

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَجْلَدُ ٤٠٦ عَامُ ١٤٠٦ هـ

دروس في تأسيس وإدارة العمل التطوعي

بالتركيز على تجربة
لجنة التعليم الأهلي بمدينة كسلا
(١٩٦٦م - ١٩٧٩م)

يسن أحمد عبد الله سعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
٧	الإهداء
٨	مقدمة الكتاب
١٠	شكر وعرهان
١٢	تمهيد
١٥	النشأة والتكوين
٣١	إستقطاب الدعم
٤٠	الكفاءة والفعالية
٥٢	إستدامة المنافع والخدمات
٧٠	ملاح الإدارة الرشيدة
٧٥	ملاح المسؤولية الإجماعية
٧٧	متطلبات عمل المنظمة التطوعية المعاصرة من حيث القدرات
٨٢	نهاية لجنة التعليم الأهلي
٨٣	دورة حياة المنظمة
٩٢	خلاصة الدروس المستفادة من التجربة
٩٨	الخاتمة
٩٩	المرفقات والملاحق

إهداء

إلى سيرة والدي العطرة .. عاش حياته
معلماً .. حتى لما بعد نهاية الخدمة !!
ولم يتوقف عن التدريس إلا لثلاثة أشهر
كانت هي الفاصل بين مرضه ووفاته.

أسأل الله له الرحمة والمغفرة

يسن

مقدمة الكتاب

أسعدني الأخ يسن بطلبه أن أكتب له مقدمة لسفره القيم. يسن شاب مشغول ومهموم بالقضايا العامة وخاصة بالعمل التطوعي وهو عمل ويعمل فيه لسنين متجولاً بين مدن السودان المختلفة بدءاً بكسلا مسقط رأسه والتي تربطنا بها صلات وعلاقات عميقة.

إختار يسن لكتابه عنواناً يركز على تجربة التعليم الأهلي، وهو نمط يختلف في أهدافه ومراميه عن التعليم الخاص الذي إنتشر مؤخراً. فالتعليم الأهلي كان معلماً بارزاً في تاريخ الحركة الوطنية حيث تجسدت فيه قيم التجرد والتفاني والشفافية والصبر والإصرار على تحقيق الأهداف السامية. إن كتابة تاريخ التعليم الأهلي الذي بدأه البروفيسور محمد عمر بشير والأستاذ الدكتور معتصم أحمد الحاج في مركز محمد عمر بشير بالجامعة الأهلية أم درمان، يضع معلماً على طريق العمل العام ليأتي يسن ويكتب عن التعليم الأهلي والعمل التطوعي في مدينة كسلا، والذي ساعد بما وفره من بنيات تحتية في تخريج حوالي خمسين ألف تلميذاً وتلميذة حتى كتابة السفر الذي بين أيدينا.

لقد إستفاد الكاتب من خبرته في العمل مع مختلف المؤسسات فاستعمل مصطلحات صارت ضرورية في التحليل العلمي لكل عمل تطوعي أو غير تطوعي مثل مصطلحات الإستدامة والكفاءة والفعالية.

إن هذا الكتاب يعتبر معلماً بارزاً في كتابة تاريخ العمل التطوعي في السودان، وكلنا أمل في أن يتبع شباب آخرون من العاملين في العمل العام خطوات يسن ويوتفوا للعمل التطوعي السوداني خاصة في الأقاليم لتكون أعمالهم منارات ترسخ لقيم العمل التطوعي من تفانٍ وتجرد وإصرار وصبر في المجتمع

وخاصة في مجتمع الشباب. ومعلوم أن السودان يتمتع بزخيرة ضخمة من الأعمال التطوعية التي تقوم على أكتاف مئات الآلاف إن لم نقل الملايين من الجمعيات القاعدية والوسيطه، هي التي عمرت كثير من القرى وشيدت فيها المدارس والمراكز الصحية وحفرت فيها الآبار وأدارت فيها المزارع والمتاجر لتلبي إحتياجات المواطنين وتخفف عنهم أعباء المعيشة وتجمعهم في نسيج تضامني يعظم رأس مالهم الإجماعي ليقوي ويخدم المواطنين دون إعتبار لإنتمائاتهم القبليه والإثنيه والدينيه، رأس مال إجماعي يعينهم على محن الدهر في الأتراح ويجمع بينهم في الأفراح.

ولا شك أن كتاب يسن يسهم في تنظيم رأس المال الإجماعي ويقوي النسيج الإجماعي الذي نحتاجه بشده ونحن نمر بإبتلاءات عظيمة نسأل الله أن يخفف علينا آثارها ويقال من مخاطرها بمثل هذه الأعمال التي يتبناها شبابنا ويسن من بينهم.

د. عبدالرحيم بلال

شكر وعرفان

أود أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساعد وشجع على تطوير هذه المادة وإخراجها بشكلها الحالي، وأخص بالشكر الأخ الزين يحيى علي يحيى الذي فتح لي مكتبة والده عليه رحمه الله، حيث تحصلت على المكاتبات التي تمثل الإرث الوثائقي للجنة التعليم الأهلي والتي لولا العثور عليها لما رأيت فكرة هذا الكتاب النور.

المربيان، الأستاذ التيجاني هلال والأستاذ محمد العوض الأمين كانا قد توليا منصب السكرتير المقرر للجنة التعليم الأهلي خلال فترات مختلفة من عمر هذه اللجنة (١٩٦٦ - ١٩٧٩)، وكان قدرهما أن النقيهما لأرهما بكثير أسئلتي وعميقها وأسفتز مقدرتهما على التذكر والتركيز، فوجدت منهما كل تعاون وصبر وعطاء مما عزز معرفتي وثقتي بما كتبته من معلومات وما توصلت إليه من نتائج، أدعو الله مخلصاً أن يبارك لهما في العمر ويمتعهما بالصحة والعافية. وفي هذا المقام لا يفوتني ذكر الأخ علي محمد طاهر الذي ساهم بفعالية في إنجاح إجتماعي بالأستاذين الجليلين، فلهم مني جميعاً جزيل الشكر والعرفان.

بما أن المدارس التي شيدتها لجنة التعليم الأهلي قد تغيرت أسماء معظمها، فقد كانت مهمة التعرف على مواقع تلك المدارس ومقارنة الأسماء القديمة بالأسماء البديلة الحالية من المهام الصعبة لولا تدخل الأخ الأستاذ إسماعيل خضر عبد المجيد الموظف السابق بإدارة التخطيط التربوي الذي سخر خبرته ووقته وعلاقاته لإنجاز هذه المهمة مما وفر عليّ كثيراً من الجهد والزمن.

الأخ والصديق شهاب الدين صهيب مدير مشروع منتجع جبل البركل السياحي هو من تطوع لتنسيق المادة وضبط الخطوط والحواشي وهوامش التوثيق، كما تطوع الفنان التشكيلي الفاتح نور الدائم بتصميم الغلاف الخارجي لهذا الكتاب، فلهما مني وافر الشكر والتقدير.

الشكر موصول أيضاً لكل من الأخ حسين أري مدير منظمة تلاويت والأخت فاطمة إبراهيم الموظفة بمفوضية العون الإنساني والأخت عزيزة عبد الله ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وزملائي بالمركز الإستشاري (المدرّبون لتنمية الموارد البشرية وبناء القدرات) والأستاذ فاروق جبريل محمد المدير الحالي لمدرسة كسلا الأهلية على ما أبدوه من تعاون ودعم وما قدموه من نصائح ومقترحات قيمة ساعدت في تحسين المکتوب من الموضوعات ضمن هذا الكتاب.

أخيراً، فإن المقدمة التي زينت صدر هذا الكتاب والتي خطها قلم الدكتور عبد الرحيم بلال قد زادت بلا شك من القيمة الأدبية للمادة بما عرف عن الرجل من غزير علم ووافر خبرة وإسهامات ثرة في مجالات دعم وتطوير مؤسسات المجتمع المدني، فله مني جزيل الشكر والعرفان.

ولله الحمد والشكر من قبل ومن بعد

الكاتب

تمهيد

هذا الكتاب لا يكتفي بمجرد التوثيق لتجربة مبكرة

وفي قمة النضج عاشتها مدينة كسلا مع لجنة التعليم الأهلي خلال الفترة من ١٩٦٦م إلى ١٩٧٩م، بل يتعدى ذلك إلى إستخلاص الدروس المستفادة من التجربة وتحليلها ومقارنتها بما يحدث الآن في ساحات العمل التطوعي ضمن المفهوم العريض لتطور الفكر التنموي والإنساني.

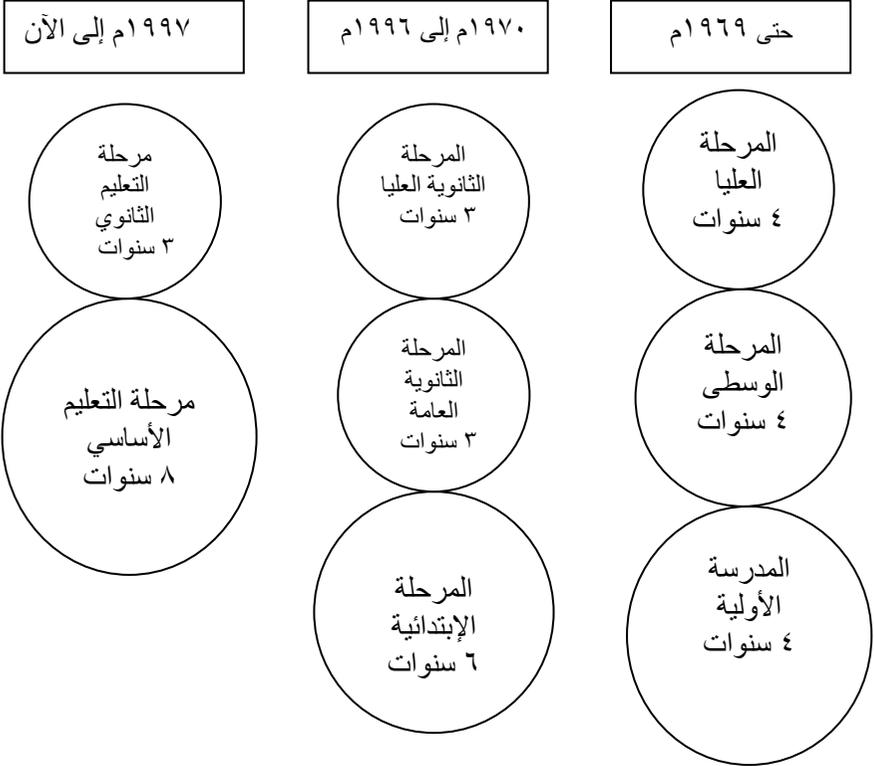
الإصرار على إعتبارها تجربة رائدة ينبع مما وفرته لنا من إجابات واضحة على أسئلة صعبة ومتكررة في مجال العمل التطوعي .. هي الأسئلة التي تُطرح عادة عن جدوى هذا العمل ومدى فعاليته في مجابهة التحديات المجتمعية والتنموية في عصرنا الحديث.

ولأغراض التناول الواضح لهذه التجربة علينا

التذكير بأن النظام (السلم) التعليمي في السودان قد مر بعدد من المراحل بدأت قبل الإستقلال، فحتى العام ١٩٦٩م كان نظام المدرسة الأولية أربع سنوات، والمرحلة الوسطى أربع سنوات ثم المرحلة العليا أربع سنوات بمجموع ١٢ عاماً. تغير هذا السلم التعليمي بحلول سنة ١٩٧٠م حيث أصبحت المرحلة الابتدائية ست سنوات والمرحلة الثانوية العامة ثلاث سنوات والمرحلة الثانوية العليا ثلاث سنوات بمجموع ١٢ فصلاً دراسياً. مرة أخرى تم تغيير سلم التعليم العام في السودان في سنة ١٩٩٧م حيث ألغيت المرحلة الثانوية العامة وأصبحت

مرحلة التعليم الأساسي ممتدة لثمان سنوات ومرحلة التعليم الثانوي ثلاث سنوات بمجموع ١١ فصل دراسي .. وهو النظام السائد حتى يومنا هذا. أوردنا هذا التفصيل لأن المستندات الملحقة بالكتاب توثق لمختلف النظم التعليمية المذكورة. كما يلزم التوضيح أيضاً بأن لجنة التعليم الأهلي ولجنة التعليم الشعبي إنما هما إسمان لنفس اللجنة موضوع الدراسة، تسمت بكل واحد منهما خلال حقتين مختلفتين لضرورة أملتها التطورات في البيئة الخارجية المحيطة بعمل اللجنة حينها، فحتى العام ١٩٧٣م كانت تسمى لجنة التعليم الأهلي حيث تغير الإسم بعد ذلك إلى لجنة التعليم الشعبي.

شكل إيضاحي رقم (١)



النشأة والتكوين

الجيل الرائد ..

عقب التاريخ ..

"بعد قيام مؤتمر الخريجين العام في سنة ١٩٣٨م كان الجيل الرائد قد اتخذ له موقعاً بنادي الموظفين بكسلا يدير الحركة السياسية وينشر الوعي بين المواطنين، لم تهتم الحكومة في ذلك الوقت بنشر التعليم في هذه المديرية (كسلا) بل إكتفت بمدرسة حكومية وسطى واحدة في مدينة بورتسودان لكل المديرية ومدرسة أولية في كل من كسلا وسواكن لتسيير العمل في دولا ب الحكومة.

هبَّ الجيل الرائد في ذلك الوقت واضعين نصب أعينهم أن النهوض بالتعليم يعد أهم عوامل تطور الأمة ورقيتها، فكانت أول مدرسة أهلية هي مدرسة المؤتمر - المدرسة الأهلية الآن^٢ - وتبع ذلك قيام مدارس أهلية أخرى بكل من القضارف وبورتسودان.

والقافلة تسير ... تواصلت مسيرة الرجال الأوفياء في هذه المدينة، إجتمع نفر كريم من تجار مدينة كسلا مع حسن دفع الله مدير المديرية لفتح مدارس وسطى شعبية بمدينة كسلا، إلتزم أولئك الرجال الكرام بتشييد ثلاث مدارس للبنين والبنات بعد أن ضاقت فرص القبول للمدارس الوسطى

^١ في تلك الحقبة الإدارية، كانت مديرية كسلا تضم كل من ولايات كسلا وبورتسودان والقضارف بالتقسيم الإداري الحالي.

^٢ أنظر الملحق رقم (١) ص (١٠٠) - قائمة بأسماء الذين تطوعوا وتبرعوا وساهموا في تشييد مدرسة كسلا الأهلية (مدرسة المؤتمر) خلال الأعوام من ١٩٤٢م إلى ١٩٥٧م.

الحكومية، علماً بأن المدارس الوسطى الحكومية في ذلك
الحين إنحصرت في المدرسة الأميرية للبنين والمدرسة
الأميرية للبنات".

تجاوزت لجنة التعليم الأهلي الهدف المعلن بتشديد
ثلاث مدارس وسطى إلى تشييد خمس عشرة مدرسة وسطى
للبنين والبنات تقف حتى الآن شاهدة على تاريخ نير وجيل
رائد.

(من مذكرات الأستاذ/ محمد العوض الأمين)

تكوين لجنة التعليم الأهلي
(الوثيقتان ١ و ٢)
نص الوثيقة الأولى: (انظر صورة من الوثيقة الأصلية صفحة ١٠٢)

التاريخ: ١٩٦٦/٩/١١

الnummer: أ/١٧/د

السيد: معنون إلى كل الأعضاء المرشحين لعضوية لجنة التعليم الأهلي

يسعدني إخطاركم بأنه قد وقع عليكم الإختيار لعضوية لجنة التعليم الأهلي لمدينة كسلا لكي تشاركوا وتساهموا في إنشاء الثلاث مدارس الوسطى (إثنين للبنين وواحدة للبنات) وذلك في بحر عام واحد، وإعداد مدارس مؤقتة لتستقبل الطلبة في مطلع العام الدراسي المقبل.

وإني إذ أرف لكم نبأ إختياركم لهذا المشروع الوطني فإنه يسرني أن أهنتكم على هذه الثقة الغالية التي أوليتم بها وإني لوائق من أنكم ستضطلعون بهذه المهمة السامية بما عرف عنكم من همة ومروءة وغيره على خدمة مواطنيكم متمنياً لكم التوفيق والسداد وأن يكمل الله المساعي بالتوفيق. أرجو أن أحمل لسيادتكم بأن اللجنة ستعقد أول إجتماع لها في يوم الإثنين الموافق ٩/١٢ غداً للنظر في جدول الأعمال.

وختاماً أرجو أن تتقبلوا فائق تقديري وإحترامي

التوقيع
حسن دفع الله
محافظ مديرية كسلا

نص الوثيقة الثانية: (أنظر صورة من الوثيقة الأصلية صفحة ١٠٣)

محضر الإجتماع الأول:

الإثنين ١٢/٩/١٩٦٦م - الساعة السابعة مساءً - قاعة البلدية بكسلا

الحضور:

- ١- السيد المحافظ
- ٢- السيد باشمفتش تعليم مديرية كسلا

وأعضاء اللجنة:

- ٣- السيد خضر أبو سيف
- ٤- السيد احمد الشاباك
- ٥- السيد عبد الله فقيري
- ٦- السيد محمد بابكر عطا
- ٧- السيد التيجاني مليح
- ٨- السيد كمال عمر الأمين
- ٩- السيد القدال سعيد القدال
- ١٠- السيد البخيت سيد احمد
- ١١- السيد يحيى علي يحيى
- ١٢- السيد يوسف عبد الله
- ١٣- السيد محمد طاهر عواض
- ١٤- السيد سعد أمير
- ١٥- الناظر مراد جعفر شكيلي
- ١٦- السيد محمد على الكودة
- ١٧- السيد إبراهيم يونس
- ١٨- السيد خليفة محجوب
- ١٩- السيد مسعود احمد السيد

متغيبون:

- ٢٠- الناظر إبراهيم دقلل لتغيبه في الخرطوم
- ٢١- السيد مصطفى قسم الباري لتغيبه في الخرطوم
- ٢٢- السيد محمد خير المأمون

١- رحب السيد المحافظ بأعضاء اللجنة وهنأهم على إختيارهم وتحدث عن كبر المسؤولية وأهميتها وأبان أن المهمة الملقاة على عاتق اللجنة ذات شقين وهي قاصرة على مدينة كسلا:

١-١ جمع المال اللازم لبناء ٣ مدارس وسطى.

٢-١ المهمة العاجلة هي فتح المدارس الثلاثة في أبنية مؤقتة في أقرب وقت ممكن.

٢- في رد على إستفسار من السيد خليفة محجوب أوضح المحافظ أن إختيار مواقع المدارس لن يتم إلا بعد جمع المال.

٣- أعلن السيد المحافظ إختياره للسيد سعد أمير ليقوم بمهمة السكرتارية وقد وافق المجتمعون.

رشح السيد البخيت سيد أحمد السيد المحافظ رئيس شرف والقدال سعيد رئيساً وعبد الله فقيري نائباً له ويحيى علي يحيى أميناً للصندوق وقد وافق الإجتماع بالإجماع على ذلك.

٤- جمع التبرعات:

السيد خضر أبو سيف يقترح أن تدعو اللجنة مجموعات من ٥٠ رجلاً كل مرة ليُعْرَضَ عليهم التبرع، وأضاف السيد البخيت رأيه في تقسيم الناس حسب مقدراتهم وذلك للحفاظ على مستوى التبرعات.

إقترح السيد يحيى علي يحيى أن تبدأ اللجنة بنفسها لتضرب المثل للآخرين. والسيد خليفة محجوب يري أن يُجْمَع الناس سوياً حتى لا يحمل بعض الناس شيئاً في نفوسهم. وعليه تُرْسَلُ خطابات لكل الناس الذين يمكن أن يتبرعوا ثم الطواف على البقية.

نبه السيد يوسف عبد الله إلى ضرورة إشراك الموظفين والعمال بتبرعات تجمع منهم في يوم صرف المرتبات لأنه من الصعب إشراكهم في التبرعات العامة. وقد أضاف المحافظ بأنه من الممكن أن تقوم النقابات بمعاونة اللجنة في ذلك.

أيد السيد القدال إقتراح السيد خضر وأوضح أن المبلغ المطلوب يُحدّد الطريقة ويرى أن المبلغ الكبير لا يمكن أن يُغْطَى (يُجْمَع) إلا بالإستعانة بالقادرين لتغطية الجزء الأكبر على أن يُلْجَأَ للباقيين في إجتماع عام.

