفوة وإتحادات 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 إختلافات مدارس الإقتصاد والعلوم السياسية والسلوكيين فإنه بالإمكان استخلاص عدة تفسيرات لظاهرة إنتشار المنظمات غير الحكومية لعل أهمها: أن ذلك الانتشار يعد عودة للأساليب التقليدية لإنجاز وظائف المجتمع، أو حركة نمو لا مركزية للوظائف 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.

.. من المهم هنا التأكيد على 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 إزدياد اقتناع الحكومات بها، الأمر الذي دفعها في بعض الأحيان إلى إنشاء ما يسمى بـــ"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 دور هذه المنظمات بشكل واضح بحيث أنها في بعض الأحيان تقوم بتوجيه الحكومات نحو سياسات أو سلبيات بعينها فضلاً عن الضغط عليها نحو مزيد من الإيجابية والفعالية.
- إزدياد أعدادها بشكل ملحوظ، على الرغم من أهمية أخذ السياق العام في الإعتبار لأن العدد وحده لا يعد معياراً كافياً للحكم على مدى فعالية دورها، وإن كان يظل دليلاً قاطعاً على تزايد أهميتها.
- إتساع عضويتها وإزدياد أعداد المنتسبين والمتطوعين بها وإتجاه بعضها إلى الإستعانة 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 قدر ملحوظ من رعاية القطاع الخاص وتوفيره لبعض التمويل اللازم لها في الكثير من الأحيان.
- تنامي الوعي بأهميتها وبدورها من قبل المواطنين.
- إزدياد الإهتمام 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.
- إزدياد الإهتمام 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 المعنية بدراستها.
  - تزايد حجم المنشور عن هذا القطاع سواء على مستوى الكتب أو الدوريات العلمية المتخصصة.
  - 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 والأطروحات العلمية – الماجستير والدكتوراه– التي سعت لدراسة هذه الظاهرة وتحليل مختلف أبعادها.

المنظمات غير الحكومية

الرؤية – الرسالة

إذا كانت "الرؤية" *Vision* هي صورة المستقبل المرجو والتي تسعى لتستلهم وتلهم وتضيء رحلة منظمة ما وتساعد على ترسيخ قيم الانتماء والإلتزام 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 الإتجاه 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 الإستقلال وحرية الإختيار 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، الإتجاه والأهداف التي سوف تقود مستقبل المنظمة، والرؤية الناجحة هي التي تكون قد تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الإبتكاري 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 إعتبار 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 إنفعالية فهي مثل الحب له قوة غير عادية في إجتياز الصعاب، أما إذا لم تكن الرؤية إنفعالية فسيكون من الصعب على الأفراد حقيقة أن يستشعروها، 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.

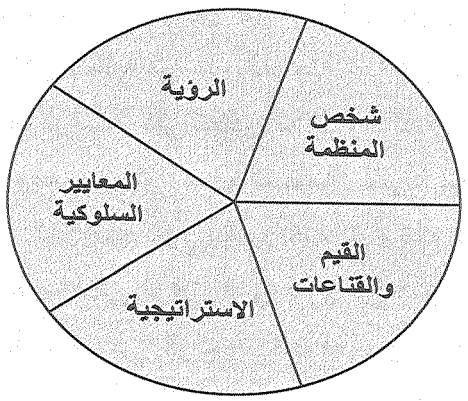
هذا عن رؤية المنظمة غير الحكومية فماذا عن رسالتها ؟

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 كثيراً.

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
عناصر رسالة المنظمة غير الحكومية

وإذا كانت الرسالة بدون رؤية فإنها تفقد الحلم أو الوضع المرغوب في المستقبل ومن ثم تكون 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 إعتماداً 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 الإستجابة 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 إتخاذ القرار بالمنظمة، وأيضاً لمبادرات المتطوعين من العاملين ومجلس الإدارة، وكذا لترتيب الأولويات بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المحدودة والمتاحة.

وأخيراً فإن أهم التحديات التي تواجه المنظمة غير الحكومية في مجال رسالتها يمكن إجمالها فـــي: الحفاظ علـــى الإتجاه- تغيير الأولويات- التكيف مع الظروف المتغيرة - ومقاومة إغراء التمويل.

المنظمات غير الحكومية
بيئة العمل

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.

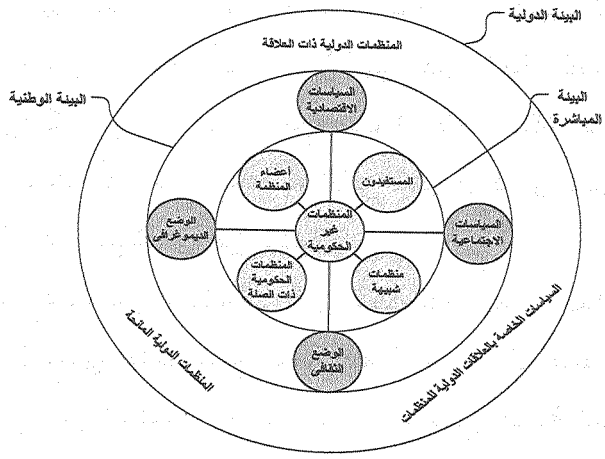
تضم البيئة المباشرة(الداخلية أوالمحلية)أعضاء المنظمة، المستفيدين منها المنظمات غير الحكومية الأخرى العاملة في ذات المجال، ثم المنظمات الحكومية ذات الصلة.

أما البيئة الوطنية فتتضمن السياسات الإقتصادية، 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 غيرالحكومية، 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:

- يمكن النظر إلى عمل المنظمات غير الحكومية باعتباره إتجاهاً – 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 إنتفاء الإعتبارات 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 الإجتماعية 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 الإجتماعية التي قد تكون محل إتفاق أو إختلاف.

[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 – والإندماج الوظيفي في الدولة في أحيان أخرى، وهو ما ينعكس سلباً على أداء هذه المنظمات.

ويرتبط التنسيق بين المنظمات غير الحكومية بعدد من المتغيرات، بعضها يتعلق بالظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية 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.

[3] عناصر نجاح المنظمات غير الحكومية

بدأت المنظمات غير الحكومية تأخذ بزمام المبادرة على مستوى المجتمعات منذ ثمانينيات القرن الماضى وأخذ المنظرون في الإشارة إليها باعتبار أنها 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 أواعتماداً على منهج دراسة الحالة يتبين أن هناك جوانب للقوة وأخرى للضعف تؤثر في أداء هذه المنظمات.

ونعرض فيما يلي لأهم هذه الجوانب.

❖ 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 المحلى والوطنى.
- ◘ 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 والإعتماد على الشعارات والكلمات وهو ما يؤدي إلى ظهور مشكلة الهواية مقابل الإحتراف.
- ضعف التركيز على رسالة المنظمة وأولوياتها.
- عدم النجاح في إستثمار قدرات مجالس الإدارة.
- تضارب الإختصاصات 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 الإعتبار 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 الإتصال 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.

المنظمات غير الحكومية
أهم مشكلات البحث العلمي

على الرغم من العمق التاريخي للقطاع الأهلي، إلا أن الإهتمام 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 الإجتماعية المختلفة، وبالتالي لم 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 الإرتباط 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:

- إتجاه المنظمات غير الحكومية في الغالب إلى الإهتمام بتنفيذ أنشطة تهدف إلى خدمة الفئة المستهدفة بشكل مباشر، وقد أدى هذا الإهتمام 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 لإتجاه 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 الإهتمام 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 إستخدام 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 غيرالحكومية نتيجة 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 بالمنظمات 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 إتضاح بعض الأمور التي لا يرغبون في أن يعرفها الآخرون، ويرتبط ذلك بمسألة الشفافية وإلى أي مدى يرى العاملون ضرورة تحقيقها.

- ⇦ "شخصنة" المنظمات 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 هذه المنظمات، وحتى في حالة تواجدها فإن الإعتماد عليها في ظل ثقافة الخوف والريبة قد يشكك في فعاليتها كأدوات لجمع البيانات.
- ⇦ على الرغم من وجود بعض المحاولات لبناء قواعد بيانات خاصة 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 منظمات هذا القطاع 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، منها استضافة 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 ومتابعة 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 تطويرها، وقد يرجع ذلك إلى عدم إهتمام 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 المنظمات الأهلية.
- التوافق مع السياسات العامة في مجالات العمل الأهلي.
- العلاقات بين المنظمات الأهلية ذاتها.
- تفعيل العمل التطوعي.
- التأثير الحقيقي للإطار القانوني على عمل المنظمات الأهلية.
- الإسهام الإقتصادي والإجتماعي لهذه المنظمات.
- تأثيرات العولمة على المجتمع المدني بصفة عامة والمنظمات الأهلية بصفة خاصة.
- الميثاق الأخلاقي للعمل الأهلي.
- الإعلام والترويج للعمل الأهلي.

المبحث الثانى

المنظمات غير الحكومية

9

الحكومة والقطاع الخاص

المبحث الثاني

المنظمات غير الحكومية

و

الحكومة والقطاع الخاص

تمهيد

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 المُختلفة، 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.

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.

وفي إطار بحث العلاقة بين المنظمات غير الحكومية من ناحية والحكومة والقطاع الخاص من ناحية أخرى يمكن في البداية التمييز بين القطاعات الثلاث ثم مناقشة طبيعة العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة ونماذج هذه العلاقة المنظمات غير الحكومية كأداة للإدارة الحكومية، المنظمات غير الحكومية والسياسات العامة، فكرة المزايا النسبية لكل قطاع من القطاعات الثلاثة وأخيراً منظومة الشراكة بينها، وذلك على النحو التالى:

* التمييز بين القطاعات الثلاث: الحكومى- الخاص- غير الحكومى
* طبيعة العلاقة مع الحكومة ونماذجها.
* المنظمات غير الحكومية كأداة للحكومة.
* المنظمات غير الحكومية والسياسات العامة.
* فكرة المزايا النسبية
* نحو منظومة للشراكة

المنظمات غير الحكومية

التمييز بين القطاعات الثلاث : العام – الخاص- الحكومي

المنظمة تجمع بين الأفراد حول هدف معلن فى ظل معيار رسمي (قانونى) ينال الشرعية اللازمة من المجتمع، وأهداف المنظمة تحدد لها بعض الوظائف المتخصصة والتى لا بد من إدارتها حتى تحقق المنظمة أهدافها.

والعملية الإدارية هي إحدى المظاهر التى تميز المنظمة عن أى تجمع بشرى، وهى تحقق أهداف المنظمة عن طريق أداء تلك الوظائف المتخصصة.

وإذا كانت الإدارة فى التعريف الشائع" توجيه الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة بما يشبع غايات نهائية بفاعلية" فإنه يصبح من الطبيعى أن يكون المقصود بها هو نفس الشيء بالنسبة للمنظمات العامة والخاصة وغير الحكومية فكلها تحتاج إلى هذه الإدارة، ولكن تفصيل ذلك يبين أن هناك عناصر للتمييز والتفرقة بين هذه الأنواع الثلاثة من المنظمات لعل أهمها ما يتصل بالغايات كما أشرنا، التأسيس، القانون المنظم للعمل، كذلك الإختلاف من حيث الحجم ونطاق النشاط، مصادر التمويل، التأثر بالسياسات العامة للحكومة وأخيراً المجال الأساسى للنشاط.

- **التمييز وفقاً للغاية**

الغاية الرئيسة لقطاع الأعمال الخاص، أو منظمات إدارة الأعمال، هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بما يعود بالنفع على هذه المنظمة ومُلاكها فى المقام الأول، أما بالنسبة للمنظمات العامة فالهدف الرئيسى من إنشائها وعملها هو تنفيذ السياسات العامة للحكومة بكفاءة وفعالية تنعكس فى الرضاء العام، والهدف الأساسي من المنظمات غير الحكومية هو توفير بعض الخدمات المرغوبة إجتماعياً دون النظر إلى الربح كهدف فى حد ذاته.

- **التأسيس**

يتم إنشاء منظمات الأعمال عن طريق الأفراد أصحاب رأس المال، بينما المنظمات ذات الطابع العام تقيمها الحكومة من أجل القيام بوظائفها وتنفيذ

سياساتها العامة وتنشأ المنظمات غير الحكومية عن طريق الأفراد- مثل منظمات إدارة الأعمال – لكن الدافع هنا يختلف فهو جهد تطوعى من أجل خدمة المجتمع والمساهمة فى حل مشكلاته.

- **القانون المنظم للعمل**

منظمات إدارة الأعمال تتمتع بالاستقلالية والتنوع فى القواعد التى تحكم نشاطاتها وتختلف هذه القواعد باختلاف مجال العمل، وأيضاً وفق ما يراه أصحاب المنظمة الخاصة أو مجلس إداراتها، لكنه لا يعنى غياب دور الدولة تماماً، فهناك قوانين العمل والتأمينات وما إلى ذلك مما يساعد على وضع الضوابط الضرورية لحماية العاملين فى هذه المنظمات الخاصة.

فى المنظمات العامة هناك قوانين وقواعد وإجراءات تكاد تكون واحدة من حيث التعيين الترقى، النقل ، الإجازات، الإعارات... الخ، تلتزم بها هذه المنظمات فى مجملها، حيث لا يخلو الأمر من الخصوصية لبعض المنظمات العامة.

أما المنظمات غير الحكومية فإنها – بصفة عامة – تخضع لنظام قانونى واحد مثلها فى ذلك مثل المنظمات الحكومية، والقانون الأساسى الذى يحكم نشاط وعمل المنظمات غير الحكومية فى مصر حالياً هو القانون رقم 84 لسنة 2002 والموسوم " قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية".

- **حجم ونطاق نشاط المنظمة**

المتوقع أن يكون حجم ونطاق نشاط المنظمات العامة أكثر بكثير مما هو الحال بالنسبة للمنظمات الخاصة فى إدارة الأعمال أو المنظمات غير الحكومية باعتبار أن القائم على أمور المنظمات العامة هو الحكومة بما تملكه من موارد ضخمة فضلاً عن أن نشاطها موجه لخدمة جماهير الشعب.

غير أن الواقع يبين أن هذا ليس صحيحاً على اطلاقه ففى الدول الصناعية الرأسمالية المتقدمة نجد القطاع الخاص يملك ويدير منظمات عملاقة تتعدى حدود وطنها، أو يبلغ حجم رأس المال الخاص بها حداً ضخماً يفوق ميزانيات كثير من الدول النامية، وأيضاً المنظمات غير الحكومية فى الدول المتقدمة أصبحت تلعب

دوراً هاماً وتعمل فى مجال واسع، وبإمكانيات كبيرة، وعلى أية حال يتوقف الأمر فى النهاية على طبيعة النظام السياسى القائم.

- **مصادر التمويل**

تعتمد منظمات القطاع الخاص على أموال الأفراد- تمويل ذاتى - إلى جانب ما تحصل عليه من قروض وتسهيلات إئتمانية، وتحقيق ربح مناسب هو وسيلة هذه المنظمات لجذب مصادر جديدة لتمويلها مثل الأسهم والسندات، وما إلى ذلك مما يتعلق بسوق الأوراق المالية، وعلى العكس من ذلك تعتمد المنظمات العامة على موارد الدولة المختلفة من حصيلة الضرائب والرسوم، والمنح، القروض، وما شابه ذلك أما المنظمات غير الحكومية فتحصل على التمويل من مصادر مختلفة منها دعم من الحكومة، تبرعات الأفراد والمنظمات، إشتراكات الأعضاء وما شاكل ذلك، وإن كان الواقع اليوم يشهد تطوراً ملحوظاً فى مجال تمويل هذه المنظمات من الهبات والمنح من المنظمات غير الحكومية الدولية، المنظمات الدولية، بعض الدول المانحة.

- **تأثير السياسة العامة**

السياسة العامة هى البرامج والخطط التى تتخذها الحكومة لتنفيذ أهدافها فى مجال معين، فهناك السياسة التعليمية، السياسة الصحية، سياسة الإسكان، وما إلى ذلك.

وغنى عن البيان أن المنظمات العامة ملزمة بتنفيذ هذه السياسة العامة، حيث يعتبرالجهاز الإدارى وباقى المنظمات العامة أداة الحكومة لتنفيذ سياساتها العامة فى المجالات المختلفة، ويصبح على هذه المنظمات الأداء بكفاءة وفعالية، أما عن قطاع المنظمات الخاصة فهو وإن كان غير ملزم- بصفة عامة - بتنفيذ السياسة العامة لكنه يتأثر بها إذ يلتزم بالقوانين التى تضعها الدولة لتنظيم العمل فى هذه المنظمات مثل شروط العمل، حقوق العاملين، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات غير الحكومية التى تعد منفذاً للسياسة العامة بطريقة غير مباشرة عن طريق تقديم بعض الخدمات، وذلك وفق إمكاناتها، وقد بات متفقاً عليه أن هذه المنظمات تسعى إلى سد الفجوة التى تقوم بين حاجات وتطلعات المواطنين وبين إمكانيات وموارد الدولة التى تقصر فى كثير من الأحيان عن الوفاء بكل

المتطلبات، كما أصبح مطلباً ملحاً أن تسعى المنظمات غير الحكومية فى سائر مجالات نشاطها إلى التوافق مع جهود التنمية الوطنية بدلاً من منافستها وتكرارها، وأن يتم إعادة النظر فى تحديد أنشطة وميادين عمل هذه المنظمات بما يقضى على التكرار والتداخل والإزدواجية فى بعض الميادين مثل ميدان الدفاع الإجتماعى ورعاية الأسر أصحاب المعاشات، وما إلى ذلك ويقابل ذلك ضرورة إفساح المجال أمام هذه المنظمات فى تصميم والمشاركة فى تنفيذ بعض البرامج الانمائية.

