

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

② يوسف بن عثمان محمد الحزيم، ١٤٣٧هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الحزيم، يوسف عثمان
التمكين الأجوبة الكبرى. / يوسف بن عثمان محمد الحزيم - الرياض
١٤٣٧هـ

٢٠٨ ص، ٨، ١٤، ٢١ × سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-١٣٣٤-٤

١- العمل التطوعي ٢- الدعوة الإسلامية ٣- الأعمال الخيرية
ديوي ٣٦١، ٧ ١٤٣٧/٥٩٤٦

رقم الإيداع: ١٤٣٧/٥٩٤٦

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٢-١٣٣٤-٤

التمكين.. الأجوبة الكبرى

(مستقبل العمل الخيري السعودي)



إهداء إلى مفتاح الخير مغلاق الشر:
صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن فهد
بن عبدالعزيز آل سعود، نائب رئيس مجلس
الأمناء ورئيس اللجنة التنفيذية.
لن أنسى فيك تواضع ابن الملوك وعطفك
على الفقراء والمساكين.. وكل ذلك من أجل
الآخرة الحاضرة بين عينيك.



مؤسسة الأميرة المنود الخيرية
Princess Al Anoud Foundation

اكتبها ولا تتردد.. اكتبها ولن تندم.. اكتبها وستغنم.. الوصية



الحقاري
Hada



البلبل
Babel



قادر
Qader



حماية
Himaja



شادن
Shadan



وارق
Warif



مؤسسة الأميرة المنود
Princess Al Anoud Foundation

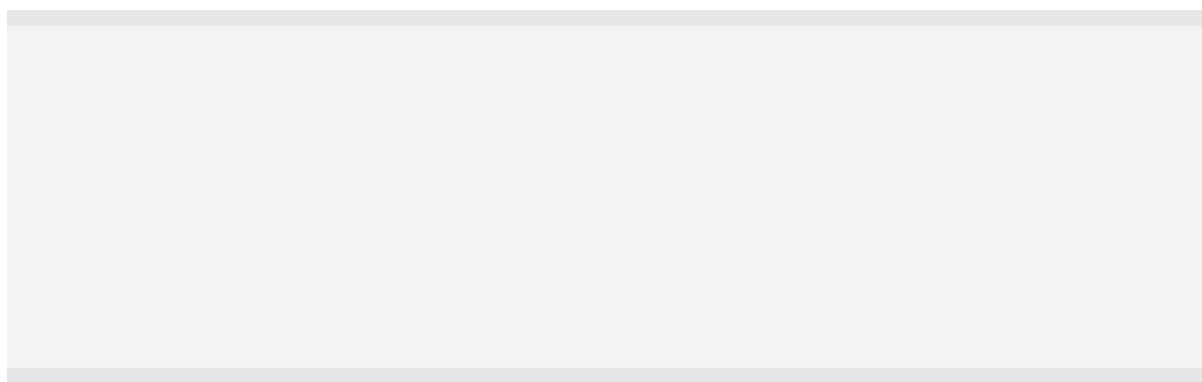


إن مفهوم التمكين بالملكة العربية
السعودية ليس خياراً مهنيّاً وعلمياً لإدارة
العمل الخيري، وليس وسيلة للتنمية
البشرية فحسب بل هو واجب، ومدخل
وحيد لمجتمع نام مثلنا، إذا أردنا تسليق سلم
الحضارة واللاحق بركبها.

المحتويات

أولاً: مقدمة	١١
ثانياً: الرعوية	١٩
٢/١ الرعوية في اللغة:	٢١
٢/٢ الرعوية في السنة النبوية:	٢٢
٢/٣ الرعوية اصطلاحاً:	٢٤
ثالثاً: سمات الرعوية	٢٧
٣/١ رعوية القطاع الحكومي:	٢٩
٣/٢ رعوية القطاع الخاص:	٣١
٣/٣ رعوية القطاع الخيري:	٣٢
٣/٤ رعوية المواطن:	٣٣
رابعاً: التمكين	٤١
٤/١ التمكين في اللغة:	٤٣
٤/٢ التمكين في القرآن الكريم:	٤٤
٤/٣ التمكين في الاصطلاح:	٤٧
خامساً: أهمية التمكين وأبعاده	٥١
٥/١ أهمية التمكين:	٥٣
٥/٢ أبعاد التمكين:	٥٤
سادساً: مَنْ يُمكن مَنْ...؟	٥٧
سابعاً: آليات التمكين والتشبيك	٦٩
٧/١ آليات التمكين:	٧٢
٧/٢ التشبيك الاجتماعي:	٧٧

٨١	ثامناً: التمكين والتنمية
٨٣	٨/١ التنمية عند د. غازي القصيبي:
٩٥	٨/٢ التنمية المستدامة والتنمية البشرية والحكم الصالح:
١٠٢	٨/٣ علاقة التمكين بالتنمية والحضارة:
١١٣	تاسعاً: التقييم القياس
١١٥	٩/١ تقييم منظمات المجتمع المدني:
١١٨	٩/٢ قياس أثر المشاريع والبرامج:
١٢٠	٩/٣ مستويات التقييم:
١٢٦	٩/٤ التقييم التشاركي:
١٣٥	عاشرأ: تجارب تمكينية ناجحة...
١٣٨	١٠/١ الرعاية في العنود الخيرية:
١٤٢	١٠/٢ جودة الرعاية في العنود الخيرية:
١٤٤	١٠/٣ التمكين في العنود الخيرية:
١٤٥	أ. بناء مراكز العنود التمكينية.
١٦٦	ب. بناء خطة التمكين المناطقية.
١٦٧	ج. تطوير الشركاء، وبناء التشبيك الاجتماعي المناسب.
١٧١	١٠/٤ التقييم وقياس الأثر في العنود:
١٧٢	١٠/٥ بناء القدرات المؤسسية:
١٧٩	الحادي عشر: الخلاصة
١٨٥	الثاني عشر: قاموس المصطلحات
١٩٩	الثالث عشر: المراجع



أولاً: مقدمة



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على النبي القوي
الأمين وعلى آل بيته وصحابته أجمعين، وبعد:

إن أول كتاب كتبته في العمل الخيري كان: امرأة استثنائية
زوجة ملك، وقد دوّنت فيه تجربة تأسيس مؤسسة الأميرة
العنود الخيرية وكيف أن امرأة في عمر الزهور - سبع وثلاثين
سنة - والزهو والقوة والمال، وزوجها القائد الملهم صانع التنمية
السعودية الحديثة خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن
عبد العزيز آل سعود - رحمه الله - تكتب وصية.

إن تدوين التجارب أمانة للأجيال القادمة توثيقاً ثم إفادة لمن
يريد أن يبدأ من الطريق نفسه، كي لا تُخلق العجلة من جديد،
فيستفيد من أخطائنا قبل صوابنا.

ثاني كتاب كتبتُ هو: عاشت بعد أن ماتت، بعد مرور أكثر من
عشر سنوات على تأسيس المؤسسة حيث الثمار قد بدأت تظهر،
وتجاربنا الاستثمارية والعمل الخيري أصبحت أكثر إنسانية
وتغييراً لحياة الناس، لذا فقد مزج الكتاب بين قصص العطاء
وموارد ذلك العطاء - الاستثمار -، وما آليات تنميته وتكثيره
وفيه تحدثتُ عن مؤسسة أوقاف العنود للاستثمار.

ثالث كتاب كتبته هو: قوة التطوع وتطبيقاته السعودية، في وقت
كانت تساورني أسئلة عن التنمية، وقد جاء تأسيس مركز الأميرة
العنود لتنمية الشباب "وارف" تنويعاً عملياً لبرامج متعددة
أستطيع أن أسميها محاولات تنموية جادة فقبل التأسيس هذا،

سبقه اطلاع كبير مني على أدبيات التطوع، وقد قرأت بشغف، ولمست أهميته نحو الانفتاح على المجتمع وشبابه بالتحديد، إن كانوا في المدارس أو الجامعات أو المعاهد أو الوظائف، بنين وبنات، وعليه أصبحت العنود وعاء تنموياً يعبى طاقات المجتمع المدني لفعل البرِ وها نحن نعيد تموضعنا بدل أن نكون مؤسسة مانحة فحسب تحولنا إلى منظمة تشارك في التنمية كقطاع ثالث.

رابع كتاب كتبه هو: كيف تصبح بطلاً في ثلاث ساعات، وهو جوهر عمل التنمية الشبابية من خلال الإيقاظ، فكم من شاب جاهز لإدارة ذاته والعتور على بوصلته، لكن يريد من يحول إرادته إلى خارطة طريق واضحة وسهلة توصله إلى أهداف النجاح، ومع الكتاب كان برنامج (حكايتي) الإذاعي بإذاعة UFM الذي ألهم العديد من الشباب السعوديين ولامس حاجاتهم بقوة.

خامس كتاب كتبه هو: قوانين الحياة.. إياك أن تكسرها، وهو ذو موضوعات أغلبها سيرة ذاتية لمعتري نحو بناء الأسرة والعلاقات الاجتماعية وكذلك تدويناً لتجربتي وعندها أسسنا مركز الأميرة العنود للتنمية الأسرية "حماية" وقد تزامن معه برنامجنا الإذاعي: "بيتنا يكبر" الذي يُبث أيضاً من خلال إذاعة UFM لكن العجيب والمثير أن الكتاب حقق انتشاراً يفوق توقعي حيث أصبح حدثاً شعبياً خاصة تلك السيرة الذاتية التي كتبتها خلف الكتاب، فقد طارت في الآفاق ولوقلت لي: ما السبب؟ لقلت لك مرات ومرات: إن المجتمع السعودي متعطش

لتدوين تجاربنا الشخصية الوطنية دون توجس أو خوف، وكذلك كسر محرمات التقاليد التي تتنافى وروح الشرع وهي ليست بشرع إنما عادات أكثر منها ديانة، ثم لا نخجل أن نقول إننا أخطأنا بل من المستحسن أن نتهكم على أخطائنا، وهذا ما ورد في الكتاب بالفعل، فبالرغم من أنني لا أقول لك إنني ثقیل الدم ولكنني بالقطع لست خفیف الدم.. الشاهد أضفنا إلى تجربتنا التتموية تجربة أخرى.

الكتاب السادس الذي ألفته هو: العمل الخيري عند الملك عبدالعزيز، وأصدقكم القول إنه لأول مرة أكتب كتاباً عالي التقاليد العلمية بعد رسالة الدكتوراه، فلأول مرة تواجهني هيئة علمية من كرسي الملك سلمان لأبحاث تاريخ وحضارة الجزيرة العربية مما جعلني أفكر بالمنهج العلمي والغاية معاً، ولقد هالني ما اكتشفته من هذا الماضي التليد وماضي تأسيس الدولة السعودية الثالثة، مما يجعلني أقول مطمئناً وبكل جرأة يصعب تكرار قامة قيادية في التاريخ الإسلامي والعربي الحديث كقامة ابن سعود، وسعة بصيرته واستراتيجيته في كافة نواحي الحياة، وهو يُكرّس ذات القيادات العابرة للزمان والمكان، تلك القيادة الشاملة. الكتاب في جانبه المعرفي ثري في فهم الحاضر الرعوي السعودي، وكيف ورثتها من تلك الحقبة التي كانت تعاني من شح الموارد وارتباط العطاء بالدعوة ودور القاضي والأمير في إدارة العمل الخيري آنذاك، وفي نهايته تناولت أثر التاريخ على واقعنا السعودي سواء ما تمثل في المؤسسات الخيرية للملوك والأمراء

أو الأثر على القطاع الحكومي ولا سيما تلك المؤسسات المعنية بالخدمة الاجتماعية.

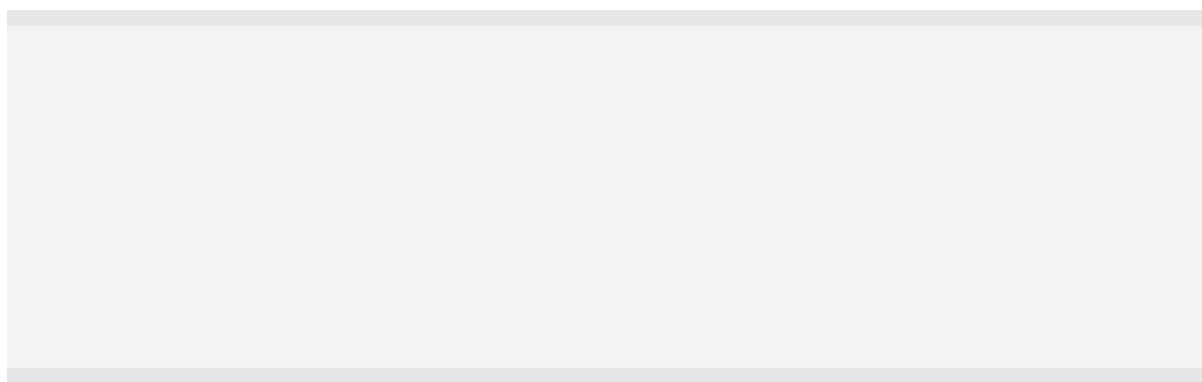
أزعم أن كتابي الأنفع في العمل الخيري والأخير في هذا التخصص هو الذي بين يديك وأتمنى أن يكون ختامها مسكاً؛ ذلك أنه يُعبّر عن نضج التجربة، والحقيقة أن دورة تدريبية قد عقدناها مع المؤسسة الأوروبية العربية اسمها: استراتيجية إدارة المنظمات غير الربحية، قد فتحت عيني إلى حدٍ كبير على المفهوم الكبير لمنظمات المجتمع المدني والخيري، والارتباط بين مفهوم البر والإيثار العام بالتطوع بالتمكين بالتنمية، وشرطه الانتقال من الرعوية إلى التمكين، وغايته التنمية البشرية التي هي أسُّ ومقصد الاستراتيجيات الاقتصادية والتعليمية والصحية وغيرها.

قلت في الكتاب إن مستقبل العمل الخيري السعودي يعتمد على تحدي قدرتنا على فهم ماضينا وحاضرنا وتجاربنا المتناثرة مع إرادة للحاق بركب العالم المتقدم، بأن نكون شركاء حقيقيين مع القطاع الحكومي والخاص من أجل توسيع خيارات الإنسان السعودي عبر تمكينه وفق خطة مُحكمة وآليات معتبرة مهنيًا، وقياس للأثر من أجل التقويم والتصحيح، ناهيك عن إحداث نقلة في عقل قيادات العمل الخيري السعودي والجهات الحكومية ذات العلاقة، مع جيل جديد من الإدارة الوسطى المؤهلة لقيادة هكذا انتقال.

إذا كان هناك من شكر في هذا الكتاب فسوف أقدمه لصاحب السمو الملكي الأمير سعود بن فهد بن عبدالعزيز نائب رئيس مجلس الأمناء ورئيس اللجنة التنفيذية لمؤسسة الأميرة العنود الخيرية؛ فهو الأستاذ والمعلم والموجه، والشكر موصول لكل من استفدت من كتاباته الثرة وبالتحديد معالي الدكتور غازي بن عبد الرحمن القصيبي رحمه الله في كتابه (التنمية .. الأسئلة الكبرى) ناهيك عن قائمة علمية استثنائية وسابقة هي الدكتوراة أمانى قنديل التي أستطيع أن أقول: إنني حولت معرفتها في كتابي هذا إلى واقع سعودي عبر المواءمة وخبرتي آفة الذكر.

وأشكر سكرتيري الأخ/ محمد يوسف الذي بذل جهداً مشكوراً لأكثر من عام، وأنا أكتب وأضيف وأعدل وأهدم ثم أعيد البناء.

والشكر موصول لأخي م. عبد المحسن بن عبد الله الماضي رئيس شركة زد التي أخرجت وصممت الكتاب، وختاماً فإن مهمة الكتاب سوف تقع مسؤولية تطبيقها في العنود الخيرية على فريق العمل وأخص بالذكر أولئك القادة من إدارة وسطى وعلياً: الأستاذ خالد بن ناصر أبو ذيب نائبى الذي أكن له كل احترام مهني وتقدير، والأستاذ عطية بن علي الغامدي الأمين العام المساعد للرعاية وهو ضمير المؤسسة الصادق منذ التأسيس، والأستاذ محمد بن عبد الله الحسن الأمين العام المساعد للإعلام والاتصال.



ثانياً: الرعوية



إن تناول مفهوم الرعوية من حيث اللغة والاصطلاح، وتطبيقاتها في السُّنة النبوية، ثم التعريف بِسِمَاتِ الرعوية، يُهَدَفُ من وراء ذلك كله إلى شرح الوضع الرعوي الراهن كمفهوم تمهيداً للولوج إلى الحل التنموي الكامن في التمكين.

٢/١ الرعوية في اللغة:

الرَّعِيَّةُ: نسبة إلى الرعيَّة وكون الإنسان رَعِيَّةً^(١)

أرعى: من (ر ع ي): (فعل: رباعي لازم متعد بحرف).
أرعى، يُرعى، مصدر إرعاء.

١. أرعى الماشية: سَرَحَهَا لترعى.

٢. أرعاه السمع: استمع إليه بانتباه.

٣. أرعى الأرض: كثر عشبها.

٤. أرعى عليه: أبقى عليه وترحم.

وفيه أيضاً^(٢):

١. راعيت مودته: حفظتها: راعى الأمانة.

٢. راعى تقاليد أهله: أخذها بعين الاعتبار.

٣. راعى الأمر: نظري في عواقبه.

٤. يراعى ما يقوم به الآخر من أعمال: يقيم لها وزناً.

(١) ابن منظور، المعجم الوسيط (ر ع ي)، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة، عام ١٩٩٨م، ص ١٦٧٧.

(٢) المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة، عام ١٩٩٨م، مرجع سابق، ص ١٦٧٨.

٥. يراعي النجوم فوق السطح: يراقبها، يلاحظ حركاتها وظهورها.
٦. رعى الحاكم الرعية: تولى أمرهم ودبر شؤونهم ومنها رعاية اليتيم.

٢/٢ الرعية في السنة النبوية:

حث النبي صلى الله عليه وسلم على النفقة - الصدقة - وهي الشكل البارز في الرعية وفق دوائر تبدأ بالأهم ثم المهم، فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "تَصَدَّقُوا. فَقَالَ رَجُلٌ: عِنْدِي دِينَارٌ، قَالَ: تَصَدَّقْ بِهِ عَلَى نَفْسِكَ. قَالَ: عِنْدِي دِينَارٌ آخَرُ. قَالَ: تَصَدَّقْ بِهِ عَلَى زَوْجَتِكَ. قَالَ: عِنْدِي دِينَارٌ آخَرُ. قَالَ: تَصَدَّقْ بِهِ عَلَى خَادِمِكَ. قَالَ: عِنْدِي دِينَارٌ آخَرُ. قَالَ: أَنْتَ أَبْصَرُ" رواه أحمد والنسائي.

وعنه صلى الله عليه وسلم قال: "الْيَدُ الْعَلْيَا خَيْرٌ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَى، وَأَبْدَأُ يَمَنٍ تَعُولُ، وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنْ ظَهَرٍ غَنَى، وَمَنْ يَسْتَغْفِرْ يَغْفِرَ اللَّهُ، وَمَنْ يَسْتَعِنْ يُغْنِهِ اللَّهُ" رواه البخاري.

والنبي صلى الله عليه وسلم وإن حث وشجع على الإنفاق والصدقة إلا أنه يوجه الخطاب نفسه إلى المستفيد بأن يصبر، ولا يستعجل الطلب فنهى النبي صلى الله عليه وسلم عن كثرة السؤال، فقال صلى الله عليه وسلم: "لا تزال المسألة بأحدكم حتى يلقى الله وليس في وجهه مزعة لحم" رواه البخاري، وامتدح القرآن هذه الروح الكريمة المستغفة "بقوله تعالى: "لا يسألون الناس إلحافاً" البقرة: ٢٧٢.

لقد دُمَّ في الحديث السابق: "السؤال" ولكن بأسلوب فيه لطف نبوي حيث وصف السائل: باليد السفلى ثم جبر خاطره في حديث آخر بقوله: "وفي كل خير".

إذن إذا أخذ المحتاج فعلية أن يأخذ حاجته دون زيادة قال صلى الله عليه وسلم: "مَنْ سَأَلَ النَّاسَ أَمْوَالَهُمْ تَكْثُرًا فَإِنَّمَا يَسْأَلُ جَمْرًا فَلْيَسْتَقِلْ أَوْ لِيَسْتَكْثِرْ" رواه مسلم.

إن الرعوية هي: "أن تعتمد على غيرك بسؤاله حتى تستكفي حاجتك الأساسية وبالأخص الطعام واللبس والسكن".

إن هذا مشروع لكنه ليس بمرغوب إليه بل فيه شيء من الكراهة كما ورد، والأفضل هو العفة أو طلب الاستعفاف ثم طلب الغنى أو الاستغناء من خلال العمل "التنمية الذاتية"، وكما فعل النبي صلى الله عليه وسلم بتعزيز قدرات ذاك الأنصاري الذي جاءه طالباً للرعوية (مال الصدقة).

أتى للنبي - صلى الله عليه وسلم - رجل من الأنصار يسأله الصدقة فقال: "أما في بيتك شيء؟" فقال: بلى جلس نلبس بعضه، ونبسط بعضه، وقعب نشرب فيه من الماء، قال: "أنتني بهما" فأتاه بهما فأخذهما رسول الله - صلى الله عليه وسلم - بيده وقال: "من يشتري هذين؟" قال رجل: أنا أخذهما بدرهم، قال: "من يزيد على درهم؟" مرتين أو ثلاثاً، قال رجل: أنا أخذهما بدرهمين فأعطاهما إياه، فأخذ الدرهمين، فأعطاهما الأنصاري وقال: "أشتر بأحدهما طعاماً، فانبذه

إلى أهلك واشتر بالآخر قدوماً، فائتني به، فأتاه به، فشد فيه رسول الله - صلى الله عليه وسلم - عوداً بيده، ثم قال: " اذهب، فاحتطب، وبع، ولا أرينك خمسة عشر يوماً " فذهب الرجل يحتطب ويبيع، فجاءه وقد أصاب عشرة دراهم فاشترى ببعضها ثوباً وبيع بعضها طعاماً، فقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: " هذا خير لك من أن تجيء المسألة نكتة في وجهك يوم القيامة، إن المسألة لا تصلح إلا لثلاثة: لذي فقر مدقع، أو لذي غرم مفظع، أو لذي دم موجع " رواه أبو داود وابن ماجه.

إذاً لقد رأينا مفهوم الرعاية في فقه المعطي والمستعطي ثم كيف يتعاطى المستعطي مع العطاء والحل الجذري هو في تعزيز القدرات وتنمية الإنسان بنقله من الرعاية إلى التمكين.

٢/٣ الرعاية اصطلاحاً:

تعرف الرعاية (Pastoral) على أنها: علاقة مباشرة بين طرفين أحدهما مانح (Donor) والآخر متلق (Recipient) ويهدف الطرف الأول إلى مساعدة ودعم الطرف الثاني " المتلقي " لإشباع الاحتياجات الأساسية (مال، غذاء، ملابس... إلخ).

إن الجمعيات الخيرية في هذه الحالة تلعب دور الوسيط بين الطرفين المتبرع والمحتاج^(٢).

(٢) قنديل، د. أماني، الدور المدني لمنظمات المجتمع المدني من الخيرية إلى التمكين، الطبعة الأولى، مؤسسة الأميرة العنود الخيرية، ١٤٣٠هـ، ص ١٥.

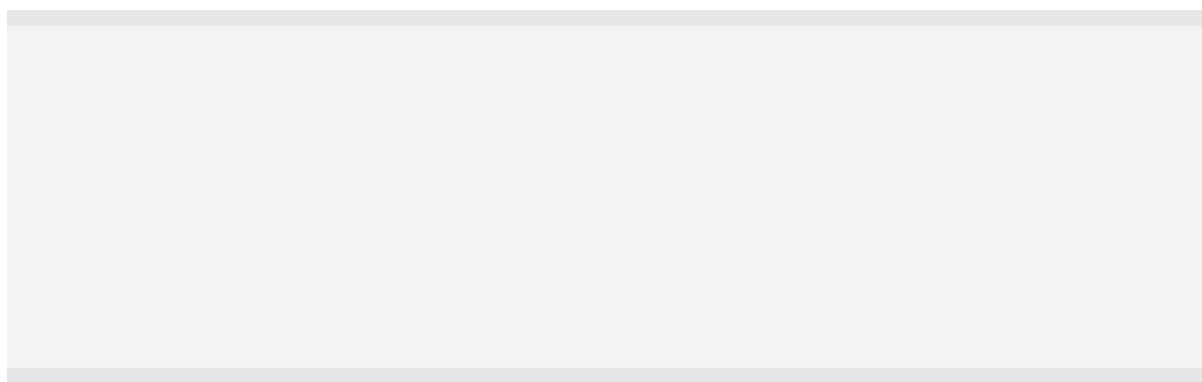
إن الرعاية الخيرية بهذا تسكن ولا تغير فهي تخلق علاقة اعتماد من جانب طرف على آخر، ولا تغير واقع الطرف المتلقي إنما تكفل له احتياجاته الأساسية، ودوافع الطرف المانح هي دوافع الرحمة والشفقة التي تنطلق من بواث دينية وأخلاقية.

الجدير ذكره أن هذا النوع من الرعاية الخيرية تظل لها أهميتها في مساعدة كبار السن «العجزة» وأصحاب التخلف العقلي «المجانين أو محدودي العقلي» «السذج» أو الجائع والمحروم أو المنبوذين أو ذوي الظروف الخاصة، وغيرهم من ضعيفي «القدرات» الأساسية المؤقتة أو الطويلة.

ويرد مفهوم الرعاية على مصطلح الدولة الريعية (Rentier State) حينما تعتمد على مصدر خام واحد وناضب يُستخرج من الأرض، أو الرعاية حينما تقوم الدولة بإنفاق مواردها كمنافع على المواطنين فتكفل لهم الصحة والتعليم والسكن والعمل مجاناً دون وجود نظام للضرائب والرسوم.

من جانب آخر قد يتقاطع مفهوم الدولة الريعية مع مفهوم دولة الرفاهية (welfare state) حين تقتصر الدولة على وضع القواعد لصيانة النظام المجتمعي دون التدخل في النظام الاقتصادي.

وعلى كل حال سواء كانت الدولة ريعية أو رعاية أو رفاهية فإنها تقوم بتقديم خدمات وتأمينات اجتماعية ومعونات إلى أفراد المجتمع بما يحقق ارتفاع مستوى المعيشة أو ضمان حد أدنى لها وينطلق من مفهوم حق كل إنسان في الحياة الكريمة اتجاه الدولة.



ثالثاً: سمات الرعاية



إن الرعاية كفكر وممارسة تطال الدول في قطاعاتها الثلاثة: القطاع الحكومي (العام)، القطاع الأهلي (الخاص)، القطاع الخيري (الثالث) وكلها تنعكس على الفرد "المواطن".

٣/١ رعاية القطاع الحكومي:

لم تتجح الخطط التنموية: (Development Plans) نسبياً على مدى (٤٠) سنة في تنويع مصادر الدخل "الإيرادات الوطنية" حيث يشكل النفط كمورد ناضب تقريباً (٨٥٪) من دخل الدولة، مما يعني أن الوطن بإنجازاته رهين تلك اللحظة التي يتوقف فيها ضخ النفط ولا يوجد حل في الأفق مطلقاً حتى لو كان متدرجاً لسد الفجوة في موازنة الدولة !!

إن تلك الرعاية يعترها أيضاً عوارُ رداءة تنفيذ بعض المشاريع الحكومية بسبب ضعف الجودة والتكلفة الباهظة.

مع اكتشاف النفط عام ١٩٣٧م ازدادت إيرادات الدولة وبلغت أوجها في عام ١٩٧٣م حينما ارتفعت أسعار النفط إلى (٣٧) دولاراً للبرميل مما مكن الدولة من الإنفاق بسخاء على البنية التحتية من طرق وموانئ وصحة وتعليم وخلافه، وقد كانت بحق تحديثاً غير مسبوق إنسانياً في هذا الوقت القياسي، ففي خطة التنمية الأولى أنفقت الدولة: ١, ٣٤ بليون ريال والثانية ٢, ٣٤٧ بليون ريال والثالثة ٢, ٦٢٥ بليون ريال والرابعة ٩, ٣٤٨ بليون ريال والخامسة ٩, ٣٤٠ بليون ريال والسادسة ٤, ٤٢٠ بليون ريال والسابعة ٣, ٤٨٥ بليون ريال والثامنة ٣, ٥٦٤ بليون ريال.

غدا الإنفاق الحكومي (Government Expenditure) المُحرَّك الأساس للاقتصاد وقد استفاد القطاع الخاص من ذاك الإنفاق بالعمل كمورد "مقاول وسيط" بين السلع والخدمات العالمية والحكومة أو تاجر "مورد ووكيل" لتلبية الإنفاق الخاص (Special Expenditure) من المواطنين أيضاً، فلم يكن قطاعاً مبتكراً أو منتجاً بالمفهوم الواسع والشامل فأقصى ما عمله هو النقل وإعادة التركيب في تنمية صناعية اعتمدت على القروض الحكومية المجانية تعمل في أسواق محتكرة ومحمية دون نظام ضريبي وترشيدي.

إن تلك البنى الأساسية التنموية (Basic Development Infrastructure) لم تُبنْ على أسس اقتصادية فعّالة من حيث التشغيل والصيانة فضلاً عن أن تكون صديقة للبيئة (Environment Friendly) بل لم تُراعِ النضج الإداري والمهاري للسعوديين حيث ظهرت نجاحات من الكتل الإسمنتية يشغلها عمالة وافدة في حين لم يؤهل السعوديون على هضمها والمشاركة في تنفيذها أو تشغيل أغلبها.

٣/٢ رعوية القطاع الخاص:

تاريخياً قبل ظهور النفط كان القطاع الخاص السعودي قطاعاً صغيراً، وظيفته تلبية الاحتياجات الضرورية للحياة في سوق شبه مغلقة يتبادل الناس فيها السلع "مقايضة" (Bartering Swap) بصورة بدائية حيث لم تعرف المنطقة أسواقاً كبيرة ومفتوحة بسبب شح الموارد، بل إنه كان يمول الحكومة أحياناً حينما تمر بحالة عجز اللهم عدا سوق مكة المكرمة والمدينة والمنورة فكانت نشطة بسبب الحج فيما كانت سوق الأحساء سلة غذاء الجزيرة العربية مع باقي الواحات الزراعية الأخرى كالرياض والقصيم والجوف. لكن من غير المقبول البتة بعد النفط اعتماد القطاع الخاص المدلل على العمالة الوافدة التي بلغت نسبتها (٨٥٪) وتحولت تلك العمالة مبالغ سنوية تقدر بـ (١٠٠) مليار خارج البلاد ولا يستفاد منها داخل الدورة الاقتصادية (Economic Cycle) محلياً، فيما لا يشكل السعوديون سوى نسبة (١٥٪) من العاملين فيه، لقد ذهبت الفوائض النقدية للقطاع الخاص من أرباح إما إلى البنوك الدولية في نيويورك ولندن وجنيف بعوائد متدنية للودائع والسندات الحكومية، ثم أعيد ضخها في الاقتصاد الغربي أو بالاتجاه بتلك الفوائض للاستثمار في العقار داخل المملكة العربية السعودية مما رفع كلفة الأراضي بشكل جنوني حُرمت خلالها الطبقة الوسطى (The Middle Class) التي يبلغ نسبتها (٤٢٪) من تملك منزل، حيث يبلغ عدد من يملك منزل بالمملكة العربية السعودية (٤٨٪) فقط.

