



جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والإدارة قسم العلوم الإدارية

## المنظمات غير ربحية ADS 406

الفصل الدراسي - الأول  
اخوكم - فارس ابو سولاف

رمز ورقم - ADS 406  
دكتور المادة: د. خالد الشعبي

المقرر- المنظمات غير ربحية  
عام - 1436 هـ - 2014م

المتطلب السابق  
مبادئ العلوم الإدارية ADS 101

محتويات المقرر

المحتويات	الصفحة	الفصول
نشأة المنظمات غير الربحية - المداخل المختلفة لدراستها وأهميتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية	1	الفصل الأول
التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية	17	الفصل الثاني
مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية - وظيفته وتشكيله وكيفية النهوض بمستوى أدائه	21	الفصل الثالث
المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية - وظيفته ومسئوليته ومهاراته	27	الفصل الرابع
الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية	33	الفصل الخامس
التمويل والرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية	36	الفصل السادس
تقييم الأداء في المنظمات غير الربحية	47	الفصل السابع
المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ومستقبلها	49	الفصل الثامن

## الفصل الأول

### نشأة المنظمات غير الربحية والمداخل المختلفة لدراستها

#### وأهميتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية

إن أغلب الناس على معرفة تامة بالقطاع العام الحكومي والدور الرئيسي الذي تلعبه الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتطوير رفاهية المجتمع بشكل عام، وكذلك الدور الذي يلعبه القطاع الخاص من الشركات والمؤسسات التجارية والصناعية في دفع عملية التطوير الاقتصادي والصناعي وخلق فرص العمل في المجتمع، والفروقات بين هذين القطاعين المهمين وأهمية كل منهما لتطور ونمو المجتمع، وهناك قطاع آخر له نفس الأهمية وربما الحجم والمستوى ألا وهو قطاع المنظمات غير الربحية، وهو قطاع نادراً ما تعرف أهميته وحجمه في كثير من المجتمعات حتى أنه يسمى القطاع غير المنظور.

لقد شهدت العقود 3 الثلاثة الماضية على مستوى العالم راجعة رئيسية لدور الدولة، مما جذب الانتباه لدور وأهمية المنظمات غير الربحية في تطوير ورفاهية المجتمع، ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة التي تهدف إلى تحقيقها الكثير من المجتمعات.

هذا القطاع يتكون من مجموعة المنظمات غير الربحية، وهي منظمات ليست حكومية ولا خاصة- تجارية- بل هي عبارة عن منظمات تطوعية خيرية تجمعها صفات واحدة وهي تتبنى أهداف متنوعة وتنشط في مجالات متعددة من تقديم المساعدات الخيرية المالية والعينية للمحتاجين إلى رعاية المعاقين والمسنين أو الطفولة والأمومة.

إن أهمية المنظمات غير الربحية بالنسبة لأي مجتمع ليس في إنشائها للعديد من المنظمات والمؤسسات وما تقدمه من خدمات للمجتمع والإنسانية بشكل عام، بل أيضاً دورها كموظف رئيسي لعشرات الآلاف من أبناء المجتمع من المهنيين والمتخصصين وغيرهم، هذا بالإضافة إلى العدد الكبير من المتطوعين الذين يتبرعون بجهدهم ووقتهم للعمل في هذه المنظمات، بالإضافة إلى ما تحصل عليه من تبرعات مالية وعينية سواء من الأفراد أو الشركات الخاصة أو الحكومة لدعم أنشطتها وبرامجها المختلفة مما يؤكد دورها الفاعل في مجمل الناتج الاقتصادي القومي.

#### تعريف المنظمات غير الربحية :

براون وكورتن أشاروا إلى عبارة قطاع التطوع والذي يدل على قيم مشتركة بين الأعضاء أكثر من منافع وحوافز اقتصادية وسياسية لاستغلال الموارد. وعلى أية حال المصطلح يعني أيضاً استخدام التطوع والمتطوعين في العمل في هذه المنظمات، علماً أن كثيراً من هذه المنظمات تشمل موظفين على نظام الرواتب والأجور.

## هناك مسميات ومفاهيم متعددة تطلق على المنظمات

التي تقع بين المنظمات الحكومية العامة والمنظمات في القطاع الخاص تختلف هذه المسميات والمفاهيم من مجتمع وثقافة معينة إلى مجتمع وثقافة أخرى، فأحياناً تسمى المنظمات غير الربحية أو المنظمات غير الحكومية أو المنظمات أو الجمعيات الأهلية أو منظمات النفع العام أو المنظمات الخيرية أو التطوعية، وأحياناً تسمى القطاع الثالث أو القطاع المستقل،

هذا الاختلاف في المسميات يعود إلى تركيز كل تعريف على إحدى سمات هذه المنظمات.

وتختلف المنظمات غير الربحية في حجمها ونوعية المنظمات التي تشملها سواء كانت في الدول الصناعية أو الدول النامية، بل تختلف بين القارات نفسها والدول الصناعية والنامية نفسها وأحياناً بين أجزاء الدولة الواحدة. ويمكن تعريف المنظمات غير الربحية بأنها: المنظمات التي لا تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة ولا هي منظمة تهدف إلى تحقيق الربح مثل المنظمات في القطاع الخاص.

ويمكن تحديد أهداف المنظمة غير الربحية بأنها أية منظمة لها علاقة بأحد ثلاثة أغراض أو أهداف رئيسية وهي :

- 1- أية منظمة تؤدي أو تنفذ أعمال عامة موكلة لها من الدولة.
- 2- أية منظمة تقدم خدمات أو أعمال عامة عليها طلب من العامة وليس لدى الدولة أو المنظمات الربحية الرغبة أو القدرة في تقديم هذه الخدمات.
- 3- أية منظمة تهدف إلى التأثير على سياسة الدولة أو المنظمات الربحية الخاصة أو المنظمات غير الربحية في مجال معين.

وفي تعريف الأمم المتحدة للمنظمات غير الربحية هي : تلك المنظمات التي تحصل على نصف دخلها أو أكثر من مصادر خاصة (تبرعات، هبات، منح، إعانات...). وفي دراسة بحثية لمعهد دراسات السياسات العامة بجامعة جون هوبكنز الأمريكية وضعت معايير وصفات يجب أن تتوافر في المنظمات غير الربحية وتتمثل بالصفات والمعايير التالية :

- 1- أن يتوافر للمنظمة شكل رسمي له سمة الدوام إلى حد ما.
- 2- أن تكون المنظمة غير هادفة إلى الربح، ومن هنا فإن التعريف يستبعد أي منظمة توزع أرباحها على مؤسسيها أو أعضاء مجلس الإدارة.
- 3- أن تكون المنظمة غير حكومية، أي غير مرتبطة هيكلياً بالحكومة.
- 4- أن تنبع الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها.
- 5- توافر قدر من المشاركة التطوعية.
- 6- أن تكون المنظمة غير حزبية، أي لا تربط أساساً بحزب معين.

## ولقد حددت التشريعات العربية سمات المنظمات، المعروفة باسم الجمعيات والمؤسسات الأهلية (الخيرية) وذلك على النحو التالي :

- 1- أنها تتكون من مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين.
- 2- أن تهدف الجمعيات لأغراض غير تحقيق الربح المادي وأن لا يكون هدف الجمعية تحقيق أهداف غير مشروعة.
- 3- تتمتع جميع الجمعيات باستقلال إداري ومالي نسبي عن الدولة.
- 4- هذه الجمعيات ليس لها أي طابع أو دور سياسي بل هي جميعاً دورها يتمثل في الجانب الخيري الاجتماعي.

يشمل مسمى المنظمات غير الربحية عدة أنواع من المنظمات مثل: المنظمات التطوعية والتي تهدف إلى تحقيق هدف اجتماعي مدعوم بقيم مشتركة بين المتطوعين، والمنظمات التي تتعاقد مع الدولة وتعمل على أسس تجارية لتقديم بعض الخدمات، ومنها أيضاً المنظمات الشعبية التي تمثل مصالح فئات من الناس مثل الجمعيات المهنية والنقابات. والمنظمات غير الربحية التي يأتي معظم دخلها من بيع خدماتها ومنتجاتها لعموم المستفيدين تسمى منظمات غير ربحية تجارية مثل المستشفيات والجامعات ودور رعاية المسنين.

## أوجه التشابه والاختلاف بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الخاصة الربحية والأجهزة الحكومية :

هناك تشابه بين المنظمات العاملة في القطاعات الثلاثة، حيث تطبق النظريات والمبادئ الإدارية الحديثة والسائدة فهي جميعاً وبدون استثناء تطبق وظائف الإدارة المعروفة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتنسيق وميزانية وأعمال مالية ورقابة، لكن بنفس الوقت هناك اختلافات واضحة تميز المنظمات غير الربحية عن المنظمات العاملة في القطاعات الأخرى.

### وتتمثل أهم الاختلافات فيما يلي :

- 1- المنظمات غير الربحية ليست لها مالك أو ملاك، لهذا لن يكون هناك توزيع للعائد أو الأرباح الناتجة من عملياتها. المنظمات غير الربحية لا يحق لها قانوناً أن توزع أرباحاً أو جزءاً منها إن تمكنت من تحقيقها، أو صرف مكافئات لأعضاء مجلس الإدارة أو غيرهم من الموظفين.
- 2- وتختلف المنظمات غير الربحية عن غيرها من منظمات القطاع الخاص أو العام فيما يتعلق بمضمون رسالتها والغرض من إنشائها، فالمنظمات الخاصة الغرض من إنشائها هو تحقيق الربح، والحكومة وجدت للدفاع عن البلاد وحماية مكتسباتها وأمنها القومي ولتحقيق الأمن والعدالة بين أفراد المجتمع. في حين أن المنظمات غير الربحية وجدت غالباً لتقديم بعض الخدمات، ودعم بعض الأسباب والتوجهات في مجال الرعاية الصحية أو التعليمية أو الاجتماعية أو الثقافية.
- 3- المنظمات غير الربحية لا تخضع للضرائب فهي معفاة منها عموماً، ما يتيح لها الإنفاق أكثر على أهدافها.
- 4- تتميز المنظمات غير الربحية عن المنظمات الربحية من ناحية تنظيمها الإداري ونوعية العاملين فيها من حيث تطبيق نظام العمل فيها، حيث يعفيها من تطبيق بعض شروط العمل مثل توافر بعض أنواع التأمين وغيره.

- 5- القطاع العام يمول برامجه من خلال الميزانية العامة التي تحصل على مواردها غالباً من الضرائب ويخلق ثقة المواطن عن طريق أيديولوجية الحكومة، أما المنظمات غير الربحية فتمول خدماتها عن طريق التبرعات وتخلق الثقة فيها عن طريق أيديولوجياتها ومدى إيمان موظفيها والداعمين لها من المتبرعين والمانحين والمتطوعين بهذه الأيديولوجية. المنظمات غير الربحية تعمل في كثير من الظروف كمكملة للقطاع العام في تقديم خدمات أو منتجات معينة أو تحل محله في حالة عدم تمكنه من تقديمها لأي سبب.
- 6- تتميز المنظمات غير الربحية مقارنة بالمنظمات الحكومية بالمرونة الإدارية حيث الإجراءات الإدارية أقل بيروقراطية وانخفاض تكاليف التشغيل، نظراً لصغر المنظمة وقلة عدد الموظفين الرسميين.
- 7- أغلب المنظمات غير الربحية لها خلفية أيديولوجية أودينية أو غيرها، والأيديولوجية هي محور التركيز في استقطاب العاملين للعمل بهذه المنظمات بمرتببات وميزات أقل ما يمكن أن يحصلوا عليها بمنظمات القطاع العام أو الخاص
- 8- المنظمات غير الربحية تعتمد بشكل كبير ومهم على ثققتها وسمعتها لتعزيز دورها وجلب أكبر عدد من الداعمين والمتبرعين والمتطوعين لخدمة رسالتها وأهدافها.
- 9- زبائن المنظمات غير الربحية الذين يستفيدون ويستهلكون خدماتها ومنتجاتها ليس بالضرورة هم الذين يدفعون تكاليف وقيمة تلك الخدمات والمنتجات، بل غالباً ما يدفعها أناس آخرون غير المستفيدين المباشرين.
- 10- إن جميع أفراد المجتمع مهتمون بشكل رئيسي بتحسين مستوى الحياة في مجتمعهم، والمنظمات غير الربحية من أهدافها الرئيسية تحسين مستوى الحياة لمختلف الأفراد بالمجتمع وتخفيف معاناة الكثير من الأفراد والأسر بالمجتمع

### مفاهيم خاطئة عن دور المنظمات غير الربحية :

كثير من الناس يعتقدون أن المنظمات غير الربحية من اسمها لا تحقق أرباحاً وهذا الاعتقاد غير صحيح، حيث أن كثيراً من المنظمات غير الربحية من الممكن أن تحقق بعض العائد من الأرباح ناتج من عملياتها وخدماتها التي تقدمها للمستفيدين منها، والمتعاملين معها.

مفهوم خاطئ آخر عن المنظمات غير الربحية هو أن جميع العاملين فيها والناشطين في مجالاتها

يحفزهم ويوجههم حب الخدمة العامة وتقديم المساعدات للغير، بمعنى آخر الإيثار وحب الغير بعيداً عن الأنانية وحب الذات عكس العاملين في المنظمات الخاصة الربحية أو العاملين في القطاع العام. حيث توجههم وتحفزهم بالدرجة الأولى مصلحتهم الخاصة. في الواقع هذا الفهم يخالف الطبيعة والفطرة الإنسانية، فحب الذات والمصلحة الشخصية موجودة لدى كل الناس فما فيهم أولئك الذين يعملون في المنظمات غير الربحية والناشطين في مجالاتهم فقد يكون الحافز والموجه للعاملين والناشطين في مجالات المنظمات غير الربحية ليست الأشياء المادية لكن هناك عوامل أخرى معنوية واجتماعية وسياسية تعني لهم الشيء الكثير.

## المنظمات غير الربحية لدى بعض الأمم (التطور التاريخي) :

### المنظمات غير الربحية لدى الأمم والشعوب القديمة :

فكر الناس منذ قديم الزمان بتقديم أعمال البر والخير لمصلحة أفراد المجتمع عامة رغبة في التكفير عن الذنوب والفوز بالثواب. لذلك وجدت الإيرصادات في مصر الفرعونية، حيث أوقف الفراعنة بعض أموالهم ليصرف ريعها بعد وفاتهم على أرواحهم ومقابرهم وتمثيلهم.

ثم وجدت الإيرصادات الخيرية عند اليونان ولدت آثارهم على ذلك، وكذلك وجدت عند الرومان واتسعت وتطورت بعد ظهور الديانة المسيحية حتى أوجدت لها الحكومة موظفاً حكومياً يشرف على تنفيذ شروط الواقفين.

### المنظمات غير الربحية في المجتمع الإسلامي: الأوقاف الإسلامية ودورها في قيام المنظمات غير الربحية :

لقد كانت الشرعية الإسلامية سباقة في دعم وتشجيع إنشاء الجمعيات الخيرية عن طريق تمويلها من نظام الأوقاف ومصارف الزكاة، كما تجوز الوصية بالتبرع بالأموال المنقولة والثابتة والعينية للجمعيات الخيرية. هذا وبنيت شرعية إنشاء الجمعيات الخيرية بناء على قاعدة المصالح المرسله، حيث تهدف الجمعيات الخيرية إلى تحقيق مصالح الناس بجلب النفع لهم أو دفع الضرر عنهم وتعتبر مصالح عامة لا شخصية.

وأخيراً استمدت الجمعيات الخيرية شرعيتها على أساس التكافل الاجي، حيث تحت الشرعية الإسلامية المسلمين على الإنفاق على أوجه الخير المختلفة لأنه فريضة إلزامية من حيث دفع الزكاة كفريضة وواجب على كل مسلم أن يدفع زكاة ماله والتصدق بشكل عام على جميع أوجه البر والخير.

### وقد لعبت المساجد منذ الصدر الأول للإسلام دوراً اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً، ولم يقتصر

دورها على الصلاة والعبادة فقط. كما لعبت الزكاة وهي الركن الثالث في الإسلام والأوقاف دوراً فاعلاً في التكافل الاجتماعي بين المسلمين، وبعد ظهور الإسلام حثت كثير من الآيات في القرآن الكريم والأحاديث النبوية على توجيه المؤمنين على التبرع لأعمال البر والخير وبذل الطيب من المال لذوي الحاجة من الفقراء والمعوزين في سماحة نفس وطيب ابتغاء مرضاة الله سبحانه وتعالى ومغفرته ورحمته.

وقد قام المجتمع الإسلامي من العصر الأول للإسلام حتى الوقت الحاضر على التبرعات والصدقات والقربات والتطوعات والأحباس والأوقاف بأشكالها وأنواعها المختلفة من العقارات والأماك والمزارع والأموال لدعم مختلف أوجه الحياة الدينية والاجتماعية والصحية والتعليمية والثقافية في مختلف أرجاء العالم الإسلامي، لا يقصد بها غير مرضاة الله سبحانه وتعالى وثوابه جزائه في الآخرة. وأول وقف في الإسلام وقف الرسول (ص) حيث أن مخيرق اليهودي أحد كبار أحبار اليهود كان بعد أن دعا قومه إلى مؤازرة النبي والمسلمين في موقعة أحد قوله "يا معشر يهود، والله

لقد علمتم أن نصر محمد عليكم حق) قد غدا إلى القتال إلى جانب المسلمين، وأوصى : "إن أنا أصبت اليوم فمالي لمحمد يصنع فيه ما يشاء".

وقد توالى بعد ذلك أوقاف الصحابة رضوان الله عليهم لا يبتغون من ذلك إلا مرضاة الله تعالى والتقرب إليه ومن بعدهم عموم المسلمين، وكثرت الأوقاف في العصر الأموي والعباسي وما تلاها من العصور الإسلامية المختلفة. وأول من نظم الأوقاف الخليفة هشام بن عبد الملك الذي أسس إدارة خاصة به باسم ديوان الأوقاف (سنة 87 هـ) وعين عليه أحد القضاة الذي قام بتنظيم الأوقاف وأسس سجلاً خاصاً بها لإدارتها والمحافظة عليها، وتطورت إدارة الأوقاف مع الوقت حتى أصبح لها في عصر الدولة المملوكية ثلاثة دواوين: ديوان لأوقاف المساجد، وديوان لأوقاف الحرمین الشريفین وجهات البر الأخرى المختلفة، وديوان للأوقاف الأهلية الخيرية،

ولقد تطورت الأوقاف والأحباس في عصور الدولة الإسلامية المختلفة وتطور دورها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والصحية والعلمية والثقافية للمسلمين، حيث كانت الوقوف الأولى على الفقراء والمساكين وفي سبيل الله وفي الغزاة حتى تطورت لتشمل كل مناحي الحياة مثل بناء الحصون والقلاع لحماية ديار الإسلام ودعم المجاهدين في سبيل الله، لنشر الإسلام وفك الرقاب والأسرى وبناء المستشفيات والملاجئ والمساجد والمدارس وحفر الآبار والعيون.

وما زالت الأوقاف تلعب دورها التقليدي باهتمامها في دعم الجانب المعيشي والصحي لسد حاجات المعوزين من أبناء المسلمين والجانب الديني في بناء المساجد. إلا أنه يلزمنا اليوم تطوير دور الأوقاف لتلعب دوراً حيويًا ومهماً في إنشاء وتطوير مراكز البحوث ودور العلم والجامعات التي تساعد على تطوير العالم العربي والإسلامي. هذا وقد ظهر في السنوات الأخيرة عدد من المؤسسات والمراكز الخيرية الإسلامية ما يبشر بالخير نحو هذا التوجه مثل: مؤسسة الملك فيصل الخيرية، ومؤسسة الملك خالد الخيرية ومؤسسة الأمير سلطان بن عبد العزيز الخيرية في المملكة العربية السعودية، هذا بالإضافة إلى العديد من المنظمات الخيرية التي تعمل على المستوى الإسلامي مثل: هيئة الإغاثة الإسلامية التابعة لرابطة العالم الإسلامي التي تقوم بعدد من المشروعات والبرامج الخيرية على مستوى العالم الإسلامي، ومؤسسة البصر الخيرية العالمية التي تهدف إلى نشر الدعوة عن طريق علاج ومكافحة أمراض العيون في العالم الإسلامي والدول الأخرى، ومؤسسة الحرمین الخيرية التي تهدف إلى نشر العقيدة الصحيحة ونشر العلم الشرعي بين المسلمين وإغاثتهم عند نزول الكوارث والنكبات وغيرها من المؤسسات والجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح.

## المنظمات غير الربحية في المجتمعات الغربية :

لم تتأسس في الولايات المتحدة الأمريكية المنظمات غير الربحية أو التطوعية بشكل قوي إلا في النصف الأول من القرن التاسع عشر. لقد شهد نهاية القرن التاسع عشر تطوراً سريعاً في نمو المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية من مصادر متعددة ومختلفة. حيث قامت شركات الأعمال الكبيرة وعدد كبير من الأغنياء بتقديم الدعم المالي والهبات والأوقاف للكثير من الجامعات ومراكز البحث والمستشفيات والمكتبات والمنظمات المهنية والمتاحف ودور الأوبرا.

ومع كبر حجم وتوسع المدن زاد عدد الفقراء والمحتاجين الذين وفدوا إلى هذه المدن من الأرياف والقرى بقصد الحصول على عمل، مما زاد الوعي لدى الطبقة الوسطى والطبقة العليا في المجتمع بأهمية إنشاء جمعيات خيرية لتقديم مختلف الخدمات والمساعدات لمساعدة الفقراء والمرضى، وتقديم الطعام والملابس والعلاج لتلك الفئات من الناس، وإنشاء مؤسسات لترميم وتأهيل المساكن في بعض الأحياء الفقيرة داخل المدن.

في الوقت الحاضر في مئة وحدها أكثر من مليون منظمة غير ربحية دخلها أكثر من مائة بليون دولار سنوياً وتوظف أكثر من (85%) من مجموع العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية.

## المنظمات غير الربحية في العالم الثالث (آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية) :

أما في العالم الثالث في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية فقد تطورت ونمت المنظمات غير الربحية- غير الحكومية- بشكل ملموس ولعبت دوراً فعالاً في تنفيذ مشاريع تنموية فعالة، وإقرار سياسات حكومية جديدة أو تغيير بعض السياسات القائمة والتأثير فيها لمواجهة الكوارث الطبيعية والمشاكل الاجتماعية والصحية والبيئية التي تواجه مجتمعاتهم. كانت الدول الغربية الغنية تستجيب للظروف الصعبة التي تعاني منها دول العالم الثالث عن طريق تقديم الإعانات المالية والمادية لها.

## **المدخل المختلفة لدراسة المنظمات غير الربحية**

### **المدخل السياسي :**

ويركز هذا المدخل على طبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني خصوصاً في الأنظمة الديمقراطية التي تنظر إلى نشاط هذه المنظمات على أنه يتم ضمن قواعد وأساسيات اللعبة السياسية لا يضر بمصالح أصحاب النفوذ في المجتمع، وبنفس الوقت يحقق استقرار الحكومة والمجتمع بشكل عام. فالمنظمات غير الربحية تقديم برامج وخدمات معينة لقطاع ملموس من المجتمع تكون الدولة غير قادرة على تلبية احتياجاته، مقابل ذلك تقدم لها الدولة بعض المساعدات المالية والعينية وتمنحها بعض الإعفاءات الضريبية.



## المدخل الاقتصادي :

ويركز هذا المدخل على أن النظام الاقتصادي الرأسمالي المبني على نظام السوق الذي يعتمد على قانون العرض والطلب غير قادر على تلبية بعض الاحتياجات الأساسية للمجتمع، نظراً لتدني مستوى الأرباح فيها أو لقلّة الطلب عليها، وبنفس الوقت الدولة بنظامها البيروقراطي وتعقيدها السياسية غير قادرة على الحركة بالسرعة والوقت المطلوبين لتلبية الكثير من هذه الاحتياجات، مما أدى إلى ظهور منظمات بديلة أو مكملة للحكومة والقطاع الخاص وهي المنظمات غير الربحية تكون لديها المرونة المناسبة والقدرة على تقديم هذه الاحتياجات بمنظور ومفهوم يختلف نوعاً ما عن الدولة- القطاع العام والخاص.

## المدخل التاريخي :

يركز هذا المدخل على أن المنظمات غير الربحية أول ما نشأت وتطورت منذ القدم كان من خلال المؤسسات الدينية التي قامت بإنشاء العديد من المراكز لرعاية الفقراء والمساكين وضحايا الكوارث الطبيعية وتقديم الأطعمة والملابس والعلاج لهم وإقامة المراكز التعليمية والصحية لتقديم خدماتها لجميع أبناء المجتمع من خلال عمل المتطوعين وجمع التبرعات والإعانات من الأغنياء والميسورين لدعم هذه النشاطات الخيرية، حيث كانت المؤسسات الدينية تتحمل مسؤوليات مباشرة لتخفيف حدة الفقر والمعاناة في المجتمع وتقديم الرعاية الصحية والخدمات التعليمية لتخفيف حدة التوترات الاجتماعية وتحقيق الاستقرار والتوازن في المجتمع بشكل عام.

## المدخل التنموي :

أدى فشل الكثير من الدول النامية في تنفيذ مشروعاتها التنموية نتيجة لوجود جهاز بيروقراطي إداري معقد تنقصه الكفاءة والفاعلية الإدارية المطلوبة لإدارة مشاريع التنمية وإنجازها، واستشراف الفساد الإداري في أجهزتها البيروقراطية وغياب المساءلة الإدارية والسياسية الفعالة إلى البحث عن بديل يكون أكثر التزاماً ومرونة وكفاءة إدارية.

وقد ذكر كورتين أن تطور ونمو الدور الذي تلعبه المنظمات غير الربحية في العملية التنموية مر بثلاث مراحل رئيسية

## المرحلة الأولى :

وتتمثل بقيام المنظمات غير الربحية مباشرة بتقديم الخدمات التي يحتاجها المستفيدون من أطعمة وملابس ورعاية صحية وتقديم العلاج الضروري وإقامة الملاجئ والمخيمات لإيواء المتضررين في حالات حدوث الكوارث الطبيعية.

وينبغي **ملاحظة** أن نوعية ومستوى الخدمات المقدمة في مثل هذه الحالات **تعتمد على القدرة الإدارية والفنية** للمنظمة غير الربحية ومقدار لدعم المالي المتوفر لها.

## المرحلة الثانية :

وتتمثل بقيام المنظمات غير الربحية على التركيز على مساعدة الناس المحتاجين عن طريق تطوير وتحسين مستوى قدرتهم الفنية والإدارية عن طريق إكسابهم مهارات وخبرات ومهن معينة عن طريق التدريب والتأهيل، لاعتمادهم على أنفسهم في الحصول على عمل.

## المرحلة الثالثة :

وتتمثل بقيام المنظمات غير الربحية يلعب دور أكبر وأكثر أهمية يتعدى تطوير الأفراد والمجتمعات المحلية إلى إحداث التغيير المطلوب في مجريات السياسة العامة في الدولة على المستوى المحلي والإقليم وربما الدولي عن طريق عمل المنظمات غير الربحية مع المنظمات الدولية لمساعدة المنظمات الحكومية الرئيسية على إعادة النظر في توجه سياستها وأسلوب عملها بأسلوب يقوي السيطرة المحلية على الموارد، وإقامة منظمات ومؤسسات كبيرة الحجم لتقديم خدمات أساسية على المستوى المحلي وبأسلوب مستمر وممول ذاتياً.

### الأهمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمنظمات غير الربحية :

المنظمات والمؤسسات غير الربحية تعلق بمجموعة من المنظمات والمؤسسات والسلوك القائم بين الدولة وعالم منظمات الأعمال والعائلة في المجتمع. وتشمل هذه مجموعة من الجمعيات والمنظمات التطوعية والخيرية والغير ربحية، ومنظمات المجتمع المدني بمختلف أنواعها وأشكالها وتوجهاتها. والتي تهدف إلى تطوير العمل العام وحماية المصلحة العامة عن طريق تطوير المهنية في العمل وزيادة المشاركة الشعبية والشفافية، وتقديم أنواع من الخدمات والنشاطات والبرامج السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي قد لا يقدمها أيّاً من القطاعين (القطاع العام أو القطاع الخاص) لأسباب تتعلق بالظروف المحيطة بكل منهما.

لقد تكاثرت عدد المنظمات غير الربحية خلال العقود الثلاثة الماضية بشكل ملموس وزاد معه حجم ومستوى ونوعية الخدمات والبرامج التي تقدمها، كما تضاعف عدد المستفيدين من تلك الخدمات والبرامج، وزاد الوعي بأهمية هذه المنظمات.

### الأهمية السياسية للمنظمات غير الربحية :

المنظمات الربحية والذين يدعمونها يرون أن رغبة الدولة أو الولاية هي تعبير عن الرغبة الجماعية للمواطنين أو مجموعة الأشخاص الذين يقطنونها. وسياسياً يرون أن السيادة تكمن في الناس والذين يعبرون عنها من خلال البناء المؤسساتي للدولة التي تصدر التشريعات والقوانين والأنظمة التي تسمح للمواطنين بإنشاء المنظمات الخيرية أو غير الربحية والحصول على الإعانات والقروض الحكومية والإعفاءات الضريبية.

هذه الظروف الأيديولوجية أو السياسية لا يمكن أن توجد إلا بوجود ظروف اجتماعية تسمح للفرد

بنوع من الحرية والاستقلالية الاجتماعية التطوعية وليست الجبرية.

## التأثير السياسي للمنظمات غير الربحية :

لقد نجحت المنظمات غير الربحية مع مرور الوقت في التأثير على السياسات الحكومية وتغييرها،

أو إصدار تشريعات وأنظمة جديدة لمحاربة الفقر والرفع من مستوى المعيشة للمجتمع، وحماية البيئة من التلوث والحد من التكاثر السكاني عن طريق التخطيط العائلي وتحسين العناية الصحية وتوفير التعليم والتدريب المهني والفني للسكان، مما ساعد كثيراً من الحد من العنف العائلي والعنف والحساسيات بين فئات المجتمع المختلفة، مما أدى إلى الاستقرار السياسي والاجتماعي والتنمية الاقتصادية.

مهما يكن حجم التأثير البيئي والاقتصادي والاجتماعي للمنظمات غير الربحية في المستقبل القريب، فإن تأثيرهم بعيد المدى الذي يعتمد على التغييرات في البناء السياسي والاقتصادي غير العادل والذي يسود معظم دول العالم الثالث، بدون إحداث التغيير السياسي المطلوب سنسكري المنظمات غير الربحية معزولة ومهددة وضعيفة.

ولقد تأثرت الدولة الحديثة من نشاطات المنظمات غير الحكومية حيث من الواضح أن نشاطات المنظمات غير الربحية في حقول متعددة ومختلفة جعل من الممكن لهذه المنظمات من أن تتفاعل مع وضع الدولة الحديثة من طرق مختلفة. الدولة من الممكن أن تعترف بوضع شبه مستقل النظام التي تضعه المنظمات غير الحكومية الدولية العاملة فيها وهو أسلوب يقود إلى الحد الأدنى من التداخل معها.

## المنظمات غير الربحية (غير الحكومية) وصنع السياسة العالمية :

المنظمات الخيرية بأنواعها المختلفة منظمات موجودة منذ فترة طويلة جداً في التاريخ الإنساني، لكن المنظمات غير الحكومية تعتبر ظاهرة حديثة، نشأت مع توسع حقوق المواطن في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية خلال القرن الثامن عشر والتاسع عشر حيث أوجد الناس أعداداً متزايدة من هذه المنظمات كأدوات لمقابلة وتلبية احتياجات المجتمع للدفاع عن اهتماماتهم وحقوقهم أو لتشجيع سياسات جديدة.

اليوم نجد المنظمات غير الحكومية تناقش كل موضوع يمكن تصوره ويعملون فعلياً في كل أجزاء العالم. علماً أن نشاطات المنظمات غير الحكومية الدولية قد نمت بشكل مطرد، أغلبها تعمل في دولة واحدة وباستمرار يعملون في إطار موضوع واحد محدد مثل تقديم خدمات قانونية أو تشجيع المجتمع المدني، لكن كثيراً من المنظمات غير الحكومية المهمة تعمل في مواضيع أكثر شمولية وأهمية مثل حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة ووقف الحروب وفرض السلام بين الدول والشعوب.

ويطلق الباحثون في حقل العلاقات الدولية على المنظمات غير الحكومية اللاعبين من غير الدول. ظهور

هذا المصطلح المسمى "المنظمات غير الحكومية" له أثر على ساحة السياسة الدولية والذي كان في السابق مقصور على الدول التي لها فقط الدور المؤثر فيه. من هذا المنطلق المنظمات غير الحكومية لها قوة ملموسة في اتخاذ القرارات الدولية تحسب لصالحها.

لقد قاد عمل المنظمات غير الحكومية في مواضيع البيئة إلى تبني بروتوكول مونتريال عن المواد المؤثرة على طبقة الأوزون في عام 1987م. والحملة الدولية لمنع استخدام الألغام الأرضية، وتحالف المنظمات غير الربحية كان

المحرك الرئيسي لاتفاقية منع استخدام الألغام الأرضية في عام 1997م. والتحالف لمحكمة الجنايات الدولية كان أساسياً لتبني معاهدة روما لعام 1998م.

تتحرك المنظمات غير الحكومية من خلال عدة طرق وأساليب بعضها يعمل مع تجمعات وتحالفات أخرى، وبعضها يعمل وحدة بتنظيم وإحداث بعض الاحتجاجات والمظاهرات الصاخبة، والبعض يفضل استخدام التعليم الرصين والتوعية الهادئة للعامة.

### **ويمكن أن يدرس عمل المنظمات غير الحكومية ويحلل من خلال ثلاثة مستويات مختلفة تشمل ما يلي :**

1- السياسة الجزئية فمثلاً مشروع المحكمة الدولية وشبكة المنظمات غير الربحية المعارضين للأسلحة النووية حصلوا على علامة مميزة حينما نظرت المحكمة الدولية في عام 1996م في ما يتعلق بشرعية الأسلحة النووية، نجاحهم في قبول المحكمة الدولية النظر في هذه القضية يعتبر نصراً على ساحة السياسة.

2- السياسة الكلية Macro policy نجاحهم في تغيير الحكومات إستراتيجيتها فيما يتعلق في اعتمادها على استخدام الأسلحة النووية.

3- الوضع المعياري Norm setting نجاحهم في إقناع الجمهور أن استخدام الأسلحة النووية غير أخلاقي وتهديد للأمن الحقيقي.

لقد نظرت الحكومات والمنظمات الدولية في وقت ما للمنظمات غير الحكومية على انها مزعجة ومهددة لمصالحهما.

كثير من الملاحظين يعتقد أن كثرة إنشاء المنظمات غير الحكومية خلال العقد الماضي يعود إلى التغييرات الدولية وانتشار الديمقراطية في كثير من دول العالم.

### **الدور الدبلوماسي للمنظمات غير الربحية (غير الحكومية) :**

برغم أن المنظمات غير الحكومية تعمل دولياً إلا أن عملها الرسمي دبلوماسياً كان محدوداً حتى بعد الحرب العالمية الثانية. لقد كسبت المنظمات غير الحكومية حقها في التصويت في الأمم المتحدة بعد ممارسة ضغط قوي جداً خلال فترة مفاوضات الحرب بين 1943-1945م. ضمنت حقها بموجب المادة (71) من دستور الأمم المتحدة وأكدت بقرارات لاحقة في عام 2000م.

تظهر المنظمات غير الربحية أكثر فاعلية وكفاءة عند تحالفهم مع بعضهم في العمل، ويجمع مواردهم وتنسيق اتصالاتهم وعلاقاتهم وجهودهم لتوظيفها للضغط من أجل تحقيق أهدافها.

هناك شبكات مهمة من المنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بموضوع البيئة، والسياسة الاقتصادية الدولية والتي تساعد المنظمات غير الربحية لتنسيق جهودها في عدد من الدول والمؤتمرات الدولية والمفاوضات الدولية.

**وتلعب المنظمات غير الربحية (غير الحكومية) دوراً في الأمم المتحدة ومنظماتها الإقليمية** ولفهم ذلك الدور

يجب النظر بدقة لقرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي رقم (1296) وتطبيق المادة (71) من نظام الأمم المتحدة والذي ضمن لبعض المنظمات غير الربحية دور استشاري ورقابي، وأسس قواعد عامة كثيرة لتنظيم العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والأمم المتحدة.

## ازدياد أهمية دور المنظمات غير الربحية (غير الحكومية) في عصر العولمة :

في بداية القرن الواحد والعشرين خضع مفهوم الدولة التقليدي لتغيرات عميقة بحيث يستطيع الواحد أن يلاحظ انتقال الأعمال من القطاع العام للقطاع الخاص مثل ما يعرف جديداً بخصخصة شركات الأعمال المملوكة للدولة.

**ومع ظهور العولمة برزت تغيرات وتحديات أخرى مهمة مثل زيادة الاهتمام بحقوق الإنسان ونشر الديمقراطية.**

لقد اعترفت الدول بمحدودية قدرتها إن لم يكن عجزها في مواجهة هذه التحديات والتغيرات بكفاءة وفاعلية، هذه الأوضاع زادت من أهمية وجود ودور المنظمات غير الحكومية ذات الصبغة الدولية لملء الفراغ والقيام ببعض المهام والتصدي لبعض المشاكل التي قد يصعب على الدولة القيام بها.

ويعرف الاتحاد الدولي للجمعيات للمنظمات غير الحكومية الدولية: "بأنها المنظمات التي تمول بواسطة المواطنين العاديين، والمستقلة عن الدولة والموجهة نحو حكم القانون، وتهدف إلى تحقيق مصالح عامة بدلاً من المصالح الخاصة، وتقوم بنشاطات تتعدى الحدود القومية، ولها حد أدنى من الهيكل التنظيمي.

المنظمات غير الربحية في عصر العولمة مرشحة للعب دور أكبر ومؤثر في رسم السياسة الدولية والعلاقات الدولية، حيث وجدت الدول الكبرى وخاصة الغربية عبرها مخرجاً مناسباً لخدمة مصالحها السياسية والوطنية وتمير الكثير من الأفكار والمواقف السياسية التي تخدم مصالحها وإستراتيجيتها الوطنية. إن المنظمات غير الحكومية ستكون طرفاً رئيسياً في صياغة مصالح إمبراطورية العولمة الجديدة والتي تقودها الولايات المتحدة الأمريكية.

**الأهمية الاقتصادية للمنظمات غير الربحية :**

**الخلفية الاقتصادية للمنظمات غير الربحية :**

عدد لا بأس به من الناس قد يكونون لديهم على الأقل معرفة بعدد قليل من المنظمات غير الربحية، بل عدد كبير منهم لديهم سوء فهم جدي حول ماهية المنظمات غير الربحية وكيف تعمل، لكنهم سوف يندهشون إذا عرفوا أن للمنظمات غير الربحية دور وقوة اقتصادية وسياسية واجتماعية كبيرة جداً ومؤثرة في المجتمع.

**النظريات الاقتصادية للمنظمات غير الربحية والتي تشرح أهمية دورها الاقتصادي متعددة، فقد قسم هنسمان**

**النظريات الاقتصادية للمنظمات غير الربحية إلى نوعين (1) نظريات تشرح دور المنظمات غير الربحية وتحاول الإجابة على تساؤلات، (2) النظريات التي تتعلق بدراسة سلوك المنظمات غير الربحية وهذا النوع من النظريات يهتم بالإجابة على تساؤلات عن ما هي الأهداف التي تود تحقيقها المنظمات غير الربحية، وما هي حوافز المديرين والعاملين للعمل في المنظمات غير الربحية والمانحين أو المتبرعين للمنظمات غير الربحية.**

ومن النظريات التي حاولت شرح الدور الاقتصادي للمنظمات غير الربحية نظرية السلع العامة حيث أكد أن المنظمات غير الربحية تعمل بوصفها منظمات خاصة لتقديم وإنتاج الخدمات العامة التي من المفترض أن تقدمها المؤسسات والمنظمات الحكومية.

إنتاج المنظمات غير الربحية من الخدمات يأتي مكملاً وفي أحيان أخرى بديل لمنتجات القطاع العام من هذه الخدمات عندما لا يرضى المستهلك عن نوعية ومستوى الخدمة المنتجة في القطاع العام يكون المنتج من المنظمات الخاصة من هذه الخدمات البديل للمستهلك، وتبعاً لهذا كان وجود التعليم في القطاع الخاص مقابل التعليم في القطاع العام،

وجود منظمات لجمع التبرعات وتوزيعها على المحتاجين كنوع من الاستجابة لعدم العدالة في توزيع الثروة بين أفراد المجتمع.

النظرية الأخرى التي تشرح دور المنظمات غير الربحية هي ما يسمى نظرية العقد الفاشل هذه النظرية مبنية على أن المنظمات غير الربحية تبرز في الحالات التي يجد فيها المستهلك أو المستفيد من خدمات معينة صعوبة في تقييم مستوى الخدمة المقدمة له من حيث الكم والكيف أو النوعية من قبل المنظمة المنتجة.

كما أن هذه النظرية تشرح وضع كثيراً من السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمات غير الربحية والتي غالباً ما تشتري من قبل أفراد ليسوا هم المستفيدين أو المستهلكين المباشرين لها بل المستفيدين أشخاصاً آخرين كأن يتبرع شخص ما لمكافحة الجوع أو الفقر أو الأمراض الوبائية أو لضحايا الكوارث الطبيعية في منطقة أو مجتمع ما، أو حتى التبرع لجمعية من الجمعيات المهنية المتخصصة بتقديم خدمات طبية وعلاجية متخصصة كجمعيات الأطفال المعاقين وجمعيات العناية بأطفال متلازمة داون وغيرها من الجمعيات الخيرية، قد يكون المستفيد المباشر في بلد أو حتى قارة أخرى. المتبرع في هذه الحالة في موقف ضعيف لا يستطيع التأكد من وصول الأطعمة والأدوية وتقديم الخدمات الطبية وغيرها من الاحتياجات الأساسية بنفس الكم والجودة المتفق عليها لمساعدة المنكوبين.

كما هي الحال مع الأفراد المتبرعين تواجه الحكومية نفس المشكلة المتمثلة بما يسمى العقد الفاشل. حيث لا تستطيع بسهولة معرفة ما إذا كانت مساعداتها وتبرعاتها صرفت على الغرض الذي من أجله أعطيت له.

وتبرز أهمية المنظمات غير الربحية في تقديم مثل هذه الخدمات والمنتجات بناء على السمعة والثقة الجيدة التي كونتها لنفسها أمام جمهور العملاء بأنها تعمل وفقاً لقانون أو مبدأ يحد أم يمنع من توزيع العائد التي تحصل عليها نتيجة عملياتها على مؤسسيها أو رئيس أو أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين فيها أو عمود الموظفين، حيث لن يكون للقائمين على المنظمة أية حوافز من خلال تقديم خدمات أقل مستوى مما تم الاتفاق عليه أو وعدت المنظمة لتقديمه لعموم المتعاملين معها أو المستفيدين من خدماتها، مقارنة بالمديرين والعاملين في المنظمات الربحية.

### **قياس كفاءة المنظمات غير الربحية :**

تختلف قياس كفاءة أداء الجمعيات الخيرية عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى من حيث أن نشاط الأولى لا يستهدف الربح بجانب أنها تتسم بالعمل التطوعي الاختياري، كما أنها تتبنى أهدافاً اجتماعية وثقافية وتعليمية وصحية واقتصادية، بنما المؤسسات الاقتصادية تسعى للربح أساس ولا تقوم على جهود تطوعية بل تعاقدية بمقابل، مما يساعد على قياس كفاءتها وفعاليتها بسهولة.

**وهناك مظاهر مختلفة تعكس ضرورة تطوير القدرات الإدارية للمنظمات غير الربحية خصوصاً بالدول النامية من أهمها**

- 1- غياب الكفاءة الإدارية النشطة.
- 2- افتقار المنظمات غير الربحية لقيادات متجددة تستطيع تحويل هذه المنظمات لمراكز للممارسة الديمقراطية والتنمية.
- 3- افتقاد الرؤية الواضحة لها في التخطيط للمستقبل.
- 4- عدم توافر سجلات حسابات وميزانية منظمة.
- 5- عدم توافر معايير اقتصادية واجتماعية لقياس أداء هذه المنظمات.

## **وتشير دراسة لمعهد جون هويكنز الأمريكي حول نشاطات المنظمات غير الربحية بالدول المتقدمة والنامية إلى**

- 1- في الدول المتقدمة : استوعبت الجمعيات الأهلية 11.8 مليون وظيفة في سبع دول متقدمة، حجم العمالة يوازي سبعة أمثال حجم العمالة في سبع من كبريات الشركات العالمية.
- 2- وفي الدول النامية : يوجد عدد كبير من الجمعيات الأهلية تمثل قوى كافية يمكن تعينتها بتكلفة منخفضة للإسراع بالتنمية.

### **الأهمية الاجتماعية للمنظمات غير الربحية :**

لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح المنظمات غير الربحية أو المنظمات غير الحكومية. ولقد صاحب انتشار هذا المصطلح انتشاراً واسعاً على مختلف المستويات الدولية والإقليمية والمحلية. ففي عام 1995م قدر أحد تقارير الأمم المتحدة عدد المنظمات غير الربحية أو غير الحكومية العالمية أو التي تعمل على نطاق دولي بنحو تسع وعشرين ألف (29000) منظمة ويختلف العدد على المستوى الإقليمي من إقليم إلى آخر ومن دولة إلى أخرى.

هذا الاعتماد الكبير على المنظمات غير الربحية من المنظمات الدولية والدول الغربية في تنفيذ مساعداتها وبرنامجها زاد من قوتها ونفوذها في تلك الدول، والحكمة في الاعتماد عليها تعود إلى أن هذه المنظمات من ناحية أكثر كفاءة وأقل بيروقراطية من الأجهزة الحكومية وفروعها في دول العالم الثالث، ومن ناحية أخرى أقل تكلفة في تنفيذ تلك المشاريع والبرامج وأسرع بما تملكه من وسائل وأذرع وإمكانيات تصل إلى أدنى مستويات الفئة الاجتماعية والاقتصادية المتلقية والمستحقة للدعم.

المنظمات غير الربحية تخلق في المجتمع فرص فريدة من نوعها في إنشاء مؤسسات ومنظمات اجتماعية ليس الهدف من إنشائها الكسب السياسي أو تحقيق المصلحة الشخصية. كما تلعب المنظمات غير الربحية دوراً مهماً وفعالاً التوسط بين الأجهزة البيروقراطية الحكومية الكبيرة والمواطن من ناحية تقديم الخدمات التي تحتاجها فئات معينة من المواطنين. من المنظور السياسي فإن المنظمات غير الربحية تلعب دوراً مكماً لدور الدولة بإعطاء مختلف وجهات النظر والرؤية السياسية والتوجهات الاجتماعية المختلفة المجال للتعبير عن رؤياها ووجهة نظرها وتقديم بعض الخدمات والبرامج من غير أن يتطلب ذلك خلق قوانين وأنظمة جديدة ولا يخلق عبئاً على الدولة في عملية مراقبة تطبيق هذه الأنظمة.

إن للمنظمات غير الربحية علاقة قوية ووطيدة مع كل من الحكومة أو القطاع العام والمؤسسات والشركات الخاصة أو القطاع الخاص. فهي مكملة لنشاط الحكومة في مجال تقديم العناية الصحية والرعاية الاجتماعية والتعليمية والبحث العلمي من خلال الدعم الحكومي والإعفاءات الضريبية المقدمة لها من الدولة بموجب القانون. كما في حالات كثيرة تقوم المنظمات غير الربحية بتقديم الكثير من البرامج الاجتماعية الصحية والتعليمية مجاناً أو برسوم رمزية أو أسعار مقبولة بدلاً من الدولة أو عن طريق التعاقد مع الدولة في تقديم الخدمة المطلوبة مقابل مبالغ معينة تقدم من الدولة، علماً أن الكثير

من المنظمات غير الربحية يعود إنشاؤها بطريقة أو بأخرى إلى الدولة وما قدمته من دعم لها مثل الكثير من الجامعات والمستشفيات العريقة في الولايات المتحدة الأمريكية.

### **ضرورة ظهور المنظمات غير الربحية :**

المنظمات غير الربحية لها دور ملموس وفاعل في إنتاج وتقديم خدمات ومنتجات معينة لا يمكن أن تقدمه أو تنتجها منظمات القطاع الخاص الربحية، ولسبب أو آخر لا تستطيع الأجهزة الحكومية تقديم هذه الخدمات والمنتجات، علماً أن المنظمات غير الربحية تعد امتداداً للأجهزة الحكومية أو مكملتها لدورها فيما تقدمه من خدمات ومنتجات.

المنظمات غير الربحية متركزة في العمل في جزء معين من الاقتصاد، وهو ما يتعلق في تقديم خدمات اجتماعية أو صحية أو تعليمية أو ثقافية أو دينية أو ما يتعلق برعاية الآداب والفنون بأنواعها ونادراً ما تعمل في تقديم المنتجات الصناعية.

نستطيع أن نستنتج وجود المنظمات غير الربحية يعتبر ضرورة نتيجة طبيعة عملها وأنها تعمل تحت ما يسمى نظرية العقد الفاشل وقانون الحد من توزيع العائد والتي أكدت على أهمية وجود المنظمات غير الربحية في القطاعات التي تعد الثقة أو السمعة في غاية الأهمية. عندما يكون من الصعب مراقبة المنتج أو الخدمة يكون الخيار الأمثل هو في تقديمها عن طريق القطاع العام أو المنظمات غير الربحية.

لقد ثبت باختصار أن المنظمات غير الربحية لها أهمية وقوة سياسية واقتصادية واجتماعية كبرى وموثرة وذلك من منظور حجم تأثيرها على مجريات السياسة العامة وتغيير الكثير من الأنظمة والتشريعات القائمة أو إحداث الجديد منها من أجل مواكبة متطلبات العصر والأوضاع المستجدة على الساحة المحلية والدولية.

### **كما تتضح أهمية المنظمات غير الربحية نتيجة الاهتمام العالي بدراسة ظاهرتها أو موضوعها خلال العقود الثلاثة الماضية وهذا يتضح من عدة جوانب منها ما يلي :**

- 1- تزايد عدد مراكز البحوث المتخصصة في دراسة المنظمات غير الربحية سواء المراكز الملحقة بالجامعات أو المراكز المستقلة.
- 2- وجود عشرات البرامج الأكاديمية خصوصاً في كبريات الجامعات الغربية تمنح درجات علمية (الماجستير والدكتوراه) في تخصص إدارة المنظمات غير الربحية.
- 3- تزايد عدد الكتب والأبحاث والمقالات العلمية المنشورة والتي تناقش المواضيع المختلفة التي تتعلق بالمنظمات غير الربحية.
- 4- تأسيس العديد من الجمعيات العلمية التي تضم عدداً من الأعضاء الأكاديميين والباحثين والممارسين والمهتمين في مواضيع المنظمات غير الربحية سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.



## الفصل الثاني

### التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية

#### مفهوم وتعريف التخطيط الإستراتيجي :

التخطيط هو أحد أهم مكونات العملية الإدارية وأحد وظائف المدير الأساسية في أية منظمة، لذا لا يمكن تصور إتمام الأعمال في منظمات اليوم الحديثة دون استخدام وتطبيق وظيفة التخطيط سواء أكان قصيراً أو طويلاً الأجل.

إن كلمة إستراتيجية تنحدر من أصل كلمة Strategies وتعني "القائد". وهي كلمة تعني "الجيش" و"القيادة" أي الخطة لتدمير الأعداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد. فلقد ذكر براكر بأن الاسجة أو الإدارة الاسجة تتصف باستخدام تحليل البيئة لتقرير وضع المنظمة في حقل نشاطها، عندئذ يتم استخدام موارد المنظمة بطريقة مناسبة لتحقيق أهدافها. بمعنى آخر فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من أجل الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف برايسون التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن نظام من الجهود المتكاثفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل ذلك؟

#### خطوات التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية :

هناك عدة خطوات يجب إتباعها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة. ويجب الأخذ في الحسبان أنه ليس هناك خطة أو نموذج موحد يجب إتباعه لعمل الخطة الإستراتيجية لكل المنظمات. وتمثل الخطوات الرئيسية لإعداد الخطة الإستراتيجية بما يلي :

- رسالة المنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة :البيئة الداخلية تشمل تحليل عوامل القوة والضعف بالمنظمة
- البيئة الخارجية وتشمل اكتشاف الفرص لاغتنامها والتهديدات التي تهدد المنظمة لاجتنابها أو التقليل من أثارها
- وضع الأهداف.
- صياغة الخطة الإستراتيجية.
- تنفيذ الخطة المعتمدة.
- تقييم الخطة المنفذة.

#### 1- رسالة المنظمة :

رسالة المنظمة توضح الغرض من إنشاء المنظمة والهدف الرئيسي والأساسي الذي يجب أن تحققه، وهي عادة توضع أو تنشأ نتيجة تصور مؤسس المنظمة أو مديرها التنفيذي إلى ضرورة إيجاد

خدمة أو برنامج أو منتج معين لتلبية احتياجات السوق أو فئة معينة من الناس. أنه من الصعب جداً البدء بمناقشة وشرح المنظمات غير الربحية دون التطرق أو مناقشة أولاً رسالة المنظمة أو ما يسمى مهمتها الأساسية التي على ضوءها تأسست. رسالة المنظمة تأتي أولاً في المنظمات غير الربحية نتيجة أن هذه المنظمات أصلاً أنشئت من أجل رسالة محددة ويجب ألا تنسى هذه الرسالة.

ويجب أن تكون رسالة المنظمة عملية وتركز على طبيعة ونوع العمل التي تقوم به المنظمة، حتى يستطيع كل موظف فيها أن يعرف ويفهم ويقول ما هو دوره في تحقيق هذه الرسالة أو الهدف بكل وضوح. رسالة المنظمة يجب أن تعكس ثلاثة عناصر مهمة وهي: مستوى كفاءة ومنافسة المنظمة، والفرص الخارجية والاحتياجات وأخيراً التزام العاملين بتحقيق هدف المنظمة.

