

ملاح البناء المؤسسي للجمعيات في الجزائر وفقا لنموذج صامويل هانتينغتون

دراسة ميدانية لعينة من الجمعيات في مدينة بسكرة

Features of the institutional building of associations in Algeria according to the model of Samuel Huntington

جهيدة شاوش اخوان¹، شايب ذراع ميدني²

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، djahida.chaouchkouane@univ-biskra.dz

² جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، chaib.midni@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2021/10/27 تاريخ القبول: 2022/05/15 تاريخ النشر: 2022/05/31

Abstract

ملخص

Given the great importance of the nature of the institutional structure of associations in strengthening their efficiency and effectiveness in achieving their goals, this study came to search for the nature and features of the institutional structure of association institutions in Algeria and the availability of its indicators, based on one of the important theoretical models that determine the features of the typical structure of the institution, which was developed by the thinker American Samuel Huntington.

Based on the results of the field study of a sample of associations in the city of Biskra, it was found that the association institutions are still far from achieving most of the main indicators of this model, which explains the weak effectiveness and influence of these associations in their various fields and their inability to occupy their hoped position as a partner in development.

Keywords: institution; institutional structure; institutional work; association, development

نظرا للأهمية الكبيرة لطبيعة البنية المؤسسية للجمعيات في تدعيم كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، فقد جاءت هذه الدراسة للبحث عن طبيعة وملاح البنية المؤسسية لدى المؤسسات الجمعوية في الجزائر ومدى توفر مؤشراتنا، وذلك اعتمادا على أحد النماذج النظرية الهامة التي تحدد سمات البنية النموذجية للمؤسسة والذي وضعه المفكر الأمريكي صامويل هانتينغتون.

واستنادا إلى نتائج الدراسة الميدانية لعينة من الجمعيات في مدينة بسكرة فقد تبين أن المؤسسات الجمعوية لا تزال بعيدة إلى حد كبير عن تحقيق أغلب المؤشرات الرئيسية لهذا النموذج، وهو الأمر الذي يفسر ضعف فاعلية وتأثير هذه الجمعيات في ميادينها المختلفة وعدم قدرتها على احتلال مكانتها المأمولة كشريك في التنمية.

كلمات مفتاحية: مؤسسة؛ بنية مؤسسية؛ عمل مؤسسي؛ جمعية، تنمية

1. مقدمة:

تشكل التنمية هدفا إنسانيا واسعا وطموحا يسعى إليه البشر في كل المجتمعات، وفي سبيل تحقيقها تتبنى الدول سياسات ووسائل وخططا تنموية عديدة ومتنوعة، ويساهم في تحقيقها مختلف الأفراد والجماعات، وذلك بغية تحسين مستويات الحياة العامة للمجتمعات. غير أن نجاح هذه التنمية لا يمكن أن يتحقق بشكل عشوائي، بل يكون بفعل تساند أطر وبنى مؤسسية منظمة ومخططة على أسس سليمة. وبالتالي فإن نجاح التنمية يتطلب وجود إطار مؤسسي ملائم للأهداف المنشودة.

تعتبر المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها وقطاعاتها أدوات تنظيمية حيوية ووسائل فعالة لإنجاز الأهداف الإنسانية، حيث تتصهر الجهود الفردية والجماعية في كيانات مؤسسية ينشئها الأشخاص لخدمتهم وتحقيق أهدافهم ومعالجة مشكلاتهم. وقد ظهرت المؤسسة الهادفة في مختلف المجالات الإنسانية العامة والخاصة. إن الانتشار الواسع للمؤسسات في المجتمعات المعاصرة وتعاضم قوتها التأثيرية بمختلف أبعادها قد دفع بعض الكتاب لتسمية هذه المجتمعات بالمجتمعات التنظيمية. وقد أثبت العمل المؤسسي المبني على أسس سليمة أنه الطريق الأمثل لتنسيق الجهود والإمكانيات البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية وغيرها من المدخلات اللازمة لإشباع الأهداف والحاجات الإنسانية المختلفة (العوامل، 2010، صفحة 99)

وتعد الجمعيات مظهرا حضاريا لجا إليه الإنسان منذ عقود طويلة، وهي من الكيانات القانونية التي تعمل من خلال شخصية معنوية مستقلة وتمارس العديد من الأنشطة التي تسهم في بناء المجتمع وتنميته وتقدمه، ولذلك عنيت العديد من الموثائق الدولية والمحلية على ترسيخ مفهومها ودورها على المستوى العالمي والوطني، وتمهيد الطريق أمامها للنهوض بواجبها في خدمة المجتمع.

والمأمل في مجتمعنا الراهن في الجزائر يلاحظ تواجدا كبيرا وانتشارا واسعا للمنظمات الجمعوية حيث بلغ تعدادها حسب آخر الإحصائيات المصرح بها في موقع وزارة الداخلية 108940 جمعية معتمدة (interieur.gov.dzr, s.d.)، وقد أصبح من المتاح لها العمل في مختلف المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية، حيث تسعى للمشاركة في مختلف استراتيجيات التنمية على غرار برامج مكافحة الفقر، والمحافظة على البيئة، والمشكلات السكانية... ومختلف الأنشطة الحيوية التي قد تهم أفراد المجتمع، ساعية للدخول كشريك هام وفعلي في عمليات البناء والتطوير.

