

دليل استرشادي في  
فن الإدارة والإشراف  
على الجمعيات الأهلية التطوعية  
بدول مجلس التعاون الخليجي

إعداد  
إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي









## المحتويات

### الصفحة

٨-٧	تقديم المدير العام.....
٤٦-٩	القسم الأول – مفاهيم أولية في العمل التطوعي.
٢٨-١١	الفصل الأول – تعريفات في التنمية.....
٣٨-٢٩	الفصل الثاني – مفاهيم في العمل التطوعي.
٤٦-٣٩	الفصل الثالث – مفهوم الشراكة ومتطلباتها الفعلية.....
٧٢-٤٧	القسم الثاني – العمل التطوعي... أهميته وآلياته
٥٤-٤٨	الفصل الأول – أهمية التطوع.. معايير وأشكاله.....
٦٢-٥٥	الفصل الثاني – العمل التطوعي وجمعياته.. سماته ومجالاته.....
٦٨-٦٣	الفصل الثالث – التصنيفات والفروقات والأهداف لدى الجمعيات الأهلية.....
٧٢-٦٩	الفصل الرابع – المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل الاهلى في دول مجلس التعاون.....

١٢٤-٧٣	القسم الثالث – الإدارة الفاعلة للمنظمات الأهلية.....
٨٢-٧٥	الفصل الأول – نظام العمل الإداري للجمعية الأهلية.....
٨٨-٨٣	الفصل الثاني – العملية الإدارية في الجمعيات الأهلية.....
١٠٨-٨٩	الفصل الثالث – المسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة في الجمعية الأهلية...
١١٦-١٠٩	الفصل الرابع – تعارض المصالح في مجلس إدارة الجمعية الأهلية .....
١٢٤-١١٧	الفصل الخامس – القيادة وتفعيل دور المتطوعين في الجمعيات الأهلية.....
١٦٥-١٢٥	القسم الرابع – تطوير المهارات الإدارية للعاملين في الجمعيات الأهلية
١٣٤-١٢٧	الفصل الأول – تقييم أداء الجمعيات الأهلية
١٤٢-١٣٥	الفصل الثاني – تطوير مجلس الإدارة في الجمعية الأهلية.....
١٥٢-١٤٣	الفصل الثالث – دور التدريب في تنمية القوى البشرية في الجمعيات الأهلية
١٦٥-١٥٣	الفصل الرابع – نماذج من مؤسسات ومراكز في مجال تدريب الجمعيات الأهلية.....

## تقديم المدير العام

أصبحت مؤسسات المجتمع المدني التطوعية، والتي تسمى أيضاً بالمنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الأهلية التطوعية أو جمعيات النفع العام، تأخذ أدواراً تنموية ملموسة في مجتمعات دول مجلس التعاون، وأخذت وزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية مسؤولية تنظيم عمل الجمعيات الأهلية وتقديم الدعم لها والمساندة التشريعية والمادية والتنظيمية من أجل أن تتمكن من لعب أدوارها التنموية.

ولأهمية العمل التطوعي ومؤسساته، قام المكتب التنفيذي وبالتعاون والتنسيق مع وزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين، بتنظيم ورشة العمل التدريبية حول الإشراف على جمعيات ومؤسسات العمل الاجتماعي التطوعي وإدارتها في دول مجلس التعاون، وذلك خلال شهر أبريل ٢٠٠٧م، شارك فيها ممثلون عن جميع دول المجلس.

ويأتي تنظيم هذه الورشة تنفيذاً لقرار صادر عن مجلس وزراء العمل ووزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية (القطاع الاجتماعي) في هذا الشأن.

استهدفت الورشة الوقوف على واقع ومشكلات الإشراف والإدارة في العمل التطوعي وجمعياته، وإكساب وتدريب المشاركين فيها المنهجيات والآليات الفنية والعلمية المطبقة عملياً في فن الإدارة والإشراف والعمليات الإدارية المتصلة بالتخطيط والمتابعة والتقييم والقيادة، وذلك من أجل رفع كفاءة المتطوعين وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم الفنية على مواجهة المشكلات.

ويتكون محتوى هذا الدليل من أوراق العمل العلمية المساندة التي أعدتها إدارة الشؤون الاجتماعية بالمكتب التنفيذي، والتي قامت الإدارة بإعادة صياغتها وترتيب مادتها العلمية وفق منظور تحليلي توليقي، مستندة على ما دار من حوارات ونتائج بين المشاركين في أعمال الورشة، والتي تمثل في مجموعها منطقاً متماسكاً في خطوات متسلسلة تحيط بأبعاد العملية الإدارية في فن الإدارة والإشراف للمنظمات الأهلية بمختلف أنواعها.

ولقد تمت الإشارة في مواضع عديدة إلى المصدر الذي أخذت منه المعلومات، أما حين لا ترد مثل هذه الإشارة، فيرجح أن تكون من ضمن الأوراق التي أعدتها إدارة الشؤون الاجتماعية ضمن جهود العاملين فيها واجتهاداتهم المعرفية.

ويأتي إصدار هذا الكتاب على هيئة دليل استرشادي يشتمل على أربعة أقسام، وكل قسم يتضمن مجموعة فصول. فالقسم الأول منه قد ركز على المفاهيم الأولية التي تحكم العمل التطوعي في علاقتها بالتنمية والمشاركة فيها وفق منطق الشراكة ومتطلباتها المأمولة.

في حين جاء القسم الثاني منصباً على سبر أغوار مفهوم العمل التطوعي وأهميته وآلياته وأشكاله وجمعياته وأهدافه ومجالاته وتصنيفاته، وأبرز الصعوبات والمشكلات الأساسية التي تواجه العمل الأهلي في دول مجلس التعاون الخليجي.

ويتناول القسم الثالث في فصوله الخمسة، فن الإدارة للمنظمات الأهلية وآليات الإدارة الديمقراطية والحكم الصالح بين أعضائها المتطوعين والمسؤوليات الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة، وكيفية تعارض المصالح وفسادها في إدارة العمل التطوعي ودور القيادة ونجاحها في تسيير العملية الإدارية في الجمعية.

ويطرح القسم الرابع والأخير في موضوعاته الأربعة، مسألة تطوير المهارات الإدارية للعاملين المتطوعين والعاملين بأجر في الجمعيات الأهلية، وكيفية تقييم الأداء فيها ودور التدريب في تنمية الموارد البشرية وإعدادها للعمل التطوعي مع عرض نماذج من المؤسسات التدريبية في هذا المجال.

وإذ يغتنم المكتب التنفيذي فرصة إصدار هذا الدليل للإعراب عن تقديره للدعم والمساندة المقدمة من وزارة التنمية الاجتماعية بمملكة البحرين لتنظيم الورشة المذكورة، كما يقدم شكره وتقديره للمشرفة العلمية على الورشة لإسهامها وجهودها القيمة، ليتمنى أن يشكل هذا الدليل معينا استرشادياً لكل العاملين والمهتمين بفن إدارة العمل التطوعي وجمعياته في دول مجلس التعاون.

والله ولي التوفيق

مدير عام المكتب التنفيذي  
سالم بن علي المهيري

## القسم الأول

مفاهيم أولية في العمل التطوعي



## الفصل الأول

### تعريفات في التنمية\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

#### (١) المجتمع (Community)

مجموعة من الناس يتفاعلون معاً داخل منظمة من المنظمات (مجتمع منظمة)، أو داخل بقعة جغرافية معينة (مجتمع جغرافي)، أو يجمعهم الاهتمام والعمل في مجال وظيفي أو نشاط نوعي محدد (مجتمع وظيفي) وذلك بقصد تحقيق أهداف مشتركة، علماً بأن المجتمعات الإنسانية في حالة حركة وتغير مستمر.

#### (٢) المجتمع المدني (Civil Society)

أوسع استعمال لهذا المصطلح يشير إلى منظومة الأطر الاجتماعية الطوعية التي تتوسط بين الدولة من ناحية، والمكونات الأساسية للمجتمع من الناحية الأخرى (الأفراد، الأسرة، والشركات)، ما يعني أن العالم الواقعي للمجتمعات المدنية بالغ التعقيد، فهو مصفوفة متعددة الأبعاد ومتعددة الطبقات من العمل الاجتماعي المنظم، وقائمة على مبادئ بالغة التعقيد (وابت، ١٩٩٦م).

---

\* تم إعداد هذه الورقة بتصرف من كتاب (معجم مفاهيم التنمية)، إصدار الإسكوا والبنك الدولي ومؤسسة الإمام الصدر، ٢٠٠٤م، ومن مصطلحات من إعداد الأستاذ عدلي سليمان.

ويشير البنك الدولي في تعريفه إلى المجتمع المدني، بأنه مجموعة واسعة من المنظمات غير الحكومية وغير الربحية والتي لها حضورها في الشأن العام، وتعبّر عن قيم أعضائها ومصالحهم أو غيرهم استناداً إلى اعتبارات ثقافية، سياسية، علمية، إثنية، دينية أو خيرية (تعريف البنك الدولي)، فيما يستثني معجم العلوم الاجتماعية وصف المجتمع المدني، المنظمات المشكلة له والقائمة على علاقات استنزاف داخل النظام القرابي للعائلات والعشائر (معجم العلوم الاجتماعية).

ولا يقتصر إطلاق مفهوم المجتمع المدني، على ما سبق، بل يمتد ليشمل أيضاً مجتمع المواطنين المؤطرين ضمن هيئة تنظيمية ثابتة (منظمة غير حكومية، نقابية تعاونية، نادٍ، إلخ) أو ممن تجمعهم قضية ظرفية (حركة احتجاج أو تعبیر Lobbying، حملة إغاثة طارئة، إلخ).

ويتميز المجتمع المدني عن الحياة العسكرية وعن أجهزة الدولة، دون أن يعني ذلك انقطاعاً في قنوات التواصل والتنسيق مع الحكومة وبرامجها ومخططاتها الإنمائية.

### (٣) منظمات المجتمع المدني ( Civil Society Organizations )

هي مجموع المؤسسات والمنظمات غير الحكومية التي تقيمها الجماعات المحلية على أسس طوعية، سياسية أو نقابية أو تعاونية أو



ثقافية أو بيئية، فتتظم نفسها للدفاع عن مصالحها أو لمعالجة قضايا المجتمع الإنمائية المتقاطعة مع أهدافها.

ولا ترتبط منظمات المجتمع المدني بعلاقات استنزاف قرابي داخل العائلات، وتتغذى هذه المؤسسات من بدلات اشتراك أعضائها، ولكن ذلك لا يحول دون إمكانية تلقيها الدعم من السلطات المحلية والحكومة المركزية والمنظمات الإقليمية والدولية. (أنظر المجتمع المدني في فصل التنمية البشرية).

#### (٤) المشاركة (Participation)

هي نقيض المحازية أو التحيز، وتقال للدلالة على فعالية الفرد وتفاعله فكرياً ونفسياً ووجدانياً مع الجماعة التي ينتمي إليها انتماءً طبيعياً عبر مساهمته في نشاط معين، وبالتالي فإن المشاركة الفعالة، تعني أن يتوفر للأفراد الفرص الكافية والمتساوية للتمكن من التصريح عن اهتماماتهم والتعبير عن الخيارات المفضلة لديهم، ويمكن لها أن تتم بشكل مباشر أو عبر ممثلين شرعيين (UNDP).

وتعني المشاركة أيضاً، عدم معاملة الناس كأهداف سلبية (أي مجموعة مستهدفة نصوب عليها)، بل ينظر إليهم كونهم فاعلين وكاملي النشاط، وقادرين على التعبئة الشاملة للقوة بهدف إعادة تشكيل المجتمع لتسهيل وصول المجموعات المستبعدة إلى حقوقها الاجتماعية.

ومن المهم أن تتزامن المشاركة مع مفهوم التمكين، حيث أن المشاركة دون التمكين لا تعني الكثير، حيث يتطلب التمكين، التعليم (لإدراك الحقوق) وبناء القدرة على العمل الجماعي وعلى إطلاق النشاط التشاركي للمجتمع المدني بصفته إطاراً شاملاً للحقوق، يتيح التمثيلية والاتصال والمحاسبة ومكافحة الاستبعاد حيثما وجد (بدءاً من العائلة مروراً بمكان العمل وصولاً إلى التشكيلات الاجتماعية الأوسع)، وبكافة أشكاله بما فيها الإهمال والتهميش الاجتماعي.

وعليه، فإن المشاركة تمكن المواطنين من الإسهام في توجيه مقدراتهم سواء أكان ذلك عن طريق مباشر أو غير مباشر، وسواء كان ذلك أثناء وضع السياسات والخطط أو تنفيذ المشروعات أو توجيه الاستفادة من نتائج المشروعات، أو عن طريق تقييم فاعلية المشروعات بالرأي أو بالمشورة الفنية، أي الإسهام في اتخاذ القرار أو بالتمويل أو بالعمل وبذل الجهد.

وبنظرة أخرى قد تكون مشاركة المواطنين في التنمية على المستوى المحلي أو الإقليمي أو القومي أو حتى على المستوى العالمي، لذلك تعتبر المشاركة منهجاً تخطيطياً وتنفيذياً وتقويمياً كما أنها تساعد في اتخاذ قرارات يرتاح لها المفيدون والمستفيدون.

## (٥) التمكين (Empowerment)

هي عملية بناء ثقة الأفراد بأنفسهم عبر تعزيز قدراتهم في التفكير والإنتاج وإحداث التغيير نحو الأفضل، وتحديد أولئك المستبعدون تقليدياً عن عمليات اتخاذ القرار بفعل التهميش الاجتماعي أو العرقي

أو غيره، كما ينصرف هذا المفهوم على عملية تأهيل المؤسسات وتعزيز دورها عبر تأمين الوسائل وتوفير الفرص لتحقيق الأهداف التي تنشدها (<http://m-w.com>)، ومنح الهيئة أو المؤسسة صفتها المعنوية القانونية تسهياً لأداء مهامها.

وعليه، فإن تمكين الفقراء في المجتمع، لا يتم عن طريق الإعانات والحصص التموينية وما شابه، قانوناً، بل عبر استنهاض قدراتهم الكامنة حتى يساعدوا أنفسهم.

## (٦) التنمية (Development)

هي عملية هادفة لتحسين نوعية الحياة لكل البشر، وتتمثل أهميتها في، أولاً، رفع المستوى المعيشي للناس عبر زيادة مداخلهم ومستوى استهلاكهم من الطعام والخدمات الطبية والتعليم، الخ، الأمر الذي يتم عبر تأمين حياة اقتصادية ذات علاقة بالأهداف أعلاه، ثانياً، خلق الظروف المساعدة على نمو احترام الذات عند الناس من خلال إقامة أنظمة ومؤسسات اجتماعية وسياسية واقتصادية تشجع الكرامة الإنسانية والاحترام الإنساني، وثالثاً، زيادة حرية الناس عبر توسيع مجال خياراتهم مثل زيادة تنوع السلع وزيادة الخدمات للمستهلك (تودارو، ص. ٧٣٩).

## (٧) التنمية التشاركية (Participatory Development)

تسمى أيضاً المشاركة الشعبية، وهي مسار العمل الذي يأخذ فيه الناس، بعد تمكينهم المتدرج، دوراً ناشطاً ومؤثراً في صياغة القرارات ذات التأثير في حياتهم.

## (٨) الشفافية (Transparency)

مفهوم جديد ومتطور على الصعيد العالمي، عرف خاصة في أوساط مؤسسات الدولة والمنظمات الدولية، ويتطلب آليات عمل واضحة مبنية على قواعد عامة خاضعة للمراقبة، وهو تعبير أساساً للمساءلة والمحاسبة والحد من الفساد (TGW، بتصرف).

الشفافية باختصار، حق الناس في معرفة ما يحدث، وبالتالي فهي تشكل مع التنافسية (أي القدرة على الاختيار بين البدائل المتاحة) المرتكزين المهمين للمساءلة.

وتتطلب الشفافية، الكشف التام للمعلومات حول أداء موظفي الحكومة وأجهزتها، وحول ما يفترض بهم أن يعملوه وما يعملونه فعلاً، كما تتضمن الوصول الميسر إلى كافة المعلومات المتعلقة بحقوق المواطنين، والخدمات المتاحة لهم وكيفية الوصول إليها، وبواجباتهم والقوانين والأحكام المفترض بهم مراعاتها (WB).

## (٩) التأهيل المهني، التوجيه، التدريب

### (Vocational Rehabilitation, Guidance, Training)

هي جملة البرامج التعليمية والإرشادية والتنظيمية المتكاملة فيما بينها، والهادفة إلى تمكين المتلقي من امتلاك مهنة جديدة وإتقان أدائها. فالتوجيه المهني، هو الخطوة الأولى لتعريف الفرد بمهنة معينة متلائمة مع قدراته الجسدية ومستوى تحصيله العلمي ورغبته الذاتية وقدراته الذهنية، أما التدريب، فهو الخطوة التي تلي فترة التعلم النظري على كيفية تنفيذ عمل ما، وتكون في الغالب مرتبطة بوسيلة إنتاج أو بتقنية معينة.

## (١٠) السياسة الاجتماعية (Social Policy)

هي مجموعة القرارات الصادرة من السلطات المختصة في المجتمع لتحقيق أهدافه الاجتماعية العامة.

وتضع هذه القرارات مجالا للتخطيط الاجتماعي، والاتجاهات الملزمة وأسلوب العمل وأهدافه، في حدود إيديولوجية المجتمع، حيث يتم تنفيذ هذه السياسة برسم خطة أو أكثر تحوي عدداً من البرامج ومجموعة من المشروعات الاجتماعية المترابطة المتكاملة.

إن السياسة الاجتماعية أو الاقتصادية لدولة ما بمعناها الشائع، تعنى أنها الطريق الذي تتجه فيه هذه الدولة في خططها أو برامجها.

وتستخدم كلمة السياسة على تنظيمات أصغر من مستوى الدولة، فنقول أن سياسة هذه المؤسسة مثلا تتخصص في التعامل مع لون معين من السلع، وقد تنسب السياسة إلى فرد فنقول لشخص، ما هي سياستك في هذا الشأن.

أما المدلول المشترك لمفهوم السياسة فهي تنصرف إلى "أنها تفكير منظم يوجه سلوك وتصرفات وبرامج دولة أو منظمة أو فرد".

والعناصر التي تتكون منها أي سياسة هي:

- أ- الإيديولوجية: وهي خليط من الفلسفة والأخلاق والقيم.
- ب- الأهداف البعيدة: أو أهداف كبرى تتجه إلى جميع البرامج والتصرفات.
- ج- الشرائع والتشريعات والقوانين.
- د- الدساتير الوطنية.
- هـ- التراث الثقافي والتاريخي للمجتمع.
- و- المواثيق والإعلانات العالمية التي أقرتها الدولة أو شاركت فيها.

لذلك يعرفها المخططون، بأنها "نتائج التفكير المنظم الذي يوجه الخطط والبرامج الاجتماعية"، وهي نابعة من إيديولوجية المجتمع لتعبر عن أهدافه البعيدة. وتوضح مجالات البرامج والخطط الاجتماعية والاتجاهات العامة لتنظيمها وأدائها، كما تعني اتخاذ القرارات المتعلقة بنوع التغيير أو التنمية المطلوبة.

## (١١) مساندة اجتماعية (Social Support)

يشير مفهوم المساندة الاجتماعية إلى مقدار ما يتلقاه الفرد من دعم وجداني ومعرفي وسلوكي ومادي من الآخرين في بيئته الاجتماعية، خاصة عندما يواجه أحداثاً أو مواقف يمكن أن تثير لديه المشقة وتسبب له المتاعب على أنواعها.

وتتجلى المساندة الاجتماعية في الأبعاد الخمسة التالية:

- أ- المساندة الوجدانية من خلال التقبل وإظهار الشعور بالراحة.
- ب- التكامل الاجتماعي من خلال الإدماج في شبكة العلاقات الاجتماعية والعضوية في الجماعة.
- ج- المساندة بالتقدير من خلال دعم الشعور بالكفاءة الشخصية وتقدير الذات.
- د- المساندة المعرفية مثل التوجيه وإعطاء النصيحة.
- هـ- المساندة المادية التي تتمثل في تقديم خدمات أو أشياء مادية.

## (١٢) التطور (Evolution)

هو تتابع أحداث معينة في مجتمع من المجتمعات بصورة ترتبط أساساً بعنصر الزمن، وقد تتابع هذه الأحداث بشكل إيجابي نحو الأفضل أو يكون تتابعها في صورة سلبية فيتدهور الموقف إلى وضع سيء.

### (١٣) التقدم (Progress)

هو تحول كمي وكيفي، بنائي وظيفي من النوع الإيجابي ويترتب على هذا التحول نقل شيء أو إنسان أو موقف أو مجتمع من واقع معين إلى واقع آخر أفضل.

### (١٤) التغيير الاجتماعي (Social Change)

هو محصلة التفاعل التلقائي لظروف واعتبارات مختلفة ترتبط بنظام اجتماعي أو بنظم اجتماعية معينة قائمة في المجتمع، ويكون للتغيير الاجتماعي جانبان أساسيان هما:

- أ- جانب بنائي هيكلي Structural Change
- ب- جانب وظيفي Functional Change

### (١٥) التغيير الاجتماعي (Planned Social Change)

هو محصلة الجهود الجماعية التعاونية المنظمة التي تستهدف الاستخدام الواعي للإمكانيات والموارد المجتمعية (البشرية والمادية)، بقصد إشباع أقصى قدر ممكن من الحاجات ومواجهة وحل أكبر عدد ممكن من المشكلات، على أن يؤدي ذلك إلى تحقيق زيادة في معدل رفاهية الإنسان، في صورته كفرد أو في صورته في جماعة أو كمواطن يعيش في مجتمع.



## (١٦) المشكلة (Problem)

هي حاجة إنسانية لم تشبع، أو قد أشبعت بطريقة غير ملائمة أو غير كافية، كما أنها تمثل المواقف أو الظروف التي تمثل تهديداً لكيان المجتمع أو أنظمتها الثابتة، ومن ثم كانت الحاجة إلى التخفيف عنها أو علاجها.

## (١٧) الحاجة (Need)

هي رغبة لدى الإنسان أو لدى المجتمع يمكن تحقيقها عبر إحداث تغيير بنائي أو وظيفي، أو مادي أو معنوي، بحيث يؤدي هذا التغيير إلى إعادة حالة التوازن والاستمرار والبقاء والتفاعل السوي.

ويستعمل تعبير الحاجة أيضاً، إلى مدلولات متعددة لخدمات معينة ضرورية فعلاً لمجموعة من الناس، أو ما يرغب المجتمع في تقديمه من خدمات لأفراده أو ما يريده الناس والتي قد تتشكل في مجموعة من المطالب التي يحسها الإنسان ويكافح من أجل الحصول عليها.

## (١٨) الإستراتيجية (Strategy)

يقصد بالإستراتيجية، التخطيط والأسلوب الرئيسي أو الإطار العام المتبع في التخطيط لتنمية مجتمع منظمة أو لتنمية مجتمع جغرافي

أو وظيفي، وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية أو الأهداف بعيدة المدى.

أما التكتيك فيعني الخطوات الإجرائية الموضحة لكيفية تطبيق الإستراتيجية وتحقيق الأهداف المرحلية التي توصلنا إلى تحقيق الأهداف النهائية للخطة.

#### (١٩) الهدف (Objective)

وهو محصلة النتائج التي يعمل المخطط على تحقيقها من خلال نشاطاته المختلفة.

والأهداف في التخطيط تعنى التغيير المقصود أو المطلوب، وبعبارة أخرى هو الوضع الأمثل لما يجب أن يكون عليه وضع قائم غير مرغوب فيه أو مرفوض من أفراد المجتمع.

#### (٢٠) الخطط (Plans)

هي مجموعة البرامج والمشروعات الخدمية أو الإنتاجية التي تصمم من أجل تحقق أهداف التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية، والذي بدوره سيؤدي إلى تحقيق أهداف السياسة الاجتماعية.

إن الخطة تعمل على تعبئة عناصر العمل المتوفرة وإيجاد أفضل توازن بينها طبقاً للظروف والإمكانات لتحقيق أهداف قريبة مباشرة،

وهي تعتبر خطوة تتبعها خطوات في طريق تحقيق الأهداف البعيدة للسياسة الاجتماعية، إلا أن عليها التقيد الخطة بالإمكانيات والأولويات.

وهكذا فإن أهداف الخطة تكون محددة ومباشرة وسريعة التحقيق ولتحقيقها توقيت محدد، فالخطة الاجتماعية تتحدد وترتبط لا بالسياسة وحدها، وإنما بالإمكانيات المالية والفنية والبشرية والطبيعية المتوفرة، تلك الإمكانيات التي تجعل موضوع الأولويات موضوعاً يمثل اعتباراً هاماً في وضع أي خطة اجتماعية.

## (٢١) التخطيط (Planning)

التخطيط هو تصميم المستقبل المرغوب فيه والطرق الفعالة لتحقيقه، أو أنه القدرة على ترجمة الخيال إلى واقع، وهو يستخدم العقل لتحقيق المستقبل المرغوب فيه، وعلى ذلك يعتبر التخطيط أحد الأنشطة العقلية.

ولما كانت هذه الأنشطة ترتبط بالمستقبل أي ما ينبغي أن يكون، وهذه صورة مثالية تتضمن الآمال والأمانى والمتطلبات، لذلك يهتم التخطيط بالإعداد للتنفيذ كما ينبغي، ولذلك، أيضاً، يرتبط التخطيط بالعلم والفن معاً.

ويعتبر التخطيط، عملية صنع قرار، كونه مناط اختيار الأفعال وإعدادها لتحديد مسارها وتقدير ما ينبغي أن يكون في المستقبل، وبالتالي، فالتخطيط هو المحاولة لحل المشكلات والتحكم في مسار أفعال المستقبل وأحداثه من خلال التنبؤ، التفكير المنظم، واختيار

البديل الأمثل من بين مسارات الأفعال البديلة، لذلك فإنه لا يمكن التحكم في مسار ما ينبغي فعله في إطار الاختيار الذي يشترك فيها المواطنون.

## (٢٢) الخطط البديلة (Alternative Plans)

هي خطط أخرى بخلاف الخطة الأصلية، ويمكن الاستعانة بالخطط البديلة وتنفيذها تحت ظروف ومحددات معينة، وذلك في حالة تعثر أو فشل الخطة الأصلية نتيجة حدوث تغير في ظروف الموقف الذي نخطط له ونتعامل معه. ووجود خطط بديلة بجانب خطة العمل الأساسية يوفر للمخطط الاجتماعي عنصري المرونة وحرية الحركة عند التعامل مع المشكلات المجتمعية.

## (٢٣) التخطيط الاجتماعي (Social Planning)

هو سلسلة متتابعة من الجهود الجماعية التعاونية المنظمة التي تركز على استخدام الأسلوب العلمي في مواجهة المواقف، وعلى الاستخدام الواعي للإمكانيات والموارد البشرية والمادية والتنظيمية، بقصد إشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات ومواجهة وحل أكبر عدد ممكن من المشكلات، على أن يؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق زيادة محسوبة في معدل رفاهية الإنسان، ونقل المجتمع - خلال فترة زمنية محددة - من واقع اجتماعي واقتصادي وسياسي معين إلى واقع آخر أفضل منه.

ويعتبر التخطيط الاجتماعي:

- أ- محاولة منظمة، إرادية، ومستمرة لاختيار أفضل البدائل المتاحة لتحقيق أهداف معينة، مع الأخذ في الحسبان البيانات الناتجة عن الأحداث.
- ب- هو أسهل الطرق لاتخاذ القرار.
- ج- هو عملية إعمال الفكر في التعامل مع الحقائق والمواقف، والبحث عن سبيل لحل المشكلات والتطبيق العقلاني للمعرفة الإنسانية.
- د- هو فن العمل على أداء الأمور المستقبلية.

#### (٢٤) العملية التخطيطية (Planning Process)

هي العملية التي يتم بواسطتها وضع خطة العمل. وتتضمن العملية التخطيطية الخطوات الإجرائية التالية:

- أ- القضية أو المشكلة.
- ب- تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها.
- ج- بناء الجهاز التخطيطي الذي يتولى مسؤولية وضع خطة تحقيق هذه الأهداف.
- د- ترتيب الأهداف – وفقا لمعايير موضوعية محددة – وحسب أهميتها في أولويات.
- هـ- وضع خطة العمل التي تتضمن برامج ومشروعات خدمية أو إنتاجية وتحدد أسلوب وطريقة وخطوات التنفيذ للقائمين بالتنفيذ ومسؤوليات تنفيذ الخطة والمراحل الزمنية للتنفيذ.
- و- تنفيذ الخطة في المدى الزمني المحدد لها.

- ز - متابعة تنفيذ خطة العمل.
- ح - تقييم برامج ومشروعات الخطة وقياس العائد الاجتماعي والاقتصادي لكل برنامج أو مشروع.

### (٢٥) اتخاذ القرارات (Decision Taking)

عملية اختيار بين مجموعة من الخطط والبرامج والمشروعات للوصول إلى قرار رشيد بتحديد أفضلية مشروع على آخر لتحقيق هدف بحسب إمكانيات المجتمع.

ويتمثل التخطيط الاجتماعي في سلسلة متصلة من عملية صنع القرارات التنفيذية لتحقيق الأهداف في فترة زمنية محددة، وبواسطة هذه القرارات المتصلة نستطيع أن نحقق التغيير الاجتماعي.

ويشترط أن تكون هذه القرارات متناسقة ومتكاملة وغير متعارضة، ويعني ذلك القيام بخطوات وترتيبات قبل اتخاذ القرار النهائي، وهنا تظهر أهمية البحوث والدراسات الاجتماعية وجمع المعلومات وتشكيل اللجان المختصة وضم القيادات الشعبية التي لها حق إصدار القرارات للتنفيذ.

## (٢٦) العملية (Operation)

سلسلة من الخطوات المرتبطة مع بعضها، والمتكررة التي نقودنا في النهاية لنتيجة معينة، وتتميز تلك العملية بثلاث مراحل: البداية، الوسط، النهاية.

فعندما يكون هناك مشروع يحتاج إلى ميزانية غير متوافرة، تعرض عدة مشروعات بديلة، بحيث تصبح عملية اختيار البديل الأمثل ضرورية جداً لاتخاذ القرار المناسب. لذلك يكون الفاصل عند المفاضلة التعرف على الأولويات، نذكر بعضها في التالي:

- أ- الوسائل الوقائية أم العلاجية، أيهما يسبق الآخر.
- ب- الخدمات التي تنتفع بها المجموعات الإنسانية الكبيرة.
- ج- التركيز دائماً على الأسرة باعتبارها ستظل نواة المجتمع والخلية الأساسية في بنيانه.
- د- مراعاة سيكولوجية المجتمعات والإمكانيات القائمة بحيث لا تتعارض مع التقاليد والمعتقدات السائدة.
- هـ- الخدمات المنتجة أساساً.
- و- الأصالة والمعاصرة وتقاربهما.

