
عنوان الورقة :
تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية

مقدمها :
الدكتور / عبدالله بن عثمان الخراشي

مقدمة

يحظى العمل الخيري باهتمام الجهات الرسمية والشعبية، وذلك لأهميته وارتباطه بإحدى أهم شرائح المجتمع وهي طبقة ذوي الدخل المنخفضة التي أمر الله - عز وجل - بالإحسان إليها، ومن هذا المنطلق أصبح من المهم أن نهتم بالعمل الخيري من مختلف الجوانب، ومن ذلك الاهتمام بتجويد أعمال هذه الجمعيات، وتحسين مخرجاتها بتطبيق النظم والمعايير الإدارية الناجحة، ومن ذلك تطبيق الجودة، ولئن كانت مؤسسات القطاع الخاص قد اعتنت بتطبيق معايير الجودة، لكسب رضي العميل بهدف تحقيق أكبر قدر من الربح المادي، فإن الجمعيات الخيرية أحوج ما تكون لتطبيق الجودة في أداؤها لارتباط عملها بشكل مباشر بشريحة الفقراء والمحتاجين - وهم الشريحة الأولى بالاهتمام والرعاية - ودورها في تحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لمبدأ التكافل الذي حث عليه ديننا الحنيف.

وهذا البحث محاولة لمعالجة موضوع تطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية من خلال دراسة ميدانية شمل عشرين (٢٠) جمعية خيرية بمختلف مناطق المملكة، سائلاً الله عز وجل أن يسهم في دعم مسيرة العمل الخيري .

مدخل:

تتكون المنظمة أو المؤسسة من ثلاثة أنواع من الموارد: مادية و بشرية ومعلوماتية وتستخدم في النظم الفرعية لها تسويق، عمليات، تمويل وموارد بشرية وغيرها وذلك بقصد إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتعتبر وظيفة العمليات إحدى الوظائف المنظمة الأساسية التي تؤثر على نجاح المنظمة واستمرارها (١)

أما عن مخرجات المنظمة فهي إما سلع أو خدمات ولكل منها خصائصها، ونظراً لأن المخرج للجمعيات الخيرية عبارة عن خدمات فيحسن الإشارة إلى أهم خصائصها العامة وهي: أن الخدمات كيان غير ملموس أو محسوس، ولا يمكن تخزينها، وتتطلب اتصالاً بالعميل بشكل كبير، كما أن العميل يشارك في تقديمها على أن أهم عنصر في خصائصها أن الاعتماد بشكل أساسي يكون على المعايير في وصف الجودة مثل رضا العميل وانخفاض الاعتماد على المعايير الكمية (٢)

- مفهوم الجودة:

تعد الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وظهرت كاستجابة طبيعية للمنافسة بين الدول والشركات في ظل التطور الهائل للمشاريع الإنتاجية، وفي ظل زيادة الوعي لدى المستهلكين الذين يبدون اهتماماً أكبر بالمنتج ذي الجودة العالية أو الخدمة المميزة.

ظهرت عدة تعريفات للجودة فهناك من عرفها: (بأنها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين، وتتضمن السعر والأمان والتوفير والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال) (٣)، وعرفتها الجمعية الأمريكية لضبط الجودة: (بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين) (٤)

(١) جعفر، أسامة حمزة، إدارة العمليات، ص١

(٢) جعفر، أسامة حمزة، إدارة العمليات، ص٤

(٣) Dale.H.Besterfield- quality control by prentice- Hall New Gersy-١٩٨٦ p.I.

(٤) Carol-A.Reeves & David. A.Bender . Defining Quality Alternatives and Implications.Academy of Mangment Review vol

وينظر بعض الباحثين للجودة من ثلاث زوايا الأولى: جودة التصميم، وهي: مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، والثانية: جودة الإنتاج وهي: المواصفات التي تتحقق خلال العملية الإنتاجية والثالثة: جودة الأداء التي تظهر للمستهلك عن الاستعمال الفعلي للمنتج إلى جانب التركيز على الجودة أثناء تقييم المنتج تتضمن مفاهيم وعناصر واحدة فهي تركز على جودة تصميم المنتج (٥)

وينظر احد الباحثين للجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل وأنها ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والأنظمة والوظائف (٦)

- أهداف الجودة:

إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أي كان نوعه (سلعة أو خدمة)، فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد، ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية، والأهداف الاجتماعية للقطاعات الغير ربحية ومنها الجمعيات الخيرية، ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها:

- ١- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- ٢- اختصار وقت إنجاز المهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على الإنجاز.
- ٣- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة بما ينعكس إيجاباً على إنجازهم، بإشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
- ٤- تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- ٥- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.

(٥) مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، ص ١٧

(٦) عمر عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ص ٣٢

- ويمكن إضافة أهداف أخرى للجودة تتناسب مع الجمعيات الخيرية ومنها:
- ٦- زيادة موارد الجمعية: فالجودة في تنفيذ البرامج تقضي على الهدر وتخفف التكاليف وتسهم في جذب المتبرعين الذين تقنعهم البرامج الفاعلة على أرض الواقع.
 - ٧- تحقيق أهداف الجمعية وخاصة الأهداف بعيدة المدى بتقليص دوائر الفقر ورفع المستوى المعيشي للمستفيدين.
 - ٨- كسب تعاطف المجتمع بمختلف قطاعاته وبالتالي الحصول على أنواع مختلفة من الدعم وزيادة مستويات التعاون.

- متطلبات تطبيق الجودة:

الجودة تظل حلما وأمنيات لدى المسؤولين بالمنشأة ما لم يتم تهيئة متطلبات تطبيقها واتخاذ خطوات جادة في ذلك، وهذه الخطوات منها ما يسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية، وحصر نتائجها المرغوبة، ومن أهم هذه المتطلبات:

١- زرع الفكرة في ثقافة العاملين بالمؤسسة.

إن تحقيق الجودة نتاج عمل مشترك ينطلق من ثقافة العاملين في المؤسسة ولذا من المهم أن تتشكل لدى العاملين بالمؤسسة قناعة بأهمية تطبيق الجودة، ويمكن أن يتم من خلال تسويق وتوضيح مفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة عن طريق المحاضرات أو المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية، ومن المفيد جداً اطلاع العاملين في المؤسسة على تجارب المؤسسات الناجحة في تطبيق الجودة.

٢- التعليم والتدريب.

نظراً لأن الجودة تتطلب إيجاد المعايير وطرق التنفيذ، ولكونها مسلك إداري جديد يطبق بالجمعيات ولكي يكون هذا التطبيق بشكل صحيح فلا بد من تبني برامج تدريب وتعليم العاملين بالمنظمة على أساليب وأدوات تطبيق الجودة، وأن يراعى في البرامج التدريبية أن تتناسب مع متطلبات كل مستوى حسب علاقتهم بتطبيق الجودة سواء في رسم الاستراتيجيات بالنسبة للقيادات العليا أو في التطبيق والأساليب الفنية بالنسبة للجان العاملة.

٣- الاستعانة بالاستشاريين .

الاستعانة بالخبرات من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تبني الجودة بالمنظمة مهم لتدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها لضمان التطبيق الصحيح، وللمساهمة في حل المشاكل المتوقعة التي ستتشأ وخاصة في المراحل الأولى لتطبيق الجودة.

٤- التشجيع والحفز.

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة فيهم، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، سيسهم بشكل كبير في تطوير برامج الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها. وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد على درجة حماس المشاركين في التحسين، فمن المهم تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المالية و المعنوية المشجعة وتمتية الشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق الجودة.

٥- الإشراف والمتابعة.

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل والتنسيق بين مختلف الإدارات، ومتابعة الإنجاز، وتعديل أي مسار خاطئ وتقويمه إذا تطلب الأمر.

