
عنوان الورقة :

صناعة العمل الخيري
تواصل مستمر وتطوير لا ينتهي

مقدمها :

الأستاذ / حسين بن رده القرشي

ملخص الورقة :

تمر الأمة الإسلامية وخاصة الجمعيات الخيرية والمؤسسات الاجتماعية هذه الأيام بالكثير من الصعوبات التي نمت مع مرور الزمن بسبب بعض المفاهيم والممارسات غير الصحيحة وتأخر الفكر الإداري والمالي والتشغيلي في هذه المؤسسات حتى وصلت هذه المؤسسات إلى مرحلة التفاعل المتأخر مع الأحداث بدلا من الاستباق والمبادرة والوقاية.

فأصبح لزاماً عليها مضاعفة الجهد لتواكب التغيرات البيئية والاحتياجات الداخلية والخارجية لذلك وجب العمل على إعادة النظر في طريقة عمل هذه المؤسسات من خلال إعادة صياغة أهدافها واستراتيجياتها وهيكلها ومهاراتها حتى تتمكن من تحقيق تطلعات مجتمعاتها والمستفيدين منها، وتقديم الخدمات ذات القيمة المضافة والنوعية في وقتها المناسب لبلدانها وأمتها والعالم المحيط بها.

ولا يتم ذلك إلا من خلال إعادة النظر في تصوراتنا عن العمل الخيري ليصبح صناعةً تقوم على أسس وعناصر حديثة ومتطورة لا تختلف في آلياتها ووسائلها ومهاراتها عن أي صناعة إلا في محتواها الخاص بها.

وسوف نقوم بإذن الله من خلال هذه الورقة بعرض المفاهيم التي يجب أن تصحح وكيفية صناعة العمل الخيري للرقى بهذه المؤسسات لتحقيق أهدافها النبيلة وسيتم التركيز على الروابط بين هذه المفاهيم والعناصر وأهميتها في عملية التواصل المستمر.

مقدمة :

إن إدارة العمل الخيري تركز على مفاهيم أساسية لا تختلف في الأصل عن إدارة أي عمل آخر سوى بعض التطبيقات الخاصة به ، منها أنه عمل خدمي يقدم الدعم الاجتماعي للمستفيدين ويدعم عمل الدولة ويخفف العبء عليها ويفعل طاقتها الاجتماعية في المجالات المختلفة العلمية والصحية والمهنية وغيرها.

ولأن العمل الخيري يرتبط بالمجتمع فهو يبقى ببقاء البشرية ، وطالما أن هناك بشراً على وجه هذه الأرض فسيبقى العمل الخيري قائماً سواءً عن طريق أفراد أو مؤسسات محلية أو إقليمية ، وإذا ترك المجتمع ومؤسساته الخيرية والاجتماعية هذه الأعمال فسيقوم عليها آخرون يقدموا للناس ما هم بحاجة ويحققوا أهدافهم التي قد لا تتوافق مع مجتمعاتنا وأمتنا وسياستنا ، وسيوجد من يقوم بذلك على حساب مكتسباتنا الشرعية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

لذا يتعين علينا المبادرة في تطوير مؤسساتنا وأنظمتها والعاملين عليها وصناعة عملنا الخيري ومن هذا المنطلق يتعين على المؤسسات الحكومية والخيرية العمل باستراتيجية متكاملة ووضع الأهداف المشتركة لتحقيق المصلحة للمستفيدين وللدولة وللمؤسسات نفسها ليتمكن المجتمع من نفع بعضه بعضاً وتخفيف الاعتماد على الدولة في كل شيء من خلال بناء ودعم صناعة العمل الخيري .

