

نشرة مركز أبحاث وتدريب المنظمات غير الحكومية الدولية (إنترناك)

المحتويات

وجهة نظر

- 1 كيف سيؤثر الركود العالمي على التنمية؟.....
- 5 رقصة شيو (شيفا) .....
- 8 نهاية عصر.....
- كيف تؤثر نماذج إدارة الأعمال المختلفة على دائرة تطور  
المنظمات غير الحكومية؟.....
- 10

في هذا العدد:

نبدأ باستطلاع بعض أشكال أثر الركود الاقتصادي على التنمية. ويقدم برايان برات لمحة عامة عن التأثيرات على المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني المنخرطة في التنمية التي أصبحت واضحة منذ الآن، ويتطرق إلى طرق استجابة الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية الدولية لهذا التحول النزولي في الاقتصاد.

ثم ينظر الدكتور راجش تندون إلى الوضع في آسيا - بحيث يرسم صورة للتضاريس المتغيرة في جنوب آسيا بالنسبة للمجتمع المدني كنتيجة لأثر تضافر كل من الركود والتغيرات في توجهات التمويل التي سبقته.

ويتكلم تيوبالدو بينزاس عن "نهاية عصر" للعديد من المنظمات غير الحكومية الأوروبية في البيرو - حيث يعمق الركود العالمي من الوضع الحرج أصلاً والذي يهدد بقاء منظمات المجتمع المدني

البيروفية. ويتم تطوير وتنفيذ العديد من استراتيجيات البقاء ولكن يبدو من الواضح أن تغييرات مهمة في قطاع المنظمات غير الحكومية في البيرو لا بد منها. ويستعرض المقال الأخير ستة نماذج مختلفة لإدارة الأعمال يشجع استخدامها في قطاع التنمية، وينظر إلى كيفية تأثير شكل التمويل والهيكلية على طريقة الاستجابة إلى أوقات التحول النزولي في الاقتصاد.

## وجهة نظر

### كيف سيؤثر الركود العالمي على التنمية؟

بريان برات<sup>1</sup>TP

لا مفر من تأثير الركود العالمي على التنمية الدولية سواء على تمويل التنمية او على السياق الذي تعمل فيه الوكالات الرسمية والمنظمات غير الحكومية. سوف نرى كيف تقوض التأثيرات الاقتصادية المحاولات من أجل تحقيق الاهداف مثل الاهداف الانمائية للالفيه في وقت سنتحدى فيه الحكومات اعطاء المساعدات وسيعاني الناس في الدول المانحة من انخفاض مستوى الدخل وارتفاع الاسعار والتقليل من الخدمات.

بعض التأثيرات على المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني في مناطق مختلفة:

1) تظهر دراسات اولية وجود انخفاض في دخول المنظمات غير الحكومية الدولية قبل ان يكون الركود قد ضرب رسمياً. وهناك بعض الادلة على انخفاض في المنح المقدمة (بما فيها المنح طويلة الامد) في كل من المنظمات غير الحكومية الصغيرة والكبيرة منها. اما الاسباب فليست واضحة تماماً، ولكن من الممكن أن شبه التضخم المجنون الذي ساد في السنتين السابقتين (ارتفاع اسعار الوقود والطعام الذي غطت عليه الاسعار الرخيصة للبضائع الاستهلاكية واسعار الاقتراض الارخص) قد اثر على اعطاء المنح. وكان هناك ايضا على الارجح تأثير ما بعد التسونامي حيث لم تكتسب دعوات التبرع للطوارئ تعاطف الناس منذ التسونامي. وفسر البعض هذا باننا لم نحقق نجاحات كافية حتى نسلط عليها الضوء مما ادى الى تشاؤم الجهات المانحة.

وكانت بعض الوكالات التي راجعنا وضعها قد واجهت مشاكل في جمع التمويل تمتد عدة سنوات الى الوراء. ونحن نعتقد ان هذا قد تصادف مع تغييرات في سياسات بعض الجهات المانحة وتغييرات في السوق ادت الى صعوبة الحصول على انواع محددة من التمويل الرسمي (المملكة المتحدة والاتحاد

الاوروبي) من قبل المنظمات غير الحكومية الصغيرة حيث تسعى هذه الجهات المانحة الى تمويل عدد اصغر من الوكالات الكبيرة من اجل التقليل من تكلفة المعاملة . وهذا التوجه مهياً للاستمرار. وهناك ايضا انخفاض بالمنح المقدمة للمنظمات غير الحكومية الكبيرة في المملكة المتحدة على الرغم من الحجم الكبير للمصروفات على جمع التمويل.

(2) ومن الممكن ان تغييرات استراتيجية محددة قد تسارعت بسبب الركود بدلا من ان تكون قد جاءت نتيجة له. وتقدم بعض البيانات المعلنة من قبل منظمات غير حكومية دولية شرحاً للأسباب وراء اغلاق بعض المكاتب القطرية، ولكنها عادة ما تكون فارغة ويشعر المرء بان هذه القرارات قد اتخذت سابقا ولكنها تُبرر الان بحجة الركود. وكيف تؤثر هذه التغييرات وما تضيفه انما يمثل سؤالاً اضافياً. ما الاسباب التي كانت وراء بعض التغييرات الاستراتيجية ولماذا سبقت الركود؟ هل هو الانخفاض في الدخولات غير المقيدة، والذي عنى ان على الوكالات الكبيرة تقليص التكلفة المتكررة بما فيها تكلفة الموظفين الذين لا تعطيمهم الدخولات المقيدة، ام هي مراجعة متأخرة لمنهجيات عمل بعض المنظمات غير الحكومية الدولية في التنمية ولهيكليات عملها؟

(3) ويدور جدل دولي جدي بحيث يدافع قادة بعض الجهات المانحة الرسمية مثل غولدن براون في بريطانيا عن الرأي القائل بأن الوقت الآن ليس مناسباً لتقليص المعونات – فهناك العديد من التحديات الدولية، بما فيها مسائل الفقر والامن والتغير المناخي، التي تتطلب كلها وجود المساعدات الدولية – ولدى المجتمع الدولي قضية مشتركة تتمثل في السعي للتغلب على هذه التحديات.