وبالرغم من الاتفاق العام حول ضرورة وجود الإطار المؤسسي والتنظيمي للجمعيات، فإن طبيعة الأطر المؤسسية وأنماطها وعلاقاتها هي أمور تخضع للعديد من العوامل التي قد تتحكم فيها. ونظرا للأهمية الكبيرة لطبيعة البنية المؤسسية للجمعيات في تدعيم كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، فقد جاءت هذه

الدراسة للبحث عن طبيعة وملامح البنية المؤسسية لدى المؤسسات الجموعية في الجزائر ومدى توفر مؤشراتنا، من خلال البحث عن إجابة للتساؤلات التالية:

- ما هي ملامح البناء المؤسسي للجمعيات في الجزائر؟
 - وما هي المشكلات والصعوبات ذات العلاقة بالبناء المؤسسي التي تواجه هذه الجمعيات؟
- وذلك اعتمادا على أحد النماذج النظرية الهامة التي تحدد سمات البنية النموذجية للمؤسسة والذي وضعه المفكر الأمريكي صامويل هاننينغتون. وفي هذا الإطار تم القيام بدراسة ميدانية شملت عينة من جمعيات مدينة بسكرة كنموذج يمكن إسقاط أبعاده على الجمعيات في الجزائر ككل.

2. مدخل مفاهيمي:

1.2 مفهوم الجمعية:

تشكل الجمعيات جزءا هاما من مكونات المجتمع المدني ومؤسساته، وعلى غرار مختلف المصطلحات في العلوم الاجتماعية فإنها تعاني من الاختلاف في تحديد مفهومها؛ فيعرفها هكس **H.Hicks** بأنها: "كيان يضم في داخله عناصر متفاعلة لتحقيق أغراض معينة تستهدف في النهاية تحقيق أهداف المجتمع" (عبد اللطيف، 2000، صفحة 24)، وهو بذلك يركز على عملية التفاعل الهادفة لتحقيق مصالح المجتمع، مغفلا العناصر المميزة لهذا الكيان كالتطوعية والاستقلال عن الدولة.

ويعرفها معجم علم الاجتماع بأنها: "وحدة اجتماعية مستقلة تتكون من أفراد، لها قوانينها تحدها، وتحكمها علاقات سلوكية بين أفرادها، ولها مجموعة أهداف مشتركة" (ميتشيل، 1986، صفحة 25).

أما محمد عاطف غيث فيعرف الجمعية بأنها: "جماعة متخصصة ومنظمة تنظيميا رسميا، تقوم عضويتها على الاختيار الحر للأفراد، من أجل تحقيق هدف معين غير الحصول على الربح المادي" (غيث، د.ت، صفحة 29).

وعلى العموم يمكن الوصول إلى مفهوم شامل من خلال جملة العناصر التي تتمحور حولها المضامين

الدلالية لجل التعريفات التي لا يتسع المقام لسردها:

- جماعة من الأفراد تجمعوا بصورة تلقائية، منظمين لتحقيق غرض مشترك بدافع داخلي.
- الأساس في هذه الجمعيات ليس الانتفاع أو الربح المادي.
- الجمعية عبارة عن مكونات اجتماعية منتظمة يتم توزيع الأعمال بها تحقيقا للأهداف المرغوبة.
- العضوية بها اختيارية ومستقلة عن سيطرة الدولة عليها، لتحقيق المصالح المشتركة.

2.2 مفهوم المؤسسة:

المؤسسات جمع لفرد مؤسسة، اشتق هذا اللفظ من فعل أسس البناء أي جعل له أساساً، فالمؤسسة هي الشيء الذي جعل له أساس، وبالتدرج أكثر يمكن القول من الناحية الاصطلاحية إن المؤسسات تدل على مجموع الشكليات والهياكل الاجتماعية المنبثقة عن التشريع والعادات، فالمؤسسة إذا هي هيكل قائم على قواعد، وتتضمن هذه القواعد كل ما يتعلق بإحداث المؤسسة تركيبها وصلحياتها وتنظيمها (بن عاشور، 2009، صفحة 7).

ويشير مفهوم المؤسسة بحسب قاموس الأعمال إلى أنها منشأة أو كيان يتم إنشاؤها، وتنظيمها، وإدارتها من قِبل بعض الأشخاص لغاية تحقيق عدد من الأهداف المتفق عليها، أو تلبية حاجات، أو تقديم خدمات معينة، بحيث يكون للمؤسسة نظام وهيكل إداري يقوم على توضيح وتحديد وتنظيم مختلف الأنشطة والمسؤوليات والأدوار والوظائف بين أعضاء المؤسسة. (www.businessdictionary.com, s.d.) كما اعتبر موريس دوفرجييه أن المؤسسة هي مجموعة من البنى والقواعد القانونية التي تتعلق بتنظيم موضوع أو مجال معين قصد تحقيق الوظيفة التي أنشأت من أجلها (دوفرجييه، 1992، صفحة 16) وهو تعريف أكثر دقة وشمولاً حيث يشمل مختلف أنواع المؤسسات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية...

لقد فسر المفكرون وعلماء وباحثو علم الإدارة والسلوك المؤسسي مصطلح المؤسسة بتناسير عدة ومتباينة في شكلها العام كل حسب ما يراه، ولعل القاسم المشترك الذي يربط هذه التعريفات هو أن المؤسسة هي «مجموعة من الأشخاص توجد في بيئة واحدة وتتفق لتحقيق أهداف مشتركة». وإذا سلمنا بهذا القول، فلا ريب في أن نُجمع أنه لا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف المؤسسية بمحض الصدفة أو الحظ، فمن البديهي أن تعمل المؤسسات وفق أنظمة وسياسات وقوانين لتسيير العمل، ولتحديد شكل وطبيعة العلاقات الوظيفية لأفرادها وأسلوب اتخاذ القرارات بشتى أنواعها، بغية تحقيق الأهداف المنشودة، والتي عادة ما تتضح من خلال النظر إلى هيكلها التنظيمي وتقسيماتها الداخلية. ولا يقف الأمر عند هذا الحد؛ بل أصبح الصورة أكثر وضوحاً عندما نعلم بأن هناك توصيفاً وظيفياً لكل عضو في هذه المؤسسة يمكنه من ممارسة مهامه وصلحياته اليومية، بشكل لا يتعارض مع قرنائته من الموظفين (www.alkhaleej.ae, s.d.).

