

كيف نبني عملاً مؤسسياً في
الجمعيات
أ. حسين القرشي

الموجات الحضارية في العالم

- الموجة الأولى: الثورة الزراعية .
- الموجة الثانية : الثورة الصناعية .
- الموجة الثالثة : ثورة القيم والمبادئ الإنسانية .
- الموجة الرابعة: ثورة الخدمات الاجتماعية (موجة القرن الحادي والعشرين) .

تحديات تواجه الأعمال الخيرية

- الخوف من التغيير:
 - التغيير المنظم فرصة للتحسين والتطوير .
 - التغيير يساعد على معرفة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والخدمات التي تقدمها وتطويرها لتقديم خدمات أفضل .
 - الأعمال الخيرية تبقى ببقاء البشرية لذا يجب العمل على تحديثها وتطويرها باستمرار .
- تغيير مفهوم أن إدارة الأعمال الخيرية تختلف عن إدارة باقي الأعمال:
 - الأعمال الخيرية تنتج “بشرية أفضل” أو تقدم أعمال ذات قيمة معنوية (مخرجات).
 - أي عمل خيري له أنظمة ووسائل لا تختلف عن أنظمة المنظمات الأخرى في مجال الإنتاج والخدمات .
 - الإدارة العليا مسئولة عن وضع أنظمة لإدارة التخطيط والموارد والتبرعات والمتطوعين .
- تخطي صعوبات البداية :
 - إبراز أعمال مبكرة .
 - مشاركة المسؤولين بقدر أكبر في التخطيط والتنظيم العمل اليومي .
 - تشكيل الفرق لكسر الحواجز بين الأفراد والمجموعات .
- عدم وضوح الرؤية والرسالة (المهمة) :
 - احتياجات المجتمع كمستفيدين متشعبة ومعقدة والتركيز يؤدي للتمييز .
 - يجب أن تكون الرؤية والأهداف واضحة للجميع وتهتم بالبيئة الداخلية والخارجية (المستفيدين) .
- عدم تحديد المستفيدين :
 - الهدف هو إرضاء المستفيدين الداخليين والخارجيين من الخدمة .
 - معرفة الاحتياجات الداخلية والخارجية .
 - المعايير والاستفتاءات المستمرة .
 - المستفيد ليس فقط المجتمع بل العاملون والمتبرعون والدولة والهيئات الأخرى والإدارة العليا .

- قلة أو عدم الاهتمام بالتعليم والتدريب :
- تدريب العاملين ومشاركتهم على مبادئ وأدوات الجودة والتطوير الشامل والتخطيط وتكوين الفرق وحل المشكلات .
- الاستفادة من المتخصصين في المجالات المختلفة .
- التدريب الوقائي لتجنب الإخفاق في العمل .
- مشاركة الإدارات والمنظمات الأخرى في مرحلة التخطيط:
- الدولة والعاملين والمنظمات الخيرية تعمل بروح الإستراتيجية الواحدة (اختلاف تنوع لا تضاد).
- تكوين المجالس واللجان لتخطي العقبات .
- الاتصال المستمر والإعلام الجيد .
- فهم وتوثيق الإجراءات :
- تحديد الأعمال وحدودها وكتابة إجراءاتها .
- مشاركة المعنيين والإداريين .
- المحافظة على العاملين وقت كاف في أعمالهم .
- تحديد (من ، ماذا ، متى ، كيف ، لماذا) .
- الإدارة بالأرقام وليس بالأحاسيس :
- تحليل المشكلات.
- الوقاية بدلاً من العلاج.
- معرفة الأسباب الحقيقية (جذور المشكلة).
- القرار بناءً على معلومات دقيقة وصحيحة.
- التخلص من العقول المبرمجة.
- الاحتفاظ بالوثائق.
- التنبؤ للمستقبل والأحداث.
- التعامل مع المصاريف العالية :
- استعمال الرسم البياني وتحليل المعلومات.

- التخلص من الأعمال غير المجدولة والمصاريف غير المطلوبة.
- تحديد الموازنات وعدم الخروج عنها.
- المراجعة المستمرة للموارد والمصروفات والتحكم فيها.

● المحافظة على المكتسبات :

- الاستفادة من نقاط القوة في تخطي الصعوبات واستغلال الفرص.
- توظيف طرق وأساليب منتجة حديثة.
- التنبؤ للاحتياجات المستقبلية الداخلية والخارجية .
- القياس والمراجعة المستمرة والدورية.

نموذج القيادة

الرؤية المشتركة

من نحن وماذا نريد أن نحقق

الاستراتيجية

كيف يتم ربط أهداف المستفيدين بخطة وهيكل المؤسسة .