وتتأثر الجهات المانحة الرسمية بطرق مختلفة. فتعاني بعض الجهات من تغيرات في أسعار الصرف (مثل انخفاض الجنيه الاسترليني مقابل الدولار أدى إلى نزول القيمة الحقيقية لمعونات المملكة المتحدة بنسبة 20%)، وقامت بلدان اخرى بتقليص موازاناتها (ايرلندا وايطاليا) وسوف يقلل البعض الاخر من موازنة معوناتها مع انخفاض إجمالي المنتج المحلي GDP وذلك بسبب ارتباط موازنة المعونات لديها بنسبة محددة من إجمالي المنتج المحلي GDP (هولندا والسويد وممكن الدنمارك). وتتوافر بعض الأدلة على تغيير الجهات المانحة الرسمية لسياساتها بما في ذلك: تقليل عدد البلدان ذات الاولوية؛ وتقليل عدد المنظمات غير الحكومية التي تمولها للحد من تكاليف المعاملة؛ وزيادة التمويل المباشر؛ والتقليل من اولوية تقديم الخدمات من خلال المنظمات غير الحكومية. وقد ادت الاجنحة الامنية أيضاً الى اتباع بعض المنظمات غير الحكومية نظام "التمويل الانساني القائم على الامن" الجديد المقدم من قبل حكوماتها.

(4) وتستجيب بعد المنظمات غير الحكومية الدولية او تجد نفسها مجبرة على التصرف بطرق متعددة، ويعود هذا جزئياً إلى ازدياد التنافس على التمويل. وترجع بعض هذه التوجهات للضغوطات الظرفية المذكورة اعلاه، فقد اصبح، على سبيل المثال، من الاصعب الان على المنظمات غير الحكومية الصغيرة، الحصول على التمويل في اوروبا، الا اذا تمكنت من الحصول على التمويل في البلدان النامية من خلال التمويل المباشر للحكومات او آليات التعاقد من الباطن. وتضمنت طرق الاستجابة الاخرى عمليات الدمج على الرغم من أن بعض عمليات الدمج كانت أقرب إلى عمليات استيلاء – حيث أنها لم تنفذ بطريقة منطقية من خلال الجمع ما بين مجموعة من المنظمات غير الحكومية الصغيرة التي تشترك بنفس النوع من البرامج، بل اتبع البعض "نهج مخازن البيع بالتجزئة" (برنامج صحة او برنامج تنمية ريفية تضاف الى حقيبة برامجنا). بالإضافة إلى هذا هناك عمليات "حل الدمج" التي جعلت المكاتب القطرية لمنظمة ما أكثر استقلالاً وحيانا ناجحة جدا في الحصول على تمويل من مصادر داخل البلاد بدلا من الحصول عليه من المقر الرئيسي الواقع في الجزء الشمالي من الكرة الارضية. ويترك هذا بدوره المؤسسة الأم في الشمال في وضع مربك بشأن دورها وقاعدة التمويل الخاصة بها. واعد آخرون النظر في اعادة بناء نهج الشراكة وتقليل التركيز على البرامج التشغيلية التي تعرضهم الى المزيد من تذبذب الدخل حيث يبقوا عالقين في بنية تحتية ذات تكلفة تشغيلية عالية بينما يعمل التمويل القائم على الشراكة على نقل المخاطرة الى الشركاء.

(5) ويعمل العديد على خفض التكاليف حيثما امكنهم ذلك – مثل التخلص من الموظفين المرتبطين بخسائر سابقة وطرح اسئلة كانت محرمة في السابق تظهر الاجابات عليها مستوى منخفض من الاثر او الانجاز. وتكمن احدى مشاكل بعض الوكالات في الانخفاض الكبير في الدخل غير المقيد أو الحر مقارنة بالدخل المقيد. ويصعب هذا بدوره الامر على المنظمات غير الحكومية الدولية لتفعل ما تريد. وليس من الضروري ان يكون هذا دائما شيئا سيئا، بل من الممكن ان يدفعها على اعادة التفكير في كيفية استخدام هذه الاموال القيمة حيث كان الوضع دائما يغري باستخدام التمويل لدعم استمرار المنظمة (مثل تمويل الموظفين او البرامج) بدلا من الاستثمار الحقيقي في تطوير علاقات وشراكات جديدة.

(6) ولهذا فنحن نرى العديد من الوكالات تراجع استراتيجياتها وأداءها ونطاق مجالات عملها. ويحاول بعضها تبرير عملها وتقوم غيرها بترتيب أمورها أخيراً؛ الأمر الذي كان يجب القيام به قبل مدة طويلة ولكنه كان يتأجل بسبب عدم وجود الدافع المالي للقيام به. ويتم التشديد الآن على الرصد والتقييم حيث تتم مراجعة ما يجب الابقاء عليه وما تجب توسعته بالإضافة إلى تبرير ما يتم القيام به. وقد يؤدي هذا بدوره إلى تحول بيئة قطاع المنظمات غير الحكومية إلى بيئة

صحية ويؤدي إلى وضع حد لبعض التوجهات التي ظهرت في السنوات الأخيرة بل واصبح غير مرغوب فيها كثيراً.

(7) وبشكل عام نتواجد نحن في قطاع كانت تعني فيه "إدارة التغيير" دائماً إدارة النمو وليس إدارة انكماش في الموازنة او الكادر. ولهذا، فهناك جيل من مدراء المنظمات غير الحكومية الدولية لم يضطروا لمواجهة هذا التحدي قبل اليوم. وعلى الرغم من أن معظمهم قد جاء من القطاعين العام والخاص إلا أن هذا لم يكن من الخبرات التي احضروها معهم. وتظهر على السطح منذ الآن توترات جديدة بين الادارات العليا ومجالس إدارتهم.

