

# إدارة المنظمات غير الربحية

## ADS 406

الدكتور / خالد منصور حمد الشعبي

كتبة واعدة محبكم / محمد أبو سلاف & سفانه

في جماد ثاني (6) عام 1436هـ

0543555717

[alsabaan@hotmail.com](mailto:alsabaan@hotmail.com)

تم التلخيص من كتاب ( إدارة المنظمات غير الربحية – الأسس النظرية وتطبيقاتها )  
في المملكة العربية السعودية  
للمؤلف الدكتور / إبراهيم بن علي الملحم

هذا العمل وقف لله تعالى لا يجوز بيعة أو الاتجار به

## الفصل الأول

### نشآت المنظمات غير الربحية والمداخل المختلفة لدراستها وأهميتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية (ص 1)

- \* تدارك البشر منذ بدء العصور الأولى للتاريخ البشري أهمية وفائدة تجميع الأنشطة الفردية في نشاط جماعي واحد أو أكثر بهدف خدمة المجتمع أو المجموعة بشكل عام وأفضل لتحقيق أغراض مشتركة .
- \* بفضل نشاط الجماعات وجدت الجمعيات والمؤسسات الخيرية على مختلف أنواعها لتقديم للإنسانية الكثير من أعمال البر والخير في المجال الاجتماعي والطبي والتعليمي والثقافي والفني والاقتصادي ، لتساعد الفرد وتخفف من معانات المجتمع بشكل عام بعيدا عن تعقيدات إجراءات وروتين وبيروقراطية الدولة .
- \* نشأت وتأسست المنظمات غير الربحية والجمعيات الخيرية باندماج عدد من الأفراد الذين تتألف منهم المنظمة أو الجمعية في شخصية واحدة تحت مسمى المنظمة أو الجمعية .
- \* وعلى المستوى الدولي فان جميع أنظمة ودراسات العالم تعترف بحق تكوين المنظمات غير الربحية والجمعيات الخيرية بمختلف أغراضها وأهدافها نظرا لأهمية دورها الملموس والرائد في إحداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع بشكل عام ، وصعوبة إمكانية تحقيق ذلك عن طريق الدولة وحدها .
- \* حظي حق تكوين الجمعيات باهتمام الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي أقرته الجمعية العامة للأمم المتحدة الصادر في ( 10 ديسمبر 1948 م ) ونصت المادة (20) منه على أن ( لكل شخص الحق في حرية الاشتراك في الجمعيات والجماعات السلمية ، ولا يجوز إرغام احد على الانضمام إلى جمعية ما ) .

### 1 ( نشأة المنظمات غير الربحية والمداخل المختلفة لدراستها : أولا / مفهوم وماهية المنظمات غير الربحية :

- \* هو قطاع نادر ما تعرف أهميته وحجمه في كثير من المجتمعات حتى انه يسمى ( القطاع غير المنظور ) وقد ظهر في كثير من المجتمعات عدد كبير من المنظمات التي تدعى ( المنظمات غير الربحية / أو المنظمات التطوعية / أو الخيرية / أو منظمات القطاع الثالث ) .
- \* **المنظمات غير الربحية :** هي عبارة عن ( 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 ، وإقامة مخيمات لإيواء اللاجئين وتقديم جميع الخدمات الطبية والمعيشية في أوقات الحروب والأزمات والكوارث الطبيعية للتخفيف من معانات المتضررين من تلك الظروف والعوامل . ورعايتها العديد من المراكز الثقافية والأدبية والفنية والمشاريع الاقتصادية الصغيرة والاجتماعية والأنشطة الإنسانية الخيرية من التعليم والتدريب والطب والعناية الصحية والآداب والآثار والمتاحف والحفاظ على البيئة ومكافحة التمييز وقضايا المرأة والطفولة ونشر الديمقراطية وغيرها .
- \* **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 بجهودهم 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 .
- \* **تأثير المنظمات غير الربحية :** إن قطاع المنظمات غير الربحية له تأثير فعال على تاريخ وتطور الأمم وعلى رسم وتشكيل قيمها الاجتماعية والثقافية بما تقدمه من خدمات وبرامج ونشاطات للملايين من أبناء الأمة المحتاجين لمثل هذه الخدمات من أجل تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة .

### ثانيا / تعريف المنظمات غير الربحية :

- \* **تسمى أحيانا :** المنظمات غير الربحية ، أو المنظمات غير الحكومية ، أو المنظمات ، أو الجمعيات الأهلية ، أو منظمات النفع العام ، أو المنظمات الخيرية ، أو التطوعية ، أو القطاع الثالث ، أو القطاع المستقل .
- \* **في مجتمعا العربي - 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 :

- 1- بأنها ( المنظمات التي لا تكون جزءاً من الهيكل التنظيمي لجهاز الدولة ولا هي منظمة تهدف إلى تحقيق الربح مثل المنظمات في القطاع الخاص ) .
  - 2- هي ( منظمات لا يستفيد القائمون على إدارتها من عائد أنشطتها وبرامجها أي منفعة شخصية ، بل نشاطاتها وبرامجها موجهة لخدمة هدف عام ) .
- \* تعريف ( الأمم المتحدة ) للمنظمات غير الربحية :** هي ( تلك المنظمات التي تحصل على نصف دخلها أو أكثر من مصادر خاصة " تبرعات / هبات / منح / إعانات " ) وتستبعد المنظمات التي تحصل على أكثر من نصف دخلها من الحكومة أو من بيع سلع أو خدمات .
- \* 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 / الجامعات / والمتاحف / والدور الاجتماعية / والعيادات الطبية / ومراكز تدريب الشباب / ودور المسنين / والعجزة / والمعاقين ) وغيرهم من المنظمات .
- \* قسم ( هنسمان ) المنظمات غير الربحية :** إلى ( 1- لمصادر دخلها . / 2- لنظام الرقابة عليها . ) .
- 1- **مصادر دخلها :** المنظمات غير الربحية التي يأتي معظم دخلها من التبرعات تسمى ( منظمات تبرعية ) - **مثل** ( جمعية الهلال الأحمر / جمعية الصليب الأحمر ) .
  - 2- **نظام الرقابة عليها :** المنظمات غير الربحية التي يأتي معظم دخلها من بيع خدماتهم ومنتجاتها لعموم المستفيدين تسمى ( منظمات غير ربحية تجارية ) - **مثل** ( المستشفيات / الجامعات / دور رعاية المسنين ) .

## # أهداف أو أغراض المنظمات غير الربحية : هي -

- 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 .
- # المعايير والصفات التي يجب أن تتوافر في المنظمات غير الربحية : هي -**
- 1- أن يتوفر للمنظمة شكل رسمي له 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 ، لأن الربح وفقاً لهذا المعيار ينبغي أن يتجه - 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 تتبع الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها . وبالتالي فإن التعريف يستبعد من مجاله أي منظمة تدار من الحكومة أو من أية قوى خارجية عنها .
  - 5- توافر قدر من المشاركة التطوعية . سواء في إدارة المنظمة أو في أنشطتها ، والتطوع قد يرتبط بنشاط معين أو قد يرتبط بمجلس الإدارة أو الاثنين معا .
  - 6- أن تكون المنظمة غير حزبية . أي لا ترتبط أساساً بحزب معين ، ولا تطور أو تنتشر أية دعاية سياسية لأي مرشح لمنصب سياسي أو وظيفة عامة ، لكنها قد تنشط سياسياً .

## # سمات التشريعات العربية للمنظمات :

- \* حددت التشريعات العربية سمات المنظمات المعروفة باسم الجمعيات والمؤسسات الأهلية ( الخيرية ) وهي -**
- 1- أنها تتكون من مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين . وتشتت بعض التشريعات حداً أدنى لعدد الأشخاص المكونين للجمعية . فلائحة المؤسسات والجمعيات الخيرية السعودية اشترطت أن يكون عدد المؤسسين لا يقل عن (20) 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 . وفي المملكة العربية السعودية تقوم وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بتحديد الهيكل التنظيمي وأسلوب إدارة هذه الجمعيات .
  - 4- هذه الجمعيات ليس لها أي طابع أو دور سياسي . بل هي جميعاً دورها يتمثل في ( الجانب الخيري الاجتماعي والثقافي والتعليمي والصحي ) .

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

### # أوجه التشابه :

\* 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 ) .

### # أوجه الاختلاف :

\* هناك اختلافات واضحة تميز المنظمات غير الربحية عن المنظمات العاملة سواء قطاع عام أو خاص . وهي -

- 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 مكافآت لأعضاء مجلس الإدارة أو غيرهم من الموظفين ، مقارنة ما تستطيع القيام به الشركات الخاصة من توزيع الأرباح على مالكيها من المساهمين ، وصرف مكافآت لموظفيها .
- 2- تختلف 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 على تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع بتحقيق النمو الاقتصادي والقضاء على البطالة .
- 3- المنظمات غير الربحية لا تخضع للضرائب فهي معفاة منها عموماً ، ما يتيح لها الإنفاق أكثر على أهدافها .
- 4- **تميز المنظمات غير الربحية** عن المنظمات الربحية من ناحية ( تنظيمها الإداري ونوعية العاملين ) فيها من حيث تطبيق نظام العمل فيها ، حيث يعيها من تطبيق بعض شروط العمل - مثل ( توفير بعض أنواع التأمين ) .
- 5- **القطاع العام** يمول برامجه من خلال الميزانية العامة التي تحصل على مواردها غالباً من الضرائب ويخلق ثقة المواطن عن طريق إيديولوجية الحكومة .
- أما **المنظمات غير الربحية** فتمول خدماتها عن طريق ( التبرعات ) وتخلق الثقة فيها عن طريق إيديولوجيتها ومدى إيمان موظفيها والداعمين لها من المتبرعين .
- **المنظمات غير الربحية** تعمل في الكثير من الظروف كمكاملة للقطاع العام في تقديم خدمات أو منتجات معينة أو تحل محلة في حالة عدم تمكنه من تقديمها لأي سبب .
- أن **المنظمات غير الربحية** تلعب دوراً مهماً كأداة للاستقرار السياسي في المجتمع ، وهذه إحدى **الميزات التنافسية** للمنظمات غير الربحية التي تتفوق بها على منظمات القطاع الخاص الربحية .
- 6- **تميز المنظمات غير الربحية** مقارنة بالمنظمات الحكومية ( بالمرونة الإدارية ) حيث الإجراءات الإدارية أقل بيروقراطية وانخفاض تكاليف التشغيل ، نظراً لصغر المنظمة وقلة عدد الموظفين الرسميين واعتمادها على المتطوعين في أحياناً أخرى .
- 7- أغلب المنظمات غير الربحية لها إيديولوجية أو دينية وغيرها ، وهذه الإيديولوجية هي محور التركيز في استقطاب العاملين للعمل في هذه المنظمات بمرتبات ومميزات أقل مما يمكن أن يحصلوا عليه في منظمات القطاع العام أو الخاص ، وآخرين يعملون كمتطوعين يؤدون بعض المهام والوظائف بدون مرتبات أو أجور ومميزات لإيمانهم بإيديولوجية المنظمة .
- 8- **المنظمات غير الربحية** تعتمد بشكل كبير ومهم على ( ثقافتها وسمعتها ) لتعزيز دورها وجلب أكبر عدد من الداعمين والمتبرعين والمتطوعين لخدمة رسالتها وأهدافها .
- 9- **زيائن** 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 ، و **المنظمات 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 .

### رابعاً / مفاهيم خاطئة عن دور المنظمات غير الربحية :

- 1- 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 ، لأن ذلك ضروري لتمكين المنظمة من الاستمرارية في تحقيق رسالتها والنمو والتطوير .
- 2- أن جميع العاملين فيها والناشطين في مجالاتها يحفزهم ويوجههم حب الخدمة العامة وتقديم المساعدات للغير . وهذا المفهوم غير صحيح ويخالف الطبيعة والفطرة الإنسانية فحب الذات والمصلحة الشخصية موجود لدى كل الناس .

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

\* نستعرض هنا تطور نشوء المنظمات غير الربحية لدى بعض الأمم والشعوب .

### أولا / 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 .
- \* وجدت الأرصادات في مصر الفرعونية حيث أوقف الفراعنة بعض أموالهم ليصرف ريعها بعد وفاتهم على أرواحهم ومقابرهم وتمثيلهم .
- \* وجدت الأرصادات الخيرية عند اليونان ودلت آثارهم على ذلك .
- \* وعند الرومان اتسعت وتطورت بعد ظهور الديانة المسيحية حتى أوجدت لها الحكومة موظفا حكوميا يشرف على تنفيذ شروط الواقفين ، وقد عرف الرومان نظام الحبس على الذرية على طبقة واحدة ثم تعدد الطبقات .
- \* عرفت الأوقاف عند قدماء ( المصريين ، والبابليين في العراق ، والرومان ، واليونان ) .
- \* وجد الوقف في الشرائع السماوية الأخرى ( اليهودية ، والمسيحية ) حيث كان لها في المسيحية تنظيم خاص بدور عبادتهم وبالتعليم والإرشاد .

### ثانيا / المنظمات غير الربحية في المجتمع الإسلامي :

- \* لقد كانت الشريعة 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 .
- \* بنيت الشريعة إنشاء الجمعيات الخيرية بناء على قاعدة المصالح المرسله حيث تهدف إلي تحقيق مصالح الناس بجلب النفع لهم أو دفع الضرر عنهم ، وتعتبر مصالح عامة لا شخصية وحقيقة لا وهمية .
- \* يعتبر الوقف قرابة وصدقة يتبرع بريعه لوجه البر والخير المختلفة باعتباره تصرفا يقضي حبس العين الموقوفة عن أن تكون ملكا لأحد وعن أن يتصرف فيها احد تصرف المالك في ملكه والتصدق بريعها على وجه الدوام .
- \* استمدت الجمعيات الخيرية شرعيتها على أساس التكافل الاجتماعي ، حيث تحث الشريعة الإسلامية المسلمين على الإنفاق على أوجه الخير المختلفة لأنه فريضة إلزامية من حيث دفع الزكاة كفریضة وواجب على كل مسلم أن يدفع زكاة ماله والتصدق بشكل عام على جميع أوجه البر والخير .
- \* لعبت المساجد منذ الصدر الأول للإسلام دورا اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا ولم يقتصر دورها على الصلاة والعبادة فقط .
- \* لعبت الزكاة وهي الركن الثالث من أركان الإسلام الخمسة فريضة على كل مسلم ميسور أن يخرج زكاة ماله كل سنة وينفقها على المستحقين من الفقراء والمعوزين من المسلمين وغيرها من الصدقات الأخرى التي حث عليها الإسلام للتكافل الاجتماعي بين المسلمين .
- \* **أول وقف في الإسلام :** وقف الرسول صلى الله عليه وسلم حيث أن مخيرق اليهودي احد كبار اليهود كان بعد أن دعا قومه إلى مؤازرة النبي والمسلمين في موقعة احد 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 .
- \* توالت بعد ذلك أوقاف الصحابة رضوان الله عليهم لا يبتغون من ذلك إلى مرضاة الله والتقرب إليه ومن بعدهم عموم المسلمين ، وكثرت الأوقاف في العصر الأموي والعباسي وما تلاها من العصور الإسلامية المختلفة .
- \* في عصر الدولة العثمانية اتسع نطاق الأوقاف لإقبال السلاطين على وقف جزء كبير من ثرواتهم وممتلكاتهم لأعمال الخير المختلفة ، وصدرت أنظمة وتعليمات كثيرة بشأن تنظيم وإدارة وتنمية الأوقاف والمحافظة عليها مازال الكثير منها مطبقا في الكثير من الدول الإسلامية والعربية على وجه الخصوص .
- \* ظهرت 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 الخيرية ( في السعودية ) .
- \* **المنظمات الخيرية التي تعمل على المستوى الإسلامي – مثل :**
- 1- هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية التابعة لرابطة العالم الإسلامي ، التي تقوم بعدد من المشروعات والبرامج الخيرية على مستوى العالم الإسلامي .
- 2- مؤسسة البصر الخيرية العالمية ، التي تهدف إلى نشر الدعوة عن طريق علاج ومكافحة أمراض العيون في العالم الإسلامي والدول الأخرى .
- 3- مؤسسة الحرمين الخيرية ، التي تهدف إلى نشر العقيدة الصحيحة ونشر العلم الشرعي بين المسلمين وإغاثةهم عند نزول الكوارث والنكبات .

### ثالثا / 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 .
- \* شهد نهاية القرن التاسع عشر تطورا سريعا في نمو المنظمات غير الربحية ف الولايات المتحدة الأمريكية من مصادر متعددة ومختلفة أدى إلى تطور ونمو المؤسسات والشركات الخاصة الكبيرة إلى زيادة في الطلب على التعليم والذي كان يلبي عن طريق الجامعات والكليات الخاصة .
- \* الإصلاحات الاجتماعية التي كانت تجري في ذلك الوقت شجعت على ظهور ونمو المنظمات غير الربحية في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية ومن ذلك الوقت بدأ قطاع المنظمات غير الربحية بالظهور والنمو من حيث الشكل والحجم .
- \* في الوقت الحاضر في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها أكثر من مليون منظمة غير ربحية دخلها أكثر من مائة مليون دولار سنويا وتوظف أكثر من ( 8.5% ) من مجموع العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية . والمنظمات غير الربحية تسيطر على اغلب المنظمات ذات الطابع الديني والمنظمات الفنية كالمتاحف بأنواعها ودور الموسيقى والأوبرا وتشارك القطاع العام والخاص في تقديم كثير من الخدمات التعليمية والصحية .

### رابعا / المنظمات غير الربحية في العالم الثالث ( آسيا / أفريقيا / أمريكا اللاتينية ) :

- \* في العالم الثالث في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية فقد تطورت ونمت المنظمات غير الربحية غير الحكومية بشكل ملموس ولعبت دورا فعالا 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 .
- \* يعتبر انتشار وتطور المنظمات غير الربحية في دول العالم الثالث نقطة تحول مهمة انتهت لها الدول الغنية والمأنحة نظرا لأهمية دور هذا النوع من المنظمات في إحداث وتشكيل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول .
- \* إن تأثير البيئة الاقتصادية للمنظمات غير الربحية في دول العالم الثالث في الوقت الحاضر أو المستقبل القريب سيبقى محدودا في المدى البعيد ما لم يكن هناك تغيير في الجانب السياسي .

### 3 ( المداخل المتعلقة لدراسة المنظمات غير الربحية :

- \* تأثرت وتطورت دراسة المنظمات غير الربحية بعدد من النظريات والمناهج العلمية المختلفة من أهمها ( الاقتصادية / والاجتماعية / والسياسية / والتاريخية / والأنثروبولوجي / والقانون ) وهي تشكل تكاملا بينها في دراسة المنظمات غير الربحية - ويمكن دراسة المنظمات غير الربحية من خلال (4) مداخل رئيسية : وهي -

1- المدخل السياسي . 2- المدخل الاقتصادي . 3- المدخل التاريخي . 4- المدخل التنموي .

#### 1- المدخل السياسي :

- \* يركز هذا المدخل على طبيعة العلاقة بين ( الدولة والمجتمع المدني ) خصوصا في الأنظمة الديمقراطية التي تنظر إلى نشاط هذه المنظمات على انه يتم ضمن قواعد وأساسيات اللعبة السياسية لا يضر بمصالح أصحاب النفوذ في المجتمع ويحقق استقرار الحكومة والمجتمع بشكل عام .
- \* **نظرية ( سلمون ) :** أن هناك ثلاثة أطراف تنشأ بينها علاقة اعتماد متبادلة وهي ( الحكومة / والقطاع الخاص / والمنظمات غير الربحية ) حيث يوجد بين الأطراف الثلاثة ما يشبه ( العقد الاجتماعي ) - فالحكومة - تقدم الدعم المالي والإعفاءات الضريبية للمنظمات غير الربحية مقابل ما تقدمه هذه المنظمات من سلع وخدمات لسد الفجوة بين ما تقدمه الحكومة ، وما يقدمه القطاع الخاص - لها من دعم مالي مما يساعد على تحقيق آلية استقرار السوق مما ينعكس على الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي بشكل عام لتلافي الآثار السلبية نتيجة تطبيق اقتصاديات السوق .

#### 2- المدخل الاقتصادي :

- \* يركز 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 . 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 نوعا ما عن الدولة القطاع العام والقطاع الخاص .
- \* من النظريات التي تفسر ظهور المنظمات غير الربحية أهمية ( الشعور بالحماية من استغلال القطاع الخاص ) فتولد مثل هذا الشعور لدى فئة من المستفيدين أو المنتفعين من خدمات معينة جعلهم يفضلون أو يطمنون أكثر بان يتقنونها من المنظمات غير الربحية .

#### 3- 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 .

\* مع مرور الزمن وبفعل عدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية تطورت المنظمات غير الحكومية وانفصلت شيا فشيئا عن المؤسسة الدينية في معظم دول العالم وأصبحت منظمات حديثة وفاعلة في رسم السياسة العامة والتأثير عليها في مجالات مختلفة والتوسع في تقديم خدماتها لتضم الكثير من الاحتياجات الأساسية والمهنية للمجتمع .

#### 4- 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 وانجازها ، واستثناء ( الفساد الإداري في أجهزتها البيروقراطية وغياب المساءلة الإدارية والسياسية الفعالة ) إلى البحث عن بديل يكون أكثر التزاما ومرونة وكفاءة إدارية . وهذا ما جعل كثير من مؤسسات التمويل الدولية تعتمد بشكل أو آخر على المنظمات غير الربحية في تنفيذ بعض مشاريعها ومساعدتها للكثير من الدول .

#### # مراحل التنمية للمنظمات غير الربحية :

\* ذكر ( كورتن ) أن تطور ونمو الدور الذي تلعبه المنظمات غير الربحية في العملية التنموية مر ( 3 ) مراحل رئيسية : هي -

1- المرحلة الأولى : تتمثل 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 . وهذه الخدمات هي ( خدمات إنسانية بالدرجة الأولى ) حيث إنها تقدم لفئات من الناس تعرضت لظروف قاسية وتحتاج إلى مساعدة مباشرة للخروج من أزمتهم .

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 وخبرات ومهن معينة بالتدريب والتأهيل لاعتمادهم على أنفسهم في الحصول على عمل وإعاشة أنفسهم وعائلاتهم ، و ( تنمية المجتمع ) عن طريق إنشاء اللجان والجمعيات المتخصصة لتطوير مختلف مناحي الحياة في المجتمع وخصوصا في القرى .

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 في الدولة على المستوى المحلي والإقليمي وربما الدولي .

\* إن الموارد في كثير من الدول مسيطر عليها بشكل مركزي من قبل ( مجموعة من القوى لديها نفوذ سياسي قوي ) داخل الدولة وتمنع من وصول الكثير من الخدمات الأساسية للفقراء والمحتاجين فيها ، وإحداث التغيير يتطلب بناء القدرة الذاتية للناس وتنظيمهم ليكونوا أداة ضغط على النظام السياسي ويضعوا مطالبهم أمامه عن طريق بناء التحالفات والاتصالات مع أصحاب السلطة ومتخذي القرار لجعل النظام السياسي أكثر استجابة لمطالب العامة .

#### 4 ( الأهمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمنظمات غير الربحية :

\* المنظمات والمؤسسات غير الربحية تتعلق بمجموعة من المنظمات والمؤسسات والسلوك القائم بين الدولة وعالم منظمات الأعمال والعائلة في المجتمع .

\* 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 ايا من القطاعين - العام والخاص - لأسباب تتعلق بالظروف المحيطة بكل منها .

\* تبرز أهمية الدور ( السياسي والاقتصادي والاجتماعي ) للمنظمات غير ربحية بمختلف أنواعها وأشكالها ( السياسية - والاقتصادية - والاجتماعية - والمهنية ) لتشكيل الضلع الثالث من أضلاع المثلث الذي يركز عليه تطوير وتنمية أي مجتمع والاجتماعية - والمهنية ) لتشكيل الضلع الثالث من أضلاع المثلث الذي يركز عليه تطوير وتنمية أي مجتمع

#### أولا / الأهمية ( السياسية ) للمنظمات غير الربحية :

\* توجد المنظمات غير الربحية وتنمو في ظل مجموعة من الظروف الإيديولوجية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي هي نتاج مجموعة من العوامل التاريخية .

\* وسياسيا 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 والفروض الحكومية والإعفاءات الضريبية وتنظيم أنظمة الضرائب التي نحفز الأفراد للتبرع للمنظمات الخيرية أو غير الربحية .

#### (1) التأثير السياسي للمنظمات غير الربحية :

\* لقد نجحت المنظمات غير الربحية مع مرور الوقت في التأثير على ( السياسات الحكومية ) وتغييرها مما أدى إلى الاستقرار ( السياسي - والاجتماعي - والتنمية الاقتصادية ) .

\* إن المنظمات غير الربحية ساعدت على إنشاء عدد من المؤسسات التنموية المهمة لتقديم وتطور البلاد والمجتمع لتحقيق

نتائج اقتصادية واجتماعية ملموسة ذات علاقة مباشرة بتحقيق أهداف سياسة التنمية المحلية والوطنية أكثر من كونها تهدف إلى تحقيق أهداف إيديولوجية أو مصالح اقتصادية .

\* أن وجود المنظمات غير الربحية ساعد على زيادة التفاعل مع الحكومة عن طريق المشاركة السياسية مما ساعد على تطوير التنمية السياسية في المجتمع .

\* تستخدم الدولة المنظمات غير الحكومية لتوسيع سياساتها وفي مثل هذه الحالة فإن الدولة في الغالب هي التي تقرر درجة الحرية التي تتمتع بها المنظمات غير الحكومية .

\* تمثل المنظمات غير الربحية مصلحة سياسية واجتماعية عامة وليس بالضرورة أن تتماشى مع مصلحة وسياسة الدولة التي تنشئ أو تعمل بها .

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

\* إن آلاف المنظمات تخدم العامة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وتعرف بمسميات مختلفة – مثل ( المنظمات التطوعية الخاصة / ومنظمات المجتمع المدني / وجمعيات المواطن ) كلها تدعى المنظمات غير الربحية . وهذا المصطلح هو المستخدم في نظام ( الأمم المتحدة السائد في صناعة وصياغة السياسة على المستوى الدولي ) في الميادين التي تعمل فيها المنظمات غير الحكومية لتفريق بين أعضاء وممثلي هذه الجمعيات عن ممثلي الحكومات .

\* المنظمات الخيرية بأنواعها المختلفة منظمات موجودة منذ فترة طويلة جدا في التاريخ الإنساني ، لكن ( المنظمات غير الحكومية ) تعتبر ( ظاهرة حديثة ) نشأت مع توسع حقوق المواطن في ( أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ) لتلبية احتياجات المجتمع للدفاع عن اهتماماتهم وحقوقهم أو لتشجيع سياسات جديدة .