إن القطاع الخاص ساهم بتقويض العدالة الاجتماعية (Social Justice) نسبياً حينما سيطر على القطاع المصرفي وتجارة الجملة والتجزئة والخدمات، ولم يقدّم بواجبه الوطني في خلق الوظائف أو في المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) لقد آن للقطاع السعودي الخاص أن يتخلى عن توحشه الرأسمالي وطعمه في المال ويرد الجميل والرعاية التي تمتع بها من خيرات الوطن والمواطنين^(٤).

٣/٣ روعية القطاع الخيري:

ينقسم القطاع الخيري السعودي إلى قطاع خيري حكومي يتمثل في صندوق الضمان الاجتماعي (Social Security Fund) الذي يرعى (٩٥٢) ألف مواطن بإنفاق سنوي يربو على (٢٦) مليار ريال سنوياً. وقد عجز الصندوق عن إقناع المستفيدين منه ونقلهم من تلك الرعاية عبر تهميتهم بسبب الثقافة العامة أو فشل برامج التنمية الاجتماعية، ولا أدل على ذلك من تنامي عدد المستفيدين سنوياً، مما يعني زيادة عدد الفقراء (The Poor) والمساكين (The Needy) المحتاجين الداخلين لسوق الرعاية.

(٤) إن المنشأة يجب ألا تكتفي باستغلال الموارد المتاحة لها بما يخدم أهدافها الاقتصادية بل إن مسؤوليتها تمتد إلى مواجهة المتطلبات الاجتماعية. إن المسؤولية الاجتماعية تعني: "الأنشطة التي تقوم الشركة بتنفيذها اختياريًا" وآخرون يرون أنها تشمل كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي سواء كان ملزماً أو غير ملزم وسواء كان ذلك استجابة لمطالب المجتمع أم لإدراك إدارة الشركة للمشكلات الاجتماعية وتجاوبها معها. أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي المفتاح للمساهمة في التماسك الاجتماعي والقضاء على الفقر وبت عناصر الفعالية والمنافسة ومن المتوقع أن القطاع الخاص سيبحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة. أنظر: سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلس المسؤولية الاجتماعية للشركات بالرياض، مركز مراس للاستشارات الإدارية، الرياض، ٢٠١٠م، ص ١٢.

الجدير ذكره أن هناك إنفاقاً آخر تقوم به وزارة الشؤون الاجتماعية يُقدَّر بـ (٧٥٣) مليون ريال لدعم القسم الآخر من القطاع الخيري كمعونات (Aids) لجمعيات البر التي بلغ عددها (٧٤٨) جمعية.

أما المؤسسات الخيرية الأخرى غير الحكومية أو التي لا تحظى بالدعم فلها جهود تنموية كمحاولات ويبلغ عددها (١٢١) مؤسسة يربو إنفاقها على (٣) مليار ريال سعودي، ورغم أن إسهامها في التنمية الاجتماعية محدود إلا أن جهودها تشهد تطوراً ملحوظاً مع افتقارها للكوادر المتخصصة في التنمية أو ضعف المناهج والبرامج العلمية المتبعة في الممارسة، ناهيك عن أن بعضها جاء امتداداً للمؤسسة التاريخية للرعاية الدعوية (For Advocacy) حيث يقوم الشيخ والداعية باستخدام الإنفاق الرعوي كأداة من أدوات تأليف القلوب وهداية الناس للالتزام بالدين وهذا حسن ولكنه قد حَجَرَ واسعاً !!

٣/٤ روعية المواطن:

لا شك أن الرعويات الثلاث أنفة الذكر انعكست على فكر "ثقافة وممارسة الفرد السعودي، وقد تجلّت مظاهرها فيما يلي:

١. افتقار الشعور بالتحدي ووضوح الأهداف واستخدام كافة الموارد الاقتصادية والإدارية الذاتية (Selfmanagement) والنفسية بكفاءة من أجل بلوغ تلك الغايات، بل غلب على البعض فكر القطيع حين يسير في ركب تيار عام دون طرح سؤال الذات: من أنا؟

وماذا أريد؟ لذا نجد الفرد كائن اجتماعي متحرك يضيع ببساطة حينما يفتقد الدعم والمساندة والتكافل (Solidarity / Takaful)، وبهذا أصبح المواطن معزولاً عن نفسه ومعزولاً عن المشاركة في التنمية.

٢. ضعف الالتزام (Commitment) والإنتاج (Production) والدافعية (Motivation) للعمل حيث بلغت نسبة إسهام موظف القطاع الحكومي للعمل لا تتعدى (٦٠) دقيقة في اليوم، فضلاً عن فقدان روح التطوير والقليل منهم بحث عن نشاط تجاري مسائي لاستخدام طاقاته عبر التستر، على أن تكون الأعمال التجارية باسم الزوجة أو الأولاد نظراً لأن النظام يمنع الموظف الحكومي من التجارة!! وقد بلغ عدد الموظفين في القطاع الحكومي (١,٢٢) مليون سعودياً يشكلون (٦٦٪)، وهذا حسن إلا أن غير الحسن أن تفضيل هؤلاء للوظيفة الحكومية جاء بحثاً عما يسمى بـ (الأمان الوظيفي) (Job Security) والصحيح أن بعضها: بطالة مُقنَّعة يهرب فيها المواطن من العمل في القطاع الخاص بسبب روح الالتزام وعدد ساعات العمل الطويلة التي تحتاج إلى مثابرة ومنافسة ومسؤولية والخضوع للمحاسبة (Accountability) وقد بلغت نسبة السعوديين العاملين في القطاع الخاص السعودي (١٥٪) من إجمالي عدد العاملين فقط!!

٣. يذهب جزء من مداخل تلك البطالة المُقنَّعة (Disguised Unemployment) "الوظيفة الحكومية" إلى استهلاك تفاخري (Boastful Ostentatious Consumption) على حساب الادخار حيث بلغ من لديهم برامج ادخار نسبة (١٠٪) فقط، وينفق السعوديون ما مقداره (٨٠) مليار ريال على السفر في الخارج وينفقون (٥٠٣) مليار ريال على الملابس، وينفقون (٢٢) مليار ريال على المطاعم وقد نشر د. فؤاد نيازي دراسة عن السمنة في المملكة العربية السعودية التي ارتفعت حسب ما ذكر إلى ٣٠٪ خلال السنوات العشر الأخيرة وقال: "أن نسبة السمنة في النساء أكثر من الرجال حيث أن ٢٩٪ من الرجال يعانون من زيادة الوزن فيما تعاني ٢٧٪ من النساء من السمنة وأكد أن هذه النسب هي من أعلى المعدلات في العالم خاصة بين النساء وأوضحت دراسة أخرى أن معدل زيادة الوزن هو ٣٦,٩٪ من إجمالي السكان بالسعودية ووجدوا أن أعلى نسبة لانتشار السمنة في المنطقة الغربية ٤٢٪ يليها الوسطى ٤٠٪ وأقل معدل سمنة في المنطقة الجنوبية ٣٠٪ وأوضحت الدراسة بأن البدناء في المملكة العربية السعودية يكلفون أكثر من ٥٠٠ مليون ريال سنوياً بسبب تردهم على المستشفيات لعلاج أمراض سببها المباشر هو زيادة الوزن ولعل أكثرها مرضى السكري" كل هذا من الإنفاق المشروع وغير المنمى، ولكن الإنفاق غير

المشروع ويؤدي إلى إتلاف النفس هو الإنفاق الاستهلاكي (Consumer Spending) على التدخين حيث أنفق السعوديون (٤٦) بليون ريال، إضافة إلى المبالغة في الإنفاق على الأنشطة الترفيهية للصغار والكبار بدءاً من الألعاب والأجهزة الإلكترونية وغيرهما من الممارسات شبه اليومية وانتهاء بالإنفاق على أشرطة الغناء، مما يُمكن وصفه بالإسراف أو التبذير.

٤. إن استهلاك الأموال الرخيصة المتدفقة من بطالة مُقنّعة أو تكافل ورعوية أسرية أدت بنا لشراء (١٨) مليون سيارة بمبلغ وقدره (٣٥٦) مليار ريال خلال ست سنوات نتج عنه سوء استخدام تلك المركبة المعدة للنقل، مما أدى إلى ضحايا بلغوا (٦٨٠٠٠) شخصاً سعودياً منهم (٧١٥٣) قتل وهورق يفوق ضحايا العنف بالعراق للعام نفسه الذي بلغ (٤٢٠٠) قتل ويفوق ضحايا حرب الخليج والبالغ (٥٢٠٠) قتل من دول التحالف، وإصابة (٦١١,٠٠٠) سعودياً حتى عام ٢٠١٤م يحتلون ثلث أسرة المستشفيات وتبلغ إجمالي الخسائر (١٣) مليار ريال سعودي سنوياً وبذا توجت السعودية على أنها الدولة الأولى عالمياً في حوادث المرور. نفرح حينما نعلم أن المواطنين مستهلكون لشراء التقنية الحديثة (شبكات - برامج - أجهزة) حيث بلغت (١٣٨) مليار سنوياً. ونفرح حينما نكون الشعب رقم (واحد) في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media)

ولكننا نغضب حينما نعلم أنه غلب علينا الإحباط والقنوط واليأس والتذمر والنقد والتهجم ابتداء بالأب وانتهاء بالطفل والعائلات المنزليات اللاتي بلغ عددهن مليون عاملة تنفق خلالها سنوياً (٢٨) مليار ريال سعودي^(٥) والسائقين الذين بلغ عددهم مليون سائق يحولون ملياري ريال سنوياً وكلهم غير راضين البتة، يتطلع كل طرف لرعاية طرف آخر، لقد تمكّن واستوطن فكر الرعوية في عقولنا وأصبحنا عاجزين عن الحركة بل دائماً نتطلع من الآخرين إلى شيء ما، ونعده من الواجبات وليس من المندوبات، هكذا عشعش فكر الرعوية وفرّخ والمصيبة أننا أصبحنا نربي أطفالنا الصغار على ذاك الفكر، والرعوي يولد رعوية!!^(٦)

٥. بلغت نسبة الشباب في المجتمع السعودي ممن هم أقل من ٣٠ سنة (٦٧٪) أغلبهم لا يزال على مقاعد الدراسة، حيث بلغ عددهم خمسة ملايين طالب في مراحل التعليم العام،

(٥) جريدة الرياض الاقتصادية، الرياض، ٢٠١٤م العدد ١٦٧٦٩.

(٦) يقول الأستاذ عبدالعزيز السماري: جعلت الخصوصية السعودية من غرفة السائق جزءاً لا يخلو منه أي تصميم معماري حديث للمنزل السعودي وأصبح وجود عامل آسيوي يلبس إزاراً عند باب المنزل مشهداً مأثوفاً في أحياء المدينة أو القرية يظهر أحياناً في جماعات كبيرة عند صالات الزواج وبجانب مدخل الأسواق وبعد صلوات الجمعة.. عند بقية العالم هذه المشاهد هي في غاية الغرابة والدهشة والسبب أننا اعتدنا رؤية تلك الحشود الكبيرة في حياتنا العامة والخاصة سواء في المنزل لأننا نعيش بين أمة من السائقين تدخل في تفاصيل حياة المواطن والمواطنة السعودية وتحكم في تنقلاتهم في المدينة ولو قرروا يوماً ما العودة لبلادهم لأصبحت الخصوصية السعودية بالشغل التام.. ألم أقل إننا أمة غارقة في خصوصيات لها علاقة بالتخلف عن ركب العالم المتحضر. انظر: السماري، عبدالعزيز، أمة من السائقين، مقالة بجريدة الجزيرة السعودية، السبت ٦ ذو القعدة، العدد ١٤٦٠٤، ١٤٣٣هـ.

و(٦٠٢, ٣٥٦, ١) طالب في التعليم العالي، و(٣٢٥) ألف

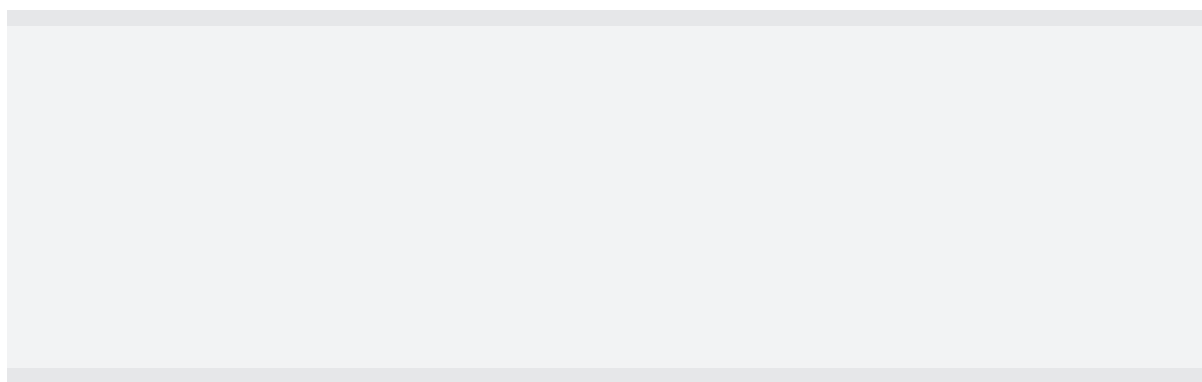
طالب في التعليم الفني والتدريب المهني.

وغير خاف رداءة وضعف مخرجات التعليم (Learning Outcomes)، إما بسبب المناهج أو المعلمين أو التخصصات التي غلب عليها النظرية والحشو والتلقين.

هذا إذا تواءمت احتياجات القطاع الخاص كموظف يعوّل عليه لحل مشكلة البطالة البالغة (١١٪) من إجمالي القوة العاملة، ومع هذا فقد أطلقت حلول ممتازة منها التشجيع على برنامج ريادة الأعمال حيث يخصص له (٢٧٨) مليون ريال سنوياً من بنك الادخار والتسليف (Savings and Credit Bank)، والعجيب أن العقل الرعوي يرفض المخاطرة (Risk) والاكتشاف (Discovery) والعقل الرعوي نفسه ذهب للاقتراض كمساعدات فردية من ذات البنك: بنك الادخار والتسليف حيث أن القرض الحسن للشخص الواحد مبلغ وقدره (٣) مليون ريال ومن الواضح أنه يسيطر علينا عقل الغنيمة بالقروض الحسنة لا عقل الإنتاج بالمبادرات.

لقد انخرط الشباب في برامج توظيف وهمية (Delusory Locating) أو تستر بحثاً عن المال السهل (الغنيمة)، وقد استجاب القطاع الخاص لسياسات السعودية (Saudization Policies) وضغوطها فاحتال عليها بالتواطؤ مع الشباب، ومما عمّق هذا الفكر التخاذلي عن الجّد والعمل والإنتاج هي سياسات الدعم لغير المستحقين كهبات ورواتب تُدفع للباحثين غير الجادين عن العمل، بل للتنقل من وظيفة إلى أخرى دون

وجود ملف وظيفي موحد يوقف تمثيلية الاستجداء والصراخ
والعويل من الشباب في وجه الحكومة والمجتمع.
لقد أخرجت لنا الرعاية جيلاً من الشباب همُّ بعضهم علبة
سجائر وهمبرغر أو غذاء سريع وشخصية تفتقد للهوية الذاتية
فضلاً عن الهوية الوطنية وإنفاق الوقت (الفراغ) وإهداره كيفما
اتفق، واصرف ما في جيب أبيك والحكومة حتى يأتبك ما في
الغيب!!



رابعاً: التمكين



ظهر مفهوم التمكين في الفكر الغربي لأول مرة عام ١٩٥٠م في العديد من الكتابات حيث بدأ العمل الاجتماعي التركيز على معالجة اختلال موازين القوة الاجتماعية.

في الفترة بين (١٩٦٠م) إلى (١٩٧٠م) تعمق مفهوم التمكين وأصبحت له جذور وصار أكثر تأثيراً في العمل الاجتماعي، وذلك بسبب ظهور حركات الحقوق المدنية (Civil Right Movements) المرأة والمعاقين وغيرها من الحركات المرتكزة على تطوُّع المجتمع.

خلال الثمانينات ظهر مفهوم التمكين في كتابات علم النفس على أنه: "عملية تشاركية من خلالها يتحكم الأفراد في حياتهم وبيئتهم". تلا ذلك ظهور المفهوم بشكل مُنظم في كتابات التعليم والصحة النفسية حين استخدم في كتابات التعليم على أنه: "عملية نقل الفرد من جماعة إلى أخرى، كي ينتج عنها نوع من التحرر وتقاسم القوة والسلطة".

١/٤ التمكين في اللغة:

التمكين مصدر للفعل مَكَّنَ، وهو مزيد الثلاثي والأصل (مَكَّنَ) وقد وردت مادة (مكن) في كتب اللغة ولم تخرج عن أصل وصفها، قال الجوهري: ("مكن" مكنه الله من الشيء وأمكنه منه بمعنى، واستمكن الرجل من الشيء وتمكَّن منه بمعنى، وفلان لا يمكنه النهوض: أي لا يقدر عليه).

المُكَنَّةُ التمكن، تقول العرب: إن بني فلان لذو مكنة من السلطان أي تمكن.. وقال ابن سيده: والمكانة المنزلة عند الملك؛ والجمع مكانات وقد مكن مكانة فهو مكين، والجمع مكناء، وتمكن كمكن، وتمكن الشيء واستمكن ظفر، كل ذلك، قال أبو منصور: ويقال أمكنني الأمر يمكنني، فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه (٧).

٢/٤ التمكين في القرآن الكريم:

ورد مصطلح التمكين في سياقات ودلالات مختلفة ومجموعة في آن واحد.

أ. قال تعالى: (أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِنْ قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ) (الأنعام: ٦)، أي من الأولاد والأموال والجاه العريض والسعة والجنود ولهذا قال سبحانه وتعالى: (وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَاهُمْ بِذُنُوبِهِمْ) (الأنعام: ٦)، أي بخطاياهم وسيئاتهم التي اجترموها.

ب. ورد التمكين بمعنى التهيئة والتجهيز قبل فعل الأسباب، قال تعالى: (وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الْأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلًا مَا تَشْكُرُونَ) (الأعراف: ١٠)، ويقول تعالى هنا ممتناً على عبده فيما مكن لهم من أنه جعل الأرض قراراً وجعل فيها رواسي وأنهاراً وجعل لهم فيها منازل وبيوتاً وأباح لهم فيها معاش أي مكاسب يكسبون بها ويتجرون فيها.

(٧) ابن منظور، لسان العرب، مادة (مكن)، ١١٢/١٤ - ١١٣.

ج. ورد التمكين بمعنى الاستيلاء ووضع اليد والإحاطة به، قال تعالى: (وَإِنْ يُرِيدُوا خِيَانَتَكَ فَقَدْ خَانُوا اللَّهَ مِنْ قَبْلُ فَأَمْكَنَ مِنْهُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ) (الأنفال: ٧١).

د. ورد التمكين بمعنى القوة والنفوذ ونفاذ الرأي والأمر والسلطة، وقد يعني التهيئة والإعداد في طريق الفقه والحكمة. قال تعالى: (وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِصْرَ لِمَرْأَتِهِ أَكْرَمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) (يوسف: ٢١)

هـ. ورد التمكين بمعنى الرجل ذو المكانة ومؤتمن فقد يكون المرء ذا مكانة لكنه محذور منه، وغاية التمكين أن تجمع معها الأمانة فتكون مصدر ثقة مطلق قال تعالى: (وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ) (يوسف: ٥٤).

و. ورد التمكين بمعنى الحرية بعد السجن مؤكداً حق الإنسان في حرية الحركة والتنقل التي يتمتع بها أدنى حيوان، قال تعالى: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) (يوسف: ٥٦).

ز. ورد التمكين بمعنى الملك والسلطة أو تعدد خيارات الإنسان، أي الاستطاعات غير المحدودة، أو الاثنين معاً قال تعالى: (إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا) (الكهف: ٨٤).

ح. ورد التمكين بمعنى القوة المعنوية العقلية كالمعرفة والمهارة
أو القوة الجسمانية وتجميع القوة قال تعالى: (قَالَ مَا
مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ
رَدْمًا) (الكهف: ٩٥).

ط. ورد التمكين بمعنى التمكين المجتمعي العام للراعي
والرعية حينما ترعى الحقوق له وللناس بينهم البين قال
تعالى: (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا
الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ) (الحج: ٤١).

ي. ورد التمكين بمعنى المحفوظ من الأذى أو في المكان المحدد له
قال تعالى: (ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُفْطَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ) (المؤمنون: ١٣).

ك. ورد التمكين بمعنى التحول من حالة الضعف إلى حالة
القوة، قال تعالى: (وَأَوْرَثْنَا الْقَوْمَ الَّذِينَ كَانُوا يُسْتَضْعَفُونَ)
(الأعراف: ١٣٧).

ل. ورد التمكين بمعنى المكان المقدم، الأمن اقتصادياً
وعسكرياً الذي تعظم فيه الطاعات والقربات، قال تعالى:
(أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجَبَّى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ
رَرْقًا مِّنْ لَّدُنَّا وَلَكِنْ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ) (القصص: ٥٧).

م. ورد التمكين بمعنى سلامة الحواس في السمع والبصر
والفؤاد، قال تعالى: (وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِنْ مَكَّنَّاكُمْ فِيهِ
وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً فَمَا أَغْنَى عَنْهُمْ سَمْعُهُمْ
وَلَا أَبْصَارُهُمْ وَلَا أَفْئِدَتُهُمْ مِّنْ شَيْءٍ إِذْ كَانُوا يَجْعَدُونَ بآيَاتِ
اللَّهِ وَحَاقَ بِهِمْ مَا كَانُوا بِهِ يَسْتَهْزِئُونَ) (الأحقاف: ٢٦).

إن ما يجمع كل تلك التمكينات الواردة في القرآن الكريم هو: القوة المادية والمعنوية ورغد العيش، ونفاذ الرأي، والظهور والبروز والعلو والقبول والأمن النفسي والجسدي ورعاية الله وحفظه وشرطه الايمان بالله الواحد وإنفاذ أمره مع الأخذ بالأسباب الكونية وبتفاوت الناس في ذلك بحسب ما من الله عليهم من استعدادات وقدرات، وهذا التمكين هو قانون إلهي يجازي ويعاقب كل بحسب قربته وبعده منه ثم إنه بهذا التمكين يتلاحم ويتكامل الروح والعقل معاً.

٤/٣ التمكين في الاصطلاح:

يُعرّف التمكين (Empowerment) من منظور الخدمة الاجتماعية على أنه: "استراتيجية لتقوية الفقراء في حقهم بتقرير مصيرهم بأنفسهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرار على المستوى المحلي وما قد يواجه ذلك من تعارض للمصالح بين مالكي القوة والفقراء وتنظيم إنفاقهم حول أهداف ومصالح مشتركة عبر تدعيم مشاركتهم في المنظمات الشعبية والحكومية ليتحولوا من متلقين للخدمات إلى مطالبين بها".

يعرفه آخرون بأنه: (عملية تعزيز القوة الشخصية والاجتماعية والسياسية للأفراد حتى يتمكنوا من اتخاذ إجراءات لتحسين حياتهم).

ويُعرف أيضاً بأنه: "الطريقة التي يتم بواسطتها مساعدة الأفراد والجماعات والمجتمعات على التحكم بظروفها كي تستطيع إنجاز أهدافها، وهكذا تكون قادرة على العمل لمساعدة نفسها وغيرها

على زيادة مستوى معيشتها بالتركيز على نقاط القوة للسيطرة على الموارد وزيادة المشاركة في الأعمال المجتمعية"^(٨).

وترى الدكتورة أماني قنديل أن التمكين^(٩) يعتمد على عناصر من القوة يتم توظيفها لأفراد أو منظمات، والقوة تعني القدرة على فعل مهمة محددة وبدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

كما تقول: "يعني توفير عناصر القوة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمواطنين (الإناث والذكور) وذلك بهدف توفير اعتمادهم على أنفسهم والنهوض بحياتهم".

فيما يعرف البنك الدولي (The World Bank) التمكين باعتباره: "عملية تهدف إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات وسياسات تهدف في النهاية لزيادة الكفاءة والفعالية لمؤسسات ومنظمات وأفراد".

ويعرف التمكين من الناحية السيكلوجية توماس فلت هاوس وكانتر (Thomas Velthous and Kanter)^(١٠): "بأنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاختدار" ويقولون أيضاً: بأن التمكين هو الحافظ الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي

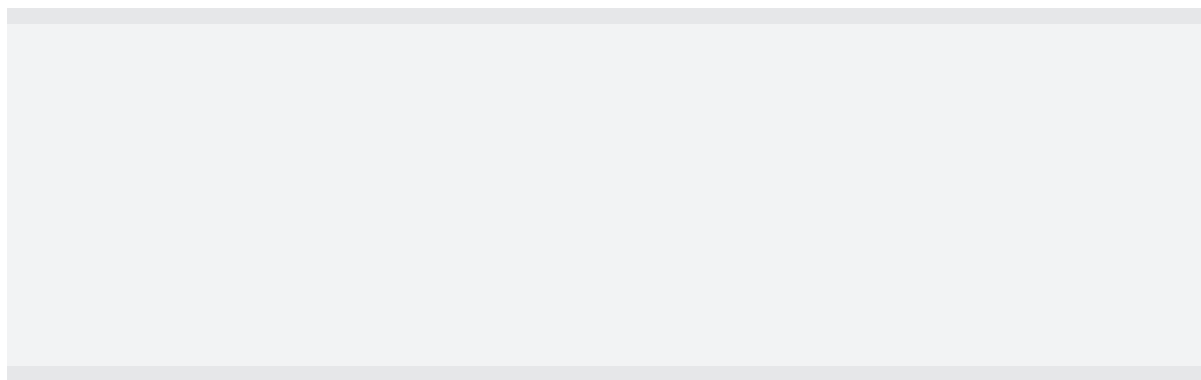
(٨) نبوة، د. سامية عطية، التمكين في الخدمة الاجتماعية، شبكة الألوكة الثقافية، الرياض، ٢٠١٢م.

(٩) قنديل، د. أماني، تمكين المرأة، مؤسسة الأميرة العنود الخيرية والمكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، البحرين، ١٤٣٠هـ، ص ١٢.

(١٠) ملحم، يحيى، التمكين مفهوم إداري معاصر، جامعة اليرموك، الأردن، ص ٣٨.

تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك هي:

١. المعنى (Concerned): يراد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه.
 ٢. اكتفاء (Satisfaction): الشعور بالاقتدار والمهارة والكفاءة، وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدراته في القيام بمهام عديدة بمهارة عالية.
 ٣. الاستقلالية وحرية التصرف (Independence and Freedom of Action): وهي تعبر عن شعور الفرد بحريته عندما يرتبط الأمر بالإنجاز وعمل الأشياء فيصبح له الحق في اختيار المناصب لتنفيذ العمل بما يتناسب مع وجهة نظره وتقديره الخاص.
 ٤. التأثير (Impact) - الأثر -: وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.
- أما زمك وشاف (Zemke and Schaaf) فيعرفانه بأنه: "الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وأجندة ومعرفة ودافع داخلي".
- وفي ضوء ما سبق، يخلص الباحث إلى أن التمكين هو: "عملية تحويل وتبديل يتم من خلالها تحرير الفرد أو الجماعات أو المنظمات من عوائق استخدام قدراتهم أو تعزيزها لفرض تحكمها النسبي في ذاتها" الاعتمادية - الاستقلال " والعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق التحسن والنمو الإيجابي المستدام".



خامساً: أهمية التمكين وأبعاده



١/٥ أهمية التمكين:

لقد أدرك المجتمع وأطرافه الفاعلة في التنمية السعودية أهمية التمكين وتعدد أبعاده فأصبح منهجاً وأسلوباً وطريقة حياة (Life Style) ذلك أنه يضمن عمارة الدنيا والآخرة ويحقق توازن قوى الإنسان الجسدية والعقلية والروحية والنفسية وتفاعلها بتناغم مع محيطها الخارجي، بما يؤدي إلى إشباع الذات الحقيقية والذات المجتمعية وعلو وسؤدد الدولة.

وتتمثل أهمية التمكين في الآتي:

١. الاستثمار في رأس المال البشري (Human Capital) (الوقاية خير من العلاج).
٢. التمكين عملية متغيرة ومرنة تستجيب لتطور العالم "للحاق" وسد الفجوة الحضارية.
٣. التمكين محور أساس لنجاح التنمية والتنمية المستدامة.
٤. التمكين يخلق التشاركية في بناء القدرات والمسؤولية الاجتماعية بالتطوع "تضافر الجهود" والتكاتف.
٥. التمكين يحقق العدل التلقائي والمساواة (Equality) والعدالة (Justice) وتكافؤ الفرص (Equal Opportunity) مما يجعل المواطن يشعر بالأمن الاجتماعي، ويزيل الفوارق والتمهيش والأحقاد التي يخلقها نظام التصنيف.
٦. التمكين يؤدي إلى كفاءة (Competency / Efficiency) في استخدام الموارد وفعالية (Effectiveness) في الوصول

إلى الأهداف والنمو الرأسي السريع مثل التجربة اليابانية والكورية الجنوبية ويتحقق الفائض النقدي بزيادة معدلات الناتج الوطني.

٧. التمكين يطلق طاقات المجتمع المتجددة والمبتكرة فيحدث شيوع الفنون والآداب والأخلاق (الحالة الحضارية).
٨. التمكين يخلق الاستقلال والاعتماد الذاتي والوعي المستدام دون الوقوع في أخطار الجغرافيا ونضوب الطاقة.
٩. بالتمكين تزداد معدلات السعادة (Happiness) والرضا (Satisfaction) والمكافأة الذاتية والمجتمعية فيحول المجتمع ذلك إلى ثقافة تستقطب وتحافظ على العقول.
١٠. إن دائرة التمكين ستطال كافة أفراد المجتمع من نساء وأطفال ومعوقين وغيرهم بما يعرف بالشرائح الهشة (Fragile Groups) التي يسهل التعدي على حقوقهم وانتهاكها.