أولاً : تحديد استراتيجيات وأهداف العمل الخيري :

إن من أولى الأولويات تحديد ما تريد المؤسسة القيام به والتخصص فيه لما لذلك من تحقيق التركيز والاهتمام والإبداع، ويتم ذلك من خلال دراسة بيئة هذه المؤسسات الداخلية والخارجية لمعرفة مواطن القوة والضعف داخل هذه المؤسسات وتحديد الفرص والتحديات المحيطة بهذه المؤسسات، وبناء على ذلك يتم تحديد الشريحة المستهدفة من هذه المؤسسة وتحديد احتياجاتها وآلياتها ومخرجاتها بمشاركة المجتمع نفسه وبالذات المستفيدين منها سواء أيتام أو جاليات أو أرامل أو شرائح أخرى من خلال التواصل معهم وتحديد وترتيب أولوياتهم. فالمتلقي للخدمة هو المستفيد الأول وهو السبب الرئيس وراء نشوء هذه المؤسسة كما أن الموظف مستفيد، والدولة مستفيدة، والمؤسسات الأخرى مستفيدة وكل منهم له حقوق وعليه واجبات يتعين القيام بها، ثم يتم وضع الأهداف والتوقعات التي تتعلق بكل من هؤلاء المستفيدين من خلال آليات تواصل فاعله مباشرة أو عن طريق الاستبيانات والإحصائيات والدراسات المسحية والبحثية.

ومن خلال مخرجات هذه المرحلة يتم العمل على ربط توقعات المستفيدين بأهداف وأنشطة وإجراءات المؤسسة الداخلية والتأكد من أن هذه الأعمال تتم بكفاءة عالية وأنها تفي بمتطلبات وتوقعات هؤلاء المستفيدين من خلال القياس والمتابعة المستمرة والتطوير. ومن أهم هذه المتطلبات سرعة الإجراءات الداخلية ووضوح المعايير والضوابط والمعلومات التي يبني عليها قرارات هذه المؤسسات تجاه المشاريع والمستفيدين منها. وعند كثرة الاحتياجات والتوقعات وقلة الموارد والإمكانات ينبغي تحديد الأولويات ومن ثم التواصل المستمر مع هذه الشرائح (المستفيدين) لتعريفهم بخطط وأهداف المؤسسة عند ذلك يأتي الدعم الاجتماعي والحكومي وغيره لتطوير ورفع قدرة هذه المؤسسات ومواردها وإمكانيتها.

ثانياً : بناء المؤسسات من الداخل :

إن قوة المؤسسات تأتي من داخلها، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تكون قوية في مخرجاتها إلا أنها قوية في داخلها وأنها مبنية على أسس مهنية وتنظيمية وموارد وأنظمة فعالة. فتقوم المؤسسة ببناء هيكلها بناءً على أهدافها التي حددتها لنفسها وليس على أفراد لا بد من إيجاد الوظائف لهم سواءً بمقابل أو بدون مقابل، من ثم الاستفادة من الأنظمة الإدارية المتطورة في وضع إجراءاتها والاستفادة من القوالب التي تعمل بها المنظمات الربحية وتوظيفها والاستفادة منها في تطوير هذه الإجراءات وتسهيلها للإسراع في عملية الأداء والإنجاز.

وحيث أن العمل الخيري في مهامه الإدارية والمالية لا يختلف عن غيره من الأعمال الأخرى سواءً أنظمته أو إجراءاته وسواءً في شئون العاملين أو الإدارة المالية والاستثمار والمحاسبة أو في المشتريات أو الإعلام والعلاقات وغيرها، فلا بد من البحث وتوظيف الوسائل الحديثة في إجراءات هذه الأقسام والإدارات لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين من هذه المؤسسات، وكذلك التواصل مع العاملين والمتعاونين في المؤسسات الربحية والاستفادة من خبراتهم في تطوير إجراءات ووسائل عمل هذه الإدارات والأقسام لتكون منافسة وفاعلة ومبنية على أسس مهنية عالية ذلك أن الدول المتقدمة في قطاعها العام أو الخيري هي في الأساس دول صناعية استفادت من أساليب وآليات العمل الصناعي ووظيفته في مجالاتها العامة والخيرية وغيرها، فلا يمكن أن تجد دولة متقدمة إلا وتكون صناعية بالدرجة الأولى.

وحيث أن أحد مشكلات العمل الخيري أن الكثير من المسؤولين فيه لا يرون أنه بحاجة لنظام أو إجراءات أو مهارات أو تدريب وتطوير فيستمر في التأخر والتأثر بنفسيات وانطباعات القائمين عليه والتي قد تؤدي إلى تأخره وتأخر أنظمتهم والعاملين فيه حتى يصبح عديم التفاعل والتواصل مع احتياجات المستفيدين منه سواءً عاملين أو محتاجين.

