

المؤسسات غير الربحية

د. سمير الشاعر

القسم الأول: الماهية والإدارة

الفصل الأول

المدخل إلى المنظمات غير الحكومية

ما هي المنظمات غير الحكومية؟

تطلق عدّة مصطلحات على المنظمات غير الحكومية، كالمنظمات غير الربحية، والمنظمات الأهلية، وغيرها. ويمكن القول أن كلها تؤدي إلى نفس المعنى، ونقدم فيما يلي سرداً ببعض التعريفات الرسمية والعلمية لهذا المصطلح:

منظمة غير حكومية: يشير هذا المصطلح إلى اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو مؤسسة (شركة) لا تسعى للربح أو أي شخص اعتباري آخر لا يعتبر بموجب النظام القانوني المعني جزءاً من القطاع الحكومي ولا يدار لأغراض تحقيق الربح، أي أنه إذا تحققت أرباح فلا يتم ولا يمكن توزيعها باعتبارها أرباحاً.

■ مصطلح "منظمات غير حكومية" ليس مصطلحاً قانونياً ، ولكنه يستخدم عند الإشارة إلى الهيئات غير الحكومية التي لا تسعى للربح والعاملة في الأنشطة الاجتماعية أو التنمية.

وعند إلقاء نظرة أشمل على هذا الميدان ، يتضح أنه لا توجد مصطلحات متفق عليها لوصف قطاع المنظمات غير الحكومية.

فالفرنسيون يستخدمون مصطلح **economie social** الاقتصاد الاجتماعي .

والبريطانيون يستخدمون مصطلح **public charities** الجمعيات الخيرية العامة .

واليابانيون يستخدمون مصطلح مؤسسات المصلحة العامة .

والألمان يستخدمون مصطلح **vereine** ، والذي يعني الجمعيات أو الاتحادات ، كما يتحدث الأميركيون عن : المنظمات التي لا تستهدف الربح ، والمنظمات التي لا تسعى للربح ، والمنظمات المعفاة من الضرائب ، والمنظمات التطوعية الخاصة.

ومن المتعذر التوفيق بين هذه المصطلحات ، أو حتى إيجاد قاسم مشترك بينها. وكل ما يمكن عمله هو أن نكون واضحين في استعمال المصطلح المستخدم ، أي ماذا يشمل هذا المصطلح وماذا لا يشمل.

كما تصدرت الكتابات الحديثة تسمية القطاع الثالث أو القطاع الأهلي.

ويشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى مجموعة كبيرة من المنظمات المستقلة إلى حد كبير عن الحكومات وتتسم بصورة رئيسية بأن لها أهدافاً إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهدافاً تجارية ، وتسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة ، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى ، أو حماية البيئة ، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية ، أو الاضطلاع بتنمية المجتمعات المحلية.

كما يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى الهيئات المنظمة رسمياً ومنشأة قانونياً ، أي الهيئات المعترف بها كأشخاص معنويين (قانونيين) أو اعتباريين في النظام القانوني الذي تنشأ في إطاره. وهناك من يستخدم مصطلح منظمات المجتمع المدني.

■ **منظمات المجتمع المدني:** المجتمع المدني هو مجموعة من المنظمات الطوعية الحرة التي تشغل المجال العام ، والتي تقع ما بين الأسرة وما بين الدولة. ويشترط في هذه المنظمات أن تتشكل بالإرادة الطوعية وأن تكون عضويتها اختيارية ، وأن تتسم بالاستمرارية والوضعية القانونية وأن تقدم خدمات وتدافع عن مصالح أعضائها وأن لا يكون تحقيق الربح هدفاً رئيسياً لها. كما تلتزم منظمات المجتمع المدني في عملها وعلاقاتها بالطابع السلمي والتسامح واحترام الرأي الآخر.

■ **ويستثنى من هذا التعريف المنظمات القائمة على العضوية القسرية القائمة على عضوية القرابة والدم أو التي تفرضها الدولة على منتسبيها. ذلك أن أحد أهم الشروط الأساسية لوجود وفاعلية المجتمع المدني هو الاستقلالية والإرادة الحرة للأفراد ، وأن يكون الانضمام والانسحاب طوعياً.**

معايير تصنيف المنظمات غير الحكومية

■ تصنف وثيقة الأمم المتحدة رقم A/1994 المنظمات غير الحكومية بأنها هيئات غير ربحية أعضائها مواطنين ، أو اتحاد مواطني بلد أو أكثر يقومون بنشاطات جماعية تستجيب لاحتياجات المجتمع الذي تعمل فيه.

■ كما عرفت بأنها نسيج غير حكومي (غير ربحي) وقد تكون كبيرة أو صغيرة دنيوية أو دينية وقد تعمل لصالح أعضائها فقط ، أو لكل من يحتاج إلى مساعدة ، بعضها يركز على قضايا محلية وبعضها الآخر يعمل على مستويات وطنية أو إقليمية أو دولية عالمية.

■ وأكثر التعريفات واقعية وجوهرية تلك التي تشير إلى أن المنظمات غير الحكومية تختلف من حيث مهامها وتطبيقاتها العملية عن القطاعين الدولة والخاصة ، ولكن بالرغم من تمييزها عن القطاعين ، إلا أنها تتضمن بعض الخصائص وذلك لارتباطها بقوى السوق من خلال الأنشطة المولدة للدخل ، إلى جانب اهتمامها بقضايا اجتماعية.

■ وقد ارتبط مفهوم المنظمات غير الحكومية بالمعايير التي استخدمت أو التعريف كالحجم والعضوية والوظيفة والتي على أساسها تم تصنيفها إلى الأنماط التالية :

■ التوزيع الجغرافي : منظمات محلية ، منظمات وطنية ، منظمات

أجنبية ودولية.

■ المعيار الوظيفي ونوعية الأنشطة: زراعي ، خدمي ، صناعي أو

حرفي.

■ المعيار الجندي: رجال ، نساء.

■ معيار الحجم: كبيرة ، صغيرة.

■ المعيار الطبقي: مزارعين ، عمال طبقة وسطى.

■ المعيار الثقافي: ديني ، عرفي ، قرابي ، اثني.

دور المنظمات غير الربحية:

تقوم المنظمات غير الحكومية بدور فاعل في تلبية الاحتياجات الاجتماعية وتسهم في تسهيل إحداث التغيير الاجتماعي نحو الأفضل ، وتتمتع بقدرات هيكلية وإدارية وفنية عالية تتناسب مع الدور الذي تلعبه في المجتمع ، وتتمتع قيادات هذه المنظمات والعاملين فيها وأعضائها بمهارات إدارية وفنية تمكنهم من تسيير أعمال منظماتهم بصورة مهنية عالية .

ينبغي تزويد المنظمات غير الحكومية بالخبرات والمهارات والمعارف الأساسية والمتخصصة في قطاع العمل الأهلي. وذلك من خلال إطار عمل مرن يضم قاعدة معلومات متطورة ونماذج عمل تساعد المنظمات غير الحكومية على تطوير أدائها بنفسها بأفضل الطرق وبأقل الكلف . وعلى تزويدها بالأدوات والمفاهيم والاستراتيجيات التي تحتاجها لبناء قدراتها وتطوير مهاراتها للتأثير في مجتمعاتها المحلية من أجل تحقيق التنمية المستدامة فيها ، وذلك من خلال تقديم حزمة من الخدمات الواسعة والنوعية.

دور العمل التطوعي في تنمية المجتمع

أصبح العمل التطوعي ركيزة أساسية في بناء المجتمع ونشر التماسك الاجتماعي بين المواطنين لأي مجتمع ، والعمل التطوعي ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجموعات البشرية قديمها وحديثها ، ولكنه يختلف في حجمه وشكله واتجاهاته ودوافعه من مجتمع إلى آخر ، ومن فترة زمنية إلى أخرى ، فمن حيث الحجم يقل في فترات الاستقرار والهدوء ، ويزيد في أوقات الكوارث والنكبات والحروب ، ومن حيث الشكل فقد يكون جهداً يدوياً وعضلياً أو مهنياً أو تبرعاً بالمال أو غير ذلك ، ومن حيث الاتجاه فقد يكون تلقائياً أو موجهاً من قبل الدولة في أنشطة اجتماعية أو تعليمية أو تنموية ، ومن حيث دوافعه فقد تكون دوافع نفسية أو اجتماعية أو سياسية.

التطوع

■ التطوع ما تبرع به الإنسان من تلقاء نفسه مما لا يلزمه فرضه. وقد جاء في لسان العرب لابن منظور أمثلة: جاء طائعاً غير مكره ، ولتفعلنّه طوعاً أو كرها ؛ قال تعالى: (فمن تطوع خيراً فهو خير له) وهي إشارة إلى فائدة التطوع النفسية الكبيرة للمتطوع ، فقد وجد العلماء أن من يقوم بالأعمال التطوعية أشخاص نذروا أنفسهم لمساعدة الآخرين بطبعهم واختيارهم بهدف خدمة المجتمع الذي يعيشون فيه ، ولكن التطوع كعمل خيري هو وسيلة لراحة النفس والشعور بالاعتزاز والثقة بالنفس عند من يتطوع ؛ لأنه فعالية تقوي عند الأفراد الرغبة بالحياة والثقة بالمستقبل حتى أنه يمكن استخدام العمل التطوعي لمعالجة الأفراد المصابين بالاكتئاب والضييق النفسي والملل ؛ لأن التطوع في أعمال خيرية للمجتمع يساعد هؤلاء المرضى في تجاوز محنتهم الشخصية والتسامي نحو خير يمس محيط الشخص وعلاقاته ، ليشعروا بأهميتهم ودورهم في تقدم المجتمع الذي يعيشون فيه ؛ مما يعطيهم الأمل بحياة جديدة أسعد حالاً.

