

إدارة المنظمات غير الربحية الأسس النظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية

تأليف

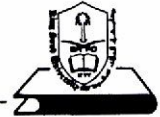
الدكتور/إبراهيم بن علي الملحم

أستاذ الإدارة العامة المشارك

معهد الإدارة العامة

النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود

ص.ب. ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ - المملكة العربية السعودية



② جامعة الملك سعود، ١٤٢٥هـ - (٢٠٠٤م)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الملحم، إبراهيم بن علي
إدارة المنظمات غير الربحية: الأسس النظرية وتطبيقاتها في المملكة العربية
السعودية / إبراهيم بن علي الملحم - الرياض، ١٤٢٥هـ.
٢٨٣ ص، ١٧ × ٢٤ سم
ردمك : ١ - ٧٦٠ - ٣٧ - ٩٩٦٠
١ - المنظمات والهيئات - تنظيم وإدارة أ - العنوان
ديوي ٦٥٨،٠٤٩ ١٤٢٥/٥٧٥٤

رقم الإيداع : ١٤٢٥/٥٧٥٤

ردمك : ١ - ٧٦٠ - ٣٧ - ٩٩٦٠

حكمت هذا الكتاب لجنة متخصصة شكلها المجلس العلمي بالجامعة، وقد وافق
المجلس العلمي على نشره - بعد اطلاعه على تقارير المحكمين - في اجتماعه
الثالث والعشرين للعام الدراسي ١٤٢٤/١٤٢٥هـ المعقود بتاريخ
١٤٢٥/٤/٢٤هـ الموافق ١٢/٦/٢٠٠٤م.

إدارة النشر العلمي والمطابع ١٤٢٥هـ



الإهداء

إلى والدي ووالدتي اللذين توفيا قبل فترة وجيزة من الانتهاء من هذا الكتاب رحمهما الله وتغمدهما بواسع رحمته. وتلقيت على أيديهما دروسي الأولى في القيم الأساسية للإدارة فكانا لي خير مرب ومعلم.

إليهما أهدي بعض ثمار غرسهما اعترافاً مني بمعروفهما وفضلهما لهم الشكر بعد الله امتثالاً لقوله تعالى "ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن، وفصاله في عامين أن اشكر لي ولوالديك إلي المصير". صدق الله العظيم "سورة لقمان آية ١٤".



توهيد

الاهتمام بموضوع هذا الكتاب كان نتيجة عدة أسباب أحدها عندما أخذت مادة إدارة المنظمات غير الربحية أثناء دراستي في برنامج الدكتوراه في الولايات المتحدة تعرفت من خلالها على أدبيات هذا الموضوع وحجم وأهمية وانتشار هذا القطاع والدور السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي يلعبه في الولايات المتحدة على وجه الخصوص والأمم والشعوب الأخرى على وجه العموم وأنه يعتبر قطاع صاعد أساسي ومهم مكمل للقطاعات التقليدية والمعروفين القطاع العام والقطاع الخاص ، كما لفت انتباهي بزوغ هذا الموضوع كحقل علمي متخصص بدأ يدرس ويبحث في كثير من الجامعات ومراكز البحث في الولايات المتحدة الأمريكية. والسبب الآخر بعد الانتهاء من الدراسة ومباشرة العمل بمعهد الإدارة العامة كلفت من إدارة الاستشارات بالمعهد بإعداد دراسة تنظيمية لبرنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية حيث اطلعت بشكل عملي ومباشر على حجم قطاع المنظمات غير الربحية - المؤسسات والجمعيات الأهلية - في الدول العربية والمشاكل والصعوبات التي تواجهه وجهود وإسهامات برنامج الخليج الكبيرة في دعم وتطوير وتفعيل نشاطات هذا القطاع المتعلقة بالتنمية الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية وتوفير وتنظيم المعلومات والإحصائيات الخاصة به وهي إسهامات وجهود يشكر عليها برنامج الخليج. وكانت أحد الملاحظات الرئيسية التي لفتت انتباهي قلة وجود الكتب العلمية حول كيفية إنشاء وتنظيم وإدارة المنظمات غير الربحية في اللغة العربية وعدم وجود مواد تدرس على المستوى الجامعي أو منح شهادات علمية على مستوى البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه في تخصص