تنشأ المؤسسات الاجتماعية بمختلف الأنماط التنظيمية الملائمة لإنجاز أهدافها المرسومة. ويجب أن تتوفر في المؤسسة بعض المقومات الحيوية لولادتها ونموها واستمرارها وبقائها في ميدان العمل والإنتاج. ومن أهم هذه المقومات ما يلي (العوامل، 2010، صفحة 101):

- إطار قانوني يعطيها الشرعية والشخصية والسلوك والقوة
- توفر مختلف المدخلات الكافية والملائمة لإنجاز أهدافها.
- دور وظيفي مقبول تؤديه في البيئة المحيطة.

-بناء تنظيمي ملائم لترجمة الأهداف إلى حيز الواقع.

3. أهمية العمل المؤسسي:

يمثل العمل المؤسسي شكلا من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني، والعمل المؤسسي بهذه الطبيعة ليس اختيارا في عالم اليوم، بل هو ضرورة للبقاء والحفاظ على الوجود والمنافسة من أجل تقديم الأفضل؛ حيث لا مكان اليوم للعمل الفردي بالمفهوم الأسطوري. والعمل المؤسسي ترجمة عملية لمبادئ وقيم دينية عظيمة حث عليها الدين الإسلامي في العديد من المواقف مثل قوله تعالى (... وتعاونوا على البر والتقوى ...) ((سورة المائدة الآية 2)، وقوله ((إن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفاً كأنهم بنيان مرصوص)) (سورة الصف الآية 4)، وقوله ((واعصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا...)) (الآية 103 من آل عمران)، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم ((يد الله مع الجماعة ومن شذ شذ إلى النار)) (الترمذي، صفحة 4).

إن العمل المؤسسي ذو أهمية بالغة؛ لأنه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعددية الموارد، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع (www.ba-hammam.com/ar, s.d).

ومع تزايد الاهتمام بالمنظمات الأهلية وتعظيم الدور المتوقع لها، برزت أهمية مفهوم بناء المؤسسة (Institution Building)، وقد أصبح هذا المفهوم موضوعا لكثير من أنشطة الهيئات الدولية التي تهدف إلى دفع المنظمات الأهلية إلى أن تصبح قطاعا تنمويا فعلا، خاصة في الدول النامية، حيث تبين أن ضعف أو مدى قوة المنظمة يعود إلى حد كبير إلى مدى اكتمال عناصرها المؤسسية، بالمعنى الشامل لهذا المفهوم، الذي ينسحب على قوة وصلابة وحيوية هيكل المنظمة، كما يتضمن العمل على تفعيل دور هذا البناء وتحقيق الشروط الجوهرية للمنظمات الأهلية، أي القدرة على الحفاظ على استقلاليتها وذاتيتها أثناء عملها، في إطار العديد من العلاقات والتفاعلات (الباز، 1997، صفحة 77).

4. نموذج صامويل هانتينغتون لمؤشرات البنية المؤسسية:

تعتبر درجة المؤسسية أحد معايير تقدم وتخلف المؤسسات والتنظيمات المختلفة ومن ثم فعاليتها، وقد وضع صامويل هانتينغتون أربعة معايير يمكن استخدامها للحكم على مدى التطور الذي بلغته مؤسسة أو منظمة ما، وهي (Huntington, 1965, pp. 394-401):

1.4 القدرة على التكيف: يقصد بذلك قدرة المؤسسة على التكيف مع التطورات في البيئة التي تعمل

من خلالها، فكلما كانت المؤسسة قادرة على التكيف كانت أكثر فاعلية، لأن الجمود يؤدي إلى تضائل أهميتها، وربما القضاء عليها. وتتضمن بدورها ثلاث مؤشرات هي:

- **التكيف الزمني:** ويقصد به القدرة على الاستمرار لفترة طويلة من الزمن، إذ كلما طال وجود المؤسسة السياسية ازدادت درجة مؤسسياتها
- **التكيف الجيلي:** ويقصد به قدرة المؤسسة على الاستمرار مع تعاقب أجيال من الزعماء على قيادتها، فكلما ازدادت درجة تغلب المؤسسة على مشكلة الخلافة سلميا وإبدال مجموعة القادة بمجموعة أخرى، ازدادت درجة مؤسسياتها، ومثل ذلك يعبر عن مرونة المؤسسة في مواجهة متطلبات التطور الاجتماعي والاقتصادي. فسرعة التحول الاجتماعي تقود إلى ظهور أجيال من متعاقبة من النخب ذات الخبرة التنظيمية المختلفة ولها معاييرها الخاصة للإنجاز وقيمها المتميزة.
- **التكيف الوظيفي:** ويقصد به قدرة المؤسسة على إجراء تعديلات في أنشطتها للتكيف مع الظروف المستجدة بما يبعدها عن أن تكون مجرد أداة لتحقيق أغراض معينة.

