سلسلة الدراسات
الاجتماعية والعمالية
107
سلسلة علمية متخصصة تعنى بنشر البحوث والدراسات الاجتماعية والعمالية
العدد (107) - الطبعة الأولى ربيع الثاني 1437هـ الموافق فبراير 2016م

دليل عام
لقياس الاسهام الاقتصادي والاجتماعي
في دول مجلس التعاون الخليجي

د. علي محمود أبوليلة
أستاذ النظرية الاجتماعية
بجامعة عين شمس

تصدر عن المكتب التنفيذي
لمجلس وزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

دليل عام
لقياس الاسهام الاقتصادي والاجتماعي
في دول مجلس التعاون الخليجي

د. علي محمود أبو ليلة

أستاذ النظرية الاجتماعية

بجامعة عين شمس

2016

سلسلة الدراسات
الاجتماعية والعمالية

سلسلة علمية متخصصة

تعني بنشر البحوث والدراسات الاجتماعية والعمالية

تصدر عن

المكتب التنفيذي

لمجلس وزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية
بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

تتم المراسلات بإسم رئيس هيئة التحرير
على العنوان التالي:
ص. ب 26303 (المنامة – مملكة البحرين)
هاتف 97317530202 + فاكس 97317530753 +
البريد الإلكتروني: info@gcclsa.org
العنوان علي شبكة الانترنت: www.gcclsa.org

العدد (107) – الطبعة الأولى

ربيع الثاني 1437هـ

الموافق فبراير 2016م

- الكتاب : دليل عام لقياس الاسهام الاقتصادي والاجتماعي.
- المؤلف : د. علي محمود أبوليلة.
- الطبعة : الأولى (ربيع الثاني 1437 هـ - فبراير 2016م)

ملاحظة :

جميع الحقوق محفوظة، ولا يجوز إعادة طبعها كلها أو جزء منها، أو نقلها أو الإقتباس منها، أو نشرها بأي أسلوب دون موافقة خطيّة من المكتب التنفيذي.

Note:

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form means without prior permission in writing of the Executive Bureau.

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي الكاتب أو الجهة ولا تعبر بالضرورة عن رأي المكتب التنفيذي

رقم الإيداع في المكتبة العامة: د.ع 2015/761

رقم الناشر الدولي: ISBN 978-99958-83-10-2

المحتويـات

مقدمة..... 13

الفصل الأول: الجمعيات الأهلية فاعل محوري في بناء المجتمع المدني..... 21

تمهيد..... 23

أولاً: المجتمع المدني – كمرجعية للجمعيات الاهلية..... 26

ثانياً: الجمعيات الاهلية فاعل يعبر عن روح المجتمع المدني 38

ثالثاً: مبررات تطوير دليل لتقييم كفاءة وفاعلية الجمعيات الأهلية..... 63

المراجع..... 74

الفصل الثاني: المرجعية النظرية والمداخل المنهجية لبناء أدلة مؤشرات القياس والتقييم..... 77

تمهيد..... 79

أولاً: المرجعية النظرية لبناء المؤشرات الاجتماعية..... 82

ثانياً: الإجراءات المنهجية لبناء المؤشرات..... 96

ثالثاً: بناء الجمعيات الاهلية كإطار لتحديد المتغيرات والمؤشرات..... 120

رابعاً: منطق بناء المؤشرات الاجتماعية..... 123

خامساً: منطق تقييم المؤشرات..... 128

المراجع..... 131

الفصل الثالث: مؤشرات قياس الموارد الموجهة لفاعلية الجمعيات الأهلية وإسهامها الاجتماعي والاقتصادي..... 137
تمهيد..... 139
أولاً: مؤشرات قياس أداء وفاعلية وإسهام الجمعيات الأهلية..... 141
ثانياً: مؤشرات قياس الموارد الموجهة لأداء الجمعيات الاهلية..... 144
ثالثاً: مؤشرات قياس الموارد القاعدية لتفعيل أداء الجمعيات الأهلية..... 180
المراجع..... 211
الفصل الرابع: مؤشرات قياس فاعلية متغيرات الموارد البشرية والادارية 213
تمهيد 215
أولاً: مؤشرات قياس الموارد البشرية التي تضخ الحيوية في بناء المنظمة..... 217
ثانياً: مؤشرات قياس الموارد الادارية والتنظيمية لتعظيم المخرجات..... 231
ثالثاً: مؤشرات قياس متضمنات العلاقات الخارجية كأحد موارد الجمعية الاهلية..... 253

رابعاً: مؤشرات قياس التقييم كأحد موارد الجمعية الأهلية
المراجع 259
الفصل الخامس: بعض التجارب العالمية لبناء دليل قياس الاسهام الاجتماعي والاقتصادي للمنظمات غير الحكومية. 267
تمهيد..... 269
أولاً: تجربة قطاع المنظمات غير الحكومية في باكستان.. 273
ثانياً: تجربة إسهام منظمة "شان يونج" غير الحكومية في الصين..... 285
ثالثاً: تجربة تقييم منظمة "شامير كوم" غير الحكومية في "بيرو" بأمريكا اللاتينية..... 301
رابعاً: تجربة جمعية الشبان المسيحية التنموية في لبنان... 313
خامساً: تجربة مؤسسة تافيلالت الرعائية بالمملكة المغربية..... 329
المراجع..... 339
خاتمة..... 341
ملحق..... 345

* * *

تقديم المدير العام

جاء قرار مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية لإعداد دليل عام لقياس الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون وذلك للتعرف على قيمة إسهام القطاع الأهلي في الدخل الوطني والحسابات الوطنية من خلال معرفة مدى إسهام القطاع الأهلي في توفير فرص العمل والقيمة الاقتصادية لعمل المتطوعين مقاسة بمتوسط أجور العاملين وعدد وطبيعة المستفيدين من الخدمات التي يقدمها وقيمة مشروعاته وإسهامها في توليد الدخل الوطني وكذلك التحويلات التي يحصل عليها القطاع الأهلي وغيرها.

حيث أدرك مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية أهمية التعرف على مدى الإسهام الاقتصادي والاجتماعي الذي تسهم به المنظمات الأهلية التطوعية الخليجية في التنمية البشرية وقياسه على شكل أرقام كمية وفق معايير وأسس علمية في حساب الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع المدني ومنظماته في الناتج الوطني أو القومي.

ويتوزع هذا الدليل على خمسة فصول، يتناول الفصل الأول فيها الجمعيات الأهلية كفاعل محوري في بناء المجتمع المدني، أما الفصل الثاني فيتضمن المرجعية النظرية والمداخل المنهجية لبناء أدلة مؤشرات القياس والتقييم، ويتطرق الفصل الثالث إلى مؤشرات قياس الموارد الموجهة لفاعلية الجمعيات الأهلية وإسهامها الاجتماعي والاقتصادي، في حين يناقش الفصل الرابع مؤشرات قياس فاعلية متغيرات الموارد البشرية والإدارية، ويتناول الفصل الخامس والأخير بعض التجارب العالمية لبناء دليل قياس الاسهام الاجتماعي والاقتصادي للمنظمات غير الحكومية وينتهي بعد ذلك إلى خاتمة تتضمن مجموعة من التوصيات في هذا الشأن.

والله ولي التوفيق،،،

عامر بن محمد الحجري
المدير العام

المنامة : جمادى الأولى 1437
الموافق: فبرايـــــر 2016م

مقدمة:

تشغل الجمعيات الاهلية مكانة هامة في مجتمعات دول مجلس التعاون الخليجي، وذلك لإعتبارين، الأول يتعلق بأن الجمعيات الأهلية ليست غريبة على مجتمعات الخليج. حيث كانت مضامينها الأساسية متضمنة في كثير من التنظيمات التراثية التي تبلورت من خلال التراث، الذي يهتم بالآخر، ويسعي إلى مساعدته إذا تطلبت الظروف ذلك. ولذلك نجد أن المجتمع المدني، أو الجمعيات الأهلية تختلف في روحها ونشأتها عن النشأة الأوربية لها. إذ نجد أن الجمعيات الأهلية في العالم العربي وبخاصة في مجتمعات دول مجلس التعاون الخليجي قد نشأت نشأة مجتمعية، أي أنها كانت تعبيرا عن حاجة مجتمع، وعن تراث مجتمع كذلك. على خلاف ذلك نجد أن الجمعيات الأهلية قد نشأت نشأة فردية في المجتمعات الأوربية، فقد نشأت إستناداً إلى بعض العواطف الفردية ذات الطبيعة الايثارية. والتي إستنفرت عواطفهم حالة الفقراء والمعاقين، فرغبوا في رفع معاناتهم، ثم شقت طريقها بعد ذلك لتصبح جزءاً أصيلا من تكوين المجتمع المدني، وهو ما يعني أن النمط الغربي للجمعيات الاهلية نشأ نشأة فردية تجانس فيها مع توجهات الحضارة الغربية، بينما نظائرها في الحضارة الاسلامية، وبخاصة في الجزيرة العربية، نشأت نشأة مجتمعية خالصة مرتبطة بتراثها. لذلك أعتقد أن للجمعيات الأهلية دول مجلس التعاون الخليجي– وهو الأسم المقرب من التراث– لها طبيعتها الخاصة المختلفة نسبيا عن نظائرها الغربية، وذلك يرجع إلى عدة حقائق أساسية.

حيث تتمثل الحقيقة الأولي في المتغير الديني، حيث الدين الاسلامي الذي تتحدث غالب مضامينة عن المساواة والأخوة بين البشر، ومن متطلبات هذه الأخوة أن تهتم بالآخرين، بالوالدين والأقربين، واليتامي والمساكين، والضعفاء، وكبار السن، والنساء، وجميعها فئات أوصت بها الوثائق الدينية للإسلام– القرآن والسنة– بضرورة رعايتها، كما أوصت بها خيرا. ومن ثم نستطيع القول بأن قيم الدين الاسلامي ومبادئه طورت ثقافة أقرب ما يكون إلى ثقافة التطوع، والعمل لخير الآخر. لذلك نجد أن الدين يشكل بعض مرجعية العمل والآداء والفاعلية للجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون الخليجي، الأمر الذي ييسر لها العمل والنمو في بيئة مواتية.

وتشير الحقيقة الثانية إلى أن البادية العربية– فيما قبل ظهور البترول تركت تراثا متكاملاً من إغاثة الآخر، ونجدته والكرم معه، في محاولة للانتصار على بيئة خطرة، فقيرة لا تنبت خيراً، غير آمنه، ومن المهم أن تتغلب على عدم الأمن بالتكاتف والتعاون، وإغاثة كل منا للآخر. وحينما ظهر البترول، ومن الله على هذه المنطقة بالغني والخير، تدفق الخير من الأغنياء والموسيرين إلى قنوات الاغاثة والنجدة، والبيئة غير الأمنة، لذلك نجد أن بعد التبرعات من الأغنياء للجمعيات الخيرية سواء القائمة داخل دول مجلس التعاون الخليجي، وإذا فاض عن حاجة الوطن والمواطنين، فإن هذه التبرعات تنقل إلى الفقراء والمهمشين في المجتمعات الأخري. لذلك وجدنا شبه إكتفاء ذاتي تمويلي في الجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون الخليجي. وإرتباطا بذلك نجد أن بعض الدول الخليجية قد اصدرت قوانين تحرم على هذه الجمعيات تلقي آيه

إعانات من الخارج ربما لأن لديها إكتفاءً ذاتي تمويلي سواء صدر عن الدولة أو من الموسرين الخيرين في المجتمع. وحسبما صرح مدير إدارة الشئون الاجتماعية بالمكتب التنفيذي لدول مجلس التعاون أن نحو 278 جمعية أهلية من أصل 468 تحصل على تمويل من القطاع الخاص، وهو الأمر الذي يشير إلى إحساس رفيع المستوي بالمسئولية الاجتماعية وهو أحساس يعبر الموسرين فيه عن روح التراث ومعانية.

وتذهب الحقيقة الثالثة إلى أننا نجد أن الجماعية لها مكانة محورية في بيئة الجزيرة العربية، إذ نجد أن التكوينات القبلية والعائلية ما زالت قوية، وما زالت هي الوحدة الأصيلة للمجتمع. وبرغم أن الجماعية لا تتدخل في أداء الجمعيات الأهلية، ألا أن الجمعيات الاهلية تعمل وفق روحها وأخلاقها، لذلك كان التمويل سخيا لهذه الجمعيات. حتى أن بعضها بسبب وفرة التمويل وسع من نشاطه إلى خارج دول مجلس التعاون الخليجي. ومن ناحية ثانية فإننا نجد أن هذه الروح الجماعية تتجلي في تحديد هذه الجمعيات للفئات الاجتماعية التي ينبغي أن تخدمها أو تقدم لها المساعدة، من هذه الفئات كبار السن، الشباب الذي ضل طريقه وتعاطي المخدرات. كما تضم المرأة، التي تهتم الجماعية بها، إضافة إلى الطفولة بخاصة الطفولة اليتيمة، او الطفولة في الأوضاع الصعبة. إلى جانب ذوي الاحتياجات الخاصة، وجميعها فئات هي موضع رعاية من النزعة الجماعية، وقيم الثقافة التقليدية، بحيث نجد أن هذه الجماعية تمنح هذه الجمعيات الأهلية طابعا خاصا.

وتشير الحقيقة الرابعة إلى أن عملية التنمية والتحديث التي شرعت في تأسيسها دول مجلس التعاون الخليجي، أدت إلى تحول بنيوي وإجتماعي وثقافي له طابعة الخاص. ذلك أنه حينما ظهر البترول على ساحة دول مجلس التعاون الخليجي، وجدت هذه الدول نفسها وقد إمتلكت الطاقة والقدرة التي تستطيع بواسطتها بناء التنمية والانطلاق إلى رحاب التحديث. ولأنه كان تحولا دراميا إستغرق عدة عقود محدودة، فإنه طبع الواقع الخليجي بطابع خاص، فما زالت على ساحته تتفاعل قوي التراث مع قوي الحداثة. والمدهش في الأمر أن التحديث لم يستطع القضاء على فاعلية التراث، كما تمكن من ذلك في كثير من المجتمعات النامية الأخري. فما زالت الإنسان الخليجي يحترم تراثه ويتعلق به، وما زالت قيم ثقافته التقليدية هي التي توجه كثيراً من سلوكياته. وبرغم ذلك فإن ذات الإنسان يستطيع الآن إستيعاب أحدث معارف وقيم وتكنولوجيا العصر الذي يعيش. لقد تداخلت النزعة التراثية، الجماعية والتقليدية، مع نزعات التحديث الحديثة، في تداخل وتعاشق مدهش، بحيث نجد أن الجمعيات الأهلية ورثت هذه الرروح الخليجية، فهي تؤدي أعمالها وفاعليتها، وفق المعايير والثقافة الغربية التي توجه الجمعيات الاهلية في المجتمعات الغربية، وهي ذي ذلك الوقت موجهة بروح وعواطف تراثها في تحديد الفئات الاجتماعية التي تقدم خدماتها لها، وبالأسلوب الذي يحدده التراث للتعامل مع هذه الفئات.

لذلك فإن تقييم الجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية ينبغي أن يعطي إعتبار لهذه المرجعية الخاصة، والطبيعة الخاصة. وإذا كنا نسعي لبناء دليل لقياس كفاءة آداء وفعالية الجمعيات الأهلية، وكذلك

قياس إسهامها الاجتماعي والاقتصادي في بناء المجتمع، فإننا لا بد أن نعطي إعتباراً لهذه الطبيعة الخاصة، كما أن علينا أن تنجز هذه المهمة وفق بعدين أساسيين. حيث يتمثل البعد الأول في ضرورة إهتمام الدليل، بتطوير مجموعة من المؤشرات التي تقيس مجموعة المتغيرات، التي تشكل بناء الجمعية الأهلية، بإعتبار أن هذه المتغيرات تشكل بحد ذاتها. موارد تضخ في بناء الجمعية فتزيد من كفاءتها وتؤكد فعالية ادائها. وفي هذا الإطار قمنا بتطوير مؤشرات للموارد الموجهة لآداء الجمعية، والتي أخذت عنوان الفصل الثالث المتغيرات الموجهة لآداء وفعالية الجمعية الأهلية، والتي تضم أربعة موارد أو متغيرات، وهي الطموح الذي لدي المؤسسة، أو طاقة المعاني التي تتحرك بالواقع إستناداً إليها بإتجاه المستقبل، حيث تشير هذه المعاني إلى قصد التوسع المستقبلي. نوعيا من حيث أنواع الخدمات التي تخطط الجمعية الاهلية لانجازها، والتي تري أنها تشكل رسالتها. ويرتبط بذلك الاستراتيجية التي تعني مجموعة المبادئ التي تضبط تجسيد هذه الطموحات، ثم الثقافة بإعتبارها تضم منظومات القيم، التي تنظم التفاعل بين مختلف الأطراف للمشاركة في تفعيل هذه الاستراتيجية. إضافة إلى متغير السياسات ذات الطابع التكتيكي والتنفيذي لجملة المضامين الاستراتيجية، حيث قمنا بتطوير مؤشرات لقياس فاعلية هذه المتغيرات، بإعتبارها طاقة دافعة لجهود الجمعية الأهلية. وقد حدث نفس الأمر بالنسبة للموارد القاعدية أي الأساسية بالنسبة للمنظمة، كالتخطيط، والموارد المالية، التي تحتوي على متغيرين فرعيين، هما الميزانية والتمويل، إضافة إلى الموارد البشرية، بمتغيراتها الفرعية العديدة. حيث قد تم تطوير جملة من المؤشرات لقياس آدائها، بإتجاه تطوير هذه الموارد وزيادة فعاليتها. وفي الفصل الثالث،

قمنا بتطوير مؤشرات لقياس ثلاثة متغيرات أخري، وهي المتغيرات الادارية والتنظيمية، وكذلك العلاقات الخارجية كمتغير، وكمورد يضخ قيما مضافة في بناء الجمعية. إضافة إلى تطوير مؤشرات تقيس التقييم ذاته، بإعتباره متغير، يعمل بإتجاه الكشف عن الأخطاء، التي يمكن أن يؤدي أصلاحها إلى تطوير أوضاع الجمعية وتحسين آدائها.

بينما يهتم البعد الثاني بتطوير مجموعة من المؤشرات التي تعالج إسهام الجمعية الأهلية الاجتماعي والاقتصادي، في مختلف المجالات التي تشكل نطاق إهتمام الجمعية. غير أنه قد تم تطوير مؤشرات قياس متغيرات بصورة إفتراضية، لعدم معرفة مجالات إهتمامات الجمعيات الاهلية المعنية في المجتمعات المحلية المحددة، ولا طبيعة رسالتها بالنسبة لمجتمعاتها، ومن ثم قمنا بتطوير مجموعة من المؤشرات، المتصلة بالموارد الأساسية للجمعيات، والتي يمكن أن تحدد تفعيل هذه الموارد في بناء المجتمع. مثال على ذلك إذا كنا نتحدث عن طموح الجمعية الاهلية كأحد الموارد، وذلك يمكن تحديده من واقع التراث النظري، فإننا إرتباطا بذلك حاولنا تطوير مجموعة من المؤشرات التي تقيس إسهام طموحات الجمعية لتفعيل جهودها على ساحة المجتمع. وقد حاولنا تطوير مؤشرات قياس المتغيرات التي تشكل جوهر بناء الجمعية إستناداً إلى التراث النظري، أو البحوث الميدانية، التي أجريت في هذا المجال. لذلك يمكن النظر إلى هذه المؤشرات بإعتبارها إطاراً يمكن إختيار بعض مؤشراته، سواء المتعلقة ببناء الجمعية أو بإسهامها الاجتماعي والاقتصادي. تلك التي تلاءم الجوانب التي نريد قياس كفاءة آدائها وفعاليتها، أو إسهامها في بناء المجتمع. لذلك ليس من الضروري

أن نطبق كل المؤشرات على كل جمعية اهلية لقياس آدائها وفعاليتها ولكن يمكن الاختيار من جملة المؤشرات التي تلائم المتغيرات التي نريد قياس حالتها، أو نقوم بصياغة مؤشرات على غرارها.

إلى جانب ذلك فقد راعينا أن تكون للمؤشرات جوانبها الكمية، التي تتحقق من خلال حساب الدرجات التي يمكن أن يحصل عليها المتغير، والذي يحدد مستوي آدائه من خلال ثلاث مستويات، "المستوي الأدني" و"المستوي المتوسط" و"المستوي الأعلى"، ولكل مستوي من المستويات درجاته التي يحصل عليها. ثم أكملنا ذلك بالتشخيص الكيفي لذات المتغير الذي قيس كميا، حيث طلب من الباحث الذي قيم المتغير ومنحه درجة كمية، أن يقوم الباحث بتشخيص طبيعة المتغير في حالة آدائة وفعاليته، بأن يذكر "الايجابيات" أن وجدت و"السلبيات"، حتى لا تكون ونحن نقيم الجمعية الأهلية أسري التعميمات الكمية حيث يمكننا تفسير لماذا جاءت نتائج التقييم وفق المؤشرات الكمية على هذا النحو، فكأنما بالتقييم الكيفي "نكسو العظام لحما".

وإذا كان الفصل الثالث والرابع قد تضمنا تاسيس مؤشرات قياس آداء المنظمة الأهلية وفعاليتها، وكذلك إسهامها الاجتماعي والاقتصادي في بناء المجتمع. فإننا عقدنا فصلين سابقين "الأول" و "الثاني" كفصول نظرية تشكل مرجعية للفصول التي تضمنت بناء المؤشرات. في الفصل الأول عالجنا المقولات النظرية والمنهجية التي تشكل مرجعية لبناء المؤشرات، والتقييم عموما، والمبررات التي طرحها التراث النظري لإجراء عملية التقييم وبناء مؤشرات لإنجاز هذا التقييم. وفي هذا الإطار

أوضحنا المداخل النظرية لبناء المؤشرات، وإخترنا المدخل الثاني بإعتباره المدخل الكثر ملائمة. وفي الفصل الثاني قمنا بتوضيح أسلوب بناء المؤشرات والخطوات والإجراءات المنهجية، التي يمكن أن تتبع في هذا الصدد. وفي نطاق ذلك عرضنا للأدوات المنهجية التي يمكن الاعتماد عليها للحصول على بيانات، تساعدنا في إستكشاف طبيعة وحدود المتغيرات، التي نريد قياسها، ثم الأسلوب الذي نؤسس به مؤشرات القياس.

وفي نهاية مقدمة هذا البحث لا يسعني إلا أن أتوجه بكل الشكر والامتنان للأستاذ المحترم/ عقيل أحمد جاسم مدير عام المجلس التنفيذي لمجلس وزراء الشئون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وكذلك الأستاذ المحترم محمود حافظ مدير إدارة الشئون الاجتماعية بالمجلس التنفيذي على ثقتهم بي وتكليفي بهذه المهمة العلمية، وأتمني من الله أن أكون قد وفقت في هذا الجهد، وأن أكون به أهلا لهذه الثقة فلهم مني جزيل الشكر والاحترام.

والله الموفق أولاً وأخيراً،،

* * *

الفصل الأول

الجمعيات الأهلية

فاعل محوري في بناء المجتمع المدني

الفصل الأول
الجمعيات الأهلية
فاعل محوري في بناء المجتمع المدني

تمهيد:

يعد المجتمع المدني متضمنا الجمعيات الأهلية، من المجتمعات التي تبلورت مكانتها وبرز دورها، بعد أن تراجعت الدولة القومية على الصعيد العالمي عن قيادة عملية التنمية والتحديث، التي رفع راياتها القطاع الخاص، في زمن سيطرت فيه الأيديولوجيا الليبرالية على غالب الفضاء العالمي. ولما كان القطاع الخاص يسعي إلى تحقيق الأرباح بصفة أساسية، كمدخل لتراكم رأس المال – وبخاصة حينما يتضلفر هذا السعي مع بعض الممارسات الفاسدة. فإن مساحة التهميش الاجتماعي إتسعت في غالب مجتمعات الجنوب، الأمر الذي فرض وجوداً عضويا ووظيفة عضوبة للمجتمع المدني، وبخاصة الجمعيات الاهلية. بإعتبار أن الجمعيات الأهلية هي المكون الوحيد الذي يعبر عن روح المجتمع المدني ومعانية بصورة أساسية. فهي على خلاف الأحزاب التي تحصر نشاطها في عالم السياسة والاهتمام بالسلطة، وعلي خلاف النقابات التي تهتم بجمهورها الضيق فقط. بينما الجمعيات الأهلية تتسع جهودها لتشمل جماهير المهمشين كافة، وبلا تمييز على أساس العرق أو الدين أو المذهب أو الثقافة أو الجغرافيا.

ولما كانت غالبية الجمعيات الأهلية تهتم بالمهمشين بالأساس، وتسعي إلى إعادة إدماجهم الاجتماعي من جديد، وذلك فهي تعمل بين الجماهير، أي تبدأ بتحديث المجتمع من أسفل متجهة إلى أعلي. إذ نجدها تعمل من خلال جهودها بإتجاه تمكين هذه الجماهير، تارة من خلال برامج الرعاية الاجتماعية كما تفعل بعض المنظمات حيث تقدم الرعاية الغذائية والصحية والتعليمية للفقراء. حتى يؤهلوا من خلال البرامج الرعائية، للدخول في مستوي جديد من التمكين الاقتصادي، حتى تحولهم من خلال صيغ المشروعات الصغيرة إلى منتجين. ومن ثم يعتمدون على أنفسهم، إضافة إلى إعتماد المجتمع عليهم، ثم يأتي التمكين الثقافي والسياسي لهؤلاء المهمشين، حيث تعمل الجمعيات الأهلية على تزويدهم بالمعارف، التي يدركون بالاستناد إليها ما حولهم حتى تصبح سلوكياتهم موضوعية، وكذلك قراراتهم موضوعية. يضاف إلى ذلك أن هذه الجمعيات تطور الوعي السياسي لهؤلاء المهمشين وتعمقه، حتى يكتمل تمكينهم، ويكونوا قادرين بقوة على الاندماج في المجري الرئيسي للمجتمع.

وحتي يمكن للجمعيات الأهلية أن تؤدي أدوارها بفاعلية، فإنه كان من الطبيعي أو يهتم العقل والتنظير الإنساني إلى تخليصها من الشوائب والأخطاء التي قد تظهر على ساحة مسيرتها، وذلك من خلال عدة تدخلات تصحيحية أعادت الجمعيات الأهلية إلى مساراتها الصحيحة.

ويتمثل التدخل الأول، في دفع الجمعيات الأهلية، بإتجاه ما هو أكثر فائدة بالنسبة للمجتمع والمهمشين، حيث الدفع الأول بإتجاه التخلي عن

الجهود الرعائية، بإتجاه تبني الجهود التنموية لإنجاز عمليات التمكين. حيث تتجه بتمويلها وميزانياتها إلى التمكين الاقتصادي للمهمشين، من خلال صبغ المشروعات الصغيرة، التي تتطور تدريجيا لتصبح مشروعات كبيرة. ويكون أهلها قادرين على مساعدة غيرهم، عملاً بالمثل الصيني القائل "بدلاً من أن تعطني سمكة، علمني كيف أصطاد السمك". مرة أخري دُفعت الجمعيات الأهلية لتهتم ليس بالتمكن الاقتصادي والاجتماعي فقط، ولكن بالتمكين الثقافي والسياسي، حتى تصل إلى بناء المواطن العاقل المدرك إدراكا موضوعيا صحيحا لكل ما حوله والقادر على المشاركة السياسية وفق معايير موضوعية وحديثه، وذلك يتطلب تزويده بالمعارف ومساعدته على بناء وعيه.

ولما كانت المهام التي على الجمعيات الأهلية القيام بها، فإنه من الضروري تنقية ثوب هذا الفاعل، تارة من خلال وتزويده بصيغة إدارة الحكم الرشيد، حتى تتحقق لها التوالي القيادي والشفافية والقابلية للمساءلة والقدرة عليها والاحتكام للقانون. بحيث أنه إذا تعمقت هذه الصيغة الادارية على ساحة الجمعيات الأهلية، فإنها سوف تجعل آدائها أفضل وفاعليتها أقوي. ومن ثم من المحتمل أن تفيض على القطاع الحكومي والقطاع العام من ناحية، وعلي إدارة مؤسسات القطاع الخاص من ناحية، وذلك بالطبع لصالح تحديث المجتمع.

غير أن التوجه الاصلاحي الحقيقي للجمعيات الأهلية بدأ، يتبلور على هيئة تطوير دليل يحتوي على مجموعة من المؤشرات الاجتماعية التي يمكن أن تقيس آداء وفاعلية الجمعيات الأهلية، حتى نحدد بصورة

موضوعية قدر النجاح الذي حققته أي من هذه الجمعيات. بالإضافة إلى ذلك فإن تفعيل هذه المؤشرات من شأنه أن يحدد إيجابيات وسلبيات الممارسات التي تطلقها الجمعيات الأهلية، وهو التجديد الذي يدفع الجمعية إلى إجراء بعض التعديلات في ممارساتها لتصحيح الأخطاء التي قد تقع، أو تكون قد وقعت فيها، حتى تستعيد الجمعية عافيتها، كما تتخلص من سلبياتها وتعمل على تعظيم إيجابياتها. فإذا تخلصت من سلبياتها، وأظهرت مؤشرات قياس جهودها إرتفاع مستوي آدائها وفعاليتها، فإن ذلك من شأنه أن يطمئن الدولة، وكذلك المانحين الممولين بأن أموالهم تتدفق في القنوات السوية التي أرادوها، وذلك من شأنه أن يزيد من تمويل هذه المؤسسات حتى تتمكن من توسيع جهودها. إلى جانب فإننا نجد أن هناك بعض الجمعيات الأهلية التي تجري قياس نشاطها بمختلف المؤشرات لكي تصوب أخطائها أن وجدت حتى يصبح إنطلاقها أقوي، ونعرض في هذه للمرجعيات النظرية والمنهجية لحركة المؤشرات الاجتماعية.

أولاً: المجتمع المدني – كمرجعية للجمعيات الأهلية:

تضافرت الظروف التي تواجدت في إطار القرن العشرين مع إسهامات منظرية لكي تشكل دفعة جديدة باتجاه الاستقرارعلي تحديد مفهوم المجتمع المدني، وعناصر بنائه والمجال الذي يعمل فيه على صعيد المجتمع القومي. حيث أصبح للمجتمع المدني مجالة الخاص غير مجال الدولة ومجال السوق ومجال العلاقات الخاصة للبشر على ما يذهب عالم الاجتماع جيرجون هابيرماس. لقد أصبح المجتمع المدني

المجال الذي يتحرك في نطاقة البشر عن إرادة وطواعية كاملة، دون ضغوط من أي تنظيمات صادرة عن المجتمع الطبيعي أو المجتمع السياسي فقد أضحي موضع إتفاق عام، أن للمجتمع المدني إستقلاليته الكاملة.

بالإضافة إلى ذلك فقد تبلور اتفاق عام وشامل أيضا، يؤكد على أن بناء المجتمع المدني أصبح أكثر وضوحًا، وأضحي يتشكل بالأساس من عدة مكونات أساسية، وهي الأحزاب السياسية التي تلعب دورها بالأساس في المجال السياسي وإن كان ذلك لا يمنع أن تكون لها أدوار اجتماعية واقتصادية أخري. وتشكل النقابات المكون الثاني في بناء المجتمع المدني وتتجلي فاعليتها في المجال الاقتصادي بالأساس، بيد أن ذلك لا يمنع أن تكون لها أدوارها السياسية والاجتماعية الاخري. إضافة إلى المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الأهلية التي تشكل المكون الثالث، والتي تعبر بصورة اساسية عن جوهر وطبيعة المجتمع المدني، وتؤدي وظائف متنوعة سياسية واجتماعية واقتصادية، إضافة إلى أن قاعدتها الجماهيرية أكثر إتساعًا من جماهيرية الأحزاب، وكذلك المجال الجماهيري للنقابات.

إلى جانب ذلك يبدو أن هناك إتفاق قد تحقق حول وظائف المجتمع المدني، فهو يسعي دائمًا إلى تمكين البشر على الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى أنه يعمل باتجاه الحفاظ على تماسك المجتمع. حيث يسعي إلى تمكين بعض البشر بالمساعدة على توفير بعض الفرص التي تساعدهم على التمكين وعلي تطوير نوعية حياتهم.

وذلك بالإضافة إلى أن المجتمع المدني قد يلعب دورًا أساسيًا في توعية البشر وتنشئتهم على أصول الممارسة الديموقراطية. بالإضافة إلى ذلك يعد المجتمع المدني آلية من آليات منع عملية الاستقطاب الاجتماعي، ومن ثم قطع الطريق على تفجر الصراع الاجتماعي. يضاف إلى ذلك أن المجتمع المدني أصبح يلعب دورا محوريًا في الدفاع عن مصالح المواطنين، وتأمين حقوقهم. غير أن حدود الدولة القومية شكلت مجال عمل المجتمع المدني حتى الآن بالاساس.

بإنتهاء القرن العشرين، اكتمل الاعتراف بالمجتمع المدني وتحددت هويته، كذلك تحددت المكونات التي تشكل بنائه، وأصبح له دوره في عملية التنمية الاجتماعية الاقتصادية، إلى جانب القطاع الخاص، بعد ان أصبحت الدولة الليبرالية هي الصيغة النمطية على الصعيد العالمي. فقد انسحبت الدولة وقطاعها العام من على مسرح التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وبقي القطاع الخاص الذي يخدم البرجوازية العليا بالأساس، وأصبح على المجتمع المدني أن يحافظ على نوعية حياة الشرائح الفقيرة، وأن يحافظ على أوضاع الطبقة المتوسطة ونوعية حياتها حتى لا يسقط أفرادها إلى القاع حيث الفقراء. ولقد رأت الدولة القومية في مجتمعات عديدة مدي جدية تنظيمات المجتمع المدني فبدأت تعتمد عليها في أحيان كثيرة حتى تمنع وقوع الانفجار الاجتماعي.

ولقد دفعت هذه الفاعلية على الصعيد القومي إلى الضغط في اتجاه الاتساع آداء المجتمع المدني لتصبح فاعليته قائمة على الصعيد العالمي. وبدأ المجتمع العالمي المدني يشق طريقة بثقة مع بداية الألفية الثالثة

وربما لعقد كامل قبل ذلك. حيث إتجه المجتمع المدني ينمو في اتجاهات ثلاثة رأسية وافقية ونوعية، حتى أصبح المجتمع المدني يتولي إشباع الحاجات المتنوعة للبشر في مختلف السياقات الاجتماعية. ابتداء من الحاجة لتوفير متطلبات البقاء، وحتي الحاجة إلى الأمن مرورًا بإشباع الحاجات المتصلة بتطوير القدرات المتنوعة للبشر، بما يساعد على تمكينهم وتأهيلهم من أجل المشاركة في مختلف المجالات الاجتماعية. وقد تكثف وتصاعد نمو المجتمع المدني العالمي، من خلال عملية التشبيك على الصعيد العالمي، سواء على المستوي الأفقي أو على المستوي الرأسي، بحيث مكنته عملية التشبيك هذه من لملمة القوة من مصادرها المتنوعة، وهي القوة التي توفرت له حتى الآن. وأصبح بواسطتها قادراً على الدفاع عن حقوق المواطنين. وحتي الوقوف في مواجهة القوة العالمية العاتية اقتصاديًا وسياسيًا وعسكريًا، والمسيطرة على نظامنا العالمي، وذلك من خلال عقد المؤتمرات الموازية التي تعقدها منظمات المجتمع المدني العالمي إلى جانب المؤتمرات الدولية الحكومية التي تعقدها المنظمات الدولية. مثل القمة الاجتماعية العالمية في كوبنهاجن في 1995 والمؤتمرات العديدة اللاحقة في إطار الأمم المتحدة، مثل قمة الأرض في ريو دي جانيروا في 1992. ومؤتمر الأمم المتحدة لحقوق الإنسان في فيينا في سنة 1993، ومؤتمر القاهرة للسكان والتنمية ومؤتمر المرأة في بكين في سنة 1995 ومؤتمر الأمم المتحدة ضد العنصرية في ديربان في 2001. ذلك بالاضافة إلى استغلال اجتماعات مؤسسات العولمة، للقيام بمظاهرات عارمة يشترك فيها عشرات الآلاف من الأشخاص وتصل أحيانا إلى عرقلة وصول الوفود الحكومية إلى مقار الأجتماعات كما حدث في المؤتمر الوزاري

لمنظمة التجارة العالمية في سياتل في أواخر نوفمبر وبداية ديسمبر سنة 1999 (1). بحيث أصبحت قوة المجتمع المدني العالمي قوة معبرة عن الجماهير، وموازية لقوة القوي العالمية الراغبة في السيطرة على العالم والتي تشكله بما يحقق مصالحها. يضاف إلى ذلك أن زيادة قوة العلاقة بين المجتمع المدني من ناحية والمنظمات العالمية الأخري من ناحية ثانية، سوف يؤدي إلى إبداع قوة جديدة لها فاعليتها على الساحة العالمية وهي قوة المجتمع المدني الذي أصبح يمتلك الطاقة والقدرة للوقوف في مواجهة القوي العالمية التي تسعي للسيطرة على هذا العالم. ولقد وقع هذا التطور للمجتمع المدني عموما وللجمعيات الأهلية بصفة خاصة بفعل ثلاثة متغيرات أساسية.

1- **الظروف التاريخية:** حيث يتحدد المتغير الأول في تبلور ظروف عالمية جديدة هي التي تولت ضخ الدماء في عروق المجتمع المدني والجمعيات الأهلية على الصعيد القومي والعالمي. من هذه الظروف سقوط الاتحاد السوفيتي مع بداية التسعينيات. وبقاء القوة الراسمالية المنتصرة في صراعها التاريخي على رأس العالم، الذي سعت إلى إعادة تشكيله وفق نمط حياتها. بحيث أصبحت هذه القوة تسعي إلى عولمة نمط حياتها على الصعيد العالمي، وأصبحت هي ذات القوة التي تمتلك آليات عديدة وفاعلة، تستطيع بواسطتها تحقيق هذه العولمة. ولقد كان من نتائج ذلك اتجاه التفاعل العالمي إلى حالة من الاستقطاب الشامل، على الاصعدة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، بين الأغنياء والفقراء أو بين الشمال والجنوب. وإذا كانت القوة الاقتصادية هي القوة الفاعلة بين هذه القوي فقد اتخذ هذا

الاستقطاب شكل تراكم الثروات على الصعيد العالمي في جانب أغنياء الشمال في مقابل اتساع مساحة الفقر على جانب فقراء الجنوب. ذلك إلى جانب ذكريات تؤكد على فشل غالبية تجارب التنمية في مجتمعات الجنوب، ليبرالية كانت أم اشتراكية، لكونها تجارب تمت بالوكالة عن الجماهير. في هذه الظروف برز المجتمع المدني، التي تشغل مكانة القلب فيه، حيث أصبح الفاعل الذي يقصده الجميع – رغم تناقض مواقفهم – لطلب معونته ومساعدته، باعتباره الفاعل المؤهل للقيام بتطوير المجتمع، حتى لو أختلفت المواقف بشأن إتجاه هذا التطور، في هذا الإطار بإمكاننا رصد وجهتي نظر في هذا الصدد.

حيث تذهب وجهة النظر الأولي إلى التأكيد على المجتمع المدني وبخاصة الجمعيات الأهلية باعتباره الفاعل المعول عليه تنمية مجتمعات العالم الثالث وزيادة معدلات التحديث لديها، وهو الفاعل الذي يباركه الاغنياء والفقراء على السواء. إذ يباركه الأغنياء لأنه سوف يلعب دورًا رئيسيًا في تطوير أوضاع الفقراء الذين أصبحوا يثقلون كاهل هذا العالم، حيث تتدفق عبره المعونات والقروض من خلف ظهر الدولة القومية. لكي يعمل بشفافية، في إتجاه يساعد على تطوير المجتمع، من خلال تعبئة الفقراء أنفسهم لتطوير واقعهم، فإذا تطورت هذه المجتمعات، فإنها لن تصبح معتمدة على الأغنياء تثقل كاهل أرباحهم. هذا إلى جانب أن تطوير واقع هذه المجتمعات سوف يمنع إنتاج ظواهر عديدة، أصبحت تهز استقرار المجتمعات الغربية أو القوي العالمية، كالهجرة غير المشروعة

والعنف. تبارك الدولة القومية الجمعيات الأهلية كذلك، بسبب جهودها التي تسعي من خلالها إلى تمكين الفقراء والمهمشين في المجتمع، حتى تبقي على هؤلاء الفقراء الهادئين خاصة أنها لم تعد تمتلك الموارد التي تيسرلها إشباع حاجاتهم الأساسية. كما يبارك الفقراء هذا الفاعل لأنه الذي ينظم صفوفهم، ويعمل على تمكينهم في مختلف الأصعدة والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، على هذا النحو يصبح المجتمع المدني فاعل يباركه الجميع (2).

على خلاف ذلك نجد وجهة النظر الثانية، التي تتناقض مع وجهة النظر السابقة. وتري وجهة النظر هذه أن الجمعيات الأهلية وإن عملت على تمكين الجماهير في المجتمعات الفقيرة، إلا أن تحديثه لهذه المجتمعات – لقدراته المحدودة – لن يدفع بها إلى ذات مستوي تطور المجتمعات المتقدمة، ومن ثم فسوف تظل مجتمعات الجنوب في المؤخرة دائمًا. هذا إلى جانب إنه نظرًا لأن المجتمع المدني، وبخاصة الجمعيات الأهلية تتلقي نسبة من تمويلها من الخارج، فإنها سوف تدفع مجتمعاتها إلى شغل موقع التابع المعتمد دائما. هذه الرؤية السلبية يعبر عنها أحد المفكرين العرب بقولة "وفي هذا السياق فإنه من المفيد والضروري، إثارة الحوار العميق والموضوعي مع أولئك الذين انبهروا بالمظهر الخارجي لدعاة المجتمع المدني الليبرالي. وأن نتوجه إليهم بعيدا عن أصحاب المصالح من دعاة الليبرالية أو "مثقفيها" في إطار الجمعيات الأهلية المنتشرة على ساحة الوطن العربي، والتي يزيد تعدادها عن "75

ألف مؤسسة أو جمعية أهلية". لنؤكد ونوضح عبر هذا الحوار أبعاد ومكونات المشروع الليبرالي الأممي المعولم، الذي يتحرك من خلال ثلاثه أبعاد رئيسية هي، البعد الاقتصادي والبعد الأيديولوجي والبعد السياسي. حيث يعتمد الاقتصادي على المدرسة الليبرالية الجديدة التي ترى أن الراسمالية كنظام اقتصادي اجتماعي هي أفضل النظم وقمة التطور ونهاية التاريخ. ويستند البعد الايديولوجي إلى الفلسفة الفردية النفعية، التي تؤكد على الحقوق الفردية في مجال الملكية والاستثمار والتجارة والعمل، وأخيرا البعد السياسي لهذا المشروع الليبرالي المعولم، الذي يستند إلى الديموقراطية الليبرالية بمعناها الغربي (3). حيث يرتكز مفهوم المجتمع المدني وبخاصة الجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية إلى هذه الأبعاد وينطلق من مضمونها الجوهري وعلاقاتها وآلياتها الداخلية، في حركته المعرفية والسياسية عبر شخوص وأطر متنوعة أهمها المنظمات غير الحكومية في بلادنا التي تسهم – بوعي أو بغير وعي – في تحقيق الهدف الكامن خلف هذه الشعارات. وهو هدف يتلخص في تقنين العلاقات الاقتصادية السائدة في مجتمعاتنا، وهي علاقات طفيلية يغلب عليها الطابع الطفيلي، بخلع طابع المشروعية والحقوقية عليها، وهو عمليًا يبرر الشكل الحقوقي الذي تمارس به الاحتكارات الأمريكية الأوروبية نشاطها في بلادنا. هذا هو جوهر ما يريده الداعين للمجتمع المدني ودعم الجمعيات الأهلية ويترافق مع هذا الطرح من حريات ديموقراطية مقاسة بدقة لكل فرد وفق ما يملك، وفي حدود أن لا يشكل خطرًا يمس المصالح العامة للطبقات المستغلة المصانة والمقدسة، ووفقا للقانون والانظمة (4). تؤكد

وجهة النظر الأخيرة هذه على أن المجتمع المدني والجمعيات الأهلية، تعمل على هذ النحو في اتجاه تعميق تبعية المجتمع للقوي العالمية أو المجتمعات الغربية الأقوي، كما يشكل الآلية أو الوسيلة التي تدفع بقطيع عالم الجنوب على ذات المسارات أو الممرات الغربية.

2- **الإسهامات الفكرية:** ويشير المتغير الثاني إلى أنه على خلاف المراحل السابقة، لم يشهد مجال المجتمع المدني والجمعيات الأهلية تنظيرًا يشكل قيمة مضافة تعدل من تحديد ماهية كل منهما أو تشخيص عناصره وأركانه. وذلك يرجع إلى أن الفترات التاريخية السابقة، أسهمت إسهاما حقيقيًا في تقديم بلورة تكاد أن تكون نهائية لموضوع المجتمع المدني. بيد أن هذه المرحلة الاخيرة بدأت تشهد إسهامات فكرية جديدة، في مجال المجتمع المدني، هذه الإسهامات الفكرية أخذت الطابع التطبيقي بالأساس، بحيث يمكن تصنيف هذه الدراسات التي أُجريت على مختلف جوانب المجتمع المدني حسب محاور أو أبعاد عديدة.

ويتحدد البعد الأول بتلك الدراسات التي بدأت تتناول ظاهرة التشبيك باعتبارها ظاهرة جديدة أصبح لها وجودها البارز والفعال والملموس مع بداية الألفية الثالثة. بعضها تناول الظروف العالمية للتشبيك ومشروعيتة وتأثيرة على تجميع مصادر القوة أو الطاقة التي تمتلكها الجمعيات الأهلية، وما هي الاحتمالات التي من المحتمل ان ينتهي إليها التشبيك، ثم ما هي المجالات التي تقدم فيها التشبيك وتلك التي

تأخر فيها، ومن أين يبدأ التشبيك وما هي مراحله. بالإضافة إلى معالجة بعض القضايا مثل طبيعة العلاقة بين المجتمع المدني والجمعيات الأهلية على الصعيد العالمي – بعد التشبيك – والدولة القومية وكذلك المنظمات الدولية، كذلك علاقة المجتمع المدني والجمعيات الأهلية كأبرز مكوناته على الصعيد العالمي بالقوي العالمية.

ويتصل البعد الثاني بالدراسات التطبيقية التي تناولت المجتمع المدني والأطر التنظيمية التي تعمل وفقًا لها تنظيمات المجتمع المدني، ويدخل في هذا الإطار دراسة البنية البيروقراطية لتنظيمات المجتمع المدني، كذلك بناء القوة أو السلطة، وتداولها بشكل عام. إضافة إلى موضوعات مثل ثقافة التطوع، تطوير التمويل، تقييم الخدمات التي تؤديها الجمعيات الأهلية، إضافة إلى الدراسات المتعلقة بأداء الخدمات عمومًا، أو المتعلقة بنمط التنمية الاقتصادية الاجتماعية التي أصبحت يعرف "بالتنمية المستدامة"، إضافة إلى الدراسات المتعلقة ببعض المشكلات التي قد تواجهها تنظيمات المجتمع المدني في عملها مع الجماهير.

وتشكل التجارب الناجحة للمنظمات غير الحكومية على الصعيد العالمي والاقليمي والقومي أحد الابعاد الرئيسية التي تبلورت حولها الدراسات المختلفة المتعلقة بالمجتمع المدني. ويقصد بدراسة التجارب الناجحة حتى يمكن التعرف من خلالها على أسباب النجاح، لإمكانية تعميم هذه التجارب على أي مستوي من المستويات العالمية.

وذلك أن الجمعيات الأهلية أصبحت تشكل كتلة واحدة ومتماسكة على الصعيد القومي، ومن الطبيعي ان تتدفق تجاربها التي نجحت في أحد المجالات أو المناطق لتصنع نجاحًا في مجتمع أو واقع آخر.

3- **الإنجازات على صعيد تطور المجتمع المدني والجمعيات الأهلية:**
يذهب المتغير الثالث إلى أنه من الطبيعي ان يكون لهذا التطور العالمي الذي حدث مع بداية الالفية الثالثة، تأثير كبير على أوضاع الجمعيات الأهلية، الأمر الذي جعله أكثر بروزًا في فعله وتفاعله على الصعيد العالمي. ذلك يعني إننا إذا تأملنا حصاد العقدين السابقين فسوف نجد أن ثمة حقائق كثيرة تحققت. من هذه النتائج بروز المنظمات غير الحكومية على الصعيد العالمي بإعتبارها كتلة متماسكة لها قوتها وفاعليتها على الصعيد العالمي، بحيث أصبح لهذه الكتلة وعيها الذي يحدد لها موقفها سواء في مواجهة الدولة القومية، أو في مواجهة بعض القضايا العالمية كالبيئة، والتسلح النووي، وحقوق بعض الاقليات. من النتائج التي تحققت كذلك أن المنظمات غير الحكومية أصبح فاعلاً نشطا فيما يتعلق بتحقيق التنمية المستدامة التي تقوم بالأساس على استنفار مشاركة الجماهير فيما يتصل بتطوير واقعهم وتنميتة. ومن الملاحظ في الفترة الأخيرة اتساع مساحة تمكين الجمعيات الأهلية لشرائح كبيرة من السكان ودفعها باتجاه المجري الرئيسي للمجتمع بعد ان كانت تعيش على هامشه. بالاضافة إلى ذلك فقد أصبحت الجمعيات الأهلية مدرسة معتمدة للتنشئة السياسية والديموقراطية، حتى يتلاءم وعي الجماهير مع التوجهات الليبرالية التي أصبحت تنظم التفاعل في عالمنا المعاصر.

وإذا كان المجتمع المدني نشأ عن طواعية بهدف إشباع حاجات البشر وتأكيد ذواتهم، والعمل على تعبئتهم بحيث يشكلون كتلة ضاغطة. تسعي لتحقيق أهداف خاصة بأعضائها، سواء كانت هذه الأهداف ذات طبيعة سياسية أو ثقافية أو اقتصادية أو مهنية. وفي العادة نجد ان تنظيمات المجتمع المدني تتولي حماية أعضائها في مواجهة بطش الجهاز البيروقراطي من ناحية، وفي مواجهة استغلال القطاع الخاص وعدم مراعاته للبعد الاجتماعي من ناحية ثانية. ويكشف تأمل بناء المجتمع المدني عن تضمنه لثلاث مكونات أساسية تتحدد فاعلية كل منها في مجال معين. وتشكل الأحزاب المكون الأول في بناء المجتمع المدني، وتلعب المتغيرات السياسية دورًا محوريًا في تحديد فاعليتها وهويتها ومواقف المنتمين لها. ويتمثل القطاع الثاني في النقابات المهنية التي تحدد المتغيرات الاقتصادية والمهنية حدودها، وفي العادة تشكل النقابات تكتلاً له وزنه وقوته في مواجهة الدولة والقطاع العام من ناحية، وفي مواجهة القطاع الخاص من ناحية ثانية. ويتحدد القطاع الثالث بالمنظمات غير الحكومية التي تعمل على تمكين البشر المهمشين اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا ..

وتشكل المنظمات غير الحكومية المكون الثالث في بناء المجتمع المدني، وهي التي تعبر بامتياز عن روح هذا المجتمع. وقد نشأت المنظمات غير الحكومية في البداية كمنظمات خيرية تسعي إلى محاولة إشباع حاجات المهمشين واتباع الأساليب التي تساعد على إدماجهم في حركة المجتمع. وتتنوع المنظمات غير الحكومية بحسب

الاحتياجات التي يحتاج البشر إلى إشباعها. على هذا النحو هناك المنظمات الرعائية التي تقدم الخدمات التعليمية والصحية وغير ذلك من الخدمات التي توجه لإشباع الحاجات الأساسية للبشر، والجمعيات التنموية التي تسعي إلى تحويل البشر إلى منتجين من خلال صيغة المشروعات الصغيرة، إضافة إلى المنظمات الدفاعية وهي التي يدخل في إطارها جملة منظمات حقوق الإنسان بأنواعها المختلفة، وتعد أحدث جيل من أجيال المنظمات غير الحكومية وأخطرها على الصعيد القومي والعالمي، وأكثرها قدرة على مساءلة المسئولين في الدولة القومية، ثم الجمعيات الثقافية والعلمية التي تنشأ لإشباع الحاجات الخاصة بأعضائها أو تحقيق أهدافهم.

ثانياً: الجمعيات الاهلية فاعل يعبر عن روح المجتمع المدني:

الجمعيات الأهلية تعد قطاعاً من قطاعات المجتمع المدني إلا أنها أكثر قطاعاته تبلوراً، بحيث نجد أن هناك بعض الكتابات التي تتحدث عن المجتمع المدني بإعتباره يتشكل من الجمعيات الأهلية بالأساس. ولتحديد ماهية المنظمات الحكومية فقد ظهرت تسميات كثيرة ومتنوعة لها، مثل القطاع الثالث The Third Sector، والقطاع الخيري Philanthropy and Charitable Sector، أو القطاع المستقل Independent Sector، أو القطاع التطوعيVoluntary Sector، المنظمات الخاصة التطوعية Private Voluntary Sector، القطاع المعفي من الضرائب Tax Exempted Sector، المنظمات غير الحكومية Non– Governmental Organizations، القطاع الاتحادي

Associational Sector، الاقتصاد الاجتماعي Social Economcy، أو القطاع الأهلي أو الجمعيات الأهلية وقد إخترنا التسمية الأخيرة لكونها تعكس روح تراثنا الحضاري. ومن الواضح أن كل هذه المصطلحات تعبر عن شئ واحد غير أن كل تحديد منها يركز على جانب من جوانب الواقع الذي تمثله هذه الجمعيات على حساب تجاهل الجوانب الأخري (5).

وبغض النظر عن التسميات التي أطلقت على الجمعيات الأهلية، فقد طرحت تعريفات كثيرة لها كذلك، من هذه التعريفات ما يعد واسعاً يجمع دون أن يمنع، كالقول بأن المجتمع المدني هو "فضاء للحرية يلتقي فيه الناس، ويتفاعلون تفاعلاً حراً ويقومون بمبادرات جماعية، بإرادتهم الحرة من أجل قضايا مشتركة، أو مصالح مشتركة، أو للتعبير عن مشاعر مشتركة" وهو تعريف شامل إذا تأملناه فسوف نجد أنه أدخل كل تنظيمات المجتمع المدني، ما يعتبر منها جمعيات أهلية، ينتظم فيها الأفراد أنطلاقاً من المجتمع الطبيعي أو القاعدي بهدف تطويره. كما تضم في ذات الوقت النقابات التي تتشكل من أفراد بحكم تجانسهم المهني بالأساس، غير أنها لا تسعي أساساً إلى النهوض بالمجتمع القاعدي وإن كان ذلك أحد أهدافها، ولكنها تسعي بالأساس لخدمة مصالح أعضائها في مواجهة المجتمع الطبيعي من ناحية والمجتمع السياسي من ناحية أخري.

إلى جانب ذلك نجد تحديداً ضيقاً للمجتمع المدني، بحيث يقصر المفهوم على الجمعيات الأهلية تقريبا، حيث يذهب هذا التعريف إلى القول بأن 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 والادارة السليمة للتنوع والاختلاف". كما يعرف أيضا بأنه شبكة المنظمات التي تنشأ بالإرادة الحرة لأعضائها لخدمة قضية أو سعيا وراء مصلحة جماعية أو تعبيراً عن قيم ومشاعر مشتركة. وتعمل سلميا في المجال العام الذي يتوسط بين الأسرة والسوق الدولية (6). وواضح هنا أن هذا التعريف يعكس إلى حد كبير الجمعيات الأهلية التي يؤسسها أفراد المجتمع الطبيعي حتى تكون وسيلتهم في تحقيق أهداف محددة سواء لخدمة مصالحهم، أو لخدمة مصالح الأخرين بما يؤكد في النهاية النهوض بالواقع الاجتماعي المحيط.

إضافة إلى ذلك نجد تحديداً دقيقا للجمعيات الأهلية بما يلغي عنها مجاورة أي من تنظيمات المجتمع المدني الأخري، التي ليست لها طابعها، أو يضيف إليها بعض تنظيمات المجتمع الطبيعي بما يميع حدودها ويسقطها، ويبدأ هنا التحديد بالنظر إلى الجمعيات الأهلية بإعتبارها تشكل "قطاعاً أهلياً"، حيث أطلقت صفة الاهلية على هذا القطاع، نظرأ لوجود وشائج قوية تربطه بالقاعدة السكانية العريضة أو (بالقاعدة الشعبية)، ولوصف المبادرات النابعة من الاهالي والمجتمعات المحلية أكثر مما هي نابعة عن الدولة. ثم ينطلق هذا التحديد إلى تحديد أكثر دقه حينما يطلق مصطلح القطاع الثالث على القطاع الاهلي، بحيث يشير مصطلح القطاع الثالث في هذا التحديد " إلى مجموعة من الجمعيات التي تنبع – أو تتشكل – من مبادرات المواطنين الخاصة وتحتل موقعاً وسطاً بين مشروعات القطاع الخاص والمؤسسات

الحكومية، حيث لا تستهدف هذه الجمعيات تحقيق الربح، بل تسعي في المقام الأول إلى تحقيق النفع العام في إطار ما تصدره الحكومات من تشريعات تنظم عمل هذا القطاع" (7).

على هذا النحو يتم إدراك الجمعيات الاهلية وفق بعدين، البعد الرأسي والبعد الافقي، فعلي البعد الرأسي نجد أن الجمعيات الاهلية تشغل الفضاء الكائن بين العائلة، بإعتبارها الوحدة المحورية للمجتمع الطبيعي، وبين الدولة التي شكلت المجتمع السياسي المقابل له. بحيث يقع في هذا الفضاء كم هائل من التنظيمات الطوعية التي ينضم إليها الأفراد، والتي تقترب أو تبتعد بدرجة أكثر أو أقل من المجتمع السياسي أو المجتمع الطبيعي. وعلي هذا النحو تلعب دور ملطف التفاعل بين الفرد من ناحية والدولة من ناحية أخر، بحيث أنه إذا كانت العائلة هي إطار عزوة الفرد في المجتمع الطبيعي، فإن الجمعية الأهلية هي التي تشكل عزوته في مواجهة المجتمع السياسي، مثال على ذلك الدور الذي تلعبة منظمات حقوق الإنسان. وفي الغالب نجد أن تحقيق أمان البشر يشغل وظيفة غالبية الجمعيات الاهلية الموجودة على البعد الرأسي القائم بين العائلة والدولة.

على البعد الأفقي يمكن تمييز القطاع الثالث كذلك، حيث يوجد قطاعات على طرفي نقيض من حيث الأيديولوجيا ومنطق العمل والأداء. الاول هو القطاع الحكومي وملحق به القطاع العام، العمل فيه يأتمر بقانون الدولة، وموجه إلى المجتمع الطبيعي بهدف السيطرة عليه وفرض إستقراره وإشباع حاجات البشر في إطاره – إذا خلصت النيات – حتى

تحقق المشاركة السياسية التي تستهدف بطبيعتها إستنفار البشر وتعبئتهم من أجل المشاركة لزيادة الالتحام بين الاجتماعي والسياسي. على خلاف ذلك نجد القطاع الخاص الذي يبحث عن الربح ويعمل وفقاً لقوانين السوق ويسعي إلى تعبئة الجماهير من خلال الاعلان لزيادة مساحة الاستهلاك. ويري أنه إذا كان الإنتاج بالجملة هو الصيغة السائدة، فينبغي أن يكون الاستهلاك بالجملة كذلك، يسعي هذا القطاع أيضا إلى تقديم السلعة أو الخدمة في أفضل مستوياتها مثالية. ليجني نتيجة إستهلاكها أكبر مساحة من الأرباح، السلعة أو الخدمة فيه قريبة من المستهلك، لكنها دائماً وبغير أستثناء لقاء مقابل.

القطاع الثالث يؤدي الخدمة أو يقدم السلعة بغير شرور القطاعين السابقين، فهو قطاع نشأ عن طواعية وأريحية، ومن ثم فعواطف الإحسان والخير فيه باقيه، فهو يسعي عن غيرية لتقديم السلعة أو الخدمة للأخرين لكن بغير قيود أو عنت القطاع الحكومي. بل إنه قد يذهب أبعد من ذلك لكي يحول المستهلك منتجاً، قطاع يريد للبشر تحقيق اكتفاء ذاتي بالاعتماد على الذات، ولقد كان هذا المنطق هو الذي قاد التحول الذي يحدث الآن من استراتيجية الرعاية إلى استراتيجية التنمية. ومن استراتيجية التنمية بمنطقها الكلاسيكي، إلى استراتيجية التنمية بمنطقها الحديث، بمعني التنمية المستدامة، حيث يسعي هذا القطاع إلى إشباع حاجات البشر بغير تدمير البيئة أو استنفاد الموارد. وهو يختلف عن القطاع الخاص بخاصيتين، الأولي أنه يسعي إلى تحويل المستهلكين الفقراء إلى منتجين يمكن أن يكونوا أغنياء، بينما تتمثل الخاصية الثانية

في عواطف الخير الذي يعمل وفقاً لها هذا القطاع، فالربح والاستغلال أبعد ما يكون عن مثله.

ومن ثم فعلاقة القطاع الثالث بالقطاعين الأخرين متأرجحة، تعتمد بالاساس على درجة الوعي بحدود دوره وأهدافه. فقد تباركة الدولة إذا أدركت، أنه يستنفر إيجابية البشر لتطوير واقعهم بما يشبع أحتياجاتهم. وقد تنظر أليه بريبة حينما تتصور أنه يقوم ببعض وظائفها ويدفع البشر عن أن يولوا وجوهم عنها، ومن ثم تسعي الدولة العاجزة أو بالأصح غير الواعية لتقييد حركته، وتحديد مساحة إتساع الحركة. القطاع الثاني كذلك أو القطاع الخاص الذي قد يبارك القطاع الثالث لانه يحارب الفقر، سواء من خلال أساليب الرعاية أو التنمية، حتى يحول الفقراء إلى مستهلكين قادرين على إشباع حاجاتهم، ومن ثم فهذا القطاع – أي القطاع الثالث – يوسع من مساحة المستهلكين، وفي ذلك زيادة للأرباح المحتملة، أو أنه على الاقل يتولي حماية ضحايا المشروع الخاص ويشبع حاجاتهم، فيخفض مساحة الحقد والتوتر الاجتماعي، ومن ثم ينبغي مساعدته على أداء مهمته. غير أنه – أي القطاع الخاص – قد ينظر إليه بنوع من الشك كذلك، فهو يتجه إلى تدريب البشر على انتاج السلع والخدمات، التي قد تأتي بسبب رخص تكلفتها على جزء من السوق التي ينفرد بها، والخوف من أن تنشأ علاقة جديدة بين أتجاه هذا القطاع إلى الاتساع وبين ميل السوق إلى الانكماش، إرتباطا بذلك توجد مجموعة من المتغيرات ذات التأثير في أوضاع الجمعيات الاهلية.

من هذه المتغيرات مثلاً أن الجمعيات الاهلية تزدهر عادة في إطار المناخ الديموقراطي المرتبط عادة بالأيديولوجيا الليبرالية. وفي هذا الاطار نجد أن المناخ المؤكد على الحريات والاستثمار في الفرد وتشجيع مبادراته في إطار هذا الازدهار، وكذلك استقرار القيم والمعايير الاجتماعية التي تؤكد على تحرير المجتمع شيئاً فشيئاً من القوي الضاغطة عليه. الأمر الذي شجع على قيام جماعات وهيئات ومنظمات تعمل من أجل المجتمع وتجسد إرادته المختلفة، حيث يؤدي الفوز بالرهانات داخل هذه الجمعيات إلى تحقيق الرضا عن النفس. أكثر مما يقدمه الانخراط في لعبة السلطة، وما تتسم به من مناورات وصراعات ثانوية. وشيئا فشيئاً تنمو فكرة العمل بموازاة الدولة وفي نطاق تنظيم جماعات المصالح الجزئية التي لم تنجح في توصيل صوتها للدولة، أو لم تستفد منها كثيراً. ومن ثم فقد شكل الدفاع والجماعات الهامشية والفقيرة القاعدة التي استندت إليها العديد من الجمعيات الاهلية العاملة في سبيل النفع العام، وساعدت القوانين التي سنتها النخب السياسية المرنة والتقدمية على دفع هذه الحركة إلى الأمام. سواء بإطلاق حق تكوين الجمعيات من دون ترخيص، أو بإخضاعها لإشراف رسمي قانوني دقيق يضمن للأفراد المنتمين لها عدم تعرضهم للتلاعب والنصب (8).

على هذا النحو تأسس في المجتمعات الديموقراطية خلال العقود الثلاثة الماضية، عدد لا يحصي من الجمعيات الاهلية والهيئات غير الحكومية العاملة في جميع المجالات. وإرتباطا بذلك أخذ المجتمع يشعر بالفعل أنه قادر على أنجاز العديد من الأهداف والمساهمة في إيجاد حلول ناجحة للعديد من المشاكل، وربما بأسلوب اكثر مرونة من أسلوب

البيروقراطية الحكومية، وربما بتكاليف اقل ونتائج أفضل. وزاد الاعتقاد لدي الرأي العام بأهمية تطوير العمل الأهلي وتنميته بطريقة خاصة حتى يتحول المجتمع المجتمع نفسه لمسئولياته وأستلام مصيرة بيده، والتقليل من مراهنته على الدولة او على البيروقراطية (9).

ويتمثل المتغير الثاني المحدد لعمل وفاعلية الجمعيات الأهلية في البعد الطبقي، حيث نجد أن هذا البعد حاضر في تشكل الجمعيات الأهلية. ذلك أننا نعتقد أن الطبقة الوسطي سواء على المستوي العالمي او المستوي القومي تمر بأزمة، فمن ناحية نجد أتجاها لترفيع Thining هذه الطبقة حسبما تنبأت النظرية الماركسية. حيث تتساقط نسبة غالبة من أفراد هذه الطبقة إلى وعاء الطبقة الدنيا، بسبب ارتفاع تكاليف المعيشة حينا، وبسبب التضخم وإرتفاع الأسعار حينا أخر. أو أن الدولة الرأسمالية في غالبية دول العالم الآن لا تعمل لصالح هذه الطبقة، بل يتجه بعضها إلى سحب كثير من امتيازاتها التي حصلت عليها في مراحل سابقة، ومن ثم فهي طبقة إن لم تسقط فهي تعيش مهددة بالسقوط. وإذا كانت البرجوازية العليا تمتلك رأس المال الذي تبني به المؤسسات أو المشروعات الانتاجية والرأسمالية الخاصة. فليتعاون أعضاء هذه الطبقة هنا وهناك على خريطتها ليؤسسوا جمعيات أهلية تسعي من خلالها لإشباع إحتياجات بعض أفرادها، أو أحتياجات أبناء الطبقة الدنيا التي تشكل ظهيرها الأدني. ومن ثم فالقطاع الاهلي يعوضها عن أنقطاع العون الحكومي، ويؤسس لديها عادة الاعتماد على الذات ويحميها من الانقراض.

ويتصل المتغير الثالث المحدد لفاعلية الجمعيات الاهلية بطبيعة توزيع الجمعيات الأهلية على خريطة المجتمع. فهي تنمو على أساس نوع من التناسب الطردي مع المستوي الثقافي والاجتماعي، ومن ثم يكثر تواجدها في العواصم أكثر من تواجدها في الريف الذي قد يكون اكثر حاجة للمساعدة. إلى جانب أن إستيعاب الريف والبادية في العملية التنموية يمثل أهمية قصوي، وخاصة أن القطاع الريفي والبدوي هو الغالب في القطار العربي. وهكذا فقد يساهم العمل الاهلي بهذا الشكل في تكريس التمايز وعدم التكافؤ الموجود بين الريف والبداوة من ناحية والمدينة من ناحية أخري (10). قد يرجع التركيز في السياق الحضري إلى أن بعض الشرائح الاجتماعية في الحضر، وخاصة الطبقة الارستقراطية، يتجه أفرادها لإنشاء الجمعيات والمشاركة فيها لإغراض الوجاهة الاجتماعية. غير أن ذلك قد يرجع ايضا إلى أن الحياة الاجتماعية في الريف والبوادي تسودها حالة من الجماعية والعون المتبادل، الأمر الذي يجعل الشعور بالحاجة أو الفقر أقل أحساسا به في الريف والبادية مقارنة بالحضر. بيد أن هذه التفرقة في توزيع المنظمات الاهلية ينبغي البحث عن توازن لها حتى لا يؤدي فقر الريف والبادية إلى طرد سكانه إلى المدينة وإثقال كاهل الأخيرة.