المنظمات غير الربحية في الوطن العربي أسوة بما هو موجود في الغرب وهو القطاع الذي يعتبر أحد أركان التنمية المستدامة في كل الدول. هذه الأسباب إضافة إلى أسباب أخرى جعلتني أهتم بموضوع إدارة المنظمات غير الربحية وتوج ذلك الاهتمام بقضاء سنة التفرغ العلمي كزميل زائر لبرنامج المنظمات غير الربحية في معهد دراسات السياسات الاجتماعية بجامعة ييل الأمريكية "Program On Non-Profit Organization, Institute for Social Policy Studies, Yale University" والذي يعتبر من أعرق البرامج المتخصصة في بحوث ودراسات المنظمات غير الربحية في العالم حيث أتاحت لي هذه الزيارة الإطلاع على أدبيات المنظمات غير الربحية الكلاسيكية والحديثة من الكتب والدوريات العلمية والبحوث المتخصصة بالمنظمات غير الربحية والمتوفرة بمكتبة البرنامج، إضافة إلى ما توفره مكتبات جامعة ييل الضخمة من كتب ودوريات أخرى مهمة، كما أتاحت الزيارة لي حضور جميع الندوات وحلقات النقاش التي تقام في البرنامج بشكل مستمر حول جميع مواضيع المنظمات غير الربحية والتي لا شك فيه أنها أثرت معلوماتي بشكل جيد عن موضوع الكتاب. خلال تلك الزيارة تم جمع معظم المادة العلمية المتعلقة بالكتاب والبدء بكتابته والذي أستغرق وقتاً لا بأس به ليظهر بالشكل الحالي.

في النهاية لا بد أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور بيتر دبكن هول مدير برنامج المنظمات غير الربحية في معهد دراسات السياسات الاجتماعية بجامعة ييل وجميع الأساتذة الباحثين والمساعدين في البرنامج على ما قدموه لي من دعم ومساندة أثناء تواجدي كزميل زائر للبرنامج مما ساعدني كثيراً على تحقيق هذه المهمة. كما أود أن أشكر المرحوم الأستاذ الدكتور ميخائل مارش أستاذ الشؤون العامة بجامعة كلورادوا على ما قدمه لي من دعم ومساندة وتوجيه وأفكار وملاحظات، وأشكر الأساتذة الذين قرأوا وحكموا وراجعوا الكتاب لما أبدوه من ملاحظات وأفكار قيمة وجميع من

تمهيد

ط

سأهم بشكل مباشر أو غير مباشر بتوفير المعلومات الخاصة بموضوع الكتاب وأخيراً أتوجه بالشكر لجميع أفراد أسرتي على ما قدموه لي من دعم وعون صادق أثناء تأليف هذا العمل العلمي.

والله ولي التوفيق.

المؤلف

١٤٢٤/٤/٧ هـ

مقدمة

خلال العقود الثلاثة الماضية زاد الاهتمام من الباحثين والمحللين والدارسين والممارسين في موضوع المنظمات غير الربحية بشكل ملموس، في الوقت نفسه زاد عدد ونوع المنظمات غير الربحية وزاد معه حجم ومستوى ونوعية الخدمات والبرامج التي تقدمها، كما تضاعف عدد المستفيدين من تلك الخدمات والبرامج، كما أن الوعي العام بأهمية المنظمات غير الربحية قد نما بمعدلٍ مساوٍ لقد انجذب الباحثون والدارسون حديثاً بشكل ملحوظ لدراسة المنظمات غير الربحية، نظراً للاعتراف المتزايد الذي حصلت عليه نتيجة للصفات الفريدة التي تتميز بها وأهميتها بشكل عام، مما أدى إلى زيادة حجم البحوث التي تتعلق بدراسة هذه المنظمات بشكل كبير خاصة في العالم الغربي.

