

كراسات " علمية "

سلسلة غير دورية تصدرها المكتبة الأكاديمية

تعنى بتقديم الاجتهادات العلمية الحديثة

رئيس التحرير أ . د أحمد شوقي مدير التحرير أ . أحمد أمين

المراسلات :

المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية

رأس المال المصدر والدفع ١٨,٢٨٥,٠٠٠ جنيه مصري

١٢١ شارع التحرير - الدقى - الجيزة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

تليفون : ٧٤٨٥٢٨٢ - ٢٣٦٨٢٨٨ (٢٠٢)

فاكس : ٧٤٩١٨٩٠ (٢٠٢)



المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية

الحاصلة على شهادة الجودة

ISO 9002

Certificate No.: 82210

03/05/2001

المنظمة غير الحكومية من الداخل

ثقافة جديدة من أجل الفاعلية

obeykandi.com

المنظمة غير الحكومية من الداخل

(ثقافة جديدة من أجل الفاعلية)

سامح فوزي

ماجستير في التنمية السياسية
المملكة المتحدة



الناشر

المكتبة الاكاديمية

شركة مساهمة مصرية

٢٠٠٧

رقم الإيداع: ٢٤٥٣٤/٢٠٠٦

حقوق النشر

الطبعة الأولى ٢٠٠٧م - ١٤٢٧هـ

حقوق الطبع والنشر © جميع الحقوق محفوظة للناشر :

المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية

رأس المال المصدر والمنفوع ١٨,٢٨٥,٠٠٠ جنيه مصرية

١٢١ شارع التحرير - الدقى - الجيزة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

تليفون : ٧٤٨٥٢٨٢ - ٢٣٦٨٢٨٨ (٢٠٢)

فاكس : ٧٤٩١٨٩٠ (٢٠٢)

لا يجوز استنساخ أى جزء من هذا الكتاب بأى طريقة كانت إلا بعد الحصول على تصريح كتابى من الناشر .

تعد استجابة منطقية لما لقبته شقيقتها الكبرى "كراسات مستقبلية" التي بدأ ظهور أعدادها الأولى عام ١٩٩٧ ، من الترحاب والتشجيع، المقرونين بالدعوة إلى زيادة مساحة العلم في إصدارات السلسلة إلى أقصى حد ممكن.

لقد دفعتنا هذه الدعوة إلى التفكير في أن نفرّد للموضوعات العلمية سلسلة خاصة ، تستحقها ، فكانت هذه السلسلة ، التي تمثل تطويراً وتوسعاً في أحد محاور " كراسات مستقبلية " ، حيث ذكر في مقدمتها ما نصه :

" الإمام بمنجزات الثورة العلمية والتكنولوجية ، التي تعد قوة الدفع الرئيسية في تشكيل العالم ، مع استيعاب تفاعلها مع الجديد في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، من منطلق الإيمان بوحدة المعرفة " .

ومن ملامح هذه السلسلة :

- المحافظة - على شكل المقال التفصيلي الطويل (Monograph) الذي تتميز به الكراسات عادة .
- الحرص على تقديم الاتجاهات والأفكار العلمية الجديدة ، بجانب تقديم المعارف الخاصة بمختلف المجالات الحديثة ، بشكل يسمح للقارئ " المتعلم غير المتخصص " ، الذي يمثل القارئ المستهدف للكراسات ، بالقدر الكافي من الإمام والقدرة على المتابعة .
- وفي تقديمها للاتجاهات والمعارف العلمية الحديثة ، لن تتبنى الكراسات الشكل النمطي لتبسيط العلوم ، الذي يستهدف النجاح في إضافة كمية - قلت أو كثرت - لبعض المعارف العلمية إلى ثقافة المتلقي . إننا لا نتعامل هنا مع العلم كإضافة ، ولكن كمكون عضوي أصيل للثقافة المعاصرة ، وهو مكون ثري ، يتضمن المناهج والمعلومات والأفكار والاتجاهات .
- وتأكيداً لعدم النمطية ، ستتنوع السلسلة للتأليف والترجمة والعرض وتتضمن اجتهادات التبسيط والتنظير والاستشراف ، وستتطلب من أهمية تضامن المعرفة والحكمة وارتباط العلم الحديث بالتكنولوجيا Techno science ، مع التركيز على أهمية ارتباطهما مع الأخلاق وبعد ، فإنني أتقدم بالشكر إلى كل الزملاء الذين تحمسوا للفكرة ، وساهموا في تقديم المادة العلمية للسلسلة . وباسمهم وباسمي أشكر الصديق العزيز الأستاذ أحمد أمين ، الناشر المثقف الذي احتفى من قبل بسلسلة " كراسات مستقبلية " ، وشجعنا على إصدار هذه السلسلة الجديدة . والله الموفق .

تؤكد اتساع مفهوم العلم في مشروع كراسة العلم والمستقبل ،
ليشمل العلوم الإنسانية ، ليشمل العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ويؤكد
وحدة المعرفة بكل أشكالها الوظيفية والفلسفية .

ومؤلفها الشاب الابن العزيز سامح فوزي ، باحث وكاتب
صحفي مجتهد ، حصل على درجتي الماجستير من جامعتي القاهرة
وساسكس بالمملكة المتحدة والزمالة من جامعة ستانفورد بالولايات
المتحدة ، وبعد الآن رسالة الدكتوراه حول موضوع شديد الأهمية
يتعلق برأس المال الاجتماعي . ولمؤلفنا العديد من الدراسات
المنشورة عن المساءلة والشفافية والحوكمة ، وغير ذلك ، كما أن له
دراسات أخرى عن الموجة الرابعة للتحوّل الديمقراطي في العالم
والحكم الرشيد وغيرهما .

إن الكراسة الحالية تقدم رؤية جديدة للمنظمات غير الحكومية ،
يصفها الكاتب بأنها رؤية من الداخل ، ويستهدف بتوضيحها غرس
ثقافة جديدة تؤدي إلى زيادة الفعالية والتأثير . ولا نشك أن هذه
الدراسة الرصينة ستضيف الجديد إلى المكتبة العربية في موضوع
المنظمات الأهلية غير الحكومية والمجتمع المدني . مرحبا بهما
وبمؤلفنا الشاب .

أحمد شوقي

يناير ٢٠٠٧

مقدمة

البحث عن ثقافة رأس المال الاجتماعي

كثيرة هي المصطلحات في العلوم الاجتماعية ، بعضها نردده ولا نفهم معناه الحقيقي، وكأنها موضة. مصطلحات تظهر ثم تتلاشي، وبعض المفاهيم التي تتردد يقال أن لها جذوراً قديمة مثل مفهوم الحكم الجيد Good Governance الذي يشكك فيه الكثيرون من منطلق أنه لا يختلف كثيراً عن مفاهيم سابقة كثر تداولها مثل السياسة أو الحكومة ، ... إلخ .

من المفاهيم التي ظهرت في سماء العلوم الاجتماعية، وتتردد كثيراً في الكتابات وعلى مسامع الممارسين للعمل الاجتماعي مفهوم رأس المال الاجتماعي Social Capital ، هو مصطلح عمره عقداً من الزمن، لكنه أخذ في الانتشار والتداول. ويخلط البعض بينه وبين مفاهيم متشابهة مثل رأس المال البشري، ورأس المال المادي، ورأس المال الديني..... إلخ . لكل من هذه المفاهيم معاني، تختلف عن بعضها البعض، ويحتاج الأمر إلي إيضاح .

أنواع رأس المال

هناك أولاً رأس المال البشري الذي يمثل العنصر الإنساني في أي عمل ، هو رأس مال يجب استثماره سواء من خلال التدريب والتعليم، أو ترقية قدراته المهنية ، وتمكينه على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات .

وهناك ثانياً رأس المال المادي الذي نعرفه سائلاً في شكل "تراكم نقدي من المال"، أو مجمداً في شكل أصول مادية " ممتلكات"، وهو رأس مال يجب استثماره سواء من خلال العمل ، أو المشروعات ، والاستثمارات إلخ .

وهناك ثالثاً رأس المال الديني الذي يكمن في شكل ما يتوفر لدى المجتمع من قيم ومؤسسات دينية ، وهو رأس مال يجب استثماره من خلال نشر القيم ، وترسيخ دعائم المؤسسات الدينية، وحثها على الاجتهاد، وإنتاج معارف دينية لا تجافي العصر إلخ .

وأخيراً هناك رأس المال الاجتماعي الذي يتمثل في "الروابط التي ينشئها الأفراد بإرادتهم الحرة على أساس من الثقة، والاحترام المتبادل، والمشاركة" هي مؤسسات ومنظمات تتأسس على يد الأفراد بأنفسهم ولأنفسهم لخدمة فئة من المواطنين أو المجتمع بمعناه الواسع. بهذا المعنى فهي تمثل رأس مال يملكه المجتمع، يجب استثماره وتمميته، من خلال تدعيم القيم التي يستند إليها مثل الثقة والمشاركة والاحترام المتبادل .

رأس المال الاجتماعي

يقصد برأس المال الاجتماعي الروابط المؤسسية التي تنشأ بين الأفراد بالإرادة الحرة الطوعية، على أساس من الثقة والاحترام المتبادل، بهدف تحقيق مصالحهم بشكل سلمي متحضر .

تقوم هذه المنظمات أو الروابط بعدد من الوظائف :

١- شبكات أمان اجتماعي حقيقية Safety Networks على أساس من الثقة والاحترام المتبادل والاعتماد المتبادل، وهو ما يؤدي إلي تعظيم قدرة المنظمات غير الحكومية على الوفاء بالمهام التنموية الملقاة على عاتقها ولاسيما في المجتمعات النامية التي يتزايد فيها انسحاب الدولة عن مجالات كثيرة- خدمية وإنتاجية- اعتادت الوفاء بها على مدى عدة عقود. في حالات كثيرة لم تعد الحكومة تستطيع أن تقدم خدمات صحية وتعليمية وتنقيفية على النحو الذي كانت تقدمه في الماضي، وبالتالي لم يعد أمام المواطن رقيق الحال سوى اللجوء إلى هذه التنظيمات الاجتماعية التي تمثل شبكة أمان له يلجأ إليها في حالات الضرورة .

٢- مؤسسات اجتماعية على أساس من الثقة والاعتماد المتبادل والاحترام المتبادل بين الأفراد المشاركين فيها مما يساعد على إنجاز العمل بكفاءة ويقلل إلى حد بعيد مما يعرف باسم Transaction Cost وهي تمثل تكاليف الاتصال والإدارة التي تمثل عبئاً- اقتصادياً وتنظيمياً- على العمل في حالة فقدان الثقة وسعي كل طرف إلي توفير الأمان الشخصي على

حساب العمل. فمثلا إذا كانت هناك علاقات تسودها الثقة بين العاملين، فإن ذلك سوف ينعكس حتما على مناخ العمل، وهو ما يقلل من أعباء الاتصال، والتكاليف العديدة التي تترتب على سعي كل طرف لتأمين حقوقه تجاه الطرف الآخر. فمن الملاحظات الطريفة التي أوردها جيمس كولمن في مقال له حول هذا الموضوع أن التجار في حي خان الخليلى في قلب القاهرة يستندون إلى أساس راسخ من رأس المال الاجتماعي، حيث يعتمدون فقط على "وعد الكلمة"، سواء في الشراء والتسويق للمنتجات التي يحصلون عليها في علاقاتهم بعضهم بعضا، وهو ما يجعل الاتصال بينهم يسير في تدفق وانسيابية لا تعطله أية أعباء في الاتصال.

٣- بيئة مجتمعية بصفة عامة ، وبيئة تنظيمية بصفة خاصة أكثر ملائمة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية. من هنا يرتبط مستوى رأس المال الاجتماعي بقدرة المنظمة على الإنجاز. بالتأكيد فإن ارتباط العاملين -في أي عمل- بعضهم بعضا بعلاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل يساعد على الإنجاز أكثر من حالة أخرى يكون العاملون فيها في مناخ يغلب عليه الترصد تجاه بعضهم بعضا.

ثقافة مدنية جديدة

هناك العديد من الدراسات التي تنزع إلى اعتبار أن الثقة والاحترام والعمل الجماعي -عصب مفهوم رأس المال الاجتماعي- تتولد من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المنظمات المدنية التي يقومون بإنشائها. تعد هذه النظرة امتدادا لكتابات إيكس دي توكفيل التي بنيت على افتراض أساسي أن المنظمات التطوعية تمثل "مدارس لتعليم الديمقراطية". من خلال التواجد في أروقتها، والمشاركة في أنشطتها، يتعلم الأفراد قيما أساسية تساعدهم على بناء شبكات أمان اجتماعي من قبيل المشاركة، والنقاش الحر، وتبادل الرأي، والتسامح مع الاختلاف، واختيار الأشخاص والبرامج من خلال الاحتكام إلى آليات الانتخاب الحر. ويذهب روبرت بوتنام إلى

أن التكوينات التطوعية تساعد الأفراد الأعضاء بها على تشكيل قيمهم الاجتماعية، وتحديد مطالبهم السياسية. جاء ذلك في معرض المقارنة التي قام بها بين شمال إيطاليا الذي عرف هذه الروح التطوعية المؤسسية، وجنوب إيطاليا الذي غلب عليه الإقطاع السياسي، والتراجع الاقتصادي مقارنة بالشمال .

هذا الاتجاه تبناه- بصفة عامة- بعض الباحثين العرب الذين سعوا لترويج مصطلح "المجتمع المدني" في بدايات التسعينيات من القرن العشرين. انطوت كتاباتهم-رغم أهميتها على- نزعة تبشيرية - إن صح التعبير- تمحورت في الأساس حول الحديث عن منافع المجتمع المدني، ولكن دون إيجاد ارتباط واضح بين المفهوم- نظريا- وتطبيقه في الواقع العملي. وسار عدد كبير من الباحثين على هذا المنوال، وهو ما جعل فريق آخر من الباحثين يتشكك في جدوى المفهوم ذاته الذي أصبح بالنسبة لهم "مشكلة" بعد أن جرى ترويجه لسنوات بوصفه "حلا" لمشكلات تتعلق بالاستبداد السياسي، وضعف الحافزية على المشاركة المجتمعية، وغياب روح المبادرة بصفة عامة في المجتمع المصري .

الافتراض الرئيسي الذي يقف وراء الاتجاه التبشيري ينطلق من أن عضوية الأفراد في روابط مؤسسية تطوعية تكسبهم الثقة والعمل الجماعي والاعتماد المتبادل . ما كان لهم أن يتعلموا هذه القيم لولا عضويتهم في هذه الروابط. هذا الرأي يشكك فيه بعض الباحثين استنادا إلى غياب نظرية لرأس المال الاجتماعي على المستوى الجزئي Micro theory توضح أيا من التفاعلات الاجتماعية التي تؤدي إلى توليد الثقة والاعتماد المتبادل. ويرى ديتلاند ستول أنه بالرغم من أن عضوية الأفراد في المنظمات التطوعية من ناحية، وزيادة معدلات الثقة واتجاهات التعاون من ناحية أخرى تمثل الأسس التي تقوم عليها نظريات رأس المال الاجتماعي المعاصرة، فإن فعالية المنظمات التطوعية في توليد القيم الأساسية لرأس المال الاجتماعي لا تزال في طور الأبحاث النظرية، ولم تختبر إمبريقيا بعد .

الواقع يقول ذلك

لا توجد دراسة- في حدود علمي- عن حالة رأس المال الاجتماعي في المنظمات غير الحكومية. هناك اعتقاد يتردد كثيرا بأن

مناخ العمل في هذه المنظمات يختلف كثيرا عن مناخ العمل الحكومي الذي لا يعرف سوى اللوائح والبيروقراطية والروتين والدفاتر. أما العمل غير الحكومي فمن المفترض أن تسوده ثقافة الإنجاز والثقة والاحترام المتبادل والسعي الدؤوب لتحقيق الأهداف الموضوعية .
تشير العديد من الشواهد إلى أن مناخ العمل في المنظمات غير الحكومية لا يختلف كثيرا عن مناخ العمل الحكومي، من حيث الروتين والبيروقراطية، واختفاء الثقة وضعف تداول المعلومات والمبادرة والمشاركة من جانب العاملين في اتخاذ القرار .

وهناك بعض مظاهر لهذه الحالة منها :

- ١- الحفاظ على المألوف ، وعدم الرغبة في التغيير .
- ٢- مركزية صنع القرار، وغياب المشاركة الحقيقية .
- ٣- الإنجاز للرئيس والأخطاء للمرؤوسين .
- ٤- سيادة ثقافة النميمة الجماعية ، والاعتماد على الوشايات .
- ٥- سيادة ثقافة الخوف، وغياب روح المبادرة .

من هنا فإن مصطلح رأس المال الاجتماعي- رغم بريقه النظري- شديد البؤس في التطبيق أسوة بالأنماط الأخرى لرأس المال: البشري، والمادي والديني، التي يعترها صعوبات كثيرة في التطبيق على أرض الواقع .

ما العمل ؟ كيف نبدأ ؟

في وقت سابق كان الحديث في مجال العمل غير الحكومي ينصب على القانون، وما يفرضه من عقبات وإشكاليات، ولكن الوضع اختلف الآن... الحديث يجب أن ينصرف إلى سبل تفعيل هذه المنظمات لتكون بحق أبنية مدنية تنشر الثقافة المدنية التي تشمل التنافس والتمكين والإنجاز والمشاركة والمبادأة ، والمساءلة ، والثقة، والاعتماد المتبادل إلخ .

شغلني هذا السؤال كثيرا في الفترة الماضية. المشكلة ليست في وجود التنظيم غير الحكومي، ولكن فيما ينشره من ثقافة. وقد حاولت طيلة السنوات الأخيرة وضع عدد من البرامج التدريبية، حول الحكم الداخلي، بناء القاعدة الشعبية، الديمقراطية والمشاركة في المنظمات غير الحكومية مستفيدا مما قمت به من دراسات في معهد دراسات

التممية بجامعة ساسكس بالمملكة المتحدة. ومن خلال خبرة تواصل مع المتدربين في مصر وخارجها قمت بتطوير المادة العلمية ، وأعدت النظر في كثير من المقولات التي كنت أتبناها، ولم أشأ أن أطرحها للقارئ على نطاق واسع إلا عندما تيقنت من فاعليتها وجدواها .

في هذا الكتاب تجد عددا من الموضوعات المتتابعة، تمس في جوهرها ثقافة العمل داخل المنظمة غير الحكومية، وتفتح آفاقا أمام سبل الإفادة منها في ترسيخ ثقافة المشاركة والديمقراطية، بحيث تتحول هذه الأبنية غير الحكومية إلي مدارس لتعليم الديمقراطية .

سامح فوزي

القاهرة في ديسمبر ٢٠٠٦

(١) قراءة في (الصورة الكلية)

عرفت مصر في القرن التاسع عشر الإرهاصات الأولى للعمل الأهلي. كان ذلك من ثمار البعثات التعليمية التي أرسلها محمد علي حاكم مصر (١٨٠٥ - ١٨٤٨م) للخارج. فقد عاد الطلاب يحملون أفكاراً وخبرات عن المؤسسات السياسية والدستور والعمل الاجتماعي والحريات والمواطنة ... إلخ ، وظهرت مبادرات اجتماعية وسياسية لتحديث مصر. في هذا السياق نشأت جمعية المعارف (١٨٦١م) والجمعية الجغرافية (١٨٧٥م) والجمعية الخيرية الإسلامية (١٨٧٨م) وجمعية التوفيق القبطية (١٨٨١م). أعقب ذلك تزايد في أعداد الجمعيات الأهلية. وشهدت حقبة الستينيات من القرن العشرين "تأميماً" للعمل الأهلي في ظل صدور القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ الذي أخضع العمل غير الحكومي لوصاية وزارة الشؤون الاجتماعية أسوة بما جرى مع التنظيمات السياسية والنقابية خلال هذه الحقبة. وظلت الجمعيات الأهلية - في الخبرة المصرية - خدمية ورعائية، أي تقدم خدمات اجتماعية للمواطنين، إلى أن ظهر جيل جديد من المنظمات غير الحكومية التي تسهم في جهود التنمية بصفة خاصة منذ السبعينيات من القرن العشرين وحتى الآن. في ذلك الحين بات واضحاً أن الحكومة لم تعد قادرة على الوفاء وحدها باحتياجات المواطن، وتطلب الأمر أن تدخل الجمعيات الأهلية شريكة لها في العمل التنموي ، لتسد الفراغ المتسبب عن انسحاب الحكومة من الوفاء بالخدمات التي اعتادت القيام بها . اكتسب هذا الأمر أهمية مضاعفة مع المضي قدماً على طريق الإصلاح الاقتصادي، والذي قلص إلى حد ما حجم الدور الحكومي في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات العامة. من هنا انتقل القطاع الأهلي للمشاركة مع الدولة في جهود التنمية. رافق ذلك تزايد اهتمام المنظمات غير الحكومية في دول الشمال المتقدم بجهود التنمية في دول الجنوب الآخذة في النمو من خلال الشراكة مع المنظمات غير الحكومية المحلية .

