

حوكمة المنظمات غير الحكومية

جدول المحتويات



الصفحة	العنوان
.١	الحوكمة في المنظمات غير الحكومية
.٢	'دورة حياة' المنظمات الغير ربحية
.٤	أنواع المنظمات غير الحكومية
.٥	مراحل تطور المنظمات غير الربحية
.٦	١. المجموعة الغير منظمة و الملتفة حول قائد ذو شخصية جذابة
.٦	٢. المجموعة المنظمة ذات الرسالة المحددة
.٧	٣. المنظمة المسجلة
.٧	٤. المنظمات المهنية (المحترفة)
.٨	٥. المنظمات ذات توزيع متوازن للقوة
.٩	٦. المنظمات ذات الهيكله العامودية او الهيكله الأفقية

الحكومة في المنظمات غير الحكومية

تؤدي المنظمات غير الحكومية المختلفة عملها على ضمن اطار أهداف مخت إلا انها غالبا تتشارك في بعض السمات:

١. **الهيكل الرسمي:** هي منظمات الى حد ما لها تنظيم مؤسسي وذات طابع رسمي، وبالتالي تكون قادرة على الدخول في تعاقدات رسمية وقانونية؛

٢. **خاصة:** لا تنتمي الى جهاز الدولة العام، ولا يهيمن على مجالس إدارتها مسؤولين من الإدارة العامة للدولة؛

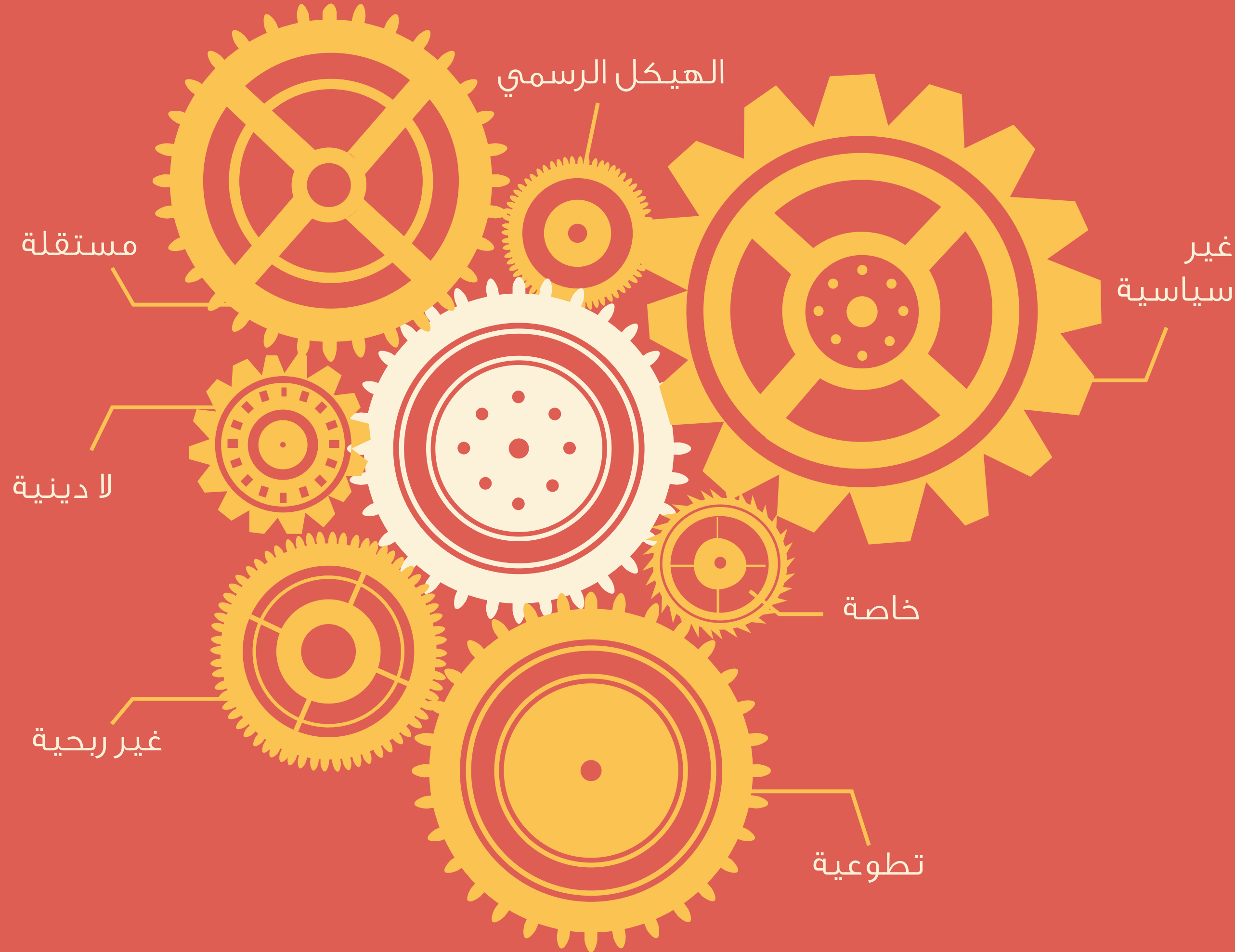
٣. **غير ربحية:** تحترم النظام غير الربحي في توزيع الموارد المالية؛