أشكال العمل التطوعي

■ الشكل الأول: السلوك التطوعي: ويقصد به مجموعة التصرفات التي يمارسها الفرد وتنطبق عليها شروط العمل التطوعي ولكنها تأتي استجابة لظرف طارئ، أو لموقف إنساني أو أخلاقي محدد، مثال ذلك أن يندفع المرء لإنقاذ غريق يشرف على الهلاك، أو إسعاف جريح بحالة خطر إثر حادث ألمّ به، وهذا عمل نبيل لا يقوم به للأسف إلا القلة اليوم - في هذه الظروف يقدم المرء على ممارسات وتصرفات لغايات إنسانية صرفة أو أخلاقية أو دينية أو اجتماعية، ولا يتوقع الفاعل منها أي مردود مادي.

■ الشكل الثاني: يتمثل بالفعل التطوعي الذي لا يأتي استجابة لظرف طارئ بل يأتي نتيجة تدبر وتفكر مثاله الإيمان بفكرة تنظيم الأسرة وحقوق الأطفال بأسرة مستقرة وآمنة؛ فهذا الشخص يتطوع للحديث عن فكرته في كل مجال وكل جلسة ولا ينتظر إعلان محاضرة ليقول رأيه بذلك، ويطبق ذلك على عائلته ومحيطه.

صفات العمل التطوعي

■ ويوصف العمل التطوعي بصفتين أساسيتين تجعلان من تأثيره قوياً في المجتمع وفي عملية التغيير الاجتماعي ، وهما:

1- قيامه على أساس المردود المعنوي أو الاجتماعي المتوقع منه ، مع نفي أي مردود مادي يمكن أن يعود على الفاعل.

2- ارتباط قيمة العمل بغاياته المعنوية والإنسانية.

■ لهذا السبب يلاحظ أن وتيرة العمل التطوعي لا تتراجع مع انخفاض المردود المادي له ، إنما بتراجع القيم والحوافز التي تكمن وراءه ، وهي القيم والحوافز الدينية والأخلاقية والاجتماعية والإنسانية.

أشكال العمل التطوعي

1- العمل التطوعي الفردي: وهو عمل أو سلوك اجتماعي يمارسه الفرد من تلقاء نفسه وبرغبة منه وإرادة ولا يبغي منه أي مردود مادي ، ويقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية. في مجال محو الأمية - مثلاً - قد يقوم فرد بتعليم مجموعة من الأفراد القراءة والكتابة ممن يعرفهم ، أو يتبرع بالمال لجمعية تعنى بتعليم الأميين.

2- العمل التطوعي المؤسسي: وهو أكثر تقدماً من العمل التطوعي الفردي وأكثر تنظيماً وأوسع تأثيراً في المجتمع ، في الوطن العربي توجد مؤسسات متعددة وجمعيات أهلية تساهم في أعمال تطوعية كبيرة لخدمة المجتمع.

وفي المجتمع مؤسسات كثيرة يحتل فيها العمل التطوعي أهمية كبيرة وتساهم (جمعيات ومؤسسات أهلية وحكومية) في تطوير المجتمع إذ إن العمل المؤسسي يساهم في جمع الجهود والطاقات الاجتماعية المبعثرة.

مقترحات تطوير العمل التطوعي

- 1- أهمية تنشئة الأبناء تنشئة اجتماعية سليمة وذلك من خلال قيام وسائط التنشئة المختلفة كالأسرة والمدرسة والإعلام بدور منسق ومتكامل الجوانب في غرس قيم التضحية والإيثار وروح العمل الجماعي في نفوس الناشئة منذ مراحل الطفولة المبكرة.
- 2- أن تضم البرامج الدراسية للمؤسسات التعليمية المختلفة بعض المقررات الدراسية التي تركز على مفاهيم العمل الاجتماعي التطوعي وأهميته ودوره التنموي ويقترن ذلك ببعض البرامج التطبيقية؛ مما يثبت هذه القيمة في نفوس الشباب مثل حملات تنظيف محيط المدرسة أو العناية بأشجار المدرسة أو خدمة البيئة.
- 3- دعم المؤسسات والهيئات التي تعمل في مجال العمل التطوعي مادياً ومعنوياً بما يمكنها من تأدية رسالتها وزيادة خدماتها.

■ 4- إقامة دورات تدريبية للعاملين في هذه الهيئات والمؤسسات التطوعية مما يؤدي إلى إكسابهم الخبرات والمهارات المناسبة ، ويساعد على زيادة كفاءتهم في هذا النوع من العمل ، وكذلك الاستفادة من تجارب الآخرين في هذا المجال.

■ 5- التركيز في الأنشطة التطوعية على البرامج والمشروعات التي ترتبط بإشباع الاحتياجات الأساسية للمواطنين ؛ الأمر الذي يساهم في زيادة الإقبال على المشاركة في هذه البرامج.

■ 6- مطالبة وسائل الإعلام المختلفة بدور أكثر تأثيراً في تعريف أفراد المجتمع بماهية العمل التطوعي ومدى حاجة المجتمع إليه وتبصيرهم بأهميته ودوره في عملية التنمية ، وكذلك إبراز دور العاملين في هذا المجال بطريقة تكسبهم الاحترام الذاتي واحترام الآخرين.

7- تدعيم جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول العمل الاجتماعي التطوعي؛ مما يساهم في تحسين واقع العمل الاجتماعي بشكل عام، والعمل التطوعي بشكل خاص.

8- استخدام العمل التطوعي في المعالجة النفسية والصحية والسلوكية لبعض المتعاطين للمخدرات والمدمنين أو العاطلين أو المنحرفين اجتماعياً.

9- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنسيق العمل التطوعي بين الجهات الحكومية والأهلية لتقديم الخدمات الاجتماعية وإعطاء بيانات دقيقة عن حجم واتجاهات وحاجات العمل التطوعي الأهم للمجتمع.

إن للعمل الاجتماعي التطوعي فوائد جمة تعود على الفرد المتطوع نفسه وعلى المجتمع بأكمله، وتؤدي إلى استغلال أمثل لطاقت الأفراد وخاصة الشباب في مجالات غنية ومثمرة لمصلحة التنمية الاجتماعية.

الفصل الثاني

إدارة المؤسسات غير الربحية

■ **التعريف:** هي العملية التي تساعد منظمة أو مؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها من خلال استعمال جميع الموارد المتاحة لديها (مالية وبشرية).

■ **الإدارة الفعالة :** هي تحقيق أفضل النتائج عبر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

■ **الإدارة الديمقراطية :** هي أسلوب إدارة يشرك العاملين في إبداء الرأي واقتراح الخطط واتخاذ القرارات (أسلوب عمل الفريق).

■ **مميزات الإدارة الديمقراطية :**

■ تنطلق من رؤيا ومبادئ وقيم مشتركة بين العاملين والمؤسسة.

■ تعتمد على مبدأ المشاركة والتمكين المستمر للعاملين.

■ تعمل على بناء الثقة والدوافع والالتزام لدى العاملين.

■ تعتمد مبدأ الشفافية والتواصل المفتوح.

■ تعتمد على الرقابة الذاتية.

■ تجسد اتفاقية الربح المتبادل.

■ مقومات الإدارة الفعالة في الجمعيات:

- رؤيا ورسالة واضحة للمؤسسة.
- برامج ومشاريع تستجيب لحاجات الناس.
- عنصر بشري كفؤ.
- نظام وإدارة تعتمد على عمل الفريق والتمكين المستمر.

■ أهم المعوقات التي تواجه إدارة المؤسسات غير الحكومية:

- قلة الموارد المالية.
- عدم استقرار أو كفاءة الموارد البشرية.
- ضعف الإدارة وأساليب العمل.
- غياب عمل الفريق.

■ المدير

هو المسؤول عن أعمال وإنجازات عدد من العاملين في المؤسسة أو المنظمة. وتختلف هذه المسؤولية حسب الرتبة والموقع والمهام.

■ المدير في الإدارة العليا

رئيس الجمعية, نائب الرئيس, المدير التنفيذي .

■ أهم مسؤولياته:

- وضع السياسة العامة للمؤسسة.
- اختيار المدراء التنفيذيين.
- التعامل مع التمويل والبيئة الخارجية.
- حل المشاكل الكبرى.
- تمثيل خارجي للمؤسسة أو المنظمة.

■ المدير في الإدارة الوسطى:

— مدير فرع, رئيس قسم, منسق, رئيس وحدة, مشرف, رئيس فريق عمل, مدير إداري, مدير مالي
... الخ.

■ أهم مسؤولياته :

- المشاركة في وضع السياسة العامة.
- تحضير الخطط اللازمة.
- تنظيم العمل المطلوب.
- قيادة عمل المجموعة.
- تنسيق الجهود.
- إشراف ومراقبة الإنجازات.
- إعلام الإدارة العليا وتنفيذ قراراتهم.

المهارات الواجب توفرها في المدير

■ مهارات إنسانية

السلوك الفردي والعلاقة بالآخرين وأسلوب التعامل, سلوك الاتصال والتواصل والقيادة والتفاعل مع الآخرين في المواقف الجماعية المختلفة.

