

عنوان الورقة :

نمذجة العمل الخيري

مقدمها :

الدكتور / حسن بن محمد الشريم

يعد تنظيم العمل وترتيب الأدوات ورسم الأهداف الاستراتيجية وبناء النظم الإدارية من أهم المحاور التي لا بد أن تلقى العناية والتطوير المستمرين من قبل القائمين على العمل الخيري وذلك لأسباب عدة منها :

- التسارع الحضاري الكبير نحو تجويد الأعمال وتنظيمها وأنه لا مكان لتأخر .
- ضخامة العمل الخيري والدعوي .
- تزايد حاجة المجتمع لأدوار وخدمات العمل الخيري .
- السباق المهني والفني بين القطاعات الثلاث الراعية للخدمة المجتمعية .
- ضعف الاتجاه إلى بناء الموارد والنظم العاملة إما لعدم وجود الدعم الكافي ، أو لعدم وجود الاتجاه الفكري القادر .

من هنا كانت الحاجة لوجود مشروع "نمذجة العمل الخيري"

رؤية المشروع :

إصدار دليل ميسر لمؤسسة خيرية ناجحة بحرفية عالية ومهنية من خلال تكامل الجوانب الإدارية والمالية والتنفيذية .

رسالة المشروع :

تسخير المناهج العلمية الإدارية ، والأدوات البحثية المتنوعة لنمذجة المؤسسات الخيرية .
لتيسير الاستفادة الأفضل من أدوارها لخدمة هدف العمل الخيري .

مراحل تنفيذ المشروع :

يتم النظر للمؤسسة الخيرية - المراد نمذجتها - من حيث أدوارها التالية :

- أ- الدور الإداري : حيث أنها جهة خيرية معتمدة ، تابعة لجهة رسمية ذات بعد نظامي محدد .
- ب- الدور التوعوي : من حيث أهداف الجهة وأعمالها وأدوارها وأثرها في المجتمع .
- ت- الدور الإشرافي : من خلال العاملين في الجهة ، والمستفيدين المباشرين من الخدمة . .
وفروع الجهة إن وجد

ث- الدور التخصصي : من خلال تقديم الخدمات النوعية المتخصصة للشرائح المستهدفة - والبرامج والمشاريع المقدمة -

وعلى ذلك فمراحل المشروع تقسم إلى ثلاث مراحل :

١. المرحلة الأولى : مرحلة جمع البيانات وتصنيفها :

- جمع المعلومات الأولية عن الكادر التشغيلي ومهامه وواجبات وظيفته .
- التصنيف المبدئي للعمليات داخل الجهة .
- تصميم الاستبانات حول حصر العمليات اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية لكل موظف - موظفة .
- وفق المسمى الوظيفي .
- دراسة الاستبانات وتصنيفها .
- عقد ورش عصف ذهني للتفاكر يستهدف أفراداً أو وظائف متنوعة .

٢. المرحلة الثانية : مرحلة التحليل والتنظيم :

٣.

- دراسة العمليات الإجرائية .
- تطبيق نموذج الجودة الشاملة على العمليات .
- هندسة العمليات المتعسرة وذات المشكلات المتكررة .
- عقد ورش التفاكر لتقييم وتعديل العمليات وإجراء التحسينات الممكنة .
- إضافة عدد من العمليات والخطوات الكفيلة بتحسين أداء العمليات وترشيدها بعيداً من التعقيدات .
- التشاور والمشاركة بين الجهة المستفيدة والوسيط المنفذ في منهجية التحسين .
- وضع خطة كاملة لميكنة العمليات وتطبيقاتها .

٤. المرحلة الثالثة : إعداد اللوائح والهياكل الإدارية وأدلة الإجراءات واللوحات الهيكلية للجهة :

٥.

- صياغة الأنظمة واللوائح وفقاً لقواعد الجودة والعدالة .
- صياغة العمليات كتابياً وفقاً للمهام والواجبات والخطوات .
- كتابة دليل إجرائي للخطوات وخطوط الانتاج .
- تصميم لوحة هيكلية لترجمة تلك العمليات وخطواتها التنفيذية في جدول واحد .

