

عنوان الورقة :

نحو إدارة مؤسسية للعمل الخيري

مقدمها :

الدكتور / بدر بن عبد اللطيف الجوهري

مقدمة :

في استفتاء أجراه المؤلف على عينة من العاملين والمهتمين بالعمل الخيري تبين أن غالب من شملهم الاستفتاء يعتقدون بأن إدارة العمل الخيري تختلف تماماً عن إدارة العمل التجاري الربحي وبالتالي لا يمكن تطبيق المفاهيم والوظائف والنظم الإدارية لإدارة الأعمال على الهيئات الخيرية وهذا الاعتقاد جعل إدارة الهيئات الخيرية خاضعة بالدرجة الأولى إلى تصورات واجتهادات الأفراد العاملين بها فقط ولا تخضع إلى نمط إداري محدد ومدروس مما يجعلها تتأثر بدرجة كبيرة عند تغير بعض أو أخذ هؤلاء العاملين. بينما ينبغي أن تطبق مفاهيم ووظائف إدارة الأعمال على الهيئات الخيرية كما هي مطبقة على المنظمات التجارية. السبب في ذلك هو أنه لا يوجد فاروق جوهري بين الهيئات الخيرية ومنظمات الأعمال التجارية سوى أن الأولى تسعى لتقديم أفضل خدمة بينما الثانية تسعى لتحقيق أفضل عائد.

من هذا المنطلق تستعرض هذه الورقة بعض المفاهيم الإدارية لإدارة الأعمال المؤسسية والتي تحتاج إليها وبصورة ملحة الهيئات الخيرية للتغلب على بعض الصعوبات والعقبات التي تواجهها ، وقد اعتمدت الورقة على معلومات جمعت من خلال زيارات ميدانية لعينة من الهيئات الخيرية واستطلاع آراء عينة من العاملين بهذه الهيئات والمتعاونين معها والمهتمين بالعمل الخيري إجمالاً . ولا يتعارض هذا أبداً مع توجيه أسمى آيات التقدير والإجلال لكل مساهم في أي عمل خيري بناء مهما صغرت المساهمة والعمل بل إن من علامات التقدير لأعمالهم السعي لوضع آليات لاستمرارها في حياتهم وبعد مماتهم من خلال مثل هذه الورقة المتواضعة.

ثبات ووضوح الأهداف :

الهدف هو كل نتيجة يراد تحقيقها من أداء عمل معين. وأهداف أي منشأة هي النتائج التي تتطلع لتحقيقها والتي يجب أن تعكس الغرض الذي من أجله قامت المنشأة. هذه الأهداف يجب أن تكون محددة وفق برنامج زمني محدد (قصر المدى، متوسط المدى، طويل المدى)،

كما يجب أن تكون معلومة بوضوح ليس لرئيس الهيئة أو المنشأة بل من سيشارك ويساهم في إنجازها من موظفين وعاملين ومتعاونين. ومن خلال المسح الميداني يلاحظ أن نسبة قليلة من الهيئات الخيرة لديها أهداف محددة وثابتة، إذ أن كثيراً من الهيئات تنتقل وتتوسع في أهدافها حسب أحداث الساعة. فهناك على سبيل المثال هيئات تعليمية توسعت في المجال الإغاثي وهيئات إغاثية توسعت في المجال التعليمي وهكذا. وهذا لا شك لا يمكن الهيئة من التخصص والإبداع في الخدمات التي تقدمها ويشغلها عن تحقيق أهدافها المستقبلية والاستراتيجي والغرض الذي قامت من أجله. ومن الجوانب التي ينبغي على الهيئات الاهتمام بها عند تحديد الأهداف وجود مقياس زمني وكمي لكل هدف من أهدافها للتحقق من الإنجاز عند مرحلة التقويم. كما لوحظ أيضاً أن الغالبية العظمى من العاملين والمتعاونين مع الهيئات لا يعلمون عن أهداف الجهة التي يعملون بها إلا معلومات يسيرة جداً ولا شك أن هذا يؤثر سلباً على مستوى أداء وإنتاجية العاملين.

