



عنابة في 2023/04/23

مستخرج من المجلس العلمي المنعقد بتاريخ
2023/04/17

صادق المجلس العلمي على مطبوعة الدكتور منير مباركية، بعنوان إدارة المنظمات غير الحكومية، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة عامة، بعد ورود التقارير الإيجابية التي أعدها كل من الأستاذ الدكتور مانع جمال عبد الناصر من جامعة عنابة والأستاذ الدكتور يوسف زدام من جامعة باتنة 1.

رئيس المجلس العلمي



الأستاذ الدكتور: بن زارع رابح
رئيس المجلس العلمي لكلية
الحقوق والعلوم السياسية
جامعة باجي مختار - عنابة



جامعة باجي مختار - عنابة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

دروس نظرية في:

إدارة المنظمات غير الحكومية

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصّص: إدارة عامة



إعداد:

د. منير مباركية

السنة الجامعية: 2022-2023



مطبوعة

دروس نظرية في:

إدارة المنظمات غير الحكومية

د. منير مباركية

أستاذ محاضر "أ"

قسم العلوم السياسية، جامعة عنابة

ملاحظة هامة:

هذه المادة نظرية تعليمية وليست مادة تدريبية وإن اعتمدت في بعض مصادرها على أدلة تدريبية عملية- وبالتالي، الهدف العام منها تقديم إحاطة بالمبادئ العامة والقضايا الأساسية لإدارة وتسيير المنظمات غير الحكومية الناشئة لأغراض التحليل والمتابعة والتقييم، وليس تدريب الطلبة على إدارة هذه المنظمات وإن كانت مادتها ضرورية ومفيدة في هذا الجانب أيضا.

قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة باجي مختار - عنابة

إيداع: فيفري 2023

مصادقة المجلس العلمي للكلية: 17 أبريل 2023



تقديم

تشكل المنظمات غير الحكومية (NGOs) جزءاً مُعتاداً من نسيج المنظمات الناشطة في مختلف مجالات وقطاعات الحياة، ومع تزايد وتقوي الاعتراف بها، هي اليوم "فاعل تنموي" مهم جداً في التنمية متعددة المستويات وفي التعاون التنموي. وبالتالي يعتبر التعرف عليها، وعلى أولها التنموية وطرق تسيورها مجالاً ينبغي استكشافه.

ومع أن إدارة المنظمات غير الحكومية مجال تخصصي ناشئ ضمن واسات الإدارة العامة وغوها من الرواسات، إلا أنه مجال واسع، ويضم عدّة مجالات فعية خاصة: إدارة المنظمة في حد ذاتها (تنظيمها وتسيورها الداخلي وحكومتها)؛ إدارة وتشغيل نشاطاتها (وامجها ومشريعها وتحركاتها الميدانية)؛ إدارة علاقاتها مع الدولة والقطاع والخاص والمجتمع المضيف، وبقية أصحاب المصلحة والشركاء. المجال الأول هو المعني بالاستكشاف والإحاطة في مطوعة الدروس النظرية هذه.

هذه المادة عبارة عن دروس أكاديمية وليست مادة تدريبية على هذا المجال من الإدارة، وبالتالي فهي لا تتطرق بالتفصيل للكثير من الجوانب التقنية والإجراءات اتية، وتكتفي بالإشارة إليها و/أو الإحالة إلى مصادرها المحتملة ما أمكن، وهي تركز على الفلسفة والمبادئ العامة لإنشاء وتنظيم وسير هذه المنظمات بما يمكن لأداء دورها التنموي.

هذه المطوعة البيداغوجية موجهة أساساً للطلبة المهتمين أو المتخصصين في الإدارة العامة، كما يمكنها أن تكون مدخلاً معرفياً مهماً للمهتمين ب دراسات التنمية والعلاقات الدولية والتعاون التنموي، وأيضاً للممارسين من أعضاء ومسؤولين ومتطوعين في منظمات القطاع الثالث/ غير الحكومي.

منهاج المادة

1. البيانات العامة للمادة:

تسمية المادة:	إدارة المنظمات غير الحكومية
وحدة التعليم:	الوحدة الاستكشافية
عدد الأرصدة:	01
المعامل:	01
الحجم الساعي الأسبوعي:	1.30 ساعة
المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع):	1,30 ساعة
أعمال موجهة (عدد الساعات في الأسبوع):	00
أعمال تطبيقية (عدد الساعات في الأسبوع):	00

2. المكتسبات (المتطلبات القبليّة):

رسمياً، ليس هناك من مادة مطلوبة مسبقاً، ولكن معرفياً، يتطلب الأمر دراسة واكتساب الطالب لمعارف أساسية من مواد تعليمية سابقة من قبيل: المؤسسات السياسية والإدارية، المجتمع المدني والدولة، النظم السياسية المقارنة.

3. الهدف العام للمادة التعليمية:

إحاطة الطلبة بطبيعة وخصائص وأدوار المنظمات غير الحكومية، وبمختلف جوانب إدارتها والتطورات النظرية والعملية الحاصلة في هذا المجال، حتى يُصبحوا مهنيين لتحليل ومتابعة ومناقشة القضايا المرتبطة بعمل وتسيير منظمات القطاع الثالث.

4. أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها):

- القدرة على تحديد مفهوم المنظمات غير الحكومية واستخداماته، وتمييز أشكال التنظيم التي تدخل ضمنه، وتلك الخارجة عن نطاق دلالته؛
- القدرة على تحليل وشرح ومناقشة القضايا والمواضيع النظرية الأساسية المتعلقة بإنشاء وإدارة المنظمات غير الحكومية؛

- القدرة على تحليل ونقد ومناقشة بيئة عمل المنظمات غير الحكومية بما في ذلك تلك الناشطة في الجزائر وفي غيرها من الدول، وتأثيرها على إدارتها ودورها التنموي؛

5. محتوى المادة التعليمية:

تُعنى هذه المادة بتقديم المعارف الأساسية المتعلقة بمفهوم وطبيعة المنظمات غير الحكومية، والأدوار التنموية التي تؤديها، والقضايا الرئيسية المتعلقة بإدارتها وتسييرها الداخلي (مع الإشارة والمقارنة والتمثيل بواقع تلك المنظمات، وإدارتها ودورها التنموي والصعوبات التي تعترضها في الجزائر لتسهيل استيعاب المعارف المُقدّمة). وعلى هذا الأساس، يتوزع محتوى هذه المادة التعليمية على عشرة (10) دُروس نظرية تتدرج ضمن ثلاثة محاور: يخصص **المحور الأول** لمفهوم "المنظمات غير الحكومية" وخصائصها وظهورها وتطورها وتصنيفاتها؛ و**المحور الثاني** للتعرف على أدوارها ووظائفها التنموية وأساليب عملها، والنقاش الجاري حول فعاليتها وجدوى وجودها وحرية نشاطها؛ أما **المحور الثالث** فمُخصّص بالمعارف والقضايا الأساسية المتعلقة بهيكل وإدارة وتسيير المنظمات غير الحكومية.

6. قائمة الدُروس النظرية:

ترتيب الدُروس	عناوين الدُروس
الدُرس النظري رقم 01	المنظمات غير الحكومية: المفهوم والخصائص المُعرّفة
الدُرس النظري رقم 02	تمييز المنظمات غير الحكومية عن أشكال التنظيم المشابهة
الدُرس النظري رقم 03	المنظمات غير الحكومية: ظهورها، تطورها وتصنيفاتها
الدُرس النظري رقم 04	المنظمات غير الحكومية: الأدوار التنموية وأساليب العمل
الدُرس النظري رقم 05	المنظمات غير الحكومية: تقييم الفعالية وجدوى الوجود
الدُرس النظري رقم 06	المنظمات غير الحكومية: الهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار
الدُرس النظري رقم 07	التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية: الرؤية، المهمة والأهداف
الدُرس النظري رقم 08	إدارة وتسيير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
الدُرس النظري رقم 09	التسيير المالي للمنظمات غير الحكومية
الدُرس النظري رقم 10	بناء وتسيير نظام الأخلاقيات داخل المنظمة غير الحكومية

ملاحظة: تترك المعارف والاسقاطات الخاصة بالحالة الجزائرية للعرض التفاعلي في الصف، ولنشاطات التعليم التكميلية (الحضورية والافتراضية).

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
/	تقديم
/	منهاج المادة
/	فهرس المحتويات
11	الدرس النظري رقم: 01 المنظمات غير الحكومية: المفهوم والخصائص المعرفة
12	الهدف التعليمي العام
12	الكفاءات التعليمية المستهدفة
12	عناصر الدرس
13	أولاً. مفهوم المنظمات غير الحكومية
18	ثانياً. الخصائص المعرفة للمنظمات غير الحكومية
23	مصادر ومراجع الدرس
24	الدرس النظري رقم: 02 تمييز المنظمات غير الحكومية عن أشكال المنظمات المشابهة
25	الهدف التعليمي العام
25	الكفاءات التعليمية المستهدفة
25	عناصر الدرس
26	أولاً. القطاعات المؤسساتية الرئيسية ومنظماتها
28	ثانياً. غرلة المنظمات باستخدام الخصائص المعرفة
29	ثالثاً. تمييز المنظمات غير الحكومية عن المنظمات المشابهة
33	مصادر ومراجع الدرس
34	الدرس النظري رقم: 03 ظهور المنظمات غير الحكومية، تطورها وأصنافها
35	الهدف التعليمي العام



35	الكفاءات التعليمية المستهدفة
35	عناصر الدرس
36	أولاً. ظهور المنظمات الغير حكومية وتطور مكانتها الدولية
38	ثانياً. تصنيف المنظمات غير الحكومية
41	مصادر ومراجع الدرس
42	الدرس النظري رقم: 04 المنظمات غير الحكومية: الأدوار التنموية وأساليب العمل
43	الهدف التعليمي العام
43	الكفاءات التعليمية المستهدفة
43	عناصر الدرس
44	أولاً. أدوار ووظائف المنظمات غير الحكومية
47	ثانياً. المساهمات التنموية للمنظمات غير الحكومية
48	ثالثاً. طرق وأساليب عمل المنظمات غير الحكومية
50	مصادر ومراجع الدرس
51	الدرس النظري رقم: 05 المنظمات غير الحكومية: تقييم الفعالية وجدوى الوجود
52	الهدف التعليمي العام
52	الكفاءات التعليمية المستهدفة
52	عناصر الدرس
53	أولاً. المنظمات غير الحكومية: نقاط القوة والضعف
57	ثانياً. ظروف الأداء الجيد للمنظمات غير الحكومية
58	ثالثاً. جدل جدوى وجود المنظمات غير الحكومية
62	مصادر ومراجع الدرس
63	الدرس النظري رقم: 06 المنظمات غير الحكومية: الهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار



64	الهدف التعليمي العام
64	الكفاءات التعليمية المستهدفة
64	عناصر الدرس
65	أولاً. الهيكل التنظيمي للمنظمة: التعريف والمحددات
67	ثانياً. الأجهزة الرئيسية للمنظمة غير الحكومية
73	ثالثاً. آليات اتخاذ القرار في المنظمة غير الحكومية
76	مصادر ومراجع الدرس
77	الدرس النظري رقم: 07 التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية
78	الهدف التعليمي العام
78	الكفاءات التعليمية المستهدفة
78	عناصر الدرس
79	أولاً. تعريف "التخطيط الاستراتيجي"
80	ثانياً. هدف "التخطيط الاستراتيجي"
80	ثالثاً. خصائص "التخطيط الاستراتيجي"
81	رابعاً. بنية (عناصر) الخطة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية
83	خامساً. أهمية "التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية"
84	سادساً. مهمة "التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية"
86	مصادر ومراجع الدرس
87	الدرس النظري رقم: 08 تسيير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
88	الهدف التعليمي العام
88	الكفاءات التعليمية المستهدفة
88	عناصر الدرس
89	أولاً. أهمية "المورد" البشري النوعي للمنظمة غير الحكومية



89	ثانيا. خصائص الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
90	ثالثا. تصنيف الموارد البشرية ضمن المنظمات غير الحكومية
91	رابعا. مُشكلات وتحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
92	خامسا. ركائز تسيير وتطوير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
93	سادسا. مهمة تسيير وتطوير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
94	مصادر ومراجع الدرس
95	الدرس النظري رقم: 09 التسيير المالي في المنظمات غير الحكومية
96	الهدف التعليمي العام
96	الكفاءات التعليمية المستهدفة
96	عناصر الدرس
97	أولا. أهمية المال للمنظمات غير الحكومية ومصادره
98	ثانيا. أهم التحديات المالية للمنظمات غير الحكومية
99	ثالثا. التسيير المالي الجيد للمنظمات غير الحكومية
101	رابعا. المحاسبة المالية في المنظمة غير الحكومية
101	خامسا. مسؤولية التسيير المالي في المنظمة غير الحكومية
103	مصادر ومراجع الدرس
104	الدرس النظري رقم: 10 تسيير أخلاقيات العمل في المنظمات غير الحكومية
105	الهدف التعليمي العام
105	الكفاءات التعليمية المستهدفة
105	عناصر الدرس
106	أولا. تعريف أخلاقيات العمل
106	ثانيا. تمييز "أخلاقيات العمل" عن المفاهيم المشابهة
107	ثالثا. أهمية بناء نظم الأخلاقيات في المنظمات غير الحكومية



108	رابعاً. أسباب السلوك "غير الأخلاقي" في أوساط المنظمات
110	خامساً. آليات تسيير أخلاقيات العمل في المنظمات غير الحكومية
112	سادساً. القيادة "الأخلاقية" للمنظمة ومأسسة الأخلاقيات
113	مصادر ومراجع التّرس
114	قائمة المصادر والمراجع العامة



الدرس النظري رقم: 01

المنظمات غير الحكومية:
المفهوم والخصائص المعرفية

الدرس النظري رقم: 01**المنظمات غير الحكومية: المفهوم والخصائص المعروفة****الهدف التعليمي العام**

التعرّف على مفهوم "المنظمات غير الحكومية"، والتعريف الإجرائي المناسب له، وأهم خصائصه المعروفة التي تسمح بضبطه وتمييزه عن أشكال المنظمات المشابهة.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على التمييز بين مفهومي المؤسسة والمنظمة، واستخدامهما بالشكل المناسب؛
- القدرة على مناقشة مختلف التعريفات التي تقدم للمنظمات غير الحكومية، وبناء تعريف إجرائي مناسب قائم على أساس خصائصها الرئيسية؛
- القدرة على شرح الأساليب المختلفة التي تنتهجها المنظمات غير الحكومية أثناء أدائها لأدوارها ومساهماتها التنموية، وتحديد الأسلوب المناسب لكل نشاط.

عناصر الدرس

أولاً. مفهوم المنظمات غير الحكومية

ثانياً. الخصائص المعروفة للمنظمات غير الحكومية

أولاً: مفهوم المنظمات غير الحكومية

على الرغم من أن المنظمات غير الحكومية (NGOs) متواجدة في غالبية الدول، إلا أن فهم ظاهرة هذه المنظمات [وتعريفها] يبقى يشكل تحدياً، والسبب الأساسي وراء ذلك أن هذا النوع التنظيمي يغطي مجموعة متنوعة للغاية من المنظمات الأمر الذي يجعل التعميم المناسب صعباً للغاية.¹

من أجل فهم تدريجي وسلس لهذا الشكل من المنظمات، سنعمد أولاً إلى التمييز بين مفهومي المنظمة Organization والمؤسسة Institution، ثم استعراض ونقد أبرز التعريفات المقدمة من أجل بناء تعريف إجرائي بسيط وملائم.

1. الفرق بين المؤسسة والمنظمة:

تُشير المؤسسة إلى "مجموعة قواعد رسمية تحكم سلوكيات وعلاقات مجموعة من الأفراد و/ أو المنظمات". أما المنظمة فتشير إلى "كل هيكل أو بناء يجمع مجموعة من الأفراد الطبيعيين و/ أو الاعتباريين الخاضعين لقواعد متفق عليها والساعين لتحقيق غاية مشتركة، ويمتلكون أو يعملون على امتلاك الموارد اللازمة لذلك"؛ فالمنظمة كيان ملموس يمتلك مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية وليست مجرد قواعد سلوك وعلاقات.

المؤسسات يمكن تعريفها على أنها "قواعد اللعبة"، في حين تعتبر المنظمات الطريقة التي نهيكل بها أنفسنا من أجل اللعب. أي أن الفرق الأساسي بين المؤسسات والمنظمات هو الفرق بين القواعد واللاعبين. فالمنظمات هي هياكل تنشط وتعمل ضمن القواعد (المؤسسة).²

في رياضة كرة القدم، قواعد اللعبة تتمثل في أن فريق كرة القدم يجب أن يتكون من حارس مرمى وعشرة لاعبي ميدان [وبقية ضوابط وقواعد اللعبة]، في حين أن توزيع وتموضع اللاعبين وتكتيكاتهم تحدد من قبل الفريق كمنظمة.³

¹ David Lewis and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (Routledge, 2009), p. 02.

² DFID, *Promoting Institutional & Organisational Development* (Department for International Development, March 2003), p. ii.

³ Ibidem.

في الحياة العامة المتعددة الأبعاد، المنظمات تتضمن المنظمات السياسية (البرلمانات، الأحزاب السياسية...)، المنظمات الاقتصادية (الشركات وهايكال الأعمال المختلفة...)، المنظمات التعليمية (المدارس والجامعات والمعاهد...)، المنظمات الدينية (مساجد، كنائس...) في حين تشكل الأطر القانونية والتنظيمية لهذه المنظمات (الدستور، القوانين،...) مؤسسات.⁴

ورغم التمييز العلمي السابق، « [الكثيرون] لم يفهموا هذا دائماً. وقد استخدموا (وما يزالون يفعلون) مصطلحي "المؤسسة" و"المنظمة" بشكل متبادل ولم يتحروا الدقة في ذلك؛ فعلى سبيل المثال عند الحديث عن "نقاط الضعف المؤسسية" Institutional Weaknesses تجدهم يتحدثون عن أوجه الضعف التنظيمية Organizational Weaknesses، أي نقاط الضعف في هيكل المنظمة و/أو مواردها البشرية و/أو عملياتها».⁵

2. تعريف المنظمة غير الحكومية

عبارة "المنظمات غير الحكومية" (NGOs)، هي التسمية الشائعة والواسعة الانتشار عالمياً لهذا الشكل من المنظمات،⁶ وقد ارتبطت بالصفة الأساسية لها وهي كونها "غير حكومية"، وهذه الأخيرة تعني أن تلك المنظمات لا تمثل جزءاً أو فرعاً من ترسانة المنظمات الإدارية والسياسية الرسمية للدولة.

⁴ أنظر (بتصرف وإضافة):

DFID, *Promoting Institutional & Organisational Development* (Department for International Development, March 2003), p. ii.

⁵ Ibid, p. iii.

⁶ نستخدم هنا التسمية العامة والأكثر انتشاراً عالمياً، ولكننا نشير إلى أنها قد تطلق عليها تسميات رسمية وغير رسمية مختلفة في عدة دول. عالم المنظمات غير الحكومية يحتوي على مجموعة متنوعة من التسميات المحيرة. وفي حين أن مصطلح "المنظمات غير الحكومية" يُستخدم على نطاق واسع، فإن هناك العديد من المصطلحات الأخرى الذائعة الصيت... وبحسب "ديفيد لويس" David Lewis فإنه في كثير من الحالات، لا يعكس استخدام مصطلحات مختلفة الصرامة الوصفية أو التحليلية، بل هو نتيجة لمختلف الثقافات والتاريخ التي نشأ فيها التفكير في NGOs؛ ففي الولايات المتحدة مثلاً تُسمى "المنظمات غير الربحية" Nonprofit Organizations بالنظر إلى أن السوق هو السائد هناك، وتتم مكافأة منظمات المواطنين مالياً وضريبياً إذا كانت غير تجارية وغير ربحية وتعمل للصالح العام، وفي المملكة المتحدة تُسمى "المنظمات الطوعية" Voluntary Organizations أو "الخيرية" Charity كنتيجة للتقليد الكبير للعمل التطوعي هناك المتأثر بالقيم "النصرانية" وتطور قانون العمل الخيري. وفي الصين تسمى "المنظمات الاجتماعية" social organization.

أنظر:

David Lewis, "Nongovernmental Organizations, Definition and History", p. 01; David Lewis, Nazneen Kanji and Nuno S. Themudo, *Non-Governmental Organizations and Development*, 2nd Edition (London: Routledge, 2020), pp: 08-09.

وأنظر قائمة التسميات المختلفة المُدعّمة، واختصاراتها، في:

David Lewis and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (Routledge, 2009), p. 09.

وإذا أخذنا في الاعتبار هذه الصفة فقط، سيبقى مفهوم هذه المنظمات واسعا وغير دقيق ويتداخل مع عديد المنظمات الأخرى من القطاعين الخاص والمدني، وبعض المنظمات السياسية كالأحزاب السياسية مثلا.

للاقتراب من التعريف الدقيق لهذا المنظمات، نستعرض وننقد هنا أبرز التعريفات الاصطلاحية التي قُدمت لها، والتي ارتكزت على عديد الخصائص المُعرّفة التي اكتسبتها هذه المنظمات خلال تطورها عبر القرون الأخيرة، كما ندرج تعريفات إضافية للمناقشة في المربع رقم 01:

- يقتبس "ستيف شارنوفيتز" Steve Charnovitz تعريفا عاما وفضفاضا جدا يرى أن المنظمات غير الحكومية عبارة عن "مجموعات من الأفراد منظمين لأسباب كثيرة تتطوي على خيال البشرية وطموحها".⁷
- عرّفها "مارك نيرفين" Marc Nerfin بشكل مُوسّع وبلاغي على أنها "العدد الكبير من المنظمات التي ليست لا الأمير [الدولة] ولا التاجر [السوق]".⁸ وفي ذات السياق، وبلغّة أقرب إلى لغة عصرنا، تُعرّف المنظمة غير الحكومية على أنها "منظمة مُستقلة، لا تُسيّر من قبل الحكومية ولا يحكمها منطق ربحي".⁹
- تُعرّف "مارغريت كارنز" Margaret P. Karns المنظمة غير الحكومية على أنّها "مجموعة طوعية من الأفراد أو المنظمات، التي لا تنتسب عادة إلى أي حكومة، والتي يتم تشكيلها لتقديم الخدمات أو لمُناصرة سياسة عامّة ما".¹⁰
- يُعرّف "هيلموت أنهاير" Helmut K. Anheier وآخرون المنظمات غير الحكومية على أنها "منظمات مُستقلة وغير حكومية (أي أنها ليست أدوات للحكومة) وغير ربحية (التي لا توزع إيراداتها على أصحابها قيادات وأعضاء) وهي كيانات ذات طابع قانوني رسمي". (Anheier et al. 2001: 4)
- المنظمة غير الحكومية هي "كل مجموعة مواطنين طوعية وغير ربحية، منظمة على المستوى المحلي، الوطني أو الدولي [...] لديها مهمة محددة، ويسيرها اشخاص تجمعهم مصلحة مشتركة".¹¹

⁷ Quoted in: Steve Charnovitz, "Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance", *Michigan Journal of International Law*, Volume 18, Issue 2 (1997), p. 185.

⁸ Quoted in: Mark Turner and David Hulme, *Governance, Administration and Development: Making the State Work* (New York: PALGRAVE, 1997), p. 200.

⁹ David Lewis and Nazneen Kanji, p. 02.

¹⁰ Margaret P. Karns, "Nongovernmental organization", *Britannica*, accessed on: 0/02/2020, at: <https://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization>

والملاحظ أن التعريفات المذكورة تتدرج من التعريف الواسع جدا والفضفاض، إلى تعريفات أضيق وأدق، تركز في كل مرة على خاصية معرفة جديدة. ولكن كل هذه الخاصيات ما تزال غير كافية للفصل بين المنظمات غير الحكومية بمفهومها السائد اليوم وبقية أشكال المنظمات.

المُنظمات غير الحُكومية: تعريفات مُتنوعة	المُرعب رقم: 01
<ul style="list-style-type: none"> ● الأمم المتحدة: يُعرّف قسم المعلومات العامة (DPI) التابع للأمم المتحدة المنظمة غير الحكومية على أنّها: "مجموعة غير ربحية من المواطنين المتطوعين، والتي تنتظم على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي لمعالجة القضايا التي تدعم الصالح العام". ● البنك الدولي: هي "المنظمات الخاصة التي تضطلع بأنشطة لتخفيف المعاناة، وتعزيز مصالح الفقراء، وحماية البيئة، وتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية أو الاضطلاع بالتنمية المجتمعية". ● المنظمات غير الحكومية: عبارة عن مجموعات أو مؤسسات تعمل بشكل مستقل عن الحكومة سواء أكان بشكل كامل أو شبه كامل، وتتسم أعمالها بالأساس بالإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم التجارية. ● المنظمات غير الحكومية: كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة وتتألف من اشخاص طبيعية أو اعتبارية لتحقيق غرض غير الحصول على ربح مادي. ● في الفقه الإداري المعاصر: "مؤسسات مستقلة عن الحكومة وتتميز بالأهداف الإنسانية والتعاونية والتنمية" أو هي "منظمات أهلية تمارس نشاطاً خيرياً أو تطوعياً يستهدف المساهمة في التنمية ورفع المعاناة عن أفراد المجتمع ولا يستهدف الربح". ● التعريف القانوني للمنظمات غير الحكومية: "مجموعة من الأشخاص، ذات شخصية معنوية، غير حكومية، طوعية، مستقلة، لا تسعى إلى الربح، لا تسعى إلى السلطة، تسعى لخدمة المجتمع المدني". 	

وبناء على مراجعة كل من "سالامون" و"أنهاير" Salamon and Anheier فإن غالبية محاولات تعريف هذه المنظمات تركز على جوانب مُحدّدة منها: الجانب القانوني (كيفية تسجيلها وحالتها التنظيمية حسب سياقات كل دولة)، الجانب الاقتصادي (مصادر موارد المنظمة)، الجانب الوظيفي (النشاطات التي تقوم بها المنظمة). وبديل هذه التعريفات، التي اعتبرنا أنها تغطي جزء فقط من الصورة، اقترحنا ما أطلقنا عليه

¹¹ S. Joseph Xavier, *Organisation and Management of NGOs: Non-Governmental Organisation* (New Delhi: Education Publishing, 2019), p. 03.