المخرجات : مخرجات النمذجة : حيث تشتمل النمذجة على :

● توصيف الوضع القائم في الجهة المراد نمذجتها من خلال تحليل العمل بأدوات الملاحظة والاستبانة والمقابلات الفردية والجماعية وورش العمل وحلقات النقاش ودراسة محاضر الاجتماعات العليا والتنفيذية ودراسة النظم القائمة .

● توصيف كامل للوضع القائم في الجهة المراد نمذجتها جاهز للتقييم والتطوير

إعداد اللائحة الأساسية للعمل :

- دليل العمليات : سلسلة مكونة من أنشطة عمل مختلفة لها علاقة مشتركة كل نشاط له مدخلات ومهام تنجز للوصول للمخرجات ويكون ذلك بتفصيل عمليات الجمعية أو المكتب ورسم خرائط تدفق الإجراءات والعمليات وذلك يسهم في العمل على تطويرها و تقليل الوقت والفائض وتقليل المجهود وسرعة إنجاز المهام

وقد تم إعداد دليل العمليات من خلال المراحل التالية :

أولاً : تعريف بدليل العمليات وكيفية إعداده

ثانياً : توثيق العمليات يتم بثلاث خطوات : قل ما عمله ، ، اكتب ما عمله ،

راجع من أهم فوائده : توثيق العمل ، الجودة ، تطوير وتبسيط الإجراءات انتهاء زمن الروتين المعقد .

- دليل الوظائف : (دليل الباحث ، دليل المندوب . ، دليل المشرف ، دليل إرشادي...)

■ اللائحة الإدارية :

○ رسم دليل العمليات للأهداف الإستراتيجية

○ نبدأ من الأهداف الإستراتيجية والفرعية ونضع تصور ذهني للعمليات التي تكون مصاحبة لكي نحقق الهدف.

○ عصف ذهني للخطوات الإجرائية مرتبة منطقياً وبمشاركة جميع العاملين في

كتابتها ومراجعتها.

○ وبتوجيهات المستشار النابعة من خبرته تم كتابة جميع العمليات في ورش متتالية تتكرر على عدد

الأهداف الإستراتيجية والبرامج المعتمدة لدى الجهة الخيرية. دليل الصلاحيات .

دليل الوصف الوظيفي : هو إعداد قائمة مكتوبة تحدد الأعمال والمهام والواجبات ، وتحتوي على الظروف

المحيطة بأداء العمل وكذلك الأهداف ومعايير الأداء الخاصة بها

ويحتوي الدليل على كل الوظائف المطلوبة مع الدراسة التحليلية لها عبر النقاط التالية :

١. المسمى الوظيفي
٢. الإدارة المرجعية
٣. الأقسام التابعة لها
٤. الوظيفة
٥. المهمة الرئيسية للمسمى الوظيفي
٦. المهام والمسؤوليات والواجبات
٧. المؤهلات العلمية والعملية
٨. الخبرة والسمات الشخصية

الدليل الإجرائي للعمل .

اللائحة المالية :

١. صياغة النظام المالي : اطلاع المستشار المالي على مجالات العمل وإجراءاته في الجانب المالي وطريقة سيرها ثم يتم الصياغة
٢. شرح اللائحة المالية : يشرح فيها المستشار لفريق العمل النظام واللائحة
٣. مناقشة النظام المالي : مناقشة وتعديل وتغيير وحذف وإضافة مع أخذ رأي مجلس الإدارة وفق لائحة المكتب المعتمدة.
٤. اعتماد اللائحة المالية : من مجلس الإدارة وطباعتها والتصديق عليها من المكتب المحاسبي

دليل احتياجات العاملين وتطويرهم :وقد استخدمت المنهجية العلمية التالية لتحديد الاحتياج:

١. وصف وظيفي بأسلوب الديكام للمدير التنفيذي.
٢. وصف وظيفي بأسلوب الديكام لرئيس قسم.
٣. إعداد وتوزيع الاستبيانات المناسبة لجميع الموظفين في المكتب أو الجمعية .
٤. دراسة وتحليل الاستبيانات بشكل علمي ، وقراءة مخرجاتها لتكون مفتاحا للمقابلات الفردية والجماعية
٥. إجراء المقابلات الفردية مع جميع العاملين لأخذ تصوراتهم عن (الأداء المتوقع ، الاحتياج الحالي ، سلوكه الشخصي نحو تطوير ذاته . الصعوبات التي واجهها في أدائهالخ)
٦. المقابلات الجماعية لجميع الوظائف في المكتب جنوب أو الجمعية .
٧. تحليل نتائج المقابلات الفردية والجماعية
٨. تحديد معامل الصعوبة والأهمية والتكرار للمهام الوظيفية.
٩. تحديد الأولويات التدريبية لكل وظيفة .