الكتاب مقسم إلى ثمانية فصول رئيسية: الفصل الأول يشكل الأساس والإطار النظري والعلمي والفلسفي الذي بنيت عليه المنظمات غير الربحية ويتطرق إلى مفهوم ونشأة المنظمات غير الربحية وتطورها التاريخي، والتشابه والاختلاف بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الخاصة والمنظمات الحكومية، والمداخل الرئيسية لدراستها، وأهميتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. والفصل الثاني يتطرق إلى التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية وخطواته وأهميته، والفصل الثالث يتكلم عن دور ووظيفة ومهام مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية، والفصل الرابع يشرح دور ومهام ووظيفة المدير التنفيذي للمنظمات غير الربحية، والفصل الخامس

يلقي الضوء على إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية، والفصل السادس يشرح التمويل والرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية، والفصل السابع يتطرق إلى تقييم الأداء في المنظمات غير الربحية، أما الفصل الثامن فيتناول المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية ومستقبلها (الجمعيات والمؤسسات الخيرية).

إن الكتاب يستقي بقوة من أدبيات الإدارة لفهم طبيعة عمل ومهام مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وإدارة الموارد البشرية وكيفية التعامل مع الموظفين والمتطوعين من العاملين في المنظمات غير الربحية، معتمداً على أدبيات نظريات التنظيم الإداري والموارد البشرية فيما يتعلق بهذه المواضيع، والاعتماد على أدبيات المحاسبة والمالية والرقابة وبالنسبة للمواضيع التي تتعلق بالتمويل والرقابة الإدارية والمالية وتقييم الأداء. أما فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي ورسالة المنظمة فيعتمد البحث على أدبيات الإدارة الإستراتيجية. إدارة المنظمات غير الربحية في الوقت الحاضر كتخصص متداخل الحقول يستطيع أن يستقي من عدة حقول علمية أخرى.

يعتبر هذا الكتاب مرجعاً أساسياً للذين يعملون في المنظمات غير الربحية ويرغبون في زيادة فهمهم ومعرفتهم لإدارة هذا النوع من المنظمات وشحن مختلف مهاراتهم الإدارية، كما يعتبر أيضاً مهماً للطلاب الذين يرغبون في دراسة حقل تخصص المنظمات غير الربحية، وللباحثين بشكل عام، فهو كتب ونظم بطريقة تساعد القارئ على فهم المحتوى والبيئة الذي على أساسه تعمل فيها المنظمات غير الربحية وتدار الأمور وتصنع القرارات على ضوءها. الفصول المختلفة للكتاب تعرف القارئ أهم المواضيع التي تتعلق بإدارة المنظمات غير الربحية.

إن عالم المنظمات غير الربحية نما بشكل سريع ومعقد، كما أن المنافسة بين المنظمات غير الربحية بعضها البعض وبينها وبين المنظمات الخاصة الهادفة للربح وبينها

وبين المنظمات الحكومية قد ازداد وتعقد أيضاً. إن كلاً من المستفيدين والمتبرعين للمنظمات غير الربحية كثف من طلباته لتقديم خدمات ومنتجات بطريقة فعالة ومهنية. وأصبحت في هذه البيئة الكثير من المنظمات غير الربحية تستخدم أدوات ووسائل إدارة المنظمات الخاصة -الهادفة - للربح لمساعدتها في إدارة شئونها، لكن المنظمات غير الربحية تختلف عن المنظمات الخاصة والهادفة للربح؛ لذا فإن انتشار الأفكار والمبادئ وتبادلها بين القطاعين لا يمكن أن تسير وتتقدم بسهولة. هذا الكتاب صمم ليملأ الفراغ لمساعدة المديرين والممارسين في المنظمات غير الربحية والطلاب والدارسين لحقل إدارة المنظمات غير الربحية عن طريق استعارة الأدوات والمفاهيم الإدارية المناسبة من قطاع إدارة المنظمات الخاصة -الهادفة للربح - ، والتي من الممكن أن تساعدهم بشكل أفضل في فهم وإدارة المنظمات غير الربحية.

