

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

MINISTRY OF EDUCATION



لكل المهتمين و المهتمات
بدروس و مراجع الجامعية

هام

مدونة المناهج السعودية eduschool40.blog

إدارة المنظمات غير الربحية

الأسس النظرية وتطبيقاتها
في المملكة العربية السعودية



مفهوم وماهية المنظمات غير الربحية

- هذا القطاع يتكون من مجموعة المنظمات غير الربحية, وهي منظمات ليست حكومية ولا خاصة (تجارية)
- 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.

أهمية المنظمات غير الربحية

- 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 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 الحكومية لدعم أنشطتها وبرامجها المختلفة مما يؤكد دورها الفاعل في مجمل الناتج الاقتصادي القومي.

تعريف المنظمات غير الربحية

- تسمى المنظمات غير الربحية أو المنظمات غير الحكومية أو المنظمات أو الجمعيات الأهلية أو منظمات النفع العام أو المنظمات الخيرية أو التطوعية.
- أحياناً تسمى القطاع الثالث أو القطاع المستقل.
- غالباً ما يطلق على المنظمات غير الربحية اسم الجمعيات والمؤسسات الأهلية تمييزاً لها عن مؤسسات ومنظمات القطاع العام الحكومية ومؤسسات وشركات القطاع الخاص.

تعريف المنظمات غير الربحية

المنظمات التي لا تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة، ولا هي منظمة تهدف إلى تحقيق الربح، بمعنى آخر هي منظمات لا يستفيد منها القائمون على إدارتها من عائد أنشطتها وبرامجها أي منفعة شخصية، بل نشاطاتها وبرامجها موجهة لخدمة هدف عام.

اذن

”هدفها تقديم الخدمة وليس تحقيق الربح“

أغراض أو أهداف المنظمة غير الربحية :

- (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

- المنظمات غير الربحية تشمل مجموعة واسعة من المنظمات التي عادة ما تكون معفاة من الضرائب الحكومية وتقوم بتقديم خدمات ونشاطات تهدف إلى خدمة أفراد خارج أعضاء المنظمة وتدار من قبل مجلس إدارة من المتطوعين لا يدفع لهم مقابل عضويتهم , وهذه المنظمات غالباً ما يتركز عملها في مجال المستشفيات والجامعات والمتاحف والدور الاجتماعية والعيادات الطبية ومراكز تدريب الشباب ودور المسنين والعجزة والمعاقين وغيرهم من المنظمات.



الصفات والمعايير يجب أن تتوفر في المنظمات غير الربحية :

- (1) أن تتوفر للمنظمة شكل رسمي لة سمة الدوام إلى حد ما , وبالتالي فهو يستبعد التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية.
- (2) أن تكون المنظمة غير هادفة إلى الربح , ومن هنا فإن التعريف يستبعد أي منظمة توزع أرباحها على مؤسسيها أو أعضاء مجلس الإدارة .لان الربح وفقاً لهذا المعيار ينبغي أن يتجة - في حالة حدوثه - إلى تطوير فاعلية المنظمة نفسها.
- (3) أن تكون المنظمة غير حكومية , أي غير مرتبطة هيكلياً بالحكومة , لكنها يمكن أن تحصل على دعم أو مساندة من الحكومة (مالية أو فنية).
- (4) أن تكون المنظمة غير حزبية , أي لا ترتبط أساساً بحزب معين , ولا تطور أو تنشر أية دعاية سياسية لأي مرشح لمنصب سياسي أو وظيفة عامة , لكنها قد تنشط سياسياً

السمات التي حددها التشريعات العربية للمنظمات :

- (1) المؤسسات والجمعيات الخيرية السعودية اشترطت أن يكون عدد المؤسسين لا يقل عن عشرين شخصاً.
- (2) أن تهدف الجمعيات لأغراض غير تحقيق الربح المادي وأن لا يكون هدف الجمعية تحقيق أهداف غير مشروعة , مثل مخالفة النظام أو الآداب العامة.
- (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 والثقافي والتعليمي والصحي .



تقسم هـنـسـمان 1987 المنـظـمـات غير الربحية طبقاً لـ

1) مـصـادر دـخـلـها

2) نـظـام الرقابة عليها

• فالمنظمات غير الربحية التي يأتي معظم دخلها من التبرعات تسمى **منظمات تبرعية**



مثل : **جمعية الهلال الأحمر** , **جمعية الصليب الأحمر**

• والمنظمات غير الربحية التي يأتي معظم دخلها من بيع خدماتهم ومنتجاتها لعموم المستفيدين تسمى **منظمات غير ربحية تجارية**



مثل : **المستشفيات** , **الجامعات** , **دور رعاية المسنين**

أوجه التشابه والاختلاف بين المنظمات غير الربحية
والمنظمات الخاصة الربحية و الاجهزة الحكومية :

• هناك تشابه بين المنظمات العاملة في القطاعات الثلاثة , حيث تطبق النظريات والمبادئ الإدارية الحديثة والساندة فهي جميعاً وبدون استثناء تطبق وظائف الإدارة المعروفة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتنسيق وميزانية وأعمال مالية ورقابة , ولكن بنفس الوقت هناك اختلافات واضحة تميز المنظمات غير الربحية عن المنظمات العاملة سواء قطاع عام أو خاص.

أهم الاختلافات بين المنظمات غير الربحية
والمنظمات الخاصة الربحية و الاجهزة الحكومية :

1) المنظمات غير الربحية ليست لها مالك او ملاك , لهذا لن يكون هناك توزيع للعائد أو الارباح الناتجة من عملياتها . المنظمات غير الربحية لا يحق لها قانوناً أن توزع أرباحاً أو جزءاً منها إن تمكنت من تحقيقها , مقارنة ماتستطيع القيام به الشركات الخاصة من توزيع الارباح على مالكيها من المساهمين , و صرف مكافآت لموظفيها.

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 الامن والعدالة بين أفراد المجتمع والعمل

- (3) المنظمات غير الربحية لا تخضع للضرائب فهي معفاة منها عموماً , ما يتيح لها الإنفاق أكثر على أهدافها , خدمه المجتمع مباشرة في موضوع معين .
- (4) تتميز المنظمات غير الربحية عن المنظمات الربحية من ناحية تنظيمها الإداري ونوعية العاملين فيها من حيث تطبيق نظام العمل فيها.
- (5) القطاع العام يمول برامجه من خلال الميزانية العامة التي تحصل على مواردها غالباً من الضرائب ويخلق ثقة المواطن عن طريق ايدولوجية الحكومة, أما المنظمات غير الربحية فتمول خدماتها عن طريق التبرعات وتخلق الثقة فيها عن طريق ايدولوجيتها ومدى إيمان موظفيها والمتبرعين, المنظمات غير الربحية تعمل كمكمله للقطاع العام في تقديم خدمات أو منتجات معينة أو تحل محلة في حالة عدم تمكنة من تقديمها, أن المنظمات غير الربحية تلعب دوراً مهماً كإداة للاستقرار السياسي في المجتمع .

- (6) تتميز المنظمات غير الربحية مقارنة بالمنظمات الحكومية بالمرونة الإدارية حيث الإجراءات الإدارية أقل بيروقراطية وانخفاض تكاليف التشغيل , نظراً لصغر المنظمة وقله عدد الموظفين الرسميين واعتمادها على المتطوعين في احياناً أخرى.
- (7) المنظمات غير الربحية تعتمد بشكل كبير ومهم على ثققتها وسمعتها لتعزيز دورها وجلب أكبر عدد من الداعمين والمتبرعين والمتطوعين لخدمة رسالتها وأهدافها.
- (8) زبائن المنظمات غير الربحية الذين يستفيدون ويستهلكون خدماتها ومنتجاتها ليس بالضرورة هم الذين يدفعون تكاليف وقيمة تلك الخدمات والمنتجات .
- (9) 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 في المجتمع , لذا فمن الغالب أن تجد الدعم والتشجيع من قبل جميع طبقات المجتمع.

نوع المنظمة	مقارنة	مقارنة	مقارنة
منظمة ربحية	تحقيق ربح	تقديم خدمة	منظمة حكومية
الأرباح	يمكن توزيع أرباحها على مالكيها وموظفيها	لا يحق لها قانوناً توزيع أرباح إن تمكنت من تحقيقها	
الضرائب	تخضع للضرائب	لا تخضع للضرائب	
التمويل		تبرعات ومتطوعين	تمويل من الميزانية العامة
المرونة الإدارية		متوفرة	
طبيعة العمل	عمل تعاقدى بمقابل	عمل تطوعي اختياري	

- مفاهيم خاطئة عن دور المنظمات غير الربحية.
- المنظمات غير الربحية لدى بعض الأمم (التطور التاريخي).
- المنظمات غير الربحية في المجتمع الاسلامي .
- المنظمات غير الربحية في المجتمعات الغربية .

٥

المدخل المختلفة لدراسة المنظمات غير الربحية

المدخل
التنموي

المدخل
التاريخي

المدخل
الاقتصادي

المدخل
السياسي

٥

I 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 والمشرقة على نشاطات وبرامج المنظمة .
- 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 .

وظيفة مجلس الإدارة من الناحية النظرية والعملية

• وظيفة المجلس من الناحية النظرية :

توجد بعض الاختلافات الناتجة عن قرار أو نظام تركيب وتشكيل مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ففي هذه الحالة تشكيل المجلس يعتمد على طبيعة عمل المنظمة.