إن أغلب المنظمات غير الربحية تقدم خدمات ومنتجات من الصعب تقويمها من حيث الكم أو الكيف والنوعية وتركز على سمعتها وعلى ثقة المتعاملين معها والداعمين لأنشطتها، لذا فمن المهم جداً وجود رسالة واضحة لها لخلق الثقة بين جمهور المتبرعين لها والمتعاملين معها.

فإن وجود رسالة واضحة للمنظمة مهمة لزيادة الدخل وجمع التبرعات لمثل هذه الأنشطة. إن وجود رسالة واضحة للمنظمات غير الربحية التي تقدم خدمات ذات طابع أيديولوجي مثل المنظمات الدينية أو السياسية لها أكبر الأثر في المساعدة على اجتذاب الموظفين والمتطوعين الذين يهتمون بنشاط مثل هذه المنظمات.

### **دور رسالة المنظمة :**

ماذا تعني برسالة المنظمة؟ في عالم الأعمال رسالة المنظمة تعني بشكل عام التعريف بحجم وطبيعة وأهداف العمل التي تقوم به منظمة ما والذي يميزها عن غيرها من المنظمات.

رسالة المنظمة في المنظمات غير الربحية تهدف إلى إيضاح ثلاث وظائف رئيسية لها وهي إيضاح حدود نشاط المنظمة والعمل على حفز العاملين فيها والمتبرعين لها والمساعدة في عملية إجراءات تقويم أداء المنظمة.

### **أولاً : رسالة المنظمة تؤدي إلى إيضاح حدود ومهام ووظائف ونشاط المنظمة الأساسية**

وهي مهمة جداً لخلق الاهتمام وتركيز الرؤية حول هذه الحدود والوظائف الأساسية في جميع أرجاء المنظمة. ولأنه يوجد في المنظمات غير الربحية غموض كبير في عملية الرقابة وصعوبة في عملية تقويم نجاح المنظمة تبرز أهمية وجود رسالة أو مهمة للمنظمة واضحة.

**ثانياً : الوظيفة الثانية والمهمة لرسالة المنظمة في المنظمة غير الربحية هو حفز مجلس الإدارة والموظفين للعمل في المنظمة بجد وإخلاص وحفز المتطوعين والمتبرعين والمانحين للاستمرار بدعمهم للمنظمة لتحقيق رسالتها وهدفها الذي أنشئت من أجله.**

**ثالثاً : الوظيفة الثالثة لرسالة المنظمة هي المساعدة في تقويم مستوى أداء أو نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في القيام بهذا الدور، إن رسالة المنظمة تستخدم كمقياس مثل مقياس الربح والخسارة في المنظمات الربحية.**

## كما أن هناك ثلاث وظائف تخدمها وتوضحها رسالة المنظمة هناك أيضاً ثلاثة أطراف رئيسية

تأثر فيهم رسالة المنظمة وهي مجموعة الموظفين والعاملين فيها، ومجموعة المتبرعين لنشاطها وأهدافها وتشمل أيضاً مجموعة المتطوعين، والمجموعة الثالثة المستخدمين أو المستفيدين من خدماتها- العملاء.

### إجراءات صياغة رسالة المنظمة :

في المنظمات غير الربحية كما في المنظمات الهادفة للربح تبدأ المنظمة من فكرة شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص لتقديم خدمة أو منتج معين غير موجود في الوقت الحاضر في السوق، أو بمعنى آخر لا توجد مؤسسة أو منظمة تنتج أو تقدم هذا النوع من الخدمة أو المنتج. في مثل هذه الحالة يعد هذا الشخص أو مجموعة الأشخاص هم المؤسسين لهذه المنظمة، حيث من خلال أفكارهم ورؤيتهم برز للوجود منظمة تقدم خدمة أو منتج معين بأسلوب وطريقة وفسفة معينة.

إن هؤلاء هم في الواقع المحركون الرئيسيون لهذه المنظمة وهم الذين يضعون رسالة هذه المنظمة. مؤسس المنظمة هو الذي يضع رسالة المنظمة والتي تتوسع وتتغير مع تطور المنظمة، وحتى تكون رسالة المنظمة مؤثرة وقوية يجب أن تجتذب وتأثر بالعاملين في المنظمة والمتبرعين والمانحين والمتطوعين لها والذين يستخدمون خدماتها.

رسالة المنظمة عبارة عن العلم أو الولاية التي على ضوءها يتم توظيف العاملين الجديد وخلق المتبرعين والمانحين والمتطوعين لنشاط المنظمة وتحديد مجموعة الأشخاص الذين سوف يستفيدون من خدمات المنظمة.

رسالة المنظمة في المنظمات غير الربحية مهمة بنفس درجة الأهمية للخدمات والمنتجات التي تقدمها، على مستوى التخطيط الإستراتيجي عند صياغة رسالة المنظمة يجب أن يؤخذ في الحسبان وجهة نظر رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين والمتبرعين الرئيسيين والمديرين التنفيذيين للمنظمة.

إن وجود رسالة عامة للمنظمة ليست محددة لها فوائد ومخاطر يجب الانتباه لها، عندما تكون رسالة المنظمة عامة وفضفاضة فمن الممكن أن توجه المنظمة لفرص جديدة لم تكن في الحسبان عند صياغة رسالة المنظمة.

رسالة المنظمة في المنظمات غير الربحية تتغير وتتطور مع تغير متطلبات البيئة التي تعمل فيها المنظمة أو تغيير احتياجات المتعاملين معها من العاملين والمتطوعين فيها والعملاء أو المستفيدين من خدماتها أو المتبرعين لنشاطاتها. رسالة المنظمة تحدد وتصف غرض أو هدف المنظمة والجوهر من وجودها وتحدد من هم المستفيدون الرئيسيون من خدماتها وربما المنطقة الجغرافية التي سوف تغطيها.

وحتى يتم الحصول على رسالة للمنظمة مقبولة ممن الجميع وفعالة يجب أن يشترك في إعدادها مجلس الإدارة والموظفون والمتطوعون والمتبرعون والمستفيدون من خدماتها وبرامجها بشكل عام.

## 2- تحليل الوضع- البيئة الداخلية والخارجية- أين نحن الآن ؟

ويشمل تحليل وضع المنظمة تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، حيث عن طريق تحليل البيئة الداخلية يتم تحليل عوامل القوة والضعف وهذه تتضمن تحليل - إمكاناتها المالية والاقتصادية والتقنية ومواردها البشرية والتنظيمية والإدارية وتقويم إستراتيجيتها المطبقة حالياً- وتكمن عوامل القوة في المزايا والإمكانات التي تتوافر للمنظمة والتي تميزها عن غيرها. أما من ناحية تحليل البيئة الخارجية فيتطلب الأمر مراقبة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي من الممكن أن تؤثر على الأوضاع في المنظمة، بحيث تحاول المنظمة الدفاع في حالة وجود تهديدات لوجودها ومصالحها واغتنام أية فرص جديدة متاحة لمصلحتها.

### 3- وضع الأهداف :

الهدف هو تقويم أولي للمستقبل المرغوب الوصول إليه من خلال مجهودات المنظمة، ولكن في الوقت نفسه من الصعوبة التنبؤ بها بدقة. ويجب أن توضع الأهداف بطريقة هرمية أو متدرجة، من الهدف العام على مستوى المنظمة نزولاً إلى أهداف كل إدارة أو قسم بحيث تكون أكثر دقة أو تفصيلاً. كذلك يجب ترتيب الأهداف حسب الأولويات ومقارنتها بعضها ببعض. صياغة الأهداف مهمة في كل إدارة أو قسم داخل المنظمة، حيث إن مستوى إنجاز الأهداف والوصول إلى النتائج المرسومة تعد مهمة جداً لحياة المنظمة واستمراريتها. ويفضل أن تكون الأهداف محددة حتى يمكن قياسها للتأكد من مدى تحقيقها. ويمكن وضع عدة معايير لذلك مثل مستوى حجم جمع التبرعات من الداعمين لأنشطة المنظمة وعدد المتطوعين للعمل في المنظمة.

### 4- صياغة الخطة الاستراتيجية :

يجب صياغة ووضع الاستراتيجيات على ضوء تحليل عوامل القوة والضعف في المنظمة وإمكاناتها المتوفرة كالمالية، والتقنية، والبشرية، والإدارية بالإضافة إلى التوقعات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمنظمة في المستقبل من النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية منها وكيفية التعامل معها. يجب أن تتمتع الإستراتيجية المعتمدة في الوقت نفسه بالمرونة اللازمة لتغيير بعض أهدافها الرئيسية.

### 5- خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية :

إن خطوات التخطيط الاستراتيجي متداخلة بشكل قوي وتعتمد على المعلومات التي يوفرها العاملون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. وهي حقيقة مهمة خصوصاً في مرحلة تنفيذ الخطة، لذا من المهم جداً وجود نظام اتصالات مفتوح داخل المنظمة لتشجيع جميع العاملين على إيصال المعلومات الضرورية، وإبداء وجهة نظرهم في جميع مراحل الخطة. إن مرحلة تنفيذ الخطة يعد من أصعب وأهم المراحل لأنه الجانب المهم في عملية نجاح الخطة، ولضمان نجاح تنفيذ الخطة يجب أن تكون هناك أهداف سنوية واضحة وقابلة للقياس، وخلق نظام فعال للمراقبة وتقويم مستوى الأداء والإنجاز بدقة في جميع مراحل تطبيق الخطة وتقويم ومراقبة الكفاءة والفاعلية الإدارية للمنظمة بشكل عام.

### 6- الرقابة وتقويم الخطة الاستراتيجية :

تعد الرقابة وتقويم مستوى التنفيذ الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط الاستراتيجي. وهي خطوة مهمة لأنها تعطي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية معلومات دقيقة عن مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة والمشكلات التي اعترضت تنفيذ الخطة. فالرقابة تهدف إلى مراقبة مستوى التنفيذ خطوة خطوة وتنبيه الإدارة في حالة وجود انحراف عن تحقيق الأهداف المرسومة، أو إذا تغيرت بعض العوامل الداخلية أو الخارجية ما يستدعي اتخاذ الإجراءات الصحيحة الضرورية وحل المشكلات التي قد تؤدي إلى إعادة نظر في رسم بعض الأهداف، ومن ثم إدخال التعديلات الضرورية على الخطة الاستراتيجية.

## الفصل الثالث

### مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية :

#### وظائفه وتشكيله وكيفية النهوض بمستوى أدائه

يعد مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية هو السلطة العليا المهيمنة والمشرفة على نشاطات وبرامج المنظمة. فوجود مجلس إدارة في المنظمات غير الربحية مطلب قانوني وإداري أساسي لرسم سياستها العامة والإشراف على العمل فيها، والتأكد من أن جميع نشاطات وبرامج المنظمة تتماشى مع قانون إنشائها ونظامها الأساسي، وأن جميع عملياتها صحيحة وسليمة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ولدى كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية حوافز واهتمامات مختلفة جعلته يلتحق بعضوية المجلس، لكن الشئ الوحيد الذي يمكن أن يربطهم ويوحدهم هو رسالة المنظمة، يلتحق بعضوية المجلس، لكن الشئ الوحيد الذي يمكن أن يربطهم ويوحدهم هو رسالة المنظمة.

#### وظيفة مجلس الإدارة من الناحية النظرية والعملية

##### وظيفة المجلس من الناحية النظرية :

وظيفة مجلس الإدارة في المنظمات الربحية تتحدد عن طريق مالكي الأسهم في الشركة والذين يفوضون مسؤولية إدارة الشركة لمجلس الإدارة الذي بدوره يفوض عمليات إدارة الشركة إلى الجهاز الإداري فيها. مجلس الإدارة يعمل على حماية مصالح مالكي أسهم الشركة في مقابلة مصلحة المديرين والعاملين فيها. نجاح مجلس الإدارة في أداء مهمته يتحدد في سوق الأسهم ومدى تأثير أسهم الشركة من حيث الارتفاع أو الانخفاض وتحقيق الأرباح التي على ضوءها يستطيع مالكو أسهم الشركة من تقرير مدى نجاح أو فشل مجلس الإدارة في أداء المهام المنوطة به، ومن ثم التجديد للمجلس أو حله. واختيار مجلس إدارة جديد. أما في حالة المنظمات غير الربحية فكيف تتم المراقبة والسيطرة على أداء مجلس الإدارة في غياب ملكية أسهم في المنظمة. كما ذكرنا في السابق أن المنظمات غير الربحية خاضعة لما يسمى قانون الحد من توزيع العائد، نتيجة لذلك لا يوجد مالكون للأسهم في المنظمات غير الربحية ولا يوجد أحد يدعي أن له الحق في استلام شيء من العائد أو الأرباح الناتجة من عمليات المنظمة. في المنظمات غير الربحية، حيث لا يوجد ملكية لأسهم هذه المنظمات يغيب دور مجلس الإدارة كحامي لمصالح مالكي الأسهم فيها وممثل هم، لكن يبرز دوره كضامن أو حامي للمتبرعين للمنظمة من أن تبرعاتهم لن تستغل لخدمة المصالح الشخصية للمسؤولين الإداريين والتنفيذيين في المنظمة، بل لأغراض وأهداف المنظمة التي من أجلها أنشئت المنظمة.

في كثير من الدول تجعل السلطة بيد المدعي العام لمراقبة أداء لمديرين بالمنظمات غير الربحية والتأكد من القيام بواجباتهم وصرف أموال هذه المنظمات على الأغراض والأهداف التي أنشئت من أجله.

## مدراء الشركات الربحية أو الخاصة عليهم التحلي بصفتين رئيسيتين:

أولاهما عليهم إظهار الحرص على ممتلكات الشركة ومصالحها وعليهم إثبات ولائهم للشركة ويتوقع منهم تنفيذ مهماتهم وواجباتهم بكل حذر وأمانة. أما المديرون في المنظمات غير الربحية فمطالبون بإظهار مستويات مختلفة من الأداء الجيد المرتفع في حالة المديرين المعيّنين على سلم رواتب ومكافآت المنظمة. ومن الاختلافات بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الربحية هو أن المنظمات غير الربحية تنتج منتجات وخدمات من الصعب تقييمها، ومن ثم من الصعب قياس أداء هذه المنظمات. هذه الاختلافات توضح الأسس التي يبني عليها تشكيل وتنظيم مجلس إدارة المنظمات غير الربحية.

كما يمكن أن يعود عدم وجود تناسق بين أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية وقيام بعض الأعضاء بممارسة بعض الأعمال الإدارية في المنظمة إلى غياب عامل الملكية في المنظمات غير الربحية، مما أدى إلى أن يلعب المجلس دوراً إدارياً فعالاً في مراقبة أداء الإدارة التنفيذية في المنظمة خصوصاً في ظل عدم وجود معايير دقيقة لقياس أداء المنظمة كميّار تواجهها في السوق، أو سعر أسهمها ونسبة أرباحها.

في أغلب الحالات مجلس الإدارة ينشئ لجنة تنفيذية من أعضاء المجلس لتعمل على تيسير وإدارة العمل في المنظمة باسم المجلس وتوافي مجلس الإدارة عند كل اجتماع بما تم.

## وظيفة المجلس من الناحية العملية :

مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية غالباً ما يمارس عدداً من الوظائف الرئيسة المهمة وتتمثل :

- 1- اختبار وتقييم أداء المدير التنفيذي في المنظمة وإنهاء خدماته.
- 2- يحدد ويعيد صياغة مهمة - رسالة - المنظمة. ويضع السياسات للعمل في المنظمة.
- 3- يعد خطة عمل المنظمة.
- 4- يضع السياسات المالية ويقر الميزانية للمنظمة.
- 5- يسهم في دعم المنظمة مالياً ويساعد في الحصول على الموارد والدعم المالي للمنظمة من المؤسسات والأفراد والأجهزة الحكومية.
- 6- يطور وسائل اتصال فعالة مع فعاليات المجتمع ليربط المنظمة بالمجتمع.
- 7- يتأكد من تطبيق الأنظمة والقوانين المنظمة ليعمل في المنظمة.

وهناك بعض الوظائف التي يمارسها المجلس تعد وظائف إدارية تنفيذية مثل وظيفة الإشراف على إدارة الميزانية وإقرارها ومراقبة تنفيذها ومراقبة الأداء المالي للمنظمة، ويجب على كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة أن يكون على معرفة تامة بوضع الميزانية العامة للمنظمة وإجراءاتها والجزء الخاص في الاستثمار فيها ونسبة الاحتياطي فيها وما هي القيود على الصرف فيها.

### ومن الوظائف الإدارية التي يمارسها أعضاء مجلس الإدارة وظيفة جذب الموارد والدعم للمنظمة.

وكذلك تقديم الدعم المالي المباشر منهم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها. كما يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة أيضاً كمقيمين لمدى تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها الرئيسية وبشكل مستمر، ووضع المعايير اللازمة والدقيقة لقياس مدى نجاح المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها ومقارنة ذلك ما أمكن مع المنظمات المماثلة.

أعضاء مجلس الإدارة من الممكن أن يلعبوا دور الناصح والمرشد للمدير التنفيذي للمنظمة عن طريق تقديم النصح والرأي والمشورة له عندما يطلبها حول مواضيع معينة، لكن يستحب أن يكون عضو مجلس الإدارة متخصص أو لديه الخبرة والمعرفة في المواضيع التي يطلب رأيه فيها.

### التشابه والاختلاف بين مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية

#### والمنظمات الربحية (الخاصة)

هناك تشابه واختلاف بين مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية والمنظمات الربحية. إحدى هذه الصفات أو الاختلافات الرئيسية هي كبر حجم مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية، حيث غالباً ما يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها كبير مقارنة في المنظمات الربحية. وجود أعضاء في مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية من داخل المنظمة نادر أو غير مهم، في حين أن في المنظمات الربحية يجب ومن المهم أن يكون من ضمن أعضاء مجلس الإدارة أعضاء من الموظفين من داخل المنظمة. خبرة عضو مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية مهمة، لكن في المنظمات الربحية تعد أساسية. التخطيط في المنظمات غير الربحية، غالباً ما يكون قصير الأمد في حين أن في المنظمات الربحية أطول أمداً. نظام المكافآت لأعضاء المجلس في المنظمات غير الربحية مكافآت غير مالية بطبيعتها بل معنوية، في حين أن أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات الربحية مالية بالأساس ومعنوية بنفس الوقت.

❖ مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية غالباً ما يتكون من أعضاء من خارج المنظمة أي من غير

العاملين أو الموظفين في المنظمة.

❖ في حين أن مجلس الإدارة في المنظمات الربحية يتكون من أعضاء من داخل وخارج المنظمة.

أيضاً يختلف مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية عنه في المنظمات الربحية من ناحية تشكيل المجلس، حيث أن أعضاء المجلس في المنظمات غير الربحية غير متجانسين وهنا يكثر الاختلاف بينهم حول رسم السياسة العامة للمنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة ويطء في الوصول إلى اتخاذ القرارات المهمة، في حين أن في المنظمات الربحية نجد مجلس الإدارة أقل عدداً وأكثر تجانساً مما يسهل الوصول إلى اتخاذ القرارات الرئيسية والمهمة في وقت أقصر وأسرع. وأخيراً يتميز مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية عنه في المنظمات الربحية كونه يمارس في بعض الأحيان مهام أو وظائف التي من المفترض أن يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة.

### **حجم وتشكيل مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية :**

يختلف حجم وعدد أعضاء مجلس الإدارة بناء على حجم المنظمة. أما تشكيلة المجلس فقد يكون كل أعضائه من خارج المنظمة، وقد يكون تشكيلة من خارج وداخل المنظمة، وهذا قد يكون أفضل لأنه يعطي للمجلس نوعاً من التوازن. ويتميز الأعضاء الخارجيون بأن لديهم درجة أكبر من الاستقلالية من الأعضاء من داخل المنظمة في إبداء رأيهم ووجهة نظرهم، وقد يكون لديهم أيضاً حيادية أكثر تجاه الأمور داخل المنظمة من الأعضاء من داخل المنظمة.

الأعضاء الداخليون على معرفة تامة بمستوى العمليات الداخلية للمنظمة من التسويق للشئون المالية وشئون الموظفين وغيرها من الوظائف، في حين أن الأعضاء الخارجيين يمثلون المتبرعين والممولين والمستفيدين من خدمات المنظمة والموردين ومجموعات الضغط والمصالح في المجتمع بشكل عام.

**أما عن عدد الاجتماعات التي يجب أن يعقدها المجلس فهذا يتم بناء على حجم المنظمة، فمثلاً في**

المنظمات الكبيرة قد يتطلب أن يجتمع المجلس شهرياً، وفي المنظمات المتوسطة الحجم قد يتطلب أن يجتمع المجلس اجتماع ربع سنوي، وفي المنظمات الصغيرة قد يجتمع المجلس مرة كل ستة أشهر أو كل سنة، وفي كل الحالات قد يكون هناك اجتماعات تتم عند الضرورة، عند اجتماعات المجلس يجب أن يكتمل النصاب المقرر للمجلس حتى تكون قراراته قانونية ونافاذة.

**يتميز مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية بكبر حجم أو عدد أعضائه وعدم تجانسهم في نفس الوقت.**

**أحد الأسباب يعود لانشغال المجلس في القيام ببعض المهام التنفيذية للمنظمة ومراقبة أداء العمل في المنظمة عام مما يتطلب في مثل هذه الحالات وجود مجلس إدارة كبير حتى يتم تقاسم العمل بين أعضائه.**

**أحد المتبرعين الرئيسيين غالباً ما يكون أحد أعضاء المجلس في المنظمات غير الربحية. وجود**

مثل هذا المتبرع الرئيسي من ضمن أعضاء المجلس في المنظمة غير الربحية يقوم بدور رئيسي في التأكد من أن أموال المنظمة تصرف بطريقة صحيحة وتخدم الأهداف التي من أجلها خصصت هذه الأموال، لهذا يكون وجود مثل هذا العضو في المجلس ليس لكونه متبرعاً رئيسياً بل لكونه يعطي الضمان للمتبرعين الآخرين من أن تبرعاتهم تدار بأيدي أمينة وحريصة. لذلك ليس من المدهش أن يقوم مثل عضو مجلس الإدارة هذا بمهمة جمع التبرعات للمنظمة.

**مجلس إدارة المنظمات غير الربحية غالباً ما يضم ضمن أعضائه أعضاء من القطاع العام الذين بدورهم**

**يقدمون الضمان بأن الأموال العامة المقدمة للمنظمة الخيرية من مساعدات مالية أو إعفاءات ضريبية قد تم صرفها بكل دقة وعناية على ما هو مفترض أن تصرف عليه. وجود أعضاء من القطاع العام في مجلس إدارة المنظمات غير الربحية يشجع الحكومة على الإسهام في دعم هذه المنظمات.**

**غالباً ما يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية بناء على ثلاثة مواصفات:**

**الثروة أو الغني والعمل والحكمة.**

كون من ضمن أعضاء مجلس الإدارة أصحاب ثروة أو أغنياء يعطي المجلس الحصانة أو الحماية اللازمة لكسب ثقة المتبرعين الآخرين من أن تبرعاتهم سوف تكون بأيدي أمينة ويحافظ عليها وتصرف بالطريقة القانونية التي من أجلها تم التبرع بها، خصوصاً مع غياب الحماية أو الإشراف المباشر من المتبرع نفسه. أما عن العمل فمن الضروري أن يتصف عضو مجلس الإدارة بالقدرة على العمل حتى يستطيع مراقبة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية في المنظمة.



## تحديات تواجه مجلس الإدارة

من المشاكل والصعوبات التي يواجهها المجلس الانتقال بين ممارسة الوظائف الإستراتيجية والإدارية التنفيذية التي يمارسها المجلس في وقت واحد، فقد خلق هذا التداخل بعض المشاكل الواضحة التي تواجه عمل المجلس.

### وظيفة ودور مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية وظيفه ديناميكية متغيرة مع الوقت،

#### فمجلس الإدارة في المنظمات الجديدة يهتم ويركز على وضع رسالة المنظمة،

في حين أن مجلس الإدارة في المنظمات الربحية القائمة من فترة طويلة نسبياً يركز أكثر على الأعمال الروتينية والبيروقراطية للمنظمة للتأكد من نجاح المنظمة من تحقيق أهدافها من التركيز على الأسباب من إنشاء المنظمة.

### مشكلة أخرى تواجه مجلس إدارة المنظمات غير الربحية هي كبر حجم المجلس وعدم التجانس

بين أعضاء المجلس، هناك اختلافات واضحة وعميقة بين أهداف وحوافز أعضاء المجلس للخدمة في المجلس، هذه الاختلافات شجعت على ظهور أو وجود مجلس غير متجانس في المنظمات غير الربحية.

هذا الوضع جعل عمل مجلس الإدارة صعباً نوعاً ما، حيث يجب على المجلس خلق نوع من الوحدة بين

أعضاء المجلس ذي الأهداف المختلفة والالتزام بينهم للعمل لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة.

إن إحدى المشاكل أو الصعوبات تعود إلى اختلاف المصالح لأعضاء مجلس الإدارة بحيث تغطي على قرارات

عضو مجلس الإدارة خصوصاً الأعضاء الذين من خارج المنظمة والذين قد يكونون ممثلين لمنظمات وشركات لها علاقات عمل مع المنظمة.

من الصعوبات والمشاكل التي تواجه مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية هو تفويض صلاحياته

وسلطاته للمدير التنفيذي للمنظمة في الوقت الذي يبقى المجلس هو المسؤول الرئيسي عن نتائج القرارات التي يتخذها المدير التنفيذي، لهذا يجب تحري الدقة والوضوح في حالة تفويض الصلاحيات والسلطات للإدارة التنفيذية في المنظمة.

## تقييم وتحسين أداء وفاعلية مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية :

من الصعب قيام كفاءة وفاعلية المنظمة حتى في المنظمات الربحية، حيث يوجد بعض المؤشرات التي من

الممكن استخدامها لقياس كفاءة وفاعلية الإدارة أو المنظمة كعامل الربح والخسارة وحجم مبيعاتها وانتشارها في السوق سعر أسهمها.. الخ. أما في المنظمات غير الربحية بالتأكيد سوف يكون قياس كفاءة وفاعلية المنظمة أصعب

بكثير خصوصاً مع وجود هدف عام وغير محدد بدقة ومع إنتاج خدمات ومنتجات من الصعب قياس كفاءتها وفعاليتها من ناحية الكم أو الكيف، كذلك يصعب قياس كفاءة وفاعلية المنظمة غير الربحية نظراً لوجود عدد من

العناصر المتداخلة في قياس الكفاءة والفاعلية ولا يمكن فصلها بسهولة وهي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنظمة والموظفين بشكل عام والمتطوعين حتى قياس كفاءة وفاعلية كل عنصر منها يعد صعباً جداً.

**أعد تايلور وآخرون دراسة لقياس كفاءة مجلس الإدارة في عدد من الكليات الجامعية تمت بناء على مقابلات** عدد من أعضاء مجالس الإدارة قاموا بها، وقد وضعوا قائمة من ستة عناصر لقياس كفاءة المجلس وهي: فهم محتوى وأهداف المنظمة، القدرة على التعلم، القدرة على تغذية المجلس، التعرف على الصعوبات التي تواجه المنظمة، احترام قواعد وإجراءات العمل في المنظمة وأخيراً النظرة أو الرؤية للمستقبل. من الصعب قياس كفاءة المنظمة من خلال قياس عنصر واحد من هذه العناصر لكن وجود هذه العناصر مجتمعة قد تؤدي إلى قياس كفاءة المجلس بشكل مقبول.

