

## الفصل الثالث

### الجمعيات الأهلية في الولايات المتحدة الأمريكية

- الجذور التاريخية والفلسفية لنشأة الجمعيات الأهلية في الولايات المتحدة الأمريكية
- أنماط المنظمات الأهلية في المجتمع الأمريكي
- الهيكل التنظيمي للجمعيات الأهلية
- التمويل في الجمعيات الأهلية الأمريكية
- تصنيف الجمعيات الأهلية الأمريكية
- نماذج لشكل المنظمة الناجحة وغير الناجحة

## أولاً : الجذور التاريخية والفلسفية لنشأة الجمعيات الأهلية في الولايات المتحدة الأمريكية.

للتعليم مكانة عظيمة لدى الشعوب بصفة عامة ، ولدى الشعوب بصفة خاصة ، والولايات المتحدة الأمريكية من الدول المتقدمة التي تولي التعليم اهتماماً كبيراً ، إذ أنها تبني فلسفتها في هذا المجال على أن " المجتمع القائم على العقل يحتاج إلى أولئك الذين يمتلكون ناصية الفكر Society based on reason, needs those who reason best (١) .

لقد نشأ التعليم الأمريكي أهلياً ، أي أنه لم يكن يمول من الأموال العامة واستمر كذلك حتى منتصف القرن التاسع عشر ، و رغم إنشاء المدارس العامة وانتشارها وازدياد عدد الطلاب الملتحقين بها ، إلا أن التعليم الخاص والتعليم الديني استمر يقدم برسائله (٢) .

ويرى سليمان بن علي أن الفلسفة الكامنة وراء إنشاء الجمعيات والمنظمات الخيرية الأهلية في المجتمع الأمريكي تكمن في :

- أنها تكمل الدور الحكومي والمنظمات الرسمية في تقديم برامج الرعاية والتنمية .
- أنها تسهم في حث الحكومة على تبني توجيهات وسياسات معينة لخدمة المواطنين .
- أنها تقوم بمبادرات للنهوض بالمجتمع ورعاية أفراده .
- قيامها بتجريب الجديد الذي قد تحجم عنه الحكومات لخوفها من الفشل .
- تقديم أساليب ونماذج يمكن أن تتبناها الحكومات بعد إثبات نجاحها .
- إمكانية الانفتاح على خارج البلاد والاستفادة من التجارب الناجحة التي قد تتلاءم مع احتياجات المجتمع .

(١) Allan Bloom, The Closing of the American Mind, Simon & Schuster inc.; U.S.A., 1987, P258.

(٢) عليه علي فرج : التعليم في مصر بين الجهود الأهلية والحكومية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ١٩٧٩ ، ص ٣٠١ .

— تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، و توظيف الخبرات التطوعية بشكل جيد .

— الاستفادة من القدرات الذاتية واستثمارها لخدمة المجتمع .

— تنظيم الجهود التطوعية في عمل جيد مفيد ومنظم .

— تحقيق مبدأ الاعتماد على الذات والتسيير الذاتي والتمويل الذاتي كلما أمكن ذلك .

— تحقيق رؤية مستنيرة ومعبرة نحو المستقبل (١).

ومن هذا المنطلق بدأ المجتمع الأمريكي بناء تعليمه على أساس أهلي ، إذ أن التعليم هو أساس تقدم المجتمعات ، وهو طريق نهضتها ومن ثم كانت مسئولية التعليم تقع على عاتق المجتمع كله ، وليس هيئة بعينها ، ويرى رجال المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية أن عاملاً واحداً يقضي في تقديم الخدمات للمجتمع المحلي من شأنه أن يدعم الخبرات التعاونية بين أفراد هذا المجتمع ، ويغير تلك العقلية المتمركزة حول الذات لدى الشباب ego- centred mentality ونادى الكثيرون من المواطنين في الولايات المتحدة بأن تكون الخدمة الوطنية national service إجبارية بالنسبة لكل طلاب وطالبات المدارس كما أن الرئيس الأمريكي ( السابق ) بوش Bush قد كون لجنة الخدمة الوطنية و المجتمعية عام ١٩٩٠ ، و نشرت تلك اللجنة تقريراً بعنوان " ما الذي يمكنك القيام به نحو وطنك ؟ " . What can you do for your country ؟ ، و هذا التقرير يركز بشدة على برامج خدمة المجتمع ( ٢ ) .

وحيث إن رئيس الدولة هو الذي كون لجنة الخدمة الوطنية والمجتمعية ، فإن ذلك دليل على مدى أهمية الخدمات التي تقدم للمجتمعات ، كما أن العنوان قد تم اختياره بكل دقة ، وجاء في صيغة تساؤل : ما الذي يمكنك القيام به نحو وطنك ؟ وهنا خطاب للمواطن الأمريكي يستحثه ويستنهضه ، و يحركه كي يدلي بدلوه لخدمة الوطن الذي يعيش فيه .

<sup>١</sup> سليمان بن علي : تنمية الموارد البشرية في المنظمات الخيرية ، ( واشنطن ) ، ص ٥٥ .

<sup>٢</sup> - James Arthur, Schools and Community, The Communitarian Agenda in Education, Arthur, New York, 2000, p.59.

ومن هنا تأتي عبارة للحكيم الصيني الشهير "كونفوشيوس" وهي " عندما تكون أعمال الحاكم صحيحة ، يكون له تأثيره في شعبه ، دون الحاجة إلى إصدار أوامر ، و عندما تكون أعماله غير صحيحة ، فإن كل ما يصدره من أوامر لا يكون لها جدوى(١) . تلك العبارة تبين لنا أهمية المصادقية " في حالة حث الآخرين على القيام بعمل من الأعمال ، فحين يكون الشخص صادقاً في قوله مؤمناً به ، يكون الناس مصدقين له ، منفذين لما يقول .والأمريكيون لديهم قناعة بأن التعليم مهم لأنه هو الذي يصنع أمريكا America believes in education because education is making America (٢) .

وهنا تبرز المكانة الكبيرة ، فإن من واجب الأمريكيين أن يولوه كل عناية ، لأنه بمثابة العقل المفكر و المدير من الجسد كما أن الأمريكيين لديهم قناعة أيضاً بأن نوعية التعليم لها صلة مباشرة بنوعية الحياة ، و من التقاليد الأمريكية أن " في وسعنا أن نتحسن"(٣) . وهناك يكمن شعاع الأمل الذي يضئ الطريق باستمرار إلى التحسن المستمر،الذي هو ضرورة من ضرورات التقدم نحو قاعدة قوية عليها يقام صرح الحضارات .

ومن هنا انبثقت فكرة مشاركة الأمريكيين فيما يعود عليهم بالخير مستقبلاً ، و يساعدهم في بناء حضارتهم ، من هنا جاءت فكرة التطوع و المنظمات الأهلية غير الحكومية التي تنظم الجهود و التي من شأنها أن تدعم التعليم الذي هو دعامة المجتمع .

ويرى المتطوعون أن بإمكانهم إحداث تغييرات إيجابية positive changes من خلال الإسهام الشخصي في التعليم وفي حياة التلاميذ ، فبدلاً من الجلوس متفرجين ، فإنهم يرون أن من الأفضل مساعدة التلاميذ في القراءة أو الحساب ، أو العمل كمساعدي معلمين ، ومن

(١) - Tang, The Wisdom of Confucius, Random House, U.S.A., 1938., p.199.

<sup>2</sup>- Stewart E. Fraser et al, A History of International and Comparative Education, Scatt, Foresman & Comp., U.S.A., 1968, P. 475.

هذا المنطلق يتسنى لهم معرفة الكثير عن احتياجات المؤسسات التعليمية الأمريكية ، ومن ثم تعلق صيحتهم من أجل بناء مدارس أفضل (١) .

وهنا تبرز قيمة المشاركة ، فعندما يقترب الإنسان من المشكلة يتمكن من تشخيصها تشخيصاً صحيحاً ، ومن ثم يسهل إيجاد الحلول ، إذ أنه كلما كان الشيء بعيداً عن العين ، كلما كان بعيداً عن القلب والفكر out of sight , out of mind .

ونظراً لتنوع النشاطات التي يقوم بها المجتمع ، فقد تعددت أيضاً أنواع المتطوعين ، حيث تقول مار جريت ميد Margaret Mead "إننا نعيش في مجتمع يعتمد على أنواع متعددة من المتطوعين ، فالبعض يقدم جزءاً من وقته خدمة لمجتمعة ، والبعض الآخر يقدم جزءاً من أمواله ، أو مهاراته. وإذا ما تأملنا جيداً ، فسنرى أن كل الأشياء مهمة لنا ، وأن كل ما يجسد التزاماتنا بالطريقة التي نعيش بها يعتمد على شكل أو آخر من أشكال التطوع" (٢) .

ولهذا نجد في الولايات المتحدة الأمريكية ، بالإضافة إلى برنامج المنظمات التي لا تهدف للربح Nonprofit organizations في جامعة ييل Yale University ، ذلك البرنامج الذي تم إعداده منذ أواخر السبعينيات ، نجد أن هناك مركزاً للجمعيات الخيرية center on philanthropy في جامعة إنديانا Indiana وهناك مركز مندل للمنظمات التي لا تهدف للربح Mandel Center for Nonprofit Organizations ومركز دراسات المنظمات التي لا تهدف للربح في جامعة نيويورك وجامعة سان فرانسيسكو ، هذا بالإضافة إلى العديد من البرامج الدراسية التي تخصص لها كلية للمنظمات التي لا تهدف للربح ، أو يكون لتلك المنظمات مكان الصدارة في مناهجها (٣) .

ونتيجة لتلك الأهمية الكبرى للدور الذي تقوم به تلك المنظمات ، فقد وصلت الدراسات الخاصة بها إلى درجة النضج في الآونة الأخيرة ، حيث تم نشر العديد من الكتب

<sup>1</sup>Brandt ,Ronald S. (ed . ) : Partners, Parents and Schools, Association for Supervision and Curriculum Development, U.S.A., 1979. P.83.

<sup>2</sup> - Brandt, Ronald S. ( ed),Op.,Cit.,p. 80 .

<sup>3</sup> - Ben-Ner ( ed . ), The Nonprofit Sector in the Mixed Economy, The University of Michigan Press, U.S.A., 1993, P.18.