- خصائص الجودة ذات الصلة بالخدمات:

إن جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة أو المؤسسة كمخرج إنتاجي لا بد أن يتميز بخصائص تحدد مستوى الجودة ذكرها بعضهم في النقاط التالية(٧) :

- ١- الموثوقية وهي: القابلية لإنجاز الخدمة الموعودة بشكل معتمد ومضبوط.
- ٢- الاستجابة وهي: الرغبات لمساعدة الزبائن (المستفيدين) وتقديم الخدمة لهم.
- ٣- الملموسة وتعني: التسهيلات الفيزيائية كالمعدات والأدوات والمظهر.
- ٤- الضمان ويعني معرفة قابلية الموظفين لنقل الثقة والاعتماد عليهم.
- ٥- البعد العاطفي وهو الرعاية والاهتمام المقدم للمستفيدين.

(٧) السامرائي، مهدي، إدارة لجودة الشاملة، ص٣٠٢

هذه الخصائص وضعت بشكل عام للمخرجات الخدمية التجارية مثل: (تقديم الرعاية الصحية، النقل، التعليم ...)، ونظراً لأن الخدمات المقدمة من الجمعيات الخيرية للمستفيدين غالباً ما تكون خدمات إنسانية مجانية فلا بد من تكييف هذه الخصائص على أنشطة الجمعيات الخيرية.

- الجودة في الجمعيات الخيرية :

إن أهم نقطة ننطلق منها للحديث عن تطبيق الجودة الشاملة في عمل الجمعيات الخيرية هي تحديد فلسفة النظر لطبيعة العمل الخيري، فالعمل الخيري والتكافل الاجتماعي ومساعدة المحتاجين في كافة المجالات في مجتمعنا تنطلق من مبادئ وقيم حث عليها ديننا الحنيف، ومن يقدم المساعدة للآخرين بأي صورة كانت يقدمها محتسباً الأجر من الله بالدرجة الأولى.

لكن الاحتساب والنوايا الطيبة لا يبرر تقديم الخدمة للمحتاجين بأسلوب عشوائي دون اهتمام بالجودة، أو التقصير في أدائها كما وكيفا، وذلك لأن العشوائية تقلل من الفوائد بل ربما تتسبب في إيجاد المشاكل، والشريعة الإسلامية كل لا يتجزأ فمن المهم أن نؤكد - من مبدأ الاحتساب نفسه - إن من الواجب أن تؤدي الخدمة بالشكل الأمثل لتحقيق أفضل النتائج المرجوة عملاً بالتوجيه النبوي (إن الله يحب أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه) (٨) ولهذا لا بد من الاهتمام بجودة العمل الخيري بما لا يقل عن اهتمام المنظمات الربحية بإنتاجها الربحي.

من جانب آخر يجب ملاحظة أن منتج الجمعيات الخيرية الخدمي يستهدف بدرجة كبيرة المحتاجين من ذوي الدخل المنخفضة، وحاجة هؤلاء للجمعيات أكبر من حاجة الجمعيات لهم، وهذا الوضع قد يعكس سلباً في تطبيق الجودة باعتبار أن المستفيد يرضى بأقل مستوى للخدمة طالما أنها مجانية، كما أن جانب المنافسة معدوم لوجود حيز جغرافي يشكل امتيازاً لعمل الجمعية، وهذا الوضع يختلف عن المنظمات الربحية التي يبحث الزبون عن منتجها في ظل وجود المنافسة، مما يجعل المنظمة الربحية تسعى لكسب العميل بتطبيق الجودة.

(٨) صحيح مسلم

- الجمعيات الخيرية بالملكة:

يعود نشأة الجمعيات الخيرية بالملكة إلى عام ١٣٨٤هـ حيث أقر نظام عرف باسم: (نظام الجمعيات والمؤسسات الخيرية الأهلية)، ثم صدرت لائحة الجمعيات الخيرية بقرار مجلس الوزراء عام ١٤١٠هـ، وتلاه صدور القواعد التنفيذية للائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بقرار وزير العمل والشؤون الاجتماعية عام ١٤١٢هـ، والجمعيات الخيرية بالملكة تعمل حتى اليوم في ظل هذه اللائحة والقواعد المنظمة لها.

بحسب آخر إحصائية صادرة عن وزارة الشؤون الاجتماعية وصل عدد الجمعيات الخيرية إلى (٤٦٨) جمعية رجالية ونسائية موزعة على جميع مناطق المملكة بنسب متفاوتة أدناها خمس جمعيات بمنطقة نجران، و ١٠٥ جمعية بمنطقة مكة المكرمة.

المنطقة	عدد الجمعيات	عدد سكان المنطقة (سعوديون)	نسبة الجمعيات إلى عدد السكان
الرياض	٨٨	٢٧٢٦٥٢٣	٤٢٣٠٠:١
مكة المكرمة	١٠٥	٣٥٨٦٥٦٥	٣٤١٠٠:١
المدينة المنورة	٣٤	١١٤٤١٨٩	٣٣٦٠٠:١
القصيم	٤١	٨١٧٤٩٢	٢٠٠٠٠:١
الشرقية	٤٩	٢٥٥٥٤٦٦	٥٢١٠٠:١
عسير	٤٨	١٤٣٤٧٥٩	٣٠٠٠٠:١
تبوك	١٢	٥٩٥٤٩١	٤٩٥٠٠:١
حائل	٣٢	٤٥١٦٤٧	١٤١٠٠:١
الحدود الشمالية	٦	٢٣٩٢٣١	٤٠٠٠٠:١
جازان	٢٦	٩٩٣٦٧٥	٣٨٢٠٠:١
نجران	٥	٣٤٨٦٨٩	٦٩٧٠٠:١
الباحة	١٧	٣٢٨٢٤٣	١٩٣٠٠:١
الجوف	٧	٣٠٨١٣٢	٤٤٠٠٠:١
المجموع	٤٧٠	١٦٥٢٩٣٠٢	٣٥١٠٠:١

• إحصائية توزيع الجمعيات الخيرية حتى منتصف عام ١٤٢٩هـ (٩) وإحصائية السكان لعام ١٤٢٥هـ (١٠)

(٩) المصدر وزارة الشؤون الاجتماعية - الإدارة العامة للجمعيات الخيرية.

(١٠) المصدر مصلحة الإحصاءات العامة

أما عن أهداف الجمعيات الخيرية فقد حددتها المادة الثانية في لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية بأنها: (تهدف الجمعية الخيرية إلى تقديم الخدمات الاجتماعية نقداً وعيناً والخدمات التعليمية أو الثقافية أو الصحية مما له علاقة بالخدمات الإنسانية دون أن يكون هدفها الحصول على الربح المادي، ويحدد النظام الأساسي للجمعية أهدافها ويحظر على الجمعية تجاوز أهدافها المحددة أو الدخول في مضاربات مالية) ولم يرد في اللائحة التنظيمية أي تحديد أو تقييد للأهداف، ولكن معظم هذه الأهداف بحسب طبيعة عمل الجمعيات الخيرية - باستثناء الجمعيات المتخصصة - موجهة لمساعدة الفقراء والمحتاجين بمختلف شرائحهم، وطالما أن صياغة الأهداف يعود إلى المؤسسين، فسنلاحظ التفاوت بين هذه الأهداف (ضعفاً وجودة كثرة وقلة إجمالاً وتفصيلاً...) وفي نهاية المطاف ستقيد هذه الأهداف عمل الجمعيات باعتبار أن البرامج تنطلق منها.

- الجودة في الجمعيات الخيرية:

حين تكون المنظمة مستقلة، وتملك قراراتها وتتحكم في وضع أنظمتها ولوائحها وبرامجها واختيار العاملين بها تكون مسؤوليتها أكبر في تطبيق الجودة، والجمعيات الخيرية رغم أنها ليست مؤسسات ربحية، إلا إنها أهم من المؤسسات الربحية من حيث رسالتها، وطبيعة المستهدفين من أنشطتها وبرامجها وأثرها في المجتمع، وبالرغم من وجود لائحة للجمعيات الخيرية، وقواعد تنفيذية لهذه اللائحة، إلا أن الباحث لا يحتاج إلى جهد كبير ليطلع على مدى المرونة في تطبيق اللائحة أو النظام، كما لا يحتاج إلى جهد كبير ليدرك مدى التفاوت بين هذه الجمعيات من حيث مستوياتها وإمكاناتها وبرامجها وإنجازاتها، ومستوى أدائها وهيكلها الإداري.