٤. **مستقلة:** ليست تابعة للحكومة أو اي مؤسسة أخرى، وهي فقط من يسيطر على عملها؛

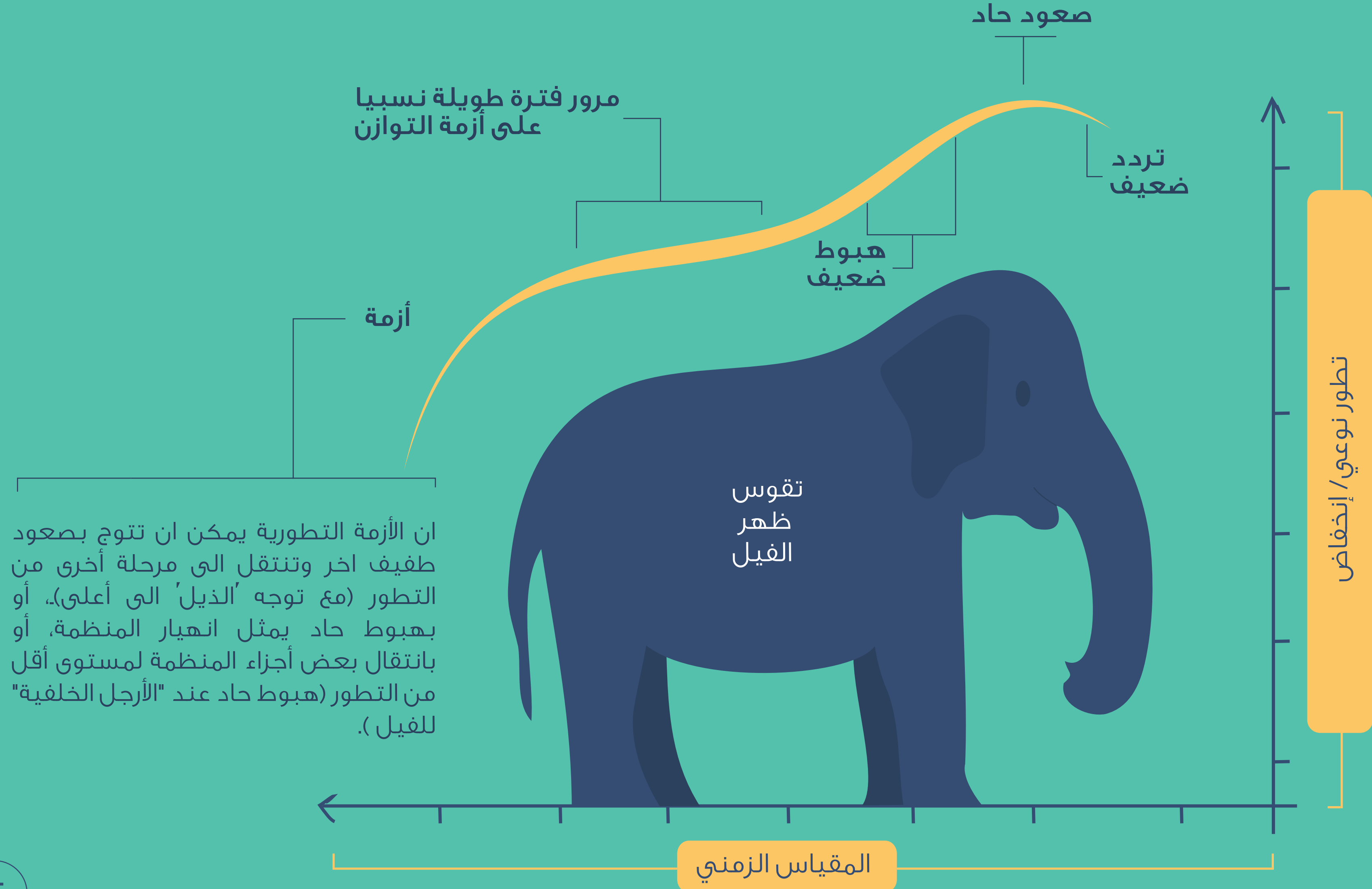
٥. **تطوعية:** يوجد قدر معين من المشاركة والعمل التطوعي، سواء من قبل العاملين والعاملات داخل المنظمة أو من أعضاء مجلس الإدارة؛