٥/٢ أبعاد التمكين:

هناك عدة نواحٍ للتمكين يمكن إيجازها في خمسة أبعاد، هي:

١. التمكين الشخصي (Personal Empowerment): يركز على إعطاء نسق الإنسان القوة والقدرات لإحداث تأثير إيجابي في حياته وتعتمد القوة الشخصية على الكفاءة والثقة بالنفس، ويشمل هذا التكوين الشخصي حين يسعى الإنسان للتمرد على العادات السيئة الراسخة عنده أو في

مجتمعه وهي عملية تعليمية لجعل الإنسان مشاركاً فعالاً
في صياغة رؤية جديدة لحياته.

٢. التمكين الاجتماعي (Social Empowerment): يركز

على إعادة الترتيب أو التغيير الجذري للقيم والمعتقدات
المرتبطة بصنع القرار ويتضمن إعطاء الأمل في إحداث
تغييرات أو تحولات في مؤسسات المجتمع بتعزيز حرية
الجماعة والكرامة والحكم الذاتي والتمكين الاجتماعي
مما يزيد من الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

٣. التمكين الاقتصادي (Economic Empowerment):

قدرة كل فرد بالمجتمع في الحصول على الدخل الكافي
ليعيش حياة كريمة مليئة باحتياجاته الأساسية وتكون
أدوار المجتمع الاجتماعية إعداد الأخصائيين الاجتماعيين
للمشاركة في اقتراح وإعداد خطط التنمية الاقتصادية.

٤. التمكين التعليمي (Educational Empowerment):

يركز على تنمية الموارد الإنسانية من خلال الفهم الكامل
للممكن التعليمي ويكون دور الخدمة الاجتماعية هو تنمية
القدرة على المشاركة في صياغة وتنفيذ السياسة التعليمية
على مستوى الأفراد، أما على المستوى المجتمعي فتعمل
الخدمة الاجتماعية على مواجهة مشكلة التسرب من
التعليم ومحو الأمية وإعداد النشاط التعليمي.

٥. التمكين السياسي (Political Empowerment): يركز

على تكوين النظام السياسي الذي من خلاله يشارك

المواطنون بأسلوب قد يؤثر في تخطيط السياسة التي تلعب دوراً حيوياً في حياتهم، وهذا يكون على المستوى القومي والمجتمعي.

إن تلك التمكينات الخمسة سوف تعمل وتتفاعل مع بعضها البعض في إطار قانوني واجتماعي وثقافي واقتصادي وسياسي، وذلك عبر المحاور الآتية:

- محور التشريعات والقوانين التي تخدم التمكين أو التعزيز أو التقوية.
- محاور الأبعاد الاجتماعية والثقافية التي تتمثل في تقاليد وموروثات ثقافية بالإضافة إلى التعليم والرعاية الاجتماعية والبعد المعرفي.
- المحور الاقتصادي والسياسي الذي يوفر الاندماج في الحياة الاقتصادية والسياسية وبالتالي الاعتماد على الذات.

سادساً: مَنْ يُمَكِّنُ مَنْ...؟



ابتداء شرط أساسي للتمكين هو المساواة ولذا فإن من حق كل مواطن ومقيم أن يطاله التمكين، ولكن ستظل الفئات الهشة كالمرأة والطفل واليتيم والعاجز والمعاق؛ هم من سيحظى بالأولوية.

أما من سيقوم بالتمكين فهي القطاعات الثلاثة: الحكومي (Governmental)، والخاص (Private)، والمجتمع المدني (Civil Society)، وفق خطة تنموية كبرى تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بمستقبل الأجيال القادمة.

إن القطاع الحكومي لطالما تحمّل عبء التنمية بعامة ولا سيما في المجتمعات النامية (Developing Communities) ففي حين أن القطاع الخاص قطف ثمار الإنفاق الحكومي الهائل دون تحمّل مسؤولياته، ظل المجتمع المدني مهمشاً إلى أبعد درجة من المشاركة.

يلزم القطاع العام لنجاح عملية التمكين أن يدخل إصلاحات جذرية على الصعيد الاقتصادي عبر هيكلة النظام الاقتصادي (Restructuring Economic System) كي يفك احتكار القلة للأسواق وإدخال المبادرات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium-sized Enter Power (SME)) لتأخذ حلقها في الإسهام في الناتج القومي مع فرض ضرائب نوعية ومختارة على الثروة فتعالج التشوهات في أولويات الاستثمار الرأسمالي (Capitalism Investment Priorities).

كما يُلزم رأس المال (Capital) بإعادة التدوير لفائض الأرباح داخل الاقتصاد الوطني وكذا إلزامه بأن يذهب جزء من الإنفاق لخلق الوظائف للسعوديين (التوطين) بأجور عادلة نخرج بها من السعودية الصورية، والالتفاف على القوانين إلى تأهيل حقيقي وجاد للشباب السعودي وهو أقصى تمكين ممكن أن نحصل عليه.

إن التقدم المدني الذي نطمح إليه هو أن يكون القطاع الخاص مشاركاً بفعالية في المسؤولية الوطنية عبر المسؤولية الاجتماعية الذي يعد تطوراً أخلاقياً وقيماً.

الإصلاح الثاني الذي على القطاع الحكومي القيام به هو تحول استراتيجي لدور وزارة الشؤون الاجتماعية حين تتحول من الرعاية إلى التمكين فتسميها وزارة التنمية الاجتماعية (Ministry of Social Development) وأسس الإصلاح هذا، هو إصلاح صندوق الضمان بدءاً من تغيير اسمه إلى صندوق التمكين مروراً بالتوجه إلى المستحق وتعريف الاستحقاق وفق معالجات تدخلية تمكينية تكفل تحول المحتاج إلى منتج مشغل والأفضل أن يتحول إلى مُعطٍ لغيره انتهاءً بإشراك القطاع الثالث "المجتمع المدني" وعلى رأسها المجتمع المحلي في تنفيذ تلك البرامج والأنشطة التمكينية التي تمت استشارتهم سلفاً فيها.

إن نجاعة هذا الدور تحتاج إلى تشريعات وقوانين تفتح فيها الوزارة على المنظمات غير الربحية (Non-) (NGO) (profit Organizations)، ويشكل معها مجلس للسياسات

الاجتماعية (Social Policies Council) ، يتدخل تدخلاً مباشراً في خطط التنمية الخمسية (Five-year Development Plans) ، ومن المستحسن أن يتمثل في المجلس أعضاء من مجالس المسؤولية الاجتماعية والغرف التجارية والمجلس الاقتصادي والتموي، وأن يكون لمجلس السياسات أمانة عامة، تُعبأ فيها طاقات المجتمع المدني وتُسَقِّ جهوده وألا يفتر دوره بعد فترة.

والإصلاح الثالث الذي على القطاع العام القيام به هو إصلاح التعليم عبر إصلاح المناهج وتأهيل المعلمين كي يصبح قائداً تمكينياً يستشعر ويعرف دوره التنموي، وإحاطته بالغاية الكبرى من مشروع الوطن خلال فترة زمنية محددة. ناهيك عن المنهاج المحتاج إلى جرعات كبيرة من النوع على حساب الكم العلمي، ومن بناء الشخصية على حساب الكم المعرفي.

إن العلم كلما كان لصيقاً بتاريخ وحاضر ومستقبل المجتمع كلما كان ذلك أدعى للتدفق بانسياب مع العناية بالجغرافيا « البيئة المحيطة » والممارسة التطبيقية (Applied Practice) عبر التطوع.

علينا أن نعيد الخطاب في المناهج إلى الوسطية السلفية التجديدية وتحقيق مقاصد الإسلام لبناء العمران المدني المتمثل في أخلاق التعايش (Co-existence / Cohabitation) والحوار (Dialogue) والاتصال (Communication) والتجديد النقدي المستقل مع احترام تعبدى لمبادئ وأصول الدين الحنيف.

إن تعليم المهارات الوظيفية المطلوبة من القطاع الخاص لها ذات الأولوية، والقطاع نفسه سوف يحدد ما يريد في سياق خطة ومشروع الوطن الكبير خلال العشرين سنة القادمة.

إن التحول المستطاع هو بين أيدينا، أي داخل دائرة تأثير قادة المجتمع المدني والخيري السعودي عبر انتقال القطاع الخيري من الرعوية إلى التمكين، ولن يحدث هذا إلا إذا أعدنا تعريف دورنا في المجتمع وإعادة التعريف تحتاج إلى فهم عميق لمفهوم المجتمع المدني.

يعرّف المجتمع المدني بأنه: "مجتمع المدينة المتحضر حيث القانون في مقابل مجتمع البادية".

ويعرّف أيضاً بأنه: "الوسيط بين الأفراد والسلطة" حيث إنه هو المنظم والمعبّر عنهم معلياً المنفعة العامة.

ويعرّف أيضاً بأنه: "المنظمات الطوعية الحديثة".

ويعرّف بأنه: "المجتمع الذي يُبقي ويعزز الحقوق:

الحقوق السياسية (Political Rights) الحقوق المدنية (Rights Civil)، الحقوق الاجتماعية (Social Rights).

إن المجتمعات المتقدمة اعتمدت "الوطنية" في مجتمع الدولة الذي أساسه النظري المواطنة (Citizenship) واعتمدت أيضاً على المجتمع المدني الذي أساسه النظري القيم والفضيلة (Values and Virtue) "التطوع".

إذا المجتمع المدني هو الأسرة الكبيرة التي تقع بين العائلة كوحدة اجتماعية وبين الدولة ويصفه د. عزمي بشارة بالمجتمع الأهلي (Civil Society) حيث يلتقى الأفراد والجمعيات والروابط والمبادرات الاجتماعية الطوعية من أجل الاشتراك (التشبيك الاجتماعي) في هدف أو عدة أهداف من أجل مصلحة عامة^(١١).

إن التحول في فهم قادة العمل الخيري لمفهوم المجتمع المدني سوف يسهل فهم التمكين ووظيفته، فالتمكين يحتاج إلى بيئة تطوعية حاضنة، له أبعاد قانونية حقوقية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتعليمية، ولا تتأتى هذه التنمية الشاملة الأبعاد إلا بهذا الفهم الشامل للعمل التطوعي بيد أن العمل الخيري بالفهم الرعوي لا يحتاج إلا إلى طرف معطى وطرف آخذ وتنتهي الرعوية بانتهاء فعل الأهداف أي أنه فعل (تسكيني) أما في المجتمع المدني فتتكاتف جهوده وسياساته من أجل جعلها قضية مستدامة، تغير من المجتمع بتعزيز قدراته وإزالة العوائق عنه ليصبح شريكاً منتجاً في الوطن؛ بل مشاركاً في حل المشكلات جذرياً بالضغط على مجتمع الدولة. إن الاضطلاع بهذا الدور التنويري والتنموي الكبير يستدعي بناء قدرات (Capability Building) المنظمات غير الربحية وكذلك بناء قدرات قادة المجتمع المدني.

(١١) الحزيم، د. يوسف بن عثمان، قوة التطوع «وتطبيقاته السعودية»، مؤسسة الأميرة العنود الخيرية، الرياض، ١٤٣٣، ص ١٦.

إن هذه الرؤية الحضارية للعمل الخيري عبّر عنها الأستاذ إبراهيم البيومي غانم حينما ذكر مقاصد الشريعة في العمل الخيري، ومنها^(١٢):

أ. مقصد الحرية:

إن أول مقاصد العمل الخيري الإسلامي وأعلاها منزلة هي تحرير النفس الإنسانية من الأغلال التي تعوق حركتها وتهدد طاقاتها، بعض هذه القيود معنوي ينتج عن ارتكاب الذنوب والآثام، وبعضها مادي ينتج عن حب المال وتمكّن شهوة التملك أو الرقيق والفقراء واليتامى والمساكين والأسرى والجهلة والمرضى والمدينين.

أشار الإمام الطاهر بن عاشور في كتابه «أصول النظام الاجتماعي في الإسلام» إلى المفهوم الواسع للحرية، وتحدث عن أربعة أنواع: حرية الاعتقاد (Freedom of Belief)، وحرية التفكير (Freedom of thought)، وحرية القول (Freedom of Speech)، وحرية الفعل (Freedom of Action)، وأُمنح إلى أثر الحرية في المشاركة في المجال العام وفي بقية سُلطة الحكام والمجال أقام الخلافة والإبداع والابتكار والتجديد بما يسهم في ترقية الإنسان واحترام إنسانيته.

(١٢) غانم، إبراهيم البيومي، مقاصد الشريعة الإسلامية في العمل الخيري، مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي ومركز دراسات مقاصد الشريعة الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٨م، ص ٣٤، ص ٤١، ص ٤٦، ص ٥١، ص ٥٨.

ب. مقصد التمدُّن وعمارة الأرض:

يسهم العمل الخيري في تحقيق درجة أرقى من التمدن الإنساني ورفع كفاءة المجتمعات في إعمار الأرض ويأخذ إسهام العمل الخيري في تمدُّن المجتمعات صوراً متعددة: منها ما هو مادي في شكل تبرعات (Voluntary Contributions) ومساعدات (Assistance) يعين غير القادرين على تحسين مستوى معيشتهم ولا تتركهم نهياً للمرض والجهل (Ignorance) أو للفاقة والعجز (Disability)، ومنه ما هو غير مادي في شكل مساهمات معرفية وعلمية تهدف إلى تنوير المجتمع ورفع قدرات أبنائه بصفة عامة.

ج. مقصد السلم الأهلي (Civil Peace):

يعزز العمل الخيري حالة السلم الأهلي بين الفئات الاجتماعية المختلفة بطرق مقصودة لعل من أهمها أن حصيلة المحاورات الخيرية تشكل شكلاً من العلاقات التعاونية، وتدعم روح الإخوة والتراحم والتعاطف في الاجتماع البشري.

قال ابن عاشور: "عقود التبرعات قائمة على أساس المساواة بين أفراد الأمة، الخادمة لمعنى الأخوة فهي مصلحة حاجية وتحسينية جلية، فيها حصلت مساعدة المعوزين، وإغناء المقترين، وإقامة الجمع من مصالح المسلمين، قال تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) (المائدة: ٢).

د. مقصد محاربة الفقر:

العمل الخيري (Charitable Activities) بمختلف صوره هو إحدى السياسات الاجتماعية التي تستهدف القضاء على الفقر وتسعى إلى تشكيل رأي عام مستمر لتجفيف منابعه وإخراج من يدخل في دائرته وإعادة إدماجه في دورة الإنتاج كي يصبح معتمداً على ذاته مسهماً في بناء مجتمعه، وفي مساعدة غيره خاصة أن علّة الفقر تتبعها علل أخرى مثل الجهل، والمرض والبطالة، والجريمة.

إن منظومة التمويل في العمل الخيري في الإسلام: كالزكاة (Zakat)، والوقف (Endowment)، والوصايا (Legacies) والهبة (Giveaway) والنذور (The Vows)، والكفارات (Expiations) والصدقات (Alms) التطوعية الأخرى سوف تسهم في صناعة ذلك التحول من خلال أربع وسائل:

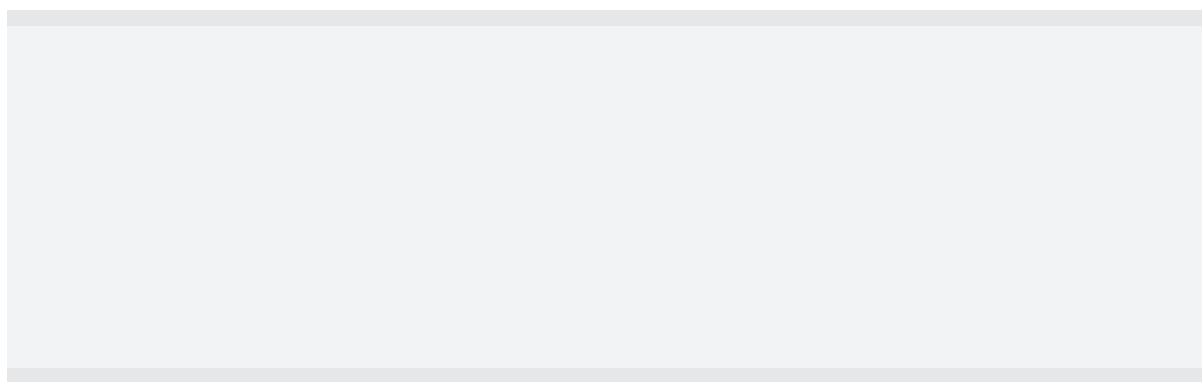
- وسيلة المساعدة النقدية (Cash Assistance).
- وسيلة المساعدة العينية (In-kind Assistance).
- وسيلة المساعدة المؤسسية (Institutional Assistance) (المساجد والمدارس، المستشفيات، دور رعاية الأيتام، دور العجزة، وذوي الاحتياجات الخاصة).
- وسيلة المساعدة الفنية (Technical Assistance) (تطوع فاعلي الخير من خبرات واستشارات ومشاركات يقدمونها دون أجور).

هـ. مقصد الإسهام في بناء المجال العام:

المجال العام هو الخير العام ويسمى العلماء "حقوق الله" وهذه الحقوق تشمل كل ما احتاج إليه الناس حاجة عامة مادية أو معنوية، وصنف بعض العلماء هذه الحقوق (العامة) أيضاً فمما شُرِعَ تنبيهاً على مكارم الأخلاق أن أعمال التضامن العام تتجلى في المبادرات الطوعية (Voluntary Initiatives) التي تستهدف (الخير العام) (The Public Welfare) والتي تسهم في تكوين "مجال مشترك" بين المجتمع والدولة ولمصلحتهما معاً.

إن المجال العام هو ميدان ممارسة "الحرية" ولا يقبل الفرد على مبادرة طوعية يلزم بها نفسه كمصلحة الغير وتستهدف النفع العام إلا عندما يبلغ مستوى الولاية على نفسه أي أن يكون حراً مختاراً غير مُكْرَه.

أما عندما يفقد حريته، أو يشعر أنها مهددة تهديداً لا قبل له بدفعه، فإن أول ما يفعله هو أن ينسحب من المجال العام وينكفى على ذاته، ولا يجدد بمشاركة عامة، ناهيك عن أن يبادر بمشاركة خيرية ليس لها جزاء مادي.



سابعاً: آليات التمكين والتشبيك



علينا أن نستذكر قضايا مهمة في عملية التمكين قبل الشروع فيها ومنها:

- أ. الإيمان بالإنسان أنه خُلق حراً وأنه خُلق في أحسن تقويم، قال تعالى: (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ) سورة التين: ٤ أي أن وظيفة التمكين هي إرجاع الإنسان إلى حالته الأولى وليس خلق إنسان جديد، فمحور التمكين هو قدرات الإنسان ذاته وليس عملية تحويل قدراتنا (Converting our Capabilities) إلى قدرات الآخرين "الأبوية والوصاية" وافترض النقص في الممكن.
- ب. حق الإنسان الأصيل في أن يُمنح الفرصة دون تمييز (Discrimination) أو تصنيف (Classification) أو انحياز (Bias)، أي تحقيق المساواة.
- ج. التمكين الناجح هو زيادة خيارات الإنسان كي يكون هو أي "حياتي خياراتي".
- د. أن التنمية الحقة هي تعبير عن خيارات الناس جميعاً "كيف نحيا".
- هـ. خُطينا في تمكين كل الناس في أن يستطيع اختيار خياراته وسيقوم التمكين بتأهيل وتحسين بناء الإنسان كي يُمكن نفسه أي "الوعي بالذات" (Self-awareness).
- و. التنمية الشاملة (Overall Development) هي الوعي الجمعي بالذات.

- ز. نحتاج إلى بحث واستقطاب قادة ومديرين وتنفيذيين ومشرفين مُمَكِّنِينَ كي يمكنوا الآخرين ويعملون في منظمات مُمَكِّنة وفق برامج تمكينيه.
- ح. إن خطة التمكين ستكون ذكية (خالية من الحشو) وتطبيقه.
- ط. تعمل الخطة في إطار وطني عام ومتسقة مع خطة التنمية الوطنية أو على الأقل لا تصطدم معها.

٧/١ آليات التمكين:

صنفت د. آمال قنديل آليات التمكين على النحو التالي^(١٣):

١. آليات تستهدف "بناء الوعي" (Awareness Building):
 إن التمكين، بالمعنى الذي تم تناوله، يستند بداية على "بناء الوعي"، فمن الصعب تمكين المرأة على سبيل المثال - دون أن يوجد لديها الوعي بحقوقها، وبذاتها وبقدراتها على النهوض بوضعها، وبأسرتها، والأهم من ذلك، أن الدراسات الميدانية المتتالية، في عدة دول عربية قد كشفت عن أن التمكين الاقتصادي وحده لا يحقق التغيير سواء بالنسبة للمرأة أو الفقراء أو "الفئات الهشة" جميعها.

إن إحدى الدراسات الميدانية في مصر، قد أبرزت - بوضوح - أن المستهدفين في بعض قرى الوجه القبلي، ليس لديهم وعي

(١٣) قنديل، د. أماني، الدور التنموي لمنظمات المجتمع المدني من الخيرية إلى التمكين، مؤسسة الأميرة العنود الخيرية، ومجلس وزراء العمل ووزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، البحرين، ١٤٣٠، ص ٢٣.

بأهمية التعليم، وكان مطلبهم الرئيسي يتعلق بالدخل وتوفير فرص العمل وتراجع إلى حد كبير إدراكهم بأن التعليم مهم للنهوض بهم، وكان وعيهم محدوداً للغاية ليس بالحقوق فقط، وإنما بقدرتهم على التغيير أو الإسهام فيه.

بناء الوعي، بما يعنيه من إدراك الشخص لقيمته ولذاته، وثقته أنه قادر على النهوض بأحواله والمشاركة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية هو آلية رئيسية في التمكين والتنمية البشرية ومن ثم فإن الاقتراب الحقوقي الذي تتبناه، بعض منظمات المجتمع المدني، من خلال التوعية والتثقيف والعمل المباشر، والمساندة الإعلامية لمطالب حقوقية، هو جزء لا يتجزأ من النهج التنموي التمكيني الذي تسير عليه بعض المنظمات الحقوقية (Advocacy Organization) وهذه المنظمات، غالباً لا تقدم خدمات (Non Service Delivery)، وإنما تتشط في مجالات حقوق الإنسان، حقوق المرأة، حقوق الطفل حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة، حقوق الصحة والعمل والسكن وغير ذلك هي تمثل نمطاً حديثاً في المنظمة العربية (الجيل الرابع من منظمات المجتمع المدني)، وتعود إلى العقدين الأخيرين من القرن العشرين.

وعلى الرغم من وجود هذه المنظمات الحقوقية التي تسهم في بناء وعي المواطن بذاته وحقوقه وقدراته، إلا أن هناك قطاعات أخرى لمنظمات تنموية، تقدم خدمات - ضمن منظومة المجتمع المدني - وتسعى إلى بناء الوعي، إلى جانب دورها في التأهيل والتعليم والتدريب وتوفير فرص عمل وغيرها، للفئات المهمشة.

أولى آليات التمكين للنهوض بالفئات المستهدفة والإسهام في التنمية البشرية، هو بناء الوعي الحقوقي والوعي بأولوية الاحتياجات، ومتطلبات تغيير أوضاع المواطن.

٢. آليات تسهم في بناء قدرات الفئات المستهدفة:

إذا كنا نتناول في هذا السياق الآليات التي تتبناها منظمات المجتمع المدني، التي تشارك في عملية التنمية فإن المجموعة الثانية من الآليات التي تحقق "تمكين" الفئات المستهدفة (Target Groups)، هي "بناء القدرات".

إن بناء القدرات يمكن تعريفها ببساطة، بأنها مجموعة من التدخلات المنظمة، المخطط لها التي توفر مهارات للأفراد والفئات المستهدفة (وكذلك يمكن أن تتوجه إلى منظمات)، بحيث تسمح لهم بالحصول على فرص متكافئة، سواء في المجال الاقتصادي أو السياسي، أو الاجتماعي، أو على مستوى التدفق المعرفي والمعلومات.

وهناك حزمة من الأدوات، نحن معنيون بها، في إطار طرح آليات بناء قدرات الفئات المهمشة والتي تسمح لهم بالنهوض بنوعية حياتهم تتمثل أهم هذه الأدوات في:

- توفير التعليم المناسب لهذه الفئات المستهدفة.
- التثقيف والتوعية وتوفير المعلومات.
- التأهيل والتدريب، وتوفير مهارات.

- تحقيق التواصل بين المستهدفين والمجتمع المحلي من جهة، ومنظمات المجتمع المدني من جهة أخرى.

إن الآليات التي ترتبط ببناء القدرات، والتي هي في النهاية "نظام من الأفعال، والممارسات والعمليات" تسعى إلى تحقيق التميز في أداء الفئات المستهدفة، وتقديم نوعية "مُنتَج" (Product) عالية (إذا كنا نركز على النشاط الاقتصادي وتوفير فرصة عمل)، ومن ثم يصبح من المهم:

- تحقيق الارتباط بين عملية التعلم والتدريب وبين احتياجات سوق العمل.

- مساهمة المنظمة النشطة في هذا المجال لدراسة السوق، وعمليات التسويق والتي ثبت في الواقع أنها تشكل إحدى مشكلات عوائق دمج الفئات المستهدفة في سوق العمل.

- إن بناء القدرات كأحدى آليات التمكين، تكتسب أهمية خاصة، في العمل التنموي من جانب منظمات المجتمع المدني، ونحتاج إلى تخطيط دقيق لتوفير المهارات اللازمة، والتي تختلف بحسب النشاط، وحسب الفئات المستهدفة أيضاً وكذلك وفقاً للبيئة الاقتصادية والاجتماعية.

٣. آليات ترتبط ببناء قاعدة معرفية (Knowledge Base):

يقصد بهذه الآليات في هذا السياق، مجموع المعارف والمعلومات التي يمكن توظيفها للفئات المستهدفة من مجالات نشاط المنظمات التنموية، والتي من شأنها:

- التخطيط (Planning) بشكل أفضل.
- المشاركة في السياسات والبرامج (Policies and Programs).
- التأثير على الاتجاهات (The Trends).

إن البعد الأخير الذي يربط بين القاعدة المعرفية والتأثير في الاتجاهات على درجة عالية من الأهمية في عملية التمكين فالتأثير في الاتجاهات (من خلال الاتصال المباشر ومن خلال الإعلام ثم من خلال الأنشطة نفسها) ، يؤدي إلى مواجهة كثير من العقبات التي تؤثر سلباً في عملية التنمية ومن أمثلة ذلك أن التمكين الاقتصادي والسياسي للمرأة يصبح محدود الجدوى في ضوء هيمنة اتجاهات سلبية (Negative Trends) مجتمعية تحدد أدوار المرأة بشكل لا يسمح لها بالمشاركة الفاعلة، أو هيمنة اتجاهات مجتمعية تقلل من كفاءة المرأة وقدراتها، كذلك فإن التوجه التنموي الحقوقي لاحترام حق الإنسان في حياة كريمة، وحق الصحة والتعليم والسكن الصحي وخلافه يصبح محدود الجدوى إذا لم توفر معلومات ومعارف محدودة عن ظاهرة الفقر والفقراء في المجتمع، ويصبح محدود الجدوى أيضاً إذا لم تنتشر في المجتمع اتجاهات (Trends) تخلق (مسؤولية اجتماعية) لدى الفئات القادرة والمجتمع ككل.. بل إن محاولات دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع واحترام حقوقهم لا يمكن أن يتحقق في غياب معرفة حجم الظاهرة (Size of the Phenomenon) وأبعادها الحقيقية والتي يمكن أن تؤثر إيجاباً في الاتجاهات المجتمعية.

إذن نحن أمام ثلاث مجموعات من آليات التمكين والتي ترتبط مباشرة بالدور التنموي لمنظمات المجتمع المدني.. ولا بد أن ننظر لها جميعها بشكل شامل ومتكامل وبمرونة وفقاً لطبيعة المجال، ووفقاً لسمات الفئات المستهدفة: المجموعة الأولى: آليات بناء الوعي، والثانية: آليات بناء القدرات، والمجموعة الثالثة: آليات بناء المعرفة والتأثير في الاتجاهات.

٧/٢ التشبيك الاجتماعي (Social Networking):

إن تلك الآليات لن تؤتي ثمارها ما لم يصحبها تكثيف وتكاتف التعاون بين المنظمات غير الربحية بما يسمى (التشبيك).

يعرف التشبيك بين الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية على أنه ^(١٤): "آليات وأطر فاعلة للتنسيق تتوخى القواسم المشتركة ببعضها البعض.. وهو الوسيلة الناجعة لتبادل المعرفة والمعلومات حول الاحتياجات والحلول والخبرات الفضلى والمنافع والمساهمة في نشرها وتداولها". كما يُعدُّ التشبيك وسيلة لتقوية تلك المنظمات غير الحكومية من خلال توحيد الخطاب وزيادة التأثير في المفاوضات والضغط (Negotiation and Pressure) ويساهم التشبيك في تعزيز الأداء (Boost Performance) التنموي وتفعيل الدور التنموي لمنظمات المجتمع المدني عبر تطوير رؤية تنموية شاملة تسعى لتحسين الأداء الاقتصادي والسياسي والاجتماعي للدولة.

(١٤) نشرة شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، التشبيك والتنسيق بين منظمات المجتمع المدني، ص ٨.

هناك نوعان من أنواع التشبيك:

التشبيك المركزي (Central Networking): وهو يعتمد على تراتبية هرمية أو محورية تدور حول مركز يقوم بحركة الشبكة ويشكل مرجعيتها. إن التشبيك المركزي هو آلية فاعلة وسريعة الحركة نظراً لسرعة اتخاذ القرار والقدرة على المبادرة دون الرجوع للأعضاء كل مرة، إلا أن هذه الآلية قد تحد من المشاركة.

التشبيك الأفقي (Horizontal Networking): وهو التشبيك الذي يكون فيه الأعضاء متساوون في اتخاذ القرار والمتابعة ويكون دور السكرتاريا أو الإدارة التنفيذية (Executive Management) تسهيل التشاور المستمر بين الأعضاء لاتخاذ القرارات الجماعية والتنسيق من أجل التنفيذ الأفضل للمهام. وللوصول للتشبيك تنفيذياً فيمكن للمنظمات غير الحكومية التنسيق وتبادل الخبرات والمعلومات والمواقع الجغرافية وتنمية الموارد البشرية والمادية وبناء قدرات المنظمات الأعضاء والصديقة وتمكينها من تنفيذ برامجها، كما يمكن للأعضاء أن يعملوا بشكل غير مباشر، أي من خلال شبكة التعاون في تحقيق التنمية.