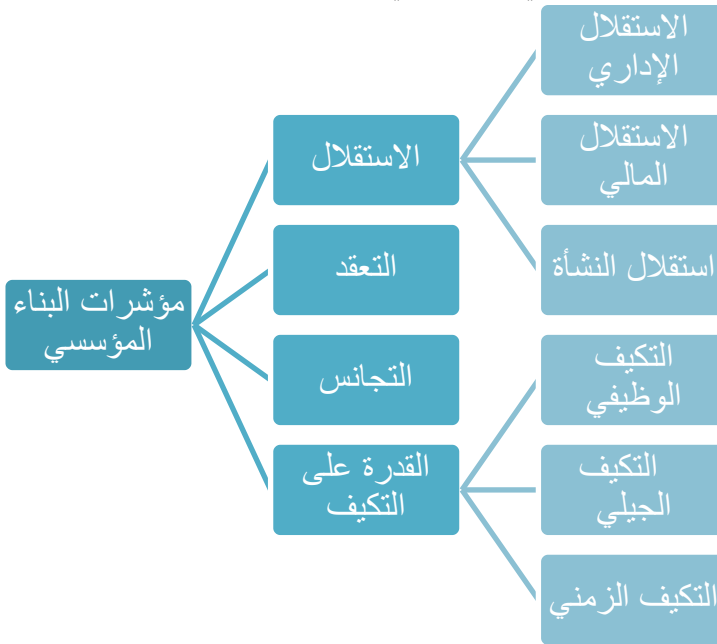
2.4 التجانس: ويقصد به عدم وجود صراعات داخل المؤسسة يؤثر في ممارستها لنشاطها، وكلما كان مرد الانقسامات بين الأجنحة والقيادات داخل المؤسسة إلى أسباب عقائدية تتعلق بنشاط المؤسسة، وكانت طريقة حل الصراع سلمية، كان هذا دليلا على تطور المؤسسة. وعلى العكس كلما كان مرد الانقسامات إلى أسباب شخصية وكانت طريقة حل الصراع عنيفة، كان هذا دليلا على تخلف المؤسسة. وتجانس المؤسسة لا يعني تحولها إلى تشكيل صلد لا تباين فيه، فمثل هذا تشكيل ميت. وأهمية المجتمع المدني بتناقضاته وتعدديته حيث تكون دينامية الإبداع والخلق والتغيير في المجتمعات، وهذا يعني أن المجتمع المدني لا يتسم بالضرورة بالتجانس، بل قد يكون بمثابة ساحة للتنافس والاختلاف بين القوى والجماعات ذات المصالح المتناقضة والرؤى المختلفة. ومع هذا كلما تزايدت أنماط العلاقات القائمة على أسس التعاون والتنافس على حساب العلاقات القائمة على أساس الصراع بين قوى المجتمع المدني وفئاته اعتبر ذلك مؤشرا على حيوية هذا المجتمع بالمعنى الإيجابي، والعكس صحيح.

3.4 التعقد: يقصد بذلك تعدد المستويات الرأسية والأفقية داخل المؤسسة، بمعنى تعدد هيئاتها التنظيمية من ناحية، ووجود تدرج في المستويات داخلها، وانتشارها الجغرافي على أوسع نطاق ممكن داخل المجتمع الذي تنشط فيه من جهة أخرى، وكلما ازداد عدد الوحدات الفرعية وتنوعها، وازدادت قدرة المؤسسة على ضمان ولاءات أعضائها والحفاظ عليها. إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة التي يكون لها أهداف عديدة تكون أكثر قدرة على تكيف نفسها، حين تفتقد أي هدف من أهدافها، بشكل أفضل من المؤسسة التي يكون لها هدف واحد

4.4 الاستقلال: ويتضمن: ويقصد بها ألا تكون المؤسسة خاضعة لغيرها من المؤسسات أو الجماعات أو الأفراد أو تابعة لها بحيث يسهل السيطرة عليها، وتوجيه نشاطها الوجهة التي تنفق مع رؤية المسيطر، ويمكن تحديد درجة استقلال مؤسسات المجتمع المدني عن الدولة من خلال عدة مؤشرات منها:

- **استقلال النشأة:** وحدود تدخل الدولة في هذه العملية، فالأصل هو أن تتمتع المؤسسات بهامش من الاستقلالية عن الدولة.
- **الاستقلال المالي:** ويظهر ذلك من خلال تحديد مصادر تمويل هذه المؤسسات، فهل تتلقى جزءا من تمويلها من الدولة أو بعض الجهات الخارجية، أم تعتمد بصورة كاملة في التمويل الذاتي على مساهمات الأعضاء في شكل رسوم العضوية أو التبرعات أو على بعض أنشطتها الخدمية أو الإنتاجية؟ بعبارة أخرى يعتمد التأسيس الاقتصادي أهم عناصر الاستقلالية، كما أنه يشكل سياجا للحركة السياسية المستقلة، وعنصر من عناصر استمراريتها.
- **الاستقلال الإداري والتنظيمي:** ويشير إلى مدى استقلال المؤسسات الجمعية في إدارة شؤونها الداخلية طبقا للوائحها وقوانينها الداخلية، وبعيدا عن تدخل الدولة، ومن ثم تتخض إمكانية استتباعهم من قبل السلطة.

ويمكن تمثيل مؤشرات هذا النموذج في الشكل التالي:



الشكل 1: مؤشرات البناء المؤسسي وفقا لنموذج صامويل هانتينغتون

5. واقع البنية المؤسسية لعينة من الجمعيات وفق نموذج صامويل هانتينغتون:

من خلال الدراسة الميدانية لعينة مكونة من 25 جمعية من الجمعيات النشطة بمدينة بسكرة نمودجا عن الجمعيات في الجزائر ككل، وقد تم اختيارها بطريقة العينة القصدية وذلك اعتبارا لنشاطها وخبرتها في

العمل الجمعي ولتفادي الجمعيات الوهمية التي ليس لديها نشاطات فعلية على أرض الواقع. وقد تم جمع البيانات المطلوبة اعتمادا على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم الحصول على البيانات التالية:

1.5 القدرة على التكيف (في مقابل الجمود):

- **التكيف الزمني:** لقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر من 36% تمثل الجمعيات تتراوح أقدميتها ما بين 11 و15 سنة، وتليها نسبة 32% وتمثل الجمعيات التي تقل أقدميتها أو تساوي خمس سنوات (وقد لوحظ أن معظم هذه الجمعيات تسجل 5 سنوات من الخبرة)، ثم تأتي الجمعيات التي تتراوح أقدميتها ما بين 6 و10 سنوات وتمثل نسبة 20%، ثم الجمعيات التي تفوق أقدميتها 20 سنة وتمثل 10% من عينة الدراسة (ويبلغ أكثرها أقدمية 32 سنة)، أما أقل نسبة فهي 6% وتمثل الجمعيات التي تتراوح خبرتها ما بين 16 إلى 20 سنة.

