

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 الاهلي 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.....

## 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 تعبير 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