ولكن ظلت المنظمات غير الحكومية- أو ما يعرف بالقطاع الثالث- تعاني من مشكلات ذات طبيعة قانونية، وأخرى ذات طبيعة بنائية. في أحيان كثيرة ينصرف التركيز إلى المشكلات القانونية،

ويتم التغافل عن المشكلات ذات الطبيعة البنائية، والتي تعد الأهم في مجال بحثنا هذا .

إشكاليات قانونية

السياق القانوني الذي تعمل فيه المنظمات غير الحكومية (ما يطلق عليه الجمعيات الأهلية في الخبرة المصرية) يشكل عائقا مستمرا لأكثر من نصف قرن فيما يتصل بتفعيل دور هذه المنظمات، وتحرير العمل الأهلي من أسر التدخل الإداري - الأمني.

في المرحلة الأولى التي شهدت بزوغ المجتمع المدني في القرن التاسع عشر وحتى منتصف القرن العشرين، وهي الفترة التي عرفت فيها مصر نظاما سياسيا شبه تعددي، كان المشرع يتدخل في العمل الأهلي انطلاقا من ضرورات التنظيم القانوني لإنشاء الجمعية وإشهارها، ولم يقض بأي نوع من الرقابة القانونية المعوقة للعمل الأهلي. وفي أعقاب ثورة يوليو ١٩٥٢م جرى صياغة عقد اجتماعي جديد بين المواطن والدولة ترتب عليه مصادرة الظاهرة الحزبية، وملاحقة المعارضين السياسيين، وتجفيف منابع المشاركة السياسية الحقيقية، وقدم الحكم وعودا للمواطن بالتعليم المجاني والوظيفة والمسكن وتحرير الأرض العربية المحتلة من إسرائيل، كل ذلك مقابل تأجيل المشاركة السياسية. في ظل حالة الاستقطاب بين نخبة يوليو من ناحية وقوى المعارضة من ناحية أخرى جرى تأميم القطاع الأهلي، وإخضاعه لرقابة الدولة مثلما تم الأخذ بنموذج الاقتصاد الموجه الذي أخضع النشاط الاقتصادي لهيمنة الدولة، وشكل القرار الجمهوري رقم ٣٩٤ لسنة ١٩٥٦م بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة مرحلة جديدة من العلاقة بين الدولة والجمعيات الأهلية حيث أخضعت الأخيرة إلى رقابة وإشراف وتوجيه من جانب الجهة الإدارية، أي وزارة الشؤون الاجتماعية، والتي سبق أن تأسست عام ١٩٣٩م إلا أنه لم يكن لها مثل هذا الدور قانونا. ولم يقتصر الأمر على ذلك، بل صدر القرار الجمهوري بقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤م والذي يرى البعض أنه ترديدا لمعظم مواد القرار الجمهوري السابق عليه، سواء من حيث التأكيد على ولاية وزارة الشؤون الاجتماعية على الجمعيات الأهلية، بالإضافة إلى تغليظ العقوبات في حالة المخالفات، ويمكن القول أن هذا القانون كان بمثابة سلاح ذي وظيفة سياسية بهدف منع المشاركة الشعبية.

في منتصف التسعينيات من القرن الماضي بدا أن هناك تحولا في الموقف الحكومي تجاه قانون الجمعيات الأهلية رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤م ، فقد اتسع نطاق الرفض له، في الوقت الذي لعبت فيه الجمعيات الأهلية دورا مهما في مؤتمر السكان الذي عقد بالقاهرة في سبتمبر ١٩٩٤م ، يضاف إلى ذلك نشوء العديد من الشركات المدنية التي تعمل في مجالات اهتمام العمل الأهلي بصفة عامة، وتجذب مصادر التمويل الخارجي دون أن تخضع لرقابة وزارة الشؤون الاجتماعية. وبرر أصحاب هذه الأشكال الجديدة من العمل المؤسسي غير الحكومي لجوءهم إلى هذه الصيغة القانونية للإفلات من الوصاية الحكومية المكبلة للنشاط المدني.

بعد فترة من الجدل، والضغط من جانب منظمات المجتمع المدني والضغط المضاد من جانب الحكومة صدر قانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٩٩م بشأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية، ورغم أن القانون الجديد حقق بعضا من مطالب الجمعيات الأهلية، إلا أنه كان أقل من المأمول ، وتعرض لنقد شديد من جانب النشطاء في العمل المدني. وبعد أن حكم بعدم دستورية القانون المشار إليه صدر القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢م لتنظيم العمل الأهلي. ورغم أن القانون الجديد جاء متشابهًا إلى حد بعيد مع سابقه، فإنه من الواضح أن إعادة النظر في القانون، والمطالبة بإلغائه لا تحتل أهمية كبرى على أجندة المنظمات المدنية في الوقت الراهن، وذلك لعدة اعتبارات: أولا لأن المنظمات الدفاعية مثل جمعيات حقوق الإنسان - الأعلى صوتا - نالت مشروعية قانونية في ظل هذا القانون، مما أفقدها مبرر الاستمرار في معارضته على نطاق واسع ، ثانيا: لانشغال النخبة السياسية - بمختلف فصائلها - بقضايا الإصلاح السياسي الشامل الذي يشمل هيكلية النخبة الحاكمة، ودور المؤسسات السياسية، وأكثر من هذا الوثيقة القانونية الأساسية أي الدستور - كل هذا أدى إلى الانصراف عن القضايا ذات الطابع الفئوي مثل قانون الجمعيات ، وبدرجة ما قانون النقابات المهنية، فلم تعد هناك أصوات عديدة - مثلما كان الحال في السابق - تطالب بإلغاء هذه القوانين، وإنما هناك ما يشبه الانقحاق الضمني على ضرورة الإصلاح القانوني في إطار إصلاح شامل .

وبصفة عامة هناك عدد من الإشكاليات القانونية في القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢م تستوجب التصدي لها في سياق الحديث عن الإصلاح القانوني في المجتمع في مقدمتها :

- ١- التوسع في النشاط المحظور على الجمعيات، إذ تقضي المادة (١١) من القانون بحظر قيام الجمعيات بنشاط سياسي أو نقابي مقصور ممارسته على الأحزاب السياسية والنقابات. ومن المعروف أن النشاط السياسي أكثر اتساعا من النشاط الحزبي، ويشمل بين طياته التوعية السياسية، والتثقيف السياسي ... إلخ .
- ٢- فرض الهيمنة البيروقراطية على تأسيس الجمعيات، إذ لا يكتفي المشرع بأخطار الجهة الإدارية بقيام جمعية، ولكن يمهّل ممثل جماعة المؤسسين سنتين يوما، فإذا انقضت هذه الفترة دون تلقي اعتراض من الجهة الإدارية ، أشهرت الجمعية بحكم القانون، ويحق للجهة الإدارية خلال الفترة المشار إليها رفض الطلب بخطاب مسبب، ويمنح القانون في المادة (٨) الجهة الإدارية حق الاعتراض على ما ترى وجها للاعتراض عليه في النظام الأساسي للجمعية أو فيما يتعلق بالمؤسسين. وفي كل الأحوال يجوز الطعن في قرار الجهة الإدارية أمام المحكمة المختصة خلال مدة سنتين يوما من تاريخ صدور القرار .
- ٣- فرض القيود على حق التقاضي. رغم أن الدستور كفل حق التقاضي للمواطنين والشخصيات الاعتبارية إلا أن القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢م ، أسوة بالقانون ١٥٣ لسنة ١٩٩٩م قضى بتشكيل لجنة لفض المنازعات بين الجمعية والجهة الإدارية، يغلب على تشكيلها الطابع الحكومي. ويعد اللجوء إلى هذه اللجنة إجباريا، حيث ينص القانون على عدم قبول الدعوى بشأن النزاع أمام المحكمة المختصة إلا بعد صدور قرار في النزاع المعروض على اللجنة ، ويكون رفع الدعوى خلال السنتين يوما من تاريخ صدور القرار .
- ٤- سلب اختصاصات الجمعية العمومية. ينص القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢م أسوة بالقانون ١٥٣ لسنة ١٩٩٩م في المادة (٤٠) على أنه إذا لم يعد أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية يكفون لانعقاده صحيحا جاز لوزير الشؤون الاجتماعية

(التضامن الاجتماعي في الوقت الراهن) عند الضرورة تعيين مفوض بقرار مسبب من بين الأعضاء الباقين أو من غيرهم، تكون له اختصاصات مجلس الإدارة، وعلى المفوض أن يدعو لعقد جمعية عمومية خلال ستين يوماً لانتخاب مجلس إدارة جديد، وتنتهي مهمته عقب انتخاب المجلس. وكان من الأجدى - تحقيقاً لاستقلال الجمعيات الأهلية- أن لا يلجأ وزير الشؤون الاجتماعية لتعيين مفوض، ويمكن أن يتولى بقية أعضاء مجلس الإدارة - في الحالة المشار إليها- الدعوة لعقد جمعية عمومية طارئة لانتخاب مجلس إدارة جديد.

٥- حل الجمعية العمومية بموجب قرار إداري. أراد المشرع أن تكون الجهة الإدارية هي الخصم والحكم في شئون الجمعيات ، فقد منح وزير الشؤون الاجتماعية إمكانية حل الجمعية كما ورد في المادة (٤٢) من القانون (٨٤) لسنة ٢٠٠٢م علماً بأن القانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٩٩م منح هذه الإمكانية للمحكمة المختصة، ومكن الجمعية من الاعتراض على قرار المحكمة، إلا أن المشرع عدل هذه المادة في القانون في صياغته الجديدة، وأورد عدة أسباب أجاز بها لوزير الشؤون الاجتماعية سلطة حل الجمعيات الأهلية، وبالنظر إلى تلك الأسباب نجد أنها مليئة بالعبارات الفضفاضة والمطاطة التي لا يمكن وضع تعريف جامع مانع لها ، مثل عبارة "ارتكاب مخالفة جسيمة للقانون أو النظام العام أو الآداب". من الواضح إذن أن قرار حل الجمعية يمكن أن يصدر عن تفسير لعبارة حمالة أوجه في القانون، وهو ما يختلف على ما استقر عليه الفقه القانوني من ضرورة صياغة النص العقابي على نحو يسمح بتطبيقه في حدوده المقررة ، دون إساءة فهم أو تأويل خاطئ له.

من ناحية أخرى فإن الأصل في العقوبة أن تكون "شخصية" بمعنى أن يقع العقاب على كاهل من أدين بارتكاب الجرم، أما حل مجلس إدارة الجمعية برمته نتيجة خطأ عضو أو بعض من أعضائه، ينطوي على عقاب جماعي يخل بنظم العقاب العادلة في النظام القانوني الحديث .

في ضوء ما سبق ، يمكن القول أن الإطار التشريعي الذي يحكم أنشطة الجمعيات الأهلية في الواقع الراهن لا يزال معوقا، ويعطي الجهة الإدارية اليد الطولى في العلاقة بين الدولة والجمعيات الأهلية، على نحو يتطلب ضرورة مراجعة القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢م في إطار تصور مشاريع الإصلاح والهندسة السياسية الجديدة للمجتمع المصري .

إشكاليات بنىوية

لا تقتصر الإشكاليات التي تجابه المنظمات غير الحكومية على العوائق القانونية التي تعترض سبيلها ، وتخضعها لوصاية وزارة التضامن الاجتماعي، ولكن يتعلق الأمر كذلك ببعض الاختلالات البنىوية على صعيد العمل الداخلي في هذه المنظمات من ناحية، وعلى صعيد علاقاتها بعضها ببعض من ناحية أخرى .

١- غياب ما يمكن أن نطلق عليه ثقافة العمل التطوعي في المجتمع المصري ، إذ إن عدد المتطوعين المهتمين بالمشاركة في أنشطة المنظمات غير الحكومية شحيح، وحتى في الحالات التي يوجد فيها بعض المتطوعين فإن المنظمات تفنقر إلي وجود إدارة خاصة بهم تعظم الإفادة منهم ، وتنمي قدراتهم في الوقت نفسه . وعادة ما يكون غرض المنظمة الإفادة القصوي من المتطوع دون النظر إلى تطلعاته ورغباته والبواعث التي تكمن خلف التحاقه بالمنظمة .

٢- الافتقار إلى الكادر البشري المؤهل القادر على التعامل مع البيئة التنظيمية للعمل الأهلي، ويغلب على كثير من المنظمات غير الحكومية الكبرى عدم الاستقرار الوظيفي نتيجة تنقل العاملين فيما بينها بحثا عن فرص عمل أفضل، وهو ما يمكن أن نطلق عليه ظاهرة تدوير الكادر البشري في العمل الأهلي ؛ نظرا لأن هناك مجموعة بعينها محدودة العدد تنتقل بين المنظمات التي تعتمد في تمويلها على المنح الخارجية.

٣- غياب الثقافة الديمقراطية في إدارة العمل الداخلي. إذ رغم أن العمل غير الحكومي يوفر مساحة واسعة من الحرية والحوار والمبادرة مقارنة بالعمل الحكومي ، إلا أنه من

المشاهد أن الكثير من المنظمات غير الحكومية لا تزال تدار
بذهنية بيروقراطية ، ويشوب العمل بها غياب المبادرة ،
والركون إلى ألوان متباينة من الروتين .
الأخذ بالمفاهيم الغربية الحديثة بأليات قديمة، مما يجعل
الحدثة حبيسة الخطابات النظرية أكثر من كونها خبرة
ممارسة عملية . مثال على ذلك الطريقة التي يجرى بها
التعامل مع مفهوم مثل الحكم الجيد Good Governance، فقد
شرعت العديد من المنظمات غير الحكومية في تطبيق
المفهوم لارتباطه بأجندة تمويلية، إلا أن الطريقة التي جرى
بها تطبيق المفهوم تكشف عن غياب الذهنية الابتكارية
الجادة في التعامل مع المفاهيم الحديثة في العمل الإداري.
فلم يكن هم - المنظمة غير الحكومية وكذلك الممول
الأجنبي- سوى الأخذ ببعض المظاهر الشكلية لتطبيقات
المفهوم ، مثل : إدخال عناصر نسائية في عضوية مجالس
إدارات الجمعيات للدلالة على مراعاة عنصر النوع في
تكوين أجهزة الإدارة والحكم في المنظمات غير الحكومية،
ووضع بعض الموائيق الأخلاقية والمهنية التي تحكم العمل،
والإعلان عن بعض إجراءات تعزيز المساواة والشفافية ،
إلا أنه من الملاحظ أن التحول جاء شكليا ولم يمتد إلى
طريقة الأداء وذهنية العمل .

-٤

بعض الجمعيات الأهلية تجسد المفاهيم السائدة في المجتمع
التقليدي، والتي يفترض أن يتجاوزها المجتمع المدني. في
هذا الصدد نجد حالة من الهيمنة العائلية على بعض
الجمعيات، وبعضها يعبر عن الجيل الثالث من المنظمات
غير الحكومية. فبينما كان في السابق التواجد العائلي الكثيف
في الجمعيات الأهلية التقليدية يرتبط بالعمل الخيري وتعزيز
المكانة العائلية في المجتمع، فإن تكثيف التواجد العائلي في
هيكلية وممارسة بعض المنظمات الحقوقية والتنمية يرتبط
في الوقت الراهن بتوزيع المنافع في الأساس .

-٥

الاعتماد المكثف على التمويل الخارجي في الإنفاق على
أنشطة المنظمات غير الحكومية. رغم أهمية وأحيانا
محورية التمويل الخارجي إلا أنه يؤدي إلى تداعيات سلبية
أبرزها: ضعف الاستدامة في البرامج والأنشطة نظرا لتغير

-٦

أجندة الممول من وقت لآخر، وتفتشي ثقافة الكسل بين العاملين في العمل الأهلي من حيث الابتعاد عن البحث عن مصادر تمويل محلي، وإشاعة تهم التهرب والفساد مما يلوث العمل الأهلي بصفة عامة دون دليل أو بينة، ونشوء حالة من التنافس وأحيانا الصراع بين المنظمات متشابهة الأهداف على التمويل .

٧- ضعف التنسيق بين المنظمات غير الحكومية العاملة في نفس الميدان، باستثناء الحالات التي يرتبط فيها تأسيس شبكات للتنسيق بين المنظمات غير الحكومية بالتمويل الخارجي. من هنا فإن الرغبة في التنسيق بين الشركاء في العمل الأهلي غالبا ما تتبع -بمعنى من المعاني- من خارج العمل وليس من داخله .

البحث عن الحكم الجيد

ظهر مفهوم الحكم الجيد Good Governance في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين في أدبيات وبرامج المؤسسات النقدية الدولية وبالتحديد البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بعد أن تبين أن إخفاق جهود التنمية يرجع - ضمن ما يرجع - إلى إخفاق في التعامل مع الأبعاد السياسية والاجتماعية التي تحيط بالعملية التنموية. في هذا الصدد بدأ الحديث عن صيغة للحكم الجيد Good Governance تقوم على الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، تلتزم من خلالها الحكومة بتطبيق القانون، وتحديث الجهاز الإداري، واتخاذ سياسات تكفل المساواة والمواطنة بين المواطنين بصرف النظر عن الاختلاف في الدين أو الجنس أو النوع ... إلخ، والحفاظ على البيئة، ووضع السياسات الاقتصادية - على المستوى الكلي - التي تكفل الاستقرار الاقتصادي في المجتمع. ويقوم القطاع الخاص بتوليد وظائف ودخل مادي للأفراد، ويساعد المواطنين على إطلاق طاقاتهم وتطوير جودة الحياة Quality of Life.

وتقوم المنظمات غير الحكومية بتعبئة وتنظيم مشاركة الأفراد، وتقديم خدمات إنتاجية واجتماعية، ودمج الفئات المهمشة في النسيج الاجتماعي. وبدأ الحديث عن أن هذه المنظمات تشكل ما يعرف باسم رأس المال الاجتماعي Social Capital، ويقصد به تكوين مجموعة من الروابط والمؤسسات المدنية التي يلتحق الأفراد بعضويتها

بإرادتهم الحرة، بهدف تحقيق أهداف مشتركة على أساس من الثقة والاحترام المتبادل. وفي داخل هذه المنظمات يتعلم الأفراد قيم الحوار والديمقراطية والعمل المشترك، ... إلخ . هذا بالإضافة إلى كونها شبكة أمان اجتماعي. وحتى تستطيع أن تحقق المنظمات غير الحكومية الدور المنوط بها يجب أن تتبنى ما يطلق عليه منظومة الحكم الجيد Good Governance التي تشمل مفاهيم المساءلة والشفافية والتمكين والمشاركة، ومحاربة الفساد، وأخلاقيات الممارسة الإدارية... إلخ .

- ١- المساءلة Accountability وتعنى تقديم كشف حساب عن تصرف ما. وتشمل المساءلة جانبين هما: التقييم Appraisal والثواب أو العقاب Sanction. ويعنى أن يتم أولاً تقييم العمل، ثم محاسبة القائمين عليه .
- ٢- الشفافية Transparency وتعنى العلنية في مناقشة الموضوعات، وحرية تداول المعلومات بشأن مفردات العمل بالجمعية .
- ٣- التمكين Empowerment ويعنى توسيع قدرات الأفراد، ومساعدتهم على تطوير الحياة التي يعيشونها. ويشمل تمكين المستفيدين وتحويلهم من "متلقين" سلبيين إلى "مشاركين" فاعلين، وتمكين العاملين بالجمعية وتحويلهم من "بيروقراطيين" يفتقرون إلى المبادرة إلى عناصر ديناميكية فاعلة تتمتع بالقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية .
- ٤- المشاركة Participation وتعنى أن يُسمح للمستفيدين من أنشطة الجمعية المشاركة في اقتراح وتنفيذ وتقييم هذه الأنشطة .
- ٥- محاربة الفساد Corruption ويعنى سوء استخدام الموقع الوظيفي من أجل تحقيق مكاسب شخصية .
- ٦- أخلاقيات الإدارة Ethics ويقصد بها الاتفاق على جملة من المعايير الأخلاقية للعمل التي تمثل مرشداً - أخلاقياً وضميرياً - للأفراد العاملين بالجمعية .
- ٧- نمط الإدارة Management Style ويعنى أن يكون أسلوب الإدارة ديمقراطياً يشجع على المشاركة والمبادأة وليس سلطوياً ينشر التقاعس والإحجام عن اتخاذ القرار .

بناء القاعدة الشعبية

أحد مؤشرات الفعالية في أي منظمة غير حكومية هي قدرتها على توسيع نطاق قاعدتها الشعبية، وليس في مقدورها أن تفعل هذا ما لم يكن لديها القدرات الذاتية من الديناميكية والحركة والتجسيد الفعلي لقيم رأس المال الاجتماعي .