"التعريف البنوي/ الإجرائي" structural/operational' definition، والذي قاما ببنائه على الخصائص الخمس البارزة لهذه المنظمات.¹²

هذا التعريف يرى أن [المنظمة غير الحكومية] هي كل منظمة تنطبق عليها الخصائص الخمس التالية: التنظيم الرسمي (formal)؛ منظمة خاصة وليست حكومية (private)، اللاربحية (non-profit) (distributing)، الإدارة الذاتية (self-governing)، الطوعية (voluntary).¹³

لهذا التعريف مزايا عديدة، ولكنه أيضا لا يخلو من بعض المحدودية، وما يزال واسعا. وقد حاول "فاكيل" (Vakil 1997: 2060) البناء عليه وتدقيقه، واقترح واحدا من بين أشمل التعريفات وأكثرها استخداما في أدبيات نقاشات المنظمات غير الحكومية، حيث اقترح أنه يمكن فهم المنظمات غير الحكومية على أنها: "منظمات ذاتية الحكم وخاصة لا تستهدف الربح موجهة نحو تحسين نوعية حياة المحرومين"،¹⁴ وحتى هذا التعريف بدوره بحاجة إلى بعض اللمسات حتى يكون أكثر استيعابا في سياقنا.

ولغرض تدريس هذه المادة، فإننا نقدم ونعتمد التعريف الإجرائي التالي، المبني على أساس أبرز الخصائص المعروفة لهذا الشكل من المنظمات، والذي يُعرّف المنظمات غير الحكومية على أنها:

"المنظمات التي تنشأ بمبادرة خاصة من مجموعة من الأشخاص (الطبيين و/ أو الاعتباريين)، والتي تتسم بالاستقلالية عن الدولة والطوعية واللاربحية واللاحزبية والسلمية، والتي تنشط في مجالات متعددة وعلى مختلف المستويات للدفاع عن مصالح فئة من المجتمع، أو تقديم خدمات للمصالح العام".

تحت غطاء هذا التعريف، وعلى الصعيد الدولي، يُمكن إدراج عدد كبير من المنظمات خاصة منها ذات الشهرة العالمية مثل: منظمة العفو الدولية Amnesty International، شفافية دولية Transparency International، السلام الأخضر Greenpeace، هيومن رايتس ووتش HRW، الاتحاد الدولي

¹² Quoted in: David Lewis, Nazneen Kanji and Nuno S. Themudo, *Non-Governmental Organizations and Development*, 2nd Edition (London: Routledge, 2020), p. 11.

¹³ David Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction* (New York, NY: Routledge, 2001), p. 37.

¹⁴ Quoted in: David Lewis and Nazneen Kanji, pp. 10-11.

لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر، أطباء بلا حدود MSF، منظمة أوكسفام Oxfam
...International

وعلى الصعيد الوطني - في الجزائر - يُطلق رسمياً على هذه المنظمات "الجمعيات" Associations،
ويُعتبر هذا هو الشكل القانوني الأساسي لها، ويؤطر حالياً بالقانون 06-12، ويوجد عدد كبير من
"الجمعيات" النشطة في الجزائر والتي تقدم خدمات وتتاصر عديد السياسات والقضايا في مختلف
المجالات.

ثانياً. الخصائص المعروفة للمنظمات غير الحكومية

المنظمات غير الحكومية عادة ما تُعرّف بخاصيتين أساسيتين وهما: استقلاليتها عن الدولة (غير
حكومية) وطابعها غير الربحي (لا ربحية)، ولكنهما غير كافيتين لتعريف وتمييز هذا الشكل من
المنظمات مثلما رأينا في العنصر السابق.

أخذاً في الاعتبار أن التنوع الكبير في حجم ومهام وعضوية ومواد هذه المنظمات يُصعب عملية تعريفها
وضبط خصائصها،¹⁵ وانطلاقاً من التعريفات الاصطلاحية المُستعرضة، ومن التعريف الاجرائي المُعتمد،
يُمكننا استخلاص مجموعة من الخصائص المعروفة Defining Criteria للمنظمات غير الحكومية التي
تسمح بتدقيق مفهومها، كما يمكن استخدامها لتمييزها عن بقية المنظمات الناشطة داخل المُجتمع.

نستعرض هنا بالتحليل والشرح أبرز تلك الخصائص:

1. التنظيم الرّسمي: إنها منظمات، وبالتالي فإن خاصيتها الأساسية هي التنظيم؛ والتي تعني التزام أفراد
المنظمة بقواعد مُتفق عليها، وتهيكلهم في هياكل تنظيمية داخلية وتوزيع الصلاحيات والمهام فيما بينهم،
وتمتعهم بوسائل مادية ومقر لممارسة نشاطاتهم... أي أن تكون المنظمة ممأسسة بما يسمح لها بالقيام
بلقاءات دورية وحملات وضمن الاستدامة التنظيمية (الوجود كمنظمة).¹⁶

¹⁵ Kaufman P. Joyce, *Introduction to International Relations: Theory and Practice*, Third Edition (London: ROWMAN & LITTLEFIELD, 2022), p. 204.

¹⁶ David Lewis and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development*, p. 10.

كل هذه الجوانب التنظيمية يتم تحديدها والتعبير عنها في الوثائق التأسيسية constitutive documents للمنظمة، خاصة "القانون الأساسي" للمنظمة، والذي يعتبر إعدادة والمصادقة عليه وتقديمه شرطاً لتسجيل المنظمة واعتمادها رسمياً لدى الجهات الحكومية المختصة.

2. الاستقلالية المؤسساتية عن الدولة:¹⁷ ما يضيفي صفة "غير الحكومية" على هذه المنظمات، هي استقلاليتها عن منظومات الحكم ومؤسساته الرسمية في الدول التي تنشأ فيها أو تعمل بها. وللاستقلالية عن الدولة شقين أساسيين:

أ. الاستقلالية الإدارية عن الدولة:¹⁸ وتعني أن هذه المنظمات لا تنشأ بإيعاز من مؤسسات أو شخصيات الحكم، ولا تنتخب قياداتها ولا تحدد مواقفها ولا تتخذ قراراتها تحت تأثير أو ضغط من أية جهة حكومية رسمية.

وللحفاظ على هذه الخاصية، على الأقل من الناحية التنظيمية والشكلية العامة، تحرص المنظمات غير الحكومية على منع أو تجنب ممثلي الحكومة من عضوية المنظمة.

الاستقلالية الإدارية لهذه المنظمات، لا تمنع من أن تخضع للإشراف والتأطير من قبل الجهات الحكومية وذلك ضمن ضوابط دستورية وقانونية محددة مسبقاً تُراعي استقلالية وحرية نشاط هذه المنظمات.

ب. الاستقلالية المالية عن الدولة: وتعني قدرة المنظمة غير الحكومية على التمويل "الذاتي" لنشاطاتها وتحركاتها، دون تبعية كاملة ودائمة لمؤسسات الدولة في هذا المجال.

الاستقلالية المالية عن الدولة لا تعني عدم استفادة المنظمات غير الحكومية من الاعانات المالية السنوية الرمزية التي تمنحها حكومات الدول لهذه المنظمات دعماً لمبدأ "حرية التجمع والتنظيم" الذي تتبناه الأمم المتحدة وصادقت عليه الكثير من الدول.

¹⁷ بدل عبارة "الاستقلالية عن الدولة" تنعتها الأدبيات الأمريكية بصفة "خاصة" private.

¹⁸ تستخدم بعض المصادر عبارات أخرى للتعبير عن البعد الإداري لهذه الخاصية مثل عبارة: ذاتية الحكم self-governing، وكلمة مستقلة autonomous.

ملاحظة هامة: الاستقلالية الفعلية للمنظمات غير الحكومية ما تزال تثير جدلاً كبيراً، وهو ما أدى إلى ظهور مجموعة من المفاهيم والتسميات التي تُعبّر عن صعوبة تحقيق هذه الاستقلالية في الواقع، خاصة استقلاليتها عن الدولة، ومن بين هذه المفاهيم ما يُعرف بـ "المنظمات غير الحكومية التابعة للحكومات" التي يُشار إليها اختصاراً باللغة الانجليزية (GONGOS).

3. الطوعية: تنشأ هذه المنظمات وتعمل بشكل طوعي، وتضمن درجة من المشاركة الطوعية على مستوى نشاطاتها وحكومتها.¹⁹ والطوعية هنا تعني أمرين أساسيين:²⁰

أ. **الإرادة الحرة:** تنشأ هذه المنظمات عن طريق الإرادة الحرة لمؤسسيها دون إيعاز سياسي أو إكراه قانوني من مؤسسات الدولة، كما تكون لأعضاء المنظمة والمتعاملين معها حرية العمل والنشاط معها، أو عدمه، ولهم حرية الانسحاب في أي وقت وذلك دون إكراهات أو مُتابعات؛

ب. **التطوع:** أو المشاركة الطوعية Voluntary Participation في المنظمة، والتي تعني بذل الجهد والوقت للعمل مع المنظمة دون انتظار مقابل مالي أو مادي منتظم (أجر شهري). وقد تعتمد المنظمات على هذا المبدأ بشكل محدود أو على نطاق واسع ضمن هيئتها التنفيذية أو ضمن أعضائها والمتعاونين معها.

الخاصية الطوعية، في جانبها المتعلق بالتطوع، لا تمنع أن الكثير من المنظمات غير الحكومية قد تمنح مكافآت ومخصصات للأشخاص الذين يقومون بالعمل لصالحها في إطار سياسة التحفيز. كما أن بعضها قد تكون أكثر احترافية ومهنية²¹ professionalized وتلجأ إلى توظيف طاقم عمل بأجر معلوم، بل إن بعضها (خصوصاً في الدول الغربية) تغلب عليه الاحترافية ويستعين ببعض المتطوعين فقط.

¹⁹ David Lewis, "Theorizing the Organization and Management of Non-Governmental Development Organizations: Towards A Composite Approach", *Public Management Review*, Vol. 5, Issue 3 (2003), p. 329.

²⁰ Colin Ball and Leith Dunn, *Non-Governmental Organisations: Guidelines for Good Policy and Practice* (London: The Commonwealth Foundation, 1995), p. 19.

²¹ عن مضمون ودلالات مفهوم الاحترافية عند الحديث عن المنظمات غير الحكومية، يُنظر:

Bruno Cazenave, Emmanuelle Garbe et Jérémy Morales, *Le management des ONG* (La Découverte, 2020), pp: 04-05.

4. اللاربحية: لا تنشأ المنظمات غير الحكومية لغرض تحقيق الربح المالي والمادي لقياداتها وأعضائها أو من يقف خلفها، وإنما لتقديم خدمات مجانية أو بمقابل رمزي للمجتمع والدفاع عن مصالحه العامة.²² اللاربحية، كخاصية أساسية لهذه المنظمات،²³ لا تمنع أن تمارس هذه الأخيرة بعض النشاطات التي تُدرّ عائدا ماديا، ولكن وفق الشروط والضوابط التالية:

- أن تكون نشاطات مشروعة وقانونية ومُرخصة؛
- أن تكون هذه النشاطات ثانوية، ولا تغلب على طبيعة نشاط المنظمة غير الربحي؛
- ألا توزّع أرباح نشاط المنظمة على قياداتها وأعضائها، وإنما تستخدم حصريا لتمويل النشاط الطوعي للمنظمة وخدمة أهدافها؛
- أن تخضع تلك الأرباح لمحاسبة ورقابة مالية شفافة وجيدة.

5. اللاحزبية: أُضيفت هذه الخاصية، بعد أن تقرّر فصل المنظمات غير الحكومية عن الأحزاب السياسية، بدعوى إبعادها وجعلها بمنأى عن التجاذبات السياسية. وتقتضي هذه الخاصية ألا ترتبط المنظمات غير الحكومية بأي حزب سياسي لا عضويا ولا تنظيميا، ولا ماليا. وبالتالي، أصبحت تسمية المنظمات غير الحكومية تنطبق فقط على المنظمات التي تتبع أهدافا اجتماعية واسعة (ولو كان لها جانب سياسي)، وليس على المنظمات السياسية الصرفة مثل الأحزاب السياسية.

6. السلمية: هذه الخاصية تُلزم المنظمات غير الحكومية بالعمل بالطرق العلنية والسلمية وفي إطار احترام قوانين دولة المنشأ والدولة المضيفة من أجل الضغط على الحكومات والنظام الدولي لتحقيق أهدافها دون اللجوء إلى أعمال العنف،²⁴ وألا تتخذ لها أذرا أو أجنحة عسكرية أو مسلحة. وهو ما يعني تمييزها عن منظمات الجريمة والعصابات والمنظمات الإرهابية.

²² عن ممارسة النشاط الربحي وعدم التوزيعية، يُنظر:

David O. Renz and Beth K. Smith, *The handbook of nonprofit governance*, Essential Texts for Nonprofit Series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010), p. 04.

²³ تُعتمد هذه الخاصية في أغلب محاولات التعريف، ولكن يتم التركيز عليها أكثر في الأعمال التي تتبنى مقاربة اقتصادية، أو تدرس اقتصاديات القطاع الثالث وتطلق عليها تسمية "القيد اللاتوزيعي" Non-distribution constraint، يُنظر في هذا الشأن:

Marc Jegers, *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*, Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, No. 9 (London and New York: Routledge, 2008), p. 07.

²⁴ Kaufman P Joyce, *Introduction to International Relations: Theory and Practice*, Third Edition (London: ROWMAN & LITTLEFIELD, 2022), p. 203.

7. الامتداد الدولي: عندما نتكلم عن المنظمات غير الحكومية الدولية (INGOs) فإن الامتداد الدولي خاصة ضرورية، أي أن تكون للمنظمة فروع في دول أخرى، أو أن تتدخل وتنشط وتتخذ أهدافا خارج حدود دولة نشأتها وإدارتها الأصلية، أو أن تتكون من أعضاء من جنسيات دولية مختلفة.

لا تُشير الكثير من التعريفات الرسمية إلى هذه الخاصية، أي البعد الدولي، ويرجع ذلك لأنها تطلق تسمية المنظمات غير الحكومية أساسا على المنظمات الدولية، في حين تقدم تسمية مختلفة لمنظماتها المحلية.

مصادر ومراجع الدرس 01:

Charnovitz. Steve, "Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance", *Michigan Journal of International Law*, Volume 18, Issue 2 (1997), pp: 183-286.

Colin. Ball and Leith Dunn, *Non-Governmental Organisations: Guidelines for Good Policy and Practice* (London: The Commonwealth Foundation, 1995).

Cazenave. Bruno, Emmanuelle Garbe et Jérémy Morales, *Le management des ONG* (La Découverte, 2020).

Jegers. Marc, *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*, Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, No. 9 (London and New York: Routledge, 2008).

Karns. P. Margaret, Karen A. Mingst and Kendall W. Stiles, *International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance*, Third Edition (USA: Lynne Rienner, 2015).

Kaufman. P. Joyce, *Introduction to International Relations: Theory and Practice*, Third Edition (London: ROWMAN & LITTLEFIELD, 2022).

Lewis. David, *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction* (New York, NY: Routledge, 2001).

Lewis. David, "Theorizing the Organization and Management of Non-Governmental Development Organizations: Towards A Composite Approach", *Public Management Review*, Vol. 5, Issue 3 (2003), pp: 325–344.

Lewis. David and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (Routledge, 2009).

Stillman. B. Grant, *NGO Law and Governance. A Resource Book*, ADBI Policy Papers No. 11 (ADBI Knowledge, 2006).

Xavier. S. Joseph, *Organisation and Management of NGOs: Non-Governmental Organisation* (New Delhi: Educreation Publishing, 2019).

Yaziji. Michael and Jonathan Doh, *NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration* (Cambridge University Press, 2009).

الدرس النظري رقم: 02

تميز المنظمات غير الحكومية
عن أشكال المنظمات المشابهة

الدرس النظري رقم: 02**تمييز المنظمات غير الحكومية عن اشكال المنظمات المشابهة****الهدف التعليمي العام**

استعراض وغرلة النسيج المنظماتى الشامل فى مختلف القطاعات المؤسسية (القطاع العام، القطاع الخاص، القطاع المبنى)، وتمييز وموضعة المنظمات غير الحكومية ضمنه.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على تصنيف المنظمات النشطة مجتمعيًا تبعًا للقطاع المؤسسي المناسب؛
- القدرة على استحضار وتوظيف الخصائص المعرفة للمنظمات غير الحكومية لغرلة النسيج المنظماتى وتمييزها ضمنه؛
- القدرة على تحديد الفروقات وصور الاختلاف والتمييز بين المنظمات غير الحكومية والمنظمات الرئيسية النشطة المشابهة لها.

عناصر الدرس

أولاً. القطاعات المؤسسية الرئيسية ومنظماتها

ثانياً. غرلة المنظمات باستخدام الخصائص المعرفة

ثالثاً. تمييز المنظمات غير الحكومية عن المنظمات المشابهة

أولاً. القطاعات المؤسساتية الرئيسية ومنظماتها

ينشط داخل المجتمع عدد كبير جدا من المنظمات المختلفة من حيث الطبيعة والحجم والتنظيم والغرض وأدوات ومناهج العمل والتأثير... هذه المنظمات تُسبب وتُصنّف في العادة إلى ثلاثة قطاعات مؤسساتية Institutional Sectors رئيسية: القطاع العام، القطاع الخاص، القطاع الثالث (المجتمع المدني).¹ وهذا بالإضافة إلى منظمات الجريمة والأجنحة المسلحة، والمنظمات "الارهابية"... التي يصعب نسبها وتصنيفها.

1. القطاع العام: ويُسمى هذا القطاع أيضا بالقطاع الحكومي والقطاع الأول، ويضم مختلف المنظمات العامة (العمومية)، أي تلك التي تتبع للجهاز الإداري والسياسي والاقتصادي للدولة، وتكون ملكا للدولة بشكل كلي أو جزئي، أو تسير من قبل موظفين عموميين.

ضمن هذا القطاع يمكن الإشارة إلى المنظمات السياسية والإدارية والاقتصادية والتمثيلية الرسمية المختلفة: وزارات، وكالات عمومية مختلفة، إدارات مركزية ومحلية، مجالس منتخبة تمثيلية (وطنية، ولأئية، بلدية)، شركات ومنظمات خدمتية وتجارية وربحية عمومية، جامعات ومدارس ومراكز بحث عمومية...

2. القطاع الخاص: ويُسمى أيضا القطاع الثاني والقطاع الربحي وقطاع الأعمال، ويضم مختلف أشكال المنظمات المملوكة للأشخاص (الخواص)، والتي تنتج أو تسمح بنقل وتوزيع سلع وخدمات للزبائن لغرض تحقيق الربح لأصحابها ومالكها، وهي تخدم مصالحهم بالدرجة الأولى، كما يستفيد منها المجتمع أيضا بالدرجة الثانية.

ضمن هذا القطاع تنشط أشكال منظمات الأعمال التالية: المصانع والشركات الانتاجية الخاصة، مراكز الخدمات الخاصة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الناشئة...

¹ مثلما أشرنا في إحدى محاولات التعريف في الدرس السابق، يستخدم "مارك نيرفن" استعارات مجازية للتعبير عن القطاعات المؤسسة الثلاثة، فيشير للقطاع الأول بالأمير، والقطاع الخاص بالتاجر، والقطاع الثالث بالمواطن. لتفاصيل في هذا الشأن يُنظر:

Nerfin. Marc, *Neither prince nor merchant: Citizen- An introduction to the third system. IFDA Dossier, 56* (November-December, 1986), 3-29. Available at: <https://bit.ly/3ktTpBd>; Nerfin. Marc, "Neither prince nor merchant: Citizen- An introduction to the third system", *Development Dialogue*, Number 1 (1987), pp. 170-195. Available at: <https://bit.ly/3Stnq0C>; Albert Kuruvila, "Non Governmental Organisations (NGOs): Issues of Terminology and Definitions", *Rajagiri Journal of Social Development*, Volume 7, Number 1 (June 2015), p. 21.

3. القطاع المدني/ غير الحكومي:² يُشير إلى «مجموعة المنظمات والنشاطات التي تقع خارج وبجانب المجمعات المؤسساتية للحكومة (القطاع العام) من ناحية، والقطاع الخاص الربحي (قطاع الأعمال) من ناحية أخرى».³ وتتسم منظمات هذا القطاع بالاستقلالية عن الدولة والطوعية اللاحزبية والسلمية، وتعمل لخدمة المجتمع ككل أو فئة واسعة منه (يُنظر الدرس رقم 01).

بشكل عام، منظمات القطاع الثالث تتميز عن منظمات القطاع الخاص بأنها لا تبحث عن الربح (لاربحية)، وعن الحكومة ووكالاتها بأنها لا تستمد سلطتها من عملية أو مسار سياسي.⁴ ضمن هذا القطاع ينشط عدد كبير من المنظمات المختلفة من بينها: الجمعيات المهنية، لجان الأحياء، اتحادات التجارة، التعاونيات،⁵ جمعيات متنوعة، نقابات، اتحاديات، نوادي متنوعة، مراكز بحث ودراسة "غير ربحية"، "غرف تجارة صناعة"، كنفدراليات، منظمات غير حكومية أجنبية....

4. المنظمات الهجينة: الحدود بين القطاع الرئيسية الثلاثة ليست جامدة، وبعض المنظمات "تهاجر" من قطاع إلى آخر،⁶ كما أن بعضها يكون متداخل القطاعات فيمكن أن نجد في بعض المجتمعات منظمات هجينة Hybrid Organizations تحرق الحدود المفاهيمية بين القطاعات المذكورة.⁷ نجد مثلا منظمات الأعمال الاجتماعية social businesses التي تسعى لتحسين معيشة الفقراء من خلال ما يعرف بـ "التجارة العادلة" fair trade، كما نجد أيضا المنظمات غير الحكومية المهيكلة حكوميا -government-

² وتطلق عليه عدّة تسميات أخرى أيضا: القطاع الثالث Third Sector، القطاع الخيري Philanthropic Sector، القطاع غير الربحي Nonprofit/Not-for-profit Sector، القطاع الطوعي voluntary-sector، القطاع المستقل Independent Sector، القطاع الاجتماعي Social Sector... كل تسمية من هذه التسميات تعكس اهتماما بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منظمات هذا القطاع. يُنظر في هذا الشأن:

David O. Renz and Beth K. Smith, *The handbook of nonprofit governance*, Essential Texts for Nonprofit Series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010), p. 04.

³ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy* (New York, NY, London: Routledge, 2005), p. 04.

⁴ David Lewis, "Theorizing the Organization and Management of Non-Governmental Development Organizations: Towards A Composite Approach", *Public Management Review*, Vol. 5, Issue 3 (2003), p. 327.

⁵ Mark Turner and David Hulme, *Governance, Administration and Development: Making the State Work* (New York: PALGRAVE, 1997), p. 200.

⁶ Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations*, p. 04.

⁷ عن المنظمات الهجينة، يُنظر:

Carlo Borzaga and Jacques Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (Routledge, 2004); Marthe Nyssens (ed), *Social Enterprise at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society* (Routledge, 2006); Suzanne Horne and Avril Maddrell, *Charity Shops: Retailing, consumption and society* (Routledge, 2014).

organized NGOs والتي تسعى من خلالها الحكومات لزيادة مشاركة المواطنين والمجتمع في تقديم الخدمات العامة.⁸

ثانيا. غربة المنظمات باستخدام الخصائص المعرفة

بالاستعانة بالخصائص المُعرّفة للمنظمات غير الحكومية، يمكن ببساطة غربة المنظمات الناشطة مجتمعيا وتحديد وموضعة المنظمات غير الحكومية ضمنها.

1. التنظيم الرسمي: خاصية التنظيم الرسمي، أي كونها منظمات قائمة، تسمح بتمييزها عن المجموعات المؤقتة سريعة الزوال، وعن الجمعيات غير الرسمية، وعن الشبكات غير المهيكلة.⁹

2. الاستقلالية عن الدولة: أو الطابع غير الحكومي، يسمح مباشرة باستثناء كل منظمات القطاع العام التي هي بالأساس منظمات حكومية (أي مملوكة للدولة و/أو تُسِير من قبل موظفين عموميين).

3. الطوعية: تؤدي هذه الخاصية إلى استثناء منظمات القطاعين العام والخاص باعتبار أن "الموظف" فيهما يتعرض لعقوبات وحرمان من الأجر حال تغيبه أو عدم قيامه بواجباته، على خلاف ما يحدث مع "المتطوعين" في المنظمات غير الحكومية.

كما تسمح هذه الخاصية بتحديد المنظمات العسكرية والأمنية، والتي لا يكون الانسحاب منها طوعيا.

4. اللابححية: تسمح بتحديد المنظمات الربحية ومنظمات الاعمال من القطاعين العام والخاص، وهي منظمات ربحية بالأساس.

5. اللاحزبية: تخرج هذه الخاصية الأحزاب السياسية كمنظمات سياسية من دائرة المنظمات غير الحكومية، وتحاول الفصل بينها بشكل كامل (تفاصيل في المحور الثالث من هذا الدرس).

6. السلمية: تسمح بتمييز المنظمات غير الحكومية عن المنظمات الأمنية والعسكرية، ومنظمات الجريمة والمنظمات الارهابية، وعن بقية المنظمات التي تتخذ لها أجنحة مسلحة.

⁸ David Lewis, "Theorizing the Organization, p. 341.

⁹ Peter Willetts, *Non-Governmental Organisations in World Politics: The construction of global governance* (Routledge, 2011), p. 09.

7. **المنفعة العامة/ الصالح العام:** تسمح هذه الخاصية بتمييز المنظمات غير الحكومية التي تخدم المنفعة العامة بشكل مباشر، عن بقية المنظمات التي تخدم مصالح فئات ضيقة (المنظمات الجماعية وتلك التي تضع المنفعة العامة في الدرجة الثانية (أي تخدم الصالح العام بشكل غير مباشر مثل منظمات القطاع الخاص).

غربة المنظمات على أساس الخصائص المعروفة السابقة، يؤكد على أن المنظمات غير الحكومية تقع خارج القطاعين العام والخاص (نظرياً ومبدئياً على الأقل)، وهي منظمات مدنية تشكل مجموعة فرعية sub-group ضمن القطاع الثالث الذي تحمل منظماته نفس الخصائص العامة.

ثالثاً. تمييز المنظمات غير الحكومية عن المنظمات المشابهة

المنظمات غير الحكومية، كمنظمات مدنية، تشترك مع هذه الأخيرة في العديد من الخصائص، ولكنها تعتبر شكلاً و"كيانات تنظيمية مميزة وفريدة بطبيعتها"¹⁰ ضمنها. كما أن نشاطها يجعل من المهم أن نحدد الفروق الأساسية بينها وبين بعض المنظمات الأخرى ذات الأدوار والممارسات المشابهة.

1. المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني

بغض النظر عن الجدل الفلسفي والاختلاف حول مفهوم "المجتمع المدني"، ومقارباته النظرية والأيديولوجية المختلفة عبر مراحل تشكله، ولما كنا بصدد التمييز بين أشكال تنظيمية مختلفة ناشطة في المجتمع، فإننا سنأخذ بالمفهوم الهيكلي-التنظيمي للمجتمع المدني، أي تبلوره على شكل منظمات ناشطة مجتمعيًا.