ويتصل المتغير الرابع بسيطرة النزعة الفردية المنحرفة للبعض على الجمعيات الاهلية وقد تتخذ هذه النزعة أشكالاً عديدة. فقد تطول المدة التي يقضيها مديرو هذه الجمعيات في مناصبهم، مما يسد الطريق أمام الدماء الجديدة، ويقضي على طموحات الشباب. او أن عملية إصدار القرار قد تأخذ طابعا فردياً في بعض الأحيان، وعلي الرغم من أن لوائح

الجمعيات الأهلية العربية تنص على عقد جمعيات عمومية، وتحدد علاقة الجمعيات بمجلس الادارة، فإن الفجوة تظل واسعة بين هذه اللوائح وبين تطبيقها العملي. وكثيراً ما تكون القرارات الخاصة بالبرامج والأنشطة فردية، غير نابعة من عمل جماعي، ومن الطبيعي أن تقلل هذه النزعة الفردية من فعالية الجمعية الاهلية، لأن أدارتها تتبني قيم تتنافي مع جماعية وشفافية العمل التطوعي. لكونها تؤكد على ذات فرد في مقابل مصادرة قيمة الجماعة وعدم أعمالها، بالإضافة إلى ذلك فإنها – اي الفردية – تقتل الحماس وتفتح الباب أمام ظواهر فساد عديدة*.

ويعد البناء التشريعي المتصل بالجمعيات الاهلية المتغير الخامس الذي نلمس تأثيرة على فعالية الجمعيات الأهلية، حيث نجد أن بعض الدول ذات الأيديولوجيات المؤكدة على المركزية، وهي تشكل غالبية مجتمعات العالم الثالث. تحاول محاصرة الجمعيات الأهلية بترسانة قانونية وتشريعية، تجعل حركتها غير مرنة مما يعوق إنجازها، فهي موضع متابعة وإشراف من قبل البيروقراطية الحكومية، التي تعمل وفق التدرج والتحكم المركزي للتنظيم. الأمر الذي يؤدي إلى خنق روح المبادرة، بينما هناك البعض االآخر من الدول، وبخاصة في الدول المتقدمة، التي يترك مساحة واسعة من الحرية أمام الجمعيات الاهلية. لإدراكها أن إنجازاتها في النهاية لصالح المجتمع، الذي تتولي الدولة قيادته وتعمل على تطويره. ويرتبط بذلك أن تصاب بعض الجمعيات

*رغم أن العمل الاهلي يستند بالأساس إلي الفردية والايثار. وإنكار الذات إلا أن هناك بعض الجمعيات، أبتعدت عن هذا المسار، لدرجة استمرار شخص في رئاسة مجلس ادارتها لعدة عقود، إضافة إلي إصدار كتيب يحكي عن مآثر شخصيته، وهو سلوك يضر بالابداع في نطاق العمل الاهلي.

الاهلية بمرض البيروقراطية والروتين الحكومي، الأمر الذي يقتل فيها طبيعتها الأساسية القائمة على المبادرة، ويؤدي في النهاية إلى تقليص إنجازاتها، بل وقدرتها على الابداع.

خلاصة الامر أننا إذا تأملنا الجمعيات الاهلية كفاعل بارز في المجتمع المدني فإننا نلاحظ أن هناك حالة من الفاعلية تميز آدائها الأمر الذي يؤكد لنا عدة ملاحظات.

وتتمثل الملاحظة الأولي في أن الجمعيات الاهلية تشكل أكثر تنظيمات المجتمع المدني نبلاً وإيثارية، إذ نجد أن بعض تنظيمات المجتمع المدني كالنقابات العامة تسعي عادة إلى خدمة الصالح العام من خلال خدمة مصالح اعضائها المشكلين لها، حقيقة أنها قد تتحرك نحو بعض الأهداف القومية غير أن مصالح أعضائها لها الأولية. ويدخل في هذا الإطار جماعات الضغط التي تمارس دورها لتحقيق مكاسب خاصة بها في مواجهة النظام السياسي، قد يكون لبعض هذه المكاسب طابع قومي، غير أن مصالحها أو مكاسبها هي الأولي بالرعاية. وكذلك بالنسبة للأحزاب السياسية، فهي وإن كانت تسعي لخدمة أهداف قومية عامة، إلا أنها تسعي لخدمة هذه المصالح من وجهة نظر متحيزة لأيديولوجيتها، وفي أحيان كثيرة تسيطر أقلية على أحزاب معينة فتسخرها لخدمة مصالحها. على خلاف ذلك نجد الجمعيات الأهلية فهي تبتعد عن ممارسة السياسة،أو التعامل مع النظام السياسي ولا تتعامل مع السياسة من منطقها الكلاسيكي سواء كان ذلك يعني أمتلاك السلطة أو الصراع من اجل السلطة، كذلك نجدها تمارس السياسة بمعناها النبيل والواسع،

وليس السياسة بمعناها الضيق حيث محاولة النفاذ إلى السلطة، والصراع من أجلها. هي تحاول أن تتحرك من القاعدة، من الجماهير من أسفل، تستثير وعيهم وتدربهم على المشاركة في مختلف المجالات وعلي كافة الأصعدة. وذلك بهدف تعبئتهم من أجل التحرك بإيثارية لتطوير واقعهم، وإمتداداً لذلك تغيير واقع المجتمع وواقع الأخرين كذلك. منظمات المجتمع المدني الأخري تتعاطي السياسي لتحقيق ما هو إجتماعي لصالح أعضائها أو للصالح العام. ولكن الجمعيات الأهلية تتعاطي ما هو إجتماعي وصولاً لما هو سياسي، ويحقق أهدافاً أو مصالح عامة بالأساس. بالإضافة إلى ذلك تطور بعض تنظيمات المجتمع المدني الأخري أبنية بيروقراطية حديدية، حيث تصبح لبيروقراطية الحزب مصالحها، كذلك إلى جانب أهدافه، بينما الجمعيات الاهلية تظل دائماً ذات بنية بيروقراطية هشة وضعيفة وممتلكة لدرجة عالية من المروتة والقدرة على المباداة.

وتتمثل الملاحظة الثانية في أن بروز منظمات المجتمع المدني وبخاصة الجمعيات الاهلية يعني ان السياسة والسلطة كأداة للتغيير قد أنتقلت من الدولة إلى المجتمع، أو هي في طريقها إلى ذلك. وأن الجمهور بدأ يتنكر أكثر فأكثر لمبدأ وجود سياسيين من أصحاب الاختصاص أو تقنيين في فن السياسة. بل أصبح أتساع الجمعيات الاهلية يعني عودة السياسة إلى المجتمع وإلغاء الاحتراف السياسي لا إلغاء السياسة، وتقليص أهمية السيطرة على جهاز الدولة كشرط لتحقيق أهداف اجتماعية عامة. بحيث يشكل ذلك خطوة عميقة في مفهوم السياسة ذاتها تسير في نفس الاتجاه الذي تحدث عنه ماركس، حيث الالتقاء داخل الفرد

ذاته بين المصالح العامة والمصلحة الخاصة، وحيث تكون حرية الفرد شرطا لحرية المجموع. ذلك يعني أن الجمعيات الاهلية تتحرك بالمجتمع لخدمة مصالحة بالأساس حتى ولو أدي الأمر في النهاية وعلي المدي البعيد إلى السيطرة على السياسة بينما منظمات المجتمع المدني الأخري تتحرك بإتجاه السيطرة على السياسة لخدمة مصالحها وكذلك مصالح المجتمع.

وتتمثل الملاحظة الثالثة في كون الجمعيات الاهلية – كفاعل – تشكل بناءً ديناميكيا تتداخل في ديناميكية هذه ديناميات تاريخية ومعاصرة، فالجمعيات الاهلية بدأ – تاريخياً – بجهود لمواجهة الفقر بالاحسان الموجه إلى الآخر، مروراً بتقديم خدمات الرعاية وإنتهاء بجهود التنمية والتنمية المستدامة. فإذا تأملنا بنيتها أو ديناميتها المعاصرة، لوجدنا التنظيمات الاهلية بمعناها التقليدي قائمة تنتشر على خريطة المجتمع الأولي أو التقليدي. غير أن هذه العواطف والمشاعر الايثارية تنتزع نفسها مما هو تقليدي، لتتشكل من جديد على هيئة جمعيات أهلية تمارس أدوارها في خدمة مصالح أعضائها أو في تطوير المجتمع أو في تجسيد عواطفها لأطر ومعايير حديثة، ثم تتصاعد الدينامية لتشمل شبكات للجمعيات الاهلية على المستوي القومي ثم الاقليمي، ثم العالمي. حيث يكشف تأمل هذا الفاعل أن له جذوره التاريخية التي تطور عنها، وكذلك له أطره الاجتماعية بالأساس التي استند إليها. وفي تطوره أو نموه المتصاعد لم يكن عون الدولة القوية ذا أهمية محورية بالنسبة له. إستناداً إلى ذلك فإننا نعرض في الفقرة التالية لبعض الخصائص الاساسية المحددة لطبيعة الجمعيات الاهلية.

1- **طبيعة وخصائص الجمعيات الاهلية:** تطورت الجمعيات الاهلية تاريخيا ضمن تطور المجتمع المدني، غير أنها في الفترة الأخيرة، وبخاصة إبتداء من بداية القرن التاسع عشر إستطاعت أن تمتلك تطور مستقلا عنه. وخلال هذا التطور التاريخي، إستطاعت المنظمات غير الحكومية أن تطور بعض الخصائص التي ميزت طبيعتها عن طبيعة مكونات المجتمع المدني الأخري، ونعرض لهذه الخصائص فيما يلي.

أ. أن تشكيل هذه الجمعيات يستند عادة إلى الإرادة الحرة لأعضائها، سواء انطبق ذلك على المؤسسين لهذه المنظمات أو الذين انجذبوا لعضويتها، وفي العادة يكون الأعضاء المؤسسين أو الفاعلين في هذه ذوي توجهات غيرية وإيثارية. ثم أن لديهم القدرة على الإحساس باحتياجات الآخرين، ومن ثم فهم يتحركون طواعية لإشباعها أو لتدريبهم على اشباعها. إرتباطا بذلك يشغل العمل التطوعي مكانة محورية في بناء هذه الجمعيات نظرا لطابعة الايثاري. ويزدهر التطوع بالنسبة لهذه المنظمات كلما كان هناك إستيعاب لثقافة وقيم التطوع، وهي في ذلك تختلف عن الأسر والعشائر والمؤسسات الحكومية، ومؤسسات القطاع الخاص.

ب. الادارة الجماعية، وهو ما يعني أن الجمعية الاهلية تميل إلى أن تدار إدارة جماعية، ولتحقيق ذلك فآلية الانتخاب هي الآلية المعتمدة لتولي مناصب الإدارة المختلفة. هذا بالإضافة إلى

المشاركة الجماعية، سواء فيما يتعلق بصياغة القرارات أو في تنفيذ السياسات. وقد تعني الجماعية أيضا إعطاء أعتبار للبعد الزماني، بمعني أن الجمعيات الاهلية لا تميل إلى استمرار سيطرة الشخص أو المجموعة الواحدة على إدارة المنظمة، وهو ما يعني تداول السلطة كذلك.

ج. استناد السلوكيات على مستوي الأفراد أو على مستوي الجمعية إلى البعد الأخلاقي أو السلوكي الذي ينطوي على قبول الاختلاف والتنوع بين الذات والآخرين، وعلي حق الآخرين في أنيشكلوا جمعيات أهلية تحقق وتدافع عن مصالحهم المادية والمعنوية. فالالتزام في إدارة الخلاف بالوسائل السلمية المتحضرة، من الأبعاد المتجذرة في قيم المجتمع المدني، وضوابطه المعيارية، وهي قيم الاحترام والتسامح والتعاون والتنافس والصراع السلمي (11).

د. أن الجمعيات الاهلية تكون عادة لها الشكل الرسمي المقنن إلى حد ما، بمعني أن لها كياناً له ثباته ودوامه يميزها عن مجرد التجمعات المؤقته للأفراد. ويدخل في إطار هذا الشكل المقنن امتلاك الجمعية لقانون أساسي، وتنظيم إداري له قدر من المرونة، وأساليب محدة تتعامل من خلالها مع مشكلات الواقع في نطاق اهتمامها.

ه. من أهم معايير الجمعية الأهلية إستقلالها مؤسسيًا عن الدولة، بمعني أن لها أهدافها ومجالاتها وسياساتها التي تحددها مستقلة عن الدولة وذلك يؤكد طبيعتها غير الحكومية وهي خاصية أكدت عليها غالب الأدبيات المتعلقة بالمجتمع المدني. بالإضافة إلى ذلك فإن لها ميزانيتها ومصادرها في التمويل المستقلة عن الدولة، غير أن هذا لا يمنع من قيام تعاون مقصود وربما مؤقت بين الجمعيات الاهلية والدولة. وذلك لا يمنع أيضًا من وجود عضو يمثل الحكومة في إدارة هذه الجمعيات، وأن علاقتها بالدولة لا ينبغي أن تؤثر على التزامها بأهدافها.

و.أن الجمعيات الاهلية هي منظمة لا تستهدف الربح، وإذا كانت بعض الجمعيات الاهلية تحقق قدرًا من الارباح، فإن هذه الأرباح ينبغي ان تكون في الحدود الدنيا بالنسبة لمستوي التكلفة. كما إنها لا ينبغي أن تذهب لصالح أعضاء الجمعية، ولكن يعاد تدويرها وتوجيهها لتحقيق أهداف الجمعية أو لصالح التوسع في تحقيق هذه الأهداف.

ز. أن الجمعية الاهلية تدار إدارة ذاتية، وهي في ذلك تختلف عن آية مؤسسات أخري تشرف عليها الحكومة أو القطاع العام أو القطاع الخاص، وتسيطر إدارتها عادة على توجية أنشطتها. ومع أن إدارة الجمعية وتوجية أنشطتها لا يجب أن يكون موضع تحكم أي قوي خارجية عنها، إلا أن ذلك لا يمنع من الاستفادة من أي قوي في بيئة الجمعية بما يساعدها على آداء

دورها بكفاءة. كالاستعانه ببعض الهيئات الحكومية أوغير الحكومية لتدريب أعضائها، أو طلب التمويل أو المساعدة من أي قوي خارجية، دون أن يكون لهذا العون أو المساعدة أي تأثير على استقلالها في صياغة أهدافها وسياساتها ووضعها موضع التنفيذ.

ح. يجب ألا تكون الجمعية ذات طبيعة حزبية، أي لا ترتط أساسًا بأعمال حزبية محددة مثل مساعدة مرشح لمنصب سياسي. ولا يعني ذلك أن لا يكون من بين أنشطة الجمعية التعليم والتوعية السياسية بقضايا المجتمع، أو العمل من اجل تغيير المجتمع إلى الأفضل، فالتمييز هنا يكون بين الانشطة السياسية بشكل عام، وبين النشاط الحزبي المحدد.

ط. من طبيعة الجمعية الاهلية ان تشتمل على درجة معقولة من المشاركة التطوعية، إما في الأنشطة التي تقوم بها أو في دخلها أو إدارة شئونها. ولا يعني ذلك وجوب أن يكون كل أو معظم دخل الجمعية من المساهمات التطوعية، وعلي ذلك فإن وجود بعض الجهود التطوعية، حتى ولو اقتصرت على مجلس ادارة الجمعية يكفي لاعتبار الجمعية تطوعية (12).

ي. أن تتوفر للجمعية الاهلية إمكانية الدوام والاتساع والفاعلية، ونقصد بالدوام أن تعمل المنظمة على تطوير مصادرها المادية والبشرية، فهي وإن بدأت محدودة في إمكانياتها إلا

إنها ينبغي أن تؤمن مصادر تمويل دائمة لأنشطتها. ونقصد بالاتساع أن يكون في قدرة الجمعية الاهلية أن توسع من نشاطها لتضم مجالات جديدة أو فئات جديدة من البشر. بينما تشير الفاعلية إلى تمكن المؤسسة من مكانتها وفاعلية آدائها لأدوارها، وذلك من خلال شبكة الاتصالات التي تربط المنظمة غير الحكومية بمنظمات أخري على المستوي القومي أو الإقليمي أو العالمي (13).

ذلك يعني أن المعايير التي أشرت إليها تشكل في مجموعها المرجعية التي يقاس على أساسها آداء المجتمع المدني عامة والجمعيات الاهلية بصفة خاصة، لكون هذه المعايير تشكل طبيعتهما الأساسية. ومن ثم يقاس على أساس هذه المرجعية مدي التزام مكونات المجتمع الأخري بهذه المعايير أو انحرافها عنها.

ك. أن بعض المؤسسات غير الحكومية كالجامعات والمستشفيات تحصل على معظم إيراداتها من بيع خدمات غير مالية، أي لا تتقاضي في مقابل ما تنتج أي مقابل أو في مقابل رسوم محدودة. لذلك نجد أن لهذه المنظمات غير الحكومية حضوراً كبيراً ومتزايدا في عدد كبير من البلدان في جميع أنحاء العالم، ومن ثم فهي تمثل قطاعاً كبيراً وواسعاً في كثير من المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء (14). غير أنها نشأت بالأساس لتقليص مساحة التهميش الاجتماعي.

ل. أن غالب الجمعيات الأهلية أنشأتها الطبقة الوسطي، تعبيراً عن الالتزام الأخلاقي لهذه الطبقة نحو المهمشين الفقراء في المجتمع، والذين يفتقدون إمتلاك القدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة نوعية حياة ملائمة. وقليل منها يؤسسها أبناء الطبقة العليا تعبيراً عن وجاهة إجتماعية من ناحية، أو نزعة إنسانية من ناحية ثانية. وإذا كانت هذه الجمعيات تتعامل مع المهمشين من أبناء الطبقة الدنيا، فإن ذلك يعني أنها تعمل من أجل تحقيق مزيد من التماسك الاجتماعي.

م. أن العواطف الدينية في الجمعيات الأهلية تكون عادة حاضرة في المجتمعات النامية، بخاصة المجتمعات الاسلامية وبالأخص مجتمعات الخليج العربي. حيث تحض العواطف الدينية على ضرورة الاهتمام بالآخرين، من المساكين والمحتاجين، لذلك شكلت الزكاة أبرز مصادر التمويل بالنسبة لهذه الجمعيات. أضافة إلى وظيفتها العقلانية المتمثلة في الحفاظ على التماسك الاجتماعي، وهي الوظيفة التي تقرها المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء (15).

ن. يلعب الأساس الشعبي أو القاعدي دوراً أساسياً في وجود الجمعيات الأهلية، بمعني أن هيئات المجتمع المدني، وبخاصة الجمعيات الاهلية هي كيانات قاعدية تتبع من أسفل، إلى أعلي. وتقوم بتقديم خدماتها إلى عموم المواطنين في الريف والحضر، وبخاصة في السياق الأخير وفي العادة نجدها وهي تعمل على صلة مباشرة بالمستفيدين من خدماتها.

2- **أنماط الجمعيات الأهلية:** كما أشرت تطورت الجمعيات الأهلية كأحد مكونات المجتمع المدني، وحسبما يذهب عالم الاجتماع هربرت سبنسر، الذي أكد على أن تطور الكتلة يؤدي إلى تباين اجزائها. ومن ثم نستطيع أن نميز في كتلة الجمعيات الأهلية تصنيفات كثيرة لهذه الجمعيات، وهي التصنيفات التي أنتجت أنماطا عديدة منها. فبرغم أن الجمعيات الأهلية الرعائية شكلت البدايات الأولي لهذا النمط من المؤسسات، فإننا نجد إنطلاقا من هذا النمط، بدأت تظهر انماط عديده، نذكر أبرزها فيما يلي.

أ- ويتمثل التصنيف الأول للجمعيات الأهلية في التصنيف التقليدي الذي يصنف الجمعيات الاهلية إلى ثلاثة أنواع من الجمعيات. فإلي جانب الجمعيات الاهلية الرعائية بدأت تظهر الجمعيات الاهلية التنموية، وهي الجمعيات التي تسعي إلى تمكين المهمشين، ليكون ذلك مقدمة لاعادة إدماجهم إجتماعيا. وذلك من خلال تدريبهم على بناء مشروعات صغيرة، تحولهم إلى منتجين بدلاً من كونهم مستهلكين وبذلك تتمكن الجمعيات الاهلية من تقليص مساحة التهميش الاجتماعي. ثم الجمعيات الحقوقية، التي تتولي الدفاع عن حقوق الانسان، وبخاصة حقوق الاقليات، إضافة إلى الدفاع عن حقوق المرأة والطفولة والشباب. وكافة الجماعات أو الفئات الاجتماعية التي تواجه غبنا من قبل جماعة الأغلبية. ويضاف إلى ذلك الجمعيات التوعوية، وهي الجمعيات التي تعمل على بناء وعي البشر فيما يتعلق بقضايا معينة، كالمواطنة والانتماء، والمشاركة

الديموقراطية، والتطوع لتنمية وتحديث المجتمع المحلي، مثال على ذلك الدور الذي يقوم به الاعلام، بخاصة القنوات الاعلامية التي تؤسسها بعض الجمعيات أو المؤسسات ذات الطبيعة الأهلية.

ب- ويتشكل التصنيف الثاني لتصنيف الجمعيات الاهلية من الجمعيات التراثية وهي تضم ثلاثة أنماط من الجمعيات. ويتمثل النمط الأول في الجمعيات الدينية، وهي الجمعيات التي تظهر في ظل بعض المؤسسات الدينية، بإعتبار أن الأديان جميعها تدعو إلى الاهتمام بالاخرين. وكذلك الاهتمام بتطوير أوضاعهم وبرغم أن تأسيس الجمعية الاهلية قد يؤسسها أهل ديانة معينة إلا أن جميع الجمعيات الاهلية الدينية تخدم في العادة المهمشين من غالب الأديان، بغض النظر عن الدين أو المذهب. بالإضافة إلى ذلك الجمعيات الخيرية، وهي جمعيات أهلية تعمل لخدمة المرأة المعيلة والرجل المسن والمعوقين، بأنواع الاعاقة المختلفة. وتكثر الجمعيات الخيرية في دول مجلس التعاون الخليجي، بدافع العواطف الدينية من ناحية، ومن ناحية ثانية بسبب ظروف اليسر الاقتصادي لمواطني دول مجلس التعاون الخليجي، الأمر الذي يدفعهم للتبرع لهذه الجمعيات، وهو التبرع الذي قد يأخذ شكل الصدقات أو الزكاة. ونظر لإنخفاض عدد المهمشين في دول مجلس التعاون الخليجي، فإننا نجد أن هذه الجمعيات قد توسع من نشاطها لتشمل مجتمعات أخري فقيرة مجاورة، فتسعي إلى تضييق

مساحة التهميش الاجتماعي فيها، كمساعدة بعض المنظمات غير الحكومية في كثير من المجتمعات العربية المحيطة. ويتمثل النمط الثالث في الجمعيات الأهلية التي تنشأ لأغراض خاصة، كإنشاء جمعية أهلية لمساعدة النساء الغارمات، أو مساعدة أسر السجناء، أو التي تعمل على إيواء الفتيات المنحرفات، لإعادة تأهليهن ليقودوا نوعية حياة سوية، تساعدهم على إعادة الاندماج الاجتماعي (16).

ج- يعتبر التصنيف الدولي للجمعيات الأهلية "للمنظمات غير الحكومية أو غير الربحية" هو التصنيف الثالث، وهو تصنيف يعتمد على المجال الذي تهتم به الجمعية الاهلية أو المنظمة غير الحكومية وتؤدي جهودها وأدوارها في إطاره. إرتباطا بذلك فإننا نعرض للتتصنيف الذي يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم (1)
الفئات الرئيسية للجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية حسب المجال الذي تهتم به

الفئات الرئيسية	الفئات الفرعية
1- الثقافة والترفية	- الثقافة والفنون الرياضة - النوادي الترفيهية والاجتماعية الأخري - التعليم الابتدائي

	– التعليم الاعدادي – التعليم الثانوي – التعليم العالي – أنواع التعليم الأخري – الأبحاث
2– التعليم والبحث	– التعليم الابتدائي – التعليم الاعدادي – التعليم الثانوي – التعليم العالي – أنواع التعليم الأخري – الأبحاث
3– الصحة	– المستشفيات – مراكز التأهيل – دور رعاية المسنين – الصحة العقلية – معالجة الأزمات (الأوبئة، المخدرات) – الخدمات الصحية الأخري
4– الخدمات الاجتماعية	– الخدمات الاجتماعية – الخدمات الطارئة والاغاثة – دعم الدخل وصيانتة
5– البيئة	– حماية البيئة – حماية الحيوان

6- التنمية والاسكان	- التنمية الاقتصادية - التنمية الاجتماعية - التنمية الثقافية - التنمية المجتمعية
7- القانون والتوعية السياسية	- منظمات المجتمع المدني - منظمات الدعوة - الخدمات القانونية - المنظمات السياسية
8- نشر التطوع	- منظمات تقديم المنح - منظمات نشر ثقافة التطوع
9- الدولية	- منظمات الأنشطة الدولية
10- الدينية	- الجمعيات الدينية
11-الجمعيات المهنية	- جمعيات رجال الأعمال - النقابات المهنية - نوادي أعضاء هيئة التدريس - إتحادات العمال
12- منظمات غير مصنفة	أنشطة وتجمعات غير مصنفة (17)

وبرغم أن هذه المجالات التي تعمل فيها الجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية، متميزة ومحددة المعالم، إلا أننا في هذا الاطار مجموعة من الملاحظات الأساسية.

1) وتشير الملاحظة الأولي إلى أنه برغم أن كل جمعية من هذه الجمعيات الأهلية تتعامل مع مكونات أحد المجالات، إلا أنها يمكن أن تتعامل مع مكون أخر بصورة رئيسية أو ثانوية. تأكيد لذلك يمكن لأي من الجمعيات الأهلية أن تخدم أكثر من غرض، مثال على ذلك أن تهتم بعض الجمعيات التنموية، بتوفير مصدر حياة للمهمشين إلا أنها قد تهتم بأمورهم الصحية كذلك، أو تعقد لهم بعض الدورات لتطوير وعيهم السياسي والاجتماعي.

2) وتتصل الملاحظة الثانية إلى أنه برغم أن القاعدة الأساسية أن يشكل المجتمع الوطني أو القومي حدود عمل الجمعيات الأهلية، إلا أننا نجد أن كثير من الجمعيات الاهلية الوطنية قد يتسع نطاق عملها لتعمل في إطار مجتمعات أخري على الصعيد الاقليمي أو العالمي. كالجمعيات الأهلية المهتمة بالإغاثة، حيث نجد عملها يمتد ليتعامل مع الكوارث أينما وقعت في أي مكان في العالم ولأي سبب وقعت. أو أن نطاق عملها ونشاطها يتسع من خلال التشبيك مع مجتمعات أخري على الصعيد الاقليمي أو العالمي.

3) وتذهب الملاحظة الثالثة إلى أنه إذا إتسع نطاق عمل الجمعية الأهلية، فإن ذلك يشير إلى حجم وأهمية الوظيفة التي تؤديها بالنسبة للمستفيدين من خدماتها. وفي هذا السياق يفترض وجود علاقة بين إتساع نطاق فاعلية وكفاءة الجمعية الأهلية، وبين توفر الرشادة في إدارة هذه الجمعية وتحقيقها لنجاح واضح في جهودها.

ثالثاً: مبررات تطوير دليل لتقييم كفاءة وفاعلية الجمعيات الأهلية:

يشكل الحديث عن أهمية تقييم آداء وكفاءة الجمعيات الأهلية أحد المراحل الأساسية التي تعكس تطور هذه الجمعيات ضمن تطور المجتمع المدني. وإذا كان تنظير التنوير الاوربي الذي إستغرق الفترة الممتدة عبر القرن الخامس عشر والسادس عشر، قد شهد تبلور نظريات العقد الاجتماعي الذي دارت على ساحتها الحوارات المتعلقة بنشأة المجتمع المدني. حيث قدمت وجهات نظر عديدة لتحديد هويته وطبيعته، فإن الثورات الفرنسية "السياسية" و"الصناعية" في أنجلترا قد شهدت إستكمال بعض أجنحة المجتمع المدني. كما شهدت ساحة السبعينيات من القرن العشرين إنتهاء عصر الحرب الباردة، وكذلك إنتهاء عصر الصراع الأيديولوجي، الذي كان يعني ضمنيا بداية إنهيار وسقوط الأيديولوجية الاشتراكية، وإتساع المد الليبرالي. حيث تراجعت الدولة في غالبية مجتمعات العالم الثالث كفاعل لتحديث المجتمع، وتقدم القطاع الخاص في غالبية هذه المجتمعات بدعم من القوي الليبرالية العالمية والقطاع الخاص الأجنبي.

ونظراً لغياب بعض مظاهر الرشد عن آداء القطاع الخاص في عديد من المجتمعات النامية، الذي جعل الحصول على الأرباح وتعظيم هذه الأرباح هدفه المحوري، بدون آية إعتبارات أخلاقية أو معنوية. وقد إختلف في هذا الآداء عن القطاع الخاص في المجتمعات الغربية، الذي لعب دوراً محوريا في تجربة النمو والتحديث الغربية. ونتيجة لهذا التوجه والآداء من قبل القطاع الخاص، حيث البحث الشره عن الارباح،

أن إتسعت مساحة التهميش الاجتماعي في المجتمع. وتساقطت غالبية عناصر الطبقة الوسطي إلى الطبقة الدنيا، التي إتسعت مساحتها، وتعمق بؤسها، الأمر الذي أصبح ينذر بتفجير كثير من القلاقل الاجتماعية، وهز الاستقرار الاجتماعي وربما إنهياره. الأمر الذي فرض على المجتمع الدفع بآليات المجتمع المدني، بخاصة الجمعيات الأهلية، لكي تعمل جاهدة على تقليص مساحة التهميش الاجتماعي، والتخفيف من عمق البؤس الاجتماعي، من أجل حصار إمكانية التمرد، والرفض وهز الاستقرار الاجتماعي.

1- **التطورات الاصلاحية للجمعيات الأهلية:** حتى يتمكن المجتمع المدني، وبخاصة الجمعيات الأهلية، من آداء أدوارها بكفاءة عالية فإنها مرت بتطورين إصلاحيين، لتأكيد الطبيعة المدنية لهذه الجمعيات، وزيادة فاعليتها وكفاءتها. ويتمثل التطور الاصلاحي الأول في بروز صيغة إدارة الحكم الرشيد. وهي الصيغة التي برزت حينما بدأت الثقافة التقليدية وروح الجماعية العائلية أو القبلية تزحف لتسيطر على آداء الجمعيات الأهلية. حيث تسللت إليها، نتيجة لذلك، بعض مظاهر الفساد كغياب التوالي الاداري، وإحتكار إصدار القرارات في أشخاص محددين أو مراكز محدودة، وشغل الوظائف وفق أساليب ذاتية فاسدة. إضافة إلى التصرف بغير رشد فيما يتعلق بالجوانب المالية، حتى أصبح من الصعب الحصول على بيانات، تحدد مصادر وحجم التمويل، وقنوات التصرف في هذا التمويل بالنسبة لغالب الجمعيات الأهلية(18). لذلك تبلور تنظير إدارة الحكم الرشيد حول مجموعة من المبادئ الأساسية، لحماية

آداء المنظمات غير الحكومية وإعادتها إلى الطريق القويم. حيث أكدت هذه المبادئ على أهمية الاحتكام للقانون، والشفافية أو أتاحة المعلومات، إضافة إلى القابلية للمساءلة، والقدرة على ممارستها، إلى جانب الادارة الديموقراطية والجماعية بطبيعة الحال.

وإذا كانت مبادئ الحكم الرشيد كفيلة بتحقيق الاصلاحات المحورية في بناء الجمعيات الاهلية، فإنه في عقب إنجاز متضمنات التطور الاصلاحي الأول وقع الطور الاصلاحي الثاني. الذي يدور حول تقييم آداء المجتمعات الاهلية لتحديد مواطن الصواب والخطأ في هذا الآداء، وذلك لتعظيم المنفعة الحدية لقدرات هذه الجمعيات. حتى تصبح قادرة على مواجهة كل مظاهر التهميش الاجتماعي، وبكفاءة عالية، وإستناداً إلى ذلك برزت أهمية التقييم المستند إلى أدلة تحتوي على مؤشرات موضوعية محددة.

2- **مبررات وأهداف تقييم الجمعيات الاهلية:** دفعت إجراءات التقييم المتضمنة في التطور الاصلاحي الثاني في لبناء الجمعيات الاهلية إلى تبلور عوامل أو متغيرات كثيرة فرضت ضرورة تقييم آداء وفاعلية الجمعيات الاهلية وإسهامها في بناء المجتمع، يضاف إلى ذلك أن هذا التقييم يستهدف تحقيق عدة أهداف أساسية. وفيما يتعلق بالعوامل الدافعة إلى ضرورة تقييم آداء وفاعلية الجمعيات الأهلية، فإننا نعرض لمجموعة العوامل التالية.

أ. ويتمثل العامل الأول في أهمية تقييم آداء الجمعيات الاهلية لترشيد آدائها، بما يحقق أعظم النتائج، في أن الجمعيات الأهلية أصبحت فاعلاً له وجوده على ساحة عملية التنمية والتحديث في غالبية المجتمعات النامية. فقد تزايد عدد الجمعيات الاهلية على النطاق العالمي عبر العقود الثلاثة الأخيرة بمعدلات عالية، وقد تضافر مع ذلك إرتفاع حجم التمويل الذي يتدفق من مصادر عديدة في قنوات هذه الجمعيات، لتمويل المشروعات التي تقوم بها لصالح المهمشين (19). وهناك من ينسب إزدياد أهمية الجمعيات الاهلية، كفاعل تنموي وتحديثي، إلى عدم ثقة قوي ومؤسسات ومنظمات التمويل العالمية حكومات، في غالبية المجتمعات النامية، في مقابل إدراك التميز المقارن للجمعيات الاهلية (20). ومن الطبيعي أن تؤدي هذه الثقة في الجمعيات الأهلية، والتوسع في حجم وإمكانيات قطاعاتها الأساسية في المجتمعات النامية إلى زيادة الاهتمام بقياس فاعليتها. وهو الاهتمام الذي بلغ ذروته في إعلان باريس عام 2005 حول فاعلية وتأثير المساعدات، وفي برنامج أكرا Accra من أجل الفعل في عام 2008. ومن الواضح أن هذه المبادرات المثالية والرومانتيكية، قد مهدت الطريق لتطوير مدخل إمبيريقي رصين، لفهم دور وإسهام المنظمات غير الحكومية. غير أن المناقشات الساذجة والنماذج التحليلية التبسيطية التي طرحت، ساهمت في تطوير مجموعة من الافتراضات، التي تشكك في الدوافع الايثارية لناشطي المنظمات غير الحكومية والعاملين فيها بسبب بعض

الانحرافات التي وقعت على ساحة هذه المنظمات، بخاصة في منطقة إنفاق الميزانية، وهدر التمويل المسئول عنه بعض قيادات هذه الجمعيات (21). ونتيجة لذلك بدأت الثقة الجماهيرية في الجمعيات الاهلية في التآكل، وهي الحالة التي تضافرت مع الوعي بتهديد الانشطة الارهابية. وإرتباط هذه الجهود الارهابية بالأهداف الرئيسية لبعض الجمعيات أو وقعت بتمويلها وتحت عباءتها، وهي الحالة التي أكدت المطالب بضرورة مراعاة هذه المنظمات لمبدأ الشفافية بإتاحة المعلومات والقابلية للمسائلة، وهو الاهتمام الذي طور القناعة بضرورة تقييم آداء قطاع المنظمات غير الحكومية عموما.

ب-ويتصل العامل الثاني برد فعل الجمعيات الاهلية، حيث دفع الحوار هو تقييم آداء وفعالية وإسهام الجمعيات الاهلية إلى قيامها برد فعل في مواجهة الحملات التشكيكية التي وجهت إليها. خاصة أن كثير من الكتابات خلال هذه الفترة، عن سوء نية أو بقصد تطوير جمعيات هذا القطاع، قد إفتقدت المعرفة الدقيقة والفهم لكثير من الأخطاء والممارسات. حيث إستجاب قطاع الجمعيات الاهلية على ذلك مؤكدا أن المطالبة بالشفافية الكاملة، والقابلية للمسائلة، التي يمكن أن تتحقق إذا كانت الفواعل القائمة بها جادة. لأنها تجريها في الغالب على مستوي الشكل وليس المضمون، إضافة إلى إشارة المديرين لهذا القطاع إلى أن الضغوط الخارجية، التي يمارسها المانحون والحكومة، سببت نوع من الاستياء والاحباط بين العاملين في قطاع

الجمعيات الاهلية. وبسبب هذا الاحباط أذعنت هذه الجمعيات لمقاييس التقييم الذي يمكن أن ينجزها الطرف الثالث الذي يفوضه المانحون والحكومة. غير أن هذه الجمعيات لم تطور التزاما جوهريا بتبني نتائج التقييم، مثل الالتزام بضرورة تبني مبادئ الشفافية والقابلية للمساءلة، وسائر معايير إدارة الحكم الرشيد الأخري لتحسين الآداء والعمل على تطوير تنظيماتهم. وهو الأمر الذي دفع أطراف عديدة، ضمت المانحين والحكومة، والمتابعين لشأن الجمعيات الاهلية، إضافة إلى جماهير المجتمع المحلي المستفيد من هذه الجمعيات، إلى التأكيد على ضرورة إجراء هذا التقييم، وفق أسس علمية وموضوعية، وتطوير أدوات القياس التي يمكن أن تساعدنا في ذلك.

ج- وقد تمثل العامل الثالث في مطالبة الجماهير المستفيدة من الجمعيات الاهلية بضرورة وأهمية هذا التقييم، وإذا كان البعض قد رأي المطالبة بضرورة تقييم الآداء من قبل الحكومة والمانحين. فإن الضغوط من أجل إنجاز التقييم مارستها هذه الأطراف فعلاً، الأمر الذي يجعل مضمون هذه المطالبة فعال ومقبول، لأن تأثير هذه الأطراف قائم فعلاً من خلال التمويل الذي يقدمه المانحون. أو التشريعات والقوانين التي تصدرها الحكومة، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك من يطالب بأن المستفيدين هم الذين ينبغي ان يقوموا بالتقييم، وهو أمر يحتاج إلى الاهتمام والتأييد. وذلك يرجع إلى أن المستفيدين هم الذين

يعتمدون على الجمعيات الاهلية، التي تعاقدت مع أطراف ثالثة على تقديم الخدمات لهم، خاصة أنهم لا صوت ولا قوة لهم في علاقتهم بهذه المنظمات. على كل حال فإن إدخال المستفيدين في عملية التقييم تشير إلى أسلوب جديد للتفكير المتعلق بذلك، وإلي تحسين آليات التقييم.

د- ويتصل العامل الرابع الذي يدفع إلى ضرورة تقييم آداء الجمعيات الاهلية، بأن تطوير العلاقة بين المانحين والمستفيدين، والتقييم المشترك لآداء هذه المنظمات، من شأنه أن يشكل ظرفا ملائما لتحسين آدائها. وفي هذه الحالة يمكن النظر إلى المانحين والمستفيدين بإعتبارهم يتصرفون لكونهم فواعل رئيسية. حيث يعتبر المانح فاعل رئيسي بالمعني التقليدي، وذلك لأنه يتعاقد مع الجمعيات الاهلية لتقديم خدمة تكافأ عليها. كما أن المستفيد يعد فاعل بمعني ما أيضا، حيث لا يستطيع المستفيدين إشباع حاجاتهم بسبب إفتقادهم القدرات والموارد، ومن ثم يثقون في الجمعيات الاهلية بإعتبارها التي يمكن أن تساعدهم. كما يساعد التقييم في تحسين هذه العلاقات من خلال زيادة تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف. لأن التدفق الأفضل للمعلومات بين المستفيدين والمانح، يساعد المانحين في توفير فهم أفضل أن المستفيدين قد أدركوا أن المشروعات الذي تنفذها الجمعية الاهلية ذات قيمة، وذلك من شأنه أن يعظم من صوت المستفيدين بتضمين التقييم معلومات عن موقف المستفيدين وإدراكهم لأسلوب صياغة المانح

لقراراته وكذلك أسلوب الحكومة والجمعيات الاهلية في صياغة قراراتهما.

بذلك يمكن القول بأن عملية التقييم يمكن أن تمارس على ثلاث مستويات. المستوي الأول هو التقييم من أعلي Upward، وهو يشير إلى تقييم المانحون والحكومة للجمعيات الاهلية. وكقاعدة أساسية فإن التقييم من أعلي يمكن فرضه، وذلك لأن هذه الفواعل تمتلك القوة أو السلطة والقدرة والموارد، التي تمكنها من فرض خضوع الجمعيات الاهلية لها، لإمتلاكها مصادر التهديد التي يمكن أن تعمد إلى تفعيلها (22). ويشير المستوي الثاني للتقييم إلى السياق الوسط الذي يضم ممثلين عن المجتمع المحلي. المتطوعين والأعضاء العاملين في هذه الجمعيات، بالإضافة إلى أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الادارة فيها (23). في حين يتصل المستوي الثالث للتقييم بالمستفيدين، حيث يمكن الاستفادة من ميكانيزمات المشاركة المتاحة في عديد من المجتمعات المحلية "كتقرير الاحتياجات" و "الجماعات البؤرية" للتغذية الخلفية لإنجاز وتيسير التقييم من أسفل Donward. وفي هذا المستوي نجد أن المستفيدين لا يمتلكون سوي سلطة محدودة لممارسة التقييم (24). وإستناداً إلى ذلك، نجد أن الجمعيات الأهلية، كما يبرهن سعد الدين إبراهيم تستخدم مقاييس التقييم هذه بسبب شعورها بالمسئولية. ومع ذلك فإن هناك بعض الفوائد التنظيمية المرتبطة بالتقييم من أسفل، بما في ذلك تعزيز الاستجابة وتأكيد الشرعية (25).

هـ- ويشير العامل الخامس الذي يفرض ضرورة تقييم آداء وفاعلية المنظمات غير الحكومية، إلى أنه إذا كان عمل هذه المنظمات في الماضي يستند أساسا إلى الدوافع الاخلاقية والاجتماعية. وكذلك الأبعاد الفنية والمهنية بسبب مشاركة الأطباء والممرضين، وعلماء الطبيعة والمهندسين وغيرهم. فإننا نجد اليوم أن غالبية الجمعيات الأهلية مهتمة بالتعاون على الصعيد الدولي من اجل تنمية المجتمعات أو مواجهة الكوارث الطبيعية، والاستغاثات الانسانية. ومن ثم فإننا في الوقت الحاضر كما في المستقبل فإن الاحتراف المهني والدافعية الاخلاقية والاجتماعية لم تعد كافية. طالما أن الجمعيات الاهلية تحتاج إلى تقييم إمكانية أن تكون الموارد المالية وغير المالية المحدودة كافية وفعالة لتحقيق الفائدة المرجوة منها. وفضلاً عن ذلك فإن البيئة التي تعمل في نطاقها الجمعيات الاهلية، تفرض عليها أن تقدر إنجازاتها، وتعزز إستراتيجيتها. ونحن نجد في الحقيقة أن بيئة عمل الجمعيات الاهلية ذات طبيعة دينامية، وتتضمن مخاطر عديدة، ومن ثم تتطلب الفاعلية الكلية لهذه المؤسسات الاستجابة للمطالب العديدة للرعاة، Stakholders، من خلال القيام بقياس الانجاز الواقعي. ومن أجل ضمان نجاح الجمعيات الاهلية في هذا الصدد، فقد كان عليها بداية تطوير وإستخدام نظم فعالة في إدارة وقياس الانجاز، ومن ثم يصبح على الجمعيات الاهلية، لكي تضمن النجاح وتستفيد من نظم فعالة للإدارة وقياس هذا الانجاز. أن عليها أن تدير وتقيم إنجازها من وجهة نظر منظورات بديلة.

آخذين في الاعتبار التركيز على إنجاز البرامج والمشروعات، إضافة إلى برامج المانحين، وإحتياجات المستفيدين، والفاعلية الداخلية للجمعية. وفضلاً عن ذلك، فإننا نجد أن مفهوم إنجاز المنظمات غير الحكومية، تم تحديدة بالنظر إلى أطر نظرية مختلفة. قد إستفيد منها من قبل في إنجاز عمليات إدارية عديدة (26).

و- أن التقييم العلمي وفق مؤشرات موضوعية ضروري بالنسبة للجمعيات الاهلية، لأنه يساهم في تحديد مواطن الضعف التي تعاني منها المنظمة، بحيث يمكن معالجة مواطن الضعف هذه من أجل تحسين الآداء. وفي هذه الحالة فإنه بعد إجراء التقييم، فإنه ينبغي أن تناقش نتائجه على ثلاث مستويات، المستوي الأول هو مستوي الجمعية الاهلية ذاتها. أي على مستوي العاملين بقياداتهم المختلفة، بحيث تناقش النتائج والاقتراحات تطوير حلول للمشكلات التي تعاني منها الجمعية، أو إصلاح بعض العيوب. ويمكن أن تعاد مناقشة هذه النتائج في دائرة المستفيدين من خدمات الجمعية، للتعرف على وجهة نظرهم، والحلول التي يقترحونها لبعض هذه المشكلات. بحيث يساعد ذلك في ربط المستفيدين بالجمعية، كما أن من شأن هذه المناقشات العامة أن تساعد في دعم العلاقة بين الجمعية الاهلية ومجتمعها المحلي. كما يساعد أيضا في نشر ثقافة التطوع والاقتناع بها، وذلك من شأنه أن يزيد من الموارد البشرية للجمعية ويضاعف قدرتها على إنتاج رأس المال الاجتماعي.

ثم يأتي المستوي الأخير الذي يضم فواعل أربعة، المانحون، وممثلي الحكومة، وأعضاء من مجلس إدرة الجمعية بالإضافة إلى ممثلين عن المستفيدين، لعرض نتائج التقييم عليهم، بخاصة تلك التي تصور أبرز المشكلات وطبيعة الحلول المقدمة لها، وطلب مساهمتهم في إختيار الحلول المناسبة وإقرارها.

ز- بالإضافة إلى ذلك، فإن إجراء التقييم وفق مؤشرات علمية يساعد في الكشف عن قدرات الجمعية وإحتمالات تطويرها في مرحلة قادمة، حتى تتمكن من الاستمرار في تحقيق طموحاتها وأهدافها. ذلك أن كثير من الجمعيات الاهلية يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة، غير انه بعد فترة من الزمن قد تصل المنظمة إلى حالة تعجز قدراتها عن الوفاء بمتطلبات تحقيق الأهداف. وفي هذه الحالة فإننا نجري التقييم للتعرف على الأساليب التي يمكن بواسطتها تعظيم قدرات المنظمة لتحقيق أهدافها. وفي الحالة الثانية تمتلك المنظمة القدرات التي مكنتها من تحقيق أهدافها، ومن ثم لديها ما يمكن ان يسمي بالقدرات الفائضة (27). وفي هذه الحالة فإن المنظمة تحتاج إلى أن تطور أهدافها لتستوعب أو تضم أهداف جديدة إما في الاتجاه النوعي، مثال على ذلك إذا كانت المنظمة من النمط الرعائي، فإنها قد تتحول في بعض إلى إنشطتها لتقوم بجهود تنموية أو حقوقية دعوية. وقد يكون تطوير الأهداف في الاتجاه الجغرافي، بمعني أن يتسع نطاق المجتمعات المحلية التي تخدمها الجمعية، وأن تؤدي جهودها في نطاق مجتمعات محلية جديدة.

المراجع

1. حسن محمد سلامة، العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني في مصر، مع إشارة إلى الجمعيات الأهلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2004، ص 10.
2. مصطفي كامل السيد : المجتمع المدني، الفاعل الجديد على المسرح الدولي، السياسة الدولية، العدد 161 يوليو 2005، المجلد 40، ص ص 66 – 79 بخاصة ص 69 .
3. علي ليلة : دور المنظمات الأهلية في مواجهة الفقر، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2002، ص 113.
4. غازي الصوراني، التطور التاريخي لمفهوم المجتمع المدني، والأزمة الاجتماعية في بلدان العالم العربي وآفاق المستقبل، المواطن، يناير 2003، ص 16.
5. شهيدة الباز، المنظمات الاهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين، محددات الواقع وآفاق المستقبل، لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الاهلية العربية، 1997، ص 4.
6. سعد الدين ابراهيم، "المجتمع المدني" مجلة نشرة غير دورية، مركز ابن خلدون للتنمية، العدد 84، ديسمبر 1888، ص 3.
7. سعد الدين ابراهيم، المجتمع المدني والتحول الديموقراطي في مصر، المجلد الثامن، المجتمع المدني، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 13.
8. جهينة سلطان العيسي، المنظمات غير الحكومية وقضية التنمية ، ندوة المجتمع المدني وإشكالية التحول الديموقراطي في المجتمع

العربي، 15-17 مايو 2001، مركز الوثائق والدراسات الانسانية – جامعة قطر، ص 2.
9. أماني قنديل، القطاع الثالث في العالم العربي (في) سيفيكوس، مواطنون، دعم المجتمع المدني في العالم، دار المستقبل العربي، 1994 ص ص 149 – 197، بخاصة ص 149.
10. سعد الدين ابراهيم، المجتمع المدني والتحول الديموقراطي في مصر، مرجع سابق، ص ص 13-14.
11. شهيدة الباز، مرجع سابق، ص ص 42 – 43.
12. برهان غليون، مرجع سابق، ص ص 12-13.
13. Clark, John, Democratizing Developent: the Role of Voluntary Organizations West-harford Conn, Kumarian Press, 1991, p. 72.
14. شهيدة الباز، مرجع سابق، ص 36.
15. إدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية، الشعبة الاحصائية، دليل الحسابات غير الربحية في نظام الحسابات القومية، الأمم المتحدة، نيويورك، 2005، ص 9.
16. نفس المرجع، ص 9.
17. نفس المرجع، ص 14.
18. علي ليلة، مرجع سابق صص 31 -41.
19. إدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية، الشعبة الاحصائية، مرجع سابق، ص 22.
20. علي ليلة، مرجع سابق، ص 47.

21. Murphy, J: Third Sector Research “In” Rupert Taylor, The Dark Side “ed” London, Springer, SbII, P. 132.
22. Bohringer. M, Jochem, Patrick: Measuring The Immeasurable: A Survey of Substainability indices, SEW Discussion Papers, P. 38.
23. Wright, Gw: NGO, and Western hegemony, Causes for Concern and ideas for Change, Developsment in Practice, Vol “22”, Pp 123-134.
24. Ewards, M., & Hume, D: Too Close for Comfort ? The Impact of official aid on nongovernmental of Organizations, World Development No 24, Vol 6, Pp, 602 – 622.
25. J. Murphy , Op, Cit, p. 137.
26. G.W Right: Op, Cit, p. 128.
27. Ebrahim, A: Accountability In Practice, Mechanisms for NGOs. World Development No. 310, Vols, 2003, Pp. 72- 83.
28. J. Murphey, Op, cit, p 137.
29. Ibid, p, 138.
30. Mohamed Abo Ramadan, Elio Borgonovi: Performance Measurment – in nomn – Governmental Organization, Jourmal of Bussiness and Management, Vol 17, Feb. 2012, Pp. 70-76.
31. Ibid, p, 74.

الفصل الثاني

المرجعية النظرية والمداخل المنهجية لبناء أدلة مؤشرات القياس والتقييم

الفصل الثاني
المرجعية النظرية والمداخل المنهجية
لبناء أدلة مؤشرات القياس والتقييم

تمهيد:

يعلج هذا الفصل المرجعية النظرية لتطوير دليل مؤشرات قياس فاعلية الجمعيات الاهلية، وتقدير إسهامها الاجتماعي والاقتصادي. ذلك أن تطوير أدلة تتضمن مؤشرات لقياس الآداء والفاعلية بشكل حركة فكرية متضمنة في التطور الفكري للعلوم الإنسانية، وقد إرتبط ذلك بالأساس بطور المجتمع المدني. وبخاصة الجمعيات الاهلية، التي قطعت بدور تطورات تاريخيا حتى بلغت النضج أو الرشد. في إطار هذا التطور بدأ التفكير الاجتماعي بمحاولة ترشيد آداء الجمعيات الاهلية بالنسبة لتفعيل قدراتها أولا، ثم لتعظيم نتائج آدائها في المجالات الثقافية والاقتصادية للمجتمع. وحسبما أشرت تمثلت الحركة الاصلاحية الأولي في إبتكار صيغة إدارة الحكم الرشيد، بعد أن بدأ المجتمع المدني عموما، والجمعيات الاهلية تعاني من بعض الأمراض أو الأخطاء التي لعبت دوراً أساسياً في تقليص قدراتها وإختزال آدائها، الأمر الذي أعجزها عن أداء دورها المنشود، سواء فيما يتعلق في الاسهام في تنمية وتحديث المجتمع أو فيما يتعلق بتقليص مساحة التهميش الاجتماعي. ومن ثم تمكين غالب المهمشين وإدماجهم في المجري الرئيسي لحركة المجتمع.

وقد شكل السعي للأقناع بتطوير أدلة قياسية تتضمن عدد من المؤشرات التي تقاس بواسطتها آداء فاعلية الجمعية الاهلية وكذلك إسهامها الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، الحركة التصحيحية الثانية، وذلك حتى يمكن تطوير أدوات الكشف عن السلبيات التي تعوق الجمعيات الاهلية عن أداء أدوارها، لتصبح هذه المؤشرات، أو أدوات القياس، وسائل أو آليات موضوعية تساعدنا في الكشف عن الأخطاء أو الانحرافات التي تعاني منها هذه الجمعيات، وذلك حتى يمكن تصحيحها، وإستعادة قدرات وإمكانيات هذه المنظمات على الانطلاق. ومن الواضح أن هناك أطراف عديدة يمكن أن تستفيد من هذه الآليات او المؤشرات القياسية. فمن الممكن أن تستفيد منها الجمعيات الاهلية ذاتها، إذا كانت تعمل بمسئولية وشفافية لتكشف عن السلبيات، وتحاول تصحيحها، بإعتبار أن تنظيمات القطاع الثالث هي تنظيمات تعمل في ظل شعارات تؤكد على الايثارية وإنكار الذات، والشفافية والاعتراف بالأخطاء والرغبة الدائمة في التصحيح.

بالإضافة إلى ذلك فبإمكان الدولة أن تستخدم هذه الآليات او المؤشرات القياسية، ضمن مهامها الاشرافية، للتأكد من أن الجمعيات الاهلية تؤدي أدوارها في الإطار الصحيح، وأنها تؤدي وظائفها بفاعلية لصالح المجتمع والمواطنين. كما أنها إذا إمتلكت القدرات فمن الممكن أن يكون لها إسهامها الثقافي والاجتماعي والاقتصادي في تنمية وتحديث المجتمع، بخاصة في تقليص مساحة التهميش الاجتماعي، بحيث يسلم كل ذلك في النهاية إلى تأكيد إستقرار المجتمع وتماسك مكوناته. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المؤشرات القياسية يمكن أن تكون ذات فائدة بالنسبة

للأطراف الراعية للجمعيات الاهلية. كالفواعل التي تقوم بتمويل هذه الجمعيات سواء الدول المتقدمة، أو المنظمات والمؤسسات العالمية، الحكومية وغير الحكومية، أو حتى المانحين على الصعيد القومي، حيث تجري هذه الأطراف الدراسات التي نقيس بها آداء وفاعلية الجمعيات الاهلية، وإسهامها الاجتماعي والاقتصادي، وتحقيقها للأهداف التي حصلت بسببها على التمويل. يضاف إلى ذلك فإن المؤسسات والمراكز العلمية والبحثية، يمكنها إجراء هذه الدراسات التقويمية بإستخدام المؤشرات القياسية للتأكيد من أن آداء جمعيات المجتمع المدني بعامة والجمعيات الاهلية بخاصة يسير في الطريق الصحيح، بحيث يؤدي إعلان هذا النتائج إلى مساعدة فئات كثيرة – كالمستفيدين، والمتطوعين وأعضاء المجتمع المحلي – في تطوير موقفها إن إيجابيا أو سلبيا من الجمعيات الاهلية.

لذلك حاولت في هذا الفصل توضيح أهمية أدلة ومؤشرات قياس الآداء والفاعلية أو الاسهام، موضحاً الظروف التي دفعت إلى ذلك أو تعوقة. وهو الأمر الذي يشير أنه في هذه المرحلة من الضروري أن نطور أدلة قياسية لقياس فاعلية الجمعيات الاهلية في إسهامها في تحديث مجتمعاتنا، ثم عرضت للمرجعيات النظرية والمنهجية التي تحدد مضامين الأدلة أو المؤشرات القياسية، ثم عرضت لأدوات جمع البيانات عن المتغيرات البنائية التي تسعي إلى تطوير مؤشرات لها. بحيث تصبح وظيفة هذا الفصل وظيفة منهجية بالأساس، لا تهتم بمضامين الآداء، وهو ما نعالجة في الفصل الثالث والرابع، الذي يتعلق بالمؤشرات التي تقيس متغيرات الآداء والفاعلية أو تحدد نطاق ومستوي الاسهام الذي تقدمه الجمعية الاهلية.

أولاً: المرجعية النظرية لبناء المؤشرات الاجتماعية:

تشكل المرجعية النظرية الموجه النظري لحركة بناء المؤشرات الاجتماعية، والاستفادة منها في القياس، في إطار ذلك فإننا نقصد بالمرجعية النظرية مجموعة المقولات النظرية المتصلة ببناء المؤشرات الاجتماعية التي تشكل إطاراً موجها لبناء المؤشرات الاجتماعية، وتفعيلها، ثم المحاذير التي ينبغي أن تراعي، حتى تتحقق الاستفادة القصوي منها في ترشيد آداء الجمعية الاهلية (1). إستنادا إلى ذلك تتشكل المرجعية النظرية الموجهة لبناء دليل المؤشرات لقياس آداء وفاعلية المنظمات غير الحكومية من القضايا أو المقولات النظرية التالية.

1- وتشير المقولة الأولي إلى أهمية وإمتيازات الاستفادة من قياس الانجاز بالنسبة لإدارة مختلف الجمعيات، حيث تكشف الأدبيات النظرية والبحوث الامبيريقية التي تهتم بقياس الانجاز بالنسبة لبناء الجمعيات على كل المستويات. كمستوي الشفافية او الموضوعية، والتعليم والكفاءة، ولرفع مستوي وفاعلية الانجاز. وفي هذا السياق لا يعد قياس وإدارة الانجاز في الجمعيات الاهلية مجرد آداة للتخطيط الذي يساعد هذه الجمعيات في تقدير تأثيرها فقط، من خلال حصيلة المخرجات. لأنها يمكن إعتبارها بالإضافة إلى ذلك آداه فعاله للتعلم والتغذية الخلفية الموجهة للداخل، حيث يمكن أن يصبح قياس الإنجاز الوسيلة الفعالة لتوفير المعلومات داخل الجمعيات الاهلية. لتطوير آدائها إضافة إلى نشر هذه المعلومات

لتصل للرعاة المعنيين كالمجتمعات المحلية المستهدفة، والشركاء والمانحين والحكومات المحلية (2).

على هذا النحو يعد مفهوم قياس إنجاز الجمعيات الاهلية، ذو أهمية محورية طالما أنه يوفر لهذه المنظمات إمكانية الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالإنجاز لدعم إجراءاتها في إصدار القرار. ذلك يعني أن تقييم الانجاز يعد مطلبا لازما بالنسبة للمخططين الاستراتيجيين في الجمعيات الاهلية، لتحسين آدائهم. وفضلا عن ذلك، فإنه يرتبط بقوة بأسلوب إعداد ميزانية الجمعيات الاهلية طالما أعتبرت جمعيات موجهة بالبحث عن التمويل. ويوجد سبب آخر وراء ضرورة قياس الانجاز في الجمعيات الاهلية يتمثل في الحاجة إلى إبراز الشفافية والقابلية للمساءلة بالنسبة لمختلف الرعاة (3). وذلك يعزي إلى حقيقة أن هناك أنواعا من الضغوط على الجمعيات الاهلية من قبل الرعاة لتوضيح الأساليب والمستويات التي تنجز بواسطتها مشروعاتها.

2- وتتصل المقولة الثانية بتأكيد التراث النظري على أهمية قياس إنجاز الجمعيات الأهلية، حيث قدم كثير من المفكرين تعريفات عديدة لقياس الانجاز. فمثلاً يذكر بوستر Poister أن قياس الانجاز يعد منهجا لتحديد وضبط الاستفادة من المقاييس الموضوعية المختلفة لقياس إنجاز التنظيم وبرامجه وفق اساس منتظم (4). بالإضافة إلى ذلك ينظر لندبلود Lindblod إلى قياس الانجاز بإعتباره يتضمن تحديد أساليب الاستفادة من الأهداف

والمؤشرات والمعلومات، لتقدير خدمات وتدخلات المنظمات غير الحكومية، لتحسين نوعية حياة المستفيدين ونوعية حياة المجتمع المحلي (5). بينما تعامل معها فريرا وأوتلي Ferreira and Otley بإعتبارها آليه لتقييم رضاء الناس وفريق العمل في الجمعية الأهلية ذاتها للتعرف على ما تم إنجازه (6). في حين نظر ميلر Miller إلى قياس الانجاز كمنهج لتقييم البرنامج لكونه يقيس كفاءة وفاعلية البرنامج وكذلك تأثيره (7). في حين اكد كارمان Carman أن قياس الانجاز يعد تقييما لمدخلات ومخرجات البرنامج، وكذلك الآثار التي ترتبت عليه. وبرغم ذلك فما زال هناك اتفاق محدود حول أسلوب تحديد وقياس آداء وفاعلية الجمعيات الأهلية. طالما أن بعض هذه المنظمات ليست أهدافها واضحة، كما أنه ليس لديها علاقات يقينيه بين أنشطة البرامج، والحصاد المترتب عليها (8). ذلك الذي حدده نيومان ووالندر Newman and Wallender بإعتباره القابلية التي يمكن إثباتها، للحصول على الموارد الضرورية لبقاء إستمرار التنظيم. وفضلا عن ذلك، فإن النجاح في الحصول على الموارد الضرورية للبقاء، ليس هو البعد الوحيد لقياس إنجاز الجمعيات الاهلية (9). إرتباطا بذلك برهن كاريثي ولند Kareithi and Lund على أن الرسالة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في تحقيق الأهداف المرغوبة، من قبل المستفيدين والمجتمعات المحلية، إستنادا إلى ذلك فإن إنجاز هذه المنظمات ينبغي أن يقيم بواسطة كفاءتها وفاعليتها في إنجاز الأهداف الاجتماعية المحددة وكذلك الاسهام في تنمية وتحديث مجتمعاتها (10).

3- وتتعلق المقولة الثالثة بأنماط المؤشرات اللازمة لقياس إنجاز الجمعيات الاهلية، إذ أنه من الجوانب الأساسية لقياس إنجاز الجمعيات الاهلية، ذلك الجانب الذي يتمثل في ضرورة قياس هذا الانجاز على مدي فترة طويلة. وذلك يفترض معرفة المؤشرات الملائمة التي يمكن اللجوء إليها لقياس وتقييم إنجاز الجمعيات الاهلية (11). وفي هذا الإطار قام البحث المتعلق بقياس إنجاز الجمعيات الاهلية، بفحص نوعية أساسيين من المؤشرات. المؤشرات الداخلية والمؤشرات الخارجية. وإستناداً إلى وجهة نظر أجريس Agryis وبنيسBennis (12)، فإن المؤشرات الداخلية لقياس إنجاز الجمعيات الاهلية ذات علاقة بقياس "صحة وعافية التنظيم". حيث تهتم هذه المؤشرات بالإنجازات المالية للمنظمات غير الحكومية، بما في ذلك تأمين التمويل، والميزانية والكفاءة، والنفقات والتكاليف (13). وعلي نقيض ذلك تهتم المؤشرات الخارجية External indicators بالعلاقة بين الجمعيات الاهلية والبيئة. فمثلا إفترض يوشمان Yuchman وسيشور Seashore إطار عمل لتنظيم الموارد يحدد إنجاز الجمعيات الاهلية، بإعتبارها تتشكل من القدرة على الحصول على الأرباح، من البيئات المحيطة والامتلاك الأفضل للإحتياجات والمتطلبات المالية اللازمة لبقائها. إذ يعتمد إطارهما على مدي قدرة الجمعيات الاهلية للحفاظ على إرتباط وثيق بالبيئة (14).

وفي العموم، فإن بإمكان الجمعيات الاهلية أن تقيَم إنجازها من خلال إبتكار تطوير دليل يحتوي على مؤشرات لقياس هذا الانجاز،

ثم تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بهذه المؤشرات. وقد رأي كارمان Carman(15) أن مؤشرات قياس الانجاز الأكثر فائدة بالنسبة للجمعيات الاهلية، هي كفاءة التنظيم Incorporate efficiency ، والفاعلية effectiveness وتنمية التمويل Fundraising ، التكاليف، Costs والحسابات audits ورضاء المستفيدين. وقد إستخدم تيكلن Teelken أربعة مؤشرات للإنجاز لتقييم مشروعات الجمعيات الاهلية من حيث الكفاءة والفاعلية (16)، والاقتصاد وقوة التأثير. وبالمثل أكد فاين Fineوسنايدر Snyder على أن قياس إنجاز الجمعيات الاهلية، يتضمن تحديد وتقييم المؤشرات التي تهتم أساساً بقياس الكفاءة والفاعلية (17). في حين قدم أمونز Awmons مؤشرين إضافيين، وهما "الانتاجية"، و"الأعباء المعينة للجمعيات الأهلية. وإستمراراً في ذات الاتجاه، أكد بنيامين Penyamin ومسرا Misra على أن مؤشرات قياس إنجاز الجمعيات الاهلية ينبغي أن تنظر إلى المدخلات، والمخرجات، كما تنظر إلى الحصاد والتأثير (18).

4- وتشير المقولة الرابعة إلى تحديد مفهوم الكفاءة والفاعلية بالنسبة للجمعيات الاهلية، توضيحا لذلك يحدد "فاين" و "سنايدر" العلاقة بين المدخلات المستفاد منها، والمخرجات التي تحققت بإعتبارها تعبر عن الكفاءة Efficiency. بينما تعتبر الفاعلية effectiveness مقياس يستخدم لتحديد مدي قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه وأغراضه المرجوه. بينما يقصد مفكرون آخرون بفكرة الحصاد Outcomes " لكي يشار بها إلى الفاعلية. وعلي سبيل المثال

يعرف "مورلي Morley الحصاد بإعتباره النتائج المعينة الناتجة عن برنامج المنظمة أو مشروعاتها. وتشير الكفاءة إلى الاستفادة القصوي من الموارد المالية وغير المالية "كالعمل والخبرة والوقت" لتحقيق النتائج المرجوه. وهي تشير أيضا إلى المدي الذي يتمكن فيه البرنامج من تحويل، موارده أو مدخلاته من الناحية الاقتصادية إلى نتائج عبارة عن الحد الأقصي من المخرجات. ومن الواضح أن العلاقة بين مقاييس المدخلات ومقاييس المخرجات تشير إلى الكفاءة. إذ تضم مقاييس المدخلات مدخلات البرنامج أو المشروع أساساً، مثل العاملين، والوقت والأموال، بينما تعد مقاييس المخرجات عبارة عن نتائج نتجت عن الاستفادة من مدخلات البرنامج. الذي له علاقة بعدد المستفيدين الذين يخدمهم، وعدد المنتجات التي توفرت، مقارنة بالأهداف المرجوة من خطة البرنامج. من ناحية أخري، فإن مقاييس "الحصاد" أو الفاعلية تشير إلى تلك المؤشرات التي تشرح الاختلاف الكيفي الذي تحقق في حياة المستفيدين، الذي يستهدفهم تدخل الجمعيات الاهلية (19). وتحتوي هذه المقاييس على مشاركة الرعاة Stakeholders، ورضاء المستفيدين، حيث يوفر رضاء المستفيدين وسيلة أخري لتقييم إنجاز المنظمات غير الحكومية، كما يمكن أن يلعب دوره "كحصاد" أو كأحد مؤشرات الفاعلية. وقد ذكرت "نيفين" أن رضاء المستفيدين يمكن أن يقاس بواسطة إقترابهم من الخدمات وحصولهم عليها. وأخيراً يعبر تأثير الانجاز عن مدي تحقق الأهداف العامة للبرنامج "مثل تحديث بناء المجتمع المحلي، إنجاز التنمية القطاعية، أو إرتفاع مستوي المعيشة، أو وقوع تغيرات في حياة البشر".