الملاحظ أن المنظمات غير الربحية معقدة ومتنوعة في جدول أعمالها ومراحل تطورها وتتطلب مجموعة مركبة من أعضاء مجلس الإدارة لتقسم المسؤوليات بينهم، بما يتناسب وأهداف المنظمة. المهمة الرئيسية للمنظمات غير الربحية تتركز حول تحسين مستوى الحياة للناس وتشجيع التنمية الاقتصادية في العالم الثالث عن طريق شمل الفقراء ببرامجها وتسهيل الترابط بين مؤسسات الأعمال والحكومة وعناصر المجتمع المدني. إن حقل إدارة المنظمات غير الربحية بقدر ما يمكن أن يستعير من حقل إدارة الأعمال وحقل الإدارة العامة، بقدر ما يستطيع أن يشارك مع الحقول الأخرى المواضيع العامة التي تهتم جميع الحقول مثل وضع الإستراتيجيات، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والرقابة الإدارية والمالية والتقييم، فإن إدارة المنظمات غير الربحية تتصف بصفات ومميزات معينة ولديها اختلافات جوهرية يجب أخذها في الاعتبار ودراستها ومواجهتها بعناية فائقة وهو ما يهدف أن يتصدى له هذا الكتاب.

المحتويات

هـ	الإهداء.....
ز	تمهيد.....
ك	مقدمة.....
	الفصل الأول : نشأة المنظمات غير الربحية والمداخل المختلفة لدراساتها وأهميتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية
١	نشأة المنظمات غير الربحية والمداخل المختلفة لدراساتها.....
٢	- مفهوم وما هيّة المنظمات غير الربحية.....
٢	- تعريف المنظمات غير الربحية.....
٤	- أوجه التشابه والاختلاف بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الخاصة الربحية والأجهزة الحكومية.....
٩	- مفاهيم خاطئة عن دور المنظمات غير الربحية.....
١٤	- المنظمات غير الربحية لدى بعض الأمم (التطور التاريخي).....
١٦	المداخل المختلفة لدراسة المنظمات غير الربحية.....
٢٦	- المدخل السياسي.....
٢٦	- المدخل الاقتصادي.....
٢٧	- المدخل التاريخي.....
٢٨	- المدخل التنموي.....
٢٩	الأهمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمنظمات غير الربحية.....
٣١	

- ٣٢ - الأهمية السياسية للمنظمات غير الربحية.....
- ٤٣ - الأهمية الاقتصادية للمنظمات غير الربحية.....
- ٥١ - الأهمية الاجتماعية للمنظمات غير الربحية.....

٦١ الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية

- ٦٢ مفهوم وتعريف التخطيط الاستراتيجي.....
- ٦٣ خطوات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية.....
- ٦٤ ١ - رسالة المنظمة.....
- ٧٠ ٢ - تحليل الوضع - البيئة الداخلية والخارجية- أين نحن الآن ؟
- ٧١ ٣ - وضع الأهداف.....
- ٧٢ ٤ - صياغة الخطة الإستراتيجية.....
- ٧٢ ٥ - خطوات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.....
- ٧٣ ٦ - الرقابة وتقويم الخطة الإستراتيجية.....

الفصل الثالث: مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية: وظيفته

- ٧٧ وتشكيله وكيفية النهوض بمستوى أدائه
- ٧٨ وظيفة مجلس الإدارة من الناحية النظرية والعملية.....
- ٧٨ - وظيفة المجلس من الناحية النظرية.....
- ٨٢ - وظيفة المجلس من الناحية العملية.....
- التشابه والاختلاف بين مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية
والمنظمات الربحية (الخاصة).....
- ٨٦
- ٨٨ حجم وتشكيل مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية.....

- ٩٢ تحديات تواجه مجلس الإدارة.....
- ٩٥ تقييم وتحسين أداء وفاعلية مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية.....

الفصل الرابع : المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية : وظيفته

- ١٠١ **ومسئوليته ومهاراته الأساسية وتحدياته**
- ١٠١ المدير التنفيذي للمنظمة .
- ١٠٥ دور ومسئولية المدير التنفيذي للمنظمة.....
- ١٠٥ ١ - معرفة المنظمة من الداخل والخارج
- ١٠٧ ٢ - مساعدة مجلس الإدارة في رسم السياسة العامة للمنظمة
- ١٠٨ ٣ - تأسيس مستوى فعال من نظام الاتصالات
- ١٠٩ ٤ - الرقابة المالية
- ١١٠ ٥ - خلق مجلس إدارة قوي
- ١١١ ٦ - خلق وتطوير إستراتيجيات سياسية
- ١١٣ مهارات وصفات المدير التنفيذي الفعال.....
- ١١٨ تحديات المدير التنفيذي في المنظمات غير الربحية
- ١١٨ ١ - إيجاد الموارد المالية الكافية.....
- ٢ - إيضاح المسؤوليات بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي
- ١٢٠ للمنظمة