انماط السلوك

كيف تقوم الإدارة بقيادة المؤسسة نحو رؤيتها الموحدة .

البيئة

مدى التزام الإدارة بالتمكين للعاملين في إرضاء المستفيدين .

الموارد

كيف يتم الدعم للعطاء المتواصل وللتحسين المستمر .

الأنظمة

كيف يتم انجاز العمل (الإجراءات والعمليات) .

الهيكـل

كيف يتم بناء فرق العمل لتحقيق أهداف المستفيدين

العنصر الأول : القيادة

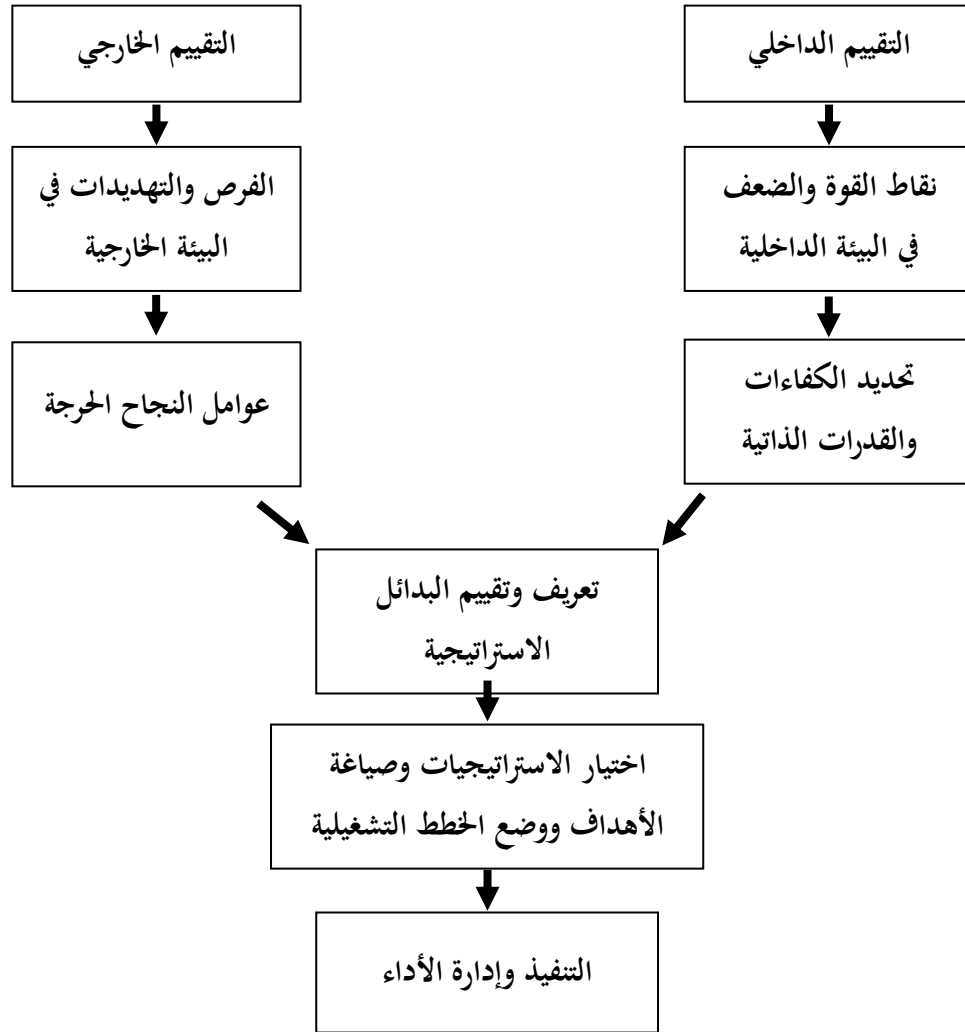
المهام المقترحة

- 1- تكوين رؤية ورسالة وأهداف مشتركة .
- 2- تكوين إستراتيجية لتنفيذ الرؤية .
- 3- تكوين هيكل مشترك
- 4- توفير مصادر ومهارات للتطوير .
- 5- إيجاد بيئة داعمة .
- 6- إظهار السلوك القيادي المطلوب .

التحليل البيئي



نموذج التخطيط الاستراتيجي



العنصر الثاني : التنظيم

المهام المقترحة :

- 1- تكوين فريق قيادة التطوير .
- 2- تكوين فرق المواقع / الإدارات .
- 3- تعيين مدير / منسق التطوير .
- 4- إنشاء شبكة الموجهين والمساعدين .
- 5- تكوين فرق تطوير الأداء .
- 6- إعادة هيكلة المجموعات المساندة الأخرى .