المجتمع المدني لفظ جامع شامل (كلمة مظلة) يُشير إلى "حزمة المنظمات المتعددة الأنواع والأشكال التي تُوجد وتنشط في الفضاء بين الأسرة والدولة والسوق. وتضم أشكال المنظمات التالية التي تُعرف بـ "منظمات المجتمع المدني" (CSOs): جماعات المواطنين، جماعة المستهلكين، جمعيات صغار

¹⁰ Margaret P. Karns, Karen A. Mingst and Kendall W. Stiles, *International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance*, Third Edition (USA: Lynne Rienner, 2015), p. 242.

المنتجين، منظمات وجمعيات المرأة، النقابات، النوادي... علاوة على المنظمات غير الحكومية (NGOs).¹¹

منظمات المجتمع المدني تشترك في غالبية الخصائص المعروفة للمنظمات غير الحكومية، أي كونها: مستقلة عن الدولة، طوعية، لاربحية، سلمية، تخدم الصالح العام أو المنفعة العامة. بهذا الشكل، تُعتبر المنظمات غير الحكومية جزءاً مهماً من المجتمع المدني، وهي شكل تنظيمي من الأشكال المختلفة لمنظماته (CSOs)، بل ومن بين أهم وأبرز منظماته حيث يصفها البعض بـ "مُحرك المجتمع المدني"،¹² ويعتبر البعض الآخر أنها تشكل "البنية التحتية التنظيمية" Organizational Infrastructure له.¹³

وتشير بعض الأدبيات إلى بعض الفروق الأساسية المتفاوتة القيمة من بينها:

منظمات المجتمع المدني قد تشمل منظمات أو مجموعات غير مسجلة رسمياً وغير مهيكلة وأعضائها غير معترف بهم رسمياً، وهذا لا يحصل -في الغالب- مع المنظمات غير الحكومية التي يشترط فيها التنظيم الرسمي؛

العديد من منظمات المجتمع المدني (خاصة النوادي والنقابات...) تمثل مصالح أعضائها أمام الجماعات والمؤسسات الأخرى، في حين تتجه المنظمات غير الحكومية لتمثل قضايا تهم فئات مهمشة، وأخرى واسعة من المجتمع أو المجتمع كله،¹⁴ بل وحتى قضائياً ذات بُعد إقليمي وعالمي؛

المنظمات غير الحكومية تتميز عن بقية منظمات القطاع الثالث بنزعتها التنموية وتركيزها على الحد من العوز والفقير.¹⁵

المنظمات غير الحكومية (خاصة الدولية منها) عادة ما ترتبط بالبُعد الدولي، في حين يتجه مفهوم المجتمع المدني أكثر نحو البُعدين الوطني والمحلي، خاصة إذا اعتبرنا أن سردية المجتمع المدني الدولي ما تزال متنازع عليها؛

¹¹ David Lewis and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (New York, NY: Routledge, 2009), p. 121.

¹² Nina Cvetek, *Qu'est-Ce Que La Societe Civile?*. Tr: Rabary-Andriamanday Voahanitriina (Antananarivo, octobre 2009), p. 14.

¹³ Helmut K. Anheier, p. 09.

¹⁴ Nina Cvetek, p. 15.

¹⁵ David Lewis, "Theorizing the Organization, p. 329.

هناك اتجاه لاعتبار المنظمات غير الحكومية أكبر وأكثر رسمية ومتعددة القوميات، في حين ينظر إلى منظمات المجتمع المدني على أنها أصغر وأقل رسمية، ووطنية أو محلية.¹⁶

ينزع البعض أيضا إلى جعل تسمية المنظمات غير الحكومية حصرا على منظمات الشمال وعلامة مسجلة لها، في حين يُطلق تسمية منظمات المجتمع المدني والمنظمات الأهلية على منظمات الجنوب.¹⁷

2. المنظمة غير الحكومية والحزب السياسي

على الرغم من أنّ بعض التعريفات العامة والواسعة للمنظمات غير الحكومية، والتي تركز فقط على خاصيتي الاستقلالية واللاربحية، قد تجعل مفهوم المجتمع المدني، بل وحتى مفهوم المنظمات غير الحكومية يشمل أيضا الأحزاب السياسية، خاصة تلك التي لا تملك تمثيلا في السلطة، إلا أنّ غالبية محاولات التعريف تستبعد الأحزاب السياسية من دائرة المنظمات غير الحكومية (NGOs)، بل ومن دائرة منظمات المجتمع المدني (CSOs) بشكل عام، حتى وإن لم تُشر صراحة إلى خاصية "اللاحزبية".

ومن أجل تأكيد هذا الاختلاف والفصل بينها، تم إقرار خاصية "اللاحزبية"، كإحدى الخصائص المعروفة للمنظمات غير الحكومية؛ فهذه الأخيرة هي جهات غير حزبية وتختلف عن الأحزاب بأنها "لا تسعى إلى السلطة!"، على الرغم من أنها تُمارس بعض النشاطات التي لها علاقة بالسياسة خصوصاً منظمات حقوق الانسان ومنظمات التوعية، وتُعبّر عن آرائها تجاه سياسات وقضايا سياسية مختلفة خاصة تلك المرتبطة باختصاص عملها ونشاطها، كما تُناصر بعض القضايا والسياسات وتسعى لتضمينها في القوانين والسياسات العامة للدولة.

بهذا الشكل، لا يمكن للمنظمة غير الحكومية أن تترشح لانتخابات وبرنامج سياسي، كما لا يفترض بها أن تدعم بشكل صريح برنامج حزب سياسي معين، وإذا أراد قادة هذه المنظمات أن يخوضوا غمار اللعبة السياسية، فيجب أن يكون بمنأى عن المنظمة ودون توظيفها وإمكاناتها، أو يمكنهم اللجوء إلى حل المنظمة والتقدم بملف اعتمادها كحزب سياسي مثلما يحدث في الكثير من الأحيان، وقد عبرت عنه نظرية "النشأة الخارجية" للأحزاب السياسية.

¹⁶ Quoted in: Peter Willetts, *Non-Governmental Organisations in World Politics: The construction of global governance* (Routledge, 2011), p. 21.

¹⁷ Quoted in: Peter Willetts, p. 22.

3. المنظمات غير الحكومية والنقابات

كل من المنظمات غير الحكومية والنقابات هي منظمات مدنية (من منظمات المجتمع المدني)، وتشارك في عدة خصائص، إلا أن هناك فروقا بارزة وجوهرية فيما بينها تجعل كل منها صنفاً مميزاً من المنظمات يحظى بمعاملة خاصة. تتمثل أبرز تلك الفروق في:

- النقابات بالأساس هي منظمات مهنية؛ أي مرتبطة بوظيفة أو مهنة وبوسط مهني معين، وتدافع عن قضايا ومصالح مهنية بالأساس، وهذا لا ينطبق على المنظمات غير الحكومية التي تدافع عن قضايا تهم المجتمع ككل، أو على الأقل فئات مجتمعية كبيرة وواسعة مُهمّشة قد لا تجمعها مهنة أو وظيفة واحدة؛¹⁸
- تنشأ النقابات في الأوساط المهنية وداخل المؤسسات، في حين تنشأ المنظمات غير الحكومية مستقلة وخارج المنظمات الأخرى؛
- عضوية النقابات محددة ومقتصرة على الفئة المهنية التي تمثلها، في حين تشمل عضوية المنظمات غير الحكومية فئات مختلفة مهنية وغير مهنية؛

¹⁸ Nina Cvetek, p. 15.

مراجع ومصادر الدرس :02

Brinkerhoff. M. Jennifer, Stephen C. Smith, and Hildy Teegen (eds.), *NGOs and the Millennium Development Goals: Citizen Action to Reduce Poverty* (New York: PALGRAVE Macmillan, 2007).

Consolo. Olivier, "The identity of international and local NGOs in 2021: taboos and new challenges", *Humanitarian Aid on the Move*, No.23 (December 2021), pp: 21-27.

Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy* (New York, NY, London: Routledge, 2005).

Nina Cvetek, *Qu'est-Ce Que La Société Civile?*. Tr: Rabary-Andriamanday Voahanitriniaina (Antananarivo, Octobre 2009).

Kuruvila. Albert, "Non-Governmental Organisations(NGOs): Issues of Terminology and Definitions", *Rajagiri Journal of Social Development*, Volume 7, Number 1 (June 2015), pp: 20-29.

Lewis. David, "Theorizing the Organization and Management of Non-Governmental Development Organizations: Towards A Composite Approach", *Public Management Review*, Vol. 5, Issue 3 (2003), pp: 325–344.

Karns. P. Margaret, Karen A. Mingst and Kendall W. Stiles, *International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance*, Third Edition (USA: Lynne Rienner, 2015).

Kuruvila. Albert, "Non-Governmental Organisations (NGOs): Issues of Terminology and Definitions", *Rajagiri Journal of Social Development*, Volume 7, Number 1 (June 2015), pp: 20-29.

Lewis. David and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (New York, NY: Routledge, 2009).

Nerfin. Marc, *Neither prince nor merchant: Citizen- An introduction to the third system. IFDA Dossier*, 56 (November-December, 1986), 3-29. Available at: <https://bit.ly/3ktTpBd>

Nerfin. Marc, "Neither prince nor merchant: Citizen- An introduction to the third system", *Development Dialogue*, Number 1 (1987), pp. 170-195. Available at: <https://bit.ly/3Stnq0C>

Nina Cvetek, *Qu'est-Ce Que La Societe Civile?*. Tr: Rabary-Andriamanday Voahanitriniaina. (Antananarivo, octobre 2009).

Renz. O. David and Beth K. Smith, *The handbook of nonprofit governance*, Essential Texts for Nonprofit Series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010).

Willets. Peter, *Non-Governmental Organisations in World Politics: The construction of global governance* (Routledge, 2011).

الدرس النظري رقم: 03

ظهور المنظمات غير الحكومية،

تطورها وأصنافها

الدرس النظري رقم: 03

ظهور المنظمات غير الحكومية، تطورها وأصنافها

الهدف التعليمي العام

تقديم إحاطة وخلفية عامة حول الظهور والتطور التاريخي للمنظمات غير الحكومية، ومراحل المسار التطوري لهذه المنظمات، وأبرز تصنيفاتها ومعاييرها التصنيفية.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على استحضار وشرح المراحل المختلفة للتطور التاريخي للمنظمات غير الحكومية ومكانتها في الحكامة العالمية؛
- القدرة على استعراض ومناقشة أبرز محاولات ومعايير تصنيف المنظمات غير الحكومية.

عناصر الدرس

أولاً. ظهور المنظمات الغير حكومية وتطور مكانتها الدولية

ثانياً. تصنيف المنظمات غير الحكومية

أولاً. ظهور المنظمات الغير حكومية وتطور مكانتها الدولية

على الرغم من أن الاهتمام الكبير الذي تحظى به المنظمات غير الحكومية اليوم في الأدبيات السياسية والتنمية حديث نسبياً، ويعود إلى نهاية ثمانينات القرن العشرين، إلا أن وجودها ونشاطها ليس جديداً، وله تاريخ طويل يعود لأكثر من قرنين من الزمن.

وقد قُدمت عدّة محاولات للتأريخ لظهور وبُروز المنظمات غير الحكومية ونشاطها على مُستوى مُختلف مُستويات الحُكم، وغالبيتها تقريباً تقتصر على التأريخ لها في العالم الغربي (الأوروبي-الأمريكي تحديداً). ومن بين عديد المحاولات تبرز محاولة "ستيف شارنوفيتز" Steve Charnovitz، الذي تتبّع تاريخ هذه المنظمات وتطور دورها على الساحة الدولية ومكانتها ضمن الحكامة العالمية، وأشار إلى سبع (07) مراحل تطور تاريخية،¹ وقد لخصها "ديفيد لويس" David Lewis على النحو التالي:²

1. مرحلة الُزوغ Emergence (1775-1918): بدأت في القرن الثامن عشر مع ظهور منظمات وطنية تُعنى بقضايا محددة، خاصّة محاربة تجارة العبيد³ وحركات السلم (425 جمعية سلم كانت نشطة في مختلف مناطق العالم سنوات 1900)، حقوق العمال، حرية التجارة... والتي شكّل نشاطها أساساً لما يُعرف بالمنظمات غير الحكومية اليوم؛
2. مرحلة الانخراط Engagement (1920-1930): ازداد مستوى انخراط تلك المنظمات مع عصابة الأمم، ومع المنظمة العالمية للعمل، حيث شكلت منظمات العمال منتدى يجمع مختلف الأطراف وشرعت في التأثير على الاتفاقيات الدولية لحقوق العمال؛
3. مرحلة الانسحاب Disengagement (1935-1945): تراجع انخراط تلك المنظمات بفعل الجو العدائي الذي تصاعد وأدى إلى اندلاع الحرب العالمية الثانية، واستمر هذا الانسحاب حتى نهاية الحرب...؛

¹ Steve Charnovitz, "Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance", *Michigan Journal of International Law*, Volume 18, Issue 02 (1997), pp: 183-286. at: <https://bit.ly/3ECTw35>

² David Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction* (New York, NY: Routledge, 2001), pp. 39-41.

³ يُشير بعض المؤرخين الغربيين إلى أن منظمة مجتمع ضد العبودية Anti-Slavery Society التي أنشأت سنة 1839، كانت أول منظمة غير حكومية دولية، وهي تعرف اليوم بـ المنظمة الدولية لمناهضة العبودية Anti-Slavery International وما تزال تنشط لليوم، ونزعم أنها "تُحارب أشكال العبودية التقليدية والحديثة". يُنظر الموقع الإلكتروني للمنظمة: <https://www.antislavery.org>

4. مرحلة الترسيم Formalization (بعد 1945): شاركت هذه المنظمات في صياغة ميثاق الأمم المتحدة، وخصت بالمادة 71 من الميثاق التي تفسح لها المجال للانخراط والمشاركة في نشاطات المنظمة الأممية. كما قننت أيضا الوكالات التابعة للأمم المتحدة كاليونيسكو ومنظمة الصحة العالمية انخراط المنظمات غير الحكومية في مواثيقها؛

5. مرحلة قُصور الأداء Underachievement (1950-1970): رغم الاعتراف بها وتقنين دورها عقب الحرب، إلا أن تلك الاعتراف كان قانونيا شكليا، ولم يُفسح هامشا مُعتبرا لانخراط تلك المنظمات، ويرجع ذلك بالأساس لضعف الإطار المؤسسي للأمم المتحدة حينها (المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة)، ودخول العالم في حقبة حرب باردة؛

6. مرحلة الانتشار والكثافة Intensification (1970-1990): عرفت هذه الفترة تضاعف وكثافة في قوة ونشاط المنظمات غير الحكومية، ويتضح ذلك من خلال حضورها ونشاطها في مؤتمرات الأمم المتحدة المختلفة خلال تلك الفترة، كما شاركت في صياغة اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل؛

7. مرحلة التمكين Empowerment (1992-...): استمر انتشار وتأثير المنظمات غير الحكومية، وبدأت تمكّن وتتقوى، واتضح ذلك من خلال مشاركتها في تحضير مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية (UNCED)، والذي انتهى ببيان حول دور هذه المنظمات، وضرورة أن تصبح محل استشارة من قبل الأمم المتحدة عند صنع وتنفيذ السياسات والبرامج الدولية.

كان استعراض "شارنوفيتز" عاما ومن منظور حضور وتفاعل هذه المنظمات مع مؤسسات ومنظمات الحكامة العالمية السائدة في كل فترة، ويبقى تاريخ وأصول ظهور المنظمات غير الحكومية متنوعا، ويرتبط بسياقات تاريخية وثقافية وسياسية معقدة ومختلفة عبر مختلف مناطق ودول العالم، وبالتالي فإن تاريخها في كل منطقة أو دولة قد لا يتطابق تماما مع هذا الاستعراض ويتطلب مراجعة خاصة.⁴

تاريخيا عُرِفَت تلك المنظمات بتسميات مُختلفة (منظمات خيرية، منظمات دينية...)، أما عن تسميتها بالمنظمات غير الحكومية فهي تسمية حديثة، تعود إلى فترة صياغة ميثاق الأمم المتحدة سنة 1945،

⁴ أنظر لمحة عامة عن أصول وتطور المنظمات غير الحكومية في مناطق العالم الأخرى (أمريكا اللاتينية، آسيا، إفريقيا) في:

David Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction* (New York, NY: Routledge, 2001), pp. 42-43.

حين أُريد تمييزها عن المنظمات الحكومية الدولية الأخرى وإعطاء الصفة والمكانة المناسبة لكل منها في العمل الأممي. فقد أطلقت المادة 57 من الميثاق تسمية "الوكالات المتخصصة" على المنظمات الدولية الأخرى مثل منظمة الصحة العالمية (WHO) وأعطت لممثليها حق حضور مداولاتها دون الحق في التصويت بموجب المادة 70. فيما أطلقت المادة 71 من الفصل 10 من الميثاق تسمية "المنظمات غير الحكومية" على المنظمات الخاصة الأخرى وتم إعطائها صفة "الاستشارية"، وق بقيت هذه التسمية ضنت النطاق الدبلوماسي، وانتقلت في سبعينات القرن الماضي إلى النقاشات العامة.⁵

ثانياً. تصنيف المنظمات غير الحكومية

المتعاملين مع المنظمات غير الحكومية، والمعنيين بشأنها ونشاطها، عادة ما يحتاجون إلى تحديد أنواعها وتصنيفها، ولكنهم يواجهون صعوبة بالغة في هذا الجانب بالنظر لوجود عدد كبيرة منها، وتنوعها من حيث التنظيم والغاية والأدوار وأساليب العمل و... لهذا غالباً ما يعودون إلى محاولات تصنيف متعددة بارزة في هذا المجال. نستعرض هنا (على سبيل الذكر لا الحصر) خلاصة أهم تلك المحاولات التصنيفية بالتركيز على معاييرها الأساسية والأنواع التي تتضمنها:

- معيار التوجّه (المهمّة) الأساسي للمنظمة: بحسب توجهها أو مهمتها الأساسية والغالبية على نشاطها، تصنف المنظمات غير الحكومية إلى: منظمات خيرية Charitable، خدماتية، مشاركاتية، تمكين؛
- معيار مجال النشاط: بحسب مجال نشاطها تصنف المنظمات إلى منظمات: الإغاثة، الصحة، "حقوق المرأة"، "حقوق الطفل"، التنمية الاقتصادية، البيئة...؛
- معيار مستوى ونطاق نشاطها: منظمات مجتمعية/ جماعية (Community- Based Organization)، منظمات محلية، منظمات وطنية، منظمات دولية...؛
- معيار الهيكل/ البنية: تصنف المنظمات غير الحكومية إلى منظمات: كبيرة وصغيرة، رسمية وغير رسمية، بيروقراطية ومرنة.

⁵ Peter Willetts, *Non-Governmental Organisations in World Politics: The construction of global governance* (Routledge, 2011), p. 07.

- معيار التمويل: منظمات ممولة من الخارج ومنظمات تعتمد على تعبئة الموارد المحلية، منظمات ذات موارد جيدة وثرية وأخرى تكافح من أجل البقاء من عام لآخر؛
- معيار الاحترافية: منظمات بطاقم محترف وأخرى تعتمد بشكل كبير على المتطوعين والداعمين؛
- معيار القيم: المنظمات غير الحكومية مدفوعة بدوافع مختلف، بعضها علماني وبعضها الآخر قائم على منطلقات دينية وإيمانية؛
- معيار التغيير: بينما تصنف بعض المنظمات على أنها تسعى لتغيير الواقع والنظام الاجتماعي والسياسي والثقافي... تسعى أخرى للحفاظ على الوضع القائم؛
- معيار نطاق المصلحة: التمييز الشائع بين المنظمات القاعدية ذات العضوية المغلقة grassroots or membership NGOs المتكونة من أشخاص منتظمين لخدمة مصلحتهم الخاصة، والمنظمات الوسيطة intermediary NGOs المنظمات غير الحكومية الوسيطة المتكونة من أشخاص يعملون لصالح أو لدعم مجموعة مهمشة أخرى؛
- معيار طبيعة النشاط: على هذا الأساس تصنف المنظمات غير الحكومية إلى منظمات عملياتية Operational NGOs في إشارة إلى تلك التي تسعى لإحداث تغيير فعلي مباشر محدود عن طريق تقديم الخدمات الضرورية والمستعجلة (Service-oriented NGOs) وتصميم وبعث وتنفيذ المشاريع التنموية، وأخرى منظمات مناصرة advocacy NGOs تعمل على إحداث تغييرات واسعة النطاق بشكل غير مباشر عن طريق الدفاع عن بعض القضايا والانشغالات، والعزل على التأثير على السياسات؛⁶
- معيار التصنيف التنموي لدولة المنشأ: بناء على هذا المعيار تصنف المنظمات غير الحكومية إلى منظمات شمالية (Northern NGOs) (NNGOs) ترجع أصولها إلى الدول الصناعية، ومنظمات جنوبية (Southern NGO) (SNGO) من الدول والمناطق الأقل نمواً. وتبقى المنظمات ذات المنشأ الصيني وتلك التي تعود إلى الدول الانتقالية خارج التصنيف الجغرافي شمال-جنوب.

⁶ Carmen Malena, *Working with NGOs: A Practical Guide to Operational Collaboration between The World Bank and Non-governmental Organizations* (World Bank, March 1995), p. 14: Michael Yaziji and Jonathan Doh, *NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration* (Cambridge University Press, 2009), pp: 08-09.

كما يمكن استخدام المعيار "الجيلي"، وفق ما جاء في نموذج "كورتن"، لتصنيف المنظمات غير الحكومية، فتصنف تلك المنظمات إلى: منظمات الجيل الأول (منظمات الإغاثة والرعاية)؛ منظمات الجيل الثاني (منظمات التنمية المجتمعية)؛ منظمات الجيل الثالث (منظمات التنمية المستدامة)؛ منظمات الجيل الرابع (الحركات المجتمعية).⁷

هذه التصنيفات ومعاييرها تبقى مهمة بحسب الأغراض والحاجة، ولكن، تجدر الإشارة هنا إلى أن أدبيات المنظمات غير الحكومية تؤكد على أن هذه التصنيفات غير حاسمة وغير دقيقة بسبب الطبيعة المعقدة والتطورية للمنظمات غير الحكومية، حيث يمكن أن تجمع نفس المنظمة وفي وقت واحد بين عدّة خصائص ومعايير،⁸ كما يمكن أن تتغير من وضع لآخر بسرعة.

⁷ لتفاصيل أكثر حول النموذج الذي قدمه "ديفيد كورتن" لرصد مراحل التطور التي تمر بها المنظمة غير الحكومية منذ بعثها كمنظمة ناشئة صغيرة حتى تحولها إلى حركة اجتماعية، يُنظر:

David Korten, *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda* (Hartford: Kumarian Press, 1990).

⁸ David Lewis, Nazneen Kanji and Nuno S. Themudo, *Non-Governmental Organizations and Development*, 2nd Edition (London: Routledge, 2020), p. 04.

مراجع ومصادر الدرس 03:

Charnovitz. Steve, "Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance", *Michigan Journal of International Law*, Volume 18, Issue 02 (1997), pp: 183-286. at: <https://bit.ly/3ECTw35>

Jegers. Marc, *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*, Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, No. 9 (London and New York: Routledge, 2008).

Korten. David, *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda* (Hartford: Kumarian Press, 1990).

Lewis. David, *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction* (New York, NY: Routledge, 2001).

Lewis. David and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (Routledge, 2009).

Lewis. David, Nazneen Kanji and Nuno S. Themudo, *Non-Governmental Organizations and Development*, 2nd Edition (London: Routledge, 2020).

Malena. Carmen, *Working with NGOs: A Practical Guide to Operational Collaboration between The World Bank and Non-governmental Organizations* (World Bank, March 1995).

Willets. Peter, *Non-Governmental Organisations in World Politics: The construction of global governance* (Routledge, 2011).

الدرس النظري رقم: 04

المُنظمات غير الحكومية:
الأدوار التنموية وأساليب العمل

الدرس النظري رقم: 04**المنظمات غير الحكومية: الأدوار التنموية وأساليب العمل****الهدف التعليمي العام**

التعرّف على الأدوار والوظائف والمساهمات التنموية المختلفة للمنظمات غير الحكومية، وطرق وأساليب تحريكها وعملها في سبيل أداء تلك الأدوار.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على تحديد وشرح الأدوار والوظائف المتنوعة للمنظمات غير الحكومية؛
- القدرة على استحضار وشرح المساهمات التنموية الممكنة للمنظمات غير الحكومية في مختلف أبعاد وأنماط التنمية؛
- القدرة على شرح الأساليب المختلفة التي تنتهجها المنظمات غير الحكومية أثناء أدائها لأدوارها ومساهماتها التنموية، وتحديد الأسلوب المناسب لكل نشاط.

عناصر الدرس

أولاً. أدوار ووظائف المنظمات غير الحكومية

ثانياً. المساهمات التنموية للمنظمات غير الحكومية

ثالثاً. طرق وأساليب عمل المنظمات غير الحكومية

أولاً: أدوار ووظائف المنظمات غير الحكومية

العمل الذي تقوم به المنظمات غير الحكومية واسع جدا ويمتد على كثير من المجالات، كما أنها تؤدي أدورا مختلفة ومتنوعة ضمن وعبر السياقات المختلفة للدول.¹ هناك طرق عديدة ومختلفة لمحاولة تصنيف ما تقوم به المنظمات غير الحكومية، وبشكل بالغ البساطة، الإجابة عن سؤال: ما الذي تقوم به هذه المنظمات؟ لخصها "ديفيد لويس" في ثلاثة أدوار واسعة ومترابطة: منفذ *implementer*، محفز *catalyst*، شريك *partner*.²

دور المنفذ *Implementer Role*: يُعرف أيضا بدور "مُزود الخدمة" *Services Provider*، ويتعلق بتعبئة الموارد من أجل توفير السلع والخدمات للأشخاص الذين يحتاجونها. تقديم الخدمات من قبل هذه المنظمات يتم عبر نطاق واسع من المجالات: الصحة، التمويل المصغر، الفلاحة، الاغاثة في حالات الطوارئ، حقوق الانسان...³

وقد ازداد هذا الدور مع تزايد "التعاقد" مع المنظمات غير الحكومية من قبل الحكومات والجهات المانحة مع إصلاح الحوكمة وسياسات الخصخصة، وذلك لتنفيذ مهام محددة مقابل الدفع لها؛ كما أنه أصبح أكثر بروزاً مع تزايد استجابة المنظمات غير الحكومية لحالات الطوارئ التي من صنع الإنسان أو الكوارث الطبيعية من خلال المساعدة الإنسانية.⁴

دور المحفز *Catalyst Role*: يمكن تعريف هذا الدور بقدره المنظمات غير الحكومية على إلهام وتسهيل أو المساهمة في تحسين التفكير والعمل من أجل ترقية "التحول الاجتماعي". هذا الجهد قد يكون موجها نحو الأفراد أو الجماعات في المجتمعات المحلية، أو غيرهم من الفاعلين في التنمية مثل الحكومة ومنظمات الأعمال والمانحين.⁵

¹ David Lewis, Nazneen Kanji and Nuno S. Themudo, *Non-Governmental Organizations and Development*, 2nd Edition (London: Routledge, 2020), p. 04.