● مجلس الإدارة يبرز دوره كضامن أو حامى للمتبرعين للمنظمة من أن تبرعاتهم لن تستغل لخدمة المصالح الشخصية للمسؤولين الإداريين والتنفيذيين في المنظمة , بل لأغراض وأهداف المنظمة التي من أجلها أنشئت المنظمة.

● مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية يقدم الحماية لأحد عملاء المنظمة وهم المتبرعون , والحماية والضمان للحكومة في حاله تقديم أي مساعدات أو تقرير مخصصات مالية أو عفاءات ضريبية أو جمركية للمنظمة وأن هذه الأموال سوف تنفق للأغراض التي من أجله منحت أو خصصت.

● وظيفة المجلس من الناحية العملية:

- (1) اختيار وتقييم أداء المدير التنفيذي في المنظمة وإنهاء خدماته.
- (2) يحدد ويعيد صياغة مهمة المنظمة, ويضع السياسات للعمل في المنظمة .
- (3) يعد خطة عمل للمنظمة .
- (4) يضع السياسات المالية ويقر الميزانية للمنظمة .
- (5) يساهم 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 للعمل في المنظمة.

● اختيار الرئيس التنفيذي للمنظمة تعد من المهام الرئيسية لمجلس إدارة المنظمة .

● فالرئيس التنفيذي هو يختار ويوظف الموظفين الرئيسيين في المنظمة الذين ينفذون الأعمال اليومية في المنظمة ويتخذ القرار بإنهاء خدماتهم إذا تطلب الأمر ذلك, ويشرف على سير العمل اليومي فيها , لذا فإن سمعه المنظمة وكفاءتها بشكل عام مرتبطة بسمعة وكفاءة مديرها التنفيذي.

• عضو مجلس الإدارة يكون حارساً على مصالح وسمعه المنظمة ويضع مصالحها فوق مصالح الآخرين ومن ضمنها مصالحه الشخصية.

• أعضاء مجلس الإدارة يلعبوا دور الناصح والمرشد للمدير التنفيذي للمنظمة عن طريق تقديم النصح والرأي والمشورة له عندما يطلبها حول مواضيع معينة.

التشابه والاختلاف بين مجلس الإدارة

في المنظمات غير الربحية والمنظمات الربحية (الخاصة)

(1) الاختلافات الرئيسية هي كبر حجم مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية , غالباً ما يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها كبير مقارنة في المنظمات الربحية.

(2) التخطيط في المنظمات غير الربحية غالباً ما يكون قصير الأمد في حين أن في المنظمات الربحية أطول أمداً.

(3) 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 في نفس الوقت.

(4) مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية غالباً ما يتكون من أعضاء من خارج المنظمة أي من غير العاملين أو الموظفين في المنظمة , أما مجلس الإدارة في المنظمات الربحية يتكون من أعضاء من داخل وخارج المنظمة.

إن أعضاء المجلس في المنظمات غير الربحية غير متجانسين وهنا يكثر الاختلاف بينهم حول رسم السياسة العامة للمنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة وبطء 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.

(5) أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات الربحية يمثلون المالك والمستثمر الذي وفر رأس المال للشركة والذي يتوقع منهم أن يحققوا عوائد وأرباح للشركة. أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية يعملون كمتطوعين في أنشطة المنظمة الأخرى وهذا نادراً ما يحدث في المنظمات الخاصة - الربحية.

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.
- أما عدد الاجتماعات التي يجب أن يعقدها المجلس فهذا يتم بناء على حجم المنظمة.
- المنظمات غير الربحية تعتمد بشكل رئيسي على شبكة من العلاقات والاتصالات لإنجاز كثير من الأعمال التي تتعلق بنشاطها.

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

- (1) الثروة (الغنى).
- (2) العمل.
- (3) الحكمة.

تحديات تواجه مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية

- (1) كبر حجم المجلس وعدم التجانس بين أعضائه يجعل العمل في مجلس إدارة المنظمات غير الربحية صعباً وغير مريح .
- (2) المشاكل أو الصعوبات تعود إلى اختلاف المصالح لأعضاء مجلس الإدارة بحث تطغى على قرارات عضو مجلس الإدارة خصوصاً الأعضاء الذين من خارج المنظمة .
- (3) 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 .

تقييم وتحسين أداء وفاعلية مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية

- صعوبة قياس كفاءة وفاعلية المنظمة حتى في المنظمات الربحية.
- وجود هدف عام وغير محدد بدقه.
- وجود عدد من العناصر المتداخلة في قياس الكفاءة والفاعلية ولا يمكن فصلها بسهولة
- وجود عدة عناصر من الممكن أن تستخدم لقياس كفاءة مجلس الإدارة منها على سبيل المثال حجم نمو وتطور المنظمة وقياس عجز الميزانية.

ستة عناصر لقياس كفاءة المجلس :

- (1) فهم محتوى وأهداف المنظمة.
- (2) القدرة على التعلم.
- (3) القدرة على تغذية المجلس.
- (4) التعرف على الصعوبات التي تواجه المنظمة.
- (5) احترام قواعد وإجراءات العمل في المنظمة.
- (6) 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.

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.

• مناقشة بعض المواضيع التي تتطلب نوعاً من السرية والسرعة قد تكون صعبة بحضور جميع أعضاء المجلس ولكنها تتم بفاعلية أكبر عن طريق اللجان المتخصصة.

• كلما كانت اللجنة صغيرة العدد ومتخصصة كان مستوى القرارات التي تصل إليها أفضل مستوى وأسرع.

الفصل الرابع

المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية

المدير التنفيذي للمنظمة

- هو الشخص الذي تقع عليه مسئولية قيادة المنظمة وتوجيه النصح والارشاد لمجلس الادارة وإدارة جميع نشاطات الشركة.
- المنظمات غير الربحية تتطلب أن يكون المدير التنفيذي مؤهل اداريا و لديه مهارات عالية وفعالة لادارة العمل.
- يعد المسئول الأول عن مدى النجاح أو الفشل في تنفيذ نشاطات المنظمة ومن ثم تحقيق رسالتها وأهدافها.
- يطلب من المدير التنفيذي العمل بعقلية وتفكير المستثمر عن طريق الحصول على المنح و الهباتا لمالية.
- المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية مصبوغ بصبغة سياسية.
- سلوك المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية يشابه سلوك المدير العام فالاجهزة الحكومية.

دور ومسئولية المدير التنفيذي

- معرفة المنظمة من الداخل والخارج.
- مساعدة مجلس الادارة في رسم السياسة العامة للمنظمة.
- تأسيس مستوى فعال من نظام الاتصالات.
- الرقابة المالية
- خلق مجلس إدارة قوي.
- خلق وتطوير استراتيجيات سياسية.

مهارت وصفات المدير التنفيذي الفعال

- يسهل ويشجع عملية مناقشة المواضيع داخل مجلس الإدارة.
- اظهر الاحترام والاعتبار لأعضاء مجلس الإدارة.
- تصور التغيير والابداع للمنظمة من خلال العمل مع أعضاء مجلس الإدارة.
- عمل جدول لاجتماعات المجلس.
- العمل على تحسين مستوى انجازات ونتاجية المجلس.
- يزود المجلس بمعلومات مهمة ومفيدة.

تحديات المدير التنفيذي فالمنظمات غير الربحية

- ايجاد الموارد المالية الكافية
- ايضاح المسؤولية بين أعضاء المجلس والمدير التنفيذي للمنظمة.
- تعتمد المنظمات غير الربحية على 3 موارد رئيسية لتمويل أنشطتها:
 - الدعم الحكومي.
 - بيع خدماتها ومنتجاتها فالسوق.
 - التبرع من الأفراد والقطاع الخاص.

الفصل الخامس

الموارد البشرية فالمنظمات غير الربحية



أهمية الموارد البشرية فالمنظمات غير الربحية

- تعتمد المنظمات غير الربحية بشكل مكثف على الموارد البشرية في تنفيذ نشاطاتها.
- هذه المنظمات تنتج منتجات وخدمات صعبة الانتاج والتقويم مما يتطلب وجود موظفين مؤهلين وماهرين. ■
- المنظمات غير الربحية تتطلب وجود نظام اشراف ورقابة إداري فعال.
- المنظمات غير الربحية تحتاج قسم شئون الموظفين لتنفيذ أسس وقواعد التوظيف فيها.

استقطاب وحفز العاملين فالمنظمات غير الربحية

- تعتمد المنظمات غير الربحية على العاملين المؤهلين تأهيلا اداريا وفنياً فكيف يمكن استقطابهم؟ علما بأن الأجور في المنظمات غير الربحية أقل من الأجور فالمنظمات الربحية.
- منح استقلالية و سلطات أكبر للموظفين
- الحصول على اجازات مرضية بمرونة وسهولة
- العمل في بيئة عمل أقل رقابة وإشراف.
- في بعض الحالات يرغب العاملين بالعمل بالمنظمات غير الربحية ايمانا منهم بايدولوجية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- المنظمات غير الربحية نادرا ماتستخدم عقود الحوافز لمكافأة المديرين لذا تعتمد على حفزهم بعوامل أخرى كالايدولوجية و منح المديرين سلطات وصلاحيات تتناسب مع مناصبهم وإعطائهم استقلالية أكبر.

المركزية مقابل اللامركزية

- النظام البيروقراطي الهرمي في التنظيم الإداري للمنظمات غير الربحية يتطلب وضع السلطة داخل المنظمة بشكل هرمي تدريجي.
- كذلك يتم تدفق المعلومات داخل المنظمة بشكل هرمي .
- التسلسل الهرمي في التنظيم يوضح نطاق الإشراف الإداري للمدير.
- التنظيم الهرمي مع اللامركزية في الرقابة والإشراف الإداري يسرع في عملية استجابة المنظمة لما يتطلب منها انجازه.