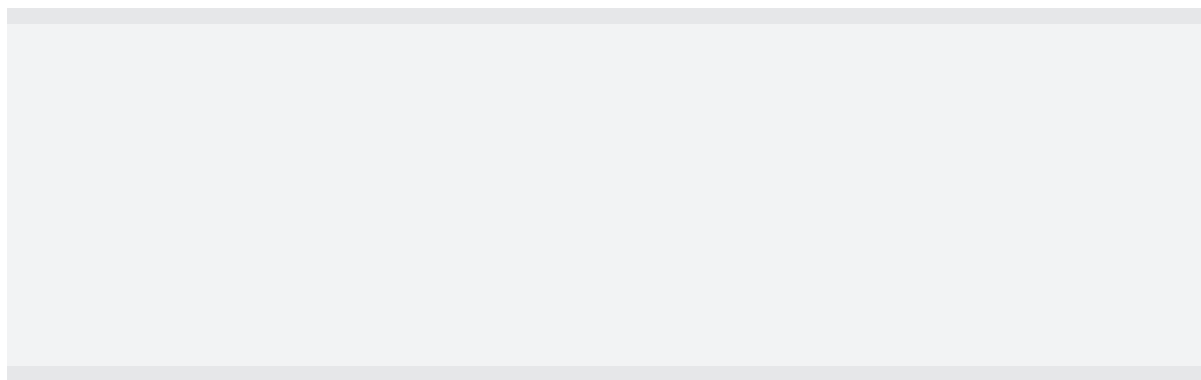
وتُعَدُّ الشبكة: الدراسات في المجالات المتنوعة وخاصة حول مفاهيم المجتمع المدني والقوانين الناضمة لعمل المنظمات غير الحكومية، وتقوم كذلك بتنظيم الندوات والمؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية المختلفة وتعقد اللقاءات الدورية

والمنظمة كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك لفتح حوار ومناقشة قضايا المجتمع وأفضل السبل إلى حلها.

تسعى الشبكات إلى تطوير أدوات مساعدة لإنشاء نظام معلومات يشمل أهداف مختلف المنظمات غير الحكومية ونشاطاتها وطرق عملها، كما تسعى إلى تطوير آليات محلية وإقليمية ومراقبة تطبيق السياسات والبرامج الوطنية الرسمية والأهلية وتوفير هذه المعلومات لأعضاء الشبكة.

إن إصدار نشرة إخبارية دورية وإصدارات أخرى من شأنها تعميق الحوار والتشبيك فيما بين المنظمات غير الحكومية وتعميم أخبار نشاطاتها بما يعزز التواصل والتنسيق ويساهم في تمتين العلاقة^(١٥).

(١٥) نشرة شبكية المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية، مرجع سابق، ص ١١.



ثامناً: التمكين والتنمية



إن مفهوم التنمية الوطنية السعودية في مراحلها الأولى ارتكزت على مدخل النمو في الناتج القومي (Gross National Product) القائم على إشباع الحاجات الأساسية (Basic Needs)، وفي حين ازدادت تلك المعدلات في العالم النامي إلا أن الفقراء والمعوذين وتخلّف التعليم ورداءة الحياة ازدادت نسبتهما، مما جعل المعيار والمدخل غير صالح للحكم على سلامة مخرجات التنمية وفق هذا المنظور، لذا اتجهت أخيراً و انتهأ المؤسسات الدولية لطرح مفهوم التنمية المستدامة (Sustainable Development) لتعريف المواطنين بحقوقهم وتوفير فرصة المشاركة والمعالجة، بحيث تتم من خلال مقارنة اقتصادية واجتماعية وسياسية توفر في النهاية فرصاً متكافئة في التعليم والصحة والمعرفة وإدراكهم إمكاناتهم وقدرتهم على الاعتماد على الذات وتحقيق الاستدامة وصولاً إلى نوعية حياة أفضل لذا يأتي التمكين في هذا السياق الفكري ليفعل فعله كخطة وخارطة طريق لنفع الذات والمشاركة.

٨/١ التنمية عند د. غازي القصيبي:

مفهوم التنمية مفهوم مُركّب وعويص كونه مُوظفاً أو نتيجة كل العلوم الإنسانية بل النشاط البشري في صورته وجوهره الهادف أو غير المقصود، أوضح الدكتور غازي القصيبي في مقدمة كتابه (التنمية.. الأسئلة الكبرى)، الفرق عبر شرح نتائج التنمية على مواطن في أمريكا ومواطن آخر في السنغال فيقول:

مواطننا الأول يعيش في الولايات المتحدة، بولاية جورجيا التي تشتهر بزراعة الفول السوداني ومواطننا الثاني يعيش في السنغال وهي، بدورها تشتهر بزراعة المحصول نفسه (الولايات المتحدة والسنغال من أكبر مصدري الفول السوداني في العالم)، لنر أولاً كيف يعيش صديقنا الأمريكي ثم كيف يعيش نظيره السنغالي.

يبلغ (جون جونستون) الثالثة والأربعين من العمر ويزرع (٥٤) فداناً من الفول السوداني. يُعدُّ صاحبنا التربة للزراعة باستخدام حراثة حديثة متطورة، ويستفيد من البحث العلمي الذي تموله الحكومة في انتقاء أفضل أنواع البذور وأجود أصناف السماد.

ويستفيد من برنامج خدمات المزارعين الذي تقدمه الحكومة والذي يشرح لأصحاب المزارع نتائج البحوث العلمية في الزراعة وكيفية الاستفادة منها في مزارعهم. يستخدم جونستون الطائفة في رش المبيدات الحشرية على محصوله. كما يستخدم آلة حصاد مزدوجة تجمع حبات الفول الناضجة وتقوم في الوقت نفسه بتقشيرها.

يبيع جونستون محصوله إلى تاجر جملة في مدينة مجاورة، وهناك يخزن الفول في أحدث أنواع المخازن. يبيع التاجر المحصول، عن طريق تجار آخرين في أتلانتا، عاصمة الولاية، ونيويورك وشيكاغو إلى الشركات التي تقوم بتصنيعه وتصديره.

يحصل جونستون على سعر أعلى من السعر الدولي للفول وذلك نتيجة لتدخل الدولة بتقليص واردات الفول وتحديد المساحة

المخصصة لزراعته كل عام وحماية المزارع من تقلبات السوق الدولية. وهكذا تتضافر عدة عوامل هي البحث العلمي والآلية المتطورة والتسويق الفعال والدعم الحكومي والعمل الشاق لكي تمكن جونسون من الحصول على مائة ألف دولار سنوياً مقابل بيع محصوله بهذا الدخل يتمكن هو وعائلته من التمتع بكل ضروريات الحياة وكمالياتها.

ماذا عن صديقنا الآخر، المزارع السنغالي؟ يزرع (شيرنو سار) الفول في مزرعة صغيرة بقريته جيلاب، وقد ورث سار هذه المزرعة عن أبيه كما ورثها المزارع الأمريكي عن أبيه، ومزرعة سار ملائمة تماماً لزراعة الفول السوداني، وقد بدأ سار في إدخال التقنية الآلية على عمليتي الحرث والحصاد اللتين كانتا حتى عهد قريب تتمان عن طريق اليد، إلا أن المعدات التي يستخدمها ليست بجودة المعدات التي يمتلكها زميله الأمريكي. وصديقنا السنغالي لا يستطيع استخدام الأسمدة والمبيدات الحشرية إما لأنها غير موجودة على الإطلاق، أو لأنها تباع بأسعار باهظة.

النتيجة هي أن محصول سار أصبح لا يبلغ خمس محصول جونسون، وبعد الحصاد ليس ثمة خيار أمام سار سوى بيع المحصول للهيئة الحكومية المحتكرة التي تشتريه بسعر يقل كثيراً عن السعر الدولي لتضمن للحكومة حصتها من الأرباح، تضع الهيئة المحصول في مخازن بدائية حيث يفسد جزء كبير منه نتيجة تعرضه للعوامل الجوية والحشرات وهكذا تتكالب عدة عوامل هي ضالة المحصول وانخفاض الأسعار وتلف البضاعة في

المخازن لإبقاء سار وعائلته في قبضة الفقر، تعيش عائلته المكونة من ثمانية أشخاص، على اربعمئة دولار بالسنة. ورغم أن هذه العائلة تزرع المواد الغذائية التي تحتاج إليها فإن القيمة الغذائية لطعامها منخفضة جداً ولا تفي بمتطلبات الجسد اليومية، في القرية التي يسكنها سار لا توجد كهرباء ولا مدارس ولا عيادات ولا بقالات. وتضطر زوجة سار إلى أن تحضر الماء من بئر بعيدة عن كوخ العائلة. وفي القرية من بين كل مائة طفل يولدون لا يتوقع أن يكمل عامه الأول من هؤلاء سوى عشرين طفلاً.

ولا يتوهم من متوهم أن جميع السنغاليين فقراء مثل سار. في دكار، العاصمة الحديثة يعمل موظفو الهيئة الحكومية التي تحتكر شراء الفول السوداني وبيعه في مكاتب مكيفه ويمتلكون سياراتهم الخاصة، ويعيشون في منازل مريحة ويتمتعون بكثير من الكماليات التي تتمتع بها أسرة جونستون في جورجيا. يذهب أولاد هؤلاء الموظفين إلى أفضل المدارس في العاصمة ويتمتعون بالخدمات الصحية التي تقدمها مستشفيات حديثة.

إلا أن هؤلاء الموظفين ليسوا سوى أقلية صغيرة من شعب السنغال، أقلية حابتها ظروف الميلاد والتعليم والدخل على حساب الأغلبية الساحقة من صغار المزارعين. إن الفول السوداني الذي يزرع في قرية جيلاب يباع في السوق الدولية (International Market) ومن دخله تدفع رواتب الموظفين، وهي رواتب تفوق كثيراً دخول سار وزملائه في جيلاب، كما تمول الخدمات العامة في المدن الكبيرة البعيدة عن جيلاب ومزارعيها الفقراء.

ماذا عن البيئة السياسية التي تحيط بصديقنا الأمريكي وصديقنا السنغالي؟ يمثل جونسون في واشنطن نائب متجاوب معه ومع مصالحه ومتطلباته. ولدى النواب الذين يمثلون الولايات الزراعية من النفوذ السياسي (Political Influence) ما يمكنهم من إبقاء الدعم الحكومي للمنتجات الزراعية وللبحوث العلمية في الزراعة وللخدمات الميدانية المقدمة إلى المزارعين، (وهذا كله رغم أن العاملين في الزراعة لا يمثلون سوى قطاع بسيط من المجتمع الصناعي الأمريكي). أما سار فلا يملك أي قدر من النفوذ السياسي ولا يمثل مصالحه في العاصمة أحد. بالرغم من أن غالبية المواطنين السنغاليين هم من صغار المزارعين مثل سار، إلا أن الأقلية التي تسكن المدن الرئيسية هي وحدها التي تحظى باهتمام الحكومة وتعم بمواردها. ليس لسار أي وسيلة للحصول على سعر أفضل لمحصوله أو للضغط على الحكومة بحيث تقدم له ولعائلته خدمات أفضل. لسنا بحاجة بعد هذا، إلى القول أن جونسون هو كل مواطن في كل دولة صناعية متطورة وأن سار هو كل مواطن في كل دولة من دول العالم الثالث (Third World Countries).

لعلنا نستطيع الآن أن نسأل لماذا ننمي؟ الجواب عن السؤال: إننا ننمي لأننا نريد أن نجعل إنساناً مثل سار يحظى بنفس مستوى الدخل والخدمات الذي يتمتع به أخ له في الإنسانية (Humanity) هو جونسون. ليس من أهداف التنمية ولا ينبغي أن يكون، أن نغير اسم سار إلى جونسون ولا يرتدي نفس الثياب ولا يلتزم

بنفس القيم ولا يتقيد بنفس العادات. وليس من أهداف التنمية (Development Objectives)، ولا ينبغي أن يكون، جعل السنغال جزءاً من الولايات المتحدة ولا نقل التقاليد الأمريكية إلى السنغال. والسؤال التالي المنطقي هو: لماذا نريد لمواطن العالم الثالث وضعاً اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً مقارباً لوضع المواطن في العالم الأول؟ السبب ببساطة متناهية، إنه بدون تنمية لابد من استمرار التخلف، ومع استمرار التخلف لابد من استمرار الفقر، ومع استمرار الفقر تتعدم كل المقومات اللازمة للحياة البشرية الكريمة. بدون تنمية ستستمر الفوارق الرهيبة بين البشر: ٧٥٪ من ثروات الكرة الأرضية مركزة في يد ٢٠٪ من سكانها. وبدون تنمية، ستزداد الهوة السحيقة بين الأغنياء والفقراء: منذ الحرب العالمية الثانية كلما زاد معدل دخل الفرد في العالم الثالث بمقدار دولار واحد زاد معدل الدخل الفردي (Per Capita Income) في العالم الأول بمقدار ٢٨٦ دولاراً. وبدون تنمية سيستمر الجوع في حصد ضحاياه: في كل دقيقة يموت قرابة ٢٥ شخصاً في العالم نتيجة الفقر المدقع.

أترانا نبالغ إذا قلنا إن العالم الثالث، بدون تنمية ناجحة فعالة، يقف على شفير مجاعات طاحنة؟ قد تبالغ الكلمات، ولكن كيف تبالغ الأرقام؟ هذه الأرقام تحمل الحقائق المرعبة التالية:

- في السبعينات حصل العالم الثالث على ٣٠ بليون دولار مقابل تصدير ١٢ نوعاً من الصادرات الرئيسية (غير البترول) هذه المواد نفسها صنعت في العالم الأول وأعيد بيعها بمبلغ

٢٠٠ بليون دولار (على سبيل المثال لا يحصل مزارع العالم الثالث الذي يزرع الكاكاو إلا قرابة ١٠٪ من قيمة الشكولاتة المصنعة في العالم الأول).

- في الثلاثينات كانت دول العالم الثالث تصدر ١٠ ملايين طن من الحبوب وفي الخمسينات تمكنت هذه الدول من الحفاظ على اكتفائها الذاتي (Self-sufficiency) في الحبوب، بنهاية السبعينات استوردت هذه الدول ما يزيد على ٧٠ مليون طن من الحبوب ومع نهاية هذا القرن من المتوقع أن تزيد وارداتها من الحبوب على ١٤٠ مليون طن.
- بلغت ديون العالم الثالث في سنة ١٩٨٨ م (١٤٥٠) بليون دولار وبلغت الفوائد والأقساط السنوية المستحقة على الديون في سنة ١٩٨٦ م حوالي (٩٦) بليون دولار.

إن التنمية في محصلتها النهائية وسيلة وليست غاية، هي وسيلة نحو الارتفاع بمستوى الإنسان الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي. وما دام هذا هو هدف التنمية الحقيقية، فكل ما يؤدي على أي نحو إلى الإضرار بالإنسان، جسداً أو روحاً لا بد وأن يكون عاملاً معادياً للتنمية حتى لو ارتكب باسمها أي تغيير لا يخدم الإنسان اقتصادياً أو اجتماعياً أو سياسياً أو ثقافياً هو تغيير لا علاقة له بالتنمية. من هنا يصبح من الواضح أن المحاولات التي شهدتها، ولا تزال تشهدها، دول كثيرة في العالم الثالث لطمس هويتها ومسح تميزها واستيراد عقائدها وأفكارها هي محاولات تخريبية مقطوعة الصلة بالتنمية الحقيقية وهدفها النبيل.

لم تكن الرؤية صافية، ولم تكن الأولويات واضحة، وتحولت التنمية إلى مجهود مستमित لنقل قشور العالم الأول:

بلا شعور بالمسؤولية يبدو العالم الثالث مُصرّاً على بيع هويته الحضارية وجزء كبير من ثروته المادية مقابل ناطحات سحاب ومستشفيات حديثة لا تخدم سوى الصفوة من ساكني المدن وتقنية (تُشتري بديون باهظة) تعكس كالمراة صور الحضارات البعيدة التي صنعتها.

أما أولئك البشر البعيدين عن الخدمات الحديثة فإن النمو الاقتصادي بالنسبة إليهم لا يعني سوى وعاء من البلاستيك وأقمشة رخيصة رديئة ومبان مؤقتة واهية وديون خارجية متزايدة وصدقة بين الحين والآخر من الحكومة المركزية على هيئة دعم للمواد الغذائية.

بدأت المأساة عندما استقر في الأذهان أن التغيير في حد ذاته، يعني التنمية. وكان أول زعيم يبدأ هذا الانحراف الفكري مصطفى كمال أتاتورك. تصور أتاتورك أن التنمية تعني تغيير هوية تركيا من دولة شرقية إسلامية إلى دولة أوروبية علمانية (Secularism)، وشن حرباً ضروساً على كل ما له علاقة بتراث تركيا وعقائدها وتقاليدها، حرّم أتاتورك على مواطنيه لباس الطربوش وفرض السفور على النساء بالقوة العسكرية، وألغى الأبجدية التركية التي تستخدم الحروف العربية ووضع محلها أبجدية مكتوبة بحروف لاتينية حتى في الغرب الذي كان

أتاتورك يعبد له يحارب الدين بالضراوة التي حورب بها في تركيا التي كانت عبر قرون عديدة قلعة الإسلام !

ونهج الشاه رضا خان والد الشاه محمد رضا بهلوي في إيران نهج أتاتورك في تركيا واتخذت " التنمية " مظاهر مضحكة مبكية يصعب تبريرها من أي منظور عقلاني، منع الشاه استخدام الملابس الإيرانية التقليدية وأصدر أمراً بوضع القبعة على كل رأس، ومنع النساء من ارتداء العباءات وأطلق الشرطة في الشوارع يمزقون عباءة أي امرأة ترتديها، وعندما احتج الناس وتجمعوا في المساجد أرسل المدفعية لنسف هذه المساجد.

أمر الشاه بتوطين البدو الرحل رغماً عنهم وعندما قاوموا المحاولة أرسل الحملات العسكرية (Military Campaigns) لتأديبهم وأمر بتسميم آبارهم، ومنع الشاه تصوير الجمل باعتباره حيواناً بدائياً يرمز إلى التخلف.

من حق أي باحث موضوعي أن يتساءل ما علاقة القبعة المفروضة والعباءات الممزقة والآبار المسمومة وصور الجمل المحظورة بالتنمية؟! وهل أنتجت هذه المحاولات الغربية تنمية تذكر؟ النتيجة الوحيدة لهذه التنمية هي ظهور طبقة مسخ أبدع مفكر إيراني في رسم الصورة الكاريكاتيرية اللاذعة لأحد أبنائها:

يجاهد جهاد المستميت لإجبار جدته الحاجة بي بي كلين آغا على ارتداء " الميني جوب " عند ذهابها إلى رأس الجسر أو على أم تشد شعرها على هيئة " ذيل حصان " أو يرغم عمته الحاجة

رقية على وضع نظارة "أودري هيبورن" على عينها ويقوم بكنس المنزل من السجاد والفرش والوسائد التي عاشت مع الأسرة ستين عاماً لكي يؤثثه بـ "أستيل مودرن" أمريكياني مأخوذ من مجلة "البوردو" ويضع صورة "جين مانسفيلد" التي أعدت من أجل حجرة النوم على جدار منزل والده المصلي وفي موضع القبلة.

إن القادة الحقيقيين المرتبطين بروح الشعب (Spirit of the People) ومشاعره يدركون إدراكاً غريزياً أن التنمية لا يمكن أن تتم بقرار فوقي يفرض على الجماهير من أعلى ويتجاهل احتياجاتها وعاداتها وتقاليدها وفي هذا المجال سمعت من زعيمة الهند الراحلة السيدة أنديرا غاندي ما يلي:

إن الناس أنفسهم هم الذين يجب أن يقرروا سرعة التغيير الذي يريدونه، ولا يمكن أن تحدد السرعة بأمر من الحكومة، حتى عندما يكون الوعي عند الجماهير منخفضاً، فليس هناك من وسيلة سوى الصبر والإقناع، حدث في الهند عندما بنت الحكومة سداً كبيراً للتحكم في الفيضانات وتوليد الكهرباء أن ذهب بعض أفراد من المعارضة وأقتعوا أهل القرى المجاورة أن السد سلب المياه "روحها" فغدت عديمة البركة لا تصلح للزراعة، لم أصدق أن أحداً يمكن أن يصدق خرافة كهذه، إلا أنني فوجئت خلال جولاتي في المنطقة بعدد من المواطنين يسألونني: "لماذا سلبتم المياه روحها؟" ولماذا تركتم المياه بلا بركة؟ ماذا بوسع المرء أن يعمل؟ لا وسيلة سوى الصبر والإقناع.

ولنا أن نتذكر أن أنديرا غاندي دفعت الثمن باهضاً عندما تناسست مؤقتاً حكمته وحاولت "حث" الرجال على قبول برنامج للتعقيم كجزء من حملتها لتنظيم النسل، كان هذا من أهم أسباب سقوطها في الانتخابات.

لماذا ننمي؟ لأن التخلف (Tardiness) وما يواكبه من فقر ليس قدر البشر المحتوم كائنة ما كانت أسباب التخلف، فمعالجته لا تستعصي على الفكر النير والإرادة المصممة لقد اختلف الباحثون في تفسير ظاهرة التخلف ولكن أحداً منهم لم يذهب إلى أنه داء بلا دواء، من الباحثين من رأى أن طبيعة الإقليم هي المسؤولة، ومنهم من رأى أن طبيعة النظام السياسي هي سبب البلاء، ومنهم من اعتقد أن النظام الاقتصادي هو السبب، ومنهم من حاول أن يفرق بين أنواع التخلف. ومن أبرز الذين "صنفوا" التخلف الاقتصادي الأمريكي الشهير جالبريث الذي تحدث عن ثلاثة أنواع من التخلف عزا الاقتصادي التخلف في آسيا إلى عدم كفاية الموارد الطبيعية (National Resources) بمعنى أن هناك أعداداً كبيرة من البشر في مواجهة موارد طبيعية محدودة وأرجع التخلف في إفريقيا إلى عدم الكفاءة البشرية بمعنى أن الأفريقيين لم يتعلموا ويتدبروا على النحو الذي يمكنهم من استغلال الموارد الطبيعية المتوفرة لديهم، أما التخلف في أمريكا اللاتينية فقد رأى جالبريث أنه لا يعود إلى نقص في الموارد الطبيعية ولا كفاءة البشر بل يرجع إلى ضعف المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

على أن الكتاب والباحثين في مسألة التخلف والتنمية لم ينطلقوا في دراساتهم من فراغ ولا مشوا إلى فراغ، انطلقوا جميعاً من مُسَلَّمات افتراضوها ومشوا جميعاً إلى نتائج تمنوها، يستوي في ذلك الذين كتبوا من منطلق عقائدي حكم نظرتهم وتحليلهم والذين انطلقوا من مذهب سياسي استهدفوا تطبيقه أو الذين استندوا إلى المنهج العلمي دون تحيز مسبق نحو عقيدة معينة أو مذهب سياسي.

كل هؤلاء كتبوا ما كتبوه لأنهم آمنوا أن التنمية ممكنة التحقق، لم تعد هناك باحثون يعلنون أن التنمية مجرد وهم مستحيل التحقيق لم يعد هناك نظريات عرقية تخص بعض البشر دون البعض الآخر بالعرقية والذكاء وبالتالي بالقدرة على كسر عوق التخلف حتى أولئك الذين لا يزالون يهمسون في الظلام بأن سبب التخلف الحقيقي "كسل البعض" أو "طبيعة البعض"، لم يعودوا يجرؤون على أن يدعوا لآرائهم البالية هذه صفة العلمية وما أجدد هؤلاء أن يقرؤا ما أعلنه باحث غربي شجاع.

من الواضح مع احترامنا الشديد لكل زملائنا العلماء أن التخلف ليس مسألة كسل فطري أو اعتناق قيم غريبة، على العكس طيلة عهود الاستعمار كان الأرقاء السود يمارسون أعمالاً شاقة تفوق في مشقتها بكثير ما كان يمارسه أسيادهم من أعمال وحتى في أيامنا هذه يعمل الكثير من البشر في العالم المتطور وذلك لمجرد البقاء على قيد الحياة.

ننمي؟ فنقول إننا ننمي لأن التخلف ليس قدر الإنسان، قدره الحياة الكريمة أو يجب أن يكون، لقد خطا العالم الثالث خطوات لا يستهان بها نحو التنمية وبالتالي نحو الكرامة البشرية.

بين السنة ١٩٦٠م وسنة ١٩٨٧م ارتفع معدل العمر المتوقع في العالم الثالث من ٤٦ سنة الى ٦٢ سنة وارتفعت نسبة التعليم بين البالغين من ٤٣٪ الى ٦٠٪ وانخفضت نسبة وفيات الأطفال دون الخامسة إلى النصف وأصبحت خدمات الرعاية الصحية تشمل قرابة ٦١٪ من السكان، هذا عن نصف الكوب المألآن، فماذا عن النصف الفارغ؟ لا تزال في الصورة ظلال قاتمة كثيرة لا يزال حوالي ألف مليون من البشر أميين لا يقرأون ولا يكتبون وهناك قرابة ألفي مليون يعيشون دون مياه شرب نظيفة وهناك حوالي مائة مليون إنسان بدون أي نوع من أنواع السكن هناك ثمانمائة مليون إنسان يبيتون جائعين كل يوم، هناك قرابة مائة وخمسون مليون طفل يعانون^(١٦). انتهى كلامه رحمه الله...

٨/٢ التنمية المستدامة والتنمية البشرية والحكم

الصالح:

إن التنمية كانت تعني تقليدياً: قدرة الاقتصاد الوطني الذي تكون حالته الاقتصادية ساكنة قليلاً أو كثيراً لمدة زمنية طويلة لتوليد واستدامة زيادة دورية أو سنوية في الدخل القومي الإجمالي

(١٦) القصيبى، د. غازي، التنمية الأسئلة الكبرى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثالثة، ٢٠١١م، ص ١٧.

(GNI) ، بمعدلات بين (٥٪) إلى (٦٪) أو أكثر وهذا يعني النمو النقدي الفردي ناقصاً معدل التضخم (Inflation) ، وهو الذي يقيس الرفاهية الاقتصادية (Economic Well-being) لكل السكان نتيجة زيادة الاستثمار والادخار والاستهلاك الذي يخلق وظائف وفرص عمل.

تطور مفهوم التنمية عوضاً عن التركيز على البعد الاقتصادي إلى أبعاد أخرى اجتماعية وإدارية، حيث فشل ذلك المفهوم التقليدي المذكور أعلاه في تحقيق رفاهية المواطنين كما ذكرت ذلك آنفاً في الفصل السابق، ففي الخمسينات والستينات الميلادية نما الاقتصاد العالمي لكن غابت العدالة الاجتماعية نتيجة للآثار التوزيعية (Distributional Effects) السيئة لثمار النمو حيث تركّز رأس المال عند المحتكرين الكبار (Monopolists) داخل الدولة، فضلاً عن أن الدولة أصبحت مديونة وفاقة للسيادة للمحتكرين الكبار من الدول الرأسمالية، ولذا أقر مفهوم التنمية متعددة الأبعاد (Multi-dimensional Development) وأن هدف التنمية يجب أن يتعدى النمو الاقتصادي إلى تحقيق تحسن في نوعية الحياة (Quality of Life). ولعل أفضل محاولة لفهم المعنى الواسع للتنمية ما قام به جولت (Goulet) الذي ميّز بين ثلاثة عناصر أساسية للتنمية:

١. الحاجات الأساسية للإنسان (Human Basic Needs):

إن أسلوب الحاجات الأساسية في التنمية قد اعتبر من قبل

البنك الدولي في عقد السبعينات وجوهره أن أي بلد لا يعد متطوراً على نحو كامل إذا كان غير قادر على توفير السكن والملابس والغذاء وحدّ أدنى من التعليم لكل سكانه.

٢. احترام الذات (Self-esteem): يتعلق بالشعور بالذات والاستقلال وليس هناك بلد يمكن أن يعد متطوراً على نحو كامل إذا كان مُستغلاً من قبل الآخرين وليس لديه القوة أو السلطة والتأثير لإجراء علاقات على أسس متساوية أو متوازنة.

٣. الحرية (Freedom / Liberty): التحرر من ثلاثة شروط: الحاجة والإهمال والبؤس، حتى يكون الناس أكثر قدرة على تقرير مصيرهم بأنفسهم. ليس هناك إنسان يمكن أن يعد حراً ما لم يكن قادراً على الاختيار إذا كان سجين الحياة على الهامش أو على حد الكفاف بدون تعليم وبدون مهارات.

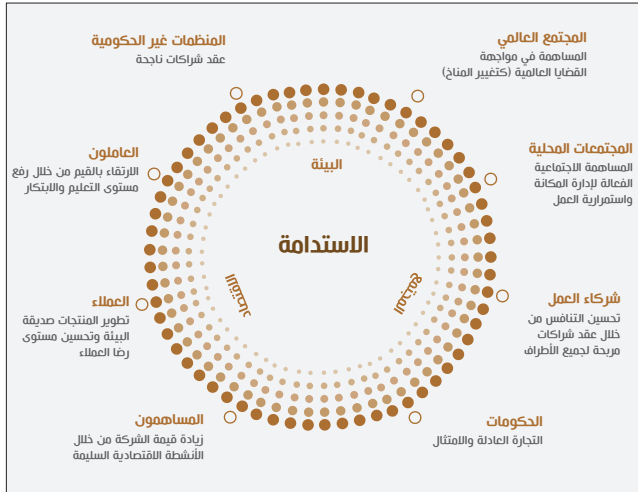
إذا وظيفة التنمية هي: "توسيع وتمديد الخيارات المفتوحة للأفراد والمجتمعات".

إن التنمية في المفهوم الحديث قد تطور كثيراً إلى مفهوم التنمية المستدامة والتنمية البشرية^(١٧):

٤. التنمية المستدامة (Sustainable Development):
بدأ المفهوم يعرف استعمالاً واسعاً في بداية الثمانينات

(١٧) المؤسسة الأوروبية العربية، برنامج إدارة المنظمات غير الربحية، مؤسسة العنود الخيرية، الرياض، ٢٠١٢م، ص ٦.

حيث ظهر أول مرة في تقرير مستقبلنا المشترك (Our Common Future)، ومعروف أيضاً بتقرير برانتلند الذي صدر عام ١٩٨٧م حيث عرّفها بأنها: "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر، دون الإساءة إلى مستقبل الأجيال القادمة"، ويتكون مفهوم التنمية من ثلاثة مكونات أساسية: "الاقتصاد - المجتمع - البيئة"، فالاستدامة البيئية تتمثل في حماية الموارد الطبيعية والمواد الأولية والاستدامة الاجتماعية والسياسية تتمثل في المسؤولية المشتركة لفئات المجتمع وغيرها من المؤسسات، والاستدامة الاقتصادية أو المالية تشير إلى الطريقة التي يتم تمويل التنمية دون التأثير سلباً على الأجيال القادمة، أو الاستقرار الاقتصادي.