و البحوث الخاصة بتلك المنظمات ، كما تم إنشاء العديد من المراكز التعليمية والبحثية لهذا الغرض ، و لم يقف الأمر عند هذا الحد ، بل جاوزه إلى تمويل البحوث الخاصة بتطوير تلك المنظمات (١) . كل هذا يعكس أهمية الدور الملحق على عاتق تلك المنظمات ، وخاصة الدور الذي يخدم التعليم ، و يعمل على تحسينه و نهضته ، لأنه من الطبيعي أنه إذا تم تجويد التعليم ، أصبح من اليسير أن ينتشر الوعي الصحي ، والوعي البيئي والوعي السياسي ، و الوعي بحقوق الإنسان ، فكل تلك المجالات إنما تدور في فلك التعليم ، فإذا صلح التعليم ، صلح سائر جسد الأمة ، و العكس صحيح .

و كونها معفاة من الضرائب ، تشجيع للعاملين بها على المضي قدماً نحو تحقيق نجاح ذاتي ، و نحو الوصول إلى الغايات السامية التي من أجلها تم إنشاء المنظمة ، فإذا كانت الضرائب تجمع حتى تصب في قنوات خدمة المجتمع ، فإن المنظمات التي لا تهدف للربح تعمل وتبدل جهودها من أجل خدمة المجتمع أيضاً .

## ثانياً: أنماط المنظمات الأهلية في المجتمع الأمريكي .

### ١- المنظمات التي لا تهدف إلى الربح .

قبل الحديث عن أنماط و أنواع الجمعيات الأهلية في المجتمع الأمريكي ينبغي على الباحث عرض التسميات و التعريفات المقترنة بالجمعيات الأهلية التي لا تهدف للربح و المنظمات التي تهدف للربح (٢) . وربما يرجع التعريف الأكثر انتشاراً للمنظمة التي لا تهدف للربح Nonprofit Organization في الأدبيات الأكاديمية إلى هانزمان عام ١٩٨٠ ، و قد جاء هذا التعريف طبقاً للتشريعات الأمريكية التي ترى أن تلك المنظمات إنما هي منظمات خاصة تنأى بنفسها عن توزيع الأرباح على المساهمين أو العاملين بالمنظمة ، و من ثم فهي تعيد استثمار أرباحها reinvest profits إلى المنظمة بغرض إنتاج كميات أكبر و أفضل أو

<sup>1</sup> - Ibid, p. 18.

<sup>2</sup> - Funk & Wagnalls New Encyclopedia, Funk & Wagnalls inc. New York, Vol. 10, 1973. pp.121-213.

Jo Ann Honkim, op.cit., p.5.

من أجل تخفيض الأسعار، وهذا من شأنه أن يحمي المتفاعلين من تلك المنظمة، كما يحمي مموليها من التأثيرات السلبية لدافع الربح (١).

وليس لمصطلح منظمة لا تهدف للربح معنى مفهوم بصفة عامة في عديد من اللغات، فالإنجليز يستخدمونه في كتاباتهم الأكاديمية، أما عن مصطلح القطاع الثالث Third Sector فإنه يلقى قبولاً لدى الأكاديميين في لغة الحديث (٢). ومصطلح المنظمات التي لا تهدف للربح يرتبط بالولايات المتحدة على وجه الخصوص (٣).

وقد يطلق على المنظمات التي لا تهدف إلى الربح مصطلح مؤسسة Foundation كما جاء في دائرة المعارف فنك وواجنالز Funk & Wagnalls حيث جاء تعريف المؤسسة " بأنها منظمة لا تهدف للربح يدير تمويلها وبرامجها أمنائها أو مديروها، وهي مؤسسة تهدف إلى القيام بالمساعدات الاجتماعية أو التعليمية أو الخيرية أو الدينية، وغيرها من المجالات التي تخدم الصالح العام، ورغم أن بعض الهيئات الحكومية تطلق مصطلح Foundation على بعض منظماتها، إلا أن هذا المصطلح يعني منظمة غير حكومية Non governmental ومعظم المؤسسات الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية تتكون طبقاً للميثاق الفيدرالي أو الحكومي وبعض تلك المؤسسات تتكون طبقاً لاتفاقيات الأمناء. ويقوم بتنفيذ أعمال تلك المؤسسات أولئك الذين يعملون بها أو تضطلع بهذه الأعمال منظمات أخرى أو أفراد آخرون (٤).

وهناك تعريف آخر للمنظمات التي لا تهدف للربح وهو أنها مجموعة من المنظمات التي يسمح لها بأن تحقق ربحاً، إلا أنها تمنع من توزيع هذا الربح على القائمين على العمل بها، وهي منظمات معفاة من الضرائب، وبسبب المهام الكثيرة التي تضطلع بها تلك المنظمات من ناحية، وبسبب انكماش الموارد من ناحية أخرى فإن العديد منها قد تحول من منظمات لا

<sup>1</sup> - Avner Ben- Ner, op. cit., P.5.

<sup>2</sup> - Ibid, p. 2 .

<sup>٣</sup> - أماني قنديل وسارة بن نفيس، الجمعيات الأهلية في مصر، مرجع سابق، ص ١٥ .

<sup>4</sup> - Jo Ann Honkim, op.cit., p.5.

تهدف للربح nonprofit organization إلى منظمات تهدف للربح for-profit organization . (١)

## ٢ - الفرق بين المنظمات التي لا تهدف للربح والمنظمات التي تهدف للربح .

يكمن الفرق بين هذين النوعين من المنظمات في الرسالة التي تقوم بها كل منهما ، فالمنظمات التي تهدف للربح تكون رسالتها Its mission هي العمل على تحقيق الأرباح من أجل توزيعها على أصحابها والمشاركين فيها ، أما المنظمات التي لا تهدف للربح فإن رسالتها تكون مختلفة ، فهي لا تشمل مفهوم الملكية Concept of Ownership ، ولهذا فإن رسالتها هي خدمة أهداف عامة تتعارض مع الملكية والمكاسب الشخصية Personal gains ، وهذا لا يمنع من أن تقوم المنظمات التي لا تهدف للربح بدفع رواتب للعاملين بها ، أما عن مجلس الإدارة ، فإن أعضائه يتطوعون بجزء من وقتهم ، ولا يتلقون أي مقابل مادي لذلك ، وعلى أية حال فإن كل هذا لا يحول دون أن تحقق تلك المنظمات التي لا تهدف للربح مكاسب مادية ، بنفس الطريقة التي تتبعها المنظمات التي لا تهدف للربح يجب أن توجه لخدمة الناس ، وهو الهدف الذي من أجله تم إنشاء تلك المنظمات ، والعنصر الرئيس لتلك المنظمات هو استخدام الأرباح في دعم أهدافها ، وليس من أجل ثراء مالكيها وشركائها (٢) .

## ٣ - أهم السمات والملامح العامة للمنظمات التي لا تهدف للربح في الولايات المتحدة الأمريكية .

تتمثل هذه السمات فيما يلي :

- ( أ ) أن رسالتها هي خدمة الناس في المقام الأول .
- ( ب ) أنها لا تسمح بتوزيع الأرباح على العاملين بها .

١- Jo Ann Hankin et al , Financial Management for Nonprofit organization , John Wiley & Sons; U.S.A. , 1998, p.2.

2- Jo Ann Honkim, op. cit.,p.5.

( ج ) أنها لا تسمح للعاملين بها بتحقيق مصالح ومطامع شخصية .

( د ) أنها معفاة من الضرائب .

وإذا ما أمعنا النظر في تلك السمات ، فسنجد أن السمة التي جاءت في أعلى القائمة هي " خدمة الناس " ، وجاءت مسبوقة بكلمة رسالة mission ، وهذه الكلمة ذات صبغة دينية ، الأمر الذي يضفي عليها قوة جذب ، إذ أنها تجعل الفكر يخلق من حوله جواً دينياً وروحياً يؤهل نفسه إلى الاستجابة لخدمة الناس ، لأن " خدمة الناس " رسالة ، أي ليست أمراً هيناً ، وهنا تكمن قوة الكلمة وقدرتها على التأثير في النفس البشرية وتطويعها، وهي تقع في قلب من يقرأها وتحدث فيه تأثيراً يجعله على أهبة الاستعداد لتقديم ما يملك من أجل خدمة الناس ، سواء كان يمتلك الكثير أو كان يملك القليل ، وهكذا نجد أن " القوة التي تحدثها الكلمات هي القوة الدائمة في حياتنا " (١).

أما عن السمة الثانية ، ففيها يكمن معنى " لا تهدف للربح " ، ومن هنا يكون العمل بها نابعاً من إيمان خالص بقيمة العمل التطوعي ، وأن الجزء إنما يكون من الله سبحانه وتعالى وبالنسبة للسمة الثالثة ، فإنها تغرس في النفس حب الآخرين والبعد عن كل ما يؤدي إلى الأنانية . وكونها معفاة من الضرائب ، تشجيع للعاملين بها على المضي قدماً نحو تحقيق نجاح ذاتي ، ونحو الوصول إلى الغايات السامية التي من أجلها تم إنشاء المنظمة ، فإذا كانت الضرائب تجمع حتى تصب في قنوات خدمة المجتمع ، فإن المنظمات التي لا تهدف للربح تعمل وتبذل جهودها من أجل خدمة المجتمع .

٤ — أهم المبادئ والأعراف الحاكمة للمنظمات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية

يشير سليمان بن علي إلى أن أهم السمات والأعراف الحاكمة لهذه المنظمات في المجتمع الأمريكي تتمثل فيما يلي :

— عدم الخوض في المعترك السياسي ، فليس المطلوب من المنظمة الخيرية إبداء رأيها في أي قضية سياسية أو القضايا العرقية التي تتطلب التمييز بين بني البشر على أساس اللون أو

الجنس أو الدين أو المكان أو الزمان . من منطلق أن تبني المنظمة لرأي ما معناه فقداؤها لشريحة من المتبرعين قد تؤمن برأي آخر فتخسر بذلك مصدراً من مصادر دخلها ،وهذا حتماً سيؤثر على سير المنظمة الخيرية . بالإضافة إلى أن السياسة متغيرة ، أما العمل الخيري فثابت في مبادئه وأصوله وقواعده .

— التنسيق بين المنظمة والمنظمات الخيرية الأخرى وذلك حتى لا تهدر الجهود والأموال والأوقات وحتى يمكن تحديد احتياجات المنطقة التي تقع بها المنظمة من الخدمات (١).

