

جمهورية مصر العربية



معهد التخطيط القومى

سلسلة مذكرات خارجية

مذكرة خارجية رقم (١٦٠٣)

فاعلية النظم الخبيرة فى رفع كفاءة أداء
الجمعيات الأهلية فى جمهورية مصر العربية

د. إيمان أحمد الشربيني

يونيو ٢٠٠٠

جمهورية مصر العربية - طريق صلاح سالم - مدينة نصر - القاهرة - مكتب بريد رقم ١١٧٦٥

A.R.E Salah Salem St. Nasr City , Cairo P.O.Box : 11765

جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
مركز التخطيط الصناعي

دراسة عن
" فاعلية النظم الخبيرة في رفع كفاءة أداء الجمعيات الأهلية
في جمهورية مصر العربية "

إعداد الباحثة
د. إيمان أحمد الشربيني
خبير بمركز التخطيط الصناعي
معهد التخطيط القومي

يونيو ٢٠٠٠

محتويات البحث

الموضوع	الصفحة
محتويات البحث	١
مقدمة البحث (طبيعة وأهمية المشكلة موضوع البحث)	١
أهداف البحث	٣
حدود البحث	٣
خطة البحث	٤
الفصل الأول: التعريف بقواعد البيانات - التعريف بالذكاء الاصطناعي -	
التعريف بماهية النظم الخبيرة	٥
مقدمة:	٦
المبحث الأول: أساسيات التجهيز الإلكتروني للبيانات	٨
أولاً: أساسيات قاعدة البيانات	٨
ثانياً: نظام إدارة قواعد البيانات	٨
ثالثاً: أنواع قواعد البيانات	٨
رابعاً: وظائف قواعد البيانات	٩
خامساً: أهمية قواعد البيانات	٩
المبحث الثاني: التعريف بالذكاء الاصطناعي	١١
المبحث الثالث: ماهية النظم الخبيرة	١٣
أولاً: التعريف بالنظم الخبيرة	١٣
ثانياً: مراحل إنشاء النظم الخبيرة	١٤
ثالثاً: العناصر المكونة للنظم الخبيرة	١٤
رابعاً: الخصائص الأساسية لبناء النظم الخبيرة	١٤
خامساً: مزايا النظم الخبيرة	١٥
الفصل الثاني:	
الجمعيات الأهلية كمنظمات لتحقيق أهداف المجتمع	١٦
مقدمة	١٧
المبحث الأول: ماهية المنظمات	٢٠
أولاً: التعريف بالمنظمات	٢٠
ثانياً: مكونات المنظمات	٢٠

٢٠	ثالثا: متطلبات المنظمات
٢١	رابعا: إستراتيجية علاقة المنظمات بالبيئة
٢٢	خامسا: المنظمات نظام مفتوح
٢٣	سادسا: الأهداف التي يستوجب على المنظمات تحقيقها
٢٤	المبحث الثاني: ماهية الجمعيات الأهلية
٢٤	أولا: التعريف بالجمعيات الأهلية
٢٦	ثانيا: المعايير المحددة للقطاع الأهلى
٢٨	ثالثا: دور الجمعيات الأهلية فى التنمية
٣٠	مفهوم تقييم الأداء
٣١	مقدمة:
٣٢	المبحث الأول: تعريف تقييم الأداء
٣٥	المبحث الثانى: مراحل تقييم الأداء
٣٥	أولا: المرحلة التخطيطية
٣٦	ثانيا: المرحلة المالية
٤١	ثالثا: المرحلة الإقتصادية
٤٢	المبحث الثالث: متطلبات تقييم الأداء
٤٤	المبحث الرابع: مدخل شمولى تكاملى لتقييم الأداء
٤٤	أولا: المدخل المالى
٤٦	ثانيا: مدخل الموارد البشرية(المدخل التدريبي
٤٨	ثالثا: المدخل التكنولوجى
٤٨	رابعا: مدخل الآن فولار
٤٩	خامسا: مدخل تحليل النظم(مدخل شمولى)
٤٩	سادسا: مدخل القيمة المضافة
٥٢	الفصل الرابع: التعريف بالمشروع المقترح التطبيق عليه
٥٤	المبحث الأول: ماهية مشروع الأسر المنتجة
٥٤	أولا: تعريف مشروع الأسر المنتجة
٥٤	ثانيا: طبيعة المشروع
٥٤	ثالثا: أهداف المشروع

	المبحث الثاني: التعريف بالفئات المستفيدة من المشروع والشروط الواجب
٥٦	توافرها للإنتفاع بخدمات المشروع.....
٥٦	أولاً: التعريف بالفئات المستفيدة من المشروع.....
٥٧	ثانياً: الشروط الواجب توافرها للإنتفاع بخدمات المشروع
	المبحث الثالث: الخدمات التي يمكن للمنتفعين الحصول عليها من
٥٨	خلال مشروع الأسر المنتجة.....
٥٩	المبحث الرابع: الموارد المالية لمشروع الأسر المنتجة.....
٦٠	المبحث الخامس: إدارة وتنظيم المشروع.....
٦٢	المبحث السادس: الإجراءات التنفيذية للإنتفاع بخدمات المشروع.....
٦٢	أولاً: خطوات الإنتفاع بخدمات المشروع.....
٦٤	ثانياً: كيفية سداد الأقساط.....
٦٥	المبحث السابع: حالات إنتهاء المشروع.....
٦٦	المبحث الثامن: حجم مشروع الأسر المنتجة ومجالات عملها.....
	أولاً: توزيع مراكز إعداد الأسر المنتجة بالمحافظات وقيمة
٦٨	نشاطها الإنتاجي.....
	ثانياً: بيان أنشطة الأسر المستفيدة من مشروع الأسر المنتجة
٦٩	حتى عام ١٩٩٨.....
	ثالثاً: بيان بالعقود المبرمة مع جمعيات الأسر المنتجة
٧١	في محافظات الجمهورية.....

الفصل الخامس: نماذج عملية لتطبيقات سابقة مع الإشارة للمامح التطبيق

٧٣	على المشروع المقترح.....
	المبحث الأول: قاعدة البيانات Access (أكسس) كأداة لإدارة المعلومات بقطاع
٧٤	الجمعيات الأهلية.....
٧٧	المبحث الثاني: نماذج لتطبيقات النظم الخبيرة في مجالات متعددة.....
	المبحث الثالث: استخدام تطبيقات نظم الخبرة في المراجعة كأداة لتقييم الأداء
٨٢	في قطاع الجمعيات الأهلية.....
٨٢	أولاً: أهمية استخدام النظم الخبيرة في المجال المحاسبي.....
٨٣	ثانياً: استخدام تطبيقات النظم الخبيرة في المراجعة في مجال تقييم الأداء.....
٨٦	ثالثاً: مزايا استخدام النظم الخبيرة.....

٨٧	رابعاً: تصور للنظم الخبيرة فى مجال تقييم كفاءة أداء الجمعيات الأهلية.....
٨٨	النتائج والتوصيات.....
٩٢	المراجع.....

مقدمة البحث

طبيعة وأهمية المشكلة موضوع البحث:

الوقت سلعة فريدة أعطيت بالتساوى لكل فرد بغض النظر عن العمر أو الموقع ويسير الوقت دائما بسرعة محددة وثابتة، ونظرنا لعدم قدرتنا على خلق المزيد من الوقت، فينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المخصص لنا، وما ينطبق على الأفراد ينطبق على المنظمات ومنها الجمعيات الأهلية التي تتسابق اليوم مع الزمن لتأخذ موقعا على خريطة العمل الجاد في المجتمع المصرى وخصوصا بعد صدور القانون الجديد الذى حل محل القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ وهو القانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٩٩ .

ونظرا لأهمية الإدارة الفعالة للوقت وخصوصا فى مجال العمل فى الحقل التطوعى والذى يودى أدوارا متنوعة فى وقت واحد ولذلك تعد إدارة الوقت شئ خطير وحاسم لنجاح هذه المنظمات فى الوصول إلى تحقيق الأهداف التى تعتبر فى مجملها أهداف تحقيق التنمية المستدامة على مستوى المجتمع ككل.

وتأسيسا على ماتقدم لا بد أن تكون هناك إستراتيجيات لإدارة هذا الوقت تنطلق من تحديد الأهداف، ترتيب المهام حسب أولوياتها، تنظيم المنظمة، التوقف عن التأجيل، خفض أو تقسيم الوقت بين الأعمال المختلفة، إتباع مبدأ التفويض، هذا مؤداة التأكيد على أهمية التخطيط Planning حيث يعد أهم العوامل المساعدة لنجاح هذه الجمعيات لتأدية دورها بكفاءة، وذلك بدأ بتخطيط الأعمال اليومية وتنفيذها وتخصيص وقت لإتمام المهام الضرورية لتحقيق أهدافها، ثم إعداد قائمة مراجعة مع وضع إشارات على النشاطات اليومية الروتينية ثم تحديد النشاطات التى تخرج عن هذا النطاق مع تحديد درجة إلحاح كل نشاط، وبعد إتمامها يتم شطب النشاطات المؤداة لمعرفة النشاطات والمهام التى لازالت فى حاجة إلى إتمام، وهكذا لكى تكون هناك صورة واضحة أمام القائمين بالعمل فى الجمعية عن سير حركة العمل بدقة.

وبصورة مبدئية فإن جميع المنظمات تسجل بعناية موجوداتها المالية فى كشوف، ولكن هذه الكشوف المالية لا تذكر أهم ممتلكات هذه المنظمات والذى لا يمكن تعويضه على الإطلاق ألا وهو

الوقت، وحيث أن الوقت لا يظهر كبند في الكشوف التشغيلية للمنظمات فيعتبر أمرا مسلما به وتكون اتجاهات وممارسات إدارة الوقت عرضية ومتساهلة، رغم أن الوقت مساويا للمال، ولذا لسك يجب أن نعتبره موردا قيما لا يتجدد وأن يحظى بنفس الرقابة الشديدة التي نوليها للممتلكات الأخرى وذلك لأن الإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام هذا إلى جانب تأثيرها على معنويات العاملين بالمنظمات فيصبحون أكثر فعالية وأكثر رضا عن طريقة استخدام وقتهم، هذا إلى جانب أهمية الوقت للإدارى المخطط للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع، وبصفة عامة فإن إدارة الوقت لا توجد حلولاً للمشكلات الإدارية ولكنها توجد الوقت الخاص الذى يمكن للمدير من خلاله أن يجد الحلول ويخطط للمستقبل ويقيم مدى التقدم العام لمنظمتة.

ونظرا لما تواجهه الجمعيات الأهلية فى الدول النامية من قصور وندرة فى الموارد المتاحة فإن عليها أن تدير الوقت المتاح لها إدارة فعالة، وهذا يتطلب إمعان النظر والدقة فى إتخاذ القرارات المختلفة التى تقوم بإتخاذها للوصول إلى أفضل البدائل المتاحة بما يؤدى إلى تحقيق أقصى كفاية ممكنة. هذا وتتوقف كفاءة وفعالية القرارات على المعلومات المتاحة والأسلوب المتبع لحل المشاكل التى تواجهها إدارة هذه الجمعيات.

ومع ما شهده العالم فى السنوات الأخيرة من تطورات تكنولوجية فى مجال المعلومات باستخدام الحاسبات الإلكترونية، فإنه يتحتم على المحاسب الإدارى الذى يعمل فى القطاع الأهلى أن يعتمد على قاعدة من البيانات التفصيلية Data Base الموثوق بها لتوفير المناخ أو البيئة الملائمة للوصول إلى قرارات رشيدة فى إدارة هذه المنظمات.

هذا إلى جانب نظم تشغيل العمليات ونظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات والنظم الخبيرة والشبكات العصبية حيث تعطى هذه النظم قدرة هذه الجمعيات على تجميع وتخزين البيانات وإستخلاص المؤشرات ثم إسترجاع ماسبق بسرعة فائقة فى الوقت والمكان المناسبين لإستخدامها.

ويركز هذا البحث الضوء على أهمية وجود قاعدة للبيانات لإستخدامها فى هذا القطاع المؤثر وعلى أهمية وإستخدام النظم الخبيرة لما لهما من قدرة على دعم الإدارة لإتخاذ قرارات فعالة بكفاءة عالية وفى الوقت المناسب وذلك لأن هذا القطاع الرائد سيلعب دورا أكثر تعاطفا فى المرحلة القادمة على المستوى القطاعى والقومى أيضا، والمأمول أن يؤدى هذا القطاع إلى مزيد من رفاهية المجتمع وإعطاءه دفعات قوية للإعتماد الذاتى على النفس.

أهداف البحث:

- ١- التأكيد على أهمية النظم الخبيرة فى مجال التطبيق العملى فى العديد من القطاعات وتفعيل إستخدامها لتحقيق الإقتصاد والكفاءة والفعالية على مستوى المجتمع ككل وعلى المستوى الجزئى لكل قطاع على حدة.
- ٢- تعميق فكر العمل القائم بالإعتماد على الذات من خلال إلقاء الضوء على قطاع واعد مستقبلى هو قطاع الجمعيات الأهلية والتي مرجو منها تحقيق سد فجوة كبيرة ناتجة عن إنتهاج سياسة التخصيصية.
- ٣- تقديم نماذج لأمثلة تم التطبيق عليها لكى تكون بمثابة المرشد فى المستقبل للتطبيق على القطاع الأهلى بعد إستكمال قاعدة البيانات التى يقوم بوضعها الإتحاد العام للجمعيات الأهلية وذلك لمزيد من تحقيق كفاءة تقييم آدائها فى المستقبل وتدعيم دورها داخل ثقافة المجتمع المصرى.

حدود البحث:

- ١- عدم وجود قاعدة بيانات يمكن الإعتماد عليها لبناء النظام الخبير.
- ٢- صعوبة الحصول على بيانات عن القطاع الأهلى حيث يعتبر العاملين فى هذا القطاع أن إمداد الباحثين بالبيانات يمكن أن يؤثر على دورهم فى العمل المستقبلى ويتسبب فى حدوث مشاكل هم فى غنى عنها.
- ٣- عدم الإعتماد بصورة كلية على تخزين البيانات الخاصة بالجمعيات بإستخدام الحاسبات الآلية، فالبيانات متناثرة فى أماكن متعددة وليست من خلال شبكات Networks يمكن أن تعطى صورة واضحة عن طبيعة العمل بالقطاع الأهلى.

خطة البحث:

تتناول الباحثة في هذه الدراسة موضوع فاعلية النظم الخيرية في رفع كفاءة أداء الجمعيات الأهلية في جمهورية مصر العربية، حيث سيتم تناول الفكرة العلمية والفلسفة النظرية لها من خلال أربعة فصول يمكن تحديدها في النقاط التالية:

الفصل الأول: التعريف بقواعد البيانات- التعريف بالذكاء الاصطناعي- التعريف بماهية النظم الخيرية.

الفصل الثاني: الجمعيات الأهلية كمنظمات لتحقيق أهداف المجتمع.

الفصل الثالث: مفهوم تقييم الأداء.

الفصل الرابع: التعريف بالمشروع المقترح التطبيق عليه- مشروع الأسر المنتجة.

الفصل الخامس: نماذج عملية لتطبيقات سابقة مع الإشارة للملامح التطبيق على المشروع المقترح.

الفصل الأول

التعريف بقواعد البيانات - التعريف بالذكاء الاصطناعي
التعريف بماهية النظم الخبيرة.

* مقدمة.

* المبحث الأول: أساسيات التجهيز الإلكتروني للبيانات.

* المبحث الثاني: التعريف بالذكاء الاصطناعي. Artificial Intelligence

* المبحث الثالث: ماهية النظم الخبيرة Expert Systems

مقدمة

تواجه إدارة الجمعيات للعديد من المشكلات والتي تتطلب إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب حيث يتوقف إتخاذ القرار على نوع المشكلة المراد حلها، وهذه المشكلات قد تكون نمطية **Strucured Problems** وهي تلك "المشكلات التي يمكن تحديد عناصرها وقياسها بدقة وبشكل نمطي مباشر فتكون مراحل عملية إتخاذ القرار فيها نمطية أيضا وعلى درجة واضحة من التحديد، وقد تكون المشكلات غير نمطية **Unstructured Problems** وهي تلك "المشكلات التي لا يمكن تحديد عناصرها بدقة فتكون مراحل عملية إتخاذ القرارات فيها غير محددة وتعتمد على الإستنتاج والتقدير الشخصي ويصعب القياس الكمي للعوامل المؤثرة في إتخاذ القرار هذا إلى جانب إرتفاع درجة عدم التأكد، هذا إلى جانب المشكلات شبه النمطية **Semi-Structured Problems** وهي تلك "المشكلات التي تجمع بين النوعين السابقين" فبعض عناصرها يمكن قياسها والبعض الآخر يصعب تحديد عناصرها وقياسها فتمتاز الأساليب العلمية المستحدثة مع الخبرة الشخصية.

هذا ولكي يكون المحاسب الإداري لديه قدرة عالية على إختيار البديل المناسب فلا بد أن يكون لديه قدرة على إتخاذ القرار والذي يعرف بأنه "إختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المترتبة على كل بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها"، حيث تمر عملية إتخاذ القرار بأربعة مراحل بدأ من:

- * مرحلة البحث والإستطلاع (الإدراك) **Intelligence Phase** وفيها يتم تحديد المشكلة.
- * مرحلة التصميم **Design Phase** ويتم فيها وضع الإطار الشامل لكل الحلول البديلة الممكنة مع ما يتطلب ذلك من إبتكار للحلول البديلة.
- * مرحلة الإختيار **Choice Phase** وفي هذه المرحلة يتم التعرض للعديد من المشاكل مثل التداخل **Multipreference** ، عدم التأكد **Uncertainty** المتعلقة بعمليات التقدير والتنبؤ بالمستقبل، تعارض المصالح والأهداف **Conflicting Interests** حيث يكون لدى العاملين بالجمعيات تفضيلات وطموحات وتوقعات مختلفة وعادة ماتكون بعض القرارات المتخذة غير محققة لكل التوقعات السابقة، الرقابة **Control** حيث يرتبط إختيار القيادة أو إدارة السياسة المختارة **Manageability Policy** بمدى توافر المعلومات، إنتقاء فريق إتخاذ

القرار **Team Decision Making** وذلك لأن عملية إتخاذ القرار عملية تفاعلية **Interactive** ومتداخلة وليست عملية متسلسلة **Sequential**، ثم مراجعة وتقييم البديل المقترح إتخاذه **Review** **Phase** وذلك لما يشوب عملية الإختيار من عدم التأكد، ويعقب ذلك وضع البديل المختار موضع التنفيذ وهذه المرحلة ليست داخلية في مراحل عملية إتخاذ القرار.

هذا ولتحقيق ماتقدم فإن الأمر يتطلب الإعتماد على الحاسب الآلى لما يترتب على إستخدامه من دقة وسرعة فى الحصول على قرار مناسب لحل المشكلة قيد البحث، حيث مرت نظم المعلومات المعتمدة على الحاسب بست مراحل بدأت بمرحلة نظم التشغيل **Transaction Processing Systems**، مرحلة نظم المعلومات الإدارية **Management Information Systems**، مرحلة وضع نظم قواعد البيانات **Data Base Systems**، والتى يطلق عليها أيضا **Real-time (on - Line) information Systems**، مرحلة نظم دعم القرارات **Decision Support Systems (DSS)**، مرحلة النظم الخبيرة **Expert Systems (ES)** وتمثل أحد تطبيقات الذكاء الإصطناعى، ثم نظم الخبرة لدعم القرار **Expert Decision Support Systems** ويعتبر هذا النظام نظام تكاملى يتكامل فيه نظامى دعم القرارات والنظم الخبيرة فيتم فيه التحليل الكمى والوصفى وشرح وتفسير للنتائج المقدمة وإقتراح توصيات لمعالجة المشكلات النمطية وغير النمطية.

هذا وتفضل الباحثة الإعتماد على النظم الخبيرة المبنية على وجود قاعدة غنية من البيانات وذلك لتوفير قاعدة بيانات ذكية تؤدي إلى تحسين عملية تصميم وتشكيل وصيانة وتطوير قاعدة بيانات على مستوى جميع الجمعيات الأهلية والتى يبلغ عددها خمسة عشرة ألف جمعية، هذا إلى جانب رفع كفاءة إمكانيات نظم إدارة قواعد البيانات لهذه الجمعيات ثم إمكانية التمثيل الرمزي للبيانات الخاصة بهذا القطاع الضخم المتشعب فى جميع مجالات الحياة.

بعد هذه المقدمة نبدأ بتوضيح ماهية أساسيات قاعدة البيانات (البيانات - المعلومات - قاعدة البيانات)، المقصود بنظام إدارة قواعد البيانات، أنواع قواعد البيانات، وظائف قواعد البيانات ثم أهمية قواعد البيانات، ثم نتقل للحديث عن ماهية الذكاء الإصطناعى وذلك بإستعراض مجموعة من التعاريف التى تلقى الضوء على هذا المفهوم، ويتبع ذلك بتوضيح ماهية النظم الخبيرة، بدأ بتعريف هذه النظم، توضيح مراحل إنشائها، والعناصر التى تتكون منها هذه النظم، الخصائص الأساسية لبناء هذه النظم ثم مزايا إستخدام هذه النظم للمستخدم ومصمم ومدبر قواعد البيانات.

المبحث الأول

أساسيات التجهيز الإلكتروني للبيانات

أولاً: أساسيات قاعدة البيانات:

- ١- البيانات: Data
هى الأرقام أو الحروف أو الرموز أو الكلمات القابلة للمعالجة بواسطة الحاسب.
- ٢- المعلومات: Information
هى بيانات يتم تنظيمها أو معالجتها لتحقيق أقصى إستفادة منها.
- ٣- قاعدة البيانات: Data Base
هى تجميع كمية كبيرة من المعلومات أو البيانات وعرضها بطريقة أو بأكثر من طريقة تسهل الإستفادة منها.

ثانياً: نظام إدارة قواعد البيانات: Data Management Systems

لما كانت قاعدة البيانات تساعد فى تحقيق مجموعة من الأهداف المؤثرة على الأنشطة الرئيسية فى مجالات تطبيقات التجهيز الآلى للبيانات، ولذلك يلزم الأمر وجود نظم معينة لتنظيم وإدارة البيانات المخزنة، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه عبارة "نظم إدارة قواعد البيانات أو Data Base Management Systems" وتختصر هكذا (DBMS)، وعلى ماتقدم يمكن تعريف نظم إدارة قواعد البيانات على النحو التالى: "هى مجموعة من البرامج الجاهزة التى تقوم بتنفيذ جميع الوظائف المطلوبة من قاعدة البيانات".

ثالثاً: أنواع قواعد البيانات: (١)

وقد تكون هذه القواعد أحد الأشكال التالية:

- ١- قواعد بيانات ذات شكل هرمى وتسمى: Hierarchi Data Bases
- ٢- قواعد بيانات شبكية وتسمى: Network Data Bases
- ٣- قواعد بيانات علائقية وتسمى: Relational Data Bases

(١) مجدى محمد أبو العطا، سلسلة تيسير علوم الحاسب، تعلم Access فى يوم واحد، مجموعة كتب قواعد البيانات، الإصدار ٩٥،

٩٧، العربية لعلوم الحاسب كميوساينس، ١٩٩٨، ص ١١.

هذا ويقتصر تشغيل النوع الأول والثاني على الحاسبات الكبيرة وذلك لأنها تتطلب ذاكرة ذات أحجام كبيرة، وعادة ما تحتاج لإحدى اللغات الراقية لبرمجتها، وتعد صعبة في تعلمها وبرمجتها، ورغم ذلك فلها مزايا عديدة، فهي أكثر كفاءة من قواعد البيانات العلائقية حيث أنها تتعامل مع كم كبير جدا من المعلومات بالإضافة إلى أنها توفر - بناء على طريقة تنظيم البيانات التي تتبعها - مساحات كبيرة من وسائط تخزين البيانات، أما قواعد البيانات العلائقية **Relational Data Bases** فإنها أكثر شهرة وإستخداما مع الحاسبات الشخصية، ومن مزاياها أنها لا تحتاج إلى ذاكرة أو وسائط تخزين بأحجام كبيرة مثل الأنواع الأخرى، ولا تحتاج إلى تعلم لغة برمجة خارجية، وإنما تشتمل في داخلها على لغة برمجة خاصة بها، هذا إلى جانب أنها أسهل في تعلمها وبرمجتها، ويستخدم هذا النوع من البيانات طريقة الجداول في تمثيل البيانات وكل جدول من هذه الجداول مربوط مع الآخر ضمن علاقة معروفة سابقا ضمن بيانات الجدول نفسه.

رابعاً: وظائف قواعد البيانات: (١)

- تشترك نظم إدارة قواعد البيانات في مجموعة من الوظائف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- * إضافة معلومات أو بيانات جديدة إلى الملف.
- * حذف البيانات القديمة والتي لم تعد هناك حاجة إليها.
- * تغيير بيانات موجودة تبعاً لمعلومات إستحدثت.
- * البحث في الملفات عن معلومة أو معلومات محددة.
- * ترتيب وتنظيم البيانات داخل الملفات.
- * حساب المجموع النهائي أو المجموع الفرعي أو المتوسط الحسابي لبيانات مطلوبة.

خامساً: أهمية قواعد البيانات:

تعتبر قواعد البيانات من أحدث الأساليب المعاصرة لتخزين وإسترجاع المعلومات في تطبيقات التجهيز الآلي للبيانات وبصفة خاصة في المجالات التجارية والصناعية حيث يتوقع تزايد أهمية إستخدامها في السنوات المقبلة لمواجهة تنظيم الكميات الهائلة من أحجام البيانات المرتبطة بالجمعيات الأهلية والأخذ بأساليب الإدارة الحديثة، وتأتي أهمية قواعد البيانات في المساعدة في تحقيق الأهداف التالية:

(١) مجدى محمد أبو العطا، المرجع الأساسى لقاعدة البيانات **Fox Pro For Windows**، سلسلة تيسير علوم الحاسب، كتب قواعد

البيانات رقم(١٤)، الشركة العربية لعلوم الحاسب، ١٩٩٤، ص ١٠.