القرار:

الموافقة على الإقتراح القاضي بأن يحدد إجتماع أولى للقادرين لتغطية الجزء الأكبر من المبلغ على أن يلجأ بعد ذلك إلى بقية المواطنين لتغطية باقي المبلغ في إجتماعات عامة – أما الجاليات فتدعى كأفراد حسب طبقاتهم ومقدراتهم، وتجتمع اللجنة غداً الثلاثاء للنظر في أسماء المواطنين الذين سيدعون للإجتماع. وقد أحيطت اللجنة علماً بتبرع السيد الكودة بمنزل بانث والسيد عبد الرحيم موسى بمبلغ عشرين جنيهاً شهرياً وشركة دومكو بعشرة جنيهاً شهرياً.

٥- عضوية اللجنة:

أوضح السيد خليفة محبوب أنه يرى إضافة بعض المواطنين من المهتمين بالعمل العام، إقترح السيد خليفة كل من السادة:

- علي أزرق
 - إبراهيم طلب
 - عمر إبراهيم صديق
 - عواض المحامي
 - عبد الماجد كمبر
 - رئيس الجالية الهندية
 - رئيس الجالية اليمنية
 - الجالية اليونانية
 - محمد خضر دنبلاب
- وأضاف أن لا مانع من تكوين مجلس دائم من ٢٥ عضواً ثم لجنة إدارية من عشرة أو ستة أعضاء.

وقد رشح السيد الكودة السيدين:

- الجاك قسم السيدين
- إبراهيم طه القدال

القرار:

تعيين السيدين علي أزرق وإبراهيم محمد طه.

ولكي نستكمل قائمة أعضاء اللجنة^٢ فمن المفيد أن نورد أسماء الذين شاركوا في عضويتها لاحقاً عبر عمرها الممتد من ١٩٦٦م إلى ١٩٧٩م وهم:

- ١- السيد/ فاروق فضل كرار.
- ٢- السيد/ محمد أحمد الخضر.
- ٣- السيد/ حسين علام.
- ٤- السيد/ أحمد طاهر عبد الله.
- ٥- السيد/ محجوب عثمان الحسن.
- ٦- السيد / حسن محمد الماحي.
- ٧- السيد/ عبد الله عبد العزيز.
- ٨- السيد/ الفاضل طلب.
- ٩- السيد/ عبد الله الخليفة.
- ١٠- السيد/ علي أزرق.

هكذا إذن كانت البداية الفعلية لكيان لجنة التعليم الأهلي، ومن الواضح جداً أن الأعضاء الذين تم إعلانهم كانت لهم إسهامات سابقة في الحياة العامة كما كانت لهم إهتمامات بقضايا التعليم على وجه الخصوص، ونستدل على سبيل المثال بالوثيقة رقم (٩) المصورة بالصفحة رقم (١١٣) التي كتبت خلال العام ١٩٦٥م أي قبل عام كامل من تكوين لجنة التعليم الأهلي، وفيها يعبر الأستاذ عبد الحميد طه العميري ناظر مدرسة بنات كسلا الوسطى المسائية عن شكرهم للسيد يحيى علي يحيى (أحد الذين تم إختيارهم لعضوية لجنة التعليم الأهلي) على تعاونه ومساهمته في الأعمال التي تخص دعم المدرسة. وعليه يصح

^٢ انظر الوثيقة رقم (٨) ص ١١٢ - وثيقة طبق الأصل لإعادة تكوين اللجنة.

الإعتقاد بأن أحد عوامل نجاح لجنة التعليم الأهلي في التفوق على أهدافها المعلنة كان جودة التكوين المتمثل في أعضاء تتوفر لديهم قناعات تجاه القضية المطروحة ويتميزون بحس التطوع وروح التعاون والعطاء والوطنية.

عنصر آخر في نجاح هذه التجربة - لا يقل أهمية عن جودة تكوين العضوية - يتمثل في الرعاية الرسمية للجهود التطوعية، حيث يمكن للدولة أن توفر دعماً حقيقياً بتذليل ما قد يعترض الأعمال الخيرية من عقبات تنفيذية إضافة إلى الدعم المعنوي والتشجيع بإظهار التقدير الرسمي لدور العمل التطوعي ومساهمته في الحياة العامة، هذا علاوة على اعتماد الكيان المؤسسي للأجسام التطوعية من جانب الدولة وإعطائها شخصية قانونية وإعتبارية مستقلة.

تعريف العمل التطوعي والمنظمات التطوعية:

من بين العديد من التعريفات المتداولة للعمل التطوعي إختارنا ثلاثة تعريفات قدرنا أنها جيدة الصياغة ومباشرة وسهلة الفهم.

التعريف الأول صاغه الدكتور عبد الرحيم بلال حيث عرف العمل التطوعي بأنه "عمل يبذل خارج نطاق السوق لأسباب إنسانية بدون مقابل مادي أو نقدي لا واجب السداد ولا يطالب به قانوناً أو عرفاً"^٤. وتطرق التعريف أيضاً لمنظمات المجتمع المدني والتي من بينها الجمعيات والمنظمات التطوعية حيث عرفها "بأنها نقابة المجتمع أمام الدولة والقطاع الخاص

^٤ دكتور: عبد الرحيم بلال- العمل التطوعي في السودان .. المفهوم والمتغيرات - ورقة عمل مقدمة للجمعية السودانية لحماية البيئة ٢٠٠١م.

وأنها تستمد شرعيتها من قوانين الدولة أي من مصالح مجموعاتها المستفيدة".

التعريف الثاني يذهب إلى أن التطوع هو "ذلك المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة والذي يبذل عن رغبة وإختيار بغرض أداء واجب إجتماعي وبدون توقع جزاء مالي بالضرورة"^٥.

أما التعريف الثالث فهو ما تضمنته وثيقة قانون تنظيم العمل الطوعي والإنساني السوداني، حيث فسر القانون أن العمل الطوعي والإنساني "يقصد به أي نشاط طوعي إنساني غير ربحي تقوم به أي منظمة طوعية أو خيرية وطنية أو أجنبية مسجلة في السودان بهدف تقديم المساعدات الإنسانية أو الإغاثة، أو الخدمات العامة أو خدمات حقوق الإنسان أو حماية البيئة أو تحسين المستويات الاقتصادية والإجتماعية للمستفيدين وتقوم بتقديم عمل طوعي إنساني في المجالات المذكورة"^٦.
القانون المذكور أورد تفصيلاً للأشكال المختلفة للتنظيمات التي تندرج تحت مسمى العمل التطوعي كالاتي :

المنظمة الطوعية الوطنية: يقصد بها المنظمة الطوعية السودانية غير الحكومية المسجلة وفقاً لأحكام هذا القانون ولا تشمل أي (أ) شركة يتم تسجيلها وفق أحكام قانون الشركات لسنة ١٩٢٥ أو (ب) حزب سياسي.

منظمة المجتمع المدني: يقصد بها منظمة المجتمع المدني التي تباشر العمل الطوعي الإنساني ليس لأغراض الربح التي يتم تسجيلها وفق أحكام هذا القانون.

^٥ الدكتور سيد أبو بكر حسنين - طريقة الخدمة الإجتماعية في تنظيم المجتمع، ص ٤٥٩.
^٦ قانون تنظيم العمل الطوعي والإنساني لسنة ٢٠٠٦ - الفصل الأول.

المنظمة الخيرية: يقصد بها المنظمة التي يتم إنشائها بواسطة مواطنين أو مجموعات أو أفراد لديهم المقدرة المالية لإنشاء وإستمرار الأنشطة الخيرية.

ومعروف أن الأفراد في العمل الخيري يجتمعون معاً ليتغلبوا على محدودية الجهد الفردي وأيضاً لتعظيم المردود من العمل الجماعي خصوصاً إذا كان هذا العمل منظماً. وهذا الفهم متجذر منذ زمن مبكر في سلوك المجتمع السوداني، فقد عرف "النفير" و"الفرع" على سبيل المثال وحديثاً تطورت هذه التنظيمات لتظهر الجمعيات والمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني، وتبع هذا التطور في التنظيمات تطور مماثل في نوع الإهتمامات والقضايا. فمع تثبيت الإهتمام بالمساهمة في توفير الخدمات الأساسية من صحة وتعليم ومياه وتحسين لأحوال المعيشة سيطرت قضايا أخرى مثل حقوق الإنسان وتغير المناخ وحماية البيئة والحكم الراشد وبناء القدرات والمحافظة على التراث والآثار وغيرها من الموضوعات، كما تميزت بعض التنظيمات بالتحيز الإيجابي ورعاية فئات معينة من المجتمع مثل التركيز على الطفل وتأهيل المدمنين ورعاية ذوي الإحتياجات الخاصة.

التعريفات التي تم ذكرها لا تتعارض مع حقيقة أن بعض المنظمات التطوعية تستعين بموظفين محترفين لإدارة أعمالها وتقديم خدماتها للمستهدفين، فكون هؤلاء الموظفون يتقاضون إجوراً من المنظمة لا ينفي حقيقة أن الخدمات تقدم للمستفيدين منها على الأساس التطوعي ودون مقابل، وإذا تمكنت المنظمة من تعيين موظفين محترفين أم لا، فغالباً ما تتميز المنظمات التطوعية بالوجود الفاعل لأشخاص متطوعين تدفعهم قناعاتهم الشخصية وإنتمائاتهم وإهتماماتهم بالقضية موضوع التطوع، يساهمون بقدر متفاوت من وقتهم وجهدهم

ومعرفتهم ومالهم دون أجر، وهم يشكلون عصب هذه التنظيمات.

طبيعة وجود القطاع التطوعي في عالم اليوم:

يمكن تقسيم المجتمع على أساس الأعمال إلى ثلاثة قطاعات هي القطاع العام (الحكومي) والقطاع الخاص (الربحي) والقطاع التطوعي (غير الربحي). وإذا أردنا تفصيل العلاقة بين هذه القطاعات نجد أن القطاع العام الحكومي هو من يصدر التشريعات والقوانين التي تنظم أعمال القطاعين الآخرين، ويشمل هذا شهادات تسجيل الأعمال والرعاية القانونية والفصل في النزاعات بمختلف أنواعها كما أن القطاع الحكومي بمؤسساته المتخصصة يمارس نوعاً من المتابعة والتقييم لأداء كل القطاعات.

أما القطاعين الخاص (الربحي) والتطوعي فيستمدان وجودهما القانوني والمؤسسي من التشريعات التي يعتمدها القطاع الحكومي الرسمي، هذه التشريعات تضمن لهما جملة من الحقوق والإميازات وترتب عليهما بالمقابل جملة من الإلتزامات أبرزها بالنسبة للقطاع الخاص الضرائب والزكاة. وبالنسبة للقطاع التطوعي أن يتجرد لتقديم خدماته للمجتمع دون مقابل، ويعتمد القطاع التطوعي في تلقي الدعم المالي لتسيير أعماله على القطاعين الربحي والعام بالإضافة إلى مصادر أخرى نعرض لها في الجزء المخصص للحديث عن إستقطاب الدعم.

كل تنظيم ضمن هذه القطاعات الثلاثة هو بالضرورة عبارة عن بشر وموارد ونظم إدارية، إلا أن القطاع التطوعي يختلف عن القطاعين الآخرين في عدة وجوه نذكر منها على

سبيل المثال الجوانب المتعلقة بالملكية والعرض والطلب. فيما يلي بعض التفاصيل^٧:

الملكية:

إذا بدأنا بالقطاع الخاص، فمعروف أن المؤسسة أو المصنع أو الشركة إما أن تكون مملوكة لشخص أو لشخصين أو مجموعة شركاء مساهمين بقدر معلوم في تأسيس هذا العمل. وبالتالي لهم كامل الحرية في إتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم مثل التوسع أو التحول أو حتى إنهاء العمل المعين. كما أن الافتراض بالنسبة للقطاع العام أنه مملوك لعامة الشعب وهم يعبرون عن هذه الملكية من باب المطالبة بالحق في تلقي الخدمات، مثل خدمات الشرطة والأمن وخدمات التعليم والصحة، كما تعتبر الانتخابات والمظاهرات من مظاهر ملكية الشعب للقطاع العام.

أما مسألة الملكية في القطاع التطوعي فتعتبر شائكة وغير محسومة تماماً، فهل المنظمة أو الجمعية التطوعية ملك للموظفين؟ أم ملك للمتطوعين؟ أم هي ملك للجهة الحكومية المنظمة؟ أم ملك للمستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة؟ أم هي ملك لمجلس الإدارة أو الجمعية العمومية؟ ثم أين موقع المانحين من هذا الأمر؟ الواقع أن كل هؤلاء يمارسون سلوكاً بدرجات مختلفة من التأثير يعبر عن الإحساس بالملكية لهذه الأجسام التطوعية، البعض يفضل وصفهم بأنهم المعنيين بالأمر أو أصحاب الشأن (Stakeholders) ليوفر مخرجاً من الضبابية التي تميز ملكية القطاع التطوعي.

أحد أهم أوجه المقارنة بين القطاع الربحي والقطاع التطوعي تتعلق بمن يستفيد وينعم بالفوائد، فبينما يتمتع مالك

^٧ Managing the non-profit organization, Manitoba Institute of Management, ٢٠٠٢, Page No. ٣

المشروع أو الملاك بجني الأرباح في القطاع الأول، يفترض في القطاع التطوعي أن يتمتع المجتمع المستهدف بالفوائد التي تُقدّم له في شكل إعانات وخدمات.

العرض والطلب:

القطاع الربحي محكوم بقانون السوق حيث يتنافس منتجو السلع ومقدمو الخدمات بعرض منتجاتهم لتلبية الطلب من جانب المستهلكين في السوق المعينة، ونظرياً يتقاطع منحى العرض مع منحى الطلب عند نقطة معينة تحدد حجم كل منهما (نقطة التوازن).

أما في القطاع التطوعي ففي غالب الأحوال تواجه المنظمات طلباً أكبر من حجم الدعم الذي يمكنها تقديمه، كما أن حالات المنافسة بين هذه المنظمات فيما يتعلق بتقديم الخدمات والإعانات تعتبر حالات نادرة وفي كثير من الأحيان منعدمة. وهذا ما يدفع بالمنظمات إلى إتباع سياسات تحدد بدقة الفئات والمناطق المستهدفة بالدعم المعين في الوقت المعين ويحتكمون في ذلك لعدة معايير منها الأكثر حاجة للخدمات والأكثر عرضة للضرر والأعمق تأثيراً من حيث المردود والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ولكن هنالك منافسة من نوع آخر بين تنظيمات العمل التطوعي هي المنافسة على الموارد المحدودة التي يقدمها المانحون بمختلف أشكالهم (مؤسسات، حكومات، أفراد، الخ) وهذا ما يجعل مهمة إستقطاب الدعم من أهم الوظائف للمحافظة على حيوية الأجسام التطوعية.

جدول رقم (١)
التمييز بين مؤسسات القطاع الربحي والقطاع التطوعي
من حيث العرض والطلب

مؤسسات القطاع التطوعي	مؤسسات القطاع الربحي	<p style="text-align: center;">← القطاع</p> <p style="text-align: center;">↓ أمثلة لأوجه المقارنة</p>
<p>حجم الطلب على الخدمات الخيرية يتجاوز مقدرة المنظمات التطوعية (العرض) على الإيفاء بكل المطلوب، مما يدفعها إلى اللجوء لسياسات تنفيذية تحدد بدقة الفئة المستفيدة والحيز الجغرافي ونوع الخدمة المقدمة.</p>	<p>عرض الخدمات والسلع يتأثر بحجم الطلب عليها وسعرها.</p>	<p style="text-align: center;">العرض والطلب</p>
<p>المنافسة تكون على المانحين وذلك بإرضاء المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الأجسام التطوعية نيابة عن المانحين وهذا يعزز إستمرار المانحين في تقديم الدعم للمنظمات مما يضمن لها البقاء والتطور.</p>	<p>المنافسة تكون على إرضاء المشتريين والبيع أكثر بسعر معين لضمان أكبر فائض من الأرباح يضمن للمؤسسة تحقيق الربحية والبقاء في السوق كما يضمن لها النمو والتطور.</p>	<p style="text-align: center;">المنافسة</p>

متطلبات تسجيل المنظمات التطوعية في السودان:

مع تطور العمل التطوعي وتزايد أهمية الدور الذي بات يلعبه في عالم اليوم فقد شهدت القوانين المنظمة لأعمال هذا القطاع تطوراً مماثلاً، حيث ينص قانون تنظيم العمل الطوعي والإنساني - السوداني لسنة ٢٠٠٦م في فصله الثاني على الآتي:

(١) يجب أن تتوفر لأغراض تسجيل المنظمات الوطنية الطوعية والخيرية ومنظمات المجتمع المدني جملة من الشروط، وهي أن:

أ. تُقدِّم المنظمة للمسجل طلباً يتضمن قائمة بأسماء وعناوين أعضاء المنظمة المؤسسين على ألا يقل عددهم عن ثلاثين عضواً.

ب. تُرفِّق مع الطلب نسخة من دستور المنظمة وهيكلها التنظيمي.

ج. يُرفِّق المدير المؤقت أو المسؤول التنفيذي الأعلى أو مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء التمهيدي قراراً موثقاً من الجمعية العمومية بإنشاء المنظمة.

د. تدفع المنظمة الرسوم المقررة للتسجيل.

(٢) على الرغم من أحكام البند (١)، يجوز للوزير أن يوافق على تسجيل أي منظمة بناءً على طلب مقدم من عدد لا يقل عن ثلاثين عضواً، وبذات الشروط الواردة في البند المذكور شريطة

توضيح المقدره الماليه والإستمراريه ومصادر تمويل المنظمه
المراد تسجيلها.

إستقطاب الدعم

(الوثائق رقم ٣ و ٤ و ٢)

نص الوثيقة رقم -٣: (أنظر صورة من الوثيقة الأصلية صفحة ١٠٦)

التاريخ: ١٩٦٧/٣/١٧

معنون إلى: مفتي الديار السودانية

صاحب الفضيلة مولانا مفتي الديار السودانية

بواسطة مولانا فضيلة قاضي شرعي كسلا

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ويعد -

لقد شاهدنا مناظر مؤثرة تتقطع لها نياط القلوب المؤمنة بالخير والوطن يوم قبول الطلبة والطالبات للمدارس الوسطى، هذه المناظر التي حفرت بقلوبنا أحاديث من الآلام، فالمئات من فلذات أكبادنا بنين وبنات ينخرطون في البكاء المر ودموعهم تسيل وهم يتجرعون القصاص والآلام وقد سد باب الحصول على العلم أمامهم رغم حصولهم على مستوى مناسب ولكن المقاعد بالمدارس الوسطى شحيحة لدرجة مرعبة وقد صممت مجموعة من الأجاويد أن توجه ما تستطيع من جهودها وإمكاناتها نحو التعليم الأهلي لتخفيف بعض هذه الآلام وتجفيف بعض هذه الدموع ومساعدة بعض هؤلاء الأطفال وآبائهم وأمهاتهم والفقراء الذين ينتظرون لأبنائهم مستقبلاً أحسن لا يوفره الجهل محطم الأمم وقد تساءل بعض أهل الخير في أنه هل يجوز إعطاء الزكاة لمساعدة التعليم الأوسط وقد أصبح الدين الإسلامي واللغة العربية كما هو واضح يكونان أساسه الرئيسي؟ فلهما من الدرجات أكثر من النصف ولذلك نتوجه لفضيلتكم الآن راجين منكم التكرم بمساعدتنا بفتوى شرعية في هذا الموضوع للإستئارة بها والسلام عليكم.

المخلص يحيى علي يحيى

٦ ذو الحجة ١٣٨٣هـ

١٩٦٧/٣/١٧م

نص الوثيقة رقم - ٤ : (أنظرصورة من الوثيقة الأصلية صفحة ١٠٧)

التاريخ : ١٩٦٧/٤/٩م

الندوة : ١٠٧ / فتاوى / ١٩٦٧

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

إلى المواطن: يحيى علي يحيى .. تاجر بسوق كسلا .
بواسطة فضيلة قاضي شرعي كسلا .. المحترم.
إشارة إلى إستفتائك المؤرخ ١٩٦٧/٣/١٧ المتضمن بأنه هل يجوز إعطاء الزكاة
لمساعدة التعليم الأوسط – وتطلب الفتوى.

الفتوى

يقول الله تبارك وتعالى "إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها
والمؤلفة قلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل"
هذه هي مصارف الزكاة كما وضحها القرآن الكريم وقد اختلف العلماء في
المقصود بقوله (وفي سبيل الله) بعضهم فسرها على الغزاة المجاهدين ولكن الإمام الرازي
وغيره .. بأنها تشمل المصالح العامة كلها إن اقتضتها حاجة المسلمين وكانت فيها مصلحتهم
فتشمل على هذا المستشفيات ودور العلم وغيرها مما يعود على جماعة المسلمين بالمنفعة إن
لم يجد الناس لها سبيل غير الزكاة.
من هنا تتضح لكم(كلمة غير واضحة) إلى مطلبكم والله الموفق.
والله تعالى أعلم.