وفي الغالب ينظر إلى تأثير الانجاز، بإعتباره النتائج التي تتحقق على المدي البعيد، كنتيجة لتحقق الأهداف، وكذلك كنتيجة للتغير الاجتماعي الأشمل. وهو بذلك يحاول أن يحدد التأثير الكلي للبرنامج، أو لسياسات التدخل على المجتمعات المحلية، أو على البشر خارج دائرة المستفيدين المستهدفين (20). وفضلا عن ذلك فقد ذكرت نيفين أن الشراكة Partnership والجودة Quality يمكن إعتبارهما مؤشرات هامة لقياس الانجاز الاجتماعي للجمعيات الأهلية. وتقدر الشراكة بعدد المشاركين، وإهتمامهم بمجال عمل الجمعية الاهلية، وكذلك رضائهم. بينما تقاس "الجودة" بواسطة مدي رضاء المانحين، كذلك مدي التجديد في الخدمات، والالتزام الصارم بالمعايير العالمية للجودة (21).

5- وتذهب المقولة الخامسة إلى أن التقييم من أعلي أي من الأطراف الخارجية في المجتمعات المتقدمة يضر بالجمعيات الاهلية في المجتمعات النامية، لاختلاف ظروف السياق الاجتماعي عن ظروف نظيره في المجتمعات المتقدمة. وفي هذا الصدد برهنت "كرستنسن Chistenson" وأبراهيم Ebrahim على وجود تحدي محوري بالنسبة للجمعيات الاهلية والممولين بنفس القدر، يكمن في إبتكار ثقافة التقييم، التي تستند إلى أهداف ورسالة التقييم دون أن تهتم بفحص أيه ظروف خارجية أخري. ففي سياق الجمعيات الاهلية في المجتمعات النامية، فإن تعزيز المعني الجوهري للتقييم يتهدد بواسطة نماذج التقييم التوجيهية المحددة التي تفرضها بقوة الحكومة والمانحين. فنموذج التقييم المتبع في المجتمعات المتقدمة

والذي يتحرك من القمة إلى أسفل، لا يعطي إعتباراً لظروف الجمعيات الاهلية، في المجتمعات النامية في عملية التقييم، الأمر الذي سوف يؤدي إلى بروز كثير من الأعباء المرتبطة بتبني ميكانيزمات وموجهات التقييم الغريبة عن ظروف المجتمع. ذلك أنه إذا لم يتواءم إطار التقييم مع الظروف التي تواجهها الجمعيات الاهلية في المجتمعات النامية، وإذا لم تكن ميكانيزمات التقييم مصممة لتحسين التعليم والتغذية الخلفية والانجاز في هذه الجمعيات، فلن يتأسس قبول لذلك من قبل الجمعيات الأهلية.

بالإضافة إلى ذلك يوجد إهتمام بضرورة مواءمة تطبيق نموذج التقييم المتبع في المجتمعات المتقدمة مع واقع جمعيات المجتمعات النامية، وذلك يرجع إلى أن سياق المنظمات غير الحكومية في المجتمعات النامية يختلف جوهريا عن تلك الظروف السائدة في سياق المجتمعات المتقدمة. فإذا بدأنا بالمسافة الثقافية والاجتماعية والطبيعية، بين الجمعيات الأهلية من ناحية وبين المانحين من ناحية ثانية، فسوف نجدها أكبر في المجتمعات النامية بصورة عامة عن نظيرتها في المجتمعات المتقدمة (22). وذلك يعزي جزئيا إلى وجود منظمات المساعدة الأجنبية على ساحة قطاع الجمعيات الأهلية في المجتمعات المتقدمة. وفضلا عن ذلك فإن الأمر يصبح اكثر تعقيدا في بعض المجتمعات النامية، بسبب الاختلافات الثقافية الواضحة. مثال على ذلك لاحظ "جاكسون Jakson أننا لا نستطيع أن نطبق مناهج الكتب المدرسية الغربية في الثقافات ذات الطبيعة الجماعية Communalistic ، التي تتميز بتجنب تدرج

المكانات وعدم اليقين (23). ذلك يعني أن الاختلافات الثقافية قد تسبب إنقسامات عميقة تؤثر على تصورات القيادة والبشر.

6- وتؤكد المقولة السادسة على أمر له مغزي يتمثل في إصرار المانحين على توقيع عقد القرض في المكاتب الكائنة في مجتمعاتهم المتقدمة، في الغالب بحضور عدد محدود من العاملين في المجتمع المستلم للقرض، بالإضافة إلى عدد محدود من الزيارات لمواقع المشروعات. وقد قدم جاكسون مثال للمسافة الثقافية حينما أوضح أنه في سياق المجتمعات النامية فإن أهمية قصوي تخلع على القيمة الجوهرية للإنسان، بمعني النظر إلى الإنسان بإعتباره شخص أو غاية في حد ذاته. ثم أكد على أن ذلك يقف على طرفي نقيض مع المدخل السائد في المجتمعات المتقدمة، الذي ينظر إلى الإنسان على أساس قيمته التي تشتق أساساً من كونه وسيلة لإنجاز غاية محددة. بالإضافة إلى ذلك فقد حذر من المشكلات التي قد تظهر حينما نحاول نقل المعرفة من الثقافات المؤكدة على القيم الفردية إلى الثقافات التقليدية ذات الطبيعة الجماعية. وذلك لأنه قد يصبح من الصعب بالنسبة للثقافات الجماعية، التي تعتمد على معاني ومعرفة ضمنية، أن تستوعب النظم المعقدة السائدة في الثقافات الفردية، التي تعتمد في الغالب المعرفة الصريحة الموثقة. ومن شأن هذه الاختلافات الثقافية أن تعطي إعتباراً حين تصميم أدوات ومؤشرات التقييم الملائمة لمراقبة مشروعات الجمعية الأهلية الممولة بواسطة مصادر خارجية من المجتمعات المتقدمة. لأن ذلك سوف يعوق فهم إجراءات الجمعيات الأهلية وأساليبها في إصدار القرار.

وكذلك سوف يعوق قدراتهم لفهم معني أي معلومات ترد إليهم، ومتضمنة في تقارير الجمعيات الأهلية. إلى جانب ذلك، يوجد إهتمام حول تأثير المانحين المتزايد في المجتمعات النامية، وذلك لأن التدفقات الصادرة عن المانحين تشكل النصيب الأكبر من دخل الجمعيات الأهلية، على عكس الحال في بعض المجتمعات المتقدمة. وبالتالي نشأ خوف من أن يمارس المانحون سلطة أكبر على الجمعيات الاهلية في هذه المجتمعات. حيث برزت محاولات مستميته لسوء إستخدام هذه السلطة، من أجل التدخل في رسالة وأهداف الجمعيات الاهلية في الأقطار النامية.

7- وتؤكد المقولة السابعة على عدم ثقة الجمعيات الاهلية بالقوي الاستعمارية التي ينتمي إليها المانحون، وكذلك بالحكومة الوطنية، بسبب الخبرة السلبية لهذه المنظمات بكل منهما. وفيما يتعلق بالقوي الاستعمارية فما زالت آلام فترة الاستعمار الممتدة محفورة في ذاكرة البشر في المجتمعات النامية، ومن سوء الطالع أن هذه الفترة الاستعمارية بكل مساوئها وسلبياتها أعقبها فترة طويلة من الحكم الشمولي Authoritarianism. في عديد من الأفكار النامية. ولذلك كانت فترة الاستقلال بالنسبة لهذه الأقطار أخيرة ومحدودة، خاصة أن أبنيتها الديموقراطية ما زالت حديثة وهشه. لذلك نجد أن نظم هذه المجتمعات غير ناضجة ومحصنه بقوة ضد أي تقييم، على عكس هذه الحال في مكان آخر (24). فمثلا نجد أن كثير من المجتمعات النامية، تفتقد وجود نظام قضائي فعال أو دولة ديموقراطية مستقرة. بحيث شكلت هذه الظروف عائق أمام تطبيق

أي تقييم لهذه الجمعيات بسبب تأثير آليات الثقافة التقليدية. بالإضافة إلى ما سبق، فإن ذلك يمكن أن يبرهن على وجود ظروف تتحدي التقييم، وذلك لأن هناك رصيد ثقافي محدود لتقدير القيم السياسية المتكاملة كالتنوع، والحوار ومراقبة المستفيدين والشفافية (25).

ويعد موقف الحكومات الوطنية في بعض المجتمعات النامية، من الجمعيات الأهلية إستمراراً لهذه الظروف السلبية، حيث نجد هذه الحكومات هي سبب إفتقاد هذه المجتمعات للنظم الديموقراطية المستقرة والقوية. وهي الحالة التي تثير مخاوف أخري أمام عملية التقييم من أجل المحاسبة، فقد تزيد العلاقات الأبوية المتبادلة بين الجمعيات الاهلية والدولة التهديد بسوء إستخدام الحكومة بسلطتها في التقييم، بسبب إمتلاكها القوة لتهديد هذه الجمعيات وقهرها والسيطرة عليها. وقد أوضح بحث أخير أجري أخيراً في أثيوبيا حول القهر التشريعي، أن هذا القهر قد خفض النشاط في القطاع التطوعي، وأدي إلى ظهور الرقابة الذاتية المعوقة في هذه الجمعيات. ومن الطبيعي أن يتطلب الخوض في هذه البيئات النظمية المعقدة ممارسة براجماتية، يمكن أن تنتهك الأفكار النظرية النقية للتقييم. فقد يؤدي الفقر النظمي إلى بعض الممارسات الملتوية Grey Practice مثل رشوة الموظفين الحكوميين لتأكيد أن الجمعيات الاهلية تخدم المستفيدين، إضافة إلى التلاعب في ميزانيات هذه المنظمات (26).

8- وتتمثل المقولة الثامنة، في أن القوي العالمية في فترة المد الليبرالي الذي إجتاح النظام العالمي منذ بداية الثلث الأخير من القرن العشرين، والعمل بإتجاه عولمة هذه الليبرالية. سعت إلى السيطرة على منظمات المجتمع المدني وبخاصة الجمعيات الاهلية، حيث فرضت القوي العالمية التبعية على هذه الجمعيات مقابل التمويل الذي تحصل عليه. بحيث إقترب دور الجمعيات الاهلية في بعض المجتمعات النامية من دور القائمين بالتجسس وجمع المعلومات، وحتي إثارة القلاقل داخل هذه المجتمعات. بحجة حماية حقوق الإنسان تارة، أو الحفاظ على حقوق المرأة تارة ثانية، أو حماية حقوق الأقليات تارة ثالثة، ودفع التحول الديموقراطي تارة رابعة (27). ومن ثم تحول دور بعض هذه الجمعيات من مواجهة مساحات التهميش الاجتماعي في المجتمع حفاظا على الاستقرار الاجتماعي، إلى السعي نحو هز الاستقرار الاجتماعي. وفي هذا الإطار تشكلت في غالبية المجتمعات النامية فئة من النشطاء الوهميين، الذين أسسوا عددا هائلا من المنظمات، كي تصبح أوعية مدنية يحصلوا من خلالها على التمويل الأجنبي، بغض النظر عن بيع إستقرار الوطن ماديا ومعنويا. لذلك فإنه من الضروري عند تقييم هذه الجمعيات تطوير المؤشرات، التي تكشف قدر الفساد الذي تعاني منه هذه الجمعيات. وكذلك قدر الانحراف فيما يتعلق بالإستراتيجية والأهداف التي وضعتها هذه الجمعيات لنفسها، الأمر الذي يعني ضرورة إعتبار تقييم الجمعيات الاهلية وفق مؤشرات موضوعية، آلية لمواجهة بعض جوانب الانحراف والفساد في بناء الجمعيات الاهلية وتحسين آدائها (28).

9- وتشير المقولة التاسعة إلى أن التقييم يستهدف تحقيق عدة أهداف أساسية، حيث يتمثل الهدف الأول، في أن تقييم آداء الجمعيات الاهلية، من شأنه أن يساعد في تجديد طاقات أو قدرات الجمعيات الاهلية فيما يتعلق بمختلف المجالات. للتعرف على المجالات التي حققت فيها هذه الجمعيات إنجازات واضحة ومحددة، وتلك المجالات التي تحتاج إلى تحسين آداء الجمعية في نطاقها، وذلك لإجراء الاصلاحات اللازمة لتطوير قدرات المنظمة في هذه المجالات. بينما يتحدد الهدف الثاني في أن القيام بالتقييم وقياس قدر الآداء، أنما يكون بهدف قياس التغيرات التي حدثت عبر فترة زمنية محددة، سواء منذ إنشاء المنظمة، أو التي تقع بين قياس وآخر للآداء (29). إلى جانب معرفة المجالات التي حدث فيها تغير بدرجة كبيرة، وتلك التي لم يحدث فيها التغير المنشود، والذي يساهم في تعظيم قدرات الجمعية. وذلك لتطوير السياسات التي يمكن أن تساهم في تحقيق مساواة وتآزر في آداء المؤسسة في نطاق مختلف المجالات. بينما يدور الهدف الثالث حول ضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة، للمتطوعين والعاملين والمستفيدين، وكذلك، أعضاء مجلس الادارة والجمعية العمومية فيما يتعلق بقدرات الجمعية، ومستوي آدائها، والسياسات التي يمكن تتبع لرفع مستوي هذا الآداء، ويمكن تقديم وجهات النظر المختلفة للحوار العام، للخروج بنتائج متفق عليها، وتساعد في نفس الوقت، في تحسين آداء الجمعية في مختلف المجالات (30). بحيث يعتبر التقييم وقياس الآداء في هذه الحالة، ألية لترشيد عمل الجمعية اكثر من كونه آلية للمحاسبة.

10- وتدور المقولة العاشرة حول مفهوم التعبئة، الذي يتناول ثلاثة مكونات محورية، وهي التطوع، والتمويل، وتطوير أو تحسين العلاقة بالمستفيدين والمجتمع المحلي ليصبح ظهيراً داعما لها. وحتي يمكن للجمعية الاهلية ان تحقق ذلك، فإنها ينبغي أن تعمل بإتجاه نشر ثقافة التطوع في المجتمع، وذلك يتحقق بطبيعة الحال من خلال آليات عديدة كالدعوة إلى ذلك من خلال دور العبادة، أو تضمين ذلك في المقررات الدراسية، أو التأكيد على ذلك بإعتباره أحد مكونات الثقافة العامة (31). فإذا نجحت الجمعيات الاهلية في نشر ثقافة التطوع، فإنها بذلك سوف تؤسس قناعة عامة بوجودها وفاعليتها. وفي هذا الحالة سوف يتزايد التطوع، لأن فريق من البشر سوف يتجه لبذل هذه الجهود بتأثير القيم التي أستوعبها والتي تؤكد على الايثارية والجماعية، والاهتمام بتطوير أوضاع المجتمع المحلي. وفي ذات الوقت سوف يتزايد التمويل، إما بسبب الثقة في الجمعية الاهلية من قبل مؤسسات التمويل، وكذلك تبرعات سكان المجتمع المحلي، لإعتقادهم في جدية الجمعية الاهلية، وأيضا بدافع عواطف الاحسان العام. بالإضافة إلى ذلك فإن ذلك سوف ينعكس على آداء العاملين في المنظمة الحكومية، بإعتبار أن المؤسسة التي يعملون بها تؤدي دوراُ للإرتقاء بأوضاع المجتمع المحلي ونوعية حياة المهمشين. إلى جانب الثقة العالية من قبل سكان المجتمع المحلي في آداء هذه الجمعيات (32)، الأمر الذي يزيد ثقتهم بأنفسهم، وثقتهم في مؤسستهم وهو الأمر الذي سوف ينعكس على كفاءة الآداء كما وكيفا.

ثانياً: الإجراءات المنهجية لبناء المؤشرات:

أهتمت العلوم الاجتماعية عموما ببناء المؤشرات الاجتماعية، بإعتبار أن المؤشر يعبر عن حالة كامنة غير مرئية، ندركها من حيث الدرجة التي تبلورت على هيئة مؤشر. وترتبط حركة بناء المؤشرات بالتراث النظري للعلوم الاجتماعية، بحيث نجد أن المداخل المختلفة لبناء المؤشرات تعكس المضامين الفلسفية للإتجاهات النظرية في علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخري (33). ويعني الحديث عن بناء المؤشرات الاجتماعية طبيعة الحالة التي نريد أن يكون عليها الوجود الواقعي. إذ تري الفلسفة الوضعية مثلا ضرورة أن يكون بناء المؤشر مستندا إلى الخصائص التي يريد المؤشر قياس وجودها الواقعي. بينما نجد بناء المؤشرات المنطلقة من مرجعية الفلسفة المثالية، تري أن المؤشر يتدرج في بنائه ليقيس الحالات المتباينة للموضوع، فالموضوع له وجوده المثالي، أو الحالة الذي ينبغي أن يكون عليها الموضوع. ومن ثم فالمؤشر في هذه الحال يقيس الموضوع الواقعي بالنظر إلى حالته المثالية، أي يقيس ما هو كائن على ما ينبغي أن يكون، لكي يوضح مدي إنحراف الموضوع عن طبيعته الجوهرية أو التي ينبغي أن تكون (34). يضاف إلى ذلك أننا نجد أن بناء المؤشرات إنطلاقا من الفلسفة الامبيريقية، التي تعمل في ظل شعار دع الحقائق تتحدث عن نفسها. بمعني أن المؤشرات المستندة في تأسيسها إلى هذه الفلسفة، إنما تسجل ما هو واقعي، فهي مؤشرات وصفية تترك مساحة لإمكانية تحليل وتفسير نتائجها. وفي النهاية لا بد أن نشير إلى أن المؤشرات ما هي إلا أدوات تساعدنا في معرفة الطبيعة الأساسية للشئ وهي تلعب دور الترمومتر

بالنسبة للطبيب. أو آداة القياس لمعرفة مساحة الأرض بالنسبة للجغرافيين أو الجيولوجين، في هذا الإطار يتطلب بناء المؤشرات التعرض للإجراءات المنهجية التالية.

1- **مداخل بناء المؤشرات:** يختلف المدخل approach عن المنهج في أن الأول يرتبط بالمرجعية النظرية، حيث يقترب بالنظر إليها من الواقع لوصفة وتحليله وتفسيره. بينما يتشكل المنهج من مجموعة الخطوات والاجراءات التي نستطيع من خلالها جمع بيانات عن الواقع وتوجد مداخل كثيرة في بناء المؤشرات تختلف من حيث مرجعيتها الكامنة وراءها، إرتباطا بذلك فإننا نميز عدة مداخل لبناء المؤشرات الاجتماعية، وذلك على النحو التالي.

أ- **المدخل المثالي لبناء المؤشرات:** يفترض هذا المدخل أن أي وحدة من وحدات الوجود، لها نوعين من الوجود، الوجود المثالي الذي يعني الوحدة في وجودها الاكثر إكتمالاً دون أن تحدث لها أي تشوهات أو تحريفات واقعية. بحيث يصبح الوجود المثالي مؤشراً لتحديد الحالة الواقعية للوحدة، حيث يقاس ما هو كائن على ما ينبغي أن يكون. مثال على ذلك أننا إذا أردنا أن نعرف الحالة التي بالنظر إليها الإنسان في وجوده المثالي كمؤشر أو مقياس (35). فإننا ينبغي أن نوافق مسبقا على أن الإنسان في وضعه المثالي الأكثر إكتمالاً ينبغي أن لا يزيد طوله على 180 سم، وأن يكون حاد البصر 6/6 وأن يكون مرهف السمع، ويمتلك القدرة على الكلام

بطلاقة. بذلك يعد هذا الإنسان في وضعه المثالي مقياس نقيس عليه المفردات الواقعية، لنتعرف على أوضاع مفردات الإنسان واقعيا. تأكيداً لذلك أننا جئنا بأي فرد واقعي، ووجدنا بالقياس طوله حوالي 120 سم، فإنه يعد شخص قصير وذلك حسب المؤشر أو المقياس المثالي، فإذا وجدنا بصره 6 /36 فمعني ذلك أن بصره ضعيف، وهكذا فإنه يمكننا تحديد الانحرافات في المفردة الواقعية عن هذا المؤشر المثالي. ويعتبر الفكر النظري هو مصدر بناء هذا المؤشر المثالي، لأن بإستطاعة الفكر النظري تجريد خصائص الوحدات في أوضاعها المثالي (36).

فإذ حاولنا أن نضرب مثال بالجمعية الاهلية، فسوف نجد أن الجمعية كما يحدد طبيعتها التراث النظري، لها عدة خصائص أساسية. فهي لا تستهدف الحصول على الربح، ثم هي تعتمد على التطوع بالأساس، إضافة إلى أنها لا تشتغل بالسياسة إلى جانب تبنيها لمعايير إدارة الحكم الرشيد، بإعتبارها التي تسير أمورها. وفي العادة لها ثقافتها المحددة، وعلاقاتها بالبيئات المحيطة، كما أن لها بناء، وتتحدد مسئولياتها حسب التشريعات التي وضعتها الدولة. كما أن لها إستراتيجيتها، وبرامجها، ومصادر محددة خاصة بها للتمويل. فإذا قمنا بهذا التأسيس المثالي للمنظمة غير الحكومية، وتحول بين أيدينا إلى مؤشر نقيس به مكونات الجمعية الاهلية الواقعية (37).

فإننا نكون بذلك قد نجحنا في تطوير بعض المؤشرات التي نستطيع أن نقيم بواسطتها حالة المنظمات الواقعية.

ويعتبر عالم الاجتماع ماكس فيبر هو أول من وضع هذا المدخل لبناء المؤشرات، أثناء أبداعة للنموذج بالمثالي، وإعتبر هذا النموذج المثالي الذي شيده حينئذ مؤشراً لقياس الحالات الواقعية. ومن ثم نجده قد أسس كثيراً من النماذج المثالية التي تعتبر مؤشراً لقياس الحالات الواقعية. فمثلاً أسس نموذجاً مثاليا للبيروقراطية، وأعتبره مؤشر يقيس عليه البيروقراطيات الواقعية. كذلك النموذج المثالي للحضارة الرأسمالية، وإعتبر هذا النموذج مؤشراً لتقييم الحضارات الأخري، للتعرف على أسباب فشلها في تطوير الرأسمالية المعاصرة، وقيم بذلك الحضارة الصينية والحضارة الهندية (38).

ب- **المدخل الواقعي لبناء المؤشرات الاجتماعية:** أكد على هذا المدخل عالم الاجتماع إميل دوركيم Emile Durkheim في كتابة تقسيم العمل في المجتمع Division of Labour Society. حيث رأي دوركيم أن المؤشرات المثالية لأي موضوع، ليس لها وجود واقعي، إلا في نطاق حالات محدودة. وأننا إذا حاولنا قياس الحالات الواقعية بهذا النموذج أو المؤشر المثالي، فسوف نجد أن كل الحالات الواقعية ناقصة أو منحرفة مقارنة بنموذجها المثالي، لأن تأسيس هذا

النموذج إفتراضي منذ البداية. ومن المؤكد أن غالب الحالات الواقعية سوف تختلف عن الحالة الافتراضية، ومن ثم سوف يفشل مثل هذا المؤشر، في تحديد جوانب النقص في الوحدات الواقعية المتجانسة مع بعضها البعض (39).

إستناداً إلى ذلك تحدث إميل دوركيم عن النموذج المتوسط لبناء المؤشرات، وهو في ذلك يعتمد على المعطيات الواقعية البحته، وهو يري أن المؤشر المرتبط بخاصية معينة يتشكل من المتوسط العام لهذه الخاصية بين أفراد النوع. فمثلا فيما يتعلق بوضوح الإستراتيجية التي توجه سياسات وبرامج الجمعية. فإنه من المفترض أن نختار عدد من الوحدات، أي الجمعيات الاهلية، ونحاول أن نعرف مدي وضوح إستراتيجيتها ونعطي ذلك درجة من "10" . وفي النهاية سوف نجد أن بعض الوحدات حصلت على 10/9، بينما أخري حصلت على 10/7 بينما ثالثة حصلت على 10/6 بينما رابعة حصلت على 10/2. فإذا أستخرجنا متوسط درجات هذه الحالات فسوف نجد 10 + 7 + 6 + 2 = 24 ÷ 4 = 10/6، بحيث تشكل هذه الدرجة التي نتجت كمتوسط مستوي الخاصية التي ينبغي أن تدخل في بناء المؤشر (40). على هذا النحو يري إميل دوركيم أنه ليست هناك وحدة واقعية تحصل على الدرجة النهائية، بل عادة درجة تقترب من الدرجة النهائية. وهذه الدرجة في حد ذاتها هي التي تدخل في بناء المؤشر، ولذلك سميت هذه الاستراتيجية لبناء

المؤشرات بإستراتيجية مدخل النموذج المتوسط لبناء المؤشرات.

ج- **المدخل التجريبي لبناء المؤشرات:** وهو مدخل يسلم إلى تأسيس متغيرات وصفية تصف الحالة التي عليها الوحدة، وتحدد القيم المتعلقة بأي مكون من مكونات الحالة أو الحلات المدروسة. أي أن يحللها ويطور المؤشرات التي تيسر له تشخيص مكونات الحالة، وأبرز هذه المؤشرات، مؤشر أو مقياس ليكرت، وهو مؤشر يتأسيس وفقا للخطوات التالية.

(1) تحديد مكونات الوحدة التي نريد تطوير مؤشرات لقياس كفاءتها وفعاليتها (41)، فمثلا إذا أردنا تطوير مؤشر لقياس كفاءة وفعالية إحدي الجمعيات الاهلية. فإننا سوف نجد أن هذه المنظمة تتشكل من بعض المكونات المحورية، مثل إنتشار ثقافة التطوع" "ووضوح طموحات الجمعية". وكذلك "تحدد إستراتيجية الجمعية ووضوحها" "وإقتناع العاملين بهذه الاستراتيجية" و "إنعكاس هذه الاستراتيجية في السياسات والبرامج" و "تبني الجمعية لمبادئ إدارة الحكم الرشيد". إضافة إلى تحديد "مدي نجاح الجمعية في تطوير التمويل، وتعديد مصادرة" وكذلك "علاقة الجمعية بالمجتمع المحلي"، و"علاقة الجمعية بالمستفيدين" و "علاقة الجمعية بغيرها من الجمعيات على مستوي المجتمع المحلي "الشراكة"،

كذلك "علاقة الجمعية بغيرها من الجمعيات على الصعيد الإقليمي أو العالمي (التشبيك)".

(2) ثم تأتي الخطوة الثالثة وتتمثل في تفكيك كل مكون من هذه المكونات إلى مكونات فرعية، تشكل الدرجات التي توضع لها مؤشراً لتحديد طبيعة المكون الفرعي، بحيث تجمع درجات المكونات الفرعية لتشكل درجة مؤشر المكون الرئيسي. مثال على ذلك أننا إذا حاولت تطوير مؤشر "لإدارة الحكم الرشيد" من وجهة نظر "ليكرت Likert"، فسوف نجد أن هذا المكون الرئيسي سينقسم إلى عديد من المكونات الفرعية مثل مؤشر "تداول السلطة" " والاحتكام للقانون" " والشفافية وإتاحة المعلومات" ثم "المساءلة". بحيث تصبح الدرجة التي يحصل عليها المكون الفرعي، جزء من درجة المكون الرئيسي. فمثلا إذا أعطي كل مكون فرعي نحو 25/25 درجة كدرجة قياسية، فإن مجموعة الدرجات التي تحصل المكونات الفرعية، تحدد درجة المكون الرئيسي، أو هي مؤشر لحالته، أي الحالة الكلية للمكون الرئيسي.

(3) أن كل مكون فرعي يقاس باربع درجات، تبدأ بأكثرها إيجابية وتنتهي إلى أكثرها سلبية. فمثلا فيما يتعلق بمكون تداول السلطة، أي –حدوث تداول للسلطة في

العشر سنوات السابقة داخل الجمعية الاهلية، فإن الدرجات تكون "أوافق" " أو أوافق إلى حد ما" " أرفض" "أرفض تماما" بحيث يحدد المبحوث الاستجابة التي تروق له.

(4) إختيار عينه من ذوي العلاقة بالجمعية الاهلية، مع إحتمالية إحتواء العينة على فئات متباينة "كالمتطوعين، والعاملين المعينين من الادارة الوسطي والدنيا، ثم المعينين من الادارة العليا" ثم "المستفيدين" و "أعضاء المجتمع المحلي". ثم نطبق عليهم المقياس، بحيث تتحول إستجاباتهم في النهاية إلى مؤشر، يحدد موقف عينة البحث من مضمون المكون، وهل موقفهم إيجابي أو سلبي.

د- **المدخل الكيفي للتقييم وبناء المؤشرات:** يعد المدخل الكيفي هو المدخل الذي يستخدم أدوات كيفية، لبناء المؤشرات التي تيسر إنجاز التقييم. وتعد الاستعانة بالجماعات البؤرية، ومقابلة الإخباريين الذين لديهم خبرات ومعلومات كافية، عن الجمعية موضوع الدراسة وذلك لبناء دليل القياس. إضافة إلى منهج أعادة التحليل للبيانات التي وفرتها دراسات أو تقارير أخري عن نفس الموضوع الذي ندرسة، إلى جانب الملاحظة. ومن الضروري إختيار أدوات جمع البيانات بدقة، لأنها في هذه الحالة تؤدي وظيفتين، الأولي أنه يمكن الاستفادة

من هذه البيانات لبناء المؤشرات التي نقيس بها متغيرات الجمعية الاهلية التي نهتم بها. بالإضافة إلى ذلك فإن أدوات جمع البيانات الكيفية تتطلب باحثين على درجة عالية من المهارة حتى يستطيعوا إستخدام هذه الأدوات بصورة ملائمة وفعالة. حيث ينبغي العمل في ظل تساؤل، هل بإمكان هؤلاء الباحثين أن يوفروا البيانات الصادقة والثابتة بأكبر قدر ومستوي كافي (42).

ذلك يعني أن أدوات التقييم الكيفي كالمقابلات نصف المقننة والجماعات البؤرية، والملاحظة، متضافرة مع إعادة تحليل المعلومات المتوفرة تشكل الأساس لمناهج أو أدوات جمع البيانات من وجهة نظر هذا المدخل. بالإضافة إلى ذلك توجد بعض الأدوات المنهجية التمهيدية كإمكانية رسم الخرائط، وإعادة التدريج أو الترتيب، حيث يمكن الاستفادة منها طالما أنها تراعي المعايير السابقة. وأنها لم تستخدم بأسلوب إقتباسي، أي أنها كانت تشير إلى نوع من الابتكار، وفي الحقيقة يتطلب المدخل الكيفي، حتى تتحول البيانات التي توفرت في نطاقة إلى مؤشرات للقياس، أن نتبني مجموعة من الإجراءات المنهجية التي نعرض لأبرزها فيما يلي.

(1) **تحديد طبيعة متغيرات القياس:** وفي هذا الإطار من الضروري أن نسأل أنفسنا، هل التقييم الذي نريد أن ننجزه للجمعية الاهلية، تقييم كلي أم تقييم جزئي. ففي

حالة التقييم الكلي من الضروري جمع بيانات عن جميع مكونات بناء الجمعية الاهلية، كمدي وجود ثقافة التطوع في المجتمع المحلي. كذلك المتغيرات المرتبطة ببناء الجمعية كمجلس الادارة والجمعية العمومية، وفئات العاملين، ثم المتغيرات المتصلة بعلاقة الجمعية بكل مكونات البيئة الخارجية.

(2) **بناء دليل جمع البيانات:** حيث من الضروري الشروع في بناء دليل لجمع البيانات، وتوجد ثلاثة مصادر لبناء الدليل، ويتمثل المصدر الأول في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات أو مكونات الجمعيات الاهلية. من خلال التراث النظري، المتعلق بتقييم المؤسسات، وبخاصة الجمعيات الاهلية، والمتغيرات او المكونات المشكلة لبنيتها. ويتمثل المصدر الثاني في إستعراض أدوات التقييم التي طبقت على الجمعيات الاهلية، والتنظيمات أو المؤسسات بعامة. حيث يمكن الاستفادة من البيانات التي تم الحصول عليها من خلال هذه الأدوات، أو الاستفادة من "الأدلة العلمية" التي تأسست ووجهت إجراءات جمع البيانات بواسطة هذه الأدوات. ويذهب المصدر الثالث لبناء الدليل إلى ضرورة زيارة بعض المنظمات غير الحكومية من أنماط مختلفة، وجمع البيانات عن ذات المتغيرات التي سوف تؤسس مؤشرات بشأنها.

(3) **بناء مؤشرات القياس:** حيث يتحقق بناء المؤشرات من خلال عدة إجراءات منهجية متتابعة. في نطاق الإجراء الأول تقوم قراءة البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر الثلاث السابقة، حتى نحيط بكل التفاصيل التي تحتويها هذه البيانات. وفي إطار الإجراء الثاني نقوم بتصنيف هذه البيانات، أي بتجميع البيانات المتعلقة بكل متغير أو مكون من مكونات بناء الجمعيات الاهلية من واقع بيانات المصادر الثلاث. وفي الإجراء الثالث نقوم بتركيز هذه البيانات، حيث الأبقاء على البيانات الأساسية والاستغناء عن البيانات الهامشية عديمة القيمة. وفي الإجراء الرابع نقوم بتحليل هذه البيانات المتعلقة بالمتغير الذي نريد تطوير مؤشر له، بحيث نقسم المكون أو المتغير – كما تشير البيانات – إلى عدة عناصر أساسية. لكل عنصر درجة في إطار الدرجة الكلية للمتغير أو المؤشر، الذي له درجته الكلية بالنسبة لكل المؤشرات التي نقيس أو نقيمَ بواسطتها حالة الجمعية الاهلية أو إسهامها في بناء المجتمع المحلي. وفي نطاق الإجراء الخامس والأخير نعرض الدليل بعد إكتمالة على عدد من المحكمين "اساتذة متخصصين في النظرية ومناهج البحث، وفي تقنية بناء المؤشرات، ثم نقوم بتعديل الدليل أخذين في الاعتبار ملاحظاتهم. وبعد إكتمال بناء المؤشرات نعرضها على عدد من المحكمين

أيضا، مع إمكانية التعديل في صياغة المؤشر أو عناصره، حسب ملاحظات المحكمين.

(4) **إختبار دليل جمع البيانات وإختبار كفاءة المؤشرات:** وهو إجراء ينبغي أن يتخذ للتأكيد من كفاءة الدليل في جمع البيانات من ناحية، وإختيار كفاءة المؤشرات وقدرتها على القياس من ناحية ثانية، وذلك بإختيار عدة أنماط من الجمعيات الاهلية، والقيام بجمع البيانات عنها بواسطة الدليل وإختبار المؤشرات في تحقيق القياس الموضوعي والعلمي لحالة أي من هذه الجمعيات. ويمكن أن يتم ذلك بواسطة باحثين مختلفين، حتى يمكن تحييد البعد الذاتي، وبذلك يصبح الدليل صالحاً لجمع البيانات، والمؤشرات ملائمة لقياس ما نريد أن نقيسه.

ه- **المدخل الكمي لبناء المؤشرات:** يختلف المجال الذي يعمل في نطاقة كل من المدخل الكيفي والكمي، في إطار ذلك نجد أن المدخل الكيفي يبحث في العمق ورأسيا. لذلك نجده لا يساعدنا في الوصول إلى تعميمات شاملة بشأن الموضوعات التي ندرسها، وأن كان من الواضح أنه يوفر فهما عميقا لكل حالة من الحالات على حدة. ويختلف المدخل الكمي من حيث طبيعة بياناته، أو من حيث ميله إلى دراسة حالات كثيرة والوصول بشأنها إلى تعميمات عامة. ومثلما أن للمدخل

الكيفي إجراءاته، فإن للمدخل الكمي إجراءاته المناظرة التي نعرض لها فيما يلي.

(1) جمع البيانات وبخاصة الاحصائية المتعلقة بالمكونات أو المتغيرات التي نريد أن نطور مؤشرات تقيسها، ومن الممكن ان نحصل على هذه البيانات الأحصائية من الاحصاءات المتوفرة في المؤسسات الرسمية المكلفة بجمع الاحصاءات. أو الحصول على هذه الاحصاءات من التقارير الدولية، التي تضم إحصاءات عن الجمعيات الاهلية بدول مجلس التعاون الخليجي. أو جمع هذه الاحصاءات من الدراسات التي أجريت عن المنظمات غير الحكومية، إضافة إلى الاحصاءات المتوفرة في المنظمات غير الحكومية ذاتها.

(2) تصميم إستبيان لجمع البيانات: حيث يتم تصميم إستبيان مقنن، مغلق الأسئلة لجمع البيانات، ويتم تصميم الإستبيان لجمع البيانات. إستنادا إلى نفس المصادر الثلاثة للبيانات التي أشرنا إليها في صياغة دليل دراسة الحالة، أو إجراء المقابلات المتعمقة. والاختلاف بين الأثنين يتمثل في أن المتغيرات التي نريد أن نجمع عنها بيانات تصاغ على هيئة قضايا في الدليل، بحيث يتيح التدفق في الحديث والتداعي الحر للبيانات من قبل المبحوث. أما في حالة الاستبيان فإنه يتم تفكيك كل

متغير من المتغيرات التي نريد أن نطور لها مؤشرات إلى عديد من المتغيرات الفرعية. ثم يتم جمع البيانات عن كل متغير فرعي بواسطة مجموعة من الأسئلة المغلقة. وبعد أن يتم بناء الاستبيان تتم تجربته على عينة من المفردات الواقعية لإختياره، إضافة إلى عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين في مناهج البحث وبناء المؤشرات وقضايا المنظمات غير الحكومية. وفي هذه الحالة، فإن كل مجموعة من الأسئلة تعبر عن متغير أو مكون معين، ويستهدف منها تأسيس مؤشر بعينة.

(3) تطبيق الاستبيان وتأسيس المؤشرات: في أعقاب التأكد من إختبار صدق الاستبيان وثباته، فإننا نحدد عينة المبحوثين الذين سوف يطبق عليهم الاستبيان. وهم مختلف فئات المنتمين إلى المنظمات غير الحكومية، أن كانت الدراسة ذات طبيعة شاملة. حيث تضم هذه الفئات أعضاء مجلس الادارة وأعضاء الجمعية العمومية، إضافة إلى مختلف العاملين والمتطوعين من مختلف المستويات الادارية. إلى جانب المستفيدين إذا رغبنا في قياس وتقييم تأثير وفاعلية إنجاز الجمعية على نوعية حياتهم. وبعد أن ينتهي تطبيق الاستبيان على عينة التقييم والقياس، يتم التعامل مع هذه البيانات إحصائيا بواسطة برنامج SPSS، ثم تحدد العناصر

المختلفة إلتي تشير إلى حالة هذا العنصر، وهي العناصر التي تشكل في حالة تجميع درجاتها مؤشراً أو مؤشرات، تشير إلى تقييم حالة مكون أو عنصر من مكونات بناء المنظمات غير الحكومية أو تقيم المنظمة في كليتها وشمولها (43).

2. **أدوات جمع البيانات لبناء المؤشرات:** تعتبر صياغة أدوات جمع البيانات نقطة البدء الحقيقية أو الخطوة الرئيسية، التي تتلوها خطوات حتى بناء المؤشرات وإستخدامها في التقييم والقياس. ومن الواضح أن كل آداة ترتبط في الغالب بمدخل معين، وأن غالبية أدوات جمع البيانات مشتركة بين عدد من المداخل المنهجية لبناء المؤشرات. وسوف نعرض فيما يلي لطبيعة كل آداة من الأدوات، ونوعية البيانات التي يمكن الحصول عليها من خلالها، وإمتيازاتها وعيوبها وهي على النحو التالي.

أ- الاستبيان: وهو آداة لجمع البيانات يضم مجموعة من الأقسام، أولها قسم البيانات الأساسية. ويضم كل قسم مجموعة من الأسئلة المقننة، أو المغلقة المتعلقة بأحد المتغيرات الفرعية، حيث توجد إستجابات محتملة على كل سؤال. وفي صياغة الاستبيان يمكن إعتبار كل مجموعة من الأسئلة تجمع بيانات لبناء مؤشر، يتصل بأحد متغيرات أو مكونات الجمعية الاهلية. ويتم التعامل مع أسئلة الاستبيان للوصول إلى مؤشرات وتقييمات محددة (44).

(1) مزايا الاستبيان: من مزايا الاستبيان أنه يمكن أن يطبق على عينات وأعداد كبيرة من المفردات أو الوحدات، إضافة إلى إنخفاض الوقت والتكلفة، والحصول من خلاله على بيانات جاهزة للتعامل الاحصائي معها للوصول إلى مؤشرات.

(2) عيوب الاستبيان: من عيوب الاستبيان، أن الاستجابات التي تدلي بها المفردات أو الوحدات قد تكون ليست حقيقية، خاصة إذا كانت الموضوعات التي يتناولها الاستبيان تسبب حرجاً. أو أن المبحوث يريد أن يظهر الجمعية بحالة وردية، أو يضمن إجاباته بعض مظاهر الشك بشأنها، يضاف إلى ذلك أن بياناته تحتاج إلى معالجة إحصائية ودقيقة حتى نستطيع الوصول إلى بناء مؤشرات موضوعية.

ب- دليل المقابلة المتعمقة: وهو دليل يرشد الباحث إلى البيانات التي ينبغي الحصول عليها من خلال المقابلة المتعمقة. وفي العادة يتشكل الدليل من مجموعة من القضايا او العناصر التي تقود المقابلة مع الحالة التي يقابلها الباحث. ويترك الباحث للمبحوث إمكانية التداعي الحر وتدفق المعلومات. فإذا خرج المبحوث عن متطلبات العنصر أو القضية التي يتحدث فيها، فإن من شأن الباحث أن يرده إلى القضية أو العنصر موضع الاهتمام. وفي العادة لا يطبق دليل المقابلة المتعمقة لجمع البيانات على عدد كبير من المبحوثين، ولكن على حالات محددة تمثل مفردات لأنماط الواقعية.

(1) مزايا دليل المقابلة المتعمقة: يساعد دليل المقابلة في الحصول على بيانات وافية وعميقة عن مختلف عناصر أو قضايا الدليل. وهي في العادة بيانات تتصف بالشمول والعمق، خاصة إذا قام الباحث بتمهيد المبحوث لاتاحة الفرصة لصراحته وتدفق معلوماته. ومن مميزات دليل المقابلة المتعمقة أنه يصلح لدراسة كل الموضوعات، الحساسة وغير الحساسة، إضافة إلى أنه إذا لم تستكمل البيانات عن مكون أو عنصر معين، فإن بإستطاعة الباحث الرجوع إلى المبحوث ثانية لاستكمال هذا البيان. كما تطبق المقابلات المتعمقة أو دراسة الحالة على الفرد، والجماعة، والمنظمة، وحتي المجتمع المحلي.

(2) عيوب دليل المقابلة المتعمقة: يعاني دليل المقابلة المتعمقة من بعض العيوب، منها أن البيانات التي تنتج عن المقابلات المتعمقة تكون كثيرة، الأمر الذي يصبح على الباحث أن يبذل جهداً كبيراً لتنقيتها وتصنيفها، وتكثيفها حتى يمكن الاستفادة منها في بناء المؤشرات. يضاف إلى ذلك أن البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال دليل المقابلة المتعمقة تتصف بقدر كبير من الذاتية، سواء من جانب المبحوث أو الباحث. وهو الأمر الذي يتطلب جهدا كبيرا لإضفاء الطبيعة الموضوعية على المؤشرات التي تنتج عن بيانات هذه الآداه.

ج- مقابلة الجماعات البؤرية: وهي كالمقابلة المتعمقة توجه بدليل، تثار على ساحتها القضايا الواحدة تلو الأخري من مجموعة من الأشخاص المنتقين. والذين يمثلون كل الفئات ذات العلاقة بالجمعية الاهلية، ويمكن أن تكون المقابلة البؤرية حول موضوعات محددة، وهي المقابلات الجزئية. أو قد تشمل المقابلة مع الجماعة البؤرية كل مكونات أو عناصر بناء الجمعية الاهلية، وهي المقابلة الكلية أو الشاملة مع الجماعات البؤرية. وقد سميت بالجماعة البؤرية، لأن الاهتمام يكون مركزاً على القضية موقع النقاش. فإذا إبتعد الحوار عن البؤرة فإن من شأن الباحث، الذي يدير النقاش أن يعيد توجيه النقاش من الهامش إلى المركز، أي إلى القضية موضع الاهتمام.

(1) مزايا مقابلة الجماعات البؤرية: من مزايا المقابلة مع الجماعات البؤرية أنها تؤسس الفرصة للحصول على بيانات من وجهات نظر عديدة ومتنوعة بل ومتناقضة أحيانا. كما تؤدي إلى إضفاء الموضوعية على البيانات التي يحصل عليها من أفراد الجماعة البؤرية فيما يتعلق بقضية محددة. بالإضافة إلى ذلك فإن مقابلة الجماعة البؤرية من شأنها أن تطور وعي أفرادها بموضوع الاهتمام. وإرتفاع مستوي الوعي يساعد على تقديم بيانات دقيقة وكاملة وأقرب ما يكون إلى الموضوعية. يضاف إلى ذلك أن البيانات التي تحصل عليها من خلال مقابلة الجماعة البؤرية تكون صادقة وموضوعية وعميقة وكثيفة (45).

(2) عيوب مقابلة الجماعات البؤرية: تعاني مقابلة الجماعات البؤرية من بعض العيوب، منها أنها قد تستغرق وقتا طويلا خاصة إذا حاول بعض أعضاء الجماعة الاستئثار بالحديث. والخروج بالموضوع بعيداً عن مركزه إلى الهامش بيد أن هذا الأمر يمكن التغلب عليه يحسن تنظيم وإدارة المقابلة. كما أنها قد تتطلب تكلفة إقتصادية عالية، خاصة إذا عقدت على عدة جلسات. من عيوبها أيضا أن البيانات التي قد تأتي عن المقابلات البؤرية قد تكون كثيرة للغاية. حتى أنه يصبح أحيانا من الصعب للغاية تصنيفها وتكثيفها على هيئة مؤشرات. كما أنها قد تعاني من محاولة بعض الأعضاء السيطرة على الجماعة وتوجيه أفكارها في إتجاه معين، مما قد يؤدي إلى التحيز. ومن ثم فعلي إدارة المقابلة تقليص تأثير هؤلاء الأفراد، حتى يتيح للآخرين التعبير الحر والكامل عن وجهة نظرهم.

د- الاستعانة بالإحصاءات لبناء المؤشرات: تعتبر الاحصاءات الرسمية التي تصدرها الجهات المسئولة في الدولة، والتي تهتم بالمتابعة الاحصائية لأوضاع المجتمع. إضافة إلى الاحصاءات التي تقوم بعض الوزارات أو المؤسسات أو المراكز العلمية بجمعها وإصدارها، حيث يمكن الاستفادة من هذه المادة الاحصائية، سواء في وصف حالة متغيرات أو مكونات المنظمات غير الحكومية. ومن ثم الاستفادة منها تحليليا، في بناء مجموعة من المؤشرات، التي يمكن بواسطتها قياس حالة

هذه المتغيرات. وفي بعض الأحيان قد نلجأ إلى بعض الوسائل الأخري لاستكمال بعض جوانب النقص في هذه الاحصاءات.

(1) مزايا الاستعانة بالإحصاءات: للإستعانة بالإحصاءات العامة لبناء المؤشرات عدة مزايا أساسية، من بين هذه المزايا إنخفاض التكلفة الاقتصادية للإستعانة بالإحصاءات في بناء المؤشرات. لتقييم أو قياس كفاءة الآداء في الجمعيات الاهلية. يضاف إلى ذلك أنها متوفرة ولا تحتاج إلى جهد كبير لتحليلها وبناء المؤشرات بالإستناد إليها. إلى جانب أرتفاع درجة الثقة في الاحصاءات العامة، نظراً لأنها تتم عادة وفق أسس علمية دقيقة وسليمة. بالإضافة إلى أنها تحتوي في العادة على تفاصيل عديدة للإستفادة منها في وصف المتغيرات وتحليلها ومن ثم في بناء المؤشرات.

(2) عيوب الاستعانة بالإحصاءات لبناء المؤشرات: حيث نجد أن هذه الاحصاءات برغم وفرتها وتوفرها، إلا أنها لم تجمع أساساً لبناء المؤشرات، ومن ثم فهي تحتاج إلى جهد وبحث حتى نعثر على الاحصاءات الملائمة. يضاف إلى ذلك أنه نظراً لحداثة وجود الجمعيات الاهلية على الساحة، حيث لم يتجاوز الاهتمام بوجودها أربعة عقود تقريبا. ولذلك نجد أن الاحصاءات المتعلقة بها، وبمتغيراتها أو مكوناتها نادرة، ولذلك فقد نحتاج إلى جهود إضافية لاستكمال النقص في هذه الاحصاءات، وهي الجهود التي تتطلب تكلفة جديدة (46).

ه- الاستعانة ببيانات السجلات والوثائق لبناء المؤشرات: ويقصد بهذه الوثائق والسجلات، السجلات الخاصة بالعاملين والمتطوعين، من حيث بياناتهم، ومرتباتهم وتقديراتهم في العمل، ودرجات التزامهم. إضافة إلى التعرف على معدلات التطوع وحجم جهود المتطوعين وإنجازاتهم، وذلك بالإطلاع على بعض الوثائق ذات العلاقة بإنشاء الجمعية الاهلية، وطبيعة أهدافها، والمجالات التي تعمل في نطاقها. ذلك إلى جانب بيانات عن طبيعة إستراتيجيتها في العمل، وسياساتها وبرامجها ومشروعاتها. إضافة إلى بيانات عن المستفيدين منها، من حيث نوع الخدمات التي يحصلون عليها ودرجة إستمرارها، والمشكلات التي تظهر عادة مع المستفيدين. هذا إلى جانب تحليل محاضر ومناقشات مجلس الادارة، إضافة إلى محاضر إنعقاد الجمعية العمومية. إلى جانب الوثائق التي تصور العلاقات المتبادلة بين الجمعية الاهلية والجهات الحكومية، والمانحين، وكذلك القطاع الخاص، إضافة إلى العلاقات بالمؤسسات الدولية وسكان المجتمع المحلي.

(1) **مزايا الاعتماد على الوثائق والسجلات في بناء المؤشرات:** للسجلات والوثائق مزايا عديدة نذكر منها أننا سوف نتعرف من خلالها على مختلف المشكلات التي تعاني منها الجمعية، حيث نجد أنه كلما تزايدت المشكلات حدة، كلما كثر تردد ذكرها في مختلف الوثائق. بالإضافة إلى ذلك نجد أن الوثائق موجودة في الجمعية ومن السهل

الوصول إليها وتحليلها، إضافة إلا أنها ذات طبيعة حيادية في تشخيصها للأوضاع بدون أي تحيز. هذا بالإضافة إلى أن الوثائق من شأنها أن تحدد توجهات الجمعية، وطبيعة سياساتها وبرامجها والمشروعات التي تعمل على تنفيذها، إضافة إلى تضمين الوثائق لميزانية الجمعية وحجم التمويل المتاح، وخطط الجمعية لرفع مستوي التمويل، وتوزيع الميزانية على مختلف مجالات الجمعية، والمشكلات التي قد تظهر في هذا الصدد، والحلول المقترحة لهذه المشكلات.

(2) **عيوب الاعتماد على الوثائق والسجلات:** حيث لا تتوافر السجلات أو الوثائق، لأن التعامل والاحتفاظ بها يتم بصورة عشوائية وغير منظمة. كما أن الوثائق والسجلات قد تكون قديمة لا تعكس الواقع المعاصر لأوضاع الجمعية الاهلية. إضافة إلى أنه يمكن إخفاء الوثائق، التي قد تدين المسيرين لأمور المؤسسة، أو تشوية بعض معلوماتها والتحريف فيها. يضاف إلى ذلك أن الوثائق والسجلات قد تكون غير مكتملة ولا تصور مختلف جوانب العمل في الجمعية. إلى جانب أن تحليل الوثائق والسجلات، والخروج منها بنتائج تفيد في تقييم الجمعية الاهلية وبناء المؤشرات، من أجل القياس والتقييم، يحتاج إلى باحثين على درجة عالية من المهارة (47).

و- **الملاحظة كآلية لبناء مؤشرات القياس والتقييم:** تعتمد الملاحظة على نموذج من الباحثين المهرة القادرين على قراءة صفحات الواقع الاجتماعي. وتستند الملاحظة الجادة إلى دليل يوجه الملاحظة، بحيث يضبط الدليل الباحث القائم بالملاحظة، كما يحدد له إتجاه الحركة ومجالاتها، وما هي القضايا التي ينبغي أن يجمع بيانات بشأنها. وفي النهاية فإن الباحث يكتب تقريراً عن مختلف جوانب الجمعية التي لاحظها، وكذلك التفاعل بين الأقسام أو بين العاملين وبعضهم البعض، أو بين مختلف الفئات والجماعات التي تهتم بها الجمعية. وقد ظهرت الملاحظة أول ما ظهرت على يد علماء الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية في المجتمعات البدائية، ثم إنتقلت بعد ذلك لكي تستخدم لملاحظة التفاعل الحادث في بعض السياقات الحضرية الحديثة.

(1) **مزايا الملاحظة كآداه لجمع البيانات:** يعتمد إجراء الملاحظة ونجاحها على شخصية الباحث وإعداده العلمي، وذلك حتى نضمن نجاح الملاحظة، فإن الباحث يزود بدليل لجمع البيانات على أساس توجيهه. من المهارات المطلوبة لنجاح الملاحظة، قوة الباحث على الملاحظة، إضافة إلى إمتلاكه مهارات التحليل العلمي والتفسير، إلى جانب إمتلاك مهارة تأسيس علاقات إيجابية مع الآخرين في المجال الذي يلاحظة. هذا إلى جانب قدرته على إنتقاء الاخباريين الذين قد يمدونه بالبيانات عن السياق الاجتماعي الذي يلاحظة. بالإضافة إلى أن الملاحظة لا تؤثر على

إستمرار دولاب العمل القائم بالآداء، هذا إلى جانب أننا نحصل من خلال الملاحظة على بيانات ذات طبيعة واقعية وصحيحة.

(2) **عيوب الملاحظة كآداه لجمع البيانات:** من عيوب الملاحظة أنه قد لا يتوفر الباحثون القادرون على إجرائها، لاحتياجها إلى كفاءات علمية رفيعة المستوي. يضاف إلى ذلك أن أعضاء السياق الاجتماعي، سواء كان المجتمع المحلي أو الجمعية الاهلية، ينظرون بنوع من الريبة والشك إلى القائم بالملاحظة، وقد يرمية البعض بالتجسس لصالح الحكومة أو المانحين. إلى جانب أنها تحتاج إلى وقت كبير لجمع البيانات من خلالها، إضافة إلى أن أعضاء السياق الاجتماعي، قد يعدلوا سلوكياتهم، بمجرد أن يعرفوا أنهم موضوع للملاحظة، ومن ثم يصبح ما يلاحظ، ذو طبيعة مظهرية وليس حقيقيا (48).

بيد أننا قبل أن ننهي إستعراضنا للإجراءات المنهجية لجمع البيانات اللازمة لبناء المؤشرات التي يستفاد منها في تقييم وقياس آداء الجمعيات الاهلية، نؤكد على ملاحظتين. حيث تشير الملاحظة الأولي، إلى أننا إذا تأملنا مداخل وأدوات جمع البيانات لبناء المؤشرات، فسوف نجد أن بعضها أكثر ملائمة بالنسبة لبناء بعض المؤشرات دون أخري. مثال على ذلك أن قياس مستوي آداء الجمعية

الاهلية، يمكن قياسه بمؤشرات بنيت من خلال المدخل الكيفي. في حين أنه يمكن الاعتماد على المدخل الكمي والاستبيان في قياس مستوي رضاء المستفيدين. بينما تشير الملاحظة الثانية إلى إمكانية الاستفادة من أكثر من آداه لجمع البيانات المتعلقة ببناء بعض المؤشرات الاجتماعية.

ثالثاً: بناء الجمعيات الاهلية كإطار لتحديد المتغيرات والمؤشرات:

يعد بناء الجمعية هو الإطار الذي يضم مجموعة من المكونات أو المتغيرات الذي يسعي من خلاله إلى تحقيق أهداف ومضامين هذا المتغير، ونحن إذا تأملنا بناء أي جمعية فسوف نجد أنها تتكون من جانبين أساسيين. الجانب الأول هو الجانب الثابت أو الأساسي أو العيني، وهو الجانب الذي يضم كافة المكونات ولكن في حالتها الثابتة من غير أي تفاعل دينامي بين هذه المكونين (49). في هذا الإطار يضم الجانب الثابت لبناء الجمعية، خمسة مكونات أساسية، في هذا الاطار تعتبر الثقافة هي المكون الأعلى والأشمل والأول بين هذه المكونات والذي يشغل قمة الجمعية، حيث تعتبر الثقافة العقل المسير لكل السلوكيات والتفاعلات داخل الجمعية. وتحتوي ثقافة الجمعية على ثلاثة عناصر، حيث يضم العنصر الأول منظومة القيم الضابطة لآداء السلوك داخل بناء الجمعية، ويلتزم بها الجميع، كالقيم الايثارية. إضافة إلى قيم ومعايير إدارة الحكم الرشيد، بينما يضم العنصر الثاني الطموحات التي تسعي الجمعية إلى تحقيقها، والتي تشكل مجموعة من المعاني التي تقود الجمعية إلى

إنجاواتها، وتحدد لها موضوعات الانجاز. بينما يتمثل العنصر الثالث في التقاليد والأعراف والمعايير الضابطة للعمل في الجمعية، ذلك بالإضافة إلى جملة القوانين واللوائح والقواعد التي تنظم التفاعل والعمل على ساحة الجمعية، وبين العاملين فيها، كذلك بين المتعاملين معها. يضاف إلى ذلك ثقافة التطوع، التي تعني قيم الايثارية والتكريس من أجل إسعاد الآخر. بحيث أن ثقافة الجمعية هي التي تضبط التفاعل والآداء داخل نطاقها (50) بينما يضم المكون الثاني مجموعة النظم الأساسية التي تشكل بناء الجمعية، كنظم التعيين والتوظيف، ونظم المحاسبة، ونظم تنفيذ المشروعات ومتابعتها وتقييمها. بينما يشمل المكون الثاني الوحدات الأساسية التي تتشكل منها الجمعية، كمجلس الادارة بإعتباره وحدة على قمه التنظيم، ثم الجمعية العمومية بإعتبارها الإطار العام الذي يقدم التوجيه العام لتصميم المشروعات وتنفيذها، ثم وحدة العاملين، ووحدة المتطوعين، بما في ذلك الاهتمام بشئون المجتمع المحلي، ثم وحدة الاتصالات الخارجية، ووحدة الميزانية والتمويل ووحدة المراقبة القانونية.

بالإضافة إلى ذلك يضم المكون الثالث في بناء الجمعية فئات عديدة من البشر الذين يتم التعامل معهم بصورة مختلفة، نظراً لاختلاف علاقتهم بالمنظمة. وفي هذا النطاق تضم الجمعية أربع فئات ينبغي أن تهتم قيادة الجمعية على إستمرار التواصل معهم. ويعتبر العاملين بالجمعية هم الفئة الأولي التي يقع على عاتقهم أداء غالب مهام وجهود الجمعية، وهم يؤدون أعمالهم نظير أجور أو مكافآت. بينما تضم الفئة الثانية فئة المتطوعين، وهم ذو قيم إيثارية، لديهم ميل إلى خدمة وإنجاز

كل ما هو عام، ويساعد في الارتقاء بحياة الآخرين. ويكثر عدد المتطوعين كلما كان لثقافة التطوع وجود وعمق في بناء المجتمع وشخصية المتطوعين، وتهتم مؤسسات التنشئة الاجتماعية بالتنشئة عليها. وتضم الفئة الثالثة المستفيدين، وهم الذين لديهم إحتياجات تتولي الجمعية بكل جهودها إشباعها، إضافة إلى أنهم قد يتحولوا من مهمشين يتلقون المساعدة من الجمعية، إلى كونهم أشخاص مندمجين في بناء المجتمع، ويشاركون بجهودهم في الجمعية لتمكين وإدماج الأخرين. وأخيراً المجتمع المحلي، حيث تعمل الجمعية على الارتقاء بمستواه الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، في مقابل أن المجتمع يمنح الجمعية التأييد، ويدعمها في توفير بعض الموارد التي تساعدها على النجاح في جهودها (51).

وتشكل الموارد الخاصة بالمنظمة المكون الرابع في بناء المنظمة، ويشكل هذا المكون الطاقة الدافعة للجمعية كي تحقق إنجازاتها. وتضم هذه الموارد خمسة من الموارد، أولها الموارد الموجهة لآداء الجمعية، والتي تحتوي بداخلها على الطموحات والاستراتيجية والثقافة والسياسات. يضاف إلى ذلك الموارد القاعدية، أي الأساسية بالنسبة لبناء الجمعية، ويدخل في نطاق هذا النمط من الموارد التخطيط، والموارد المالية، والبناء الفيزيقي والتكنولوجيي للجمعية. إلى جانب ذلك توجد الموارد البشرية، ثم الموارد الادارية والتنظيمية، وهي الموارد التي تلعب دوراً محوريا في تنظيم وإدارة آداء المنظمة وفاعليتها، بالإضافة إلى عديد من الموارد الأخري، كالعلاقات الخارجية للجمعية وكذلك إجراءات التقييم، التي تعمل بإتجاه الكشف عن التحسينات والاصلاحات التي تحتاجها

الجمعية، حيث تشكل هذه الموارد جميعاً مخزون الطاقة التي يدفع الجمعية نحو تحقيق إنجازاتها، إضافة إلى التوسع في إتجاه تحقيق إنجازات جديدة.

بالإضافة إلى ذلك يوجد المكون الخامس وهو المكون الدينامي أو المتفاعل للجمعية، ويضم مجموعة العمليات الأساسية التي تشارك المكونات الثابتة في إنجازها. وفي إطار هذه العمليات نذكر عملية التخطيط، التي تهتم بوضع خطط المشروعات التي تهتم الجمعية بتنفيذها، ثم عملية إصدار القرار المتصل بتوجيه التفاعل والجهود وجهة مقننة بما يساعد في تحقيق أهداف الجمعية ومشروعاتها. ثم عملية التنفيذ، وما تتضمنة من عمليات فرعية عديدة، يضاف إلى ذلك عملية التقييم لقياس التأثير الذي أنجزته المنظمة، سواء التقييم المرحلي أو التقييم النهائي للمشروع. وفي النهاية الاعلام بالمشروع لزيادة الارتباط بين المنظمة والمجتمع المحلي الذي تعمل في إطاره (52).

رابعاً: منطق بناء المؤشرات الاجتماعية:

يشير منطق بناء المؤشرات الاجتماعية، إلى وجود مجموعة من الاجراءات التي يمكن إتباعها على نوع من التتابع حتى نتمكن من بناء المؤشر الذي يقيس متغير من المتغيرات. وهي الإجراءات التي أكد عليها المنهج العلمي، ونعرض فيما يلي لإجراءات بناء هذه المؤشرات.

1. ويتمثل الاجراء الأول، في أننا نحدد المدخل الذي سوف نتبعه لبناء المؤشرات، ونظرا لأن مدخل النموذج المتوسط لبناء المؤشرات يحتاج إلى دراسة قبلية تجري على عدد من الجمعيات. حتى نحصل على متوسطات المؤشرات ليصبح هذا المتوسط هو المقياس أو المؤشر، الذي يقاس عليه. وقد أوضحنا ذلك في شرحنا لمدخل النموذج المتوسط لبناء المؤشرات، وكذلك المدخل الامبيريقي أو الواقعي لبناء المؤشرات. ومن ثم لا يبقي سوي "مدخل النموذج المثالي" بإعتباره المدخل الأكثر ملائمة لبناء المؤشرات. التي قد تشير إلى الحالة المثالية للمتغير، الذي نحاول أن نؤسس مؤشر له، ثم نعمل على تصحيح المؤشر من خلال الدراسة الواقعية لبعض المنظمات. أو أن يتم هذا التصحيح من خلال إستخدام هذا النموذج من المؤشرات في دراسة مستوي آداء وفاعلية بعض الجمعيات الاهلية (53).

2. وتتحدد الخطوة التالية في تحليل بناء الجمعية الاهلية على المستوي النظري، وربما بالإضافة إلى بعض المشاهدات الواقعية، لنحدد المكونات أو المتغيرات المشكلة لبنائها. وهي المتغيرات التي سوف نحولها إلى مؤشرات، وهناك مدخلين للتعامل مع المتغيرات التي يتشكل منها البناء الاجتماعي. في نطاق المدخل الأول، فإننا نجد أن بعض الباحثين يميزون بين متغيرات البناء الاجتماعي، مؤكدين على أهمية بعضها وأولويته على البعض الآخر. تأكيداً لذلك أن هناك من يؤكد على المتغيرات الاقتصادية بإعتبارها المتغيرات الفاعلة، في مقابل من يؤكد على الدين والثقافة بإعتبارها المتغيرات الفاعلة في أي بناء من الأبنية الاجتماعية. بينما يذهب المدخل الثاني إلى أن البناء

الاجتماعي لأي وحدة إجتماعية يتشكل من مجموعة من المكونات أو المتغيرات المتفاعله والتي تقدم إسهامها في تشكيل التفاعل المؤدي إلى تبلور البناء الاجتماعي وقدرته على آداء وظائفه. ومن ثم فإذا سحب أي من مكونات أو متغيرات البناء الاجتماعي إسهامة، فإن هذا البناء لن يتبلور، أو أنه سوف يتبلور مشوها. كذلك يتم التعامل كافة متغيرات البناء الاجتماعي، والمؤشرات التي ترمز إليها، بإعتبارها متساوية، وعلي نفس الدرجة من الأهمية. إستناداً إلى التنظير الإنساني، المؤكد على جماعية المتغيرات الفاعلة في تشكيل التفاعل الاجتماعي (54).

3. جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البناء الاجتماعي، وهي البيانات التي تجمع من خلال مصادر عديدة، وآليات أو وسائل متنوعة. وفي هذا الصدد فإنه من الضروري الاهتمام بجمع البيانات المتعلقة بالمتغير من خلال دليل المقابلات المتعمقة مع بعض أفراد مختارين في المنظمة وخارجها، أو بواسطة الاستبانة، التي تصاغ على هيئة أسئلة مغلقة ومقننة لجمع البيانات، من عينة تمثل جميع الفئات ذات العلاقة بالجمعية. أو بجمع هذه البيانات من وثائق وسجلات الجمعية ذاتها، إضافة إلى الوجود داخل الجمعية والقيام بجمع البيانات من خلال الملاحظة أو الاتصال المباشر. أو من خلال الحديث والتفاعل مع بعض الإخباريين من خارج وداخل الجمعية، إضافة إلى مقابلة الأشخاص الأساسيين سواء في البناء الرسمي أو غير الرسمي للجمعية. إلى جانب الحصول على البيانات الاحصائية ذات العلاقة

بالمتغيرات المشكلة لبناء الجمعية (55)، وقد قمنا بتوضيح ذلك في الصفحات السابقة.