### **كيف يمكن خلق مجلس إدارة فعال ويشترك في رؤية مستقبلية واحدة للمنظمة؟**

أحد الأساليب للحصول على مجلس إدارة فعال هو عن طريق اختيار أعضاء مجلس إدارة يكون لديهم معرفة واتصال مسبق بالمنظمة وأهدافها ومهمتها.

**من العوامل المهمة لتحسين كفاءة مجلس الإدارة** هو التزام أعضاء المجلس بتوفير الوقت اللازم وتقديم الخبرة اللازمة لدراسة المواضيع المطروحة على جدول أعمال المجلس والتحضير لهذه المواضيع قبل حضور الاجتماع وحضور جميع اجتماعات المجلس، وفي حالة تعذر ذلك، على العضو إبلاغ رئيس مجلس الإدارة بعدم قدرته للحضور لأسباب مقنعة.

### **ومن الأشياء المهمة عدم دخول عضو مجلس الإدارة في أية مواضيع قد تثير حساسية الآخرين**

أو تفسر على أنها استغلال لمنصبه أو مركزه في المجلس لمصلحته الشخصية، كتقديم خدمات أو استشارات للمنظمة مقابل رسوم معينة أو أخذ عقد من المنظمة لتنفيذ بعض عملياتها أو مشاريعها لمصلحته الشخصية، حيث يقع هذا ضمن ما يسمى اختلاف المصالح.

### **من مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة**

✓ ترشيح أعضاء جدد لمجلس الإدارة ليحلوا محل الأعضاء الذين انتهت مدة عملهم أو المستقلين، حيث أن أعضاء مجلس الإدارة هم أقدر الأشخاص على معرفة طبيعة العمل في المنظمة ونوعية الخبرات التي تحتاجها المنظمة ضمن أعضاء مجلس الإدارة.

✓ بالنسبة لعضو مجلس الإدارة الجديد هنالك عدة طرق ووسائل تساعد على جعله يشارك ببقية أعضاء مجلس الإدارة رؤيتهم العامة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

إن فاعلية وكفاءة مجلس الإدارة تعتمد على وجود رؤية مستقبلية موحدة للمجلس، تكون غالباً ناتجة من وجود خطة إستراتيجية دقيقة وواضحة مع القدرة على تحمل الاختلافات في وجهات النظر بين أعضاء المجلس والتوفيق بينها والقدرة على احتوائها والسيطرة عليها، بحيث لا تخرج عن إطار معين، كذلك وجود لجان عمل قوية ومنظمة لإدارة العمل، ووجود مجموعة فرق عمل قوية ومنظمة.

## الفصل الرابع

### المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية: وظيفته ومسئوليته

#### ومهاراته الأساسية وتحدياته

#### المدير التنفيذي للمنظمة :

المدير التنفيذي للمنظمة هو الشخص الذي تقع عليه مسؤولية قيادة المنظمة وتوجيه النصح والإرشاد لمجلس الإدارة، وإدارة جميع أوجه النشاطات في المنظمة، والمتحدث الرسمي باسم المنظمة، ومن الجدير به الإشارة إلى مدى فاعليته وكفاءته في تحمل مسؤوليته وأن دوره مهم جداً لنجاح أو فشل المنظمة في تحقيق رسالتها.

ومع ذلك فإن المنظمات غير الربحية تتطلب أن يكون المدير التنفيذي فيها مؤهلاً إدارياً ولديه مهارات عالية

وفعالة لإدارة العمل مشابهاً تماماً لما عند المدير التنفيذي في المنظمات الربحية الخاصة.

المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية تماماً مثل المدير في المنظمات الربحية يتحمل مسؤولية

نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. في المنظمات الربحية مع وجود معايير واضحة لقياس النتائج يعد المدير مسؤولاً عن تحقيق الربحية المتوقعة للمنظمة، كذلك الوضع بالنسبة للمدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية يعد المسئول الأول عن مدى النجاح أو الفشل في تنفيذ برامج ونشاطات المنظمة ومن ثم تحقيق رسالتها وأهدافها. المنظمات غير الربحية غالباً ما تبيع خدماتها ومنتجاتها بالتنافس مع المنظمات غير الربحية الأخرى التي تقدم خدمات ومنتجات مشابهة ومع المنظمات الربحية الأخرى.

هذا التنافس في تسويق منتجاتها وخدماتها في السوق والحصول على الدعم من الحكومة والمؤسسات

والشركات الخاصة والأفراد تطلب من المدير التنفيذي فيها أن يعمل بمواصفات ومهارات وخبرات المدير التنفيذي في الشركات الربحية. وهناك رسالة يجب أن تحقق مع أنه ليس مطلوب من المديرين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية تحقيق أرباح معينة ناتجة من تشغيل البرامج في المنظمة، إلا أنه مطلوب منهم أن يعملوا بعقلية وتفكير المستثمر عن طريق الحصول على المنح والهبات المالية من مختلف المصادر لتمويل نشاطات وبرامج المنظمة.

مقارنة المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية مع المدير التنفيذي في الحكومة - القطاع العام - يوضح لنا بعض التوقعات المهمة والمطلوبة من المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية.

وتعتمد بدرجة أو أخرى على تمويل برامجها ونشاطاتها على الموارد المالية الممنوحة لها من الحكومة.

المنظمات غير الربحية في هذه الحالة تشبه المنظمات الحكومية، كلا النوعين من المنظمات

سواء غير الربحية أو الحكومية بمنزلة أدالة وسيلة لتحقيق المصلحة العامة. إن دور ومهام المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية مصبوغ بصبغة سياسية مما خلق عليه عبئاً إضافياً يجب أن يلعبه.

المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية والذي يصرف الدعم الحكومي الموجه لبرامج المنظمة يشارك

المدير التنفيذي في الأجهزة الحكومية باعتباره حارساً وأميناً للتأكد من صرف المال العام على ما هو فعلاً مقرر له، وفي نفس الوقت يعدون مسئولين أمام مجلس الإدارة كما هم مسئولين أمام المسئولين الحكوميين عن تصرفاتهم تجاه صرف هذه المبالغ.

## اليوم سلوك المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية يشابه سلوك المدير العام في الأجهزة

الحكومية يتأثر بالعوامل السياسية الموجودة ويحاول أن يؤثر في السياسة العامة في المجتمع.

مع أن الكثير من المنظمات غير الربحية تعد حليفة للحكومة ومكملة لدورها نتيجة ما تحصل عليه من دعم وما تقدمه من خدمات وبرامج، إلا أنه يتوقع منها أن تبقى منفصلة ومستقلة عن الحكومة.

### **دور ومسئولية المدير التنفيذي للمنظمة :**

هنالك عدة أدوار ومسئوليات يجب أن يلعبها ويتحملها المدير التنفيذي للمنظمة حتى يتسنى له إدارة المنظمة بكفاءة وفعالية ونجاح، فهو المسئول بالدرجة الأولى عن إدارة أوضاع المنظمة داخلياً وخارجياً. وقد ذكر كل من سميث بكليين وآخرون **وهيرمان وهيموفيس** عدداً /ن مهام ومسئوليات المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية منها التالي

### **1- معرفة المنظمة من الداخل والخارج :**

المدير التنفيذي للمنظمة يجب أن يكون على معرفة تامة بجميع أوجه النشاطات والبرامج في المنظمة التي يديرها، يجب أن يكون على اطلاع على جميع الأنظمة والقوانين والسياسات وإجراءات العمل في المنظمة. إن الممارسة الفعلية في التعامل اليومي مع مجلس الإدارة قد يختلف عما هو مكتوب في اللوائح والأنظمة عن مسئوليات وواجبات المدير التنفيذي للمنظمة وعلاقته بمجلس الإدارة. ومن المهم معرفة الاهتمامات الخاصة لأعضاء مجلس الإدارة والاختلافات في شخصية كل منهم ن قبل المدير التنفيذي للمنظمة حتى يتسنى له التعامل مع المجلس بسهولة وتنفيذ توجيهاته وقراراته.

أعضاء مجلس الإدارة لديهم قدرة مختلفة لمعرفة البيئة الخارجية للمنظمة وتقييم أثارها على المنظمة وما هي

المواضيع الرئيسية التي لها تأثير مباشر على المنظمة ومستقبلها،

في حين أن المدير التنفيذي نجده في وضع أفضل في الحصول على المعلومات حول هذه الأشياء وتزويد مجلس الإدارة بمعلومات حولها للوصول إلى خطة عمل وإستراتيجيات واضحة للتعامل معها فهو يعمل كمرکز للاتصالات وتبادل المعلومات سواء مع أعضاء المجلس أو الموظفين العاملين في المنظمة أو المتطوعين والمتبرعين لنشاطاتها وبرامجها وحتى مع المستفيدين من خدماتها.

### **2- مساعدة مجلس الإدارة في رسم السياسة العامة للمنظمة :**

في معظم المنظمات غير الربحية دور المدير التنفيذي للمنظمة يتعدى إدارة العمل ايوومي في المنظمة إلى مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل دوري ومستمر، وتزويد مجلس الإدارة بتقارير توضح الموضوعات التي لها تأثير على عمل ومستقبل المنظمة.

### **3- تأسيس مستوى فعال من نظام الاتصالات :**

وجود علاقة عمل جيدة وقوية بين المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة مهمة جداً لنجاح المنظمة. فعدم وجود نظام اتصالات فعال بين المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية ومجلس الإدارة يؤدي إلى متاعب ومشاكل كثيرة للمدير التنفيذي مما ينعكس على مستوى أدائه الإداري بشكل عام. إن وجود مستوى فعال من الاتصالات بين المدير التنفيذي ومجلس الإدارة مطلب أساسي ومهم لنجاح المنظمة.

من خلال وجود نظام فعال للاتصالات يمكن للمدير التنفيذي من الاتصال تليفونياً أو من خلال الفاكس والبريد الإلكتروني بأعضاء مجلس الإدارة عدة مرات أسبوعياً للتشاور معهم أو مناقشة بعض المواضيع المهمة معهم لاتخاذ القرار المناسب حيالها.

#### 4- الرقابة المالية :

مراقبة الوضع المالي للمنظمة من المهام الرئيسية للمدير التنفيذي التي لا يمكن أن يخولها لأي مسئول آخر في المنظمة. فيجب على المدير التنفيذي للمنظمة معرفة مصادر الدخل الرئيسية للمنظمة وجانب المصروفات الرئيسية لها وقراءة القوائم المالية لها ومعرفة وضعها المالي بشكل عام. كما يجب إعداد كشف حساب مالي وميزانية نهاية كل سنة مالية مدقق ومراجع من المراجع الداخلي والخارجي للمنظمة للتأكد من صحة ودقة المعلومات المالية الواردة عن الوضع المالي للمنظمة. عادة يقوم المدير المالي في المنظمات غير الربحية برئاسة اللجنة المالية التي تعد الميزانية وتضع خطة مالية طويلة الأجل للمنظمة. ويقدم لمجلس الإدارة التقرير المالي للمنظمة ويجب على جميع أسئلتهم

#### 5- خلق مجلس إدارة قوي :

المنظمات غير الربحية بحاجة ماسة إلى تعزيز وتقوية وجودها ووضعها في المجتمع الذي تعمل فيه، ومن أنجح الإستراتيجيات لتقوية وضع المنظمة في البيئة التي تعمل بها هو وجود مجلس إدارة قوي للمنظمة. مجلس الإدارة القوي هو ذلك المجلس الذي يضم بين أعضائه عدداً من النخبة في المجتمع سواء من النخبة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية. أعضاء المجلس ذوي المكانة الاجتماعية والاقتصادية أو السياسية لديهم القوة التي تساعدهم على العمل والتأثير والقيادة والاتصال والدعم والدفاع عن مصالح المنظمة سواء لدى الحكومة عن طريق التأثير على السياسة العامة وحجم المساعدات التي تقدمها الدولة، أو لدى كبار المتبرعين والمانحين والمنطوعين والداعمين لنشاط المنظمة، أو لدى المجتمع بشكل عام. إن وجود مجلس إدارة قوي من النخبة المؤثرة في المجتمع يؤدي أيضاً إلى تقديم الدعم المالي وربما الفني للمنظمة من أعضاء المجلس أنفسهم ومن شركاتهم ومؤسساتهم الخاصة ومن خلال الأشخاص الذين لهم علاقة بتلك النخب.

#### 6- خلق وتطوير إستراتيجيات سياسية :

المنظمات غير الربحية جزء من اللعبة السياسية في المجتمع تأثر فيها وتتأثر بها. إذا كانت السياسة تعني من يحصل على شئ ولماذا وكيف، المجتمع ممثل في الدولة يقرر حقوق كل منظمة وماذا تحصل عليه ولماذا وكيف. المنظمات غير الربحية تعد جزءاً من الإجراءات السياسية في البلد. لأنها بطريقة أو أخرى تحصل على جزء مهم من مواردها المالية من الحكومة إما عن طريق الدعم المالي المباشر أو عن طريق التعاقد مع الحكومة لتقديم بعض الخدمات والبرامج بدلاً من الحكومة. بناء على ذلك المنظمات غير الربحية يجب أن يكون لها إستراتيجية سياسية لتعزز وتقوي من وضعها في البيئة التي تعمل فيها. من هذه الإستراتيجيات العمل على صياغة الرأي العام في المجتمع. هذا الاتصال قد يكون عن طريق صفحة إلكترونية ورسالة إخبارية دورية أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية توزع على نطاق واسع في المجتمع تنشر فيها أخبار المنظمة ومشروعاتها ونشاطاتها وأهمية ذلك للمجتمع أو عن طريق تزويد وسائل الإعلام المحلية بمعلومات دائمة ومستمرة عن نشاطات المنظمة حتى تكون المعلومات عنها متوافرة باستمرار، كذلك الحضور في المناسبات العامة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة.

## **هذا بالإضافة إلى المسؤوليات السابقة يجب أن يكون لدى المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية**

**القدرة على إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية والحصول على أفضل النتائج بأسلوب إستراتيجي، بحيث تتوافر في المدير التنفيذي الخبرة والمعرفة والمهارة اللازمة في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة سواء في صياغة رسالة المنظمة أو الجوانب المالية أو جانب جمع التبرعات أو إدارة الموارد البشرية والمتطوعين أو التخطيط الإستراتيجي أو غيرها من الأنشطة. كما يجب أن يكون لديه المرونة التامة في التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والموظفين في المنظمة والتعامل مع الموضوعات المختلفة في المنظمة حتى يستطيع الوصول إلى إجماع واتخاذ القرار المناسب.**

### **مهارات وصفات المدير التنفيذي الفعال :**

يجب أن يتصف المدير التنفيذي الناجح والفعال في المنظمات غير الربحية بعدة صفات ويمتلك عدة مهارات تؤهله بأن يدير هذا نوع من المنظمات بكفاءة. وفي هذا الصدد يذكر هرمان وهيمفكس **عدداً من المهارات والصفات الضرورية التالية :**

#### **1- يسهل ويشجع عملية مناقشة المواضيع داخل مجلس الإدارة**

يشجع جميع أعضاء المجلس على المشاركة الفعالة في مناقشة المواضيع المطروحة أمام المجلس وإبداء رأي ووجهة نظر كل واحد منهم مما يساعد على الحصول على الإجماع في اتخاذ القرارات حول المواضيع المهمة. أيضاً المدير التنفيذي الناجح يتأكد من أن أعضاء المجلس يعملون ويناقدون بين بعضهم البعض حول الأمور المطروحة عليهم بطريقة وأسلوب إيجابي ومرضي لكلا الأطراف ما يخلق نوعاً مقبولاً من التعاون وتبادل المعلومات ويجعل اجتماعات المجلس كلها اجتماعات بناءة وميسرة لجميع أعضاء المجلس بحيث يشعرون جميعاً بأن جهودهم ومشاركتهم كانت مفيدة وبنائة لمصلحة المنظمة.

#### **2- إظهار الاعتبار والاحترام لأعضاء مجلس الإدارة**

من أجل أن يساعد المدير التنفيذي أعضاء مجلس الإدارة للتفاعل داخل المجلس بشكل بناء يجب عليه أن يبدي الاحترام والاعتبار لجميع أعضاء المجلس ويستمع لرأي ووجهة نظر كل واحد منهم ومعرفة اهتماماته ورغبته، لأن كل عضو منهم له اهتمامات مختلفة عن الآخر وأسباب مختلفة جعلته يقبل بعضوية المجلس. المدير التنفيذي الفعال عليه أن يستنبط ويعرف ماذا يريد كل عضو من أعضاء المجلس.

**إن المدير التنفيذي الماهر يستطيع أن يسأل أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا واضحين مع أنفسهم ومتفتحين**

**على بعضهم لماذا قبلوا عضوية المجلس وماذا يريدون وما هي توقعاتهم للحصول عليه مقابل عضويتهم.**

**المدير يجب أن يعي أن علاقة عضو مجلس الإدارة مهمة للمنظمة ولمشاركتهم في عضوية المجلس**

**يتوقعون التقدير والاحترام والاعتراف بجهودهم.**

#### **3- تصور التغيير والإبداع للمنظمة من خلال العمل مع أعضاء مجلس الإدارة**

المدير التنفيذي الفعال يستطيع أن يلعب دوراً مهماً ورئيسياً في قراءة وملاحظة التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة وانعكاسات ذلك على أداء المنظمة وعمل إستراتيجية لمواجهة هذا التغيير في البيئة للتقليل من أثارها، وحتى تستطيع المنظمة التكيف مع التغييرات الجديدة في البيئة. يعمل المدير على مساعدة المجلس في إيجاد طرق جديدة للتعامل مع المشاكل القديمة والجديدة التي تواجه المنظمة.

#### 4- عمل جدول لاجتماعات المجلس

التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة جاهزون لحضور اجتماعات المجلس وذلك بالإعداد الجيد للاجتماع عن طريق تزويد أعضاء المجلس مقدماً بجدول أعمال الاجتماع والوثائق والمعلومات اللازمة والضرورية للإطلاع عليها من قبل أعضاء المجلس قبل حضور الاجتماع. إعداد محاضر للاجتماع جيدة مسجل فيها وقائع الاجتماع والمواضيع التي تم طرحها ومناقشتها وما هي القرارات التي تمت حولها وحفظها في ملفات مرقمة بحيث يسهل استرجاعها والحصول عليها مستقبلاً في حالة الحاجة إليها.

#### 5- العمل على تحسين مستوى إنجازات وإنتاجية المجلس

المدير التنفيذي الفعال يتأكد من الاستغلال الجيد لوقت وجهد مجلس الإدارة ويساعد المجلس بوضع معايير ليستخدمها المجلس لتقييم مستوى أدائه واجتماعاته، المدير التنفيذي الفعال يتأكد من مستوى إنتاجية المجلس وأن القرارات المهمة اتخذت في وقتها وأن نجاح المجلس في تحقيق مهامه واضحة وملموسة.

#### 6- يزود مجلس الإدارة بمعلومات مهمة ومفيدة

المدير التنفيذي للمنظمة غالباً مطلع على جميع المعلومات المهمة ولديه القدرة على الحصول على أكبر قدر من المعلومات بالكمية والنوعية التي يريدها، لذا يعتمد عليه مجلس الإدارة بشكل كبير بتزويده بهذه المعلومات المهمة في الوقت المناسب مما يؤدي لاتخاذ قرارات إيجابية وفعالة حول المواضيع المطروحة على المجلس. هذه المعلومات يجب أن تقدم للمجلس بأسلوب سهل وواضح ودقيق ما يساعد أعضاء المجلس على فهمها ما سيكون له أثر إيجابي على مستوى القرارات التي سوف يتخذونها.

#### تحديات المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية :

##### يواجه المدير التنفيذي في المنظمة غير الربحية تحديين رئيسيين وهما :

- إيجاد الموارد المالية الكافية لأنشطة المنظمة.
- إيضاح المسؤولية بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة.
- إيجاد الموارد المالية الكافية .

##### المنظمات غير الربحية تعتمد على 3 ثلاثة موارد مالية رئيسية لتمويل نشاطاتها وبرامجها وهي :

- 1- الدعم الحكومي المقرر لها من ضمن الميزانية العامة للدولة والإعفاءات الجمركية والضريبية.
- 2- بيع خدماتها ومنتجاتها في السوق.
- 3- التبرع التي تحصل عليه من الأفراد والمؤسسات والشركات الخاصة.

## ويبدو من هذا أن المنظمات غير الربحية لديها مصادر متعددة للدخل إلا أن عملية الحصول

على الموارد الكافية من هذه المصادر ليست بالأمر اليسير، بل أصبحت كل سنة أشد بكثير من سابقتها نتيجة لقلّة الموارد وكثرة التنافس عليها. في الأساس المنظمات غير الربحية كانت ومازالت تلقى الإعانات والدعم الحكومي لتمويل الكثير من نشاطاتها، إلا أنه في الوقت الحاضر بدأت الكثير من الدول تعاني من العجز الدائم في ميزانياتها العامة مما انعكس على مستوى وحجم الدعم المقدم منها إلى هذه المنظمات.

### المصدر الثاني للموارد المالية في المنظمات غير الربحية

يأتي من بيع خدماتها ومنتجاتها في السوق، وفي هذه الحالة تطبق المنظمات غير الربحية اقتصاديات السوق وتستخدم إستراتيجيات التسويق مماثلة لما تستخدمه المنظمات الربحية لتحقيق الربح أو على الأقل عدم حصول خسارة نتيجة عملياتها.

### أما المصدر الثالث للموارد المالية

وهو من أهم المصادر فيعتمد على التبرع من الأفراد والمؤسسات والشركات الخاصة في ظل وجود حملة لجمع التبرعات مخطط لها بعناية ودقة تتوجه للأفراد والمؤسسات والشركات الخاصة المهمين في المجتمع، ودعوتهم لتقديم تبرعاتهم وهباتهم وصدقاتهم لبرامج ونشاطات المنظمة.

## **2- إيضاح المسؤوليات بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة :**

التحدي الآخر الذي يواجه المدير التنفيذي للمنظمة ينبع من تشابك العلاقة بين مسؤولياته ودوره مع مسؤوليات ودور مجلس الإدارة. إيضاح مسؤوليات ودور كل منهم مهم جداً لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها وتسهيل عملية اتخاذ القرارات فيها. إن كيفية تشكيل مجلس الإدارة يؤثر بشدة على دور المدير التنفيذي ويزيد من تعقيد إجراءات اتخاذ القرار في المنظمة.

النجاح في إيجاد الموارد المالية الكافية للمنظمة وإيضاح العلاقة والمسئولية بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي بالمنظمة ومجاوبة هذين التحديين يتطلب فهم أوضاع المنظمات غير الربحية وأنها تعتمد على مصادر خارجية لتمويل نشاطاتها، وأن برامجها تتأثر بضغطها ومصالحها سواء الموارد التي يمكن الحصول عليها من الحكومة وما تتعرض له من تغيير في الأولويات تبعاً لبرنامج السياسي والاقتصادي للحكومة وتبرعات الأفراد والمؤسسات والشركات أو حتى الموارد الناتجة عن بيع خدماتها ومنتجاتها، حيث تتأثر بعوامل السوق وقوة المنافسة والعرض والطلب. التحدي الذي يواجه المدير التنفيذي في المنظمة غير الربحية لا يتمثل فقط في عملية التقدم لعدد من الأجهزة الحكومية والشركات الخاصة والأفراد للتبرع وتقديم الهبات والقروض لدعم الموارد المالية للمنظمة، بل يتمثل أيضاً في أن الكثير من الذين لهم مصالح في المنظمة سوف يتحركون ويؤثرون على توجهات وعمليات وموارد المنظمة.



## الفصل الخامس

### الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية

#### أهمية الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية :

إحدى الصفات الرئيسية للمنظمات غير الربحية هي كثافة اعتمادها على الموارد البشرية في تنفيذ نشاطاتها. ونظراً لكبر حجم وأهمية الموارد البشرية المستخدمة في نشاطات المنظمات غير الربحية، فإنها تعد من المواضيع والعوامل المهمة جداً في أغلب المنظمات غير الربحية. أيضاً هناك أسباب أخرى تجعل الموارد البشرية من الأهمية بمكان في المنظمات غير الربحية منها : كون المنظمات غير الربحية تفتقد عامل الملكية فيها، حيث لا يوجد مالكون لها أو لأسهمها.

ومنها أن هذه المنظمات تنتج منتجات وخدمات صعبة الإنتاج وصعبة التقويم في الوقت نفسه مما يتطلب وجود موظفين وعاملين مؤهلين ومهنيين ماهرين يعملون في مثل هذه المنظمات للإنتاج والإشراف على تقديم مثل هذه الخدمات والمنتجات. هذه الصفات للمنظمات غير الربحية تتطلب وجود نظام إشراف ورقابة إداري فعال في المنظمة. لهذا تزداد الموارد البشرية أهمية في المنظمات غير الربحية نتيجة لكثافة استخدامها، ولغياب عامل الملكية فيها، ولصعوبة طبيعة المنتجات والخدمات التي تنتجها هذه المنظمات.

بغض النظر إذا كانت المنظمة غير الربحية كبيرة أم صغيرة الحجم فهي تحتاج إلى إدارة أو قسم لشئون الموظفين أو العاملين ليضع وينفذ أسس وقواعد التوظيف فيها ويراجعها ويطورها بشكل مستمر لتتواءم مع نمو وتطور واحتياجات المنظمة نفسها.

إن المنظمات غير الربحية تبحث عن الموظفين والعاملين الذين لهم مشاركة فعالة في زيادة إنتاجيتها، ولديهم إيمان برسالتها، وولاء تام لها، والتزام جاد بتحقيق أهدافها، ولديهم المرونة اللازمة للتأقلم مع المتغيرات التي تواجهها المنظمة.

في هذا الفصل سوف يتم التركيز على ثلاثة مواضيع رئيسية لمعالجة ومناقشة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية وهي :

- استقطاب وحفز الموظفين للعمل في المنظمات غير الربحية.
- المركزية واللامركزية في عملية الرقابة في المنظمات غير الربحية.
- إدارة المتطوعين في المنظمات غير الربحية.

#### 1- استقطاب وحفز العاملين :

نظراً لطبيعة المنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمات غير الربحية وصعوبة تقويمها تعتمد المنظمات غير الربحية بشكل رئيسي على الموظفين والعاملين المؤهلين تأهيلاً إدارياً وفنياً عالياً لتنفيذ مهامها، علماً أن هؤلاء العاملين غالباً ما يتقاضون أجور ومرتبات ومكافآت أقل بكثير من نظرائهم في القطاع الخاص. في مثل هذه الظروف كيف يمكن للمنظمات غير الربحية من استقطاب الموظفين والعاملين المؤهلين للعمل فيها؟

جزء من الإجابة على هذا السؤال يكمن في طبيعة العمل في القطاعين حيث وجد ميرستون في دراسته أن المنظمات غير الربحية تمنح استقلالية وسلطات أكبر للموظفين في إدارة العمل أكثر من التي تعطي للعاملين في

القطاع الخاص، كذلك يحصل العاملون في المنظمات غير الربحية على إجازات مرضية بمرونة وسهولة أكثر منها للعاملين في القطاع الخاص كذلك وجد كل من ميرفس ومشت أن العاملين في المنظمات غير الربحية يعملون في بيئة عمل أقل رقابة وإشراف مقارنة بمستوى الرقابة والإشراف التي يعمل تحتها الموظفون والعاملون في القطاع الخاص.