التخطيط:

يعتبر التخطيط من الوظائف الإدارية التي أجمع كتاب وعلماء الإدارة على عدم اكتمال العملية الإدارية بدونه ويعتمد بناء أي خطة بالدرجة الأولى على مدى وضوح الرؤية المستقبلية للهيئة وهذا يتطلب توفر معلومات ومعرفة عن أهداف الهيئة وإمكانياتها وقدراتها الحالية والتصورات والتوقعات المستقبلية مما يجعل التخطيط عملية يشوبها شئ من التعقيد ويحتاج رسمها على كفاءات جيدة من داخل المنشأة وخارجها. ومن سمات التخطيط الناجح لأي منشأة تقسيمه إلى مراحل زمنية: خطط طويلة (خمس سنوات وأكثر) ومتوسط (٢ - ٥ سنوات) وقصيرة المدى (أقل من سنتين). ويشترط التناسق بين هذه المراحل بأن تصب منجزات الخطط القصيرة في تحقيق أهداف الخطط الكبيرة.

كما لا بد من توفر المقياس الزمني والكمي لكل خطة يمكن قياس مستوى الأداء في مرحلة التقويم. ووضوح الخطط لدى العاملين في الهيئة أو المنشأة من أهم عوامل إنجازها. ومن خلال الاستطلاع لعينة من الهيئات الخيرية تبين أن هناك قناعة جيدة بأهمية التخطيط

ويوجد تخطيط قصير المدى عند معظم الهيئات لكن قلة من الهيئات التي لديها تخطيط متوسط المدى ولبعض أوجه أنشطتها فقط كما تبين أيضاً أن هناك مرونة كبيرة جداً لدى الهيئات في التعديل المستمر على خططها وذلك لأحد الأسباب التالي :

١. أن الخطط لم تدرس دراسة وافية عند إعدادها وإقرارها.
 ٢. إن المنفذين لخطة من مسؤولين وعاملين ومتعاونين لم يكونوا مشاركين في وضعها مما جعلهم يفقدون أهمية الالتزام بها.
- ومن خلال الاستفتاء الميداني لعدد من العاملين وجد تفاوت بين الهيئات في وضوح الخطط لدى منسوبيها لكن لا بأس بها تشكو من قلة الوضوح في الخطط الخيرية إلى أسباب عدة أهمها هو الانشغال الدائم والمكثف للحالات الطارئة في المجتمع والأمة أو التوسع المتسارع في الأنشطة والبرامج القصيرة المدى بما لا ترك للهيئة طاقة ونفس لوضع تصورات مستقبلية .

التنظيم:

يلاحظ عند تصفح الكتيبات التعريفية لبعض الهيئات الخيرية أو عند زيارتها غياب أي ذكر عن الهيكل التنظيمي للهيئة إن من الأدوات الرئيسية التي تساعد على إدارة أي هيئة أو منظمة وجود الهيكل التنظيمي السبب في ذلك هو أن الهيكل التنظيمي يحتوي على معلومات وإرشادات هامة جداً لسير العملية الإدارية بطريقة صحيحة وبناءة تعتمد على تحديد النقاط التالية :

١. تصميم الوظائف : لا بد من وجود وصف لكل وظيفة وما تتضمنه من إجراءات ومهام مما يؤدي بالضرورة معرفة الكفاءة والخبرة المطلوبة . وبسبب غياب التوصيف الوظيفي تعاني بعض الهيئات في عملية استقطاب العاملين من عدم معرفتها بالكفاءات التي تناسبها. بل يؤدي هذا الغياب إلى منح سلطات وصلاحيات لا تتناسب وطبيعة الوظيفة .

٢. فصل السلطات: لا بد من تحديد المسؤوليات والصلاحيات والسلطات لكل عضو في المنظمة. لذا تعاني بعض الهيئات من الارتباك في تنفيذ بعض الأنشطة بسبب عدم وضوح السلطان وتداخل الصلاحيات بين العاملين.
٣. التنفيذ والاستشاريون: لا بد من رسم حدود العلاقة بين التنفيذيين والاستشاريين. إذ أن هناك معاناة لدى العاملين في الهيئات من تسلط الاستشاريين على مسؤولياتهم
٤. النطاق الإشرافي: لا بد من تحديد النطاق الإشرافي لكل مسئول في الهيكل التنظيمي يتناسب مع جم الأهداف المطلوب إنجازها وكذلك كفاءة وقدرات المشرفين.