4. بعد الفراغ من جمع البيانات من مصادره العديدة ووسائله المتنوعة، يتم التناول الوصفي والتحليلي والتفسيري للبيانات المتعلقة بكل متغير من هذه المتغيرات. بحيث نصل من خلال هذا الجهد العلمي إلى تأليف أو تركيب المتغير من البيانات المتاحة. ومن المؤكد أن هذه البيانات سوف تيسر لنا التعرف على بناء المتغير في وضعه المثالي، وفي حالته الواقعية. ومن المحتمل أنه سوف تكون هناك مسافة ومساحة بين المستويين أو الحالتين للمتغير الواحد. وفي هذه الحالة من الضروري أن ندرك أن المتغير الذي يعد مكون في بناء الوحدة، أي المنظمة، يتشكل هو الآخر من مكونات أو متغيرات فرعية، بحيث يؤدي تجميع هذه المتغيرات الفرعية في بنية واحدة، إلى تبلور بنية المتغير في هيئته المثالية، ويمكن أن نتأكد من صدق ذلك من خلال الاطلاع النظري، على ما يتعلق ببناء المتغيرات أو المؤشرات. أو يمكن إختبار ثبات وصدق هذه المتغيرات من خلال عرضه على بعض المتخصصين في العلم الاجتماعي والإنساني، أو من الخبراء المهتمين بشئون الجمعيات الاهلية. ولا مانع في هذه الحالة من الاستعانة بآراء العاملين في الجمعية الاهلية بفئاتهم المختلفة (56). وفي هذه الحالة فإن المتغير في حالته المثالية يصبح مؤشراً أو وسيلة قياسية تقاس عليه حالة المتغيرات أو المكونات الواقعية المشكلة لبناء الجمعية.

5. بعد إعتماد المتغير في حالته المثالية كمؤشر، فإن هذا المؤشر يعطي إلى درجة قصوي، وليكن عشر درجات، بحيث يعطي المتغير الواقعي درجة قياسا على المتغير أو المؤشر المثالي أو الافتراضي. بحيث تعني هذه الدرجة، المسافة التي قطعها المتغير الواقعي لكي يتطابق مع المتغير أو المؤشر في حالته المثالية، كما يحدد الدرجات الباقية لكي يتحقق هذا التطابق. مثال على ذلك إذا أعطي المتغير الواقعي بالنظر إلى المتغير المثالي درجة 10/7، فإن ذلك يعني أن درجة آداء أو فاعلية المتغير الواقعي بلغت 10/7 قياساً على المتغير في وضعه المثالي. ومن ثم يصبح على المتغير الواقعي أن يطور نفسه، ويحسن أوضاعه لكي يتجاوز الثلاث درجات الباقية، حتى يتطابق مع المتغير أو المؤشر في وضعه المثالي.

6. يحدد الباحثون الذين يدرسون متغيرات بناء الجمعية الاهلية الحالة التي عليها المتغيرات الواقعية، والمستويات التي عليها أن تقطعها لكي تتطابق مع المتغيرات أو المؤشرات في أوضاعها المثالية. وتصبح صيغة الاصلاح المترتبة على تفعيل المؤشرات الاجتماعية بإعتبارها وسائل قياسية، أن نطالب الجمعية بأن تصلح بعض الأخطاء أو العيوب المتصلة ببعض المتغيرات، كما يوضح ذلك للرعاة "الحكومة والمانحين والمستفيدين والمجتمع المحلي" طبيعة جوانب النقص في متغيرات بناء الجمعية ونوعية الاصلاح المطلوب واللازم لذلك، أو أن يوضح ذلك للقائمين على أمور الجمعية حتى يتولوا هم إصلاح الأخطاء والسلبيات التي كشفت عنها تطبيق المؤشرات الاجتماعية.

خامساً: منطق تقييم المؤشرات:

أشرنا في الفقرة السابقة إلى منطق بناء المؤشرات. كما أشرنا قبل ذلك إلى أن كل مؤشر يتناول احد المتغيرات، وأن المتغير وكذلك المؤشر الذي يقيسه ينقسم إلى عديد من المتغيرات أو المؤشرات الفرعية التي تدخل في القياس، وحتي يمكن تأسيس مؤشر المتغير فإننا نتبع الاجراءات التالية.

1- حتى يمكن تقييم كل مؤشر نقوم بتطوير تحليل عام للمكونات الفرعية التي يتكون منها كل متغير من المتغيرات، كمدخل للتقييم الكلي للمتغير، وليس التقييم الجزئي للمتغيرات الفرعية، كمدخل لتجميع درجات التقييم، بحيث تصبح هي درجة المتغير الكلي. وذلك إستناداً إلى حقيقتين، الحقيقة الأولي أن العقلية العربية ما زالت عقلية جماعية، تفضل النظرية الكلية ثم تتطرق إلى الجزئيات، ومن ثم فإن الباحث المقيم يلقي نظرة على المتغير، وعناصر الفرعية، ثم يبدأ في جمع البيانات عن هذه العناصر لتشكل لديه تقديراً كليا للمتغير. بينما تشير الحقيقة الثانية إلى أن المتغيرات الفرعية للمتغير قد لا تحصل على نفس الدرجة، ومن ثم فإن الباحث إستناداً إلى البيانات المتاحة يجري تقديرا عقليا للمتغير في كليته، ويختار درجة المستوي الذي يجسد هذا التقدير.

2- يعطي كل متغير رئيسي درجة من "100"، وتتساوي كل المتغيرات في ذلك، وقد إفترضنا "مئه درجة" حتى يمكن للباحث بسهولة تقسيم

هذه "المئة درجة" الخاصة بالمتغير الرئيسي على عدد المتغيرات الفرعية. فإذا كان المتغير الرئيسي مقامة "مئة درجة" وإذا كان المتغير الرئيسي ينقسم إلى خمس كتغيرات فرعية، فإن كل متغير فرعي يصبح نصيبة 20 نتيجة قسمة "100 درجة" على خمس متغيرات فرعية. وإذا كان المتغير الرئيسي يحتوي على خمس متغيرات فرعية، فإن "مقام" درجات المتغير الفرعي تصبح "عشر درجات" نتيجة قسمة 100 درجة على عشر متغيرات. وإذا كان المتغير الفرعي له بدوره متغيرات فرعية من هذه العشرة تقسم عقليا على عدد المتغيرات الفرعية، لتساهم في تقييم حالة المتغير الفرعي، وتحدد الدرجة التي تقدر، وتقيس حالته، وتصبح هذه الدرجة مؤشراً لتقييم حالة المتغير الفرعي.

3- تقسم الحالة التي عليها المتغير الفرعي إلى ثلاث مستويات، حتى يمكن التقدير السهل لمستوي آداء وفاعلية المتغير، ولإنجاز ذلك قسمنا مستويات تقييم المتغير إلى ثلاث مستويات "مستوي أدني" ، "مستوي متوسط" ، "مسنوي أعلي". ثم تقسم درجة المتغير الفرعي إلى ثلاث مستويات، هي ثلاث أثلاث. فإذا كان مقام المتغير الفرعي يعبر عنه "بعشر درجات" فإن "المستوي الأدني تحصل على "ثلث"، أي على ثلاث درجات" بينما يحصل "المستوي الأوسط على "ثلثي" الدرجة، أي على 6 درجات" ، في حين يحصل المستوي الأعلى على "ثلاثة أثلاث"، أي على درجة تتراوح بين 9-10 درجات" حتى يمكن أن نترك للباحث القدرة على التمييز بين الجمعيات الاهلية في المستوي الأعلى، فمما لا شك فيه أنها ليست على مستوي واحد، وأن هناك فوارق موجودة ولو محدودة بينها.

4- تجمع الدرجات التي حصلت عليها المتغيرات الفرعية رأسيا في نطاق كل مستوي من المستويات، لكل المتغيرات الفرعية، في خانة المجموع الخاص بالمتغير، ثم تجمع الدرجات التي حصلت عليها المتغيرات الفرعية – الفرعية، داخل المتغير الفرعي، ثم تحسب متوسطها، لتصبح هي الدرجة التي حصل عليها المتغير وتصبح بذلك هذه الدرجة مؤشراً لحالة المتغير. ويمكن للباحث تحديد درجات المتغير التي أصبحت مؤشراً لحالته. بالإضافة إلى أنه يمكن أن يكتب أبرز الملاحظات السلبية أو الإيجابية عن حالة المتغير، حتى يمكن أن تصبح هذه الملاحظات هي والدرجة التي حصل عليها المتغير أساساً للحوار الذي يستهدف إصلاح أي متغير من المتغيرات، فإن كانت الملاحظات إيجابية فإن ذلك قد يفيد في تعظيم آداء وفاعلية هذا المتغير. وأن كانت الملاحظات ذات طبيعة سلبية فإن ذلك يعد مدخلا لتحسين وإصلاح المتغير.

5- في النهاية تجمع الدرجات التي تشكل مؤشرات لحالة المتغيرات الفرعية للجمعية، لتصبح هي المؤشر الشامل لحالة الجمعية. وليس هناك ما يمنع في نطاق تسجيل حالة الجمعية، من خلال ما يمكن أن يسمي المؤشر الشامل الذي يتشكل من متوسط درجات المتغيرات أو المؤشرات الفرعية. كذلك يمكن أن نشير للمتغيرات الفرعية التي ينتاب آدائها بعض السلبيات، وكذلك المتغيرات الفرعية التي لها آداءها وفاعليتها الإيجابية.

المراجع:

1. Patton, M: Qualitative Evalution and Research Methods, London, Sage, 1990 p.532.
2. علي ليلة، النظرية الاجتماعية الحديثة، دراسة لعلاقة الإنسان بالمجتمع، مكتبية الأنجلو المصرية، الطبعة الثالثة، 2011، ص 382.
3. Teelken.c, The Intericate Implementation of perform ance Measurment Systems, Exploing in Prafesslonal Service Organizations in The Dutch Non – prof Sector, International Review of Administrative Sciences, Vol l4, No 74, Pp 28-29.
4. Pooster, W: Meusuring Performance. "In" Nonprofit Organization New York, Wiley, 2008, P117.
5. Lirdblad, M. R: Performance – Measurment in Local economic development, Urban affairs Review, No. 41, 2006 Pp, 646-672.
6. Ferreira, A and OTley, D: The Design and Use of Performance Management Systems: An extended Framework For Analysis Management Research, 2009, P. 283.
7. Ibid, p. 285.

8. Newman, W.H and Wallender, G: Manging Not For – Profit Enterprises. Academy For Management Review, 1978, p.24.
9. Ibid, p, 26.
10. Karethi, RNM, and Lund.C: Review of NGO Performance research. South African Journal of Science 2012, No. 108, P.281.
11. M. Patton, Op, Cit, 238.
12. Ibid, p. 539.
13. Yuchtman, E and Seashore, SE: Asystem approach to Organization effectiveness. American Socological Review, 1967, Vol 32 No, 4 Pp 891-903.
14. Ibid, P. 895.
15. A. Ferreira and D, Othley, p. 289.
16. Ibid, p,290.
17. Fine, T and L, Snyder: What is the Difference Between Performance and Benchmarking. Public Managemet Vo 81, No, Pp 24-25.
18. Ibid, p. 25
19. C. Teelken: Op,Cit, p.29.
20. A, Lindblad, Op,cit, p. 651.
21. Ibid, p. 652.
22. Ibid, p, 657.

23. Ibid, p, 662.
24. W. Poister
25. A.M. Lindblad, Op, Cit, p.251.
26. Zimmerman, J, and Stevens, B: The Use of Performance Measurment in South Carolina Nonprofit Management Pp 312-327.
27. M. Lindblad,Op, Cit, P, 257.
28. H, Newman and H, Wallender, Op, Cit, p, 27.
29. W, Poister: Op, Cit, p119.
30. Ibid, 173.
31. Ibid, P.83.
32. علي ليلة، الاتجاهات النظرية العامة في علم الاجتماع، المكتبة المصرية، الاسكندرية، لوران، 2006، ص 32
33. علي ليلة، النظرية الاجتماعية الحديثة، مرجع سابق، ص 385.
34. نفس المرجع، ص 386.
35. نفس المرجع، ص 387.
36. نفس المرجع، ص 389.
37. نفس المرجع، ص 221.
38. نفس المرجع، ص 224.
39. نفس المرجع.
40. عبد الباسط حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، الطبعة العاشرة، 2010، ص 337.
41. نفس المرجع، ص 338.

42. نفس المرجع، ص 339.
43. نفس المرجع، ص 345.
44. Adams, Jerry: NGOs and Impact Assessment, L,adams @ Intrac.org, Pp. 108.
45. عبد الباسط حسن، مرجع سابق، ص 357.
46. علي ليلة، أسس البحث العلمي، المكتبة المصرية الاسكندرية، لوران، 2009، ص 32.
47. نفس المرجع، ص 37.
48. علي ليلة، البنائية الوظيفية في علم الاجتماع والأنثربولوجيا، المفاهيم والقضايا، المكتبة المصرية، الاسكندرية، لوران، 2007، ص 211.
49. Parsons, Talcott: The Social System, New York, Gelonsce, 1921, p.34.
50. Ibid, P,37.
51. Ibid, p.38.
52. Ibid, p.39.
53. علي ليلة، النظرية الاجتماعية الحديثة، دراسة لعلاقة الانسان بالمجتمع،
54. Talcatt Parsons, Op, Cit, p. 64.
55. عبد الباسط حسن، مرجع سابق، ص 389.
56. نفس المرجع، ص 391.

لبناء المؤشرات في هذه الدراسة
أستعنت بالقراءات التالية

1- الأمم المتحدة، إدارة الشئون الاقتصادية والاجتماعية "الشعبة الاحصائية": دليل المؤسسات غير الربحية في نظام الحسابات القومية، نيويورك 2005.

2- مشروع جون هوبكنز للقطاع الربحي المقارن نموذج رئيسي المسح المنظمات "في" الأمم المتحدة، مرجع سابق، صص 186 – 222

3- Bohringer. C & Jochem, P: Meacuring the Immeasurable: A Survey of Substainabitity indics, Leibniy information Centre for Economics, 2006.

4- بدون مؤلف، بدون جهة نشر، بدون تاريخ: آداه التقييم.

5- أماني قنديل: مؤشرات فاعلية منظمات المجتمع المدني العربي، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية.

6- Mckinsey & Company for Venture Philanthropy Partners: The Mcknsey Copacity Assessment Grid, 2006,Pp

7- رشاد حماد على، تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية لقطاع غزة، دراسة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، 1431ه، 2010م.

الفصل الثالث

مؤشرات قياس الموارد الموجهة لفاعلية الجمعيات الأهلية وإسهامها الاجتماعي والاقتصادي

الفصل الثالث
مؤشرات قياس الموارد الموجهة
لفاعلية الجمعيات الأهلية وإسهامها الاجتماعي والاقتصادي

تمهيد:

عرضت في الفصل السابق لطبيعة البيانات التي يجب جمعها لبناء المؤشرات، وأدوات جمع البيانات، وما هي البيانات المطلوب جمعها حتى نستطيع التعرف على مختلف جوانب المتغيرات التي تؤسس لها المؤشرات. في هذا الإطار فإننا نشير إلى ثلاثة حقائق أساسية تتجلي لنا من خلال هذا الفصل. حيث تتمثل الحقيقة الأولي في أننا لتحديد طبيعة وبناء المتغيرات ومن ثم بناء المؤشرات التي تشخص حالتها، ننجز جهدا ذاتيا. حيث ننتقي البيانات، حتى نحدد طبيعة وبناء المتغيرات في وجودها المثالي غير أننا حينما نحول البيانات المتعلقة بالمتغيرات إلى درجات على المؤشر كمقياس. فإننا نبدأ بذلك في التحول تدريجيا بإتجاه ما هو موضوعي، فإذا وصلنا إلى المرحلة التي نستخدم فيها المؤشر، لنحدد حالة المتغير. فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى أكثر الاجراءات موضوعية، حيث أن درجة المتغير على تدرج قياس المؤشر تعبر عن الحالة التي عليها المتغير.

وتدور الحقيقة الثانية حول طبيعة المتغيرات، التي تؤسس لها مؤشرات، وفي هذه الحالة فنحن امام نموذجين من المتغيرات، النموذج الأول المتغيرات المتصلة ببنية المنظمة كطموح المنظمة وإستراتيجيتها

وثقافتها وسياستها ومواردها، وحالة الادارة فيها. حيث نجد أن تطوير مؤشرات لقياس هذه المتغيرات يستهدف التعرف على مستوي آداء وفاعلية الجمعية، بحيث نستطيع تقييمها بإعتبارها قادرة على آداء وظائفها في بناء المشروعات، أو الارتقاء بأوضاع المجتمع المحلي، أو تمكن المستفيدين لاعادة إدماجهم الاجتماعي. بينما يتضمن النموذج الثاني جملة المتغيرات التي تتصل بإسهام المنظمة ثقافيا وإجتماعياً وإقتصاديا في بناء المجتمع المحلي. كالمشروعات التي تؤسسها الجمعيات الاهلية للإرتقاء بأوضاع المجتمع المحلي، أو الاهتمام بحل مشكلات بعض الفئات الاجتماعية، مثل كبار السن والمرأة والطفولة والشباب. أو العمل على حل بعض المشكلات الاقتصادية كالبطالة بين الشباب، توفير الدخل للمرأة المعيلة، أو بناء صيغة المشروعات الصغيرة للمهمشين حتى يعاد إدماجهم إجتماعيا. ونظرا لأنه ليست لدينا خريطة اسهام جمعيات أهلية بعينها، فقد تصورنا إفتراضيا بعض الانشطة التي يمكن أن تقوم بها الجمعيات الاهلية، للإرتقاء بأوضاع المجتمع المحلي والمستفيدين إن وجدت هذه الأنشطة واقعيا، فإن لم توجد هذه الأنشطة، فإنه يمكن التعرف على إسهاما الجمعية في بناء المجتمع، وتحويلها إلى مؤشرات ومتغيرات، حسب الأسلوب والمنطق الذي قمنا بواسطته ببناء المؤشرات.

وتتصل الحقيقة الثالثة بالمضمون العيني للجمعيات الأهلية ونقصد به الموارد المتاحة لهذه المنظمات، سواء كانت موارد توجيهية أو قاعدية تتمثل قيمتها المضافة، في أنها تشكل التوجيه الذي تتحرك وفقا له الجمعيات الأهلية. وتتمثل في الطموحات الخاصة بالمنظمة والتي تحدد

إتجاه تحركها في المستقبل، إضافة إلى الاستراتيجية التي تحدد عمليا وبصورة مسبقة تحركات المنظمة على المدي الاستراتيجي البعيد. ثم الثقافة التي تقدم القيم والمعايير الضابطة لتفاعل مختلف الأطراف مع بعضهم البعض، بحيث أنه إذا ضبط هذا التفاعل بواسطته معايير الثقافة، فإن ما يقدمه كل طرف سوف يصبح قيمة مضافة لأداء الجمعية. وعلي هذا النحو نجد أن الموارد البشرية، والمالية، والموارد التكنولوجية، وكذلك التنظيمية والادارية، تقدم جميعها قيم مضافة للجمعية، فتزيد من قوة آدائها، وتدعم فاعليتها في تحقيق إنجازات أكبر.

أولاً: مؤشرات قياس أداء وفاعلية وإسهام الجمعيات الاهلية:

تعد هذه الفقرة أكثر الفقرات محورية في هذه الدراسة، وهي التي تتمثل في بناء المؤشرات الاجتماعية، التي تقاس بواسطة آداء وفاعلية الجمعيات الاهلية. ويعد بناء مؤشرات قياس الفاعلية والاسهام الجيل الأخير من التنظير المتعلق بالمجتمع المدني عموما، وبالجمعيات الاهلية بصفة خاصة. وقد ساعد على تبلور هذا الجيل من الأفكار عدة ظروف أساسية. الظرف الأول أن المجتمع المدني أصبح له وجوده البارز والفعال، بسبب تزايد مساحة التهميش الاجتماعي. بعد إنسحاب الدولة من تحمل أعباء التنمية والتحديث بخاصة في المجتمعات النامية، وتقدم القطاع الخاص، الباحث عن الربح كهدف أساسي، لبناء التنمية والتحديث. الأمر الذي كان من شأنه ان يوسع مساحة التهميش الاجتماعي (1)، وهي الحالة التي تسعي الجمعيات الأهلية إلى مواجهتها

لتقليص مساحة التهميش الاجتماعي، ومن ثم تحقيق الاستقرار الاجتماعي.

وإرتباطا بذلك، فإنه إستناداً لإمكانية أن تلعب الجمعيات الاهلية دورها بفعالية في مواجهة عملية التهميش الاجتماعي بأنواعه المختلفة. فإنه كان من الطبيعي أن يعمل التنظير الاجتماعي، الذي يعبر عن عقل المجتمع والعالم، بإتجاه تطوير الأدوات التي تساعد في ترشيد آداء المجتمع المدني، بخاصة الجمعيات الاهلية. إضافة إلى حمايتها من الأمراض التي تعاني منها المؤسسات الحكومية مثلا، كإنتشار الفساد والكسل أو التراخي البيروقراطي، وعدم الخضوع لمعايير إدارة الحكم الرشيد. وذلك بتطوير دليل يضم مجموعة من المؤشرات التي تعتبر وسائل لقياس فاعليتها وإسهامها الاجتماعي والاقتصادي والآداء، التي يمكن بواسطتها قياس آداء الجمعيات الاهلية، وفاعلية جهودها في مختلف المجالات (2). بحيث نوجه نتائج هذه القياسات من ناحية إلى الجمعيات الاهلية، حتى يمكنها التعرف على العيوب والنقائص التي إنتابت آدائها، حتى يمكنها تطوير آدائها وتحسينه، ليستقيم آداؤها وتتأكد فاعليتها. كما يمكن أن توجه نتائج هذه القياسات من ناحية ثانية، إلى كل الفواعل المتصلة بالجمعيات الاهلية. سواء الدولة، أو المانحين، أو شبكات المنظمات غير الحكومية، لتعيد دعم هذه الجمعية أن كانت قد أحسنت الآداء والفاعلية، أو المساعدة في إصلاح العيوب والاخطاء أن إمتلك هؤلاء الأطراف القدرة على ذلك. إضافة إلى إمكانية أن توجه هذه النتائج من ناحية ثالثة إلى المجتمع المحلي، ليصبح الفاعل الذي يدعم هذه الجمعية إن كانت ذات فاعلية وآداء متميز. أو أن يقف منها موقفا سلبيا

يضغط م أجل الاصلاح، الذي عليها أن تستجيب له، إذا هي رغبت في إستمرار الاعتراف المجتمعي بها وبأدوارها، وإذا هي رغبت في الحفاظ على مختلف الموارد التي تحصل عليها من المجتمع المحلي (3).

في حين يشير العامل الثالث الذي دفع إلى بروز والحاح حركة بناء أدلة المقاييس والمؤشرات الاجتماعية، إلى إتساع نطاق عمل وفاعلية الجمعيات الاهلية. فبعد أن كانت هذه الجمعيات لها أدوارها المقصورة على تقديم المساعدات الاقتصادية للفئات الفقيرة، سواء كانت منظمات رعائية أو تنموية. فإن أدوارها توسعت، فشملت من ناحية الدفاع عن حقوق المهمشين وهو الدور الذي تلعبه الجمعيات الحقوقية. بالإضافة إلى ذلك بدأت تظهر بعض الجمعيات التي تعمل على تدريب الجماهير على المشاركة الاجتماعية والسياسية، كالمشاركة في التحول الديموقراطي في بعض المجتمعات. أو الجمعيات التي تعمل بإتجاه نشر الوعي بالذات، أو بالحقوق والواجبات. أو حتى الجمعيات التي تسعي للحفاظ على الهوية في بعض المجتمعات التي تتهدد هويتها بفعل متغيرات خارجية أو داخلية (4). إضافة إلى قيام بعض الجمعيات الاهلية التي جعلت مهمتها الأساسية رفع الغبن المفروض على بعض الفئات الاجتماعية، كالجمعيات التي تهتم بمواجهة العنف ضد المرأة أو ضد الطفل، أو العنف الأسري عموما. إلى جانب الجمعيات التي تهتم بمواجهة العزلة التي بدأ يعاني منها كبار السن في المجتمع، والتي تسعي جاهدة إلى إعادة إدماجهم الاجتماعي، كذلك الجمعيات التي تسعي إلى الدفاع عن حقوق الأقليات كمدخل لتحقيق التماسك الاجتماعي.

نتيجة لهذا الإتساع المتتابع في أدورا وجهود الجمعيات الاهلية فإنها أصبحت آلية فعالة، لمواجهة المظاهر السلبية التي قد تفرض على بعض الفئات الاجتماعية. وكذلك كآلية لتحسين أوضاع المهمشين عموماً والفئات الاجتماعية التي تعاني ظروفا حرجة. لذلك إهتم التنظير الاجتماعي والإنساني، وكذلك المتابعون لتطور المجتمع المدني، ولآداء الجمعيات الاهلية، بضرورة حماية هذا الفاعل التنموي والتحديثي – الجمعيات الاهلية – حتى تتمكن من علاج السلبيات التي تتخلق عن آداء القطاع الخاص، أو عن تراخي البيروقراطية الحكومية. ومن ثم فإن تأسيس حركة بناء أدلة المقاييس والمؤشرات الاجتماعية، كان بهدف متابعة آداء وفعالية المنظمات غير الحكومية، لتقليص السلبيات التي قد تقع فيها، وتعظيم الايجابيات التي تتولي إنجازها.

ثانياً: مؤشرات قياس الموارد الموجهة لأداء الجمعيات الاهلية

تضم الموجهات العامة للجمعية، مجموعة من المتغيرات التي تلعب دورها بإعتبارها موجهات عامة لآدائها، وهي وأن كانت جزء من بناء الجمعية، إلا أنها الجزء أو الجانب الأكثر محورية بالنسبة للجمعية. وذلك بإعتبارها التي تحدد طبيعة الفاعلية والاسهام الذي ينبغي أن يكون في بناء المجتمع. وهي تضم أربعة متغيرات محورية تتمثل فاعليتها في الطاقة المعنوية التي تدفع الجمعية إلى تحقيق إنجازاتها على صعيد المجتمع، أول هذه المتغيرات يتمثل في الطموح aspiration ، الذي يحدد الرغبة العاطفية في تعظيم فاعلية الجمعية وإسهامها في إتجاهات عديدة، في الحاضر ومن ثم في المستقبل، فبدلا من أن تقدم الجمعية

خدمة واحدة للمستفيدين أو المجتمع المحلي، فإنها تعمل على توسيع نطاق خدماتها. وبدلا من تعمل الجمعية على سبيل المثال في تنفيذ مشروع واحد في الحاضر، فإنها تطمع في القيام بعديد من المشروعات في المستقبل. كذلك إذا كانت ميزانيتها محدودة وتمويلها من مستوي أدني، فإنها تعمل وتطمح جاهدة في زيادة مستوي التمويل، وهكذا الأمر بالنسبة لكل المتغيرات (5).

ويعتبر إمتلاك الجمعية لاستراتيجية محددة، أحد أبعاد نضجها ونجاحها وقد ينص على هذه الاستراتيجية في الوثائق الأساسية لتأسيس الجمعية، أو أنها قد تطور إستراتيجيتها من خلال العمل والانجاز. على هذا النحو تضم الاستراتيجية مجموعة المبادئ التي ينبغي أن تحكم آداء الجمعية، وكذلك طبيعة الخدمات التي تؤديها، كما تحدد مصادر تمويل الجمعية الاهلية، وأنها جمعية غير هادفة للربح. كما تحدد طبيعة المعايير التي تحكم علاقاتها بعديد من الأطراف الخارجية، كالدولة والحكومة والجمعيات الاهلية الأخري، على الصعيد المحلي أو القومي أو الأقليمي أو العالمي (6). كذلك علاقتها بالمانحين والمستفيدين من جهودها، وفي العادة تكون الاستراتيجية لها طابعها النظري كموجه عام.

وتشكل الثقافة المتغير الثالث في بناء الموجهات العامة ونعني بالثقافة منظومات القيم الضابطة للتفاعل الاجتماعي في مختلف المجالات، سواء داخل الجمعية أو في علاقاتها بالأطراف الخارجية. كما تشكل قيم الثقافة معايير وقواعد التفاعل الاجتماعي بالداخل بين العاملين بفئاتهم المختلفة، أو تحدد طبيعة التوجهات المعيارية التي ينبغي

أن تتضمنها رسالة الجمعية في تفاعلها وبذل جهودها لصالح الارتقاء بأوضاع المجتمع المحلي.

ويتحدد المتغير الرابع في بناء الموجهات العامة للجمعيات الاهلية في السياسات التي تقوم بها هذه الجمعيات، ومن طبيعة السياسات الاجتماعية أنها ذات طبيعة عملية. ومن ثم فهي تحول الاستراتيجية إلى سياسات ترتقي بالحاضر أو تعد الحاضر للمستقبل، أي أنها متتابعة تاريخيا، حتى تحقق الأهداف التي حددتها إستراتيجية الجمعية. وفي العادة تتشكل السياسة الاجتماعية للجمعية – الاجتماعي بالمعني الشامل وليس الضيق – من مجموعة المشروعات أو البرامج التي تبذل المؤسسة جهودها لتأسيسها. وكما تستلهم السياسة الاجتماعية في إنجازاتها طموحات الجمعية، وتحققها أو تنجزها حسبما تحدد الاستراتيجية ذلك. فإن السياسات الاجتماعية للمنظمة تنفذ مشروعاتها وبرامجها مراعية القيم والمعايير والمعاني والقواعد التي تفرضها الثقافة، بإعتبارها تنظم تعامل الجمعية مع الأطراف الأخري(7). أو تضبط التفاعل الداخلي بين العاملين في الجمعية بفئاتهم المختلفة، وسوف نعرض فيما يلي لكل متغير من متغيرات "الموجهات العامة" للجمعية، أخذين في الاعتبار مسألتين. الأولي أن كل متغير من هذه المتغيرات الأربعة يتشكل من عديد من المتغيرات الفرعية، التي قد تتشكل بدورها من متغيرات فرعية . والثانية أننا أفترضنا أن يحصل كل متغير في وضعه المثالي على "مئة" درجة تقسم على متغيراته الفرعية بالتساوي، بقسمة درجة المتغير "100" على عدد المتغيرات الفرعية، ثم نحسب متوسط الدرجات أو التقديرات التي حصلت عليها المتغيرات الفرعية لتشكل درجة مؤشر المتغير الكلي

أو الرئيسي، التي هي من "مئة" درجة. والثالث أن الباحث بناء على البيانات التي أتيحت له من مختلف المصادر، هو الذي سوف يحدد الدرجة التي يحصل عليها المتغير الفرعي ثم المتغير الكلي. والرابعة أن مجموع الدرجات أو التقديرات التي حصلت عليها متغيرات بناء الجمعية، سوف تشير إلى مستوي آداء وكفاءة وفاعلية الجمعية الاهلية، وسوف نعرض فيما يلي لمتغيرات "الموجهات العامة" للجمعيات الاهلية كل على حدة (8).

1- **الطموح كموجهة معنوي للآداء والفاعلية:** للجمعية طموحات متنوعة، غير أنه يمكن تصنيفها إلى نوعين من الطموحات التي تتعلق بالأساس لتطوير بناء الجمعية، لتمتلك القدرات التي تساعدها على آداء مهامها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه الطموحات تنصب على بناء الجمعية ذاتها، بيد أن هناك نوع آخر من الطموحات وهي التي تتعلق بتوجه الجمعية نحو الارتقاء بأوضاع المجتمع المحلي على المستوي الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، وهي الجوانب التي نعرض لها فيما يلي.

أ- طموحات الجمعية لبناء قدراتها وتطوير طاقاتها: يشكل الطموح طاقة الانطلاق التي ينبغي أن تكون لدي الجمعية، كما يشكل الطموح روحها الوثابة. فإذا كان لدي الجمعية طموحات قوية فإن إنطلاقها بإتجاه المستقبل سوف يصبح قويا كذلك. كما أنه إذا كان الطموح قويا، فإنه سوف ينتشر ليشكل تفاعلات غالبية العاملين في الجمعية، بل أن هذه الروح والمعاني التي تتضمنها

سوف تنطلق من الجمعية لتفيض على المجتمع المحلي ويتحرك لدعمها. كما سوف يستوعبها الشركاء والحلفاء والرعاة، فيؤكدون دعمهم للجمعية، التي يتجلي طموحها من خلال عدة أبعاد أساسية. من هذه الأبعاد ، وضوح أهداف الجمعية، وأنتشار هذا الوضوح في أوساط العاملين بها، بحيث تصبح طاقة الطموح متجانسة عند الجميع. ليشكل الطموح من المؤسسة كتلة أو فاعلا متماسكا، يتحرك نحو تحقيق أهدافه، كما أن هناك الطموح النوعي، بمعني أنه إذا كانت الجمعية قد بدأت بجهود وأهداف محددة، فإنها قد تتحرك لكي تحقق أهداف جديدة، وخدمات جديدة، ومن ثم توسع من نطاق جهودها وفاعليتها (9). في حين يتمثل البعد الثالث في الطموح من أجل التحرك إلى المستقبل بإكتمال أكثر، إضافة إلى توسيع نطاق أهدافها وجهودها وخدماتها لتشمل بخدماتها وجهودها مساحات أوسع. ونعرض فيما يلي للمؤشرات الفرعية التي تقيس طموح الجمعية. بالإضافة إلى ذلك فإن للجمعية طموحات للإرتقاء بأوضاع المجتمع في المستقبل وحل المشكلات النمطية التي أصبحت تواجه مختلف الفئات الاجتماعية كالمرأة وكبار السن، والشباب والطفولة، بحيث نجد أن للجمعية طموحاتها الخاصة بآدائها وفاعليتها، او الطموحات التي تشكل إسهام الجمعية في تحديث المجتمع إجتماعيا وإقتصاديا وثقافيا.

جدول رقم (1)
مؤشرات قياس طموح
الجمعيات الاهلية

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- طموح الجمعية في إصلاح أوضاعها (1) تحديد رسالة الجمعية وأهدافها - تحديد الجمعية بوضوح رسالتها وأهدافها. - وضوح ما تطمع الجمعية إلى إنجازه. - ترتب الجمعية أولوياتها بصورة محددة. - يستوعب العاملون بفئاتهم المختلفة رسالة الجمعية وأهدافها ويعملون وفقا لها. (2) طموحات الجمعية في المستقبل - لدي الجمعية تصور واضح للإنتقال بطموحاتها إلى المستقبل. - لدي الجمعية طموحات للعمل في المستقبل والارتقاء بقدراتها. - يشكل الطموح المتجاوز للحاضر إلى المستقبل طاقة تدفع العاملين بفئاتهم المختلفة إلى الانجاز.			

(3) توسع الجمعية نوعيا في المستقبل – يدعم العاملون بفئاتهم والمستفيدين وأعضاء المجتمع المحلي توسع الجمعية في المستقبل. – يبارك الحلفاء والشركاء والرعاة توسع طموحات الجمعية في المستقبل ويعدون بدعمها بكل أنواع الدعم. – يدرك العاملون بالداخل والأطراف خارج الجمعية نية الجمعية في التوسع النوعي، بخدمات ومشروعات جديدة. (4) طموح الجمعية لزيادة عدد وكفاءة المتطوعين – نشر ثقافة التطوع في المجتمع المحلي. – تقديم تحفزات معنوية للمتطوعين. – عقد دورات تدريبية للمتطوعين. (5) الطموح بزيادة التمويل – العمل بجد وإجتهاد في تنفيذ البرامج الحالية – الاستفادة من الاعلام بالترويج لمنجزات الجمعية. – تجهيز مشروعات للإرتقاء بالمجتمع توفق بين رغبات الممولين وإحتياجات المجتمع المحلي.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح للجمعية	الدرجة:		المستوي:

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشر الطموح:.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشر الطموح:.....

.....

ب- مؤشرات قياس طموحات الجمعية للإرتقاء بالمجتمع المحلي:
وتتنوع طموحات الجمعية فيما يتعلق بإسهامها الاجتماعي والاقتصادي بين إقامة المشروعات التي تنتج السلع والخدمات لإشباع الحاجات الأساسية للسكان. أو القيام بتثقيف أعضاء المجتمع فيما يتعلق بقضايا إنسانية عامة كتوقير فهم كافة لثقافة حقوق الانسان والفئات الاجتماعية المختلفة، يضاف إلى ذلك نشر الثقافة التكنولوجية الحديثة، ليلحق بركب التحولات العالمية التي تتحرك بإتجاه المستقبل. هذا بالإضافة إلى توعية البشر في المجتمع المحلي وإستنفار طموحاتهم للإحتفاظ ببيئة مجتمعهم المحلي، كالإهتمام يالبيئة أو الصحة العامة لأفراد المجتمع، بخاصة الطفولة، إضافة إلى الاهتمام بالتعليم بالنسبة لكل فئات المجتمع، بخاصة كبار السن والمرأة والشباب والطفولة بحيث يساعد التعليم على فتح نافذة على ساحة المعارف الحديثة، لتصل بذلك إلى بناء المجتمع الحديث، ونعرض فيما يلي للمؤشرات الفرعية التي تقيس إسهام الجمعية في تطوير أوضاع المجتمع الحديث.

جدول رقم (2)
مؤشرات قياس طموحات الجمعية
للإرتقاء بأوضاع المجتمع المحلي

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
ب- الاسهام الاجتماعي والاقتصادي للجمعية			
(1) تأسيس مشروعات لحل مشكلات البطالة في المجتمع المحلي.			
- دراسة الجدوي للمشروعات المقترحة.			
- إجراء دراسة للتعرف على العاطلين.			
- الوصول إلى مصادر التمويل.			
- مراعاة المساواة في النوع الاجتماعي بالنسبة للعاملين.			
(2) مواجهة مشكلات كبار السن			
- توفير التمويل لتأسيس دور للمسنين.			
- أستضافة كبار السن من تستدعي ظروفهم ذلك.			
- القيام بحملات اعلامية للترويج لهذا الدور.			
- تطوير نظام للرعاية الاجتماعية للمسنين لهذا الدور.			

– تطوير نظام للرعاية الاجتماعية للمسنين في نطاق أسرهم. (3) مواجهة مشكلة المرأة المعنفة – القيام بحملات إعلامية لأدانة العنف مع المرأة إجتماعيا. – توعية المقبلين على الزواج ضد العنف مع المرأة. – الدعم القانوني للمرأة المعنفة. – المساعدة المادية والمعنوية للمرأة المعنفة. (4) الطموح في الاهتمام بالطفولة – مخاطبة المسئولين للإرتقاء بالطفولة في مؤسسات الأحداث. – تطوير الاهتمام العام والخطط للإهتمام بالطفولة اليتيمة. – تطوير الاهتمام العام بطفولة الأسر المفككة. – بلورة أساليب التكيف للطفولة المعوقة. (5) الطموح في الاهتمام بكبار السن. – القيام بحملات إعلامية للأهتمام بكبار السن. – الجمع على جمع التمويل الكافي لإعانة كبار السن. – تطوير أساليب لرعاية كبار السن صحيا وتعليميا في نطاق نوعية حياة أفضل.			

– العمل على إعادة تأهيل كبار السن. (6) الطموح في الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة – تأسيس برامج لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة صحيا وتعليميا. – تأسيس برامج لتأهل ذوي الاحتياجات الخاصة. – تأسيس برامج لدمج ذوي الحالات الخاصة إقتصاديا. – تأسيس برامج لدمج ذوي الحالات الخاصة إجتماعيا وثقافيا. (7) الطموح في مواجهة انتشار تعاطي المخدرات بين الشباب – القيام بحملات إعلامية لفضح مضار تعاطي المخدرات. – عقد دورات توعية للشباب بمخاطر تعاطي المخدرات. – السعي لدي المسئولين لزيادة مراكز علاج تعاطي المخدرات. – عقد دورات لتوعية الأسر حول مؤشرات إكتشاف تعطي الأبناء للمخدرات. – عقد دورات تدريبية للأسر للتصرف عند إكتشاف تعاطي أحد الأبناء للمخدرات.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح للجمعية	الدرجة:		المستوي:

أ- **إيجابيات طموحات الجمعية فيما يتعلق بالمجتمع المحلي:**

.....

.....

.....

ب- **سلبيات طموحات الجمعية وفق مؤشر طموحها فيما يتعلق بالمجتمع المحلي:**.....

.....

.....

.....

2- **الاستراتيجية كموجه ضابط لانجازات الجمعية:** تتشكل الاستراتيجية عادة من مجموعة من التصورات والمبادئ، التي تحدد النهج الذي ينبغي أن تسلكه الجمعية، لفترة زمنية طويلة ممتدة إلى المستقبل. وفيما يتعلق بإستراتيجية الجمعية، فإننا نجد أن هذه الاستراتيجية تتعلق بدائرتين أساسيتين. الدائرة تضم بناء الجمعية ذاتها، وفي إطارها توجه الاستراتيجية نحو تطوير قدرات الجمعية، حتى تمتلك الفاعلية وتستطيع آداء العمل بكفاءة وفاعلية. ثم تتحول الجمعية بهذه القدرات نحو تطوير قدرات وإمكانيات مجتمعها المحلي، وفي هذا الإطار تفرض عليها الاستراتيجية تطوير السياسات التي تعمل على تنمية وتحديث المجتمع المحلي وتخليصة من آية مشكلات أو ظواهر سلبية، ونعرض فيما يلي مؤشرات الدائرتين.

وفي العادة تحتوي الاستراتيجية على مستويين من التصورات والمبادئ. المستوي الأول له طبيعته الكلية، بمعني أن الاستراتيجية الكلية هي التي تتصل بأداء الجمعية وفاعليتها وإسهامها ككل، أما المستوي

الثاني للإستراتيجية فهو المستوي الجزئي، وهو المستوي الذي يتعامل مع كل مكون أو متغير من متغيرات بناء الجمعية كل على حدة، وكذلك المجالات التي لها إسهام في إطارها. على هذا النحو يمكن أن تكون هناك إستراتيجية لزيادة التمويل، أو لزيادة أنواع الخدمات التي تقدمها الجمعية، أو لمساحة المجتمعات المحلية التي سوف تخدمها الجمعية في المستقبل (10). وتتشكل إستراتيجية الجمعية من عدة مكونات أساسية. حيث يتمثل المكون الأول في العقيدة الموجهة لهذه الاستراتيجية، وهي مجموعة المبادئ والمثل التي تتبلور على هيئة أهداف إستراتيجية، يمكن أن تشكل مرجعية لأهداف السياسات الاجتماعية التي تجسد هذه الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك تحتوي بناء الاستراتيجية تحديداً على الموارد المختلفة، الفيزيقية منها والبشرية والمادية والمعنوية، حيث تهتم الاستراتيجية بالتعظيم المستمر لهذه الموارد. كما تحتوي الاستراتيجية، وهذا هو البعد الثالث على إدراك الحاضر بتفاصيلة ومشكلاته، وفي مقابل ذلك فإنها تقدم تصور المستقبل بلا مشكلات وسلبيات، مستقبل محكوم بالآداء الكفء والفعال (11). وفي العادة تحتوي الاستراتيجية على سياسات الجمعية فيما يتعلق بتطوير متغيراتها أو مكوناتها الأساسية، كما يتطلب بناء الاستراتيجية وجود مصادر عديده للخبرات، سواء خبرات مجلس الادارة، أو الخبرات من داخل المؤسسة ومن خارجها إضافة إلى معرفة توجيهات الاستراتيجية تجاه المجتمع المحلي، والمستفيدين وإحتياجات كل منهم، ونعرض فيما يلي للمؤشرات التي تحدد طبيعة إستراتيجة الجمعية. فيما يتعلق بتطوير قدراتها لتصبح قادرة على آداء أدوارها بكفاءة وفعالية، ونعرض فيما يلي لمؤشرات الجمعية لتحديث وتطوير قدراتها، وتحديث المجتمع.

جدول رقم (3)
مؤشرات قياس إستراتيجية
الجمعية لتطوير قدراتها

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- استراتيجية بناء قدرات الجمعية			
(1) وجود إسترتيجية للجمعية			
- وجود إستراتيجية متماسكة للجمعية.			
- تحدد الاستراتيجية رسالة الجمعية وأهدافها.			
- تحدد الاستراتيجية مجالات عمل الجمعية.			
- يستوعب فئات العاملين بالجمعية، مبادئ إستراتيجية الجمعية.			
(2) متضمنات استراتيجية الجمعية			
- تحدد الاستراتيجية الأهداف المطلوب إنجازها في كل المجالات.			
- تحتوي الاستراتيجية على السياسات والبرامج المرتبطة بمختلف الأهداف			
- يعمل العاملون بفئاتهم المختلفة لتجسيد متضمنات الاستراتيجية			

(3) صياغة استراتيجية الجمعية – تتوفر معلومات كافية ونماذج عديدة لصياغة الاستراتيجية. – توجد خبرات ذات كفاءة عالية يمكن أن تساعد في صياغة الاستراتيجية. – تتطلب الاستراتيجية وجود موارد كافية لتطوير وتحسين آداء الجمعية في كل المجالات. (4) آليات تقييم الاستراتيجية – تتضمن الاستراتيجية نظام شامل لقياس التقدم في آداء الجمعية بصورة كلية وشاملة. تتضمن الاستراتيجية آليات القياس المرحلي لجهود وتأثير الجمعية تحتوي الاستراتيجية على آليات لقياس جهود الجمعية في تحسين أوضاع المجتمع المحلي (5) شمولية إستراتيجية الجمعية – تنص الاستراتيجية على مراعاة مساواة النوع الاجتماعي للعاملين فيها. – تستدعي الاستراتيجية مختلف الفئات للفاعلية كالمهمشين والمرأة والشباب، وكبار السن والمعوقين. – تشير الاستراتيجية إلى ضرورة تدريب هذه الفئات بما يلائم المجالات التي			

يعملون بها. (6) وضوح تحديد استراتيجية الجمعية – تحدد الاستراتيجية بصورة واضحة رسالة الجمعية. – تؤكد الاستراتيجية على ضرورة أن تعكس جهود الجمعية مضامين الاستراتيجية. – تراعي الجمعية ضرورة معرفة الفواعل الخارجية بهذه الاستراتيجية. (7) تقييم إستراتيجية الجمعية – مدي التزام الجمعية بتفعيل الاستراتيجية. – مدي إنعكاس الاستراتيجية في مكونات وجهود عمل الجمعية. مدي تطابق مضامين الاستراتيجية مع مضامين المشروعات والسياسات والبرامج التي تنفذها الجمعية.			
المجموع الكلي لمستويات الاستراتيجية			
درجة إستراتيجية الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- **إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس استراتيجياتها:..**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب- **سلبيات الجمعية وفق مؤشرات قياس استراتيجياتها:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب- **مؤشرات قياس أستراتيجية إسهام الجمعية في تحديث المجتمع:**

إرتباطا بإستراتيجية الجمعية لتطوير قدراتها، فإنها تنطلق بهذه القدرات، نحو الارتقاء بأوضاع المجتمع. على هذا النحو تعمل الاستراتيجية على عدة مستويات. المستوي الأول هو المستوي البنائي، وهو أكثر المستويات إقتراب من الفعل الاستراتيجي، وهو

الأمر الذي يعني تضافر الجهود بين الدولة والمجتمع المدني فمثلا في الجمعيات الاهلية، والقطاع الخاص في إجراء تحولات بنائية في بناء المجتمع، كالانتقال من البناء والثقافة التقليدية إلى البناء والثقافة الحديثة. بينما يعمل المستوي الثاني من الاستراتيجية – بخاصة الاستراتيجية الجزئية – على التعامل مع بعض قطاعات البناء لتحديثها، كالعمل على التحديث الثقافي او الاجتماعي او السياسي، بحيث تتعامل الاستراتيجية من خلال السياسات والبرامج على الارتقاء بهذه القطاعات التي تكون قد تخلفت لتلحق بمستوي بقية مكونات بنائها الاجتماعي. بينما يهتم المستوي الثالث للإستراتيجية بمواجهة المشكلات البنائية الحادة، التي إذا لم يقدمحل لها، فإنها سوف تنتج عديد من المشكلات الاجتماعية والفردية.

بالإضافة إلى ذلك تهتم استراتيجية الجمعية بتحديث المجتمع، وحتي يتحقق ذلك، فإن الجمعية تبدأ بمواجهة التهميش الاجتماعي الذي إتسعت مساحتة بسبب قيادة القطاع الخاص لعملية التنمية والتحديث بمنطق الربح. الأمر الذي دفع المجتمع المدني وبخاصة الجمعيات الاهلية بإتجاه تطوير إستراتيجية لتقليص مساحة التهميش الاجتماعي في المجتمع. ولانجاز ذلك تقوم الجمعية بإجراءات عديدة، منها إنها تضمن إستراتيجيتها إمكانية تأسيس المشروعات الاقتصادية أو إستراتيجية لتطوير الوعي الثقافي للبشر أو إستراتيجية لتقديم فاعلية الجمعية في المجتمع المحلي على الصعيد الاستراتيجي، ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس إستراتيجية الجمعية لتحديث المجتمع.

جدول رقم (4)
مؤشرات قياس إسهام الجمعية
في تحديث المجتمع

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
ب– مؤشرات إسهام الجمعية في تحديث المجتمع			
(1) إستراتيجية الجمعية لتحديث المجتمع			
– لدي الجمعية إستراتيجية للمشاركة في تنمية وتحديث المجتمع.			
– تنسق الجمعية مع الجمعيات الأخري لتحديث المجتمع.			
– تروج الجمعية إعلاميا لهذه الاستراتيجية.			
– توفر المنظمة التمويل لتنفيذ هذه الاستراتيجية.			
(2) إستراتيجية الجمعية لمواجهة مشكلات التنمية.			
– يوجد تشخيص دقيق لدي الجمعية لمشكلات المجتمع.			
– توجد سياسات وبرامج لمواجهة هذه المشكلات.			
– يعرف الرعاة والأطراف الأخري بهذه الاستراتيجية.			
– يوجد دعم من مختلف الأطراف لتطبيق هذه الاستراتيجية.			
(3) الاستراتيجيات الفرعية لبناء المشروعات			

- لكل مشروع إستراتيجية فرعية. - تحتوي الاستراتيجية الفرعية على سياسات وبرامج التنفيذ. - تحتوي الاستراتيجية الفرعية على آليات حشد الموارد والطاقات. - تتضمن الاستراتيجية الفرعية آليات تقدير تأثير المشروع على المستفيدين والمجتمع المحلي. (4) مشاركة أعضاء مجلس الادارة في صياغة الاستراتيجية. - مشاركة كل أعضاء مجلس الادارة وليس بعضهم فقط في صياغة الاستراتيجية. - مشاركة كل فئات العاملين في الجمعية في صياغة الاستراتيجية. - الاستعانة بالخبرات الداخلية والخارجية في وضع الاستراتيجية. - يعرف الفواعل الخارجية إستراتيجية الجمعية (5) واقعية إستراتيجية الجمعية. - الابتكار المستند إلى قاعدة معلومات تحديد الأهداف والسياسات. - تهتم الاستراتيجية بالمشكلات المتوقعة وتضع الحلول الملائمة لها. - تتيح الاستراتيجية لكل الشركاء الاسهام في تحسين مضامين الاستراتيجية.			
المجموع الكلي لمستويات الاستراتيجية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- **إيجابيات الجمعية وفق مؤشر استراتيجية إسهامها في بناء المجتمع:**.....

.....

.....

.....

ب- **سلبيات الجمعية وفق مؤشر استراتيجيتها في بناء المجتمع:**

.....

.....

.....

.....

3- **مؤشرات قياس كفاءة الثقافة في ضبط آداء الجمعية وإسهامها:**

تتشكل الثقافة من منظومات القيم والمعاني الموجهة لسلوكيات البشر في مختلف المجالات الاجتماعية، وفي العادة نجد أن قيم الثقافة ومعانيها هي التي توجه سلوكيات البشر في مختلف المجالات. وفي الغالب تتسق الثقافة في مضامينها الأساسية مع المعتقدات والمبادئ المتضمنة في الاستراتيجية، أو التي تضبط تنفيذ السياسات الاجتماعية. وتشغل الثقافة في أي تنظيم مكانة العقل في بنائه، فقيمها هي التي توجه العمل سواء داخل التنظيم، تضبط آدائه وفاعليته، أو تنظم سلوكياته مع البيئة الخارجية سواء كانت مع الأطراف التي تتعامل معها، أو تتعلق بالمجتمع المحلي الذي تعيش في إطاره، وهنا علاقة بين المستويين فكلما كانت الثقافة قادرة على ضبط الآداء داخل التنظيم أو الجمعية، كلما أدي

ذلك إلى دعم فعاليتها وزيادة كفاءة آدائها في السياق التي توجد فيه، ونعرض فيما يلي لمتضمنات المستويين بين تفعيل الثقافة.

أ- مؤشرات قياس آداء ثقافة الجمعية في بنائها: على نحو أخر نجد أن الثقافة تضبط آداء الجمعية الاهلية وفعاليتها داخل نطاق المجتمع المحلي، وهي هنا إما أن تعمل على نشر الثقافة المدنية الحديثة لتحل محل الثقافة التقليدية، أو العمل على نشر ثقافة التطوع داخل بناء المجتمع المحلي، أو تعمل بإتجاه تقوية ودعم ثقافة المجتمع المحلي، حتى تصبح قادرة في كل الأطر على ضبط تفاعلات المجتمع. ذلك يعني أن الثقافة توجد على هيئة مجموعة من القيم والمعاني التي ينبغي أن يستوعبها الأفراد بداخل شخصياتهم، وذلك أما من خلال الدورات التعليمية او التدريبية التي قد تعقدها الجمعية، ويمكن النظر إلى إمكانية نشر ثقافة التطوع بهذا الأسلوب، بحيث يؤدي نشرها إلى إستيعاب أفراد المجتمع المحلي لها، ومن ثم يكون لها تأثيرها على إستجابة المجتمع المحلي لإحتياجات الجمعية منه، كالدعم والتأييد، أو حتى التطوع للمساهمة في آداء أنشطة الجمعية. بالإضافة إلى ذلك قد تساهم المنظمة في تطوير الثقافة العامة للمجتمع والحفاظ عليها إلى جانب مواجهة المشكلات التي قد تضعف هذه الثقافة، أو تعمل على تفكيكها، بحيث تصبح عاجزة عن مواجهة المشكلات الثقافية والظواهر الثقافية السلبية. ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس حالة ثقافة الجمعية الاهلية وإسهاما في الحفاظ على ثقافة المجتمع المحلي وذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (5)
مؤشرات قياس آداء ثقافة الجمعية في بنائها

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- إسهام الجمعية في الحفاظ على ثقافة المجتمع			
(1) مكونات الثقافة كمرجعية			
- توجد في الجمعية مرجعية ثقافية تتشكل من المعاني والتقاليد والقواعد والأعراف غير المكتوبة.			
- توجد في الجمعية رموز فاعلة، حاضراً وتاريخيا ويقتدي بها.			
- تدعم المرجعية الثقافية تعبئة الجميع نحو الآداء والكفاءة والفاعلية، لتحقيق أهداف الجمعية.			
(2) دور الثقافة في توجية التفاعل:			
- وجود ثقافة في الجمعية تشكل مرجعية لأنشطة وجهود العاملين اليومية.			
- أهمية الوعي بعدم تناقض الثقافة مع جهود العاملين.			
- قيم ومعاني الثقافة تدفع العاملين إلى التكريس لعملهم والتحسين المستمر لجهودهم.			
(3) معاني وقيم الثقافة			
- توجد في الثقافة مجموعة من المعاني والمعتقدات والقيم المشتركة.			

– تشكل القيم والمعاني قاعدة للإحساس بالتماسك والهوية المشتركة داخل الجمعية. – تتشكل هذه الثقافة من قيم دينية وإجتماعية. – تعمل هذه الثقافة على تنشئة العاملين بفئاتهم المختلفة، وفق معانيها. (4) ثقافة التطوع – توجد ثقافة فعالة للتطوع تروج لها الجمعية. – إرتفاع عدد المتطوعين في الجمعية، ومراعاة المساواة في النوع الاجتماعي في هذا الصدد. – يلاحظ زيادة عدد المتطوعين سنويا، بما يزيد عن حاجة الجمعية. (5) المبادئ والقيم الجوهرية – مدي وجود قيم ومبادئ بالجمعية تحكم آدائها وفعاليتها. – مدي معرفة العاملين بهذه القيم والمبادئ، ومدي الاسترشاد بها في آداء جهودهم. – مدي إنعكاس هذه المبادئ على جهود ومشروعات الجمعية. – مدي قبول الآخرين، "الشركاء والحلفاء والرعاي والمجتمع المحلي" لهذه المبادئ والقيم الجوهرية.			
المجموع الكلي لمستويات الثقافة			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- **إيجابيات ثقافة الجمعية وفق مؤشرات قياس فاعليتها:**

.....

.....

.....

.....

ب- **سلبيات ثقافة الجمعية وفق مؤشرات قياس فاعليتها:**

.....

.....

.....

.....

.....

ب- توجد الثقافة الضابطة للآداء في الجمعيات الاهلية على ثلاث أشكال، في الشكل الأول توجد الثقافة بإعتبارها مجموعة من الرموز التي ينبغي أن تراعي، من قبل كل العاملين في الجمعية، على سبيل المثال الاشارات الرمزية لقيم الانجاز، التكريس، الإيثارية التضحية، العمل بجد لمساعدة الآخرين أو للإرتقاء بأوضاع المجتمع المحلي. بينما توجد الثقافة في الشكل الثاني على هيئة مجموعة من التقاليد والأعراف والقواعد وحتي القوانين التي تضبط عادة آداء البشر وتفاعلاتهم داخل الجمعية، أو في علاقتهم مع الاخرين (12). بحيث نجد أن الثقافة تكون قائمة لتنظيم العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بين مختلف الأطراف.

جدول رقم (6)
مؤشرات قياس إسهام الجمعية في الحفاظ على ثقافة المجتمع

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
ب- مؤشرات الثقافة لضبط آداء الجمعية: (1) إسهام الجمعية في الحفاظ على الثقافة - تعقد الجمعية دورات للأمهات لتنشئة الأبناء على ثقافتنا العربية. - تقوم الجمعية بترتيب زيارات للخبراء للمؤسسات التعليمية للدفع نحو الاهتمام بالثقافة العربية. - تجري الجمعية حوارات إعلامية لتوعية الرأي العام للإختراق الثقافي. - تجري الجمعية حوارات إعلامية للتوعية ببعض الظواهر الثقافية السلبية. (2) إسهام الجمعية في الحفاظ على الهوية في دول مجلس التعاون الخليجي - عقد الجمعية ندوات لشرح مهددات الهوية في دول مجلس التعاون			

الخليجي. – تعمل الجمعية في مجتمعات الخليج للحفاظ على الهوية الخليجية. – تعقد الجمعية الحلقات النقاشية لشرح آليات الحفاظ على تماسك المجتمع. – تقوم الجمعية بحملات إعلامية لشرح المخاطر التي تهدد الهوية العربية والخليجية. (3) دورات التنشئة الثقافية – تعقد الجمعية دورات للتنشئة الثقافية للعاملين والمتطوعين وأعضاء المجتمع المحلي. – التعريف بالقيم والمعاني والمعايير التي تتضمنها ثقافة الجمعية. – الحفاظ بثقافة التطوع. – التعرف بثقافة المجتمع. (4) إدارة المعرفة في الجمعية. – يوجد بالجمعية نظام محكم وشامل للحصول على الوثائق.			

– نشر المعرفة المتضمنة بهذه الوثائق والخاصة بمختلف المجالات على مستوي العاملين بفئاتهم والشركاء – تطوير وعي العاملين بهذه المعرفة، لتشكل طاقة يستفاد منها في دعم وترشيد جهودهم. – تعريف المجتمع بالمعرفة المتضمنة في الوثائق. (5) الانجاز قيمة مشتركة – يعد الانجاز قيمة أساسية مشتركة بين كل العاملين والمتعاملين مع الجمعية. – تدفع قيمة الانجاز الجميع إلى الاسهام الجماعي لتحقيق أهداف الجمعية. – مشاركة الجميع في إصدار القرارات المتصلة بالإنجاز. المجموع الكلي لمستويات مؤشرات الثقافة			
درجة طموح المؤسسة	الدرجة:	المستوي:	

أ- **إيجابيات ثقافة الجمعية وفق مؤشرات قياس فعاليتها في تطوير ثقافة المجتمع:**.....
.....
.....
.....
.....

ب- **سلبيات ثقافة الجمعية وفق مؤشرات قياس فعاليتها في تطوير ثقافة المجتمع:** .....
.....
.....
.....

4- **مؤشرات قياس قدرة سياسات الجمعية على دمج طموحات الاستراتيجية وإحتياجات الواقع:** تتميز السياسات بالطابع العملي، وهي تتضمن الإجراءات التي تحدد طبيعة المهام التي ينبغي أن تؤديها المنظمة في فترة زمنية محددة. ولذلك نجد أن السياسات تكون عادة محكومة بعدة أبعاد أساسية. البعد الأول المعاني المتضمنة في الطموحات والتي تتميز بالطابع العاطفي والعقلاني في ذات الوقت، إضافة إلى مراعاة مبادئ الاسترتيجية من ناحية. في هذا الاطار نجد أن السياسة الاجتماعية للجمعية الاهلية تنقسم إلى مستوين، الأول خاصة بالجمعية وإنجازاتها في مجال إهتمامها، بينما يتعلق المستوي الثاني بدور السياسات الاجتماعية في الارتقاء بأوضاع المجتمع، وهو ما نعرض له من خلال ما يلي.

أ- مؤشرات قياس فعالية السياسة الاجتماعية للجمعية: من الضروري أن توائم هذه السياسات مبادئ الاستراتيجية وقيم الثقافة مع إحتياجات الواقع الاجتماعي ومتطلباته من ناحية ثانية، يضاف إلى ذلك أن للسياسة الاجتماعية متضماتها كذلك. حيث تتضمن السياسة الخاصة بتنفيذ جملة من المشروعات أو المشروع الواحد، مجموعة من المتضمنات كالبرامج المختلفة الخاصة بالتدريب على إنجاز مختلف المهام. إلى جانب إنقسام السياسة الاجتماعية عادة إلى مجموعة من المراحل كل مرحلة تتولي تنفيذ هدف مرحلي بعينة، ولذلك نجد أن السياسة الاجتماعية تستعين عادة بعمليات التقييم، سواء المرحلية أو المتصلة بالمشروع ككل. هذا إلى جانب أن بناء السياسة الاجتماعية يتطلب المشاركة، سواء من قبل المجتمع المحلي، إو المستفيدين، أو الحلفاء والرعاه (13). بالإضافة إلى ذلك تحتاج السياسة الاجتماعية إلى الإعلان عن طبيعتها، لتعريف المجتمع المحلي وكل الأطراف على ملامحها. ومن ثم إمكانية تقديم الملاحظات عليها، حتى تصبح السياسة الاجتماعية في النهاية من صياغة كل الأطراف، ومن ثم تتلقي الدعم والتأييد، ونعرض فيما يلي لجملة المتغيرات، التي تعد مؤشرات على مدي نضج السياسات الاجتماعية للجمعية، ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس نضج وفاعلية سياسات الجمعية.

جدول رقم (7)
مؤشرات قياس نضج وفاعلية
سياسات الجمعية

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- مؤشرات قياس آداء سياسات الجمعية (1) تأثير الجمعية في السياسات العامة - تعمل الجمعية – لكفاءتها – للتأثير بفعالية في السياسات القومية. - تدعي الجمعية عادة للمشاركة في كل ما يتعلق بالتنمية المستدامة للمجتمع المحلي. - تدعي الجمعية لمناقشة السياسات على المستوي القومي وأحيانا العالمي. (2) المشاركة في وضع السياسات - تتيح إدارة الجمعية للعاملين بفئاتهم المختلفة الفرصة للمشاركة في وضع السياسات. - تشارك أطراف خارجية، كالحلفاء والشركاء والرعاة والمستفيدين في وضع السياسات. - تشارك الجمعية في مناقشة السياسات المتعلقة			

بالجمعيات الأخري أو بالدولة. (3) تطوير سياسات الجمعية – إرتباط سياسات الجمعية بإستراتيجيتها. – تستجيب سياسات الجمعية لحاجات المستفيدين والمجتمع المحلي. – السياسة والبرامج التي تتضمنها معروفة لفئات العاملين بالجمعية – سياسات وبرامج الجمعية يوافق عليها الشركاء والحلفاء والرعاة والمستفيدين، وأعضاء المجتمع المحلي. – تعمل الجمعية بصورة مستمرة على تطوير سياستها بما يتلاءم مع الحاجات المتجددة للمستفيدين والمجتمع المحلي. (4) النشـــر والاعلام – تروج الجمعية إعلاميا لسياساتها لزيادة مواردها. – تؤسس الجمعية علاقات قوية مع الاعلام. – تنشر الجمعية المشروعات والبرامج والجهود التي إنجزتها. – تستمع الجمعية إلى كل الملاحظات، من كل الأطراف			

حول سياساتها ومشاريعها (5) تنشيط التأييد للجمعية – تلجأ الجمعية إلى شبكة إتصال متطورة لحشد التأييد لها. – تعمل الجمعية على توعية الجماهير من أسفل لسياساتها ومشروعاتها وأنشطتها. – تعمل الجمعية على توعية الآخرين من أعلي بأنشطها وسياساتها كالمؤسسات التشريعية للدولة، إضافة إلى الشركاء والمانحين، حتى يتابعوا كل ما يحدث أو تقوم به الجمعية. (6) التدريب لرفع كفاءة العاملين – تطور الجمعية نظام تدريبي فعال. – تقوم الجمعية بتصميم أفضل برامج التدريب لرفع كفاءة المتدربين. – تجنيد الجمعية المتدربين المشهود لهم للقيام بالتدريب في إطارها.			
المجموع الكلي للمستويات			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات سياسات الجمعية وفق مؤشرات قياس فعالية سياساتها:

.....

.....

ب- سلبيات سياسات الجمعية وفق مؤشرات قياس فعالية سياساتها:

.....

.....

ب- مؤشرات قياس فاعلية سياسة الجمعية في تطوير أوضاع المجتمع المحلي: بالإضافة إلى سياسات الجمعية للإرتقاء بآدائها وفعاليتها، فإنها بفعاليتها وقدراتها تتجه إلى تطوير المجتمع عن طريق إسهامها الاجتماعي والاقتصادي في إطاره. وفي نطاق ذلك يمكن للجمعية أن تطور سياسات ثقافية للإرتقاء بثقافة المجتمع، كذلك تطوير السياسات الاجتماعية التي يمكن أن ترتقي بأوضاع المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، وذلك إما من خلال أبنيته ونظمة الأساسية، أو من خلال حل المشكلات التي تواجه المجتمع، بحيث تضع البرامج والسياسات لمواجهة هذه المشكلات بالحلول إعادة التي تخلص المجتمع والاسرة والافراد من آثارها. يضاف إلى ذلك فغنها لكي تنجح إسهام الجمعية في تطوير أوضاع المجتمع، فإنه من الضروري، أن تتضافر في آدائها، مع آداء الجمعيات والمؤسسات الأخري، والحكومة والقطاع الخاص للإرتقاء بالمجتمع. كما أنها لكي تنجح، فإن من الضروري أن يكون لديها نموذج. إرتباطا بذلك توجد مجموعة من المؤشرات التي يمكن بواسطتها تقيم السياسات الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع المحلي، وإتجاه المجتمع عموما، إذ لا يكفي عند تقييم المؤسسة الاكتفاء بما يتصل ببناء المنظمة فقط، بل ينبغي أن يمتد التقييم ليشمل إسهامها على صعيد المجتمع، وهو ما توضحه مؤشرات الجدول التالي.