I

إدارة المتطوعين فالمنظمات غير الربحية

- من مهام المدير في المنظمات غير الربحية استقطاب المتطوعين.
- سببان رئيسيان يدفع الشخص للتطوع للعمل فالمنظمات غير الربحية:
 1. اكتساب خبرة إضافية وتحسين المهارة.
 2. حب عمل الخير ومساعدة الآخرين.

٤

الفصل السادس التمويل والرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية

Click to add subtitle

التمويل بالمنظمات غير الربحية

- تعد عملية تمويل المنظمات غير الربحية من أهم العمليات والمسؤوليات التي تواجه هذه المنظمات والقائمين على إدارتها.
- عملية التمويل لها تأثير ملموس وفعال على قدرة المنظمة في الاستمرار في تأدية دورها وتقديم برامجها وخدماتها.
- كلما توافر التمويل وتعددت مصادره قويت وتوسعت المنظمات غير الربحية في تقديم خدماتها وبرامجها.

مصادر تمويل المنظمات غير الربحية

- رسوم العضوية تشكل مصدرا دائما ومهما.
- رسوم خدماتها والربح من مبيعاتها.
- ما تحصل عليه من استثمارات خاصة.
- الدعم الذي تتلقاه من القطاع العام و الخاص وبعض الأفراد.
- مصادر أخرى كالمنح والعقود من الحكومات المحلية أو الأجنبية أو المنظمات الدولية.

نشاط جمع التبرعات

- جمع التبرعات تعد من الوظائف المهمة لقيادة المنظمة وأحد مصادر تمويلها الرئيسية.
- جمع التبرعات أصبح معقدا وأكثر منافسة علما بأن المنظمات غير الربحية وجدت ليس لهدف جمع التبرعات وانما من أجل تحقيق هدف معين.
- لنجاح عملية جمع التبرعات يجب تحديد الهدف منها مع إعداد خطة عمل فعلية مع أهداف معقولة ووضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

جمع التبرعات وظيفية ادارية

- تعد عملية جمع التبرعات إحدى الوظائف المهمة للإدارة التنفيذية.
- عملية جمع التبرعات تمر بـ 3 مراحل: المرحلة الميدانية:
 - المرحلة الميدانية
 - المرحلة المعيارية
 - المرحلة المتحددة

إدارة عملية جمع التبرعات

- تعتبر عملية جمع التبرعات إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية بالمنظمة.
- حتى تتم عملية جمع التبرعات بكفاءة يجب أن يكون هناك نظام للمعلومات و الاتصالات فعال وجيد.
- كما يجب توافر خطة مفصلة ودقيقة لعملية جمع التبرعات مع هدف واضح.
- عملية التبرعات الناجحة تمر بـ 5 مراحل: التحليل, التخطيط, التنفيذ, الرقابة, والتقييم.

موضوعات مهمة في جمع التبرعات

- عملية جمع التبرعات مهمة جدا لتطوير ونمو واستمرارية المنظمة لهذا يتطلب ذلك جهد جماعي ومشارك في تطوير سياسات وخطط فعالة لجمع التبرعات.
- عند وضع خطة جمع التبرعات يجب توضيح أهمية قيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- يعد موضوع التكلفة الفعلية مهم ورئيسي في عملية جمع التبرعات.
- التبرعات التي تتلقاها المنظمة قد تكون مشروطة أو غير مشروطة.

الحد الأعلى لجهود جمع التبرعات

- جمع التبرعات عادة تتطلب بعض التكاليف التي يجب أن تصرف عليها.
- المشكلة التي تواجه المنظمات غير الربحية هي تحديد المبلغ المطلوب اعتماده للصرف على عملية جمع التبرعات.
- من الممكن أن نبدأ تحليلنا لتكلفة عملية جمع التبرعات والعائد منها عن طريق تحديد كم الحد الأعلى العائد مقابل كم ريال تم صرفه في عملية جمع التبرعات باستخدام نموذج المدخلات والمخرجات.

محددات جمع التبرعات على مستوى الأفراد والشركات

- أحد الأساليب للتعرف على الأفراد والمجموعات المتوقع تبرعهم هو عمل مسح لهم لمعرفة توجهاتهم ورغباتهم.
- هناك أسلوب آخر هو الحصول على قائمة المتبرعين لمنظمات غير ربحية منافسة.
- التبرع من القطاع الخاص مصدر مهم وقيم حيث تتبرع الشركات بجهد ووقت موظفيها للعمل كمتطوعين و أيضا تقدم بعض امكانيات الشركة كالمكاتب أو قاعات الاجتماع. هذا بالإضافة الى التبرعات المالية.
- كثير من الشركات تتبرع للمنظمات غير الربحية التي تعتبر امتداد لنشاطها.
- هناك 3 اعتبارات استراتيجية تؤثر على توجه الشركات الخاصة بتقديم تبرعاتها:
 - توجه تبرعاتها الخيرية لخدمة مصالحها التجارية
 - التدرج في حالة أن تبرعها قد يساعد على تطوير موظفيها.
 - توجه تبرعاتها فيما لاهتمامات مالكي الأسهم أو المؤسسين الرئيسيين.
- وظيفه جمع التبرعات من الوظائف الصعبة والغير مريحة.

العوامل المؤثرة على نشاط جمع التبرعات

- عدم التواصل السريع مع المتبرعين
- حصر عملية جمع التبرعات من قبل المسؤولين فالمنظمة فقط.
- عدم تنظيم حملات منظمة لجمع التبرعات.
- التركيز فقط على الأغنياء والشركات التجارية الكبيرة وإهمال بقية فئات المجتمع.
- تجاهل أو إهمال المتبرعين القدامى.
- إخفاء الحقائق عن المتبرعين وإعطاء وعود بتحقيق أهداف يصعب تحقيقها.

الرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية

- وجود نظام اداري ومالي منظم مهم وأساسي لنظام التخطيط والرقابة الادارية والمالية.
- الرقابة الادارية والمالية تهدف الى مساعدة المدير للتأكد بأن موارد المنظمة تم الحصول عليها واستخدامها بكل كفاءة.
- البيئة الادارية والمالية للمنظمات غير الربحية:
- يتأثر نظام الرقابة الادارية والمالية بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

صفات ومميزات المنظمات غير الربحية

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

- غياب مقياس الربحية
- نظام الضرائب والاعتبارات القانونية
- منظمات خدمات
- صعوبة تغيير الأهداف والاستراتيجيات
- مصادر الموارد المالية
- سيطرة الموظفين المهنيين والمتخصصين.

إجراءات الرقابة الإدارية والمالية

1. إعداد البرامج.
2. الموازنة.
3. مراقبة التشغيل.
4. التقارير و التقييم والتحليل.

أهمية وجود تقارير مالية عن نشاط المنظمة

- التقارير المالية تهدف الى ايجاد معلومات عن المنظمة لجمهور المتعاملين معها.
- المنظمات غير الربحية تستخدم نوعين من التقارير: التقارير التي تظهر مستوى أدائها لعموم المتبرعين و تقارير الموازنة.
- التقارير المالية والميزانية تستخدم كوسيلة تخطيطية ورقابية لمساعدة الإدارة التنفيذية في ادارة العمل في المنظمة .
- مع أن هناك اختلاف في الوحدة المحاسبية المستخدمة من قبل المنظمات غير الربحية و المنظمات الخاصة، إلا أن هناك الكثير من التشابه بينها.

إجراءات الميزانية

- الميزانية وسيلة أو أداة للتخطيط الإداري للمنظمة ويجب أن تستخدم بناء على 4 مبادئ:
 1. تطبيق مبدأ أو مفهوم الاستحقاق.
 2. تحقيق ميزانية سنوية متساوية بدون عجز.
 3. أن تعمل الميزانية على نظام ميزانية البرامج بدلا من ميزانية المواد.
 4. يجب أن تعمل الميزانية من المستويات الدنيا مع توجيهات حول إعدادهم من الإدارة العليا.

الفصل السابع

تقييم الأداء في المنظمات غير الربحية

Click to add subtitle

تقييم البرامج في المنظمات غير الربحية

- تقييم برامج المنظمة هي الخطوة الأخيرة في النظام الإداري للمنظمة.
- تقييم أداء البرامج في المنظمات غير الربحية معقد وصعب جدا.
- قيمة الناتج في المنظمات غير الربحية غامض وغير واضح.

الكفاءة مقابل الفعالية

- هناك عملان يجب عملهما عند تقييم الأداء: تحليل العمليات أو ما يسمى المراجعة الإدارية، وتقييم البرامج بشكل دوري.
- على المنظمة التمييز بين تحليل العمليات و تقييم الأداء.
- كيف يتأثر تقييم الأداء في ظل وجود أطراف مختلفة في المنظمات غير الربحية؟

تقييم البرامج في المنظمات غير الربحية

- تقييم برامج المنظمة هي الخطوة الأخيرة في النظام الإداري للمنظمة.
- تقييم أداء البرامج في المنظمات غير الربحية معقد وصعب جدا.
- قيمة الناتج في المنظمات غير الربحية غامض وغير واضح.