ومن الجوانب الأخرى في التنظيم الإداري وجود تفويض للصلاحيات والمسؤوليات. إن ظاهرة المركزية تكاد تكون من سمات الهيئات الخيرية حسب إفادة العاملين بها والمتعاونين معها. إن هذه الظاهرة تجعل الهيئات الخيرية أسيرة أفراد يرتبط مصير وجودها بهم. فإذا أردنا أن نعيش هذه الهيئات وفق نسق مستقر ولا يتأثر وجودها وأنشطتها بالأفراد علينا أن نضع آلية التفويض للصلاحيات والمسؤوليات بها.

استقرار وثبات الموارد البشرية:

العنصر البشري (مديرين فنيين، سكرتارية الخ) يعتبر عصب الحياة في المنظمات والهيئات، ومن نتائج الاستفتاء لعينة من العاملين في الهيئات الخيرية في المنطقة تبين أن معظم الهيئات تعاني من نقص وعدم استقرار بها. وهذه الظاهرة انعكست سلباً على أنشطة وبرامج هذه الهيئات إذ جعلتها في حالة تذبذب وعدم استقرار في برامجها وخططها.

ولقد أدركت معظم الهيئات الخيرية أهمية استقرار العاملين الموظفين لبعض الأعمال اليومية مثل السكرتارية فبادرت بتخصيص وظائف ثابتة وعملت على استقطاب كفاءات جيدة للأعمال الكتابية بناء على معايير وشروط معينة، بل إن بعض الهيئات بادرت إلى توفير

الاستقرار الوظيفي بشكل أكبر وذلك بتعيين موظفين في بعض المناصب القيادية . لاشك أن هذه الخطوة مكنة هذه الهيئات من الانطلاق في مشاريعها وبرامجها بخطى ثابتة ومستقرة نظراً لاستقرار العاملين بها ودرجة الاستقرار التي حققتها تتناسب طردياً مع جم الاستقرار في الوظائف الموجودة في الهيئة .

وبشي من التحليل تبين أن الأسباب التي قد تعمل على استقرار العاملين في الهيئات الخيرية هي:

١. مراعاة الاحتياجات الإنسانية: يتفق علماء النفس والاجتماع والإدارة على أن حاجات الإنسان متعددة. وقد رسم أبراهام ماسلو هرمه التصاعدي ليبرهن على ذلك (أنظر شكل ١) . وبتطبيق ذلك الهرم على واقع الهيئات الخيرية نجد أن حاجات العاملين بها مختلفة فمنهم من انضم إليها للحاجة الطبيعية ومنهم للحاجة الاجتماعية ومنهم احتراماً للنفس وهكذا. لذا يتوجب على الهيئة عند استقطابها لأي عضو أن تتعرف على الدوافع وراء انضمامه وتعمل على تحقيق هذا الدافع لكي تحافظ على بقائه عاملاً معها.

٥ : إرضاء النفس (إثبات الذات ..)

٤ : احترام النفس (الشعور بالإنجاز ، الثقة بالنفس)

٣ : الاحتياجات الاجتماعية (تكوين علاقات ، القبول من الآخرين)