\* الفيلسوف الفرنسي ( الكس ديك وفيلي ) : ركز على أهمية ما سماها ( المنظمات السياسية ) كمؤسسات ديمقراطية متعددة ومؤثرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث ظهرت خلال تلك الفترة أنظمة قانونية جديدة للمنظمات الخاصة .  
\* ازداد ونما عدد المنظمات غير الحكومية الدولية من 400 منظمة منذ قرن مضى إلى أكثر من 2500 منظمة في الوقت الحاضر تعمل في أكثر من بلد حول العالم .

\* يطلق الباحثون في حقل ( العلاقات الدولية ) على المنظمات غير الحكومية ( اللاعبين من غير الدول ) ظهور هذا المصطلح المسمى ( المنظمات غير الحكومية ) له اثر على السياسة الدولية والذي كان في السابق مقصور على الدول التي لها فقط دور المؤثر فيه . ومن هذا المنطلق المنظمات غير الحكومية لها ( قوة ملموسة في اتخاذ القرارات الدولية ) تحسب لصالحها .

\* تتحرك المنظمات غير الحكومية من خلال عدة طرق وأساليب : بعضها –

- 1- يعمل مع تجمعات وتحالفات أخرى .
- 2- يفضل وحده بتنظيم وإحداث بعض الاحتياجات والمظاهرات الصاخبة .
- 3- يفضل استخدام التعليم الرصين والتوعية الهادئة للعامة .
- 4- يستخدم الدبلوماسية الهادئة .

## # مستويات عمل المنظمات غير الحكومية :

\* يدرس عمل المنظمات غير الحكومية ويحلل من خلال (3) مستويات مختلفة تشمل : ما يلي –

- 1- السياسة الجزئية : مثل ( مشروع المحكمة الدولية وشبكة المنظمات غير الربحية المعارضين للأسلحة النووية ) .
- 2- السياسة الكلية : نجاحهم في تغيير الحكومات إستراتيجيتها فيما يتعلق في اعتمادها على استخدام الأسلحة النووية .
- 3- الوضع المعياري : نجاحهم في إقناع الجمهور إن استخدام الأسلحة النووية غير أخلاقي وتهديد للأمن الحقيقي .

\* لقد نظرت الحكومات والمنظمات الدولية في وقت ما للمنظمات غير الحكومية على أنها مزعجة ومهددة لمصالحها ، لكن بالرغم من ذلك نظر كثير من المسؤولين للمنظمات غير الربحية على أنها مصدر جيد للأفكار الإبداعية والمعلومات المهنية .

\* كثير من الملاحظين يعتقد أن كثير إنشاء المنظمات غير الحكومية خلال العقدين الماضيين يعود إلى التغييرات الدولية وانتشار الديمقراطية في كثير من دول العالم . علما أن المنظمان غير الحكومية حتى في الدول الديمقراطية تخضع لنوع من الرقابة - مثل ( وجود تسجيل رسمي ورخصة رسمية لممارسة نشاطاتها والرقابة على أداؤها وعملياتها المالية ) .

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

\* برغم أن المنظمات غير الحكومية تعمل دوليا إلا أن عملها الرسمي دبلوماسيا كان محدودا حتى بعد الحرب العالمية الثانية ولقد كسبت المنظمات غير الحكومية حقها في التصويت في الأمم المتحدة بعد ممارسة ضغط قوي جدا خلال فترة

مفاوضات الحرب بين 1943م – 1745م ضمنت حقها بموجب المادة ( 71 ) من دستور الأمم المتحدة وأكدت بقرارات لاحقة . في عام 2000م نجد إن نحو 2500 منظمة غير حكومية أصبح لها وضع استشاري مع الأمم المتحدة وأكثر من 1000 منظمة أصبح لها ترتيب رسمي مع أجهزة أخرى من أجهزة ومنظمات الأمم المتحدة .

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



\* فيما يتعلق بصنع القرار العالمي في عصرنا الحاضر بدأت توضح بصورة اكبر الدور المهم الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية العالمية التي تستطيع مناقشة ومعالجة مواضيع ومصالح المجتمعات عبر الحدود في الوقت التي لا تستطيع الحكومات أن تناقش وتعالج هذه الموضوعات بالفاعلية والشرعية المطلوبة ، مما جعل صوتها يتراد قوة على المستوى الدولي في عالم القرن الواحد والعشرين .

\* تلعب المنظمات غير الربحية دورا في الأمم المتحدة ومنظماتها الإقليمية والذي ضمن لبعض المنظمات غير الربحية دور استشاري ورقابي ، وأسس قواعد عامة كثيرة لتنظيم العلاقة بين المنظمات غير الحكومية والأمم المتحدة .

## # صفة العلاقة بين المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية:

- 1- المجموعة الأولى : تشمل المنظمات التي تملك حق الوضع الاستشاري في المواضيع التي تخصها .
- 1- المجموعة الثانية : تشمل المنظمات التي تملك كفاءة معينة ومصالح خاصة في حقول قليلة من النشاطات التي تغطي من المجلس والتي تعرف دوليا في هذه الحقول من الأنشطة .
- 1- المجموعة الثالثة : وهي المنظمات التي على قائمة المنظمات التي لا تملك وضع استشاري عام أو خاص والذي يعتبرها المجلس الاقتصادي والاجتماعي وكذلك الأمين العام للأمم المتحدة مناسبة لتقديم مشاركة مفيدة لعمل المجلس الاقتصادي والاجتماعي في موضوع معين .

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

\* مع ظهور العولمة برزت تغيرات وتحديات مهمة - مثل ( زيادة الاهتمام بحقوق الإنسان ، ونشر الديمقراطية ، ومشكلة زيادة السكان ، وانتشار الفقر ) . ولقد اعترفت الدول بمحدودية قدرتها وعجزها في مواجهة هذه التحديات والتغيير مما زادت من أهمية وجود ودور المنظمات غير الحكومية الدولية لملء الفراغ والقيام بمهام التصدي لبعض المشاكل .

\* **تعريف ( الاتحاد الدولي للجمعيات ) للمنظمات غير الربحية :** بأنها ( المنظمات التي تمول بواسطة المواطنين العاديين ، والمستقلة عن الدولة والموجهة نحو حكم القانون ، وتهدف - إلى " تحقيق مصالح عامة بدلا من المصالح الخاصة " ، وتقوم بنشاطات تتعدى الحدود القومية ، ولها حد أدنى من الهيكل التنظيمي ) .

\* المنظمات غير الربحية في عصر العولمة مرشحة للعب دور اكبر ومؤثر في رسم السياسة الدولية والعلاقات الدولية .  
\* المنظمات غير الحكومية ستكون طرفا رئيسيا في صياغة مصالح إمبراطورية العولمة الجديدة والتي تقودها أمريكا .

## ثانيا / الأهمية ( الاقتصادية ) للمنظمات غير الربحية :

### (1) الخلفية الاقتصادية للمنظمات غير الربحية :

\* عدد لا باس به من الناس قد يكون لديهم معرفة بعدد قليل من المنظمات غير الربحية ، وعدد كبير منهم لديهم سوء فهم جدي حول ماهية المنظمات غير الربحية وكيف تعمل . أن للمنظمات غير الربحية دور وقوة اقتصادية وسياسية واجتماعية كبيرة جدا ومؤثرة في المجتمع ، فقطاع المنظمات غير الربحية يتكون من أكثر من ( مليون ونصف ) منظمة غير ربحية يبلغ مجمل دخلها السنوي أكثر من (650) بليون دولار أي أكثر من الناتج المحلي لكثير من دول كبيرة .

### # النظريات الاقتصادية للمنظمات غير الربحية :

\* والتي تشرح أهمية دور المنظمات غير الربحية المتعدد الاقتصادي -

\* **قسم ( هنسمان ) النظريات الاقتصادية للمنظمات غير الربحية إلى نوعين :**

( 1 ) **نظريات ( تشرح دور المنظمات غير الربحية ) :** وتحاول الإجابة على التساؤلات - **مثل :**

- لماذا توجد المنظمات غير الربحية في الاقتصاد الرأسمالي ؟

- ما هي الوظائف الاقتصادية التي تؤديها ؟

- لماذا المنظمات غير الربحية تتواجد في صناعات وخدمات معينة ولا تتواجد في أخرى ؟

- كيف تؤدي المنظمات غير الربحية دورها من خلال تعاملها مع المنظمات الربحية والمنظمات الحكومية ؟

\* **ومن هذه النظريات :**

1- **نظرية السلع العامة :** أكد أن المنظمات غير الربحية ( تعمل بوصفها منظمات خاصة لتقديم وإنتاج الخدمات العامة ) التي من المفروض أن تقدمها المؤسسات والمنظمات الحكومية .

2- **نظرية العقد الفاشل :** أن المنظمات غير الربحية ( تبرز في الحالات التي يجد فيه المستهلك أو المستفيد من خدمات معينة صعوبة في توفير مستوى الخدمة المقدمة له من حيث الكم والكيف أو النوعية من قبل المنظمة المنتجة ) .

( 2 ) **نظريات ( خاصة بدراسة سلوك المنظمات غير الربحية ) :** وتهتم بالإجابة على التساؤلات - **مثل :**

- ما هي الأهداف التي تود تحقيقها المنظمات غير الربحية ؟

- ما هي حوافز المديرين والعاملين في المنظمات غير الربحية ؟

- كيف تختلف المنظمات غير الربحية في هذه الموضوعات عن المنظمات الخاصة والمنظمات الحكومية ؟

## (2) قياس كفاءة المنظمات غير الربحية :

- \* تختلف قياس كفاءة أداء الجمعيات الخيرية عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى .
  - حيث أن نشاط الجمعيات الخيرية : ( لا تستهدف الربح / وتتسم بالعمل التطوعي الاختياري / وتتبنى أهدافا اجتماعية وثقافية وتعليمية وصحية واقتصادية ) .
  - حيث أن المؤسسات الاقتصادية : ( تسعى للربح أساسا / ولا تقوم على جهود تطوعية بل تعاقدية بمقابل ) مما يساعد على قياس كفاءتها وفعاليتها بسهولة .
  - أما المنظمات غير الربحية : فان مظاهر عدم الكفاءة ( لا تبدو بشكل ظاهر للعيان لطبيعة نشاطاتها ولصعوبة تقييمها ) .
- # مظاهر ضرورة تطوير القدرات الإدارية للمنظمات غير الربحية في الدول النامية:

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

## ثالثا / الأهمية ( الاجتماعية ) للمنظمات غير الربحية :

- \* لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح ( المنظمات غير الربحية أو المنظمات غير الحكومية ) وصاحب انتشار هذا المصطلح انتشارا واسعا على مختلف المستويات الدولية والإقليمية والمحلية .
- \* لقد فرضت بعض المنظمات غير الحكومية وجودها على الساحة الدولية للأمم المتحدة تعتمد عليها بشكل رئيسي في تقديم بعض الخدمات والبرامج في مناطق مختلفة من العالم خصوصا مناطق الحروب والمجاعات والكوارث الطبيعية .
- \* هذا الاعتماد الكبير على المنظمات غير الربحية من المنظمات الدولية والدول الغربية في تنفيذ مساعداتها وبرامجها زاد من قوتها ونفوذها في تلك الدول ، والحكمة في الاعتماد عليها تعود : إلى -
- 1- أن هذه المنظمات أكثر كفاءة واقل بيروقراطية من الأجهزة الحكومية وفروعها في دول العالم الثالث .
- 2- أن هذه المنظمات أقل تكلفة في تنفيذ تلك المشاريع والبرامج وأسرع بما تملكه من وسائل وأذرع وإمكانات تصل إلى أدنى مستويات الفئات 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 .
- \* المنظمات غير الربحية لديها حرية واستقلالية أكبر في تجربة وتطبيق سياسات واستراتيجيات جديدة في المجال الاجتماعي للتصدي للمشاكل والاحتياجات الاجتماعية الجديدة والتصدي لها بالسرعة المطلوبة .
- \* للمنظمات غير الربحية علاقة قوية ووطيدة مع كل من الحكومة أو القطاع العام والمؤسسات والشركات الخاصة أو القطاع الخاص .

## ( 5 ) ضرورة ظهور المنظمات غير الربحية :

- \* المنظمات غير الربحية لها دور ملموس وفاعل في إنتاج وتقديم خدمات ومنتجات معينة لا يمكن إن تقديمها أو تنتجها منظمات القطاع الخاص الربحية ولسبب أو آخر لا تستطيع الأجهزة الحكومية تقديم هذه الخدمات والمنتجات ، علما أن المنظمات غير الربحية تعد امتدادا للأجهزة الحكومية أو مكملة لدورها فيما تقدمه من خدمات ومنتجات في تعمل في بيئة عمل تتناسب مع متطلبات الظروف أو الشروط الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية لطبيعة ونوعية المنتجات والخدمات التي تنتجها .

## س / ما ضرورة وجود المنظمات غير الربحية ؟ وما فائدتها ؟

- \* المنظمات غير الربحية متركزة في العمل في جزء معين من الاقتصاد ، وهو ما يتعلق في تقديم خدمات اجتماعية او صحية أو تعليمية أو ثقافية أو دينية أو ما يتعلق برعاية الآداب والفنون بأنواعها ونادرا ما تعمل في تقديم المنتجات الصناعية .
- \* وجود المنظمات غير الربحية يعتبر ضرورة نتيجة طبيعة عملها وإنها 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 . وعندما يكون من الصعب مراقبة المنتج أو الخدمة يكون الخيار الأمثل هو في تقديمها عن طريق القطاع العام أو المنظمات غير الربحية .

\* أن المنظمات غير الربحية لها أهمية وقوة سياسية واقتصادية واجتماعية كبرى ومؤثرة وذلك من منظور حجم تأثيرها على مجريات السياسة العامة وتغيير الكثير من الأنظمة والتشريعات القائمة أو أحداث الجديد منها من اجل مواكبة متطلبات العصر والأوضاع المستجدة على الساحة المحلية والدولية .

## # أهمية المنظمات غير الربحية :

\* تتضح أهمية المنظمات غير الربحية نتيجة الاهتمام العالمي بدراسة ظاهرتها أو موضوعها خلال العقود الثلاثة الماضية في عدة جوانب منها : ما يلي -

- 1- تزايد عدد مراكز البحوث المتخصصة في دراسة المنظمات غير الربحية سواء المراكز الملحقة بالجامعات أو المراكز المستقلة خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا .
- 2- وجود عشرات البرامج الأكاديمية خصوصا في كليات الجامعات الغربية تمنح درجات علمية ( الماجستير والدكتوراه ) في تخصص إدارة المنظمات غير الربحية الغير حكومية .
- 3- تزايد عدد الكتب والأبحاث والمقالات العلمية المنشورة والتي تناقش المواضيع المختلفة التي تتعلق بالمنظمات غير الربحية ، ووجود العديد من المجلات والدوريات العلمية المتخصصة في طرح ومناقشة المواضيع المختلفة للمنظمات غير الربحية .
- 4- تأسيس العديد من الجمعيات العلمية التي تضم عددا من الأعضاء الأكاديميين والباحثين والممارسين والمهتمين في مواضيع المنظمات غير الربحية سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي .

## الفصل الثاني

### التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية (ص 61)

\* إن التنبؤ بالمستقبل أو بماذا سيحدث في المستقبل القريب وليس البعيد أصبح أكثر صعوبة على مؤسسات اليوم ، خصوصا في بداية دخول العالم للألفية الثالثة حيث تعمل المنظمات والمؤسسات غير الهادفة للربح أو المنظمات العامة في القطاع العام والخاص في بيئة عمل داخلية وخارجية سريعة التغيير والتقلبات وقوية التأثير عليها .

\* هناك دائما عوامل ضعف وعوامل قوة وفرص أو تهديدات لكل منظمة نتيجة لبيئة العمل المتغيرة باستمرار وبشدة ، فالتخطيط الاستراتيجي الفعال يعطي المنظمة الفرصة للتعرف على عوامل قوتها وضعفها وتحليلها واغتنام الفرص المتاحة والتنبه للتهديدات المحتملة للتقليل من أثارها ، وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتحريك مواردها واستثمارها بالطريقة الصحيحة .

#### 1 ( مفهوم وتعريف التخطيط الاستراتيجي :

- \* **التخطيط :** هو احد أهم مكونات العملية الإدارية واحد وظائف المدير الأساسية في أية منظمة ، لذا لا يمكن تصور إتمام الأعمال في منظمات اليوم الحديثة دون استخدام وتطبيق وظيفة التخطيط سواء أكان قصيرا أو طويلا للأجل .
- \* **الإستراتيجية :** هي كلمة تنحدر من أصل كلمة ( القائد ) ، وهي كلمة تعني ( الجيش ) .
- **القيادة :** أي الخطة لتدمير الأعداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد .
- \* **مصطلح الإستراتيجية :** مصطلح قديم ومستخدم منذ القدم في القاموس العسكري والسياسي ، ولكن استخدامها في المجال الإداري يعد حديثا مقارنة بالحقل العسكري والسياسي .
- \* **ذكر ( براكر ) بان - الإدارة الإستراتيجية :** تتصف باستخدام تحليل البيئة لتقرير وضع المنظمة في حقل نشاطها عندئذ يتم استخدام موارد المنظمة بطريقة مناسبة لتحقيق أهدافها .
- \* **الإستراتيجية :** تهتم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف المنظمة .
- \* **تعريف ( برايسون ) التخطيط الاستراتيجي :** عبارة عن نظام من الجهود المتكاتف لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن - ما هي المنظمة ؟ وماذا تعمل ؟ ولماذا تعمل ذلك ؟

#### 2 ( خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية :

\* يجب الأخذ في الحسبان انه ليس هناك خطة أو نموذج موحد يجب اتباعه لعمل الخطة الإستراتيجية لكل المنظمات .

#### # الخطوات الرئيسية لإعداد الخطة الإستراتيجية :

- 1- رسالة المنظمة .
- 2- تحليل البيئة ( الداخلية والخارجية ) للمنظمة : وتمثل -
- البيئة الداخلية : تشمل تحليل عوامل القوة والضعف في المنظمة .
- البيئة الخارجية : وتشمل اكتشاف الفرص لاغتنامها والتهديدات التي تهدد المنظمة لاجتنابها أو التقليل من أثارها .
- 3- وضع الأهداف .
- 4- صياغة الخطة الإستراتيجية .
- 5- تنفيذ الخطة المعتمدة .
- 6- تقييم الخطة المنفذة .

#### أولا / رسالة المنظمة :

- \* **رسالة المنظمة :** توضح الغرض من إنشاء المنظمة والهدف الرئيسي والأساسي الذي يجب إن تحققه .
- \* **رسالة المنظمة :** توضح 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 .
- \* **رسالة المنظمة تأتي أولا في المنظمات غير الربحية نتيجة أن هذه المنظمات أصلا أنشئت من اجل رسالة محددة يجب ألا تنسى هذه الرسالة ، ولأن وجودها له تأثير على حياة الأفراد والمجتمع بشكل عام نتيجة ما تقدمه من خدمات وبرامج مهمة .**
- \* **يجب 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 (3) عناصر مهمة : وهي -**
- ( 1- مستوى كفاءة ومنافسة المنظمة / 2- الفرص الخارجية والاحتياجات / 3- التزام العاملين بتحقيق هدف المنظمة ) .
- \* **عملية صياغة رسالة المنظمة تتأثر بنوع الخدمات التي تقدمها المنظمة ونوعية الفئة المستفيدة والسوق الذي تعمل فيه .**

## (1) دور رسالة المنظمة :

س / ماذا نعني 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 تحديد جمهور المستفيدين من خدمات والخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى هذا الجمهور .

### # وظائف رسالة المنظمة في المنظمات غير الربحية تهدف : إلى -

- 1- إيضاح حدود نشاط المنظمة .
- 2- العمل على حفز العاملين والمتبرعين لها .
- 3- المساعدة في عملية إجراءات تقويم أداء المنظمة .

### 1 / إيضاح حدود ومهام ووظائف ونشاط المنظمة الأساسية :

\* وهي مهمة جدا 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 تبين حدود ووظائف المنظمة وأهدافها تساعد جميع الأطراف العاملة في المنظمة على اختلاف مصالحهم للعمل بشكل جماعي لتحقيق هذه الوظائف .

### 2 / حفز مجلس الإدارة والموظفين للعمل في المنظمة :

\* وهي الوظيفة الثانية والمهمة لرسالة 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

### 3 / المساعدة في تقويم مستوى أداء أو نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها :

\* وهي الوظيفة الثالثة والمهمة لرسالة المنظمة غير الربحية هو المساعدة في تقويم مستوى أداء أو نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها في القيام بهذا الدور .

### # الأطراف الرئيسية التي تأثر فيهم رسالة المنظمة : إلى -

- 1- مجموعة الموظفين والعاملين فيها .
  - 2- مجموعة المتبرعين لنشاطها وأهدافها ومجموعة المتطوعين .
  - 3- المستخدمين أو المستفيدين من خدماتها ( العملاء ) .
- \* كل الأطراف الرئيسية الثلاثة في المنظمات غير الربحية وهم ( المتبرعون / والموظفون / والعملاء ) يتأثرون بشكل مباشر بالأسلوب الذي يتم به صياغة رسالة أو مهمة المنظمة .

## (2) 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 . أي ( لا توجد مؤسسة أو منظمة تنتج أو تقدم هذا النوع من الخدمة أو المنتج ) وبعد هذا الشخص أو مجموعة الأشخاص هم المؤسسين لهذه المنظمة والمحركون الرئيسيون لهذه المنظمة وهم الذين يضعون الرسالة لهذه المنظمة .

\* مؤسس المنظمة : هو الذي يضع رسالة المنظمة والتي تتوسع وتتغير مع تطور المنظمة . وحتى تكون رسالة المنظمة ( مؤثرة وقوية ) يجب أن تجتذب وتأثر في العاملين في المنظمة والمتبرعين والمانحين والمتطوعين لها والذين يستخدمون خدماتها .

\* رسالة المنظمة : عبارة عن ( العلم أو الرؤية التي على ضوئها يتم توظيف العاملين الجدد 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 الاستراتيجي عند صياغة رسالة المنظمة يجب أن يؤخذ في الحسبان وجهة نظر رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين والمتبرعين الرئيسيين والمديرين التنفيذيين للمنظمة .

\* رسالة المنظمة في المنظمات غير الربحية : تتغير وتتطور مع تغير متطلبات البيئة التي تعمل فيها المنظمة أو تغير احتياجات المتعاملين معها من العاملين والمتطوعين فيها والعملاء أو المستفيدين من خدماتها أو المتبرعين لنشاطاتها .

\* يجب إشراك في إعداد رسالة المنظمة مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين والمتبرعين والمستفيدين من خدماتها وبرامجها بشكل عام .

\* رسالة المنظمة : يجب أن تكون موجزة ومعبرة قدر الإمكان لدرجة يستطيع كل من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين والمتطوعين والمتبرعين والمستفيدين من خدماتها وحفظها جيدا وترديدها من الذاكرة عند اللزوم .

## ثانيا / تحليل الوضع – البيئة ( الداخلية والخارجية ) – أين نحن الآن ؟

- \* **تحليل البيئة الداخلية :** يتم تحليل عوامل القوة والضعف وهذه تتضمن تحليل إمكاناتها ( المالية ، والاقتصادية ، والتقنية ومواردها البشرية ، والتنظيمية ، والإدارية ، وتقويم إستراتيجيتها المطبقة حاليا ) ، وتكمل عوامل ( القوة ) في المزايا والإمكانات التي تتوافر للمنظمة والتي تميزها عن غيرها .
- \* **تحليل البيئة الخارجية :** يتطلب 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 .

## ثالثا / وضع الأهداف :

- \* **الهدف :** هو ( تقويم أولي للمستقبل المرغوب الوصول إليه من خلال مجهودات المنظمة ، ولكن في الوقت نفسه من الصعب التنبؤ بها بدقة ) .
- \* يجب أن توضع الأهداف بطريقة هرمية أو متدرجة من الهدف العام على مستوى المنظمة نزولا إلى أهداف كل إدارة أو قسم بحيث تكون أكثر دقة أو تفصيلا .
- \* يجب ترتيب الأهداف حسب الأولويات ومقارنتها بعضها ببعض حيث يتم على ضوء ذلك توزيع الموارد المالية والبشرية والوقت الذي يجب أن يخصص لكل من هذه الأهداف .
- \* **الأهداف في الإدارة العليا :** هي عادة عامة وإستراتيجية بطبيعتها ، وتوفر الإطار الذي من خلاله تصاف بدقة أهداف الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة .
- \* **الأهداف :** عبارة عن النتائج الضرورية والأساسية التي يراد تحقيقها في كل موضوع رئيسي يهتم المنظمة .

## # معايير الأهداف : هي -

- 1- مستوى حجم جمع التبرعات من الداعمين لأنشطة المنظمة .
- 2- عدد المتطوعين للعمل في المنظمة .
- 3- عدد ونوعية البرامج والخدمات المقدمة للمستفيدين من خدمات المنظمة .

## رابعا / صياغة الخطة الإستراتيجية :

- \* يجب صياغة ووضع الإستراتيجية على ضوء تحليل عوامل القوة والضعف في المنظمة وإمكاناتها المتوفرة ( المالية / 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 ، في حالة حدوث ظروف غير متوقعة .
- \* يجب أن تراجع الخطة الإستراتيجية سنويا وتتقن طبقا للمعلومات والمستندات الجديدة مما ينعكس على نجاح وفاعلية الخطة الإستراتيجية للمنظمة .

## خامسا / خطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية :

- \* أن خطوات التخطيط الإستراتيجي متداخلة بشكل قوي وتعتمد على المعلومات التي يوفرها العاملون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة . وهي حقيقة مهمة خصوصا في مرحلة تنفيذ الخطة لذا من المهم جدا 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 والانجاز بدقة في جميع مراحل تطبيق الخطة وتقويم ومراقبة الكفاءة والفاعلية الإدارية للمنظمة بشكل عام .
- \* يتطلب تنفيذ خطة إستراتيجية جديدة في أحيان كثيرة تغييرات رئيسية وأساسية في الهيكل التنظيمي للمنظمة لتسهيل عملية تنفيذ الخطة بنجاح .
- \* يتطلب التخطيط الإستراتيجي الفعال اشتراك أكبر عدد ممكن من المديرين والمشرفين والعاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة في صياغة الخطة الإستراتيجية والقرارات المتعلقة بها حيث سينعكس هذا على مستوى التنفيذ ويقلل من مقاومة أو رفض تنفيذها .