² Ibid, p. 14.

³ David Lewis and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (Routledge, 2009), pp: 12-13.

⁴ Ibid, p. 13.

⁵ Ibidem.

القيام بهذا الدور قد يتضمن تنظيم دورات تكوين للجماعات، الجندر وأعمال التمكين، أعمال اللوبي والمناصرة، محاولة التأثير على العمليات السياسية الواسعة عبر الابتكار والمقاولاتية السياسية *policy entrepreneurship*.⁶

دور الشريك Role of Partner: يعكس هذا الدور الاتجاه العام للمنظمات غير الحكومية للعمل مع الحكومة والمانحين والقطاع الخاص ضمن نشاطات مشتركة (برامج ومشاريع)، أو بعث مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات.⁷

وقد يتضمن أيضا نشاطات تتم بين المنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية مثل نشاطات "بناء القدرات" التي تسعى لتطوير وتقوية القدرات. الخطاب السياسي الحالي حول "الشراكة" يسعى لجلب المنظمات غير الحكومية إلى علاقات شراكة ذات فائدة متبادلة، فعالة واستجابية وغير تابعة... مع باقي القطاعات.⁸

ملاحظة:

بطبيعة الحال ، نادراً ما يتم تكليف منظمة غير حكومية معينة بدور واحد، والعديد من المنظمات تشارك في جميع الأنواع الثلاثة من الأنشطة في وقت واحد، ولكن بطرق مختلفة. المنظمات غير الحكومية ديناميكية وقد تتحول من دور لآخر عبر الوقت بحسب تغير السياق والفرص.⁹

وفي إطار ادائها للأدوار الرئيسية المذكورة، تقوم المنظمات غير الحكومية بالمهام التالية:

1. **الدفاع والمناصرة:** أحد الأدوار الرئيسية للمنظمات غير الحكومية هي مناصرة القضايا والأفكار التي أنشأت من أجلها، حيث تعمل على التحسيس بها، وتسعى بمختلف الوسائل والأساليب القانونية للتدخل لدى السلطات لتضمينها في السياسات والقوانين. وإذا كانت هذه القضايا خيرة، ولا تتنافى والقيم الدينية والمجتمعية فإن أثرها التنموي سيكون كبيراً، خاصة من حيث الإدماج والشمول والاستدامة.

⁶ David Lewis and Nazneen Kanji, p. 13.

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

⁹ David Lewis, Nazneen Kanji and Nuno S. Themudo, *Non-Governmental Organizations and Development*, 2nd Edition (London: Routledge, 2020), p. 15.

2. **الاتصال والوساطة:** تؤدي المنظمات غير الحكومية دور قناة الاتصال والوسيط بين السلطات وفئات المجتمع المختلفة، خاصة تلك التي تمثلها؛ فتنقل انشغالات واحتياجات المجتمع إلى السلطات، وتبسط وتشرح السياسات والقوانين والاجراءات الرسمية للمجتمع. فتساهم بذلك في رآب الصدع بين الدولة والمجتمع، وخلق التوافق المجتمعي المطلوب لإنجاح السياسات والبرامج التنموية وزيادة فعاليتها.
3. **المساءلة:** تعمل المنظمات غير الحكومية على مساءلة السلطات والمؤسسات المسؤولة عن التخطيط للتنمية وتنفيذها، وتلك المسؤولة عن توزيع الخدمات العامة، وتُحيطها علما بأخطائها وتقصيرها ونقائص أدائها وتداعيات كل ذلك على جوانب التنمية والفئات التي تمثلها أو تتاضل من أجلها، وتطالبها بتقديم التفسيرات والتوضيحات، أو تصويب ممارساتها، وتُساهم بذلك في الحد من الفساد الذي يقوض التنمية في الدول النامية.
4. **تكملة دور الدولة والقطاع الخاص:** يتأكد ويبرز دور المنظمات غير الحكومية، في الأحوال والمجالات التي يضعف أو يغيب فيها دور الدولة والقطاع الخاص، حيث تكمل أدوار تلك الفواعل وتتكفل بمناطق الظل التنموي، خاصة الفئات الهشة والمعزولة، والمجتمع ككل حال الكوارث والنزاعات والحروب.
5. **الاعلام والتوعية:** من خلال تنظيم الحملات الاعلامية والتحسيسية تعمل المنظمات غير الحكومية على "خلق رأي عام مستعد لتحمل العديد من المسؤوليات الاجتماعية إلى جانب مؤسسات الدولة"، وبالتالي إشراكه وإدماجه في المسار التنموي، وإخراجه من السلبية والتواكل، وضمان وصول الأفكار والمقاصد التنموية للجميع وبالشكل الصحيح والفعال.
6. **التكوين والتدريب:** من خلال مبادرات التكوين والتدريب (المجانية والمدفوعة)، تساعد تلك المنظمات المواطنين على اكتساب مهارات سلوكية ومهنية تجعلهم أكثر انسجاماً مع مجتمعهم وأكثر اعتماداً على أنفسهم في حل ما يقابلهم من مُشكلات". وهذا من شأنه تخفيف العبء على السلطات الرسمية، وبعث المبادرة الخاصة ذات الأثر التنموي الفعال.
7. **القيام بالمبادرات التنموية:** تقوم أيضا المنظمات غير الحكومية ببعث مبادرات تنموية مختلفة، خاصة على شكل مبادرات ومشاريع مصغرة، وذات أثر تنموي نوعي من قبيل فك العزلة عن بعض الفئات، وخلق مناصب شغل، وتخفيف الأعباء الاجتماعية.

ثانياً. المساهمات التنموية للمنظمات غير الحكومية

تنشط المنظمات غير الحكومية اليوم في مختلف المجالات، ولها مساهمات هامة وملموسة في مختلف أبعاد وانماط التنمية. نقدم هنا أمثلة مختصرة لأهم تلك المساهمات:

1. في مجال التنمية السياسية: دعم النضال التحرري الوطني في المستعمرات، نشر المفاهيم

السياسية الوطنية، الدفاع عن حقوق الإنسان وعن الديمقراطية والتعددية السياسية والثقافية، زيادة الوعي السياسي، دعم المشاركة الشعبية والمواطنة...

تجعل الحكومات تهتم بالمواطنين وتأخذهم بعين الاعتبار، تناصر وتتابع السياسات، تشجع على المشاركة السياسية عبر تقديم المعلومة.¹⁰

2. في مجال التنمية الاجتماعية: تقديم الخدمات إلى المجتمعات المتضررة من الحروب والكوارث

الطبيعية؛ خلق فرص العمل و/أو المساعدة على الوصول إليها،¹¹ إنشاء وحدات إنتاجية، التكفل بالفئات الهشة والمعزولة والمساهمة في إعادة إدماجها، المساهمة في التوعية بالآفات الاجتماعية (المخدرات والجريمة...) والتصدي لها، المحافظة على الانسجام والتماسك الاجتماعي، إيجاد حلول لمشكلات المجتمع الأخرى...

3. في مجال التنمية الاقتصادية: إعادة توزيع الثروة والموارد الاقتصادية، المساهمة في مكافحة

الفساد الاقتصادي، دعم ما يعرف باقتصاد الأسرة خاصة في الأرياف والمناطق النائية، الحفاظ على أشكال الصناعات التقليدية من الاندثار...

¹⁰ S Joseph Xavier, *Organisation and Management of NGOs: Non-Governmental Organisation* (New Delhi: Educreation Publishing, 2019), p. 03.

¹¹ في سنة 2008 في كندا، ساهمت المنظمات غير الربحية في تشغيل 10.5 بالمائة من القوة العاملة للدولة بما يقارب عشرة 10 مليون عامل. يُنظر:

David O. Renz and Beth K. Smith, *The handbook of nonprofit governance*, Essential Texts for Nonprofit Series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010), p. 04.

4. في مجال التنمية البيئية: حماية البيئة من التلوث ونشر الوعي البيئي، المساهمة في تحديد المخاطر وتقييم الآثار البيئية، المساهمة في إصلاح الأعطاب البيئية والتقليل من بصمتها، المساهمة في إدارة النفايات الحضرية...
5. في مجال التنمية البشرية: زيادة فرص الأفراد والجماعات من خلال التدريب والتأهيل والتعليم بمختلف مستوياته وأشكاله، رعاية أصحاب المواهب والكفاءات وتوسيع حظوظهم، تدقيق الوصول إلى خدمات التنمية البشرية...
6. في مجال التنمية المستدامة: تبسيط ونشر مفهوم التنمية المستدامة، والتعريف بمبادئه وممارساته، توثيق ونشر الممارسات الجيدة في مجال الاستدامة، بعث البرامج والمشاريع "النموذجية" المراعية لمبادئ الاستدامة، المساهمة في تكريس التوجه الإدماجي وعدم ترك أي شخص جانبا.
- تتخرط وتساهم المنظمات غير الحكومية بشكل كبير في مختلف المواضيع المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة، كما تساهم في دعم الشراكة العالمية من أجلها التي ينص عليها الهدف 17 من أهداف التنمية المستدامة من خلال التشبيك (إنشاء الشبكات الدولية والانخراط فيها)، وإقامة الشراكات والتحالفات.¹²

ثالثا. طرق وأساليب عمل المنظمات غير الحكومية

من أجل أدائها لوظائفها وأدوارها التنموية المذكورة، تتبع المنظمات غير الحكومية عدة طرق وأساليب، وتدخل عليها تعديلات وصور تجديد في كل مرة، ومن بين أبرز تلك الأساليب:

1. المبادرة المنفردة أو الذاتية: حيث تعمل المنظمة على التخطيط لتحركاتها وتحقيق أهدافها بشكل منفرد، وبالاعتماد على إمكانياتها المادية والبشرية الخاصة. وتتبع هذا الأسلوب في البرامج والتحركات المحدودة والتي تتطلب استجابة سريعة وغير مكلفة.

¹² Jennifer M. Brinkerhoff, Stephen C. Smith, and Hildy Teegen (eds.), *NGOs and the Millennium Development Goals: Citizen Action to Reduce Poverty* (New York: PALGRAVE Macmillan, 2007), p. 10.

2. التعاون والشراكة: لا تستطيع منظمة غير حكومية لوحدتها أن تحقق رؤيتها لمجتمع أفضل، ولا

أن تتكفل بمطالب وحاجات فئة مجتمعية واسعة، ولا أن توصل صوتها ومطالبها بالشكل الكاف... وهذا بالنظر إلى تعدد حاجات المجتمع، والتعقيد الكبير لمشكلاته...¹³

تعاملا مع هذه الحقائق، يمكن للمنظمات غير الحكومية أن تخطط وتنفذ تدخلاتها ومشاريعها بالشراكة والتعاون مع فاعلين آخرين من نفس الجنس، أو من القطاعات الأخرى (العام والخاص)، وذلك بناء على اتفاقات تعاون أو اتفاقيات شراكة فيما بينهم.

وتسمح هذه الشراكات بتشارك الإمكانيات، وتبادل وتكامل المعارف والخبرات الفنية والعملياتية... فيما بينهم، بما يمكن من القيام بمبادرات أوسع نطاقا وأكثر نوعية واستهدافا. كما يمكن أن تسهم الشراكات في زيادة مرئية ودعم قدرات المنظمات غير الحكومية الناشئة والصغيرة.¹⁴ وقد باتت هذه الشراكات لبنة أساسية في عملية "الحوكمة المتعددة المستويات" الضرورية لتشكيل إطار مُحفز للتنمية.¹⁵

3. التشبيك: قد تلجأ المنظمات غير الحكومية إلى "التشبيك" (إقامة شبكات تعاون) مع نظيراتها

العاملة في نفس المجال، وتلك الساعية لتحقيق نفس الهدف أو أهداف متقاربة. ويسمح هذا التشبيك بتبادل المعارف والخبرات، وتكثيف التنسيق، وبعث المبادرات الموسعة المشتركة، وتقوية جهود المدافعة والمناصرة التي تبذلها هذه المنظمات مقارنة بعملها المنفرد.

أمثلة: شبكة المنظمات غير الحكومية العربية من أجل التنمية (ANND)...

4. الاتحاد/ الفدرالية: يمكن أن تتحد مجموعة من المنظمات غير الحكومية في إطار منظمة اتحادية

أو فدرالية واحدة، بما يعطيها حضورا ووزنا أكبر، وقدرة على التحرك التتموي الموحد والوازن.

¹³ Nicholas Namba (dir.), *Guide des ONG*, collection des Guides pratiques (Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique, Bureau international de l'information, 2022), p. 57.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ لمزيد من التفاصيل المهمة حول ما يحفز المنظمات غير الحكومية لإقامة الشراكات والتحالفات مع القطاع الخاص، يُنظر:

Laurence Schwesinger Berlie, *Alliances for Sustainable Development: Business and NGO Partnerships* (New York: Palgrave Macmillan, 2010).

مصادر ومراجع الدرس: 04

Balázs Szent-Iványi, *European Civil Society and International Development Aid Organisational Incentives and NGO Advocacy* (London, New York, NY: Routledge, 2023).

Brinkerhoff. M. Jennifer, Stephen C. Smith, and Hildy Teegen (eds.), *NGOs and the Millennium Development Goals: Citizen Action to Reduce Poverty* (New York: PALGRAVE Macmillan, 2007).

Consolo. Olivier, "The identity of international and local NGOs in 2021: taboos and new challenges", *Humanitarian Aid on the Move*, No.23 (December 2021), pp: 21-27.

Desai. Vandana, "The role of non-governmental organizations (NGOs)", **in:** *The Companion to Development Studies*, Vandana Desai, Vandana Desai and Rob Potter (eds.), 3rd Edition (London: Routledge, 2014), pp: 804-810.

Eade. Deborah and Ernst Ligteringen, "NGOs and the future: taking stock, shaping debates, changing practice", **in:** *Debating Development: NGOs and the Future*, Deborah Eade (ed.) (Oxfam GB, 2001), pp: 11-18.

Lewis. David and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (Routledge, 2009).

Lewis. David, Nazneen Kanji and Nuno S. Themudo, *Non-Governmental Organizations and Development*, 2nd Edition (London: Routledge, 2020).

Namba. Nicholas (dir.), *Guide des ONG*, collection des Guides pratiques (Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique, Bureau international de l'information, 2022).

Ohanyan. Anna, "Network institutionalism: A new synthesis for NGO studies", **in:** *The NGO Challenge for International Relations Theory*, Thomas G. Weiss and (eds.), Global Institutions Series (London and New York: Routledge, 2015), pp: 82-104.

Rugendyke. Barbara, "Non-government public action networks and global policy processes", **in:** *The Companion to Development Studies*, Vandana Desai, Vandana Desai and Rob Potter (eds.), 3rd Edition (London: Routledge, 2014), pp: 811-817.

Xavier. S. Joseph, *Organisation and Management of NGOs: Non-Governmental Organisation* (New Delhi: Educreation Publishing, 2019).

Willets. Peter, *Non-Governmental Organisations in World Politics: The construction of global governance* (Routledge, 2011).

الدرس النظري رقم: 05

المنظمات غير الحكومية:
تقييم الفعالية وجدوى الوجود

الدرس النظري رقم: 05**المنظمات غير الحكومية: تقييم الفعالية وجدوى الوجود****الهدف التعليمي العام**

الإحاطة بالنقاش الدائر حول فعالية المنظمات غير الحكومية وجوانب وسياقات قوتها وضعفها في المجال التنموي، والجدل الدائر حول جدوى وجودها وهامش حركتها.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على "تحديد وشرح وتفسير" نقاط قوة وُضعف المنظمات غير الحكومية كفاعل تنموي، مقارنة بفواعل القطاعين العام والخاص؛
- القدرة على استحضار الشروط والظروف التي تسمح بأداء جيد للمنظمات غير الحكومية، ونقد السياقات غير الملائمة؛
- القدرة على استيعاب وخوض جدل حول جدوى وجود مثل هذه المنظمات، وهامش الحرية والحركة التي ينبغي أن تحظى بها.

عناصر الدرس

أولاً. المنظمات غير الحكومية: نقاط القوة والضعف

ثانياً. ظروف الأداء الجيد للمنظمات غير الحكومية

ثالثاً. جدل جدوى وجود المنظمات غير الحكومية

أولاً: المنظمات غير الحكومية: نقاط القوة والضعف

كبقية الفاعلين التتمويين، للمنظمات غير الحكومية نقاط قوة وضعف بالمقارنة ببقية الفاعلين من القطاعين العام والخاص. وبسبب التنوع والتفاوت الكبير في الطبيعة والتنوعية حسب كل منظمة غير حكومية بذاتها، من الصعوبة بما كان تعميم جوانب القوة والضعف،¹ ولكننا نشير هنا إلى أهم تلك العناصر التي تتكرر عند تقييم منظمات هذا القطاع:²

1. نقاط قوة المنظمات غير الحكومية:

على اختلاف أصنافها وأحجامها، تمتلك المنظمات غير الحكومية جوانب تميّز تُعتبر من "منظور الفاعل التنموي" عوامل قوّة، ومن منظور مقارن (مع منظمات القطاعين العام والخاص) مزايا نسبية Comparative Advantages، وهي التي تجعل تلك المنظمات (وفق طروحات نظريات الخيار العقلاني) تفوّض لها، أو تشاركها أو تشبّك معها لتكملة نقائصها الخاصة.³ ومن أبرز تلك المزايا:

● الطبيعة الجوارية:

تنشأ المنظمات غير الحكومية (خاصة المحلية منها) في الأوساط المجتمعية وفي الأحياء، وهي تُعاش الظروف والأحوال العامة للمواطنين عن قرب وكتب، وهذا ما يكسبها طبيعة "جوارية".

هذه الخاصية، تجعلها أكثر اطلاعا على الحاجات التنموية للجماعات والأفراد، وبالتالي تصبح أكثر قدرة على تحديد الفئات الهشة والمُحتاجة واستهدافها تنمويا بشكل مباشر وفعال. وهذا من شأنه أن يجعل تدخلاتها أكثر نجاعة وفعالية، وفي الوقت ذاته يجعلها، بل جعلها، شريكا لا غنى عنه بالنسبة للحكومات والقطاع الخاص عندما يتعلق الأمر بالسياسات الاجتماعية وإعادة توزيع الثروة.⁴

¹ Carmen Malena, *Working with NGOs: A Practical Guide to Operational Collaboration between The World Bank and Non-governmental Organizations* (World Bank, March 1995), p. 14.

² أنظر قائمة تلخيصية لنقاط قوة وضعف المنظمات غير الحكومية من منظور البنك الدولي في: Benard Lango, "Management of Non-Governmental Organizations", *Compiled Notes for Unit Lectures* (Global Project Management, May 2020), p. 11.

³ Anna Ohanyan, "Network institutionalism: A new synthesis for NGO studies", in: *The NGO Challenge for International Relations Theory*, Thomas G. Weiss and (eds.), Global Institutions Series (London and New York: Routledge, 2015), p. 86.

⁴ يشكل القرب من المواطنين ميزة للمنظمات غير الحكومية المحلية، فيما يمثل القرب من صنع القرار ميزة للمنظمات الوطنية والقرب من القرار الدولي ميزة للمنظمات غير الحكومية الدولية. يُنظر:

● مرونة التسيير:

بحكم "استقلاليته" المالية والإدارية، سرعة التواصل والاتصال، وخبرتها الميدانية... تتمتع المنظمات غير الحكومية بمرونة كبيرة في تسيير شؤونها وضبط تدخلاتها ونشاطاتها،⁵ حيث يمكنها مراجعة خططها وبرامج عملها متى اقتضى الأمر وبسرعة ومرونة كبيرتين، وهذا خلافا لما يحدث في منظمات القطاع العام والخاص المرتبطة بمواعيد مالية قانونية، وجداول التزام مع الزبائن والمتعاملين بالنسبة لمنظمات القطاع الأخير.

هذه الخاصية، تسمح للمنظمات غير الحكومية بالتكيف السريع مع التغيرات الاجتماعية والتنمية، والقيام بالمبادرات والتدخلات المناسبة، بما فيها في أوقات الأزمات والكوارث والحروب. كما تسمح لها بمراجعة تدخلاتها بناء على مدخلاتها المالية التي قد تختلف من سنة لأخرى.

● النجاعة المالية:

تتسم المنظمات غير الحكومية بقدرتها على بعث وتنفيذ المشاريع والمبادرات التنموية بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنظمات القطاع العام والخاص، وهو ما يطلق عليه بـ"النجاعة المالية". وهذه الميزة هي نتيجة لطبيعتها "التطوعية" واسهاماتها الخيرية وغير المدفوعة، التي تجعل المواطنين والسلطات والمتعاملين يعاملونها بشكل خاص بما في ذلك: التطوع معها، وإعفائها من بعض التكاليف والضرائب، وتقديم تخفيضات على السلع والخدمات...

هذه الخاصية جعلت حكومات الدول تسند إقامة العديد من المشاريع والإنشاءات ذات الطابع الاجتماعي والخدمات العام (للمصلحة العامة) إلى المنظمات غير الحكومية، مثل مشاريع: بناء المساجد، دور الأيتام والعجزة، مرافق صحية جوارية...

Jennifer M. Brinkerhoff, Stephen C. Smith, and Hildy Teegen (eds.), *NGOs and the Millennium Development Goals: Citizen Action to Reduce Poverty* (New York: PALGRAVE Macmillan, 2007), p. 12.

⁵ Benard Lango, p. 10.

• النأي عن التجاذبات السياسية:

يُفترض بالمنظمات غير الحكومية أن تتأى بنفسها عن التجاذبات السياسية، وألا تنحاز لأي من الغرماء السياسيين (نظام ومعارضة، أنظمة متخاصمة، خلافات مجتمعية...)، وألا تسمح باستقطابها من أي جهة.

المنظمات التي تلتزم بهذه الخاصية، تمتلك قدرة أكبر على الحركة والتدخل في مختلف مناطق البلاد، حتى في أوقات الأزمات والحروب، ودون أن تكون عرضة للمنع أو التصييق أو الاستهداف من أحد الخصوم أو الأطراف المتصارعة.

• فُدرَة الوصول:

تمتلك المنظمات غير الحكومية ميزة خاصة أخرى تعتبر من بين عناصر قوتها، وهي "القدرة على الوصول" إلى المناطق النائية والمعزولة، والتي تشكل بيئة صعبة للعيش والعمل، ولا تبلغها مساهمات ومؤسسات القطاعين العام والخاص. وهذه الميزة هي بالأساس نتيجة استعداد الموارد البشرية لهذه المنظمات للعمل في الأوساط والظروف الصعبة.

• النهج التشاركي:

واحدة من الميزات ونقاط قوة المنظمات غير الحكومية هي نهجها التشاركي Participatory Approache، فهي تخطط لتحركاتها وتمولها وتنفذها وفق مقاربة تشاركية تدمج مختلف أصناف المستفيدين والممولين وأصحاب المصلحة... ما يجعل يزيد من قابليتها للتجسيد ومن فعاليتها.

على أنه من المهم الإشارة هنا إلى أن هذا الجانب، أي المشاركة، لدى المنظمات غير الحكومية يثير بعض الانتقادات؛ حيث أن عديد الأدبيات تعتبر أنه ليس ميزة وخاصة حتمية لهذه المنظمات، إذ أن بعضها يتخذ مجرد خطاب Rhetoric أو شعار Slogan وليس استراتيجية عمل (لا يلتزم به واقعا) تحت حجج مختلفة من بينها أنه يؤثر على ميزتها المتعلقة بالمرونة وسرعة اتخاذ القرار والاستجابة.⁶

⁶ أنظر مراجعة موجزة لأدبيات هذا النقاش في:

Daniel Odoom, Joseph Obeng-Baah and Lawrenca Agyepong, "Non -Governmental Organizations and Development Service Provision: A Conceptual and Empirical Review", *PanAfrican Journal of Governance and Development*, Vol. 3, No. 1, February 2022), p. 63.

2. نقاط ضعف المنظمات غير الحكومية:

مقابل نقاط القوة والميزات النسبية النظرية المذكورة، هناك نموذج ناقد لهذه المنظمات يحد من قدرتها وأدوارها يعرف أحيانا بـ: "فشل القطاع الطوعي" Voluntary Failure Model،⁷ سمة الضعف اللصيقة بالكثير من المنظمات غير الحكومية، هي نتيجة وجود عدة نقاط ضعف مُلازمة لهذه المنظمات، نُشير هنا إلى أهمها:

● أزمة الثقة المزدوجة:

تواجه المنظمات غير الحكومية، في الدول والمجتمعات النامية بشكل خاص، أزمة عدم ثقة مزدوجة مُزمنة؛ فحكومات الدول المُضيفة تنظر لها بعين الريبة وتربط بينها وبين أجنادات سياسية خفية لأطراف داخلية وخارجية، والمواطنون يعتبرونها منظمات انتهازية ووصولية، وحامل لثقافة غريبة تغريبية تحاول تحدي أو تغيير الثقافات والتقاليد المحلية.

● الهشاشة والتبعية المالية:

رغم تعدد مصادر تمويلها المُحتملة، إلا أن عدم امتلاك الكثير منها مصدر تمويل مستدام وكاف لتغطية نشاطاتها، يجعلها تعاني هشاشة مالية دائمة أو عدم يقين مالي fiscal uncertainty وتبعية للتمويل الخارجي، وبما يحد من نشاطها ويربكه ويجمده في أحيان عديدة،⁸ بل ويجعل نشاطها موسميا وغير منتظم، وهذا ليس جيدا لصورتها كفاعل تنموي، ويُضعف الرهان على دورها وحضورها.

قد تستفيد بعض المنظمات من برامج الدعم المتعدد السنوات، وبالتالي تمكن من وضع مخططات عمل متعدد السنوات، ولكن هذا ليس متاحا لجميع المنظمات.

● العُرْضة للمساومة:

بسبب عدم قدرة غالبها على التمويل الذاتي لنشاطاتها، تلجأ هذه المنظمات لمصادر تمويل أخرى، وهنا تكون عُرْضة للمساومة، ومحاولة توجيه الرأي والنشاط بما يخدم الممولين.

⁷ Jennifer M. Brinkerhoff, Stephen C. Smith, and Hildy Teegen (eds.), *NGOs and the Millennium Development Goals: Citizen Action to Reduce Poverty* (New York: PALGRAVE Macmillan, 2007), pp: 65-67.

⁸ Benard Lango, p. 10.

