

# إدارة المنظمات غير الربحية ADS-406

الأسس النظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية  
السعودية 2004

المؤلف: د. إبراهيم علي الملحم

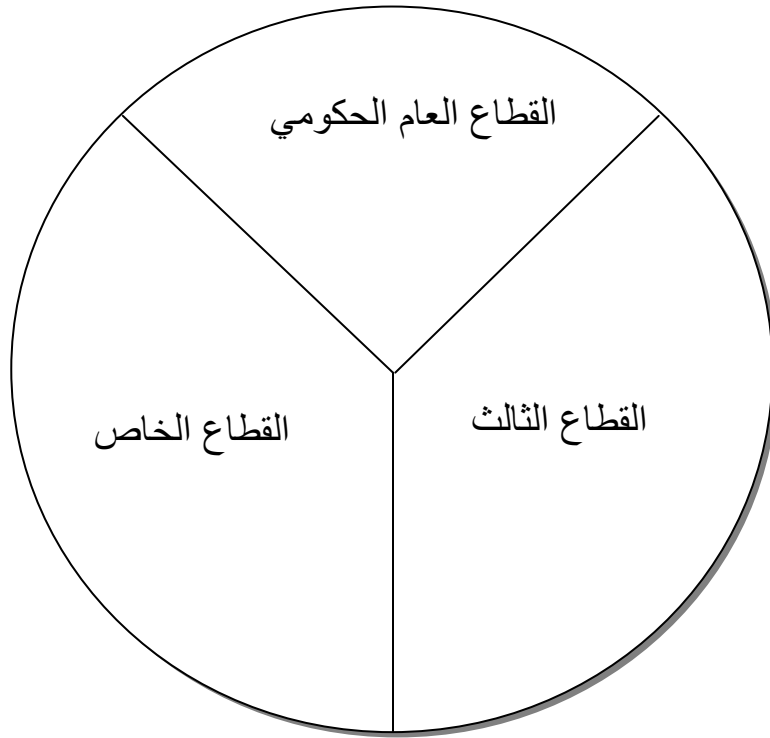
دكتور المادة: د. خالد الشيبني

## الفصل الأول

### مفهوم المنظمات غير الربحية

شكل 1 : دور المنظمات غير الربحية في المجتمع

بيلسون طور مصطلح القطاع الثالث عام 1979



## إختلاف المسميات:

تختلف المسميات التي تطلق على المنظمات غير الحكومية  
Non Governmental Organization (NGOs)  
من دولة لأخرى وأحيانا في نفس الدولة، وأيضا تسمى منظمة لا تسعى للربح non  
for profit

وتطلق أسماء عديده بحسب المنطلق الثقافي والبيئي:  
القطاع الثالث – القطاع المستقل – القطاع غير الربحي – القطاع التطوعي –  
المنظمات غير الحكومية – النفع العام – الجمعيات الخيرية – المجتمع المدني –  
القطاع الخيري – منظمات المجتمع – المنظمات غير المسجلة الملكية – المنظمات  
الشعبية – جمعيات الفنون العمومية – وافية المنظمات والجمعيات الأهلية –  
النقابات المهنية – الإقتصاد الاجتماعي – القطاع الخفي / غير المنظور

وهناك نوع آخر:

## المنظمات غير الربحية الحكومية:

تنشأ من قبل الحكومة لتكون أداة في تنفيذ سياساتها وبرامجها.  
هنسمان قسم المنظمات غير الربحية وفقا:  
مصادر دخلها: التبرعات مثل جمعية الهلال الاحمر والصليب الاحمر  
نظام الرقابة عليها: دخلها من بيع خدماتها ومنتجاتها وتمسى منظمات غير ربحية  
تجارية مثل المستشفيات والجامعات ودور المسنين.  
هذه الأسماء تطلق للدلالة على مساحة النشاط الاجتماعي والممارسات العامة  
والفردية والمؤسسية خارج نطاق القطاعين الحكومي وقطاع الأعمال والموجهة  
للمصالح العام.  
وهي منظمات لا توزع أموالها الفائضه على أصحابها أو مساهميها، وبدلا من ذلك  
تستخدمه في تحقيق أهدافها.  
في المملكة العربية السعودية وفي المجتمع العربي: الإسم الأكثر شيوعا للمنظمات  
غير الربحية هو "الجمعيات والمؤسسات الأهلية" تميزا لها عن مؤسسات القطاع  
الحكومي وشركات القطاع الخاص.

**الخلاصة:** إن قطاع المنظمات غير الربحية له تأثير فعال على تاريخ وتطور الأمم وعلى تشكيل القيم الاجتماعية والثقافية بما تقدمه من خدمات وبرامج ونشاطات للملايين من محتادي الخدمات من أجل تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

### التنمية المستدامة:

هي عملية تطوير الأرض والمدن والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الاجيال القادمة على تلبية حاجاتها. ويواجه العالم خطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع عدم التخلي عن حاجات التنمية الاقتصادية وكذلك المساواة والعدل الاجتماعي. مجالاتها: النمو الاقتصادي، وحفظ الموارد الطبيعية والبيئية، التنمية الاجتماعية.

### تعريف القطاع الخيري والمنظمات غير الحكومية :

في محاولة لوضع تعريف موحد وتوحيد تصنيفه تبنت جامعة ( جون هوبكتر ) بالولايات المتحدة الامريكية مشروع بحث مقارنة استطاع الوصول الى تعريف واحد اساسه ( بنية المؤسسة وعملياتها ) , ووضع تصنيفا لمؤسسات هذا القطاع وأسماه ( التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية )

### حيث عرف القطاع الخيري غير الربحي بأنه :

- 1 ) مجموعة من المنظمات ذات الطبيعة المؤسسية والمنفصلة عن الحكومة والتي لا توزع أرباحا والحاكمة لنفسها والتي تقوم على التطوع .
- 2 ) كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو اعتباريين لتحقيق غرض غير الحصول على ربح مادي ولا تعتبر جزءا من الجهاز الإداري للدول . ( ساعاتي ، المنظمات غير الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ص7 ) .
- 3 ) المنظمات غير الحكومية تختلف من حيث مهامها و تطبيقاتها العملية عن القطاعين ( حكومي و خاص ) ، ولكن بالرغم من تميزها إلا أنها تتضمن بعض الخصائص ، وذلك لارتباطها بقوى السوق من خلال الأنشطة المولدة للدخل إلى جانب اهتمامها بقضايا اجتماعية .
- 4 ) مجموعة المنظمات الرسمية الخاصة التي لا توزع أرباحا و التي تدير شؤونها التطوعية بنفسها ( قرشي ، 1417: 3).

- 5 ) تلك المنظمات القائمة وفقاً للأنظمة والتي تعتبر ضمن الهيئات أو غير هادفة للربح ، ويتم تنظيمها على شكل منظمة خيرية أو غير هادفة للربح ، كما أنها تكون معفاة من الضرائب على الدخل و الأرباح التجارية و الصناعية ( Wolf,1990:9 )
- 6 ) وفي الفقه الإداري المعاصر هي "مؤسسات مستقلة عن الحكومة وتتميز بالأهداف الإنسانية والتعاون والتنمية أو هي منظمات أهلية تمارس نشاطاً خيرياً أو تطوعياً يستهدف المساهمة في التنمية ورفع المعاناة عن أفراد المجتمع ولا يستهدف الربح " ( ساعاتي , 1419 ).
- 7 ) وتعرف وزارة الشؤون الاجتماعية ( 9:1430 ) الجمعيات الخيرية " بأنها تلك المؤسسات التي تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية – نقداً اعياناً – والخدمات التعليمية ، أو الثقافية ، أو الصحية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي " .
- 8 ) هي تلك المنظمات التي تحصل على نصف دخلها أو أكثر من مصادر خاصة مثل التبرعات – الهبات – المنح – الإعانات ...- ( تعريف الأمم المتحدة ) .