آلية تقييم البرامج

- المنظمات التي تملك ايدولوجية قوية ولكن أهدافها غامضة وغير واضحة من الصعب قياسها.
- على مديري البرامج أن يجمعوا المعلومات المطلوبة للتقييم ويجب أن يبدو وجهة نظرهم.
- يتم تقييم المنظمة ككل أو تقييم برنامج معين باستخدام اسلوبين : المقارنة الاحصائية و التقييم الموضوعي.
- آلية تقييم البرامج يجب أن تكون واضحة ودقيقة قبل أن يبدأ العمل بالبرنامج.
- يعمل التقييم من قبل أشخاص ذو خبرة حياديين ليس لديهم مصالح خاصة من نتيجة التقييم
- هناك انحراف عن الآلية المثالية لتقييم البرامج.

أولاً: الجمعيات الخيرية

- الاطار النظامي والقانوني للجمعيات الخيرية
- عمل أنشطة الجمعيات الخيرية
- القيمة الاقتصادية للجمعيات الخيرية ومصادر دخلها.
- الأوقاف في المملكة كمصدر من مصادر الجمعيات الخيرية.
- التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية
- الحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.
- نماذج من الجمعيات الخيرية المنظمة تنظيماً ادارياً حديثاً:
جمعية الأطفال المعاقين.
مركز الأمير سلطان لأبحاث الإعاقة.

المدخل المختلفة لدراسة المنظمات غير الربحية

المدخل
الانموي

المدخل
التاريخي

المدخل
الاقتصادي

المدخل
السياسي

٥

المدخل التنموية يمر بثلاث مراحل رئيسية :

- المرحلة الأولى :** تتمثل بقيام المنظمات غير الربحية مباشرة بتقديم الخدمات التي يحتاجها المستفيدون , وهذه الخدمات هي خدمات إنسانية بالدرجة الأولى حيث إنها تقدم لفئات من الناس تعرضت لظروف قاسية .
- المرحلة الثانية :** تتمثل بقيام المنظمات غير الربحية على التركيز على مساعدة الناس المحتاجين عن طريق تطوير وتحسين مستوى قدرتهم الفنية والإدارية عن طريق إكسابهم مهارات .
- المرحلة الثالثة :** تتمثل بقيام المنظمات غير الربحية بلعب دور أكبر وأكثر أهمية يتعدى تطوير الأفراد والمجتمعات المحلية إلى إحداث التغيير المطلوب في مجريات السياسة العامة , وإقامة منظمات ومؤسسات كبيرة الحجم لتقديم خدمات أساسية على المستوى المحلي وبأسلوب مستمر وممول ذاتياً .

• الأهمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمنظمات غير الربحية .

هناك مظاهر مختلفة تعكس ضرورة تطوير القدرات الإدارية للمنظمات غير الربحية خصوصاً في الدول النامية من أهمها:

- (1) غياب الكفاءات الإدارية النشطة .
- (2) إفتقار المنظمات غير الربحية إلى قيادات متجددة تستطيع تحويل هذه المنظمات إلى مراكز لممارسة الديمقراطية والتنمية .
- (3) إفتقار الرؤية الواضحة لها في التخطيط للمستقبل .
- (4) عدم توافر سجلات حسابات وميزانية منظمة .
- (5) عدم توافر معايير اقتصادية واجتماعية لقياس أداء هذه المنظمات .

• الأهمية الاجتماعية للمنظمات غير الربحية .

ضرورة ظهور المنظمات غير الربحية

- (1) تزايد عدد مراكز البحوث المتخصصة في دراسة المنظمات غير الربحية سواء المراكز الملحقة بالجامعات أو المراكز المستقلة خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا .
- (2) وجود عشرات البرامج الأكاديمية خصوصاً في كبريات الجامعات الغربية تمنح درجة علمية , وفي الجامعات التي لا يوجد بها أقسام خاصة تمنح درجات علمية في حقل المنظمات غير الربحية يكون هناك مواد عن 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 الاعضاء الأكاديميين والباحثين والممارسين بموضوع المنظمات غير الربحية.

الفصل الثاني^I

التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية



- التخطيط الإستراتيجي الفعال يعطي المنظمة الفرصة للتعرف على عوامل قوتها وضعفها وتحليلها , واغتنام الفرص المتاحة والتنبه للتهديدات المحتملة للتقليل من أثارها .



مفهوم وتعريف التخطيط الإستراتيجي

- الإدارة الاستراتيجية تتصف باستخدام تحليل البيئة لتقرير وضع المنظمة في حقل نشاطها , عندئذ يتم استخدام موارد المنظمة بطريقة مناسبة لتحقيق أهدافها
- الإدارة الاستراتيجية تهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة , من أجل الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف المنظمة .

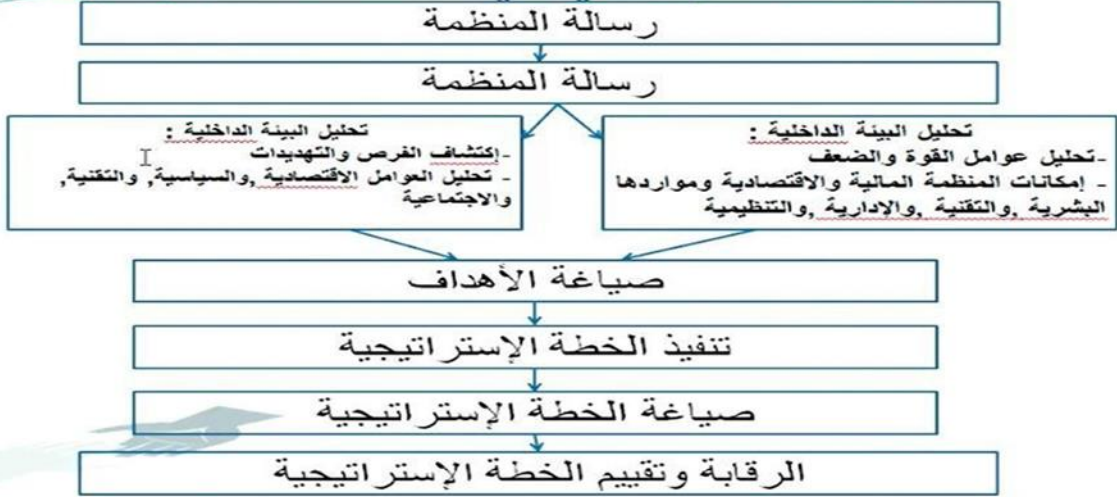


الخطوات الرئيسية لإعداد الخطة الإستراتيجية:



- 1) رسالة المنظمة .
- 2) تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
- 3) وضع الأهداف .
- 4) صياغة الخطة الإستراتيجية .
- 5) تنفيذ الخطة المعتمدة.
- 6) تقييم الخطة المنفذة.

التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية



أولاً: الجمعيات الخيرية

- الاطار النظامي والقانوني للجمعيات الخيرية
- عمل أنشطة الجمعيات الخيرية
- القيمة الاقتصادية للجمعيات الخيرية ومصادر دخلها.
- الأوقاف في المملكة كمصدر من مصادر الجمعيات الخيرية.
- التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية
- الحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.
- نماذج من الجمعيات الخيرية المنظمة تنظيماً إدارياً حديثاً:
جمعية الأطفال المعاقين.
مركز الأمير سلطان لأبحاث الإعاقة.

ثانياً: المؤسسات الخيرية الخاصة

- في نظام المملكة يجوز تكوين مؤسسات خيرية خاصة لغرض غير الحصول على ربح مالي.
- تنشأ المؤسسة الخيرية الخاصة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد أو من شخص أو عدة أشخاص معنوية وفقاً للوائح الجمعيات و المؤسسات الخيرية.
- هناك 30 مؤسسة خيرية خاصة في المملكة مثل: مؤسسة التكافل الخيرية، صندوق البر الخيري، مؤسسة سنايل المدينة المنورة.

ثالثاً: المؤسسات الخيرية الصادرة بمرسوم ملكي

- هناك العديد من المؤسسات الخيرية و الصادرة بموجب مرسوم ملكي أنشأتها عائلات أو أفراد معنيين تحمل أسمائهم أو أسماء مورثيهم الذين صدروا لها رأس المال اللازم.
- نماذج من المؤسسات الصادرة بموجب مرسوم ملكي:
مؤسسة الملك فيصل الخيرية.
مؤسسة سلطان بن عبدالعزيز آل سعود الخيرية

٥

رابعاً: المؤسسات الخيرية السعودية التي لها نشاط بالخارج

- أنشئت في المملكة عدداً من المؤسسات الخيرية تمارس نشاط خيري غير ربحي خارج المملكة يتمثل في تواجدها في دولة أو أكثر من دول العالم الاسلامي أو دول غير اسلامية يتواجد بها جاليات اسلامية لخدمة الجالية ونشر الدعوة الاسلامية.
- نماذج من هذه المؤسسات:
مؤسسة الحرمين الخيرية

مستقبل المنظمات غير الربحية وامكانية التغيير

- تكيف المنظمات غير الربحية
- مصادر التغيير

٥

سلايدات

إدارة المنظمات غير الربحية

ADS 406

من الدورة التأهيلية للترم الأول
من العام ١٤٣٨ هـ

للدكتور / نسيم يوسف الرحاحلة

إعداد الطالب / محمد الظاهري
mohdazahery@gmail.com

طلاب الانتساب

الفصل الدراسي الأول ١٤٣٨هـ

محتويات دورة إدارة المنظمات غير الربحية

١. نشأة المنظمات غير الربحية - المداخل المختلفة لدراستها، وأهميتها السياسية والإقتصادية والاجتماعية
٢. تعريفات المنظمات غير الربحية
٣. التخطيط الأستراتيجي في المنظمات غير الربحية
٤. الشبه والإختلاف بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الربحية
٥. مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية
٦. وظيفة المدير التنفيذي في المنظمات ومسؤولياته
٧. الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية والتمويل
٨. آلية تقييم البرامج في المنظمات غير الربحية
٩. المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية
١٠. نماذج من المؤسسات الخيرية السعودية

إدارة المنظمات غير الربحية

الأسس النظرية وتطبيقاتها

في المملكة العربية السعودية



مفهوم وماهية المنظمات غير الربحية

- هذا القطاع يتكون من مجموعة المنظمات غير الربحية, وهي منظمات ليست حكومية ولا خاصة (تجارية)
- 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.