وفي سبيل التوصل إلى منهاج أخلاقي لتطوير الإدارة وضعت الجمعية الأمريكية للإدارة العامة قانوناً للأخلاقيات Code of Ethics، وهو خلاصة خيراقتها وتجاربها في علم الإدارة وفنونها وتطوير روح القيادة بين أعضائها وزيادة الوعي العام بالمبادئ الأخلاقية في الخدمة العامة ،وينص هذا القانون على ما يلي :

— من أجل تحقيق الأهداف السامية التي تسعى إليها جمعية الإدارة، نلتزم نحن أعضاء الجمعية بالمبادئ الآتية:

— خدمة اهتمامات المواطنين ومصالحهم يجب تقديم خدمة المواطنين على خدمتك لنفسك. ويلتزم الأعضاء بما يلي:

— العمل على دعم اهتمامات المواطنين.

— رفض كل أشكال التفرقة والانحياز وتشجيع الحركات الإيجابية.

— تشجيع ودعم حقوق المواطنين في معرفة ما عليهم من واجبات.

— العمل على إشراك المواطنين في القرار السياسي.

— ممارسة الانفتاح والعدل والخير والتعاطف.

— التفاعل مع المواطنين بأسلوب راق وواضح وسهل الفهم .

- مساعدة المواطنين في التعامل مع الهيئات الحكومية .
- الاستعداد الدائم لصنع القرارات ( ١ ) .
- احترام الدستور والقانون : من الواجب احترام ودعم الدساتير والقوانين الحكومية ودراستها دراسة دقيقة ويلتزم أعضاء الجمعية بما يلي :
- فهم التشريعات واللوائح الخاصة بالدور المنوط بهم وتطبيقها.
- العمل على تحسين وتطوير القوانين والسياسات العتيقة التي من شأنها إعاقة عجلة الإنتاج.
- التخلص من التفرقة غير الشرعية.
- منع كل صور سوء إدارة الأموال العامة، وذلك عن طريق بناء قنوات إشراف إداري ومالي ، ودعم المراجعات المالية والأنشطة الرقابة.
- احترام وحماية المعلومات ذات التميز .
- تشجيع وتسهيل الأنشطة الشعبية المعارضة في الحكومة وحماية حقوق الموظفين.
- دعم المبادئ الدستورية للعدالة والمساواة والآليات اللازمة لحماية حقوق المواطنين.
- تحقيق الشخصية المتكاملة ويعني ذلك إظهار أعلى المعايير في كل الأنشطة من أجل كسب ثقة عامة المواطنين. ويلتزم أعضاء الجمعية بما يلي :
- الأمانة والمصداقية وعدم استغلال ذلك لتحقيق مكاسب شخصية.
- التأكد من تقديم الشكر للآخرين نظير أعمالهم .
- الابتعاد عن صراع المصالح.

---

<sup>1</sup>- Bowman, James & Menzed Donald( eds): Teaching Ethics and Values in Public Administration Programs Innovation, Strategies, and Issues, State University of New York Press, U.S.A., 1998,P.170.

— الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمواطنين .

— القيام بالأعمال الرسمية دون تحزب .

— تحمل مسؤولية الخطأ الذي يقع فيه العاملون.

— دعم المنظمات الأخلاقية، أي دعم الطاقات التنظيمية من أجل التوصل إلى تطبيق

الأخلاقيات والكفاءة والفعالية في خدمة المواطنين ، ويلتزم أعضاء الجمعية بما يلي :

— دعم الطاقات التنظيمية من اجل الاتصال المفتوح والإبداع والالتزام.

— استقلال الولاء المؤسسي من اجل مصلحة المواطنين

— اتخاذ إجراءات لدعم السلوك الأخلاقي، ووضع مسؤولية السلوك الأخلاقي على

عائق الأفراد ولمؤسسات.

— إمداد الأعضاء بالمعينات الإدارية .

— دعم المسؤولية التنظيمية من خلال المراقبة .

— تشجيع المنظمات على تبني قانون أخلاقي ونشره ومراجعته بصفة دورية بوصفها

وثيقة حياة.

— النضال من أجل التوصل إلى التميز في العمل، ويعني ذلك دعم وتشجيع إمكانات

التنمية المهنية لآخرين ويلتزم أعضاء الجمعية بما يلي:

— توفير الدعم والتشجيع بغرض التوصل إلى التميز.

— تقبل المسؤولية كواجب شخصي، ومواكبة أية قضايا أو مشكلات.

— تشجيع الآخرين من خلال مهامهم للمساهمة في الأنشطة المهنية، وواقع الخدمة

العامية.

— تخصيص وقت لمقابلة الطلاب وعمل حلقة وصل بين حجرة الدراسة وواقع الخدمة العامة خارج تلك الفصول ( ١ ).

لقد أثبتت القيادات قدرتها على الاحتفاظ بقنوات اتصال مع المشكلات الحكومية ، إلا أن المركزية الزائدة في صنع القرار في بعض المشروعات كانت تقلل من التزام العاملين وتحد من طاقاتهم ، كما كانت تلك القيادات القوية أكثر شيوعاً من الإدارات الفاعلة ، حيث أظهرت العديد من المنظمات غير الحكومية ضعفاً في الإدارة . كما أن الشعور بالتزام بأهداف المشروع ساعد في التوصل إلى نتائج ناجحة. كما أن العاملين الذين تلقوا نوعاً جيداً من التعليم والتدريب وحافزاً مادياً كبيراً ومناخ عمل ملائم قد لعبوا دوراً مهماً فيما كلفوا به من مهام ( ٢ ).

لقد أظهرت الدراسات السابقة أن للشفافية والمحاسبية تأثيراً كبيراً في تفعيل الدور الإداري للجمعيات الأهلية ، ورغم ذلك فإن ثقافة الشفافية والمحاسبية شبه غائبة على مستوى الدولة والمجتمع المدني ، كما أن المرجعية القانونية لتلك الثقافة ضعيفة إلى حد كبير ، ومن مؤشرات ذلك :

— محدودية الإعلان الصادق عن الموارد المالية ومصادر التمويل في الغالبية العظمى من المؤسسات المدنية ، فمن الأمور بالغة الصعوبة توفير بيانات دقيقة عن الناحية المالية في نهاية العام عن ميزانيات تلك المؤسسات.

— ضعف فكرة المحاسبية على مستوى الجمعيات العمومية لتلك المؤسسات.

— شيوع تبادل اتهامات الفساد المالي والإداري بين الأطراف المتصارعة في المؤسسات المدنية، حيث يتدخل القضاء في محاولة الحسم.

— تقليد انعقاد الجمعية العمومية ثانوياً ومناقشتها للأداء المهني والمال بجديّة تقليد ضعيف للغاية في أغلب المؤسسات المدنية.

<sup>1</sup>- Bowman, James & Menzed Donald( eds): Op.,Cit.,p.171.

<sup>2</sup>- Edwards Michael & Hulme David :Making a Difference: NGO's and Development in a Changing World, Earthscan Publications Ltd, U.K., 1992, p.35.

— يساهم الأداء الإعلامي في تشويه إنجازات المؤسسات المدنية.

— ظاهرة شخصنة القيادة في الكثير من المؤسسات المدنية تسهم في ضعف ثقافة الشفافية والمحاسبية، حيث تصبح هذه القيادة بعيدة عن المسائلة حتى من جانب دائرة النخبة المحيطة بها.

— لم يحدث في أي مؤسسة مدنية أو حكومية خبرة سابقة يعلن فيها مجلس الإدارة أمام الرأي العام مسئولية الجماعة عن أخطاء أو ممارسات سلبية، وذلك ملمح للدولة والمؤسسات المدنية معاً (١). وهذا لا يتفق مع ما جاء في قانون الأخلاقيات الصادر عن الجمعية الأمريكية للإدارة العامة، والذي يدعو إلى تحميل مسئولية الأخطاء الجماعية والاعتراف بها .

ولا يزال العمل في الكثير من الجمعيات الأهلية يعتمد على النوايا الحسنة، وعلي أشخاص يرتبط عمل الجمعية بأسمائهم، وعلي نماذج وسجلات موحدة تطلبها جهة الإدارة، ولم يصبها التطوير منذ عشرات السنين على الرغم من إن علم إدارة قد طور ميدانا بحثيا مستقلا يتناول إدارة المنظمات غير الحكومية، وبالتالي فإن قضية تحديث النظم الإدارية والبناء المؤسسي للجمعيات الأهلية أصبح واجبا ملحا، ويتطلب ذلك توفير الكفاءات البشرية والقدرات الفنية، وتحديث النظم واللوائح الإدارية وتوفير التسهيلات التكنولوجية لتحقيق نظم الاتصالات الحديثة (٢).

٥ - أنواع المنظمات التي لا تهدف للربح في الولايات المتحدة الأمريكية.

(١) المنبر الوطني لتشجيع المساندة والخدمة التطوعية في سبيل الخير العام .

في أواخر السبعينيات من هذا القرن ، شعر عدد من زعماء المؤسسات الأمريكية التي لا تشد الربح بالقلق إزاء ما طرأ على التبرعات من انخفاض نسبي، وإزاء التنظيم الحكومي

١ - أماني قنديل : تطور المجتمع المدني في مصر ، عالم الفكر، القاهرة ، ١٩٩٦م، ص ص ١١٨ - ١١٩ .

٢ - إبراهيم عبد المعطي نعيم: العمل الأهلي التطوعي والعمولة، مؤتمر الجمعيات الأهلية وتحديات القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٣٠٧ .

للقطاع بقدر أكبر مقرونًا باعتماد على التمويل الحكومي اعتماداً أكثر، وإزاء الوعي العام المحدود لدى الجمهور بأهمية القطاع بالنسبة للحرية والإنجاز الفرديين، ومن ثم تضافرت جهود " تحالف المنظمات التطوعية الوطنية " و " المجلس الوطني لأعمال البر " في عام ١٩٨٠ م بهدف تنشيط القطاع وبعثه من جديد، وكان هذا التنظيم يسمى في الأصل " المنبر الوطني لتشجيع المساندة والخدمة التطوعية في سبيل الخير العام، و سرعان ما أصبح قطاعاً مستقلاً لأن المنظمين شعروا بأن هذا الاسم يمثل أهم السمات المشتركة .