● الافتقار للموارد البشرية المؤهلة:

كما في أية منظمة، وبشكل خاص في المنظمات غير الحكومية، الموارد البشرية قد تشكل نقطة قوة أو ضعف، وذلك حسب السياق والظروف؛ فالموارد البشرية المؤهلة والملتزمة بالعمل مع المنظمة تشكل نقطة قوة حقيقية لهذه المنظمات، لكن هذا النوع من الموارد قد لا يكون متوفراً في كل الظروف والأماكن خاصة للمنظمات التي تعمل في البيئات الريفية والنائية،⁹ وقد تضطر بعض هذه المنظمات للعمل مع موارد غير مؤهلة وغير ملتزمة بأخلاقيات هذا النشاط، مما يضع هذه المنظمات محل شك وحتى ازدراء، ويُضيق على فرصها المالية وحرية حركتها.

ثانياً. ظروف الأداء التنموي الجيد للمنظمات غير الحكومية

مع الأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف السابقة، يتأثر أداء المنظمات غير الحكومية لأدوارها التنموية بعوامل بيئية كثيرة قد تعظم أو تقلل من تأثير تلك النقاط. وحتى تؤدي تلك المنظمات أدوارها بشكل جيد، يتطلب الأمر توفر مجموعة من الظروف في المجتمع المضيف:

- نظام "ديمقراطي" يسمح، من الناحية الشكلية على الأقل، بإنشاء ونشاط هذه المنظمات، ويوسع من هامش حريتها وحركتها داخل المجتمع؛
- تأطير قانوني جيد، ومنظومة قضائية عادلة يمكن ان تلجأ إليها هذه المنظمات لحل خلافاتها مع مختلف الأطراف، في جو من "الأمن القانوني"؛
- مجتمع "منفتح" وبتقافة مشاركة، ومؤمن بالتضامن والتطوع، ما يسهل تجنيد الموارد البشرية الكافية عدداً ونوعاً لضمان نشاط مستمر لهذه المنظمات؛
- بيئة أعمال جيدة تسمح بالازدهار وتوفير فرص العمل والمسؤولية الاجتماعية، بما يوفر فرص تمويل جيدة لهذه المنظمات.

⁹ Benard Lango, p. 11.

ثالثاً. جدل جدوى وجود المنظمات غير الحكومية

رغم مرور عدة قرون على تواجد ونشاط هذه المنظمات، إلا أن النقاش عاد مؤخراً إلى الواجهة حول جدوى وجودها وهامش الحرية التي ينبغي أن يمنح لها للتحرك والعمل ضمن الدول، وهو ما أدى إلى بروز تيارين أساسيين:

1. التيار المؤيد لوجود المنظمات غير الحكومية

للمنظمات غير الحكومية العديد من المُنصرين والمُؤيدين والمدافعين عن وجودها والمُطالبين بأن تحظى بهامش حرية أكبر، وهم يستندون إلى نقاط قوتها المُشار إليها، وإلى الحجج التالية:

● دور الوساطة الفريد:

مع وجود وسطاء آخرين، كمؤسسات ووسائل الاعلام والأحزاب السياسية، إلا أن دور الوساطة بين المجتمع ومؤسسات الدولة الذي تمارسه منظمات المجتمع المدني، بما فيها المنظمات غير الحكومية، دور فريد وليس من السهل التعويض عن غيابه.

هذه المنظمات، وبالأخص المُحترفة والنزيهة منها، تُحسن قراءة القوانين والسياسات الحكومية وتقدير تداعياتها على الفئات التي تعمل لأجلها، وتوصل الصورة الصحيحة عنها، وبالمقابل، تحسن أيضاً إيصال المطالب المجتمعية وتسهيل تضمينها في القوانين والسياسات.

● فساد القطاع العام وأنانية القطاع الخاص:

مع تفاوت الأمر عبر الدول والحقب، لا يخلو القطاع العام من الفساد، ولا يبرأ القطاع الخاص من الأنانية وهاجس الربح الذي يسمو على كل الاعتبارات، وفي وسط كهذا، ستتضرر الفئات الضعيفة والهشة والمعزولة... وهنا يبرز دور المنظمات غير الحكومية في حماية هذه الفئات، من خلال الحد من فساد القطاع العام وتدقيق سياساته، والزام القطاع الخاص باحترام حقوق العمال والمستهلكين، وأداء مسؤوليته الاجتماعية.

● هشاشة الدولة ومؤسساتها:

أظهرت عديد الأزمات والحروب والكوارث مدى هشاشة مؤسسات الدولة، وعجزها عن استمرار التزويد بالخدمات العامة، وهنا تشكل المنظمات غير الحكومية ملجأً مجتمعياً للحصول على عديد الخدمات والمساعدات. وبالتالي فإن الوجود المسبق لهذه المنظمات، وتنظيمها، ومعرفتها بالمجتمع أمر مهم يوفر مرونة وصموداً للمجتمعات في أوقات هشاشة أو غياب مؤسسات الدولة.

كان لها دور كبير في الصمود مع مرور حكومتي بنغلاديش والصومال بحالة هشاشة خطيرة، وتحولها إلى دول فاشلة.¹⁰

2. التيار المتحفظ والمعارض لوجود المنظمات غير الحكومية

يُثير وجود المنظمات غير الحكومية، أو المطالبة بإنشائها وفتح فروع لها، عديد التحفظات، وتقاوم الكثير من حكومات الدول وجود ونشاط مثل هذه المنظمات. وعموماً، تستند هذه المواقف إلى الحُجج والمُبررات التالية:

● الدور والوزن التنموي الضعيف:

مع أنها تعترف بأدوار هذه المنظمات في المجال التنموي، إلا أنها تعتبرها أدواراً ذات وزن ضعيف جداً مقارنة بأدوار القطاعين العام والخاص، وهما القطاعان الأساسيان المساهمان في التنمية الوطنية بمختلف أبعادها وأنماطها.

على أساس هذا التقييم لدور تلك المنظمات، تذهب العديد من الحكومات إلى أنه يمكن الاستغناء عن هذه المنظمات، أو على الأقل التقليل من عددها والاحتفاظ بالناشطة والمهمة منها فقط، ويبرز هذا بشكل كبير في الدول ذات الاقتصاديات الاجتماعية والتي يسيطر عليها القطاع العام (منها الجزائر).

¹⁰ Margaret P. Karns, Karen A. Mingst and Kendall W. Stiles, *International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance*, Third Edition (USA: Lynne Rienner, 2015), p. 244.

• تبعيتها وأجنداتها الخفية:

وصفها بغير الحكومية، وقيامها على مبدأ الاستقلالية الإدارية والمالية، لم يعفي المنظمات غير الحكومية من "تُهم" التبعية وخدمة أغراض وأجندات سياسية خفية للدول والجهات الممولة والداعمة. وهي تُهم وإن أصبحت ذريعة للكثير من الحكومات للضغط على مثل هذه المنظمات، وعذرا جاهزا لرفض نشاطها أو إقامة فرع لها، إلا أنها لا تخلوا من واقعية تويدها أمثلة وحالات كثيرة، وقد تطرقنا لهذه المسألة في المحاضرات السابقة التي تطرقت لخاصية "الاستقلالية" وأشرنا إلى ما يسمى "المنظمات غير الحكومية التابعة للحكومات" (GNGOs).

• تجريم وأمننة أدوارها ونشاطاتها:

ترتبط عديد الحكومات بين المنظمات غير الحكومية ونشاط الجريمة المنظمة، خاصة العابرة للحدود منها، كما تعتبر بعضها شكلا من أشكال تبييض أموال الجريمة. وأبعد من ذلك، تعتبر أن غالبها مُخترق، أو عبارة عن واجهة لأجهزة أمنية أو مؤسسات استخباراتية، وتتنظر لها كمراكز متقدمة للرقابة والتجسس وجمع المعلومات.

• وجودها وكثرتها يخلق عدم توازن بين المطالب والانجازات التنموية:

تعتبر عديد الآراء الرسمية والأكاديمية أنّ وجود هذه المنظمات وكثرتها، خاصة المنظمات الحقوقية، يخلق حالة من عدم التوازن، بفعل تحفيزها للطلب على الحقوق والامتيازات، التي تعجز الحكومات عن تلبيةها والاستجابة لها، وهذا يزيد في إحراج الحكومات، ويؤثر على شرعيتها الشعبية وعلى تقييم واقع التنمية فيها وتصنيفها التنموي الدولي.

لهذا السبب تضيّق الكثير من الدول على المنظمات الحقوقية، فيما تسهل وتشجع انشاء وعمل المنظمات الغير حكومية التنموية ذات الأثر التنموي الملموس (مثلما فعلت الجزائر في فترة جائحة كوفيد-19).

• تُعقد عملية صنع واتخاذ القرار التنموي:

اتشار المنظمات غير الحكومية ومحاولة تأثيرها على صنع القرارات والسياسات يُعقد هذه العمليات بشكل واضح، ويساهم في إبطائها والتقليل من سرعة استجابتها للأحداث والمشكلات والأزمات. ويحتد هذا

التأثير السلبي عندما تختار بعض المنظمات غير الحكومية العمل بمفردها وبعزلة عن بقية الفواعل الرسمية، وتركز فقط على الفئة المجتمعية التي تستهدفها وتقاوم التعاون مع البقية.

وانطلاقاً من التقييم السابق لمكامن القوة ومواقع الضعف، وعلى أساس الجدول والحُجج التي يبنّي عليها كل اتجاه، تحدد الدول مواقفها من وجود وحركة المنظمات غير الحكومية (الوطنية والأجنبية)؛ ففي الوقت الذي اتخذ البعض قراراً حاسماً بالتضييق عليها لأبعد الحدود وحتى حلها ورفض وجودها (الأجنبية منها) مثلما فعلت روسيا، قرّر البعض الآخر (وهم غالبية الدول اليوم) "عدم رفض الأمور الجيدة مع السيئة"، وتقبلت وجود هذه المنظمات، لكن بضوابط ورقابة متفاوتة الحدة والتأثير من دولة لأخرى، بحسب طبيعة النظام السياسي، وبحسب طبيعة ومجال نشاط تلك المنظمات.

مصادر ومراجع الدرس 05:

Brinkerhoff. M. Jennifer, Stephen C. Smith, and Hildy Teegen (eds.), *NGOs and the Millennium Development Goals: Citizen Action to Reduce Poverty* (New York: PALGRAVE Macmillan, 2007).

Karns. P. Margaret, Karen A. Mingst and Kendall W. Stiles, *International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance*, Third Edition (USA: Lynne Rienner, 2015).

Lango. Benard, "Management of Non-Governmental Organizations", *Compiled Notes for Unit Lectures* (Global Project Management, May 2020).

Malena. Carmen, *Working with NGOs: A Practical Guide to Operational Collaboration between The World Bank and Non-governmental Organizations* (World Bank, March 1995).

Odoom. Daniel, Joseph Obeng-Baah and Lawrencia Agyepong, "Non -Governmental Organizations and Development Service Provision: A Conceptual and Empirical Review", *PanAfrican Journal of Governance and Development*, Vol. 3, No. 1, February 2022), pp: 60-

Ohanyan. Anna, "Network institutionalism: A new synthesis for NGO studies", in: *The NGO Challenge for International Relations Theory*, Thomas G. Weiss and (eds.), Global Institutions Series (London and New York: Routledge, 2015), pp: 82-104.

الدرس النظري رقم: 06

المنظمات غير الحكومية:
الهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار

الدرس النظري رقم: 06

المنظمات غير الحكومية: الهيكل التنظيمي وآليات اتخاذ القرار

الهدف التعليمي العام

التعرّف على التنظيم الإداري "البسيط" للمنظمات غير الحكومية وتوزيع السلطات والصلاحيات ضمنها، وعلى آليات اتخاذ القرار داخل أجهزتها المختلفة.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على تحليل وتفسير البنية التنظيمية للمنظمة غير الحكومية؛
- القدرة على تحديد طبيعة وتركيبية ومهام الأجهزة الرئيسية للمنظمة غير الحكومية، والعلاقات التنظيمية فيما بينها؛
- القدرة على استيعاب آليات اتخاذ القرار داخل المنظمة غير الحكومية، وعلى مستوى كل جهاز من أجهزتها.

عناصر الدرس

أولاً. الهيكل التنظيمي للمنظمة: التعريف والمحددات

ثانياً. الأجهزة الرئيسية للمنظمة غير الحكومية

ثالثاً. آليات اتخاذ القرار في المنظمة غير الحكومية

أولاً: الهيكل التنظيمي للمنظمة: التعريف والمحددات

كونها "منظمات" يعني أنها لا تعمل بطريقة عشوائية، وإنما وفق قواعد معينة وتتخذ لها شكلاً تنظيمياً محدداً يضمن لها التنسيق بين مختلف أجهزتها، ويسهل عليها توزيع الأدوار والمهام بينهم وأداء وظائفها على أكمل وجه.

غالباً ما يتم عرض هذا الهيكل الأساسي للعلاقات بين المسؤوليات والمهام والأشخاص في المنظمة في مخطط تنظيمي Organizational Chart يوضح علاقات السلطة والاتصال بين الوظائف والوحدات.¹

1. تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي organizational structure «إطار يوضح التقسيمات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض، وسلطة ومسؤولية كل تقسيم، وهو الإطار الذي تتسبب من خلاله الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى الأدنى، وتتوضح فيه صلاحية اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية».

2. مخطط الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الحكومية:

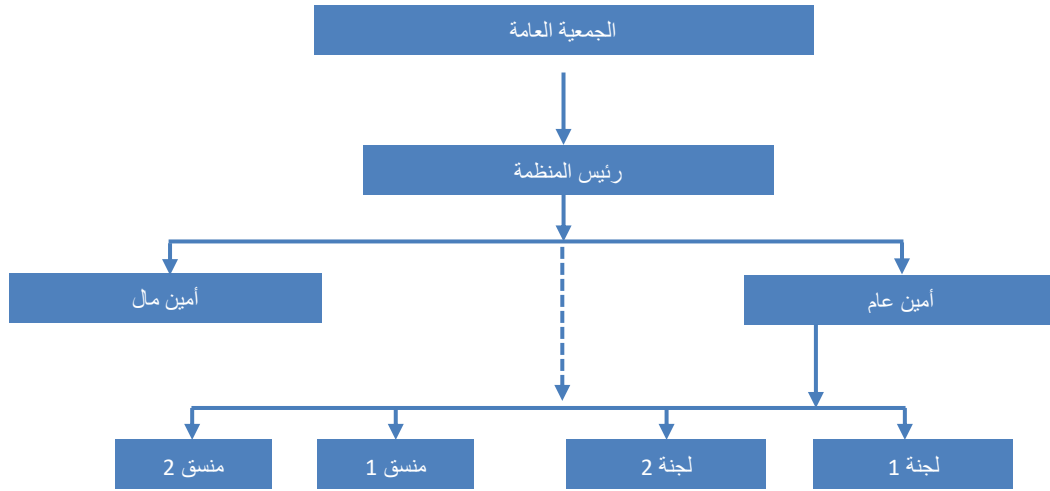
تصمم الإدارة العليا للمنظمة غير الحكومية هيكلها التنظيمي، ويتم تبسيط وتوضيح البنية التنظيمية للمنظمة من خلال ما يُعرف بـ "مخطط الهيكل التنظيمي". المخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional organization البسيط لمنظمة غير حكومية صغيرة وحديثة النشأة.²

¹ Theunis Keulder, *Principles of Internal NGO Management*, Fundamentals of NGO Management (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009), p. 15.

² قد نجد من المهم هنا الإشارة إلى وجود عدّة أنماط من الهياكل التنظيمية، لكننا نقترص على الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي يحدد الهياكل الرئيسية للمنظمة التي تؤدي وظائفها ومهامها الأساسية، وهو المناسب عند دراسة المنظمات الصغيرة.

الشكل رقم: 01

هيكل تنظيمي بسيط لمنظمة غير حكومية



المصدر: إعداد أستاذ المادة.

3. مُحَدِّدَات الهيكل التنظيمي للمنظمة غير الحكومية:

يتوقف هذا الهيكل اتساعا وضيقا وتنوعا على العديد من الظروف والعوامل ذات الصلة بتاريخ المنظمة ونطاق عملها ومجالات اهتمامها، ونطاق العضوية فيها، ومدى تشعب علاقاتها واتصالاتها بالغير من الدول والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية المختلفة.

● **تاريخ المنظمة غير الحكومية:** المنظمة التي لها تاريخ من الوجود والنشاط يكون هيكلها التنظيمي أكثر تشعبا وتعقيدا، لكنه أكثر ثباتا والعلاقات السلطوية وتوزيع المهام فيه يكون أكثر وضوحا من المنظمة حديثة النشأة التي يمكنها العمل بهيكل تنظيمي بسيط يضمن عدم تداخل وتشابك العلاقات والسلطات إلى حين تراكم خبرة تنظيمية لدى قيادات المنظمة مع النشاط والوقت.

● **مجال اختصاص المنظمة غير الحكومية:** قد تنشط المنظمات غير الحكومية في مجال أو موضوع محدد، وقد تكون لها مجالات نشاط متعددة. وكلما اتسع وتشعب مجال نشاط المنظمة احتاجت إلى إعادة تنظيم وهيكلتها نفسها، من خلال إنشاء فروع أو مصالح أو مكاتب جديدة مُتخصصة لإدارة نشاطها بشكل جيد.

● **نطاق عمل المنظمة وعلاقتها:** كلما كان نطاق عمل المنظمة واسعا، وامتدت وتنوعت علاقاتها الخارجية، احتاجت إلى دعم وتوسيع هيكلها التنظيمي لإدارة هذه العلاقات، وضمان انتشارها وتواجدها الاقليمي والميداني. وهذا سيجعل هيكلها التنظيمي أكثر تشعبا وتعقيدا.

● **منطق/ سياسة العضوية:** بحسب منطق العضوية المُعتمد، قد تتسع عضوية المنظمة وتكبر، وتحتاج إلى أجهزة إدارية أكثر لإدارة شؤونها، وقد تبقى ضيقة ومحدودة ولا تحتاج لتضخيم جهازها الإداري.

من المهم هنا الإشارة إلى أن "العضوية" جانب مهم في عمل وتسيير المنظمة غير الحكومية، ويتضمن تفاصيل عديدة تتطلب تسييرا خاصا لذلك يتم التطرق إليه باعتباره "سياسة". "سياسة العضوية" Membership Policy تتمحور أساسا حول : الأهلية، حقوق التصويت، حقوق العضوية، إنهاء العضوية.³

ثانيا. الأجهزة الرئيسية للمنظمة غير الحكومية:

في شكلها البسيط، تنتظم المنظمة غير الحكومية على شكل هيئة تنفيذية (المكتب التنفيذي) وهيئة مداولة (الجمعية العامة)، وعندما تكبر ويصبح لها شركاء وممولون دائمون، تحتاج المنظمة إلى جهاز آخر وهو "مجلس إدارة". نتطرق هنا ببعض التفصيل إلى هذه الأجهزة:

1. الجمعية العامة للمنظمة:

توصف بأنها الجهاز صاحب السيادة في المنظمة نظرا لطابعها "الديمقراطي"، وصلاحياتها عامة وتمتد إلى مختلف جوانب سير وعمل المنظمة، وإليها تعود "القرارات الرئيسية للمنظمة خاصة المرتبطة بتغيير رسالة المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية والتي تتطلب اجتماعا عاما لأعضاء المنظمة".⁴

تركيبتها: كل أعضاء الجمعية أو المنظمة الذين يمتلكون الحق في التصويت، بالإضافة لأعضاء هيئتها التنفيذية (المكتب). وفي حال كان عدد الأعضاء كبيرا يتم اعتماد "مندوبين" عن كل منطقة للمشاركة في اجتماعات الجمعية.

³ Lainie Thomas, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005), p. 23.

⁴ Grant B. Stillman, *NGO Law and Governance: A Resource Book*, ADBI Policy Papers No. 11 (Asian Development Bank Institute, 2006), pp: 22-23.

مهامها: تضطلع الجمعية العامة للمنظمة بالمهام "الأساسية" التالية:

- المصادقة على القانون الأساسي والنظام الداخلي للمنظمة وتعديلاتهما؛
- انتخاب أعضاء المكتب التنفيذي ومجلس الإدارة (حال وجوده) وتجديدهما؛
- المصادقة على تنظيم هياكل وأجهزة المنظمة وتجديدها؛
- المصادقة على طريقة تسيير السنة المنقضية، بناء على تقرير أخلاقي يقدمه رئيس المنظمة؛
- المصادقة على التقرير المالي الذي يقدمه أمين المال؛
- التصويت على مشروع ميزانية السنة المقبلة التي يقدمها أمين المال؛
- التصويت على تقرير توجيهي يتعلق بمشاريع المنظمة والتوجيهات التي ينبغي أن يعمل بها الطاقم الإداري للمنظمة مقدّم من مجلس الإدارة؛
- التداول في قضايا الساعة المطروحة أمام المنظمة؛
- كل صلاحية أخرى ينص عليها القانون الأساسي والنظام الداخلي للمنظمة.

آلية العمل: تُستدعى الجمعية العامة للانعقاد بشكل عادي مرة واحدة في السنة، ويمكن أن تجتمع أكثر من ذلك في الحالات الاستثنائية بدعوة من قبل رئيس المنظمة أو مجلس الإدارة أو أعضاء المكتب التنفيذي أو عدد "مُحدّد" من أعضائها (في الغالب ثلثي أعضائها).

ضوابط استدعاء الجمعية العامّة، ونصاب انعقادها، وطريقة سير أشغالها والتصويت على قراراتها تحدّدتها القوانين الأساسية والداخلية لتلك المنظمة.

يتم عرض محضر شفوي لاجتماع الجمعية عقب نهايته، ثم تحريره وحفظه في سجل المُداولات.

يمكن للجمعية العامة، ومن أجل ضمان المتابعة والتقييم، أن تعتمد لجانا موضوعاتية مُتخصصة دائمة أو مؤقتة.

2. المكتب (الهيئة التنفيذية):

تتنظم الإدارة العليا للمنظمة غير الحكومية في شكل هيئة تنفيذية تتخذ تسميات مختلفة من بينها "مكتب" ويُسمى "مكتب المنظمة". يُركّز أعضاء المكتب بطريقة ديمقراطية ولمدة معينة من قبل الجمعية العامة للمنظمة، وهو المسؤول عن المنظمة أمام القانون في حال أي سوء تسيير أو تجاوزات.⁵

بحسب الاجراءات والشروط القانونية، يمكن أن يكون اختياريًا ما إذا كنت تقوم بإنشاء هيئة إدارية أو مجلس إدارة أو أمناء للتعامل مع العمليات اليومية والتمويلات.

طريقة "تعيين" أعضاء المكتب، ومدة عهده، وعدد مرات تجديدها يحددها القانون الأساسي للمنظمة.

يتولى مكتب المنظمة (مجتمعا) الأدوار والمهام "الرئيسية" التالية:⁶

خلافا للنظرة القديمة والمبسطة الشائعة حول "الأدوار الشرفية" لأعضاء المكتب التي لا تتطلب سوى حضورهم الدوري لإجتماعات المكتب....، يتولى أعضاء المكتب أدوارا مهمة في سبيل السير الحسن للمنظمة وتحقيقها نتائج ملموسة.

- إعداد واقتراح القانون الأساسي والداخلي للمنظمة (في حالة المنظمات الناشئة أو قيد الإنشاء) والسهر على احترامهما وتطبيقهما؛
- تحديد رسالة المنظمة، وأهدافها واستراتيجياتها العامة؛
- التخطيط (وضع مخططات العمل) وتوزيع المهام والاختصاصات (تصميم الهيكل التنظيمي)؛
- تنفيذ قرارات ومخرجات اجتماعات الجمعية العامة؛
- ضمان نجاح المنظمة عن طريق التوجيه الاستراتيجي والقيادة والتسيير السليم؛
- تسيير ممتلكات المنظمة ومواردها المختلفة والمحافظة عليها؛
- ضبط إيرادات ونفقات المنظمة؛
- ضمان وضع مصالح المستفيدين وجمهور المنظمة في قلب تفكير وعمل المنظمة؛
- مراقبة وتقييم الالتزام بالأخلاقيات، ودراسة الملفات التأديبية لأعضاء المنظمة؛
- توجيه الثقافة التنظيمية Organisational Culture والتأثير عليها؛

⁵ - Terry Lewis, *Financial management essentials: A handbook for NGOs* (Mango, 2017), p. 11.

⁶ Theunis Keulder, *Principles of Internal NGO Management*, Fundamentals of NGO Management (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009), p. 08; Lainie Thomas, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005), p. 15.

- أية مهمة أخرى ينص عليها القانون الأساسي للمنظمة.

من أجل أداء الأدوار والمهام المذكورة، يجتمع مكتب المنظمة عدة مرات خلال السنة. عدد الاجتماعات ونصابها والدعوة إليها وسيرها يحددها القانون الأساسي للمنظمة.

باعتباره الهيئة ذات المسؤولية على إدارة مختلف جوانب عمل المنظمة، يحظى المكتب بأهمية كبيرة، وتثير صلاحياته وطريقة عمله الفعلية العديد من التساؤلات، أنظر تفاصيل في:

ويتكوّن مكتب المنظمة غير الحكومية من "مجموعة من المسييرين الذين يمتلكون السلطة والمسؤولية على مختلف جوانب عمل المنظمة".⁷ ويتكون مكتب المنظمة الصغيرة -على الأقل- من ثلاثة أعضاء يشغلون مناصب مسؤولية محددة، وعدد آخر من الأعضاء (اثنان أو أكثر) دون مناصب. نقدم هنا استعراضا عاما لمناصب المسؤولية الرئيسية الثلاث على النحو التالي:

يرى البعض ضرورة أن تتكون الهيئة التنفيذية للمنظمة غير الحكومية من بعض الأعضاء دون مناصب علاوة على مناصب المسؤوليات الرئيسية المذكورة، كما يمكن أن يضم أعضاء ممثلين لبعض أصحاب المصلحة دون حق التصويت. أما عدد أعضاء المكتب وشروط أهليتهم وإعادة تعيينهم فيمكن أن يختلف من منظمة لأخرى ويحدد في الوثيقة التأسيسية للمنظمة.⁸

• الرئيس (رئيس المنظمة) Chair:

لكل منظمة رئيس يمثلها، ويُحدّد خطها السياسي وتوجهاتها، وصلاحياته تسمح له بتنظيم ومراقبة نشاطات المنظمة؛ ويُعد ويقدم بخصوص ذلك تقريرا سنويا أمام الجمعية العامة للمنظمة.

يضطلع رئيس المنظمة غير الحكومية أساسا بالمهام والصلاحيات التالية: الاشراف، التوجيه، التمثيل، الامضاء والتأشير، التقرير.

- الاشراف على سير المنظمة ونشاطاتها المختلفة؛

⁷ Theunis Keulder, *Principles of Internal NGO Management*, Fundamentals of NGO Management (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009), p. 08.