٦. **لا دينية:** من أهدافها العامة عدم الترويج للدين أو الغوض في أنشطة التربية الدينية؛

٧. **غير سياسية:** لا تشمل أهدافها توحيد مرشحين سياسيين، أو السعي لتحقيق سلطة سياسية.



'دورة حياة' المنظمات الغير ربحية



يجمع الخبراء على أن المنظمات عند إنتقالها من مرحلة الى أخرى تمر بتغيرات تأخذ منحى الفيل. ويسمى أحد هذه المنحنيات بـ'منحى الفيل'. وإليكم كيف تفسر المقارنة مع الفيل.

ملاحظة: إن الحديث عن المنحنى هو وبكل تأكيد للتعريف والتوجيه فقط، فإنها طريقة مبسطة لتوضيح ما يحدث في العادة. هو ليس قاعدة ثابتة و لا يحدث بشكل حتمي عند حصول كل تغير في كل منظمة.

ان الأزمة التطورية يمكن ان تتوج بصعود طفيف اخر وتنتقل الى مرحلة أخرى من التطور (مع توجه 'الذيل' الى أعلى)، أو بهبوط حاد يمثل انهيار المنظمة، أو بانتقال بعض أجزاء المنظمة لمستوى أقل من التطور (هبوط حاد عند "الأرجل الخلفية" للفيل).

يمكن فهم التطور الترموي بشكل أفضل من خلال أربع مبادئ عامة ، وهي:



١. حدوث الأزمات حالة طبيعية:

إن عملية تطور المنظمات غير الحكومية تتذبذب بين فترات مختلفة ما بين صعود و هبوط.

٢. مفترق طريق التطور دائمايتبع التقدم التنظيمي:

من المجدي التحضير لأزمة الحاجة للتطوير مسبقا وقبل الوصول الى مفترق طرق التطور الذي ينشأ في العادة و يبرز بعد التقدم السريع للمنظمة.

٣. الإنحدار بعد التوسع ليست علامة أن المنظمة تنهار:

عند رصد إنحدار مؤقت بعد فترة تحسن و تقدم، متبوعة بفترة توازن، لا تعني الفشل للمؤسسة بأي شكل.

٤. النزول الى مستوى تنظيمي أقل يمكن أن يكون مفيدا:

إن رصد حالة هبوط بعد مداوات مرحلة التطوير لا يعني أن هناك كارثة.