## سادسا / الرقابة وتقويم الخطة الإستراتيجية :

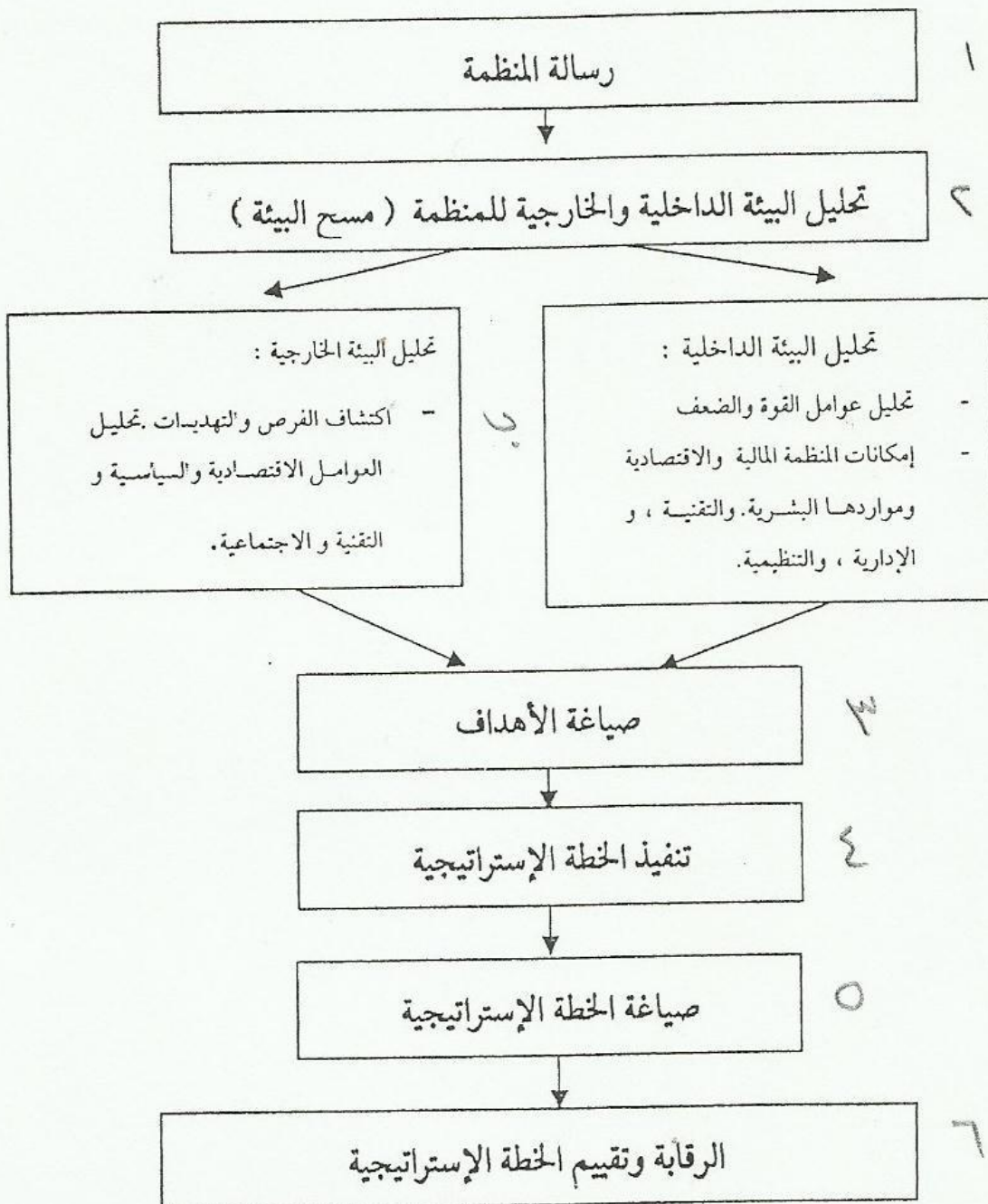
\* تعد الرقابة وتقويم مستوى التنفيذ الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط الاستراتيجي . وهي خطوة مهمة لأنها تعطي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية معلومات دقيقة عن مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة والمشكلات التي اعترضت تنفيذ الخطة .

\* **الرقابة :** تهدف إلى مراقبة مستوى التنفيذ خطوة بخطوة وتنبيه الإدارة في حالة وجود انحراف عن تحقيق الأهداف المرسومة أو إذا تغيرت بعض العوامل الداخلية أو الخارجية مما يستدعي اتخاذ الإجراءات الصحيحة الضرورية وحل المشكلات التي قد تؤدي إلى إعادة نظر في رسم بعض الأهداف ومن ثم إدخال التعديلات الضرورية على الخطة الإستراتيجية

\* **التقويم الإداري :** يساعد على معرفة مستوى النجاح التي تم تحقيقها بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية وذلك بمقارنة مستوى التنفيذ مع ما هو مرسوم في الخطة والتعرف على المعوقات والمشكلات التي تواجه المنظمة خلال التنفيذ لتلافيها مستقبلا .

٧٥

التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية



## الفصل الثالث

### مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية :

#### ( ص 77 ) وظيفته وتشكيله وكيفية النهوض بمستوى أدائه

- \* **يعد مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية :** هو السلطة العليا المهيمنة والمشرفة على نشاطات وبرامج المنظمة .
- \* **إن وجود مجلس إدارة في المنظمات غير الربحية –** مطلب قانوني وأداري أساسي لرسم سياستها العامة والإشراف على العمل فيها والتأكد من أن جميع نشاطات وبرامج المنظمة تتماشى مع قانون إنشائها ونظامها الأساسي ، وان جميع عملياتها صحيحة وسليمة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها .
- \* **إن طبيعة وحجم مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية :** غالبا ما يتقرر بناء على عدة عوامل – منها ( قانون تنظيم وإنشاء المنظمات غير الربحية في الدولة التي تنشئ فيها المنظمة ) حيث يشترط القانون أحيانا عدد محدد من أعضاء مجلس الإدارة لكل منظمة ، رسالة المنظمة وفلسفتها الإدارية ، وحجم المنظمة وطبيعة عملها .

### ( 1 ) وظيفة مجلس الإدارة من الناحية النظرية والعملية :

#### أولا / وظيفة المجلس من الناحية ( النظرية ) :

- \* **هناك عدة اختلافات جوهرية بين وظيفة وتركيب مجلس الإدارة في ( المنظمات غير الربحية / والمنظمات الربحية ) :**

# الاختلاف في مجلس الإدارة : بين -		
ع	المنظمات غير الربحية	المنظمات الربحية
1	لا توجد ملكية للأسهم ( قانون الحد من توزيع العائد )	تتحدد عن طريق مالكي الأسهم
2	حماية عملاء المنظمة ( المتبرعون / والحكومة )	حماية مصالح مالكي الأسهم
3	السلطة في يد المدعي العام لمراقبة أداء المديرين	مراقبة أداء الإدارة من حق مالكي الأسهم / والمستهلك
4	صفات المدراء : أداء جيد مرتفع للمدراء المعيّنين على سلم الرواتب ، وأداء متوسط مقبول للمتطوعين .	صفات المدراء : الحرص على ممتلكات الشركة ومصالحها وولائهم لها .
5	تحمي المتبرعين وتؤكد لهم أن تبرعاتهم تصرف للهدف	مجلس الإدارة هو الذي يحمي مصالح المساهمين
6	لديه مرونة واستقلالية في إدارة شئون المنظمة	عدم وجود مرونة واستقلالية في إدارة شئون المنظمة
7	تنتج منتجات وخدمات يصعب تقويمها وقياسها	تنتج منتجات وخدمات يمكن تقويمها وقياسها
8	أعضاء المجلس من داخل المنظمة لديهم معلومات غير مفصلة أو محجوبة عن أداء المنظمة	أعضاء المجلس من داخل المنظمة لديهم معلومات مفصلة عن أداء المنظمة
9	منع المدراء التنفيذيين من إساءة استخدام الصلاحيات في إدارة شئون المنظمة .	مراقبة المساهمون سلوك وأداء المديرين ومنعهم من إساءة استخدام الصلاحيات في إدارة شئون الشركة .
10	يشكل المجلس من أعضاء من خارج المنظمة وعدد قليل من داخلها ولمدة طويلة لعدم وجود الكفاءات .	يشكل معظم المجلس من أعضاء من خارج وداخل المنظمة لمدة قصيرة لإحكام الرقابة .
11	عدم وجود تناسق وتجانس بين أعضاء المجلس وصعوبة اتخاذ القرارات	وجود تناسق وتجانس بين أعضاء المجلس وسهولة اتخاذ القرارات
12	قيام بعض الأعضاء بممارسة بعض الأعمال الإدارية	لا يقوم الأعضاء بممارسة بعض الأعمال الإدارية
13	يلعب دورا إداريا فعالا في مراقبة أداء الإدارة التنفيذية	مراقبة أداء الإدارة التنفيذية بطريقة علمية
14	إنشاء لجنة تنفيذية من أعضاء المجلس لتيسير وإدارة العمل	من مهام المدير العام تيسير وإدارة العمل
15	تقسيم المجلس إلى عدة لجان لعمل معين - محدد	يدار العمل بطريقة علمية
16	التخطيط قصير المدى	التخطيط طويل المدى
17	مكافآت أعضاء المجلس – غير مالية / معنوية	مكافآت أعضاء المجلس – مالية / ومعنوية
18	تعتمد على العلاقات والاتصالات لانجاز الأعمال	تعتمد على مهام وخطط مدروسة



## ثانيا / وظيفة المجلس من الناحية ( العملية ) :

- \* المنظمات غير الربحية : كبيرة الحجم مع وجود مجلس إدارة فعال لرسم السياسات وإقرار البرامج والأنشطة ووجود لجان متخصصة متفرعة من مجلس الإدارة ، غالبا فان لديها موظفين مؤهلين لإدارة جميع برامجها وأنشطتها .
- # وظائف المجلس ( العملية ) على المستوى الاستراتيجي للمنظمة :
- \* من الناحية العملية : فان ( مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ) غالبا ما يمارس عددا من الوظائف الرئيسية المهمة أو ( المهام الرئيسية للمجلس ) : وهي -

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

- \* الوظائف التي يمارسها المجلس تعد ( وظائف إدارية تنفيذية ) - مثل : وظيفة ( الإشراف على إدارة الميزانية / وإقرارها / ومراقبة تنفيذها / ومراقبة الأداء المالي للمنظمة ) .
- \* الوظائف الإدارية التي يمارسها أعضاء مجلس الإدارة - مثل : وظيفة ( جذب الموارد / والدعم للمنظمة / التعرف على مصادر الدعم الخارجية للمنظمة / تقديم الدعم المالي المباشر منهم لمساعدة المنظمة / حماية مصالح واهتمامات المشتركين بالمنظمة / تقييم مدى تحقيق المنظمة لرسالتها وأهدافها بشكل مستمر / وضع المعايير اللازمة والدقيقة لقياس مدى نجاح المنظمة ) .
- \* الأعمال الإدارية الروتينية - التي يؤديها أعضاء مجلس الإدارة - هي : عادة ( مهام المدير التنفيذي أو الإدارات المختلفة في المنظمة / تقييم أداء الإدارات المختلفة في المنظمة / حارسا على مصالح وسمعة المنظمة / تقديم النصح والرأي والمشورة للمدير التنفيذي للمنظمة ) .

## ( 2 ) التشابه والاختلاف بين مجلس الإدارة في ( المنظمات غير الربحية / والمنظمات الربحية ) :

# التشابه والاختلاف في مجلس الإدارة : بين -		
ع	المنظمات غير الربحية	المنظمات الربحية
1	كبر حجم مجلس الإدارة وعدد أعضاء المجلس .	العكس .
2	عدد أعضاء المجلس مضعف هذا العدد وأكثر	متوسط عدد أعضاء المجلس من 10 إلى 15
3	وجود أعضاء في المجلس من المنظمة أمر نادر وغير مهم	يجب وجود أعضاء في المجلس من داخل المنظمة
4	خبرة أعضاء مجلس الإدارة مهمة	خبرة أعضاء مجلس الإدارة تعد أساسية
5	التخطيط غالبا ما يكون قصير الأمد	التخطيط غالبا ما يكون طويل الأمد
6	مكافآت أعضاء المجلس غير مالية بل معنوية	مكافآت أعضاء المجلس مالية بالأساس ومعنوية
7	أعضاء المجلس غالبا من خارج المنظمة	أعضاء المجلس من داخل وخارج المنظمة
8	أعضاء المجلس غير متجانسين ويكثر الاختلاف بينهم	أعضاء المجلس متجانسين وقل عددا
9	أعضاء المجلس يمارس مهام ووظائف من واجب الجهاز الإداري للمنظمة	أعضاء المجلس يمثلون المالك والمستثمر الذي وفر رأس المال للشركة .
10	أعضاء المجلس يعملون كمتطوعين	أعضاء المجلس إثبات ولائهم للشركة

## ( 3 ) حجم وتشكيل مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية :

- \* يختلف حجم وإعداد أعضاء مجلس الإدارة بناء على حجم المنظمة .
- \* تشكيل المجلس يكون كل أعضائه من خارج المنظمة أو من خارج وداخل المنظمة وهذا يعطي للمجلس نوعا من التوازن .
- \* عدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس يتم بناء على حجم المنظمة - مثل :

  - 1- المنظمات الكبيرة : يجتمع المجلس ( شهريا ) .
  - 2- المنظمات المتوسطة : يجتمع المجلس ( ربع سنوي ) .
  - 3- المنظمات الصغيرة : يجتمع المجلس كل ( 6 أشهر ) أو كل ( سنة )

- \* في كل الحالات قد يكون هناك اجتماعات تتم عند الضرورة .
- \* عند اجتماعات المجلس يجب أن **يكتمل النصاب** المقرر للمجلس حتى تكون قراراته قانونية ونافذة .
- \* **يتكون المجلس :** من عدة لجان أهمها ( اللجنة التنفيذية ) وتتكون من ( 3 إلى 5 ) أعضاء ، مع رئيس منتخب من أغلبية أعضاء المجلس – لمدة ( سنة / أو سنتين ) في الأكثر قابلة للتمديد لمدة أخرى .
- \* **ولجان أخرى :** هي ( لجنة المالية / لجنة التسويق / لجنة المراجعة والمراقبة ) وغيرها من اللجان المتخصصة . ومن الممكن ( إنشاء لجنة للإعداد لعمل أو مشروع معين ) تنتهي بانتهاء هذا العمل أو المشروع .
- \* **احد المتبرعين الرئيسيين -** غالبا ما يكون احد أعضاء المجلس في المنظمات غير الربحية . ويقوم بدور رئيسي في التأكد من أن أموال المنظمة تصرف بطريقة صحيحة وتخدم الأهداف التي من أجلها خصصت هذه الأموال .
- \* **مجلس إدارة المنظمات غير الربحية -** غالبا ما يضم أعضاء من ( القطاع العام ) الذي بدورهم يقدمون الضمان بان الأموال العامة المقدمة للمنظمة الخيرية من مساعدات مالية أو إعفاءات ضريبية قد تم صرفها بكل دقة وعناية على ما هو مفترض أن تصرف عليه .
- \* **يتم اختيار أعضاء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية بناء على ثلاثة مواصفات : هي -**  
( **الثروة أو الغنى / والعمل / والحكمة** ) .

- 1- **الثروة أو الغنى :** يعطي المجلس الحصانة أو الحماية اللازمة لكسب ثقة المتبرعين الآخرين من إن تبرعاتهم سوف تكون بأيدي أمينة ويحافظ عليها وتصرف بالطريقة القانونية التي من أجلها تم التبرع .
- 2- **العمل :** من الضروري أن يتصف عضو مجلس الإدارة بالقدرة على العمل حتى يستطيع مراقبة وتقييم أداء الإدارة التنفيذية في المنظمة .
- 3- **الحكمة :** مهم جدا في مثل هذه الحالات حيث غياب عامل ( الملكية والسوق وصعوبة تقويم المنتجات والخدمات ) .

#### 4 ( **تحديات تواجه مجلس الإدارة :** )

- \* **من المشاكل والصعوبات التي يواجهها المجلس :** ( **الانتقالي** بين ممارسة الوظائف الإستراتيجية والإدارية التنفيذية التي يمارسها المجلس في وقت واحد ) ، فقد خلق هذا التداخل بعض المشاكل الواضحة التي تواجه عمل المجلس – **مثل** ( عدم وضوح السلطة والعلاقة التي يجب أن تتطور بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية في المنظمة غير الربحية )
- \* **في بحث أجراه ( فن ) على 400 مدير تنفيذي** عملوا كأعضاء في مجلس إدارة منظمات غير ربحية اظهر البحث أن هناك ( اختلافات جوهرية بين الإدارة التنفيذية للمنظمة ومجلس الإدارة حول ما هي الوظائف التي يجب أم يقوم بها المجلس وان عدم الوضوح هذا أدى : **إلى -**

- 1- **خلق نوع من الحساسية في العلاقة بين المجلس والإدارة التنفيذية للمنظمة .**
- 2- **يعد مصدرا رئيسيا للاختلاف والاحتكاك بين المجلس والإدارة التنفيذية .**
- \* **لا ينبغي تدخل مجلس الإدارة في الأشراف على الأعمال اليومية للمنظمة لان هذا التدخل قد يشل او يؤثر على قدرة المدير التنفيذي على أداء عمله بكفاءة عالية .**
- \* **وظيفة ودور مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ( وظيفة ديناميكية متغيرة مع الوقت ) .**  
- مجلس الإدارة في المنظمات ( الجديدة ) يهتم ويركز على وضع ( رسالة المنظمة ) .  
- مجلس الإدارة في المنظمات ( القائمة من فترة طويلة نسبيا ) يركز على ( الأعمال الروتينية البيروقراطية للمنظمة ) .

#### س / **كيف تتطور وتتغير وظيفة مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ؟**

- \* **طور ( افوسبرج ) نموذج يوضح كيف تتطور وتتغير وظيفة مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية مع الوقت :**
- 1- **المرحلة الأولى :** يقوم المجلس بصياغة وإقرار رسالة المنظمة ، وجمع الأموال ، والدعم للمنظمة ، والقيام بأعمال روتينية إدارية في المنظمة .
- 2- **المرحلة الثانية :** يتولى المدير التنفيذي والمدراء الآخرين في المنظمة سلطات وصلاحيات اكبر في إدارة شؤون المنظمة نظرا للنمو والتطور .
- 3- **المرحلة الثالثة :** وجود شبكة كبيرة من الاتصالات لدى أعضاء المجلس لاستقطاب المتطوعين والمتبرعين .
- \* **مشكلة أخرى تواجه مجلس إدارة المنظمات غير الربحية :** ( **كبر حجم المجلس / وعدم التجانس بين الأعضاء** ) ويجعل عمل المجلس صعبا نوعا ما .

- \* **أن وجود الاختلاف والحساسية بين أعضاء المجلس يجعل عمل المدير التنفيذي صعبا .**
- \* **أوضحت الدراسات والتجارب في المنظمات غير الربحية :** أن الاختلاف والحساسية بين أعضاء مجلس إدارتها وبين المجلس بشكل عام والإدارة التنفيذية - **تكون** ( أكثر قدرة وفاعلية على التعرف على المشاكل الإستراتيجية التي تواجهها وحلها ) والتعامل معها بطريقة أسرع وانجح من المنظمات التي يسودها التجانس والتفاهم بين الأعضاء بالمجلس .
- \* **من المشاكل والصعوبات :** تعود إلى ( **اختلاف المصالح لأعضاء مجلس الإدارة** ) بحيث تطغى على قرارات عضو مجلس الإدارة خصوصا الأعضاء الذين من خارج المنظمة – **مثل** ( المحامين / المحاسبين / موظفي البنوك / المستشارين )

- \* من المشاكل والصعوبات - التي تواجه مجلس الإدارة : هو ( تفويض صلاحياته وسلطاته للمدير التنفيذي للمنظمة ) في الوقت الذي يبقى المجلس هو المسئول الرئيسي عن نتائج القرارات التي يتخذها المدير التنفيذي .
- \* ويجب تحري الدقة والوضوح في حالة تفويض المجلس الصلاحيات والسلطات ( للإدارة التنفيذية ) في المنظمة وإصدار ذلك بقرار واضح يحدد ما هي الصلاحيات المفروضة للمدير التنفيذي بالضبط .

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

- \* من مهام مجلس الإدارة : ( إعداد الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة ، والعمل على تنفيذها ، لتحقيق رسالة المنظمة ، والأهداف المتعلقة بها ) لذا يجب ( المراجعة الدقيقة لعمل المجلس ) للتأكد من فعالية أداء المجلس بتنفيذ المهام ، عن طريق مراجعة ( ذاتية داخلية من المجلس ) أو من جهة ( خارجية ) لتقييم أداء المجلس بشكل عام لمعرفة مستوى أدائه الحقيقي .
- \* من الصعب قياس كفاءة وفاعلية المنظمة حتى في المنظمات الربحية . وفي المنظمات غير الربحية يكون قياس كفاءة وفاعلية المنظمة ( أصعب بكثير ) من ناحية الكم أو الكيف ووجود عناصر متداخلة في القياس لا يمكن فصلها .
- \* عناصر قياس كفاءة مجلس الإدارة : هي -

- 1- حجم نمو وتطور المنظمة .
- 2- قياس عجز الميزانية .

## # اعد ( تايلور ) وآخرون - دراسة لقياس كفاءة مجلس الإدارة وقد وضعوا (6) عناصر : هي -

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| 1- فهم محتوى وأهداف المنظمة . | 4- التعرف على الصعوبات التي تواجه المنظمة . |
| 2- القدرة على التعلم .        | 5- احترام قواعد وإجراءات العمل في المنظمة . |
| 3- القدرة على تغذية المجلس .  | 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 إلي قياس كفاءة المجلس بشكل مقبول .

## # من أهم العناصر في قياس كفاءة المنظمة والموجودة بشكل ظاهر في أدبيات البحث : هي -

- 1- وجود رؤية عامة واحدة بين أعضاء المجلس حول ما هي المنظمة والى أين هي متجهة .
- 2- وجود إيديولوجية واضحة للمنظمة من الممكن استخدامها لحفز العاملين والموظفين والمتطوعين والمتبرعين لخدمة أهداف المنظمة .

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

- 1- اختيار أعضاء مجلس إدارة يكون لديهم معرفة واتصال مسبق بالمنظمة وأهدافها ومهمتها .
- 2- التزام أعضاء المجلس بتوفير الوقت اللازم وتقديم الخبرة اللازمة لخدمة المنظمة وعدم الغياب عن الاجتماعات .
- 3- عدم دخول عضو مجلس الإدارة في أية مواضيع قد تثير حساسية الآخرين أو تفسر على أنها استغلال لمنصبه أو مركزه في المجلس لمصلحته الشخصية .

## # عرض ( هول ) طرق ووسائل تساعد عضو المجلس الإدارة الجديد للمشاركة : هي -

- \* هناك عدة طرق ووسائل تساعد على جعله يشارك بقية أعضاء مجلس الإدارة رؤيتهم العامة لما تكون عليه المنظمة .
- 1- تزويد عضو مجلس الإدارة الجديد بكل المعلومات والبيانات المطلوبة .
- 2- تشكيل اللجان المتخصصة مع وجود لجنه مصغرة لدراسة المواضيع .

## الفصل الرابع

### المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية :

### وظائفه ومسئولياته ومهاراته الأساسية وتحدياته ( ص 101 )

#### 1) 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 ) .
- \* من الجدير به الإشارة إلى مدى فاعليته وكفاءته في تحمل مسؤوليته وان دوره مهم جدا لنجاح أو فشل المنظمة في تحقيق رسالتها .
- \* يتطلب من المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية الفهم الجيد للبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة وتداخلاتها .
- \* **المنظمات غير الربحية :** تتطلب أن يكون **المدير التنفيذي** فيها مؤهل إداريا ولديه مهارات عالية وفعالة لإدارة العمل مشابهة تماما لما عند المدير التنفيذي في المنظمات الربحية .
- \* **المدير في المنظمات غير الربحية :** يتوقع منه أن يكون لديه الخبرة الكافية في إدارة الشؤون المالية والميزانية والقدرة على تحليلها وكيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتنظيم إجراءات العمل فيها ، ومعرفة التهديدات التي تواجه المنظمة واغتنام الفرص المتاحة أمامها .
- \* **المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية :** تماما مثل المدير في المنظمات الربحية يتحمل مسؤولية نجاح او فشل المنظمة في تحقيق أهدافها .
- \* **للمدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية :** يعد المسئول الأول عن مدى النجاح أو الفشل في تنفيذ برامج ونشاطات المنظمة ومن ثم تحقيق رسالتها وأهدافها .
- \* التنافس في تسويق منتجاتها وخدماتها في السوق والحصول على الدعم من الحكومة والمؤسسات والشركات الخاصة والأفراد - تتطلب من **المدير التنفيذي** فيها أن يعمل بمواصفات ومهارات وخبرات المدير التنفيذي في الشركات الربحية .
- \* **مطلوب من المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية :** أن يعمل بعقلية وتفكير المستثمر عن طريق الحصول على المنح والهبات المالية من مختلف المصادر لتمويل نشاطات وبرامج المنظمة ، والعمل على استمرارية هذا الدعم من المتبرعين وإيجاد مانحين ومتبرعين جدد .
- \* **المنظمات غير الربحية :** تعتمد بدرجة أو أخرى على تمويل برامجها ونشاطاتها على الموارد المالية الممنوحة لها من الحكومة وهي بذلك تدعم سياسة وبرامج وتوجه الحكومة بما تقدمه من برامج ونشاطات تدعم المصلحة العامة وليس فقط مصلحتها أو مصلحة وتوجهات مؤسسيها .
- \* **دور ومهام المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية :** مصبوغ بصبغة سياسية مما خلق عليه عبئا إضافيا يجب أن يلعبه .
- \* **يشارك المدير التنفيذي في الأجهزة الحكومية :** باعتباره حارسا وأميناً للتأكد من صرف المال العام على ما هو فعلا مقرر له ، ويعدون مسئولين أمام مجلس الإدارة كما هم مسئولين أمام المسئولين الحكوميين عند تصرفاتهم تجاه صرف هذه المبالغ .
- \* **المديرين التنفيذيين في المنظمات غير الحكومية :** ليسوا مراقبين بشكل مباشر من الأجهزة الرقابية في الدولة .
- \* **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 .

#### 2) دور ومسئولية المدير التنفيذي للمنظمة :

- \* هناك عدة ادوار ومسئوليات يجب أن يلعبها ويتحملها المدير التنفيذي للمنظمة حتى يتسنى له إدارة المنظمة بكفاءة وفاعليه ونجاح .
- \* ذكر كل من ( **سميث بكليين / وهيرمان / وهيموفيس** ) عددا من مهام ومسئوليات المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية منها : **ما يلي -**

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1- معرفة المنظمة من الداخل والخارج .</li> <li>2- مساعدة مجلس الإدارة في رسم السياسة العامة للمنظمة .</li> <li>3- تأسيس مستوى فعال من نظام الاتصالات .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>4- الرقابة المالية .</li> <li>5- خلق مجلس إدارة قوي .</li> <li>6- خلق وتطوير استراتيجيات سياسية .</li> </ul> |
|---|---|

## أولا / معرفة المنظمة من الداخل والخارج :

### \* لمساعدة المدير التنفيذي على إدارة المنظمة من الداخل :

- 1- يجب أن يكون على معرفة تامة بجميع أوجه النشاطات والبرامج في المنظمة التي يديرها .
- 2- يجب أن يكون على اطلاع على جميع الأنظمة والقوانين والسياسات وإجراءات العمل في المنظمة .
- 3- الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة السابقة لمعرفة جميع المواضيع التي تم طرحها على المجلس ، ومعرفة وجهات النظر المختلفة حولها والقرار النهائي بشأنها .
- 4- الاطلاع على أية وثائق تاريخية أو أدلة توضح هدف ورسالة المنظمة وتطورها .