عوض الله صالح

مفتي جمهورية السودان

الوثيقة (٢-ب) : (أنظر صورة من الوثيقة الأصلية صفحة ١٠٤)

التاريخ : ١٩٦٦/٩/١١م

النمرة : أ/١٧/د

٤- جمع التبرعات :

السيد خضر أبو سيف يقترح أن تدعو اللجنة مجموعات من ٥٠ رجلاً كل مرة ليعرض عليهم التبرع. وأضاف السيد البخيت رأيه في تقسيم الناس حسب مقدراتهم وذلك للحفاظ على مستوى التبرعات.

إقترح السيد يحيى علي يحيى أن تبدأ اللجنة بنفسها لتضرب المثل للآخرين. والسيد خليفة محبوب يري أن يجمع الناس سوياً حتى لا يحمل بعض الناس شيئاً في نفوسهم. وعليه ترسل خطابات لكل الناس الذين يمكن أن يتبرعوا ثم الطواف على البقية.

نبه السيد يوسف عبد الله إلى ضرورة إشراك الموظفين والعمال بتبرعات تجمع منهم في يوم صرف المرتبات لأنه من الصعب إشراكهم في التبرعات العامة. وقد أضاف المحافظ بأنه من الممكن أن تقوم النقابات بمعاونة اللجنة في ذلك.

أيد السيد القдал إقتراح السيد خضر وأوضح أن المبلغ المطلوب يحدد الطريقة ويرى أن المبلغ الكبير لا يمكن أن يُعطى (يُجمع) إلا بالإستعانة بالقادرين لتغطية الجزء الأكبر على أن يلجأ للباقيين في إجتماع عام.

القرار :

الموافقة على الإقتراح القاضي بأن يحدد إجتماع أولي للقادرين لتغطية الجزء الأكبر من المبلغ على أن يلجأ بعد ذلك إلى بقية المواطنين لتغطية باقي المبلغ في إجتماعات عامة - أما الجاليات فتدعى كأفراد حسب طبقاتهم ومقدراتهم. وتجتمع اللجنة غداً الثلاثاء للنظر في أسماء المواطنين الذين سيدعون للإجتماع.

وقد أحيطت اللجنة علماً بتبرع السيد الكودة بمنزل بانة والسيد عبد الرحيم موسى بمبلغ عشرين جنيهاً شهرياً وشركة دو مكو بعشرة جنيهاً شهرياً.

أهمية إستقطاب الدعم وتحريك الموارد الذاتية للأجسام التطوعية:

لا معنى لوجود المنظمة التطوعية إذا كانت عاجزة عن إستقطاب الدعم لتمويل أعمالها، وتزداد مقدرة المنظمة على بلوغ أهدافها كلما إزدادت قدرتها على توفير المال اللازم لتنفيذ أنشطتها (إذا أخلصت في توجيه هذا المال لخدمة المستفيدين من خدماتها)، ويعتبر التمويل بمثابة الأوكسجين للأجسام التطوعية. فإذا قل الدعم تكون في حالة من الضعف والهزال وإذا إنعدم فهي إلى زوال، ويكفي مثلاً على ذلك أن عدد المنظمات التطوعية الوطنية المسجلة رسمياً بولاية كسلا تقدر بـ ٣٥٠ منظمة في الوقت الحالي (٢٠١٤)، ولكن الفاعل من بينها لا يتعدى الـ ٣٠ منظمة بدرجات متفاوتة من الفعالية، أي بنسبة تقل عن ١٠% من المنظمات المسجلة، ودون شك أن مقدرة تلك المنظمات على إستقطاب الدعم من أكبر العوامل التي تضعها في هذا التصنيف المتقدم أو المتأخر.

الوثائق أعلاه توضح بعض الطرق التي أتبعتها لجنة التعليم الأهلي في جمع المال (إستقطاب الدعم) لتنفيذ أنشطتها على الأرض، حيث بدأ الأعضاء بأنفسهم وحركوا مواردهم الذاتية وساهموا مادياً وعينياً في تثبيت فكرتهم قبل أن يواجهوا بها جمهور المتبرعين من فئات المجتمع والمؤسسات الأخرى (الوثيقة رقم ٢- ب البند ٤). وهذا نهج فعال في عملية إستقطاب الدعم لأن المانحين عادة - سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات - يحتاجون إلى ما يطمئنهم على جدية المنظمة التطوعية في تبنيها لمشروع أو قضية معينة، وليس أدل على ذلك من البداية

ببذل المال والجهد والوقت من جانب أصحاب القضية، وإلا غالباً ما تموت الفكرة في مهدها.

ثم إتجهت لجنة التعليم الأهلي إلى أقرب فئة ضمن البيئة الخارجية المحيطة بها، والتي تمثلت في مجتمع مدينة كسلا أفراداً وجماعات، لم يستثنوا أحداً ولكنهم خططوا جيداً للطريقة التي يخاطبون بها الضمير الإنساني لهذا المجتمع والطريقة التي يستطيعون عبرها تحفيز الجميع للمساهمة في هذا العمل الخير، وذلك عبر تصنيفهم حسب مراكزهم المالية والاجتماع بهم في شكل مجموعات وشرح الفكرة ثم دعوتهم للمساهمة.

بمعيار ذلك الزمان (١٩٦٧م) يعتبر التفكير في مخاطبة مفتي الديار السودانية لمعرفة إمكانية توجيه مال الزكاة لدعم التعليم الأوسط، فكرةً جديدة نوعاً ما وتصرفاً غير تقليدي ضمن ممارسات إستقطاب الدعم في حينها، والقارئ للوثيقتين ٣ و٤ يدرك أن لجنة التعليم الأهلي قد نجحت فعلاً في الحصول على وتوجيه بعضاً من مال الزكاة للمساهمة في حل مشكلة التعليم الأوسط.

ما نود التأكيد عليه هنا، أن نجاح أنشطة إستقطاب الدعم التي إتبتها لجنة التعليم الأهلي في حشد التمويل تعد من أهم العوامل التي مكنت اللجنة من التفوق على هدفها المعلن بتشبيد خمس عشرة مدرسة وسطى بدلاً عن ثلاث مدارس، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن نعفل ذكر عوامل أخرى في غاية الأهمية مثل التصرف بأمانة وتجرد وشفافية فيما جمع من مال لخدمة الغرض الذي جمع من أجله، وسنتعرض لهذا في حينه.

نقطة أخرى في غاية الأهمية وهي قوام لجنة التعليم الأهلي المقتدر، حيث كان الأصل في تكوين منظمات العمل التطوعي ولا يزال في كثير من البلدان، أن تكون هذه الأجسام

قادرة ونشطة في الإسهام من الداخل قبل أن تتجه وتدعوا مانحين آخرين للمساهمة، وبهذه الميزة وفرت لجنة التعليم الأهلي القدوة ودللت على جدتها في التعامل مع القضية المطروحة مما طمأن وأقنع كل من أراد الإنضمام إلى ركب المانحين أو المتطوعين، أنظر إلى نص الوثيقة رقم (١٠) أدناه - صورة طبق الأصل بصفحة رقم (١١٤):

النمرة م/ج/٣

لجنة التعليم الأهلي بكسلا
١٣-١١-٦٨

السادة الكرام:

- أحمد الشابك عبد الله
- محمد بابكر عطا
- إبراهيم طلب
- التجاني محمد مليح
- إبراهيم محمد يونس
- خضر أبو سيف
- يحيى علي يحيى
- عبد الله الخليفة

تحية إعجاب وتقدير وبعد،

ها قد تم بناء صرحكم المجيد (مدرسة بنات تاجوج الأهلية الوسطى) التي وقفت شامخة تحدث عن رجال دفعوا ضريبة الوطنية بتضحياتهم، بنوها بأموالهم لينبروا الطريق لمواطنيهم قاهرين بذلك دياجير الجهل وعدم المعرفة، إذ لا سبيل لتقدم هذا الوطن إلا بنشر العلم، به وحده ترقى الأمم وتتقدم.

سادتي، لجنة التعليم الأهلي بكسلا لا يسعها أصالة عن نفسها ونيابة عن مواطني كسلا إلا التوجه إليكم بأسمى آيات الشكر والإمتنان لهذا الإحسان الكبير الذي قدمتموه بنفوس راضية والله وحده يمنحكم السعادة النابعة من رضائه الكامل فلمثل هذا فليعمل العاملون ودمتم ذخراً للوطنية. أرفق لسيداتكم صورة من تكاليف بناء مدرسة بنات تاجوج الأهلية الوسطى.

وشكراً،،،،،

التجاني محمد هلال

سكرتير لجنة التعليم الأهلي بكسلا

صورة إلى:

السيد/ محافظ مديرية كسلا

السيد/ باشمفتش تعليم مديرية كسلا

السيد/ كبير ضباط الإعلام والعمل (للتكرم بالنشر)

الثمانية المذكورون أعلاه الذين تبرعوا لتشييد مدرسة تاجوج للبنات، منهم ستة أعضاء بلجنة التعليم الأهلي، وهذا يعكس بجلاء نهج اللجنة في المبادرة من الداخل قبل الإتيان للمانحين، ولمزيد من التأكيد على فكرة تحريك الموارد الذاتية نجد أن قانون تنظيم العمل التطوعي والإنساني لسنة ٢٠٠٦م يشير في فصله الثاني إلى أن أحد شروط تسجيل المنظمة التطوعية يتمثل في تقديم ما يثبت إمكاناتها المادية والفنية لممارسة النشاط أو العمل المزمع ممارسته في السودان، ومصادر تلك الإمكانيات.

في عالم اليوم أصبح إستقطاب الدعم مهمة في غاية التخصصية بالنسبة للمنظمات التطوعية في ظل محدودية الدعم المقدم من المانحين، والشخص الذي يتولى هذه المهمة سواء كان موظفاً أو متطوعاً يعتبر من أميز الموارد البشرية المتوفرة لدى المنظمة، وكثير من المنظمات التي تفتقر إلى هذه الميزة تضطر إلى الإستعانة بالأجسام الإستشارية لمساعدتها في هذا الجانب.

ثورة الإتصالات فتحت أفقاً جديداً لإمكانية إستقطاب الدعم عبر مواقع التواصل الإجتماعي على الفضاء الأثيري ويمكن الإستدلال هنا بنماذج معاصرة للمبادرات التي تتبناها مواقع ومنتديات أنثوية مثل كسلا الجمال وبوابة كسلا وكسلا الوريقة والتي تبلورت في مشروعات مثل الشنطة المدرسية لدعم تعليم الأساس بالريف الكسلاوي، كما تم الترويج الإعلامي في هذه المواقع الإلكترونيات للمبادرة الأخيرة التي قادها خريجو مدرسة كسلا الثانوية عبر مختلف الحقب للإحتفال باليوبيل الذهبي للمدرسة في عام ٢٠١٣م.

من المفيد أيضاً ونحن نتحدث عن أساليب لجنة التعليم الأهلي في إستقطاب الدعم الإطلاع على نص الوثيقة رقم (٦) بالصفحة رقم (٤٥) وأصلها بالصفحة رقم (١٠٩).

جدول رقم (٢)

الجهات المانحة المتاحة حالياً للعمل بالسودان^٨ :

وكالات الأمم المتحدة، مثل:		جهات مانحة دولية (من عدة أقطار)، مثل	
١	اليونيسيف UNICEF	١	منظمة الدعوة الإسلامية
٢	المفوضية السامية للاجئين (UNHCR)	٢	بيرسقا (PERSGA)
٣	برنامج الأمم المتحدة الانمائي UNDP	٣	الإتحاد الأوربي
٤	منظمة الأغذية والزراعة FAO	المنظمات التطوعية الأجنبية، مثل	
٥	الإيفاد (الصندوق الدولي للتنمية الزراعية) IFAD	١	أو كسفام البريطانية
٦	برنامج الغذاء العالمي WFP	٢	براكتكال أكشن
٧	صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية UNFPA	٣	بلان إنترناشونال
مانحون من دول فردية، مثل:		السفارات الأجنبية، مثل	
١	إدارة التنمية الدولية (DFID) – بريطانيا	١	الفرنسية
٢	كوميك ريليف (COMIC RELIEF) بريطانيا	٢	البريطانية
٣	المعونة الأمريكية – الولايات المتحدة	٣	الهولندية
٤	مؤسسة فورد الأمريكية	٤	اليابانية
٥	مؤسسة روكفلر الأمريكية	٥	الألمانية
٦	نوفيب الهولندية (NOVIB)	مؤسسات في القطاع الخاص، مثل:	
٧	وكالة العون الفني (GTZ) الألمانية	١	مؤسسة السلمابي
٨	مؤسسة فريدريش الألمانية	٢	حجار
٩	فينندا (FINNINDA) الفنلندية	٣	شركة التراكترات السودانية
١٠	سيدا السويدية (SIDA)	٤	شركات الاتصالات (زين – سوداني – أريبا)
١١	سيدا (CIDA) الكندية	٥	بنوك ومؤسسات مالية
١٢	قطر الخيرية	٦	البنك الإسلامي بجهة
١٣	دبي العطاء	٧	البنك الأفريقي
١٤	الصندوق الكويتي	٨	مانحون عرب وخليجيون

^٨ المدربون لتنمية الموارد البشرية وبناء القدرات – مادة تدريبية عن إستقطاب الدعم
م ٢٠١١

جدول رقم (٣)

بعض طرق تحريك الموارد الذاتية:

الإستثمار		الطرق التقليدية:	
١	مركز حاسوب وإنترنت	١	إشتراقات الأعضاء
٢	تأجير صيوانات وكراسي ويعود الدخل للجمعية	٢	العمل الطوعي أو التبرع بالمجهود ونفير العمل
٣	كنتين تعاوني يتبع للأعضاء تعود أرباحه للجمعية	٣	إقامة المعارض أو المشاركة فيها
التبرعات المحلية والدعم المباشر		توظيف الأصول لتحقيق دخل إضافي:	
١	من الأفراد - مساهمات شهرية منتظمة	١	إيجار الموقع والمعدات (قاعة التدريب، الإستراحة، معينات التدريب، العربات ... الخ.)
٢	من الوزارات والمؤسسات الحكومية - بالمواسم والمناسبات	٢	تقديم خدمات التصوير والتغليف

الكفاءة والفعالية

(الوثائق رقم ٥ و ٦)

نص الوثيقة الخامسة: (انظر صورة من الوثيقة الأصلية صفحة ١٠٨)
التاريخ: ١٩٧٣/٨/٢٢ : موجهة إلى: وزارة التربية – إدارة التعليم العام

بسم الله الرحمن الرحيم

لجنة التعليم الأهلي بكسلا تهدي تحياتها لوزارة التربية – إدارة التعليم العام وترجو أن تتقدم بالآتي:

لقد أخذت اللجنة على عاتقها أن تعمل جاهدة ما وسعها الجهد لتيسير فرص التعليم لأبناء المنطقة، وبذلك العون الصادق المقدر من الوزارة نجحت اللجنة في تأسيس ١٤ مدرسة ثانوية عامة بنين وبنات. وكان هذا جهد المقل إلا أنه جهد فتح الآفاق أمام عدد كبير من أبناء وبنات المنطقة الذين لم يكن لهم أن يلحقوا بركب التعليم لولا هذا العمل. وذلك لأن المدارس الحكومية تسع عدداً محدوداً في المرحلة الثانوية العامة، وكان أيضاً على اللجنة أن تلتفت إلى المرحلة الثانوية العليا. وفي هذه الأثناء علمت اللجنة بمزيد من الغيبة عطف الوزارة وميلها لأن تقدم العون في قرارات ثورية لأبناء المناطق المتخلفة. ولقد رأت اللجنة أن تتقدم بطلبها هذا بأن تسمح الوزارة بأن يشمل القبول لمدارس البنات وفي مدرسة كسلا الثانوية العليا بنات – البنات اللآئي حصلن على (١٣٤ إلى ١٣٠ درجة. وفي مدرسة الأولاد أولئك الذين حصلوا على ١٣٥ إلى ١٤٠ درجة.

هذا وتدل الإحصائيات أن البنات اللآئي يشملهن هذا المطلب من النتيجة العامة ١٢ بنت من المدارس التي تغذي مدرسة كسلا الثانوية العليا وكلهن من بنات المنطقة. وهذا يعني قبول أربع طالبات في كل فصل. أما عدد الطلبة فهو ٤١ طالباً وهذا يعني إضافة فصل لمدرسة البنين الثانوية العليا على أننا نلتزم ببناء الفصل وتأثيثه. إننا نقدر أن الوزارة تعاني كثيراً من الضغوط في الوقت الحاضر إلا أننا ندرك في الوقت نفسه أنها ضغوط خير وبركة وليكن الله في عون الجميع.

المخلصون

يحيى علي يحيى و إبراهيم محمد يونس

عن لجنة التعليم الأهلي بكسلا

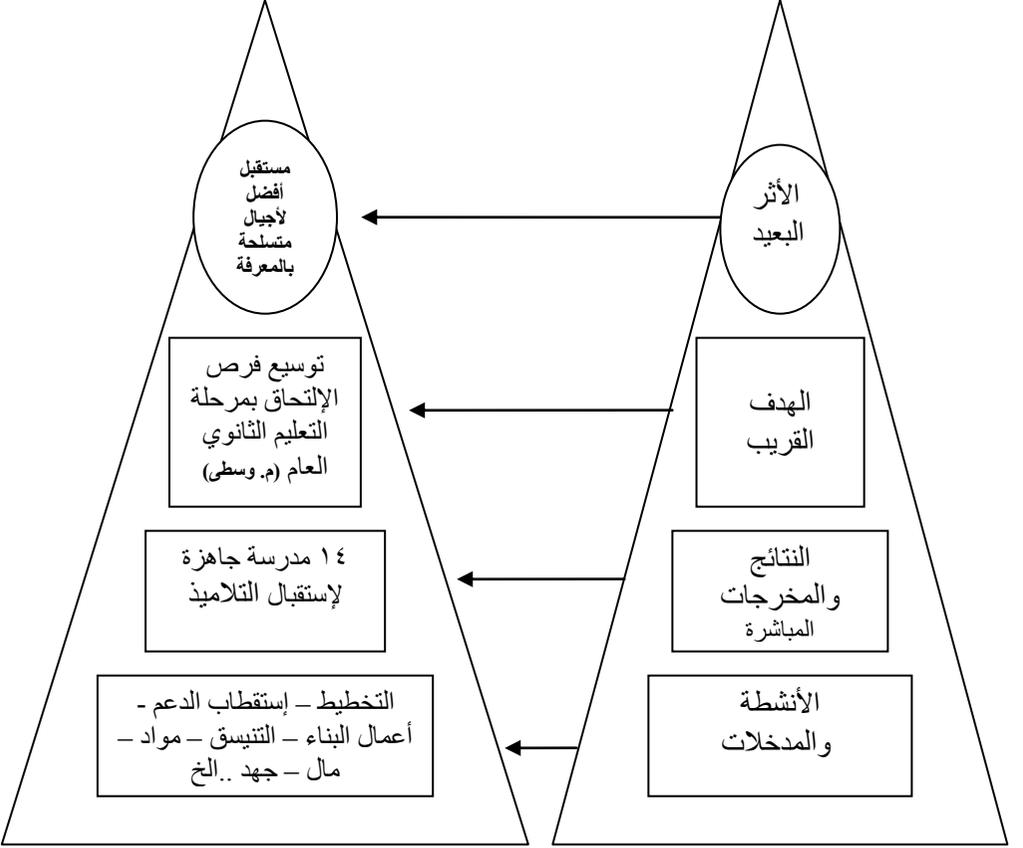
هذه الوثيقة بالتحديد تحتوي على عدد من أقيم الدروس المستفادة المستقاة من تجربة لجنة التعليم الأهلي فيما يتعلق بعنصري الكفاءة والفعالية، نتناول هذه الدروس بالتركيز على ثلاثة جوانب هي:

- الوصول إلى الأهداف.
- التأثير على السياسات التعليمية.
- جودة التنسيق ونهج المشاركة.