ثالثاً: قياس الأداء:

إن من أهم معوقات نجاح التواصل الداخلي والخارجي قدرة المؤسسات على بيان نتائجها ومكتسباتها بالأرقام والإحصائيات من خلال قياس الأداء ووضع مؤشرات لكل هدف من أهداف الخطة، ويأتي مبدأ قياس الأداء حين صياغة الأهداف ووضع الخطط حيث لا بد للأهداف أن تكون قابلة للقياس ابتداءً.

وحيث إن الكثير من المؤسسات تخلط بين الهدف والوسيلة والسياسة لذلك لا يمكن قياس غير الهدف، ولا يمكن بيان تحقق الخطط وأهدافها بدون القياس بصفة دورية منظمة من خلال التقارير الدورية التي يكون الهدف محور هذه التقارير وليس إنشاءً عاماً فلسفياً لا يؤدي إلى معرفة تحقق هذه الأهداف من عدمها.

فقياس الأداء هو العمود الفقري بعد عملية التخطيط وتحديد الأهداف والذي يجب أن يبنى عليه تعديل المسار سلباً أو إيجاباً ومن ثم تعديل الأهداف تبعاً لتلك المؤشرات. فعندما نقوم بهذه العملية متكاملة ابتداءً من التخطيط ثم التنفيذ ثم القياس ثم التعديل ثم إعادة التخطيط مرة أخرى يتبين لنا قدرة هذه المؤسسة على تحقيق ما أنشأت من أجله.

وعندما نتواصل مع البيئة الداخلية (العاملين والمسؤولين) والبيئة الخارجية (الداعمين والمستفيدين) سيجد الناس الحقائق واضحة بالأرقام مما يزيد الثقة وينميها وبالتالي يزداد الدعم المادي والمعنوي وتستمر المؤسسة في عطائها وخدمتها وفق احتياجات المستفيدين منها.

رابعاً: المعلومات والدراسات والتحليل:

إن من أهم مدخلات الإدارة واتخاذ القرار المعلومات والدراسات والتحليل، ولا يمكن أن يكون القرار صحيحاً إلا إذا كان هناك معلومات وتحليل صحيح. فالقرار الصحيح والعمل المفيد مبني على معلومات وتحليل صحيحة وحديثة، وقد قيل أنه ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته وبالتالي لا يمكن تطويره.

ينبغي أن لا يكون القرار مبنياً على تصورات وانطباعات ونفسيات أفراد وإنما على حقائق ووقائع ودراسات ميدانية تتم من خلال التواصل الفعال والمستمر مع البيئة الداخلية والخارجية فيكون الأثر والتأثير أبلغ والقرار أصوب لأن القرار هو نتيجة عملية معلوماتية تحليلية ، فمتى كانت المعلومات التحليلية صحيحة كان القرار صحيحاً بإذن الله.

خامساً : المستفيد أولاً :

يجب أن تعلم المؤسسات الخيرية ومن يعمل فيها وينتسب إليها أن السبب وراء نشوء هذه المؤسسات هو المستفيد أو المتلقي للخدمة ، وهذا ينطبق على جميع المؤسسات وخاصة الخيرية منها ولو تمعنا نجاح المؤسسات العالمية الخاصة منها والعامّة الربحية وغير الربحية لوجدنا إن سر ذلك يكمن في اهتمامها بعملائها أو المستفيدين منها، بل إنها لا تقتصر في هذا المفهوم على المستفيد الخارجي (من يتلقى الخدمة) بل تجاوزت ذلك لتصل إلى إدراج العاملين والمالكين (الداعمين) أو المساهمين بل والمجتمع بأسره (من خلال الاهتمام بالبيئة مثلا) ضمن هذا المفهوم الجديد وأدركت إن بقاءها بعد توفيق الله يعتمد على إسعاد هؤلاء المستفيدين بمفهومه الشامل، فعلى جميع المؤسسات الاهتمام بعملائها والمستفيدين منها ومن هؤلاء المستفيدين الدولة ، فالدولة تستفيد من هذه المؤسسات الخيرية في مكافحة الجهل والفقر والجريمة من خلال توعية ودعوة ومساعدة المحتاجين لتخفيف الحمل عليها، لذلك قامت الدول المتقدمة بتيسير وتسهيل عمل المؤسسات الخيرية وتنظيمها ودعمها ومن تلك التسهيلات إعفائها من الضرائب وإعفاء من يساعدها من مؤسسات تجارية من الضرائب بقدر دعمها لهذه المؤسسات والعمل على تطويرها وتأهيل منسوبيها وتفريغ الطاقات الماهرة للمساهمة في تقديم خدمات متميزة ومثمرة وذلك لأنهم أدركوا أنه لا يمكن لهم تغطية الاحتياجات الاجتماعية إلا من خلال تفعيل مجتمعاتهم لخدمة بعضهم البعض وتيسير ذلك لهم.