### المعايير والصفات المطلوب توفرها في المنظمات غير الربحية

- (دراسة جامعة (جونز هوبكنز) بالولايات المتحدة الأمريكية) :
- 1- أن يتوفر للمنظمة الشكل الرسمي والمؤسسي الذي له سمة الدوام إلى حد ما، وبالتالي فإنه تستبعد التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية من فئة المنظمات غير الربحية .
  - 2- أن لا تهدف المنظمة من وراء نشاطاتها إلى تحقيق الربح ، وبالتالي فإن التعريف يستبعد المنظمة التي تقوم بتوزيع أرباحها على مؤسسيها أو أعضاء مجلس الإدارة . ولا يقدر في صفة المنظمة غير الربحية كونها تستثمر أموالها في أعمال تجارية تدر عليها أرباحاً طالما أن الهدف من هذا الاستثمار هو تنمية مواردها المالية لمساعدتها على تحقيق أهدافها غير الربحية التي وجدت من أجلها . وتمتلك أفضلية الاستثناء من الضرائب .
  - 3- أن لا تكون المنظمة حكومية، أي غير مرتبطة هيكلية بالحكومة ولا تتبعها إدارياً.
  - 4- أن تكون الإدارة الذاتية للمنظمة من داخلها. لكن يكمن للمنظمة غير الربحية أن تحصل على مساندة مالية أو فنية من الحكومة دون أن يخل ذلك بصفقتها غير الحكومية
  - 5- أن يوجد مشاركة تطوعية سواء في الإدارة أو في أنشطتها.
  - 6- أن تكون المنظمة غير حزبية.

## التشريعات العربية حددت سمات الجمعيات والمؤسسات الأهلية

- تتكون من مجموعة من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين بحد أدنى 20 مؤسس.
- لا تهدف لتحقيق الربح المادي أو أهداف غير مشروعة مخالفة النظام والأداب العامة إستقلال إداري ومالي وليس لها طابع سياسي.

### أوجه الشبه بين المنظمات غير الربحية والربحية :

تطبيق وظائف الإدارة

### أوجه الاختلاف بين المنظمات غير الربحية والربحية :

المنظمات الربحية	المنظمات غير الربحية
العكس	ليس لها مالك ولا توزع أرباح
	تمويلها من التبرعات
	رسالتها والغرض من نشأتها خدمات
	لا تخضع للضرائب
	التنظيم الإداري والمرونة / أقل بيروقراطية.
	إنخفاض تكاليف التشغيل قلة عدد الموظفين + المتطوعين
	أداه الإستقرار السياسي في المجتمع (ميزة تنافسية تتفوق بها على القطاع الخاص)
	خلفية أيولوجيه أو دينية أو غيرها (محور التركيز في استقطاب العاملين)
	تعتمد على الثقة والسمعة
	زبائن المنظمة لا يدفعون تكاليف الخدمة (إبواء الفقراء)
تحسين الحياة لجميع افراد المجتمع المحتاجين	

## مفاهيم خاطئة عن المنظمات غير الربحية

- ١- أن المنظمات غير الربحية لا تحقق أرباحاً، (تحقيق الربح شرط مهم لبقائها -القانون يمنع توزيع أرباح)،
- ٢- أن جميع العاملين يحفزهم حب الخدمة العامة. (ليس مادياً بل جوانب معنوية وإجتماعية سياسية)،

## التطور التاريخي للمنظمات غير الربحية

منذ قديم الزمان قدم الناس أعمال البر والخير لأفراد المجتمع تكفيراً عن ذنوبهم للفوز بالثواب، مثلاً أوقف الفراعنة بعض أموالهم ليصرف منها وفاتهم على أرواحهم ومقابرهم. وكذا تم في اليونان وعند الرومان وفي العراق. ثم أنتشرت عند اليهودية والمسيحية. وأنتشر الوقف حتى وصل في فرنسا إلى ثلث مساحتها منتشراً في الملاجئ والمستشفيات والمدارس إلى أن تم التخلص منه بالثورة حيث أعتبرت من أموال الدولة وعليه تم وضع نظام للوقف الخيري يوفق بين الخير والمصلحة العامة.

## المنظمات غير الربحية في المجتمع الإسلامي: الأوقاف الإسلامية ودورها

.الشريعة الإسلامية شجعت ودعمت إنشاء الجمعيات الخيرية.  
تم تمويل الجمعيات الخيرية من نظام الأوقاف ومصارف الزكاة والوصية بالتبرع بالأموال المنقولة والثابتة والعينية.  
(أول وقف في الإسلام وقف الرسول صلى الله عليه وسلم- قصة مخيرق اليهودي الذي أوصى بماله للرسول صلى الله عليه وسلم بعد وفاته، فتصدق الرسول صلى الله عليه وسلم على أهله وحبس بقية المال للمسلمين وبدأ ينفق منه عليهم. ثم بدأ الصحابة بذلك). إستمدت الجمعيات الخيرية شرعيتها على أساس نظام التكافل الإجتماعي . لعبت المساجد دوراً إجتماعياً وسياسياً وإقتصادياً- الصدقات.

## المنظمات غير الربحية في المجتمعات الغربية

تأسست المنظمات غير الربحية أو التطوعية في النصف الأول من القرن التاسع عشر ( جامعة هارفرد تعتمد جزئياً في مصروفاتها على الأوقاف).  
بدأ الأغنياء في إنشاء ودعم الأنشطة الثقافية مثل المتاحف.  
بدأت شركات الأعمال والأغنياء بتقديم الدعم المالي والهبات والأوقاف للكثير من الجامعات ومراكز الأبحاث والمستشفيات والمكتبات والمنظمات المهنية والمتاحف.  
تم إنشاء الجمعيات الخيرية لتقديم الدعم المادي للفقراء والمحتاجين الذين وصلوا للمدن للحصول على المساعدة.

## المنظمات غير الربحية في العالم الثالث ( آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية)

تطورت المنظمات غير الربحية في العالم الثالث ( آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية) بشكل ملموس وساهمت في بناء مشاريع تنموية فعالة وإقرار سياسات حكومية جديدة .  
قامت الدول الغنية بمساعدة دول العالم الثالث مثل التسهيلات والقروض وتشجيع الشركات المتعددة الجنسية على الإستثمار فيها

## القطاع غير الربحي

جوهر العمل التطوعي وهو ليس موجهاً أو تسيطر عليه الدولة وهو ممول بشكل رئيسي من قبل القطاعات الخاصة والعامة. وهو يجسد الشعور بالمسؤولية من الأشخاص من أجل رفاهية زملائهم. هو إجتماع مؤسسة خاصة لحاجة عامة".



## يمكن دراسة المنظمات غير الربحية من خلال (4) مداخل :-

### **1. المدخل السياسي**

يركز المدخل علي طبيعة العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني خاصة في الأنظمة الديمقراطية التي تعتبر هذه المنظمات ضمن قواعد اللعبة السياسية حيث يتحقق استقرار الحكومة ولا يضر بمصالح أصحاب النفوذ في المجتمع. وفقاً لنظريه سلمون الأطراف الثلاثة هم :- الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات غير الربحية بينهم العقد الاجتماعي :-  
الحكومة : تقدم بعض المساعدات المالية والعينية وتمنح الإعفاءات الضريبية.  
القطاع الخاص : يقدم دعم مالي ( مقابل الإعفاءات الضريبية من الدولة ).  
المنظمات غير الربحية : تقدم سلع وخدمات لسد الفجوة بين ما يقدم من الحكومة والقطاع الخاص . وهذا ينعكس علي الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي .

### **2. المدخل الاقتصادي :**

يركز هذا المدخل علي ان النظام الاقتصادي الرأسمالي غير قادر علي تلبية بعض الاحتياجات الأساسية للمجتمع بسبب تدني الأرباح او لقلّة الطلب وعدم سرعة الحكومة في هذا المجال لذا ظهرت منظمات بديله او مكمله للحكومة وهي المنظمات غير الربحية .  
ومن النظريات التي تفسر ظهور المنظمات غير الربحية اهمية الشعور بالحماية من استغل القطاع الخاص ، لذا فان المستفيدين من الخدمة يطمئنون اكثرهم لانهم يحصلون عليها من المنظمات غير الربحية.

### **3. المدخل التاريخي :**

نشأت وتطورت المنظمات غير الربحية من خلال المؤسسات الدينية . قامت هذه المؤسسات الدينية بإنشاء المراكز لرعاية الفقراء وتقديم الملابس والغذاء والعلاج وتلك الخاصة بالتعليم وذلك لغرض تحقيق التوازن في المجتمع . ثم تطورت المنظمات غير الحكومية بفعل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية وانفلت تدريجياً عن المؤسسات الدينية .

### **4. المدخل التنموي .**

نظراً لفشل الكثير من الدول النامية في تنفيذ مشاريعها التنموية بسبب وجود جهاز بيروقراطي اداري معقد تنقصه الكفاءة والفعالية مكبل بالفساد الإداري. لذا وُجِدَت المنظمات غير الربحية لتنفيذ مشاريع التنمية واعتمدت عليها مؤسسات التمويل الدولية.

## وتطور دور المنظمات غير الربحية في المجال التنموي كان من خلال 3 مراحل (كورتن 1990) :

### **المرحلة الاولى :**

قيام المنظمات غير الربحية بتقديم خدمات انسانيه للمحتاجين الذين تعرضوا لظروف قاسيه مثل ملاب واطعمه وصحه .

### **المرحلة الثانية :**

قيام المنظمات غير الربحية بتقديم خدمات للمحتاجين عن طريق تطوير وتحسين مستوي قدراتهم الفنية والإدارية وذلك بتدريبهم علي مهارات ومهن معينه لكي يعتمدوا علي انفسهم في الحصول علي عمل.  
وكذلك تم تنميه المجتمع عن طريق تكوين اللجان والجمعيات المتخصصة لتطوير مناحي الحياه مثل لجنة تحسين الزراعة في القرى وتدريب الفلاحين علي الآلات الزراعية .

### **المرحلة الثالثة:**

قيام المنظمات غير الربحية بالمساهمة في دور أكبر وأكثر أهمية يتمثل في إحداث التغيير في مجريات السياسة العامة على جميع المستويات عن طريق العمل مع المنظمات الدولية لمساعدة المنظمات الحكومية الرئيسية على إعادة النظر في سياستها وأسلوب عملها للسيطرة على الموارد وإقامة منظمات غير ربحية محلية لتقديم خدمات للمحتاجين.

## النظريات الاقتصادية للمنظمات غير الربحية

هناك نوعان (هنسمان):

### **1) نظريات تشرح دور المنظمات غير الربحية**

وتجيب على التساؤلات

- لماذا توجد المنظمات غير الربحية في الاقتصاد الرأسمالي؟
- ماهي الوظائف الاقتصادية التي تؤديها؟
- لماذا تتواجد المنظمات غير الربحية في صناعات وخدمات معينة ولا تعمل في اخرى؟
- كيف تؤدي المنظمات غير الربحية دورها من خلال عملها مع المنظمات الربحية والحكومية؟

\* من هذه النظريات:

أ) نظرية السلع العامة: المنظمات غير الربحية تعمل كمنظمات خاصة وتقدم سلع عامة.

ب) نظرية العقد الفاشل: المنظمات غير الربحية تبرز في المجالات التي يجد فيها المستفيد من الخدمة صعوبة في تقويم مستوى الخدمة المقدمة له من حيث الكم والكيف والنوع.

### **2) نظريات خاصة بدراسة سلوك المنظمات غير الربحية (وتجيب على**

**التساؤلات)**

- ماهي أهداف المنظمات غير الربحية؟
- ماهي حوافز المديرين والعاملين للعمل في المنظمات غير الربحية؟
- كيف تختلف دراسات الإنتاجية والفاعلية في المنظمات غير الربحية عن الربحية والحكومية؟
- كيف تساهم هذه الاختلافات في فهم الصفات الخاصة بالمنظمات غير الربحية عن الربحية والحكومية؟

## قياس كفاءة المنظمات غير الربحية عن تلك الربحية لأنها:

- لا تهدف للربح
- عمل تطوعي
- أهدافها إجتماعية وثقافية وتعليمية وصحية وأقتصادية وعليه فإن مظاهر عدم الكفاءة لا تبدو بشكل ظاهر لطبيعة النشاط ولصعوبة التقييم.

## المنظمات غير الربحية خاصة في الدول النامية تعاني من:

- 1) عدم (ندرة) وجود الكفاءة الإدارية النشطة.
- 2) الإفتقار إلى القيادات الإدارية المتجددة.
- 3) إفتقار الرؤية الواضحة للتخطيط للمستقبل.
- 4) عدم توفر سجلات حسابات وميزانية منظمة.
- 5) عدم توافر / استخدام معايير اقتصادية واجتماعية لقياس أداء هذه المنظمات.

## الفصل الثاني

### مفهوم وتعريف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط هو احد اهم مكونات العملية الادارية وأحد وظائف المدير الاساسية في المنظمة.

**Strategy** <-- كلمة يونانية **Strategos** تعني فن القيادة أو فن الجنرال

### تعريف الادارة الاستراتيجية:

عرفها قاموس وبستر ب علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها.  
تعددت استخدامات الاستراتيجية لتشمل العلوم المختلفة

Strategy

Chandler شاندلر:

تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات.

Ansoff انسوف:

تصور المنظمة على طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراءه الى تحقيق غاياتها وأهدافها.

Strickland & Thompson

ثومبسون واستركلاند:

وضع الخطط المستقبلية للمنظمة ، وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الاستراتيجية.

## تعريف التخطيط الاستراتيجي

عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفه لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ماهية المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟  
(Bryson, 1993)

هو عملية تحديد ما ستكون عليه الجمعية في المستقبل (من 2-5 سنة) وعملية التخطيط الاستراتيجي تشمل خيارات اساسية متعلقة بمستقبل الجمعية ... هذه الخيارات تشمل:

- رسالة الجمعية التي تسعى الى تحقيقها.
  - البرامج والخدمات التي تقدمها مؤسسة لتحقيق رسالتها.
  - كيفية جذب الموارد اللازمة (أموال، خبراء، موظفين، مرافقين) لتنفيذ البرامج المختلفة للجمعية.
- يمكن وصف عملية التخطيط الاستراتيجي على انها تطوير رؤيا مستقبلية لأفضل مستقبل للجمعية بما يتعلق برسالتها، خدمتها برامجها موظفيها، مواردها المالية ... الخ