### التأثيرات على المنظمات غير الحكومية في الجنوب

تختلف التأثيرات على المنظمات غير الحكومية في البلدان النامية بشكل كبير – ويعود عادةً هذا ببساطة إلى مكان تواجدها. ففي أمريكا اللاتينية، مع استثناءات قليلة جداً، تهم آخر مجموعة باقية من الجهات المانحة بتوضيب أمتعتها للعودة إلى بلدانها. وتحاول أيضاً العديد من الوكالات الرسمية الرئيسية إقناع المقرات الرئيسية الخاصة بها أن تحذو حذو هذه الجهات وتلتزم بقائمة مختصرة من بلدان ذات أولوية. وتشهد بلدان أخرى ذات الدخل المتوسط في جنوبي اوروبا وآسيا الجنوبية انسحاباً للوكالات المقدمة للمعونات. وسوف يكون هناك مستوى أقل من التعاون الدولي مما كان عليه في السابق في كل من شرق اوروبا وبعض أجزاء ما كان يعد الاتحاد السوفييتي سابقاً. ويدفع كل من الركود الاقتصادي والاعتبارات الأمنية الموازنات الخاصة بالمعونات نحو عدد أقل من البلدان.

وإلى جانب الركود هناك عوامل أخرى قد لا تجعل من الممكن للمنظمات غير الحكومية المحلية تمويل ما تريد بالضرورة، حيث تصبح الجهات المانحة بشكل متنامي أقل استجابة وتسعى بالإضافة إلى هذا إلى ربط التمويل بمشاريع أكبر أو عقود من الباطن أو بموضوعات ذات أولوية كذلك التي تتضمنها الأهداف الإنمائية للألفية وذلك بغض النظر عن السياقات والاحتياجات المحلية. وفي بلدان ينسحب فيها الدعم الدولي وتعتبر مصادر التمويل الأخرى فيها ضعيفة يتزايد فيها بنفس الوقت عدد المنظمات غير الحكومية المحلية التي سوف تغلق. وقد اتمت بعض هذه المنظمات مهامها منذ مدة، أما البعض الآخر فسوف تُفَقَدُ بشكل كبير. وقد تكون هناك فرص جديدة للتمويل سواء من خلال جمع التمويل على الصعيد المحلي او بسبب ظهور جهات مانحة جديدة مثل الصين ولكن من غير المرجح أن تحل هذه محل خيارات التمويل الحالية. وما يثير قلقنا ليس فقط اي تخفيض في البرامج الحالية ولكن أيضاً الأضرار طويلة الأمد التي تمس المجتمع المدني كقطاع مستقل يمثل المواطنين.

## تنبؤ المستقبل

بينما لا نستطيع تنبؤ المستقبل بشكل كبير الدقة، ولكن يمكننا منذ الآن رؤية بعض التوجهات وغيرها التي تبدو حتمية. فتضطر المنظمات غير الحكومية في الجزء الجنوبي من الكرة الأرضية منذ الآن إلى اتخاذ قرارات بشأن بعض الخيارات أعلاه، وستواجه غيرها قريباً تحديات شبيهة. وعلى المنظمات غير الحكومية الدولية أن تراجع نماذجها التنظيمية والاستراتيجية، فهناك تحديات جوهرية تواجه الاقتصاد السياسي للمنظمات غير الحكومية في شكلها الذي نعرفه الآن. وقد يختار بعضها "نموذج المشاريع الاجتماعية" بحيث تتحول إلى متعهد خاص غير ربحي يعمل لمصلحة الدولة. وسوف يتعين على غيرها إعادة اكتشاف هوية المجتمع المدني خاصتها أو أن تنتقل من كونها "تقوم بالتنمية" إلى وكالات مساعدة في التنمية خاصة عندما يستمر بإمكانها تحويل الموارد، أو أن تقوم بتكوين شراكات حقيقية ترتبط بمسائل السياسات والمناصرة. وسوف يكون من الضروري للبعض أن تحدد الخيارات البرنامجية التي توفر الحماية من التحول النزولي للاقتصاد. وفي سياق القيام بهذه التغييرات سيتحتم عليها أن تبحث عن طرق كثيرة الاختلاف لتقديم نفسها للعالم بما في ذلك الجهات الداعمة لها.

براين برات، المدير التنفيذي، إنتراك

bpratt@intrac.org

## رقصة شِوَ (شيفا)

إن الإله شِوَ هو تجسيم لـ "مدمر" كل الشر؛ إنه الإله الذي يمكن لـ "عينه الثالثة" أن ترى وتدمر كل ما هو عاطل وعفا عليه الزمن وغير مفيد وزائد عن الحاجة. وبهذه الطريقة توصف رقصة شِوَ – تنداڤا (Tandava) – في علم الاساطير الهندية.

وبطريقة قد تكون غريبة فإن الأزمة الاقتصادية للعام الماضي قد أدت إلى عروض لرقصة الإله شِوَ تتسم بطاقة عالية. فقد اختفى تقريباً العديد من قطاعات الاقتصاد مثل قطاع السيارات في أمريكا؛ وانتهى العديد من المهن مثل بنوك الاستثمار؛ واقترب العديد من البلدان كثيراً من الانهيار مثل أيسلاند.

ولا يزال أداء جزء كبير من آسيا "جيداً"؛ فاقصادا الصين والهند ينموان بمعدل 7-8%؛ وهناك أمل أكبر ومشاريع أكثر في آسيا اليوم مقارنة بمناطق أخرى. ولهذا، فإنّ للأزمة الاقتصادية معنى مختلف في آسيا. ففي الهند، عان قطاع تكنولوجيا المعلومات وقطاع الاستعانة بمصادر خارجية في عمليات

الاعمال TP<sup>2</sup>PT(BPO) الأكثر، بحيث أثر هذا بشكل رئيسي على الطبقات الاجتماعية الاقتصادية العليا الوسطى. وأكثر من عانت في الصين كانت المناطق الاقتصادية الخاصة للساحل الجنوبي الشرقي مما يشير إلى أن العمال المهاجرين يعودون إلى القرى.