- **المجالات الأساسية للنشاط**

تختلف المجالات الأساسية لنشاط كل من المنظمات العامة والخاصة وغير الحكومية، فالمنظمات العامة منوط بها العمل فى مجالات من قبيل المهام السيادية للحكومة المعاصرة كالدفاع والأمن والخدمات العامة كالمرافق الأساسية والمجالات الإنمائية التى يعجز الأفراد عن الدخول فى نشاطها مثل الصناعات الثقيلة والنقل الجوى، وكذلك المجالات الإستراتيجية مثل البحث والتطوير وحماية البيئة والفضاء.

أما المنظمات الخاصة أو مجال إدارة الأعمال، فالنشاط الأساسى يتركز فى الصناعة والتجارة والزراعة والخدمات ذات الطبيعة الاقتصادية كالنقل والتعليم، والمجال الأساسى لعمل المنظمات غير الحكومية هو الخدمات ذات الطبيعة الإنسانية كرعاية الفقراء،المعوقين، المهام ذات الطبيعة الخاصة مثل الثقافة العامة، وحفظ البيئة، وإن توسعت هذه المنظمات فى الوقت الراهن وأصبح بعضها يدير مشروعات إنمائية.

والخلاصة أنه لم يعد فى الإدارة الحديثة ذلك التقسيم التقليدى بين الحكومة والقطاع العام من ناحية والأفراد والقطاع الخاص من ناحية أخرى، بل أصبح التقسيم ثلاثياً يضم الحكومة، المنظمات الخاصة، المنظمات غير الحكومية والأخيرة أصبحت بمثابة همزة الوصل بين الحكومة والأفراد، ويزداد دورها والإهتمام بهذا الدور وينمو نشاطها، وتتعدد مجالاته حتى بات متفقاً على أهمية دور المنظمات غير الحكومية فى التنمية الإقتصادية والإجتماعية.

المنظمات غير الحكومية

طبيعة العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة ونماذجها.

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 الإهتمام.

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

- موقف الحكومة نفسها، بمعنى مدى إلتزامها 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، فالمنظمات التي تقوم بوظائف خدمية تختلف عن التي تقوم بوظائف إجتماعية، وهما بطبيعة الحال يختلفان عن تلك التي تقوم بوظائف تمثيلية (منظمات حقوق الإنسان على سبيل المثال).
- العوامل الخارجية المؤيدة أو المدعمة لعمل المنظمات غير الحكومية.

في 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 إزدياد 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 بـ "المنظمات الحكومية غير الحكومية" Government-Organized or Operated NGOs، 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 الإصطدام باللوائح والإجراءات، وبوجه عام هذا النمط مشكوك في فائدته بالنسبة للعمل الأهلي.
- هناك تفاوت كبير في علاقة المنظمات 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 المنظمات غير الحكومية 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 إستخدام 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**

من 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 لتأسيس المنظمة ثم عملها.

2) التنسيق

حتى تستطيع المنظمة غير الحكومية أن تقدم أي خدمة فهي بحاجة إلى التعامل مع جهات حكومية وخوض سلسلة من الإجراءات الروتينية، وفي حالة، إقتناع 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 إحتكاراً للدولة.

3) الإختيار

وفق هذه الآلية 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، وهنا تبرز أهمية الأطر التشريعية المنظمة.

والخلاصة هنا- واقعيا- 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 إمتنانها وتقديرها لإنجازات المنظمات غير الحكومية والثاني أن تخفي عمليات المنظمات غير الحكومية إلى النِقطة 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 الوظائف وتكون أداة للنظام.

..... أما عن نماذج هذه العلاقة فإن من أشهر الدراسات التى تعبر عنها دراسة كل من "جيدرون" Benjamin Gidron و" كرامر" Ralph M. Kramer و"سالامون" 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 منظمات القطاع الثالث الدور الرئيس في عملية التمويل وتقديم الخدمات العامة.

3) النموذج الثنائي

فيه 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

ويقوم الطرفان فيه بأداء العمليات كل حسب الإستطاعة والظروف المتاحة دون النظر إلى أي نوع من التقسيم، فالتعاون بين الطرفين هنا يساعد على تحقيق الإستفادة القصوى من الموارد المحدودة، كما يمنع الإزدواجية أو حرمان بعض الفئات من الحصول على الخدمات التي تحتاجها، التى تظهر فى النموذج السابق.

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

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 الإهتمام.

ونختتم هنا هذا التحليل البسيط للعلاقة بين المنظمات غير الحكومية والحكومة – من حيث طبيعتها ونماذجها – بأن نشير إلى إنه بإمكاننا طرح أو الحديث عن خمسة نماذج لهذه العلاقة تلخص الإحتمالات 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(أو فى بلدك) اليوم أو في أي فترة سابقة تختارها أو تكون أكثر طموحاً فتستشرف المستقبل.

المنظمات غير الحكومية كأداة للحكومة

تسعى بعض الحكومات إلى الإعتماد على عدد من المنظمات غير الحكومية لإنجاز مهام إدارية ذات طابع إجتماعي خاص بالخدمات، الأمر الذي يثير مجموعة من التساؤلات لعل أهمها: على أي أساس يتم إختيار 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 إستطاعتها العمل أيام الإجازات مثلاً أو العمل بأوامر إستثنائية للتعامل مع مشكلة ما، وهو ما يمكن حدوثه من خلال الإدارات الحكومية التي تعمل بالأوامر المباشرة من القيادة العليا.
- يرى البعض أن إتجاه الحكومات للاعتماد على المنظمات غير الحكومية يعود إلى محاولتها الإلتفاف على مشكلاتها المؤسسية التي لا تستطيع حلها سريعاً في حين يؤكد آخرون أن الحكومة تعمل من خلال هذا الإتجاه على الحد من حجم البيروقراطية وتقليص حجم الحكومة وتخفيض الميزانية.

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

⇦ أن الوكالات الحكومية تستطيع الإستجابة للحاجات الخدمية الطارئة والجديدة بشكل أسرع وأكثر فعالية من خلال التعاقد مع المنظمات غير الحكومية، بدلاً

من القيام بنفسها باستحداث جهود جديدة باستخدام موظفين عموميين ووكالات عامة للقيام بها.

- ⇦ إتسام 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 إتجاه 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.
- ⇦ الإستعانة 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 الإستغناء عنها لأنها تمثل مسئوليتها، والمسئولية لا يمكن أن تتجزأ.

- أن الإعتماد 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 إعتبار أن هذه الفكرة تعتمد على مبدأ إستقلالية 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 إستمرارية أدائها دوراً كبيراً في سد الحاجات الإجتماعية 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.

المنظمات غير الحكومية

المنظمات غير الحكومية والسياسات العامة

تلعب المنظمات غير الحكومية دوراً محورياً اليوم فى الكثير من أنحاء العالم، حيث تكاثرت أعدادها وتعاظم نفوذها وأصبحت تشارك فى عملية التنمية، وهى تمثل أمام المانحين والحكومات الوطنية قنوات بديلة لتعبئة الدعم الخارجى للتنمية.

ومع ذلك فإن مساهمة هذه المنظمات فى صياغة سياسات التنمية على المستوى الوطنى مازالت محدودة على النقيض من تزايد حجم هذا القطاع وتعاظم سمعته ونشاطه خلال السنوات العشر الأخيرة، وعلى الرغم من الكثير من النجاحات الصغيرة التى حققتها المنظمات غير الحكومية فإن النظم والهياكل التى تحدد توزيع السلطة والموارد داخل الدول وبين المجتمعات، مازالت إلى حد كبير كما هى، ونتيجة لهذا فإن تأثير هذه المنظمات على حياة الفقراء مازال محدوداً وعابراً إلى حد بعيد.

إن على المنظمات غير الحكومية، إذا أرادت تعظيم تأثيرها على المجريات الرئيسة للتنمية، أن تطور الإستراتيجيات وأن تكتسب المهارات المناسبة التى تساعدها على ممارسة التأثير فى السياسات والمواقف والممارسات التى تعيق التنمية المستمرة، ومن هنا يأتى التحدى أمام المنظمات غير الحكومية فى أن تتعلم كيف (تعبر) وكيف (تنقل).

ويمكن توضيح أو عرض دور المنظمات غير الحكومية فى مجال السياسات العامة على النحو التالى:

أولاً: دور لمنظمات غير الحكومية فى إثارة قضايا ضمن أجندة السياسات العامة

- الجهاز الحكومى ومع ما يلقى عليه من أعباء قد لا يكون لديه القدرة الكاملة لدراسة مختلف الأولويات ، ومن ثم يأتى دور المنظمات غير الحكومية لتكون بمثابة الجهاز المعاون فى طرح قضايا تخص مناطق مهمشة أو فئات مهمشة

مثل: قضايا مثل أطفال الشوارع وكيفية التعامل مع تلك المشكلة، والاطفال المعاقون، وحقوق النساء المعيلات

ثانياً: توفير بيئة مناسبة للتفاعل بين المواطن والدولة

- التفاعلات بين الحكومة والمواطن تتم فى مناخ ديمقراطى وتشمل تلك العلاقة نطاقا واسعا من المجالات إبتداء من صنع السياسات إلى تقديم وإستهلاك الخدمات العامة.
- المواطنون يتعاملون مع الحكومة كأفراد أو كجزء من مجموعات منظمة مثل منظمات المجتمع المدنى ومثل جمعيات الأعمال فيما يخص السياسات الإقتصادية

ثالثاً: تحديد متطلبات القاعدة الشعبية والمشاركة فى السياسات العامة

- المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية) تعتمد فى تنفيذ مشروعاتها على مبدأ رئيسى وهو مشاركة المجتمع فى تحديد الإحتياجات، تأتى ضرورة المشاركة من فكرة تمكين المجتمع وإيجاد روح المسئولية المشتركة كما أن فكرة المشاركة تجعل أفراد المجتمع لا ينعزلون عن تقديم الخدمات ويقررون بأنفسهم ما الذى يفيدهم.
- معرفة توقعات المستفيدين (المتلقين للخدمة) ومن ثم رسم السياسات بناء على تلك التوقعات، فتصبح الفجوة ما بين ما يتوقعه جمهور المتعاملين مع القطاع الحكومى وما يخطط هذا القطاع لتقديمه صغيرة .

رابعاً: زيادة الثقة فى الحكومة

- يوفر إستخدام المعلومات والتشاور والمشاركة النشيطة فرصة للمواطنين كى يعرفوا خطط الحكومة وتوصيل آرائهم للأجهزة الحكومية، وتقديم مقترحات نافعة فى عملية إتخاذ القرار، هذه المشاركة هى التى تخلق قبولا أكبر لنتائج السياسات التى تمت صياغتها.

خامساً: تعزيز الديمقراطية

- يؤدى إستخدام المعلومات والتشاور والمشاركة النشيطة، إلى أن تصبح الحكومة أكثر شفافية وأكثر قابلية للمساءلة ، كما أن تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين تعمل على تعزيز أسس المواطنة النشطة وتشريعها بشكل أكبر فى المجتمع فضلا عن دعم إنغماس المواطنين فى الحياة العامة.

*** ولكى تمارس المنظمات غير الحكومية هذا الدور لتحقيق تلك الغايات تذهب الأدبيات المتخصصة إلى تقديم توصيات من المهم على المنظمات غير الحكومية، فى سياق التأثير فى صنع السياسات العامة، أن تنفذها:

(1) إختيار القيادة المناسبة

هناك إتجاه إنعزالى سائد داخل المنظمات غير الحكومية بالحديث فقط مع أولئك الذين"يتحدثون نفس اللغة" بيد أن التأثيرعلى السياسات والممارسات العملية يقتضى بجلاء صياغة علاقات عمل جديدة مع الحكومة مثلاً، مع المسئولين على المستويين المحلى والوطنى. وهو ما يتطلب بدوره إجراء تغييرات فى قيادة المنظمات غير الحكومية ذاتها، وعلى سبيل المثال فإن القيادات المشتركة فى عملية الدعوة ينبغى ألا تكون على ارتباط وثيق بأى من الأجنحة السياسية المعادية للحكومة.

كما يجب أن تتمتع بالنضج السياسى، وتكوين علاقات طيبة مع أولئك ذوى الصلات الوثيقة بصناع القرار الرئيسيين، وكذلك مع من يتولون مسئولية مجال عام كبير.

(2) بناء تحالفات أوسع

عندما يتوفر للمنظمات غير الحكومية عقل متفتح فإنها تكتشف أن المسائل ليست فى جوهرها على هذا النحو من الوضوح القاطع الذى تبدو فيه من على السطح، وأن واجبها أن تتعلم الكثير من الآخرين الذين على دراية أفضل بالمسألة المطروحة وبظروف البلاد. وتوضح العوامل السابقة حاجة المنظمات غير الحكومية إلى إقامة تحالفات أوسع بكثير من تلك التى درجت عليها، فيجب على سبيل المثال أن تنشىء علاقات عمل وثيقة مع المجتمع الأكاديمى ورجال الأعمال والسياسيين والنقابيين والزعماء الروحيين.. وغيرهم ممن يملكون التأثير فى "الآذان" المطلوب توجيهها أو يملكون المعرفة اللازمة "لعملية التوجيه"

(3) إختيار المسالة بعناية

يجب أن يكون موضوع الحملة الدعائية مناسباً للفقراء، وأن تنبع من الخبرة المباشرة للمنظمات غير الحكومية، وأن تلقى دعم الشركاء فى هذا السياق، وأن تكون هناك أهداف واضحة للسياسات وأن تصاغ أهداف وسيطة مناسبة.

(4) موازنة القوى المتعارضة

إن من علامات عدم الواقعية وعدم النضج تجنب الحوار بسبب ما تمثله الحلول فى مخاطر على الوضع القائم. وربما تقنع إحدى جماعات الضغط الداعية إلى إنجاز إصلاح كبير بالتقدم المتحقق إذا تم تحقيق- ولنقل ذلك بصراحة - 20% فقط من مطالبها. وليس معنى هذا بالضرورة أن هذه الجماعة قد أسقطت أو فقدت إيمانها بالنسبة للـ 80% المتبقية من مطالبها، وإنما ترى هذه الجماعة أن من الحكمة تعزيز وتطوير المكاسب الأولية المتحققة.

(5) زيادة الفعاليات السياسية

تحتاج المنظمات غير الحكومية ذات الأفق الإستراتيجى إلى إقناع الآخرين بأهمية دورها وأثره بالنسبة لمرحلة التنمية، وعليها أن تسعى وراء الحصول على المشورة فى القضايا السياسية، وأن تكون على إستعداد للإشتراك فى عضوية اللجان الحكومية وغيرها. وذلك لما لهذه العملية من أثر إيجابى على قدرات وتخصصات قادة تلك المنظمات وجدير بالذكر أن بعض هؤلاء القادة قد تعرضوا ويتعرضون فى بعض البلدان لمغريات ترك قطاع المنظمات غير الحكومية والتوجه نحو العمل بالحكومة ، ولا يجوز أن ينظر إلى هذا على أنه "بيع للقضية" وإنما بمثابة إقامة منابر أكثر فاعلية لخدمة قضية المنظمات غير الحكومية.

(6) توليد التأييد السياسى

قد لا يقتنع صناع القرار بتغيير السياسة المتبعة فى مسألة ما بغض النظر عن سلامة القضية وجودة الدعوة لها بسبب اتخام جداول اعمالهم بالعديد من القضايا ذات الأسبقية. ومن ثم فإن ممارسة الضغط من خلال إستراتيجية للدعوة هى أمر ضرورى لتعبئة الرأى العام، ولهذا فإن " مصلحة الناس" تمثل زاوية ضرورية لجذب إهتمام وسائل الإعلام، كما يجب السعى وراء الحصول على دعم منظمى البرامج التليفزيونية وخبراء الإتصال، حيث ينبغى التخطيط بعناية لإستراتيجية إتصال شاملة، وفى بعض الحالات يعتبر من المرغوب فيه حث أنصار المنظمات غير الحكومية على الإشتراك فى الحملات الدعائية، وهو يمثل- بالمناسبة- مقياساً دقيقاً لدرجة إلتزامهم بالقضية. ومن الواجب التريث لدى

إعتماد إستراتيجيات الحملات الإعلامية الجماهيرية مالم يكن من الموثوق به الحصول على تأييد واسع، وإلا نقلت للمنظمات غير الحكومية انطباعاً بائساً عن لا مبالاة الجماهير. بل إن الإستخدام الحصيف لمجموعة صغيرة من المتحمسين للقضية ومنظمى الحملات الإعلامية الخضعين لتوجيه دقيق يمكن أن يثير إهتماماً قوياً. ومن المهم بالنسبة للحملات الإعلامية العامة التحديد الدقيق للنغمة التى يجب إعتمادها، وإختيار الوسائل السلمية(مثل التظاهر جنباً إلى جنب مع عقد الإجتماعات مع المسئولين الرسميين)، وبالنسبة للأنشطة المطلوب من المؤيدين القيام بها فيجب أن تختار بعناية بحيث تكون واقعية وتوجد مقومات كافية للاضطلاع بها، بما فى ذلك وضع أنظمة"المكافآت" التى تشعر المؤيدين بقيمتهم وتقدير جهودهم.