## الخطوات الرئيسية لإعداد الخطة الاستراتيجية:

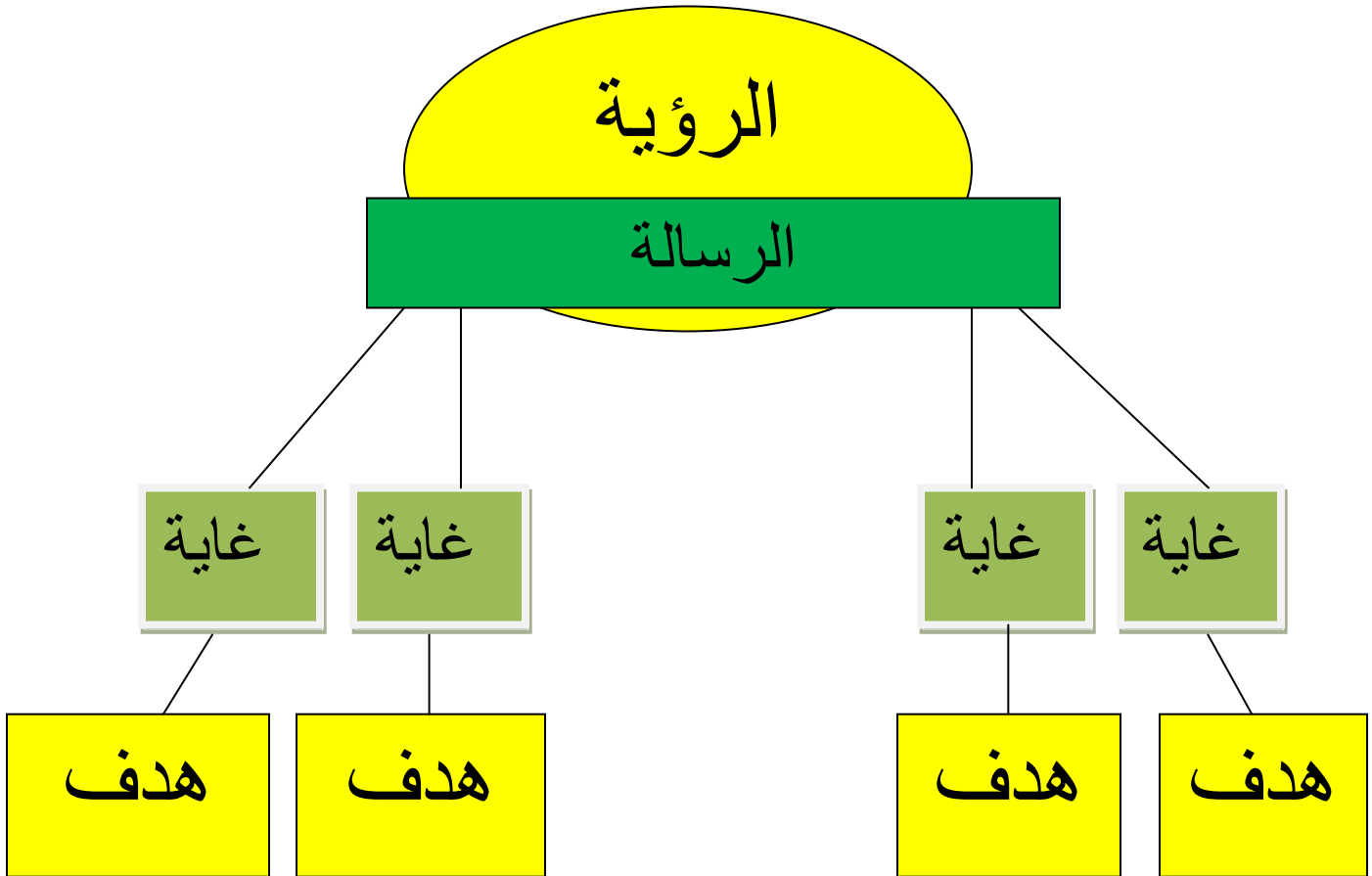
- صياغة رسالة المنظمة
- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية
- تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية (SW)
- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (OT)
- وضع الاهداف
- صياغة الخطة الاستراتيجية.
- على مستوي المنظمة - وحدة الاعمال - الوظيفي
- تنفيذ الخطة الاستراتيجية المعتمدة
- تقييم ورقابة الأداء (الخطة الاستراتيجية المعتمدة) "أنظر شكل 1 ص 75"

## الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة :

- الرؤيا **Vision** ( نتاج التفكير الاستراتيجي )
- رسالة المنظمة **Mission** ( نتاج الرؤيا )
- **Goals** غايات
- **Objective** أهداف ( هي غايات يمكن قياسها وترتبط بعلاقات سببية وحتمية )

بناء على رسالة المنظمة يتم تحديد غايات **Goals** المنظمة وأهدافها **Objective** تحتل الرسالة مكانة كبيرة وتحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جدا ( مثل التجربة السلبية لشركة الطيران **United** ص 54 )  
تعتبر الرسالة دليلا لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة ( مرشدا وموجها ) وحافزا لزيادة كفاءة ادئهم وكمعيار لتقييم الأداء الكلي للمنظمة

## العلاقة بين الرؤية والرسالة والغايات والأهداف



## الرؤيا

**الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم**  
أن نكون الجمعية الأكثر تميزا على مستوى جمعيات تحفيظ القرآن الكريم بالمملكة العربية السعودية كما " وكيفا" باكتفاء ذاتي .

### **جمعية البر بجدة**

أن تكون الجمعية الرائدة في العمل الخيري بمفهوم علمي معاصر والية فاعلة قادرة على التنمية المستمرة لمواردها .

أن وضوح الرؤيا للمستقبل وتحديد الأهداف التي تصبوا إليها الجمعية تساعد القائمين على الجمعية على تركيز طاقاتهم وجهودهم وخبراتهم ( كما" ونوعا" ) لتحقيق هذه الغاية الأمر الذي يؤثر ايجابيا على أداء الجمعية بشكل عام .

### **شرح مختصر لخطوات إعداد الخطة الإستراتيجية :**

#### **Mission of the Organization** رسالة المنظمة

توضح الغرض من إنشاء المنظمة والهدف الأساسي الذي يجب أن تحققه .

#### **رسالة المنظمة تحاول الإجابة على التساؤلات التالية :**

ما هو مجال نشاط المنظمة ؟

ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلا ؟

من هو الجمهور المستهدف ؟

ما هو المسار الذي سوف أتبعه في تقديم منتجاتي ؟

ما هو سبب قيام المنظمة ؟

ما هي القوى المحركة المؤثرة في مسيرتي ؟

ما الذي يميزني عن غيري ؟

#### **رسالة المنظمة تهدف الى توضيح 3 وظائف :**

حدود نشاط المنظمة ( غير ربحية – لا توجد ملكية للمنظمة ) .

حفز مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين والمتبرعين والمانحين والمستفيدين ،

وتوضيح إيديولوجية المنظمة ( مثلا التوجه الديني الذي يحفز العاملين ) .

المساعدة في إجراءات تقويم أداء المنظمة .



## من يضع رسالة المنظمة ؟ المؤسسين

رسالة المنظمة تكون عامة ( لها فوائد ومخاطر )  
( فوائد: في إضافة أنشطة جديدة – مخاطر : في تقويم وحفز العاملين – رسالة  
محددة : تحد من الاختلافات والصراع )

تنسم الرسالة بالاتي:

الشمولية

العموم

كلمات دقيقة وملخصة وواضحة الفهم

تتكون من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة

اهم الاعمال والأنشطة

نشر الرسالة وإيصالها الى العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

تتميز الرسالة بالثبات النسبي مقارنة بالأهداف والاستراتيجيات (تتغير بمرور الزمن

تدرجياً نظراً للتغيرات في البيئة الخارجية – مثل التجربة السلبية لشركة الطيران

( 4 United

### خصائص الرسالة الناجحة

تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً

التطابق مع غايات المنظمة واهدافها

الانسجام بين الاستراتيجيات والاهداف

التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية

التوصيف الفعال لكيفية تحقيق المنظمة لاهدافها

التكامل بين أنشطة واقسام المنظمة (تكامل افقي) او على مستوى المنظمة ووحدات

الاعمال (تكامل عمودي)

امكانية تحقيق اهداف المتعاملين مع المنظمة

القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية

القدرة ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة

القدرة على تحقيق الميزة التنافسية

تتطلع الى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها

## دراسة مؤسسة الملك خالد الخيرية

ان 93% من المنظمات غير الربحية ليس لديها رسالة واضحة (على الرغم من الاعتقاد السائد لدى 90% من هذه المنظمات بأن لديها رسالة واضحة الاهداف والابعاد)

ان رسالة المنظمات غير الربحية العاملة بالمجال الصحي اكثر تركيزاً ووضوحاً وان احدى الحقائق التي افرزتها الدراسة وبشكل واضح هي عدم الاعتماد على التنمية المستدامة في البرامج والمشاريع المطروحة للجمهور، إذ يظهر في فحوى الدراسة أن توجه معظم المنظمات غير الربحية في المملكة خيري صرف وليس بتنموي مستدام.

