عرض كتب

تنمية موارد المنظمات غير الحكومية

المؤلف: د. عطية حسين أفندى

الناشر: كتاب الأهرام الاقتصادى، مايو 2007

عرض : **يسرى عزباوى**

لا شك في أن المنظمات الأهلية (الغير الحكومية) لعبت دورا في غاية الأهمية خلال العقـدين الأخيرين سواء كان ذلك في الدول النامية أو الآخذة في النمو حتى باتت هذه المنظمات تقـوم بدور أساسي في تلبية حاجات المجتمع المختلفة وعلى نطاق واسع سواء كانت هذه الحاجـات اقتصادية أو اجتماعية. لذلك جاء هذا الكتاب ليتناول قضية في غاية الأهمية ألا وهي قضـية التمويل الأجنبية. فقد كانت هذه القضية –وما زالت- ما ثار جدال واسع في مصر خاصة من جانب الحكومة المصرية. كما يسلط هذا الكتاب أيضا الضوء على قضية تمويل تلك المنظمات من ناحية تدابير الموارد وتنميتها وما هي استراتيجيات وطرق تنمية تلك المـوارد وعمليـة تسويق المنظمات غير الحكومية.

ففي البداية يؤكد المؤلف على أنه خلال السنوات الأخيرة باتت المنظمات غير الحكومية فاعلا مهما في عملية التنمية وبات لها دور أساسي في أمور وطنية ودولية عديدة، الأمر الـذي أدي إلى نموها على مستوى العدد والقوة والبنيان، وفي بعض الحالات اكتسبت هـذه المنظمـات شرعية مع الضغوط التي عانت منها الميزانيات الحكومية لدرجـة أنهـا أصـبحت الوريـث الشرعي لكثير من المسئوليات الحكومية التقليدية، من ناحية أخرى فإن انشغال القطاع الخاص في عالمه والذي لا مكان فيه للفقراء والمهمشين، جعل الأنظار كلها تتجه نحو هـذا القطـاع سواء في تحقيق الآمال أو سد الاحتياجات أو حتى في الضغط على الحكومات نحو المزيد من لإيجابية والفعالية.

كما يذكر المؤلف ثلاث افتراضات أساسية تثور في الأذهان في عمل هذه المنظمـات، أولهـا أنها تعد بمثابة فرس الرهان لتخليص العالم من الفقر وتحقيق التنمية المتواصلة، وثانيها أنهـا تمثل قوة ضغط للتحول الديمقراطي والاتجاه نحو المجتمع المدني التعددي، أما الثالث فيتجسد في كونها تدعم كفاءة توصيل الخدمات العامة للمواطنين.

ومن الأهمية القول أنه لا يوجد مجال أو نطاق محدد لعمل المنظمات غير الحكومية، بل أنهـا تتعامل مع مختلف الحاجات الإنسانية وتهتم بكل ما ينشغل به المواطنون من أبسـط الأمـور والشئون إلى أقصاها. واللافت أن المنظمات غير الحكومية قد مرت بثلاث مراحل أو أجيال، الجيل الأول وكانت تقوم المنظمة فيه وتبدأ رسالتها، التي عادة ما كانت تمثل المجتمع المحلى، في الانتشار بشكل تدريجي، وقد سمي هذه الجيل بـ "جيـل الإغاثـة" Relief Generation حيث كانت تلك المنظمات نتاجا لأزمات محددة في المجتمعات المحلية ينـتج عنهـا تـدخل حكومي لا يقدم حلولا مناسبة فيبدأ العمل التطوعي في الظهور بين المـواطنين كـرد فعـل للإخفاق الحكومي، وقد اقتصر عمل منظمات هذا الجيل علـى تقـديم المسـاعدات لأفـراد المجتمع، ومع الجيل الثاني أخذت المنظمات غير الحكومية في الاتساع خارج نطاق المجتمـع المحلى وبدأ العامل الاقتصادي يدخل بعض الشيء في أعمالها، الأمر الذي دفع البعض ليطلق عليها "شبكات الأعمال الصغيرة"، أما الجيل الثالث والأخير فقد أصبحت مـن خلالـه تلـك المنظمات أفضل من ناحية المؤسسية والقدرة على التغلغل في المجتمع كما تم الاعتراف بهـا باعتبارها واحدة من مؤسساته ويعرف هذا الجيل بـ "منظمات التنمية المؤسسية المتواصلة".