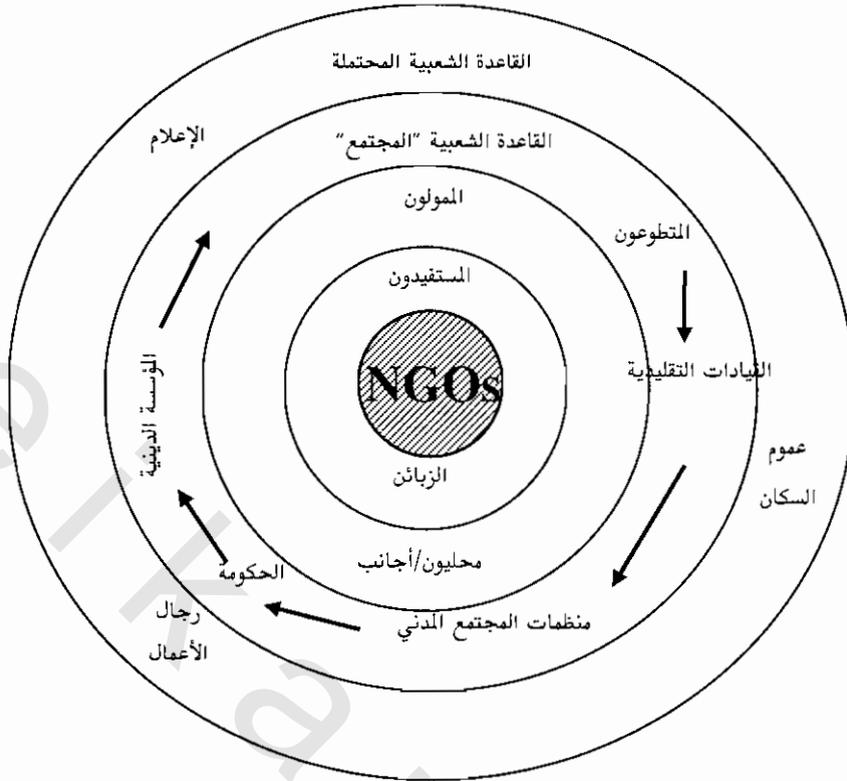
يحمل مفهوم "القاعدة الشعبية" معانٍ كثيرة . أولاً: يعنى "أعضاء المنظمة"، وهو أكثر التعريفات تبسيطاً، ويقصد به مجموع الأفراد الذين يرتبطون بالمنظمة في شكل التزام تعاقدى بين الطرفين بموجبه يعلن الأعضاء ارتباطهم بالمنظمة، وتمنحهم المنظمة عضويتها في مقابل التزام مالي يتحمله الأعضاء تجاه المنظمة التي ينتسبون إليها .

ثانياً: يعنى "جميع السكان"، وهو أكثر التعريفات تعقيداً. ويقصد به أن في بعض الحالات تتسع أنشطة المنظمة على نحو يجعل جميع السكان سواء في المجتمع المحلي أو في الدولة ككل هم قاعدتها الشعبية حتى وإن لم يكونوا أعضاء بها. ومثال على ذلك المنظمات غير الحكومية التي تقدم خدمات صحية وتعليمية على مستوى الدولة.

ثالثاً: يعنى "المستفيدين من الخدمات"، ويقصد به أن المنظمات غير الحكومية التي تقدم خدمات للمجتمع Community - based Organizations تكون قاعدتها الشعبية "المجتمع" الذي يتلقى هذه الخدمات. فمثلاً إذا كانت هناك منظمة تقدم خدمات صحية لإحدى القرى فإن المجتمع المحلي الذي تقوم على خدمته يشكل قاعدتها الشعبية .

رابعاً: يعنى "المتطوعين"، ويقصد بذلك أن القاعدة الشعبية للمنظمة تتكون من الأفراد المتطوعين Volunteers الذين يساعدون المنظمة على أداء الخدمات التي تقدمها دون تلقى مقابل مادي في الأغلب الأعم .

إن هناك عدة معانٍ لمفهوم "القاعدة الشعبية"، وتجمع هذه المعاني على أن القاعدة الشعبية تعنى كسب مؤيدين لأنشطة المنظمة غير الحكومية، هم الذين لديهم مصلحة في أنشطة المنظمة، ورغبة في التأثير على مسار هذه الأنشطة بغية تحقيق أفضل عوائد .



في هذا الشكل

نلاحظ أن الطرف المباشر الذي يدور في فلك المنظمة غير الحكومية هم المستفيدون ، أو ما يطلق عليهم في بعض الأدبيات العملاء أو الزبائن Clients . هؤلاء هم القاعدة الشعبية الأساسية التي تستند إليها المنظمة، وبدونهم تصبح المنظمة مجرد بناء (كيان) مؤسسي ليس له صلة بالمجتمع المحيط الذي تتواجد فيه .

المستفيدون إذن - هم أساس بقاء المنظمة، ووقود ديناميكية العمل بها. إرضاء المستفيدين هو المبحث الرئيسي في التنمية باعتبار أن التنمية - في نظرياتها الحديثة - يجب أن تكون من أجل المستفيد، وتجرى من خلال جهود هؤلاء المستفيدين ، لم يعد المستفيد مجرد متلق سلبي للخدمة، بل مشارك حقيقي في العملية التنموية. ويقاس رضاء المستفيد كمياً وكيفياً. فالبعد الكمي يتمثل في كم ما يصله من خدمات، أما البعد الكيفي فهو "أسلوب تقديم الخدمة"، وقد ظل البعد الكيفي غائباً لعقود طويلة من العملية التنموية التي لم يكن يشغلها سوى الكم فقط ، أما الآن فقد صار للبعد الكيفي أهمية باعتبار أنه

يؤثر مباشرة في رضا المستفيد. وكشفت دراسات عديدة أن "مصادقية المنظمة"، وقدرتها على تجسيد رسالتها في الواقع ترتبط ارتباطاً أساسياً بأسلوب تعاملها مع المستفيد .. فإذا أحسنت أسلوب تقديم الخدمة كان لذلك انعكاس إيجابي على درجة تعلق المستفيدين بالمنظمة، وإيمانهم بأهدافها ، والعكس صحيح .

الدائرة الثانية في الشكل هي "الممولون" باعتبار أن المنظمة غير الحكومية لا تستطيع أن تواصل أداء رسالتها دون توفير مصدر تمويل ، فمن الواضح أن الهبات واشتراكات الأعضاء لم تعد تكفي حتى لتسيير ماكينه العمل الإداري بالمنظمة، وهو ما يدفع القائمين على العمل للبحث عن مصادر تمويل خارجية وداخلية. ويقدم التمويل الخارجي - عادة - فرصة للمنظمة لإطلاق مشروعات عديدة إلا أنه يثير إشكاليات منها: ارتباط التمويل الخارجي - أحياناً - بقضايا لا تمس صميم المجتمع المحلي، ويحتاج جلبه إلى قدرات احترافية خاصة يجب توافرها في المنظمة حتى تتمكن من جذب الدعم الخارجي فضلاً عن أن التمويل الخارجي لا يحقق - بحكم التعريف - استدامة العملية التنموية ، نظراً لتقلبه، وافتقاره إلى الاستمرارية. من هنا تأتي أهمية التمويل المحلي للنشاط غير الحكومي بهدف تحقيق استدامة في العملية التنموية ، وارتباط النشاط الاجتماعي بالمشكلات الحقيقية للمجتمع . ورغم كثرة الحديث عن أهمية التمويل المحلي إلا أنه يثير العديد من الإشكاليات أبرزها : ضعف مصادر التمويل غير الحكومي، وضعف العلاقة بين المنظمة غير الحكومية ورجال الأعمال، وغياب إستراتيجية لتحويل هذه العلاقة إلى شراكة حقيقية تخدم الطرفين، وتحقق أهداف عملية التنمية .

والدائرة الثالثة هي القاعدة الشعبية المجتمعية ، أي التي تمثل المجتمع الذي تباشر فيه المنظمة غير الحكومية أنشطتها. ومن المعروف أن المجتمع يتكون من شبكة كثيفة من العلاقات الرسمية، وغير الرسمية، التي يتعين على المنظمة غير الحكومية استيعابها جيداً حتى تتمكن من مباشرة أنشطتها، وخدمة الجماعات المستهدفة، دون أي ضغوط أو تحديات صادرة من البيئة الاجتماعية. يشمل المجتمع مؤسسات رسمية (حكومة - برلمان - ...)، وأخرى غير حكومية (الأحزاب - النقابات)، وثالثة تقليدية لها ثقلها الشعبي

مثل : المؤسسة الدينية، والقيادات التقليدية كالزعامات التقليدية
وهيمنة بعض العائلات في المناطق الريفية .
هذه الدائرة تمثل البيئة الحاضنة لأنشطة المنظمة .

الدائرة الرابعة ، والأخيرة، هي بالنسبة للمنظمة غير الحكومية
قاعدة شعبية محتملة ، أقصد بذلك أن هناك احتمالاً في أن تنجح
المنظمة في اجتذاب مؤيدين لها من هذه القاعدة الشعبية .. ويرتبط
ذلك بمصداقية المنظمة، وقدرتها على شرح رسالتها، والإمام بآليات
التعامل مع هؤلاء الشركاء المحتملين، وفي مقدمة هؤلاء المنابر
الإعلامية، ورجال الأعمال، وغيرهم .

(٢)

العضو في المنظمة غير الحكومية

يختلف العضو في المنظمة غير الحكومية عن العضو في أي منظمة أخرى . ويُعد النمو في عضوية المنظمة غير الحكومية أحد العوامل التي تدل على حيويتها وقدرتها على التواصل مع المجتمع المحلي، وحشد الأنصار والمؤيدين .

ولكن جذب الأعضاء هو أشبه باجتذاب زبائن جدد لشراء سلعة ما، أي يحتاج الأمر إلى استراتيجيات وخطط مصممة بدقة لكسب أعضاء جدد، ولاسيما في ظل مجتمع لا يُقبل فيه الناس على التطوع أو الاشتراك في هيئات غير حكومية على نطاق واسع مثلما يحدث في بعض البلدان الأخرى. يحدث هذا في المجتمع المصري رغم أن العمل الأهلي فيه يعود إلي النصف الأول من القرن التاسع عشر. فمن الملاحظ أن مفهوم المنظمة غير الحكومية لا يزال غير راسخ في أذهان عموم المواطنين نظراً لاعتقادهم - كجزء من الثقافة النهرية السائدة - بأن المؤسسات الحكومية وحدها يجب أن توفر لهم كل شيء، أسوة بما تقوم به من جهود لضبط مياه نهر النيل، وتنظيم الري .

ما إستراتيجيات تنمية العضوية ؟ ما التحديات المتوقعة ؟ وما الاشتراطات ؟ أسئلة تحتاج إلي إجابة مستفيضة .

عضو جديد

المنظمة غير الحكومية -بحكم التعريف - منظمة مجتمعية، ويقصد بذلك أنها تستمد ماء وجودها من شرايين الاتصال بالمجتمع، فإذا تقطعت سبل التواصل مع المجتمع جف ماء الحياة ، وحدث لها تصلب شرايين، وصارت المنظمة بناءً جامداً يفتقر إلي الحيوية والديناميكية المفترضة، والعضو في أي كيان غير حكومي يلتحق بالمنظمة على أساس تعاقدية، ويعني ذلك أنه اختار الالتحاق بالمنظمة إيماناً بأهدافها ومبادئها بعد الاطلاع على برنامجها، واعتقاده بأن هذه المبادئ تلبي احتياجا ما لديه، وبالتالي فإن هذه العضوية اختيارية

طوعية أساسها الإقناع والافتتاح، والرغبة في المساهمة في عمل ذات طبيعة مجتمعية .

ويشمل الالتزام التعاقدى ركنين أخلاقيين، الأول: قبول المنظمة التحاق العضو الجديد بها، والثاني: أن يقبل العضو الوفاء بالالتزامات المقررة عليه في النظام الأساسي للمنظمة سواء الاشتراك السنوي، أو الاعتبار الأخلاقية الأخرى، ويلاحظ بصفة عامة أنه رغم أن أساسي وجود ومباشرة النشاط غير الحكومي قانوني إلا أنه بشكل عام يعتمد على ضمير الأفراد بوصفه المجال المتروك لهم كي يتحركوا بحرية وشفافية واستتارة، ينظمون أنفسهم، ويؤسسون الروابط والهيكل المؤسسية التي من شأنها تحقيق خير عام لهم جميعاً.

هل العدد (مؤثر)؟

عادة فإن العدد الكلي للعضوية أو ما يسمى بحجم العضوية يمثل دلالة على ثقل المنظمة على صعيد المجتمع الذي تعمل فيه، ولكن تشير الدراسات إلى أن مجرد العدد لا يعكس ما تتمتع به المنظمة من قوة في المجتمع، والسبب يرجع إلى أن الفاعلية من العناصر التي يتعين قياسها ، فلا يجب أن يكون المعيار هو وجود "كم" من الأعضاء فقط، ولكن يتعين أن يكونوا فاعلين، ويقاس ذلك بمعدل حضورهم اجتماعات الجمعية العمومية، وقدرتهم على المبادأة بطرح أفكار جديدة، وترددهم على المنظمة والمشاركة في أنشطتها خارج موعد الاجتماعات الرسمية ، ومعدل دوران النخبة في توالي المواقع الأساسية في المنظمة إلخ .

متطلبات أساسية

هناك ثلاثة متطلبات أساسية يتعين توافرها في المنظمة غير الحكومية التي تسعى إلى توسيع نطاق العضوية بها، وجذب أعضاء جدد، وهي تشكل في مجملها البنية الأساسية لأي تنظيم مدني غير حكومي يسعى إلى توسيع حجم العضوية به .

أ- المصدقية الاجتماعية: طرح أحد الدارسين ما يسمى بالمصدقية الاجتماعية Social Credibility ، للتدليل على أن المنظمة غير الحكومية بحاجة مستمرة لا تهدأ أو تتوقف لكسب تأييد المجتمع

المحلي، وأن تمتعها بالمصداقية يُعد شرطاً ضرورياً لاستمرارها،
وقدرتها على النمو والتوسع .

ويُفرق الباحثون بين نوعين من المصداقية: هناك مصداقية تكتسبها
المنظمة من وضعها القانوني أو الرسمي مثل المنظمات الحكومية، وهناك
منظمات تكتسب مصداقيتها من خلال تفاعلها مع المجتمع وهي المنظمات
غير الحكومية .

ويعني ذلك أمرين :

* **الأول:** أن توسع نشاط المنظمة لا يعني بالضرورة تمتعها
بالمصداقية ؛ لأن المعيار الأساسي في هذا الصدد هو مدى
مشاركة المجتمع المحلي في إدارة شؤونها. في الفترة
الأخيرة ظهرت المنظمات المدنية "الذهنية"، أي التي تنشط
فقط على الساحة العامة من خلال الزخم الإعلامي الذي
يرافق أنشطتها، في حين أن هناك العديد من المنظمات
البعيدة عن أضواء الإعلام، وفي الوقت نفسه تقدم خدمات
ملموسة ومؤثرة في الواقع المحلي .

* **الثاني:** أنه مهما استطاعت المنظمة غير الحكومية بناء
شبكات تتسيق مع منظمات أخرى - داخليا وخارجيا -
ومهما استطاعت أن تنتج من صيغ للمشاركة مع الحكومة
فإنها لا تنال المصداقية الاجتماعية تلقائيا ؛ لأن من يمنحها
هذه المصداقية هم الأفراد أنفسهم الذين يشكلون المجتمع
المحلي المحيط بها. في هذا الصدد فإن هناك العديد من
المنظمات التي تتمتع بدعم حكومي، ويتأسس مجالس
إدارتها رموز سياسية نافذة، ورغم ذلك لا تشكل جزءا من
"الوعي المدني" للمواطن .

ب- **الوعي المباشر من الناس:** ثاني ركائز العمل غير الحكومي هو
أن يكون مصدر الدعم الموجه للمنظمة في الأساس من الناس أو
الجمهور المباشر. يعكس ذلك مسألة بالغة الأهمية هي الاستقلالية
Independence ، أي أهمية أن تكون المنظمة مستقلة في اتخاذ
قراراتها، وتبني مواقفها دون أدنى ارتباط بهيكل حكومي أو جماعة
مصالح بعينها أو أشخاص مؤثرين يستخدمون المنظمة في غير
الأهداف الأساسية لها، فإذا كانت فلسفة العمل الأهلي تقوم على فكرة

الاستقلال، والإرادة الحرة الطوعية في العمل، فإن الأفراد إنما يريدون أن يلتحقوا بمنظمات تكرر هذا الاستقلال، وبالتالي كلما اتسع نطاق التأييد الشعبي للمنظمة (المصدقية الاجتماعية) وكانت مستقلة في اتخاذ قراراتها (دعم شعبي مباشر) كلما استطاعت بناء القاعدة الشعبية المتمثلة في توسيع نطاق العضوية .

ج- الأنشطة الموجهة للمجتمع: ثالث العناصر الأساسية للعمل غير الحكومي هو تبني المنظمة غير الحكومية أنشطة موجهة مباشرة لعلاج مشكلات موجودة تؤرق المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، في أحيان كثيرة تطرح المنظمة برامج وأنشطة مهمة لكنها لا تمس من بعيد أو قريب احتياجات المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه، وبالتالي يلزم قبل الشروع في تبني أي مشروع جديد أن تقرأ المنظمة غير الحكومية جيداً المجتمع المحلي. وكلما استطاعت المنظمة أن توجه أنشطتها إلى المجتمع نالت ثقته وتأييده وتمتعّت بالمصدقية الاجتماعية التي لا تأتي إليها إلا من خلال العمل المباشر مع القاعدة الشعبية. في هذا المقام فإنه من الملاحظ أن بعض المنظمات غير الحكومية التي تعتمد في الأساس على تمويل خارجي لأنشطتها قد تخفق أحيانا في قراءة دقائق واقعها المحلي ؛ نظرا لأنها تركز جل اهتمامها على كيفية التماسي مع رغبات الممول الخارجي، وهي حالة تجعل المنظمة "تستورد" رؤى خارجية تشكل انقطاعا عن الواقع المحلي الذي تنهض على خدمته .

(٣)

استراتيجيات تنمية العضوية

البعض يتصور أن الدافع الوحيد لدى العضو للانضمام للمنظمة هو الإيمان بأهدافها ومبادئها والسعي لتحقيقها على أرض الواقع على أقصى قدر ممكن من الكفاءة والرشادة، قد يكون هذا بالتأكيد هدف البعض ، ولكنه لا يعكس هدفاً عاماً يسعى إليه الجميع .

ونود أن ننوه في هذا الصدد أنه بالرغم من أن فلسفة العضوية في المنظمة غير الحكومية - السابق الحديث عنها - تقوم على أساس التعاقد الحر الأخلاقي ، إلا أن ذلك يجسد الجانب القانوني والإنساني، لكنه لا يعكس الدوافع الداخلية التي تتفاوت من فرد لآخر. وفي كل الأحوال يتعين أن تدرك المنظمة أن الأعضاء الذين يسعون لعضويتها تخالجهم مشاعر كثيرة، ويسعون لتحقيق أهداف متباينة، وتحاول بقدر المستطاع مساعدتهم على تحقيق المشروع والمقبول من هذه الأهداف في إطار خدمة أهداف وغايات المنظمة .

ويتعين على المنظمة أن تتأكد قبل انخراط الأعضاء في عضويتها من تفهمهم لرسالة المنظمة Mission Statement تفهماً كاملاً. ويستلزم ذلك أن تكون صياغة هذه الرسالة محكمة واضحة، سهلة الفهم ؛ لأنه لا يفيد في أحيان كثيرة السباحة في المجرّدات والقضايا النظرية مثل ترديد مصطلحات من قبيل " تمكين " أو " تفعيل " دون أن يستدعي ذلك مدلولات محددة في أذهان القراء .

لماذا يقبل الأفراد على عضوية المنظمات غير الحكومية ؟

هناك عدة أسباب :

- ١- تحسين " الصورة الشخصية " مثل رجال الأعمال الذين يسعون إلي الانضمام إلى منظمات غير حكومية بغية خلق صورة ذهنية مختلفة عنهم في المجال العام .
- ٢- الحصول على " مكانة اجتماعية " فالعمل العام له بريق خاص بالنسبة للبعض، في حالات كثيرة يكون الشخص قد حقق تراكمًا ماليًا من جراء عمله المهني، ويسعى إلى ترجمة ما حققه من ثراء مالي في صورة مكانة اجتماعية

يقدرها الآخرون ، وبالتالي يسعى للانضمام إلى منظمة غير حكومية .