أهمية المنظمات غير الربحية

- 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 العدد الكبير من المتطوعين الذين يتبرعون بوقتهم للعمل في هذه المنظمات، بالإضافة إلى ما تحصل عليه من تبرعات مالية وعينية سواء من الأفراد أو الشركات الخاصة أو الحكومية لدعم أنشطتها وبرامجها المختلفة مما يؤكد دورها الفاعل في مجمل الناتج الاقتصادي القومي.

تعريف المنظمات غير الربحية

- تسمى المنظمات غير الربحية أو المنظمات غير الحكومية أو المنظمات أو الجمعيات الأهلية أو منظمات النفع العام أو المنظمات الخيرية أو التطوعية.
- أحياناً تسمى القطاع الثالث أو القطاع المستقل.
- غالباً ما يطلق على المنظمات غير الربحية اسم الجمعيات والمؤسسات الأهلية تمييزاً لها عن مؤسسات ومنظمات القطاع العام الحكومية ومؤسسات وشركات القطاع الخاص.

تعريف المنظمات غير الربحية

المنظمات التي لا تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة، ولا هي منظمة تهدف إلى تحقيق الربح، بمعنى آخر هي منظمات لا يستفيد منها القائمون على إدارتها من عائد أنشطتها وبرامجها أي منفعة شخصية، بل نشاطاتها وبرامجها موجهة لخدمة هدف عام.

إذن

”هدفها تقديم الخدمة وليس تحقيق الربح“

أغراض أو أهداف المنظمة غير الربحية :

- (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

• المنظمات غير الربحية تشمل مجموعة واسعة من المنظمات التي عادة ما تكون معفاة من الضرائب الحكومية وتقوم بتقديم خدمات ونشاطات تهدف إلى خدمة أفراد خارج أعضاء المنظمة وتدار من قبل مجلس إدارة من المتطوعين لا يدفع لهم مقابل عضويتهم , وهذه المنظمات غالباً ما يتركز عملها في مجال المستشفيات والجامعات والمتاحف والدور الاجتماعية والعيادات الطبية ومراكز تدريب الشباب ودور المسنين والعجزة والمعاقين وغيرهم من المنظمات.



الصفات والمعايير يجب أن تتوفر في المنظمات غير الربحية :

(1) أن تتوفر للمنظمة شكل رسمي لة سمة الدوام إلى حد ما , وبالتالي فهو يستبعد التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية.

(2) أن تكون المنظمة غير هادفة إلى الربح , ومن هنا فإن التعريف يستبعد أي منظمة توزع أرباحها على مؤسسيها أو أعضاء مجلس الإدارة .لان الربح وفقاً لهذا المعيار ينبغي أن يتجة - في حالة حدوثه - إلى تطوير فاعلية المنظمة نفسها.

(3) أن تكون المنظمة غير حكومية , أي غير مرتبطة هيكلياً بالحكومة , لكنها يمكن أن تحصل على دعم أو مساندة من الحكومة (مالية أو فنية).

(4) أن تكون المنظمة غير حزبية , أي لا ترتبط أساساً بحزب معين , ولا تطور أو تنشر أية دعاية سياسية لأي مرشح لمنصب سياسي أو وظيفة عامة , لكنها قد تنشط سياسياً

السمات التي حددتها التشريعات العربية للمنظمات :

(1) المؤسسات والجمعيات الخيرية السعودية اشترطت أن يكون عدد المؤسسين لا يقل عن عشرين شخصاً.

(2) أن تهدف الجمعيات لأغراض غير تحقيق الربح المادي وأن لا يكون هدف الجمعية تحقيق أهداف غير مشروعة , مثل مخالفة النظام أو الآداب العامة.

(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 والثقافي والتعليمي والصحي .



تقسم هنسيمان 1987 المنظمات غير الربحية طبقاً لـ

1) مصادر دخلها

2) نظام الرقابة عليها

• فالمنظمات غير الربحية التي يأتي معظم دخلها من التبرعات تسمى **منظمات تبرعية**



مثل: جمعية الهلال الأحمر، جمعية الصليب الأحمر

• والمنظمات غير الربحية التي يأتي معظم دخلها من بيع خدماتهم ومنتجاتها لعموم المستفيدين تسمى **منظمات غير ربحية تجارية**



مثل: المستشفيات، الجامعات، دور رعاية المسنين

أوجه التشابه والاختلاف بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الخاصة الربحية و الأجهزة 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 , ولكن بنفس الوقت هناك اختلافات واضحة تميز المنظمات غير الربحية عن المنظمات العاملة سواء قطاع عام أو خاص.

أهم الاختلافات بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الخاصة الربحية و الاجهزة الحكومية :

(1) المنظمات غير الربحية ليست لها مالك او 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 , مقارنة ما تستطيع القيام به الشركات الخاصة من توزيع الأرباح على مالكيها من المساهمين , و صرف مكافآت لموظفيها.

(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 والعمل

(3) المنظمات غير الربحية لا تخضع للضرائب فهي معفاة منها عموماً , مايتيح لها الإنفاق أكثر على أهدافها , خدمه المجتمع مباشرة في موضوع معين .

(4) تتميز المنظمات غير الربحية عن المنظمات الربحية من ناحية تنظيمها الإداري ونوعية العاملين فيها من حيث تطبيق نظام العمل فيها.

(5) القطاع العام يمول برامجه من خلال الميزانية العامة التي تحصل على مواردها غالباً من الضرائب ويخلق ثقة المواطن عن طريق ايدولوجية الحكومة, أما المنظمات غير الربحية فتمول خدماتها عن طريق التبرعات وتخلق الثقة فيها عن طريق ايدولوجيتها ومدى إيمان موظفيها والمتبرعين, المنظمات غير الربحية تعمل كمكملة للقطاع العام في تقديم خدمات أو منتجات معينة أو تحل محلة في حالة عدم تمكنة من تقديمها, أن المنظمات غير الربحية تلعب دوراً مهماً كأداة للاستقرار السياسي في المجتمع .

(6) تتميز المنظمات غير الربحية مقارنة بالمنظمات الحكومية بالمرونة الإدارية حيث الإجراءات الإدارية أقل بيروقراطية وانخفاض تكاليف التشغيل , نظراً لصغر المنظمة وقلّة عدد الموظفين الرسميين واعتمادها على المتطوعين في أحياناً أخرى.

(7) المنظمات غير الربحية تعتمد بشكل كبير ومهم على ثقّتها وسمعتها لتعزيز دورها وجلب أكبر عدد من الداعمين والمتبرعين والمتطوعين لخدمة رسالتها وأهدافها.

(8) زبائن المنظمات غير الربحية الذين يستفيدون ويستهلكون خدماتها ومنتجاتها ليس بالضرورة هم الذين يدفعون تكاليف وقيمة تلك الخدمات والمنتجات .

(9) 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 في المجتمع , لذا فمن الغالب أن تجد الدعم والتشجيع من قبل جميع طبقات المجتمع.

منظمة حكومية	منظمة غير ربحية	منظمة ربحية	نوع المنظمة معيّار المقارنة
	تقديم خدمة	تحقيق ربح	الهدف
	لا يحق لها قانوناً توزيع أرباح إن تمكنت من تحقيقها	يمكن توزيع أرباحها على مالكيها وموظفيها	الأرباح
	لا تخضع للضرائب	تخضع للضرائب	الضرائب
تمويل من الميزانية العامة	تبرعات ومنتوعين		التمويل
	متوفرة		المرونة الإدارية
	عمل تطوعي اختياري	عمل تعاقدى بمقابل	طبيعة العمل

- مفاهيم خاطئة عن دور المنظمات غير الربحية.
- المنظمات غير الربحية لدى بعض الأمم (التطور التاريخي).
- المنظمات غير الربحية في المجتمع الإسلامي .
- المنظمات غير الربحية في المجتمعات الغربية .

المداخل المختلفة لدراسة المنظمات غير الربحية

المدخل
التنموي

المدخل
التاريخي

المدخل
الاقتصادي

المدخل
السياسي



I 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 .

• 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 .

وظيفة مجلس الإدارة من الناحية النظرية والعملية

• وظيفة المجلس من الناحية النظرية :

توجد بعض الاختلافات الناتجة عن قرار أو نظام تركيب وتشكيل مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ففي هذه الحالة تشكيل المجلس يعتمد على طبيعة عمل المنظمة.

● مجلس الإدارة يبرز دوره كضامن أو حامى للمتبرعين للمنظمة من أن تبرعاتهم لن تستغل لخدمة المصالح الشخصية للمسؤولين الإداريين والتنفيذيين في المنظمة , بل لأغراض وأهداف المنظمة التي من أجلها أنشئت المنظمة.

● مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية يقدم الحماية لأحد عملاء المنظمة وهم المتبرعون , والحماية والضمان للحكومة في حاله تقديم أي مساعدات أو تقرير مخصصات مالية أو عفاءات ضريبية أو جمركية للمنظمة وأن هذه الأموال سوف تنفق للأغراض التي من أجله منحت أو خصصت.