- * تخزين جميع البيانات لكافة الأنشطة لجهة ما بطريقة متكاملة ودقيقة وتصنيف وتنظيم هذه البيانات بحيث يسهل إسترجاعها فى المستقبل.
- * متابعة التغييرات التى تحدث فى البيانات المخزنة وإدخال التعديلات اللازمة عليها، حتى تكون دائما فى الصورة الملائمة لإستخدامها فور طلبها.
- * يمكن لقواعد البيانات تخزين كم هائل من البيانات التى تتجاوز الإمكانيات البشرية فى تذكر تفاصيلها ومن ثم إجراء بعض العمليات والمعالجات التى يستحيل تنفيذها يدويا.
- * تساعد قواعد البيانات على تخزين البيانات بطريقة متكاملة، بمعنى الربط بين النوعيات المختلفة للبيانات المعبرة عن كافة الأنشطة.
- * تساعد قواعد البيانات على تحقيق السرية الكاملة للبيانات المخزنة بها بحيث لاتتاح أية معلومات لأى شخص ليس له الحق فى الإطلاع عليها.

المبحث الثاني
التعريف بالذكاء الاصطناعي
ARTIFICIAL INTELLIGENCE

- هناك العديد من التعاريف التي يمكن ذكرها في هذا المجال منها: (١)
- ١- "الذكاء الاصطناعي هو العلم الذي يبحث في كيفية هل الكمبيوتر يؤدي الأعمال التي يؤديها البشر بطريقة أفضل منه"، وذلك من منطلق تفوق الكمبيوتر على الإنسان في إجراء العمليات الحسابية، تخزين البيانات، العمليات المتكررة وهي تلك الأعمال ذات الطبيعة الميكانيكية الخالية من التفكير والإبداع، أما الإنسان فيتفوق على الكمبيوتر في الأعمال الخاصة بالتفكير والإستنتاج والوصول إلى حقائق وفهم أفكار جديدة من سياق الكلام والتعبيرات المجازية، أى أن الهدف من أبحاث الذكاء الاصطناعي هو جعل الكمبيوتر أكثر ذكاء أو منحه صفة الذكاء.
- ٢- الذكاء الاصطناعي هو جزء من علم الكمبيوتر الذي يهدف إلى تصميم أنظمة كمبيوتر ذكية، بمعنى أنها تعطى الخصائص التي تعرف بالذكاء في السلوك الإنساني" مثل الإستجابة المرنة للمواقف المختلفة، الخروج بمعنى من سياق الكلام، تقدير الأهمية النسبية لعناصر موقف معين، القدرة على إستنتاج أوجه الإختلاف بين المواقف المتماثلة وأوجه الشبه بين المواقف المختلفة. وهذا مؤداه برمجة العمليات على الكمبيوتر باستخدام التمثيل أو المحاكاة Simulation بهدف خلق نموذج مشابه للسلوك الإنساني الذكي ثم إختبار هذا النموذج وبالتالي إختبار صحة النظرية التي أصدرها، وفي كثير من الأحيان يتم مراجعة هذه النظرية وتدقيقها وإعادة تمثيلها من جديد.
- ٣- "الذكاء الاصطناعي هو هذا الفرع من علم الكمبيوتر الذي يبحث في حل المشكلات باستخدام معالجة الرموز غير الخوارزمية"، والخوارزم هو ذلك المنهج الحسابي في حل المشكلات أى التسلسل المنطقي للحل أو المنهج الحسابي للحل ويمكن أن نطلق عليها تعبير "Algorithm"، أما "Non algorithms" فتتبع العمليات الذهنية أى أنها لاتسير خطوة

(١) م/أسامة الحسيني، الذكاء الاصطناعي للكمبيوتر ومدخل إلى لغة ليس Lisp، دار الكتب الجامعية، ١٩٩٨، ص ١١-١٦.

بخطوة وفق منهج محدد بل تعتمد أكثر على الخبرات المكتسبة وعلى رصيد التجربة والخطأ ولذلك يمكن أن نطلق عليها المنهج التجريبي أو الطريقة التجريبية (Heuristics)، ووفقاً لذلك فإن المعارف يتم تمثيلها في صورة رمزية ويتم معالجتها بطريقة تجريبية.

٤- أما هذا التعريف فيعتمد على "مضاهاة التشكيلات Pattern matching حيث يعمل الذكاء الإصطناعي معتمداً على مبدأ مضاهاة التشكيلات الذي يمكن بواسطته وصف الأشياء والأهداف والعمليات باستخدام خواصها الكيفية وعلاقتها المنطقية والحسابية".

المبحث الثالث

ماهية النظم الخبيرة

EXPERT SYSTEMS

أولاً: التعريف بالنظم الخبيرة:

١- النظام الخبير هو برنامج صمم خصيصاً ليقوم بدور الخبير "Expert" في مجال بعينه، وقد يطلق عليها نظم قواعد المعرفة Knowledge based systems، ويتكون النظام الخبير من قاعدة للمعرفة Knowledge base، تحتوي على الحقائق الخاصة بالمجال المعين علاوة على الخبرات التجريبية Heuristics أو القواعد الخاصة باستخدام هذه الحقائق، أى أن الصورة النهائية لهذا النظام تتمثل في أن يسير مع الكمبيوتر نفسه بحسب طلبات المبرمج أو مواصفات البرنامج المطلوب حيث يقوم الكمبيوتر بإلقاء بعض الأسئلة المشابهة للأسئلة التي يلقيها محلل النظم System analyst ليستفسر عن ماهية النظام المطلوب وعن المدخلات Inputs والمخرجات Outputs وفي نهاية الحوار يقوم بإنشاء البرنامج المطلوب والذي يكون جهازاً على التنفيذ، ثم المعاونة في التخطيط وإتخاذ القرارات حيث تهدف برامج الذكاء الاصطناعي إلى المساعدة في عملية التخطيط للمشروعات وخصوصاً تلك التي تتضمن إتخاذ القرارات.

٢- النظام الخبير هو نظام معلومات ذكي يحتوي على قاعدة للمعرفة في مجال محدد بالإضافة إلى أساليب البرمجة المقدمة التي تجعل الحاسب له القدرة على التفكير والإستنتاج وإعطاء المشورة في هذا المجال لإنتاج "نظام خبير" لتشخيص فكرة معينة، ويترتب على هذا النظام إنتاج ما يطلق عليه قاعدة المعرفة Knowledge Base وبعد ذلك تدمج هذه القاعدة مع برنامج يسمى ماكينة الإستدلال أو الإستنباط Inference engine والتي تقوم بالبحث في قاعدة المعرفة وإيجاد الحل للمسألة المطروحة إلى أن يتم الوصول إلى التشخيص الفعال للمشكلة.

٣- النظام الخبير هو ذلك النظام الذي يوظف خبرة ومعلومات الخبراء في مجال معينة لدعم إتخاذ القرار وإيجاد الحلول البديلة المرتبطة بهذا المجال.^(١)

(١) د. محمد فهمي، طلبية، الحاسب الإلكتروني وقواعد البيانات، الطبعة الثانية، بدون ناشر، ١٩٩٨، ص ١٩٥.

ثانيا: مراحل إنشاء النظم الخبيرة:

يمر إنشاء النظام الخبير بمجموعة من المراحل تتمثل في:

- ١- تحديد خصائص المشكلة. (التعريف)
- ٢- إيجاد المفاهيم لتمثيل المعرفة. (تكوين المفاهيم)
- ٣- تصميم المنشآت لإدارة المعرفة. (الصياغة)
- ٤- صياغة القواعد التي تمثل المعرفة. (التطبيق)
- ٥- اختيار القواعد. (الإختيار).

ثالثا: عناصر المكونة للنظم الخبير:

تتشارك النظم الخبير في مجموعة من العناصر هي:

- ١- خبير المجال. (Domain Expert)
- ٢- مهندس المعرفة. (Knowledge Engineer)
- ٣- أداة بناء النظام الخبير. (Expert System Building tool)
- ٤- النظام الخبير. (Expert System)
- ٥- مستخدم النظام الخبير. (User)
- ٦- طاقم إدخال البيانات والمعلومات إلى النظام الخبير. (Data Entry group)

رابعا: الخصائص الأساسية لبناء النظم الخبيرة:

هناك أربعة خصائص لإنشاء النظم الخبيرة وهي:

- ١- الخبرة. Expertise
- ٢- الاستدلال المنطقي. Symbolic Reasoning
- ٣- العمق. Depth
- ٤- المعرفة الذاتية. Self - Knowledge

مما تقدم نرى أن النظم الخبيرة هي تلك النظم التي توظف خبرة ومعلومات الخبراء في مجال معين لدعم إتخاذ القرار وإيجاد الحلول المرتبطة بهذا المجال، حيث يعد وجود قاعدة المعلومات Knowledge Base مركز هذا النظام وهي تحتوي على الحقائق Facts والقواعد Rules، أما الحقائق فهي تلك المعلومات التي يتعامل معها النظام الخبير في مجال خبرته مثل القوانين المحاسبية فسي

مجال المحاسبة، أما القواعد Rules فهي مجموعة الوسائل والإتجاهات المختلفة المستخدمة في حل المشاكل المتعلقة بمجال الخبرة المحدد والتي يستخدمها الخبير عادة للوصول إلى القرار السليم ويتم التعبير عنها عادة بجمل شرطية (IF-Then) كالآتي مثلا:

IF INVENTORY < RE ORDER POINT THEN PLACE NEW ORDER

وعادة ما يحتوي النظام الخبير على آلاف القواعد المشابهة، أما مهندس المعلومات Knowledge Engineer فيعد همزة وصل بين قاعدة المعلومات، أما الخبير فيكمن دورة في نقل المعلومات وخبرات الخبير إلى القاعدة بعد تحويلها إلى قواعد Rules، هذا إلى جانب إحتواء النظام على برنامج يسمى آلة الإستدلال Inference Engine ويكمن دوره في دعم إتخاذ القرار عن طريق إنتقاء المعلومات المطلوبة، أما نظام التحكم Control System فيقوم بإدارة جميع موارد النظام.

خامسا: مزايا النظم الخبيرة:

- ١- تتيح النظم الخبيرة مزايا عديدة لكل من المستخدم والمصمم ومدير قاعدة البيانات ومنها:
تقدم للمستخدم مساعدة كبيرة في ترتيب الجمل التي يستخدمها للبحث والإستفسار (Query) عن بيانات معينة كما يستطيع إعادة تشكيل الجمل بما يقلل من وقت الإستجابة
.Reponse time
- ٢- يساعد مصمم قاعدة البيانات على إنشاء نماذج بيانات جديدة تحقق متطلبات المستخدم.
- ٣- يحقق أكبر قدر من التأمين Security والتكامل Integrity للنظام عن طريق تصميم نماذج بيانات تخدم هذا الغرض.
- ٤- القدرة على تقييم أداء قاعدة البيانات وتقديم الوسائل التي تساعد على تحسين هذا الأداء.

من الإطلالة السابقة ترى الباحثة مدى الإضافة العظيمة التي يمكن أن يضيفها إستخدام الكمبيوتر في مجال الجمعيات الأهلية، فإذا توافرت قاعدة بيانات جيدة وغنية لهذا القطاع سهل الحكم عليه بإستخدام وسائل أكثر تخصصا لإعطاء المزيد من المؤشرات للحكم على كفاءة أداء هذا القطاع في كافة جوانب عمله سواء أكانت مساهمته في القطاع الإنتاجي أو القطاع الخدمي.

الفصل الثانى

الجمعيات الأهلية كمنظمات لتحقيق أهداف المجتمع

مقدمة

المبحث الأول: ماهية المنظمات.

أولاً: التعريف بالمنظمات.

ثانياً: مكونات المنظمات.

ثالثاً: متطلبات المنظمات.

رابعاً: إستراتيجية علاقة المنظمات بالبيئة.

خامساً: المنظمات نظام مفتوح.

سادساً: الأهداف التى يستوجب على المنظمات تحقيقها.

المبحث الثانى: ماهية الجمعيات الأهلية.

أولاً: التعريف بالجمعيات الأهلية.

ثانياً: المعايير المحددة للقطاع الأهلى.

ثالثاً: دور الجمعيات الأهلية فى التنمية.

مقدمة

تلعب الجمعيات الأهلية مع بداية الألفية الثالثة دوراً مؤثراً كقوى هامة وفاعلة دافعة لتطوير وتنمية المجتمعات المحلية حيث تأخذ دور الشريك الشعبي في تبنى القضايا القومية الهامة وتساهم في تبنى منظومة تكامل الأداء والأدوار لتطوير البنية البشرية ذات البعد المثلثي (تعليم - صحة - دخل) وتطوير هذه المنظومة بالتنسيق مع الأجهزة الحكومية في مواجهة الفقر والجهل والمرض، فتقدم بذلك صياغة جديدة للتوقع ورؤية حضارية لمفهوم المشاركة المتبادلة بدلاً من المفهوم التقليدي والذي يقتصر فيه طرف على تلقي الخدمة في مقابل طرف آخر مانح لهذه الخدمة.

وتأسيساً على ما تقدم تبرز مجموعة من الأدوار التي يمكن أن تساهم فيها الجمعيات الأهلية بدور فاعل في التنمية المستدامة المتواصلة، نذكر منها توعية المواطنين بالمشروعات القومية وتحفيزهم على العمل بها في نطاق عمل كل جمعية، دراسة الإحتياجات الإجتماعية المطلوبة في المجتمعات الجديدة، تهيئة المجتمعات المحلية التي تخدمها لإستقبال الوافدين والتعاون معهم، توفير وسائل الإتصالات والمواصلات، المساهمة في إستقرار الأمن بهذه المجتمعات، إجراء دراسات بحثية مع الشباب الراغب في الإستيطان بالمجتمعات الجديدة، إمداد الراغبين في الهجرة بالمعلومات اللازمة في هذا المجال، تنظيم الزيارات الميدانية للوقوف على عوامل الجذب والمشاكل الموجودة بهذه المجتمعات، المشاركة في الأنشطة الخاصة بالحفاظ على البيئة في المجتمعات الجديدة، الإستفادة من الإمكانيات الفكرية والمادية للأسر والعائلات التي لها جذور محلية في منطقة عمل الجمعية في تنمية المساهمة المحلية والمساهمة في المشروعات القومية، هذا إلى جانب إمكانية مساهمتها في الأنشطة الإقتصادية بمناطق المشروعات القومية وذلك من خلال حصولها على مساحات من الأرض لعمل مشروعات تنموية إقتصادية خدمية، هذا إلى جانب العديد من الأدوار الأخرى التي يمكن أن تضطلع بها هذه الجمعيات فتكون فاعلة على مختلف المستويات.

وتتحلى قدرة هذه الجمعيات في مدى التعبير بصدق وشفافية عن وجدان وضمير وإحتياجات المجتمعات المحلية التي تعيش فيها وصياغة هذه الإحتياجات في شكل برامج ومشروعات تدعم بالمشاركة الشعبية حيث تفرض الأجهزة الوطنية وجودها ومسئوليتها لتعيد صياغة وبلورة المتغيرات التي تطرأ على المجتمع والناجئة عن عوامل داخلية (سياسية - إقتصادية - إجتماعية) وعوامل

خارجية(العولة - نظرية النظام الواحد) فتطرح من جديد أمام المهتمين بشئون المجتمع الصياغة الإنسانية والحضارية الجديدة لتجديد العلاقة بين الدولة والجمعيات الأهلية لإنشاء عقد إجتماعى يمثل هذه الصياغة.

ويرتبط منهج عمل الجمعيات الأهلية بالمنظومة الإدارية بعناصرها الأساسية(تخطيط - تغيير - متابعة)على عملية التقييم بالمشاركة والذي يتطلب إدراك المتطوعين والعاملين بالجمعيات لمدى الحاجة إلى المشاركة بالتقييم، والذي يتطلب توافر رؤية مشتركة لمجموعة الفوائد التى ستعود على الجمعية من التقييم، مبادرات من مجلس الإدارة، عمل جماعى مشترك، توافر الموارد البشرية والفنية لإجراء التقييم حيث أن التقييم بالمشاركة تخضع له جميع المدخلات **Inputs** أو المخرجات **Outputs**، أما المدخلات التى يمكن أن تخضع للتقييم فتتضمن تصميم البرامج والمشروعات واختيارها وعملية تنفيذها وتضم أيضا أدوار ومسؤوليات العاملين والمتطوعين والموارد البشرية والمادية والميزانية ومستوى الأداء للإدارة التنفيذية للمنظمة، وقد توجه أيضا عملية التقييم إلى إدارة الصراعات والأزمات بالجمعية، أما المخرجات فهى الإنجازات التى حققتها الجمعية فى ضوء الموارد المتاحة والنتائج النهائية للمنظمة ككل أو لبرنامج معين ومن هنا تبدو أهمية وحتمية التقييم بالمشاركة التى لاتعتمد فقط على قياس عدد المستفيدين فقط ولكن على نوعية المنتج أو الخدمة التى تقدم لهم ومقارنتها بما تقدمه منظمات تطوعية أخرى حيث أن التقييم الجيد يجب أن يغطى الإجابة على مجموعة من الأسئلة هى ماأغراض المنظمة وماالذى تسعى إلى تحقيقه ومهامها وممارساتها ثم إلى أى مدى تحققت هذه الأهداف وبأى نوعية ومستوى وبأى تكلفة ثم البحث عن طرق أفضل للوصول إلى النتائج، أى أن منهجية التقييم بالمشاركة هى منهجية تهدف إلى وضع التقييم كجزء من التخطيط والتنفيذ وفى إطار تنموى يسمح لكل الأطراف فى الجمعية بأن يكونوا فى قلب عملية التقييم وليس على هامشها، فهى عملية تفكير جماعية تخضع للنقد والمراجعة المستمرة وهذا مؤداة أن منهجية التقييم بالمشاركة تهدف إلى مشاركة الجمعية والمجموعة فى المنظمة فى عملية التقييم سواء كمنفذين أو كمنتفعين حيث تحقق المشاركة على مستوى القاعدة وليس من القمة فقط، أى أن التقييم بالمشاركة يمتد إلى تقييم النشاط فى إطار البيئة الثقافية والاجتماعية والإقتصادية ومن ثم تقييم النشاط فى علاقة بأهداف الجمعية.

أيضا تحقيق الإرتباط بالتخطيط فهدف الخطة يحقق مجموعة من الأهداف الفرعية عن طريق
تبني مجموعة معينة من الوسائل، أى أن التقييم هو إحدى الخطوات التى تتضمنها عملية التخطيط، أى
أن التقييم بالمشاركة هو عملية تفكير وتعلم جماعية وتؤكد على الإبتكار والرؤية التنموية وتسمح
 بإعادة تشكيل الرؤية فى ضوء المتغيرات الجديدة، ثم أخيرا فإن التقييم بالمشاركة عملية تنمية وتطوير
بناء مؤسسى فاعل للجمعية ذاتها.

وبصورة واقعية فلكى يكون دور الجمعية فاعل ومؤثر فلا بد من توافر مجموعة من العوامل
وهى القيادة الواعية، العمل التطوعى، توافر المعلومات، إحترام الاختلاف فى الرأى الآخر، الشفافية
والمصارحة، المحاسبة، الإحتكام إلى الديمقراطية، الإلتزام بالمواثيق المتفق عليها، ثم بالإضافة إلى كل
ما تقدم إستقلال الجمعية.

المبحث الأول مادية المنظمات

أولاً: التعريف بالمنظمات: (١)

- (١) "المنظمة هي نظام معين يضم اثنين أو أكثر من الأشخاص يتعاونون في القيام بنشاط معين"، وبالتالي تنشأ المنظمة عندما يوجد أشخاص يستطيعون الإتصال ببعضهم ويستعدون للتعاون والمساهمة بجهودهم، لبلوغ هدف مشترك بينهم.
- (٢) المنظمة وحدة فنية إجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل، فهى وحدة فنية لأنها تضم آلات وعدد وأدوات، وطرقاً ووسائل لإنجاز الأعمال، وهى أيضاً إجتماعية لأنها تضم جماعات من الناس يستخدمون هذه الطرق والوسائل ويشغلون تلك الآلات والعدد والأدوات، ولأن هؤلاء الناس يقيمون فيما بينهم علاقات متنوعة، سواء مايتعلق منها بالعمل المطلوب أو باهتمامات شخصية وإجتماعية، وهذه الوحدة هدف محدد تسمى إليه، وهى تفضل هذا الهدف دون غيره من الأهداف، وتحدد عناصر وتسخر طاقتها وتوجه أعمالها ومختلف خبراتها للوصول إليه.

ثانياً: مكونات المنظمة:

تتكون المنظمة من أنظمة فرعية:

- (١) نظم الأهداف والقيم.
- (٢) الجانب الفنى.
- (٣) الجانب الإنسانى.
- (٤) الهيكل التنظيمى.
- (٥) الجانب الإدارى.
- (٦) موارد المنظمة.
- (٧) العمليات التشغيلية المتخصصة.

(١) د. سعيد بسن عامر، د. على عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، بدون ناشر، ١٩٩٤، ص ٤٩.

ثالثاً: متطلبات المنظمات:

تتطلب المنظمات لتعيش وتستمر وتتمكن من إجراء عملياتها وبلوغ أهدافها والإسهام فى خدمة مجتمعا إلى عدد من العناصر بيانها كمايلي:

- (١) الحصول على **الموارد** الملائمة من أفراد وآلات وأموال
- (٢) **الكفاءة**: والتي تعبر عن معدل المخرجات إلى المدخلات أو معدل العائد إلى التكاليف أى كم أنتجت المنظمة فى السنة من وحدات سلعية أو خدمية مقابل إستخدام مجموعة متنوعة من الموارد البشرية والمادية والفنية والمعنوية حيث يمثل التحدى الأول للمنظمات هو أن تزيد المخرجات أو أن ترفع العائد مع ثبات المدخلات أو الإقتصاد فيها أو تقليل تكاليفها.
- (٣) **الإنتاج**: يعتمد نجاح المنظمة وإستمرارها على مدى تأييد المجتمع الذى تعيش فيه، ولذلك لا بد أن تكون قادرة على إنتاج سلعتها أو تقديم خدماتها أو ترويج أفكارها بصفة منتظمة ومستمرة بحيث يجد المستهلك أو المستفيد هذه السلع أو الخدمات أو الأفكار حين يحتاج إليها بالكمية التى يطلبها والجودة التى يتوقعها.
- (٤) **التنسيق**: أى تكامل الأنشطة التى تمارسها المنظمة.
- (٥) **التغيير والتطوير**: وذلك لتغيير البيئة المحيطة بالمنظمة بإستمرار، فيتطلب ذلك أن تتكيف مع هذه البيئة وأن تتسم بالمرونة فى إدخال التغيير والتطوير فى سلعتها أو خدماتها أو أفكارها وذلك حتى تبقى فى السوق وتواجه المنافسة وتستمر فى جاذبيتها للمستهلكين.
- (٦) **التوافق** مع قيم المجتمع وتقاليده وأنظمته.
- (٧) **إشباع** حاجات الأطراف التى تتعامل مع المنظمة.

رابعاً: إستراتيجية علاقة المنظمات بالبيئة:

- يمكن تقسيم المنظمات حسب درجة إستجابتها للبيئة المحيطة إلى أربعة أقسام هى:
- (١) الإستراتيجية الدفاعية: وتتميز المنظمات التى تتبع هذه الإستراتيجية بأنها تخدم مجالا ضيقا نسبيا من السوق وتكتفى بذلك ولا تبحث عن فرص جديدة حيث ينحصر دور الإدارة فى تحسين كفاءة العمليات الحالية دون تطلعات إلى المزيد.
 - (٢) إستراتيجية المبادرة: طبقا لهذه الإستراتيجية تبحث المنظمات بإستمرار عن فرص جديدة فى السوق وتجرب تجارب على الخطط التى يمكن أن تستخدمها فى مواجهة التغييرات البيئية، حيث أن هذه المنظمات تنشئ التغيير وتولى الريادة فى مجاها، فهى تمثل مصدرا للمخاطرة والمنافسة بالنسبة للمنظمات الأخرى التى تضطر للإستجابة لمثل هذه التغييرات ولكن على

الرغم من ذلك وبسبب البحث الدائم للمنظمات الرائدة عن الفرص الجديدة في السوق، وإنشغالها المستمر بالتطوير والإبتكار في منتجاتها وخدماتها، وتهدف هذه المنظمات إلى بلوغ الحد الأقصى من الكفاءة.

(٣) الإستراتيجية التحليلية: وتعمل هذه المنظمات في نوعين من المجالات أحدهما مستقر نسبياً والآخر متغير، أما المجال المستقر فيستمر العمل فيه بشكل روتيني، أما المجال المتغير فيتم إتباع إستراتيجية تحليلية أو حذرة تطبق من خلالها الأفكار والطرق الجديدة.

(٤) إستراتيجية رد الفعل: ورغم أن الإدارة في هذه المنظمات تلمس التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها إلا أنها لا تستطيع التكيف معها، أى أنها ترغب نفسها على التكيف مع البيئة نتيجة الضغوط التي تتعرض لها.

خامساً: المنظمات نظام مفتوح:

ويقصد بالنظام وحدة أو جهاز يتكون من مجموعة من الأجزاء المتداخلة المتفاعلة التي ترتبط مع بعضها بعلاقة تآثر وتأثير مستمرة، فإذا حدث تغيير في جزء منها فإن تغييراً بدرجة أو بأخرى يحدث في بقية الأجزاء، أما النظام المفتوح فهو ذلك النظام الذي يتداخل مع البيئة المحيطة به ويعتمد عليها ويتأثر بالظروف الخارجية ويؤثر فيها، ولذلك تعتبر الأنظمة الإنسانية جميعها أنظمة مفتوحة، أى لا يمكن فصلها عن البيئة أو المجتمع الذي تعيش فيه أو تمنع تأثير البيئة عليها وتأثرها بها، وبالتالي فإن منظمة تعمل بالريف تختلف عن أخرى تعمل بالمدينة، ومنظمة تعمل في بلد متخلف تختلف عن أخرى تعمل في بلد متقدم، وهنا لا بد أن ننظر للجمعيات الأهلية على أنها جميعها تشمل أنظمة مفتوحة تتأثر وتتوثر وتفيد وتستفيد من البيئة المحيطة بها.

وهذا مؤداة أن أنشطة الجمعيات الأهلية تتسم بالدائرية أو الإستمرار تستمد طاقاتها من البيئة الخارجية ويعد أن تأخذ مدخلاتها من هذه البيئة تجرى عليها عمليات معينة ثم تصدر مخرجاتها إلى هذه البيئة فتبيع سلعتها في الأسواق للمستهلكين والمنظمات الأخرى أو تقدم خدماتها إلى المستفيدين. هذا إلى جانب المدخلات التي تحصل عليها الجمعيات من المعلومات والبيانات والتي يتلقاها النظام عن البيئة المحيطة به والتي تعطيه مؤشرات عن سير عمله ونتائجه ومدى نجاحه في تحقيق أهدافه، وإتخاذ قرارات مستقبلية على درجة عالية من الكفاءة والدقة.