(7) العمل على كسب جانب السلطة

وذلك بتحديد صناع القرار الرئيسيين والشخصيات المتنفذه، والعمل - من خلال منظور إستراتيجى- على تنظيم اللقاءات معهم. كما يجب دعوةالأكاديميين البارزين وغيرهم ، الشخصيات العامة المعروف دعمهم للقضية لحضور هذه الإجتماعات. ومن المهم الإستماع إلى الرأى الآخر بنفس درجة العناية بالتعبير عن الرأى والدعوة الإقناعية، وأن يتم تسجيل المحاضر بدقة خاصة بالنسبة للقرارات التى يتم التوصل إليها ونقاط الإتفاق، والحرص على الكتابة فيما بعد لشكر من حضروا وتذكريهم بالقرارات والاتفاقيات وان تتم متابعة هذه النقاط- بعد وقت مناسب- عن طريق إصدار تقارير إنجاز أو عقد اجتماعات لاحقة، والهدف من هذه العملية هو تحقيق إعتراف رسمى بدور المنظمات غير الحكومية كطرف فى الحوار حول القضايا محل البحث. وقد يكون من الصعب على كل منظمة غير حكومية إنجاز ذلك بمفردها، وهو ما يؤكد على الأهمية المتوايدة لشبكات العمل من المنظمات غير الحكومية الوطنية والأجنبية معاً.

(8) دعم المانحين الدوليين

ينبغى على الهيئات المانحة إدراك أن المنظمات غير الحكومية تحتاج إلى دعم طويل الأمد لإنجاز البناء المؤسسى وصياغة الإستراتيجيات الشاملة. وقد بدأت المنظمات غير الحكومية منذ السبعينيات تلح على الممولين بقبول الخط

والموازنات لسنوات متعددة بقصد رفع الوعى التنموى. بينما يواصل الهيكل التمويلى تشجيع المشروعات الصغيرة نسبياً وذات العمر القصير. وبالإضافة إلى ذلك فإن عدم التخطيط طويل الأجل يؤثر على وضع المشتركين فى مجال الوعى التنموى، ومن سمات ذلك: العقود غير المستقرة- المعدل العالى لدوران العمل- ضعف الذاكرة المؤسسية- إزدواج وتكرار الجهود.

... وبعد فإن تطبيق المنظمات غير الحكومية للصيغ والإجراءات والخطوات سابقة الذكر غالباً ما سيمكنها من ممارسة تأثير أكبر بكثير فيما يتعلق بصنع السياسات العامة، خاصة ما يتصل منها بتحسين أوضاع الفقراء، عما تستطيع تحقيقه من خلال الإكتفاء بالعمل التقليدى فى مجال إقامة المشروعات وتنفيذ البرامج وحده وإن كان هذا لا يفقد هذه المشروعات وتلك البرامج أهميتها، فهى تمثل نماذج حية يمكن أن يتعلم الآخرون الدروس منها، وهى تمثل أيضاً نقاط تفوق يمكن أن يستخلص منها الخبرة المطلوبة للعمل التأثيرى.

المنظمات غير الحكومية

فكرة المزايا النسبية

ساد الإعتقاد 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 الإعتبار 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 تقديم 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 والإهتمام 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، بعد أن قمنا بالتمييز بينهما بشكل عام فى البند أولاً.

➢ **الإختلافات الرئيسة بين القطاعات الثلاثة**

إن ظهور القطاع الثالث ونشاطه الكبير يمثل دفعة جديدة للحفاظ على التعددية والتطوعية والإبتكارية والخيرية ودعمها، ورغم أن تلك المزايا يصعب على رجال الأعمال الممثلين للقطاع الخاص إدراكها فإن بعض تلك المنظمات غير الحكومية 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 إنتقاء زبائنها وإجراءات ضمهم لها، حيث إن نظام الحكومة قائم على المساواة الصارمة سواء في إختيار زبائنها أو إختيار العاملين فيها، أما المنظمات غير الحكومية فهي أكثر رغبة في أن تقول "نحن نسعى لخدمة أكبر عدد من الأفراد".

ويبدو الفارق جوهرياً بين المنظمات غير الحكومية والحكومة والقطاع الخاص بشأن تحديد العملاء والزبائن، فالمنظمات غير الحكومية تبدو راغبة في التوسع بنطاق خدماتها حتى وإن جاء ذلك على حساب أهداف سياستها بشكل ما، في حين أن الحكومة والقطاع الخاص يسعيان إلى أن يتفق نمط إختيارهما للزبائن مع قدراتهما وإن كانت الحكومة تبحث عن الإستمرارية والعدالة والقدرة

المستمرة على التواجد بينما يعطى القطاع الخاص 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 إقتراب 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.

ويبالغ البعض حين يقررون أنهم لا يعتقدون في إمكانية التداخل بين القطاعات الثلاثة ومن ثم فإن تلك المعايير السابقة لا محل لها، فإذا كانت المنظمات الطوعية قد قامت بمهمة أو أدت خدمة في السابق فعليها أن تقوم بها لاحقاً، وإذا أردت أن تسير الأمور في نصابها الصحيح فعليك بالقطاع الخاص صاحب النظام المالي الرصين، وإذا كان أمراً ما يمثل شأناً حكومياً فيجب على الحكومة أن تقوم به.

ونعتقد أن الإقتراب الأكثر ملاءمة هو أن كلاً من هذه القطاعات يملك مواطن للقوة وأخرى للضعف، وأنه لابد من التعامل مع كل موقف في ضوء المزايا النسبية التي يوفرها كل قطاع في حالة أدائه للخدمة.

فمثلاً القطاع العام يميل إلى أن يكون الأفضل فيما يلي:

- إدارة السياسات.
- إعداد النظم واللوائح.
- الحفاظ على العدالة والمساواة والإنصاف والتصدي للتمييز والإستغلال والمحسوبية.
- الحفاظ على التماسك والترابط الإجتماعي.
- تأكيد إستمرارية وإستقرار الخدمات.

وعلى العكس فإن القائمين على تقديم الخدمات العامة أقل مهارة في:

- أداء المهام المعقدة.
- التعلم من نجاحات المنظمات الأخرى.
- تقديم الخدمات التي تتطلب إحداث تغييرات في المواصفات أو طريقة الأداء.
- تقديم الخدمات لمجتمعات مختلفة الطباع والتقاليد.
- تقديم الخدمات التي يتطلب أداؤها سرعة كبيرة.

وعموماً تعاني البيروقراطية الحكومية من الفشل الذريع والإضطراب في أداء الخدمات والمهام التي تتطلب المرونة وسرعة التغيير، والتكيف الدائم، وسرعة رد الفعل لاحتياجات الزبون.

أما القطاع الخاص فهو على النقيض من ذلك تماماً، فأداؤه يتسم بالتواضع الشديد بشأن القائمة الأولى من المهام والتميز بشأن القائمة الثانية، فعندما تكون المهام ذات طبيعة إقتصادية أو عندما تتطلب توجهاً استثمارياً، فإن القطاع الخاص هو الأقرب في إستخدام خبراته وتجاربه، لأن تحقيق أعلى ربحية هو الجاذب الأول للمستثمرين والشركات الخاصة.

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

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

- ⇦ اقتراب شامل وعميق.
- ⇦ إعمال جانب الخير والتوجه نحو البشر كقيمة.
- ⇦ الثقة الكبيرة في الزبائن والمستهلكين.
- ⇦ العمالة التطوعية.
- ⇦ التوجه الإنساني.

وقد قام كل من "*أوسبورن*" *David Osborne* و "*جيبلر*" *Ted Gaebler* (1991م) بتلخيص نقاط القوة والضعف في كل قطاع من خلال الجدول الآتي:

م	القطاع / الإمكانات	العام	الخاص	الثالث
	القطاع العام			
1	الاستقرار والاستمرارية	⊖	□	θ
2	القدرة على إنجاز أمور خارج أهداف المنظمة الرئيسة	⊖	□	θ
3	تجنب المحاباة	⊖	θ	□
	القطاع الخاص			
1	القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة	□	⊖	θ
2	القدرة على الإبداع	θ	⊖	θ
3	الاتجاه نحو تكرار تجارب النجاح	□	⊖	θ
4	الاتجاه نحو تجنب الفشل	□	⊖	θ
5	الرغبة في أخذ عنصر المخاطرة	□	⊖	θ
6	القدرة على توليد رأس المال	θ	⊖	□
7	الاحتراف والمهنية في الأداء	θ	⊖	θ
8	الاستفادة من اقتصاديات النطاق	θ	⊖	□
	القطاع الثالث			
1	القدرة على تقديم الخدمات لجماعات مختلفة الأطوار	□	θ	⊖
2	إعمال جانب الخير والتوجه نحو البشر كقيمة	θ	□	⊖
3	التعامل الشامل مع المشكلات	□	□	⊖
4	القدرة على خلق الثقة	θ	□	⊖

⊖ مرتفع θ متوسط □ منخفض

ومما تقدم يبدو ممكناً الإعتقاد بأن العلاقة بين القطاعات الثلاثة هي علاقة شراكة، ولكن لمحدودية الموارد والطبيعة المتداخلة للنظام – الذي يترك هذه العلاقة دون تنسيق وإدارة مناسبة – تنمو المنافسة بين الشركاء المحتملين، إلا أنه في ضوء إتساع نطاق الحاجات الإنسانية وتزايد السلع والخدمات، وكذا وجود ميزات نسبية لكل قطاع على حساب الآخر، فإن القطاعات الثلاثة تتجه نحو الشراكة والتي تعد السبيل للحفاظ على مصالح كل منها وتدعيمها.

المنظمات غير الحكومية

نحو منظومة جديدة: الشراكة بين القطاعات الثلاثة

إذا لم نكن نحن... فمن؟

وإذا لم يكن الآن... فمتى؟

"مقولة صينية قديمة"

تكرر في السنوات الأخيرة طرح مفهوم "الشراكة" أو "المشاركة" *Partnership* ليعكس "شركاء التنمية" في المرحلة الحالية: الحكومات – المنظمات غير الحكومية القطاع الخاص ومعها المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التمويل.

والمفهوم –على الرغم مما يبدو من بساطته ومنطقيته– غير محدد بدقة ويتسم بالغموض كما أنه يستلزم توافر متطلبات تضمن نجاحه، ويحمل الأطراف المشاركة مسئوليات وأدوار ينبغي القيام بها.

وقد طرح المفهوم في التسعينيات من القرن الماضي في الخطاب العالمي للأمم المتحدة، وتواتر طرحه في العديد من المؤتمرات العالمية مثل: مؤتمر البيئة في البرازيل 1992م، المؤتمر العالمي لحقوق الإنسان بالنمسا 1993م، مؤتمر القاهرة للسكان والتنمية 1994م، مؤتمر القمة الإجتماعية بالدنمارك 1994م مؤتمر المرأة العالمي في بكين 1995م، ومؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل الثاني) 1996م، وقد نصت توصيات هذه المؤتمرات وغيرها – والتي عقدتها الأمم المتحدة – على أهمية المشاركة والدور السياسي والإقتصادي والإجتماعي لمنظمات المجتمع المدني.

ومع تكرار إستخدام المفهوم وإتخاذه مدخلاً لإبراز الأدوار والعلاقات والمسئوليات لأطراف المشاركة، يهمنا التوقف هنا للتفكير في معنى "الشراكة" وأطرافها ومتطلباتها، واللافت للنظر في هذا السياق أنه مع وفرة الكتابات حول مفهوم "المجتمع المدني" ومفهوم "الحكم الموسع" *Governance* وتعدد الإجتهادات

وتنوع الدلالات، فإن الأمر لا يبدو كذلك بشأن مفهوم "الشراكة" إذ تقل الدراسات التأصيلية للمفهوم بل وتندر الكتابات بشأنه.

ومن هنا إعتمد 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 هذا الإطار بخصوص الشراكة مجموعة من الأفكار والملاحظات على النحو التالى:

(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 الإعتراف العالمي بأهمية دور المجتمع المدني وخاصة المنظمات غير الحكومية.

(2) يقوم اقتراب الشراكة على عدة عناصر رئيسة، أهمها تعزيز وتشجيع القدرات الوطنية وبناء الإتفاق الجماعي من خلال ربط الإقتصاد 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 إستراتيجية التنمية الوطنية للدولة.

(3) تظل الشراكة دائماً ملمحاً جوهرياً للتنمية، وتأسيس "البنك الدولي" ذاته منذ أكثر من خمسين عاماً إنما يمثل إعترافاً 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 الإنتقال 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 إقتراب الشراكة بنظرة شك وريبة "ذئب في ثياب حمل"، وقد يبالغون إلى حد إعتبار 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 وتوافر المعلومات وتدفقها.

(8) تعتبر علاقات القوة غير المقنعة في المحيطات الإقتصادية والإجتماعية 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 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 والإستراتيجيات الإقليمية.

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

(14) 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 الإجتماعية كجزء من بناء النجاح في أعمالهم الأصلية، ولأول مرة يدعم رجال الأعمال المبادرات الإنسانية التقليدية.

(15) 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 إقتناعاً 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 والإحترام المتبادل ومعاملة الشركاء بصورة متساوية.

(16) 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 إحتياجات 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.
- الإستمرارية: مدى إحتمال إستمرار منافع الشراكة، وهل يتعلم الشركاء بصورة مستمرة ويتخذون أفعالاً لضمان إستمرارية عوائد الشراكة؟

المبحث الثالث

المنظمات غير الحكومية

مفاهيم ومتغيرات مرتبطة

المبحث الثالث

المنظمات غير الحكومية

مفاهيم ومتغيرات مرتبطة

تمهيد

بعد أن عرضنا بإيجاز يناسب المقام للتأصيل النظرى لظاهرة المنظمات غير الحكومية فى المبحث الأول، ثم تحليل أبعاد العلاقة بين هذه المنظمات والحكومة والقطاع الخاص فى المبحث الثانى، ننتقل فى هذا المبحث الثالث والأخير من هذه "المقدمة" لدراسة المنظمات غيرالحكومية، لتقديم وشرح بعض المفاهيم والمصطلحات والمتغيرات التى تظهر لنا فى مختلف الأدبيات المرتبطة بالمنظمات غير الحكومية ونعرض لمفهوم التطوع وأهميته ومزاياه ثم رأس المال الإجتماعى، فشبكات المنظمات غير الحكومية يليها أسلوب الحكم الموسع فى هذه المنظمات ثم مفهوم البناء المؤسسى لها وأخيراً نعرض للقطاع غير الرسمى لإزالة اللبيس مع تداخله مع منظمات القطاع الأهلى بالمعنى العلمى الدقيق.

وإذن يتضمن هذا المبحث ما يلى:

* التطوع فى العمل الأهلى
* رأس المال الإجتماعى
* شبكات المنظمات غير الحكومية
* أسلوب الحكم الموسع Governance
* مفهوم البناء المؤسسى
* القطاع غير الرسمى

المنظمات غير الحكومية

التطوع فى العمل الأهلى

على الرغم من تعدد المسميات والمصطلحات التى تعبر عن ظاهرة المنظمات غير الحكومية، واختلاف هذه المنظمات من حيث الأهمية والحجم والنشاط ومناط الإهتمام فى الدول والثقافات المختلفة، فإنها تؤدى وظائف متشابهة حيث تناصر الفقراء والمهمشين والضعفاء وتسعى للتغيير الإجتماعى، وتقدم الخدمات الإجتماعية تدافع عن حقوق الإنسان، وفى بعض الدول تعد الأداة الرئيسة لتوزيع ونشر الرفاهة الإجتماعية.

وتعد سمة "الطوعية" والإنجاز الشخصى السمة الأولى التى تميز هذه المنظمات غير الحكومية عن غيرها من المنظمات.

وإذا كانت المعايير والنسب وما فى حكمها، تمثل أبرز أدوات القياس التى يمكن من خلالها الحكم على الأعمال والتصرفات والسلوكيات بالايجاب أو السلب وبالنجاح أو الفشل، حتى أصبح عالمنا يزخر بالعديد من هذه الأدوات التى يستشهد بها أهل الفكر والرأى، فإن الملاحظ هو قلة- إن لم يكن ندرة أو إنعدام- المعايير والنسب التى تقيس حالة المجتمع الحضارية والأخلاقية، ويصبح كل ما أشرنا اليه مجرد معايير رقمية محددة تعطى فى مجملها مؤشرا لحالة المجتمع الذى نقيسه ولا توضح إسهام الفرد فى خدمة مجتمعه بصفته مكونا أساسياً لهذا المجتمع.

والإسهام الفردى الذى نهتم به فى هذا المقام، ويعد من أهم المعايير الاخلاقية والحضارية الناجحة، هو "التطوع" أى – بصفة عامة – قيام الفرد بعمل هام للمجتمع (خدمة) دون أن يكون العائد المادى هدفاً له.

إن هذا المفهوم (التطوع) يمثل تجاوزا الفرد لذاته وتقديمه لحاجة المجتمع على راحته الشخصية ومنفعته الذاتية، وهذا من أسمى معانى الإحساس بالمسؤولية وأجل التطبيقات العملية لقيم التكافل الإجتماعى ومؤشر هام على إنتماء الفرد للجماعة وإستعداده للتضحية فى سبيلها، وليس هناك من شك فى الإدعاء بوجود علاقة طردية بين حجم التطوع فى المجتمع وحيوية وديناميكية ذلك المجتمع.

ويشير المصطلح تطوعى (Voluntary) فى الأساس إلى أى عمل يقوم به شخص ما أو منظمة ما، وبصورة منظمة ودونما تلقى أجر مقابل ما يؤدى من عمل مهما كان حجمه ودرجته ونوعه وتكلفته المادية والمعنوية، أما مصطلح النشاط الخيرى (Philanthropic) والذى يستخدم كمرادف أحياناً لمصطلح تطوعى، فإنه يستخدم عادة ليشير إلى طبيعة أنشطة المنظمات الخيرية التى تقوم بها من أجل خدمة فئات من المحرومين، كما يشير فى الوقت نفسه إلى مصادر تمويل المنظمات الخيرية وطبيعة عملها وعائده. ومصطلح البر (Charity) والذى اتسمت به كثير من الجمعيات فى الوطن العربى، يشير فى الأساس إلى دافعية المحسن من وراء عمله أو عطائه وهو دافع دينى فى الأصل ويفترض ألا يكون الدافع مالياً أو مادياً، على الرغم من أن الرغبة فى الحصول على السمعة الطيبة أو الشهرة أو أى شكل آخر من أشكال النتائج المعنوية غير المادية قد تكون دوافع لا تقدر بثمن. كما قد يلتقى المحسن مكافآت مادية بصورة غير مباشرة، كالهدايا أو الإعفاءات الضريبية فى بعض تجارب البلدان كالولايات المتحدة الأمريكية.