أنواع المنظمات غير الحكومية

ح. منظمات راعية: هي في الغالب إتحاد لمنظمات تعمل في نفس المجال وتتعاون بشكل رسمي لتنسيق أنشطتها أو لتجميع وتوحيد مصادرها.

ط. جمعيات خيرية/دينية: تضم المنظمات غير الحكومية التي تكون أنشطتها موجهة لتوفير احتياجات الفقراء، توزيع الطعام، توفير الكساء أو الأدوية العلاجية، وتوفير المساكن والمواصلات والمدارس.

ي. منظمات المراقبة: جماعات تعمل على مراقبة أعمال الحكومات، الصناعات أو أي مؤسسات أخرى بهدف تنبيه العامة في حال تم رصد أفعال خارجة عن القانون.

ك. منظمات خزانات التفكير: هذه المنظمات ترعى الأبحاث حول مشكلات محددة، وتشجع على وضع الحلول لها وتيسر التفاعل ما بين العلماء والمثقفين لتحقيق تلك الأهداف.

و. المؤسسات: هذه المؤسسات إما تقدم التبرعات المالية والمساندة لمنظمات أخرى، أو توفر الموارد المالية لتمويل أهداف خيرية خاصة بها.

ز. مؤسسات مجتمعية: هذه المؤسسات قد تشمل أندية رياضية، منظمات نسائية، جمعيات أحياء محلية و مؤسسات دينية أو تعليمية.

أ. تقديم الخدمات: تتمحور أنشطة هذه المنظمات حول توفير الخدمات في مجالات مثل الصحة، التخطيط الأسري والتعليم.

ب. منظمات الحشد: هي تروج لقضاياها عن طريق تعزيز الوعي وعن طريق القيام بأنشطة متنوعة مثل تشكيل مجموعات ضغط، وعمل إعلامي و فعاليات ناشطة.

ج. مراكز تطوعية: هذه المراكز تعزز من قوة المجتمع من خلال تسهيل عمل الناس مع بعضها البعض على قضايا الصالح العام.

د. مبادرات المواطنين: تصنف على انها من مشاريع مساعدة الذات حيث يشارك السكان المحليين بتنفيذ المشروعات من خلال التبرع بالمال، الأدوات، الأرض، المواد، الجهد الي آخره.

هـ. مراكز الموارد: هي مراكز توفر للمنظمات غير الربحية بموارد لتحسين الإدارة، العمليات، التمويل، التسويق والعلاقات العامة، وتشكيل مجالس الإدارة و غيرها.