سادسا: الأهداف التي يستوجب على المنظمات تحقيقها:

هناك العديد من الأهداف التي يمكن أن تحققها المنظمات هي:

- ١- أهداف إقتصادية ومادية: وتتكون من تحقيق ربح مجز وعائد مناسب على رأس المال المستثمر والإستقرار والنمو وإتساع رقعة السوق ورغم أن الجمعيات الأهلية لا تهدف إلى تحقيق الربح إلا أنها تحتاج إلى موارد لإستمرارها ولإستقرارها وبقاءها لطرح السلعة أو تقديم الخدمة.
- ٢- أهداف تكنولوجية: وتمثل في رفع كفاءة أداء وإستغلال الموارد المتاحة.
- ٣- أهداف إنسانية: وتمثل في إشباع حاجات العاملين والرقى بقيمتهم وتدريبهم وتوفير ظروف مواتية للعمل.
- ٤- أهداف إجتماعية: وتتحقق هذه الأهداف بمقابلة مصالح الطوائف المختلفة المرتبطة بالمنظمة، وزيادة الإنتاجية لمقابلتها والوفاء بالإلتزامات تجاه كل الفئات المستفيدة.
- ٥- أهداف بيئية محلية: وذلك بتوفير فرص العمالة لسكان المنطقة، ورفع قدرتهم الشرائية، وتحسين إستغلال الموارد المتاحة بالمنطقة.
- ٦- أهداف بيئية عامة: والتي تتمثل في حسن إستغلال موارد المجتمع والتجديد والإبتكار وإثراء المعلومات الفنية والإنسانية المتوافرة في المجتمع وتحسين الطرق والأساليب المستخدمة في أداء الأعمال ثم الرقى بالإقتصاد القومي وإثراء وتنمية ثرواته المادية والبشرية.
- ٧- أهداف عالمية: والمتمثلة في دخول السوق العالمية والإستفادة من التقنيات العالمية الحديثة والمساهمة في رفاهيه الإنسانية.

من الإستعراض السابق نجد أن الجمعيات الأهلية تعتبر منظمات ينطبق عليها كل ما تحدثنا عنه سابقا ونظرا لأنها عضو عامل بالمجتمع الذي تعيش فيه وهي تتميز بأنها نظام مفتوح فإن هذا يلقي عليها "مسئولية إجتماعية" تجاه المجتمع المحيط بها، فهناك أهداف كثيرة إلى جانب الربح ولو أن هذا لا يقلل من أهمية الربح لإستمرار وبقاء الجمعيات في تقديم منتجاتها أو خدماتها ولذلك فإن عليها مواجهة توقعات ومطالب البيئة المحيطة، وعليها أن تضمن أهدافها إشباع هذه المطالب ومقابلة تلك التوقعات وهذا ما يعبر عنه بالمسئولية الإجتماعية للجمعيات الأهلية.

المبحث الثاني مادية الجمعيات الأهلية

أولاً: التعريف بالجمعيات الأهلية:

هناك العديد من المسميات والمفاهيم التي تعبر عن مجموعة المنظمات التي تقع في منطقة وسيطة بين الحكومة والقطاع الخاص، حيث يكتسب موضوع الجمعيات الأهلية مسماه من خلال الإطار الإجتماعى والثقافى والسياسى والإقتصادى الذى يمارس فيه دوره.

ولذلك يمكن أن نطلق المسميات التالية على هذه المنظمات:

* المنظمات غير الحكومية: وهو أشهر المسميات السائدة عالمياً.

Non Governmental Organizations(NGO'S)

* المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح: وهو مفهوم يرتبط بالولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص.

Non Profit Organizations

المنظمات الإجتماعية وهو تعبير سائد فى دول أوروبا الغربية وبعض دول أوروبا الشرقية.
منظمات الهدف العام أو الصالح العام: وهو تعبير سائد فى بعض دول أوروبا الغربية.
الجمعيات الأهلية أو المنظمات الأهلية أو الجمعيات غير الحكومية أو المنظمات التطوعية الخاصة كما هو سائد فى المنطقة العربية وبعض الدول النامية. هذا ولا يقتصر الأمر على اختلاف المسميات والتعاريف بل تمتد إلى القطاع الذى تنتمى إليه مثل القطاع غير الهادف للربح Non Profit Sector، القطاع الثالث Third Sector، القطاع التطوعى Voluntary Sector، القطاع الخيرى Philanthropic Sector، القطاع المستقل Independent Sector، القطاع المعفى من الضرائب Tax Exempted Sector، ثم القطاع الأهلى نسبة لإرتباطه بالأهالى أو المجتمع أو السكان كما هو سائد فى البلدان العربية.

مما تقدم يمكن طرم مجموعة من التعاريف للجمعيات الأهلية نذكر منها:

(١) آية جماعة تتكون من عدد من الأشخاص لا يقل عددهم عن عشرة، ينظمون أنفسهم لأى غرض من الأغراض المنصوص عليها فى القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤، على ألا تهدف أنشطتهم إلى تحقيق الربح.^(١)

(٢) المنظمات التطوعية الخاصة Private Voluntary Organizations التى تبني أهدافا متنوعة، وقد تنشط فى مجال واحد (رعاية المعاقين مثلا)، أو عدة مجالات (الطفولة، المساعدات الخيرية، المهووبين ٠٠٠) وتستند على مصادر تمويل عادية مثل إشتراكات الأعضاء والهيئات والتبرعات ودعم الدولة، ودون أن يستند كيانها على تخصيص مال محدد لتحقيق الأهداف التى تبتغيها، كما أنها تضم أشخاصا طبيعيين وليس أشخاصا اعتباريين.

(٣) وحدات بنائية تكتسب صفة الشرعية فى المجتمع (مشهرة أو مسجلة)، وتستهدف إشباع احتياجات أفراد وجماعات المجتمع لتحقيق التنمية المستدامة المتواصلة المنشودة فى المجتمع من خلال أنشطة وبرامج وتستند إلى حد معين على الجهود التطوعية، أى أنها جماعة ذات تنظيم معين تستمر لمدة معينة وتتألف من أشخاص طبيعيين لا يقل عددهم عن عشرة تستهدف تقديم خدمات للمجتمع دون أن تستهدف الربح المادى، هذا وقد تكون مؤسسات إجتماعية خاصة تنشأ بتخصيص مال لمدة معينة لعمل ذات صفة إنسانية ودينية أو علمية أو لإى عمل آخر من أعمال البر والرعاية أو النفع العام دون قصد إلى تحقيق ربح مادى.

(٤) جمعيات تأخذ شكل المؤسسات الخاصة Associations تميزا لها عن مؤسسات الدولة والقطاع العام، ولكن مع التأكيد أن كلا من الجمعية والمؤسسات تجمعها سمات مشتركة باعتبارهما مبادرات أهلية، إلا أن المؤسسات تتسم بدرجة أكبر من التعقيد وقد تضم بين جنباتها عدة منظمات، كما تستند إلى تخصيص مال معين لتحقيق أهداف معينة إنسانية أو علمية أو ثقافية أو لأعمال الرعاية الإجتماعية.

(٥) جمعيات لها أهداف وأنشطة مكملة لأنشطة تخطيط أهداف الوزارات والهيئات الحكومية من جميع الجهات (التعليمية - الصحية - الإجتماعية - العلمية) ودورها فعال ومكمل ومشارك للدور الحكومى.

(١) سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٠٦)، المنظمات غير الحكومية والتنمية فى مصر (دراسة حالات)، جمهورية مصر العربية،

معهد التخطيط القومى، ١٩٩٦، ص ١.

(٦) مجموعة من المتطوعين لأداء خدمة معينة رأوا حاجة البيئة إليها وإمكانيات الدولة لاستطيع أداؤها ولكي يكون عملهم من خلال القنوات الشرعية يتم شهر الجمعية وفقا لعقد التأسيس ولوائح والنظام الأساسي للجمعية وفقا لأحكام القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤ والآن القانون ١٥٩ لسنة ١٩٩٩.

(٧) مجموعة من الأشخاص تربطهم أهداف مشتركة ويسعون إلى تحقيقها من خلال كيان قانوني.

(٨) تجميع أهلى تطوعى مشهر لتحقيق خدمة عامة وبمعاونة الحكومة ومشاركتها فى تحقيق الرعاية المجتمعية والتوعية الأمنية والسياحية والبيئية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية.

ثانيا: المعايير المحددة للقطاع الأهلى: (١)

لكى نصف القطاع بأنه أهلى فلا بد من توافر مجموعة من المعايير المحددة لهذا القطاع الثالث الذى لا يهدف إلى تحقيق الربح نذكر منها:

(١) توافر شكل رسمى مقنن لهذه المنظمات، مع عدم إنكار أو إغفال أن هناك قطاعا غير رسميا من هذه المنظمات فى الدول النامية على وجه الخصوص، يتعايش جنباً إلى جنب مع القطاع المؤسسى المقنن وهذا القطاع يضم أيضا تنظيمات شعبية غير رسمية مثل الطرق الصوفية، هذا مع إستبعاد التجمعات المؤقتة وغير المؤسسية.

(٢) أن هذه المنظمات فى غالبيتها العظمى غير حكومية، أى غير مرتبطة هيكليا بالحكومة ولكنها يمكن أن تحصل على دعم أو مساندة من الحكومة (مالية أو فنية)، وتكاد تقتصر الحالات التى يبرز فيها نمط من المنظمات المرتبطة هيكليا بالحكومة، على بعض الأقطار العربية والأفريقية ودول أمريكا اللاتينية وبعض دول أوروبا الشرقية، وهى تلك التى تشهد الآن مرحلة تحويلية، يعود ذلك إلى طبيعة العلاقة التاريخية بين الدول ومؤسسات المجتمع المدنى.

(٣) أن تكون المنظمة غير هادفة إلى تحقيق الربح، ومن هنا فإن التعريف يستبعد أى منظمة توزع أرباحها على أعضاء مجلس الإدارة، لأن الربح وفقا لهذا المعيار ينبغى أن يتجه فى حالة حدوثه إلى تطوير فاعليات المنظمة ذاتها.

(١) د.أماني فنديل، د.سارة بن نفيسة، الجمعيات الأهلية فى مصر، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، الأهرام، بدون تاريخ،

(٤) أن هذه المنظمات غير حزبية، لكنها كثيرا ماتنشط فى مجال العمل السياسى، وكانت أبرز الحالات من أمريكا اللاتينية، بل أنه تبين أن مصطلح المنظمات غير الحكومية له دلالات سياسية فى واقع بعض الدول، ويكاد يشير إلى منظمات تقوم بنشاط سياسى معارض للحكومات.

(٥) توافر قدر من الإدارة الذاتية للمنظمة **Self Governing**، والمشاركة التطوعية، ويختلف هذا القدر من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى، وهو لا يرتبط بالضرورة بطبيعة النظام السياسى ولكنه يرتبط أحيانا بمدى التخصص والمهنية فى أنشطة المنظمات، وبالتالي يمكن إستبعاد أى منظمة تدار من الحكومة أو من أية قوى خارجة عنها.

(٦) توافر قدر من المشاركة الشعبية التطوعية، سواء فى إدارة المنظمة أو فى أنشطتها، فالتطوع قد يرتبط بنشاط معين، أو قد يرتبط بمجلس الإدارة أو الإثنين معا وأن هناك درجات من التطوع.

ثالثاً: دور الجمعيات الأهلية فى التنمية:

- هناك مجموعة من المتطلبات والشروط لإنطلاق القطاع الأهلى كشريك فى التنمية تتحدد فيما يلى:
- (١) بناء الثقة بين القطاع الأهلى وكافة الشركاء فى عملية التنمية وذلك من خلال مجموعة من الممارسات والمبادئ والإلتزامات من جانب كل طرف فى مواجهة الآخر.
 - (٢) إعداد قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات عن القطاع الأهلى وذلك بتحديد مشروعاته، تحديد حجم وطبيعة المستفيدين من نشاط هذا القطاع - دور هذا القطاع فى توليد الدخل القومى وخلق فرص العمل التى يتيحها.
 - (٣) تنمية قيمة العمل الجماعى والممارسة الديمقراطية التى تعنى الثقافة المدنية وتنمية روح الفريق وتدوير السلطة، توفير الفرص لتجديد القيادات على أن يرتبط ذلك بإطار مجتمعى شامل يتحول نحو الديمقراطية.
 - (٤) الإلتزام بقضايا المجتمع المصرى بمفهوم تنموى شامل تحتل فيه التوعية والتأثير والمشاركة العامة مكانة أساسية، وهذا يستلزم نضج ووعى الجمعيات بأنها قادرة على التغيير، وأن لها دور ومسئوليات نابعة من إلتزامها بقضايا الوطن.
 - (٥) بناء الشبكات، والشبكة Network هى صيغة للتنسيق والعمل الجماعى بين مختلف الجمعيات الأهلية عامة أو النوعية(التي تهتم بمجال نشاط واحد مثل البيئة أو حقوق الإنسان أو المرأة...).
 - (٦) الإلتزام بميثاق شرف إتحادى على عدة مستويات مستوى الفئات المستفيدة، ومستوى العلاقة بين المنظمات بعضها والبعض الآخر، ثالثها على مستوى العلاقة بين المنظمات والمؤسسات المانحة، ورابعها الإلتزام على مستوى العلاقة بين هذه المنظمات والدولة.

(٧) دعم العلاقة بين القطاع الخاص والقطاع الأهلي، أى بناء شراكة بين القطاع الخاص والأهلى وذلك من خلال أن يتوافر بالقطاع الأهلى نظم محاسبية فعالة وتوافر الشفافية وتبنى مشروعات لها جدوى إجتماعية وإقتصادية، على أن يسانده القطاع الخاص من خلال التمويل والمساعدة الفنية إلى جانب تبنى مشروعات مشتركة جانب منها غير هادف للربح ويكمل نشاط آخر هادف للربح.

(٨) دعم العلاقة بين القطاع الأهلى ووسائل الإعلام حيث تهتم هذه الوسائل بنشر النماذج الرائدة والأفكار المبتكرة بين الجمهور ثم إرساء أسس الثقافة المدنية بين قطاع عريض من الجماهير.

(٩) توجيه جهد رئيسى لإجتذاب المتطوعين، وذلك لإنحسار عدد المتطوعين بفعل العديد من الظروف السياسية والإجتماعية والإقتصادية، وذلك بالتخطيط وتوفير فرص المشاركة وتدوير السلطة.

(١٠) بناء جسور من العلاقات الوطيدة بين القطاع الأهلى والمؤسسات الأكاديمية (الجامعات ومراكز البحوث)، للمساهمة فى مواجهة مشكلات هذا القطاع.

الفصل الثالث

مفهوم تقييم الأداء

مقدمة

المبحث الأول: تعريف تقييم الأداء.

المبحث الثاني: مراحل تقييم الأداء.

المبحث الثالث: متطلبات تقييم الأداء

المبحث الرابع: مدخل شمولي تكاملي لتقييم الأداء.

مقدمة

شهد الإقتصاد المصرى خلال الآونة الأخيرة نموا متزايدا فى مجالات عديدة من ضمنها القطاع الأهلى، ويعزى ذلك إلى توافر وتحسين الظروف المواتية والمتمثلة فى الإستقرار السياسى وتحسين العلاقات الإقتصادية الخارجية وجدية الدولة فى وضع الخطط ومتابعة التنفيذ، ولكى تكون هناك متابعة فعالة لهذا التنفيذ لابد من أن يكون هناك تقييم للأداء بصفة مستمرة للحصول على مؤشرات تعبر عن مدى نجاح المنظمة أو الجمعية فى تحقيق أهدافها. وتكمن أداة الوصول إلى تقييم فعال فى القياس الجيد، وحيث أن الإتجاهات الحديثة فى الفقه المحاسبى تميل إلى ترسيخ الإتجاه الذى تبلور منذ مطلع الستينيات بأن المحاسبة هى أداة لقياس وإيصال Measurement & Communication المعلومات الإقتصادية القابلة للإستخدام فى مواقف محددة داخل أو خارج الوحدة المحاسبية، وهذا مؤداة أن القياس هو الوظيفة الأولى والأساسية فى المجال المحاسبى.

ويقصد بالقياس عملية ترجمة الوصف اللفظى إلى وصف رقمى على أن ينصرف هذا الوصف إلى خاصية معينة فى الشئ موضوع القياس وهذا يتطلب عادة تعريف الشئ موضوع القياس بوضوح ثم تحديد قواعد القياس وهى الإجراءات التى تنتهى بتحديد رقم معين لكل خاصية يراد قياسها. وينصرف القياس فى المحاسبة المالية إلى تحديد الكميات والأسعار للتغيرات التى تحدث فى الموارد الإقتصادية المتاحة للوحدة المحاسبية خلال فترة مالية معينة.

هذا وقد ينصرف تقييم الأداء للموارد البشرية والتى تمثل حجر الزاوية فى الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، أو قد ينصرف تقييم الأداء للنظام ككل أى تقييم أداء مدخلات النظام Inputs وتقييم أداء العمليات التى يجبرها النظام Operations ثم تقييم أداء مخرجات النظام Outputs.

المبحث الأول

تعريف تقييم الأداء

(١) تقييم الأداء هو دراسة وتحليل الكيفية والأسلوب والكفاءة التي تحقق بها جهد إنسانى ما فى مجال من المجالات المختلفة، فيعد تقييم الأداء بالنسبة للجمعيات الأهلية هو دراسة لما حققته تلك الجمعيات من نتائج عن فترة زمنية إنتهت، أى أن عملية تقييم الأداء هى عملية "قياس" وتتطلب ضرورة توافر أدوات لذلك القياس. وهذا مؤداة أن تقييم الأداء يعنى أننا فى حاجة إلى ميزان نزن به أداء هذه الجمعيات حيث تقوم فكرة الوزن فى حد ذاتها على تحديد مسبق لأحد جانبي الميزان بينما يكون الجانب الآخر هو موضوع عملية الوزن أو القياس اللازمة لتقييم الأداء والتي يمكن أن نطلق عليها فى هذه الحالة "معايير تقييم الأداء" أما موضوع الوزن أو القياس هنا فهو أداء الجمعية الأهلية.

(٢) تقييم الأداء هى عملية مقارنة بين الأداء المخطط بالأداء الفعلى فمثلا بالنسبة للتكاليف يمكن مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المخططة عن فترة زمنية محددة، كما يعتبر تحديد صافى الربح بمقابلة الإيرادات بالمصروفات وسيلة أخرى من وسائل تقييم أداء المنظمات. (١)

(٣) تقييم الأداء عملية جزئية فى نشاط إدارى أوسع وأشمل وهو الرقابة فإذا كانت الرقابة هى تلك العملية التي تستهدف التحقق من أن ما كان يجب إنجازهُ أنجز بالفعل وتبين متى يحدث الإنحراف عن المستهدف، وبالتالي فإن العلاقة بين تقييم الأداء والرقابة تتمثل فى أن تقييم الأداء يمثل أحد مراحل عملية الرقابة وينطوى على قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالمعايير المحددة مقدما.

(٤) تقييم الأداء مرحلة أساسية من مراحل الرقابة والتخطيط فهو مرحلة من مراحل الرقابة باعتباره يكشف عن الإنحراف عن الأهداف الموضوعه، وهو مرحلة من مراحل التخطيط باعتباره أداة لترشيد القرارات التخطيطية من خلال ما يعرف بالتغذية العكسية.

(١) مجموعة كتب دلتا (٩)، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية MIS، مطابع المكتب العربى الحديث، ١٩٩٨، ص ٢٤١.

(٥) تقييم الأداء وخفض التكاليف (خفض التكلفة أسلوب علمي تطبيقي منظم يهدف إلى اكتشاف نقص الكفاية في استخدام عوامل الإنتاج ومكان التسرب والإسراف لعلاجها والإستفادة من ذلك في خفض تكلفة الإنتاج وذلك عن طريق اكتشاف المواطن التي تحدث فيها التكلفة الزائدة وتقصى أسبابها والحد منها وكذلك اكتشاف المواطن التي تحقق خفضا حقيقيا في التكلفة وتنمية ذلك عن طريق الحوافز الإيجابية)، وذلك بتقييم الأداء في فترتين مختلفتين أو تقييم الأداء عند مستويين مختلفين حيث يستخدم القياس الأول أساسا لمعرفة إنحرافات التكلفة المؤثرة في مجمل فائض الإنتاج في العام الحالى قياسا على العام السابق وذلك لإستيفاء نماذج تقييم الأداء للمنظمة (الجمعية) ككل لخدمة التخطيط على المستوى الكلى، أما القياس الثانى فيستخدم أساسا لحساب الحفض أو الزيادة فى التكلفة على مستوى المنظمة لخدمة أهداف المنظمة نفسها، فتتبع النماذج الموضوعه من داخل مراكز المسئولية الموجودة بها والتي تهدف إلى تقييم الأداء الفعلى لمراكز المسئولية قياسا على الأداء الفعلى فى العام الماضى وذلك توصلا إلى معرفة مدى مساهمة كل مركز مسئولية فى زيادة أو نقص ربحية المنظمة ككل وذلك عن طريق التأثير على التغير فى مجمل فائض الإنتاج فى الفترتين، ثم تقييم الأداء الفعلى لمراكز المسئولية قياسا على مستوى الأداء الواقعى (المعيارى)، حيث يكون القياس الكمي مبنيا على مستويات واقعية لكل من الكفاية والطاقة والأسعار وذلك توصلا إلى القياس الحقيقى للخفض المحقق فى تكلفة عناصر الإنتاج المستخدمة داخل كل مركز مسئولية، وبذلك يمكن تغيير ظروف التشغيل الحالية إلى ظروف أحسن تحقيقا للخفض فى التكلفة وتمكينا للمشروع من إنتاج كميات أكبر بنفس التكلفة أو إنتاج نفس الكميات المطلوبة بتكلفة أقل تحقيقا للكفاية فى استخدام الموارد المتاحة.

(٦) تقييم الأداء قياسا لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعه فى صورة خطط مستقبلية وذلك عن طريق استخدام مجموعة من المعايير أو المقاييس المتعلقة بالمجالات المالية، الخدمية، النوعية، الزمنية، المعنوية وذلك لتحقيق رقابة فعالة على الأداء واتخاذ قرارات رشيدة فى المستقبل بناء على دراسة الأحداث التي وقعت بالماضى.

(٧) قياس مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مدى التطور في آدائهم خلال فترة زمنية محددة. (١)

نخلص مما تقدم أن عملية تقييم الأداء عملية نسبية وبصورة شمولية تعتمد على استخدام المقارنات المختلفة حيث يمكن تحديد تلك المقارنات فى النقاط الآتية:

- (١) مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخطط (تقديرى/ معيارى) لنفس الفترة.
- (٢) مقارنة الأداء الفعلى لفترة ما بفترة سابقة عليها.
- (٣) تحليل بيانات سلسلة زمنية تزيد عن فترتين ماليتين.
- (٤) مقارنة أداء الجمعية محل التقييم بأداء الجمعيات الأخرى الشبيهة لها التى تعمل فى نفس النشاط أو بمتوسط أداء الجمعيات على المستوى الكلى.

(١) د. محمد عبد الغنى حسن هلال، مهارات إدارة الأداء (١١)، PERFORMANCE MANAGEMENT SKILLS (معايير

وتطبيقات الجودة فى الأداء)، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦، ص ١٢٩.

المبحث الثاني

مراحل تقييم الأداء

هناك ثلاثة مراحل رئيسية لتقييم الأداء تتداخل فيما بينها في بعض النقاط وتتباعد في بعضها الآخر وقد تستخدم جميعها أو بعضها معا أو يستخدم أى منها بمفرده وهذه المراحل هي:

أولا: المرحلة التخطيطية.

ثانيا: المرحلة المالية.

ثالثا: المرحلة الاقتصادية.

أولا: أما المرحلة التخطيطية لتقييم الأداء والذي يمكن أن نطلق عليها "مؤشرات الإنجاز" حيث يعتمد هذا التقييم على مقارنة ما تم تحقيقه فعلا في نهاية الفترة بما كان مخططا سلفا، ويغلب في هذا النوع من التقييم استخدام البيانات الكمية ويمكن أن يظهر كما بالنموذج البسيط التالي الذي يعد أحد أشكال مقارنة البيانات الفعلية بالبيانات المخططة.

نموذج لمقارنة البيانات المخططة بالبيانات الفعلية

جدول رقم (١)

ملاحظات	الإنحراف السالب	الإنحراف الموجب	الفعلى	المخطط	البيان

ورغم أهمية وفاعلية هذا الأسلوب فى التقييم فإن هناك حدود حول أسلوب وطريقة تحديد الأداء المخطط فقد لا يتم تحديد الأداء المخطط وفق معايير علمية سليمة وقد لا يؤخذ فى الاعتبار كل الظروف العملية التى تمر بها الجمعية، الأمر الذى قد يؤدى إلى المغالاة أو التقليل من مقدار الأداء المخطط، وقد تزيد المدخلات التى حصلت عليها الجمعية خلال الفترة عما كان مخططا لذلك، ومن ثم فإن المخرجات التى يجب أن تحققها الجمعية (المنظمة) يجب أن تزداد بنفس النسبة وقد يغيب ذلك عن القائمين بتقييم الأداء فكثيرا ماتقوم الجمعيات بتقليل مقدار مايمكن أن تحققه من أداء لكى تظهر فى نهاية الفترة بأنها قد حققت أهداف أكبر من الأهداف المحددة مقدما ومن ثم يحق لها أن تكافى وتحصل على تقدير أكبر. وللتغلب على مثل هذه المشاكل يجب أن يتم وضع خطة للجمعيات وفق معايير عملية وعلمية سليمة وأيضا مراجعتها وتدقيقها من قبل إتحاد الجمعيات أولا بأول لتصحيح مسارها وهذا يقودنا إلى أنه إذا ماتم إعداد النماذج وفق معايير موضوعية وعلمية وبصورة محايدة، فسوف تكون أساسا مقبولا لتقييم أداء الجمعيات والحكم على كفاءتها وفعاليتها.