### **الرسالة:**

#### **جمعية أصدقاء المؤسسات الخيرية (فوكا)**

تسعى لخدمة مصالح المؤسسات الخيرية الاسلامية والدفاع عن حقوقها في جميع أنحاء العالم، كما تعمل من أجل بناء العلاقات الوطيدة مع منظمات المجتمع المدني والجهات التي تؤيد الإصلاحات في القوانين والسياسات الأمنية التي تؤثر على عمل المؤسسات الخيرية على اختلاف انواعها حول العالم.

وهي هيئة خاصة غير حكومية مقرها واشنطن العاصمة في الولايات المتحدة الامريكية ، لا تستهدف الربح تسعى إلى تكوين شخصية تتعامل مع الحكومات والرأي العام الغربيين وقد سجلت رسمياً في الكونجرس الامريكي كجماعة ضغط (Lobby) في منتصف شهر يناير من عام 2004م

#### **الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم**

المساهمة في الرقي بالمجتمع من خلال ارتباط افراده بوحى الله المنزل على محمد نبي الرحمة والهدى صلى الله عليه وسلم وإصلاح الدنيا والآخرة عن طريقة، ضمن المنظومة التنموية الشاملة في المنطقة وهي امتداد لرسالة الإدارة العامة للجمعيات الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم في وزارة الشؤون الاسلامية والاوقاف والدعوة والإرشاد الساعية لتحقيق رسالة المملكة العربية السعودية والتي تعمل على العناية بدستور هذه البلاد المباركة (القران الكريم).

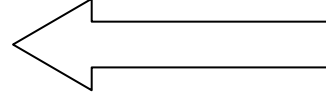
#### **جمعية البر بجدة**

تقديم العمل الخيري وتطويره بأسلوب مؤسسي متميز يكسب ثقة مجتمع جدة

## التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية (SWOT):

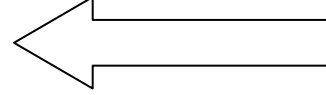
تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية (SW).

في المنظمة



الامكانات المالية – الاقتصادية – التقنية – البشرية – التنظيمية والإدارية  
تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

في القطاع



مراقبة التغيرات السياسية – الاقتصادية – الاجتماعية – التقنية  
وعالية تقوم المنظمة بالدفاع في حالة وجود تهديد، واغتنام الفرص

### الأهداف

هو تقويم اولي للمستقبل المرغوب الوصول إليه من خلال جهود المنظمة.

### أهداف تركز على:

المدخلات/ المخرجات – تطور المنظمة – التقنية – علاقة الموظفين  
الاهداف هي النتائج الأساسية التي يراد تحقيقها يجب ان تكون الاهداف محددة  
ويمكن قياسها SMART

### معايير:

حجم التبرعات – عدد ونوعية البرامج – عدد المتطوعين

## الشروط الواجب توافرها في الاهداف (SMART)

- 1- ان تكون واضحة / محددة (Specific)
- 2- امكانيه قياسها (Measurable)
- 3- اتفاق افراد المنظمة عليها (Agreed)
- 4- الواقعية (Realistic)
- 5- ان تكون موقوتة (Time Specific)

ان 73% من المنظمات غير الربحية لا يوجد لديها اهداف واضحة وان وجدت فهي ليست بذكية (SMART)

والتي لديها اهداف واضحة هي المنظمات الاكثر تخصصا ومحدده في اهدافها , حيث ان غالبية المنظمات غير الربحية التي حصلت على درجات مرتفعة بهذا الجانب لديها اهداف تتمحور حول توفير الدعم المادي ورفع الوعي بالمسائل الضرورية وبناء القدرات للأفراد والتركيز على التدريب المهني .

تركيز واضح من قبل غالبية الجمعيات والمؤسسات الخيرية العاملة في المملكة على فئتي الفقراء والايتام فقط, والتركيز الاقل كان على فئتي الشباب والسيدات , على الرغم من ان الشباب يمثلون 42% من سكان المملكة والسيدات 50%

ويعزو سبب عدم استفادة شرائح عديدة من المجتمع من دعم الجمعيات الخيرية الى ان 35% من المنظمات غير الربحية ركزت 50% او اكثر من جهودها على فئة او فئتين محددة بذاتها

## الاهداف

### (1)- جمعيه اصدقاء المؤسسات الخيرية

- توضيح دور العمل الخيري الاسلامي واهميته على الساحة العالمية
- الدفاع عن المؤسسات والجمعيات الخيرية ورصد ومتابعة كل ما يثار حولها من شبهات ومغالطات والرد عليها
- اقامة علاقات حسنة مع جميع الجهات الحكومية والشعبية ,

### (2)--الجمعية الخيرية لتحفيظ القرآن الكريم

- 1-تحصيل الاجر من الله تعالى لمن تعلم القرآن وعلمه وحفظه وتلاه او اعان على ذلك .
- 2- المساهمة العملية في تحقيق ما تهدف اليه الدولة من لكتاب الله تعالى.
- 3- خدمة ومساعدة افراد المجتمع على تعلم القرآن الكريم حفظا ..وتلاوة وتجويدا وتقويم الالسنه على اللفظ العربي الفصيح وبذل كل الوسائل المعينة على تخلفهم بمنهج الوسط تشجيعا, وتعلما , ومتابعة, وتقويما .
- 4-تفعيل دور المساجد وابرار مكانتها وتأهيل أئمتها وعمارتها بمجالس الذكر.

### (3)-جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية الخيرية

- 1- تقديم خدمات علاجية ووقائية تطوعية للفرد و المجتمع .
- 2-التوعية بمشاكل المجتمع الصحية ذات الأولوية.
- 3- المشاركة في تقديم الخدمات الاسعافية الطبية التطوعية وقت الأزمات.
- 4- المساهمة في اقامة حملات طبية وقوافل صحية في المدن والقرى .
- 5- تفعيل دور المشاركة المجتمع في وضع والحلول للمشاكل الصحية
- 6- الاعتناء بالمشاكل الصحية لبعض الفئات مثل الشباب و المراهقين.
- 7- الاستفادة من الهدي الاسلامي في الصحة والمرض.

#### 4 صياغة الخطة الإستراتيجية . على مستوى "المنظمة,وحدة الأعمال,الوظيفي"

يتم صياغة الخطة الإستراتيجية وفقا لتحليل عوامل القوة والضعف والإمكانات المتوفرة(مالية,تقنية,بشرية,إدارية) بالإضافة إلى النواحي السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتقنية, ويجب أن تتميز الإستراتيجية بالمرونة مع مراجعتها بشكل دوري .

(6 تقييم ورقابة الأداء (الخطة الاستراتيجية المعتمدة)

#### 5 تنفيذ الخطة الإستراتيجية المعتمدة.

لتنفيذ الخطة الإستراتيجية نحتاج إلى نظام إتصالات مفتوح في المنظمة ولربما تغيير في الهيكل التنظيمي.