جدول رقم (8)
مؤشرات قياس إسهام الجمعية
في الارتقاء بأوضاع المجتمع

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
ب- إسهام الجمعية في بناء السياسات العامة. (1) تعريف المواطن بمفهوم السياسة. - تعقد الجمعية بعض الندوات للتعريف بمعني السياسة. - تدعي الجمعية الشباب لحضور هذه الندوات على أساس مساواة النوع الاجتماعي. - تجري الحوارات في هذه الندوات لمعرفة أهم قضايا السياسات الاجتماعية. (2) تطوير وعي البشر بالسياسات الثقافية - تحدد الجمعية الموضوعات الثقافية التي يدعي المواطنين للحوار بشأنها. - يشارك في هذه الندوات العاملون في المؤسسات الثقافية. - نتيجة للحوارات تضع الجمعية أجندة للقضايا الثقافية التي تشكل موضوعات الحوار العام. (3) عقد ندوات للتوعية بحقوق الإنسان. - دعوة المرأة والشباب وكبار السن والحالات الخاصة للتعريف			

بحقوقهم. –يتناول الحوار في هذه الندوات موضوعات محددة تتعلق بحقوق الإنسان. – تقوم الجمعية بتسليم نتائج هذه المناقشات إلى الجهات المختصة. (4) سياسات التشغيل في مجتمعات الخليج – تعقد الجمعية ندوات للشباب لمناقشة سياسات التشغيل. تناقش ندوات الجمعية عزوف معظم شباب الخليج عن الأعمال اليدوية. – تناقش ندوات الجمعية إحلال العمالة الوطنية محل الوافدة. – الخروج بنتائج تخاطب الجهات والمؤسسات المعنية. (5) إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة. – قيام الجمعية بجهود بحثيه للتعرف على حجم المشكلة. – قيام الجمعية بتوعية الشباب الوطني بالمشكلة. – دعوة الجمعية لندوات يحضرها المسئولون لمناقشة هذه القضية – تطوير الجمعية لسياسات وبرامج لمواجهة هذه المشكلة.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- **إيجابيات سياسات الجمعية وفق مؤشرات قياس إسهامها في الارتقاء بأوضاع المجتمع:**.....

.....

.....

.....

.....

ب- **سلبيات سياسات الجمعية وفق قياس إسهامها في الارتقاء بأوضاع المجتمع:**.....

.....

.....

.....

ثالثاً: مؤشرات قياس الموارد القاعدية لتفعيل أداء الجمعيات الأهلية:

لا شك أنه لكي تؤدي الجمعيات الأهلية دورها بفاعلية ونجاح، فإنها من الضروري أن تتوفر لها جملة من الموارد التي تساعدها في تحقيق الانجازات والمشروعات التي تفرضها إستراتيجيتها وسياستها. في هذا الإطار فإن هناك أربعة ظروف أو شروط تتعلق بالحصول على هذه الموارد، الشرط الأول أنه بغض النظر عن الحصول على مختلف الموارد التي تساعد الجمعية في آداء أدوارها. فإن الأهم أن تطور الجمعية السياسات الاعلامية والتعبوية لضمان إستمرار تدفق هذه الموارد، بل وزيادة هذا التدفق. والشرط الثاني لضمان تدفق هذه

الموارد وزيادتها أو تنميتها أن تؤكد الجمعية على مبدأ الشراكة الواسعة في تطوير مواردها. حيث تشمل هذه الشراكة "رعاة" الجمعية، كوجود ممثل للمؤسسات المعنية بمتابعة أحوال الجمعيات الأهلية، إضافة إلى المانحين. إلى جانب ذلك ينبغي مشاركة أعضاء عن المجتمع المحلي، وكذلك ممثلين عن المستفيدين، وممثلين عن العاملين بفئاتهم المختلفة. ولا مانع من مشاركة بعض أهل الرأي والخبرة في المجتمع وذلك لمناقشة أوضاع الموارد المختلفة في الجمعية، وما هي الأساليب الأكثر ملاءمة لتنمية هذه الموارد(14).

ويتصل الشرط أو الظرف الثالث، بأهمية الادارة الرشيدة لهذه الموارد، بحيث لا يحدث فاقد أو هدر أو إنجراف أو فساد، الأمر الذي يساعد في تعظيم منفعتها الحدية. ذلك يتحقق عن طريق تبني الأسلوب العلمي في العمل، وكذلك الادارة الرشيدة للإشراف على إنفاق هذه الموارد والاستفادة منها. إلى جانب الشرط الرابع والذي يتمثل في أهمية الاستفادة من الجهاز الاعلامي في الترويج للثقافة المتعلقة بالتمويل والبحث عن مصادر جديدة لضخ الموارد، وأهمية تنميتها وتطويرها لتتمكن الجمعية من الارتقاء بأوضاع المجتمع المحلي، وكذلك أوضاع المستفيدين، بمعني أن يلعب الاعلام دورة في وضع قضية الموارد في مركز ساحة الاهتمام العام.

إرتباطا بذلك يعتبر التخطيط أحد الموارد القاعدية لتعظيم آداء وفاعلية الجمعيات الاهلية، في هذا الإطار، فإننا نعني بالتخطيط القدرة

على المزاوجة بين عدة عناصر أساسية. العنصر الأول يتمثل في المبادئ والتوجهات الاستراتيجية التي تشكل البوصلة التي ينبغي أن تتحرك بتوجهاتها الخطة. بينما يتمثل العنصر الثاني في المعرفة التي ينبغي أن تتوفر قبل القيام بصياغة الخطة، وفي هذه الحالة فإن المعرفة من الضروري أن تشمل عناصر عديدة. فالمعرفة ينبغي أن تشمل الحالة المالية للجمعية، لأن التمويل هام لبناء المشروعات اللازمة لتقديم الخدمات للمستفيدين أو أن هذه المشروعات لازمة للمجتمع المحلي. يضاف إلى ذلك البعد الثالث والمتمثل في طبيعة إحتياجات المستفيدين أو إحتياجات المجتمع المحلي، وهي الاحتياجات التي تتبلور على هيئة مشروعات معينة تقدم الخدمات أو الاحتياجات التي يتطلبها سكان المجتمع المحلي (15). وأن هذه المشروعات قد يطلبها الرعاة، كالحكومة مثلاً، أو المانحين، أو بعض المؤسسات القومية أو بعض المنظمات العالمية التي يكون لديها الاستعداد لبناء مشروعات معينة للإرتقاء بأوضاع المجتمع المحلي. لذلك إعتبرنا أن التخطيط يشكل مورداً قاعديا لأنه كلما كانت موارد التخطيط متطوره، كلما ساعد ذلك في تعظيم آداء وفاعلية الجمعية الاهلية.

وتعد الموارد المالية أحد الموارد القاعدية اللازمة لكي تبدأ الجمعية الاهلية في تفعيل قدراتها، وفي هذا الاطار فإننا نجد أن الجمعيات الاهلية تعتمد على ثلاثة مصادر أساسية للتمويل. الأول التمويل الخارجي الذي تقدمه الدول المتقدمة للمجتمعات النامية والفقيرة، ولكي تضمن التعامل الرشيد مع هذه المساعدات، فإنها تفرض تدفقها من خلال قنوات

الجمعيات الاهلية، ذلك برغم أن هناك أهداف أو أغراض سياسية كامنة، وراء مساعدة المجتمعات الغنية والمنظمات في الدول الغنية لمنظمات الدول الفقيرة. ويتمثل المصدر الثاني في المصادر الداخلية التي تضم التمويل الذي قد يصدر عن المانحين في الداخل. والذين يمولون بعض المنظمات غير الحكومية التي تعمل في مجالات معينة لدوافع كامنة في ذواتهم، وقد تتلقي الجمعيات الاهلية تمويل من الدولة، إذ نجد أن بعض الدول التي تمتلك وفرة مالية تسهم بها في ميزانية الجمعيات الاهلية. لكونها تدرك أن هذه الجمعيات تعمل بإتجاه تقليص مساحة التهميش، ومن ثم فهي تعمل بإتجاه تأكيد وترسيخ الاستقرار والتماسك الاجتماعي (16). يضاف إلى ذلك التبرعات التي قد تصدر عن بعض الاشخاص لصالح بعض الجمعيات الاهلية التي تعمل في مجالات معينة، إلى جانب إشتراكات أعضاء الجمعية أنفسهم. ويعتبر فائض الميزانية الخاصة بأي جمعية من الجمعيات من المصادر الأساسية التي تساعد في تمويل بعض المشروعات التي تقوم بها الجمعية. ذلك أن الجمعية حينما تقوم ببعض المشروعات فإنها تحصل على بعض العائد – برغم أن ذلك ليس من أهدافها الأساسية، وهو العائد الذي تستفيد منه الجمعية في تمويل المشروعات الجديدة.

ويشكل البناء التحتي الفيزيقي والتكنولوجي للجمعية أحد الموارد القاعدية، ونقصد بالبناء التحتي البناء الفيزيقي للجمعية "المبني" والمكاتب، والتجهيزات المختلفة، بحيث يؤدي العاملين فيها مهامهم بسهولة ويسر. ويدخل في هذا الإطار هل تتشكل الجمعية من مبني

واحد تنطلق منه كل أنشطتها، أم أن للجمعية وحدات فرعية منتشرة عبر مجتمعات محلية عديدة تؤدي خدماتها من خلالها للمستفيدين. ويدخل في نطاق البناء التحتي كذلك حالة المكون التكنولوجي، ونعني به مدي إمتلاك الجمعية لجهاز إتصالات حديث، "تليفونات، وفاكسات وشبكة أتصالات، وشبكة معلومات". إضافة إلى تليفونات المحمول والحاسبات، والتكنولوجيات الحديثة المصاحبة لها، لأن من شأن البناء التحتي والمتطور المكتمل أن يساعد في عملية الانجاز. سواء داخل الجمعية أو خارجها، إلى جانب أنه ييسر الاتصالات الخارجية للجمعية، إذ إنه لا شك أن هذه المتغيرات الثلاثة تلعب دوراً محورياً في إنطلاق جهود الجمعية ومشروعاتها، بل تلعب كذلك دوراً في تعظيم آدائها وفاعليتها في الإنجاز (17).

1- **التخطيط، مورد أصيل لتنظيم العمل في الجمعيات الاهلية:** يعتبر التخطيط لتنفيذ جهود المنظمة وسياساتها ومشروعاتها وتحقيق أهدافها، من الآليات الأساسية اللازمة لذلك. ولتحقيق التخطيط الناجح، فإنه من الضروري إمتلاك جهاز التخطيط للمعرفة اللازمة والكافية والحديثة التي تمكنه من تأسيس خطط لمختلف الأنشطة تتميز بالعلمية والموضوعية.

أ- التخطيط كمورد لرفع كفاءة آداء الجمعيات الاهلية في هذا السياق ينبغي أن تعمل الجمعية الاهلية بإتجاه تحديث هذه القاعدة المعرفية بإستمرار، لأنها سوف تنعكس على الخطط

المهتمة بإلانجاز. إلى جانب ذلك ينبغي أن يراعي التخطيط في الجمعيات الاهلية، طموحاتها، لأن الطموحات تشكل الجانب الروحي الذي يدفع الجمعية إلى مزيد من الدقة والواقعية في وضع الخطط، وهو الأمر الذي ينعكس على تعظيم المخرجات أو الانجاز (18). بالإضافة إلى ذلك فإنه من الضروري أن يراعي المخطط طبيعة المبادئ التي تتضمنها إستراتيجية الجمعية، حتى تقود الخطة العمل في إتجاه تجسيد المبادئ التي تتضمنها الاستراتيجية، أو المعاني التي تحتويها الطموحات. إضافة إلى ذلك ينبغي أن يراعي التخطيط طبيعة إحتياجات المجتمع المحلي والمستفيدين، بإعتبار أن المجتمع المحلي هو السياق المحيط بالجمعية والذي يوفر لها غالب مواردها، أما المستفيدين، فهم متلقي الخدمة، وهي نقطة إنطلاق قيام الجمعية بمختلف جهودها، في حين تصبح قيم الثقافة ومعاييرها ومعانيها أحد الاعتبارات، التي ينبغي أن يهتم بها، التخطيط حتى لا يستنفر معارضة أي قوي في المجتمع المحلي (19) ونعرض فيما يلي مؤشرات قياس حالة التخطيط في الجمعية.

جدول رقم (9)
مؤشرات قياس أوضاع التخطيط في الجمعيات الاهلية

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- التخطيط المستند إلى المعرفة والاحتياجات (1) مؤشر وضع الإطار الكلي للخطة - توجد معلومات كاملة عن الفواعل المشاركة في التخطيط. - وجود تقدير لاحتياجات المستفيدين والمجتمع المحلي. - وجود تحديد للموارد اللازمة لتنفيذ الخطة. - الاستعداد لتعديل الخطة متي تطلبت الظروف ذلك. (2) مؤشر قياس التخطيط الاستراتيجي للجمعية - توجد لدي المخطط معرفة كاملة بإستراتيجية الجمعية. - توفر الخبرات الداخلية والخارجية لإنجاز الخطط الخاصة بالحمعية. - تتطلب الخطة معرفة بالإحتياجات الواقعية. - تشكل الخطة مرجعية لاصدار القرارات.			

(3) مؤشر قياس التخطيط المالي للجمعية - للتخطيط المالي أهمية خاصة بالنسبة للجمعية. - توجد خطط مالية متماسكة يتم تحديثها بإستمرار. - يتم التأكيد دائماً على إتساق الميزانية مع إحتياجات الواقع، وأهداف الجمعية. - توجد مراقبة للميزانية أثناء التخطيط والتنفيذ. (4) مؤشر قياس تخطيط الموارد البشرية بالجمعية - الجمعية قادرة على وضع خطة لتوفير الموارد البشرية. - تعمل خطة الجمعية على تحسين قدرات الموارد البشرية وتأهيلها إرتباطا بتوجهات التخطيط الاستراتيجي. - يأخذ تخطيط الموارد البشرية في إعتباره، إحتياجاتها إلى التدريب والتأهيل. (5) مؤشر قياستكامل مستويات التخطيط في الجمعية - تكامل مستويات التخطيط			

الاستراتيجي، ومستوي الخطة العامة، ومستوي التخطيط لمشروع معين. - جمعت بيانات عن مختلف المجالات لدعم جهود التخطيط وتحسينها. - مراعاة الجمعية لاتساق مستويات التخطيط مع بعضها. (6) مؤشر قياس تحديد المشروعات السنوية للجمعية - تعتمد الجمعية المشروعات والبرامج السنوية إستنادا إلى إحتياجات المستفيدين. - تعتمد الجمعية المشروعات إستناداً إلى رغبات الممولين وأعضاء المجتمع المحلي. - تحدد الجمعية الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ هذه المشروعات إستناداً إلى ذلك. - يؤدي نجاح تنفيذ المشروعات إلى الاهتمام ببناء مشروعات جديدة مكملة، وتجنيد موارد بشرية جديدة.			
المجموع الكلي لمستويات التخطيط			
درجة طموح ومستوي التخطيط	الدرجة:	المستوي:	

أ- **إيجابيات التخطيط في الجمعية وفق مؤشرات قياس فعاليته:.....**

.....

.....

ب- **سلبيات التخطيط في الجمعية وفق مؤشرات قياس فعاليته**

.....

.....

ب- مؤشرات قياس إسهام المنظمة في نشر ثقافة التخطيط في المجتمع

وإلي جانب أن الجمعية تعتمد التخطيط كآلية لتأسيس المشروعات، وتنفيذ سياسات الجمعية بما يعود على المنظمة بتطوير قدراتها، فإن الجمعية تسهم في نشر ثقافة التخطيط في المجتمع، بل وتدرب المواطنين بخاصة الشباب على إجراء دراسة جدوي المشروعات، ذلك بالإضافة إلى تعاون الجمعية مع بعض مؤسسات الدولة من أجل إقامة بعض المشروعات المختلفة، كذلك الشراكة مع القطاع الخاص في التخطيط لإنشاء بعض المشروعات المشتركة. ويمكن في هذا الاطار أن تعمل الجمعية على نشر ثقافة التخطيط في المجتمع، وذلك من خلال عقد الدورات والندوات حول قضايا التخطيط، يشارك فيها العاملون بأجهزة التخطيط في الوزارات والمؤسسات العامة. يضاف إلى ذلك عقد ندوات على مستويات عديدة، منها مستوي العاملين في الوزارات والمؤسسات العامة لاكسابهم ثقافة التخطيط، كذلك التخطيط على مستوي الأسر، لتدريب أرباب الأسر للتخطيط على المستوي الأسري. يضاف إلى ذلك أنه يمكن للجمعية مشاركة أجهزة التخطيط في الدولة، بإعتبارها تمتلك الخبرة والمعرفة، في نشر فنيات وثقافة التخطيط في المجتمع. ونعرض فيما يلي لبعض كفاءتها وفاعليتها وهو ما يوضحه الشكل التالي.

جدول رقم (10)
مؤشر قياس دور الجمعية
في نشر ثقافة التخطيط في المجتمع

المؤشرات	المستوي الادني	المستوي المتوسط	المستوي الأعلى
ب- إسهام الجمعية في نشر ثقافة التخطيط (1) قياس مؤشر عقد دورات لدراسة جدوي تأسيس المشروعات. - حضور الشباب بكثافة في الدورة. - الدورة تغطي موضوعات مفيدة لبناء المشروعات. - يدرس في الدورة خبراء متخصصون من الخارج والداخل. - لدورة لها طابع عملي، حتى تتأكد الاستفادة من أفكارها. (2) مؤشر قياس التخطيط لتأسيس مشروعات تراثية - أحياء الجمعية لبعض الحرف التراثية. - تحديث إنجاز هذه الحرف بأدوات جديدة. - تدريب بعض المواطنين للعمل في هذه الحرف.			

- يوجد إقبال من المواطنين للإلتحاق بالتدريب. - تعمل الجمعية على فتح أسواق لتصريف المنتجات. (3) مؤشر قياس التعاون مع أخرين في وضع الخطط - يوجد تعاون بين الجمعية وأجهزة التخطيط في الدولة. - يوجد تعاون في التخطيط مع الجمعيات الاهلية الأخري. - يوجد تعاون بين مؤسسات عالمية مهتمه بالتخطيط للمشروعات (4) مؤشر قياس التخطيط التنفيذي - تهتم الجمعية بالتخطيط التنفيذي للبرامج والمشروعات في الواقع. - تقوم الجمعية بصياغة خطط تنفيذية ذات طبيعة عملية وتفصيلية. - في بناء الخطة التنفيذية تستعين الجمعية بالمعلومات الداخلية والخارجية، التي توجد إجراءات التنفيذ. - تهتم الخطة بحجم الجهود الواقعية لتنفيذ الخطة.			

(5) مؤشر قياس تخطيط المشروعات وتنفيذها. - مدي إتساق الخطة مع أهداف الجمعية. - مدي إشباع خطة المشروع بعد تنفيذها لحاجات المستفيدين. - مدي وجود مكان للمستفيدين للمشاركة في تنفيذ الخطة وتصحيحها. (6) مؤشر قياس التعاون التخطيطي مع القطاع الخاص - يوجد تخطيط مع القطاع الخاص لبناء بعض المشروعات الحرفية. - مؤشر قياس التخطيط مع القطاع الخاص لتأهيل الشباب لشغل فرص العمل لديه. - التخطيط مع القطاع الخاص لتصريف المنتجات الحرفية. - التخطيط لرفع تمويل القطاع الخاص للجمعية.			
المجموع الكلي لمستويات التخطيط			
رجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشر قياس إسهام التخطيط في المجتمع:...

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشر قياس إسهام التخطيط في المجتمع:

.....

.....

2- الموارد المالية لتمويل مشروعات الجمعية الاهلية وإسهامها في تحديث المجتمع: يعتبر التمويل حجر الزاوية والمتغير المحوري بالنسبة لغالب الجمعيات الاهلية، وذلك لأنه إذا إمتلكت الجمعية التمويل الكافي، فإنه في حالة إنتفاء سلوكيات الفساد، سوف يلعب دوراً أساسياً في تنفيذ كثير من المشروعات. ذلك يعني أنه إذا كان التمويل أساسا من خارج الجمعية، أي من المجتمع المحلي، أو من المجتمع على المستوي القومي أو من الخارج من المجتمعات الأخري، أو من الجمعيات الاهلية في المجتمعات الغنية الأخري. فإنه بمرور الزمن، فإن فائضا سوف يتراكم للمؤسسة ليصبح قادراً على تمويل الجمعية، بالإضافة إلى موارد التمويل الأخري.

أ- مؤشر قياس فاعلية الجمعية في توفير التمويل: ونحن إذا تأملنا الموارد المالية التي تشكل أحد مكونات الجمعيات الاهلية، فإننا نستطيع تأمل هذه الموارد من خلال ثلاثة أبعاد أساسية. حيث يتمثل البعد الأول في التمويل الذي يتدفق على المنظمة، وهو التمويل الذي يصدر بالأساس عن الدولة، كما في بعض مجتمعات الخليج. أو أن هذا التمويل قد يصدر عن المانحين

من الخارج أو الداخل، إضافة إلى التبرعات وعائد الأوقاف التي قد توقف من قبل بعض الخيرين لتمويل جمعيات تعمل في مجالات بعينها. في هذا الإطار من الممكن أن تعمل الجمعية بإتجاه تطوير السياسات، التي تؤدي إلى تنمية التمويل Fund Raising، من المصادر السابقة، أو من مصادر جديدة أخري. ويتمثل البعد الثاني من الموارد المالية في الميزانية التي تضعها الجمعية، وما هي البنود الأساسية للميزانية، وكيف تتأسس الميزانية، وإجراءات إجازاتها، وما هي الميزانية التي ترصد لكل نشاط أو مشروع من مشروعات الجمعية، ثم توزيعها على مختلف مكونات المشروع حتى إكتماله، وما هي المستويات الادارية التي تناقش فيها هذه الميزانية وتجاز. في حين يتحدد البعد الثالث من الموارد المالية في الجهاز المحاسبي داخل الجمعية بمدي قدرة الجهاز المحاسبي للجمعية على ضبط الامور المالية دون هدر أو فساد (20). وهل تعقد دورات لهؤلاء العاملين حتى يمتلكوا القدرة على ضبط الشئون المالية للجمعية. غير انه بالإضافة إلى أن الجمعية تحصل على التمويل من مصادر عديدة، وتتوم بإنفاق هذا التمويل على ميزانيات المشروعات والبرامج فغن بعض هذا التمويل يوجه للإنفاق على بعض المسائل الاجتماعية والاقتصادية، وفي ذلك نستطيع القول بأن الجمعية، في حالة إنجازها لذلك تحافظ على التماسك والاستقرار الاجتماعي. إستناداً إلى ذلك فإننا نطور المؤشرات التالية لقياس فاعلية الجمعية الأهلية في توفير التمويل.

جدول رقم (11)

مؤشرات قياس التمويل وكفاءة أنفاقه

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- مؤشرات قياس مصادر التمويل وكفاءة إنفاقه (1) مؤشر قياس وضع الميزانية وتحديد مصادر التمويل - تقوم الجمعية بالتقييم المستمر للجوانب المالية. - يضع مجلس الادارة والمانحين والشركاء والرعاة ميزانية الجمعية وبنود هذه الميزانية. - يناقش مجلس الادارة والجمعية العمومية، والعاملين بنود الميزانية، ونواب عن المجتمع المحلي. - يحدد مجلس الادارة، والرعاة والخبراء مصادر التمويل، وآليات تنميته. - تخضع الجمعية وسائل الميزانية والتمويل لدرجة عالية من المراقبة والأشراف الدقيق. (2) مؤشر قياس إدارة العمليات المالية - وجود نظم قوية ودقيقة لضبط العمليات المالية.			

- تصدر قرارات الميزانية على أساس من تكامل المشاركة ووجهات النظر. - توجد إدارة جيدة وواعية ومنظمة لتأمين تدفق التمويل. (3) مؤشر قياس إنضباط الاجراءات المالية - مدي تحديد أدوار العاملين في الشئون المالية. - مدي تيسير إجراءات المراقبة والمحاسبة. - مدي إتباع الادارة المالية للقواعد والمبادئ المحاسبية. - مدي إتساق الإجراءات المالية مع أهداف الجمعية وإستراتيجيتها. - مدي وجود مخالفات مالية بالجمعية. (4) مؤشر قياس سلامة الادارة المالية وصحتها. - مدي دقة السجلات وإنضباطها. - مدي حرص الجمعية على إتاحة المعلومات المالية بشفافية، والاستعداد للمساءلة. - مدي إتاحة السجلات لإطلاع المانحين والمستفيدين وأعضاء الجمعية. - مدي وفاء هذه السجلات بمتطلبات إعداد التقارير.			

(5) إنجاز الموازنة النقدية للجمعية. - وجود معرفة وتقدير دقيق لاحتياجات المشروعات الحالية من التمويل. - وجود معرفة وتقدير دقيق للمشروعات التي سوف تتأسس في المستقبل وتحتاج إلى تمويل. - الاعلام بالتمويل المطلوب داخل وخارج الجمعية. - إعلام العاملين بفئاتهم المختلفة والجهات المانحة ببنود الميزانية. (6) كفاءة الادارة المالية والمحاسبية - مدي وجود عدد كاف من العاملين للعمل في الشئون القانونية والمحاسبية. - مدي عقد دورات لتأهيل العاملين بهذه الادارات. - مدي متابعة العاملين بهذه الادارات للتقنيات الفنية الجديدة. - مدي إعتراف المانحين بجهودهم وآدائهم.			
المجموع الكلي لمستوي الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشر فعاليتها في توفير التمويل:.....

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشر فعاليتها في توفير التمويل:.....

.....

.....

ب- مؤشر قياس إسهام الجمعية، من خلال التمويل، في ترقية أوضاع المجتمع المحلي: لا شك أن التمويل الذي تحصل عليه الجمعية من مصادر عديدة يساعد في تنفيذ مشروعاتها على مستوي المجتمع. ولكي تضاعف الجمعية من مصادر تمويلها فإنها من الضروري أن تقوم بحملات التوعوية، التي تنشر في المجتمع القيم الايثارية والخيرية التي تدفع الناس إلى التبرع بالمال للأغراض الخيرية. بحيث نجد أنه كاما إرتفع وعي المجتمع المحلي، ومعرفته لأهمية التمويل، فإن الجمعية سوف تحصل على الموارد الكافية التي توجه نحو الارتقاء بأوضاع المجتمع المحلي، وذلك من خلال تأسيس المشروعات كثيفة العمالة حتى تستوعب أكبر قدر من العاطلين، كذلك العمل على ترقية أوضاع بعض الفئات الاجتماعية إما برعايتها كمنح مساعدة للفقراء وكبار السن والمرأة الفقيرة المعنفة، ومن لا دخل لهم، وإما بتمكينهم إذا كانوا قادرين على العمل، من خلال تدريبهم على مهن ترئم حالتهم، بحيث يعد ذلك مقدمة لإدماجهم الاجتماعي، ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس الاسهام الاجتماعي والاقتصادي للجمعية.

جدول رقم (12)
مؤشرات قياس إسهام التمويل
في الارتقاء بأوضاع المجتمع

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- مؤشرات قياس مصادر التمويل وكفاءة إنفاقه (1) حالة تمويل الجمعية - توفر مصادر متنوعة للتمويل - الاستفادة من التجارب الناجحة لزيادة التمويل. - وجود مصادر خاصة، إشتراكات، وقف، عائد مشروعات. (2) مؤشر قياس تنمية التمويل - لدي الجمعية مهارات رفيعة المستوي لتنمية التمويل من كافة المصادر. - القدرة على التواصل مع المصادر الخارجية لمواجهة الاحتياجات الطارئة. - تفعيل الاعلام والاتصال لزيادة التمويل. (3) مؤشر قياس فاعلية حملات التمويل - مدي قيام الجمعية بحملات إعلامية لزيادة التمويل. - ثبات أو زيادة أو نقص مصادر التمويل. - مساهمة المشروعات السابقة في تأمين التمويل.			

– كفاية التمويل لتحقيق أهداف الجمعية. – تبذل الجمعية جهوداً علمية وإعلامية وشخصية لزيادة التمويل. (4) امؤشر قياس لنجاح في الحصول على مصادر التمويل – مشاركة مختلف الفئات التي لها علاقة بالجمعية في تطوير مصادر التمويل. – مدي تطوير إستراتيجيات وسياسات زيادة التمويل. – مدي قناعة الجهات المانحة بأهمية تمويل الجمعية – مدي وجود فائض ميزانية لدي الجمعية لتمويل المشروعات لحين إكتمال التمويل الجديد. – نسبة التمويل الداخلي إلى التمويل الخارجي. – مدي إمتلاك الجمعية لمصادر ذاتية للتمويل. (5) مؤشر قياس بناء مشروعات للشباب ببعض التمويل. – دراسة جدوي المشروعات. – توعية الشباب بمتطلبات نجاح المشروعات. – مساعدة الشباب للتوسع في المشروعات. – المساهمة في حل مشكلات مشروعات الشباب.			

(6) مؤشر قياس مساعدة الأسر الفقيرة ببعض التمويل – مساعدة المقبلين على الزواج. – مساعدة المرأة المعيلة. – تدريب الفقراء على حرف والتحول إلى منتجين. – الرعاية الاجتماعية للأسر المحتاجة. (7) مؤشر قياس مساعدة الفئات الضعيفة ببعض التمويل – بناء دور لكبار السن والأشراف عليها. – الارتقاء بأوضاع دور الأحداث المنحرفين. – تحسين تأهيل المعوقين. – مساعدة المرأة المعنفة. (8) مؤشر قياس مساعدة المنكوبين في المجتمعات الأخري ببعض التمويل. – المساعدة من خلال صيغة المشروعات الصغيرة. – بناء المساكن في مناطق الزلزال. – الرعاية الاجتماعية للفئات الفقيرة في المجتمعات الأخري. – مساعدة الفئات الضعيفة في المجتمعات الأخري. "كبار السن" "الأطفال" "المرأة المعنفة" "المعوقين".			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة	المستوي:	

أ- **إيجابيات الجمعية وفق مؤشر إسهام تمويل الجمعية في الارتقاء بأوضاع المجتمع:**.....

.....

.....

.....

ب- **سلبيات الجمعية وفق مؤشر إسهام تمويل الجمعية في الارتقاء بأوضاع المجتمع:**.....

.....

.....

.....

3- **مؤشرات قياس توفر الموارد الفيزيقية والتكنولوجية:** أصبحت التكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في حياتنا، بأعتبارها أصبحت تختصر الزمن والمسافات بل إن التكنولوجيا اليوم أصبحت تختزل المكان، حيث لم يعد هناك داعي لتخزين المعلومات في أوراق تحتاج إلى المكان، كما أن الاتصال بين الموظفين وبعضهم البعض أصبحت سهلة ولحظية، بحيث يساعد ذلك في زيادة معدلات الانجاز. وفيما يتعلق بعلاقة الموارد الفيزيقية والتكنولوجية بالجمعية، فإننا نعالج ذلك على مستويين، المستوي الاول يتعلق بعلاقة الموارد الفيزيقية والتكنولوجية بدعم آداء المنظمة وفعاليتها، ويتعلق المستوي الثاني بإسهام المنظمة في الارتقاء بأوضاع المجتمع المحلي.

أ- مؤشرات قياس الموارد الفيزيقية والتكنولوجية للجمعية: نقصد بالموارد الفيزيقية، موقع الجمعية والمباني المشيدة على هذا الموقع، وفي هذا الإطار من المهم أن يكون لدي الجمعية المبني الذي يساعد العاملين في آداء أدوارهم بفاعلية عالية. وذلك يتطلب أن يكون بهذا المبني القاعات الكافية لاستيعاب العاملين، كما ينبغي أن يكون هذا المبني مؤثثا بما يساعد على أداء العاملين لأدوارهم، وإجتماعاتهم ومناقشاتهم. كما يدخل في إطار الموارد الفيزيقية التكنولوجيا الحديثة، التي ينبغي أن تتوفر للجمعية لتؤدي أدوارها بكفاءة عالية، حيث يدخل في إطار المكون التكنولوجي مدي إمتلاك الجمعية للتليفونات والفاكسات بدرجة كافية، وموزعة على مكاتب الموظفين بحيث ييسر ذلك إتصالهم ببعضهم البعض، الأمر الذي يساعد في سرعة الانجاز في الجمعية. كذلك مدي توفر القدر الكافي من "الحاسبات الالية" داخل الجمعية، ومدي توفر ذلك لكل موظف، إضافة إلى أنه من الضروري أن يكون للجمعية بريد الكتروني وموقع على شبكة المعلومات حتى يمكن التواصل السهل مع الجمعية أو مع موظفيها. وإذا كانت الجمعية تعمل على توفير الموارد التكنولوجية، لتيسير الأداء والانجاز بداخلها، إضافة إلى تيسير الاتصالات والتوصلات بين العاملين بالجمعية بما يساعد على إنجاز المهام بسرعة وكفاءة، ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس مدي توفر الموارد الفيزيقية والتكنولوجية للجمعية.

جدول رقم (13)
مؤشر قياس توفر الموارد
الفيزيقية والتكنولوجية بالجمعية

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- مؤشرات قياس البناء التحتي الفيزيقي والتكنولوجي (1) مؤشر قياس ملاءمة البناء التحتي البناء التحتي الفيزيقي - مبني الجمعية حسن التنظيم، وقادر على إستيعاب أنشطة أكثر في المستقبل. - يساعد تنظيم مبني الجمعية في تأكيد كفاءة الجمعية وفعاليتها. - يلائم تنظيم المبني تواجد العاملين والمستفيدين. - مساحة المكاتب تساعد على العمل كفريق. (2) مؤشر قياس حالة البناء التحتي للجمعية - مدي إكتمال البناء التحتي للجمعية - مدي توفر التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات. - مدي وجود ميزانية لتحسين البناء التحتي وتطويره.			

- مدي حداثة وإكتمال البناء التحتي من كل الجوانب. (3) مؤشر قياس وجود شبكة الاتصالات التقليدية - توجد في المنظمة شبكة من التليفونات والفاكسات. - تتاح شبكة التليفونات والفاكسات للعاملين والمستفيدين. - يوجد بريد صوتي في الجمعية. - تستخدم هذه الوسائط بما يزيد من كفاءة الجمعية. (4) مؤشر قياس وجود الحاسبات وشبكة المعلومات - توجد شبكة من الحاسبات محدثة حتى آخر لحظة. - العاملون لديهم حاسباتهم وبريدهم الألكتروني، ويستخدمونها في إنجاز أعمالهم. - تزيد هذه التجهيزات من كفاءة وفعالية الجمعية. (5) مؤشر قياس تأسيس موقع الكتروني للجمعية - يوجد لدي المنظمة موقع الكتروني متميز وفعال.			

- يتم تحديث الموقع بصورة مستمرة. - يمكن نسبة تطورات وتحسينات الجمعية لإستعانتها بالمعلومات من شبكة المعلومات بالمنظمة. - الاستعانة بالمعلومات من شأنه أن يعظم فاعلية الجمعية في المجال الذي تتعامل معه. (6) مؤشر قياس إدارة قواعد المعلومات وكتابة التقارير - توجد قواعد بيانات الكترونية متقدمة في الجمعية. - توجد أنظمة لكتابة التقارير لإفادة العاملين والمتطوعين. - قواعد البيانات وأنظمة كتابة التقارير هامة لزيادة المشاركة وزيادة الفاعلية.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشر توفر الموارد الفيزيقية والتكنولوجية :

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشر توفر الموارد الفيزيقية والتكنولوجية:

.....

.....

ب- مؤشرات قياس إسهام الجمعية في نشر التكنولوجيا في المجتمع:
تقوم الجمعية ببعض التمويل الذي قد يتوفر لديها يمكن أن تساهم في نشر الثقافة التكنولوجية بين مختلف أعضاء المجتمع المحلي، إضافة إلى المساعدة في إمتلاك البعض لبعض الأجهزة الأليكترونية بخاصة اجهزة الكمبيوتر، حيث يزيد من مكانة المنظمة عند مختلف الأطراف، وتزيد من إحتضان المجتمع لها (21). ومن مظاهر قيام الجمعية الأهلية بنشر التكنولوجيا الحديثة، بخاصة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في بناء المجتمع، توزيع أجهزة الحاسب "Ibad" و "التابلت" على طلاب المدارس، وعلي الشباب في الأندية وربما على ربات البيوت بإعتبارهم الذين يقومون بعملية التنشئة الاجتماعية ويمكن أن ينشئوا الصغار على هذه التكنولوجيا الحديثة. إضافة إلى عقد ندوات التأهيل والتوعية للتعامل مع هذه التكنولوجيا الحديثة، حتى يتدربوا على التعامل معها، فلا شك أن ذلك يفتح عليهم نوافذ المعرفة الحديثة، ويزيد من مستوي عقلانيتهم، ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس إسهام الجمعية في نشر التكنولوجيا في المجتمع.

جدول رقم (14)
مؤشرات قياس إسهام الجمعية في نشر التكنولوجيا بالمجتمع

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
ب- مؤشر قياس نشر التكنولوجيا في المجتمع (1) قياس جهود الجمعية في نشر ثقافة التكنولوجيا. - عقد ندوات للشباب حول التكنولوجيا الحديثة. - تطوير وعي الطلاب بالتكنولوجيا الحديثة. - إثارة إهتمام رجل الشارع بالتكنولوجيا الحديثة. (2) مؤشر قياس توفير الحاسبات لطلاب المدارس والجامعات. - سداد الجمعية لقسم من ثمن الكومبيوتر. - منح الجمعية بعض الطلاب أجهزة كومبيوتر. - القيام بحملات تمويلية لتوفير كومبيوتر لكل شخص. - توفير الكومبيوتر لبعض أبناء الدول الفقيرة. (3) مؤشر قياس عقد دورات للتدريب على إستخدام التكنولوجيا الحديثة.			

- التحاق الشباب بدورات التدريب مع المساواة في النوع الاجتماعي. - التحاق طلاب المدارس بالندوات التدريبية - التحاق بعض الموظفين بالدورات التدريبية على إستخدام التكنولوجيا. - التحاق من يريد بدورات التكنولوجيا الحديثة (4) مؤشر قياس توفير التكنولوجيا الحديثة لبعض الفئات الضعيفة. - توفير أجهزة كومبيوتر لكبار السن. - توفير أجهزة الكومبيوتر للمحتاجين - توفير أجهزة الكومبيوتر لفئة المعوقين. - توفير أجهزة الكومبيوتر للمرأة المعنفة. (5) مؤشر قياس عقد دورات تدريبية للفئات الضعيفة. - تدريب كبار السن على الاستفادة من الكومبيوتر وشبكة المعلومات. - تدريب المرأة على إستخدام الكومبيوتر والاستفادة من شبكة المعلومات. - تدريب المعوقين على إستخدام الكومبيرتر والاستفادة من شبكة المعلومات.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس نشر التكنولوجيا الحديثة بالمجتمع:.....

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشرات قياس نشر التكنولوجيا الحديثة في المجتمع:.....

.....

.....

* * *

المراجع:

1. Ferstien, M. T : Partners in Evaluating Development and Community Programms With Participant, London, Macmillan, 1986, p. 196.
2. على ليله، المجتمع المدني العربي، قضايا المواطنة وحقوق الانسان، مكتبة الأنجلو المصرية، 2010، ص 49.
3. T. M Ferstien, Op, Cit, p 210.
4. علي ليلة، المجتمع المدني العربي، قضايا المواطنة وحقوق الانسان، مرجع سابق، ص 53.
5. علي ليلة، النظرية الاجتماعية الحديثة، دراسة لعلاقة الانسان بالمجتمع، المكتبة المصرية، لوران، الاسكندرية 2006، ص 311.
6. Parsons Talcatt The Social System, Gemscoe, New York, 1951. P. 64.
7. عبد الباسط حسن، مرجع سابق، ص 389.
8. علي ليلة دور المنظمات الاهلية في مكافحة الفقر، منشورات الشبكة العربية، للمنظمات الاهلية، 2002، ص 73.
9. Clark, John, Democratizing Development: The Role of Voluntary Organizations "West- Harford, Con: Kumarian Press, 1991. 75.
10. عبد الباسط حسن، مرجع سابق، ص 392.
11. The Mckinsey Capacity Asseisment Grid, "Developed by Mckmsey & Company for Venture

Philanthropy Partners, American Journal of Sociology, Vol 18, No.3. 2005 312 – 312

12. علي ليلة، دور المنظمات الأهلية في مواجهة الفقر، مرجع سابق، ص 76.

13. Parsons, Talcott, Op, Cit p. 85.

14. علي ليلة، المجتمع المدني العربي، قضايا المواطنة وحقوق الانسان، مرجع سابق، ص 57.

15. John Clark,Op. cit, p87.

16. Ibid, p.89.

17. أحمد حسن إبراهيم، التكيف الهيكلي والتنمية البشرية في سياسات التكيف الهيكلي في مصر، الأبعاد الاجتماعية، أعمال الندوة الثانية لقسم الاجتماع – جامعة القاهرة "تحرير" أحمد زايد، سامية الخشاب، 1996 ص 9.

18. آلان مونتجوي، الاقتصاد والمجتمع في العالم الثالث، ترجمة وتعليق محمد الجوهري، علي ليلة، أحمد زايد، دار المعارف، 1982، ص 265.

19. T . Ferstien, Op, cit p. 53.

20. Fernando, Jude L& Others, NGOs Between State Markets and Civil Society, Annals of The American Acadamy of Political and Social Science, Nov. 4, Vol 553, P 8 –10.

21. آلان مونتجوي، مرجع سابق، صص 113 – 114.

الفصل الرابع

مؤشرات قياس فاعلية
متغيرات الموارد البشرية والادارية

الفصل الرابع
مؤشرات قياس فاعلية
الموارد البشرية والادارية

تمهيد:

يعتبر تطوير مؤشرات لقياس المتغيرات التنظيمية والادارية، وكذلك العلاقات الخارجية للجماعة، إضافة إلى التقييم الجزئي لبعض جهود ومشروعات الجمعية الاهلية، من الاجراءات العلمية الهامة للتأكيد من قدرات وفاعلية الجمعية في آداء المهام التي وضعتها لنفسها. وإذا كانت متغيرات هذه المجالات ذات طبيعة معنوية بالأساس، غير أننا إذا تأملنا هذه المتغيرات فسوف نجد أنها ذات فعالية قصوي بالنسبة لآداء الجمعيات الاهلية. تأكيداً لذلك أننا إذا تأملنا المتغيرات الادارية والتنظيمية، فسوف نجد أن تفعيل هذه المتغيرات يعني التعامل الرشيد مع كل موارد الجمعية، فالمتغيرات الادارية والتنظيمية تشكل الساحة التي تنظم تفاعل كل متغيرات الجمعية، إبتداء من طموح المنظمة وإستراتيجية، والقيم والمعاني الموجهة لها، إضافة إلى السياسات التي تستند إلى كل ما سبق، إلى جانب الموارد البشرية، والتكنولوجية، بحيث يؤدي تفاعل هذه المتغيرات، او لنقل المدخلات إلى إنتاج خدمة أو سلعة معينة، تشكل مخرجات هذه المدخلات. وبقدر ما تكون الادارة رشيدة، بقدر ما تمتلك الحيوية والقدرة على توليد وإنتاج أكبر قدر من المخرجات، نتيجة لتفاعل عناصر مدخلات محدودة. لذلك نالت

المتغيرات الادارية والتنظيمية قدر كبيراً من إهتمام المهتمين بشأن المجتمع المدني عموما، والجمعيات الاهلية بصفة خاصة.

وتعتبر العلاقات الخارجية من المتغيرات الأساسية لتفعيل آداء وفعالية الجمعية الاهلية، ونقصد بالمتغيرات الخارجية عدة دوائر متتابعة الدائرة الأولي تضم سكان المجتمع المحلي والمستفيدين من خدمات الجمعية، أما الدائرة الثانية فتضم الدولة القومية والجمعيات الأهلية الأخري على الصعيد القومي، إضافة إلى المانحين والممولين على الصعيد القومي كذلك. إذ يمكن للجمعية أن ترشد تعاملها مع البيئة الخارجية لها، وذلك حتى يمكن أن تحقق أكبر قدر من المنافع نتيجة لترشيد علاقاتها الخارجية، إذ يمكن للجمعية نتيجة لعلاقاتها الخارجية أن ترفع من مستوي التمويل المتاح لها من مختلف مصادره الخارجية، ورفع مستوي التمويل يعتمد بطبيعة الحال على الادارة الرشيدة للجمعية، لأن الأدارة الرشيدة تكسب الجمعية سمعة إيجابية على الصعيد القومي والاقليمي والدولي، لكونها تعمل وفق المعايير الدولية الحديثة للإدارة. وهي السمعة التي تفتح أمام الجمعية، مصادر عديدة ومتنوعة للتمويل، وكذلك الحصول على الخبرات الخارجية التي تساعدها في إنجاز مشروعاتها وبرامجها، هذا إلى جانب أن العلاقات الخارجية تضخ مضامين تتدفق في شراين الشراكة، أو يمكن للجمعية من خلال علاقاتها الخارجية، أن تؤسس كثيراً من المشروعات والبرامج والدورات المشتركة.

إرتباطا بذلك يعتبر "التقييم" أحد الموارد الأساسية، التي تعمل على تطوير العمل بالجمعية، وهناك التقييم الجزئي الذي يتناول أحد مجالات جهود الجمعية، أو يتناول احد البرامج او المشروعات، أو حتى التقييم المرحلي لمختلف مراحل المشروع، بالإضافة إلى ذلك هناك التقييم الكلي لكل متغيرات بناء الجمعية، وكل جهودها، وفق مؤشرات قياس موضوعية. وبرغم الاعتقاد الشائع الذي يري في التقييم نوع من النقد، فإن الادارة الرشيدة تنظر إلى التقييم بإعتباره يتضمن دعوة لإصلاح السلبيات، ومن ثم تطوير قدرات الجمعية حين تتطلب الظروف إصلاح هذه الجمعية، وهو الأمر الذي يعني أن مضامين التقييم تشكل قيمة مضافة تمنح المنظمة القدرة على الآداء، كما تؤكد فاعليتها في خدمة المجال الذي إختارته، وهو ما نعرض له في الصفحات التالية.

أولاً: مؤشرات قياس الموارد البشرية التي تضخ الحيوية في بناء المنظمة:

من الطبيعي أن تكون الموارد البشرية هامة بالنسبة للجمعيات الاهلية، كما أنه من المنطقي أن تكون أهمية وطبيعة الموارد البشرية للجمعيات الاهلية غير المؤسسات نظيرتها في الحكومة والقطاع الخاص. وتتحدد أوجه الاختلاف في عدة جوانب، الجانب الأول أن العاملون في الجمعيات يختلفون عن نظائرهم في القطاع الخاص أو الحكومة في كونهم يعملون وفق منظومة قيمية مختلفة. كالإيثارية والتكريس والعمل بإتجاه الارتقاء بأوضاع الآخر. ولذلك نجد أن المنظومة القيمية الموجهة لعملهم وجهودهم مختلفة (1). يضاف إلى ذلك أننا نجد أن المتطوعين

يشكلون مساحة واسعة في بناء العاملين في المنظمات غير الحكومية، ولدي المتطوعين نفس القيم التي لدي العاملين، وأن بمستوي أعمق وبنظرة أكثر شمولاً. وقد أشرنا أنه كلما إتسعت ثقافة المجتمع المدني والجمعيات الاهلية في وجودها وأصبحت أكثر عمقا وإنتشاراً، كلما تدفق المتطوعون إلى المنظمات غير الحكومية. ويرتبط بالموارد البشرية ضرورة تطويرها وفق أحدث معرفة من خلال الدورات التدريبية والتعليمية، فذلك إستثمار له عائدة إلى حد كبير.

بالإضافة إلى ذلك فإنه يدخل في إطار تطوير الموارد البشرية، ضرورة أن تعمل الوحدات التنظيمية في المؤسسة وفق أساليب الادارة الحديثة. مثال على ذلك أن أصدار القرارات ينبغي أن تشارك فيه كل المستويات الادارية ومختلف فئات العاملين بالمنظمة وأن لا يستأثر بذلك أعضاء مجلس الادارة، والأخطر أن يستأثر بذلك بعض أعضاء مجلس الادارة أو رئيس مجلس الادارة وحدة. يضاف إلى ذلك فإنه من الضروري أن يقدم تقسيم واضح للعمل داخل المنظمة، حتى لا تتداخل المهام، وتؤدي إلى حالة من الارتباك، إضافة إلى تقنين العلاقات المتبادلة بين الوحدات، إلى جانب ضرورة أن تتميز نظم التعيين والترقي والاستبقاء والاستغناء بالموضوعية (2)، فمثل هذه الخصائص كما أشرت تمنح الآداء والفاعلية في الجمعيات الاهلية طبيعتها البيروقراطية أو الادارية الخاصة.

ويعتبر الاحتفاظ بالموارد البشرية وقدراتها، من المهام الأساسية التي أصبحت تهتم بها الدول المتقدمة والنامية على السواء، حيث يدرك

النصف الثاني من القرن العشرين والعقود الأولي من الألفية الثانية، أن البشر الذين يمتلكون طاقة العمل، هم من أهم مصادر الثروة. لذلك إتجهت غالبية الدول لتأهيل مواردها البشرية. وحتي يمكن أن ننجز هذا التأهيل فإننا نجدها قد إتبعت آليات عديدة، وتتمثل أول هذه الآليات في ضرورة الاهتمام بصحة الموارد البشرية، لذلك أسست الدول السياسات والبرامج الصحية حتى يمكنها أن تضمن صحة أبنائها. ذلك لأن الصحة السليمة، تؤدي إلى إنتاج متعاظم، يؤدي بدوره إلى إرتفاع دخل الشخص، ثم إلى صحة ونوعية حياة سليمة وصحية وراقية، لذلك إتجهت كثير من الدول إلى التأكيد على برامج التأمين الصحي حتى تصبح الصحة متوفرة للجميع.

ويعتبر الاهتمام بالتعليم في مراحلة المختلفة من الجوانب الهامة التي تهتم بها الجمعيات الاهلية، وذلك حتى يمكن أن تكون الموارد البشرية عارفة وواعية، فالمعرفة التي قد تصدر عن النظم التعليمية تزيد من عقلانية الإنسان وتطور قدراته مع كل ما هو حديث. بل وتيسر التعامل السهل معه لذلك رأت كثير من الدول أن إصلاح النظم التعليمية، له علاقة قوية بنجاح تجارب التنمية والتحديث. لذلك نجد أن كثير من الدول قد إتجهت إلى تطوير نظمها التعليمية بإتجاه التعليم الفني، خاصة في المرحلة المتوسطة والجامعية، بإعتباره نمط التعليم الذي يكسب الفرد كثيراً من المهارات والقدرات. التي تمكن الإنسان من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات الانتاج. ولإنجاز هذا النمط التعليمي بمستويات عالية، فإننا نجد أن كثيراً من الدول النامية ترسل البعثات إلى الدول المتقدمة كي تنقل المهارات والخبرات الحديثة ليعاد

إستنباتها في الدول النامية، هكذا فعلت اليابان والصين وسائر النمور الأسيوية (3).

بالإضافة إلى ذلك فإن تطوير الموارد البشرية لأي مجتمع من المجتمعات ينبغي أن يؤكد على العلاقة بين التعليم وسوق العمل، بمعني أن يكون التعليم موجها نحو إكساب الطلاب المهارات والقدرات التي تمكنهم من الحصول على فرص العمل الحديثة، حتى يمكن أن نقدم الحل لمشكلة البطالة في بعض المجتمعات.

في هذا الإطار فإننا نجد أن عديد من المنظمات غير الحكومية تهتم بتطور الموارد البشرية، من خلال عقد الدورات في نطاق المجتمع المحلي لتدريب السكان حول بعض الحرف. خاصة الحرف التراثية التي قد يحتاجها العالم الخارجي، بعد إخراجها إخراجاً حديثا، هذا بالإضافة إلى أن المنظمات غير الحكومية تعمل على رفع مستوي مواردها البشرية. بما في ذلك تطوير قدرات المتطوعين من خلال الدورات التدريبية، لرفع إنتاجيتهم، وأكسابهم أخلاقيات العمل، ونعرض فيما يلي لأبرز مؤشرات قياس تنمية الموارد البشرية.

1- **مؤشرات قياس التفاعل الإيجابي بين العاملين لإنجاز وظائف الجمعية:** يشكل التفاعل بين العاملين في الجمعية وترشيد هذا التفاعل والارتقاء به، أحد آليات تنمية الموارد البشرية، ويبدأ ترشيد التفاعل بتعريف العاملين برسالة الجمعية. وأن هذه الرسالة تتطلب التكريس، الذي يعني إستدعاء القيم الإيجابية نحو العمل، وهو ما

ينعكس على وفرة الانتاج ودقته وإكتمالة نوعيا. كما يعني تأهيل الموارد البشرية أن يخضع العاملون أثناء العمل لدرجة عالية من الانضباط، إلى جانب ضرورة أن يدرك كل عامل أن عملة يتكامل مع عمل الآخرين، فالجميع أجزاء من "فاعل جماعي" واحد (4)، ومن ثم فكلما جد كل عامل أو موظف في نطاق عمله الجزئي، فإن ذلك سوف يؤدي لإرتفاع أنتاجية او مخرجات هذا "الفاعل الجماعي" . إلى جانب ذلك فإنه حتى يمكن التفاعل حيويا وإنتاجيا، فإنه من الضروري عقد الدورات التدريبية التي يلتحق بها العاملون بالجمعية وذلك حتى يحصلوا على الخبرات التي من شأنها أن تنعكس على إنتاجيتهم في العمل. بالإضافة إلى ذلك فإن المتطوعين للعمل في أنشطة الجمعية، يملكون عواطف إيثارية وقيم العمل، التي تحثهم بإتجاه الارتقاء بحياة الأخرين، الذين يحتاجون إلى المساعدة. لذلك فإن على المنظمة أن تزودهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بدقة وإقتدار وإستناداً إلى أسس علمية ومعرفية سليمة. ونعرض فيما يلي لأبرز مؤشرات قياس تفاعل العاملين في إنجاز وظائف الجمعية ضمن إجراءات تطوير قدرات الموارد البشرية.

جدول رقم (15)
مؤشرات قياس تفاعل العاملين في الجمعية
لإنجاز وظائفها

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- مؤشرات قياس تفاعل العاملين في إنجاز وظائف الجمعية (1) مؤشر قياس تفاعل العاملين داخل الجمعية - يشغل العاملين بفئاتهم المختلفة مراكز في داخل الجمعية وخارجها. - توجد درجة عالية من الانضباط في حضور العاملين لعملهم بالجمعية. - ليست هناك مشكلات فيما يتعلق بالعاملين. (2) مؤشر قياس إقتناع العاملين برسالة الجمعية - يقتنع العاملون بفئاتهم المختلفة برسالة الجمعية، ويرتبطون بها عاطفيا. - يشكل الاقتناع برسالة الجمعية طاقة قوية تضخ الحيوية في الجمعية. - يؤدي الاقتناع بالرسالة إلى إرتفاع مستوي الانجاز، لأن العاملون يدركون في أي إتجاه يسيرون. (3) مؤشر قياس يساعد التفاعل الشخصي على رفع مستوي الإنجاز - يساعد التفاعل الشخصي للقيادة مع الآخرين على رفع مستوي الانجاز.			

– وجود شخصيات مؤثرة ذات توجه إيجابي نحو الجمعية يشحذ الفاعلية الشخصية للآخرين. – تكامل وعي العاملين بفئاتهم المختلفة يساعد في تحقيق مزيد من الانجاز. (4) مؤشر قياس فاعلية قدرات العاملين وخبراتهم – العاملون في الجمعية جندوا من خلفيات متنوعة. – العاملون مؤهلون لآداء مختلف الأدوار. – يميل العاملون إلى التعلم المستمر ولديهم قدرات المبادأه – يميل العاملون إلى تحسين أوضاعهم كما أنهم متعاونون مع بعضهم البعض. (5) مؤشر قياس المتطوعون فئة ذوي قدرات خاصة. – لدي المتطوعون ميل للتكريس لتحقيق أهداف الجمعية. – لدي المتطوعون ميل لبذل الجهود أكثر من المفروض عليهم تجاه الجمعية. – يتعامل المتطوعون بسهولة مع العاملين ويؤدون أدوارهم بإخلاص، وإيثارية دون مراقبة أو أشراف.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس تفاعل العاملين في إطارها:..

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشرات قياس تفاعل العاملين في إطارها:..

.....

.....

2- مؤشرات قياس تنظيم وإدارة الموارد البشرية: لا يكفي أن تتوفر الموارد البشرية التي يمكن أن تلعب دوراً أساسياً في إنجاز جهود الجمعية حتى يتحقق نجاحها، وإنما ينبغي أن يتكامل مع ذلك إدارة وتنظيم الموارد البشرية داخل الجمعية، وهي الادارة التي لها عدة أبعاد. حيث يتمثل البعد الأول في ضرورة الاستناد إلى معايير موضوعية في تجنيد الموظفين والعاملين والمتطوعين، وفق قدراتهم الحقيقية، وأن تلتزم الشفافية في ذلك. كذلك في عملية الاستبقاء أو الترقي أو منح المكافآت او توقيع الجزاءات، بحيث يشعر العاملون بالرضاء لأنه ليس هناك تفرقة بينهم، كما أنه من المهم، أن تكون هناك مساواة في النوع الإجتماعي بين الموظفين في الجوانب السابقة. يضاف إلى ذلك فإنه من الضروري ونحن ننظم العمل لكي يشغل الموظفون وظائفهم، أن يتحقق تكامل لتقسيم العمل على مستويين. المستوي الأول على مستوي الوحدات التي تشكل بناء الجمعية، أما المستوي الثاني فمن الضروري مراعاة موضوعية تقسيم العمل داخل كل وحدة (5). في أعقاب ذلك من الضروري أن تعقد الحلقات التعليمية والدورات التدريبية، لتأهيل الموارد البشرية في الجمعية، الأمر الذي ينعكس على آدائهم لأعمالهم بكفاءة وفعالية، ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس تنظيم وإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

جدول رقم (16)
مؤشرات قياس تنظيم إدارة
الموارد البشرية في المنظمة

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
ب- مؤشرات قياس تنظيم وإدارة الموارد البشرية (1) مؤشر قياس تجنيد وإستبقاء العاملين - يوجد إهتمام بتجنيد وإستبقاء وتأهيل العاملين الأساسين. - تهتم الجمعية بتدريب العاملين والمتطوعين على قيم العمل والانجاز. - تهتم الجمعية بدفع العاملين المؤهلين لشغل الوظائف العليا. - تبحث الجمعية بصورة دائمة عن تجنيد مهارات وخبرات جديدة. (2) مؤشر قياس تجنيد كبار الموظفين - تطور الجمعية أساليبها في تجنيد كبار الموظفين. - تعمل الجمعية بإتجاه تأهيل كبار الموظفين لشغل المراكز القيادية. - تدعم الجمعية ظهور المهارات الجديدة وتشجع على ذلك. - تؤكد الجمعية على إحترام التوالي الوظيفي. - تؤكد الجمعية على معايير موضوعية لشغل المناصب العليا. (3) مؤشر قياس وجود نظام ملائم للحوافز - يوجد نظام ملائم لحوافز إدارة الموارد البشرية.			

– يحتوي نظام الحوافز على المرتبات والمكافآت المعنوية والمادية. – كما يحتوي هذا النظام على فرص الترقي وشغل الماصب القيادية من قبل العاملين المتميزين. – شرط الحصول على الحوافز تكريس الجهد للوظيفة في إطار الجمعية. (4) إدارة وتنمية الموارد البشرية – تهتم الجمعية بتنمية وإدارة الموارد البشرية. – يوجد توصيف دقيق للوظائف والأدوار الخاصة بالعاملين بفئاتهم المختلفة في الجمعية. – وجود نظام للإشراف والمراقبة لتحديد مدي التزام الموظفين بآداء أدوارهم. – تعمل الجمعية على تأهيل العاملين وتدريبهم ورفع مستوي كفاءتهم. (5) مؤشر قياس شفافية النظم الخاصة بالعاملين – مدي شفافية التعيينات في وظائف الجمعية. – مدي وجود مساواة فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي. – مدي وجود نظام موضوعي للترقيات والمكافآت والجزاءات. – يوجد نظام للتقييم المستمر لآداء العاملين.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس تنظيم وإدارة الموارد البشرية:.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب- سلبيات المؤسسة وفق مؤشرات قياس تنظيم وإدارة الموارد البشرية:.....

.....

.....

.....

.....

.....

3- مؤشرات قياس إسهام الجمعية الأهلية في الارتقاء بأوضاع المجتمع: إلى جانب أن الجمعية تعمل بإتجاه تطوير قدراتها، سواء من خلال تأهيل العاملين بها، أو من خلال إتباع صيغة إدارة الحكم الرشيد، أو من خلال العمل على تجنيد أفضل العاملين، وكذلك أفضل المتطوعين. فإن الجمعية تعمل على أن يمتد إهتمامها إلى الاسهام في المجال الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمجتمع المحلي، حيث تقدم هذه الاسهامات لترقية أوضاع المجتمعات المحلية التي تعمل في نطاقها، بإعتباره السياق

الحاضن للجمعية، وأن الارتقاء بأوضاعه سوف ينعكس على آداء المنظمة وفاعليتها. ويمكن أن يتم الاسهام الذي تقدمه المنظمة لمجتمعها المحلي في إطار الأهتمام بالموارد البشرية، إذ بإمكانها تأهيل العاطلين لآداء حرف معينه أو الاهتمام بالجوانب الصحية والتعليمية للمهمشين. بالإضافة إلى ذلك فإنها من الممكن أن تعمل بإتجاه تأهيل المعوقين لآداء حرف معينه، بحيث يؤكد ذلك ثقتهم بأنفسهم، ويتحولوا إلى أعضاء نافعين في المجتمع. كذلك من الممكن إعادة تأهيل كبار السن، بما يساعد في تحويلهم إلى أعضاء نافعين في المجتمع.

يضاف إلى ذلك من الممكن أن تساهم الجمعية في تطوير وعي البشر في المجتمع، فمن الممكن تطوير وعيهم الاجتماعي، فيما يتعلق بقضايا إجتماعية معينة، كمشكلة تعاطي المخدرات وإدمانها بين الشباب. ذلك بالإضافة إلى التوعية الاقتصادية، فيما يتعلق بترشيد الاستهلاك وعدم السقوط أسري الثقافة الاستهلاكية، حتى تظل الدخول قادرة على إشباع حاجات المواطنين، إلى جانب الاهتمام بتطوير قدرات أي من الفئات الاجتماعية تدخل في نطاق إهتمامها. ونعرض فيما يلي أمثلة لإمكانية تطوير المؤشرات التالية.

شكل رقم (17)
مؤشرات قياس إسهام الجمعية
في تنمية الموارد البشرية للمجتمع

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- مؤشرات قياس إسهام الجمعية في تطوير الموارد البشرية (1) مؤشر قياس تأهيل بعض العاطلين لآداء بعض المهام - وجود إحصاءات بعدد العاطلين في المجتمع المحلي وأمكان تركزهم. - الاتصال بالهيئات لتوظيف بعض العاطلين. - دراسة جدوي بغض المشروعات التي يمكن أن يقوم بها العاطلون. - توفير القروض المالية التي يمكن أن تمنح للعاطلين. (2) مؤشر قياس عقد دورات تأهيلية لكبار السن - وجود حصر لكبار السن في المجتمع المحلي. - وجود خطة لتأهيلهم لآداء أعمال معينة، لمن يريد منهم. - وجود إهتمام تعليمي وصحي بكبار السن. (3) مؤشر قياس النجاح في مواجهة			

مشكلة الادمان وتعاطي المخدرات. - إجراء دراسات لمعرفة حجم إنتشار تعاطي المخدرات بين الشباب. - الاتفاق مع مراكز طبية لعلاج المتعاطين والمدمنين بين الشباب. - متابعة الشباب المتعافي حتى لا يعود إليه ثانية. - تأمين البيئة الأسرية والاجتماعية حتى لا يعاد المتعافي إلى التعاطي. (4) مؤشر قياس عقد ندوات للحفاظ على الصحة. - عقد بعض الندوات التي تنشر وعي التغذية السليمة. - عقد ندوات حول التوعية بمخاطر بعض الأمراض. - عقد ندوات لبعض الفئات كالأمهات الحوامل، وكبار السن والمعوقين. (5) مؤشر قياس نتائج عقد ندوات تثقيفية - توضيح مكانة الدولة في النظام العالمي. - توضيح الأخطار الخارجية التي تتهدد الدولة. - إسهام المواطن للحفاظ في الحفاظ على الدولة.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس إسهام الجمعية في تنمية الموارد البشرية للمجتمع:.....

.....

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشرات قياس إسهام الجمعية في تنمية الموارد البشرية للمجتمع:.....

.....

.....

ثانياً: مؤشرات قياس الموارد الادارية والتنظيمية لتعظيم المخرجات:

يعتبر تنظيم الموارد البشرية وإدارتها هو الجهد المعنوي الذي يسهم به العقل الإنساني، في تنظيم عناصر تنمية وتطوير واقع المجتمع، لكونه يؤلف بين العناصر ليطور ظهور واقع أكثر كفاءة وفاعلية. بيد أن ذلك يحتاج إلى المعرفة، المعرفة بالكل وتنظيم العناصر المؤسسة له، المعرفة العامة والمعرفة المتخصصة. وفي حالة الجمعيات الأهلية فإن هذه المعرفة وإن كانت قائمة في مؤسسات "الحكومة أو القطاع الخاص" إلا أنها في حالة الجمعيات الاهلية تصبح مشبعة بروح وقيم الطموح والتكريس الذاتي، أي أنها المعرفة التي تتيح "التفهم" أي الفهم المتعاطف" وليس الفهم فقط على ما يذهب عالم الاجتماع ماكس فيبر. ثم يعاد إستنبات هذه المعرفة، على ساحة الجمعيات الأهلية، لتأخذ طابعا جديداً

خاصا بمجالها. فمثلاً نحتاج إلى إستدعاء نظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" حتى نستطيع أن نفهم وجه الاختلاف الجذري بين البيروقراطية كما طورتها الجمعيات الاهلية، وبين نظائرها في الحكومة أو القطاع الخاص. بحيث أنه يمكن القول أن المجتمع المدني والجمعيات الاهلية، قد أضافا تصوراً جديدة لنظريات الادارة والبيروقراطية (6). بل أننا نجد أن هناك من المفكرين من يطالب بضرورة نقل روح التنظيم والادارة في المجتمع المدني إلى الادارة الحكومية أو إدارة القطاع الخاص. في هذا الإطار فإنه من الضروري أن تعقد الجمعيات الاهلية الدورات لتأهيل العاملين والموظفين وفق قيم هذه البيروقراطية.

كذلك ينبغي أن تأخذ الادارة والتنظيم في إعتباره كما أشرت الطبيعة الخاصة للأدارة والتنظيم في الجمعيات الاهلية، فهي ليست إدارة مركزية كما تتميز غالب الادارات الحكومية، وكل إدارات القطاع الخاص. ولكنها إدارة تتجه لأن تتبني صيغة اللامركزية، ما دام العمل والآداء محدد وواضح في وثائق ولوائح الجمعية. وبالإضافة إلى اللامركزية التي تتميز بها إدارة الجمعيات الاهلية، فإن المشاركة والديموقراطية هي آليات أساسية لاصدار القرارات، وكلما إتسعت دائرة المشاركين في إصدار القرارات، كلما إعتبرت هذه القرارات أكثر رشداً. ويتكامل مع ذلك ضرورة أن تبذل الجمعية جهوداً من خلال الدورات التي تعقدها، للتعريف بأصول المشاركة في إصدار القرار، ومن بين أبرز هذه الاصول أن تكون المعرفة التي تتعلق بالمجال الذي يصدر القرار بشأنه متاحة، حتى يمكن المشاركة بفاعلية في إصداره (7).

بالإضافة إلى ذلك تتطلب الادارة الرشيدة والتنظيم الفعال إمتلاك المعرفة المتعلقة بالواقع الاجتماعي، وبطبيعة وخصائص وإحتياجات المجتمع المحلي الذي تصدر مواطنية القرارات. حيث يمكن من خلال الدراسات والاستطلاعات التي تجريها الجمعية، أن نحدد الاحتياجات والمشروعات، التي يحتاجها المجتمع المحلي والشرائح الاجتماعية التي تضم غالب المستفيدين من هذه المشروعات. وكذلك الشرائح التي ينتمي إليها المتطوعين المحتملين، حتى يمكن أن ترشد المنظمة جهودها في هذا الاتجاه. إلى جانب ذلك توجد عديد من القضايا التي ينبغي أن تهتم بها الجمعيات الاهلية بالتصدي لها. من أول هذه القضايا تقسيم العمل الاجتماعي على مستوي الوحدات، وعلي مستوي العاملين بما يرفع مستوي الأداء داخل الجمعية. كذلك من الضروري التأكيد على أهمية تكامل وحدات الجمعية بدرجة عالية من المرونة وعدم التعقيد، وبما يساعد في آداء الجهود التي تحقق أهداف الجمعية (8). إلى جانب ذلك من الضروري أن تعمل الجمعيات الاهلية بإتجاه تبسيط الاجراءات والقواعد الادارية، حتى يمكن أن تتدفق الجهود بتكريس لتحقيق أهداف الجمعية.