ب. التنمية البشرية (Human Development): صدر أول تقرير (First Report) حول التنمية البشرية عام ١٩٩٠م حيث تم تعريفها مع رؤية شاملة تجعل العامل البشري في قلب كل الجهود التنموية ومحور اهتمامها ولذا عُرِفَتْ بأنها: (عملية توسيع "زيادة" خيارات الناس "الحريات والقدرات) وعناصر التنمية البشرية:

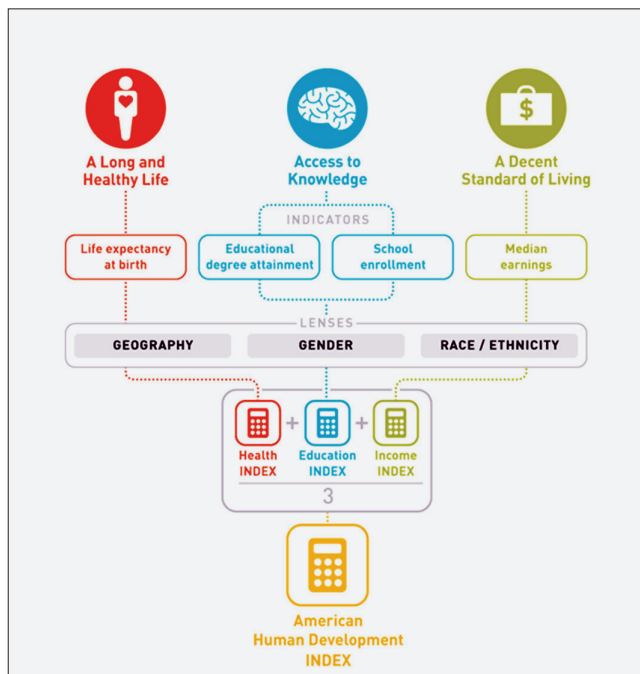
- طول العمر والصحة.
- المعرفة.
- فرص الحصول على الموارد اللائقة لمستوى عيش لائق.
- والتنمية البشرية أبعاد أخرى كعملية متعددة:
- الحرية السياسية.
- الحريات الاجتماعية والثقافية.
- الإبداع والإنتاجية.
- البيئة.
- المشاركة في الحياة الاجتماعية.
- الثقافة والفنون "وقت الفراغ".
- الأمن والسلام.
- وهناك أربع ركائز للتنمية البشرية^(١٨):

(١٨) المؤسسة الأوروبية العربية، برنامج إدارة المنظمات غير الربحية، مرجع سابق، ص ١٢.

- أ. **الإنصاف (Equity):** يعتمد على مفهوم العدالة والنزاهة والمساواة ويشمل العدالة التوزيعية بين المجموعات السكانية علماً بأن المساواة لا تعني التطابق والمماثلة إنما هو الاعتراف بأولئك الذين يعانون من عدم تكافؤ الفرص.
- ب. **الكفاءة/ الفعالية الإنتاجية (Efficiency/Effectiveness):** تشير إلى الاستفادة بالشكل الصحيح من الموارد المالية والبشرية والموارد الأخرى التي تتيحها المؤسسات والبيئة أي أن تكون قراراتنا الاستراتيجية نتائجها توفر أعلى تأثير من حيث الفرص المتاحة للناس كل الناس.
- ج. **المشاركة والتمكين (Participation and Empowerment):** تعني انخراط الناس أفراداً أو جماعات في جميع مراحل التنمية وتعلق بحرية اتخاذ القرارات في القضايا التي تؤثر على حياتهم وحرية التأثير على التنمية البشرية في مجتمعاتهم.
- إن التنمية البشرية تركز على الإنسان كما قلنا وتسعى إلى بناء قدراته أو تطويرها، إن تطوير القدرات يتضمن ثلاثة مفاهيم:
- د. **فعالية الأداء (Performance Effectiveness):** أي ما يقدر الناس على القيام به، ولديهم القدرة على تقييمه.
- هـ. **القدرة (Ability / Capability):** حرية الفرد بالقيام بالعديد من الأنشطة المختلفة، وبفعل الأشياء التي تساهم في رفاهيته.
- و. **المتابعة والتقييم (Follow-up and Evaluation):** قدرة الفرد على تحقيق ومتابعة الأهداف التي يقدر عليها والتي لديه القدرة على تقييمها.

وقد حدد مارتا نوسباوم قدرات الإنسان الأساسية:

١. الحياة.
٢. الصحة الجيدة.
٣. الحواس، الخيال، الفكر.
٤. العواطف (الحب، الغضب).
٥. أسباب عملية (القدرة على تشكيل تصور لما هو جيد، والمشاركة في التفكير المتعدي حول التخطيط للحياة).
٦. الانتماء (التفاعل الإيجابي والكرامة).
٧. التفاعل مع الأنواع الأخرى من الكائنات (الحيوانات والنباتات وعالم الطبيعة).
٨. اللعب (أوقات الترفيه عن النفس).
٩. حسن تدبير ومراقبة المحيط (شؤون السياسة والمال).



٨/٣ علاقة التمكين بالتنمية والحضارة:

إن التمكين حينما يعم المجتمع كأفراد ابتداءً ومروراً بالمنظمات غير الربحية كمجتمع مدني وقطاع خاص بمسؤوليته الاجتماعية وانتهاءً بالدولة، يعني أننا في مجتمع متحضر واعٍ، أو واعٍ ومتحضر.

لقد قرأت كتاب (الوعي الحضاري - مقاربات مقاصدية لفقه العمران البشري) للدكتور مسفر بن علي القحطاني^(١٩)، وقد وجدت خلاله ذلك الالتصاق العميق بين مفهوم التمكين والوعي الحضاري.

يقول بتصريف: « الحضارة في اللغة العربية مأخوذة من الحاضرة وهي ضد البادية، وفي الإنكليزية (civilization) تعود إلى الجذر اللاتيني (civil) وتعني المدنية، ويرى ديورانت أن (الحضارة نظام اجتماعي يعين الإنسان على الزيادة من إنتاجه الثقافي، وتتألف من عناصر أربعة: الموارد الاقتصادية، والنظم السياسية والتقاليد الخلقية، ومتابعة العلوم والفنون، وهي تبدأ حيث ينتهي الاضطراب والقلق ».

فمعنى الحضارة عند ديورانت: حضارة حادثة على الإنتاجية من دون النظر إلى مستواها.

أما تايلور فنجد أنه لا يحد مستوى الحضارة بحد سوى التقدم الثقافي تكون فيه الفنون والعلوم والحياة السياسية في درجة متقدمة.

(١٩) القحطاني، د. مسفر، الوعي الحضاري، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠١٢م، ص ٥٩.

إن مفهوم "الحضارة" في الأدبيات المعاصرة ارتبط بالقطر الأوروبي الحديث وأنها جملة الظواهر الاجتماعية ذات الطابع المادي والعلمي والفني الموجود في المجتمع وأنها تمثل المرحلة الراقية في التطور الإنساني.

أما المفكر الإسلامي مالك بن نبي فقد استطاع أن يعطي مفهوماً ديناميكياً للحضارة يتحدد في ضرورة "توفر مجموع الشروط الأخلاقية والمادية التي تتيح لمجتمع معين أن يقدم لكل فرد من أفراد، في كل طور من أطواره وجوده منذ الطفولة إلى الشيخوخة المساعدة الضرورية له في هذا الطور أو ذاك من أطوار نموه"

الحضارة عند مالك بن نبي أعم من العمران المادي وهذا ما دعا بعضهم للتمييز بين مصطلح (الحضارة) ومصطلح (المدنية) ثم يقول: "إن الحضارة ارتقاء في مضامين الحياة الحضرية، أما "المدنية" فيتمحور حول الارتقاء الشكلي المتمثل في وسائل العيش وأدوات الإنتاج وطبيعة تنظيم البيئة" .. ففي المذهبية الإسلامية التي ننظر من خلالها إلى الكون والحياة هناك اهتمام بمسألة التفريق بين المدنية والحضارة، فقد ذم الله عز وجل أمماً وأقواماً قطعوا أشواطاً في العمران واستخدام الموارد وتصنيع الأدوات لكن عتوا عن أمر ربهم وفساد مضامين نظمهم العمرانية تسبب في هلاكهم وإبادتهم، قال تعالى: (أو لم يسيروا في الأرض فينظروا كيف كان عاقبة الذين من قبلهم كانوا أشد منهم قوة وأثاروا الأرض وعمروها أكثر مما عمروها وجاءتهم رسلهم بالبينات فما كان الله ليظلمهم ولكن كانوا أنفسهم يظلمون).

وقص علينا ما بلغه قوم ثمود من الارتقاء والقوة قال تعالى: (واذكروا إذ جعلكم خلفاء من بعد عاد وبوأكم في الأرض تتخذون من سهولها قصوراً وتنحتون الجبال بيوتاً فاذكروا آلاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين)، لكن القوم كفروا وأعرضوا عما قاله لهم أخوهم صالح فكانت النتيجة: (فأخذتهم الرجفة فأصبحوا في دارهم جاثمين).

بعد أن عرّف د. مسفر الحضارة ذهب إلى تعريف "الوعي الحضاري" الذي هو مدخله لفقه العمران الإسلامي بقوله: "إن مقصودنا من استخدام كلمة "الوعي" في سياق المفهوم الحضاري الشامل للمدنية يمكن بيانه بأنه "إدراك الفرد ومؤسسات المجتمع المختلفة بمسؤولياتهم بين رعي المنفعة العامة ورعي الوجدان الخاص وذلك بمراعاة العدل مع الذي يملك القدرة على جمع المال وكسبه، ومراعاة الإحسان للذي بطأ به جهده وهذا المقصد من أشرف المقاصد".

ويقول الشيخ علال الفاسي: "المقصد العام للشريعة الإسلامية هو عمارة الأرض وحفظ نظام التعايش فيها وصلاحتها بصلاح المستخلفين فيها، وقيامهم بما كلفوا به من عدل واستقامة ومن صلاح في العقل وفي العمل وإصلاح في الأرض واستنباط لخيراتها وتدبير لمنافع الجميع".

إن الحساب على التفريط في العمارة وإهدار الفرص الضائعة محاسب عليه الإنسان، جاء عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه

قال: "يؤتى بالعبد يوم القيامة فيقول الله له: ألم أجعل لك سمعاً وبصراً ومالاً وولداً، وسخرت لك الأنعام والحرث، وتركتك ترأساً وتربع، فكنت تظن أنك ملاق يومك هذا؟ فيقول: لا، فيقول له: اليوم أنساك كما نسيتني " أنتهى.

أعرّف الحضارة من وجهة نظري بأنها: " وصف لحالة يعيشها المجتمع سمته العلم والعدل والاستقرار "الأمن" والأخلاق الرفيعة، تثمر الرفاه الاقتصادي وطرق العيش المتقدم وشيوع الأدب والفنون " .

كما أعرّف الوعي بأنه " إدراك الفرد لوظيفته الكونية الشرعية في إطار الزمان والمكان والحال بما يمكنه من تصحيح التصورات الخاطئة وتعزيز قدرات نفسه والجماعة الاجتماعية "

إن مدخل الحضارة الوعي والوعي هو حجر أساس عملية التمكين، بمعنى آخر إن التمكين في المملكة العربية السعودية ليس خياراً مهنيّاً وعلمياً لإدارة العمل الخيري، وليس أيضاً وسيلة للتنمية البشرية بل هو واجب ومدخل وحيد لمجتمع نام مثلنا إذا أردنا تسلق سلم الحضارة والحق بركبها.

إذا فإن التنمية البشرية المستدامة تركيبة مشكلة من استراتيجية التنمية البشرية كما عبرت عنها تقارير التنمية البشرية التي يصدرها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومفهوم التنمية المستدامة الذي تم تبنيه من قبل مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة

عام ١٩٩٢م ويستدل في خلاصته على هذه التركيبة الناشئة في التعريف الشامل للتنمية البشرية المستدامة: "التنمية البشرية عملية تهدف إلى زيادة الخيارات المتاحة أمام الناس ومن حيث المبدأ، فإن هذه الخيارات بلا حدود وتغيير بمرور الوقت، أما من حيث التطبيق فقد تبين أنه على جميع مستويات التنمية تتركز الخيارات الأساسية في ثلاثة: هي أن يحيا الناس حياة طويلة خالية من العلل، وأن يكتسبوا المعرفة، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة ومالم تكن هذه الخيارات الأساسية مكفولة فإن الكثير من الفرص الأخرى سيظل بعيد المنال.. بيد أن التنمية البشرية لا تنتهي عند هذا الحد فهناك خيارات إضافية يهتم بها الكثير من الناس وهي تستمد من الخبرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تخلق فرص الإبداع واستمتاع الناس بالاحترام الذاتي، وضمان حقوق الإنسان.

وسبق التعريف بمفهوم التنمية وتطوره التاريخي انتهاء بمفهوم التنمية البشرية التي ركائزها: الإنصاف، والكفاءة، والفعالية الإنتاجية، والمشاركة والتمكين، وسبل كل ذلك هو بناء وتطوير قدرات الإنسان المكونة من: الفعالية والحرية في القيام بالعديد من الأنشطة والمتابعة والتقييم.

إن القطاع العام والقطاع الخاص لن يستطيعا تحقيق تلك التنمية البشرية كونهما قد ركزا على تركيز القوة البيروقراطية (Bureaucracy) والسلطة (Authority) من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وتوفير الحاجات الأساسية

بالتعاون مع القطاع الخاص الرأسمالي الهادف للربح في حين أن القطاع الثالث أي المجتمع المدني والخيري هو الأجدر والمساعد نحو بناء الإنسان كونه يعنى بشكل فعال بالنفع العام فضلاً عن أن لديه القدرة كما أسلفنا عند الحديث عن أهمية المجتمع المدني والخيري على تعبئة طاقات المجتمع المهددة والمهمشة وضمان مشاركتها للتنمية أي بناء وتعزيز رأس المال الثري الإجماعي، وتأتي الأوقاف لتعزيز تلك العملية المتعددة والطويلة بالاستدامة المالية والاقتصادية عبر التمويل المتدفق.

الخلاصة: إن مفهوم التنمية المرتكز على الاستدامة ورأس المال البشري هو ذروة الاعتراف بأن مدخل التنمية الصحيح يبدأ من الإنسان، وخطة تنمية الإنسان أو قل خارطة طريق تنميته هو التمكين، والتمكين والتقوية يشمل الانسان نفسه أو المؤسسات والهيئات التي يعمل من خلالها لاسيما منظمات المجتمع المدني عبر الاعتراف بحقوقهما وكفالة وصيانة الوصول لها، وعليه فإن فشل التمكين بأبعاده المتعددة بالضرورة هو فشل التنمية المستدامة وفي المقابل فإن نجاح التمكين بالضرورة هو نجاح للتنمية المستدامة التي غدت مطلباً إنسانياً وكونياً على صعيد الحكومات والمواطنين بل هو قمة أو ذروة التحضر البشري.

يعرف البنك الدولي مفهوم الحكم الصالح بأنه (الطريقة التي تباشر بها السلطة إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية).

أما الحكم الصالح من منظور التنمية الإنسانية فيقصد به: « الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً ».

قام معهد البنك الدولي بوضع مؤشرات للإدارة الرشيدة والحكم الصالح لمساعدة الدول النامية والدول والمنظمات المانحة على تتبع أدائها وبيان مدى نجاح جهودها لبناء قدراتها وتحسين الإدارة الرشيدة وتعزيز الشفافية، إذ ينظر لها كمكون رئيس من مكونات التنمية المستدامة والمناخ الاستثماري السليم ويستند صندوق مواجهة تحديات الألفية (challenges account millennium) إلى نتائج مؤشرات الإدارة الرشيدة في قراراته لتخصيص المساعدات للدول النامية الأقل دخلاً.

إن تلك المؤشرات هي رؤية حصيلة استقصاء أكثر من خمسة وعشرين مصدر مشغل تابع لمنظمة عالمية مختلفة ومسوحات قطرية أطلقت مؤشرات أو مبادئ للحكم هي: « المشاركة السياسية، المساءلة، الاستقرار السياسي، فعالية الحكومة، البنية الإجرائية، حكم القانون، محاربة الفساد ».

ويبقى أن تلك المؤشرات أيضاً خاضعة لثقافة عالمية سائدة ومنتصرة حيث هيمنة الليبرالية السياسية والاقتصادية، ولذا أحسنت هيئة الأمم المتحدة ومن خلال منظماتها المتخصصة من جعل تلك المعايير أو المؤشرات هي حصيلة إبداع اجتماع

محلي وطني مستلهمة المقاربات والممارسات الإقليمية والعالمية الناجحة حيث ينص تقرير التنمية الإنسانية على: « أن بناء التنمية الإنسانية يتطلب إبداعاً اجتماعياً، لا يقدر عليه إلا أهل كل مجتمع عربي لأنفسهم بأنفسهم.

إن التقرير يكتفي برسم الملامح الرئيسية لما يمكن أن يعد رؤية استراتيجية تدير الطريق لبناء التنمية الإنسانية، على أن تتعهد القوي الحية في أي مجتمع عربي بالنقاش الجاد أولاً، واحترام الاختلاف حين يكون مبرراً».

إذاً فالمجتمع المدني العربي عليه أن يناقش مبادئ ومؤشرات الإدارة الرشيدة بعيداً عن النظرية السياسية « الديمقراطية ذات الدستور المنبثق من مفهوم حكم الشعب ومؤسساته الحزبية النابعة من التطور التاريخي والسياسي والعسكري والفكري الغربي ممثلاً بالمدرسة الاجتماعية الليبرالية ونظريته الاقتصادية الرأسمالية» (٢٠).

وربطاً بموضوعنا فإن د. أماني قنديل تتساءل عن القيمة المضافة للتنمية البشرية والمجتمع المدني من توظيف مفهوم الحكم الرشيد فتقول:-

إن التنمية البشرية التي نتطلع للتعامل معها ومواجهة تحدياتها، تحتاج إلى منظومة شاملة ثلاثية تضم الحكومة

(٢٠) الحزيم، د. يوسف، أفكار في التنمية السياسية، دار ابن الأزرق للنشر، بيروت، الطبعة الأولى ١٤٣٢هـ، ص ٩٨.

والمجتمع المدني والقطاع الخاص، وإذا ركزنا على المجتمعات العربية فهي بحاجة ملحة إلى تفعيل دور المواطنين من خلال قواعد وآليات ديمقراطية تكفل لهم ذلك، ويبدو المجتمع المدني مجالاً حيوياً مرشحاً لهذا الدور المهم.

إن الاقتراب التنموي الشامل في علاقته بمفهوم الحكم الرشيد يستند إلى مفهوم التفاعل (أي التأثير والتأثر) هو لا يتعامل مع (جزر منعزلة) بمعنى أن الحكومة وحدها دون مشاركة المجتمع المدني أو المجتمع ككل، لا تستطيع مواجهة تحديات التنمية البشرية، كما أن المجتمع المدني في غياب مفهوم المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص يصعب أن يتحرك وحده.

إن الأبعاد التي يتضمنها مفهوم الحكم الرشيد في امتداداته المختلفة - حكومة، قطاع خاص، مجتمع مدني - سوف تتبين حين نطرح تفاصيله أنه قائم أيضاً على مفهوم الشراكة أو التشاركية بين كل الأطراف.

يتعامل الحكم الرشيد مع إشكاليات أساسية تواجه التنمية البشرية في الدول العربية جميعها، وتعترف بها تقارير التنمية الإنسانية العربية، وتقارير التنمية البشرية في كل بلد عربي، وضمن الأبعاد المختلفة للحكم الرشيد سوف نلمس ما يلي:

الاهتمام ببناء قدرات كل المؤسسات سواء الحكومية، أو القطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني، وذلك في مواجهة ضعف

الأبنية المؤسسية.

طرح الشراكة الاجتماعية بين كل الأطراف، في مواجهة العمل الفردي أو الهيمنة.

طرح قيمة ممارسة العمل الجماعي وروح الفريق في مواجهة العلم الفردي والقرار الفردي.

طرح الديمقراطية واحترام قواعد القانون وتطبيقه، بمساواة على الجميع، في مواجهة ضعف احترام القانون أو سياسات التمييز.

اللامركزية في اتخاذ القرار، وتوسيع دائرة المشاركة والتأثير في القرارات والسياسات في مواجهة المركزية في القرار وضعف المشاركة.

المفهوم أيضاً يطرح إمكانية الحد من الفساد، وإحلال قيمة الشفافية والمكاشفة والمصادقية من خلال الاحترام الفعلي لقواعد القانون (في الممارسة) ودور المؤسسية، وفاعلية المجتمع المدني (المراقبة، التوعية، التنقيف)^(٢١).

(٢١) قتديل، د. أماني، الإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني، مؤسسة العنود الخيرية، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م، ص ٢٣.

تاسعاً: التقييم القياس



القياس هو المرحلة ما قبل الأخيرة من عملية التمكين والتنمية حيث تستطيع التأكد من أن الأهداف التي وضعت قد آتت ثمارها المرجوة، أو بعضاً منها، في حين أنك بعد التقييم تستطيع التقويم أو التصحيح وهي المرحلة الأخيرة.

إن القياس (Measurement) والتقييم (Evaluation) والتقويم (Calendar / Schedule) "التطوير" تجعل التنمية والتمكين مستداماً لا سيما في المملكة العربية السعودية حيث إن هناك جهوداً كبيرة وجبارة كمدخلات الرعاية والتمكين والتنمية، إلا أن المخرجات غير مُقيسه فليس بالضرورة أن ما أنفق قد ذهب إلى مستحقه أو قد تسرب في الطريق بسبب الفساد المالي أو الإداري، حتى إن كل إنجاز سيظل رعوياً بلا براهين إذا خلا من القياس والتقييم.

٩/١ تقييم منظمات المجتمع المدني:

يعني مفهوم التقييم (Evaluation)، لغوياً: تقدير قيمة الشيء. وإذا اتجه اهتمامنا نحو تقييم العمل التنموي، أي العمل المخطط والمنظم الذي يستهدف تطوير نوعية حياة البشر، فإن التقييم هنا يمتد من الخطة (plan) والتي قد تكون خطة سياسة ما (policy) أو مشروعاً أو برنامجاً - إلى عملية التطبيق (Implementation) وآثارها أو انعكاساتها.

إن موسوعة التقييم، تربط في مواضع متعددة بين كلمتين أو مفهومين، وهما: التنمية (Development)

والتقييم (Evaluation) فالغرض النهائي من التقييم هو الإسهام في عملية التنمية، وتحقيق استدامتها، ومن خلال اقتراحات (Approaches) (أو نظريات كما تقول بعض الأدبيات) منظمة ومخططة، يمكن أن تتم بفعل خارجي (من خارج المنظمة) أو داخلي (من داخل المنظمة وفريق العمل ذاته) والأخير في عمليات التنمية يُطلق عليه التقييم التشاركي.

إن موسوعة التقييم سابقة الذكر تحدد المفهوم على أنه: "تحديد قيمة (value)، استحقاق، أو أهمية الأشياء"، ويرى المصدر السابق أن هذا هو منطق التقييم (Logic of Evaluation) مهما تعددت التعريفات، وفي هذا الإطار نجد ارتباطاً مؤكداً بأن هناك "علاقة بين التقييم والتغيير" ذلك أن نتائج التقييم ينبغي أن تؤثر على الأفراد والمنظمات، لقد وفر لنا التقييم معرفة جديدة ومعلومات حول برنامج المنظمة، والعلاقة بين متغيرات مختلفة داخلية وخارجية، وصاحب ذلك عملية تعلّم جماعية (Collective Learning Process)، لا بد أن تؤدي إلى استراتيجيات يمكن من خلالها تغيير الواقع بتدخلات أفضل لتحقيق نتائج أفضل.

إن التقييم هو تقدير منظم وموضوعي لبرنامج أو مشروع أو سياسة (Project or Policy)، بما يشمل تصميمها وتنفيذها ونتائجها.

وهناك تعريف مهم للتقييم يرتبط بعقد الثمانينات، تبناه تيار من الأدبيات يرى أن التقييم هو: التطبيق المنهجي لإجراءات

البحث الاجتماعي، في سعيها لتقدير مدى الاستفادة من برامج وسياسات تدخلية.

في الاتجاه السابق اتجهت تعريفات أخرى للتقييم ترى أن التقييم يوفر أساساً موضوعياً وواقعياً لاتخاذ القرارات حول تحسين برامج، أو تفسيرها أو إنهاؤها، وبهدف تطوير الخدمات الإنسانية.

آخرون يُعرفون التقييم استناداً إلى مستويات ما يتم تقييمه (أو المكونات) فهو مراقبة (Monitoring) للأداء وللعملية (process) وتقدير التكلفة مقابل المنفعة، ثم تقدير الأثر.

إن التعريفات السابقة للتقييم وغيرها كثير تعكس في حقيقة الأمر الاهتمام النسبي ببعد أو آخر في عملية التقييم، وتعكس أيضاً اقترابات مختلفة أهمها ما يلي:

١. أن التقييم يستهدف تطوير برنامج أو مشروع أو سياسة.
٢. أن عملية التقييم ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة ينبغي أن تنعكس إيجاباً على عملية التنمية البشرية.
٣. أن التقييم لا بد أن توظف نتائجه في اتجاه تحقيق التغيير للأفضل.
٤. أن مفهوم الفاعلية يحتل ركناً أساسياً في عملية التقييم.
٥. أن هناك عدة مستويات للتقييم، أولها ما يُعبر عنه بالمراقبة (monitoring) لمتابعة التنفيذ ومدى ارتباطها بالخطوة. وثانيها: يتجه إلى العملية ذاتها (process)

بكل متغيراتها وتفاعلاتها (الإنسانية والمادية، الداخلية والخارجية). وثالثها: يرتبط بما سبق كله ويُركّز على الآثار والانعكاسات^(٢٢).

٩/٢ قياس أثر المشاريع والبرامج:

نحاول من خلال التقييم أن نجعل نوعية حياة الإنسان في النهاية هي نوعية أفضل، ومن ثم لا بد أن نُركّز على هذا الهدف النهائي، بالكشف عن الإيجابيات لتعظيمها والسلبيات والتغرات لمواجهتها، ولهذا نحن معنيون بالأساس بالسئلة الآتية:

كيف نُقيّم بشكل أفضل؟ ومن يُقيّم؟ وكيف يقود التقييم إلى ما هو أفضل؟

يمكننا في هذا السياق الذي نهتم فيه بتقييم منظمات المجتمع المدني، تناول خمسة اقتربات أساسية^(٢٣):

٦. الاقترب التجريبي (Demonstrative Approaching) الذي ينتمي إلى الجيل الأول لاقتربات التقييم، ويركز على مبادئ التصميم والتحليل التجريبي، في مجال تقديم الخدمات الإنسانية، مستخدماً الاختبار العلمي المنضبط، حيث يسعى القائم بالتقييم إلى التوصل إلى استنتاجات حول برنامج معين.

(٢٢) قنديل، د. أماني وآخرون، تقييم منظمات المجتمع المدني العربي، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، الطبعة بدون، ٢٠٠٧م، ص٣٧، ص٣٨، ص٣٩.
(٢٣) قنديل، د. أماني، تقييم منظمات المجتمع المدني العربي، مرجع سابق، ص٤٧.

٧. الاقتراب الموجه للهدف (Target-oriented Approaching) وهو اقتراب أكثر واقعية من السابق، ويؤسس تقييمه بناءً على الأهداف التي وضعها البرنامج (أو المشروع أو السياسة) وتتم المقارنة بين أداء المنظمة وما تحقّقه من أهداف.
٨. الاقتراب المتمركز حول القرار (Decision-oriented Approaching) وهو يركز على الجمع والتحليل المنهجي للمعلومات حول برنامج مُعَيّن، ولأهداف صنعه القرار (أو وضع الخطة الاستراتيجية أمام إدارة المنظمة) وهو اقتراب يتضمن نظاماً معلوماتياً متميزاً يُوظف لاتخاذ القرار.
٩. الاقتراب الموجه نحو المستخدم (User-oriented Approaching) وهذا الاقتراب يركز على الفئات التي يستهدفها برنامج معين، وإلى أي حد استفادت من أنشطة هذا البرنامج، وبالطبع الاهتمام يكون للكيف، أي النوعية التي وصلت بها الخدمة إلى المستهدفين، بالإضافة إلى الكم، أي العدد المستفيد.
١٠. الاقتراب المستجيب (Responsive Approaching) هو مزيج من اقتراب النظم والهدف معاً، مع الاقتراب الموجه للمستخدم (user) أو الاقتراب بالتدخل الإنساني المخطط، أساس هذا الاقتراب هو تقييم البرنامج استناداً إلى ما يلي: الأهداف، توقعات القائمين بالبرنامج داخل المنظمة، والمستفيدين أيضاً. هذا الاقتراب يؤسس على إدراكات

ورؤى الأطراف المختلفة الفاعلة والمستفيدة، ويهتم بالأبعاد النفسية والاجتماعية والثقافية، التي تحيط بالبرنامج والآراء والإدراكات والتوقعات لمختلف الأطراف، ويعتمد على مقابلات شخصية بالأساس والمناقشة البؤرية الجماعية.

٩/٣ مستويات التقييم:

يمكن إيجاز مستويات تقييم منظمات المجتمع المدني في الدول العربية على النحو التالي^(٢٤):

١. تقييم العملية (Process Evaluation) وهو يتجه إلى الإجابة عن السؤال التالي: إلى أي حد تم تنفيذ برنامج محدد، كما كان مصمماً له من قبل إحدى منظمات المجتمع المدني؟ وهنا يتم الاقتداء بأهداف البرنامج والموارد المتاحة له، وكيف تم تصميم العمليات المصاحبة له (الخطة توزيع الأدوار والتفاعلات بين فريق العمل وبينهم وبين المستفيدين والرقابة والاتصال والإشراف... إلخ). لكي نحقق الأهداف المطلوبة هنا نستخدم عدة أدوات مثل الملاحظة، والمقابلة الشخصية والمقابلات الجماعية مع فريق العمل والمستهدفين المستفيدين من البرنامج، والتقارير وغير ذلك.

٢. تقييم المخرجات (Outcomes Evaluation): وهنا يتم التركيز على فاعلية البرنامج في تحقيق أهدافه المتفق عليها، ويكون الاهتمام بالنتائج أو المخرجات من منظور

(٢٤) قنديل، د. أماني، تقييم منظمات المجتمع المدني العربي، مرجع سابق، ص ٥١.