#### 6 تقييم ورقابة الأداء (الخطة الاستراتيجية المعتمدة).

تهدف إلى مراقبة مستوى تنفيذ الخطة ومعرفة الإنحرافات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية .

أهم نتائج الدراسة : ( رسالة ماجستير ,حنان راشد البلوي )

1 – أن المنظمات غير الحكومية في مدينة جدة لازالت تفتقد العديد من المقومات الإدارية التي تساعد على تطويرها وتنمية دورها .

2 – أشارت الدراسة ان نسبة 73 % من قيادات وموظفي المنظمات غير الحكومية التي ينتمون إليها غير متخصصين في العمل الأهلي التطوعي . وأن مساهمتهم في هذا المجال تعتمد على خبراتهم الذاتية في إنجاز الأعمال الأخرى ,حيث أشارت نسبة 76 % إلى الاعتماد على الخبرات الذاتية للعاملين في تنفيذ مشروعات المنظمات غير الحكومية .

3 – هناك قصور واضح في مجال توكير قرص تدريبية للعاملين في الجمعيات , حيث أشارت نسبة 75 % إلى عدم حصولهم على تدريب على العمل الأهلي , كما اشارت نسبة 71 % إلى عدم توجيه أي جزء من الموارد نحو بناء قدرات العنصر البشري داخل الجمعية .

## الفصل الثالث

### مجلس الاداره في المنظمات غير الربحية

مجلس الاداره في المنظمات غير الربحية هو السلطة العليا المشرفة على جميع الانشطه والبرامج. الاختلافات الجوهرية في مجلس الاداره بين المنظمات غير الربحية والربحية وظائف مجلس الاداره في المنظمات غير الربحية

المنظمات الربحية	المنظمات غير الربحية
ملكيه الأسهم	-لا توجد ملكيه - "قانون الحد من توزيع العائد"
الأعضاء هم الملاك والمستثمرين	أعضاء المجلس متطوعين
الحرص على ممتلكات الشركة	أداء جيد مرتفع للمدراء الذين يحصلون على مرتب
إثبات ولائهم للشركة	أداء متوسط للمتطوعين
عدم وجود مرونة واستقلاليه	مرونة واستقلاليه
يمكن قياس أداء المنظمات	- يصعب قياس أداء المنظمات
يمكن قياس المنتجات والخدمات	منتجات وخدمات يصعب تقويمها
لديهم معلومات مفصله	غياب / حجب معلومات
المساهمون - مراقبه الأداء	منع المدراء من إساءة استخدام الصلاحيات
من 10 - 15	كبر حجم مجلس الاداره -20-30/تقاسم العمل
من داخل وخارج المنظمة / لمدته قصيره لإحكام الرقابه	الأعضاء من خارج المنظمة وعدد قليل من الداخل لمدته طويله /من غير العاملين لعدم وجود الكفاءات
الأعضاء متجانسين	الأعضاء غير متجانسين/صعوبة اتخاذ القرارات
لا	في بعض الأحيان يمارس مهام إداريه /جمع التبرعات
مراقبه الأداء بطرق علميه	يلعب دور إداري في مراقبه الأداء
المدير العام	إنشاء لجنة تنفيذه من أعضاء المجلس لتيسير العمل وتقدم تقارير للمجلس
يدار العمل بطريقه مهنيه	تقسيم المجلس إلى عدة لجان _ وكل لجنة تختص بموضوع معين
التخطيط طويل المدى	التخطيط قصير المدى
مكافآت ماليه ومعنويه	مكافآت أعضاء المجلس غير ماليه/ معنويه
حق مالكي الاسم	يقدم الحماية والضمان للمتبرعين والحكومة
	تعتمد على العلاقات والاتصالات لنجاز الأعمال

## مجلس الاداره فى المنظمات غير الربحيه

أ) الاجتماعات: عدد الاجتماعات وفقا لحجم المنظم هاو عند الضرورة :  
فى المنظمات الكبيرة : الاجتماع شهري  
فى المنظمات أمتوسطه : ربع سنوي  
فى المنظمات الصغيرة : كل 6 أشهر

ب) النصاب : اكتمال النصاب لكي تكون قراراته قانونيه ونافذه  
يتكون المجلس من عده لجان أهمها:

-اللجنة التنفيذية : تتكون من 3-5 أعضاء مع رئيس منتخب من غالبية أعضاء  
المجلس لمده سنه أو سنتين قابله للتديد وتجتمع شهريا لتسير العمل وتقدم تقارير  
دوريه للمجلس

ولجان أخرى هي : المالية – التسويق – المراجعة والمراقبة – لجنة تنتهي بنهاية  
المشروع – أخرى .

ج/ اختيار اعضاء المجلس :

يتم الاختيار على أساس ثلاث مواصفات /

- 1- الثروة أو الغنى : وذلك لكسب ثقة المتبرعين وأن تبرعاتهم تصل إلى المحتاجين  
وتصرف بطريقة قانونية وأيضا لتشجيعهم على التبرع .
  - 2- القدرة على العمل : لكي يستطيع مراقبة وتقييم أداء الإدارة نظرا لغياب عامل  
السوق , ومنتجات صعبة التقييم .
- الحكمة / وذلك لغياب عامل الملكية والسوق , ومنتجات صعبة التقييم .



## تحديات تواجه مجلس الإدارة :

ممارسة المجلس للوظائف الاستراتيجية والإدارية التنفيذية في وقت واحد ( أهم التحديات ) وذلك بسبب عدم وضوح السلطة والعلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

في دراسة قام بها "فن" وشملت 400 مدير تنفيذي عملوا كأعضاء في مجلس إدارة منظمات غير ربحية وجد أن هناك اخلاقيات جوهرية بين الإدارة التنفيذية للمنظمة ومجلس الإدارة في ماهية الوظائف التي يجب أن يقوم بها المجلس , هذا الاختلاف أدى إلى :  
خلق نوع من الحساسية بين الطرفين .  
احتكاك بين الطرفين .

## الوضع النظامي الذي يجب أن يكون :

\* عدم تدخل مجلس الإدارة في الإشراف على الأعمال اليومية للمنظمة لأنه يشل قدرة المدير التنفيذي على أداء عمله بكفاءة عالية .  
\* دور مجلس الإدارة ووظيفة ديناميكية متغيرة مع الوقت , يهتم بالأعمال الاستراتيجية مثل , إعداد الاستراتيجيات الرئيسية وتنفيذها وتحقيق رسالة المنظمة والأهداف ( مجلس الإدارة في المنظمات الربحية يركز على الأعمال الروتينية والبيروقراطية للمنظمة للتأكد من نجاح المنظمة )

## كيف تتطور وتتغير وظيفة مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية ؟

طور ( أقوسبرج ) في هذا المجال نموذجا من عدة مراحل :  
المرحلة الأولى / يقوم المجلس بصياغة وإقرار رسالة المنظمة وجمع الأموال والدعم للمنظمة والقيام بأعمال روتينية إدارية في المنظمة .  
المرحلة الثانية / يتولى المدير التنفيذي والمدراء الآخرين في المنظمة سلطات وصلاحيات أكبر في إدارة شؤون المنظمة نظرا للنمو والتطور .  
المرحلة الثالثة / وجود شبكة كبيرة من الاتصالات لدى أعضاء المجلس لاستقطاب المتطوعين والمتبرعين  
( كبر حجم المجلس وعدم التجانس بين الأعضاء تعطيهم ميزة التعرف على المشاكل الاستراتيجية وحلها )  
الدقة والوضوح في تفويض المجلس لصلاحياته وسلطاته للمدير التنفيذي بقرار واضح .