*** مفهوم التطوع**

تتعدد تعريفات "التطوع":

" التطوع يمثل العطاء فى سبيل الغير، ويرتبط بالشعور بالإنتماء إلى الجماعة (وحدة الحى- الجماعة- الدين- الحزب- المؤسسة- الجمعية...إلخ أو إلى المجتمع أو إلى الوطن أو إلى الإنسانية جمعاء"

التطوع فى سبيل خدمة الآخرين – حيث لا يبذل فقط الوقت- بل أحياناً المال والجهد ، يجسد السعادة فى العمل بروح إنسانية عالية، وتفان مميز.

والمفهوم العام للتطوع هو "الخدمات التى يقدمها الأفراد خارج إطار عملهم بدون توقعهم لأى منفعة أو مردود مادى، بحيث تعود هذه الخدمات بالخير على محيطهم أو جيرانهم أو المجتمع ككل"، ولغويا يعنى التطوع " نشاط بدون مقابل"

وهذا المفهوم يرتبط ارتباطا وثيقاً بالمجتمع المدنى، حيث العمل الإدارى التطوعى أحد مكوناته.

والتطوع يأتى من الطاعة وهو ما يتبرع به الإنسان إختيارا دون إلزام أو فرض عليه.

ومن التعريفات أيضاً أن التطوع يعنى" تخصيص بعض الجهد والوقت دون توقع عائد مادى- وتوجهها نحو أنشطة منتظمة (وأحياناً غير منتظمة) تحقق مصالح الجماعة ككل أو تسهم فى رعاية وتمكين بعض المهمشين فى المجتمع".

* لماذا التطوع ؟

يجب علي كل شخص أن يتطوع، ولو بشكل جزئى، لكى يحدث تغييراً إيجابياً

فى هذا العالم أساسه المحبة والتعاطف والكرم والتواضع والإهتمام.

ويتحدد مفهوم المتطوع (Volunteer) فى ضوء المنظمة التى يتطوع لها بوقته أو بجهده ، وهناك عدة تعريفات للمتطوعين، ومن ذلك ما ذهب إلى أن التطوع (Volunteering) مصطلح شامل ويعنى أن ينظم المتطوعون أنفسهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة والقيام بعمل ما دون أجر، وذلك بغض النظر عن أعمار هؤلاء المتطوعين ومهاراتهم وقدراتهم، وهم- فى الغالب- فاعلون أكثر مما هم متبرعون بالمال (Donors) ، ومن المهم أن يصبح العمل التطوعى هدفا شخصياً، وأن يدرك المتطوعون أهميته، وأن يستمروا - كمتطوعين- فى عطائهم الخلاق بمبادرة ذاتية فيصممون البرامج ويقيمونها، ويضعون الأهداف وينفذونها ويكتسبون الخبرات.

وثمة تعريف آخر للمتطوعين بأهم هم الذين يقومون بأنشطة إختيارية لمساعدة الآخرين ولا يتلقون مقابل ذلك أجرا، وإنما يتلقون مكافآة معنوية، كما يعرف المتطوع بأنه من لا يتلقى أجرا مقابل مساعدته للآخرين، ويعطى وقتا لتقدم المنظمة التطوعية وازدهارها، والعمل التطوعى ممارسة ديمقراطية أصيلة، ووسيلة للمحافظة على حرية العمل وديمقراطيته، ويتيح العمل التطوعى فرصة للمتطوع لتحقيق قدراته وإمكانياته بحرية من خلال مساعدته للآخرين، فالمتطوعون هم حراس الوعى العام ويتفانون من أجل تخفيف المعاناة البشرية وتصحيح أخطاء البشر.

وبصفة أساسية يعرف التطوع بأنه " جهوداً إدارية تعكس مبادرة شخصية تنطلق من مسئولية أخلاقية ومسئولية إجتماعية، لمساعدة الآخرين ودعمهم، سواء ببذل الجهد او الوقت دون توخى أهداف ربحية أو تجارية".

ولكن لماذا نبحث فى موضوع " التطوع"؟

نبحث فى هذا الموضوع لتحقيق عدة منافع:

1. المساعدة على خلق مجتمع مستقر ومتناغم.
2. قيمة إضافية على الخدمات التى تقدمها الحكومة.
3. مورد غير مرئى.
4. تربية الرأى العام.
5. تطوير أداء المنظمات التى تضم متطوعين فى صفوفها.

وما دام الأمر كذلك يصبح لازما تحديد أهمية العمل التطوعى.

***أهمية العمل التطوعى**

يمكن إجمال أهمية التطوع فى الآتى:

1. العمل على سد الفجوة بين ما لا تستطيع الحكومة القيام به، وما لا يرغب فيه القطاع الخاص.
2. التعبير عن المشاركة الإجتماعية ، فى معناها الواسع، فى القضايا العامة.
3. تنمية وتطوير السلوك الحضارى للأفراد، وتنمية مفهوم المصلحة الإجتماعية العامة، وتعميق روح التكامل.
4. الحركة التطوعية عادة ما تكون أقدر على التعرف على حاجات المجتمع ومن ثم التنويه بها ولفت الأنظار اليها.
5. حشد وتعبئة أفضل للموارد الإجتماعية القومية.
6. ممارسة رقابة إجتماعية من جانب المنظمات التطوعية على السياسات العامة وتنفيذها.
7. تقديم قدوة إيجابية فى المجتمع لحفز جهود تطوعية جديدة.
8. إشباع الحاجة الإجتماعية للفرد من خلال إحساسه بالنجاح فى القيام بعمل يقدره الآخرون والإحساس بالإنتماء إلى غحدى المنظمات التى تلقى تقدير المجتمع.

9. تخفيف العبء المادى عن كاهل المؤسسات الإجتماعية، بمعنى أنه يوفر إضافة حقيقية.
10. تميز المتطوعين بالحماس فى الأداء، وهو ما نفتقده فى العمل البيروقراطى والروتين الحكومى.
11. يتيح العمل التطوعى ممارسة حقيقة للديمقراطية الإجتماعية بما يتضمنه من حرية الإقدام عليه، وإختيار نوعية العمل ، والآراء التى تبدى خلال الممارسات الفعلية.
12. يعد التطوع أسلوباً إيجابياً للإستفادة من الطاقات فى المجتمع، ولشغل الوقت بطريقة بناءة.
13. إمكانية سد الفجوة أو ملء الثغرات فى بعض التخصصات النادرة فى المجتمع عن طريق التطوع.

وكما أشرنا سابقاً، فإن العمل الطوعى إنما هو تعبير مهم عن حيوية وديناميكية المجتمع، وقد بدأت عملية قياسه حديثاً، بحيث يعبر عن تقدم المجتمع الإنسانى بحجم منظماته التطوعية وأعداد المتطوعين فيه، ولعل أفضل ما يعبر عن قيمة وأهمية التطوع هو تخيل ماذا كان سيحدث لو أن جميع أفراد الذين يعملون كتطوعين توقفوا عن أداء الأعمال التى يقومون بها.

•وبالإضافة إلى ذلك هناك أسباب كثيرة تدفعنا إلى التطوع تنسجم فى نفس الوقت مع الفوائد التى يمكن جنيها عبر القيام به، فبناء على نوع العمل والوقت الذى تخصصه له، من الممكن أن يتيح لك التطوع الفرصة لكى:

1. تتعرف على أشخاص يختلفون عنك فى السن، القدرات، الديانه...إلخ.
2. تتعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات التى تملكها فعلاً.
3. تختبر حقلاً من الممكن أن تختار التخصص فبه فى المستقبل.
4. تتعرف على مجتمعك وعلى قضاياه.
5. ترد شيئاً مقابل الفوائد التى عادت عليك أو على من تحبهم.
6. تمارس هواياتك بالمشاركة مع الآخرين.
7. تقضى وقتاً ممتعاً ومسلياً.
8. تأخذ إجازة من جو عملك.

9. تكتسب أصدقاء جدد.
10. تجد الظروف الملائمة لتحسين وضعك الصحى.
11. تنمى إحترامك لنفسك.
12. تنمى ثقتك بنفسك؟
13. تشعر بقدرتك على إحداث تغيير ما.
14. تؤسس شبكة علاقات مفيدة.
15. تنال التقدير الى تستحقه.
16. تعبر عن إلتزامك بقضية معينة.
17. تكون عضواً ناشطاً فى فريق عمل.
18. تتعرف على حقيقة الأمور.
19. تنال كتاب توصية قد يفيدك فى مجالك المهنى.
20. تساهم فى بناء المجتمع الذى ترغب أن تعيش فيه.

*** متى يمكن التطوع ؟**

يمكنك التطوع فى أى وقت من أوقات النهار أو الليل، يمكن لآخرين التطوع خلال أوقات المساء أو فى عطلة نهاية الأسبوع أو خلال إجازاتهم السنوية، البعض يستطيع التطوع بشكل يومي، فيما باستطاعة البعض الآخر التطوع مرة واحدة فى الأسبوع أو فى الشهر أو فى السنة.

إن كل فرد يستطيع أن يتطوع فى مكان ما فى وقت ما وبطريقة ما، وحقيقة المتطوع شخص مؤمن بقدرة الناس على إحداث تغيير إيجابى، ويريد إثبات ذلك.

*** من يقوم بالتطوع؟**

كل فرد يستطيع أن يتطوع : كل الأعمار- الجنسيات- الأديان- الطوائف- المناطق-المهن- السجناء- الأغنياء- الفقراء- المتعلمون- الأميون- المواطنون والمقيمون والزائرون.

*** كيف يعد المتطوعون؟**

التطوع ليس مجرد نيات حسنة بل يجب أن يكون داخل أنظمة محددة، لذلك على الجمعيات والمؤسسات الأهلية أن تعمل على وضع النظام الذى من شأنه تعريف المتطوع بدوره وبالمناخ الذى يعمل فيه، وبالأخلاقيات والميثاق الشرفى

الذى سيعمل من خلاله. كما أن هذا النظام سيساعد الجمعيات والمؤسسات على تسجيل المعلومات الخاصة بالمتطوعين والأدوار التى يقومون بها والإمكانات والمهارات التى يمتلكونها وهذه المعلومات بدورها يمكن أن تتبادلها المنظمات لتحقيق الإستغلال الأمثل لطاقات المتطوعين، ومن هنا سنركز على أهمية إعداد المتطوع وتوجيهه من خلال خطوات تحاول الإجابة على عدة تساؤلات تدور فى ذهن المتطوع قبل البدء فى عمله كمتطوع والتى من الضرورى أن تتم بشكل واضح ومحدد.

وتتضمن عملية الإعداد تعريف المتطوع باتجاهات وأهداف أنشطة المنظمة التى سوف يتعامل معها ومدى ملاءمتها وتوافقها مع أهدافه وميوله، وكذا إعداده للمساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة. وتتضمن عملية الإعداد هذه مرحلتين:

- التوجيه والإرشاد التدريب

أما عن التوجيه والإرشاد فإن الغرض من هذه العملية إعداد المتطوع لبدء علاقة واضحة مع المنظمة التى يتطوع بها لأداء مهام مستقبلية.

لقد ثبت أنه عندما تكون رؤية ورسالة المنظمة والإجراءات المتبعة داخلها ونظم عملها واضحة للمتطوعين، يمكن أن تكون مساهامتهم بناءة وأكثر فاعلية.

وتتضمن هه العملية:

التوجيه السببى	التوجيه المؤسسى	التوجيه الإجتماعى
الخلفية التاريخية للمنظمة السبب الذى أنشئت من أجله الفئات المستفيده منها.	هيكل وبرامج المنظمة المعدات – التشغيل متطلبات العمل– التوثيق...الخ	تعريف المتطوعين بالوسط الذى سيعملون فيه وبالمجتمعات المحيطة

هذه المراحل الثلاثة الرئيسة فى عملية التوجيه والإرشاد مصممة للإجابة عن ثلاث أسئلة رئيسة:

لماذا أتطوع فى هذا المكان ؟ (التوجيه السببى)

ماذا سأفعل فى هذا المكان؟ (التوجيه المؤسسى)

كيف ساتأقلم مع الآخرين؟ (التوجيه الإجتماعى)

أما عن المرحلة الثالثة وهى الخاصة بالتدريب فإن مقتضاه عملية إعداد المتطوع لتفيذ المهام الموكلة إليه من المنظمة، وهى عملية محددة أكثر من التوجيه والإرشاد حيث أنها تستهدف إكساب المتطوعين المهارات والخبرات اللازمة للقيام بمهامهم فى الأنشطة المختلفة للمنظمة، وتبدو أهمية هذا التدريب عندما تتعلق المهام الموكلة للمتطوع بنواح فنية أو تتعلق بحياة آخرين.

*** هل يمكن قياس التطوع؟**

هناك عدة محاولات من جانب الخبراء والمنظمات المعنية لبناء مجموعة من المؤشرات المتكاملة الكمية والنوعية، القادرة على التحديد الموضوعى لمدى تطور التطوع.

هذا القياس يعنى أن الجهود العلمية فى مجال العلوم الإجتماعية لم تعد تكتفى بالبحث عن دوافع المتطوعين أو ملامحهم، ولكنه يعنى إعادة النظر فى دلالة التطوع فى تطوير وإرتقاء المجتمعات فى العالم وإمكانات إسهامات المتطوعين فى التنمية البشرية.

*** ماذا عن حقوق وواجبات المتطوع؟**

1. حقوق المتطوع: من حقك كمتطوع ، أن:
   - تشعر أن جهودك تساهم فعلياً فى تحقيق أهداف المنظمة.
   - تتلقى التوجيه والتدريب والإشراف لإعدادك لإنجاز مهامك.
   - تتعلم كيفية تحسين مهاراتك فى العمل الذى تقوم به.
   - تعامل باحترام.
   - تتوقع أن لا يضيع وقتك بسبب سوء التخطيط فى المنظمة.
   - تسأل ما يعن لك من الأسئلة، وتقدم الإقتراحات بخصوص العمل الذى تقوم به.
   - تحظى بالثقة والإئتمان على المعلومات السرية الضرورية للقيام بعملك.
   - تنال التقدير على العمل الذى تقوم به.
   - تعطى إثبات أو تقييم خطى لعملك الذى قمت به إذا طلبت لك.
2. واجبات المتطوع: عليك ، كمتطوع، مسؤولية أن:

- تلتزم بمواعيدك أو أن تعتذر قبل وقت كاف حتى يتسنى للمنظمة القيام بالترتيبات اللازمة.
- تقبل المهام التى تستطيع تأديتها وتنفيذها فقط.
- تفعل كل ما بوسعك لتأدية المهام الموكلة اليك على أكمل وجه.
- تقدم إقتراحات عن كيفية تأدية هذه المهام بشكل أفضل.
- تتبع سياسات المنظمة ونهجها.
- تحافظ على سرية المعلومات التى أئتمنت عليها.
- تتحلى بعقلية منفتحة وتحترم الآخرين.
- تقبل التكليفات الملائمة لك بدون تذمر.

المنظمات غير الحكومية

رأس المال الإجتماعى

. مفهوم رأس المال الإجتماعى من المفاهيم الغائمة التى تجرى دراستها فى حقول معرفية متنوعة، مما أدى إلى إحاطته بحالة من الإرتباك والغموض فضلاً عن أنه صار يحمل أكثر من معنى نتيجة إرتباطه بعدد من المفاهيم الأخرى.

إنه مفهوم رحال يجد لنفسه مساحة من الاهتمام فى مجالات معرفية متنوعة ويشكل فى ذاته مساحة تلاق بين علوم إجتماعية مختلفة.

. . ويختلف الباحثون فى تقدير أهمية المفهوم فبعض الدراسين يفرطون فى تأييده إلى حد الاعتقاد بأنه يمثل حلاً سحرياً لمشكلات عديدة، والبعض الأخر يغالى فى رفضه إلى حد نفيه تماماً. وبينما يكثر الجدل بين مؤيد ومعارض، ذهب كل علم إجتماعى للإفادة من المفهوم فى دراساته الخاصة، فمثلاً فى علم الإجتماع أهتم الدارسون ببحث العلاقة بين الشبكات الإجتماعية وقيم الثقة والإحترام المتبادل، وفى علم السياسة تم إحياء أدبيات سابقة تتحدث عن المشاركة فى منظمات المجتمع المدنى بوصفها مدرسة لتعليم الديمقراطية، وفى علم الإدارة لا تزال الإجتهادات محدودة للإفادة من ذلك المفهوم كأداة تحليلية وفى علم الإقتصاد تتم دراسة العلاقة بين رأس المال الإجتماعى والنمو الإقتصادى. وقد يكون فيما إنتهى إليه البنك الدولى من تعريف المفهوم مدخلاً مهما حيث اعتبر أن السياسات العامة والقوانين ومؤسسات العدالة والإدارة العامة تعد مصادر أساسية فى إنتاج وتنمية رأس المال الإجتماعى أسوة بالمنظمات غير الحكومية والشبكات الإجتماعية التى ظلت لسنوات مثار الإهتمام الرئيسى عند النظر إلى المفهوم.