كمي وكيفي / ونوعي، ونهتم أيضاً بالآثار أو الانعكاسات (Reflections) على الفئات التي تم استهدافها.. الأدوات المستخدمة هنا أكثر تعقيداً، وبالإضافة إلى ما سبق ذكره، يتم إجراء دراسات مقارنة، وأحياناً استخدام مجموعات ضابطة (للمقارنة بين المستفيدين من البرنامج وغيرهم بنفس السمات لم يتوجه لهم البرنامج).. ومن المهم هنا التنبيه للآثار غير المقصودة للبرنامج وإمكانية التعامل معها إذا كانت سلبية.

٣. تقييم الكفاءة (Competency Evaluation) والتركيز هنا على درجة فعالية برنامج تتبناه منظمة من المجتمع المدني (لإيجاد فرص عمل مثلاً) في مقابل تكلفة هذا البرنامج (المادية والبشرية).. وهنا يتم استخدام تحليل المنفعة - النفقة، وأدوات أخرى أكثر مقارنة لمجال الاقتصاد، هذا المستوى من التقييم يفيدنا في مجالات مُعيّنة، وليس في كل البرامج التي تتبناها منظمات المجتمع المدني، فهناك الكثير من مجالات نشاط المجتمع المدني تستحيل ترجمتها إلى النفقة - المنفعة مثل أنشطة التوعية الحقوقية والدفاع عن حقوق الإنسان، أو حقوق المرأة وغيرها. ولكن قد يمكن استخدامه في منظمات تقدم خدمات صحية، وهنا فإن التحليل الاقتصادي مهم خاصة النفقة البديلة أي نفقة الخدمة نفسها التي يمكن أن يقدمها القطاع الخاص أو الحكومة، دون إغفال نوعية الخدمة.

٤. هنا نضيف تقييم الحاجة (Needs Evaluation) وبمعنى محدد هو مدى أولوية احتياج المجتمع المحلي لبرنامج أو برامج تتبناها منظمات المجتمع المدني، على أن نأخذ في اعتبارنا أننا نتخطى مفهوم الاحتياجات الأساسية، كما هو وارد في الغرب.

٥. هناك أيضاً مستوى آخر من التقييم يرتبط بمنظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية، وهو التقييم التنموي (Developmental Evaluation) والذي يصبح فيه القائم بالتقييم بمثابة ميسر مدمج مع فريق العمل، ويشارك الجميع في تطوير البرنامج والبنية التنظيمية، ودعم قدرات إحدى منظمات المجتمع المدني، لتصبح أكثر فعالية في عملية التنمية.

٦. التقييم التشاركي (Cooperative Evaluation) وهو أهم اقتراب للتقييم لمنظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية باعتبار أنه:

- وسيلة لتوسيع مشاركة كل الأطراف داخل المنظمة.
- وسيلة لتحقيق ديمقراطية التقييم.
- يحقق التفاعل بين كل الأطراف واقتسام المعلومات.
- يعزز الانتماء والشعور بملكية البرنامج / برامج المنظمة.
- يتضمن عملية تعلم جماعية.

- يستند إلى تكلفة مادية محدودة جداً. حيث يمكن الاستعانة بميسّر (Facitator) من الخارج، ويمكن لأحد الأعضاء بالفريق القيام بدوره.
 - يوفر مساحة كبيرة في عملية التقييم في فهم واستيعاب آثار المتغيرات الثقافية والاجتماعية في المجتمع المحلي.
- إن عملية قياس فعالية منظمات المجتمع المدني في المنطقة العربية، والتي ترتبط بالتقييم بشكل رئيسي، يمكن أن نقرحها على النحو التالي مستفيدين من الجهود العلمية والعالمية، ومن الدراسات العربية المتراكمة على النحو التالي^(٢٥):

١. قياس القدرات (Capabilities Measurement):

حجم المنظمة (أو المنظمات في بلد معين)، عدد العاملين مقابل أجر، عدد المتطوعين وساعات التطوع مدى التنوع في الأنشطة على مستوى المنظمة الواحدة أو المنظمات ككل، الموارد المالية المتاحة عبر سنوات متتالية (والتي تقيس القدرة على تعبئة الموارد) يضاف إلى ذلك القدرة التكنولوجية الاتصالية (Communicative Technology) في منظمات المجتمع المدني (موضوع مهم للغاية في إطار تكنولوجيا المعلومات) قدرات المنظمة المنظمات على تجديد خبرات ومعرفة العاملين فيها من خلال التدريب والتشبيك وغير ذلك.

(٢٥) قنديل، د. أمانى، تقييم منظمات المجتمع المدني العربي، مرجع سابق، ص ٦٧.

٢. قياس الاستدامة (Sustainability Measurement):

وهو بُعد مهم للغاية يعتمد على قياس استمرارية استدامة برامج ومشاريع منظمات المجتمع المدني حيث يتم التركيز على:

- القدرة على اكتساب مصادر تمويل ذاتية (Self-financing)، في مقابل الاعتماد على موارد خارجية.
- القدرة على تعبئة المتطوعين، وتوظيفهم بالشكل الملائم لتفعيل قدرات المنظمة (Organization Capabilities).
- الدعم السياسي، والبيئة التشريعية (Legislative Environment) المهيئة.
- الشراكات مع الحكومة والقطاع الخاص.

٣. قياس الانعكاسات (Reflections Measurement):

ويمكن من خلاله اختبار قدرات المنظمة على الوصول إلى المستهدفين من برامجها، وفي إطار الأهداف التي تتبناها، هنا نطرح عدة مؤشرات:

- أ. حجم الفئات المستهدفة (Target groups)، التي استفادت من برنامج/ برامج المنظمة، عبر فترة زمنية.
- ب. حجم الإسهام الاقتصادي للمنظمة المنظمات، بمعنى: الإنفاق، قيمة توفير فرص عمل، الإسهام في الدخل القومي قيمة التطوع (Volunteering) من منظور اقتصادي (قياساً على قيمة العمل بالساعة).

- ج. انعكاسات وآثار الأنشطة التنموية والخدمية على الفئات المستهدفة.
- د. انعكاسات وآثار الأنشطة الحقوقية والدفاعية، وتقاس في الدول الغربية ب: الموارد التي تُوجَّه لهذه الأنشطة (المادية والبشرية)، عدد المتطوعين في هذا المجال، التوزيع الجغرافي لهذه الأنشطة، الفئات المستهدفة.
- هـ. انعكاسات وآثار منظمات المجتمع المدني على توفير بيئة ديمقراطية وتقاس بعدة مؤشرات أهمها:
- توافر قواعد قانونية (Legal Rules) يتم احترامها داخل المنظمة.
 - دوران النخبة (Elite Circulation)، أو تداول السلطة (Devolution of Power) داخل المنظمة.
 - الشفافية (Transparency) وإعلان التقارير الدورية على الرأي العام.
 - توافر أدوات المساءلة والمحاسبة (Accountability and Counseling) بالمنظمة وأمام الرأي العام.
 - القدرة على اجتذاب متطوعين.
 - الانعكاسات (Reflections) على المجتمع ككل والحكومة.
- و. مدى توافق برامج وأنشطة المنظمة مع أولويات قضايا واحتياجات السكان.

ز. مدى التوجه نحو تمكين الفئات المستهدفة (وليس التسكين).

إن تحويل هذه المؤشرات لقياس الأبعاد الثلاثة في منظمات المجتمع المدني (Civic Community) القدرات (Capabilities) الاستدامة (Sustainability)، الانعكاسات (Reflections) إلى واقع، وفي حدود ما تسمح به طبيعة المجتمع المدني العربي، والذي يشهد قصوراً في بناء المعلومات وتدققها ومحدودية للتقييم، هو أمر ممكن إذا اتحدت جهود الجماعة الأكاديمية المعنية وتوجهت نحو بناء مؤشرات لقياس فاعلية منظمات المجتمع المدني، في الوقت نفسه فإن المشروع العلمي التالي، هو بناء مقياس لاختبار فاعلية هذه المنظمات في إطار البيئة السياسية والتشريعية والسياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي^(٢٦).

٩/٤ التقييم التشاركي:

إن التقييم التشاركي هو ممارسة تنموية، تعتمد على مشاركة كل فرق العمل في المنظمة وتستند إلى خطوات محددة، لجمع البيانات وتحليلها، والوصول إلى استنتاجات بشأنها، تسهم في تطوير أداء وفاعلية منظمات المجتمع المدني هذا بالإضافة إلى كونها عملية تعلم جماعية لاقتسام المعلومات والخبرة وفيما يلي نطرح مراحل أو خطوات التقييم التشاركي التنموي:

(٢٦) قنديل، د. أماني، تقييم منظمات المجتمع المدني العربي، مرجع سابق، ص ٧٣.

مراحل التقييم التشاركي:

أولاً: إن المرحلة الأولى للتقييم التشاركي الجماعي،
يمكن أن نطلق عليها "مرحلة التهيئة للتقييم".
وهذه المرحلة لها أهمية بالغة، وإذا تمت بنجاح فإن المراحل
التالية التي تترتب عليها، سوف تتسم هي الأخرى بالنجاح، إن
مرحلة التهيئة تشمل ما يلي:

١. اتخاذ قرار من جانب المنظمة / المسؤولين عنها بإجراء التقييم، وفي توقيت محدد ومناسب.
٢. تهيئة كل الشركاء لعملية التقييم.
٣. التوافق داخل الفريق حول قضايا معينة أو أسئلة معينة، أو أبعاد محددة سيتم إخضاعها للتقييم.
٤. عملية الاختيار الاستراتيجي السابقة لا بد أن يكون لها منطلقها ومبرراتها ويشارك فيها الجميع، ومن خلال مناقشات وحوارات جماعية مفتوحة تحترم فيها كل الآراء ويكون واضحاً أن التقييم لا يمتد إلى كل شيء وإنما إلى أمور محددة.
٥. التوصل إلى تحديد دقيق واضح: ماذا سنقيم؟ ويفضل إثارة سؤال رئيسي واحد تتبعه أسئلة فرعية (أو موضوع رئيسي تتبعه موضوعات فرعية) مثال: ما انعكاسات / مردود تنفيذ المنظمة لمشروع تمكين النساء الفقيرات المعيلات لأسر من المجتمع المحلي؟

إذا كان ما سبق هو السؤال الرئيسي الذي يسعى لتقييم انعكاسات / مردود مشروع محدد، فإن هناك أسئلة فرعية ترتبط به، منها:

- هل حقق المشروع (خلال الـ ٢ سنوات مثلاً) النتائج التي تتبناها المنظمة (توفير قروض صغيرة لعدد ٢٠٠ سيدة، مشروعات تسهم في زيادة دخل النساء، توفير الاعتماد على الذات للنساء، عدم تسرب أبنائهن من التعليم؟).
- هل تم تنفيذ المشروع بنوعية جيدة وملائمة؟
- هل شاركت النساء المستهدفات في اختيار المشروعات؟
- هل التأهيل والتدريب المقدم لهن اتسم بالكفاءة؟
- وهكذا فإن المثال السابق وغيره من أمثلة ونماذج:
- يؤكد على أهمية وجود تركيز على بؤرة اهتمام Focus.
- يؤكد على العلاقة بين التقييم وأهداف المشروع.
- يؤكد على العلاقة بين التقييم ورسالة المنظمة ذاتها.
- ٦. تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة التي سنوفرها لكي نقوم بالتقييم، وهذه المعلومات والبيانات لها مصادر متنوعة:
- بعضها داخل المنظمة ذاتها (الإطار المرجعي للمشروع أو البرنامج الذي نقيمه، المخرجات المتوقعة، أهمية الموضوع، النساء المستهدفات، الإنجاز الذي تحقق..).
- البعض الآخر من المعلومات نجده في البيئة الثقافية

والاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالمشروع، وفي المكان المحدد الذي تم فيه المشروع، من ذلك:

- طبيعة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع المحلي خاصة ما تعلق بالنساء المستهدفات.
 - المستوى التعليمي والثقافي.
 - المستوى الاقتصادي (الدخل).
 - الأسر ذاتها وعدد الأبناء وطبيعة العلاقات.
 - معلومات عن أنشطة مشروعات مماثلة قائمة في المجتمع المحلي، ومدى اتفاقنا وتكاملنا معها أو اختلافنا عنها.
- إذن نحن هنا نحدد المعلومات والبيانات المطلوبة في المجتمع المحلي، ومدى اتفاقنا وتكاملنا معها أو اختلافنا عنها، ونحدد المصادر، وكيف نحصل عليها؟

٧. التوافق معاً حول المنهجية: الأساليب والأدوات التي سنعتمد عليها للتقييم وهنا يجب مراعاة أن المنهجية تتفق مع طبيعة موضوع التقييم ومع البيئة الثقافية والاجتماعية للمشروع، ونتفق على أن المنهجية وهي الأساليب والأدوات التي سنعتمد عليها، هي التي ستوفي الأهداف المحددة من التقييم، نطرح في هذا السياق عدة أدوات يمكننا أن نختار من بينها أو تنفيذ متكاملة أهمها:

٤. المناقشة البؤرية الجماعية، سواء على مستوى الفئات المستهدفة، أو على مستوى فريق العمل داخل المنظمة الذي

أشرف على المشروع أو البرنامج الذي نقيمه، هذه المنهجية F.G.D تتم عبر مجموعات (الحد الأقصى للمشاركة فيها ١٥ شخصاً) ويديرها "ميسر" مع المشاركين في الجلسة مسترشداً بنقاط محددة يسعى للتعرف عليها.. وتتم في إطار مفتوح غير رسمي، وأهم ما يمكن أن تكشف عنه يتعلق بالثغرات أو العوائق التي واجهت المشروع، وكذلك تكشف هي عن تأثيرات أبعاد المتغيرات الثقافية والاجتماعية.

ب. إجراء مقابلات شخصية مفتوحة حول الموضوع المحدد، أو مقننة في ضوء جدول أسئلة.

ج. استطلاع آراء المستهدفين، من خلال استبيان لمعرفة تقييمهم لآثار المشروع واقتراحاتهم المستقبلية.

إن الأساليب والأدوات الميدانية هذه تتكامل مع تحليلنا في المرحلة الثانية للبيانات والمعلومات والمؤشرات التي يمكننا التوصل إليها لتقييم الكفاءة والفاعلية.

ثانياً: المرحلة الثانية للتقييم التشاركي هي مرحلة التنفيذ:
إن مرحلة التهيئة السابقة قد شهدت مشاركة جماعية من الفريق للتحديد الدقيق لما سوف نقوم بتقييمه وتحديد المعلومات والبيانات المطلوبة ومصادرها ثم اختيار منهجية التنفيذ.
في هذه المرحلة الثانية:

١. يتم الاختيار الاستراتيجي للهدف والأدوات من خلال

خطة مكتوبة يشارك فيها شخص أو عدد محدود جداً، ثم يناقشه فريق العمل ويتوافق حوله.

٢. يتم توزيع الأدوار والمسؤولية بدقة بين أعضاء الفريق، وتوقيتات العمل والمخرجات المتوقعة، وهو أفضل الأساليب لتوفير المحاسبية.

٣. يتم تحليل النتائج التي نتوصل إليها سواء من المعلومات والصادر التي تتوافر لدينا أو من الميدان (تحليل النتائج للاستناد إلى عدة مؤشرات بعضها كمية وبعضها الآخرة كيفية أو نوعية).

من أمثلة المؤشرات الكمية:

عدد المستهدفين الذين استفادوا من المشروع، حجم أو إجمالي القروض الصغيرة التي حصلوا عليها، العائد المادي الذي تحقق، تحليل النفقة / المنفعة.

ومن أمثلة المؤشرات الكيفية:

- مدى الرضا لدى المجتمع المحلي عن أداء المشروع.
- احترام كرامة وحقوق المستهدفين.
- الاعتماد على الذات.
- بناء قدرات المستهدفين.
- مجمل التغيرات من سياستنا التدخلية.
- ٤. كتابة التقرير النهائي، وعرضه على فريق العمل المشارك، لمناقشة النتائج وضمان تدفع المعلومات بشفافية.

ثالثاً: المرحلة الثالثة والأخيرة: توظيف نتائج

التقييم:

استخدام أو توظيف نتائج التقييم، كما ذكرنا في موضع سابق، هو الغاية النهائية للتقييم، وهو أمر يجنبنا هدر الموارد: الوقت، الجهد، المال.

كذلك وكما ذكرنا فإن مرحلة التهيئة للتقييم تتضمن تحديداً لما سيتسخدم التقييم من أجله.

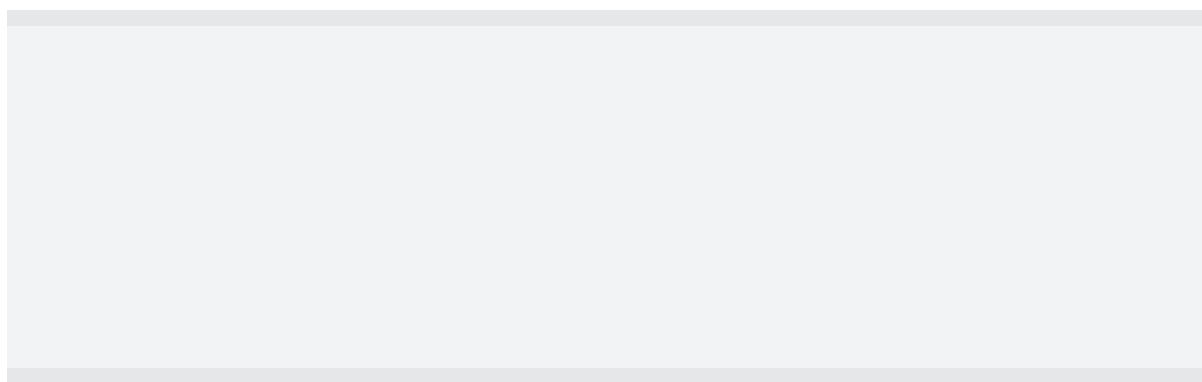
هذه المرحلة تتطلب درجة عالية من:

١. الشفافية.
٢. الموضوعية.
٣. المحاسبية.
٤. المهارة المهنية.

كيف يمكن توظيف النتائج؟ أو تقييم النتائج؟

- الكشف عن ثغرات في الخطة الاستراتيجية التي نتبعها.
- الكشف عن عقبات غير متوقعة.
- توضيح مدى كفاءة فريق العمل.
- الكشف عن فجوة بين الأهداف التي تتبناها المنظمة / المشروع / البرنامج وبين الواقع.
- الإجابة عن السؤال، هل حدث تغيير في المجتمع المحلي المستهدف، ناتج عن سياستنا التدخلية؟

- هل تم توزيع المسؤوليات والأدوار بدقة؟
 - هل كانت عملية المتابعة والمراقبة للتنفيذ كافية؟
 - هل كنا نستجيب في عملنا لأولويات احتياجات المجتمع المحلي؟
 - وهل الوسائل التي اعتمدنا عليها ملائمة للبيئة الثقافية والاجتماعية؟
- في النهاية نتوصل من خلال المناقشة والحوار الجماعي إلى أمرين:
- أولهما: مدى فاعلية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
- ثانيهما: تبني تعديلات ومراجعات في رسالة المنظمة، أو في خططها الاستراتيجية، أو في برامجها التدريبية والتأهيلية لبناء قدرات المنظمة ككل.

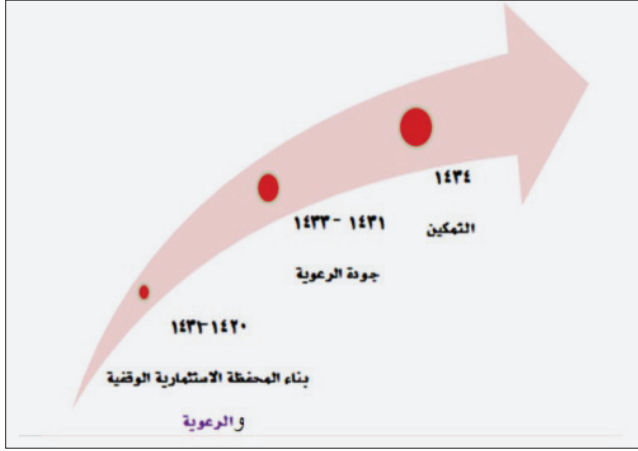


عاشراً: تجارب تمكينية ناجحة..



توليت إدارة مؤسسة العنود قبل ثمانية عشر سنة تحت إشراف صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن فهد بن عبدالعزيز نائب رئيس مجلس الأمناء ورئيس اللجنة التنفيذية، وكذا رعاية مجلس الأمناء برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن فهد بن عبدالعزيز وباقي أعضاء المجلس الموقرين، عندها كانت بين أيدينا وصية لامرأة صالحة هي الوالدة صاحبة السمو الأميرة العنود بنت عبدالعزيز بن مساعد بن جلوي آل سعود كتبتّها في عمر مبكر حين كان عمرها سبعاً وثلاثين سنة، وقد كتبها لها صاحب السماحة الشيخ عبدالعزيز بن عبدالله بن باز "رحمه الله" عام ١٣٨٦هـ إن الوصية ركزت على أولوية حق الأقارب لاسيما الذرية، وسمّت أعمالاً هي امتداد لرعاية الجزيرة العربية التي طالما اهتمت بالموارد، وغلب على عموم سكانها الفقر والبؤس آنذاك، ولذا كانت الجزيرة رحماً عربية أصيلة طاردة لأهلها بفعل هذا والكوارث الطبيعية.

الوصية كانت الدستور النظامي الذي أسست المؤسسة عليه وقد تركت للناظر بعد إنفاذ المنصوص عليه من الفعل الرعوي كتعليق القرب في المساجد والأضحية، أن يقوم بتقدير المصلحة في إضافة مشاريع وبرامج جديدة لم ينص عليها، وهذا ما حدث بالفعل، فمرونة الوصية مكنتنا من إثراء العمل الخيري السعودي بتجربة تمكينية عبر إنشاء المراكز التنموية المتخصصة وقياس أثرها عبر تطبيق تقرير (GRI).



١٠/١ الرعاية في العنود الخيرية:

مارسنا الرعاية كما مارسها عموم العمل الخيري السعودي فحن ننهل من قدر واحد وتجربة واحدة يغلب عليها النخوة وفعل الصدقة طمعاً في الآخرة ولكن غفلنا عن التنمية وعمران الدنيا كونها من حيث لم نحسب ليست من أعمال الآخرة، ويعود ذلك لفهمنا الديني القاصر وبحسن نية لا شك. فشكّلت لجنة للعمل الخيري تقوم بالبت في الطلبات المقدمة من الجمعيات الخيرية أو من الأفراد وبحسب المعلومات المتوفرة كنا نقوم باتخاذ القرار، وهذه الطريقة هي السائدة غالباً في العمل الخيري السعودي، وإن طرأ عليها ولله الحمد تطور كبير لا سيما في الخمس سنوات الفائتة، فقد حظي التنظيم والجودة بمقدار كبير من العناية بينما لاتزال الخطوات خجولة باتجاه التنمية والتمكين، ولا تتناسب مع إمكانات العمل الخيري السعودي البشرية والمادية.

وأذكر هنا على سبيل المثال بعض أعمالنا الرعوية^(٢٧):

١. العناية بالمساجد وعمارتها ويبلغ عددها ثمانية عشر مسجداً تم بناؤها إضافة إلى ترميم ثلاثين جامعاً في مختلف مناطق المملكة.
٢. رعاية مدارس ومراكز تحفيظ القرآن الكريم وقد بلغ عددها أربعين مدرسة يلتحق بها سبعة آلاف طالب وقد أشرفنا عليها خلال العشر السنوات الأولى من تطويرها: (معلمين - مناهج - نظم إدارة)، إلا أننا وجدنا أن التعاون مع صندوق القرآن الكريم بوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد قد كان أجدى وأنفع بعد تجربتنا التي لم يحالفها الحظ.
٣. تنفيذ برنامج إفطار الصائم من خلال شركائنا بالمجتمع المحلي والبالغ عددهم خمسا وستين مؤسسة خيرية وكذلك مساجد الاميرة العنود "رحمها الله" ويستفيد منها مائة ألف مواطن محتاج سنوياً وتعد عبوتنا (كرتونين) ذات جودة عالية.
٤. برنامج سقيا العنود؛ حيث نوزع أربعة ملايين عبوة من المياه على مساجد الاميرة العنود فضلاً عن الجوامع الكبرى بالرياض في حين شمل البرنامج تركيب ألف وخمسمائة برادة وبناء محطات تحلية المياه في القرى النائية حيث استفاد من شبكتها خمسة وثلاثون ألف مواطن.

(٢٧) الحزيم، د. يوسف، أمراه استثنائية زوجة ملك، مؤسسة الأميرة العنود الخيرية، الرياض، عام، ص ٨١.

٥. إطلاق ثلاثمائة سجين ودعم خمسمائة أسرة سجين، وتأسيس اثنين وعشرين مكتبة صغيرة في مراكز التوقيف ومكتبتين كبيرتين في السجون ووزعت ثلاثين ألف مجموعة علمية دينية.
٦. بنت المؤسسة ثلاثمائة وخمسة وأربعين منزلاً للمحتاجين فضلاً عن الترميم للعديد منها.
٧. تكفل المؤسسة ألفين وثلاثة وثلاثين يتيماً بالتعاون مع شركائنا بالمجتمع المحلي عبر اثنتين وعشرين جمعية خيرية مستخدمين نظاماً آلياً تدفع لحسابات الأيتام المصرفية مباشرة "برنامج البركة".
٨. ترعى المؤسسة (مئتين وسبعين) أسرة سعودية من الأسر المحتاجة بالتعاون مع عدد من الجمعيات الخيرية، حيث تتم كفالة الأسرة بقيمة (أربعمائة) ريال شهرياً. عن طريق نظام برنامج البطاقات الإلكترونية بنظام تقني عال الكفاية يمكن الأسر المستفيدة من الشراء حسب احتياجاتها بالتعاون مع شركة العثيم القابضة كما تقوم بتوفير أجهزة كهربائية للأسرة الفقيرة، وقد بلغت (خمسمائة وثلاثون) أسرة.
٩. تفاعلت المؤسسة مع الأزمات والكوارث الذي تعرضت لها بعض مناطق المملكة مثل كارثة الحدود الشمالية عام ١٤٢٩هـ حيث قمنا بالواجب كما ينبغي واستمر هذا العمل مع النازحين بالحد الجنوبي عبر دعم سبعمائة أسرة وتوزيع سبعة آلاف سلة غذائية على ستمائة أسرة وقمنا أيضاً بجهدنا في سيول جدة بدعم ألف وخمسمائة أسرة

ومتضرري سيول ببشة استفاد منها مئة وسبعون أسرة
وسيول الباحة ثلاثون أسرة.

١٠. فعلنا دور المسجد بوصفة مركز إشعاع روحي علمي ومكان
عبادة وتعلم وتعليم وموطن تذكير وتوجيه وتمثل في:

- دعم ورعاية الدورات العلمية والأنشطة الدعوية لخمس
وثلاثين دورة علمية سنوياً يستفيد منها خمسة عشر ألف
طالب والعديد من الندوات العلمية وإقامة المعارض التوعوية.
- دعم مكاتب الدعوة والإرشاد حيث كفلت المؤسسة مئة
وعشرين داعية.
- تعد المؤسسة أكبر ناشر للكتاب العلمي الدعوي بالملكة
العربية السعودية حيث طبعنا (٣٥٠٠٠) من مجموعة
الأميرة العنود العلمية و(٥٢٠٠٠) من مجموع فتاوى اللجنة
الدائمة و(٥٠٠٠) من شرح رياض الصالحين لفضيلة الشيخ
محمد العثيمين و(٢٥٠,٠٠٠) نسخة من الفتاوى للشيخ
نفسه رحمه الله (٥٠,٠٠٠) من كتاب أخلاق حملة القرآن
و(٢٠٠,٠٠٠) من مجموعة العنود الذهبية و(٢٥٠٠) من
مجموعة الشيخ عبد الرحمن السعدي " رحمه الله " .
- مكنت العنود أربعة آلاف وخمسمائة مسلم من أداء العمرة
وستمائة وخمسة وعشرين من أداء الحج.

١٠/٢ جودة الرعاية في العنود الخيرية:

لقد انشغلنا عن تطوير الرعاية ببناء المحفظة الاستثمارية: مؤسسة أوقاف العنود للاستثمار، وقد كان قراراً استراتيجياً صائباً من مجلس الأمناء وذلك لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والمالية، بيد أننا لم ننتبه لمشاكل الرعاية إلا بعد مرور سبع سنوات حين لمسنا ضعف الأداء الميداني في التنفيذ مع شركاء غير مؤهلين بالرغم من نواياهم وخبراتهم الطويلة ثم لم نجد بين أيدينا أي تراكم يؤدي إلى التحسين المستدام، فجل أعمالنا أفعال خيرية متناثرة جغرافياً مع شركاء كثير يتغيرون بين فينة وأخرى، وقد غاب الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، إنما هي شيكات تذهب كل ربع سنة، وتقريرنا السنوي آخر العام حافل بالانتصارات والعطاء !!

إن انتقالنا لمقرنا الجديد ساعدنا مع عوامل أخرى من بناء المحفظة الاستثمارية.. أقول: قد ساعدنا في تبني مشروع تطوير الرعاية المؤسسية أسميناه: (كفاءة)، ويتمثل المشروع في تطوير بيئة العمل ويشمل ما يلي:

أ. الهيكل التنظيمي وتسكين الوظائف:

إن التطور السريع والتدريجي للمؤسسة تجعلنا نراجع كل خمس سنوات هيكلنا التنظيمي كي يفي بالتطور الاستراتيجي لناحية الأهداف الكبرى المبنية على الرؤية الجديدة، ويمتد هذا إلى تحديد مهام الإدارات والأوصاف الوظيفية وعلى إثرها نقوم

بمراجعة إمكانيات كافة الموارد البشرية بالعنود ونعيد التدوير أو التطوير والترفيه أو الاستغناء نادراً.

ب. تطوير اللوائح:

تمت مراجعة لائحة الموارد البشرية استناداً إلى نظام العمل والعمّال السعودي وكذلك اللائحة المالية فضلاً عن اللوائح الأخرى كالمشتريات وغيرها.

ج. المنظمة الإلكترونية:

قامت تقنية المعلومات بأجهزتها وبرامجها بأتمتة الأعمال أدى للدقة في العمل، ورفع جودته، وتوفير الوقت والتكلفة وبالتالي رفع من كفاءة الأداء والإنتاجية في المؤسسة، كما قامت بتحسين فعالية الاتصالات وزيادة سرعتها داخلياً بين الإدارات المختلفة، وخارجياً مع المؤسسات والمنظمات الأخرى عبر وسائل الاتصال الإلكترونية المختلفة.