قد يكون السبب الآخر هو رغبة بعض هؤلاء العاملين في المنظمات غير الربحية في التبرع بجزء من مرتباتهم ومميزاتهم التي يمكن الحصول عليها في حالة عملهم في منظمات ربحية لدعم رسالة وأهداف المنظمة غير الربحية التي يعملون بها نظراً لإيمانهم بما تقدمه هذه المنظمة من خدمات ومنتجات وبرامج المصالح العام السبب الثالث هو أيديولوجية المنظمة، حيث نرى أن كثيراً من الأفراد يستقطبهم العمل في المنظمات غير الربحية نتيجة الأيديولوجية التي تتبناها المنظمة، وهذا واضح في المنظمات الدينية حيث يقدم الأفراد المتطوع في العمل مجاناً أو بأجور قليلة أو رمزية ضمن نشاطها لإيمانهم بالرسالة والأهداف التي تحملها أو تتبناها هذه المنظمة.

إن رغبة الموظفين العاملين في المنظمات غير الربحية قبول العمل فيها بأجور ومميزات أقل من الممكن الحصول عليها في منظمات القطاع الخاص دعماً وإيماناً بأيديولوجية المنظمة ورسالتها وأهدافها يتماشى تماماً مع طبيعة تنظيم هذا القطاع أو المنظمات.

لقد تمت مناقشة وتحليل كيفية استقطاب العاملين في المنظمات غير الربحية واتضح أنها تتم بناء على ثلاثة عوامل رئيسية وهي: الرواتب والمميزات التي يحصل عليها العاملون في المنظمات غير الربحية، وطبيعة تنظيم بيئة العمل في المنظمات غير الربحية، وأخيراً أيديولوجية المنظمة في المنظمات غير الربحية ودورها في التأثير على استقطاب العاملين فيها.

**إن المديرين التنفيذيين في المنظمات الربحية (الخاصة) غالباً ما يكافئون بناء على أدائهم في العمل. في مثل هذه الحالات يعمل ما يسمى بعقود الحوافز لتشجيع المديرين للعمل لمصلحة الشركة ومالكها خاصة في الحالات التي يصعب فيها الإشراف والرقابة المباشرة على أداء الشركة، هذه العقود هي استجابة لما يسميه الاقتصاديون مشاكل المنظمة. عقود الحوافز هذه تشجع المديرين للعمل لمصلحة مالكي أسهم الشركة، ولذا تقلل من المشاكل التي قد تواجه الشركة. في المنظمات غير الربحية نادراً ما تستخدم عقود الحوافز كمكافأة وتشجيع المديرين العاملين فيها.**

### أحد الأسباب الرئيسية وراء عدم أو قلة استخدام عقود الحوافز في المنظمات غير الربحية

هو وجود ما يسمى قانون الحد من توزيع العائد في هذه المنظمات، حيث يمنع هذا القانون من توزيع نسبة من الربح أو العائدات نتيجة أعمال وأنشطة المنظمة على المديرين والعاملين فيها كمكافأة لهم على أدائهم كما هو معمول به في شركات ومنظمات القطاع الخاص. لذا تعتمد المنظمات غير الربحية على حفز العاملين فيها على عوامل أخرى مثل الأيديولوجية ومنح المديرين سلطات وصلاحيات تتناسب مع مناصبهم الإدارية وإعطائهم استقلالية أكبر في إدارة مهامهم مما يشكل لهم حافزاً أكبر من الحوافز المالية والمادية

## 2- المركزية مقابل اللامركزية في المنظمات غير الربحية :

المنظمات غير الربحية غالباً هي منظمات مهنية متخصصة يعمل بها مديرون ومدربون وموهلون في تخصص أو مهنة معينة مثل الطب أو التدريس أو العمل الاجتماعي. منتزج وصف المنظمات غير الربحية بأنها بيروقراطية مهنية. نظام وقواعد أخلاقيات المهنة التي أعدت وطورت خارج هذه المنظمات غالباً ما تؤثر على سلوك وتصرفات المديرين والعاملين في هذه البيروقراطيات أكثر من النظام الإداري المطبق فيها. لهذا ما هو مستوى المركزية أو اللامركزية المناسبة تطبيقها في مثل هذه المنظمات؟

### النظام البيروقراطي الهرمي في التنظيم الإداري

يتطلب وضع السلطة داخل المنظمة بشكل هرمي تدريجي كذلك يتم تسلسل وتدفق المعلومات داخل المنظمة بشكل هرمي بحيث توضح من يرتبط إدارياً وتنظيماً بمن داخل المنظمة ومن مسئول عن من وتوضح من يتخذ قرار معين لموضوع معين وعلى أية مستوى في حالة أخرى التسلسل الهرمي في التنظيم يوضح مقدار نطاق الإشراف الإداري span of control للمدير داخل المنظمة كم من الموظفين يمكن للمدير الإشراف المباشر عليهم، كلما زاد عدد التدرج الهرمي داخل المنظمة قل عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير والعكس كلما قل عدد التدرج الهرمي في المنظمة زاد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير بناء على مستوى وحجم الرقابة والإشراف الإداري المطلوب في المنظمة يمكن عمل التنظيم الهرمي المناسب لهم. تطبيق مثل هذا التنظيم الهرمي مع اللامركزية في الرقابة والإشراف الإداري يسرع في عملية استجابة المنظمة لما يتطلب منها إنجازها وخصوصاً في المنظمات غير الربحية التي غالباً ما تواجه بنقص في الموارد، والسرعة في إنجاز العمل قد تكون مهمة جداً.

## 3- إدارة المتطوعين :

المنظمات غير الربحية تعتمد بشكل مكثف على استخدام القوى العاملة بمختلف مستوياتها وتخصصاتها في تنفيذ مهامها ومسئولياتها. وإحدى الصفات التي تميز المنظمات غير الربحية هو استخدامها متطوعين للعمل في إدارتها وأنشطتها المختلفة بشكل ملموس وكبير وباستمرار.

### المدير في المنظمات غير الربحية سوف يفر جنباً كلف يستطع أن يستقطب هؤلاء المتطوعين، وكيف

يستطيع إدارتهم واستغلالهم بشكل جيد، ثم بعد ذلك كيف يتصرف وينهي علاقة المنظمة معهم عندما تنتهي حاجتها منهم وينتهي دورهم. طبقاً لمنك ووايسبرد هناك سببان رئيسيان يدفعان الشخص للتطوع للعمل في المنظمات غير الربحية، الأول هو شعور المتطوع أنه سوف يستفيد عملياً من تطوعه في العمل في المنظمة مما يكسبه خبرة إضافية ويحسن مهاراته.

أما السبب الثاني الذي يدفع شخص ما للتطوع في العمل في منظمة خيرية غير ربحية هو حبه لعمل الخير وكونه محباً لمساعدة الآخرين عن طريق التبرع في وقته وتقديم خبرته عن طريق التطوع للعمل في منظمة غير ربحية.

المنظمات غير الربحية من الممكن أن تستقطب وتحفظ بالمتطوعين الذين يرغبون العمل في صفوفها من كلا النوعين من المتطوعين أولئك الذين يرغبون كسب الخبرة أو من المحبين لعمل الخير عن طريق التطوع في العمل في المنظمات غير الربحية.

## الفصل السادس

### التمويل والرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية

#### التمويل في المنظمات غير الربحية :

تعد عملية تمويل المنظمات غير الربحية من أهم العمليات والمسؤوليات التي تواجه المنظمات غير الربحية والقائمين على إدارتها، لأن لها تأثير فعال وملحوس على مدى قدرة المنظمة في الاستمرار في تأدية دورها وفي تقديم برامجها وخدماتها لعموم المستفيدين منها، ومن ثم تحقيق أهدافها ورسالتها التي أنشئت من أجلها، فكلما توافر التمويل اللازم وتعددت مصادره وقنواته، قويت وتوسعت المنظمات غير الربحية في تقديم خدماتها وبرامجها من ناحية الكم والكيف.

#### مصادر تمويل المنظمات غير الربحية

تتمتع المنظمات غير الربحية الكبيرة عادة بموازات تشغيلية كبيرة تصل لعشرات الملايين من الدولارات. المنظمات غير الربحية عادة تحصل على تمويلها من عدة مصادر منها رسوم العضوية التقليدية وهي تشكل مصدراً دائماً ومهماً، وسوم خدمات، والربح من مبيعاتها من البضائع والخدمات، وما تحصل عليه من استثماراتها الخاصة ومن الدعم الذي تتلقاه من بعض مؤسسات التمويل الخاصة، والشركات الخاصة، والأشخاص الأغنياء، والمؤسسات الخيرية الأخرى والأوقاف وبعض المنظمات غير الحكومية لديها مصادر أخرى مثل المنح والعقود التي تحصل عليها من الحكومات المحلية والأجنبية والمنظمات الدولية. بشكل متزايد فإن منظمات **Care and Oxfam** يستلمون منحاً ودعمًا كبيراً من برامج المساعدات الدولية الحكومية يقدر بعشرات الملايين من الدولارات.

#### باختصار المنظمات غير الربحية تحصل على تمويلها من عدة مصادر منها ما تقدمه كثير من دول في

**العالم من دعم مالي يتقرر سنوياً في ميزانياتها العامة لدعم المنظمات الخيرية غير الربحية،** وما تمنحه من هبات مادية كالعقارات والأراضي لإقامة مشاريعها عليها، والإعفاءات من الرسوم الجمركية والضرائب على خدماتها ومنتجاتها ومستورداتها من السلع والمعدات. والمصدر الثاني هو ما تتقاضاه المنظمات غير الربحية من رسوم أو قيمة من عملائها والمستفيدين من خدماتها ونشاطاتها جراء الحصول عليها. أما المصدر الثالث والمهم فيتمثل بما تحصل عليه المنظمة من منح وهبات وأوقاف مالية وعينية نتيجة نشاط جمع التبرعات من المؤسسين للمنظمة ومن الأفراد والمؤسسات والشركات الخاصة، وهو أهم مصادر التمويل (نشاط جمع التبرعات).

#### نشاط جمع التبرعات

إن عملية جمع التبرعات هي إحدى الوظائف المهمة لقيادة المنظمة وإدارتها التنفيذية في المنظمات غير الربحية الخيرية وأحد مصادر تمويلها الرئيسية، ويجب الأخذ في الاعتبار أن أسلوب جمع التبرعات أصبح صعباً ومعقداً وأكثر منافسة بين المنظمات غير الربحية المختلفة. علماً بأن المنظمات غير الربحية وجدت ليس بهدف جمع التبرعات بل من أجل تحقيق رسالة وهدف معين يخدم المصلحة العامة.

إن المفتاح الحقيقي لنجاح عملية جمع التبرعات يتمثل في تحديد الهدف من جميع التبرعات يتمثل في تحديد الهدف من جمع التبرعات مع إعداد خطة عمل فعلية مع أهداف معقولة ووضع إستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الأفراد والشركات المستهدفين لطلب تبرعاتهم، وإعداد رسائل تتضمن شرحاً وافياً عن الهدف من التبرع وعمل دعاية وتعريف شامل عن المنظمة وبرامجها وأنشطتها المختلفة والفئات المستفيدة من خدماتها وبرامجها.

فبقدر ما تتمتع المنظمة والمؤسسين لها، ومجلس إدارتها ومديريها التنفيذيين بالثقة لدى أفراد المجتمع كلما انعكس ذلك إيجابياً على زيادة التبرع لها ودعمها مالياً ومعنوياً وسياسياً، والمشاركة في جميع أنشطتها مما يؤدي إلى تدعيم كيانها ويمكنها من تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها ولزيادة بناء ثقة أفراد المجتمع في المنظمات غير الربحية يجب اختيار الأشخاص المناسبين ذوي السمعة الجيدة لعضوية مجلس إدارتها واختيار مدير تنفيذي مؤهل وفعال. وإتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المهتمين بنشاط المنظمة من المشاركة في رسم سياستها وتقييم برامجها وأنشطتها المختلفة، وإعلان الحقائق عن وضع المنظمة المالي والإداري والفني وإطلاعهم عليها بدون تحفظ.

### جمع التبرعات وظيفية إدارية

تعد عملية جمع التبرعات إحدى الوظائف المهمة للإدارة التنفيذية للمنظمة لعدة أسباب منها: أن جمع التبرعات يعتبر أحد المصادر الرئيسية والمهمة للدخل في المنظمات الخيرية ونجاح خطة جمع التبرعات في المنظمة تعتبر مؤشراً على نجاح وقبول رسالتها وهدفها الرئيسي في المجتمع، وإن قلة التبرع والدعم من الأفراد والشركات والمؤسسات توحى بعدم معرفتهم بالمنظمة ورسالتها أو فهمهم واستيعابهم للدور التي تؤديه المنظمة، وهذا يعني أن جمهور المتبرعين المتوقعين للمنظمة ربما لم يقبلوا رسالتها وهدفها الرئيسي.

**قام رسو بتطوير نموذج من ثلاث مراحل تمر فيه عملية جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية وهي :**

**1- المرحلة المبدئية :** في هذه المرحلة تعتبر مهمة جمع التبرعات شيئاً مهماً وأساسياً وملصقاً لحياة المنظمة. شئ يتم عمله لأنه ضروري لحياة واستمرارية المنظمة يتصف بالتركيز على وسائل جمع التبرعات التي تؤدي إلى جمع الدخل اللازم لتشغيل المنظمة من خلال التوجه إلى العامة من خلال الرسائل البريدية الشخصية والاتصالات التليفونية المباشرة لحثهم على التبرع للمنظمة ونشاطاتها المختلفة.

**2- المرحلة المعيارية :** في هذه المرحلة تتم عملية جمع التبرعات من وعن طريق الأشخاص الذين لهم علاقة بالمنظمة بطريقة أو بأخرى، كأن يكون الشخص من المتطوعين السابقين في نشاطات المنظمة أو طالب أو متدرب سابق فيها أو أحد العاملين سابقاً فيها، فهؤلاء الأشخاص على معرفة تامة برسالة المنظمة وهدفها وعلى اقتناع بأهمية ما تقدمه من خدمات للمجتمع.

**3- المرحلة المتحددة :** في هذه المرحلة تكون المنظمة الخيرية قد عرفت بنفسها وماذا تعمل من أجل بناء مجتمع إنساني لتحقيق الصالح العام، ويعتبر المتبرعون مشاركين أساسيين في حياة وعمل المنظمة، يلعبون دوراً مناسباً ومهماً لاستمرارية ورفاهية المنظمة الربحية.

إن أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في المنظمة والمتطوعين الآخرين يعملون معاً للإبقاء على علاقات عمل صحية قوية ومستمرة مع المستثمرين في الأعمال الخيرية ويستجيبون بإيجابية لمطالب واحتياجات المتبرعين والداعمين بالنسبة لنوعية ومستوى البرامج والنشاطات الخيرية التي تقدمها المنظمة.

### إدارة عملية جمع التبرعات في المنظمة

تعتبر عملية جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية في المنظمة، وحتى تتم هذه العملية بكفاءة وفاعلية وتحقق النتائج المتوقعة من حملة جمع التبرعات يجب أن يكون هناك نظام للمعلومات والاتصالات فعال وجيد يحوي على معلومات دقيقة وكاملة عن المتبرعين وتقارير دورية لمراقبة تطور نشاط جمع التبرعات. كما يجب أن يكون هناك خطة مفصلة ودقيقة لعملية جمع التبرعات مع هدف واضح، وفي

النهاية يتم تقييم لنشاط جمع التبرعات. على ضوء ذلك نستطيع أن نؤكد أن عملية جمع التبرعات الناجحة يجب أن تمر بخمس خطوات أو مراحل وهي: التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم.

وتستخدم كل هذه المراحل في عملية جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية من خلال التحليل نجد أن المنظمات غير الربحية تقدر فيما إذا هي جاهزة لعملية جمع التبرعات أم لا.

ويشجع التخطيط الجيد المنظمة على اتخاذ المخاطرة ويساعدها على استغلال الفرص التي تعزز أهدافها. وفي مرحلة التنفيذ يعين المسؤولون عن جمع التبرعات ويدربون ويعطون الصلاحيات المناسبة. في مرحلة الرقابة يجب مراقبة الهبات والهدايا والتبرعات والمنح ووضع سجل دقيق وصحيح لها، وإرسال الشكر للمتبرعين والاعتراف بأهمية مشاركتهم بدعم نشاطات المنظمة.

**أما الوظيفة الأخيرة وهي التقييم فهي تساعد المنظمة للتأكد من أن الهدف من جمع التبرعات قد تحقق، وأن الإجراءات التي تمت في عملية جمع التبرعات كانت ناجحة أو إذا هنالك أية صعوبات أو مشاكل يتم التعرف عليها وتجنبها في الخطة القادمة.**

### موضوعات مهمة في جمع التبرعات

إن نجاح عملية جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية مهمة جداً لتطور ونمو واستمرارية المنظمة في تأدية رسالتها، لهذا يتطلب ذلك جهد جماعي ومشارك من قبل قيادة المنظمة وأعضاء مجلس إدارتها كمتطوعين رئيسيين للعمل في المنظمة ومديرها التنفيذي ومدير إدارة جمع التبرعات للعمل معاً في تطوير سياسات وخطط فعالة لجمع التبرعات والمشاركة في تنفيذ هذه الخطط وإظهار التزامهم الفعال في بناء شراكة فعالة مع المتبرعين المهمين للمنظمة نظراً لأهمية تبرعاتهم لعمليات المنظمة.

عند وضع خطة جمع التبرعات يجب توضيح أهمية قيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع التي عمل فيه، وأثرها على تحسين مستوى الحياة فيه بما تقدمه من برامج وخدمات أساسية ومهمة للمجتمع وما هي برامجها وخططها لمقابلة احتياجات المجتمع في المستقبل وما هي الفئات التي تهدف المنظمة إلى تقديم خدماتها لها ؟ يعد موضوع التكلفة الفعلية مهم ورئيسي في عملية جمع التبرعات فكفاءة عملية جمع التبرعات موضوع مهم لقيادة المنظمة ومن حق المتبرعين معرفة أن المنظمة التي استثمروا فيها وتبرعوا لها منظمة ذات ثقة هناك عدة إستراتيجيات لجمع التبرعات من الممكن أن تطبقها المنظمة وكل إستراتيجية لها مستوى مختلف من التكلفة.

هناك موضوع آخر يتعلق بنوعية التبرعات التي تلقاها المنظمات غير الربحية، **فهي إما تبرعات ومنح غير مشروطة وهذه غالباً ما ترغبه المنظمات ما يعطيها حرية أكبر في تقرير مصير صرفها على أنشطتها وبرامجها المختلفة أو حتى على نفقاتها الإدارية الأخرى من رواتب ومكافآت وأجور المقر الذي تقيم فيه المنظمة ومصاريف الهاتف والكهرباء والبريد وغيرها.**

**وإما تكون تبرعات ومنح مشروطة في أن تصرف على نشاطات وبرامج معينة من قبل المتبرع، وهذا يضع قيوداً على المنظمة بعدم صرفها إلا على ما قرره المتبرع.**

## الحد الأعلى لجهود جمع التبرعات

إن مشاركة الأفراد والمؤسسات والشركات للتبرع للمنظمات غير الربحية مصدر مهم من مصادر الدخل لهذه المنظمات، لكن جميع هذه المشاركات من التبرعات عادة تتطلب بعض التكاليف التي يجب أن تصرف عليها، والمشكلة التي تواجه المنظمات غير الربحية هو تحديد المبلغ المطلوب اعتماده للصرف على عملية جمع التبرعات لها. ومن الممكن أن نبدأ تحليلنا التكلفة عملية جمع التبرعات والعائد منها عن طريق تحديد كم الحد الأعلى العائد مقابل ك ريال تم صرفه على عملية جمع التبرعات باستخدام نموذج المدخلات والمخرجات.

محددات جمع التبرعات على مستوى الأفراد والشركات :

تعتمد المنظمات غير الربحية بشكل كبير على جمع التبرعات من الأفراد والشركات والمؤسسات كأحد مصادر الدخل الرئيسية والمهمة لتمويل نشاطاتها وبرامجها المختلفة. هناك عدة عوامل تحدد حجم ومستوى مشاركة الأفراد والشركات للتبرع لهذه المنظمات يجب التعرف عليها ودراستها وتحليلها حتى تستطيع المنظمة غير الربحية من الاستفادة من مجموع المتبرعين المحتملين قدر المستطاع وبشكل أفضل.

أحد الأساليب للتعرف على الأفراد والمجموعات المتوقع تبرعهم للمنظمة هو عمل مسح لهم لمعرفة توجهاتهم ورغباتهم وميولهم وهناك أسلوب آخر هو الحصول على قائمة المتبرعين لمنظمات غير ربحية منافسة وتعمل في نفس النشاط، وهناك الكثير من المنظمات يشاركون أو يبيعون - في الدول الغربية - قائمة المتبرعين لهم للمنظمات الأخرى والتي تحوي على معلومات قيمة حول الأفراد والمجموعات من الناس التي عادة ترغب في التبرع للأعمال الخيرية. وللحصول على نتيجة المسح للمتبرعين والحصول على قوائم للمتبرعين للمنظمات الأخرى يجب أن يكون لدى المنظمة قاعدة بيانات عن المتبرعين المحتملين، وتبدأ بعد ذلك في تحليل هذه القوائم والإجابة عن بعض الأسئلة لتحديد الأفراد والمجموعات المستهدفة لحملة التبرعات وما هي دوافعهم للتبرع للبدء في الاتصال بهم ودعوتهم للتبرع للمنظمة.

### التبرع من الشركات والمؤسسات الخاصة أيضاً مصدر مهم وقيم من مصادر الدخل للمنظمات غير الربحية.

الشركات غالباً ما تتبرع بجهود وموظفيها ومديريها للعمل كمتطوعين في مجلس إدارات المنظمات غير الربحية وتقديم الدعم المادي المتمثل باستخدام المنظمة غير الربحية، بعض إكانيين الشركة مثل المكاتب أو قاعات الاجتماعات لعقد اجتماعاتها أو معارض الشركة لعرض منتجاتها، هذا بالإضافة للدعم المالي المتمثل بتقديم مبلغ مالي نقدي تبرع للمنظمة لدعم نشاطاتها أو تقديم بعض منتجات الشركة كتبرع للمنظمة الخيرية.

### كثير من الشركات الخاصة غالباً ما تتبرع إلى المنظمات الخيرية التي تعتبر امتداداً لنشاطها وعملها، فمثلاً

دور الكتب ومؤسسات النشر والصحف والمجلات غالباً ما تتبرع لجهود مكافحة الأمية وتعليم الكبار.

**قام لندون وبورك بتحديد ثلاثة اعتبارات إستراتيجية تؤثر على توجه الشركات الخاصة بتقديم تبرعاتها للمنظمات الخيرية وهي :**

1- الشركات الخاصة غالباً توجه تبرعاتها الخيرية لخدمة مصالحها التجارية كأن يؤدي تبرعها الخيري إلى توسيع المنطقة الجغرافية التي تغطيها منتجاتها وسوقها التجاري، أو إضافة منطقة جغرافية جديدة أو فئة أو طبقة جديدة من المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها.

2- الشركات الخاصة قد تتبرع للمنظمات الخيرية في حالة أن تبرعها قد يساعد على تطوير موظفيها.

3- الشركات الخاصة توجه تبرعاتها تبعاً لاهتمامات مالكي الأسهم أو المؤسسين الرئيسيين فيها، إذا كان أحد مالكي الأسهم أو المؤسسين الرئيسيين له اتجاهات معينة في مجال تبني ودعم أعمال منظمات خيرية غير ربحية معينة، فهذا يؤثر على توجيه الشركة تبرعاتها بحيث توجه تبرعاتها إلى الأعمال والمنظمات الخيرية التي يدعمها هؤلاء المالكون والمؤسسون المهتمون.

### تعتبر وظيفة جمع التبرعات في الكثير من المنظمات غير الربحية من الوظائف الصعبة وغير المربحة

نظراً للمنافسة الشديدة على جمع التبرعات بين المنظمات غير الربحية المختلفة وتقلب الأوضاع الاقتصادية مما يجعل من الصعب التنبؤ باستمرارية الدعم والتبرع من الأفراد والشركات. قليل من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية يقبلون بالقيام بعملية جمع التبرعات ودعوة الأفراد والشركات للتبرع، هذا بالإضافة إلى أن عملية جمع التبرعات دائماً ما تجلب معها الصراع على إعادة النظر في صياغة رسالة المنظمة لتناسب مع وجهة نظر المتبرعين مما يؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

كثير من المديرين في المنظمات غير الربحية يستأعون من دور المتبرعين في تغيير رسال المنظمة وتوجهاتها وإعادة ترتيب وصياغة أولوياتها، لكن مع ذلك تأثير المتبرعين قد يكون جيداً ومفيداً للمنظمة.

### العوامل المؤثرة على نشاط جمع التبرعات للمنظمات غير الربحية

عملية جمع المال وتمويل المنظمات غير الربحية عملية مهمة جداً لتمكين هذه المنظمات من الاستمرارية في تقديم برامجها وخدماتها ومن ثم تحقيق أهدافها ورسالتها، لكن مشكلة التمويل مشكلة قائمة وقديمة وتواجهها المنظمات غير الربحية باستمرار وقد حاولت المنظمات غير الربحية مواجهة هذه المشكلة بأساليب مختلفة عن طريق القيام بحملات مشتركة لجمع المال والتنسيق فيما بينها في عملية جمع المال والتبرعات وعمل التوعية اللازمة والاتصالات المكثفة مع جميع فئات المجتمع.

### **هناك عدة عوامل تؤثر على عملية جمع التبرعات للمنظمات غير الربحية منها :**

- 1- عدم التواصل السريع مع المتبرعين وإخبارهم عن أنشطة وبرامج المنظمة ومشاريعها الجديدة وإبلاغ المتبرعين بكل المعلومات والحقائق الخاصة بالمنظمة.
- 2- حصر عملية جمع التبرعات من قبل المسؤولين في المنظمة من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين بالمنظمة وهذا يضعف الجهود التطوعية ويقلل من الثقة في المنظمة.
- 3- عدم تنظيم حملات منظمة لجمع التبرعات يوفر لها العدد الكافي من العاملين المؤهلين من ذوي الثقة والخبرة في كيفية الاتصال والتخاطب مع المتبرعين.
- 4- التركيز فقط على المتبرعين من الأفراد الأغنياء والشركات والمؤسسات التجارية الكبيرة وإهمال بقية فئات المجتمع أو على الأقل عدم إعطائها الأهمية.
- 5- تجاهل أو إهمال المتبرعين القدامى وهذا يفقد المنظمات غير الربحية الكثير من المتبرعين والداعمين لأنشطتها بل يجب الاهتمام بجميع المتبرعين.
- 6- إخفاء الحقائق عن المتبرعين وإعطاء وعود بتحقيق أهداف يصعب تحقيقها.



## الرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية

إن وجود نظام إداري ومالي منظم ودقيق مهم جداً وأساسي لنظام التخطيط والرقابة الإدارية والمالية في جميع المنظمات وخصوصاً المنظمات غير الربحية، فكل المنظمات الفعالة لديها نظام وإجراءات للرقابة الإدارية والمالية يهدف إلى مساعدة المدير للتأكد من أن موارد المنظمة قد تم الحصول عليها واستخدامها بكل كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

## البيئة الإدارية والمالية للمنظمات غير الربحية

يتأثر نظام الرقابة الإدارية والمالية بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. إن وجود عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على نظام الرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية مرجعه أن المنظمات غير الربحية محدودة بتنفيذ وتقديم خدمات ونشاطات معينة ومحددة بموجب القوانين والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل فيها والصادرة في نظامها الأساسي ولائحتها التنفيذية، كذلك بعض القيود والمؤثرات ناتجة من شروط المتبرعين والمانحين والواقفين للأموال لدعمها المنظمة.

لذا يتطلب من نظام الرقابة الإدارية في المنظمة أن يتعامل مع حالة عدم التأكد في الحصول على الموارد المالية المطلوبة بمرونة وتكيف مع حجم التغيرات في هذه الموارد من سنة إلى أخرى ويجب على الإدارة التنفيذية في المنظمة أن يكون لديها أيضاً المرونة التامة والكافية للتعامل بكل كفاءة مع هذه التغيرات.

**أما عوامل البيئة الداخلية التي لها تأثير على نظام الرقابة الإدارية والمالية في المنظمة فتتكون من:**  
منها الهيكل التنظيمي للمنظمة والعلاقة الهرمية بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة والعاملين بهذه الوحدات.

ويتشكل نتيجة العلاقة الشخصية بين أفراد التنظيم لكل نوع منها له تأثير على سير العمل في المنظمة، من عوامل البيئة الداخلية التي لها تأثير على نظام الرقابة في المنظمة طريقة وأسلوب هيكل البرامج في المنظمة من الصعب جداً السيطرة على كل برنامج من جميع الجوانب من قبل شخص واحد في المنظمة.

وجه آخر من البيئة الداخلية للمنظمة الأنظمة والتوجيهات والثقافة الإدارية للمنظمة وأخلاقيات العمل في المنظمة، وهذه يمكن أن تنطوي تحت مسمى العوامل الإدارية. وأخيراً هناك العوامل السلوكية حيث العمل في المنظمات عبارة عن تداخل وعلاقات بين العاملين، مما يدخل العامل الإنساني والسلوكي في التأثير على مجريات الأمور في هذه المنظمات ومنها بالتأكيد نظام الرقابة الإدارية والمالية فيها.

## صفات ومميزات المنظمات غير الربحية

يمكن تعريف المنظمات غير الربحية بأنها المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح لمالكها أو مؤسسها، بل هدفها تقديم خدمات وبرامج طبقاً لما ورد برسالتها للمتعاملين والمستفيدين منها. هذا التعريف للمنظمات غير الربحية، يوضح الاختلاف الجوهرى بينها وبين المنظمات الربحية وهو بنفس الوقت سبب الكثير من المصاعب في تطبيق نظام الرقابة الإدارية والمالية الخاص في المنظمات غير الربحية. في المنظمات الربحية - الخاصة - القرار الإداري يتخذ من أجل تحقيق المزيد من الأرباح.

وفي المقابل فإن قرار الإدارة في المنظمات غير الربحية يبنى على أساس تقديم أفضل الخدمات طبقاً للموارد المتوافرة للمنظمة. والنجاح يقاس بناء على كمية ونوعية الخدمات التي تقدمها المنظمة وكيفية تقديم هذه الخدمات.

كل هذا أدى إلى صعوبة تقييم مستوى الأداء بشكل عام في المنظمات غير الربحية، وأيضاً أدى إلى صعوبة الاختيار بين البدائل لاتخاذ القرار المناسب حول موضوع معين.

### الصفات التي لها أثر على نظام الرقابة في المنظمات غير الربحية

1- غياب مقياس الربحية : تنشأ كل المنظمات من أجل تقديم منتجات أو خدمات معينة عن طريق استخدام المدخلات والمخرجات. المنظمة في هذه الحالة من الممكن أن تحقق الكفاءة عن طريق تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت.

2- نظام الضرائب والاعتبارات القانونية الأخرى: المنظمات غير الربحية غالباً معفاة من جميع أنواع الضرائب المطبقة على المنظمات الربحية- الخاصة- وبنفس الوقت لا يوجد ملكية خاصة للمنظمات غير الربحية ولا يمكن توزيع الفائض أو الربح الناتج من بيع الخدمات والمنتجات التي تنتجها إلى المؤسسين أو أعضاء مجلس الإدارة أو أي من العاملين فيها.

3- منظمات خدمات : أغلب المنظمات غير الربحية منظمات تقدم خدمات في المجال الاجتماعي أو الصحي أو التعليمي والثقافي، هذه خدمات عادة تعتمد على عدد كبير من الموارد البشرية في تنفيذ عملياتها.

4- صعوبة تغيير الأهداف والإستراتيجيات : في المنظمات غير الربحية يصعب تغيير أهدافها أو إستراتيجياتها بسهولة وبسرعة مقارنة بالمنظمات الربحية- الخاصة.

5- مصادر الموارد المالية : المنظمات الربحية تحصل على مواردها المالية من بيع خدماتها ومنتجاتها في السوق وتحقيق الربح، وإذا لم تحقق الشركة الأرباح فسوف تخسر، بينما في المنظمات غير الربحية صحيح أن الكثير منها يحصل على موارد مهمة نتيجة بيع خدماتها ومنتجاتها المختلفة للمستفيدين منها، والحصول على موارد مجزية مثل المستشفيات والجامعات والمدارس وهي معرضة لقوى السوق مثل المنظمات الربحية- الخاصة- لكن هنالك كثير من المنظمات غير الربحية تحصل على معظم مواردها المالية من مصادر غير بيع خدماتها ومنتجاتها، مثل الدعم الحكومي ومن تبرعات الأفراد.

6- سيطرة الموظفين المهنيين والمتخصصين : غالباً المنظمات غير الربحية يعمل بها عدد كبير من المتخصصين والمهنيين مثل الأطباء والباحثين الاجتماعيين والمعلمين وأساتذة الجامعات والفنيين والأدباء ورجال الدين وهؤلاء المتخصصين عادة يتأثرون بمبادئ وتعاليم مهنتهم التي قد لا تتطابق أو تتماشى مع أهداف المنظمة.

### إجراءات الرقابة الإدارية والمالية

توجد إجراءات الرقابة الإدارية والمالية في المنظمات القائمة فعلاً التي لها أهداف واضحة وإستراتيجيات واسعة تسعى إلى تحقيقها خلال فترة معينة من الزمن. القرارات حول ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها وما هي الإستراتيجيات التي يجب أن تتبع وتطبق لتحقيق هذه الأهداف غالباً تكون ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة. نظام الرقابة الإدارية والمالية يجمع معلومات مهمة ومفيدة للتخطيط الإستراتيجي.

هناك إجراءات رقابية غير رسمية في كل منظمة تتسم بكتابة المذكرات والاجتماعات والمحادثات التليفونية بين العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى إجراءات الرقابة الرسمية التي تحتوي على خطة رسمية واضحة مبنية على معلومات وإحصائيات حقيقية عن المدخلات والمخرجات في المنظمة.

**هناك خطوات رئيسية في إجراءات الرقابة الإدارية والمالية يجب أن تتبع واحدة تلو الأخرى وتشكل مجموعها دائرة مغلقة وهي :**

- إعداد البرامج.
- الموازنة.
- مراقبة التشغيل.
- التقارير والتقييم والتحليل.

### **1- إعداد البرامج : Programming**

البرنامج عبارة عن خطة عمل لنشاط معين تود المنظمة تنفيذه من أجل تحقيق أهدافها، وغالباً يتطلب الالتزام بتوفير كمية كبيرة من موارد المنظمة لتنفيذ البرنامج المعتمد والذي له أثر كبير على نشاطات المنظمة بشكل عام، وعادة فإن تنفيذ برنامج معين يتطلب عدة سنوات وأثاره قد لا تظهر إلا بعد الانتهاء من تنفيذه. بعض المنظمات تعد برامجها على المدى الطويل ثلاث أو خمس سنوات، وتبين من خلال الخطة مجموع المدخلات المتوقع استخدامها لبرنامج معين خلال مدة الخطة ومجموع المخرجات المتوقع الحصول عليها بعد نهاية المدة. في المنظمات غير الربحية يصعب الحصول على توقعات معتمدة ودقيقة عن أهمية منفعة برنامج معين نظراً لأن الكثير من البرامج تخضع لعوامل أخرى مثل قدرة المؤيدين والمستفيدين من استمرار البرنامج في إقناع المسؤولين في المنظمة في الاستمرار في تنفيذه والضغط السياسية الخارجية التي تمارس على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنظمة للاستمرار في تنفيذ برامج معينة.

### **2- الموازنة : Budgeting**

الموازنة عبارة عن خطة بالأرقام النقدية عن برامج وأنشطة المنظمة التي تود تنفيذها خلال فترة زمنية معينة، وهي غالباً سنة مالية واحدة. ويتم إقرار الموازنة لكل برنامج عن طريق المفاوضات بين المسؤولين عن إدارة وتنفيذ البرنامج والإدارة العليا في المنظمة، ونتيجة المفاوضات يتم إقرار المخرجات المتوقعة خلال السنة المالية لكل برنامج واعتماد الموارد المالية التي سوف تستخدم في كل برنامج للحصول على المخرجات المتوقعة.

### **3- مراقبة التشغيل :**

خلال مرحلة التشغيل الفعلي يتم مراقبة العمل وإيجاد سجلات منظمة واضحة ودقيقة يسجل فيها الاستهلاك الفعلي-التكلفة- من المواد أو المصروفات المالية ويسجل الناتج الفعلي الذي تم تحقيقه من المنتجات والخدمات. يمكن تجميع التكلفة حسب كل برنامج أو إدارة أو قسم داخل المنظمة لمعرفة تكلفة كل منها.

### **4- التقارير والتقييم والتحليل :**

في هذه الخطوة يتم تلخيص المعلومات المالية وغيرها من المعلومات المهمة عن نشاط المنظمة وما تم إنجازه خلال السنة المالية وتحليله وتقييمه ورفعها للمسؤولين في المنظمة للإطلاع عليه لمعرفة ما حدث خلال السنة المنتهية. التقرر عادة يقارن المخرجات والمدخلات حسب الخطة مع المدخلات والمخرجات الفعلية لمعرفة الأداء الفعلي للمنظمة. في خلال هذه الخطوة يتم تقييم أداء المنظمة بشكل عام.

## **أهمية وجود تقارير مالية عن نشاط المنظمة :**

وجود التقارير المالية والميزانية تهدف إلى إيجاد معلومات عن المنظمة لجمهور المتعاملين معها لمعرفة كيفية أدائها وما هو وضعها.

تقوم الشركات الخاصة بعمل موازنة سنوية تحتوي على مستندات ووثائق كثيرة للشركة، وهي عبارة عن خطة ووسيلة إدارية ومحاسبية تساعد العاملين داخل الشركة لتقرير ماذا يجب عمله أو إنجازه خلال فترة زمنية محددة سنة مثلاً وتقييم مستوى ما تم إنجازه من الخطة.

**أما المنظمات غير الربحية فتستخدم نوعين من التقارير المالية،** التقارير التي تظهر مستوى أدائها لعموم المتبرعين لأنشطتها المختلفة ولإطلاع الأجهزة والسلطات الحكومية التي من المفترض أن تطلع على مستوى أدائها للتأكد من حسن سير الأمور في هذه المنظمات، وتقارير الموازنة التي تساعد المديرين للتخطيط والرقابة على أعمال المنظمة خلال فترة زمنية محددة. التقارير المالية والميزانية تستخدم كأداة أو وسيلة تخطيطية ورقابية لمساعدة الإدارة التنفيذية في إدارة العمل في المنظمة.

### **المنظمات غير الربحية أيضاً لديها ما يسمى رأس المال لمشارك وإعتمادات الأصول.**

لا يعتبر رأس المال المشترك دخلاً بل يعتبر إضافة لممتلكات المنظمة، وهناك نوعان من المساهمات

الرأسمالية، مساهمات من الهيئات وإعتمادات الأصول عندما يتبرع شخص بوقف معين. الوقف يستثمر والإيراد العائد منه يمكن أن يصرف على عمليات التشغيل في المنظمة. ونفس الشيء عندما يتبرع بمبلغ معين من أجل شراء عقار معين أو معدات أو أجهزة معينة للمنظمة يجب أن يستعمل المبلغ لنفس الغرض الذي تبرع من أجله، ولا يمكن استخدام المبلغ لعمليات التشغيل في المنظمة.

### **أما صندوق اعتماد الهبات أو الأوقاف Endowment fund المتبرع لها للمنظمة**

هي عبارة عن أرضة وأملك استثمارية للمنظمة تشمل على العقارات والأسهم والسندات تستثمر لصالح المنظمة وبرنامجها المختلفة، ولا يمكن بيع أصولها لتغطية تكاليف التشغيل السنوية، بل يمكن استغلال إيراداتها في تغطية عملياتها التشغيلية، إلا في الحالات الاستثنائية. المتبرع يمكن أن يحدد البرامج والأنشطة التي يجب أن يتم الصرف عليها من إيرادات وقفه.

اعتماد الهبة تشمل المنح والهبات وتصرف بناء على شروط واقفها أو مانحها. الدخل الذي يتحقق من هذه

المنح والهبات من الممكن أن يتم صرفه على عمليات التشغيل في المنظمة، لكن المبلغ الأساسي يبقى ولا يمكن أن يصرف على عمليات التشغيل في المنظمة بل يبقى للصرف على ما هو مقرر من قبل المتبرع.

الإعتمادات أو الحسابات في المنظمة غير الربحية توجد على أساس استخدامها مثل حساب التشغيل والحساب

الجاري وغيرها، وهي غالباً تنقسم حسب القيود المفروضة في التصرف بها فمثلاً هناك اعتمادات غير مقيدة أو مقيدة جزئياً أو مقيدة كلياً من حيث التصرف بها، اتجهت كثير من المنظمات غير الربحية لتطبيق هذا التقسيم، لأنه يسهل

قراءة وفهم البيانات المالية والحسابات الختامية للمنظمة. حسابات اعتمادات المشاريع في المنظمات غير الربحية

استخدمت نتيجة كون هذه المنظمات تعتمد على الهدايا والمنح الخيرية وجمع التبرعات، وهذه عادة مصحوبة بشروط

المانح أو المتبرع في كيفية صرفها على مشاريع ونشاطات معينة وحسابات واعتمادات المشاريع تعزز هذه الشروط.

ومع أنه هنالك اختلاف في الوحدة الحسابية المستخدمة في المنظمات غير الربحية والشركات الخاصة إلا أن هنالك الكثير من التشابه بينهما في نوعية التقارير المالية المستخدمة في كلتا الحالتين.

وتعمل المنظمات غير الربحية عادة سلسلة من الميزانيات يستخدمها المديرون ومجلس الإدارة فيها أثناء تنفيذ مهامهم، لذلك هناك عدة نماذج يجب أن تستخدم والتي تختلف عن النماذج المستخدمة في الشركات الخاصة. الميزانية في المنظمات غير الربحية تستخدم بشكل أقل كوثيقة تساعد المديرين على اتخاذ قراراتهم اليومية كما هو في المنظمات الخاصة.

### إجراءات الميزانية :

الميزانية كوسيلة أو أداة للتخطيط الإداري في المنظمة وبشكل عام في المنظمات غير الربحية يجب أن تستخدم بناء على 4 أربعة مبادئ :

#### أولاً : تطبيق مفهوم أو مبدأ الاستحقاق إن الفكرة الرئيسية والأساسية في المحاسبة الحديثة

هو استخدام وتطبيق مفهوم الاستحقاق المحاسبي في المحاسبة تحسب التكاليف عن دفعها لتكلفة الموارد المستخدمة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة، بينما الإيرادات تحسب عند تحصيلها إن استخدام مبدأ الاستحقاق المحاسبي.

وهناك اختلاف بين مبدأ الاستحقاق المحاسبي والأساس النقدي، فالأساس النقدي يقتضي بأن تتم المحاسبة

للإجراءات المالية التي صاحبها تدفقات نقدية، أما أساس أو مبدأ الاستحقاق المحاسبي فيقتضي بأن تتم المحاسبة للإجراءات المالية التي تمت سواء صاحبها تدفق نقدي أم لا.

تحت نظام الاستحقاق المحاسبي الدخل أو الإيراد يسجل عند تاريخ استحقاقه وليس عند تاريخ استلامه، والتكاليف والمصروفات يتم تسجيلها في تاريخ استحقاقها وليس في تاريخ دفعها الحقيقي. عند تطبيق نظام الاستحقاق المحاسبي سوف يتم دفع مقدماً قيمة تكاليف أو مصاريف خدمات ومنتجات، وسوف يكون هناك تسجيل دخل متأخر مقدماً أو دخل قيمة منتجات وخدمات لم تقدم حتى الآن.

#### ثانياً : المنظمات غير الربحية يجب أن تحقق ميزانية سنوية متساوية بدون عجز،

حيث الإيرادات تساوي المصروفات السنوية، بمعنى أن لا يكون هناك عجز في ميزانيتها أي تكون - متوازنة - في المنظمات الربحية الخاصة عادة الشركة تحاول أن تقلص النفقات وتزيد الإيرادات حتى تحقق مزيد من الأرباح، أما المنظمات غير الربحية تسعى أن تزيد من خدماتها لتشمل أكبر عدد من المستفيدين في إطار الموارد المتوفرة في ميزانيتها. المنظمات غير الربحية تصمم ميزانياتها حسب الموارد والإمكانات المتوفرة لديها، أي بمعنى آخر الصرف أو الإنفاق يجب أن يساوي الإيرادات مما يؤدي في النهاية إلى الحصول على ميزانية متوازنة ليس فيها عجز. هنالك بعض المشكلات في الميزانية المتوازنة في المنظمات غير الربحية، منها أن كثيراً من المنظمات غير الربحية لا تخصم قيمة استهلاك المباني والتجهيزات والمعدات في ميزانياتها ضمن مصاريفها السنوية، وهذا خطأ محاسبي سوف يؤثر على المنظمة على المدى البعيد عندما تتقدم هذه المباني وينتهي العمر الافتراضي لهذه المعدات والتجهيزات مما له أيضاً أثر عكسي على المستفيدين من خدمات المنظمة في المستقبل.

### ثالثاً : يجب أن تعمل الميزانية على نظام ميزانية البرامج بدلاً من ميزانية المواد.

أهمية تطبيق ميزانية البرامج عندما تم تطبيقها في وزارة الدفاع الأمريكية في الستينيات الميلادية، حيث أكدت على أهمية ربط الميزانيات بالتخطيط، في هذه الحالة يتم التخطيط للبرامج، ومن ثم وضع ميزانية لكل برنامج، فمن خلال ميزانية البرامج يستطيع المديرون من التخطيط وتقويم برامجهم بنفس الوقت.

### رابعاً : يجب أن تعمل الميزانية من المستويات الدنيا في المنظمة مع توجيهات حول إعدادها من الإدارة العليا

التنفيذية في المنظمة وهو أن يكون إعداد الميزانية من أدنى مستوى ممكن في المنظمة. المديرون المسؤولون عن تنفيذ البرامج والعمليات في المنظمة يجب أن يكون لهم دور في إعداد الميزانية المديرون التنفيذيون في المنظمة غالباً يزودون مديري البرامج بدليل وتوجيهات حول إعداد الميزانية والتي تشمل نسبة النمو المتوقعة والأسعار أو الرسوم للخدمات وما هي توقعاتهم للموارد مستقبلاً وما هي توقعاتهم بالنسبة للبرامج التي يجب أن تستمر في تنفيذها أو التوسع في تنفيذها أو إلغائها أو انكماشها، وما هي البرامج الجديدة التي يجب أن تبدأ المنظمة بتنفيذها.

### أهمية الإفصاح المحاسبي :

يقصد بالإفصاح المحاسبي كمية ونوعية البيانات والمعلومات المالية التي تنشر عن أنشطة المؤسسة وكيفية عرضها بمراعاة احتياجات مستخدمي القوائم المالية وطبيعة نشاط المؤسسة. ويعتبر الإفصاح المحاسبي أحد الوظائف المحاسبية المهمة الذي من خلاله تستطيع المنظمة وغيرها من الجهات ذات العلاقة بتنظيم وترتيب علاقاتها بناء على المعلومات التي يوفرها تقرير الإفصاح المحاسبي.

الإفصاح المحاسبي مهم جداً في حالة المنظمات غير الربحية لأنه يساعد هذه الفئات على الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لتقييم المنظمة والتأكد من التزامها بالقوانين والأنظمة، والإفصاح المحاسبي مهم بالنسبة للمنظمات غير الربحية نظراً لتنوع مصادر إيراداتها والتي تتكون ما بين دعم حكومي شبه دائم وثابت، وتبرعات عينية ومالية مقدمة من أفراد أو من شركات ومؤسسات، واشتراكات الأعضاء، وبيع خدماتها ومنتجاتها.

## الفصل السابع

### تقييم الأداء في المنظمات غير الربحية

#### تقييم البرامج في المنظمات غير الربحية :

تبدأ المنظمات غير الربحية بوضع رسالة واضحة لها وتنتهي بتقييم برامج المنظمة كخطوة أخيرة في النظام الإداري للمنظمة لمعرفة ما إذا كانت هذه البرامج قد تم تقديمها بفاعلية وأنها لخدمة الرسالة التي من أجلها أنشئت المنظمة. هذا الفصل سوف يناقش أساليب وطرق تقييم البرامج وأداء المنظمة بشكل عام.

إن تقييم أداء البرامج في المنظمات غير الربحية معقد وصعب جداً حتى في حالة وجود عامل الربح في نشاطاتها حيث إذا تم قياسها قد لا يعطي المعيار الصحيح أو الدقيق. قيمة الناتج في المنظمات غير الربحية غامض وغير واضح لأنه لا يمكن بيع أو شراء أسهم المنظمة في سوق الأسهم. كما أن المتبرعين والواقفين والمانحين والمتطوعين لنشاطاتها ومجلس إدارتها وعموم الموظفين والعاملين فيها. والمستفيدين من خدماتها من الممكن أن ينظر ويقيم كلاً منهم مستوى خدماتها بطريقة مختلفة عن بعض وهذه أحد معضلات إدارة المنظمات غير الربحية لأنها تخدم عدة أطراف مختلفة في أولوياتها وتوجهاتها، لذا فإن إجراءات تقييم البرامج فيها تأخذ طابعاً وإجراءات سياسية أكثر منها إدارية.

#### الكفاءة مقابل الفاعلية :

هنالك عملان يجب عملهما عند تقييم أداء البرامج في المنظمة. الأول يتعلق بتحليل العمليات أو ما يسمى المراجعة الإدارية، في هذه الحالة يؤخذ البرنامج كوحدة متكاملة ويقوم من حيث مستوى فاعلية إنجاز البرنامج. تحليل العمليات أو المراجعة الإدارية تأخذ الأهداف كما هي وتركز على مدى الفاعلية في تحقيق هذه الأهداف. بالإضافة إلى تحليل العمليات فإن أغلب المنظمات غير الربحية تعمل لتقييم لبرامجها بشكل دوري وتقييم البرامج يركز على نتيجة العمليات بدلاً من الإجراءات والتأكيد على أن أهداف البرنامج مناسبة وكم من هذه الأهداف تم تحقيقها بشكل جيد ومقبول.

المنظمة يجب أن تميز بين تحليل العمليات أو المراجعة الإدارية- الفاعلية- وتقييم الأداء- الكفاءة- الإدارية من الناحية العملية التمييز بين تحليل العمليات وتقييم البرامج ليس بالشئ السهل، لأن تطبيق تحليل العمليات أكثر سهولة نظراً لاستخدامها معايير للقياس وغالباً ما يستخدم كبديل لبرامج تقييم الأداء.

#### كيف يتأثر تقييم الأداء في ظل وجود أطراف مختلفة في المنظمات غير الربحية ؟

تقييم الأداء يعني من الناحية العملية مدى تحقيق أهداف المنظمة. إنه من الواضح في المنظمات غير الربحية كما هو في المنظمات الربحية- الخاصة- قد تكون أهداف المنظمة غير واضحة بشكل دقيق لكن بالنسبة للمنظمة غير الربحية تجد الوضع أكثر صعوبة نظراً لتعدد الأطراف التي لها علاقة في المنظمات غير الربحية.

يضاف إلى ذلك صعوبة تقييم مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المنظمات من ناحية النوعية والجودة، وأخيراً غياب عامل الملكية وقوة السوق في التأثير على القرار الإداري وتحسين من مستوى الفاعلية والكفاءة الإدارية في هذه المنظمات.

في المنظمات غير الربحية يعد تقرير ووضع نظام التخطيط وتقييم أداء البرامج في وجود مصالح مختلفة لجميع الأطراف ذات العلاقة في المنظمة أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة، فمن هنا يجب أخذ هذه الاختلافات بالاعتبار عند تصميم التخطيط ونظام تقييم أداء البرامج للمنظمة وإلا سيكون من الصعب جداً على المنظمات غير الربحية أن تتكيف مع المتغيرات السريعة والمتجددة في البيئة التي تعمل بها.

### آلية تقييم البرامج :

أنتوني وينج نظراً إلى إجراءات تقييم البرامج من ناحية الرقابة الإدارية الطبيعة الإنسانية عادة لا تقبل أن يراجع المدير عمله ونشاطاته. إن المنظمات التي تملك أيديولوجية قوية ولكن أهدافها غامضة وغير واضحة ومن الصعب قياسها وتقييمها تكون معرضة أكثر م غيرها لمثل ذلك الوضع لذا في المنظمات غير الربحية يصر على وجود مراجع خارجي لتقييم برامجها ومدى تحقيق أهدافها. في كل الحالات يجب أن يتم تقييم البرامج من قبل شخص أو مؤسسة متخصصة من خارج المنظمة.

إنه على مديري البرامج أن يجمعوا المعلومات المطلوبة للتقييم ويجب أن يبدو وجهة نظرهم حول أهداف البرامج ومستوى تقييمها، لكن مسئولية تصميم إجراءات التقييم للمنظمة يجب أن لا تكون بيد هؤلاء المديرين بل بيد أشخاص أو جهات من خارج المنظمة. بالنسبة للمنظمات غير الربحية وضع نظام وإجراءات لتقييم برامجها ونشاطاتها يجب أن يوضع من قبل مؤسسة متخصصة ومرخصة لعمل مثل هذه البرامج.

على أي أساس يمكن أن يتم التقييم؟ يمكن أن يتم التقييم للمنظمة ككل أو تقييم برنامج معين من برامج المنظمة المختلفة. باستخدام أسلوبين الأول أسلوب المقارنة الإحصائية والأسلوب الثاني التقييم الموضوعية. معظم المنظمات تستخدم الأسلوبين معاً في عملية التقييم. من المهم عند تصميم إجراءات ونظام التقييم أن يتم استخدام الأسلوبين معاً ويؤخذ في الاعتبار وجهة النظر الداخلية والخارجية للمنظمة.