* المفهوم

هو أكثر صور رأس المال غموضاً ربما لأنه يتعلق بالأساس بقيمة غير منظورة أو ملموسة، فى حين تتعلق الصور الأخرى لرأس المال مثل رأس المال المادى ورأس المال البشرى، بظواهر يمكن تمييزها وقياسها بسهولة وبشكل ملموس

وإن كان هناك قاسم مشترك بين كل صور رأس المال فإنه سيكون "التراكم" الذى يعد أساسياً فى الحديث عن أى نوع من أنواع رأس المال.

عمومـــــــاً

يشير المفهوم إلى مجموعة من العلاقات والروابط الإجتماعية التى تنمو فى إطار

شبكة معينة يحكمها عدد من القيم والمعايير كالثقة والإحتـــرام المتبـــادل والإلتزام والتعاون.

وهى جميعاً- مرة ثانية – يصعب قياسها كما يصعب تمييزهـــا بـــشكل دقيق.

أيضاً

هو مجموعة من القيم التى تتولد لدى الأفراد كنتيجة مباشـــرة أو غيـــر مباشرة لعضويتهم فى روابط إجتماعية وتكوينات مؤســـسية حكوميـــة أو غيـــر حكومية، تقليدية أو حديثة، على نحو يساهم فـــى تحقيـــق الأهـــداف ومواجهـــة التحديات(المشتركة) على نحو سلمى وفى سياق من التفاعل البناء.

* مكونات رأس المال الإجتماعى

يحدد الباحثون ثلاث مكونات أساسية: تشبيك أو شبكات، معـــايير وقـــيم وتوقعات متبادلة وأخيراً الجزاءات.

بالنسبة للمكون الأول، أى الشبكات الإجتماعيـــة، ينطـــوى رأس المـــال الإجتماعى على ما يمكن أن نطلق عليه" تشبيك إجتماعى" يمتـــد مـــن الأســـرة وجماعة الرفا مرورا بالمؤسسات الطوعية وإنتهاء بمؤســـسات الدولـــة، وهـــذا التشبيك ينطوى على أمرين: "عوامل الجمع" التى تربط أفراد جماعـــة أو كيـــان مؤسسى واحد، و"العلاقات" التى تربط الكيانات المؤسسية والجماعات المختلفـــة فى المجتمع، وهذه العلاقات التى تسود الشبكات لا تكون جميعها "إيجابية"، بل قد تنطوى على بعض العوامل "السلبية" وهو ما يطلق عليه الجانب المعتم أو المظلم من رأس المال الإجتماعى، وذلك عندما تدب عوامـــل الـــصراع بـــين الأفـــراد المكونين للمجموعة الواحدة، أو تنشب صراعات بين جماعات وكيانات مؤسسية مختلفة، مما يؤدى إلى الخصم من قدرة المجتمعات على التجـــانس، أكثـــر مـــا

يضيف إليها، والملاحظ هنا بصفة عامة هو إنصراف الباحثين- فى مجال دراسة رأس المال الإجتماعى- إلى النظر إلى القيم الإيجابية التى يحملها المفهوم، وهو أمر ثبت أنه قد لا يتحقق دائماً، فالواقع أن بعض العلاقات السائدة- بخاصة فى الكيانات المؤسسية- تولد قيماً سلبية مثل الكراهية، والتنافس السلبى، الفساد، وغياب الثقة. ومن اللافت للنظر أنه فى بعض الأحيان يضطر الأفراد للإمتثال لهذه القيم السلبية ، خوفاً من العقاب أو إتقاء لأى استهداف لهم فى حالة إعلان رفضهم الصريح لها. ويظهر تأثير القيم السلبية فى تخفيض معدلات الثقة فى المجتمع، حيث يصعب على الأفراد الإمتثال لبعض القواعد، والإلتزام بها، إذا كان لديهم شعور بأن هذه القواعد ليست محل إحترام من المجموع العام.

أما المكون الثانى (القيم والمعايير الإجتماعية) فيشمل القواعد والقيم، والتوقعات التى يتسم بها أعضاء جماعة أو كيان مؤسسى معين. ويقصد بالقواعد Rules ما يحكم سلوكيات الأفراد الأعضاء فى كيان واحد، وقد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة . وتعنى القيم Values المبادىء المرغوب فيها مثل التعاون الثقة المتبادلة، والإحترام المتبادل، إلخ، دون أن نغفل أن الكيان المؤسسى قد ينطوى على قيم سلبية مثل التناحر، الشك المتبادل، الأنانية المفرطة، إلخ. ومن خلال الإلتزام بهذه القواعد والقيم يحدث توافق على مستوى توقعات الأفراد التى تؤدى إلى حالة توافق فى المجتمع.

ويتوفر المكون الثالث على الجزاءات Sanctions ويشمل عقوبات ، مثلا فى حالة خرق القانون أو خيانة الثقة، أو مكافآت فى حالة التشجيع على السلوك الإيجابى. وبصفة عامة فإن كل مجتمع يشمل وسائل مكتوبة وغير مكتوبة يمكن من خلالها ممارسة الثواب والعقاب فى المجتمع.

** مصادر رأس المال الإجتماعى

قدم مشروع البنك الدولى لدراسة رأس المال الإجتماعى فى البلدان النامية والمعروف برأس المال الإجتماعى من أجل التنمية Social for Development Capital، رصداً لمصادر رأس المال الإجتماعى تمثل فى الآتى:

أ- الأسرة: وتمثل المصدر الأول والأساسى لرأس المال الإجتماعى ، إذا تضع أسس العلاقة بين الفرد والمجتمع المحيط به، من خلال دورها فى تنمية ثقة الفرد فى الآخرين.

كما تلعب الأسرة دوراً فى توفير الآليات اللازمة لتحقيق الرفاهة الإقتصادية، وذلك عن طريق تنمية الروابط والعلاقات غير الرسمية- خصوصاً فى إطار الأسرة الممتدة Extended Family -للمساعدة والتعاون داخلها بما يجعلها بمثابة شبكة للضمان الإجتماعى تقدم الخدمات والمساعدات لأعضائها فى فترات الأزمات الإقتصادية أو الإجتماعية.

ولا يقتصر دور الأسرة على توفير الموارد لأعضائها، وإنما تسهم أيضاً فى تراكم رصيد رأس المال الإجتماعى المتاح للمجتمع، ولكنها فى ذات الوقت قد تكون فى بعض الأحيان عائقاً أمام تكوين رأس المال الإجتماعى الذى يساهم فى تحقيق الرفاهة، وحيث يؤدى إرتفاع مستويات الثقة داخل الأسرة، إلى عدم ثقة أعضائها فى من هم خارج نطاق هذه الأسرة، وفى أحيان أخرى تقوم الأسرة بعزل نفسها عن المجتمع المحيط وذلك تجنباً للضغوط الإجتماعية والمخاطر المادية.

ب- الروابط الإثنية: إعتبرها الباحثون أحد مصادر رأس المال الإجتماعى حيث تؤثر على طريقة تنشئة الأفراد، وتساهم فى تشكيل وعيهم وأفكارهم تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين. وهى بذلك تساهم فى ربط مجموعة من الفراد معاً ومن ثم ربطهم أو عزلهم عن المجتمع المحيط، كما تستطيع أن تحشد الموارد وتعبئتها لخدمة أهداف محددة، وتساهم الروابط الإثينة أيضاً فى إتاحة المزيد من الفرص أمام أعضائها لتحقيق أهداف مشتركة.

ومع ذلك فهذه الروابط ذاتها قد تؤدى إلى التعصب ضد من يقعون خارج نطاق هذه الجماعة الإثينة، بما يقود – فى كثير من الأحيان- إلى زيادة درجة التطرف فى المجتمع ، وتدهور قيم التسامح فيه.

ج – المجتمع المدنى: حيث يعد أحد المصادر الهامة والأساسية لتكوين رأس المال الإجتماعى وذلك فى بعض المجتمعات- خاصة النامية منها- والتى

تتميز بارتفاع مستوى الوعى العام لدى مواطنيها وارتفاع معدلات المشاركة فى الحياة المدنية.

ويتكون المجتمع المدنى وفقاً للتعريف الشائع من الجمعيات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية التى تعمل بشكل مستقل عن الدولة وآليات السوق، من أجل تحقيق مصالح المجتمع المستهدف وهو ما أشرنا إليه فى المبحث الأول من الكتاب.

ويلعب المجتمع المدنى دوراً محورياً فى مساعدة أفراد المجتمع على تكوين الثقة التى ترتبط الأفراد ببعضهم من أجل القيام بنشاط معين، وهو أمر ضرورى لنجاح أى منظمة لأنها بذلك تمنح من لم تتح له الفرصة من قبل للمشاركة و الاندماج مع الآخرين فى أنشطة هامة.

د- القطاع العام: يشمل هذا القطاع المؤسسات التابعة لإشراف الدولة وإدارتها إذ تستطيع هذه المؤسسات من خلال إداراتها للعلاقة بين موظفيها تدعيم ثقة المواطنين فى مؤسسات الدولة وهيئاتها، الأمر الذى يمكن ملاحظته بوضوح فى المجتمعات التى انضوت فى السابق تحت راية المعسكر الشرقى.

.. وثمة مصادر أخرى لرأس المال الإجتماعى غير تلك التى تم ذكرها آنفاً ومنها: جماعات الجيرة وجماعات الأصدقاء، وغيرها، وتتساوى هذه المصادر فى أهميتها، وما يميز أحدها عن عن الآخر هو السياق الذى تعمل فيه، ففى بعض المجتمعات يكون لمؤسسات الدولة، والمجتمع المدنى أهمية كبيرة فى تكوين رأس المال الإجتماعى، وهذا ينطبق على نظم الحكم الديمقراطية التى يتمتع فيها المجتمع المدنى بقوة حقيقية فى التأثير على عملية صنع القرار.

*** صور رأس المال الإجتماعى

قدمت الأدبيات والدراسات الدولية عدداً من التصنيفات لرأس المال الإجتماعى يستند كل تصنيف منها إلى معايير بعينها، أو مدخل محدد فى تناول الظاهرة، فعلى سبيل المثال قدم البنك الدولى تصنيفه إستناداً إلى الرابطة الإجتماعية التى تسهم فى تكوين رأس المال الإجتماعى، وذلك على النحو التالى:

(1) رأس مال إجتماعي رسمي Formal Social Capital ، ويشمل الروابط والعلاقات التى تتكون فى إطار تتكون فى إطار أبنية إجتماعية رسمية كالمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدنى.

(2) رأس مال إجتماعى غير رسمى Informal Social Capital، ويقصد به مجموعة الروابط والعلاقات الإجتماعية التى تتكون فى إطار الأبنية الإجتماعية التقليدية غير الرسمية، كتجمعات الجيرة والأصدقاء، ويسهم هذا النوع فى تكوين نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة فى شئون المجتمع، ولا يتجاوز حدود العلاقات الأسرية وشبكات القرابة.

ونضرب مثالاً ثانياً لتصنيف رأس المال الإجتماعى وفقاً للثقة الناتجة عن إستخدامه، وذلك على النحو التالى:

(1) رأس مال إجتماعى عابر Bridging Social Capital، ويتمثل فى الروابط والعلاقات الإجتماعية التى تتشكل فى إطار أبنية إجتماعية متنوعة، ولا تقوم هذه العلاقات والشبكات على الروابط التقليدية، كالدين أو العرق أو النسب، وإنما تعتمد على ارتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة، ويساهم هذا النوع فى تكوين نمط من الثقة المجتمعية المعممة Generalized Social Trust التى تدفع المواطنين للمشاركة فى شئون مجتمعهم.

(2) رأس مال إجتماعى رابط Bonding Social Capital، وينصرف إلى الروابط والعلاقات الإجتماعية التى تتشكل فى إطار أبنية إجتماعية مغلقة، وتعتمد هذه الأبنية الإجتماعية على الروابط التقليدية- التى سبق الإشارة إليها- ولا تتولد لدى أعضاء هذه الشبكات رغبة فى المشاركة خارج نطاق جماعتهم، وذلك لتكون نمط من الثقة الفردية أو الشخصية Personalized Trust.

المنظمات غير الحكومية

التشبيك

شهدت بداية عقد التسعينيات من القرن الماضى ذيوع وانتشار واسع لمفهوم الشبكة Network والتشبيك Networking، ودخل ضمن قائمة طويلة من المصطلحات الجديدة التى تعبر عن إتجاهات تطور العلاقات بين المنظمات غير الحكومية فى مختلف دول العالم، ومن ثم فهو يعكس ممارسات واقعية من جانب، واحتياجات جديدة من جانب آخر. وبرز إلى جانب مفهومى الشبكة والتشبيك مصطلحات ومفاهيم أخرى تضمنتها القواميس العالمية، من ذلك بناء القدرات Capacity Building الشفافية Transparency، المساءلة Accountability، وغير ذلك من مصطلحات ومفاهيم ارتبطت بتفعيل دور المنظمات غير الحكومية فى المجال التنموى.

وبلغ الإهتمام ذروته فى مطلع الألفية الجديدة، وكانت أهم مظاهره:

1. وثائق مؤتمرات عالمية متتالية تؤكد على هذه المفاهيم وتحويلها إلى ممارسة، منها المؤتمر العالمى للسكان والتنمية (القاهرة 1994م) ومؤتمر القمة الإجتماعية (كوبنهاجن 1994م) والمؤتمر العالمى للمرأة (بكين1995م)، ثم المؤتمر العالمى للمجتمع المدنى فى الأمم المتحدة (نيويورك 2000م).
2. وثائق عالمية صدق عليها رؤساء دول العالم فى الألفية الجديدة، وأبرزها وثيقة الأهداف الإنمائية للألفية، والتى رصدت ثماني قضايا على العالم مواجهتها فى القرن الحادى والعشرين، وأهمها مكافحة الفقر وتطوير التعليم وتمكين المرأة.
3. خطاب سياسى جديد يؤكد على تقوية وتفعيل دور منظمات المجتمع المدنى ويبرز مفاهيم بناء الشراكة والتشبيك كاقترابات أساسية.
4. تأكيد عالمى وإقليمى على الدور التنموى الذى ينبغى أن تلعبه منظمات المجتمع المدنى، والإهتمام بالإسهام الإقتصادى والاجتماعى للقطاع الثالث بصفة خاصة.
5. إلقاء الضوء بشكل مكثف على دور منظمات المجتمع المدنى فى تقوية الممارسة الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان، وهى ترتبط بأسلوب الحكم الموسع ومبادىء الثقافة الحديثة.

.. يمكن تعريف التشبيك بأنه "العملية التى تعنى تحقيق الإتصال والتواصل بين عدد من المنظمات المستقلة عن بعضها البعض، والتى تتضمن مراحل مختلفة ومتنوعة، وتعمل على كسر الحدود التقليدية بين تلك المنظمات

المستقلة، وصولاً إلى تحقيق هدف مشترك"، ويعكس التشبيك مجموعة من العمليات والأنشطة التى تقوم بها المنظمات غير الحكومية لتحقيق التضامن والتكاتف فيما بينها، بما يؤدى إلى بناء قدراتها وتفعيل دورها.

وتهدف شبكات المنظمات غير الحكومية إلى تحقيق الآتى:

(1) التنسيق بين الأعضاء

تقوم الشبكة بالتنسيق بين الأعضاء فيما يتعلق بما يقومون به من أنشطة وأدوار، وذلك من خلال عملية إدارتها للإتصال وتبادل المعلومات بينهم وبالإضافة إلى ما يحققه إليه هذا الدور من تنظيم لجهود هذه المنظمات وترشيدها خاصة فيما يتعلق بالأهداف المحددة التى تعمل الشبكة على تحقيقها، حيث يؤدى إلى عدم الإزدواجية فى الأدوار أو الجهود ومن ثم يمكن من الإستغلال الأفضل للموارد وتحقيق نمو أسرع وبالتالى نتيجة أفضل لجميع الأعضاء.

بمعنى آخر تطوير بناء العلاقات بين الفاعلين فى المجتمع المدنى وتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بينهم.

(2) توفير وسائل إتصال غير تقليدية

معروف أن الأشكال التى تتسم بالهياكل التنظيمية التراتبية وبالعلاقات التقليدية، قد تؤدى إلى عرقلة تدفق الأفكار والمعلومات، وعلى العكس من ذلك فإن الشبكات تيسر عملية الإتصال ما بين الأفراد والجماعات، بما تملكه من قدرات تنسيقية غير تقليدية ، وبالإضافة إلى هذا فإن أى فرد فى إطار الشبكة يمكنه القيام بالإتصال أو تلقى إتصال من قبل أى طرف آخر لتبادل المعلومات والخبرة ومن أمثلة ذلك استخدام الإنترنت.

(3) التأثير فى عملية صنع السياسات العامة (خصوصاً حملات الدعوة)

تهدف الشبكات إلى التأثير على صانعى القرار لإتخاذ أو لتعديل بعض السياسات التى تخص قضايا معينة محل اهتمام وعمل الشبكة، ويمكن تعريف القضايا محل الدعوة بأنها "قضايا ذات طابع عام تحتاج إلى المساندة وكسب التأييد من قبل الفئة المعنية، للتأثير على الجهات المختصة بصنع القرارات بشأن القضية محل الإهتمام"، ويطلق على جهود الشبكة فى هذا الشأن الدفاع أو الدعوة أو المناصرة Advocacy. ومن خلال الدور التنسيقى الذى تقوم به الشبكة بين الأعضاء تستطيع توحيد الرؤى والمواقف بينهم، وهو ما يجعلها بيئة مناسبة مهيئة للقيام بحملات الدعوة، حيث تستطيع تعبئة قاعدة عريضة من المنظمات

سواء على المستوى المحلى، الإقليمى، أو الدولى، وذلك للتأثير فى عملية صنع السياسات العامة المتعلقة بقضايا معينة والعمل على توفير مناخ موات لعمل المؤسسات المدنية.