وقد ترأس الجماعة الجديدة خون و جاردنر وهو وزير سابق لوزارة الصحة والتعليم والرعاية ومعه برايان أو كينيل ، المدير التنفيذي السابق لجمعية الصحة العقلية كرئيس للمنظمة . حيث استهدفت هذه الجماعة ما يلي :

— حماية وتشجيع تقليد التبرع والتطوع والمبادرة التي لا تنشأ الربح .

— تحسين وعي وفهم الجمهور لإسهامات القطاع المستقل ومشكلاته .

— تحسين إدارة القطاع والكشف عن البيانات .

— التعلق على قضايا الإنصاف والانفتاح وإمكانية الدفع والاستفادة والمعايير وعلاقة القطاع الذي لا ينشأ الربح بالشركات والحكومة ( ١ ) .

( ٢ ) مراكز البحوث ذات التوجه المستقبلي .

وهي عبارة عن مراكز ومعاهد ومؤسسات تهتم بالتركيز على الدراسات المستقبلية ولا تهدف إلى الربح ومنها : مركز بحوث الأمور المستقبلية في جامعة كاليفورنيا الجنوبية ومقره كلية إدارة الأعمال في الجامعة يرأسه عالم الإدارة بيرت نانوس Burt Nanus وفي مجلس إدارته علماء ومستقبليون طوروا علوم مناهج البحث Methodologies لدراسة التغيير الاجتماعي .

<sup>١</sup> — التحالف العالمي لمشاركة المواطنين ( سيفيكوس ) مواطنون دعم المجتمع المدني، دار المستقبل القاهرة، ١٩٩٦، ص ١٣٩ .

— مؤسسة التنبؤ الدولي في أرلنجتون بولاية فيرجينيا وهي متخصصة في ميادين تقويم التكنولوجيا والتنبؤ بها ويرأسها مارفن ج . سيترون Marvin J. Cetron المتنبئ السابق في التجربة الأمريكية.

— معهد المستقبل ويديره مجموعة من العلماء الذين لا يهدفون للربح ومقرها مينلو بارك بولاية كاليفورنيا وقد كرس هذه المجموعة كثيراً من جهودها نحو تطوير طرائق أفضل لدراسة المستقبل ، وفي عام ١٩٧٥م وبرئاسة روي سي . أمارا Roy C. Amara دشن المعهد برنامج مشترك لمساعدة منظمات القطاع الخاص على زيادة وعيهم للاتجاهات والتيارات الجديدة والنتائج المحتملة بعيدة المدى .

— مجموعة الأمور المستقبلية حيث قام بإنشائها ثيودور ج جوردون وعضوان آخران من مجلس إدارة معهد المستقبل ، ومقرها في جلادستون بري بولاية كونكتيكت ، وقد درست موضوعات تتراوح ما بين مستقبل الاقتصاد الياباني وبين إمكانية الطاقة الجيوحرارية (١).

### ( ٣ ) الجمعية الوطنية للتربية:

عقدت الجمعية الوطنية للتعليم في الولايات المتحدة The National Education Association مؤتمراً حضره رؤساء أهم الجامعات في الولايات المتحدة ، وكان الهدف من هذا المؤتمر مناقشة ما يمكن أن يقدمه التعليم للوفاء بالحاجة الملحة للوطن ، قرى ما هي تلك الحاجة الملحة ؟ هل هي المزيد من تعلم العلوم لكي تتحدى أمريكا روسيا ؟ هل هي تعلم المزيد من علوم الفضاء ؟ هل هي التدريبات الأفضل في الاقتصاد؟ إنما ليست أي مما ذكر ، لقد أحس هؤلاء الكوكبة من رجال العلم والتربية بأن الحاجة الماسة الآن في الولايات المتحدة الأمريكية هي البيت السعيد هو حجر الزاوية Corner Stone في المجتمع السليم

<sup>١</sup> — إدوارد كورنيس : المستقبلية : مقدمة في فن وعلم فهم وبناء عالم الغد ، ترجمة محمود فلاحه ، منشورات وزارة الثقافة ، دمشق ، ١٩٩٤ ، ص ص ٤٥٧ - ٤٦٠ .

الذي يتمتع بالصحة والسلامة ، و لسوف يعكس ذلك تقدماً هائلاً في التجارة والصناعة والتعليم والحكم في المجتمع ( ١ ) .

#### ( ٤ ) منظمة التربية الوطنية ( NEA ) The National Education Association .

يوجد في هذه المنظمة قرابة مليون ونصف من الأعضاء ، ويقع المركز الرئيس لها في " واشنطن " وتعد هذه المنظمة ومعها اتحاد المعلمين الأمريكيين منظمين ذواتا تأثير وفعالية على درجة عالية ، وكلاهما تهدفان إلى إبراز صورة جيدة للمعلمين ، وإشراك الشعب ( المواطنين ) في الوقوف على القضايا التعليمية ، في إطار خاص من شأنه الاهتمام بالخدمات التعليمية ، وعلى سبيل المثال تقومان بجمع الكثير من الأموال لبناء المدارس العامة ، وذلك بغرض الاستثمار في تعليم أفضل *Investment in better education* . وتستخدم هاتان المنظمتان كل شيء في سبيل الرعاية لقضائيهما بدءاً من الإعلانات بالتلفاز وانتهاء بالملصقات ، كما أن هناك إسهامات لحملة سياسية كبيرة تضمن لاتحادات المعلمين مقاعد لها في واشنطن وعواصم الولايات ( ٢ ) .

حيث تقول " ماري هاتوود " *Mary Hatwood* رئيسة منظمة التربية الوطنية " إن طلاب وطننا يتلقون تهديداً سببه فشل صانعي السياسة في إعطاء التعليم التمويل الذي يستحقه ( ٣ ) .

ومن الجدير بالذكر أن هذه المنظمة تضم بين جنباتها ٥٠٠ موظف وتنفق أكثر من ( مائة مليون دولار سنوياً ) على التعليم وهذه المنظمة ممثلة اتحاد للمعلمين وهي تسيطر على كل الولايات باستثناء " نيويورك " ( ٤ ) .

<sup>1</sup>- Peale, Norman Vincent : The Amazing Results of Positive Thinking Prentice- Hall Inc., U.S.A. , 1967, p.222 .

<sup>2</sup>- Sowell, Thomas : *Inside American Education*, The Free Press, U.S.A.,1993, p22 .

<sup>3</sup>- Ibid, p248 .

<sup>4</sup>- Ibid, p 247 .

## ( ٥ ) المنظمات الدينية Religious Organizations

تعد المنظمات الدينية من بين أهم الجهات التي ترعى وتمول المنظمات القاعدية الشعبية Grassroots Community Organizations كما أن العديد من الكنائس تعتبر في حد ذاتها منظمات للمجتمع المحلي Community Organizations، والقس يحتل مكانة فريدة من نوعها، وذلك لأن الأعضاء في مثل تلك المنظمات عليهم أن يكونوا قادة يتحلون بالأخلاق الفاضلة في مجتمعاتهم المحلية، وهذا هو السبب في أن من بين من بدأوا في التحرك لتكوين منظمات أهلية قساوسة كرسوا حياتهم في تعبئة الجماهير ضد الظلم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي ولهذا فإن الكنائس تلعب دوراً رئيساً في المراحل الأولى التنموية لتكوين منظمات الجيران (NBOS). ولا يقوم رعاة الكنيسة بتقديم الدعم الخلفي والتشجيع فحسب للنشطاء المحليين، بل أيضاً يوفر الأمان، والخدمات المكتتية والدعم الإداري للمنظمات المحلية التي تبرز على الساحة ومن السهولة بمكان الحصول على الدعم للجهود المحلية من الكنائس الواقعة في المجتمع طالما كان المشروع تطوعياً ويلتزم بأهداف مثالية Idealistic Goals (١).

## ( ٦ ) منظمات الجيران Neighborhood – Based Organizations (NBOs)

تعتبر منظمات الجيران منظمات لا تهدف للربح، تقدم خدماتها للمجتمع المحيط بها جغرافياً وذلك بشأن صنع القرار Decision Making وتخطيط البرامج Program Planning وإدارة البرامج Program Administration وتمثل تلك المنظمات في الغالب مصالح المجتمع المحلي الذي توجد فيه، وحيث أن تلك المنظمات تقوم على أساس المجتمع المحلي وغالباً ما تخدم المجتمعات المحلية ذات الدخل المنخفض Low Income Communities فإن تلك المنظمات تكون في غالب الأمر صغيرة الحجم، وتتسم بميكانيزم مفتوح نسبياً في صناعة القرار. وحيث أن تكوين تلك المنظمات يتسم بالبساطة، وحيث أن مواردها فقيرة، فإنها تجد صعوبة في إزالة المعوقات التي تقابلها وتفرض عليها من قبل الجهات المانحة (٢).

<sup>1</sup>- Milofsky Carl (ed.): Community Organization, Oxford University Press, New York, 1988, p223 .

<sup>2</sup>- Ibid, p 218.

## ( ٧ ) جمعية المستقبل العالمية.

تضم نحو ٢٤ ألف عضو في ٨٠ بلداً حتى عام ١٩٧٧م وقد تشكلت قي واشنطن سنة ١٩٦٦م كرابطة تعليمية وعلمية لا تبتغي الربح، وقد عززت هذه الجمعية دراسة المستقبل، و تطور علم الطرائق المستقبلية وتعلم عموم الناس ما يتعلق بالتطورات المستقبلية الممكنة، والجمعية مفتوحة لكل من يبدي اهتماماً بالمستقبل، و الرسوم السنوية تشتمل على اشتراك مجلتها، ويستطيع الشخص أن ينضم إلى الجمعية بأن يرسل اسمه وعنوانه ومهنته مع الرسوم المستحقة للسنة الأولى إلى أمانة الجمعية، و تنشر الجمعية مجلتين هما: " المستقبل " — مجلة التنبؤات والاتجاهات والأفكار المستقبلية، " و نشرة جمعية المستقبل العالمية " وهناك برنامج إذاعي أسبوعي تقدمه الجمعية، يتضمن مقابلات وأبناء تتعلق بالمستقبل من محطة إذاعة تعليمية تديرها الجامعة الأمريكية في "واشنطن"، كما تدير مكتبة يبع أشرطة التسجيل وألعاب محاكاة وتقليد وكتباً ( ١ ) .

وفي الاجتماع الأول للجمعية عام ١٩٨١م اجتذب أكثر من ألف عضو، و اجتذب الاجتماع الثاني نحو ٢٨٠٠، و تحدث فيه سبعة أعضاء في الكونجرس، بالإضافة إلى بضع مئات من العلماء والدارسين وغيرهم وبدأت الجمعية تنظم فروعها في العديد من المدن حول العالم ( ٢ ) .