وبالنسبة لماهية المنظمات غير الحكومية، فيؤكد المؤلف على تعـدد وتبـاين المصـطلحات المعبرة عن ظاهرة المنظمات غير الحكومية، حيث أن كل منها يركز على سمة معينـة لهـا ويبرزها على حساب بقية السمات، ومن ذلك: المنظمات غير الحكومية NGOs، المنظمـات التطوعية الخاصة PVOs، المنظمات (القطاع) غير الهادفة للـربح "NPVOs"، المنظمـات (القطاع) الأهلية، الجمعيات (القطاع) الخيرية، الجمعيات الأهلية جمعيات النفع العام، القطاع المستقل، القطاع الثالث، النظام الثالث، القطاع المعفى من الضرائب، القطاع غيـر المرئـي، منظمات التغيير الإنساني منظمات ربط أووصل المجتمع ويستخدم في هذا الكتـاب مصـطلح "المنظمات غير الحكومية" باعتباره الأوسع انتشارا والأكثر ملاءمة للحالة المصرية.

والجدير بالذكر أن تعريفات مصطلح "المنظمات غير الحكومية" تعاني من التعدد الواضح فـي التصنيفات والتشتت في المعايير وكثرة الأسس التي يقوم عليها التعريف، والتي تتراوح ما بين الهيكل والوظيفة، هذا إلى جانب وجود العديد من المنظمات غير ذات العلاقـة والتـي يـتم إدراجها تحت مسمى المنظمات غير الحكومية. ومن ثم فإن المنظمات غير الحكومية تسـتخدم اصطلاحيا لوصف تلك المنظمات التي تلعب دورا متناميا في التنميـة سـواء كانـت تلـك المنظمات وطنية أو دولية، وتشير الأدبيات إلى أن عصر التنمية القائم على الدولة والمركزية والقومية قد أخذ في التعايش مع نظام تعدد المراكز واللامركزية، وأن النظم الحديثة هى التي تتسم بدور بارز للمنظمات غير الحكومية ذات الطبيعة الدولية، إلى جانب المحلية والفـاعلين الآخرين من عابري القوميات.

وتختلف أشكال المنظمات غير الحكومية وأحجامها وفقا للرسالة التي تقوم بهـا ولهـا إلا أن السمة الأهم هي أن نمط الإدارة لتلك المنظمات يبتعد عن التقليدية بشكل واضح، لما تتسم بـه من خصوصية وفقا لرسالتها. الأمر الذي يعكس سلسلة الابتكارات الإداريـة التـي تشـهدها المنظمات غير الحكومية سواء كانت كبيرة أو صغيرة.

ومن الأهمية الإشارة إلى أنه عند الحديث عن المنظمات غير الحكومية في مصر عـادة مـا ينصرف الذهن إلى الجمعيات الأهلية فقط، وذلك على الرغم من كون الأحزاب السياسية تعتبر منظمات غير حكومية وكذلك جمعيات الضغط والنقابات وحتى القطاع الخاص ولكـن نظـرا لأن كل منهم طبيعة خاصة تميزه فيمكن إخراجه من إطار المنظمات غير الحكومية ويتضـح ذلك جليا من مراجعة بعض نصوص الدستور المصري وقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (84) لعام 2002 وقانون الأحزاب السياسية رقم (40) لعام 1977.

ووفقا للدستور تنص المادة 55 على أنه " للمواطنين حق تكوين الجمعيات على الوجه المبـين في القانون ويحظر إنشاء جمعيات يكون نشاطها معاديا لنظام المجتمع أو سـريا أو ذا طـابع عسكرى"، كما تنص المادة (1) من قانون الجمعيات والمؤسسات الأهليـة رقـم (84) لعـام 2002 على أنه "تعتبر جمعية في تطبيق أحكام هذا القانون كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتبارية، أو منهما معا لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي".

وعلى الجانب الآخر، فقد فرقت وميزت المادة 56 من الدستور بين الجمعيات الأهلية وكل من النقابات والاتحادات المهنية من جهة والأحزاب السياسية من جهة أخرى.

وعلى العموم فإن مكامن القوة لدي المنظمة غير الحكومية تتمثل في: الوصول إلـى الفقـراء والمواطنين الخارجين عن نطاق الخدمات الحكومية، وحشد الموارد المحلية وتنميـة الأسـر الصغيرة والمجتمعات المحلية، التي يمكن من خلالها للفقراء تنمية أحوالهم والمشاركة، وتقديم الخدمات بتكلفة نسبية أقل وهو ما ينتج عن قدرة المنظمات غير الحكومية في تعبئة المـوارد وتنظيم الجهود التطوعية، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات غير المألوفة، إلـى جانـب دعـم البرامج الحكومية، وتنمو هذه القدرة الإبداعية نتيجة صغر حجمها ومرونتها الإدارية والتحرر النسبي من القيود السياسية.