## تقييم وتحسين أداء وفاعلية مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية :

نظرا لأن مهام مجلس الإدارة إعداد الاستراتيجيات الرئيسية وتنفيذها وتحقيق رسالة المنظمة والأهداف لذا يجب المراجعة الدقيقة للتأكد من فعالية أداء المجلس في هذه الأعمال عن طريق مراجعة ذاتية داخلية من المجلس أو من جهة خارجية لمعرفة مستوى أدائه الحقيقي .

وفي دراسة لقياس كفاءة مجلس الإدارة قام تيلور وآخرون ( 1991 ) في عدد من الكليات الجامعية بمقابلة عدد من أعضاء مجلس الإدارة وفقا لقائمة مكونة من 6 عناصر لقياس كفاءة المجلس وهي :

فهم محتوى أهداف المنظمة – القدرة على التعلم – القدرة على تغذية المجلس – التعرف على الصعوبات التي تواجه المنظمة – احترام قواعد وإجراءات العمل في المنظمة – الرؤية للمستقبل .

## كيف يمكن خلق مجلس إدارة فعال يشترك في رؤيه واحده للمنظمه؟

- إختيار اعضاء مجلس ادارة لديهم معرفه واتصال مسبق بالمنظمه وأهدافها ومهامها.
- التزام اعضاء المجلس بتوفير الوقت اللازم لخدمه المنظمه وعدم الغياب عن الاجتماعات.
- عدم اثاره عضو مجلس الإدارة لاي مواضيع قد تثير حساسيه الآخرين.
- تزويد عضو مجلس الإدارة الجديد بكل المعلومات والبيانات المطلوبه.
- تشكيل اللجان المتخصصة مع وجود لجنه مصغرة لدراسه المواضيع.

## الفصل الرابع

### المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية :

وظيفته ومسؤولياته ومهاراته الأساسية وتحدياته

### المدير التنفيذي :

هو الشخص الذي تقع عليه مسؤوليات قيادة المنظمة وتوجيه النصح لمجلس الإدارة.

### المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية

دور المدير في المنظمات غير الربحية هو الحصول على تمويل لمشاريع وبرامج المنظمة من الحكومة والقطاع الخاص والمتبرعين . والمنظمة بذلك تدعم سياسه الحكومة وتدعم المصلحه العامة ( تشبه المنظمات الحكوميه ) .  
يعتبر المدير حارساً وأميناً للتأكد من صرف المال وفقاً لما هو مقرر له . لكنه يعتبر غير مراقب بشكل مباشر كما هو الحال في نظيره في القطاع الحكومي .  
سلوك المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية فهو يتأثر بالعوامل السياسييه ويحول أن يؤثر في سياسه المجتمع.

في هذا المجال بدأت المنظمات غير الربحية تعاني من قلة الدعم و عدم كفايته

### بسبب الآتى :

- وجود عجز دائم في ميزانية الدول
- تزايد ظهور المشاكل و الأمراض الاجتماعيه التي تتطلب موارد ماليه
- وجود تنافس قوي بين المنظمات للحصول على الدعم
- استمرارية الدعم و بنفس المستوى
- دعم المنظمات غير الربحية يخضع لعوامل سياسييه
- ايجاد دعم يتأثر بمهاره المدير التنفيذي

## مهارات وصفات المدير التنفيذي الفعال

- 1 ( يسهل ويشجع عملية مناقشة المواضيع داخل مجلس الإدارة
- 2 ( إظهار الاعتبار و الاحترام لأعضاء مجلس الإدارة
- 3 ( تصوير التغيير و الإبداع للمنظمة من خلال العمل مع أعضاء مجلس الإدارة
- 4 ( وضع جدول لاجتماع المجلس
- 5 ( العمل على تحسين مستوى إنجازات و إنتاجية المجلس : وضع معايير عالية للأداء
- 6 (يزود مجلس الإدارة بالمعلومات المهمة و المفيدة : مالية ، البيئة الخارجية ... الخ

## دور ومسئولية المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية

- 1 ( **معرفة المنظمة من داخل :**  
معرفة النشاطات و البرامج التي يديرها ، الاطلاع على جميع الانظمة و القوانين و السياسات و إجراء العمل و وصف وظيفي وممارسة ادارة الموارد المالية و البشرية و التقنية و التأكد من تحقيق الكفاءة و الفاعلية الإدارية . و الإطلاع على اجتماعات مجلس الإدارة السابقة لمعرفة المواضيع السابقة و المتعلقة .
- 2 ( **معرفة المنظمة من الخارج :**  
معرفة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لان الدعم يصل من مصادر خارجية .  
وتوفير معلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة لتزويد مجلس الإدارة لعمل خطة استراتيجية . وهو بمثابة مركز اتصالات وتبادل معلومات مجلس الإدارة و العاملين و المتطوعون و التبرعين و المستفيدين . وإيجاد سياسات جديدة و تعديل القديمة منها . و اعادة توزيع الموارد .
- 3 ( **مساعدة مجلس الإدارة في رسم السياسة العامة للمنظمة :**  
نظرا لان عمله يتعدى العمل اليومي والمتمثل في مراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة , لذا فهو يقوم بتزويد مجلس الإدارة بالتقارير التي تساعد في رسم السياسة العامة للمنظمة ( وقت الاعضاء محدود لدراسة جميع المواضيع ) .

#### 4 ) وجود مستوى عالي من الاتصالات :

وجود علاقة جيدة وقوية بين المدير التنفيذي واعضاء مجلس الإدارة مهم جدا لنجاح المنظمة . وهذا يتطلب وجود نظام اتصالات فعال يوفر المعلومات لجميع الأطراف . ويشمل : رفع تقرير شهري – التشاور مع الاعضاء – وضع جدول أعمال – إصدار رسالة اخبارية عن المنظمة .

#### 5 ) الرقابة المالية :

من المهام الرئيسية للمدير التنفيذي مراقبة الوضع المالي في المنظمة . لذا يجب عليه معرفة : مصادر الدخل الرئيسية – قراءة القوائم المالية – الوضع المالي – التأكد من دقة المعلومات المالية – أعداد كشف مالي وميزانية مراجعة من المراجع الداخلي والخارجي – إبلاغ مجلس الإدارة عن المشاكل المالية – رئاسة اللجنة المالية – تقديم تقرير مالي لمجلس الإدارة .

#### 6 ) خلق مجلس ادارة قوي :

من عوامل النجاح نجاح وبريق المنظمات غير الربحية وجود مجلس ادارة قوي . ولتحقيق ذلك يجب ان يكون من بين أعضاء المجلس عددا من النخبة في المجتمع ذو المكانة السياسية او الاقتصادية او الاجتماعية ومن مزايا ذلك التأثير على: سياسة المجتمع – المتبرعين – المتطوعين – القدرة على انجاز الاعمال – تقديم للدعم المالي والفني .

#### 7 ) خلق وتطوير استراتيجيات سياسية :

المنظمات غير الربحية جزء من اللعبة السياسية في المجتمع تأثر فيه وتتأثر به . السياسة تعني من يحصل على الشيء ولماذا وكيف ؟ , المجتمع هو ممثل للدولة يقرر حقوق كل منظمة وماذا تحصل عليه ولماذا وكيف ؟ اذا المنظمات غير الربحية هي جزء من الإجراءات السياسية في الدولة . لذلك تعرض المنظمات غير الربحية الاستراتيجيات السياسي التالية :

أ ) صياغة الرأي العام في المجتمع : عن طريق صفحة الكترونية ورسالة اخبارية واسبوعية – حضور المناسبات العامة – المشاركة في الندوات – الدعاية للمنظمة من خلال الاعضاء والعاملين

ب) وحدات شبكات اتصال غير رسمية: احداث شبكة اتصال غير رسمية مع المسؤولين الحكوميين للحصول على المعلومات .