- **التكيف الجيلي:** سجلت الدراسة أن 52% من الجمعيات لم يترأسها منذ نشأتها سوى رئيس واحد لم يتغير، في حين أن 24% من الجمعيات تم تغيير رئيسها مرة واحدة، بينما 12% من الجمعيات تداول على رئاستها ثلاثة رؤساء، وهي نفس نسبة الجمعيات التي تداول على رئاستها أكثر من ثلاثة رؤساء أي 12% مع ملاحظة أن هذه الفئة الأخيرة تضم بالأساس الجمعيات التي تشكل فروعاً لمنظمات وطنية.

لقد كانت النسب متقاربة على العموم حيث أن 56% من الجمعيات محل الدراسة سبق لها تغيير أعضاء مكتب الجمعية، في حين أن 44% من الجمعيات لم يسبق لها أن غيرت أحداً في مكتبها. وقد أشار 64% من المبحوثين أن جمعياتهم تقوم بعملية الانتخاب من أجل تجديد مكتبها بشكل دوري، في حين أن 20% من الجمعيات لا تجدد مكتبها إلا عند الضرورة، بينما 16% من العينة لم يسبق لهم القيام بهذه العملية لتجديد مكتبهم منذ تأسيس الجمعية.

لا يمكن اعتبار نسبة الجمعيات التي سبق أن غيرت أعضاء في مكتبها نسبة كبيرة إذ يفترض أن تقوم جل الجمعيات بهذه العملية بشكل دوري، غير أن الملاحظة الواقعية أثبتت أن عمليات التغيير هذه على قلتها لا تعود لأسباب ديمقراطية بحتة وإنما ترجع في معظمها لأسباب متعددة مرتبطة في كثير من الأحيان بأمور شخصية كالوفاة والانتقال للسكن في منطقة أخرى أو الاستقالة لأسباب شخصية...، وفي هذا السياق تعتبر نسبة الجمعيات التي لم يسبق لها أن غيرت أعضاء مكتبها ولو جزئياً وتمثل 44% نسبة كبيرة وغير صحية تدل على عدم النضج الكافي للممارسة الديمقراطية في الجمعية، إذ لا يكفي التعيين بالانتخاب للأعضاء القياديين، بل يجب تجديد الثقة فيهم أو إتاحة الفرصة لمن هم أكثر كفاءة وقدرة على تقديم الأفضل للجمعية والمجتمع وذلك بشكل دوري، حتى تضمن الجمعية استمرار بذل الجهد والسعي الدائم نحو الأفضل، والاستفادة من الأخطاء عن طريق التغذية الراجعة، ومحاسبة الأفراد على تقصيرهم حتى وإن كانوا أعضاء

مؤسسين، فليس لأحد حصانة أو عصمة ولكن الجميع سواسية، وليست الجمعية ملكية لأشخاص بعينهم ولكنها ملك للمجتمع.

- **التكيف الوظيفي:** ويظهر من خلال البيانات أن أكبر نسبة من العينة وتمثل 80% من الجمعيات تتخذ قراراتها فيما يتعلق بتحديد طبيعة الأنشطة ومواضيعها بالاتفاق بين أعضاء مكتب الجمعية، في حين أن 30% من المبحوثين يؤكدون أن ذلك يتم بناء على تقدير الرئيس وحده، وذلك راجع إلى عدم الاهتمام من طرف الأعضاء بالمبادرة والاقتراح حيث ينتظرون قرارات رئيس الجمعية وتكليفهم بالمهام المنوطة بهم، كما أكد كثير منهم أن الانتماء إلى الجمعية في كثير من الأحيان لا يرافق بنشاط فعلي أو اتصال مستمر بحيث يكون هناك تفاعل إيجابي وفعال بين الأعضاء، بل يكون العمل في غالبيته ملقى على عاتق الرئيس وحده أو على عدد جد قليل من الأعضاء. ونجد أن نسبة 22% من المبحوثين يصرحون أن أنشطة الجمعية تتحدد حسب نشاطات الجمعيات المشابهة، حيث على العموم يقومون بتنظيم تظاهرات وأنشطة مماثلة.

أما الاستجابة لطلبات واقتراحات الفئات المستهدفة فلم يتجاوز 16%، وهو ما كان ينبغي أن يظهر بنسبة كبيرة للدلالة على مستوى تمثيل هذه الجمعيات للفئات المستهدفة من نشاطها. حيث كلما كانت الجمعية تحقق مطالب واحتياجات الفئات المستهدفة كلما دل ذلك على مستوى تمثيلها.

والنسبة نفسها (16%) تمثل استجابة السلطات لمطالب السلطات المحلية، وهذه النسبة تحتمل تفسيرين أو وجهين: الوجه الأول وهو إيجابي ويدل على وجود التنسيق مع هذه السلطات من أجل تحقيق التنمية على مستوى المجتمع المحلي في مختلف مجالاتها. أما الوجه الثاني وهو سلبي ويدل على محاولة تدخل الدولة في توجيه نشاطات هذه الجمعيات بما يخدم أهدافها، خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أنها مصدر التمويل الأساسي لكثير من الجمعيات كما ستوضحه البيانات اللاحقة.