أما بالنسبة إلى مواطن الضعف في المنظمات غير الحكومية، فتتمثل في: تواضع قدراتها فـي المسائل الفنية للمشروعات المعقدة، وتطوير مشروعاتها والخروج بها إلى النطاقين الإقليمـي والقومي، وخلق وتنمية منظمات أصغر تكون قادرة على تطوير نفسها فـي حالـة إنسـحاب المنظمة غير الحكومية بمواردها والعاملين فيها، ضعف المهارات الإدارية والتنظيمية ..الخ.

ومن ثم يصبح نجاح المنظمة غير الحكومية رهنا بقدراتها على تعظيم عوامل القـوة وتقليـل مواطن الضعف. وإذا ما أرادت المنظمة أن تتمتع بسمات التميز فإن عليها أساسـا أن تحقـق المواءمة بين ظروفها ومعطيات العمل بها، ذلك أن التميز ليس له قانون موحد وإنمـا توجـد أطر عامة يستطيع الجميع السير على نهجها.

وعن تمويل المنظمات غير الحكومية، فيؤكد المؤلف بأن المقصود من عملية تدبير (التمويل) هو إيجاد المال اللازم للإنفاق على جميع العمليات الإدارية وعلى مختلف الأنشطة والبـرامج التي تقوم بها المنظمة، ومن ثم يمكن وصف تمويل المنظمات غير الحكومية أنه "ذلك المـال الذي تحصل عليه هذه المنظمات من مصادره الخاصة والعامة. طبقا للوائح والقوانين المنظمة ليكون موردا ثابتا ومستمرا للصرف منه على أجهزة المنظمة وعملياتها الإداريـة وبرامجهـا وأنشطتها وتكوين أصولها الثابتة والمتداولة".

وبالنسبة إلى أهمية التمويل فيمكن القول أنه يتوقف عليه كل مـن حجـم النشـاط، ونوعـه، ومستواه، وأثره على البيئة، والمساعدة على وضع السياسات العامة للمنظمة والحفـاظ علـى ثباتها واستمراريتها، وزيادة الخدمات المقدمة، أو تطويرها وتحسين مستوى جودتها، أو زيادة عدد المستفيدين من خدماتها، وتقديم وسائل فعالة لتسويق رسالة المنظمة وأهدافها في مجـال أوسع، وأخيرا تحقيق الاكتفاء الذاتي، والاستقلالية.

ومن حيث تقسيمات التمويل، فيؤكد المؤلف أنها تنقسم من حيث المصدر إلى تمويل ذاتـي أو داخلي وتمويل خارجي محلي وأجنبي، أما من حيث التنفيذ فإنها عملية فردية تقوم بها المنظمة وحدها، وعملية جماعية تشترك فيها أكثر من منظمة وتوزع الحصص حسب الاتفاق، وأخيرا عملية مشتركة بين قادة المجتمع ورجال الأعمال مع ممثلي هذه المنظمات لإنشـاء صـندوق تمويل مشترك له جهازه الإداري.

وتزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بضرورة زيادة الموارد المالية للمنظمات غير الحكوميـة، وذلك من أجل تفعيل الدور الذي يمكن أن تقوم به في إحداث عملية التنمية وتحسـين جـودة الخدمات التي تقوم بتقديمها بالإضافة إلى زيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت مـن أجلها، إلا أنه يجدر الإشارة هنا إلى أن زيادة التمويل ليست المعيـار الأساسـي لتقـدم أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرارية، فهناك من المنظمات من تعمل بموارد مالية قليلـة ولكن إنجازاتها كثيرة ويرجع ذلك إلى كفاءة ومهارة القائمين على إدارتها، ومن هنـا يجـب التأكيد على ضرورة حرص المنظمة على بناء قاعدة من المؤيدين والمؤمنين برسـالتها ممـا يعود عليها بموارد مالية ضخمة، وذلك بدلا من التركيز على طلب الأمـوال فقـط والقيـام بحملات إعلانية سنوية لجمعها.

إن تنمية التمويل هي إحداث نوع من التطابق بين رسالة وأهداف المنظمة من جانب الأفـراد الراغبون في المساعدة من جانب آخر"، وبالتالي تتمثل تنمية التمويل في مجموعة أفراد تساعد مجموعة أخرى. ويمكن القول أن تدبير التمويل لا يتعدى مجرد طلب "الأموال"، بينما نجد أن تنمية الموارد تهدف في الأساس إلى بناء قاعدة من الأصدقاء تدعم رسالة المنظمة وأهـدافها، بحيث يصبحوا مؤمنون تماما بأن ما يفعلوه بأموالهم أقل أهمية مما تستطيع مثل هذه الأمـوال القيام به، وبالتالي فإنهم لن يترددوا لحظة في تقديم أي مال أو جهد لدعم الأنشطة التي تقـوم بها المنظمة.