### \* لمساعدة المدير التنفيذي على إدارة المنظمة من الخارج :

- 1- معرفة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لان الدعم يصل من مصادر خارجية .
- 2- توفير معلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة لتزويد مجلس الإدارة لعمل خطة إستراتيجية .
- 3- يعتبر بمثابة مركز اتصالات وتبادل معلومات مجلس الإدارة والعاملين والمتطوعين والمبتدئين والمستفيدين .
- 4- إيجاد سياسات جديدة وتعديل القديمة منها وإعادة توزيع الموارد .

\* من المهم معرفة الاهتمامات الخاصة لأعضاء مجلس الإدارة والاختلافات في شخصية كل منهم من قبل المدير التنفيذي للمنظمة حتى يتسنى له التعامل مع المجلس بسهولة وتنفيذ توجيهاته وقراراته .

\* من المهم وجود أنظمة وقوانين واضحة ووصف وظيفي دقيق مكتوب يوضح مسؤوليات وواجبات ومهام المدير التنفيذي للمنظمة وعلاقته بمجلس الإدارة .

\* غالبا ما يعتمد المدير التنفيذي للمنظمة على الحدس والعلاقات الشخصية ومهارته الإدارية في التعامل مع أية قضية أو موضوع أمامه واتخاذ القرار المناسب تجاهها .

\* المدير التنفيذي للمنظمة : يعمل مثل الجهاز العصبي في تلمس ومعرفة الأوضاع الداخلية والخارجية للمنظمة .

\* المدير التنفيذي الفعال : يلعب دورا مهما في تلمس التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة وأثرها على المنظمة وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة مع مجلس الإدارة ، والتعامل مع هذه التغيرات وتكييف العمليات الداخلية للمنظمة على ضوء تلك التغيرات في البيئة الخارجية لاستغلال الفرص الموجودة فيها وتجنب التهديدات المحتملة منها أو التقليل من أثارها .

\* المدير التنفيذي : يعمل كمركز للاتصالات وتبادل المعلومات سواء مع أعضاء المجلس أو الموظفين العاملين في المنظمة أو المتطوعين والمبتدئين ولشأناتها وبرامجها وحتى مع المستفيدين من خدماتها .

\* المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية : يقضي الكثير من وقته في التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة ويحاول على ضوء المعطيات الجديدة أن يجد سياسات جديدة ويعدل من السياسات القائمة ويعيد عملية توزيع الموارد بما يتناسب مع الأوضاع والظروف الجديدة .

## ثانيا / مساعدة مجلس الإدارة في رسم السياسة العامة للمنظمة :

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

\* من مسؤوليات المدير التنفيذي للمنظمة : مناقشة وتحليل المواضيع الإستراتيجية وتبين مدى تأثيرها على المنظمة ووضع تصوره وتوصياته عنها ورفعها لمجلس الإدارة لاتخاذ القرار المناسب حيالها .

\* غالبا مجلس الإدارة وقتهم محدود لدراسة كل المواضيع المهمة وتأثيرها على المنظمة . فهو بهذا الأسلوب يكون قد شارك المجلس بفاعلية في رسم السياسة العامة للمنظمة .

## ثالثا / تأسيس مستوى فعال من نظام الاتصالات :

- \* وجود علاقة عمل جيدة وقوية بين المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة مهمة جدا لنجاح المنظمة .
- \* عدم 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 .
- \* وجود احترام متبادل بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة في وجهة نظر ورأي وخبرة كل منهم .
- \* وجود قنوات اتصال مفتوحة ومباشرة بينهم مما يساعد على مناقشة الموضوعات المهمة واتخاذ القرارات بشأنها وبالسرية المطلوبة .

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

## # من وسائل الاتصال الفعالة :

- 1- إعداد قائمة شهرية بالمواضيع التي على مجلس الإدارة مناقشتها واتخاذ قرار بشأنها والمواضيع والنشاطات التي يجب إن تنجزها الإدارات المختلفة في المنظمة .
- 2- إصدار رسالة إخبارية ( أسبوعية / أو شهرية / أو ربع سنوية / أو صفحة الكترونية ) تنشر فيها إخبار نشاطاتها وبرامجها ويتم توزيعها على أعضاء مجلس الإدارة والعاملين في المنظمة وجميع المتعاملين معها من المستفيدين من خدماتها وبرامجها والداعمين والمتبرعين لها ، حتى يكونوا على اطلاع على نشاطاتها بشكل دوري ومستمر .

## رابعاً / الرقابة المالية :

\* من المهام الرئيسية للمدير التنفيذي : مراقبة الوضع المالي للمنظمة التي لا يمكن إن يخولها لأي مسئول آخر في المنظمة .

## # يجب على المدير التنفيذي للمنظمة :

- 1- معرفة مصادر الخلل الرئيسية للمنظمة ، وجانب المصرفيات الرئيسية لها ، وقراءة القوائم المالية لها ، ومعرفة وضعها المالي بشكل عام .
  - 2- إعداد كشف حساب مالي وميزانية نهاية كل سنة مالية ، مدقق ومراجع من المراجع الداخلي والخارجي للمنظمة ، للتأكد من صحة ودقة المعلومات المالية الواردة فيه عن الوضع المالي للمنظمة .
  - 3- إبلاغ أعضاء مجلس الإدارة في الحال في حالة وجود أية مشاكل مالية سواء تتعلق في جانب الدخل أو المصروفات حتى يكونوا على اطلاع مسبق وبوقت كاف على تفاصيل المشكلة والعمل على حلها .
- \* عادة يقوم المدير المالي في المنظمات غير الربحية برئاسة اللجان المالية التي تعد الميزانية وتضع خطة مالية طويلة الأجل للمنظمة . ويقدم لمجلس الإدارة التقرير المالي للمنظمة ويجب على جميع الأسئلة والاستفسارات .

## خامساً / خلق مجلس إدارة قوي :

- \* المنظمات غير الربحية بحاجة ماسة إلى تعزيز وتقوية وجودها ووضعها في المجتمع الذي تعمل فيه .
- \* **مجلس الإدارة القوي** : هو ( ذلك المجلس الذي يضم بين أعضائه عددا 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 والمتطوعين والداعمين لنشاط المنظمة .
- \* وجود مجلس إدارة قوى من النخبة المؤثرة في المجتمع يؤدي أيضا إلى تقديم الدعم المالي وربما الفني للمنظمة من أعضاء المجلس أنفسهم ومن شركاتهم ومؤسساتهم الخاصة ومن خلال الأشخاص الذين لهم علاقة بتلك النخب .
- \* يجب أن تحرص المنظمات غير الربحية على أن يكون من ضمن أعضاء مجلس إدارتها أكثر من واحد من النخبة في المجتمع .

## سادساً / خلق وتطوير استراتيجيات سياسة :

- \* المنظمات غير الربحية جزء من اللعبة السياسية في المجتمع تأثير فيها وتتأثر بها .
- \* **السياسة** : تعني ( من يحصل على شيء ولماذا وكيف ؟ )
- \* **المجتمع** : ممثل في ( الدولة يقرر حقوق كل منظمة وماذا تحصل عليه ولماذا وكيف ) .
- \* **المنظمات غير الربحية** : تعد جزءا من الإجراءات السياسية في البلد ، لأنها بطريقة أو أخرى تحصل على جزء مهم من مواردها المالية من الحكومة أما عن طريق الدعم المالي المباشر أو عن طريق التعاقد مع الحكومة لتقديم بعض الخدمات والبرامج بدلا من الحكومة .
- \* المنظمات غير الربحية يجب أن يكون لها إستراتيجية سياسية لتعزز وتقوي من وضعها في البيئة التي تعمل فيها –
- ومن هذه **الاستراتيجيات** :

- 1- **صياغة الرأي العام في المجتمع** : تستطيع المنظمات غير الربحية أن تكسب تأييد الرأي العام حول رسالتها وأهدافها عن طريق الاتصال مع المتبرعين والمتطوعين لنشاطاتها والمستفيدين من برامجها – عن طريق ( صفحة الكترونية / ورسالة إخبارية دورية / وحضور المناسبات العامة / والمشاركة في الندوات والمؤتمرات / والدعاية للمنظمة من خلال الأعضاء والعاملين ) .
- 2- **إحداث شبكة اتصال غير رسمية** : وذلك مع المسؤولين الحكوميين سواء المنتخبين أو الإداريين منهم عن طريق أعضاء مجلس إدارتها والمدير التنفيذي وعموم موظفيها لاستخدامها للحصول على المعلومات .
- 3- **استقطاب احد المسؤولين السياسيين** ليكون من ضمن أعضاء مجلس إدارتها .
- 4- **يجب أن يكون المدير التنفيذي ذو كفاءة وفاعلية ومرونة لتحقيق نتائج متميزة** .

### 3) مهارات وصفات المدير التنفيذي الفعال :

\* يذكر ( هرمان / وهيمفكس ) عددا من المهارات والصفات الضرورية : التالية -

- 1- يسهل ويشجع عملية مناقشة المواضيع داخل مجلس الإدارة .
- 2- إظهار الاعتبار والاحترام لأعضاء مجلس الإدارة .
- 3- تصوير التغيير والإبداع للمنظمة من خلال العمل مع أعضاء مجلس الإدارة .
- 4- عمل جدول لاجتماعات المجلس .
- 5- العمل على تحسين مستوى انجازات وإنتاجية المجلس .
- 6- يزود مجلس الإدارة بمعلومات مهمة ومفيدة .

### أولا / 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 .
- \* يساعد المدير التنفيذي أعضاء المجلس على حل الاختلافات بينهم حول معالجة المواضيع المطروحة عليهم والنظر إليهم كفريق عمل واحد .
- \* المدير التنفيذي يساعد المجلس في الوصول إلى الاجتماع في اتخاذ القرارات المهمة والهدف من الاجتماع هو للتأكد من أن كل وجهات النظر سمعت وكل الموافق المختلفة فهمت واعتبرت .
- \* المدير التنفيذي الناجح يجب أن يكون متفهم وقريب من اهتمامات ووجهة نظر كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة .
- \* المدير التنفيذي الناجح يجب أن يتم اجتماع مجلس الإدارة بكل يسر وسهولة ويخرج أعضاؤه من الاجتماع ولديهم شعور بالانجاز والتوجه في المواضيع المهمة ، وليس شعور الإحباط وعدم الرضا نتيجة عدم الوصول إلى حلول وقرارات حول المواضيع المهمة .

### ثانيا / إظهار الاعتبار والاحترام لأعضاء مجلس الإدارة :

- \* من اجل أن يساعد المدير التنفيذي أعضاء مجلس الإدارة للتفاعل داخل المجلس بشكل بناء - يجب عليه أن يبدي الاحترام والاعتبار لجميع أعضاء المجلس ويسمع لرأي ووجهة نظر كل واحد منهم ومعرفة اهتماماته ورغباته لان 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 - أي ( ماذا يتوقع عضو المجلس الحصول عليه مقابل عضويته لمجلس إدارة المنظمة والعمل قدر المستطاع على تلبيةها .
- \* المدير التنفيذي الماهر يستطيع أن يسأل أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا واضحين مع أنفسهم ومنفتحين على بعضهم ، لماذا قبلوا عضوية المجلس ، وماذا يريدون ، وما هي توقعاتهم للحصول عليه مقابل عضويتهم .
- \* من المهم للمدير التنفيذي للمنظمة من معرفة احتياجات واهتمامات كل عضو والاستجابة لها قدر المستطاع .
- \* المدير التنفيذي يجب أن يعي أن علاقة عضو مجلس الإدارة مهمة للمنظمة ولمشاركتهم في عضوية المجلس يتوقعون التقدير والاحترام والاعتراف بجهودهم .

### ثالثا / تصور التغيير والإبداع للمنظمة من خلال العمل مع أعضاء مجلس الإدارة :

- \* المدير التنفيذي الفعال يستطيع أن يلعب دورا مهما ورئيسيا 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 .
- \* يعمل المدير على مناقشة رسالة المنظمة مع المجلس والوصول إلى تعريف للرسالة تتماشى مع المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة .
- \* يعمل المدير على إيجاد موارد جديدة لدعم موارد المنظمة والمخافة على الموارد القديمة .
- \* يعمل المدير على معالجة الغموض في كثير من الأمور التي تواجه المنظمة ومساعدة المجلس لاتخاذ القرارات محسوبة حول المخاطر التي تواجه المنظمة .
- \* المدير التنفيذي يساعد المجلس لاغتنام الفرص الجديدة ومعرفة التهديدات التي تواجه المنظمة للتعامل معها لتجنبها أو لحد من أثارها على المنظمة والنظر إلى طرق أفضل لأداء العمل .

## رابعاً / عمل جدول لاجتماعات المجلس :

- \* التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة جاهزون لحضور اجتماعات المجلس وذلك بالعداد الجيد للاجتماع عن طريق تزويد أعضاء المجلس مقدماً بجدول أعمال الاجتماع والوثائق والمعلومات اللازمة والضرورية للاطلاع 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 يسهل استرجاعها مستقبلاً .
- \* التأكد من توزيع جدول أعمال الاجتماعات والوثائق اللازمة لكل اجتماع بوقت كاف قبل الاجتماع حتى يتسنى لأعضاء المجلس من قراءتها ومعرفة مضمونها .

## خامساً / العمل على تحسين مستوى إنجازات وإنتاجية المجلس :

- \* المدير التنفيذي الفعال يتأكد من استغلال الجيد لوقت وجهد مجلس الإدارة ويساعد المجلس بوضع معايير ليستخدمها المجلس لتقييم مستوى أدائه واجتماعاته .
- \* يطور نماذج وأساليب لمساعدة رئيس المجلس لمتابعة مستوى إنجاز المهام المناطة بالأعضاء أو اللجان المختلفة فيه .
- \* يتأكد من مستوى إنتاجية المجلس وان القرارات المهمة اتخذت في وقتها وان نجاح المجلس في تحقيق مهامه واضحة وملموسة .
- \* يجب أن يضع معايير عالية للأداء ليس فقط لإنتاجية المنظمة بل حتى لمستوى مشاركة أعضاء مجلس الإدارة ومن خلال رئيس مجلس الإدارة ورؤساء اللجان يشجع أعضاء المجلس من إنهاء الأعمال المناطة بهم في الوقت المحدد .

## سادساً / 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 ايجابية حول المواضيع المطروحة على المجلس .
- يجب أن يزود المجلس بالمعلومات المهمة أولاً بأول وخصوصاً المعلومات التي تدور حول المواضيع التي لها تأثير مباشر على برامج ونشاطات المنظمة ولا يتأخر في هذا الشأن .

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

### \* يواجه المدير التنفيذي في المنظمة غير الربحية تحديين رئيسيين : هما -

- 1- إيجاد الموارد المالية الكافية لأنشطة المنظمة ||| 2- إيضاح المسؤولية بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة

## أولاً / إيجاد الموارد المالية الكافية لأنشطة المنظمة :

- \* المنظمات غير الربحية تعتمد على (3) موارد رئيسية لتمويل نشاطاتها وبرامجها : وهي -

### 1- الدعم الحكومي :

- \* وهو ( المقرر لها من ضمن الميزانية العامة للدولة والإعفاءات الجمركية والضريبية والقروض التي تحصل عليها أو العقود الحكومية لتنفيذ بعض الخدمات مقابل عائد مالي معين ) .

### 2- بيع خدماتها ومنتجاتها في السوق :

- \* تأتي من بيع خدماتها ومنتجاتها في السوق ، وفي هذه الحالة تطبق المنظمات غير الربحية اقتصاديات السوق وتستخدم استراتيجيات التسوق مماثلة لما تستخدمه المنظمات الربحية لتحقيق الربح أو على الأقل عدم حصول خسارة نتيجة عملياتها

### 3- التبرع التي تحصل عليه من الأفراد والمؤسسات والشركات الخاصة:

- \* وهو من أهم المصادر فيتعتمد على التبرع من الأفراد والمؤسسات والشركات الخاصة لدعم المنظمة في تحقيق رسالتها التي أنشئت من أجلها .
- \* من المهم جداً العمل على وجود قوائم بأسماء الأشخاص والجهات التي تتبرع للمنظمة والعمل على تجديدها وزيادتها باستمرار والتواصل معهم لضمان استمرارية دعمهم لبرامج وأنشطة المنظمة .



## ثانيا / 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 .
- \* مجلس الإدارة عادة يتكون من أعضاء متطوعين للعمل في المجلس يمثلون الاهتمامات المختلفة للمنظمة ويضع الخطط المستقبلية ويقر السياسات ويراقب تنفيذ البرامج ويضع المعايير للتأكد من تحقيق رسالة المنظمة .
- \* **المدير التنفيذي :** من المفترض أن يعمل على بناء رغبة وتوجهات مجلس الإدارة في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة كما يقرها ويرأها مجلس الإدارة ويعد مسؤولا أمام المجلس عن الخدمات والنشاطات المختلفة للمنظمة .
- \* **العلاقة بين المجلس والمدير التنفيذي :** علاقة قانونية ومن الناحية العملية كعلاقة الموظف بمديره وهي في الواقع علاقة معقدة نوعا ما .
- \* **العلاقة في المنظمات غير الربحية :** هي في الواقع علاقات مختلطة ( هرمية عمودية وأفقية ) مما خلق نوعا من التحدي والصعوبة لإيجاد تعاون فعال بينهما .

## # أسباب وجود الصعوبات بين المجلس والمدير التنفيذي :

- 1- إن المدير التنفيذي الناجح غالبا لديه معلومات أكثر وأفضل من بقية أعضاء المجلس عن المنظمة وموارد دعمها والمشاكل التي تواجهها في تنفيذ برامجها .
- 2- يختلف مستوى الالتزام والتحمس بين أعضاء مجلس الإدارة لبرامجها ونشاطاتها المختلفة نظرا لكونهم متطوعين بوقتهم الخاص ولديهم التزامات ومسؤوليات أخرى .

## الفصل الخامس

### الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية (ص 123)

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

\* إحدى الصفات الرئيسية للمنظمات غير الربحية : هي ( كثافة اعتمادها على الموارد البشرية في تنفيذ نشاطاتها ) .

#### # أسباب ازدياد أهمية الموارد البشرية :

- 1- كبر حجم المنظمات غير الربحية .
- 2- كثافة اعتمادها على الموارد البشرية .
- 3- غياب عامل الملكية فيها .
- 4- صعوبة طبيعة المنتجات والخدمات التي تنتجها هذه المنظمات .

#### \* هذه الصفات للمنظمات غير الربحية :

- 1- تتطلب إلى ( وجود نظام إشراف ورقابة إداري فعال في المنظمة ) .
- 2- تحتاج إلى ( إدارة أو قسم لشئون الموظفين أو العاملين ) لتنفيذ أسس وقواعد التوظيف فيها ويطورها باستمرار .

\* إن نجاح المنظمة في الدرجة الأولى يعتمد على مستوى العاملين فيها وكفاءتهم في التعامل على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة .

\* **إدارة شئون الموظفين :** هي ( وظيفة رئيسية ومهمة في المنظمة - هدفها : مساعدة المنظمة في الحصول على الطاقم الإداري والفني المناسب للمنظمة والمحافظة عليه وتنميته بشكل مستمر يتناسب مع احتياجات المنظمة ، ووضع النظم واللوائح لعملية التوظيف التي تنظم استقطاب وتوظيف وتدريب ومراقبة وتقييم وتأديب والاستغناء عن الموظفين والعاملين في المنظمة ، وتحليل الوظائف وتوصيفها ووضع أسس وقواعد الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت فيها ) .

\* **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 .

#### # معالجة ومناقشة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية: وهي -

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

#### 1) استقطاب وحفز الموظفين للعمل - في المنظمات غير الربحية :

\* نظرا لطبيعة المنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمات غير الربحية وصعوبة تقويمها تعتمد المنظمات غير الربحية وصعوبة تقويمها - تعتمد المنظمات غير الربحية بشكل رئيسي على الموظفين والعاملين المؤهلين تأهيلا إداريا وفنيا عاليا لتنفيذ مهامها ، علما أن هؤلاء العاملين غالبا ما يتقاضون أجور ومرتبات ومكافآت أقل بكثير من نظرائهم في القطاع الخاص .

\* قام ( **بيرستون** ) بدراسة وبحث مطول شمل المديرين والعاملين في عدد كبير من المنظمات الربحية وغير الربحية ، حيث وجد أن هناك اختلافات أو فروق شاسعة بين الأجور والمكافآت التي يتقاضها العاملون في القطاعين ، والفروق ليست فقط في الرواتب والمكافآت بل تتعداها إلى الامتيازات الأخرى ، حيث يتقاضى الموظفون والعاملون في القطاع الخاص المنظمات الربحية مرتبات ومكافآت ومزايا أكثر من نظرائهم العاملين في المنظمات غير الربحية .

#### س / كيف يمكن للمنظمات غير الربحية أن تستقطب الموظفين والعاملين المؤهلين والمتخصصين للعمل فيها بأجور

ومميزات أقل مما يمكن أن يحصلوا عليه في المنظمات الربحية ؟

\* **العوامل المؤثرة في استقطاب الموظفين والعاملين في المنظمات غير الربحية : هي -**

- 1- طبيعة وظروف وبيئة العمل في المنظمات غير الربحية . أي ( تمنح استقلالية لغياب عامل الملكية / وسلطات أكثر للموظفين في إدارة العمل / الحصول على إجازات مرضية بمرونة وسهولة أكثر / العمل في بيئة أقل رقابة ومستوى إشراف ) عن القطاع الخاص .
- 2- الرواتب والمميزات التي يحصلون عليها . أي ( رغبة منهم بالتبرع بجزء من مرتباتهم ومميزاتهم لدعم رسالة وأهداف المنظمة غير الربحية التي يعملون بها ) نظرا لإيمانهم بما تقدمه هذه المنظمة من خدمات ومنتجات وبرامج للصالح العام .
- 3- إيديولوجية المنظمة القوية . أي ( أسباب دينية ) .

## س / كيفية حفز العاملين في هذه المنظمات ؟ وكيفية الرقابة والإشراف عليهم بعد أن يتم توظيفهم ؟

- \* في المنظمات غير الربحية نادرا ما تستخدم ( عقود الحوافز لمكافأة وتشجيع المديرين العاملين فيها ) .
- \* المراقبة والإشراف على أداء المديرين وكفاءة الإدارة في المنظمات غير الربحية ( أصعب ) منه في المنظمات الربحية .
- \* عادة المديرين في المنظمات غير الربحية يهتمهم أو يحفزهم ( وجهة النظر المحلية حول مستوى أدائهم ) .

## س / ما هي الأسباب الرئيسية وراء عدم أو قلة استخدام عقود الحوافز في المنظمات غير الربحية ؟

\* يعود السبب : إلى -

- 1- وجود ما يسمى - قانون ( الحد من توزيع العائد ) ويمنع هذا القانون من ( توزيع نسبة من الربح أو العائدات ) نتيجة أعمال وأنشطة المنظمة على المديرين والعاملين فيها كمكافأة لهم على أدائهم .
- 2- التأثير ( بخلفية إيديولوجية ) أي أن ( الحافز والأجر من عند الله ) - وتكون الدافع أو الحافز الرئيسي لهم للعمل في مثل هذه المنظمات من الحوافز والدوافع المالية والمادية الأخرى .

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

- \* المنظمات غير الربحية مهنية متخصصة يعمل بها مديرون مدربون ومؤهلون في تخصص او مهنة معين .
- \* ( منتزبرق ) وصف المنظمات غير الربحية بأنها ( بيروقراطية مهنية ) .

## س / 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 وتدقيق المعلومات داخل المنظمة - بشكل هرمي ) بحيث توضح من يرتبط إداريا وتنظيميا بمن داخل المنظمة ومن مسئول عن من وتوضح من يتخذ قرار معين لموضوع معين وعلى أية مستوى .
- \* التسلسل الهرمي في التنظيم : يوضح مقدار نطاق الإشراف الإداري للمدير داخل المنظمة - كم من الموظفين يمكن للمدير الإشراف عليهم .

1- كلما زاد عدد التدرج الهرمي داخل المنظمة قل عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير . والعكس

2- كلما قل عدد التدرج الهرمي داخل المنظمة زاد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم المدير . والعكس

## \* أكثر الباحثين في المنظمات غير الربحية يوصون بتطبيق ( التنظيم الهرمي ذي نسق الموحد ) والسبب -

- 1- العاملين فيها من تخصصات مختلفة .
  - 2- العاملين فيها يحتاجون إلى الاستقلالية في العمل .
- \* تطبيق التنظيم الهرمي مع اللامركزية في الرقابة والإشراف الإداري - يسرع في عملية استجابة المنظمة لما يتطلب منها انجازه وخصوصا في المنظمات غير الربحية التي غالبا ما تواجه بنقص في الموارد والسرعة في انجاز العمل قد تكون مهمة جدا .

## (3) إدارة المتطوعين - في المنظمات غير الربحية :

- \* المنظمات غير الربحية تعتمد بشكل مكثف على استخدام ( القوى العاملة ) بمختلف مستوياتها .
- \* إحدى الصفات التي تميز المنظمات غير الربحية : هو ( استخدامها متطوعين للعمل ) في إدارتها وأنشطتها المختلفة بشكل ملموس وكبير وباستمرار .

## # هناك سببان رئيسيان يدفعان الشخص للتطوع للعمل في المنظمات غير الربحية: هما -

- 1- اكتساب الخبرة : وهو شعور المتطوع انه سوف يستفيد عمليا من تطوعه في العمل في المنظمة مما يكسبه خبرة إضافية ويحسن مهاراته ومعرفته ومستواه العلمي أو الفني أو المهني مما ينعكس ايجابيا على فرصة حصوله على عمل ربما أفضل في منظمات ومؤسسات أخرى .
- 2- حبة لعمل الخير : وكونه محبا 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 ( ص 135 )

#### 1 ( التمويل في المنظمات غير الربحية :

- \* تعد عملية تمويل المنظمات غير الربحية من أهم العمليات والمسؤوليات التي تواجه المنظمات غير الربحية والقائمين على إدارتها ، لان لها تأثير فعال وملمووس 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 .
- \* تحرص المنظمات غير الربحية على تعدد مصادر تمويلها واستمرارية الداعمين والمتبرعين لها على التبرع لدعم أنشطتها وبرامجها المختلفة والمتطوعين للاستمرار للتطوع للعمل فيها .

#### (1) مصادر تمويل المنظمات غير الربحية :

\* المنظمات غير الربحية تحصل على تمويلها من عدة مصادر : منها -

- 1- رسوم العضوية التقليدية : وهي تشكل مصدرا دائما ومهما .
- 2- رسوم خدماتها والربح من مبيعاتها .
- 3- العائد من استثماراتها الخاصة .
- 4- الدعم الذي تتلقاه من بعض ( المؤسسات التمويل الخاصة ، والشركات الخاصة ، والأشخاص الأغنياء ، والمؤسسات الخيرية والأوقاف الأخرى ) .
- 5- مصادر أخرى : مثل ( المنح ، والعقود ) التي تحصل عليها من الحكومات المحلية والأجنبية والمنظمات الدولية .