١٢٣ الفصل الخامس : الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية

- ١٢٣ أهمية الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية.....
- ١٢٥ استقطاب وحفز العاملين في المنظمات غير الربحية.....

المركزية مقابل اللامركزية في المنظمات غير الربحية..... ١٣٠

إدارة المتطوعين في المنظمات غير الربحية..... ١٣٢

الفصل السادس: التمويل والرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير

الربحية

١٣٥

التمويل في المنظمات غير الربحية..... ١٣٥

- مصادر تمويل المنظمات غير الربحية..... ١٣٦

- جمع التبرعات ووظيفة إدارية..... ١٤٠

الرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية..... ١٥٦

- البيئة الإدارية والمالية للمنظمات غير الربحية..... ١٥٧

- صفات ومميزات المنظمات غير الربحية..... ١٥٩

- إجراءات الرقابة الإدارية والمالية في المنظمات غير الربحية..... ١٦٣

- أهمية وجود تقارير مالية عن نشاط المنظمة..... ١٦٨

- إجراءات الميزانية..... ١٧٣

- أهمية الإفصاح المحاسبي..... ١٧٩

الفصل السابع: تقييم الأداء في المنظمات غير الربحية

١٨١

تقييم البرامج في المنظمات غير الربحية..... ١٨١

- الكفاءة مقابل الفاعلية..... ١٨٣

- آلية تقييم البرامج..... ١٨٦

الفصل الثامن: المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية

ومستقبلها

- ١٩١
- ١٩١ الجمعيات والمؤسسات الخيرية
- ١٩٢ أولاً : الجمعيات الخيرية
- ١٩٢ - الإطار النظامي والقانوني
- ١٩٦ - عمل أنشطة الجمعيات الخيرية
- ٢٠٢ - القيمة الاقتصادية للجمعيات الخيرية ومصادر دخلها
- - الأوقاف في المملكة العربية السعودية كمصدر من مصادر دعم
- ٢٠٤ الجمعيات الخيرية
- ٢٠٨ - التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية
- - الحد من التحديات التي تواجه الجمعيات الخيرية وتحسين
- ٢١١ كفاءتها وفعاليتها
- ٢١٧ نماذج من الجمعيات الخيرية المنظمة تنظيمياً إدارياً حديثاً:
- ٢١٧ • جمعية الأطفال المعاقين
- ٢٢٢ • مركز الأمير سلمان لأبحاث الإعاقة
- ٢٢٣ ثانياً: المؤسسات الخيرية الخاصة في المملكة
- ٢٢٧ ثالثاً: المؤسسات الخيرية الصادرة بموجب مرسوم ملكي
- ٢٢٨ نماذج من المؤسسات الصادرة بموجب مرسوم ملكي
- ٢٢٨ • مؤسسة الملك فيصل الخيرية
- ٢٣٣ • مؤسسة سلطان بن عبد العزيز آل سعود الخيرية

رابعاً: المؤسسات والجمعيات الخيرية السعودية التي لها نشاط

- بالخارج ٢٤١
- نماذج من المؤسسات الخيرية التي لها نشاط بالخارج ٢٤٤
- مؤسسة الحرمين الخيرية ٢٤٤
- مستقبل المنظمات غير الربحية وإمكانية التغيير ٢٥٠
- تكيف المنظمات غير الربحية ٢٥٠
- مصادر التغيير ٢٥١

المراجع

- أولاً: العربية ٢٥٥
- ثانياً: الأجنبية ٢٦٢

ثبت المصطلحات

- أولاً: عربي - إنجليزي ٢٦٩
- ثانياً: إنجليزي - عربي ٢٧١
- كشاف الموضوعات ٢٧٥