وتبقى الحكومات مشغولة "بتحفيز" الاقتصاد بينما تبقى انظمة الحكم راکدة مع تقدم محدود في تعزيز الديمقراطية. أما القطاع الخاص "فيخفض من حجم المؤسسة" و"يعيد تركيز" أنشطته. ولهذا فإن أول مجموعة من الأنشطة تُستهدف في تقليل النفقات تتضمن الإعلان والنفقات النثرية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. ففي الهند وضعت عدة مئات من هذه البرامج في "التخزين البارد". والمثير للسخرية أن المئات من كوادر المجتمع المدني التي تم توظيفها في وحدات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد عادت إلى سوق عمل المنظمات غير الحكومية.

[وتقوم العديد من منظمات المجتمع المدني أيضاً بتخفيض حجمها من خلال التقليل من عدد الكادر العامل فيها مع انها تفضل ان تدعي أنها تغير حجم المنظمة وفقاً للاحتياجات الحقيقية]

وتأتي العديد من المنح الموجهة للمؤسسات الدينية والخيرية في الهند من الأغنياء والمشهورين؛ خصوصاً بالنسبة للمزارات والمعابد والمساجد والكنائس والغوردوارا (معابد السيخ) وهكذا. فكانت تمنح الملايين من الجنيهات الاسترلينية لهذه المؤسسات الخيرية الدينية في الماضي؛ ولكن هذا الدفع قد أضحى قطرات الآن. ومثلها منظمات المجتمع المدني المعتمدة على المنح من الأفراد والشركات، فهي تواجه انكماشاً مفاجئاً في الموارد لأن على الجهات المانحة ان تضيق الأحزمة. وهذا يؤثر بشكل خاص على المدارس والعيادات الصحية والبرامج التي تنفذ مع ذوي الاعاقات والايتم وكبار السن وغيرهم.

وعلى الرغم من عدم الحديث عن هذا الموضوع بانفتاح، إلا ان القيمة المالية للوقف الخاص بالعديد من المنظمات غير الحكومية الكبيرة قد انخفضت بسبب انهيار سوق الاسهم . وخلال العشر سنوات السابقة فتحت السلطات الضريبية تدريجياً سوق صناديق الاستثمار المشتركة (mutual funds market) لاستثمارات الجمعيات الخيرية (وسوف تفتح الآن اسواق الاسهم (equity market) أيضاً)؛ وقامت مئات من المنظمات غير الحكومية الكبيرة بوضع اصول سند دينها (corpus) ووقفها (endowment) وصناديق الاحتياطي خاصتها (reserve funds) في صناديق الاستثمار المشتركة؛ ومع أنها جمعت أرباحاً في بعض السنوات إلا أنها قد ضربت الآن بقسوة كبيرة وتآكل رأس المال بدرجة كبيرة بالنسبة لبعضها.

وتقوم العديد من منظمات المجتمع المدني أيضاً بتخفيض حجمها من خلال التقليل من عدد الكادر العامل فيها مع انها تفضل ان تدعي أنها تغير حجم المنظمة وفقاً للاحتياجات الحقيقية. فيتم إذن التخفيض من حجم الكادر وأعداد المكاتب الميدانية. ويكون أصحاب الكفاءات التحليلية وتلك المرتبطة بالتعلم أول من يخرج من الباب؛ وتحفظ المنظمات باصحاب الكفاءات المرتبطة بتقديم الخدمة في الميدان. وكلما انخفض التمويل المحلي او الدولي المستقلان يتم دفع العديد من منظمات المجتمع المدني لترتمي في "أحضان الحكومات". ويأتي التمويل من الحكومات بشروط معهودة – التركيز على تقديم الخدمة وتقييد انتقاد الحكومة وموظفيها والسياسيين بالإضافة الى الفساد (حيث تستخدم الرشوة من اجل الحصول على العقود وتلقي التمويل).

ولكن هذا التوجه في التمويل يسبق الأزمة الاقتصادية في جنوب آسيا. فخلال الست سنوات السابقة أزاحت معظم الوكالات ثنائية الأطراف تمويلها بعيداً عن آسيا (مع بقاء بنغلادش وكمبوديا الاستثنائين الوحيديين). وتوجه التمويل إلى بعض البلدان في إفريقيا جنوب الصحراء الكبرى أو مناطق النزاع. وقد دفع هذا العديد من المنظمات غير الحكومية الجنوب آسيوية إلى فتح مكاتب لها في أفغانستان. وفي بعض الحالات، كان حجم التمويل والعمل في أفغانستان كبير جداً بحيث أصبحت تعاني البرامج الأصلية المجتمعية والمحلية والتاريخية لهذه المنظمات غير الحكومية من الافتقار إلى الانتباه والموارد والمهارات.

وأخيراً فإن طيف الإرهاب في آسيا (وجنوب آسيا على وجه الخصوص) قد أدى إلى تضيق قبضة التشريعات الأمنية والمراقبة مما جعل الوضع أصعب بالنسبة للمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني لتقوم بعملها. وتساءل منظمات المجتمع المدني دورياً من قبل وكالات الاستخبارات عن عملها وتفتش مكاتبها دون إنذار مسبق وتمنع او تقيد بشكل كبير بحيث لا تتمكن من تشغيل حساباتها البنكية أو استخدام أموال مشروعة لها. وبطريقة او بأخرى فقد أصبحت تعتبر إدارة مشروع ربحي أكثر احتراماً من إدارة منظمة غير حكومية تؤدي رسالة معينة. وأصبح أيضاً من الأسهل كثيراً إدارة شركة ربحية في عصر التحرر أكثر منها منظمة غير حكومية غير ربحية.