أولاً: الوصول إلى الأهداف:

لم تكلف اللجنة بإنجاز أهدافها المتعلقة بتشبيد ١٤ مدرسة وسطى (ثانوية عامة) ولكنها إهتمت بالوصول إلى النهايات البعيدة التي يجب أن يفضي إليها المجهود المبذول على هذا المستوى الوسيط من التعليم، وهذا ما يعرف في عالم اليوم ضمن أدبيات التنمية بهرمية الأهداف التي تتدرج من النتيجة المباشرة للنشاط المعين مروراً بالهدف المأمول تحقيقه وصولاً إلى الأثر البعيد الذي سيحدثه تضافر الأفعال والمنجزات عبر القطاعات المختلفة في محيط البيئة الخارجية ذات العلاقة بقطاع التعليم . الشكل التالي يساعد على مزيد من الإيضاح:

شكل إيضاحي رقم (٢)



ثانياً: التأثير على السياسات التعليمية:

أن تطرح مشكلة حقيقية بوضوح، فأنت مدرك لواقع الحال. أن تطرح المشكلة وتقتراح لها الحلول، فأنت صاحب أفق ورؤية. أما أن تطرح المشكلة، وتقتراح الحلول، وتكون جزءاً من الحل، فأنت في غاية الكفاءة والفعالية علاوة على كونك مدرك وبعيد النظر.

فلنتأمل ما جاء في الوثيقة رقم (٥) مرة أخرى ..
وبتأن:

- ما هي المشكلة؟: تلاميذ احرزوا نجاحاً في الشهادة الثانوية العامة ولم يجدوا فرصةً للإلتحاق بالمدارس الثانوية العليا.
- ما هو سبب المشكلة؟: ضيق مواعين الإستهاب في المدرستين – العليا بنين والعليا بنات.
- من المتأثر بهذه المشكلة؟: ٥٣ طالباً وطالبة منهم ١٢ بنتاً و ٤١ ولداً.
- ما هو الحل المقترح؟: أن يتم توزيع الطالبات الإثننتي عشرة على الفصول القائمة أصلاً بإضافة ٤ طالبات لكل فصل بمدرسة البنات العليا ذات الأربعة أنهر وبناء

فصل جديد بمدرسة البنين الثانوية العليا لإستيعاب ٤١
تلميذاً إضافياً.

• من سيسهم في هذا الحل المقترح وكيف؟:

أ) الوزارة تتكرم بإصدار قرار يسمح بموجبه بقبول
الناجحين بمجاميع أدنى تم تحديدها أعلاه.

ب) إدارة التعليم الثانوي مع إدارة مدرسة البنات تتكرم
بإستيعاب أربع بنات جدد بكل فصل.

ج) لجنة التعليم الأهلي تتبنى تشييد فصل جديد بمدرسة
كسلا الثانوية العليا بنين.

د) الوزارة – بطبيعة الحال - تتدبر أمر توفير ما يكفي
من المعلمين والمدخلات التعليمية الأخرى.

هذا عرض لا يتوقع له القارئ إلا النجاح.

الوثيقة رقم (٦) أدناه تظهر أسماء الذين ساهموا في بناء
الفصل بالمدرسة الثانوية للبنين.

نص الوثيقة السادسة: (أنظر صورة من الوثيقة الأصلية صفحة ١٠٩)
بدون تاريخ.

الرقم	الإسم	المبلغ (ج)	الرقم	الإسم	المبلغ (ج)
١	فاعل خير	٢٠,٠٠٠	١٩	السيد محمد علي الشاقي	١٠,٠٠٠
٢	المجلس التنفيذي	٧٥,٠٠٠	٢٠	السيد محمد جبارة العوض	١٠,٠٠٠
٣	إتحاد طلبة المدرسة	٢٥,٠٠٠	٢١	السيد محمد بابكر عطا	١٠,٠٠٠
٤	لجنة التعليم الأهلي	٥٠,٠٠٠	٢٢	السيد النور حسن	٥,٠٠٠
٥	الإتحاد المحلي لكرة القدم	١٧٠,٨٥٠	٢٣	السيد التجاني مليح	٥,٠٠٠
٦	السيما الوطنية	٥٠,٠٠٠	٢٤	السيد عبد الله حجازي	٥,٠٠٠
٧	السيد خضر أبو سيف	٢٥,٠٠٠	٢٥	السيد حامد همد	٥,٠٠٠
٨	السيد الطيب الدويحي	٢٥,٠٠٠	٢٦	السيد عثمان علي ناصر	٥,٠٠٠
٩	السيد إبراهيم يونس	٢٥,٠٠٠	٢٧	السيد محسن الجدري	٥,٠٠٠
١٠	السيد يحيى علي يحيى	٢٥,٠٠٠	٢٨	السيد علي أزرق	٥,٠٠٠
١١	السيد عبد الله خليفة	٢٥,٠٠٠	٢٩	السيد محمد علي بابكر	٥,٠٠٠
١٢	السيد أحمد الشابك	٢٥,٠٠٠	٣٠	السيد محمد طاهر عواض	٥,٠٠٠
١٣	السيد مصطفى قسم الباري	١٠,٠٠٠	٣١	السيد عمر عبد السيد	٥,٠٠٠
١٤	السيد عبد الله عبد العزيز	١٠,٠٠٠	٣٢	السيد عبد الرحيم موسى	٥,٠٠٠
١٥	السيد عبد الله الحسن	١٠,٠٠٠	٣٣	السيد آدم السر حامد	٥,٠٠٠
١٦	السيد علي صالح حمزة	١٠,٠٠٠	٣٤	السيد علي حامد إدريس	٥,٠٠٠
١٧	السيد إبراهيم دقلال	١٠,٠٠٠	٣٥	السيد محمد عمر الحاج	٥,٠٠٠
١٨	السيد محمد شيخ إدريس	١٠,٠٠٠	٣٦	السيد هاشم عثمان عباس	٢,٠٠٠
الجملة مبلغ وقدره ٧٠١,٨٥٠ جنيه					

جدير بالذكر أنه تم الحصول على وثيقة غير واضحة بالشكل الذي يسمح بنشرها وهي عبارة عن خطاب من الأستاذ إبراهيم علي إبراهيم ناظر مدرسة كسلا الثانوية للبنين (حينها) يتوجه فيه بالشكر لكل من ساهم في بناء الفصل ويوضح أوجه الصرف كالآتي:

المبلغ المتحصل	٧٠١,٨٥٠ =
تكاليف بناء الحجرة	٦٦٥,٥٢٣ =
قيمة ١٠ أدرج للطلاب	٢١,٠٠٠ =
قيمة أعلام للفرق التي تبارت لصالح المشروع	٧,٥٠٠ =
هدية للمهندس الذي تبرع بالإشراف على البناء	٥,٠٠٠ =
الباقي بالخزينة	٢,٨٢٧ =
المجموع	<u>٧٠١,٨٥٠ =</u>

كما سلف الذكر في الفصل الأول فإن القطاع الحكومي هو من يصدر ويعتمد التشريعات والسياسات المنظمة لعمل كل القطاعات، ولقد رأينا كيف أن قانون تنظيم العمل الطوعي والإنساني صدر بإعتماد السلطات المختصة في القطاع الحكومي على أمل أن تسهم الجمعيات واللجان والمنظمات التطوعية في التنمية الإنسانية وترقية الحياة العامة للمجتمع الذي تخدمه.

أقصى درجات الإنجاز لدى التنظيمات التطوعية هي أن تتمكن من الحصول على موافقة السلطة الحكومية المختصة على إحداث تغييرات إيجابية في السياسات المنظمة للعمل بالقطاع المعين، كما فعلت لجنة التعليم الأهلي مع وزارة التربية فيما يتعلق بنسب الإلتحاق بالمدارس الثانوية العليا بين الناجحين في الشهادة الثانوية العامة.

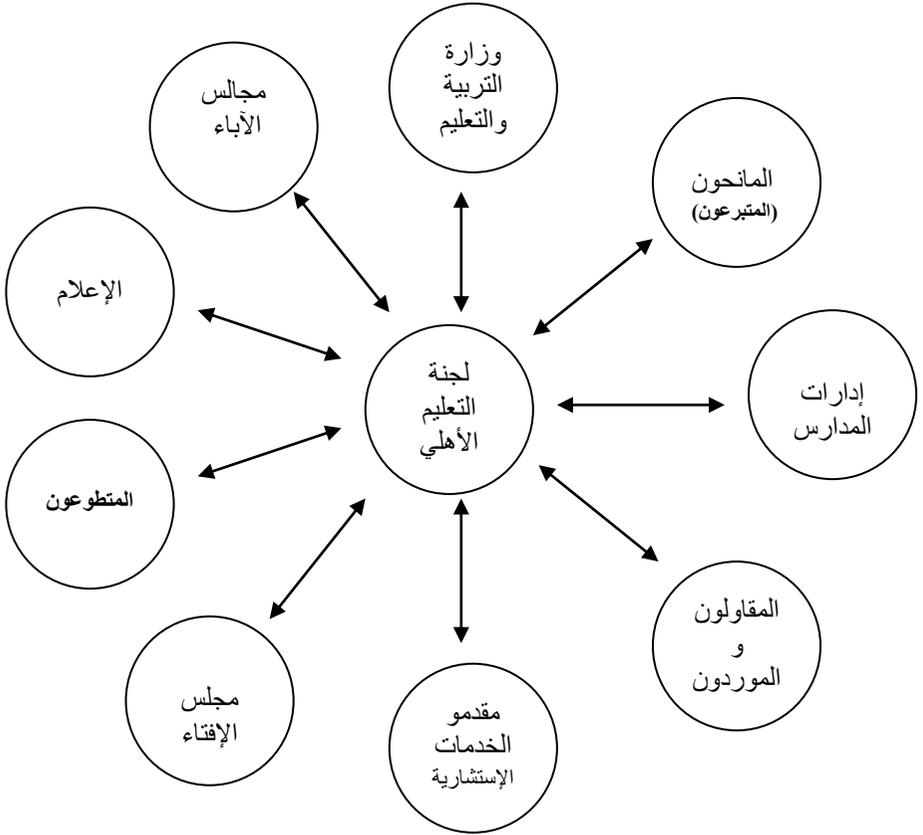
وفي غالب الأحوال لا تتأتى إستجابة السلطات المختصة لطلبات تنظيمات العمل التطوعي على مستوى السياسات إلا إذا توفرت بعض العوامل .. أبرزها توفر الثقة بين الجانبين فيما يتعلق بالأهداف والمقاصد وإقتناع الجانب الحكومي الرسمي بمقدرة الجسم التطوعي على الإسهام في الحل المطروح إذا ما تضمن إستحداث بعض السياسات الداعمة للفكرة، إضافة إلى كون القضية مهمة وملحة وتستحق التفاعل الرسمي تجاهها.

ثالثاً: جودة التنسيق ونهج المشاركة:

يعتبر التنسيق جوهر العملية الإدارية .. وهو - وفقاً لبعض المدارس - ليس أحد المهام الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة. لكن تلك المهام بدون التنسيق تبقى مبعثرة الأوصال من الداخل ومعزولة عن بعضها البعض على مستوى الجسم الإداري المعين، فإذا أفلحت المنظمة في إحكام تنسيق ما يليها من أعمال على مستوى هيكلها الإداري، يلزمها أيضاً التنسيق على مستوى البيئة الخارجية المحيطة بها، ذات العلاقة والتأثير على أعمال المنظمة.

الشكل الإيضاحي التالي يعزز شرح الفكرة لما عايشته لجنة التعليم الأهلي خلال فترة وجودها:

شكل إيضاحي (٣)



الجهات المذكورة في الشكل أعلاه هي بالتحديد ما تم التعرف عليه من خلال المستندات والمكاتبات الرسمية للجنة التعليم الأهلي وبالطبع هذا لا ينفي أن تكون دائرة التنسيق أكبر من هذا الشكل إذا ما كان هنالك لاعبون آخرون لم ياتي ذكرهم في الوثائق التي بطرفنا.

فالدائرة التي تتوسط الشكل الإيضاحي تمثل البيئة الداخلية لتنظيم لجنة التعليم الأهلي حيث عملت اللجنة على تنسيق أعمالها المتعلقة بالإجتماعات الداخلية وتخطيط الأهداف والإتفاق حول أساليب العمل وطرق إستقطاب الدعم وكيفية المتابعة ونظام الحسابات .. الخ. كل هذا عبر هيكل رشيق القوام يتمثل في رئيس اللجنة والسكرتير المقرر وأمين المال وعدد محدود من أعضاء اللجنة التنفيذية.

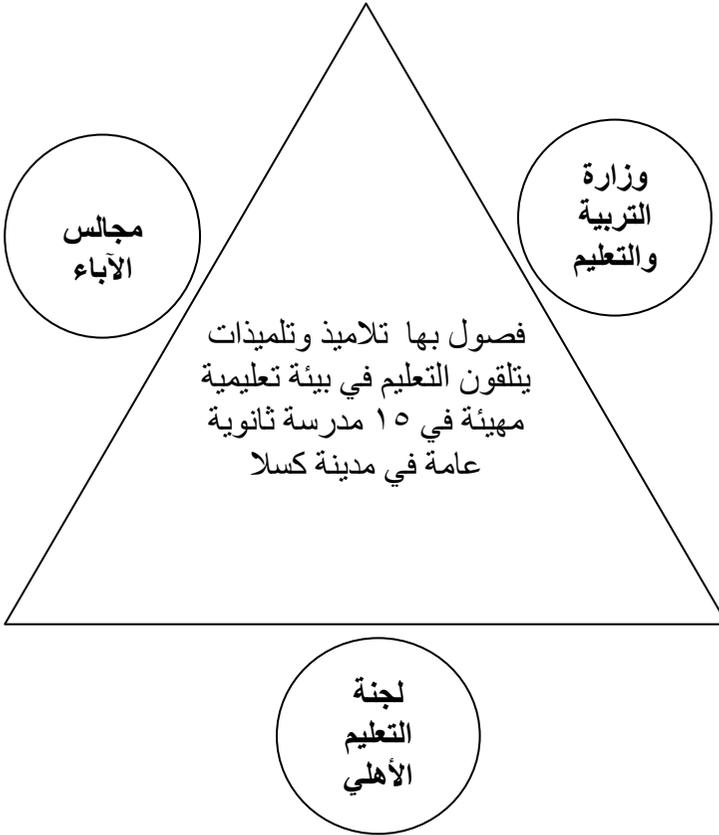
أما على مستوى البيئة الخارجية المؤثرة على أعمال اللجنة فنجد أن التنسيق قد شمل بناء العلاقات والتعاون وإجراء المعاملات مع وزارة التربية والموردين والمقاولين والإعلام والمتطوعين ومجلس الإفتاء والمانحين وإدارات المدارس والمهندسين الإستشاريين ومجالس الآباء.

بطبيعة الحال تختلف أوزان ودرجة تأثير الفاعلين أو الشركاء في البيئة الخارجية وبالتالي درجة أهميتها بالنسبة للجنة التعليم الأهلي، الجندي المجهول في الإرث الوثائقي لهذه اللجنة هو مجالس الآباء على مستوى المدارس، ولولاهم لما أثمرت التجربة فهم قد مثلوا الضلع الثالث في مثلث الإنجاز.

في مقابلة أجراها الكاتب مع كل من الأستاذ التجاني محمد هلال سكرتير اللجنة لحقبة من الزمن، والأستاذ محمد العوض الأمين الذي خلفه على سكرتارية نفس اللجنة لحقبة أخرى من الزمن، أوضح الأستاذان أنه (وتحديداً) بعد تشييد المدارس الخمس الأخيرة وهي التاكا بنات وتاجوج بنات وغرب القاش بنين والكارا وبانت، فإن مجالس الآباء شاركت

بفعالية أكثر عندما تولت مسئولية إعداد الأثاث من أدرج وكراسي ومناضد للمعلمين بالإضافة إلى دفع إيجور العاملين والعاملات علاوة على المساهمة في تكلفة التشييد، وقد سبق لنا أن بيّنا الأدوار التي لعبتها كل من اللجنة والوزارة، عليه إذا حاولنا إختزال الشكل أعلاه إلى أخطر الأدوار في مثلث الإنجاز، سيظهر الشكل كالآتي:

شكل إيضاحي (٤)



مجلس الآباء هو الواجهة الرسمية الممثلة لأفراد المجتمع على مستوى الحي أو القرية التي تحتضن المدرسة، وبالتالي عندما نتحدث عن مشاركة مجلس الآباء فنحن نتحدث عن مشاركة كل مجتمع المنطقة المعنية، وقد أثبتت الدراسات والتجارب جدوى وفعالية إنتهاج أسلوب المشاركة في تنفيذ المشروعات التنموية خصوصاً فيما يتعلق بعنصر الإستمرارية أو الإستدامة النابع من الإحساس العميق بملكية الفكرة وملكية الأصول وملكية الإنجاز.

إلى هنا يجب توضيح المقصود بمصطلحي الكفاءة والفعالية^٩:

- الكفاءة تعني: مدى القدرة على تحقيق الأهداف.
- الفعالية تعني: تحقيق المخرجات بإستخدام أقل قدر من المدخلات دون هدر أو تلف.

^٩ Management: A global Perspective, Heinz Wehrich and Harold Koontz, Eleventh Edition ٢٠٠٥, Page ١١.

إستدامة المنافع والخدمات

المدارس الوسطى الخمس عشرة التي شيدتها لجنة التعليم الأهلي في مدينة كسلا قبل أربعة عقود من الزمان، لا زالت شامخة حتى يومنا هذا، تفوق ما بني بعدها من مبان قوة وصلابة، تغيرت بعض الأسماء، أضيفت فصول ومكاتب إلى بعض المدارس وتم تحويل بعضها لخدمة التعليم الأساسي والبعض الآخر لخدمة التعليم الثانوي بعد إلغاء المرحلة الوسطى (الثانوية العامة) عام ١٩٩٧م ولكن المدارس المعنية ظلت تخدم الغرض الذي شيدت من أجله دون إنقطاع أو توقف إلى يومنا هذا، ويبشر حالها الراهن ببقائها إلى أمد أبعد لخدمة أجيال قادمة بإذن الله.

يقدر عدد التلميذات والتلاميذ الذين درسوا في هذه المدارس وانتقلوا منها إلى مراحل تعليمية أعلى خلال أربعة عقود من الزمان وحتى اليوم بحوالي خمسين ألف تلميذاً وتلميذة، أحدهم كاتب هذه السطور.

تجدر الإشارة إلى أن قانون تنظيم العمل الطوعي والإنساني لسنة ٢٠٠٦م قد أورد ستة مبادئ تحكم العمل الإنساني، المبدأ الرابع منها ينص على "إستدامة برامج المعالجات لتهيئة الظروف التي تمكن المجتمعات المحلية من الإعتماد على ذاتها في المدى البعيد".

الجدول أدناه يبين أسماء المدارس الخمس عشرة التي شيدتها لجنة التعليم الأهلي كما يبين الأسماء الحالية للمدارس التي تم تغيير أسمائها مع الإشارة إلى المرحلة التعليمية التي تخدمها المدرسة الآن.

جدول رقم (٤)

المرحلة	الإسم الحالي	إسم المدرسة الوسطى	الرقم
التعليم الثانوي	العامرية بنات	التاكا بنات	١
التعليم الثانوي	تاجوج بنات	تاجوج بنات	٢
التعليم الثانوي	غرب القاش بنين	غرب القاش بنين	٣
التعليم الأساسي	أبو ذر الغفاري بنين	الكاراة بنين	٤
التعليم الثانوي	الشهيد منير النموذجية بنين	باننت بنين	٥
التعليم الأساسي	يحيى علي يحيى	حي العمال بنات	٦
التعليم الثانوي	الإعتصام النموذجية بنين	القاش بنات	٧
التعليم الثانوي	تم دمج المدرستين معاً لتكوّنا مدرسة الهدى بنات	الإتحاد بنات	٨
		الميرغنية بنات	٩
التعليم الأساسي	بلال بن رباح	السواقي الجنوبية بنين	١٠
التعليم الثانوي	السواقي الشمالية بنات	السواقي الشمالية بنين	١١
التعليم الأساسي	حمزة بن عبد المطلب	المزاد بنين	١٢
التعليم الثانوي	مكرام بنين (ساهم في بنائها العون الغذائي المدرسي)	مكرام بنين	١٣
التعليم الأساسي	علي الأمين	الختمية بنين	١٤
التعليم الثانوي	التجارية بنين	الشمالية بنين	١٥

مفهوم الإستدامة:

هي في الأصل مصطلح بيئي يصف كيف تبقى النظم الحيوية متنوعة ومنتجة مع مرور الوقت، والإستدامة بالنسبة للبشر هي القدرة على حفظ نوعية الحياة التي نعيشها على المدى الطويل وهذا بدوره يعتمد على حفظ العالم الطبيعي والإستخدام المسؤول للموارد الطبيعية^١.

^١ Earth Policy Institute, Data Center. Retrieved on: ٢٠٠٩.
www.earth-policy.org.

لقد أصبح مصطلح الإستدامة واسع النطاق ويمكن تطبيقه تقريباً على كل وجه من أوجه الحياة على الأرض، بدءاً من المستوى المحلي والإقليمي ووصولاً إلى المستوى العالمي.