## (٢٧) التنمية الاجتماعية (Social Development)

منهج علمي وواقعي، يُستخدم في إحداث سلسلة متتابعة ومستمرة من التغييرات البنائية الهيكلية والوظيفية التي تستهدف الاستمرار والتوظيف الكامل للإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة،

وتتمية هذه الإمكانيات والموارد، بما يحقق التوازن الديناميكي المستمر بينها وبين الحاجات والمشكلات المجتمعية، وبما يؤدي إلى الارتقاء المستمر لأسلوب حياة ومعيشة الناس.

### (٢٨) الأهداف الإنمائية للألفية (الثالثة)

#### (Millennium Development Goals)

حددت الجمعية العمومية للأمم المتحدة في دورتها العادية لعام ٢٠٠٠م ثمانية أهداف مطلوب تحقيقها بحلول عام ٢٠١٥م هي:

- أ- تخفيض عدد من يعيشون على أقل من دولار أميركي واحد يومياً إلى النصف، وتخفيض نسبة من يعانون الجوع إلى النصف أيضاً.
- ب- ضمان اجتياز جميع الأطفال، ذكوراً وإناثاً لمرحلة التعليم الابتدائية.
- ج- تشجيع المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
- د- تخفيض الوفيات بين المواليد والأطفال ممن هم دون الخامسة بمعدل الثلثين.
- هـ- تخفيض وفيات الأمهات أثناء الولادة بمعدل ٧٥%.
- و- مكافحة مرض نقص المناعة المكتسبة والملاريا وغيرهما من الأمراض.
- ز- تخفيض نسبة من يفتقدون إلى مياه الشرب الصالحة بمعدل النصف.

بناء شراكات كلية وتطويرها في سبيل التنمية تشمل الأفراد والدول.

\* \* \*



## الفصل الثاني مفاهيم في العمل التطوعي

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

أولاً - اليوم الدولي للمتطوعين (٥ ديسمبر):

تحرص دول العالم بحكوماتها وهيئاتها الرسمية ومنظماتها الأهلية التطوعية على المشاركة في الاحتفال باليوم الدولي للمتطوعين الذي تقرر أن يكون في الخامس من ديسمبر من كل عام وذلك بناء على قرار صادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة.

وفي شهر مارس من عام ١٩٩٠م صدر الإعلان العالمي للتطوع والذي يشتمل على مفاهيم ومبادئ أساسية وتوجيهات عامة للمتطوعين ومنظماتهم للاسترشاد بها في العمل من أجل خدمة وتنمية مجتمعاتهم، حيث نص الإعلان على:

"أن المتطوعين انطلاقاً من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لعام ١٩٤٨م، يقدرون ارتباطهم والتزاماتهم بالتنمية الاجتماعية والثقافية والسياسية في عالم متغير، ويعتقد أن كل فرد له حق الاجتماع السلمي وتأسيس جمعيات"

## (١) المبادئ الأساسية للتطوع:

يستند التطوع على حافز شخصي واختيار حر، وهو وسيلة لتفعيل نشاط المواطنين وزيادة التزامهم بقضايا المجتمع.

وعادة ما يتخذ العمل التطوعي الشكل المؤسسي الذي يتم من خلاله جمع الجهود التي يقوم بها الأفراد في المجتمع، خدمة لهدف أو أهداف معينة، بمعنى آخر جمع أنشطة مجموعة من الناس، يتم تنفيذها خلال إطار تنظيمي يدعم ويقوي إمكانات وطاقات الأفراد في الحياة اليومية وبناء تضامن إنساني.

إن العمل التطوعي، يوفر إجابة لتحديات كبرى، ويسعى لعالم أفضل وأكثر سلاماً، فضلاً عن مساهمته في حيوية الحياة الاقتصادية عبر خلق فرص عمل ومهن جديدة.

لهذا فإن التطوع يستند في الممارسة على جملة من المبادئ نوجزها في التالي:

- أ- أن المتطوعين يعترفون بحق كل إنسان في التأسيس الحر للجمعيات، بغض النظر عن الجنس والدين والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- ب- احترام كرامة وثقافة كل إنسان.
- ج- تقديم الخدمات للآخرين دون عائد وأرباح مادية.
- د- الانخراط في المجتمع لحل مشاكله.

ومن خلال التطوع ينمو الأفراد ويكتسبون مهارات ومعرفة جديدة وينمون إمكاناتهم الشخصية واعتمادهم على الذات وقدراتهم الابتكارية، وتمكين الناس من الحصول على أدوار نشطة في حل المشكلات وتحمل المسؤولية الاجتماعية وتطوير الأسرة والمجتمع والتضامن الدولي.

## (٢) تعريف التطوع والمتطوع والعمل التطوعي:

التطوع، هو التضحية بالوقت أو الجهد أو المال، دون انتظار عائد مادي يوازي الجهد المبذول.

ومن خلال التعريف السابق ذكره، نستخلص الآتي:

- أ- أن الفرد لا يسعى من وراء تطوعه إلى جعل سلوكه اقتصادياً، بمعنى أن ما يضحى به يزيد كثيراً عما يحصل عليه نتيجة التطوع.
- ب- يأخذ التطوع صوراً متعددة، قد تكون تبرعاً بالمال أو تقديم الجهد أو التضحية بالوقت.
- ج- قد يحصل المتطوع على عائد من وراء هذه التضحية في بعض الأحيان، وقد يكون هذا العائد مادياً لا يوازي حقيقة التضحية التي أقدم عليها الفرد.
- د- ليس هناك شرط توفر الإعداد العلمي أو العملي للمشاركة في الجهود التطوعية.
- هـ- يمكن للمتطوع أن يساهم بماله أو جهده أو وقته لأي مجتمع أو تنظيم وليس بالضرورة في نفس المجتمع الذي يعيش فيه.

ويمكن تعريف المتطوع بأنه شخص إيجابي، يؤمن بفكر معين ويعايش ظروف بيئته ومجتمعه ويتحسس مشكلات مواطنيه، ولديه استعداد للعمل الجماعي مع الغير للقيام بمبادرات عملية أو تقديم خدمات أو التبرع بالأموال أو إجراء دراسات وأبحاث أو المشاركة بحملات توعية أو غيرها من الأعمال والأنشطة، وذلك بهدف مواجهة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتخفيف من آثارها، إضافة إلى المساهمة مع الأقران بتشكيل الجمعيات أو المؤسسات الأهلية غير الحكومية سعياً لتوفير فرص العمل المنظم والمؤسسي المؤثر، بدلاً عن العمل الفردي المشتت.

ويعرف العمل الاجتماعي التطوعي عادة بأنه ذلك النشاط الاجتماعي والاقتصادي الذي يقوم به الأفراد والممثلون في الهيئات والمؤسسات والتجمعات الأهلية ذات النفع العام، دون عائد مادي مباشر للقائمين عليه وذلك بهدف إزالة أو التقليل من حجم المشكلات المعيقة لمسيرة التنمية وتهيئة الأفراد أنفسهم لمواجهة هذه المشكلات والمساهمة في حلها.

## ثانياً – معنى المجتمع المدني وعناصره:

المجتمع المدني هو مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والخلاف.

وتشمل تنظيمات المجتمع المدني كلاً من الجمعيات والروابط والنقابات والأحزاب والأندية والتعاونيات، وبمعنى أدق كل ما هو غير حكومي وكل ما هو غير عائلي أو إرثي (من الوراثة).

ويتضمن مفهوم المجتمع المدني ثلاثة أمور أساسية، هي:

#### ١- الفعل الإرادي الحر:

يتكون المجتمع المدني بالإرادة الحرة لأفراده، ولذلك فهو غير الجماعة العائلية كالأسرة والعشيرة والقبيلة القائمة على رابطة الدم والقرابة، بحيث يكون الفرد فيها عضواً بالولادة ولا دخل لحرية الاختيار والانضمام إليها، فهي مفروضة عليه بحكم المولد أو الإرث.

كما أن المجتمع المدني غير الدولة، التي تفرض جنسيتها أو سيادتها وقوانينها على من يولدون أو يعيشون على إقليمها الجغرافي، دون قبول مسبق منهم، وبالتالي فإن انضمام الناس إلى تنظيمات المجتمع المدني من أجل تحقيق مصلحة أو الدفاع عن مصلحة مادية أو معنوية، وبإرادة حرة، هي ما تميز المجتمع المدني عن بقية التجمعات المذكورة.

#### ٢- التنظيم الجماعي:

تعد التنظيمات عنصراً آخر في تكوين المجتمع المدني، طالماً تأسست على مرتكزات من الحرية والتراضي فيما بين مؤسسي

التنظيم، أو المنضمون إليه فيما بعد، وإن كانت شروط وحقوق وواجبات العضوية معرضة للتغير بفعل المتغيرات التي قد تطرأ في المجتمع، وتجبر التنظيمات على تعديلها، إلا أن ذلك لا ينفى وجود التنظيم الرسمي أو شبه الرسمي، فهو ما يميز المجتمع المدني عن المجتمع عموماً.

لذا، فالمجتمع المدني، هو الأجزاء المنظمة من المجتمع العام، وبقدر ما يحمل أي مواطن من بطاقات عضوية في مؤسسات المجتمع المدني، بقدر ما يكون عنصراً نشطاً في مجتمعه المدني، والذين لا بطاقات عضوية لهم في الأحزاب أو الأندية أو النقابات أو الاتحادات أو غرف تجارية أو صناعية أو تعاونيات... فإنه يصدق عليهم وصف المهمشين أو المستضعفين.

### ٣- أخلاق الديمقراطية:

المجتمع المدني، في أخلاقه وقيمه السلوكية، يقوم على مبدأ قبول الاختلاف والتنوع بين الذات والآخرين، والتأكيد على حق الآخرين في أن يكونوا منظمات وجمعيات ومؤسسات مجتمع مدني تحقق وتحمي وتدافع عن مصالحهم المادية والروحية، وهو ما يوجب بالضرورة الالتزام في إدارة الخلاف داخل وبين منظمات المجتمع المدني بعضها البعض، وبينها وبين الدولة بالوسائل السلمية المتحضرة أي بقيم المجتمع المدني وضوابطه المعيارية، وهي قيم الاحترام والتسامح والتعاون والتنافس والصراع السلمي.

لهذا، فإن المجتمع المدني هو أساساً مجتمع تعددي، أي تتعدد فيه الجماعات والاتجاهات والقناعات والميول، بل أن هذه التعددية هي مصدر الحيوية والإبداع والخلق والاستقرار، لذلك لا يمكن الحديث عن المجتمع المدني ومؤسساته بدون الديمقراطية.

إن العلاقة وثيقة بين المجتمع المدني والديمقراطية، ذلك أن جوهر الديمقراطية هي الاختلاف في الآراء وفي المصالح المادية والتعددية الفكرية، بل إن الديمقراطية هي الجانب السياسي للمجتمع المدني، فهي صيغة سلمية لإدارة الاختلاف والتنافس والصراع طبقاً لقواعد متفق عليها من كل الأطراف.

ومن جهة أخرى، فإن مؤسسات المجتمع المدني هي مدارس للتنشئة السياسية على الديمقراطية، فسواء كانت جمعية خيرية أو نادياً رياضياً أو رابطة ثقافية أو نقابة عمالية أو حزب سياسي.. فإنها تدرب أعضائها على الفنون والمهارات اللازمة للديمقراطية في المجتمع الأكبر، كالالتزام بشروط العضوية، حقوقها وواجباتها والمشاركة في النشاط العام والتعبير عن الرأي والاستماع إلى الرأي الآخر وعضوية اللجان، والتصويت على القرارات والمشاركة في الانتخابات وقبول النتائج سواء كانت على هوى العضو أو لم تكن.

**ثالثاً - تعريف المشاركة والمشاركة الاجتماعية (الشعبية):**

خصص تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٣ الصادر عن منظمة الأمم المتحدة، مساحة واسعة للمشاركة بوصفها أحد المؤشرات الأساسية لقياس التنمية في المجتمعات الإنسانية.

وقد جاء تعريف المشاركة في التقرير، بأنها اشتراك الناس عن كثب في العمليات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤثر في حياتهم، فقد تكون للناس في بعض الحالات، سيطرة كاملة ومباشرة على هذه العمليات - وفي حالات أخرى - قد تكون السيطرة جزئية أو غير مباشرة، والمهم هو أن تكون لدى الناس إمكانية وصول مستمرة إلى صنع القرار وإلى السلطة، فالمشاركة بهذا المعنى عنصر جوهري من عناصر التنمية البشرية.

إن المشاركة الاجتماعية تعني الإسهام التطوعي في العلاقة بين الفرد والجماعة، وبين الجماعة وجماعة أخرى، وهذه المشاركة تتصف بالشعبية لكونها عملية إسهام المواطنين تطوعاً في أعمال التنمية، سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل وغير ذلك، بل أن المشاركة تعتبر درجة إحساس الناس بمشكلاتهم المحلية ونوع استجابتهم لحل هذه المشكلات.

وعلى ذلك، تكون المشاركة عملية مجتمعية توجه جهود كل من الأهالي والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات بأقصى ما يمكن. وهناك مجموعة من الشروط التي يجب توافرها لكي تظهر المشاركة بشكل فعال وهي:



- أ- وجود تنظيمات أهلية تمكن الأفراد من التعبير عن أنفسهم وتعمل بمثابة البوتقة التي تنصهر فيها جهود المشاركة.
- ب- وجود إطار سياسي ملائم يشجع عملية المشاركة ويضعها في بؤرة الاهتمام السياسي.
- ج- توافر درجة معقولة من الوعي السياسي لدى أعضاء المجتمع المحلي واستعدادهم لتغيير أنماط تفكيرهم وتقاليدهم الخاطئة التي تعارض المشاركة في خدمة المجتمع وتنميته.

ومن أجل تحقيق مشاركة فعالة خاصة لإحداث التغيير والتنمية بالمجتمع يجب أن تتسع المشاركة لتشمل الخصائص التالية:

- أ- تعاون الأفراد مع بعضهم بشكل تطوعي من أجل إشباع احتياجاتهم المشتركة حسب الأولويات.
- ب- ارتباط المشاركة الشعبية بخطة التغيير الاجتماعي الشاملة أو المحدودة.
- ج- اعتماد المشاركة على فهم حاجات الواقع سواء من جانب المشاركين أنفسهم أو من جانب واضعي الخطة.
- د- تزداد فاعلية المشاركة الأهلية بتضافر التوجيه والدعم الحكومي مع الجهود الأهلية.
- هـ- تزداد الفاعلية أيضاً، كلما كان الاعتماد على القيادات المحلية وكلما كان هؤلاء القادة أكثر استيعاباً للواقع وإمكانيات تغييره.
- و- الإحساس بانتماء الأفراد إلى المجتمع المحلي نتيجة التفاعل المتبادل بين الأفراد والظروف المجتمعية ومشكلاتها.
- ز- انضمام الأفراد إلى الجمعيات الأهلية كتنظيمات تطوعية بهدف التعبير عن مشكلات المجتمع وبذل الجهد لنهضته وتقديمه.

\* \* \*

## أهم المراجع

- ١- أوراق ملتقى العمل التطوعي الأول بشباب البحرين، خلف أحمد خلف ومحمود علي حافظ، إصدار وزارة التنمية الاجتماعية ولجنة الاحتفال باليوم الدولي للمتطوعين - ١٩٩٩م.
- ٢- قضايا التطوع ونظام العمل بالجمعيات، سامي عصر، القاهرة ١٩٨٩م، إصدار مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية.
- ٣- المجتمع المدني والتحول الديمقراطي في الوطن العربي، سعد الدين إبراهيم، إصدار مركز ابن خلدون للدراسات الإنمائية، القاهرة.

\* \* \*

## الفصل الثالث

### مفهوم الشراكة ومتطلباتها الفعلية\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

#### أولاً - مفهوم الشراكة:

يقدم مفهوم الشراكة على النحو أنه "اقترباً تنموي، يتضمن علاقة تكامل بين قدرات وإمكانات طرفين أو أكثر، تتجه لتحقيق أهداف محددة، وفي إطار من المساواة بين الأطراف، لتعظيم المزايا النسبية التي يتمتع بها كل طرف، وفي إطار احترام كل طرف للآخر، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وبقدر عال من الشفافية".

وأهم المكونات أو المعايير التي يقترحها التعريف السابق، هي على النحو التالي:

- ١- إن مفهوم الشراكة، يعكس اقتراباً تنموياً حديثاً، يركز على إعلان انتهاء "نموذج التنمية من أعلى"، بمعنى أن التنمية البشرية المستهدفة، لا بد أن تشارك فيها القاعدة العريضة من المجتمع، وأن تكون هذه المنظمات المدنية الممثلة لهم طرفاً رئيسياً، إلى جانب الحكومة.
- ٢- إن مفهوم الشراكة يعكس فكرة التكامل بين الأطراف، وهو ما يعني أن كل طرف لديه شئ يقدمه يتكامل مع طرف آخر، ويتم التنسيق بينهم لتعظيم منفعة المجتمع.

---

\* تلخيص بتصرف من دراسة بناء الشراكة الاجتماعية ومسؤولية الجمعيات الأهلية في التنمية في دول مجلس التعاون للدكتورة أماني قنديل.

٣- إن الشراكة قد تبدأ من طرفين، وهما الحكومة والجمعيات الأهلية، وقد تتسع لتشمل:

- أ- القطاع الخاص ورجال الأعمال.
- ب- وسائل الإعلام المرئي والمسموع والمقروء.
- ج- مراكز البحوث والجامعات.
- د- البرلمان.
- هـ- مؤسسات التمويل والمنظمات العالمية.

٤- إن علاقة الشركاء، وفقاً للتعريف السابق، تقوم على المساواة واحترام كل طرف للآخر، بمعنى استبعاد هيمنة طرف على آخر، ويترجم ذلك عملياً إلى:

- أ- مشاركة في اقتراح وتخطيط مشروعات ضمن السياسات الاجتماعية.
- ب- مشاركة في عملية التنفيذ بين مختلف الأطراف.
- ج- مشاركة في المراقبة والمتابعة.

معنى ذلك أن إسناد مشروع من جانب الحكومة لجمعية أهلية هو ليس شراكة (Partnership)، بالمعنى المتداول في أغلب النماذج العربية، لأن الشراكة الفاعلة هي التي تضم الأطراف المشاركة معاً في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

٥- إن تعظيم المزايا النسبية لكل طرف هو بعد رئيسي في التعريف، والمزايا النسبية للجمعيات التي قد تضم واحداً أو أكثر مما يلي:

أ- متطوعون.

ب- قدرة على الوصول للقواعد الشعبية واستقطابها.

ج- قدرة على تحديد دقيق لأولويات وقضايا المجتمعات المحلية.

د- توفير إمكانات فنية ومادية.

هـ- توفير مبادرات وإبداعات في مواجهة التعامل مع قضايا محددة.

٦- إن توزيع الأدوار والمسئوليات، هو بعد آخر مهم، يضاف إليه الالتزام (Commitment)، ومن ثم فإن العشوائية في علاقات الشركاء، تنسف بالمفهوم، وكذلك فإن توزيع الأدوار والمسئوليات يعني رقابة ومحاسبية.

٧- وأخيراً فإن التعريف الذي نلتزم به للشراكة، يتضمن أبعاداً قيمية، أهمها الشفافية في الإعلان عن الأهداف، وفي تدفق المعلومات، والإعلان عن الشركاء، والتمويل وغير ذلك.

إن المكونات السبعة السابقة، التي يتضمنها تعريف الشراكة، تطرح علينا المؤشرات التي يجب بها تقييم واقع الشراكة في دول مجلس التعاون، كما أنها تشكل متطلبات أساسية للشراكة التي عادة يطمح إليها مستقبلاً.

## ثانياً- الشراكة والمشاركة:

ويمكن التفرقة بين المشاركة (Participation) والشراكة (Partnership) على النحو التالي:

إن المشاركة هي دائماً مستهدفة، خاصة وأنها في الخبرات العربية يشوبها بعض القصور من جانب المجتمع، حيث نلاحظ - وفقاً للدراسات الميدانية - أن هناك عزوف عن المشاركة السياسية والاجتماعية، نتيجة ممارسات طويلة، اعتاد فيها المواطن العربي على الدور الرعائي الكامل من جانب الدولة وهو يدرك التنمية كمسؤولية تقع على عاتق الحكومات فقط.

إن المشاركة هي عمل تطوعي محض وهو إرادي، يشكل الخطوة الأولى للشراكة، والأخيرة - كما رأينا - تحمل توزيع أدوار ومسؤوليات محددة، والتزامات لكل طرف، وتتضمن المحاسبية والمساءلة والشفافية، الشراكة أيضاً في هذا السياق، هي اقتراب تنموي أكثر شمولاً، والتزاماً لكل الأطراف، يسعى لمواجهة ضعف "المشاركة الطوعية الاختيارية" ويسعى أيضاً إلى استقطاب المنظمات المدنية كطرف فاعل ومسئول وملتزم.

## ثالثاً - بناء الشراكة اقتراب تنموي عالمي:

في النصف الثاني من الثمانينيات من القرن العشرين، طرحت المؤسسات المالية العالمية، خاصة البنك الدولي، مسألة الشراكة بين كل من القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، ولأول مرة، في إطار سياسات الإصلاح الاقتصادي الهيكلي، وعمليات الخصخصة.

لقد رأت هذه المؤسسات، في ذلك الوقت، أن الشراكة بين الأطراف الثلاثة، يمكنها مواجهة الآثار السلبية لسياسات الإصلاح الاقتصادي من جهة، ويمكنها من جهة أخرى "التساند" لمواجهة إخفاقات التنمية البشرية. وقد أعقب ذلك بسنوات محدودة، إصدار مبادرة من جانب هذه المؤسسات المالية، أطلق عليها "أوراق استراتيجيات خفض الفقر" (PRSP) ومن ناحية أخرى، فقد كان مطلب الشراكة ملحاً، ومن جانب ما يعرف "بالمجتمع المدني العالمي"، لإصلاح هذه المؤسسات المالية الكبرى، وتطوير أفكارها وفعاليتها، وكذلك الشراكة في مطلب إصلاح منظمة الأمم المتحدة.

ومن ناحية أخرى، فقد تردد مصطلح الشراكة، بقوة في التسعينيات من القرن العشرين في وثائق منظمة الأمم المتحدة ووكالاتها، وخطابات المنظمات الدولية غير الحكومية، ثم تردد بقوة أكبر في القرن الواحد والعشرين، وأطروحات الإصلاح للعالم العربي.

هذا وقد بدأ الترويج العالمي لمفهوم الشراكة، عام ١٩٩٢م في مؤتمر ريودي جانيرو، وتطور فيما بعد في "الأجندة ٢١" الناجمة عنها، ثم تكرر طرح الشراكة في وثيقة قمة العالم للتنمية الاجتماعية (كوبنهاجن ١٩٩٥م)، وقبلها المؤتمر الدولي للسكان والتنمية (القاهرة ١٩٩٤م)، ثم المؤتمر العالمي للمرأة في بيجين (١٩٩٥م).. وتوالى الخطاب السياسي العالمي حتى مطلع الألفية الثالثة، لي طرح الشراكة – خاصة بين المجتمع المدني والحكومات والقطاع الخاص – باعتبارها الاقتراب "الناجع"، لمواجهة تحديات التنمية البشرية، من جانب، وباعتبارها اقتراباً لتحقيق الديمقراطية وتطوير المشاركة من جانب آخر.

وهكذا، تطور طرح الشراكة، عبر سلسلة المؤتمرات العالمية للأمم المتحدة في تسعينيات القرن العشرين، وهي المؤتمرات التي صاغت أجندة قضايا الألفية وتمثلت في وثيقة الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة.

**وما هو مهم هنا هو التأكيد على عدة أمور في وثيقة الأهداف الإنمائية:**

**الأول:** إنها أكدت على ثمانية تحديات أساسية على العالم مواجهتها حتى عام ٢٠١٥م (مكافحة الفقر، تطوير التعليم، تمكين النساء وتعزيز المساواة، تطوير نوعية الخدمات الصحية، البيئة.. إلخ) وأخذت هذه الوثيقة صفة الإلزام حين وقع رؤساء وقيادات العالم عليها، والتزمت بها دول العالم، وعلى الدول تقديم تقارير سنوية حول التقدم الذي يتم إحرازه في تنفيذ الأهداف الإنمائية، واستناداً على مؤشرات محددة.

**الثاني:** إن وثيقة الأهداف الإنمائية، التي توافق حولها العالم، قد طرحت بقوة مفهومين أساسيين، أولهما: هو شراكة الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص ومؤسسات التمويل (وليس مجرد المشاركة) باعتبار أن هذه الشراكة هي الاقتراب الفعال، لتحقيق الأهداف الإنمائية ومواجهة التحديات.

**الثالث:** أهمية المجتمع المدني "القوي" أو "الصحي" أي أن مجرد توافر بنية أساسية للمجتمع المدني، لا يعني شيئاً، فالتركيز هنا على فكرة "الفعالية" و"الكفاءة"، وليس العدد أو التواجد القانوني، ومن ثم سوف نجد ارتباطاً قوياً بين الشراكة والفعالية.



هذا وقد تتابعت بعد ذلك الوثائق العالمية أو الإقليمية، التي تستند إلى الشراكة، من أبرزها الشراكة الشرق أوسطية، وما يعرف بعملية برشلونة (١٩٩٥م) من جانب الاتحاد الأوروبي، ومبادرة الشراكة في أفريقيا (النيبال) وغيرها.

إن المنطقة العربية عامة، ودول مجلس التعاون على وجه الخصوص، قد تفاعلت مع هذه الاتجاهات والتيارات العالمية، ليس فقط بأن تكون طرفاً يوافق ويوقع، بل إن هناك عدة مستويات على المستوى الإقليمي، تعكس هذه التوجهات، أهمها ما يلي:

١- **الخطاب السياسي الرسمي في الدول العربية، الذي أكد على أهمية "الشراكة" في المرحلة القادمة، سواء في كل بلد على حدة أو على مستوى الاجتماعات والوثائق العربية في جامعة الدول العربية.**

٢- **الخطط الخمسية التنموية للمرحلة القادمة، والتي يبرز فيها شراكة المجتمع المدني، والمسئوليات والأدوار المسندة إليه.**

٣- **المؤتمرات العربية التي ركزت على الإصلاح السياسي والاقتصادي، والتي بادرت بها أطراف عربية خاصة منذ المؤتمر العربي للإصلاح في الإسكندرية عام ٢٠٠٤م، مروراً بمؤتمرات الإصلاح الأخرى في البحرين وقطر واليمن.**

٤- **التوجه غير المسبوق من جانب بعض الدول العربية، لإجراء مراجعة لتشريعات الجمعيات والمؤسسات الأهلية، والسعي نحو التوافق حول تشريع جديد.**

٥- سلسلة من المؤتمرات العربية، بادر بها المجتمع المدني في الغالبية العظمى من الدول العربية، لتفعيل أدوار الجمعيات الأهلية في مواجهة تحديات التنمية البشرية، وبعضها يتوجه بالتحديد إلى قضايا تتعلق ببناء الشراكة (مؤتمر بناء الشراكة في دولة الكويت، نوفمبر ٢٠٠٦م، وبالتعاون مع الشبكة العربية للمنظمات الأهلية).

وإذا تم الاتفاق من هذا الطرح العام إلى الشراكة في الإطارين العالمي والإقليمي، من المهم التأكيد على أن دول مجلس التعاون، قد اتجهت منذ الألفية الثالثة، نحو التخلي عن "الدور التقليدي للدولة الراعية لكل شيء في المجتمع"، خاصة فيما يتعلق بتوجيه الاقتصاد وإعلاء دور القطاع الخاص، واعتماد اقتصاد السوق في توجهاتها المستقبلية. إلى جانب ذلك، فإن هناك تغيرات أساسية قد لحقت ومازالت، بدول مجلس التعاون - في إطار العولمة والتحويلات الإقليمية - تسعى إلى تفعيل دور المجتمع المدني، وتعظيم المشاركة المجتمعية، خاصة في مجال تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، والارتقاء بنوعية حياة المواطنين.

هذه التوجهات القوية الحديثة، قد أدت بدول مجلس التعاون إلى إبداء اهتماماً غير مسبوق بتفعيل الشراكة مع الجمعيات الأهلية وهو ما أكدته قرار الدورة ٢٢ عام ٢٠٠٥م لاجتماع مجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

\* \* \*

## القسم الثاني

العمل التطوعي.. أهميته وآلياته

## الفصل الأول

### أهمية التطوع ومعايير وأشكاله\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

#### أولاً - أهمية التطوع:

يؤدي التطوع إلى تحقيق إنجازات كثيرة أهمها، مساهمته الفاعلة في خلق مجتمع مستقر ومتناغم، وخلق قيمة إضافية على الخدمات التي تقدمها الحكومة، كما أنه مورد ذو فوائد إنسانية كبيرة غير مرئية، إضافة إلى الدور الذي يؤديه في تطوير أداء الجمعيات فيما بينها.

#### ١ - المساعدة على خلق مجتمع مستقر ومتناغم:

إن مجرد تجميع الناس للعمل من أجل الصالح العام من خلال العمل التطوعي، يخلق روابط مبنية على الثقة كما يشجع التعاون فيما بينهم، أي أنه يؤدي إلى توليد رأس مال اجتماعي.

إن عمل المتطوعين مع بعضهم البعض، وإن كانوا متنوعين في أصولهم العرقية، أو الدينية، أو الاقتصادية، كفيل بتطوير ودفع الاندماج الاجتماعي، فالمشاركة التطوعية في القضايا العامة - مثل الترشيح للجمعيات الأهلية في المجتمعات المحلية لمواجهة الفقر والبطالة ومحو الأمية - قد يساهم في خلق جمهور مهتم وواع بالسياسات العامة، وهو أمر مهم من أجل الحفاظ على مبادئ الديمقراطية والمشاركة.

---

\* تم إعداد هذه الورقة بتصرف من كتاب دليل عمل لقياس التطوع، ٢٠٠١م، إصدار الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.

إن التطوع، يساعد من لا يتمتعون بأية سلطة إلى انجاز أشياء كبيرة حينما يتطوعون معاً كمجموعة، فمنهم من يشارك على سبيل المثال في بناء الطرق، أو في إقامة المساكن الاقتصادية، أو في المشاركة في مجموعات تقوم بتوفير العمل للعاطلين ومساعدة الفقراء وزيارة المرضى والتوعية الاجتماعية كتنظيم الأسرة مثلاً.