أما بالنسبة إلى استراتيجيات وطرق تنمية الموارد في المنظمة غير الحكومية، فيؤكد المؤلـف بأن الاستراتيجيات هي "مجموعة الأعمال التي تختارها المنظمة لتحقيق أهدافها والوصول إلى أغراضها". وبصفة عامة تتوافر ثلاث استراتيجيات في مجال تدبير وتنمية الموارد للمنظمات غير الحكومية:

الأولي: الجهود المستمرة، بمعنى أن تكون جهود المنظمة في تنمية الموارد بشـكل مسـتمر ومنتظم طوال العام، من خلال لجنة مالية أو هيكل تنظيمي دائم وثابت بهـا تخـتص بهـذه المهمة.

الثانية: الحملات المكثفة، وتستخدم في تدبير الموارد خلال فترة محددة من العام، حيث توجـد أوقات معينة من السنة يكون الناس أكثر استعدادا للمساهمة في عمل الخير والعطاء مثل شهر رمضان أو للمساهمة بالمال كأوقات الحصاد، أو للمساهمة بالوقت والجهد فـي المشـروعات التنموية.

الثالثة: المناسبات الخاصة، حيث تختار مناسبة خاصة لتدبير الموارد اللازمة لعملهـا، مثـل المعارض والحفلات والأسواق الخيرية والمناسبات الدينية الخاصة بالمجتمع.

أما عن طرق تدبير الموارد فهناك العديد منها والتي يمكن استخدامها علـى سـبيل المثـال: البريد، الاتصال التليفوني، المقابلة الشخصية، المناسبات الخاصة، توظيف وسـائل الإعـلام، حملة تبرعات الوفاء بالعهد... وغيرها.

ولا شك تعتبر مشكلة التمويل الأجنبي من أخطر المشكلات التـي تجابـه المنظمـات غيـر الحكومية في الدول العربية خاصة مع محدودية مصادر التمويل، عدم توافر أنظمة محاسـبية دقيقة لديها، اختلاف التوجهات بين الممولين وتلك المنظمات ...إلخ.

وهناك العديد من الدوافع التي قد تحرك الشمال المتقدم لتوجيه المـنح والتبرعـات إلـى دول الجنوب، بعضها تحكمه الاعتبارات السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية، والبعض الآخر تحكمه الاعتبارات الإنسانية. وبصفة عامة يمكن القول أن التمويل الأجنبي يتوقف علـى عـدد مـن

المحددات تتمثل في: الإطار التشريعي هل يسمح بالحصول على التمويل الأجنبي؟ اعتبـارات الكفاءة والفعالية؟ كيف؟ وأين؟ ومتى ستنفق تلك الأموال؟

وجدير بالذكر أن مسألة التمويل الأجنبي تعد قضية خطيرة مثارة على الساحة المصرية منـذ وقت طويل، وقد تباينت الآراء بشأن هذه المسألة فانقسمت ما بين مؤيد ومعارض. وتتمثل أهم حجج المؤيدين فيما يلي: أن العالم في ظل العولمة قد أصبح قرية صغيرة، المعلومـات فيهـا متاحة للجميع حيث لم يعد هناك ما يمكن إخفائه. كما أن التمويل الموجه لخدمـة المـواطنين مسموح به في جميع دول العالم، في حين أن التمويل المحظور هو فقط التمويـل السـرى أو الموجه للنشاط السياسي. وأن الجهات المتلقية تتعامل مـع الجهـات المانحـة علـى أسـاس الأغراض أو الأهداف المعلنة، لذلك فتلاقي المصالح قد يكون سببا مهما في تقديم التمويل.

وتعد محدودية الموارد المتاحة للجمعيات، فالجمعيات بحاجة إلى تمويل والحكومة غير مستعدة لتحمل أعبائه نظرا لمحدودية مواردها من جهة ولأن نشاط تلك الجمعيات هو نشاط أهلى من جهة أخرى، مع العلم بأن المجتمع يعزف عن تمويل مثل الأنشطة في كثير من الأحيان. كمـا أن الحكومة ذاتها تعتمد على التمويل الأجنبي، علما بأن المخاطر التي تتعرض إليها الحكومة في هذا الشأن أقل بكثير من تلك التي تتعرض لها الجمعيات.

المؤلف: د. عطية حسين أفندى

الناشر: كتاب الأهرام الاقتصادى

مايو 2007

عرض : **يسرى عزباوى**