يضلف إلى ذلك من الضروري أن تعمل الادارة في الجمعيات الاهلية بإتجاه صياغة بعض التوازنات الهامة في كل الاتجاهات، سواء في شغل الوظائف او المناصب القيادية، أو في توفير إحتياجات المستفيدين. وأبرزها التوازن على أساس النوع الاجتماعي، من حيث شغل عضوية مجلس الادارة، أو شغل المناصب القيادية في الجمعية، أو في الوظائف الخاصة بالجمعية. حيث أنه من الضروري أن يكون هناك

توازن قوي بين الأناث والذكور في الجمعية، بما يزيد من مساحة تواجد المرأة على ساحة العمل في الجمعية. ومن ناحية ثانية فإنه ينبغي أن يكون هناك توازن بين الشباب وكبار السن، فالشباب يمتلك الجراة والقدرة على الابداع، في مقابل كبار السن الذين يمتلكون الخبرة. وعلي قيادات الجمعية وجماعاتها الادارية أن تعمل على زيادة تجنيد الشباب ليبقوا مع كبار السن، بما يساعد الجمعية على أن تعمل بفعالية مستفيدة من إبداع الشباب وخبرة الكبار (9). إلى جانب ذلك فإنه من الضروري على الادارة والتنظيم في الجمعيات الاهلية، أن تعمل على تطوير مجموعة من المعايير الموضوعية، التي ترشد الآداء في التعيينات، والتجنيد. وفي الترقي ومنح المكافآت وكذلك توقيع الجزاءات، فإن ذلك من شأنه أن ينشر حالة من الأمان الاداري والتنظيمي في بناء الجمعية. إستناداً إلى ذلك فإننا نعرض للمؤشرات التي تشير إلى حالة المتغيرات التالية.

1- **مؤشرات قياس الالتزام بمعايير إدارة الحكم الرشيد:** يعد الإلتزام بمعايير الحكم الرشيد أحد إبداعات تنظير المجتمع المدني في عقوده الأخيرة. وقد تم التأكيد على معايير إدارة الحكم الرشيد بعد أن عانت تنظيمات المجتمع المدني، بخاصة الجمعيات الاهلية في السنوات الأخيرة من عدة أمراض أبرزها الفساد والعبث في التمويل، وعدم تداول السلطة، الأمر الذي هدد بتآكل ومثل المجتمع المدني. لذلك قامت الموجة الأخيرة من تنظير المجتمع المدني تطالب بإصلاح هذه الأوضاع، كما تطالب المجتمع المدني، بخاصة الجمعيات الاهلية، بإستعادة مثله ونقائه وطهارته. ولذلك نجد مطالبة بضرورة تداول السلطة، بالنسبة لقيادات الجمعية، وهي

رئيس مجلس الادارة، وكذلك أعضاء مجلس الادارة، وذلك حتى تسمح الظروف بضخ دماء جديدة في الجماعة الادارية للجمعية. كما تم التأكيد على الشفافية، والتي تعني عدم إخفاء المعلومات لكل من يريد الاطلاع عليها، كذلك التأكيد على المشاركة وفق القيم الديموقراطية وهو ما يعني فتح القنوات لتدفق الأفكار بحرية وحيوبه (10). ذلك بالإضافة إلى المساءلة والقابلية للمساءلة، وأنه ليس هناك شخص معصوم منها، وأخيراً الاحتكام للقانون، وذلك بحثا عن إطار موضوعي لتنقية التفاعل من آية تحيزات. ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس حالة هذه المتغيرات في بناء المنظمة غير الحكومية.

جدول رقم (18)
مؤشرات قياس متغيرات إدارة الحكم الرشيد
في الجمعيات الأهلية

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- مؤشرات قياس الالتزام بمعايير إدارة الحكم الرشيد (1) مؤشر قياس إدارة الحكم الرشيد - تحديد الاختصاصات الخاصة بأعضاء مجلس الادارة. - مدي التزام العاملين بفئاتهم المختلفة بإختصاصات ومتطلبات أدوارهم. - مدي معرفة العاملين بواجبات وحقوق			

أدوارهم. - مستوي آداء العاملين لأدوارهم. (2) مؤشر قياس تداول السلطة - معدل تغيير رئيس مجلس الادارة. - معدل تغيير أعضاء مجلس الادارة. - متوسط عمر أعضاء مجلس الادارة. - وجود الشباب والمرأة والمساواة في النوع الاجتماعي لأعضاء مجلس الادارة. (3) مؤشر قياس مرونة تشكيل مجلس الادارة - مراعاة تمثيل مجلس الادارة للتنوع القائم في المجتمع. - إنضمام أعضاء جدد لمجلس الادارة بإستمرار، وليس وقفا على المؤسسين فقط. - وجود آليات لتعريف أعضاء مجلس الادارة بإختصاصاتهم، وأيضا بمهام وأنشطة الجمعية. (4) مؤشر قياس تطوير قيادات تقود الجمعية في المستقبل - عدم وجود إستئثار بالسلطة من قبل القيادات وأعضاء مجلس الادارة.			

- وجود قيادات جديدة بدأت تبرز في الجمعية. - تشجيع مجلس الادارة لظهور عناصر قيادية جديدة. - وجود نصيب للشباب، ومساواة في النوع الاجتماعي في المناصب القيادية. (5) مؤشر قياس توازن النوع الاجتماعي في بناء الجمعية - مدي مراعاة النوع الاجتماعي في تشكيل مجلس الادارة. - مدي وجود أي مظهر من مظاهر التهميش الاجتماعي للمرأة. - مدي وجود المرأة كعنصر فاعل في مجلس الادارة. - مدي وجود تدريب للنساء على القيادة. - مدي وجود مشكلات تتعلق بالنوع الاجتماعي. (6) مؤشر قياس فاعلية مجلس الادارة في وضع السياسات - مدي قيام مجلس الادارة بوضع سياسات وبرامج الجمعية. - مدي مراعاة مجلس الادارة لاحتياجات المستفيدين والمجتمع المحلي في وضع السياسات.			

- مدي إستشارة المستفيدين والمجتمع المحلي والشركاء والرعاة وفئات العاملين حين وضع السياسات. (7) مؤشر قياس مدي مراعاة معايير إدارة الحكم الرشيد - مدي ثقة المنتمين للجمعية والمستفيدين في إدارة الجمعية. - مدي إتاحة الجمعية للمعلومات حتى يمكن تحقيق المساءلة العقلانية. - مدي قبول المساءلة. - مدي إتباع إدارة الجمعية للقوانين والقواعد المكتوبة. (8) مؤشر قياس مدي وجود إدارة قانونية فعالة - يوجد في الجمعية جهاز قانوني للتعامل مع القضايا والمشكلات اليومية. - يستعين الجهاز بالخبرات الخارجية والداخلية المتخصصة في بعض الحالات التي تتطلب ذلك.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس حالة إدارة الحكم الرشيد:..

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشرات قياس حالة إدارة الحكم الرشيد:...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- مؤشرات قياس آداء وفاعلية مجلس الادارة والقيادات الادارية:

يعد مجلس الادارة هو العقل القائد المسير لسياسات الجمعية والموجه لبناء مشروعاتها، وفق طموحات الجمعية وإستراتيجيتها. في هذا الإطار فإنه من الضروري أن يعمل مجلس الادارة وفق معايير موضوعية سوية، هذه المعايير ينبغي أولا أن تراعي في تكوينه. بمعني أن أعضاءه ينبغي أن يجندوا من سياقات إجتماعية

إجتماعية متنوعة ومختلفة، وأن يراعي المساواة في النوع الاجتماعي. يضاف إلى ذلك فإنه من الضروري أن لا يكون هناك إستئثار بالسلطة على أي مستوي من المستويات الادارية، وأن تكون المشاركة والحوار الديموقراطي هو القاعدة الضابطة للتفاعل دائما داخل الجمعية الاهلية. إلى جانب ذلك ينبغي أن تعمل جماعة الادارة عموما على جمع المعرفة والمعلومات التي تساعدها في آداء واجباتها، مثال على ذلك فإن التعرف على إحتياجات المجتمع المحلي وإحتياجات المستفيدين سوف يساعد في توجيه الموارد لإشباعها. إضافة إلى وجود تحديد لطبيعة الموارد اللازمة لبناء المشروعات وكميتها وإستناداً إلى هذه المعارف تنتج فاعلية البعد الثالث للإستفاده من المعرفة، ويتمثل في إصدار القرار الموضوعي الدقيق. الذي يدفع إلى إنجاز ما تم تحديده من ناحية، ويراعي إحتياجات السياسات وتوجهات الطموحات ومبادئ الاستراتيجية من ناحية ثانية. ومن الطبيعي أن يتحقق ذلك على قاعدة من الحواري الاستشاري والديموقراطي بين المستويات الادارية الثلاث (11)، ونعرض فيما يلي للمؤشرات التي تقيس متغيرات آداء وفاعلية مجلس الادارة والقيادات الادارية.

جدول رقم (19)
مؤشرات قياس آداء وفاعلية مجلس الادارة والقيادات الادارية

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
ب- مؤشرات قياس فاعلية مجلس الادارة والقيادات الادارية (1) مؤشر قياس فعالية مجلس الادارة شكلا ومضمونا - مدي إنتظام عقد جلسات مجلس الادارة - مدي كتابة محاضر إجتماعات مجلس الادارة ووضعها في متناول الأعضاء للإطلاع عليها. - مدي مشاركة كافة أعضاء مجلس الادارة في وضع السياسات ومناقشتها أثناء الاجتماعات. (2) مؤشر قياس حالة تكوين والتزام مجلس الادارة - تنوع خيارات وممارسات ومصادر وسياقات المجندين لمجلس الادارة. - مراعاة تنوع السياقات والجماعات الأثنية والفئات الاجتماعية في تشكيل مجلس الادارة. - إستعداد أعضاء مجلس الادارة لنشر ثقافة			

الجمعية وإستعدادهم لآداء ما يدعم نجاحها. (3) مؤشر قياس فاعلية القيادة التنظيمية للمنظمة – بناء قيادات المنظمة لعلاقات ناجحة مع الأخرين. – التأكيد على إرسال الرسائل للأخرين لا تاحة الفرصة لهم من أجل المشاركة. – تعمل قيادات الجمعية إلى توجيه الجهود للإرتقاء بحياة الناس. (4) مؤشر قياس حالة لادارة الناعمة للجمعية – الانتقال من قيادة إلى أخري في الجمعية يتم بصورة هادئة وناعمة. – تتم عمليات الانتقال في الجمعية عادة بلا مشكلات . – يستمر العاملون في آداء أعمالهم بكفاءة أثناء مراحل الانتقال. (5) مؤشر قياس حالة جماعة الادارة – وجود مديرون ومستشارون يعملون مع بعضهم البعض، وفق أدوار محدده. – يدرك مجلس الادارة واجباته وينجزها بكفاءة. – عدد أعضاء مجلس الادارة مناسب وإختيارهم وفق معايير موضوعية. – يحدد المجلس المشروعات وأهدافها			

وإنجازها. - مجلس الادارة مسئول عن واجباته، وعلي إستعداد لتجديد مهاراته. (6) مؤشر قياس مدي مركزية القرارات - مدي مشاركة كل أعضاء مجلس الادارة في إصدار القرارات. - مدي وجود تفويض للسلطة بين المستويات الادارية. - مدي إستشارة الادارة الأعلى للإدارة الأدني في بعض القرارات. - مدي إستشارة فئات العاملين، والمستفيدين وربما أعضاء المجتمع المحلي في بعض القرارات. (7) مؤشر قياس حالة إصدار القرارات - مدي إستناد أصدار القرارات إلى وجود معرفة ومعلومات. - مدي وجود سياسة في الجمعية لجمع المعلومات اللازمة لنشاط الجمعية. - مدي تجديد وتحديث هذه المعلومات بصورة مستمرة. - مدي تحليل هذه المعلومات وإتاحتها لكل فئات العاملين.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- **إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس فاعلية مجلس الادارة:**.....

.....

.....

.....

ب- **سلبيات الجمعية وفق مؤشرات قياس فاعلية مجلس الادارة:**

.....

.....

.....

.....

3- **مؤشرات قياس ديناميات العمل والآداء داخل الجمعية:** نقصد بذلك الأسلوب الذي يتم به العمل داخل الجمعية، وهو الأسلوب الذي يسلم في النهاية إلى الارتقاء بآداء وفاعلية الجمعية. في هذا الإطار من الضروري أن نثير مجموعة من القضايا الهامة، حيث تتعلق القضية الأولي بمدي موضوعية ودقة تقسيم العمل الاجتماعي بمعني أن يراعي في توزيع العاملين على الوظائف مؤهلاتهم وخبراتهم وإستعدادهم لآداء هذه الوظائف. إلى جانب ذلك من الضروري وجود مجموعة من الوظائف التي تؤكد على التكامل والتآزر بين الوظائف التي فتتها تقسيم العمل. يضاف إلى ذلك أهمية تأكيد التكامل بين آداء وتوجهات مجلس الادارة والوحدات المشكلة لبناء الجمعية من ناحية، كذلك التأكيد على التكامل بين المستويات الادارية الثلاث، على قاعدة من المشورة والمرونة

والديموقراطية والمشاركة. بحيث تقدم في إطارها الاقتراحات من أسفل لتتحول إلى قرارات تصدر من أعلي، لتدفع بالجمعية إلى حالة من الارتقاء في آدائها وفاعليتها. كذلك من المهم تأكيد التكامل بين العاملين في الجمعية والمتطوعين للعمل في الجمعية، بحيث يساعد هذا التكامل في تجميع الطاقات. التي تصبح كافية لتحديد إحتياجات المجتمع المحلي والمستفيدين من ناحية، والاستجابة لهذه الاحتياجات من ناحية ثانية (12). ونوضح فيما يلي مجموعة المؤشرات المقترحة لقياس متغيرات دينات العمل والاداء داخل الجمعية.

جدول رقم (20)

مؤشرات قياس ديناميات العمل داخل الجمعية

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
أ- مؤشرات قياس ديناميات العمل والآداء داخل الجمعية			
(1) مؤشر قياس تقسيم العمل وتكامل الوحدات داخل الجمعية			
- مدي وجود تقسيم عمل دقيق وواضح في الجمعية بين الوحدات وبين الأفراد.			
- مدي وجود تكامل وتعاون بين الوحدات بما يحقق أهداف الجمعية.			
- مدي وجود تباين يؤدي إلى التكامل، بين الجمعية والجمعيات الأخري في المجتمع			

المحلي، أن وجدت فيما يتعلق بنوع النشاط. (2) مؤشر قياس الاستفادة من عمليات التنظيم وتطويرها - لدي الجمعية عديد من العمليات والاجراءات التنظيمية القوية والفاعلة في مختلف المجالات. - تؤمن هذه العمليات والاجراءات الانجاز الفعال لوظيفة الجمعية، ويوجد قبول لهذه العمليات. - تفيد هذه العمليات في تأمين فاعلية الجمعية، والمراقبة والتقييم المستمر لآداء، إضافة إلى التحسين المستمر في الآداء. (3) مؤشر قياس مستوي صمود الجمعية وقوة خبراتها - لدي الجمعية خبرة عالية في الادارة. - كما أن لديها قدرات وخبرات متنوعة للعمل في كل المجالات. - تمتلك الجمعية فهما عميقاً للمجال الذي تعمل فيه. - الجمعية معروفة على المستوي القومي بقدراتها القيادية. (4) مؤشر قياس إطار إصدار القرار في الجمعية			

– توجد مسارات واضحة تتبع لإصدار القرار. – يستند إصدار القرار إلى مشاركة أعضاء مجلس الادارة. – القرارات التي تصدر عن مجلس الادارة تعتبر وثيقة توجيه للمستويات الادارية الأدني. – تبلغ القرارات الهامة للعاملين بفئاتهم المختلفة، والشركاء والحلفاء والرعاة، والمستفيدين وأعضاء المجتمع المحلي. (5) مؤشر قياس تنظيم دينامية العمل بالجمعية – تحديد أدوار ومستويات كل وحدة من وحدات الجمعية الداخلية والخارجية. – أدوار ومسئوليات متكاملة، موجهة بأهداف الجمعية أو المشروع. – الخريطة التنظيمية للمؤسسة كاملة ومتكاملة، ويتم تحسين فاعليتها. (6) مؤشر قياس تآزر الأداء الوظيفي للجمعية – يوجد تكامل غير مرئي بين الوحدات في آداء العمل بالجمعية. – التآزر بين وحدات معينة يتم حسب إحتياجات الجمعية، او حسب إحتياجات			

الواقع. - تراقب المستويات الادارية الأعلى وكذلك مجلس الادارة التآزر بين الوحدات. - تتدخل الادارة العليا في الحالات التي يختل فيها التآزر بين الوحدات. (7) مؤشر قياس طبيعة أدوار الجمعية - ينقسم بناء الجمعية إلى مجموعة من الأدوار التي يشغلها العاملون، وينجزون من خلالها جهودهم. - العاملون قادرون على التجديد وتقديم إبتكارات جديدة، تتعلق بأدوارهم. - العاملون قادرون على تحسين أو تطوير آداء أدوارهم. (8) مؤشر قياس مساواة النوع الاجتماعي - وجود توازن في النوع الاجتماعي داخل الجمعية. - وجود سياسات لتحقيق مساواة النوع الاجتماعي في مختلف المجالات. - وجود سياسات لتحقيق مساواة النوع الاجتماعي على كافة المستويات الادارية.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:		المستوي:

أ- **إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس ديناميات العمل داخل الجمعية:**.....
.....
.....
.....

ب- **سلبيات الجمعية وفق مؤشرات قياس ديناميات العمل داخل الجمعية:**.....
.....
.....
.....

4- **مؤشرات قياس إسهام الجمعية في خدمة المجتمع المحلي إداريا وتنظيميا:** يتضمن تطوير مؤشرات لقياس الأداء الأداري والتنظيمي للجمعية على مستوين، المستوي الأول، وهو مستوي الأداء الأداري والتنظيمي للجمعية، حيث تم تطوير مجموعة من المؤشرات لقياس آداء وفاعلية الجمعية على هذا المستوي. غير أن هناك مستوي ثاني، وهو مستوي أوسع، حيث تعمل الجمعية في نطاقه تطوير الوعي الأداري والتنظيمي في المجتمع المحلي أو العام الذي يشكل نطاق عملها. إذ أنه بإمكان الجمعية أن تعقد الدورات التي تهتم بالجوانب الادارية والتنظيمية، والتي يلتحق بها المديرون والموظفين الذين ينتمون إلى المستويات الادارية المختلفة، من مؤسسات الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص. فذلك من الممكن أن يشكل إسهام للجمعية في تعميق المعارف والأساليب الحديثة في الادارة والتنظيم.

بالإضافة إلى ذلك من الممكن ان تدرب الجمعية الشباب على الأساليب الحديثة لإدارة المشروعات الحرة التي قد ينتوي تأسسها بما في ذلك تعلم أصول القيام بدراسة الجدوي، ثم إدارة المشروعات حتى الانتاج، ثم أساليب تصريف الانتاج في المجتمع. ويرتبط بذلك توعية أعضاء المجتمع المحلي بالمعارف الحديثة في مجال لإدارة والتنظيم، حتى يتطور لهم الوعي الاداري، الذي يساعدهم في التعامل مع المؤسسات الادارية في القطاعات المختلفة الثلاث. إضافة إلى تزويد الشباب بالمعارف التي تساعدهم على بناء المشروعات الحرة، من حيث طبيعة المشروعات، وأساليب تنظيمها وإدارتها لمنتجاتها. بالإضافة إلى تعريف الشباب المتقدم للوظائف الحكومية، ووظائف القطاع الخاص، كيف يكتب السيرة الذاتية. كذلك كيف يقدم نفسه في المقابلات التي تعقدها المؤسسات المعلنه عن الوظائف، ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس إسهام المنظمة الحكومية في خدمة المجتمع المحلي.

جدول رقم (21)
مؤشرات قياس إسهام الجمعية في خدمة المجتمع المحلي إداريا وتنظيميا

المؤشرات	المستوي الأدني	المستوي المتوسط	المستوي الأعلى
4- مؤشرات قياس إسهام الجمعية في خدمة المجتمع المحلي (1) مؤشر قياس التوعية الادارية والتنظيمية للمديرين. - تعقد الجمعية دورات للتوعية الادارية والتنظيمية.			

- يحضر هذه الدورات مديرو المؤسسات الحكومية. - يحضر هذه الدورات المديرون بمؤسسات القطاع الخاص. - يحضر هذه الدورات المديرون بالقطاع العام (2) مؤشر قياس تدريب العاملين بمؤسسات الحكومة والقطاع الخاص. - يحضر هذا التدريب بعض موظفي الحكومة. - يحضر هذه البرامج العاملين بالقطاع العام. - يحضر هذه البرامج العاملين بالقطاع الخاص. - يحضر هذه البرامج من يرغب من أعضاء المجتمع المحلي. (3) مؤشر قياس مخرجات عقد دورة تدريبية لراغبي الالتحاق بالعمل الحكومي. - التوعية بمتطلبات الآداء الاداري والوظيفي. - التعريف بالتطورات الحديثة في علم الادارة. - التدريب على متطلبات النجاح في شغل			

الوظائف الحكومية. (4) مؤشر قياس عائد تدريب الشباب على نجاح المشروعات الحرة. – التعرف على طبيعة المشروعات التي يرغب الشباب في تأسيسها. – تدريب الشباب على أحدث معارف ومعلومات بناء المشروعات. – تدريب الشباب على أسس إنجاز دراسة الجدوي. (5) مؤشر قياس حاصل تدريب الشباب وفق أصول إدارة الحكم الرشيد. – تجنيد للشباب من المؤسسات الحكومية والخاصة والمجتمع المحلي. – التعريف بأصول إدارة الحكم الرشيد، كتداول السلطة، والشفافية، القابلية للمساءلة والاحتكام للقانون. – تعريف المتدربين بالخبرات الحديثة والتجارب الناجحة في نطاق إدارة الحكم الرشيد.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس إسهام الجمعية في خدمة المجتمع المحلي:.....

.....

.....

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشرات قياس إسهام الجمعية في خدمة المجتمع المحلي:.....

.....

.....

.....

.....

ثالثاً: مؤشرات قياس متضمنات العلاقات الخارجية كأحد موارد الجمعية الاهلية:

تشكل الموارد المتضمنة في العلاقات الخارجية للجمعية قيما معنوية مضافة، لأن لها قوتها الناعمة التي يمكن تحويلها إلى قيم مادية مضافة. في هذا الإطار تعد العلاقات الخارجية للجمعية، حيث ينبغي أن تعمل الجمعية بإتجاه تقوية ودعم علاقاتها بالأطراف الخارجية بالنسبة لها. حيث تنقسم هذه الأطراف إلى ثلاثة مجموعات من الاطراف. أولها الاطراف التي تقع في موقع أعلي من الجمعيات، كالدول الخارجية والمنظمات العالمية، والمانحين على الصعيد العالمي، والدولة على

الصعيد القومي. وهذا المستوي تنتفي فيه علاقات الندية أو المساواة بين طرفي العلاقة، وذلك بإعتبار أن غالبية هذه الأطراف، هي التي تقوم بتمويل الجمعية، الأمر الذي يمنحها حق المراقبة والأشراف على الجمعية. ويفرض على الجمعية أهمية الخضوع لها بما لا يتناقض مع رسالتها، بما في ذلك الدولة القومية، التي تفرض القوانين والقواعد التي تعمل في إطارها الجمعيات الاهلية (13) لذلك من الضروري أن تستثمر الجمعيات الاهلية علاقاتها الخارجية مع هذه المصادر، لزيادة مستويات التمويل، الذي يمكن الجمعية من تعظيم آدائها وفاعليتها لصالح مستفيديها ومجتمعاتها المحلية. ويستثني من ذلك مجموعة الجمعيات الاهلية التي تمتلك تمويلاً ذاتيا، أو أن غالب تمويلها من داخل إطار الدولة القومية، كالجمعيات الأهلية الموجودة في دول مجلس التعاون الخليجي. وفي هذا الإطار تنشأ بصورة تلقائية معادلة، تذهب إلى أنه كلما إمتلكت الجمعيات الاهلية قدرة الاعتماد على الذات، بخاصة في مجال التمويل وإمتلاك الخبرات، نتيجة للمشروعات التي تؤسسها، والتي قد تدر دخلاً ولو محدوداً في ميزانيتها، فإن قدراتها تقوي، وتتعامل بقدر من الندية والمساواة مع الأطراف الخارجية (14).

وفي نطاق المستوي الثاني للعلاقات الخارجية حيث تكون الجمعية طرفا على قدم المساواة مع أطراف أخري، كالجمعيات الاهلية الأخري، سواء على الصعيد المحلي أو القومي أو العالمي. أو العلاقات مع بعض المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص، التي تدخل في شراكة مع الجمعية لآداء بعض المهام او المصالح. في إطار هذا المستوي من الممكن للجمعية أن تؤسس إتفاقات وتحالفات مع أي من مؤسسات هذا

المستوي، للقيام بمشروعات مشتركة لصالح الارتقاء بأوضاع وسكان المجتمع المحلي. أو القيام بجهود مشتركة كالقيام ببعض الحملات الصحية لصالح القطاع الحكومي أو لصالح القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك يمكن للجمعية أن تتبادل الخبرات والتجارب الناجحة بما يساعد في أثراء العمل الأهلي أو المدني، في نطاق ذلك يمكن للجمعية أن تنقل التجارب والخبرات الناجحة التي قامت بها جمعيات الاهلية في مجتمعها او في المجتمعات الأخري (15)، حتى تستطيع أن تستفيد منها في الارتقاء بآدائها.

وفي حدود المستوي الثالث تتغير العلاقة التي بين الجمعية وعالمها الخارجي لتصبح علاقة غير متوازنة لكن هذه المرة لصالح الجمعية، حيث نجد أن هذه العلاقة تتأسس بين الجمعيات الاهلية وبين مجتمعها المحلي والمستفيدين. وبرغم أن الجمعية هي الطرف الأقوي في هذه العلاقة، وأن المجتمع المحلي والمستفيدين يعتمدون عليها في إشباع حاجاتهم أو تطوير أوضاعهم، لكونهم مجال عمل الجمعية. غير أن الجمعية تحتاجهم أيضا، لأنها إذا حققت نجاحاً في الارتقاء بأوضاع المجتمع المحلي ونوعية حياة المستفيدين، فإن ذلك سوف يصبح بحد ذاته شهادة على المستوي الرفيع لأدائها وقوة فاعليتها. الأمر الذي يدفع الحكومة والقطاع الخاص من ناحية للإستعانة بها في مواجهة بعض المشكلات، التي تود هذه الأطراف التصدي لها، كما أن ذلك سوف يدفع المانحين والممولين إلى تقديم التمويل بسخاء للجمعية لأنهم يدركون أن تمويلهم يتدفق في المسارات السليمة التي أرادوها (16). ونعرض فيما يلي لمؤشرات قياس آداء الجمعية على ساحة تطوير العلاقات الخارجية.

1- مؤشرات قياس آداء الجمعية وفاعليتها على ساحة شبكة العلاقات الخارجية: للجمعيات الاهلية علاقات كما أشرنا مع أطراف أخري أبرزها الدولة التي توسع مساحة الحرية أحيانا أمام تنظيمات المجتمع المدني بخاصة الجمعيات الاهلية. أو تفرض مجموعة من القيود التي تضيق من مساحة هذه الحرية، إما لظروف الأمن القومي، أو لعيب في أداء الجمعيات الاهلية. كذلك من أبرز العلاقات التي للجمعيات الاهلية علاقتها مع تنظيمات المجتمع المدني الأخري كالأحزاب السياسية، ما دامت ليست في الحكم، والنقابات، وأجهزة وقنوات الاعلام. وبطبيعة الحال يحرص الطرفان على سلامة هذه العلاقات المتبادلة، لأنها قد تحقق عائداً معنويا مضافاً لكل منهما. هذا بالإضافة إلى أن الجمعية تهتم بعلاقاتها مع تنظيمات المجتمع الأخري، لأن ذلك من شأنه أن يؤسس لها مكانة ودور في بناء المجتمع. كذلك نجد أن من أبرز العلاقات المتبادلة التي تحرص عليها الجمعيات الاهلية وتحافظ عليها، هي علاقتها بالمجتمع المحلي. ذلك لأن المجتمع المحلي الذي تقع المنظمة في إطاره يضم المستفيدين، الذين إذا أشبعت إحتياجاتهم، وقدمت لهم الخدمات اللازمة، فإن المنظمة تتقدم لكي تشغل مكانة هامة في بناء المجتمع المحلي. لأن ذلك يعني أن الجمعية تعمل على ترقية أوضاعه والاستجابة لاحتياجات سكانه (17)، الأمر الذي يجعل المنظمة ملتحمة عضويا في بناء المجتمع. ونعرض فيما يلي لمجموعة المؤشرات التي تقيس متغير العلاقات الخارجية للجمعية الاهلية، وذلك على النحو التالي.

جدول رقم (21)

مؤشر قياس العلاقات الخارجية للجمعية

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
1- مؤشرات قياس دعم العلاقات الخارجية للجمعية (1) مؤشر قياس سلامة العلاقات مع الأطراف المعنية - توجد أطراف خارجية مهمة بالنسبة للجمعية وتتعامل معها. - تتواصل الجمعية مع الأطراف الخارجية لتعريفها بنتائج وتأثير المشروعات. - تحصل الجمعية على الثقة من قبل هذه الأطراف. - تؤدي ثقة الأطراف في الجمعية إلى زيادة آداء الجمعية. (2) امؤشر قياس لعلاقات مع تنظيمات المجتمع المدني - وجود علاقات متبادلة بين الجمعية والجمعيات الأخري. - وجود علاقات متبادلة مع النقابات والأحزاب والقطاع الخاص وبعض المؤسسات الحكومية. - توجد شراكة بين الجمعية والجمعيات الأخري لتنفيذ مشروعات معينة. - توجد علاقة مع الجمعيات الاهلية على الصعيد الاقليمي والعالمي. (3) مؤشر قياس التواصل مع المجتمع المحلي - تسعي الجمعية لتنوير الرأي العام وتوعيته بأدوارها.			

- تتواصل الجمعية مع المجتمع المحلي للأرتقاء بأوضاعه وبتقديم الخدمات لأعضائه. - تقوم الجمعية بأنشطة الدعوة للديموقراطية وإحترام حقوق الإنسان. - تقوم الجمعية بأنشطة لتطوير وعي أعضاء المجتمع المحلي. (4) مؤشر قياس علاقة الجمعية بالدولة - توجد علاقة تكامل بين الجمعية والدولة. - تمتثل الجمعية لقوانين الدولة. - مساحة الحرية التي تحصل عليها الجمعية في مواجهة الدولة واسعة. - تساعد الجمعية الدولة في حل بعض المشكلات. - مساعدة الجمعية الدولة في تنمية وتحديث المجتمع. (5) مؤشر قياس طبيعة علاقة الجمعية بأطراف أخري - وجود شراكة بين الجمعية والجمعيات أخري على الصعيد المحلي، الاقليمي، العالمي. - مواقف المانحين من الجمعية إيجابية، وهم على إستعداد لدعمها. - مدي إيجابية العلاقة مع الحكومة، حيث تستعين الحكومة بالجمعية لآداء بعض المهام. - المستفيدون راضون عن الخدمات التي تقدمها لهم الجمعية. - المجتمع المحلي يؤيد للجمعية بسبب المشروعات التي تؤسسها في إطاره			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات قياس علاقاتها الخارجية:.....

.....

.....

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشرات قياس علاقاتها الخارجية:.....

.....

.....

.....

رابعاً: مؤشرات قياس التقييم كأحد موارد الجمعية الأهلية:

يعد تقييم آداء وفاعلية الجمعية أحد مواردها، حيث يعتبر التقييم في هذا الحالة قيمة مضافة ذات طبيعة معنوية، وهو التقييم الذي قد يتضمن عديد من الملاحظات الإيجابية والسلبية. بحيث أنه إذا كانت الجمعية جادة في آداء عملها وتنشد الكمال، فإنها في خططها وسياساتها القادمة تعمل على تعظيم الإيجابيات التي ذكرت في التقييم لتدفعها في إتجاه ما هو أفضل. أما بالنسبة للسلبيات التي قد تذكر في التقييم، فإن على الجمعية أن تعمل بإتجاه إعتبار هذه السلبيات نصائح إذا تم تبنيها، فإنها سوف تطور الكثير من جوانبها، وتتجه بذلك نحو أوضاع أكثر إكتمالا. تساعد في مزيد من إحتضان المجتمع المحلي لها، بحيث يكون على إستعداد لمدها بكل الموارد التي يمتلكها وتحتاجها، كما أن ذلك سوف يسبب رضاء المستفيدين والمتطوعين، ومن شأن ذلك أن يساعد في الارتفاع بمكانة الجمعية. ومن الطبيعي أنه إذا كان التقييم قد قامت به جهات خارجية، فإن العمل بمضمون التقييم، خاصة إذا تضمن بعض الملاحظات السلبية، سوف يزيد من تقييم الجمعية من وجهة نظر

الأطراف الخارجية، الأمر الذي يعمق الاستعداد لديها لمدها بالخبرات والتمويل اللازم لانجاز آدائها وتطوير فاعليتها (18).

وكما أشرت فإن التقييم، إذا نظرنا إليه بنظرة إيجابية، فإن من شأنه أن يساعد في الاستفادة من مضامينة في تحسين الأوضاع الذي أنتقدها التقييم، ومن ثم الانتقال بالجمعية من حيث آدائها وفعاليتها إلى مستوي أعلي. لذلك تحرص كثير من الجمعيات الاهلية الجادة إلى إجراء البحوث والدراسات للتعرف على وجهة نظر المبحوثين في آدائها وفعاليتها. لذلك إعتبرنا أن التقييم يدفعها لأن تصبح أقوي في آدائها وفعاليتها، ومن ثم تكون في وضع جديد تصدر عنه قيم مضافة. والمعتقد أن التقييم الذي يتناول الجمعية وفعاليتها يتضمن ثلاثة أبعاد إضافية، حيث يتمثل البعد الأول في موقف الممولين أو المانحين، الذين يشكلون المصدر المحوري، لتقديم التمويل اللازم لبناء المشروعات وإنتاج الخدمات، التي يحتاجها سكان المجتمع المحلي. ومن ثم فهم يقومون بالتقييم للتأكد من أن المدخلات التي قدموها قد لعبت دوراً أساسياً في أنتاج المخرجات(19). ويشكل المستفيدون مصدر التقييم الثاني، حيث يمكن للجمعية أو أطراف أخري، أن تجري البحوث والدراسات، التي تتيح التعرف على مدي رضائهم عن الخدمات المقدمة لهم، ووجهات النظر التي قد يقدموها لاصلاح هذه الخدمات أو تعديلها. وتشكل الدولة أو الحكومة الطرف الثالث، وهي الطرف الذي يستند تقييمه إلى الأجهزة المتابعة والمراقبة لأداء تنظيمات المجتمع المدني، ومن بينها الجمعيات الاهلية. فهي – أي الحكومة – تراقب مدي تحول المدخلات إلى مخرجات، ومدي وقوع هدر أو فساد، أم أن التعامل مع هذه المكونات كان سليما وسويا (20). ونعرض فيما يلي لبعض مؤشرات تقييم الجمعيات الاهلية من وجهة نظر بعض الأطراف.

جدول رقم (22)
مؤشرات قياس وتقييم آداء الجمعيات الاهلية

المؤشرات	مستوي أدني	مستوي متوسط	مستوي أعلي
3- مؤشرات التقييم كأحد موارد الجمعية (1) مؤشر تقييم إتجاه المستفيدين نحو الجمعية - مدي رضاء المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الجمعية. - مقترحات المستفيدين لتطوير آداء الجمعية وتدعيم فعاليتها. - مدي إستعداد المستفيدين للتطوع في الجمعية، أو دعمها ببعض الاسهامات. - مدي حرص الجمعية على إستطلاع رأي المستفيدين من خدماتها. (2) تقييم وقياس مختلف مراحل المشروع - مدي قيام الجمعية بتقييم الأوضاع قبل تأسيس المشروع وبعده للتحقيق من عائدة. - مدي قيام الجمعية بتقييم مختلف مراحل المشروع. - مدي قيام الجمعية بقياس مستوي تأثير المشروع على المجتمع المحلي. - مدي قدرة المقياس على قياس تأثير			

المشروع على المستفيدين، وعلي سمعة الجمعية محليا وعالميا. (3) مؤشر التقييم الموضوعي للمشروعات – مدي قيام الجمعية بتقييم المشروع، المدخلات في مقابل المخرجات. – مدي تبني الجمعية لمدخل التقييم الذاتي للمشروع من وجهة نظر المستفيدين. – مدي قيام الجمعية بتقييم النتائج النهائية للمشروع بالنظر إلى أهدافة. (4) مؤشر تقييم حالة البرامج القائمة – مدي وفاء البرامج والمشروعات القائمة بإشباع إحتياجات المستفيدين. – مدي قيام الجمعية بمعرفة سلبيات البرامج والمشروعات القائمة، من حيث وفائها بإشباع حاجات الناس. – مدي قيام الجمعية لاستكمال ما هو قائم ببرامج جديدة لاشباع حاجات الناس.			
المجموع الكلي لمستويات الفاعلية			
درجة طموح الجمعية	الدرجة:	المستوي:	

أ- إيجابيات الجمعية وفق مؤشرات تقييم الآداء:.....

.....

.....

.....

ب- سلبيات الجمعية وفق مؤشرات تقييم الآداء:.....

.....

.....

.....

.....

* * *

المراجـــع:

1. Weber, M : Protestantic Ethic and the Spirit of Capitalism, New York, 1958, P. 32.
2. علي ليلة، النظرية الاجتماعية وقضايا المجتمع، قضايا التحديث والتنمية المستدامة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2015، ص 211.
3. Durkheim, E : The Division of Labour in Society, Trans. By Goorge Simpson, New York, The Free Press, 1966, P. 48.
4. Hatch, M.J & Cunliffe, A.L: Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. Oxford University Press, New York, 2006, P.82
5. أماني قنديل، علي ليلة: الادارة الرشيدة للحكم في المجتمع المدني، منشورات الشبكة العربية للجمعيات الأهلية، 2007، ص 25.
6. Roy, R. H: The Culture of Maragement, Baltimore: John Hopkins University Press.1977, p. 112.
7. E. Durkhem, Op, Cit, P, 62.
8. M.J. Hatch & A.L. Cunliffe, Op, Cit, P. 93.
9. علي ليلة: "تأثير الهجرة على الأمن القومي لمجتمعات الخليج العربي، مخاوف إستلاب وطن" "في" العمالة الأجنبية في الوطن العربي، منشورات معهد البحوث والدراسات العربية، "بدون محرر" القاهرة، 2010، صص 133 – 192.

10. علي ليلة: دور المنظمات الأهلية في مكافحة الفقر، مرجع سابق، ص 53
11. نفس المرجع، ص 56.
12. نفس المرجع، ص 57.
13. Palmer Monte, Ali liela, El Sayed Yassin, The Egyption Bureacracy, The American University in Cairo Press, 1988, B127.
14. علي ليلة: دور المنظمات الأهلية في مكافحة الفقر، مرجع سابق، ص 132.
15. نفس المرجع، ص 133.
16. M. J, Hatch & A.I. Cunliffe, Op, Cit, p, 103.
17. Ibid, p, 118.
18. H, R. Roy: Op. cit, P,123.
19. Palmer Monte & Others. Op, cit, p. 131.
20. H. R. Roy, Op, cit, p. 127.

الفصل الخامس

بعض التجارب العالمية
لبناء دليل قياس الاسهام الاجتماعي والاقتصادي
للمنظمات غير الحكومية

الفصل الخامس
بعض التجارب العالمية
لبناء دليل قياس الاسهام الاجتماعي والاقتصادي
للمنظمات غير الحكومية

تمهيد:

تنوعت الكتابات النظرية المتعلقة بالمجتمع المدني عموما والمنظمات غير الحكومية او الجمعيات الأهلية بخاصة، وذلك نسبة إلى الدور الذي بدأت تلعبه المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية المستدامة، حيث تنوعت جوانب هذا الدور، من الاسهام الاجتماعي إلى الاقتصادي إلى التعليمي والثقافي، أو هي جميعا. بحيث يمكن أن نصنف هذه الكتابات إلى أربعة نماذج من الكتابات.

وتشكل الكتابة عن المجتمع من حيث بداية ظهوره وتاريخه أول هذه النماذج حيث نجد أنه قد تبلورت كتابات عديدة تناولت البدايات الأولي لظهور المجتمع المدني مع بدايات عصر التنوير على الصعيد النظري. وقد تضافر مع ذلك بروز بعض الممارسات الواقعية المتعلقة بمواجهة فقر الفقراء، بحيث منحته هذه الاسهامات النظرية والواقعية دفعة تطورية جديدة.

وفي مرحلة تالية وقعت ظروف دفعت تنظير المجتمع المدني إلى تصنيف المنظمات غير الحكومية إلى منظمات رعائية وتنموية وحقوقية

أو دفاعية حيث أصبح لكل منها مجالها وهويتها المستقلة. وفي المرحلة الثالثة برزت القضية المتعلقة بإدارة الحكم الرشيد، لترشيد بيروقراطية المنظمات غير الحكومية بأمل أن تكون هي الأسلوب الاداري لادارة القطاع الثالث، والذي إذا إكتمل فإنه يمكن أن يفيض لاصلاح البيروقراطية الحكومية من ناحية وبيروقراطية القطاع الخاص من ناحية ثانية.

ويتمثل النمط الثاني من التنظير، في محاولة التفرقة بين أنماط المنظمات غير الحكومية، حيث توجد المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الأهلية التي تقدم الاشباعات المباشرة لاحتياجات المستفيدين. ويدخل في هذا الاطار الجمعيات التي تقدم الخدمات التعليمية، والصحية، والاقتصادية، عن طريق تقديم الاعانات الحكومية للمهمشين والفقراء. حيث شكل هذا النمط من الجمعيات الأهلية الجيل الأول، من المنظمات غير الحكومية. ثم برز الجيل الثاني حيث الجمعيات الأهلية أو المنظمات غير الحكومية التنموية، وهي المنظمات التي تبنت إستراتيجية جديدة غير إستراتيجية جمعيات الرعاية السابقة، حيث تعمل الجمعيات التنموية بإتجاه تحويل المستفيدين إلى منتجين، وتمكينهم حتى يصبحوا مؤهليه للإندماج الاجتماعي. وذلك عن طريق صيغة القروض أو المشروعات الصغيرة، بحيث تعمل هذه المشروعات على الوصول إلى مرحلة التمويل الذاتي، بحيث وتحول الفقراء إلى أصحاب مشروعات يتولوا رعايتها، وتحويلها من مشروعات صغيرة إلى مشروعات كبيرة. ثم ظهرت في النهاية الجمعيات الدفاعية أو الحقوقية، وهي التي تهتم بالدفاع عن حقوق الانسان، أي المواطنين، وتعمل على تعريفهم بحقوقهم

الانسانية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية. وقد لعبت هذه المنظمات أو الجمعيات دوراً محوريا في التحول الديموقراطي في غالبية مجتمعات العالم الثالث.

ويهتم النمط الثالث من الكتابات بدور المنظمات غير الحكومية في تقليص مساحة التهميش الاجتماعي، سواء كان هذا التهميش إجتماعيا "بالمعني الضيق" أو ثقافيا أو إقتصاديا أو سياسيا. وذلك من خلال توعيتهم، وتطوير قدراتهم، أو تزويدهم بالمهارات اللازمة لقيادة جهود إنتاجية تدر دخلا عليهم، كما تدربهم وفق مسارات الاندماج الاجتماعي في المجتمع. ومن ناحية ثانية تعمل هذه المنظمات على المشاركة مع الحكومة أو القطاع الخاص لاكتشاف الأساليب التي يمكن بواسطتها تقليص مساحة التهميش الاجتماعي. يضاف إلى ذلك أنها قد تتشارك مع الحكومة لتنوب عنها في تقديم بعض الخدمات للمواطنين في المجتمع، كالقيام بحملات التوعية والحملات الصحية. وهي قد تتشارك مع القطاع الخاص لتأسيس علاقة بين المشروعات الصغيرة التي يقوم بها المهمشون الفقراء والصناعات الكبيرة للقطاع الخاص. بحيث تحصل المشروعات الصغيرة على تمويل يساعد في إستمرار وجودها وتوسعها في مقابل توفير بعض إحتياجات مشروعات القطاع الخاص بسلع منتجة عالية الجودة. هذا بالإضافة إلى التشبيك مع المنظمات غير الحكومية على الصعيد الدولي، وذلك لتبادل الخبرات، أو الحصول على التمويل، أو المشاركة في إقامة بعض المشروعات سواء على صعيد المجتمع القومي أو المجتمع المحلي. بحيث تعمل المنظمات غير الحكومية على تطوير الموارد من كل إتجاه، لتشكل قيما مضافة إلى بعضها البعض للإرتقاء بالواقع الاجتماعي.

وأمام هذا التطور او النمو للمجتمع المدني أو المنظمات غير الحكومية كان طبيعيا أن تعمل هذه المنظمات على تطوير دليل لقياس مدي فاعلية جهودها وأنشطتها. بحيث تعمل مؤشرات الدليل تقييم آداء هذه المنظمات، حتى يمكن أن ترتقي بأوضاعها. لذلك قامت حركة تأسيس أدلة القياس التي تحتوي على عديد من مؤشرات. كذلك تنوعت الجهات التي تقوم ببناء أدلة تقييم وقياس كفاءة وفاعلية آداء المنظمات غير الحكومية، كالجامعات أو مراكز البحث العلمي، وذلك حتى يمكن ترشيد إستراتيجيات وسياسات هذه المنظمات، وفي أحيان أخري تقوم جهات التمويل بإجراء البحوث والدراسات لقياس فاعلية هذه المنظمات، وذلك للتأكد من إنفاق التمويل في الأغراض التي أرادها الممولون وبدرجة عالية من الكفاءة والجودة. أو أن هذه البحوث والدراسات القياسية تقوم بها الحكومة، وذلك للتأكيد من آداء وفاعلية القطاع الثالث، خاصة أن المنظمات تعمل في إطار المجتمع الذي تسيطر عليه الحكومة وترعاه. وأيضا لأن بعض الحكومات تدفع قدر من التمويل تساهم في ميزانية المنظمات غير الحكومية حتى يمكنها القيام ببعض أدوارها.

غير أنه ينبغي أن يراعي أن بناء أدلة القياس، وتطوير المؤشرات التي تحتويها هذه الأدلة، إنقسم إلى أسلوبين، في إطار الاسلوب الأول تكون أدلة القياس متوفرة، وتجري الدراسات والأبحاث لقياس مستوي الآداء والفاعلية لبعض الجمعيات الأهلية أو المنظمات. بينما يتصل الأسلوب الآخر بالقيام بالبحوث والدراسات لبناء "أدلة" القياس والفاعلية كمرحلة أولي وأساسية، وفي المرحلة الثانية يتم إجراء الدراسات الواقعية لبعض المنظمات غير الحكومية او الجمعيات الأهلية، لتحديد قدر الآداء

ومستوي الفاعلية التي تعمل بها هذه المنظمات في مجالات الواقع المختلفة. وتقع الدراسة الحالية في إطار الدراسات النظرية لبناء الأدلة والمؤشرات، وإرتباطا بذلك من الممكن في مرحلة تالية إجراء دراسات وبحوث واقعية على الجمعيات الأهلية للتأكيد من فعالية آدائها في مختلف المجالات التي تعمل فيها. غير أنه لبناء دليل قياس الاسهام الاجتماعي والاقتصادي للجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون الخليجي، فإنه كان طبيعيا عن أن نطلع على التراث العالمي في مجال بناء الأدلة والمؤشرات، وأثناء استعراضنا لتجارب بناء أدلة القياس برزت بعض التجارب الناجحة لبعض الجمعيات الأهلية، سواء ذات الاسهام الاقتصادي والاجتماعي أو التي نجحت في تطوير بعض الأدلة والمؤشرات لقياس الاسهام الاجتماعي والاقتصادي لبعض الجمعيات، ونعرض فيما يلي لأبرز هذه التجارب:

التجربة الأولي
قطاع المنظمات غير الحكومية في الباكستان
الماضي والحاضر والمستقبل
تطوير دليل لقياس وتقييم الفاعلية والآداء (1)

أجريت هذه الدراسة على بعض المنظمات غير الحكومية في مدينة كراتش، وفي غالبها مؤسسات تنموية إقتصادية واجتماعية، تأسست في غالبها للإرتقاء بواقع المجتمع لدفعه على طريق التحديث. وقد ركزت المنظمات الحكومية التابعة للقطاع والتي أختبرت لدراسة تجربتها على الابقاء بواقع بعض المناطق العشوائية التي تقع في وسط وعلي أطراف

مدينة كراتشي. حيث تسود هذه المناطق اوضاع اجتماعية متدنية، حيث ينخفض المستوي الاقتصادي والمعيشي للسكان، بدرجة متدنية للغاية، غالب السكان ليس لديهم عمل منتظم، إضافة إلى إرتفاع مستوي البطالة بدرجة عالية، بخاصة بين الاناث والذكور من الشباب. يضاف إلى ذلك تسود الثقافات المتخلفة التي تسود عادة المناطق العشوائية، وفي هذا الإطار تنتفي الخصوصية. ونظراً لحالة التهميش الاجتماعي التي يعاني منها السكان، فإننا نجدهم يمتهون مهمنا هامشية كالتسول والمتاجرة في السلع الرخيصة، أو القيام بصناعة كثير من السلع التي تفتقد المواصفات السليمة، والتي تباع للفقراء عادة. هذا إلى جانب هجرتهم الصباحية إلى أحياء المدينة التي تسكنها الطبقة الوسطي أو العليا للإلتحاق بأعمال مؤقتي أو خدمة الأخرين. وفي إطار هذه الأوضاع ترتفع بينهم نسبة الأمية، وينخفض التحاق الأطفال بالمدارس ويرتفع عدد المتسربين منها.

أولاً: نشأة قطاع المنظمات غير الحكومية وأهدافه:

يضم قطاع المنظمات غير الحكومية في الغالب المنظمات التي تتبع سياسات عملية بحته تهتم بتطوير واقعها الاجتماعي من خلال ثلاثة مجالات أساسية هي تقديم القروض الصغيرة لتأسيس المشروعات التي يمكن ان تولد دخلا للأسر، هذا بالإضافة إلى توفير تعليم نظامي وغير نظامي للأطفال الذين لم يكن لهم حظ الالتحاق بالتعليم الرسمي. يضاف إلى ذلك برنامج لمحو أمية كبار السن، وقد ساهم في انشاء غالب هذه الجمعيات رجال أعمال، وبعض أهل الخير، إضافة إلى اسهام نخبة من المثقفين الذين رغبوا في الاستفادة من جهود المنظمات غير الحكومية في

الارتقاء ببعض المجتمعات المحلية، سواء تلك التي تقع في مدينة كراتشي أو المناطق المحيطة بها.

وقد اهتمت الجمعيات المخارة بتحقيق مجموعة من الأهداف التي نعرض لأبرزها فيما يلي:

1. تحقيق إنطلاق اقتصادي للمجتمعات المحلية بصورة تدريجية من خلال القروض الصغيرة التي تمنح لبعض الفقراء والمهمشين.
2. تأسيس مشروعات تنموية يقوم بها الأفراد نظير سلف تعطي لهم، ثم يتم تسديد هذه السلف بصورة جماعية، حيث قسم الأفراد الحاصلين على السلف إلى مجموعات متكاملة. ومن عائد السلف التي يتم تسديدها، يتم إمداد مستفيدين جدد بقروض جديدة.
3. محاربة الفقر والتخفيف من آثارة سواء بالمساعدة على نشر التعليم ومحاربة الأمية، أو من خلال التسليف للمشروعات الصغيرة لتحويل الأسر إلى أسر منتجة.
4. محاربة الأمية والجهل الذي يعشش في الأوساط الفقيرة عن طريق فتح المدارس للصغار، أو فتح الفصول لمحو أمية الكبار، وتبني البرامج التي تيسر ذلك.
5. مساعدة المرأة على تحقيق طموحاتها والكشف عن طاقاتها، وإخراج مشاريعها إلى حيز الوجود، وهو ما يعني العمل على تمكين المراة إقتصاديا تمهيداً لتمكينها اجتماعيا وسياسيا.

6. إعادة بث روح التضامن الايجابي البناء سواء على مستوي التبرعات التي تستهدف تمويل الجمعية، أو التضامن في سداد القروض لبناء المشروعات الصغيرة.
7. محاربة الرشوة واستعادة الطهارة والشفافية للمجتمع، عن طريق التوعية والندوات بهدف الترشيد البيروقراطي.
8. إعطاء الشباب فرصة لتفعيل طاقاتهم والاستفادة من حماسهم، وذلك عن طريق الجهود لتوعيتهم، وإعادة دمجهم في المجتمع على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ثانياً: أهم الأنشطة التي تقوم بها الجمعيات المختارة:

من الواضح أن المنظمات غير الحكومية التي تعمل تحت مظلة قطاع المنظمات غير الحكومية في مدينة كراتشي، قد تشبعت جهودها بالروح التنموية. لذلك اهتمت الجمعيات المختارة بمنح القروض الصغيرة للفقراء أو المهمشين للمساعدة في إعادة إدماجهم في المجتمع، وبناء المدارس لاستيعاب الأطفال الذي لم يستوعبهم نظام التعليم الرسمي. إضافة إلى برامج محاربة الأمية، إلى جانب أنشطة هذه المنظمات لتنمية أوضاع المرأة وهي الأنشطة التي نعرض لها فيما يلي:

1. **القروض الصغيرة:** وهي عبارة عن قروض مالية وعينية صغيرة، تصرف بشكل تدريجي ومتتابع لأبناء مجتمع محلي معين. ويستفيد من هذه القروض الأسر المحدودة الدخل والفقيرة، وخاصة النساء اللاتي يتحملن عبئ القيام بالمشروعات الصغيرة كالتجارة والحياكة

التقليدية والعصرية، تربية الدواجن والماشية، وغير ذلك من المشروعات. وتمنح هذه القروض وفق معايير محددة، حتى يمكنها أن تخدم بشكل فعال ومباشر الطبقة الفقيرة، وتتلاءم مع الدخل الفردي للمستفيدات.

وتتراوح مدة تسديد القروض ما بين 23-25 أسبوعا ونسبة الفائدة على القروض لا تتجاوز 2%شهريا وقد وصل عدد القروض المقدمة خلال عام 2000 إلى نحو 180855 قرض. وقد بلغت نسبة سداد القروض إلى 99,76% ونسبة السيدات المنتفعات إلى من في مثل ظروفهم إلى 99,99%. وقد بلغ عدد الموطنين الذين قاموا بمتابعة القروض إلى 90 موطنا، وهو ما يعني أن المنظمات غير الحكومية العاملة في هذا المجال والتابعة للقطاع قد إستطاعت أن تقدم إسهاما إقتصاديا حقيقيا في خفض معدلات الفقر، وتقليص مساحة التهميش الاجتماعي.

2. **برنامج التربية غير النظامية:** أدركت هذه المنظمات أننا إذا أردنا بناء مجتمع قوي ومتماسك، فإنه من الضروري الاهتمام بالطفوله، لأن في ذلك إهتمام بالمستقبل. وفي هذا الإطار ركزت المنظمات غير الحكومية على تعليم أطفال الفقراء والمهمشين حيث يزيد عدد الأطفال كثيرا عن عدد الفصول أو المقاعد الدراسية المتاحة. وقد إهتمت هذه المنظمات بالأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 8-16 سنة. سواء كانوا قد دخلوا المدرسة وتسربوا منها، أو لم يدخلوها أصلاً. وقد تأسس هذا البرنامج في عام 1997، وقد قامت هذه

المنظمات بتأسيس 260 مدرسة تسمح بتوفير التعليم لأكثر من 121514 طفل وطفلة، منهم 60% من الفتيات، مع مراعات توزيع هذه المدارس على المدينة والمناطق المحيطة بها. وفي عام 1999 وحدة، بلغت المجتمعات المحلية التي قدمت لها خدمة التعليم النظامي نحو تسع مجتمعات محلية. وعدد المدارس التي تأسست بها خلال هذا العام نحو 77 مدرسة، وعدد الأطفال الذين إستفادوا من الخدمة التعليمية نحو 3800 مدرسة. وفي عام 2001 إستطاعت هذه المنظمات غير الحكومية بناء 108 مدرسة في أحدي عشر مجتمعا محليا. التحق بها التلاميذ بعدد 2330 وعدد التلميذات 3627 وعدد الأطفال نحو 5947. وهو ما يعني أن هذه المنظمات غير الحكومية لعبت دوراً محوريا في معالجة قصور التعليم الحكومي. حيث عالجت هذه المنظمات مشكلتين أساسيتين خاصة بالتعليم، بحيث وفرت تعليما يتلاءم مع ظروفهم الاجتماعية والبيئية للمتعلمين.

3. **برنامج محاربة الأمية:** إدراكا من القائمين على القطاع التابع له هذه المنظمات بأنه لا يمكن تحديث المجتمع وتطوير إقتصاده بدون القضاء على الأمية في إطار المجتمعات المحلية. لذلك حاولت هذه المنظمات بذل الجهود في هذا المجال من أجل تخفيض معدلات الأمية. وبفضل الجهود المخلصة التي بذلتها هذه المنظمات، فإننا نجدها قد حققت إنجازات كبيرة وإيجابية في تخفيض مستويات الأمية، خاصة في المناطق التي تتقلص في إطارها الخدمات الحكومية التعليمية. ولعل أبرز البرامج التي قامت بها هذه المنظمات، البرنامج الذي شاركت فيه الحكومة، إضافة إلى مشاركة

بعض الهيئات والمؤسسات لمحو الأمية. فمثلاً تعاونت مع الهيئة الوطنية للشرب من أجل محو أمية 550 عاملا بأجر، تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة وهم يشغلون وظائف مثل "سائق، سباك، رجل مطافي، حارس، كما قامت المنظمات بمحو امية النساء في حوالي خمس مناطق، وبلغ عدد المستفيدات من هذا البرنامج نحو 11432 بالإضافة إلى ذلك شاركت هذه المنظمات في عام 2000 – 2001 في وضع برنامج يستهدف محو أمية 64.010 مواطن.

ثالثاً: تطوير دليل لقياس الاسهام الاجتماعي والاقتصادي:

لقياس فاعلية البرامج التي سعت المنظمات غير الحكومية المعنية لتنفيذها، بهدف الارتقاء باوضاع الواقع الاجتماعي، إتجهت إدارة المنظمات غير الحكومية لقياس فاعلية الآداء، وحتي يمكنها إنجاز ذلك فقد إتجهت إلى بناء دليل لقياس كفاءة وفاعلية كفاءة الآداء، ولتحقيق ذلك تبنت الخطوات التالية.

1. قامت إدارة القطاع بتبني منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وهو الأمر الذي إستوجب صياغة إستمارة إستبيان طبقت على عينة من المستفيدين، وسكان المجتمع المحلي، بالإضافة إلى المتطوعين لآداء مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمات غير الحكومية، وأختيرت مفردات العينة بطريقة عمدية، حيث بلغ عدد مفردات العينة نحو 300 مفردة موزعة بالتساوي على الفئات الثلاث. المستفيدين، سكان المجتمع المحلي من غير المستفيدين، إضافة إلى

المتطوعين. وقد درب مجموعة من الباحثين لمقابلة حالات الدراسة، وتطبيق الاسبيان عليهم لجمع البيانات، وذلك بعد تدريبهم. وقد تم جمع البيانات من العينة، ثم عولجت إحصائيا ببرنامج SPSS ، حتى يمكن الاستفادة منها في بناء بعض مؤشرات دليل قياس الفاعلية والآداء.

2. تحليل مضمون الوثائق والمستندات: حيث عمل فريق البحث على جمع البيانات من خلال الوثائق والمستندات المتوفرة بالقطاع، والخاصة بالمنظمات غير الحكومية المشاركة في المشروعات المشار إليها. لجمع بيانات حول تمويل المشروعات، ومصادر هذا التمويل، ثم عناصر أو مكونات التمويل، ومدي وجود رقابة على إتفاق التمويل. سواء كانت الرقابة من الحكومة أو من المانحين، أو من القطاع والجهاز الرقابي القائم في هذه المنظمات. بالإضافة إلى ذلك تم جمع البيانات المتعلقة بالمستفيدين والمتطوعين، ونسبة الذين إستطاعوا الحصول على الخدمات منهم، ومدي وجود خطة لأشباع مختلف إحتياجات جملة المستفيدين. إلى جانب ذلك تم جمع بيانات عن المشروعات التي قامت بها هذه المنظمات لتحقيق أهدافها. ومدي تطبيق الاجراءات العلمية أثناء تنفيذ هذه المشروعات، على سبيل المثال التقييمات المتعلقة بتنفيذ مختلف مراحل المشروع، كالتقييم السابق على بناء المشروع، والذي يركز بالأساس على طبيعة الموارد ومدي كفاية هذه الموارد، سواء كانت موارد ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادي. ثم التقييم الذي يتم أثناء إنجاز المشروع، أي بعد أن يقطع المشروع شوطا في طريق

الانجاز، إضافة إلى التقييم النهائي للمشروع للنظر في مدي إنجاز المشروع لأهدافه. يضاف إلى ذلك التعرف على المشكلات والعقبات التي أثرت على مسار المشروع، وكيف امكن حل هذه المشكلات وتذليل العقبات من واقع التقارير التي كتبت عن ذلك.

3. بناء مؤشرات دليل القياس: إستنادا إلى البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، وكذلك تحليل مضمون الوثائق والمستندات قام فريق من الباحثين بإشراف الباحث الرئيسي بتطوير دليل لقياس الفاعلية والاداء، يحتوي على مجموعة من المؤشرات التي تشكل في مجموعها بنائة، ولإنجاز ذلك وضعت درجات لقياس الفاعلية، وذلك على النحو التالي.

أ. درجات المؤشر: حيث قسمت درجات المؤشر إلى أحدي عشر درجة تبدأ من "صفر"حيث إنعدام فاعلية وكفاءة الآداء، ثم من 1-10 حيث يعطي كل عنصر من عناصر مؤشرات الدليل درجة على هذا المقياس، بحيث يحصل الآداء والفاعلية الدنيا على الدرجات الدنيا من المقياس بينما يحصل الاداء والفاعلية الأكثر كفاءة على الدرجات العليا من القياس.

ب. تحديد عناصر المؤشر: حيث يحتوي المؤشر في هذه الحالة على مجموعة من العناصر أو المؤشرات، مثال على ذلك المؤشرات المتعلقة بقياس فاعلية المتغيرات التالية.

(1) مؤشر كفاءة وفاعلية القروض وتشمل:

- قدر العائد من المؤشرات التي تقيس الفروض.
- مدي توسع المستفيدين في مشروعاتهم.
- مدي نجاح المشروعات في إشباع حاجات المستفيدين بما في ذلك الحاجة إلى الادخار.
- نسبة الذين لديهم مشروعات إلى الفقراء في المجتمع المحلي.
- مدي سداد المستفيدين لأقساط القروض.

(2) مؤشر تأكيد التضامن الاجتماعي: والمقصود به تضامن مجموعات المستفيدين في سداد القروض، ومدي إتساع هذا التضامن حتى يشمل مجالات الحياة الأخري، حيث إحتوي هذا المؤشر على عديد من العناصر التالية.

- مدي التزام كل فرد في المجموعة بسداد الأقساط.
- مدي إستعداد المجموعة لسداد أقساط المستفيدين المتعثرين.
- مدي تبلور علاقات إيجابية بين أفراد مجموعة المستفيدين.
- مدي إتساع العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين المستفيدين حتى شملت المجالات العائلية
- مدي إمتداد التضامن والتعاون بين جماعة المستفيدين إلى مجالات أخري.

(3) مؤشر كفاءة وفاعلية الخدمات التعليمية ويشمل العناصر التالية.

- نسبة الذين التحقوا بالمؤسسات التعليمية إلى الذين لم يلتحقوا.
- كفاءة الخدمة التعليمية متمثلة في إكتمال القدرة على القراءة والكتابة.
- حجم المعرفة التي لدي المستفيدين الأطفال.
- قدرة التلاميذ على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.
- طموحات المستفيدين في مواصلة التعليم في مراحل تالية.

(4) مؤشر قياس برنامج محو الأمية، ويشمل العناصر التالية.
- نسبة الملتحقين بالبرنامج إلى عدد الأميين في المجتمع المحلي.
- نسبة إستمرار الملتحقين بالبرنامج حتى نهايته.
- نسبة المستفيدين من الخدمة من الذكور والاناث.
- مدي إقبال بعض الأميين في المجتمع على الالتحاق بالبرنامج.
- نسبة الذين أنسحبوا من البرنامج.
- طموحات بعض الملتحقين في التعلم الأكثر.

(5) مؤشر تطوير أوضاع ووعي المرأة
- الوعي بعوامل نجاح الحياة الأسرية.
- الوعي يأسس التنشئة الاجتماعية الملائمة.
- مدي النجاح في تدريب المرأة على بعض الحرف والصناعات المنزلية.
- الوعي الصحي للمرأة.
- الوعي الاجتماعي والسياسي للمرأة

التجربة الثانية
إسهام منظمة شان يونج غير الحكومية
في تطوير دليل لقياس إسهامها الاجتماعي والاقتصادي
في تنمية المناطق الفقيرة في الصين (2)

مقدمة:

تراجعت جوانب عديدة من التوجه الاشتراكي للمجتمع الصيني الذي طرق بحذر الطريق الليبرالي، ومن ثم فقد أرتضي قادة الصين أن تتم التنمية والتحديث وفق أيديولوجيا مختلطة، تجمع أفضل ما في الاشتراكية والليبرالية على السواء. بحيث ساعدت هذه الأيديولوجيا إلى بقاء قطاعات أربعة، هي التي تقود التنمية في المجتمع الصيني. القطاع الحكومي الذي يؤسس بعض المشروعات التابعة للدولة بالأساس، إلى جانب القطاع العام، وهو قطاع وأن كان ليس تابعا للدولة، ألا أن الحكومة تشرف على آدائه، وأن تركت له إمكانية التسيير الذاتي. والقطاع الخاص الذي بدأ في الظهور بعد التحولات الايديولوجية في الصين، وقبولها ببعض من الليبرالية، إلى جانب المجتمع المدني وبخاصة المنظمات غير الحكومية التي كان دورها متقلصا للغاية في المرحلة الاشتراكية. وهذه المنظمات تكاثرت بصورة كثيفة في المرحلة الأخيرة، بخاصة في ريف الصين، والمناطق الحضرية ذات الطبيعة العشوائية أو المتخلفة، حيث ميادين أو مجالات لعمل هذه المنظمات. ومن بين هذه المنظمات منظمة شان يونج Chan Young لتنمية المجتمع، وقد سميت المنظمة بهذا الاسم نسبة إلى منطقة شان يونج،

وهي منطقه عشوائية وفقيره تقع على أطراف مدينة شنفهاي. حيث قدمت المنظمة بعض البرامج للنهوض بالمجتمع المحلي، وقد تمكنت فعلاً من ذلك، الأمر الذي دفع المسئولين في المجتمع المحلي إلى دراسة برامج المنظمة، وكيف إستطاعت تنفيذها لتنمية وتحديث المجتمع، بحيث طورت هذه الدراسة بعض المؤشرات التي شكلت دليلاً لقياس أبعاد نجاح منظمة "شان يونج" في تنمية وتحديث المجتمع المحلي، حتى يمكن نقل هذه التجربة إلى مجتمعات أخري وتقديمها لمنظمات أخري، حتى يمكن الاسترشاد بهذه البرامج الناجحة، في تطوير قدراتها وزيادة فعاليتها.