ومع هذا لايزال هناك الكثير من الدهن الزائد والخمول بين العديد من منظمات المجتمع المدني الفاعلة بسبب وجود مقاومة تاريخية للتغيير. فهي تستصعب كثيراً إعادة توجيهه وهيكلتها نفسها من أجل مستقبل جديد. فتحت ضغط ضمان استدامة كادرها وعملياتها هاجر عدد كبير منها إلى التمويل الصغير. فلطالما كان إعطاء القروض نشاطاً مدرراً للدخل و كان الهنود (والجنوب آسيويين) جيدين جداً في هذا تقليدياً. فهل ما زال على رقصة شوّ بما تتسم به من تدمير للأنماط والهيكليات والطموحات القديمة بعد ان يكون لها تأثيراً كاملاً على المجتمع المدني في جنوب آسيا؟



أما الأمر الذي لا يزال مفقوداً هو توافر مساحات ائتلافية من أجل الحشد والعمل الجماعيان؛ فهناك بعض المحاولات الحذرة لمقاومة انكماش المساحة السياسية ولكنها تبقى متذبذبة وعشوائية. وإن لم تبدأ الائتلافات إثبات وجودها وإيجاد موارد من داخل المجتمع، فسيكون على العديد من الآخرين مواجهة "العين الثالثة" للاله شو. إنه لمن المعقول القول أنّ تضاريس المجتمع المدني ستبدو مختلفة عما تبدو عليه اليوم في غضون العشرين عاماً القادمة.

د. راجش تاندون

الرئيس، PRIA

rajeshtandon@pria.org

## نهاية عصر

في حالة بلدان مثل البيرو يعطي الركود الاقتصادي العالمي مبررات لما يشبه الفرار الجماعي لكل من القطاع الخاص والجهات الحكومية المانحة من البلاد أكثر منه عملية تقاعد تم التفكير بها ملياً. الأسباب المزعومة لدى هذه الجهات المانحة لترك البلاد تشدد على الحاجة إلى تركيز الموارد في بلدان العالم الأكثر فقراً – معظمها في إفريقيا – وذلك في ضوء النمو الكبير للاقتصاد في البيرو خلال البضع سنوات السابقة. ويعتبر هذا الاستنتاج مثيراً للحيرة خاصة عندما يصرح به صناع قرار على مستويات عالية من الجهات المانحة في القطاعين العام والخاص والذين يفترض أن لديهم معرفة قوية باقتصاد البلاد ومجتمعاتها. وقد حدث النمو الاقتصادي الكبير في البيرو خلال البضع سنوات السابقة ولكنه كان بشكل رئيسي نتيجة للارتفاع غير الطبيعي لأسعار المعادن والتي تعتبر البيرو من أهم المصدرين لها. وبينما أدى هذا النمو إلى دخول عالية للبعض – الذين انخرطوا بدورهم بحماس في أنماط حياة محدثي الثراء – فبالنسبة للأغلبية العظمى من السكان التي كانت تعيش تحت خط الفقر قبل حدوث النمو فإن الأمور لم تتغير. ويظهر هذا من خلال الموجة المتنامية من الاضطراب الاجتماعي والسياسي في الوقت الحالي. وفي الواقع فإن هذه السنوات الأخيرة من النمو الاقتصادي الكبير قد شهدت أيضاً ازدياداً في التفاوت الاقتصادي في بلد كانت أصلاً معروفة بتشوه توزيع الدخل فيها.

## مسائل مهمة لا تحتمل المجازفة

بالإضافة إلى هذا، ففي هذا الوقت هناك مسائل مهمة لا تحتمل المجازفة كما ذكرنا طريقة فك المظاهرات الاحتجاجية الأخيرة في الأمازون. سوف يواجه أي مجتمع مدني ضعيف يفتقر إلى سبل تساعده في التعبير عن نفسه، بوجود مد شعبي ما، حواجز صعبة أمام تسميع صوته. ولدى شركات القطاع الخاص الكبيرة والحكومات السبل لتجميع نسختها الخاصة من الأحداث ونشرها على صعيد واسع في الإعلام، ولكن بالنسبة للأقليات ومنظمات المجتمع المدني فهناك تقلص كبير في احتمالات التعبير عن نفسها والتمكن من التأثير على قرارات ذات أهمية وطنية.

وعلى الرغم من هذا فإن العديد من المنظمات غير الحكومية الأوروبية المهمة، والتي كانت للعديد من السنوات لاعباً أساسياً في مجال التعاون مع منظمات المجتمع المدني، تقرر ترك بيرو وحتى أمريكا الجنوبية ككل. وهذا هو الحال على سبيل المثال بالنسبة لمنظمات ألمانية مثل كوردايد Cordaid وأوكسفام نوفيب Oxfam Novib بالإضافة إلى أوكسفام المملكة المتحدة Oxfam UK. وتتخذ بعض الجهات المانحة حججاً بناء على وجهة نظرها الخاصة بالاقتصاد والمجتمع في بيرو – وهي وجهة نظر سطحية بكل المقاييس – لتستنتج أن التعاون التنموي يجب أن يتوقف وأن يعطي مجالاً لبرامج توجه نحو قطاع المشاريع الخاصة في الحالات التي لا زال هذا النوع من البرامج مستمراً.

وكما هو متوقع، يؤثر هذا الوضع على أنشطة قطاع المنظمات غير الحكومية الكبير في البيرو بل على بقائه. فكيف تتكيف هذه المنظمات؟ في حالة المنظمات غير الحكومية الصغيرة يبدو من المعقول الافتراض أنها سوف تواجه حواجز أكثر في سعيها للحصول على التمويل؛ ولكن من ناحية أخرى فإن نفقاتها التشغيلية منخفضة وبالتالي هي قادرة على تدبير أمورها بمنح أصغر نسبياً. بالإضافة إلى هذا فإن العديد من هذه المنظمات في واقع الأمر تعمل كـ "متعهد" (رخيص السعر) لصالح برامج حكومية ومبادرات خاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.