ويساهم التطوع أيضاً في إدماج الفئات المهمشة في حياة المجتمع، فيمكن من خلال التطوع أن يتعلم العاطلون مهارات جديدة تساعد على إيجاد مصدر للرزق، كما يمكن أن يشعر المتقاعدون أنهم مازالوا مهمين لمجتمعاتهم، وأخيراً، فإن التطوع قد أثبت أنه ينمي الرفاهية الجسدية والعاطفية.

## ٢- قيمة إضافية على الخدمات التي تقدمها الحكومة:

إن العديد من المهام التي يقوم بها الأفراد بطريقة تطوعية مثل تقديم الاستشارة، أو العناية بالأطفال، أو إنشاء مراكز للرعاية، أو مساعدة الفئات ذوي الظروف الخاصة كالأيتام والمعاقين ومجهولي الهوية وكبار السن والفئات المهمشة، تمثل إضافات قيمة للخدمات التي تقدمها الحكومة، فالجهود التطوعية أساسية في حل النزاعات ورسم السياسات المجتمعية، كما أنها تلعب دوراً مهماً في مراقبة وضبط البيئة الطبيعية المحيطة.

وهكذا، فإننا كثيراً ما نجد الناس يستجيبون بطريقة تلقائية وتطوعية في حالات الطوارئ والكوارث الطبيعية.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، حجم الجهود التطوعية الذي وصلت إليه العديد من دول العالم، فقد تم تقدير حجم تلك الجهود في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المنظمات غير الربحية ما يعادل ٩ ملايين وظيفة لكامل الوقت، كما يشير مسح تم إجراؤه في المملكة المتحدة إلى أن الجهود التطوعية تساوي ما يعادل ٤٠ بليون جنيه إسترليني سنوياً، وهو ما يجعل هذه المساهمة في المرتبة الثالثة من إجمالي الإنتاج القومي، أما في كندا، فقد وجد أنه من بين ٢٤ مليون شخص فوق ١٥ سنة هناك ما يقرب من ٧,٥ مليون متطوع.

### ٣- مورد ذو فوائد إنسانية كبيرة غير مرئية:

على الرغم من أهمية الفوائد الاجتماعية والاقتصادية التي يعود بها التطوع، مازالت البيانات المتعلقة بهذه الظاهرة نادرة للغاية في معظم أنحاء العالم، كما أن معرفة عدد المتطوعين، والأعمال التي يقومون بها، والدوافع التي وراء التطوع، ومدى قيمة إسهامهم، وقياسه ورصد فوائد العمل التطوعي ومردوداته كمياً ونوعياً في المجتمع، مازالت محدودة.

وتختلف أنواع التطوع، تبعاً للكيفية التي يدار بها، ومدى خضوعه لهيكلية محددة المعالم، فمثلاً، هناك نوع من التطوع تتم إدارته بطريقة منتظمة، وفي إطار تنظيمي أيضاً، وغالباً ما يتمثل هذا النوع في الجمعيات والمنظمات الأهلية على اختلاف أنواعها، أما النوع الآخر، فهو غير خاضع للتنظيم، ويتسم بالتلقائية والتقطع، ويمكن تسميته بالعمل التطوعي العشوائي، وعادة ما يتخذ هذا النوع شكل الأعمال التي تتم بين الأصدقاء، والجيران، مثل العناية بالأطفال أو تقديم القروض لشراء الأجهزة، أو ما إلى ذلك، أو

أشكال التطوع التلقائي التي تأتي استجابة لحوادث طبيعية أو كوارث من صنع الإنسان.

وعلى الرغم من أن التطوع قد يكون له عائد، إلا أنه يتكلف بعض المصاريف، وينطبق ذلك بالأخص في حالة التطوع المنظم الذي يتطلب بنية تحتية على المستويين الوطني والمحلي.

ومن أمثلة ذلك مراكز التطوع المحلية والشبكات الإلكترونية الوطنية التي تساعد الناس في الحصول على التدريب والالتحاق بالأنشطة المناسبة لهم، وبالتالي، فإن دعم الحكومات للبنية التحتية اللازمة وإلى المشاريع والبرامج التنموية التي تنفذها الجمعيات الأهلية، تعد دعماً قيماً للتطوع، وهو أمر أخذت به وزارة التنمية الاجتماعية في مملكة البحرين عبر تقديم الدعم المادي للجمعيات الأهلية من خلال مشاريعها التي ترغب في تنفيذها، وهو ما أدى إلى تنامي عدد البرامج الهادفة إلى تطوير التطوع والتي تحظى بدعم من الدولة.

## ثانياً – أهم معايير التطوع:

إن أهم المعايير الأساسية للتطوع، والتي سترد فيما يلي، تتسع بما يكفي لتتضمن كل أنواع التطوع التي وجدت على مستوى العالم، هذا على الرغم أنها تميز ما بين التطوع وأشكال أخرى من السلوك قد تتقارب بطريقة سطحية مع التطوع، وهذه المعايير تتلخص في معيارين:

١- لا يبدأ التطوع من أجل الحصول على أرباح مادية: فإذا ما تساوت المكافأة المالية أو فاقت قيمة الأجر في سوق العمل مع الجهد المبذول، فإن ذلك لا يعتبر تطوعاً. إلا أن المنظمة التي تستخدم المتطوعين يجب أن تقوم بتسديد أية مصاريف يتكلفتها المتطوع لقاء قيامه بعمله

التطوعي. هذا الأمر مهم لأنه يقف حائلاً دون إفلاس المتطوعين نتيجة لالتزامهم التطوعي وبالتالي يساعد على ضمان عدم استبعاد الناس من ذوي الدخول المحدودة من العملية التطوعية.

٢- **يتم التطوع بناء على الإرادة الحرة:** ذلك أن الرغبة الحرة ركن أساسي في العمل التطوعي، إلا أن من يتطوعون نادراً ما يفعلون ذلك بطريقة تلقائية تماماً، فإما أن تكون هناك بعض الضغوط من قبل الأهل أو أن يكون التطوع نابعا من شعورهم الخاص بأن هناك التزاماً اجتماعياً ينبغي أن يفوا به.

ويساعد هذا المعيار على التمييز بين التطوع التلقائي وبين الضغوط الخارجية الواقعة على الشخص. فعلى سبيل المثال، يحدث ذلك حينما تطالب المدارس تلاميذها بالتطوع، أو حينما تلجأ بعض الحكومات إلى تقديم المساعدات للعاطلين في المجتمعات الأوربية فإنها أصبحت تلزمهم بعمل ساعات عمل تطوعية في بعض الجمعيات الأهلية وبخاصة العاملة في مجالات الإعاقة والمسنين وذوي الظروف الخاصة.

إن هذان المعياران يفتحان المجال لكل أشكال التطوع، ومن الخطأ التأكيد على أن التطوع يحدث فقط من خلال المنظمات سواء كانت غير ربحية أو تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام، حيث إن مثل هذا التأكيد يستبعد مجاًلاً كبيراً يتضمن أشكالاً من العون المتبادل وأشكالاً من التطوع غير النظامي الذي يحدث ما بين الجيران والأصدقاء. وعلى نفس النهج، فإن التطوع لا يعني دائماً التزاماً كبيراً، منتظماً، وطويل الأمد، حيث أن تبني مثل هذا المعيار يعني تجاهل الطبيعة الظرفية لأعمال تطوعية كثيرة سواء كانت نظامية أم غير نظامية.

**ثالثاً – أشكال التطوع الأربعة:**



من خلال تطبيق معايير التطوع على مجموعة الأنشطة التي تشكل التطوع، يمكن التوصل إلى أربعة أشكال أساسية من الأنشطة التطوعية.

إن هذه التعريفات لا تتعدى كونها تعريفات إجرائية حيث يوجد في الواقع العديد من التداخلات فيما بينها. ويمكن أن يندرج تحت التعريفات الأربعة التالية أعمال تطوعية وأخرى غير نظامية، أي تلك التي تتم تحت إدارة ومتابعة منظمة وتلك التي تتم من خلال أنشطة تلقائية في المجتمعات المحلية أو التي يقوم بها الأفراد بمبادرات خاصة منهم. أما الأشكال الأربعة فهي تتضمن ما يلي:

١- **العون المتبادل والذي يسمى أيضاً العون الذاتي:** ففي أقطار عديدة من العالم يشكل العون المتبادل أو التكافل الشكل الأساسي للدعم الاجتماعي والاقتصادي لأغلبية السكان. ففي دول مجلس التعاون على سبيل المثال كان هناك تقليد في التعاون والتعاقد يعتمد على نظام القرعة في بناء البيوت لأبناء المجتمع المحلي (الحي). وفي الهند، يقوم سكان القرى بإدارة الموارد مثل الغابات والمساكن وإصلاح الطرق بطريقة جماعية. كما أن العون المتبادل ظاهرة منتشرة انتشاراً واسعاً في البلدان الصناعية، خاصة على هيئة قيام مجموعة من الأشخاص بتأسيس منظمة معينة لحل مشكلة جماعية مثل البطالة أو مكافحة مرض ما.

وعلى الرغم من أن المعايير الثلاثة سابقة الذكر تنطبق جميعها على العون الذاتي، إلا أن نادراً ما يصف القائمون بهذا الشكل من الأنشطة أنفسهم على أنهم متطوعون.

٢- **العمل الخيري أو تقديم الخدمات للآخرين:** يفضل بعض الناس تقديم الخدمات لمجتمعهم ككل، مثل القيام بالزيارات، والتدريس، والتضامن، ورعاية الآخرين وحملات التوعية وذلك بدلاً من تقديم هذه الخدمات لمجموعة بعينها ينتمون إليها، وينتشر هذا النوع في العديد من المجتمعات، كونها ترتبط في غالب الأحيان بالجمعيات الأهلية غير الربحية، المؤسسة وفقاً للأطر القانونية المحلية.

٣- **القيام بالحملات والدفاع الاجتماعي:** يحدث أن يتطوع الناس رغبة منهم في التغيير الاجتماعي وتوفير العدالة الاجتماعية، وذلك عبر تشكيل مجموعات ضغط، سواء على المستوى المحلي، الإقليمي أو الدولي. وتستهدف هذه المجموعات هدفاً أو أهداف معينة تضع لها إطاراً زمنياً لتحقيقها. ومن أمثلة ذلك، النشاط في الحركات البيئية، والدفاع عن المعاقين، وإطلاق الحملات من أجل تحسين ظروف السكن، أو الاندراج في الحملات الدولية من أجل التخلص من الألغام والتي تم تقدير عدد المنضمين إليها بما يقرب من ٣٠٠ مليون متطوع ينتمون إلى مائة قطر على مستوى العالم.

٤- **المشاركة والحكم الذاتي:** لقد أصبح الناس أكثر اهتماماً بالمشاركة في عمليات الحكم والإدارة، ومن أمثلة ذلك الالتحاق بالمجالس البلدية التي تدير مشروعات المياه والمجاري والتنظيف والحفاظ على البيئة ونظافتها. إن هذا الشكل من أشكال التطوع شائع في كل الأقطار، إلا أنه يتجلى في صورة أكثر تطوراً في الأقطار ذات التقاليد المدنية القوية.

\* \* \*

## الفصل الثاني العمل التطوعي وجمعياته (سماته ومجالاته)

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

### أولاً - مشكلة تسميات العمل التطوعي وجمعياته:

يلاحظ عدم وجود تعريف موحد ومحدد العناصر للجمعيات الأهلية والتطوعية، وسبب ذلك يعود إلى أن هناك كثرة من التسميات التي تطلق على العمل التطوعي، مثل القطاع الثالث، القطاع الخيري، القطاع المستقل، القطاع التطوعي، المنظمات الخاصة التطوعية، القطاع المعفي من الضرائب، المنظمات غير الحكومية، القطاع الاتحادي والاقتصاد الاجتماعي، أو القطاع الأهلي أو السلطة الخامسة أو المنظمات الأهلية كما يطلق عليه في البلاد العربية.

إن تلك المصطلحات التي تطلق على العمل التطوعي، تركز على جانب من جوانب الواقع الذي تمثله هذه المنظمات على حساب تجاهل الجوانب الأخرى، وتحمل جزء من حقيقة العمل التطوعي وجمعياته.

فاسم القطاع الخيري يركز على التبرعات التي تتلقاها تلك المنظمات من مصادر خيرية خاصة، على الرغم من أن هذه الموارد لا تمثل كل أو حتى غالبية مواردها.

ويركز مصطلح القطاع المستقل على الدور المهم الذي تلعبه هذه المنظمات الأهلية كقوة ثالثة خارج نفوذ الحكومات وقطاع الأعمال أي السوق، ومع ذلك فإن هذه المنظمات ليست مستقلة، فهي تعتمد مالياً بشكل أساسي على الحكومة وعلى قطاع الأعمال خاصة في الغرب، أما في الدول النامية فهي تعتمد على مصادرها الذاتية وعلى الحكومة، وعلى مصادر التمويل الأجنبية في بعض الأحيان.

ويركز اسم القطاع التطوعي على المجهود الذي يبذله المتطوعون في إدارة وتسيير هذا القطاع، غير أن جزءاً كبيراً من نشاط هذه المنظمات في الدول المختلفة لا يقوم به متطوعون، بل موظفون يتقاضون أجراً عن عملهم.

كما يظهر استعمال القطاع المعفي من الضرائب في أمريكا، فيركز على أنه طبقاً لقوانين الضرائب في كثير من البلدان تعفى هذه الجمعيات والمنظمات من دفع الضرائب. ولكن هذه التسمية تثير مشكلة حول الخصائص التي يجب توافرها في المنظمة التي ينبغي أن تتمتع بالإعفاء من الضرائب بالإضافة إلى أن لكل دولة نظامها الخاص في فرض الضريبة.

أما تسمية المنظمات غير الحكومية وهو الذي يستعمل في الدول النامية فيعتمد على نفي ارتباطه بالقطاع الحكومي، رغم أن الواقع يثبت على العلاقة الوطيدة بينهما بل تبعية المنظمات غير الحكومية للحكومة.

في حين نجد أن تسمية الاقتصاد الاجتماعي مستخدمة في أوروبا بمختلف مجتمعاتها، ويتضمن الاقتصاد الاجتماعي إشارة إلى تشكيلة

واسعة من المنظمات التي تعتبر جزءاً من قطاع الأعمال في دول أخرى كثيرة مثل شركات التأمين وبنوك الادخار ومنظمات التسويق الزراعي وغيرها.

ويركز اصطلاح القطاع غير الربحي على أن هذه المنظمات لا توجد أساساً من أجل تحقيق ربح لمؤسسيها أو القائمين عليها، ومع ذلك فإن هذه المنظمات تحقق ربحاً في بعض الأحيان حين يكون العائد في سنة معينة أعلى من الأنفاق، كما يحقق نشاط البعض منها أرباحاً بالمعنى المعروف خاصة في الغرب.

أما تسمية السلطة الخامسة فهي تركز على قوة وثقل مؤسسات المجتمع المدني أمام السلطات الأخرى، كالسلطة القضائية والتشريعية والتنفيذية، وسلطة الإعلام والصحافة والرأي، وهي تسمية للدلالة على أن هذه الجمعيات المدنية التطوعية لابد وأن تكون لها سلطة مستقلة وحررة ومؤثرة على القرارات المتعلقة بها.

يبين العرض السابق للتسميات الكثيرة التي تصف وتطلق على العمل التطوعي وجمعياته بأن هناك حاجة ماسة لإيجاد تعريف يجمع الحد الأدنى من السمات الأساسية لكي نميزه عن غيره من القطاعات.

فلا يكفي القول بأن القطاع التطوعي هو الذي يقع ما بين الدولة ومؤسساتها من جانب والقطاع الخاص الهادف للربح من الجانب الآخر.

## ثانياً – سمات جمعيات العمل التطوعي:

إذا كانت التسميات المتداولة في الساحة الخليجية تغلب عليها تعبيرات المنظمات الأهلية والجمعيات الخاصة ومؤسسات المجتمع المدني وجمعيات النفع العام، فإن هذه الفوضى والإرباك في استخدام المفاهيم والمصطلحات التي توصف العمل التطوعي وجمعياته يعود لأسباب رئيسية في ذلك، وأهمها هو حداثة البحث والاهتمام نسبياً بهذا المجال على كافة المستويات المحلية والعربية والدولية، وكذلك إلى الاختلاف في التسميات القانونية لهذه الجمعيات من مجتمع إلى آخر.

إلا أنه رغم الاختلافات في المسميات، فإن المضمون الدال على تلك التسميات يمكن أن يعبر عنها في مجموعة من السمات الرئيسية للجمعيات الأهلية:

- ١- ألا تكون هادفة للربح.
- ٢- توافر إطار رسمي مقنن لأنشطتها وبرامجها.
- ٣- توافر قدر من المبادرة التطوعية ثم المشاركة التطوعية في إدارة الجمعية أو في أنشطتها.
- ٤- أن يتوافر للجمعية شكل رسمي له سمة الدوام إلى حد ما، وبالتالي يتم استبعاد التجمعات المؤقتة أو غير المؤسسية.
- ٥- أن تكون الجمعية غير حكومية بمعنى أنها غير مرتبطة هيكلياً بالحكومة، لكنها قد تحصل على دعم مالي أو فني ومساندة من الحكومة.
- ٦- أن تتمتع بقدر من الاستقلال الذاتي يكفل لها أن تتبع إدارتها وقراراتها من داخلها.

٧- ألا تكون الجمعية الأهلية حزبية أو غير مرتبطة بنشاط حزب معين وإن كانت ترتبط بأنشطة سياسية تتعلق بالتوعية السياسية أو الدفاع عن الحريات السياسية وحقوق الإنسان.

هذه هي أبرز السمات الأساسية التي يمكن أن توفر الحل المناسب لمواجهة مشكلة التسميات والتعريفات للجمعيات الأهلية.

### ثالثاً – مجالات نشاط الجمعيات الأهلية وتصنيفها:

تعمل الجمعيات الأهلية في المجالات التالية: رعاية الطفولة والأمومة، رعاية الأسرة، والمسنين والمعاقين والمساعدات الخيرية أو الاجتماعية ورعاية الأيتام والخدمات الصحية والخدمات التعليمية والثقافية والعلمية والفنية والأدبية والتقنيات الحديثة والبيئية والصداقة بين الشعوب، والخدمات الدينية كتحفيز القرآن وتنظيم الحج ورعاية الأحداث ورعاية المسجونين والتدريب المهني وتنمية المجتمعات المحلية وتأهيل المرأة والدفاع عن حقوقها والدفاع عن حقوق الشباب والطلبة وحقوق الإنسان والشفافية وحماية المستهلك والجمعيات المهنية.

وإذا كان ما سبق يمثل المجالات التي تهتم بها أغلب الجمعيات الأهلية والمؤسسات الخاصة في الخليج وبقية المجتمعات العربية الأخرى، وتعكس الاتجاه العام المشترك، فإن هناك خصوصية ترتبط ببعض المجتمعات التي تتعرض لمجاعة أو لحروب كالسودان ولبنان والعراق على سبيل المثال.

ويمكن تصنيف الجمعيات الأهلية المتواجدة على خارطة العمل الاجتماعي في الخليج على النحو التالي:

- ١- **الجمعيات والصناديق الخيرية:** وهي تشكل نسبة كبيرة من قطاع الجمعيات الأهلية، وجانب كبير منها له سمة دينية، وتعمل على مد يد العون للفئات المحتاجة في المجتمع وبخاصة لذوي الحاجات الخاصة كالمسنين وغيرهم.
- ٢- **الجمعيات النسائية:** وهي التي تولي قضايا المرأة والطفولة والأسرة الأولوية من اهتمامها وأنشطتها.
- ٣- **الجمعيات المهنية:** التي تضم أصحاب المهنة الواحدة كالأطباء والمهندسين والمحامين والصيادين.
- ٤- **الجمعيات المتخصصة لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة:** كجمعيات المعاقين والمسنين.
- ٥- **الجمعيات والأندية الثقافية والفنية:** كجمعيات الفنانين والفرق المسرحية والتشكيليين.
- ٦- **الجمعيات التعاونية.**
- ٧- **جمعيات وأندية الجاليات الأجنبية:** وهي مقتصرة على أبناء الجاليات الأجنبية المتواجدين في دول مجلس التعاون.
- ٨- **جمعيات حقوق الإنسان والدفاع عن البيئة والشباب وحماية المستهلك والشفافية.**

ومن المهم إعادة النظر في تصنيف الجمعيات في الخليج وفق أسس علمية ومنهجية واضحة، بحيث أن كل مجموعة تشكل وحدة متجانسة تحتسب على أساس النشاط الذي من خلاله يتم تمييز دورها وعناصر



اهتمامها المشترك، ويمكن الاستفادة من أساس ونظام تصنيف المنظمات وفقاً للمقترح التالي:

- أ- مجموعة الثقافة والترويج.
- ب- مجموعة التعليم والبحث.
- ج- مجموعة الصحة.
- د- مجموعة الخدمات الاجتماعية.
- هـ- مجموعة البيئة.
- و- مجموعة التنمية والإسكان.
- ز- مجموعة القانون والسياسة والدفاع.
- ح- مجموعة الخيرية.
- ط- أنشطة دولية.
- ي- المنظمات المهنية والاتحادات.
- ك- الدين.

\* \* \*

## أهم المراجع

- ١- المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين، شهيدة الباز، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، ١٩٩٧م.
- ٢- حال الأمة العربية، المؤتمر القومي العربي الثامن، ١٩٩٨م.
- ٣- العمل الاجتماعي التطوعي الخليجي وجمعياته في ميزان التقويم، محمود حافظ، الملتقى الاجتماعي الثقافي السادس لجمعيات وروابط الاجتماعيين في دول مجلس التعاون، الشارقة، فبراير ٢٠٠١م.
- ٤- مواطنون: دعم المجتمع المدني في العالم، القطاع الثالث في العالم العربي، أماني قنديل، سيفيكوس، ١٩٩٥م.
- ٥- توصيات ونتائج الزيارة الاستطلاعية السابعة في مجال العمل الاجتماعي التطوعي بدول مجلس التعاون، ١٩٩٧م، إصدار المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.

\* \* \*

## الفصل الثالث

### التصنيفات والفروقات والأهداف لدى الجمعيات الأهلية

اعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

#### أولاً - تصنيف المنظمات:

جرت العادة إلى التفرقة بين المنظمات العامة (الحكومية) والخاصة (غير الحكومية)، من جهة تم تمويلها وإدارتها وتولي مسؤولية الإشراف عليها.

وتبعاً لذلك، فتعد المؤسسات العامة، هي تلك التي تمول، وتدار، ويتم الإشراف عليها من قبل بعض المستويات الحكومية وتسمى هذه المنظمات أحياناً المنظمات الحكومية (Government Organizations).

وفي المقابل تعرف المنظمات الخاصة بمفهوم المخالفة، فهي لا تمول ولا تدار ولا يتم الإشراف عليها من قبل الجهات الحكومية، أي أنها منظمات غير حكومية (Non Government organizations)، وتغطي هذه الفئة أنواع عديدة من المنظمات.

ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، أن مصطلح المنظمات غير الحكومية (NGOS)، لا يعد مصطلحاً مرادفاً لمصطلح المنظمات الأهلية التطوعية (People volunteering Organizations)، إذ أن

الأخير أوسع وأشمل من الأولى، حيث تعد المنظمات الأهلية التطوعية، أحد أنواع المنظمات غير الحكومية.

يمكن تقسيم المنظمات وفقاً للتصنيف التالي:

#### ١- المنظمات الحكومية:

وتضم كل الأجهزة والهيئات التابعة للحكومة ابتداءً من الوزارات وما يتفرع عنها أو الهيئات والجهات الرسمية التابعة لها والتي تتشكل وتحل بناءً على توجهات الحكومة وسياساتها.

#### ٢- المنظمات غير الحكومية:

وهي عادة تقسم إلى قسمين:

**القسم الأول:** منظمات خاصة ربحية: وهي عبارة عن تلك التي تسعى إلى الربح مثل الشركات والبنوك وغيرها من المؤسسات وأصحاب الأعمال كالمحلات المفروشة وأعمال المقاولات والمطاعم .. إلخ. والتي هي مشكلة لغرض تحقيق الربح.

**القسم الثاني:** منظمات أهلية غير ربحية: وهي ما يطلق عليها المنظمات الأهلية التطوعية، وتتشترك مع المنظمات الربحية في كونها غير حكومية، إلا أنها تستخدم المال كوسيلة لتحقيق أهدافها وليس كسبب لوجودها كما هو الحال في المنظمات الربحية. وهناك الكثير

من الأنواع للمنظمات غير الرسمية مهنية وسياسية  
وثقافية واجتماعية وغيرها.

### ثانياً - الفروقات بين المنظمات الربحية وغير الربحية:

المنظمات الأهلية التطوعية لها مجالس إدارية متطوعة وتختلف تسمية هذه المجالس من مكان لآخر، وتظل وظيفة المجلس واحدة، فأحياناً يسمى مجلس الإدارة، مجلس الأمناء، لجنة مركزية، هيئة تنفيذية ... الخ، ويكون بكامله مسؤولاً قانونياً ومالياً وأخلاقياً عن أعمال المنظمة وبرامجها، ويقوم المجلس بحكم المنظمة والإشراف على إدارتها، ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً أمام الحكومة والعامّة وأعضاء المنظمة والمستفيدين، وكل أعضاء مجالس الإدارة متطوعون ولا يتقاضون أجراً نظير خدماتهم.

وهذا يختلف عن الوضع في المنظمات الربحية الخاصة التي يتقاضى أعضاء مجالس إدارتها أجوراً نظير أعمالهم، وتقوم المنظمات الأهلية التطوعية بتنمية مواردها وتدير التمويل الخاص بها ويعتمدون على المساهمات التطوعية من قبل الأفراد أو جهات التمويل أو الشركات وتقبل بعض الجمعيات الأهلية التطوعية التمويل الحكومي، وتلعب المساهمات التطوعية دوراً هاماً وحيوياً في حياة المنظمات الأهلية التطوعية.

وتعتمد بعض المنظمات الأهلية التطوعية على موظفين بأجر للقيام بمهام الإدارة وتنفيذ البرامج والمشروعات، في نفس الوقت الذي تعتمد فيه على المتطوعين أيضاً.

وتتمثل أهم الفروقات الأساسية بين المنظمات الربحية وغير الربحية في الفروق التالية:

١- تهدف المنظمات الخاصة إلى الربح بل المزيد من الربح على عكس المنظمات الأهلية فهي ليست ربحية بل تسعى إلى خدمة وتنمية المجتمع بجهود تطوعية منظمة دون مقابل مادي.

٢- في الغالب، تعود المؤسسات الربحية في ملكيتها إلى شخص أو شخصين أو أكثر يعملون بهدف تحقيق الأرباح وتوزيعها على أعضاء مجلس الإدارة أو المالكين للمؤسسة أو المنظمة أو المساهمين فيها، في حين تكون العضوية في المنظمة الأهلية مفتوحة لجميع الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط ومواصفات العضوية المعنية.

٣- أن طريقة العمل بين أعضاء الجمعية الأهلية تعتمد أسلوب العمل الديمقراطي والعمل الفريقي وفقاً لقواعد الدستور واللوائح الخاصة للجمعية، على عكس المنظمات الخاصة التي يقرر مستقبلها وأمورها العضو الذي يمتلك أكبر نسبة من رأس مال المنظمة.

٤- لا يتم توزيع أرباح على أعضاء الجمعيات الأهلية، وعلى عكس المنظمات الخاصة التي توزع الأرباح الصافية على المساهمين بنسبة ما يملك كل واحد منهم من الأسهم.

### ثالثاً - الأهداف وتحديدها:

يقصد بالهدف لغوياً القصد، التصويب، الأشياء التي نتطلع إليها، فالهدف يتصل أولاً وأخيراً بالإنسان، وهو ما نسعى إلى تحقيقه.

ويمكن أن تنقسم الأهداف إلى عدة مستويات متدرجة من حيث الأهمية والشمول وأهمها:

١- **الغايات الكبرى:** تشكل التطلعات التي يود المجتمع الوصول إليها تبعاً لعقيدته وفلسفته: مقاصد الشريعة الإسلامية، الحفاظ على الهوية الوطنية والقومية، الأمن الاجتماعي، المواطنة الصالحة وعدم التمييز بين المواطنين.

٢- **المقاصد:** وهي الأهداف الخاصة المشتقة من الغايات الكبرى وهي عادة تعبر عن مجال معين من مجالات المجتمع الأساسية، كالأهداف الخاصة في مجال التربية والتعليم والأهداف الخاصة في المجال الاقتصادي.

وتحدد كل من الغايات الكبرى والمقاصد (الأهداف الخاصة) السياسات المطلوبة في مجال معين وتشكل أساس وضع الخطط والبرامج على صعيد المجتمع ومجالاته المتنوعة.

٣- **الأهداف التشغيلية:** أنها العمليات المحددة التي تمثل مهاماً ميدانية يتعين تنفيذها في زمان ومكان محددين من مثل تنفيذ دورة تثقيفية، دورة محو الأمية، عمل مخيم، برنامج توعية صحية. فالهدف التشغيلي (الإجرائي) هو عبارة عن نشاط منفذ كأن نقول سوف نؤسس مدرسة ابتدائية تتسع لخمسين طالباً في قرية معينة مع نهاية عام ٢٠٠٨م. وكلما كان الهدف التشغيلي دقيقاً ومحدداً في الزمان والمكان كانت الفائدة والنتيجة ممتازة.

\* \* \*

## أهم المراجع

- ١- برنامج التطوير الإداري والبناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، نهاية ١٩٩٦م.
- ٢- التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة، مصطفى حجازي، إصدار: المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بدول مجلس التعاون، ١٩٩٤م.
- ٣- أوراق ملتقى العمل التطوعي الأول لشباب البحرين، محمود حافظ وخلف العصفور، إصدار: وزارة الشئون الاجتماعية بدولة البحرين، ١٩٩٩م.

\* \* \*



## الفصل الرابع

### المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل الأهلي في دول مجلس التعاون

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

إن بحث المشكلات والصعوبات التي تواجه العمل الأهلي وجمعياته في دول مجلس التعاون، ينبغي أولاً تحديدها على مستويات عديدة، فبعضها يتصل بالجمعيات الأهلية نفسها، وبعضها يتصل بالمجتمع الخليجي وطبيعته وظروفه، وبعضها الثالث يتصل بمسؤوليات السلطات وأجهزتها الرسمية المعنية بالعمل الأهلي ودورها في خلق مناخ ملائم ليس فقط لعمل هذه الجمعيات الأهلية، وإنما ينبغي أن يتعدى إلى مسألة المشاركة الشعبية بمختلف أبعادها وأشكالها.