أما عن تطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية فمن خلال الاستبيان الذي طرح على (٢٠) جمعية من جمعيات البر الخيرية في مختلف مناطق المملكة يتضح إلى حد واقع تطبيق الجودة وتطبيق معاييرها

تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة عالجت عدة نقاط تتعلق بتطبيقات الجودة بشكل مباشر وغير مباشر.

فعن تطبيق الجودة في الجمعيات كان السؤال الأهم المطروح هو: هل تطبق الجمعية معايير الجودة في أدائها ؟

كانت الإجابة ١٠٠% بـ (لا)، وهذا الإجماع من قبل الجمعيات الخيرية على عدم تطبيق الجودة يؤكد أهمية التحرك لمعالجة ما يمكن اعتباره خللاً في أداء الجمعيات باعتبار الجودة خيار مهم لأي عمل كما ذكرنا آنفاً

ولتوضيح حقيقة عدم تطبيق معايير الجودة في عمل الجمعيات طرحت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمجالات تطبيق الجودة وأولها ما يرتبط بالبرامج والأنشطة المقدمة للمستفيدين باعتبارها العمود الفقري لأنشطة الجمعيات

كان إجابة السؤال عن البرامج والخدمات التي تقدمها الجمعيات للمستفيدين كما يلي:

اسم البرنامج	العدد	النسبة	اسم البرنامج	العدد	النسبة
مساعدات مالية مباشرة	٢٠	١٠٠%	برامج توظيف	٤	٢٠%
توزيع مواد غذائية	٢٠	١٠٠%	قروض مشاريع صغيرة	٣	١٥%
توزيع كسوة	١٩	٩٥%	ترميم مساكن	٣	١٥%
رعاية أيتام	١٨	٩٠%	فسحة طالب	٢	١٠%
توزيع أدوات منزلية	١٧	٨٥%	رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة	١	٥%
تفطير صائمين	١٦	٨٠%	روضة اطفال	١	٥%
الحقيبة المدرسية	١٥	٧٥%	العناية بالمساجد	١	٥%
مساعدات الزواج	١٤	٧٠%	دعم حلقات تحفيظ القرآن	١	٥%
تأهيل وتدريب	١٣	٦٥%	توريد مياه للمستفيدين	١	٥%
توفير سكن	١٢	٦٠%	توزيع الأضاحي	١	٥%
علاج مرضى	١٢	٦٠%	نشاط صحي (مستشفى)	١	٥%
تسديد فواتير	١١	٥٠%	احتواء وتوجيه الشباب	١	٥%
أسر منتجة	١٠	٥٠%	الحماية من العنف الأسري	١	٥%
برامج ثقافية	٨	٤٠%	مساعدة المتضررين من الكوارث	١	٥%
استشارات اجتماعية	٦	٣٠%	مساعدة أسر السجناء	١	٥%

يلاحظ من تحليل الإجابات السابقة بأن تقديم المساعدات المباشر المادية والعينية بمختلف الطرق تشكل النشاط الأساس للجمعيات والتي تراوحت نسبة تبنيها بين ٧٠٪ و ١٠٠٪ ، وهو أمر طبيعي بحسب الأهداف التي تنطلق منها تلك البرامج، إلا أن الاقتصار على هذا النوع من البرامج والتوسع فيه دون التمييز بين العاجزين عن العمل والقادرين عليه يمكن أن يؤدي إلى نتائج عكسية من أهمها: تكريس ثقافة الهبات، وقتل الروح المعنوية للمستفيدين، وتعويدهم الاتكالية، ونقل هذا السلوك الاستجدائي إلى أبنائهم الذين سيصبحون فيما بعد عالة على هبات ومساعدات الجمعيات الخيرية وبالتالي فلن تسهم هذه البرامج في حل مشكلة الفقر. وبالتأكيد ستزداد نسبة الآثار السلبية لهذه البرامج إذا افتقدت معايير الجودة عند تطبيقها

أيضاً ظهر من إجابات الجمعيات تبنيها لبرامج وأنشطة لا تدخل في نطاق عملها ولا تتوجه إلى مساعدة الأسر والأفراد أو أنها تتداخل مع قطاعات خيرية أخرى ومن الأمثلة على ذلك العناية بالمساجد، ودعم حلقات تحفيظ القرآن، ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، ويخفف من الآثار السلبية لهذه الأنشطة أن تطبيقاتها محدودة لم تتجاوز ٥٪ من مجموع الجمعيات

وفي ثنايا البرامج المنفذة برزت أنواع أخرى من البرامج النوعية والتي يمكن اعتبارها من البرامج المميزة التي تسهم بشكل كبير إلى سد احتياج المستفيدين وفي الوقت ذاته تتلافى سلبيات المساعدات المباشرة للمستفيدين. وكان تطبيق هذه البرامج بنسب متفاوتة لدى الجمعيات حيث بلغت ٦٥٪ لبرامج التأهيل والتدريب، و ٥٠٪ لبرامج الأسر المنتجة وتناقصت إلى ٢٠٪ لبرامج التوظيف، و ١٥٪ لقروض المشاريع صغيرة. وبالتالي فتحتاج الجمعيات الخيرية إلى التوسع في هذه الأنشطة لأن ذلك من مؤشرات تطبيق الجودة في مجال تصميم البرامج.

برزت مظاهر عدم تطبيق الجودة أيضاً في عدد من الجوانب لدى الجمعيات، ومن هذه الجوانب ضعف الاهتمام بقياس عائد البرامج على المستفيدين حيث جاءت إجابة ٧٥٪ من الجمعيات بعدم قيامهم بقياس العائد على المستفيدين بمعنى أن علاقة الجمعية بالمستفيدين تنتهي بتقديم الخدمة، وهذا لن يساعد على تقويم الخدمة فضل عن السعي لتطويرها

يعتبر التنظيم الإداري ركيزة أساسية لأي عمل مؤسسي يسعى لتحقيق الجودة في أعماله، كما أن وضوح المهام ومرونة الإجراءات الإدارية من سمات العمل الإداري المميز، وقد أوضحت إجابات الاستبيان بعض الجوانب عن التنظيم الإداري لدى الجمعيات يوضحه الجدول التالي:

العنصر	نعم	النسبة	إلى حد ما	النسبة	لا	النسبة
هل للجمعية تنظيم إداري معتمد؟	١٧	%٨٥	٢	%١٠	١	%٥
هل الهيكل الإداري كاف للقيام بأعمال الجمعية؟	٦	%٣٠	١٢	%٦٠	٢	%١٠
هل مهام العاملين واضحة ومحددة؟	١٣	%٦٥	٥	%٢٥	٢	%١٠
هل الإجراءات الإدارية بالجمعية مناسبة؟	٩	%٤٥	٩	%٤٥	٢	%١٠

من خلال تحليل الإجابات في الجدول السابق نلاحظ أنه بالرغم من وجود تنظيم إداري معتمد لدى ٨٥% من الجمعيات إلا أن ٦٠% منهم يرون أن هذا التنظيم يكفي إلى حد ما للقيام بأعمال الجمعيات، و١٠% يرون عدم كفايته، وفي المقابل يرى ٣٠% كفايته، كما كشفت الإجابات جانباً آخر في التنظيم الإداري يتعلق بوضوح المهام للعاملين حيث يرى ٦٥% من الجمعيات أن المهام واضحة ومحددة ويرى ٢٥% أنها واضحة ومحددة ولكن إلى حد ما في حين يرى ١٠% أن المهام غير واضحة ومحددة للعاملين، وعن مدى كفاية الإجراءات الإدارية بشكل عام ترى ٤٥% من الجمعيات أن الإجراءات الإدارية بالجمعية مناسبة، و٤٥% يرون أنها مناسبة إلى حد ما في حين يرى ١٠% أنها غير مناسبة وهذا يعني أنه بالرغم من وجود تنظيم إداري لدى الجمعيات إلا أنه بحاجة لدعم أكبر بحيث يعد التنظيم الإداري الشامل والهيكلية وفق معايير علمية بحسب طبيعة كل جمعية وظروفها لتحقيق الجودة المطلوبة في العمل.