(4) العمل كمراكز مساندة ودعم وتطوير لقدرات المنظمات غير الحكومية وغيرها من منظمات المجتمع المدنى

يعد بناء قدرات المنظمات غير الحكومية من أهم الأدوار التى تقوم بها الشبكات فى إطار دفع وتدعيم مؤسسات المجتمع المدنى، وتقوم الشبكة بهذا الدور من خلال العديد من الآليات مثل برامج الدعم الفنى والتدريب المتخصصة، برامج تدريب المدربين، التعليم بالمعايشة، عقد الزيارات المتبادلة بين الأعضاء بعضهم البعض من ناحية، وبينهم وبين منظمات أخرى من ناحية أخرى، هذا بالإضافة إلى تنفيذ برامج مشتركة، ويعنى هذا أن العمل من خلال شبكة ما يساعد على التنمية والتوظيف الأمثل للمهارات والقدرات المتنوعة للعاملين بهذه المنظمات.

... أما عن تصنيف هذه الشبكات، فإن هناك العديد منها والتى تستند على عدد من المعايير مثل مدى الإستمرارية، نطاق العضوية، النطاق الجغرافى الرسمية، نطاق الخدمات، والنشاط.

وفيما يلى أنواع الشبكات:

(1) من حيث الاستمرارية

- شبكات دائمة
- شبكات مؤقتة

(2) من حيث نطاق العضوية

- الشبكات الرأسية
- الشبكات الأفقية

(3) من حيث النطاق الجغرافى

- الشبكات المحلية
- الشبكات الوطنية
- الشبكات الإقليمية
- الشبكات العالمية

(4) من حيث صفة الرسمية

- شبكات رسمية (لائحة- نظام أساس – معايير)
- شبكات غير رسمية (التواصل – التنسيق)

(5) من حيث نطاق الخدمات

- شبكات محدودة الخدمات : التركيز على تحقيق الاتصال وتبادل المعلومات.
- شبكات متعددة الخدمات: بناء القدرات- تعليم- إعلام...إلخ.

(6) من حيث النشاط - نطاق النشاط - نوع النشاط - نطاق النشاط

-إحتوائية - قضية واحدة - عامة - أية قضايا - نوع النشاط

1- شبكات تقدم الخدمة 2- شبكات التعلم الجماعى

3- شبكات الدفاع 4- شبكات الإدارة أو النظم الإدارية

المنظمات غير الحكومية

أسلوب الحكم الموسع Governance

* طرحت الدوائر السياسية والبحثية الغربية والمنظمات الدولية العالمية في الآونة الأخيرة – نهاية القرن العشرين– مفهوماً جديداً يهدف إلى صياغة عقد إجتماعي جديد بين الدولة والمجتمع وهو مفهوم الـــ "Governance"، وقد أطلق عليه البعض مسمى "الحكومة الجيدة" وعبر عنه آخرون بـــ "أسلوب الحكم الموسع" ووصفه فريق ثالث بـــ "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 .

* فما هو هذا المفهوم بالتحديد ؟

بناء على مسح "منظمة التعاون الإقتصادي 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 والإقتصادية والإجتماعية.

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 إستخدام 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 الإقتصادية 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 الإجتماعي وضمان القانون والنظام وخلق الظروف الضرورية للنموالاقتصادي وضمان الحد الأدنى من التأمين الإجتماعي".

.. ورغم تعدد إستخدامات هذا المصطلح فإن ثمة عناصر مشتركة ودلالات متقاربة بين مختلف الاستخدامات، يهمنا منها هنا أن "الحكم الموسع" يشمل ما هو أكثر من نشاط الحكومة، وخاصة تحديد الأهداف المشتركة والتنسيق والإعتماد المتبادل بين المنظمات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية.

وهذه الملاحظة حول مفهوم ودلالات وإدراكات أسلوب "الحكم الموسع" تنقلنا إلى مستوى متقدم من التحليل وهو الخاص بـــ "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) إحترام 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 واللإستخدام 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.

والخلاصة هنا أنه إذا اتفقنا على تعريف أسلوب "الحكم الموسع" بأنه "عقد إجتماعي 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 الإقتصادية في يد القطاع الخاص في ظل اقتصاد تنافسي قائم على مبدأ الحرية الإقتصادية، وتعمل الحكومة على ضمان الحرية السياسية والإقتصادية من خلال إيجاد أطر قانونية تعزز ذلك وترفع كفاءة الجهاز الإداري، كما تعمل أيضاً على تنمية الموارد البشرية عبر الإهتمام 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 الإجتماعية والإقتصادية 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.

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 وما تطالب به.

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.

ولا يتسع المقام هنا – فى هذه المقدمة عـــن دراســـة المنظمـــات غيـــر الحكومية للتفصيل فى شأن هذه القيم والممارسات ونحيل بـــشأنها إلـــى كتابنـــا "المنظمات غير الحكومية : مدخل تنموى".

المنظمات غير الحكومية

مفهوم البناء المؤسسى

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

هذا فيما يختص بالظاهرة نفسها وهى ظاهرة المنظمات غير الحكومية وبالتالى فمن المتوقع أن تكون عناصر هذه الظاهرة أيضاً غير واضحة إلى حد كبير حتى الآن، ومن تلك العناصر "مفهوم وعملية "البناء المؤسسي" Institutional Building.

وقد ارتبط ظهورهذا المفهوم مع بروز 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 برز الإهتمام بالحديث عن المنظمات غير الحكومية كآلية لتحقيق المشاركة والتنمية، أى ارتبط المفهوم بظهورخطاب تنموي جديد من أجل تفعيل دورالمنظمات غير الحكومية للقيام بالدور التنموي.

وظهر أيضاً خطاب سياسي تنموي يركز على أهمية المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية، والذى أدى إلى التأثير على الخطاب السياسى الرسمى وصار الحديث عن المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني يتم فى إطار الخطاب السياسى الرسمى منذ التسعينيات من القرن الماضي.

وارتبط أيضاً طرح المفهوم بوجود مناخ سياسي يؤكد على التحول الديمقراطي سواء فى شرق أوروبا أو فى العالم العربى، الأمر الذي أدى إلى التأكيد على التعددية والدور الجديد للمنظمات غير الحكومية. وذلك جنباً إلى جنب مع السياسات الإقتصادية التي تؤكد على إقرار آليات السوق، وهو ما دعم من تصاعد دور تلك المنظمات.

وقد صاحب ظهور المفهوم تطور تكنولوجى وإتصالى في التسعينيات من القرن الماضى ساهم فى شيوعه، حيث يعد إستخدام التطور التكنولوجى فى وسائل الإتصال مكون هام في إطارعمل الشبكات من أجل البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية.

وشهدت تلك الحقبة أيضاً أعلى نسبة تدفق تمويلي للمنظمات غير الحكومية وصارت مؤسسات التمويل توجه أولوياتها إلى المنظمات غير الحكومية، وساعد ذلك أيضاً على التوسع فى طرح هذا المفهوم.

ويلاحظ أن مفهوم بناء القدرات قد ارتبط أساسا بالمنظمات غير الحكومية وإن كان يمكت إستخدامه فى مجالات عديدة مثل التصدير والقطاع الخاص والدولة.

وتثار حالياً العديد من المصطلحات التى تستخدم لنفس ذات المعنى مثل "بناء القدرات"، "تنمية القدرات التنظيمية"، "التدريب للمنظمات غيرالحكومية"، "توفير التمويل"، وأحياناً يثار المفهوم على أنه دعم الأثاثات والتجهيزات العينية للمنظمات غير الحكومية.

* هذا التباين الشديد يعكس في جوهره عدة ملاحظات جديرة بالاهتمام نجملها فيما يلى:

- لم يتبلور المفهوم بعد بالشكل الكافى في الأدبيات المختلفة، مما جعل منه مفهوماً مطاطاً يستطيع أي متحدث أن يقتبسه للتعبير عن ظاهرة ما.
- كثراستخدام هذا المفهوم من قبل المانحين وتباين المقصود منه، فالبعض يشير إليه على أنه تدريب المنظمات غير الحكومية، والبعض يشير إليه على أنه تطوير الأنظمة وهكذا.
- عدم التحديد الدقيق للمفهوم يؤثر سلباً على أنشطة البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية وبالتالي جدواها وفعاليتها.

ومع هذا يمكن تقديم تعريف دقيق لمفهوم "البناء المؤسسى للمنظمات غير الحكومية" وأهم أبعاده وطبيعته العملية.

إن إستمرارية المنظمات غيرالحكومية، 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.

وفيما يلي بعض الملاحظات الخاصة بمفهوم البناء المؤسسى:

- 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.
- هناك إشارة إلى البناء المؤسسي على إنه دعم المنظمات التي تدعم أنشطتها حواراً سياسياً أو تضيف إلى عملية التنمية، وهذه النظرة تؤكد على توضيح دور المنظمات غير الحكومية في المجتمعات المدنية.
- عملية البناء المؤسسي تهدف إلى تحقيق شيء ما، لا بد 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 به.
- لو أن عملية البناء المؤسسي هي هدف في حد ذاتها – مثال ذلك دعم جودة التمثيل في عملية صنع القرار داخل المنظمات المدنية وإندماجهم 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 ومن ثم فإن معايير الفعالية هما سوف تقاس بأى مدى تهتم رسالة المنظمة وترى أنها مناسبة ومفهومة.
- 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 والإقتصادية والإجتماعية التي توجد بها المنظمة، وذلك لأن الاهتمام بالبيئة المحلية وتحسين علاقة المنظمة بالبيئة هو توجد بها المنظمة،وذلك لأن الإهتمام بالبيئة المحلية وتحسين علاقة المنظمة بالبيئة هو جزء من بناء القدرات.

*وهناك أربعة أبعاد رئيسة لعملية البناء المؤسسي 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، وهنا يقال أن بناء القدرات يعنى تحويل الأهداف إلى أعمال فعلية وأن البناء المؤسسى هو رفع لمستوى هذه القدرات.

(3) أن هناك هدفا من ورائها" Impact: فالبناء المؤسسي ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه أداة لتحسين مستوى معيشة الفئة المستهدفة التي تخدمها المنظمة.

(4) أنها عملية تجرى على "المدى الطويل" Long Term: حيث لا بد أن يتوافر فيها صفة الإستمرارية بعد انتهاء عملية التطوير.

* طبيعة عملية البناء المؤسسى

⇦ يجب أن لا تسبب مزيداً من الإعتمادية.

⇦ أنها لا تعني ضرورة إضعاف قدرة الدولة أو السلطة المحلية.

⇦ البناء المؤسسى للمنظمات غير الحكومية ليس هدفاً فى حد ذاته ولكنه يجب ربطه بالأنشطة المختلفة التى تقدمها تلك المنظمات مثل الصحية والتعليمية.

⇦ البناء المؤسسى ليس قاصرا فقط على عملية الاستمرارية المالية، وإن كان ذلك الأمر هو أحد عناصرها الرئيسة المطلوبة للبناء المؤسسى، لكن بدون أشـــكال أخرى من الاستمرارية – كالاستمرارية التنظيمية والاجتماعية والـــسياسية – فإنه يصعب ضمان الاستمرارية المالية.

ومن ثم فإن عملية البناء المؤسسى للمنظمات غير الحكومية هى:
إما تعديل قصورفي أداء المنظمة حادث فعلاً، أو اتخاذ إجراءات وقائية لضمان عدم حدوث قصور في الأداء مستقبلاً.

عملية البناء المؤسسى للمنظمات غير الحكومية ليست مقصورة فقط على الدعم المالى لكنه لا بد أن يكون أحد جوانبها هو تطوير الموارد البشرية بالإضافة إلى نظم العمل داخل تلك المنظمات.

وتهدف عملية البناء المؤسسى للنمظمات غير الحكومية إلى:

- تقوية الأنظمة الداخلية لتلك المنظمات من أجل أن تستطيع أن تعبر عن إحتياجات المجتمع الذى تعمل فيه وتقوم باشباع هذه الإحتياجات.
- تقوية دور تلك المنظمات حتى يكون لها دور فعال فى الإطار الذى تعمل فيه وتصبح نقطة مؤثرة ومركز لنشر الخبرات والمعارف للمنظمات الأخرى التى تعمل فى نفس المجال وذلك من خلال تحديد إحتياجات تلك المنظمات ومعالجتها.

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)".

المنظمات غير الحكومية

و

القطاع غير الرسمى

القطاع غير المنظم

(الخفى- السرى - الأسود)

* لم يفهم القطاع غير الرسمى بصورة كافية لافتقاره إلى الوضوح المفهومى وما زال هناك قدر من التشوش فى هذا الشأن.

مع ذلك يمكن تعريفه على النحو التالى:

"هو يعنى ويشمل أنشطة توليد الدخل صغيرة الحجم، غير المسجلة قانونياً ولا تخضع لمعايير الجودة القانونية أو الحد الأدنى للأجور والتأمينات، وفى الغالب لا تدفع ضرائب".

* هو "قطاع مهم قادر على المساهمة فى التنمية والمساعدة فى إنجاح الجهود من أجل الإصلاح"، إذ أنه:

- يستخدم نسبة كبيرة من قوة العمل الحضرية.
- يوفر سلعاً وخدمات ضرورية لفئة واسعة من السكان.
- أصبح يمثل ملاذا أخيراً للتوظيف بعد إنكماش قدرة القطاع الرسمى على توليد فرص عمل جديدة لأسباب منها مقتضيات برامج التكيف الهيكلى.
- هو حقل للتدريب على إدارة وتطوير المشروعات الصغيرة.

** وقد عانى هذا القطاع كثيراً من الإهمال رقم ما يتمتع به من إمكانات سواء من حيث عدم الإعتراف به أو مساعدته، بل وأحياناً مطاردة السلطات له.

وهى عوامل حدت من كفاءته وانتقصت من ديناميته وقدرته.

ولكن ما يبعث على التفاؤل هو أن هناك تغير ملحوظ فى موقف الحكومات والمنظمات المختلفة سواء بالإعتراف بوجوده كقطاع حقيقى فى الإقتصادات الوطنية أو إدراك حاجته للمساعدة لرفع طاقته الإنتاجية.

*** أهم المشكلات والعراقيل التى يواجهها القطاع غير الرسمى

(1) المشكلات الداخلية

- إنخفاض مستويات التكنولوجيا المستخدمة.

- ضعف بنية رأس المال، ومن ثم إنخفاض هوامش القيمة المضافة والربحية.
- إنخفاض مستوى التعليم والمهارات الفنية المتوافرة فيه.
- النزوع نحو الإبتعاد عن المظهر الرسمى، تجنب دفع ضرائب مثلاً وهو ما يؤدى إلى حرمانه من المساعدات.
- تدنى القدرة على إدارة المشروع الخاص، بمعنى الإفتقار إلى المهارات الإدارية اللازمة وعدم التكيف مع المتغيرات بما يحقق أقصى ربح.
- الإفتقار إلى معايير التوحيد القياسى وضبط جودة الإنتاج.
- عدم معرفته (جهله) بما هو متاح من فرص التدريب وغيرها من سبل المساعدة التى يمكن للقطاع الإنتفاع بها.

(2) المشكلات الخارجية

- الشروط الصارمة للإئتمان والإقتراض.
- الإفتقار إلى المعلومات الضرورية عن السوق والمنافذ التسويقية.
- التفرقة التى يمارسها النظام القانونى ضد القطاع غير الرسمى فيما يتعلق بجعل البيئة التى يعمل بها مساعدة ومواتية.
- الإفتقار إلى إعتراف ودعم المؤسسات الحكومية.
- القوانين العقارية التمييزية التى تؤدى إلى فشله فى توفير مواقع عمل صالحة
- افتقار إلى التكامل مع خطط التنمية، حيث أن معظمها لا تأخذ فى الإعتبار وجود وإحتياجات القطاع غير الرسمى، رغم حجمه لاكبير ومساهمته الملموسة فى التنمية الوطنية.
- التفرقة التى تمارسها الحكومات ضد القطاع الرسمى فى مجال منح العقود.
- ملاحقة الهيئات الحكومية.

... توصيات مهمة للتطوير والدعم

إن هناك حاجة للتدخل الحكومى – من خلال الأدوات السياسية المختلفة– لتوفير الإطار الذى يجعل من البيئة التى يعمل فيها القطاع غير الرسمى مواتية لنموه، ولك من أجل الاستفادة من طاقته المثلى لتحقيق مساهمة أكثر فعالية فى الإقتصاد، ومن أجل خير المرتبطين به. وينبغى أن توضع وتنفذ برامج متكاملة ومخططة جيداً فيما يختص بالتدريب على تطوير المشروع الخاص، وتيسير

الحصول على المعلومات والتسهيلات الإئتمانية، ووضع البرامج الهادفة إلى رفع المستويات التكنولوجية والتكيف التكنولوجى، ومن ثم الإرتقاء بمستويات الإنتاجية فى القطاع، وإتخاذ الإجراءات المدروسة جيداً التى توفر إطاراً سياسياً يعمل على تحقيق تغيرات مؤسسية وقانونية تقضى على الممارسات التميزية ضد القطاع.