د. مجلس الجودة:

يتشكل المجلس من الأعضاء القياديين بالمؤسسة وخاصة أولئك الذين لهم علاقة مباشرة بالعمل الخيري وذلك لوضع نظم للتحكم بجودة مخرجات العمل الخيري ابتداءً من التخطيط كما رأينا مروراً بتطوير الموارد البشرية والتقنية ونظم إجراءات التنفيذ مع الشركاء حتى استلام تقارير الأداء الميدانية.

هـ. الميزانية التقديرية:

منذ التأسيس والعنود تعمل وفق ميزانية تقديرية سنوية ينفق على أساسها، والتحديث الذي أجريناه هو عقد ورشة عمل داخلية مع قيادي المؤسسة، وورشة أخرى مع خبراء في العمل الخيري من شركائنا في المجتمعات المحلية أو قياديين في المؤسسات الشقيقة، وكان السؤال الرئيسي ما هو الواقع والمأمول في العمل الخيري بالمملكة؟ وما هو دور العنود خلال الخمس سنوات؟ وعليه يتم تحديد موازنة تخطيطية لمدة خمس سنوات.

و. البنية الأساسية "المباني والتجهيزات المكتبية":

إن مشروع كفاءة قد جاء متزامناً كما ذكرت مع انتقالنا للمقر الجديد للأمانة العامة وكان يستدعي البناء وفق احتياجاتنا وهذا ما حدث مع تهيئة بيئة العمل من الأثاث الذي يخدم أغراض الكفاءة وقد وفقنا من حيث توافر التجهيزات الحديثة والمبنى الذي يعد مفخرة وطنية لكل من زار العنود من الوفود الدولية والمحلية.

٣/١٠ التمكين في العنود الخيرية:

من أقدار الله الجميلة - وكل أقداره جميلة - أن تأسيس مؤسسة العنود الخيرية جاء في ظروف مواتية فنص النظام الأساسي على أن يكون عمل المؤسسة داخل المملكة العربية السعودية، بسبب النمو الكبير في عدد سكان المملكة العربية السعودية بمعدل ٨,٢٪ سنوياً ويمثل الشباب ثلثي السكان مع ظهور بؤر محدودة للفقر، وعليه فإن حاجات المجتمع الاستراتيجية قد تغيرت ومنها

الحاجة إلى بناء الذات وهو الركن الركين لعملية التمكين، ولذا تم الانتقال من مرحلة الرعاية إلى التمكين، وقد وجدنا الأرضية والفهم والاستعداد حاضراً سيما بعد تنفيذ مشروع كفاءة ذلك أن شرط الانتقال للتمكين يسبقه خطوة مهمة في بناء المؤسسة وإعادة هيكلتها للتقدم بهذا الدور الجديد.

إن التمكين في العنود جاء في أربعة سياقات:

أ. بناء مراكز العنود التمكينية.

كنا بحاجة إلى بيوت خبرة تمكينية لديها البناء التنظيمي المرن وخبرات محترفة متخصصة وموازنة مالية معقولة وتحالف مع منظمات دولية كمنظمة الأمم المتحدة واليونسيف والشركات الأجنبية لتنقل التجربة العالمية لبناء قدراتنا ورؤية تتلمس بذكاء حاجات شرائح المجتمع السعودي من الأطفال والشباب والأسرة وذوي الاحتياجات الخاصة وحينما أقول ذكية فأنا أعني أن محدودية الموارد ورغبة في تعجيل النتائج بأقل كلفة ممكنة فلا مناص إلا التوجه إلى التأثير في المؤثرين أي أن بيت الخبرة الشبابي على سبيل المثال "وارف" عليه أن يبنى قدرات منظمات شبابية مثلها وهذه المنظمات تقدم خدماتها للمستفيد النهائي وهم الشباب.

إن كل تلك المراكز التمكينية سوف ينفذ خططها العملية تلك الشرائح ذاتها أي المواطنون السعوديون عبر التطوع وكي تتوسع المراكز في نشاطها بمختلف أنحاء المملكة فكان لزاماً افتتاح فروع صغيرة بنظام الفرنشايز بالتعاون مع أبرز الناشطين في المجتمع المحلي بشرط أن يكون لديهم مصداقية ونجاحات سابقة.

١/أ مركز العنود لتنمية الشباب " وارف " .

مركز متخصص يهتم بتأهيل وتنمية قدرات الشباب وتعزيز مشاركتهم الخيرية والتطوعية وتبني واحتضان المبادرات الشبابية والوعي بالذات الشخصية والذات الاجتماعية لقيادة طاقتهم الفائضة واستثمارها .

لقد نفذ المركز (٣٤١) دورة تدريبية شارك فيها (٨٥٣٢) شاب وشابه خلال عام ٢٠١٤م - ٢٠١٥م وكانت موضوعاتها:

(دورة اتجاه لتحديد التخصص الجامعي، ودورة من أنا؟ لاكتشاف الذات، دورة قوة التطوع للتدريب على مهارات العمل التطوعي) كما دعم (٢٤) مبادرة شبابية: (قصتي، أسناني أحبها، واعي،... الخ)، ونفذ (١٣٩) نشاط تطوعي خدمي اجتماعي على مستوى (١١) فرعاً بنظام الفرنشيز وأقام (٣) معارض باسم: " حكايتي " لتحضير وإلهام الشباب للتعرف على قصص الأبطال الشباب كما أقام (٣) معارض باسم: " اتجاه " تعريف الشباب بمهارات اختيار التخصص الجامعي.

إن تلك الأنشطة والفعاليات كانت ملفتة للنجاح مما جعل القطاع الحكومي يتطلع للتعاون مع المركز وقد وقعت شراكات مع الرئاسة العامة لرعاية الشباب لإعادة هيكلة أنشطة الشباب وتأسيس قاعدة للتطوع كما وقعنا مع صندوق تنمية الموارد البشرية حيث نفذنا اتفاقية تعاون بتمويله بلغ (٥ , ٤) مليون ريال لعام ٢٠١٥م إن ذلك التعاون على سبيل المثال المذكور لا الحصر جعلنا نكمل حلقة التنمية بين القطاع الحكومي والقطاع الخيري.



فعالية حكايتي المقامة لطلاب جامعة الملك عبدالعزيز



برنامج إعداد المدربين المعتمدين للشباب في العمل التطوعي



أحد المتطوعين في مبادرة مسجدي (أنقى وأطهر)



معرض اتجاه لتحديد التخصص الجامعي بمنطقة نجران

٢/أ مركز العنود لتنمية الطفل (شدن).

بعد النجاح الذي حققناه في "وارف" كان لابد من الاهتمام بالشرائح العمرية من المواليد وحتى سن السادس عشر وهو المدى الذي يحمل مصطلح الطفولة ولذا نقلنا جزءاً من فريق وارف القيادي واستعنا بخبرات أكاديمية من مجلس الطفولة السعودي وجامعة الملك سعود وكذا تعاوننا مع اليونيسيف وفق اتفاقية وثم بدأنا بناء المنظومة الفكرية ومحاورها التنفيذية متوخين حاجات الطفل السعودي مع قراءة وحصر كافة تجارب الطفولة الدولية والسعودية وأهم ما فيها أدواتها ومنتجاتها، وأصدقكم القول بأن المهمة شاقة بل تعرضت لاهتزازات كان أكبر أسبابها ضعف استقرار الموارد البشرية المتعاونة والعاملين فبالرغم من عقلياتهم الفذة إلا أن التطبيق لطالما كان بعيداً قليلاً أو كثيراً في أحياناً أخرى عن طموحاتنا المخططة إلا أن ما يميز مؤسسة العنود بحسب خبرتي هي الشفافية والقدرة على المراجعة والشفافية واليقظة باتجاه التصحيح وسبب كل ذلك أن أعلننا أصحاب السمو الملكي الأمير محمد وسعود بن فهد قيادة ذات نفس كريمة وينفذ العمل شباب، أقول شباب مرة أخرى حيث لا يحملون الأحقاد ولا يربطون العمل بذواتهم المتضخمة بل منفتحين على الاستماع والتجديد والابتكار. إننا اليوم فخورون جداً جداً بشدن بعدما قاد تظاهرة الأطفال بمشروع معرض وفعاليات تاريخ الملك فهد بن عبدالعزيز "روح القيادة" وأزعم أنها غير مسبوقة وطنياً في تنوع البرامج وحجم المتدربين والمتعاونين، تعد ابرز انجازاته:

١. استفاد من برامج المركز (٨٧٤٠) طفل حيث كانت

البرامج كالتالي:

- برنامج المستشارين الصغار
- فعالية اليوم العالمي للطفل
- فعالية اليوم الوطني
- برنامج عطاء
- برنامج المستهلك الصغير (مع وزارة التجارة والصناعة)
- مختبر التنشئة القيادية (ضمن فعاليات معرض وندوات تاريخ الملك فهد بن عبدالعزيز رحمه الله)

٢. ترجمة (٥) مؤلفات تهتم بتنمية الطفل.

- دليل العمل التطوعي (الأطفال يتطوعون)
- الفنون البصرية
- الأعمال الدرامية
- الكتابة الإبداعية
- مجموعة "أطلق فكرة!"

٣. إنتاج (٣) قصص للأطفال

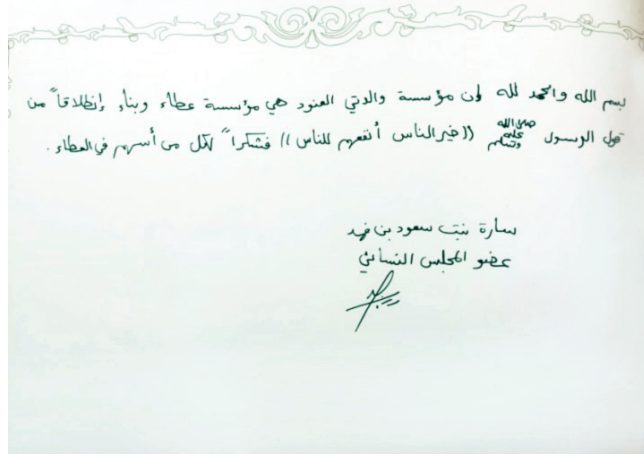
- قصة عطية وسهوان
- قصة البهارات التي لا ترى
- قصة قرية نحن

٤. إنتاج (٣) كتيبات تطبيقية للطفل.
 - الكتيب التطبيقي "خير الطفولة"
 - الكتيب التطبيقي "التنشئة القيادية"
 - الكتيب التطبيقي "لأنني أهتم" (مع وزارة التجارة والصناعة)
 - دليل تطوع الطفل
٥. إنتاج دليل توجيهي للمختصين بمشاريع الطفولة.
 - دليل القادة التنفيذيين لمشاريع التطوع المقدمة من الطفل "مشروع تطوعي الأول"
 - دليل القادة التنفيذيين في برامج تطوع الطفل (برنامج عطاء)
٦. تفعيل دور (٩٦) متطوع بلغت الساعات التطوعية (٥٤٥٥) ساعة تطوعية
٧. دعم (٢) مبادرة لتنمية الطفل مقدمة من جهات رسمية
 - برنامج تأهيل مستشارين تربويين في مجال الطفولة
 - برنامج الفنون الجميلة
٨. دعم (٥) مبادرات لتنمية الطفل مقدمة من جهات فردية (تطوعية).
 - مبادرة قصتي (الموسم الأول والثاني)
 - مبادرة هذا اختراعي
 - مبادرة لنحمي سنسون

- مبادرة أستطيع القراءة
- مبادرة نحن هنا
- ٩. افتتاح (٣) فروع حول المملكة (حائل، الأحساء، عسير)
- ١٠. تدريب (٨٣) متطوع لطرق التعامل مع الطفل.
- ١١. إنتاج فيلم كرتوني "عطية وسهوان"
- ١٢. إنتاج أنشودة للطفل "أنشودة بذرة"
- ١٣. إنتاج (٢٨٠) حلقة توعوية على مدى عامين عبر إذاعة Ufm ببرنامج: تمكين الطفل "بيتنا يكبر"



أعضاء مجلس المستشارين الصغار لعام ٢٠١٤-٢٠١٥م مع صاحب السمو الملكي الأمير سعود بن فهد بن عبدالعزيز نائب رئيس مجلس الأمناء ورئيس اللجنة التنفيذية وسعادة د. إبراهيم الزريق ممثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة يونيسيف وسعادة د. يوسف بن عثمان الحزيم الأمين العام مؤسسة العنود الخيرية



رسالة دونتها صاحبة السمو الملكي الأميرة سارة بنت سعود بن فهد لأطفال برنامج عطاء ، وفي الأسفل يظهر الأطفال وهم يساهمون بتنظيف المسجد





الأطفال خلال نشاط الرسم في برنامج عطاء



من القصص التي أنتجها مركز شدن



إحدى الجلسات الاستشارية لمجلس المستشارين الصغار في مركز شدن



أطفال المدارس بعد الانتهاء من أنشطة مبادرة "احموا سنسون" التي دعمها مركز شدن

١/٣ مركز العنود لتنمية ذوي الإعاقة (قادر)

مركز يعنى بتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع كالمعاقين حركياً والصم والمكفوفين وذوي اضطراب فرط الحركة وتشتت الانتباه وذوي التوحد وغيرهم، ومن أهم إنجازات المركز:

١. برنامج لغة الإشارة للأسر والصم المهتمين (٨٩) برنامج بواقع (١٠٢٥) مستفيد ومستفيدة.
٢. برنامج لغة الإشارة للعاملين في القطاع الصحي (٥٨) برنامج بواقع (٧٦٠) مستفيد.
٣. برنامج العنود لصيانة الكراسي المتحركة: ورشة متنقلة لصيانة كراسي المعاقين حركياً تخدم الرياض والقرى المحيطة بشكل مجاني ويعتبر الأول من نوعه في المملكة العربية السعودية.
٤. اتفاقية تعاون بين المؤسسة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتنفيذ برامج ذوي الإعاقة تم من خلالها تنفيذ برامج تدريب في (الجوف - نجران - المدينة المنورة - تبوك - عرعر - أبها).
٥. برنامج التشخيص والتدخل المبكر بالتعاون مع عيادات جوان الطبية وهو برنامج مجاني استمر لمدة شهر استفاد منه أكثر من (١٠٢) أسرة لتشخيص أطفالهم المعاقين وتصميم برامج العلاج والتدخل المبكر المناسبة.

٦. برنامج التأهيل العلمي يقوم على منح دراسية لذوي الإعاقة لمواصلة دراستهم الجامعية بلغ عدد المستفيدين منه (٣٦).
٧. أكثر من (٥١) منحة تعليمية لمواصلة ذوي الإعاقة لدراساتهم الجامعية.
٨. مركز اتصال العنود لخدمة الصم الذين يبلغ عددهم في المملكة أكثر من (٧٥٠,٠٠٠) وفق آخر الدراسات المعدة في المملكة العربية السعودية والتي تشير أن الصم في السعودية وفق النسبة المئوية العالمية تشكل من (١ - ٥,١٪) مقارنة بعدد سكان المملكة حيث يستطيع الأصم خلال اليوم الاتصال بتطبيق اليكتروني يفتح على متلق بلغة الإشارة يترجمها بشرياً المتلقي الذي قد يكون خدمة للأصم في المحكمة أو المرور أو الجوازات أو الفنادق.
٩. دعم (٧٦) حالة علاجية من مختلف فئات ذوي الإعاقة.
١٠. المشاركة في إنتاج أكثر من (٢٨٠) حلقة توعوية مباشرة على مدى عامين متتاليين عبر إذاعة UFM.



سمو نائب رئيس مجلس الأمناء ورئيس اللجنة التنفيذية يبدشن الورشة
المتنقلة لصيانة الكراسي المتحركة



حفل مرضى متلازمة داون بمبادرة (أنا صديقك)



ختام برنامج التدخل المبكر والتشخيص المجاني لأسر ذوي الإعاقة



برنامج الإسعافات الأولية للمكفوفين الأول من نوعه على مستوى
الجامعات السعودية

٤/١ مركز العنود للتنمية الأسرية (حماية)

فكرنا بداية بتوجيه من الأمير سعود بن فهد الذي يقلقه مشكلة المخدرات كأفة وطنية بإنشاء مستشفى للعلاج من الإدمان وقد وجدنا أن ذلك صعب بيروقراطياً ثم انتقلنا للوقاية عبر إنشاء مركز متخصص يملك مناهج وخبرات للوقاية من المخدرات حيث يندر وجود مثلها في المملكة العربية السعودية ثم وجدنا أن الوقاية لنجاحها تحتاج إلى أسرة متماسكة عاطفياً ومستقرة نفسياً وذلك من خلال إضافة مجموعة من البرامج التدريبية لإدارة أسرة ناجحة.

يعمل مركز الأميرة العنود للتنمية الأسرية " حماية " على تمكين الأسرة والمجتمع من خلال تقديم برامج وأنشطة تدعم المفاهيم الإيجابية وتنمي المهارات الحياتية، وحمايتها من السلوكيات الخطرة والمؤثرات الاجتماعية السلبية ومن أبرز الخدمات المقدمة:

١. تعزيز الصحة النفسية للأسرة السعودية.
٢. تدريب المتخصصين والمدربين والمؤثرين على حماية الوعي الاجتماعي.
٣. تنظيم البرامج والحملات والمنتديات على حماية الوعي الاجتماعي.
٤. دعم المبادرات المتخصصة لحماية المجتمع من السلوكيات الخطيرة.
٥. بناء الشراكات المختلفة مع القطاعات الخاصة والعامة على المستوى المحلي والدولي.

ومن أهم الإنجازات:

١. تم تنفيذ (٥٥) دورة تدريبية.
- دورة تدريبية حول أسس الوقاية والعلاج من مرض الإدمان.
- تنمية مهارات العاملين في مجال الوقاية
- عشر خطوات لعلاقة زوجية ناجحة.
- عشر خطوات لكسب الأصدقاء والجيران.
- عشر خطوات لمراقبة هادئة.
- تعلم أفضل الأساليب لحماية نفسك وأبنائك من سلب الإرادة.
- دورة العلاج الجماعي.
- عشر خطوات للعناية بالطفل.
- عشر خطوات لإدارة المنزل.
- عشر خطوات لاقتصاديات المنزل.
- وقد بلغ عدد المستفيدين من البرامج أكثر من (٢٦٩١) متدرب ومتدربة.
٢. تم إصدار (١٠,٠٠٠) مطبوعة تحتوي (مجموعة العنود النفسية) وقد وزعت على الجهات المعنية وتحتوي المجموعة على:
 ١. دليل السلسلة النفسية.
 ٢. الإدمان.
 ٣. القلق العام.
 ٤. الهوس.
 ٥. الضغوط النفسية.
 ٦. الفصام.
 ٧. اضطرابات الهلع.
 ٨. الطلاق.

٩. الوسواس القهري.
١٠. فرط الحركة وتشتت الانتباه.
١١. الخجل والرهاب الاجتماعي.
١٢. قلق الانفصال عند الأطفال.
١٣. الاكتئاب.
١٤. طيف التوحد.
١٥. مهارات الوقاية من العنف.
١٦. التحرش الجنسي.
٣. تم إصدار (١٠,٠٠٠) مطبوعة تحتوي على (الأخطاء الشائعة المنتشرة بين الشباب ودور الأسرة).
٤. المشاركة في إنتاج أكثر من (٢٨٠) حلقة توعوية مباشرة على مدى عامين متتاليين عبر إذاعة UFM.
٥. دعم برامج علاج المرضى النفسيين من الفقراء والمحتاجين بأكثر من (١,٠٥٠,٠٠٠) ريال.
- برنامج علاج المرضى النفسيين من الفقراء والمحتاجين بالتعاون مع الجمعية الخيرية الصحية لرعاية المرضى (عناية).
- برنامج علاج المرضى النفسيين من الفقراء والمحتاجين بالتعاون مع عيادات (ميدي كير).
٦. دعم البرامج التدريبية والحملات الوقائية بالجمعيات الخيرية بمبلغ (٦٦٥,٥٠٠) ريال.
- جمعية البر الخيرية بطلعة التمياط.
- دعم جمعية البر بالأحساء (لحملة - سامحني الصلح خير).



ملتقى حماية «الوقاية من الاساس إلى الاحتراف»



دورة تدريبية تنمية مهارات العاملين في مجال الوقاية للأخصائيين النفسيين والاجتماعيين والمرشدين بسجون مكة المكرمة



ملتقى الوقاية من المخدرات «من الأساس إلى الاحتراف»



الدكتور بيرل هارلود أستاذ علم النفس بجامعة ميرلاند في أحد البرامج
الموجهة للمؤثرين في مجال وقاية المخدرات



لقاء تعريفى بمجالات الوقاية لمجموعة طلاب جامعة الملك سعود



ندوة أساليب الوقاية من تعاطي المخدرات إدارة سجون الرياض

ب. بناء خطة التمكين المناطقية

إن خطة التمكين اعتمدت على تحديد المكان المستهدف والأكثر احتياجاً تنموياً في المملكة العربية السعودية، على ألا نفقد كثيراً من مشاريعنا الرعوية عند الانتقال إلى التمكين، ولله الحمد فقط جسرنا بعض المشاريع، وكنا نمارس بالفعل تقدير الاحتياج بشكل صحيح سابقاً، حيث وجدنا أن منطقة مكة المكرمة والمدينة المنورة وعسير والشمال هي أكثر المناطق مناسبة لنا لتنفيذ خطة التمكين، وقد جعلنا المدى الزمني هو ثلاث سنوات لغرض إحداث الفرق المناسب والمجتمع المستهدف هم: الشباب والأطفال لاسيما الأيتام وبذا وضعنا ميزانية تقديرية بعد إعادة هيكلة الميزانية إلى مشاريع تمكينية ذات زمن محدد في مكان ومناطق محددة مع شركاء محددين.

ج. تطوير الشركاء، وبناء التشبيك الاجتماعي المناسب

١/ ج بناء الشراكات والتشبيك

نفخر بعدد كبير من الشركاء في العمل الخيري ونقصد بذلك الجمعيات الخيرية العاملة على أرض الواقع، ولأننا نملك هذا العدد الهائل والمنتشر في أنحاء المملكة من الشركاء، قررنا أن نصنع منهم شركاء حقيقيين يشاركوننا الهدف والفكرة والتنفيذ وليسوا مجرد شركاء منفذين ونحن مقابل ذلك جهة لا تملك إلا المال وحسب.

قمنا باختيار الأكثر كفاءة في كل منطقة من مناطق التمكين، وبدأنا بمنطقة المدينة المنورة، فاخترنا مجموعة من الجمعيات المتميزة متنوعة التخصصات، فعدنا ورش العمل واللقاءات التي رسمت مشروع التمكين بالمدينة من بدايته وصولاً إلى النتائج المرجوة وقياس أثرها، وبذلك حققنا ورسخنا مفهوم أن العمل الخيري الجديد "التمكين" الذي يركز بداية على التشبيك والشراكة الناجحة في كل خطوة.

دمجنا بين الأسلوبين المركزي والأفقي للتمكين فقمنا بقيادة عملية التمكين لرسم الخطوط العريضة ثم تركنا الشركاء يحددون التفاصيل بينهم بدون تدخل، ولا أخفيكم سرا أننا حققنا أمراً لم نعلن عنه لهم، وهو: أن تلك الجمعيات ولأول مرة منذ إنشائها من عشرات السنين في المنطقة نفسها بل في المدينة نفسها، تعمل بشكل جماعي بهدف مشترك ومستفيد مشترك ومبدأ مشترك.

كمشروع تمكيني مواز لمشروع المدينة أطلقنا مشروعاً تمكينياً مختلفاً في شمال المملكة وبالتحديد بأحد مراكز مدينة رفحاء، وسر اختلافه هو اهتمامنا بالاحتياج الفعلي الذي تحدده بيئة كل منطقة وجغرافيتها

ومجتمعها، كنّا قبل سنين نرعى أيتاما في تلك المنطقة والآن نحن نمكّن أيتاما، كان أول قطاف لزرع التمكين هناك قصة ملهمة أبطالها أم وستة أبناء مكنتهم العنود بفضل الله، فالقصة بدأت بأم تستجدي عطف الناس لتعود بلقمة عيش لأبنائها الستة وانتهت بأم مثالية تكرم من قبل مسؤولي المنطقة وستة شباب يشار إليهم بالبنان منهم من يمثل بلده في ابتعاث خارجي في أرقى الجامعات ومنهم من هو على وشك التخرج كطبيب سيحتاج إليه الغني قبل الفقير ومنهم من تم اختياره كمعيد في الجامعة التي تخرج منها توا.

٢/ج التدريب من أجل التشبيك

بدأت مرحلة التنفيذ برؤية واضحة وهدف واقعي ومستفيد محدد. كان المستفيد الأول بالنسبة لنا هم العاملون من موظفين ومتطوعين في الجمعيات الخيرية الشركاء أي المُمكّنين، وهذا يقودنا إلى قاعدة مهمة في التمكين "فاقد التمكين لا يعطيه" لذا تم تمكينهم بمجموعة من البرامج التدريبية لقيادة العملية التمكينية.

ثم انطلق هؤلاء القادة لتمكين المستفيد النهائي الذي قدمت له مجموعة من الدورات واللقاءات والفعاليات في أغلب جوانب الحياة الاجتماعية والعملية، وكان هناك جزء من العملية التمكينية عبر وسيط مؤثر ومهم وهم الآباء والأمهات، والمعلمين والمربين والمؤثرين من وجهاء وقداوات، تهدف إلى تحقيق التطوير والتأهيل من جانب والتنمية والتقدم من جانب والحماية من المخاطر من جانب آخر.

وتم دعم المشروع التدريبي بمجموعة من المشاريع الرعوية المجودة والمطورة بحيث تحقق التوازن والاستمرار للمستفيد.

٣/ج تأهيل البرامج والمشاريع وتوجيهها التوجيه المناسب

كما ذكرت سابقاً حين قمنا بإعداد ورشة عمل داخلية وأخرى خارجية لغرض تحديد أولويات العمل الخيري بالعنود وقد أثمرت عن تحديد أوجه الإنفاق لموازنتنا التخطيطية كل خمس سنوات فضلاً عن ذلك فإن نشاط الانتقال من الرعاية إلى التمكين قد بادرنا فيه مبكراً ولكن لم يكن في إطار خطة شاملة ناهيك عن أن سياستنا منذ التأسيس تركز على المناطق النائية. كل هذا وذاك سهّل علينا إعادة توجيه المشاريع والبرامج وتركيزها في مناطق التمكين وإعادة فحص تركيز التمكين كمحتوى للبرامج وإضعاف البقية التي لاتصب نحو هذا. إن التوجه الجديد كان لابد أن يكون بالشراكة مع باقي الإدارات في المؤسسة وأبرزها الإدارة المالية والموازنة التخطيطية على وجه التحديد كذلك التشبيك مع المجتمع المحلي وشركائنا وبعض الأفكار الخلاقة قد أتت منها استجابة لهذا التوجه والتشبيك الجديد، وشيئاً فشيئاً وفي غضون ثلاث سنوات انتقالية نستطيع أن نقول إننا أفلحنا.

أهم المشاريع



برنامج التمكين

مركز متخصص يهتم بتأهيل وتنمية الشباب وتعزيز مهاراتهم في البرامج التدريبية والطوعية ويضم (١٢) فرعا في مناطق المملكة



تم إنشاء المركز - المبرص - من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، وذلك بغرض تنظيم وتقديم البرامج التدريبية (التأهيلية التطويرية) الخاصة بالعمل الخيري والتدريب على مناطق التمكين (مكة المكرمة، المدينة المنورة، عسير، تبوك)



مركز يعنى بتكوين وتنمية الطفل، وتقديمه لعدد من البرامج والخدمات للأطفال ومن برامجهم والتأهيل على تنفيذ برامجه في مناطق التمكين.



مركز متخصص في تعزيز عوامل الحماية وتقليل عوامل الخطورة في الأسرة والمجتمع بالشاركة مع القطاعات الحكومية والأهلية والجمعيات الخيرية ، والتأهيل على تنفيذ برامجه في مناطق التمكين.



مركز للعودة لتنمية الأشخاص ذوي الإعاقة يعمل على تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع وأحداث تغيير إيجابي في حياتهم وذلك بتقديم خدمات ملموسة وفعالة لهم.



يهدف المركز إلى تفعيل دور المسجد كمركز إنتاج روحي وعلمي يساهم في تنمية المجتمع ويضعه نحو عايشة السامية

البرامج الرعوية

المساجد (١٧) مسجدا وجامعا تسع (١٥٠٠٠) مصلي

حافظات تحفيظ القرآن الكريم

ترعى المؤسسة (٤٠) مركزا لتعليم القرآن الكريم ويستفيد منها (٩٠٠٠) طالب وطالبة

الرياض

ترعى المؤسسة (٢٥٠٠) تبين في مختلف مناطق محافظات المملكة بالتعاون مع ما يقارب (٢٠) جمعية خيرية

الوحدات السكنية

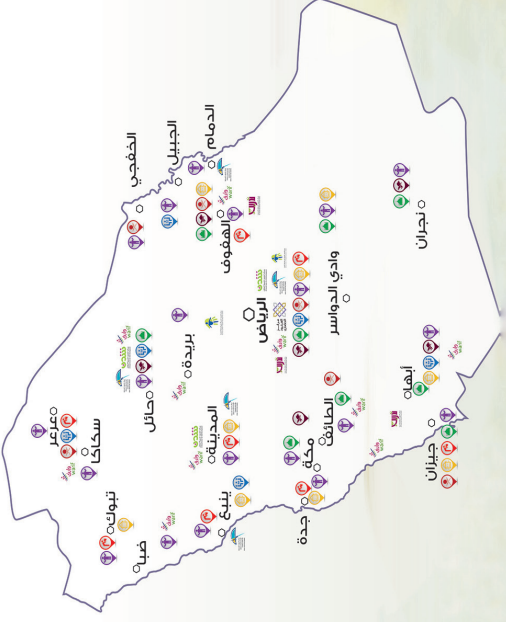
تم بناء وتميم (٣٤٥) وحدة سكنية

برامج السقيا

تتعد المؤسسة سفيا للعود سنويا بتوزيع (٤٠٠٠٠) عبوة من المياه على مساجد الأميرة العبد - رحمها الله - وغيرها من المساجد ، وتم توزيع (٢٠٠٠) برادة ، وبلغ إجمالي مشاريع السقيا (٣٤) مشروعا وكذلك تركيب (٥) محطات لتقية.

مكتبات الدعوة والإرشاد

مكتبات المؤسسة (٥٠) جامعة في عدد من مكاتب الدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات بمختلف مناطق المملكة وتدعم المؤسسة (٣٢) مكتب دعوة.



١٠/٤ التقييم وقياس الأثر في العنود:

نستخدم في العنود تقرير الاستدامة (GRI) الذي ننشره نهاية كل عام حيث يتناول الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الناجمة عن أنشطتنا اليومية.