يرتبط تطبيق الجودة بشكل مباشر بالقوى العاملة من حيث كفايتها وتأهيلها وأدائها ومستوى الرضا لديها، وكانت الإحصائية عن عدد المتفرغين للعمل بالجمعيات العشرين قد بلغت (٣٢٩) موظفاً، وطرح سؤال عن مدى كفاية العاملين العددية لتنفيذ برامج الجمعية فكان إجابة ٨٥% من الجمعيات أن العدد غير كاف لتنفيذ برامج الجمعية في مقابل ١٥% يرون كفايته، ولا شك بأن

النقص العددي للعاملين سيعيق تقديم الخدمة للمستفيدين بالجودة المطلوبة، أما عن مستوى تأهيل العاملين ومتوسط أجورهم ومتوسط أجورهم وتأهيلهم فجاءت على النحو التالي:

التأهيل	ابتدائي	متوسط	ثانوي	دبلوم	جامعي	أخرى
العدد	٨٢	٣٢	٨٣	٣٠	٧١	٣١
النسبة	%٢٤,٩٢	%٩,٧٢	%٢٥,٢٢	%٠,٩١	%٢١,٥٨	%٩,٣١

الأجور	٢٠٠٠ - ١٠٠٠	٣٠٠٠ - ٢٠٠١	٤٠٠٠ - ٣٠٠١	٥٠٠٠ - ٤٠٠١	أكثر من ٥٠٠٠
العدد	١٤٣	١٦٦	١٦	٢	٢
النسبة	%٤٣,٤٦	%٥٠,٤٥	%٤,٨٦	%٠,٦	%٠,٦

يلاحظ من تحليل الجدولين بأن مستوى الأجور للعاملين بشكل عام متدني، فأكثر من ٩٥% من الموظفين المتفرغين تتراوح أجورهم ما بين (١,٠٠٠) إلى (٣,٠٠٠) ريال، وهو بلا شك أجر غير كاف لموظف متفرغ لديه مسؤوليات كثيرة، وبالتأكيد سيكون لتدني مستوى الأجور أثره على الأداء للتناسب الطردي بينهما، ولذا تحتاج الجمعيات إلى بذل جهود أكبر لرفع مستوى الأجور، وفي الوقت ذاته إلى تخفيف الشعور بمعاناة انخفاض الأجور بتعزيز معاني الاحتساب. أما عن مستوى التأهيل فيلاحظ بأن ٦٠% من العاملين بالجمعيات تأهيلهم لا يتجاوز المرحلة الثانوية في حين بلغت نسبة الجامعيين ٢١% فقط، ويظهر أن ذلك مرتبط بمستوى الأجور، وغياب معايير التوظيف لدى الجمعيات وهو ما أكدته إحدى الدراسات عن الجمعيات الخيرية (١١)، وأياً كان السبب فمستوى التأهيل المتدني ينعكس أثره سلباً على الأداء وتطبيق معايير الجودة، لأن القدرة على الاستيعاب والتفكير والدقة في التنفيذ وحسن التصرف.. إلى آخر ذلك من مواصفات العاملين التي يتطلبها العمل الناجح تزداد كلما كان المؤهل عالياً. ولذلك من المهم اهتمام الجمعيات بالتوازن في استقطاب العاملين المؤهلين تأهيلاً عالياً.

(١١) الملحم، إدارة المنظمات الغير ربحية ص ٢٠٨ نقلاً عن دراسات الملتقى الأول للجمعيات الخيرية (دراسة هيفاء جمل الليل)

ويرتبط تطبيق الجودة بالموارد المالية للجمعيات من زاويتين الأولى أن تنمية الموارد المالية أحد مجالات تطبيق الجودة، والثانية أن وفرة الموارد المالية وكفايتها لتنفيذ البرامج والإنفاق على عملية التطوير، واستقطاب الكفاءات المؤهلة، تسهم في تحقق الجودة، فطرحت مجموعة من الأسئلة حول الموارد المالية جاءت إجاباتها على النحو التالي:

النسبة	لا	النسبة	إلى حد ما	النسبة	نعم	العنصر
٥٥%	١١	٢٥%	٥	٢٠%	٤	هل للجمعية موارد مالية ثابتة من الأوقاف؟
٤٥%	٩	١٥%	٣	٤٠%	٨	هل تستثمر الجمعية جزءاً من مواردها المالية؟
١٥%	٣	٥٠%	١٠	٣٥%	٧	هل تصل التبرعات للجمعية بشكل منتظم؟
-	-	٥%	١	٩٥%	١٩	هل تصل إعانة الوزارة للجمعية بشكل منتظم؟
٢٥%	٥	٣٥%	٧	٤٠%	٨	هل تغطي الموارد المالية مصروفاتها على المستفيدين؟
٤٠%	٨	٣٠%	٦	٣٠%	٦	هل تستهلك المصروفات الإدارية جزءاً كبيراً من موارد الجمعية؟

نلاحظ من تحليل الإجابات السابقة واقع الموارد المالية وكفايتها لدى الجمعيات، ونظراً لأن الأوقاف من الطرق المهمة لتنمية الموارد إلا أن ٢٠% من الجمعيات ذكروا بأن لديهم مورد ثابت من الأوقاف مقابل ٢٥% كانت مواردهم من الأوقاف غير ثابتة، و٥٥% ليس لهم موارد ثابتة من الأوقاف، وهذا يعني أن معظم الجمعيات بحاجة إلى العناية بالأوقاف - كمورد ثابت - وطرح مشاريع وقفية مدروسة بشكل جيد وتسوق بأسلوب احترافي، وعن استثمار جزء من موارد الجمعيات لتنمية رأس مالها ذكر ٤٠% بأنهم يستثمرون جزءاً من مواردهم و١٥% يستثمرونها بحد أقل في حين ذكر ٤٥% أنهم لا يستثمرون شيئاً من مواردهم، ويظهر أن عدم استثمار الجمعيات يرجع إلى شح الموارد أصلاً والخوف من الخسارة ولكن التغلب على ذلك بالاستثمار في المشاريع متدنية الخطورة مع بذل الجهد في التأكد من الجدوى الاقتصادية، وتشكل التبرعات المصدر الرئيس لموارد الجمعيات إلا أن وصولها بشكل منتظم يتفاوت بين الجمعيات فقد ذكر ٣٥% من الجمعيات بأن التبرعات تصل

إليهم بشكل منتظم في حين يرى ٥٠% أنها تصل ولكن بشكل متفاوت أما البقية ١٥% فلا تصل إليهم بشكل منتظم، وبشكل عام فالتبرعات تصل للجمعيات في نهاية المطاف. أوضح الاستبيان تقريباً إجماع الجمعيات ٩٥% على أن إعانة الوزارة تصل بشكل منتظم وهذا مؤشر إيجابي يساعد الجمعيات على الاعتماد على هذه المساعدة في تطوير برامجها. أما عن مصروفات الموارد المالية ومدى كفايتها فقد أوضحت الإجابات بأن ٤٠% يرون كفاية الموارد لتغطية مصروفات الجمعية، ويرى ٣٥% أنها كافية إلى حد ما في حين يرى البقية ٢٥% أنها غير كافية، وفي الوقت ذاته أوضح الاستبيان أن ٣٠% يرون أن المصروفات الإدارية تستهلك جزءاً كبيراً من موارد الجمعية مقابل ٣٠% يرون أنها تستهلكها إلى حد ما، و٤٠% يرون أن المصروفات الإدارية لا تستهلك جزءاً كبيراً من موارد الجمعية، وهذا من مظاهر تطبيقات الجودة لدى الجمعيات وجود خطة سنوية للأنشطة، وقد أظهر الاستبيان أن ٧٥% من الجمعيات يعدون خطة سنوية و٢٥% لا يعدونها. كما أن ٥٠% من الجمعيات يشركون منسوبي الجمعية في إعداد الخطة و٥٠% لا يشركونهم في ذلك، والواقع أن إعداد الخطة السنوية من أساسيات العمل المؤسسي وشكل من أشكال تطبيق الجودة، ولذا فالإجابة التي نتطلع إليها لتطوير العمل الخيري أن يكون لدى جميع الجمعيات خطة سنوية متكاملة، وأن تزيد نسبة مشاركة الأعضاء في وضعها، فهم المنفذون لها وحماسهم لإنجاح ما شاركوا في التخطيط له سيكون بالتأكيد أكبر مما فرض عليهم. أما عن أسباب عدم تطبيق معايير الجودة في الجمعيات فقد جاءت متفاوتة حسب رأي الجمعيات وهو ما توضحه الإجابات التالية:

النسبة	العدد	السبب
٥٥%	١١	شح الموارد المالية للجمعية
٥٠%	١٠	قلة الكوادر البشرية
٥٠%	١٠	تدنى الأجور
٤٥%	٩	عدم وضوح مفهوم الجودة
٤٠%	٨	ضعف تأهيل التنفيذيين ومحدودية خبرتهم

النسبة	العدد	السبب
٢٥%	٥	أسباب تتعلق بنظام الجمعيات ولوائحها التنظيمية
١٥%	١٥	غياب الرقابة والتقييم
١٠%	٢	ضعف الدور الإشرافي لمجلس إدارة الجمعة

تكشف الإجابات السابقة أن شح الموارد المالية الذي حظي بنسبة ٥٥% من مجموع الجمعيات يعد مشكلة مزمنة لدى معظم الجمعيات الخيرية، ويؤثر بلا شك على تطبيق الجودة لدى الجمعيات الخيرية بل وعلى جميع أنشطتها، وخاصة لدى الجمعيات التي لا يمكنها التواصل مع المتبرعين أو مصادر التمويل وقد أشير إلى هذا الموضوع في الفقرة السابقة الخاصة بالموارد المالية للجمعيات، ومن الأسباب التي أشير إليها كذلك بنسبة وصلت إلى ٥٠% قلة الكوادر البشرية، وتدني الأجور وهما بلا شك سببان مهمان وبينهما ترابط، فقلة الكوادر العاملة لن يمكن الجمعية من تنفيذ الخدمة ومتطلباتها بشكل جيد حيث ستزيد نسبة الجهد كلما قل عدد العاملين وهذا يتطلب أن يكون عدد العاملين متوازناً مع حجم العمل ومتطلباته، أما تدني الأجور فهي مشكلة في حد ذاتها حيث يترتب عليها عدم القدرة على استقطاب الكفاءات المميزة وانخفاض معدلات الرضا لدى الموظفين، وكل ذلك سينعكس سلباً على جودة العمل.

وكشف الاستبيان أحد الأسباب المهمة حول الموضوع وهو عدم وضوح مفهوم الجودة لدى العاملين بالجمعية حيث أشار إلى ذلك ٤٥% من الجمعيات وهذا يعني ضرورة الاعتناء بتوضيح مفهوم الجودة لمن يجهل هذا الموضوع وتعزيزه بشكل أوسع للجميع من الأسباب التي ذكرت أيضاً وحصلت على نسبة ٤٠% من إجمالي الإجابات ضعف تأهيل العاملين ومحدودية خبرتهم، وهذا السبب واضح عكسته إجابات سابقة عن تأهيل العاملين تم التعليق عليها في حينه، أما عن الأسباب الأخرى فكانت نسبتها متدنية فعن ربط عدم تطبيق الجودة بأسباب تتعلق بنظام الجمعيات ولوائحها أقر ٢٥% من الجمعيات بجعل النظام من الأسباب وقد سبقت الإشارة إلى مدى المرونة في النظام التي تتيح للجمعيات

أما عن غياب الرقابة فلم يشر سوى ١٥% إلى تأثير ذلك سلباً على تطبيق الجودة وهي إجابة متوقعة إذا ما ربطت بإجابة سابقة أفادت بأن الجمعيات لا تطبق معايير الجودة أصلاً في أعمالها، وبالتالي لن

تكون الرقابة مسؤولة عن أمر مفقود أصلاً، ويمكن ربط ذلك أيضاً بأثر الدور الإشرافي لمجلس إدارة الجمعية حيث أشار ١٠٪ فقط بعدم تحمله مسؤولية عدم تطبيق الجودة .

بعد هذا العرض لواقع تطبيق الجودة لدى الجمعيات من خلال الاستبيان نلمس بشكل عام بأن ثمة ضعف واضح في أداء معظم هذه الجمعيات، وسينعكس هذا الضعف من خلال مخرجاتها إلى حد يتطلب الأمر فعلاً بذل الجهد للارتقاء بهذه الجمعيات إلى أو إنجازاتها، وبمعنى أن تطبيق الجودة في أعمالها وهو ما سنحاول الإشارة إليه في السطور التالية:

يرى بعض الباحثين أن تقييم أداء البرامج في المنظمات الغير ربحية - ومنها الجمعيات الخيرية- معقد وصعب حيث أن قياسها قد لا يعطي المعيار الصحيح أو الدقيق فقيمة الناتج في المنظمات غير الربحية غامض وغير واضح فهي ليست شركة مساهمة يوضح أداؤها في سوق الأسهم كما أن ذوي الصلة بها من المتبرعين والعاملين والمستفيدين من خدماتها كل منهم ينظر ويقيم مستوى خدماتها بطريقة مختلفة عن الآخر(١٢)، ولكن على رغم وجود هذه الصعوبة فلامناس من بذل الجهد لتطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية، ووضع المعايير لذلك، وتذليل الصعوبات التي تواجه التطبيق. إن الجودة بالنسبة للجمعيات ضرورة لا غنى عنها لإحداث نقلة نوعية في أعمال هذه الجمعيات لتحقيق أكبر قدر من الأهداف وعلى رأسها الهدف الاستراتيجي المتمثل بالقضاء على الفقر- إن أمكن- أو تضيق نطاقه إلى أكبر قدر ممكن من خلال منظومة من البرامج المتطورة والجادة.

- مجالات تطبيق الجودة في الجمعيات:

ليست الجودة مرحلة من مراحل الإنتاج تختص بإدارة أو قسم معين داخل المنظمة وإنما هي نتاج جهد جماعي يشترك فيه جميع أعضاء المنظمة (الجمعية الخيرية) بمختلف مهامهم، و لا يمكن تحقيق نتائج متميزة إلا من خلال خطة تطوير شاملة للمنظومة الإدارية للجمعية، ولا بد أن نأخذ في الاعتبار أن اهتمام المنظمات بجودة المخرج، وكسب رضا العميل ينطلق من هدف تجاري بحث بمعنى أن المنظمة تسعى لضمان استمرار طلب العميل للخدمة المدفوعة، ولكن الوضع بالنسبة للجمعيات الخيرية مختلف تماماً، فالخدمة المقدمة للمستفيد خدمة مجانية على هيئة مساعدات

(١٢) الملحم، إدارة المنظمات غير الربحية، ص ١٨٢

مادية أو عينية أو قروض حسنة أو برامج تدريب ، وبالتالي ليس بالضرورة أن ترضي الخدمة العميل وفق معايير الشخصية، وإنما الجودة أن تحقق الخدمة فائدة للعميل حتى ولو كانت ظاهرياً لا ترضيه، ولتوضيح الأمر نضرب مثالا لذلك في المساعدات المالية التي تقدمها الجمعية فالمستفيد يرغب أن تكون المساعدة مبلغاً مقطوعاً يحصل عليه بسهولة، ولكن جودة المخرج تقتضي أن تكون المساعدة على هيئة قرض يدفعه للعمل، ويمكنه من البدء بمشروع يدر عليه ربحاً يفنيه عن الحاجة للآخرين، وينمى عنده روح الطموح ويعزز جانب الكرامة.

ومن هنا يمكن اقتراح خمسة مجالات تطبق عليها معايير الجودة بالجمعيات الخيرية وهي:

- ١- مجال البرامج.
- ٢- مجال المستفيدين.
- ٣- مجال القوى العاملة.
- ٤- مجال الموارد المالية.
- ٥- مجال التنظيم الإداري.