٢ : احتياجات الأمن (ضمان دخل ، محافظة على مستوى معيشي لائق

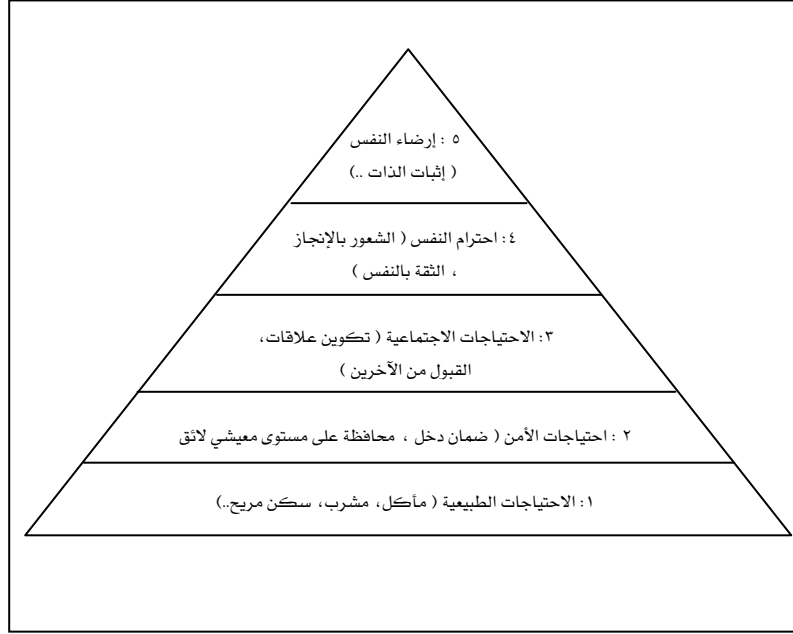
١ : الاحتياجات الطبيعية (مأكّل ، مشرب ، سكن مريح..)

٢- التحفيز : يعتبر من أهم عوامل استمرار الأفراد في العطاء والإبداع في الإنجاز ويأخذ التحفيز أشكالاً وصور عدة منها المادي ومنها الأدبي ومنها المعنوي وكل نوع يتناسب مع فئة من العاملين .

٣- التدريب: إن معظم من يشغلون الإدارات الرئيسية في الهيئات الخيرية هم من المتطوعين وغالباً غير مختصين في مجال إدارتهم. وهذا يحتم على الهيئات أن تقوم بتبني برامج تدريبية للعاملين بها. ومثل هذه الخطوة تعتبر استثماراً لأن الإنفاق في تدريب العاملين سيقابله زيادة

إنتاجية وفاعلية هؤلاء العاملين. إن منح الفرد دورات مهارية متخصصة سيولد شعور لدى العامل بأهميته وأن الهيئة تتفق على تطويره فيقوى انتماءه إليها .

٤- تفويض الصلاحيات والمسئوليات إن معظم العاملين في الهيئات الخيرية انضموا لحاجتهم إلى تحقيق احترام النفس أو إرضاء النفس. (كما في هرم ماسلو شكل ١) .



شكل (١)

لذا تبين من خلال الاستفتاء بأن عدداً لا بأس به من الطاقات الفاعلة التي تركت الهيئات الخيرية كان بسبب عدم حصولهم على الصلاحيات والمسئوليات اللازمة لأداء مهامهم وبالتالي لا يشعرون بالإنجاز أو الاستقلالية.

معدلات النمو والاستقرار:

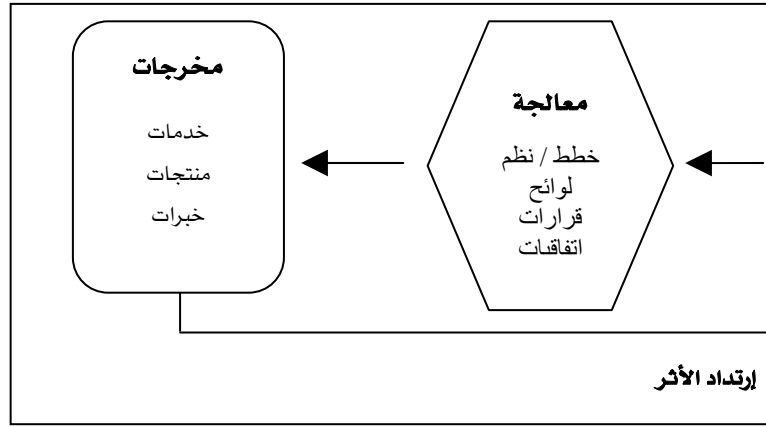
إن أي منشأة يمكن أن تقسم أنشطتها إلى ثلاث أجزاء رئيسية مدخلات ومعالجة ومخرجات. والعملية الإدارية يمكن أن ينظر إليها على أنها أخذ المدخلات ومعالجتها واستخدامها في إنتاج المخرجات (كما هو موضح في شكل ٢) .