#### (2) نشاط جمع التبرعات :

\* إن عملية جمع التبرعات : هي إحدى الوظائف المهمة لقيادة المنظمة وإدارتها التنفيذية في المنظمات غير الربحية الخيرية واحد مصادر تمويلها الرئيسية ، ويجب الأخذ في الاعتبار أن أسلوب جمع التبرعات أصبح صعبا ومعقدا وأكثر منافسة بين المنظمات غير الربحية .

\* المفتاح الحقيقي لنجاح عملية جمع التبرعات : يتمثل في -

- تحديد الهدف من جمع التبرعات مع خطة عمل فعلية مع أهداف معقولة ووضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف .
- تحديد الأفراد والشركات المستفيدين لطلب تبرعاتهم .
- إعداد رسائل تتضمن شرحا وافيا عن الهدف من التبرع .
- عمل دعاية وتعريف شامل عن المنظمة وبرامجها وأنشطتها المختلفة والفئات المستفيدة من خدماتها وبرامجها .
- إعداد الأشخاص الناجحين والقادرين على الاتصال بالمتبرعين المحتملين .

\* يفضل الكثير من المتبرعين والمانحين وخصوصا الرئيسيين من الأفراد والشركات الاطلاع على الحساب الختامي وميزانية مصدقة للمنظمة من مكتب مراجعة حسابات معتمد ، لمعرفة الوضع الفعلي للمنظمة ، لان ذلك يعطي مصداقية وثقة اكبر للمنظمة .

\* المشاركة في التبرع في المال أو العمل بعضوية مجلس إدارة المنظمة أو التطوع في العمل في ميدان نشاطها يعتمد بدرجة أو أخرى على ما تستطيع المنظمة من توفيره لإشباع الاحتياجات المختلفة للأفراد المتبرعين والمانحين والمتطوعين لدعم نشاطات وبرامج المنظمة المختلفة .

#### (3) جمع التبرعات وظيفية إدارية :

\* تعد عملية جمع التبرعات إحدى الوظائف المهمة للإدارة التنفيذية للمنظمة لعدة أسباب : منها -

- أن جمع التبرعات يعتبر احد المصادر الرئيسية والمهمة للدخل في المنظمات غير الربحية .

\* إن اكبر مسؤولية ومهمة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في المنظمة : هي ( فهم واستيعاب رسالة المنظمة وتوثيق فعاليتها في تحقيق هذه الرسالة ) .

## # مراحل عملية جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية:

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

- 1- المرحلة المبدئية:** تعني ( الاستمرارية في جمع التبرعات ) - وتعتبر شيئا مهما وأساسيا وملاصقا لحياة المنظمة .  
\* وسائل جمع التبرعات - من خلا ( الرسائل البريدية الشخصية / الاتصالات التلفونية المباشرة ) .  
\* الحافز الرئيسي لجمع التبرعات في هذه المرحلة - هو ( حاجة المنظمة الماسة للنقود ) والهدف - هو ( بيع المنظمة وما تنتجه من خدمات ومنتجات للمتبرعين الذين تعجبهم خدمات وأفكار المنظمة ) .  
\* إجراءات جمع التبرعات : تنفذ من قبل شخص يوظف ( خصيصا ) لهذا الغرض - ودوره يكمن في ( الاتصال مع المتبرعين المحتملين وإقناعهم بأهمية المنظمة ورسالتها بالنسبة للمجتمع وأهمية دورهم بدعم المنظمة والتبرع لها من أجل تحقيق رسالتها ) .

- 2- المرحلة المعيارية:** تعني ( جمع التبرعات عن طريق الأشخاص الذين لهم علاقة بالمنظمة ) . **مثل** ( المتطوعين السابقين في نشاطات المنظمة / أو طالب / أو متدرب سابق فيها / أو احد العاملين سابقا فيها ) فهؤلاء الأشخاص على معرفة تامة برسالة المنظمة وهدفها وعلى اقتناع بأهمية ما تقدمه من خدمات للمجتمع .  
\* يركز قادة المنظمة ومديروها بشكل رئيسي على العمليات الإدارية داخل المنظمة وتحسين كفاءة وفاعلية الإدارة فيها مع تحديد عدد من الأفراد الذين لهم علاقة سابقة أو مازالت مستمرة مع المنظمة بالاعتماد عليهم بتقديم الدعم والتبرع لبرامج ونشاطات المنظمة .  
\* جهد جميع التبرعات - يتركز في بعض الموظفين في المنظمة ومديروها التنفيذي بالتعاون مع بعض المتطوعين الذين لهم علاقة ومعرفة بالمنظمات والذين يتوجهون إلى المتبرعين المحتملين وتوعيتهم وتقنيهم عن المنظمة ودورها ورسالتها ودعوتهم للتبرع لدعمها .

- 3- المرحلة المعيارية:** وتكون ( المنظمة الخيرية قد عرفت بنفسها وماذا تعمل من أجل بناء مجتمع أنساني لتحقيق الصالح العام ) .  
\* يعتبر المتطوعون مدافعين رئيسيين عن المنظمة ورسالتها وعملها ويشاركون بفاعلية في كل خطوات بناء المتبرعين والداعمين لنشاطات المنظمة ماليا ومعنويا ومهنيا .

## (4) إدارة عملية جمع التبرعات في المنظمة :

- \* تعتبر عملية جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية ( إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية في المنظمة ) .
- \* حتى تتم هذه العملية بكفاءة وفاعلية وتحقق النتائج المتوقعة من حملة التبرعات يجب أن يكون هناك ( نظام للمعلومات والاتصالات فعال وجيد ) .
- \* يجب أن يكون هناك خطة مفصلة ودقيقة لعملية جمع التبرعات مع هدف واضح ، وفي النهاية يتم تقييم لنشاط جمع التبرعات .
- \* من المهم أن يكون مدير إدارة جمع التبرعات والموظفون والمتطوعون الذين يقومون بجمع التبرعات لديهم ( التدريب المناسب على أسلوب جمع التبرعات / وكيفية الاتصال والتخاطب مع المتبرعين لإقناعهم بالتبرع لبرامج ونشاطات المنظمة .

## # مراحل أو خطوات عملية جمع التبرعات الناجحة : وهي -

\* ( التحليل / التخطيط / التنفيذ / الرقابة / التقييم )

- 1- التحليل:** يقدم المعلومات الضرورية واللازمة لمتخذ القرار في وضع خطة لجمع التبرعات للمنظمة من عدمه .
- 2- التخطيط:** يشجع المنظمة على اتخاذ المخاطرة ويساعدها على استغلال الفرص التي تعزز أهدافها .
- 3- التنفيذ:** يعين المسؤولون عن جمع التبرعات ويدربون ويعطون الصلاحيات المناسبة ويوضح جدول زمني لتنفيذ خطة جمع التبرعات ، ويلتزم بها الموظفون ويحدد المبلغ المتوقع جمعه .
- 4- الرقابة:** يجب مراقبة الهبات والهدايا والتبرعات والمنح ووضع سجل دقيق وصحيح لها ، وإرسال الشكر للمتبرعين والاعتراف بأهمية مشاركتهم بدعم نشاطات المنظمة ، ويوضع تقرير شامل عن نشاط جمع التبرعات يبين حجمه ومستواه وأهميته ومصادره .

- 5- التقييم:** تساعد المنظمة للتأكد من أن الهدف من جمع التبرعات قد تحقق ، وان الإجراءات التي تمت في عملية جمع التبرعات كانت ناجحة أو إذا هنالك أية صعوبات أو مشاكل يتم التعرف عليها وتجنبها في الخطة القادمة .

## (5) موضوعات مهمة في جمع التبرعات :

\* أن نجاح عملية جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية مهمة جدا ( لتطوير ونمو واستمرارية المنظمة في تأدية رسالتها ) أخذنا يتطلب جهد ( جماعي ومشارك ) من قبل قيادة المنظمة وأعضاء مجلس إدارتها كمتطوعين رئيسيين للعمل في المنظمة ومديرها التنفيذي ومدير إدارة جمع التبرعات للعمل معا في ( تطوير سياسات وخطط فعالة لجمع التبرعات والمشاركة في تنفيذ هذه الخطط وإظهار التزامهم الفعال في بناء شراكة فعالة مع المتبرعين المهمين للمنظمة ) نظرا لأهمية تبرعاتهم لعمليات المنظمة .

\* عند وضع خطة جمع التبرعات – يجب توضيح ( أهمية قيمة الخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع ) التي تعمل فيه ، ( وأثرها على تحسين مستوى الحياة فيه ) بما تقدمه من برامج وخدمات أساسية ومهمة للمجتمع .

\* **نجاح خطة جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية :** تعتمد بشكل رئيسي على ( مدى تفاعلها مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها ) ، وقدرتها على التغيير وبناء قاعدة قوية من الداعمين والمتبرعين لها والمؤمنين بقيمتها ما تقدمه من برامج وخدمات للمجتمع .

\* **التكلفة الفعلية :** موضوع مهم ورئيسي في عملية ( جمع التبرعات ) .

\* **كفاءة عملية جمع التبرعات :** موضوع مهم لقيادة المنظمة ومن حق المتبرعين معرفة أن المنظمة التي استثمروا فيها وتبرعوا لها منظمة ذات ( ثقة ) .

### # استراتيجيات جمع التبرعات :

**1- الإستراتيجية المرتفعة التكلفة :** تتطلب تجديد مستمر لقائمة المتبرعين . وتشمل عددا كبيرا من المتبرعين واغلبهم تكون تبرعاتهم قليلة .

**2- الإستراتيجية لتقليل التكلفة :** تقل تكلفة جمع التبرعات . تعتمد المنظمة على عدد اقل من التبرعين تكون تبرعاتهم كبيرة الحجم وعادة يكون لهم علاقة ومعرفة وثيقة بالمنظمة .

\* **اعتبار ( الفاعلية ) في جمع التبرعات :** بحيث يتم جمع اكبر كمية من التبرعات بأقل تكلفة ممكنة .

\* يجب أن يكون هناك نوع من ( التوازن ) بين ( الفاعلية / والكفاءة الإدارية ) في عملية جمع التبرعات . وعلى مجلس الإدارة التأكد من أن موارد المنظمة استخدمت بكل كفاءة وفاعلية ، عن طريق الحصول على تقارير دورية من الإدارة التنفيذية للمنظمة عن الكيفية التي تمت فيها صرف موارد المنظمة .

### # نوعية التبرعات التي تتلقاها المنظمات غير الربحية:

**1- تبرعات أو منح ( غير مشروطة ) :** هذا غالبا ما ترغبه المنظمات – مما يعطيها حرية اكبر في تقرير مصير صرفها على أنشطتها وبرامجها المختلفة أو على نفقاتها الإدارية الأخرى .

**2- تبرعات أو منح ( مشروطة ) :** أن تصرف على نشاطات وبرامج معينة من قبل المتبرع . وهذا يضع قيودا على المنظمة بعدم صرفها إلا على ما قرره المتبرع .

\* يجب الأخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الإستراتيجية للمنظمة ( كمية وحجم التبرعات المشروطة ) لبرامج المنظمة وكيفية التعامل معها حتى لا يؤثر على وضع المنظمة على المدى البعيد .

## (6) الحد الأعلى لجهود جمع التبرعات :

\* إن مشاركة الأفراد والمؤسسات والشركات للتبرع للمنظمات غير الربحية مصدر مهم من مصادر الدخل لهذه المنظمات ، لكن جمع هذه المشاركات من التبرعات عادة تتطلب بعض ( التكاليف ) التي يجب أن تصرف عليها .

\* **المشكلة التي تواجه المنظمات غير الربحية :** هو ( تحديد المبلغ المطلوب اعتماده للصرف على عملية جمع التبرعات لها ) .

### # تحليل تكلفة عملية جمع التبرعات والعائد منها :

\* وذلك عن طريق ( تحديد كم الحد الأعلى العائد ) مقابل كل ريال تم صرفه على عملية جمع التبرعات باستخدام نموذج ( المدخلات / والمخرجات ) .

\* **المدخلات :** هي ( مجموع الجهود التي استخدمت في عملية جمع التبرعات من الموارد البشرية والوقت والتقنية المستخدمة والتكاليف المالية الأخرى المدفوعة ) .

\* **المخرجات :** هي ( مجموع البالغ التي تم جمعها فعلا من الأفراد والمؤسسات والشركات العامة والخاصة ) .

( مجموع المدخلات بالريال مقابل المخرجات ، ويتم مقارنة المدخلات بالمخرجات )

\* وما دامت المنظمة تحصل مقابل كل ريال ينصرف على المدخلات عائد اكبر من المخرجات فالمنظمة في هذه الحالة تحاول أن تزيد كمية المدخلات والتكلفة المنصرفة على عملية جمع التبرعات حتى تصل إلى النقطة التي يتساوى فيها تقريبا كل ريال مصروف مع العائد منه وتتوقف المنظمة عند ذلك ، بحيث يمثل هذا المبلغ ( الحد الأعلى ) التي يمكن أن تصرفه المنظمة على عملية جمع التبرعات .

## (7) محددات جمع التبرعات على مستوى الأفراد والشركات :

\* حسب الدراسات والمعلومات المتوفرة يزيد تبرع الفرد ويتأثر بزيادة مستوى الدخل ومستوى التعليم والعمر وعدد الأولاد في الأسرة .

\* أن عملية جمع التبرعات الناجحة : تبدأ بمعرفة أن حوافز التبرع تختلف من فرد إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى .

\* أول عمل للمنظمة غير الربحية : التعرف على هؤلاء الأشخاص والمجموعات من الناس الذين سوف يكونون محل تركيزها وفهمهم جيدا لإرسال رسائل ودعوات شخصية ورسمية ترسل لهم ( بالبريد ) للتبرع لنشاطاتها وبرامجها ، أو عن طريق ( الاتصال الهاتفي ) أو عن طريق ( دعوة عامة ) للتبرع لنشطة المنظمة المختلفة تعلن عن طريق وسائل الإعلام المختلفة .

\* احد الأساليب للتعرف على الأفراد والمجموعات المتوقع تبرعهم للمنظمة : هو -

1- عمل مسح لهم لمعرفة توجهاتهم ورغباتهم وميولهم .

2- الحصول على قائمة المتبرعين لمنظمات غير ربحية منافسه وتعمل في نفس النشاط .

\* يجب أن يكون لدى المنظمة ( قاعدة بيانات عن المتبرعين المحتملين ) ، ثم تبدأ في ( تحليل هذه القوائم ) وتحديد الأفراد والمجموعات المستهدفة لحملة التبرعات ، وما هي دوافعهم للتبرع والاتصال بهم ودعوتهم للتبرع للمنظمة .

### # تتأثر التبرعات للمنظمات غير الربحية بعده عوامل :

1- الزيادة في مستوى الدخل القومي .

2- الزيادة في دخل الفرد - التي تؤدي إلى زيادة في حجم التبرع للأعمال الخيرية .

- في حالة الركود الاقتصادي وانخفاض الدخل القومي على مستوى الأفراد يؤدي إلى ( قلة التبرع للأعمال الخيرية ) .

3- حجم ونوعية الضرائب المفروضة على الأفراد من قبل الدولة .

\* احد الوسائل المعمول بها في كثير من الدول لحث موظفيها للتبرع للأعمال والمنظمات الخيرية : هو -

1- خصم المبالغ المتبرع لها لنوعيه معينة من المنظمات الخيرية محددة بالنظام من الضرائب المحسوبة على دخل الفرد .

2- في الدول الإسلامية خصم المبالغ المتبرع بها للمنظمات الخيرية من مجموع مبلغ الزكاة السنوية المفروضة على الفرد .

\* التبرع من الشركات والقطاع الخاص مصدر مهم وقيم حيث تتبرع الشركات بجهد ووقت موظفيها للعمل كمتطوعين . وأيضا تقدم بعض إكائيات الشركة - مثل ( المكاتب / أو قاعات الاجتماع / والتبرعات المالية ) .

\* الحافز الرئيسي للشركات الخاصة لدفع التبرعات للمنظمات غير الربحية المحلية : هو ( شعورها بتأدية واجبها ودورها الاجتماعي عن طريق مشاركتها في نمو وتطور ورفاهية المجتمع التي تعمل فيه ) .

\* كثير من الشركات الخاصة غالبا ما تتبرع إلى المنظمات الخيرية التي تعتبر امتدادا لنشاطها وعملها - مثل ( دور الكتب ومؤسسات النشر والصحف والمجلات - غالبا ما تتبرع لجهود مكافحة الأمية وتعليم الكبار ) .

### # الاعتبارات الإستراتيجية المؤثرة على الشركات الخاصة بالتبرع :

\* قام ( لفتون / وبورك ) بتحديد (3) اعتبارات إستراتيجية تؤثر على توجه الشركات الخاصة بتقديم تبرعاتها للمنظمات الخيرية : وهي -

1- الشركات الخاصة : غالبا توجه تبرعاتها الخيرية لخدمة مصالحها التجارية .

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

3- الشركات الخاصة : توجه تبرعاتها تباعا لاهتمامات مالكي الأسهم أو المؤسسين الرئيسيين فيها .

\* تعتبر وظيفة ( جمع التبرعات ) في الكثير من المنظمات غير الربحية من الوظائف ( الصعبة وغير المريحة ) نظرا للمنافسة الشديدة على جمع التبرعات بين المنظمات غير الربحية المختلفة وتقلب الأوضاع الاقتصادية مما يجعل من الصعب التنبؤ باستمرارية الدعم والتبرع من الأفراد والشركات .

## (8) العوامل المؤثرة على نشاط جمع التبرعات للمنظمات غير الربحية :

\* مشكلة التمويل : مشكلة قائمة وقديمة وتواجهها المنظمات غير الربحية باستمرار ، وقد حاولت المنظمات غير الربحية مواجهة هذه المشكلة بأساليب مختلفة - عن طريق ( حملات مشتركة لجمع المال / التنسيق فيما بينها في عملية جمع المال والتبرعات / عمل التوعية اللازمة / الاتصالات المكثفة مع جميع فئات المجتمع ) .

### # الأهداف التي تحققها المنظمة عند توفر دعم مالي :

1- إنشاء خدمات جديدة تسهم في مساعدة الفئات التي تخدمها المنظمة .

2- تقديم خدمات وبرامج جديدة وتحسين مستوى تقديم الخدمات والبرامج القائمة .

3- تضيق الفجوة بين الحاجات الملحة والموارد المتاحة .

4- تشجيع المشاركة الشعبية في برامج المنظمة نتيجة زيادة المشاركة الشعبية عن طريق دعمها والتبرع لخدماتها .

## # العوامل المؤثرة على عملية جمع التبرعات للمنظمات غير الربحية: منها -

- 1- عدم التواصل المستمر مع المتبرعين وإخبارهم عن أنشطة وبرامج المنظمة ومشاريعها الجديدة .
- 2- حصر عملية جمع التبرعات من قبل المسؤولين في المنظمة من أعضاء مجلس الإدارة والموظفين بالمنظمة .
- 3- عدم تنظيم حملات منظمة لجمع التبرعات .
- 4- التركيز فقط على المتبرعين من الأفراد الأغنياء والشركات والمؤسسات التجارية الكبيرة وإهمال بقية فئات المجتمع .
- 5- تجاهل أو إهمال المتبرعين القدامى .
- 6- إخفاء الحقائق عن المتبرعين وإعطاء وعود بتحقيق أهداف يصعب تحقيقها .

## (2) الرقابة الإدارية في المنظمات غير الربحية :

- \* إن وجود نظام إداري ومالي منظم ودقيق مهم جدا وأساسي لنظام التخطيط والرقابة الإدارية والمالية في جميع المنظمات وخصوصا المنظمات غير الربحية .
- \* **تهدف الرقابة الإدارية والمالية :** إلى مساعدة المدير للتأكد من أن موارد المنظمة قد تم الحصول عليها واستخدامها بكل كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة .

## (1) البيئة الإدارية والمالية للمنظمات غير الربحية :

- \* يتأثر نظام الرقابة الإدارية والمالية بالبيئة ( الخارجية / والداخلية ) للمنظمة .
- \* **البيئة الخارجية :** 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 ، وبعض القيود والمؤثرات ناتجة من شروط المتبرعين والمانحين والواقفين للأموال لدعم المنظمة بحيث تصرف على نشاطات وبرامج معينة يجب على المنظمة أن تنقيد بها حتى ترضى أولئك المتبرعين والمانحين والواقفين ليستمر دعمهم للمنظمة .
- \* **البيئة الداخلية :** تؤثر على نظام الرقابة الإدارية والمالية في المنظمة – فتتكون من عدة عوامل : منها -

- 1- الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- 2- العلاقة الهرمية بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة .
- 3- العلاقة بين العاملين في هذه الوحدات .
- 4- طريقة وأسلوب هيكل البرامج في المنظمة .
- 5- الأنظمة والتوجيهات والثقافات الإدارية للمنظمة وأخلاقيات العمل في المنظمة – تسمى ( العوامل الإدارية ) .
- 6- العمل الإنساني والسلوكي .

## (2) صفات ومميزات المنظمات غير الربحية :

- \* **تعرف المنظمات غير الربحية :** بأنها ( المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح لمالكها أو مؤسسيها ، بل هدفها تقديم خدمات وبرامج طبقا لما ورد برسالتها للمتعاملين والمستفيدين منها ) .
- \* يوضح التعريف الاختلاف الجوهري بينها وبين المنظمات الربحية – وهو سبب الكثير من المصاعب في تطبيق نظام الرقابة الإدارية والمالية الخاص في المنظمات غير الربحية .

## # الصفات التي لها اثر على نظام الرقابة في المنظمات غير الربحية: منها -

- 1- غياب مقياس الربحية .
- 2- نظام الضرائب والاعتبارات القانونية الأخرى .
- 3- منظمات خدمات .
- 4- صعوبة تغيير الأهداف والاستراتيجيات .
- 5- مصادر الموارد المالية .
- 6- سيطرة الموظفين المهنيين والمتخصصين .

- 1- **غياب مقياس الربحية :** أن غياب عامل الربح في المنظمات غير الربحية يشكل عقبات رئيسية في طريق تطبيق نظام الرقابة الإدارية والمالية فيها .
- 2- **نظام الضرائب والاعتبارات القانونية الأخرى :** المنظمات غير الربحية غالبا معفاة من جميع أنواع الضرائب ، ولا يوجد ملكية خاصة لها ، ولا يمكن توزيع الفائض أو الربح بل يتم استثمار الأرباح .
- 3- **منظمات خدمات :** من الصعب تقييم مستوى أدائها وكفاءتها بشكل عام نظرا لنوع الخدمات التي تقدمها .
- 4- **صعوبة تغيير الأهداف والاستراتيجيات :** يصعب تغيير أهدافها أو استراتيجياتها بسهولة وبسرعة . و تتغير الأهداف أو الاستراتيجيات يتم ببطء شديد نظرا لطبيعة العمل في هذه المنظمات .
- 5- **مصادر الموارد المالية :** تحصل على معظم مواردها المالية من مصادر غير بيع خدماتها ومنتجاتها- مثل ( التبرعات )
- 6- **سيطرة الموظفين المهنيين والمتخصصين :** كثير من هؤلاء المتخصصين يفضلون العمل باستقلالية كبيرة وأحيانا بمفردهم وبدون رقابة إدارية قريبة عليهم لان طبيعة عملهم تتطلب ذلك .



### (3) إجراءات الرقابة الإدارية والمالية :

- \* توجد إجراءات الرقابة الإدارية والمالية في المنظمات القائمة فعلا التي لها أهداف واضحة واستراتيجيات واسعة تسعى إلى تحقيقها خلال فترة معينة من الزمن .
- \* القرارات ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها وما هي الاستراتيجيات التي يجب أن تتبع وتطبق لتحقيق هذه الأهداف غالبا تكون ضمن الخطة الإستراتيجية للمنظمة .
- \* **نظام الرقابة الإدارية والمالية :** يجمع معلومات مهمة ومفيدة للتخطيط الاستراتيجي .
- \* **إجراءات الرقابة :** ( الرقابة غير رسمية / الرقابة الرسمية ) .
- 1- الرقابة غير رسمية :** في كل منظمة تتسم بكتابة المذكرات والاجتماعات والمحادثات التلفونية بين العاملين في المنظمة .
- 2- الرقابة الرسمية :** التي تحتوي على خطة رسمية واضحة مبنية على معلومات وإحصائيات حقيقية عن المدخلات والمخرجات في المنظمة ، والقرارات والتوقعات حول - ما هي المدخلات التي يجب أن تستخدم في العمليات والتشغيل ؟ وما هي المخرجات والمنتجات المتوقعة ؟

### # خطوات رئيسية في إجراءات الرقابة الإدارية والمالية : وهي -

- 1- إعداد البرامج . || 2- الموازنات . || 3- مراقبة التشغيل . || 4- التقارير والتقييم والتحليل .

#### 1- إعداد البرامج :

- \* **البرامج :** عبارة عن ( خطة عمل لنشاط معين تود المنظمة تنفيذه من أجل تحقيق أهدافها ، وغالبا يتطلب الالتزام بتوفير كمية كبيرة من موارد المنظمة لتنفيذ البرامج المعتمد والذي له أثر كبير على نشاطات المنظمة بشكل عام .
- \* **تنفيذ برنامج معين :** يتطلب عدة سنوات وأثاره قد لا تظهر الأبعد الانتهاء من تنفيذه ، وبعض المنظمات تعد برامجها على المدى الطويل ( 3 / أو 5 ) سنوات .

#### 2- الموازنات :

- \* **الموازنة :** عبارة عن ( خطة بالأرقام النقدية عن برامج وأنشطة المنظمة التي تود تنفيذها خلال فترة زمنية معينة وهي غالبا سنة مالية واحدة ) .
- \* **يتم إقرار الموازنة :** لكل برنامج عن طريق ( المفاوضات بين المسؤولين ) عن إدارة وتنفيذ البرامج والإدارة العليا في المنظمة .
- \* **الموازنة المتفق عليها :** بين مدير البرنامج والإدارة التنفيذية تعتبر التزاما من الطرفين بتنفيذ ما جاء بالخطة من قبل مدير البرنامج وتوفير الدعم المالي والإداري من الإدارة العليا لإدارة البرنامج .
- \* **الموازنة تشمل :** القرار النهائي حول المبلغ الإجمالي الذي سوف يتم صرفه على كل برنامج وتوضح من المسؤول عن تنفيذ أي برنامج أو جزء من برنامج .
- \* **الغرض الأساسي للموازنة :** هو تقرير المبلغ الحقيقي للخطة التشغيلية للمنظمة خلال عام واحد .