ثانياً: أما بالنسبة للمرحلة المالية لتقييم الأداء (مؤشرات الربحية) فبالرغم من كون الجمعيات لا تهدف إلى تحقيق الربح لكن واقع الحال يقتضى تقييم أدائها من الناحية المالية لكى لا يتم إهدار أموال هذه الجمعيات التى تعد جزء من الثروة القومية للمجتمع ككل، هذا إلى جانب استمرارها وبقائها وإستقرارها فى العمل لأطول مدة ممكنة وصمودها أمام المنافسة من المنظمات الأخرى، هذا ويستند هذا المدخل لتقييم الأداء على البيانات المالية التى تعدها المنظمة وفق المفاهيم المحاسبية السائدة حيث يتم عرض هذه البيانات فيما يسمى بالقوائم المالية الختامية والتى تتضمن ما يعرف بقائمة المركز المالى (الميزانية) وحساب العمليات الجارية (قائمة الدخل)، حيث تؤكد الباحثة على ضرورة وأهمية أن تمسك الجمعيات حسابات منتظمة وأن يكون لديها سجلات تقيدها بها الإيرادات والمصروفات وذلك لتحديد مسار الجمعية وتحديد هذا المسار تحديداً دقيقاً ثم تحديد إتجاه هذا المسار صعوداً أو هبوطاً. هذا ويتم تحليل البيانات المالية وفق أساليب التحليل المختلفة حيث يمكن مقارنة البيانات المالية من النشاط الفعلى بالبيانات المالية المخططة كما يتم مقارنة البيانات المالية للأداء الفعلى بالبيانات المخططة، كما يتم مقارنة البيانات المالية للأداء الفعلى لفترة ما بفترة أخرى سابقة عليها، كما يمكن أن يتم تحليل البيانات المالية لسلسلة زمنية وكذلك مقارنة نشاط الجمعيات بعضها والبعض الآخر التى تمارس نفس النشاط أو مقارنة أداء الجمعية بمتوسط أداء الجمعيات الكلى. وهناك العديد من الأهداف التى يمكن تحقيقها من خلال التحليلات المالية المختلفة لأداء الجمعيات كالعرف على الوضع التمويلي للأموال التى تستثمرها الجمعية، وضع السيولة بالجمعية، الربحية، نسب النشاط حيث يركز إهتمام عملية تقييم الأداء بالتحليل الخاص بالربحية والخاص بالنشاط.

أما التحليل الخاص بالربحية فيستند فى جوهره على أرقام الربح الواردة فى قائمة الدخل الخاصة بالجمعية وكثيراً ما يستخدم رقم الربح المطلق كمؤشر لكفاءة الأداء بينما ينظر إلى وقوع خسائر بالجمعية على أنه إنعدام لكفاءة الأداء وتعتبر هذه النظرة نظرة متسرعة وخاطئة فلا يعنى تحقيق الجمعية لقدر من الأرباح أن هذا هو كل ما يمكن تحقيقه كما لا يعنى وقوع بعض الخسائر أن الجمعية كان فى إمكانها تجنب تلك الخسائر أو التقليل منها نقاعست عن تحقيق ذلك.

هذا ولتتم تحقيق ماتقدم فلا بد من توافر نظام رقابة فعال ومحكم، فالرقابة هى "منهج يهدف إلى تقييم أداء المنظمات المختلفة للتعرف على واقع الخطة وقياس مدى تنفيذها وعلى أسباب الإنحرافات، التعرف على المسارات الجديدة التى يمكن أن تسير عليها المنظمة (الجمعية) مستقبلاً مستخدمة فى ذلك الأساليب العلمية، وعلى ذلك فإن الوظائف الأساسية للعملية الرقابية فى الجمعيات يجب أن تنصب على وضع خطة لمراقبة العمليات عن طريق الإداريين المختصين، قياس الأداء مع الخطط والمعايير، إعداد

تقارير عن صلاحية الأهداف وفاعلية السياسات والإجراءات، إعداد التقارير اللازمة للجهات والهيئات العليا والجهات الحكومية، تقييم أثر العوامل الخارجية على تحقيق الأهداف ثم توفير الحماية للأموال والممتلكات، ونخلص مما تقدم أن الرقابة تتخذ ثلاثة صور يكمل بعضها البعض الآخر وتمثل في جوهرها جانبها هاما لعملية تقييم الأداء والتي تتمثل في الرقابة المانعة وهي التي تسبق الأداء ومن أهم أدواتها معدلات الأداء، ثم رقابة الأداء وهي الرقابة المتزامنة له وأهم أدواتها التنظيم الجيد وتحديد السلطات والمسئوليات وإحكام الدوريات المستندية وأنظمة الضبط الداخلية ثم يأتي دور الرقابة المصححة وهي اللاحقة للأداء وأهم أدواتها تقارير المعلومات.

هذا ويجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من التحفظات التي يجب مراعاتها فيما يتعلق بتقييم الأداء عند استخدام البيانات المالية وهي أنه عند استخدام الربح في حد ذاته كأساس للتقييم يجب الإفصاح عن كيفية تحديد الربح وتحديد الإيرادات التي أخذت في الاعتبار وأيضا معرفة التكاليف التي خصمت من تلك الإيرادات حتى الحصول على الربح، فتغير أى من العوامل السابقة له تأثير فاعل على مقدار الربح، بالإضافة إلى ضرورة أن تكون الوحدة الزمنية التي تعبر عنها البيانات التي ستستخدم كأساس لتقييم الأداء مماثلة للوحدة الزمنية التي ستستخدم كأساس للمقارنة بمعنى أن تكون كلا البيانات تخص سنة مالية بأكملها أو نصف سنة أو ربع سنة أو غير ذلك، فلا يجوز مقارنة البيانات المالية التي تخص سنة مالية كاملة ببيانات تخص فترة موسمية بذاتها، فيرتب على ذلك الحصول على نتائج مضللة وغير ذات أهمية وإتخاذ قرارات خاطئة غير معبرة عن حقيقة الموقف المالي للجمعية(المنظمة)، هذا إلى جانب أنه يجب ألا يغيب عن أذهان مقيمو الأداء أن البيانات المالية بيانات فعلية تعكس مستوى الأسعار السائدة خلال الفترة المالية التي تعبر عنها تلك البيانات، وعندما تستخدم النسب المالية فإن لدينا بيانات لكل من البسط والمقام وكثيرا ما تكون بيانات أحدهما قد تمت في فترة مالية لم يقع خلالها الطرف الآخر وإذا كان من الممكن التغاضي عن ذلك عن مقارنة بيانات نفس الجمعية(المنظمة)بعضها البعض الآخر فإن ذلك لايجوز عند مقارنة بيانات أداء جمعية بجمعية أخرى، هذا إلى جانب ضرورة الثبات على المبدأ عند إعداد البيانات المالية المعبرة عن أداء الجمعية، بمعنى أنه لايجب أن يتم تغيير الأساليب العلمية التي يتم بموجبها حساب كل من الإيرادات أو التكاليف الخاصة بالجمعية، وذلك لأن استخدام التحليل المالي والنسب المالية المختلفة سوف تقدم لنا مؤشرات سوف نحكم بموجبها على الأداء بالكفاءة أو القصور، ولكنها لن تقدم لنا تحليل لأسباب هذه الكفاءة أو ذلك القصور ولذلك يجب تقرير أسباب الإنحرافات سواء الموجبة أو السالبة وتقييم هذه الأسباب، الأمر الذي سوف يساعدنا على إتخاذ الخطوات التصحيحية السليمة. هذا ويمكن إستعراض هذه المؤشرات كمايلي:

(أ) نسبة الربحية:

وتهدف هذه النسب إلى قياس نتيجة نشاط الجمعية (المنظمة)، وهذا القياس لا يتم مرة واحدة على صافي الربح، حيث أن صافي الربح هو محصلة نشاط كل الدوائر أى هو نتيجة نشاط الجمعية كوحدة واحدة ولكن تعدد النسب الخاصة بالربحية يساعد على قياس أثر الأنشطة المختلفة من إنتاجية وتجاريه ومالية وغير ذلك وسوف تقتصر المؤشرات الموضوعية على القطاع الإنتاجي للجمعيات وليس القطاع الخدمي.

(أ) نسبة مجمل الربح: (العائد الإجمالي على المبيعات):

وتعكس هذه النسبة دور أسعار البيع القائمة في تحقيق حجم مناسب من مجمل الربح لتغطية الأعباء والنفقات المختلفة للجمعية وفي نفس الوقت تساعد هذه النسبة في التعرف على إمكانية خفض أسعار البيع ويتم إيجاد هذه النسبة كمايلي:

$$\text{مجمّل الربح إلى المبيعات} = \text{مجمّل الربح}$$

$$\% \dots\dots\dots = \text{-----}$$

المبيعات

(ب) نسبة صافي الربح: (العائد الصافي على المبيعات):

وتعكس هذه النسبة العلاقة بين صافي أرباح الجمعية بعد الأخذ في الحسبان كل النفقات والمصروفات النقدية وغير النقدية، الثابتة والمتغيرة. وهذه النسبة أيضا سوف توضح لمجلس إدارة الجمعية ما إذا كان في الإمكان خفض أسعار البيع أم لا، ويتم حسابها كمايلي:

$$\text{صافي الربح إلى المبيعات} = \text{صافي الربح}$$

$$\% \dots\dots\dots = \text{-----}$$

المبيعات

(ج) العائد على حقوق الملكية:

وتمثل حقوق الملكية رأس المال ويمكن حسابها كمايلي:

$$\text{صافي الأرباح}$$

$$\% \dots\dots = \text{-----}$$

حقوق الملكية

(د): العائد على إجمالي الأصول:

وتمثل إجمالي الأصول مجموع الأموال المستثمرة في الجمعية وبالتالي يمكن أن نطلق عليها أيضا العائد على الأموال المستثمرة، وتقيس هذه النسبة ربحية الجمعية (الأسرة المنتجة) كوحدة واحدة ويتم حسابها على النحو التالي:

$$\text{صافي الأرباح} \\ \text{إجمالي الأصول} = \text{-----} \times 100\%$$

(هـ): إيجاد الوزن النسبي لبنود قائمة الدخل:

يعتبر هذا النوع من التحليل أبسط وأسهل أنواع التحليل ومع هذا فإنه يقدم الكثير من المؤشرات المالية البالغة الفائدة بالإضافة إلى أن هذه المؤشرات سهلة الفهم.

(٢) نسبة الكفاءة: (نسب النشاط):

يهدف حساب هذه النسب إلى التعرف على مدى كفاءة إدارة الجمعية في تشغيل وإدارة الأموال المتاحة لديها وأهم نسب النشاط مايلي:

(أ): معدل دوران إجمالي الأصول:

ويتم حساب هذا المعدل بقسمة المبيعات على إجمالي الأصول (إجمالي الأموال المستثمرة)، والعلاقة بين الأصول والمبيعات واضحة فيتشغيل الأصول تتحقق المبيعات. وكلما زادت الأصول أو زادت درجة تشغيلها كلما إزداد حجم المبيعات، ولكن إذا زادت الأصول ولم تزداد المبيعات فإن ذلك يعكس سوء التشغيل، أو وجود طاقات عاطلة لأسباب لا تخضع لرقابة إدارة الجمعية وغير ذلك من الأسباب. وإذا إنخفض حجم الأصول ولم تنخفض المبيعات أو إنخفضت بنسبة أقل من إنخفاض الأصول فإن ذلك دليل على كفاءة تشغيل وإدارة الأموال المستثمرة لدى المؤسسة. ولا يوجد معدل نمطى نموذجى يمكن الرجوع إليه للحكم على معدل دوران الأصول فى الجمعيات المختلفة، ولكن المقارنات الزمنية والمكانية يمكن أن تفيد فى هذا الصدد، ويتم حساب هذا المعدل على النحو التالى:

المبيعات

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{-----} \times 100\%$$

إجمالي الأصول

(ب): معدل دوران الأصول الثابتة:

لا يختلف هذا المعدل عن المعدل السابق من حيث الجوهر، وكل ما قيل عن المعدل السابق يمكن

أن يقال هنا، غير أن المعدل السابق يقيس كفاءة تشغيل وإدارة إجمالي الأصول (كل الأموال المستثمرة) بينما هذا المعدل يركز على التعرف على كفاءة تشغيل وإدارة الأصول الثابتة فقط ويتم حساب هذا المعدل على النحو التالي:

المبيعات

$$= \frac{\text{صافي الأصول الثابتة}}{\text{معدل دوران المخزون}} \times 10000 \text{ مرة}$$

صافي الأصول الثابتة

(ج): معدل دوران المخزون:

يهدف هذا المعدل إلى الكشف عن سرعة دوران الأموال المستثمرة في المخزون بالإضافة إلى أنه يساعد في التعرف على العلاقة بين المبيعات والمخزون بمعنى كفاية أو عدم كفاية المخزون لتغطية حجم المبيعات المطلوبة ويتم حساب هذا المعدل بطرق عديدة أفضلها مايلي:

تكلفة البضاعة المباعة

$$= \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة}} \times 10000 \text{ مرة}$$

متوسط المخزون

مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة

$$= \frac{\text{متوسط المخزون}}{2}$$

٢

وترتبط سرعة دوران المخزون بالفترة الزمنية التي يتم الاحتفاظ بالمخزون خلالها، وإنخفاض معدل دوران المخزون قد يرجع إلى إنخفاض سرعة دوران المخزون أو وجود مخزون راكد لا يمكن التصرف فيه، أما إرتفاع معدل المخزون فقد يعنى الطلب المستمر والكافي على منتجات الجمعية أو أن الجمعية ليست لديها السيولة النقدية الكافية لإستثمار قدر من النقود في المخزون. وفي كل الأحوال فإن على المحلل المالي ضرورة تتبع ومعرفة أسباب إرتفاع أو إنخفاض معدل دوران المخزون، وعليه أن يستعين بالمقارنات الزمنية والمكانية حيث لا يوجد معدل نموذجي معين يمكن الرجوع إليه.

(د): متوسط عدد أيام التخزين:

يتم حساب هذا المتوسط بقسمة قيمة المخزون في نهاية العام على تكاليف متوسط مبيعات اليوم الواحد، ويعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الهامة:

متوسط عدد أيام التخزين = قيمة المخزون في نهاية العام

$$= \frac{\text{تكاليف متوسط مبيعات اليوم الواحد}}{360} \times 10000 \text{ يوم}$$

تكاليف متوسط مبيعات اليوم الواحد

حيث تكاليف متوسط مبيعات اليوم الواحد = تكلفة المنتجات المباعة ÷ 360 = 0.000000 جنية

(هـ): معدل دوران المدينين:

ويهدف هذا المؤشر إلى التعرف على مدى كفاءة الجمعية في تحصيل الديون المستحقة لدى الغير وبحسب كمايلي:

المبيعات الآجلة

$$\text{معدل دوران المدينين} = \frac{\text{إجمالي المدينين}}{\text{مبيعات الآجلة}}$$

إجمالي المدينين

(٣) نسب السيولة:

تقيس هذه النسب قدرة المنشأة على سداد الإلتزامات في الأجل القصير، أى تقيس إلى أى مدى يمكن للأصول المتداولة أن تتحول إلى نقدية في فترة زمنية تعادل فترة إستحقاق الخصوم المتداولة وتمثل في النسب التالية:

(أ): النسبة الجارية (التداول):

وتحسب بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة كما يظهر بالمعادلة التالية:

النسبة الجارية = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة.

(ب): نسب التداول السريعة:

وتحسب بقسمة الأصول المتداولة بعد إستبعاد المخزون السلعي على الخصوم المتداولة

كما بالمعادلة التالية:

نسبة التداول السريعة = (الأصول المتداولة - المخزون) - الخصوم المتداولة.

(ج): نسبة النقدية:

وتقيس مقدار النقدية المتاحة لدى المنشأة لمقابلة الإلتزامات قصيرة الأجل وتحسب

كمايلي:

نسبة النقدية = (النقدية + الأوراق المالية) - الخصوم المتداولة.

مما سبق يتضح أهمية هذا المدخل في إعطاء مؤشرات كمية لتخذي القرارات معتمدة على دراسات

فعلية لواقع العمل بالجمعيات لكي تكون لديها صورة واضحة عن إتجاه تقدمها.

ثالثاً: أما المرحلة الإقتصادية فتبنى على مدى ماتستطيع أن تقدمه الجمعية لتحقيق رفاهية المجتمع ككل،

والمسئولية الإجتماعية لهذه الجمعيات تجاه المجتمع وتحقيق تنمية مستدامة ومتواصلة.

هذا وتستطيع الجمعيات الأهلية أن تؤدي دوراً فاعلاً ومؤثراً في التعامل مع قضيتي البطالة ونقص

الدخل حيث يمكن أن تساعد في نشر الصناعات الحرفية لخلق فرص عمل جديدة لشباب الخريجين في مجالات

الصناعات المعدنية وصناعة النسيج والتريكو والملابس الجاهزة وصناعة الأثاث والأحذية، الإهتمام بالتنمية

الريفية بالقرى المصرية، تدعيم الأسر المنتجة ثم تنمية الصناعات الصغيرة ولكي يتحقق ذلك لابد من توفير

الجهاز الوظيفي الذي يعمل بالجمعيات من حيث العدد والكفاءة والمتابعة المستمرة والدورية لمجلس إدارات هذه

الجمعيات، وضع نظم ومعايير أكثر مرونة مرتبطة بكفاءة هذه الجمعيات وأنشطتها لصرف إعانات وزارة

الشئون الإجتماعية وتقنين المساعدات التي تقدم لها من خلال المنظمات الدولية إلى جانب تنمية مهارات

تساعد في إستثمار وسائل التمويل الذاتي هذا إلى جانب دعم الجمعيات بالخبرات الفنية المتخصصة وذلك من

خلال الإتصال المجتمعي وتنمية مهارات التنسيق والتكامل وتنمية مصادر التمويل والتقييم الذاتى وإدارة أعمال التنمية.

ولكى تستطيع الجمعيات الأهلية القيام بهذا الدور لابد وأن تدعم مؤسسيا حيث يتحدد هذا الدعم فى تركيز الجمعيات على إختيار المشروعات الإقتصادية التى تدر عائد على مقدم الخدمة ومنتقياها وذلك بعد دراسة الأوضاع المختلفة للمجتمع الذى تخدمه، تدريب القائمين بالجمعية على المهارات اللازمة لإعداد المشروعات وصياغتها وأهمها إعداد الأطر للهيئات المانحة وإعداد المشروعات الإقتصادية ودراسات الجدوى مع عدم إغفال التسويق وأهم معوقاته مع البحث عن كيفية إتاحة فرص واسعة لزيادة إيرادات الجمعيات، دعم الجمعيات الأهلية بالخبرات الفنية التى تزيد من قدرتها على تأدية الخدمات للمجتمع، إيجاد صيغة للمشاركة بين الحكومة والجمعيات وتنشيط إشهار جمعيات أهلية مهنية وحرفية وصناعية للتدريب والتوسيق تدعمها الدولة وتوجهها لمصادر التمويل الملائمة مما يدعم إستمراريتها، إحداث التنسيق بين جهود الدولة والجمعيات الأهلية التى تهتم بالصناعات الصغيرة وذلك وفق إستراتيجية قومية مدروسة ثم تنشيط الصداقات التطوعية والإختيارية لفتح مجالات إستثمار جديدة.

هذا ولإكتمال جوانب الصورة لابد من تفعيل منهج المشاركة الشعبية للجمعيات الأهلية نظرا لكونها نشأت أصلا بمبادرات شعبية تعكس مطالب وإحتياجات مجتمعية ثقافية كانت أو إجتماعية أو إقتصادية فى بعض الأحيان سياسية حيث تتبع أهمية المشاركة الشعبية فى مجال زيادة فرص العمل والتقليل من معدلات البطالة من كونها أداة لتعويض تفكك العلاقات فى المجتمع وخلق روح التعاون، وسيلة للتعبير عن ممارسة الديمقراطية لأنها تعبر عن إحتياجات المستفيد بين وتحمى مصالحهم وخاصة الفئات الأكثر إحتياجا، تقليل المقاومة الجماهيرية وتحقيق تعاون الجماهير لتنفيذ القرارات الهامة الخاصة بالأبعاد والعمليات المادية والإجتماعية والسياسية للتنمية بما يحقق الإستقرار الإجتماعى، تعويض بعض النقص فى تمويل مشروعات التنمية من خلال الجهود الذاتية، مساعدة الساسة ومتخذى القرار فى معرفة الإمكانيات والحاجات والمعوقات الرئيسية لمشروعات التنمية فضلا عن أنها تعد ممارسة هامة لإثراء وعى الجماهير وضمان فاعليتها وحفاظها على مشروعها التنموى، إستمرارية الفعل التنموى لإعتماده على القوى الطبيعية للمجتمع، ثم تنمية القدرات السياسية والإدارية والسلوك الإنسانى وذلك بمشاركة الأفراد فى تقرير ماهية التغيير ومداه وكيفية إحداثه وهكذا تكون هناك تغذية مرتدة من المخرجات إلى المدخلات وبذلك يتحقق الدور الإقتصادى لهذه الجمعيات.

من الإستعراض السابق لعملية تقييم أداء الجمعيات الأهلية نجد أن النظرة السابقة تعبر عن نظرة جزئية ولذلك يجب النظر إلى تقييم الأداء من منظور كلى حيث تدور أساليب تقييم الأداء حول تحليل "التكلفة والفاعلية"، حيث توجد العديد من المدخل المحكمة لتحليل كفاءة هذه الجمعيات وتمثل فى المدخل المالى التكاملى، مدخل الموارد البشرية(المدخل التدريبى)، المدخل التكنولوجى، مدخل آلان فولار ثم مدخل تحليل النظم والذى يعد مدخل شمولى لتحقيق كفاءة تقييم الأداء.

مما تقدم نستطيع تحديد وظائف تقييم الأداء فى ثلاثة وظائف تتمثل فى:

(١) متابعة تنفيذ الأهداف. (٢) الرقابة على كفاية الأداء

(٣) تقييم النتائج.

المبحث الثالث

متطلبات تقييم الأداء

- تتطلب عملية تقييم الأداء توافر مجموعة العوامل نذكر منها: (١)
- (١) اختيار أساليب ومعايير ومؤشرات التقييم.
 - (٢) إقتناع مطبقى المعايير بأهمية تقييم الأداء وبالتالي تقبل النتائج لضمان تنفيذ الأهداف.
 - (٣) إستمرارية عملية تقييم الأداء بحيث لا تقتصر على فترة محددة ولا على جوانب معينة ولكنها تتم بصفة دورية ومنتظمة وعلى فترات قصيرة حتى يمكن مواجهة الإنحرافات وتجنب أثارها السلبية.
 - (٤) شمول تقييم الأداء لكل نواحي أنشطة الجمعية الرئيسية والفرعية بحيث يتناول الجوانب الإقتصادية والمالية والفنية لضمان تنفيذ الأهداف المحددة مقدما.
 - (٥) توافر نظام جيد للتغذية العكسية فى الجمعية بمايساعد على إتخاذ قرارات جديدة لتعديل مسارات الأنشطة فى حالة إنحرافها أو لتأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تسير فى الإتجاه الصحيح وذلك للتأكد من أن الأهداف المحددة مقدما قد تحققت أو مدى ماتحقق منها وهذا ما يطلق عليه قياس الفعالية ثم تقييم أداء كفاءة إستخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية وهذا ما يطلق عليه قياس الكفاءة.

(١) محمد جودة عبد الفتاح، مدخل مقترح لتطوير رقابة الإقتصاد والكفاءة والفعالية التى يمارسها الجهاز المركزى للمحاسبات فى

الوحدات الحكومية، دبلوم معهد التخطيط القومى ١٩٩٨، ص ٢-٣.

المبحث الرابع

مدخل شمولي تكاملي لتقييم الأداء

ولتحقيق العمل من خلال مدخل شمولي تكاملي لتقييم الأداء فلا بد من تطبيق ودراسة مجموعة من المداخل يمكن تحديدها فيما يلي:

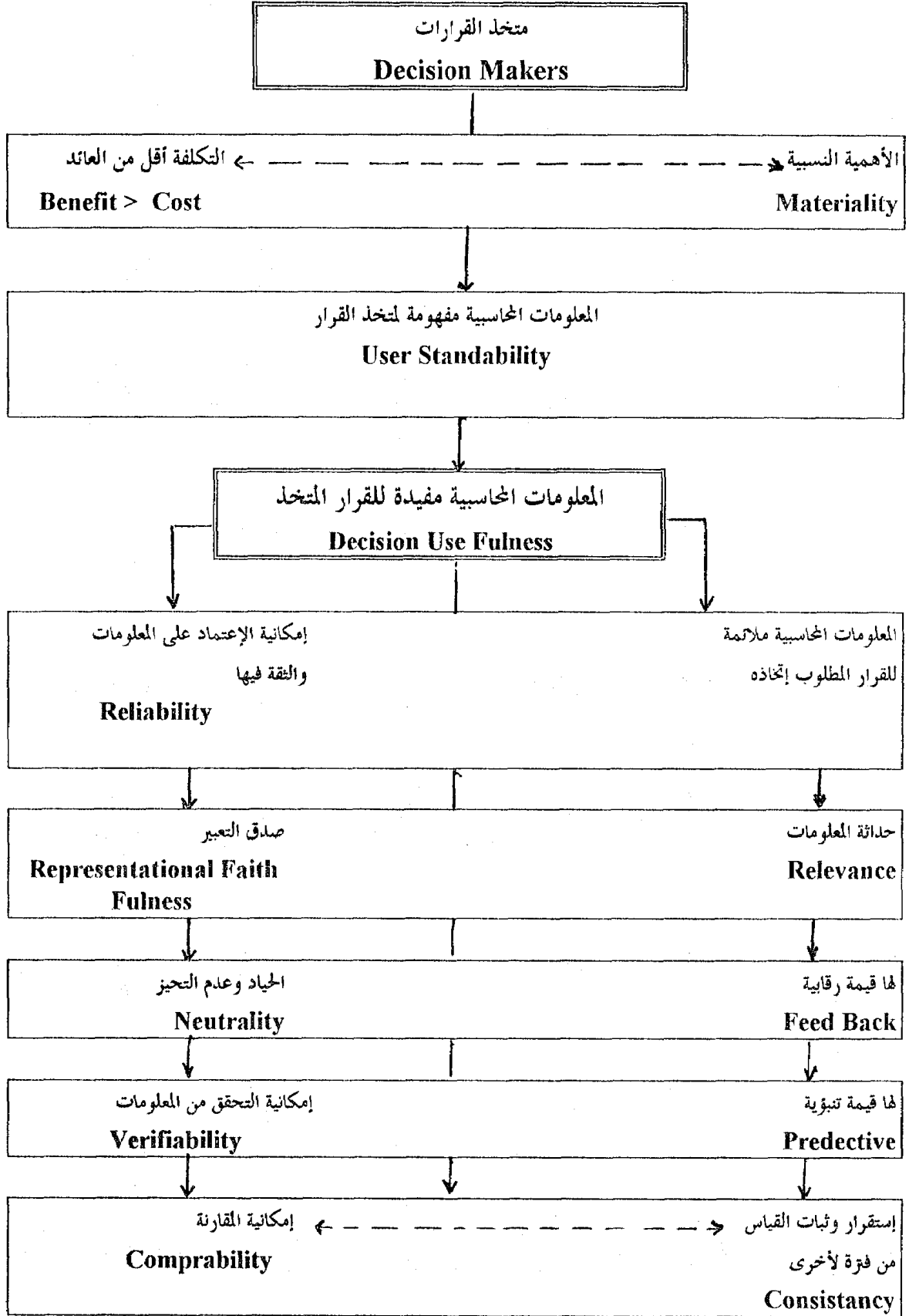
أولاً: المدخل المالي:

يعتمد هذا المدخل على دراسة النظم المالية والمحاسبية للجمعية اعتماداً على أن النظام المالي يجب بإجراءاته جميع أنشطة وأنظمة الجمعية، حيث يعكس النظام المالي بالجمعية بشكل عام كفاءة أداءها. هذا إلى جانب تقييم كفاءة أداء نظم المحاسبة الإدارية والتي تمثل الجناح الثاني من النشاط المحاسبي لأي جمعية حيث تهتم بتوفير حاجة مجموعة الإدارة من المعلومات التي تمكنهم من إتخاذ القرار وتقييم أداء الجمعية بكفاءة وفعالية حيث تكون تقارير المحاسبة الإدارية مفصلة طبقاً لرغبات ومطالب مجلس إدارة الجمعية وذلك عكس تقارير المحاسبة المالية التي تكون ذات طبيعة عامة لأن هناك مجموعات متعددة تستخدم هذه التقارير لأهداف مختلفة، وتتركز المحاسبة الإدارية على المستقبل فتتيح للإدارة القدرة على التخطيط وإتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها حيث تستلزم النشاطات السابقة معلومات تساعد الإدارة على التوقع والتنبؤ بالظروف المستقبلية للجمعية أي أن التنبؤ يمثل ركناً أساسياً للمحاسبة الإدارية.