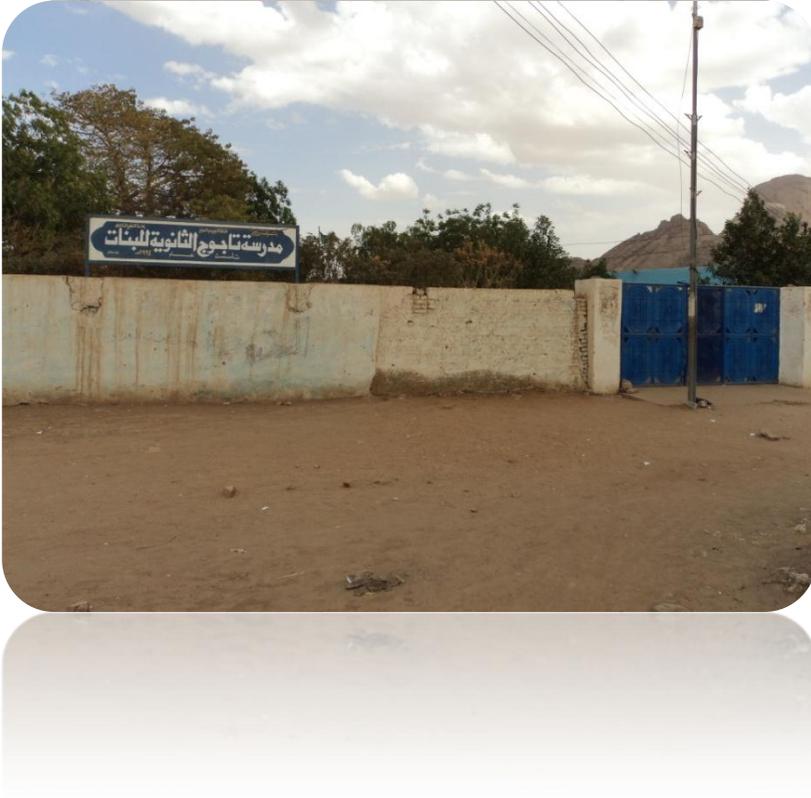
وبالنسبة للتعليم يشير المصطلح إلى القدرة على الإستجابة لإحتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل من البنيات التحتية والخدمات التعليمية. يتضمن هذا المفهوم تسخير الموارد وإستخدامها على نحو يضمن فائدتها ونمائها بشكل مستمر ومتجدد، خدمةً لجيل اليوم وإدخاراً لنصيب أجيال قادمة.

وهذا بالضبط ما نراه ونعايشه مع منجزات لجنة التعليم الأهلي خصوصاً إذا تتبعنا تسلسل أثر المخرجات !! بمعنى أن لجنة التعليم الأهلي عملت على تشييد هذه المدارس .. والمدارس خرجت بشراً متعلمين .. وهؤلاء بدورهم أسهموا ويسهمون ليس فقط في تعليم من جاء بعدهم، بل يشاركون أيضاً في إثراء وتنمية كل مناحي الحياة العامة بالمدينة والوطن والعالم، وتستمر منظومة إنتاج المنافع في نسق مستدام .. جيلاً بعد جيل.

الصفحات التالية تحمل صوراً تم التقاطها حديثاً للمدارس المعنية بحالتها الراهنة.



مدرسة التاكا المتوسطة للبنات سابقاً -
الآن مدرسة العامرية الثانوية للبنات



**مدرسة تاجوج المتوسطة للبنات سابقاً –
الآن مدرسة تاجوج الثانوية للبنات**



مدرسة غرب القاش المتوسطة للبنين سابقاً –
الآن مدرسة غرب القاش الثانوية للبنين



مدرسة بانن المتوسطة للبنين سابقاً – الآن مدرسة الشهيد منير الثانوية النموذجية للبنين



مدرسة الكارة المتوسطة للبنين سابقاً –
الآن مدرسة أبو ذر الغفاري الأساسية للبنين



مدرسة حي العمال المتوسطة للبنات سابقاً -
الآن مدرسة يحيى علي يحيى الأساسية للبنات



مدرسة القاش المتوسطة للبنات سابقاً –
الآن مدرسة الإعتصام الثانوية النموذجية للبنين



**مدرسة الإتحاد + مدرسة الميرغنية المتوسّطتين سابقاً –
الآن مدرسة الهدى الثانوية النموذجية للبنات**



مدرسة السواقي الجنوبية المتوسطة بنين سابقاً - الآن أساسية بلال بن رباح



**مدرسة السواقي الشمالية المتوسطة للبنين سابقاً –
الآن مدرسة السواقي الشمالية الثانوية للبنات**



مدرسة المزاد المتوسطة للبنين سابقاً -
الآن مدرسة حمزة بن عبد المطلب الأساسية للبنين



مدرسة مكرام المتوسطة للبنين سابقاً –
الآن مدرسة مكرام الثانوية للبنين
(ساهم في بنائها مشروع العون الغذائي المدرسي آنذاك)



مدرسة الختمية المتوسطة للبنين سابقاً –
الآن مدرسة على الأمين النموذجية الأساسية للبنات



المدرسة الشمالية المتوسطة للبنين سابقاً –
الآن مدرسة كسلا التجارية الثانوية بنين



صورة للفناء الداخلي لمدرسة
شيدتها لجنة التعليم الأهلي في عام ١٩٧٣م
ويمكن ملاحظة جودة التصميم ومتانة البناء

ملاح إدارة الرشيدة (الوثيقة رقم ٧)

ظهر مصطلح الإدارة الرشيدة وتبلور في القطاع الربحي قبل أن يُطبَّق على مؤسسات العمل التطوعي، وتعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف. وقد أشارت جامعة الدول العربية إلى أن "الإدارة الرشيدة تقوم على تجسيد الأبعاد الرئيسية لمهام تحقيق كفاءة الإدارة العامة من خلال أعمال مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد"^{١١}.

وهذا المفهوم يتضمن الحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة ويتضمن كذلك تغليب مصالح المستفيدين من الخدمات وحفظ حقوق المانحين ومراعاة حكم القانون وحماية حقوق كل الجهات ذات الصلة بعمل المؤسسة.

في واقعنا المعاش أصبحت الإدارة الرشيدة في معناها العريض قضية تتنادى بها كل الجهات الرسمية وغير الرسمية عبر كل القطاعات وخصوصاً القطاع التطوعي بما يشمل من منظمات وجمعيات ولجان ومؤسسات للجمع المدني. وفيما يخص التنظيمات التطوعية يكاد لا يخلو خطاب لجمعية عمومية أو متن لخطة إستراتيجية أو مذكرة تفاهم مع مانح أو شريك من ذكر الملاح المتعلقة بالإدارة الرشيدة. إذن فالكل يتطلع إلى أفق من الوضوح والموضوعية والإلتزام. وما كان لهذا الصوت المنادي برشد الإدارة أن يعلو لهذا المستوى إلا لأن الممارسات

^{١١} جامعة الدول العربية - تقرير المؤتمر السنوي العام الثاني عشر - الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات - العاشر من سبتمبر (أيلول) ٢٠١٢ - القاهرة - جمهورية مصر العربية.

الإدارية في بعض من هذه التنظيمات يشوبها شيء من الغموض والفساد المالي والإداري والدكتاتورية.

في إستعراضنا للموجود من الوثائق الخاصة بلجنة التعليم الأهلي وجدنا مؤشرات تستحق التأمل في معرض تناولنا لموضوع الإدارة الرشيدة.

أنظر الوثيقة أدناه:

نص الوثيقة السابعة: (أنظر صورة من الوثيقة الأصلية صفحة ١١٠)
بتاريخ ١٩٧٣/٨/٢٢ م

تسليم وتسلم

لجنة التعليم الأهلي بكسلا

١٩٧٣/٨/٢٢

شهادة إخلاء طرف

نحن الموقعون أدناه نيابة عن أعضاء لجنة التعليم الشعبي التي تم تكوينها وصدق عليها السيد محافظ مديرية كسلا بخطابه بتاريخ ١٩٧٣/٦/٩. وخطابه الثاني المعنون لمجلس آباء المدارس الشعبية الجديدة بالنمرة م ك/ مستخدمين/ ١٧/د/١١ بتاريخ ١٩٧٣/٨/١٤.

١- نشهد بأننا قد تسلمنا من اللجنة الثلاثية من السادة: التجاني محمد هلال - الأمين فكي علي - محمد الفاتح محمد سعيد. مبلغ وقدره ٦٦١٦،٨٦٥ رصيد اللجنة بالبنك حتى ١٩٧٣/٨/١٨ حسب ما يوضحه كشف حساب البنك "فقط مبلغ ستة الف وستمائة وستة عشر جنيها وثمانمائة وخمسة وستون مليما لا غير" تفاصيله كما يلي:

(أ) أموال مخصصة لبناء مدرسة الكارة:

٢٤٨،٠٠٠ تبرع التلاميذ لبناء مدرسة الكارة ٧٣ حسب الكشوفات

الموضحة

٥٣٢،٠٠٠ تبرع تلاميذ مدرسة الكارة ٧٤/٧٣ حسب الكشوفات الموضحة

١٥٠٠،٠٠٠ مساهمة الوزارة لبناء مدرسة الكارة بشيك رقم ١٦٥٠٤

الجملة ٢٢٨٠،٠٠٠

(ب) ٤٢٣٦،٨٦٥ حساب اللجنة وهو المبلغ المتبقي بعد خصم أموال بناء الكارة.

٦٦١٦،٨٦٥ الجملة وهو الرصيد الذي يوضحه كشف البنك حتى

١٩٧٣/٨/١٨.

- ٢- تسلمنا من اللجنة الثلاثية نفسها:
مدرسة الكارة الثانوية العامة الشعبية التي تفتح الآن بمباني المدرسة الأهلية بصفة مؤقتة بما فيها من أثاث وكتب مدرسية حسب ما توضحه قائمة السيد مدير المدرسة حالياً - أي كشوفات التسليم والتسلم.
- ٣- كشف بالفائلات الموضحة ودفاتر الشيكات المستعملة وغيرها ودفاتر الفلسكراب.
- ٤- كشف يوضح بعض أموال لجنة التعليم الشعبي التي في حوزة بعض الأفراد أو غيرهم وعليهم سدادها.

اللجنة القديمة:-

- ١- السيد/ التجاني محمد هلال توقيع
٢- السيد/ الأمين فكي علي توقيع
٣- السيد/ محمد الفاتح محمد سعيد توقيع

اللجنة الجديدة:-

- ٤- السيد/ القدال سعيد القدال توقيع
٥- السيد/ يحيى علي يحيى توقيع
٦- السيد/ التجاني محمد هلال توقيع
٧- السيد/ محجوب عثمان الحسن توقيع

التجاني محمد هلال
سكرتير لجنة التعليم الشعبي بكسلا

صورة إلى:

- السيد/ محافظ مديرية كسلا
- السيد/ مساعد المحافظ لشئون التعليم
- السيد/ التجاني محمد هلال/ سكرتير اللجنة السابقة
- السيد/ محمد الفاتح محمد سعيد

المستند أعلاه يبين أن لجنة التعليم الأهلي خلال عمرها القصير شهدت تداولاً في القيادة وتجديداً في الوجوه وإختلافاً في الأدوار. وهذا جانب تعاني فيه بعض المنظمات الوطنية ثبات الوجوه وجمود الهيكل التنظيمي بالرغم من إلزام القانون لها بعقد جمعياتها العمومية بشكل دوري، وهذا إجراء يتضمن ترشيح لجنة تنفيذية جديدة كل فترة حسب النظام الأساسي المجاز لكل منظمة أو جمعية. ولكن العبرة هنا بتطبيق روح القانون وليس بالإجراءات الشكلية لبنوده.

كما يتضح من الوثيقة أن هنالك دفاتر محاسبية ودورة مستندية منضبطة سهلت عملية التسليم والتسلم. وفي واقع الأمر لا يمكن لنا التحدث عن المحاسبية في ظل غياب مثل هذه المستندات وبالتالي فإن الإهتمام بها يدل على قبول المسؤولين بمبدأ المحاسبية لتبرئة الذمم ولصيانة تلك المؤسسات وحماية مكتسباتها من التلاعب لتواصل أداء مهامها النبيلة دون شبهة تفقدها إحترام وإسهام المجتمع أو عطاء المتطوعين أو تعاون الشركاء أو دعم المانحين.

ملاحح المسؤولة الإجماعفة

تم تعريف المسؤولة الإجماعفة فف أبسط أشكالها بأنها "إلتزام قطاع الأعمال بالإسهام فف التئمة الإقتصادفة المستدامة وبالعمل مع الموظفين وأسرهه والمجمه المحلي والمجمه عامة من أجل تحسفن نوعفة حفاتهم بأسالفف تففد قطاع الأعمال والتئمة على حد سواه"^{١٢}.

تعرف آخر بنفس المضمون صاغه مجلس الأعمال العالفف للئمة المستدامة وففه يعرف المسؤولة الإجماعفة بأنها "إلتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة فف تحقفف التئمة الإقتصادفة والعمل على تحسفن نوعفة الظروف المعشففة للقوى العاملة وعائلاتهم والمجمه المحلي والمجمه ككل"^{١٣}.

للذفن لا يعرفون من هم أعضاء لجنة التعلفم الأهلف المذكورفن فف الوثفقة الثانية فف الصفة رقم (١٨)، فإن ٩٨% منهم كانوا فشكلون طبة كبار التجار فف مءفة كسلا خلال حقة الستفنفات والسبعفنفات والثمانفنفات من القرن العشرفن فمنهم من توفي إلى رحمة الله وقفلل منهم على قفد الحفة (بارك الله لهم فف أعمارهم).

^{١٢} مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتئمة - كشف البفانات المتعلقة بتأففر الشركات على المجمه: الإتجاهات والقضايا الراهنة - منشورات الأمم المتحدة، نففورك وجنفف / ٢٠٠٤، ص ٢٧.

^{١٣} رففة عفران - المسؤولة الإجماعفة للشركات بفن الواجب الوطني الإجماعف والمبافرات الطووعة - منشورات منئدى إءارة عالم التطوع العربف .www.Arabvolunteering.org

هؤلاء التجار بما خلفوه من أثر مستمر في مسيرة التعليم لأبناء وبنات المجتمع الكسلاوي من خلال لجنة التعليم الأهلي، قدموا درساً مستفاداً ومثالاً يحتذى لرجال واجهوا مسؤوليتهم تجاه المجتمع الذي يعيشون فيه، مثلاً يجسد إنفعال المقتدرين مادياً بإحتياجات غيرهم ويرسخ لمفهوم الأخذ والعطاء، ليس الأخذ فقط.

بعد آخر نستشفه من خلال هذه التجربة، وهو المتعلق بأهمية الموضوع الذي تبنته تلك النخبة وعمقه الإستراتيجي لفائدة المجتمع المحلي، ألا وهو تعليم النشء. لم يكن إسهامهم - بما إستعرضناه من كم وجودة وإستدامة - مجرد تبرع يتخلصوا به من إلحاح البعض أو يهربوا به من تأنيب الضمائر التي تجنح لفعل الخير إذا كانت صاحبةً وواعيةً به، بل أخلصوا للفكرة وقدموا مخرجات جيدة ساهمت ولا زالت تساهم في تحقيق هدفهم النبيل "المساهمة في تعليم النشء".

متطلبات عمل المنظمة التطوعية المعاصرة

مع تطور الفكر والممارسات ونوعية القضايا التي يتناولها القطاع التطوعي في عالم اليوم، أصبحت المنظمة المعاصرة تتطلب توفر قدرات مؤسسية وقدرات مالية وأخرى متعلقة بمكون الموارد البشرية، وهي في حدها الأدنى تتمثل فيما يلي:

أولاً: القدرات المؤسسية، وتشمل:-

- الكيان القانوني والشخصية الاعتبارية (شهادة التسجيل والختم وربما الورق المروس).
- مقر المنظمة بما يشمله من مبانٍ (مكتب) ولافتة وأثاث.
- معدات وأدوات العمل والاتصال.
- حساب بالبنك.
- بريد وموقع إلكتروني.
- وسيلة تنقل ومواصلات.
- هيكل إداري.
- وصف وظيفي ولوائح عمل.
- خطة عمل سنوية.
- خطة إستراتيجية (ثلاث إلى خمس سنوات) بما تحويه من رؤية المنظمة ورسالتها ومبادئها وأهدافها الإستراتيجية نزولاً إلى الأنشطة.

ثانياً: القدرات المالية، وتشمل:-

- وجود ميزانية.
- إستراتيجية فعالة لإستقطاب الدعم بما تتطلبه من تصميم مقترحات المشروعات وإدارة علاقات المانحين.
- المقدرة على تحريك الموارد الذاتية وربما أنشطة لإدراج الدخل من أجل تمويل النشاط التطوعي.
- نظام حسابات جيد.
- نظام لإدارة المنح.

ثالثاً: القدرات البشرية:-

البشر هم من يحرك الموارد الأخرى ويرشد إستخدامها ويحافظ عليها ويعمل على تنميتها وتطويرها، وبالتالي فالمكون البشري هو الأهم ضمن حزمة القدرات التي نتحدث عنها. وبقدر توفر بشر جديدين في المنظمة أو الجمعية، بقدر ما ترتفع إحتتمالات التغلب على القصور في الجوانب المؤسسية والمالية وإستكمالها. الموارد البشرية المقصودة هنا تشمل قيادات المنظمة من أعضاء اللجنة التنفيذية والموظفين والمتطوعين والرصيد المتمثل في أعضاء الجمعية العمومية.

وفيما يلي أمثلة لضروب المعرفة والمهارات المطلوب توفرها في العنصر البشري حتى يتمكن من قيادة العمل في المنظمة التطوعية المعاصرة:-

- مفهوم العمل التطوعي.
- مهارات التواصل.
- إدارة الاجتماعات.
- مهارات القيادة.
- إدارة العلاقات العامة والتنسيق.
- إدارة الزمن.
- السكرتارية وإدارة المكتب.
- تصميم مقترحات المشاريع.
- كتابة التقارير الجيدة.
- المتابعة والتقييم.
- العمل في فريق.
- تحليل وحل المشكلات.
- مهارات التفاوض.
- التشبيك.
- المناصرة والتصدي.
- الإدارة المالية.

ما تم ذكره من مطلوبات المعارف والمهارات ينطبق على كل أنواع المنظمات التطوعية بغض النظر عن مجالات عملها وتخصصاتها، سواء أن عملت لدعم الصحة أو التعليم أو الزراعة أو السلام أو الأيتام أو غيرها من المجالات التنموية والإنسانية الأخرى، وعادةً ما تبدأ معظم المنظمات بإمكانيات متواضعة ولكنها تسعى لإستكمال قدراتها المؤسسية والمالية

والبشرية بما يمكنها من البقاء والعمل لتحقيق أهدافها، وإلا فإنها ستعيش في حالة من الضمور إلى أن تتلاشى.

ولما لهذه المكونات الثلاثة من أهمية في درجة الكفاءة التي تعمل بها المنظمات التطوعية، نجد أن كثيراً من حزم الدعم المقدمة من المانحين تحتوي - بجانب الدعم المباشر للأنشطة - على مكون مقدر لبناء قدرات المنظمات المحلية المنفذة لتلك المشروعات المدعومة، كما أن هنالك مؤسسات مانحة توجه دعمها بالكامل لبناء قدرات المؤسسات التطوعية المحلية.

ولتسليط المزيد من الضوء على واقع المنظمات المحلية، فقد أظهرت دراسة أجرتها مجموعة المبادرة التنموية (DIG) Development Initiative Group في العام ٢٠١٣م لتقييم قدرات عدد من المنظمات الوطنية^{١٤}، أن بعض هذه المنظمات تحتاج إلى تعزيز قدراتها في عدد من الجوانب، نختصرها فيما يلي:

- الهياكل الإدارية.
- الإدارة المالية ونظم الحسابات.
- استخدامات تقنية الإتصال ونظم المعلومات.
- إدارة البرامج وتخطيط المشروعات وتنفيذها.
- كفاية العناصر البشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- خطط تدريب وتطوير المنتسبين للمنظمة (أعضاء لجان تنفيذية - إداريين - موظفين - متطوعين).

^{١٤} Development Initiative Group (DIG): A Report on Partners Organizational Capacity Assessment, GOAL Sudan – Kassala State ٢٠١٢.

- تصميم المشروعات وكتابة المقترحات.
- التنسيق والمتابعة والتقييم.
- الوصول للمانحين.

كما يبين تقرير الدراسة المشار إليها أعلاه بأن الجوانب المذكورة تشمل القصور أو الفجوة على مستويات ثلاث هي الفجوة على مستوى النظم والفجوة على المستوى المؤسسي والفجوة على مستوى الأفراد.