• وظيفة المجلس من الناحية العملية:

- (1) اختيار وتقييم أداء المدير التنفيذي في المنظمة وإنهاء خدماته.
- (2) يحدد ويعيد صياغة مهمة المنظمة, ويضع السياسات للعمل في المنظمة.
- (3) يعد خطة عمل للمنظمة.
- (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 للعمل في المنظمة.

● اختيار الرئيس التنفيذي للمنظمة تعد من المهام الرئيسية لمجلس إدارة المنظمة.

● فالرئيس التنفيذي هو يختار ويوظف الموظفين الرئيسيين في المنظمة الذين ينفذون الأعمال اليومية في المنظمة ويتخذ القرار بإنهاء خدماتهم إذا تطلب الأمر ذلك, ويشرف على سير العمل اليومي فيها, لذا فإن سمعة المنظمة وكفاءتها بشكل عام مرتبطة بسمعة وكفاءة مديرها التنفيذي.

• **عضو مجلس الإدارة** يكون حارساً على مصالح وسمعه المنظمة ويضع مصالحها فوق مصالح الآخرين ومن ضمنها مصالحه الشخصية.

• **أعضاء مجلس الإدارة** يلعبوا دور الناصح والمرشد للمدير التنفيذي للمنظمة عن طريق تقديم النصح والرأي والمشورة له عندما يطلبها حول مواضيع معينة.

التشابه والاختلاف بين مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية والمنظمات الربحية (الخاصة)

(1) الاختلافات الرئيسية هي كبر حجم مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية , غالباً مايكون عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها كبير مقارنة في المنظمات الربحية.

(2) التخطيط في المنظمات غير الربحية غالباً مايكون قصير الأمد في حين أن في المنظمات الربحية أطول أمداً.

(3) نظام المكافآت لآعضاء المجلس في المنظمات غير الربحية مكافآت غير مالية بطبيعتها بل معنوية , في حين أن أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات الربحية مالية بالآساس ومعنوية في نفس الوقت.

(4) مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية غالباً ما يتكون من أعضاء من خارج المنظمة أي من غير العاملين أو الموظفين في المنظمة , أما مجلس الإدارة في المنظمات الربحية يتكون من أعضاء من داخل وخارج المنظمة.

إن أعضاء المجلس في المنظمات غير الربحية غير متجانسين وهنا يكثر الاختلاف بينهم حول رسم السياسة العامة للمنظمة، مما يؤدي إلى صعوبة وبطء 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.

(5) أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات الربحية يمثلون المالك والمستثمر الذي وفر رأس المال للشركة والذي يتوقع منهم أن يحققوا عوائد وأرباح للشركة.

أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية يعملون كمتطوعين في أنشطة المنظمة الأخرى وهذا نادراً ما يحدث في المنظمات الخاصة - الربحية.

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 .
- أما عدد الاجتماعات التي يجب أن يعقدها المجلس فهذا يتم بناء على حجم المنظمة.
- المنظمات غير الربحية تعتمد بشكل رئيسي على شبكة من العلاقات والاتصالات لإنجاز كثير من الأعمال التي تتعلق بنشاطها.

يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية
بناءً على ثلاثة مواصفات :

(1) الثروة (الغنى).

(2) العمل .

(3) الحكمة.

تحديات تواجه مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية

- (1) كبر حجم المجلس وعدم التجانس بين أعضائه يجعل العمل في مجلس إدارة المنظمات غير الربحية صعباً وغير مريح .
- (2) المشاكل أو الصعوبات تعود إلى اختلاف المصالح لأعضاء مجلس الإدارة بحث تغطي على قرارات عضو مجلس الإدارة خصوصاً الأعضاء الذين من خارج المنظمة .
- (3) 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 .

تقييم وتحسين أداء وفاعلية مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية

- صعوبة قياس كفاءة وفاعلية المنظمة حتى في المنظمات الربحية.
- وجود هدف عام وغير محدد بدقة.
- وجود عدد من العناصر المتداخلة في قياس الكفاءة والفاعلية ولا يمكن فصلها بسهولة
- وجود عدة عناصر من الممكن أن تستخدم لقياس كفاءة مجلس الإدارة منها على سبيل المثال حجم نمو وتطور المنظمة وقياس عجز الميزانية.

ستة عناصر لقياس كفاءة المجلس :

- (1) فهم محتوى وأهداف المنظمة.
- (2) القدرة على التعلم.
- (3) القدرة على تغذية المجلس.
- (4) التعرف على الصعوبات التي تواجه المنظمة.
- (5) احترام قواعد وإجراءات العمل في المنظمة.
- (6) 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.

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.

● مناقشة بعض المواضيع التي تتطلب نوعاً من السرية والسرعة قد تكون صعبة بحضور جميع أعضاء المجلس ولكنها تتم بفاعلية أكبر عن طريق اللجان المتخصصة.

● كلما كانت اللجنة صغيرة العدد ومتخصصة كان مستوى القرارات التي تصل إليها أفضل مستوى وأسرع.

الفصل الرابع

المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية



المدير التنفيذي للمنظمة

- هو الشخص الذي تقع عليه مسئولية قيادة المنظمة وتوجيه النصح والارشاد لمجلس الادارة وإدارة جميع نشاطات الشركة.
- المنظمات غير الربحية تتطلب أن يكون المدير التنفيذي مؤهل اداريا و لديه مهارات عالية وفعالة لادارة العمل. ■
- يعد المسئول الأول عن مدى النجاح أو الفشل في تنفيذ نشاطات المنظمة ومن ثم تحقيق رسالتها وأهدافها.
- يطلب من المدير التنفيذي العمل بعقلية وتفكير المستثمر عن طريق الحصول على المنح و الهباتا لمالية.
- المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية مصبوغ بصبغة سياسية.
- سلوك المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية يشابه سلوك المدير العام فالاجهزة الحكومية.



دور ومسئولية المدير التنفيذي

- معرفة المنظمة من الداخل والخارج.
- مساعدة مجلس الادارة في رسم السياسة العامة للمنظمة.
- تأسيس مستوى فعال من نظام الاتصالات.
- الرقابة المالية
 -
- خلق مجلس إدارة قوي.
- خلق وتطوير استراتيجيات سياسية.



مهارت وصفات المدير التنفيذي الفعال

- يسهل ويشجع عملية مناقشة المواضيع داخل مجلس الادارة.
- اظهار الاعتبار والاحترام لأعضاء مجلس الادارة.
- تصور التغيير والابداع للمنظمة من خلال العمل مع أعضاء مجلس الادارة.
-
- عمل جدول لاجتماعات المجلس.
- العمل على تحسين مستوى انجازات ونتاجية المجلس.
- يزود المجلس بمعلومات مهمة ومفيدة.



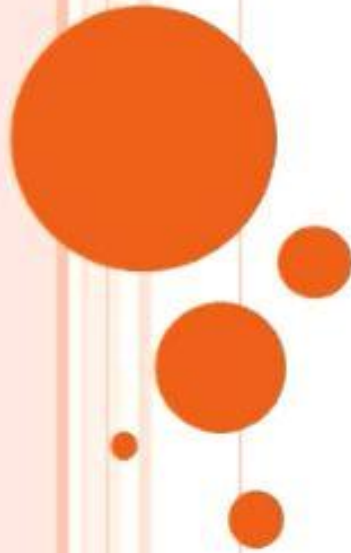
تحديات المدير التنفيذي فالمنظمات غير الربحية

- ايجاد الموارد المالية الكافية
- ايضاح المسؤولية بين أعضاء المجلس والمدير التنفيذي للمنظمة.
- تعتمد المنظمات غير الربحية على 3 موارد رئيسية لتمويل أنشطتها:
 - الدعم الحكومي.
 - بيع خدماتها ومنتجاتها فالسوق.
 - التبرع من الأفراد والقطاع الخاص.



الفصل الخامس

الموارد البشرية فالمنظمات غير الربحية



أهمية الموارد البشرية فالمنظمات غير الربحية

- تعتمد المنظمات غير الربحية بشكل مكثف على الموارد البشرية في تنفيذ نشاطاتها.
- هذه المنظمات تنتج منتجات وخدمات صعبة الانتاج والتقويم مما يتطلب وجود موظفين مؤهلين وماهرين. ■
- المنظمات غير الربحية تتطلب وجود نظام اشراف ورقابة إداري فعال.
- المنظمات غير الربحية تحتاج قسم شئون الموظفين لتنفيذ أسس وقواعد التوظيف فيها.



استقطاب وحفز العاملين بالمنظمات غير الربحية

- تعتمد المنظمات غير الربحية على العاملين المؤهلين تأهيلا اداريا وفنيا، فكيف يمكن استقطابهم؟ علما بأن الأجور في المنظمات غير الربحية أقل من الأجور بالمنظمات الربحية.
 - منح استقلالية و سلطات أكبر للموظفين
 - الحصول على اجازات مرضية بمرونة وسهولة
 - العمل في بيئة عمل أقل رقابة وإشراف.
- في بعض الحالات، يرغب العاملين بالعمل بالمنظمات غير الربحية ايمانا منهم بايدولوجية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
- المنظمات غير الربحية نادرا ماتستخدم عقود الحوافز لمكافأة المديرين لذا تعتمد على حفزهم بعوامل أخرى كالايدولوجية و منح المديرين سلطات وصلاحيات تتناسب مع مناصبهم وإعطائهم استقلالية أكبر.