هذا ويمكن تمثيل ما تقدم في الشكل التوضيحي التالي: (١)

(١) مجموعة كتب دلتا رقم (٩)، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥١.

شكل رقم (١)



المصادر: مجموعة كتب دلتا (٩٠)، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية MIS، مطابع المكتب العربي الحديث، ١٩٩٨، ص ١٥١.

ثانياً: مدخل الموارد البشرية (المدخل التدريبي):

ويركز هذا المدخل على العنصر البشري بالجمعية حيث يعتبر العاملين بالجمعية هم أفضل مقياس للتعرف على كفاءة الأداء وأفضل مؤشر لتقدير إحتياجات الجمعية، فالتعريف على الإحتياجات التدريبية وتقديرها ثم إعداد برنامج تدريبي طويل الأجل يؤدي إلى تحسين الأداء لذا يطلق عليه المدخل التدريبي. هذا وتوجد العديد من طرق تقييم الأداء نذكر منها: (١)

- * الترتيب الرقمي أو الرمزي.
- * التوزيع الإجباري أو المتوازن.
- * الإختيار الإجباري.
- * الترتيب العام.
- * المقارنات الحرجة.
- * الطريقة المشتركة.
- * التقييم بالأهداف أو النتائج.
- * التقييم الذاتي.

أما بالنسبة للترتيب الرقمي أو الرمزي Alphabetical, Numerical Rating يقوم المقيم بترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتم تحديدها أساساً للتقييم مثال القدرة على إتخاذ القرارات الدقة في العمل ، القدرة على حل المشكلات وغيرها، حيث يتراوح مدى الترتيب ما بين واحد إلى عشرة في الترتيب الرقمي ومن أ إلى ي في حالة الترتيب الرمزي ويمثل الرقم واحد أو الحرف أ أعلى درجة لتواجد الصفة بينما الرقم عشرة أو الرمزي يمثل أقل درجة لتواجد الصفة المختارة، وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في التقييم للمقيم وسهولة التطبيق وبسرعة الفهم لكل من المقيمين والمقومين.

أما طريقة الإختيار الإجباري Forced choice فتعتمد على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل وليست بالصفات الشخصية للفرد حيث يتم ذلك بوضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعة ثنائية ويتم التقييم بواسطة جهة محايدة لديها الشفرة السرية الخاصة بتقييم العبارات المختلفة.

أما طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution ، فتعتمد على تحديد مستويات معينة للأداء "إمتياز - متوسط - ضعيف" على سبيل المثال وذلك لكل الجوانب الممثلة للعمل المطلوب

(١) د. مصطفى كامل، دراسات في الإتجاهات الحديثة في الإدارة (إدارة الموارد البشرية)، الشركة العربية للنشر والتوزيع،

تقييم آدائه مع إفتراض أن كل مستوى له نسبة معينة وأن تمثل هذه المستويات توزيعا طبيعيا معتدلا (منحنى التوزيع الطبيعي) حيث يمكن أن يأخذ المستوى الممتاز أو الضعيف جدا نسبة لا تزيد عن ١٠٪، المستوى جيد جدا والضعيف نسبة لا تزيد عن ٢٠٪، أما المستوى المتوسط فتبلغ نسبته ٤٠٪.

أما طريقة الترتيب العام **General Ranking** ، تعتمد على قيام القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييمهم ترتيبا تصاعديا أو تنازليا وفقا لمستوى الأداء العام لكل منهم، أى أن الأساس فى التقييم فى هذه الطريقة هو الأداء ككل. (١)

أما طريقة الأحداث الحرجة **Critical Incidents Technique** وتعتمد هذه الطريقة على أن المقيم يقوم بتسجيل ما يرى أنه أحداث حرجة (هامة وغير متكررة) فى أداء كل فرد خلال الفترة التى يعد عنها تقييم الأداء حيث تمثل بعض الأحداث أداء فعال متميز وتمثل الأحداث الأخرى أداء منخفض مما يعكس ذلك فى إعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلى للفرد أمام المقيم خلال المدة المحددة لإجراء عملية التقييم.

أما تقييم الأداء بالنتائج أو الأهداف، فتعتمد على قيام المقيم بالتقييم وقياس أداء الأفراد المطلوب تقييمهم طبقا لمجموعة من الأهداف المحددة سلفا على أن يشارك الفرد المطلوب تقييمه فى اختيار وتحديد المعايير التى سوف تستخدم للحكم على مستوى أدائه.

أما طريقة المقارنات الزوجية **Paired Comparisons** ، فتعتمد على قيام المقيم بعقد مقارنات زوجية لكل إثنين من الأفراد المراد تقييمهم ولذلك قد يطلق عليها "مقارنة العاملين" وتصلح هذه الطريقة للمجموعات الصغيرة ويصعب تطبيقها على المجموعات الكبيرة.

أما إذا إنتقلنا إلى الطريقة الأخيرة وهى طريقة التقييم الذاتى **Self Rating** ، وتعتمد هذه الطريقة على إعطاء الفرصة للفرد المطلوب تقييمه للتعليق على الأداء الخاص به فى النموذج المستخدم لتقييم الأداء حيث يضع الإفتراضات التى يراها تتعلق به، أى وصف الوظيفة الخاصة أو الترتيب أو التنمية التى يحتاج إليها مستقبلا للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم، وتستخدم هذه الطريقة كتمم للطرق الأخرى حيث قد يشوب هذه الطريقة احتمال التحيز القائم من الفرد صاحب المصلحة.

(١) المرجع السابق، ص ٢٩٠.

ثالثا: المدخل التكنولوجي:

ينبنى هذا المدخل على أساس مدى إستخدام الجمعية(المنظمة)للتكنولوجيات الحديثة فى الإدارة مع إدخال نظم الحاسب الآلى فى تطوير نظم المعلومات بها.

رابعا: مدخل الآن قولاي:^(١)

ينبنى هذا المدخل على تحليل جوانب نشاط الجمعية من ثلاثة زوايا يمكن ذكرها كمايلى:

(أ) الكينونة: Deing

وهذا الجانب يركز على رسالة الجمعية(المنظمة) وأهدافها وطبيعة كيانها أى بمعنى أشمل سبب وجود المنظمة فى المجتمع.

(ب) ماذا تفعل؟ Doing

وهذا مؤداه الإجابة عن التساؤل الخاص بماذا تفعل الجمعية الآن وماهى الخدمات التى تقدمها أو ماهى السلعة التى تقوم بإنتاجها وتقدمها للمجتمع ولن ولماذا؟، ومن الطبيعى أنه لايمكن للجمعية أن تعمل بدون أن تكون موجودة!
.We Can't do Without being

(ج) العلاقات: Relations

وتتمثل فى العلاقات القائمة داخل الجمعية بين الأفراد العاملين بها بعضهم والبعض الأخر وبين مجلس إدارة الجمعية والعاملين بها وبين الجمعية ذاتها والبيئة الخارجية المتمثل فى وزارة الشؤون الإجتماعية والمستفيدين من ناتج عمل الجمعية وغيرها ممن الأطراف المتعاملة مع الجمعية حيث أن الجمعية نظام مفتوح Open System وليست نظاما مغلق Closed System أى أن على الجمعية أن تعطى وأن تأخذ من المجتمع المحيط بها وأن يكون لها تأثير فاعل فى هذا المجتمع يستشعره المواطنين وينعكس ذلك فى مساعدتهم لها على البقاء والإستمرار والإستقرار والنمو.

(١) مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامى، ندوة التقسيم الإقتصادى والاجتماعى للجمعيات الخيرية الأهلية فى جمهورية

مصر العربية، جامعة الأزهر، الجزء الأول، ١٩٩٧، ص ٥-٦.

خامسا: مدخل تحليل النظم: (مدخل شهولوى)

تستند فكرة هذا المدخل على قياس كفاءة الأنظمة المختلفة التي تشملها الجمعية والبحث عن الفجوات ووضوح الخطط والبرامج لمواجهةها. ونظرا لأن أى جمعية مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها تتكون من مجموعة من النظم أو الأنظمة الداخلية التي تعمل فى إطار المنظومة الشاملة للمجتمع ككل، ويمكن إستنباط الأنظمة المتعددة التي تشملها الجمعيات الأهلية والتي تتمثل فيمايلي:

- (أ) منظومة الأهداف.
- (ب) نظام القيادة.
- (ج) نظام إدارة الموارد البشرية.
- (د) نظم تنفيذ البرامج الموضوعة لتحقيق الأهداف.
- (هـ) النظام المالى.

(و) أنظمة الدعم المؤسسى والتي تتكون بدورها من ثلاثة أنظمة فرعية Three Sub Systems متمثلين فى نظام إدارة المعلومات، نظام تعبئة الموارد ثم نظام العلاقات العامة.

لما تقدم يمكن إستنتاج أن مدخل تحليل النظم يساعد فى دراسة أدوار وتقدير الاحتياجات الخاصة بالجمعيات التطوعية. حيث أن عملية تحليل النظم هي فى الأساس أداة من أدوات تقدير الاحتياجات المؤسسية للجمعيات والتي تؤدي بدورها إلى توضيح الدور الذى تقوم به تلك الجمعيات والتعرف على نقاط الضعف والقوة وأين توجد وفى أى نظام من تلك الأنظمة تظهر وتتجسد فتعطى صورة كاملة وواضحة عن الاحتياجات الكلية الخاصة بالجمعية.

سادسا: مدخل القيمة المضافة: (1)

يتمثل هذا المدخل فى تحديد الناتج المتولد من نشاط عناصر الإنتاج فى هذا القطاع والتي توظف لإجراء العملية الإنتاجية به، فهذه القيمة إذن تتمثل فى الفرق بين إجمالى الإنتاج وإجمالى مستلزمات الإنتاج فى هذا القطاع. هذا ويمكن إعتبار القيمة المضافة كمؤشر لتقييم الأداء عن طريق تحليل مكونات إجمالى الإنتاج وإيجاد النسب المالية بين كل بند منها وهذا الإجمالى حتى يتسنى تحديد مدى كفاية أداء الإنتاج وكذلك يتطلب الأمر تحليل مكونات الإنتاج وإيجاد النسب المالية بين كل بند منها وهذا الإجمالى حتى يمكن تحديد مدى كفاية تشغيل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة بالإضافة إلى أن الأمر يدعو إلى إبراز الأهمية النسبية لعناصر القيمة المضافة عن طريق إيجاد النسب المالية لكل عنصر من هذه العناصر منسوبة إلى القيمة المضافة فى هذا القطاع وكذلك مقارنة القيمة المضافة بهذا القطاع والقطاعات الأخرى لتحديد مدى مايساهم به هذا القطاع بالنسبة للقطاعات الأخرى.

(1) د.أبو الفتوح فضالة، الحاسبة ثبوت وإجتهادات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ص ٥٠-٥٣.

جدول رقم (٢) المؤشرات الجزئية لقياس الإنتاج
ومستلزماته بالنسبة لعناصر القيمة المضافة

المؤشر	الهدف الجزئى
أى بند من إجمالى الإنتاج ----- إجمالى الإنتاج	مدى كفاية أداء الإنتاج
أى بند من مستلزمات الإنتاج ----- إجمالى المستلزمات	مدى كفاية تشغيل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة
أى عنصر من عناصر القيمة المضافة ----- إجمالى القيمة المضافة	مدى الأهمية النسبية لعنصر القيمة المضافة
متوسط الإنتاج للعامل = إجمالى الإنتاج / عدد العمال متوسط أجره العامل = أجره العمال / عدد العمال إنتاجية الجنيه من الأجر = قيمة الأجر المدفوعة / إجمالى قيمة مستلزمات الإنتاج.	مدى كفاية استخدام عنصر العمل
القائض المحتجز ----- القيمة المضافة و الإيداع المتولد ----- القيمة المضافة.	مدى مساهمة الجمعية فى توليد المدخرات

سابعاً: مدخل الفائض:

رغم أن الهدف من هذا القطاع ليس تحقيق ربح لكن لا بد لمجلس إدارة الجمعية معرفة الفائض لتحديد موقع هذه الجمعية من عملية تقييم الأداء، والفائض ليس مجرد مقابلة الإيرادات بالنفقات فيها بل محصلة ماتقدمه الجمعية على المستوى الكلى، أى أن الفائض كمؤشر لتقييم الأداء يعنى مدى القدرة على استثمار الجمعيات للأموال وذلك بمقارنة معدل الفائدة الذى كان يمكن تحقيقه لو تم استثمار أموال هذه الجمعيات مع صافى الدخل من الإستثمارات فهذا الفائض يعتبر مؤشرا ماليا معقولاً على مدى قدرة الإدارة فى هذا القطاع على إدارة الأموال وإستثمارها، وهذا يعكس قدرة إدارة الجمعية فى تقليل التكاليف الفعلية للإدارة والنفقات الإدارية المختلفة.

لما تقدم يمكن إستنتاج أن مؤشرات تقييم الأداء فى هذا القطاع ليس مجرد المؤشرات المالية الناتجة من التحليل المالى الإستاتيكي (بسط على مقام بغرض تحديد القيمة النقدية لهما) بل أن الأمر يدعو إلى إستخدام التحليل الإحصائى للنسب المالية لإبراز مؤشرات أكثر عمقا ودلالة من مجرد إستخدام النسب المالية الحالية. أى أن الأمر يدعو إلى تحليل الإنتاج ومستلزماته وعناصر القيمة المضافة من تحليل الفائض فى هذا القطاع.

الفصل الرابع

التعريف بالمشروع المقترح التطبيقي

"مشروع الأسر المنتجة"

المبحث الأول: ماهية مشروع الأسر المنتجة.

أولاً: تعريف مشروع الأسر المنتجة.

ثانياً: طبيعة المشروع.

ثالثاً: أهداف المشروع.

المبحث الثاني: التعريف بالفئات المستفيدة من المشروع والشروط الواجب

توافرها للإنتظام بخدمات المشروع.

أولاً: التعريف بالفئات المستفيدة من المشروع.

ثانياً: الشروط الواجب توافرها للإنتظام بخدمات المشروع.

المبحث الثالث: الخدمات التي يمكن المنتفعين الحصول عليها من خلال

مشروع الأسر المنتجة.

المبحث الرابع: الموارد المالية لمشروع الأسر المنتجة.

المبحث الخامس: إدارة وتنظيم المشروع.

المبحث السادس: الإجراءات التنفيذية للإنتظام بخدمات المشروع.

أولاً: خطوات الإنتظام بخدمات المشروع.

ثانياً: كيفية سداد الأقساط .

المبحث السابع: حالات إنتهاء الإنتفاع بخدمات المشروع.

المبحث الثامن: حجم مشروع الأسر المنتجة ومجالات عملها:

أولاً: توزيع مراكز إعداد الأسر المنتجة بالمحافظات وقيمة

نشاطها الإنتاجي. جدول رقم(٢).

ثانياً: بيان أنشطة الأسر المستفيدة من مشروع الأسر المنتجة

حتى عام ١٩٩٨: جدول رقم(٣).

ثالثاً: بيان بالعقود المبرمة مع جمعيات الأسر المنتجة في

محافظات الجمهورية: جدول رقم(٤).

المبحث الأول

مشروع الأسر المنتجة

أولاً: تعريف مشروع الأسر المنتجة.

الأسر المنتجة مشروع وزارة الشؤون الاجتماعية لتحقيق أهداف السياسة الاجتماعية فى مجال التنمية الاجتماعية باستخدام وسائل وأساليب إقتصادية وذلك بتنمية الموارد والخامات البيئية فى تنمية الطاقات البشرية لأفراد الأسر للعمل فى مجال الصناعات البيئية والريفية والمنزلية والصناعات الصغيرة. (١)

ثانياً: طبيعة المشروع:

يعتبر مشروع الأسر المنتجة أسلوب للتنمية المتكاملة بتحويل الأسر إلى وحدة إنتاجية لبناء مجتمع المنتجين مرتكزا على بعد إجتماعى لحماية الأسرة وتحسين أوضاعها بأساليب الرعاية والتوجيه لمواجهة متغيرات الظروف الاجتماعية والإقتصادية والعمل على زيادة قدرة وكفاءة الأسر ماديا لمقابلة المتغيرات الإقتصادية. (٢)

ثالثاً: أهداف المشروع:

- يهدف مشروع الأسر المنتجة إلى تحقيق مجتمع المنتجين بالطرق الآتية:
- (١) تنمية طاقات وإمكانات وقدرات أفراد الأسرة وإستثمارها فى أنشطة ومجالات إنتاجية تعمل على زيادة دخل الأسر المادى.
 - (٢) تنمية الإمكانيات والموارد البيئية المتاحة وإستثمارها وتحويلها إلى منتجات نهائية ذات قيمة إقتصادية مضافة.
 - (٣) تنمية الإتجاه والسلوك الإنتاجى كقيمة إجتماعية لدى الأسر والأفراد.
 - (٤) إعداد الأسر وتأهيلها وتدريبها لإكسابها مهارات حرفية ويدوية مع إستثمار عائد التأهيل والتدريب فى الممارسة الإنتاجية والإقتصادية.
 - (٥) إستثمار الوقت المتاح لدى الأسر فى الإنتاج لتنمية مفهوم حتمية الزمن كعنصر هام فى حياة الأسر والمجتمع.
 - (٦) إتاحة فرص العمل لكل فئات المجتمع ممن لهم القدرة والرغبة فى الإنتاج.

(١) وزارة الشؤون الاجتماعية، الإدارة المركزية للأسر المنتجة، لائحة تنفيذ مشروعات الأسر المنتجة والقرارات المنفذة لها،

١٩٩١، ص ٥.

(٢) المرجع السابق، ص ٦.

- (٧) الحفاظ على الصناعات والحرف ذات التراث المصرى الأصيل مع تطوير إنمائها ومكوناتها وخاماتها.
- (٨) تطوير إستخدام الخامات البيئية المتاحة والعمل على قيام صناعات جديدة على الخامات الغير مستغلة.
- (٩) التوسع فى التدريب التحويلي لمختلف فئات المجتمع لزيادة القدرة والطاقة الإنتاجية لديهم.
- (١٠) تحويل الفئات المستحقة للمساعدات والقدرة على الإنتاج إلى فئات منتجة.
- (١١) الإستفادة من الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة فى زيادة الإنتاج كما ونوعا.

المبحث الثاني

التعريف بالفئات المستفيدة من المشروع

والشروط الواجب توافرها للإنتفاع بخدمات المشروع

أولاً: التعريف بالفئات المستفيدة من المشروع:^(١)

- ١- يستفيد من المشروع الأسر وأفرادها الذين ينطبق عليهم شروط الإنتفاع ممن لديهم القدرة والرغبة والوقت اللازم للإنتاج.
- ٢- في حالة تعدد الطلبات من مختلف الفئات مع عدم كفاية الإعتمادات المتاحة لربط المشروعات فتكون الأولوية في الإستفادة بالمشروع للترتيب التالي:
 - (أ) خريجوا المؤسسات الإجتماعية ومراكز إعداد الأسر المنتجة والتكوين المهني والتأهيل الإجتماعي وغيرها من المراكز الحكومية والأهلية الخاضعة لإشراف وزارة الشئون الإجتماعية.
 - (ب) الأسر ذات الدخل المنخفض وكذا الأسر المستحقة للمساعدات والمعاشات الإجتماعية الحكومية والأهلية مع إستثمار الإعتمادات المخصصة لهم في ربط وتنفيذ المشروعات كلما أمكن ذلك وبالتنسيق مع الجهات المعنية.
- (٣) الأسر التي لديها وقت الفراغ الكافي للإنتاج.
- (٤) ربوات البيوت ممن لديهم وقت الفراغ الكافي للإنتاج.
- (٥) العاملون بوحدات الحكومة والقطاع العام.
- (٦) مكلفوا الخدمة العامة من الشباب.
- (٧) خريجوا الجامعات والمعاهد العليا وفوق المتوسط والمتوسط.
- (٨) طلاب الجامعات والمعاهد العليا وفوق المتوسط والمتوسط.
- (٩) الرائدات الريفيات والحضريرات والصحراويات.
- (١٠) كبار السن من الجنسين من ذوى الرغبة والقدرة على الإنتاج.
- (١١) أسر الفئات التي ترعاها الجمعيات أو المؤسسات الخاصة على أن تستثمر المبالغ المخصصة لهم في ربط وتنفيذ المشروعات .

(١) لائحة تنفيذ مشروعات الأسر المنتجة والقرارات المنفذة لها، مرجع سبق ذكره، ص ٦-٨.

ثانياً: الشروط الواجب توافرها للإنتفاع بخدمات المشروع:

- يجب أن يتوافر في طالب الإنتفاع بخدمات المشروع الشروط التالية: (١)
- (١) التمتع بجنسية جمهورية مصر العربية.
 - (٢) ألا يقل السن عن ١٨ سنة وقت تقديم الطلب ويستثنى من ذلك خريجوا مراكز إعداد الأسر المنتجة ومراكز التكوين المهني.
 - (٣) أن يقدم الطالب الضمان الذى يقبله مجلس إدارة الجمعية المسند إليها تنفيذ المشروع ويفضل أن يكون الضامن من بين العاملين بالحكومة.
 - (٤) أن يقبل الشروط الخاصة بالتعاقد مع الجمعية المنفذه للمشروع.
 - (٥) أن يجتاز بنجاح الدورة التدريبية أو إختبار الصلاحية الذى تعده الجهة المعنية لطالب المشروع.
 - (٦) لضمان جدية تنفيذ المشروع فإنه يجوز مشاركة طالب الإنتفاع بالمشروع بنسبة من التكلفة الإجمالية للمشروع يقوم بتجديدها مجلس إدارة الجمعية المنفذه طبقاً لطبيعة وحجم المشروع على أن يسدد الطالب هذه النسبة عند البدء فى تنفيذ المشروع.

(٧) المرجع السابق، ص ١١-١٢.

المبحث الثالث

الخدمات التي يمكن للمنتفعين الحصول عليها

من خلال مشروع الأسر المنتجة

- (1) **قروض عينية:**^(١)
وتتمثل فى الآلات والمعدات والتجهيزات والخامات اللازمة لتشغيل المشروع.
- (2) **قروض نقدية:**
وذلك لمواجهة نفقات التشغيل الفردية إذا تعذر توفيرها بصورة عينية وفقا لحاجة كل مشروع بشرط ألا تزيد نسبة القروض النقدية عن ٢٠٪ من التكاليف الكلية للمشروع.
- (3) **خدمات فنية وتوجيهية:**
وتتمثل فى تزويد المنتفعين بالتصميمات المبتكرة والمتطورة والتوجيه الفنى لتحسين مستوى الإدارة وجودة الإنتاج.
- (4) **خدمات تسويقية:**
وتتمثل فى معاونة المنتفعين فى تصريف منتجاتهم عن طريق المعارض الدائمة أو المؤقتة أو الموسمية ومنافذ التوزيع المحلية والخارجية وتزويدهم بالتوجيهات المناسبة لتنمية نظم التسويق المختلفة.
- (5) **خدمات التدريب المهني:**
وتتمثل فى تزويد الراغبين فى الاستفادة من مشروعات الأسر المنتجة بالمهارات الأساسية اللازمة لتنفيذ المشروع أو تنمية المهارات - الفنية المكتسبة لتحسين الإنتاجية وذلك عن طريق مراكز إعداد الأسر المنتجة أو مراكز تنمية المهارة التابعة لجمعيات الأسر المنتجة وبإشراف وزارة الشئون الإجتماعية وأجهزتها المحلية.

(١) المرجع السابق، ص ١٣-١٥.

المبحث الرابع

الموارد المالية لمشروع الأسر المنتجة

تتكون الموارد المالية لمشروعات الأسر المنتجة من المصادر الآتية: (١)

- (١) الإعتمادات والإعانات الحكومية.
- (٢) المنح والقروض المقدمة من هيئات محلية أو أجنبية.
- (٣) حصيلة الأقساط المسددة من المشروعات المنفذة (الجارية).
- (٤) التبرعات والموارد الذاتية للمشروعات.
- (٥) حصيلة تراخيص جمع المال.
- (٦) أي موارد أخرى بشرط موافقة الجهة المختصة بوزارة الشؤون الإجتماعية عليهما.