نهاية لجنة التعليم الأهلي

التنظيمات والأجسام التطوعية لها دورة حياة تعيشها كما الكائنات الحية، فمنها ما يولد ويموت في مهده ومنها ما تنتهي به الحياة في مرحلة الشباب ومنها ما يعمر إلى ما شاء الله.

بالنسبة للجنة التعليم الأهلي فقد كانت نهاية أعمالها عندما تسلم الإتحاد الإشتراكي السوداني - الذراع السياسي لحكومة مايو - مهام اللجنة في الإشراف على مدارس التعليم الشعبي/الأهلي مع بدايات حقبة الثمانينيات من القرن الماضي. حيث تم فيما بعد ضم تلك المدارس إلى النظام الإداري الرسمي بوزارة التربية والتعليم^{١٥}.

ومن المهم التوضيح بأن الكاتب لم يجد ضمن الإرث الوثائقي للجنة التعليم الأهلي ما يشير إلى نهاية مرتبة أو مستندات للتسليم والتسلم بين الحكومة ولجنة التعليم الأهلي، ما يدل على أن الانتقال لم يكن سلساً أو عن تراض. يعزز هذا الإعتقاد، مرارة أبدأها كل من الأستاذ التجاني هلال والأستاذ محمد العوض الأمين من التجاهل الذي شاب تعامل المسؤولين مع منجزات لجنة التعليم الأهلي حتى طوى النسيان سيرتها وذكرها.

إذن، فنهاية لجنة التعليم الأهلي لم تكن نهاية طبيعية، بمعنى أنمنية عاجلتها قبل أن تبلغ من العمر عتياً. ومن المفيد

^{١٥} حسب إفادة الأستاذ محمد العوض الأمين والأستاذ التجاني هلال - الذين توليا منصب السكرتير المقرر للجنة التعليم الأهلي خلال دورتين متعاقبتين من حياة اللجنة.

هنا وصف المراحل المختلفة التي تمر بها مثل هذه التنظيمات وما قد تتضمنه تلك المراحل من نهايات مبكرة أو متأخرة حسب تطور الفكر المتعلق بهذا الجانب.

دورة حياة المنظمة التطوعية:

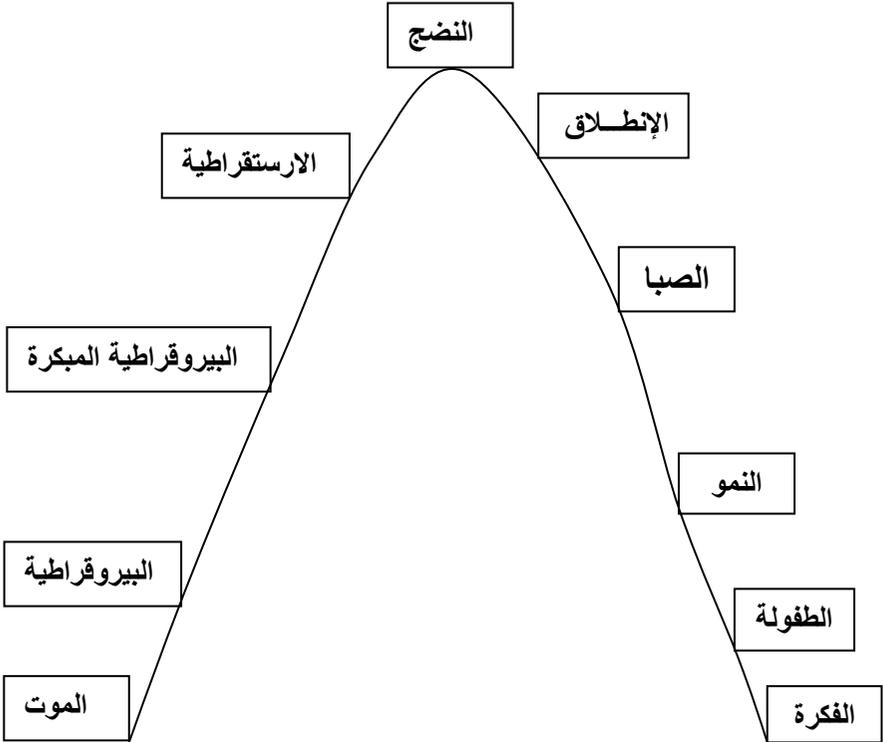
المنظمة التطوعية تعيش حياتها القصيرة أو الطويلة في مواجهة مراحل تتسم بالتغير وتشوبها مظاهر الإزدهار والضمور والتقدم والتقهقر والفتوة والهرم، وهي مرتبة كما يلي:

الفكرة، مرحلة الطفولة، مرحلة النمو (الترعرع)، مرحلة الصبا، مرحلة الإنطلاق، مرحلة النضج، مرحلة الأرسقراطية، مرحلة البيروقراطية المبكرة، مرحلة البيروقراطية، الموت.

الشكل التالي يساعد على توضيح المراحل الأساسية التي تمر بها المنظمة التطوعية في حياتها:

شكل إيضاحي رقم (٥) ^{١٦}

دورة حياة المنظمة



^{١٦} Managing the Non-Profit Organization, organizational life cycle, a learning instrument, Manitoba Institute of Management, ٢٠٠٢.

فيما يلي نتعرض لملامح كل مرحلة من هذه المراحل
ببعض الشرح والإيضاح:

الفكرة:

هذه المرحلة تبدأ قبل ميلاد المنظمة حيث تخامر عقل أحدهم فكرة ما حول ما يمكن القيام به لحل مشكلة معينة في المجتمع أو تقديم خدمة ما أو توفير إحتياجات ملحة لم يتم الإيفاء بها بعد، هذا الشخص ربما يطرح الفكرة في محيطه الصغير المتمثل في جيرانه أو أصدقاءه أو زملائه، فإذا وجدت الفكرة قبولاً وسطهم وأثارت حماسهم فربما يساهمون في بلورتها وتطويرها ويحلمون بتحقيقها، الشيء الذي يدفعهم لدعوة الناس ومحاولة كسب المزيد من المؤيدين لفكرتهم. هؤلاء القلة يُعرفون فيما بعد بالمؤسسين، ومن المهم جداً أن يصلوا فيما بينهم إلى درجة من القناعة بالفكرة تؤهلهم لبناء التزامات شخصية نحو تنزيل الفكرة حيز الواقع، فإذا حدث هذا تكون المنظمة قد عبرت طور الفكرة وأعلنت عن ميلادها.

مرحلة الطفولة:

إذا أفلحت المنظمة في اجتياز مرحلة كونها فكرة إلى ميلاد فعلي فإنها عادة ما تمر بحالة من النشاط الزائد والهباج الإنفعالي والحماس العالي الذي يحاول التعبير عن الفكرة الحلم في شكل أفعال حقيقية أو أنشطة. وعادة ما يكون هنالك واحداً أو اثنين إلى ثلاثة أشخاص من بين المؤسسين يقومون بعمل كل شيء من متابعة الإجراءات وإتخاذ القرارات المهمة إلى الرد على التليفون. في هذه المرحلة تكون المنظمة الوليدة في أمس الحاجة إلى التمويل وإلى الكادر البشري .. بإختصار تكون

المنظمة في حالة من الهشاشة التي قد تعرضها للموت المبكر في حال لم تجد التمويل اللازم لإنقاذها وبقيتها على قيد الحياة.

مرحلة النمو (الترعرع):

الآن المنظمة - على غير حال الطفولة - بإمكانها أن ترى وتستبين ما تراه. في هذه المرحلة تحاول المنظمة إقتناص كل الفرص التي تتوفر حولها، وتكون في كل أعمالها مستصحبة لرؤيتها الأولى عند الميلاد وتوجهاتها التي كونتها في مرحلة الطفولة لكن يشوب أدائها قصر النظر وقلة الخبرة التي تؤثر سلباً على مقدرة المنظمة على تحديد أولوياتها بدقة.

خطورة هذه المرحلة تتمثل في إمكانية وقوع المنظمة في أسر المؤسسين ومنعها من الإنطلاق لأفاق أرحب، فالأمومة الرحيمة التي أبداها هؤلاء في مرحلة الطفولة بدرجة عالية من الإلتزام قد تتحول إلى ممارسة خانقة لأنفاس المنظمة وربما تكتم أنفاسها حتى الموت، ما لم يتخلص المؤسسون من النزعة الشخصية وميول الإحتكار والتمكك التي تظهر على سلوك البعض في هذه المرحلة. ومن المفيد أن تتبنى المنظمة سياسات داعمة للإنتتاح والنمو والتوسع لتقلل من فرص الإعتماد على فلان وحده أو على فلانة وحدها. هنا تكون المرحلة التي تميز القيادة الجيدة عن غيرها حيث يمكن أن يقدم مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة - بإختلاف التسميات - دفعة قوية تجهز المنظمة لمستقبل عريض بدلاً من تكييلها، فإذا قاوم المؤسسون التغيير تكون هذه أولى علامات الوقوع في أسر المؤسسين.

ومع كل ما ذكر لا يجب نسيان أن سلوك الأمومة هذا كان ضرورياً لبقاء المنظمة خلال مرحلة الطفولة حيث لولا الإلتزام الصارم للمؤسسين بالرعاية اللصيفة للمنظمة لتعرضت

للضياح في حينها، ولكن لكل مرحلة مقتضيات ومتطلبات تختلف عما قبلها من المراحل.

مرحلة الصبا:

خلال مرحلة الصبا ترتب المنظمة أنفاسها بتأسيس نظام للإدارة ونظام للحسابات وقد تظهر بعض اللوائح المكتوبة. المزيد من الوقت يمنح للتخطيط وإجتماعات التنسيق مع إحتتمالات إدخال الكمبيوتر حيز الإستخدام. مع وجود الحاجة لترتيب البيت من الداخل فقد يؤدي ذلك في غالب الأحوال إلى بروز تيارين متضادين، فالبعض يرغب في تحقيق إستقرار إداري للمنظمة بينما البعض الآخر يرغب في إستمرار العمل والتوسع في إقتناص الفرص ويرفض التوقف حتى لو كان بدواعي التركيز الإداري. هذا الحال ربما يتطلب تدخلاً خارجياً للتوفيق بين التيارين وحفظ التوازن بين التوسع وتعزيز الجوانب الإدارية معاً بغية إعداد المنظمة للمستقبل.

مرحلة الإنطلاق:

في هذه المرحلة تتميز المنظمة بالتفكير والعمل الموجه نحو النتائج، فالرؤية واضحة تماماً ونظم الإدارة والحسابات قد إتخذت مكانها ضمن الممارسات الإدارية الراتبة ودولاب العمل اليومي لتعزز وترتقي بمستوى الأداء. المنظمة في مرحلة الإنطلاق تصمم أهدافها بدرجة عالية من الثقة كما أن تحقيق النتائج المرجوة يكون هو الإحتتمال الغالب بدرجة عالية من المعنوية.

المنظمات التطوعية ترغب في أن تبقى ضمن مرحلة الإنطلاق، ولكن هذا نادر الحدوث مالم تقصد المنظمة ذلك وتخطط له بشكل مدروس. فالذي يحدث في غالب الأحوال أنه بمرور الزمن تخبو جذوة الحماس والطموح بشكل مرحلي في أوساط المتنفذين وأصحاب القرار، فيشرعون في التركيز أكثر على الجوانب الداخلية للمنظمة.

في مراحل سابقة ضمن نمو وتطور المنظمة كانت الخلافات والصراعات وتباين وجهات النظر من شخص لآخر تشكل عاملاً مهماً من عوامل التحسين والتغيير والتطوير، أما الآن فالمنظمة طورت من السياسات التي تعمل على ترقية بيئة التفاعل وتطوير العلاقات بين الأفراد، إذن هم الآن ينعمون بثمار ما بذل بالأمس من عمل وجهد وتعب كانت نتيجته واقعاً معاشاً يتسم بالهدوء والنظام والاستقرار، وهذه علامة من علامات الانتقال والتحول إلى مرحلة النضج قبل أن تبدأ المنظمة في النكوص والتدهور.

المخرج الوحيد من هذا المسار الحرج هو أن تشرع المنظمة في تأسيس مراكز جديدة أو مكاتب فرعية تحافظ بها على حيويتها باعتبار أن المراكز الجديدة ستمر - من جديد - بنفس المراحل في دورة جديدة للحياة.

مرحلة النضج:

المنظمة في مرحلة النضج لا تزال تركز على العمل الموجه نحو النتائج مع وجود نظام إداري قوي ولكن تظهر عليها علامات فقدان الإحساس بالرؤية، فهي لا ترغب في إستشراف عوالم جديدة بقدر ما ترغب في الإستمتاع بما أنجزته من واقع. فالأعضاء يسعدون بقاء بعضهم البعض والبقاء ضمن بيئة المنظمة بينما يتلاشى الإحساس بأن هنالك أمر ملح

أو عاجل. الأفكار الجديدة لا تجد الحماس المعهود وتكون الإجابات بكل بساطة إما مع أو ضد الفكرة دون إنفعال يذكر. إذا إستمرت المنظمة في التراجع على النحو الموصوف أعلاه، فإنها لا محالة ستفقد تبعاً لذلك تركيزها الموجه نحو النتائج، وإذا حدث هذا فإن المنظمة تحتاج - مرة أخرى - للتدخل من الخارج. ولكن هذه المرة لإستحداث حزمة جديدة من الأنشطة تساعد على إستعادة أو تطوير الإحساس برسالة أو مهمة جديدة يمكن العمل من أجلها.

المرحلة الأرسقراطية (الصفوية):

مع إستمرار تراجع وتدهور المنظمة فإنها تمر بمرحلة الأرسقراطية حيث تراود المتنفذين ومتخذي القرار مخاوف غير مبررة على المنظمة ومستقبلها ولكنهم لا يعبرون عن تلك المخاوف ولا يحركون ساكناً. ويمكن هنا تشبيه المنظمة بالجسم المشلول، إذ يوغل هؤلاء في حال التباهي والتماهي والإعجاب بماضٍ عريق وسيرة حسنة، يصبح المظهر المميز من الأمور المهمة وتميل الملابس إلى الشكل الرسمي بينما تسود ثقافة الألقاب فتسمعهم ينادون بعضهم البعض بسيد فلان وأستاذ فلان. يصبح الكلام أكثر تعقيداً ومراوغة، تعقد إجتماعات الإدارة في قاعات رسمية وتسودها أجواء من الدبلوماسية ونادراً ما تجد من يسأل أو يجادل أو يعترض.

مزيداً من المال يوجه للإعتناء بالجوانب الإدارية وأنظمة الضبط وتدريب العاملين وبناء العلاقات وبالمقابل تقل نسبة المال المخصص لتنفيذ الأنشطة الموجهة لتحقيق النتائج. في العادة يأتي المنقذ من البيئة الخارجية ليلقي حجراً في هذا الماء الراكد ويحدث صدمة تحرك السكون الأرسقراطي الذي يشل جسم المنظمة. ولكن ربما يضطر هذا

المنقذ - المستشار الخارجي - إلى المبادرة بنقد قاس وجارح عسى أن يتمكن من الظفر بإنتباه أحدهم بعد أن يكون قد إستيقظ مما كان فيه من نرجسية وثبات عميق، ومن ثم يبدأ معهم الإعداد للتغيير والإصلاح.

البيروقراطية المبكرة:

عاجلاً أم آجلاً ستتلقى المنظمة الأرسقراطية الصفوية خبراً غير سار بأن هنالك خطأ ما، فالمانح الرئيسي قد يعلن توقفه عن الإستمرار في دعمهم، وربما يتصدى الإعلام ويشن حملة مضادة لما يراه على المنظمة من حال .. أو يود مجلس الأمناء الجديد تغيير طاقم التنفيذيين!!!؟. عندما يحدث هذا فإن الإتفاق بين أركان ورموز الإدارة الأرسقراطية ينهار ويذوب. كل يستل سكينه في مواجهة الآخر، ويبدأ صراع غير رحيم بين التنفيذيين .. عادة ما يتم خلاله التضحية بكبش أو عدد من كباش الفداء. تسود حالة من جنون الإرتياب وسط الأعضاء، فأى قرار محل شك وتأويل للقدح في نوايا متخذه، بينما توجه كل جهود الأفراد لخدمة إستراتيجيات البقاء. مرة أخرى يكون الخلاص على يد شخص من الخارج يكون بإمكانه إجراء تدخل جراحي لإستئصال بعض الرموز من أجل الحفاظ على حياة المنظمة. كما يتم الإعتماد على القادم الجديد في العمل على إقناع المانحين بالإستمرار أو البحث عن مصادر أخرى للدعم وتحسين صورة وسمعة المنظمة وإعادة بنائها إدارياً.

مرحلة البيروقراطية:

لا يبقى للمنظمة التي تبلغ مرحلة البيروقراطية الكاملة غير الفورمات أو الإستمارات والإجراءات. كل شئ يتم وفقاً للدورة المستندية النمطية بينما يصبح الوصول للمنظمة أمراً صعباً لما يتطلبه من إجراءات.

تتحول البيئة داخل المنظمة إلى أجواء مسالمة بعد إنجلاء المعركة وإنتشاع غبارها، ودائماً في هذه المرحلة يتميز ما بقي من أشخاص في المنظمة بكثير من اللطف والدبلوماسية في التعامل فيما بينهم. لقد إتفقوا على كل شئ .. فهم ببساطة لا يقومون بعمل أي شئ.

المرحلة الأخيرة (الموت):

كلما أوغلت المنظمة في البيروقراطية فهي إنما تمضي حثيثاً نحو نهايتها وموتها. لكن الملاحظ أن بعض المنظمات تبقى لفترة طويلة من الزمن على حال "الموت السريري" حتى تسلم الروح، ولو بعد حين.

خلاصة الدروس المستفادة من التجربة

الدرس الأول:

تخبرنا تجربة لجنة التعليم الأهلي أن تاريخنا السوداني كان قد خطا خطوات متقدمة مع بواكير الإستقلال في مجالات العمل التطوعي، بما فيه من إحساس عالٍ بالقضايا الإجتماعية والوطنية الملحة وما يتضمنه من حب لفعل الخير لفائدة كل الناس. ومع إعترازنا بسلوكنا الإجتماعي التضامني الرفيع عند التعرض لممارسات مثل "النفير" و"الفرع" بإعتبارها مراجع ومرتكزات تاريخية للعمل التطوعي السوداني - بشكله التقليدي - فإن تجربة لجنة التعليم الأهلي تثبت أننا كنا أيضاً من الرواد في تطوير الممارسة الإدارية في مجالات العمل التطوعي ضمن تطور الفكر التنموي والإجتماعي - بشكله الحديث - مما يفتح الباب واسعاً لمن أراد التنقيب أكثر عن تجارب أخرى مشابهة، عسى أن يساعد ذلك في إيجاد إجابات لما يبدو من تراجع في ممارساتنا المعاصرة، خصوصاً في الجوانب المتعلقة بجودة المخرجات وقوة المردود والإستدامة.

الدرس الثاني:

المتأمل لهذه التجربة يدرك مدى القوة الكامنة التي يمكن للعمل التطوعي أن يحركها. نتحدث هنا عن تشييد وإدارة خمس عشرة مدرسة لمدة ١٣ عاماً على مستوى مدينة ليست بالصغيرة. لقد تمت تغطية فجوة حقيقية في مرحلة حرجة من تاريخ المدينة والوطن وتم الإيفاء بمتطلبات جيل كامل من الإحتياجات التعليمية خلال فترة محدودة من الزمن من خلال جسم تطوعي رشيق القوام عالي الفعالية.

الدرس الثالث:

كيف يمكن لأمة أن تفرط في مكتسباتها بهذه السهولة؟ سؤال قد يتبادر لذهن كل متأمل للطريقة التي إنتهت بها حياة لجنة التعليم الأهلي. وإذا كانت المعلومات دقيقة فإنه منذ ذلك الحين لم تشهد المدينة تشييد أي مدرسة بالدعم الشعبي أو الأهلي وكل الإضافات للبنى التحتية للتعليم تواصلت إما عن طريق التمويل الحكومي المباشر أو بواسطة المنظمات الأجنبية ووكالات الأمم المتحدة.

لجنة التعليم الأهلي إستطاعت التعايش مع حقبة سياسية مختلفة وإستطاعت بميزتها التطوعية المحافظة على كيانها خلال العهد الديموقراطي الأول عبوراً إلى حكومة مايو ولكن العمر قصر بها وهي في مرحلة الصبا. فالدرس هنا أن تُطوّر التنظيمات التطوعية من إستراتيجياتها للبقاء، وتتمسك بطابعها وحسها التطوعي قبل كل شيء، وتستفيد من المرونة باعتبارها عاملاً من عوامل القوة لأن خاصية الجفاف تعرضها للكسر.