#### 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 .

### # الرقابة على التشغيل تشمل على وظيفتين أساسيتين : هما -

- 1- **الرقابة المالية :** تهدف للتأكد من أن جميع الإجراءات والعمليات المالية التي تم اتخاذها سليمة وان هنالك سجلات ودفاتر محاسبية منظمة ومناسبة لضمان نزاهة وسلامة الوضع المالي للمنظمة .
- 2- **الرقابة على الأداء :** تهدف إلى مراقبة الأداء الإداري للمنظمة عن طريق تقييم أداء الجهاز الإداري والفني والمهني فيها للتأكد من أن أداءهم حسب المطلوب والمتوقع منهم .

#### 4- التقارير والتقييم والتحليل :

- \* يتم تلخيص المعلومات المالية وغيرها من المعلومات المهمة عن نشاط المنظمة وما تم انجازه خلال السنة المالية وتحليلية وتقييمه ورفعها للمسؤولين في المنظمة للاطلاع عليه لمعرفة ما حدث خلال السنة المنتهية .
- \* التقرير عادة يقارن المخرجات والمدخلات حسب الخطة مع المدخلات والمخرجات الفعلية لمعرفة الأداء الفعلي للمنظمة

### (4) أهمية وجود تقارير مالية عن نشاط المنظمة :

- \* **وجود التقارير المالية والميزانية :** تهدف إلى ( إيجاد معلومات عن طريق 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 انجازه خلال فترة زمنية محددة سنة ) .

## # المنظمات غير الربحية تستخدم نوعين من التقارير المالية : هما -

- 1- التقارير التي تظهر مستوى أدائها لعموم المتبرعين لأنشطتها المختلفة ولاطلاع الأجهزة والسلطات الحكومية التي من المفترض أن تطلع على مستوى أدائها للتأكد من حسن سير الأمور في هذه المنظمة .
- 2- تقارير الموازنة – التي تساعد المديرين للتخطيط والرقابة على أعمال المنظمة خلال فترة زمنية محددة .

- \* **التقارير المالية والميزانية :** تستخدم كأداة أو وسيلة تخطيط ورقابية لمساعدة الإدارة التنفيذية في إدارة العمل في المنظمة
- \* **المنظمات غير الربحية :** تطبيق تقريبا نفس المبادئ والمفاهيم المحاسبية المطبقة في المنظمات والشركات الخاصة الربحية ، إلا أنها تختلف عنها بتطبيق ما يسمى ( محاسبة الاعتماد ) .
- **محاسبة الاعتماد :** هو عبارة عن ( مبالغ مالية معينة للصرف منها على مشاريع أو برامج معينة ) .
- \* **المنظمات غير الربحية :** لديها ما يسمى ( رأس المال المشترك واعتمادات الأصول ) ولا تعتبر رأس المال المشترك دخلا بل يعتبر إضافة لممتلكات المنظمة .
- \* يوجد في المنظمات غير الربحية حساب منفصل ( للأوقاف أو للتبرع ) لشراء العقار أو التجهيزات والمعدات ولكل منهما كشف ميزانية خاصة به وتقرير يوضح الورد له والمنصرف منه خلال فترة زمنية معينة .
- \* **صندوق اعتماد الهبات أو الأوقاف المتبرع بها للمنظمة :** هي عبارة عن ( أرصدة وأملاك استثمارية للمنظمة تشمل على العقارات والأسهم والسندات تستثمر لصالح المنظمة وبرامجها المختلفة ) ولا يمكن بيع أصولها لتغطية تكاليف التشغيل السنوية ، بل يمكن استغلال إيراداتها في تغطية عملياتها التشغيلية ، إلا في الحالات الاستثنائية .
- \* **اعتماد الهبة :** تشمل ( المنح والهيايا ) وتصرف بناء على شروط واقفها أو مانحها . والدخل 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 .
- \* لكل حساب ميزان – يسمى ( ميزان الحساب ) وهذا الميزان يتغير كل سنة طبقا للحركة داخل الحساب والتحويلات بين الحسابات .

- ومن المهم جدا معرفة أن ( المبالغ النقدية ) لا يمكن نقلها من رصيد لأخر بين الحسابات وفي حالات كثيرة شروط ( المانح أو المتبرع ) تمنع نقل بعض أموال الأوقاف إلى عمليات التشغيل في المنظمة .
- \* **تحويل الفائض :** من أرصدة التشغيل إلى حساب الأوقاف أو حساب التشغيل – يتطلب ( موافقة مجلس الإدارة ) لذا فان التصرف والنقل بين الأرصدة في المنظمات غير الربحية ( يختلف عن ما هو معمول به في الشركات الخاصة الربحية ) .
- \* هناك اعتمادات ( غير مقيدة / أو مقيدة جزئيا / أو مقيدة كليا ) من حيث التصرف بها – اتجهت كثير من المنظمات غير الربحية لتطبيق هذا التقسيم لأنه يسهل قراءة وفهم البيانات المالية والحسابات الختامية للمنظمة .
- \* **الحساب الختامي والبيانات المالية :**

- في الشركات الخاصة ( يعكس نشاطها الكلي ) .
- في المنظمات غير الربحية ( تعكس نشاط وحركة كل حساب أو اعتماد لوحدة ) .
- \* هناك ( 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 . و ( التقارير المالية ) توضح ما حدث وتم انجازه خلال فترة سابقة ( سنة / أو أكثر / أو أقل ) من الزمن وفي كلتا الحالتين هنالك تكامل بين بيانات الدخل والحساب الختامي .
- \* **تعمل 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 أو الربحية .
- \* **الرقابة والإشراف في المنظمات غير الربحية :** صعبة مقارنة مع المنظمات الربحية الخاصة ، وجعلت كثيرا من المديرين في المنظمات غير الربحية يبتعد عن استخدام الميزانية ( كوسيلة رقابية ) .

## (5) إجراءات الميزانية :

- \* الميزانية كوسيلة أو أداة للتخطيط الإداري في المنظمة . وبشكل عام في المنظمات غير الربحية يجب أن تستخدم بناء على (4) مبادئ : وهي –

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

## 1- تطبيق مبدأ مفهوم الاستحقاق :

- \* استخدام وتطبيق ( مفهوم الاستخدام المحاسبي في المحاسبة ) تحسب التكاليف عند دفعها لتكلفة الموارد المستخدمة في إنتاج سلعة أو خدمة معينة بينما الإيرادات تحسب عند تحصيلها .
- \* استخدام مبدأ الاستحقاق المحاسبي : يساعد المنظمة على مقارنة الإيرادات كدخل والتكاليف المدفوعة لكسب هذا الدخل .
- \* تطبيق مبدأ الاستحقاق المحاسبي : مهم جدا في حالة استخدام الميزانية كوسيلة أو وثيقة تشغيل .
- # الاختلاف بين ( مبدأ الاستحقاق المحاسبي / والأساس النقدي ) :
- 1- الأساس النقدي : يقتضي بان تتم المحاسبة للإجراءات المالية التي صاحبها ( تدفقات نقدية ) .
- 2- مبدأ الاستحقاق المحاسبي : يقتضي بان 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 .
- ( التكاليف والمصروفات ) يتم تسجيلها في تاريخ استحقاقها وليس في تاريخ دفعها الحقيقي .

## 2- تحقيق 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 الشركات تحاول أن تقلص النفقات وتزيد الإيرادات حتى تحقق مزيد من الأرباح .
- \* في المنظمات الغير ربحية : تسعى أن تزيد من خدماتها لتشمل اكبر عدد من المستفيدين في إطار الموارد المتوفرة في ميزانيتها .
- \* أن كثيرا 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 تتقادم هذه المباني وتنتهي العمر الافتراضي لهذه المعدات والتجهيزات مما له أيضا اثر عكسي على المستفيدين من خدمات المنظمة في المستقبل .
- \* يفضل في المنظمات غير الربحية : أن تتجنب المنظمة ( وجود فائض أو عجز مستمر في ميزانيتها ) لسنوات طويلة ، بل الأفضل وجود ميزانية ( متوازنة سنويا ) .

## 3- أن تعمل الميزانية على ( نظام ميزانية البرامج بدلا من ميزانية المواد ) :

- \* أهمية تطبيق ميزانية البرامج عندما ربط الميزانيات بالتخطيط ، وفي هذه الحالة يتم التخطيط للبرامج ومن ثم وضع ميزانية لكل برنامج .
- \* من خلال ميزانية البرامج يستطيع المديرون من التخطيط وتقويم برامجهم بنفس الوقت .

## 3- أن تعمل الميزانية من المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة مع توجيهات حول إعدادها من الإدارة العليا التنفيذية في المنظمة :

- \* المديرون المسؤولون عن تنفيذ البرامج والعمليات في المنظمة يجب أن يكون لهم دور في إعداد الميزانية .
- \* كون أعداد الميزانية يبدأ من أدنى مستوى في المنظمة يعطيها صفة المشاركة من اكبر عدد من الموظفين في عملية الأعداد ، مما يساعد على تنفيذها بدقة أكثر لان من اعد الميزانية في الواقع سوف ينفذها .

## (6) أهمية الإفصاح المحاسبي :

- \* يقصد بالإفصاح المحاسبي : كمية ونوعية البيانات والمعلومات المالية التي تنتشر عن أنشطة المؤسسة وكيفية عرضها بمراعاة احتياجات مستخدمي القوائم المالية وطبيعية نشاط المؤسسة
- \* يعتبر الإفصاح المحاسبي : احد 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 جدا في حالة المنظمات غير الربحية : لأنه -
- 1- يساعد هذه الفئات على الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لتقييم المنظمة والتأكد من التزامها بالقوانين والأنظمة .
- 2- نظرا لتنوع مصادر إيراداتها والتي تتكون ما بين دعم حكومي شبه دائم وثابت ، وتبرعات عينية ومالية مقدمة من أفراد أو من شركات ومؤسسات ، واشتراقات الأعضاء ، وبيع خدماتها ومنتجاتها .

## الفصل السابع

### تقييم الأداء في المنظمات غير الربحية (ص 181)

#### 1 ( تقييم البرامج في المنظمات غير الربحية :

- \* تقييم البرامج في المنظمات غير الربحية : هي ( الخطوة الأخيرة ) في النظام الإداري للمنظمة . ولمعرفة ما إذا كانت هذه البرامج قد تم تقديمها بفاعلية وإنها لخدمة الرسالة التي من أجلها أنشئت المنظمة .
- \* من الصعب تقييم أداء البرامج في المنظمات غير الربحية التي لديها نظام تقارير مالية متطورة وواضحة .
- \* من الصعب مناقشة مستوى الأداء على مستوى البرامج أي برنامج .
- \* كثير من التكاليف تتوزع بين البرامج والتي يجعل من الصعب توزيع التكاليف حسب كل برنامج ومن ثم معرفة ربحه كل برنامج على حدة .
- \* مختلف البرامج في المنظمة متداخلة مع بعضها وتؤثر على جانب الطلب فيها .
- \* تقييم أداء كل برنامج لوحدة في المنظمة سوف يكون من الأعمال الصعبة .
- \* تقييم أداء البرامج في المنظمات غير الربحية ( معقد وصعب جدا ) 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 .
- \* إن إجراءات تقييم البرامج فيها تأخذ طابعا وإجراءات سياسية أكثر منها إدارية .
- \* تقييم أداء البرامج في المنظمات غير الربحية ( معقد وصعب جدا ) : **نتيجة -**
- 1- تعدد الأهداف التي تود تحقيقها .
- 2- تعدد الأطراف التي تخدمها المنظمة .
- 3- عدم فاعلية استخدام السوق كمؤشر وعامل ضغط لتحسين الأداء في المنظمة .

#### 2 ( الكفاءة مقابل الفاعلية :

- \* هنالك إعلان يجب عملهما عند تقييم أداء البرامج في المنظمة : **وهما -**

1- تحليل العمليات ( المراجعة الإدارية ) . 2- تقييم البرامج بشكل دوري .

#### 1- تحليل العمليات ( المراجعة الإدارية ) :

- \* يؤخذ البرنامج كوحدة متكاملة ويقوم من حيث مستوى فاعلية انجاز البرامج .
- \* تأخذ الأهداف كما هي وتركز على مدى الفاعلية في تحقيق هذه الأهداف .
- 2- **تقييم البرامج بشكل دوري :**
- \* يركز على نتيجة العمليات بدلا من الإجراءات .
- \* التأكيد على أن أهداف البرامج مناسبة ، وكم من هذه الأهداف تم تحقيقها بشكل جيد ومقبول .
- \* المنظمة يجب أن تميز بين ( تحليل العمليات أو المراجعة الإدارية - الفاعلية ) وبين ( تقييم الأداء - الكفاءة - الإدارية )
- \* من الناحية ( العملية ) التمييز بين ( تحليل العمليات / وتقييم البرامج ) ليس بالشيء السهل - لان تطبيق تحليل العمليات أكثر سهولة نظرا لاستخدامها معايير للقياس وغالبا ما تستخدم كبديل لبرامج تقييم الأداء .

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

- \* **تقييم الأداء :** يعني من الناحية ( العملية ) مدى تحقيق أهداف المنظمة .

\* **في المنظمات غير الربحية - نجد الوضع أكثر صعوبة : نظرا -**

- 1- تعدد الأطراف التي لها علاقة في المنظمات غير الربحية - وهم ( المتبرعون لنشاطها / والمتطوعون لخدماتها / والعاملون فيها / والمستفيدون من خدماتها ) .
- 2- صعوبة تقييم مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المنظمات من ناحية النوعية والجودة .
- 3- غياب عامل الملكية وقوة السوق في التأثير على القرار الإداري وتحسين مستوى الفاعلية والكفاءة الإدارية في هذه المنظمات .

\* طبقا للنموذج ( السياسي للمنظمات ) نجد أن المعايير والوحدات المستخدمة لقياس الأداء في المنظمات عادة ما تعكس مصالح ورغبات أولئك الذين هم مركز القوة في المنظمة .

### # معايير قياس الأداء :

\* هنالك معايير مختلفة لقياس الأداء تفضل من قبل مختلف الأطراف المتعاملة أو ذات العلاقة مع المنظمة :

**1- ( المستفيدين ) من خدمات المنظمة – وهم ( الزبائن / أو العملاء ) :**

\* يفضلون تقييم أداء المنظمة من ناحية مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها .

**2- ( المديرين ) في المنظمات :**

\* يفضلون تقييم أداء المنظمة من ناحية مستوى التشغيل والتنظيم الهيكلي للمنظمة .

**3- ( المتبرعين ) للمنظمة :**

\* يهتمهم تقييم أداء الجانب المالي للمنظمة .

\* طبقا لهذا النموذج يتم التحكم بالمنظمة من قبل مجموعة من الأفراد الذين يؤدون الأعمال الصعبة في المنظمة عن طريق وضع وإقرار أهداف المنظمة وطريقة تقييم وقياس نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة .

\* **في المنظمات غير الربحية :** يعد تقرير ووضع نظام التخطيط وتقييم أداء البرامج في وجود مصالح مختلفة لجميع الأطراف ذات العلاقة في المنظمة احد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة .

\* يجب اخذ هذه الاختلافات بالاعتبار عند تصميم التخطيط ونظام تقييم أداء البرامج للمنظمة وإلا سيكون من الصعب جدا على المنظمات غير الربحية أن تتكيف مع المتغيرات السريعة والمتجددة في البيئة التي تعمل بها .

### 3 ( آلية تقييم البرامج :

\* ( أنتوني وبنج ) نظرا إلى إجراءات تقييم البرامج من ناحية الرقابة الإدارية ( الطبيعة الإنسانية عادة لا تقبل أن يراجع المدير عمله ونشاطاته ) . والمنظمات التي تملك إيديولوجية قوية ولكن أهدافها غامضة وغير واضحة ومن الصعب قياسها وتقييمها تكون معرضة أكثر من غيرها لمثل ذلك الوضع .

\* **في المنظمات غير الربحية :** يصر على وجود مراجع خارجي لتقييم برامجها ومدى تحقيق أهدافها .

\* يجب أن يتم تقييم البرامج من قبل شخص أو مؤسسة متخصصة من خارج المنظمة .

\* **تقييم المنظمة بشكل عام :** يجب أن يعمل بناء على الأهداف الموضوعة والموافق عليها من قبل الإدارة التنفيذية ومجلس إدارة المنظمة .

\* **على مديري البرامج :**

**1- أن يجمعوا المعلومات المطلوبة للتقييم .**

**2- يجب إن يبدوا وجهة نظرهم حول أهداف البرامج ومستوى تقييمها .**

\* **مسئولية تصميم إجراءات التقييم للمنظمة :** يجب أن لا تكون بيد هؤلاء المديرين - بل بيد أشخاص أو جهات من خارج المنظمة .

\* **للمنظمات غير الربحية :**

**1- وضع نظام وإجراءات لتقييم برامجها ونشاطاتها .**

**2- يجب أن يوضع من قبل مؤسسة متخصصة ومرخصة لعمل مثل هذه البرامج .**

### # أهمية المقيم الخارجي :

\* **تكمُن أهمية المقيم الخارجي في انه يهدف إلى تقديم خدمتين أساسيتين :**

**1- المديرين :** داخل المنظمة لاطلاعهم على مستوى أدائهم فيم إذا كان جيدا ومقبولا أو يحتاج إلى تحسين وتغيير ، كما أن هذا التقييم يعطيهم الفرصة لمعرفة ومقارنة وضعهم مع المنظمات غير الربحية الأخرى .

**2- الأطراف الخارجية :** ذات العلاقة في المنظمة – مثل ( المتبرعين – لدعم نشاطها ماليا / والمتطوعين – للعمل فيها / والمستفيدين – من خدماتها ) لاطلاعهم على مستوى الأداء حتى يقوموا بدور رقابي خصوصا لحماية أموال المتبرعين وضمان أن تبرعاتهم تصرف بطريقة قانونية وعلى البرامج التي يرغبونها .

### س / على أي أساس يمكن أن يتم التقييم ؟

\* يمكن أن يتم التقييم للمنظمة ككل أو تقييم برنامج معين من برامج المنظمة المختلفة باستخدام : **أسلوبين –**

**1- أسلوب المقارنة الإحصائية .** | **2- أسلوب التقييم الموضوعي .**

\* معظم المنظمات تستخدم الأسلوبين معا في عملية التقييم .

\* من المهم عند تصميم إجراءات ونظام التقييم أن يتم استخدام الأسلوبين معا ويؤخذ في الاعتبار وجهة النظر الداخلية والخارجية للمنظمة . أي ( وجهة نظر مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتشغيلية والأطراف الخارجية ذات العلاقة ) .

- \* معظم برامج التقييم تعمل على مستوى البرامج الواحد داخل المنظمة أو على مستوى المنظمة ككل وتبدأ بجمع بعض المعلومات الإحصائية ، معلومات مالية أو معلومات عن البرنامج ككل .
- \* عندما يكون تقييم الأداء في المنظمة غير الربحية بشكل عام غامض وغير واضح - **تبرز أهمية :**
- 1- **وجود ( مقيم خارجي ) :** ليعطي الثقة في عملياتهم خصوصا من جانب المتبرع والمستفيد من خدماتهم .
- 2- **أن يكون ضمن فريق التقييم ( شخص ذو خبرة ) :** في مجال التقييم ليعطي نتيجة التقييم الثقة والقبول من جانب الإدارة في المنظمة ومن جانب الأطراف الخارجية ذات العلاقة في المنظمة على صحة ودقة قرار التقييم الذي توصل إليه فريق التقييم .

### # آلية تقييم البرامج في المنظمة :

- \* **في العالم المثالي آلية تقييم البرامج في المنظمة :**
- 1- يجب أن تكون واضحة ودقيقة قبل أن يبدأ العمل في البرنامج .
- 2- يجب أن تضع الأهداف واضحة للبرامج متفق عليها من الجميع .
- 3- يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس إحصائيا .
- 4- خلال تنفيذ البرامج تجمع المعلومات عن مستوى أداء التنفيذ .
- 5- يعمل التقييم بهدوء وبزاهة 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 .

### # انحرافات المنظمات الغير ربحية عن هذه الآلية :

- \* في الحقيقة في المنظمات غير الربحية هناك انحرافات عن هذه الآلية المثالية للتقييم تقريبا على كل المستويات .
- ( المشاكل نابعة من طبيعة المنظمات غير الربحية ) :
- 1- كل البرامج تبدأ بتحديد أهدافها إلا أن اغلب هذه الأهداف غير واضحة وليس من السهل وضع أهداف كمية قابلة للقياس
- 2- ليست كل أهدافها مقبولة من جميع أصحاب العلاقة من المتبرعين والمستفيدين والعاملين في تلك المنظمات .
- 3- غالبا أنظمة الإدارة والمعلومات في المنظمة غير الربحية لا تستطيع أن توفر للإدارة معلومات تستطيع استخدامها لمراجعة وتقييم أداء برامجها .
- 4- من الصعب التعرف على البرامج المماثلة في المنظمات غير الربحية الأخرى وحتى لو تم التعرف على بعض البرامج الناجحة في منظمات غير الربحية أخرى قد لا تستطيع أن تستفيد منها من أجل تقييم برامجها لأنها قد لا تملك نظام تقييم أداء واضح وجيد .
- 5- الأهداف في تلك المنظمات يصعب وضعها بشكل كمي قابل للقياس ولا يمكن الاعتماد على القطاع الخاص بتوفير القيم والأنظمة لتقييم مستوى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمات غير الربحية .
- 6- الملكية غالبا مقسمة بين ( المتبرع والمستفيد والإدارة ) في هذه المنظمات على عكس منظمات القطاع الخاص .
- \* على الرغم من كل هذه المشاكل يعتبر التقييم ( مهما وأساسيا ) لاستمرارية عمل المنظمات غير الربحية بإبداع وابتكار ، لاستخدام مواردهم القليلة والنادرة بشكل جيد لتحقيق أهدافها ورسالتها التي أنشئت من أجل تحقيقها .

## الفصل الثامن

### المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ومستقبلها ( ص 191 )

#### 1 ( الجمعيات والمؤسسات الخيرية :

- \* المجتمع العربي السعودي المسلم بطبيعته وتركيبته الثقافية والاجتماعية والدينية محبا لعمل الخير وتقديم التبرعات والصدقات من زكاة أموالهم أو ما تجود به أنفسهم لمساعدة المساكين والفقراء وأبناء السبيل ولعمارة المساجد ولتعليم وتدریس القرآن الكريم وعلوم الدين بشكل عام .
- \* إيماننا بتوجيهات الإسلام العظيمة في الحث على المحبة والمودة والتعاطف وعمل البر واقتداء بتوجيهات رسول الله صلى الله عليه وسلم ووصفه للمجتمع المسلم - بقوله ( ترى المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى ) وقوله ( لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه ) .
- \* اهتمت الدولة السعودية الحديثة بتشجيع إنشاء الجمعيات والمؤسسات الخيرية بشتى أشكالها ونشاطاتها ودعمها ماليا وماديا ، وتقديم جميع التسهيلات الضرورية لقيامها واستمرارها بتأدية دورها الرائد في خدمة المجتمع .

#### # أنواع الجمعيات والمؤسسات الخيرية في المملكة:

- 1- الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية .
- 2- المؤسسات الخيرية الخاصة في المملكة .
- 3- المؤسسات الخيرية الصادرة بموجب مرسوم ملكي .
- 4- المؤسسات والجمعيات الخيرية السعودية التي لها نشاط بالخارج .

#### أولا / الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية :

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

- \* تضطلع وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بمسؤولية تنظيم الجهود الأهلية وتنظيم أعمال البر والخير ، وقد أقر في عام (1384هـ) نظام يعرف باسم ( نظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية الأهلية ) ، ثم صدرت لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بقرار مجلس الوزراء رقم ( 107 ) وتاريخ 1410/5/25 هـ والقواعد التنفيذية لهذه اللائحة والصادرة بقرار وزير العمل والشؤون الاجتماعية رقم (760) في 1412/10/30 هـ .

#### # وأبرز ما ورد في اللائحة : هو -

#### 1- المواد التي تنظم إنشاء الجمعيات الخيرية ، وتحديد هدفها ، ونظامها الأساسي :

- \* نصت على أن - إنشاء الجمعية : يتم بناء على تقديم طلب إلى وزير العمل والشؤون الاجتماعية من عدد ( لا يقل ) عن ( 20 شخصا ) ويكونون سعوديين كاملي الأهلية ولم يصدر حكم بإدانتهم بجريمة مخلة بالشرف ولأمانة .
- \* بعد صدور ترخيصها تعقد الجمعية ( أول اجتماع لها ) يتم من خلاله ( انتخاب ) مجلس إدارة من المؤسسين ( لا يقل عن (5) ولا يزيد عن (15) ) .
- \* يحدد أهداف الجمعية الخيرية بتقديم ( الخدمات الاجتماعية / والإنسانية نقدا أو عينا / أو تقديم خدمات ونشاطات تعليمية / أو تدريبه / 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 -

- 1- الجمعية العمومية . || 2- مجلس الإدارة . || 3- اللجان الدائمة التي تشكلها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة - على أن يحدد اختصاص كل لجنة القرار الصادر بتشكيلها .

- \* حدد مواعيد ومكان اجتماعات الجمعية العمومية وكيفية شروط انعقادها وصحة قراراتها ، وتبليغ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بكل اجتماع للجمعية العمومية ، وجدول الأعمال ، ويحضر مندوب منها وتزويد بصورة من قراراتها .
- \* أوضحت اللائحة - أن اختيار أعضاء مجلس الإدارة يتم من قبل الجمعية العمومية بطريقة ( الاقتراع السري ) وبحضور مندوب من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية .
- \* تكون مدة المجلس ( 4 سنوات ) كحد أقصى . ويحق للوزارة بقرار سبب إلغاء نتيجة الانتخابات خلال ( 15 يوما ) .

- \* تبليغ وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بصورة من محضر اجتماع كل جلسة من جلسات مجلس الإدارة .
- \* يحق لوزير العمل والشؤون الاجتماعية أن يعين مجلس إدارة مؤقت للجمعية في الحالات التي تقتضيها مصلحة الجمعية وأهدافها .

### \* النواحي المالية - أكدت اللائحة على وجوب :

- إن تدون الجمعية حساباتها في دفاتر تبين على وجه التفصيل المصروفات والإيرادات بما في ذلك التبرعات ومصدرها .
- أن يكون لها محاسب قانوني .
- إن تودع أموالها النقدية باسمها لدى احد البنوك المحلية .
- لا يتم السحب منها إلا بتوقيع (2) من المسؤولين في الجمعية .

- \* على مجلس إدارة الجمعية أن يقدم لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية صورة من الحساب الختامي للعام المالي المنصرم ، وصورة من الميزانية التقديرية للعام الجديد موقعا على كل منهما من ( رئيس مجلس الإدارة - أو نائبه / وأمين الصندوق / ومحاسب الجمعية / والأمين العام ) .

### 3- حل الجمعيات :

- \* أوضحت اللائحة أنه يجوز حل الجمعية ( حلا اختياريا ) بقرار من الجمعية العمومية طبقا للقواعد التي يحددها النظام الأساسي للجمعية .