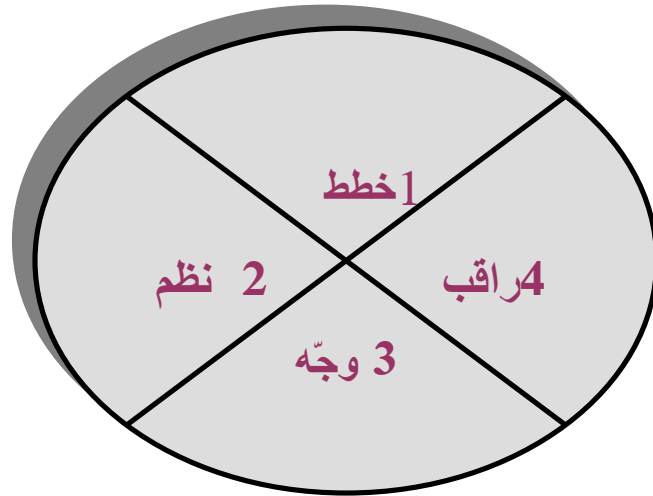
■ مهارات فنية

المعلومات الفنية المطلوبة للقيام بالعمل.

■ مهارات تجريدية

المنظرة الشاملة للأمور, يربط بين العناصر المختلفة وينسق بين القرارات العديدة.

الدورة الإدارية



1. التخطيط :

- تحديد الأهداف.
- تحديد الوسائل.
- وضع خطط العمل.
- الموازنة.

2. التنظيم :

- تحديد الهيكل التنظيمي.
- تحديد المهام.
- اختيار العاملين.
- تحديد علاقات السلطة.

3. التوجيه (القيادة) :

- اتخاذ القرارات.
- الاتصال.
- التحفيز.
- التفويض.
- تنمية المهارات (التدريب).

4. المراقبة :

- المتابعة.
- تصحيح الانحرافات.
- المقارنة بين النتائج والتوقعات.
- قياس الأداء.

■ القيادة: هي القدرة على التأثير على الغير بهدف جعلهم يقومون بطوع إرادتهم وبكل اندفاع بتحقيق أهداف معينة.

((إنها فن التعامل مع الناس))

■ الأنماط القيادية :

■ هناك عاملان رئيسيان يؤثران على أساليب القيادة:

■ الاهتمام بالأشخاص.

■ الاهتمام بالإنتاج.

■ وبناء على هذين العاملين هناك خمسة أنماط من القيادة :

1. القيادة الهزيلة: وهي التي لا تهتم بالأشخاص ولا تهتم بالإنتاج, والمدير في هذا النمط من القيادة هو من النوع الذي لا يفعل شيئاً فهو يريد أن يترك وشأنه, سياسته الابتعاد عن المشاكل.

2. قيادة المهمات : اهتمامها الرئيسي هو الإنتاج, المدير في هذا النمط قليل الاهتمام بالأشخاص ويدفعهم دفعا للإنتاج المطلوب بأي ثمن, وهو مدير مستبد, عنيد في تفكيره, شديد المراس والبطش.

3. قيادة النادي :الأشخاص أهم شيء ... شعارها الاهتمام بالأشخاص والعلاقات الحميمة بين المدير والأشخاص أما العمل فيهتم بنفسه.

4. قيادة الطريق الوسط : المدير هنا يمارس قدراً كافياً من الضغط على العاملين للحصول على إنتاج متوسط وفي نفس الوقت يهتم بمشاعر موظفيه ومشاكلهم ويحاول إرضاءهم.

المدير لا يضع نصب عينه أهدافاً مثالية لا بالنسبة للإنتاج ولا لعلاقات العمل يبحث دائماً عن حل وسط.

5. قيادة الفريق : قوامها الحد الأقصى من الاهتمام بالأشخاص والحد الأقصى من الاهتمام بالإنتاج عن طريق مشاركة الأشخاص واندماجهم في العمل والاهتمام بأحوالهم وأفكارهم والنهج الذي يتبعه هو نهج العمل الجماعي أو إدارة فريق العمل.

■ أهمية الأداء الإداري في المنظمات غير الحكومية

• تعتبر عملية تقييم الأداء في المنظمات غير الحكومية وسيلة لدراسة قدرة المنظمة على إنجازها لأهدافها المحددة وتحقيق ما هو مطلوب منها من خلال اكتشاف الإيجابيات وتدعيمها واكتشاف السلبيات لإزالتها والقضاء عليها والتعرف على أسبابها لتجنبها في المستقبل، حيث يمكن عن طريق تقييم الأداء الكشف عن البيروقراطية وتعقيدات العمل غير الموضوعية بالإضافة إلى الحد من الإسراف في الأموال والإمكانات المادية المتاحة.

■ تمتاز المنظمات غير الحكومية بأن المنافسة بينها هي منافسة شريفة تركز على كفاءة الخدمات المقدمة لمحتاجيها ، بحيث ترغب بإنجاز أهداف ومهام متعددة ، وقد يوجد داخل بعضها بحكم طبيعة نشاط أقسامها ، ووظائف تتميز بالتعقيد وتحتاج إلى قدرات ومهارات عالية من الكفاءة كتلك التي تهتم بشؤون المعاقين وتلك التي تهتم بشؤون البيئة ، ولذلك فإن هذه المنظمات يجب أن تهتم بأداء أفرادها العاملين ، إذ أن أداء أفرادها لا يعد انعكاسا لقدرات ودافعية كل فرد فقط ، بل هو انعكاس لأداء الأقسام فيها ، ومن ثم أداء المنظمة ككل ، مما يدفع الإدارات العليا في تلك المنظمات إلى زيادة التأكيد على المرؤوسين لتحسين مستويات أدائهم مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد ممكنين.

بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية

■ التعريف: هي قدرة الأفراد والجماعات على تحقيق رسالة المنظمة بمقدرة وكفاءة جيدة ومستمرة.

مفهوم بناء القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية التطوعية

أولاً: المنظمات الأهلية:

مفهوم المجتمع المحلي لدور (المنظمات الأهلية).

مفهوم الحكومات لدور (المنظمات الأهلية).

تزايد الاهتمام الدولي (بالمنظمات الأهلية).

ثانياً : البناء المؤسسي للمنظمات

1. أسباب زيادة الاهتمام في البناء المؤسسي للجمعيات:

■ عوامل داخلية.

■ عوامل خارجية.

2. ماذا نعني ببناء القدرة المؤسسية:

■ تدريب.

■ دعم فني.

■ دعم مشاريع وبرامج.

3. من هم المستهدفين:

■ رؤيس وأعضاء الهيئة الإدارية.

■ المدير التنفيذي ومدراء الدوائر في الجمعية.

■ الموظفين المنفذين.

■ الجهاز الإداري.

ثالثاً : التطوير والبناء المؤسسي

- أ. التأكد من الحاجة إلى التغيير والتنظيم.
- ب. المردود من التغيير والتنظيم.
- ج. تقييم الحاجات التنظيمية:
 - الأنظمة والتعليمات.
 - البرمجة.
 - التنفيذ.
 - الإستراتيجيات.
 - عناصر القوة.
 - عناصر الضعف.
 - الفرص المتاحة.
 - المعوقات.
- د. متطلبات بناء القدرة المؤسسية:
 - معلومات عن (الأداء, التمويل, القدرات, الأثر ... الخ).
 - الموارد المالية, الوقت.
 - قنوات الدعم المتاحة.
 - الرغبة في التغيير.

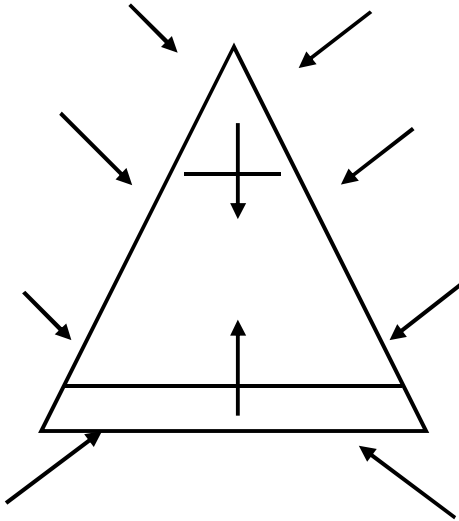
رابعاً: أساليب (Approaches) بناء القدرات