ونلفت النظر بأن طبيعة البحث لا تحتل التفاصيل في وضع معايير تفصيلية قابلة للقياس لكل عنصر من عناصر هذه المحاور بقدر ما هي إثارة للموضوع يرجى أن تتبعها خطوات عملية من المهتمين والمتخصصين.

مجالات تطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية:

لا يمكن تقييد الجمعيات الخيرية بتطبيق الجودة بشكل شامل في جميع المجالات ولكن يمكن اقتراح بعض المجالات المهمة وهي:

١- مجال البرامج:

إن أهم مشكلة يمكن إثارتها في تطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية هو ذلك الفضاء الواسع الذي تخلق فيه البرامج التفصيلية وتطبق عملياً، فالمنتج حين يحدد بدقة وثبات يمكن وضع معايير للجودة نطبقها عليه ونقيسها به، أما في حالة الجمعيات الخيرية فإن المنتج متغير، فالبرامج غير محددة وثابتة (كتنظيم)، وبرامج الجمعيات عادة ما تكون مشتقة من أهدافها الواردة في لائحتها

التنظيمية، ونظراً لعدم وجود تحديد رسمي للبرامج يمكننا أن نعدد عشرات البرامج المتغيرة في الجمعيات الخيرية اليوم^(١٣)، ومن خلال مراجعة تقارير الجمعيات نلاحظ مدى التفاوت في نوعية البرامج المقدمة من الجمعيات، ليس في المحتوى فحسب بل في استمرارية تبني البرنامج بأكمله، فقد تبنت الجمعية برنامجاً معيناً في سنة معينة وتلغيه في أخرى، صحيح أن بعض البرامج تستمر لفترة طويلة نسبياً، ولكنها في النهاية معرضة للإلغاء أو التغيير.

لقد مر بنا في الاستبيان السابق ويؤكد تقارير كثير من الجمعيات الخيرية بأن البرامج السائدة لدى الجمعيات تركز بدرجة كبيرة على تقديم الإعانات - المادية والعينية - وعادة ما يتم ذلك في المواسم كشهر رمضان أو الحج، وتتكرر هذه البرامج في معظم الجمعيات، وقد ينتقد البعض هذه البرامج التي توصف أحياناً بالتقليدية، ولكن لا بد من نظرة متوازنة فتقديم الإعانات بشكل مباشر أمر منطقي لوجود احتياج فعلي لذلك خاصة للعاجزين عن العمل أو الذين يقيمون في المناطق البعيدة عن المراكز أو المدن الرئيسية التي لا وجود فيها لفرص العمل، ولكن المطلوب لتحقيق الجودة في برامج الجمعيات هو: تجويد أسلوب تقديم هذه المساعدات، وتبني برامج جديدة ذات آثار فاعلة تقضي على مشكلة الفقر لدى المستفيدين وليس مجرد تسكينها، وسنحاول وضع تصور عام لمعايير الجودة في برامج الجمعيات من عدة جوانب والتي منها:

أ - تحديد البرامج ومدى ملائمتها للمجتمع:

معيار الجودة في هذا العنصر يكمن في اختيار نوعية من البرامج ذات الأثر الفعال الذي يعالج المشكلة بشكل جذري، ومن أمثلة البرامج الفاعلة برامج الإقراض للمشاريع الصغيرة والأسر المنتجة، وبرامج التدريب والتأهيل المنتهي بالتوظيف، وبرامج التوعية والتوجيه، إلى جانب ذلك يمكن اختيار برامج مبتكرة للمساعدات المباشرة التي هي الأصل في عمل الجمعيات الخيرية

ب - تصميم البرامج بطريق احترافية:

من السهل تحديد البرامج، ولكن الأهم أن تصمم بطرق علمية احترافية تستوفي عناصر تطبيق البرنامج، وتأخذ في الاعتبار طبيعة البرنامج وطبيعة المستهدفين وإمكانية التطبيق، والعائد المتوقع. ومعيار الجودة هنا أن تصمم البرامج لتلبي الحاجة الفعلية للمستفيدين، وتحقق الهدف الذي من أجله

^(١٣) لم يرد تحديد للبرامج في اللوائح المنظمة لعمل الجمعيات الخيرية

تم اختيار البرنامج، كما تحقق أكبر مؤشر لنجاح التطبيق، وتصميم البرنامج لا يقف عند حد معين، فتحقيق الجودة يتطلب أن يخضع البرنامج للتطبيق ومن ثم التقييم والتطوير أو إعادة التصميم.

ج- خطة البرامج

لتحقيق الجودة لآبد للجمعية من إدراج برامجها ضمن خطة الجمعية السنوية، والخطة يجب أن تكون متوازنة وواقعية، وتعرض بشكل مفصل مستوفية عناصر الخطة الصحيحة فتتضمن (الأهداف والبرامج والميزانيات، والتوقيت، ومسؤول التنفيذ....)، ولا يسمح على الإطلاق باستمرار الأساليب العشوائية في تنفيذ البرامج.

د- تنفيذ البرنامج

ومعيار الجودة هنا أن يتم تنفيذ البرنامج بدقة وفق التصميم المعتمد، وخطوات التنفيذ، ويلتزم بخطة التنفيذ المعدة سابقاً، وأن ينفذ بأسلوب يحفظ كرامة المستفيد. إن وقوف طوابير المستفيدين على أبواب الجمعية - رجالاً ونساءً وأطفالاً - والتزاحم على أبواب الجمعية، وطلب إبراز الهوية أو دفتر العائلة مؤشر قوي على افتقاد الجمعية لأحد معايير الجودة، وهو تقديم الخدمة بأسلوب راقى يحفظ كرامة المحتاج ولا يكرس ثقافة الهبات والاستجداء لدى الأطفال المصاحبين لذويهم، وأفضل من ذلك أن تقدم المساعدة للمحتاج في منزله عن طريق مندوبي الجمعية.

هـ- قياس عائد البرامج على المستفيد

إن تطبيق الجودة هنا أن تكون علاقة الجمعية بالمستفيد علاقة تفاعلية وثيقة تعتمد على القيام بجهود مشتركة لمعرفة أثر برامج الجمعية على المستفيد ومدى تحسن أحواله وارتقاء مستواه المعيشي وفق نظام دقيق للمتابعة تتبناه الجمعية، ومن ثم إعادة النظر في البرنامج وفق نتائج القياس ولتوضيح أهمية تطبيق الجودة يمكن المقارنة بين أسلوبين لتقديم الخدمة والعائد المتوقع لذلك في برنامج المشاريع الصغيرة، وهو برنامج يهدف إلى تقديم مبلغ للمستفيد ليقوم مشروعاً صغيراً قابلاً للتطوير يدر عليه دخلاً يفنيه عن الآخرين.

جدول المقارنة لبرنامج المشاريع الصغيرة:

تنفيذ البرنامج بأسلوب يخضع للجودة	تنفيذ البرنامج بأسلوب عشوائي
- يتم اختيار المستفيد وفق معايير علمية محددة.	- يتم اختيار المستفيد بأسلوب عشوائي.
- يتم اختيار المشروع بجهد مشترك بين الجمعية والمستفيد.	- يتم اختيار المشروع من قبل العميل.
- تعد دراسة جدوى للمشروع قبل التنفيذ.	- لا تعد دراسة جدوى للمشروع.
- يحصل المستفيد على دورات تأهيلية لإدارة المشروع.	- لا يحصل المستفيد على دورات تأهيلية لإدارة المشروع.
- تقدم القروض بضمانات.	- تقدم القروض بدون ضمانات.
- تتم متابعة دورية للمشروع.	- لا توجد متابعة دورية للمشروع.
- يخضع المشروع لآلية استيفاء.	- لا يخضع المشروع لآلية استيفاء.

حين نقارن بين الأسلوبين في تقديم الخدمة سنجد بأن مؤشرات النجاح عند تطبيق الجودة في برنامج المشاريع الصغيرة ستكون أكبر منها حين ينفذ بشكل عشوائي وذلك من عدة نواحي من أهمها ضمان نجاح المشروع، استيفاء القرض ليقدم لمستفيد آخر، تشجيع الآخرين حين يرون النجاح وانعكاس ذلك إيجاباً على المستفيد.