أولاً: تأسيس الجمعية:

توجد جمعية "شان يونج" في مجتمع شان يونج الفقير، حيث تصل نسبة العائلات الفقيرة فيه إلى 56,1% ، بينما تصل نسبة السكان الذين يعيشون في فقر مدقع إلى 40% من جملة سكان المجتمع المحلي. بالإضافة إلى ان مجتمع "شان يونج" يفتقد الخدمات الأساسية، ومن ثم فقد شكل استكمال هذه الخدمات لاشباع حاجات السكان، المدخل الأساسي لتنمية وتحديث المجتمع المحلي والعشوائي والفقير في طبيعته. وأمام الأوضاع المتردية للمجتمع المحلي، ظهرت مبادرة من بعض الأهالي الذين تولدت الرغبة والطموح لتحسين أوضاع المجتمع المحلي، ومن بين هؤلاء برزت نخبة تمتلك الوعي، ولديها قيما إيثارية. سعت في كل إتجاه حتى شكلت منظمة شان يونج لتنمية المجتمع المحلي في كل جوانبه، وبدأت بأحد المشروعات الهامة التي تهم كل سكان المجتمع المحلي. ويتمثل بتوفير المياه الصالحة للشرب، غير أنه إثناء اتصال

النخبة لاستكمال مشروع مياه الشرب، رأت الجهات العليا في المقاطعة، ضرورة ان تمثل النخبة كل فئات المجتمع. بحيث سميت هذه النخبة الممثله للمجتمع "اللجنة العامة للتنمية" وهي اللجنة إلى أنقسمت إلى لجان فرعية تهتم بالتنمية الاقتصادية والزراعية والصحة والبيئة والاسكان. في أعقاب ذلك تمت الاجراءات الرسمية المرتبطة بإشهار الجمعية الذي تم في 1994. وحسبما تذهب الدراسة، فإن أول عمل بدأت به المنظمة تمثل في تحسين الأوضاع البيئية بتشجير المناطق التي كانت تلقي فيها المخلفات وتحويلها غلي حدائق عامة تشكل رئة للمجتمع المحلي يستمتع بها الأهالي.

في هذه المرحلة تطلب الأمر بناء مقر للمنظمة، وقد دفع هذا المطلب تبرع الأهالي إما "نقدا" أو "عينيا" بتقديم بعض مواد البناء أو التطوع في العمل لبناء المقر. بحيث تم بناء مقر الجمعية في منتصف 1996. وقد شاركت إدارة المقاطعة في تمويل بناء مقر الجمعية إلى جانب القطاع الخاص ورجال الأعمال بمقاطعة سنفهاي. إضافة إلى تبرعات الأهالي، وإشتراكات الاعضاء المؤسسون للمنظمة، الذين أخذوا في التزايد عاما بعد آخر، وقد حرصت إدارة منظمة "شان يونج" على مشاركة أهالي المجتمع المحلي في أعمالها، أو في مناقشة مشروعاتها، حتى تحافظ على تعبئتهم بصورة مستمرة.

وقد تنوع المستفيدون من أنشطة وخدمات المنظمة، حيث قدمت المنظمة خدماتها للفئات التالية من المستفيدين.

- النساء المعيلات الذين حصلوا على قروض من المنظمة ويبلغ عددهم 138 سيدة.
- الحاصلون على قروض لبناء حظائر، ويبلغ عددهم 44 حالة.
- الحاصلون على قروض لتطوير وتحسين منازلهم، ويبلغ عددهم نحو "50" حصلوا على هذا النمط من القروض.
- الحاصلون على مساعدات أو قروض لتوصيل المياه النقية إلى البيوت ويصل عددهم إلى نحو "200" أسرة.
- الحاصلون على قروض لبناء مراحيض "دورات مياه في منازلهم" وقد بلغ عددهم 360 حالة.
- الحاصلون على قروض لمحارة منازلهم أو بناء بعض الحوائط وقد بلغ عددهم 100 حالة.
- الحاصلون على قروض لتسقيف منازلهم ويبلغ عددهم 150 حالة.
- الحاصلون على شتلات أشجار لزراعتها، بلغ عددهم 230 حالة، حصلوا على قروض لشراء نحو "500" شتلة.
- صرف الزي المدرسي لنحو 1400 تلميذ وتلميذة على مدي سبع سنوات
- محو أمية وتثقيف حوالي فتاة في عام "2000" وحدة عن طريق إنشاء "16" فصلاً لمحو الأمية.
- تدريب نحو 400 فتاة من خلال تأسيس "16" فصلا على أعمال الاقتصاد المنزلي في العام الواحد كذلك.

ويتم إختيار المستفيدين من خلال عدة إجراءات ومستويات هي:
(1) أن أولوية الاستفادة بمشروعات الخدمات هم الفقراء بالأساس.

(2) أن يتقدم الشخص بطلب إلى اللجنة العامة بالجمعية يطلب قرضا أو مساعدة لإنجاز خدمة معينة.
(3) أن يقوم شخص تختاره في المنطقة التي بها طالب الخدمة، بالموافقة على منحه الخدمة إستنادا إلى تقدير قدرته على السداد، أو إستحقاقه للمساعدة.
(4) تمتقوم اللجنة بدراسة الطلب المقدم للحصول على قرض أو مساعدة، ونتيجة لهذه الدراسة فإنها توافق في الغالب على القرض.

ثانياً: أنشطة وبرامج منظمة "شان يدنج":

كما أشرت شملت أنشطة المنظمة مجالات كثيرة، إبتداء من المشروعات التعليمية، إضافة إلى المجال الصحي، ومجال الاقتصاد الزراعي، إضافة إلى مجال الاسكان، ونعرض فيما يلي لأبرز هذه البرامج.

1- **برنامج محو الأمية:** بدأ برنامج التعليم منذ عام 1997 وتحملت أعباء متابعته لجنة من الأفراد والعاملين في مجال التعليم، ينتمون في ذات الوقت "لشان يونج"، إضافة إلى بعض القيادات المحلية. وقد بدأت اللجنة عملها بعقد الندوات واللقاءات والبرامج للتوعية بخطورة الأمية، ثم إنتقلت اللجنة المشكلة إلى مرحلة تالية، تمثلت في حصر الأميين. بالإضافة إلى ذلك قامت اللجنة بالاعلان عن الراغبين في التطوع للعمل في محو الأمية، بشرط أن لا يقل

مؤهله عن التعليم المتوسط. وقد قامت اللجنة المتابعة بعقد دورات تدريبية للمعلمين لتدريبهم على أساليب التعليم بالتعاون مع إحدي الجامعات بالمقاطعة، حيث تم تدريب 94 مدرساً. وبعد أن يقضي الطالب الفترة الدراسية لمحو الأمية، ومرحلة التعليم المناظر لمرحلة الشهادة الابتدائية يتم عمل إختيار له، ومن ينجح في الاختيار يحصل على شهادة محو الأمية.

2- **برنامج تعليم المرأة:** حيث تأسست لجنة خاصة بتعليم المرأة في 1996، حيث تقوم هذه اللجنة بحصر جميع الفتيات الذين وصلوا إلى سن التعليم الالزامي إستنادا إلى كشوف "المركز الصحي". ثم يتم مقارنة هذه الكشوف بكشوف الملتحقات بالمدارس فعلاً، لتحديد من لم يلتحقوا أو تسربوا من التعليم. وبذلك تتم إعادة إلحاقهم بالمدارس عن طريق إقناع ذويهم، أو مواجهة الأسباب التي تحول دون إستمرارهم او التحاقهم بالدراسة. سواء كانت هذه الأسباب تدور حول العجز عن دفع الرسوم المدرسية ومصاريف التعليم، أو تتعلق برفض الثقافة التقليدية لتعليم الفتيات، أو للحاجة إليهم في الأعمال الأسرية. ولاقناع الأسر قسم مجتمع "شان يونج" إلى عدة مناطق فرعية، تتولي كل رائدة من المتطوعات توعية الأسر وإقناعهم بأهمية تعليم أو محو أمية أبنائهم وبناتهم، حتى كادت أن تختفي ظاهرة التسرب أو عدم الالتحاق بالمدارس الرسمية.

وفي نطاق عمل لجنة تعليم المرأة يتم القيام بتوعية المرأة بقضايا تتعلق بأوضاعها، حيث يتم توعيتها بقضايا المرأة والعنف ضدها بأشكاله المختلفة. وفي إطار هذا البرنامج يتم إفتتاح فصول الأمهات إلى جانب فصول الشابات من أجل توعيتهن وتثقيفهن وتنمية مهاراتهن. ذلك بالإضافة إلى مشروع رفع وعي الشابات بأهمية المشاركة، ويهدف هذا المشروع إلى تغيير نظرة الفتاة لنفسها وللمجتمع، إضافة إلى تدريبها على القيام بالاسعافات الأولية. هذا إلى جانب توعيتها بالتغيرات التي طرأت على أوضاع المرأة. وحقوقها، وكذلك توعيتها بالتغيرات البيلوجية التي تطرأ على جسدها في مراحل معينة من نموها، كذلك التوعية بدور المرأة في المجتمع، كما أسس هذا البرنامج مكتبة يمكن أن تلعب دورها في تثقيف المرأة.

3- **البرنامج الصحي:** ويحتوي هذا البرنامج على أربعة مشروعات فرعية، أولها الصحة الانجابية للأم، حيث توعية الأسرة بالجوانب المختلفة لأهمية تنظيم الأسرة، والعمل على رفع مستوي وعيها في هذا الصدد. هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالأمومة والصحة الانجابية للأم، إضافة إلى تدريب الأمهات على أساليب متابعة الطفولة التي تبدأ من يوم إلى ثلاث سنوات. ويدور البرنامج الفرعي الصحي التالي حول تأهيل المعوقين، حيث إختصت اللجنة الصحية المتفرعة عن اللجنة العامة بالإهتمام بتأهيل المعوقين سواء كانت الاعاقة "حركية أو ذهنية أو بصرية"، وتتم مساعدتهم إما من خلال التدريب الطبي أو توفير الأجهزة التي

يحتاجونها. ذلك إلى جانب اللجنة الصحية الفرعية الثالثة، والتي تهتم بالمعاقين ذهنيا حيث يتم تدريبهم على أن يساعدوا أنفسهم وكذلك إمداد أسرهم بالقروض أو المساعدات التي تساعدهم إما في العلاج او في إقامة بعض المشروعات التجارية التي توفر مصدر رزق لهم. وتتم مساعدتهم عادة إما من خلال القروض أو المساعدات. وتهتم اللجنة الصحية الفرعية الرابعة بتطوير المسكن الريفي بالقرية من خلال بناء بعض أجزائه. أو من خلال إستكمال بعض مرافقة الأساسية متوفير الحياة داخل المنزل، وبناء دورات الحياة الصحية، وتنظيم المسكن بحيث يصبح ملائماً لحياة صحية للبشر، كذلك توفير المياه الصالحة للشرب، وإضفاء مسحة جمالية على المسكن من داخله وخارجة.

4- **البرنامج الاقتصادي:** حيث سعت المشروعات الاقتصادية إلى تدريب البشر – الراغبين في ذلك – على بعض الحرف كالتجارة وصيانة المعدات الثقيلة، بخاصة الزراعة، حيث يقدم المستفيد طلبا برغبته في بناء ورشة. وتقوم المنظمة بالشراكة مع بعض المانحين وإدارة المقاطعة وبعض مؤسسات القطاع الخاص بتمويلهم بالقروض، التي تساعدهم في تأسيس هذه المشروعات ويكون تسديد القرض كل أسبوعين من عائد المشروع.

وفي إطار البرنامج الاقتصادي قامت الجمعية بعقد مجموعة من المحاضرات والندوات العامة التي تستهدف تطوير وعي الفلاحين بالطرق الحديثة في الزراعة، وكيفية التعامل مع التقاوي، وكذلك

الأساليب المثلي للإستفادة من المبيدات. إضافة إلى إرشاد الفلاحين بأفضل الشتلات في الزراعة أو المحاصيل المختلفة، وذلك لأن تطوير الوعي الزراعي سوف يقود إلى تطوير الانتاج الزراعي كما وكيفاً. ويدخل ضمن البرنامج الاقتصادي أيضا النوعية بتربية الطيور، ولإنجاز ذلك يتم التثقيف من خلال الندوات، كذلك التدريب على الأساليب المثلي لتربية الطيور، وكذلك إكتشاف الأمراض التي قد تعاني منها، والأساليب المثلي للتعامل مع هذه الحالات. كذلك تدريب الفلاحات والفلاحين على أفضل أساليب التلقيح الصناعي، وغير ذلك من الأنشطة التي تساعد في النهاية على صيانة الثروة الحيوانية، بما يساعد في النهاية في رفع مستوي الانتاج، وتقليص البطالة.

5- **برنامج الأسكان:** يوجد في قرية "شان يونج" بعض المناطق التي تدخل في نطاق المجتمعات ذات الطبيعة العشوائية، حيث تبني المساكن بالطين إضافة إلى الواح الخشب والصفيح. هذا إلى جانب أن المناطق العشوائية تجاورها بعض المناطق الخالية والتي يلقي السكان فيها عادة نفاياتهم، لذلك كانت هذه المناطق مصدر إزعاج دائم للسكان. وقد عملت المنظمة – كما أشرت على تحويل بعض هذه الأراضي إلى حدائق – بينما قررت أن تبني الأراضي الباقية مساكن للسكان بدلاً من مساكنهم العشوائية. ولما كانت الأراضي محدودة والسكان الذين يحتاجون إلى السكن كثيرون. فقد قسمت المنظمة المنطقة إلى مساحات محدودة وبدلاً من أن يمتد المنزل في حجراته ومرافقه أفقيا جعلوا الامتداد رأسيا

بمعني المنزل يتكون في النهاية بثلاث، وأربع حجرات يمتد رأسيا فوق بعضها بسلم خارجي بالإضافة إلى حظيرة للطيور أو الحيوانات والمرافق في الدور الأرضي.

أما فيما يتعلق بتكاليف المسكن، فقد دفعت المنظمة قدراً متساويا من المال لكل مسكن كإسهام منها على هيئة قرض يسدد على أقساط، ولصاحب المنزل أن يساهم مساهمات عينية ببعض مواد البناء أو بطاقة العمل لاكمال المنزل. وقد زادت عملية البناء من تضامن السكان مع بعضهم البعض، لأن البعض كان يساعد البعض الآخر بطاقة العمل او بالمساهمات العينية التي تساعد في إستكمال البناء.

ثالثاً: تطوير دليل ومؤشرات لتقييم برامج المنظمة:

نظراً لاعتماد المنظمة في تمويلها على إدارة المقاطعة والمانحين وبعض المتبرعين من رجال الأعمال والأهالي، فقد برزت الرغبة من المنظمة ذاتها والجهات الممولة إضافة إلى إدارة المجتمع المحلي "لشان يونج" لتقييم تجربة التنمية والتحديث للمجتمع المحلي، وذلك تشكلت لجنة من جهات التمويل والادارة إضافة إلى بعض الخبراء العلميين الذين قاموا بعد دراسة إستكشافية للتجربة، من خلال تطوير دليل يحتوي على بعض المؤشرات لقياس جوانب النجاح والفشل لهذه التجربة، ولإنجاز ذلك تبنت اللجنة الاجراءات المنهجية التالية لبناء مؤشرات ودليل القياس والتقييم وهي على النحو التالي:

1- الاجراءات المنهجية لجمع البيانات لبناء مؤشرات الدليل: حيث سعي الخبراء العلميون في اللجنة لجمع البيانات المتعلقة بمختلف البرامج وقد إعتمدت اللجنة على أسلوبين منهجيين نعرض لهما فيما يلي:

أ- الأسلوب الأول هو المسح الاجتماعي بالعينة: حيث كان الاستبيان هو الوسيلة أو الآداه الملائمة لجمع البيانات يحتوي على قسم البيانات الأساسية، إضافة إلى مجموعة من الأقسام الأخري المتعلقة بمختلف جوانب البرنامج، إلى جانب بعض الأسئلة المتعلقة بالجوانب المختلفة للبرامج الأخري. وقد أختيرت عينة من المستفيدين والمتطوعين وسكان المجتمع المحلي لتطبيق الاستبيان عليهم، لجمع المعلومات منهم. بالإضافة إلى ذلك فقد أختير الباحثون الذين سوف يقوموا بتطبيق العمل الميداني، وتم تدريبهم حتى يتمكنوا من تطبيق الاستبيان بصورة علمية، وحينما تم تطبيق الاستبيان، عولجت بياناته إحصائيا لتكون جاهزة لبناء مؤشرات دليل القياس.

ب- أما الأسلوب الثاني فيتحدد بالمقابلات البؤرية: حيث إختير بعض الأفراد المستفيدين من كل برنامج من البرامج بالإضافة إلى بعض سكان المجتمع المتابعين لبرامج المنظمة التنموية. إلى جانب بعض المتطوعين والموظفين المتصلين بتنفيذ أعمال المنظمة. وقد صمم دليل لتوجيه المناقشات داخل الجماعة البؤرية، تدور عناصره حول الظروف التي دفعت إلى القيام

بهذه البرامج. ثم طبيعة الموارد التي توفرت لمختلف البرامج، ثم مدي ملاءمة المشروعات لاحتياجات المجتمع. ثم المراحل المختلفة التي مرت بها هذه المشروعات، إضافة إلى تحديد المشكلات والعقبات التي ظهرت في كل مرحلة من مراحل تنفيذ مشروعات البرنامج، وكيف تم التغلب على هذه المشكلات والعقبات، إضافة إلى قياس مدي التوازن بين مدخلات المشروعات المختلفة ومخرجاتها. وقد تمت حوالي سبعة مقابلات مع الجماعة البؤرية، حتى تم إستيفاء عناصر الدليل الموجه لهذه المقابلات. بعد ذلك قام فريق البحث بتحليل البيانات التي توفرت على هذه المقابلات حتى تكون جاهزة لبناء مؤشرات دليل الاسهام الاجتماعي والاقتصادي للمنظمة.

2- بناء مؤشرات دليل قياس الأداء والفاعلية: حيث رأت اللجنة العلمية التي حاولت بناء مؤشرات دليل قياس أداء وفاعلية البرامج المختلفة للمنظمة، أنها لكي تنجز ذلك فإنها حددت الجوانب المختلفة، التي يمكن قياسها في كل برنامج من البرامج. بحيث كان لكل مؤشر جانبة الكمي، إلى جانب الجانب الكيفي، بحيث يحدث تداخل بين البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من الدراسة المسحية، والبيانات الكيفية التي تم الحصول عليها من المقابلات البؤرية. بعد ذلك حددت المؤشرات التي تقيس مختلف جوانب كل برنامج. وقد قسم المؤشر إلى خمس مستويات أو درجات هي "أدني" "أقل من المتوسط" "متوسط" "أعلي من المتوسط" ثم أخيراً

مستوي "أعلي للغاية". وهذه المستويات تطبق على كل عنصر من العناصر الفرعية للمؤشر، وبعد تحديد مستوي كل منها، تجمع، ثم يؤخذ متوسطها ليشكل درجة المؤشر. على هذا النحو فنحن نعرض للمؤشرات التالية التي تشكل بناء الدليل العام لقياس الآداء والفاعلية. إستنادا إلى ذلك نعرض بإيجاز للمؤشرات التالية.

(1) مؤشر برنامج الأمية ويتكون من العناصر التالية:

- عدد اللقاءات والندوات التي تعمل على التوعية بضرورة محو الأمية.
- عدد الملتحقين ببرامج محو الأمية، وهل هم في إتجاه الزيادة او الانخفاض.
- مدي التعاون بين الجهات المختلفة في برنامج محو الأمية.
- نسبة النجاح التي حققها برنامج محو الأمية.
- إتجاه السكان المحليين نحو البرنامج وتقييمهم له بين النجاح والفشل
- مدي الطلب على الالتحاق بالبرنامج من السكان المحليين.

(2) مؤشر برنامج تعليم المرأة ويحتوي على العناصر التالية:

- نسبة إلى الفتيات المتسربات أو اللائي لم يلتحق بالتعليم.
- مدي إقبال الفتيات على الالتحاق بالبرنامج، هل في إتجاه التزايد أو التناقص.

- مدي نجاح البرنامج في تطوير طموحات الشابات نحو الالتحاق بمزيد من المراحل التعليمية.
- مدي تمكن البرنامج من تدريب الفتيات والنساء على إتقان بعض الحرف.
- مدي نجاح البرنامج في إستنفار وعي المرأة نحو المشاركة في حياة المجتمع المحلي.
- مدي تغطية البرنامج لغالبية إحتياجات النساء من البرنامج.
- مدي رضاء المرأة عموما، وبخاصة الملتحقات بالبرنامج عن مضامينه.
- طبيعة إتجاهات المجتمع المحلي نحو البرنامج بين الايجابية والسلبية.

(3) مؤشر البرنامج الصحي والصحة الانجابية للمرأة:

- مدي ملاءمة مضمون البرنامج الصحي لاحتياجات سكان المجتمع المحلي.
- مدي نجاح البرنامج في التوعية الصحية بأبعاد نوعية الحياة الحسنة.
- مدي إقتناع سكان المجتمع بمضمون البرنامج الصحي في جوانبه المختلفة.
- مدي إقتناع السيدات الملتحقات بالمضامين المتعلقة بالصحة الانجابية.

- مدي إنعكاس الأفكار المتعلقة بالصحة الانجابية على وعي وسلوك الملتحقات بالبرنامج.
- مدي إنتشار المضامين المتعلقة بالصحة الانجابية بين سكان المجتمع المحلي.
- طبيعة نظرة سكان المجتمع المحلي إلى مضامين البرنامج الصحي بين الايجابية والسلبية.

(4) مؤشر البرنامج الاقتصادي، ويشمل العناصر التالية:
- مدي إنعكاس تطوير البرنامج لوعي الفلاحين الزراعي وسلوكياتهم
- طبيعة نظرة الملتحقين ببرامج التوعية إلى مضامين البرنامج بين الايجابية والسلبية
- مدي نجاح الملتحقين بالبرنامج في إقامة مشروعات بالقروض التي حصلوا عليها
- مدي إنعكاس مضامين الوعي في سلوكيات أصحاب مشروعات تربية الطيور.
- مدي إنعكاس إتباع مضامين البرنامج على إرتفاع دخول الملتحقين به.
- مدي إنتشار مضامين البرنامج بين سكان المجتمع المحلي وإتباعهم لهذه المضامين.
- مدي نظرة سكان المجتمع المحلي إلى جهود منظمة شان يونج بين الايجابية والسلبية.

(5) مؤشر برنامج الاسكان، ويحتوي على العناصر التالية:

- مدي نجاح برنامج القروض والمساعدات لاصلاح المسكن في تحقيق أهدافه.
- مدي رضاء السكان الذين أصلحت بيوتهم عن نوعية حياتهم الجديدة.
- مدي انتظام السكان الذين حصلوا على قروض في تسديد هذه القروض.
- مدي رضاء السكان الذين بنيت مساكنهم بالطريقة التي اتبعتها المنظمة
- مدي سعادة السكان في مشاركتهم في بناء مساكمهم الجديدة.
- مدي إنعكاس بناء المسكن الحديث على نوعية حياة المستفيدين.
- مدي رضاء سكان المجتمع المحلي عن تجربة المنظمة في مجال الاسكان.

التجربة الثالثة
دور المنظمات الأوربية غير الحكومية
في التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية
لبعض المجتمعات المحلية في "بيرو" بأمريكا اللاتينية
تقييم لمنظمة "شامير كوم" غير الحكومية (3)

مقدمة:

يشكل التمويل الخارجي أحد المصادر الهامة لتمويل المنظمات غير الحكومية في مجتمعات العالم الثالث أو الجنوب. وغالب هذا التمويل يأتي من المجتمعات الأوربية، إما مباشرة من بعض مؤسسات إدارة الاتحاد الأوربي. أو بصورة مباشرة من خلال المنظمات غير الحكومية، أو من الفائض المالي لهذه المنظمات، أو من المؤسسات الخيرية، وكذلك مؤسسات القطاع الخاص في القارة الأوربية، التي إعتادت تحمل مسئولياتها الاجتماعية الوطنية ثم العالمية الإنسانية. وفي البداية كان هذه المساعدات تمنح للدول في مجتمعات الجنوب، لتوزعها بعد ذلك على المنظمات غير الحكومية. غير أنه بسبب توجيه بعض الدول لبعض المساعدات لأغراض أخري ذات أهمية، ولم تمنحها للمنظمات غير الحكومية. لذلك فقد رأي المانحون، توجيه مساعداتهم إلى المنظمات غير الحكومية مباشرة، بخاصة تلك التي تعمل في مجالات معينة، يهتم بها المانحون، ونتيجة لذلك أصبح التمويل يتدفق إلى المنظمات غير الحكومية مباشرة. وحتي يتأكد المانحون من أن المنظمة تؤدي دورها في المجالات المتفق عليها فإنهم يقومون بدراسات الكفاءة والفاعلية، حتى

يتأكدوا من أنفاق المبالغ في الأغراض التي رصدت لها. وتقع منظمة "شامير كوم" في العاصمة "ليما" وتعتبر بيرو من مجتمعات الجنوب المتقدمة نسبيا، وقد بلغت نسبة السكان الفقراء فيها محو 34,8% من جملة السكان، وعدد السكان الذين يعيشون في فقر مدقع، بلغ نحو 11,2%، وهو الأمر الذي يعني أن نصف السكان تقريبا تحت خط الفقر.

أولاً: نشأة المنظمة وتحديد مجالاتها الأساسية:

أنشئت المنظمة في عام 1958، بناء على مبادرة من بعض الأفراد المثقفين، الذين يشغلوا وظائف في مختلف مؤسسات الدولة. وقد بدأت المنظمة ذات طبيعة رعاية، حيث كانت تقدم المساعدات المالية والعينية للفقراء، وإتخذت مقرها في "ليما" العاصمة. واهتمت بالأساس بالفقراء في المناطق الفقيرة والعشوائية بالأساس. وبرغم أن مقرها الرئيسي كان في العاصمة "ليما" إلا انها إفتتحت مقار أخري سواء في قلب العاصمة أو على أطرافها، أو في بعض القري والمدن الصغيرة القريبة من العاصمة. وقد تطور مقر الجمعية من شقة صغيرة في العاصمة إلى مبني كبير يتكون من عشرة طوابق، إضافة إلى المقار الفرعية التي أشرنا إليها. وقد أجريت دراسة في عام 1999 عن الجمعية بعد أن أصبحت ذات توسعات كبيرة، وأنشطة متنوعة، بفضل زيادة حجم التمويل المتدفق إليها من المانحين الأوربيين، لتقييم وقياس آدائها وقدر فاعليتها. وقد تحقق نجاح الجمعية بفعل البرامج التي سعت إلى تأسسها، وهي البرامج التي نعرض لها فيما يلي.

1- **مجال التعليم ومحو الأمية:** حيث سعت منظمة "شامير كوم" للاهتمام بالمناطق العشوائية بالأساس، وهي الأطر الاجتماعية التي ترتفع فيها معدلات الفقر والأمية وتردي الخدمة التعليمية أو نقصها. وللمساهمة في رفع مستوي الخدمة التعليمية إتجهت المنظمة إلى بناء المدارس، أو إستئجار بعض المباني وتحويلها إلى مدارس، وتشمل المراحل التعليمية المختلفة، إبتداء من مرحلة رياض الأطفال، ثم المرحلة الابتدائية والاعدادية والثانوية. بالإضافة إلى مساعدة بعض الطلاب المتفوقين الذين رغبوا في الالتحاق بالجامعة، وفي الفترة منذ إنشاء المنظمة وحتي عام 1999 تمكنت المنظمة من افتتاح 178 مدرسة تقريبا، مقرها في العاصمة "ليما" أو في بعض القري والمدن الصغيرة القريبة منها، ويلتحق بهذه المدارس المتسربين من التعليم أو الذين لم يستوعبهم نظام التعليم الرسمي.

بالإضافة إلى ذلك فقد إفتتحت المنظمة فصولا لمحو الأمية، التحق بها الذين فاتهم قطار التعليم، وقد كان يعلم في هذه الفصول بعض المتطوعون لقاء أجور رمزية. وقد التحق بهذه الفصول الرجال والنساء على السواء. هذا بالإضافة إلى توعية السيدات ببعض المسائل كالتنشئة الصحية والاجتماعية السليمة لاطفالهم. إضافة إلى الأسلوب الصحيح لتنظيم ميزانية المنزل إلى جانب تدريبهم على بعض المهارات المنزلية أو الحرفية والمهنية، التي تساعدهم على رفع مستوي دخولهم في حالة القيام بها. إلى جانب إتقان الأساليب المثلي لقيادة حياة أسرية سوية وسليمة. ثم إجراء

إختبارات لهن، تتعلق بجهود وأنشطة المنظمة في هذا المجال، ومن يجتازوا الاختبار يحصلون على شهادة تعطيهم الحق في الاستفادة من أنشطة وبرامج الجمعية الأخري. وهو الأمر الذي دفع إلى إرتفاع القدرة التنافسية للملتحقين بالبرنامج، وإلي إقبال مستفيدون جدد على الالتحاق بالبرنامج.

2- **برنامج التنمية الصحية لسكان العشوائيات:** بسبب الفقر وإنخفاض مستوي التعليم بخاصة في المناطق العشوائية، إهتمت منظمة "شامير كوم" بتقديم الخدمات الصحية لرفع نوعية الحياة الصحية للسكان في المناطق التي تعمل فيها، وفي هذا الاطار قامت ببعض الجهود. حيث تمثل الجهد الأول في التوعية الصحية للسكان، سواء فيما يتعلق بالسلوكيات الشخصية المسببة للأمراض. أو فيما يتعلق بتمويل المسكن الذي تعيش فيه الأسر الفقيرة، إلى بيئة صحية ملائمة للحياة الإنسانية، كذلك تعليمهم أساليب الوقاية من الأمراض التي قد تنتشر أحيانا بصورة وبائية، لحماية السكان لأنفسهم. ذلك بالإضافة إلى التوعية بالجوانب المختلفة للصحة الانجابية، كرعاية الحامل لنفسها أثناء فترة الحمل، أو الولادة، ثم كيفية العناية بالطفولة، وتنشئتها تنشئة بيلوجية واجتماعية سوية "وتهيئة المناخ الأسري الملائم لنشأة طفولة سوية.

بالإضافة إلى ذلك فقد شرعت المنظمة لتأسيس عيادات متخصصة في بعض الجوانب الصحية، كعيادة للولادة ورعاية الطفولة

صحيا، وعيادة للرمد والأمراض المتصلة بذلك، كذلك عيادة للأنسان، إضافة إلى عيادة للطوارئ والحوادث أو الجروح البسيطة. وإنتدبت للعمل في هذه العيادات الطبية أطباء متطوعون يعملون بأجور رمزية، هذا بالإضافة إلى أن المساعدات الطبية التي تقدم للمستفيدين، تقدم بأجور رمزية، وأحيانا بصورة مجانية إستنادا إلى الوضع الاقتصادي للمريض أو أسرته. بالإضافة إلى أن المنظمة عقدت اتفاقيات مع بعض المستشفيات الكبري والمتخصصة، لعلاج بعض الأمراض التي يصاب بها السكان، تلك التي لا تستطيع عيادات المنظمة التعامل مع أمراضهم.

3- **برنامج تدريب وتأهيل المرأة:** بالإضافة إلى برنامج تعليم المرأة ومحو أميتها، فإننا نجد أن المنظمة إهتمت بالمرأة كفاعل منتج، يمكن بإنتاجه أن يرفع دخل الأسرة. لذلك أسست المنظمة عديداً من "المشاغل" التي تعمل بها الفتيات بعد تدربهن على بعض الحرف، كصناعة الملابس بأنواعها المختلفة، وصناعة بعض الأدوات المنزلية، أو الأدوات الخاصة بالاستعمال الشخصي. إضافة إلى صناعة بعض الأدوات الترفية التي يمكن أن تشتريها الشرائح الاجتماعية العليا في المدينة أو المدن الأخري، حيث تطرح هذه المشغولات بأسعار رخيصة ودرجة إتقان عالية، الأمر الذي يحقق لها رواجاً في مختلف الأسواق، الأمر الذي يحقق كسبا للعاملين بهذه المشاغل.

بالإضافة إلى ذلك تعمل المنظمة على تقديم بعض الخدمات والدورات للفتيات وربات البيوت، دورة في الطهي الشمسي توفيراً للوقود، كذلك التجفيف الشمسي الأطعمة، للاستفادة في أوقات مختلفة. إضافة إلى الدورات المتصله بالاسعافات في حالة وقوع بعض الحوادث والأغراض المرضية الطارئة، إضافة إلى دورات في تربية الطيور بما يعود على الأسرة بتوفير دخل أعلي للاستفادة منه في أغراض أخري.

4- **برنامج التنمية الاقتصادية للسكان:** حيث يستند هذا البرنامج إلى قيام المنظمة ببعض الأنشطة الاقتصادية مباشرة، أو مساعدة السكان على القيام ببعض الأنشطة، أو بناء المشروعات بواسطة القروض التي تمنح لهم. في هذا الإطار تتنوع الأنشطة الاقتصادية على النحو التالي:

- ويتمثل النشاط الاقتصادي الأول في القروض التي تمنح للمستفيدين لاقامة مشروعات إنتاجية، وهذه القروض بفائدة منخفضة للغاية كمصروفات إدارية.
- أسست المنظمة مشغل لصناعة التريكو، يقع ضمن مكونات مجمع الخدمات، وتعمل بالمشغل مجموعة من الفتيات، ويطرح إنتاج المشغل في السوق، لأن تكلفة صناعته أقل من نظراته في السوق، لذلك يزيد الاقبال على شراء منتجات المشغل.

- وفي المشغل أيضا وحدة لانتاج مصنوعات الجلود بأنواعها، ويعمل في هذه الوحدة مجموعة من الشباب، وذلك لامتصاص البطالة وتوفير دخل ملائم للسكان الفقراء.
- بالإضافة إلى ذلك تقوم بعض وحدات البرنامج الاقتصادي بمنح قروض للمستفيدين لشراء "الحاسب الآلي" أو "جهاز الطهي الشمسي" أو "نموذج التجفيف الشمسي" وغير ذلك من الأجهزة التي تعمل على تحسين نوعية حياة المستفيدين.

ثانياً: الإجراءات المنهجية لبناء مؤشرات دليل قياس اللآداء الفاعلية:

طلبت بعض المؤسسات الأوربية من منظمة "شامير كوم" بالإضافة إلى الجهات الاشرافية الوطنية أن نقوم بدراسة علمية لتقييم أداء منظمة "شامير كوم" غير الحكومية وبعض المنظمات غير الحكومية الأخري. وشكلت لجنة أنضم إليها بعض الخبراء العلميين. وبعد التعرف على المهمة التي طلبت منهم، نجدهم قد شرعوا في إتخاذ الاجراءات التي تيسر لهم بناء مؤشرات دليل القياس والتقييم، ولانجاز ذلك تبنوا الخطوات التالية:

1- عقد بعض المقابلات البؤرية مع مجموعة تكونت من المستفيدين بالأساس من "برامج شامير كوم"، بالإضافة إلى ممثلين للمتطوعين إضافة بعض الموظفين الممثلين لمنظمة "شامير" كوم وبعض المنظمات الأخري، إلى جانب بعض سكان المجتمع المحلي، الذي تقوم منظمة شامير كوم ببرامجها لخدمته. ثم قامت

اللجنة التي تضم خبراء متخصصين في البحث الاجتماعي بصياغة دليل لجمع البيانات المتعلقة بمختلف برامج المنظمة. وعقدت حوالي ست جلسات لمناقشة مختلف الموضوعات التي تشير إليها عناصر الدليل لجمع البيانات التي تساعد في بناء مؤشرات دليل التقييم.

2- إلى جانب ذلك فقد قام فريق البحث بصياغة إستبيانة طبقت على عينة ممثلة للمستفيدين والمتطوعين وسكان المجتمع المحلي، وممثلين لموظفي المنظمة. وقد بلغت العينة 300 مفردة، وقد درب مجموعة من الباحثين على تطبيق الاستبيان، ثم طبق الاستبيان على عينة البحث، وبعد مراجعة التطبيق الميداني، عولجت بيانات الاستبيان إحصائيا، حتى تصبح جاهزة لبناء مؤشرات دليل القياس. وبعد توفر البيانات نتيجة للمقابلات البؤرية، وكذلك بيانات الاستبيان التي عولجت إحصائيا، تم بناء مؤشرات دليل قياس الآداء والفاعلية، إستناداً إلى البيانات الكمية "الناتجة عن الاستبيان" والبيانات الكيفية "التي تم الحصول عليها من المقابلات البؤرية "بحيث تمت صياغة مؤشرات الفقرة التالية.

ثالثاً: مؤشرات دليل قياس آداء وفاعلية برامج منظمة "شامير كوم" غير الحكومية:

حيث تمكن الفريق العلمي الذي أجري البحث الميداني لجمع البيانات عن مختلف جوانب البرامج من عينة البحث، وإستنادا إلى ذلك تمت صياغة المؤشرات التالية:

1- مؤشرات دليل قياس فاعلية برنامج التعليم ومحو الأمية: حيث تم بناء عدة مؤشرات لقياس فاعلية هذا البرنامج.

أ- مؤشر برنامج التعليم ويتشكل من العناصر التالية.

- مدي كفاية المدارس التي أقيمت أو أستؤجرت للتلاميذ الذين لم يتمكنوا من الالتحاق بالتعليم الرسمي أو المتسربين من التعليم.
- مدي وجود تخطيط لزيادة عدد الفصول الدراسية.
- مدي إتجاه السكان لالحاق أولادهم بمدارس المنظمة.
- مدي كفاية التجهيزات والمعلمين لهذه المدارس.
- تقييم العاملين والمتطوعين في المنظمة لكفاة العملية التعليمية في المدارس.
- إتجاه سكان المجتمع المحلي نحو التعليم في هذه المدارس بين الايجابية والسلبية.

ب- مؤشر برنامج محو الأمية، ويتشكل من العناصر التالية.

- نسبة الملتحقين ببرنامج الأمية إلى عدد الأميين في المجتمع المحلي.
- إتجاه الالتحاق بالبرنامج نحو الزيادة أو النقص.
- مدي وجود توسع في فصول محو الأمية بسبب الاقبال عليها.
- تنوع الملتحقين بالبرنامج وفق متغيرات، النوع والسن.
- مدي كفاءة البرنامج في محو امية الملتحقين به.
- إتجاه سكان المجتمع المحلي نحو برنامج محو الأمية بين الايجابية والسلبية.

ج- مؤشر التأهيل العام للملتحقين ببرنامج التعليم ومحو الأمية، حيث يضم العناصر التالية.

- مدي إنعكاس مضامين التأهيل والتدريب على سلوكياتهم الأسرية.
- مدي نجاح الذين حصلوا على التدريب على الحرف، في ممارستها ورفع دخولهم.
- مدي تحقق الاستقرار الأسري للملتحقين ببرامج التأهيل والتدريب.
- مدي رضاء المتدربين عن البرنامج، ومدي تطوير ولنوعية حياتهم.
- إتجاه سكان المجتمع المحلي نحو برامج التدريب والتأهيل وسعيهم للالتحاق بها.

2- مؤشرات برامج التنمية الصحية لسكان العشوائيات، ويشمل المؤشرات التالية.

(أ) مؤشر تطور الوعي والسلوك الصحي.

- مدي تطور الوعي الصحي لسكان العشوائيات.
- مدي إنعكاس الوعي الصحي لسكان العشوائيات في سلوكياتهم.
- مدي تحول المسكن العشوائي إلى بيئة صحية ملائمة نسبيا.
- مدي وعي المراة الحامل في العشوائيات بضرورة رعاية ظروفها.
- مدي إنعكاس وعي المرأة في المناطق العشوائية على تنشئة أطفالها صحيا.

(ب) مؤشر مدي كفاءة المؤسسات الصحية وقدر فاعليتها.

- مدي كفاية العيادات الصحية المختلفة لعدد السكان.
- مدي قدرة العيادات الصحية للارتقاء بالأوضاع الصحية للسكان.
- مدي إقبال الأطباء المتطوعين للعمل في هذه العيادات.
- مدي ثقة السكان في هذه العيادات وإقبالهم عليها.
- عدد الحالات التي تحول من العيادات إلى المستشفيات المتخصصة او المركزية.

3- مؤشر برنامج تدريب وتأهيل المرأة، ويحتوي على العناصر التالية.

- مدي إقبال المرأة للالتحاق بمختلف الحرف.
- مدي إتقان المرأة لهذه الحرف، ومستوي إنتاجهم من السلع.
- مدي تحقيق هذه الحرف لدخل للمرأة والأسرة عموما.
- مدي جودة المنتجات، ومدي رواجها في السوق.
- مدي الاقبال على تعلم هذه الحرف لزيادة الدخول.
- مدي إنعكاس دورات التأهيل المنزلي على سلوكيات المرأة داخل الأسرة.
- نظرة سكان المجتمع المحلي غلي هذه الانشطة وفائدتها بالنسبة للمجتمع المحلي.

4- مؤشرات برنامج التنمية الاقتصادية للسكان ويشمل المؤشرات التالية.

أ- مؤشر مدي نجاح القروض التي تمنح للمستفيدين في تحقيق أهدافها

- مدي كفاية القروض تمنحها المنظمة للسكان لاقامة المشروعات الصغيرة.
- مدي تطور إنتاج هذه المشروعات والتوسع المحتمل فيها.
- مدي قدرة السكان على تصريف السلع التي تنتجها هذه المشروعات.
- مدي نجاح هذه المشروعات في رفع مستوي دخل الأسر في العشوائيات
- مدي ميل النساء الأخريات للالتحاق بهذه البرامج.

ب- مؤشر نجاح المشاغل في رفع دخل الأسر.

- مدي نجاح العمل في رفع دخل الفتيات العاملات في المشغل.
- مدي مستوي جودة السلع المنتجه كما وكيفا.
- مدي الاقبال على السلع المنتجة في الأسواق.
- قدر التطوير الذي حدث لتحقيق إنتاج أفضل كما وكيفا.
- مدي رغبة سكان المجتمع المحلي للإلتحاق بالمشاغل.
- مدي ميل المنظمة للتوسع في تأسيس مشاغل أخري تعمل بها المرأة.
- مدي إنعكاس إقتناء التكنولوجيا الحديثة على الارتقاء بنوعية حياة سكان العشوائيات.

التجربة الرابعة
جمعية الشبان المسيحية في لبنان
تطوير دليل لقياس كفاءة وفاعلية
الاسهام الاقتصادي والاجتماعي (4)

تهتم "جمعية الشبان المسيحية" وهي منظمة غير حكومية، من النموذج التنموي وليس الرعائي الاهتمام بالارتقاء بالواقع الاجتماعي. وهي تهتم بالأنشطة التنوية عموما. حيث تهتم بتأسيس البناء التحتي لبعض مناطق الريف اللبناني، إلى جانب تأسيس بعض مشروعات المجتمع المحلي لتطوير الانتاجية الكلية للمجتمع المحلي. إلى جانب ذلك تسعي "YMCA" وهو الأسم المختصر لجمعية الشبان المسيحية، للإستعانة بالتمويل الأجنبي لبناء المشروعات المحلية، وهي المشروعات ذات الطبيعة التنموية بالأساس. وهي لا تري بأسا من الاعتماد بكثافة على التمويل الأجنبي، إلى جانب أنها أحد الفروع المناظرة في بعض المجتمعات الغربية مثل كندا والولايات المتحدة. وبسبب هذه الروابط فهي تستقبل قدراً لا بأس به من التمويل الأجنبي، الذي تستخدمه في آداء مهامها لتطوير الواقع اللبناني. ويتنوع أسلوب عملها بين القيام وحدها ببعض المشروعات التنموية، أو أنها قد تتشارك مع الحكومة في بعض المشروعات، أو تنوب عنها في إنجاز أخري، كما أنها تتشارك كذلك مع القطاع الخاص، وقد لعبت دوراً أساسياً في الحفاظ على تماسك المجتمع اللبناني، أثناء الحرب الأهلية اللبنانية.

أولاً: إنشاء الجمعية وتوجهاتها:

تأسست "جمعية الشبان المسيحية في لبنان عام 1890، وهي جمعية وطنية لبنانية، أهلية غير حكومية، لا تتوخي الربح، لا طائفية ولا سياسية، شعارها المعلن "لا نسألك ما هو دينك بل مما تتألم" . أهدافها تنمية الروح والعقل والجسد في أوساط الشباب. وقد بدأت الجمعية كمنظمة متواضعة تهتم بأحوال الشباب. لكنها تطورت اليوم كمؤسسة كبيرة تعمل على المستوي القومي، لا وتعطي إعتبارا للتحيزات الدينية أو الجغرافية. هذا الاتساع في العمل على مدي الخريطة اللبنانية منحها قدراً من الثقة والمصداقية سواء على الصعيد الداخلي او على صعيد المؤسسات والهيئات الأجنبية. وفي الخمسينيات كانت "يمكا YMCA" مهتمة بجماعات الشباب بالأساس. حيث طورت برامج للشباب يتعرضون لها خلال المعسكرات الصيفية، تدربهم أثناءها على القيادة، وترعاهم صحيا، إضافة إلى الممارسات الرياضية. وقد وسعت من برامجها لتشمل الشباب الفلسطيني اللاجئ على أراضي لبنان، وهو ما يعبر عن نزعة قومية خيره.

وقد إستمر هذا الأسلوب في العمل الذي ركز على الشباب منذ بداية الخمسينيات وحتي عام 1975، حيث شهد هذا العام إندلاع الحرب الأهلية اللبنانية. وأثناء ذلك إنخفضت الخدمات التي كانت تؤديها الحكومة للمواطنين، ونظرا لانهيار قدرة الحكومة على توفير الخدمات الاجتماعية، فإن الحاجة إلى المساعدات تزايدات بالحاح. وقد شكلت هذه الفترة الظرف الملائم لكي تؤسس "يمكا" نقلة نوعية في اسلوب عملها في

لبنان. ومن ثم فقد قررت "يمكا" أن تعمل حيث الحاجة ملحة للعمل، وبرهنت على قناعتها برسالتها في ظل شعار جديد هو "أن نشبع بصورة ملائمة الحاجات المتغيرة للشعب اللبناني مهما كانت المهمة صعبة".

وفي المرحلة الثالثة من تطور "يمكا"، وهي المرحلة التي إستغرقتها الحرب اللبنانية "1975- 1990" أسست "يمكا" برامج إستراتيجية للمساعدة وإعادة التأهيل. في هذا الإطار أسست "يمكا" برامج عادلة للمساعدة، قامت في إطارها بتوزيع الطعام والملابس والدواء على المواطنين الذين تأثروا بالحرب. بالإضافة إلى ذلك قامت "يمكا" ببعض المبادرات الأخري التي إستهدفت إعادة التأهيل من خلال برامج التدريب المهني التي تأسست خلال هذه الفترة. حيث تدريب الشباب والشابات على بعض المهن بحيث تقدم لهم الجمعية بديلا يغنيهم عن المشاركة في الأنشطة الحربية غير المشروعة للحصول على دخل. وفضلا عن ذلك فقد وفرت "يمكا" المساعدات لمؤسسات الخدمات الاجتماعية لاصلاح التلف الذي أصاب البناء التحتي بسبب الحرب. ومن الملاحظ أن الأنشطة التي قامت بها "يمكا" خلال المرحلة الأولي السابقة على الحرب، وأثناء الحرب كانت ذات طبيعة "رعائية" بحته، مع بروز طفيف للتوجه التنموي الذي تمثل في إصلاح بعض شبكات البناء التحتي لتيسير الحياة على البشر.

وقد بدأت المرحلة الرابعة في تطور "يمكا" بنهاية الحرب الأهلية اللبنانية في 1990، حيث أدركت "يمكا" أنها أمام مرحلة جديدة، إذ توقفت حاجتها للقيام بأنشطة للرعاية أو المساعدة. حيث كان من

الواضح أن الخراب الهائل الذي سببته الحربي اللبنانية يحتاج إلى قدر كبير من الجهود التي تسدل الستار على الماضي وتعمل على بناء المستقبل. ومن ثم فقد وجدت "يمكا" أنه من الضروري أن تحول جهودها إلى المناطق التي هي في حاجة ماسة إلى المساعدة. وفي هذه المرحلة كان البناء التحتي والاقتصادي للمجتمع في حالة من الانهيار، وأنهارت معه القدرة على توفير الخدمات الاجتماعية، وبرزت الحاجة إلى حلول جوهرية لمواجهة بناء المستقبل.

وإستناداً إلى عقيدتها الجديدة ذات الطبيعة الطبيعة التنموية "التي تؤكد على ضرورة أن تكون التنمية ذات طبيعة شاملة ومتكاملة، ركزت برامج "يمكا" على الاهتمام بمشروعات الصحة والبيئة والتعليم والروابط المدنية، والديموقراطية والبناء التحتي والزراعة، وتوليد الدخل. وقد توزعت هذه المشروعات على خريطة المجتمع اللبناني. وعلي سبيل المثال فقد إمتدت برامج "يمكا" للتدريب القومي لتشمل الأنشطة المتعلقة ببناء القدرات على مستوي أي إقليم من الأقاليم. وذلك بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية الأخري أساساً والقطاع الحكومي والقطاع الخاص في كل من لبنان والأردن وفلسطين ومصر.

ثانياً: أهم برامج "يمكا" للنهوض بالواقع اللبناني:

من الواضح أن أكثر أنشطة الجمعية تبلورا يقع في مجال الصحة والتعليم والزراعة وإستكمال شبكات البناء التحتي، هذا بالإضافة إلى التدريب على الديموقراطية. في هذا الإطار يمكن بلورة أنشطة الجمعية

بالنظر إلى ثلاثة محاور. المحور الأول، في إطارها هذا المحور تسعي الأنشطة إلى توسيع الفرص الاقتصادية والقطاع الزراعي من خلال إصلاح وترميم البناء التحتي الزراعي، بالإضافة إلى التدريب الزراعي للفلاحين المحليين.

المحور الثاني: وتسعي الجمعية في إطاره إلى تحسين البناء التحتي العام، حيث بناء أو إصلاح شبكات المياه، وشبكات المجاري، هذا بالإضافة إلى تحسين القدرات الادارية المحلية.

المحور الثالث: وفي نطاقه تبذل الجمعية جهودها لتحسين نوعية وفاعلية الخدمات الصحية والتعليمية في المناطق التي تسعي الجمعية للعمل في إطارها، من خلال إعادة إصلاح الأبنية القائمة وتحسين التجهيزات والتدريب على المهارات.

وإستنادا إلى المحاور السابقة تحددت البرامج التي تحقق مضامين هذه المحاور على النحو التالي.

1- **البرنامج الصحي لمنظمة "يمكا" غير الحكومية:** يسعي البرنامج الصحي "ليمكا" إلى تطوير البناء التحتي للصحة من حيث الاصلاح والتدريب وتنمية الوعي الصحي ولإنجاز ذلك قامت أجهزة "يمكا" بحملات صحية للعناية بالأسنان لتلاميذ نحو "103" مدرسة، إستفاد منها حوالي 10104 من التلاميذ في سن "6-12" سنة، ونحو 5520 طالبا فوق 12 سنة. كما بلغ عدد المستفيدين

من الخدمات الصحية عموما غير علاج الاسنان – المعوزين والأرامل وكبار السن بنسبة 21,45% والعاطلون عن العمل بنسبة 15,42% والعائلات الكبيرة ذات الدخل المحدود بنسبة 31,45%، والحالات التي واجهت أزمات اجتماعية بنسبة 8.75%، والمعوزين غير القادرين بنسبة 8,68% والعائلات التي لديها مريض عاجز بصورة مستمرة بنسبة 4,44%، والعائلات التي بلا عائل بنسبة 1,27%. بالإضافة إلى برنامج صرف الأدوية، بناء على طلب وزارة الصحة اللبنانية، حيث تم الأدوية على "116000" مريض مزمن، يستفيدون من هذا البرنامج عبر "361" مستوصفا أهليا وحكوميا منتشرة على إتساع الوطن اللبناني. وتساهم وزارة الصحة في هذا المشروع بنحو ثلاثة مليارات ليرة لبنانية، ونذير "يمكا" هذا المشروع منذ عام 1987، كما تساهم "يمكا" والمنظمات غير الحكومية والمستوصفات الأهلية الأخري في المشروع بنحو "ستة عشر مليار" ليرة لبنانية.

2- **برنامج التنمية الريفية:** يشمل برنامج التنمية الريفية نحو "33" قرية في الريف اللبناني في "عقار" و "البقاعين الشرقي والغربي" وفي قضائي "بنت جبيل" و "الغبطية"، وتشمل خدمات البرنامج شق طرق زراعية، وإعادة تأهيل أقنية الري، وبناء السدود الصغيرة وأقنية لتعريف مياه الشتاء. إضافة إلى إنشاء مزارع نموذجية لتدريب المزارعين على الزراعات العضوية، وبناء مصانع لمعالجة النفايات الصلبة، وبناء محطات لمعالجة مياه

الصرف الصحي، إلى جانب تدريب النساء على التصنيع الزراعي، وتسويق المنتجات الزراعية المصنعة، حيث إستفاد من هذا المشروع أكثر من "400" سيدة في بعلبك والهرمل وعكار العتيقة وتكريت ومزرعة كفر ذبيان الزرارية، وكفر حلدا وكفريا ورحلة". كما يقوم البرنامج بالتدريب على الوعي البيئي، كل ذلك بالمشاركة مع الأهالي والبلديات كما يساهم الأهالي بحولي 30% من التكاليف في مناطقهم.

وقد تنوعت جهود برنامج التنمية الريفية لتشمل مجال الزراعة والتدريب على المهارات، حيث تقوم الجمعية بتعبيد 162 كم من الطرق والأبنية المكملة كالجسور والأنفاق والحوائط الحافظة. وقد ساعد ذلك على زراعة 398 هتكار، كما ساعد على تيسير وصول المياه إلى "45250" هكتاراً. إلى جانب ذلك فقد تم حفر 71 كم من قنوات الري، بالإضافة إلى بناء سبع بحيرات تغذيها الأمطار، وست خزانات للمياه، وسد واحد. وقد ساعدت هذه الأنشطة على ري 1783 هكتار من الأرض الزراعية. ذلك إلى جانب زراعة ثلاث مزارع نموذجية، أستخدمت كمراكز للتدريب على الوسائل الملائمة في إدارة المزرعة، حيث عقدت "20" دوره تدريبية لنحو 23 قرية وإستفاد من كل منها نحو "733" مشاركا. وقد بلغ عدد المستفيدين من برنامج التنمية الزراعية المتكاملة في الفترة من أكتوبر 1997 وحتي سبتمبر 2000 نحو "12281" عائلة، بينما كان المستهدف نحو "13431" عائلة من بعض الجوانب، ونحو "1625" عائلة فيما كان المستهدف "1625"

عائلة. وفي إطار برنامج التنمية الريفية حققت الجمعية عدة إنجازات. فقد قامت بتخزين نحو "11872" متر مربع من مياه الآبار، كما تم حفر 6384 متر قنوات لتجميع المياه وقنطرتين، وتسع خزانات لتجميع المياة، وخمسة عشر كيلو متر لشبكة الانابيب اللازمة لذلك، وإصلاح ثلاث مصادر للمياة، وبلغ عدد العائلات المستفيدة من ذلك نحو "13431" عائلة.

3- **برنامج تدريب وتأهيل الشباب:** تنوعت الانشطة الموجهة للشباب في إطار هذا البرنامج، وفي هذا الإطار يعتبر برنامج الشباب ومخيمات الفرص والتدريب على الديموقراطية أحد أنشطة هذا البرنامج. في نطاق ذلك تملك الجمعية وتدير منذ عام 1966 المخيم الوحيد الدائم في لبنان في "رأس المتن"، حيث بلغت مساحته نحو 110000 متر مربع مع كامل التجهيزات حيث تقام المخيمات لتدريب القادة للعمل مع الأطفال والناشئة، وقد إستفاد من هذا البرنامج آلاف الشباب من اللبنانيين والعرب. كما بلغ عدد الشباب المستفيدين من نشاط التربية على الديموقراطية في عام 2000 نحو "2242" مستفيد، حضروا "29" جلسة لعدد "238" يوما وقام بتدريبهم نحو 292 متطوعاً. ذلك إلى جانب بناء ناديين للشباب، وملعب لكرة القدم. إضافة إلى ذلك يوجد نشاط التدريب المهني السريع وهو نشاط موجه للشباب والشابات على السواء، حيث إستفاد من هذا النشاط حتى عام 1999 وخلال السنوات العشر الأخيرة ما يزيد على ثلاثين ألف شاب وفتاه من مختلف المناطق اللبنانية، حيث كان التدريب على مهن "نجار

باطون" و "حداد باطون" و "بلاط " و "معلم ورقة" و "معلم دهان" و "معلم كهرباء" و "عامل فني زراعي" و "معلم حداد" "وبويا سيارات".

4- **برنامج تأهيل وتدريب المرأة:** ويهدف هذا البرنامج إلى تأهيل المرأة إنتاجيا ومهاريا، حتى تتمكن من رفع مستوي دخلها ودخل الأسرة، حيث حاولت الجمعية القيام ببعض الأنشطة التي تستهدف توفير فرص توليد الدخل من خلال تدريب المرأة في المناطق الزراعية البعيدة. إرتباطا بذلك قامت الجمعية بتدريب نحو "425" إمرأة على الأساليب المتطورة لطهي الطعام. بالإضافة إلى تنظيم 22 وحدة إنتاجية للمرأة، خمسة عشرة منها مسجلة بصورة قانونية بإعتبارها تعاونيات. إضافة إلى تسويق 39 صنف منتجات غذائية. إلى جانب تأسيس ستة مراكز إنتاجية مجهزة بماكينات إنتاج نصف آلية من أجل الانتاج بالجملة.

5- **برنامج الاهتمام ببيئة المجتمع المحلي:** حيث قامت الجمعية في مجال الاهتمام البيئي بمجموعة من الانشطة لترتقي بنوعية الحياة في المجتمع، حيث تتعلق هذه الأنشطة بالمياة والفضلات، إضافة إلى رفع مستوي الوعي البيئي، وتعبئة البشر في إتجاه الاهتمام بالقضايا البيئية. مثال على ذلك أنه في مجال حماية، أسست الجمعية أربعة مراكز للتعامل مع الفضلات الصلبة، كما أسست نظم لمعالجة تسرب المياة، والشبكات اللازمة لذلك. ذلك إلى جانب زراعة الغابات، حيث قامت الجمعية بحملات في "كفار

عسير" "وأكار" "والتنورة"، حيث تمت زراعة نحو 9585 شجرة. إضافة إلى التوعية البيئية والتدريب على زراعة الغابات، وإستخدام مبيدات الذباب والفئران، وإعادة زراعة الحدائق المهجورة، وغير ذلك من الأنشطة التي تستهدف الحفاظ على البيئة وتطويرها.

ثالثاً" الاجراءات المنهجية لبناء مؤشرات دليل القياس:

فيما يتعلق ببناء مؤشرات دليل القياس والتقييم فإن الأمر إستلزم اللجوء إلى عدد من الاجراءات المنهجية لجمع البيانات وتحليلها، للإستفادة منها في بناء مؤشرات الدليل. ولإنجاز ذلك إستندت الدراسة على الاجراءات المنهجية التالية.

1- قراءة مضمون مستندات المنظمة، حيث أتاحت إدارة المنظمة للباحث الذي قام بالدراسة غالب المستندات المتعلقة بشق الطرق أو تعبيدها أو شق قنوات المياه وبناء السدود والجسور. كما إطلع الباحث على البيانات المتعلقة بتمويل الأراضي الزراعية لنحو 33 قرية بإتجاه الزراعة العضوية وليست المستخدمة للكيماويات. كذلك إطلع على الوثائق المتعلقة بتصدير الحاصلات إلى الخارج، إضافة إلى صناعات التصنيع الزراعي بالنسبة للمحاصيل التي لم تصدر إلى الخارج. كذلك الوثائق المتعلقة بتضاعف دخل الفلاحين نتيجة للزراعة العضوية، إضافة قدر التشغيل الذي تحقق بالنسبة للأفراد الذين تم تشغيلهم في هذه المشروعات. إضافة

الطلبات المقدمة من الفلاحين في المناطق الأخري للالتحاق والمشاركة في مشروع الزراعة العضوية، وقد جمع الباحث هذه البيانات وإستفاد منها في صياغة مؤشرات الدليل.

2- المقابلات المتعمقة، وهي أسلوب منهجي لجمع البيانات الكيفية عن موضوع الدراسة. وقد أعد دليل يحتوي على مجموعة من القضايا لقيادة وتوجيه هذه المقابلات. وقد تمت مقابلة بعض أعضاء مجلس إدارة منظمة "يمكا" إضافة إلى بعض الفلاحين المشاركين في المشروع الزراعي، أو التصنيع الزراعي، وذلك لجمع البيانات الكيفية التي يمكن أن تساهم في بناء مؤشرات دليل القياس.

3- بعد جمع البيانات الكمية من مستندات المنظمة، والبيانات الكيفية من خلال المقابلات المتعمقة مع بعض الأفراد المتصلين بأنشطة ومشروعات الجمعية، تمت صياغة مؤشرات دليل القياس التي نعرض لها في الفقرة التالية.

رابعاً: مؤشرات دليل قياس الاسهام الاجتماعي الاقتصادي لمنظمة "يمكا":

حيث قامت دراسات وبحوث لتقييم الاسهام الاجتماعي والاقتصادي "يمكا" وأبرزها دراسة الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، حيث تم تطوير المؤشرات التالية لقياس كفاءة آداء وفاعلية البرامج التي تتولي تنفيذها، وهي على النحو التالي.

1- **مؤشر دليل قياس البرنامج الصحي لمنظمة "يمكا":** حيث تضمن المؤشر العناصر التالية.

- نسبة تماثل الذين عولجت أسنانهم بالشفاء.
- مدي التزام التلاميذ الذين عولجت بالحفاظ على أسنانهم.
- نسبة تردد المرضي على مستشفيات ومستوصفات "يمكا".
- مدي الزيادة أو النقصان في التردد على مؤسسات "يمكا" العلاجية.
- مدي تكرار إسناد الحكومة لبعض الحملات الصحية لتقوم بها "يمكا".
- مدي تكرار إستعانة القطاع الخاص بمؤسسات "يمكا" الصحية في العلاج.
- مدي ثقة الناس في المؤسسات الصحية التابعة "ليمكا".
- مدي قيام "يمكا" بالتوسع في مؤسساتها الصحية، ومحافظتها عليها.

2- **مؤشر دليل قياس برنامج التنمية الريفية:** حيث تحتوي المؤشر العناصر التالية.

- أطوال الطرق التي شقتها "يمكا" بالنظر إلى أطوال الطرق في لبنان.
- عدد السدود والجسور التي أقامتها "يمكا" بالنظر إلى جملتها في لبنان.
- مدي إستجابة الفلاحين لتعليمات "يمكا" فيما يتعلق بالزراعة العضوية الحديثة.

- مدي إقبال الفلاحين على تأسيس مزارع نموذجية على غرار مزارع "يمكا".
- مدي نجاح سكان المزارع النموذجية في تصدير حاصلاتهم.
- قدر الدخل الذي ينتج عن التصنيع الزراعي في المزارع النموذجية "ليمكا".
- مدي نجاح تسويق الحاصلات الزراعية "ليمكا" في الداخل والخارج.
- أطوال القنوات التي حفرتها "يمكا" بالنظر إلى أطوال القنوات في لبنان.
- مدي قدرة "يمكا" على التوسع في ضم هكتارات جديدة لمزارعها النموذجية.
- مدي قدرة "يمكا" على توفير المياه لزراعتها النموذجية.

3- **مؤشر دليل قياس برنامج تدريب وتأهيل الشباب:** حيث تضمن المؤشر العناصر التالية.
- مدي وعي الشباب المتدرب بمعني الديموقراطية.
- مدي إستفادة الشباب من التدريب على القيادة.
- مدي إلتحاق الشباب اللبناني ببرنامج الديموقراطية وإتجاهه نحو الزيادة أم النقصان.
- مدي التحاق الشباب العرب ببرنامج الديموقراطية وإتجاهه نحو الزيادة أم النقصان.
- مدي إشباع أجهزة شغل الفراغ كالملاعب لحاجات الشباب.

- نسبة الشباب الملتحق بالتدريب المهني والحرف إلى شباب المنطقة.
- مدي أقبال الشباب على الالتحاق بالدورات التدريبية للحرف المختلفة.
- إتجاهات سكان المجتمع نحو إلى برامج التدريب والتوعية التي تقودها "يمكا".

4- **مؤشر دليل قياس برنامج تأهيل وتدريب المرأة:** حيث يضم المؤشر العناصر التالية.
- عدد الملتحقات بالبرامج نسبة إلى عدد نساء المجتمع المحلي.
- مدي إسهام برنامج التأهيل والتدريب في رفع وعي المراة.
- مدي إسهام برنامج التأهيل والتدريب في رفع قدرات المرأة.
- مدي إسهام برنامج التأهيل والتدريب في زيادة دخل المرأة.
- مدي توسع "يمكا" في تأسيس المؤسسات المرتبطة بالإرتقاء بأوضاع المراة.
- مدي إقبال النساء على الالتحاق ببرامج "يمكا" للتأهيل والتدريب.
- طبيعة نظرة المجتمع المحلي إلى جهود "يمكا" في تدريب وتأهيل المرأة.

5- **مؤشر دليل قياس برنامج "يمكا" للإهتمام بالبيئة:** حيث يتضمن العناصر التالية.
- مدي إصلاح "يمكا" للعناصر السلبية بالبيئة كالتخلص من المخلفات الصلبة.

- مدي إسهام "يمكا" بتزويد البيئة ببعض العناصر الايجابية.
- مساحة الغابات التي زرعتها "يمكا" بالنظر إلى مساحة الغابات في لبنان.
- درجة أو مستوي الوعي البيئي عند السكان للحفاظ على البيئة.
- درجة إقبال الشباب على الأنشطة المتصلة بالإرتقاء بالبيئة.
- نسبة مساحة الحدائق التي تمت زراعتها وإصلاحها إلى المساحة الكلية للمجتمع المحلي.
- مستوي رضاء السكان عن التحسينات والاصلاحات البيئية.
- مدي ميل السكان، للمشاركة في انشطة وجهود الارتقاء بالبيئة.

التجربة الخامسة
مؤسسة تافيلالت الرعائية بالمملكة المغربية
تطوير دليل لقياس كفاءة وفاعلية
الاسهام الاقتصادي والاجتماعي (5)

تعد جمعية "تافيلالت" من المنظمات غير الحكومية الكبيرة في المغرب، وقد سميت بإسم المنطقة التي قامت لخدمتها، رئيسها الفخري جلاله الملك محمد السادس منذ أن كان وليا للعهد، وهي المنظمة غير الحكومية الوحيدة التي نالت هذا الشرف. وتعرف منظمة تافيلالت بحملاتها السنوية الطبية لمنطقة تافيلالت أو الرشيدية، ويضم إقليم الرشيدية خمس دوائر، كما يسكن الاقليم من عدة قبائل وسلالات بشرية متماسكة. ويصل عدد سكان تافيلالت "الرشيدية" إلى ما يزيد على نصف مليون نسمة، أغلبهم شباب، ونسبة النشطين منهم دون المعدل الوطني، وذلك بسبب هجرة شريحة مهمة منهم إلى المناطق الأكثر إزدهاراً.

والمنظمة ذات طابع رعائي بالأساس، أحد مقارها الرئيسية بمدينة الرباط، وبرغم توجهاتها الرعائية، إلا أنها بدأت تنجز بعض الأنشطة أو المشروعات، وتتميز هذه المنظمة بدرجة عالية من الشفافية في العمل والآداء. فهي بسيطة في بنيتها الادارية وإن كانت كبيرة بإنجازاتها، على رأسها أحد كبار المستشارين القضاة، الذين يتمتعون بدرجة عالية من الطهارة والشفافية، والميل إلى العمل العام والتطوعي، ونعرض فيما يلي لأهم أبعاد جمعية تافيلات.