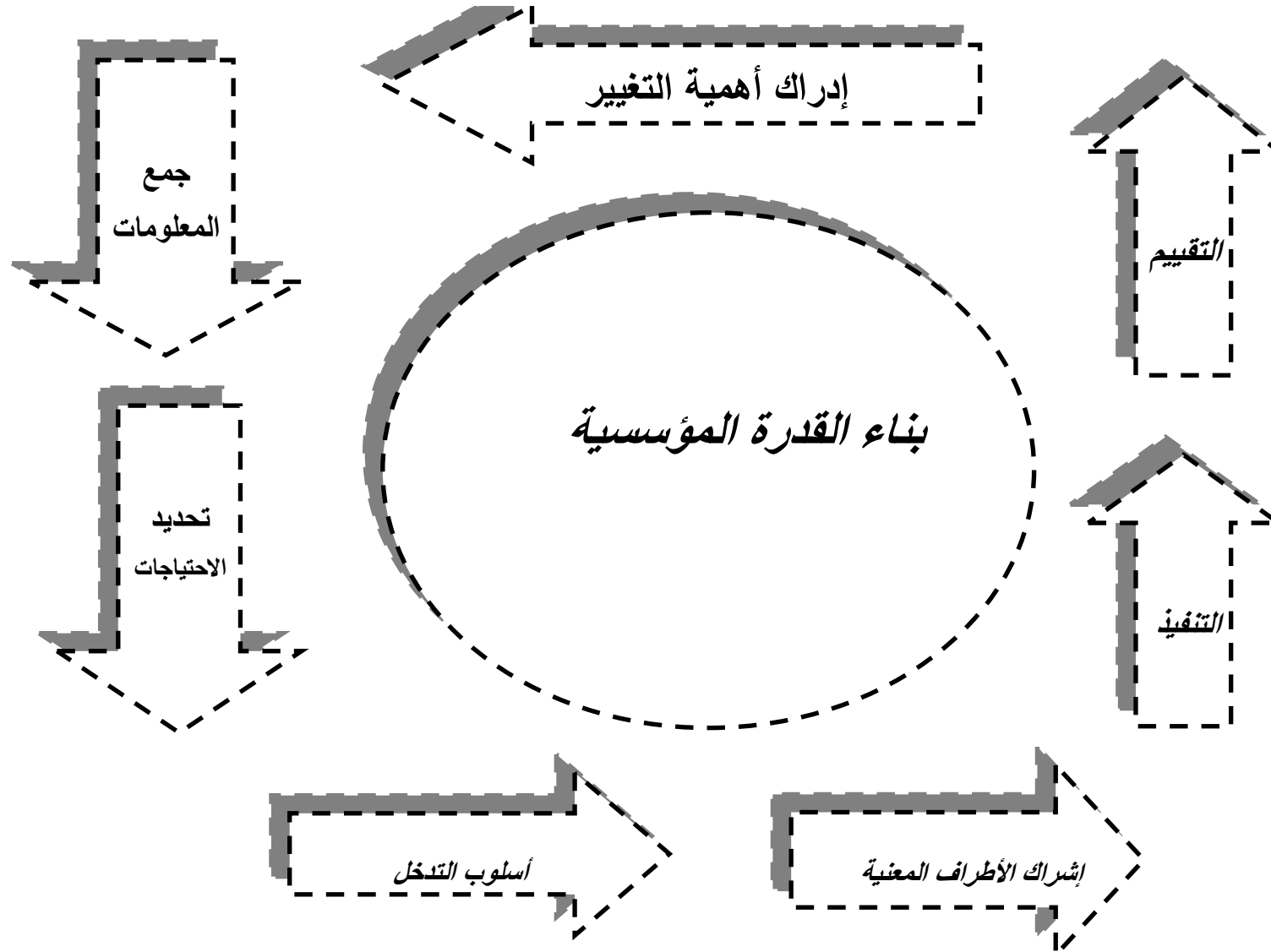
■ عوامل خارجية من القمة إلى القاعدة.

■ عوامل داخلية من القمة إلى القاعدة.

■ عوامل خارجية من القاعدة.

■ عوامل داخلية من القاعدة إلى القمة.





لماذا التغيير والتطوير في بناء المنظمات الأهلية

■ عدم قدرة قيادات المنظمات الأهلية على استيعاب التغيرات الحاصلة على الصعيد الدولي في مفهوم ومتطلبات التنمية الاجتماعية ما تتطلبه هذه التغيرات من إعادة هيكلة وإعادة تنظيم للبنى الداخلية في هذه المنظمات.

■ تمحور كثير من المنظمات الأهلية حول قيادات أو زعامات تقليدية لا ترغب بالقيام بالإصلاحات المؤسسية أو إعادة الهيكلة التي قد تحمل في ثناياها تطوير وتدريب قيادات شابة بمفاهيم حديثة متطورة مغايرة للمفاهيم التقليدية.

العديد من المنظمات الأهلية التطوعية تعتبر امتداداً لمؤسسات ومنظمات المجتمع الطبيعي وبالتالي لا تقبل التغيير نحو التوجه الديمقراطي.

ترى بعض المنظمات الأهلية أن مطالبة بعض المنظمات المانحة لها بالتحديث والتغيير هو تدخل في الشؤون الداخلية من أجل إحداث تغيير فكري في عمل المؤسسة وأن هناك أهدافاً مشبوهة لهؤلاء المانحين من خلال إصرارهم على ضرورة تطوير المؤسسة.

استراتيجيات التغلب على عقبات التطوير والتحديث لعمل المنظمات الأهلية

■ بلورة سياسات عامة لقطاعات التنمية المختلفة واقتراح إطار عام للمبادئ والمفاهيم التنموية تتبناها الدول العربية لمساعدة المنظمات غير الحكومية على بلورة رؤاها وأهدافها وبلورة وثائقها البرامجية بما ينسجم مع الأولويات والاحتياجات التنموية المحلية.

■ إقرار قانون ديمقراطي وعادل للعمل التطوعي العربي.

■ بلورة ميثاق أخلاقي للممارسة بين منظمات العمل الأهلي وتنفيذه بشكل حازم ودقيق على أن يركز هذا الميثاق على المحاور التالية:

■ العلاقة بين القطاع الأهلي والقطاع الحكومي.

■ العلاقة بين القطاع الأهلي والمنظمات الدولية.

■ العلاقة بين القطاع الأهلي والقطاع الحكومي.

■ العلاقة بين القطاع الأهلي والمنظمات الدولية.

■ العلاقة بين القطاع الأهلي والمجتمع المحلي.

■ العلاقة بين القطاع الأهلي نفسه.

■ مبادئ عامة موجهة لكيفية إدارة المؤسسة داخلياً.

■ قضايا البناء الديمقراطي والشفافية والمحاسبة والثقافة المؤسسية والإدارة المالية وغيرها.

■ إثارة الاهتمام وتعزيز الوعي ببعض قضايا وموضوعات العمل الأهلي ومفهوم وآليات التطوير المؤسسي والتنظيمي بشكل خاص من خلال التدريب / لقاءات / نشرات / ... الخ.

■ تعزيز التشبيك والتعاون والتنسيق بين منظمات العمل التطوعي وتبادل الخبرات والمعرفة والمهارات.

■ تبني برنامج متكامل دائم لتنمية الموارد البشرية التطوعية والوظيفية العاملة مع الجمعيات.

مدخل التطوير التنظيمي

■ تمثل التغيرات الفنية والاجتماعية, ومن ثم الإدارية اختباراً قاسياً لمديري اليوم في مواجهة أحداث المستقبل. والتطوير التنظيمي هو الأداة الحتمية لمواكبة هذه التغيرات.

■ المفهوم: أن مفهوم التطوير التنظيمي ليس محل اتفاق بين رجال الإدارة, ولكن يمكن تعريفه على أنه "تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة, ومناخها, وما بها من أفراد, وجماعات, بهدف تحسين الإدارة".

■ ويعتبر المفهوم السابق مفهوماً موسعاً, يمكن أن يتضمن المداخل التكنولوجية والفنية وطرق التصنيع, والجوانب السلوكية والهيكل التنظيمية, وجماعات العمل, هذا بالإضافة إلى تأقلم المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

■ ويمكن الاستعانة بخبير تطوير, أو مستشار للتطوير الخارجي, حتى لا تؤدي المعاشة اليومية إلى محدودية التطوير.

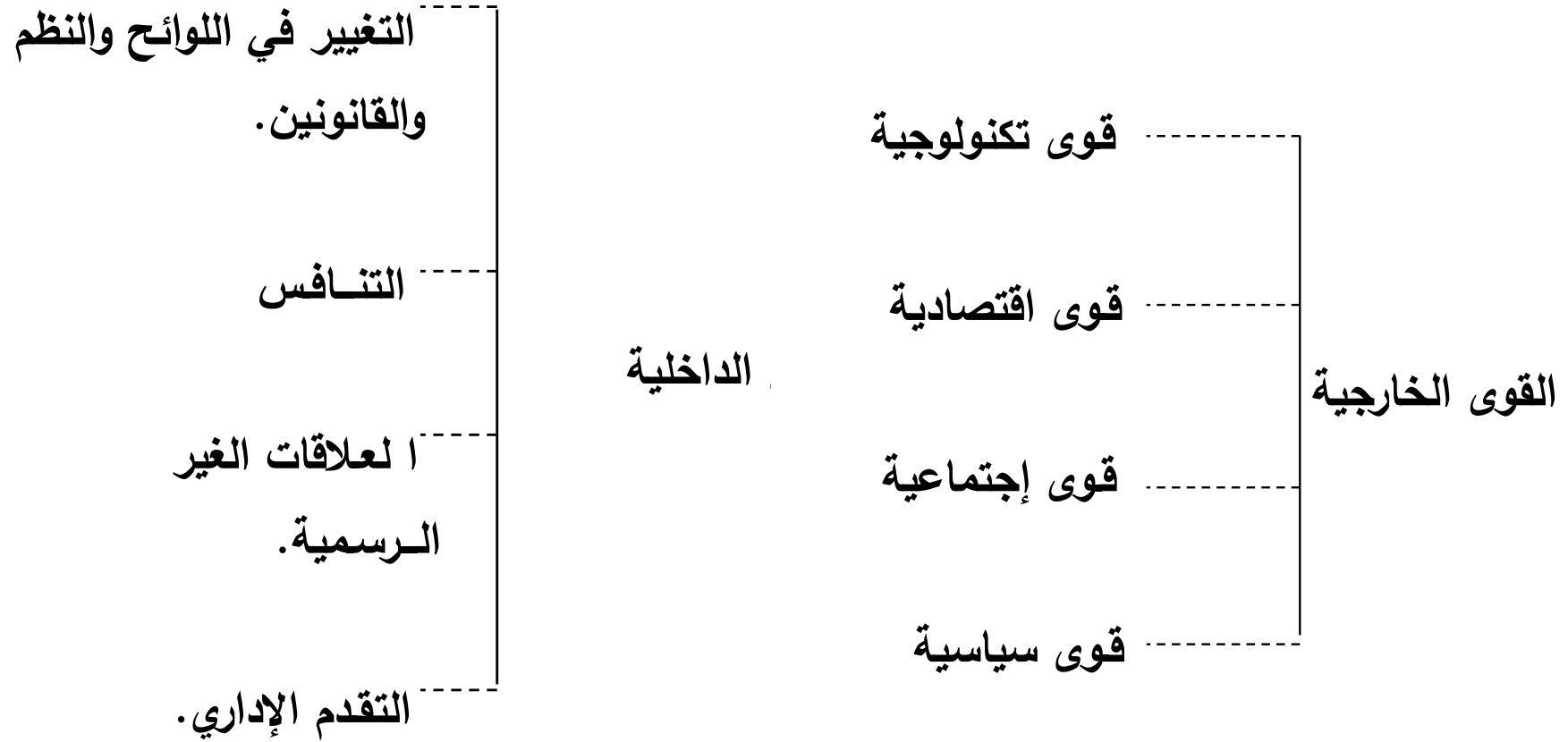
مبررات التطوير

■ إن التطوير التنظيمي ضرورة للمنظمة تبدأ حيث تظهر مشكلة معينة مثل:

- انخفاض الأرباح.
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة.
- عدم القدرة على المنافسة.
- كثرة غياب العاملين.
- زيادة معدلات الشكاوي.
- أسباب بيئية خارجية.

■ والتطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلاً والإحساس بها. فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة. وقد تكون غير موجودة حالياً ولكن من المتوقع أن تظهر قريباً. وهذا ما يجعلنا نحتّم دراسة التنظيم كل فترة. و تحليله كل " 3-5 " سنوات. والشكل التالي يوضح العوامل التي تؤدي للتطوير التنظيمي.

وعلى ذلك يمكن تلخيص القوى التي تجبر المنظمات إلى اللجوء للتطوير التنظيمي لمواكبة التغيرات المختلفة في الدولة أو القطاع. بل في العالم. ومن هذه القوى:



- ◆ التغيرات في هياكل قوى العمل .
- ◆ فقدان الاستثمار للنظم الاقتصادية.
- ◆ التغيرات في السياسات المالية .

القوى الاقتصادية

- ◆ الانفجار العلمي.
- ◆ تقادم المعارف.
- ◆ إنتشار الإبتكارات.

القوى التكنولوجية

- ◆ النظام العالمي الجديد .
- ◆ التحالفات السياسية .
- ◆ التبعية.

القوى السياسية

- ◆ المسؤولية الاجتماعية.
- ◆ قيم العمل في المجتمع.

القوى الاجتماعية

أهداف التطوير التنظيمي تدور حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

■ المحور الأول: المستفيد من التغيير

- 1. الفرد " بغض النظر عن مركزه أو عمله " .
- 2. الجماعة " أفرادها " .
- 3. المنظمة ككل "يشمل ذلك كل الأفراد في نطاق عمل المنظمة وسلطتها" .

■ المحور الثاني : المستهدف من التغيير

- 1. إحداث التغيير الفكري " في القيم و الإدراك والمواقف والمشاعر" .
- 2. إحداث التغيير السلوكي " تغيير في القدرات والأفعال والتفاعلات " .
- 3. إحداث التغيير الإجرائي " تغيير في قواعد العمل وتضم الحوافز والسياسات والإجراءات " .
- 4. إحداث التغيير الهيكلي "تغيير الهيكل العام, وقنوات الاتصال, وتدفق السلطة, وعلاقات التبعية" .

مناهج التطوير: " المنظمة - الفرد - الجماعة "

مناهج التطوير

المناهج الجماعي

المناهج الفردي

المناهج التنظيمي

فلسفة التطوير لكل مناهج-أبعاد التطوير-أدوات التطوير

■ المحور الثالث: مجال التغيير وأين يكون؟ والعلاقات التي يشملها :

■ 1. إحداث التغيير في القدرات الشخصية للأفراد "الإدراك الشخصي والمواقف والسلوك".

■ 2. إحداث التغيير في العلاقات بين الأفراد " كيف يرى الفرد والآخرين أنفسهم".

■ 3. إحداث التغيير في قدرات جماعة العمل "كيف يشعر الأعضاء ويسلكون كجماعة".

■ 4. إحداث التغيير في العلاقات بين جماعات العمل .

وخلاصة القول هو البحث عن مدخل للتطوير التنظيمي يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب في المحاور السابقة.

الإدارة والتخطيط الاستراتيجي وأساليب تنمية الموارد الخيرية

■ تشهد الكثير من الدول وفي ظل العولمة (تغيرات كبيرة) تنعكس ليس فقط على القطاعين الحكومي والخاص وإنما أصبحت واقعاً ملموساً للقطاعين المكملين للمجتمع وهما القطاع الأسري والقطاع غير الربحي. والسؤال الذي يطرح نفسه أمام المؤسسات الخيرية العربية هو موقعنا اليوم؟ وإلى أين نتجه؟ وكيف نصل إلى أهدافنا في ظل ظروف متغيرة كثيرة؟

■ أولها_ إبراز أهمية تقييم المنظمات الأهلية غير الربحية لذاتها.

وتمثل هذه النقطة أهمية التأمل والتوقف بعد مرور سنتين على المنظمة لتقييم الذات في ظل المتغيرات المتواصلة على الساحة العربية والعالمية.

■ ثانيها_ إبراز أهمية الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية العربية.

وتمثل هذه النقطة (البنية التحتية) لتطوير أساليب تنمية الموارد والتي بدونها قد تفقد المؤسسة فرصاً كثيرة في تحقيق رسالتها وربما تجد نفسها خارج الساحة.

■ ثالثها_ تطوير أساليب تنمية الموارد للمنظمات غير الربحية.

وتبرز النقطة الثالثة هذه أهمية تطوير أساليب تنمية الموارد للمنظمات غير الربحية والتي يتوقف عليها تنفيذ برامج ومشروعات المنظمة, وهذا تفصيل النقاط السابقة:

1_ تقييم المنظمة أساليب من أساليب تنمية الموارد.

إن رأس مال المنظمة غير الربحية هو ثقة المجتمع بكافة فئاته في مجلسها ولجانها، وتعتبر من أبرز مسؤوليات مجلس الإدارة دعم الجهاز الإداري الذي يتولى تنفيذ مشاريع وبرامج المنظمة. وتوجيه دفعة المنظمة إلى الطريق الذي ينبغي أن تسير عليه وإليه، وهنا نذكر بالوظائف الإدارية التالية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة ونضيف إليها وظيفة التقييم لأهميتها.

2_ التخطيط الاستراتيجي

إن أكثر المؤسسات غير الربحية تنظر إلى لحظة الحدث وتتفاعل معه، وتعتبر بعض المؤسسات أنها حققت وظيفة التخطيط عن طريق الميزانية التقديرية للعام القادم على خطط قصيرة الأجل تقتضيها ظروف وحاجة المنظمة الملحة ونؤكد هنا على الارتباط الوثيق بين التخطيط الإستراتيجي وتنمية الموارد لأنه من أهم الأسباب التي تساعد على تنمية الموارد وليس العكس حيث يجنب المنظمة الانحراف عن رسالتها وبالتالي عن أهدافها.

3_ أساليب تنمية الموارد في المؤسسات الخيرية.

■ يجب على المؤسسة الخيرية دراسة مفهوم تدبير التمويل وجمع التبرعات من خلال الإجابة على ثلاث تساؤلات.

■ لماذا نجمع المال؟ ولمن؟ وكيف؟

■ تبرز الإجابة على هذه الأسئلة مفهوم تدبير التمويل، وجمع التبرعات.

لماذا نجمع المال؟

■ يفتح لنا هذا السؤال آفاقاً كبيرة لتنمية الموارد، وأي مؤسسة تقوم عادة بجمع المال لإنفاقه على أربع فئات: العاملين والمتبرعين والموردين والمستفيدين (المستخدمين) ولصالح أربع وجوه تعكسها حسابات المؤسسة أو الجمعية الخيرية التقديرية والختامية.

■ الأساليب العملية التي يمكن من خلالها توفير التمويل لمشروعات المنظمات الأهلية.

■ تشكل قطاعات المجتمع الأربعة (القطاع الأسري والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي والقطاع الحكومي) مصادر خصبة لتنمية الموارد المالية للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وفيما يلي استعراض لهذه المصادر الأربعة والأساليب التي يمكن اتباعها للحصول على تمويل منها والذي من خلاله يمكن أن نحاول الإجابة على السؤال الهام (كيف نجمع المال؟).

■ القطاع الأسري والأفراد

■ يعتبر هذا القطاع المصدر الرئيسي لأغلبية التبرعات في العالم العربي والإسلامي حيث يميل الأفراد إلى التبرع غالباً بصفتهم كأعضاء (أسرة) وليس من خلال انتماءاتهم الوظيفية أياً كان القطاع الذي يعملون به.

■ من هم الأفراد؟

■ يمثل الأفراد المصدر الرئيسي لجمع التبرعات في العالم فعلى سبيل المثال تبرع الأفراد في عام 1992 نسبة 82% تقريباً من إجمالي 42.3 مليار دولار كما بلغت وصايا الإرث 6.6% أي أن مساهمات الأفراد زادت عن 88.6% لصالح أنشطة الجمعيات الخيرية.

■ وللحصول على تبرعات الأفراد لابد لأي جمعية خيرية غير ربحية من النظر في مفهوم تسويقي لعملائها لتكون Marketing Oriented فالتسويق وظيفة هامة ليس فقط للمنظمة الربحية وإنما أيضاً للمنظمة غير الربحية.