## ( ٨ ) الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم The International Society For Technology in Education ( ISTE )

تعد تلك الجمعية أكبر منظمة مهنية لا تهدف للربح تقوم بدعم المعلمين الذين يستخدمون الكمبيوتر في عملية التدريس، وقد وضعت تلك الجمعية بعض المهارات والمفاهيم الأساسية كمعايير أساسية لبرنامج إعداد المعلم Teacher Preparation Programs عام ١٩٩٧م تمثلت في :

<sup>١</sup> - إدوارد كورنيس : المستقبلية، مصدر سابق، ص ص ٤٦٦-٤٦٧ .

<sup>٢</sup> - نفس المرجع، ص ٤٦٧ .

— أن يبدى المعلم قدرته على تشغيل جهاز الكمبيوتر حتى يتمكن من استخدام البرمجيات بنجاح . Successfully Utilize Software .

— يقوم بعمل تقويم لاستخدام أجهزة الكمبيوتر وما يتعلق بها من أجهزة أخرى لدعم عملية التدريس Instructional Process .

— يقوم بتطبيق مبادئ التدريس الحديثة Current Instructional Principles والبحوث ، و التقويم المناسب لاستخدام أجهزة الكمبيوتر وما يتعلق بها من أجهزة أخرى .  
— يقوم باستكشاف وتقويم واستخدام المواد التي تعتمد على جهاز الكمبيوتر بما في ذلك التطبيقات العملية والبرمجيات التعليمية Educational Software والتوثيق.

— يبدى معرفة باستخدام أجهزة الكمبيوتر من أجل حل المشكلات وجمع البيانات وإدارة المعلومات Information Management والاتصالات ، و تقديم الموضوعات وصنع القرارات Decision Making .

— يقوم بتصميم وتطوير الأنشطة التعليمية الطلابية التي تقوم بعمل تكامل بين أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الأخرى من أجل استراتيجيات لمجموعة مختلفة من الطلاب ( ١ ) .  
— تقويم واختبار عملية التدريس القائم على استخدام الكمبيوتر في المناهج .

— يبدى المعلم معرفته باستخدام الوسائط المتعددة Multimedia Uses والـ Hypermedia والاتصالات وذلك لدعم عملية التدريس .

— يبدى المعلم مهاراته في استخدام أدوات الإنتاج للاستخدام المهني والشخص بما في ذلك معالجة Word Processing وقاعدة البيانات Database وبرنامج عمل الجداول والرسوم البيانية وبرامج الطباعة .

---

<sup>1</sup>- Poole Bernard J. : Education For an Information Age, Teaching in The Computerized Classroom, Brown & Benchmark Publishers ,U.S.A., 1997, PP6-7.

— ييدي المعلم معرفته بالقضايا الخاصة بالمساواة والأخلاقيات والشرعية و الإنسان عند استخدام الكمبيوتر حيث أن تلك القضايا تتعلق بالمجتمع والسلوكيات النموذجية الملائمة .

— تحديد المصادر التي من شأنها أن تجعل المعلم مسائراً للأحداث والتطورات السريعة في مجال استخدام الكمبيوتر في التعليم .

— استخدام التكنولوجيا القائمة على استخدام الكمبيوتر وذلك للحصول على المعلومات التي من شأنها دعم الإنتاج الشخصي والمهني ( ١ ) .

— استخدام الكمبيوتر والأجهزة التكنولوجية الأخرى من أجل تسهيل الدور الذي يقوم به المتعلم والمعلم على حد سواء .

#### ٦ - واجبات العاملين بالمنظمة التي لا تهدف للربح .

لكي يسير العمل في خطه المستقيم في المنظمة ، وحتى يعرف كل عامل ما عليه ، فإن هناك مجموعة من النقاط والمؤشرات الإرشادية التي يجب على العاملين بالمنظمة اتباعها وهي :

— الأداء الأمثل لعمل الموظف أو أي عمل آخر يستند إليه والمحافظة على أوقات العمل الرسمي و الأدوات والأجهزة التي يستخدمها ، وطاعة الرؤساء في العمل من أجل المصلحة وفق الأنظمة والتعليمات .

-الترفع عن كل ما يخجل بالكرامة أو يشرف الوظيفة .

-مراعاة آداب اللياقة في التصرفات مع المتعاملين .

-عدم إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم عمله .

-عدم استعمال سلطته لمصلحه الخاصة .

<sup>1</sup>- Poole Bernard J. : Op., Cit.,p 6-7.

-الالتزام بالآداب العامة .

ومن خلال النظر إلى تلك النقاط نجد أنها ترسم الخط المستقيم، والدستور الواضح الذي من شأنه أن يجعل العمل يسير في خط مستقيم ، دوماً اعوجاج ، لأنه إذا لم ينتظم العمل داخل المنظمة ، فلن يكون من السهل تنظيم المجتمع المحلي الذي من أجله تعمل المنظمة ، إذ كيف استواء الظل ، والعود اعوج " ؟ وأول خطوة في هذا المجال هي الأداء الأمثل لعمل الموظف ، والمحافظة على أوقات العمل ، فالوقت هو الحياة ، وأي إهدار للوقت ، إنما إهدار لحياة الإنسان ، وتلك الخطوة إنما تعكس مدى مصداقية من يحملون على عاتقهم مسؤولية خدمة الناس ، وخدمة المجتمع ، وباقي الخطوات يقل أهمية عن الخطوة الأولى ، وكلها تسهم في تكوين إطار متكامل لا يمكن اهتمام بجزء منه دون الآخر (١) .

### ثالثاً : الهيكل التنظيمي للمنظمة Organizational Structure

إن تكوين المنظمة من شأنه أن يحدد الأدوار والمؤسسات التي يضطلع بها من يكلفون بأداء رسالة المنظمة ، وهم أعضاء مجلس الإدارة / الأمناء واللجان المختلفة ، والموظفون، المتعاقدون والمتطوعون ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة ملائماً للأهداف الخاصة بتلك المنظمة ، والذي يحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة هو نوع تلك المنظمة. وفيما يلي نستعرض أهم مكونات الهيكل التنظيمي للعاملين في الجمعيات أو المنظمات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية .

#### ( أ ) مجلس الأمناء Board of Trustees

يحدد هذا المجلس رسالة المنظمة ، وينظم الأسس التي تسير عليها وتتحدد مسؤولياتهم فيما يلي:

— تحديد رسالة المنظمة وبناء السياسات الخاصة بتشغيلها والتأكد من أن قوانينها ولوائحها مسجلة ومتبعة.

— تطوير برامج المنظمة كل عام، والمشاركة في التخطيط الإستراتيجي من أجل بناء  
خط سيرها المستقبلي

— رسم السياسات المالية Financial Policies، للمنظمة .

— توفير موارد ملائمة للنشاطات التي تقوم بها المنظمة وذلك من خلال الإسهامات  
المالية المباشرة والالتزام بجمع التبرعات Fund raising .

— تطوير العلاقات التي تربط المنظمة بالمجتمع المحلي.

— اختيار تقييم المدير التنفيذي للمنظمة وإنهاء خدمته إذا دعت الحاجة إلى ذلك<sup>(١)</sup>.

( ب ) اختيار الأمناء والمديرين في المنظمات الأهلية الأمريكية .

تعد عملية اختيار الأمناء مهمة جداً ، حيث يتطلب ذلك أن يكون الأمناء على خبرة  
ودراية ، ويتسمون بالمهارات العالية ولديهم المعرفة الأساسية التي تتطلبها أعمالهم من أجل  
التمكن من تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة ، وتنفيذ البرامج الخاصة بها . ويجب على  
مجلس الإدارة العمل في جو يسوده التعاون في المجالات التالية :

— الرؤية Vision

— التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

— تطوير المنظمة Organizational Development

— تدبير التمويل Fund raising

— الإدارة المالية Financial management

— إدارة الموارد البشرية Human resources management

— القضايا التشريعية الخاصة بالنظم Legal Issues

— العلاقات العامة Public relations

— تمثيل المجتمع المحلي Community representation

— مراقبة البرامج الخاصة برسالة المنظمة يوماً بيوماً Monitoring of day- to- day operations

— تجنب صراع المصالح Conflict - of - interest avoidance

( ج ) العناصر المكونة لإدارة المنظمة :

تتنوع القوانين الخاصة بكل ولاية من الولايات المتحدة ، إلا أنها بشكل عام تتطلب من المنظمة التي لا تهدف للربح أن يكون لها على الأقل ثلاثة من رجال الإدارة على درجة عالية من الكفاءة وهم الرئيس ، أمين الصندوق ، وسكرتير ويتم تحديد المهام التي يضطلع بها كل منهم فيما يلي:

— الرئيس / Chair / President :

يجب أن يكون رئيس المنظمة التي لا تهدف للربح شخصاً مسؤولاً ينال احترام كل الأعضاء في المنظمة ، كما ينال احترام المجتمع من حوله ويكون لديه الوقت الكافي والموارد الملائمة التي يتطلبها العمل حتى يمكن إنجازها على أحسن وجه ، ومن الطبيعي أن يكون هذا الرئيس قد عمل من قبل في مواقع مشابهة وعلى دراية وعلم بكيفية إدارة المنظمة.

— أمين الصندوق / Treasurer / Financial Officer :

أمين الصندوق يجب أن يكون لديه خبرة مالية لها علاقة بإدارة المنظمات التي لا تهدف للربح وميتم تفضيل المحاسبين والمتخصصين في إدارة الأعمال وعلى خبرة للعمل في مثل هذه المنظمات ( ١ ).

## — السكرتير Secretary :

يجب أن يكون السكرتير منظماً في عمله إلى درجة كبيرة ، وقادراً على تسجيل المعلومات بدقة ، حيث أن هذا الموقع يكون دائماً مسئولاً عن الاحتفاظ بكل السجلات الخاصة بالمنظمة التي لا تهدف للربح ، بما في ذلك لجدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة ، وتفاصيل هذا الاجتماع ، حيث إن تلك التفاصيل تكون بمثابة السجل الرسمي Official record للأفكار التي ناقشها أعضاء مجلس الإدارة ، و القرارات التي تم التوصل إليها ، و يجب أن تعكس هذه السجلات الوقائع بصورة جادة ، مع ذكر أسماء أصحاب الاقتراحات وكيفية التصويت عليها .