2.5 التجانس (في مقابل الانقسام):

يظهر من البيانات أن 60% من الجمعيات محل الدراسة قد تأسست بناء على الرغبة الجماعية المشتركة لمجموعة من الأعضاء المؤسسين، وهو مؤشر إيجابي على وجود تجانس بينهم من حيث الميول والأهداف والاتجاهات العامة نحو مختلف الأنشطة المتعلقة بتحقيقها، حيث ظهر أن 80% من هذه الجمعيات تتخذ قراراتها فيما يتعلق بتحديد طبيعة الأنشطة ومواضيعها بالاتفاق بين أعضاء مكتب الجمعية.

كما أن 84% منها يتم اختيار أعضاء المكتب فيها عن طريق الانتخاب، وهو ما ينم عن وجود جو من التفاهم والتسامح والديمقراطية في داخل هذه الجمعيات، في حين أن 8% يختارون بعض الأعضاء عن طريق الانتخاب والبعض الآخر بالتعيين، ونفس النسبة من الجمعيات تحدد أعضاء مكتبها بالتعيين فقط.

وذلك راجع حسب المبحوثين لضرورة موضوعية تتمثل في الخبرة والتخصص، حيث يشمل ذلك خاصة المناصب التي تتطلب بعض الخبرة مثل أمين المال أو الرئيس.

يتضح من هذه البيانات أن غالبية هذه الجمعيات تحاول بناء وتكريس الثقافة الديمقراطية من خلال إرساء أساليب الحوار والاتفاق والتعاون والتفاهم ونبذ الخلاف والتعصب مجسدة بذلك جزءا من أبعاديات العملية الديمقراطية.

3.5 التعتد (في مقابل الضعف التنظيمي):

لقد ظهرت في العينة مختلف أنواع الجمعيات، مع ملاحظة أن أكثر الجمعيات نشاطا كانت على العموم الجمعيات الثقافية والجمعيات النسائية بالإضافة إلى الجمعيات المهتمة بالأنشطة الخيرية. وهي في مجملها تمتلك هيكلًا تنظيميًا بسيطًا ممثلًا في الهيكل الأساسي الضروري لتأسيس الجمعية والمنصوص عليه في قانون الجمعيات والقانون الداخلي للجمعيات.

وتختلف هذه الجمعيات من خلال المساحة أو المجال الجغرافي الذي تهتم بتغطيته وذلك حسب قدراتها وإمكانياتها المادية والبشرية، وكذلك يعبر انتشارها أيضا عن مدى نجاحها في تحقيق أهدافها ومساهماتها في تنمية المجتمع حسب مجال نشاطها، حيث نجد أن 04% فقط من الجمعيات تنشط على المستوى الجهوي، وتليها نسبة 16% من الجمعيات تنشط على مستوى محلي (بلدية أو حي..)، ثم الجمعيات ذات الطابع الوطني (أي التي تشكل فروعًا من جمعيات ذات طابع وطني) وهي تمثل 24%، أما أعلى نسبة فهي 56% وتمثل الجمعيات التي تنشط على مستوى كامل تراب الولاية بمختلف بلدياتها.

ومن حيث الحجم والاستقطاب للمنخرطين فقد سجلت الدراسة أن 16% من الجمعيات المكونة لعينة الدراسة لا تملك أكثر من عشرين عضواً، حيث تحتفظ جلها بنفس تعداد الأعضاء المؤسسين لها والذين يشكلون النصاب القانوني لتأسيس الجمعية أي أن حجم الاستقطاب لديها يؤول إلى الانعدام، ونسبة 24% من الجمعيات يتراوح بين 20 و40 عضواً، وهو ما ينم عن ضعف قدرة هذه الجمعيات على الاستقطاب من جهة، وقلة الثقافة الجموعية من جهة أخرى أو ثقافة الانخراط والتطوع ضمن العمل الجموعي وهو ما أكده لنا غالبية المبحوثين، حيث أن الأفراد في المجتمع بمختلف فئاتهم لا يميلون إلى الانخراط في الجمعيات عموماً بغض النظر عن أنواعها، كما أن رؤساء الجمعيات والفاعلين فيها أيضاً لا يهتمون باستقطاب المتطوعين وزيادة عدد المنخرطين، وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها أن طبيعة النشاطات الجموعية المقامة عموماً لا تحتاج إلى عدد كبير من المتطوعين وهو ما تمت ملاحظته ميدانياً من خلال حضور العديد من النشاطات الجموعية.

أما الجمعيات التي يفوق عدد منخرطها 200 عضو وتمثل نسبة 24% من العينة، فهي تمثل عموماً الجمعيات ذات الطابع الوطني ولهذا فإنها تمتلك قدرة أكبر على الاستقطاب.

4.5 الاستقلال (في مقابل التبعية):