مراحل تطور المنظمات غير الربحية

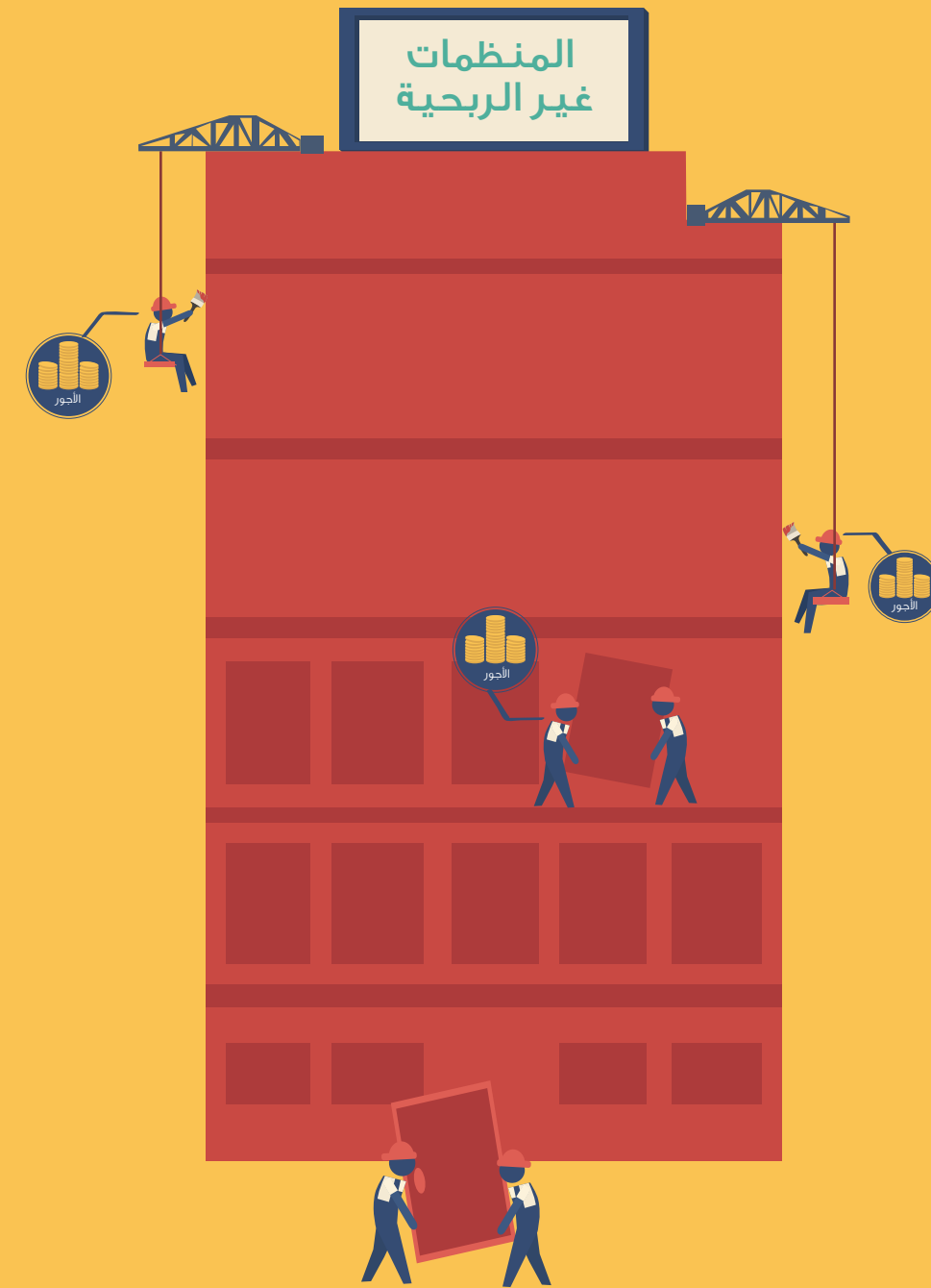
المنظمات ذات الهيكله
العامودية والهيكله الأفقيه



المنظمات
غير الربحيه



المنظمات
المهنيه (المحترفه)