ومن أهم المشكلات والعقبات التي تواجه العمل الأهلي في دول مجلس التعاون وجمعياته تتمثل في:

- ١- ضعف إقبال الشباب على الانخراط في عضوية الجمعيات وقلة الخبرة والمعرفة بالعمل التطوعي وجمعياته.
- ٢- غياب التنسيق والتعاون بين الجمعيات الأهلية وخاصة التي تعمل في مجال معين ومشارك فيما بينها.
- ٣- ضعف مشاركة أعضاء الجمعيات أنفسهم فيما تقدمه جمعياتهم من أنشطة وبرامج.

- ٤- مشكلة تدبير الموارد البشرية والمادية والفنية للجمعيات الأهلية وتفاوت الدعم المقدم لها من الوزارات المعنية بالعمل الأهلي.
- ٥- وجود قيادات تاريخية لهذه الجمعيات تستمر لفترات طويلة ودون توفير فرصة لقيادات شابة جديدة.
- ٦- التوزيع غير العادل لبرامج وأنشطة الجمعيات الأهلية بين العواصم وما هو خارج عن حدودها أو مركزها، حيث هناك عدم توازن جغرافي بين المدن والقرى ويكون دائماً لصالح المدينة. فنسبة السكان تحت خط الفقر أعلى في القرى عنها في المدن.
- ٧- انحسار وتراجع المتطوعين نتيجة الانشغال بالأمور الحياتية الخاصة وتزايد الاعتماد على الجهات الرسمية.
- ٨- ضعف الكفاءة والجودة في العمل الأهلي وجمعياته وقياداته وعدم مسايرتها للتجربة الحديثة والعلمية في كفاءة المنظمات الأهلية على المستويين العربي والدولي.
- ٩- الرقابة والمتابعة من جانب الحكومة وفرضها قيود شديدة على العمل التطوعي وجمعياته.
- ١٠- ضعف التشريعات والقوانين التي تحكم العمل الأهلي وتنظم نشاطاته وعدم قدرتها على مسايرة التطورات والمستجدات، ليست تلك التي يعيشها مجتمعنا الخليجي فقط وإنما التطورات الدولية ومستجداتها.
- ١١- عدم مراجعة الجمعيات الأهلية للوائحها وأنظمتها وأهدافها وأنشطتها وفعالياتها وسيادة النمطية والتكرارية في برامجها ومشاريعها.
- ١٢- ضعف الشراكة الفعلية بين الجهات الحكومية والأهلية في تنمية المجتمعات المحلية.

إن هناك الكثير من المشكلات والعقبات التي تواجه الحركة الأهلية وجمعياتها في دول مجلس التعاون والتي هي ناتجة عن فهم خاطئ لمفهوم المواطنة ودورها في ممارسة حقوقها المدنية والسياسية داخل المجتمع والتي كانت قائمة على منطق العلاقة بين الراعي والرعية، وأن المشاركة الشعبية لها حدود محدودة ولا ينبغي تجاوزها إلى مستويات الفعل الإنتاجي والفعل السياسي والفعل الحقوقي. لهذا من الضروري مراجعة المشكلات والعقبات التي تواجه العمل الأهلي الخليجي والذي لابد وبالضرورة أن يأخذ بثلاثة مستويات مترابطة ومتداخلة فيما بينها على النحو التالي: مستوى الجهة الرسمية الحكومية، ومستوى الجمعيات الأهلية، ومستوى المجتمع وواقعه، ومن ثم العمل على وضع إستراتيجية للمشاركة الأهلية تدفع بأقصى ما يمكن بها للمشاركة في تنمية المجتمع في مختلف المجالات.

\* \* \*

## أهم المراجع

- ١- قراءة اجتماعية في المسألة السكانية في البحرين، محمود حافظ، ٢٠٠٠م.
- ٢- المجتمع المدني في العالم العربي، أمانى قنديل، ١٩٩٤م.
- ٣- أوراق ملتقى العمل التطوعي الأول لشباب البحرين ، محمود حافظ، خلف العصفور، إصدار: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية – مملكة البحرين، ١٩٩٩م.

\* \* \*

## القسم الثالث

الإدارة الفاعلة للمنظمات الأهلية



## الفصل الأول

### نظام العمل الإداري للجمعية الأهلية

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف الجمعية، مع ومن خلال أشخاص آخرين، وبمعنى آخر هي قيادة أو تنسيق موارد الجمعية الداخلية (البشرية، المالية، المادية أو الطبيعية) والموارد الخارجية مثل الأسواق، من أجل تحقيق أهداف الجمعية التي لا بد من وجود إدارة تقرر برنامج وسياسة الجمعية، وتقوم هي ومع أعضائها بتنفيذ تلك البرامج والسياسات.

فنظام العمل الإداري للجمعية يتحدد في أنظمتها ولوائحها الداخلية التي عادة تكون مستندة في ذلك على دستور وأنظمة البلاد وقوانينه العامة التي تحكم المجتمع عامة وتنظم العلاقات بين أفرادها.

تنشأ الجمعيات الأهلية عادة لمواجهة حاجة أو مشكلة داخل المجتمع وفي مجال معين، ويقوم مجموعة من المؤسسين، أي أعضاء متطوعين، آمنوا فيما بينهم بأهداف معينة ومجالات عمل ينوون القيام بها، وللتنظيم فكروا في إنشاء جمعية أهلية خاصة بهم.

ولابد أن يتم وضع دستور عمل للجمعية، يحدد فيه الأدوار والوظائف والمسؤوليات، بالإضافة إلى الأهداف ومجالات العمل للجمعية ومراكز إدارتها ومقرها وبرنامج عملها، وذلك من أجل مباشرة أنشطتها

واستقطاب أعضاء جدد يزيد من حجم عضويتها من المتطوعين ، وبالتالي زيادة قدرتها وفعاليتها لتحقيق أهدافها.

## أولاً – هيكل الجمعية الإداري واختصاصاته:

### ١- الجمعية العمومية (المؤتمر العام):

لقد درج القانون لتنظيم السلطة في الجمعيات بشكل رأسي، وأول سلطة هي الجمعية العمومية، حيث تعتبر أعلى سلطة في الجمعية، وتتكون من جميع الأعضاء العاملين الذين أوفوا بكافة التزاماتهم المفروضة عليهم وفق نظام الجمعية، وتقوم الجمعية العمومية بوضع سياسة الجمعية وإقرار برامجها.

وتدعى الجمعية العمومية للانعقاد مرة كل عام، إلا إذا نص على غير ذلك. وتكون الدعوة موجهة للانعقاد من مجلس الإدارة أو طلب كتابي من ربع أعضاء الجمعية أو طلب من الجهة الإدارية المختصة إذا كانت هناك ضرورة لذلك، ويرفق طلب الدعوة في هذه الحالة، جدول أعمال محدد لا يجوز النظر في أية أمور غير واردة فيه، إلا بموافقة الأغلبية المطلقة لأعضاء الجمعية (نصف عدد أعضاء الجمعية + واحد).

وتجوز دعوة الجمعية العمومية إلى دورات انعقاد غير عادية للنظر في تعديل نظام الجمعية أو حلها أو دمجها أو عزل مجلس إدارتها أو غير ذلك من الأسباب الجوهرية والهامة التي لا تحتمل التأجيل.



ويرأس الجمعية العمومية رئيس الجمعية أو نائبه وتصدر قراراتها بالأغلبية المطلقة، إلا فيما يختص بالتعديل أو الحل فيكون بأغلبية ثلثي الأعضاء.

وتمسك دفاتر خاصة بجلسات الجمعية العمومية يوقع عليها كل من الرئيس والسكترير ويدون أسماء الحضور، وتنظم اللائحة عمليات العضوية والإنابة وغيرها من الأمور التنظيمية.

## ٢- مجلس الإدارة (الهيئة الإدارية):

يتولى مسؤولية العمل بالجمعية مجلس إدارة يتكون من عدد تحدده اللائحة الداخلية للجمعية يكون من (٥ - ١٥) عضواً تنتخبهم الجمعية العمومية بين أعضائها إلا إذا نص على تمثيل جهات معينة في مجلس الإدارة.

وتحدد اللائحة مدة العضوية لهذا المجلس، وطريقة الانتخابات، وشروط الاستمرار أو التجديد، وينتخب المجلس في أول اجتماع له رئيس ونائب رئيس وسكترير عام وأمين مالي، وتحدد اللائحة اختصاصات المجلس واختصاصات الرئيس والسكترير العام والأمين المالي، كما توضح عدد مرات الاجتماع المطلوب عقدها خلال العام وكيفية توجيه الدعوة وشروط الانعقاد.

### ٣- اللجان الرئيسية:

يشكل مجلس الإدارة حسب نشاطات الجمعية عدداً من اللجان من مجلس الإدارة أو عضو يعينه المجلس ليكون مسؤولاً عن اللجنة. وهذه اللجان تكون مهمتها تكميلية أو مساندة لمعاونة مجلس الإدارة وتدعيم نشاطات الجمعية وتوجهات عملها وبرامجها.

### ٤- عاملون بأجر:

إن الجمعية قد تحتاج إلى عاملين أو موظفين تستعين بهم لمعاونتها عندما تكون أنشطتها ومهامها كثيرة ومتسعة، بحيث لا يمكن تغطيتها بالجهود التطوعية، الأمر الذي يتطلب عمل آخرين في الجمعية مقابل أجر يدفع لهم.

### ثانياً – اختصاصات أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية:

#### ١- اختصاصات الرئيس:

- أ- يترأس اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة.
- ب- يمثل الجمعية أمام الجهات المختلفة ويكون الناطق باسمها.
- ج- التوقيع مع أمين الصندوق على الشيكات.
- د- توقيع جميع العقود والاتفاقات التي تبرم مع الجمعية بعد إقرارها من مجلس الإدارة.
- هـ- حق حضور اجتماعات اللجان الرئيسية والفرعية.

## ٢- اختصاصات نائب الرئيس:

- أ- مساعدة الرئيس في أعماله.
- ب- الإشراف على منشآت الجمعية وشؤونها الداخلية.
- ج- التوقيع على الشيكات والمستندات المالية مع أمين الصندوق في حالة غياب الرئيس.
- د- ممارسة اختصاصات الرئيس في حالة غيابه أو تعذر قيامه بمهامه.

## ٣- اختصاصات أمين السر (المقرر):

- أ- إعداد جدول أعمال مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- ب- تحديد المواضيع المراد بحثها في اجتماع مجلس الإدارة حسب أهميتها وإضافة الموضوعات التي يرى رئيس الجمعية ضرورة إضافتها.
- ج- إعداد الدعوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لاجتماع الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها في السجلات المعدة لذلك.
- د- تلقي الرسائل الخاصة بالجمعية والقيام بالرد عليها بعد عرضها على مجلس الإدارة.
- هـ- الإشراف على متابعة قرارات مجلس الإدارة.
- و- تنظيم الأعمال الكتابية والسجلات وحفظ المستندات.
- ز- رفع التقارير لمجلس الإدارة لبحثها.
- ح- تعميم القرارات التي يرى مجلس الإدارة ضرورة تعميمها ونشرها في لوحة الإعلانات.

- ط- عرض طلبات العضوية على مجلس الإدارة.
- ي- إعداد التقرير السنوي ورفعته إلى مجلس الإدارة تمهيداً لعرضه على الجمعية العمومية.
- ك- حق حضور اللجان الرئيسية والفرعية.

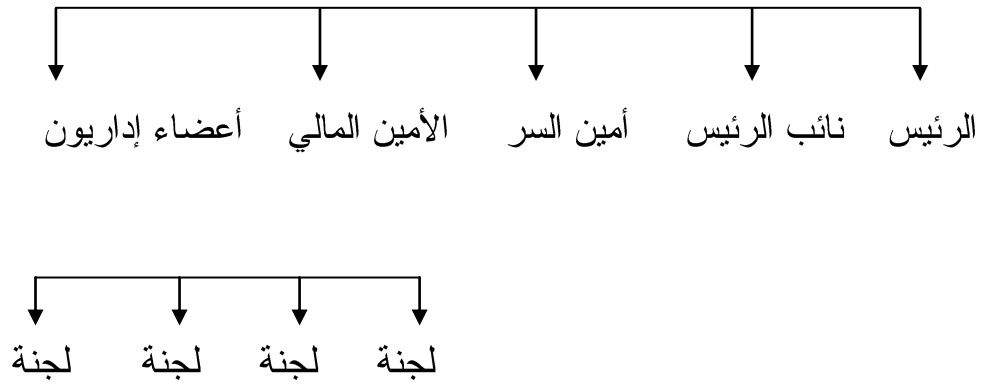
#### ٤- اختصاصات أمين الصندوق (الأمين المالي):

- أ- تحصيل جميع الإيرادات وأموال الجمعية نظير إيصالات رسمية وإيداعها في البنك المعتمد.
- ب- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة من الناحية المالية والتحقق من مطابقتها لبنود الميزانية واللوائح الداخلية.
- ج- التوقيع مع الرئيس أو نائبه على الشيكات.
- د- الإشراف على حسابات الجمعية وتنظيمها وحفظ جميع الأوراق والمستندات التي تتعلق بالشؤون المالية بعهدته بمقر الجمعية.
- هـ- صرف مرتبات الموظفين والمستخدمين وقوائم المشتريات على مختلف أنواعها.
- و- تقديم تقرير مالي كل شهر إلى مجلس الإدارة.
- ز- الاحتفاظ بسلفه مستديمة في الصندوق (ويحدد مقدارها في الجمعية العمومية).
- ح- إعداد الحساب الختامي للسنة المالية المنتهية وإعداد مشروع الميزانية للسنة المقبلة وعرضه على مجلس الإدارة تمهيداً لعرضه على الجمعية العمومية.
- ط- سجلات أسماء الأعضاء وما يسدون من اشتراكات.
- ي- دفاتر محاضر جلسات مجلس الإدارة والجمعية العمومية.
- ك- دفاتر حسابات الإيرادات والمصروفات مدعمة بالمستندات.

## مخطط يبين الهيكل الإداري للجمعية

### الجمعية العمومية

#### مجلس الإدارة



١- جرت العادة أن تكون المناصب الإدارية وتوزيعها في مجلس إدارة جمعية أهلية أن تكون ثابتة لكل من: الرئيس ونائب الرئيس وأمين السر والأمين المالي.

٢- أما الأعضاء الإداريون فإن مناصبهم يتم توزيعها وتحديد اختصاصاتها بناءً على خطة وبرنامج الجمعية السنوية فقد يكون هناك رئيس للجنة الثقافية ورئيساً للجنة الاجتماعية وهكذا.

٣- إن مجلس الإدارة في الجمعية يحدد عدد اللجان التي يرى أهمية وجودها لإنجاز مشاريعه وبرامجه وهي عادة لا تتصف بالاستمرارية وإنما مقتضيات العمل تفرضها.

\* \* \*

## أهم المراجع

- ١- قانون الجمعيات والأندية الاجتماعية والثقافية والهيئات الخاصة العاملة في ميدان الشباب والرياضة والمؤسسات الخاصة الاجتماعية، البحرين، ١٩٨٩م.
- ٢- قضايا التطوع ونظام العمل بالجمعيات، سامي عصر، مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، ١٩٨٩م.
- ٣- العمل الاجتماعي التطوعي في الإمارات العربية المتحدة، راشد محمد راشد، ١٩٩٠م.

\* \* \*

## الفصل الثاني العملية الإدارية في الجمعيات الأهلية

### إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية المكتب التنفيذي

إن الإدارة تعني بشكل عام "توجيه جهد جماعي مشترك في منظمة ما عامة أو خاصة بقصد تحقيق أهداف محددة ومرسومة".

هذا التعريف يتضمن العناصر الرئيسية للإدارة من حيث مضمونها (التوجيه) الذي يقصد به القيام بعمليات التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة على أعضاء المنظمة، ومن حيث طرفيها مدير (يقوم بأعمال الإدارة) والجهد المشترك (لأعضاء الجماعة) ومن حيث الهدف الذي تسعى الإدارة (المنظمة بأكملها) إلى تحقيقه.

إذن، إن ممارسة الإدارة بوصفها عملية، إنما تنطوي على مراحل أو وظائف خمس هي التخطيط والتنظيم والقيادة (سلطة إصدار الأوامر) والتنسيق والاتصال ثم الرقابة.

وتقسيم العملية الإدارية إلى الوظائف الخمس بالترتيب السابق لا يعني الفصل المطلق بين هذه الوظائف أو يعني اعتبار كل منها وظيفة مستقلة تماماً عن غيرها.

### أولاً – التخطيط:

إن التخطيط يقوم على هدف أو أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له، وبمعنى آخر من المهم أن تحدد الجمعية ما تريد أن تحققه من أهداف وكيف ستقوم بتحقيقها.

فالتخطيط هو عملية تحديد الأهداف المطلوبة ووسائل تحقيقها بالزمان والمكان وبالإمكانات المتاحة ووفق خطة مرسومة على المدى البعيد والمدى القريب.

ويقوم التخطيط على عنصرين أساسيين هما:

١- **التنبؤ بالمستقبل:** يعتبر التنبؤ جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي يقوم عليها. فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات الصحيحة.

٢- **الاستعداد للمستقبل:** لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل، وإنما يجب فضلاً عن ذلك، أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق أي واقعية ويجب اتخاذ كل الاحتياطات لضمان نجاح الخطة في المستقبل.

ويمر وضع الخطة بعدة مراحل متتابعة ومن أهمها:

- ١- تحديد الأهداف ووسائل تنفيذها.
- ٢- جمع البيانات والإحصائيات.
- ٣- وضع مجموعة من الخطط البديلة والاختيار بينها.
- ٤- تقسيم الخطة الرئيسية إلى خطط فرعية وتحديد المدة الزمنية.
- ٥- إذاعة الخطة داخل الجمعية والإعلان عنها.
- ٦- متابعة الخطة وتقييمها.

## ثانياً – التنظيم:

تظهر الحاجة إلى التنظيم بطبيعة الحال عندما يشترك في أداء النشاط أكثر من شخص، بحيث تظهر حاجة كل منهم إلى التعاون مع غيره من الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف



المشاركة لهم، لذلك فإن أهمية التنظيم تزداد كلما اتسع حجم الجمعية وتعددت أقسامها وفروعها.

والتنظيم هو عملية تنسيق للجهود البشرية في الجمعية حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وبأقصى درجة من الكفاءة الإنتاجية والفعالية، وهو يوفر النجاح في الأمور التالية:

- ١- التعاون بين أعضاء الجمعية.
- ٢- تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات المختلفة للأعضاء.
- ٣- العمل على ضمان تحقيق الأهداف عبر وضع البرامج والأنشطة.

### ثالثاً – القيادة:

إن القيادة الناجحة لا تعتمد على السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لإتمام الأهداف المرجوة للتنظيم، وإنما تعتمد على التأثير على الأشخاص واستمالتهم ورفع الروح المعنوية لديهم بهدف ترشيد وزيادة الإنتاج وتحسين جودته في الجمعية.

ومن أهم السمات التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري هي:

- ١- أن يكون مشبعاً بفكرة المسؤولية الجماعية ومرهف الشعور.
- ٢- أن يكون ذا خلق طيب وسلوك حسن.
- ٣- أن يكون عادلاً منصفاً في معاملاته.
- ٤- أن يكون متمتعاً بروح الفكاهة والمرح.
- ٥- أن يكون قادراً على الإقناع والاقتناع.
- ٦- قدرته على المبادرة في اتخاذ القرارات.
- ٧- القدرة على تقديس الصالح العام.

وهناك أنواع كثيرة للقيادة ومن أهمها:

- ١- القيادة الديمقراطية.
- ٢- القيادة التسلطية.
- ٣- القيادة التسيبية.

وظائف القادة الإداريين:

- ١- التخطيط.
- ٢- التنظيم.
- ٣- إجراء التنسيق.
- ٤- تنمية الاتصالات.
- ٥- الرقابة (الإشراف).

رابعاً – التنسيق والاتصال:

يلعب كل من التنسيق والاتصال دوراً فعالاً في تسيير نشاط الإدارة وتحقيق أهدافها، ويتوقف نجاح القيام بهذه الوظائف على مدى كفاءة القائد الإداري وتفهمه للمشكلات الحيوية لجهازه الإداري.

يهدف التنسيق إلى تنظيم وتكثيل الجهود الجماعية داخل الجمعية الواحدة أو بينها وبين غيرها من المنظمات، بغرض توحيد هذه الجهود وتوجيهها نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة، كما أنه يسعى إلى تحقيق:

- ١- منع التعارض في الاختصاصات.
- ٢- منع الازدواج في الأنشطة الإدارية.
- ٣- منع المنافسة.

أما الاتصال فهو عملية تتم بين طرفين بطريقة مشتركة ومتفاعلة وللاتصال أنواع مختلفة وهي:

- ١- الاتصالات الرأسية.
- ٢- الاتصالات الأفقية.
- ٣- الاتصالات الداخلية.
- ٤- الاتصالات الخارجية.
- ٥- الاتصالات الرسمية.
- ٦- الاتصالات غير الرسمية.

#### خامساً – الإشراف (الرقابة):

الإشراف هو عملية التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاءة، والكشف عن معوقات تحقيقها والعمل على تذليلها في أقصر وقت ممكن.

لهذا فإن الرقابة تستهدف التعرف على:

- ١- الخطط الموضوعية وما تحقق من نتائج أثناء التطبيق.
- ٢- الانحرافات والأخطاء التي وقعت أثناء التنفيذ.
- ٣- العمل على معالجة الأخطاء واتخاذ الاحتياطات الواجبة لمنع حدوثها مستقبلاً.

وهناك العديد من الوسائل التي تستخدم في الإشراف (الرقابة) منها:

- ١- البيانات الإحصائية.
- ٢- التقارير.
- ٣- الملاحظة.

\* \* \*

### أهم المراجع:

- ١- الإدارة العامة (العملية الإدارية)، ١٩٨٤م، إبراهيم عبدالعزيز شيجا.
- ٢- المنظمات وأسس إدارتها، ١٩٩٥، محمد بهجت جاد الله.

\* \* \*

## الفصل الثالث

### المسؤوليات الأساسية

### لمجلس الإدارة في الجمعية الأهلية\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

إن المسؤوليات الإدارية العشر التالية يمكن تطويعها بحيث تضاف إلى اللائحة لأي جمعية باعتبارها وصفاً وظيفياً لأعضاء مجلس الإدارة، وهي صالحة للجمعيات والمؤسسات غير الربحية والكبيرة.

#### أولاً - تحديد رسالة الجمعية وأغراضها:

إن المسؤولية الأساسية لمجلس الإدارة هي العمل على أن يدرك كل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة بالجمعية الأسباب التي تبرر وجودها، وعلى وجه التحديد، ما الذي تسعى لتحقيقه؟ وهذا ما يأخذ غالباً شكل عبارة مكتوبة حول رسالة الجمعية تتراوح ما بين فقرة واحدة إلى صفحة كاملة، بالإضافة إلى أهمية التأكد من وجود رسالة تعبر عما تسعى من أجله الجمعية.

يجب أن تتضمن رسالة الجمعية الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والطرق التي تستخدمها، والفئة الأساسية التي تخدمها في المجتمع، كما يجب أن تتضمن الخصائص التي تجعل منها كياناً متميزاً، والأسباب التي تدعو الأفراد والمؤسسات والشركات إلى دعمها مالياً.

---

\* تم إعداد هذه الورقة بتصرف من كتاب المسؤوليات العشر الأساسية لمجالس الإدارة في المنظمات غير الرسمية بقلم ريتشارد ت. إنجرام وترجمة سلامة البابلي.

إن الصياغة الجيدة لرسالة الجمعية، يمكن أن تستخدم كدليل للتخطيط التنظيمي للجمعية، ولعملية اتخاذ القرار، ولمبادرات المتطوعين من الموظفين ومجلس الإدارة، ولترتيب الأولويات بين الأنشطة المختلفة سعياً لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد القليلة المتاحة، ولابد أن يقوم مجلس الإدارة بتقييم أنشطة البرامج التي تخدم رسالة الجمعية حتى يتأكد من أنها لا تحيد عن هدفها الأصلي.

## ثانياً – اختيار المدير التنفيذي:

إن لمسؤولية اختيار المدير التنفيذي التأثير الأكبر على معدل نمو الجمعية ودرجة فاعليتها، في ظل إمكانية إشراك الآخرين في هذه المسؤولية، إلا أن القرار الأخير يجب أن يكون في يد مجلس الإدارة.

وعلى المجلس أن يختار، إن تطلب الأمر، تعيين مستشار للمدير التنفيذي من أجل اختيار مجموعة كفاء من العاملين، أو قد يتولى المدير التنفيذي هذه المهمة بنفسه.

ومن أجل أن يؤدي المدير التنفيذي مهامه المطلوبة في اختيار العاملين معه في الجمعية، فإنه على مجلس الإدارة أن يوفر له الأمور التالية:

- ١- مراجعة بيان رسالة الجمعية وأهدافها والتأكد من كفايتها.
- ٢- إعداد قائمة بقدرات المنظمة وحاجاتها الأساسية.
- ٣- تحديد الأولويات بدقة على المدى الطويل للمدة القادمة لتولى المدير التنفيذي لمهامه.

- ٤- تحديد الأهداف الدقيقة والتوقعات الواضحة لمدة عام على الأقل لتولى المدير التنفيذي الجديد لمهامه.
- ٥- توضيح المميزات، والمهارات والنموذج الذي يبحث عنه في المدير التنفيذي الجيد.
- ٦- إعداد كشوف بمكافآت الموظفين والمصروفات الأخرى.
- ٧- تحديد وظائفها كما يبدو من وظيفة المدير التنفيذي والموظفين، بما في ذلك التعرف على مستويات المدير التنفيذي في اختيار والإشراف على الطاقم الإداري دون تدخل مجلس الإدارة.
- ٨- إعداد توصيف شامل لشغل الوظائف، يتأكد منها المدير التنفيذي للجمعية.

### ثالثاً - دعم المدير التنفيذي ومراجعة أدائه:

يحتاج المدير التنفيذي دائماً إلى دعم معنوي ومادي من مجلس إدارة الجمعية، وبالرغم من أن هذه المسؤولية تلقى غالباً على كاهل رئيس مجلس الإدارة المنتخب، إلا أنها تبقى من بين وظائف مجلس الإدارة ككل، إلا أن على مجلس الإدارة ككل مسؤولية التأكد مما يلي بالنسبة للمدير التنفيذي:

- ١- أنه يحصل بصورة مستمرة على تعليقات بناءة حول ما يقوم به.
- ٢- تقدم له يد المساعدة في حالة تجاوز أداء الأعضاء حدود الامتياز أو في حالة سوء فهمهم لأدوارهم.
- ٣- أن يشعر بأن أداء المهام تقيم بالنسبة لأداء مجلس الإدارة.
- ٤- يتم تقديمه وتعريفه بقيادة المجتمع المحلي والمنظمات الأخرى العاملة فيه.

- ٥- يتم دعوته لحضور المناسبات الاجتماعية الهامة.
- ٦- يتم تهنئته وتشجيعه مادياً ومعنوياً في حالة الإنجازات الاستثنائية.
- ٧- الحرص على أن يحصل على أجازاته المهنية والشخصية لتجديد النشاط.
- ٨- يجب أن يشعر أن مجلس الإدارة على وعي كاف بالمواقف والاحتياجات الأسرية.

#### رابعاً – إجراء عملية التخطيط بطريقة فعالة:

إن عملية التخطيط، تتيح لمجلس الإدارة والعاملين ترجمة مهمة الجمعية إلى أهداف ومهام يمكن وضع المعايير لها وإنجازها، فهناك حكمة شائعة هي أن على مجلس الإدارة الإصرار على قيام المنظمة بعمل تخطيط شامل وبطريقة جيدة.

أن مجلس الإدارة مسؤول بصفة أساسية عن عملية التخطيط، وحيث أنه من المفروض ألا يكون لأعضاء مجلس الإدارة أية مصالح شخصية في الجمعية، وأن مسؤوليتهم تتركز في مراجعة ودراسة القضايا المتصلة بعمل الجمعية ككل، كما أن عليهم دراسة وتقييم الأهداف الناجمة عن هذه العملية، لذلك ينبغي أن يخطرأوا بشكل نشيط في عملية التخطيط.

وهناك عدد من الأسئلة التوضيحية التي يجب على أعضاء مجلس الإدارة النظر فيها:

- ١- هل رسالة وأهداف الجمعية في حاجة إلى تنقيح أو تعديل؟



- ٢- هل الافتراضات التي تتضمنها الخطة حول المنظمة والمناخ المحيط بها شاملة ومقبولة؟ هل هناك أي عوامل رئيسية ناقصة؟
- ٣- ما هي معدلات فعالية التكلفة بالنسبة لكل برنامج حالي من خدمات وبرامج الجمعية؟ هل هناك خروج عن محيط الأغراض الأساسية للمنظمة؟ ما البرامج والأنشطة التي يجب أن تستمر، وما البرامج التي يجب أن تتوقف أو تعدل؟
- ٤- كيف يمكن أن تصل خدمات وبرامج الجمعية إلى المزيد من الأفراد؟ أي المبادرات المقترحة تمثل أفضل السبل وأكثرها واقعية لتحقيق ذلك؟ هل الأولويات الجديدة واضحة، وهل الموارد المقترحة لدعمها هي موارد واقعية؟ أي هذه المبادرات يمكن أن يعتمد على ذاته، وأياها يجب دعمه مالياً؟
- ٥- ما هي الطاقة البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج والخدمات المقترحة؟ كيف ستدبر المنظمة أجور العمالة الإضافية المطلوبة؟
- ٦- هل حان الوقت لإجراء مراجعة شاملة للهيكل التنظيمي للجمعية؟ هل يجب على مجلس الإدارة تقييم دوره، وعضويته، وتنظيمه، ومستوى أدائه كجزء من أو كمقدمة لعملية التخطيط ذاتها؟ وكيف يجب عمل ذلك؟
- ٧- بالنظر إلى الاتجاهات الحالية للدخل والمصروفات، ما هي التوقعات الواقعية في هذا المجال؟ وما هو الهدف الذي يجب أن تتطلع الجمعية إلى تحقيقه فيما يتعلق بالاحتياجات المالية (مثال ذلك ما لا يقل عن نصف الموازنة السنوية للتشغيل)؟
- ٨- هل لدى الجمعية ما يكفي من العاملين لتنفيذ خطة طموحة لجمع الأموال؟ وهل أدوار المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة واضحة في هذا المجال؟

يحدث التخطيط على مراحل مختلفة داخل كل جمعية وفقاً لحجمها وتركيبها، وسلوك المدير التنفيذي، واتجاهات فريق العاملين وأعضاء مجلس الإدارة بها، بالإضافة إلى العديد من الظروف الأخرى.