ويقع على إدارة الهيئة ليس فقط ضبط وإنتاج المخرجات بناء على المتاح من المدخلات بل والتخطيط والمتابعة بحيث لا تتماهى الهيئة في معدلات النمو والانتشار وتتوسع في تحويل جميع المدخلات إلى مخرجات في فترات الوفرة ثم تقوم الإدارة بالتخطيط بما يضمن سير برامجها ومشاريعها ولو بالحد الأدنى في فترات الشدة وإلا فقدت أهمية وجودها في المجتمع ويصبح إغلاقها أولى عند عدم قيامها بالحد الأدنى من الخدمات المطلوبة. وبهذه الآلية تكون الهيئة معتمدة في خططها وسياسات برامجها على مبدأ الفعل وليس مبدأ رد الفعل .

مدخلات : أموال - أفراد - برامج - أهداف - مشاريع

معالجة: خطط / نظم / لوائح / قرارات / اتفاقيات

مخرجات: خدمات - منتجات - خبرات.



شكل (٢)

الإفادة من التقنية الحديثة للمعلومات :

في الآونة الأخيرة يلاحظ تزايد عدد المؤسسات والهيئات الخيرية التي أدخلت الحاسب الآلي في تسيير أنشطتها وأعمالها لكن يلاحظ أن غالب هذه الهيئات اقتصرت في استخدامها للحاسب على طباعة الخطابات وإعداد التقارير أو تخزين معلومات عن المستفيدين والمتبرعين فقط وأحياناً عرض عبارات ترحيبية للزوار فقط بينما يمكن أن يفعل استخدام الحاسب الآلي وتقنية المعلومات في المجالات التالية :

- توسيع نطاق استخدام الحاسب ليشمل ضبط الحسابات ومتابعة جميع الأنشطة والبرامج آلياً وإعداد التقارير (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية) بطريقة تلقائية وليس عند الطلب فقط.
- التواصل مع المتبرعين وذلك بتزويدهم بالأخبار والمعلومات عن الأنشطة التي تبرعوا لها عن طريق البريد الإلكتروني.
- الاستعانة بالحاسب الآلي في رسم الخطط (القصيرة والمتوسطة والطويلة) وإعداد دراسات الجدوى للمشروعات والبرامج التي تنوي إقامتها الهيئة، وذلك بشراء البرامج والتطبيقات الخاصة بذلك أو طلب إعدادها من شركات تقنيات المعلومات المتخصصة.
- وضع موقع على الإنترنت للتعريف بالهيئة وأنشطتها وآخر المعلومات والتقارير وكيفية الاتصال والتعاون بالهيئة .
- طلب التعاون من الجهات الحكومية والخاصة التي لها موقع على الإنترنت بوضع إعلانات أو عناوين الهيئات الخيرية على الإنترنت.

التوصيات

- لكي نتمكن من تحويل إدارة الهيئات الخيرية من النمط الفردي إلى النمط المؤسسي يمكن أن نخلص من هذه الورقة بالتوصيات التالية:
١. ضرورة تحديد وتثبيت أهداف كل هيئة بما يخدم الغرض الذي من أجله أقيمت، مع التأكيد على ضرورة إيجاد مقياس كمي وزمني لتحقيق كل هدف.
 ٢. العمل على إيجاد هيكل تنظيمي لكل هيئة خيرية وما يترتب على ذلك من توصيف للوظائف وتحديد للسلطات والصلاحيات والمسئوليات وتحديد نطاق الإشراف وعلاقة المستشارين في الهيئات.
 ٣. العمل على زيادة نسبة اللامركزية في اتخاذ القرارات .
 ٤. العمل على توطيد واستقرار العاملين في إدارات الهيئات الخيرية من خلال تحقيق دوافع انضمامهم وتدريبهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة .
 ٥. السعي في اعتماد مبدأ الفعل في رسم الخطط والبرامج بما يضمن استمرارية عمل الهيئات الخيرية.
 ٦. التوسع في الاستفادة من تقنية المعلومات في تسيير أعمال الهيئات الخيرية وبما مكنها من تفعيل الاتصال مع الداعمين لها والمتعاونين معها.