كذلك من واجب السكرتير أن يلخص تفاصيل الاجتماع ويوزعها على أعضاء المجلس في الاجتماع القادم بغرض مراجعتها و تصحيحها ، وبعد إجراء كل التصحيحات يقوم مجلس الإدارة بالتصويب لتسجيل ما اتفق عليه من إجراءات .

## - اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة Board Committees

عندما تصل المنظمة التي لا تهدف للربح حجماً معيناً ، فإن عملية إدارتها تصبح أكثر تعقيداً ، وقد يواجه المجلس صعوبة في الوفاء بكل المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، وعندما يحدث ذلك ، يكون على المجلس أن يتخذ قراراً بأن يكون سير عمله من خلال مجموعات أو لجان أصغر حجماً ، مع إتاحة الفرصة لعمل تحليلات أكثر تفصيلاً للوظائف المحددة مثل التنفيذ والتمويل و جمع التبرعات وإدارة الاستثمار ، والإدارة السليمة والتخطيط . والدور الذي تقوم به هذه اللجان هو التعمق في دراسة القضايا المطروحة ، مع إبلاغ مجلس الإدارة بما تم إنجازه ويمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بأرائهم وأفكارهم . ويعتمد العدد الحقيقي للجان على حجم المنظمة ، وفيما يلي باللجان التي عادة ما توجد في المنظمة التي لا تهدف للربح .

-اللجنة التنفيذية Executive committee ومن واجباتها دعم كفاءة وفعالية مجلس

— لجنة المباني Building Committee ومن مهام هذه اللجنة رسم سياسة للمباني، والصيانة .

— التسويق / العلاقات العامة Marketing / Public Relations

— لجنة البرامج Program Committee وتتولى هذه اللجنة مسؤولية إحدى المناسبات الرئيسة التي تشمل تعبئة المتطوعين للتخطيط من أجل المناسبة .

— لجنة شئون الموظفين Personnel Committee و تنحصر مهمة هذه اللجنة في رسم السياسات.

— المدير التنفيذي Executive Director

تحدد شخصية كل منظمة لا تهدف للربح بواسطة المدير التنفيذي الذي يتكلم بلسان المنظمة في شتى المحافل ، ويقوم بتعيين أسرة العاملين بالمنظمة ، وحيث إن هذه المكانة تعتبر مهمة جداً في المنظمة ، فإن عملية الاختيار يجب أن تتبع هذه القواعد :

( أ ) أن يوافق الأمناء على نوعية الشخص الذي يريدونه ، والمواصفات المرغوبة ، و التوقعات المرتقبة منه ، ويكون ذلك قبل الاختبار الفعلي .

( ب ) يجب أن يقوم المجلس بتلخيص كل شئ يكون في حاجة إلى إنجاز من قبل المدير التنفيذي في إدارة العمليات اليومية بالمنظمة التي لا تهدف للربح ، وذلك عن طريق الإجابة على التساؤلات التالية (١):

١ — ما المهام التي يتم القيام بها الآن ، وهل هي ضرورية ؟ .

٢ — ما المهام التي لا يتم القيام بها الآن ، و كان من المفروض القيام بها ؟ .

٣ — ما النشاطات الجديدة التي تضاف الآن ، و كان من الواجب إضافتها ؟ .

( 1 ) Jo Ann Hankin op.cit , pp.6-12

٤- ما النشاطات الجديدة التي يتطلبها العمل الجديد لكي يتم إنجازه؟.

٦ - ما الخطوات التي يجب اتباعها لتعيين مدير تنفيذي ؟ .

و يكون المدير التنفيذي مسؤولاً عن تعيين أسرة العاملين ، وقبل أن يقوم بتلك المهمة يجب عليه أن يحدد المهام التي يجب إنجازها ويقوم بتوزيعها على الموظفين الذين يتقاضون راتباً Salaried employees والمتطوعين Volunteers والمتعاقدين المستقلين، ومن يقدمون خدمات من الخارج، و أفضل العاملين هم أولئك الذين ينجزون رسالة المنظمة بالطريقة الأكثر فعالية وكفاءة .

### — المتطوعون Volunteer

يعتبر المتطوعون مصدراً للعمل بدون أجر والذي يعد مفيداً إلى درجة كبيرة للمنظمة التي لا تهدف للربح ، و حيث إن المتطوعين لا يتقاضون أجراً ، فإن من المهم إيجاد مكافآت من نوع آخر من شأنها أن تحثهم على العمل بجد وتعتبر عملية تشغيل وتدريب وإبقاء المتطوعين عملية معقدة ، كما أنه من الواجب أن يكون تعاملهم مع من يتقاضون أجراً من نظرائهم في دائرة من الحرص والدقة . إن العديد من المنظمات التي لا تهدف للربح لا يمكنها أن تعمل بدون متطوعين يحتاجون إلى تحمل مسؤولية ذات معني . ومن الجدير بالذكر أن عملية إيجاد طرائق لمكافأة المتطوعين تعتبر تحدياً مبرزاً للمنظمة (١) .

### — المتعاقدون المستقلون Independent Contractors :

يتم تدريب هؤلاء المتعاقدين في غالب الأمر وذلك لإنجاز المهام الخاصة بالمنظمة لأنهم يتمتعون بخبرات خاصة ليست متوفرة في أسرة العاملين الموجودة بالمنظمة ، كما أنهم يقدمون تلك الخبرات بتكلفة أقل من استئجار عاملين إضافيين لمدة طويلة المدى من أجل القيام بمهمة متوسطة المدى وهم أيضاً يجعلون المنظمة قادرة على التركيز على النشاطات الأساسية ويزيدون من مرونة المنظمة .

## رابعاً : التمويل في الجمعيات الأهلية الأمريكية .

يعتبر التمويل مسألة مهمة جداً في حياة المنظمات التي لا تهدف للربح، فالتمويل بالنسبة لها أشبه ما يكون بالماء الذي يروي ظمأها ويجعلها تنمو، وتؤتي أكلها، وهو الوقود الذي يحركها، ويبحث فيها الحياة حتى تتمكن من أداء رسالتها.

- أهمية التمويل: قامت عدة منظمات غير حكومية لا تهدف للربح بعمل وثيقة حقوق للمتبرعين، هذه الوثيقة تضع عدة نقاط تبين مكانة المتبرعين والدور الفعال الذي يقومون به في سبيل الإعلاء من شأن مجتمعاتهم المحلية، ومن بين هذه المنظمات التي ساهمت في عمل هذه الوثيقة:

— مجلس المؤسسة الأمريكية لجمع التبرعات American Association of Fundraising Council ( AAFRC ) .

— الجمعية الخيرية للرعاية الصحية Association For Healthcare Philanthropy ( AFHP )

— مجلس دعم التعليم ونهضته Council For Advancement and Support of Education ( CASE ) .

— الجمعية الوطنية للتنفيذية لجمع التبرعات National Society of Fundraising Executives ( NSFRE )

وقد تم اعتماد هذه الوثيقة من قبل مجموعة من المنظمات الأمريكية التي لا تهدف للربح وهي:

— المؤتمر القومي للتنمية الكاثوليكية National Catholic Development Conference ( NCDC ) .

— اللجنة القومية للعطاء المخطط National Committee on Planned Giving ( NCPG )

— المجلس القومي لتنمية الموارد National Council For Resource Development (NCRD)

— الطريق الموحد لأمريكا (UWA) United Way of America (١)

وثيقة حقوق المتبرعين **A Donor Bill Of Rights** . يقوم العمل الخيري على الحركة التطوعية ، وذلك للخير العام ، والعمل الخيري تقليد وعادة للعطاء والمشاركة التي تهدف في المقام الأول إلى تحسين الحياة ، وللتأكد من أن العمل الخيري جدير باحترام عامة الناس وثقتهم وأن المتبرعين يمكنهم وضع ثقتهم الكاملة في المنظمات التي لا تهدف للربح والقضايا التي تدعمها، فإننا هنا نعلن حقوق كل المتبرعين :

١ — يجب أن يكون المتبرع على علم برسالة المنظمة ، والطريقة التي تنتهجها في استخدام الموارد التي تم الحصول عليها من التبرعات والطاقة الممكنة لاستخدام هذه التبرعات بصورة فعالة في الأغراض المحددة .

٢ — يجب أن يكون المتبرع على علم بشخصية وهوية من يعملون في المنظمة ، ويتوقع المتبرع أن يقوم مجلس إدارة المنظمة بعمله خير قيام .

٣ — يتمكن المتبرع من الإطلاع على أحدث البيانات المالية في المنظمة

٤ — يتأكد المتبرع من أن الهدايا والهبات سوف تستخدم في الأغراض التي من أجلها تم التبرع بها .

٥ — يجب توجيه الشكر والتقدير للمتبرع .

٦ — يتأكد المتبرع من أن المعلومات الخاصة بالعطايا يتم تداولها بكل احترام وبسرية تامة طبقاً للقانون .

٧ — يكون من المتوقع أن كل العلاقات القائمة مع الأفراد الذين يمثلون المنظمة مبنية على أسس سليمة (١) .

<sup>1</sup> - Hankin Jo Ann et al , : op. Cit., pp302 .

- مصادر التمويل : هناك عدة مصادر للتمويل متنوعة لتمويل المنظمات التي لا تهدف للربح منها :

١ — الإسهامات التي يقوم بها عدد من المنظمات المتحددة مثل منظمة الطريق المتحد .United Way

٢ — المنح التي لا ترد من الهيئات الحكومية على اختلاف أنواعها .

٣ — الإسهامات التي ترد مباشرة من الأفراد والمنظمات الأخرى .

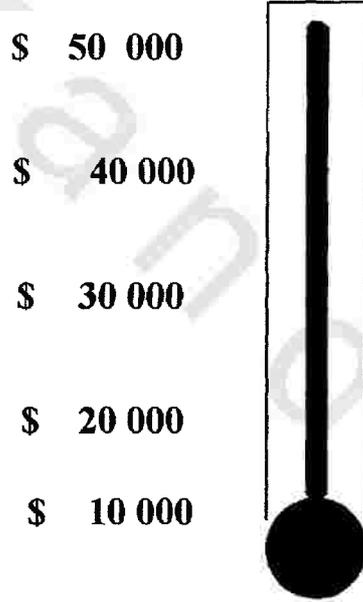
٤ — عوائد البرامج ( الأجرور التي تدفع في مقابل الخدمات ) .