٣- السعي إلى تحقيق استمرارية لتواجد عائلي في مجال معين من مجالات العمل الاجتماعي. في أحيان كثيرة يحمل الأبناء لواء الخدمة الاجتماعية عن آبائهم دون إيمان كامل بها، ولكنهم يستمرون في هذا النشاط تعبيراً عن التزام عائلي .

٤- الترويج للمشروع الشخصي، يسعى البعض - ولاسيما التجار والقيادات التقليدية ورجال الأعمال والسياسيين - إلى الانضمام لمنظمات المجتمع المدني عامة، والمنظمات غير الحكومية خاصة بغية الوصول إلى قاعدة شعبية لترويج مشروعه الشخصي: السياسي أو التجاري .

٥- الرغبة في التواجد في سياق اجتماعي مختلف، مثل الحاجة إلى الخروج عن حالة الوحدة أو العزلة بالانخراط في أعمال اجتماعية تجعل الشخص يقترب من دائرة جديدة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية .

٦- التجارب الشخصية المؤلمة ، في بعض الحالات مرور الشخص بتجربة إنسانية مؤلمة قد يدفعه إلى الانخراط في العمل الخيري والإنساني عامة بدافع ضميري وإيماني وإنساني دون إدراك كاف بالأبعاد المجتمعية للعملية التنموية.

٧- عوامل نفسية وشخصية، تنفسي هذه العوامل في أوسط الشباب تحديداً، فإذا اقترن الحماس للعمل ببعض المظاهر الخارجية فإنه قد يكون له مردود جيد في نفوس هؤلاء الشباب، فمثلاً إذا كان هناك قميصاً خاصاً T. Shirt بالمتطوعين في المنظمة أثناء تأدية عملهم فقد يكون ذلك عامل جذب لمن هم في مرحلتهم العمرية .. وهكذا .

تنمية العضوية

تحتاج تنمية العضوية في المنظمة غير الحكومية إلى إستراتيجيات مدروسة بدقة، بحيث لا يترك الأمر إلى العلاقات الشخصية فقط، والمصادفة البحتة، ويوجد عادة داخل كل منظمة غير حكومية لجنة عضوية، ترعى شئون العضوية، وتعمل - باستمرار - على زيادة عدد الأعضاء بالمنظمة، وهناك معادلة حسابية تحكم

عملها وهي نسبة أعضاء المنظمة الفعليين إلى إجمالي عدد الأعضاء المحتملين (أي الذين يشكلون مجالاً حيويًا للمنظمة تستطيع كسب أنصار ومؤيدين منه) .

من البديهي أن يتحدد عدد الأعضاء المحتملين تبعاً لمشروعات المنظمة، فمثلاً إذا كانت المنظمة تقدم خدمات صحية لمجتمع محلي فإن سكان هذا المجتمع هم أعضاء محتملون بالنسبة للمنظمة. أما إذا كانت المنظمة تقدم خدماتها على نطاق قومي أوسع وأعم فإن القاعدة الشعبية " المحتملة " للمنظمة تتسع .

إن عدد الأعضاء المحتملين يتباين ويتنوع تبعاً لاختلاف أنشطة ومكانة المنظمة غير الحكومية .

وعموماً فإن هناك إستراتيجيات لتنمية العضوية - استرشادية - يمكن أن تلجأ المنظمة إلى إحداها، أو أن تمزج بين عدة إستراتيجيات في عملها .

١- الاتصال المباشر :

يقصد بذلك أن يقوم فريق من أعضاء المنظمة بإجراء اتصالات مباشرة بأفراد " القاعدة " الشعبية المحتملة، بغية تحويلهم إلى "قاعدة" حقيقية سواء من خلال ندوة أو مؤتمر، أو في لقاء جانبي عقب صالون ثقافي .

ويتطلب ذلك عدة مستلزمات :

- * حصر الأنشطة والفعاليات الثقافية التي يتوقع أن يوجد فيها من يرجى اهتمامهم بأنشطة المنظمة .
- * الاستعداد الدائم لشرح رسالة المنظمة مسن خلال توزيع النبذات والمطويات والنشرات التي تحوي شرحاً جذاباً مشوقاً لنشاط المنظمة لاستخدامها عند الحديث مع الأعضاء " المحتملين " .
- * تكليف أعضاء يتسمون بالمهارة في الحديث والإمام الكامل بنشاط المنظمة والإيمان الكامل بأهدافها بالاتصال المباشر مع الأعضاء " المحتملين " .

٢- إرسال رسائل :

إحدى الوسائل المهمة - وإن كانت أقل انتشاراً في المجتمع المصري - هي إرسال رسائل مباشرة للأعضاء المحتملين. هذه

الوسيلة تصلح لمخاطبة النخب المثقفة، ولكن أهميتها نقل في حالة المجتمعات التي تنقش فيها الأمية .

والرسالة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة .

يقصد بالرسائل المباشرة إرسال خطاب دعوة للاتحاق بالمنظمة للشخصيات التي يعتقد المسؤولون عن لجنة العضوية بأنهم يمثلون " أعضاء محتملين "، ويفضل أن يرسل داخل الخطاب مظهر موضوع عليه " طابع بريد " حتى يمكن للشخص أن يرسل خطاباً إلي المنظمة بسهولة ويسر إذا رغب في الالتحاق بسجلات العضوية بها. وعادة ما يكون الخطاب المرسل إلي العضو " المحتمل " قصيراً بقدر المستطاع يحوي شرحاً - مختصراً - للبرامج والأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة. وفي السنوات الأخيرة انتشرت ظاهرة الرسائل عبر كل من البريد الإلكتروني والهاتف المحمول. وهو تحول يواكب التغيرات المتلاحقة في البناء الثقافي للأجيال الجديدة .

أما الرسائل غير المباشرة فتكمن في إرسال النشرة الدورية - إذا كانت تصدر المنظمة نشرة شهرية أو فصلية - تحوي أخبار المنظمة، وما تقوم به من أنشطة، وأسماء الأعضاء بها، ورصداً لأخبار الاجتماعات الخاصة بهم. هذه تعد رسالة غير مباشرة لأعضاء محتملين تشجيعهم المنظمة على الانضمام إليها .

٣- الحملات الإعلانية :

يمكن أن تطلق المنظمة غير الحكومية حملات إعلانية في إطار ما يمكن تسميته بتسويق العضوية، وقد تستعين - في هذا الإطار - بخبراء متخصصين في التسويق، ويلاحظ بصفة عامة أن تسويق العضوية يجري في منظمات الأعمال ؛ نظراً لأنها تضم رجال أعمال يعتادون " على التسويق " في إدارة أعمالهم، وعادة ما تحمل حملات التسويق مزايا ووعوداً للأعضاء المحتملين، وهو ما لا يتحقق في حالة كثير من المنظمات غير الحكومية التي تعمل في مجال الخدمة الاجتماعية أو التنمية الشاملة .

الحملات الإعلانية تأتي غالباً في إطار حملات الدعوة التي تطلقها المنظمات- فرادى أو جماعات- للترويج إلى قضية أو شعار أو فكرة مختلفة .

وتستفيد المنظمة - كذلك - من اتصالها بالإعلاميين - في الوصول إلى قطاعات واسعة من الأعضاء المحتملين، وهو موضوع سيكون محل دراسة مفصلة لاحقاً .

٤- اتجاهات عامة :

هناك جملة من الاتجاهات العامة تلجأ إليها المنظمة غير الحكومية في مجال تنمية العضوية :

أ- يجب أن تضع المنظمة خطة محددة تحوي أهدافاً لتنمية العضوية بها، بعضها مرحلي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في مدى زمني معين .

ب- الاهتمام بالمظاهر الرمزية Symbolic التي تدل على أنشطة وفعاليات المنظمة مثل ارتداء المنطوعين T. Shirt يحوي شعار المنظمة، ليكون بمثابة تعريف لهم في المجتمع المحلي، ولاسيما في حالة البرامج البيئية والصحية التي تشمل اتصالاً كثيفاً بالمواطنين العاديين .

ج- يجب أن يشعر أي عضو تسعى الجمعية لضمه إلى صفوفها بأهميته الخاصة، وهو شعور إنساني له ضرورته يخالج الإنسان الذي يقدم على أي عمل أو نشاط جديد .

د- يفضل مخاطبة الشخص (العضو المحتمل) في مجال اهتمامه ، بمعنى أن المنظمة قد يكون لديها أنشطة تدخل في نطاق اهتمام العضو ، وأنشطة أخرى قد لا تكون محل اهتمام بالنسبة له، من هنا يحسن مخاطبة العضو المحتمل في مجال اهتمامه .

هـ- مراعاة الجانب النفسي في التعامل مع الأعضاء المحتملين مثل: الحديث معهم أو مخاطبتهم في وقت مناسب بالنسبة لهم، إبراز أن العضوية في المنظمة لن تضع عليهم أعباءً كثيرة، وكذلك دور العمل الاجتماعي في تطوير شخصية الإنسان إلخ .

(٤)

في المنظمة متطوع... ما العمل؟

يلعب المتطوعون دور همزة الوصل بين المنظمة غير الحكومية والمجتمع الذي تتواجد فيه. هؤلاء المتطوعون - الذين لا يتقاضون مقابلًا ماديًا في المعتاد - يكونون إما مهنيين أو أشخاصاً عاديين لا يمتلكون أية مهارات أو قدرات خاصة. وفي الأغلب يأتي هؤلاء المتطوعون من القاعدة الأساسية للمنظمة - أي المستفيدين من أنشطة المنظمة، وأحياناً تفشل المنظمة في الاستعانة بمتطوعين لا يتقاضون أجرًا لتنفيذ برامجها وأنشطتها. وإذا استطاعت جذب بعض العناصر المؤهلة لذلك فإنها قد لا تستطيع الاحتفاظ بهم لفترة طويلة، وتواجه المنظمة مشكلة أساسية من جراء ذلك تتمثل في تزايد معدل الإحلال في صفوف المتطوعين بها، وهو ما يجعل العنصر المتطوع القادر على القيام بالعمل يترك المنظمة بعد أن تكتمل الخبرة العملية المطلوبة لديه، ثم يأتي متطوعون جدد يحتاجون إلى بعض الوقت لاكتساب الخبرة.... وهكذا. ويؤثر ذلك بالطبع على كفاءة تنفيذ أنشطة المنظمة، ويترك انطباعاً سلبياً لدى شركاء المنظمة الآخرين الذين يقدمون لها الدعم .

أين المشكلة؟

تتمحور المشكلة - بصفة عامة - حول طريقة تعامل المنظمة مع المتطوعين. في حالات كثيرة تفكر المنظمة - فقط - فيما يمكن أن يقدمه المتطوعون من مساهمة في تنفيذ برامجها دون أن تضع في الاعتبار نظرة المتطوعين لأنفسهم، وشكل المستقبل المهني الذي يحلمون به. ويجب أن نعترف أن "الإعجاب" بنشاط المنظمة، والرغبة في المشاركة فيها يمثل أحد عناصر جذب المتطوعين. ولكن هناك دوافع أخرى تحرك سلوكهم ينبغي أخذها في الاعتبار مثل الرغبة في النمو المهني، الحاجة إلى اكتساب مكانة في المجتمع المحلي، والسعي لامتلاك خبرة عملية تؤهلهم لإيجاد وظيفة مستقبلية توفر لهم دخلاً يحلمون به. هم - أو غالبيتهم - ينظرون إلى فترة بقائهم في المنظمة على أنها استثمار Investment بالنسبة لهم، يمثل مقدمة ضرورية، يمكن بالاستناد إليها الحصول على حياة مهنية ووظيفية أفضل في المستقبل .

من هنا فإنه لو التحق بالمنظمة متطوع يحلم بمستقبل مهني في العمل التنموي، وجاء إلى المنظمة بهدف تعلم مهارات وخبرات جديدة فيجب مراعاة هذه التطلعات المهنية المشروعة. في حالات كثيرة يترك بعض المتطوعين المنظمة لأنهم وجدوا أن الأعمال التي تسند إليهم بسيطة (إعداد ملفات لورش العمل أو ملفات النقاش) ولن تعود عليهم بالأثر الذي يرجونه .

كيف يمكن الاحتفاظ بالمتطوعين؟

هناك عدة اقتراحات للاحتفاظ بالمتطوعين :

* تجميع المتطوعين - في بداية التحاقهم بالمنظمة - والتعرف منهم على تطلعاتهم، وإطلاعهم على طبيعة العمل المطلوب منهم، والسعي للتوفيق بين الطموح والمتاح، المأمول والمتوقع ؛ بهدف خلق سياق يستطيع المتطوعون فيه أن يطوروا قدراتهم دون أن يشعروا بأي سأم أو ضجر مؤسسي، أو يخالجهم شعوراً بأنهم يضيعون وقتهم في المنظمة .

* إنشاء لجنة خاصة لإدارة شؤون المتطوعين تعبر عن تطلعاتهم وهمومهم داخل المنظمة. وفي نفس الوقت يجب أن ينظر القائمون على المنظمة ، إلى المتطوعين بإيجابية، ويعنى ذلك إتاحة فرص التدريب والتطور لهم وعدم الاكتفاء بالسعي للحصول على عوائد منهم .

* العمل علي مساعدة المتطوع علي تكوين فكرة إيجابية عن ذاته، نظراً لأن هذا يؤدي إلى زيادة اهتمامه ومستوى إنجازه في العمل. من هنا فإنه من الضروري أن تساعد المنظمة المتطوع على اكتشاف مهاراته، وميوله في الحياة، وتقديم كافة السبل لتطويرها وتمييزها .

ثقافة جديدة

تقدم المنظمة غير الحكومية لكل من الأعضاء والمتطوعين ثقافة جديدة تسهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتساعدهم على تطوير مجتمعهم علي نطاق أوسع ، وهي نوع من الثقافة التنظيمية تتسم بها المنظمات غير الحكومية، وتجعلها تتميز عن بقية المنظمات الأخرى. من هنا ينظر إلى هذا النمط من المنظمات على أنه عامل تغيير وتطوير في المجتمع. يطلق على هذه الثقافة "منظومة الحكم الجيد"،

وهي بالنسبة للمتطوع نمط تفاعلات تنظيمية لم يعتد عليه من قبل، وتشكل بالنسبة للجادين منهم عامل جذب .

١- **المساءلة:** وتعني تقديم كشف حساب عن تصرف ما ، وتشمل جانبين : الأول معرفي ويعني التعرف على سير العمل ، والآخر تقييمي ويعني تقرير الثواب أو العقاب. يمكن تفعيل مفهوم المساءلة من خلال تقسيم أي نشاط أو برنامج إلى ثلاثة مراحل: اقتراح المشروع - تنفيذ المشروع - تقييم المشروع. وهناك أربعة مستويات أساسية للمساءلة يتعين استيفاؤها .

المساءلة التقليدية :

وتعنى التأكد من اتساق العمل مع القانون المعمول به ، واللائحة الداخلية المنظمة للعمل داخل الجمعية الأهلية .

مساءلة البرنامج :

وتعنى التأكد من أن البرنامج في صورته الأولى يحقق الأهداف المطلوب إنجازها (هل البرنامج قادر على مواجهة المشكلة؟) .

مساءلة العملية :

وتعنى التأكد من أن عملية تنفيذ البرنامج تسير وفق الخطة الموضوعية .

المساءلة الاجتماعية :

وتعنى التأكد من أن البرنامج حقق المهام أو الغايات الموضوعية على الصعيد الاجتماعي .

وفي إطار السعي لتحقيق المساءلة خلال مختلف مراحل المشروع يتم التأكيد على البعدين الكمي والكيفي للعمل. البعد الكمي يتمثل في حجم ما تم إنجازه ويقاس بالأرقام والإحصاءات، أما البعد الكيفي فيتعلق بأسلوب التنفيذ ويقاس باستطلاع آراء المستفيدين حول جودة الخدمة المقدمة .

٢- **الشفافية:** تعني حرية تداول المعلومات والتعرف على الحقائق ، ويمكن تفعيل مفهوم الشفافية من خلال عدد من المجالات :

* وجود تقارير دورية ترصد نشاط الجمعية يمكن لأي شخص الاطلاع عليها ولاسيما إذا كان عضوا بها .

- * السعي لوجود مصادر اتصال دائمة بالرأي العام (نشرة شهرية - كتاب سنوي-ملفات وثائقية-موقع إلكتروني-...)
- * نشر ميزانية الجمعية (أسماء الجهات الممولة - بنود الميزانية - أوجه الإنفاق تفصيلاً - رواتب العاملين وما يحصلون عليه من أجور إضافية ...).
- * إنشاء شبكة اتصال داخلي تلزم المسؤولين عن مشروعات الجمعية المتنوعة باطلاع زملائهم على مجريات العمل في مشروعاتهم سواء من خلال البريد الإلكتروني أو نشرة داخلية دورية .. إلخ .
- * الحرص على عقد اجتماع أسبوعي للعاملين بالجمعية لمناقشة مفردات العمل على مختلف الأصعدة في أجواء من الانفتاح الكامل .

٢- المبادئ الأخلاقية: يقصد بها الاتفاق على جملة من المعايير الأخلاقية للعمل التي تمثل مرشداً - أخلاقياً وضميرياً - للأفراد العاملين بالجمعية .

إذا كان من الممكن تتبع الفساد سواء في صورته الواضحة كالسرقة ، إلا أن هناك ممارسات إدارية تهدد العمل وتسبب هدرًا في الموارد رغم أنها لا تعتبر - في نظر القانون - فساداً بالمعنى الصريح ، مثل سوء استخدام الموارد والإمكانات المتاحة والبنية الأساسية للجمعية في أغراض شخصية مثل استخدام أجهزة الفاكس والتليفون والأدوات المكتبية في أغراض خاصة، أو استغلال مكان العمل بصورة متكررة ومقصودة لإجراء مقابلات شخصية ...

العمل الأهلي - كما سبق القول - يجب أن يقوم على الثقة. إحدى وسائل المحافظة على المبادئ الأخلاقية في العمل هو وضع ميثاق أخلاقي Code of Ethics للمنظمة غير الحكومية، ويمكن أن تشترك أكثر من جمعية في وضع ميثاق موحد لها، يشمل المبادئ الأخلاقية للعمل التي لا ينظمها القانون تاركاً إياها لضمير الأفراد. هذا الميثاق يشكل رادعاً أخلاقياً ومجالاً للمساءلة الأخلاقية للأفراد .

٤. الأسلوب الديمقراطي في الإدارة :

هناك عدة أساليب في الإدارة. أفضل هذه الأساليب لتطبيق مبادئ الحكم الداخلي وتوفير بيئة خاصة لها هو الأسلوب الديمقراطي... ومن أبرز سماته :

- * القرار يأتي حصيلة حوار تفاعلي Dialogue بين المدير والعاملين، أما القرار في البيئة الإدارية التسلطية فيأتي نتيجة حوار ذاتي Monologue داخل الشخص متخذ القرار وحده .
 - * القرار يأتي حصيلة مشاركة Participation ليس فقط من جانب العاملين ولكن من جانب المستفيدين أيضا السدين يتأثرون سلبا أو إيجابا بالقرار .
 - * القرار يأتي من خلال قواعد عمل مؤسسية مستقرة داخل الجمعية، وهو يختلف عن القرار الذي يتخذه المدير السلطوي الذي يميل عادة إلى الانفراد بالرأي وإضعاف القواعد المؤسسية في العمل .
 - * المدير الديمقراطي يسعى دائما إلى التعرف على آراء العاملين والمستفيدين بكافة السبل سواء من خلال لقاءات منفردة، أو تشجيع العاملين على تقديم آرائهم مكتوبة، والاهتمام باستطلاع رأى المستفيدين باستمرار .
- من الطبيعي أن كثرة عدد الاجتماعات الإدارية داخل الجمعية يعد دلالة على وجود بيئة قائمة على المشاركة في العمل ، إلا أن ذلك ليس كافيا في حد ذاته ، لأن من المهم معرفة أسلوب الإدارة المتبع وهو ما يظهر في رضا العاملين والمستفيدين وشعورهم بتطوير قدراتهم ووجود حالة ديناميكية وتفاعل في مجال العمل .
- ٥- التمكين Empowerment ويعنى في هذا السياق تطوير قدرات الأفراد العاملين بالجمعية ، ويمكن قياسه بما يلي :
- * إكساب العاملين المهارات الإدارية والخبرات المطلوبة من خلال ما يعرف باسم In-Service Training ، ويقاس ذلك بما يحضره العاملون من دورات تدريبية وورش عمل، ومؤتمرات في الداخل والخارج إن أمكن ، ومردود ذلك على تطور كفاءتهم في إدارة العمل .
 - * إكساب العاملين المهارات اللازمة للانفتاح الإعلامي ، ويعنى ذلك تدريب العاملين على وسائل الاتصال الحديثة، وتعميق قدراتهم على الاتصال بوسائل الأعلام المتنوعة .
 - * إتاحة الفرصة للعاملين إذا رغبوا في مواصلة دراساتهم الأكاديمية .