"ملحوظة: يمكن إضافة مصدر سابع وهو الصندوق الإجتماعي للتنمية".

(١) المرجع السابق، ص ١٦-١٧.

المبحث الخامس إدارة وتنظيم المشروع

أولاً: يعتبر مشروع الأسر المنتجة من مشروعات التنمية الإجتماعية والإقتصادية التابعة لوزارة الشئون الإجتماعية ويعهد بتنفيذه وإدارته إلى جمعيات التدريب المهني والأسر المنتجة فى المحافظات فى إطار السياسة العامة والقواعد التنظيمية التى تقرها الإدارة العامة للأسر المنتجة بالوزارة.

ثانياً: نحدد المستويات التنظيمية للمشروع على النحو التالى:

- (١) مستوى السياسة العامة والتخطيط والإشراف والمتابعة وتمثل فى:
 - (أ) الإدارة العامة للأسر المنتجة بوزارة الشئون الإجتماعية.
 - (ب) الجمعية العامة للتدريب المهني والأسر المنتجة.
- (٢) مستوى التوجيه الفنى والإشراف والمتابعة ويتمثل فى: مديريات الشئون الإجتماعية المختصة وأجهزتها المحلية بالمحافظات وتعتبر بمثابة أجهزة رقابة ومتابعة لأجهزة الجمعيات المنفذة لمشروعات الأسر المنتجة وذلك بالتطبيق لأحكام هذه اللائحة والتوجيهات الصادرة من وزارة الشئون الإجتماعية.
- (٣) مستوى التنفيذ والتتبع الميدانى ويتمثل فى:
 - (أ) الإدارات الإجتماعية: وتختص بالمراجعة الفنية لطلبات الإنتفاع بمشروعات الأسر المنتجة وعرضها على الجان المختصة والإشراف ومتابعة التنفيذ بالتطبيق لأحكام هذه اللائحة.
 - (ب) الوحدات الإجتماعية: وتختص بتلقى طلبات الإنتفاع وتسجيلها ودراستها وتبويبها مكتبياً وميدانياً والإشتراك فى لجان تنفيذ المشروعات ميدانياً وتحصيل الأقساط.
 - (ج) جمعيات التدريب المهني والأسر المنتجة بالمحافظات والجمعيات الأعضاء بها وتختص بالتنفيذ وإدارة القروض وإستردادها.

ثالثاً: يتوجب على جمعيات التدريب المهني والأسر المنتجة بالمحافظات المسئولة عن تنفيذ مشروعات الأسر المنتجة وكذلك على الجمعيات الأعضاء بها أن ترسل لمديرية الشؤون الاجتماعية وللجمعية العامة للتدريب المهني والأسر المنتجة صورة من محاضر إجتماعات مجلس إدارتها وكذلك محاضر جمعياتها العمومية وصورة من الحسابات الختامية والإحصاءات والتقارير الدورية المبينة لنتائج الأعمال في مجالات تنفيذ مشروعات الأسر المنتجة وفقاً للنماذج والمواعيد التي تضعها الجمعية العامة وتقرها الإدارة العامة للأسر المنتجة.

رابعاً: لمجلس إدارة جمعية التدريب المهني والأسر المنتجة بالمحافظة أن تفوض كل أو بعض اختصاصاته وصلاحياته في مجال تنفيذ أحكام هذه اللائحة إلى إحدى الجمعيات الأعضاء التي تقع في دائرة المحافظة، على أنه في حالة عدم وجود مثل هذه الجمعيات لظروف خاصة فيمكن أن يعهد إلى لجان أو شعب يتم تشكيلها بقرار من مجلس إدارة جمعية التدريب المهني والأسر المنتجة وفق قواعد وشروط يتضمنها قرار تفويض يقره مجلس الإدارة وتعتمده مديرية الشؤون الاجتماعية المختصة.^(١)

(١) المرجع السابق، ص ١٨-٢١.

المبحث السادس

الإجراءات التنفيذية للإنتفاع بخدمات المشروع

أولاً: للحصول على كل أو بعض الخدمات التي ينتجها المشروع يجب على طالب الإنتفاع

إتباع الخطوات التالية: (١)

(١) يقدم طلب الإنضمام للإنتفاع بمشروع الأسر المنتجة إلى الوحدة الإجتماعية المختصة موضحاً به نوع المشروع المطلوب والقيمة التقديرية له ونسبة المشاركة التي يمكن أن يساهم بها الطالب فى المشروع إن وجدت فإذا كان سن الطالب يقل عن ٢١ سنة وقت تقديم الطلب يكون تقديم الطلب من والد الطالب بصفته ولياً شرعياً أو من الوصى عليه وفى هذه الحالة يرفق بالطلب قرار الوصاية وقرار المحكمة بالإذن للناصر بالقيام بمشروع الأسر المنتجة وفى جميع الأحوال تشترط تقديم الضامن.

(٢) تقوم الوحدة الإجتماعية المختصة بقيد الطلبات فى سجل خاص لهذا الغرض تحت رقم يمثل أسقية الدور مع مراعاة أولوية القيد طبقاً لما تضمنته المادة (٤) فى شأن ترتيب الأولوية.

(٣) تقوم الوحدة الإجتماعية فى خلال أسبوعين من تقديم الطلب بإجراء بحث إجتماعى إقتصادى مهنى لمقدم الطلب والتعرف على الظروف الإجتماعية والإقتصادية وكذا الرغبات المهنية أو الحرفية مع إمكانيات تنفيذ المشروع وكذلك إجراء الإختبارات المهنية والفنية للطالب مع توضيح نسبة مشاركة طالب الإنتفاع فى التكلفة الإجمالية للمشروع إن وجدت.

(٤) بعد إستكمال الإجراءات السابقة ترسل الطلبات من نتيجة البحث إلى الإدارة الإجتماعية لإتخاذ القرار أو التوصية المناسبة (فى حالة تفويضها فى إتخاذ القرار) وذلك فى خلال ١٥ يوم وفى حدود الموارد المتاحة.

(١) المرجع السابق، ص ٢٢-٢٨.

(٥) تقوم الإدارة الإجتماعية بإرسال كشوف الطلبات وما إتخذ بشأنها من قرارات (فى حالة تفويضها) أو ما إتخذ بشأن كل منها من توصيات إلى جمعية التدريب المهنى والأسر المنتجة بالمحافظة لإصدار القرار اللازم فى هذا الشأن على أن يوضح بالقرار قيمة المشروع الكلية وقيمة القرض وفترة السماح ومواعيد السداد الأقساط وقيمة كل قسط.

(٦) يتم قيد القرار الخاص بربط المشروع بالسجلات على أى من المستويات السابقة مع إخطار الوحدة الإجتماعية بالقرار النهائى لإخطار الطالب بما إنتهى إليه طلبه لإستكمال الإجراءات وإستيفاء المستندات المطلوبة.

(٧) تقوم جمعية التدريب المهنى والأسر المنتجة بالمحافظة أو من تفوضه بالتعاقد مع طالب الإنتفاع بالمشروع أو وليه الشرعى إذا كان الطالب قاصرا أو الوصى عليه على أن ينص العقد أن يلتزم طالب الإنتفاع بدفع غرامة كشرط جزائى يحدد بنسبة من قيمة القسط الشهرى تضاف إليه فى حالة التأخير أو التقاعص عن السداد. وكذلك يتضمن العقد كافة الضمانات والشروط اللازمة لتأمين إسترداد قيمة القرض من المستفيد.

(٨) بعد التعاقد يتم شراء مكونات المشروع عن طريق لجنة برئاسة رئيس الوحدة الإجتماعية أو من ينييه من الباحثين وأحد الفنيين مع مندوب الصرف طبقا لنوع المشروع ويراعى أن يتم تسليم مكونات المشروع للمستفيد بموجب محاضر تسليم وتسلم ولا تنتقل ملكية المشروع ومكوناته إلى المنتفع إلا بعد إتمام سداده لقيمة القرض.

(٩) تتم المتابعة الفنية للمشروعات فى مواقع تنفيذها مع تزويد المستفيدين بالتوجيهات والإرشادات والملاحظات الفنية أو التنظيمية اللازمة أو تزويدهم بالتصميمات أو النماذج المتطورة طبقا لحاجة وطبيعة ونوع المشروع.

(١٠) يتم تقديم الخدمات التدريبية أو التسويقية للمستفيدين وفقا لحاجتهم مع متابعة سداد الإلتزامات المالية "أقساط القرض المنصرفة" وذلك فى مواعيد إستحقاقها وبعد فترة السماح المشار إليها فى قرار ربط المشروع، وتقوم مديرية الشئون الإجتماعية المختصة بإعتماد النظام الأمثل لوضع تلك الإجراءات موضع التنفيذ.

ثانياً: كيفية سداد الأقساط^(١)

(١) يبدأ سداد الأقساط المستحقة بعد تحقيق دورة رأس المال الأولى للمشروع المنفذ طبقاً لما ينص عليه التعاقد.

(٢) تضاف إلى قيمة القرض الممنوح لطالب الانتفاع نسبة مئوية بصفة مصروفات إدارية (مع الأخذ في الاعتبار فترة السماح المتاحة طبقاً لما ينص عليه التعاقد)، على أن يصدر بتحديد قيمة هذه النسبة وتوزيع مكوناتها وشروط وأوضاع صرفها قرار من وزارة الشؤون الاجتماعية تفره الإدارة العامة للأسر المنتجة بالوزارة وتلتزم به الجمعيات المعنية بتنفيذ مشروعات الأسر المنتجة تحت إشراف مديريات الشؤون الاجتماعية المختصة.

(٣) يجوز بقرار من مجلس إدارة جمعية التدريب المهني والأسر المنتجة في حالة الضرورة وتبعا للظروف الاجتماعية التي يبينها البحث الإجتماعي وتقتضيها الظروف الاقتصادية للمشروع تخفيض قيمة القسط المستحق أو تأجيل سداده.

(٤) في حالة توقف المنتفع عن سداد أى من الأقساط المستحقة في مواعيد سدادها أو تأخر في سداد قسط من الأقساط ويتم إخطار المنتفع في الشهر التالي لإستحقاق القسط المتأخر كما يتم إنذار الضامن في الشهر الثالث لتخلف الأسرة عن السداد، فإذا إستمر في التوقف أو التأخير في السداد تتخذ الإجراءات القانونية ضد الأسرة والضامن بعد مضي شهر اعتباراً من تاريخ إنذار الضامن بضرورة السداد وفي جميع الأحوال يجب دراسة ظروف الحالات التي تتوقف عن السداد لمدة تزيد عن شهرين فإذا ما ثبت أن التوقف أو التأخير كان نتيجة تعمد المنتفع يحق في هذه الحالة إضافة نسبة مئوية بصفة مصروفات إدارية إضافية كعقوبة للتأخير عن السداد.

(٥) يتم تحصيل الأقساط المستحقة من المنتفعين بالمشروع بموجب قسائم تحصيل خاصة بالجمعية وذلك بتسليم المنتفع أصل القسيمة وتحتفظ الجمعية بياقي الصور ويجوز للمنتفع أن يسدد الأقساط المستحقة بموجب شيكات أو أذون صرف أو حوالات بريدية وفي هذه الحالة تستخرج الجمعية مقابلاً لها أيضا لا بالسداد.

(١) المرجع السابق، ص ٢٢-٢٨.

المبحث السابع

حالات إنتهاء الإنتفاع بالمشروع

- أولاً: ينتهي الإنتفاع بالمشروع الأسر المنتجة في إحدى الحالات الآتية:**^(١)
- (١) عدم وفاء المنتفع بالتزاماته طبقاً لأحكام هذه اللائحة والعقد المبرم معه رغم إتخاذ الإجراءات المنصوص عليها في المادة (١٦) من هذه اللائحة.
 - (٢) إستغلال المشروع فيما يتعارض مع أهدافه.
 - (٣) الهجرة للداخل أو الخارج.
 - (٤) وفاة المنتفع أو إصابته بعجز كلي أو جزئي يجعله غير قادر على الإستمرار في إدارة المشروع.

- ثانياً: في حالة وفاة المنتفع بالمشروع أو إصابته بعجز كلي أو جزئي:**
- يجوز لمجلس إدارة جمعية التدريب المهني والأسر المنتجة بالحفاظ في ضوء بحث إجتماعي وفني عن حالة المنتفع النظر في الآتي:
- (١) إعفاء المنتفع من الأقساط التي مازالت مستحقة عليه.
 - (٢) إسناد المشروع إلى أحد أفراد الأسرة.
 - (٣) إجراء التسوية اللازمة لماتم سداده من مبالغ مع إستلام المعدات والأدوات بعد تقييمها.

ثالثاً: في ضوء المادة السابقة وبعد إستطلاع رأي اللجان المهنية المشكلة بالمادة (١١) يصدر مجلس إدارة جمعية التدريب المهني والأسر المنتجة القرار المناسب في كل حالة على حدة على أنه بالنسبة لقرارات الإعفاء يجب وفي خلال ثلاثين يوماً من صدور قرار الإعفاء إخطار الجمعية العامة للتدريب المهني والأسر المنتجة بصورة من البحث الإجتماعي وقرار الإعفاء. ويعتبر قرار الإعفاء نافذاً ما لم يرد من الجمعية العامة إعتراض عليه خلال ثلاثين يوماً من تاريخ وصول الإخطار.

(١) المرجع السابق، ص ٢٩-٣١.

المبحث الثامن

حجم مشروع الأسر المنتجة ومجالات عملها

بدأ مشروع الأسر المنتجة منذ عام ١٩٦٤ بفرض إتاحة فرص العمل للطاقات البشرية المعطلة ورفع مستوى الدخل للأسر والمجتمع بهدف زيادة قدرة أفرادها وتوسيع فرص الاختيار أمامهم لإشباع حاجاتهم البيئية المتاحة بالعمل فى مجال الحرف اليدوية والصناعات البيئية والمنزلية الصغيرة وفى سبيل تحقيق ذلك يتم التوسع فى إعداد الأسر المنتجة المستفيدة من المشروع حتى بلغت (١٠٢١٧٨٦) أسرة ببيانها كالتالى:

أسرة تم تنفيذها بالتمويل الذاتى للجمعيات الأهلية.	٣٩٧١١١
أسرة تم تنفيذها من الصندوق الإجتماعى للتنمية.	٤٢٩٥٥
أسرة تم تمويلها من مصادر مختلفة (أسر مقاتلين، مشروع المرأة الريفية ٠٠٠ وغيرها).	١٨٢٣٦٥
أسرة مستفيدة من برامج التدريب.	٣١١٤٢٢
أسر تسويقية وتوجيهية.	٢١١٥٨
أسر تحت التنفيذ.	٦٥٧٧٦
إجمالى عدد الأسر المستفيدة.	١٠٢١٧٨٦

أما المستهدف تحقيقه هو التوسع فى تنفيذ المشروع بمضاعفة عدد المستفيدين خلال عشر سنوات بنسبة ١٦٪ من إجمالى عدد الأسر بالجمهورية وبمحقق الأهداف العالية:

- * توفير فرص عمل إجمالى ٦٠٠ ألف أسرة بتكلفة ٩٠ مليون جنيه وبمعدل ٦٠ ألف أسرة سنويا.
- * تدريب عدد ٣٠٠ ألف أسرة لإكساب أفرادها المهارات الأساسية للانضمام للمشروع.
- * تسويق منتجات حوالى ١٠٠ ألف أسرة من خلال المعارض الدائمة والموسمية.
- * إمتصاص فائض العمالة بالمشروعات الكبرى التى يناد هيكلتها.
- * جذب وتعبئة ٢٢٥ مليون جنيه من المدخرات الأسرية لإستثمارها فى مجال الصناعات البيئية.
- * تحقيق إضافة ٤٥٠ مليون جنيه للدخل القومى سنويا.
- * سوف تعطى أولوية فى التنفيذ للمحافظات التى سجلت معدلات تنمية منخفضة عام ١٩٩٧ وفى مقدمتها محافظات صعيد مصر.

(١) المصدر: وزارة الشؤون الإجتماعية، الإدارة المركزية للأسر المنتجة، والتكوين المهنى (مشروع الأسر المنتجة).

هذا ويقدم المشروع خدماته التدريبية من خلال ٢٥١٢ مركز إعداد أسر منتجة منتشرة في كافة أنحاء الجمهورية بعضها أقيم بالجهود الذاتية والبعض الآخر بتمويل من الخطة الإستثمارية للوزارة يعمل بها أكثر من ٥٧٣٤ مدرب وتقوم هذه المراكز بأنشطة إنتاجية إلى جانب الخدمات التدريبية، وقد بلغ قيمة الإنتاج ٢٩٢٥٤٨٥٠ جنية.

أما الخدمات التسويقية، فتقوم الوزارة من خلال المعارض الإقليمية المنتشرة بجميع محافظات الجمهورية بخدمات تسويقية للأسر المستفيدة من المشروع وذلك عن طريق إتاحة الفرص لهم لعرض منتجاتهم للجمهور من خلال ١٣٦ معرض وقد بلغت قيمة المبيعات ٥٣٥٧٦٤٩ جنيها هذا ويلبى المشروع رغبة كل قادر على الإنتاج في مجال المشغولات والصناعات التطبيقية مثل: "تفصيل - حياكة - تريكو - تطريز السجاد بأنواعه - الجوبلان - الكليم - الجلود - المنتجات النحاسية - الخيزران - أدوات النظافة - الصدف - البردي - الحجارة - الكهرباء - ميكانيكا سيارات - الحدادة".

كما يعمل المشروع أيضا في مجال مشروعات الأمن الغذائي مثل: "المرببات - الشرابات - تجفيف الخضر والفاكهة - صناعات الحلوى - تربية وإنتاج الدواجن - البيض - تربية نحل العسل وإنتاجه - تربية وتسمين المواشى". وغيرها من مختلف الأنشطة التي ترتبط بحاجات المجتمع.

وفيما يلي جدول يبين توزيع مراكز إعداد الأسر المنتجة بالمحافظات وقيمة نشاطها الإنتاجي، و جدول لبيان أنشطة الأسر المستفيدة من مشروع الأسر المنتجة حتى عام ١٩٩٨، ثم جدول لبيان العقود المبرمة مع جمعيات الأسر المنتجة في محافظات الجمهورية.

جدول رقم (٣)

توزيع مراكز إعداد الأسر المنتجة بالمحافظات وقيمة نشاطها الإنتاجي

قيمة الإنتاج	عدد المدربين	عدد المراكز			المديريات	قيمة الإنتاج	عدد المدربين	عدد المراكز			المديريات
		إجمالي	ذاتي	خطة				إجمالي	ذاتي	خطة	
١٥٣٣٦٤	٣٠٨	٦١	٤٧	١٤	الفيوم	٦٦١٠٢٠١	٨٨٠	٣٣٥	٣٠٧	٢٨	القاهرة
٥٧١٧٥٥	١٧٦	١٣٧	١٢٨	٩	بنى سويف	٢٢٨٦٦٩٦	٣٥١	١٨٢	١٧٣	٩	الإسكندرية
٦٣٥٨٨٩	٢٤٥	١٧٩	١٦١	١٠	المنيا	١٩٢٥٩٢	٧٢	٦٩	٥٢	٩	دمياط
١٢٧٥٥٩٥	٢٦٤	١٦٣	١٥٥	٨	أسيوط	٥٠٨٢٦	٦٤	١٥	٦	٩	بورسعيد
١٥١٦٥٤١	٢٤٢	٢٠٥	١٨٨	١٧	سوهاج	٥١٢٤٣	٦٦	٤٦	٣٦	١٠	الإسماعيلية
٢٤٤٧٥٢	١٤٤	١١٤	١٠٨	٦	قنا	٤٦٢٩٤١	١١٢	٣٩	١٧	١٤	السويس
١٠٨١٤	٣	٤	-	٤	الأقصر	١١٤١٦٦١	٢٥٧	٢٧١	٢٦٦	٥	الدقهلية
٧٦٦٩٦	١٢٧	١٠٣	٩٦	٧	أسوان	٣٩٨٢٨٣	٢٤٢	٢٩٥	٢٨٧	٨	الشرقية
٥٨٠٠٣	٣٥	١٧	٥	١٢	البحر الأحمر	٤٠٨٤٤١	٣٥٧	١٥١	١٣٥	١٦	القليوبية
٦٦٣٤٠	٩٩	٤٢	٤٠	٢	الوادى الجديد	٤٦٩٢٦٠	٢٠٩	١٢٦	١١٨	٨	كفر الشيخ
٦٤١٣١	٢	١٦	٧	٩	مرسى مطروح	٣٦٧٥٩٢٨	٣٨٨	٢١٦	٢١٠	٦	الشرقية
٤٦١٤٥	٣٠	١٥	٨	٧	ش. سيناء	٩٣٤٤٤١	٤٧٥	٣٦١	٣٥٤	٧	المنوفية
٢١٢٧١	٤٢	١٠	٣	٧	ج. سيناء	١٢٧١٥٩٦	٣٦٩	٢١٥	٢٠٧	٨	البحيرة
٢٩٢٥٤٨٥٠	٥٧٢٤	٣٥١٢	٣٢٣٩	٢٧٣	الإجمالي	٣٤٥٨٩٢	١٧٧	١٤٩	١٢٥	٢٤	الجيزة

المصدر: وزارة الشؤون الإجتماعية، الإدارة المركزية للأسر المنتجة والتكوين المهني (مشروع الأسر المنتجة).

جدول رقم (٤)

بيان أنشطة الأسر المستفيدة من مشروع الأسر المنتجة حتى عام ١٩٩٨

إجمالي الأسر المستفيدة	أسر تحت التنفيذ	أسر تسويقية توجيهية	أسرة مستفيدة من برامج التدريب	المشروعات الإنتاجية حسب مصادر التمويل				المديريات	مسلسل
				الإجمالي	مصادر مختلفة	الصدوق الإجتماعي	جمعيات أسر منتجة		
٧١٢٨١	١٥٥	٦٣١	٤٣١٣٧	٢٧٣٥٨	٢٧٥٧	٧٧٨	٢٣٨٢٣	القاهرة	١
٤٠٦٨٤	٤٣٦	٧٧	٢٧٩١٥	١٢٢٥٦	٢٤٦٥	٣٣٠	٩٤٦١	الإسكندرية	٢
٨٩١٥	١٢٥٣	-	١٢٧٥	٦٣٨٧	٨٧٨	١٤٩٥	٤٠١٤	دمياط	٣
١٩٣٣٥	-	١٤٦٥١	٢٢٢٠	٢٤٥٩	٢٦٥	١٧٥	٢٠٢٤	بورسعيد	٤
١٢١٦٠	٣١١٤	-	٢٨٨٥	٦١٦١	٧٣٠	٣٧٠	٥٠٦١	الإسماعيلية	٥
٣١٤٤٣	١٥	١٧	٥٦٠٩	٢٥٨٠٢	٩٥٨	١١٩٧	٢٣٦٤٧	السويس	٦
٨٠٨٦٦	١٦٨٥	-	١٥٨٧٩	٦٣٣٠٢	١١١٨١	٣٢٤٥	٤٨٨٧٦	الدقهلية	٧
٦٧٢٠٦	١٥٩٩٩	١٧٦٩	١٩٧٧٣	٣٣٩٧٩	٤٤٣٥	٦٥٦٤	٢٤٥٣٣	الشرقية	٨
٢٩٧٥٩	٢٥٠	-	١٥٢٣٦	١٤٢٧٣	٣٥٩٠	١٦٩٨	٨٩٨٥	القليوبية	٩
٥٩٨٥٧	٣٠٧٧	-	٤٠٠١٤	١٦٧٦٦	٨٧٣١	١١٨٠	٦٨٥٥	كفر الشيخ	١٠
٢٧١٢٠	٧٨٣	-	١٠٠٩١	١٦٢٢٦	٧١٤٨	١٨٤٩	٧٢٢٩	الغربية	١١
٢٨٤٠٥	٧٢٣	-	٧٨٨٦	١٩٧٩٦	٧٨٥١	٣٠٨	١١٦٣٧	المنوفية	١٢
٦٨٣٥٧	٢٣٠	٣٠٥٣	١٠٠٨١	٥٣٦٢٣	١٦٨٥١	٢٠٣٤	٣٤٧٣٨	البحيرة	١٣
٢٧٥٩٣	٤٥	١٥	٢٠٥٧٠	٤٤٦٣	٣١٠٣	٢١٤	١١٤٦	الجيزة	١٤

(تابع جدول ١٤)

١٨٤٤٨	٤٦٠	-	٥٤٣٥	١٢٥٥٣	٢٥٩٣	١٤٨٩	٨٤٧١	الفيوم	١٥
٤٤١٠١	٢٧٥	-	٤٤١٧	٣٩٤٠٩	٦٨٩٠	١٨٨٤	٣٠٦٣٥	بنى سويف	١٦
٥٤٥٤٢	٢٩٥٨٢	٥٨٠	٩٣٦٩	١٨٠١١	٤٠٠٢	٢٥٦٦	١١٤٤٣	المنيا	١٧
٧١٢٦٠	٥٠٠	١١	٧٧٩٨	٦٠٢٢١	٢٠٩٩٦	٦٤٩	٣٨٥٧٦	أسيوط	١٨
٧٥٦٨٧	١٤٣٧	-	١١٠٨٢	٦٣١٦٨	٢٥٧٧٩	١٧٣٢	٣٥٦٥٧	سوهاج	١٩
٧٥٥٧٥	١٤٩٠	٥٠	٢٩٢٣٨	٤٥٠٦٧	١٩٢٩٨	١٦٦٩	٢٤١٠٠	قنا	٢٠
٢٣٢٢٣	١٥٥	-	٢٢٩	١٤٥٣	١٠٩٥	٣٠٦	٥٢	الأقصر	٢١
٦٨١٩٣	٣٠٠٠	-	١٥٤٠٩	٤٩٧٨٤	٢٤١٦٠	٩٠٤٣	١٦٥٨١	أسوان	٢٢
٤٨٧٥	٨٢	-	١٥١٨	٤٧٥	١٢٢	٣٣٨	١٥	البحر الأحمر	٢٣
١٠٠٤٠	١٦٢	٢٥٨	٤٤٨٨	٤٩٣٢	٣٩٤	٢٢٦	٤٣١٢	الوادى الجديد	٢٤
٥٠٧٩	٤٠	-	١٣٠٨	٣٧٣١	٣٠٩	٢٥٨	٣١٦٤	مرسى مطروح	٢٥
١١٠٩٥	٣٧٠	٢١	١٨٦٨	٧٥٣٢	١١٩٠	١١٤٩	٥١٩٣	ش. سيناء	٢٦
٣٠٤٠	٢٥٨	٢٥	٦٩٢	٢٠٦٥	٣٦٠	٢٠٨	١٤٩٧	ج. سيناء	٢٧
١٠٢١٧٨٦	٦٥٧٧٨	٢١١٥٨	٣١٢٤٢٢	٦٢٢٤٣٠	١٨٢٣٦٥	٤٢٩٥٤	٣٩٧١١١	الإجمالي	

المصدر: وزارة الشؤون الإجتماعية، الإدارة المركزية للأسر المنتجة والتكوين المهني (مشروع الأسر المنتجة).