ج) استقطاب أحد المسؤولين السياسيين ليكون من ضمن أعضاء المجلس .

د) كفاءة وفاعلية ومرونة المدير التنفيذي وتحقيق نتائج متميزة .

## تحديات المدير التنفيذي

هناك تحديين رئيسيين هما :

- 1 ( إيجاد الموارد المالية الكافية لأنشطة المنظمة .
- 2 ( إيضاح المسؤولية بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة .

### **أولاً : إيجاد الموارد المالية الكافية لأنشطة المنظمة**

توفيرها ليس أمر سهلاً وتعتمد المنظمة على 3 موارد مالية :

( الدعم الحكومي – بيع المنتجات – التبرع من الأفراد والشركات )  
أ / الدعم الحكومي:

وهو محدد في ميزانية الدولة , بالإضافة إلى ذلك الإعفاءات الجمركية والضريبة ,  
والقروض والعقود الحكومية لتنفيذ بعض الخدمات مقابل عائد مالي .

ب / بيع خدمات ومنتجات المنظمات غير الربحية في السوق :

تماماً كما هو الحال في المنظمات الربحية فتطبق المنظمات غير الربحية .  
اقتصاديات السوق واستراتيجيات التسويق لتحقيق الربح أو عدم الخسارة .

ج / التبرع من الأفراد والمؤسسات والشركات الخاصة :

وهذا وفقاً لرسالة المنظمة , لذا توجد قوائم بأسماء هذه الجهات التي تتبرع للمنظمة  
وعليه يجب استمرارها وزيادتها .

### **ثانياً : إيضاح المسؤولية بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة**

تداخل دور ومسئوليات المدير التنفيذي مع دور ومسئوليات مجلس الإدارة هو  
تحدي آخر يواجه المدير التنفيذي .

المجلس مكون من أعضاء متطوعين لديهم اهتمامات مختلفة ووقتهم المخصص  
للمنظمة قصير .

من المفترض المدير التنفيذي أن يعمل تحت توجيه المجلس – ولديه المعلومات  
المطلوبة ومعرفة بالمشاكل ومسئول عن الموارد المالية ووقته كبير للمنظمة /  
متفرغ .

علاقة مختلطة هرمية عمودية وأفقية بين الطرفين وهذا يخلق صعوبات .

## الفصل الخامس:

### الموارد البشرية

العوامل المؤثرة في استقطاب الموظفين والعاملين في المنظمات غير الربحية :

- 1- طبيعة بيئة العمل والتنظيم ( استقلاليه وسلطات أكبر – اجازات مرضيه – أقل رقابه عن القطاع الخاص )
- 2- الرواتب والمميزات ( تبرعهم بجزء من الراتب )
- 3- ايدولوجية المنظمة (سبب ديني )

ماهي الاسباب التي تمكن في قلة او عدم استخدام الحوافز؟؟  
يعود السبب الي قانون الحد من توزيع العائد (عدم توزيع ارباح )+الحافز والاجر من الله سبحانه وتعالى

### تستخدم المنظمات غير الربحية اللامركزية

(النظام البيروقراطي الهرمي المهني) وذلك للأسباب التالية :

- العاملين من تخصصات مختلفة
- يحتاجون الي استقلالية في العمل

أسباب التطوع في المنظمات غير الربحية :

- الخبره
- حبه لعمل الخير

## الفصل السادس

### التمويل والرقابة الادارية

مصادر تمويل المنظمات غير الربحية

- 1- رسوم العضوية ورسوم خدمات
- 2- ربحها من المبيعات والعائد من الاستثمارات
- 3- الدعم من مؤسسات وشركات التمويل الخاصة
- 4- الاشخاص الأشخاص الاغنياء
- 5- المؤسسات الخيرية والأوقاف
- 6- المنظمات غير الحكومية التي لها منح وعقود من الحكومات

### المراحل التي تمر فيها عملية جمع التبرعات في المنظمات غير الربحية :

قدم (رسو) نموذج من 3 مراحل :

#### **(1) المرحلة المبدئية**

تعني الاستمرار في جمع التبرعات من خلال وسائل متعددة مثل الرسائل البريدية  
- ت ج- زيارات شخصية لكبار المتبرعين - أي تسويق المنظمة وخدماتها

#### **(2) المرحلة المعيارية**

جمع التبرعات من خلال الاشخاص الذين لهم علاقة بالمنظمة  
( موظف - متبرع- الخ )- وتحسين كفاءة وفاعلية ادارة المنظمة

#### **(3) المرحلة المتحدة**

هنا المنظمة عرفت بنفسها للمجتمع ويتحد الجميع خاصة المتطوعين للدفاع عنه

### أداره عملية جمع التبرعات

ويشترط في العملية :

- 1- نظام معلومات واتصالات متكامل
- 2- تدريب مناسب للقائمين بعملية التبرعات



## وتمر عملية جمع التبرعات بـ5 خطوات :

- 1- التحليل :هل المنظمة جاهزة لجمع التبرعات
- 2- التخطيط
- 3- التنفيذ
- 4- الرقابة
- 5- التقييم

## الاعتبارات ل استراتيجية التي تؤثر على توجه الشركات عند تقديم تبرعاتها للمنظمات الخيرية

قدم (لقدون وبرورك ) 3 اعتبارات وهي :

- 1- توجيه التبرعات لخدمة مصالحها التجارية مثلا (توسيع المنظمة الجغرافية)
- 2- قد يساعد في تطوير موظفيها مثلا (دور الحضانه أو المركز الطبي ) يستفيد الأولاد من الأولى والجميع من الثاني.
- 3- لاهتمامات مالكي الاسهم ( توجيه التبرع الي المنظمات والأعمال الخيرية التي يدعمها المالكون والمؤسسون المهمون )

## العوامل المؤثره على عمليه جمع التبرعات لمنظمات غير الربحيه

- 1- عدم التواصل المستمر مع المتبرعين
- 2- حصر عملية جمع التبرعات على المسؤولين في المنظمة من المجلس والموظفين .
- 3- عدم تنظيم حملات منظمه لجمع التبرعات
- 4- التركيز فقط على المتبرعين من الأفراد والأغنياء والشركات التجاريه الكبيره .
- 5- تجاهل أو اهمال المتبرعين القدامى
- 6- اخفاء الحقائق عن المتبرعين ( تؤثر على مصداقية المنظمة ) واعطاء وعود بتحقيق أهداف صعبه

## الخطوات الرئيسييه لاجراءات الرقابه الماليه والاداريه :

- 1- اعداد البرامج .
- 2- الموازنه .
- 3- مراقبه التشغيل .
- 4- التقارير والتقييم والتحليل

**الفصل السابع (الرجاء مراجعة الكتاب من صفحة 181 إلى صفحة 190)**

## الفصل الثامن

التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية هي :

- 1- عدم وجود اطار عام للأهداف .
- 2- عدم وجود خطط شامله عن نشاط كل جمعيه .
- 3- عدم شمولية وكفاية التقارير السنوية .
- 4- لا توجد أي معايير للتوظيف .
- 5- وجود ازدواجيه في نوعية البرامج والخدمات .
- 6- نقص التمويل في بعض الجمعيات .
- 7- تفتقر معظم الجمعيات الي القيادات والكفاءات الادارية .
- 8- مشاكل في نظم المعلومات .
- 9- مشاكل تنظيميه واجرائيه تتمثل في عدم وضوح اختصاصات الادارات .
- 10- عدم وجود سجلات حاسبات ميزانيه .
- 11- تعاني شريحه كبيره من الجمهور .....؟

**الحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية .**

نماذج من الجمعيات الخيرية المنظمه تنظيما اداريا حديثا :

- 1- جمعية الاطفال المعاقين .
- 2- مركز الأمير سلمان لأبحاث الإعاقة.