

المحاضرة الأولى: المفاهيم الأساسية في المنظمات غير الربحية

تعد المنظمات غير الربحية محور اهتمام متزايد من قبل الحكومات، ووسائل الإعلام في الدول المتقدمة، حيث تتصدر الاهتمامات العامة والسياسية والاقتصادية وهي تمثل العمل الخيري في الاقتصاديات المعاصرة. ولقد شهد القطاع غير الربحي نمواً متسارعاً في القرنين الماضيين، حيث يحتل النشاط الخيري والتطوعي حيزاً مهماً من الثروة الوطنية في معظم المجتمعات بما يملكه من أصول، وبما يوفره من خدمات اجتماعية كثيرة وبما يحتويه من شبكة واسعة من المنظمات الخدمية، في مجالات حيوية عدة كالتعليم، الصحة، الثقافة، البيئة، البحث العلمي، حقوق الإنسان، الأسرة، رعاية الطفولة والمساعدات الدولية وغيرها.

تعرف المنظمات غير الربحية أيضاً باسم المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية وهناك عدد لا يحصى من التصنيفات الأخرى حسب السياق، هي منظمات خاصة وطوعية تتمتع بالإدارة الذاتية وملزمة قانوناً بإنفاق الفائض ("الربح") على متابعة مهمتها بدلاً من توزيعها على الأعضاء أو العاملين أو المدراء. ولقد شهدت هذه المنظمات وعلى مدى العقود الثلاثة الماضية نمواً كبيراً من حيث أهميتها الاجتماعية والاقتصادية. وبما أنها مزودة أساسية وبشكل متزايد للخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية والتعليمية والثقافية الرئيسية، فإنها تجمع جزءاً كبيراً من العمالة الإجمالية وتوليد القيمة الاقتصادية في أجزاء كثيرة من العالم. وبشكل متزامن فقد نمت مكانة المنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية أيضاً في إطار المشاركة المدنية والمشاركة الاجتماعية، وإعلاء مصلحة الأقليات، وتعميم القيم.

إن عودة ظهور مفاهيم المجتمع المدني سلطت الضوء على المنظمات غير الربحية وأدى إلى الانتشار العالمي لهذا القطاع، ولكنه جلب أيضاً مجموعة جديدة من التحديات والتوقعات. بينما ازداد الخطاب السياسي الإيجابي والتعبير عن الدعم للقطاع، كذلك ازداد التدقيق العام والتغطية الإعلامية الناقدة لسوء السلوك وفضائح الإدارة. وقد جاءت أهمية السياسة الأكبر مع مجموعة متنوعة من التوقعات حول ما يمكن وما ينبغي أن تفعله المنظمات غير الربحية حيث ركزت مفاهيم الإدارة العامة الجديدة والحوكمة والاهتمام على تقديم الخدمات غير الربحية، والتي من المتوقع أن تكون أكثر كفاءة من الإدارات الحكومية وأكثر جدارة بالثقة من البدائل الهادفة للربح.

كما ينظر إلى المنظمات غير الربحية على أنها آلية رئيسية لتحقيق التماسك الاجتماعي، حيث تعمل كركيزة لخلق رأس المال الاجتماعي والمساهمة في مرونة المجتمع. وأخيراً، يبرز الابتكار الاجتماعي كمجال جديد للتركيز وكهدف حكومي لتحديد الحلول الجديدة وتدقيقها وتوسيع نطاقها لبناء استجابات أكثر مرونة للمشاكل العامة الراسخة. وبناء على ذلك، تجد المنظمات غير الربحية نفسها في مجموعة متنوعة من الأدوار المختلفة، التي لا يمكن التوفيق بينها بسهولة دائماً.

ولكن كيف يمكن الجمع بين توفير الخدمات والابتكار الاجتماعي والتماسك؟ قد تتعارض رؤية الأنشطة المدنية في مرحلة ما مع واقع الإدارة المتزايد التعقيد والتنافسية بين مزودي الخدمات غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية. إن التصورات عن وجود عدم تطابق بين الرؤى السياسية الجديدة والحقائق التنظيمية تجلب معها إمكانية خيبة الأمل العامة وخطر رد الفعل السياسي العنيف. وهذا بدوره يجعل من الصعب على المدراء غير الربحيين أن يجدوا طريقهم حول المطالب والتوقعات الجديدة والتناقضات التي يواجهونها. ولمعالجة التحديات الكامنة في هذه التطورات، كان هناك زيادة اهتمام

وحاجة إلى إدارة المعرفة والمهارات والتدريب والتي هي معارف خاصة بخصائص المنظمات غير الربحية. وقد أدى طلب الطلاب على المستويين الجامعي والماجستير على الصعيد العالمي إلى الانتشار السريع لحقل الدراسات غير الربحية والذي عزز بدوره زيادة عدد طلاب الدكتوراه الذين يدخلون هذا المجال وقاد شبكة مدارس السياسة العامة، والأعمال والإدارة، للاعتراف بالدراسات غير الربحية كعنصر أساسي في تعليم الأعمال العامة في عام 2019.