٥ — اشتراكات الأعضاء ، والدخول الواردة من الأنشطة التجارية والمناسبات الخاصة ( ٢ ) .

ويرى الباحث أن الإسهامات التي تقدمها الأفراد والحكومة والأعضاء هي أقل من الإسهامات التي تقدمها البرامج ، حيث ظلت هذه الموارد التمويلية ثابتة من علم ١٩٨٢ إلى عام ١٩٨٥ م وهذا الثبات الذي يعد ضرباً من ضروب الركود ، دليل على أنه طوال هذه الفترة لم يحدث تحريك لمياه المنظمات ؛ فظل الماء في مكانه وهو آسن . وعلى الرغم من أن المرجع الذي ذكر هذه البيانات قد صدر عام ١٩٩٣ م، فإنه ذكر بيانات يرجع تاريخها إلى عام ١٩٨٥ م، ولم يذكر الكاتب بيانات يقترب تاريخها من تاريخ إصدار الكتاب ، مما يدل على عدم الاهتمام بمسألة التمويل رغم ما لها من أهمية قصوى .

كذلك يسهم طلاب المدارس في عملية تمويل الجمعيات الأهلية عن طريق التبرع ، حيث يتم دعوة العاملين في المدارس لزيارة الجمعيات وتعريفهم بأهدافها وإنجازاتها ، و رغبة المنظمة في اشتراك المدارس وطلبتها في بعض أنشطة المنظمة ودعمها مادياً ومعنوياً ، و عادة ما ترحب المدارس بذلك لما فيه من تنمية حب الخير في نفوس النشء .

كذلك يمكن الاتفاق مع المدارس لتقدم فقرات أو مشاهد عن أهمية العمل الخيري ، و يمكن إقامة مشروع عن أهمية العمل الخيري ، و يمكن إقامة مشروع ترمومتر خشبي كبير وفيه مؤشر متحرك ومرقم ، و يصل التقييم مثلاً مائة ألف دولار ، وهو المبلغ المراد جمعه ، و يوضع هذا الترمومتر متحركاً ومرقماً ، و يصل التقييم مثلاً مائة ألف دولار ، وهو المبلغ المراد جمعه ، و يوضع هذا الترمومتر عند مدخل المدرسة حتى يراه الطلبة فيتبرعوا ، وهذه الطريقة تجعل المرء يعرف المبلغ الذي جمع للمشروع ، وكم تبقى على اكتمال المطلوب ، وهذا يحفز الطلاب والمعلمين على المنافسة والاندفاع للتبرع ، فيعيش الجميع في جو المنافسة حتى يصل المؤشر إلى المبلغ المطلوب ( ١ ) .



" شكل (٢) يوضح ترمومتر التبرعات في المدرسة "

- أهم الدوافع الكامنة وراء التبرع :

أجريت دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على أفراد المجتمع الأمريكي للإجابة على هذا السؤال : لماذا يتبرع الناس ؟ فجاءت النتيجة محصورة في الدوافع الآتية :

( أ ) الدافع الديني :

— الأجر والثواب من الله عز وجل.

— التطهير من الخطايا.

— تزكية النفس ليبارك الله للمتبرع في أمواله .

— الخوف من الله عز وجل.

( ب ) الدافع النفسي .

— الشعور بالذنب وتأنيب الضمير لعدم قدرتهم على مساعدة المحتاجين عند حدوث النكبات.

— حب التقدير من الآخرين مقابل التبرع.

— حب تخليد الذكر بعد الموت مقابل التبرع .

— الخوف من المرض أو الحسد ؛ إيماننا بأن التبرع يدفع المرض والحسد .

( ج ) الدافع المادي :

— الاستفادة من التبرع في الإعفاء من بعض الضرائب .

( د ) الدافع الاجتماعي :

يتبرع الشخص نتيجة الضغوط التي يتعرض لها من قبل :

— الأهل والأصدقاء والأقارب.

— المجتمع نفسه

— حفلات جمع التبرع (١).

خامساً : تصنيف المنظمات غير الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية

يسمى هذا التصنيف " التصنيف القومي للكيانات المعفاة ". وهي :

١ — الفنون والثقافة الأدبية .

٢ — التعليم .

٣ — التوعية البيئية.

٤ — الأعمال ذات الصلة بالحيوانات.

٥ — الصحة.

٦ — حماية المستهلك والمساعدات القانونية .

٧ — منع الجريمة والحماية العامة

٨ — العمالة

٩ — الأغذية والزراعة

١٠ — الإسكان

١١ — الأمن العام

١٢ — الاستعدادات في حالات الطوارئ والإغاثة

١٣ — الأنشطة الترفيهية والاستجمامية والرياضية

١٤ — تنمية الشباب

١٥ - الخدمات الإنسانية

١٦ - الشؤون الدولية

١٧ - الحقوق المدنية والنشاط الاجتماعي والتأييد

١٨ - تحسين المجتمعات المحلية وبناء القدرات

١٩ - منظمات تقلص المنح

٢٠ - البحوث والتخطيط والعلوم والتكنولوجيا ، و المساعدات الفنية

٢١ - التطوع

٢٢ - التنمية الدينية والروحية ( ١ ) .

ومن خلال هذا التصنيف نجد أن التعليم قد جاء في المرتبة الثانية وإن كانت الفنون والثقافة والفنون الأدبية التي جاءت في المرتبة الأولى تنصهر مع التعليم في بوتقة واحدة ، وفي ذلك دلالة على أهمية التعليم ومكانته العظيمة لدى المنظمات التي لا تهدف للربح ، ويبدو من الطبيعي أن كل المجالات التي تظهر فيها نشاطات المنظمات غير الحكومية إنما هي بمثابة روافد متعددة ودعمات مختلفة من شأنها أن تدعم التعليم ، وتجعله يتسم بالجودة ، فلا يمكن أن يقال بإمكانية عزل التعليم في جزيرة منعزلة ، و بعد ذلك يتم العمل على تحسينه وتجويده ؛ وذلك لأن التعليم في حاجة إلى تجويد البيئة المحيطة بالإنسان ، الذي يتلقى التعليم فيتأثر به ويؤثر فيه وفيما حوله ، لأن عملية تكوين " الإنسان " ، وإنما هي بمثابة منظومة متكاملة تدور في نسق واحد ، حتى إنه إذا ما حدث خلل في جانب ما كان له توابعه في الجوانب الأخرى ، التي يمكن أن تحدث تصدعات في جدار الأمة على المدى القريب أو المدى البعيد ، ولذا فإنه من الأهمية بمكان الاهتمام بشتى النشاطات التي تضطلع بها الجمعيات غير الهادفة للربح .

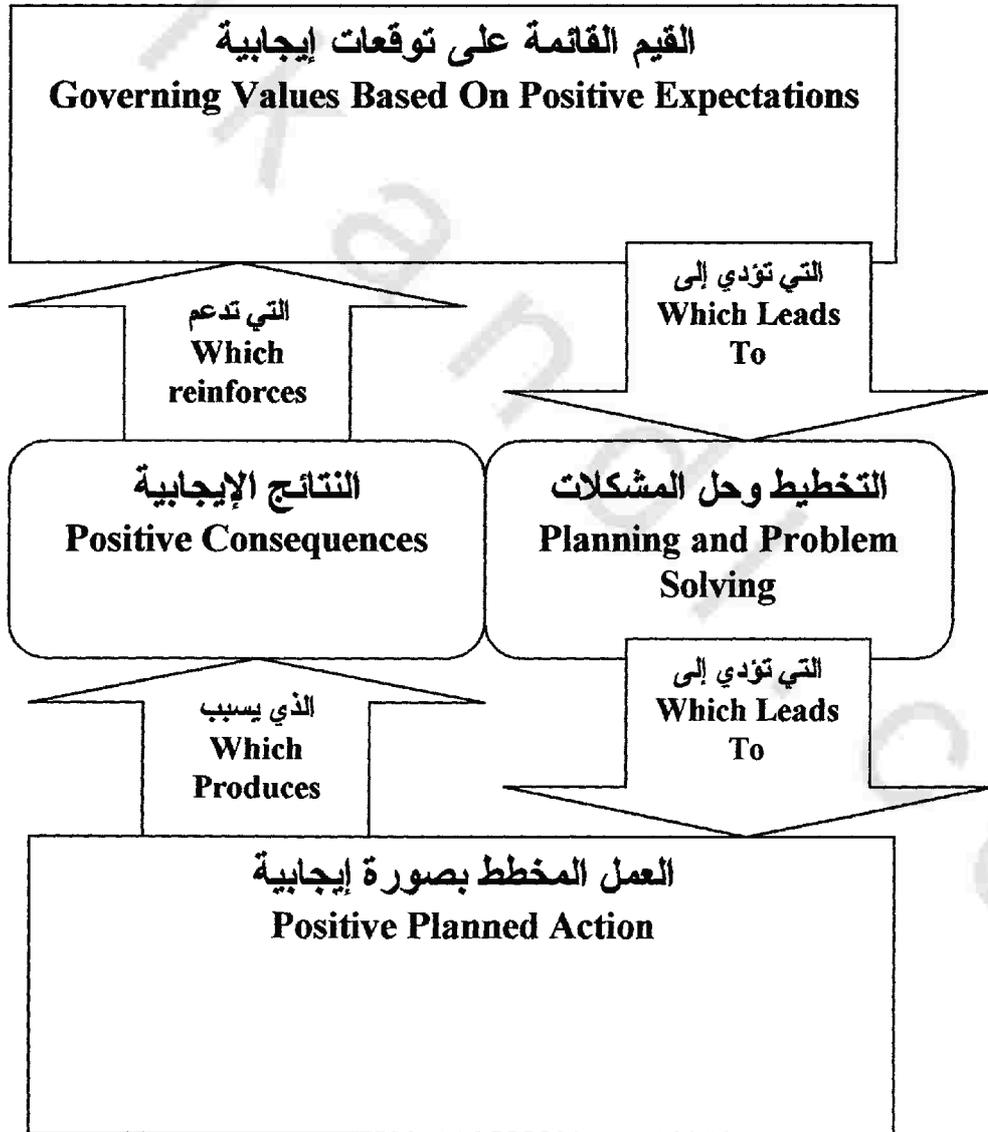
## سادساً : نماذج نظرية لشكل المنظمة الناجحة والمنظمة غير الناجحة

١ - النموذج الذي وضعه . Mink Oscar G. et al ( ١٩٩٣ ) :

حيث يشير هذا النموذج النظري إلى أن دائرة النجاح في أي منظمة تكون نتيجة تعلم أفرادها التأكد والتحقق من صدق الافتراضات التي قامت عليها .