- استقلالية نشأة المؤسسات الجموعية: ويظهر من البيانات الميدانية أن 60% من الجمعيات محل الدراسة قد تأسست بناء على رغبة مجموعة من الأعضاء المؤسسين لها، وهي النسبة الأكبر مقارنة بالجمعيات التي تأسست بناء على رغبة شخص معين وهو رئيس الجمعية غالباً، والتي تمثل 24%، وأخيراً نسبة الجمعيات التي تأسست بناء على اقتراح من الفئات المستهدفة والتي تمثل 16%، في حين لم تسجل أية جمعية ناشئة بناء على اقتراح من السلطات المحلية. إن النسبة العظمى من الجمعيات المكونة للعينة وهي 84% تختار أعضاء المكتب عن طريق الانتخاب، في حين أن 8% يختارون بعض الأعضاء عن طريق الانتخاب والبعض الآخر بالتعيين، ونفس النسبة من الجمعيات تحدد أعضاء مكتبها بالتعيين فقط.
- يتضح من هذه البيانات أن غالبية الجمعيات تعتمد على الاختيار الديمقراطي لقادتها مجسدة بذلك جزءاً من أبجديات العملية الديمقراطية، في حين أكد رؤساء الجمعيات الذين صرحوا باستخدامهم لأسلوب التعيين أن ذلك راجع لضرورة موضوعية تتمثل في الخبرة والتخصص، حيث يشمل ذلك خاصة المناصب التي تتطلب بعض الخبرة مثل أمين المال أو الرئيس.
- الاستقلال المالي للمؤسسات الجموعية: من حيث الدعم المادي نجد أن أكبر نسبة من الجمعيات المكونة للعينة وتمثل 82% تعتمد بشكل أساسي على الدعم المادي المقدم من طرف الدولة في تمويل أنشطتها، وتليها اشتراكات الأعضاء بنسبة 48%، وفي المرتبة الثالثة تأتي التبرعات أو الهبات التي تتحصل عليها الجمعيات من مواطنين أو جهات مختلفة بنسبة 36%، ثم نجد 10% من هذه الجمعيات تتحصل على دعم مادي من أحزاب ومنظمات وطنية، وهي نفس نسبة الجمعيات التي تتمكن من تمويل نشاطاتها من خلال بيع سلع أو تقديم خدمات أو نشاطات معينة، ولم تظهر في العينة أية جمعية تتلقى مساعدات من منظمات أو هيئات دولية.
- وقد أكدت نسبة 24% فقط من العينة أنها تمتلك ما يكفيها من المصادر المالية لتغطية تكاليف أنشطتها، في حين أن 76% من الجمعيات المدروسة لا تحصل على التمويل الكافي لنشاطاتها.
- ويمكن تفسير هذه النتائج على ضوء البيانات السابقة بضعف أو بعدم وجود تنوع في مصادر التمويل بالنسبة لهذه الجمعيات واعتمادها بشكل أساسي على التمويل الحكومي الذي لا يمكن أن يرضي جميع هذه المنظمات، إضافة إلى عجز هذه الجمعيات عن توفير مداخل وعائدات مادية من خلال أنشطتها، حيث أن العديد من الجمعيات تتحجج في هذه النقطة بالذات بقانون الجمعيات الذي ينص على أنها لا يجب أن تمارس نشاطات مربحة، غير أن هذا الفهم خاطئ بدليل ممارسة العديد من الجمعيات لأنشطة ذات مداخل رمزية

أو بسيطة لا يمكن مقارنتها بأسعار القطاع الخاص والمؤسسات الاقتصادية مثلا، أي أنها لا تشكل أرباحا، ولكنها في المقابل تغطي تكاليف الأنشطة التي تقوم بها.

- **الاستقلال الإداري والتنظيمي:** نلاحظ أن نسبة 56% من المبحوثين يرون أن العلاقة التي تربطهم بالدولة هي علاقة تعاون، ونفس النسبة منهم يرون أن علاقتهم بالدولة هي علاقة تمويل، في حين يرى 36% من المبحوثين أن علاقتهم بالدولة هي علاقة جد سطحية لا تتعدى الإجراءات القانونية، بينما يرى 12% من المبحوثين أن علاقتهم بالدولة هي علاقة إشراف تمارس فيها الدولة عملية توجيه وقيادة العمل الجمعي، وقد أكد 02% من المبحوثين أن العلاقة بين الجمعيات والدولة هي علاقة هيمنة

على الرغم من أن 20% فقط من المبحوثين من أجابوا بعدم استقلالية الجمعيات غير أن 52% من العينة من أجابوا بأن هناك أشكالا متعددة من عدم استقلال الجمعيات، حيث ظهرت ضرورة الحصول على إذن مسبق لكل نشاط كأول شكل من أشكال عدم الاستقلال عن الدولة وذلك بنسبة 32%، ويليه حق الدولة في قبول ورفض منح الإذن لأي نشاط وذلك بنسبة 24%، ومن ثم الحق في الرقابة السابقة على تأسيس الجمعية وذلك بنسبة 20%، ثم ضرورة تقديم تقارير دورية عن النشاطات بنفس النسبة مع امتلاك الدولة الحق في حل الجمعية حيث تبلغ نسبة المجيبين لهذا الخيار 12%. في حين أشار 4% من المبحوثين إلى وجود أشكال أخرى.

6. خلاصة:

نخلص من خلال البيانات الميدانية إلى جملة من الخصائص التي تميز البنية المؤسسية لمؤسسات المجتمع المدني المدروسة وهي:

- من حيث القدرة على التكيف الزمني نسجل استمرار هذه الجمعيات لفترات معقولة من الزمن حيث تأسست العديد منها في التسعينيات.
- كما نسجل ضعف القدرة على التكيف الجيلي، حيث أن نسب تداول الرؤساء على الجمعيات ضعيفة جدا، نسبة 52% من الجمعيات لم تغير رئيسها مطلقا، في حين أن 24% غيرته لمرة واحدة فقط، وقد تم ذلك لظروف خاصة واستثنائية (مرض، وفاة، سفر..) وليس بطريقة مرنة تجسد تقاليد الديمقراطية والتداول السلمي على القيادة بين الأفراد، كما سجلنا أن رؤساء الجمعيات جميعا هم أعضاء مؤسسون لجمعياتهم وبالتالي فإن التداول بين الأجيال منعدم. كما أن هناك تغييرات نسبية وغير دالة فيما يتعلق بتغيير المكتب.
- وفيما يتعلق بالقدرة على التكيف الوظيفي فتمتلك الجمعيات مرونة واسعة لتحديد نشاطها وتعديله حسب الظروف.