وعلى الحكومة أيضاً أن لا تتوقف عن الإهتمام برعاية و تطوير السياسات المُنظمة لأنشطة تنظيمات العمل التطوعي الوطني بحيث يمكن تشجيعه للمساهمة بصورة فاعلة في تحريك الموارد الداخلية. وأكثر من ذلك، يجب حماية الأجسام الناجحة بل ودعمها وتحفيزها وتذليل ما قد يعترضها من مشاكل ما دامت تحقق نتائج إيجابية لخدمة مجتمعاتها.

الدرس الرابع:

بالحديث عن الموارد الداخلية والإمكانات الذاتية، فمن الواضح جداً أن هنالك تراجعاً محزناً في هذا المجال، إذ تعتمد معظم المنظمات الوطنية على المانحين الدوليين بينما تقف عاجزة عن إستقطاب الدعم الوطني الداخلي الذي أفلحت لجنة التعليم الأهلي في تحريكه قبل ما يزيد عن أربعة عقود من الزمان. وهنا لا بد من التطرق لنقطين مهمتين، النقطة الأولى تتعلق بإحجام كثير من المقتدرين عن عمل الخير - إلا من رحم الله - فأصحاب الأموال ورجال الأعمال الآن ليسوا بأقل مما كانوا في السابق، ولكن أغلب هؤلاء غير متصالحين مع نزعة العمل العام. ولكي لا نسوق الإتهامات جزافاً فعلى المهتمين النقصي أكثر عن أسباب هذا الإحجام. فلماذا إختفت نماذج مثل مدرسة حلويات سعد أو مستشفى البلك أو مجمع وجامع إبراهيم مالك ولماذا ضمرت الأوقاف بعد أن كان الفرد السوداني الواحد المقتدر مستعداً لوقف عدد من العمارات بأميز المواقع في أمهات الأسواق.

إذا كنا جادين في الإستفادة من مواردنا الذاتية الضخمة فإن التحليل العلمي لهذا السلوك المتراجع في العمل العام يصبح أمراً حتمياً خصوصاً أن الطاقة لا تزال كامنة في نفوس الناس. هذه الطاقة تتحرك في شكل أعمال خيرية صغيرة بواسطة مجموعات للعمل الخيري على مستوى الأحياء والقرى، حراكاً لا يعبر عن المستوى الحقيقي لتلك الطاقة الكامنة .. التي لو تفجرت لكفتنا عناء الحاجة والسؤال.

أما النقطة الثانية فتتعلق بشركات الأعمال الكبرى ذات الأرباح الضخمة وإمكانية تحفيزها كي تضطلع بدور أكبر في دعم العمل التطوعي، إذ يتخذ البعض شعار المسؤولية الاجتماعية مجرد ديكور إعلامي لتجميل السمعة الأدبية، بينما يقدم في الحقيقة دعماً يقترب كثيراً من القيمة الصفرية مقارنة بالأرباح التي يجنيها.

الدرس الخامس:

نتعلم من إستعراض التجربة أن الإدارة الرشيدة في ممارسات العمل التطوعي أمر ممكن الحدوث - لمن أراد - وأنها ليست نظرية يتم مناقشتها من قبيل الترف المعرفي.

الدرس السادس:

نشهد في زماننا بدايات متعثرة لكثير من المنظمات التطوعية الوطنية، بدايات بدرجة من الهشاشة تجعلها في وضع التسول وهي تبحث عن الدعم من مانحين لا يجدون في تلك المنظمات ما يطمئنهم لمقدرتها على العمل. مانحون يجذبهم من لديه شئ ليشارك به فعلاً ومن لديه خبرته الذاتية التي ترجح إلمامه بمجالات عمله، ومن لديه كادر بشري يمكن الإعتماد عليه، ومن لديه نظام للإدارة والحسابات يفي بمقتضيات المتابعة والمساءلة. مانحون لا يودون تحمل مخاطر مع شريك هزيل قد يعرض عملهم لهزيمة محققة. إذا كان هذا موقف المانح الغريب، فكيف يكون موقف المانح المحلي والوطني الذي يعرف تفاصيل أوفر عن حال تلك المنظمات!!

الدرس المستفاد هنا من تجربة لجنة التعليم الأهلي يتلخص في أن من يؤسس منظمة تطوعية ويتبنى قضية أو حل مشكلة يجب أن يكون قادراً على تمويل البدايات - على الأقل - وأن يبدأ بنفسه في الإسهام الفعلي والتعامل مع المشكلة أو القضية المطروحة، ثم من بعد ذلك يشرع في دعوة الآخرين للإلتفاف حوله ومساندته ودعمه بعد أن يكون قد عبّر عن جديته بموضوعية.

الدرس السابع:

درس آخر نستخلصه من هذه التجربة يتعلق بإثبات حقيقة أن وحدة الموضوع ووضوح الهدف تعد من أكثر العوامل التي تساعد على إحراز النتائج. فقد رأينا كيف إلتزمت لجنة التعليم الأهلي خطأ واضحاً لدعم التعليم .. وبالتحديد التعليم الأوسط .. في نطاق جغرافي محدد هو مدينة كسلا، مما سهل عليها - مع عوامل أخرى - ليس فقط بلوغ أهدافها المعلنة ولكن التفوق عليها. وفي هذا دعوة لأن تتجنب المنظمات الوطنية تعقيد أعمالها بتبنيها لأهداف عديدة ضمن أكثر من قطاع خصوصاً مع بداية تكوينها. فمن الصعب ضمان جودة النتائج إذا كانت المنظمة الوطنية بإمكاناتها المحدودة تعمل في مجالات المياه وحقوق الإنسان وأحوال المعيشة وتعليم الكبار وقضايا السلام والتمويل الأصغر في آن واحد. بعض المنظمات الوطنية لا تتورع عن تبني أي قضية ما دام هنالك مانح مستعد لتقديم الدعم حتى ولو كانت تلك القضية بعيدة عن تخصصها ورسالتها ناهيك عن درجة إستعدادها المعرفي والمؤسسي للدخول في مجالات أخرى جديدة.

الدرس الأخير:

الوثائق التي توفرت لنا - على قلتها - عن تجربة لجنة التعليم الأهلي مكنت من الكشف عن تفاصيل مرحلة مهمة من تاريخ العمل التطوعي الوطني، وساعدت على نقل تجربة مفيدة لجيل اليوم وربما للقادم من أجيال. إذاً فالدرس المستفاد هنا هو أهمية التوثيق لأعمالنا الرائدة حفظاً لها من الإندثار إضافة لما لها من منافع تعليمية وأكاديمية وتاريخية.

الخاتمة

لنا أن نعقد الأمل في أن يلهم هذا الإجتراح لإشراقات مضت مع لجنة التعليم الأهلي، ويحفز أفئدة الذين مَنَّ الله عليهم بنعمائه فأكرمهم وأغناهم من فضله، ليقودوا مسيرة العمل التطوعي ويتحملوا مسؤولياتهم الأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعيشون فيه.

ولنا كذلك أن نفخر برجال ونساء وشباب من جيل اليوم، أثروا العمل في صمت على رقة حالهم، يتحملون مسؤولية من هم دونهم قدرة وأضعف حيلة، نرى ذلك في دعمهم للمسنين ونزلاء المصحة وفي تبنيهم للخلاوي وفي رعايتهم وكفالتهم للأيتام ورياض الأطفال والمدارس المكتظة بالطلبة الفقراء، وغيرها من ضروب الخير والإنسانية.

الملاحق و المرفقات

ملحق رقم (١)
كشف بأسماء الذين قاموا بتشييد مدرسة كسلا الأهلية^{١٧}
(١٩٤٣م - ١٩٥٧م)

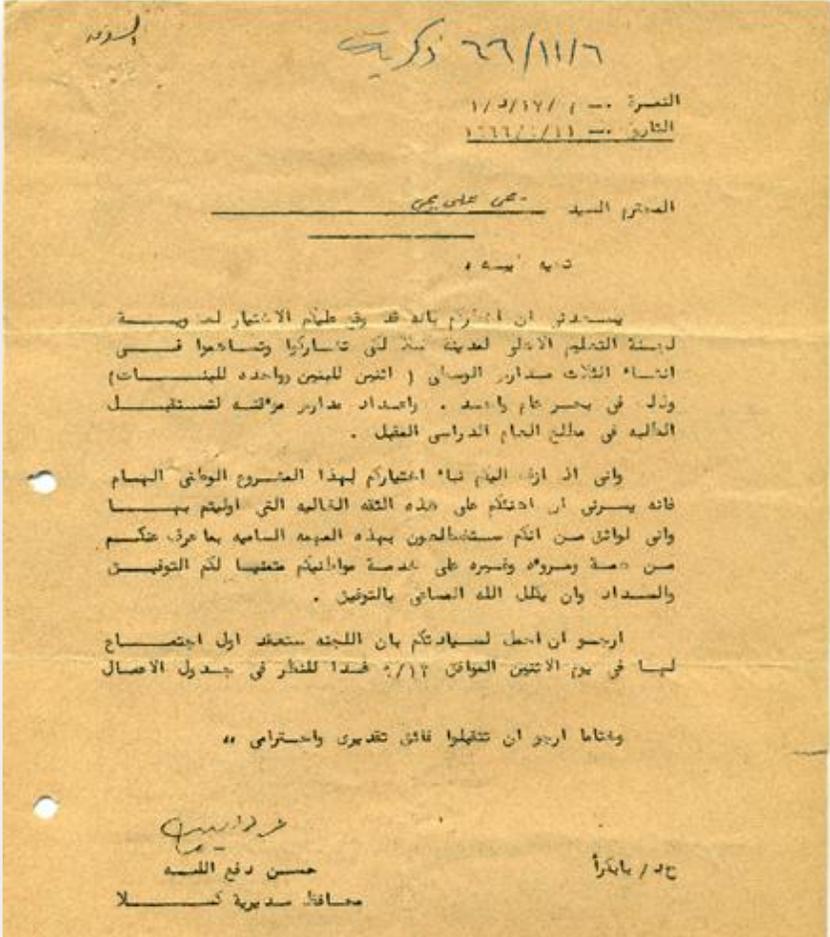
الرقم	الإسم	الرقم	الإسم
١	محمد أحمد محجوب	٢٦	السيد أحمد السيد مسعود
٢	عمر محمد الأزرق	٢٧	خليفة محجوب
٣	محمد أحمد عوض	٢٨	عبد الحميد جبارة
٤	خليل عبد النبي	٢٩	محمد الحسن فقيري
٥	محمد أبو بكر	٣٠	حسن أحمد سمهن
٦	عوض السيد فضيل	٣١	محمد حسن هلال
٧	يوسف محمد نور	٣٢	عبد السيد عمر محمد
٨	محمد عثمان العوض	٣٣	محمد علي الطيب
٩	عثمان محمد أحمد فقيري	٣٤	عبد القادر أوكير
١٠	محمد طاهر شريف	٣٥	حسن قرين
١١	عثمان علي كيله	٣٦	عبد الرحمن مصطفى
١٢	جعفر علي شكيلاي	٣٧	علي محمد الحيمي
١٣	أحمد الشابك	٣٨	إبراهيم محمد طه
١٤	العمدة أحمد جعفر	٣٩	سعد عبد الله
١٥	إبراهيم بابكر	٤٠	محمد الأمين الشايفي
١٦	عبد الله محمد صالح	٤١	مسعود أحمد السيد
١٧	الطيب الدويح	٤٢	عبد الله محمد أحمد فقيري
١٨	عثمان محمد صالح إحيمر	٤٣	البخيت سيد أحمد
١٩	محمد ميزو	٤٤	محمد إبراهيم أبو فارس
٢٠	خلف الله بابكر	٤٥	عثمان أحمد سمهن
٢١	أحمد حسن الضو	٤٦	عثمان محجوب
٢٢	محمد أبكر	٤٧	عثمان إبراهيم الحنقي
٢٣	بنيوني كارثونيس	٤٨	عبد الله آدم محمد
٢٤	محمد جبارة العوض	٤٩	عربي عبد الباسط
٢٥	لويس سدره	٥٠	كرار أحمد كرار

^{١٧}المصدر: لوحة الشرف الموجودة بمدرسة كسلا الأهلية.

الملاحظ أن الكشف السابق يتضمن أشخاصاً من خارج مدينة كسلا، ذلك أن فرعية مؤتمر الخريجين بكسلا نفذت مبادرة مؤتمر الخريجين العام بتشييدها للمدرسة الأهلية.

كما أنه من المعروف أن السيد محمد أحمد المحجوب - رقم (١) بالكشف - كان قد شغل منصب رئيس وزراء السودان في عام ١٩٦٧م خلال فترة الديمقراطية الثانية، وتولى المنصب مرة أخرى عام ١٩٦٨م إلى جانب مهام وزير الخارجية.

وثيقة رقم (١)



وثيقة رقم (٢ - أ)

الاجتماع الاول
ممنوع

الأثنين / ١١ / ١٤٤٧ هـ : الساعة / الساعة صا * ساعة البلدية

الحضور

السيد المحاسب
السيد باعتماد تعليم مديرية كلاً

أعضاء اللجنة

السيد غابر ابو صبيح
السيد احمد الشايات
السيد عبدالله قهوي
السيد محمد باقر الحما
السيد الشهابي طه
السيد كمال عمر الاين
السيد الفدال سميد الفدال
السيد البنايت سيد احمد
السيد يحيى طي يحيى
السيد يوسف عبدالله
السيد محمد الخروفاي
السيد محمد امير
السيد مراد جعفر شيلاي
السيد محمد طي الزوده
السيد ابراهيم موسى
السيد خلفه محبوب
السيد صبري احمد السيد

ملاحظات

لتنفيذ في التواريخ
لتنفيذ في التواريخ

X السيد ابراهيم دظل
السيد يمانى اسم البار
السيد محمد غير التأمين

بعد بعد بعد

(١) ربح السيد الماننا باعاضة اللجنة وتنام على اختيارهم وتحدث عن كبر المسئولية واجبتها وبيان ان اللجنة الطلاء طمس مائق اللجنة ذات شقين ومن تاسره على مدينة كلاً -

١/ جمع المال اللازم لبناء ٣ مدارس وصاوي
٢/ اللجنة المعالجة في فتح المدارس الثلاثة في اية
مواكف في اقرب وقت ممكن .

(٢) في رد على استفسار من السيد / خلفه محبوب اوضح الصانع ان اختيار موقع المدارس لن يتم الا بعد جمع المسائل اللازم لبناء .

(٢)

وثيقة رقم (٢-ب)

٦٦١١٦
ذكريات

- ٢ -

١١٢ / تكوين المكتب /

اطن السيد الصافيّ اختاره للسيد سعد امير لاهور جمعية السكرتارية وقد وافق المستحسن .

وشح السيد البشير سيد اسعد السيد الصافيّ رئيس شرفاً والقصدان سيد رشيداً وسيد الله فقير نائباً له وحسن علي حسي أميناً للمندوبين وقد وافق الاجتماع بالايجاب على ذلك .

١١٤ / جميع التبرعات /

السيد عمر ابو سعيد يقترح ان تدعو اللجنة جمعيات من . . . ورجلاً كل مرة لاهور عليهم التبرع .

وانشأ السيد البشير رأيه في تقسيم الناس حسب مقرراتهم وذلك للمنفعة على مستوى التبرعات .

اقترح السيد حسي علي حسي ان تبدأ اللجنة بنفسها لتدرب العطل للآخريين

السيد عليهه محبوب يرون ان يجمع الناس معها حتى لا يتدخل بعض الناس شيئاً في نفوسهم - وفيه ترسل للميات لكل الناس المسلمين يمكن ان يتبرعوا ثم الدارات على العيش .

تيد السيد يوسف عبدالله الي لبريرة اشراء المواضع والتمثال يتبرعوا .
يجمع منهم في يوم عزاء التبرعات لانه من المذهب اشترائهم فليس التبرعات الحامة - وقد انشأ الصافيّ يانه من العيش ان تفسرهم التكاليف بمناواة اللجنة في ذلك .

اهد السيد القفال الاقتراح السيد عمر وواضح كمية العمل المطلوب تعدد الداروقة يرون ان العمل الكثير لا يمكن ان يتعدى الا بالاستئذانه بالتأديين لتأدية الجزء الاكبر على ان يهدأ للمؤمن في اجتماع عام .

رأى /

الموافق على الاقتراح القاضي بان يحدد اجتماع اولي للقادريين لتأدية الجزء الاكبر من العمل على ان يهدأ بعد ذلك الي بلية المواضع لتأدية باقي العمل في اجتماعات عامة - اما الداليات تدعى كأفراد حسب ايقاظهم ومقرراتهم . وتجمع اللجنة هذا الثلاثة للتأدي في اشياء المواضع الذين يهدون للاجتماع .

وقد احيات اللجنة طعناً ضد السيد السعد . بعداً .

وثيقة رقم (٢- ج)

٢٧١٢٧ ذكيات

- ٣ -

١١٥ عنوية التبنسة /

أوضح السيد خليفة محمود انه يرى اذاعة بحار الموازين من المعتمدين
بالحقل العام .

اقرن السيد خليفة السادة .-

علي ازيق
ابراهيم الكلب
عمر ابراهيم عديق
عوان الصافي
عبدالمجيد كسر
رفيع البياضي الهندية
رفيع البياضي الحظية
الخالدة اليونانية
محمد شاور دغلاب

واشار ان لا مانع من تعيين سائر ذلكم من ٢٥ عنوا تم لبيت ادارته
من عنوه او ستة اشخاص .

وقد وضع السيد الزوده السيدين .-

الخالدة قسم السيد
ابراهيم محمد باه

التوقيع

تعيين السيدين علي ازيق وابراهيم محمد السادة .

وثيقة رقم (٣)

صاحب الفضيلة مولانا مفتي الديار الوردانية
 بواسطة مولانا فضيلة تاج الدين محمد سعيد
 السلام عليكم ورحمة الله وبركاته —
 وبعد — لقد شاهدنا مناظر مؤثرة تقطع
 لها نياط القلوب المؤمنة بالخير والعدل يوم
 قبول الطلب والمطالبات الدائرية الوسطى
 هذه المناظر التي صفت بقلوبنا افاويد من
 الآلام التي لا تتوكل بالمناجات من فطرات
 الأبدان بين ونيات يتخطفون من الكاء المر
 ودموعهم تنحل وهم يتلون الفصحى والآلام
 وقد سر باب الحصول على العلم امامهم رغم
 حصولهم على مستوى مناسب وذلك المقام بالمدرسة
 الوسطى شجيرة لدرجة رفيعة وقد صممت بحرية
 في الافاويد ان الامانات تليق من جهودها وامكاناتها
 في التعليم الاكبر لتتوقف عن هذه الآلام
 وتبقيت بعض هذه الازمة وصيانة بعض
 تحت لواء الوفاق والباقيهم وامهاتهم الفقراء الذين
 يتكفرون الاشارة مستقبلا احسن للوزن
 الحصول على العلم الاكبر وقد تشاور بعض أهل
 الخير في انه هل يجوز ~~الزكاة~~ الزكاة لخدمة
 التعليم الاوسط وقد اصبح الدين الاسلامي
 والخدمة العربية كما عهدنا حتى كوننا ~~بعض~~
 استشارة الزميمة فلوما من الدورات التي
 من النصف ولذلك تنوجه لفضيلتكم الآن
 ارجو منكم التكرم بمشاورتنا بقوي سنشر عليه
 في هذا الموضوع الا استشارة بها والسلام عليكم
 الخ
 ٦ ذو الحجة ١٤٨٤ هـ
 ١٩٦٧/٤/١٧ م

وثيقة رقم (٤)

بسم الله الرحمن الرحيم
 الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء
 والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
 الخيرية : ١٠٧ / ١٧ فبراير ١٩٦٧
 الرقم فيه : ١٩٦٧/١٠٧
 إلى الأستاذ : محمد علي محمد باقر محمد
 بشارته : فقيه كاتبة شركة كبرى بالبحرين
 أشارت إلى استفتاء على الأمانة ١٩٦٧/١٠٧ المستفتى بأنه
 هو يجوز إعطاء الزكاة لمساعدة التعليم الأجنبي -
 وتلقيه الضريبة
 القندي
 بعد أن تم تبادل وثيقة « وثيقة الصدقات للفقراء والمساكين
 واليتامى وعوز الأيتام » بين الشريك والمطهرين
 وقد سبق الترخيص السابق
 هذه وثيقة الاتفاق المبرم بيننا وبينكم في
 العمل على تنفيذ بقوله « وثيقة الصدقات للفقراء
 والمساكين » من الفناء المبرم بيننا وبينكم
 وقد تم بارز تشمل المصالح العامة كمثل أنه امتنعنا
 التسمية وكانت مبركة فتمثلنا على هذا
 المستفتيات ودور العدل مقدرها مما يعود على
 جماعة المساعدين بالتميز أنه لم يجد الناس
 إلا سبيل قدر الزكاة
 محمد علي محمد باقر محمد
 محمد علي محمد باقر محمد
 محمد علي محمد باقر محمد