والتخطيط ممكن أن يكون إجراء (العمل اليومي)، أو قصير المدى (وهو الذي يتم تلبيته لاحتياج طارئ)، أو تخطيطاً طويلاً المدى أو تخطيطاً استراتيجياً (وهو التخطيط الشامل للمستقبل). ويجب أن يصر مجلس الإدارة على تنفيذ النوع الأخير.

فإن معظم الخطط طويلة المدى أو الإستراتيجية يجب أن تحتوي على مزيج من العناصر التالية:

- ١- بيان بالرسالة والأهداف.
- ٢- افتراضات حول المستقبل (غالباً ما تتعلق بالظروف الداخلية والخارجية).
- ٣- البرامج والخدمات الحالية.
- ٤- البرامج والخدمات الجديدة.
- ٥- استراتيجيات تطوير العضوية والمحافظة عليها (إذا كانت مناسبة).
- ٦- فريق العاملين (الحالي والمتوقع).
- ٧- مجلس الإدارة (حجمه، وطريقة الاختيار، وتشكيل اللجان، وغير ذلك من بنود اللائحة الداخلية).
- ٨- التوقعات المالية (الدخل والمنصرف).
- ٩- استراتيجيات جمع الأموال.
- ١٠- العلاقات العامة.

#### خامساً – توفير الموارد اللازمة:

يتوقف نجاح أي جمعية على توافر الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم كان توفير الموارد على رأس مسؤوليات مجلس الإدارة.

إن العديد من المنظمات تمزج بين دور الجهاز التنفيذي ومسؤولية مجلس الإدارة في هذا المجال، وبخاصة عندما يكون بين وظائف الجهاز التنفيذي ووظيفة مدير التنمية أو جمع الأموال.

إن من الملائم تماماً اعتبار المدير التنفيذي للجمعية مسؤولاً رئيسياً عن جمع الأموال، إلا أن مجلس الإدارة يجب أن يحدد الأهداف الواقعية التي يمكن تحقيقها في هذا الصدد. إن أداء كل من أعضاء مجلس الإدارة، والمدير التنفيذي، ومدير تنمية الموارد تتصل اتصالاً وثيقاً بعضوية مجلس الإدارة وقدرته على فتح الأبواب أمام كبار الممولين، وفي متابعة وتوجيه مبادرات وأنشطة جمع الأموال، كما أن جمع الأموال بطريقة فعالة يعد أحد المعايير الأساسية لقياس مدى قدرة مجلس الإدارة والتزامه وتأثيره، وهي مسؤولية تلقى على مجلس الإدارة ويجب عليه أن يمنح الهيئات والمؤسسات المانحة هدايا رمزية سنوياً.

ورغم أن جمع الأموال يلعب دوراً تكاملياً في تسخير كل الموارد المناسبة للجمعية، فإن مسؤولية مجلس الإدارة تتجاوز مهمة الأعضاء كجامعين للأموال، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة أن موارد الجمعية الحالية مستقرة، وأن يسعى إلى إيجاد مصادر للدخل مستمرة لمدة طويلة.

على سبيل المثال يدعم مجلس الإدارة قيام أنشطة تدر عائدات ويمكنها أن تتطور وتنمو، مثل الدخل الذي يتوفر من مبيعات مطبوعات الجمعية، ورسوم العضوية، وغيرها، فالقيادة التي تستطيع استثمار الأموال مطلوبة اليوم أكثر من أي وقت مضى.

#### سادساً - إدارة الموارد بفاعلية:

إن أحد الجوانب الهامة في عملية إدارة الأموال العامة هو حماية الأصول والعمل على حسن إدارة العائد من هذه الأصول، وحيث أن بعض الدول تعفي الجمعيات الأهلية من الضرائب لأنها تلبي احتياجات فئات معينة، فإن التزامات أعضاء مجلس الإدارة تفوق التزامات أعضاء الجمعية والفئات والأفراد المستفيدين من خدماتها.

ومن الناحية التقليدية، فإن مجلس الإدارة يمارس هذه المسؤولية من خلال إعداد الموازنة السنوية والتصديق عليها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذه الأعمال السنوية تعد من أهم اختصاصات مجلس الإدارة، حيث إن من شأنها دفع عجلة الجمعية إلى الأمام من حيث البرامج والعاملين وغير ذلك من الأولويات، ومن ثم، فإنه لا ينبغي إسناد هذه المهام إلى الجهاز أو اللجنة المالية بالجمعية.

إن مجلس إدارة الجمعية لن يكون بمقدوره متابعة عمليات تنفيذ الموازنة إلا إذا توافرت أمامه تقارير مالية واضحة ودقيقة في الوقت المناسب، ومن الضروري حصول كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة على بيان ربع سنوي بالميزانية مع بيان تسوية لكافة الأصول والخصوم الجارية.

ويجب أن تتضمن الميزانية الشهرية الأرقام الخاصة بنفس الفترة من العام المالي السابق، وعلاوة على ذلك فإنها يجب أن تكون واضحة بحيث يمكن لأعضاء مجلس الإدارة استيعابها، كما يجب على أعضاء المجلس عدم التردد في اقتراح ما يرونه مناسباً لتغيير شكل وطريقة الميزانيات والتقارير المالية.

إن على مجلس الإدارة أن يصر على عرض حسابات الجمعية على مراجع قانوني كل سنة، ويجب ألا يقوم بعملية المراجعة أحد أعضاء مجلس الإدارة المتطوعين، كما أنه يعد تمريناً جيداً للجنة المراجعة المنبثقة عن اللجنة المالية للمنظمة، أو للجنة مراجعة مستقلة إن أمكن تشكيلها من بين أعضاء مجلس الإدارة، وعلى هذه اللجنة مقابلة المراجع القانوني على الأقل بعد انتهاء عملية المراجعة، وقبل إعداد التقرير النهائي للمراجعة.

وهناك عدة مهام أخرى تدخل في صميم مسؤوليات مجلس الإدارة، مثل إدارة موارد المنظمات غير الربحية بكفاءة، بما في ذلك التأكد من أن الرقابة على المصروفات موجودة، ومراقبة أداء الموظفين المهمين، وتتضمن مسؤوليات مجلس الإدارة من الناحية المالية الحصول على إمكانات التأمين المتوفرة، ومراقبة توزيع السلطات بالنسبة للقرارات المالية بين المجلس والموظفين، وموالة البحث عن فرص الاستثمار، ويراقب مجلس الإدارة فائض الميزانية والمنح، ويضع سياسة وإستراتيجية الاستثمار، وعلى مجلس الإدارة أن يسعى للحصول على مشورة خارجية بشأن الاستثمار كلما لزم الأمر.

#### سابعاً – تحديد ومتابعة برامج وخدمات الجمعية:

يبدأ الدور الأساسي لمجلس الإدارة بالتساؤل الهام حول ما إذا كانت الخدمات والبرامج الحالية والمقترحة بالمنظمة تتفق مع رسالتها والغرض منها، مع الوضع في الاعتبار قلة الموارد وكثرة الاحتياجات، وبالتالي فإن على مجلس الإدارة اتخاذ القرار بشأن ترتيب هذه الاحتياجات وفقاً للأولوية، فالقرارات المتعلقة بالبرامج والشؤون المالية للجمعية يجب ألا تقرر بصورة فردية.

إن ما تقدمه الجمعية لأعضائها وللجماعات المستهدفة من خدماتها هو الذي يحدد مدى نجاحها كمؤسسة اجتماعية، إلا أن هناك شكوى عامة من أعضاء مجلس الإدارة من أن اجتماعات مجلس الإدارة غالباً ما تسيطر عليها القضايا المالية والمتعلقة بجمع الأموال، وهو ما يتوجب على مجلس الإدارة توزيع مسؤوليات العمل بين أعضائه لضمان توافق البرامج والخدمات مع رسالة المنظمة والهدف منها، بالإضافة إلى ضمان الجودة العالية لهذه الخدمات، وهذا يدعو على الأقل إلى تشكيل لجنة ملائمة للقيام بهذه المهمة.

يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة النظرة الثاقبة عند قيامه بمتابعة أنشطة المنظمة للتأكد من وجود توازن بين مسؤوليته عن ضمان الجودة وفاعلية التكلفة وبين مسؤولية فريق العاملين عن التنفيذ.

إن القيام بهذه المسؤولية ينتج عنه غالباً تداخل في الأدوار ما بين مجلس الإدارة والجهاز التنفيذي بالمنظمة، وبخاصة عندما يتطوع أعضاء مجلس الإدارة لتنفيذ وإدارة البرامج، وهنا يلزم توافر الوضوح التام والمسؤوليات الوظيفية المحددة لإيجاد وضع يرضي جميع الأطراف.

وهنا مرة أخرى، نرى أن مجلس الإدارة يؤدي دوره بكفاءة حين يطرح الأسئلة المناسبة ويتوقع الإجابات الوافية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

- ١- يجب إجراء مسح واستبيان (لآراء المستفيدين وأعضاء الجمعية) حول مدى رضاهم عن البرامج والخدمات التي تقدمها الجمعية. متى تم إجراء هذا المسح؟ وبأي طريقة؟ وماذا كانت نتائجه؟ (ويمكن أن تتضمن هذه المسوح استطلاع آراء واقتراحات الناس حول كيفية تحسين البرامج والخدمات القائمة واقتراح أنواع جديدة منها).
- ٢- كيف يمكن لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بالمنظمة متابعة مدى رضا الفئة المستهدفة عن البرامج والخدمات المستقبلية؟
- ٣- كيف نعرف عن المشاركين أو المنتفعين من كل البرامج والأنشطة الرئيسية للجمعية؟ هل اتجاهات المشاركين تسير في الاتجاه الصحيح من حيث عدد وفئات المنتفعين بالخدمة؟
- ٤- ما هي النسبة الموجودة في الميزانية السنوية للبرامج والخدمات في مقابل تكلفة العاملين وغيرها من المصروفات؟ هل التوازن معقول بين هذين الجانبين؟
- ٥- كيف يمكن استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق متابعة برامج وخدمات الجمعية في تغيير سياساتها أو أولوياتها؟

### ثامناً – تحسين الصورة العامة للجمعية:

يعمل مجلس الإدارة كحلقة وصل بين العاملين أو المتطوعين وبين أعضائها أو المنتفعين من خدماتها، إلا أن الأمر يستلزم تحسين صورة الجمعية أمام الجمهور المتمثل في جهات التمويل والأجهزة الحكومية والجمهور بصفة عامة.

ويمكن عمل ذلك بتقديم إنجازات الجمعية وما قدمته لخدمة الجمهور، وكيف تتفق المنح التي تحصل عليها بصورة واضحة للجمهور، كما أن إعداد التقارير السنوية والمكتوبة وإصدار التصريحات الصحفية في الوقت الملائم، وحملات الاتصال بال جماهير والمسؤولين الحكوميين، وإلقاء الكلمات المناسبة على فئات المجتمع المختلفة، تعد كلها عناصر هامة في إستراتيجية شاملة للعلاقات العامة.

وخلال فترة توليهم لمناصبهم، يمكن أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بملاقة الموظفين الذين تم اختيارهم، والحديث إلى المنظمات الموجودة في المجتمع، وإبراز المنظمة على الساحة القومية - وفي الوقت المناسب عقد لقاءات في وسائل الإعلام.

إن من أهم القرارات التي يتخذها المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة البارزين هو تحديد من سيكون المتحدث الرسمي باسم المنظمة، وبالرغم من أن هذا القرار يمكن أن يتخذ تبعاً للموقف، إلا أنه يفضل اختيار أحد الأشخاص، مثل رئيس مجلس الإدارة أو أحد المتطوعين، للقيام بهذا الدور الحيوي، إن أعضاء مجلس الإدارة المتطوعين الذين يبذلون الجهد في الدفاع عن قضايا الجمعية ويتحدثون نيابة عن أعضاء مجلس الإدارة، غالباً ما يجتذبون احترام وانتباه الجمهور، لأنهم يعملون بلا مقابل.

إلا أن على أعضاء مجلس الإدارة الاحتراس من أن عضو مجلس الإدارة قد يتخذ مبادرات فردية غير ملائمة بنفسه دون الرجوع إلى بقية الأعضاء، لذا يلزم على قيادات مجلس الإدارة التأكد من وجود الانضباط



داخل مجلس الإدارة ذاته، إذ لا ينبغي لأي عضو أن يقدم نفسه ويتحدث باسم مجلس الإدارة أو الجمعية ما لم يصرح له بذلك تحديداً.

### تاسعاً – ضمان التكامل بين النواحي القانونية والأخلاقية والالتزام بالمسؤوليات:

تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية التأكيد على التمسك بالمعايير القانونية والمبادئ الأخلاقية، كما أن تفاني مجلس الإدارة في الجدية يمكنه من حماية الجمعية من المساءلة القانونية، وينمي المناخ الآمن والأخلاقي للعمل، ويعين الجمعية على أداء رسالتها على نحو أكمل.

إن أحد علامات الإدارة الناجحة لأي جمعية هو قدرتها على تجنب إحالة قضايا شؤون العاملين إلى المحاكم إلا إذا استدعت الضرورة القصوى ذلك، كما أن وجود سياسات وإجراءات محكمة ودقيقة لشؤون العاملين، وبخاصة وجود فهم واضح لدور المدير التنفيذي في تعيين وتطوير وفصل العاملين، يساعد على توفير المناخ الملائم في هذه الناحية.

ورغم أن على مجلس الإدارة أن يفوض للمدير التنفيذي سلطات كافية بحيث يمكنه اتخاذ قرارات بشخصه، إلا أنه يحدث أحياناً أن تحتاج قراراته إلى مشاورات مع مجلس الإدارة، أو تكون موضع نقد، لأن المدير التنفيذي الناجح هو الذي يعرف متى يستشير أعضاء مجلس الإدارة، ويسألهم الرأي فيما قد ينشأ من خلافات يصعب معالجتها بمعرفة الجهاز الإداري للجمعية.

ورغم أن القوانين واللوائح وبعض المعايير التي تحكم عمل المنظمات غير الربحية لها وجود وفاعلية، إلا أن بعض المنظمات غير الربحية الهامة تتعدى الحد الأدنى من الالتزام بحدود مسؤولياتها.

وحتى يستطيع مجلس الإدارة الوفاء بمسؤولياته والنهج بالطريق القويم، فقد يضع مجلس الإدارة بعض السياسات التي تحكم عمل أعضاء مجلس الإدارة والموظفين. وتعد سياسات تصارع المصالح على سبيل المثال حدوداً فاصلة في العلاقات المقبولة والتي لا يمكن قبولها بين المنظمة وأعضاء مجلس إدارتها والعاملين فيها.

وإلى جانب مسؤولية مجلس الإدارة عن وضع سياسات تتصل بموضوع اهتمام الجمعية، فهو مسؤول كذلك عن التقيد ببنود القانون الداخلي للمنظمة ومواد تأسيسها، لأن مجلس الإدارة الذي لا يعمل بانسجام مع وثائقه الإدارية والسياسات التي يتخذها يكون عرضه للنقد أو الخطأ بدرجة كبيرة.

ورغم أن مجلس الإدارة يطور السياسات، فإن الكثير من أنشطة الأفراد تتطلب الحفاظ على تحمل الموظفين لبعض المسؤوليات، ولكن من بين الأنشطة التي يعد مجلس الإدارة مسؤولاً عنها مسؤولية كاملة ولا يمكن تفويضها لغيره:

- ١- التقيد بالقوانين واللوائح والأنظمة داخل البلاد التي وضعت من أجل المنظمات غير الربحية.
- ٢- تنقيح وإتاحة التقارير الدورية الدقيقة التي تطلبها الهيئات الحكومية أو الرسمية المعنية.
- ٣- الاحتفاظ بسجلات تفصيلية حول أي نفقات أو أنشطة اضطرارية.

- ٤- حماية فريق العاملين بالجمعية، والمتطوعين، والعملاء من أي أذى، بتأكيد الإذعان للنظم الوظيفية، ونظم الأمان، والقواعد الصحية والتي تتعلق بالعمل.
- ٥- تطوير والحفاظ على سياسات وإجراءات مناسبة بالنسبة لهيئة العاملين (بما في ذلك الشكاوي).
- ٦- الاتساق مع الجهات الرسمية قبل البدء في تكوين فريق جمع الأموال.
- ٧- التقيد بالبنود والشروط الموضوعية في النظام الأساسي للجمعية ومواد التأسيس، وتعديلها كلما تطلب الأمر.
- ٨- الإعداد لتجهيز بيان ختامي سنوي يضم كل موارد الداخل، والأصول، والإنفاق، والاحتمالات المتوقعة.
- ٩- نشر تقرير سنوي يصف بالتفصيل مهمة الجمعية، وبرامجها، وأعضاء مجلس الإدارة، والأحوال المالية.

#### عاشراً – اختيار وتوجيه أعضاء مجلس الإدارة الجدد وتقييم مستوى أداء مجلس الإدارة:

سواء أكان مجلس الإدارة يملك إمكانية "الاستمرار الذاتي" أو لا، فإن على كل مجالس الإدارة أن توضح وتنشر احتياجاتها فيما يتعلق بخبرة الأعضاء، والمهارات، والنفوذ، والحالة الأسرية، مع اعتبارات أخرى كثيرة تحدد التشكيل المتوازن لمجلس الإدارة.

وعلى مجالس الإدارة جميعها مسؤولية التوجيه السليم لأعضاء مجلس الإدارة الجدد، وأن يقوم أداء مجلس الإدارة على فترات دورية وعلى نحو شامل.

وهناك مسؤوليات كثيرة متعلقة بهذا الأمر، تتمثل في إدراك مجالس الإدارة وقيامها بإنجاز مسؤولية تقييم أداء عضو مجلس الإدارة المؤهل لإعادة الانتخاب أو إعادة التعيين، وهذه المسؤوليات ليست هينة، فكلها مهمة للغاية.

ولابد من إجراء تحديد واضح للضرورات فيما بين جانبين أو أكثر من جوانب برامج التوجيه الشاملة:

١- **التوجه إلى مجلس الإدارة أو عضوية مجلس الإدارة:** مسؤوليات مشتركة، وبنود القانون الداخلي للجمعية، وبنية اللجان، والممارسات والاجتماعات، والمتوقع من كل أعضاء مجلس الإدارة، وما شابه ذلك.

٢- **التوجه للجمعية:** رسالتها، وبرامجها والخدمات التي تقوم بها، والأهداف والمطامح، واستراتيجيات جمع الأموال، وهيكल العاملين والأفراد، والموارد المالية، والموضوعات التي يفترض استحداثها، وما شابه ذلك. ومحاولة القيام بكل هذه الأمور في ساعة أو ساعتين أمر مخالف للواقع.

**نموذج للمهام والمسؤوليات الفردية لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية:**

كما أن لرؤساء مجالس الإدارة مسؤوليات جماعية أساسية، فإن لأعضاء مجلس الإدارة مسؤوليات فردية يعهد بها إليهم كجزء من عضويتهم في مجلس الإدارة.

إن الالتزامات المتعلقة بمجلس الإدارة كبيرة – فهي تتجاوز إلى حد كبير التوقعات الأساسية لحضور الاجتماعات، أو المشاركة في مبادرات جمع الأموال، والمساهمة في النواحي المالية.

وتظهر في ثنايا الغموض الذي يحيط بما على مجلس الإدارة من أعباء، مفارقة هامة. فمن ناحية، لا يتمتع أعضاء المجلس كأفراد بمزايا أو امتيازات أو سلطات، ويجب أن تكون لقاءاتهم في دورات انعقاد رسمية لاتخاذ قرارات مشتركة. ومن الناحية الأخرى، من المتوقع أن أعضاء مجلس الإدارة كأفراد يسلكوا سلوكاً رفيعاً لمصلحة جمعيتهم أكثر مما يتوقع من المتطوعين الآخرين عادة.

ولذلك، فإن التحديد الصارم للمسؤوليات الفردية لعضو مجلس الإدارة بما يتوافق مع احتياجات وظروف الجمعية يمكنه أن يساعد في عملية اختيار الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة عن طريق توضيح المتوقع منهم قبل أن يقبل العضو الالتحاق بالعمل في الجمعية، وأن يضع معياراً يمكن عن طريقه أن تقوم اللجنة المسؤولة عن تحديد واختيار المرشحين المتوقعين بمراجعة أداء شاغلي المناصب الجديرين بإعادة انتخابهم أو تعيينهم.

ويجب أن يلتزم من يشغلون المناصب بالفعل أو المتوقع اختيارهم بما يلي:

#### ١- التوقعات العامة:

أ- التعرف على مهمة، وأهداف، وسياسات، وبرامج، وخدمات، ومواضع القوة، والاحتياجات للمنظمة.

- ب- التصرف وفقاً لواجبات عضوية مجلس الإدارة بالالتزام والعمل بما يتفق مع المستوى المتوقع من الكفاءة من أعضاء مجلس الإدارة، كما هو موضح في الشروط الأساسية من حيث الاهتمام، والولاء، والطاعة التي تنطبق على أعضاء مجالس الإدارة غير الربحية.
- ج- اقتراح أسماء بعض المرشحين لشغل منصب معين على مجلس الإدارة من النساء والرجاء المتميزين والذين لهم منجزات، ويمكنهم أن يسهموا مساهمة فعالة في عمل المجلس، وفي تقدم المنظمة.
- د- ساهم في مهام القيادة و تحمل بعض التبعات برضا وحماس.
- هـ- تجنب الأحكام التي يشوبها التحيز على أساس من معلومات تستقى من أفراد، ستحث من لهم شكاوى على إتباع السياسات السائدة والنظم المتبعة من خلال رؤسائهم. (كل الأمور ذات الأهمية الخاصة يجب أن تسترعي اهتمام الجهاز التنفيذي وقادة مجلس الإدارة المنتخبين).
- و- تابع الاتجاهات التي تحظى باهتمام المنظمة.
- ز- حاول إضفاء جو من المرح أثناء مداولات مجلس الإدارة.

## ٢- الاجتماعات:

- أ- رتب وشارك في اجتماعات مجلس الإدارة واللجنة، بما في ذلك أنشطة الجمعية.
- ب- اسأل أسئلة جوهرية وفي الوقت المناسب في اجتماعات مجلس الإدارة واللجنة وتكون متسقة مع ضميرك وقناعاتك، وفي نفس الوقت ساند قرار الأغلبية في الموضوعات التي أقرها مجلس الإدارة.

- ج- حافظ على خصوصية دورات انعقاد اللجنة التنفيذية، وتحدث إلى مجلس الإدارة أو المنظمة عندما يسمح لك.
- د- اقترح بنود جدول الأعمال دورياً لاجتماعات مجلس الإدارة واللجنة للتأكيد أن الأمور الهامة المتعلقة بالسياسة قد تم إدراجها.

### ٣- العلاقات مع الموظفين:

- أ- واصل المدير التنفيذي كلما أمكن وقدم له أو (لها) المساندة من خلال العلاقات الصعبة في أحيان كثيرة مع الجماعات أو الأفراد.
- ب- تجنب طلب خدمة خاصة من العاملين، بما في ذلك بعض التساؤلات عن معلومات مكثفة، قبل أن تقوم على الأقل بمشاورات مسبقة مع المدير التنفيذي، ومجلس الإدارة، ورئيس اللجنة.

### ٤- تجنب الصراعات:

- أ- قم بخدمة الجمعية ككل وليس مجموعة بعينها أو بعضاً من جماهير الناخبين. وبغض النظر عما إذا كنت مدعوا لشغل منصب شاغر لدائرة انتخابية معينة أو جمعية، فإن أول التزاماتك أن تتجنب أي تصور أو فكرة مسبقة بأنك "تمثل" أي شيء كان إلا أفضل اهتمامات الجمعية.
- ب- تجنب ظهور صراع ما للمصالح والتي قد تربك مجلس الإدارة أو الجمعية، واكتشف أي صراعات ممكنة لمجلس الإدارة بالطريقة المناسبة.

- ج- حافظ على الاستقلالية والموضوعية وأقدم على فعل ما يمليه عليك الإحساس بالعدل، وآداب العمل، والأمانة الشخصية، حتى لو لم تكن مضطراً لذلك بقانون أو لائحة أو عرف.
- د- لا تقبل أبداً (أو تمنح) امتيازاً أو هدية من (أو إلى) أي شخص يقوم بأعمال مع الجمعية.

#### ٥- مسؤوليات الوكيل:

- أ- تمسك بالتعقل والحصافة مع مجلس الإدارة فيما يتعلق بتوجيه (مراقبة) وتحويل الموارد المالية.
- ب- طالع وتفهم بإيمان الوضع المالي للمنظمة وإلا ساعد مجلس الإدارة في القيام بمسؤولياته كوكيل.

#### ٦- جمع الأموال:

- أ- قدم هدية سنوية وفقاً لمواردك الشخصية.
- ب- ساعد لجان التنمية والعاملين بتنفيذ استراتيجيات جمع الأموال من خلال النفوذ الشخصي وبالمشاركة مع الآخرين (الشركات، والأفراد، والمؤسسات).

\* \* \*



## الفصل الرابع تعارض المصالح في مجلس إدارة الجمعية الأهلية\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

### ١- ما هو تعارض المصلحة:

ليس لتعارض المصلحة معنى واحداً، فالجمهور ووسائل الإعلام تعتبر أي موقف يتأثر فيه صانع القرار – كأن يكون عضواً في مجلس الإدارة أو مسؤولاً في المجلس أو أحد الموظفين – عند اتخاذ قرار تنظيمي، بمصلحة شخصية أو مالية أو غيرها، لا تتصل بمصالح الجمعية العليا، من قبيل تعارض المصالح، لكن القانون يحدد أوضاعاً معينة على أنها تمثل تعارضاً في المصلحة، بمعنى أي فساد يقوم على استغلال عضو مجلس إدارة الجمعية المصلحة العامة لأغراضه الشخصية.

في معظم الحالات، يمكن الطعن القانوني بتعارض المصلحة بواسطة أعضاء مجلس الإدارة، وأعضاء المصوتين (إن وجدوا) وأية جهة لديها أدلة ثبوتية على حدوث فساد إداري أو مالي.

### ٢- واجب الولاء:

من الواجبات الرئيسية لعضو مجلس الإدارة هو واجب الولاء، وهذا الواجب على أعضاء مجلس الإدارة وموظفيه أن يكونوا أوفياء

---

\* أعدت هذه الورقة بتصريف من كتاب (تعارض المصالح)، ترجمة سلامة البابلي.

لمصالح الجمعية العليا، وألا يستغلوا وضعهم التنظيمي أو ما لديهم من معلومات لتحقيق مغنم شخصي على حساب الجمعية.

وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح كيفية عمل هذه اللوائح المحدودة:

**المثال الأول –** قد يمتلك عضو مجلس إدارة في الجمعية ملكية ما، ويقوم ببيعها على الجمعية، هذا التعامل لا يمكن إلغاؤه لمجرد الاستناد على مبدأ التعارض في المصالح، إلا إذا أبدت الجمعية في وقت لاحق تحفظات على التعامل وكانت ترغب في عدم الاستمرار فيه.

**المثال الثاني –** شركة يملكها عضو مجلس إدارة في الجمعية وتبيع ملكية ما للجمعية، والجمعية ليس لديها علم بملكية عضو مجلس إدارتها للشركة البائعة، ثم تتكشف هذه الملكية غير المعلنة في وقت لاحق، وتريد الجمعية رد الملكية المباعة واسترداد أموالها، فإذا كان ثمن البيع عادلاً (والمقصود "بالعدالة" هنا ليس ثماً واحداً وإنما الثمن المطروح في السوق) تكون الجمعية ملتزمة بالعقد.

**المثال الثالث –** شركة لديها عضو بمجلس الإدارة في الجمعية، وتقوم بالاتصال بالجمعية لكي تباع لها ملكية ما. ويعرض عضو المجلس كل الحقائق ذات الصلة والخاصة بملكيتها للشركة البائعة وشروط التعامل على مجلس إدارة الجمعية، ويوافق المجلس، دون مشاركة العضو في قرار الشراء، فإذا قرر المجلس

بعد ذلك أن الملكية موضع التعامل لم تعد مطلوبة  
لبرنامج، لا يجوز للجمعية أن تخرج من العقد على  
أساس تعارض المصلحة.

يتضح من هذه الأمثلة، أن التعارض، المحدد قانوناً، ضيق للغاية،  
ويوضح القانون أن المعاملات مع الذات ليست محظورة بصورة  
تلقائية، وأنها قد تكون مفيدة إذا كانت عادلة وتمت بطريقة مشروعة.

وفي معاملة مثل تلك الواردة في المثال الثالث، إذا تمت على أسس  
غير عادلة، يمكن الطعن فيها على أساس أنها تمثل انتهاكاً لما ينبغي  
أن يكون عليه عضو المجلس من ولاء ورعاية، لكنها لا يجوز  
إنهاءها لمجرد أنها كانت مشوبة بتعارض في المصلحة.

واقع الحال، أن المعاملات مع الذات يمكن في بعض الحالات أن  
تكون في صالح الجمعية، ومثال على ذلك، أن يقدم عضو المجلس  
للجمعية خدمات مهنية دون ربح أو بخم أو أن يبيعها أحد الأصول  
بثمن مقبول.

### ٣- حدود القانون:

هناك اتهامات واضحة لواجب الولاء لا تعالجها ولا تستطيع  
معالجتها القوانين الخاصة بتعارض المصلحة. وعلى سبيل المثال:

**المثال الأول –** هناك فرصة لجمعية غير ربحية أن تشتري قطعة  
أرض متاخمة لمقرها الرئيسي، ويقوم عضو في  
مجلس الإدارة بشراء الأرض بثمن مقبول عن

طريق شركة يمتلكها لأنه علم بوصفه عضواً في مجلس الإدارة أن قطعة الأرض معروضة للبيع، ويعد هذا التصرف انتهاكاً لواجب الولاء ويمكن أن يعرض المعاملة للإلغاء ويعرض عضو المجلس لخسائر، حتى ولو لم تكن واقعة تحت طائلة نصوص لائحة تعارض المصلحة.

**المثال الثاني -** يدخل عضو في مجلس الإدارة في منافسة مع جمعية كان هو عضواً في مجلس إدارتها مستفيداً من معلومات توفرت لديه على مر السنين حول أسلوب إجراء الجمعية لعملياتها الناجحة، وهو كذلك يعد انتهاك صريح من جانب العضو لواجب الولاء.