⁸ Lainie Thomas, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005), p. 15.

- توجيه مواقف وسياسات وأعمال المنظمة؛
- تمثيل المنظمات أمام السلطات العامة وفي مختلف المنابر؛
- الإمضاء والتأشير على وثائق المنظمة؛
- إعداد التقرير الأخلاقي للمنظمة وعرضه أمام الجمعية العامة؛
- أية مهام أخرى ينص عليها القانون الأساسي والنظام الداخلي.

شروط وكيفية انتخابه: يُنتخب (لا يُعيّن) ويُركى رئيس المنظمة وجوبا عن طريق الانتخاب الديمقراطي الحر من قبل أعضاء المنظمة، ودون تدخل أو إملاء أو ضغط من أية جهة خارجية، وهذا التزاما بمبدأ وخاصية "الاستقلالية الإدارية" لهذه المنظمات.

شروط الترشح لرئاسة المنظمة، وكيفية إجراء الانتخاب وترجيح الأصوات يختلف من منظمة إلى أخرى، ويتم تحديده والإشارة إليه وجوبا في القوانين الداخلية لهذه المنظمات.

عُهدة الرئيس: مُدة عُهدة الرئيس، ومُرّات تجديدها، وكيفية سحب الثقة منه وإنهائها تختلف من منظمة لأخرى ومتروكة للتحديد والإشارة الصريحة في قوانينها الداخلية.

● أمين عام المنظمة (الكاتب العام/ المدير التنفيذي):

من أجل ضمان سيرها الإداري الجيد، تعين كل منظمة "أمينا عاما" / مديرا تنفيذيا Executive Director لها.

مهامه: يضطلع أمين عام المنظمة بالمهام "الأساسية" التالية:

- ضمان السير الإداري العادي للمنظمة والالتزام فريقها الإداري؛
- تحديد وتعيين وتنظيم المواعيد؛
- الاعتناء بالسجلات ووثائق المنظمة؛

وفي حالة المنظمات الصغيرة جداً، قد يضطلع الأمين العام بمهام: "المراسلات وتسيير البريد. وأيضاً بوظيفة الاعلام والعلاقات العامة، وينخرط بشكل مباشر في تنفيذ المشاريع والنشاطات".⁹

يُختار ويُعيّن الأمين العام من قبل مكتب المنظمة، ويعمل تحت إشرافه ويكون مسؤولاً أمامه، وبشكل مباشر امام رئيس المنظمة الذي يتابع ويقمّم أداءه.

شُروط شُغل المنصب، وطريقة انتخابه وعُهدته تحددها القوانين الداخلية للمنظمات، وعادة ما تتوافق عهدته مع عهدة المكتب ككل.

● أمين المال Treasurer:

المورد المالي للمنظمة مهم جداً، وهي تحتاج بالتالي إلى من يشرف على تسيير هذا الجانب، لهذا تتخذ كل المنظمات غير الحكومية "أميناً للمال".

يضطلع "أمين مال" المنظمة بالمهام "الأساسية" التالية:

- استقبال المداخل وصرف المصروفات وتقييدها؛
- تقييم التكلفة المالية للمشروعات ونشاطات المنظمة؛
- إعداد وعرض الحصيلة المالية السنوية وعرضها أمام الجمعية العامة؛
- تحضير وعرض مشروع الميزانية للسنة المقبلة؛

شُروط انتخابه وتعيينه، وعُهدته تحددها القوانين الداخلية للمنظمات.

3. مجلس الإدارة:

عندما تكبر المنظمة غير الحكومية، وترتبط بعلاقات تنظيمية ومالية مع أطراف أخرى، فإنها تحتاج إلى حوكمة هذه العلاقات وتسييرها بشكل جيّد، وهنا يُمكنها استحداث "مجلس إدارة".

ومع ذلك ، غالباً ما يكونون حاضرين ويمكنهم في كثير من الأحيان القيام بوظيفة إشراف مهمة على رئيس التشغيل أو المسؤولين الإداريين بين الاجتماعات العامة للأعضاء.

⁹ Theunis Keulder, *Principles of Internal NGO Management*, Fundamentals of NGO Management (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009), p. 08.

إذا تم إنشاء مجلس إدارة ، فمن المستحسن أن يكون لديك ما لا يقل عن 5 أعضاء مصوتين قادرين على التصرف بشكل مستقل عن المديرين ولا ينظر إليهم على أنهم مرتبطون بهم رسمياً.

مهامه: يُنَاطُ بمجلس الإدارة أداء المهام التالية:

- السهر على احترام القانون الأساسي للمنظمة من قبل أجهزتها؛
- السهر على احترام مشروع المنظمة، ومُتابعة تنفيذه من قبل الهيئة التنفيذية (المكتب)؛
- يُعد ويقدم تقريراً سنوياً حول سير المنظمة للجمعية العامة؛

تركيبته: يتم انتخاب مجلس الإدارة من قبل أعضاء الجمعية العامة، ويتكون مجلس الإدارة من عدد من أعضاء المنظمة، ومن المنظمات أو الجهات الشريكة.

القوانين الأساسية للمنظمات تحدد مواصفاتهم وعددهم، ووزنهم التصويتي، ومدة عهدتهم وكيفية تجديدها.

كيفية العمل: في الحد الأدنى، يجتمع مجلس الإدارة مرة في السنة، ويمكن أن يجتمع عدّة مرّات بحسب ما يتطلبه الأمر، ويصدر بيانات شفوية، وقراراته تُتخذ بطريقة *façon collégiale*.

المساءلة: يمثل مجلس الإدارة سنوياً أمام الجمعية العامة، ويُقدّم تقريراً حول تسيير المنظمة.

ثالثاً. اتخاذ القرار في المنظمة غير الحكومية

التعرّف على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة غير الحكومية مسألة مهمة جداً، ومنطلق فهم كيفية إدارة وتسيير هذه المنظمات. نعرف هنا على القاعدة العامة لاتخاذ القرار ضمنها، والضوابط التي ينبغي تحديدها والالتزام بها في هذا الشأن.

1. القاعدة والضوابط العامة لاتخاذ القرار:

نمط اتخاذ القرار في المنظمات غير الحكومية مُستلهم من "النموذج الديمقراطي للمشاركة والتصويت"، وهذا المبدأ ينطبق على ويطبّق في مُختلف أجهزتها وأنواعها.

تفاصيل عملية اتخاذ القرار يتم تحديدها بشكل خاص ومُختلف في القوانين الأساسية والداخلية لتلك المنظمات، على أنها يجب أن تتناسب ووظائف وطرق عمل كل جهاز (احترام الصلاحيات والعهدات).

2. ضبط اتخاذ القرار في المنظمات البسيطة:

بالنسبة للمنظمات الموحدة والبسيطة، هناك جوانب مُحددة ذات صلة باتخاذ القرار يجب أن تُحدّد في القوانين الداخلية لتلك المنظمات:

- **المشاركة في اتخاذ القرار:** ينبغي أن تحدد القوانين الداخلية للمنظمات وأجهزتها من يشارك ومن لا يشارك في عملية اتخاذ القرار وفق شروط وضوابط موضوعية متفق عليها مسبقاً؛
- **النُصاب:** ينبغي تحديد النُصاب المناسب (طبيعة وعدد مُحدّد من الأعضاء الحاضرين) لإجراء اي عملية تصويت على قرارات المنظمة أو أجهزتها؛
- **إدارة عملية اتخاذ القرار:** ينبغي أن يتم تحديد طريقة تسيير المناقشات والمداولات المتعلقة باتخاذ القرارات المختلفة داخل المنظمة؛
- **طريقة التصويت وتفويضه:** ينبغي تحديد الطريقة المناسبة من بين عدّة طرق للتصويت (التصويت العلني أو السري، برفع الأيدي أو الصندوق، إلكترونياً)، كما ينبغي تحديد شروط وضوابط تفويض التصويت؛
- **حسم القرار وترجيحه:** يجب تحديد كفاءات حسم القرار (الإجماع أو الأغلبية)، ومعايير ترجيح القرار حال تساوي الأصوات؛
- **الأثر (محضر الاجتماع):** تحديد مواصفات المحضر الذي يُثبت نتائج القرار، ويسمح بأرشفته والعودة إليه بسهولة عند الحاجة؛
- **التنفيذ والمتابعة:** تحديد طيفيات تنفيذ ومتابعة القرارات المتخذة.

ضبط اتخاذ القرار في البنية الفدرالية للمنظمات:

الفدرالية تضم مجموعة من الجمعيات أو المنظمات التي تشترك في الرؤية والأهداف العملية المتناسقة. وفي حالة فدرالية أو تنسيقية جمعيات، هناك عناصر وهيكل إضافية تدعم تنظيمها الإداري (يتم تخصيصهم في ملاحق القوانين الأساسية) من أجل ضمان حكم التجمع:

- قائمة الجمعيات أو المنظمات التي تُكوّن الفدرالية؛
- القوانين الأساسية للمنظمات المُتحدة؛

- تحديد الأجهزة المشتركة؛
- تحديد ضوابط اتخاذ القرار في الأجهزة المشتركة (وفق الضوابط والعناصر السابقة).

مصادر ومراجع الدرس 06:

Cornforth. Chris (ed.), *The Governance of Public and Non-Profit Organizations: What do boards do?*, 1st Edition (Oxford, UK: Routledge, 2005).

Keulder. Theunis, *Principles of Internal NGO Management*, Fundamentals of NGO Management (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009).

Renz. O. David and Beth K. Smith, *The handbook of nonprofit governance*, Essential Texts for Nonprofit Series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010).

Stillman. B. Grant, *NGO Law and Governance: A Resource Book*, ADBI Policy Papers No. 11 (Asian Development Bank Institute, 2006).

Thomas. Lainie, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005).

الدرس النظري رقم: 07

التخطيط الاستراتيجي
للمنظمات غير الحكومية

الدرس النظري رقم: 07**التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية****الهدف التعليمي العام**

التعرّف على "التخطيط الاستراتيجي"، كأداة تسيير وتنظيم، وعلى أهميته، وعناصره وضوابطه، وكيفية توظيفه لتوجيه نشاط المنظمات غير الحكومية، وزيادة فعاليتها ومردودها التنموي.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على تعريف التخطيط الاستراتيجي بطريقة بسيطة تلخص جوهره وهدفه العام؛
- القدرة على تفقد ونقد طريقة بلورة وصياغة العناصر المختلفة للخطة الاستراتيجية الخاصة بمنظمة غير حكومية ما، ومدى صلتها وانسجامها مع بعضها البعض؛
- القدرة على استحضار وتحديد جوانب أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية، والطابع الأداتي المتنوع للخطة الاستراتيجية.

عناصر الدرس

- أولاً. تعريف "التخطيط الاستراتيجي"
- ثانياً. هدف "التخطيط الاستراتيجي"
- ثالثاً. خصائص "التخطيط الاستراتيجي"
- رابعاً. بنية (عناصر) الخطة الاستراتيجية للمنظمة غير الحكومية
- خامساً. أهمية "التخطيط الاستراتيجي" للمنظمة غير الحكومية
- سادساً. مهمة "التخطيط الاستراتيجي" للمنظمة غير الحكومية

أولاً: تعريف "التخطيط الاستراتيجي"

قُدِّمت للتخطيط الاستراتيجي Strategic Planning للمنظمات غير الحكومية تعريفات عديدة، وإن لم تختلف كثيراً عن بعضها البعض، نُشير هنا إلى أبسطها من باب تحديد الملامح العامة المشتركة لدلالة هذا المفهوم.

يُعرَّف التخطيط الاستراتيجي على أنه:

- «عملية تحديد الخطوات والاجراءات التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها خلال فترة تصل إلى خمس (05) سنوات».
- «عملية تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة تتجاوز السنتين».
- «عملية تحيّل وتصور مستقبل المنظمة، وتحديد الاهداف والاستراتيجيات والبرامج التي تؤدي إلى مثل هذه الحالة أو الصورة».
- «اسلوب منهجي لتقييم الوضع الحالي للمنظمة غير الحكومية، والوضع الذي تريد أن تؤول إليه في المستقبل، وهو يجيب على أسئلة: كيف ينبغي أن تبدو في المستقبل؟ ما الذي ستفعله حينها؟ وما الذي ينبغي أن تفعله خلال العشر (10) سنوات القادمة».
- «العملية المنظمة لصنع القرارات الرئيسية والاتفاق حول التحركات والتي ستؤطر وتوجه ما الذي ستكون عليه المنظمة، ما الذي تفعله، ولماذا تفعله»¹.
- «عملية مصالحة موارد المنظمة (أموال، تجهيزات وموظفين) مع التهديدات والفرص التي تتولد عن التغيير في البيئة الخارجية للمنظمة»².

¹ Lainie Thomas, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005), p. 44.

² Theunis Keulder, *Principles of Internal NGO Management, Fundamentals of NGO Management* (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009), p. 11.

- «العملية التي تتم بالشراكة مع فريق المنظمة، والتي يرسم من خلالها مكتب المنظمة نقاط قوة وضعف المنظمة، والتهديدات التي تسببها بيئتها من أجل تحديد الأولويات ومتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف المالية والبرامجية».³
- «العملية المنظمة التي من خلالها تتفق المنظمة وتضمن التزام أصحاب المصلحة بالأولويات الأساسية لأداء رسالتها والاستجابة لبيئتها التنظيمية».⁴

بمقارنة التعريفات السابقة، والكثير غيرها، نجد أنها في غالبيتها لا تخرج عن جوهر هذه العملية المتمثل في «العملية التي يتم من خلالها رسم صورة لمستقبل المنظمة ومجتمعها خلال فترة زمنية مُحددة تتعدى السنتين، وتحديد آليات وخطوات ومُتطلبات بلوغه».

ثانياً. هدف التخطيط الاستراتيجي وخطواته:

الهدف العام والأساسي للتخطيط الاستراتيجي هو «توضيح المُستقبل المرغوب للمنظمة، وخلق إطار سياساتي وعملياتي لكل المنخرطين في تجسيد أهدافها من أجل بلوغ تلك الرؤية»، كما يستهدف ايضاً ضمان أن تتكيف وتتفاعل المنظمة وتتعايش بشكل جيد مع متغيرات بيئتها.⁵

تمرّ عملية التخطيط الاستراتيجي بالخطوات التالية: التحضير لعملية التخطيط؛ توضيح مدة وحجم العمل؛ تحليل البيئة الخارجية للمنظمة؛ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة؛ تحديد القضايا الاستراتيجية؛ تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحديد الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق كل هدف استراتيجي؛ تحديد الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ رسم مخطط داخلي لبناء القدرات؛ تقدير تكلفة المخطط أو الخطة الاستراتيجية.⁶

ثالثاً. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي ثلاثة خصائص أساسية:

³ Lainie Thomas, p. 189.

⁴ Michael Allison and Jude Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*, Third Edition (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2015), p. 01.

⁵ Theunis Keulder, *Principles of Internal NGO Management*, Fundamentals of NGO Management (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009), p. 11.

⁶ أنظر تفاصيل عملية عن خطوات التحليل الاستراتيجي للمنظمات غير الحكومية في:

Lainie Thomas, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005), pp: 44-70.

1. مسار تشاركي: كل عملياته وخطواته تتطلب وتستوجب مشاركة كل الأطراف المعنية من داخل، وحتى من خارج المنظمة، في إعداد الخطة الاستراتيجية؛
2. مسار متقارب (converging process): فكل خطوة تالية من خطواته هي أكثر عملياً واقترباً من الممارسة الواقعية من الخطوة السابقة، أي ينتقل تدريجياً من النظري نحو العملي؛
3. الديناميكية والمرونة: التخطيط الاستراتيجي لا يُمارس لمرة واحدة، والخطة الاستراتيجية ليست منتجاً مصقولاً أو منحوتاً على حجر، بل هو عملية ديناميكية ومرنة، لأن التغيير هو العامل الثابت الوحيد في الحياة وفي بيئة عمل المنظمات.

رابعاً. بنية (عناصر) الخطة الاستراتيجية:

مع الأخذ في الاعتبار أن بنية الخطة الاستراتيجية Strategic Plan قد تختلف من منظمة لأخرى، وحتى من خطة لأخرى لنفس المنظمة، وأيضاً اختلاف وثائق الخطط الاستراتيجية بين شاملة ومفصلة وأخرى مختصرة وعامة تقتصر على المهمة والأهداف العامة المجردة، فإن الخطط الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية تتضمن، في الغالب، مجموعة من العناصر المشتركة. فعلاوة على ملخص تنفيذي ووصف عام للمنظمة، غالباً ما تتضمن الخطط الاستراتيجية العناصر الأساسية التالية:

الجدول رقم: 01

عناصر الخطة الاستراتيجية والأسئلة التي تستدعيها

العناصر	التساؤلات الأساسية
القيم	ما هي القيم التي نؤمن بها وتؤطر نشاط المنظمة؟
الرؤية	ما الحال التي نريد أن نكون عليها بعد 5 سنوات من الآن؟
الرسالة أو المهمة	ما طبيعة المنظمة؟ وما الذي يميزها عن المنظمات الشبيهة؟
تحليل الوضعية SWOT	أين نحن (كمنظمة) في الوقت الحالي؟
السياسة العامة، الأولويات الاستراتيجية والأهداف	كيف يمكننا الوصول إلى تلك الحالة؟
الخطة المالية	كيف يمكننا تنظيم تكلفة ذلك المالية؟
خطة العمل (قائمة النشاطات)	ما التحركات التي يجب القيام بها في سبيل ذلك؟

آليات التقييم والانضباط والمراجعة	كيف يمكننا متابعة وتقييم تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟
-----------------------------------	--

1. **القيم (Values):** في هذا العنصر تتم الإشارة إلى مجموعة القيم ذات الصلة بنشاط المنظمة، والتي يؤمن بها أعضاؤها وقياداتها، وتشكل مبادئ موجهة ومحفزة لنشاطهم مع وضمن المنظمة، والمجتمع الحاضن ككل.
2. **الرؤية (Vision):** يجب ان يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى بناء "رؤية مستقبلية" مشتركة لما ستؤول إليه المنظمة، وبيئتها، بعد فترة (05 سنوات في الغالب)، وهي العنصر الذي ستأسس عليه بقية عناصر الخطة الاستراتيجية، وتجند الموارد لبلوغه.⁷
3. **الرُسالة أو المُهمة (Mission):** فيما تقدم الرؤية فكرة تصويرية مُثلى، تأتي الرسالة لتوضيح كيفية تحويلها إلى واقع. والرُسالة عبارة عن إعلان أو رسالة قصيرة توضح طبيعة المنظمة وهدفها النهائي واختصاصها ومهمتها الأساسية التي تتميز بها عن شبيهاها من المنظمات. وتُصاغ الرسالة عادة بالإجابة على التساؤلات الثلاثة التالية:⁸
 - ما هو غرضنا أو خدمتنا الأساسية؟
 - من هم أصحاب المصلحة والجمهور المستهدف بنشاطنا؟
 - كيف سنقدم هذه الخدمة لهم؟
4. **تحليل الوضعية SWOT:** نشاطات التخطيط الاستراتيجي يجب أن تسبقها عملية تحليل الوضعية العامة الداخلية والخارجية للمنظمة إزاء مُهمتها عن طريق ما يُسمى "مصفوفة سوت"، والذي يؤدي إلى تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية. ونتائج هذا التحليل تظهر في بعض وثائق الخطط الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية، ولا تظهر في بعضها الآخر وتعتبر معلومات داخلية.
5. **الاستراتيجية العامة للمنظمة:** هي الصيغة التطبيقية لرسالة أو مهمة المنظمة، وهي وصف للطريق الذي تسلكه المنظمة لتحقيق هدفها النهائي بعيد المدى. ويتم تدقيقها عن طريق تبسيطها إلى مجالات أولوية استراتيجية وأهداف استراتيجية.

⁷ انظر أيضا عن أهمية الرؤية للمنظمة غير الحكومية:

Theunis Keulder, *Principles of Internal NGO Management, Fundamentals of NGO Management* (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009), p. 11.

⁸ Ibidem.

6. **الخطة المالية:** يجب أن تتضمن الخطة الاستراتيجية تخطيطا ماليا، فبدون أن نعرف كيف سيتم تمويل تنفيذها، الخطة تصبح بلا معنى. وتتضمن الخطة المالية استراتيجية بعيدة المدى لتمتية الموارد المالية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
7. **خطة العمل السنوية وميزانياتها:** تحويل الاستراتيجية العامة للمنظمة وخطتها المالية إلى مخططات عمل ونشاط سنوية مع ميزانياتها. حيث تحدد مخططات العمل البرامج والنشاطات العملية التي ينبغي القيام بها من أجل تحقيق الأهداف قصيرة المدى للمنظمة والتمويل اللازم لكل نشاط.
8. **آليات المتابعة والتقييم:** تحديد الآليات التي ستعتمدها المنظمة لمتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومراجعة عناصرها أو توزيع المهام ضمنها عند الحاجة، ويتعلق الأمر أساسا بتحديد مؤشرات للمخرجات والنشاطات المخططة، وجداول زمنية للقاءات وعمليات التقييم والمراجعة، والجهات المخولة للقيام بذلك.

خامسا. أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية

التخطيط الإستراتيجي ليس غاية في حد ذاته، وإنما أداة لتحسين أداء المنظمة، وهو أداة في غاية الأهمية للمنظمة في حد ذاتها ولعلاقتها ببيئة نشاطها وشركائها.⁹

بشكل عام، المنظمات غير الحكومية التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا من غيرها لأنها تكون أكثر تركيزا ولديها أولوياته واضحة.¹⁰ ويمكن التفصيل أكثر وتوضيح جوانب أهمية التخطيط الاستراتيجي لهذه المنظمات في النقاط التالية:

1. يسمح التخطيط الاستراتيجي بإبقاء المنظمة (قيادة وأعضاء) مركزة على تحقيق رؤيتها وأهدافها، كما يمكنها من تنظيم عملها والتخصيص الجيد لمواردها، وبما يُحسّن من أدائها ويزيد فعاليتها؛¹¹
2. تستطيع المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي تجنب الصدمات الكبرى أو التقليل من آثارها عليها، وذلك من خلال توقع المشكلات التي قد تعترض عملها، والوقاية منها أو تحضير استجابات ناجعة لها قبل أن تتحول إلى أزمات؛¹²

⁹ Nicholas Namba (dir.), *Guide des ONG*, collection des Guides pratiques (Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique, Bureau international de l'information, 2012), p. 23.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

3. انطلاقاً من طبيعته التشاركية، والتي تتطلب انخراطاً فعالاً من القيادات والطواقم التسييرية والأعضاء، يسمح التخطيط الاستراتيجي بالنقد الذاتي الايجابي والصحي، وضمان الالتزام الداخلي الذي ينعكس إيجابيات على أداء المنظمة؛
4. امتلاك المنظمة لخطة استراتيجية "احترافية ومُقنعة" يسمح لها بتحسين صورتها كفاعل قادر على صنع سياسات ناضجة وتسيير المشاريع المرتبطة بها، وبالتالي الحصول على الدعم المالي والتأييد السياسي المطلوبين؛
5. إذا تم التعريف بها وأُتيحت ونُشرت على نطاق واسع بين أصحاب المصلحة، خاصة ضمن المنظمة، ستصبح "الخطة الاستراتيجية"، أداة للتسيير والمتابعة على اعتبار أنها تُشكل الإطار المركزي لكل نشاطات المنظمة؛
6. يمكن للخطة الاستراتيجية أن تعمل كأداة للاتصال والتغيير الإداري؛ فمن خلال إعلامها للأوساط الداخلية والخارجية، وتوضيحها لسياسة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها، يمكنها أن تؤثر بسهولة على الأفراد وسلوكهم متى أمكن ذلك؛
7. تعتبر الخطة الاستراتيجية أداة مرجعية لمتابعة وتقييم تقدم مشاريع المنظمة ونتائجها.¹³ وكذلك أداة لمساءلة أداء المنظمة وأجهزتها المختلفة، ويمكن أن تستخدم في المساءلة الداخلية، كما الخارجية التي تشرف عليها الجهات الوصية والمعنية.

سادساً. مهمة التخطيط الاستراتيجي

من هي الجهة داخل المنظمة غير الحكومية المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي؟

المسؤولية النهائية على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة غير الحكومية تقع على عاتق الأجهزة العليا فيها، أي المكتب والجمعية العامة، ولكن، وبالنظر للاهتمام والانتباه والالتزام الدائم الذي تتطلبه العملية، عادة ما يتم تشكيل "لجنة أو فريق عمل" مكونة من بعض الخبراء في هذا الشكل من التخطيط للعمل على إعداد الخطة الاستراتيجية، وتتكون هذه اللجنة عادة من 06 إلى 08 أعضاء، حتى تبقى في حجم عمل مُناسب.

¹² Nicholas Namba (dir.), p. 23.

¹³ Ibidem.

وعلاوة على أن تركيبة "فريق أو لجنة التخطيط" تكون مختلطة وتضم أعضاء من مختلف هياكل المنظمة، وحتى من شركائها، فإن، وبالنظر للطبيعة التشاركية للتخطيط الاستراتيجي، فإن عملها ليس مُغلقاً، وتتدخل مختلف هياكل المنظمة في تحديد وصياغة عناصر الخطة الاستراتيجية؛ فالمكتب (أو مجلس المنظمة) يتدخل بقوة في تحديد وصياغة الرؤية والمهمة (الرسالة)، ويتدخل المكتب وطاقم تسيير المنظمة في بلورة وصياغة الاستراتيجية العامة، ويلتحق بهم بعض الأعضاء في تحديد مجالات الأولوية الاستراتيجية، فيما يتدخل الأمين العام للمنظمة وأمين المال في صياغة المخطط المالي والميزانيات السنوية.

مصادر ومراجع الدرس 07:

Allison. Michael and Jude Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*, THIRD EDITION (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,2015).

Brighter Strategies, *Strategic Planning: A Step-by-Step Guide for your Nonprofit Organization* (Brighter Strategies, 2017).

Keulder. Theunis, *Principles of Internal NGO Management*, Fundamentals of NGO Management (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009).

Namba. Nicholas (dir.), *Guide des ONG*, collection des Guides pratiques (Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique, Bureau international de l'information, 2012).

Renz. O. David and Beth K. Smith, *The handbook of nonprofit governance*, Essential Texts for Nonprofit Series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010).

Thomas. Lainie, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005).

الدرس النظري رقم: 08

تسيير الموارد البشرية
في المنظمات غير الحكومية

الدرس النظري رقم: 08**تسيير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية****الهدف التعليمي العام**

التعرّف على "خُصُوصِيَّة الموارد البشرية"، في المنظمات غير الحكومية، والتحديات التي تواجه عملية تسييرها بما يخدم أهداف المنظمة.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على تحديد جوانب خُصُوصِيَّة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، وتسييرها؛
- القدرة على تحديد أهم التحديات المرتبطة بإدارة وتسيير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية وشرحها؛
- القدرة على تحديد وشرح الركائز الأساسية (نقاط الارتكاز) لسياسات تسيير وتطوير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية.