ويبقى العنصر الأهم في هذه العملية الإنتاجية والحيوية وهو المستفيد الداخلي (الموظف أو المتعاون) الذي يجب إرضاءه من خلال حسن الاختيار والتوظيف السليم والتدريب والتحفيز.

وحيث أن هذه المؤسسات تبقى ببقاء البشرية فهي بأمرس الحاجة إلى استقطاب الكفاءات المتميزة فلا يكفي استئجار الأمين فقط بل القوي الأمين كما قال الله تبارك وتعالى ﴿ إن خير من استأجرت القوي الأمين ﴾ سورة القصص آية (٢٦) . ذلك أنه يملك الخاصية والمبدأ وهي الأمانة ويملك المهارة وهي القوة فينبغي توظيف صاحب المهارة بالإضافة إلى الأمانة والثقة.

وهذا ينطبق على جميع الوظائف وخاصة القيادية منها وفي جميع الميادين لأن هاتين الميزتين هما تجعلان التي تجعل الشخص جديراً بالثقة ويستطيع أن يقوم بالعمل بكفاءة ، وإذا لاحظنا بعض هذه المؤسسات نجد أنها تعتمد في جدارة أفرادها وقياداتها على المبدأ أو القيمة فقط فتجدها تتعثر في خططها وأهدافها ومواردها لأنها لا توازن بين القوة والأمانة فهي ككفتي ميزان والأسهل في هاتين الخاصيتين أن يتم توظيف الأمين ثم يدرّب على المهارة التي يحتاجها لأداء عمله.

ويأتي توظيف القوي الأمين من طريقتين أحدهما أن يتم تطوير مجموعة من الخريجين من تخصصات مختلفة على إدارة العمل الخيري والعمل فيه أو تفرغ بعض الطاقات المتميزة من القطاعات المنتجة لإدارة هذه الأعمال ولو لفترة محدودة.

وبعد الاختيار تأتي مرحلة التأهيل والتدريب، وهذه من معوقات التطوير حيث إن الكثير من المؤسسات تفقد الكثير من الموارد ويتغير العديد من أهدافها بسبب قلة التأهيل والتدريب لأن فاقد الشيء لا يعطيه ، فالتدريب وقاية ويجب أن يُبنى على احتياجات مبنية على تقويم دقيق حتى لا يصبح ترفاً لا يؤدي إلى اكتساب مهارة أو تعزيزها لخدمة أفضل للمستفيدين والتي لا تتم إلا من خلال الرواتب الغير متدنية والحوافز المنافسة ، فإذا أرادت المؤسسات الخيرية أو غيرها استقطاب المهارات المتميزة فلن يكون هذا ممكناً إلا بالتميز في رواتبها ومميزاتها وحوافزها وأنظمتها.

والمرحلة الثالثة المحافظة على العاملين من خلال التحفيز والتمكين والمشاركة في صناعة القرارات وبناء الخطط والدراسات والمساهمة في المشاريع لأن أكثر العاملين يشعرون بالرضى والانتماء من خلال المشاركة والتمكين في قرارات وإنجازات المنظمات التي يعملون بها بالإضافة إلى الحوافز المالية التي هي جزء من معادلة الرضى والانتماء وتفعيل الطاقات.

ولو تمعنا في هذه الجوانب لوجدنا القطاع الخاص مثلاً يفوق غيره في هذا المجال سواءً في استقطاب الكفاءات العالية والاستفادة منها وتمكينها في تحقيق نجاحات أكبر وأكثر لأن تحقيق الأهداف يزرع الثقة في العاملين والمستفيدين والداعمين لتحقيق نجاحات أكبر واستقطاب موارد أكثر.