هذان المثالان انتهاكات صارخة لواجبات عضو المجلس المترتبة على الثقة.

#### ٤- الحاجة إلى سياسة:

إن أفضل السبل لمعالجة أوضاع تعارض المصلحة التي تواجه أية جمعية هو اعتماد سياسة لتعارض المصلحة تكون مدروسة ومصاغة بعناية ويمكن رصدها بصورة منتظمة.

ومثل هذه السياسة، إذا كانت شاملة بالقدر الكافي، يمكن أن ترد على الأسئلة العديدة التي لا ترد عليها القوانين، بل من المحتمل ألا تستطيع الرد عليها أبداً بسبب الحالات المبلغ عنها والمتصلة بالجمعيات غير الربحية.

ولا شك أن كل الجمعية ستترد على هذه الأسئلة بصورة مختلفة، فليست هناك سياسة "جاهزة تناسب الجميع" في مجال تعارض المصلحة.

هناك جمعيات أخرى قد ترغب في حظر الاستعانة بالخدمات المهنية لأعضاء مجلس الإدارة من المحامين والمحاسبين والمعماريين وغيرهم، أو قد ترغب في اتباع سياسات ضد المحسوبية، ويمكن لسياسات تعارض المصلحة أن تقدم خريطة مفصلة للتعامل مع المواقف العديدة التي تتطلب على واجب ولقاء العضو، وليس الهدف من هذه السياسات – بل القانون الخاص بالتعارض – هو منع وقوع مثل هذه الأعمال، بل ينبغي أن يكون الهدف هو تمكين الجمعية من إدارة تعارض المصالح بصورة ناجحة، ذلك أن هذه الأعمال حقيقة لا فكاك منها في الحياة التنظيمية والشخصية اليومية.

لكي يتحقق ذلك، ينبغي أن تتوفر للجمعية معلومات كافية وجارية عن أنشطة وانتماءات أعضاء مجلس إدارتها والمسؤولين والموظفين. والهدف هو منع الأفراد من استخدام السلطة أو الموقع أو المعلومات التي يحصلون عليها بحكم أوضاعهم للتأثير في أنشطة الجمعية وقراراتها. ويفترض القانون أنه عندما تعرف هذه التعارضات، فإنه يمكن اتخاذ قرارات مثلى. لكن الخطر يكمن في التعارضات والمصالح الشخصية التي تبقى طي الكتمان.

إن سياسة نمطية لتعارض المصلحة تدعو إلى تعميم دوري (سنوي أو غير ذلك) لاستبيان يرمى إلى الكشف عن المعلومات الخاصة بالتعارضات الفعلية أو المحتملة. وعلى الجمعيات أن تحقق التوازن بين الحاجة إلى الحصول على معلومات كاملة وعدم تطفل مثل هذا

الاستبيان. وبهذه الطريقة يمكن معالجة المسائل التي يتركها القانون دون حسم.

أما الطبيعة المحددة لسياسة تعارض المصلحة فسوف تعكس ظروف الجمعية وثقافتها وطابع مجلس إدارتها. فبعض الجمعيات أكثر كرها للمخاطر وقد تحتاج إلى سياسة لتعارض المصالح تحظر كثيراً من المعاملات الذاتية أو كلها، بينما هناك جمعيات أخرى ترى أن التعارضات إنما هي مشكلات يمكن معالجتها بمنهج أكثر مرونة، ومن ثم فهي تنتج سياسة تسمح للمجلس بالنظر في مسائل تعارض المصلحة.

#### ٥- عندما تتور التعارضات:

لا تمنع القوانين عضو المجلس ذا المصلحة من التصويت، وعلى سبيل المثال، فإن أية معاملة تكون سليمة تماماً إذا كانت عادلة جوهرياً للجمعية وتمت الموافقة عليها بأغلبية (٥) أصوات ضد أربعة يكون صوت عضو المجلس ذو المصلحة هو الصوت الكاسر للتبادل، ومع ذلك، فإذا أرادت الجمعية أن تحمي المعاملة من أية طعون في المستقبل عن طريق "الموافقة المنزهة عن الغرض" فإن صوت العضو ذي المصلحة ينبغي أن يستبعد.

ولأن القانون لا يعالج هذه المسألة، وتحقيقاً لقدر أكبر من الوضوح في مثل هذه الأمور الحساسة المتعلقة بصنع القرار، تلجأ كثير من الجمعيات إلى تفصيل عملية النظر في الأمور التي تنطوي على تعارض في المصلحة كجزء من سياساتها.

ليس هناك حل واحد لكل الجمعيات - فليست هناك إجابة صحيحة واحدة - ومع ذلك، يمكن للممارسات والخطوط الإرشادية التالية أن تؤخذ في الاعتبار:

- أ- يجب عدم السماح لأعضاء المجلس ذوي المصلحة بالتصويت على أمور تؤثر في مصالحهم الخاصة.
- ب- يجب عدم السماح لأعضاء المجلس بأن يشاركون بنشاط وباندفاع كمدافعين عن أنفسهم، سواء رسمياً في اجتماع المجلس أو إحدى اللجان أو بصورة غير رسمية من خلال الاتصالات والمناقشات الخاصة.
- ج- بصفة عامة، ينبغي ألا يكون أعضاء المجلس حاضرين في اجتماع تناقش فيه أمور لهم فيها مصلحة، ذلك أن حضورهم سوف يحول دون إجراء مناقشة حرة لأمر مثل تغيير مديري الاستثمار أو المستشار القانوني إذا كان مدير الاستثمار أو المحامي الحالي موجودين في المجلس.
- د- يجوز لأعضاء المجلس ذوي المصلحة أن يردوا على طلبات، سواء في اجتماع أو غير ذلك، بتقديم معلومات حقيقية يحتاجها التوصل إلى قرار على بينة.
- هـ- العنصر النهائي في معالجة تعارض المصالح هو مدى اعتبار مجلس الإدارة لمسألة "العدالة". ورغم أن ذلك ليس منصوصاً عليه صراحة في كل اللوائح التي تنظم مثل هذه الأمور، إلا أن العدالة هي الملاذ الأخير، ذلك أن أعضاء المجلس الذين يروجون لمعاملة غير عادلة أو يؤيدونها (أو معاملة لا يرون بكل الإنصاف أنها عادلة) سوف يواجهون أوقات عصيبة لبيان أنهم اضطلعوا بمسؤولياتهم المبنية على الثقة، حتى إذا كان الإفصاح الكامل قد تحقق.

## ٦- نتائج وخلصات هامة:

إن تعارض المصالح، إذا لم تعالج بصورة مناسبة تراعي الحساسية، يمكن أن تلحق ضرراً دائماً بقيادة الجمعية، وسمعتها، ومصداقيتها، وقدرتها على أداء رسالتها. ومع أنه ليست هناك طريقة صحيحة واحدة لمعالجة مثل هذه المسائل الحرجة، إلا أنه ينبغي مراعاة الخطوات الإرشادية الأساسية التالية:

- أ- ينبغي اعتماد سياسة خاصة بالتعارضات، ما هي وكيف ستعالج عندما تثور.
- ب- ينبغي اعتماد وسيلة لجمع المواد ذات العلاقة بصورة منظمة وضمان المساءلة عن طريق وضع تقارير عن البيانات التي تم جمعها.
- ج- ينبغي اتخاذ قرار بمدى ما يرغب المجلس في توجيهه من حذر عندما تثور التعارضات.
- د- ينبغي وضع سجل يوضح فيه مدة ثقة المجلس بعدالة كل تعامل - سجل يوضح أن التصرف كان صائباً من الناحية التنظيمية في ظل الظروف التي صدر فيها.

\* \* \*



## الفصل الخامس

### القيادة وتفعيل دور المتطوعين في الجمعيات الأهلية\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

إن القيادة المحركة، الباعثة للهمم، المحفزة على العمل الجماعي وروح الفريق، هي متطلب أساسي لحيوية المنظمات والجمعيات الأهلية.

وكما أن تعظيم الموارد التطوعية قضية أساسية في هذه المنظمات الأهلية، فالمتطوعون ليسوا مجلس الإدارة فقط المسؤولين عن المنظمة وسياساتها وحكمها، وإنما المتطوعون هم أعضاء الجمعية يتوافر لديهم الوقت المحدد من جانبهم والخبرة التي يقدمونها لدعم الجمعية وتحقيق الصالح العام دون انتظار مقابل مادي.

أولاً – هل قيادات الجمعيات الأهلية تختلف عن القيادات الأخرى؟

- ١- إن قيادات الجمعيات الأهلية لا يصدر بها قرار رسمي من الحكومة أو الدولة.
- ٢- إن قيادات الجمعيات الأهلية تمثل إفراز مجتمعي.
- ٣- إنها قيادات تتحرك طوعية وإرادياً.

---

\* تم إعداد هذه الورقة بتصرف من كتاب (تطوير مؤسسات المجتمع المدني) من تأليف الدكتورة أماني قنديل.

٤- إنها نتاج إدراك باحتياجات مجتمعية وقضايا أو مشكلات مجتمعية.

٥- واقعها الرئيسي المشاركة في الحياة العامة وتحقيق الصالح العام.

ومن هنا فإن القيادة في المنظمات الأهلية لا يصدر بها قرار حكومي، أو قرار مؤسسة خاصة تتحرك بحافز الربح، وإنما هي إفراز طبيعي أو نتاج طبيعي لسمات شخصية واجتماعية من جانب، ورغبة للمشاركة الطوعية في مواجهة قضايا ومشكلات المجتمع من جانب آخر.

### ثانياً – ما نموذج القيادة الذي تحتاجه دول مجلس التعاون:

إن العمل الأهلي المدني وجمعياته في العالم العربي عامة، ودول مجلس التعاون على وجه الخصوص، وفي ضوء تحديات التنمية البشرية من جانب، والإصلاح السياسي من جانب آخر، في حاجة إلى قيادات من الرجال والنساء يتوافر فيهم عدد من الملامح الأساسية:

١- توافر الرؤية النقدية لأوضاع المجتمع، وخريطته السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وقدرات لطرح البدائل.

٢- توافر النزعة إلى التغيير وقدرات التأثير في الاتجاهات المجتمعية.

٣- قدرات خلاقة تنحو إلى الابتكار والتجديد وليس التقليد.

٤- رؤية تنموية واضحة للتحرك نحوها، وليس الميل إلى معالجة المشكلات بشكل جزئي.

٥- قناعة بدور العمل الأهلي المدني في الإسهام في عملية التنمية البشرية والتحديات الاجتماعية.

٦- قدرات إدارة الاختلافات والخلافات بأسلوب ديمقراطي يحترم الخلاف ويديره بتسامح.

٧- توافر الاحترام والتقدير لقيمة العمل الجماعي وروح الفريق.

٨- التحلي بالشفافية واحترام مواعيق الشرف الأخلاقية.

إن أهم ما يمكن أن يستفاد به من نماذج القيادة، في إطار مؤسسات العمل الأهلي، ما يعرف بالقيادة الإجرائية في مقابل القيادة الإصلاحية التي تميل إلى التغيير.

فالأولى – أي القيادة الإجرائية – تعتمد في تنشيط الجماعة على تبادل المنفعة والعقاب والثواب، ويشار إلى أنها تعتمد على نظرية التبادل. مثال ذلك أعضاء بالجمعية يعطون أصواتهم لشخص قائد اعتماداً على توقع نتائج معينة مفيدة لهم مثلاً، سواء كانت مصلحة شخصية في العمل أو خارجه. هنا نجد أن التركيز على ما هو؟ بدلاً من: ماذا يمكن أن يكون؟.

أما القيادة الإصلاحية/ أو التغييرية فهي تعتمد على الرسالة (Mission) والرؤية (Vision) التي يتبناها القائد، الذي يميل إلى التعالي على المصالح الشخصية أو الفردية، والنجاح في تعبئة أفراد الجماعة من حوله من خلال طرحه لما ينبغي أن يكون، وهو يعتمد هنا على كل وسائل تحفيز وتشجيع الجماعة للمشاركة لتحقيق الأهداف المرجوة.

أن النمطين السابقين من القيادة هما السائدان في مؤسسات المجتمع الأهلي، إلا أن النمط أو النموذج الثاني يتسم بالقلّة، ونحتاج إلى التأكيد

عليه وإبراز دوره وفاعليته في المجتمعات العربية. وهي نماذج تتوافق عملياً مع وضع المنظمات الأهلية، إلى جانبها هناك نمط إدارة الجودة الكلية، حيث نجده في بعض المؤسسات المدنية التي تعتمد على قلة محدودة من العاملين مع غياب المتطوعين أو ندرتهم، فالمنظمة تسعى إلى الإدارة الكفؤة وليست القيادة الكفؤة.

إن القيادة الإصلاحية أو التغييرية تلعب دوراً مهماً في تكوين منهج تفكير المجتمع بشأن قضايا معينة (احترام حقوق الإنسان مثلاً أو تمكين المرأة أو مكافحة الفقر)، وهي قيادة تنجح في صياغة وطرح الأهداف، واستقطاب اهتمام المجتمع نحو قضايا أو موضوعات محددة، وارتفاع بعض فئات ورموز المجتمع عن الخلافات، وتشجيعهم للارتقاء فوق مستوى الخلافات، وهي قيادة تعتمد بالأساس على العمل الجماعي (Team Work)، وتوجيه جهود المتطوعين، مهما تضاعلت أو كبرت، نحو تحقيق هدف جماعي.

إن سلطة القيادة في هذه الحالة ليست سلطة قهرية (تعتمد على أسلوب التهديد والعقاب)، وليست سلطة مكافئة (تتبادل المنافع أو المصالح) وإنما هي سلطة شرعية، خبيرة، جذابة.

فهي سلطة شرعية، بمعنى أنها تعتمد على قبول المجموعة للأهداف والمعتقدات والممارسات المشتركة، ومصدرها في أغلب الأحيان انتخابات حرة، وهي سلطة خبيرة بمعنى أنه تتوافر لها المعرفة والخبرة، ومن ثم القدرة على اتخاذ القرار المناسب، وهي سلطة جذابة بمعنى أنها مبنية على أساس الإعجاب بقدرات القائد، وثقته في نفسه، وقدرته على استقطاب الجماعة للعمل معه.

### ثالثاً - إشكاليات التطوع في دول مجلس التعاون:

أن الدراسات قد أبرزت النتائج التالية:

- ١- إن مشاركة المتطوعين في العمل الأهلي العربي محدودة، قياساً بمؤشرات التطوع في مناطق العالم الأخرى.
  - ٢- إن المشاركة الحقيقية للمتطوعين في صنع وتنفيذ السياسات والبرامج محدودة، وقد تقتصر مشاركة الغالبية منهم على حضور اجتماعات الجمعيات العمومية وسداد الاشتراكات.
  - ٣- لا يتوافر التوجيه الكافي والتدريب للمتطوعين، الذي يكفل تفعيل دورهم في العمل الأهلي.
  - ٤- إن الغالبية العظمى من المتطوعين، وفقاً للدراسات الميدانية في العالم العربي، في المرحلة العمرية من ٤٥ - ٦٠ سنة، أو أكثر.
  - ٥- هناك أزمة في المتطوعين في الجمعيات الأهلية العربية، وفقاً لقاعدة بيانات الشبكة العربية للجمعيات الأهلية، فيما تعلق بالمرأة والشباب.
- وفي غالبية الدول العربية يفوق عدد المتطوعين الذكور عدد الإناث، وفي بعض الحالات (مصر) فإن الذكور ضعف عدد الإناث. ومن ثم فإن المرأة في كثير من الحالات تعزف عن العمل العام، وهو ما يفسر بعوامل كثيرة منها الرؤية التقليدية لتقسيم الأدوار، الرؤية المجتمعية لدور المرأة، والضغط الاقتصادي. ومن جانب آخر فإن البعد الثاني لأزمة المتطوعين يتمثل في مشاركة الشباب أقل من ٣٥ سنة في العمل الأهلي أو

العمل التطوعي، وهو الأمر الذي قد يجد تفسيره في البحث عن فرص عمل والضغط الاقتصادية وانخفاض الوعي بقيمة المشاركة العامة.

- ٦- ضعف الوعي العام لدى المواطنين بقيمة التطوع المنظم، وأهمية توافر ما يعرف باسم ثقافة التطوع، والتي تتواجد في مناخ مجتمعي عام يشجع على المشاركة، من خلال الإعلام والأسرة والمدرسة والجامعة.
- ٧- شبه غياب تام في الساحة العربية لمراكز توجيه المتطوعين، وهي مراكز مجتمعية متخصصة، وظيفتها تلقي طلبات التطوع وتوجيهها للجمعيات الملائمة التي تتفق مع الخبرات والرغبات، بالإضافة إلى أنها توفر التدريب للمتطوعين.
- ٨- ضعف الحوافز المجتمعية للمتطوعين، والمقصود هنا الحوافز الأدبية للتشجيع على التطوع، ومنها رصد جوائز للأعمال التطوعية القيمة والاهتمام الإعلامي بها.

#### رابعاً – هل مجلس الإدارة يهتم بالمتطوعين؟

الواقع يشير إلى ضالة الاهتمام بهم، ويدل على ذلك بما يلي:

- ١- إن تعبئة المتطوعين وقضايا التطوع نادراً ما تثار بشكل أساسي في اجتماعات مجالس الإدارات، وأحياناً ما يرى بعض أعضاء مجلس الإدارة إنه شأن يومي يهتم به الموظفون.
- ٢- يترتب على ذلك أنه نادراً ما نرى في المنظمات الأهلية العربية سياسات وبرامج خاصة للمتطوعين، سواء للتوجيه أو التدريب،

ونادراً أيضاً ما ينخرطون في اللجان التي تشكلها مجالس الإدارات.

- ٣- الرؤية التقليدية من جانب أعضاء مجالس الإدارة لأعضاء الجمعية ككل – وهم متطوعون – أنهم يشكلون رصيذاً من الأصوات التي تصلح في فترات الانتخابات.
- ٤- نادراً ما نجد في الجمعيات الأهلية إدارات أو أقسام للتعامل مع المتطوعين/ الأعضاء، لتوجيه طاقاتهم إلى العمل.
- ٥- في أحيان كثيرة نلاحظ توترات أو صراعات بين الموظفين أو العاملين مقابل أجر، وبين المتطوعين، وهو موضوع مهم يجب أن نناقشه بصراحة.
- ٦- هناك ظاهرة متصاعدة لافتة للاهتمام في بعض الجمعيات الأهلية العربية، وهي أن عمل الجمعية ونشاطها يوكل بشكل شبه تام إلى فريق من العاملين مقابل أجر (عادة يرأسه مدير تنفيذي).

#### خامساً – ما ينبغي أن يكون موجهاً للمتطوعين:

- ١- المتطوعون مصدر ثمين للجمعية، ويجب أن يحظى بالاهتمام في أي مناقشة حول تنمية الموارد، وإذا كانت السيولة النقدية تتأتى من عملية تدبير التمويل (Fund Raising)، فإن المتطوعين هم الوجه الآخر البشري لتنمية الموارد.
- ٢- إن اتخاذ خطوات مبكرة لاشتراك المتطوعين في فعاليات الجمعية – أمر ممكن ومرغوب، يعكس مشاركة المجتمع التطوعية في العمل العام، ويتطلب توافر "الرؤية".

- ٣- إن المتطوعين عوامل مؤثرة في الجمعية، حيث يحظى المتطوع بمصداقية في العمل، ومن ثم يمكن لهم القيام بأنشطة مؤثرة في المجتمع سواء خدمة أو دفاعية (Advocacy).
- ٤- المتطوعون مصدر خبرة ومعلومات ثمينة للجمعية، ومع تنوع الأفراد تنتوع الخبرات وتتنوع المعلومات، مما يفيد الجمعية في الوقوف على احتياجات المجتمع.
- ٥- المتطوعون هم عاملون بدون أجر، وعادة ما يناقش مجلس الإدارة أوضاع العاملين بأجر، ويغفلون عن مناقشة أوضاع المتطوعين رغم أن المتطوعين في بعض الأحيان يفوق عددهم العاملين بأجر.

إن واحداً من الأولويات التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار، هو ما الذي يعرفه مجلس الإدارة عن انخراط المتطوعين في عمل المنظمة؟ إن توافر معلومات دقيقة تتيح توظيف قدرات المتطوعين بفعالية شديدة، ومن الصعب صياغة سياسة للمستقبل دون توافر معلومات موثقة عن المتطوعين.

\* \* \*



## القسم الرابع

تطوير المهارات الإدارية  
للعاملين في الجمعيات الأهلية



## الفصل الأول

### تقييم أداء الجمعيات الأهلية\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

#### أولاً – مفهوم التقييم:

يعرف التقييم بأنه الكشف عما إذا كانت الجمعية أو البرنامج، يقوم بتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها.

بهذا المعنى، فإن التقييم قد يتجه إلى الجمعية ككل، كي نتأكد أنها تقوم بالأهداف التي تأسست من أجلها، أو قد يتوجه إلى برنامج واحد تقوم به الجمعية ويمتد إلى المشروعات التي يتضمنها البرنامج.

إن المعنى المحدد لكلمة "تقييم" هو تحديد قيمة شيء، ومن هنا فإنه من المهم تقييم هذا الشيء في إطاره، مثال ذلك جمعية تقدم خدمات صحية للأطفال، هنا نحن نقيم هذا النشاط في إطار مجتمعي ثقافي محدد يأخذ في الاعتبار طبيعة المجتمع المحلي، من ذلك نسبة تواجد الأطفال في هذا المجتمع، الأمراض المنتشرة بينهم، سوء التغذية مثلاً.. إلخ. الأمر الثاني هو أننا نقيم الأداء/ النشاط في علاقته بشيء

---

\* تم إعداد هذه الورقة بتصرف من كتاب تطوير مؤسسات المجتمع المدني من تأليف الدكتورة أماني قنديل، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٤م.

ما، أو قياساً على شيء ما، وهذا الشيء الذي نقيس عليه هو الأهداف التي تتبناها الجمعية، أو أهداف البرنامج الذي صممناه.

مما سبق يتضح لنا أن التقييم ليس مجرد نشاط أكاديمي يمارسه الخبراء المتخصصون، ولكنه يمتد عملياً إلى الجمعية التي نقوم بتقييمها، ومن هنا - وفي ضوء نتائج التقييم - يتم إعادة التخطيط لتصحيح النشاط، ولهذا فإن هناك علاقة وثيقة بين التقييم وإعادة التخطيط.

إن تقييم المنظمات الأهلية أو الجمعيات الأهلية، يختلف بعض الشيء عن تقييم أداء أجهزة حكومية، أو تقييم القطاع الخاص، وكلاهما يخضع للتقييم. فنحن في حالة الجمعيات الأهلية نقيم:

- ١- قطاع أو جمعيات قائمة على المبادرة والعمل الطوعي.
- ٢- نقيم جمعيات تضم عاملين مقابل أجر ومتطوعين.
- ٣- نقيم جمعيات لا تسعى إلى الربح.
- ٤- نقيم جمعيات لها نظم ولوائح خاصة.
- ٥- نقيم جمعيات تسهم في تحقيق الصالح العام أو النفع العام.
- ٦- نقيم جمعيات مستقلة ذاتياً، ولها هيكل خاص لإدارة الحكم.

إن التقييم يمكن إجراؤه في الحكومة، والقطاع الخاص، والقطاع غير الهادف للربح، ويضم الجمعيات الأهلية ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى.

هل يمكن تقييم كل الأنشطة التي يقوم بها المجتمع الأهلي؟

هناك أنشطة يمكن تطوير مؤشرات لقياسها ببسر، مثلاً تقديم خدمات صحية، أو تعليمية، أو أنشطة رعاية اجتماعية، أو نشاط في مجال البيئة، كل هذه الأنشطة يتوافر مؤشرات لقياسها، من ذلك أعداد المستفيدين، حجم الخدمة، نوعية الخدمة، الإسهام في تحقيق احتياجات المجتمع المحلي. إلا أن هناك بعض مؤسسات العمل الأهلي التي قد تضم مجالات يصعب قياسها بدقة، من ذلك أنشطة الجمعيات الدفاعية التي تتوجه مثلاً إلى دعم المواطنة ونشر الثقافة المدنية واحترام حقوق الإنسان. أو جمعيات أخرى تعمل على تغيير الاتجاهات في المجتمع.

## ثانياً – التقييم بالمشاركة:

هناك تقييم تقليدي للجمعية، يتم من جانب خبراء من خارج الجمعية، وهو نشاط يتم كل عدة سنوات، وله تكلفة عالية، وقد واجه انتقادات حادة في السنوات الأخيرة، باعتباره نشاطاً لا يتسم بالدورية، وأنه "حدث" أو "مناسبة" يرتبط برغبة الجهة المانحة في إجراء التقييم، ويتضمن محاذير عدم الفهم الكافي للخبراء من خارج الجمعية أو المنظمة لطبيعة منظمات/ جمعيات أهلية غير ربحية.

من هنا طرحت السنوات الأخيرة اقتراحاً تنموياً للتقييم يطلق عليه التقييم بالمشاركة (Participatory Evaluation) وهو عملية

تنموية تقع في قلب اهتمامات المعنيين بالتخطيط والتنفيذ، في إطار أنشطة تنموية محددة.

ومن خلال التقييم بالمشاركة، يتحكم في عملية التقييم ويوجهها أولئك الذين بادروا وتطوعوا للقيام بهذا النشاط التنموي، وهم أنفسهم الذين تقيم مخرجات أنشطتهم.

إن التقييم بالمشاركة، الذي يطبق خاصة في الدول النامية، له سمات مهمة، نشير إليها فيما يلي:

١- إن التقييم بالمشاركة يعكس عملية (Process) يستطيع الفرد الواحد أن يطرح ويناقش أفكاره بخصوص عمله وعمل الآخرين المشاركين معه في النشاط نفسه، هو عملية تعلم جماعية وفردية، ومن ثم فهو عملية تعليمية تتضمن الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

٢- إن التقييم بالمشاركة يوفر الظروف والإطار الملائم الحافز لقبول النقد وقبول التغيير، وهو بعد رئيسي يميز هذا الاقتراب عن الاقتراب التقليدي الذي يستعين بخبراء من الخارج.

٣- إن التقييم بالمشاركة يتفق مع عملية التنمية التي نسعى إلى أن تكون المشاركة فيها هي المنطلق، فهنا تتوافر الفرصة للجميع للتفكير والمراجعة والتقييم الذي لا يفرض من أعلى أو من الخارج وإنما يستند على القواعد الشعبية.

٤- إن التقييم بالمشاركة يتم بالنسبة لبرامج وأنشطة تتحقق في إطار تنموي معين، منها مثلاً تعليم الكبار أو القروض الصغيرة..، وهي برامج مصممة لتحقيق أهداف تنموية، وعلى هذا فإن بؤرة التركيز في التقييم هذا هو الميدان ذاته بما يتضمنه من مجتمع محلي ومستفيدين من النشاط.

٥- الأمر الآخر الذي يؤكد عليه التقييم بالمشاركة هو التطور التنظيمي ذاته، فالجمعية هي آلية لتنفيذ خطط وبرامج تنموية، وهذه الجمعيات عبر فترة زمنية معينة، عليه أن تطور من قدراتها وطاقاتها الداخلية التنظيمية، بما تتضمنه من نظم وهياكل وبشر، لكي تتجاوب مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، والمطالب المجتمعية المتجددة.

٦- البعد الأخير الذي تؤكد عليه منهجية التقييم بالمشاركة، هو الإطار البيئي أو الإطار الثقافي والاجتماعي والسياسي الذي تتفاعل معه الجمعية، فهي لا توجد في فراغ وإنما هناك ثقافة مجتمعية سائدة بعضها سلبي وبعضها إيجابي، وهناك سمات اجتماعية واقتصادية (التعليم، الدخل..) للمجتمع المحلي الذي تتفاعل فيه هذه الجمعية.

**ثالثاً - خطوات التقييم:**

١- إرساء الأهداف والإطار المرجعي: من الطبيعي أن تبدأ عملية التقييم بتحديد الأهداف، وعادة ما يتم ذلك من خلال ورشة عمل يشارك فيها كل الفاعلين - سواء متطوعين أو عاملين بأجور وهي خطوة ضرورية وجوهرية لضمان سلامة التقييم، حيث تدور مناقشات حول:

الحاجة إلى التقييم، المشاكل المتوقعة، الأهداف الرئيسية، الأهداف الفرعية، هل سنقيم برنامجاً محدداً أم الجمعية ككل؟

وفي نهاية هذه المرحلة، فإن محاور التقييم سوف تتحدد، ويحدث تمييز بين التأكيد على برنامج محدد، أو الجمعية ككل أو الاثنين. إذن هذه المرحلة تتضمن صياغة للإطار المرجعي الذي بناء عليه سينطلق التقييم.

٢- تحديد المؤشرات والمعلومات المطلوبة: بعد الاتفاق على أهداف التقييم فإن الخطوة التالية هي تحديد أي نوع من المعلومات والبيانات نحتاج إليه. فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف من التقييم هو تقييم برنامج صحي تتبناه الجمعية موجه إلى الأطفال، فإن المعلومات والبيانات المطلوبة تضم معدلات الإنجاب، ومعدلات الوفيات، وأبرز الأمراض التي يتعرض لها الأطفال في المجتمع المحلي الذي نستهدفه، والخدمات الصحية الموجهة للأطفال من وحدات حكومية وقطاع خاص.



٣- **تحديد مصادر المعلومات:** بمجرد تحديد طبيعة المعلومات والبيانات المطلوبة، يبدأ الفريق في تحديد من أين يتم الحصول على هذه المعلومات وتوزيع مسؤوليات توفير المعلومات والبيانات على فريق العمل، هناك مصادر متنوعة لهذه المعلومات بعضها في الجمعية، وفي مجلس الإدارة، وبعضها متوافر لدى أجهزة حكومية، أو مؤسسات المجتمع المدني، وهناك تقارير ووثائق وبحوث ميدانية وغيرها يشارك الجميع في إعدادها.

٤- **تطوير منهجية لتوفير المعلومات:** إن تحديد المعلومات المطلوبة ومصادره يسمح لنا بأن نطور منهجية لتوفير هذه المعلومات والبيانات، وتضم مقابلات شخصية مفتوحة أو مقننة، استبيان، ملاحظة بالمشاركة من الميدان، دراسة التقارير والوثائق وغير ذلك.

٥- **تحليل البيانات:** يتم في هذه المرحلة تجميع البيانات مع مراجعتها وتصنيفها ثم تحليلها، وهنا تظهر أنماط مشتركة واختلافات وتنويعات، بالإضافة إلى علاقات ارتباطية. وعبر هذه المرحلة تبرز مقاييس يمكن الاعتماد عليها ويشارك الجميع في تطويرها، ولا بد أن ينشر التحليل الجماعي على كل الذين شاركوا في عملية التقييم، مع ضمان توافر استجابات وإسهامات لتحليل البيانات.