### منظمات غير حكومية تعيد تدوير نفسها

يبدو أن طبقة المنظمات غير الحكومية الكبيرة والمعروفة والتي تتميز بقائمة مرتبات وتكاليف تشغيلية كبيرة هي التي تواجه مشاكل أكبر لتستمر بعملها. وفي الوقت الحالي تعتمد توجهاتها لدرجة كبيرة على من يدعمها لأن بعض المنظمات غير الحكومية في شمال الكرة الأرضية لا تزال تعمل ضد التوجه للمغادرة. أما بالنسبة للمنظمات الأخرى فيبدو أن استراتيجياتها تتضمن إعادة تدوير نفسها بحيث تحاول تطوير علاقاتها مع جهات مانحة جديدة وتركز على "السوق الداخلية"؛ ويبدو أيضاً أن بعض التخفيض في الكوادر أمراً لا يمكن تجنبه. ونتيجة لهذا، تأمل بعض المنظمات غير الحكومية البيروفية الكبيرة أن تعيد تدوير نفسها بحيث تعكس إحدى المواضيع العالمية السائدة مثل التغير المناخي ومنها من اتخذ خطوات فعلية في هذا الاتجاه. وغيرها من يحقق النجاح في تطوير شراكات مع "جهات مانحة جديدة" معظمها إسبانية أو تقدم للحصول على تمويل من مصادر محلية و العمل على برامج حكومية وتتلقى التمويل من جهات ثنائية القومية (جهات بيروفية-إيطالية أو بيروفية-ألمانية) لا زالت مستمرة بعملها، ولكنها تعترف أن هذا الوضع البديل يعني أن دور المتعهد يحل محل صيغة الشراكات. وبعد عدة سنوات من الخبرة في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات الكبيرة، وخاصة شركات التعدين، يبقى الرأي الغالب أن أسلوب المنظمات غير الحكومية لا يتفق بشكل جيد مع نهج "المشاريع الخاصة" الموجود في هذه البرامج والتي تشدد على "النتائج" وتغفل عن طبيعة عملية الوصول لها.

وباختصار، فإن الركود العالمي يعمق من الوضع الحرج الذي يهدد بقاء منظمات المجتمع المدني البيروفية. ويتم تطوير العديد من استراتيجيات البقاء وتنفيذها ولكن يبدو من الواضح أن تغييرات مهمة في قطاع المنظمات غير الحكومية في بيرو من المتعذر تجنبها.

تيوبالدو بينزاس  
tpinzas@etcandes.com.pe

## كيف تؤثر نماذج إدارة الأعمال المختلفة على دائرة تطور المنظمات غير الحكومية؟

كيفية تأثر المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وقدرتها على الاستجابة للتحويل النزولي للاقتصاد العالمي تعتمدان جزئياً على كيفية هيكلتها لتمويلها. ونستعرض فيما يلي ستة نماذج مختلفة لإدارة الأعمال فيها وتتناول ايجابيات وسلبيات كل منها.

### النموذج الأول – تمويل الشراكة الكلاسيكي

هنا، تعمل منظمة غير حكومية مانحة مع منظمة غير حكومية محلية في دولة نامية، وتدعم عملها مالياً بالإضافة إلى تقديم أشكال أخرى من الدعم الأساسي. وفي السنوات الأخيرة كان هناك أيضاً بعض التبادل في المعلومات والتنسيق في عمليات المناصرة وكسب التأييد.

وتتمثل الايجابيات بأنه عندما ينخفض الدخل يبقى من السهل نسبياً التقليل من النفقات وذلك لأن الالتزامات الكبرى على الأقل من الممكن ان تكون مغطاة من قبل المنح المتوافرة. ولكن حتى هنا فمن الراجح أن العديد من الممولين الصغار يعطون إنذاراً بعدم قدرتهم على تلبية التزاماتهم في الأوقات الصعبة. وبعضهم حتى يوثق هذا في عقود التمويل.

أما بالنسبة للسلبيات فمن الأصعب الجمع ما بين منح صغيرة متفرقة وترويجها كاستراتيجية متماسكة وعقلانية خاصة عندما يعتبر التمويل "برنامجياً" مثل بعض المنح الكبيرة والجديدة.

ومن الامور الأخرى المرتبطة بهذا النموذج هو انتقال المخاطر إلى الشريك. في السنوات الجيدة يتلقى الشريك المزيد واحياناً يُطلب من الشركاء في أواخر السنة المالية تطوير عروض بسبب توافر أموال لم تصرف. أما في السنوات الصعبة فيتم اقتطاع جزء من المنح المقدمة للشركاء. وهناك طرق وسبل للتخفيف من هذا من خلال وجود مجموعة من الشركاء موزعين على مراحل تمويل مختلفة – بحيث يتم توزيع المخاطرة على جميع الشركاء.

## النموذج الثاني – التمويل البرنامجي

يكون التمويل برنامجياً حيثما يجمع ليصب في اولويات موضوعاتية أو جغرافية. وقد نجحت بعض الوكالات بتطوير تمويل برنامجي ضمن أطر محدّدة ضيقة (خدمات توفير المياه، فيروس نقص المناعة المكتسب/الإيدز، الحقوق القانونية للمرأة، الخ). ومن إيجابيات هذا النوع سهولة ترويجه للجهات المانحة (حيث يتطلب تكاليف معاملة أقل) وسهولة شرحه للعامة. ولكن التمويل البرنامجي يكاد يكون أحياناً محض خيال من قبل الجهة الجامعة للتمويل عندما تتدعي وجود تماسك استراتيجي لا يكون موجوداً عند التمحيص.