المركزية مقابل اللامركزية

- النظام البيروقراطي الهرمي في التنظيم الإداري للمنظمات غير الربحية يتطلب وضع السلطة داخل المنظمة بشكل هرمي تدريجي.
- كذلك يتم تدفق المعلومات داخل المنظمة بشكل هرمي .
- التسلسل الهرمي في التنظيم يوضح نطاق الإشراف الإداري للمدير.
- التنظيم الهرمي مع اللامركزية في الرقابة والإشراف الإداري يسرع في عملية استجابة المنظمة لما يتطلب منها إنجازه.



إدارة المتطوعين بالمنظمات غير الربحية

- من مهام المدير في المنظمات غير الربحية استقطاب المتطوعين.
- سببان رئيسيان يدفع الشخص للتطوع للعمل بالمنظمات غير الربحية:
 1. اكتساب خبرة اضافية وتحسين المهارة.
 2. حب عمل الخير ومساعدة الاخرين.



الفصل السادس

التمويل والرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية



Click to add subtitle

التمويل فالمنظمات غير الربحية

- تعد عملية تمويل المنظمات غير الربحية من أهم العمليات والمسؤوليات التي تواجه هذه المنظمات والقائمين على إدارتها.
- عملية التمويل لها تأثير ملموس وفعال على قدرة المنظمة في الاستمرار في تأدية دورها وتقديم برامجها وخدماتها.
- كلما توافر التمويل وتعددت مصادره قويت وتوسعت المنظمات غير الربحية في تقديم خدماتها وبرامجها.



مصادر تمويل المنظمات غير الربحية

- رسوم العضوية تشكل مصدرا دائما ومهما.
- رسوم خدماتها والربح من مبيعاتها.
- ما تحصل عليه من استثمارات خاصة.
- الدعم الذي تتلقاه من القطاع العام و الخاص وبعض الأفراد.
- مصادر أخرى كالمنح والعقود من الحكومات المحلية أو الأجنبية أو المنظمات الدولية.

نشاط جمع التبرعات

- جمع التبرعات تعد من الوظائف المهمة لقيادة المنظمة وأحد مصادر تمويلها الرئيسية.
- جمع التبرعات أصبح معقدا وأكثر منافسة علما بأن المنظمات غير الربحية وجدت ليس لهدف جمع التبرعات وإنما من أجل تحقيق هدف معين.
- لنجاح عملية جمع التبرعات يجب تحديد الهدف منها مع إعداد خطة عمل فعلية مع أهداف معقولة ووضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف.

جمع التبرعات وظيفية ادارية

- تعد عملية جمع التبرعات إحدى الوظائف المهمة للإدارة التنفيذية.
- عملية جمع التبرعات تمر ب3 مراحل: المرحلة المبدئية:
 - المرحلة المبدئية
 - المرحلة المعيارية
 - المرحلة المتحددة

إدارة عملية جمع التبرعات

- تعتبر عملية جمع التبرعات إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية بالمنظمة.
- حتى تتم عملية جمع التبرعات بكفاءة يجب أن يكون هناك نظام للمعلومات و الاتصالات فعال وجيد.
- كما يجب توافر خطة مفصلة ودقيقة لعملية جمع التبرعات مع هدف واضح.
- عملية التبرعات الناجحة تمر بـ 5 مراحل: التحليل, التخطيط, التنفيذ, الرقابة, والتقييم.

موضوعات مهمة في جمع التبرعات

- عملية جمع التبرعات مهمة جدا لتطوير ونمو واستمرارية المنظمة لهذا يتطلب ذلك جهد جماعي ومشارك في تطوير سياسات وخطط فعالة لجمع التبرعات.
- عند وضع خطة جمع التبرعات يجب توضيح أهمية قيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- يعد موضوع التكلفة الفعلية مهم ورئيسي في عملية جمع التبرعات.
- التبرعات التي تتلقاها المنظمة قد تكون مشروطة أو غير مشروطة.

الحد الأعلى لجهود جمع التبرعات

- جمع التبرعات عادة تتطلب بعض التكاليف التي يجب أن تصرف عليها.
- المشكلة التي تواجه المنظمات غير الربحية هي تحديد المبلغ المطلوب اعتماده للصرف على عملية جمع التبرعات.
- من الممكن أن نبدأ تحليلنا لتكلفة عملية جمع التبرعات والعائد منها عن طريق تحديد كم الحد الأعلى العائد مقابل كم ريال تم صرفه في عملية جمع التبرعات باستخدام نموذج المدخلات والمخرجات.

محددات جمع التبرعات على مستوى الأفراد والشركات

- أحد الأساليب للتعرف على الأفراد والمجموعات المتوقع تبرعهم هو عمل مسح لهم لمعرفة توجهاتهم ورغباتهم.
- هناك أسلوب آخر هو الحصول على قائمة المتبرعين لمنظمات غير ربحية منافسة.
- التبرع من القطاع الخاص مصدر مهم وقيم حيث تتبرع الشركات بجهد ووقت موظفيها للعمل كمتطوعين و أيضا تقدم بعض امكانيات الشركة كالمكاتب أو قاعات الاجتماع. هذا بالإضافة الى التبرعات المالية.
- كثير من الشركات تتبرع للمنظمات غير الربحية التي تعتبر امتداد لنشاطها.
- هناك 3 اعتبارات استراتيجية تؤثر على توجه الشركات الخاصة بتقديم تبرعاتها:
 - توجه تبرعاتها الخيرية لخدمة مصالحها التجارية
 - التبرع في حالة أن تبرعها قد يساعد على تطوير موظفيها.
 - توجه تبرعاتها تبعاً لاهتمامات مالكي الأسهم أو المؤسسين الرئيسيين.
- وظيفته جمع التبرعات من الوظائف الصعبة والغير مريحة.

العوامل المؤثرة على نشاط جمع التبرعات

- عدم التواصل السريع مع المتبرعين
- حصر عملية جمع التبرعات من قبل المسؤولين فالمنظمة فقط.
- عدم تنظيم حملات منظمة لجمع التبرعات.
- التركيز فقط على الأغنياء والشركات التجارية الكبيرة واهمال بقية فئات المجتمع.
- تجاهل أو اهمال المتبرعين القدامى.
- إخفاء الحقائق عن المتبرعين وإعطاء وعود بتحقيق أهداف يصعب تحقيقها.

الرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية

- وجود نظام اداري ومالي منظم مهم وأساسي لنظام التخطيط والرقابة الادارية والمالية.
- الرقابة الادارية والمالية تهدف الى مساعدة المدير للتأكد بأن موارد المنظمة تم الحصول عليها واستخدامها بكل كفاءة.
- البيئة الادارية والمالية للمنظمات غير الربحية:
يتأثر نظام الرقابة الادارية والمالية بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

صفات ومميزات المنظمات غير الربحية

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

- غياب مقياس الربحية
- نظام الضرائب والاعتبارات القانونية
- منظمات خدمات
- صعوبة تغيير الأهداف والاستراتيجيات
- مصادر الموارد المالية
- سيطرة الموظفين المهنيين والمتخصصين.

إجراءات الرقابة الإدارية والمالية

1. إعداد البرامج.
2. الموازنة.
3. مراقبة التشغيل.
4. التقارير و التقييم والتحليل.

أهمية وجود تقارير مالية عن نشاط المنظمة

- التقارير المالية تهدف الى ايجاد معلومات عن المنظمة لجمهور المتعاملين معها.
- المنظمات غير الربحية تستخدم نوعين من التقارير: التقارير التي تظهر مستوى أدائها لعموم المتبرعين و تقارير الموازنة.
- التقارير المالية والميزانية تستخدم كوسيلة تخطيطية ورقابية لمساعدة الإدارة التنفيذية في ادارة العمل في المنظمة .
- مع أن هناك اختلاف في الوحدة المحاسبية المستخدمة من قبل المنظمات غير الربحية و المنظمات الخاصة, إلا أن هناك الكثير من التشابه بينها.

إجراءات الميزانية

□ الميزانية وسيلة أو أداة للتخطيط الإداري للمنظمة ويجب أن تستخدم بناء على 4 مبادئ:

1. تطبيق مبدأ أو مفهوم الاستحقاق.
2. تحقيق ميزانية سنوية متساوية بدون عجز.
3. أن تعمل الميزانية على نظام ميزانية البرامج بدلا من ميزانية المواد.
4. يجب أن تعمل الميزانية من المستويات الدنيا مع توجيهات حول إعدادهم من الإدارة العليا.

الفصل السابع

تقييم الأداء في المنظمات غير الربحية

Click to add subtitle

تقييم البرامج في المنظمات غير الربحية

- تقييم برامج المنظمة هي الخطوة الأخيرة في النظام الإداري للمنظمة.
- تقييم أداء البرامج في المنظمات غير الربحية معقد وصعب جدا.
- قيمة الناتج في المنظمات غير الربحية غامض وغير واضح.

الكفاءة مقابل الفعالية

- هناك عملان يجب عملهما عند تقييم الأداء: تحليل العمليات أو ما يسمى المراجعة الإدارية, وتقييم البرامج بشكل دوري.
- على المنظمة التمييز بين تحليل العمليات و تقييم الأداء.
- كيف يتأثر تقييم الأداء في ظل وجود أطراف مختلفة في المنظمات غير الربحية؟

تقييم البرامج في المنظمات غير الربحية

- تقييم برامج المنظمة هي الخطوة الأخيرة في النظام الإداري للمنظمة.
- تقييم أداء البرامج في المنظمات غير الربحية معقد وصعب جدا.
- قيمة الناتج في المنظمات غير الربحية غامض وغير واضح.