وهناك بعض التدابير الخاصة التى يمكن إتخاذها مثل:

1. أن توسع الحكومات من نطاق مصادر حصول القطاع غير الرسمى على التسهيلات الإئتمانية وذلك من خلال إرساء آليات مؤسسة مالية بديلة. وإن تجربة "بنوك الشعب" فى نيجيريا و"جمعيات الإدخار والإقراض الجماعى" فى كينيا وسيشيل، لتمثل نماذج يمكن الإحتذاء بها فى أماكن أخرى.
2. إبتكار المزيد من مصادر الإقراض الميسر أو منخفض الفائدة. ويجب النظر- عند الضرورة فى إعمال معدلات فائدة متفاوتة أو تدريجية حسب أنواع العمل فى فروع القطاع غير الرسمى.
3. على الحكومات أن تطور آليات جمع البيانات الضرورية عن القطاع غير الرسمى، مثل متطلبات المهارة والحاجة إلى القوة البشرية والتكنولوجيات المتاحة.
4. إتخاذ كافة الإجراءات الضرورية لإدماج القطاع غير الرسمى فى خطط التنمية الوطنية.
5. تطبيق سياسات وهياكل ضريبية معينة تمكن هذا القطاع من المساهمة فى تكوين الثورة الوطنية دون عراقيل، وذلك من خلال التخفيضات والإعفاءات وتقليل الأعباء الضريبية وفترات السماح الضريبى.
6. خلق الأطر المؤسسية التى يمكن للقطاع غير الرسمى من خلالها توصيل آرائه إلى الحكومة والتعبير عن إحتياجاته.
7. إرساء نظم المقاولات من الباطن لتعزيز الإحتكاك بالقطاع الرسمى، وخلق مجالات خاصة لأعمال القطاع غيرالرسمى ذات صلة بالقطاع الرسمى وتطوير برامج التدريب على المهارات الوظيفية والبرامج الخاصة بإدارة المشروعات.

المنظمات غير الحكومية

و

المنظمات غير الحكومية الدولية

ظاهرة المنظمات غير الحكومية الدولية، مثل غيرها من الظواهر والمفاهيم الإجتماعية الأخرى ، يجرى إستخدام مصطلحات مختلفة للتعبير عنها وإن كان من أكثرها شيوعاً وإنتشاراً مصطلح المنظمات غير الحكومية الدولية International Non-governmental Organization(INGOs) وهو المصطلح الذى تميل الجماعة الأكاديمية إلى إستخدامه عند التعبير عن هذه الظاهرة.

وهذا المصطلح هو الذى يجرى استعماله فى تنظيمات هيئة الأمم المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية. وكذلك فهو المصطلح الذى يستخدمه بصفة شبه عامة البنك الدولى والهيئات الأخرى الوطنية أو المتعددة الجنسيات للإشارة إلى هذه المنظمات وأخيراً فهو المصطلح الذى تستخدمه المنظمات نفسها وهو معروف جيداً فى دوائر المعنونات والمنح وكذا فى الأوساط الدبلوماسية.

ونعرض باختصار يناسب المقام بندين: (التعريف- والتصنيف)

أولاً: التعريف بالمنظمات غير الحكومية الدولية

أما عن التعريف بهذ المنظمات فنجد التعدد والتباين والإتساع والتصنيف أمراً واضحاً كما هو الحال – كما سبق الاشارة- فى مجال العلوم الإجتماعية، ونعرض فيما يلى لعدد من هذه التعريفات مؤكدين على أنها فى نهاية الأمر وفى خاتمة التحليل تعبر عن ظاهرة واحدة وهى المنظمات التطوعية أو الإرادية غير الهادفة للربح ذات الصفة الدولية من حيث التوجه أو حجم وإنتشار العضوية أو التمثيل الجغرافى.

(1) المنظمات غير الحكومية الدولية هى كل تجمع أو رابطة أو حركة مؤسسة على نحو قابل للاستمرار من جانب أشخاص ينتمون إلى دول مختلفة، وذلك بغرض تحقيق أهداف ليس من بينها تحقيق الربح.

(2) فى معنى قريب نجد هذا التعريف "هى أى تجمع لا يستخدم العنف ومنظم من جانب الأفراد أو المنظمات المنتمية إلى أكثر من دولة"، ومن ثم فإن هذا التعريف يضيف البعد الخاص بعضوية المنظمات غير الحكومية الوطنية.

(3) تعريف ثالث يشير إلى أن المنظمة غير الحكومية الدولية إنما "تنشأ نتيجة إتفاق بين أطراف غير حكومية سواء كانوا منظمات أو أفراداً".

(4) تعريف رابع يوضح ماليست عليه هذه المنظمات فهى "أى من المنظمات التى لا تعتبر جزءاً من القطاع الحكومى، والتى لم تنشأ نتيجة إتفاق بين الحكومات".

وعلى ذلك نجد المنظمات غير الحكومية الدولية ممثلة فى الإتحادات ، النقابات المهنية، النقابات التجارية، منظمات الشباب، المؤسسات الدينية، منظمات المرأة... وما شاكل كل ذلك فهى، من الإتساع بحيث تضم أية منظمة لها طبيعة غير حكومية.

(5) المنظمة غير الحكومية الدولية هى"منظمة خاصة للمواطنين، منفصلة عن الحكومة ولكنها نشطة فى القضايا الإجتماعية، لا تهدف للربح، وذات توجه عالمى".

(6) هى "كيانات غير وطنية تمارس نوعاً محدداً من السلطة يسمى التطوع الرشيد وهى تستخدم موارد محدودة لوضع القواعد، وتحديد المعايير، ونشر المبادىء، وهى تمثل البشرية بشكل واسع أمام الدول والفاعلين الآخرين".

(7) ومن الكتابات ما يعرف هذه المنظمات بأنها " أطر مؤسسية معلنة، ليست جزءاً من الحكومات أو المنظمات الدولية الرسمية، تمارس أنشطة جماعية منظمة ومقصودة وغير ربحية، تتم كلياً أو جزئياً داخل أكثر من دولة".

(8) ومن أدبيات القانون الدولى نجد تعريفاً قانونياً عاماً يرى فيه هذه المنظمات على أنها "تجمعات من المواطنين منظمة من أجل أسباب لا تعد ولا تحصى ترتبط بالخيال والطموح الإنسانى" .

(9) ويعرف البنك الدولى هذه المنظمات بأنها " منظمات خاصة مستقلة جزئياً أو كلياً عن الحكومات وتتسم بصفة أساسية بأن لها أهداف إنسانية أو تعاونية أكثر منها تجارية، وتسعى بصفة عامة إلى تخفيف المعاناة أو تعزيز مصالح

الفقراء، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الإجتماعية الأساسية، أو الإطلاع بمهمة تنمية المجتمعات".

وأخيراً نجد المجلس الإقتصادى والإجتماعى للأمم المتحدة يستخدم تعريفاً مختصراً يفيد ما هى ليست عليه المنظمات غير الحكومية الدولية" المنظمة غير الحكومية الدولية هى منظمة دولية لا تنشأ باتفاق بين الحكومات".

... ويلاحظ على هذه التعريفات أنها لا تقدم وصفاً دقيقاً لطبيعة المنظمات ، حيث سارت فى إتجاه محدد وضيق فى التعريف فاقتصرت غالبيتها على ذكر العناصر التى تراها تميز المنظمات غير الحكومية الدولية عن ما قد يشابهها من تكوينات.

ومن ثم – وكما فعلنا بشأن تعريف المنظمات غير الحكومية فى المبحث الأول من هذا الكتاب– نفضل أن نعرف هذه المنظمات (غير الحكومية الدولية) بالسمات والخصائص ونقسمها إلى سمات عامة وسمات تنظيمية.

السمات العامة للمنظمات غير الحكومية الدولية.

من مراجعة عديد من الأدبيات المعنية بهذه الظاهرة يمكن إجمال السمات العامة التى تشترك فيها هذه المنظمات والتى تميزها عن الأشكال الأخرى للمنظمات فيما يلى:

- أنها منظمات قائمة على أساس تطوعى إرادى نشأت بمبادرات خاصة من جانب عدد من الأفراد أو الجماعات الخاصة.
- أنها منظمات معلنة وليست حركات سرية بالمعنى القانونى أو السياسى أو الأمنى، أى انها ليست Underground أو محظورة، أو خارقة للقانون، كشبكة المافيا، أو تجار المخدرات أو سماسرة النفايات السامة.
- أنها منظمات غير ربحية، تسعى إلى تحقيق النفع العام أو المنفعة المتبادلة لأعضائها والأساس فى عضويتها وفيما تستهدفه من نفع هو المواطنة العالمية.
- لا توزع الأرباح– أى أنه إذا أنه إذا تحققت أية ارباح، فلا يتم ولا يمكن توزيعها باعتبارها أرباحاً– مثلاً فى شكل أرباح أسهم أو تعويضات (رواتب ومستحقات أخرى)

- هدف هذه المنظمات غير الحكومية الدولية تغطية جميع أنواع النشاط الإنسانى من دينى وفلسفى وعلمى وثقافى وترفيهى(كالفن والرياضة) إلى سائر المشكلات من إقتصادية وإجتماعية وحماية المصالح المهنية.
- مستقلة عن حكومات، بمعنى أنه لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة وإن كان بإمكانها الحصول على مساعدات من الحكومة مالية أو فنية.
- لا تعمل فى السياسة بالمعنى الحزبى، أى لا تخضع فى نشاطها لمرشحين سياسين أو أحزاب سياسية، ولكن لها أن تنشط فى قضايا ذات صفة سياسية(الدفاع عن حقوق الإنسان ، نزع السلاح، ونشر الديمقراطية).
- أن هذه المنظمات تتسم بالإدارة الذاتية بمعنى أن لديها من العناصر والآليات التى تمكنها من التسيير الذاتى المستقل. وهذه العناصر لخصها البعض فى الآتى: يجب أن يكون أعضاؤها على وعى وإدراك تام بالمصالح التى يعبرون عنها، ويجب أن يكون لديها هيكل مستقر ونموذج للعضوية محددا جيداً، وأهداف محددة وواضحة مدونة فى نظامها الأساسى، فضلاً عن أن هياكل هذه المنظمات عادة ما تتسم بالبساطة المواتية التى من شأنها تيسير أو تسهيل إتخاذ القرارات، خاصة فى أوقات الطوارىء أو الأزمات.
- تتبنى هذه المنظمات ثقافة مدنية تقوم على إحترام قيم التنوع والتسامح والتعددية، وقيم السلام والعدالة والتضامن والمسئولية تجاه الآخرين الذين لا نعرفهم وتجاه الأجيال القادمة.

(2) السمات التنظيمية

طبقاً للكتاب السنوى لاتحاد الروابط الدولية، هناك خمسة جوانب أو أبعاد ترتبط بالحياة التنظيمية لهذه المنظمات كمؤشرات لتحديد جدارة المنظمات التى تدرج فى دليل المنظمات الدولية الذى يصدره سنوياً.

هذه المؤشرات التى أقرها الإتحاد كسمات تنظيمية لهذه المنظمات إنما هى سمات مكملة للسمات العامة السابق عرضها.

هذه السمات على التوالى: الأهداف، العضوية، الأبعاد الهيكلية، الموظفون، وأنشطة تدبير التمويل.

1. بالنسبة للأهداف تتبنى هذه المنظمات أهدافاً دولية بطبيعتها، وعملياتها تتعدى حدود الدولة الواحدة، أى تبرهن على أن لها فروعاً أو تمارس نشاطاً يعتد به فى ثلاث دول على الأقل.
2. أما عن أعضائها فيجب أن تضم هذه المنظمات أفراداً أو جماعات يتمتعون بكامل حقوق التصويت فيما يتعلق بسياساتها وأعمالها، وهم ينتمون إلى بلاد مختلفة عديدة- ثلاث دول على الأقل – ويجب أن تكون العضوية فيها مفتوحة لأى فرد أو كيان مؤهل مهنياً بما يتلائم مع مجالات عمل هذه المنظمات.
3. وفيما يتعلق بالهيكل، فيجب أن يوفر النظام الأساسى لأعضائها رسمياً الحق دورياً فى إنتخاب الموظفين وأعلى هيئة إدارية للمنظمة(الجمعية العمومية للأعضاء ومجلس الإدارة). وكذلك يجب أن يكون لديها مقر أو مركز رئيسى دائم، ونصاً أو حكماً يضمن إستمرارها فى مزاولة عملياتها أو انشطتها.
4. وبالنسبة للموظفين، فلا بد وأن ينتموا إلى ثلاث دول على الأقل. أما فى الحالة التى تستخدم فيها المنظمة الموظفين من نفس الجنسية وذلك لتيسير عمليات الإدارة فهنا يجب أن يتم التناوب فى نقل المقر والموظفين عبر الدول الأعضاء المختلفة.
5. بالنسبة لتمويل هذه المنظمات، فيشترط أن يتم تدبير قدر كبير من تمويل ميزانية كل من هذه المنظمات من ثلاث دول على الأقل.

وفى ضوء ما تقدم، يمكن تقديم تعريف شاملاً لهذه المنظمات من خلال سماتها هو أنها " منظمات تطوعية إرادية معلنة، لها شكل مؤسسى دائم وتنشأ بإتفاق غير حكومى فيما بين الأفراد أو الجماعات الخاصة، وهؤلاء ينتمون إلى جنسيات مختلفة وهى مستقة عن الحكومات، ولا تعمل بالسياسة، ونسعى إلى تحقيق أهداف إنسانية لها سمة عالمية دون إستهداف تحقيق الربح، وتمارس نشاطها عبر حدود الدول، وعلى الأقل فى ثلاث دول.

ثانياً: تصنيف المنظمات غير الحكومية الدولية.

بطبيعة الحال لا نتوقع أن نجد تصنيفاً أو تبويباً علمياً متفق عليه بشأن هذه المنظمات، بل الواقع أن هناك تعدداً للتصنيفات أو التقسيمات يتبنى كل منها

معاييره وينطلق وفقاً لمنظوره، ومع ذلك يمكن جمع هذه المعايير – بصفة عامة– فى: العضوية– الوظائف مجالات العمل– أسس الإنشاء.

ونقدم باختصار تصنيف المنظمات غير الحكومية وفقاً لهذه المتغيرات.

التصنيف وفقاً للعضوية

تتناول الدراسات تصنيف المنظمات غير الحكومية الدولية من حيث العضوية من ثلاث زوايا: تركيب العضوية– نطاق العضوية– إتجاه العضوية.

* تركيب العضوية

إن تكوين أو تركيب العضوية فى المنظمات غير الحكومية الدولية يختلف من منظمة إلى أخرى أختلافاً كبيراً، فهى قد تتكون من أفراد، أو منظمات وطنية، أو وكالات حكومية أو المسئولين بها، أو فروع وطنية، أو منظمات أعمال، أو تجمعات إقليمية دولية للمنظمات، أو المنظمات العامة الدولية، أو المنظمات غير الحكومية الدولية الأخرى، أو الأحزاب السياسية، أو النقابات أو الروابط أو المنظمات المهنية المحلية والإقليمية أو أى مزيج من ذلك.

ووفقاً للأدبيات هناك أربعة أشكال للعضوية فى المنظمات:

- منظمات تكون العضوية فيها للأفراد بصفاتهم الشخصية، أى تأخذ شكل منظمات الأفراد، ومن أمثلتها: معهد القانون الدولى– منظمة السلام الأخضر، الدولية واللجنة الأوليمبية الدولية.

.. منظمات تكون العضوية فيها للأفراد بصفاتهم المهنية، وهى قد تأخذ شكل روابط أو تجمعات مهنية ، ومن أمثلتها: منظمة أطباء بلا حدود، الأطباء الدوليين لمنع الحروب النووية، وإتحاد رجال السكك الحديدية.

... منظمات العضوية فيها تكون للمنظمات، وهذا هو الحال فى المنظمات التى تأخذ شكل ائتلافات Coalitions مثل المنظمة الدولية لأصدقاء الأرض المعنية بحماية البيئة.

.... منظمات العضوية فيها تكون للفروع الوطنية أو المحلية أو كلاهما، هو الحال فى العديد من المنظمات التى تأخذ شكل الإتحادات، ومن أمثلتها منظمة العفو الدولية التى تكرس جهودها للدفاع عن حقوق الإنسان، أو منظمة الشفافية الدولية.

2- نطاق العضوية

فيما يتعلق بتقسيم المنظمات غير الحكومية الدولية حسب نطاق العضوية، نجد هذه المنظمات تختلف إختلافاً كبيراً من حيث الحجم، وعليه فحسب نطاق العضوية يمكن التفرقة بين أربعة أنواع من هذه المنظمات تتدرج على النحو التالى:

- منظمات عملاقة تتسع لتشمل مئات الملايين من الأفراد أو الأعضاء.
- منظمات ذات نطاق كبير وتشمل عشرات الملايين من الأفراد أو الأعضاء.
- منظمات ذات نطاق متوسط وتشمل عدة ملايين من الأفراد أو الأعضاء.
- منظمات ذات نطاق صغير وهى المنظمات بالغة الصغر التى لا تضم أكثر من عدة مئات أو عشرات من الأعضاء.

3- إتجاه العضوية

من حيث إتجاه العضوية فى المنظمات غير الحكومية الدولية يمكن التمييز بين نوعين من هذه المنظمات:

* منظمات مفتوحة العضوية ويقصد بها تلك التى تكون العضوية فيها مباحة أمام أى عضو يرغب فى الانضمام إليها، سواء كانت منظمات (حكومية، غيرحكومية ، أعمال) أو افراد (خبراء، باحثين، نشطاء)، أو مؤسسات (دولية، إقليمية، وطنية)...إلخ وأبرز مثال لهذا النوع"التحالف العالمى لمشاركة المواطنين(سيفيكوس)".
* منظمات محدودة العضوية وهى التى تقتصر فيها العضوية إما على أصحاب مهنة معينة تربطهم مصالح وأهداف مشتركة (والأمثلة على ذلك عديدة منها الروابط الدولية للكتاب أو المحامين أو الفنانين أو غيرهم) أو على المهتمين بقضية بعينها ومن أمثلة ذلك المنظمات المعنية بالبيئة (مثل السلام الأخضر الدولية والمنظمة الدولية لأصدقاء الأرض).