عناصر الدرس

- أولاً.** أهمية "المورد" البشري النوعي للمنظمة غير الحكومية
- ثانياً.** خصائص الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
- ثالثاً.** تصنيف الموارد البشرية ضمن المنظمات غير الحكومية
- رابعاً.** مُشكلات وتحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
- خامساً.** ركائز تسيير وتطوير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية
- سادساً.** مُهمة تسيير وتطوير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية

أولاً: أهمية "المورد" البشري النوعي للمنظمة غير الحكومية

المورد البشري مهم جداً بالنسبة لأيّة منظمة مهما كانت طبيعتها وقطاعها المؤسسي، لكن أهميته تصبح بالغة بالنسبة للمنظمة العامة والمنظمات غير الحكومية؛ ففي الوقت الذي يمكن فيه لمنظمات القطاع الخاص أن تستعين بالتكنولوجيا في العديد من جوانب الإنتاج، فإن طبيعة ونوعية الكثير من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة والمنظمات غير الحكومية تحتم اعتماداً واسعاً على احترافية وكفاءة المورد البشري.

المورد الأساسي والحاسم، في وجود وفعالية المنظمة. نُذكر هنا بأبرز جوانب أهمية هذا المورد، خاصّة إن كان مؤهلاً:

1. تنشأ المنظمات غير الحكومية أساساً بمبادرة من مجموعة من الأشخاص، وظهورها وبروزها على الواقع رهين بعزيمة وإصرار تلك الموارد، ورؤيتها؛
2. الموارد البشرية هي التي تُخطط لعمل المنظمة، وبالتالي فإن جودة تلك الخطط، تتوقف على مدى كفاءة تلك الموارد وخبرتها، لذلك تسعى المنظمات لاستقطاب وتجنيّد الموارد البشرية الكفؤة والخبيرة؛
3. العمل "الميداني" للمنظمات غير الحكومية، خاصة في البيئات والظروف الصعبة، يتطلب حضوراً واسعاً للموارد البشرية، خاصة تلك التي تبدي استعداداً للعمل في مثل هذه الظروف، وهي موارد نادرة وقيمة؛
4. دون موارد بشرية ومؤهلة لا يمكن للمنظمة غير الحكومية أن تؤدي مهمتها وتحقق أهدافها.¹

ثانياً. خصائص الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية

تتميّز الموارد البشرية العاملة في قطاع المنظمات غير الحكومية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها في القطاعين العام والخاص، وتضفي بعض الخصوصية على عملية إدارتها وتسييرها:

¹ National Democratic Institute for International Affairs, *Organizational Development for NGOs: Toolkit* (NDI, 2005), p. 24.

1. **الطبيعة الهجينة:** فالموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية ليست نفس الطبيعة القانونية من حيث علاقتها بالمنظمة، كما انها قد تعود إلى أصول وثقافات مختلفة (بالنسبة لمنظمة دولية)، إضافة إلى تفاوتها في المستوى الاجتماعي والتعليمي والوظيفي...
2. **الحركية وتغيير بيئة العمل:** بالنظر لطبيعة عملها الطوعي والمرن، تتسم الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية بحركية كبيرة وميول نحو تغيير بيئة العمل أكثر مما هي عليه في منظمات القطاعين العام والخاص؛ فغالبا ما تغير تلك الموارد بيئة عملها نحو منظمات أخرى أين تحظى بظروف وامتيازات عمل ونشاط افضل... وهذا يطرح أمام المنظمات غير الحكومية تحديا كبيرا للحفاظ على تلك الموارد وضمان ولائها واستمرارها في العمل معها.
3. **الطبيعة التطورية:** التركيبة البشرية للممظمات غير الحكومية تتطورا كيفما وكما بشكل سريع، وعددها ليس ثابتا، وكذلك مؤهلاتها؛ فهذه المنظمات قد لا تجد في كل مرة العدد والمؤهلات المطلوبة للقيام بتحركات ونشاطات واسعة ونوعية، وهذا يخلق تحديا على مستوى جاهزيتها وعملها المستمر والمستدام.
4. **تشارك القيم:** تعتبر القيم ركيزة أساسية يقوم عليها وجود ونشاط المنظمات غير الحكومية، وهذه الأخيرة تبحث دائما عن الموارد البشرية التي تقاسمها أو تشاركها تلك القيم، وهذا العنصر (أي تشارك القيم) قد لا يكون بنفس الأهمية عند استقطاب وتوظيف الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

ثالثا. تصنيف الموارد البشرية ضمن المنظمات غير الحكومية

هناك محاولات تصنيف عديدة قدمها الخبراء والمهتمون بالموارد البشرية ضمن المنظمات غير الحكومية، تركز أغلبها على العلاقة القانونية بين الفرد والمنظمة. وعلى هذا الأساس، تصنف تلك الموارد إلى:

1. **الأجراء:** العاملون التابعون للمنظمة غير الحكومية والذين يتقاضون أجرا شهريا ثابتا. فرغم طابعها التطوعي، إلا أنه، مع ازدياد حجمها ومسؤولياتها، تلجأ هذه المنظمات إلى توظيف بعض الأفراد من أجل ضمان التزامهم وسهرهم على حسن سيرها ومداومتها، ويتعلق الأمر في العادة: السكرتير(ة)، الحاسب، السائق، أمين المال، مسؤول الموارد البشرية...

2. **الأعضاء المتطوعون:** الأشخاص الذين يمتلكون بطاقة انخراط وعضوية في المنظمة، ويتطوعون معها لأداء مهامها، وعادة ما ينقسمون لقسمين:

أ. **متطوعون سلبيون:** يكتفون بتقديم اشتراكاتهم السنوية، و/أو التبرع بالأموال والوسائل المادية؛
ب. **متطوعون إيجابيون:** علاوة على الوفاء بالتزاماتهم المالية، فإنهم يساهمون عمليا في تنفيذ برامج ونشاطات المنظمة في الميدان.

3. **المتعاونون:** ليسوا أعضاء في المنظمة، ولكنهم يساهمون، في بعض الأحيان، في تجسيد مشاريع ونشاطات المنظمة على الصعيد الميداني.

رابعاً. مُشكلات وتحديات إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية

تواجه المنظمات غير الحكومية عديد التحديات في تسييرها لمواردها البشرية، نشير هنا إلى أبرزها:

1. **تحدي التجنيد والاستقطاب:** تجد المنظمات غير الحكومية صعوبة كبيرة في استقطاب وتجنيد

الموارد البشرية المؤهلة، ووفق المؤشر العربي 2020، نسبة انخراط الشباب في جمعيات المجتمع المدني والأهلي لا تتجاوز 15 بالمائة. ويرجع هذا التحدي أساسا إلى العوامل التالية:

أ. محدودية إمكانياتها المالية والتي لا تسمح لها بتوفير ظروف عمل وتحفيزات أفضل وأكثر جذبا؛
ب. تأثيرات البيئة السياسية والثقافية: ويتعلق الأمر خصوصا بالأنظمة التسلطية والاستبدادية التي فرض ضغوطا على المنخرطين في هذه المنظمات، وأيضا بالبيئات الثقافية العزوفة وغير المشاركة لا سياسيا ولا اجتماعيا؛

ت. طبيعة عمل بعض المنظمات التي لا تليق بالكثير من الأشخاص، خاصة تلك التي تعمل ميدانيا وفي بيئات وظروف العمل الصعبة (المناطق النائية والأزمات والحروب...)، وأخرى تتطلب مؤهلات لا تتوفر في الكثيرين.

2. **هاجس الوفاء والولاء:** تعاني المنظمات غير الحكومية، التي تنشط لفترات زمنية كويلة أو غير محدودة، من هاجس مزمن يتعلق بمدى وفاء وولاء أفرادها لها؛ فبعد أن تكون هذه المنظمات قد بذلت جهدا كبيرا في تدريب وتأهيل تلك الموارد وصقل كفاءاتها، وأنفقت في سبيل ذلك مالا ووقتا كبيرا، تخشى أن تتجه تلك النوارد للعمل مع منظمات منافسة، أو أن تتجه نحو منظمات القطاعات الأخرى.

3. **تحدي تسيير المسار المهني:** فطوعية العمل والحركية الكبيرة لموارد هذه المنظمات (حركية داخلية وخارجية)، وبعض مجالات اختصاصها (كالمجال الإنساني) تجعل من الصعوبة بما كان تسيير مسارها المهني بشكل دقيق، ويتعد الأمر مع كبر حجم المنظمة وتعقد هيكلها.²
4. **تحدي الجيل "Y":** تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية مجموعة من "التحديات الجيلية"³ أبرزها ما يعرف بتحدي الجيل "Y"، الذي يُشير إلى الأجيال التي ولدت في ثمانينات القرن الماضي وإلى يومنا هذا، أو ما يُعرف أيضا بجيل العولمة، ويتميز هذا الجيل بسرعة تغيير الاتجاه، وعدم الالتزام في وظيفة واحدة أو مؤسسة واحدة، وأيضا بميله للريح السريع والراتب العالي، وهو ما يجعل خيار الانخراط والعمل التطوعي واردا ولكنه غير مُستدام.⁴

خامسا. سياسات تسيير وتطوير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية:

أخذا في الاعتبار الخصائص والتحديات والأصناف المذكورة المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية، وأخذا في الاعتبار كذلك، أن "التسيير الجيد للموارد البشرية ليس فقط إيجاد الأفراد والحفاظ عليهم، ولكنه يتعلق بايجادهم والحفاظ عليهم، وتسييرهم بالكيفيات التي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها"⁵، فإنه غالبا ما ترسم هذه الأخيرة، سياسات وخطوط موجهة للتعامل مع المورد البشري باعتباره أهم مورد للمنظمة. وترتكز هذه السياسات عموما على:

1. **الجذب والتوظيف:** وذلك من خلال تبني القيم التي تؤمن بها الكفاءات وتسعى لتكريسها،⁶ ومن خلال صياغة محكمة وجذابة لرؤية المنظمة ورسالتها (مهمتها)، باعتبارها عناصر الجذب الرئيسية للمتطوعين، ووصف جيد للوظائف والمهام داخل المنظمة، وتحسين صورة المنظمة والتسويق الجيد لها؛

² - TonMonde, "La gestion des ressources humaines en ONG: problématiques et tendances", *Perspectives Solidaires*, Synthèse du débat – (13 Avril 2010), pp: 03-04.

³ استعراض آخر للتحديات الجيلية *Generational Challenges*، ومواصفات كل جيل ذات الصلة بالعمل ضمن القطاع الثالث، في: Joan E. Pynes, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*, Third Edition (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2009), pp: 25-26.

⁴ - TonMonde, p. 05.

⁵ National Democratic Institute for International Affairs, *Organizational Development for NGOs: Toolkit* (NDI, 2005), p. 30.

⁶ - TonMonde, p. 03.

2. الحفاظ عليها وتطويرها: وذلك عبر خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة من خلال: منظومة أجور للموظفين، وضع الاجراءات والسياسات لضبط مكان العمل، آليات الشفافية والمحاسبة، التحفيز، تقييم الأداء، التدريب، الاعتراف والتشجيع والترقية...⁷
3. الاشراف والاتصال: وذلك من خلال اعتماد إجراءات إشراف ومتابعة وتقييم لعمل الموارد البشرية وأدائها، واعتماد نظام اتصال داخلي يحافظ على اعلام تلك الموارد والعلم بانشغالاتها واستعداداتها، وتوجيهها، وضمان التزامها بقيم وأهداف المنظمة ورسالتها.

سادسا. مهمة تسيير وتطوير الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية

في المنظمات غير الحكومية العريقة والكبيرة، تُصبح إدارة الموارد البشرية مجال تسيير مُستقل، وتوكل هذه المُهمة إلى موظف مسؤول عن تسيير الموارد البشرية، أما في المنظمة الصغيرة نسبيا، فيتشارك هذه المهمة كل من الأمين العام ورئيس المنظمة.

⁷ National Democratic Institute for International Affairs, p. 24.

مصادر ومراجع الدرس 08:

National Democratic Institute for International Affairs, *Organizational Development for NGOs: Toolkit* (NDI, 2005).

Thomas. Lainie, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005).

TonMonde, "La gestion des ressources humaines en ONG: problématiques et tendances", *Perspectives Solidaires*, Synthèse du débat – (13 Avril 2010).

Pynes. E. Joan, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*, Third Edition (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2009).

الدرس النظري رقم: 09

التسيير المالي

في المنظمات غير الحكومية

الدرس النظري رقم: 09

التسيير المالي في المنظمات غير الحكومية

الهدف التعليمي العام

التعرّف على أهم التحديات المالية التي تواجهها المنظمات غير الحكومية، ومزايا ومُوصفات "التسيير المالي الجيّد" لهذه المنظمات.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على تحديد وتقييم مصادر التمويل المتعددة للمنظمات غير الحكومية؛
- القدرة على تحديد وشرح أهم التحديات المالية التي تواجهها المنظمات غير الحكومية؛
- القدرة على تحديد وشرح أهمية ومُوصفات التسيير المالي الجيّد في المنظمات غير الحكومية؛
- القدرة على شرح المسار العامل للتسيير المالي، وأبرز مقتضياته كالمحاسبة المالية.

عناصر الدرس

- أولاً. أهمية المال للمنظمات غير الحكومية ومصادره
- ثانياً. أهم التحديات المالية للمنظمات غير الحكومية
- ثالثاً. التسيير المالي الجيّد للمنظمات غير الحكومية
- رابعاً. المحاسبة المالية في المنظمة غير الحكومية
- خامساً. مسؤولية التسيير المالي في المنظمة غير الحكومية

أولاً: أهمية المال للمنظمات غير الحكومية ومصادره

1. أهمية المال للمنظمات غير الحكومية:

يُعد المورد البشري الأساسي (الأعضاء المؤسسين والطاقم المسير خاصة)، تأتي الموارد المالية في الدرجة الثانية من حيث الأهمية، فبوجوده تتحرك المنظمة وتعمل وتثبت وجودها، حتى أن بعض الأدبيات تُشبه المنظمة بالسيارة، والمال بزيتها ووقودها.

ولا تكمن أهمية المال في مجرد ضمان الحد الأدنى من نشاط المنظمة ووجودها المادي، وإنما بوجود القدر "الكافي والنوعي" من المال تتمكن المنظمة من:

- القيام بتحركات ونشاطات نوعية، وواسعة النطاق تؤكد حضورها وفعاليتها التنموية؛
- ضمان ظروف عمل ونشاط أفضل لفريقها وللمتطوعين والمتعاونين معها؛
- زيادة جاذبيتها واستقطابها للكفاءات والموارد البشرية المؤهلة؛
- التحول إلى شريك فاعل في المجتمع المضيف.

2. مصادر تمويل المنظمات غير الحكومية:

مع غياب مصدر تمويل كاف وثابت، فإن الأطر القانونية للمنظمات غير الحكومية غالباً ما تسمح لها باللجوء لمصادر تمويل متعددة. وتُصنّف مصادر التمويل هذه غالباً إلى مصادر داخلية (تمويل ذاتي) وأخرى خارجية:¹

- **التمويل الذاتي:** ويتأتى أساساً من: رسوم الاشتراكات السنوية لأعضائها، استثماراتها ونشاطاتها المدرة للربح وخدماتها المدفوعة، تبرعات وهبات الأعضاء، ريع المنظمة (عوائد تأجير ممتلكاتها)؛
- **التمويل الخارجي:** يأتي التمويل الخارجي أساساً من: الحكومة (إعانات رسمية سنوية) ووزاراتها ووكالاتها، القطاع الخاص، تبرعات وهبات المجتمع (المتبرعين العاديين)، الأوقاف، التمويل الأجنبي (سفارات دول، منظمات دولية...).

¹ Benard Lango, "Management of Non-Governmental Organizations", *Compiled Notes for Unit Lectures* (Global Project Management, May 2020), pp: 13-14.

وهنا نشير إلى أن موارد التمويل الذاتي محدودة جدا، وهو يجعل التركيز على التمويل الخارجي الذي يحمل الكثير من التحديات لعمل وتسيير المنظمة.

ثانيا. أهم المشكلات والتحديات المالية للمنظمات غير الحكومية

تواجه الإدارة المالية في المنظمات غير الحكومية مجموعة من المشكلات والتحديات، والتي يُعتبر التعامل الفعال معها مؤشرا على الأداء الجيد لهذه الإدارة. من بين أهم تلك التحديات:

1. شح مصادر التمويل واشتداد المنافسة عليها: تعمل المنظمات غير الحكومية في بيئة تنافسية أين تعتبر الموارد المالية الممنوحة تتجه نحو الندرة. وهي بالتالي مجبرة على التخطيط الجيد ووضع استراتيجيات فعالة تمكنها من ضمان حصتها من هذا التمويل، وأيضا الحرص على التوظيف الفعال والناجع للموارد المُحصَّلة، وضمان أعلى درجة من التأثير من خلالها من أجل بلوغ أهداف المنظمة.
2. ضعف قدرات الكادر المُسير: المنظمات غير الحكومية، خاصة الحديثة النشأة والصغيرة الحجم، عادة ما لا تولي أهمية كبيرة لمسألة التسيير المالي الجيد، وتطبق أدنى المواصفات، وهذا بالنظر لافتقارها للكادر البشري المؤهل في مجالات المالية والمحاسبة والتخطيط والرقابة المالية.
3. الفساد وضعف الشفافية: المنظمات غير الحكومية، ليس بمنأى عن ممارسات الفساد والتزوير وسوء استغلال الموارد، وينتشر ذلك في المنظمات ضعيفة الشفافية. وبالتالي فإن أي مسير مالي جيد يجب أن يأخذ هذا التحدي بعين الاعتبار، إذا ما أراد زيادة الفعالية المالية للمنظمة، وبناء ثقة مع مختلف أصحاب المصلحة، خاصة المانحين والممولين.
4. المشروعية التي ترافق التمويل: لجوء هذه المنظمات (الحتمي) للتمويل الخارجي، يجعلها أمام تحدي التعامل مع الشروط والإملاءات والمساومات التي ترافق هذا النوع من التمويل والتي قد تؤثر على استقلاليتها ومصداقيتها، وعلى التزامها بخطها السياسي.
5. الهواجس السياسية والأمنية والقيود الناجمة عنها: معه أنه ظل دائما مصدر هواجس أمنية وسياسية خاصة لحكومات الدول، إلا أن ما عُرِف على أنه "حرب على الإرهاب" من خلال "تجفيف منابعه"، جعل تمويل المنظمات غير الحكومية أكثر صعوبة وتضييقا من النواحي

القانونية والإجرائية على خلفية اتهام العديد من هذه المنظمات بالمساهمة في تمويل الإرهاب وإسناده.

ثالثا. التسيير المالي الجيد للمنظمات غير الحكومية

1. تعريف التسيير المالي:

التسيير المالي للمنظمة يشير إلى: «عملية تخطيط الموارد المالية الخاصة بمنظمة ما، وتنظيمها وضبطها، وإعداد تقارير عنها من أجل تحقيق أهداف المنظمة».

2. مسار (عمليات) التسيير المالي للمنظمات غير الحكومية:

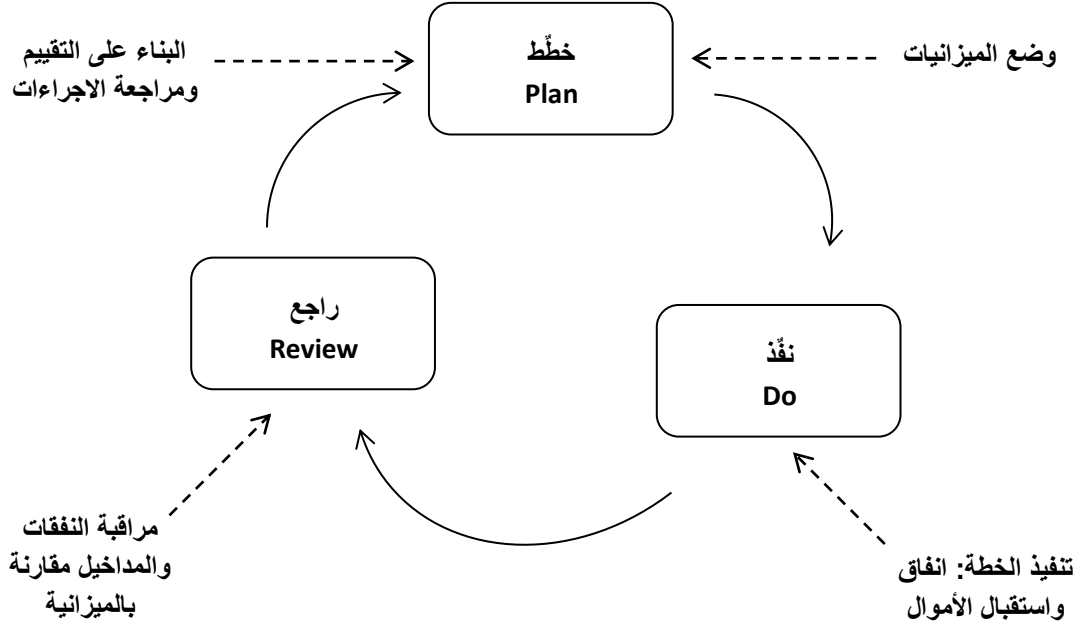
مسار التسيير المالي يعكس ويتمشى مع "دورة تسيير المشروع" (خطط نفذ، راجع)، وهي دورة تسيير مستمرة ومُتكاملة حتى تحقيق رسالة ورؤية المنظمة، وذلك على النحو التالي:²

1. **التخطيط:** بعد تأسيس المنظمة وتحديد أهدافها وخطتها عملها، تكون الخطوة التالية وضع خطة مالية لتكاليف النشاطات، وتحديد مصادر التمويل الممكنة؛
2. **التنفيذ:** بعد الحصول على التمويل اللازم، يتم تنفيذ نشاطات البرامج والمشاريع من أجل تحقيق الأهداف المتضمنة في الخطة؛
3. **المراجعة:** يتم في هذه المرحلة مقارنة الوضع القائم بما كان مخططا له (في الخطة المالية)، بما يسمح لمُسيري المنظمة بتحديد مُدة تحقيقهم للأهداف المُسطرة في المُدة الزمنية والميزانية الموضوعية، وأخذ في الاعتبار النتائج والدروس في الخطة الموالية.

² Terry Lewis, *Financial management essentials: A handbook for NGOs* (Oxford: Mango, 2017), p. 05.

الشكل رقم: 01

دورة التسيير المالي للمنظمة



المصدر: (Terry Lewis, 2017, p. 06)

3. مواصفات وأهمية التسيير المالي الجيد للمنظمة:

التسيير المالي الجيد، يجب أن يتسم بثلاث مواصفات أساسية: الشفافية، المساءلة، والفعالية.³ التسيير المالي يجب أن يكون شفافاً، وأن تتدفق المعلومات المالية بانتظام لأصحاب المصلحة المتعددين، وهم: مؤسسي المنظمة غير الحكومية؛ الأفراد والجماعات المستفيدين من خدماتها؛ المانحين والمتبرعين الذين يمولون المنظمة؛ الدولة (الجهات الوصية والرقابية والأمنية)؛⁴ مثلما تشبه بعض الأدبيات المنظمة بالسيارة، والمال بالوقود والزيت، فهي تشبه التسيير المالي الجيد بعملية الصيانة الدورية للسيارة، والتي تبقى أداءها في أحسن حال. ويمكن هنا تلخيص أبرز جوانب أهمية التسيير المالي للمنظمة في العناصر التالية:⁵

³ Mubarak Eldaw, A Beginner's Guide to NGO Financial Capacity, Version 1.0 (Networklearning, June 2012), p. 06.

⁴ Ibid, p. 05.

⁵ Terry Lewis, pp: 06-07.

- مُساعدة المسييرين على الاستخدام الفعال والناجع للموارد المالية لبلوغ أهداف المنظمة، والوفاء بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة؛
- تسهل عملية محاسبة المنظمة من طرف أصحاب المنفعة والمانحين؛
- الحد من التزوير والسرقة ونهب أموال المنظمة؛
- الحصول على احترام وثقة الوكالات المانحة، الشركاء والمستفيدين؛
- إعطاء المنظمة الأفضلية عند التنافس على الموارد المالية الشحيحة؛
- مُساعدة المنظمات غير الحكومية لتحضير نفسها لتحقيق أمن واستدامة مالية بعيدة المدى.

رابعاً. المحاسبة المالية في المنظمة غير الحكومية

لا يمكن التطرق إلى التسيير المالي للمنظمات دون التطرق إلى "المحاسبة" Accountability، وبالخصوص في حالة المنظمات غير الحكومية. حتى يتم التسيير المالي للمنظمة غير الحكومية بشكل جيد وفعال، تحتاج إلى أن تتضمن أنظمتها وإجراءاتها مُحاسبة مالية دقيقة.

تُشير المُحاسبة المالية إلى الانظمة والإجراءات المُستخدمة لمتابعة المُعاملات المالية والنقدية للمنظمة، إنها نظام لتسجيل (تقييد) وتصنيف وتلخيص المعلومات المالية لأغراض مُختلفة. يتم الاحتفاظ بنتائج هذه المحاسبة باستخدام سجل مالي مُحاسبي (وجوبا) و/أو نظام مُحوسب.

المُخرج الرئيسي لعملية المحاسبة المالية هي "البيانات المالية السنوية" التي تستخدم أساساً في المساءلة الخارجية.

خامساً. مسؤولية التسيير المالي

تحت إشراف ورقابة أعضاء المكتب الذي يضع السياسة المالية للمنظمة، يسهر أمين المال Treasurer على الإشراف على الشؤون المالية اليومية للمنظمة. في المنظمات الصغيرة، يمكن لأمين المال أن يلعب دوراً أكثر نشاطاً ويعمل كمحاسب (ماسك حسابات)، ولكن عندما يكون هناك موظفون بأجر، يتولى أمين المال أدوار إشراف مالي أوسع.⁶

⁶ Terry Lewis, pp:11-12.

مع أنه من المهم وجود خطوط مسؤولية مالية واضحة داخل هياكل المنظمة، إلا أن ذلك لا ينبغي أن يحول دون حرص كل من يعمل داخل المنظمة على تحقيق أهدافها، بأن يدرج مبادئ ومتطلبات التسيير المالي الجيد للمنظمة ضمن نشاطه اليومي ضمن المنظمة، حتى لو كان من باب الرقابة والاقتراح...⁷

مع ما سبقت الإشارة إليه، يبقى مكتب المنظمة (هيئتها التنفيذية) مسؤولاً على الأداء المالي للمنظمة أمام مختلف جهات الرقابة والمتابعة، وأمام أصحاب المصلحة المتعددين.