حلول رقم (٥)
بيان بالعقود المبرمة مع جمعيات الأسر المنتجة
في محافظات الجمهورية

القيمة بالألف جنيه

المديرية	المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة	القيمة الإجمالية
القاهرة	١١٥٠	١١٥٠				٢٣٠٠
الجيزة	٦١٥	٦١٥				١٢٣٠
القليوبية	٤٥٠	٤٥٠			٢٥٠	١١٥٠
الإسكندرية	٨٠٠	٨٠٠			-	١٦٠٠
البحيرة	٨٧٠	٨٧٠		٢٢٦٠		٤٠٠٠
موسى مطروح	١٣٥	١٣٥	٣٧	١٥٠		٤٥٧
المنوفية	٣٩٠	٣٩٠			٢٥٠	١٠٣٠
الغربية	٤٩٠	٤٩٠		١٢٧٠	٢٥٠	٢٥٠٠
كفر الشيخ	٢٠٠	٢٠٠	٢٦٣	٢٦٣		٩٢٦
دمياط	٨٠	٨٠	١٩٦		٥٠٠	٨٥٦
الدقهلية	٨٨٠	٨٨٠				١٧٦٠
ش. سيناء	١٦٠	١٦٠		٥٦٢		٧٢٢
ج. سيناء	٤٠	٤٠			٥٠٠	٥٨٠
بورسعيد	٢٠٠	٢٠٠				٤٠٠
الإسماعيلية	٢٠٠	٢٠٠		٤٨٧		٨٨٧
السويس	١٤٨٥	١٤٨٥	١٢٥٠		٧٥٠	٤٩٧٠
الشرقية	٨٥٠	٨٥٠	١٤٤٠	٧٧٠	٢٥٠	٣٩١٠
بنى سويف	٤٨٥	٤٨٥				٩٧٠
الفيوم	١٨٠	١٨٠		٤٤٠	١٠٠	٩٠٠
المنيا	١٠٩٥	١٠٩٥		٢٨١٠		٥٠٠٠
أسيوط	٦٦٠	٦٦٠				١٣٢٠
سوهاج	٤٧٠	٤٧٠		١١٨٩		٢١٢٩
قنا	٤٨٠	٤٨٠				٩٦٠
أسوان	١٩٥٠	١٩٥٠	٢٥٠٢	٢٥٠٢	٢٥٠	٩١٥٤
الوادى الجديد	١١٠	١١٠				٢٢٠
البحر الأحمر	١٢٥	١٢٥	٨٠		١٥٠	٤٨٠
الأقصر	٥٠	٥٠	٢٠٠	٢٥٠	١٥٠	٦٥٠
المرسى مطرية	٤٥٠	٤٥٠				٩٠٠
الإجمالي	١٥٠٥٠	١٤٣٤٠	٥٩٦٨	١٢٩٥٣	٣٤٠٠	٥١٤٦١

المرحلة الأولى: لعمل الصندوق (٩٢-٩٦): تغطي تمويل عقود مشروعات الأسر المنتجة (المرحلة
المرحلة الأولى/ الثانية/ الثالثة/ الرابعة).

المرحلة الثانية لعمل الصندوق (٩٧-٢٠٠١): تغطي تمويل عقود مشروعات الأسر المنتجة (المرحلة
الخامسة).

المصدر: وزارة الشؤون الاجتماعية، الإدارة العامة للأسر المنتجة والتكوين المهني (مشروع الأسر المنتجة).

مما تقدم يمكن إستنتاج أهمية دور هذا القطاع الرائد الذى إذا ما أدير بفاعلية وكفاءة وإقتصاد كلما إنتشر خيره وعم على مجموعة كبيرة من أفراد المجتمع فى أشد الحاجة للحصول على العمل الذى يحقق لهم الإستقرار والإستمرار والنمو، ولن يتحقق ذلك إلا إذا ماروعى عمل دراسات لتقييم كفاءة الأداء للجمعيات التى تعمل فى هذا المجال وذلك بإستخدام الحاسب الألكترونى لتنظيم هذا القطاع وتوفير بيانات كافية للباحثين والعاملين فى نفس المجال للإعتماد عليها لتطبيق الكثير من المؤشرات لإعطاء أحكام عادلة غير معتمدة على التقدير الشخصى الذى قد يشوبه التحيز. هذا ولقد حاولت الباحثة الحصول على بيانات تفصيلية عن الجمعيات العاملة فى هذا المجال لتطبق عليها الأسلوب السابق دراسته - النظم الخبيرة - للحكم على مدى كفاءة تقييم الأداء لهذا القطاع ولكنها وجدت أن ذلك من الصعوبة بمكان لعدة عوامل منها عدم وجود قاعدة للبيانات ليتم التطبيق عليها، حتى البيانات المتوافرة لدى العاملين بهذا القطاع بالإدارة العامة للجمعيات يعتبرونها من ضمن الأسرار التى لا ينبغى الإفصاح عنها وإذا تم الإفصاح عن بعضها فهى بيانات جزئية وليست كلية تفى بالغرض المطلوب للبحث، ولقد وجدت الباحثة أن حل هذه المشكلة قد يكون باللجوء للجمعيات ذاتها وإختيار عينة Sample تكون ممثلة بدرجة ما لمجتمع الدراسة وتطبيق المؤشرات عليها ولكن هذا يتطلب وقتا كبيرا غير متاح بالنسبة لهذا البحث، وعلى جانب ذلك فهناك محاولات جادة لعمل قاعدة للبيانات من قبل الإتحاد العام للجمعيات الأهلية وتأمل الباحثة أن تتاح هذه البيانات للباحثين لعمل المزيد من الأبحاث التطبيقية فى هذا المجال الخصب البكر لتقديم المزيد من العون لهذا القطاع ومساندته فى تغطية الفجوات الكثيرة والمشاكل التى تعترض سبيل إنطلاقة وتقدمه ليشغل موقعا مشرفا فى المستقبل.

هذا وتقترح الباحثة أن يتوافر من خلال الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء بيانات ومعلومات عن هذا القطاع الهام يمكن الحصول عليها من خلال المركز القومى للمعلومات أو من خلال البنك القومى للبيانات والمعلومات حيث يعد توفير المطبوعات والنشرات الدورية التى تحتوى على بيانات إحصائية فى مختلف المجالات الخاصة بهذا القطاع إلى جانب الدراسات الإحصائية المتنوعة التى تعد على جانب كبير من الأهمية لمستخدمى هذه البيانات على أن يكمل ذلك إعداد وتوفير البيانات والمعلومات الإحصائية غير المنشورة طبقا لإحتياجات مستخدمى البيانات مع وجود دليل للجمعيات العاملة بالقطاع الأهلى سنويا.

الفصل الخامس

نماذج عملية لتطبيقات سابقة

مع الإشارة لعلام التطبيق على المشروع المقترح

المبحث الأول: قاعدة البيانات Access (أكسس) كأداة لإدارة المعلومات بقطاع الجمعيات الأهلية.

المبحث الثانى: نماذج لتطبيقات النظم الخبيرة فى مجالات متعددة.

المبحث الثالث: إستخدام تطبيقات نظم الخبرة فى المراجعة كأداة لتقييم الأداء فى قطاع الجمعيات الأهلية.

المبحث الأول

قاعدة البيانات Access (أكسس) كأداة لإدارة

المعلومات بقطاع الجمعيات الأهلية

تعد قاعدة البيانات Microsoft Access واحدة من أشهر وأقوى قواعد البيانات التي تعمل على الحاسب الشخصي والتي تستخدم في ترتيب قواعد البيانات واستخراج النتائج منها وعمل الإستفسارات اللازمة. هذا وتعتبر قاعدة البيانات Access برنامج رسومي يعمل تحت بيئة Windows الرسومية ولذلك فهو يستفيد من جميع الإمكانيات والقدرات التي يوفرها Windows ويتيح الوصول المرئ إلى البيانات بأقل جهد ويوفر طرق بسيطة ومباشرة لعرض البيانات واستخدامها.

هذا وتستخدم Access أدوات تقييم تعمل بطريقة مآتراه تحصل عليه حيث تساعد هذه الأدوات في إستخراج نماذج وتقارير متطورة تفي باحتياجات المستخدم وذلك باستخدام الرسوم والصور وجمع أكثر من نموذج وتقرير في وثيقة واحدة وعرض النتائج بنمط يرتقى إلى مستوى النشر، وذلك بالإعتماد على مجموعة متنوعة من الكائنات التي تستخدم لعرض المعلومات وإدارتها مع إمكانية إستخدام وحدات الماكرو والوحدات النمطية لمزج الكائنات الموجودة في قاعدة بيانات داخل نظام إدارة البيانات المناسب طبقا لإحتياجات المستخدم كذلك الحاجة إلى البرمجة أما المبرمجين ومن يحتاجون لتطوير نظم إدارة قواعد بيانات شديدة التخصص فيمكنهم إستخدام Visual Basic التي تعد لغة برمجة قوية وميسرة لقواعد البيانات وهي لغة متضمنة في Access.^(١)

(١) مجدى محمد أبو العطاء، سلسلة تيسير علوم الحاسب، تعلم Access في يوم واحد، العزبة لعلوم الحاسب كمبيوتر ساينس،

١٩٩٨، ص ٢٦-٢٧.

هذا ويمكن إختصار دور Access كما يلي: (١)

In business and pevsional life, you keep track of information from a variety of sources, each related to a particular topic or purpose. Your knowledge and organizational skills are required to coordinate information from all these sources(This is data base).

Using Microsoft Access, you contate the information from these various sources and organize it into assingle relationships between sources of information, and Microsoft Access can manage the connections for you with the object you create. Such as forms, queries, and reports - you can keep all your information up-to- date quickly and efficiently, get answers to questions, and print reports, charts, and labds(Inavelational database, you store the data from each source of information in a separate table and then you define the relationships between the tables so that you can use information from more than one table at a time).

It's usually easiest to add data to a database by using a form. In Microsoft Access, you can use a form to add, view, and edit your data one or more records at a time. you can also work with data from several tables at once with forms, and automate tasks by including macros or visual basic in your forms. once you've added data to you database, you'll want to analyze the data in different ways. You can use aquery to perform calculations and totals, or to select only certain kinds of data. For Example, you can define a query to show all customers who have placed orders within the last year.

Ysing reports, you can print yous data in a broad variety of layouts an type styles. Reports can print data from fields, text you define, totals and the results of calculations, or charts, pictures, or others objects - even another report. You can also use reports to print mailing labels.

Relational) مما تقدم نرى أنه لتنظيم البيانات داخل Access نستخدم النظام العلائقي (Data Base) لربط ملفاتها وتنظيمها، ولتقريب مفهوم قواعد البيانات التي تستخدم الملفات ذات العلاقة المشتركة ويمكن توضيح ذلك فيمايلي: تخزن المعلومات لقاعدة البيانات داخل ملفات، توضع هذه الملفات على أحد وسائط التخزين المساعدة مثل القرص المغناطيسي، ويشتمل الملف ليس فقط على البيانات، وإنما يشتمل أيضا على كل شئ تنشئة أو محتاجه فى قاعدة البيانات مثل النماذج

(١) Awad Mohamed Ahmed, Introduction to Microsoft Access Institute of National Planning, November 1997, P. 1-6.

والتقارير والإستعلامات وغيرها، وإذا أردت تطوير نظامين أو أكثر فإنك تنشئ قاعدة بيانات مستقلة لكل نظام. وفيمايلي نوضح باختصار الكائنات التي يمكن أن تشتمل عليها: (١)

- جداول تقوم بتخزين بيانات.
- نماذج تقوم بعرض بيانات من جداول أو إستعلامات، ويمكن أن تستخدم لإدخال البيانات، أو عرضها، أو تحريرها.
- إستعلامات تقوم بتجميع البيانات التي تطلبها من جدول أو أكثر ويمكنك عرض البيانات أو تحريرها في نموذج - كما يمكنك طباعتها في تقرير.
- تقارير تقوم بتلخيص البيانات وعرضها أو طباعتها من الجداول والإستعلامات.
- وحدات مكر وتقوم بأداء الإجراءات التي قمت بتجديدها بدون الحاجة إلى البرمجة.
- وحدات نمطية تقوم بتخزين برنامج Visual Basic الذي يمكنك كتابته لتخصيص قاعدة بياناتك أو تحسينها أو توسيعها.

هذا وتعد الجداول Tables العمود الفقري لأي قاعدة بيانات، حيث تشتمل على البيانات الأساسية ويشبه الجدول صفحة البيانات (Spread sheet) في برامج الجداول الحسابية، وكل جدول عبارة عن مجموعة من السطور أو الأعمدة ويشتمل كل جدول على مجموعة من السجلات تسمى Records، ويحتل كل سجل سطرًا داخل الجدول، ويقسم كل سجل إلى عدد من الحقول تسمى Fields وتبقى أسماء الحقول ثابتة في جميع السجلات رغم اختلاف محتوياتها من سجل لآخر.

هذا ومن مزايا Access تسهيل عملية البحث عن البيانات وتحليلها وصيانتها وهمايتها، حيث يتم تخزين البيانات المرتبطة في مكان واحد تقريبًا. فعلى سبيل المثال يمكنك إنشاء قاعدة بيانات لتخزين كل البيانات المرتبطة بعمل متكامل حيث يمكن أن تشتمل البيانات على بيانات خاصة بالعملاء والمنتجات والمبيعات في مكان واحد.

(١) مجدى محمد أبو العطاء، مرجع سبق ذكره، ٢٠-٣١.

المبحث الثاني

نماذج لتطبيقات النظم الخبيرة في مجالات متعددة

* ESS have applied to several fields of knowledge to solve specific problems. Some have been designed as research tools, while others fulfill important business, science, engineering and military functions.

- Business ESs: Loan evaluation ESs, tax Advising ESs, and business management ESs are examples of the business ESs. Banks have standard criteria for evaluating loan applications. In addition, Expert loan-evaluation banker have their own experience. Both the standard criteria and the expert knowledge can be gathered in a knowledge base to used in a loan evaluation Es.

Taxes are avital part of the financial strategies of Both individuals and companies. Tax advising ES which helps individuals and companies make good tax decisions are now amiable.

Business management ESs being developed. These ESs perform a variety of Financial analysis and make recommendations to the management. There are also other business ESs which are used to evaluate business plans.

- Science and Engineering ESs:

Engineers are using knowledge based computer - Aided - Design (CAD) Systems to create new products. Ford organization used ES to diagnose machine tool problems. In the computer's system configuration field, one of the mos common ESs is xcon of digital equipment corporation. The configuration of a computer system means that when a customer places an order, all the right parts (software, hardware, and docummentation) should be supplies. An ES which is designed to aid medical practitioners in the diagnosis of specific pain would have a knowledge base which is contained facts and rules about the likely causes of such pain, and the particular symptoms related to each of these causes. MYCIN of MIT is an example of such ESs.

- Military ESs:

The military people see intelligent software as a way to improve performance and gain competitive advantages. Several military ESs for the air forces, army, and navy were developed.

- Air force ESs

Air crew ES helps pilots to do their jobs more efficiency. A program called "Pilot Associate" helps pilots plane in their missions. It also monitors the air craft subsystem for problems and informs the pilot. Some air force are already using ESs to perform maintenance on combat air crafts. Most of these ESs run on Pcs and are designed to diagnose problems in the air craft engine and avionics.

- Army ESs:

In the arm, some ESs which help in training commandens up grading the way aweapon works, maintaining and repairing of equipment are built. It should be noted that use of ESs to improve the ability to maintain and repair equipment, should lead to reduce the maintenance costs and increasing the equipment preparedness.

- Navy ESs:

The Navy uses ESs in budget analysis. Navy budgets are large and complex, and requires numerous analysis to determine their content make good decisions based on priorities.

Also, in general, there are ESs for use in agriculture, chemistry, exploration, low, meteorology, physics, process control, education, etc.⁽¹⁾

هذا ويمكن تصوير نظام خبير أثناء التشغيل مبنى على القواعد (Rule-based) ويستخدم لتقديم إستشارة عن طريق نظام يسمى (Select Auto) لمساعدة المستخدم فى إتخاذ القرار المناسب لشراء سيارة: (٢)

١ - يقوم المستخدم بالإجابة على الأسئلة بكتابة الرقم أمام الإجابة المناسبة:
سؤال عن البلد المصنعة

The car is made in :

- 1- Egypt.
- 2- Foreign countries.
- 3- Don't know.

1 ----- إجابة المستخدم

سؤال عن الجودة المطلوبة

Quality is:

- 1- The highest concern.
- 2- Of high concern.
- 3- Of moderate concern.
- 4- Don't know.

1 ----- إجابة المستخدم

(1) Dr. Abdalla El Daoushy, Expert Systems, An Overview, INP, Memo No.(1571), Sept. 1993, P 11-12.

(٢) د. محمد فهمى طلبة، الحاسب والذكاء الإصطناعى، نظرة على النظم الخبيرة، مجموعة كتب دلتا، الكتاب المصرى الحديث،

سؤال عن سعر السيارة

Price of the car is:

- 1- important.
- 2- un important.
- 3- Don't know.

سؤال المستخدم ----- Why

يقوم الحاسب بعرض القواعد الخاصة بسعر السيارة كأحدى إمكانيات التفسير التي يتمتع بها النظام الخبير

Rule Number: 5

If:

- 1- Price of a car is important.
- 2- The payment is in installments.

Then:

The monthly payment is determined.

بعد ذلك يستطيع المستخدم الحصول على إجابة لإستفساره ثم يرد على السؤال المطلوب.

Price of the car is

- 1- Important.
- 2- Un important.
- 3- Don't know.

إجابة المستخدم ----- 1

سؤال عن القسط الشهري

The monthly payment is no more than

- 1- 100 \$
- 2- 150 \$
- 3- 200 \$
- 4- 250 \$
- 5- 300 \$

إجابة المستخدم ----- 4

سؤال عن أهمية المقعد الأمامي

Front seat is

- 1- Important.
- 2- Un Important.

إجابة المستخدم ----- 1

سؤال عن السرعة

Acceleration is:

- 1- Strong.
- 2- Moderate.
- 3- Don't know.

إجابة المستخدم ----- 2

سؤال عن سرعة المحرك

Enging is:

- 1- Between 1000 - 1500 cc.
- 2- Between 1501 - 2000 cc.
- 3- Over 2000 cc.
- 4- Don't know.

2 ----- إجابة المستخدم

سؤال عن الإعتمادية

Reliability of car is:

- 1- Of high concern.
- 2- Of concern.
- 3- Of less concern.
- 4- Not sure.

4 ----- إجابة المستخدم

سؤال عن أكثر المعاملات أهمية في إتخاذ قرار الشراء.

The most important factor is making a decision to buy acar is:

- 1- Proce.
- 2- Fuel economy.
- 3- Comfort and conveience.
- 4- Performance of a car.
- 5- Safety.
- 6- Reliability.
- 7- Quality.
- 8- Don't know.

1,7 ----- إجابة المستخدم

وفي نهاية الأسئلة يقوم النظام بعرض الإختيار حسب الإجابة عليها كالآتي:

- 1- The car is made in Egypt.
- 2- Quality is the highest concern.
- 3- The price of the car is important.
- 4- The monthly payment is more than 250 \$.
- 5- The front seat is important.
- 6- Acceleration is moderate.
- 7- Engine is between 1500 2000 cc.
- 8- Reliability is not sure.
- 9- The most important factors are price and quality.

وبعد عرض هذه الإجابات يمكن السماح لأي تغيير في إجابة أى سؤال وإذا لم يكن هناك تغيير يتم الضغط على مفتاح OK تأتي الإجابة من النظام الخبير بالتوصية الآتية إختيار بين اثنين من السيارات التي تنطبق عليها الشروط والقواعد.

- 1- **Toyta corolla.**
- 2- **Renault Alliance.**

وهكذا تم عرض لنظام خبير أثناء التشغيل.

المبحث الثالث

إستخدام تطبيقات نظم الخبرة فى المراجعة كأداة لتقييم الأداء فى قطاع الجمعيات الأهلية

أولاً: أهمية إستخدام النظم الخبيرة فى المجال المحاسبى:

تعد مهنة المحاسبة من المهن الهامة والتي لها إمكانيات مختلفة على العديد من قطاعات الإقتصاد القومى حيث يتطلب ذلك توافر خبراء فى مجالات عديدة لتغطية كافة جوانب العمل المحاسبى مما يسمح لنظم الخبرة أن تكون أداة فاعلة فى هذا المجال فتوفر الوقت وتخفض تكاليف أداء العمل وتجعل العمل أكثر دقة وأكثر تصويراً للأهداف التى وضع من أجل تحقيقها.

هذا ويمكن إستخدام النظم الخبيرة فى العديد من المجالات منها مجال المعايير المحاسبية، الضرائب المحاسبة الإدارية، والمراجعة وتقييم الأداء وغيرها من المجالات، ويوجد العديد من النظم الخبيرة التى أدت إلى تطوير العمل المحاسبى والتطبيقات المالية مثل تحليل الإئتمان، التخطيط المالى، التأمين، الأعمال، وكل المجالات التى تتطلب مجهود ضخم فى تصنيف وترتيب البيانات والتى يمكن أن يتحقق لها ذلك بسهولة بإستخدام النظم الخبيرة.

ويتحقق الإستخدام الأنسب للنظم الخبيرة فى حالة توافر مجموعة من المعايير والتى تتمثل فى أن يتطلب العمل المحاسبى خبراء يتصفون بخبرات معينة تتميز بصفة الندرة من حيث القدرة على إبداء الرأى والإختيار بين البدائل المحاسبية والمعاونة فى إتخاذ القرارات، أن يتميز العمل المحاسبى بكبر حجم عملياته وتنوعها مثل الأعمال الخاصة بفحص التقارير الضريبية والتعامل مع البيانات المحاسبية على المستوى الكلى بجانب المستوى الجزئى (القطاعى)، أن يتميز العمل بوجود العديد من النشاطات التى تهدف إلى تنمية كفاءة العاملين فى حقول العمل المحاسبى المختلفة وإكسابهم خبرات مهنية متعددة، أن يتطلب العمل المحاسبى السرعة والدقة فى الأداء، هذا إلى جانب كون المعلومات المتوافرة قد تكون غير كاملة ويتميز بدرجة عالية من عدم التأكد وأن تتسم بدرجة ما بالتعلق بالمستقبل والتنبؤ بدرجة أو بأخرى بمجموعة من المتغيرات المتشابكة.

هذا ولأن تقييم الأداء يعتبر نوع من أنواع الرقابة التي يمكن أن تؤدي فيها المراجعة دورا فعالا ومؤشرا من خلال استخدام النظم الخبيرة ولذلك يمكن استخدام البرامج التالية في هذا المجال ومنها برنامج "Ticom" وهو يختص بتقييم نظام الرقابة الداخلية، برنامج "Auditor" وهو برنامج يختص بتقدير مخصص الديون المشكوك فيها، هذا إلى جانب برنامج "E.D.P Auditor" ويختص بمراجعة النظم الإلكترونية حيث ينعكس ذلك في إختصار الأداء المهني اللازم لإتخاذ القرار الصحيح وعدم إضاعة الوقت الثمين للخبير في تقييم عوامل لا تتعلق بالقرار المستهدف، وبذلك يمكن صياغة نظم خبيرة وإتاحتها للمتخصصين والمهنيين في شتى المجالات التي تخدم حقل العمل المحاسبي.

ثانيا: استخدام تطبيقات النظم الخبيرة في المراجعة في مجال تقييم الأداء:

تجد الباحثة أن إستعراض تطبيقات النظم الخبيرة في مجال المراجعة يمكن أن يكون مرشدا لمجال التطبيق في حقل تقييم الأداء بجميع مجالاته ويمكن إستعراض هذه التطبيقات كما سيلي توضيحه وتحديدها في النقاط التالية:

(1) نظام المراجع: Auditor system

يساعد هذا النظام في تقدير الديون المشكوك في تحصيلها (المخصص) والذي يمكن حسابه بمعرفة الجمعية التي تتعامل في مجال تقديم المساعدات للأسر المنتجة وتتحدد مهمة المراجع في هذا النظام في تحديد كفاءة النظام في ضوء المعلومات المتوفرة عن الأسر المنتجة التي تتعامل مع الجمعية، وأعمار الديون وغيرها من البيانات التي تخص كل أسرة مشتركة في هذا المشروع. وقد أعد هذا النظام بالإعتماد على ثمانية خبراء في مجال العمل المراجعى ويحتوى النظام على ١٥ قاعدة كل منها يساهم في تحقيق هدف محدد وهو تحديد ما إذا كان فحص الديون المشكوك فيه كافيا لمقابلة الديون المشكوك فيها ويمكن تمثيل ذلك بشبكة إستدلال "Inference Network" وصلاتها عبارة عن أوزان يحددها مستخدم النظام، حيث يبدأ النظام بتوجيه أسئلة للمستخدم الذى يجب إعطاء قيمة رقمية للتعبير عن مدى تأكده وتراوح هذه القيم بين (+٥)، وتشير إلى التأكد المطلق و(-٥) وتشير إلى عدم التأكد. (١)

(١) أسامة محمد شوقى، استخدام نظم الجدوى في تقييم المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة،

جامعة عين شمس، ١٩٩٣، ص ٥٨.