وقد تم دعم انتشار برامج الدراسات العليا للإدارة غير الربحية على مدى العقد الماضي، لا سيما في مجال الإدارة العامة من خلال أفكار ومفاهيم مختلفة تنبع إما من عالم الأعمال أو من الإدارة العامة نفسها. وقد أثارت الإدارة العامة الجديدة وحديثا الحوكمة التعاونية المرتبطة بالقطاع العام مخاوف بشأن النتائج مقابل المخرجات والكفاءة مقابل الفعالية، إضافة إلى المحاسبة وقياس الأداء للإدارة غير الربحية. ومن جانب الأعمال التجارية، فإن زيادة التوجه نحو المستهلكين، والمفاهيم الإدارية للتسويق، وريادة الأعمال الاجتماعية قد دخلت هذا المجال. بين هذه المفاهيم والضغوط المختلفة، ترنح الإدارة غير الربحية على حافة ضيقة: فمن ناحية، تواجه المنظمات غير الربحية خطر فقدان جذورها المجتمعية والتحول إلى مجرد منفذين لسياسات الحكومة أو أن تصبح شبيهة بالأعمال التجارية من ناحية أخرى. وعلاوة على ذلك، ينظر البعض إلى المؤسسات الاجتماعية والأشكال الهجينة الناشئة حديثا على أنها تهديد محتمل للمنظمات غير الربحية التقليدية.

تعريف المنظمات غير الربحية

تعرف الأمم المتحدة المنظمات غير الربحية بأنها "تشكيلات اجتماعية تتأسس من أجل إنتاج سلع وخدمات لا تعود بالربح أو الدخل على مؤسسيها"

يعرف معهد السياسات العامة بجامعة " جونز هوبكنز في الولايات المتحدة الأمريكية Johns Hopkins Comparative المنظمات غير الربحية بأنها منظمات ذات بناء مؤسسي فعال تتمتع بمحكومة ذاتية في ضبط إدارتها وأنشطتها وطابعها الخاص المنفصل عن الحكومات، وتوزيع العائدات على نحو غير ربحي لا يعود بالفائدة على المؤسسين، وهي عبارة عن وحدات أنشئت من أبناء المجتمع المحلي لا تهدف إلى الربح وتسعى إلى تنمية الموارد البشرية والبيئية والارتقاء بالمجتمع ككل، وتمكنه من الحصول على حقوقه.

كما عرف تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) المنظمات غير الربحية بأنها " مجموعة من المنظمات التطوعية الإدارية غير الهادفة للربح التي تسعى إلى تحقيق منافع جماعية تتعلق بالصالح العام، أو بتحقيق مصالح أفرادها بما لا يتناقض مع الصالح العام، وتتسم بالاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية، يضاف إلى ذلك ضمن المعايير المتفق عليه عالمياً عدم توزيع أية أرباح على مجالس إدارتهما، وعدم تحركها في إطار أنشطة سياسية حزبية.

أبعاد المنظمات غير الربحية:

1. تستند معظم المنظمات غير الربحية إلى القيم ولها أساس معياري متميز. يمكن أن تكون هذه القيم دينية وسياسية وإنسانية وأخلاقية وحتى باطنية للغاية. إن تحقيق هذه القيم هو سبب وجود المنظمات غير الربحية. يمكن أن تكون هذه القيم متأصلة بعمق في المنظمة، ودورها معقد: من المنظور الإداري، يمكن أن تكون تمكينية أو مقيدة، أو حمائية أو خانقة، أو قيادية أو مضللة، وكذلك محفزة أو مشتتة.
2. إلى حد أكبر من شركات الأعمال والإدارات العامة، تتمتع المنظمات غير الربحية، وتخضع لوجود وتأثير أصحاب المصالح المتعددين. ويشمل ذلك الأمناء والموظفين والمتطوعين والمستخدمين والعلماء والأعضاء والممولين من القطاعين العام والخاص والوكالات التنظيمية وغيرها الكثير. يمكن أن يكون لأصحاب المصلحة هؤلاء توقعات مختلفة جدا بشأن العمليات والأداء غير الربحي الذي يعكس الأسس المعيارية لكل منهم. ونتيجة لذلك، تصبح العديد من المنظمات غير الربحية منظمات سياسية بطبيعتها.
3. إن إدارة المنظمات غير الربحية تعني إدارة عدد مصادر دخل من إيرادات السوق أو شبه السوق إلى رسوم العضوية والمبيعات، ومن أشكال مختلفة من التحويلات من الحكومة والعقود معها إلى أنواع مختلفة من التبرعات النقدية والعينية للممولين الخاصين، إلخ. وفي الوقت نفسه، فإن آليات الأسعار، وهي أفضل مؤشرات الأداء، غائبة، مما يعني أن المنظمات غير الربحية تدير تدفقات متعددة للإيرادات في ظل عدم اليقين بشأن الأداء.