آلية تقييم البرامج

- المنظمات التي تملك ايدولوجية قوية ولكن أهدافها غامضة وغير واضحة من الصعب قياسها.
- على مديري البرامج أن يجمعوا المعلومات المطلوبة للتقييم ويجب أن يبدو وجهة نظرهم.
- يتم تقييم المنظمة ككل أو تقييم برنامج معين باستخدام اسلوبين : المقارنة الاحصائية و التقييم الموضوعي.
- آلية تقييم البرامج يجب أن تكون واضحة ودقيقة قبل أن يبدأ العمل بالبرنامج.
- يعمل التقييم من قبل أشخاص ذو خبرة حياديين ليس لديهم مصالح خاصة من نتيجة التقييم
- هناك انحراف عن الآلية المثالية لتقييم البرامج.

أولاً: الجمعيات الخيرية



- الاطار النظامي والقانوني للجمعيات الخيرية
- عمل أنشطة الجمعيات الخيرية
- القيمة الاقتصادية للجمعيات الخيرية ومصادر دخلها.
- الأوقاف في المملكة كمصدر من مصادر الجمعيات الخيرية.
- التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية
- الحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.
- نماذج من الجمعيات الخيرية المنظمة تنظيماً ادارياً حديثاً:
جمعية الأطفال المعاقين.
مركز الأمير سلطان لأبحاث الإعاقة.

ثانياً: المؤسسات الخيرية الخاصة



- في نظام المملكة يجوز تكوين مؤسسات خيرية خاصة لغرض غير الحصول على ربح مالي.
- تنشأ المؤسسة الخيرية الخاصة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد أو من شخص أو عدة أشخاص معنوية وفقاً للوائح الجمعيات و المؤسسات الخيرية.
- هناك 30 مؤسسة خيرية خاصة في المملكة مثل: مؤسسة التكافل الخيرية، صندوق البر الخيري، مؤسسة سنابل المدينة المنورة.

المداخل المختلفة لدراسة المنظمات غير الربحية

المدخل
التنموي

المدخل
التاريخي

المدخل
الاقتصادي

المدخل
السياسي



المدخل التنموية يمر بثلاث مراحل رئيسية :

(1) **المرحلة الأولى** : تتمثل بقيام المنظمات غير الربحية مباشرة بتقديم الخدمات التي يحتاجها المستفيدون , وهذه الخدمات هي خدمات إنسانية بالدرجة الأولى حيث إنها تقدم لفئات من الناس تعرضت لظروف قاسية .

(2) **المرحلة الثانية** : تتمثل بقيام المنظمات غير الربحية على التركيز على مساعدة الناس المحتاجين عن طريق تطوير وتحسين مستوى قدرتهم الفنية والإدارية عن طريق إكسابهم مهارات .

(3) **المرحلة الثالثة** : تتمثل بقيام المنظمات غير الربحية بلعب دور أكبر وأكثر أهمية يتعدى تطوير الأفراد والمجتمعات المحلية إلى إحداث التغيير المطلوب في مجريات السياسة العامة , وإقامة منظمات ومؤسسات كبيرة الحجم لتقديم خدمات أساسية على المستوى المحلي وبأسلوب مستمر وممول ذاتياً .



• الأهمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمنظمات غير
الربحية



هناك مظاهر مختلفة تعكس ضرورة تطوير القدرات الإدارية للمنظمات غير الربحية خصوصاً في الدول النامية من أهمها:

- (1) غياب الكفاءات الإدارية النشطة .
- (2) إفتقار المنظمات غير الربحية إلى قيادات متجددة تستطيع تحويل هذه المنظمات إلى مراكز لممارسة الديمقراطية والتنمية .
- (3) إفتقار الرؤية الواضحة لها في التخطيط للمستقبل .
- (4) عدم توافر سجلات حسابات وميزانية منظمة .
- (5) عدم توافر معايير اقتصادية واجتماعية لقياس أداء هذه المنظمات .



• الأهمية الاجتماعية للمنظمات غير الربحية.



ضرورة ظهور المنظمات غير الربحية

(1) تزايد عدد مراكز البحوث المتخصصة في دراسة المنظمات غير الربحية سواء المراكز الملحقة بالجامعات أو المراكز المستقلة خصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا .

(2) وجود عشرات البرامج الأكاديمية خصوصاً في كبريات الجامعات الغربية تمنح درجة علمية , وفي الجامعات التي لا يوجد بها أقسام خاصة تمنح درجات علمية في حقل المنظمات غير الربحية يكون هناك مواد عن 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 الاعضاء الأكاديميين والباحثين والممارسين بموضوع المنظمات غير الربحية.

I الفصل الثاني

التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية



- التخطيط الإستراتيجي الفعال يعطي المنظمة الفرصة للتعرف على عوامل قوتها وضعفها وتحليلها , واغتنام الفرص المتاحة والتنبه للتهديدات المحتملة للتقليل من أثارها .



مفهوم وتعريف التخطيط الإستراتيجي

• الإدارة الاستراتيجية تتصف باستخدام تحليل البيئة لتقرير وضع المنظمة في حقل نشاطها , عندئذ يتم استخدام موارد المنظمة بطريقة مناسبة لتحقيق أهدافها

• الإدارة الاستراتيجية تهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة , من أجل الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف المنظمة .



الخطوات الرئيسية لإعداد الخطة الإستراتيجية:

- (1) رسالة المنظمة .
- (2) تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
- (3) وضع الأهداف .
- (4) صياغة الخطة الإستراتيجية .
- (5) تنفيذ الخطة المعتمدة .
- (6) تقييم الخطة المنفذة .



التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية

رسالة المنظمة

رسالة المنظمة

تحليل البيئة الداخلية :
- إكتشاف الفرص والتهديدات
- تحليل العوامل الاقتصادية, والسياسية, والتقنية, والاجتماعية

تحليل البيئة الداخلية :
- تحليل عوامل القوة والضعف
- إمكانيات المنظمة المالية والاقتصادية ومواردها البشرية, والتقنية, والادارية, والتنظيمية

صياغة الأهداف

تنفيذ الخطة الإستراتيجية

صياغة الخطة الإستراتيجية

الرقابة وتقييم الخطة الإستراتيجية

أولاً: الجمعيات الخيرية



- الاطار النظامي والقانوني للجمعيات الخيرية
- عمل أنشطة الجمعيات الخيرية
- القيمة الاقتصادية للجمعيات الخيرية ومصادر دخلها.
- الأوقاف في المملكة كمصدر من مصادر الجمعيات الخيرية.
- التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية
- الحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.
- نماذج من الجمعيات الخيرية المنظمة تنظيماً ادارياً حديثاً:
جمعية الأطفال المعاقين.
مركز الأمير سلطان لأبحاث الإعاقة.

أولاً: الجمعيات الخيرية



- الأطار النظامي والقانوني للجمعيات الخيرية
- عمل أنشطة الجمعيات الخيرية
- القيمة الاقتصادية للجمعيات الخيرية ومصادر دخلها.
- الأوقاف في المملكة كمصدر من مصادر الجمعيات الخيرية.
- التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية
- الحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية وتحسين كفاءتها وفعاليتها.
- نماذج من الجمعيات الخيرية المنظمة تنظيماً إدارياً حديثاً:
جمعية الأطفال المعاقين.
مركز الأمير سلطان لأبحاث الإعاقة.

ثانياً: المؤسسات الخيرية الخاصة



- في نظام المملكة يجوز تكوين مؤسسات خيرية خاصة لغرض غير الحصول على ربح مالي.
- تنشأ المؤسسة الخيرية الخاصة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد أو من شخص أو عدة أشخاص معنوية وفقاً للائحة الجمعيات و المؤسسات الخيرية.
- هناك 30 مؤسسة خيرية خاصة في المملكة مثل: مؤسسة التكافل الخيرية، صندوق البر الخيري، مؤسسة سنابل المدينة المنورة.

ثالثاً: المؤسسات الخيرية الصادرة بمرسوم ملكي



- هناك العديد من المؤسسات الخيرية و الصادرة بموجب مرسوم ملكي أنشأتها عائلات أو أفراد معينين تحمل أسمائهم أو أسماء مورثيهم الذين صدروا لها رأس المال اللازم.
- نماذج من المؤسسات الصادرة بموجب مرسوم ملكي:
مؤسسة الملك فيصل الخيرية.
مؤسسة سلطان بن عبدالعزيز آل سعود الخيرية



رابعاً: المؤسسات الخيرية السعودية التي لها نشاط بالخارج



• أنشئت في المملكة عددا من المؤسسات الخيرية تمارس نشاط خيري غير ربحي خارج المملكة يتمثل في تواجدها في دولة أو أكثر من دول العالم الإسلامي أو دول غير إسلامية يتواجد بها جاليات إسلامية لخدمة الجالية ونشر الدعوة الإسلامية.

• نماذج من هذه المؤسسات:

مؤسسة الحرمين الخيرية

مستقبل المنظمات غير الربحية وامكانية التغيير



- تكيف المنظمات غير الربحية
- مصادر التغيير

تم بحمد الله ،،،

السؤال اللغوي العظيم أن يبذل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

أخواني وزملائي الطلاب هذا العمل يأخذ منا الوقت والجهد فدعوة منكم في ظهر الغيب تكفي

إعداد

أخوكم الطالب / محمد الظاهري
mohdazahery@gmail.com