مقارنة أخرى يمكن تطبيقها على أحد أهم برامج الجمعيات وهو برنامج تقديم المساعدات المالية جدول المقارنة لبرنامج تقديم المساعدات المالية:

تنفيذ البرنامج بأسلوب يخضع للجودة	تنفيذ البرنامج بأسلوب عشوائي
- يتم اختيار المستفيد وفق الاحتياج الحقيقي	- يتم اختيار المستفيد بأسلوب عشوائي
- يخضع المستفيد لبحث اجتماعي دقيق	- يخضع المستفيد لبحث اجتماعي شكلي
- تقدر المساعدات المالية بناء على معايير علمية ومحددة واضحة	- تقدر المساعدات المالية بشكل عشوائي
- يستمر التواصل مع المستفيد بعد تقديم المساعدة	- يقتصر الدور على تقديم المساعدة المالية
- يراعي كرامة المستفيد باختيار الأسلوب الأمثل لتقديم المساعدة	- لا يراعى المحافظة على كرامة المستفيد

حين نقارن بين الأسلوبين في تقديم المساعدة سنجد بأن مؤشرات النجاح عند تطبيق الجودة ستكون أكبر منها حين ينفذ بشكل عشوائي وذلك من عدة نواحي أهمها: ضمان نجاح البرنامج، المحافظة على كرامة المستفيد، الاستفادة من المساعدة المقدمة بشكل أفضل، القضاء على العشوائية في اختيار المستفيدين والعشوائية في تحديد مقدار المساعدة.

٢- الجودة في مجال المستفيدين

تقدم الجمعيات الخيرية خدماتها لكافة الشرائح (الرجال والنساء والأطفال والمطلقات والأرامل والأيتام والمعاقين...الخ)، ونظراً لاختلاف طبيعة المستفيدين من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي، والوضع الاجتماعي والوضع الصحي وغيرها من عناصر الاختلاف، أصبح من الواجب أن توضع معايير لجودة التعامل مع هؤلاء المستفيدين - مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية بينهم- بدءاً باختيارهم وبحث حالتهم ومروراً بتقديم الخدمة لهم وانتهاء بقياس أثر العائد عليهم. إن واقع تعامل الجمعيات مع المستفيدين يحتاج إلى تطوير أكبر فإجراءات استقبال الطلبات وإجراءات البحث عن المستفيد، وتقدير المساعدة الممنوحة أصبحت إجراءات روتينية ذات أثر محدود على المستفيد ولا تعالج أساس المشكلة، ولذا نحتاج في هذا العنصر إلى وضع معايير لاختيار المستفيدين وآليات استقبال طلباتهم، وتكوين العلاقة معهم وآليات التواصل معهم ومتابعتهم المستمرة، وذلك وفق منظومة البرامج المعتمدة.

٣- الجودة في مجال القوى العاملة:

بحسب لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية تتكون الجمعية من الدوائر التالية:

- ١- الجمعية العمومية
 - ٢- مجلس الإدارة ويتم اختيارهم من الجمعية العمومية بالاقتراع السري
 - ٣- اللجان الدائمة التي تشكلها الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة
- ويتكون المزيج السابق من أعضاء متطوعين كمجلس الإدارة وبعض العاملين، ومن متعاونين بشكل جزئي أو متفرغين معينين برواتب ثابتة.

لم تحدد لائحة الجمعيات الخيرية مهام الهيئات العاملة بالمؤسسة ولكن ورد في المادة الخامسة عشر في الفصل الرابع القواعد التنفيذية للائحة أن يتضمن النظام الأساسي للجمعية عدد أعضاء مجلس الإدارة واختصاصاته وصلاحيات واختصاصات كل من رئيس مجلس الإدارة ونائبه وأمين الصندوق ومدير الجمعية والأمين العام، كما جاء في المادة الثانية والثلاثين - الفصل الخامس- تفاصيل مهام مجلس الإدارة وهي صلاحيات واسعة لا تقتصر على الجوانب الإشرافية وإنما تشمل بعض الجوانب التنفيذية.

لا شك أن أعضاء مجلس الإدارة - بحكم الصلاحيات الواسعة الممنوحة لهم- يعتبرون العنصر الأهم في القوى العاملة بالجمعية، ويملكون مفاتيح التغيير بما في ذلك تطبيق الجودة في أعمال الجمعية، وهنا نتساءل هل واقع مجالس الإدارة في الجمعيات الخيرية يقوم بالدور الفاعل في إدارة أعمال الجمعية فضلاً عن أن يتبنى تطبيق الجودة فيها ؟ تحتاج الإجابة عن هذا السؤال دراسة ميدانية، ولكن من خلال الآراء الانطباعية وبعض الزيارات الميدانية نلمس أن دور بعض أعضاء مجالس الإدارات في كثير من الجمعيات أقل من المستوى المأمول، وذلك لأسباب متعددة منها: تفاوت مستويات أعضاء مجالس الإدارة من حيث الكفاءة والخبرة الإدارية والاهتمام وعدم تفرغهم للعمل، واعتمادهم على التنفيذيين بالجمعية.

أما عن العاملين التنفيذيين المعيّنين بشكل رسمي فإن واقع الجمعيات يكشف إلى حد كبير عن خلل في عدة جوانب تتعلق بكفاءتهم وتأهيلهم ومستوى الأجور، والأمان الوظيفي إلى غير ذلك من جوانب الخلل في محور القوى العاملة التنفيذية.

وهذا الوضع سواء ما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة أو بالعاملين يحتاج إلى إعادة نظر، وتطبيق معيار الجودة على الجميع عند تقدمهم للعمل من حيث الكفاءة والخبرة والتمكن من الوفاء بمتطلبات العمل الجاد، والاستعداد لتطبيق الجودة في جميع مراحل العمل بالجمعية.

إن تطبيق الجودة في هذا المحور يحقق نجاحاً أكبر كلما استطعنا إشاعة ثقافة تطبيق الجودة بين العاملين بالجمعية بحيث يصبح تطبيقها في جميع مراحل تقديم الخدمة سلوك إداري ثابت عند جميع العاملين ويلتزمون به حتى في ظل اختفاء الرقابة.

ويمكن أن نصل لهذه النتيجة عن طريق تنفيذ برامج تدريبية وورش عن الجودة وأهدافها والاطلاع على التجارب الناجحة وتحفيز المتميزين وإقناع المترددين بل وقد يحتاج الأمر في بعض الأحيان إلى التخلص من المثبطين.

٤- مجال الموارد المالية:

تعد الموارد المالية أحد أهم المحاور التي تعين الجمعية على القيام بمهامها وتطوير أداؤها، وقد نصت المادة الثانية عشر من لائحة الجمعيات والمؤسسات الخيرية على أن تقدم وزارة الاجتماعية للجمعية المسجلة الإعانات المقررة نظاماً وهذه الإعانات تشمل:

أ- إعانة تأسيسية لا تتجاوز ٥٠ ألف ريال

ب- إعانة سنوية لا تزيد عن ٨٠٪ من مصروفات الجمعية السنوية

ت- إعانة إنشائية لا تزيد عن ٨٠٪ من إجمالي التكاليف التقديرية للمشروع الإنشائي

ث- إعانة طارئة في حالات استثنائية

وبلغ إجمالي ما صُرف على هذه الجمعيات من قبل الوزارة مبلغ (٣٠٤) مليون ريال لعام ١٤٢٨هـ

و(٣٠٢) مليون ريال لعام ١٤٢٩هـ^(١٤)

كما أتاحت اللائحة للجمعية جمع التبرعات وقبول الهدايا والوصايا بما لا يتعارض مع الأنظمة والتعليمات الصادرة بهذا الشأن، كما نصت المادة السابعة والأربعون للقواعد التنفيذية أنه يجوز للجمعية بعد موافقة الوزارة استثمار أموالها التي تزيد عن احتياجاتها في أنشطة يكون لها عائد مالي يساعدها على تحقيق أهدافها.

وتتفاوت مقدرات الجمعيات المالية - كما يعكسها الجدول المرفق - لاعتبارات كثيرة، من أهمها قدرة الجمعية على الوصول للمتبرعين وكسب ثقتهم، وقدرتها على الاستثمار، فهذان المصدران يشكلان الجانب الأهم في تنمية موارد الجمعيات.