وإذا كان من اليسير قياس العناصر السابقة كمياً إلا أن هناك عنصراً مهماً لا يتسنى قياسه إلا بالأسلوب الكيفي وهو ما يعرف بالصورة المأخوذة عن الذات Self Image ، وتعبّر عن نظرة العاملين لذواتهم، وما إذا كانوا يعتقدون في أن العمل يساعدهم على تطوير أنفسهم من عدمه .

في هذه الحالة يجب أن تساعد الجمعية العاملين بها- قدر المستطاع- على بلوغ الصورة التي يرسمونها في أذهانهم عن دورهم المستقبلي .

(٤)

دور الإعلام في تنمية العضوية

المنظمة غير الحكومية مؤسسة مجتمعية Societal ، ويعني ذلك أنها نسق مؤسسي منفتح open على المجتمع الذي توجد به، تؤثر فيه وتتأثر به، من هنا فإن اتصال المنظمة بالإعلام ضروري وبناء للطرفين حيث تستطيع المنظمة خدمة أهدافها على نحو أفضل ، وفي نفس الوقت يقدم الإعلام للمتلقى للخدمة الإعلامية مادة جيدة مشوقة بناءه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالواقع .

المنظمة غير الحكومية تحتاج إلى إعلام المجتمع بما تقوم به من أنشطة ، وتتمكن من خلال ذلك من الوصول إلى قطاعات واسعة متباينة وتستطيع أن تبني عليها قاعدة شعبية. إذن الإعلام هو أداة تمكن المنظمة من الوصول إلى أعضاء جدد ، قد لا تتمكن من الوصول إليها بوسائل تقليدية كالاتصال المباشر أو عقد لقاءات - مهما اتسع حجم المشاركة فيها - فهي محدودة في النهاية .

ولكن التعامل مع الإعلام - بمختلف أجهزته ومؤسساته - يحتاج إلى مهارة وإدراك واع بما يمكن أن تكون عليه العلاقة بين الإعلام والعمل التطوعي بصفة عامة ، ولاسيما في ضوء ظهور ما يعرف الآن باسم الإعلام الجديد .

متطلبات أساسية :

التعامل مع الإعلام يتطلب من المنظمة غير الحكومية عدداً من الاشتراطات أو المتطلبات يتعين استيفاؤها قبل البدء في أي علاقة مع الإعلاميين .

إدراك واع متسع بالخريطة الإعلامية التي تشمل إعلاماً مرئياً (قنوات تلفزيونية) ، ومسموعاً (الراديو) ، ومقروءاً (الصحف والمجلات ...) ، وفي المجتمعات التي تخطو خطوات على طريق الديمقراطية مثل مصر تتسع أرجاء الخريطة الإعلامية على نحو يجعل الإلمام بها يحتاج إلي جهد ودأب . هناك - على المستوي المحلي - مئات الصحف وعشرات القنوات التلفزيونية والإذاعية

فضلاً عن القنوات الفضائية التي أخذ تأثيرها يزداد نظراً لتزايد الإقبال الشعبي على مشاهدتها .

يحتاج إدراك هذه الخريطة الإعلامية إلى معرفة اتجاهات كل منبر إعلامي ، ومواقفه تجاه القضايا المتنوعة حتى يتسنى مخاطبته أو الاتصال به بحثاً عن القاسم المشترك .

وبشكل إجرائي يتعين على المنظمة غير الحكومية:

- أ- حصر المنابر الإعلامية مقروءة - مسموعة - مرئية .
 - ب- قراءة استطلاعية لطبيعة ما تقدمه من مواد إعلامية .
 - ج- معرفة ما يمكن الالتقاء فيه، أي المساحة المشتركة بين الجانبين .
 - د- التركيز على القنوات التلفزيونية والإذاعية والصحف الإقليمية .
- وهو ما يساعد المنظمة على الوصول إلى أعضاء جدد في المجتمع التي تباشر نشاطها فيه .
- هـ- تجديد المعلومات المتوفرة لدى المنظمة في هذا الصدد ، حيث إن هناك كل يوم جديداً في دنيا الإعلام والاتصالات .

الأمر الثاني الذي يلي مباشرة التعرف على أرجاء الخريطة الإعلامية ، جمع أرقام وإحصاءات حديثة حول معدل الإقبال الجماهيري علي المنابر الإعلامية المتنوعة ، ويقتضي ذلك معرفة أشياء كثيرة :

- أ- ما المنابر الإعلامية التي تحظى بإقبال جماهيري ؟
- ب- ما خصائص هذا الجمهور؟ (السن - النوع - المؤهل العلمي ...) .
- ج- هل يمثل هذا الجمهور بالنسبة للمنظمة غير الحكومية جماعة مستهدفة Target Group ؟
- د- إذا كانت الإجابة بنعم ، وكيف يمكن الاقتراب إليه من خلال هذا المنبر الإعلامي ؟
- هـ- ما البرامج أو المواد الإعلامية التي تحظى باهتمام جماهيري ، وتحظى في الوقت نفسه باهتمام المنظمة ؟

ومثال على ذلك إذا كشف استطلاع للرأي أن السيدات في محافظة قنا - على سبيل المثال - يقبلن على مشاهدة برامج المرأة

التي تبثها القناة الثامنة - الإقليمية - فإن ذلك يمثل بالنسبة لمنظمة غير حكومية في مجال المرأة تباشر نشاطها في قنا أهمية خاصة .

ويلاحظ في هذا الصدد أن الإعلام يترك تأثيراً - تتفاوت نسبته- لدى الجمهور المتلقي ، وبالنسبة للمنظمة غير الحكومية فإنها يجب أن تسعى إلى الإعلام المؤثر وليس "المعروف" أو "الرسمي" فالمهم بالنسبة لها - في المقام الأول - هو إحداث التأثير المرجو .

تمثل معرفة الإعلاميين المهتمين بقضايا أهمية خاصة للمنظمة غير الحكومية سواء كانوا صحفيين أو كتاب أو معدي برامج تليفزيونية أو إذاعية ... إلخ ، التعرف على توجهاتهم، وطرق الاتصال بهم، وأساليب التخاطب معهم، وسبل مدهم بالمواد التي تمثل أهمية بالنسبة لهم وللمنظمة على السواء .

ويلاحظ - في هذا الصدد - أن المنظمة غير الحكومية التي تعمل في مجال معين تستفيد من أمرين، الأول: بناء اهتمام عام بقضية يتجاوز خصوصية اهتمام المنظمة، بمعنى الاهتمام بقضايا المرأة عموماً يفيد جميع المنظمات العاملة في هذا المجال حتى وإن لم يكن هذا الاهتمام موجه إلى أحد منها .

الأمر الثاني: تكوين اهتمام خاص يركز على ما تقوم به المنظمة من أنشطة، هذا النوع من الاهتمام يساعد المنظمة - بالقطع - على بناء قاعدة شعبية لها، ولكن هذا لا ينفي أن النمط الأول، أي الترويج لقضايا عامة ، يفيد المنظمة غير الحكومية العاملة في نفس الميدان له أيضاً أهميته في خلق " حالة عامة " من الاهتمام تشكل بيئة مواتية يمكن للمنظمة الانطلاق منها في بناء قاعدتها الشعبية من خلال إطلاق برنامج دعوة .

إجمالاً في مجال العمل الإعلامي، يحسن معرفة الخريطة الإعلامية، بمختلف أبعادها، كما يجب معرفة الإعلاميين - كأشخاص - المهتمين بقضايا تدخل في صميم اهتمام المنظمة غير الحكومية .

آليات التعامل مع الإعلام :

هناك عدة آليات يتعين أن تستعين بها المنظمة غير الحكومية في تعاملها مع الإعلام :

- ١- الاحتفاظ بسجل يشمل أسماء وعناوين وطرق الاتصال بالإعلاميين الذين يهتمون بأنشطة المنظمة غير الحكومية .
- ٢- الحرص على إرسال البيانات والمعلومات التي تتعلق بنشاط المنظمة إلى الإعلاميين المهتمين ، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون في شكل مشوق جذاب لا يرهق من يتعامل معه .
- ٣- مخاطبة الإعلام من خلال صيغة " نحن .. " أي إظهار أن ما تقوم به المنظمة من أنشطة هو منتج عمل جماعي وليس تجسيدا لإنجاز أشخاص بعينهم. ونظراً لأن الإعلامي يكون أكثر حساسية لأسلوب تقديم المعلومة بحكم عمله فإنه يجب على المسؤولين بالمنظمة مراعاة ذلك في اختيار العبارات والألفاظ التي تعكس روح العمل الجماعي، ولا تلوها النبرة التسلطية في اتخاذ القرار .
- ٤- يفضل لقاء أي إعلامي في داخل مقر المنظمة ، أو من خلال زيارة يقوم بها لأحد أنشطتها، حيث تفتح الزيارات الميدانية للإعلامي أفقاً جديدة في طريقة تناوله للموضوع الذي يعرضه له ، وينبغي أن يدرك المسؤولون في المنظمة أن عين الإعلامي تلتقط عادة أشياء قد لا تأتي على ذهن الشخص العادي حتى وإن كان عاملاً أو متطوعاً بالمنظمة .
- ٥- المنظمة غير الحكومية ينبغي أن تكون ملكاً - بالمعنى المعنوي - لكل العاملين فيها، وبالتالي فإن الإعلامي يجب أن يلتقي بالعاملين والمتطوعين في المنظمة وليس فقط رئيس أو مدير المنظمة حسبما هو متبع، فإذا وجد الإعلامي العاملين يتحدثون عن عملهم ونشاطهم ومنظمتهم باهتمام وولاء، فإن هذا يكون له تأثير إيجابي مباشر على طريقة تناوله لنشاط المنظمة .
- ٦- الإعلامي يريد دائماً أن يشعر بأهميته، وهذا درس يتعلمه من خلال التقائه بمختلف قطاعات المجتمع الذين ينظرون إليه على أنه شخص " مهم، وتستطيع المنظمة أن تشعر الإعلامي بأهميته من خلال تكثيف الاتصال به، إرسال النشرات والبيانات الضرورية التي تعكس نشاط المنظمة ... إلخ .

يوصف الإعلام بالصورة السابق تناولها بالإعلام "القديم" والذي كان ولا يزال يعتمد على مفهوم أساسي هو سيطرة "القلة" على الرسالة الإعلامية ونقلها "للكثرة" بهدف التأثير فيهم، وبالتالي فإن الجهد الذي تقوم به المنظمة في مجال تنمية العضوية هو محاولة التأثير على "القلة" رغبة في التأثير على "الكثرة". هذه الصورة التقليدية للإعلام تغيرت منذ نحو عشر سنوات عندما ظهرت آليات إعلامية جديدة تعتمد على "الكثرة" التي تخاطب "الكثرة" والتداول الحر للمعلومات والتدفق السلس للأخبار عبر شبكة الإنترنت والتليفون المحمول دون متابعة أو ملاحقة من أحد .

أتاح التليفون المحمول قدرات واسعة غير مسبوقة للاتصال وإيلاغ رسائل لأعداد غفيرة من الجمهور على نحو جعله يتفوق على التليفون " التقليدي" الذي لا يتيح سوى فرصة اتصال بين طرفين فقط.

أما شبكة الانترنت فقد استطاعت تحقيق ثلاثة أهداف على الأقل:

- ١- جمع وتوزيع كم هائل من المعلومات في وقت وجيز للغاية مما جعلها تتفوق على الإعلام المطبوع، أي الصحف والإعلام المرئي الذي مهما بلغت مساحة الحرية التي يتمتع بها يجابه قيودا سياسية وتقنية عديدة .
- ٢- تشجيع أعداد كبيرة من المواطنين على الانخراط في المناقشات العامة على نحو لا تتيحها الأطر التقليدية للمشاركة .
- ٣- العمل الجماعي بهدف خدمة قضية معينة من خلال التعبئة، والتنظيم عبر شبكات الإنترنت - تنظيم عابر للقارات في أحيان كثيرة. وتشير المظاهرات الصاخبة ضد المؤتمرات الوزارية الأخيرة لمنظمة التجارة العالمية إلى هذه الظاهرة. ولعل هذا هو ما دفع أحد الكتاب إلى القول بأن العمل الجماهيري بدأ ينتقل من الشاشة Screen إلى الشارع Street .

تتطلب هذه الموجة من الإعلام الجديد من المنظمات غير الحكومية قدرات تقنية واتصالية عالية تجعلها تشارك بفاعلية وذلك من خلال نشر ما تمتلكه من معلومات، وأن تستفيد من هذه الطفرة العلمية والتكنولوجية في مخاطبة أعداد كبيرة من المهتمين وجذب الأنصار والمؤيدين ومخاطبة هيئات تمويلية، والإبقاء على اتصال حي وفاعل بما يسمى بالكتلة الحرجة Critical Mass التي تقع في قلب اهتمام المنظمة وبرامجها، وتشير الإحصاءات المتوفرة إلى تزايد أعداد المستخدمين لشبكة الإنترنت في مصر، وهو ما يفتح آفاقاً جديدة أمام المنظمات غير الحكومية يتعين عليها الانتفاع بها سواء من خلال عرض أنشطتها وبرامجها على موقع خاص بها Website، أو إطلاع المهتمين بما تقوم به المنظمة من فعاليات من خلال تدفق رسائل بريد إلكتروني دورية .

(٦) رجال الأعمال.. هل هم أعضاء محتملون؟

رجال الأعمال هم أعضاء محتملون في العديد من المنظمات غير الحكومية نظراً لكونهم أحد أضلاع مثلث الشراكة في العملية التنموية الذي يضم بالإضافة لهم كلاً من الحكومة ومنظمات المجتمع المدني ...

ولكن يشوب العلاقة بين المنظمات غير الحكومية - باعتبار أنها لا تهدف أساساً إلى الربح - ومنظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح بعض الإشكاليات. إحدى هذه الإشكاليات - وربما أهمها - اختلاف زاوية النظر إلى العمل التنموي ، ففي الوقت الذي تهتم فيه المنظمات غير الحكومية بتحقيق تنمية شاملة، يركز القطاع الخاص على تحقيق الربح - وقد يتعارض الأمران، وربما يشكل أحدهما - في بعض الحالات - نقيضاً للآخر .

وكشفت الخبرة المعاصرة عن حلول يمكن من خلالها عبور الفجوة بين المنظمات التي لا تهدف إلى الربح، ونظيراتها التي تقوم على أساس تحقيق الربح من خلال طرح رؤية جديدة للتفاعل بين الطرفين .

نقطة البداية :

تُعرف المنظمات غير الحكومية في الأدبيات الحديثة بأنها جزء من رأس المال الاجتماعي Social Capital ، ويقصد بهذا المصطلح الروابط والهيئات المدنية التي ينشئها الأفراد على أساس من الثقة والاحترام المتبادل . ويؤدي وجود رأس المال الاجتماعي بوفرة في المجتمع - كما يذهب عالم الاجتماع روبرت بوتنام - إلى تحقيق ثراء في العمل الاجتماعي، تماماً كما يؤدي انتعاش رأس المال (المادي) إلى تحقيق نمو اقتصادي .

السؤال هو كيف يمكن إيجاد مسارات يتلاقى فيها النوعان من رأس المال: الاجتماعي والمادي؟

يؤكد بعض الدارسين أن النظريات الجديدة في مجال التخطيط تذهب إلى أنه يمكن تحقيق تقارب بين الجانبين .

ففي دنيا المال والأعمال يبدأ المشروع مجرد فكرة، ثم يخطط من أجل تحويلها إلى منتج أو سلعة من خلال قراءة مستفيضة لأوضاع السوق، ووضع المنافسين، وتوضع خطط إستراتيجية وتنفيذية ومالية لإدارة المشروع .

وفي مجال العمل الاجتماعي يبدأ المشروع أيضاً " فكرة " ثم يجري تطويرها وتجسيدها في صورة برنامج قابل للتحقيق على أرض الواقع، وكما أن هناك منتجاً نهائياً للمشروع التجاري، هناك كذلك منتج نهائي للمشروع الاجتماعي، ولكن الاختلاف بينهما ينحصر في أمرين :

- * الأول: أن العميل في المشروع التجاري هو " الزبون " أو " المستفيد " في المشروع الاجتماعي .
- * الثاني: أن المستثمر في العمل الاقتصادي يتحول إلى " ممول " في المجال الاجتماعي .

إذن المسألة تنحصر في النظرة إلى الإنسان، وصاحب المال... فالإنسان هو المستفيد والمحرك للعمل التنموي، في حين أنه المستهلك والعميل في العمل التجاري، وصاحب المال هو المستثمر في النشاط التجاري بينما هو الممول في النشاط الاجتماعي .

والسؤال هنا هو كيف يمكن أن يتحول صاحب رأس المال إلى مستثمر في العمل الاجتماعي أسوة بالعمل التجاري ؟
إستراتيجيات أساسية :

في مجال العلاقة بين المنظمات غير الحكومية ورجال الأعمال هناك عدة إستراتيجيات :

الإستراتيجية الأولى: رجل الأعمال / الممول :

تستطيع المنظمة غير الحكومية بناء وتوسيع قاعدة عضويتها إذا استطاعت جذب مصادر تمويل دائمة، وتنمية قدراتها المالية باستمرار .

يقدم رجل الأعمال / القطاع الخاص تمويلاً للنشاط الاجتماعي تعبيراً عن المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility تجاه المجتمع الذي يباشر نشاطه فيه، وتاريخياً فإن كبريات المشروعات في شتى الميادين قامت على أكتاف الرأسمالية في أوروبا حتى أن

بعض المنظمات غير الحكومية وما نتج عنها من مشروعات اجتماعية لا يزال يحمل أسماء كبار الرأسماليين الذين قاموا بإنشائها.

الدافع الرئيسي الذي يتولد لدى رجل الأعمال من وراء الإنفاق في المجال الاجتماعي هو إيجاد بيئة آمنة اجتماعياً تسمح بنمو رأس المال، وهذا ليس من السهل تحقيقه دون التغلب على مشكلات أساسية كالفقر والبطالة والجهل وضعف الرعاية الصحية، فإذا ترعرعت هذه المشكلات وغيرها في البيئة الاجتماعية المحيطة برأس المال جعلت من عوامل التهديد والتفسخ الاجتماعي أسباباً لخلق فرص تحقيق ربح، والتوسع في النشاط التجاري .

أما المنظمات غير الحكومية فهي - مهما اتسع حجم تلقيها للهبات والتبرعات الفردية والتي تأتيها من مؤسسات اجتماعية تمويلية- فإنها تظل بحاجة إلى دعم مالي مستمر. وكما يقول الخبراء فإن التمويل المحلي يحقق الاستدامة، ومن هنا تعلق الأمال على رجال الأعمال. وفي المجتمعات النامية يفضل كثير من نشطاء العمل الأهلي أن يكون التمويل محلياً وذاتياً نظراً لأنه يوفر فرصة حقيقية لاستدامة العمل التنموي، وبقي المنظمات غير الحكومية خطر الانقلاب الذي قد يطرأ على توجهات الهيئات التمويلية نتيجة تغير الأوضاع الاقتصادية في مجتمعاتها وتباين الرؤى مع صعيد السياسات العالمية. وتشير دراسات عديدة إلى أن المنظمات غير الحكومية - على الصعيد العالمي - تواجه - بدرجات متفاوتة - أزمة تمويل، وإنها بحاجة متزايدة إلى مساندة ودعم القطاع الخاص .

ولكن يشير هذا النموذج عدداً من الإشكاليات :

* أولها يتعلق بقدرة المنظمة غير الحكومية على الحفاظ على استقلاليتها في اتخاذ قراراتها في حالة اعتمادها على تمويل من رجال الأعمال، حيث إن الممارسة العملية كشفت أن مثل هذا التمويل قد يؤثر على اتجاه ومضمون القرارات التي تتخذها المنظمة بحيث يصب في النهاية في خدمة غايات الممول / رجل الأعمال، أو على الأقل لا يضر بمصالحه .

* الإشكالية الثانية تنصب على قدرة المنظمات غير الحكومية على اجتذاب رجال الأعمال وإشعارهم بأهمية العمل الذي تقوم به، ولاسيما في ضوء الاعتقاد الشائع أن هذه المنظمات

تبغي في علاقتها برجال الأعمال جمع التبرعات وليس بناء شراكة حقيقية بين الطرفين .

* الإشكالية الثالثة تتمثل في إيجاد صيغ مقبولة لمشاركة الطرفين، أي المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص في تحقيق التنمية على نحو يفي بتطلعات كليهما، ويحقق مصلحتهما. الشكل التقليدي الشائع هو إشراك بعض رجال الأعمال في عضوية مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية .

الإستراتيجية الثانية: بناء قاعدة من خلال الاختلاف :

تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض مؤداه أنه في حالات كثيرة يكون التعارض بين المصالح التي يسعى رأس المال لتحقيقها والغايات التي ترمي إليها المنظمات غير الحكومية حادا واضحا لا يمكن تجاوزه أو الوصول إلى موقف " وسط " بشأنه. في هذه الحالة فإن المنظمات غير الحكومية يمكن أن توظف هذا الاختلاف في بناء قاعدة شعبية لها ، أي جذب مزيد من الأعضاء لها، أي أن تكون معارضتها لبعض ممارسات رأس المال سبيلاً لبناء قاعدة شعبية .

ولعل المثال الواضح على ذلك هو المنظمات التي ترعى مصالح المستهلكين وتجد نفسها تبعاً لذلك في حالة صدام مباشر مع بعض الشركات التي تقدم منتجات غذائية أو سلعاً لا تلبى معايير الإنتاج المتفق عليها أو تتسبب في مشكلات صحية للمستهلكين على المدى الطويل ، دون أن تستطيع الحكومات أن تتخذ سياسة واضحة تجاهها لاعتبارات سياسية أو اقتصادية .

في هذه الحالة تكون قدرة المنظمة غير الحكومية في بناء القاعدة الشعبية من خلال إعلان موقف واضح تجاه هذه المسألة وتكثيل قطاعات شعبية واسعة خلفها من خلال حملات الدعوة، والشبكات التي تنشأ من خلال التواصل عبر البريد الإلكتروني، وإيجاد روابط واسعة مع جمهور عريض من المستهلكين. والمثال على ذلك معارضة منظمات المنتج المدني وبالأخص المنظمات غير الحكومية للمنتجات التي تبيعها سلسلة مطاعم " ماكدونالد " في الولايات المتحدة والتي استطاعت من خلال هذه المعارضة بناء قاعدة شعبية واسعة لها في أوساط قطاعات سكانية عريضة. وتسلك

الجماعات المدنية والمنظمات غير الحكومية المناهضة للعولمة نفس المسلك، وهو ما جعلها تكسب أنصاراً ومؤيدين، وتبني قواعد شعبية كونية تتخطى حدود الدول ذاتها .

ويشير هذا النموذج مجموعة من الإشكاليات:

* **أولها:** حاجة المنظمة أو شبكة المنظمات غير الحكومية المهتمة بقضية معينة إلى إيجاد دراسات ووسائل مساندة علمية لحملاتها.. يعد هذا أمراً مكلفاً، ويحتاج في أحيان كثيرة إلى خبرات خاصة، فمثلاً الجماعات المناهضة لمنظمة التجارة العالمية مثل Oxfam تحتاج إلى إجراء دراسات مستفيضة حول نشاط هذه المنظمة التي تسعى لتعزيز حرية التجارة علي المستوى الكوني ، وجذب المتخصصين الذين في إمكانهم مساندة حملتها، وأيضاً إيجاد مصادر تمويل دائمة .

* **الإشكالية الثانية:** الحاجة إلى بناء روابط اتصالية ممتدة مع قطاعات شعبية واسعة، وإذا كان البريد الإلكتروني تحول إلى لغة تواصل بين أنصار هذه الحملات، فإن الأمر لا يتوقف عادة عند هذا الحد ، بل يمتد ليشمل عقد مؤتمرات ولقاءات ذات طبيعة جماهيرية، وهو ما يتطلب بالضرورة قدرات بشرية وتنظيمية عالية الكفاءة بالإضافة إلى القدرات التمويلية .

* **الإشكالية الثالثة:** الاستمرار في بناء قاعدة شعبية واسعة - في هذه الحالة - يحتاج إلى نوع من المتابعة المستمرة والمكثفة حتى يتسنى تطوير تكتيكات حملات المواجهة والمعارضة، وهو أمر يبدو في الأحوال العادية بالغ الصعوبة ما لم يتوفر كادر إداري ومتطوعون يمتلكون رؤية والتزاماً تجاه القضية التي يحدونها، وتكريساً كاملاً للرسالة التي ينهضون على تحقيقها .

الإستراتيجية الثالثة: الشراكة :

الشراكة بين العمل التجاري الذي يهدف إلى الربح، والعمل غير الحكومي الذي لا يهدف إلى الربح ممكنة وفقاً لهذه الإستراتيجية، ويقوم هذا النموذج على افتراض مؤداه أن المنظمات غير الحكومية

ومنظمات الأعمال بحاجة إلى بعضها بعضاً، وتستطيع تحقيق فوائد مشتركة حال تعاونها معاً .

تمتلك المنظمات غير الحكومية ما يسمى بالسمعة Reputation أو المصدقية الاجتماعية Social Credibility بحكم ما تقوم به من أنشطة ذات طابع اجتماعي وإنساني عام. ويؤدي اعتقاد الجمهور بأن هذه المنظمات لا تهدف إلى الربح إلى توسيع قاعدة التأييد والتعاطف معها، ولكنها في الوقت نفسه تحتاج إلى دعم مالي أو تمويل من منظمات الأعمال الخاصة .

أما المنظمات الخاصة فهي تمتلك القدرة على التمويل، ولكن ينقصها في بعض الأحيان القدرة على الاقتراب من قطاعات واسعة من الجمهور، وإقناعها بالمنتج الذي تروج له بسبب فقدان رأس المال عموماً المصدقية الاجتماعية. وانطلاقاً مما سبق فإن إيجاد صيغة ما للتعاون بين الطرفين يساعد علي تحقيق فائدة مشتركة، فإذا ساندت منظمة غير حكومية لها مصداقية اجتماعية منتجات إحدى الشركات التجارية فإنها تضمن معدل مبيعات أعلى لهذه المنتجات، وفي نفس الوقت تستطيع الحصول على جانب من الأرباح. هذه هي خبرة بعض المنظمات التجارية في الولايات المتحدة التي اتجهت إلى دعم مبيعاتها من خلال إعلان مساندتها بعض المنظمات غير الحكومية بجانب من أرباحها، وفي الوقت نفسه تتمتع بدعم هذه المنظمات، فمثلاً حققت شركة كوكاكولا مبيعات غير مسبوقه عندما أعلنت عن تخصيص 15% من أرباحها إلى إحدى المنظمات غير الحكومية التي تدعم الجهود الرامية لمكافحة قيادة السيارات تحت تأثير المواد المسكرة .

ويرى بعض الممارسين أن هذا النموذج من التعاون بين ما هو تجاري وما هو اجتماعي يوفر فرصة " غير مسبوقه " للمنظمات غير الحكومية كي تستطيع أن تمد جسور التعاون مع رجال الأعمال، وبالتالي تحصل على دعم مالي ليس على أرضية البحث عن المعونات والهبات، ولكن انطلاقاً من عمل مشترك يهدف إلى تحقيق فائدة مشتركة للطرفين .

* أولهما: أن إقدام المنظمة غير الحكومية على دعم مبيعات سلعة أو منتج إنما يجعلها تربط بين مصداقيتها ونظرة الجمهور للمنتج، فإن أي تقييم سلبي له سوف تتعكس حتماً على المنظمة غير الحكومية، ومن المعروف أن تواصل الأبحاث العلمية يكشف من يوم لآخر عن وجود مخاطر صحية من جراء استخدام سلعة معينة وهو أمر قد يحمل خطر فقدان المصداقية بالنسبة للمنظمات غير الحكومية التي تدعم هذا المنتج ولاسيما أن هذه المنظمة مهما تطورت قدراتها التنظيمية فإنها لا تستطيع أن تجري أبحاثاً علمية على مستوى عال من الدقة قبل اتخاذ قرارات بدعم منتج أو سلعة معينة.

* ثانيهما: ذات طبيعة إدراكية، أي أنها تتعلق بإدراك الأفراد أنفسهم ، فقد ترسخ في ذهن الأفراد لعقود طويلة مفهوم " المنظمات التي لا تسعى للربح " وهو ما يجعل ارتباطها بأنشطة ذات طبيعة تجارية يثير في نفوسهم شكوكاً أو على الأقل عدم ارتياح .

(٧)

نماذج من المديرين

تعني القيادة Leadership الحفاظ على الرؤية طويلة الأجل ، توجيه الآخرين ، الرغبة في التعلم والمشاركة ، وتفضيل المصالح العامة على المصالح الخاصة. ويعرف باحث آخر القيادة بأنها " التأثير في سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة" .

وكانت الكتابات الكلاسيكية في المنظمات تفرق بين الإدارة والقيادة ، وبين المديرين والقادة ، وذلك انطلاقاً من أن القائد يخلق حالة من الاستنفار والتغيير في المنظمة، بينما يحافظ المدير على الثبات والنمطية في العمل الإداري .

ولا ترى الكتابات الحديثة في الإدارة فرقاً بين المدير والقائد انطلاقاً من أن التطورات التي حدثت في البنية المؤسسية جعلت المدير - أي مدير - يقوم بالأعمال الروتينية ويطور استجابات للمتغيرات في نفس الوقت، أي أنه يقوم بكلا الأمرين معاً دون تمييز.

يفترض أن يكتسب الشخص في المنظمة غير الحكومية ثقافة تقوم على المبادرة والشفافية وتداول المعلومات، وليست ثقافة بيروقراطية عقيمة تغلفها مشاعر الخوف والإحجام وانتظار التعليمات. الثقافة المدنية التي نطمح في وجودها في المنظمات غير الحكومية قد نفتقر إليها في أحيان كثيرة، ونرى نماذج من الثقافة التي نعاني منها، ونسعى إلى تغييرها .

وهناك عدة أنماط للقيادة تأخذ أشكالاً متقابلة هي (القيادة البيروقراطية - القيادة غير البيروقراطية) ، (القيادة الهيكلية - القيادة الاعتبارية - القيادة الكاريزمية) ، (القيادة السلطوية - القيادة الديمقراطية) .

١- القيادة البيروقراطية :

عرفت مصر - علي حد تعبير ماكس فيبر - أقدم بيروقراطيات في العالم حيث نشأ جيش من البيروقراطيين وذلك لضبط نهر النيل

في شكل سلسلة من مشروعات الري والإفادة من موسم الفيضان خير إفادة وبهيمن علي ذهنية كل مدير الفكر البيروقراطي سواء كان في منظمة حكومية أو غير حكومية. وبالتالي فإن هناك بعض المديرين في المنظمات غير الحكومية يتصرفون بمنطق "البيروقراطي" رغم أن العمل الأهلي أو غير الحكومي يقتضي وجود نمط مختلف من الإدارة من أجل تفعيل العمل .

وتتسم البيروقراطية في شكلها المثالي بعدة سمات هي: الهيراركية (خضوع المستوى الإداري الأدنى للمستوى الأعلى) ، المهنية (العمل مهنة العمر) والنمطية (استخدام قواعد مجردة معروفة سلفاً) والحياد (التعامل مع كافة المتعاملين مع المنظمة على قدم المساواة) والحوافز المالية الثابتة (الحصول على عوائد مالية ثابتة سواء في صورة رواتب ثابتة أو معاش مصان) .

هذه هي خصائص البيروقراطية كما وضعها ماكس فيبر في نموذج المثالي للبيروقراطية ، ولكن لاحظ الدارسون أن هذه الخصائص تدفع البيروقراطية إلى الجمود والتحيز والانغلاق والعزلة والاستعلاء، وتحد من قدرتها على الإنجاز. ويمكن تبين ذلك من تحليل النتائج المترتبة على "الجمود البيروقراطي" :

أ- احتكار الحقيقة :

يميل البيروقراطي إلي العمل تحت لافتة "صيانة الصالح العام". ويدعي وحده من خلال سلوكياته احتكار الحقيقة . وعادة يدرك "الصالح العام" وفق منطق الشخص، ولا مانع أن يتحول في لحظة "الصالح الخاص" إلي "صالح عام". وأكثر من هذا فإن البيروقراطي ينظر إلي المختلفين معه علي أنهم "ضد" العمل والمنظمة بل و ضد الصالح العام ذاته .

ب- تضخيم الإنجاز والتعظيم علي الأخطاء:

من أبرز خصائص البيروقراطي أنه يسعى إلى تضخيم الإنجاز والتقليل أو حتى إخفاء الأخطاء. وهو أفضل من يتحدث عن نفسه ونشاطه ، ولسان حاله دائماً أنه ليس في الإمكان أبدع مما كان. ويصف أحد المتقنين هذه الحالة بأنها تغليب لثقافة "العار" على حساب ثقافة "الذنب" وتعني ثقافة العار معرفة الأخطاء ومحاولة دفنها والتعظيم عليها، أما ثقافة الذنب فهي معرفة الأخطاء والسعي إلي

إظهارها والتعامل الإيجابي مع تداعياتها. من هنا يظل البيروقراطي على حاله دون تطور ، طالما أنه أغلق منافذ النقد الإيجابي .

ج. الالتفاف على الحقيقة :

البيروقراطي هو أبرع من يخفي الحقائق. ويلتف عليها ببراعة. يتحدث دائما بلسان رؤسائه. ويكاد يكون ذلك من الأمراض الأساسية للبيروقراطية. تقود هذه الحالة إلي الخضوع الظاهري للرؤساء، وإن كان ذلك على حساب الحقائق. ولعلنا نذكر النصيحة التي أسداها "بتاح حتب" لكل بيروقراطي في مصر الفرعونية وهي الانحناء "أمام من هو فوقك، أمام رئيسك في شئون الإدارة الملكية حتى يستمر بيتك مفتوحاً، ويستمر رزقك ومرتبك جارياً ولا تعصه فإن عصيان من بيده السلطة شر مستطير" .

د. التطبيق الحرفي للقواعد :

من السمات النفسية للبيروقراطي ما يمكن أن نطلق عليه "الطقوسية الإدارية" وتعني تنفيذ القواعد واللوائح والتعليمات شكلياً. يهتم البيروقراطي بظاهر الأشياء لا بجوهرها، ويكون هاجسه الدائم هو "تأمين نفسه" أي يحاول بقدر ما يمكن تجنب المغامرة والمخاطرة أو المبادرة في العمل. يقف عند حدود التفسير الحرفي الضيق للوائح وليكن ما يكون .

هـ. الوساطة والمحابة :

يميل البيروقراطي إلى الاحتكام للولاءات التقليدية كالأُسرة، للجماعة القريبة، الجماعات الدينية وغيرها. يعتبر من العار اجتماعياً ألا يخدم أهل عشيرته - بالمنطق الريفي - ويرى أنه "وسيط" دائم أو "حامل أختام" يطرق بابَه الجميع، ويستعين بذويه في العمل حماية له وتأميناً لموقعه الوظيفي .

و. التنميط والحفاظ على المألوف :

يعشق البيروقراطي "النمطية"، ويحب أن يرى كل شيء في قالب واحد. ويتعامل المدير البيروقراطي مع المرؤوسين بصورة نمطية واحدة بدون أن يدرك الفروق الشخصية بينهم. إنها نظرة لا تدرك أهمية "الفرد" بل تعتبره مجرد "رقم" أو "سطر" في كشف

أسماء. وكما يبدو فإن هذه النظرة تفتقر إلى إدراك أهمية تطوير الفرد العامل بالمنظمة لقدراته وتفردته الشخصي .

٢- القيادة غير البيروقراطية :

تنطوي القيادة غير البيروقراطية على عدد من السمات من أبرزها :

- ١- إعلاء شأن التفكير النقدي في العمل، ويقصد بالتفكير النقدي النظر إلى العلل والأمراض الإدارية والاجتماعية التي تصيب العمل المؤسسي، وتعزية جذورها، والتعرف على أسبابها، والتفكير الدائم في سبل علاجها. فهو تفكير يحركه الشعور "بالذنب" أكثر ما يحركه الشعور "بالعار" .
- ٢- النظر إلى العاملين بالمنظمة بوصفهم مورداً مهماً Asset ينبغي الاهتمام به، وتطويره وإدراك الفروق الشخصية بين العاملين، والسعي الدائم للإفادة من "التنوع" بدلاً من فرض "قوالب جاهزة" أو "تمطية" في العمل .
- ٣- الاهتمام بجوهر "العمل" أو الأنشطة التنظيمية أكثر من "الشكل" وإذا كان العمل يجب أن يأتي متسقاً مع القواعد القانونية والإدارية المعلنة والمعروفة سلفاً من كل الأطراف، إلا أنه من الضروري أن يتسم البيروقراطي كذلك بالقدرة على اتخاذ قرارات في ظروف طارئة، وأن يحدث التغيرات الإدارية إذا تطلب الأمر ذلك، وأن يتخذ المغامرة "المحسوبة" إذا اقتضتها الظروف .
- ٤- النظر إلى "إنجاز المنظمة" على أنه "منتج" لعمل جماعي يجب أن ينسب إلى كل فريق العمل بأسره وليس إلى شخص بعينه. ويقتضي المنطق ذاته أن تنشط المسؤولية الجماعية Collective Responsibility في تحمل الأخطاء، ومحاولة تصويبها .
- ٥- الاهتمام بالمرونة Flexibility، فالإدارة تحتاج إلى المرونة في التطبيق انطلاقاً من مبدأ راسخ هو "ما يجدي تطبيقه في منظمة قد لا يصادف نجاحاً في منظمة أخرى". وبالتالي يجب أن يكون المدير "غير بيروقراطي" قادراً على قراءة البيئة المحيطة، وتفهم العلاقات التنظيمية، واستيعاب الثقافة السائدة في المنظمة. كل ذلك يساعده على الخروج من أسر التفكير البيروقراطي الجامد، والعمل بمرونة وانطلاق .

ويطرح دارس آخر تصنيفاً للقيادة هي : القيادة الهيكلية والقيادة
الاعتبارية والقيادة الكاريزمية .

١- القيادة الهيكلية Structuring leadership :

يركز هذا النمط من القيادة على إنجاز المهام المحددة TASK
AT HANDS ويميل إلى الالتزام بالانظم والمعايير المعروفة
والمستقرة في المنظمة، ولا يحبذ التغيير والمغامرة في العمل .

٢- القيادة الاعتبارية Considerate leadership :

وكما يتضح من العنوان، فإن هذه القيادة تولي أهمية كبيرة
للحوافز والدافع والبواعث لدى العاملين، وذلك من خلال اهتمام
المدير باستقرار فريق العمل، ورضائه الوظيفي والنفسي ، وتدعيم
قيم المساواة والإشباع الذاتي، وخلق ظروف العمل Working
Conditions التي تساعد العاملين على إطلاق طاقاتهم ومواهبهم .

٣- القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership :

يقصد بالشخصية الكاريزمية "الشخصية الملهمة" أو "التي تحمل
صفات استثنائية" أو "الشخصية الأسرة" أو "الشخصية المستحوذة على
الانتباه". هذه الشخصية تؤثر في الآخرين بما تمتلكه من صفات
شخصية جذابة ذات طابع استثنائي .

ويري أحد الدارسين أن هناك فرقاً بين القيادة الكاريزمية
الاجتماعية والقيادة الكاريزمية الشخصية. في الحالة الأولى تستفيد
الشخصية الكاريزمية بما تحويه من صفات خاصة في التأثير على
العاملين . حيث يركز المدير الكاريزمي الاجتماعي على تشجيع
المحيطين به، ودفعهم للإنجاز، وإثارة حماسهم نحو العمل والعطاء،
وقد يمتد تأثيره على العاملين حتى بعد ترك المنظمة ، أما في حالة
القيادة الكاريزمية الشخصية فإن المدير يركز بصورة أساسية على
ولاء الأشخاص المحيطين به، وطاعتهم المطلقة له، ويأخذ أسلوب
تعامل المدير مع الرؤوسين طابعاً تسلطياً ، ونادراً ما يمتد تأثيره
عليهم بعد تركه العمل ، وغالباً ما تترك فترة إدارته مضامين سلبية
في الذاكرة المؤسسية للمنظمة بأسرها .

ويفرق دارس آخر بين نوعين من القيادة هي القيادة السلطوية
والقيادة الديمقراطية .

١- القيادة السلطوية Authoritarian Leadership :

تتسم القيادة السلطوية بعدة سمات أساسية :

- ١- تضيق دائرة صنع القرار قدر الإمكان بحيث تقتصر على المدير/السلطوي ذاته أو على عدد محدود من الأشخاص يشاركونه نفس النظرة. هذه الظاهرة تسمى في أدبيات الإدارة صنع القرارات في غرف مغلقة مملوءة بالدخان Smoke-filled Rooms.
- ٢- الاتصال بالمرؤوسين من خلال نموذج فوقي Top-down Approach ، أي انسياب القرارات من أعلى لأسفل دون إيلاء أي اهتمام لرأي أو متطلبات أو رؤية العاملين الذين يقومون بتنفيذ هذه القرارات .
- ٣- التركيز على قيمة الطاعة حيث يجب أن تقوم المستويات الإدارية الأدنى بتنفيذ قرارات ورغبات المستوى الإداري الأعلى دون نقاش أو حوار .
- ٤- القرار حصيلة حوار ذاتي Monologue في ذهن المدير السلطوي دون إيلاء أي اعتبار لمعطيات الواقع والتفاعلات التي تحدث على مستوى القاعدة في المنظمة غير الحكومية.
- ٥- عادة ما تتسم القيادة السلطوية بالمشروعية (أحقية شغل المنصب قانوناً) دون أن تتمتع بالشرعية (أي التقبل والرضاء لهذه القيادة) وإذا ترك المدير / السلطوي موقعه فإن ذلك قد يعقبه "فراغ مؤسسي" نظراً لأن الشخصية السلطوية تضعف من وجود قواعد عمل مستقرة، وترتكز فقط إلى قدرتها على فرض توجهاتها السلطوية من أعلى .