مع التعقيدات الإدارية والحوكمة الناتجة عن ذلك، فإن المنظمات غير الربحية محفزة بشكل أساسي بالتضامن القائم على قاعدة القيم المعيارية بدلا من الدوافع الهادفة أو المادية. تتمثل المهمة الرئيسية للمدير غير الربحي في الحفاظ على الخصائص المميزة لمنظماتهم من أجل حماية النواة القائمة على القيمة للمنظمات غير الربحية من الازدحام بالاعتبارات السياسية والضروريات الاقتصادية المهيمنة في كثير من الأحيان.

مجالات عمل المنظمات غير الربحية

1. المجال الاجتماعي: يهتم ببرامج التطوع والأسرة، والمسنين، والأيتام، ومعالجة الفقر والخدمات الاجتماعية والسكانية.
2. المجال المؤسسي: يهتم بالبناء المؤسسي للمنظمات وتأهيل الكفاءات والقيادات وتدريبها.
3. المجال الصحي: يهتم برعاية المرضى وتوفير الأجهزة الطبية والأدوية والبرامج الصحية التثقيفية والوقائية.
4. المجال التعليمي: يهتم بتعليم الفئات ورعاية الموهوبين ودعم الأبحاث العلمية ونشرها.
5. المجال الاقتصادي: يهتم بالأسر المنتجة، وتسويق منتجاتها، وإجراء دراسات الجدوى وتحسين الحالة المادية لهم.

خصائص المنظمات غير الربحية

تتمتع المنظمات غير الربحية بالخصائص التالية:

1. النهج المؤسساتي: تعتبر المنظمة غير الربحية مؤسسة أو تنظيم هيكلي مكون من جهاز إداري و بشري قائم على أسس وقواعد لا تجعله يختلف عن باقي المنظمات والهيئات الدولية، تتوزع الأعمال والمهام بين مختلف الأعضاء بشكل منظم، لها مقر و فروع في كثير من الدول، مما أعطاها القوة والنفوذ وجعلها تفرض وجودها في كثير من دول العالم، خصوصا في الدول الكبرى.
2. التطوعية: فالمنظمات غير الربحية لا تهدف في عملها إلى تحقيق الربح، وهذا هو مبدؤها وتم تأسيسها على دعائم العمل الجماعي التطوعي الناشئ أصلا من الرغبة في التعاون و المساعدة و التضامن.
3. الاستقلالية: أي في حالة عدم تبعية أي منظمة لأي جهة أو حزب أو فرد أو جماعة وهذا يوفر لها جو لممارسة دورها الحيوي و يسمح لها بتحقيق أهدافها و عدم خضوعها لغيرها، و تتمتع بالاستقلال، السياسي، الإداري، المالي، بالإضافة إلى الخصائص الأخرى.
4. التعقيد: نتيجة تعدد المستويات التنظيمية داخل المنظمة وكذلك انتشارها الجغرافي داخل المجتمع ككل، فكلما زاد عدد أعضائها زاد حجم عضويتها
5. التجانس: أي عدم وجود نزاعات داخل المنظمة تؤثر على مستوى أدائها. فكلما كانت هذه النزاعات سليمة كلما أدى ذلك إلى الوفاق والتجانس داخل المنظمة،
6. القدرة على التكيف: أي قدرة المنظمة على التكيف مع التطورات الدولية والمحلية، فكلما استطاعت المنظمة التكيف مع البيئة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الفعالية لأن جمودها و عدم تكيفها يؤدي إلى القضاء عليها و ربما نقص فعاليتها. ويكون هذا التكيف زمني أي استمرارية المنظمة مدة طويلة أو جيلي أي استمرارية المنظمة وفقا لتعاقب الأجيال أو وظيفي أي قدرة المنظمة على إحداث تعديلات على مستوى أنشطتها تبعاً للظروف الجديدة.