أولاً: نشأة الجمعية وأهدافها:

تأسست جمعية تأفلات بمقتضي القرار رقم 276/58/1 الصادر في جمادي الأول سنة 1378 هجرية، والموافق 15 نوفمبر عام 1958 ميلادية. حيث يشير قرار التأسيس إلى تأسيس جمعية بمنطقة "تافيلالت"، ويحدد طبيعتها بأنها جمعية إقتصادية اجتماعية تحت إسم "جمعية تافيلات"، ويحدد طبيعتها بأنها جمعية إقتصادية اجتماعية تحت إسم "جمعية تافيلالت". ومقر الجمعية الرئيسي بمنطقة تافيلالت. ولا يمكن نقل هذا المقر إلا بقرار من الجمعية العمومية، غير أنه يمكن ان يكون للجمعية مقرات أخري بفروعها الجهوية، أو خارج التراب الوطني. وتتحدد أهداف "جمعية تافيلالت" كما يشير القانون المؤسس لها، بأنها تهدف بالأساس إلى:

1- بعث روح التعاون وتمتين أواصر المحبة بين أعضائها.
2- تعبئة جميع الموارد البشرية والمادية الممكنة بغية الاسهام في التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية لمنظمة تافيلالت.
3- القيام بكل عمل من شأنه أن يساعد على تحقيق أهداف الجمعية، وذلك بالتعاون مع الجمعيات والمؤسسات الوطنية والدولية التي لها نفس الأهداف، وكل عمل من شأنه أن يساهم في رقي وإزدهار الانسان.
4- الاسهام في إنجاز مشاريع تنموية للمنطقة بإعداد دراسات وأبحاث تهدف إلى التعريف بالتراث الثقافي والامكانيات الاقتصادية التي تزخر بها المنطقة.
5- المشاركة في تظاهرات ولقاءات ثقافية ورياضية.

ثانياً: برامج "تافيلالت" لتحقيق أهدافها:

لتحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة تافيلالت لتحقيقها، فإننا نجدها قد بتأسيس مجموعة من البرامج التي شملت المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية لمنظمة تافيلالت وهي على النحو التالي.

1. **برنامج التطوير التعليمي والثقافي لمنطقة تافيلالت:** في إطار هذا البرنامج قامت المنظمة بأنشطة وجهود إستهدفت ما يلي:

- إحياء التعليم الأصيل بالإعتماد على تكثيف عدد الكتاتيب القرآنية المتخصصة في الفقة وتجويد القرآن الكريم.
- إنشاء معهد للدراسات الاسلامية بمدينة الريصافي.
- ترميم الآثار التاريخية وإبراز قيمتها، وكذلك الشأن بالنسبة للفنون الجميلة.
- إحياء وإبراز التراث الثقافي والفنون الشعبية والأزياء التقليدية بالمنطقة كأحد الاهتمامات الأساسية للجمعية.
- إنشاء جامعة "الرشيدية" لمواجهة النسب المرتفعة للتمدرس، وتقريب الكليات من الطلبة، الأمر الذي سيتيح فرص التعليم بالنسبة لطلبة الشمال والجنوب، وتخفيف الضغط على الجامعات الأخري، وتطوير أطر كفأة ومتخصصة في مواجهة التصحر وإنجراف التربة والتنقيب على الماء وترشيد إستعماله وغرس وتعهد أشجار النخيل.

2. **البرنامج الاجتماعي والصحي لمنظمة تافيلالت:** في إطار هذه البرامج تمكنت المنظمة من إنجاز ما يلي.

- محاربة الأمية التي أصبحت تفرض نفسها بإلحاح، لأن التنمية الاجتماعية مرهونة بمدي إرتفاع نسبة القادرين على القراءة والكتابة.
- إنشاء دور الشباب والأندية النسوية على مستوي كل جماعة قروية بما يساعد على تطوير كفاءات الشباب.
- التخطيط العائلي أو تنظيم الأسرة، بما يساعد على تقليص حدة النمو الديموجرافي، الذي لم يعد يقبل أي تأخير.
- معالجة أمراض العيون التي تتسبب في العمي، وهذا يستلزم إمداد الاقليم بوحدات طبية متخصصه ومجهزه بالتجهيز اللازم، على إعتبار أن هذه الأمراض منتشره بهذه المنطقة شبة الصحراوية.
- تطوير شبكة المنشآت الصحية في الوسط القروي، وتحسين مستوي التأطير الصحي، وإيفاد أطباء متخصصين في الأمراض الشائعة في هذه المنطقة.
- كما تسعي المنظمة لمساعدة الشباب الذين بلغوا سن الشغل، بخاصة الذين لديهم شهادات لتأسيس تعاونيات فلاحية ليصبحوا عناصر فاعلة.
- تعمل المنظمة على جمع الحرفيين ومساعدتهم على إنشاء تعاونيات لتسويق منتجاتهم في ظروف مشجعة.
- تعمل المنظمة بإتجاه تأسيس ظروف ملائمة في هذه المناطق للحد من الهجرة القروية، وتأسيس وظائف للشغل، وتحسين مستوي المعيشة للحرفيين في المنطقة.

- الاهتمام بالشباب والأنشطة الرياضية، وقد تم تحسيس الوزارة المختصة بضرورة تشجيع الرياضة في هذه المنطقة، وذلك بتأسيس البنيات التحتية الملائمة، والتأطير المناسب.

3. **البرنامج الاقتصادي لمنظمة "تافيلالت"**: حيث تضمن البرنامج القيام بالأنشطة التالية:

- إستصلاح وتحسين جودة الأراضي والمزروعات وبالتالي محاربة المجاعة والقضاء على الفقر.
- رغم قلة الموارد المائية المعبأة حاليا، فإن منطقة تافيلالت تظل منطقة ذات نزوع زراعي، مما يحمل على القول بأن تنميتها مرتبط إلى حد كبير بتكثيف التنقيب على الموارد المائية، وإصلاح أحواض تافيلات الثلاثة "زيز، غريس،كير".
- إستغلال آلاف الهكتارات من الأراضي الجماعية الصالحة للزراعة والمهملة منذ أمد بعيد.
- تشجير المرتفعات الجرداء أملا في تحسين المراعي، والتحكم في عوامل التعرية والمحافظة على البيئة وتلطيف المناخ، وتحسين المناظر الطبيعية.
- تطوير شبكة للمواصلات لفك العزلة عن المناطق الجبلية النائية مما يساعد على تنميتها الاقتصادية والاجتماعية، وذلك يحتم التعجيل بشق الطرق للربط بين الجماعات المنعزلة والمراكز الحضرية القريب منها.

ثالثاً: الاجراءات المنهجية لصياغة مؤشرات دليل القياس:

تكفلت الشبكة العربية للمنظمات الأهلية بدراسة منظمة تافيلالت ضمن دراسة موسعة على الصعيد العربي، في محاولة لتقييم إسهامها الاجتماعي الاقتصادي في تطوير منطقة تافيلالت. ولتقييم الاسهام الاقتصادي والاجتماعي لمؤسسة تافيلات إختار الباحث القائم بالتقييم الإجراءات التالية.

1. إجراء دراسة مسيحية من خلال تبني منهج المسح الاجتماعي بالعينة، حيث أختيرت عينة عمدية من المستفيدين من مختلف أنشطة الجمعية، إضافة إلى بعض سكان المنطقة إلى جانب بعض المتطوعين للعمل في منظمة تافيلالت. وتمت صياغة إستبيان لجمع البيانات المتعلقة ببناء مؤشرات دليل قياس الاسهام الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة تافيلالت. واختار الباحث الرئيسي للبحث التقويمي، عدد من الباحثين الذين دربهم على أسلوب إستيفاء الاستبيان، وبعد جمع البيانات بواسطة الاستبيان أصبحت المادة العلمية جاهزة لبناء مؤشرات الدليل العام للقياس.

2. القيام بالمقابلات المتعمقة لعدة حالات من الأهالي سكان المنطقة ومن المستفيدين. كذلك عدة حالات من المتطوعين والمواطنين ورجال الادارة الذين يتولون إدارة المنظمة. وقد تمت المقابلات بناء على دليل أعد لتوجيه المقابلة حتى يمكن الحصول على البيانات الملائمة لبناء مؤشرات القياس.

3. حينما إكتملت البيانات نتيجة للدراسة المسحية،وهي بيانات كمية بطبيعتها وكذلك البيانات الناتجة عن المقابلات المتعمقة، وهي بطبيعتها بيانات كيفية تمت صياغة المؤشرات المتعلقة بكل مجال من المجالات الأساسية، وهي المؤشرات التي نعرض لها في الفقرة التالية.

رابعاً: مؤشرات دليل قياس الاسهام الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة تافيلالت:

حيث تم تطوير المؤشرات التالية، والتي تشكل دليل قياس كفاءة آداء وفاعلية المنظمة، من حيث إسهامها الاقتصادي والاجتماعي. وقد قسم كل مؤشر في الدليل إلى أربع مستويات "ملائم جداً" "ملائم" "ملائم إلى حد ما" "غير ملائم".

1. **مؤشرات دليل قياس البرنامج التعليمي والثقافي لتافيلالت:** حيث تضمن مجموعة المؤشرات التالية.

أ- **مؤشر دليل قياس الأنشطة التعليمية والثقافية،** وتشمل العناصر التالية.

- عدد الطلاب الملتحقين بالكتاتيب بالنظر إلى مجموع الأطفال في التعليم.
- مدي إتجاه الأطفال الملتحقين بالكتاتيب نحو الزيادة أو النقصان.

- مدي رغبة السكان في الحاق أطفالهم بهذا النمط من التعليم.
- مدي الاقبال على الدراسات الاسلامية.
- مدي رضاء الطلاب عن الدراسة في معهد الدراسات الاسلامية.
- فوائد إنشاء جامعة "الرشيدية".
- موقف الأهالي من هذه التطويرات التعليمية.

ب- **مؤشرات دليل قياس إهتمام المنظمة بالتراث،** ويشمل العناصر التالية:

- مدي نجاح جهود ترميم الآثار التاريخية.
- مدي النجاح في إبراز الفنون الجميلة للمنطقة.
- قدر النجاح الذي تحقق في إحياء التراث الثقافي للمنطقة.
- قدر النجاح الذي تحقق في بعث الأزياء التقليدية بالمنطقة.
- مدي نجاح أحياء الفنون الشعبية للمنطقة.
- مدي تأييد الأهالي ومشاركتهم في هذه الأنشطة

ج- **مؤشر دليل قياس جهود محو الأمية:** ويضم العناصر التالية.

- مستوي الالتحاق بفصول محو الأمية على أساس النوع.
- مستوي الالتحاق بفصول محو الأمية على أساس السن.
- مدي نجاح البرنامج في محو الأمية من التحقوا به.
- مدي رضاء الملتحقين عن برنامج محو أميتهم.
- موقف السكان المحليين من برنامج الأمية بين الايجابية والسلبية.

2. **مؤشرات دليل قياس البرنامج الاجتماعي والصحي:** ويشمل المؤشرات التالية:

أ- **مؤشر دليل قياس الأنشطة المتعلقة بالشباب:** ويضم العناصر التالية.

- مدي إشباع دور الشباب لاحتياجاتهم الثقافية والرياضية.
- مدي إقبال النساء على الأندية النسوية التي أنشأتها المنظمة.
- عدد الشباب الذين قامت المنظمة بتدريبهم على القيام بأعمال أو وظائف معينة.
- مدي النجاح الذي أصاب برنامج تجميع الحرفيين في تعاونيات خاصة بهم.
- مدي نجاح الجهود والأنشطة الرياضية في إشباع إحتياجات الشباب.
- مدي رضاء الشباب عن الخدمات المقدمة لهم.

ب- **مؤشر دليل قياس الخدمات الصحية،** ويضم العناصر التالية.

- مدي إقتناع السكان بأنشطة تنظيم الأسرة.
- مدي قدرة الحملات الصحية على تحقيق الشفاء من الأمراض بالنسبة لسكان المنطقة.
- مدي توفر الأطباء الذين يعالجون مختلف الأمراض.
- قدر بناء وتطوير المنشآت الصحية مقارنة بالمناطق الأخري.
- مدي رضاء السكان عن الخدمات الصحية المقدمة إليهم.

3. **مؤشرات دليل قياس البرنامج الاقتصادي**، ويشمل المؤشرات التالية.

أ- **مؤشر دليل قياس جهود المنظمة في التوسع في الأراضي المزروعة**، ويشمل العناصر التالية.

- مساحة الأراضي التي أستصلحت أو تحسنت جودتها.
- مدي زراعة هذه الأراضي بأساليب حديثه.
- مدي نجاح الأنشطة المتعلقة بالتنقيب عن المياة.
- قدر النجاح الذي أصاب أحواض "زيز، غريس، كير".
- قدر النجاح الذي أصاب جهود تطوير الوعي الزراعي للفلاحين.

ب- **مؤشر دليل قياس جهود التشجير والاهتمام بالمراعي**، ويضم العناصر التالية.

- مدي نجاح الجهود المنظمة في تشجير المرتفعات.
- مدي نجاح الجهود المنظمة في تشجير المرتفعات.
- مدي نجاح جهود المنظمة في التوسع في إستنبات المراعي.
- مدي نجاح جهود المنظمة في الحفاظ على البيئة من التعرية.
- مدي نجاح المنظمة في بناء شبكة للمواصلات لفك عزلة المنطقة.
- أطوال الطرق التي قامت المنظمة بشقها.
- مدي نجاح المنظمة في تفكيك عزلة المناطق الجبلية.

المراجع:

1. Anzar, u: The NGO_s Sector in Pakistan. Past, Present and Future, A Paper Present at the Annual Meeting of the Comparative and International Education Society. Orlando, March, 2002.
2. Manli, Li: The Role of NGOS Activities in Developing Poor Slum Areas, Tsinghua University, 2007.
3. Grugel, J, European NGOs In Laten Amerca, Journal of international Studies and World Affairs, 2000, 42 "e" 87-107.
4. علي ليلة: دور المنظمات الأهلية في مواجهة الفقر، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، 2002.
5. نفس المرجع.

خاتمه:

يؤكد التراث النظري على أن تقييم صدق أي مقوله أو قضية علمية ينبغي أن يتحقق على مستويين، مستوي المعقولية أو المنطقية، بمعني أننا إذا تأملنا هذه القضية من حيث بنائها ، فسوف نجد أنها معقوله ومنطقية إلى حد كبير على المستوي النظري والافتراضي. في حين يعرف المستوي الثاني بمستوي الصدق الواقعي، بمعني أن صدق القضية لا يصدر عن منطقيتها، ولكن من خلال التأكيد والاثبات الواقعي لصحتها. ذلك يعني أن دليل مؤشرات القياس الذي قمت بتطويره يقع الآن على مستوي المنطقية أو المعقولية، وهو صدق نظري إفتراضي، ومن يحتاج هذا الدليل إلى المستوي الثاني من الصدق وهو الصدق الواقعي، الذي يمكن أن يتحقق من خلال عدة أجراءات أساسية، وهي الإجراءات التي يمكن بلورتها من خلال عدة حقائق أساسية.

وتتمثل الحقيقة الأولي في أن غالب مؤشرات القياس قد تمت صياغتها على المستوي المثالي، النظري أو الافتراضي، ومن ثم فقد توفر لها الصدق المنطقي، ومن ثم فحتي يتوفر لها الصدق الواقعي، فإنه من الضروري إجراء دراسة ميدانية تقييمية لبعض الجمعيات الأهلية بإستخدام هذا الدليل. حتى نكتشف قدرة مؤشراته على القياس والتقييم، وكلما إجريت دراسات ميدانية أكثر على جمعيات أهلية متنوعة بالإستفادة من دليل مؤشرات القياس، كلما تمكنا تطوير إمكانيات دليل مؤشرات القياس وتزويده بالصدق الواقعي، وبذلك يتوفر للدليل الصدق المنطقي وكذلك الصدق الواقعي.

وتشير الحقيقة الثانية إلى أنه من أجل إكساب الدليل الفاعلية الآدائية فإنه من الضروري عقد دورة تدريبية سواء من بعض العاملين في الجمعيات الأهلية، أو العاملين في الهيئات والمؤسسات المشرفة أو المراقبة لآداء هذه الجمعيات وفاعليتها وإسهامها الاقتصادي. حيث يتدربوا في إطار هذه الدورات على تطبيق الدليل، وإلقاء الضوء على بعض المؤشرات، التي قد تكون في حاجة إلى تطوير او تعديل، إلى جانب التدرب على أسلوب صياغة المؤشرات مستقبلاً. وإلي جانب التدريب على تطبيق الدليل، يمكن التدريب أيضا على جمع البيانات التي يمكن أن نقيس بواسطتها حالة المتغيرات التي تهتم بها. كعلاقة الجمعية بالمستفيدين وقدرتها على تمكين بعض الفئات الاجتماعية، أو قدرتها على التعرف على كفاءة الخدمات في تحقيق إشباع فئات إجتماعية أخري. يضاف إلى ذلك تجريب المؤشرات التي يمكن أن تقيس بواسطتها مثر، قدرة الجمعية على تحقيق تنمية التمويل ورفع مستواه. بحيث يسلم الأمر في النهاية إلى تأسيس كادر وطني في مختلف دول مجلس التعاون الخليجي، يستطيع بناء أدلة مؤشرات القياس، كما يستطيع في الوقت ذاتها تقييم آداء الجمعيات الأهلية وفعاليتها وإسهامها في تطوير أوضاع المجتمع.

وتوصي الحقيقة الثالثة على ضرورة القيام بإجراء مجموعة من الدراسات على الجمعيات الأهلية، على المستوي القطري لدول مجلس التعاون الخليجي، أو على مستوي مجموعة هذه الدول مجتمعه. بحيث تساعد هذه الدراسات على فهم واقع الجمعيات الأهلية في هذه المجتمعات، للتعرف على مستوي آدائها وفعاليتها، وإسهامها في تنمية

وتحديث مجتمعاتها إجتماعيا وإقتصاديا وثقافيا. وإذا كنا قد أشرنا إلى أن الجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون الخليجي لها طبيعتها الخاصة، فإنها بهذه الخصوصية، والدراسات التي التي تجري عليها، من المحتمل أن تقدم للتراث العالمي الخاص بالمجتمع المدني أو الجمعيات الأهلية مقولات جديدة تعكس واقع جديد، يضاف إلى هذا التراث ويساعد على تراكمه وإتساع رؤيته.

وعلي الله قصد السبيل

* * *

ملحق
إطار إستبيان لجمع البيانات اللازمة
لتطوير دليل مؤشرات قياس فاعلية الجمعية الأهلية
وإسهامها الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع

فيما يلي محاولة لتطوير إستبيان شامل لجمع البيانات التي يستفاد منها في بناء دليل قياس فاعلية الجمعيات الأهلية وإسهامها الاجتماعي والاقتصادي للإرتقاء بأوضاع المجتمع، بإعتبار أن الدليل يحتوي على مؤشرات القياس. بيد أننا في مقدمة هذا الأستبيان نعرض لأربعة حقائق. حيث تؤكد الحقيقة الأولي أن ما وضعناه يشكل إطاراً عاما لجمع البيانات اللازمة لبناء المؤشرات. ومن ثم فنحن ننتقي منه ما يلائم بناء إستبيان لجمع البيانات التي تساعدنا على تطوير مؤشرات لقياس متغيرات جمعية أو وحدة بعينها الذي نؤسسة لغرض معين. بينما تذهب الحقيقة الثانية إلى أن الاستفادة من الاستبيان تسلم عادة إلى المدخل الكمي لبناء المؤشرات الاجتماعية. وإستناداً إلى ذلك تشير الحقيقة الثالثة إلى أنه يمكن تحويل هذا الإطار العام للإستبيان إلى دليل لجمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، يسلم إلى بناء المؤشرات من وجهة نظر المدخل الكيفي. كما تؤكد الحقيقة الرابعة إلى أن هذا الإطار العام للإستبيان يمكن أن يشكل مرجعية لصياغة دليل المقابلة البؤرية او دليل دراسة حالة الجمعية، وفيما يلي مكونات الاستبيان كإطار عام.

أولاً: بيانات عن الجمعية:

1. أسم الجمعية:
2. رقم الهاتف:
3. رقم الفاكس:
4. البريد الألكتروني:
5. مجال النشاط الرئيسي
6. الموقع الألكتروني
7. المجالات الرئيسية لعمل الجمعية:
   أ-
   ب-
   ج-
   د-
8. المجالات الثانوية للجمعية
   أ-
   ب-
   ج-
   د-

9. تاريخ تأسيس الجمعية:

10. النمط الاساسي للجمعية:
أ- رعائية
ب- تنموية
ج- حقوقية
د- ثقافية
ه- أخري تذكر

11. كم عدد الفروع التي للجمعية؟
أ- العدد
ب- لا يوجد
ج- أخري تذكر

12.عدد أعضاء الجمعية؟
- عدد أعضاء مجلس الادارة
- ----------
- أعضاء الجمعية العمومية
- ----------
- العاملون بأجر
- ----------
- المتطوعون
- ----------
- المشتركون
- ----------

13. ما المنطقة الجغرافية التي تخدمها الجمعية؟

حي ( ) مدينة ( ) منطقة ( ) عدة مناطق ( )

على مستوي الدولة ( ) إقليمية، عالمية ( )

14. ما الأهداف التي تم تسجيلها رسميا في تأسشيس الجمعية؟

-

-

15. هل تغير مقر الجمعية منذ تأسيسها؟

- نعم
- لا
- أخري

16. وما سبب التغيير؟

-

-

-

-

17. ما حالة عضوية الجمعية في شبكات الجمعيات الأهلية؟

- وطنية
- عربية
- غربية

18. ما مجالات النشاط الغعلية؟

-
-
-
-

19. ما الفئات الرئيسية المستهدفة؟

-
-
-

20. ما أهم البرامج والمشروعات عامي (2013 – 2014)؟

-
-
-

21. ما تقدير عدد المستفيدين من كل البرامج والخدمات عام 2013؟

-
-
-
-

22. ما تقدير عدد المستفيدين من كل البرامج والخدمات عام 2014؟

-
-
-
-

23. هل يوجد بالجمعية لجان متنوعة لادارة النشاط؟

- نعم
- لا
- أخري تذكر

ثانياُ: طموحات الجمعية:

24. ما طبيعة ومجال رسالة الجمعية.

- الارتقاء بنوعية حياة المهمشين.
- الاهتمام بالمرأة
- الاهتمام بالطفولة
- الاهتمام بكبار السن
- الاهتمام بالشباب

25. ما طموحات الجمعية للمستقبل؟

- بناء مشروعات

- تمكين بعض الفئات
- التوسع نوعيا
- التوسع جغرافيا
- زيادة عدد المتطوعين
- زيادة مصادر التمويل
- الارتقاء بأوضاع المجتمع المحلي
- أخري تذكر

26. ما طموحات الجمعية فيما يتعلق بالتمويل
- زيادة مصادر التمويل
- الاعتماد على الذات
- زيادة عدد الاشتراكات
- الاتصال بممولين جدد
- الاستفادة من الاعلام لزيادة التمويل
- أخري تذكر

27. ما مظاهر طموح الجمعية في حل مشكلة البطالة؟
- بناء مشروعات صغيرة
- تدريب الشباب على دراسة جدوي المشروعات الصغيرة
- تحديد حجم العاطلين في المجتمع
- توظيف العاطلين في القطاع الخاص
- اتباع سياسات إعادة التأهيل
- لا تفعل الجمعية شيئا لحل مشكلة البطالة
- أخري تذكر

28. ماذا عن طموح الجمعية في حل مشكلات الفئات الاجتماعية؟

- مواجهة مشكلات كبار السن
- مواجهة مشكلات المرأة المعنفة
- مواجهة مشكلات المرأة الفقيرة
- مساعدة الفقراء
- إتخاذ الاجراءات لرعاية الطفولة
- تبني الاجراءات لحماية الطفل اليتيم
- أخري تذكر

29. ماذا عن طموحات المؤسسة مواجهة تعاطي الشباب للمخدرات؟

- القيام بحملات توعية بين الشباب
- تدريب بعض المتخصصين لمساعدة الشباب في التعافي
- توعية الأسر بمظاهر تعاطي المخدرات
- الاتفاق مع بعض المراكز لعلاج الشباب
- إعادة تأهيل المتعافين وتشغيلهم
- إعادة دمج المتعافين في أسرهم
- إعادة دمج المتعافين في المجتمع
- أخري تذكر

30. ماذا عن طموحات الاهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة؟

- وضع برامج لتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة
- القيام بدراسات لحصر عدد ذوي الاحتياجات الخاصة
- توعية الأسر بأساليب التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة
- الاتفاق مع بعض المراكز لمتابعة ذو الاحتياجات الخاصة طبيا
- أخري تذكر

ثالثاً: إستراتيجية الجمعية:

31. مدي وجود إستراتيجية للجمعية ذات معالم محددة؟

- وجود إستراتيجية واضحة بالنسبة لكل العاملين
- إستراتيجية الجمعية واضحة بالنسبة للمستفيدين والمجتمع المحلي
- يعرف المانحون والأجهزة الحكومية هذه الاستراتيجية
- تتسق سياسات الجمعية ومشروعاتها وبرامجها مع الاستراتيجية
- الاستراتيجية مسجلة في الوثائق الأساسية للجمعية
- يتم تطوير إستراتيجية الجمعية في كل فترة
- يتم تقييم إستراتيجية الجمعية في كل فترة
- ليس للجمعية إستراتيجية واضحة محددة
- أخري تذكر

32. ما إستراتيجية الجمعية لتطوير قدراتها؟
- العمل على نشر ثقافة التطوع
- عقد دورات تأهيلية للمتطوعين
- مخاطبة الجهات المعنية بطبيعة إستراتيجية الجمعية
- مخاطبة المنظمات الدولية وجهات التمويل بإستراتيجية الجمعية
- مخاطبة الجمعيات الأهلية بإستراتيجية الجمعية
- أخري تذكر

33. ما مجالات عمل إستراتيجية الجمعية؟
- إستراتيجية الجمعية لتوفير التمويل
- إستراتيجية الجمعية تجاه المستفيدين
- إستراتيجية الجمعية في الشراكة مع الآخرين
- إستراتيجية الجمعية في بناء المشروعات
- إستراتيجية الجمعية في تحديث المجتمع المحلي
- مشاركة مختلف الأطراف في صياغة الاستراتيجية
- مشاركة مختلف الأطراف في تقييم الاستراتيجية
- مجالات إهتمام إستراتيجية الجمعية غير واضحة
- أخري تذكر

34. ما الثقافة ومنظومات القيم الموجهة للآداء في الجمعيات الأهلية؟
- طبيعة الثقافة الضابطة للعمل في الجمعية

- الترويج إعلاميا لثقافة الجمعية وقيمها
- عقد جلسات للتوعية بالقيم والمبادئ التي تسير العمل بالجمعية
- توضيح قيم الجمعية ومبادئها بالنسبة للمستفيدين وأعضاء المجتمع المحلي
- توضيح القيم المسيرة للجمعية بالنسبة للممولين، والهيئات الرقابية
- مراعاة إلتزام مختلف العاملين بالعمل وفق هذه القيم
- سعي الجمعية لنشر قيم ثقافتها ومبادئها في المجتمع من خلال الاعلام
- الثقافة والقيم الموجهة للعمل داخل الجمعية غير واضحة
- أخري تذكر

35. ما أساليب نشر وترسيخ ثقافة التطوع؟
- تعمل الجمعية من خلال الاعلام على الترويج لثقافة التطوع
- تتصل الجمعية بكثير من المؤسسات الدعوية لمساعدتها في نشر ثقافة التطوع
- تقوم الجمعية بتأهيل المتطوعين قيميا وأخلاقيا
- تشجع الجمعية معنويا الأشخاص والمؤسسات التي تعمل لنشر ثقافة التطوع
- تراجع الجمعية ثقافة التطوع بصورة دائمة لتزويدها بقيم حديثة

- لا تفعل الجمعية شيئا لنشر ثقافة التطوع
- أخري تذكر

36. أسلوب مواجهة الجمعية لظاهرة الاختراق الثقافي؟
- تعقد الجمعية الندوات للشباب لتوضيح ما يهدد ثقافتنا
- تقوم الجمعية بحملات للتوعية بأهداف وآليات الاختراق الثقافي
- تعمل الجمعية لتوضيح تأثير الثقافات الوافدة على ثقافتنا
- تعقد الجمعية الندوات لمواجهة ثقافة الاستهلاك
- تعقد الجمعية الندوات لحماية الفئات الضعيفة ثقافيا ومعنويا
- تعقد الجمعية الندوات لمواجهة ثقافة الانحراف وتعاطي المخدرات
- لا تفعل الجمعية شيئا لمواجهة ظاهرة الاختراق الثقافي
- أخري تذكر

37. كيف تحافظ الجمعية على الهوية الخليجية؟
- عقد ندوات توعية للتلاميذ في المدارس تتعلق بالحفاظ على الهوية الخليجية
- عقد ندوات للشباب حول مهددات الهوية الخليجية
- توعية المعلمين والمتعلمين بضرورة الحفاظ على اللغة العربية
- توعية الأسر بضرورة التربية الدينية للأبناء

- توعية الأسر بمراقبة المربيات المتصلين بتنشئة الأبناء
- الاتفاق مع الاعلام حول الترويج لمقومات الهوية الخليجية
- توعية الأمهات بالتأكيد على القيم والتقاليد العربية في التنشئة
- لا تفعل الجمعية شيئا للحفاظ على الهوية الخليجية
- أخري تذكر

38. ما مظاهر قيام الجمعية بالتثقيف العام للمواطن؟
- عقد الندوات للتعريف بما يحدث في العالم وله علاقة بمجتمعنا
- تعريف الناس بمكانة مجتمعها في النظام العالمي
- توعية الناس بضرورة الحفاظ على الاستقرار والتماسك الاجتماعي
- توعية الناس بأهمية تبني قيم العمل والانجاز
- عقد الندوات لدعم الانتماء الاجتماعي للمواطنين
- التوعية بقيم المواطنة وضرورة تبنيها لزيادة إرتباط المواطن بوطنه
- التوعية بالحفاظ على الدولة والمجتمع، بإعتبارها الحامي للمواطنين
- أخري تذكر

رابعاً: السياسات الاجتماعية:

39. مدي إتساق سياسة الجمعية مع طموحاتها وإستراتيجيتها
- تستوحي سياسات الجمعية روح طموحاتها
- تلتزم سياسات الجمعية بمبادئ استراتيجية الجمعية
- تهتم سياسات الجمعية بإحتياجات المجتمع المحلي
- تهتم السياسات الاجتماعية بإحتياجات المستفيدين
- السياسات الاجتماعية للجمعية لها بعد مستقبلي
- تلتزم السياسات الاجتماعية بوجهة نظر الرعاة
- لا تتسق سياسات الجمعية مع طموحات أو إستراتيجيتها
- أخري تذكر

40. هل تستند سياسات الجمعية إلى المشاركة بين أطراف عديدة؟
- يشارك الرعاة الجمعية في وضع السياسات
- يشارك مجلس الادارة، والجمعية العمومية في وضع السياسات
- يشارك مختلف فئات العاملين في صياغة السياسات
- يشارك ممثلي المجتمع المحلي في وضع السياسات
- تتضمن صياغة السياسات البرامج والمشروعات التي سوف تنفذها
- في وضع السياسة تراعي الجمعية مختلف متطلبات تنفيذ السياسة الاجتماعية
- لا تشارك الجمعية آخر في وضع سياساتها
- أخري تذكر

41. ما أسلوب الجمعية في تطوير القدرات لتنفيذ السياسات؟

- تعمل الجمعية بإتجاه تدريب المشاركين في تنفيذ المشروعات
- تهتم الجمعية بتجنيد الكفاءات لتنفيذ مشروعات المشروعات المتضمنة في مختلف السياسات
- تهتم الجمعية بتجنيد المدربين المشهود لهم لتدريب منفذي المشروعات
- تلجأ الجمعية دائما لتنفيذ المشروعات ذات الأهمية بالنسبة للجمتمع
- تقوم الجمعية بدراسة جدوي المشروعات قبل تنفيذها
- تراعي الجمعية في تنفيذ مشروعاتها إستفادة اكبر قدر من الناس
- لا تفعل الجمعية شيئا لتطوير قدرات من ينفذوا السياسات
- أخري تذكر

42. هل تقوم الجمعية بتوعية الرأي العام بمتضمنات السياسة الاجتماعية؟

- تقوم الجمعية بتعريف الرأي العام بسياساتها الاجتماعية لفترة قادمة
- تقوم الجمعية بعقد ندوات التوعية للتعريف بسياساتها الاجتماعية

- تحدد الجمعية موضوعات ومشروعات السياسة الاجتماعية في الفترة القادمة، ليتعرف عليها مختلف الاطراف
- تطلب الجمعية من المواطنين والمستفيدين إقتراح المشروعات
- لا تقوم الجمعية بتنوير الرأي العام بسياساتها الاجتماعية
- أخري تذكر

43. ما مظاهر إهتمام الجمعية بسياسات التشغيل في دول مجلس التعاون الخليجي؟
- عقد ندوات لتنظيم تشغيل العمالة الوافدة
- عقد دورات تدريبية لإعادة تأهيل خريجي بعض التخصصات بما يلائم سوق العمل
- عقد ندوات توعية الأسر بسلبيات العمالة المنزلية الوافدة
- عقد ندوات لإقناع الشباب بتأسيس المشروعات الحرة
- تأسيس فرص عمل للنساء الذين لا دخل لهم
- متابعة تشغيل الأطفال بإعتباره مرفوض وطنيا ودوليا
- إجراء البحوث للتعرف على حجم العاملين والتعرف على رغباتهم
- لا تهتم الجمعية بقضية التشغيل
- أخري تذكر

خامساً: التخطيط كآلية لتنظيم العمل:

44. ما مظاهر إستناد التخطيط في الجمعية إلى المعرفة والخبرة؟
- تجري الجمعية دراسات لجمع البيانات اللازمة للتخطيط
- تستدعي الجمعية خبراء للمساعدة في التخطيط
- يتدخل مجلس الادارة والجمعية العمومية لمتابعة التخطيط للسياسات والمشروعات
- يتعرف العاملون على الخطة ليعنلوا وفقا لها
- تتسق الخطط التي تضعها الجمعية مع استراتيجيتها
- لا يستند التخطيط في الجمعية إلى المعرفة والخبرة
- أخري تذكر

45. كيف تقوم الجمعية بتأكيد تكامل مستويات التخطيط؟
- تهتم الجمعية بوضع خطط للمستقبل
- تهتم الجمعية بوضع خطط للمشروعات التي تنتوي تأسيسها
- تهتم الجمعية بتنسيق التخطيط بين مشروعات فروع الجمعية
- تهتم الجمعية بتنسيق التخطيط مختلف المشروعاتها
- تهتم الجمعية بتكامل التخطيط في مختلف المجالات
- لا تهتم الجمعية بتكامل التخطيط في مختلف المشروعات
- أخري تذكر

46. كيف يتم تحديد المشروعات السنوية للخطة؟
- الرعاة يساهمون في تحديد المشروعات السنوية
- العاملون والمتطوعون يساهمون في تحديد المشروعات السنوية فقط
- يساهم أعضاء مجلس الادارة والجمعية العمومية في تحديد الخطة السنوية وأصدار قرارتها
- تتيح الجمعية الفرصة للمستفيدين كي يشاركوا في تحديد مشروعات الخطة
- تقوم الجمعية بالإستعانة بالخبراء للمساهمة في دراسة مشروعات الخطة
- يمكن للجمعية طرح مشروعات الخطة للحوار الاعلامي
- لا تحدد الجمعية مشروعاتها السنوية مسبقا
- أخري تذكر

47. كيف يتم إختيار القضايا موضوع الأولوية التي تهتم بها الجمعية؟
- من المجتمع المحلي
- من البيانات الرسمية
- من وسائل الاعلام
- من خلال إستطلاع آراء الفئات المستهدفة
- مناقشات مجلس الادارة
- ليس هناك أسلوب محدد لإختيار القضايا ذات الأولوية
- أخري تذكر

48. كيف تساهم المنظمة في نشر ثقافة التخطيط؟

- عقد دورات لتوعية الشباب
- الدعوة لثقافة التخطيط في الاعلام
- تضمين ثقافة التخطيط في المقررات الدراسية
- إصدار نشرات وكتيبات تدعو للإهتمام بثقافة التخطيط
- يتولي المشرفون على هذه الأنشطة خبراء متخصصون
- تركز هذه الندوات والبرامج التوعوية على الطابع العملي للتخطيط
- لاتقوم المنظمة بنشر ثقافة التخطيط
- أخري تذكر

49. هل يوجد تعاون تخطيطي بين الجمعيةو جهات أخري؟

- يوجد تعاون تخطيطي لبعض المشروعات بين الجمعية والقطاع الخاص
- يوجد تعاون تخطيطي بين الجمعية والحكومة
- يوجد تعاون تخطيطي بين الجمعية وبعض مؤسسات التخطيط
- يوجد تعاون تخطيطي بين الجمعية وبعض المنظمات العالمية
- لا يوجد تعاون تخطيطي بين الجمعية وأي جهات أخري
- أخري تذكر

سادساً:الموارد المالية لتمويل مشروعات الجمعية:

50. ما هي مصادر تمويل الجمعية؟
- تعتبر الدولة أحد مصادر التمويل
- يعد المانحون في الداخل والخارج مصدراً للتمويل
- إشتراكات الأعضاء كمصدر للتمويل
- تحصل الجمعية على تمويل من مؤسسات تمويل غربية
- تحصل الجمعية على تمويل من منظمات دولية تقوم بالتمويل
- عائد بعض المشروعات كمصدر للتمويل
- تبرعات أهل الخير للجمعية كمصدر للتمويل
- أوقاف موقوفة للجمعية كمصدر للتمويل
- أخري تذكر

51. كيف تعمل الجمعية على زيادة مستوي التمويل؟
- بالإعلان عن المشروعات التي أنجزتها
- بعرض نجاحاتها وجهودها على المانحين
- توظيف بعض الخبراء المتخصصين للعمل في إتجاه في زيادة التمويل
- مخاطبة المنظمات العالمية لرفع مستوي التمويل
- مخاطبة رجال الاعمال للمساعدة في زيادة مستوي التمويل
- مخاطبة الحكومة لزيادة مستوي التمويل

- مخاطبة قادة المجتمع المحلي لزيادة مستوي التمويل
- لا تبذل الجمعية جهوداً لزيادة التمويل
- أخري تذكر

52. ما مدي إستجابة الأطراف السابقة لطلب الجمعية في زيادة التمويل؟
- كل المصادر إستجابت
- بعض المصادر إستجابت
- لم يستجب أي طرف لزيادة التمويل
- أخري تذكر

52. ماذا تفعل الجمعية في الغالب بالتمويل؟
- الانفاق على تأسيس المشروعات
- مساعدة الأسر الفقيرة
- مساعدة الفئات الاجتماعية في الأوضاع الحرجة
- الاسهام في الانفاق على خدمات الصحة والتعليم والاسكان
- مساعدة المنكوبين في المجتمعات الأخري
- لم تفعل الجمعية أي شئ خلال هذا العام
- أخري تذكر

53. مظاهر كفاءة تحديد ميزانية الجمعية؟
- يضع الخبراء والمتخصصون الميزانية

- تناقش الجمعية العمومية بنود الميزانية
- يناقش مجلس الادارة الميزانية ويوافق عليها
- تناقش الميزانية مع المانحين والحكومة
- تطرح الميزانية لمناقشتها من القيادة الادارية
- يقر مجلس الادارة وحدة الميزانية
- ليست هناك إجراءات محددة لتحديد الميزانية
- أخري تذكر

سابعاً: الموارد المادية والتكنولوجية للجمعية:

54. ما مدي ملاءمة مبني الجمعية لاداء مهامها ووظائفها؟
- مبني الجمعية جيد والعاملون سعداء في العمل فيه
- بالمبني حجرات كثيرة تكفي كمكاتب للعاملين
- توجد بالمبني قاعات لاجتماعات اللجان أو أي فريق عمل
- يوجد بالمبني قاعة للمؤتمرات أو إنعقاد الجمعية العمومية
- يوجد بالمبني قاعات لاستراحة الموظفين
- يوجد بالمبني كافيتريا للإستجابة لاحتياجات المواطنين
- يوجد بالمبني قاعات لاستضافة الزوار من الخارج
- المبني غير ملائم
- أخري تذكر

55. ما أجهزة الاتصالات التقليدية الموجودة بالجمعية؟
- توجد شبكة تليفونات

- توجد بعض الفاكسات في المكاتب
- يوجد بريد صوتي بالجمعية
- تساعد الوسائل التقليدية في الاتصالات في زيادة كفاءة إنجاز العمل
- يستخدم المستفيدون هذه الوسائل لقضاء مصالحهم مع الجمعية
- توجد هذه الوسائل وإن كان أغلبها معطل أو أنها أو بعضها لا يوجد أصلا
- أخري تذكر

56. ما أجهزة الاتصالات الحديثة الموجودة في الجمعية؟
- يوجد بالجمعية حاسبات ألية لكل موظف
- توجد أجهزة المحمول مع القيادة الادارية وبعض الموظفين
- يوجد موقع الكتروني للجمعية على شبكة الانترنت
- يوجد خط ساخن بالجمعية
- العاملون مدربون جيدا لاستخدام هذه الأجهزة
- توجد هذه الأجهزة، ولكن كفاءة الاستخدام أقل
- لا توجد هذه الاجهزة بالكفاية اللازمة
- أخري تذكر

57. ما مدي وجود قاعدة معلومات بالجمعية يستفاد منها؟
- توجد قاعدة معلومات حديثة وكافية عن المستفيدين

- توجد قاعدة معلومات حديثة وكافية تفيد في تحديد المشروعات
- يحفظ في قاعدة المعلومات كل ما يتصل بالجمعية
- تفيد قاعدة المعلومات المستفيدين للتعرف على خدمات الجمعية
- تفيد قاعدة المعلومات في كتابة التقارير المطلوبة
- لا توجد قاعدة للمعلومات
- أخري تذكر

58. كيف تسهم تكنولوجيا الاتصالات بالجمعية في تحسين أوضاع المجتمع؟
- تيسر الاتصال بين الجمعية والأطراف الأخري
- التعريف بأسلوب الحصول على خدمات الجمعية
- تساعد الجمعية في التواصل مع المستفيدين
- تساعد في تدريب العاملين والمتطوعين، وربما أعضاء المجتمع المحلي
- لا تسهم تكنولوجيا الاتصالات بالجمعية في تحسين أوضاع المجتمع
- أخري تذكر

ثامناً: الموارد البشرية تضخ الحيوية في بناء الجمعية:

59. ما أسلوب إختيار الجمعية للعاملين فيها؟

- التخصص والخبرة في مجالات عمل الجمعية
- تجنيد كبار الموظفين المشهود لهم بالكفاءة
- مراعاة مساواة النوع الاجتماعي في إختيار العاملين
- تدريب العاملين في مجالات عمل الجمعية
- إختيار المتطوعين بحيث تكون لديهم قيم الايثارية والتكريس
- الاحتفاظ وإستبقاء العاملين ذوي الخبرة
- ليس هناك أسلوب محدد لإختيار العاملين
- أخري تذكر

60. مدي فعالية نظام المكافآت والجزاءات؟
- إحساس العاملين بالموضوعية في تقديرهم
- فعالية نظام المكافآت والجزاءات معترف بها داخل الجمعية
- توجد شروط ومعايير لحصول الموظف على المكافأة أو تعرضه للعقاب
- نظام المكافآت والجزاءات في الجمعية يساعد في إنجاز العمل
- نظام المكافآت والجزاءات غير فعال
- أخر تذكر

61. مظاهر تفاعل العاملين إيجابيا بما يحقق أهداف الجمعية؟
- يوجد نظام دقيق لتقسيم العمل بين وحدات الجمعية

- يوجد نظام دقيق لتقسيم العمل بين العاملين في القسم أو الوحدة
- يوجد إقتناع بين العاملين برسالة الجمعية وإستراتيجيتها في العمل
- يؤدي تفاعل العاملين إيجابيا بين بعضهم البعض إلى رفع مستوي الانجاز
- يوجد تفاعل إيجابي من المستويات الادارية المختلفة داخل الجمعية
- يوجد تفاعل إيجابي بين فئات العاملين بالجمعية (العاملين والمتطوعين)
- لا يوجد تفاعل إيجابي داخل الجمعية
- أخري تذكر

62. ما مظاهر إسهام الجمعية في تنمية الموارد البشرية؟
- يوجد لدي الجمعية حصر بالموارد البشرية المتاحة في المجتمع المحلي
- تتعاون الجمعية مع مؤسسات وجهات أخري عديدة للارتقاء بأوضاع الموارد البشرية
- تعقد الجمعية دورات تدربية عديدة لتنمية الموارد البشرية
- تقوم الجمعية بالتعاون مع مؤسسات أخري لتحسين المستوي الصحي للموارد البشرية
- تقوم الجمعية بالتعاون مع مؤسسات أخري لتحسين المستوي الصحي للموارد البشرية

- تتبني الجمعية سياسة تأهيل العاطلين للقيام بأعمال محددة
- تتبني الجمعية سياسة إعادة التأهيل بالنسبة لبعض الفئات الاجتماعية
- لا تسهم الجمعية بشئ في تنمية الموارد البشرية
- أخري تذكر

63. كيف تواجه الجمعية المشكلات التي قد تضر بالموارد البشرية؟
- تواجه الجمعية مظاهر التهميش الاجتماعي للمرأة، وكبار السن
- تعمل الجمعية، قدر الامكان، بإتجاه تطوير اوضاع الشباب كمورد بشري
- تتعاون الجمعية مع المؤسسات الأخري في مواجهة مشكلة تعاطي الشباب للمخدرات وإدمانها
- تتعاون الجمعية مع مؤسسات اخري لمواجهة الانحرافات الاجتماعية والأخلاقية
- تعمل الجمعية بالتعاون مع مؤسسات أخري على دعم إنتماء الشباب وإرتباطهم بمجتمعهم
- لا تفعل الجمعية شيئا إيجابيا لصالح تنمية الموارد البشرية
- أخري تذكر

64. ما أساليب توعية الجمعية للمواطنين بأوضاع مجتمعهم؟
- عقد الدورات التثقيفية لمناقشة بعض القضايا الاجتماعية

- عقد الدورات الثقافية لتوعية المواطنين بالمخاطر التي تهدد مجتمعهم
- عقد دورات تثقيفية لتعريف المواطن بقضايا وإهتمامات دول مجلس التعاون الخليجي
- عقد دورات للتعريف بقضايا العالم العربي والعالم
- عقد دورات تدريبية بالمخاطر المحدقة بالطفولة والشباب
- لا تهتم الجمعية بنوعية المواطنين
- أخري تذكر

تاسعاً: دور الموارد الادارية والتنظيمية في رفع كفاءة الجمعية:

65. ما مدي إستيفاء إدارة الجمعية لمعايير إدارة الحكم الرشيد؟
- تحديد إختصاصات ومهام العاملين بدقة
- تداول السلطة على مستوي مجلس الادارة او الجمعية العمومية او القيادات الادارية
- مرونة تشكيل أعضاء مجلس الادارة ونزع خلفياتهم ومرجعياتهم
- مراعاة النوع الاجتماعي في تشكيل أعضاء مجلس الادارة
- تهيئة الظروف لظهور قيادات جديدة
- مراعاة الأخذ بمبدأ الشفافية وإتاحة المعلومات
- مراعاة الاحتكام للقانون دائماً
- عدم أشخاص معينين بإصدار قرارات مجلس الادارة

- لا تراعي الجمعية معايير إدارة الحكم الرشيد
- أخري تذكر

66. مدي موضوعية المعايير التي تحكم تفاعل مجلس الادارة؟
- المشاركة الديموقراطية في مناقشة قرارات مجلس الادارة
- توفير المعلومات لأعضاء مجلس الادارة حتى تكون المناقشة جادة
- كتابة محاضر مجلس الادارة للإطلاع عليها
- توازن تشكيل أعضاء مجلس الادارة على أساس مساواة النوع الاجتماعي
- توازن تشكيل أعضاء مجلس الادارة على أساس السن وحضور الشباب
- توازن الخلفيات الاجتماعية لأعضاء مجلس الادارة
- تنوع توجهات أعضاء مجلس الادارة
- توفر الخبرة والاختصاص في مجال عمل الجمعية بين أعضاء مجلس الادارة
- ليس هناك معايير موضوعية تحكم تفاعل مجلس الادارة
- أخري تذكر

67. متوسط إجتماعات مجلس الادارة كل عام؟
- أثني عشر اجتماعاً
- ستة إجتماعات فأكثر
- أقل من ستة إجتماعات

- إجتماع واحد في العام
- حسب الظروف
- لا يجتمع مجلس الادارة
- أخري تذكر

68. هل توجد مشاركة في مناقشة الموضوعات أو المشروعات؟
- توجد مشاركة بين الرئيس وعضوين أو ثلاثة
- لا يتيح رئيس مجلس الادارة الفرصة للحوار والمناقشات
- يستأثر رئيس مجلس الادارة وحدة بإصدار القرارات
- تناقش القرارات على مستويات إدارية متتابعة ثم تناقش في مجلس الادارة
- يدعي خبراء وأهل إختصاص للمشاركة في مناقشة الموضوعات والقرارات
- لا توجد مشاركة في مناقشة الموضوعات
- أخري تذكر

69. كيف تحسم الاختلافات بين أعضاء مجلس الادارة؟
- بالحوار والنقاش
- بترجيح رأي الخبراء وأهل الاختصاص في مجلس الادارة
- بتحقيق التوافق
- بالإحتكام للأئحة والقوانين
- يصدر رئيس مجلس الادارة القرار لتجاوز الاختلافات

- تظل الاختلافات باقية
- أخري تذكر

70. ما متوسط إجتماعات الجمعية العمومية كل عام؟
- أثني عشر إجتماعاً
- من 6-9 إجتماعات
- من 3-6 إجتماعات
- أقل من ثلاث إجتماعات
- إجتماع واحد كل عام
- حسب الظروف
- نادرا ما تجتمع الجمعية العمومية
- أخري تذكر

71. ما جدوي المناقشات التي تجري في الجمعية العمومية؟
- تؤثر المناقشات في إصدار القرارات
- تلفت مناقشات الجمعية العمومية الاهتمام لموضوعات هامة
- تدرس الجمعية العمومية الموضوعات دراسة وافية وتقدم لمجلس الادارة مختلف وجهات النظر
- لا تؤثر مناقشات الجمعية العمومية في مناقشات أو قرارات مجلس الادارة
- أخري تذكر

72. ما أسلوب توسيع مشاركة أعضاء الجمعية العمومية؟
- توزيعهم على مختلف لجان الجمعية
- مشاركة بعضهم في الاشراف على تنفيذ المشروعات
- مشاركة بعضهم في الاشراف على الحملات التي تقوم بها الجمعية
- مشاركة بعضهم في الندوات والدورات التدريبية التي قد تعقدها الجمعية
- مشاركة أعضاء الجمعية العمومية في الاتصال المباشر بأعضاء المجتمع المحلي
- موافتهم بالمعلومات المتعلقة بموضوعات معينة للتعرف على وجهة نظرهم
- لا يشارك أعضاء الجمعية العمومية في أي شئ
- أخري تذكر

73. ما طبيعة الادارة في الجمعية ؟
- تتميز الادارة في الجمعية بكونها ذات طبيعة ديموقراطية
- إدارة الجمعية ذات طبيعة حديثة وناعمة
- إنتقال السلطة في الادارة هادئ وناعم
- تتميز الادارة بأنها ذات طبيعة لا مركزية
- تتشاور المستويات الادارية حول اي موضوع قبل رفعه لمجلس الادارة
- تستند قرارات مجلس الادارة إلى معلومات ووثائق بالجمعية متاحة للجميع

- إدارة الجمعية غير رشيدة في طبيعتها
- أخري تذكر

74. ما أساليب نشر الجمعية للثقافة الادارية والتنظيمية بالمجتمع؟
- عقد دورات لتدريب العاملين بالحكومة إداريا وتنظيميا
- عقد دورات لتدريب العاملين بالقطاع الخاص إداريا وتنظيميا
- عقد دورات للشباب لتدريبهم على الثقافة الادارية الحديثة
- تعريف المتدربين في مختلف الدورات بالفكر الاداري والتنظيمي الحديث
- إستقدام خبراء ومتخصصين في الادارة والتنظيم لتدريب المتدربين
- لا تعمل الجمعية على نشر الثقافة الادارية والتنظيمية في المجتمع
- أخري تذكر

75. مع مظاهر إسهام الجمعية في تطوير أوضاع المجتمع؟
- أقامة مشروعات ناجحة أفادت المجتمع إقتصاديا
- أقامة مشروعات أستوعبت العاطلين في المجتمع
- ساهمت بجهود لتحسين نوعية حياة المستفيدين في المجتمع
- ساهمت بجهود لتحسين نوعية حياة كبار السن في المجتمع

- ساهمت بجهود لتحسين أوضاع ونوعية الطفولة في الأوضاع الخطرة
- ساهمت بجهود لتحسين أوضاع ونوعية حياة المرأة في الأوضاع الخطرة
- ساهمت بجهود لتحسين أوضاع البيئة
- لم تسهم الجمعية في تطوير مجتمعها المحلي
- أخري تذكر

عاشراً: العلاقات الخارجية للجمعية:

76. ما طبيعة العلاقة بالأطراف الخارجية للجمعية؟
- العلاقة بالدولة والأجهزة الرقابية ذات طبيعة إيجابية
- العلاقة بالمانحين ومصادر التمويل إيجابية
- العلاقة بالمنظمات والمؤسسات العالمية إيجابية
- العلاقة بالقطاع الخاص ذات طبيعة إيجابية
- العلاقة بالمتبرعين من الداخل ذات طبيعة إيجابية
- العلاقة بالمستفيدين ذات طبيعة إيجابية
- العلاقة بالمجتمع المحلي ذات طبيعة إيجابية
- علاقة الجمعية بالأطراف الخارجية والداخلية ذات طبيعة سلبية
- أخري تذكر

الحادي عشر: التقييم كمدخل لتحسين يداء الجمعية:

77. ما مدي تبني الجمعية للتقييم كآلية للإصلاح؟

- إستعانة الجمعية بخبراء محايدين في تقييم جملة جهودها
- إجراء التقييم لأي مشروع في مراحلة المختلفة
- من الممكن أن يشارك في التقييم المانحين والأجهزة الرقابية للحكومة
- إمكانية أن يشارك المستفيدين وممثلين عن المجتمع المحلي في التقييم
- عرض نتائج التقييم على لجان من داخل الجمعية لدراستها
- عرض نتائج التقييم على الجمعية العمومية ومجلس الادارة
- عرض نتائج التقييم على المانحيين والاجهزة الرقابية
- أصدار مجلس الادارة إستنادا إلى التقييم، قرارات إصلاح ما هو سلبي وتعظيم ما هو إيجابي
- لا تجري الجمعية آية تقييمات
- أخري تذكر

صدر من سلسلة
الدراسات الاجتماعية والعمالية

العدد (1) : أوضاع مؤسسات الرعاية الاجتماعية ودورها في خدمة المجتمع العربي الخليجي، ديسمبر 1983.

العدد (2) : تشريعات العمل في الدول العربية الخليجية "دراسة مقارنة"، يناير 1984.

العدد (3) : رعاية الأحداث الجانحين بالدول العربية الخليجية، يوليو 1984.

العدد (4) : نحو استخدام أمثل للقوي العاملة الوطنية بالدول العربية الخليجية، يناير 1985.

العدد (5) : دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي "الأبحاث الفائزة في المسابقة الأولي للبحث الاجتماعي"، يوليو 1985.

العدد (6) : حول واقع إحصاءات القوي العاملة الوطنية – المفاهيم– الأجهزة – التطوير، يناير 1986.

العدد (7) : الشباب العربي في الخليج ومشكلاته المعاصرة "دراسات مختارة" يونيو 1986.

العدد (8) : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها، يناير 1987.

العدد (9) : قضايا من واقــع المجتمع العربي في الخليج "تأخر سن الزواج والمهور – الفراغ – المخدرات" "الأبحاث الفائزة في المسابقة الثانية للبحث الاجتماعي"، مارس 1987.

العدد (10): ظاهرة المربيات الأجنبيات "الأسباب والآثار"، أغسطس 1987.

العدد (11): العمل الاجتماعي التطوعي في الدول العربية الخليجية – مقوماته– دوره – أبعاده، يناير 1988.

العدد (12): الحركة التعاونية في الخليج العربي "الواقع والآفاق"، يونيو 1988.

العدد (13): إحصاءات العمل وأهمية النهوض بها في أقطار الخليج العربية، مايو 1989.

العدد (14): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي " الأبحاث الفائزة في المسابقة الثالثة للبحث الاجتماعي" الجزء الثالث، أكتوبر 1989.

العدد (15): مظلة التأمينات الاجتماعية في أقطار الخليج العربية، يناير 1990.

العدد (16): القيم والتحولات الاجتماعية المعاصرة "دراسة في الإرشاد الاجتماعي في أقطار الخليج العربية" أغسطس 1990.

العدد (17): الإعاقة ورعاية المعاقين في أقطار الخليج العربية، أبريل 1991.

العدد (18): رعاية المسنين في المجتمعات المعاصرة "قضايا واتجاهات"، يناير 1992.

العدد (19): السلامة والصحة المهنية ودورها في حماية الموارد البشرية، أبريل 1992.

العدد (20): أزمة الخليج.. البعد الآخر – الآثار والتداعيات الاجتماعية، أغسطس 1992.

العدد (21): التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، فبراير 1993.

العدد (22): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي " الأبحاث الفائزة في المسابقة الرابعة للبحث الاجتماعي" الجزء الرابع، يوليو 1993.

العدد (23): واقع وأهمية تفتيش العمل بين التشريع والممارسة، أكتوبر 1993.

العدد (24): رعاية الطفولة.. تعزيز مسؤوليات الأسرة وتنظيم دور المؤسسات، يناير 1994.

العدد (25): التنشئة الاجتماعية بين تأثير وسائل الإعلام الحديثة ودور الأسرة، مارس 1994.

العدد (26): واقع ومتطلبات التثقيف والتدريب والتعليم والإعلام التعاوني، يونيو 1994.

العدد (27): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة بين الأسس العلمية والتطبيقات العملية، سبتمبر 1994.

العدد (28): دعم دور الأسرة في مجتمع متغير – عدد خاص بمناسبة اختتام فعاليات السنة الدولية للأسرة، ديسمبر 1994.

العدد (29): تطوير إنتاجية العمل وزيادة معدلاتها – المفاهيم والقياس والمؤشرات، يونيو 1995.

العدد (30): اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن ودورها في تنظيم وتنمية القوي العاملة الوطنية، ديسمبر 1995.

العدد (31): الرعاية الأسرية للطفل المعاق، يونيو 1996.

العدد (32): نحو لغة مهنية موحدة في إطار العمل الخليجي المشترك، ديسمبر 1996.

العدد (33): وسائل تطوير السلامة والصحة المهنية في ضوء المتغيرات والمستجدات الحديثة، مارس 1997.

العدد (34): رعاية الطفولة من أجل القرن الحادي والعشرين، سبتمبر 1997.

العدد (35): نظم معلومات سوق العمل في إطار التشغيل وتنمية الموارد البشرية، يونيو 1998.

العدد (36): الأسرة والمدينة والتحولات الاجتماعية بين التنمية والتحديث، نوفمبر 1998.

العدد (37): كبار السن.. عطاء بلا حدود – دور للرعاية.. ودور للتواصل والمشاركة، مايو 1999.

العدد (38): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات كبار السن... مبادئ وموجهات، سبتمبر 1999.

العدد (39): قضايا المسنين بين متطلبات العصر ومسؤوليات المجتمع، نوفمبر 1999.

العدد (40): نظم وتشريعات التأمينات الاجتماعية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية "دراسة مقارنة" نوفمبر 2002.

العدد (41): تقييم فاعلية مشروعات الأسرة في دول مجلس التعاون، أغسطس 2004.

العدد (42): الأطفال مجهولو الهوية في دول مجلس التعاون الإشكاليات وطرق التعامل والعلاج، يناير 2005م.

العدد (43): المجتمع المدني في دول مجلس التعاون – مفاهيمه ومؤسسات وأدواره المنتظرة، يوليو 2006م.

العدد (44): دليل رعاية الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، يونيو 2005م.

العدد (45): تطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة (مقاربة اجتماعية لوزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية في دول مجلس التعاون)، نوفمبر 2006م.

العدد (46): الشراكة الاجتماعية ومسؤولة الجمعيات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون – دراسة تحليلية ميدانية، يناير 2008م.

العدد (47): الفقر وآثاره الاجتماعية وبرامج وآليات مكافحته في دول مجلس التعاون، أبريل 2008م.

العدد (48): تمكين المرأة وسبل تدعيم مشاركتها في التنمية بدول مجلس التعاون، يونيو 2008م.

العدد (49): دليل استرشادي في فن الإدارة والإشراف على الجمعيات الأهلية التطوعية بدول مجلس التعاون الخليجي، أغسطس 2008م.

العدد (50): الدراسة التحليلية لأحكام الاتفاقية الدولية لحماية حقوق جميع العمال المهاجرين وأفراد أسرهم، سبتمبر 2008م.

العدد (51): الفقر ومقاييسه المختلفة – محاولة في توطين الأهداف التنموية للألفية بدول مجلس التعاون الخليجي، يناير 2009م.

العدد (52): تقييم قوانين الإعاقة في دول مجلس التعاون في ضوء الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة – دراسة قانونية تحليلية، مايو 2009م

العدد (53): دراسة حماية الطفولة: قضاياها ومشكلاتها في دول مجلس التعاون، يوليو 2009م.

العدد (54): تقييم واقع المراكز الاجتماعية وبرامجها في دول مجلس التعاون، أكتوبر 2009م.

العدد (55): دراسة مشكلات توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة وتمكينهم في دول مجلس التعاون، يناير 2010م.

العدد (56): دراسة المسؤولية الاجتماعية ودورها في التنمية بدول مجلس التعاون الخليجي، أبريل 2010م.

العدد (57): دراسة الأحداث الجانحون ومشكلاتهم ومتطلبات التحديث والتطوير في دول مجلس التعاون، أغسطس 2010م.

العدد (58): التنظيم القانوني لاستخدام عمال الخدمة المنزلية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أغسطس 2010م.

العدد (59): التنظيم القانوني لدخول القوي العاملة الوافدة إلى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، سبتمبر 2010م.

العدد (60): قراءة تحليلية في أنظمة المساعدات والضمان الاجتماعي بدول مجلس التعاون، مايو 2011م

العدد (61): مشروعات الأسر المنتجة وكيفية تطويرها في دول مجلس التعاون، يونيو 2011م.

العدد (62): قوانين التعاونيات في دول مجلس التعاون (دراسة تحليلية قانونية مقارنه)، يوليو 2011م.

العدد (63): الإعلام الاجتماعي وتأثيراته على الناشئة في دول مجلس التعاون، اغسطس 2011م.

العدد (64): مفهوم وحقوق العمالة الوافدة المتعاقدة المؤقتة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في ضوء التطورات التشريعية والتنفيذية، سبتمبر 2011م.

العدد (65): التنظيم القانوني للوكالات الأهلية لاستقدام العمالة ووكالات تقديم العمالة للغير في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أكتوبر 2011م.

العدد (66): القانون الاسترشادي الموحد للضمان الاجتماعي مع دراسة تعريفية لأنظمة الضمان الاجتماعي النافذة في دول مجلس التعاون، سبتمبر 2011م.

العدد (67): واقع وأهمية الإرشاد الأسري ومتطلباته في دول مجلس التعاون، أكتوبر 2011م.

العدد (68): اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بين متطلبات التنفيذ والرصد الفعال، نوفمبر 2011م.

العدد (69): الحماية القانونية لكبار السن في دول مجلس التعاون، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مارس 2012م.

العدد (70): نحو سياسة اجتماعية خليجية للأسرة من الرعاية إلى التمكين، يوليو 2012م.

العدد (71): تحديات السياسة الاجتماعية واحتياجاتها في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية الخليجي مقاربة تطبيقية، أغسطس 2012م.

العدد (72): Concept and Rights of Expatriate Temporary–Contract Employment in GCC State in Light of Legislative and Executive Developments, January 2012

العدد (73): التعاونيات الخليجية "تاريخ ومستقبل"، سبتمبر 2012م.

العدد (74): التنظيم القانوني في الجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون، أكتوبر 2012م.

العدد (75): إدارة المخاطر الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر 2012م.

العدد (76): دراسة التعاونيات في دول مجلس التعاون: مجالاتها ومشكلاتها وأدوارها المستقبلية، مارس 2013م.

العدد (77): قضايا السياسات الاجتماعية الخليجية المفاهيم والمجالات والاشكاليات، أبريل 2013م.

العدد (78): دليل الستين اسئلة واجوبة في آليات الالتزام والرصد لاتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، مايو 2013م.

العدد (79): حماية كبار السن في عالم متغير، مايو 2013م.

العدد (80): إشكاليات السياسات الاجتماعية في إدارة المخاطر بدول مجلس التعاون الخليجي، يوليو 2013م.

العدد (81): الإرشاد الأسري وتدريباته وبرامجه في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر 2013م.

العدد (82): تفتيش العمل ودوره في كفالة إنفاذ تشريعات العمل، يناير 2014م.

العدد (83): آفاق الحماية الاجتماعية في دول مجلس التعاون في ضوء التوصية الدولية رقم (202)، فبراير 2014م.

العدد (84): قياس الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في دول مجلس التعاون، مارس 2014م.

العدد (85): الدليل الاسترشادي لمشروعات قوانين الجمعيات الأهلية التطوعية في دول مجلس التعاون، أبريل 2014م.

العدد (86): قوانين الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، مايو 2014م.

العدد (87): التشبيك الالكتروني بين المنظمات الأهلية، يونيو 2014م.

العدد (88): التعامل مع الأيتام ومشكلاتهم ومتطلباتهم، يوليو 2014م.

العدد (89): مراجعة أدوار ومهام قطاع الرعاية الاجتماعية ومجالاتها وسياساتها، أغسطس 2014م.

العدد (90): قضايا ومشكلات جودة الحياة لكبار السن، سبتمبر 2014م

العدد (91): مواجهة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في دول مجلس التعاون، سبتمبر 2014م.

العدد (92): التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته الحديثة لإدارة المستقبل في دول مجلس التعاون، أكتوبر 2014م.

العدد (93): دليـــل التقييم الشامل للحدث الجانح في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أكتوبر 2014م.

العدد (94): دراسة حقوق الطفل في قوانين دول مجلس التعاون دراسة مقارنة مع الصكوك الدولية الخاصة بحقوق الطفل، نوفمبر 2014م.

العدد (95): التماسك الأسري (حماية الأسرة في التجارب الدولية)، يناير 2015.

العدد (96): الإطار القانوني للسياسات الاجتماعية في دول مجلس التعاون، فبراير 2015م.

العدد (97): التعاونيات الخليجية في ضوء التجارب الدولية، مارس 2015م.

العدد (98): تقييم أداء المنظمات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون، مارس 2015م.

العدد (99): الرعاية اللاحقة للاحداث الجانحين بدول مجلس التعاون (المفهوم والتجارب والتحديات)، ابريل 2015م.

العدد (100): ممارسة الإرشاد الأسري في دول مجلس التعاون: الأسس، العمليات، والقواعد المهنية الخلقية، مايو 2015م.

العدد (101): التخطيط الاجتماعي تطبيقات حول عملية التخطيط الاجتماعي لوزارات الشؤون الاجتماعية، أغسطس 2015م.

العدد (102): المبادرات والمشروعات التي نفذتها دول مجلس التعاون الخليجيّ في مجال تمكين المرأة في القطاع الخاص، (دراسة تقيّيميه)، يوليو 2015م.

العدد (103): وضع اتفاقية حقوق الطفل في دول مجلس التعاون بعد 25 عاماً (استعراض السياسات والأطر الدستورية والتشريعية وبعض القضايا الدالة) سبتمبر 2015م.

العدد (104): الخدمات التي تقدمها الأمم المتحدة ووكالاتها في المجالات الاجتماعية وطرائق الاستفادة منها، أغسطس 2015م.

العدد (105): التخطيط والتدريب الفني والمهني بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، يناير 2016م.

العدد (106): الحماية القانونية للمرأة العاملة في ضوء تشريعات العمل بدول مجلس التعاون ومعايير العمل الدولية والعربية، يناير 2016م.

* * *