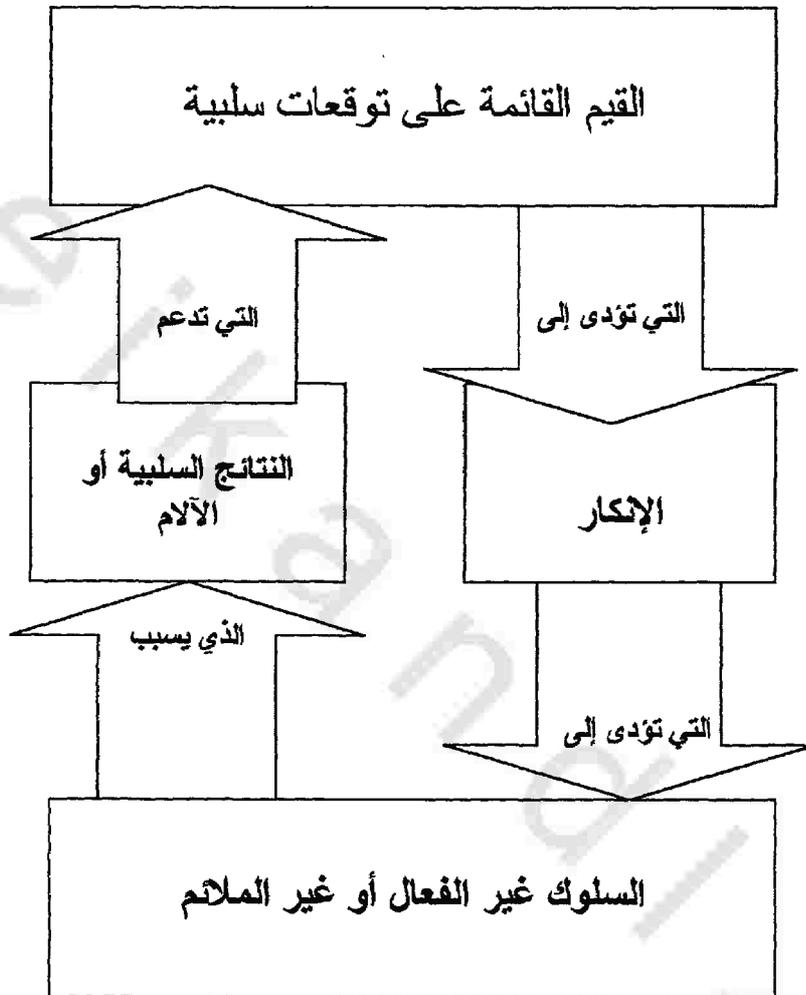
كما في الشكل التالي ( ١ ) :

شكل ( ٣ ) " يوضح دائرة النجاح في المنظمة الخيرية "



كما أشارت الدراسة إلي أن دائرة الفشل في المنظمة تكون نتيجة لنقص التفكير الناقد للقائمين على إدارتها كما في الشكل

شكل ( ٤ ) " يوضح دائرة الفشل في المنظمة الخيرية " ( ١ )



٤ - الخطوات اللازمة لعمل برنامج تطوعي في المدارس

— قم بدراسة احتياجاتك . كيف يمكن للمتطوعين في المدرسة المساعدة في حل المشكلات ؟

— قم بدراسة المناخ . هل يرغب المعلمون في وجود متطوعين ؟ هل لديهم الرغبة في التخطيط حتى يتسنى للمتطوعين أن يستغلوا وقتهم أحسن استغلال؟ قد تحتاج إلى أن تشرح للمعلمين ورجال الإدارة الدور الذي يضطلع به المتطوعون في المجتمعات المحلية الأخرى.

— قم بإجراء حديث مع كل المجموعات التي ترغب في اشتراكها في هذا البرنامج التطوعي . في البداية عليك أن تناقش أفكارك مع مدير الإدارة التعليمية وأعضاء مجلس إدارة المدرسة والمعلمين . لا تنس منظمات المعلمين ومديري المدارس ، و المجتمعات الأخرى لأولياء الأمور ، و منظمات كبار المواطنين ، و الغرفة التجارية Chamber of Commerce والنوادي الأخرى المحلية التي تقدم خدماتها ، و المجموعات النسائية ، و الكليات والجامعات الغربية .

— قم بتقدير الموارد المتاحة لديك . ما الدعم الموجود في المجتمع المحلي والذي يساعدك في التخطيط للبرنامج ؟

— قم بتكوين لجنة استشارية ، و عليك أن تشرك معك كل المجموعات التي تحتاج إلى دعمها عند بدء التخطيط ، و ضع سياسة للبرنامج التطوعي في مدرستك .

— اختر الأهداف المحددة التي يمكن قياسها فإذا ما كانت أهدافك هي رفع مستوى تحصيل الطلاب في القراءة والحساب ، و تخفيض نسبة الغياب Absenteeism في المدرسة الثانوية ، و تحسين توجهات المجتمع المحلي ومشاركته Community's attitudes and involvement ، فكيف يمكنك معرفة ما إذا كانت هذه الأهداف قد تحققت أم لا ؟

— قم بتصميم استمارة لتسجيل ساعات التطوع ونوع الإسهامات ، و تسجيل ساعات التدريب وساعات خدمة التطوع . استخدام تلك البيانات لتخبر أعضاء المجتمع المحلي بإنجازات برنامجك ودرجة المشاركة .

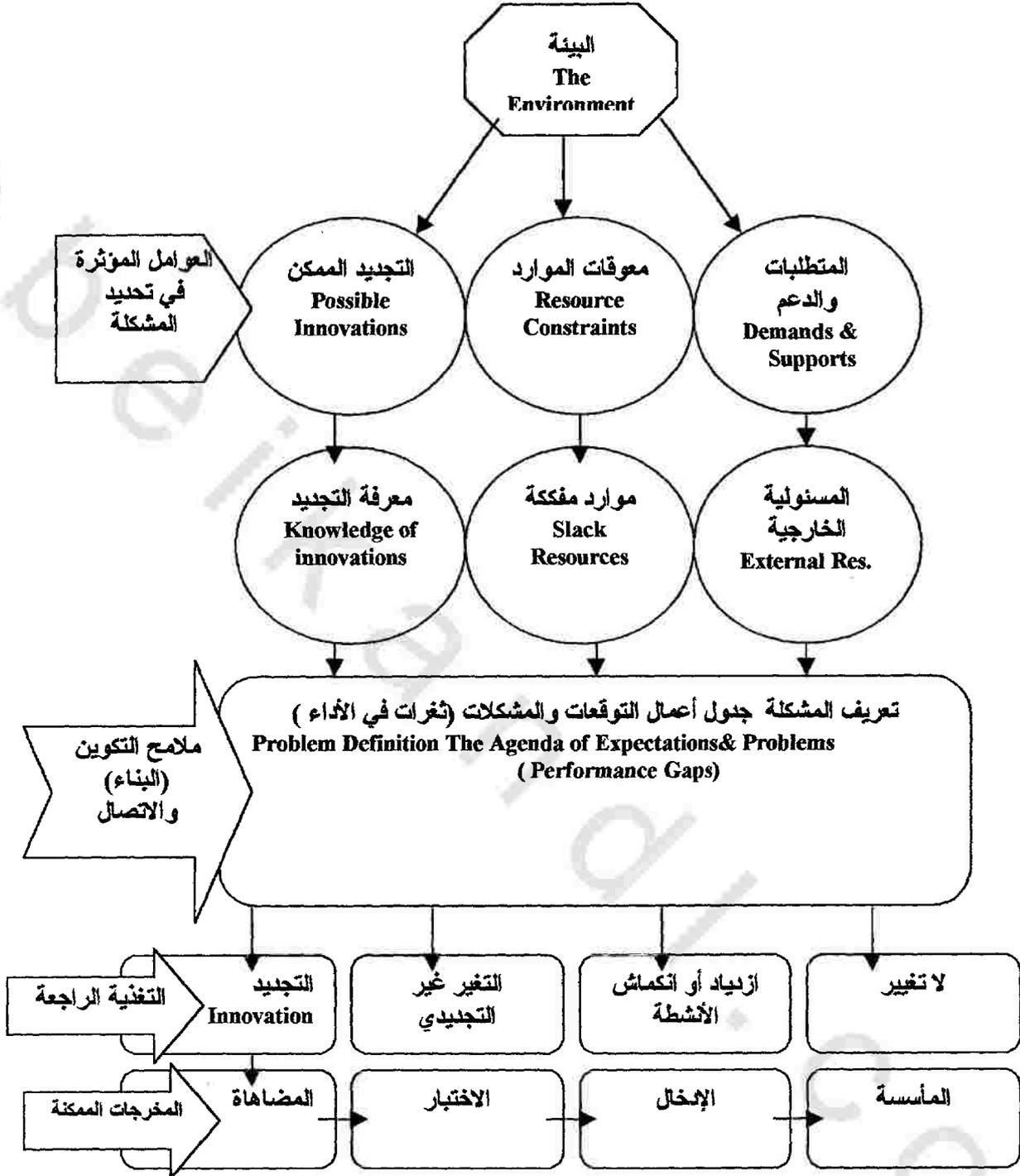
— حدد النموذج التنظيمي الذي تختاره ضع وصفاً للعمل الذي سيقوم به منسق التطوع المدرسي على مستوى المجتمع المحلي ، و لكل الأعضاء الآخرين الذين سيتقاضون أجراً ، و حدد أنواع المهارات التي يجب أن يمتلكها هذا الشخص ( ١ ) .

— سجل مواصفات الوظيفة الخاصة بكل المهام التي يناط بها المتطوعون ، و يقوم المعلمون بتحديد أنواع المساعدة التي ينشدونها وفي أي ساعة وفي أي يوم ( ٢ ) .

<sup>1</sup> -- Brandt Ronald S. (ed.) : Partners, and School, Association For Supervision and Curriculum Development, U.S.A., pp83-85, 1979.

<sup>2</sup> - Brandt Ronald S. (ed.) : Op., Cit., pp83-85.

٥ - نموذج نظري لعملية التجديد في المنظمة الخيرية ( ١ ) .



شكل (٥)