المنظمات
غير الربحيه



المجموعه المنظمه
ذات رساله محدده



المنظمات ذات
توزيع متوازن للقوة



المنظمات
المسجله



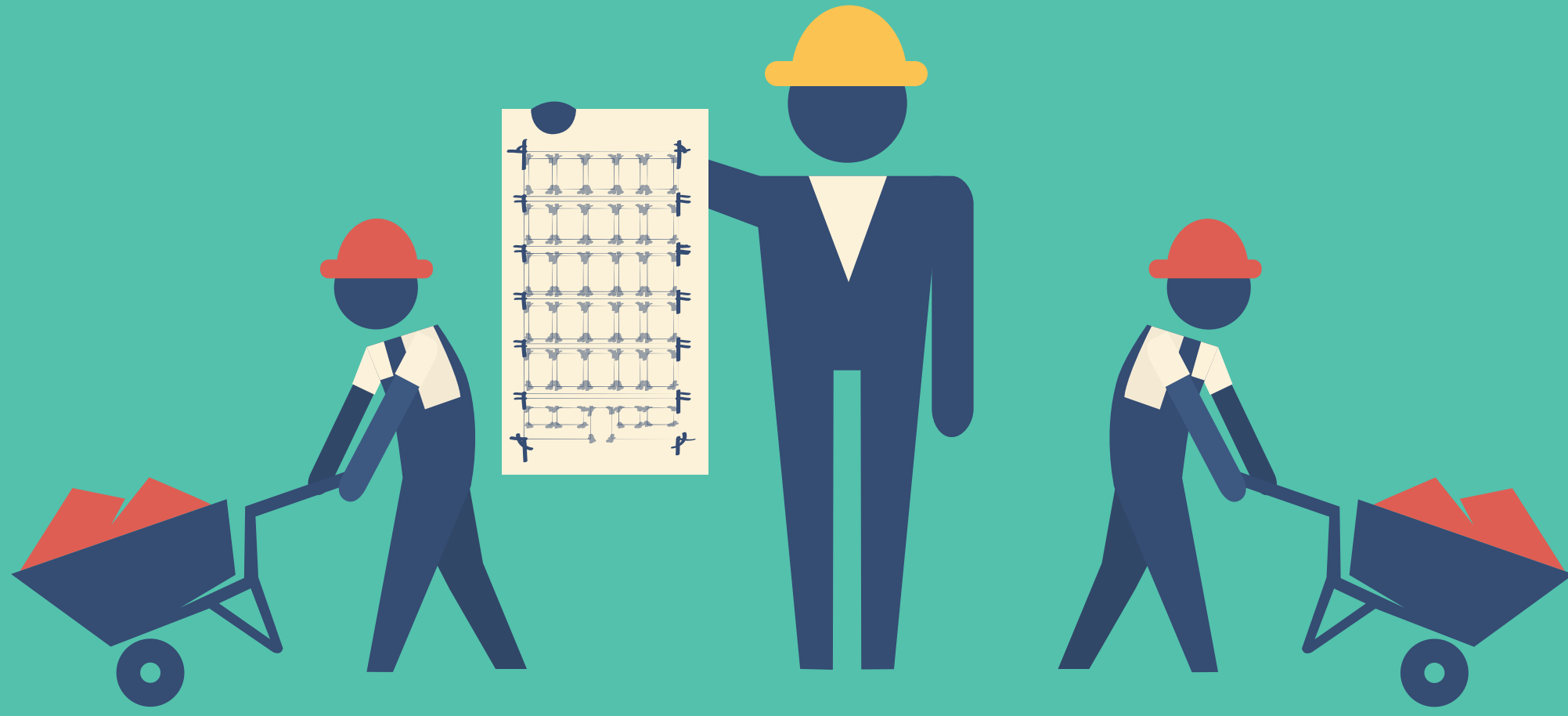
المجموعه الغير منظمه
و الملتفه حول قائد ذو
شخصيه جذابه



المجموعة الغير منظمة و الملتفة حول قائد ذو شخصية جذابة

هناك دائما شخص رئيسي أو مجموعة أصدقاء لديهم رؤية ورسالة، في قلب هذا النوع من المنظمات.

عملية إتخاذ القرار أحيانا تكون جماعية و أحيانا إستبدادية لكنها دائما تتسم بالفوضى و بدون أي وضوح في توزيع المسؤوليات.



المجموعة المنظمة ذات رسالة محددة



بعد إنقضاء مدة محددة تدرك المجموعة أنه لا بد من تحديد وظائف محددة لأعضائها؛

ومن خلال النقاشات يتم حصر أولياتهم وتعريف رؤية عملهم، وفي الغالب يتم توثيق ما تم الإتفاق عليه كتابة؛

هيكلية المنظمة عادة تأخذ نمط من نمطين متباعدين: إما أن تكون منظمة تدار بشكل هرمي، سلطوي مع حمولة بيروقراطية ثقيلة. أو أن تكون منظمة بلا بنية أو هرمية أو قرارات واضحة و بدون وجود عمل موثق، ويكون مبدأ المساواة أحد سماتها الأساسية. و قد يتقاطع نموذج المؤسسة الهرمي مع نموذج المنظمات الشبكية.



المنظمات المهنية (المحترفة)

عاجلاً أم آجلاً سيتحتّم على المنظمة أن تدخل بتعاقدات مهنية مع بعض الأعضاء.