^(١٤) وزارة الشؤون الاجتماعية، دليل المواقع، ص ٩ والرقم لعام ١٤٢٩هـ مرشح للزيادة قبل انتهاء السنة المالية لهذا العام.

المنطقة	عدد الجمعيات	الإيرادات	المصروفات	الرصيد النقدي
الرياض	٨٨	٨٣٤,١٧٢,٣٠٧	٤٩٩,٧٧١,٦٧١	٣٣٩,٤٠١,٢٥٤
مكة المكرمة	١٠٥	٣٦٧,٥٠٦,٢٥٤	٢٨٢,٧٢٦,٤٥٥	٢٤٣,٥٤٨,٣٢٠
المدينة المنورة	٣٤	٨٩,٢٧٧,٢٢٩	٧٢,٧٤١,٤٣٣	٢٠٠,٥٠٠
القصيم	٤١	٢١٨,٦٢٧,٢٦٣	١٨١,٥٢٧,١١٦	٩٩,٣٠٠,٢٨٠
الشرقية	٤٩	٢٣٩,٠٠٩,٦٦٣	٢١٤,٩٣٤,٤٨٣	١٥٣,٩٦٠,١٤٦
عسير	٤٨	٥٩,٢٢٨,١٠٨	٥٥,١٤٢,٢٣٦	١,٣٣٨,٨٥٦
تبوك	١٢	٥٤,٢٨١,٤٨٥	٤٨,٣٨٨,١٢٠	١,٣٧٢,٥٠٤
حائل	٣٢	٧١,٥٧٦,٥٨٤	٥٩,٢١٣,٢٢١	١٢٣٦٣٣٦٣
الحدود الشمالية	٦	٢٤,١٣٥,٢٥٧	٢١,٧٥٥,٨٤٤	٢٣٧٩٤١٣
جازان	٢٦	٥١,٤٦٨,٧٦١	٥٠,٦٠٦,٦٩٩	٨٦١٧٩٥
نجران	٥	١١٤٨٩٣٢٢	٨١٧٧٧٤٧	٣٣١١٥٧٥
الباحة	١٧	٣٣,٨٧٨,٠٢٧	٢٤,٤٩٨,٢٣٥	٤٦,٤٦٢,٧١٤
الجوف	٧	٢٧,٨٤٤,٠٢٣	١٩,٩٣٦,٣٦٠	٢٣,٨٨٠,٥٠٦
المجموع	٤٧٠	٢,٠٨٢,٤٩٤,٢٨٣	١,٥٣٩,٤١٩,٦٢٠	١,٠٢٤,٧٦٤,٢١٦

❖ جدول إيرادات الجمعيات الخيرية ومصروفاتها لعام ١٤٢٨هـ والرصيد النقدي لعام ١٤٢٩هـ (١٥)

وتحقيق الجودة في مجال تنمية موارد الجمعية يتم في ثلاثة جوانب وهي: أولاً: المحافظة على الموارد المتاحة، ثانياً: دعم الاستثمار، ثالثاً: الوصول للمتبرع، وكل من هذه العناصر يتطلب وضع معايير لتطبيق الجودة فيه.

فالمحافظة على الموارد المتاحة يتطلب تحقيق الجودة التي تقضي على الهدر المصاحب للفوضى في الصرف أو الاستخدام الخاطئ لمرافق الجمعية وأدواتها، وفي هذا الإطار لابد من اعتماد الجمعيات

(١٥) المصدر وزارة الشؤون الاجتماعية

على نظام مالي دقيق يضبط المصروفات، ويكفل حق الجمعية في الاستيفاء عند تنفيذ برامج الإقراض.

والوصول للمتبرع يتطلب تحقيق الجودة في تصميم برامج الدعم، وآليات التواصل مع المتبرعين قبل التبرع وبعده وكسب ثقتهم وجعلهم شركاء في تنفيذ البرامج، فمجرد طلب الدعم من الداعمين من خلال أساليب قديمة - كالتواصل عن طريق الخطابات الموسمية - لن يحقق نمو الموارد الطموحة للجمعية، ولن يقنع المتبرع لدعم الجمعية والجودة في الاستثمار يتطلب تصميم برامج استثمارية آمنة يديرها متخصصون بالاستثمار بالمشاركة مع بيوت الخبرة.

٥- مجال التنظيم الإداري

لا يخضع التنظيم الإداري للجمعيات لتنظيم موحد، وإنما يتم وضعه من قبل مجلس الإدارة المنتخب، ولهذا نلمس التفاوت بين الجمعيات الخيرية في هيكلها الإداري ونظامها ونظراً لأن التنظيم الإداري بمختلف عناصره وأدواره يعتبر الأساس لعمل أي منشأة ابتداء والأساس لتحقيق الجودة كان من المهم أن يحظى باهتمام العاملين بالجمعية حيث يتطلب الأمر اعتماد تنظيم إداري متطور وموضوع وفق أسس علمية لا اجتهادات شخصية وبراغي طبيعة الجمعية ورسالتها وبرامجها وخططها الإستراتيجية، ويمكن العاملين في كافة القطاعات داخل الجمعية لأداء مهامهم بسهولة وبدون تعقيدات إدارية

لا يمكن لأي جمعية أن تحقق الجودة في أعمالها ما لم تعمل وفق نظام إداري بهيكل واضحة وصلاحيات محددة ونظام يحدد طبيعة العلاقة الأفقية والرأسية بين العاملين، وكلما كان تنظيم الجمعية الخيرية محكماً ومدروساً انعكس أثر ذلك إيجاباً على الأداء وبالتالي الوفاء بمتطلبات تحقيق الجودة في تنفيذ برامج الجمعية.

وكما ذكر أحد الباحثين فإن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكنا وناجحا^(١٦).

^(١٦) عمر وصفي، المنهجية المتكاملة، ص ٨٤

توصيات :

ليس من الصعب تحقيق نتائج أفضل لتطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية ، ولا يمكن أن يخضع الأمر لاهتمامات عابرة واجتهادات فردية ، ولكن لا بد من حراك وجهد متواصل على كافة المستويات لإحداث التغيير ونقل الجمعيات إلى مستويات أفضل ، ونقترح أن تتطلق الحلول بخطوط متوازية ، ومتقاطعة يشترك فيها الجهة المشرفة على الجمعيات الخيرية من جهة ، والقائمون على الجمعيات الخيرية من جهة ثانية ، فمن ناحية الجهة المشرفة وهي الوزارة نقترح التوصيات التالية :

- ١- تبني برنامج شامل لتطوير أداء الجمعيات الخيرية يتضمن الآتي:
 - أ- تقديم دورات تدريبية وورش العمل وحلقات نقاش للعاملين بالجمعيات الخيرية.
 - ب- إعداد حقائب تدريبية حول الجودة وتطوير الأداء وتزويد الجمعيات بها.
 - ج- إصدار أدلة واقتراح برامج متطورة وتزويد الجمعيات بها.
 - د- متابعة الجمعيات المتعثرة ومساعدتها لتطوير أدائها.
 - هـ- تنظيم زيارات متبادلة بين الجمعيات داخل المملكة وخارجها للاطلاع على التجارب الناجحة ، وتعميم تجارب الجمعيات الناجحة.
 - و- استخدام خبرات عربية وأجنبية والاستفادة من تجاربها.
 - ز- إنشاء موقع خاص بالجمعيات كمركز خبرة

ومن جهتها يقوم القائمون على الجمعيات الخيرية بواجبهم بتطوير أدائها ومن المقترحات لذلك:

- ١- إشاعة ثقافة الجودة بين العاملين
- ٢- تقييم واقع الجمعية واعتماد برنامج للتطوير
- ٣- الاستفادة من الأجهزة الحكومية والخبرات الشخصية بالمنطقة
- ٤- تكوين قاعدة معلومات والاطلاع على التجارب الناجحة
- ٥- إقامة ورش عمل حول التطوير والجودة
- ٦- تعزيز روح الانتماء للعاملين بالجمعية