يعرض التقرير أيضاً منظومة القيم والحكم النموذجي "الرشد" ويوضح العلاقة بين استراتيجيتنا والتزامنا باقتصاد عالمي مستدام.

يساعد التقرير داخلياً على زيادة فهم المخاطر والفرص والتأكيد على الارتباط بين الأداء المالي وغير المالي وتأثير الاستراتيجية طويلة الأجل والإدارة والسياسة وخطط الأعمال مع تبسيط العمليات وخفض التكاليف وتحسين الكفاءة بالمقارنة المعيارية وتقييم أداء الاستدامة فيما يتعلق بالقوانين والأعراف ومعايير الأداء والمبادرات الطوعية مع التأكيد على تجنب التورط في الفشل البيئي والاجتماعي، هذا ويقوم التقرير بمقارنة الأداء داخلياً بيننا والمنظمات والقطاعات الخارجية.

أما عن فوائد التقدير خارجياً فهو يخفف من التأثيرات السلبية للبيئة والمجتمع والحكومة وتحسين السمعة والعلامة التجارية، ويمكن أصحاب المصلحة الخارجيين من فهم القيمة الحقيقية للمنظمة والأصول الملموسة وغير الملموسة.

١٠/٥ بناء القدرات المؤسسية:

إن المؤسسة أرادت بعد مرور أكثر من (١٧) سنة أن تعمق العمل المؤسسي كي يستوعب تلك القفزات التمكينية لاسيما خلال السنوات الخمس الفائتة ما جعلنا نلجأ لمستشارين دوليين لتنفيذ استشارة لمدة عام متكامل تحت عنوان رئيسي هو بناء القدرات المؤسسية ولله الحمد فقد انتهت هذه المرحلة ودخلنا مرحلة التنفيذ ففي عام ٢٠١٦م وتواجهنا تحديات كبرى وهي كيف أن تعمل المجالات الرئيسية للدراسة متناغمة ومكملة بعضها البعض.

- يعتمد بناء القدرات المؤسسية على أربعة مجالات رئيسية:

١. إدارة الموارد البشرية والمواهب:

لضمان تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة المتعلقة بإدارة وتنمية المواهب، (مع تركيز خاص على المقاييس) ولتقييم أداء الفرد ودعمه بتسجيل الوصول في الوقت الفعلي والآراء. التركيز هنا سيكون على تعزيز المديرين والمعرفة والمشاركة بدور الإدارة التدريبي لضمان أن الموظفين يمكنهم التعلم والمحافظة على الأعمال الروتينية الجديدة التي تعزز الكفاءة والفعالية والأداء.

٢. الهيكل التنظيمي والتواصل الداخلي (التشبيك):

لتعزيز عمليات اتخاذ القرار والتواصل التي تقوي الدافع وتنمية المواهب مع التركيز على الإدارة. ينصب التركيز على تقليل الفجوات والتواصل، ولتعزيز التعاون والابتكار والكفاءة بشكل أكبر.

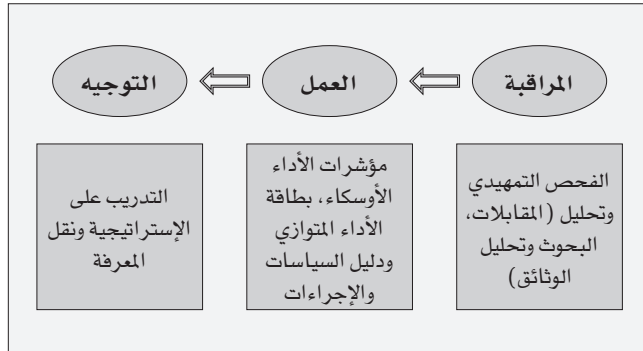
٣. القياس والتأثير:

لقياس تأثير واستدامة البرامج، جنباً إلى جنب مع الاستراتيجية لإشراك شركاء جدد في مشروعات مشتركة تتبع أهداف المؤثرين إلى تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

٤. تكنولوجيا المعلومات:

لدعم الاستراتيجية ومعالجة المجالات الرئيسية التي تم تحديدها في تقييم القدرات المؤسسية وقدرات الموظفين لضمان الكفاءة والشفافية.

- الأدوات التي يتم استخدامها في بناء القدرات:



إن تحقيق بناء القدرات استدعى منا: بناء الفريق الاستشاري وفق رؤية واضحة تناقشنا فيها كثيراً عن غاية التطوير ثم أسسنا وحدة المعرفة والإستراتيجية لغرض استدامة التطوير وتوطين المعرفة وإدارتها من قبل سعوديين وانتهاءً بتأهيل القيادات لهذا الدور الجديد.

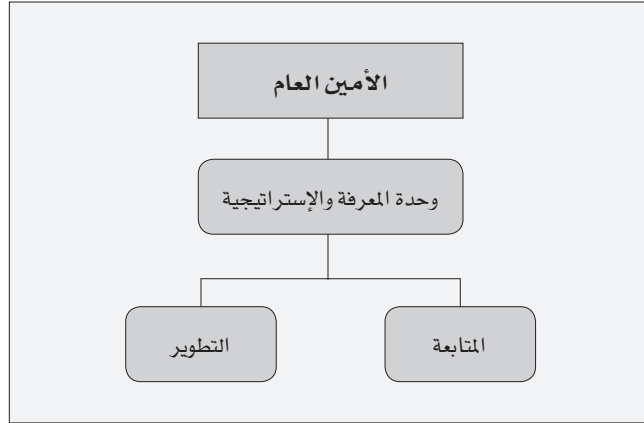
أ. الفريق الاستشاري:

يتكون فريق العمل من استشاريين وفريق من مؤسسة الأميرة العنود الخيرية، حيث يعمل الفريقان كفريق واحد لضمان نقل الخبرة والمعرفة لتطوير العمل المؤسسي داخل مؤسسة الأميرة العنود، حيث تم التعاقد مع شركة (او أي ام) للاستشارات ((OAM consult حيث إن الفريق الاستشاري لديه خبرات كبيرة في العمل مع المنظمات غير الربحية مثل الأمم المتحدة واليونسكو، لتطوير أداء المنظمات وتقويتها مؤسسياً للاستفادة من صناعة المعرفة والتوجهات عبر قطاعات متنوعة كثيرة توفر لنا رؤى سياقية وقيادية. يقوم الفريق الاستشاري بقيادة بناء القدرات المؤسسية بالتحليل والتطوير والتدريب، بمنهج عالمي حديث يضمن استدامة العمل ونقل المعرفة إلى جميع أعضاء منسوبي مؤسسة الأميرة العنود، من خلال تأسيس وحدة المعرفة والاستراتيجية.

ب. تأسيس وحدة المعرفة والاستراتيجية:

تأسست وحدة المعرفة والاستراتيجية للحرص على المحافظة على استراتيجية مؤسسة الأميرة العنود ونقل المعرفة لها، حيث إن الوحدة تقوم بالإشراف المباشر على نشاطات المؤسسة وضمان استمرارية الأداء للتمكن من التنقل بشكل فعال في محيط متغير بصورة سريعة، حيث إنها تشرف على الأهداف لبناء برامج تحرك الدوافع والتعليم من المراحل الأولية من تصميم الاستراتيجية حتى مرحلة تنفيذ المشروعات.

- اهداف وحدة الاستراتيجية والمعرفة:
 ١. للتأكد من أن المعرفة والخبرات المقدمة خلال برنامج خدمات الاستشارية تم الاستفادة منها.
 ٢. ضمان استدامة برنامج بناء القدرات من خلال نقل المعرفة والخبرة إلى موظفي العنود.
 ٣. تعزيز التعليم التنظيمي والتواصل الداخلي. (التشبيك).
 ٤. الاشراف على تطبيق الاهداف للإدارات والمراكز.
- مجالات التركيز:
 ١. تقاسم المعلومات والاتصالات.
 ٢. تسهيل تنمية القدرات للموظفين.
 ٣. الجودة والاستدامة.
- الهيكل التنظيمي:



ج. التأهيل القيادي:

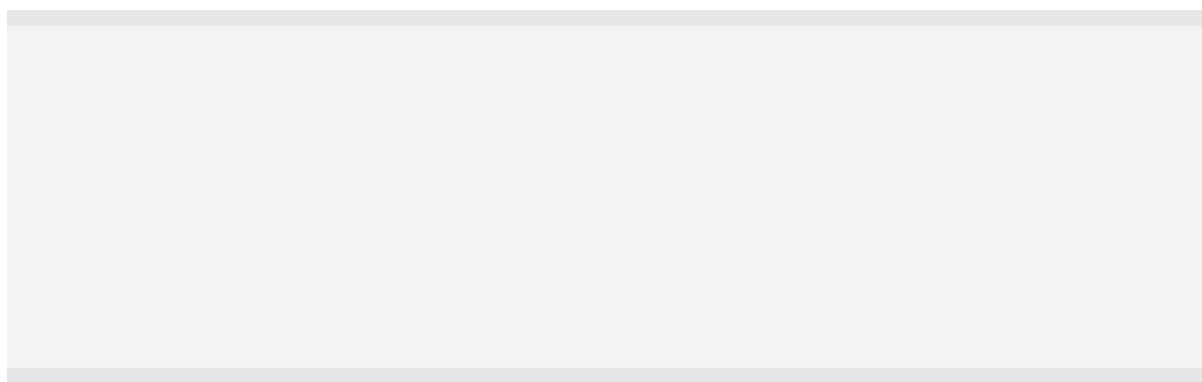
تسعى العنود لتطوير القيادات في القطاعات غير الربحية من خلال توسيع التجارب وتبادل المعرفة بينها وبين المنظمات العالمية، لذلك قامت مؤسسة الأميرة العنود الخيرية بعمل شراكة مع المؤسسة الأوروبية العربية للدراسات العليا بغرناطة، ويهدف هذا البرنامج إلى المساهمة في التطوير المستمر لإدارات المؤسسات والجمعيات الخيرية السعودية وتعزيز دورها في التنمية البشرية من خلال التمكين المهني والتدريب العالي. يهدف إلى الاستفادة من التجارب الناجحة عالمياً وتقوية القدرات المعرفية ورفع المستوى المهاري والمهني للعاملين في القطاع الثالث السعودي. بحيث تتوجه هذه الزمالة إلى القيادات المحترفة المشغلة بتنمية مؤسساتهم والأطر التنفيذية المتمتعة بسلطة القرار وقدرة التأثير وصلاحيات تطبيق خطط التطوير. هذه الزمالة عبارة عن تدريب عالي عملي يزاوج بين ما استجد في ميدان إدارة العمل الخيري في أوروبا وبين القيم الإنسانية في الثقافة السعودية والإسلامية. يطنى عليها الجانب التطبيقي من خلال دراسة نماذج حيّة وتطبيق المعارف النظرية على أرض الواقع عبر تمارين افتراضية ومحاكاة مواقف ميدانية.



الزمالة الأوروبية العربية في إدارة المنظمات غير الربحية (الرياض)



الزمالة الأوروبية العربية في إدارة المنظمات غير الربحية (غرناطة)



الحادي عشر: الخلاصة



الكتاب يستعرض واقع العمل الخيري السعودي الذي من سماته (الرعوية) التي أخذها من ماضيه الدعوى الرعوي إبّان نشأة الدولة الأولى والثانية والمرحلة المبكرة من الثالثة أي إلى عهد الملك سعود رحمهم الله جميعاً وقد كان مجتمعاً يعتريه الفقر إلى حد كبير، ولذا كانت الرعوية مبررة ثم إننا قلنا إن امتداده إلى عهد خادم الحرمين الشريفين الملك فهد بن عبدالعزيز "رحمه الله" كان غير مبرر بسبب الانفجار السكاني وتشابك بل تعقّد التنمية التي هي بحاجة إلى مشاركة المجتمع سيما أننا قد عشنا قفزة تنموية هائلة لم تأخذ في حساباتها المجتمع المدني والخيري أن يلعب دور الممكن وأنه خيار أساس لنجاح أية تنمية، أي أن العمل الخيري ليس وظيفته الفقر بل وظيفته الكبرى تعبئة طاقات المجتمع كافة بالتطوع نحو بناء مالم يستدرك أو سقط سهواً أو كان تقصيراً من القطاع العام بل إننا بهذا لن نسد الثغرة، بل سنخلق الإبداع بتمكين المجتمع وتفجير طاقاته الخلاقة للتنافسية وريادة الأعمال.

إذاً التمكين هو طريقنا وغايتنا التنمية المستدامة الشاملة التي استعرضنا تطورها الإنساني الدولي.

غير خاف أن التعريف بالمجتمع المدني الخيري كان لازماً وايضاحاً أنه مفهوم أصيل ومقصد عظيم من مقاصد الإسلام ذاك أن هناك مخاوف عديدة من هذا المصطلح خشية التسييس أو توظيفه في سياقاته الغربية الليبرالية، لقد أخذ التمكين شرحاً موسعاً بالتعريف له وذكر أنماطه.

إن التمكين سيأخذنا لا محالة خطوة للأمام وينتقل بنا إلى التنمية لكن سنقع في مطب عويص إن اعتمدنا وفرحنا بهذا الإنجاز الذي لن يكتمل البتة بل لن يأخذ مصداقيته دون قياس أثر التمكين من أجل التحقق والمراجعة والتطوير والتحديث والتعديل والتراكم والمثابرة ثم التنمية المستدامة الشاملة التي تحقق العدل والمساواة الاجتماعية والشفافية وتجعل الناس هم الذي يشاركون فيها مع القطاع العام والخاص في بنائها والرقابة عليها وحفظها.

ختمت الكتاب بتجربة قد خضناها في مؤسسة العنود الخيرية انتقلنا مع الدعوة إلى الرعاية ومن الرعاية إلى جودة الرعاية ومن جودة الرعاية إلى التمكين ومن التمكين إلى قياس أثر التمكين.

ولن أراد سلوك هذه التجربة فإني ألخص تجربتنا بالتالي:

- لا تمكين ناجح بلا بناء تنظيمي محكم وكفاءة عمل " جودة الرعاية " .
- ستتعب كثيراً حتى تصل إلى إقناع فريق العمل معك وإذا أقنعتهم فهل سينفذون !! وإذا نفذوا هل سيقيسون ويحاكمون أنفسهم !!
- التمكين سيفشل حتماً إن لم يقده شباب وقليل من ذوي الخبرة الذين عليهم منح الفرص وليس الأبوية والتحكم، إن النظام القديم والعتيق للإدارة سيفشل حتماً.
- قد تنجح وتصبح مثلاً يشار إليه بالبنان ولكن هل الميدان التطبيقي سيتناغم معك وهم خارج دائرة تأثيرك المباشرة

أقصد بهؤلاء الشركاء من مؤسسات وجمعيات المجتمع المحلي !!

- البطل القائد ضرورة لبناء وتسويق تيار التمكين، وإذا بقي طول الوقت هكذا بطلاً فإن العمل المؤسسي التمكيني سوف يدفع الثمن ويموت مع موت البطل، لذا لا مناص من المؤسساتية بحيث تصبح المؤسسة تمكّن مؤسسات أخرى.

- أقول لك بكل صدق صارم أنك ستحبط كثيراً حينما ترى مقاومة شرسة ممن تظن فيهم أنهم سيدعمونك في عملية التمكين، أتدري لماذا؟ لأن التمكين ياعزيزي بكل بساطة هو: تعزيز قدرات الناس وإزالة المعوقات عنها دون النظر لمكاسب الشخصية !! بل الناس هم الأهم، ولذا ستجد أن بعض قادة التمكين يخافون أن يفتقدوا أدوارهم المركزية مع الانفتاح الذي يجتاحه التمكين وثقافته.

- التمكين دون خطة عمل قابلة للقياس وفق مؤشرات أداء ستظل ظاهرة صوتية مثل الظاهرة الصوتية التي مرت علينا كثيراً في العمل الخيري وهي ظاهرة بل موضة التخطيط الاستراتيجي !!.

- التمكين يحتاج إلى صبر واحتساب وقطف الثمرة بعيداً لأنها أشبه ما تكون بالتربية العملية وهنا ستقع في مطب الاحتفال فقد يسألك من هم أعلى منك الاحتفال السريع أو محيطك عن النتائج أسوة بحفلات الردح الخيري

الإعلامي حينما تذهب نتائجه بذهاب راعي الحفل
"المعزب" إلى منزله.

التمكين ببساطة أن يصنع الناس حياتهم وأنت مساعد لهم وإذا
نظرت لهم بدونية فقد فشلت الخطوة ولذا ارجع لمربعك الرعوي
الأول.

النجاح سهل وبسيط ولكنه معقد بتعقيد بيئة وحملة راية التمكين
ولذا حاول الاجتماع الدوري بفريق العمل وابدأ بسياسة الخطوة
خطوة وإذا وفقت بفريق عمل صادق ومؤمن بالتمكين فأنا أقول
لك إن التمكين مسألة زمن وستحقق بإذن الله (٧٠٪) من الخطوة
على الأقل.

في تجربتنا حدث كل ما هو جميل وأنا فخور بما حققناه ولكن
حدث ما هو غير جميل وعلينا الصبر ثم الصبر ثم الصبر
والانتظار قال تعالى: (وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا
إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ) فصلت: ٣٥.

الثاني عشر: قاموس المصطلحات



English	عربي	م
Pastoral	الرعية	١
Donor	مانح	٢
Recipient	مطلق	٣
Rentier State	الدولة الريعية	٤
The welfare State	دولة الرفاهية	٥
Development Plans	الخطط التنموية	٦
Government Expenditure	الإنفاق الحكومي	٧
Special Expenditure	الإنفاق الخاص	٨
Basic Development Infrastructure	البنى الأساسية التنموية	٩
Environment Friendly	صديقة للبيئة	١٠
Bartering / Swap	مقايضة	١١
Economic Cycle	الدورة الاقتصادية	١٢
The Middle Class	الطبقة الوسطى	١٣
Social Justice	العدالة الاجتماعية	١٤
Social Responsibility	المسؤولية الاجتماعية	١٥
Social Security Fund	صندوق الضمان الاجتماعي	١٦
The Poor	الفقراء	١٧
The Needy	المساكين	١٨
Aids	معونات	١٩
For Advocacy	الدعوة	٢٠

English	عربي	م
Self-management	الإدارة الذاتية	٢١
Solidarity / Takaful	التكافل	٢٢
Commitment	الالتزام	٢٣
Production	الإنتاج	٢٤
Motivation	الدافعية	٢٥
Job Security	الأمان الوظيفي	٢٦
Accountability	الخضوع للمحاسبة	٢٧
Disguised Unemployment	البطالة المقنعة	٢٨
Boastful / Ostentatious Consumption	استهلاك تفاخري	٢٩
Consumer Spending	الإنفاق الاستهلاكي	٣٠
Social Media	وسائل التواصل الاجتماعي	٣١
Learning Outcomes	مخرجات التعليم	٣٢
Savings and Credit Bank	بنك الادخار والتسليف	٣٣
Risk	المخاطرة	٣٤
Discovery	الاكتشاف	٣٥
Delusory Locating	توطين وهمي	٣٦
Saudization Policies	سياسات السعودية	٣٧
Civil Right Movements	حركات الحقوق المدنية	٣٨
Empowerment	التمكين	٣٩
The World Bank	البنك الدولي	٤٠

English	عربي	م
Satisfaction	اكتفاء	٤١
Independence and Freedom of Action	الاستقلالية وحرية التصرف	٤٢
Influence / Impact	التأثير	٤٣
Life Style	طريقة حياة	٤٤
Human Capital	رأس المال البشري	٤٥
Equality	المساواة	٤٦
Justice	العدالة	٤٧
Equal Opportunity	تكافؤ الفرص	٤٨
Competency / Efficiency	كفاءة	٤٩
Effectiveness	فعالية	٥٠
Happiness	السعادة	٥١
Satisfaction	الرضا	٥٢
Fragile Groups	الشرائح الهشة	٥٣
Personal Empowerment	التمكين الشخصي	٥٤
Social Empowerment	التمكين الاجتماعي	٥٥
Economic Empowerment	التمكين الاقتصادي	٥٦
Educational Empowerment	التمكين التعليمي	٥٧
Political Empowerment	التمكين السياسي	٥٨
Governmental	الحكومي	٥٩

English	عربي	م
Private	الخاص	٦٠
Civil Society	المجتمع المدني	٦١
Developing Communities	المجتمعات النامية	٦٢
Restructuring Economic System	هيكلية النظام الاقتصادي	٦٣
Small and Medium-sized Enter Power	المبادرات الصغيرة والمتوسطة	٦٤
Capitalism Investment Priorities	أولويات الاستثمار الرأسمالي	٦٥
Capital	رأس المال	٦٦
Ministry of Social Development	وزارة التنمية الاجتماعية	٦٧
Non-profit Organizations	المنظمات غير الربحية	٦٨
Social Policies Council	مجلس للسياسات الاجتماعية	٦٩
Five-year Development Plans	خطط التنمية الخمسية	٧٠
Applied Practice	الممارسة التطبيقية	٧١
Co-existence / Cohabitation	التعايش	٧٢
Dialogue	الحوار	٧٣
Communication	الاتصال	٧٤

English	عربي	م
Political Rights	الحقوق السياسية	٧٥
Civil Rights	الحقوق المدنية	٧٦
Social Rights	الحقوق الاجتماعية	٧٧
Citizenship	المواطنة	٧٨
Values and Virtue	القيم والفضيلة	٧٩
Civil Society	المجتمع الأهلي	٨٠
Capability Building	بناء قدرات	٨١
Freedom of Belief	حرية الاعتقاد	٨٢
Freedom of thought	حرية التفكير	٨٣
Freedom of Speech	حرية القول	٨٤
Freedom of Action	حرية الفعل	٨٥
Voluntary Contributions	تبرعات	٨٦
Assistance	مساعدات	٨٧
Ignorance	الجهل	٨٨
Disability	العجز	٨٩
Civil Peace	السلم الأهلي	٩٠
Charitable Activities	العمل الخيري	٩١
Zakat	الزكاة	٩٢
Endowment	الوقف	٩٣
Legacies	الوصايا	٩٤
Giveaway	الهبة	٩٥

English	عربي	م
The Vows	النذور	٩٦
Expiations	الكفارات	٩٧
Alms	الصدقات	٩٨
Cash Assistance	المساعدة النقدية	٩٩
In-kind Assistance	المساعدة العينية	١٠٠
Institutional Assistance	المساعدة المؤسسية	١٠١
Technical Assistance	المساعدة الفنية	١٠٢
Voluntary Initiatives	المبادرات الطوعية	١٠٣
The Public Welfare	الخير العام	١٠٤
Converting our Capabilities	تحويل قدراتنا	١٠٥
Discrimination	تمييز	١٠٦
Classification	تصنيف	١٠٧
Bias	انحياز	١٠٨
Self-awareness	الوعي بالذات	١٠٩
Overall Development	التنمية الشاملة	١١٠
Awareness Building	بناء الوعي	١١١
Target Groups	الفئات المستهدفة	١١٢
Knowledge Base	قاعدة معرفية	١١٣
Planning	التخطيط	١١٤
Policies and Programs	السياسات والبرامج	١١٥

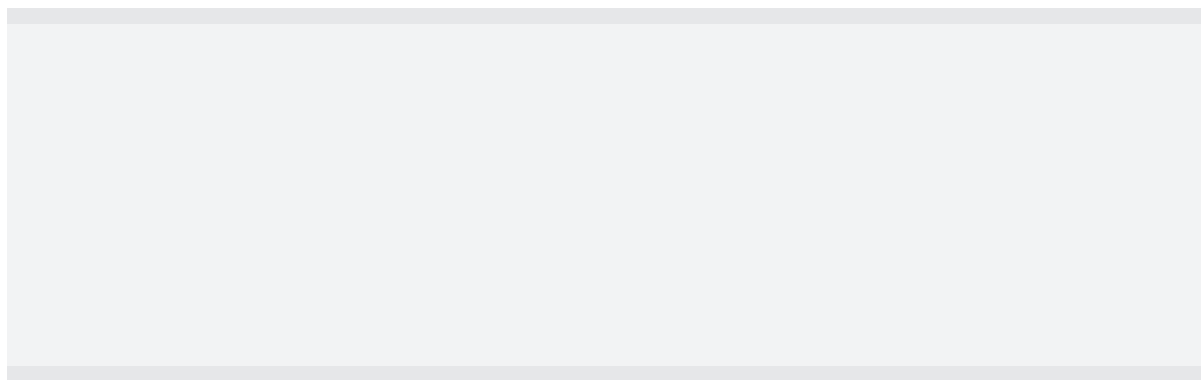
English	عربي	م
The Trends	الاتجاهات	١١٦
Negative Trends	اتجاهات سلبية	١١٧
Trends	اتجاهات	١١٨
Size of the Phenomenon	حجم الظاهرة	١١٩
Social Networking	التشبيك الاجتماعي	١٢٠
Negotiation and Pressure	المفاوضات والضغط	١٢١
Boost Performance	تعزيز الأداء	١٢٢
Central Networking	التشبيك المركزي	١٢٣
Horizontal Networking	التشبيك الأفقي	١٢٤
Executive Management	الإدارة التنفيذية	١٢٥
Gross National Product	الناتج القومي	١٢٦
Sustainable Development	التنمية المستدامة	١٢٧
International Market	السوق الدولية	١٢٨
Political Influence	النفوذ السياسي	١٢٩
Third World Countries	دول العالم الثالث	١٣٠
Humanity	الإنسانية	١٣١
Development Objectives	أهداف التنمية	١٣٢
Per Capita Income	الدخل الفردي	١٣٣
Self-sufficiency	اكتفائها الذاتي	١٣٤
Secularism	علمانية	١٣٥

English	عربي	م
Military Campaigns	العمليات العسكرية	١٣٦
Spirit of the People	بروح الشعب	١٣٧
Tardiness	التخلف	١٣٨
National Resources	الموارد الطبيعية	١٣٩
Inflation	التضخم	١٤٠
Economic Well-being	الرفاهية الاقتصادية	١٤١
Distributional Effects	الآثار التوزيعية	١٤٢
Monopolists	المحتكرون	١٤٣
Multi-dimensional Development	التنمية متعددة الأبعاد	١٤٤
Quality of Life	نوعية الحياة	١٤٥
Human Basic Needs	الحاجات الأساسية للإنسان	١٤٦
Self-esteem	احترام الذات	١٤٧
Freedom / Liberty	الحرية	١٤٨
Our Common Future	مستقبلنا المشترك	١٤٩
Human Development	التنمية البشرية	١٥٠
First Report	أول تقرير	١٥١
Equity	الإنصاف	١٥٢
Efficiency / Effectiveness, productivity	الكفاءة / الفعالية الانتاجية	١٥٣

English	عربي	م
Participation and Empowerment	المشاركة والتمكين	١٥٤
Performance Effectiveness	فعالية الأداء	١٥٥
Ability / Capability	القدرة	١٥٦
Follow-up and Evaluation	المتابعة والتقييم	١٥٧
Bureaucracy	البيروقراطية	١٥٨
Authority	السلطة	١٥٩
Measurement	القياس	١٦٠
Evaluation	التقييم	١٦١
Calendar / Schedule	التقويم	١٦٢
Collective Learning Process	عملية تعلم جماعية	١٦٣
Project or Policy	مشروع أو سياسة	١٦٤
Monitoring / Observation	مراقبة	١٦٥
The Process	العملية	١٦٦
Demonstrative Approaching	الاقترب التجريبي	١٦٧
Target- oriented Approaching	الاقترب الموجه للهدف	١٦٨
Decision-oriented Approaching	الاقترب المتمركز حول القرار	١٦٩

English	عربي	م
User-oriented Approaching	الاقترب الموجه نحو المستخدم	١٧٠
Responsive Approaching	الاقترب المستجيب	١٧١
Process Evaluation	تقييم العملية	١٧٢
Outcomes Evaluation	تقييم المخرجات	١٧٣
Reflections	الانعكاسات	١٧٤
Competency Evaluation	تقييم الكفاءة	١٧٥
Needs Evaluation	تقييم الحاجة	١٧٦
Developmental Evaluation	التقييم التنموي	١٧٧
Cooperative Evaluation	التقييم التشاركي	١٧٨
Facilitator	مُيسِّر	١٧٩
Capabilities Measurement	قياس القدرات	١٨٠
Communicative Technology	التكنولوجية الاتصالية	١٨١
Sustainability Measurement	قياس الاستدامة	١٨٢
Self-financing	تمويل ذاتي	١٨٣
Organization Capabilities	قدرات المنظمة	١٨٤
Legislative Environment	البيئة التشريعية	١٨٥
Reflections Measurement	قياس الانعكاسات	١٨٦

English	عربي	م
Target groups	الفئات المستهدفة	١٨٧
Volunteering	التطوع	١٨٨
Legal Rules	قواعد قانونية	١٨٩
Elite Circulation	دوران النخبة	١٩٠
Devolution of Power	تداول السلطة	١٩١
Transparency	الشفافية	١٩٢
Accountability and Counseling	المساءلة والمحاسبة	١٩٣
Civil Community	المجتمع المدني	١٩٤
Capabilities	القدرات	١٩٥
Sustainability	الاستدامة	١٩٦
Reflections	الانعكاسات	١٩٧



الثالث عشر: المراجع



- ابن منظور، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الثالثة، عام ١٩٩٨.
- الحزيم، د. يوسف بن عثمان، قوة التطوع "وتطبيقاته السعودية" مؤسسة الأميرة العنود الخيرية، الرياض، ١٤٣٣هـ.
- الحزيم، د. يوسف، امرأة استثنائية زوجة ملك، مؤسسة العنود الخيرية، الرياض، ٢٠٠٦م.
- غانم، إبراهيم البيومي، مقاصد الشريعة الإسلامية في العمل الخيري، مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامي ومركز دراسات مقاصد الشريعة الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- قنديل، د. أماني وآخرون، تقييم منظمات المجتمع المدني العربي الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة، ٢٠٠٧م.
- قنديل، د. أماني، الدور المدني لمنظمات المجتمع المدني من الخيرية إلى التمكين، الرياض، مؤسسة الأميرة العنود الخيرية والمكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، البحرين، ١٤٣٠هـ.
- قنديل، د. أماني، تمكين المرأة، مؤسسة الأميرة العنود الخيرية والمكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول المجلس التعاون لدول الخليج العربية، البحرين، ١٤٣٠هـ.

- القصيبي، د. غازي، التنمية الأسئلة الكبرى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثالثة، ٢٠١١م
- ملحم، يحيى، التمكين مفهوم إداري معاصر، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٩م.
- نبیوة، د. سامية عطية، التمكين في الخدمة الاجتماعية، الرياض، ٢٠١٣م.
- نشرة شبكة المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية Annd، التشبيك والتنسيق بين منظمات المجتمع المدني.