أما بخصوص مؤشر التعقد فإن الجمعيات تمتلك هيكلًا إداريًا بسيطًا التعقيد حيث يتكون غالبًا من الحد الأدنى الذي يحدده القانون الداخلي للجمعيات، ولا تسعى لتشكيل لجان أو فروع عديدة باعتبار صغر حجمها عموماً، كما أنها لا تشكل اتحادات أو تنسيقيات فيما بينها على العموم، وإنما يكون تعاونها مع جمعيات أخرى بشكل ظرفي.

- كما أنها لا تلتزم بقوانينها الداخلية بشكل جاد وصارم، وهذا راجع لطبيعة قناعتهم وإدراكهم للعمل الجمعي، حيث نجد مثلاً أن 26% فقط تلتزم بعقد جمعياتها العامة بشكل دوري. وأما الانتشار الجغرافي فهو محدود حيث أن جل هذه الجمعيات تنشط في مجال محلي (بلدية- ولاية)، إلى جانب ضعف الاستقطاب وبساطة الأهداف (غير متعددة الأهداف) مما يعني ضعف هذا المؤشر. أما من حيث التجانس فمسجل ضعف الصراعات داخل هذه الجمعيات وذلك بسبب التشارك في اتخاذ القرارات، حيث يتم الانتخاب أو الاتفاق على مختلف القرارات بدءاً باختيار أعضاء المكتب بنسبة 84% والرئيس، وصولاً إلى تحديد نشاطات الجمعية بنسبة 80%.

وفيما يتعلق بالاستقلال فمن الواضح أن الجمعيات لديها استقلالية كبيرة من حيث النشأة، غير أنها تعاني تبعية كبيرة للدولة من حيث التمويل حيث تعتمد بشكل رئيسي على مساعدات الدولة لتمويل نشاطاتها (بنسبة 82%) وتعجز في مجملها عن إيجاد بدائل وافية للتخلص من هذه التبعية، وهو ما يمكن من خلاله إدراك وفهم ضعف المجتمع المدني وتبعيته للدولة. وما نلاحظه هو عدم إدراك رؤساء الجمعيات بإمكانية تحكّم الدولة في حريتهم بناءً على التمويل.

ومن جانب الاستقلالية الإدارية فإن الجمعيات لا تملك حرية مطلقة في إدارة شؤونها، إذ أنها قد تكون أحياناً مرتبطة بالحصول على بعض التصريحات، حسب طبيعة النشاط، غير أن ذلك لا يمثل عائقاً كبيراً حسب رؤساء الجمعيات الذين لا يشعرون بتضييق في هذا الشأن.

ومن هنا يمكن الحكم بضعف البنية المؤسسية للجمعيات عموماً وفق مؤشرات نموذج صامويل

هانتيغتون.

7. خاتمة

لقد أصبح الاهتمام بالمنظمات الأهلية في تزايد كبير وذلك راجع لتعاظم الدور المتوقع لها في مختلف المجالات وخاصة في ظل التحديات التي تشهدها المجتمعات المعاصرة وقصور الجهود الحكومية عن تلبية احتياجات المجتمع ومختلف فئاته. وقد برزت تبعاً لذلك أهمية البناء المؤسسي لهذه المنظمات حتى تتمكن من أداء أدوارها بكفاءة وفعالية أكبر، حتى أصبح هذا المفهوم موضوعاً لكثير من أنشطة الهيئات الدولية التي

تهدف إلى دفع المنظمات الأهلية إلى أن تصبح قطاعا تنمويا فعالا، خاصة في الدول النامية، حيث تبين أن ضعف أو مدى قوة المنظمة يعود إلى حد كبير إلى مدى اكتمال عناصرها المؤسسية، بالمعنى الشامل لهذا المفهوم، ورغم تنوع أنشطة هذه المنظمات وما تقدمه من خدمات، إلا أن الدراسة الميدانية تظهر أن كثيرا من هذه الجمعيات تعاني من الكثير من المشكلات التي تتعلق بالبناء المؤسسي وتكويناته المختلفة، الأمر الذي يؤثر على بقائها واستمرارها ونموها، كما يؤدي إلى ضعف الخدمات التي تقدمها للفئات المستهدفة من نشاطها، وهو ما يستدعي التركيز على تشخيص مواضع الخلل بدقة ووضع اليد على مكامن الضعف في هذه البنى الاجتماعية للتمكن من معالجتها بالطريقة المناسبة حتى تحقق الغاية من وجودها.

8. قائمة المراجع:

- أبو عيسى الترمذي. (بلا تاريخ). سنن الترمذي.
- دينكن ميتشيل. (1986). معجم علم الاجتماع (الإصدار 2). (إحسان محمد الحسن، المترجمون) بيروت: دار الطليعة.
- رافع بن عاشور. (2009). المؤسسات السياسية والنظام السياسي بتونس (الإطار التاريخي والنظام الحالي) (الإصدار 2). تونس: مركز النشر الجامعي.
- رشاد أحمد عبد اللطيف. (2000). إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية. الاسكندرية: المكتبة الجامعية.
- شهيدة الباز. (1997). المنظمات الأهلية العربية على مارف القرن الحادي والعشرين. القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية.
- محمد عاطف غيث. (د.ت). قاموس علم الاجتماع. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- موريس دوفرجيه. (1992). المؤسسات السياسية والقانون الدستوري، الأنظمة السياسية الكبرى. (جورج سعد، المترجمون) د.ب: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- نائل عبد الحافظ العواملة. (2010). إدارة التنمية: الأسس، النظريات، التطبيقات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- Huntington, S. P. (1965, Apri). Political Development and Political Decay. World politics, 17(3), pp. pp 394-401.
- interieur.gov.dzr. (s.d.). Consulté le 10 27, 2021
- www.alkhaleej.ae. (s.d.). Consulté le 10 10, 2021
- www.ba-hammam.com/ar. (s.d.). Consulté le 10 10, 2021
- www.businessdictionary.com. (s.d.). Consulté le 3 22, 2019