يحرص المنخرطون في عمل المنظمات غير الحكومية على مستواهم العلمي- فهم يلتحقون بالدورات والمعاهد والحلقات الدراسية، ويسافرون في زيارات علمية وكل ذلك حتى يتمكنوا من رفع مستوى كفاءة الأنشطة التي يقوموا بها.

وبالرغم من التحديات التي تظهر مع إجراء هذا التغيير، إلا أنها وبدون شك تعود بالمنفعة العامة من خلال تحسين نوعية العمل وتبسيط مساره.

عندما يصبح شكل المنظمة يشبه الى حد كبير شكل مصنع ضخم أو مؤسسة بنكية، في الغالب لا يمكن أن تجنب الشعور بشيء من النفور والإبتعاد عن القيم الأصيلة للمنظمة وما ينتج عنها من رسمية في العلاقات المتبادلة مع طاقم الموظفين .



تتمتع المنظمات المسجلة بمستوى مرتفع من الثقة على صعيد الداخلي والخارجي للمجموعة. و قبل أن يتم تسجيل المنظمة من المفيد أن يتم طرح الأسئلة التالية:

لماذا من المرغوب أن يتم تسجيل المنظمة؟

من هو الشخص المؤسس؟

لمن سيتم تسجيل المنظمة؟

هل ترغبون أن تقديم خدمات؟

ما هي المبادئ الأساسية التي ستتبعها المنظمة لصياغة عملية إتخاذ القرارات الخاص بها؟

من لديه حق إتخاذ القرارات الرئيسية، ومن المسؤول عن تبعات تلك القرارات؟

المنظمات ذات توزيع متوازن للقوة



في المنظمات المحترفة، تتميز عمليات إتخاذ القرارات بالشفافية. فتوزيع الصلاحيات (أي القوة) يساعد على مستوى التنظيم المؤسسي. ومن وقت لآخر تتعاقد المنظمات غير الربحية مع مدقق خارجي، مما يعزز من مصداقيتها. ويلعب الجمهور دور المراقب على ما ينشر من حقائق.

الصلاحيات لا تعود مرتبطة ومركزة بيد قائد بمفرده، بل تصبح مشتركة وموزعة (بين رئيس مجلس الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة .. الخ). مبادئ تقسيم الصلاحيات الى صلاحيات قانونية/مبدئية، صلاحيات تنفيذية وصلاحيات رقابية/قضائية لابد أيضاً أن تطبق على المستويات التنظيمية الصغرى للمنظمة.

إن وجود مجلس الإدارة وحده ليس كافي، حيث لابد أيضاً من التأكد من أنه يؤدي عمله بشكل سليم. وندرج هنا أمثلة عن " مجالس الإدارة الاشكالية" التي قد تسبب المصاعب للمنظمة أكثر من فائدتها.

المجلس الشبوح: هو المجلس الذي يجتمع مرة أو اثنين بالسنة، وفي كل مرة يعقد الإجتماع بحضور أشخاص مختلفين.

مجلس البحث: هو المجلس الذي يتشكل من محللين، وهذا النوع من المجالس في الغالب يحل المشاكل دون الوصول الى حلول محددة لها، وبالتالي يلجأ الى الخبراء من خارج المنظمة.

مجلس النجوم: الأسماء اللامعة لأعضاءه قد تبدو جميلة على الورق المروس للمنظمة، لكن في الغالب يسقط سهواً أن يتم تبليغهم بعنصر العمل المرتبط بعضويتهم بالمجلس.

نادي المعجبين بالمدير: عندما يكون أعضاء المجلس مبهورين بالشخصية الجذابة للمدير التنفيذي الذي أسس المنظمة ويكرسون حياتهم لها، ويواظبون على التوسع بنطاق عمله المنظمة الطموح أصلاً.

المجلس ذات الجيوب الفارغة: هذا النوع من المجالس يتم تأسيسها حتى يقوم أعضاءها بجلب المال للمنظمة، ويتم تحديد وتعريف مهمتهم لهذا الغرض.