فينبغي على المؤسسات الخيرية أن تركز على المستفيدين منها من خارج المؤسسة وداخلها بما في ذلك العاملين واستقطاب النخبة منهم والمحافظة عليهم من خلال تطويرهم وتدريبهم وتحفيزهم لأن المؤسسات العالمية أدركت منذ زمن أن التميز يكمن في تميز أنظمة المؤسسة والعاملين فيها ، فقد تجد الكثير من المؤسسات المتميزة تقنيا ولكنها ليست متميزة في خدماتها لأن قوتها الداخلية ضعيفة بسبب تدني مستوى العاملين فيها سواء في مهاراتهم أو قدراتهم.

سادساً : علاقة العمل المؤسسي بعملية التواصل :

يعتبر التواصل الفعّال داخل وخارج المؤسسات الخيرية والاجتماعية من أهم المقومات لتسهيل عملية التطوير داخلياً وربط احتياجات وتوقعات المستفيدين خارجياً . ويستعمل المسؤولون التواصل لإيجاد الوعي وإيصال أهدافهم واستراتيجياتهم للعاملين بالمؤسسة لتحقيقها والتعبير عن التزامهم بها من خلال بيئة عملية وتحفيز العاملين وأخذ ملحوظاتهم واقتراحاتهم لفرص التطوير ، وينبغي أن يكون ذلك بطريقة منتظمة ودورية من خلال :

١- فتح قنوات التواصل :

تعتمد المنظمات الناجحة على فتح قنوات التواصل مع العاملين فيها والمستفيدين منها لمعرفة مقترحاتهم وآرائهم حول خطط وأهداف منظماتهم ومؤسساتهم، ويكون ذلك في جميع الاتجاهات (للأعلى ، والأسفل وللأطراف).

٢- الاستماع للأراء والمقترحات :

تعتمد المؤسسات الناجحة في عملية التطوير على الاستماع أكثر منها على التلقين سواءً مع العاملين فيها أو مع المستفيدين منها ، وتشجع الملاحظات والنقد البناء والانفتاح.

٣- السيطرة على عوامل التشويش :

كثيراً ما يحدث التشويش بسبب ضعف التواصل وإيضاح الأهداف والتوجهات مما يدفع العاملين أو المستفيدين إلى الإشاعات ، وقد يكون من أمور التشويش مقاومة التغيير والخوف منه والاحتكاكات الداخلية التي تحدث داخل المنظمة كما أن عدم الحصول على ردود الأفعال يؤدي إلى تذبذبات قد لا تكون صحيحة.

لذا يتعين على المسؤولين التواصل المستمر مع العاملين والمستفيدين بتحديد التوجهات والاستراتيجيات والأهداف وتحفيز المنجزين والمتعاونين.

سابعاً إدارة التغيير :

إن من مقومات النجاح للتحويل والتطوير هو مفهومنا للتغيير ، وكيف ندير التغيير ؟ وكيف نجعل التغيير ناجحاً وممتعاً لنا ولغيرنا ؟.

وقد تتبنى المؤسسة أفضل البرامج والآليات للتطوير ، ولكنها تفشل بسبب سوء إدارة التغيير، وإذا أردنا للتغيير أن يتم فعلياً أن نعلم :

❖ أن العالم كله يتغير فإذا لم نتغير ونتطور فنحن نرجع للوراء لأن الآخرين يتقدمون.

- ❖ أن التغيير في الوسائل والأساليب وليس في المبادئ والقيم .
- ❖ أن التغيير والتطور الكبير يبني على نجاحات صغيرة تعزز الثقة في النفس .
- ❖ أن المشاركة في صناعة القرار تجعل التغيير أسهل.
- ❖ أن التواصل المستمر والاستماع من مهارات التغيير الناجح.

نسأل الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً لما فيه خير الإسلام والمسلمين وأن يرزقنا جميعاً الإخلاص في القول والعمل ، والحمد لله رب العالمين وصلى الله على نبينا محمد وآله وصحبه وسلم.