أنواع المنظمات غير الربحية

تنوع المنظمات غير الربحية في العالم ل درجة يصعب معها حصرها ولكن بشكل عام لا تخرج عن الأنواع الثلاثة التالية:

1. المنظمة الخيرية الخاصة: وهي التي تنشأ بتخصيص مال معين لمدة غير معينة من أجل عمل ذي صفة إنسانية أو علمية أو فنية، أو لأي عمل آخر من أعمال البر والرعاية أو النفع العام دون قصد الربح المادي، وتقتصر منفعتها على أفراد أو جهات معينة أو تنحصر عضويتها في أشخاص معينين وذلك وفق نظامها.
2. الجمعية الخيرية: تهدف إلى تقديم الخدمات الاجتماعية نقداً أو عينا وكذلك الخدمات التعليمية أو الثقافية أو الصحية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي.
3. المنظمات والجمعيات الخيرية ذات النصفة العامة: وهي كل جمعية أو منظمة يقوم الأفراد بإنشائها بغية تحقيق مصلحة عامة، مثل إنشاء دار لرعاية الأيتام أو جمعية للدفاع المدني، وتتجلى أهميتها في أنها تستهدف تحقيق المصلحة العامة شأنها في ذلك شأن الإدارات العامة.

ويوجد تقسيمات أخرى تتضمن أربعة أنواع هي:

1. منظمات حكومية: يضمها تشريع وتمويل حكومي.
2. منظمات أهلية: تقوم بالجهود الأهلية ويمولها الأهالي مثل الجمعيات الخيرية الخاصة.
3. منظمات مشتركة: يشترك في إدارتها وتمويلها الحكومة والأهالي.
4. منظمات دولية: وهي منظمات الرفاهية الاجتماعية مثل منظمة اليونسكو والمنظمات التابعة للأمم المتحدة.

الاختلافات الهيكلية بين المنظمات غير الربحية ومنظمات الأعمال والحكومية

إن التحدي الرئيسي للإدارة غير الربحية ومدرسي الإدارة غير الربحية هو المحافظة على الشعور بتميز المنظمات غير الربحية. حيث تختلف هيكلها عن الشركات التجارية والمكاتب الحكومية، والتي كثيرا ما تنخرط معها في علاقات تكميلية أو تنافسية. تبدو هذه الاختلافات من خلال عدد من الأبعاد الرئيسية متضمنة الوظائف الموضوعية والمخرجات والموارد ومعايير التوزيع والأهداف والمساءلة والمشاركين وتحفيز العمل من بين أمور أخرى. وبشكل أكثر تحديدا، تهتم الحكومة بتحسين الرفاه الاجتماعي العام إلى أقصى حد من خلال إعادة توزيع الموارد وتوفير الاحتياجات الأساسية التي لا تلبها الجهات الأخرى. والمخرجات هي سلع عامة أو جماعية بحتة وغير بحتة لا تقدم من القطاع الخاص بسبب مشكلة المتسابق الحر أو حيث يؤدي توريد السوق إلى حلول غير فعالة اجتماعيا. إن المساواة والعدالة الاجتماعية هما المعياران الرئيسيان لتوزيع السلع والخدمات المقدمة من القطاع العام.

تسعى الشركات الخاصة إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في تعظيم الأرباح للمالكين من خلال إنتاج السلع الخاصة. يتم تنظيم الإنتاج من خلال التفاعل بين العرض والطلب ويقوم التوزيع على علاقات التبادل. تهدف المنظمات غير الربحية عادة إلى تعظيم القيمة المرتكزة على الأعضاء أو فوائد مجموعات العملاء (على سبيل المثال، المشردون والطلاب ومحبو الأوبرا ووفاء المنتسبين). تتمتع المنتجات إما بخصائص النادي أو السلع الجماعية ويعتمد التوزيع على التضامن بين الأعضاء أو مع مجموعات العملاء. وتنتج المنظمات غير الربحية أيضا سلعا خاصة، ولكنها تفعل ذلك لعدم ما توفره من سلع جماعية. وبالتالي تختلف المنظمات في القطاعات الثلاثة اختلافا رئيسيا في الطريقة التي تولد بها الموارد المالية أيضا. يتم تمويل المكاتب العامة في الغالب بطريقة إلزامية من خلال سلطة الحكومة في فرض الضرائب. تستخدم شركات الأعمال وسائل التمويل التجارية عن طريق فرض أسعار السوق. وعلى النقيض من ذلك، تعتمد المنظمات غير الربحية عادة على الموارد المانحة والمستحقات والإعانات العامة.