⁷ Lainie Thomas, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005), p. 73.

مصادر ومراجع الدرس 09:

Eldaw. Mubarak, A Beginner's Guide to NGO Financial Capacity, Version 1.0 (Networklearning, June 2012).

Jegers. Marc, *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*, Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, No. 9 (London and New York: Routledge, 2008).

Keulder. Theunis & Erika Benz, *A Practical Guide to the Financial Management of NGOs*, Fundamentals of NGO Management series (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2011).

Lango. Benard, "Management of Non-Governmental Organizations", *Compiled Notes for Unit Lectures* (Global Project Management, May 2020).

Lewis. Terry, *Financial management essentials: A handbook for NGOs* (Oxford: Mango, 2017).

Palmer. Paul and Adrian Randall, *Financial Management in the Voluntary Sector: New Challenges* (London and New York: Routledge, 2002).

Stillman. B. Grant, *NGO Law and Governance: A Resource Book*, ADBI Policy Papers No. 11 (Asian Development Bank Institute, 2006).

Thomas. Lainie, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005).

الدرس النظري رقم: 10

تسيير أخلاقيات العمل
في المنظمات غير الحكومية

الدرس النظري رقم: 10

تسيير أخلاقيات العمل في المنظمات غير الحكومية

الهدف التعليمي العام

التعرّف على نُظم "أخلاقيات العمل" Ethics في المنظمات غير الحكومية، وأهميتها وكيفية بنائها وتسييرها من قبل هذه المنظمات.

الكفاءات التعليمية المستهدفة

- القدرة على تعريف "أخلاقيات العمل" وتمييزها عن المفاهيم المشابهة، وإسقاطها على بيئة عمل المنظمات غير الحكومية؛
- القدرة على تحديد جوانب أهمية أخلاقيات العمل في المنظمات غير الحكومية؛
- القدرة على تحديد وشرح دوافع السلوكات المنافية لأخلاقيات العمل، وآليات تسيير هذه الأخيرة؛
- القدرة على شرح ضرورة مأسسة الأخلاقيات ودور القيادة الأخلاقية في تكريسها.

عناصر الدرس

أولاً. تعريف أخلاقيات العمل

ثانياً. تمييز "أخلاقيات العمل" عن المفاهيم المشابهة

ثالثاً. أهمية بناء نظم الأخلاقيات في المنظمات غير الحكومية

رابعاً. أسباب السلوك "غير الأخلاقي" في أوساط المنظمات

خامساً. آليات تسيير أخلاقيات العمل في المنظمات غير الحكومية

سادساً. القيادة "الأخلاقية" للمنظمة ومأسسة الأخلاقيات

أولاً: تعريف أخلاقيات العمل

كتخصّص أو مجال دراسي، الأخلاقيات Ethics تُشير إلى «دراسة ما نعتبره سلوكاً جيّداً وصحيحاً، وكيف يتم إصدار هذه الأحكام».¹ أما عملياً، وعلى مستوى عمل المنظمات، فتُعرّف "أخلاقيات العمل" Ethics على أنّها: «مجموعة من المبادئ والقيم] والمعايير المهنية الرسمية التي تُساعد الموظف و/أو القائد على اتخاذ القرار الصحيح والعاقل وفعل الصواب أثناء ممارسة عمله داخل أو خارج المنظمة».

وعلى هذا، يكون "السلوك الأخلاقي" Ethical behavior في أوساط العمل هو «السلوك المبني على معايير رسمية أو مهنية [تعتمدها المنظمة]»،² و"السلوك غير الأخلاقي" Unethical behaviour بشكل عام، يُشير إلى «السلوك الذي لا يسمو إلى، أو ينتهك، المعايير المهنية في مكان عمل أو مهنة معينة».³

تلك المبادئ والقيم والمعايير غالباً ما يتم "توثيقها"، أو صياغتها على شكل وثيقة تُسمى: "ميثاق" أو "مدونة" أخلاقيات العمل، يتم نشرها والتعريف بها، والتدريب على احترامها في أوساط عمل وإدارة المنظمات المختلفة.

ميثاق (مدونة) أخلاقيات العمل قد يكون عالمياً (كذلك الذي اقترحتة الجمعية العالمية للمنظمات غير الحكومية (Wango)،⁴ أو إقليمياً أو وطنياً أو جماعياً (خاص بمجموعة من المنظمات) أو فردياً خاص بالمنظمة نفسها.⁵

ثانياً. تمييز "أخلاقيات العمل" عن المفاهيم المشابهة

تتشابه دلالة أخلاقيات العمل مع عدة مفاهيم أخرى تتضمن حمولة أخلاقية عالية. نُميز هنا بشكل مختصر بين أخلاقيات العمل وتلك المفاهيم:⁶

¹ Janette Minnaar-van Veijeren, *Guide to Organisational Ethics*, Fundamentals of NGO Management series (Namibia Institute for Democracy, 2011), p. 06.

² Ibid, p. 12.

³ Ibid, p. 15.

⁴ ميثاق أخلاقيات وسلوك المنظمات غير الحكومية عبارة عن مجموعة من المبادئ الأساسية والمبادئ العملية والمعايير التي توجه سلوكيات وتسيير المنظمات غير الحكومية التي طورت تحت إشراف الجمعية الدولية للمنظمات غير الحكومية (WANGO) وبمساهمة فئة كبيرة من المنظمات والقيادات من مختلف دول ومناطق العالم. الميثاق متاح على الرابط: <https://bit.ly/2lQtvWu>

⁵ Janette Minnaar-van Veijeren, p. 04.

⁶ Ibid, p. 07.

- أخلاقيات العمل والأخلاق **Morality**: تُشير الأخلاق إلى القيم التي ننسبها إلى نظام المعتقدات والتي تساعد الفرد على التمييز بين الصواب والخطأ. أي أنها تشير إلى المعايير المقبولة للسلوك العام ضمن المجتمع. وهذه الأخلاق ذات طابع عام ومجرد، في حين أخلاقيات العمل مرتبطة بالمنظمة ووظائفها، وهي أكثر تضييقاً وتحديداً، وقد لا تتطابق أحياناً والأخلاق العامة.
- أخلاقيات العمل والقيم الدينية: قد لا تتوافق بعض معايير الأخلاقيات مع الأخلاق الدينية، فالدين عادة ما يفرض معايير أخلاقية علياً ويقدم محفزات كبيرة للسلوك الأخلاقي، وبالتالي يلتزم بها المتدينون فقط. أما معايير الأخلاقيات هذه فتطبق ويلتزم بها المتدين والملحد.
- أخلاقيات العمل والقواعد القانونية: أن تحترم نظم الأخلاقيات لا يعني بالضرورة أنك تتبع القانون حرفياً. ورغم أن غالبية القوانين تتضمن معايير أخلاقية، إلا أنها قد تخرج أحياناً عما يعتبر من الأخلاقيات (قوانين العبودية والأبارتايد مثلاً)، فالأخلاقيات **Ethics** تتعلق بـ: «فعل ما هو صحيح وجيد وعادل بما يتجاوز [أحياناً] ما تتطلبه القوانين واللوائح».
- أخلاقيات العمل وأخلاق المجتمع: الالتزام بالأخلاقيات لا يعني دائماً الالتزام بكل ما هو مقبول وأخلاقي مجتمعياً، فالمجتمع قد يتقبل ممارسات الفساد كالرشوة والمحسوبية...

ثالثاً. أهمية بناء نظم الأخلاقيات في المنظمات غير الحكومية

- وجود ميثاق وبرنامج أخلاقيات للمنظمة غير الحكومية يمكن أن يخدم أغراضاً عديدة، وتكون له جوانب أهمية مختلفة، أبرزها:⁷
- يسمح للمنظمة غير الحكومية بتقييم ذاتها، وبالتالي إعادة تنظيم وتقويم نفسها، ولهذا انعكاس جيد على أدائها وعلى صورتها ومصداقيتها في المجتمع؛
- الحفاظ على ثقة المجتمع بها، وهذا يتطلب منها عمل ونشاط عالية من جانب الالتزام وأخلاقيات العمل؛
- تجنب الطعن في شرعيتها من قبل بقية الفواعل الرسميين وغير الرسميين؛
- تنويع مصادر التمويل وجذب المزيد من المانحين والمتبرعين؛

⁷ Janette Minnaar-van Veijeren, p. 03.

- لنظام الأخلاقيات المهنية آثار إيجابية عديدة ليس فقط على تصورات وسلوك الموظف، ولكن أيضا على مصداقية واستدامة وفعالية المنظمة.

رابعاً. أسباب السلوك "غير الأخلاقي" في أوساط المنظمات

المنظمات وقياداتها يجب أن تحافظ على استدامة الثقافة التنظيمية الأخلاقية، لأن الكثير من هذه المنظمات تبدأ بمعايير أخلاقية ومهنية عالية، وما تلبث أن تتسامح مع سوء السلوك والفساد وعدم الانضباط.

للأسف، هناك العديد من الفاعلين اللامسؤولين وغير الأخلاقيين ضمن مجتمع المنظمات غير الحكومية يؤثرون على الطابع الأخلاقي لهذه المنظمات. تعبيراً عن واقع المنظمات غير الحكومية التي تنتشر فيها السلوكات للأخلاقية، استخدم "ألان فاوولر" Alan Fowler، في كتابه "تحقيق التوازن: دليل لزيادة فعالية المنظمات غير الحكومية في التنمية الدولية"،⁸ مجموعة من الاختصارات اللفظية لتحديد المنظمات غير الحكومية "المدعية/ المتظاهرة" (أي المنحرفة عن المعايير الأخلاقية للعمل في القطاع الثالث)، أبرزها:⁹

الاختصار	الدلالة الانجليزية	الدلالة العربية
BRINGO	Briefcase NGO	المنظمة "غير الحكومية" المالية
CONGO	Commercial NGO	المنظمة "غير الحكومية" التجارية
FANGO	Fake NGO	المنظمة "غير الحكومية" الوهمية
CRINGO	Criminal NGO	المنظمة "غير الحكومية" الإجرامية
GONGO	Government-owned NGO	المنظمة "غير الحكومية" المملوكة حكومياً
MANGO	Mafia NGO	المنظمة "غير الحكومية" المافيوية
PANGO	Party NGO	المنظمة "غير الحكومية" الحزبية

⁸ Alan Fowler, *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development* (Routledge, 2013).

⁹ Quoted in: World Association of Non-Governmental Organizations, *Code of Ethics and Conduct for NGOs* (Wango, 2004), p. 05.

عديد الدراسات الاستقصائية التي أُجريت في مختلف أشكال المنظمات، ومن القطاعات المختلفة (عام، خاص ومدني)، أسفرت عن تحديد مجموعة من الأسباب والدوافع التي تقف وراء مخالفة أخلاقيات العمل في ومع المنظمات، وتتمثل أساسا في:¹⁰

- الانطباع الجيد حول السلوك: البعض يفعل أشياء ما كان ينبغي فعلها، ولا يفعل أخرى طان عليهذاك، وهو يعتقد أنه يساعد الآخرين؛
- جهل القوانين والمدونات والسياسات والإجراءات: وهذا الجهل يجعلهم يخالفون قواعد ومعايير الأخلاقيات المهنية؛
- تغليب التقدير الذاتي: البعض يخالف المعايير المهنية معتقدا أنه الأدرى بالجيد من السيئ من المعايير التي وضعتها المنظمة؛
- الجشع: البعض يستغل مركزه ومنصبه ضمن المنظمة للاستئراء الذاتي؛
- النزعة الانتهازية: يعتقد البعض بأن استغلال فرص العمل مع هذه المنظمات للإثراء الذاتي يعتبر أمرا عاديا، ومن قبل الأعمال المربحة؛
- الصداقة: يلجأ البعض إلى مخالفة معايير العمل لتقديم خدمة أو مساعدة بعض الأصدقاء من قبيل ولاءات زائفة؛
- الايديولوجيا: يتبنى البعض ايديولوجيا ينظر من خلالها إلى كل السلوكات على أنها جيدة إذا كانت نتائجها جيدة بالنسبة لهم؛
- التمهيد لتغيير الوظيفة: يدفع البعض إلى معاملة بعض المؤسسات والجهات الموظفة خارج ضوابط وأخلاقيات العمل؛
- المشكلات المالية: الأشخاص الذي يعانون من مشكلات مالية خاصة وعائلة يلجأون إلى التصرفات غير المهنية من أجل التكيف مع هذا الوضع؛
- استغلال المستغلين: البعض يعتقد أنه يتم استغلالهم من قبل مسؤوليه، وبالتالي يحاول بكل الوسائل قلب الطاولة عليهم؛
- مسايرة الآخرين: يعتقد البعض بأن زملاءهم يتصرفون بطريقة غير أخلاقية، وبالتالي لن يكونوا استثناء وسيفعلون ما يفعله البقية؛

¹⁰ Janette Minnaar-van Veijeren, pp: 16-17.

- الرغبة في البقاء في المنصب: يفعل البعض أي شيء من أجل الحفاظ على مكانتهم ومناصبهم ضمن المنظمة، ولو كان ذلك غير أخلاقي وغير منهني؛
- عدم الأمان الوظيفي: يدفع البعض إلى استغلال منصبهم أو عملهم ضمن المنظمة لتحقيق أكر قدر من المكاسب ولو على حساب مصداقية المنظمة؛
- عدم كفاية موارد المنظمة: يجعل إنجاز بعض المهام والقيام بالأمر الصحيح وبشكل جيد غير ممكن.

خامسا. آليات تسيير أخلاقيات العمل في المنظمات غير الحكومية

تسيير أخلاقيات العمل في المنظمة يتعلق بـ «مواءمة الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية [وسلوك القادة والأعضاء] مع المعايير الأخلاقية الأساسية التي تحدّد ما هو جيّد وصحيح وعادل».

ومن أجل التسيير الجيّد لهذا الجانب، يكون من واجب المنظمة أن تضع وتنتشر معايير سلوك اخلاقية خاصة بها (ميثاق أو مدونة أخلاقيات)، كما ينبغي عليها أن تحرص على نشوء ثقافة تنظيمية داعمة لتلك المعايير ضمن المنظمة، وأن تضمن استدامتها. ويكون على كل من القيادة والموظفين أن يتبنوا تلك المعايير وأن يبلغوا عن السلوك غير المنسجم معها، أو الفشل في الالتزام بها.

وبشكل عام، تُسيّر المنظمات أخلاقيات العمل ضمنها من خلال الآليات التالية:

1. برنامج تسيير أخلاقيات العمل:

من أجل خلق ثقافة نزاهة، وتسيير فعّال للأخلاقيات، تعتمد المنظمات غير الحكومية نظاما أو برنامجا خاصا لتسيير الأخلاقيات Ethics-Management Programme. وضع هذا البرنامج حيّز التنفيذ يمرّ عادة بالخطوات التالية:¹¹

- تقييم الثقافة التنظيمية الحالية ومخاطرها؛
- اختيار القيم التنظيمية الملائمة للمنظمة؛
- تقنين وتدوين هذه القيم لدعم ثقافة سليمة (ميثاق أو مدونة أخلاقيات)؛
- مأسسة القيم المختارة (مكتب أو لجنة أخلاقيات العمل)؛

¹¹ Janette Minnaar-van Veijeren, p.21. 27.

- تدريب الموظفين (المسييرين وأعضاء الهيئة التنفيذية) وبقية أصحاب المصلحة؛
- تقييم فعالية مدونة الأخلاقيات والقيم التنظيمية المعتمدة؛
- التقرير حولها وتقييم فعالية المعايير الرسمية.

2. تبني سياسات وتدابير الرقابة:

يمكن للمنظمة أيضًا تعزيز الأخلاقيات من خلال اعتماد وتنفيذ سياسات سليمة للمتابعة والتحكم في أخلاقيات العمل، كسياسة تضارب المصالح، وأنظمة المكافآت والهدايا والهبات.

- سياسة تضارب المصالح Conflict-of-Interest Policy: توضح هذه السياسة ماهية تضارب المصالح، ومتى نفع فيها، وكيف نتصرف في هذه الحالة بما يتوافق وأخلاقيات العمل. كما تقدم خططًا موجهة حول كيفية الإفصاح عن المصالح المتضاربة أو المحتملة سنويًا. وهي بالتالي تساعد على الالتزام بالنزاهة التنظيمية، وتجنب تصورات الفساد.¹²
- سياسة الهدايا والهبات Gift and Entertainment Policy: توضح هذه السياسة بشكل دقيق، كيف يتم الإفصاح عن الهدايا وعروض الترفيه، وما يُقبل منها أو يُرفض، والقيمة القصوى لهذه الهدايا.... ويمكن هنا وضع سجل للهدايا، وتدقيق الهدايا بشكل دوري. كما يمكن إعداد أدلة خاصة بهذا الشأن.¹³

3. موائيق النزاهة:

قد يتم أيضا إعداد واعتماد موائيق نزاهة Integrity Pacts (IPs) كأداة للتصدي الاستباقي لسلوكات وممارسات الفساد والتعدي على أخلاقيات العمل في المنظمات. هذه الموائيق عبارة عن اتفاقات مكتوبة بين الأطراف المعنية (المنظمة، قادتها وموظفيها، المتعاملين) تحدد الحقوق والالتزامات، وتنص على عدم قبول الرشاوى والكولسة ومختلف صور الكسب غير المشروع، وتحدد عقوبات المخالفات المحتملة.¹⁴

¹² Janette Minnaar-van Veijeren, p. 27.

¹³ Ibid, pp: 27-28.

¹⁴ Ibidem.

سادسا. القيادة الأخلاقية Ethical Leadership للمنظمة ومأسسة الأخلاقيات

انطلاقاً من مسؤولياتهم الواسعة فيما تعلق باحترام القوانين والمعايير الأخلاقية، القادة في المنظمة (أعضاء المكتب خصوصاً) هم من يبنون ويحافظون ويراجعون الأنظمة التي تدعم الأخلاقيات التنظيمية في وسط العمل، ويخضعون لها أيضاً؛ فمن مسؤوليتهم الحرص على أن تكون المبادئ الأخلاقية موجهة لكل نشاطات المنظمة،¹⁵ ومن واجبهم أيضاً ممارسة "القيادة بالقدوة". كما يمكنهم دعم أخلاقيات العمل عن طريق مكافأة السلوك الأخلاقي المهني للموظفين، والمعاقبة على السلوك غير المنضبط والمُنافي لأخلاقيات المهنة.¹⁶

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى مأسسة وظيفة "تسيير أخلاقيات العمل" على شكل "مكتب أخلاقيات" أو "لجنة أو مجلس أخلاقيات"، وتسهر هذه الهياكل على متابعة ومراقبة وتقييم وتقرير واقع أخلاقيات العمل في المنظمة، واقتراح التوصيات لمراجعة نظمها وبرامجها، وحتى موثيقها.

¹⁵ David O. Renz and Beth K. Smith, *The handbook of nonprofit governance*, Essential Texts for Nonprofit Series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010), p. 17.

¹⁶ أنظر تفاصيل أكثر عن مسؤوليات وخصائص القادة الأخلاقيين Ethical Leaders، وكيف يدعمون الأخلاقيات داخل المنظمات في: Janette Minnaar-van Veijeren, pp. 29-30.

مصادر ومراجع الدرس 10:

Renz. O. David and Beth K. Smith, *The handbook of nonprofit governance*, Essential Texts for Nonprofit Series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010).

Minnaar-van Veijeren. Janette, *Guide to Organisational Ethics*, Fundamentals of NGO Management series (Namibia Institute for Democracy, 2011).

World Association of Non-Governmental Organizations, *Code of Ethics and Conduct for NGOs* (Wango, 2004).

Fowler. Alan, *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development* (Routledge, 2013).

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

Allison. Michael and Jude Kaye, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*, THIRD EDITION (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.,2015).

Balázs Szent-Iványi, *European Civil Society and International Development Aid Organisational Incentives and NGO Advocacy* (London, New York, NY: Routledge, 2023).

Brinkerhoff. M. Jennifer, Stephen C. Smith, and Hildy Teegen (eds.), *NGOs and the Millennium Development Goals: Citizen Action to Reduce Poverty* (New York: PALGRAVE Macmillan, 2007).

Brighter Strategies, *Strategic Planning: A Step-by-Step Guide for your Nonprofit Organization* (Brighter Strategies, 2017).

Charnovitz. Steve, "Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance", *Michigan Journal of International Law*, Volume 18, Issue 2 (1997), pp: 183-286.

Cazenave. Bruno, Emmanuelle Garbe et Jérémy Morales, *Le management des ONG* (La Découverte, 2020).

Colin. Ball and Leith Dunn, *Non-Governmental Organisations: Guidelines for Good Policy and Practice* (London: The Commonwealth Foundation, 1995).

Consolo. Olivier, "The identity of international and local NGOs in 2021: taboos and new challenges", *Humanitarian Aid on the Move*, No.23 (December 2021), pp: 21-27.

Cornforth. Chris (ed.), *The Governance of Public and Non-Profit Organizations: What do boards do?*, 1st Edition (Oxford, UK: Routledge, 2005).

Cvetek. Nina, *Qu'est-Ce Que La Société Civile?*. Tr: Rabary-Andriamanday Voahanitriniaina (Antananarivo, Octobre 2009).

Desai. Vandana, "The role of non-governmental organizations (NGOs)", **in:** *The Companion to Development Studies*, Vandana Desai, Vandana Desai and Rob Potter (eds.), 3rd Edition (London: Routledge, 2014), pp: 804-810.

Eade. Deborah and Ernst Ligteringen, "NGOs and the future: taking stock, shaping debates, changing practice", **in:** *Debating Development: NGOs and the Future*, Deborah Eade (ed.) (Oxfam GB, 2001), pp: 11-18.

Eldaw. Mubarak, *A Beginner's Guide to NGO Financial Capacity*, Version 1.0 (Networklearning, June 2012).

Fowler. Alan, *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development* (Routledge, 2013).

Helmut K. Anheier, *Nonprofit Organizations: Theory, Management and Policy* (New York, NY, London: Routledge, 2005).

Jegers. Marc, *Managerial Economics of Non-Profit Organizations*, Routledge studies in the management of voluntary and non-profit organizations, No. 9 (London and New York: Routledge, 2008).

Karns. P. Margaret, Karen A. Mingst and Kendall W. Stiles, *International Organizations: The Politics and Processes of Global Governance*, Third Edition (USA: Lynne Rienner, 2015).

Kaufman. P. Joyce, *Introduction to International Relations: Theory and Practice*, Third Edition (London: ROWMAN & LITTLEFIELD, 2022).

Keulder. Theunis, *Principles of Internal NGO Management*, Fundamentals of NGO Management (Namibia: Namibia Institute for Democracy, 2009).

Korten. David, *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda* (Hartford: Kumarian Press, 1990).

Kuruvila. Albert, "Non-Governmental Organisations(NGOs): Issues of Terminology and Definitions", *Rajagiri Journal of Social Development*, Volume 7, Number 1 (June 2015), pp: 20-29.

Lango. Benard, "Management of Non-Governmental Organizations", *Compiled Notes for Unit Lectures* (Global Project Management, May 2020).

Lewis. David, *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction* (New York, NY: Routledge, 2001).

Lewis. David, "Theorizing the Organization and Management of Non-Governmental Development Organizations: Towards A Composite Approach", *Public Management Review*, Vol. 5, Issue 3 (2003), pp: 325–344.

Lewis. David and Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (Routledge, 2009).

Lewis. David, Nazneen Kanji and Nuno S. Themudo, *Non-Governmental Organizations and Development*, 2nd Edition (London: Routledge, 2020).

Lewis. Terry, *Financial management essentials: A handbook for NGOs* (Oxford: Mango, 2017).

Malena. Carmen, *Working with NGOs: A Practical Guide to Operational Collaboration between The World Bank and Non-governmental Organizations* (World Bank, March 1995).

Minnaar-van Veijeren. Janette, *Guide to Organisational Ethics*, Fundamentals of NGO Management series (Namibia Institute for Democracy, 2011).

Namba. Nicholas (dir.), *Guide des ONG*, collection des Guides pratiques (Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique, Bureau international de l'information, 2022).

National Democratic Institute for International Affairs, *Organizational Development for NGOs: Toolkit* (NDI, 2005).

Nerfin. Marc, *Neither prince nor merchant: Citizen- An introduction to the third system. IFDA Dossier*, 56 (November-December, 1986), 3-29. Available at: <https://bit.ly/3ktTpBd>

Nerfin. Marc, "Neither prince nor merchant: Citizen- An introduction to the third system", *Development Dialogue*, Number 1 (1987), pp. 170-195. Available at: <https://bit.ly/3Stnq0C>

Nina Cvetek, *Qu'est-Ce Que La Societe Civile?*. Tr: Rabary-Andriamanday Voahanitriaina. (Antananarivo, octobre 2009).

Ohanyan. Anna, "Network institutionalism: A new synthesis for NGO studies", in: *The NGO Challenge for International Relations Theory*, Thomas G. Weiss and (eds.), Global Institutions Series (London and New York: Routledge, 2015), pp: 82-104.

Odoom. Daniel, Joseph Obeng-Baah and Lawrencina Agyepong, "Non -Governmental Organizations and Development Service Provision: A Conceptual and Empirical Review", *PanAfrican Journal of Governance and Development*, Vol. 3, No. 1, February 2022), pp: 60-

Palmer. Paul and Adrian Randall, *Financial Management in the Voluntary Sector: New Challenges* (London and New York: Routledge, 2002).

Pynes. E. Joan, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*, Third Edition (San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2009).

Renz. O. David and Beth K. Smith, *The handbook of nonprofit governance*, Essential Texts for Nonprofit Series (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010).

Rugendyke. Barbara, "Non-government public action networks and global policy processes", in: *The Companion to Development Studies*, Vandana Desai, Vandana Desai and Rob Potter (eds.), 3rd Edition (London: Routledge, 2014), pp: 811-817.

Stillman. B. Grant, *NGO Law and Governance. A Resource Book*, ADBI Policy Papers No. 11 (ADBI Knowledge, 2006).

Thomas. Lainie, *Capacity building for local NGOs: A guidance manual for good practice* (London: The Catholic Institute for International Relations, 2005).

TonMonde, "La gestion des ressources humaines en ONG: problématiques et tendances", *Perspectives Solidaires*, Synthèse du débat – (13 Avril 2010).

Willets. Peter, *Non-Governmental Organisations in World Politics: The construction of global governance* (Routledge, 2011).

World Association of Non-Governmental Organizations, *Code of Ethics and Conduct for NGOs* (Wango, 2004).

Xavier. S. Joseph, *Organisation and Management of NGOs: Non-Governmental Organisation* (New Delhi: Educreation Publishing, 2019).

Yaziji. Michael and Jonathan Doh, *NGOs and Corporations: Conflict and Collaboration* (Cambridge University Press, 2009).