- \* يجوز بقرار من العمل والشؤون الاجتماعية حل الجمعية في الحالات : **التالية -**

- 1- إذا قل عدد أعضائها عن (20) شخصا .
- 2- إذا خرجت عن أهدافها وارتكبت 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 العامة أو التقاليد المرعية بالمملكة .
- 6- إذا أخلت بالأحكام المبينة في لائحة الجمعيات الخيرية .

- \* يحق لوزير العمل والشؤون الاجتماعية بدلا من حل الجمعية - تعيين مجلس إدارة مؤقت لفترة واحدة - يتولى مهام مجلس الإدارة إذا كان ذلك يخدم المصلحة العامة ويحقق أهداف الجمعية .
- \* لا يجوز للقائمين على شؤون الجمعية التي صدر قرار بحلها أن يتصرفوا في أموالها أو مستنداتها .

### (2) عمل وأنشطة الجمعيات الخيرية :

- \* تعمل الجمعيات الخيرية بعدة مجالات ونشاطات : **منها -**

1- رعاية الأمومة والطفولة .	7- رعاية الأيتام وإنشاء تحسين المساكن .
2- رعاية المسنين .	8- العناية بالمرافق .
3- مكافحة الأمية بين المواطنين .	9- الجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم .
4- تقديم الخدمات الصحية ( الوقائية والعلاجية ) .	10- المكاتب التعاونية للدعوة وتوعية الجاليات .
5- تقديم المساعدات المختلفة والطارئة للأسر المحتاجة .	11- لجان مساعدة السجناء المعسرين .
6- رعاية العجزة والمعاقين .	12- لجان أصدقاء المرضى .
13- إعداد وتأهيل السيدات والفتيات وتدريبهن على الأعمال : <b>التالية -</b>	
1- الخياطة والتطريز والتفصيل .	
2- الكتابة على الكمبيوتر .	
3- الأشغال اليدوية .	
4- تعليم اللغات .	
5- تدريس الطالبات خلال العطلات الصيفية .	

- \* تقوم وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بالإشراف المباشر على نشاط الجمعيات الخيرية المنتشرة في جميع أرجاء المملكة ، وتقديم جميع أنواع الدعم المادي والفني والإداري لها ، وتشجع المواطنين على إنشاء المزيد منها استثمارا لطاقتهم الخيرية الكامنة في نفوس أبناء هذا الوطن المعطاء ، وتحقيقا للتكافل الاجتماعي الذي يحرص عليه ديننا الإسلامي الحنيف .
- \* تحظى الجمعيات الخيرية بتشجيع ومتابعة ودعم من حكومة خادم الحرمين الشريفين مما مكنها من تنفيذ العديد من البرامج والأنشطة المختلفة : **مثل -**

- |   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| 1- برنامج رعاية الأطفال المعوقين .      | 4- برنامج الإسكان الخيري .            |
| 2- برنامج رعاية كبار السن .             | 5- برنامج التعليم والتدريب والتأهيل . |
| 3- برنامج كفالة اليتيم .                | 6- برنامج الرعاية الصحية .            |
| 7- تقديم المساعدات المتنوعة للمحتاجين . |                                       |



\* تضاعفت عدد الجمعيات الخيرية أكثر من (4) مرات في المملكة خلال (20) عاما ، حيث قفز من (47) جمعية في عام 1402 هـ حتى بلغت في عام 1423 هـ ما يقارب (250) جمعية خيرية و (30) مؤسسة خيرية خاصة منتشرة في كافة مناطق ومحافظات المملكة .

### (3) القيمة الاقتصادية للجمعيات الخيرية ومصادر دخلها :

\* تتسم الدراسات حول القيمة الاقتصادية للمؤسسات والجمعيات الخيرية ( 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 الدول المتقدمة .

#### # موارد ومصادر الدخل للجمعيات الخيرية : هي -

- 1- **الزكاة والعائدات ومن الأوقاف :** تعتبر مصدرا رئيسيا ( للدخل ) في هذه المؤسسات والجمعيات وخصوصا في المملكة العربية السعودية - حيث تعتبر هذه الجمعيات في المجتمع ( كقناة وصل بين المزكي ومتلقي الزكاة ) سواء كان فردا أو أسرة أو جمعية أو مؤسسة .
  - 2- **الدعم الحكومي :** المقرر من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لكل جمعية مسجلة لديها .
  - 3- **اشتراكات الأعضاء السنوية وتبرعاتهم :** تعتبر مصدرا آخر لتمويل الجمعيات الخيرية على ما يسود هذا المصدر من تذبذب وعدم استمرارية تسديدها .
  - 4- **إقامة المعارض وبيع السلع والخدمات :** تعتبر في بعض الجمعيات مصدرا جيدا من مصادر التمويل .
- \* مصادر تمويل الجمعيات الخيرية – متنوعة ومتعددة إلا أن هناك ( اختلافا ) في قدرة الجمعيات الخيرية على تعبئة الموارد المحلية والحصول على اكبر قدر ممكن سواء من جانب التمويل أو جذب المتطوعين .
- وهذا الاختلاف يعود : إلى ( تفاوت الخبرات والقيادات في كل منظمة ومستوى تطور النظام الإداري فيها ) .

### (4) الأوقاف في المملكة العربية السعودية 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 رحمة الله - الأوقاف وأهتم بها منذ بداية حكمه ، حيث كان يوكل إلى القاضي الأشراف على الأوقاف في البلدة أو المنطقة التي يتولى القضاء فيها ، وذلك في معظم مناطق المملكة التي يوجد فيها القليل من الأوقاف .
- \* في منطقة الحجاز وخصوصا ( مكة ، والمدينة المنورة ) والتي يوجد فيها ( الحرمان الشريفان ) والكثير من الأوقاف الإسلامية التي تعود لقرون قديمة فقد كان لها تنظيما جرى العمل به إبان ( الحكم العثماني ) حتى أعاد الملك عبد العزيز تنظيم الأوقاف في الحجاز - فأمر ( بإنشاء إدارة للأوقاف بمكة / وأخرى بالمدينة / وجدة ) .
- \* وضع الملك عبد العزيز نظاما دقيقا وشاملا لتوزيع ( الصدقات ) على مستحقيها ، وأوكلت مهمة تنفيذه إلى لجنة مركزية ( تتبع إدارة الأوقاف العامة ) للوصول إلى الغايات الشرعية من الوقف من تنمية التكافل والتعاقد بين أفراد المجتمع للإفناق على ( الفقراء / والمحتاجين ) وامتد إلى الصرف على ( وجوه البر الأخرى ) .
- \* **حرصت الحكومة السعودية :** على تنظيم ( إدارة الأوقاف والمحافظات عليها من التعدي أو الإهمال أو التلاعب في عائداتها ) طبقا لقرار مجلس الشورى رقم ( 29 وتاريخ 1350/3/2 هـ ) وذلك بإثبات الأوقاف ، وتدوينها في سجل خاص مع تدوين أرقامها وتواريخ سجلاتها ومواقعها وصفاتها في سجلات المحكمة الشرعية الداخلة في نطاقها والتصديق عليها من المحكمة ومديرية الأوقاف وتسهيل مهمة القائمين على هذه الأوقاف .
- \* أصدر المجلس أيضا قرار تضمن ( شروط الراغبين في أي إيقاف ممتلكاتهم من الرعايا الأجانب ) وطرق صرف إيراداتها ومعالجة قضايا الأوقاف في المحاكم مع تحديد ضوابط شراء بدل الوقف .
- \* استمر العمل بهذه الأنظمة حتى أنشئت ( وزارة للحج والأوقاف ) في عام ( 1381 هـ ) التي تولت شؤون الأوقاف .
- \* في عام ( 1414 هـ ) تم فصل ( قطاع الأوقاف من وزارة الحج والأوقاف ) وضم إلى ( وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد ) التي أنشئت عام ( 1414 هـ ) في عهد خادم الحرمين الشريفين حفظة الله .
- وبذلك ( أصبحت الوزارة ) هي المعنية ( بوضع وتنفيذ سياسة الدولة في مجال الأوقاف بالمملكة والتخطيط والتنظيم وتطوير الأوقاف بشكل عام بالمملكة ) .
- \* أصبحت الأوقاف تشكل أحد القطاعات الرئيسية لتلك الوزارة ممثلة في ( وكالة الوزارة لشؤون الأوقاف ) .
- وتتكون من عدة إدارات عامه : وهي -

1- الإدارة العامة للاستثمار .	4- إدارة الشؤون المالية والإدارية لجلال الأوقاف .
2- الإدارة العامة للشؤون الخيرية .	5- الإدارة العامة لشؤون المكتبات .
3- الإدارة العامة للمكتبات .	6- الإدارة العامة للقضايا والاستشارات .

## # مهام واختصاصات وكالة الوزارة لشئون الأوقاف : هي -

- 1- المحافظة على أعيان الأوقاف بحصرها وتسجيلها وصيانتها وحمايتها من الاعتداء.
- 2- إزالة ما وقع وما يمكن أن يقع عليها من التعديلات .
- 3- تنظيم السجلات والملفات المشتملة على صكوك الملكيات والإيقاف والتحكير وغير ذلك من المستندات .
- 4- استنهاض همم أفراد المجتمع والموسرين ليسهموا في مجالات الأوقاف المختلفة .
- 5- تحديث صيغ الإيقاف بما يلاءم متطلبات العصر .
- 6- العمل على تنمية موارد الأوقاف وتطويرها بالطرق المتاحة بما في ذلك البيع والاستبدال وفق الضوابط الشرعية بما يحقق زيادة عائداتها .
- 7- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحصيل عائدات الأوقاف وغلالها وتعويضاتها في وقتها .
- 8- إنفاق أموال الأوقاف لما نصت عليه شروط الواقفين .
- 9- الإشراف على المكتبات الموقوفة وتنمية مجموعاتها .
- 10- الأوعية الفكرية المختلفة إليها لتمكين الباحثين والدارسين من الاستفادة منها .
- 11- المحافظة على الأربطة والعمل على زيادتها وتطويرها بما يمكنها من تأدية واجبها الاجتماعي التي أوقفت بشأنه .

## # يرتبط بوكالة الوزارة لشئون الأوقاف : كل من -

- |  |  |
|--|--|
| 1- الأمانة العامة لمجلس الأوقاف الأعلى . | 2- الأمانة العامة لمجلس رعاية شئون الأربطة . |
|--|--|

### 1- الأمانة العامة لمجلس الأوقاف الأعلى:

\* تتكون مهماتها من دراسة المعاملات المعروضة على مجلس الأوقاف الأعلى ، وتقديم الرأي ووجهة النظر حولها من الناحية الشرعية والنظامية بالتنسيق مع الإدارات المهنية بالوكالة ، والتحضير لجلسات المجلس بعد تحديد موعيدها مع إعداد جدول بالأعمال التي سوف تطرح على المجلس حسب أولويتها ، وإعداد خلاصة لكل موضوع توضح النقاط الأساسية التي يتكون منها ، وإعداد محاضر الاجتماعات والقرارات التي يتخذها المجلس وإبلاغها للجهات ذات العلاقة ، ومتابعة تنفيذها والعرض على المجلس عما انتهت آليته .

### 2- الأمانة 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 المهنية بالوكالة ، والتحضير لانعقاد جلسات المجلس بعد تحديد موعيدها مع إعداد جدول بالأعمال التي سوف تطرح على المجلس حسب أولوياتها ، وإعداد خلاصة لكل موضوع وتوضيح النقاط الأساسية التي يتكون منها ، وإعداد محاضر الاجتماعات والقرارات التي يتخذها المجلس وإبلاغها للجهات ذات العلاقة ، ومتابعة تنفيذها والعرض على المجلس عما انتهت آليته .

### (5) التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في المملكة :

\* تواجه الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية عددا من التحديات تمثل صعوبات ومعوقات تعيقها من تحقيق أهدافها وتتلخص : فيما يلي -

- 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 .
- 3- عدم شمولية وكفاية التقارير السنوية التي توضح نتائج أعمال الجمعيات .
- 4- لا توجد أي معايير للتوظيف في تلك الجمعيات ، والتحاق بعض الكفاءات غير المتخصصة والمؤهلة .
- 5- يوجد ازدواجية في نوعية البرامج والخدمات التي تقدمها الجمعيات الخيرية في المدينة .
- 6- تعاني العديد من هذه الجمعيات من نقص التمويل مقارنة بسخامة وزيادة مسؤولياتها الخيرية .
- 7- تفقر معظم الجمعيات الخيرية إلى القيادات والكفاءات الإدارية المؤهلين تأهيلا كافيا لقيادة وإدارة العمل الخيري .
- 8- مشاكل تتعلق بنظم المعلومات - وان الجمعيات الخيرية تعاني من عدم وجود لوائح وأنظمة واضحة وحديثة .
- 9- مشاكل تنظيمية وإجرائية تتعلق بعدم وضوح اختصاصات الإدارات في معظم الجمعيات وتشتت المسؤولية .
- 10- عدم توافر سجلات وميزانية منظمة ، وتوافر معايير اقتصادية واجتماعية لقياس أداء هذه المنظمات .
- 11- تعاني معظم الجمعيات من قلة التطوع خصوصا بتلك التي لا ترتبط بتوجهات دينية سواء على مستوى مجلس الإدارة أو العمل التنفيذي .

## (6) 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 هياكلها التنظيمية وتحديث لوائحها وأنظمة المعلومات فيها .
- 2- التركيز على ضرورة التزام مجالس إدارة الجمعيات بتشكيل اللجان الفرعية المعاونة للمجلس لإثراء عمل الجمعية .
- 3- ضرورة مراعاة العدالة في توزيع الإعانات الحكومية ويمكن استخدام معيار المستفيدين كأساس للتوزيع .
- 4- ضرورة استعانة الجمعيات الخيرية بالخبرات المتخصصة في مجالات النشاط الاجتماعي والخيري .
- 5- الاهتمام بعقد الندوات وبرامج التدريب الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين في تلك الجمعيات .
- 6- حث الجمعيات على نشر نتائج أعمالها ونشاطاتها والإفصاح في المجتمع المحلي .
- 7- الاهتمام بنظم العلاقات العامة والإعلام الكافي داخل المجتمع المحلي عن نشاطات الجمعية لتقوية الرابطة الخارجية .
- 8- الأخذ بفكرة إنشاء لجنة مشتركة تمثل فيها تلك الجمعيات العاملة في قطاع جغرافي واحد لتحقيق التنسيق والتعاون وتبادل المعلومات منعا للازدواج في أداء الخدمة وفتح آفاق لمجالات النشاط .
- 9- إلزام الجمعيات بضرورة إعادة النظر في لوائحها التنظيمية كل (5) سنوات لتحديثها وتطويرها .
- 10- ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل .
- 11- شرح رسالة الجمعية لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين فيها والمشاركة بالتعريف بها والمساعدة بصياغتها ورسم رؤيتها المستقبلية .
- 12- الاهتمام بإقامة أنشطة وبرامج إنتاجية يمكن أن توفر للجمعية مصدرا دائما للدخل لتغطية تكاليف الخدمات .
- 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 وتعرف المسؤولين في الجمعيات على الاحتياجات الحقيقية للمجتمع التي تعمل فيه .
- 15- تنظيم وتطوير النظام المالي في الجمعيات ودعمه فنيا ومهنيا .
- 16- يجب على وزارة العمل والشؤون الاجتماعية عند إصدار الترخيص للجمعية التأكد من أن مواردها سوف تحقق لها الاستمرارية في تأدية دورها .

## (7) نماذج من الجمعيات الخيرية المنظمة تنظيميا إداريا حديثا :

\* تعتبر ( جمعية الأطفال المعوقين / ومركز الأمير سلمان لأبحاث الإعاقة ) نموذج مثالي وفعال لتنظيم وإدارة الجمعيات الخيرية .

### أولا : ( جمعية الأطفال المعوقين ) .

- \* تأسست جمعية الأطفال المعوقين بمدينة (الرياض عام 1403هـ) وهي ذات تنظيم مستمر لمدة غير محددة .
- \* لها شخصيتها الاعتبارية طبقا لأحكام لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية الصادرة بقرار مجلس الوزراء ، وقواعدها التنفيذية الصادرة بقرار من وزير العمل والشؤون الاجتماعية .
- \* تقدم الرعاية المتكاملة المجانية والمتخصصة علاجا وتعلما وتأهילה للأطفال من سن الميلاد وحتى ( 12 ) سنة من ذوي الإعاقة المركبة العقلية والجسدية ممن تزيد نسبة ذكائهم عن ( 50% ) ولديهم القدرة على الاستفادة من خدمات الجمعية العلاجية والتعليمية والتأهيلية .

### # أهداف الجمعية :

\* تهدف الجمعية إلى ( تحقيق وتقديم الرعاية المتخصصة المجانية للأطفال المعاقين من سن ( الولادة إلى سن 12 ) من خلال الأهداف : التالية -

- 1- تقديم الخدمات المتخصصة والتميزة للأطفال المعوقين سواء كانت طبية أو تعليمية أو تأهيلية وذلك عبر شبكة من مراكز الرعاية المتخصصة .
- 2- القيام بدور فاعل في تثقيف المجتمع وتوعيته بقضية الإعاقة وأسبابها وطرق الوقاية منها .
- 3- المساهمة في إثراء البحث العلمي في مجالات إعاقة الأطفال .
- 4- توفير قاعدة معلومات متخصصة عن الإعاقة والمعوقين بالمملكة .
- 5- التعاون مع المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية فيما يتعلق بالأطفال المعاقين وتطوير خدماتهم .
- 6- إقامة المؤتمرات والندوات العلمية التي تسلط الضوء على مشاكل الإعاقة والمعوقين والمشاركة في تلك المؤتمرات في الداخل أو الخارج .
- 7- إنشاء مراكز لرعاية الأطفال المعوقين في مناطق المملكة الأخرى .

## # برامج الجمعية :

\* تقدم الجمعية والمراكز التابعة لها للأطفال المعوقين خدمات ( علاجية / وتعليمية / واجتماعية / ونفسية ) متكاملة تتمثل في : ما يلي -

**1- الخدمات العلاجية :** تقدم الخدمات الطبية في الجمعية الفحص الطبي العام والفحص الطبي العصبي للأطفال المحالين للجمعية لتشخيص حالتهم وتحديد نوع الإعاقة وحجمها وتخطيط الفحوصات المخبرية والإشعاعية بالتعاون مع كبريات المستشفيات الجامعية بالمملكة .

**2- الخدمات التعليمية :** تقدم الجمعية خدمات تعليمية للأطفال المعوقين حسب مراحل حياتهم المختلفة ونوعية الإعاقة التي يعانون منها .

\* قسمت تلك الخدمة إلى (3) مراحل تعليمية : هي ( مرحلة الطفولة المبكرة / ومرحلة التمهيدي / ومرحلة الابتدائي ) .

**3- الخدمات الاجتماعية :** يقوم القسم بإعداد دراسة اجتماعية شاملة لأسرة الطفل وإيجاد الحلول للمشكلات الاجتماعية التي تعاني منها . وتنظيم الزيارات المنزلية لفريق التأهيل في الجمعية للاطلاع على أوضاع الطفل بالمنزل وتدريب أمهات الأطفال على كيفية التعامل معهم ورعايتهم .

**4- الخدمات النفسية :** يقوم الأخصائيون النفسيون بالوحدة بتقييم الأطفال وتحديد مستوى الذكاء لديهم لتحديد مستواهم التعليمي ومعالجة المشكلات النفسية التي قد تؤثر على سلوكهم وتحصيلهم واندماجهم مع الآخرين .

## # الجهاز الإداري للجمعية :

### 1 / مجلس إدارة الجمعية :

\* تدار الجمعية بواسطة مجلس إدارة يضم في عضويته ( 11 عضوا ) يتم انتخابهم عن طريق اقتراع الجمعية العمومية كل ( 3 سنوات ) حسب نظام الجمعية .

\* شكل مجلس إدارة الجمعية ( لجان ) عمل دائمة من ( أعضاء الجمعية العمومية ) – تتولى ( رسم استراتيجيات العمل / ووضع الأطر العامة للتنفيذ / وترفع توصياتها ومقترحاتها لمجلس الإدارة ) – ومن بين اللجان العامة للجمعية : ما يلي -

- |                     |  |
|---------------------|--|
| 1- اللجنة المالية . | 5- اللجنة الإعلامية .                                      |
| 2- لجنة المشاريع .  | 6- لجنة صندوق الخدمات الاجتماعية .                         |
| 3- لجنة الرعاية .   | 7- اللجنة الإدارية .                                       |
| 4- لجنة الجائزة .   | 8- أمانة مسابقة الأمير سلطان بن سلمان لحفظ القرآن الكريم . |

**1- اللجنة المالية :** تتولى 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 .

**2- لجنة المشاريع :** تتولى دراسة ومتابعة تنفيذ المشروعات الإنشائية الخاصة بالجمعية ومراجعة وتقييم مختلف الجوانب الهندسية في أنشطة الجمعية ، وتقوم بالتنسيق مع اللجنة المالية فيما يتعلق بدراسة مشروعات الأوقاف الخيرية العقارية .

**3- لجنة الرعاية :** مسؤولة عن إعداد ومتابعة وتنفيذ البرنامج التأهيلي للجمعية والتصدي لمعوقات دمج الأطفال المعاقين في المجتمع ومتابعة المناهج والخطط التربوية للقسم التعليمي وتطوير أدائه .

**4- لجنة الجائزة :** تشرف على جائزة الجمعية بفرعها ( جائزة الجمعية للخدمة الإنسانية / وجائزة الجمعية للبحث العلمي ) وتقوم اللجنة باختيار الفائزين بفرعي الجائزة والإشراف على إجراءات الترشيح والتحكيم وتحديد القواعد المنظمة لأعمال أمانة الجائزة .

**5- اللجنة الإعلامية :** تقوم هذه اللجنة بتصميم وتنفيذ الإستراتيجية الإعلامية للجمعية ، ومتابعة وتنسيق الجهد الإعلامي للجمعية الرامي لحشد الدعم المادي والمعنوي لأنشطتها وتفعيل دور المجتمع والأعلام لخدمة قضايا المعوقين .

**6- لجنة صندوق الخدمات الاجتماعية :** تقوم بدراسة حالات الأطفال المنتسبين للجمعية الذين يحتاجون لمساعدات خاصة لظروف اجتماعية ، وتحديد حجم هذه المساعدات ونوعيتها وتقديم الدعم لهم من خلال صندوق مخصص لذلك .

**7- اللجنة الإدارية :** تقوم لجنة الإدارة بدراسة وإقرار واقتراح أفضل السبل لتطوير الأداء الإداري بالجمعية ، ودفع جهودها بأسلوب فعال ، كما أنها مسؤولة عن معالجة الصعوبات التي تعترض آليات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها .

**8- 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 الأمانات 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 (5) مراكز للأطفال المعاقين : هي -

1 / مركز الأطفال المعاقين في الرياض : وهو ( أول مشاريع الجمعية وأكبرها ) وقد بدأ العمل به في عام 1406 هـ .	
2 / مركز الجوف .	4 / مركز جدة .
3 / مركز مكة المكرمة .	5 / مركز المدينة المنورة .

#### 2- مركز الأمير سلمان لأبحاث الإعاقة :

\* يعتبر الذراع العلمي والبحثي للجمعية . وتم 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- الإفادة محليا من نتائج الأبحاث المعدة لتطوير طرق رعاية المعوقين عربيا ودوليا ، وتشجيع تبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال .
- 3- إثراء المعرفة من خلال إقامة المؤتمرات والندوات وحلقات البحث والدورات التدريبية في مجالات 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 : أعضاؤه من المتطوعين من ذوي الخبرة العلمية والعملية والإدارية . ويعتبر السلطة العليا المهيمنة بالإشراف الفني والإداري على المركز . وهو الجهة المسؤولة عن وضع خطط التقويم والتطوير واعتماد التقارير المالية والفنية وإقرار خطط البحوث وتحديد أولوياتها . والسعي إلى إيجاد موارد لتمويل البحوث .  
\* مدة المجلس (3) سنوات .

\* تنبثق عن مجلس الأمناء عدة لجان فرعية : هي -

1- اللجنة التحضيرية .	3- لجنة التخطيط والتطوير .
2- اللجنة العملية .	4- اللجنة الإدارية والمالية .

\* اللجان المتخصصة : هي -

1- لجنة الوقف الخيري .	2- لجنة البحوث .
------------------------	------------------

\* يرتبط بمجلس الأمناء ( مدير تنفيذي ) للمركز ، ترتبط به الأقسام : التالية -

1- القسم الإداري .	4- العلاقات العامة .
2- البحوث .	5- تنمية الموارد .
3- مصادر المعلومات .	

## ثانياً / المؤسسات الخيرية الخاصة في المملكة العربية السعودية :

- \* 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 ) تاريخ 1412/1/30هـ على جواز تكوين ( مؤسسات خيرية خاصة ) لغرض ( غير الحصول على ربح مالي ) تقتصر منفعتها على أفراد وجهات معينة ، أو تنحصر عضويتها في أشخاص معينين وذلك وفق نظامها .
- \* وتنشأ والمؤسسة ( 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 .
- \* تكون للمؤسسات الخيرية الخاصة الشخصية الاعتبارية بتسجيلها وفق أحكام هذه اللائحة لدى وزارة العمل والشؤون الاجتماعية التي لها الحق الإشراف والرقابة عليها .
- \* يسري عليها ما يسري على الجمعيات الخيرية من أحكام .
- \* يجوز للمؤسسات الخيرية قبول الهبات والوصايا ، لكن لا يجوز لها ( جمع التبرعات ، ولا تستفيد من الإعانات ) التي تقدمها الوزارة للجمعيات الخيرية .