٢- القيادة الديمقراطية :

تتسم القيادة الديمقراطية بعدة سمات مغايرة هي :

- ١- الرغبة في توسيع دائرة المشاركة والتمثيل في دوائر صنع القرار، وعادة ما تحثي القيادة الديمقراطية بالتعددية في الرأي، وترى أن هذه التعددية تغني العمل وتزيده ثراءً .
- ٢- الاعتماد في الاتصال بالمرؤوسين على نموذجين أحدهما فوقي Top- Down Approach في شكل قرارات وتوجهات من أعلى، ونموذج قاعدي Bottom – Up Approach في شكل رغبات وتوجهات وردود أفعال من أسفل الهرم

الإداري لقمته، هنا تأتي القرارات متنسقة مع رغبات القواعد
الإدارية داخل المنظمة غير الحكومية .

٣- القرار حصيلة حوار تفاعلي Dialogue بين أطراف عديدة
بغية الإلمام بكل جوانب البيئة ومعطيات الواقع الذي تعمل
في ظلّه المنظمة، والتفاعلات التي تحدث بين جنباتها .

٤- تركّز القيادة الديمقراطية في تعاملها مع المرؤوسين على
قيمة الحوار ، حيث يلعب الإقناع دوراً في تهيئة وإعداد
المستويات الإدارية الأدنى لتقبل وتنفيذ القرارات التي تنساب
من أعلى .

٥- عادة تتسم القيادة الديمقراطية بالمشروعية والشرعية معاً، إذ
يتولى المدير/الديمقراطي عمله وفقاً للقواعد القانونية
المعمول بها، ويحاط برضاء وتقبل العاملين في المنظمة في
الوقت ذاته. وإذا ترك المدير/الديمقراطي موقعه فإن ذلك
يقترن بحالة "استقرار مؤسسي" نظراً لأن الإدارة
الديمقراطية تعزز من القواعد التنظيمية وتحافظ على
استقرار العمل من خلال اللجوء الدائم للقواعد القانونية
العقلانية، وتكوين الكوادر البديلة .

في ضوء دراسة الأنماط المتنوعة للقيادة يمكن اقتراح جملة من
السمات العامة للمدير الناجح في المنظمة غير الحكومية. وتمثل هذه
السمات حصيلة دراسة أجراها أستاذ التنمية السياسية البريطاني
Mick Moore .

١- الركون إلى الحد الأدنى من المبادئ التي طرحها ماكس
فيبر في نموجه المثالي مثل الاستقلال النسبي عن أي
ضغوط صادرة عن البيئة، والأخذ بالمبادئ المهنية في
تعيين الكوادر الإدارية، والاعتماد في إدارة العمل على عدد
من القواعد العامة المحددة والمعروفة سلفاً من جانب العاملين
والمعاملين مع المنظمة على السواء .

٢- تحلي المدير بعدد من السمات التي تساعد على تطوير
البناء التنظيمي القائم مثل الالتزام Commitment كدافع أساسي للعمل
وفق أهداف المنظمة وغايتها، والتجديد Creativity وهو الأسلوب
الأمثل للتصدي للتحديات المتلاحقة التي يفرضها التقدم العلمي
والتكنولوجي، والمرونة Flexibility وهي الخاصية اللازمة لأداء

العمل الإداري بكفاءة في ظل ضغوط مجتمعية دائمة ومتناقضة
Conflicting Pressures، و مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
Participation لخلق مساحة من القبول العام للقرارات التي تناسب
من قمة الهرم الإداري، والانفتاح الاتصالي Communication
كأساس لمعرفة التفاعلات التي تحدث على مستوى القاعدة في
المنظمة البيروقراطية .

٣- الاهتمام بالدوافع الذاتية لدى العاملين في المنظمة. هنا يظهر
دور المدير في خلق ثقافة إدارية مشجعة تقوم على الإنجاز
والتقدم. ويحرص المدير على تقديم حوافز Incentives
مادية ومعنوية للعاملين لتكون بمثابة دوافع تحرك سلوكهم.
وعادة ما يكون هذا الاقتراب ملائماً لتشجيع العاملين الذين
يعملون في المجال الميداني، وبالتالي يكون الاهتمام
بأوضاعهم المادية وتقديم حوافز لهم عاملاً أساسياً في
محاربة الفساد والممارسات اللاأخلاقية في العمل .

(٨)

صناعة القرار في مؤسسة مدنية

تختلف صناعة القرار Decision-Making في مؤسسة مدنية غير حكومية، عن صناعة القرار في مؤسسة حكومية أو منشأة تجارية خاصة. تأخذ عملية المفاضلة بين الخيارات المتنوعة صوراً مختلفة، وتتبع من دوافع مختلفة، وترمي إلى تحقيق غايات مختلفة. بالطبع فإن الخطوات العلمية في اتخاذ أي قرار لا تختلف من مكان لآخر، لكن الطبيعة المؤسسية للمنظمة غير الحكومية، والتي تستند في الأساس إلى ثقافة المجتمع المدني، يجب أن تظهر بوضوح في العمليات الداخلية لأي شكل مؤسسي غير حكومي .

يثار عادة بعض النقاط الأساسية عند دراسة صناعة القرار هي :

- كيف يمكن اتخاذ قرار ؟
 - كيف يستطيع المدير أن يقنع مرؤوسيه بتنفيذ قراراته ؟
 - كيف يمكن تدريب المرؤوسين على اتخاذ قرارات ؟
- ولنبدأ بالتساؤل الأول....

كيف يتخذ قرار في منظمة غير حكومية ؟

يتخذ القرار في منظمة غير حكومية لإنشاء برنامج أو لمواجهة مشكلة ، وتختلف صناعة القرار عن اتخاذ القرار ، إذ من المقترض في بيئة ديمقراطية، وإدارة تقوم على المشاركة ، أن تشترك أطراف عديدة داخل المنظمة في صناعة القرار سواء بالرأي ، أو جمع المعلومات ، أو الدراسة ، أو النقاش ، ...إلخ . أما سلطة اتخاذ القرار في نهاية المطاف فهي إما أن تكون من اختصاص مجلس الإدارة أو المدير العام للمنظمة غير الحكومية ، ومن يتخذ القرار يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها .

ويتم اتخاذ القرار عبر عدة خطوات :

١- تحديد المشكلة

في هذه المرحلة يجب تحديد المشكلة بصورة جيدة، ورصد مختلف أبعادها، ويعد تحديد المشكلة خطوة أساسية لإصدار أي قرار. وكما يقال دائماً إن تحديد المشكلة يمثل في حد ذاته نصف الطريق إلى الحل. في العمل غير الحكومي يسهم المستفيدون بدرجة كبيرة

في تحديد المشكلة، هم ليسوا كمًا مهملاً، أو متلقين سلبيين، لكنهم مشاركون فاعلون، تنشأ البرامج من أجلهم. في مجال العمل الحكومي تنشأ البرامج العامة تعبيراً عن إدراك حكومي للمصالح العام، وتنشأ البرامج التجارية في مجال العمل الخاص تحقيقاً لمصالح صاحب العمل، وفي مجال العمل غير الحكومي تنشأ البرامج تلبية لرغبات واحتياجات المستفيدين، ومن هنا يتجلى ارتباط المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها.

٢- دراسة المشكلة :

في مرحلة لاحقة تجري دراسة المشكلة بمختلف أبعادها. يجب جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع محل النقاش، بحيث تكون هذه المعلومات (حديثة - موضوعية - متصلة بالموضوع) ، ويتم الاستماع إلى آراء مختلف الفئات التي من المتوقع أن تتأثر بالقرار إيجاباً أو سلباً (العاملون - فئات من المستفيدين ...). وعادة ما تجري خلال هذه الفترة دراسات تحليلية معمقة للتعرف على المستفيدين المباشرين، والمستفيدين غير المباشرين، وأولئك الذين تتعارض مصالحهم مع المشروع ذاته. مثال علي ذلك : تعارض مصالح أصحاب الورش الصناعية مع أي مشروع يهدف إلى مواجهة عمالة الأطفال .

٣- اتخاذ القرار :

يتخذ القرار - كما أوضحنا سابقاً - جهة مخولة بتنظيمها لها حق اتخاذ القرار سواء كان مجلس الإدارة أو المدير. وتقع المسؤولية كاملة على من يتخذ القرار، ولا يستطيع تفويضها لأي جهة أخرى. وإذا كانت عملية صناعة القرار جيدة، فإن هذا يجعل اتخاذ القرار أكثر يسراً وسهولة، ولكن إذا لم تكن صناعة القرار جيدة من حيث قلة المعلومات المتوافرة، وغياب البدائل، وعدم دراسة الواقع بشكل جيد ، فمن المنتظر أن يكون القرار المتخذ قاصراً، وتدخل فيه الاعتبارات الشخصية لمتخذ القرار، مثل الخبرات السابقة .

٤- تطبيق القرار :

بعد اتخاذ القرار يعهد إلى الهيئة الإدارية أو الجهة المنوط بها تنفيذ القرار، أي وضعه في صورة تنفيذية على أرض الواقع. ويفترض العمل غير الحكومي أن يكون تطبيق القرار انعكاس صادق لمضمون القرار ذاته، بمعنى أن يجري التطبيق على أرض الواقع مع

شراكة تامة مع المستفيدين، وتكون هناك آليات تضمن أن تتماشى عملية التنفيذ مع الأهداف الموضوعية. كم من برامج اجتماعية كبرى فشلت لعدم قدرة القائمين على التنفيذ على فهم واستيعاب العمل : ذاته، أهدافه، أغراضه، غاياته... إلخ. هذه هي معضلة أساسية تواجه المنظمة غير الحكومية، فهي لا تتوافر لها نوافذ إعلامية كافية تعبر بها عن نفسها، وتحتاج باستمرار إلى التذكير برسالتها وأهدافها على أرض الواقع من خلال برامج تقوم بها، وعلاقات شخصية تجمع المستفيدين بالعاملين، وهو ما يجعل العبء ثقيلا على كاهل المنظمة غير الحكومية .

٥- رجوع الصدى :

بعد تنفيذ القرار من المنصور أن تتلقى الجهة المتخذة للقرار ردود أفعال من المستفيدين أو المتضررين من القرار. وفي ضوء ردود الأفعال يمكن الاستمرار في العمل وفق الخطة الموضوعية، أو تعديل مسار التطبيق حسب المعلومات الواردة من أسفل. هنا تظهر ديناميكية العمل غير الحكومي، فهو لا يحتاج إلى موافقات إدارية تتوه في دهاليز البيروقراطية الحكومية، ولا يتطلب لوائح معقدة، ولكن تظهر مرونته في القدرة على التكيف مع الواقع، وتعديل المسار حسب تغيير الاحتياجات. ولعل هذه هي الورقة الراحبة التي تمتلكها أية منظمة غير حكومية، وتجعل الحكومة دائما في وضع من يحتاج إليها باستمرار لتنفيذ برامج على أرض الواقع، نظرا لأنها تعرف الخريطة الاجتماعية جيدا، وتدرك سبل الاقتراب منها والنفوذ إلى أعماقها دون إثارة أية مشكلات أو حساسيات .

كيف تقنع المرؤوسين بالقرار؟

يرى علماء الإدارة أن إقناع المرؤوسين بالقرار لا يقل أهمية عن صناعة القرار ذاته ، إذ قد يحدث أن لا يقنع المرؤوسون بالقرارات والخطط الموضوعية ، وهو ما يؤدي إلى انحراف مسار تطبيق القرار عن التصور الذي وضع له في البداية .

ويستطيع مدير المنظمة إقناع العاملين بالمنظمة بتنفيذ قرار بعينه عن طريق إشراكهم في صناعة القرار، والاشتراك في عملية صناعة القرار وسيلة ناجحة لرفع مستوى تقبل العاملين للقرارات، وهو فن

يؤسس على الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية. ويأخذ ذلك عدة أشكال:

- * عقد اجتماعات دورية من العاملين. يعقد الاجتماع في مناخ يسمح بتبادل الآراء بحرية والنقاش بموضوعية ، فلا يجب أن يسود الاجتماع مناقشات "بيزنطية" أو أن يكون مكان عقد الاجتماع يبعث على الانقباض والملل .
- * زيارة الموظفين في أماكن عملهم، والاستماع إلى آرائهم كل علي حده. ورغم أن هذا الأسلوب لا يتيح الاستفادة من التبادل الجماعي للآراء، إلا أنه من الأهمية بمكان في إكساب الموظفين شعوراً بالأهمية .
- * محاولة تشجيع العاملين على تقديم آرائهم في صورة مكتوبة. تساعد هذه الطريقة العاملين على تنظيم أفكارهم، وصياغتها في شكل منطقي، ومحاولة إيجاد علاقات منطقية بين المعلومات المتاحة. وهو ما يشيع مناخاً عقلانياً في صناعة القرار أولاً ثم تنفيذه في مرحلة لاحقة .
- * استطلاع رأي العاملين - أياً كانت الطريقة - ذو أهمية في اتخاذ القرارات. فلا تكون وسيلة "خداع" المرؤوسين عن طريق استخدام المشاركة الجماعية لتمرير قرارات جرى الاتفاق عليها مسبقاً من قمة الهرم التنظيمي دون الرجوع للقواعد .

ويقع بعض المديرين في هذا الخطأ - عن قصد أو بدون قصد- فعندما تجابهم مشكلة ما يحرصون على الإبقاء على المظهر الديمقراطي في اتخاذ القرار من خلال دعوتهم لعدد من العاملين لتمرير قرارات متخذة بالفعل ومحاولة خلق إجماع حولها .

كيف تدرب العاملين على اتخاذ قرارات ؟

أحد أبعاد مفهوم التمكين هو تدريب العاملين بالمنظمة، كل في نطاق تخصصه ، على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية .

يعد تفويض السلطة أكثر الإجراءات تعقيداً ، ويعني تفويض السلطة أن يدع المدير المرؤوسين يتخذون قرارات يظل هو في النهاية مسئولاً عنها .

في هذه الحالة يعطي المدير المرؤوسين السلطة لاتخاذ قرارات في حدود معينة مع احتفاظه بحق الرقابة عليها .

ويجب أن يوضح للمرؤوسين حدود سلطتهم، ويهيئ مناخ العمل الذي يستطيع فيه المرؤوسون أن يمارسوا سلطتهم، ويرقوا بقدراتهم، وتظل قنوات الاتصال بينهم وبين المدير حية مثمرة .

هناك عدة صور لتفويض السلطة للمرؤوسين ترتبط ارتباطاً واضحاً بشخص المدير .

هذه الصور هي :

١- أسد الغابة :

إذا كان المدير "قوي"، ويمد أذرع الحماية للمرؤوسين جميعاً دون تفرقة، ويثق فيه المرؤوسون ثقة كبيرة ويطيعون أوامره دون نقاش ، فإنه من المتوقع أن يقوم المدير بتفويض الأعمال المكررة والرتبية فقط لمعاونيه دون القرارات المهمة التي يظل يحتفظ بها لنفسه .

٢- ملقي الأسئلة :

هو ذلك النمط من المديرين الذي يساعد المرؤوس على اتخاذ قرار من خلال إلقاء عدد من الأسئلة عليه تساعد إجابتها على الوصول إلي القرار المرجو. في هذه الحالة فإن القرار والمبادرة تأتي من المرؤوس . الأمر الذي يحفزه على العمل بشكل أفضل، ويتحمل المسؤولية والتحدي .

٣- الوصول إلى الأنسب :

هو ذلك النمط من المديرين الذي يترك المرؤوسين وحدهم يواجهون المشكلات ويتخذون ما يرونه مناسباً من قرارات. وهذا أكبر أنواع التفويض .

٤- أجندة للتمكين :

إن تمكين العاملين في المنظمة - أي جعلهم على اتصال مستمر بموارد المنظمة وتأهيلهم لاتخاذ القرارات التي تتصل بمفردات العمل اليومي - لا يحدث في فراغ، بل يمكن تزويد العاملين بالمهارات المطلوبة التي تساعد على تطوير أنفسهم، وإطلاق طاقاتهم. تشمل هذه الأجندة عدة عناصر هي:

* تطوير قدرة العاملين على اكتساب المهارات والخبرات المطلوبة ، وذلك من خلال التدريبات التي يتلقونها أثناء العمل In-Service Training ، وفي هذا الصدد يجب أن يتوفر لدى المنظمة غير الحكومية برنامج تدريبي يستند في الأساس إلى قراءة واعية لاحتياجات العاملين بالمنظمة، ووضع أنسب السبل لتلبيتها، يشمل عادة ورش تدريبية، وزيارات ميدانية، ومطبوعات ، ... إلخ .

* تطوير قدرة العاملين علأ مهارات التفاوض سواء مع المسؤولين الحكوميين أو المحليين أو رجال الأعمال. يؤدي ذلك إلى تدريب العاملين على تفهم المعلومات المتاحة، واختيار أنسب الطرق لتقديم وجهة نظرهم، وسبل الوصول إلى حلول لمختلف المشكلات، ويساعد ذلك على جذب التمويل المحلي والدولي لأنشطة المنظمة .

* تطوير قدرة العاملين على الانفتاح المعلوماتي والتعامل مع وسائل الإعلام المختلفة. ويتحقق ذلك من خلال تدريب العاملين على استخدام الانترنت بطرق مختلفة . ويتحقق ذلك من خلال تدريب العاملين على استخدام الانترنت بكفاءة، وتكوين ذاكرة مؤسسية تضم بنية معلوماتية تتعلق بأنشطة المنظمة وبرامجها، وتقديم هذه الأنشطة في وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية بهدف حشد الدعم والتمويل لما تقوم به المنظمة .

هذه المحاور الثلاثة تضع الأساس الذي يساعد المدير علي تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين، حيث من المتصور أن يكون العاملون على المستوى الذي يمكن على أساسه اتخاذ القرارات .

(٩)

النزاهة والمساءلة

يُعد الحفاظ على النزاهة أحد الأبعاد الأساسية لمفهوم الحكم الداخلي GOOD Governance ، وهو ما يتطلب تعزيز قيمتي المساءلة Accountability والشفافية Transparency ، ومحاربة الفساد Corruption والممارسات اللاأخلاقية Unethical Behavior بصفة عامة .

١- الفساد والممارسات اللاأخلاقية :

يُقصد بالفساد "سوء استخدام الموقع الوظيفي بهدف تحقيق منفعة شخصية" .

هناك نوعان من الفساد :

أولاً: الفساد النظامي Systemic Corruption :

وذلك عندما يكون الفساد من قمة الهرم الإداري بالمنظمة إلى أسفل ، أي يصبح الفساد هو "آلية" إدارة العمل بالمنظمة ، وفي هذه الحالة تنشأ شبكات فساد لإدارة العمل (المدير - منسق المشروع - المحاسب) .

ثانياً: الفساد الصغير Petty Corruption :

ويقصد به الفساد "المحدود" في نطاقه ، ويعبر عن سلوك شخصي للأفراد العاملين بالمنظمة أكثر مما يعبر عن ممارسة إدارية مستقرة في المنظمة. ومن أشكال الفساد الصغير سرقة الأدوات المكتبية، وبعض المبالغ المالية الصغيرة، والمبالغة في تقدير الأنشطة والجهود الميدانية من خلال الادعاء باستخدام عمالة أكثر عدداً مما جرى الاستعانة بهم فعلياً وذلك بهدف الحصول على المكافآت والرواتب الخاصة بهم. هذه الظاهرة تسمى Ghost Worker أي العامل "الشيخ" الذي لا وجود له إلا في دفاتر المنظمة ولم يكن له يوماً وجوداً على أرض الواقع .

ويختلف الفساد عن الممارسات اللاأخلاقية Unethical conducts :

التي قد لا تشكل فساداً بالمعنى المتعارف عليه بقدر ما هي خروج عن الأخلاقيات التي يجب أن تحكم العمل ، ومن الأمثلة على الممارسات اللاأخلاقية التوسع في استخدام موارد المنظمة لأغراض

شخصية (خطوط التليفون - الكومبيوتر - الانترنت - السيارات....).