[2] التصنيف على أساس الوظائف

يمكن تقسيم المنظمات غير الحكومية الدولية من حيث وظائفها إلى الأنوع التالية:

- منظمات تقدم الخدمات Service Delivery أو كما هى معروفة بعض الكتابات ولدى البنك الدولى بالمنظمات التشغيلية Operational NGO's ، وتوصف أيضاً بالمنظمات المنفذة Implementers ، وهى التى تقدم السلع والخدمات التى يكون هناك طلب وحاجة اليها، أو تكون بطريقة أخرى غير متاحة، ومن الخدمات النمطية التى تقدمها هذه المنظمات الخدمات الإجتماعية مثل: التعليم، الصحة مياه الشرب، الإغاثة فى حالات الكوارث.

وهذه المنظمات تقوم بتقديم الخدمات إلى عملائها من خلال برامجها الخاصة أو قد تتعاقد مع الحكومة لتقديم خدمات كانت هذه الحكومة تقوم بها فيما مضى، أو قد تتعاقد مع جهة مانحة (كالمؤسسات متعددة الأطراف) لتقديم الخدمات ضمن هيكل مشروع ممول من قبل هذه الجهة المانحة.

وكما تشير إحدى المؤسسات، فإن المنظمات غير الحكومية الدولية كثيراً ما تدخل فى أعمال المشروعات مع المؤسسات متعددة الأطراف، ولذلك فهى تميل لنيل رضاء هذه المؤسسات والحكومات المقترضة منها، وتكون كذلك أكثر تفتحاً أو تقبلاً لآرائهم وثمة أمثلة كثيرة لهذه المنظمات، لعل من أبرزها (منظمة كيرالدولية Care).

.. المنظمات الدفاعية Advocacy وهى المنظمات التى تهدف أساساً إلى الدفاع عن قضية معينة أو مساندتها، مثل قضايا حماية البيئة وحقوق الإنسان. وهى تسعى للتأثير على سياسات الحكومات والمؤسسات المتعددة الأطراف والشركات دولية النشاط وبعبارة أخرى هى منظمات تعمل أساساً فى أروقة السلطة، تمارس الضغوط على الحكومات والمنظمات الحكومية الدولية ودولية النشاط.

وتختلف المنظمات الدفاعية أيضاً عن منظمات تقديم الخدمات فى أن الأولى تقوم بتنفيذ دورها الدفاعى من خلال مجموعة من الأنشطة والأفعال التى تأخذ شكل حملات دعوة تركز على التأثير فى عمليات صنع القرار الدولى وليس شكل مشروع أو برنامج تقليدى.

وبصفة عامة، فإن المنظمات غير الحكومية الدولية تؤثر على هذه الجهات المستهدفة، بأربعة طرق هى:

- وضع أجندة السياسات الدولية.

- المشاركة فى المفاوضات الدولية.
- إضفاء الشرعية.
- إيجاد الحلول للمشاكل العالمية والمساهمة فى إنجاحها.

منظمات تضطلع بوظائف إستشارية أو إشرافية- وهى من الوظائف التى ترتبط بأنشطة جماعات الضغط المذكورة سلفاً- وتعتبر الوظيفة الإستشارية هى إحدى المجالات الأساسية لمساهمات المنظمات غير الحكومية فى العلاقات الدولية، خاصة من خلال المركز الإستشارى لها داخل المجلس الاقتصادى والاجتماعى التابع للأمم المتحدة ولدى المنظمات التابعة لها أو المتصلة بها، مثل اليونسكو ومنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية وغيرها، وكذلك لدى المجلس الأوروبى ومنظمة الدول الأمريكية، وهناك منظمات تتمتع بالمركز الاستشارى لدى كثير من هذه المنظمات الحكومية، منها جمعية التنمية الدولية التى تتمتع بمركز إستشارى من الدرجة الأولى لدى المجلس الإقتصادى والإجتماعى وكذلك مع المجلس الأوروبى والصندوق الدولى للتنمية الزراعية، ومنظمة العمل الدولية ، ومنظمة الأغذية والزراعة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة واليونسكو، وصندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية، واليونسيف وغيرها.

.... منظمات تتمثل وظيفتها الأساسية فى جمع وتبادل المعلومات والمعارف، لاقتسام الخبرات ولتطويرها بالبحوث من جهة وبقواعد البيانات من جهة أخرى.

فمثلاً هناك منظمات تعمل فقط فى جمع البيانات ونشر وتوزيع المعلومات، ومنها ما يجمع المعلومات على الفور ويسعى إلى أن يجلب لدائرة الضوء الحقائق والمادة المرتبطة بالموضوعات الشائكة أو المثيرة للجدل أو محل النزاع، ولولا هذه المنظمات لكان كثير من الموضوعات بالنسبة للرأى العام فى طى الإهمال والنسيان.

وهناك من المنظمات ما يوفر الإحصاءات ويقدم قاعدة بيانات- تراجع بشكل دورى- تضم المعلومات الأساسية عن المنظمات الدولية الربحية وغير الربحية (مثال ذلك إتحاد الروابط الدولية).

كذلك فإن بعض هذه المنظمات يصدر أعمالاً علمية والبعض الآخر يجمع المادة البليبوجرافية والوثائق. ونسبة كبيرة من المنظمات غير الحكومية الدولية تصدر مجلات ونشرات دورية أولديها موقع على شبكة الإنترنت أو جميع ما سبق هدفها جعل أعضاء المنظمات والمهتمين بعملها على علم بأوضاعها العامة فى الفترة فيما بين مؤتمراتها العامة.

وهناك منظمات غير حكومية دولية متخصصة فى البحث بهدف تطوير الجهود البحثية التى تتعلق بالقطاع الثالث والمجتمع المدنى العالمى وفى خلق البناء المعرفى المتجدد لفهم هذا القطاع وتطويره ومن نماذج هذه المنظمات: مركز المجتمع المدنى التابع لمدرسة الإقتصاد فى لندن، ومعهد دراسات السياسات العامة بجامعة جونز هوبكنز.

.... وهناك منظمات تقوم بوظيفتين مرتبطتين إرتباطاً وثيقاً بوظيفة البحث والمعلومات، وهما التعليم والتدريب، وهذه المنظمات تقوم بعديد من الأنشطة منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تنسيق برامج لتبادل الباحثين وطلاب العلم ويمثل هذا المجال عمل عدد كبير من المنظمات غير الحكومية الدولية وعلى رأسها المجلس العالمى للحرف الذى يتضمن جزءاً هاماً من برنامجه تبادل المتدربين (أو المتدرجين) فى الصنعة والمصممين المبدعين.
- تقديم فرص للتدريب فى موقع العمل خاصة فى تلك البرامج التى لها صلة بمساعدات التنمية، فبعض هذه البرامج يتضمن تعليم وتدريب أعضاء المجتمع المحلى.
- يتخصص عدد محدود من هذه المنظمات فى تنظيم الدورات التدريبية للدبلوماسيين والموظفين المدنيين الآخريين الذين يتعاملون مع السياسة الدولية.
- تقوم المنظمات غير الحكومية الدولية بتعليم قطاع كبير من الرأى العام من خلال فروعهم، ويتم هذا من خلال قيامها بتنظيم الدورات التدريبية والندوات والحلقات الدراسية وبطرق أخرى معروفة.
- منظمات تضطلع بدور الوسيط بين المؤسسات العالمية والمنظمات القاعدية من خلال مدها بالتمويل أو المنح وهى تخدم كوسيط صادق أو محايد بين

الأطراف فى قطاعات الأعمال والحكومة والقطاع غير الربحى وذلك من أجل حل المشاكل ذات الإهتمام المشترك.

- ومن المظمات غير الحكومية الدولية التى لها إسهامات وجهود بارزة كوسيط فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة منظمة (أكيون إنترناشيونال).

[3] التصنيف تبعاً لمجالات العمل.

هذا التصنيف البدهى يصنف المنظمات غير الحكومية الدولية وفقاً لمجالات عملها إلى:

منظمات التنمية، حقوق الانسان، البيئة، الدين، التعليم، العلوم والرياضة، الثقافة والفنون الترفيهية والرياضية... إلخ.

ومن الأمثلة على منظمات التنمية مثلاً منتظمة أوكسفام إنترناشيونال)، ومنظمة (أكشن أيد) وهاتان المنظمتان من كبرى المنظمات التى تكرس جهودها لمكافحة الفقر، وما يرتبط به من عدم العدالة حول العالم.

[4] التصنيف على أساس التأسيس أو الإنشاء

تنقسم المنظمات غير الحكومية الدولية من حيث تأسيسها إلى ثلاثة أنواع أو أنماط:

1- منظمات غير حكومية تنشئها الحكومة أو تديرها(GONGo's) Government Organized NGOs

أو Government- Runinitiated NGO's (GRNGo's)، وهى تلك المنظمات التى تنشأ بإيجاز من الحكومات وتعتمد فى معظم تمويلها على مصادر رسمية أو هى فى نظر البعض التى تتألف من جزء حكومى وجزء غير حكومى.

2- منظمات غير حكومية تنشئها مؤسسات الأعمال Business-Organized Ngo's (BONGOs) فكما هو الحال بالنسبة للحكومات فإن مؤسسات الأعمال الكبرى يمكنها إنشاء منظمات غير حكومية تابعة لها. وهذه الأخيرة تستخدم خصيصاً لتمويل القضايا الجديرة بذلك ولتمويل أنشطة القطاع الثالث.

وفى المجتمعات الأكثر نضجاً، تلعب المنظمات غير الحكومية التابعة للشركات دوراً هاماً فى توفير التمويل للمنظمات غير الحكومية المحلية، ومن أمثلة المنظمات التى أنشأتها مؤسسات الأعمال مؤسسة فورد، ومؤسسة تشارلز ستيوارات ، وصندوق إخوان روكفلر.

3- منظمات غير حكومية ينشئها المانحون (DONGOs) Donor Organized NGOs فالجهات المانحة مثلها مثل الحكومات ومؤسسات الأعمال- إدراكاً وإيماناً منها بأهمية دور المنظمات غير الحكومية فى الحياة الدولية- قامت بدور كبير فى إنشاء ودعم منظمات غير حكومية دولية تتلائم مع إحتياجاتها وأغراضها وعملياتها، فمثلاً نجد أن اليونسكو وهى إحدى المنظمات الدولية المهمة التابعة لنظام الأمم المتحدة، تقوم بدور كبير فى إنشاء ودعم عدد من المنظمات غير الحكومية الدولية وثيقة الصلة بها، ومن هذه المنظمات على سبيل المثال لا الحصر : الإتحاد الدولى للجامعات، الاتحاد الدولى للمحافظة على الطبيعة، رابطة الاتحادات الدولية التكتيكية والمجلس الدولى للعلوم الإجتماعية وغيرها.

* ونختتم هذا العرض المبسط والموجز للمنظمات غير الحكومية الدولية بذكر أهم مسمياتها.

ويلاحظ بوضوح أن ثمة تشابه ملموس بين مسميات هذه المنظمات وبعضها البعض على إختلاف مجالات عملها واهتماماتها، وبينها وبين بعض المنظمات الحكومية الدولية مما يثير فى عديد من الأحيان الإلتباس والحيرة، غير أنه من المسلم به أن هذه المسميات هنا وهناك إختارها وصاغها القائمون على هذه المنظمات أو تلك لتعبر عن الأفكار والفلسفات وراء إقامتها والأهداف المرجوة من ناتج عملها.

ومن ثم نجد على سبيل المثال هذه السمات:

رابطة Association – تحالف أو إتحاد -Federation عصبة أو جامعة League مؤسسة Foundation - منتدىForum- نادى Club- حركة Movement- زمالة Fellowship- أكاديمية Academy- أخوة Brotherhood- تضامن Solidarity- نظام Order- غرفة Chamber- لجنة Committee- حلف Alliance- جمعية Society- منظمة Organization.

هذا فضلاً – بطبيعة الحال- عن المسمى المتداول والأشهر المنظمة غير الحكومية الدولية INGO.

خاتمة الكتاب

خاتمة الكتاب

بعد هذا العرض المركز والتحليل المبسط لظاهرة المنظمات غير الحكومية من حيث التعريف والأبعاد المختلفة والمسائل المتنوعة الخاصة بها والمرتبطة، لا أجد ما يمكن تقديمه كخاتمة أفضل من هذه المقولات أو الجمل الثلاث التي إخترناها من بعض الأدبيات المعنية بالمنظمات غير الحكومية بصفة خاصة والتنمية بصفة عامة.

1) "لا أمير ولا تاجر... بل مواطن"

لقد عرف طويلاً أننا نعيش في ظل إقتصاد 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 الإتحادات الوطنية والشبكات الدولية، والقضايا التي تعالجها هذه المنظمات قد تكون أي شيء، بدءًا من حقوق الإنسان ووصولاً إلى كامل مجموعة الأهداف الإنمائية.

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

خلال السنوات الأخيرة باتت المنظمات غير الحكومية فاعلاً مهماً في عملية التنمية وله دورمؤثر 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

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) 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.

(6) 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.

.... *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) _____، الجامعات وتعزيز دور الجمعيات الأهلية، الأهرام 1999/1/18.

(6) _____، العلاقة بين الجمعيات الأهلية والحكومة... ليست مباراة صفرية، الأهرام الاقتصادي، 1998/9/7.

(7) _____، ظاهرة المنظمات غير الحكومية وتصنيفاتها، الأهرام 1996/9/24.

(8) _____، الجمعيات الأهلية بين فلسفة الإنشاء ومشكلات الأداء، الأهرام 1995/7/27.

• 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) 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) Certo, Samuel C. & Paul Peter J., **Strategic Management: A Focus on Process**, New York: McGraw – Hill, Inc., 1990.

(5) Cortery, Joan, **Introductory Report in Governance: Concepts & Applications**, Brussels: International Institute for Administrative Studies, 1999.

(6) Drucker, Peter F., **The New Realities in Government & Politics**, New York: Harper Business, 1994.

(7) Gidron, Benjamin, Ralph M. Kramer & Lester M. Salamon (eds.), **Government & the Third Sector**, San Francisco Jossey – Bass Publishers, 1992.

(8) Herman, Robert D. & Associates, **The Jossey – Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management** San Francisco: Jossey –Bass Publishers, 1994.

(9) Orlans, Harold (ed.), **Nonprofit Organizations: A Government Management Tool**, New York: Praeger Publisher, Inc., 1980.

(10) 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.

(11) Paul, Samuel & Arturo Israel (eds.), **Nongovernmental Organizations & the World Bank**, Washington, D.C. The World Bank, 1991.

(12) Powell, Walter W. (ed.), **The Nonprofit Sector: A Research Handbook**, Yale University, 1987.

(13) Stevens, E., David L. Loudon & Stan Williamson, **Strategic Planning for Not-for-Profit Organizations**, San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1994.

..PERIODICALS

(1) Pearrce, Jone A. & Fred David, How Companies Define their Mission, **Long Range Planning**, Vol. 22, No. 1, 1989.

...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.**

رقم الإيداع بدار الكتب

٢١٦٦٥ / ٢٠١٥

هذا الكتاب

هذا ثالث كتاب أعده فى مجال المنظمات غير الحكومية ، وقد جاء الكتاب الأول بعنوان " المنظمات غير الحكومية والتنمية – إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية مع إشارة خاصة للحالة المصرية" ونشرعام 1998م بعد ترجمته إلى اللغة العربية حيث كان فى الأصل دراسة باللغة الإنجليزية أنجزتها أثناء تواجدى بالولايات المتحدة لمدة ستة أشهر كباحث زائر لدى كلية الشئون العامة والبيئية(SPEA) بجامعة إنديانا (بلومنجتون).

وصدر الكتاب الثانى"المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموى" عام 2006 م وأعده خطوة متقدمة أكثر تفصيلاً وتحليلاً عن الكتاب الأول ولكن فى نفس المجال مع التوسع فى الموضوعات.

وقد سعيت جاهداً إلى أن تكون المادة العلمية فى الكتابين ملائمة فى سبيل الارتقاء بأداء المنظمات غير الحكومية فى مصر والدول العربية الشقيقة بحيث تصبح أكثر كفاءة بل وأكثر فعالية فى تحقيق المأمول من سد الفجوة وملء الفراغ بين مالاتقدر عليه الحكومة ولا يرغب فيه القطاع الخاص.

ومن ثم يثور التساؤل: لماذا إذا هذا الكتاب الثالث فى نفس المجال!

الإجابة عن هذا التساؤل أمر ميسور يعبر عن منهج للتفكير أتبعه وأعتقد فى جدواه دائماً وهو"إعادة التفكير" بشأن ما أفكر فيه وما أكتبه وما أطرحه على طلابى والقراء بصفة عامة، وبتطبيق ذلك على السياق الذى نحن بصدده نقرر بأنه إذا كان الكتاب الأول" دراسة إستطلاعية" بالتعبير المناسب أو الملائم، وكان الكتاب الثانى" دليل عمل" بتأثير عناصره وطريقة عرضه، فإن هذا الكتاب الثالث يجىء ليمثل "عودة إلى الأساسيات وإستعادة للمدخلات، أو الرجوع إلى "أصل المسألة".

آمل أن يكون هذا الكتاب البسيط "مقدمة فى دراسة المنظمات غير الحكومية" معبراً عن أفكارى هذه محققاً بعض ما أصبو إليه من ترسيخ "المنطلقات" وتحديد "السياقات" ببساطة وتركيز غير مخلين.