العنصر الثالث : التعليم والتدريب

المهام المقترحة :

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 2- إيجاد موارد التدريب .
- 3- تطوير خطة بعيدة المدى للتدريب .
- 4- شرح الاحتياجات للمرشحين .
- 5- المشاركة الإدارية في ورش العمل والأنشطة التعليمية .
- 6- تشجيع السلوك والمهارات الجديدة .

العنصر الرابع : فهم المستفيدين

المهام المقترحة :

- 1- فتح وتطوير دائرة التواصل مع المستفيدين .
- 2- مراجعة المعلومات المتوفرة.
- 3- المبادرة بالبحث عن ملاحظات المستفيدين .
- 4- تحليل البيانات .
- 5- عمل مقارنة بين الملاحظات والإمكانيات التنافسية .
- 6- استقراء توقعات المستفيدين المستقبلية .

العنصر الخامس : القياس

المهام المقترحة :

- 1- تطوير مقاييس تركز على المستفيدين .
- 2- استعمال أساليب وأدوات مناسبة للتحليل واتخاذ القرار .
- 3- استعمال نتائج القياس لتحديد الأهداف .
- 4- مواصلة القياس لتأكيد التطور .

العنصر السادس : التواصل

المهام المقترحة :

- 1- فتح قنوات التواصل مع المستفيدين للتحسين .
- 2- رفع الوعي بالجودة الشاملة والتطوير .
- 3- إيصال التوجه الإستراتيجي للمستفيدين .
- 4- تشجيع التطوير ومكافأة المطورين .

العنصر السابع : التمكين

المهام المقترحة :

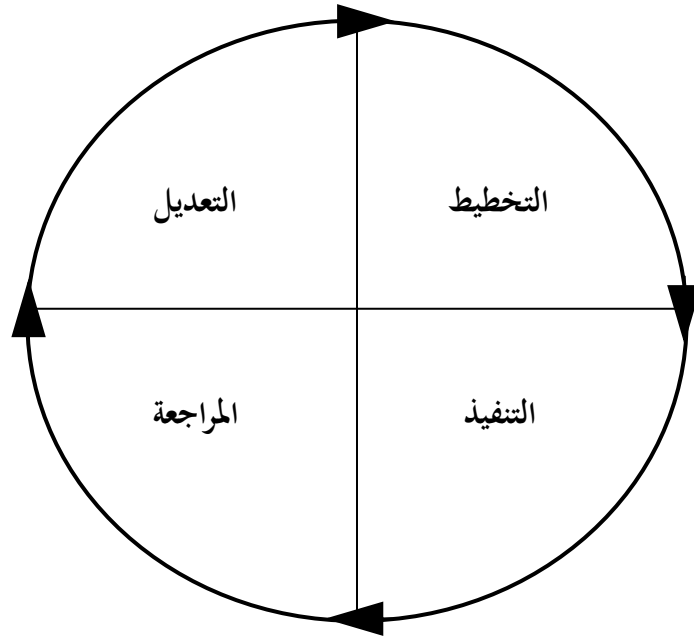
- 1) توجيه وربط الوصف الوظيفي للعاملين بأهداف المنشأة
 - 2) إعداد العاملين بالمهارات التي تمكنهم من أداء أعمال مختلفة .
 - 3) دعم التمكين :
- *الموارد * الثقة * التحفيز * النمو المستمر
- 4) منح الصلاحيات والقرارات للقادرين .
 - 5) إيجاد الالتزام والمسائلة في الأداء .

العنصر الثامن : التطبيق

المهام المقترحة :

- 1- وضع الخط الاستراتيجي للمؤسسة .
- 2- تحديد مواقع التطوير ووضع الأهداف .
- 3- تنفيذ مشاريع المواقع .
- 4- إعداد وبدء الفرق .
- 5- استعمال الوسائل والأدوات لحل المشكلات وإدارة المشاريع .

التحسين والتطوير المستمر



الخلاصة :

- تواجه الأعمال الخيرية تحديات كبيرة يجب التعامل معها وفق استراتيجية ثابتة ومحددة الأهداف والمهام
- التأكيد على أن العمل الخيري لن ينتهي إلا بنهاية البشرية وبالتالي فهو جدير بتأسيسه وتطويره وتميزه والتعامل معه كأى عمل خدمي
- وجوب تطوير البيئة الداخلية للعمل الخيري (التنظيم والعاملين) والاهتمام بها لمواجهة التحديات الراهنة
- أهمية توظيف الأساليب والمهارات والقدرات لتطوير العمل الخيري والحفاظة عليه