المجلس الصغير: يتميز هذا المجلس بصغر حجمه، أو بأنه يفتقد للتنوع بما يخص الأنشطة التي يستطيع القيام بها.

المجلس المضطرب: هو المجلس الذي يدخل اعضاءه في علاقات تتسم بتضارب المصالح أو يتورطون بأفعال مشبوهة أو نشاطات إنتهازية.

المجلس الملول: لا يتوقع من هذا المجلس أي قرارات هامة أو ضرورة.

المجلس إثنان بسعر واحد: يكون معظم أعضاءه قياديون في مؤسسات أخرى متعاقدة مع المنظمة ذاتها للقيام بخدمات لها.

المجلس المشاكس: لكل مجلس على الأقل فرد واحد راديكالي بوضوح، أما في المجلس المشاكس فهم الأغلبية.

مجلس لوحة الإعلانات: كل ما يهم هو مظهرهم الخارجي .

المجلس النابذ: تكون عملية توزيع المسؤوليات وإستقطاب الكفاءات الجديدة هي السمات الرئيسية لهذا المجلس.



تصنيف مبدئي لمهام مجالس الإدارة

إتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
جمع التبرعات؛
إدارة عمل المجلس؛
التخطيط؛
إدارة البرامج؛
العمل مع الموظفين؛
إتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب المالية والقانونية.

المنظمات ذات الهيكلية العامودية و الهيكلية الأفقية



النموذج الخليط

على سبيل المثال، لتحقيق حد أدنى من التعويض والجزاء للجميع وتوزيع التعويض المتبقي بعض ذلك نسبةً الى حجم المساهمة أو الحاجة الى خلق توازن.

هنا، تبدأ الشبكة بالتشابه مع المؤسسات التجارية. ولكن عندما تصبح المنظمات غير الحكومية مفرطة بيروقراطيتها وتبتعد كثيرا عن أهدافها الأصلية، يبتث المتطوعون روح التجديد فيها و تعاد العملية مرة أخرى.

يصاحب مرحلة النضج للمنظمة السعي لعمل شراكات وإئتلافات وتحالفات إستراتيجية طويلة وقصيرة المدى. وسواء كان الدافع المخاطر المالية أو الوعي بقوة الوحدة، العديد من المنظمات تصل الى مرحلة تقرر فيها الإندماج مع منظمات أخرى. وبالنسبة للقضايا و التساؤلات التي تتمخض عن هذه الإندماجات ممكن أن يتم التعامل معها من خلال الحلول المحتملة التالية:

النموذج المتساوي

تحصل جميع المنظمات داخل الشبكة الواحدة على نصيب متساوي بغض النظر عن حجمها ومساهماتها.



نموذج العدالة النسبية

جميع المؤسسات تدخل و تساهم وبالمحصلة تحقق نصيب يتناسب مع حجم مساهمتها.



نموذج البناء المتوازن

بعض المؤسسات تحصل على اكثر من مساهمتها وبعضها يحصل على أقل، وذلك حسب الإتفاق المتعلق بالسياسة الأنسب للمدى الطويل.



نرى حولنا منظمات تعمل على مستويات متفاوتة من التطور. إن معرفتنا بالفوائد والتحديات المختلفة لهذه المستويات يمكننا ويهيأنا لأن نتصرف لصالح المنظمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب.



Copyright © 2014

The en.v Initiative | Rights Reserved*

* هذا الدليل مقصود فقط لأهداف تعليمية غير ربحية. المادة المكتوبة في هذا الدليل تم جمعها من منظمة الشركاء في التغيير الديمقراطي السلوفاكية (Partners for Democratic Change Slovakia-PDCS) بالإضافة الى مصادر أخرى متنوعة. إن مبادرة en.v لا تدعي ملكية أي من هذه المواد المكتوبة، إلا إنها تمتلك حصريا جميع الرسومات البيانية والتصويرية الموجودة داخل هذا الدليل. أي استخدام للمادة البيانية والتصويرية لأغراض أخرى تستلزم الموافقة المسبقة من مبادرة en.v *