■ ومن المنطلق التسويقي لا بد من التعرف بدقة على ما هو (مستهلكنا) وما هو طبيعة (سوقنا) وما هو المزيج التسويقي الذي نتعامل معه (السلعة والسعر والترويج والتوزيع).

■ إن المستهلك الذي يشتري القلم أو الفاكهة يلمس مادياً السلع التي يشتريها ويشعر بها، كما أن السائح الذي يشتري خدمة الطيران أو يسكن فندق فهو إذن يستطيع أن يحكم بنفسه على السلعة أو الخدمة التي يدفع ثمنها كما أنها تعود عليه بالمنفعة بشكل مباشر وملموس.

■ وأما المستهلك في الجمعية الخيرية فهو يختلف على سبيل المثال من حيث:

■ - أن من يدفع قيمة الخدمة هو المتبرع وأن من يستفيد من هذه الخدمة غالباً هو غير المتبرع (يتيم أو معاق أو مطالب).

4_ أدوار تنموية جديدة مرتقبة للجمعيات الخيرية في العالم العربي.

في ظل العولمة التي يشهدها العالم والاتجاه الإيجابي لمزيد من مشاركة المنظمات غير الربحية مع قطاعات المجتمع الأخرى ولا سيما القطاعين الحكومي والخاص فإن أمام المؤسسات الخيرية في العالم العربي فرصاً عديدة ولكن يسبق الوصول إليها نجاحها في البناء المؤسسي وفي قدرتها على تبني استراتيجيات جديدة للتعامل مع هذا العالم المتغير تقوم على أساس التوجه لمساعدة التنمية.

تعديل أسلوبنا في الإدارة

■ إن أسلوب إدارتنا للأفراد له تأثير قوي على تصرفاتهم, وكذلك فإنه من المفيد تعديل أساليب إدارتنا وتوجيهها لتناسب الأفراد والمواقف المختلفة, ويجب أن يكون غرضنا دائماً هو تشجيع الأفراد لحفز أنفسهم وتدريب أمورهم.

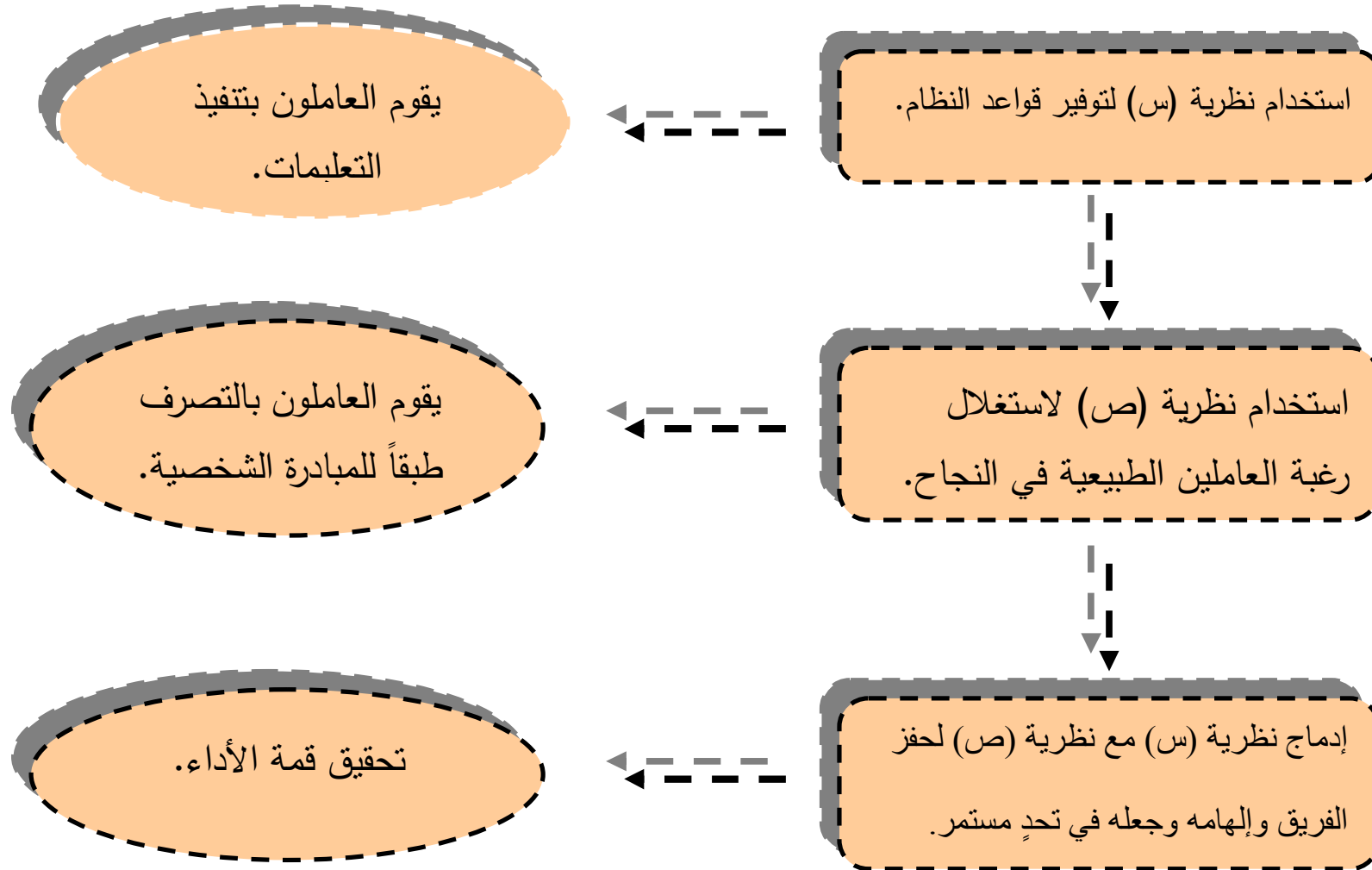
■ نظرية (س) في الإدارة

يمكن للأسلوب التقليدي " الأمر والطاعة " في إدارة الأفراد أن يكون طريقة فعالة لحفزهم, ويجب إبلاغ العاملين بما عليهم عمله وكيفية عمله, وعليهم إما أن يتصرفوا كما أمروا وإما أن يكون عليهم تحمل الجزاء. ويكون الفصل غالباً هو آخر الحلول وفي بعض الأحيان يكون هو الحل الأول. وقد أطلق الباحث دوجلاس ماك جريجور Douglas MC Gregor على هذا الأسلوب نظرية (س) Theory X للإدارة. ونحن بحاجة إلى أساس محدد من نظام نظرية (س) في أي مؤسسة.

■ نظرية (ص) في الإدارة:

مقارنة بأسلوب نظرية (س), تنص نظرية (ص) على أن الالتزام الذاتي بالمسؤولية ينبع من الاستمتاع بالمسؤولية. فكلما تميزت القوى العاملة بالتعليم والمهارة, كلما أمكنا الاعتماد على تلك الدوافع الطبيعية, وتعمل نظرية (ص) بشكل جيد عندما تكون للأفراد أهداف قوية, وسوف يؤدي إدماج نظريتي (س) و (ص) إلى تحقيق أكبر قدر من الفاعلية في الإدارة.

الجمع بين أساليب الإدارة



ملحق خاص بنموذج SWOT

أسلوب SWOT:

يمثل إطاراً تحليلياً ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة (STRENGTH)، نقاط الضعف (WEAKNESS)، الفرص (OPPORTUNITIES)، والتهديدات (TREATS).

■ المتطلبات الضرورية قبل المباشرة بالتحليل باستعمال أسلوب SWOT

- تحديد أهداف المنظمة والأدوار أو المهام التي تقوم بها بشكل واضح.
- تقييم الموارد الداخلية أو الذاتية.
- تحليل وفهم الظروف الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.

خطوات أسلوب SWOT

■ يتكون الأسلوب من جزئين:

■ تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف): والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً من نقاط قوة وضعف وأن يبتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات.

■ تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): والذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتملة في كل منهما من ناحية أخرى.

التحليل من خلال طريقة SWOT

■ للقدرة على تحليل الظروف الموجودة والممكنة للتغيير ، SWOT عبارة عن أداة لتحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة أو المشروع. ويُعمل بها استناداً على منهج ورشة العمل مع تصوّر نظامي يستخدم أيضاً في ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ويعتمد على عمق التحليل.

■ يعتبر SWOT جزءاً من ورش عمل استراتيجية تضم أناساً من أقسام مختلفة للمنظمة وأشخاص من مصادر خارجية مثل الفئات المستهدفة ويجب ضمهم لهذه المجموعة.

■ لهذا التمرين، عليك أن تعيّن منسقاً ليعمل على توجيه العملية ويحافظ على الوقت ويؤمن التصور المتواصل.