وعلى المستوى التنظيمي الهيكلي، يسمح مقياس الريج الأساسي لشركات الأعمال بوضع أهداف واضحة ومحددة يمكن أيضا رصدها وقياسها بسهولة. تترجم خصوصية الأهداف العالية إلى مهام محددة بوضوح وهيكل رسمي. يتم اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل وتناط السلطة المسيطرة بالمالكين أو المساهمين الذين تكون الشركة مسؤولة أمامهم أيضا في المقام الأول. وعلى النقيض من ذلك، تفتقر المكاتب الحكومية إلى مقياس واضح للنتائج النهائية. إن الأهداف والتفويضات معقدة وغامضة في آن واحد بسبب الضرورات السياسية المتغيرة والمتضاربة في بعض الأحيان وكذلك تدخلات جماعات المصالح الخارجية. وتنقسم المساءلة الخارجية وموضع المراقبة مع كون الإدارات العامة مسؤولة في نهاية المطاف أمام الناخبين، في

حين أن الرقابة المباشرة منوطة بالمسؤولين المنتخبين الذين يعملون كوكلاء للناخبين. على غرار الإدارات العامة، تفتقر المنظمات غير الربحية أيضا إلى خطوط أساسية واضحة. وتميل المهام إلى أن تكون واسعة النطاق وغامضة، وقد ينضم الأعضاء وأصحاب المصلحة إلى المنظمة ويدعمونها لمجموعة متنوعة من الأسباب التي تقود إلى حزمة معقدة وواسعة من الأهداف.

- 6 -

والجدول التالي يبين الاختلافات الهيكلية بين المنظمات غير الربحية ومنظمات الأعمال والحكومية

شركات الأعمال	منظمة غير ربحية	الجهة الحكومية	
تعظيم الأرباح	تعظيم فوائد الأعضاء أو العملاء	تعظيم الرفاه الاجتماعي	الوظيفة الموضوعية
السلع الخاصة	النادي/السلع الجماعية	السلع العامة الجماعية	المخرجات
تجاري	تبرعي	الزامي (ضرائب)	الموارد
تبادل	تضامن	عدالة	معايير التوزيع
محددة وواضحة	معقدة ومنتشرة	معقدة وغامضة	الأهداف
المالكون/المساهمون	أعضاء	الناخبون	المساءلة
شبه طوعي (الاحتياجات الاقتصادية)	طوعي	إلزامي تلقائي	المشاركون
مادي	تضامني/هادف	هادف	الحافز

وفيما يتعلق بالمشاركين التنظيميين، فإن المشاركة في الدولة عادة ما تكون تلقائية (المواطنة)، وتعطى متطلبات الأهلية، ينطبق الشيء نفسه أيضا على إدارات القطاع العام للحصول على الاستحقاقات. في بعض أنواع الإدارات العامة، مثل المدارس أو السجون أو الجيش، تكون أو يمكن أن تكون المشاركة إلزامية أيضا. وتكون المشاركة في شركات الأعمال طوعية، وإن كانت الاحتياجات الاقتصادية تقتضيها. عادة ما تكون المشاركة في المنظمات غير الربحية طوعية بحتة. ويمكن أيضا فهم الخيارات المتعلقة بالمشاركة في العمل على أنها عملية فرز إدارية تعتمد على الوظائف الموضوعية التنظيمية والتفضيلات الفردية والدوافع والحوافز المتصورة.

بشكل أساسي يوجد ثلاثة أنواع من الحوافز والمنطق التنظيمي المقابل وهي الحوافز المادية، التضامنية، والهادفة. وتهيمن الحوافز المادية، مثل المكافآت الملموسة والنقدية، على الشركات التجارية في حين أن الإدارات الحكومية تجذب المشاركين الذين يستجيبون بشكل أكبر للحوافز الهادفة والتي هي المكافآت غير الملموسة المتعلقة بالأهداف. على النقيض من ذلك، ترتبط العديد من المنظمات غير الربحية بحوافز تضامنية غير ملموسة ناتجة عن فعل الارتباط نفسه، ولكن الحوافز الهادفة غالبا ما تحفز المشاركين أيضا (على سبيل المثال، الجماعات الدينية والسياسية، وحملات حقوق الإنسان).