**في العالم المثالي آلية تقييم البرامج في المنظمة يجب أن تكون واضحة ودقيقة قبل أن يبدأ العمل في البرنامج،**

**يجب أن تضع الإدارة أهداف واضحة للبرامج متفق عليها من الجميع،**

**يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس إحصائياً، وخلال تنفيذ البرنامج تجمع المعلومات عن مستوى أداء التنفيذ، ويعمل التقييم بهدوء وبنزاهة من قبل أشخاص يملكون المعرفة والخبرة المطلوبة،**

**ويتمتعون بالحياد التام والنزاهة بحيث لا يكون لهم أية مصالح خاصة من نتيجة التقييم. ويستخدمون معلومات برامج**

**مماثلة لتقييم برامج المنظمة. في الحقيقة في المنظمات غير الربحية هناك انحراف عن هذه الآلية المثالية للتقييم**

**تقريباً على كل المستويات بينما كل البرامج تبدأ بتحديد أهدافها إلا أن أغلب هذه الأهداف غير واضحة وليس من**

**السهل وضع أهداف كمية قابلة للقياس، وليست كل أهدافها مقبولة من جميع أصحاب العلاقة من المتبرعين**

**والمستفيدين والعاملين في تلك المنظمات.**



## الفصل الثامن

### المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ومستقبلها

#### الجمعيات والمؤسسات الخيرية :

المجتمع العربي السعودي المسلم بطبيعته وتركيبته الثقافية والاجتماعية والدينية محباً لعمل الخير وتقديم التبرعات والصدقات من زكاة أموالهم أو ما تجود به أنفسهم لمساعدة المساكين والفقراء وأبناء السبيل ولعمارة المساجد ولتعليم وتدريب القرآن وعلوم الدين بشكل عام، لهذا فتحت الأربطة في المنطقة الغربية من المملكة لاستقبال العجزة وكبار السن والأيتام والأرامل. وكذلك لإيواء الحجاج من البلدان الإسلامية الأخرى. وفي بقية مناطق المملكة نجد كثيراً من الموسرين يوصون بجزء من أموالهم بعد وفاتهم كوقف يصرف منه على عمارة بيوت الله وعلى الفقراء والمحتاجين وأوجه الخير المختلفة.

ولقد أنشئت عدة أنواع من الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المملكة منها: الجمعيات الخيرية التي تنشأ بناء على تقديم طلب لوزير العمل والشئون الاجتماعية من عدد لا يقل عن عشرين شخصاً، وتتلقى الدعم المالي من وزارة العمل والشئون الاجتماعية، والمؤسسات الخيرية الخاصة والتي تنشأ من قبل فرد أو مجموعة أفراد أو من شخص أو مجموعة أشخاص معنوية ولا تتلقى الدعم المالي من وزارة العمل والشئون الاجتماعية.

#### أولاً : الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية

##### الإطار النظامي والقانوني الذي يحكم إنشاء وحل الجمعيات الخيرية في المملكة :

تضطلع وزارة العمل والشئون الاجتماعية بمسئولية تنظيم الجهود الأهلية وتنظيم أعمال البر والخير، وقد أقر في عام 1384هـ نظاماً يعرف باسم (نظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية الأهلية)، ثم صدرت لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بقرار مجلس الوزراء رقم (107) وتاريخ 1410/5/25هـ. وأبرز ما ورد في اللائحة ما يلي :

**1- المواد التي تنظم إنشاء الجمعيات الخيرية، وتحديد هدفها، ونظامها الأساسي:** نصت على أن إنشاء الجمعية يتم بناء على تقديم طلب إلى وزير العمل والشئون الاجتماعية من عدد لا يقل عن عشرين شخصاً يكونون سعودي الجنسية كاملي الأهلية، لم يصدر حكم بإدانة أي منهم في جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره ويحددون في طلبهم أهداف الجمعية ومكانها وطرق تمويلها، وبعد صدور ترخيصها تعقد الجمعية أول اجتماع لها يتم خلاله انتخاب مجلس إدارة من المؤسسين لا يقل عدده عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر، ويحدد هدف الجمعية الخيرية بتقديم الخدمات الاجتماعية والإنسانية نقداً أو عيناً أو تقديم خدمات ونشاطات تعليمية أو تدريبية أو ثقافية أو صحية دون أن يكون هدفها تحقيق الربح المادي، ويحظر على الجمعية تجاوز أهدافها المحددة أو الدخول في مضاربات مالية.

##### 2- التنظيم الإداري والمالي للجمعيات الخيرية: حيث أكدت أن تتكون الجمعية من الهيئات التالية:

###### -الجمعية العمومية.

###### -مجلس الإدارة.

###### -اللجان الدائمة التي تشكلها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة على أن يحدد اختصاص كل لجنة القرار الصادر بتشكيلها

وحددت مواعيد ومكان اجتماعات الجمعية العمومية وكيفية شروط انعقادها وصحة قراراتها وتبلغ وزارة العمل والشئون الاجتماعية بكل اجتماع للجمعية العمومية وجدول الأعمال ويحضر مندوب منها وتزود بصورة من قراراتها.

كما أوضحت اللائحة أن اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم من قبل الجمعية العمومية بطريقة الاقتراع السري وبحضور مندوب من وزارة العمل والشئون الاجتماعية للتأكد من سلامة ونزاهة عملية الانتخابات. وتكون مدة المجلس أربع سنوات كحد أقصى وبحق للوزارة بقرار مسبب إلغاء نتيجة الانتخاب خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ إبلاغها بالنتيجة.

**3- حل الجمعيات :** أما في حالة حل الجمعية فقد أوضحت اللائحة أنه يجوز حل الجمعية حلاً اختيارياً بقرار من الجمعية العمومية طبقاً للقواعد التي يحددها النظام الأساسي للجمعية، ويجوز بقرار من وزير العمل والشئون الاجتماعية حل الجمعية في الحالات التالية :

- 1- إذا قل عدد أعضائها عن عشرين شخصاً.
- 2- إذا خرجت عن أهدافها أو ارتكبت مخالفة جسيمة لنظامها الأساسي.
- 3- إذا أصبحت عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها المالية.
- 4- إذا تصرفت في أموالها في غير الأوجه المحددة لها.
- 5- إذا خالفت النظام العام أو الآداب العام أو التقاليد المرعية في المملكة.
- 6- إذا أخلت بالأحكام المبينة في لائحة الجمعيات الخيرية.

### **ويحق لوزير العمل والشئون الاجتماعية بدلاً من حل الجمعية تعيين مجلس إدارة مؤقت لفترة واحدة**

يتولى مهام مجلس الإدارة إذا كان ذلك يخدم المصلحة العامة ويحقق أهداف الجمعية. ولا يجوز للقائمين على شئون الجمعية التي صدر قرار بحلها أن يتصرفوا في أموالها أو مستنداتها.

### **عمل وأنشطة الجمعيات الخيرية :**

تعمل الجمعيات الخيرية بعدة مجالات ونشاطات منها: رعاية الأئمة والطفولة، ورعاية المسنين، ومكافحة الأمية بين المواطنين، وتقديم الخدمات الصحية على المستويين الوقائي والعلاجي، وتقديم المساعدات المختلفة والطائرة للأسر المحتاجة، ورعاية العجزة والمعاقين، ورعاية الأيتام وإنشاء وتحسين المساكن، والغيابة بالمرافقة، وبرنامج تقديم المساعدات العامة، والجماعات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم، والمكاتب التعاونية للدعوة وتوعية الجاليات، ولجان مساعدة السجناء المعسرین، ولجان أصدقاء المرضى، وإعداد وتأهيل السيدات والفتيات وتدريبهن

### **على الأعمال التالية :**

الخطابة والتطريز والتفصيل، الكتابة على الكمبيوتر، الأشغال اليدوية، تعليم اللغات وتدريب الطالبات خلال العطلات الصيفية.

### **القيمة الاقتصادية للجمعيات الخيرية ومصادر دخلها :**

تتسم الدراسات حول القيمة الاقتصادية للمؤسسات والجمعيات الخيرية في المملكة بالندرة، حيث لا تتوفر بيانات عن القيمة الاقتصادية لهذه الجمعيات، وبناء على ذلك فهي لا تدخل ضمن الناتج الوطني وبيانات الدخل الرئيسية للدولة كما هو الحال في الكثير من الدول المتقدمة.

إذا نظرنا إلى موارد الدخل نجد أن الزكاة والعائدات ومن الأوقاف (التي اهتمت بتنظيمها حكومة المملكة وسوف نتطرق بشيء من التفصيل في الجزء الخاص بها) تعتبر مصدراً رئيساً للدخل في هذه المؤسسات والجمعيات وخصوصاً في المملكة العربية السعودية حيث تعتبر هذه الجمعيات في المجتمع كقناة وصل بين المزمكي ومتلقي الزكاة سواء كان فرداً أو أسرة أو جمعية أو مؤسسة. وقد اكتسبت هذه الجمعيات خبرة في طريقة جمع التبرعات من الزكاة.

والى جانب أموال الزكاة والأوقاف هناك الدعم الحكومي المقرر من وزارة العمل والشئون الاجتماعية لكل جمعية مسجلة لديها **والذي بلغ مجموعة في عام 1422هـ في حدود (8851.800) ريال**. هذا بالإضافة إلى اشتراكات الأعضاء السنوية وتبرعاتهم تعتبر مصدراً آخر لتمويل الجمعيات الخيرية على ما يسود هذا المصدر من تذبذب وعدم استمرارية تسديدها.

### الأوقاف في معس كمصدر من مصادر دعم الجمعيات الخيرية :

**منذ قيام الدولة السعودية الثالثة في العصر الحديث وهي تدرك مكانة الأوقاف وأهمية العناية بها**. فقد رتب الملك عبد العزيز رحمه الله الأوقاف واهتم بها منذ بداية حكمه. حيث كان يوكل إلى القاضي الإشراف على الأوقاف في البلدة أو المنطقة التي يتولى القضاء فيها، وذلك في معظم مناطق المملكة التي يوجد فيها القليل من الأوقاف. **أما في منطقة الحجاز وخصوصاً في مكة، والمدينة المنورة** والتي يوجد فيها الحرمان الشريفان والكثير من الأوقاف الإسلامية التي تعود لقرون قديمة فقد كان لها تنظيماً جرى العمل به إبان الحكم العثماني حتى أعاد الملك عبد العزيز تنظيم الأوقاف في الحجاز فأمر بإنشاء إدارة للأوقاف بمكة المكرمة وأخرى بالمدينة المنورة وجدة.

**ولقد حرصت الحكومة السعودية على تنظيم إدارة الأوقاف والمحافظة عليها من التعدي أو الإهمال أو التلاعب في عائداتها طبقاً لقرار مجلس الشورى رقم 29 وتاريخ 1350/3/2هـ وذلك بإثبات الأوقاف**، وتدوينها في سجل خاص مع تدوين أرقامها وتواريخ سجلتها ومواقعها وصفحتها في سجلات المحكمة الشرعية الداخلة في نطاقها والتصديق عليها من المحكمة ومديرية الأوقاف وتسهيل مهمة القائمين على هذه الأوقاف. كما أصدر المجلس أيضاً قراراً تضمن شروط الراغبين في إيقاف ممتلكاتهم من الرعايا الأجانب وطرق صرف إيراداتها ومعالجة قضايا الأوقاف في المحاكم مع تحديد ضوابط شراء بدل الوقف. واستمر العمل بهذه الأنظمة حتى أنشئت وزارة للحج والأوقاف في عام 1381هـ التي تولت شئون الأوقاف.

**في عام 1414هـ تم فصل قطاع الأوقاف من وزارة الحج والأوقاف وضم إلى وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد التي أنشئت في عام 1414هـ في عهد خادم الحرمين الشريفين حفظه الله**. وبذلك أصبحت الوزارة هي المعنية بوضع وتنفيذ سياسة الدولة في مجال الأوقاف في المملكة والتخطيط لتنظيم وإدارة وتنمية واستثمار وتطوير الأوقاف بشكل عام في المملكة، وبناء على ذلك أصبحت الأوقاف تشكل أحد القطاعات الرئيسية لتلك الوزارة ممثلة في وكالة الوزارة لشئون الأوقاف تتكون من عدة إدارات عامة هي: الإدارة العامة للاستثمار، والإدارة العامة للشئون الخيرية، والإدارة العامة للمكاتب، إدارة الشئون المالية والإدارية لجلال الأوقاف، والإدارة العامة لشئون المكاتب، والإدارة العامة للقضايا والاستشارات.

**يرتبط بوكالة الوزارة لشئون الأوقاف كل من :**

**الأمانة العامة لمجلس الأوقاف الأعلى :**

وتتكون مهماتها من دراسة المعاملات المعروضة على مجلس الأوقاف الأعلى، تقديم الرأي ووجهة النظر حولها من الناحية الشرعية والنظامية بالتنسيق مع الإدارات المهنية بالوكالة.

**والأمانة العامة لمجلس رعاية شئون الأربطة :**

وتكون مهماتها من دراسة المعاملات المعروضة على مجلس رعاية شئون الأربطة، وتقديم الرأي ووجهة النظر حولها من الناحية الشرعية والنظامية بالتنسيق مع الإدارات المعنية بالوكالة.

## التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في المملكة :

1. عدم وجود إطار عام للأهداف والذي يمكن أن تضع على ضوئه كل جمعية أهدافها وبرامجها
2. عدم وجود خطط شاملة عن نشاط كل جمعية وتنسيق تلك الخطط مع الجمعيات الخيرية الأخرى في المدينة أو المنطقة الواحدة منعاً للازدواجية في البرامج والأنشطة التي تقدمها تلك الجمعيات.
3. عدم شمولية وكفاية التقارير السنوية التي توضح نتائج أعمال تلك الجمعيات.
4. لا توجد أي معايير للتوظيف في تلك الجمعيات، مما ترب عليه التحاق بعض الكفاءات غير المتخصصة والمؤهلة.
5. توجد ازدواجية في نوعية البرامج والخدمات التي تقدمها الجمعيات الخيرية في مدينة أو منطقة واحدة، مما أدى إلى استفادة الفرد أو الأسرة عن نفس الخدمات من أكثر من جمعية.
6. تعاني العديد من هذه الجمعيات من نقص التمويل مقارنة بضخامة وزيادة مسؤولياتها الخيرية من البرامج والأنشطة التي تقدمها وكبر حجم عدد المستفيدين منها مما يتطلب أحياناً أن يكون لها ميزانيات كبيرة جداً.
7. تفتقر معظم الجمعيات الخيرية إلى القيادات والكفاءات الإدارية المؤهلين تأهيلاً كافياً لقيادة وإدارة العمل الخيري ما يحد من نشاط تلك الجمعيات من ناحية عدد البرامج والمجالات التي تقدمها ونوعيتها.
8. مشاكل تتعلق بنظم المعلومات. فعلى الرغم من أن لائحة تنظيم الجمعيات والمؤسسات الخيرية تتطلب وجود لوائح وأنظمة مالية وإدارية، إلا أن معظم الجمعيات الخيرية تعاني من عدم وجود لوائح وأنظمة واضحة وحديثة ويعاد فيها النظر بشكل مستمر لتحديثها وفقاً للظروف والمتغيرات الجديدة مما جعل معظم هذه الجمعيات تعاني من الجمود وعدم المرونة في كثير من أنظمتها ولوائحها.
9. مشاكل تنظيمية وإجرائية تتعلق بعدم وضوح اختصاصات الإدارات بمعظم الجمعيات مما يساعد في تشتت المسؤولية وصعوبة الرقابة ومن ثم المساءلة الإدارية، وعدم تقسيم العمل فيها إلى لجان متخصصة بجزئية من العمل تكون مسؤولة عن إنجازه وعدم تشكيل لجانفرعية من أعضاء مجلس الإدارة يمكن أن تساهم بشكل فعال في تسيير نشاطات الجمعية وتحقيق الكفاءة والفاعلية الإدارية في أدائها مما أدى إلى انفراد عضو أو عدد محدود من الأعضاء بالسيطرة على إدارة دفة الأمور بالجمعية.
10. عدم توافر سجلات حسابات وميزانية منظمة، وتوافر معايير اقتصادية واجتماعية لقياس أداء هذه المنظمات.
11. تعاني معظم الجمعيات الخيرية من قلة التطوع وخصوصاً تلك التي لا تربط بتوجهات دينية سواء على مستوى مجلس الإدارة أو العمل التنفيذي.

## الحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية وتحسين كفاءتها وفعاليتها :

للحد من التحديات والصعوبات التي تواجه الجمعيات الخيرية وتحسين من مستوى كفاءتها وفعاليتها يمكن الأخذ بالتوصيات التالية :

- (1) أن تساعد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية جميع الجمعيات الخيرية في بناء هيكلها التنظيمية وتحديث لوائحها وأنظمة المعلومات بما يساعد على توفير بيانات حديثة وصحيحة ودقيقة بما يرفع من كفاءة عمليات التخطيط ورسم السياسات والتنفيذ والتقييم والرقابة.
- (2) التركيز على ضرورة التزام مجالس إدارة الجمعيات بتشكيل اللجان الفرعية المعاونة للمجلس.
- (3) ضرورة مراعاة العدالة في توزيع الإعانات الحكومية ويمكن استخدام معيار المستفيدين كأساس للتوزيع.
- (4) ضرورة استعانة الجمعيات بالخبرات المتخصصة في مجالات النشاط الاجتماعي والخيري.
- (5) الاهتمام بعقد الندوات وبرامج التدريب الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين في إدارة تلك الجمعيات بالتعاون مع الجهات التعليمية والتدريبية المختصة لإكسابهم المعارف والمهارات الإدارية اللازمة.
- (6) حث الجمعيات على نشر نتائج أعمالها ونشاطاتها في المجتمع المحلي التي تعمل به مرفقاً به كل المعلومات التوضيحية للأنشطة.
- (7) الاهتمام بنظم العلاقات العامة والإعلام الكافي داخل المجتمع المحلي عن نشاطات الجمعية لتقوية ودعم الرابطة الخارجية بين الجمعية والعالم الخارجي.
- (8) الأخذ بفكرة إنشاء لجنة مشتركة تمثل فيها تلك الجمعيات العاملة في قطاع جغرافي واحد تكون مهمتها تحقيق التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات منعاً للازدواج في أداء الخدمة وفتح آفاق لمجالات النشاط.
- (9) إلزام الجمعيات بضرورة إعادة النظر في لوائحها النظامية كل 5 خمس سنوات لتحديثها وتطويرها.
- (10) ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل الذي يراعي إمكانيات كل جمعية ومتطلبات المجتمع التي تخدمه.
- (11) شرح رسالة الجمعية لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها.
- (12) الاهتمام بإقامة أنشطة وبرامج إنتاجية يمكن أن توفر للجمعية مصدراً دائماً للدخل.
- (13) العمل على إنشاء نظم معلومات وتوثيق بما يساعد المسؤولين على الحصول على معلومات صحيحة.
- (14) الاهتمام بعمل دراسات الاحتياجات التي تقوم على مشاركة أفراد المجتمع.
- (15) تنظيم وتطوير النظام المالي في الجمعيات ودعمه فنياً ومهنياً حتى يمكن عمل أدلة وقوائم مالية وسجلات للأصول بشكل ملائم.

(16) يجب على وزارة العمل والشؤون الاجتماعية عند إصدار الترخيص للجمعية التأكد من أن مواردها سوف تحقق لها الاستمرارية في تأدية دورها.

وتتعدد الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تعمل بالمجالات الخيرية المختلفة والتي سبق وأن حصلت على موافقة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لممارسة العمل في مجالها لتسهم في مقابلة احتياجات فئات معينة من المجتمع، كما يكون لها دور فاعل بتنمية المجتمعات المحلية مما يؤدي بدوره إلى تحقيق التغيير المطلوب بالمجتمع لذلك فهي لديها سرعة الاستجابة في مواجهة الأزمات والكوارث أو مقابلة المشكلات الناتجة عن الظواهر الاجتماعية الجديدة في المجتمع بالسرعة والكفاءة المطلوبة،

علماً أنها غالباً ما تتبنى حلولاً واقعية ومداخل مناسبة للعمل بحكم أنها تضم جماعات من المجتمع نفسه، مما يتيح الأخذ بالاعتبار القيم والمعايير المجتمعية المقبولة من المجتمع والتي تتناسب مع مبادئه بشكل أكبر. وفي ضوء كل هذه الأمور لا يمكن أن ينكر أهمية دور هذه الجمعيات والمؤسسات التي تحقق العديد من الأهداف عن طريق التمويل الذاتي وبدعم محدود من وزارة العمل والشئون الاجتماعية، وهي في النهاية تعبر عن رغبة صادقة وأكيدة من قبل جماعات في المجتمع يشعرون بالانتماء والحب لهذا المجتمع لتقديم يد المساعدة لمن لقد أصبح العمل الاجتماعي في العالم المتحضر والناهض وخاصة من خلال المنظمات غير الربحية (غير الحكومية)، عملاً تنموياً في المقام الأول. وربما يكون الوقت قد حان لفصل نشاط الشئون الاجتماعية عن العمل وذلك بأن تنشأ وزارة باسم وزارة التنمية الاجتماعية، ترعى العمل الاجتماعي وتنميه بدلاً من أن تراقبه أو تقديه وتتولى دعمه بالمعلومات والتدريب وتقدم له المعونة العلمية والفنية والإدارية والمالية بدلاً من أن تفرض عليه الوصاية وتعوق حركته.

نماذج من الجمعيات الخيرية المنظمة تنظيمياً إدارياً حديثاً :

### 1- جمعية الأطفال المعاقين :

تأسست جمعية الأطفال المعاقين بمدينة الرياض في عام 1403هـ ذات تنظيم مستمر لمدة غير محددة لها شخصيتها الاعتبارية طبقاً لأحكام لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية.

#### أهداف الجمعية :

تهدف الجمعية إلى تحقيق وتقديم خدمات الرعاية المتخصصة المجانية للأطفال المعاقين من سن الولادة إلى سن 12 الثانية عشرة من خلال الأهداف التالية :

❖ تقديم الخدمات المتخصصة والتميزة للأطفال المعوقين.

❖ القيام بدور فاعل في تثقيف المجتمع وتوعيته بقضية الإعاقة وأسبابها وطرق الوقاية منها.

❖ المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجالات إعاقة الأطفال.

كما تهدف الجمعية لتوفير قاعدة معلومات متخصصة عن الإعاقة والمعوقين في المملكة، والتعاون مع المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية فيما يتعلق بالأطفال المعوقين وتطوير خدماتهم.

### برامج الجمعية وجهازها الإداري وفروعها

#### برامج الرعاية بالجمعية :

##### 1- الخدمات العلاجية :

تقدم الفحص الطبي العام والفحص الطبي العصبي للأطفال المحالين لتشخيص حالتهم وتحديد نوع الإعاقة وحجمها وتخطيط الفحوصات المخبرية والإشعاعية بالتعاون مع كليات المستشفيات الجامعية بالمملكة.

##### 2- لخدمات التعليمية :

تقدم الجمعية خدمات تعليمية للأطفال المعوقين حسب مراحل حياتهم المختلفة ونوعية الإعاقة التي يعانون منها.

##### 3- الخدمات الاجتماعية :

يقوم القسم بإعداد دراسة اجتماعية شاملة لأسرة الطفل وإيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية التي تعاني منها.

##### 4- الخدمات النفسية :

يقوم الأخصائيون النفسيون بالوحدة بتقييم الأطفال وتحديد مستوى الذكاء لديهم لتحديد مستواهم التعليمي.

## الجهاز الإداري للجمعية :

### 1- مجلس إدارة الجمعية :

تدار الجمعية بواسطة مجلس إدارة يضم في عضويته أحد عشر عضواً يتم انتخابهم عن طريق اقتراع الجمعية العمومية كل ثلاث سنوات حسب نظام الجمعية.

#### \* اللجنة المالية :

وتتلخص مهامها في دراسة وتقييم سبل وتنمية موارد وموجودات الجمعية وتقديم المشورة والتوصية لمجلس إدارة الجمعية بما يكفل تحقيق أكبر عائد ممكن في ظل سياسة استثمارية محافظة، ومتابعة التنفيذ، ووضع ضوابط ومعايير للمتابعة المالية والاستثمار والمراقبة المحاسبية ويعمل أحد أعضاء هذه اللجنة متطوعاً كمشرف مالي بالجمعية ويتولى مسؤوليات المتابعة والإشراف المباشر على الشؤون المالية.

#### \* لجنة المشاريع :

تتولى دراسة ومتابعة تنفيذ المشروعات الإنشائية الخاصة بالجمعية.

#### \* لجنة الرعاية :

مسؤولة عن إعداد ومتابعة وتنفيذ البرنامج التأهيلي للجمعية والتصدي لمعوقات دمج الأطفال المعاقين في المجتمع.

#### \* لجنة الجائزة :

تشرف على جائزة الجمعية بفرعيها - جائزة الجمعية للخدمة الإنسانية وجائزة الجمعية للبحث العلمي.

#### \* اللجنة الإعلامية :

تقوم هذه اللجنة بتصميم وتنفيذ الإستراتيجية الإعلامية للجمعية.

#### \* لجنة صندوق الخدمات الاجتماعية :

تقوم بدراسة حالات الأطفال المنتسبين للجمعية الذين يحتاجون لمساعدات خاصة لظروف اجتماعية.

#### \* اللجنة الإدارية :

تقوم لجنة الإدارة بدراسة وإقرار واقتراح أفضل السبل لتطوير الأداء الإداري بالجمعية.

#### \* أمانة مسابقة الأمير سلطان بن سلمان لحفظ القرآن الكريم :

في إطار سعي الجمعية لدمج الأطفال المعاقين في المجتمع، تبنت فكرة إقامة مسابقة سنوية على مستوى المملكة لحفظ القرآن الكريم للأطفال المعوقين. وتشرف هذه الأمانة على تنفيذها ومتابعة خطوات تنظيمها.

### 2- إدارة الجمعية : تتولى إدارة الجمعية القيام بالعديد من المهام منها :

1- الإشراف على جميع أعمال المراكز التابعة للجمعية ونشاطاتها.

2- الإشراف والمتابعة لمراحل العمل في مشروعات الجمعية الجديدة.

3- الإعداد والتنسيق لاجتماعات مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه.

4- تنفيذ القرارات والتوصيات الصادرة عن مجلس الإدارة.

5- التنسيق بين لجان المجلس المختلفة ورفع توصياتها لمجلس الإدارة.

6- التنسيق مع كل الجهات الحكومية ذات العلاقة في كل ما يتعلق بتمثيل الجمعية ومراكزها المختلفة.

7- العمل على توفير الدعم المادي والمعنوي لأنشطة الجمعية ومشروعاتها.

## فروع الجمعية :

1- أنشأت الجمعية خمسة مراكز للأطفال المعاقين هي:

مركز الأطفال المعاقين في الرياض وهو أول مشاريع الجمعية وأكبرها.

2- مركز الأمير سلمان لأبحاث الإعاقة:

تم اعتماد المركز كأحد فروع الجمعية ذو شخصية معنوية بموجب موافقة وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.

## أهداف المركز :

يسعى المركز إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- العناية بالأبحاث العلمية وتشجيعها في مجالات الإعاقة لدى الأطفال.

2- الاستفادة محلياً من نتائج الأبحاث والدراسات التطبيقية المعدة لتطوير طرق رعاية المعوقين عربياً ودولياً، وتشجيع تبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال.