١٠. تحديد الأولويات التدريبية للمكتب أو الجمعية.
 ١١. تحديد وسائل التنفيذ لكل احتياج تدريبي في كل وظيفة .
 ١٢. تحديد المحتوى التدريبي لكل احتياج تدريبي في كل وظيفة.
- الهيكل التنظيمي : إطار يوضح التقسيمات أو الإدارات و الأقسام الإدارية التي تتكون منها الجهة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض ، تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية حيث يمر إنشاء الهيكل التنظيمي بالخطوات التالية :
١. تجميع أوجه النشاط (البرامج) في مجموعات متناسقة ومنطقية لتجسد في النهاية الهيكل التنظيمي (توزيع البرامج على الإدارات)
 ٢. تحديد الأعمال (الخطوات والإجراءات) التي يتضمنها كل نشاط (برنامج) من الأنشطة المختلفة.
 ٣. إلحاق الأعمال بالوظائف (تصميم أو إنشاء الوظائف).
 ٤. تجميع الوظائف في مجموعات علي رأس كل منها وظيفة إشرافية ، تعبئة.
 ٥. تعبئة (نموذج تحرير مهام الإدارات)
- تحديد السلطات والمسئوليات لكل وظيفة ، وتحديد علاقات السلطة التي تربط بين الوظائف المختلفة.
٦. تسمية الإدارات والأقسام بما يتناسب مع المهام
 ٧. ترجمه الخطوات السابقة في صوره خريطة تنظيمية أو هيكل تنظيمي يوضح الإدارات والأقسام التي تتألف منها الجمعية أو المكتب .
 ٨. كتابة وثيقة الهيكل الإداري والتي تتضمن النقاط التالية :
 ٩. خريطة الهيكل الإداري ، ، ثم وصف مفصل لكل إدارة
 ١٠. هيكل الإدارة الداخلي وما تحويه من أقسام ووظائف
 ١١. المهمة الرئيسية
 ١٢. أبرز مهام الإدارة
 ١٣. مهام الأقسام الفرعية
 ١٤. المسميات الوظيفية داخل القسم

الخطة الاستراتيجية : وقد تم إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال المنهجية التالية :

أولاً : عوامل النجاح والفئات المستهدفة

ثانياً : التحليل الرباعي (SWOT)

- ثالثاً : المنافسون و الحلفاء :
- رابعاً : القيم و القضايا الإستراتيجية
- خامساً : الأهداف الإستراتيجية
- سادساً : الرؤية و الرسالة

الخطة التشغيلية : وقد مرت إعداد الخطة التشغيلية بالمراحل التالية :

- أولاً : مؤشرات أداء للأهداف الاستراتيجية
- ثانياً : برامج المؤشرات
- ثالثاً : مصفوفة البرامج الحالية والبرامج الجديدة مع مؤشرات الأداء
- رابعاً : نموذج مصفوفة البرامج والأهداف
- خامساً : تصنيف البرامج المعتمدة حسب الإدارات والأقسام
- سادساً : تعبئة نموذج التخطيط التطبيقي لكل برنامج مع وضع موازنة مرحلية للخطة التطبيقية.
- سابعاً : الموازنة : موازنة تشغيلية حسب الإدارات : جدول يشمل كل برامج الإدارات مع تكلفة كل برنامج ، والتكلفة الإجمالية.
- ثامناً : الجدول الزمني لتنفيذ البرامج والتدفقات المالية للسنة الأولى.
- تاسعاً : تفعيل النمذجة .
- عاشراً : تسويق النمذجة