أما السلبية فتتمثل بأن الأشخاص المحليين لا يفكرون بالضرورة بنفس الطريقة أو لا يعطون الأولوية للأمور نفسها التي تعتبرها الوكالة المعنية اولوية. ويجازف التمويل البرنامجي بأن يتحول إلى نموذج تعاقدية بحيث تعمل الجهات المحلية كمتعهد يتبع توجيهات ومنهجيات عمل، الخ، الخاصة بمن يسمون بالشركاء – بحيث يترك هذا حيزاً ضيقاً لمتابعة أفكارهم الخاصة أو التأكد من تكيف البرامج مع السياق المحلي.

## النموذج الثالث – الكفالة وهجانها

لقد ابتعدت معظم وكالات الكفالة منذ مدة طويلة عن النوع الكلاسيكي من الكفالة الذي يتضمن تحويل مبلغ كفالة لمنفعة طفل محدد (مع تخصيص جزء من المبلغ لأغراض إدارية). ولا يزال معظمها يستخدم مفهوم الطفل المكفول ولكنها تستخدم التمويل في مجموعة متنوعة من البرامج المجتمعية (مثل Plan وActionAid). أما إيجابية هذا النموذج فتتمثل بميل الأشخاص المتبرعين نحو فكرة وصول الأموال إلى طفل محتاج. الآن وقد أصبحت تعكس برامج مجتمعية فمن السهل ترويجه للجهات المانحة الأولية كتنمية مجتمع. وبالتالي فإن أموال الكفالة تعمل بمثابة رفع مالي أو عائد اضافي للتمويل المحصل من مصادر اخرى وتوفر مستوى من الدخل مستقل عن الجهات المانحة الاولية. وتميل وكالات الكفالة الناجحة إلى أن لا يكون لديها نفس التآرجح المفرط في مستويات الدخل.

أما سلبيات النموذج هذا فتتمثل بصعوبة تغيير توجه الوكالة حيث اصبح عدد كبير من الناس مرتبطين إسمياً بالطفل المكفول – لذا فمن الصعب ان يتم اغلاق او فتح برامج جديدة. وما يمكن اعتباره أمراً إيجابياً (القدرة على الالتزام ببرامج تمتد لمدة 10 سنوات) يمكن أيضاً اعتباره أمراً سلبياً (وجود برنامج مكثف إلى حد الإفراط في منطقة صغيرة واحدة في البلاد).

وكان أحد الأدلة المحكية من قبل مدير إحدى الوكالات أن وكالته لم يكن لديها أبداً خطة استراتيجية استمرت أكثر من 18 شهر والعديد من المدراء انضموا وتركوا خلال فترة زمنية مشابهة وأن نسبة

ترك العمل ضمن موظفي الرتب العليا قد بلغت 50% - ولكن كل هذا كان ذا أثر قليل في الميدان لأن الأساس المنطقي للكفالة يعني أنه بالنسبة للجزء المتعلق بالتمويل فإن الأمور تستمر بالعمل وعلى مستوى المجتمع تستمر البرامج بكتابة نفسها. ويبدو أن ما يحدث ما بينهما ليس مهماً!

#### النموذج الرابع - انبثاقات حالات الطوارئ

لا يزال من الصاعق التفكير بعدد البرامج التي انبثقت عن حالات الطوارئ. ومن الجدير ذكره أيضاً مقدار الصعوبة التي تواجهها الوكالات في الخروج من منطقة ما بعد الطوارئ. لقد اطلعت على ابحاث تربط بدايات عدد كبير من برامج منظمات غير حكومية بحالات طوارئ سابقة (وعادة ما تكون خلال مراحل مبكرة جداً اي قبل 20 عام). عندما كان دخل منظمة غير حكومية ما يتزايد، كانت تبدو هذه طريقة من الممكن تدبرها للتوسع - حتى لو كان القرار غير مبني على أساس علمي فلا يتم القيام بعمليات تقييم للاحتياجات الحقيقية (الاحتياجات الأطول أمداً) ولا تقييم لماهية القيمة الحقيقية التي سيضيفها وجود منظمة غير حكومية جديدة غير إحضار أموال طوارئ قصيرة الأمد.

وتتمثل إحدى المشكلات الشائعة بأن الشكل الذي تدخل فيه منظمة ما أثناء حالة طوارئ ما والذي يناسب الطبيعة المؤقتة لحالات الطوارئ، يجعله من الصعب التحول إلى شكل شراكة طويلة الأمد (انظروا على سبيل المثال اثيوبيا وكيف استطاع عدد قليل من المنظمات غير الحكومية الدولية القيام بالتحول - مما شكل ضرراً في مصالح المنظمات الإثيوبية). ونحن نرى الآن العديد من المنظمات غير الحكومية الدولية تحمل على عاتقها برامج وبنية تحتية ضخمة لا يمكنها الاستمرار بدعمها بمستوى الدخل الحالي وبالتالي فهي عالقة في نموذج من الصعب التحرر منه.

#### النموذج الخامس - مجموعة كبيرة واحدة من البرامج التشغيلية

تتسم مفاتن تنفيذ برنامج كبير يركز على منطقة جغرافية صغيرة بالبناء على احتياجات متعددة بجاذبية أبدية - ولم يتغير النموذج الأساسي كثيراً رغم تغير الاسم من تنمية مجتمع مروراً بالتنمية الريفية المتكاملة وصولاً إلى سبل كسب العيش.