أمثلة نموذجية	التعريف	
متدربين جيدين , مدراء جيدين , موارد مالية جيدة, اتصال جيد مع الفئة المستهدفة, التكنولوجيا متوفرة.	الإمكانات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب وطرده التهديدات. الأسئلة: أ. ما هو الشيء الذي نجده؟ ب. كيف هي منافستنا؟ ج. ما هي مصادرنا؟	نقاط القوة
الحاجة للتحفيز الحاجة للتنقل التسهيلات مشاكل توزيع الخدمات.	العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها. الأسئلة: أ. ما هي سيئاتنا؟ ب. ما هو أكثر شيء يزعج الفئات المستهدفة	نقاط الضعف
- إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج. - وجود منظمات متعاونة معنا.	أية ظروف خارجية أو اتجاهات معينة التي تسهل الوصول إلى الهدف. الأسئلة: أ. ما هي التغيرات أو الظروف الخارجية التي ستساعدنا في تنفيذ البرنامج؟	الفرص
عدم إقبال الفئات المستهدفة على البرنامج مثلاً.	أية ظروف خارجية واتجاهات التي ستؤثر على كفاءة المنظمة. الأسئلة: أ. ما هي الأشياء التي يعملها الناس ونحن لا نعملها؟ ب. ما هي التغيرات المستقبلية التي ستؤثر على منظماتنا؟	التهديدات

■ ويركز تحليل SWOT على الأسئلة التالية:

■ ما هي أهدافك؟

■ ما هي احتياجات الفئات المستهدفة؟

■ كيف يمكننا تمييز أنفسنا عن باقي المنظمات وأن لا نكرر عملها؟

■ كيف يمكننا تحفيز خدماتنا؟

■ كيف يمكننا تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوى والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات).

■ كشرط مسبق لجلسة SWOT, ينبغي أن يكون هناك تفاهم وتصور مشترك لدى المشاركين في الجلسة حول ماهية الأهداف طويلة ومتوسطة الأمد للمشروع أو المنظمة.

خطوات العمل بنظام SWOT:

- الخطوة الأولى: ابدأ بـ "العصف الذهني" على قوى المنظمة. قم بتوزيع الأوراق والبطاقات واطلب من المشاركين كتابة فكرة على كل بطاقة عن الأشياء التي يعتبرها قوى.
- يمكن لكل شخص إعطاء أكبر قدر ممكن من المدخلات. قم بجمع البطاقات واعرضها على لوح. قم بجمع الأفكار وقم بإزالة أية مدخلات غير مناسبة. تأكد من أن جميع الأفكار هي قوى حقيقية.
- الخطوة الثانية: قم بإعادة الخطوة الأولى واجمع المدخلات الخاصة بنقاط الضعف. سيقوم معظم المشاركين بذكر الضعف وهو ما يناقض القوة التي تم تعريفها في الخطوة الأولى.
- الخطوة الثالثة: قم بتوجيه الجلسة نحو تحليل الفرص. ابحث عن فرص واقعية وليست فرص افتراضية. ومن الضروري تعريف المؤشرات التي من خلالها سنتمكن من التمييز ما بين الفرص الواقعية والافتراضية.
- الخطوة الرابعة: قم بتوجيه الجلسة نحو تحليل التهديدات، ونفس الشيء، عليك أن تميز بين التهديدات الواقعية والافتراضية.

القسم الثاني

الفصل الأول

الهيئة الإدارية

لماذا يوجد هيئة إدارية وما هو دورها ؟

تمتع منظمات المجتمع المدني بشخصية قانونية اعتبارية متميزة عن الشخصية القانونية للأفراد الذين قاموا بتأسيسها، ويتم تسيير أعمال المنظمات غير الحكومية من خلال هيئتها الإدارية التي تضم أعضاء يتحملون مسؤوليات قانونية وأخلاقية تجاه المنظمة وأعضائها لا يمكن تفويضها.

تقع مسؤوليات الهيئة الإدارية ضمن المهام الرئيسية التالية:

الالتزام بالقوانين: يحتمل أعضاء الهيئة الإدارية مسؤولية التأكد من أن أعمال المنظمة تتوافق مع المتطلبات القانونية وأنها تعمل ضمن إطار مهمتها وأهدافها المحددة.

■ الرقابة : يتولى أعضاء الهيئة الإدارية مسؤولية متابعة أعمال ونشاطات المنظمة من أجل الوصول إلى مستوى العمل المطلوب والمتوقع من المنظمة. ولتحقيق ذلك ، فإن الهيئة الإدارية تراقب وتشرف على الأداء الإداري والوظيفي للمنظمة وإفرادها، وتجري أو تطلب تقييمات دورية سواء لإدارات المنظمة أو العاملين فيها أو البرامج والنشاطات التي تنفذها المنظمة.

■ تنمية الموارد المالية : تتولى الهيئة الإدارية مهمة البحث المتواصل عن موارد للمنظمة سواء ذلك باقتراح حملات التبرع أو الاتصال بالمولين أو التبرع الشخصي من قبل أعضاء الهيئة أنفسهم. كما يتحمل أعضاء الهيئة الإدارية مسؤولية المحافظة على أصول وموجودات المنظمة سواء النقدية أو العينية.

تمثيل المنظمة: تقوم الهيئة الإدارية, وبالتحديد الرئيس ونائب الرئيس أو من يتم تفويضه بذلك من باقي أعضاء الهيئة، بتمثيل المنظمة لدى الهيئات الحكومية المعنية والمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال أو مجالات مشابهة وأفراد المجتمع, وتعمل الهيئة الإدارية بشكل مستمر على مد جسور التعارف والتعاون مع أي هيئة حكومية أو أهلية أو أي شخصية من المتوقع التعاون معه مستقبلا.

كما تباشر الهيئة في هذا المجال ترسيخ صورة المنظمة في البيئة التي تحيط بها من خلال التعريف برسالتها ورؤيتها وأهدافها وبرامجها ونشاطاتها, كما تشارك الهيئة في النشاطات التي تعقدها الهيئات الأخرى.

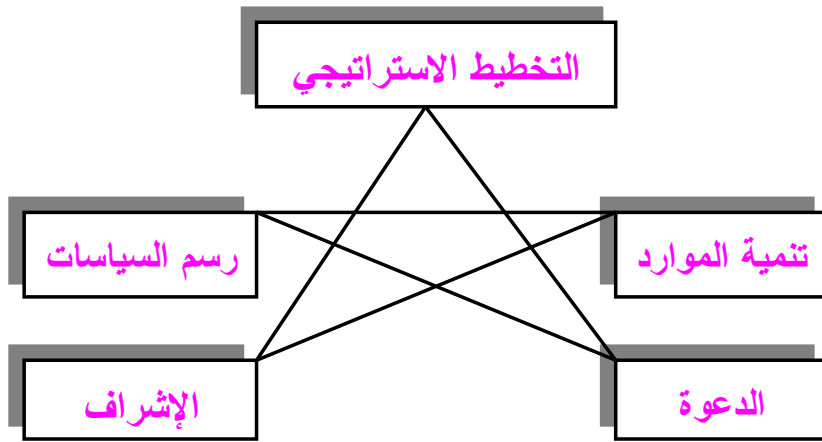
دور القيادات التطوعية

دور الجهاز الوظيفي في بناء

القدرة المؤسسية للمنظمات الأهلية التطوعية

أهداف العمل الاجتماعي التطوعي :

- تجميع وتنظيم الجهود الأهلية للمواطنين وتوجيهها لخدمة الفئات المحتاجة وخدمة التنمية.
- تحقيق التربية الاجتماعية للمواطنين ذاتياً وتنمية الشعور بالمسؤولية.
- تعويد المواطنين على ممارسة الحياة الديمقراطية.
- التدريب على القيادة الجماعية والشورى.
- رفع المستوى الثقافي والصحي وخلق الوعي الاجتماعي بالمشكلات الاجتماعية المؤثرة على الفرد والجماعة.
- اكتشاف وتطوير القيادات المحلية.
- تحديد النظرة نحو التنمية بمفهومها الشمولي.
- تطوير القدرات الإنتاجية للمجتمع.



■ مجالس إدارة الجمعيات

■ أين هي من هذه الأهداف؟

■ مسؤوليات مجلس إدارة الجمعية :

■ التخطيط الاستراتيجي نحو المستقبل.

■ وضع السياسة الكفيلة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات المستقبلية.

■ الإشراف على الجهاز الوظيفي وتوفير الدعم له.

■ الدعوة (Advocacy) والعمل على نشر رسالة الجمعية.

■ تنمية الموارد اللازمة لاستمرار البرامج الحالية وتنفيذ الخطط المستقبلية.

التخطيط الإستراتيجي

الجهاز الوظيفي يشارك في إعداد الإطار العام للخطة الاستراتيجية ثم يأتي دور مجلس الإدارة حيث يقوم بالمهام التالية:

- توقع الأحداث المستقبلية وتلمس حاجات المجتمع المحلي.
- النظر في البدائل المتاحة في ضوء قدرة الجمعية المالية والبشرية.
- تحديد الأولويات مع الاحتفاظ بالمرونة في حالة حدوث تغيرات مفاجئة تقوم الجمعية بتغيير برامجها.
- مراجعة وتعديل الخطط.

رسم السياسات

إن سياسة الجمعية هي سلسلة من المبادئ والإجراءات التي من شأنها توجيه فريق العاملين في الجمعية وإرساء قواعد الإدارة الحكيمة والتحرك البرامجي للجمعية.

الإشراف:

- تقييم الأداء على مستوى الإدارة العليا خاصة المتعلق بمدى قدرة الجمعية على تحقيق أهدافها.
- إعادة هيكلة الجمعية عند الضرورة.
- مراجعة السياسات والتأكد من الالتزام بها بدرجة كافية.
- إدارة الأزمات إذا حدثت مشاكل مفاجئة.
- تشجيع عملية التحفيز.
- المراقبة المالية والإشراف المحاسبي.

تنمية الموارد

- السعي للحصول على مصادر جديدة للتمويل وزيادة المساهمات من جانب الممولين الحاليين.
- الحرص في اتخاذ القرارات المالية من خلال الدور الإشرافي والعمل على الترشيد في النفقات.