٦- صياغة سيناريوهات مستقبلية وتبني برنامج عمل: إن التحليل يقود إلى إبراز أخطاء وقعت فيها الجمعية تفسر الأداء المحدود مثلاً، أو قد يقودنا التحليل إلى تبين معوقات واتجاهات سلبية في البيئة الخارجية، أو قد يقودنا إلى التأكد من أن البرنامج الذي نقيمه له مردود اجتماعي جيد، على أي الأحوال فإن التحليل يقودنا إلى وضع تصورات عن سيناريوهات مستقبلية، من بينها نصل إلى برنامج عمل يحدد الأهداف والوسائل.

إن الخطوات الست السابقة يشارك فيها أعضاء الجمعية، من مجلس الإدارة، العاملين، وبعض المتطوعين، الأعضاء المهتمين، ويشكلون جميعاً فريق عمل في إطار عملية تعلم جماعية، تقود إلى تقييم الجمعية أو تقييم أحد برامجها المهمة.

\* \* \*

## الفصل الثاني

### تطوير مجلس الإدارة في الجمعية الأهلية\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

إن مفهوم تطوير مجلس الإدارة في الجمعيات الأهلية لا يعني تغيير أعضاء مجلس الإدارة، وإنما هو يشير في الإطار الواسع لعملية التعليم المستمر، فتطوير مجلس الإدارة "عبارة جامعة، تصف الأنشطة الكبيرة والصغيرة المتعددة التي يمكن أن توفر لأعضاء المجلس فرصاً للتعلم عن أفضل السبل لأداء الوظائف التي تحقق أهداف الجمعية، وفي إطار من فريق العمل الواحد"، وبمعنى أدق هي عملية تطوير مستمرة تقع ضمن عملية التعليم المستمر.

#### أولاً - عقبات تعترض تطوير مجلس الإدارة:

إن السؤال الأول الذي يتبادر إلى الذهن في هذا السياق، هو لماذا تتسم بعض مجالس الإدارات في الجمعيات الأهلية بمحدودية الفاعلية؟، ولماذا يتسم بعضها الآخر بفاعلية ملحوظة؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تستلزم الإشارة إلى عقبات تواجه تطوير مجالس الإدارات.

١- إن عمل أعضاء مجلس الإدارة تطوعي، فهم يعطون الوقت والجهد تطوعياً وإرادياً، إلا أن الأعضاء لا يتوافر لهم جميعاً بنفس القدر الاهتمام والقناعة بتوفير الوقت والجهد، ومن ثم فهناك تفاوتاً فيما بين الأعضاء في الوقت الذي يوفره

---

\* تم إعداد هذه الورقة بتصرف من (كتاب تطوير مؤسسات المجتمع المدني) من تأليف الدكتورة أماني قنديل.

للجمعية، وفي أغلب الأحيان يلاحظ عبء إدارة مجلس الإدارة يقع على شخصين أو ثلاثة فقط.

٢- إن فاعلية مجلس الإدارة والعمل على تطوير الأداء بشكل مستمر، يحتاج إلى المبادرة والقيادة، ومن ثم إذا غابت المبادرة أو ضعفت القيادة، فإن العمل يتأثر سلباً.

٣- إن التطوير المستمر أو التعليم المستمر أحياناً ما يحتاج إلى بعض المال لتوفير استشارات خارجية، أو تنظيم ورش عمل، أو تدريب، وهو ما قد لا يرغب أعضاء مجلس الإدارة في تحمله أو لا يتوافر لديهم الإمكانيات لعمله.

٤- التعليم المستمر يحتاج من أعضاء مجلس الإدارة إلى قدر من التواضع، وكثيراً ما يصعب على أعضاء مجلس الإدارة الاعتراف بأنهم في حاجة إلى مهارات ومعرفة جديدة.

٥- إن عملية التطوير المستمر لمجلس الإدارة، وقبول التعليم والتدريب لإحداث تطوير في المجلس، تتوقف على توافر روح الفريق وقبول العمل الجماعي وهو أمر يفتقد إلى حد كبير في مؤسسات المجتمع الأهلي العربي.

٦- إن تطوير مجلس الإدارة لا يحدث من تلقاء نفسه، وإنما يحتاج إلى أن ينظر إليه باعتباره مهمة في سلسلة من المهام التي ينبغي تحديدها إذا أريد للتطوير أن يكتمل، وتطوير مجلس الإدارة هو مسؤولية مشتركة بين رئيس المجلس من جانب والمدير التنفيذي من جانب آخر، حيث إن الأخير يوفر المعلومات المطلوبة للمجلس.

٧- في كثير من الأحيان – سواء كان المجلس منتخباً أو معيناً في بعض الجمعيات – تغيب المعايير أو تختلط بشأن الأشخاص الأكفاء الذين يجب أن يشغلوا هذا الموقع. واللافت للاهتمام في بعض الجمعيات الأهلية، هو أن التعبئة للانتخابات واجتذاب الأصوات، يستند على مفهوم تقليدي وهو "الشلة أو الزمرة"، أي تكاتف بعض الأفراد معاً من أجل الحصول على الأصوات بغض النظر عن الكفاءة والخبرة والالتزام.

ومن أهم الصفات الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة هي:

- أ- الدراية والخبرة.
- ب- القدرة على العمل في فريق.
- ج- الوقت.
- د- الالتزام.
- هـ- الولاء.
- و- المرونة.
- ز- مساندة رسالة الجمعية.
- ح- القدرة على اجتذاب التمويل.
- ط- علاقة فعالة مع القواعد الشعبية.

#### ثانياً- توجهات وأنشطة لتطوير مجلس الإدارة:

١- ينبغي أن يبدأ تطوير مجلس الإدارة ببرنامج قوي لتوجيه أعضاء المجلس الجدد، استناداً إلى طاقة وخبرة واهتمامات أعضاء مجلس الإدارة والعاملين. ويحدد برنامج التوجيه أولى خطوات فاعلية مجلس الإدارة، ويتمثل في الوعي الكامل والعلم الكامل بما يجري في الجمعية، وتعميق اتجاهاتهم للمشاركة.

إن برنامج جيد للتوجيه يضمن أن يكون كل أعضاء مجلس الإدارة على "نفس الموجة"، وحتى تتجنب الفهم الخاطئ أو التفسيرات الخاصة لرسالة الجمعية، وحتى تتجنب التعارض في وجهات النظر.

إن الانسجام والتوافق بين أعضاء المجلس، هو أمر ضروري منذ البداية لتوفير متطلبات للفاعلية، ولا يشترط أن يكون كل أعضاء المجلس على نفس القدر من الخبرة والدراية، ويكفي توافر الاستعداد للتفاعل واكتساب المعرفة والخبرة.

ومن هنا تأتي أهمية مفهوم الثقافة المدنية (Civil Culture) في إدارة الحكم بمؤسسات المجتمع المدني، حيث أنه أمر رئيسي في هذه المؤسسات، ويجب توافر روح التسامح وقبول الرأي الآخر وقبول الاختلاف، وأن يكون الحوار الديمقراطي هو الآلية الرئيسية للوصول إلى القرار.

إن برنامج التوجيه لمجلس الإدارة، والذي يبدأ مع الخطوات الأولى لتشكيل المجلس، في إطار من ورش عمل واجتماعات مبدئية – رسمية وغير رسمية – من شأنه أن يوفر فرص التفاعل والحد الأدنى من المعلومات المشتركة لأعضاء مجلس الإدارة.

٢- إن التقييم الذاتي هو حلقة أخرى في سلسلة تطوير مجلس الإدارة، وهو أحد الأساليب التي يخرج بها أعضاء مجلس الإدارة عن الإطار الحازم لاجتماعات المجلس وضغط جدول أعماله، لكي يفكروا في فعالية أداء مجلس الإدارة لوظائفه.

إن تقييم المجلس الذاتي يتيح لمجلس الإدارة فرصة التعرف على انعكاسات مناقشاتهم على القرارات، ومدى تفاعلهم معها، وقدرتهم على مواجهة القضايا والموضوعات القائمة على جدول الأعمال، كما أن له مزايا عديدة واقعية ومن أهمها:

- أ- تفعيل العمل.
- ب- توفير إدارة ناجحة.
- ج- حفز الالتزام الذاتي.
- د- توفير الشفافية والمصادقية لمجلس الإدارة.
- هـ- تحفيز فريق العاملين.
- و- حل القضايا الصراعية.
- ز- تفاهم أكثر داخل مجلس الإدارة.

ويحتاج التقييم الذاتي الجيد إلى:

- أ- استبيان محدد وواضح لاستخراج المعلومات من مجلس الإدارة.
  - ب- يمكن الالتجاء إلى المناقشة البورية الجماعية.
  - ج- مناخ مفتوح غير رسمي يسمح بالصراحة.
  - د- تقرير يلخص استجابات مجلس الإدارة.
  - هـ- اجتماع لاستعراض النتائج وتقرير السبل الكفيلة بتحسين الأداء.
- ٣- هناك أنشطة أخرى لتطوير فعالية مجلس الإدارة، تقع ما بين جلسات التوجيه الأولى والتقييم الذاتي، من أبرزها مراجعة رسالة الجمعية، فالرسالة تحتاج إلى مراجعة بين الحين والآخر، وتحتاج إلى إعادة تأكيدها والتحقق من التزام الجميع بها. وفي هذا الإطار، فإن الجمعية تحيط بها متغيرات ومؤثرات كثيرة قد تؤثر على الرسالة التي تتبناها وهنا على مجلس الإدارة إثارة أسئلة أساسية:

- هل الرسالة ملائمة حالياً لدور الجمعية؟
- هل الرسالة تناسب الجمعية في السنوات الثلاث أو الأربع القادمة؟
- هل تعبر قرارات مجلس الإدارة والسياسات والبرامج المعتمدة، عن رسالة الجمعية.
- كيف يمكن أن نحسن العمل في هذا المجال؟

من الأنشطة الأخرى لتطوير مجلس الإدارة، تنظيم ورش عمل تدريبية، حيث يحتاج أعضاء مجالس الإدارات أحياناً إلى برامج تدريب وتعليم خاصة، لاسيما في موضوعات، تدبير التمويل، والإدارة المالية والشفافية، والمسؤولية القانونية، والممارسة الجماعية الديمقراطية للحكم.

وقد تلجأ بعض مجالس الإدارات إلى التخطيط الجيد لعقد اجتماع مغلق بين المجلس وبين فريق العاملين، وذلك لمدة يوم واحد مثلاً، وهذا الاجتماع يتم فيه بصراحة المكاشفة والمراجعة الشاملة لأمر المنظمة، وهو فرصة جيدة لتفاعل مجلس الإدارة مع العاملين، وتوفير الإحساس لهم بأن مجلس الإدارة معني بمشاكلهم وقضاياهم.

### ثالثاً – الارتقاء بمستوى اجتماعات مجلس الإدارة:

إن الارتقاء بمستوى اجتماعات مجلس الإدارة هو بعد رئيسي لتطوير فاعلية مجالس الإدارات، وينصح الخبراء باختبار فاعلية كل اجتماع، من خلال استبيان موجز للأعضاء لتقييم الأبعاد التالية:

- أهمية الموضوعات على جدول الأعمال.
- المواد والتقارير المقدمة كأوراق خلفية.



- علاقة المناقشات بالموضوعات.
- مدى الحرية والديمقراطية في التعبير عن الرأي.
- مدى التوافق بين أعضاء المجلس للوصول للقرارات.

ويقول روبرت ميلر، إن "أسلوب استخدام عامل الوقت في الاجتماعات، هو الفيصل الذي يحدد مستوى اجتماعات مجالس إدارات المنظمات غير الحكومية، وهو عنصر مهم لضمان تحقيق الإنتاجية والنجاح التنظيمي".

إن اجتماعات مجلس الإدارة يجب أن تركز على القضايا العامة والسياسات وليست المسائل المتعلقة بالإدارة التنفيذية، كما يجب أن تتميز الاجتماعات بحسن استغلال وقت أعضاء مجلس الإدارة.

ومن هنا فإن ثلاثة أمور تبدو لنا مهمة:

١- الاتفاق مع المهام، فدور أعضاء مجلس الإدارة كما تحدده النظم الأساسية والقواعد القانونية، ينبغي أن تكون مرشداً وموجهاً لقضايا وقرارات الاجتماع. وهي عادة ثلاثة مجالات:

- أولها - الفلسفة والمبادئ والسياسات.
- ثانيها - اتخاذ القرارات.
- ثالثها - المستقبل والتطوير والبيئة السياسية والاجتماعية والثقافية.

٢- الاستعدادات لعقد اجتماعات هادفة من خلال توفير معلومات وبيانات خلفية كافية لاتخاذ القرار، وأن يهتم الاجتماع بمعالجة المشكلات التي تطرأ بين الأفراد والأطراف الأخرى، ويتضمن دراسة الاتجاهات الإستراتيجية وحفز المناقشة

بصفة دائمة، على أن تراعي عملية تخصيص الوقت أو ميزانية الوقت لتقسيمها بين مختلف بنود جدول الأعمال.

ويساعد التخطيط الجيد لجدول الأعمال على استفادة مجلس الإدارة من المعلومات التي يتلقاها بصورة منتظمة حتى يتمكن الأعضاء من الوصول لقرارات جماعية.

٣- عقد الاجتماع، يراعى فيه متطلبات للنجاح، أبرزها المشاركة الفعالة الإيجابية من جانب الجميع، الهدوء والحكمة والديمقراطية في إدارة الاجتماع، والإدلاء بالتعليقات في الأوقات المناسبة ودون قطع حديث أحد الأعضاء.

إن المفتاح الأول لنجاح قيادة الاجتماع هو عدم التحيز، وإدارة الاجتماع في ضوء جدول الأعمال، لكي يقود إلى قرارات، يقوم ببلورتها والتأكيد عليها رئيس الاجتماع.

وتوثيق محاضر الجلسات أمر مهم، يؤرخ لتطور الجمعية، ويلخص القرارات، استعداداً لتنفيذها، وهي مسؤولية أحد أفراد الجهاز التنفيذي، وأحياناً هي مسؤولية أحد أعضاء مجلس الإدارة (سكرتير المجلس أو أمين السر)، وكلها أمور يتفق عليها وتحددها لوائح الجمعية.

إن الارتقاء بمستوى اجتماعات مجلس الإدارة، يقع في صميم فاعلية المجلس وتطوره الدائم، والتخطيط الجيد للاجتماع من حيث التاريخ وجدول الأعمال وإدارة الاجتماع بفاعلية، وتنعكس إيجاباً على المنظمة.

\* \* \*

## الفصل الثالث

### دور التدريب في تنمية القوى البشرية في الجمعيات الأهلية\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

أصبح تدريب الكوادر البشرية التي تتولى إنجاز العمل التطوعي خطوة مهمة على الطريق الصحيح، لأن التدريب من شأنه أن يحسن الأداء، ويعمل على استيعاب قيم الموضوعية والإنجاز، فضلاً عن أنه يهدف إلى تنمية القوى البشرية في هذا القطاع حتى تستطيع العمل في إطار تنظيمي يدعم المبادرات الفردية.

وتستند أهمية التدريب إلى أن العالم يشهد في الآونة الأخيرة حدوث تغييرات متسارعة لم يشهدها التاريخ من قبل، وهذه التغييرات تنعكس تأثيراتها على احتياجات الجمعيات الأهلية والخدمات التي تؤديها.

وتدرك الجمعيات الرائدة تماماً حتمية هذه التغييرات التي لا يمكن تجنبها أو تجاهلها، لذلك تعمل على قدر الإمكان على تكيف نشاطها مع هذه التغييرات، وتعيد التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات المتلاحقة باستمرار كوسيلة للتهيئة للمستقبل. إذ تدرك مثل هذه الجمعيات أن ما كان ناجحاً ومميزاً من أدائها في الماضي قد لا يكون كذلك بالضرورة في المستقبل. وما كان يعد فائق الجودة، قد يصبح في مرتبة أدنى مستقبلاً.

---

\* تلخيص بتصرف من كتاب تدريب المنظمات الأهلية العربية في مطلع ألفية جديدة: للدكتورة سلوى حسني العامري، إصدار الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠١م.

كنتيجة للتقدم المذهل في مجال المعلومات والمهارات، فمثل هذه الجمعيات عادة لا ترضى أو تكتفي بما حقته، لذلك يكون لديها دائماً مساحة للتطوير والتجديد.

ويؤكد ذلك على أن أكثر المحددات أهمية في نجاح الجمعيات غير الحكومية هو العنصر البشري فيها، والذي يتمثل في أداء العاملين. وهو أيضاً الأمر الذي يفرق بين جمعية وأخرى، إذ تختلف الجمعيات بعضها عن البعض إلى حد كبير من حيث مستوى الأداء وما يتحقق من إنجازات.

وتتضح هذه الاختلافات حتى بين الجمعيات التي تعمل في نفس المجال، والتي تتوحد أهدافها وتلبي نفس الاحتياجات، إذ يتقدم بعضها باضطراد محققاً أهدافه، ويستطيع الحصول على تمويل أكبر من الهيئات المانحة، ويستطيع جذب متطوعين أكثر، وعاملين على مستوى أفضل، بعكس جمعيات أخرى يكون تقدمها متواضعاً للغاية، أو قد يظل مستواها كما هو أو يتقهقر ويتراجع عما كان عليه من قبل.

كذلك أيضاً من بين الاختلافات بين الجمعيات أن بعضها قد يكتفي بما حققه، بينما يرى البعض الآخر أنه لم يقابل كل احتياجاته بعد، وأن أداء الجمعية من الممكن أن يكون أفضل.

وتعمل مثل هذه الجمعيات باستمرار على تقييم أدائها، وما حققته من إنجاز، وأيضاً تدرك مواطن ضعفها وقوتها، والتحديات التي قد تلوح في الأفق، والفرص التي تبدو أمامها. ومثل هذه الجمعيات تضع نصب عينيها دائماً مجموعة من التساؤلات عما إذا كان ما تقوم به يحدث تغييراً فعلياً في حياة المستفيدين وفي المجتمع كله، وهل ما تقوم به من عمل يعد كافياً لإحداث مثل هذا التغيير، وهل تستطيع أن تقوم بالمزيد، وكيف يكون ذلك.

أما الجمعيات الأقل كفاءة فقد تتسائل عن أسباب تحقيقها مستوى أدنى من مستوى غيرها من الجمعيات القوية الناجحة، وما الذي تفعله مثل هذه الجمعيات ولا تستطيع أن تفعله هي وما هي الأخطاء التي تقع فيها بحيث تضعها في هذا المستوى.

إن الإجابة عن مثل هذه التساؤلات رهن بمدى تدريب الجمعيات الأهلية ونوعية التدريب الذي تتلقاه، فالتدريب بلا شك عامل حاسم إذا تم توظيفه باقتدار ومهارة سواء بالنسبة للجمعيات الكبيرة أو الصغيرة، إذ على الرغم من الاختلاف الهائل بين الجمعيات بعضها البعض سواء في الخدمات التي تقدمها، والاحتياجات التي تعمل على تحقيقها، وفي نطاق عملها بصورة عامة، وفي أحجامها التي تتراوح بين جمعيات صغيرة إلى جمعيات عالمية، إلا أن التدريب الفعال هو الذي يفرق بين جمعية وأخرى من حيث بناء قدراتها، وبالتالي نجاحها إذا تم تعظيم الاستفادة منه.

وإذا كان التدريب يتناول جوانب عديدة في بناء العمل التطوعي والتجمعات الأهلية، فإن هناك بعض الجوانب الأساسية التي ترتبط بالتدريب أو يهدف إليها ومن أهمها بناء القدرات المؤسسية، وتنمية القوى البشرية وإدارة الحكم مشاركة.

### **أولاً - بناء القدرات المؤسسية Institutional Building**

ويعني مفهوم بناء القدرات (Capacity Building) في مجال الجمعيات غير الحكومية، بناء هذه الجمعيات بحيث تصبح قطاعاً تنموياً فعالاً، حيث أن قوة أو ضعف الجمعية يتوقف على تماسك بنائها المؤسسي وصلابته، وعلى أدائها لوظائفها وتحقيقها لأهدافها، وهو ما يعني في النهاية تفعيل دور القطاع الأهلي بحيث يصبح بحق شريكاً مع الحكومة والقطاع الخاص في عملية التنمية.

ومفهوم بناء القدرات، كما يرى البعض، مفهوم يحيطه الغموض بعض الشيء، كونه ناجماً عن حادثة العهد باستخدام المفهوم في مجال القطاع الأهلي، كما أنه قد يستخدم أحياناً للإشارة إلى عملية التدريب، وأحياناً أخرى للتعبير عن تدخل مؤسسات عالمية لتمويل وتطوير الجمعيات غير الحكومية.

وتعرف أمانى قنديل مفهوم بناء القدرات بأنه "عملية تدخل خارجي لتحسين وتطوير أداء الجمعية في علاقتها برسالتها وأهدافها، وفي علاقتها بالإطار الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي الذي توجد فيه، وفي توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة".

وقد أصبح مفهوم بناء القدرات مجالاً للكثير من أنشطة الهيئات الدولية والمحلية، وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعديد من العلاقات والتفاعلات كالعلاقة بين الجمعيات غير الحكومية وبين الحكومة، والعلاقة بين المؤسسات والهيئات المانحة ومع الجمعيات غير الحكومية الأخرى، وداخل الجمعيات ذاتها كالعلاقة بين العاملين في الجمعية على اختلاف مواقعهم وأدوارهم.

ويرتبط أيضاً بمفهوم بناء قدرات الجمعيات الأهلية بعض المصطلحات التي شاعت في الأدبيات مثل، "إعادة صنع الجمعية" و "إعادة الهندسة" و "الجودة الكلية للإدارة" و "إعادة هيكلة المنظمة"، ويجمع بين هذه المصطلحات أمر أساسي هو أنها كلها تهدف إلى الوصول بالجمعية إلى حالة من التحول والتغيير الإيجابي.

وتشير كل هذه المصطلحات إلى أن الجمعيات غير الحكومية تصبح بعد عملية البناء المؤسسي أو الهيكلي أو إعادة الهندسة، أداة من

أدوات التغيير، كما تتخلق المقومات الكامنة لديها بحيث تزيد من فاعليتها ومن أهميتها المستقبلية.

ويرتبط مفهوم بناء القدرات بمفهوم آخر، أو هو بالأحرى حلقة أخيرة منه أو هدف من أهدافه، وهو تقييم التمكين، ويتضمن تقييم التمكين، مفاهيم التقييم، والوسائل الفنية المستخدمة في التقييم، والنتائج التي توصل إليها للحفاظ على ما تم إحرازه من نجاح، كما يستخدم أساليب قياس منهجية كمية وكيفية.

وعلى الرغم من أن تقييم التمكين من الممكن أن يطبق على الأفراد، والمؤسسات، والمجتمعات المحلية، والمجتمعات، بل وأيضاً الثقافات، إلا أن التركيز يكون عادة على البرنامج ذاته. وإذا كان التقييم التقليدي يضع إطاراً محدداً للقائم بعملية التقييم، فيهتم بتصميم البرنامج وخطوات التنفيذ، والتقارير المرحلية للتقييم، إلا أن تقييم التمكين قد قلب هذه العملية رأساً على عقب. فالمشاركون في البرنامج يكونون هم المسؤولين أساساً عن تقييم برنامجهم الخاص، إذ يتدربون بمساعدة مدرب على تقييم برامجهم بصورة مستمرة، تتوجه نحو أهداف حرية الإرادة، وإعادة تشكيل الخطط والاستراتيجيات وفقاً لهذا التقييم.

ويتكون التقييم من ثلاث خطوات رئيسية هي، تحديد الرسالة والمهمة (Mission) أو الهدف، والأخذ بالمبادرة في التنفيذ، والتخطيط من أجل المستقبل.

أما الأوجه الخمس لتقييم التمكين فهي، التدريب، والتيسير (Facilitation)، والدفاع (Advocacy) والتتوير (Illumination)، والتحرر (liberation).

## ثانياً – التنمية البشرية:

يعد مفهوم التنمية البشرية المفهوم الآخر اللصيق بالتدريب. وقد تطور مفهوم التنمية فبعد أن كانت تعرف في السابق بأنها "الزيادة السريعة والمستمرة في مستوى الدخل الفردي" كشفت بعد ذلك الجوانب غير الاقتصادية، أي الجوانب المتصلة بالنظامين الاجتماعي والسياسي، وعلاقات القوى فيه، وطبيعة الحكم، ومدى المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات، وأيضاً الجوانب المتصلة بثقافة المجتمع. وكل ذلك أدى إلى إبراز الجوانب المؤسسية، والهيكلية، والثقافية، والسياسية التي تحدث فيها التنمية.

لذلك تبلورت رؤية جديدة للتنمية تختلف عن تلك التي ارتبطت بالنواحي الاقتصادية، وأصبحت ترتبط بالبشر. ومفهوم التنمية البشرية جزء من المفهوم الأشمل للتنمية، والذي يسعى لإفساح المجال أمام البشر ومشاركتهم في صنع التقدم ورسم سياسة التنمية انطلاقاً من الاحتياجات الفعلية الأساسية، ذلك أن الإنسان هو محور التنمية، وهو صانعها، وهو من يجب أن تؤول إليه نتائجها، إذ من المهم بناء الإنسان الفاعل لا المفعول به.

ولقد انطلق الاهتمام بالبشر من قناعة أن الثروة الحقيقية لأية أمة هي أبنائها، والهدف من التنمية هو تهيئة بيئة تمكن الناس من أن ينعموا بحياة صحية وخالقة.



وتشير تقارير التنمية البشرية إلى أن التنمية البشرية هي عملية توسيع لخيارات الناس، ومن حيث المبدأ فإن هذه الخيارات يمكن أن تكون مطلقة، ويمكن أن تتغير بمرور الوقت، ولكن الخيارات الأساسية الثلاث على جميع مستويات التنمية هي أن يعيش الناس حياة مديدة وصحية، وأن يكتسبوا معرفة، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق، وإذا لم تتح هذه الخيارات الأساسية، تظل فرص أخرى كثيرة بعيدة المنال، ولكن التنمية البشرية لا تنتهي عند ذلك، فالخيارات الإضافية تتراوح من الحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى التمتع بفرص الخلق والإنتاج، والتمتع بالاحترام الذاتي الشخصي، وبحقوق الإنسان المكفولة.

ومن ثم فإن للتنمية البشرية جانبين، أحدهما هو تكوين القدرات البشرية، ومن قبيل ذلك تحسين الصحة والحصول على المعرفة واكتساب المهارات، والجانب الآخر هو استخدام الناس للقدرات التي اكتسبوها، وهو بذلك يختلف عن مفهوم تنمية الموارد البشرية التي تهتم بالتنمية الاقتصادية، وتعامل البشر على أنهم مدخل في عملية الإنتاج، أي تعاملهم كوسيلة بدلاً من أن تعاملهم كغاية، كما أن منهج الرعاية الاجتماعية يعتبر البشر مستفيدين وليسوا مشاركين في عملية التنمية. أما التنمية البشرية فهي على العكس من ذلك تجمع ما بين إنتاج السلع وتوزيعها وزيادة قدرات الإنسان واستخدامها، وعلى ذلك فإنه يمكن اعتبار التنمية البشرية مقياساً للتمكين.

ويعد التدريب إحدى أدوات التنمية البشرية، فهو يساعد المتدربين على تطوير قدراتهم على الابتكار، وعلى دعم قيم العمل المنتج والمشاركة، وهو يقوم بدور أساسي في إشراك العاملين في الجمعيات في صنع القرارات، وعدم الاكتفاء بتنفيذ ما يصدر من قرارات فحسب بل المشاركة في اتخاذ القرار.

إن البشر هم الثروة الحقيقية، وأن التنمية البشرية ليست مجرد تحسين القدرات من خلال التعليم والتدريب، بل أنها تعني انتفاع البشر بقدراتهم وتنميتها وتطويرها في كل المجالات، وأن يكتسبوا المعارف التي تطور هذه القدرات وتساعدهم على تحقيق إمكاناتهم الكامنة، وبناء ثقتهم بأنفسهم واعتمادهم على ذاتهم، وذلك باعتبار أن التنمية تتضمن تزايد الاعتماد على الذات.

### ثالثاً – إدارة الحكم (Governance):

يعد مفهوم إدارة الحكم من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالبناء المؤسسي للجمعيات الأهلية، كما صاحب ظهور مصطلحات أخرى مثل إدارة شؤون المجتمع والدولة، والشفافية، والمشاركة، وقد ارتبطت كلها بمفهوم التنمية، وذلك من حيث كونها محددات لنجاح التنمية أو فشلها.

وقد كان ظهور هذه المصطلحات نتيجة أساسية لسياسات الإصلاح الاقتصادي التي قلصت من دور الدولة، وركزت على فاعلية الدولة.

وقد ارتبط الاهتمام بمفهوم إدارة الحكم، بالاهتمام المتزايد بالتنمية البشرية المستدامة، فقد اعتبر البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة أن إدارة الحكم والتنمية البشرية لا ينفصل أحدهما عن الآخر، فالتنمية البشرية لا يمكن أن تتحقق في غياب إدارة حكم جيدة، كما أن الإدارة لا تكون جيدة إذا لم تكفل استمرار التنمية البشرية.

ولا تقتصر إدارة الحكم على الحكومة فقط، بل تشمل إدارة المجتمع المدني أيضاً، ويتعلق مفهوم إدارة الحكم بمباشرة الصلاحيات في إدارة شؤون الدولة على كل المستويات، كما يتناول الآليات

والعلاقات والمؤسسات التي تمكن الأفراد والجماعات من التعبير عن حقوقهم، وأداء واجباتهم. لذلك فإن مفهوم إدارة الحكم يركز على بناء وتحسين القدرات المؤسسية.

وطبقاً للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP، فإن أهم مقومات إدارة الحكم الجيد هو ما يلي:

١- **المشاركة:** بمعنى أن يكون للناس دور فعال في إدارة شؤون مجتمعاتهم، وهو ما يقتضي إتاحة فرص متكافئة أمام الجميع – ذكوراً وإناثاً – في إدارة شؤون مجتمعاتهم والتأثير في عمليات صنع القرار.

٢- **الشفافية:** ويعني بها توافر المعلومات وسهولة الحصول عليها من جانب المواطنين.

٣- **المحاسبية:** ويعني بها أن يكون المسؤولون خاضعين للرقابة والمساءلة عن ممارستهم للسلطات الممنوحة لهم.