وثيقة رقم (٥)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
 لجنة التعليم الاهلي بكمية تخدم احتياجات لعمارة التربية
 ادارة التعليم العام وترغب ان تستقدم بمذكرة
 لقد اذنت اللجنة في الاطلاع ان العمل حاله ما رسمها لجمهور
 لتيسير خوض التعليم لانشاء المنطقة فصدر ما اولئك الذين
 فاقدم الركب والمنطقا للبيانات في نظام منتهج المنطقه
 المتخالفه ويترك وبالبيانات الصادرة والمقدر من الوزارة تحت
 في تاريخ ١٤٤٠ هـ في يومه تمام بتدريبات وكان
 خطا جهرا المتك اللانه جهرا في الاضافة اتمام تدويره من
 اشارة وثبات المنطقه الذي يمكنه العمل ان يلحقا بركب التعليم
 لتوضيها الصلح وذلك لكون المدارس الحكومية تسبق عددا
 محسوبا في المرددة لتدوير العامه وكان ايضا في اللجنة ان
 تكتفت الى المرددة الثانية في العلية في هذا الاشارة للجنة
 اللجنة بجزء من الصلح خلف كفاية وسالها لان تقدم
 العلية في تراكوت لعدد لانشاء المتناظر المتولد ولقد ان
 ان تستدم لطلبها هذا ~~تحت~~ بان تسبق العلية بان
 لتعمل الكتيبة لمدارس البنات في ذوق تيسر كسوا الترتيب
 العلية للبيانات التي صلت في ١٤٣٩ هـ ورفه في
 العلية اولئك الذين وصلوا في ١٤٤٠ هـ في
 هذا وتلوه الاصليات ان لبيانات اللواتي تشمل هذا الترتيب
 المشي العام ١٤٤٠ هـ من المدارس التي تدرسه كسوا تدرسه
 العلية وكله من ذوات المنطقه وعند بعض قلوب اربعه لالبيانات
 في كل خط - ان بعد اللله لمر الآماليا وكذا لغيره اضافة وتعمل
 لمدسة البنية الترتيب العلية في اننا نلتم من بشار الصلح
 وشانوته
 اننا اقتضت العلية نتاج كسوا من الصلح في لوقت الحاضر الاننا
 تدرك في الوقت نفسه اننا نلتم في غير ذلك ولعلنا لندع
 عدلت الجميع
 محمد بن محمد
 احمد بن محمد
 ١٩٧٤/٨١٤٤
 لجنة التعليم الاهلي بكمية

وثيقة رقم (٦)

كشف باسمه الذين تبرعوا له بما تمل الكوى الشعبية بمدرسة كسلا
التابعة للمعهد

الاسم	القيمة
١	١٠٠٠٠
٢	٧٥٠٠٠
٣	٢٥٠٠٠
٤	٢٥٠٠٠
٥	١٧٠٠٥٠
٦	٥٠٠٠٠
٧	٢٥٠٠٠
٨	٢٥٠٠٠
٩	٢٥٠٠٠
١٠	٢٥٠٠٠
١١	٢٥٠٠٠
١٢	٢٥٠٠٠
١٣	١٠٠٠٠
١٤	١٠٠٠٠
١٥	١٠٠٠٠
١٦	١٠٠٠٠
١٧	١٠٠٠٠
١٨	١٠٠٠٠
١٩	١٠٠٠٠
٢٠	١٠٠٠٠
٢١	١٠٠٠٠
٢٢	٥٠٠٠٠
٢٣	٥٠٠٠٠
٢٤	٥٠٠٠٠
٢٥	٥٠٠٠٠
٢٦	٥٠٠٠٠
٢٧	٥٠٠٠٠
٢٨	٥٠٠٠٠
٢٩	٥٠٠٠٠
٣٠	٥٠٠٠٠
٣١	٥٠٠٠٠
٣٢	٥٠٠٠٠
٣٣	٥٠٠٠٠
٣٤	٥٠٠٠٠
٣٥	٥٠٠٠٠
٣٦	٥٠٠٠٠
البيانات	٧٠١٠٥٠

وثيقة رقم (٧ - أ)

تسلم وعلم

لجنة التعليم الأعلى بكـ

١٩٧٣ / ٨ / ٢٢

= = = = =

بشهادة الأستاذ طريف

بمن الموقعين أدناه نيابة عن امته * لجنة التعليم الشعبي
التي تم تكوينها وقد طلبها السيد أمين الاتحاد الاشتراكي وسفندة مديرية كـ
بتاريخه بتاريخ ١٩٧٣ / ٦ / ٨ * بتطايبه الثاني المكون لجلسات آباء المدارس الشعبية
الجديدة بالقرية م / ك / مستخدمين / ١٧ / ١ / ١ / بتاريخ ١٩٧٣ / ٨ / ١٤ .

(١) تشهد باننا قد سلمنا من اللجنة الثلاثية المكونة من السادة - العجاني
محمد هلال - الأمين ذكي طي - محمد الفاجح محمد سعيد - مبلغ وقدره ٦٦١٦,٨٦٥
ورصيد اللجنة بالعمارة حتى ١٩٧٣ / ٨ / ١٨ حسب ما يوضحه كشف حساب البنك فقط مبلغ
سنة الف وستة مائة عشر جنيهاً وستة مائة وستون مائة لافاً
(١) طاسيله كما يلي :- (اموال بنصه لبط * مدرسة الكارة)

طوبـــــــــــــــــ	٢٤٨٠,٠٠٠
صوم الطلائد لبط * مدرسة الكارة ٧٣ / ٧٢ حسب كشوفات اليومية بالمدارس	٥٣٦,٠٠٠
صوم تاليد مدرسة الكارة ٧٤ / ٧٣ حسب كشوفات اليومية بالمدارس	١٥٠٠,٠٠٠
مساحة الزوارة لبط * مدرسة الكارة بشيك رقم ١٦٥٠٤ بتاريخ ٧٣ / ٧ / ٢٠	٢٤٨٠,٠٠٠
الجملة	٤٢٣٦,٨٦٥
حساب اللجنة وهو المبلغ العكس بعد خصم اموال بط * الكارة	٦٦١٦,٨٦٥
الجملة وهو الرصيد الذي يوضعه كشف المصاحصين ٧٣ / ٨ / ١٨	٦٦١٦,٨٦٥

(٢) ضابط من اللجنة الثلاثية فيها
(١) مدرسة الكارة الثلاثية العمومية العمارة التي فتح الآن بمساحين
المدارس الاعليه بمدة بولتبط فيها من اطلات وكب مدرسة حسب ما يوضحه قائمة السيد
شيو المدرسة حالها اي كشوفات التعليم والتعليم *

(ووجه / ٢ / بمده)

وثيقة رقم (٧ - ب)

١١

٣) كيف بالاقالات الموضحة وذاوات الزيارات المستعصه وغيرها وذاوات الفلصايب

٤) كيف يوضح بعض احوال لجنة التعليم الشعبي التي تى حوزة بعض الافراد
او غيرهم ولهم مصادها .

اللجنة القديمة :-

١) السيد / الصباني محمد هلال
٢) السيد / الامين تكي طي
٣) السيد / محمد الناجح محمد سعيد

اللجنة الجديدة :-

١) السيد / القدال محمد القدال
٢) السيد / يحيى علي يحيى
٣) السيد / الصباني محمد هلال
٤) محمود عثمان الحسن

الصباني محمد هلال
سكرتير لجنة التعليم الشعبي بـ

صوره الى :-

السيد / حافظ طهيرة كـ
السيد / مساعد المحافظ لشؤون التعليم
السيد / الصباني محمد هلال / سكرتير اللجنة السابقه ✓
السيد / الامين تكي طي
السيد / محمد الناجح محمد سعيد

وثيقة رقم (٨)

لجنة التلميم الأهم

بمجلس

٢٢ / ٨ / ١١

السادة الاعضاء :-

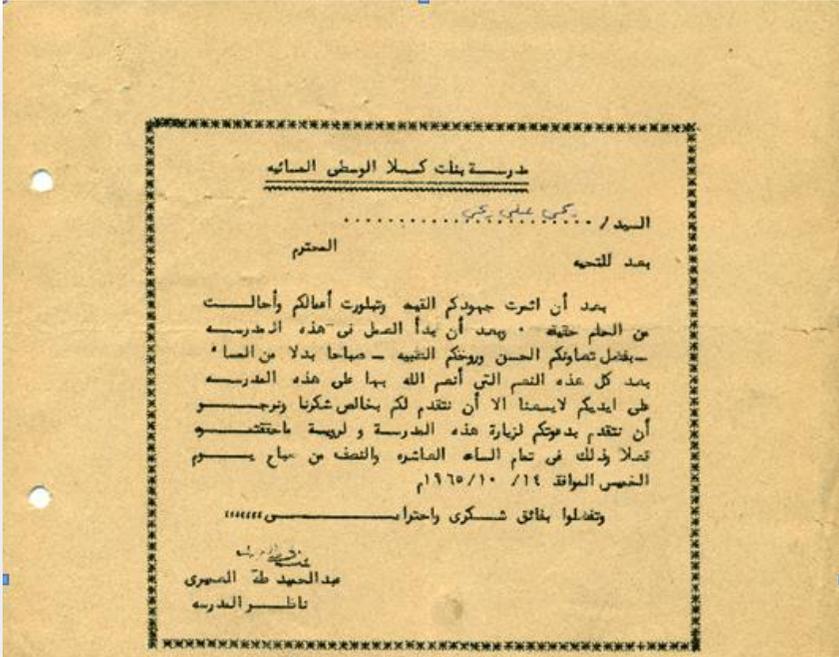
- ١/ الشيخ النذال محمد النذال
- ٢/ خاتم الجهاد
- ٣/ حسن بن علي بن يحيى
- ٤/ النذال خالد
- ٥/ محمد باكر عطاسا
- ٦/ النذال علي طه
- ٧/ ابراهيم بن محمد
- ٨/ محمد بن ازرقة
- ٩/ محمد بن محمد الباري
- ١٠/ محمد بن محمد الخليل
- ١١/ محمد بن محمد الخليل
- ١٢/ محمد بن محمد الخليل
- ١٣/ حسن بن محمد الخليل
- ١٤/ محمد بن محمد الخليل
- ١٥/ محمد بن محمد الخليل
- ١٦/ محمد بن محمد الخليل
- ١٧/ محمد بن محمد الخليل
- ١٨/ محمد بن محمد الخليل
- ١٩/ محمد بن محمد الخليل
- ٢٠/ محمد بن محمد الخليل

أشارة لشباب السيد امين الامام الاعرجان ومجالس خيرية كمال المعصوم
الى ساداتكم بتاريخ ٢٢/٨/١١ والقاسم بولانتة يلي كمين لدهه لتتلقوا
الاعلان بهذه الخيرة تام بيمينكم الكرم ، فقد كلفتم ان ادوم ساداتكم لا يقطع
انتظامهم بمقدد مكتب السيد المدير التلميذ ي خيرية كمال يوم الجمعة المستوفى
٢٢/٨/١١ في تمام الساعة ١٠ صباحا . أرجو الحضور بيمين الشكر والتقدير

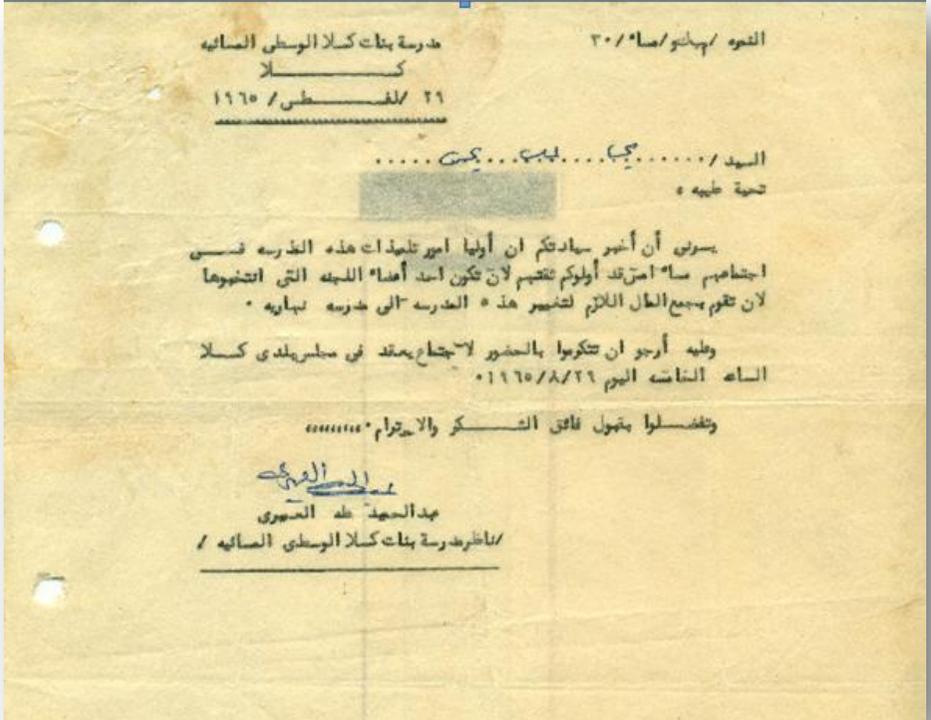
التصديق محمد خليل

مكرر لجنة التلميم الشيعي بمجلس

وثيقة رقم (٩)



وثيقة رقم (١١)



وثيقة رقم (١٢)

لجنة التطوع الشعبي بكسلا

السادة أعضاء لجنة التطوع الشعبي

الاحترام

تحية واحترام أسامة

أكون شاكرًا لو تكرمت بالاعتماد لاجتماع بقدر

يوم الجمعة الموافق ١٤/١٠/١٤٢٤ تمام الساعة ١٠:٠٠ صباحاً

بمخاتق التمسك

السادة

_____	١/ اختيار السيد القذافي
_____	٢/ - د. أبو سعد
_____	٣/ - د. علي حسن
_____	٤/ الأستاذ بلال
_____	٥/ الأستاذ من طبع
_____	٦/ محمد بالكر النشا
_____	٧/ إبراهيم محمد - د. حسن
_____	٨/ مصطفى زعم الشاري
_____	٩/ د.س. أزرق
_____	١٠/ مبداء لله الخليفة
_____	١١/ مبداء لله مبردا لمزج
_____	١٢/ محمد طاهر حواس
_____	١٣/ محمد الحلواني
_____	١٤/ رشيد العيش
_____	١٥/ محمد علي الكرد
_____	١٦/ عثمان كمال
_____	١٧/ أمالكم كرم السوي
_____	١٨/ حسن أحمد الطاس
_____	١٩/ حسن مسلم
_____	٢٠/ محبوب عثمان
_____	٢١/ محمدنا مع يحيى الدين
_____	٢٢/ ذابوق دحل كزار
_____	٢٣/ حسن علي كزار



(التشابه من محمد حلال)

سكرتير لجنة التطوع الشعبي بكسلا

وثيقة رقم (١٣)

معبد التربية
 كـــــــــــــــــلا
 الترخيص رقم ١/١
 التاريخ ١٩٦٢ / ١٠ / ٧

حضرات السادة الكرام على اللجنة التأسيسية بكـلا
 المحترمين

تحية طيبة وآياتها وتقديراً بعدد :

لقد شملت بتقدير وشكر وإثنين ختاماً من أيدى باعظمتي تعليم
 مديرية كـلا بحسبي فيه بغيركم السنن التميم بأستثمار ثلاثة منازل لعدة عام
 كامل لا أن كان بعض اساتذة معبد التربية بكـلا .

أن هذا العمل الجليل ليعين في جلاء* ووضح مدى اهتمامكم بالتعليم
 واحترامكم للضمانه في تنويره وتعميره كما يعكس الروح الطيب الذي احفظتم
 به هذا المعبد في حديثكم الهائلة .

أئني نياحة من اساتذة المعبد انقدم لكم بكل من ساعه في هذا التبرع
 بأصول الذكر وأظنيه وأي لعلى نلق من أن المتعلمين في كل من وزارة التربية
 والتعليم وهي وزارة التربية - ستمدون لكم هذه البرد الكريمة .

بعدد : ١٠٠٠٠
 (أحمد / دريد)
 بالسنن معبد معبد التربية
 كـــــــــــــــــلا
 مسرة الى :-

مكتب وزير التربية والتعليم
 السيد وكيل وزارة التربية والتعليم
 السيد مدير معبد التربية بخت الرضا
 السيد رئيس المجلس التنفيذي
 السيد باعظمتي تعليم مديرية كـلا

وثيقة رقم (١٤)

تكاليف بناء مدرسة بنات تاجيج الاهلية الوسطى

	جنيته	مليم
الجيلخ المدفوع للسيد العقاول خضر ابوسيف للمرحله الاولى	٤٢٠٠	٠٠٠
الجيلخ المنصرف بواسطة السيد يحيى علي يحيى لبناء المرحله الثانيه	١٤٠٨	٩١٧
الجمليه	٥٦٠٨	٩١٧

هذا وقد تقاسم الساده الكرام :-

خضر ابوسيف
محمد بايكر عينا
يحيى علي يحيى
احمد الشايك
التجاني محمد مريح
عبدالله الخليفه
ابراهيم محمد يونس
ابراهيم طلب

تكاليف هذه المدرسه بالتساوى فكان مادفعه الشخص الواحد منهم متبرعا به هو مبلغ (١١٥ و ٧٠١ مليم) فلهن منا ومن مواطنينهم الشكر الجزيل

التجاني محمد هلال
سكرتير لجنة التعليم الاهلي بكملا

وثيقة رقم (١٥)

رقم الكتاب	اسم المؤلف
٧٣	السيد طارق فضل كزار
٧٤	/ السيد أحمد الشنبر
٧٥	/ سيدس ميس التميمي
٧٦	/ حسن عليم
٧٧	/ السيد طاهر عدالله
٧٨	/ محبوب عثمان الحسن
٧٩	/ حسن عبد النبي
٨٠	/ سيد طاهر مياض
٨١	/ عدالله عبدالمنير
٨٢	شلم من تاجر التابري الشام (بق)
٨٣	السيد / الشيخ الزدراي
٨٤	/ عبد الوهاب
٨٥	/ يحيى علي حسن
٨٦	/ عدالله فضل طلب
٨٧	/ السيد محمد خير الدين
٨٨	/ عدالله النقيب
٨٩	/ السيد ياسين صالح
٩٠	/ السيد بلكر صفا
٩١	/ علي أزرق
٩٢	/ مكمل تسم العازي

تمت الطبعة .

يدري ان انتم السادة النجدي سماؤم اجلاء قد ربحوا
 ليكنيا ليه التعليم النجدي كلاً وبنا لاغية تناط هذه اللبنة
 من الزيت السادر بمرجان تارون الزهراء الطيبة .
 منها لكم التهنين والنداء من بيتكم الكهنة .

(حسان عدالله حاد)
 حقله حبيسة كسلا

وثيقة رقم (١٦)

١٨ / يوليو / ١٩٦٦

مجمع المدرسين

لك الجود .

والآن وقد كمل الله مساهمة بالتبرع الشامل الكامل بتدبير تعاونكم الصادق الذي يفي من التبرع التوسيع لما تعاقب أن يومه من رسالة وغفل تعاونكم السرح دائما نانه من حتم علينا أن نطلبكم على ما نعلم به وكيف تبرعنا في المبلغ المحدد وبكم سورا لذلك .

١- نرفق بكم كشفا باسماء السادة الذين يادوا علينا بالعمل الذي حدد لنا نقطة الضمائل وهذا بيان يوزع لوجه الصرف .

٧٠١٥٠٠	المبلغ المحدد
٦٦٥٠١٢	تكاليف بناء العمود
١١٠٠٠	تربة ١٠ أرواق شبة
٧٢٠٠	تربة اجرام للفرق الرياضية الشس
٥٢٠٠	شملت لسابع الش روع
٢٤١٧	الذي للمهندس الذي عمز
٢٠١٥٠٠	بالاتفاق على البناء
٢٠١٥٠٠	المات بالمشيئة

ومن الستام لا يمتد الا ان نتقدم لسعادتكم بجزائ الشكر وعليم الاحسان من جمعية الأجاد والأمهات من ادخلتم على تدبيرهم الشرف وخدمتهم الهيم بسنة كادهم يتقلب بها مشاكل الواقع الذي لا يعرف المشاطة ، ادانكم الله لتعمل الكرمات وبعيننا من لدته قوة في الأيمان بالحق والواجب وظن الله عند السبيل .

المستخلص

لبراعم على كبرائهم
بشار مدرسة كسلا الثانية للفتيات