ويشجع هذا النموذج التوسع في الاوقات الطيبة وزيادة الكادر بالإضافة إلى التوسع بالانتقال الى منطقة جغرافية اخرى وتنفيذ برامج أخرى. ولكنه من الصعب جداً الخروج من هذا النموذج وبالتالي فإن التكاليف المتكررة تستمر دون انقطاع وعملية الإغلاق او التقليل من مستوى الانشطة تعتبر بطيئة وصعبة. ولا يزال التوسع الذي نتج عن مرحلة الازدهار الاخيرة مستمراً على الرغم من انخفاض الدخل. ويؤدي التمويل المقدم على مستوى مشروع او التمويل الذي يعتمد على دخول غير ثابتة بالتأكيد إلى تزعزع المنظمة. بالإضافة إلى هذا، فإن استراتيجيات الخروج هي فعلياً خرافة حضرية. فهناك

دائماً سبب للاستمرار لسنوات عديدة أخرى. وكلما كان البرنامج أكبر كلما كان هناك مصالح شخصية لاستمراره.

والمشكلة مع هذا النموذج أن التكاليف المتكررة الكبيرة، وافترض التوسع في سنوات الازدهار يعني أن اي خفض في التكاليف يجب ان يكون أكبر نسبياً. وبالتالي، فإن الخيار المتاح هو الخيار النووي فقط (إغلاق البرنامج) – بينما من الممكن التقليل من حجم بعض النماذج الأخرى تدريجياً.

وكادت احدى الوكالات الكبيرة التي اعرفها أن تدمر نفسها على افتراض انه سيكون هناك تمويل من مصادر اخرى بعد استنزاف التمويل المتوافر حالياً. ولهذا فقد واصلت الأمل في الحصول على تمويل من مصادر جديدة ولهذا حافظت على بنيتها التحتية قائمة (استهلكت معظم اموالها الحرة في صيانة المكاتب) مفترضة أن هذا هو الطعم للحصول على تمويل جديد. ونظراً لهذا فقد فشلت.

والمسألة الكبيرة الاخرى هي الالتزامات المرتبطة بوجود كادر زائد عن الحاجة. يعتبر قانون العمل في العديد من البلدان النامية اكثر حماية للعاملين منه في اوروبا على سبيل المثال، ولذلك تصتدم المنظمات غير الحكومية بمسؤولية قانونية كبيرة عند إغلاقها أياً من برامجها. وهذا يعني انه من الممكن ان يكون اغلاق برنامج ما أكثر تكلفة من الحفاظ عليه مستمراً – ولهذا فإنه من المغري استخدام الاموال غير المقيدة في صيانة المكاتب أملاً في احتمالية جمع المزيد من التمويل. وبعض الوكالات لديها الآن تمويل زائد عن الحاجة بحيث يوضع شهرياً مبلغ من المال لتغطية اية تسويات ترتبط بنهاية العقود.

ويتمثل الأمر الآخر بأن العديد من أعضاء الكادر المحلي يتم توظيفهم في حالات الطوارئ من قبل اعضاء كادر مغتربين يمكثون لمدة قصيرة ولا يفهمون قانون العمل الوطني وبالتالي يكتسب الموظفون من الكادر المحلي الحقوق المرتبطة بالعمل الدائم والتي على المكتب القطري تلبيتها مما يترك المنظمة غير الحكومية الدولية رهينة للقوانين المحلية والكادر المحلي – بينما تبقى الوكالات المحلية اقل عرضة بكثير لهذه الضغوطات.

### النموذج السادس – متعهد عموماً

هناك عدد متنامي من المنظمات غير الحكومية التي تعتمد على توفر عقود خدماتية، بحيث تقدم خدمات لحساب جهات مانحة رسمية كبيرة او الحكومات المحلية نفسها، الامر الذي يتسم بالازدياد. ويعتمد نجاحها على تمتعها بالحجم والانظمة الذين يجعلانها تتكيف مع العقود الكبيرة. ويجذب الحجم المزيد من العقود حيث ان لدى المجموعات الكبيرة السيولة الكافية والموظفين والاجراءات لتوظيف عدد اكبر من الاشخاص. وحاولت بعض المنظمات غير الحكومية استخدام المنح لتحقيق الرفع المالي او بكلمات

اخرى زيادة عوائد عقود اخرى او "رأس المال الأولي" ووجد البعض الاخر نفسه يستخدم المنح لتصب في دعم العقود الاخرى.

وتتمثل احدى الايجابيات بان بعض اكثر المنظمات غير الحكومية نجاحاً الآن تعمل وفقاً لهذا النموذج ولهذا لا بد من أن تتميز بحجم جذاب بالإضافة إلى دخل مضمون للقيام بالعمل. أما السلبية فتتمثل باستغراق الأموال غير المرتبطة بعقود وفقدان الاستقلالية وتقويض القدرة على تصميم برامج تتماشى مع القيم الخاصة. وكل برنامج هو آمن بقدر ما يتمتع به آخر العقود من أمان وبالتالي فإن تغييرات كبيرة في الكوادر والأولويات تبقى تحت رحمة الآخرين. وهكذا، فإنه من الممكن لمنظمة ما التوسع بشكل سريع وبنفس السرعة من الممكن لها أن تُحل.

### فهم التبعات

هناك نماذج أخرى لإدارة الاعمال في المنظمات غير الحكومية متوافرة وأخرى تتطور ويسعى هذا المقال فقط إلى فتح النقاش. ولكن لا يبدو أن الإدارة العليا ومجالس إدارة المنظمات غير الحكومية تفهم دائماً تبعات القرارات الضمنية التي يتخذونها بشأن نموذج إدارة الأعمال العملياتي ونموذج التمويل على المنظمة ككل. ولم تكن بعض هذه الامور المطروحة للنقاش ضرورية نظراً لافتراض استمرار النمو للعديد من السنوات. وحتى الآن تجد بعض الوكالات نفسها مجبرة على القيام بتخفيضات كبيرة في الكوادر وبرامج لم تعاني فعلياً من انخفاض في دخولها، وذلك بسبب عدم قدرتها على النمو كما كان متوقعاً!

وهناك حاجة الى المزيد من التفكير داخل الوكالات بهيكلياتها ونماذج أعمالها حيث انه من الواضح أنه سيكون هناك المزيد من التغييرات الكبيرة في الاقتصاد السياسي للمنظمات غير الحكومية.