3- إثراء المعرفة من خلال إقامة المؤتمرات والندوات وحلقات البحث والدورات التدريبية بمجالات الإعاقة والمشاركة فيها

4- التواصل مع المؤسسات الحكومية والأهلية والمراكز المتخصصة والجامعات على المستويين المحلي والدولي لتشجيع التعاون والعمل المشترك في مجال الإعاقة.

5- إيجاد قنوات تخطيط مركزية لتطوير الرعاية الطبية والتعليمية لجمعية الأطفال المعوقين وتحديث برامجها بصفة مستمرة.

## إدارة المركز :

رئيس المركز : يرأس المجلس صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبد العزيز آل سعود "الرئيس الأعلى للمركز".

## مجلس الأمناء :

يدير المركز مجلس أمناء أعضاءه من المتطوعين المعروفين من ذوي الخبرة العلمية والعملية والإدارية. ويعتبر السلطة العليا المهيمنة بالإشراف الفني والإداري على المركز، وهو الجهة المسئولة عن وضع خطط التقويم والتطوير واعتماد التقارير المالية والفنية وإقرار خطط البحوث وتحديد أولوياتها.

## ثانياً : المؤسسات الخيرية الخاصة في المملكة :

نصت لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء رقم (107) وتاريخ 1410/6/25هـ

والقواعد التنفيذية للائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة بقرار

## وزير العمل والشؤون الاجتماعية رقم (760) وتاريخ 1412/1/30هـ على

جواز تكوين مؤسسات خيرية خاصة لغرض غير الحصول على ربح مالي تقتصر منفعتها على أفراد أوجهات معينة، أو تنحصر عضويتها في أشخاص معينين وذلك وفق نظامها. وتنشأ المؤسسة الخيرية الخاصة من قبل فرد أو مجموعة أفراد أو من شخص أو عدة أشخاص معنوية وفقاً للائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية وقواعدها التنفيذية والقرارات والتعليمات الصادرة بمقتضاها، والتي حددت شروط إنشائها وتسجيلها وسبل مزاوله وإدارة أنشطتها ووسائل الرقابة على أعمالها ومواردها وكيفية التصرف فيها.



### ثالثاً : **المؤسسات الخيرية الصادرة بموجب مرسوم ملكي :**

هناك العديد من المؤسسات الخيرية في المملكة والصادرة بموجب مرسوم ملكي أنشأتها عائلات أو أفراد معينين تحمل أسماءهم أو أسماء مورثيهم الذين رصدوا لها رأس المال اللازم ووضعوا نظامها الأساسي الذي يحدد فيه أهدافها الرئيسية ومجالات نشاطاتها ورأس مالها ومصادر تمويلها ومجلس إدارتها الذي يتكون أعضاؤه غالباً من أبناء العائلة المؤسسة أو من يرشحون لعضوية المجلس.

### نماذج من المؤسسات الخيرية الصادرة بمرسوم ملكي :

#### 1- **مؤسسة الملك فيصل الخيرية :**

أنشئت **مؤسسة الملك فيصل الخيرية** بموجب الأمر الملكي الكريم أ-134 في 1396/5/19هـ بمبادرة من أبناء الملك فيصل رحمه الله، ودعم وتأييد الملك خالد رحمه الله، وخادم الحرمين الشريفين حفظه الله. والمؤسسة ذات شخصية اعتبارية مستقلة مقرها مدينة الرياض، ولها نظام أساسي يحدد أهدافها وإدارتها ومواردها المالية والوجه التي تنفق فيها هذه الموارد، ولها مجلس أمناء يقوم بإدارة شؤونها ورسم سياستها العامة وتحديد استثماراتها وأوجه صرف مواردها.

**وتقوم بالوظيفة التشريعية والرقابية لها جمعية عامة تتكون من عدد من الأعضاء لا يزيد عن 49 عضواً** من بين أهم اختصاصاتها تعديل النظام الأساسي والتصديق على الحساب الختامي وإقرار مشروع الميزانية، **ويعتبر** خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبد العزيز - حفظه الله - الرئيس الأعلى للمؤسسة.

#### الأهداف :

أهدافها كما نص عليه نظامها الأساسي في تبنى البرامج والمشاريع والإنفاق عليها. وتشمل النشاط التعليمي والعلمي وأوجه البر المختلفة مثل المساجد والمدارس والمعاهد والجامعات ومراكز البحث العلمي والمراكز الإسلامية.

**وتحقق المؤسسة أهدافها من خلال أربعة قطاعات رئيسية هي :**

#### أ) **جائزة الملك فيصل العالمية :**

تعتبر مؤسسة الملك فيصل الخيرية مؤسسة خيرية ذات منظور عالمي، لهذا كان من بين أهم أهدافها وأولوياتها تقدير العاملين لخدمة الإسلام والمسلمين والعلماء الذين أثروا ببحوثهم الرائدة الفكر الإنساني وساهموا في تقدم البشرية، حيث تم إنشاء جائزة الملك فيصل العالمية.

#### أهداف الجائزة :

- 1- العمل على خدمة الإسلام والمسلمين في المجالات الفكرية والعلمية والعملية.
- 2- تحقيق النفع العام للمسلمين في حاضرهم ومستقبلهم والتقدم بهم نحو ميادين الحضارة للمشاركة فيها.
- 3- تأصيل المثل والقيم الإسلامية في الحياة الاجتماعية وإبرازها للعالم.
- 4- الإسهام في تقدم البشرية وإثراء الفكر الإنساني.

### **(ب) مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية :**

مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية أحد أجهزة مؤسسة الملك فيصل الخيرية وله شخصية اعتبارية وميزانية مستقلة. ويرمي إلى خدمة الحضارة الإسلامية ودعم البحوث والدراسات والنشاطات الثقافية والعلمية المختلفة في هذا الميدان، وذلك من خلال الإسهام في إبراز دور الحضارة الإسلامية وما تميزت به على سائر الحضارات الأخرى بما قدمته للبشرية في شتى الميادين.

### **(ج) الهبات والمساهمات والمنح الدراسية :**

تحرص مؤسسة الملك فيصل على إيجاد مشروعات مستدامة للمسلمين التي ترفع من مستواهم، وتساعدهم على إيجاد أعمال ومهن يسترزقون منها مثل المعاهد والمدارس والمشروعات السكنية للطلاب، ودعم برامج الإصلاح الزراعي، وإنشاء دور رعاية الأطفال المعاقين، والمستشفيات والمستوصفات والمراكز الطبية.

### **(د) مدارس الملك فيصل:**

أنشئت مدارس الملك فيصل في عام 1412هـ 1991م بواسطة مؤسسة الملك فيصل الخيرية تخليداً لذكراه

ودعماً للمسيرة التعليمية التي ترعاها حكومة خادم الحرمين الشريفين لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية رائدة لبناء الإنسان بناء متميزاً يغرس في نفسه الإيمان بعقيدته، والولاء لمليكه ووطنه.

### **5- مؤسسة سلطان بن عبد العزيز آل سعود الخيرية :**

أنشئت م سلطان بن عبد العزيز آل سعود الخيرية، برغبة من صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبدالعزيز، كمؤسسة غير ربحية ذات شخصية اعتبارية، ولمدة غير محددة.

### **أهداف المؤسسة :**

- 1- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والتأهيل الشامل للمعوقين والمسنين.
- 2- إيجاد دور للنقاها والتأهيل والتمريض لتقديم خدمات متطورة طبياً وبشرياً وتجهيزياً.
- 3- توعية المعاقين والمسنين لاستخدام وسائل الرعاية المنزلية والاجتماعية، إضافة إلى توعية المواطنين بمظاهر الشيخوخة المبكرة والعجز البدني والعقلي، والعمل على التقليل منها بالوسائل المتاحة.
- 4- تقديم الأجهزة التعويضية للمعاقين والمسنين لمساعدتهم على التكيف مع ظروفهم.
- 5- إجراء الأبحاث في مجال الخدمات الإنسانية وكل ما يتعلق بالإعاقة والشيخوخة المبكرة وأمراضها وأسبابها والحد من أثارها.

### **التنظيم الإداري للمؤسسة :**

**(أ) مجلس الأمناء يعتبر مجلس الأمناء العليا المهيمنة للمؤسسة.**

ويختص برسم سياستها العامة وتحديد مهامها والإشراف على تنفيذها بغية تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها. ويتكون أعضاء مجلس الأمناء من أبناء المؤسس من الذين أكملوا عشرين عاماً من العمر. وفي حالة انتهاء عضوية أي منهم. يعين رئيس مجلس الأمناء بناء على ترشيح مجلس الأمناء، خلفاً له من بين أحفاد المؤسس. وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للحاضرين، وفي حالة التساوي يرجح الجانب الذي فيه رئيس المجلس.

### ولمجلس الأمناء الصلاحيات التالية :

- 1- إصدار اللائحة التنفيذية للمؤسسة.
- 2- قبول الهبات والتبرعات والوصايا أو رفضها وتلقي ريع ما قد يوقف من أموال لإنفاقها على أغراض المؤسسة.
- 3- النظر في التقرير السنوي عن حالة المؤسسة ونشاطها خلال السنة المنتهية.
- 4- إنشاء فروع للمؤسسة خارج مدينة الرياض.
- 5- تعيين أعضاء الهيئة الاستشارية العليا.
- 6- اختيار المحاسب القانوني للمؤسسة.

### (ب) أمين عام المؤسسة :

**يدير شئون المؤسسة أمين عام من أعضاء مجلس الأمناء بقرار من رئيس مجلس الأمناء ويتولى المهام والاختصاصات التالية :**

- 1- الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، التي يقرها مجلس الأمناء، والتأكد من أن المؤسسة تقوم بمهامها نحو تحقيق أهدافها.
- 2- الإشراف على إعداد المعلومات والبيانات الضرورية وجدول أعمال مجلس الأمناء.
- 3- اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتسيير أعمال المؤسسة.
- 4- الإشراف على التحضير للاجتماعات العادية والاستثنائية لمجلس الأمناء، وإجراء عقد الجلسات وصياغة محاضر الاجتماعات وقرارات المجلس.
- 5- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الأمناء.

### (ج) الهيئة الاستشارية العليا :

يكون للمؤسسة هيئة استشارية عليا من الشخصيات ذات الاهتمام بأهداف وأنشطة المؤسسة لا يقل عدد أعضائها عن عشرة يعينون لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويرأس الهيئة رئيس مجلس الأمناء أو نائبه أو من ينوبه، وتختص الهيئة الاستشارية العليا بدراسة أهداف المؤسسة، وتعمل على وضع الإستراتيجيات والخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف ثم ترفع توجيهاتها إلى مجلس الأمناء.

### (د) مدير عام المؤسسة :

يعين بقرار من رئيس مجلس الأمناء مدير عام للمؤسسة يشرف على العمل اليومي في جميع مشاريع المؤسسة.

### (هـ) التنظيم المالي للمؤسسة :

لقد نظم وحدد النظام الأساسي للمؤسسة التنظيم المالي للمؤسسة بحيث تتكون الموارد المالية للمؤسسة من ما يهبه المؤسس أو يوصي به للمؤسسة من أموال نقدية أو عينية، والدخل من بيع وإيجار العقارات التي قدمها المؤسس أو وقفها على المؤسسة، وما يهبه أبناء المؤسس أو أحفاده أو يوصون به للمؤسسة من أموال نقدية وعينية والدخل العائد من إيجارها أو بيعها.

### (و) مشاريع وبرامج المؤسسة :

استطاعت المؤسسة منذ إنشائها وبدعم ورعاية مؤسسها ورئيسها الأعلى صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز أن تترجم أهدافها النبيلة إلى واقع ملموس من خلال إنشاء عدد من المشاريع والبرامج

وتتمثل في المشاريع التالية :

**\* مدينة سلطان للخدمات الإنسانية :**

والمدينة عبارة عن منشأة صحية تأهيلية بسعة 400 سرير، سوف توفر خدمات علاجية شاملة للمرضى المحتاجين الذين يعانون من أمراض الإعاقة المختلفة وتتكون المدينة من أربعة برامج رئيسية هي :

**1- مركز التأهيل الطبي :**

يقدم خدمات تأهيل متقدمة لتأهيل المعاقين ذوي الحالات الحادة على اختلاف أعمارهم ممن يعانون من عجز بدني أو إدراكي أو تشوهات خلقية أو قصور في السلوك.

**2- مركز الاستشفاء والنقاهة:**

يقدم الرعاية الصحية للمرضى من كبار السن الذين يحتاجون لرعاية خاصة عقب خروجهم من عمليات جراحية نتيجة إعاقة شديدة أو مرض.

**3- العيادات الخارجية :**

تهدف إلى توفير الرعاية الصحية الأولية والخدمات العلاجية التخصصية بما في ذلك تشخيص الحالات وعلاجها ومتابعتها في بيئة يتم فيها تلبية احتياجات ومتطلبات المرضى المتعددة أثناء فترة العلاج.

**4- مركز تنمية الطفل :**

يخدم الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة منذ الولادة حتى سن العاشرة من العمر.

**\* مركز سلطان بن عبد العزيز للعلوم والتقنية :**

يعتبر المركز من أهم مشاريع المؤسسة ويقع على الساحل الشرقي في مدينة الخبر، حيث يتم التعليم فيه بطريقة علمية بواسطة الحس واللمس والممارسة الفعلية عن طريق التعليم بواسطة الترفيه.

**أهداف المركز :**

1- توسيع الأفق العلمي والثقافي لزوار المركز في مجالات العموم والتقنية.

2- تبسيط الأفكار والمواضيع العلمية وجعلها شيق وممتعة للجميع.

3- تنمية حب الاستطلاع والقراءة والاستكشاف في المجالات العلمية.

4- مساعدة الزوار على تطوير أساليب التفكير والتحليل العلمي وجعلها أمراً طبيعياً في حياتهم.

5- تنمية إدراك وتقدير الزوار لدور العلوم والتقنية في حياتهم اليومية.

6- ربط معروضات المركز بمناهج التعليم في المملكة.

7- تنظيم معارض مؤقتة في مجالات علمية وتقنية، مثل الكتب العلمية والحاسب الآلي والاتصالات وغيرها.

8- إيصال رسالة المركز إلى سكان المناطق البعيدة نسبياً وذلك بتسيير القوافل العلمية.

**\* برنامج سلطان للاتصالات الطبية والتعليمية :**

يستخدم هذا البرنامج ويطبق تقنيات متطورة للغاية لتقديم خدمات شتى مثل المشاركة في نقل المؤتمرات والندوات

وعقدها وإلقاء المحاضرات عن بعد عبر شبكة الأقمار الصناعية والألياف الزجاجية والمايكرويف الطبي، إضافة إلى

خدمات الطب الاتصالي عن بعد لتشخيص الأمراض، وتقديم خدمات الاستشارات الطبية

## \* البرامج الأكاديمية :

### - برنامج سلطان بن عبد العزيز للتربية الخاصة :

تقوم المؤسسة بدعم المؤسسات العلمية لتقدم برامج أكاديمية معينة، حيث تم إنشاء برنامج أكاديمي متكامل تحت اسم برنامج مؤسسة سلطان بن عبد العزيز آل سعود الخيرية للتربية الخاصة في جامعة الخليج العربي بدولة البحرين في إطار التعاون بين المؤسسة الجامعة.

### \* برنامج سلطان بن عبد العزيز للدراسات العربية والإسلامية:

يعتبر برنامج سلطان بن عبد العزيز للدراسات العربية والإسلامية حصيلة لاتفاقية التعاون التي تم توقيعها بين المؤسسة وجامعة كاليفورنيا بيركلي وهذا البرنامج سوف يدعم مركز دراسات الشرق الأوسط.

ومن برامج المؤسسة لدعم البحث العلمي الموافقة على تمويل بحث عن مرض الخرف بالمملكة العربية السعودية انتشاره والخصائص المرتبطة به.

### رابعاً : المؤسسات والجمعيات الخيرية السعودية التي لها نشاط بالخارج :

لقد أنشئت في المملكة العربية السعودية عدداً من المؤسسات والجمعيات واللجان الخيرية تمارس نشاط خيري غير ربحي خارج المملكة يتمثل في تواجدها في دولة أو أكثر من دول العالم الإسلامي أو في دول أخرى غير إسلامية يتواجد فيها جالية أو أقلية إسلامية من أجل خدمة هذه الجالية ونشر الدعوة الإسلامية في تلك الدول. وهذه المؤسسات والجمعيات واللجان بعضها أنشئ تحت مظلة رابطة العالم الإسلامي وبعضها أنشئ بمبادرة من بعض الدعاة والناشطين إسلامياً لنشر الدعوة والمحافظة على أبناء المسلمين ودعمهم وبعضهم أنشئ من قبل أمير أو أحد الأثرياء وتتركز نشاطات هذه المؤسسات والجمعيات واللجان غالباً في تقديم برامج الإغاثة والإبواء في مناطق العالم الإسلامي المختلفة وفي الدول الأخرى والتي تتعرض للكوارث الطبيعية أو غير الطبيعية.

وقد تعرضت هذه المؤسسات والجمعيات الخيرية الإسلامية لحمات إعلامية عدائية كبيرة وظالمة في الدول والمجتمعات الغربية مشككة بأهدافها ونشاطاتها وبرامجها بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001م متهمه إياها بتمويل وتشجيع الإرهاب، ودعم الأفكار المتطرفة وبيث الكراهية بين الشعوب والمجتمعات الإسلامية والشعوب والمجتمعات الأخرى من غير معتنقي الدين الإسلامي.

## تتلخص أهم مهام الهيئة بما يلي :

- 1- القيام بأعمال الإغاثة والأعمال الخيرية في الخارج.
- 2- جمع التبرعات لمواجهة الكوارث التي تستدعي الإغاثة في الخارج وإيصالها لمستحقيها.
- 3- التعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- 4- جمع المعلومات عن الإغاثة والأعمال الخيرية والمنظمات والهيئات العاملة في الخارج.

## نماذج من المؤسسات الخيرية السعودية التي لها نشاط في الخارج :

**مؤسسة الحرمين الخيرية:** سنعطي نبذة مختصرة عن مؤسسة الحرمين الخيرية كمؤسسة خيرية سعودية رائدة ونموذجية في تقديم العمل الخيري - غير الربحي - في الخارج نظراً لنوع برامجها وأنشطتها وتوسع حضورها وانتشارها الدولي. تأسست أولاً في عام 1408هـ بجهود بعض الدعاة إلى الله، وفعلياً في شهر رجب عام 1412هـ في مدينة الرياض. وتعتبر مؤسسة ذات شخصية اعتبارية مستقلة. ومقرها الرئيسي مدينة الرياض، ويجوز لها أن تفتح فروعاً أو مكاتب داخل المملكة أو خارجها بقرار من مجلس الإدارة أو إغائها أو نقلها في ضوء الحاجة والمصلحة.

مدة المؤسسة غير محدودة وتبقى قائمة تحتفظ بشخصيتها الاعتبارية وتزاول أنشطتها لتحقيق أهدافها إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها،

إلا أنه يجوز حل المؤسسة بموجب قرار يصدر من مجلس إدارتها بالأغلبية المطلقة، مع المصادقة عليه من المشرف العام على المؤسسة وذلك إذا اقتضت الحاجة دمج المؤسسة مع غيرها من الجهات التي تمارس أنشطة مشابهة. لتشكل كيان أكبر قدرة على تحقيق أهدافها أو إذا أصبحت المؤسسة غير قادرة على تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها (نظام المؤسسة الأساسي). وللمؤسسة ستة وأربعين فرع (مكتب) داخل المملكة، وأكثر من ثلاثين فرع (مكتب) خارجي تنتشر في دول العالم المختلفة في قارات آسيا، وأفريقيا وأوروبا، وأمريكا تمارس من خلالها أنشطتها المختلفة.

## الأهداف:

ومن أهم أهدافها ترسيخ العقيدة الصحيحة في قلوب المسلمين والمستمدة من الكتاب والسنة، والمساهمة في نشر العلم الشرعي وتسهيل طلبه في المجتمعات الإسلامية والعلوم العصرية التي تسهم في تطوير البشرية، وشرح الإسلام لغير المسلمين، وبيان سماحته وصلاحيته. وإسهامه في حل المشكلات التي تعاني منها البشرية، والمساعدة إلى إغاثة المسلمين عند نزول الكوارث والنكبات الطبيعية وغير الطبيعية.

ومن أنشطة المؤسسة الرئيسية لتحقيق أهدافها العامة بناء المراكز الإسلامية والمساجد ودعم معاهد الدعاة وكفالة الأيتام وتمويل حلقات تحفيظ القرآن الكريم والدورات الشرعية ومساعدة المعوزين من المرضى من خلال عدداً من المشاريع الحيوية التالية.....

## المشاريع الحيوية منها :

- 1- رسالة الخير : ويقوم المشروع بإرسال الكتيبات والمطويات لأكثر من سعة آلاف مستفيد حول العالم من أبناء المسلمين أو غيرهم التي تشرح لهم الدين الإسلامي.
- 2- بناء المراكز الإسلامية والمساجد : اهتمت المؤسسة منذ إنشائها ببناء وترميم المراكز والمساجد حول العالم.
- 3- مشروع الجسد الواحد : ويهتم بإيواء الأطفال المشردين أو ما يسمى أطفال الشوارع أول هذه المشاريع تمت إقامته في جاكرتا بإندونيسيا.
- 4- الخدمات الطبية : أنشئت المؤسسة لجنة تسمى "لجنة أطباء الحرمين" تقوم بإقامة المخيمات الطبية وحملات التطعيم وإجراء بعض العمليات الجراحية بالتعاون مع الجهات الميدانية المهمة بهذا النشاط داخل المملكة وخارجها.
- 5- توزيع ترجمات القرآن الكريم باللغة الإنجليزية.
- 6- مواقع المؤسسة على الإنترنت : تعتبر مؤسسة الحرمين الخيرية من أولى المؤسسات الإسلامية التي افتتحت موقعاً لها على الإنترنت قبل ست سنوات.
- 7- معاهد إعداد الدعاة : لقد أسست المؤسسة عدداً من المعاهد في عدة دول من أجل تأهيل الدعاة تمهيداً لقيامهم بواجب الدعوة في بلدانهم.
- 8- العناية بمشاريع الداخل. أنشأت المؤسسة لجنة خاصة برعاية المناشط الدعوية والإغاثية والاجتماعية داخل المملكة.
- 9- كفالة الأيتام والدعاة: تقوم لجنة الدعوة والكفالات بالتنسيق مع اللجان المعنية بكفالة أكثر من (7000) يتيم وكفالة ومتابعة قرابة (3000) داعية ومعلم ومحفظ قرآن في عدداً من الدول الإسلامية.
- 10- إغاثة المهلوف : حيث تقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بحملات إغاثة في أوقات نزول المحن والكوارث الطبيعية كالمجاعات والجفاف كما حصل في السودان والحبشة وتشاد.
- 11- المشاريع الموسمية : حيث تشرف لجنة المشاريع الموسمية على المشاريع الموسمية مثل: إفطار صائم حيث تقدم المؤسسة كل سنة مئات الألوف من وجبات الإفطار في معظم الدول الإسلامية وغير الإسلامية لأبناء الجالية الإسلامية خلال شهر رمضان المبارك.
- 12- مشاريع الأوقاف: حرصاً من المؤسسة على تنمية وتنوع مواردها قامت بإنشاء لجنة للأوقاف والاستثمار تعنى ببناء أوقاف خاصة للمؤسسة ويصرف ريعها في مشاريع البر المحة.
- 13- المناشط النسائية : اهتمت المؤسسة بالمرأة المسلمة نظراً لأهمية دورها في التوجيه والتربية فمن خلال هذا المنشط يتم دعوة المرأة وتعليمها وتوعيتها بأمور دينها عن طريق تنظيم محاضرات ودروساً منتظمة في هذا المجال.

## مستقبل المنظمات غير الربحية وإمكانية التغيير :

لقد تمت مناقشة سلسلة من المواضيع المهمة التي تتناول إدارة المنظمات غير الربحية وتطورها التاريخي وأهميتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولكن ما يهم هو مستقبل المنظمات غير الربحية وما هي إمكانيتها قدرتها لمواكبة التغيير الذي يتطلبه طبيعة عملها لكي تستطيع أن تعيش وتستمر في أداء مهمتها ورسالتها التي أنشئت من أجل تحقيقها بكفاءة وفاعلية عالية تستطيع المنظمات غير الربحية التكيف مع متطلبات التغيير ومعالجة جميع مستويات الضغوط التي تواجهها من خلال التغيير التنظيمي، وتحليل مصادر التغيير فيها، وتطبيق المعايير المناسبة لتحقيق نسبة نجاح التغيير المطلوب إحداثه.

## تكيف المنظمات غير الربحية :

مع الوقت هناك تغيرات معتبرة على الصعيد الاقتصادي، تغيرات في نوع الخدمات والمنتجات المنتجة، كيف تم إنتاجها؟ وأين تم ذلك؟ على صعيد المنظمات غير الربحية أيضاً حدثت هناك تغيرات جوهرية خلال العقود الثلاثة الماضية في حجم ونوعية التبرعات التي قدمت للمنظمات غير الربحية، كذلك في نوعية المنظمات غير الربحية التي أصبحت لها أهداف كثيرة ومتعددة وأصبحت أكثر مهنية وتخصص وتخدم نوعيات مختلفة من المستفيدين. وحتى تغيير رسالتها وهدفها الأساسي الذي أسست من أجله لكي تستطيع أن تستمر في تأدية رسالتها. كذلك تواجه المنظمات غير الربحية عوامل وقوى خارجية تتمثل في تغير احتياجات المستفيدين من خدماتها، وكذلك في رغبات وشروط المانحين والمتبرعين والواقفين لها.

## مصادر التغيير :

هناك 3 ثلاثة مصادر رئيسية للتغيير في المنظمات،

- 1) تغيير ناتج من ضغوط داخلية
- 2) وتغيير ناتج من ضغوط في الموارد،
- 3) وتغيير ناتج من ضغوط قوى المحاكاة والتقليد.

وهذه الثلاثة كلها تلعب دوراً في إحداث التغيير في المنظمات غير الربحية. كلما تمت وكبرت المنظمة زادت الضغوط والتوترات، وهذا يؤدي إلى خلق التغيير. الضغوط الداخلية في المنظمات غير الربحية تؤدي إلى التغيير.

إن المديرين في المنظمات غير الربحية يواجهون اليوم وبشكل واضح ومتزايد تحديات وضغوط كبيرة وقوية تتمثل في المنافسة الشديدة بين المنظمات غير الربحية نفسها فيما تقدمه من خدمات وبرامج للمستفيدين من خدماتها والمنافسة بينها وبين المنظمات الخاصة- الربحية،

كما تواجه مشكلة التنافس فيما بينها على .. جمع التبرعات .. وكيفية حفز موظفيها .. والرقابة عليهم والذي أصبح كثير منهم من المهنيين المتخصصين كالأطباء والباحثين الاجتماعيين والعاملين الذين دفعهم للعمل والتطوع في العمل فيها دوافع أيديولوجية، كما تواجه المنظمات غير الربحية مشكلة قدرتها على التكيف مع التغير المستمر في بيئتها الخارجية، ولمواجهة هذه التحديات تلجأ المنظمات غير الربحية إلى محاكاة وتقليد النماذج الإدارية المطبقة في شركات ومؤسسات القطاع الخاص وما هو مطبق في القطاع العام.

تمنياتنا للجميع بالتوفيق والنجاح في الدرين .