٢- متى يحدث الفساد؟

وضع روبرت كلينجارد معادلة حول حدوث الفساد التي تعني أن الفساد يحدث متى توفرت أركان هذه المعادلة:

$$C \text{ (Corruption)} = M \text{ (Monopoly)} + D \text{ (Discretion)} - A \text{ (Accountability)}$$

الفساد = احتكار + حرية التصرف - المساءلة .

ويقصد بذلك أن الفساد هو حصيلة معادلة بسيطة هي تصاعد الاحتياج إلى المنظمة غير الحكومية لتقديم الخدمة (كمًا وكيفًا)، وتمنع العاملين بها بسلطة تقديرية (اختيارية) واسعة دون خضوعهم لمساءلة حقيقية؛ فإن ذلك يؤدي إلى حدوث فساد .

مثال على ذلك :

إذا كانت هناك منظمة غير حكومية وحيدة تقدم خدمات تعليمية أو صحية بشكل احتكاري (عدم وجود جهة أخرى تقدم خدمات مماثلة بالكم والكيف المطلوبين) ، قد يكون ذلك مصدراً للفساد إذا تمتع العاملون بها بسلطة اختيارية واسعة في ظل عدم وجود آليات للمساءلة الحقيقية تخضع هؤلاء الموظفين لمعايير تضمن نزاهة العمل .

٣- أسباب الفساد:

هناك جملة من الأسباب المتنوعة التي تؤدي إلى شيوع الممارسات اللاأخلاقية داخل المنظمة، ويؤدي التصدي لهذه الأسباب إلى معالجة جادة للبواعث التي تؤدي إلى شيوع الفساد .

أ- طبيعة المنظمة The Nature of Organization :

هناك أسباب تكمن في طبيعة المنظمة ذاتها تكون وراء ظهور الفساد وتفشي صورته بين جنبات المنظمة :

* إذا زاد اعتماد المنظمة على التمويل الأجنبي في ظل ضعف أنظمة الرقابة والمساءلة، يؤدي ذلك إلى إيجاد بيئة تسمح بانتشار الفساد .

- * إذا كانت القيادات التي تتولى العمل في المنظمة تميل إلى احتكار السلطة وعدم الاعتناء بمشاركة المستفيدين فإن ذلك يكون سبباً في تفشي الفساد .
 - * إذا تولت العمل التنفيذي بالمنظمة نخبة إدارية "منغلقة" تمارس العمل بشكل نمطي دون تواصل مع المستفيدين ، فقد يؤدي ذلك إلى ظهور ما يعرف باسم البرجوازية البيروقراطية .
Bureaucratic bourgeoisie
 - * ومن أهم سمات هذه الحالة: وجود نخبة إدارية لم تتغير منذ فترة طويلة تدير العمل، وتقوم بإغلاق نوافذ معرفة بشأن ما يجري داخل المنظمة أمام طالبيها. ونظراً لبقائهم في مواقعهم لمدة طويلة فقد أصبحوا أكثر احترافاً في مواجهة كافة سبل وأشكال وأطراف المساءلة (الحكومة - الممولون - المستفيدون) .
- إذا كانت القواعد الحاكمة للعمل في المنظمة جامدة Rigid على نحو يضع العديد من "العراقيل" الإدارية و"الروتين" قد يكون ذلك عاملاً وراء انتشار الفساد .

ب- الفقر والأجر المتدني Poverty and Low Pay :

من الأسباب التي تؤدي إلى انتشار الفساد في المنظمات التي تباشر نشاطها في دول العالم الثالث ، الفقر وتدني معدلات الأجور. وعادة يؤدي تراجع سعر العملة وزيادة معدلات التضخم إلى ضعف القدرة الشرائية للعملة الوطنية مما يعمق الإحساس بالفجوة بين المأمول والمتوقع ، يؤدي ذلك إلى قيام العاملين ببعض الممارسات اللاأخلاقية لتعويض أجورهم المتدنية .

ويلاحظ بصفة خاصة في مجال المنظمات غير الحكومية أن الخلل في مستوى الرواتب بين القيادات العليا والعاملين على المستوى التنفيذي قد يكون سبباً وراء شيوع الفساد ، حيث يشعر صغار العاملين في الميدان بأنهم يتحملون العبء الأكبر في العمل، ولا يحصلون في المقابل على ما يرجون من رواتب ومزايا مالية، الأمر الذي يدفعهم إما إلى القيام بوظائفهم بفتور شديد ، أو اللجوء إلى الفساد. ويعود كل من الأمرين بالسلب على المنظمة ككل .

يرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بضعف الرقابة والمحاسبة الداخلية في العديد من المنظمات، وهو ما يمنح صغار العاملين على المستوى

التفذيذى صلاحيات واسعة وسلطات تقديرية Discretionary .Power

وفي هذا الصدد فإن العاملين على المستوى التنفيذي في المنظمات غير الحكومية قد يمارسون سلطاتهم التقديرية على ثلاثة أوجه :

١- اختيار تقني :

عندما يختار العاملون أنسب الوسائل التقنية Technical من أجل تنفيذ العمل ، وعادة ينظر إليهم بأنهم أنسب من يختار هذه الوسائل بحكم احتكاكهم المباشر والمستمر بالبيئة المحيطة .

٢- اختيار اجتماعي :

عندما يختار العاملون الجماعات التي تتمتع بثمار المشروع وتستفيد من العمل التنموي. هنا يلعب العاملون دور المخطط الاجتماعي Social Planner ، وقد يكون اختيار جماعات بعينها مدخلاً لسوء استخدام الموقع الوظيفي بهدف تحقيق مصالح شخصية .

٣- اختيار سياسي :

عندما يختار العاملون سبل التعامل مع ضغوط البيئة السياسية المحيطة. فمن المعروف أن المنظمة غير الحكومية لا تمارس نشاطها في فراغ ، بل تمارسه في إطار بيئة سياسية تحوي العديد من الضغوط .

ج- العوامل الثقافية Cultural Factors :

يولي العديد من الدارسين أهمية للعوامل الثقافية في دراسة ظاهرة الفساد في المنظمات غير الحكومية، حيث لاحظوا أن القيم التي تسود العمل لا تساعد على نشوء نظام إداري حديث يتسم بالموضوعية والنزاهة والحياد. فمثلاً يكون الولاء الضيق للأسرة أو القبيلة أو العشيرة أو المذهب من الممارسات المستقرة، والتي يكون الخروج عليها "عاراً" اجتماعياً. هذه القيم تشجع بصورة متسعة على تبني ممارسات لأخلاقية في العمل المؤسسي وتجعل من الفساد "آلية" لإدارة العمل .

د- العوامل التنظيمية Organizational Factors :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تشكل ظروفاً مواتية للفساد :

١- مركزية صنع القرار :

إذا كان نمط صناعة القرار داخل المنظمة يتسم بالمركزية الشديدة دون إشراك مختلف المستويات الإدارية في صناعة القرار فإن ذلك يكون عاملاً أساسياً وراء انتشار الفساد. هنا قد ينشأ ما يعرف في أدبيات الإدارة باسم علاقة السيد بالتابع Patron-Client Relationship يقصد به أن يتحول العاملون في المنظمة إلى عملاء Clients للسيد/المدير الذي يتمتع وحده بسلطة اتخاذ القرارات، ويمنح السيد إتياعه مزايا مالية نظير تبعيتهم له. وتتحول المنظمة بأسرها إلى كيان مؤسسي يدور في فلك ذلك السيد، ويقدم العاملون / العملاء خدمات شخصية له (جمع معلومات خاصة عن زملائهم - القيام بخدمات شخصية للمدير) وفي المقابل يقدم المدير / السيد مزايا مالية ووظيفية للعاملين / أتباعه أو عملائه .

مثال علي ذلك :

في إحدى الجمعيات الأهلية جمع المدير في يديه كل صلاحيات اتخاذ القرار، واستطاع أن يخلق بين العاملين فئة موالية له كانت مهامها تتلخص في تنفيذ البرامج حسب تصور المدير، وجمع معلومات عن زملائهم المختلفين مع سياساته، والترويج لإنجازاته الشخصية في المجتمع المحلي. استطاع المدير السيطرة على إتياعه من خلال رفع رواتبهم بشكل لا يتناسب مع إمكاناتهم والمؤهلات التي حصلوا عليها، ومنحهم فرصاً للسفر في الخارج وإقرار "بدل سفر" مرتفع لهم، وفي المقابل ظلت رواتب العاملين المعارضين للنمط الإداري السائد "دون زيادة" وحرموا من أية مزايا وظيفية أو مالية تمتع بها زملاؤهم . كل ذلك أدى إلى ترهل العمل المؤسسي في المنظمة .

٢- بطء العمليات الإدارية :

تؤدي المركزية الشديدة في صناعة القرار إلي بطء عملية وضع البرامج وتنفيذها داخل المنظمات غير الحكومية. في بعض الحالات يكون ذلك سبباً وراء اللجوء إلي سلاح "المال" للإسراع بالعملية الإدارية داخل المنظمة .

يؤدي ضعف أنظمة الرقابة - المالية والإدارية - والمساءلة إلى إيجاد مناخ موات للفساد. ويحتاج تفعيل المساءلة إلى دعم الشفافية، وتداول المعلومات، وإيجاد أنظمة محاسبية متطورة، وتمكين أصحاب المصلحة Stakeholders من المشاركة في عملية تنفيذ المشروعات، ومساءلة القائمين على عملية التنفيذ .

المساءلة :

تعتبر آليات المساءلة "حائط الصد" الأساسي في مواجهة الفساد والممارسات اللاأخلاقية. وتعني المساءلة "تقديم كشف حساب عن تصرف ما". وتُمارس المساءلة على مستويات عديدة داخل المنظمة . وبصفة عامة تشمل المساءلة ركنين أساسيين هما : "السؤال" و"الثواب والعقاب" ، وينطوي كل من الركنين على أبعاد عديدة هي :

السؤال :

السؤال هو البعد الأول في المساءلة ، ويشمل عدة أبعاد هي :

- ١- الإعلام : من حق من يسأل الشخص / الفرد عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على المعلومات المتعلقة بهذا التصرف .
- ٢- التفسير: من حق كل من يسأل الشخص/الفرد عن قيامه بتصرف ما أن يحصل على تفسير عن أسباب القيام بالتصرف على هذا النحو.
- ٣- الحوار : تنطوي المساءلة على حوار Dialogue بين من يسأل ومن يُسأل. وهي بذلك تختلف عن الرقابة الصامتة الأحادية التي تمارسها جهة لها حق الرقابة على جهة أخرى (الرقابة التي تمارسها - مثلاً - وزارة التضامن الاجتماعي) .
- ٤- القبول العام : تشمل المساءلة مساحة من القبول العام. فعلي سبيل المثال فإن ممارسة السلطة لا يجب أن تلتزم فقط بالقانون واللوائح، بل لابد أن تخضع للاستحسان العام Public Reasoning ، ومثال ذلك أنه لا يكفي أن تخضع السلطة للقانون فقط بل يتعين عليها أن تخضع لما استقر

عليه الضمير العام. هناك تصرفات قد تجري وفق القانون لكنها تجسد سلوكاً لأخلاقياً لا يرضاه ضمير المجتمع .

الثواب والعقاب :

يتضمن الركن الثاني من المساءلة إقرار "الثواب والعقاب"، إذ بعد تقييم التصرف أو السلوك موضع المساءلة. وهو ما يتحقق من خلال (الإعلام والتفسير والحوار ومساحة التوقع) يأتي دور الثواب والعقاب، وذلك لأن كل شخص/مسئول يقوم بتصرف يجب أن يتحمل تبعاته، ولا يجب أن يمضي العمل دون ثواب أو عقاب .

من الملاحظ أن كلا من الجانبين يكملان بعضهما البعض. لا تكتمل المساءلة بدون الثواب والعقاب، وليس في الإمكان اللجوء إلى الثواب والعقاب دون توفر الركن الأول من المساءلة ، أي جمع المعلومات والتفسير والحوار وتحديد مساحة القبول العام .

مستويات المساءلة :

تتكون المنظمة غير الحكومية من عدد من المكونات هي :

الأفراد (أعضاء مجلس إدارة - موظفون - أفراد/مستفيدون) والبرامج والممولون والجهة الإدارية التي تتمتع بحق قانوني في متابعة أنشطة المنظمة .

وهناك مستويان أساسيان للمساءلة هي :

المساءلة الأفقية Horizontal والمساءلة الرأسية Vertical :

يقصد بالمساءلة الأفقية المساءلة التي تقوم بها جهة/شخص يتمتع بنفس القدر من المساواة مع الجهة التي تخضع للمساءلة .

ويقصد بالمساءلة الرأسية المساءلة التي تقوم بها جهة/شخص يتمتع بسلطة ووضع متميز في مواجهة الجهة/الشخص الذي يخضع للمساءلة .

مستويات المساءلة

الخاضعون للمساءلة	المساءلة الأفقية	المساءلة الرأسية	صور المساءلة
مجلس الإدارة		الأعضاء المستفيدون	الانتخابات جلسات السماع الشكاوى
	الممولون المحليون والأجانب	x	شراكة /مقاطعة
	وسائل الإعلام	x	إشادة / نقد
	المجتمع المحلي	x	اللجوء للحوار المباشر وسائل الإعلام جلسات السماع - المقاطعة
	x	الجهة الإدارية الحكومية (وزارة التضامن الاجتماعي)	الرقابة - الإشراف الدعم / الحل
الموظفون (الهيئة الإدارية)	x	المستفيدون	جلسات السماع الشكاوى المقاطعة/التعاون
	وسائل الإعلام	x	إشادة/نقد
	الممولون المحليون الأجانب	x	شراكة/مقاطعة
	x	مجلس الإدارة	الهيراركية/الثواب/العقاب
	x	الجهة الإدارية الحكومية (وزارة التضامن الاجتماعي)	الرقابة /التفتيش الدعم/الحل

في هذا الشكل :

نجد أن هناك جهتين أساسيتين تتعرضان للمساءلة في أي منظمة غير حكومية هما مجلس الإدارة والهيئة الإدارية (وتتكون الأخيرة من الموظفين - العمال الميدانيين) .

فمن ناحية أولى: يخضع مجلس الإدارة إلى مستويين للمساءلة هي المساءلة الأفقية والمساءلة الرأسية. يخضع مجلس الإدارة لمساءلة أفقية (أي من جهة مستقلة تواجه مجلس الإدارة من موقع استقلال ومساواة) من جانب الممولين ووسائل الإعلام والمجتمع المحلي الذي تمارس المنظمة غير الحكومية نشاطها بين جنباته. وتأخذ المساءلة صوراً متنوعة وفق الجهة/الشخص الذي يقوم بالمساءلة .

ويخضع مجلس الإدارة أيضاً - إلى مساءلة رأسية من الأعضاء والمستفيدين (الانتخابات- لجان السماع.....) الجهة الإدارية التي لها حق الإشراف والرقابة .

ومن ناحية ثانية: يخضع الموظفون - أيضاً - إلى مساءلة أفقية ورأسية من جانب نفس الجهات وفق صور وآليات مختلفة .

يلاحظ في هذا الصدد أنه كلما تحولت المساءلة الرأسية إلي مساءلة أفقية كلما كان ذلك تعبيراً عن علاقة إيجابية صحية بين المنظمة والجهات المتعاملة معها، والعكس صحيح. كلما تحولت المساءلة الأفقية إلى مساءلة رأسية كلما كان ذلك تعبيراً عن علاقة غير صحية بين المنظمة والجهات المتعاملة معها .

فعلى سبيل المثال إذا اتخذت العلاقة بين المنظمة غير الحكومية والممولين الأجانب شكل "المساءلة الرأسية" كلما كان ذلك تعبيراً عن خلل في العلاقة ، وذلك على اعتبار بأن من يمتلك حق المساءلة الرأسية لديه "سلطة التغيير" في الكيان غير الحكومي. مثل العضو من خلال صندوق الانتخاب والمستفيد عن طريق لجان النقاش والحوار والجهة الإدارية عبر الوسائل التي يكفلها القانون .

ولكن إذا تحول الممول الأجنبي أو المحلي إلى وضع يمكنه من المساءلة الرأسية للمنظمة غير الحكومية فإن ذلك يؤدي إلى حالة تصبح فيها المنظمة غير الحكومية خاضعة وتابعة لأجندة خارجية

عنها، وعن البيئة التي تباشر نشاطها فيها. من هنا فإن التنوع في مصادر التمويل، ما بين تمويل أجنبي وتمويل محلي، يعظم من هامش الحركة المتاحة للمنظمة غير الحكومية، ويجعلها أكثر قربا من المستفيدين واحتياجات البيئة .

الشفافية :

يقصد بالشفافية "كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق وضرورة إطلاع أعضاء المنظمة والمواطنين والمهتمين على تفاصيل تلك الحقائق، ومناقشة البرامج، وكشف إيجابيات وسلبيات العمل .

وتتحقق الشفافية داخل المنظمة غير الحكومية من خلال :

- تداول المعلومات حول الأنشطة .
- وجود تقارير دورية حول مسيرة المنظمة .
- وجود مصادر إعلام دائمة (مساحة تليفزيونية - نشرة شهرية - كتاب سنوي - شرائط فيديو - انترنت ...) .
- وجود قسم للإعلام والعلاقات العامة .
- نشر ميزانية المنظمة (أسماء الجهات الممولة - بنود الميزانية - أوجه الإنفاق - رواتب العاملين بالمنظمة ...) .

ويؤدي تعميق الشفافية إلى تفعيل المساءلة ، والعكس صحيح وهو ما يؤدي في النهاية إلى الحد من الممارسات اللاأخلاقية والفساد داخل المنظمة .

obeykandi.com

المصادر

أولا باللغة العربية :

- ١- أمير سالم، دفاعا عن حق تكوين الجمعيات، القاهرة: مركز الدراسات والمعلومات القانونية لحقوق الإنسان، ١٩٩١ .
 - ٢- سامح فوزي، المساواة والشفافية. إشكاليات تحديث الإدارة المصرية في عالم متغير، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، ١٩٩٩ .
 - ٣- _____، الدلائل التدريبية حول الحكم الداخلي وبناء القاعدة الشعبية، القاهرة: مركز دعم المنظمات غير الحكومية، في الفترة من ٢٠٠٢-٢٠٠٤ .
 - ٤- _____، البيروقراطية العضوية في مصر، ورقة قدمت إلى المؤتمر العلمي الأول، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ديسمبر ٢٠٠١ .
 - ٥- _____، الحوكمة، سلسلة مفاهيم علمية، السنة الأولى، العدد ١٠، أكتوبر ٢٠٠٥، القاهرة: المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية .
 - ٦- _____، المنظمات غير الحكومية والإصلاح السياسي، ورقة مقدمة إلى ندوة الإصلاح السياسي التي نظمتها جمعية حقوق الإنسان لمساعدة السجناء، نوفمبر ٢٠٠٥ .
 - ٧- _____، العلاقة بين السيد والعبد، مدخل إلى الإدارة في مؤسسات المجتمع الأبوي ، ورقة قدمت في مؤتمر "المجتمع الأبوي في العالم العربي" الذي نظمه مركز الجيزويت بالإسكندرية، مايو ٢٠٠٦. نشرت على موقع إسلام أون لاين :
- www.islamonline.net/Arabic/mafahem/social/2006/06/01.shtml.
- ٨- نبيل عبد الفتاح، المجتمع المدني المصري في عالم مضطرب: الإعاقات البنائية، والأسئلة، والاحتمالات الملتبسة، في: المنظمات الأهلية العربية والمحكومية، القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، ٢٠٠٤ .

- 1- Coleman, J. C., Foundations of Social Theory, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.
- 2- John Burbidge, ed., Beyond Prince and Merchant, Citizen Participation and the Rise of Civil Society, New York: The Institute of Cultural Affairs International, 1997
- 3- Larry Diamond, Building a System of Comprehensive Accountability to Control Corruption a Paper presented in the CDDRL Fellowship Program, University of Stanford, 2006.
- 4- Michael Clark (ed.), Corruption: Causes Consequences, and Control, London: Frances Printer Publishers Ltd., 1993.
- 5- Mick, Moore, Competition and Pluralism in Public Bureaucracies, **IDS Bulletin**, Vol 23, No.4, 1992.
- 6- Peter, Evans, Embedded Autonomy, States And Industrial Transformation, New Jersey: Princeton University, 1995.
- 7- Putnam, R. D, Making Democracy Work. Civic traditions in modern Italy, Princeton NJ: Princeton University Press, 1993.
- 8- Putnam, R. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, New York: Simon and Schuster, 2000
- 9- Stolle, Dietlind, the Sources of Social Capital, in Stolle, D and Hooghe, M, Generating Social Capital Civil Society and Institutions in Comparative Perspective, New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- 10- Tocqueville, A. Democracy in America, New York: Random House, 1954.
- 11- UNDP, Reconceptualising Governance, Discussion paper 2, New York: UNDP, January 1997.
- 12- World Bank, Governance: the World Bank's Experience, the World Bank Development in Practice' series, 1994.