وهذه المفاهيم ليست مستقلة عن بعضها البعض، وأن تفاعلها وتكاملها هو ما يكفل جودة الحكم ويمكن تهيئة فرص أفضل لتحقيق التنمية.

#### رابعاً – الخلاصة:

يتعاضد دور الجمعيات الأهلية وأهميتها، بحيث أصبحت هذه الجمعيات شريكاً مع الحكومة في عملية التنمية المجتمعية بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك في عالم تتلاحق أحداثه في عصر العولمة

التي لم تعد خياراً وإنما حقيقة حتمية واقعة، وهو الأمر الذي يستوجب أن تكون هذه الجمعيات مؤهلة ولديها من القدرات ما يمكنها من القيام بالدور المنوط منها في كثير من الأحيان، ويعد التدريب إحدى أهم الآليات والوسائل التي تساعد في بناء قدراتها المؤسسية، ويمكنها من القيام بأدوارها بفاعلية.

لم يعد يكفي في العصر الحالي أن يقتصر دور هذه الجمعيات الأهلية على رعاية فئات اجتماعية والقيام بوظائف اجتماعية محددة تدخل في إطار الرعاية الاجتماعية والعمل الخيري. بل أصبح هذا الدور بالأساس دوراً تنموياً يهدف إلى إحداث التنمية مهتدياً بالحكمة الصينية التي تقول "علمني الصيد بدلاً من أن تمنحني سمك"، وهو ما يعني تطوير العمل الأهلي من عمل خيري إلى تطوير مجتمعي يتمثل بعض منه في المساعدة في القيام بمشروعات إنتاجية تستفيد من مصادر المجتمع المحلي بما يؤدي من تحويل قطاع من البشر من هامش الحياة الاقتصادية للمجتمع إلى الاندماج فيه، ومن ثم المشاركة الاقتصادية والاجتماعية في إطاره.

كذلك أيضاً فإن عمل الجمعيات الأهلية دون تنسيق أو تعاون فيما بينها يفتت من الدور الذي تقوم به رغم أهميته البالغة، ويجعل من هذه الجمعيات جزراً منعزلة لا رابط بينها، ومن ثم تظل في حاجة إلى وسيلة للربط بينها، وتتمثل هذه الوسيلة في التنسيق والتعاون الذي يسمح بتدفق المعلومات والمشاركة في الأهداف والغايات.

\* \* \*

## الفصل الرابع

### نماذج من مؤسسات ومراكز في مجال تدريب الجمعيات الأهلية\*

إعداد: إدارة الشؤون الاجتماعية  
المكتب التنفيذي

#### أولاً – هيئة المعونة الأمريكية (USAID)

هيئة دولية اتجهت منذ أواخر الثمانينيات نحو تمويل مشروعات الجمعيات الأهلية في بعض الدول العربية، ثم بدأت تخصص جزءاً من التمويل نحو ما يعرف باسم بناء القدرات (Capacity Building).

فقد تبنت هيئة المعونة الأمريكية مشروع تطوير الهيئات التطوعية الخاصة، وهو في مضمونه مشروع بناء القدرات، والهدف النهائي له تحسين نوعية الحياة للفقراء والفئات المحرومة في مصر، اعتماداً على المعونات وإمكانات الجمعيات الأهلية، وحجم التمويل هو ١٢,٥ مليون دولار أمريكي، وبالتالي فإن هدف تمويل التدريب في هذه الحالة هو بناء قدرات الجمعيات الأهلية لكي تتمكن من إدارة المنح المالية في المشروعات التي تتوجه نحو تحسين نوعية الحياة للفقراء.

وقد اضطلعت بتنفيذ المشروع ككل منظمة أمريكية غير ربحية، وهي المجلس القومي للسيدات الزنوجيات ( Council of Negro )

---

\* أعدت هذه الورقة بتصرف من كتاب (نماذج من المؤسسات العالمية والعربية في تدريب المنظمات الأهلية) من تأليف الدكتورة أمانى قنديل.

(Women – NCW)، حيث وقعت اتفاقية مع هيئة المعونة الأمريكية، تم بموجبها إنشاء مؤسسة المظلة للإدارة ( Ambrella Management Institution) باعتبارها آلية التنفيذ.

وتتكون المظلة من مكونين، الأول خاص بتقديم منح للجمعيات التي تسجل في المشروع، وهي منح فنية محورها التدريب على إدارة الأنشطة ضمن المشروع، والثاني خاص ببناء القدرات المؤسسية، وعن طريقه تقوم المظلة بتقديم خدماتها التدريبية والتعزيز الفني والمؤسس، مباشرة ودون وسطاء بينها وبين المنظمة المستفيدة.

وهناك معايير خاصة وضعتها "المظلة" المذكورة لتقديم خدمات التدريب والمعونة المؤسسية، أهمها أن تكون للجمعيات توجهات تنموية، وأن تكون مسجلة لدى وزارة الشؤون الاجتماعية، وأن تكون من الناحية التنظيمية والإدارية محققة لدرجة من القوة، بحيث إن حصولها على المساعدة يحقق لها إدارة المنح بكفاءة.

ومن هذا الشرط الأخير يمكن أن يفسر النجاح المحدود الذي حققه مشروع تدريب هيئة المعونة الأمريكية، إذ أنه يتوجه "للنخبة" من الجمعيات الأهلية التي تتوافر لها أصلا قدرات بشرية وتنظيمية، وبالتالي فإن عدد الجمعيات التي استفادت من المشروع لم يزد على ١١ جمعية أهلية مصرية، بالإضافة إلى فروع منظمات أمريكية غير ربحية تمارس نشاطها في مصر مثل "إنقاذ الطفولة ( Save The Children)، والرعاية (Care)، وهيئة الإغاثة الكاثوليكية، وهناك ٢٢ جمعية أخرى في طريقها للاستفادة من المشروع.

بمراجعة منح التمويل والمساعدات الفنية والتدريب للجمعيات المصرية، يتبين أنها توجه نحو مجال الرعاية الصحية للأم والطفل، وتنمية الصناعات الصغيرة، والتنمية المحلية في بعض المحافظات والتدريب المهني الموجه من جانب الجمعيات نحو أصحاب الدخل المحدود، ومشروعات تستفيد منها "الفتيات والنساء الصغيرات".

## ثانياً – اميدايسـت AMIDEAST:

هي منظمة دولية غير ربحية، تأسست في الولايات المتحدة عام ١٩٥١م، وقد تركز دورها في الخدمات الإقليمية والتدريبية في الولايات المتحدة والشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

يقع المقر الرئيسي لها في واشنطن، وبدأت العمل في مصر أولاً ١٩٥٦م من خلال مكتبين أحدهما في القاهرة والآخر في الإسكندرية، ولمنظمة "الاميدايسـت" مكاتب في بعض الدول العربية – بخلاف مصر – وذلك في البحرين والأردن والكويت ولبنان والمغرب وسوريا وتونس، والصفة الغربية وغزة واليمن، كما أن لها ممثلاً في الجزائر.

"الاميدايسـت" لها مكانة استشارية في الأمم المتحدة، حيث تصنف فئة (ب) لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي، كما أنها مسجلة كمنظمة خاصة تطوعية في هيئة المعونة الأمريكية، وبالتالي فهي تقوم بتنفيذ مشروعات تعليمية وتدريبية ممولة من الهيئة المذكورة.

وتتمثل أهم مصادر تمويل "اميدايسـت" في مصدرين، الأول هو العقود التي تبرم مع العملاء مقابل خدمات المنظمات التعليمية والتدريبية، وكذلك ما تحصل عليه مقابل بيع منشوراتها

ومطبوعاتها، والثاني المنح والهبات من المؤسسات الدولية والعالمية، لتنفيذ بعض مشروعاتها في الدول المعنية.

ومنذ منتصف الثمانينيات تقريباً، بدأت منظمة "الاميدايسست" في تطوير خدمات التدريب التي تقدمها لكي تستفيد منها المنظمات غير الحكومية، وفي كتيب رسمي صادر عن المنظمة المذكورة، ما يبرر هذا التوجه الجديد نحو مؤسسات المجتمع المدني، ومن بينها المنظمات غير الحكومية، حيث جاء فيه "تعكس برامج أميدايسست في التسعينيات الاتجاهات الإقليمية نحو الخصخصة (Privatization) وبناء المؤسسات الديمقراطية".

ويؤكد ذلك ما سبق ذكره عن تناول مشروع هيئة المعونة الأمريكية، وفيما تعلق بدعم المنظمات التطوعية الخاصة، إن أحد أسباب توجه المؤسسات الدولية نحو دعم الجمعيات في بعض الأقطار العربية، هو المتغيرات السياسية والاقتصادية (سياسة دعم التحول نحو القطاع الخاص، وتقوية مؤسسات المجتمع المدني).

ومن ثم، ففي عام ١٩٩١م أسند مشروع تطور المؤسسات الديمقراطية إلى منظمة "اميدايسست"، وذلك "بهدف مساعدة المؤسسات الأهلية على اتخاذ مبادرات التطوير الديمقراطي السياسي والقانوني"، ثم جاء مشروع الحقوق القانونية مكماً له.

وفي هذا الإطار تبنت "الاميدايسست" نشاطات لبناء قدرات المنظمات الأهلية في المغرب (تدريب مهني وفني)، وفي الضفة الغربية وغزة، وفي مصر واليمن والبحرين، ويتم ذلك من خلال "وحدة



تطوير التدريب بالمنظمة التي تركز الآن على المنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، والمؤسسات التعليمية.

نظمت "الاميدايسست" سلسلة من الورش التدريبية في الأقطار المذكورة، وفي مصر على وجه الخصوص ركزت على المنظمات غير الحكومية خارج العاصمة في الوجهين القبلي والبحري، وذلك للاستعداد لمؤتمر السكان والتنمية في القاهرة (سبتمبر ١٩٩٤م)، ومؤتمر المرأة العالمي في بكين أقطار عربية (مصر، الأردن، المغرب، تونس، فلسطين)، وبعضها الآخر على المستوى القطري الوطني، والهدف منها زيادة الوعي القانوني للمرأة في الريف والمدينة، وكانت ورش العمل هذه تستهدف تدريب وتنشيط الجمعيات الأهلية في مجال تحمل مسؤولية هذا الدور.

### ثالثاً – مؤسسة التايلر EL TALLER:

تم تأسيس منظمة "التايلر" في نوفمبر ١٩٩١م، في سينتياغو بتشيلي، وذلك من طرف ٩٥ منظمة غير حكومية من الدول الغربية ودول العالم الثالث، ومقر المنظمة هو تونس. أصل تسميتها بالأسبانية (El Taller) أي "الورشة"، وهي تسمية تدل على اهتماماتها الميدانية وتوجهها نحو التدريب.

هيكل المنظمة يتكون من مجلس إدارة يضم ١٥ عضواً يمثلون بشكل متوازن آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية والكاريبية، وهو يختص بالسياسة العامة والبرامج وفقاً لما يحدده المجلس الذي يجتمع مرة كل ثلاثة أعوام.

وتتضمن "التايلر" ١١٣ عضواً نشطاً من المنظمات غير الحكومية، بالإضافة إلى ٤٥ عضواً مشتركاً لا يحق لهم الاقتراع، واللغات المعتمدة في المنظمة هي الإنجليزية والفرنسية والأسبانية.

تستهدف "التايلر" تدريب العاملين بالجمعيات، بالإضافة إلى المتطوعين، ومجالس الإدارات، وتوجه اهتمامها إلى الجمعيات العاملة في المجالات الآتية: التنمية، والبيئة، والمرأة، وحقوق الإنسان.

وينظم التدريب في شكل دورات عامة، إحداها تمتد إلى ثلاثة أشهر (بتونس أو في دولة أخرى)، ويكون التدريب حول الموضوعات التالية:

١- الإدارة العامة للمنظمات غير الحكومية.

٢- إعداد المشاريع.

٣- تدبير التمويل.

٤- دينامية الاتصال.

٥- إجراء البحوث.

وتعتمد "التايلر" في منهجيتها على التمارين والمادة المكتوبة ولعبة الأدوار، كما تقوم بتقييم التدريب من خلال استمارات أو بطاقات التقييم في نهاية التدريب، وخلال مراحل الزمنية، وأيضاً اعتماداً على حوار مفتوح بين المتدربين وفريق التدريب، وأهم المشكلات التي تواجه التدريب – من وجهة نظر المؤسسة – هو حداثة عملها في هذا المجال وحاجتها إلى تكثيف جهودها للتعرف على الجمعيات، إلى جانب مشكلة تدبير التمويل.

**رابعاً – معهد المتوسط Istituto Per LL Mediterraneo:**

تم تأسيس المعهد بإيطاليا عام ١٩٨٧م، وهو مؤسسة دولية للتدريب والتشاور من أجل ترسيخ أو اصر الصداقة بين شعوب البحر الأبيض المتوسط، والدفع بالتعاون الاقتصادي والاجتماعي والثقافي لدول هذه المنطقة.

أهمية تناول دور هذا المعهد تعود إلى عدة اعتبارات، من أهمها أن إحدى وظائفه التي نص عليها ميثاق تأسيسه "العمل على تدريب المنظمات غير الحكومية من أجل تقوية المجتمع المدني لجعله قادراً على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية". كذلك فإن أحد أوجه أهمية نشاط هذا المعهد تعود إلى الاهتمام من جانب الدول الأوروبية - من خلال الاتحاد الأوروبي - لدعم دورها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبالتالي فإن المصدر الرئيسي لتمويل المعهد - وهو منظمة غير ربحية - هو الاتحاد الأوروبي.

والمعهد في نشاطه لتدريب الجمعيات الأهلية، يتوجه نحو بعض المجالات ذات الأولوية بالنسبة له، وهي:

- ١- الجمعيات العاملة في مجال التنمية.
- ٢- الجمعيات المهتمة بقضايا المرأة.
- ٣- الجمعيات المهتمة بقضايا حقوق الإنسان.
- ٤- الجمعيات النشطة في قطاع الشباب.

إن الثلاثة مجالات الأولوية تبدو مركزاً لاهتمام مؤسسات تدريب الجمعيات في العالم العربي، سواء الأجنبية أو العربية، إلا أن المجال المتميز في حالة معهد المتوسط هو اهتمامه بالتدريب

لجمعيةات الشباب. والمعهد يدرب العاملين الدائمين، والمتطوعين، وأعضاء مجلس الإدارة، وهناك أربعة موضوعات أساسية للتدريب وهي: التنمية المستدامة، والمواطنة، والشباب والمواطنة، والتربية وحقوق الإنسان.

إن سلسلة الدورات التدريبية التي يعتمدها معهد المتوسط كمنهجية له، تتم في شكل مناظرات، ولعل هذا الأسلوب يتفق مع كون المعهد في واقعه يسعى في النهاية إلى الحوار بين دول البحر المتوسط. إلى جانب ذلك يعتمد المعهد على أسلوب المشاركة والمحاضرات والمادة المكتوبة، ويتم تقييم أداء المعهد وانعكاساته على المتدربين من خلال بطاقات أو استمارات الرأي لكي يقيم المتدرب المحتوى التدريبي والأسلوب، والمادة المكتوبة، والوسائل المعينة وفريق التدريب.

#### خامساً – مؤسسة التنمية شمال – جنوب

##### **Institut de De'veloppement Nord-Sud**

هي مؤسسة كندية – غير ربحية – ذات سمة دولية تنشط في دول المغرب العربي على وجه الخصوص، منذ عام ١٩٩٢م، وذلك بالتعاون مع "خلية إدماج المرأة في التنمية" (I.F.D) التابعة لوزارة الخارجية والتعاون الدولي. وهي توجه كل نشاطاتها التدريبية إلى الجمعيةات المهتمة بقضايا المرأة، ويستفيد من التدريب: العاملون ومجالس الإدارات، والمتطوعون. ومصدر التمويل الذي تعتمد عليه مؤسسة التنمية هو: وكالة التنمية الكندية CIDA.

تقدم (مؤسسة التنمية شمال - جنوب) دورات تدريبية عامة وأخرى متخصصة، الأولى تهتم بتسيير أو إدارة المنظمات غير الحكومية (المعنية بشؤون المرأة)، والثانية دورات في تدبير الموارد، وقد استفاد من خدمات التدريب التي تقدمها جمعيات نسائية في المغرب، هنا أيضاً فإن التدريب يعتمد على المشاركة ( Participatory Approach) والتمارين ولعبة الأدوار.

ولأن تمويل هذه المؤسسة الكندية، مصدره وكالة التنمية (CIDA)، فإن الأخيرة ترسل خبراء لتقييم نتائج عمل هذه المؤسسة، يعتمدون على المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية، والتقارير التي تقدمها مؤسسة (التنمية شمال - جنوب).

#### سادساً - مؤسسة فريدريش ناومان:

هي مؤسسة غير حكومية ألمانية، لا تسعى إلى الربح، لها مكاتب وفروع عديدة في الدول العربية، في مصر وتونس والمغرب، بالإضافة إلى نشاطات تتعلق بالمنظمات غير الحكومية في أقطار ليس بها مكاتب أو فروع.

تطرح مؤسسة ناومان فكرة العمل استناداً على الشراكة مع المجتمع المدني، وتهتم بالإضافة إلى الإعلام بحقوق الإنسان والمرأة وحماية البيئة، وتتبنى مشروعات تستهدف تشجيع اقتصاد السوق.

يتم تنظيم أنشطة تدريبية تتوجه نحو المنظمات غير الحكومية العاملة في التأهيل المهني وتدريب المجتمع على إدارة المشروعات الصغيرة والنشطة في مجالات البيئة والمرأة وحقوق الإنسان.

### سابعاً – مؤسسة فريدريش أيبرت:

هذه المؤسسة الدولية غير الربحية، هي ألمانية أيضاً، لها أهداف اجتماعية وثقافية غير ربحية. وقد أسهمت مؤسسة فريدريش أيبرت داخل ألمانيا في عملية بناء وتكوين المنظمات غير الربحية (أو غير الحكومية) النشطة في المجال الاجتماعي، ثم بدأت تتجه خارج ألمانيا. وتمويل المؤسسة الرئيسي مصدره الحكومة الألمانية (وزارة التعاون).

تم تأسيس أول فروع المنظمة المذكورة في مصر عام ١٩٧٦م، ثم في المغرب عام ١٩٨٥م، وفي بعض الأقطار العربية (الأردن ولبنان) تركّز المنظمة في نشاطها المتعلق بتدريب الجمعيات الأهلية، على تلك التي تعمل في مجالات التنمية والمرأة وحقوق الإنسان.

تتمحور الموضوعات التي يتم تدريب الجمعيات عليها حول ما يلي:

- ١- تنمية القدرات الذاتية للجمعيات.
- ٢- تنمية التربية في مجال حقوق الإنسان.
- ٣- تقنيات الميزانية وتقنيات المحاسبة.
- ٤- تدبير التمويل.
- ٥- التدريب على طرق الحصول على القروض من مختلف مؤسسات التمويل.

### ثامناً – معهد الشؤون الثقافية Institute of Cultural Affairs:

هو منظمة خاصة لا تسعى للربح، يعنى في جوهره بالجانب الإنساني في عملية التنمية. ويتكون المعهد من منظمات متعددة لها ميزاتياتها وبرامجها المستقلة، وتنتشر فيما يقرب من ثلاثين دولة – من بينها بعض الأقطار العربية – ويضمها جميعاً ما يسمى بمعهد الشؤون الثقافية الدولية.

وللمعهد صفة استشارية من الدرجة الثانية (ب) في المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة، وله صلة وثيقة بمنظمة الأغذية والزراعة، ومنظمة الصحة العالمية واليونسيف.

ويتبنى المعهد الدولي للشؤون الثقافية البرامج التالية:

- ١- **برامج تنمية القرية:** خدمات محلية، وتنمية اقتصادية، وتقوية هياكل المؤسسات المحلية وأهمها جمعيات التنمية المحلية.
- ٢- **التدريب والخدمات الاستشارية:** وهي تستهدف تطوير الكوادر العاملة والتخطيط الاستراتيجي ورفع كفاءة جمعيات التنمية المحلية.
- ٣- **برامج الإعلام والمطبوعات:** يصدر المعهد في مصر مجلة "رؤية" التي تعرض نماذج تنموية إيجابية، وينتج وسائل سمعية وبصرية، ومواد مطبوعة تتعلق بالتنمية.

وتتمثل مصادر تمويل المعهد الدولي للشؤون الثقافية في مصر، في سفارات غربية، ومؤسسات تمويل عربية (برنامج الخليج العربي) ودولية (مؤسسة فورد)، والصندوق الاجتماعي، ووكالة التنمية الأمريكية، وكذلك تدعمه بعض شركات البترول الكبرى، وشركات القطاع الخاص، هناك أيضاً دخل للمعهد عائد من خدماته الاستشارية ومطبوعاته التي يقدمها لهيئات ومنظمات أخرى.

البرامج التدريبية للمعهد التي تتعلق بالجمعيات الأهلية، تتوجه نحو جمعيات التنمية من خلال برامج متعددة وهي برنامج للتربية الصحية، وبرنامج للبيئة، وبرنامج التنمية، وإدارة المشروعات الصغيرة. تستهدف هذه البرامج تقوية الهيكل التنظيمي للجمعيات المحلية، وتقوية الكوادر الإدارية والقيادية في المجتمع المحلي.

تتمثل موضوعات التدريب فيما يلي:

- أ- تخطيط المشروعات وإدارتها وتقييمها.
- ب- تدبير التمويل.
- ج- برنامج التبادل التنموي للممارسين الميدانيين.

والأخير يتميز بأنه قائم على تشجيع تبادل الخبرات بين العاملين وبين المنظمات المختلفة التي تعمل في مجال التنمية. أما البرنامج الأول وهو التخطيط والتقييم بالمشاركة فهو قائم على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وفي التخطيط من جانب كل أعضاء المنظمة، كما يركز على صياغة خطة للمتابعة والتقييم منذ لحظة بدء الجمعية لمشروعاتها. والتدريب هنا يتضمن تحديد المشاكل وأولوياتها،



وتحديد الأسباب الجذرية للمشكلة، ووضع الحلول البديلة، والاختيار وتصميم خطة للتنفيذ وخطة للمتابعة والتقييم.

### تاسعاً – خلاصة تقييميه:

يمثل ما سبق بعض نماذج من مؤسسات ومنظمات دولية تنشط في مجال تدريب الجمعيات الأهلية، ومنها يمكن أن يتضح ما يلي:

١- إن اهتمام غالبية المنظمات الدولية بتقوية القدرات البشرية والتنظيمية للجمعيات الأهلية، قد ارتبط بفترة حديثة للغاية ومنذ نهاية الثمانينيات.

٢- هناك عدد كبير من هذه المنظمات ينشط من خلال فروع ومكاتب في مختلف الدول العربية.

٣- الجمعيات ذات الأولوية في التدريب بالنسبة لهذه المنظمات، هي تلك العاملة في التنمية، والمرأة والبيئة، وحقوق الإنسان.

٤- الفلسفة العامة التي تنطلق منها نشاطات هذه المنظمات تستند على تقوية آليات السوق والقطاع الخاص، سواء الهادف للربح أو غير الهادف للربح. كما أن تقوية المجتمع المدني قد ارتبطت بالأقطار العربية التي تشهد تحولاً نحو الديمقراطية وآلياتها.

\* \* \*

رقم الايداع بالمكتبة العامة  
د.ع

رقم الناشر الدولي:

## صدر من سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

- العدد (١) : أوضاع مؤسسات الرعاية الاجتماعية ودورها في خدمة المجتمع العربي الخليجي، ديسمبر ١٩٨٣. "نافذ"
- العدد (٢) : تشريعات العمل في الدول العربية الخليجية "دراسة مقارنة"، يناير ١٩٨٤. "نافذ"
- العدد (٣) : رعاية الأحداث الجانحين بالدول العربية الخليجية، يوليو ١٩٨٤. "نافذ"
- العدد (٤) : نحو استخدام أمثل للقوى العاملة الوطنية بالدول العربية الخليجية، يناير ١٩٨٥. "نافذ"
- العدد (٥) : دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي "الأبحاث الفائزة في المسابقة الأولى للبحث الاجتماعي"، يوليو ١٩٨٥. "نافذ"
- العدد (٦) : حول واقع إحصاءات القوى العاملة الوطنية - المفاهيم- الأجهزة - التطوير، يناير ١٩٨٦. "نافذ"
- العدد (٧) : الشباب العربي في الخليج ومشكلاته المعاصرة "دراسات مختارة" يونيو ١٩٨٦. "نافذ"
- العدد (٨) : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها، يناير ١٩٨٧. "نافذ"
- العدد (٩) : قضايا من واقع المجتمع العربي في الخليج "تأخر سن الزواج والمهور - الفراغ - المخدرات" "الأبحاث الفائزة في المسابقة الثانية للبحث الاجتماعي"، مارس ١٩٨٧. "نافذ"

- العدد (١٠): ظاهرة المربيّات الأجنبيّات "الأسباب والآثار"، أغسطس ١٩٨٧.  
"نافد"
- العدد (١١): العمل الاجتماعي التطوعي في الدول العربيّة الخليجيّة – مقوماته-  
دوره – أبعاده، يناير ١٩٨٨.  
"نافد"
- العدد (١٢): الحركة التعاونيّة في الخليج العربي "الواقع والآفاق"، يونيو ١٩٨٨.  
"نافد"
- العدد (١٣): إحصاءات العمل وأهميّة النهوض بها في أقطار الخليج العربيّة،  
مايو ١٩٨٩.
- العدد (١٤): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي "الأبحاث الفائزة في  
المسابقة الثالثة للبحث الاجتماعي" الجزء الثالث، أكتوبر ١٩٨٩.
- العدد (١٥): مظلة التأمينات الاجتماعيّة في أقطار الخليج العربيّة، يناير ١٩٩٠.
- العدد (١٦): القيم والتحوّلات الاجتماعيّة المعاصرة "دراسة في الإرشاد  
الاجتماعي في أقطار الخليج العربيّة" أغسطس ١٩٩٠.
- العدد (١٧): الإعاقة ورعاية المعاقين في أقطار الخليج العربيّة، أبريل ١٩٩١.
- العدد (١٨): رعاية المسنين في المجتمعات المعاصرة "قضايا واتجاهات"، يناير  
١٩٩٢.
- العدد (١٩): السلامة والصحة المهنيّة ودورها في حماية الموارد البشريّة، أبريل  
١٩٩٢.
- العدد (٢٠): أزمة الخليج.. البعد الآخر – الآثار والتداعيات الاجتماعيّة،  
أغسطس ١٩٩٢.
- العدد (٢١): التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد  
البشريّة، فبراير ١٩٩٣.

- العدد (٢٢): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي " الأبحاث الفائزة في  
المسابقة الرابعة للبحث الاجتماعي" الجزء الرابع، يوليو ١٩٩٣ .
- العدد (٢٣): واقع وأهمية تفتيش العمل بين التشريع والممارسة، أكتوبر ١٩٩٣ .
- العدد (٢٤): رعاية الطفولة.. تعزيز مسؤوليات الأسرة وتنظيم دور المؤسسات،  
يناير ١٩٩٤ .
- العدد (٢٥): التنشئة الاجتماعية بين تأثير وسائل الإعلام الحديثة ودور الأسرة،  
مارس ١٩٩٤ .
- العدد (٢٦): واقع ومتطلبات التثقيف والتدريب والتعليم والإعلام التعاوني، يونيو  
١٩٩٤ .
- العدد (٢٧): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة بين الأسس  
العلمية والتطبيقات العملية، سبتمبر ١٩٩٤ .
- العدد (٢٨): دعم دور الأسرة في مجتمع متغير – عدد خاص بمناسبة اختتام  
فعاليات السنة الدولية للأسرة، ديسمبر ١٩٩٤ .
- العدد (٢٩): تطوير إنتاجية العمل وزيادة معدلاتها – المفاهيم والقياس  
والمؤشرات، يونيو ١٩٩٥ .
- العدد (٣٠): اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن ودورها في تنظيم وتنمية  
القوى العاملة الوطنية، ديسمبر ١٩٩٥ .
- العدد (٣١): الرعاية الأسرية للطفل المعاق، يونيو ١٩٩٦ .
- العدد (٣٢): نحو لغة مهنية موحدة في إطار العمل الخليجي المشترك، ديسمبر  
١٩٩٦ .
- العدد (٣٣): وسائل تطوير السلامة والصحة المهنية في ضوء المتغيرات  
والمستجدات الحديثة، مارس ١٩٩٧ .
- العدد (٣٤): رعاية الطفولة من أجل القرن الحادي والعشرين، سبتمبر ١٩٩٧ .

- العدد (٣٥): نظم معلومات سوق العمل في إطار التشغيل وتنمية الموارد البشرية، يونيو ١٩٩٨.
- العدد (٣٦): الأسرة والمدينة والتحويلات الاجتماعية بين التنمية والتحديث، نوفمبر ١٩٩٨.
- العدد (٣٧): كبار السن.. عطاء بلا حدود - دور للرعاية.. ودور للتواصل والمشاركة، مايو ١٩٩٩.
- العدد (٣٨): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات كبار السن... مبادئ وموجهات، سبتمبر ١٩٩٩.
- العدد (٣٩): قضايا المسنين بين متطلبات العصر ومسؤوليات المجتمع، نوفمبر ١٩٩٩.
- العدد (٤٠): نظم وتشريعات التأمينات الاجتماعية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية "دراسة مقارنة" نوفمبر ٢٠٠٢.
- العدد (٤١): تقييم فاعلية مشروعات الأسرة في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠٠٤.
- العدد (٤٢): الأطفال مجهولو الهوية في دول مجلس التعاون الإشكاليات وطرق التعامل والعلاج، يناير ٢٠٠٥.
- العدد (٤٣): المجتمع المدني في دول مجلس التعاون - مفاهيمه ومؤسسات وأدواره المنتظرة، يوليو ٢٠٠٦.
- العدد (٤٤): دليل رعاية الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، يونيو ٢٠٠٥.
- العدد (٤٥): تطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة (مقاربة اجتماعية لوزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية في دول مجلس التعاون)، نوفمبر ٢٠٠٦.

- العدد (٤٦): الشراكة الاجتماعية ومسؤولية الجمعيات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون- دراسة تحليلية ميدانية، يناير ٢٠٠٨ م.
- العدد (٤٧): الفقر وآثاره الاجتماعية وبرامج وآليات مكافحته في دول مجلس التعاون، مايو ٢٠٠٨ م.
- العدد (٤٨): تمكين المرأة وسبل تدعيم مشاركتها في التنمية بدول مجلس التعاون، يونيو ٢٠٠٨ م.

اجتماعية/ دليل الاشراف والإدارة على جمعيات النفع العام ٢٠٠٨ م/يدرية