الدعوة:

- إضفاء الصبغة الشرعية على الجمعية وأعمالها داخل المجتمع وبخاصة عندما تتعرض أنشطة الجمعية للقضايا الحساسة في المجتمع حيث يكون بمقدور أعضاء المجلس استخدام نفوذهم ومكانتهم داخل المجتمع ودعم الجمعية.
- إيجاد شبكة من الاتصالات والعلاقات خارج الجمعية لتوسيع نطاق الوعي بأنشطة الجمعية بأقصى قدر ممكن. ويمكن أن تستهدف الشبكة أجهزة الإعلام, القادة السياسيين السلطات الدينية والاجتماعية... الخ.
- تنمية العلاقات القائمة مع المنظمات الأخرى المحلية والإقليمية والدولية العاملة في مجال اختصاص الجمعية.
- استقطاب وتنمية الكوادر التطوعية الفعالة.

كيف ننظم هيكلية مجلس الإدارة؟

■ لكل مجلس إدارة مسؤولية أساسية في الإدارة الذاتية لإنشاء الهيكل والسياسات والخطوات التي من شأنها دعم الحكم في المنطقة. يتضمن مصطلح "هيئة المنظمة" مهام متنوعة تتراوح ما بين القضايا الشكلية كإعداد برنامج اجتماعات الهيئة والأعمال المتعلقة بنطاقات أوسع كتطوير سياسة مختصة بالخدمات. وفيما يلي بعض الأسئلة المطروحة بشكل متكرر من قبل أعضاء الهيئة حول تنظيمها:

■ كيف يمكننا المساهمة في تنظيم فعال للهيئة؟

- لوضع مرحلة إعداد فعالة لأعمال الهيئة واللجان:
- إعداد وصف وظيفي مكتوب لأعضاء الهيئة.
- وضع برنامج سنوي للاجتماعات محدد سلفاً.

- إعداد مواد معلوماتية واضحة ومتكاملة بشكل دوري تتضمن مذكرة لجميع الأعضاء قبل أسبوعين إلى ثلاثة من كل اجتماع.
- حفظ معايير دقيقة وكاملة لجميع الاجتماعات.
- إبقاء الاجتماعات مختصرة والعمل على إثارة أوسع مشاركة ممكنة للأعضاء.
- الطلب من كل عضو العمل في لجنة. واحدة تابعة للهيئة على الأقل (الأعضاء الجدد, يكفي العمل في لجنة واحدة).
- نشر إنجازات ومساهمات الأعضاء بطرق متنوعة في دوريات المنظمة وفي الاجتماعات والمحاضر.

■ ما السعة اللازمة للهيئة ؟

■ إن هيكل المنظمة واحتياجاتها هي من ضمن العوامل التي تحدد حجم الهيئة.

■ فيما يتعلق بحجم الهيئة, عليك أخذ النقاط الثلاث التالية بعين الاعتبار:

■ تحتاج كل هيئة نسبة كافية من الخبرات لإنجاز مهمة المنظمة. إن كانت الهيئة صغيرة جداً, يمكن أن يعمل أعضاؤها بشكل زائد عن الحد اللازم مما يقلل من إنتاجيتهم. وإن كانت الهيئات كبيرة جداً, يمكن أن لا يحصل كل عضو على فرصة المشاركة بشكل فاعل.

■ ما طول فترة عمل العضو؟

■ لا يوجد هناك قواعد صارمة وحازمة من أجل تحديد أعضاء الهيئة. إن العديد من المنظمات تطيل فترات الخدمة لفترة تتراوح ما بين سنتين إلى أربع سنوات. والملاحظة الرئيسية في هذا المجال هي ضرورة تشجيع التجديد المؤسسي في المنظمة لأن الهيئة يمكن لها أن تريح من خبرة أعضاء الهيئة المدربين أثناء استقبالها للآراء الجديدة التي يقدمها الأعضاء الجدد.

■ ما اللجان التي تتطلبها الهيئة ؟

■ إن معظم العمل الذي تنجزه الهيئة يكون من خلال اللجان. ومن أهم النقاط التي تحتاجها الهيئة لتنفيذ أعمالها هي:

■ لجنة تنفيذية.

■ لجنة مالية.

■ لجنة تدقيق.

■ لجنة تطوير.

■ لجنة التخطيط الإستراتيجي.

■ لجنة العضوية.

■ لجنة توظيف.

مسؤوليات ومهام عضو مجلس الإدارة *؟

- حضور جميع اجتماعات وأعمال مجلس الإدارة.
- يتم إعلام أو تبليغ العضو عن مهمة المنظمة, الخدمات, السياسات والبرامج.
- مراجعة جدول الأعمال والمواد المساعدة وذلك قبل اجتماعات مجلس الإدارة.
- تلبية حاجة اللجان أو قوى العمل وعرض القيام بأداء مهام خاصة.
- تقديم إسهام مالي شخصي للمنظمة.
- إخبار الآخرين عن المنظمة.
- مواكبة التطورات في مجال المنظمة.
- مساعدة المجلس في تنفيذ مسؤولياته المالية, وذلك مثل مراجعة بيانات المنظمة المالية السنوية.

بعض السمات الشخصية التي من الواجب أن يأخذها عضو مجلس الإدارة في الاعتبار:

- القدرة على الاستماع والتحليل والتفكير بصورة واضحة والعمل جيداً مع الناس إما فردياً أو ضمن مجموعة.
- على استعداد لتحضير اجتماعات المجلس وحضورها، وطرح الأسئلة وتحمل المسؤولية، ومواصلة العمل لإنجاز أي مهمة موكلة له، والقابلية على المساهمة في تنمية الموارد المالية للمنظمة.
- تطوير بعض المهارات الشخصية والعملية، وذلك مثل تنمية الموارد، وتنمية وتطوير وتجنيد أعضاء مجلس الإدارة ومتطوعين آخرين، وقراءة وفهم البيانات المالية، والتعرف أكثر على طرق إعداد وتنفيذ وتقييم النشاطات والبرامج.

■ ما هي أهمية تطوير العضوية ؟

■ تصور انك جمعيتك خسرت 10% من أعضائها, كيف سيؤثر ذلك على الخدمات التي تقدمها؟ أو على المشاريع التي لم يتم الانتهاء منها بعد ؟ ، في المقابل تصوّر ماذا ستحقق إذا كسبت 10% من الأعضاء الجدد أو 5% أو حتى 2%, فكّر في تنوع الخبرات التي ستضاف إلى قدرات الجمعية، فكّر في الأفكار الجديدة والمشاريع التي سيبادر بها هؤلاء الأعضاء الجدد, فكّر في مهارات الأفراد المتنوعة الذين سيتولون القيادة وسيعملون في اللجان, كل عضو جديد سيوسع من نطاق المصادر المتخصصة والمعرفة التي ستقوي قدرة الجمعية في خدمة المجتمع المحلي.

■ ما هي عوامل تطوير العضوية ؟

■ هناك ثلاثة عوامل رئيسية في زيادة العضوية ، وهي:

— انتساب أعضاء جدد.

— الاحتفاظ بالأعضاء الحاليين.

— الوصول إلى أعضاء محتملين.

■ هذه العوامل الثلاثة مهمة بنفس الدرجة ويمكن توضيحها من خلال المعادلة التالية:

العضو الجديد + المحافظة على العضو الحالي + الوصول إلى أعضاء محتملين = تطوير
العضوية

ما دور لجنة التنمية في تنمية الموارد المالية؟

■ إن لجنة التنمية هي إحدى اللجان الدائمة التي تنبثق من مجلس الإدارة، ويناط بها جنباً إلى جنب مع رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي ومدير المصادر، قيادة مسيرة العمل في مجال تنمية المصادر المالية، ويتمثل دور هذه اللجنة في تنمية الموارد كما يلي:

- المساعدة على وضع السياسات والإجراءات الخاصة بعمل مجلس الإدارة فيما يتصل بطلب المنح واستلامها.
- التأكد من قوة الأسانيد المؤيدة للدعم، وذلك عن طريق مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها مع الموظفين ومع لجان مجلس الإدارة المناسبة.
- المساعدة على وضع الخطط والإجراءات، لإشراف مجلس الإدارة كله على جمع الأموال.
- المساعدة على وضع استراتيجيات المشاركة، وتطوير آفاق تلقي المنح الكبرى.

- العمل كمصدر للمعلومات بشأن العوامل البيئية التي تؤثر في جمع الأموال بين مناطق المنظمة.
- المساعدة على تقييم الآفاق المحتملة لزيادة مستوى المساهمات.
- المساعدة على وضع تصور للمساهمات المالية من كل أعضاء مجلس الإدارة, أخذ زمام المبادرة بتقديم منحهم الخاصة.
- التماس المنح على مختلف المستويات المطلوبة لبرامج المنح السنوية المخططة والخاصة.
- إشراك أعضاء مجلس الإدارة والمتطوعين الآخرين في عملية تطوير والتماس المنح.

ثمانية نقاط مهمة للحصول على الدعم من الشركات

1. ضع نفسك مكان الشركة الراحية
2. اقترح أمراً محدداً
3. استعمل ما تملك من علاقات لتدعمك في طلبك عند الشركة
4. فكر في جميع الطرق التي يمكن للشركة أن تدعمك من خلالها
5. ضع في اعتبارك إذا كان بإمكانك أن تجعل من أحد الرؤساء التنفيذيين أو المدراء في الشركة عضواً في مجلس الأمناء في جمعيتك
6. لا تفترض أن كل شركة ستطلب منها ستقوم بالتبرع
7. فكر من سيكون الأفضل لطلب الدعم
8. في كل مرة تشتري من الشركة أطلب منهم أن يقدموا خصماً خاصاً لجمعيتك .

الفصل الثاني

الواقع العربي ومبادرة مونثرو