## # المؤسسات الخيرية الخاصة :

- \* هناك (30) مؤسسة خيرية خاصة مرخصة في المملكة تعمل في مجالات مختلفة ( صحية / واجتماعية ) : كما يلي -

1- المركز الخيري للإرشاد والاستشارات الأسرية	16- مركز سعود البابطين للخيري للتراث والثقافة
2- المؤسسة الخيرية الوطنية للرعاية الصحية المنزلية	17- مؤسسة سنابل المدينة المنورة للأعمال الخيرية
3- مؤسسة محمد العلي الصانع الخيرية	18- مؤسسة التكامل الخيرية
4- مؤسسة بريده للخدمات الاجتماعية	19- مؤسسة محمد إبراهيم الخضير الخيرية
5- مؤسسة محمد العلي السويلم الخيرية	20- صندوق البر الخيري
6- المؤسسة الخيرية لوالدة الأمير ثامر بن عبد العزيز آل سعود	21- مؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي
7- مؤسسة أبو داود الخيرية	22- مؤسسة جائزة المدينة المنورة الخيرية
8- مؤسسة محمد بن عبد الكريم اللحيدان	23- مؤسسة الأبرار الخيرية
9- مؤسسة سليمان بن عبد العزيز آلراجحي الخيرية	24- مؤسسة حسن طاهر الخيرية
10- مؤسسة آل عمران الخيرية	25- مؤسسة جوهرة البدر الخيرية
11- مؤسسة عبد العزيز بن باز الخيرية	26- مؤسسة الشيخ صقر العريفي الخيرية
12- مؤسسة الشيخ محمد بن صالح العثيمين الخيرية	27- مؤسسة محمد بن عبد العزيز بن صالح آلراجحي
13- مؤسسة الشيخ حمد الجاسر الخيرية	28- مؤسسة علي الثنيان وإخوانه الخيرية
14- مؤسسة حسن عباس شربتلي الخيرية	29- المؤسسة الخيرية لصاحب السمو الملكي الأمير عبد الله بن سعود بن عبد العزيز آل سعود
15- مؤسسة عثمان الصالح الخيرية للثقافة وأعمال الخير	30- مركز الدكتور إبراهيم الدويش الخيري للبحوث والدراسات الاجتماعية والشرعية

## 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 .

## # المؤسسات الخيرية الصادرة بمرسوم ملكي :

1- مؤسسة الملك فيصل الخيرية	5- مؤسسة الأميرة العنود بنت عبد العزيز بن مساعد بن جلوي آل سعود
2- مؤسسة الملك خالد بن عبد العزيز الخيرية	6- مؤسسة عبد الرحمن السديري الخيرية
3- مؤسسة الأمير عبد الله بن عبد العزيز لوالديه للإسكان التنموي	7- مؤسسة إبراهيم بن عبد العزيز آل إبراهيم
4- مؤسسة سلطان بن عبد العزيز الخيرية	

## (1) نماذج من المؤسسات الخيرية الصادرة بمرسوم ملكي :

1- مؤسسة الملك فيصل الخيرية	2- مؤسسة سلطان بن عبد العزيز الخيرية
-----------------------------	--------------------------------------

## أولا / مؤسسة الملك فيصل الخيرية :

- \* أنشئت مؤسسة الملك فيصل الخيرية : بموجب الأمر الملكي ( أ - 134 ) في 1396/5/19 هـ بمبادرة من أبناء الملك فيصل رحمه الله ، ودعم وتأيد الملك خالد رحمه الله ، وخدام الحرمين الشريفين .
- \* المؤسسة ذات شخصية ( اعتبارية مستقلة ) مقرها مدينة ( الرياض ) .
- \* لها نظام أساسي يحدد أهدافها وإدارتها ومواردها المالية والوجه التي تنفق فيها هذه الموارد .
- \* لها مجلس أمناء - يقوم بإدارة شئونها ورسم سياستها العامة وتحديد استثماراتها وأوجه صرف مواردها .
- \* تقوم بالوظيفة التشريعية والرقابية لها ( جمعية عامه ) تتكون من عدد من الأعضاء ولا يزيد عن ( 49 عضوا ) ومن بين أهم اختصاصاتها تعديل ( النظام الأساسي ) والتصديق على الحساب الختامي / وإقرار مشروع الميزانية ) .
- \* يعتبر الملك فهد عبد العزيز ( رحمه الله ) الرئيس الأعلى للمؤسسة .

### # أهداف المؤسسة :

- \* تبني ( البرامج والمشاريع والإنفاق عليها ) - وتشمل ( النشاط التعليمي / والعلمي / وأوجه البر المختلفة ) .
- **مثل** ( المساجد / المدارس / والمعاهد / والجامعات / ومراكز البحث العلمي / والمراكز الإسلامية / وتوفير الخبرات الفنية / وتقديم المعلومات والمنح للباحثين والدارسين في شتى العلوم والدراسات ) للمساهمة في بناء النهضة العلمية والعالمية .
- \* تقوم المؤسسة ( بتقديم المساعدات / وإنشاء المستشفيات / والمصحات / ودور العلاج / والرعاية / والتأهيل ) التي تهدف الرفع مستوى الفرد في المجتمع الإسلامي المعيشي والاجتماعي والاقتصادي .
- \* تحقق مؤسسة الملك فيصل الخيرية أهدافها من خلال (4) قطاعات رئيسية : وهي -

1- جائزة الملك فيصل العالمية .	3- الهبات والمساهمات والمنح الدراسية .
2- مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية .	4- مدارس الملك فيصل .

## 1 ( 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
- \* تقدم الجائزة في (5) فروع : وهي - ( خدمة الإسلام / والدراسات الإسلامية / والأدب العربي / والطب / والعلوم ) .

### # أهداف الجائزة :

- 1- العمل على خدمة الإسلام والمسلمين في المجالات الفكرية والعملية والعلمية .
- 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 .

## 2 ( مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية :

- \* هو 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 .

## 3 ( الهبات والمساهمات والمنح الدراسية :

- \* تحرص مؤسسة الملك فيصل الخيرية 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 / والمساعدة في إنشاء الجمعيات الخيرية / وتقديم تبرعات وهبات عامة للمسلمين ) .

- \* تغطي مشروعات المؤسسة الخيرية أكثر من (38) بلدا حول العالم .
- \* تقدم المؤسسة منحة دراسية للطلبة المسلمين المتميزين لمواصلة دراستهم العليا في مجالات الطب والهندسة والعلوم في الجامعات العالمية .

- \* تقدم المؤسسة (3) منح دراسية سنوية لما بعد الدكتوراه والماجستير - في التخصصات العلمية النادرة للعلماء السعوديين المتميزين . و(10) منح دراسية في مجالات الطب والهندسة والعلوم للمتفوقين من أبناء جمهورية مصر العربية بالتعاون مع الأزهر الشريف .

## 4 ( مدارس الملك فيصل :

- \* أنشئت مدارس الملك فيصل عام ( 1412 هـ / 1991م ) بواسطة مؤسسة الملك فيصل الخيرية تخليدا لذكراه ودعمها للمسيرة التعليمية التي ترعاها حكومة خادم الحرمين الشريفين لتحقيق أهداف تربوية وتعليمية رائدة لبناء الإنسان .

## ثانيا / مؤسسة سلطان بن عبد العزيز آل سعود الخيرية :

- \* أنشئت المؤسسة برغبة من صاحب السمو الملكي ( الأمير سلطان بن عبد العزيز ) كمؤسسة ( غير ربحية ) ذات ( شخصية اعتبارية ) ولمدة غير محددة .
- \* صدر بتأسيسها الأمر الملكي رقم ( أ / 77 ) وتاريخ 1415/8/20 هـ الموافق 1995/1/21 م طبقا لنظامها الأساسي ، ويكون مقرها الرئيسي مدينة ( الرياض ) .

### # أهداف المؤسسة :

- \* **تهدف المؤسسة إلى تحقيق الأهداف : التالية -**
- 1- توفير الرعاية الاجتماعية والصحية والتأهيل الشامل للمعوقين والمسنين .
- 2- إيجاد دور للنقاها والتأهيل والتمريض لتقديم خدمات متطورة طبيا ، وبشريا ، وتجهيزيا .
- 3- توعية المعاقين والمسنين لاستخدام وسائل الرعاية المنزلية والاجتماعية ، وتوعية المواطنين بمظاهر الشيخوخة المبكرة والعجز البدني والعقلي ، والعمل على التقليل منها بالوسائل المتاحة .
- 4- تقديم الأجهزة التعويضية للمعاقين والمسنين لمساعدتهم على التكيف مع ظروفهم وتخفيف معاناتهم وتشجيعهم على المشاركة في مجالات الحياة العامة مع غيرهم من الأصحاء .
- 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 السلطة العليا المهيمنة للمؤسسة ، ويختص برسم سياستها العامة ، وتحديد مهامها والإشراف على تنفيذها بغية تحقيق الأهداف التي أسست من أجلها .
- \* يتكون أعضاء مجلس الأمناء - من أبناء المؤسس من الذين أكملوا ( 20 عاما ) من العمر . وفي حالة انتهاء عضوية أي منهم يعين رئيس مجلس الأمناء بناء على ترشيح مجلس الأمناء ، خلفا له من بين أحفاد المؤسس شريطة أن يكون أكمل ( 20 عاما ) من العمر .
- \* يرأس مجلس الأمناء المؤسس ويكون اكبر أبنائه نائبا للرئيس ، ثم تكون رئاسة مجلس الأمناء والنيابة عن الرئيس للأكبر فالأكبر من أعضاء المجلس .

#### # لمجلس 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 شؤون المؤسسة أمين عام من أعضاء مجلس الأمناء معين بقرار من رئيس مجلس الأمناء .

#### # يتولى المهام : التالية -

- 1- الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة ، التي يقرها مجلس الأمناء ، والتأكد من أن المؤسسة تقوم بمهامها وتحقيق 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 ولا يقل عدد أعضائها عن ( 10 ) ويعينون لمدة ( 3 ) سنوات قابلة للتجديد .
- \* يرأس الهيئة : رئيس مجلس الأمناء أو نائبة أو من ينيبه .
- \* تخصص الهيئة الاستشارية العليا : بدراسة أهداف المؤسسة وتعمل على وضع الاستراتيجيات 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 ، وينفذ سياسات المؤسسة وخططها وبرامجها التي اقرها مجلس الأمناء ، ويعد تقارير دورية بذلك يرفعها إلى أمين عام المؤسسة .

## ( هـ ) التنظيم المالي للمؤسسة :

\* لقد نظم وحدد النظام الأساسي للمؤسسة التنظيم المالي للمؤسسة بحيث تكون الموارد المالية من ( ما يهبه المؤسس أو يوصي به للمؤسسة من أموال نقدية أو عينية ) ، و ( الدخل ) من بيع وإيجار العقارات التي قدمها المؤسس أو وقفها على المؤسسة ، و ( ما يهبه أبناء المؤسس أو أحفاده أو يوصون به للمؤسسة ) من أموال نقدية وعينية ، والدخل العائد من إيجارها أو بيعها . والعوائد الاستثمارية من أموال المؤسسة ومن الخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال المراكز التابعة لها ، وما يتم قبوله من هبات وتبرعات أو وصايا .

\* تكون السنة المالية للمؤسسة سنة هجرية قمرية تبدأ من بداية محرم من كل سنة وتنتهي بنهاية ذي الحجة من السنة ذاتها .

## ( و ) مشاريع وبرامج المؤسسة :

\* استطاعت المؤسسة منذ إنشائها وبدعم ورعاية مؤسسها ورئيسها الأعلى صاحب السمو الملكي الأمير سلطان بن عبد العزيز آل سعود رحمة الله ، أن تترجم أهدافها النبيلة إلى واقع ملموس من خلال إنشاء عدد من المشاريع والبرامج الحيوية بعيدة المدى ذات الآثار الايجابية الإنسانية على المستوى المحلي والعربي الإسلامي .

### # تتمثل في المشاريع : التالية -

1- مدينة سلطان للخدمات الإنسانية .	3- برنامج سلطان للاتصالات الطبية والتعليمية .
2- مركز سلطان بن عبد العزيز للعلوم والتقنية .	4- البرامج الأكاديمية .

## 1- مدينة سلطان للخدمات الإنسانية :

\* أنشئت مدينة سلطان للخدمات الإنسانية في منطقة ( بنبان ) على بعد 30 كيلو متر شمال العاصمة الرياض كاحد المشاريع الخيرية الرئيسية التي إقامتها المؤسسة .

\* المدينة : عبارة عن ( منشأة صحية بسعة 400 سرير ، سوف توفر خدمات علاجية شاملة للمرضى المحتاجين الذين يعانون أمراض الإعاقة المختلفة .

### # تتكون المدينة من (4) برامج رئيسية : هي -

1- مركز التأهيل الطبي .	3- العيادات الخارجية .
2- مركز الاستشفاء والنقاهة .	4- مركز تنمية الطفل .

(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 عضال .

(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 ( 10 ) من العمر - بهدف علاجهم بصورة مبكرة من أمراض الإعاقة .

## 2- مركز سلطان بن عبد العزيز للعلوم والتقنية :

\* يعتبر من أهم مشاريع المؤسسة ويقع على الساحل الشرقي في مدينة الخبر ، حيث يتم التعليم فيه بطريقة علمية بواسطة الحس أو اللمس والممارسة الفعلية عن طريق التعليم بواسطة الترفية لتوسيع الأفق العلمي والثقافي للزوار .

### # أهداف المركز :

- 1- توسيع الأفق العلمي والثقافي للزوار المركز في مجالات العلوم والتقنية .
- 2- تبسيط الأفكار والمواضيع العلمية وجعلها شيقة وممتعة للجميع .
- 3- تنمية حب الاستطلاع والقراءة في المجالات العلمية .
- 4- مساعدة الزوار على تطوير أساليب التفكير والتحليل العلمي وجعلها أمرا طبيعيا 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 الى سكان المناطق البعيدة نسبيا وذلك بتسيير القوافل العلمية .

### 3- برنامج سلطان للاتصالات الطبية والتعليمية :

\* يستخدم هذا البرنامج ويطبق تقنيات متطورة للغاية لتقديم خدمات شتى - مثل ( نقل المؤتمرات والندوات وعقدتها وإلقاء المحاضرات عن بعد ) وذلك للارتقاء بمستوى الرعاية الطبية في المملكة وخارجها من خلال اتصال البرامج بمراكز الأبحاث والجامعات والمستشفيات في سائر بقاع المعمورة لتقديم خدمات المشتركين في البرامج بأقل تكلفة ممكنة .

### 4- البرامج الأكاديمية :

( أ ) 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 والجامعة .

( ب ) 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 ) ببيركلي وهذا البرنامج سوف يدعم ( مركز دراسات الشرق الأوسط ) ليجعله من المراكز الرائدة في أمريكا في مجال الدراسات العربية والإسلامية .

### رابعا / المؤسسات والجمعيات الخيرية السعودية التي لها نشاط بالخارج :

\* لقد أنشئت في المملكة العربية السعودية عددا من المؤسسات والجمعيات واللجان الخيرية تمارس نشاط خيري ( غير ربحي ) خارج المملكة - يتمثل في تواجدها في دولة أو أكثر من دول العالم الإسلامي أوفي دولة أخرى غير إسلامية ، يتواجد فيها جالية أو أقلية إسلامية من أجل ( خدمة هذه الجالية ونشر الدعوة الإسلامية في تلك الدول ) .  
\* هذه الجمعيات واللجان أنشئ بعضها تحت مظلة ( رابطة العالم الإسلامي ) وبعضها انشأ بمبادرة من بعض ( الدعاة والناشطين إسلاميا ) لنشر الدعوة والمحافظة على أبناء المسلمين ودعمهم وبعضها أنشئ من قبل ( أمير أو احد الأثرياء ) .  
\* تتركز نشاطات هذه المؤسسات والجمعيات واللجان غالبا في تقديم برامج ( الإغاثة وإيواء ) في مناطق العالم الإسلامي المختلفة وفي الدول الأخرى والتي تتعرض لكوارث طبيعية أو غير طبيعية .  
\* تعرضت هذه المؤسسات والجمعيات الخيرية الإسلامية لحمالات إعلامية ( عدائية كبيره وظالمة ) في الدول والمجتمعات الغربية مشككة بأهدافها وبرامجها بعد ( أحداث 11 سبتمبر 2001م ) متهمه إياها ( بتمويل وتشجيع الإرهاب / ودعم الأفكار والمتطرفة ) وبث الكراهية بين الشعوب والمجتمعات الإسلامية والشعوب والمجتمعات الأخرى من غير معتنقي الدين الإسلامي .

\* بناء على هذه الضغوط والاتهامات الخارجية التي تعرضت لها المؤسسات والجمعيات الخيرية الإسلامية السعودية بالخارج - أنشأت المملكة حديثا ( الهيئة السعودية الأهلية للإغاثة والأعمال الخيرية بالخارج ) والذي أوكل للهيئة بشكل حصري القيام بجميع الأعمال والناشط الخيرية والإغاثية في الخارج بدلا عن الجمعيات والهيئات والمبررات الحكومية والأهلية والفردية السعودية التي تمارس نشاطاتها في الخارج بحيث يتم ( دمج جميع هذه الهيئات الخيرية ونقل أصولها وحساباتها ضمن الهيئة ) .

### # أهم مهام الهيئة : بما يلي -

- 1- القيام بأعمال الإغاثة و الأعمال الخيرية بالخارج .
- 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 العاملة في الخارج .

### # المؤسسات والجمعيات واللجان الخيرية السعودية بالخارج :

1- الندوة العالمية للشباب الإسلامي .	7- مؤسسة الحرمين والمساجد الأقصى الخيرية .
2- هيئة الإغاثة الإسلامية العالمية .	8- الهيئة العليا لجمع التبرعات لمسلمي البوسنة والهرسك
3- مؤسسة الحرمين الخيرية .	9- جمعية سعود بن بندر الخيرية .
4- مؤسسة مكة المكرمة الخيرية .	10- لجنة الأمير سلطان الخاصة بالإغاثة .
5- مؤسسة إدارة المساجد والمشاريع الخيرية .	11- لجنة أعمار المساجد والأعمال الخيرية .
6- مؤسسة إبراهيم بن عبد العزيز البراهيم الخيرية .	12- اللجنة السعودية لدعم انتفاضة القدس .

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

1- مؤسسة الحرمين الخيرية .

## أولا / مؤسسة الحرمين الخيرية :

- \* تأسست أوليا في عام ( 1408هـ ) بجهود بعض الدعاة إلى الله - وفعليا شهر رجب عام ( 1412هـ ) في مدينة ( الرياض )
- \* تعتبر مؤسسة ذات شخصية ( اعتبارية مستقلة ) مقرها 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 .
- \* تشرف على المؤسسة وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد بالمملكة العربية السعودية .
- \* **يعتبر الوزير :** هو المشرف العام على المؤسسة .
- \* مدة المؤسسة ( غير محدودة ) وتبقى قائمة تحتفظ بشخصيتها الاعتبارية وتزاول أنشطتها لتحقيق أهدافها إلى أن ( يرث الله الأرض ومن عليها ) .
- \* يجوز حل المؤسسة بموجب قرار يصدر من مجلس إدارتها بالأغلبية المطلقة ، مع المصادقة عليه من المشرف العام على المؤسسة - وذلك اقتضت الحاجة إلي ( 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 .
- \* للمؤسسة ( 46 ) فرع مكتب داخل المملكة ، وأكثر من ( 30 ) فرع مكتب خارجي تنتشر في دول العالم المختلفة .

### # أهداف المؤسسة :

#### \* من أهم أهدافها :

- 1- ترسيخ العقيدة الصحيحة في قلوب المسلمين والمستمدة من الكتاب والسنة .
- 2- المساهمة في نشر العلم الشرعي وتسهيل طلبه في المجتمعات الإسلامية والعلوم العصرية التي تسهم في تطوير البشرية
- 3- شرح الإسلام لغير المسلمين وبيان سماحته وصلابته .
- 4- إسهامه في حل المشكلات التي تعاني منها البشرية .
- 5- المسارعة إلى إغاثة المسلمين عند نزول الكوارث والنكبات الطبيعية وغير الطبيعية .
- 6- إقامة المشاريع التنموية والتطويرية والتدريبية لاكتساب أبناء المجتمعات الإسلامية مهارات جديدة تسهم في بناء تلك المجتمعات .

\* **من 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 ) .

### # المشاريع الحيوية للمؤسسة : منها -

1- رسالة الخير .	8- العناية بمشاريع الداخل .
2- بناء المراكز الإسلامية والمساجد .	9- كفالة الأيتام والدعاة .
3- مشروع الجسد الواحد .	10- إغاثة الملهوف .
4- الخدمات الطبية .	11- المشاريع الموسمية .
5- توزيع ترجمات القرآن الكريم باللغة الانجليزية .	12- مشاريع الأوقاف .
6- مواقع المؤسسة على الانترنت .	13- المناشط النسائية .
7- معاهد إعداد الدعاة .	

1) **رسالة الخير :** يقوم المشروع بإرسال الكتيبات لأكثر من ( 7000 ) 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 ، وقد ركزت المؤسسة في الآونة الأخيرة على إنشاء المراكز المتكاملة والمعاهد الشرعية والجوامع الكبيرة في المدن الكبيرة حول العالم والتي يتركز حولها أبناء الجالية الإسلامية .

3) **مشروع الجسد الواحد :** يهتم ( ببايواء الأطفال المشردين ) أو ما يسمى ( أطفال الشوارع ) وأول هذه المشاريع تمت أقيمت في مدينة ( جاكرتا ) باندونيسيا .

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 الانجليزية :** بعد أحاث ( 11 سبتمبر 2001م ) نفذت طبقات معاني القرآن الكريم وزيادة الطلب عليها فقامت لجنة الأمريكيتين بطباعة ( 50 ألف ) نسخة ، تأمل المؤسسة من أن يساعد هذا المشروع على دخول أعداد كبيرة لدين الإسلام .

**6 ( مواقع المؤسسة على الانترنت )** : تعتبر مؤسسة الحرمين الخيرية من أولى المؤسسات الإسلامية التي افتتحت مواقعها على الانترنت قبل (6) سنوات ، وألان لها عدة مواقع اللغة العربية والانجليزية ، تقدم من خلالها معلومات صحيحة عن الدين الإسلامي .

**7 ( معاهد إعداد الدعاة )** : لقد أسست المؤسسة عددا من المعاهد في عدة دول من أجل ( تأهيل الدعاة ) تمهيدا لقيامهم بواجب الدعوة في بلدانهم ، يشرف عليها نخبة من طلبة العلم المؤهلين .

**8 ( العناية بمشاريع الداخل )** : أنشأت المؤسسة لجنة خاصة ( برعاية المناشط الدعوية والإغاثة والاجتماعية ) داخل المملكة ، وتقوم اللجنة بتنفيذ مشاريعها بواسطة مكاتب المؤسسة ومندوبيها المنتشرين في أنحاء المملكة .

**9 ( كفالة الأيتام والدعاة )** : تقوم لجنة الدعوة والكفالات بالتنسيق مع اللجان المعنية بكفالة ( 7000 ) يتيم وكفالة ومتابعة قرابة (3000) داعية ومعلم ومحفظ قرآن في عدد من الدول الإسلامية .

**10 ( إغاثة الملهوف )** : حيث تقوم المؤسسة من خلال هذا النشاط بحملات إغاثة في أوقات نزول المحن والكوارث الطبيعية - مثل ( المجاعات / والجفاف ) .

**11 ( المشاريع الموسمية )** : حيث تشرف لجنة المشاريع الموسمية على المشاريع الموسمية - مثل ( إفطار صائم / ومشروع الأضاحي / ومشروع الدورات الشرعية / والجولات الدعوية ) .

**12 ( مشاريع الأوقاف )** : قامت المؤسسة بإنشاء لجنة للأوقاف والاستثمار تعنى ببناء أوقاف خاصة للمؤسسة ويصرف ريعها في مشاريع البر المختلفة .

**13 ( المناشط النسائية )** : اهتمت المؤسسة بالمرأة المسلمة نظرا لأهمية دورها في التوجيه والتربية فمن خلال هذا المنشط يتم ( دعم المرأة وتعليمها وتوعيتها بأمور دينها ) عن طريق تنظيم محاضرات ودروسا منتظمة في هذا المجال .

## 2) مستقبل المنظمات غير الربحية وإمكانية التغيير :

- \* لقد تمت مناقشة سلسلة من المواضيع المهمة التي تتناول إدارة المنظمات غير ربحية وتطورها التاريخي وأهميتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، لكن ما يهمهم ( مستقبل المنظمات غير ربحية / وما هي إمكانية قدرتها لمواكبة التغيير الذي يتطلب طبيعة عملها لكي تستطيع أن تعيش وان تستمر في أداء مهمتها ورسالتها التي أنشئت من أجل تحقيقها بكفاءة وفعالية عالية ) .
- \* **تستطيع المنظمات غير الربحية :** التكيف مع متطلبات التغيير ومعالجة جميع الضغوط التي تواجهها من خلال التغيير التنظيمي ، وتحليل مصادر التغيير فيها ، وتطبيق المعايير المناسبة لتحقيق نسبة نجاح التغيير المطلوب إحداثه .

### (1) تكيف المنظمات غير الربحية :

\* هناك تغييرات معتبرة على الصعيد الاقتصادي ، تغييرات في نوع الخدمات والمنتجات المنتجة ، **كيف تم إنتاجها ؟ وأين تم ذلك ؟**

\* **المنظمات غير الربحية :** حدث هناك تغييرات جوهرية خلال العقود الثلاثة الماضية في حجم ونوعية التبرعات التي قدمت للمنظمات غير ربحية ، وكذلك في نوعية المنظمات غير ربحية التي أصبح لها أهداف كثيرة ومتعددة وأصبحت أكثر مهنية وتخصص وتخدم نوعيات مختلفة من المستفيدين .

### # التغييرات التي تواجه المنظمات غير الربحية :

- 1- كبر حجمها وتوسعها بحيث أصبح بعضها له فروع متعددة على المستوى المحلي والدولي .
- 2- تطبيقها الكثير من مبادئ ومفاهيم إدارة الأعمال .
- 3- مشكلة سرعة أو كثرة إنشائها ( ولادتها ) واختفائها ( موتها ) .
- 4- العوامل والقوى الخارجية .
- 5- ضعف أو غياب المسؤولية الإدارية والرقابية الإدارية في أجهزتها الإدارية والتنظيمية .
- 6- التمسك بالروتين .

### (2) مصادر التغيير :

\* **هناك (3) مصادر رئيسية للتغيير في المنظمات : هي -**

1- تغيير ناتج من ضغوط داخلية || 2- تغيير ناتج من ضغوط في الموارد || 3- تغيير ناتج من ضغوط قوى المحاكاة والتقليد

- \* وهذه الثلاثة كلها ( تلعب دورا في إحداث التغيير في المنظمات غير الربحية ) .
- \* كلما نمت وكبرت المنظمات زادت الضغوط والتوترات وهذا يؤدي إلى خلق التغيير .
- \* **إن المديرين في المنظمات غير ربحية :** يواجهون اليوم بشكل واضح تحديات وضغوط كبيرة وقوية - **تتمثل في -**
- 1- المنافسة الشديدة بين المنظمات غير ربحية نفسها فيما تقدمه من ( خدمات وبرامج للمستفيدين من خدماتها والمنافسة بينها وبين المنظمات الخاصة الربحية ) .
- 2- مشكلة التنافس فيما بينها على ( جمع التبرعات وكيفية حفز موظفيها والرقابة عليهم ) والذي أصبح كثير منهم من المهنيين المتخصصين .
- 3- مشكلة قدرتها على ( التكيف مع التغيير المستمر في بيئتها الخارجية ) .

### # لمواجهة هذه التحديات :

\* تلجأ المنظمات غير الربحية إلى ( محاكاة وتقليد النماذج الإدارية المطبقة في شركات ومؤسسات القطاع الخاص وما هو مطبق في القطاع العام ) .

تم بحمد الله ،،،

أسأل الله العظيم أن يجعل هذا العمل مقبولاً لوجهه الكريم ونفعني الله وإياكم

وتقبلوا خالص شكري وتقديري لكم

كعبة واعدة محبكم / محمد أبو سلاف & سفانه

في جاد ثاني عام 1436هـ

0543555717

[alsabaan@hotmail.com](mailto:alsabaan@hotmail.com)