(٣) نظام مخطط المراجعة:

Auditor Planner system

تعد تقديرات المراجع الحكيمة للأهمية النسبية ذات أهمية كبيرة فى إتمام عملية المراجعة سواء فى التخطيط لإجراءات المراجعة أو تقييم أدلة المراجعة إلا أنه لا توجد قواعد محددة يسترشد بها فى تكوين هذه التقديرات. هذا ولقد قام "Steinbart" ببناء نظام خبير يساعد المراجعين فى تخطيط التقدير الحكمى للأهمية النسبية وبالتالى ضمان كفاية وملائمة الأدلة التى يجمعها خلال عملية المراجعة، ويتكون هذا النظام من مائة قاعدة شرطية تم إدخالها فى قاعدة المعرفة الخاصة بالنظام، حيث يقوم النظام باختيار قاعدة المعرفة الخاصة بالنظام ثم إختيار قاعدة الأهمية النسبية بالإسترشاد بما تم إستنتاجه عن ميول ورغبات مستخدمى القوائم المالية هذا إلى جانب إستخدام عوامل التأكيد لتوصيف ما يتم التوصل إليه من نتائج ثم إقتراح معدلات النسب المتوية التى تستخدم فى حساب الأهمية النسبية، بالإضافة إلى ذلك فإن النظام يقوم بتعديل معدلات هذه النسب المتوية إذا ما جدت ظروف يدرك معها النظام تزايد مخاطر الأعمال.

هذا وترى الباحثة أنه يمكن إستخدام نظام مخطط المراجعة فى التخطيط لتحديد الأهمية النسبية للمشروعات التى سيتم إختيارها بالنسبة لمشروع الأسر المنتجة تبعاً لدراسة مدى إحتياج هذه الأسر لنوعية معينة من المشروعات أكثر من غيرها أو تبعاً لأهمية مهنة عن أخرى فى وقت ما من الأوقات تبعاً لحاجة المجتمع لهذه المهن.^(١)

(٣) نظام خبير المراجعة نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات:

Electronic Data Processing Expert System:

أعد هذا النظام "Messier" لمراجعة إجراءات وضوابط الرقابة الخاصة بنظم المحاسبة الآلية حيث يسعى هذا النظام إلى إعداد نموذج خبير بالإعتماد على خبرة مجموعة من المتخصصين فى مجال العمل المراجعى على الحاسب الآلى. ولقد إشتمل الهيكل الأساسى للنظام فى بادئ الأمر على ٦٠ قاعدة وهدف واحد شامل هو التحقق من مدى الثقة فى نظام الرقابة وبعد إختبار النظام أعيد بناؤه ليشتمل على أربعة أهداف منفصلة هى التحقق من مدى الثقة فى كل من أساليب الرقابة، والمدخلات، والتشغيل والمخرجات وترتب على هذا التعديل زيادة حجم المعرفة المخزنة إلى ١٣٣ قاعدة.

هذا وعند تشغيل هذا النظام يبدأ بتوجيه مجموعة من الأسئلة تتلائم مع الهدف الذى يرغب مستخدم النظام فى تحقيقه ويستجيب المستخدم هذه الأسئلة فى شكل قيم رقمية للتعبير عن درجة

(١) أسامة محمد شوقى، المرجع السابق، ص ٥٩.

تأكدته (كما في نظام المراجعة) وفي ضوء هذه الاستجابات يقدم النظام النصيحة عن مدى كفاءة ضوابط الرقابة الخاصة بنظام الحاسب الآلي موضع الدراسة. وتستنجد الباحثة بما سبق أنه يمكن إستخدام هذا النظام في مجال مدخل تحليل النظم والذي يعد المدخل الشمولى للتأكد من كفاءة جميع مكونات النظام الخاص بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال الأسر المنتجة. (١)

(٤) نظام خبير مراجعة البنوك: Cfile system

يفيد هذا النظام المراجعين ذوى الخبرة المحدودة فى تقييم خسائر القروض أو تقدير المخصصات اللازمة لتغطية البنك التجارى، وعند تشغيل هذا النظام يبدء بتوجيه أسئلة للمستخدم عن حجم القروض والضمانات المقدمة، ومدة كل قرض، وبناء على المعلومات السابقة التى يقدمها المستخدم والتى تتمثل فى إجاباته عن الأسئلة السابق الإشارة إليها يوجه النظام أسئلة أخرى إضافية إلى أن يحصل على المعلومات الكافية لإصدار الحكم عن مبلغ المخصص اللازم، ويتميز هذا النظام بالقدرة على إجراء تحليل الحساسية للوقوف على مدى تأثير الإستجابة لسؤال معين على مبلغ المخصص، هذا وترى الباحثة أن الجمعيات العاملة فى مجال الأسر يمكن أن تستفيد بهذا النظام عند تعاملها مع الأسر المنتجة فى مجال القروض المقدمة لها لتنظيم عملية الإقراض. (٢)

(٥) نموذج المراقبة الداخلية: Ticom Model

غالبا مايقوم مراجعى الحسابات بفحص وتقييم أنظمة الضبط والرقابة الداخلية عن طريق المقابلات والملاحظات وتسجيل ذلك باستخدام الخرائط التقليدية والتقارير، وحيث أن الحاسب يتسم بسرعة ودقة كبيرة، فيمكن أن يساعد المراجع فى أداء هذه المهمة بكفاءة أكبر ولذلك يتم إعداد نموذج لتصميم وتحليل وتقييم نظم الرقابة الداخلية The Internal control of model ticom بواسطة الحاسب الآلى، أى أن هذا النظام يعد أداة تحليلية تساعد المراجع فى بناء نموذج للرقابة الداخلية ثم الإستفهام والإستعلام من النموذج لكى يساعده فى تقييم نظام الرقابة الداخلية بالمنظمة موضوع الفحص. ويتميز هذا النظام بقدرته على تقييم مدى الشمول والإتساق فى إجراءات الضبط والرقابة الداخلية كما يسمح للمراجع بالإستفسار عن ضوابط الرقابة الداخلية.

هذا ويتم تشغيل هذا النظام على مرحلتين، المرحلة الأولى يطلب من المستخدم إدخال تفاصيل إجراءات الرقابة الداخلية باستخدام إحدى لغات وصف الرقابة الداخلية، أما المرحلة الثانية ويسمح فيها للمستخدم بإستجواب النظام باستخدام إحدى لغات التشغيل الإستفهامية. هذا ويعتبر النظام نظام

(١) أسامة محمد شوقى، المرجع السابق، ص ٦٠.

(٢) د. أحمد السيد حمد الله، نظم الخبرة المدعمة للقرارات وإستخدامها فى المراجعة: دراسة تحليلية إقتصادية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، المجلد الثانى، العدد الأول، ١٩٨٨، ٢١.

Ticom نظام تدعيم ومعاونة قرار وليس نظام خبير إلكتروني لأنه لا يحتوي على مجال عام للمعرفة مثل ذلك الذي يحتويه نظام الخبير فالمعرفة التي يحتويها تخص كل حالة تطبيقية على حدة. وتقرح الباحثة أن تستخدم هذا النموذج مع المدخل التدريبي الذي يهتم بالتنمية البشرية داخل المنظمات (الجمعيات الأهلية)^(١).

ثالثاً: مزايا استخدام النظم الخبيرة:

هناك العديد من المزايا التي تترتب على استخدام النظم الخبيرة يمكن تحديدها في النقاط

(الآية: (٧))

- ١- إمكانية الإحتفاظ بالخبرة أو الإستمرار في إستخدامها على مدى زمني طويل، هذا إلى جانب الحد من تعرض المستخدمين للمخاطر التي قد تترتب على ترك الخبراء للعمل أو عدم توافر خبراء في مجال يتطلب الإعتماد على خبرتهم في مجال معين ووقت معين، وبالتالي تتيح النظم الخبيرة للمستخدمين فرصة الحصول على الخبرة الأساسية المتاحة في المجال المطلوب بإستمرار.
- ٢- تحقيق التناسق ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.
- ٣- تدريب العاملين ورفع كفاءتهم حيث تساعد تلك الأنظمة العاملين محدودى الخبرة فى إكتساب أكبر قدر ممكن من الخبرة مما يرفع من كفاءتهم وقدراتهم على مواجهة المشاكل المعقدة فى أقل فترة زمنية ممكنة.
- ٤- خفض الفترة الزمنية اللازمة لإتخاذ القرار حيث يركز المستخدم على جمع الحقائق التي تتناسب فقط مع ما يتطلبه هيكل حل المشكلة والتوصل إلى القرار المناسب.
- ٥- إثراء الحكم فى المجال المهني حيث يمكن لهذه الأنظمة استخدام قواعد المعرفة مع الإحتمالات المختلفة لتغير الحقائق التي تؤدي للتوصل إلى الآراء الفنية المهنية الأخرى التي تتناسب مع هذا التغير والذي يعد سمة العمل فى حقل العمل الحاسبي.
- ٦- سهولة استخدام تلك الأنظمة والتعامل معها وتطويرها حيث أن مستخدمى هذه الأنظمة يمكنهم بسهولة قراءة قاعدة المعرفة وفهم إستيعاب محتوياتها باللغة الإنجليزية العادية دون أن يتطلب ذلك معرفة لغة من لغات البرمجة وما يكتنفه ذلك من صعوبات كما أن تلك الأنظمة يمكنها تقديم الإستشارات والنصائح فوراً مستخدمة فى ذلك أساليب الإحتمالات والأساليب الإحصائية وذلك مع تفسير وعرض الأسس التي يعتمد عليها فى التوصل إلى تلك النتائج.

(١) د. أحمد السيد حمد الله، المرجع السابق، ص ٢٣.

(٢) د. سمير أبو غابة، أنظمة الخبرة من المنظور الحاسبي: دراسة تجريبية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين

شمس، العدد الأول، يناير ١٩٩٠، ص ٤٩٨ : ٥٠٠.

هذا بالإضافة إلى أن هذه الأنظمة تتميز بسهولة تطويرها خصوصا في مجال التحديث المستمر لقواعد المعرفة وذلك بإضافة المعلومات الجديدة وحذف وتعديل المعلومات الحالية، وذلك حتى يمكن تحقيق لأقصى قدر ممكن من الاستفادة من تلك الأنظمة.

رابعاً: تصور للنظم الخبيرة في مجال تقييم أداء الجمعيات الأهلية:

تقترح الباحثة في مجال تقييم أداء الجمعيات الأهلية أن يتم وضع مجموعة من النظم الخبيرة تشمل نظام خبير يغطي الجانب المالى (المدخل المالى)، نظام خبير يغطي الجانب التدريسي (مدخل الموارد البشرية)، نظام خبير يغطي الجانب التكنولوجي (المدخل التكنولوجي)، نظام خبير يغطي رسالة الجمعية أى الكينونة Deing وماذا تفعل Doing والعلاقات Relations (مدخل آلان فولار)، نظام خبير يغطي الجانب الشمولى للمنظمة (مدخل تحليل النظم)، نظام خبير يغطي الناتج المتولد عن الجمعيات (مدخل القيمة المضافة)، نظام خبير يغطي فائض قطاع الجمعيات التى تعمل فى مجال الأسر المنتجة (مدخل الفائض). على أن تتكون هذه الأنظمة من مجموعة من الأسئلة المبنية على قاعدة معرفة عن هذا القطاع للوصول على القرارات الخاصة بهذا القطاع على المستوى الجزئى والكلى ووضع تصور مستقبلى لدورة فى المرحلة القادمة. هذا ويمكن أن يتم ذلك بإستخدام لغات الدكاء الإصطناعى Lisp أو Prolog والتى تتميز بخصائص بيئية تؤثر بشكل مباشر فى عملية إتخاذ القرارات وذلك بتجديد عدد من قواعد المعرفة التى تغطى حقل الجمعيات الأهلية بكل جوانبه وعدد من الأسئلة بالإضافة إلى المتغيرات وهى عبارة عن الإختيارات التى يختار منها القائم بالتقييم (المقيم) ماهو فى صالح الجمعية (المنظمة) وفى النهاية يضع البرنامج تقييم بالدرجات لنظام تقييم كفاءة الأداء للبند المالى والتدريسي والتكنولوجى والشمولى والقيمة المضافة والفائض فى الجمعية محل الدراسة والفحص.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- (١) من الدراسة السابقة تأكد للباحثة أهمية وفاعلية وجود نظم خبيرة في مجال تقييم الأداء، على أن ذلك يتطلب تضافر جهود مجموعة من خبراء المجال لوضع هذه النظم وذلك بمساعدة مهندس المعرفة حيث لا تستطيع الباحثة بمفردها وضع هذه النظم لأنها تتطلب وقتاً وموارد مالية تخرج عن نطاق هذا البحث.
- (٢) ندرة الأبحاث والكتب والدوريات في مجال النظم الخبيرة مما إنعكس على صعوبة التطبيق العملي.
- (٣) صغر أعداد الخبراء العاملين في مجال النظم الخبيرة بالمقارنة بأعداد العاملين في حقل الحاسبات الألكترونية.
- (٤) عدم إقتناع من لديهم البيانات والمعلومات الخاصة بقطاع الجمعيات بأهمية حصول الباحثين عليها لتطوير واقع العمل بهذا القطاع.
- (٥) عدم تكامل الجهود المبذولة من قبل الجهات المختلفة العاملة في القطاع الأهلى والتي تعطى تصور عام عن هذا القطاع.
- (٦) تعمل الجمعيات في جزر منعزلة بعضها عن البعض الآخر حيث لا يجمع الجمعيات التي تعمل في مجال معين أى رابطة تدفعهم للدفع المشترك لحل المشاكل التي تواجههم بطريقة علمية.
- (٧) عدم إستفادة الجمعيات المختلفة من تجارب الجمعيات الأخرى لأن خبرتها غير موثقة.
- (٨) عدم وعى العاملين بالجمعيات الأهلية بأهمية مايمكن أن يمدده البحث العلمى لهم من آليات تدفع العمل بالقطاع الأهلى نحو التقدم والإزدهار.

(٩) عدم وجود قيادات شابة تعتمد على إستخدام الأساليب العلمية المستحدثة فى إدارة القطاع الأهلى بكفاءة.

(١٠) عدم إستجابة القطاع الأهلى للتغيرات الإستراتيجية على مستوى المجتمع المصرى وذلك لعدم الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجى على مستوى هذا القطاع الأهلى.

(١١) عدم توافر وسائل الإتصال السريعة بين الجمعيات وبعضها البعض وذلك لعدم وجود كتيبات بها عناوين وأرقام تليفونات وفاكسات الجمعيات متاحة للإستخدام فى حين الحاجة إليها.

ثانياً: التوصيات

- (١) تعميق مفهوم الشراكة بين الإتحاد العام للجمعيات الأهلية والعاملين فى الجامعات ومعاهد الأبحاث العلمية لحل المشكلات التى تواجه القطاع الأهلى بأسلوب علمى.
- (٢) نشر الوعى للعاملين بقطاع العمل الأهلى بضرورة وأهمية الإلتزام بتطبيق نظم الخبرة فى مجال تقييم الأداء لتفعيل الدور المستقبلى المتوقع أن يلعبه هذا القطاع.
- (٣) تشكيل مجلس للخبراء ومهندسى المعرفة فى مجال الجمعيات يجمع كل المهتمين بالعمل فى تطوير وتحديث هذا القطاع وتقترح الباحثة أن يتم تشكيل هذا المجلس من خلال الإتحاد العام للجمعيات الأهلية.
- (٤) تخصيص وإفساح مكان بالإتحاد العام للجمعيات ليكون بمثابة معمل تفريخ لقيادات العمل الأهلى يكونون مدربين على إستخدام أحدث الأساليب المستخدمة فى هذا المجال المعتمدة على إستخدام الحاسب الآلى.
- (٥) تخصيص ميزانية لتدريب مجموعة من الباحثين فى الدول الأوربية والولايات المتحدة الأمريكية والتى لها تجربة أكبر وأكثر فاعلية فى التأثير على قطاعات عريضة من مجتمعهم من خلال العمل الأهلى، حيث يستطيع هؤلاء الباحثين نقل خبرات وطرق مستحدثة لتدعيم فكر قطاع العمل الأهلى بدماء جديدة تشرى مستقبله وتدعمه وتدفعه حثيثاً للأمام.
- (٦) تطوير الأنظمة الخبيرة كأداة لتقييم كفاءة الأداء حتى تساعد هذه الأنظمة فى تنمية ملكة الحكم الذاتى لدى المبتدئين للعمل بالقطاع الأهلى عند مواجهتهم للمواقف التى ليس لهم خلفية سابقة بها.
- (٧) توسيع مجال تطبيقات النظم الخبيرة فى حقل العمل المحاسبى الخاص بالجمعيات الأهلية وذلك بالإعتماد على الجمعيات العلمية وأجهزة المعلومات المتخصصة فى هذا المجال.
- (٨) إنشاء وحدة لتحديث القطاع الأهلى تكون تابعة لأحد المراكز العلمية بمعهد التخطيط القومى وتقترح الباحثة أن يكون مركز التخطيط الصناعى حيث تعتبر الباحثة أن تحديث هذا القطاع

يعتمد على إعتباره صناعة والتعامل معه على هذا الأساس. هذا إلى جانب الإستفادة من خبرات جميع الخبراء بالمراكز ليكونوا بمثابة فريق عمل Team Work لمواجهة مشكلات هذا القطاع والتصدي لها بوسائل علمية.

(٩) وضع آليات لرقابة الجودة في مجال العمل الإجتماعى حيث ستساهم مقاييس الجودة فى تصحيح مسارات العمل بالقطاع الأهلى.

(١٠) إنشاء صندوق لإدارة أزمات الجمعيات الأهلية تساهم فيه كل جمعية على حسب مدى مايتوافر لها من إمكانيات وأيضا يساهم فيه رجال الأعمال على أن يكون من ضمن نشاطات هذا الصندوق وضع دراسات خاصة بتقييم الأداء للأنواع المختلفة من الجمعيات سواء التى تعمل فى مجال إنتاجى أو خدمى كل حسب تخصصه على أن يقوم الصندوق بعمل مراجعات لتقييم كفاءة أداء الجمعيات وإذا حدث تعثر مالى أو فنى أو إدارى فإن الصندوق له أن يمد يد العون لتدعيم الجمعيات المتعثرة لتستطيع الإستمرار فى أداء دورها لكى لا تخرج من المجتمع وتظل تعطى وتساهم فى التنمية المستقبلية على المستوى القطاعى والكلى.

(١١) ضرورة إستحداث معايير Norms تكون مرشد للعاملين بالقطاع الأهلى حيث تساعدهم فى تحقيق شفافية Tranperancy المعلومات المقدمة منهم للجهات المختلفة.

المراجع

الكتب:

- ١- أبو الفتوح فضالة، المحاسبة بحوث واجتهادات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
- ٢- م. أسامة الحسيني، الذكاء الاصطناعي ومدخل إلى لغة ليسب Lisp، دار الراجب الجامعية، ١٩٩٨.
- ٣- دايل تيمب، ترجمة د. وليد عبد اللطيف هوانة، إدارة الوقت، سلسلة "فن وعلم إدارة الأعمال، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث، ١٩٩١.
- ٤- د. سعيد يس عامر، د. على عبد الوهاب، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، بدون ناشر، ١٩٩٤.
- ٥- مجدى محمد أبو العطا، المرجع الأساسى لقاعدة البيانات Fox Pro For Windows، (أساسيات قاعدة البيانات)، الشركة العربية لعلوم الحاسب، سلسلة تيسر علوم الحاسب، مجموعة كتب وقواعد البيانات رقم (١٤١)، ص ١٩٩٨.
- ٦- مجدى محمد أبو العطا، تعلم Access فى يوم واحد (الإصدار ٩٥، ٩٧)، العربية لعلوم الحاسب كمبيوتر سانس، سلسلة تيسر علوم الحاسب، مجموعة كتب قواعد البيانات، ١٩٩٧.
- ٧- مجموعة كتب دلنا رقم (٩)، الحاسب ونظم المعلومات الإدارية MIS، ١٩٩٨.
- ٨- مجموعة كتب قواعد البيانات رقم (٤)، المرجع الشامل لقاعدة البيانات D.Base، الطبعة الثانية، سلسلة تيسر علوم الحاسب، ١٩٩٢.
- ٩- د. محمد فهمى طلبة، الحاسب الإلكتروني وقواعد البيانات، مجموعة كتب دلنا رقم (٥)، الطبعة الثانية، ١٩٩٨.
- ١٠- د. محمد فهمى طلبة، الحاسب والذكاء الاصطناعي، نظرة على النظم الخيرة، مجموعة كتب دلنا، الكتاب المصرى الحديث، ١٩٩٤.
- ١١- د. محمد عبد الغنى حسن هلال، مهارات إدارة الوقت Performance management skills معايير وتطبيقات الجودة فى الأداء، مهارات تطوير الأداء ١١، مركز تطوير الأداء والتنمية، ١٩٩٦.
- ١٢- مركز الدراسات الإستراتيجية، الأهرام، الجمعيات الأهلية فى مصر، القاهرة، ١٩٩٤.

١٣- د. مصطفى كامل مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٤.

١٤- معهد التخطيط القومي، تقرير التنمية البشرية لمصر، القاهرة، ١٩٩٦.

ثانياً: المؤتمرات:

- ١- المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات التمويلية للهيئات التى تهدف الى تحقيق الربح، د. إيمان أحمد الشربيني، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، جامعة عين شمس، القاهرة ٣-٤ أكتوبر، ١٩٩٨.
- ٢- المؤتمر السنوى لقضايا السكان والتنمية، دور الجمعيات الأهلية التدمعى للمرأة لمواجهة الأزمات المترتبة على انتهاج سياسة التخصصية، د. إيمان أحمد الشربيني، المركز الديموجرافى، القاهرة، ٨-١٠ ديسمبر، ١٩٩٨.

ثالثاً: برامج تدريبية:

- ١- د. إيمان أحمد الشربيني، "نحو رؤية مستقبلية للمنظمات غير الحكومية فى جمهورية مصر العربية"، برنامج دور الجمعيات الأهلية فى تنمية المجتمعات اخلية للسادة العاملين بمحافظة أسيوط، خلال الفترة من ٣/٣ - ٩/٣/١٩٩٨، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ١٩٩٨.
- ٢- د. إيمان أحمد الشربيني، دور الجمعيات الأهلية فى المشاركة فى وضع الإستراتيجية الأمنية التنموية فى ج.م.ع.، برنامج دور الجمعيات الأهلية فى تنمية المجتمعات اخلية للسادة العاملين بمحافظة أسيوط، خلال الفترة من ٣/٣ - ٩/٣/١٩٩٨، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ١٩٩٨.
- ٣- د. إيمان أحمد الشربيني، رؤية عصرية لدور الجمعيات الأهلية فى التنمية السياحية، برنامج دور الجمعيات الأهلية فى تنمية المجتمعات اخلية للسادة العاملين بمحافظة أسيوط خلال الفترة من ٣/٣ - ٩/٣/١٩٩٨، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ١٩٩٨.
- ٤- د. إيمان أحمد الشربيني، محاسبة الجمعيات الأهلية كهيئات لاتستهدف تحقيق الربح، برنامج دور الجمعيات الأهلية فى تنمية المجتمعات اخلية للسادة العاملين بمحافظة أسيوط، خلال الفترة من ٣/٣ - ٩/٣/١٩٩٨، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ١٩٩٨.

رابعاً: أبحاث دبلوم معهد التخطيط القومي:

- ١- سهير محمد أحمد، تحليل النظم المحاسبية في الجمعيات الخيرية، بحث مقدم للحصول على دبلوم معهد التخطيط القومي، ١٩٩١.
- ٢- عائشة أحمد يسرى، المشاركة الشعبية، بحث مقدم للحصول على دبلوم معهد التخطيط القومي، ١٩٩٨.
- ٣- محمد جودة عبد الفتاح محمد شبانه، مدخل مقترح لتطوير رقابة الاقتصاد والكفاءة والفعالية التي يمارسها الجهاز المركزي للمحاسبات في الوحدات الحكومية، معهد التخطيط القومي، مركز التخطيط الصناعي، ١٩٩٨.
- ٤- محسن الجارحي محمد، استخدام نظم الخبرة في المراجعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية، معهد التخطيط القومي، مركز التخطيط الصناعي، ١٩٩٨.

خامساً: سلسلة قضايا التخطيط والتنمية - معهد التخطيط القومي:

- معهد التخطيط القومي، المنظمات غير الحكومية والتنمية في مصر (دراسة حالات) - رقم (١٠٦)، ديسمبر ١٩٩٦.

سادساً: مذكرات معهد التخطيط القومي:

- 1) Dr. Abdalla El Daoushy, Expert systems: An overview, Memo No. (1571), The Institute of National Planning, Arab Republic of Egypt. (مذكرة خارجية)
- 2) Awad Mohamed Ahmed, Introduction to Microsoft Access 7, Institute of National Planning, November 1997.

سابعاً: أبحاث منشورة:

- ١) د. أحمد السيد حمد الله، نظم الخبرة المدعمة للقرارات واستخدامها في المراجعة، دراسة تحليلية إقتصادية، مجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، المجلد الثاني العدد الأول ١٩٩٨.
- ٢) د. إيمان أحمد الشربيني، مدخل محاسبي مقترح للقياس الكمي للأهمية النسبية لحسابات الأصول والخصوم في القطاع الصناعي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٢١)، ديسمبر ١٩٩٨.

(٣) د. سمير أحمد أبو غابة، أنظمة الخبرة من المنظور المحاسبي، دراسة تجريبية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول، يناير ١٩٩٠.

(٤) د. كمال الدين على محمد، إطار مقترح لخفض التكلفة في الوحدات غير الهادفة للربح، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الأول، يناير، ١٩٩٣.

(٥) د. يوسف أيوب طبل، مدى فاعلية ترشيد قرارات الاستثمار، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الأول، يناير، ١٩٩٣.

ثامنا: أبحاث غير منشورة:

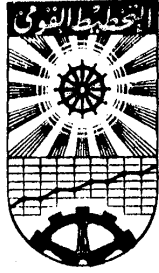
(١) أسامة محمد شوقي، استخدام نظم الجدوى في تقييم المراجعة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس ١٩٩٣.

(٢) د. إيمان أحمد الشربيني، مدخل محاسبي مقترح للقياس الكمي للأصول ذات الطبيعة الخاصة في القطاع الزراعي، رسالة دكتوراة غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة قناة السويس (بورسعيد)، ١٩٩٦.

تاسعا: مجموعة كتيبات توضيحية خاصة بمشروع الأسر المنتجة:

(١) وزارة الشؤون الاجتماعية، الأسر المنتجة PF، الإدارة العامة للأسر المنتجة، ١٥ يناير ١٩٨٧.

(٢) وزارة الشؤون الاجتماعية، لائحة تنفيذ مشروعات الأسر المنتجة والقرارات المنفذة لها، الإدارة المركزية للأسر المنتجة، ١٩٩١.



مطبعة معهد التخطيط القومي
الدوحة